

---

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

---

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ και ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΕ ΜΟΝΑΔΕΣ  
ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΦΕΡΕ Η  
ΠΑΝΔΗΜΙΑ COVID-19**

**Κουτσομιγάλη Μαρκέλλα**

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  
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ και ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΕ ΜΟΝΑΔΕΣ  
ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΦΕΡΕ Η  
ΠΑΝΔΗΜΙΑ COVID-19**

**Κουτσομιχάλη Μαρκέλλα, Α.Μ.: ΟΔΥ/2032**

Επιβλέπων: Χατζηδήμα Σταματίνα / Καθηγήτρια / 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**

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN HEALTH  
FACILITIES AND THE CHALLENGES CAUSED BY  
THE PANDEMIC COVID-19**

**Koutsomichali Markella**

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



*Στην οικογένειά μου, Παναγιώτης, Ευσταθία, Αλέξια*





## Ευχαριστίες

Φτάνοντας στο τέλος των μεταπτυχιακών μου σπουδών στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς στη Σχολή Οικονομικών, Επιχειρηματικών Και Διεθνών Σπουδών του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης, θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κυρία Σταματίνα Χατζηδήμα δείγμα αναγνώρισης της πολύτιμης βοήθειάς της για την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, τον πατέρα μου Παναγιώτη, τη μητέρα μου Ευσταθία και την αδερφή μου Αλέξια για την αμέριστη στήριξή τους καθ' όλη τη διάρκεια της μεταπτυχιακής μου καριέρας.

Μαρκέλλα Κουτσομιχάλη,

Ιούνιος 2022



## **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σε Μονάδες Υγείας και οι Προκλήσεις που Έφερε η Πανδημία Covid – 19**

**Σημαντικοί Όροι:** Ανθρώπινο Δυναμικό, πανδημία Covid-19, μονάδες υγείας, επαγγελματίες υγείας, εργασία, κρίση

### **Περίληψη**

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα και πολυτιμότερα κεφάλαια των μονάδων υγείας. Η πανδημία του ιού Covid 19, ένα τεράστιο παγκόσμιο κοινωνικό-οικονομικό φαινόμενο έχει φέρει ποικίλες αναταραχές σε όλους τους τομείς της κοινωνίας. Προκαλώντας προβλήματα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς στον κλάδο της υγείας, καθιστά απαραίτητη την ανάγκη για ταχύτατη ανάπτυξη και εξέλιξη στον τομέα της διοίκησης με κύριο μέλημα την ασφάλεια των εργαζομένων και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών υγείας και αγαθών.

Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού αναλαμβάνοντας τη στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, εν μέσω μιας περιόδου κρίσης όπως αυτή του Covid 19, αποκτά ρόλο μείζονος σημασίας καθώς ορίζει τις λειτουργίες που πρέπει να σχεδιαστούν προκειμένου να επιτρέψουν σε έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του, ενώ παράλληλα διασφαλίζει την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει, την οργάνωση της επιχείρησης και τη διασφάλιση της υγείας των εργαζομένων.

Με την παρούσα μελέτη, λαμβάνοντας υπόψη το θεωρητικό υπόβαθρο γύρω από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, όπως τους σκοπούς, τις λειτουργίες και τους στόχους που εκπροσωπεί, παρουσιάζονται οι δυσκολίες που έχει προκαλέσει η πανδημία στο εργασιακό περιβάλλον, τους κινδύνους που διατρέχουν οι επαγγελματίες υγείας που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή και τους τρόπους με τους οποίους η Δ.Α.Π. αναλαμβάνει να αντιμετωπίσει ένα δύσκολο εγχείρημα δεδομένου ότι το αγαθό της υγείας είναι μη διαπραγματεύσιμο.

Το πρώτο κεφάλαιο αφορά το εννοιολογικό και θεωρητικό πλαίσιο σχετικά με τη διοίκηση των επιχειρήσεων. Πραγματοποιείτε μια ιστορική αναδρομή για την εξέλιξη της διοίκησης σε γενικό πλαίσιο και παρουσιάζονται οι βασικές αρχές που τη διέπουν όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας / Δ.Ο.Π, η Οργανωσιακή Μάθηση, η Στρατηγική Διοίκηση κ. λ. π.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, από τη διοίκηση προχωράμε στη Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων, το περιεχόμενο και τις λειτουργίες που τη διέπουν αλλά και τους στόχους που εκπροσωπεί, από τις απαρχές της, έως και σήμερα.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στον ρόλο της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στον τομέα της υγείας, τη σημασία της εκπαίδευσης των επαγγελματιών υγείας και την επίδραση του ανθρώπινου δυναμικού στις αλλαγές που πραγματοποιούνται στον χώρο της υγείας.

Στο τέταρτο και πέμπτο κεφάλαιο αναλύονται τα προβλήματα που έχει προκαλέσει η πανδημία Covid 19 στη διοίκηση των μονάδων υγείας, όπως η ασφάλεια των εργαζομένων και η εργασιακή εξουθένωση, και ο δύσκολος ρόλος που διαδραματίζει η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια τέτοια περίοδο κρίσης. Στο επίκεντρο την ανάλυσης βρίσκεται η περίπτωση της Ελλάδας και οι τρόποι που το Ελληνικό σύστημα υγείας αντιμετώπισε τις δυσκολίες που έφερε η πανδημία.

Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο, γίνεται ανάλυση της ποιοτικής έρευνας που διεξάχθηκε στην ιδιωτική Μαιευτική και Γυναικολογική κλινική «ΡΕΑ», στο πλαίσιο της οποίας δόθηκαν ερωτηματολόγια σε εργαζόμενους της κλινικής, νοσηλευτικό και διοικητικό προσωπικό, που κατέχουν διευθυντικές θέσεις.

Στη συνέχεια ακολουθεί το κλείσιμο της εργασίας με τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την επιτόπια μελέτη της κλινικής «ΡΕΑ».

# **Human Resource Management in Health Facilities and the Challenges Caused by the Pandemic Covid-19**

**Keywords:** Human Resources, pandemic Covid-19, health units, health professionals, work, crisis

## **Abstract**

Human resources is one of the largest and most valuable assets of health units. The pandemic of the virus Covid 19, a huge global socio-economic phenomenon has brought about a variety of disturbances in all sectors of society. Causing problems in companies and organizations in the health sector, makes necessary the need for rapid growth and development in the field of management with the main concern the safety of employees and the quality of health services and goods offered.

Human Resource Management, taking on the strategic management of human resources, in the midst of a period of crisis such as that of Covid 19, acquires a major role as it defines the functions that must be designed to enable an organization to achieve its goals, while ensures the quality of the services it offers, the organization of the business and the assurance of the health of the employees.

The present study, taking into account the theoretical background around Human Resource Management, such as the purposes, functions and objectives it represents, presents the difficulties caused by the pandemic in the work environment, the risks faced by health professionals in the first line and the ways in which the H.R.M. undertakes to face a difficult task as the good of health is non-negotiable.

The first chapter deals with the conceptual and theoretical framework related to business administration. A historical review shows the evolution of management in general context and present the basic principles that govern it such as Total Quality Management, Organizational Learning, Strategic Management, e. t.c.

In the second chapter, from the management we proceed to the Human Resources Management, the content and the functions that govern it but also the goals that it represents, from its beginnings, until today.

The third chapter addresses the role of Human Resource Management in the health sector, the importance of training health professionals and the impact of human resources on changes taking place in the health sector.

The fourth and fifth chapters analyze the problems caused by the pandemic Covid 19 in the management of health units, such as employee safety and burnout, and the difficult role that Human Resources Management plays in such a period of crisis. The focus of the analysis is the case of Greece and the ways in which the Greek health system dealt with the difficulties brought by the pandemic.

In the sixth and last chapter, an analysis of the qualitative research carried out in “REA Maternity Hospital” is performed, in the framework of which questionnaires were given to employees of the clinic, nursing and administrative staff, who hold managerial positions.

This is followed by the closing of the work with the conclusions that emerged from the on-site study of the "REA" clinic.

## Περιεχόμενα

<b>Περίληψη</b>	<b>xi</b>
<b>Abstract</b>	<b>xiii</b>
<b>Κατάλογος Πινάκων</b>	<b>xix</b>
<b>Κατάλογος Γραφημάτων</b>	<b>xxi</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Θεωρητικό και εννοιολογικό πλαίσιο**

1.1 Τι είναι διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού .....	1
1.2 Ιστορική αναδρομή- Θεωρίες Διοικητικής Σκέψης.....	1
1.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας / Δ.Ο.Π. ....	4
1.4 Οργανωσιακή Μάθηση / «Learning Organization».....	5
1.5 Ο ρόλος της πληροφορικής στη διοικητική διαδικασία.....	5
1.6 Διοίκηση υπηρεσιών υγείας - Σχεδιασμός με έμφαση στην υγεία .....	6
1.6.1 Στρατηγική Διοίκηση / Strategic Management.....	6
1.6.2 Βασικά στοιχεία στρατηγικού σχεδιασμού.....	7
1.6.3 Στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός στην υγεία .....	8
1.6.4 Benchmarking .....	9

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

2.1 Περιεχόμενο, λειτουργίες και στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management).....	11
2.2 Ιστορική αναδρομή ΔΑΠ και Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων .....	12
2.3 Αλλαγές στο Εξωτερικό και Οργανωσιακό περιβάλλον της επιχείρησης.....	14
2.4 Οργάνωση και ρόλοι της Δ.Α.Π. ....	15

2.5 Προσέλκυση προσωπικού και benchmarking της προσέλκυσης.....	16
2.6 Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού .....	18

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο ρόλος της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στον τομέα της υγείας**

3.1 Καθορισμός του ανθρώπινου δυναμικού στην υγειονομική περίθαλψη .....	21
3.2 Βασικά ερωτήματα και ζητήματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό στην υγειονομική περίθαλψη.....	22
3.3 Η επίδραση του ανθρώπινου δυναμικού στη μεταρρύθμιση του τομέα της υγείας .....	24
3.4 Ο ρόλος της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στον τομέα της Υγείας .....	25
3.5 Η σημασία της εκπαίδευσης των επαγγελματιών υγείας.....	27
3.6 Η «Τηλεκπαίδευση» ως εργαλείο μάθησης .....	28

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ανάλυση προβλημάτων της πανδημίας - Covid-19**

4.1 Εισαγωγή.....	31
4.2 Τα προβλήματα που έφερε ο Covid – 19 στη διοίκηση.....	32
4.3 Ο ρόλος του HR μετά το ξέσπασμα της πανδημίας.....	35
4.4 COVID-19 και επαγγελματίες υγείας .....	36
4.5 Το πρόβλημα του εργασιακού άγχους και η εργασιακή εξουθένωση .....	39

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: HRM και Τρόποι αντιμετώπισης των προκλήσεων του Covid-19**

5.1 Εισαγωγή .....	41
5.2 Ο υποστηρικτικός ρόλος του HR στις επιπτώσεις της πανδημίας.....	43
5.3 Αποστιγματίζοντας Θέματα Ψυχικής Υγείας .....	45



5.4 Ο ψυχολογικός αντίκτυπος της πανδημίας COVID-19 και άλλων επιδημιών στους υγειονομικούς πρώτης γραμμής και οι τρόποι αντιμετώπισης του.....	47
5.5 Ελληνικό σύστημα υγείας και ο COVID -19.....	49
5.6 Αλλαγές στα δημόσια νοσοκομεία για την αντιμετώπιση του COVID -19 .....	51

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Μελέτη περίπτωσης: Μαιευτική Γυναικολογική Κλινική ΡΕΑ και οι προκλήσεις που έφερε ο Covid 19**

6.1 Εισαγωγή.....	53
6.2 Σκοπός έρευνας.....	53
6.3 Ερευνητικά ερωτήματα.....	54
6.4 Ερευνητικές υποθέσεις .....	54
6.5 Δείγμα έρευνας .....	55
6.6 Μεθοδολογικό πλαίσιο .....	55
6.7 Περιγραφική στατιστική ανάλυση.....	56
6.7.1 Δημογραφική ανάλυση .....	56
6.7.2 Μέτρα για τον περιορισμό της πανδημίας.....	58

<b>Συμπεράσματα .....</b>	<b>65</b>
---------------------------	-----------

<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>69</b>
---------------------------	-----------



## **Κατάλογος Πινάκων**

Πίνακας 1: Αξιολόγηση των επιπτώσεων της λοίμωξης Covid -19 .....	63
Πίνακας 2: Αξιολογείστε την απόδοση των μέτρων.....	65



## **Κατάλογος Γραφημάτων**

Γράφημα 1: Φύλο εργαζομένων .....	56
Γράφημα 2: Ηλικία σε έτη .....	57
Γράφημα 3: Επίπεδο Εκπαίδευσης .....	57
Γράφημα 4: Έτη Υπηρεσίας .....	58
Γράφημα 5: Εξ' αποστάσεως εργασία .....	59
Γράφημα 6: Μέτρα που λήφθηκαν για τους επισκέπτες της κλινική .....	60
Γράφημα 7: Αξιολόγηση της πρόκλησης, της πανδημίας για τον οργανισμό συνολικά.....	61
Γράφημα 8: Μέτρα για τα προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων .....	62



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

### 1.1 Τι είναι διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς και η αυξανόμενη τάση της ανταγωνιστικότητας στο επίπεδο των επιχειρήσεων, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι συνδεδεμένη με την αντίληψη για την ανάπτυξη και την ικανοποίηση των εργαζομένων μιας επιχείρησης η οποία περιλαμβάνει σύγχρονες προτεραιότητες όπως η επαγγελματική ικανοποίηση, η δημιουργία θέσεων εργασίας, η αξιοποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, ο επαγγελματισμός και η αποτελεσματικότητα.

Στόχοι του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας, η διευθέτηση των εργασιακών διενέξεων, η βελτίωση της ενδο-οργανωσιακής επικοινωνίας, η άνοδος της ποιότητας της εργασίας και η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων παράλληλα με τη συμμόρφωση στην εργατική νομοθεσία.

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού πραγματοποιείται την υιοθέτηση πρακτικών και πολιτικών που είναι απαραίτητες στη δουλειά του Manager και σχετίζεται με οτιδήποτε αφορά το προσωπικό. Πιο συγκεκριμένα, την κατάρτιση, την πρόληψη, την αξιολόγηση, και ανταμοιβή των εργαζομένων μιας επιχείρησης αλλά και την διασφάλιση δίκαιου περιβάλλοντος εργασίας.

### 1.2 Ιστορική αναδρομή- Θεωρίες Διοικητικής Σκέψης

Η μελέτη της εξέλιξης της Διοικητικής σκέψης στον 20<sup>ο</sup> αιώνα ξεκινά με 3 κυρίαρχες προσεγγίσεις: την κλασική, τη συμπεριφορική και τη σύγχρονη.

#### Κλασική προσέγγιση - Επιστημονική Διοίκηση

Εκπρόσωποι της κλασικής προσέγγισης είναι ο Taylor, ο Fayol και ο Weber.

Ο Frederick W. Taylor, έχει χαρακτηριστεί ως «πατέρας του επιστημονικού management» και έθεσε τα θεμέλια για την εισαγωγή της κλασικής προσέγγισης της διοίκησης. Η θεωρία του βασίστηκε στην εφαρμογή επιστημονικών κριτηρίων για την

επιλογή και την εκπαίδευση των εργαζομένων. Κάθε εργασία αναλύεται σε υποεργασίες και υπάρχει εξειδίκευση σε αυτή. Ο Taylor υποστήριζε ότι ο μοναδικός τρόπος να υπάρξει αρμονία στην εργασία είναι μέσα από την ομαδική δράση και τη συνεργασία και όχι μέσω του ατομικισμού. Μίλησε για την αντικατάσταση των εμπειρικών κανόνων με την οργανωμένη γνώση που προσφέρει η επιστήμη, ενώ παράλληλα έβλεπε μια πιο ρομαντική σχέση εργαζομένου και εργοδότη, κάτι που με το πέρασμα των χρόνων, έχει αποδειχτεί λάθος λόγω της τάσης του εργοδότη να αυξάνει το κέρδος του έναντι της αμοιβής των εργαζομένων.

Την περίοδο που αναπτυσσόταν η επιστημονική διοίκηση στην Αμερική, στην Ευρώπη εμφανίζεται η οργανωτική διοίκηση της οποίας εκπρόσωπος ήταν ο Henry Fayol.

Σύμφωνα με τον Fayol, η διοίκηση μπορεί να διδαχθεί, γι' αυτό έθεσε μια σειρά από αρχές οι οποίες πρέπει να αποτελούν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός manager. Ακόμη, αναφέρθηκε στην «Αρχή της κλιμακωτής αλυσίδας», σύμφωνα με την οποία πρέπει να υπάρχει μια γραμμή επικοινωνίας από το ανώτερο προς το κατώτερο επίπεδο στην ιεραρχία. Άλλες θεωρίες είναι η «αρχή της ενότητας των εντολών» (κάθε εργαζόμενος πρέπει να λαμβάνει εντολές από τον προϊστάμενό του) και την «αρχή της ενότητας της κατεύθυνσης» (ένα άτομο είναι υπεύθυνο για όλες τις δραστηριότητες που έχουν τον ίδιο στόχο απόδοσης).

Η πλέον ορθολογική και αποτελεσματική μέθοδος στην κλασική οργανωτική σκέψη θεωρείται το γραφειοκρατικό μοντέλο του Weber. Κατά τον Weber, η πυραμοειδής οργανωτική δομή θεωρήθηκε το βέλτιστο μοντέλο παραδοσιακής μορφής διοίκησης. Ακόμη, ο Weber εισήγαγε την έννοια της νομιμότητας, σύμφωνα με την οποία σε μια γραφειοκρατική οργάνωση, η εξουσία, οι ευθύνες και οι ενέργειες των οργάνων ρυθμίζονται από κανόνες. Η γραφειοκρατία ήταν μια αποδοτική μορφή οργανισμού η οποία βασιζόταν στις αρχές της τάξης, της λογικής και της νόμιμης εξουσίας. Τέλος, ο Weber διέκρινε την τυπική οργάνωση σε 2 θεμελιώδεις δυνάμεις, την κατανομή εργασίας και τη συγκέντρωση εξουσίας.

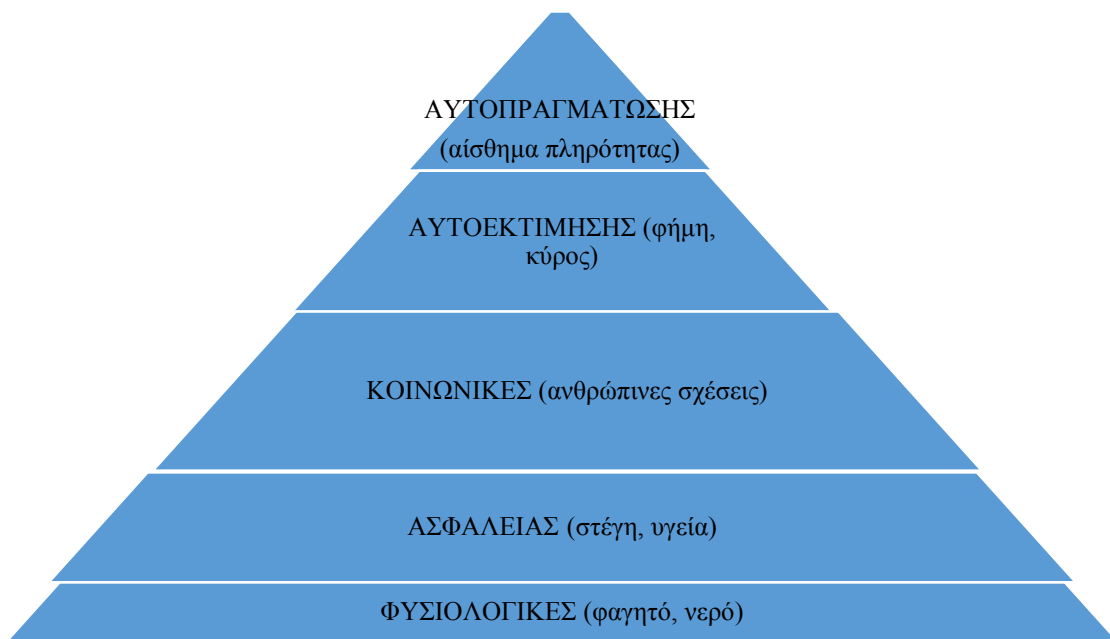


### Συμπεριφορική προσέγγιση- Γενική και Βιομηχανική Διοίκηση (1916)

Η συμπεριφορική προσέγγιση αναπτύχθηκε στις ΗΠΑ κατά τις δεκαετίες 1930-1960, σε μια περίοδο που οι ανθρώπινες σχέσεις άρχισαν να επηρεάζουν τη διοικητική σκέψη. Θεμέλιοι λήθη αποτέλεσαν η θεωρία των ανθρώπινων αναγκών του ανθρωπιστή ψυχολόγου Abraham Maslow, οι μελέτες Hawthorne και τα συμπεράσματα της Mary Parker Follet και του D. McGregor.

Η θεωρία των ανθρώπινων αναγκών υποστηρίζει ότι οι δράσεις μας ωθούνται από κίνητρα με σκοπό να ικανοποιηθούν συγκεκριμένες ανάγκες (ιεράρχηση ανθρώπινων αναγκών/πυραμίδα Maslow).

Πυραμίδα Maslow - Ιεράρχηση αναγκών



### Σύγχρονη προσέγγιση- Επιχειρηματική Συστημική Προσέγγιση

Οι σύγχρονες διοικητικές αρχές περιλαμβάνουν και τη χρήση ποσοτικών μεθόδων, τη θεώρηση των οργανισμών ως συστήματα, τη δέσμευση στην ποιότητα και τη διαχείριση

της γνώσης. Θεμέλιος λίθος της επιχειρηματικής-συστημικής προσέγγισης είναι τα μαθηματικά εργαλεία. Σε αυτή την προσέγγιση, αναπτύχθηκαν θεωρίες για τους ανθρώπινους πόρους και έρευνες για τον τρόπο με τον οποίο η ποσοτική ανάλυση θα μπορούσε να βελτιώσει τη λήψη αποφάσεων. Οι οργανισμοί αποτελούν ενιαία συστήματα για τα οποία ισχύει ότι το όλον είναι μεγαλύτερο του αθροίσματος των μερών που το αποτελούν.

### **1.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας / Δ.Ο.Π.**

Οι σύγχρονες απόψεις για τη διοίκηση βασίζονται στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας/Δ.Ο.Π. (Total Quality Management/TQM). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένας νέος τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων και ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην πράξη το 1949.

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της Δ.Ο.Π. είναι η ικανοποίηση του πελάτη, η συνεχής βελτίωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η συμμετοχή των εργαζομένων και η διοίκηση που στηρίζεται σε στοιχεία και επιστημονικές αναλύσεις.

Θεμέλιος λίθος του κινήματος της ποιότητας στη διοίκηση είναι η εργασία του Deming. Ο Deming έδινε έμφαση στη «χαρά της εργασίας» και τόνισε ότι τα περισσότερα προβλήματα σχετικά με το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία, οφείλονται κατά μέσο όρο σε λάθη της διοίκησης. Ο Deming παρουσίασε με σειρά από 14 ανεξάρτητες προτάσεις σχετικά με τη διοίκηση.

Οι προτάσεις του Deming βασίζονται στις αρχές τις συνεχούς βελτίωσης του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών, τη θέσπιση εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης (διαμόρφωση προγράμματος για εκπαίδευση), την ανάπτυξη υπερηφάνειας του εργαζομένου, την συνεργασία των τμημάτων της επιχείρησης και την υιοθέτηση μια νέας φιλοσοφίας, στην οποία η διοίκηση θα πρέπει να γνωρίζει τις ευθύνες της και να έχει ηγετικό ρόλο. Τα ηγετικά στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να αναλαμβάνουν δράση με στόχο τον μετασχηματισμό και μακροπρόθεσμα, την αλλαγή κουλτούρας.

#### **1.4 Οργανωσιακή Μάθηση / «Learning Organization»**

Σύμφωνα με τη θεωρία της οργανωσιακής μάθησης, η μάθηση αποτελεί μια σταθερή αλλαγή της σκέψης, της αντίληψης και της συμπεριφοράς, και είναι αποτέλεσμα εμπειρίας και γνώσης.

Ένας οργανισμός που είναι θετικός στη νέα γνώση με τελικό σκοπό την ανάπτυξη και την βελτίωση της ποιότητας στις υπηρεσίες που προσφέρει, υιοθετεί μια νοοτροπία συνεχούς μάθησης, αναζητά αλλαγές και καινοτομίες, παρακολουθεί και προσαρμόζεται στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον και εκπαιδεύει το προσωπικό, δίνοντας ευκαιρίες ανάπτυξης.

#### **1.5 Ο ρόλος της πληροφορικής στη διοικητική διαδικασία**

Η χρήση της πληροφορικής διευκολύνει τους εργαζόμενους να επικοινωνούν, να ανταλλάσσουν πληροφορίες, προκειμένου να υπάρχει καλύτερος συντονισμός με στόχο την ταχύτερη λήψη αποφάσεων. Η χρήση της πληροφορικής σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον είναι αδιαμφισβήτητη καθώς βοηθά στη διαχείριση της σχέσης με τους πελάτες και στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Τα πλεονεκτήματα της χρήσης της πληροφορικής για τους managers χωρίζονται στα πλεονεκτήματα προγραμματισμού και οργάνωσης.

Τα πλεονεκτήματα προγραμματισμού προσφέρουν πιο έγκυρη πρόσβαση σε χρήσιμες πληροφορίες και δίνουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν περισσότεροι άνθρωποι στον προγραμματισμό. Από την άλλη μεριά, τα πλεονεκτήματα που αφορούν την οργάνωση προσφέρουν τη δυνατότητα πιο βελτιωμένου συντονισμού, μεγαλύτερη ενσωμάτωση και καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των μερών του οργανισμού.

Οι managers με τη σειρά τους, μέσω της πληροφορικής έχουν πλεονεκτήματα σε ότι αφορά την ηγεσία και τον έλεγχο καθώς επικοινωνούν καλύτερα με το προσωπικό και ενημερώνονται άμεσα για τα αποτελέσματα της απόδοσης, κατά συνέπεια επιλύουν και πιο γρήγορα τα προβλήματα που μπορεί να εμφανιστούν σε πραγματικό χρόνο.

## **1.6 Διοίκηση υπηρεσιών υγείας - Σχεδιασμός με έμφαση στην υγεία**

### **1.6.1 Στρατηγική Διοίκηση / Strategic Management**

Η Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας έχει μεγάλες δυσκολίες λόγω των ιδιαιτεροτήτων το αγαθού της υγείας και των «εξωτερικοτήτων» (externalities). Με τον όρο εξωτερικότητες» εννοούμε τις θετικές ή αρνητικές συνέπειες ενός προγράμματος (πχ. εμβολιασμός). Οι υπηρεσίες υγείας (νοσοκομεία, υγειονομικές περιφέρειες) οφείλουν να έχουν βασικό ετήσιο σχέδιο δράσης ώστε να περιορίζουν τον κίνδυνο αβεβαιότητας και να διατηρούν τα συγκριτικά τους πλεονεκτήματα. Επομένως υπάρχει ανάγκη για στρατηγικό σχέδιο.

Με τον όρο στρατηγικό σχέδιο αναφερόμαστε στον σχεδιασμό μιας επιχείρησης για το πως θα προσαρμόσει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τις ανάλογα με τις εξωτερικές απειλές, ώστε να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στον πυρήνα του στρατηγικού σχεδιασμού συναντάμε τα εξής ερωτήματα:

- a. Πού βρίσκεται σήμερα η επιχείρηση;
- b. Πού θέλω να φτάσει;
- c. Με ποιο τρόπο θα φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα;

Σκοπός είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, η μείωση της αβεβαιότητας του προσωπικού και η ικανοποίηση χρηστών και προσωπικού.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια διαδικασία δυναμική, καθώς οι οργανισμοί σχεδιάζουν προς μια κατεύθυνση η οποία δοκιμάζεται, μεταβάλλεται και αν χρειαστεί διορθώνεται και προϋποθέτει τη δημιουργία στρατηγικού σχεδίου (business plan). Το business plan περιγράφει τις δραστηριότητες του οργανισμού, τις συνθήκες ανταγωνισμού, τους στόχους και τις πηγές χρηματοδότησης, το προσωπικό, την ανάλυση νεκρού σημείου και τους προσυλλογισμούς.

Τα στοιχεία που καθιστούν έναν στρατηγικό σχεδιασμό επιτυχημένο, είναι η διατύπωση προβλέψεων για το μέλλον της επιχείρησης ενώ έχουν εντοπιστεί τα προτερήματα και οι αδυναμίες στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον, οι μετρήσιμοι στρατηγικοί στόχοι, η ύπαρξη αξιόπιστου προγράμματος δράσης και η εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ παράλληλα πραγματοποιείται οικονομική, κοινωνική και ποιοτική πρόβλεψη. Όταν υπάρχει καλύτερη οργάνωση, υπάρχει καλύτερη κάλυψη των αναγκών

του πληθυσμού, μέσα από τη θέσπιση προτεραιοτήτων. Ένας ιδεατός σχεδιασμός εξασφαλίζει την ποιότητα υπηρεσιών υγείας σε σωστό χρόνο, και εξασφαλίζει την ισορροπία σε σχέση με άλλες υπηρεσίες.

Η υιοθέτηση καλύτερου επιχειρησιακού σχεδιασμού που ακολουθούν οι επιτυχημένες επιχειρήσεις, δεν είναι απαραίτητα η καλύτερη στρατηγική. Αυτό συμβαίνει γιατί το ο στρατηγικός σχεδιασμός σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή των υπηρεσιών, τις τιμές και τις ευκαιρίες που προσφέρει η αγορά.

### Εξωτερικό περιβάλλον

Η μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι σημαντικά χρήσιμη γιατί οι κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές εξελίξεις, μπορούν να επηρεάσουν με διάφορους τρόπους μια επιχείρηση. Στην περίπτωση ενός οργανισμού υγείας, το εξωτερικό περιβάλλον είναι σύνθετο και περιλαμβάνει μεγάλη ποικιλία διαφορετικών οργανισμών, εταιρειών και υπηρεσιών του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Έτσι, το στρατηγικό management, αν και δεν εγγυάται την επιτυχία, σχεδιάζει το μέλλον του οργανισμού, καθιστώντας τον ικανό να ανταποκριθεί στις αναμενόμενες αλλαγές και προκλήσεις.

### Εσωτερικό περιβάλλον

Η μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος, έχει να κάνει με την ίδια την επιχείρηση, τις λειτουργίες της (διανομή υπηρεσιών), τους πόρους (ανθρώπινο δυναμικό) και τα συστήματά της (πληροφορική).

## **1.6.2 Βασικά στοιχεία στρατηγικού σχεδιασμού**

Οι managers εμπλέκονται σε τρία επίπεδα στρατηγικού σχεδιασμού: την επιχειρηματική στρατηγική, την ανταγωνιστική στρατηγική και τη λειτουργικά στρατηγική.

Η «επιχειρηματική στρατηγική»/«corporate strategy», αφορά τη συνολική φιλοσοφία πίσω από τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης και το πώς οι επιμέρους δραστηριότητες του ομίλου συνδέονται μεταξύ τους.

Η «ανταγωνιστική στρατηγική», προσδιορίζει τους τρόπους που θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να εδραιωθεί στην αγορά και να ενισχύσει μακροπρόθεσμα τη θέση της έναντι των ανταγωνιστών της. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, οι όμιλοι των

επιχειρήσεων προσπαθούν να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε κάθε επιμέρους δραστηριότητά τους. Με τον όρο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ορίζεται το σύνολο των παραγόντων που επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να διαφοροποιεί το προϊόν ή την υπηρεσία που προφέρει, από τις αντίστοιχες υπηρεσίες άλλων ανταγωνιστικών εταιρειών, προκειμένου να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Οι λειτουργικές στρατηγικές, αναφέρονται στις βασικές λειτουργίες κάθε τμήματος, οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να πετύχει τους ανταγωνιστικούς της στόχους.

### **1.6.3 Στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός στην υγεία**

Στη βάση του σχεδιασμού στην υγεία βρίσκεται ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών (ΔΕΚΟ). Σύμφωνα με το ν.2414/1996 κάθε δημόσια υπηρεσία είναι υποχρεωμένη να έχει ένα στρατηγικό σχέδιο στο οποίο καθορίζονται οι στόχοι και οι τρόποι υλοποίησης τους και ένα επιχειρησιακό σχέδιο που θα εξειδικεύονται οι στόχοι του στρατηγικού σχεδιασμού. Τα απαραίτητα στοιχεία ενός επιχειρησιακού σχεδιασμού είναι η μελέτη του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος, η αξιολόγηση και η βελτίωση της υπάρχουσας στρατηγικής και η διαμόρφωση ενός επενδυτικού προγράμματος.

Ένα επιτυχημένο επιχειρησιακό σχέδιο πρέπει να μπορεί να προβλέπει το μέλλον του οργανισμού, να βασίζεται σε μετρήσιμους, ρεαλιστικούς στόχους, να υιοθετεί συγκεκριμένο πρόγραμμα δράσης, να εμπλέκει όλο το ανθρώπινο δυναμικό αναθέτοντάς του ευθύνες και δράσεις και να διαθέτει αξιόπιστο σύστημα ελέγχου.

Ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός των νοσοκομείων προϋποθέτει τη σωστή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, τον προσδιορισμό όλων των τμημάτων και αξιόπιστο σύστημα συλλογής και διαχείρισης πληροφοριών. Όλα αυτά στοχεύουν στον εκσυγχρονισμό των υπηρεσιών, την αναδιάρθρωση της διοίκησης, το οικονομικό κέρδος και τη διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών.

### 1.6.4 Benchmarking

Ο όρος benchmarking προέρχεται από την ορολογία των τοπογράφων που τη χρησιμοποιούν για τη μέτρηση των υψομετρικών διαφορών των λόφων. Στον κλάδο των επιχειρήσεων, το benchmarking έχει και πάλι να κάνει με τη μέτρηση και είναι μια συστημική διαδικασία μέτρησης και στρατηγικής αξιολόγησης των υπηρεσιών και πρακτικών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού σε σχέση με τα αντίστοιχα μεγέθη άλλων ανταγωνιστικών εταιρειών και αυτών που θεωρούνται «ηγέτες» στον κλάδο. Οι πρακτικές αυτές ποσοτικοποιούνται και ορίζονται ως πρότυπα στα οποία πρέπει να εστιάσει η επιχείρηση.

Υπάρχουν διάφορα είδη Benchmarking: το ανταγωνιστικό, το εσωτερικό, το λειτουργικό και το γενικό:

- 1) Στο ανταγωνιστικό (competitive analysis), γίνεται σύγκριση με τους πιο επιτυχημένους εξωτερικούς ανταγωνιστές και έχει να κάνει με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- 2) Το εσωτερικό (internal), εφαρμόζεται μόνο σε πολυεθνικές εταιρείες και έχει να κάνει με τις επιδόσεις των τμημάτων και την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ μονάδων εντός του ομίλου. Αφορά περισσότερο το εσωτερικό περιβάλλον.
- 3) Στο λειτουργικό (functional), συγκρίνονται πρακτικές και τεχνικές μεταξύ των ηγετών του κλάδου που λειτουργούν σε παρόμοιο πεδίο δράσης.
- 4) Τέλος, το γενικό (generic) αφορά τον καθορισμό κριτηρίων, παραδείγματος χάρη χρόνος εξέτασης στα επείγοντα, τον προσδιορισμό σχέσεων δύο στοιχείων, π.χ. εξετάσεις-ιατρός, ασθενείς-νοσηλευτές και την αναζήτηση καλύτερων πρακτικών.





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

#### 2.1 Περιεχόμενο, λειτουργίες και στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management)

Τα τελευταία χρόνια, η Διοίκηση Προσωπικού έχει μετατραπεί σε μια επιστήμη ιδιαίτερα δημοφιλή που έχει τον όρο, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ. Α.Π.). Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, δεν αντιμετωπίζει το προσωπικό μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού σαν έναν παράγοντα που προκαλεί κόστος, αλλά ως ένα περιουσιακό στοιχείο στο οποίο οφείλει να επενδύσει.

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ότι:

- a. Τονίζει τη σημασία της ανάπτυξης και της διατήρησης των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών,
- b. Στοχεύει στην επίτευξη της αποδοτικότητας και της ποιότητας, συνδέεται με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας ή του οργανισμού και
- c. Διαμορφώνει την επιχειρησιακή κουλτούρα, δίνοντας προτεραιότητα στην ομαδική εργασία, το ομαδικό πνεύμα, την καινοτομία και την ευελιξία.

Ο στρατηγικός ρόλος που έχει η ΔΑΠ έχει σκοπό τη διαμόρφωση των κατάλληλων συνθηκών ώστε η επιχείρηση να έχει τη δυνατότητα να υποκινεί και να αξιοποιεί τους εργαζόμενους της στο μέγιστο.

Το περιεχόμενο της ΔΑΠ αφορά το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον, καθώς οι αποφάσεις που λαμβάνονται έξω από την επιχείρηση, επηρεάζουν την πολιτική της.

Μερικές από τις σημαντικότερες λειτουργίες της ΔΑΠ είναι, η ανάλυση θέσεων εργασίας, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού (πώς θα οργανωθεί για να καλυφθούν οι ανάγκες της επιχείρησης), η προσέλκυση και η επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού μέσα στην εταιρεία, η αξιολόγηση των εργαζομένων, οι αμοιβές παροχές (rewards), η βελτίωση της ποιότητας, η τήρηση των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων και η εργασιακή Ικανοποίηση (ανάπτυξη προσωπικού εντός της εταιρείας).

Σύμφωνα με το ορισμό των Malcolm&Giles(1990), «management είναι η απόφαση να κάνεις κάτι και να το κάνεις», με άλλα λόγια ο στόχος, η απόφαση και η υλοποίηση. Το

management είναι ο συνδυασμός και ο συντονισμός ανθρώπινων και φυσικών οικονομικών συντελεστών για την παραγωγή αγαθού ή υπηρεσίας, που προσφέρεται σε τιμές προς το συμφέρον του καταναλωτή και της επιχείρησης.

Οι λειτουργίες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού εκτελούνται από τους διαχειριστές του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης και χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, τις διευθυντικές και τις λειτουργικές λειτουργίες.

Η ΔΑΠ αποσκοπεί στο να κάνει την εταιρεία ανταγωνιστική στην αγορά, στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, βάσει του στρατηγικού σχεδιασμού.

## **2.2 Ιστορική αναδρομή ΔΑΠ και Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων**

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (HRM) εξελίχθηκε τον 19<sup>ο</sup> αιώνα και χρησιμοποιήθηκε κυρίως από τη δεκαετία του 1980 και ύστερα.

Βασίστηκε σε έναν οδηγό για την βελτίωση των δυσκολιών, όπως οι συνθήκες εργασίας, ενώ στη συνέχεια, με την βιομηχανική ανάπτυξη σε Ευρώπη και Αμερική δόθηκε έμφαση στις σχέσεις εργοδότη εργαζόμενου με αποτέλεσμα να έχουμε τις πρώτες συστάσεις για τη δημιουργία και την ανάπτυξη τμήματος διοίκησης προσωπικού. Τα πρώτα στελέχη προσωπικού λειτουργούσαν ως μέσο επικοινωνίας μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων με σκοπό την ανακούφιση των δεύτερων. Στη συνέχεια όμως, λόγω της γρήγορης εξέλιξης σε όλους τους τομείς, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ενσωμάτωσε και τις αρμοδιότητες της διοίκησης προσωπικού, ενώ παράλληλα αναπτύχθηκε και ενσωματώθηκε στους περισσότερους τομείς μιας επιχείρησης από την στελέχωση και την εκπαίδευση μέχρι τον εργασιακό σχεδιασμό, την αξιολόγηση και τη δημιουργία επιχειρησιακής στρατηγικής.

Ο ρόλος του διευθυντή προσωπικού, τον 19<sup>ο</sup> αιώνα, χαρακτηριζόταν ως «κοινωνικός μεταρρυθμιστής». Η Βιομηχανική επανάσταση, μια ιστορική περίοδος με κοινωνικές, οικονομικές, πολιτισμικές και τεχνικές μεταβολές, οδήγησε στην επικράτηση της αρχής δικαίου του ισχυρότερου, έχοντας ως αποτέλεσμα την εκμετάλλευση των εργαζομένων. Την περίοδο αυτή δημιουργήθηκαν θέσεις εργασίας, πολλοί εργαζόμενοι μετανάστευσαν από τον τόπο καταγωγής τους σε μεγάλες πόλεις για να αναζητήσουν

καλύτερη εργασία, ενώ παράλληλα ξεκίνησε να υπάρχει μια άμεση σχέση μεταξύ των ιδιοκτητών των εργοστασίων και των εργαζομένων.

Την εποχή, της Βιομηχανικής Επανάστασης, οι νέες συνθήκες επέβαλλαν τη δημιουργία συνδικαλιστικών οργανώσεων ως εργαλείο προστασίας των εργαζομένων από τους εργοδότες τους. Οι εργαζόμενοι ξεκίνησαν να δημιουργούν ενώσεις εργαζομένων, ή αλλιώς συνδικαλιστικές οργανώσεις, με στόχο να προστατέψουν τα συμφέροντά τους και να επιλύσουν τα προβλήματα που υπήρχαν όπως η παιδική εργασία, πολύωρη εργασία, οι χαμηλοί μισθοί κλπ. Έτσι, σταδιακά, εκεί που η συνδικαλιστική ελευθερία ήταν μια έννοια απαγορευμένη, ξεκίνησε μια περίοδος ανοχής, η οποία ολοκληρώθηκε με την αναγνώρισή της και τη συνταγματική κατοχύρωσή της.

Ο συνδικαλισμός είναι ένα ριζοσπαστικό ρεύμα του εργατικού κινήματος και αφορά τη συλλογική δραστηριότητα εργαζομένων που ασκούν το ίδιο επάγγελμα και δραστηριοποιούνται με στόχο την υπεράσπιση των κοινών τους συμφερόντων.

Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις ανάγκασαν τα διευθυντικά στελέχη να ακολουθήσουν συστήματα διαχείρισης παραπόνων των εργαζομένων προκειμένου να αποφεύγονται οι συγκρούσεις και οι απεργίες. Έτσι, έχουμε την εμφάνιση εννοιών όπως εργασιακά δικαιώματα αλλά και την ύπαρξη σαφή καθορισμού των εργασιακών καθηκόντων.

Φτάνοντας στις αρχές του 20ου αιώνα, ο ρόλος του διευθυντή είναι πιο ανθρωποκεντρικός και χαρακτηρίζεται ως «στέλεχος πρόνοιας». Την περίοδο εκείνη τα διευθυντικά στελέχη ήθελαν να βελτιώσουν τη ζωή των εργαζομένων μέσα από την παροχή επιδομάτων ανεργίας, ασθένειας, επιδοτήσεις για απόκτηση στέγης, ιατρικές υπηρεσίες κοκ. Όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο, επικρατεί η θεωρία του Taylor ο οποίος άρχισε να περιγράφει έναν καλύτερο τρόπο διαχείρισής του ανθρώπινου δυναμικού.

Τις δεκαετίες μεταξύ 1920 και 1940, ο υπεύθυνος προσωπικού, ως «γραφειοκράτης ανθρωπιστής» υπηρετεί πιο οργανωσιακούς σκοπούς και όχι τόσο ανθρωπιστικούς. Επικεντρώνεται στον καθορισμό των ρόλων, την επιλογή, την εκπαίδευση και των επιμερισμό των αρμοδιοτήτων. Τη δεκαετία του 1920, πραγματοποιήθηκαν έρευνες που εξέταζαν τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασία και τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Το 1924 έως το 1933 πραγματοποιήθηκαν μελέτες από το Harvard Business School σχετικά με τις ανθρώπινες πτυχές και τις συνθήκες εργασίας στο εργοστάσιο

Hawthorne στο Σικάγο, καταλήγοντας ότι η παραγωγικότητα των εργαζομένων εξαρτάται από την ψυχολογία των εργαζομένων η οποία διαμορφώνεται από κοινωνικούς παράγοντες στον εργασιακό χώρο, από τη δημιουργία ομάδων και την επικοινωνία αλλά και από τον χαρακτήρα της ηγεσίας.

Μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο, την περίοδο 1950-1960, έχουμε τον διευθυντή «διαπραγματευτή – μεσολαβητή». Η αυξημένη ζήτηση εργασίας ενισχύει τη δύναμη των συνδικαλιστών που εκπροσωπούν τους εργαζόμενους, με αποτέλεσμα να οδηγούνται οι εργοδότες στην υιοθέτηση διαπραγματευτικών πρακτικών. Έτσι η Δ.Α.Π. προσπαθεί να εξισορροπήσει αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα μεταξύ εργαζομένων – εργοδοτών.

Το 1960 – 1980 στόχος είναι η αύξηση της αποτελεσματικότητας, ενώ το 1980 – 1990, έχουμε την κατάρτιση προγραμμάτων για εξέλιξη, ανάπτυξη και τη σταδιοδρομία των εργαζομένων. Δίνεται έμφαση στο εξωτερικό περιβάλλον και εξετάζονται οι εξελίξεις στην αγορά εργασίας. Την περίοδο αυτή υπάρχει μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τα κριτήρια της επιλογής των κατάλληλων ανθρώπων προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες της εταιρείας στο μεγαλύτερο ποσοστό.

Από το 1990 έως και σήμερα ο Διευθυντής Προσωπικού συμμετάσχει στο Δ.Σ., στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και συνδέει τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων με τη στρατηγική της επιχείρησης λαμβάνοντας υπόψιν τις απαιτήσεις του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος.

### **2.3 Αλλαγές στο Εξωτερικό και Οργανωσιακό περιβάλλον της επιχείρησης**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η διοίκηση μιας επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της προϋποθέτει την ικανότητα να προβλέπει μελλοντικές εξελίξεις στο οργανωσιακό και το εξωτερικό περιβάλλον και να παίρνει αποφάσεις προκειμένου είτε να αποφευχθούν, είτε να επιλυθούν τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν.

Πιο συγκεκριμένα, στο εξωτερικό περιβάλλον μπορούν να προκύψουν αλλαγές που αφορούν την Παγκοσμιοποίηση, τη νομοθεσία (η Εργατική Νομοθεσία αλλάζει τα ακολουθώντας τις επιταγές της Ε.Ε), την ανάπτυξη της τεχνολογίας, την ανάπτυξη μικρομεσαίων επιχειρήσεων και τη συγκεντροποίηση (καθώς μεγαλώνουν οι επιχειρήσεις, ο ανταγωνισμός γίνεται πιο έντονος). Η διαφορετικότητα των

εργαζομένων αναφορικά με το φύλο, την ηλικία, την πολιτισμική προέλευση (διαφορετικό σύστημα αξιών, κουλτούρα, ήθη) και οι ρόλοι στην οικογένεια, που τείνουν να μεταβάλλονται ολοένα και περισσότερο μιας και πλέον και οι δύο γονείς θέτουν υψηλούς στόχους στην εργασία τους με τις γυναίκες να βρίσκονται και αυτές σε διευθυντικές θέσεις, οδηγούν την ανάγκη για την εφαρμογή νέων μέτρων. Παραδείγματος χάρη, πιο ελαστικό ωράριο, γονικές άδειες, ειδικές άδειες σε ορισμένα τμήματα νοσοκομειακών μονάδων, άδειες μονογονεϊκής οικογένειας κλπ.

Αναφορικά με το οργανωσιακό περιβάλλον, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας / Total Quality Management (συμμετοχή όλου του προσωπικού με στόχο τη βελτίωση υπηρεσιών), ο Ανασχηματισμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών – Business Process Reengineering (επανεξέταση και ανασχεδιασμός με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης), η ενδυνάμωση του προσωπικού (μεταφορά ευθύνης από πάνω προς τα κάτω για να γίνει το προσωπικό πιο υπεύθυνο) και η Συγκριτική Προτυποποίηση και Αξιολόγηση / Benchmarking αποτελούν αναπόσπαστα κομμάτια του.

#### **2.4 Οργάνωση και ρόλοι της Δ.Α.Π.**

Οι διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να επιτευχθεί είτε από τον ιδιοκτήτη ή τον διευθυντή στις πιο μικρές επιχειρήσεις, είτε με τη δημιουργία ενός ξεχωριστού Τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων για τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις ή οργανισμούς, συνήθως άνω των 200-250 ατόμων.

Στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, στην ιεραρχία, κάτω από τον διευθυντή προσωπικού μπορεί να υπάρχει:

- a. Υπεύθυνος Προσέλκυσης – Προσλήψεων
- b. Υπεύθυνος Εκπαίδευσης - Ανάπτυξης
- c. Υπεύθυνος Αξιολόγησης - Απόδοσης
- d. Υπεύθυνος Αμοιβών - Παροχών
- e. Υπεύθυνος Εργασιακών Σχέσεων

Ο ρόλος της ΔΑΠ μπορεί να είναι:

- I. Επιτελικός: ορίζει μεθόδους και λειτουργίες της ΔΑΠ
- II. Υποστηρικτικός: παρέχει υπηρεσίες σε άλλες μονάδες
- III. Συμβουλευτικός: δίνει συμβουλές σε άλλες οργανωτικές μονάδες

IV. Εποπτικός: εξετάζει την σωστή εφαρμογή της πολιτικής της ΔΑΠ

V. Εκτελεστικός: εκτελεί δράσεις

## **2.5 Προσέλκυση προσωπικού και benchmarking της προσέλκυσης**

Η προσέλκυση των εργαζομένων αποτελεί μια δαπανηρή και χρονοβόρα διαδικασία. Στις περισσότερες επιχειρήσεις δημιουργείται η ανάγκη να προβαίνουν σε νέες προσλήψεις προκειμένου να αντικαταστήσουν τους εργαζόμενους που αποχωρούν από την επιχείρηση ή τους εργαζόμενους που προάγονται εντός αυτής.

Η προσέλκυση των εργαζομένων είναι μια ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία και πρέπει να δίνεται προσοχή γιατί το κόστος της σε περιπτώσεις λάθος επιλογών μπορεί να είναι δαπανηρό για την επιχείρηση. Αρχικά υπάρχει το κόστος της διαφήμισης προκειμένου να δημοσιευτεί η αγγελία για την θέση, οι αμοιβές συμβούλων πρόσληψης σε περιπτώσεις που η εταιρεία προσλαμβάνει συμβούλους για να βοηθήσουν στην καλύτερη επιλογή προσωπικού, το κόστος εισαγωγής μιας και ο νεο - εισαχθής εργαζόμενος θα χρειαστεί χρόνο να εκπαιδευτεί προκειμένου να γίνει παραγωγικός και το κόστος της λάθους επιλογής.

Αξίζει να αναφερθεί ότι οι συνεχείς λανθασμένες επιλογές στην επιλογή εργαζομένων, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις των υπηρεσιών υγείας μπορεί να είναι ιδιαίτερα καταστροφικές για την επιχείρηση, μιας και δυσκολεύουν το έργο της παροχής φροντίδας των συναδέλφων τους, το κόστος εργασιακού λάθους είναι μεγάλο μιας και αφορά υπηρεσίες υγείας και επιδρά και στην κακή φήμη της εταιρείας.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, ανάλογα με τη φιλοσοφία της επιχείρησης ή του οργανισμού, προσδιορίζει για κάθε θέση τις απαιτούμενες ειδικές ικανότητες και χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των υποψηφίων και τις γενικές ικανότητες και χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει. Οι πηγές προσέλκυσης νέων εργαζομένων μπορεί να είναι εσωτερική, με εργαζόμενους που εργάζονται είδη μέσα στην εταιρεία, και εξωτερική, με επιλογή εργαζομένων εκτός τις εταιρείας.

Τόσο οι εσωτερικές, όσο και οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

### Πλεονεκτήματα εσωτερικής προσέλκυσης

Με της εσωτερική προσέλκυση εργαζομένων, δημιουργείται σύστημα διαδοχής και η ανάγκη για προσλήψεις περιορίζεται στις χαμηλότερες βαθμίδες. Οι εργαζόμενοι που προάγονται γνωρίζουν ήδη την κουλτούρα της εταιρείας ενώ παράλληλα βελτιώνεται το ηθικό τους και δημιουργείται κίνητρο για καλύτερη απόδοση, από τη στιγμή που βλέπουν ότι μπορούν να εξελιχθούν. Ακόμη, το κόστος και ο χρόνος επιλογής και εκπαίδευσης νέων εργαζομένων μειώνεται αλλά και περιορίζεται η πιθανότητα λάθους επιλογής.

#### Μειονεκτήματα εσωτερικής προσέλκυσης

Παρά την πληθώρα των πλεονεκτημάτων, η εσωτερική επιλογή εργαζομένων οδηγεί στην αναπαραγωγή της ίδιας νοοτροπίας, πολλές φορές καλλιεργείται ιδιαίτερα το κλίμα του ανταγωνισμού από αυτούς που δεν προάχθηκαν ενώ παράλληλα απαιτείται η δημιουργία ενός δυνατού προγράμματος ανάπτυξης στελεχών.

#### Πλεονεκτήματα εξωτερικής προσέλκυσης

Η εύρεση νέων εργαζομένων για τις θέσεις εργασίας προϋποθέτει την αντικειμενικότητα και αυστηρότητα του νέο εργαζόμενου, ώστε να φέρει αλλαγές και να προτείνει νέα οράματα. Ο νέος εργαζόμενος είναι πιο πιθανό να φέρει νέες ιδέες και απόψεις, και χρειάζεται λιγότερη εκπαίδευση δεδομένου ότι διαθέτει πλήρως τις γνώσεις που είναι απαραίτητες για την εκάστοτε θέση εργασίας που καλείται να καλύψει.

#### Μειονεκτήματα εξωτερικής προσέλκυσης

Τα μειονεκτήματα που συνοδεύουν την εξωτερική επιλογή ο κίνδυνος λάθους επιλογής, η αποθάρρυνση των εργαζομένων της επιχείρησης και το γεγονός ότι απαιτείται περισσότερος χρόνος και κόστος προκειμένου να γίνει η καλύτερη επιλογή, ιδιαίτερα σε θέσεις με περισσότερες απαιτήσεις και υποχρεώσεις.

Η γνώση των αποτελεσμάτων παλαιότερων εγχειρημάτων προσέλκυσης, είναι ικανή να προβλέψει ως προς έναν βαθμό τον απαιτούμενο χρόνο και το κόστος για την επιλογή μελλοντικών κενών θέσεων εργασίας και τον προσδιορισμό των μεθόδων προσέλκυσης που θα οδηγήσουν στην καλύτερη ποιότητα των υποψηφίων. Το benchmarking της προσέλκυσης που αφορά τη σύγκριση με πρακτικές άλλων εταιρειών μπορεί επίσης να είναι χρήσιμο.

## 2.6 Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί ένα είδος επένδυσης για την εταιρεία καθώς αυξάνει την παραγωγικότητά της και οι εργαζόμενοι αποκτούν περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες. Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο η τεχνολογία αναπτύσσεται ραγδαία και η παγκοσμιοποίηση ολοκληρώνεται, η αλλαγή και η εκπαίδευση είναι έννοιες άρρηκτα συνδεδεμένες.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις που έχουν ενσωματώσει στον στρατηγικό σχεδιασμό τους την εκπαίδευση, αντιλαμβάνονται ότι είναι σημαντικό να απασχολούν ανθρώπους με υψηλά προσόντα, ειδικά σε σχέση με το γνωστικό επίπεδο του προσωπικού που απασχολούν άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Μέσα από τη συνεχή εκπαίδευση οι εργαζόμενοι αποκτούν περισσότερα προσόντα, οπότε και καλύτερες προοπτικές για το μέλλον τους μέσα στην εταιρεία.

Υπάρχουν τρεις μορφές εκπαίδευσης που μπορεί να ακολουθήσει μια εταιρεία προκειμένου να εξελίξει των γνωστικό επίπεδο των εργαζομένων της:

- Τα εκπαιδευτικά σεμινάρια αφορούν μια διαδικασία μάθησης που δίνει καινούργιες γνώσεις στους εργαζόμενους, αναπτύσσει τις δεξιότητές τους και είναι ικανή να αλλάξει τη στάση και τη συμπεριφορά τους μέσα στην επιχείρηση.
- Στα σεμινάρια επιμόρφωσης, οι εργαζόμενοι δεν αποκτούν καινούργιες γνώσεις ή δεξιότητες. Αυτή η μορφή εκπαίδευσης, προϋποθέτει ότι υπάρχει ήδη κάποιο επίπεδο γνώσης και τα σεμινάρια εξειδικεύουν ή ενισχύουν τις γνώσεις του προσωπικού. Για παράδειγμα μπορεί να περιλαμβάνει εκπαίδευση για νέο λογισμικό ή για νέες μεθόδους φροντίδας ασθενών ή χειρισμού έκτακτων καταστάσεων σε νοσοκομειακές μονάδες.
- Τα σεμινάρια κατάρτισης αφορούν κατώτερο επίπεδο στην ιεραρχία του προσωπικού και αφορά κυρίως τεχνικό προσωπικό, προσωπικό βάσης ή νεοεισερχόμενους εργαζόμενους. Παραδείγματος χάρη, το τρόπο που θα χειρίζονται κάποιο καινούργιο μηχάνημα.



Η εκπαίδευση του προσωπικού στοχεύει στην δημιουργία νέων δεξιοτήτων ώστε να μπορέσουν αναλάβουν νέα καθήκοντα και να χρησιμοποιηθούν και σε άλλες θέσεις με λιγότερο χρόνο προσαρμογής. Ακόμη, μέσα από τη βελτίωση των δεξιοτήτων που έχουν ήδη, βελτιώνεται η απόδοσή τους στα καθήκοντά τους, ενώ παράλληλα γίνονται πιο παραγωγικοί και αποτελεσματικοί.



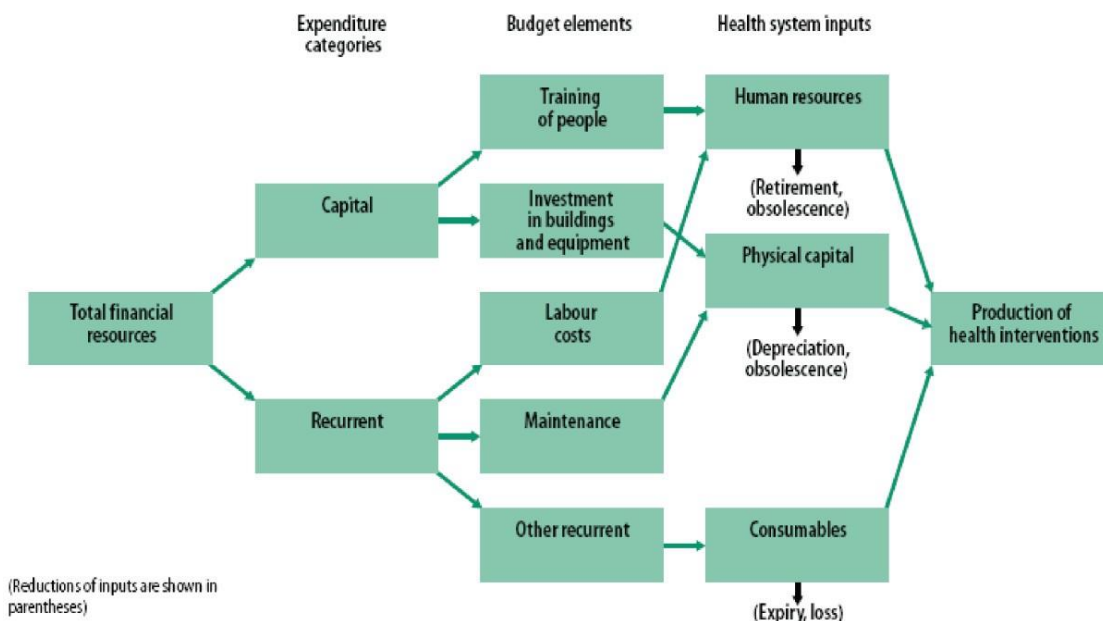
### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

## Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ

### 3.1 Καθορισμός του ανθρώπινου δυναμικού στην υγειονομική περίθαλψη

Παγκοσμίως, σε πολλά συστήματα υγειονομικής περίθαλψης δίνεται μεγάλη έμφαση στη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί μία εκ των τριών εισροών του συστήματος υγείας, με τις υπόλοιπες δύο να είναι το φυσικό κεφάλαιο και τα αναλώσιμα (Σχήμα 1).

Σχήμα 1



Πηγή: Έκθεση Παγκόσμιας Υγείας 2000 Εικόνα 4.1  
σελ.75. [http://www.who.int.proxy.lib.uwo.ca:2048/whr/2000/en/whr00\\_ch4\\_en.pdf](http://www.who.int.proxy.lib.uwo.ca:2048/whr/2000/en/whr00_ch4_en.pdf)

Στο παραπάνω σχήμα βλέπουμε τι τρεις βασικές εισροές ενός συστήματος υγείας, οι οποίες είναι οι ανθρώπινοι πόροι, το φυσικό κεφάλαιο και τα αναλώσιμα. Ακόμη δείχνει τον τρόπο που οι οικονομικοί πόροι για την αγορά αυτών των εισροών έχουν τόσο κεφαλαιουχική επένδυση όσο και επαναλαμβανόμενο χαρακτήρα. Είναι

σημαντικό να τονίσουμε ότι οι επενδυτικές αποφάσεις στην υγεία είναι κρίσιμες επειδή είναι μη αναστρέψιμες, καθώς δεσμεύουν μεγάλα χρηματικά ποσά σε μέρη και δραστηριότητες που είναι δύσκολο, ή ακόμη και αδύνατο, να ακυρωθούν, να κλείσουν ή να μειωθούν.

Όσον αφορά την υγειονομική περίθαλψη, το ανθρώπινο κεφάλαιο ορίζεται ως τα διάφορα είδη νοσηλευτικού και μη νοσηλευτικού προσωπικού που είναι υπεύθυνο για δημόσια και ατομική παρέμβαση στην υγεία. Σε μεγάλο βαθμό, η αποδοτικότητα του συστήματος υγείας και τα οφέλη που είναι σε θέση να προσφέρει, βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στις γνώσεις, τις δεξιότητες και τα κίνητρα το εργαζομένων που είναι υπεύθυνοι για την παροχή των υπηρεσιών υγείας. Το γεγονός αυτό κάνει τη σχέση μεταξύ ανθρώπινου δυναμικού και υγειονομικής περίθαλψης αρκετά περίπλοκη.

Το γεγονός ότι ο αριθμός και το κόστος των αναλωσίμων υγειονομικής περίθαλψης, όπως τα φάρμακα και εξοπλισμός μιας χρήσης, αυξάνονται με ταχείς ρυθμούς, μπορεί να οδηγήσει στη δραστική αύξηση του κόστους της υγειονομικής περίθαλψης. Στα δημόσια χρηματοδοτούμενα συστήματα, οι δαπάνες σε αυτόν τον τομέα είναι ικανές να επηρεάσουν τις προσλήψεις και τη διατήρηση επαγγελματιών που φέρνουν αποτελέσματα. Τόσο στα συστήματα που χρηματοδοτούνται από την κυβέρνηση όσο και στα ιδιωτικά συστήματα, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αναπτυχθούν έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η ισορροπία μεταξύ της προσφοράς εργατικού δυναμικού και της ικανότητάς τους να ασκούν αποτελεσματικά την εργασία τους. Άλλωστε, ένας επαγγελματίας με ανεπαρκή εργαλεία μπορεί να είναι τόσο αναποτελεσματικός όσο το να υπάρχουν τα εργαλεία χωρίς τον επαγγελματία.

### **3.2 Βασικά ερωτήματα και ζητήματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό στην υγειονομική περίθαλψη**

Σε παγκόσμιο πλαίσιο κατά η εξέταση των συστημάτων υγειονομικής περίθαλψης, οδηγεί σε πολλά ζητήματα και ερωτήματα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό. Μερικά από τα πιο σημαντικά ζητήματα είναι η σύνθεση, το μέγεθος, και η κατανομή του εργατικού δυναμικού της υγειονομικής περίθαλψης, θέματα που αφορούν την κατάρτιση του εργατικού δυναμικού, το επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης σε μια συγκεκριμένη χώρα και άλλους κοινωνικούς, δημογραφικούς και πολιτισμικούς παράγοντες.

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

Η κατάρτιση του εργατικού δυναμικού αποτελεί μείζονος σημασίας . Είναι σημαντικό το ανθρώπινο δυναμικό να εξετάζει τη σύνθεση του εργατικού δυναμικού στον τομέα της υγείας όσον αφορά τις δεξιότητες και την κατάρτιση των εργαζομένων. Απαιτούνται νέες επιλογές για την εκπαίδευση και τη συνεχή κατάρτιση των εργαζομένων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν και είναι έτοιμοι να ανταποκριθούν στις παρούσες αλλά και στις μελλοντικές ανάγκες.

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

Κοινωνικο-δημογραφικά στοιχεία, όπως η ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού, παίζουν επίσης βασικό ρόλο στο σύστημα υγειονομικής περίθαλψης μιας χώρας. Η γήρανση του πληθυσμού οδηγεί την αύξηση της ζήτησης για υπηρεσίες υγείας και προσωπικό υγείας, ενώ και για το ίδιο το σύστημα υγειονομικής περίθαλψης, έχει σημαντικές επιπτώσεις. Αυτό γιατί οδηγεί στην ανάγκη για πρόσθετη κατάρτιση νεότερων εργαζομένων για την

κάλυψη των θέσεων των εργαζομένων του τομέα της υγείας οι οποίοι θα συνταξιοδοτηθούν.

Επίσης, κατά την εξέταση των παγκόσμιων συστημάτων υγειονομικής περίθαλψης είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη πολιτιστικοί και γεωγραφικοί παράγοντες. Οι πολιτιστικές και πολιτικές αξίες ενός συγκεκριμένου έθνους μπορούν επίσης να επηρεάσουν τη ζήτηση και την προσφορά ανθρώπινων πόρων για την υγεία. Τα παραπάνω είναι μερικά μόνο από τα πολλά ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν κατά την εξέταση της παγκόσμιας υγειονομικής περίθαλψης και του ανθρώπινου δυναμικού που αξίζουν περαιτέρω εξέταση και μελέτη.

### **3.3 Η επίδραση του ανθρώπινου δυναμικού στη μεταρρύθμιση του τομέα της υγείας**

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

Σε μια προσπάθεια να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα, έχουν χρησιμοποιηθεί διάφορες πρωτοβουλίες ανθρώπινου δυναμικού. Η εξωτερική ανάθεση υπηρεσιών έχει χρησιμοποιηθεί για τη μετατροπή των πάγιων δαπανών εργασίας σε μεταβλητό κόστος ως μέσο βελτίωσης της αποτελεσματικότητας.

Μερικές από τις πρωτοβουλίες που λαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό για τη μεταρρύθμιση του τομέα της υγείας περιλαμβάνουν επίσης προσπάθειες για την αύξηση της ισότητας και της δικαιοσύνης. Οι στρατηγικές που στοχεύουν στην προώθηση της ισότητας σε σχέση με τις ανάγκες, απαιτούν πιο συστηματικό σχεδιασμό των υπηρεσιών υγείας. Ορισμένες από αυτές τις στρατηγικές περιλαμβάνουν την εισαγωγή μηχανισμών οικονομικής προστασίας, τη στόχευση συγκεκριμένων αναγκών και ομάδων και τις υπηρεσίες αναδιάρθρωσης.

Το ανθρώπινο δυναμικό επιδιώκει επίσης να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των ασθενών. Η ποιότητα της υγειονομικής περίθαλψης ορίζεται με δύο τρόπους: την τεχνική ποιότητα και την κοινωνικο-πολιτισμική ποιότητα. Η τεχνική ποιότητα έχει να κάνει με τον αντίκτυπο που μπορούν να έχουν οι διαθέσιμες υπηρεσίες υγείας στη συνολική υγεία ενός πληθυσμού, ενώ η κοινωνικο-πολιτισμική ποιότητα μετρά τον βαθμό αποδοχής των υπηρεσιών από τους ασθενείς και την ικανότητα ικανοποίησης των προσδοκιών τους.

Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζουν πολλά εμπόδια στην προσπάθειά τους να παρέχουν υψηλής ποιότητας υγειονομική περίθαλψη στους πολίτες. Μερικοί από αυτούς τους περιορισμούς περιλαμβάνουν προϋπολογισμούς, έλλειψη συνάφειας μεταξύ των αξιών των διαφορετικών ενδιαφερομένων, ποσοστά απουσιών, υψηλά ποσοστά κύκλου εργασιών και χαμηλό ηθικό του υγειονομικού προσωπικού.

Η καλύτερη χρήση του φάσματος των παρόχων υγειονομικής περίθαλψης και ο πιο άρτιος συντονισμός των υπηρεσιών των ασθενών μέσω διεπιστημονικής ομαδικής εργασίας έχουν προταθεί ως μέρος της μεταρρύθμισης του τομέα της υγείας. Δεδομένου ότι όλη η υγειονομική περίθαλψη παρέχεται σε τελική ανάλυση από ανθρώπους, η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι ικανή να διαδραματίσει ζωτικό ρόλο στην επιτυχία της μεταρρύθμισης στον τομέα της υγείας.

### **3.4 Ο ρόλος της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στον τομέα της Υγείας**

Οι σύγχρονες μορφές διοίκησης και οργάνωσης του προσωπικού μια επιχείρησης ή ενός οργανισμού αναγνωρίζουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό, αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιό τους και έχει τόσο άμεση, όσο και έμμεση σχέση με την ποιότητα των υπηρεσιών που καλούνται να προσφέρουν.

Ειδικά στον κλάδο τη υγείας, το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο πιο σημαντικός συντελεστής του συστήματος υγείας.

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι ανάλογα με το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο, σε συνδυασμό με καλή διάθεση και τον βαθμό ικανοποίησης τους από

την εργασία, διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα, το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών, τη φήμη και την εικόνα ή ακόμη και την επιβίωση μιας μονάδας υγείας, είτε είναι νοσοκομείο, ιατρικό κέντρο, φαρμακείο κ. ο. κ.

Αυτά επιτυγχάνονται, όταν εντός της εταιρείας, καλλιεργείται το αίσθημα δίκαιης μεταχείρισης και υπάρχει συμμετοχή στους κοινούς στόχους.

Το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στο ελληνικό σύστημα υγείας αποτελείται από προμηθευτές υπηρεσιών υγείας / επαγγελματίες υγείας (γιατροί, νοσοκόμοι, μαίες) και από διοικητικούς υπαλλήλους των υπηρεσιών υγείας. Οι προμηθευτές υγείας παρέχουν υγειονομική φροντίδα, ενώ το αντικείμενο των διοικητικών υπαλλήλων αφορά την οργάνωση και την εύρυθμη λειτουργία του συστήματος.

Σύμφωνα με την Wikipedia, *«Επαγγέλματα υγείας ορίζονται τα επαγγέλματα τα οποία ασχολούνται με την υγεία του ατόμου και σε όλα της τα στάδια, όπως αυτή ορίζεται από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας ως: η κατάσταση της πλήρους σωματικής, ψυχικής και κοινωνικής ευεξίας και όχι μόνο η απουσία ασθένειας ή αναπηρίας»*. Ενώ σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Φαρμακευτικών Βιομηχανιών και Ενώσεων (EFPIA), ως επαγγελματίας Υγείας ορίζεται *«Οποιοδήποτε φυσικό πρόσωπο που ασκεί το ιατρικό, οδοντιατρικό, φαρμακευτικό ή νοσηλευτικό επάγγελμα ή οποιοδήποτε άλλο πρόσωπο το οποίο, κατά την επαγγελματική του δραστηριότητα, μπορεί να συνταγογραφήσει, διαθέσει ή χορηγήσει ένα φαρμακευτικό προϊόν και του οποίου η κύρια δραστηριότητα, ή κατοικία ή διαμονή βρίσκεται στην Ελλάδα»*.

Στον χώρο της Υγείας, σκοπός του επαγγελματιών είναι η παροχή υψηλού επιπέδου φροντίδας στους ασθενείς. Ο ρόλος των εργαζομένων στον χώρο της υγείας ποικίλει από χώρα σε χώρα λόγω των διαφορετικών λόγω των διαφορετικών ιστορικών και πολιτισμικών χαρακτηριστικών.

Τα κριτήρια του καθορισμού των επαγγελματιών υγείας καθορίζονται σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ταξινόμησης των Επαγγελμάτων ISCO -88 (International Standard Classification of Occupations). Το ISCO -88 (COM) κατηγοριοποιεί τους επαγγελματίες υγείας ανάλογα με το εκπαιδευτικό επίπεδο και με τα κοινά τους χαρακτηριστικά και τους διαχωρίζει σε διψήφιους, τριψήφιους, τετραψήφιους και πενταψήφιους κωδικούς. Μεταξύ αυτών, χωρίζονται σε δύο τύπους. Τους επαγγελματίες που παρέχουν υπηρεσίες υγείας και άλλους επαγγελματίες που δεν προσφέρουν υπηρεσίες υγείας αλλά εργάζονται στον χώρο της υγείας.



Μερικά από τα κυριότερα επαγγέλματα υγείας που απαιτείται τίτλος Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης είναι τα εξής:

- Ιατρός
- Νοσηλεύτης
- Οδοντίατρος
- Φαρμακοποιός
- Ψυχολόγος
- Φυσικοθεραπευτής
- Λογοθεραπευτής
- Εργοθεραπευτής
- Μαία

Επαγγέλματα υγείας που απαιτείται τίτλος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης:

- Βοηθός νοσηλευτικής
- Βοηθός φυσικοθεραπείας
- Βοηθός εργοθεραπείας
- Βοηθός φαρμακείου
- Βοηθός ακτινολόγου
- Βοηθός μικροβιολόγου

### **3.5 Η σημασία της εκπαίδευσης των επαγγελματιών υγείας**

Όπως και σε όλους τους τομείς, οι παγκόσμιες εξελίξεις τα τελευταία χρόνια στα συστήματα υγείας, έχουν δημιουργήσει την ανάγκη για διαρκή εκπαίδευση των επαγγελματιών υγείας με στόχο την εξασφάλιση υψηλής ποιότητας στις υπηρεσίες υγείας. Πιο συγκεκριμένα, οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις στο δημόσιο σύστημα υγείας της Ελλάδας, καθιστούν αναγκαία τη δημιουργία ενός αποδοτικού μοντέλου εκπαίδευσης, το οποίο είναι απαραίτητο να το ακολουθήσουν οι επαγγελματίες υγείας, προκειμένου να εξασφαλίσουν νέα γνώση με στόχο την εξασφάλιση υψηλής ποιότητας στην υγειονομική περίθαλψη.

Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών των επαγγελματιών υγείας, που στοχεύει στην επαγγελματική τους κατάρτιση, αποτελεί σημαντικό κομμάτι, αν λάβουμε υπόψιν, τους περιορισμένους διαθέσιμους οικονομικούς πόρους του δημοσίου συστήματος, αλλά και τις κοινωνικές μεταρρυθμίσεις.

Δεδομένου ότι ο στόχος είναι η αποτελεσματικότερη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, καθίσταται απαραίτητος ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων και η αναζήτηση μεθόδων για εκτενέστερη εκπαίδευση και κατάρτισή τους. Με αυτόν τον τρόπο, ο προγραμματισμός και ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, θα βασίζεται στις πραγματικές ανάγκες κατάρτισης του κάθε εργαζόμενου, συμβάλλοντας στην επαγγελματική του εξέλιξη και στη βελτίωση της απόδοσής του, κάνοντάς τον πιο αποτελεσματικό για την εταιρεία, ενώ παράλληλα με τη βελτίωση της ποιότητας της φροντίδας, μειώνεται και το κόστος της παρεχόμενης φροντίδας(Υπουργείο Υγείας 2011).

Σύμφωνα με τη Grossman (1998) οι επαγγελματίες υγείας εστιάζουν σε προγράμματα συνεχιζόμενης επαγγελματικής ανάπτυξης, με στόχο να εξασφαλίσουν την επαγγελματική τους αυτονομία. Από την άλλη πλευρά οι Lawton&Wimpenny (2003) υποστηρίζουν την άποψη ότι οι υγειονομικές αρχές επικεντρώνονται στη διαχείριση των άμεσων αναγκών που εμφανίζονται και επιλύονται σε σύντομο χρονικό διάστημα, διοργανώνοντας ενημερωτικά προγράμματα και προγράμματα που δείχνουν τις μεθόδους απόκτησης νέων δεξιοτήτων ανάλογα με τις ανάγκες που δημιουργούνται.

### **3.6 Η «Τηλεκπαίδευση» ως εργαλείο μάθησης**

Η «Τηλεκπαίδευση» αποτελεί την πιο σύγχρονη μορφή εκπαίδευσης και πλέον έχει μπει στη ζωή όλων, εργαζομένων και μη. Η πανδημία Covid – 19 την έχει φέρει στο προσκήνιο καθιστώντας την αναπόφευκτη μιας και είναι η πιο «ασφαλής» μορφή εκπαίδευσης. Παρ' ότι στο εξωτερικό ίσως είναι πιο διαδεδομένη ή έννοια της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης με τη χρήση της τεχνολογίας, η χώρα μας δεν ήταν τόσο εξοικειωμένη πριν την πανδημία.

Η τηλεεκπαίδευση βασίζεται κυρίως στο διαδίκτυο και στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και πλέον έχει μπει σε όλες τις μορφές αλλά και διαστάσεις της εκπαίδευσης. Αυτή η σύγχρονη μορφή εκπαίδευσης είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο,

γιατί προσφέρει εύκολη πρόσβαση στη γνώση και στην πληροφορία, σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή και από οποιονδήποτε χώρο. Δεν καθιστά απαραίτητη τη μετακίνηση για τη πρόσβαση στη γνώση κάτι που είναι πολύ σημαντικό. Τα προγράμματα της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, απευθύνονται είτε σε ενήλικες σπουδαστές είτε σε μαθητές σχολείου και χωρίζεται στην εκπαίδευση και διαρκής κατάρτιση εργαζομένων ενηλίκων, την ανώτερη εκπαίδευση σε πανεπιστήμια και κολέγια και την κατώτερη και μέση εκπαίδευση σε μαθητές Δημοτικού, Γυμνασίου και Λυκείου».

Η τηλεεκπαίδευση έχει ορισμένα θετικά αλλά και αρνητικά χαρακτηριστικά.

Ξεκινώντας με τα θετικά, θετικά, για όλους τους εκπαιδευτικούς και τους εκπαιδευόμενους, η τηλεεκπαίδευση προσφέρει νέες γνώσεις και εμπειρίες με λογισμικά και προγράμματα Η/Υ, καθώς ανακαλύπτουν ψηφιακές πλατφόρμες και νέα λογισμικά-προγράμματα. Ακόμη, τα έξοδα μεταφοράς ή και άλλων παραγόντων όπως ενοίκια και λογαριασμοί, (σε περίπτωση που θα ήταν απαραίτητη η μετακόμιση σε άλλη περιοχή), μειώνονται μιας και δεν καθίσταται απαραίτητη η μετακίνηση.

Παρ' όλα αυτά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η τηλεεκπαίδευση είναι υπεύθυνη για την κοινωνική απομόνωση λόγω του ότι είναι πιο απρόσωπη. Αν και η διαδικτυακή επικοινωνία είναι πιο εύκολη, δεν δημιουργεί τις συνθήκες για τη δημιουργία σχέσεων συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτών και των εκπαιδευόμενων.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ - COVID-19

#### 4.1 Εισαγωγή

Πανδημία χαρακτηρίζεται μία επιδημία λοιμωδών ασθενειών που εξαπλώνεται με πολύ γρήγορους ρυθμούς σε μια μεγάλη περιοχή και απειλεί το σύνολο του πληθυσμού.

Η μετάβαση από μία επιδημία στην πανδημία γίνεται όταν αυξάνεται γεωμετρικά ο αριθμός των ανθρώπων που νοσούν. Όπως διευκρινίζεται από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας, μία ασθένεια δεν είναι πανδημία απλά επειδή εξαπλώνεται ή σκοτώνει πολλούς ανθρώπους, πρέπει επίσης να είναι και μολυσματική ή μεταδοτική.

Ο κορωνοϊός Covid-19 ανιχνεύθηκε πρώτη φορά το Δεκέμβριο του 2019 στην περιοχή Wuhan της Κίνας και αποτελεί ένα νέο στέλεχος κορωνοϊού που μέχρι τότε δεν είχε απομονωθεί από τον άνθρωπο. Το ξέσπασμα της νόσου του κορωνοϊού COVID-19 δημιούργησε πρωτοφανείς προκλήσεις για την υγειονομική περίθαλψη και τον υπόλοιπο κόσμο προκαλώντας μια παγκόσμια κρίση, καθώς οι άνθρωποι ανά τον κόσμο αναγκάστηκαν να προσαρμοστούν στις νέες πραγματικότητες που προκάλεσε η πανδημία.

Η εξάπλωση της πανδημίας του covid-19 αναμφίβολα επηρέασε, και εξακολουθεί να επηρεάζει σημαντικά τον επιχειρηματικό κόσμο και την παγκόσμια οικονομία. Αυτή η παγκόσμια κρίση έχει αποκαλύψει, ανεπάρκειες και τρωτά σημεία θέτοντας τις επιχειρήσεις και τις βιομηχανίες εν γένει σε μια δυσμενή κατάσταση. Είναι φανερό ότι οι επιπτώσεις και προκλήσεις που δημιουργεί η κρίση του covid-19 προκαλεί προβλήματα στους επιμέρους τομείς της επιχειρηματικής και οικονομικής δραστηριότητας.

Σε αυτή τη δύσκολη περίοδο είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να διαθέτουν πλάνα διαχείρισης κρίσεων (crisis management plan). Η ανάλυση των επιπτώσεων της πανδημίας στις επιχειρήσεις κάνει πιο εύκολη την αξιολόγηση των επιπτώσεων και τη λήψη μέτρων για να αποφευχθούν μελλοντικές προκλήσεις.

Όπως σε κάθε περίοδο κρίσης, έτσι και στην περίπτωση της πανδημίας του Covid-19, οι επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να αντιληφθούν σύντομα ότι έχουν αλλάξει τα δεδομένα και ότι θα έπρεπε να προσαρμοστούν σε αυτή τη νέα πραγματικότητα. Έτσι πολλές επαναξιολόγησαν την αναπτυξιακή στρατηγική τους, τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον τους, όσο και στο εξωτερικό. Ο σχεδιασμός εστιάστηκε, στα προβλήματα και στις νέες ανάγκες και συνθήκες που παρουσιάστηκαν.

#### **4.2 Τα προβλήματα που έφερε ο Covid – 19 στη διοίκηση**

Τα προβλήματα που προκύπτουν σε περιόδους κρίσης, όπως αυτή που έφερε η πανδημία αφορούν:

##### **1) Επιχειρησιακή επικοινωνία**

Η επιχειρησιακή επικοινωνία παρέχει τα μέσα με τα οποία οι managers της επιχείρησης πραγματοποιούν τα καθήκοντα τους και επιτυγχάνουν τους στόχους της. Η αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων μιας επιχείρησης ξεκινά από ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας. Η συνεργασία και ο συντονισμός, προϋποθέτουν την αμφίδρομη ροή πληροφοριών, ανάμεσα στα ανώτερα και κατώτερα τμήματα της επιχείρησης μέσω κατάλληλων δομών. Ειδικότερα, η έλλειψη επιχειρηματικής επικοινωνίας, τμηματικά και διοικητικά θα οδηγήσει στην παραπληροφόρηση και την διατάραξη της εύρυθμής λειτουργίας της επιχείρησης.

##### **2) Οργάνωση της επιχείρησης**

Τόσο διοικητικά όσο και τμηματικά μία ασαφής οργανωτική δομή και μη αποτελεσματική διοίκηση, θα επιφέρουν σοβαρές επιπτώσεις στην λειτουργία της επιχείρησης καθώς τα στελέχη και οι εργαζόμενοι καλούνται να αναπροσαρμοστούν. Η αναπροσαρμογή του προσωπικού μπορεί να προκαλέσει αναστάτωση και κακή ψυχολογία των εργαζομένων, που αναμφισβήτητα θα επιφέρει όχι μόνο μείωση στην απόδοση και επίδοση τους αλλά και στην παραγωγικότητάς τους. Το προσωπικό θα πρέπει να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα τα οποία πιθανό να μην είναι αρεστά από όλους, (αλλαγή τρόπου εργασίας, εξ' αποστάσεως εργασία, δημιουργία νέων τμημάτων, αναδιανομή αρμοδιοτήτων και θέσεων) με αποτέλεσμα να υπάρχει αναστάτωση, τριβές και διαφωνίες στο περιβάλλον της εργασίας μεταξύ των εργαζομένων, πράγμα που μπορεί να επηρεάσει το κλίμα της επιχείρησης.

### 3) Εξ αποστάσεως εργασία

Η κατάσταση που επικρατεί στον επαγγελματικό κόσμο λόγω της πανδημίας έχει κάνει επιβεβλημένη την παρουσία διαφόρων μορφών εργασίας. Η εξ' αποστάσεως εργασία έχει γίνει συνήθης πρακτική από τις περισσότερες εταιρείες. Αν και στον χώρο της υγείας, η εξ' αποστάσεως εργασία δεν καθίσταται εφικτή σε ότι αφορά την παροχή φροντίδας και πρόληψης, μπορεί να υιοθετηθεί σε διοικητικές θέσεις.

Η εφαρμογή της εξ' αποστάσεως εργασίας ή αλλιώς τηλε-εργασία, προσφέρει οφέλη στους εργαζομένους αλλά και στις επιχειρήσεις, αλλά συνδέεται και με αρκετά προβλήματα. Η διοίκηση των εταιρειών καλείται να λύσει τα προβλήματα που δημιουργούνται με γνώμονα την εύρυθμη λειτουργία της εταιρίας και την ικανοποίηση του προσωπικού της.

Η εξ' αποστάσεως εργασία προσφέρει μεν στους εργαζομένους ευελιξία στη διαχείριση του χρόνου εργασίας τους, όμως ελλοχεύει ο κίνδυνος τα όρια ανάμεσα στην επαγγελματική και ιδιωτική ζωή και ανάμεσα στο χρόνο εργασίας και τον ελεύθερο χρόνο να καταστούν ρευστά. Η ευκαμψία του ωραρίου και του ρυθμού εργασίας μπορεί να οδηγήσουν σε εντατικοποίηση της εργασίας, με επιπτώσεις στη σωματική και ψυχική υγεία του εργαζομένου και την ισορροπία των οικογενειακών και διαπροσωπικών σχέσεων.

Ένα επιπλέον πρόβλημα που έχουν να αντιμετωπίσουν οι managers των επιχειρήσεων σχετικά με την εφαρμογή της τηλεργασίας εντοπίζεται στην αδυναμία στη σωστή συνεργασία των ομάδων και στη λειτουργική επικοινωνία τους, μέσω των διάφορων ηλεκτρονικών εφαρμογών και μέσων επικοινωνίας. Είτε πρόκειται για συνδυασμό εσωτερικού και απομακρυσμένου προσωπικού, είτε για μια ολόκληρη ομάδα απομακρυσμένων εργαζομένων, οι διαχειριστές είναι υπεύθυνοι για τη διασφάλιση της τήρησης των προθεσμιών και την επίτευξη των στόχων.

### 4) Ανησυχίες για την ασφάλεια για την ασφάλεια των ψηφιακών συστημάτων

Η εφαρμογή της εξ' αποστάσεως εργασίας έχει καταστήσει αναπόφευκτη την εξάρτηση από τα διάφορα τεχνολογικά μέσα που χρησιμοποιούν οι εταιρείες. Κύριο μέλημα της διοίκησής είναι να παραμένουν οι εργαζόμενοι ασφαλείς και παραγωγικοί ενώ είναι συνδεδεμένοι με τους χώρους που πραγματοποιούν την εξ' αποστάσεως εργασία τους.

Κύρια προβλήματα που παρατηρούνται έχουν να κάνουν με την ανεπαρκή και ασφαλής πρόσβαση, την κλοπή δεδομένων, τις επιθέσεις κακόβουλου λογισμικού κ.α. Οι επιχειρήσεις δεν έχουν την δυνατότητα να εξασφαλίσουν την ψηφιακή ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων των εργαζομένων όταν εφαρμόζουν την εκ περιτροπής εργασία. Το οικιακό δίκτυο των εργαζομένων και η πρόσβαση σε πληροφορίες της εταιρείας, ενέχουν τον κίνδυνο να παραβιαστούν εύκολα, καθώς οι περισσότεροι προσωπικοί φορητοί υπολογιστές θα έχουν ανεπαρκή ή και καθόλου προστασία από κακόβουλα προγράμματα.

Ένα άλλο πρόβλημα που παρατηρείται έχει να κάνει με την ελλιπή ενημέρωση των υπαλλήλων για τις απειλές από κακόβουλες ομάδες ανθρώπων που εκμεταλλεύονται την πανδημία COVID-19 και αναπτύσσουν τεχνικές cyberscam (phishing). Αυτές οι κακόβουλες ενέργειες στοχεύουν στα χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία των υπαλλήλων ή ακόμη και των επιχειρήσεων. Μέσω διαπιστευτηρίων προσπαθούν να εισβάλλουν με κακόβουλο λογισμικό σε εταιρικά δίκτυα.

#### 5) Εκπαίδευση και εξέλιξη

Η πανδημία έκανε εμφανή και άμεση την ανάγκη για διαμόρφωση προγραμμάτων για την νέα κατάρτιση των εργαζομένων λόγω των νέων απαιτήσεων που παρουσιάζονται. Η ανάγκη απόκτησης νέων, εξειδικευμένων και έμπειρων στελεχών που θα πλαισιώνουν το ανθρώπινο δυναμικό και η εκπαίδευση του ήδη υπάρχοντος καθίσταται πολύ δύσκολη. Οι νέες συνθήκες απαιτούν εξειδίκευση και επαγγελματισμό από το προσωπικό προκειμένου να μπορέσουν οι μονάδες υγείας να ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις και να αντιμετωπίσουν τα νέα προβλήματα με όσον το δυνατόν λιγότερο κόστος και με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Οι εργαζόμενοι καλούνται να μάθουν νέες τεχνικές και τεχνολογίες (πλατφόρμες) που παλαιότερα δεν ήταν ευρέως διαδεδομένες.

#### 6) Συνεχή ανάγκη για πρόσληψη νοσηλευτικού προσωπικού

Στην Ελλάδα, η πανδημία έχει αυξήσει τις ανάγκες για προσλήψεις προσωπικού στα νοσοκομεία ΕΣΥ για όλες τις ειδικότητες όπως ιατρούς, νοσηλευτές, αποκλειστικές νοσοκόμες, φύλακες, καθαρίστριες, τραπεζοκόμους, μάγειρες κλπ για περαιτέρω ενίσχυση του Εθνικού Συστήματος Υγείας. Η κατάσταση αυτή δημιουργεί εύκολα ελλείψεις προσωπικού σε ιδιωτικές μονάδες, ιδιαίτερα σε συγκεκριμένες ειδικότητες, όπως νοσηλευτές καθιστώντας απαραίτητη την ταχύτατη αποκατάστασή τους.



### 4.3 Ο ρόλος του HR μετά το ξέσπασμα της πανδημίας

Η πανδημία του COVID-19 οδήγησε εργοδότες και εργαζόμενους στην αβεβαιότητα, χωρίς ξεκάθαρο τέλος. Το HR λειτούργησε σε κατάσταση κρίσης για μεγάλο μέρος του 2020 και το πρώτο εξάμηνο του 2021, ανακαλύπτοντας πώς οι εργαζόμενοι μπορούσαν να εργάζονται από το σπίτι, προσπαθώντας να παρέχουν επιπλέον υποστήριξη ψυχικής και σωματικής υγείας και δουλεύοντας περισσότερο από ποτέ σε διαφορετικές στρατηγικές προκειμένου να διατηρηθεί η λειτουργία των οργανισμών τους, με τον ρόλο του HR να έχει αλλάξει ριζικά.

Ο Naveen Bhateja, Διευθύνων Σύμβουλος και Εκτελεστικός Αντιπρόεδρος της Medidata Solutions, πιστεύει ότι η ανυψωμένη θέση του HR ήρθε για να μείνει. «Το HR έχει εδραιώσει τη θέση του ως το δεξί χέρι του Διευθύνοντος Συμβούλου, βοηθώντας στην πλοήγηση σε περίπλοκες ανθρωποκεντρικές προκλήσεις», αναφέρει.

Από πολλές απόψεις, η πανδημία επανάφερε την προσοχή προς τον άνθρωπο, κάτι που αποτελεί μέρος της δουλειάς του HR.

*«Ένα από τα διδάγματα της πανδημίας είναι ότι πρέπει να επαναφέρουμε τον «άνθρωπο» στο ανθρώπινο δυναμικό»,* λέει ο Brian Kropp, αντιπρόεδρος του ομίλου και επικεφαλής έρευνας στον τομέα του HR στη Gartner. Το HR χρειάζεται *«να κατανοήσει τις εμπειρίες ζωής που βιώνουν οι εργαζόμενοι, για να τους υποστηρίξει όχι μόνο στην εμπειρία τους ως εργαζόμενοι αλλά στη ζωή τους»*, εξηγεί.

Αν και το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού εξακολουθεί να είναι υπεύθυνο για την απόδοση, την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα του εργατικού δυναμικού, ο Kropp υποστηρίζει ότι, *«η μεγαλύτερη δουλειά μας είναι να κατανοήσουμε τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοί μας, με τι παλεύουν εντός και εκτός εργασίας»*. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται αυτή την υποστήριξη, έχουν θετικό αντίκτυπο στην εργασίας τους

Η αυξημένη εστίαση στους εργαζομένους ως πολυδιάστατους ανθρώπους προέρχεται συχνά από την κορυφή, σύμφωνα με τον Kropp. *«Τα ανώτερα στελέχη συνειδητοποιούν ότι είναι απίστευτα σημαντικό να έχουμε μια ολιστική άποψη για τους εργαζομένους προκειμένου να τους υποστηρίξουμε αποτελεσματικά... Δεν χρειαζόμαστε τον COVID για να εκτιμήσω τη σημασία του επαγγελματία του ανθρώπινου δυναμικού»*, λέει ο Albert Bourla, Διευθύνων Σύμβουλος της Pfizer Inc. *«Το HR είναι μια από τις πιο κρίσιμες*

*λειτουργίες σε μια εταιρεία... αλλά σε αυτόν τον νέο κόσμο της ευέλικτης εργασίας και με νέες ευκαιρίες και προκλήσεις, υπάρχει ένα άνοιγμα μπροστά μας όπου, επαγγελματικά, το HR πρέπει να καθορίσει και να αναπτύξει νέες δεξιότητες και διεργασίες».*

#### **4.4 COVID-19 και επαγγελματίες υγείας**

Η πανδημία του ιού COVID-19 που ήρθε επίσημα στη χώρα μας τον Φεβρουάριο του 2020, προκαλώντας πολλά προβλήματα σε όλες τις πτυχές της ζωής. Στο προσκήνιο της πανδημίας βρίσκονταν και εξακολουθούν να βρίσκονται ακόμη και σήμερα μιας και η πανδημία δεν έχει φύγει από τη ζωή μας, οι νοσηλευτές, και γενικότερα οι επαγγελματίες υγείας οι οποίοι δίνουν μάχη καθημερινά με μια πρωτοφανή, για τα δεδομένα της σύγχρονης εποχής, παγκόσμια πανδημία.

Οι νοσηλευτές αποτελούν το βασικό κορμό ενός συστήματος υγείας, που δοκιμάζεται σε εθνικό και σε παγκόσμιο επίπεδο λόγω των αυξημένων υγειονομικών αναγκών του πληθυσμού. Ο αριθμός των ανθρώπων που νοσούν από τον COVID-19 πολλαπλασιάστηκαν και εξακολουθούν να πολλαπλασιάζονται με ταχείς ρυθμούς, αυξάνοντας το φόρτο εργασίας των εργαζομένων που προσφέρουν υπηρεσίες υγείας και προκαλώντας ιδιαίτερα προβλήματα.

Προκειμένου να γίνει η κατάσταση πιο ελεγχόμενη, όπως έγινε και σε πολλές χώρες, έτσι και στην Ελλάδα οι διοικήσεις των εταιρειών προχώρησαν σε απαγόρευση ή και ανάκληση των αδειών του προσωπικού.

Οι γιατροί και οι νοσηλευτές, από την πρώτη στιγμή βρίσκονται στην πρώτη γραμμή της μάχης καθώς βρίσκονται σε συνεχή επαφή με τους ασθενείς προσφέροντάς τους υπηρεσίες φροντίδας, και βάζοντας πολλές φορές τον εαυτό τους σε κίνδυνο, λόγω της έλλειψης κατάλληλων ατομικών μέτρων προστασίας, της ελλιπούς γνώσης των πρωτοκόλλων διαχείρισης των ασθενών και κατά καιρούς, λόγω της χαλάρωσης των μέτρων. (Editorial: COVID-19 και επαγγελματίες υγείας / COVID-19 and healthcare professionals, Θεοδώρα Καυκιά, Ελληνικό Περιοδικό Νοσηλευτικής Επιστήμης)

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (World Health Organization-WHO) αναφέρει ότι το Μάρτιο του 2020, στις αρχές της πανδημίας για την Ευρώπη, στην Ιταλία το 9% των θετικών κρουσμάτων ήταν επαγγελματίες υγείας (Mitchell, 2020).

Στις 12 Απριλίου 2020, το Διεθνές Συμβούλιο Νοσηλευτών (ICN) ανέφερε για πρώτη φορά ότι περισσότεροι από 100 νοσηλευτές είχαν πεθάνει από τον COVID-19. Μια ενημέρωση του ICN στις 6 Μαΐου έδειξε ότι 90.000 εργαζόμενοι στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης (Health Care Workers/HCWs) είχαν μολυνθεί και περισσότεροι από 260 νοσηλευτές είχαν πεθάνει. Στις 3 Ιουνίου, ο αριθμός των θανάτων νοσηλευτών είχε ανέλθει σε περισσότερους από 600.

Οι νοσηλευτές βρίσκονται στην πρώτη γραμμή της υγειονομικής περίθαλψης και επηρεάζονται δυσανάλογα σε αυτήν την άνευ προηγουμένου εποχή. Από το ξέσπασμα της πανδημίας, το ICN έχει ζητήσει ασφαλή εργασιακά περιβάλλοντα, προστασία του εργατικού δυναμικού στον τομέα της υγείας και μια τυποποιημένη συλλογή δεδομένων για τις λοιμώξεις και τους θανάτους επαγγελματιών υγείας από κορωνοϊό. Ωστόσο, δεν υπάρχει ακόμη παγκόσμια συστηματική καταγραφή του αριθμού των νοσηλευτών και άλλων επαγγελματιών υγείας (HealthCare Workers/HCW) που έχουν προσβληθεί ή πεθάνει από τη νόσο. Την εποχή που σύλλεξε το ICN τις απαντήσεις αυτής της έρευνας (14 Αυγούστου 2020), είχαν συμμετάσχει περισσότερα από 20,7 εκατομμύρια άτομα που είχαν μολυνθεί από τον COVID-19, και είχαν ως αποτέλεσμα 750.000 θανάτους παγκοσμίως.

Σύμφωνα με τα ευρήματα του ICN:

- a. Κατά μέσο όρο, το 10% όλων των επιβεβαιωμένων περιπτώσεων λοιμώξεων από τον COVID-19 αφορούν επαγγελματίες υγείας, με εύρος από 1% έως 32%.
- b. Περισσότεροι από 1,000 νοσοκόμες έχαναν τη ζωή τους από τον Covid-19 σε 44 χώρες.
- c. Το 48% (16 προς 33) των ερευνών της Εθνικής Υπηρεσίας Νοσηλευτικής Αξιολόγησης (National Nursing Assessment Service / NNAs), αναγνωρίζουν τον COVID-19 ως μια επαγγελματική ασθένεια για τους επαγγελματίες υγείας. Αξίζει να σημειωθεί ότι ορισμένες κυβερνήσεις έχουν αναγνωρίσει τον COVID-19 ως επαγγελματική ασθένεια από την αρχή της πανδημίας. Η πρόσβαση δικαιωμάτων στους επαγγελματίες υγείας και οι αποζημιώσεις που τους παρέχονται λόγω του COVID-19 συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με το εάν ο ιός είναι ταξινομημένος ως επαγγελματική ασθένεια. Το 77% των χωρών που αναγνωρίζουν τον COVID-19 ως επαγγελματική ασθένεια παρέχουν

αποζημίωση στο υγειονομικό προσωπικό που έχει προσβληθεί από την ασθένεια στην εργασία του.

- d. Η Εθνικής Υπηρεσίας Νοσηλευτικής Αξιολόγησης (National Nursing Assessment Service / NNAs) από τις αναφορές που έχει λάβει, το 70% αφορούν περιστατικά βίας και διακρίσεων σε βάρος των εργαζομένων στον τομέα της υγείας που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή.
- e. Το 60% των επαγγελματιών υγείας υπέφεραν από εξουθένωση, άγχος, κατάθλιψη και τον φόβο του στιγματισμού και των διακρίσεων. Αυτά είναι τα πιο συνηθισμένα ζητήματα ψυχικής υγείας που πάσχουν οι επαγγελματίες υγείας που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή.
- f. Γενικά, τα τεστ για τον COVID-19 είναι διαθέσιμα σε συμπτωματικούς επαγγελματίες υγείας και σε όσους έχουν εκτεθεί ή είχαν στενή επαφή με κρούσματα από COVID-19. Ωστόσο, στις περισσότερες χώρες, οι συνήθειες δοκιμές του εργατικού δυναμικού στον τομέα της υγείας δεν εφαρμόζονται προκειμένου να αποφευχθεί η νοσοκομειακή λοίμωξη από COVID-19. (International Council of Nurses, Protecting Nurses from COVID-19: Survey of ICN's national nursing associations, September 2020)

Ακόμη, σε άλλη έρευνα του Διεθνούς Συμβουλίου Νοσηλευτικής (International Council of Nurses-ICN), στα τέλη Μαΐου του 2020 περισσότεροι από 90.000 επαγγελματίες υγείας μολύνθηκαν από τον COVID-19, ενώ περισσότεροι από 260 νοσηλευτές έχασαν τη ζωή τους. (International Council of Nurses, «More than 600 nurses die from covid - 19 worldwide», June 2020).

Judith Shamian, πρώην πρόεδρος του Διεθνούς Συμβουλίου Νοσηλευτών, 2013-1017, *«Για να έχουμε υγιείς πληθυσμούς πρέπει να μας απασχολήσει σοβαρά το θέμα των Αειφόρων Αναπτυξιακών Στόχων και το ανθρώπινο δυναμικό της Υγείας.»*

#### **4.5 Το πρόβλημα του εργασιακού άγχους και η εργασιακή εξουθένωση**

Σύμφωνα με μελέτες, ό ένας στους τέσσερις εργαζομένους δηλώνει ότι ο πρωταρχικός παράγοντας στον οποίο οφείλετε το στρες στη ζωή του είναι η εργασία του. Οι

παράγοντες που συνδέονται με το στρες των εργαζομένων ποικίλουν, και μπορεί να οφείλονται στο ωράριο εργασίας, την ένταση της εργασίας, την εργασιακή ανασφάλεια, το εργασιακό περιβάλλον όπως οι κοινωνικές σχέσεις με τους άλλους εργαζόμενους, ο αριθμός και η συμπεριφορά των πελατών κ.α.

Το εργασιακό άγχος έχει σοβαρές συνέπειες όπως η κατάθλιψη, ο θυμός, καρδιαγγειακά προβλήματα, πονοκέφαλοι ή ακόμη και εμφράγματα σε κάποιες περιπτώσεις. Συνέπειες έχει όμως και για τους ίδιους τους οργανισμούς καθώς μειώνεται η απόδοση των εργαζομένων, αυξάνονται οι απουσίες και η κινητικότητα και τα παράπονα του προσωπικού.

Η «εργασιακή εξουθένωση» ή αλλιώς «BURNOUT» είναι ένα φαινόμενο που συνδέεται στενά με το εργασιακό άγχος και αφορά στην απόλυτη εξάντληση των σωματικών και πνευματικών δυνάμεων του ατόμου λόγω υπερβολικής προσπάθειας επίτευξης μη ρεαλιστικών εργασιακών στόχων. Το λεγόμενο «BURNOUT» δημιουργείται σταδιακά και εκδηλώνεται με συμπτώματα όπως η οξυθυμία, η αποθάρρυνση, και το συναίσθημα της παγίδευσης.

Ο εργοδότης από τη μεριά μπορεί να συμβάλλει στη μείωση του εργασιακού στρες. Πολλές εταιρείες στο εξωτερικό ακολουθούν μια μέθοδο τριών επιπέδων προκειμένου να διαχειριστούν το στρες στην εργασία. Το πρώτο επίπεδο αφορά την πρόληψη και διασφαλίζει την ορθή οργάνωση όλων των εργασιακών παραμέτρων, όπως η κατανομή των καθηκόντων και οι εργασιακές ροές. Το δεύτερο επίπεδο έχει να κάνει με τις παρεμβάσεις όπως η ατομική αξιολόγηση των εργαζομένων, η συμπλήρωση ερωτηματολογίων από το προσωπικό για τον εντοπισμό των πηγών του εργασιακού στρες και οι παρεμβάσεις των προϊστάμενων. Το τρίτο και τελευταίο επίπεδο βασίζεται στην αποκατάσταση και περιλαμβάνει προγράμματα παροχής υποστήριξης και συμβουλευτικής στους εργαζομένους.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **HRM ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΚΛΗΣΕΩΝ ΤΟΥ COVID-19**

#### **5.1 Εισαγωγή**

Προκειμένου να αντιμετωπισθούν τα ποικίλα προβλήματα, που έχουν βρει προσοδοφόρο έδαφος στην παγκόσμια κοινότητα της φαρμακοβιομηχανίας, οι διοικήσεις των εταιρειών λαμβάνουν δραστικά μέτρα που αφορούν όλους τους τομείς της επιχείρησης.

Τα μέτρα αυτά αφορούν στρατηγικές, διοικητικές και λειτουργικές αποφάσεις που βασίζονται στις νέες αυτές συνθήκες.

Ένας βασικός παράγοντας είναι η σωστή διαχείριση αλλά και επάνδρωση του ανθρώπινου δυναμικού με πιο εξειδικευμένους εργαζόμενους. Για παράδειγμα στην περίπτωση των φαρμακοβιομηχανιών, η συνύπαρξη εξειδικευμένων ερευνητών και επιστημόνων, οι οποίοι με την κατάλληλη υλικοτεχνική υποδομή, θα πραγματοποιήσουν μελέτες γύρω από το κομμάτι της αντιμετώπισης του ιού καθώς και των επιπτώσεών του στην ανθρώπινη υγεία, αναμφισβήτητα θα επιφέρουν εκθετική αύξηση στον ιατροφαρμακευτικό κλάδο καθώς θα οδηγήσουν στην ανάπτυξη νέων θεραπειών και εφαρμογών.

Αναφορικά με την διοίκηση των εργαζομένων, σημαντική είναι η αμφίδρομη επικοινωνία της διοίκησης και του προσωπικού, που οδηγεί στην εν συναίσθηση για την ασφάλεια των εργαζομένων σε περιόδους κρίσης.

Αν κάνουμε μια αναδρομή στο παρελθόν και μελετήσουμε την περίπτωση της πανδημίας Έμπολα στην Δυτική Αφρική θα δούμε ότι το μεγαλύτερο ζήτημα της φαρμακευτικής Novartis που δραστηριοποιόταν στην περιοχή ήταν η ασφάλεια του προσωπικού. Γεγονός αρκετά δύσκολο να επιτευχθεί καθώς η πραγματικότητα χαρακτηριζόταν από έλλειψη υποδομών, ακραία φτώχεια και έλλειψη πρόσβασης σε ιατρική περίθαλψη και φάρμακα. Έτσι τέθηκαν σε εφαρμογή πολιτικές εργασίας από το σπίτι και κινητοποίησης ώστε να διασφαλιστεί ότι ο καθένας είχε επαρκή εφοδιασμό με kit φροντίδας ασφαλείας - μάσκες προσώπου, μαντηλάκια και απολυμαντικά. Παράλληλα, αξιοποιήθηκε η δυνατότητα συνομιλίας του συστήματος πληροφορικής για

να διατηρηθεί με συνέπεια η αμφίδρομη επικοινωνία και η ενημέρωση για τυχόν σχόλια για τοπικά περιστατικά.

Για κάθε παράμετρο που μας ενδιαφέρει ο ρόλος του HR Manager είναι πολλαπλός ανάλογα με το αντικείμενο που δραστηριοποιείται η εταιρεία. Η περίοδος αυτή είναι ιδιαίτερα απαιτητική για τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού.

Μερικές από τις ενέργειες που θα πρέπει να αναλάβει ο HR Manager και η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων των μονάδων υγείας είναι οι εξής:

- ✓ Να επικοινωνεί τακτικά με όλα τα τμήματα της μονάδας υγείας για πιθανές αλλαγές που αφορούν τον τρόπο εργασίας όπως το ωράριο εργασίας, τον τρόπο που θα καλυφθεί η θέση των εργαζομένων που νοσούν και θα χρειαστεί να λείπουν για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
- ✓ Να διαχειριστεί όλα τα διοικητικής φύσης θέματα που προκύπτουν από τις συστάσεις της πολιτείας για τις μετακινήσεις των εργαζομένων και τα διαφορετικά ωράρια και την εξ' αποστάσεως εργασία, τα οποία θα πρέπει να υιοθετήσει η εταιρεία ώστε να περιορίσει την ταυτόχρονη συνύπαρξη πολλών εργαζομένων στους χώρους εργασίας. Εκτός από το νοσηλευτικό προσωπικό που πλαισιώνει το μεγαλύτερο μέρος των μονάδων υγείας και στο οποίο δεν είναι εφικτή η εφαρμογή της τηλεργασίας, σε κάποια τμήματα που αφορούν το διοικητικό κομμάτι η εφαρμογή της τηλεργασίας είναι εφικτή ή και απαραίτητη, προκειμένου να αποφεύγονται οι συνωστισμοί και να διατηρούνται οι αποστάσεις.
- ✓ Στην περίπτωση του Covid-19, οι μονάδες υγείας οφείλουν να εξασφαλίσουν την υγεία των εργαζομένων μέσα από την καθολική τήρηση μέτρων υγιεινής, όπως χρήση μάσκας, αντισηπτικών και τη θέσπιση πρωτοκόλλων εντός της εταιρείας, τα οποία θα πρέπει να τηρούνται αυστηρά από όλους, εργαζόμενους και μη, όπως ο περιορισμός του αριθμού των επισκεπτών σε ασθενείς που νοσηλεύονται, ή των συνοδών προκειμένου να αποφευχθεί ο συνωστισμός, ο εμβολιασμός εργαζομένων, τακτική χρήση διαγνωστικών rapid και μοριακών τεστ, ειδικά μετά την επιστροφή των εργαζομένων από άδεια που έχουν βγει εκτός της περιφέρειάς τους.



- ✓ Σε αυτή τη δύσκολη περίοδο είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να διαθέτουν πλάνο διαχείρισης κρίσεων (crisis management plan). Οι εταιρείες που διατηρούν και επικαιροποιούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα αυτό το πλάνο, έχουν προβάδισμα έναντι των υπολοίπων, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια μιας υγειονομικής κρίσης, όπως αυτής που βιώνουμε σήμερα. Η διοίκηση σε συνεργασία με το τμήμα προσωπικού, τεχνολογικής υποστήριξης, ασφάλειας και υγείας και υπό την επίβλεψη του διευθύνοντα συμβούλου πρέπει να εφαρμόζουν το δικό τους πλάνο διαχείρισης κρίσεων. Η ενεργοποίηση της τεχνολογίας, μέσα από την εξέλιξη των συστημάτων της πληροφορικής επιτρέπει στις εταιρείες της υγείας να προσαρμοστούν γρήγορα στη νέα κατάσταση πραγμάτων.

## **5.2 Ο υποστηρικτικός ρόλος του HR στις επιπτώσεις της πανδημίας**

Τα γεγονότα των τελευταίων μηνών οδήγησαν τις εταιρείες να επικεντρωθούν στην υγεία και την ευημερία των εργαζομένων σε πολλά επίπεδα, όπως το πώς νιώθουν οι εργαζόμενοι και μεταξύ άλλων εάν έχουν εμβολιαστεί. Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού πλέον δίνουν μεγάλη προσοχή στη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων.

Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, απαιτείται το HR να επιδεικνύει περισσότερη συναισθηματική νοημοσύνη, σημειώνει η Holly Maurer - Klein, SHRM-SCP, αντιπρόεδρος στο HR/Advantage Advisory στο Πίτσμπουργκ.

Ακόμη, απαιτείται μεγαλύτερη προσοχή στην εμπειρία των εργαζομένων, την οποία η εξ αποστάσεως εργασία έχει αλλάξει δραματικά. Ο Bryan Hancock, συνεργάτης και παγκόσμιος ηγέτης της πρακτικής διαχείρισης ταλέντων της McKinsey & Co συμβουλεύει το HR να επικεντρωθεί σε ιδιαίτερα σημαντικά σημεία καμπής, τα οποία αποκαλεί «στιγμές που έχουν σημασία».

Για παράδειγμα, οι υπάλληλοι που προσλήφθηκαν τον περασμένο χρόνο μπορεί να μην έχουν έρθει ποτέ στο γραφείο ή να μην έχουν συναντήσει προσωπικά το αφεντικό και τους συναδέλφους τους. Η Maurer-Klein σημειώνει ότι αυτή η πραγματικότητα απαιτεί νέα είδη προγραμμάτων καθοδήγησης, όπως η επικοινωνία των νέων προσλήψεων με

έναν καθιερωμένο υπάλληλο με τον οποίο θα μπορούν να συνομιλούν καθημερινά για να προσαρμοστούν καλύτερα στην κουλτούρα της εταιρείας.

Μια άλλη σημαντική εμπειρία των εργαζομένων που έχει γίνει πιο περίπλοκη είναι να κάνεις «δύσκολες συζητήσεις», λέει ο Hancock. Πριν από την πανδημία, ένας διευθυντής που χρειαζόταν να συζητήσει ένα πρόβλημα ή να μεταφέρει άσχημα νέα μπορεί να είχε μια ιδιωτική συνομιλία με έναν υπάλληλο στο γραφείο. Αυτό μπορεί να μην είναι πλέον δυνατό σε ένα απομακρυσμένο ή υβριδικό περιβάλλον εργασίας μιας και οι βίντεο – κλήσεις χαρακτηρίζονται από έλλειψη οικειότητας.. Το HR θα πρέπει να καταλάβει πώς να χειρίζεται τέτοιες καταστάσεις και να εκπαιδεύσει τους διευθυντές σε νέα μοντέλα.

Η ψυχική υγεία των εργαζομένων ήταν επίσης στο επίκεντρο των εργαζομένων τον τελευταίο καιρό. Η ομάδα Ανθρώπινου Δυναμικού στο Sedgwick, ενός παγκόσμιου παρόχου τεχνολογικών κινδύνων, οφελών και επιχειρηματικών λύσεων με έδρα στο Memphis, Tenn., καθιέρωσε αρκετές νέες πρακτικές, σύμφωνα με τη Michelle Hay, παγκόσμια chief people officer της εταιρείας, η οποία απασχολεί 27.000 ανθρώπους.

Για παράδειγμα, οι διευθυντές εκπαιδεύτηκαν να εξετάζουν συχνά τους εργαζομένους σχετικά με την υγεία και την ευημερία τους. Για να μειωθεί το άγχος του προσωπικού λόγω του Covid 19, ο επικεφαλής ιατρός του Sedgwick πραγματοποιούσε ειδικές συνεδρίες γι' αυτούς. Οι συνεδρίες έδωσαν στους ανθρώπους την ευκαιρία να μιλήσουν για το άγχος τους και παρείχαν συμβουλές για να το μειώσουν.

Οι εργοδότες άρχισαν να δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στη ζωή των εργαζομένων και εκτός εργασίας. Για παράδειγμα, στη Medidata, μια εταιρεία με έδρα τη Νέα Υόρκη που απασχολεί 3.500 υπαλλήλους, παρέχει μια πλατφόρμα βασισμένη στο cloud για να κάνει κλινικές ιατρικές δοκιμές. Η εταιρεία ενθάρρυνε το προσωπικό της «να σκεφτεί μια μέρα της ζωής του από τη στιγμή που ξυπνούσε μέχρι την ώρα που πήγαινε για ύπνο, ως οδηγό για να καθορίσει ποια βοήθεια θα μπορούσε να του προσφέρει η εταιρεία. Μια πρωτοβουλία που προέκυψε από αυτήν την εμπειρία ήταν η απόφαση να δοθεί δωρεάν πρόσβαση στους εργαζόμενους σε μια εφαρμογή που ονομάζεται Task Human που προσφέρει επικοινωνία με lifecoaches, εκπαιδευτές γιόγκα και διατροφολόγους. Οι εργαζόμενοι μπορούσαν να κλείσουν δωρεάν ατομικά ραντεβού όποτε ήθελαν.

«Συνειδητοποιήσαμε ότι η κατάσταση του καθενός ήταν τόσο μοναδική και διαφορετική που ήταν αδύνατο για το [προσωπικό του ανθρώπινου δυναμικού] να είναι διαθέσιμο για κάθε υπάλληλο για προσωπική συνομιλία», αναφέρει ο υπεύθυνος HR.

Οι εταιρείες αύξησαν επίσης την εστίασή τους στις φυλετικές και κοινωνικές ανισότητες που έφεραν στο φως τα γεγονότα του περασμένου έτους. Στο Sedgwick, οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού μίλησαν με τους υπαλλήλους για το πώς αισθάνονταν και δημιούργησαν εκπαιδευτικά προγράμματα για να εντοπίσουν και να εξαλείψουν τη μεροληψία όπου υπήρχε.

Το HR έχει γίνει επίσης υπεύθυνο για το πού εργάζονται οι άνθρωποι στο σπίτι. Αυτό προϋποθέτει την καθοδήγηση τους για το πώς να ελαχιστοποιήσουν τους περισπασμούς και να εργαστούν πιο αποτελεσματικά. Θα μπορούσε επίσης να περιλαμβάνει την παροχή καθοδήγησης για το πώς να θέσετε όρια, ώστε οι εργαζόμενοι να μην καταλήξουν να εργάζονται πολύ, κάτι που θα μπορούσε να οδηγήσει σε ψυχικά και σωματικά προβλήματα. Αυτού του είδους τα ζητήματα όχι μόνο είναι επιβλαβή για τον εργαζόμενο, αλλά θα μπορούσαν επίσης να έχουν νομικές συνέπειες για τον εργοδότη.

Επιπλέον, το HR έπρεπε να συμβαδίσει με τις ταχέως μεταβαλλόμενες οδηγίες και απαιτήσεις για την υγεία. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού έπρεπε να μάθουν γρήγορα πώς να ακολουθούν και να εφαρμόζουν τις επίσημες οδηγίες από τα Κέντρα Ελέγχου και Πρόληψης Νοσημάτων σχετικά με την απολύμανση και την κοινωνική απόσταση. Από το 2021 και μετά η εστίασή του ανθρώπινου δυναμικού στράφηκε στους εμβολιασμούς των εργαζομένων με τις μονάδες υγείας να πλαισιώνονται με ποιο αυστηρή νομοθεσία. Αυτό είναι ακόμη ένα σημάδι της αυξανόμενης σημασίας του HR το οποίο είναι πλέον υπεύθυνο για τη στρατηγική των εμβολίων, γεγονός που είναι κρίσιμο και κεντρικό στην επιχειρηματική στρατηγική.

### **5.3 Από-στιγματίζοντας θέματα ψυχικής υγείας**

Ακόμη και πριν από τα γεγονότα του περασμένου έτους, η ψυχική υγεία στο χώρο εργασίας είχε γίνει σημαντικό θέμα στις ΗΠΑ, σύμφωνα με την Kelly Greenwood, ιδρύτρια και διευθύνουσα σύμβουλο της MindShare Partners, μιας μη κερδοσκοπικής οργάνωσης που επικεντρώνεται στον αποστιγματισμό της ψυχικής υγείας στο χώρο

εργασίας και στην παροχή εκπαίδευσης και κατάρτισης στις επιχειρήσεις. *«Έως και το 80 τοις εκατό των Αμερικανών θα έχουν μια διαγνώσιμη πάθηση ψυχικής υγείας όπως κατάθλιψη ή άγχος κάποια στιγμή στη ζωή τους, είτε το συνειδητοποιούν είτε όχι», λέει. «Και αυτό δυστυχώς έχει αυξηθεί τον τελευταίο χρόνο ως αποτέλεσμα της πανδημίας...».*

Όλα αυτά προκάλεσαν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τις υπηρεσίες του MindShare και την επείγουσα ανάγκη από πιθανούς πελάτες. Όταν χτύπησε η πανδημία, η στάση πήγε από «θα το σκεφτόμαστε για έξι μήνες» στο «χρειαζόμαστε αυτό χθες», λέει ο Greenwood.

Μετά το ξέσπασμα της πανδημίας, πολλές εταιρείες έσπευσαν να αυξήσουν τα οφέλη για την ψυχική υγεία, αλλά αυτές που ήταν πιο σοβαρές για την αντιμετώπιση του ζητήματος εξέτασαν επίσης την κουλτούρα και τη στάση τους. Όπως συγκεκριμένα υποστηρίζει: *«Εάν η κουλτούρα δεν υπάρχει, αν δεν υποστηρίζει την ψυχική υγεία, οι άνθρωποι δεν θα επωφεληθούν από αυτά τα οφέλη λόγω του στιγματισμού».*

Σύμφωνα με την Greenwood, οι ηγέτες ενός οργανισμού μπορούν να ακολουθήσουν τρεις αρχές για να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα που υποστηρίζει την ψυχική υγεία των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τις παραδοχές της Greenwood οι άνθρωποι που είναι σε ηγετικές θέσεις πρέπει να είναι ευάλωτοι και αυθεντικοί. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι μοιράζονται μια δική τους προσωπική εμπειρία με θέματα ψυχικής υγείας. για παράδειγμα, η παραδοχή ότι έχουν μια κακή μέρα επειδή το παιδί τους έδειξε οργή εκείνο το πρωί δείχνει την ανθρωπιά σας και ενθαρρύνει τους άλλους να είναι πιο ανοιχτοί.

*«Μοντέλο ψυχικά υγιούς συμπεριφοράς».* Δείξτε υγιή όρια εργασίας/ζωής λέγοντας στους υπαλλήλους ότι, για παράδειγμα, δεν θα απαντήσετε σε e-mail μετά από μια συγκεκριμένη ώρα. "Είναι ένα πράγμα να λέμε ότι είναι σημαντικό, αλλά εάν ένας διευθυντής ή ηγέτης δεν το κάνει στην πραγματικότητα, οι εργαζόμενοι δεν θα αισθάνονται ελεύθεροι να αποσυνδεθούν", λέει ο Greenwood.

*«Να είστε περίεργοι για τους υπαλλήλους σας, αλλά μην υποθέτετε τίποτα».* Ενώ οι διευθυντές θα πρέπει να είναι προληπτικοί όσον αφορά το check-in με τους υπαλλήλους, θα πρέπει να είναι προσεκτικοί στο να βγάζουν βιαστικά συμπεράσματα. Εάν κάποιος είναι κουρασμένος, μπορεί να είναι σημάδι

κατάθλιψης. Αντίθετα, «απλώς ονομάστε αυτό που βλέπετε και κάντε ερωτήσεις ανοιχτού τύπου. Δεν θέλετε οι άνθρωποι να νιώθουν ότι αναγκάζονται να αποκαλύψουν κάτι που δεν θέλουν»

#### **5.4 Ο ψυχολογικός αντίκτυπος του COVID-19 στους επαγγελματίες υγείας της πρώτης γραμμής και οι τρόποι αντιμετώπισης του**

Καθώς ο κόσμος παλεύει με την πανδημία του COVID-19, οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας (HCW) είναι μεταξύ των πιο ευάλωτων ομάδων που κινδυνεύουν από προβλήματα ψυχικής υγείας. ωστόσο, πολλοί κίνδυνοι για την ευημερία των υγειονομικών δεν γίνονται εύκολα κατανοητοί. Από τη βιβλιογραφία, υπάρχει έλλειψη γνώσεων σχετικά με τον καλύτερο τρόπο πρόληψης της ψυχολογικής δυσφορίας, και για τα βήματα που απαιτούνται για να αποκατασταθεί όσο το δυνατόν περισσότερο η ευημερία των υγειονομικών.

Ακόμα λιγότερο, είναι γνωστές οι επιπτώσεις της πανδημίας στην ψυχική υγεία και ευεξία των εργαζομένων στην πρώτη γραμμή. Παρόλα αυτά, στοιχεία από μελέτες κατά τη διάρκεια του COVID-19 αλλά και από άλλες παρόμοιες πανδημίες προηγούμενων ετών, μπορούν να βοηθήσουν στην ενημέρωση και τον καλύτερο τρόπο αντιμετώπισής τους.

Στο παρελθόν, ο κόσμος έχει αντιμετωπίσει πολλές παρόμοιες βιολογικές καταστροφές συμπεριλαμβανομένου του Σοβαρού Οξέος Αναπνευστικού Συνδρόμου (SARS) σε Κίνα, σε μέρη της Ασίας και του Καναδά το 2003, του Έμπολα στη Δυτική Αφρική το 2014 και το αναπνευστικό σύνδρομο της Μέσης Ανατολής (MERS) το 2016. Η πιο πρόσφατη είναι η επιδημία του COVID-19 που οδήγησε σε ανησυχητικά υψηλό παγκόσμιο αριθμό θανάτων, με χιλιάδες υγειονομικούς να μολύνονται. Η γρήγορη αλλαγή η απόκριση σε αυτόν τον νέο ιό είχε βαθιά επίδραση στην ευημερία των υπαλλήλων των νοσοκομείων που εργάζονται στην πρώτη γραμμή.

Επιπλέον, ο γρήγορος ρυθμός μετάδοσης του COVID-19 οδήγησε σε συμπεράσματα ότι οι επαγγελματίες υγείας δεν ήταν επαρκώς εξοπλισμένοι για να αντιμετωπίσουν, τόσο από επαγγελματική όσο και ψυχολογική άποψη.

Η αντιμετώπιση μιας σοβαρής παγκόσμιας καταστροφής για την υγεία είναι ένα αχαρτογράφητο ταξίδι και άγνωστο σε διάφορα επίπεδα. Οι κρατικοί φορείς κάνουν

σχέδια χρησιμοποιώντας δεδομένα άλλων χωρών για την προβολή ποσοστών μόλυνσης. Ο υψηλός βαθμός αβεβαιότητας που σχετίζεται με νέα παθογόνα συμβάλλει περαιτέρω στο άγχος των εργαζομένων ενώ παράλληλα διατηρείται και δημιουργείται μια αρνητική εμπειρία.

Ωστόσο, η πρόκληση που αντιμετωπίζουμε μπορεί επίσης να είναι θετική καθώς αλλάζει πολλές νόρμες, τα άτομα αξιοποιούν και εξελίσσουν τις δεξιότητές τους, καλούνται να συνεργαστούν σε ομάδες και η αλλαγή που οργανώνεται από τους ηγέτες μπορεί να ενισχύσει τα έθνη και την ετοιμότητά τους για μελλοντικές καταστροφές.

Η επαγγελματική αναγνώριση και η ηθική μπορούν να ενισχύσουν θετικά τη σκληρή δουλειά και την ψυχολογία των επαγγελματιών υγείας.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα κοινωνικής αναγνώρισης είναι η κυκλοφορία μιας φωτογραφίας αγνώστου προέλευσης που κυκλοφόρησε για πρώτη φορά στις 22 Απριλίου στο Twitter από τον λογαριασμό ενός καταστήματος comic με έδρα στη Βαρκελώνη. Στη φωτογραφία παρουσιάζονται ιατροί και νοσηλευτές ως ήρωες που περνούν μπροστά από ήρωες comic όπως ο Superman. Η φωτογραφία από εκείνη την ημέρα έκανε τον γύρο του διαδικτύου παγκοσμίως προβάλλοντας το αξίωμα ότι «οι πραγματικοί υπερήρωες είναι οι απλοί υπάλληλοι».



Πηγή: *Twitter, comicsbarcelona.com*

Η διαχείριση των αναδυόμενων ζητημάτων ψυχικής υγείας μεταξύ των επαγγελματιών υγείας κατά τη διάρκεια μιας πανδημίας είναι επιτακτική ιδιαίτερα στην τρέχουσα πανδημία του COVID-19. Αν και ορισμένα στοιχεία για την αντιμετώπιση μιας επιδημίας είναι δύσκολο να τροποποιηθούν, πολλά μπορούν να ληφθούν υπόψη ώστε να προληφθούν άλλα, μελλοντικά.

Οι HRmanagers ως υπεύθυνοι της οργάνωσης του προσωπικού και της υλοποίησης της στρατηγικού σχεδίου της εταιρείας ή του οργανισμού πρέπει επίσης να εξετάσουν τη σημασία μιας προληπτικής προσέγγισης για τον μετριασμό της ανάπτυξης ψυχολογικών εκδηλώσεων.

Ο φόβος μπορεί να ελαχιστοποιηθεί μέσω της σωστής ενημέρωσης και παροχής επαρκούς κατάρτισης και πόρων, ενώ η εκπαίδευση των εργαζομένων, των οικογενειών τους και του ευρύτερου κοινού μπορεί να βοηθήσει στη μείωση του στίγματος και των διακρίσεων.

Η ψυχοκοινωνική υποστήριξη και τα αποτελεσματικά μέτρα πρέπει να είναι άμεσα διαθέσιμα, με πολλαπλούς τρόπους και να σχεδιαστεί ώστε να ταιριάζει στις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων ώστε να ενδυναμώσουν τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζουν.

## **5.5 Ελληνικό σύστημα υγείας και η πανδημία COVID -19**

Ο κορονοϊός έχει αποτελέσει μέρος της ελληνικής πραγματικότητας από τους πρώτους μήνες του 2020, όταν η Ελλάδα κλήθηκε να διαχειριστεί την εξάπλωση της πανδημίας.

Αρχικά, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στον περιορισμό της διασποράς του ιού ενώ παράλληλα γίνονταν οι απαραίτητες προσπάθειες προκειμένου να εξασφαλιστεί το απαιτούμενο χρονικό περιθώριο προκειμένου να οργανωθεί για να αντιμετωπίσει την κατάσταση το εθνικό σύστημα υγείας.

Στο πλαίσιο της προετοιμασίας αυτής, το σύστημα υγείας προμηθεύτηκε τα απαραίτητα φάρμακα και τον κατάλληλο εξοπλισμό ενώ παράλληλα έγιναν προσπάθειες να εξασφαλιστούν περισσότερες κλίνες Μ.Ε.Θ. Στη συνέχεια, κατηγοριοποιήθηκαν τα περιστατικά σε επείγοντα και μη επείγοντα, με στόχο να εξασφαλιστεί μεγαλύτερος αριθμός προσωπικού και εξοπλισμού. Πιο συγκεκριμένα, αναβλήθηκαν ορισμένα

περιστατικά που δεν ήταν επείγοντα, παραδείγματος χάρη, διάφορες επεμβάσεις αλλά και πολλά προγράμματα νοσηλείας, γεγονός που οδήγησε πολλές φορές σε οικονομικές απώλειες των ιατρών, των ίδιων των νοσοκομείων, καθώς και άλλων επαγγελματιών υγείας.

Η κατάσταση αυτή, αν και δημιούργησε πίεση σε ένα ήδη φορτισμένο εργασιακό περιβάλλον, δημιούργησε την επιτακτική ανάγκη να βελτιωθεί η ταχύτητα και η αποτελεσματικότητα ανταπόκρισης σε επείγοντα περιστατικά.

Για να επιτευχθεί αυτό, κρίθηκε απαραίτητη η συντονισμένη βελτίωση και συνεργασία πολλών διαφορετικών κλάδων ταυτόχρονα, όπως του προσωπικού, των υποδομών, των προμηθειών και του ευρύτερου σχεδιασμού του συστήματος υγείας.

Πιο συγκεκριμένα, όπως σε κάθε περίοδο κρίσης, έτσι και στη περίπτωση το Covid-19, πρέπει να δοθεί μεγάλη βαρύτητα στην πρόβλεψη των αναγκών, ώστε να μπορέσουν να καλυφθούν σε μελλοντικό χρόνο όσο το δυνατόν περισσότερο ανάγκες που ακόμη δεν έχουν φανεί. Στη συνέχεια, είναι αναγκαίο να αποκατασταθούν οι υλικές ελλείψεις, όπως διάφορα είδη που χρησιμοποιούνται για την ασφάλεια του προσωπικού και των ασθενών, λόγω χάρη, μάσκες, ειδικές στολές, επαρκή ποσότητα φαρμάκων και άλλα.

Εξίσου σημαντικό με την ενίσχυση της υλικοτεχνικής υποδομής, είναι να δοθεί έμφαση στην εκπαίδευση και την ψυχολογική στήριξη του προσωπικού, ιδιαίτερα αυτού που δραστηριοποιείται στις Μ.Ε.Θ.

Μεγάλης σημασίας είναι και η βελτίωση του περιβάλλοντος στο οποίο γίνεται η περίθαλψη των ασθενών, γι' αυτό πρέπει να θεσπιστούν αυστηρά πρωτόκολλα υγείας και ασφάλειας, ώστε να εξασφαλιστεί η ποιότητα των κέντρων υγείας.

Τέλος, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στα φαρμακεία με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Αυτό μπορεί να γίνει με τη δημιουργία on - line φαρμακείων τα οποία θα είναι σε θέση να προσφέρουν κατ' οίκον διανομή προϊόντων αλλά και υπηρεσιών, διευκολύνοντας το έργο του συστήματος υγείας.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι το δημόσιο σύστημα υγείας της χώρας, δραστηριοποιείται σε 7 Υγειονομικές Περιφέρειες, αποτελείται από 130 δημόσια Νοσοκομεία, 400 Κέντρα Υγείας, 1500 Περιφερειακά/Αγροτικά Ιατρεία και εκατοντάδες Δομές Ψυχικής Υγείας, Δομές Αντιμετώπισης Εξαρτήσεων και Δομές Αποκατάστασης. Παρόλα αυτά, καλύπτει το 61% των δαπανών που αντιστοιχούν σε



περιστατικά υγείας, ενώ το 39% υπεύθυνοι είναι ιδιωτικοί φορείς. (European Observatory on Health Systems and Policies, 2017).

## **5.6 Αλλαγές στα δημόσια νοσοκομεία για την αντιμετώπιση του COVID -19**

Αναμφισβήτητα, η πανδημία του Covid - 19τόνισε τα κενά του ελληνικού συστήματος υγείας, δημιουργώντας την ανάγκη για ενίσχυση του συστήματος της δημόσιας υγείας, τη βελτίωση της αποδοτικότητας και την ψηφιοποίηση ολόενα και περισσότερων υπηρεσιών υγείας.

Πιο συγκεκριμένα, πρέπει να επαναπροσδιοριστούν οι προτεραιότητες της δημόσιας υγείας, ώστε να δοθεί η ανάλογη προσοχή στους τομείς που την χρειάζονται. Ένας από αυτούς τους τομείς είναι για παράδειγμα το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στις μονάδες υγείας. Πιο συγκεκριμένα, είναι απαραίτητη η αριθμητική αύξηση του δυναμικού, και η βελτίωση της εκπαίδευσης και η συνεχής επιμόρφωσή του. Στη συνέχεια, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στον τρόπο που αλληλοεπιδρά το δημόσιο με το ιδιωτικό σύστημα υγείας, έτσι ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή συνεργασία μεταξύ τους.

Σχετικά με την ψηφιοποίηση των υπηρεσιών υγείας, είναι αλήθεια ότι η πανδημία του Covid – 19, διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στην αρχή της χρησιμοποίησης της άυλης συνταγογράφησης αλλά και της ηλεκτρονικής καταγραφής των αποτελεσμάτων των self-test.

Οι παραπάνω τομείς αποτελούν τους βασικούς πυλώνες οποιουδήποτε συστήματος υγείας, και η βελτίωσή τους θα έχει ως αποτέλεσμα την αναβάθμιση του συστήματος συνολικά.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΜΑΙΕΥΤΙΚΗ ΓΥΝΑΙΚΟΛΟΓΙΚΗ ΚΛΙΝΙΚΗ ΡΕΑ ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΦΕΡΕ Ο COVID- 19

#### 6.1 Εισαγωγή

Η πανδημία Covid-19 έχει επηρεάσει την εργασία των εργαζομένων στο χώρο της υγείας, αλλά και διάφορες άλλες πτυχές της καθημερινότητάς τους. Όσο περισσότερα γνωρίζουμε τους τρόπους με τους οποίους η πανδημία βιώνεται από τους εργαζόμενους, τόσο περισσότερο βρισκόμαστε σε καταλληλότερη θέση να σχεδιάσουμε, την οργάνωση της επιχείρησης, την εφαρμογή και την αξιολόγηση παρεμβάσεων για την υποστήριξη των εργαζομένων στο πλαίσιο αυτής της κρίσιμης περιόδου.

Πρωταρχικός στόχος της παρούσας έρευνας είναι, ακριβώς, η διερεύνηση της εργασιακής εμπειρίας των ανθρώπων που βρίσκονται στη θέση οργάνωσης και διοίκησης του προσωπικού σε μονάδες υγείας. Με την πλειονότητα των ερευνών κατά τη διάρκεια της πανδημίας να δίνουν έμφαση στην αυξημένη δυσφορία και τα επίπεδα άγχους και στρες, θεωρείται απαραίτητη η καταγραφή τόσο των συγκεκριμένων ψυχολογικών παραγόντων που εντείνουν την πίεση, όσο και το βαθμό ανθεκτικότητας των εργαζομένων που ενδεχομένως αμβλύνουν τις αρνητικές επιπτώσεις.

Για την έρευνα συνεργάζεται η Μαιευτική Γυναικολογική Κλινική ΡΕΑ (<https://www.reamaternity.gr>).

#### 6.2 Σκοπός έρευνας

Οι σύγχρονες μορφές διοίκησης και οργάνωσης του προσωπικού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αναγνωρίζουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό, αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιό τους και έχει τόσο άμεση, όσο και έμμεση σχέση με την ποιότητα των υπηρεσιών που καλούνται να προσφέρουν. Τα τελευταία δύο χρόνια, όλοι οι οργανισμοί ανταποκρίνονται στην απειλή της πανδημίας COVID-19, που έχει δημιουργήσει νέες συνθήκες εργασίας, θέτοντας πολλές προκλήσεις στην ομαλή διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, πρωταρχικός στόχος της παρούσας έρευνας είναι η μέτρηση των επιπτώσεων της

πανδημίας Covid-19 στη διοίκηση των μονάδων υγείας, και οι προκλήσεις που κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν οι managers για την θέσπιση νέων κανόνων που αφορούν στη διοίκηση και την ασφάλεια του προσωπικού.

Πιο συγκεκριμένα, θα διερευνηθούν αν κατά τη διάρκεια της περιόδου αυτής, το στρες, η ανησυχία και ο φόβος των εργαζομένων επηρέασαν την εργασιακή τους καθημερινότητα και σε τι βαθμού επηρέασαν οι νέες συνθήκες εργασίας την ομαλή λειτουργία των τμημάτων.

### **6.3 Ερευνητικά ερωτήματα**

Οι στόχοι που παρουσιάστηκαν παραπάνω μας οδηγούν στον καθορισμό των ερευνητικών ερωτημάτων της έρευνας που είναι τα εξής:

**1<sup>ο</sup> Ερευνητικό ερώτημα:** Σε αντίθεση με άλλες εταιρείες, πόσο πιο δύσκολος ήταν ο ρόλος της Δ. Α. Π. σε μια μονάδα υγείας όπως σε μια ιδιωτική κλινική δεδομένου ότι δεν είναι εφικτό να υιοθετηθεί η εξ' αποστάσεως εργασία;

**2<sup>ο</sup> Ερευνητικό ερώτημα:** Ποιος είναι ο ψυχολογικός αντίκτυπος της πανδημίας Covid-19 στους εργαζομένους της κλινικής;

**3<sup>ο</sup> Ερευνητικό ερώτημα:** Πόσο εύκολα ανταποκρίθηκαν οι εργαζόμενοι στα νέα μέτρα και πόσο πρόθυμοι είναι να συνεργαστούν με τους νέους κανόνες εντός της εταιρείας ;

**4<sup>ο</sup> Ερευνητικό ερώτημα:** Έχει επηρεαστεί η απόδοση των εργαζομένων στην εργασία τους κατά την περίοδο της πανδημίας;

**5<sup>ο</sup> Ερευνητικό ερώτημα:** Σε τι βαθμό έχει επηρεαστεί η ψυχολογία των εργαζομένων και η γνώμη τους για το αντικείμενο της εργασίας τους;

### **6.4 Ερευνητικές υποθέσεις**

- Τα τμήματα της εργασίας δεν επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τη στάση των εργαζομένων.
- Τα έτη προϋπηρεσίας επηρεάζουν τη διαμόρφωση των στάσεων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

- Οι δυσκολίες που έχει προκαλέσει η πανδημία καθιστά την λειτουργία της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις μονάδες υγείας πολύ πιο δύσκολη καθώς η προστασία των εργαζομένων είναι πολύ πιο δύσκολη.
- Η πανδημία έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την ψυχολογία των εργαζομένων στον υγειονομικό τομέα, προκαλώντας άγχος, φόβο και ανασφάλεια.
- Στο πλαίσιο των μέτρων για την προστασία των εργαζομένων και των επισκεπτών της κλινικής έχει επηρεαστεί και ο αριθμός κατανάλωσης κάποιων υπηρεσιών.
- Τα προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων έχουν περιοριστεί σε μεγάλο βαθμό.

### **6.5 Δείγμα έρευνας**

Η διανομή του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε στους εργαζόμενους της κλινικής «Ρέα Μαιευτική Γυναικολογική Κλινική» (προϊστάμενους στη νοσηλευτική διεύθυνση και του διοικητικού προσωπικού). Το σύνολο των εργαζομένων που συμμετείχαν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν 70 άτομα από σύνολο 580 εργαζομένων. Όταν αναφερόμαστε στο δείγμα μιας έρευνας, αναφερόμαστε σε άτομα που διαθέτουν κοινά χαρακτηριστικά και αναφέρεται σε μια μικρή σχετικά ομάδα που χρησιμοποιείται για ερευνητικούς σκοπούς.

Στην περίπτωση της συγκεκριμένης έρευνας, το κοινό χαρακτηριστικό των ερωτώμενων είναι ότι διαθέτουν διοικητικό ρόλο (προϊστάμενοι, συντονιστές /επικεφαλής, διευθυντές), ανεξάρτητα από το τμήμα στο οποίο ανήκουν και τη διεύθυνση, και πως εργάζονται στη «Ρέα Μαιευτική Γυναικολογική Κλινική».

### **6.6 Μεθοδολογικό πλαίσιο**

Η ερευνητική μεθοδολογία που ακολούθησα για τις ανάγκες της εργασίας είναι η ποιοτική έρευνα, κατά την οποία ο ερευνητής επιχειρεί να μελετήσει τις πεποιθήσεις και τις εμπειρίες συγκεκριμένων προσώπων, υπό την υποκειμενική τους σκοπιά, με σκοπό να δημιουργηθεί μια ολοκληρωμένη γνώση σχετικά με το φαινόμενο που ερευνάται.

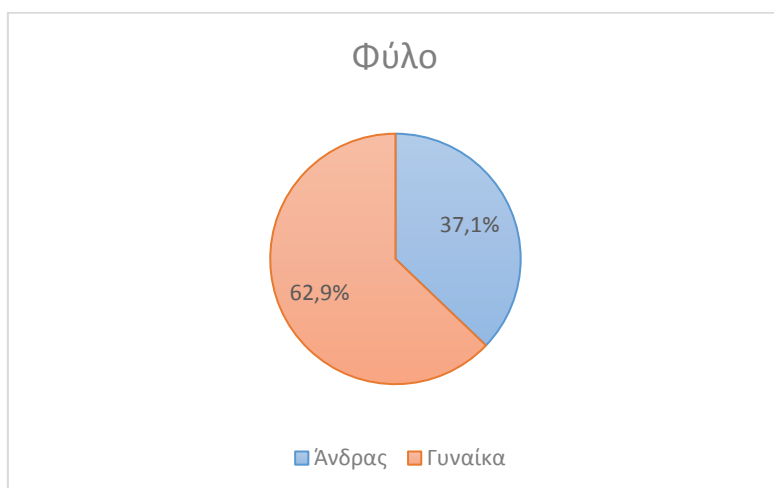
Σύμφωνα με τους Morse&Field, η ποιοτική δειγματοληψία βασίζεται σε δύο κανόνες. Σε αυτόν της καταλληλότητας και της επάρκειας. Με άλλα λόγια, για την ποιοτική έρευνα, η ποσότητα του δείγματος έχει μικρή σημασία, καθώς ορίζεται ως κατάλληλο για την ερμηνεία του φαινομένου και επαρκές για την παροχή ποιοτικών πληροφοριών οι οποίες θα βοηθήσουν το ερευνητή να σχηματίσει πιο ολοκληρωμένη άποψη, σχετικά με τις το υπό έρευνα φαινόμενο.

## 6.7 Περιγραφική στατιστική ανάλυση

### 6.7.1 Α' Μέρος: Δημογραφική ανάλυση

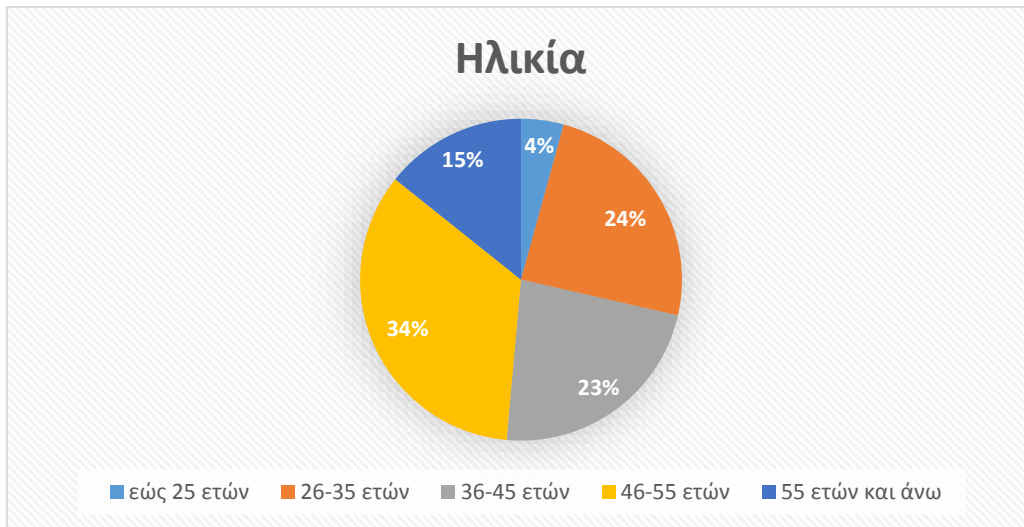
Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 70 εργαζόμενους στην Μαιευτική Γυναικολογική Κλινική, «Ρέα», εκ των οποίων οι 44 είναι γυναίκες και οι 26 άνδρες, γεγονός που δείχνει ότι οι γυναίκες αποτελούν την πλειοψηφία στην κλινική «Ρέα» (Γράφημα 1).

#### Γράφημα 1: Φύλο εργαζομένων



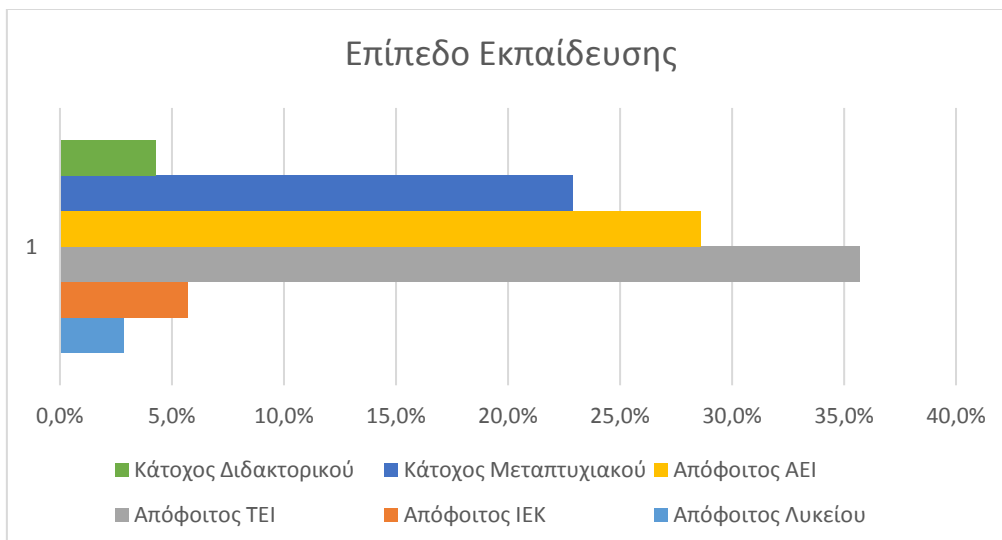
Αναφορικά με την ηλικιακή ομάδα των συμμετεχόντων η πλειοψηφία ήταν μεταξύ 46-55 ετών (34,3%), 17 ήταν μεταξύ 36-45 ετών (24,3%), 16 μεταξύ 26-35 ετών (22,9%), 10 55 ετών και άνω (14,3%) και 3 έως 25 ετών (4,3%).

**Γράφημα 2: Ηλικία σε έτη**



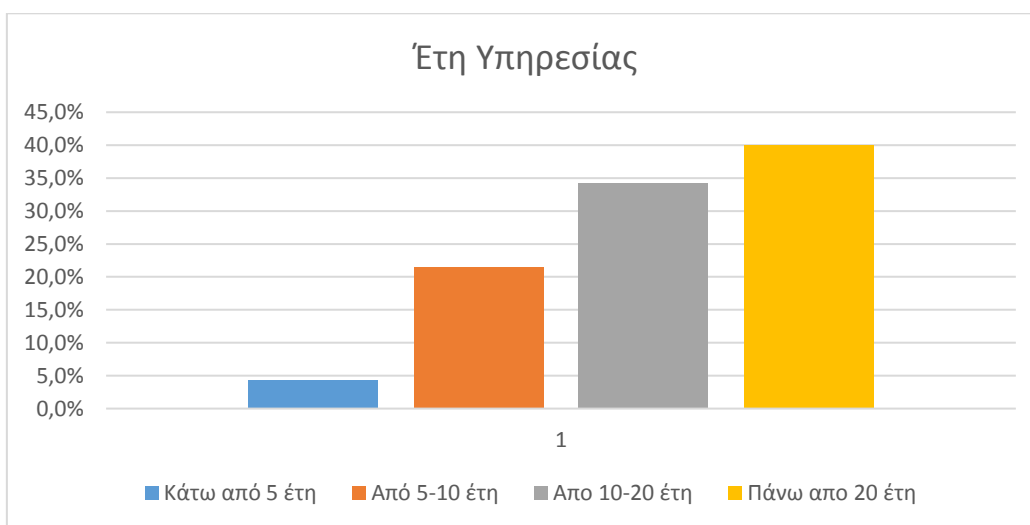
Σχετικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων οι περισσότεροι είναι απόφοιτοι ΤΕΙ (35,7%), το 28,6% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, το 22,9% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού, το 5,7% είναι απόφοιτοι ΙΕΚ, το 4,3% είναι κάτοχοι διδακτορικού, ενώ η μειοψηφία είναι απόφοιτοι λυκείου. (Γράφημα 3)

**Γράφημα 3: Επίπεδο Εκπαίδευσης**



Όσον αφορά την προϋπηρεσία των εργαζομένων στη μαιευτική κλινική Ρέα, η πλειοψηφία έχουν περισσότερα από 20 έτη με ποσοστό 40,0%, στη συνέχεια ακολουθεί το 34,3% των που έχει από 10 έως 20 έτη προϋπηρεσίας, ύστερα το 21,4% αφορά τους εργαζομένους από 5 έως 10 έτη ενώ το μικρότερο ποσοστό 4,3%, αφορά εργαζόμενους με προϋπηρεσία λιγότερη των 5ετών. (Γράφημα 4)

**Γράφημα 4: Έτη Υπηρεσίας**

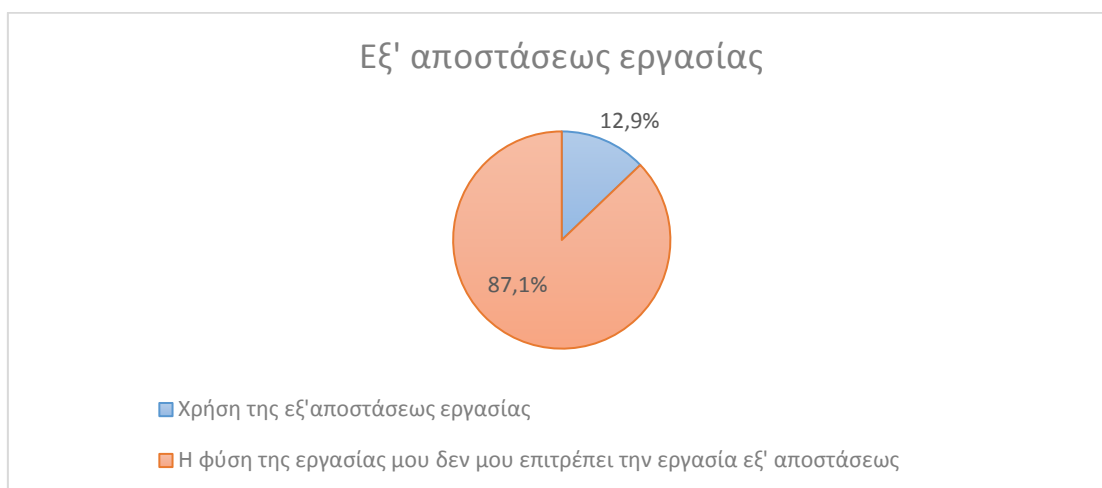


#### **6.7.2 Β' Μέρος: Μέτρα που ελήφθησαν για τον περιορισμό της πανδημίας**

Ένα από τα μέτρα που έλαβε η πλειοψηφία των επιχειρήσεων προκειμένου να μειωθεί ο κίνδυνος νόσησης των εργαζομένων είναι αυτό της εξ' αποστάσεως εργασίας. Ωστόσο στην περίπτωση μια μονάδας υγείας όπως αυτή της κλινικής Ρέα, αυτό σε συντριπτικό ποσοστό είναι ανέφικτο. Όπως φαίνεται και από το παρακάτω γράφημα, μόλις 9 εργαζόμενοι κατάφεραν να πραγματοποιήσουν τηλε-εργασία (12,9%), ενώ 61 (87,1%) εργαζόμενους η φύση της εργασίας τους δεν τους επέτρεπε να χρησιμοποιήσουν την εξ' αποστάσεως εργασία. Το γεγονός αυτό δείχνει πόσο πιο δύσκολος ήταν ο ρόλος της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού προκειμένου να προστατέψει τους υπάλληλους (προϊστάμενους και μη), της κλινικής. (Γράφημα 1)

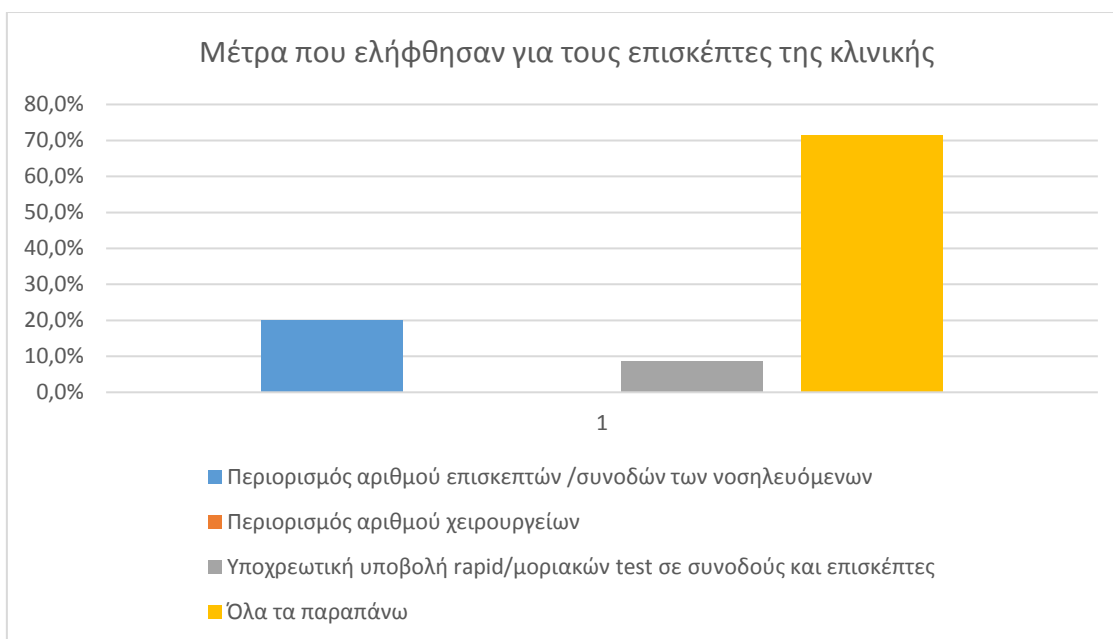


### Γράφημα 5: Εξ' αποστάσεως εργασία



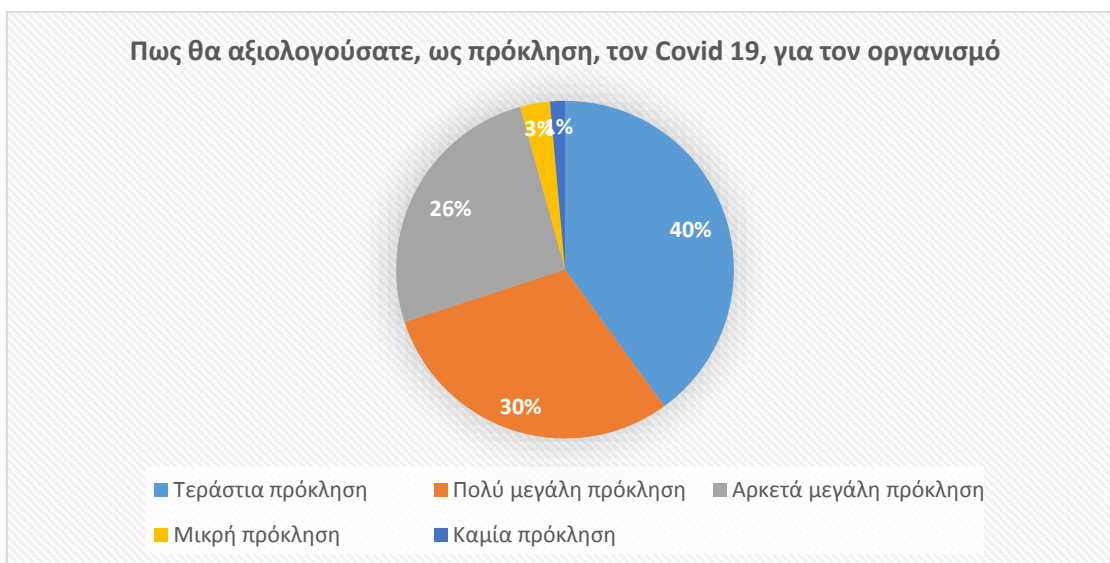
Στο γράφημα που ακολουθεί φαίνεται ότι αναφορικά με τα περισσότερα τμήματα της κλινικής, με ποσοστό 71,4%, τα μέτρα που έλαβε η κλινική για την προστασία τόσο του προσωπικού, όσο και των ασθενών – επισκεπτών είναι ότι περιορίστηκε ο αριθμός των συνοδών των νοσηλευόμενων, περιορίστηκε ο αριθμός των χειρουργείων, έγινε υποχρεωτική η υποβολή rapid ή και μοριακών test σε συνοδούς και επισκέπτες. Σε ποσοστό 20%, λόγω της φύσης των τμημάτων, περιορίστηκε μόνο ο αριθμός των επισκεπτών / συνοδών των νοσηλευόμενων, ενώ στο 8,6% έγινε υποχρεωτική η υποβολή rapid/μοριακών test σε συνοδούς και επισκέπτες.

## Γράφημα 6: Μέτρα που λήφθηκαν για τους επισκέπτες της κλινικής



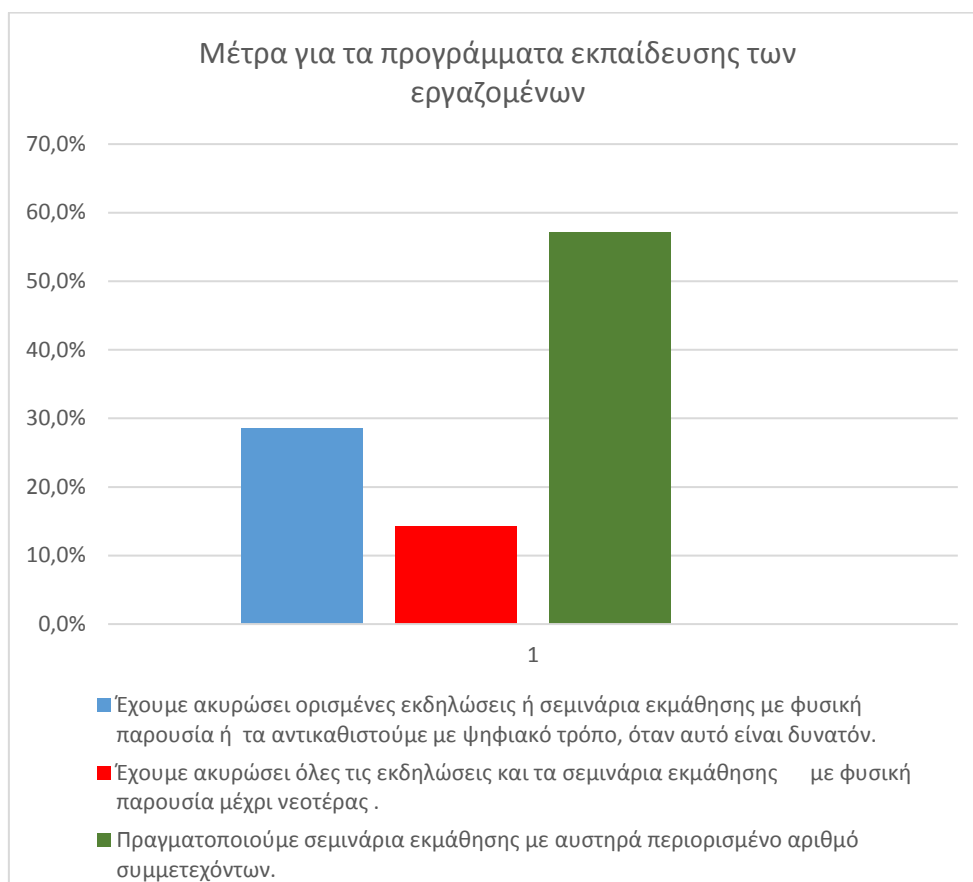
Σε ερώτηση αναφορικά με το πόσο μεγάλη θα αξιολογούσαν την πρόκληση της πανδημίας συνολικά για τον οργανισμό, όπως φαίνεται από το γράφημα 7, το 40,0% απάντησε ότι το θεωρούν τεράστια πρόκληση, το 30,0% πολύ μεγάλη πρόκληση, το 25,7% αρκετά μεγάλη πρόκληση, στη συνέχεια το 2,9% μικρή πρόκληση και μόλις το 1,4% δεν θεώρησαν ότι η πανδημία αποτέλεσε κάποιου είδους πρόκληση για την κλινική.

### Γράφημα 7: Αξιολόγηση της πρόκλησης, της πανδημίας για τον οργανισμό συνολικά



Την περίοδο της πανδημίας, όπως φαίνεται και από το παρακάτω γράφημα (Γράφημα 5), η εκπαίδευση των εργαζομένων επηρεάστηκε σε μεγάλο βαθμό δεδομένου ότι το 57,1% των σεμιναρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων με φυσική παρουσία πραγματοποιούνται με αυστηρά περιορισμένο αριθμό συμμετεχόντων. Το 28,6% έχουν ακυρωθεί ή αντικατασταθεί με ψηφιακό τρόπο όταν αυτό είναι εφικτό και το 14,3% έχουν ακυρωθεί τελείως μέχρι νεοτέρας.

## Γράφημα 8: Μέτρα για τα προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων



## Πίνακας 1: Αξιολόγηση των επιπτώσεων της λοίμωξης Covid -19

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και η επικρατούσα τιμή αναφορικά με τις 9 ερωτήσεις – δηλώσεις που κλήθηκαν να απαντήσουν οι εργαζόμενοι για την αξιολόγηση των επιπτώσεων της πανδημίας σχετικά με τη διεκπεραίωση των στόχων κάθε τμήματος.

Σε κλίμακα από το 1 μέχρι το 5, ο μέσος όρος των δηλώσεων είναι το 3 (όπου 3= αρκετά μεγάλη δυσκολία).

Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται ότι οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι η πανδημία της λοίμωξης covid 19 έχει αποτελέσει μεγάλη πρόκληση για την κατοχύρωση της ασφάλειας των εργαζομένων(Μέσος όρος: 3,73), ότι η πανδημία έχει αυξήσει την ανασφάλεια και το εργασιακό στρες (Μέσος όρος: 3,64) και πως έχει αποτελέσει πρόκληση στη διαχείριση των καθημερινών δυσκολιών(Μέσος όρος: 3,47). Ακόμη,

λόγω του περιορισμού κάποιων επεμβάσεων ανά διαστήματα, έχει επηρεάσει και την κατανάλωση ορισμένων υπηρεσιών (Μέσος όρος: 3,43) αλλά και την εκπαίδευση των νέων εργαζομένων (Μέσος όρος: 3,41).

Ωστόσο, η πανδημία έχει επηρεάσει λιγότερο τις προσλήψεις νέων εργαζομένων και τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας (Μέσος όρος: 2,77), το ομαδικό πνεύμα και τη συνεργασία των υπαλλήλων (Μέσος όρος: 2,53), τον συντονισμό και την ανταπόκριση στα νέα μέτρα (Μέσος όρος: 2,5) και τέλος την εσωτερική μετακίνηση των εργαζομένων (Μέσος όρος: 2,3).

Η έρευνα δείχνει ότι η επικρατούσα τιμή είναι το 4, που αντιστοιχεί στην πολύ μεγάλη δυσκολία. Επομένως φτάνουμε στο συμπέρασμα ότι συνολικά για την κλινική η πανδημία έχει προκαλέσει πολλές δυσκολίες συνολικά για την κλινική.

## Πίνακας 1

<b>Αξιολογείστε τις δυσκολίες που έφερε ο Covid - 19 στους παρακάτω τομείς</b>	<b>N</b>	<b>Μέσος Όρος</b>	<b>Επικρατούσα Τιμή</b>
Συντονισμός και ανταπόκριση από τους εργαζόμενους στα νέα μέτρα	70	2,5	1,5
Εργασιακό στρες, κατάθλιψη	70	3,64	4
Διαχείριση καθημερινών δυσκολιών	70	3,47	4
Αντίκτυπο στην κατανάλωση υπηρεσιών	70	3,43	4
Προσλήψεις νέων εργαζομένων / νέες θέσεις εργασίας	70	2,77	2
Εσωτερική μετακίνηση εργαζομένων	70	2,3	1
Εκπαίδευση εργαζομένων	70	3,41	4
Ασφάλεια εργαζομένων	70	3,73	4
Ομαδικό πνεύμα / συνεργασία	70	2,53	1

## Πίνακας 2: Αξιολογείστε την απόδοση των μέτρων

Στη συνέχεια φαίνεται η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των μέτρων και ο βαθμός ανταπόκρισης από το σύνολο των εργαζομένων. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται, όπως και προηγουμένως οι μέσοι όροι και η επικρατούσα τιμή αναφορικά με τις 6 ερωτήσεις που απάντησαν αναφορικά με την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της απόδοσης των μέτρων.

Σε κλίμακα από το 1 μέχρι το 5, ο μέσος όρος των δηλώσεων είναι το 4 (όπου 4= μεγάλη αποτελεσματικότητα).

Στην ερώτηση λοιπόν σχετικά με το πόσο πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι ήταν αποτελεσματικά τα μέτρα που έλαβε η εταιρεία για την προστασία τους, ο μέσος όρος αντιστοιχεί στο 4,19, γεγονός που δείχνει ότι θεωρούν ότι ήταν πολύ αποτελεσματικά. Η άποψη σχετικά με τον βαθμό απόδοσης των μέτρων προστασίας των εργαζομένων, ο μέσος όρος είναι 4,14, δηλαδή ότι έχουν αποδώσει σε αρκετά μεγάλο βαθμό μιας και η άμεση ανταπόκριση του προσωπικού στα νέα πρωτόκολλα προστασίας κατά του Covid 19, ήταν μεγάλη. (Μέσος όρος: 4,09)

Στην ερώτηση σχετικά με το πόσο πιστεύουν ότι έχει επηρεαστεί η ψυχολογία των εργαζομένων και η γνώμη τους για το αντικείμενο της εργασίας τους, ο μέσος όρος είναι 4,03 δείκτης που δείχνει ότι πολλοί εργαζόμενοι έχουν αλλάξει γνώμη αναφορικά με την επαγγελματική τους επιλογή εξαιτίας των δυσκολιών που κλίνονται να αντιμετωπίσουν.

Στη συνέχεια οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν για το πόσο πρόθυμοι πιστεύουν ότι είναι η πλειοψηφία των εργαζομένων να συνεργαστεί με τους νέους κανόνες εντός της εταιρείας, όπως υποχρεωτικοί εμβολιασμοί, προσκόμιση πιστοποιητικών εμβολιασμού ή νόσησης, υποχρεωτική υποβολή σε ράπιντ ή μοριακά τεστ κατά την επιστροφή τους από άδειες κ. λ. π. ο μέσος όρος στη συγκεκριμένη ερώτηση βρίσκεται στο 4,11 γεγονός που δείχνει ότι υπήρξε μεγάλη προθυμία για συνεργασία τις νέες τακτικές ελέγχου και κατοχύρωσης της ασφάλειας των εργαζομένων.

Τέλος, στην ερώτηση αναφορικά με το εάν έχει επηρεαστεί η απόδοση των εργαζομένων στην εργασία τους το αποτέλεσμα της έρευνας δείχνει ότι παρά τις δυσκολίες, η ποιότητα της απόδοσης της εργασίας έχει επηρεαστεί σε πολύ μικρό βαθμό, μιας και ο μέσος όρος βρίσκεται στο 2,97.

**Πίνακας 2**

<b>Αξιολογείστε την απόδοση των μέτρων</b>	<b>N</b>	<b>Μέσος Όρος</b>	<b>Επικρατούσα Τιμή</b>
Ήταν κατά τη γνώμη σας αποτελεσματικά τα μέτρα προστασίας που λήφθηκαν για τους εργαζόμενους;	70	4,19	5
Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι έχουν αποδώσει τα μέτρα προστασίας των εργαζομένων;	70	4,14	4
Πόσο άμεσα ανταποκρίθηκε το προσωπικό στα νέα πρωτόκολλα προστασίας κατά του Covid 19;	70	4,09	4
Πόσο κατά τη γνώμη σας έχει επηρεαστεί η ψυχολογία των εργαζομένων και η γνώμη τους για το αντικείμενο της εργασίας τους;	70	4,03	5
Πόσο πρόθυμοι είναι οι εργαζόμενοι να συνεργαστούν με τους νέους κανόνες εντός της εταιρείας;	70	4,11	5
Έχει κατά τη γνώμη σας επηρεαστεί η απόδοση των εργαζομένων στην εργασία τους κατά την περίοδο της πανδημίας;	70	2,97	3

### **Συμπεράσματα**

Σε μια περίοδο που έχει ξεσπάσει μια παγκόσμια κοινωνική, οικονομική, ανθρωπιστική κρίση που αφορά την υγεία, η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι κομβικής σημασίας για μια μονάδα υγείας, τόσο για την ομαλή λειτουργία της, όσο και για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης.

Δεδομένου ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο των μονάδων υγείας, κύριο μέλημα του HR Department, είναι η ασφάλεια των εργαζομένων και η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών υγείας και αγαθών. Αυτό προϋποθέτει την υιοθέτηση νέων, αποτελεσματικών στρατηγικών διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου που θα εξασφαλίσουν την εργασιακή ικανοποίηση, τον επαγγελματισμό της εταιρείας, την αξιοποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της και την αποτελεσματικότητά της απέναντι στις προκλήσεις που έχει φέρει η πανδημία Covid-19.

Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων που αποτελούν μέρος των μονάδων υγείας, όπως τα νοσοκομεία, τα ιατρικά κέντρα κ. λ. π. , οφείλει να είναι η μέριμνα για αξιοκρατία, η έμφαση στην ομαδικότητα, η δημιουργία φιλικού και προσιτού περιβάλλοντος για τους εργαζομένους και κυρίως το αίσθημα ασφάλειας των εργαζομένων που οδηγεί στην εργασιακή ικανοποίηση και κατ' επέκταση στην αποδοτικότερη λειτουργία της εταιρείας ή του οργανισμού.

Μέσα από την επιτόπια έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην ιδιωτική «Μαιευτική Γυναικολογική Κλινική ΡΕΑ», που εδρεύει στο Παλαιό Φάληρο, οι παραδοχές που αναλύθηκαν παραπάνω, σε θεωρητικό πλαίσιο, έχουν επαληθευτεί στο μεγαλύτερο φάσμα τους.

Πιο συγκεκριμένα, υιοθετήθηκαν διαδικασίες και πρωτόκολλα, ελήφθησαν σύντομα αποφάσεις με βάση τις οδηγίες διεθνών και εθνικών οργανισμών όπως ο WHO (World Health Organization) και ο ΕΟΔΥ (Εθνικός Οργανισμός Δημόσιας Υγείας), έγιναν εσωτερικές μετακινήσεις προσωπικού ανάλογα με τις ανάγκες του εκάστοτε τμήματος, ενώ παράλληλα πραγματοποιήθηκαν νέες προσλήψεις για στελέχωση τμημάτων (σε πολλές κλινικές για στελέχωση των Μονάδων Εντατικής Θεραπείας /ΜΕΘ).

Ένα από τα συχνότερα μέτρα που έλαβαν όλες οι εταιρείες για την προστασία της υγείας των εργαζομένων και τον περιορισμό της διασποράς του ιού εντός τους, ήταν η εφαρμογή της τηλε-εργασίας. Η εφαρμογή, του κατά τα άλλα πολύ αποτελεσματικού μέτρου της τηλε-εργασίας, δεν ήταν εφικτή για τη συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων της κλινικής. Χαρακτηριστικά, για το 87,1% δεν ήταν εφικτή η εφαρμογή του μέτρου, γεγονός που δείχνει πόσο πιο δύσκολος, σε σχέση με άλλες εταιρείες, ήταν ο ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια μονάδα υγείας.

Στο πλαίσιο των μέτρων που ελήφθησαν για την προστασία των εργαζομένων και μη, δεν θα μπορούσαν να λείπουν και μέτρα που αφορούν τους επισκέπτες ή ασθενείς τις κλινικής. Σε κάθε περίπτωση, κρίθηκε απαραίτητο, με ποσοστό εφαρμογής 71,4%, ο περιορισμός ή σε πολλές περιπτώσεις και η απαγόρευση των συνοδών των ασθενών – επισκεπτών, αλλά και η υποχρεωτική υποβολή τους σε rapid και μοριακά τεστ.

Στον τομέα της εκπαίδευσης των εργαζομένων, η επιρροή της πανδημίας ήταν αισθητή. Αν και οι εργαζόμενοι εκπαιδεύτηκαν προκειμένου να αντιμετωπίσουν τη νέα κατάσταση και να προστατευτούν από τον ιό, η εκπαίδευση των εργαζομένων επηρεάστηκε σε μεγάλο βαθμό δεδομένου ότι μεγάλο μέρος των σεμιναρίων και



εκπαιδευτικών προγραμμάτων με φυσική παρουσία πραγματοποιήθηκαν με αυστηρά περιορισμένο αριθμό συμμετεχόντων (57,1%), ενώ άλλα ακυρώθηκαν ή αντικαταστάθηκαν με ψηφιακό τρόπο όταν αυτό ήταν εφικτό (28,6%).

Αδιαμφισβήτητα, ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που έφερε η πανδημία, λόγω της ευκολίας μετάδοσής της, ήταν ο αντίκτυπός της στην ψυχική υγεία των εργαζομένων, προκαλώντας εργασιακό στρες και σε πολλές περιπτώσεις κατάθλιψη. Οι επαγγελματίες υγείας, όντας στην πρώτη γραμμή, βρίσκονται στις ευάλωτες ομάδες λόγω του υψηλού κινδύνου μόλυνσης, γεγονός που αύξησε το εργασιακό στρες κατακόρυφα τόσο στο νοσηλευτικό, όσο και στο διοικητικό προσωπικό, ενώ παράλληλα, συχνά επηρέασε τη γνώμη των εργαζομένων για το αντικείμενο της εργασίας τους, προκαλώντας κινητικότητα (αποχωρήσεις-προσλήψεις). Όπως αναφέρθηκε, *«αυξήθηκε σε μεγάλο βαθμό ο φόρτος εργασίας και η ψυχολογική πίεση»*.

Παρά τις δυσκολίες όμως που προέκυψαν σε όλους τους τομείς της εργασίας, το εργασιακό στρες και τον φόβο της νόσου, ο συντονισμός και η ανταπόκριση των εργαζομένων στα νέα μέτρα ήταν γρήγορος. Υπήρξε έντονα το αίσθημα συνεργασίας χωρίς να κλονίζεται το ομαδικό πνεύμα των εργαζομένων, κάνοντας τα μέτρα να έχουν θετικό πρόσημο σε ότι αφορά τον βαθμό της αποτελεσματικότητάς τους.

Σαν γενική εικόνα, η αξιολόγηση της πρόκλησης της πανδημίας, από τους εργαζόμενους στο μεγαλύτερο ποσοστό, (70%) απάντησε ότι η πανδημία ήταν αδιαμφισβήτητα πάρα πολύ μεγάλη πρόκληση για την εταιρεία και πως έφερε τεράστιες δυσκολίες (το 40,0% απάντησε ότι το θεωρούν τεράστια πρόκληση, το 30,0% πολύ μεγάλη πρόκληση).

Πιο συγκεκριμένα, αναφέρθηκε ότι *«όλο αυτό ήταν μια πολύ μεγάλη πρόκληση, αλλά πολύ γρήγορα βρήκαμε τα νέα «πατήματα» στη νέα κατάσταση, υιοθετήθηκαν γρήγορα οι νέες αποφάσεις για τα νέα δεδομένα και λειτουργήσαμε με βάση αυτές, σα να ήταν πάντα έτσι»*, *«η δοκιμασία της πανδημίας μας έδωσε ώθηση στο να αντιμετωπίσουμε εργασιακά νέα δεδομένα σχετικά με τον σχεδιασμό της εργασίας και τα νέα πρωτόκολλα της κλινικής. Ως εκ τούτου, αποτέλεσε μια δύσκολη εμπειρία αλλά αρκετά σημαντική στον τομέα της συνεργασίας και στην ετοιμότητα της τήρησης των κανόνων και των διαδικασιών της κλινικής»*.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνική**

HBR'S 10 MUST READS, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, εκδόσεις Ψυχογιός, 10 άρθρα από τις σελίδες του περιοδικού Harvard Business Review. Μετάφραση: Μαρίζα Συρέλλη, (2021)

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις, Gary Dessler (2015)

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Χυτήρης Λ. (2013)

### **Ξενόγλωσση**

Giannopoulou, I., & Tsobanoglou, G. (2020). COVID-19 pandemic: Challenges and opportunities for the Greek health care system. Irish Journal of Psychological Medicine

International Council of Nurses (September 2020), Protecting nurses from Covid-19 a top priority: A survey of ICN's national nursing associations

Lionis, C, Symvoulakis, EK, Markaki, A, Petelos, E, Papadakis, S, Sifaki-Pistolla, D, Papadakakis, M, Souliotis, K, Tziraki, C (2019). Integrated people-centred primary health care in Greece: unravelling Ariadne's thread. Primary Health Care Research & Development

OECD / European Observatory on Health Systems and Policies (2019), Greece: Country Health Profile 2019, State of Health in the EU, OECD Publishing, Paris.

Souliotis K. (2020). Facing the impact of persistent economic crisis on healthcare in Greece: the need for a new financing paradigm. In: Saridi M, Souliotis K, editors. The impact and implications of crisis: a comprehensive approach combining elements of health and society, New York: Nova Science Publishers, p. 293-301.

WHO (2021). WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard. World Health Organization.

## Διαδικτυακές Πηγές

Τράπεζα Πληροφοριών Νομοθεσίας: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/nomos-2414-1996-fek-135-a-25-6-1996.html>

World Health Organization: <https://www.who.int/>

Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Φαρμακευτικών Βιομηχανιών και Ενώσεων (EFPIA): <https://www.efpia.eu/relationships-code/healthcare-professionals-hcps/>

Θετικά και αρνητικά τηλεκπαίδευσης: <https://dailycrete.gr/ta-thetika-kai-arnitika-tis-tilekpaide/>

Editorial: COVID-19 κα επαγγελματίες υγείας / COVID-19 and healthcare professionals, Θεοδώρα Καυκιά, Ελληνικό Περιοδικό Νοσηλευτικής Επιστήμης: <http://journal-ene.gr/covid-19-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%B5%CF%80%CE%B1%CE%B3%CE%B3%CE%B5%CE%BB%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%B5%CF%82-%CF%85%CE%B3%CE%B5%CE%B9%CE%B1%CF%82/>

Yuan Wu, Jun Wang, Chenggang Luo, Sheng Hu, Xi Lin, Aimee E. Anderson, Eduardo Bruera, Xiaoxin Yang, Shaozhong Wei and Yu Qian, A comparison of burnout frequency among oncology physicians and nurses working on the frontline and usual wards during the COVID-19 epidemic in Wuhan, China. Journal of Pain and Symptom Management (2020)

Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ: <https://www.kathimerini.gr/society/561141709/ereyna-apth-ta-thetika-kai-arnitika-tis-pandimias-gia-toys-epaggelmaties-ygeias/>

Harvard Business School, Baker Library, Historical Collections «Harvard Business School and the Hawthorne Experiments (1924-1933): <https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/anewvision.html#e>

International Council of Nurses, «More than 600 nurses die from covid - 19 worldwide», June 2020: [http://journal-ene.gr/wp-content/uploads/2020/12/editorial\\_13\\_2.pdf](http://journal-ene.gr/wp-content/uploads/2020/12/editorial_13_2.pdf)

International Council of Nurses, Protecting Nurses from COVID-19 a top priority: Survey of ICN's national nursing associations, September 2020:

[https://www.icn.ch/system/files/documents/2020-09/Analysis\\_COVID-19%20survey%20feedback\\_14.09.2020.pdf](https://www.icn.ch/system/files/documents/2020-09/Analysis_COVID-19%20survey%20feedback_14.09.2020.pdf)

Mitchell G. (2020), «Nurses among confirmed deaths from COVID-19 around the world.»Nursing Times, accessed May 2020.

NURSES TIMES, Nurses among confirmed deaths from Covid – 19, MARCH 2020:  
<https://www.nursingtimes.net/news/coronavirus/nurses-among-confirmed-deaths-from-covid-19-around-the-world-20-03-2020/>

The psychological impact of COVID-19 and other viral epidemics on frontline healthcare workers and ways to address it: A rapid systematic review Sonja Cabarkapa, Sarah E. Nadjidai, Jerome Murgier d, Chee H. Ng

<https://www.popdust.com/amp/behind-the-meme-im-losing-my-sh-t-over-the-superheroes-bowing-to-doctors-meme-2645816417>

Κεφάλαιο 3: <https://human-resources-health.biomedcentral.com/articles/10.1186/1478-4491-4-20>

Κεφάλαιο 4, 5:<https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/fall2021/pages/pandemic-expands-role-of-hr.aspx>

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ 2007,«Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα. Η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση», Στέφανος Μαντζούκας: <http://old-eclass.uop.gr/modules/document/file.php/TS296/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7%20%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%BF%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD%20%CE%B4%CE%B5%CE%B4%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CF%89%CE%BD.pdf>

<https://epsiloncollege.gr/o-rolos-toy-tmimatos-hr-simera-kai-i-simasia-tis-enischysis-ton-dexiotiton-ton-hr-epaggelmaton/>