
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ESG
ΣΤΙΣ ΔΟΜΕΣ ΥΓΕΙΑΣ**

ΑΘΑΝΑΣΙΑ ΑΝΔΡΙΚΟΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΥ

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

Πειραιάς, 2024

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ESG
ΣΤΙΣ ΔΟΜΕΣ ΥΓΕΙΑΣ**

ΑΘΑΝΑΣΙΑ ΑΝΔΡΙΚΟΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΥ

Επιβλέπων: **ΚΟΤΤΑΡΙΔΗ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ**/ 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, 2024

UNIVERSITY of PIRAEUS



DEPARTMENT of
ECONOMICS

**M.Sc. IN HEALTH ECONOMICS AND
MANAGEMENT**

**SUSTAINABLE ORGANISATIONAL
DEVELOPMENT THROUGH HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT & ESG CRITERIA IN HEALTH
STRUCTURES**

ATHANASIA ANDRIKOIANNPOULOU

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, 2024

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

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

*Στην οικογένειά μου και στους φίλους μου,
που με στηρίζουν πάντα!*

ΑΘΑΝΑΣΙΑ ΑΝΔΡΙΚΟΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΥ

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τη μητέρα μου, τον αδερφό μου και την αγαπημένη μου ανιψιά, καθώς και όλους τους φίλους μου που με στήριξαν και με ενέπνευσαν καθ' όλη τη διάρκεια της διπλωματικής μου εργασίας. Είμαι ευγνώμων για τη στήριξή τους και την πολύτιμη συμβολή τους στην επίτευξη αυτού του στόχου. Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες προς την υπεύθυνη καθηγήτρια της διπλωματικής μου εργασίας, κα **ΚΟΤΤΑΡΙΑΗ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ**, για την καθοδήγησή της, την υποστήριξή της και τις ενδελεχείς συμβουλές της. Χωρίς τη βοήθειά της, δεν θα ήταν δυνατό να φτάσω στο σημείο αυτό. Είμαι ευγνώμων για την ευκαιρία που μου δόθηκε να αναπτύξω τις ικανότητές μου και να προχωρήσω προς την επίτευξη των στόχων μου.

ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ESG ΣΤΙΣ ΔΟΜΕΣ ΥΓΕΙΑΣ

Σημαντικοί Όροι: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βιώσιμη Ανάπτυξη,
Κριτήρια ESG

Περίληψη

Ο σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να δώσει έμφαση στη θεωρία της Βιώσιμης Ανάπτυξης και στο ρόλο που διαδραματίζει στον τομέα της Υγείας. Επιπλέον, εξετάζει τις έννοιες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και των κριτηρίων ESG, προσφέροντας μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την κατανόηση του πώς η Βιώσιμη Ανάπτυξη επηρεάζει τον τομέα της Υγείας και πώς οι δομές Υγείας μπορούν να υιοθετήσουν πρακτικές που συμβάλλουν στη βιωσιμότητα.

Η κάθε δομή Υγείας εμφανίζει την ανάγκη να γνωρίζει τις αντιλήψεις των εργαζομένων της και το επίπεδο ικανοποίησής τους, ενώ η ανάπτυξη και διατήρηση πρακτικών κοινωνικής ευθύνης εξασφαλίζει την επίτευξη του στόχου της Βιωσιμότητας. Συνήθως στον τομέα της Υγείας δεν υπάρχουν πολλά στοιχεία για τις πρακτικές κοινωνικής ευθύνης ούτε είναι κάτι εύκολο και έμπρακτο η μέτρηση αυτών των εννοιών. Έτσι, η συγκεκριμένη έρευνα αποτελεί μια διαφορετική προσπάθεια μέτρησης των παραμέτρων αυτών μέσα από ένα σύνολο ερωτήσεων που απευθύνονται σε εργαζομένους στον τομέα της Υγείας.

Ακόμη, με αυτόν τον τρόπο αναλύθηκε το εννοιολογικό και ερευνητικό πλαίσιο μέσω του οποίου επιτεύχθηκε η διερεύνηση των σχέσεων που συνδέουν τις παραμέτρους Βιώσιμης Ανάπτυξης, ενός οργανισμού Υγείας με τα κριτήρια ESG και τη δράση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

Η έρευνα διεξήχθη μέσω ερωτηματολογίου. Η ποιότητα των στοιχείων που συλλέχθηκαν επέτρεψε την εξαγωγή συμπερασμάτων για το σύνολο των δομών Υγείας. Μέσω των αποτελεσμάτων έγιναν εμφανείς οι αντιλήψεις των εργαζομένων

και αναλύθηκαν οι έννοιες της Βιώσιμης Ανάπτυξης, των κριτηρίων ESG και της δράση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και των μεταξύ τους σχέσεων.

Αρχικά, η έννοια της Βιώσιμης Ανάπτυξης προσεγγίστηκε βιβλιογραφικά ώστε να οριστεί η σημασία της για τον τομέα της Υγείας. Μέσω της κατανόησης της Στρατηγικής Βιώσιμης Ανάπτυξης στον τομέα της Υγείας, δόθηκε έμφαση στην ενημέρωση και ικανοποίηση των εργαζομένων και τη συμμετοχή τους στο σχεδιασμό της βιωσιμότητας του οργανισμού όπου εργάζονται.

Ο ρόλος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού εξετάστηκε ξεχωριστά για τη σημασία και την αποτελεσματικότητά του, αξιολογώντας την ύπαρξη προγραμμάτων και πολιτικών που αφορούν το προσωπικό και προωθούν τη συμμετοχή και ανάπτυξη των εργαζομένων.

Τέλος, τα κριτήρια ESG προσεγγίστηκαν μέσω ερωτήσεων που εστιάζουν στην αξιολόγηση αυτών των κριτηρίων σε έναν οργανισμό Υγείας, εξετάζοντας τη γνώμη, τις δράσεις και τη σημαντικότητα κάθε πυλώνα ESG. Πιο συγκεκριμένα, διερευνήθηκε η ύπαρξη δράσεων που σχετίζονται με το περιβάλλον, την κοινωνία και τη διακυβέρνηση, καθώς και ο βαθμός ικανοποίησης από την εφαρμογή αυτών των κριτηρίων στις δομές Υγείας.

SUSTAINABLE ORGANISATIONAL DEVELOPMENT THROUGH HUMAN RESOURCE MANAGEMENT & ESG CRITERIA IN HEALTH STRUCTURES

Keywords: Human Resources Management, Sustainable Development, ESG
Criteria

Abstract

The purpose of this study is to emphasize the theory of Sustainable Development and its role in the Health sector. Additionally, it examines the concepts of Corporate Social Responsibility and ESG criteria, providing a comprehensive approach to understanding how Sustainable Development affects the Health sector and how Health structures can adopt practices that contribute to sustainability.

Each healthcare structure shows the need to understand the perceptions of its employees and their level of satisfaction, while the development and maintenance of social responsibility practices ensure the achievement of Sustainability goals. Typically, in the Health sector, there is not much data on social responsibility practices, nor is it easy and practical to measure these concepts. Thus, this particular research represents a different attempt to measure these parameters through a set of questions addressed to employees in the Health sector.

Furthermore, this approach analyzed the conceptual and research framework through which the exploration of the relationships linking Sustainable Development parameters, a Health organization with ESG criteria, and the action of the human resources department was achieved.

The research was conducted through a questionnaire. The quality of the collected data allowed conclusions to be drawn for the entire Health structure. Through the results, the perceptions of the employees became evident, and the concepts of Sustainable

Development, ESG criteria, and the action of the human resources department and their relationships were analyzed.

Initially, the concept of Sustainable Development was approached through literature review to define its significance for the Health sector. By understanding the Sustainable Development Strategy in the Health sector, emphasis was placed on informing and satisfying employees and their participation in the organization's sustainability planning.

The role of the Human Resources Department in managing human resources was examined separately for its significance and effectiveness, evaluating the existence of programs and policies concerning personnel and promoting the participation and development of employees.

Finally, the ESG criteria were approached through questions focusing on assessing these criteria in a Health organization, examining the opinion, actions, and importance of each ESG pillar. More specifically, the existence of actions related to the environment, society, and governance was explored, as well as the satisfaction level from the implementation of these criteria in Health structures.

Περιεχόμενα

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	vii
Ευχαριστίες	xi
Περίληψη	xiii
Abstract	xv
Περιεχόμενα	xvii
Κατάλογος Σχημάτων	xix
1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	1
1.2 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	2
2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	3
2.1 Ιστορική αναδρομή στη Θεωρία της Βιώσιμης Ανάπτυξης	3
2.1.1 Η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης	3
2.1.2 Οι τρεις πυλώνες της Βιώσιμης Ανάπτυξης	5
2.1.3 Βιώσιμη Ανάπτυξη στους τομείς της Οικονομίας	8
2.1.4 Βιώσιμη Ανάπτυξη και Υγεία	9
2.2 Η διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων	11
2.2.1 Η έννοια των Ανθρωπίνων Πόρων	11
2.2.2 Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ)	14
2.2.3 Ανθρώπινο Δυναμικό και Διαχείριση στις Δομές Υγείας	18
2.2.4 Δομή και Σκοπός του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Δομές Υγείας	22
2.2.5 Στρατηγικός Σχεδιασμός στις Δομές Υγείας	25
2.3 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Κριτήρια ESG	27
2.3.1 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	28

2.3.2	Κριτήρια ESG	32
2.3.3	Επισκόπηση των περιβαλλοντικών, κοινωνικών κριτηρίων και κριτηρίων της διακυβέρνησης (ESG)	34
2.3.4	Χρήση των κριτηρίων ESG ως μέσο βιώσιμης ανάπτυξης των Δομών Υγείας	38
3	ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	47
3.1	ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΔΟΜΗ	47
3.1.1	Μέθοδος έρευνας	47
3.1.2	Επιλογή δείγματος	48
3.1.3	Παράμετροι Έρευνας	49
3.1.4	Υποθέσεις Έρευνας	50
3.2	ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ	50
3.2.1	Σύνθεση δείγματος	50
3.2.2	Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης και Εργασιακή Ικανοποίηση	53
3.2.3	Ο Ρόλος του Τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στη Βιώσιμη Ανάπτυξη	57
3.2.4	Ανάλυση Κριτηρίων ESG και Υιοθέτηση πρακτικών Κοινωνικής Ευθύνης	63
4	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	69
4.1	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	69
4.2	ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑ	70
A	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α' - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	73
B	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β' - ΆΛΛΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ	81
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	83
	ΒΙΒΛΙΑ	83
	ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΑΡΘΡΑ	84
	ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ	85

Κατάλογος Σχημάτων

2.1	Οι τρεις πυλώνες της Βιώσιμης Ανάπτυξης	7
2.2	Το σύνολο των 17 Παγκοσμίων Στόχων (SDGs) της Ατζέντας του 2030	7
2.3	Οι επτά βασικοί πυλώνες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	12
2.4	Οι Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	21
2.5	Τα κριτήρια ESG	38
3.1	ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΗΛΙΚΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ	51
3.2	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΔΟΜΕΣ ΥΓΕΙΑΣ	52
3.3	ΤΟΜΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ	52
3.4	ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ	53
3.5	ΒΑΘΜΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΩΝ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	54
3.6	ΠΟΣΟΣΤΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	55
3.7	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	56
3.8	ΥΠΑΡΞΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΥΓΕΙΑΣ	57
3.9	ΠΟΣΟΣΤΟ ΥΠΑΡΞΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΥΓΕΙΑΣ	58
3.10	ΒΑΘΜΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΑΔ	58
3.11	ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΙΣ ΔΟΜΕΣ ΥΓΕΙΑΣ	59
3.12	ΟΜΑΔΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΨΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΔΟΜΕΣ ΥΓΕΙΑΣ	60
3.13	ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΡΙΕΡΑΣ	61
3.14	ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΔΑΔ	63
3.15	ΑΠΟΨΗ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ESG	64
3.16	ΔΡΑΣΕΙΣ ESG ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΥΓΕΙΑΣ	64
3.17	ΒΑΘΜΟΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ESG	65
3.18	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΥΛΩΝΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	65
3.19	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΥΛΩΝΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	66

3.20	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΥΛΩΝΑ ΚΟΙΝΩΝΙΑ	67
3.21	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΥΛΩΝΑ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	68
3.22	ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ESG	68
B.1	ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΦΥΛΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ	81
B.2	ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ	81
B.3	ΦΟΡΕΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ	82
B.4	ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	82

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με την αύξηση της παγκόσμιας ανησυχίας για τα θέματα περιβάλλοντος, κοινωνικής ευθύνης και βιωσιμότητας, η έννοια της Βιώσιμης Ανάπτυξης έχει κεντρική σημασία σε πολλούς τομείς, συμπεριλαμβανομένης και της Υγείας. Με επίκεντρο την ανθρώπινη ευημερία και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής, η Βιώσιμη Ανάπτυξη στον τομέα της Υγείας επιδιώκει τη δημιουργία οργανισμών Υγείας που είναι οικολογικά, κοινωνικά και οικονομικά βιώσιμοι.

Μέσα από μια πολυδιάστατη προσέγγιση επιδιώκεται η κατανόηση για το πώς οι αρχές της Βιώσιμης Ανάπτυξης μπορούν να ενσωματωθούν στις δομές και τις πρακτικές των οργανισμών υγείας ώστε να προωθήσουν την ευημερία της κοινότητας. Επίσης, επιδιώκεται να αναδειχτεί ο ρόλος της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και των κριτηρίων ESG στον τομέα της Υγείας, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμβάλει στην προώθηση της Βιώσιμης Ανάπτυξης στο συγκεκριμένο τομέα.

1.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οι έννοιες της Βιώσιμης Ανάπτυξης, της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού και τα κριτήρια ESG αποτελούν πολύ ενδιαφέρουσες και πολύπλοκες έννοιες. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αυξημένο ενδιαφέρον από πολλούς κλάδους της οικονομίας για επενδύσεις που ενισχύουν τη βιωσιμότητα και συμβάλλουν στην ανάπτυξη των οργανισμών. Ο στόχος της παρούσας μελέτης, μέσω της βιβλιογραφικής έρευνας και της ποσοτικής ανάλυσης που πραγματοποιήθηκε, είναι να εξεταστούν οι προαναφερθείσες έννοιες και οι επιδράσεις τους στον τομέα της Υγείας.

Σε θεωρητικό επίπεδο, εξετάζουμε τις αρχές και τις θεωρίες που υποστηρίζουν τη Βιώσιμη Ανάπτυξη και την Κοινωνική Ευθύνη, καθώς και τον τρόπο με τον οποίον αυτές οι έννοιες εφαρμόζονται στον τομέα της Υγείας.

Επιπλέον, μελετούμε τα κριτήρια ESG (Περιβάλλον, Κοινωνική Ευθύνη, Διακυβέρνηση) και τη σημασία τους για την αξιολόγηση της βιωσιμότητας των

οργανισμών Υγείας. Μέσω αυτής της θεωρητικής προσέγγισης, επιχειρούμε να κατανοήσουμε το θεωρητικό υπόβαθρο πίσω από τις πρακτικές που υιοθετούνται στον τομέα της Υγείας για την προώθηση της βιωσιμότητας και της κοινωνικής ευθύνης.

Σε πρακτικό επίπεδο, μελετάμε τον τρόπο με τον οποίο οι αρχές της Βιώσιμης Ανάπτυξης ενσωματώνονται στις υγειονομικές πρακτικές και δομές, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί του τομέα της Υγείας εφαρμόζουν πρακτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και τα κριτήρια ESG για τη βελτίωση της βιωσιμότητάς τους.

Όλα τα παραπάνω βοηθούν στη καλύτερη προσέγγιση των εννοιών που θα αναλυθούν και δίνουν πλήρη εικόνα για το συνολικό αποτέλεσμα.

1.2 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Η μελέτη ξεκινά με μια σύντομη εισαγωγή όπου παρουσιάζονται επιγραμματικά οι στόχοι και οι λόγοι επιλογής του θέματος. Στη δεύτερη ενότητα εξετάζονται λεπτομερώς οι έννοιες της Βιώσιμης Ανάπτυξης, της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, των κριτηρίων ESG αλλά και ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) στον τομέα της Υγείας. Κάθε έννοια αναλύεται διεξοδικά, παρέχοντας συγκεκριμένα παραδείγματα και αναφορές σε θεωρητικές προσεγγίσεις, με στόχο να διαπιστωθεί η σημασία και οι επιπτώσεις τους στον τομέα της Υγείας.

Στην τρίτη ενότητα ορίζονται το μοντέλο και οι υποθέσεις προς μελέτη της έρευνας. Ακόμη περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας που περιλαμβάνει τη μέθοδο συλλογής των πρωτογενών δεδομένων αλλά και ο τρόπος επεξεργασίας τους για την τελική εξαγωγή συμπερασμάτων. Τέλος, παρατίθενται αναλυτικά τα τελικά συμπεράσματα της έρευνας ενώ, στην τέταρτη και τελευταία ενότητα αναφέρονται τα συμπεράσματα και οι περιορισμοί της έρευνας και προτείνονται σχετικά θέματα που επιδέχονται περαιτέρω μελέτη

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται επισκόπηση της Θεωρίας της Βιώσιμης Ανάπτυξης και του σημαντικού ρόλου που διαδραματίζει στους τομείς της οικονομίας. Η Βιώσιμη Ανάπτυξη είναι ένα σημαντικό κοινωνικό και οικονομικό θέμα και εξετάζεται μέσω συνδυασμού τριών κριτηρίων, οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών. Επιπλέον, αναλύεται η επίδραση της Βιώσιμης Ανάπτυξης στον τομέα της υγείας, με έμφαση στους ανθρώπινους πόρους, τη διαχείρισή τους και τον στρατηγικό σχεδιασμό στον τομέα αυτό. Τέλος, εξετάζονται τα κριτήρια ESG (Environmental, Social, Governance) και ο ρόλος που διαδραματίζουν στη βιώσιμη ανάπτυξη στον τομέα της Υγείας.

2.1 Ιστορική αναδρομή στη Θεωρία της Βιώσιμης Ανάπτυξης

Η Θεωρία της Βιώσιμης Ανάπτυξης αποτελεί μια σημαντική προσέγγιση που εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο η οικονομία, η κοινωνία και το περιβάλλον συνδυάζονται για τη δημιουργία μιας βιώσιμης και ισορροπημένης ανάπτυξης. Στην παρακάτω ενότητα, θα εξετάσουμε την ιστορική προέλευση της θεωρίας αυτής, θα διερευνήσουμε τον ορισμό της, θα αναλύσουμε τους τρεις βασικούς πυλώνες που την αποτελούν και θα εξετάσουμε πώς εφαρμόζεται σε διάφορους τομείς της οικονομίας, με έμφαση στον τομέα της υγείας.

2.1.1 Η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης

Η βιώσιμη ανάπτυξη αναφέρεται σε μια μορφή οικονομικής ανάπτυξης που λαμβάνει υπόψη την προστασία του περιβάλλοντος και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Στόχος της είναι η εξασφάλιση της μέγιστης δυνατής ωφέλειας από τους φυσικούς πόρους, χωρίς να θέτει σε κίνδυνο τη μελλοντική παραγωγή αυτών των πόρων σε επαρκή ποσότητα (Mensah, 2019).

Για να επιτευχθεί αυτό, απαιτείται η ανάπτυξη των οικονομικών δομών παράλληλα με την ενίσχυση των υποδομών για τη διατήρηση ενός ευαίσθητου προς το περιβάλλον προσανατολισμού και τη διαχείριση των οικολογικών προβλημάτων.

Συναφείς όροι, οι οποίοι συνήθως χρησιμοποιούνται με σχεδόν ταυτόσημη έννοια, είναι η πράσινη ανάπτυξη και η πράσινη οικονομία. Ωστόσο, πρέπει να τονισθεί πως η πράσινη ανάπτυξη δίνει προτεραιότητα στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα και όχι στην οικονομική ανάπτυξη ενώ σχετίζεται, έως έναν βαθμό τουλάχιστον, με τα πράσινα κόμματα της πολιτικής οικολογίας (United Nations, 2005).

Η βιωσιμότητα υπονοεί την εκμετάλλευση των φυσικών πόρων με έναν ρυθμό που είναι μικρότερος από το ρυθμό ανανέωσής τους, προκειμένου να αποφεύγεται η περιβαλλοντική υποβάθμιση. Η βιώσιμη ανάπτυξη δεν έχει έναν συγκεκριμένο ορισμό, αλλά είναι μια έννοια που πρέπει να ερμηνεύεται υπό συνθήκες. Μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει βιώσιμη ανάπτυξη όταν οι ανθρώπινες δραστηριότητες δεν επηρεάζουν σημαντικά την οικονομική ανάπτυξη και συμβιβάζονται αρμονικά με το περιβάλλον (United Nations, 1987).

Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει οι πολιτικές να βασίζονται σε αναλύσεις κόστους-οφέλους και να ενσωματώνουν οικονομική ανάλυση που προωθεί την περιβαλλοντική προστασία, ενώ ταυτόχρονα να διασφαλίζεται η αύξηση και διατήρηση των επιπέδων ευημερίας (United Nations, 1987).

Η έννοια της σταθερής ανάπτυξης διαμορφώθηκε στην πορεία της ανθρώπινης ιστορίας και εξελίχθηκε από διάφορους πολιτισμούς. Κατά την περίοδο του πρώιμου καπιταλισμού, αναπτύχθηκε η ιδέα της οικονομικής μεγέθυνσης και του πλεονάσματος αγαθών, ενώ η ενίσχυση της ελεύθερης αγοράς έπαιξε ρόλο στην ανάπτυξη αυτής της έννοιας. Η συνεχής αύξηση της παραγωγής, της κατανάλωσης και η ευημερία έγιναν τελικά κεντρικές αξίες του καπιταλισμού (Pisani, 2006).

Στον 18ο αιώνα, η οικονομική επιστήμη και η εμφάνιση της ευρωπαϊκής αποικιοκρατίας ενίσχυσαν την ιδέα της ανάπτυξης, θεωρώντας την συνεχή αύξηση της ικανοποίησης των αναγκών ως στόχο. Έτσι, διαμορφώθηκε η έννοια της σταθερής ανάπτυξης, περιλαμβάνοντας την ποιοτική αλλαγή των κοινωνικών δομών και των τεχνικών υποδομών (Pisani, 2006).

Πλέον, η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης αναφέρεται σε μια οικονομική και κοινωνική προσέγγιση που έχει ως στόχο την ικανοποίηση των σημερινών αναγκών της κοινωνίας χωρίς να θέτει σε κίνδυνο την ικανοποίηση των αναγκών των μελλοντικών γενεών.

Φαίνεται λοιπόν από τα παραπάνω πως η βιώσιμη ανάπτυξη αποτελεί μια

προσέγγιση της οικονομικής ανάπτυξης που έχει ως στόχο την διασφάλιση της προστασίας του περιβάλλοντος και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Στην πορεία της ιστορίας, η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης εξελίχθηκε με τέτοιο τρόπο ώστε πλέον να γίνεται λόγος για τρεις βασικούς πυλώνες που διασφαλίζουν τη βιωσιμότητα, τον οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό, όπως θα αναλύσουμε παρακάτω (United Nations, 2005).

2.1.2 Οι τρεις πυλώνες της Βιώσιμης Ανάπτυξης

Η προσέγγιση των τριών πυλώνων που χρησιμοποιεί η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) για τη βιώσιμη ανάπτυξη είναι ένα χρήσιμο πλαίσιο για την ενσωμάτωση των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών πυλώνων στην πολιτική και τη δράση της ΕΕ. Οι τρεις πυλώνες αντιπροσωπεύουν τις κύριες πτυχές που πρέπει να ληφθούν υπόψη για να επιτευχθεί βιώσιμη ανάπτυξη (United Nations, 2005).

1. **Οικονομική αποτελεσματικότητα:** Ο πρώτος πυλώνας επικεντρώνεται στην εξασφάλιση μιας οικονομικής πολιτικής και δομής που προάγει την ανάπτυξη και την ευημερία. Αυτό συμπεριλαμβάνει:
 - **Την Ανάπτυξη της αγοράς:** Η ελευθέρωση των αγορών, η προώθηση της επιχειρηματικότητας και η ανάπτυξη νέων βιομηχανιών και επιχειρήσεων αποτελούν ανάπτυξη της αγοράς.
 - **Την Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας:** Η οικονομική αποτελεσματικότητα επιτυγχάνεται από τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι επιχειρήσεις μπορούν να είναι ανταγωνιστικές στο παγκόσμιο σκηνικό. Για παράδειγμα, η υποστήριξη της έρευνας και της καινοτομίας, η βελτίωση της εκπαίδευσης και της επαγγελματικής κατάρτισης, καθώς και η προώθηση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας στην παραγωγή είναι τομείς που ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα.
 - **Τη Δημιουργία θέσεων εργασίας:** Ένας σημαντικός στόχος του πρώτου πυλώνα είναι η δημιουργία θέσεων εργασίας για την ευημερία των πολιτών. Αυτό συμβάλλει στην κοινωνική σταθερότητα και στη μείωση της ανεργίας.
2. **Περιβαλλοντική προστασία:** Ο δεύτερος πυλώνας, η περιβαλλοντική προστασία, αποτελεί εξίσου σημαντικό κριτήριο της βιώσιμης ανάπτυξης και επικεντρώνεται στη διατήρηση και προστασία του φυσικού περιβάλλοντος. Οι βασικοί στόχοι αυτού του πυλώνα περιλαμβάνουν τα εξής:
 - **Τη Μείωση του αντίκτυπου των ανθρώπινων δραστηριοτήτων στο περιβάλλον:** Η μείωση των ρύπων, η προστασία της βιοποικιλότητας, η

διατήρηση των οικοσυστημάτων και η προστασία των φυσικών πόρων είναι πρακτικές που προωθούν τον αντίκτυπο της ανθρώπινης παρέμβασης στο περιβάλλον.

- **Την Προώθηση της αειφορίας:** Η αειφόρος ανάπτυξη επιδιώκει την ισορροπία μεταξύ των αναγκών των σημερινών και των μελλοντικών γενεών, χωρίς να αφήνει αρνητικό αποτύπωμα στο περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να χρησιμοποιούνται οι φυσικοί πόροι με βιώσιμο τρόπο, χωρίς υπερβολική εκμετάλλευση.
- **Τη Χρήση ανανεώσιμης ενέργειας:** Η χρήση ανανεώσιμης ενέργειας αποτελεί κομβικό στοιχείο της περιβαλλοντικής προστασίας. Η μείωση της εξάρτησης από τις μη ανανεώσιμες πηγές ενέργειας όπως τα ορυκτά καύσιμα βοηθά στη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου και στη διατήρηση του περιβάλλοντος.

3. **Κοινωνική δικαιοσύνη:** Ο τρίτος πυλώνας αναφέρεται στη διασφάλιση της κοινωνικής ευημερίας και της δικαιοσύνης. Περιλαμβάνει πολιτικές που αποσκοπούν στην εξάλειψη της φτώχειας, την πρόσβαση σε βασικές υπηρεσίες όπως υγεία και εκπαίδευση, καθώς και την προώθηση της κοινωνικής συνοχής. Ορισμένα από τα κύρια στοιχεία του τρίτου πυλώνα περιλαμβάνουν:

- **Την Εξάλειψη της φτώχειας:** Ο στόχος είναι να μειωθεί ή να εξαλειφθεί η φτώχεια σε όλες τις μορφές της. Τρόποι για να επιτευχθεί αυτό είναι η παροχή κοινωνικής υποστήριξης, η δημιουργία θέσεων εργασίας και η προώθηση της εισοδηματικής ισότητας.
- **Την Πρόσβαση σε βασικές υπηρεσίες:** Η διασφάλιση πρόσβασης σε βασικές υπηρεσίες όπως η υγεία, η εκπαίδευση, η στέγαση και το νερό αποτελεί σημαντικό μέρος της κοινωνικής δικαιοσύνης με αποτέλεσμα την εξάλειψη των ανισοτήτων και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής.
- **Την Κοινωνική συνοχή:** Η προώθηση της κοινωνικής συνοχής στοχεύει στη δημιουργία μιας κοινωνίας όπου οι πολίτες έχουν ίσες ευκαιρίες και δικαιώματα, ανεξάρτητα από το φύλο, την εθνικότητα, το κοινωνικό υπόβαθρο ή τις εισοδηματικές ανισότητες.

Κατά την προσπάθεια επίτευξης της βιώσιμης ανάπτυξης η ΕΕ κάνει αναφορά σε έξι «απειλές»: Οι αλλαγές στο κλίμα, η υγεία, η φτώχεια, η γήρανση του πληθυσμού, η εξάντληση των φυσικών πόρων και οι προκλήσεις στον τομέα των μεταφορών είναι κρίσιμα θέματα που απαιτούν δράση σε όλους τους τρεις πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης (United Nations, 2005).

Έτσι, η «Ατζέντα του 2030» του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ) όπως ορίστηκε το 2015 είναι ένα σημαντικό πλαίσιο που έχει ως στόχο την επίλυση αυτών των προκλήσεων και την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης σε παγκόσμιο



Source: *We Go Green*

Figure 2.1:
Οι τρεις πυλώνες της Βιώσιμης Ανάπτυξης

επίπεδο. Περιλαμβάνει ένα σύνολο 17 Παγκοσμίων Στόχων (SDGs), και έχει σκοπό να προάγει την οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική αειφορία παγκοσμίως έως το 2030.



Source: *IUCN*

Figure 2.2:
Το σύνολο των 17 Παγκοσμίων Στόχων (SDGs) της Ατζέντας του 2030

Οι στόχοι αυτοί καλύπτουν ένα εύρος θεμάτων, που περιλαμβάνουν την εξάλειψη της φτώχειας, την προώθηση της υγείας, της εκπαίδευσης, της ισότητας, της βιώσιμης παραγωγής και κατανάλωσης, καθώς και την αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών προκλήσεων όπως η κλιματική αλλαγή (United Nations, 2017). Βασιζόμενοι σε αυτούς τους στόχους, οι οικονομικές δραστηριότητες υιοθετούν πρακτικές που προωθούν τη βιωσιμότητα όπως θα δούμε παρακάτω.

2.1.3 Βιώσιμη Ανάπτυξη στους τομείς της Οικονομίας

Οι τομείς της οικονομίας αναφέρονται σε διάφορες κατηγορίες ή κλάδους της οικονομίας που περιλαμβάνουν διάφορες δραστηριότητες, επιχειρήσεις και αγαθά. Κάθε τομέας έχει τα δικά του χαρακτηριστικά και συνεισφέρει στην οικονομία με διαφορετικούς τρόπους. Ορισμένοι από τους κύριους τομείς της οικονομίας είναι (Rosenberg, 2020):

- **Η Γεωργία:** Η γεωργική παραγωγή στο εύρος της αναφέρεται στην καλλιέργεια φυτών και γεωργικών προϊόντων και την κτηνοτροφία όπως και στην παραγωγή τροφίμων και πρώτων υλών για την τροφοβιομηχανία.
- **Η Βιομηχανία:** Κύρια λειτουργία της βιομηχανίας είναι η μεταποίηση των πρώτων υλών σε προϊόντα. Υποκατηγορίες της βιομηχανίας μπορεί να είναι η κατασκευές, η εξόρυξη, η ενέργεια, και η τεχνολογία.
- **Οι Υπηρεσίες:** Ο τομέας των υπηρεσιών περιλαμβάνει μια ευρεία γκάμα δραστηριοτήτων, όπως τον τομέα της υγείας, της εκπαίδευση, του τουρισμού, της τραπεζικής, της ασφαλιστικής, της επικοινωνίας, της ψυχαγωγίας.
- **Η Τεχνολογία και Καινοτομία:** Αυτός ο τομέας αναφέρεται στην έρευνα, ανάπτυξη και εφαρμογή της τεχνολογίας και της καινοτομίας σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένων των τεχνολογικών εταιρειών και άλλων σχετικών επιχειρήσεων.
- **Η Κατανάλωση και το Λιανικό Εμπόριο:** Το λιανικό εμπόριο και η πώληση προϊόντων στους καταναλωτές περιλαμβάνει τη λειτουργία καταστημάτων, εκδοτικών επιχειρήσεων, ηλεκτρονικών καταστημάτων και άλλες σχετικές επιχειρήσεις. Ο τομέας αυτός επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές αγοράζουν και χρησιμοποιούν προϊόντα και υπηρεσίες.
- **Η Κτηματαγορά και η Αγορά Ακινήτων:** Αυτός ο τομέας αφορά την αγορά και την διαχείριση ακινήτων, συμπεριλαμβανομένων των αγοραπωλησιών, των ενοικιάσεων και της ανάπτυξης ακινήτων.

Για κάθε τομέα της οικονομίας, η βιώσιμη ανάπτυξη σημαίνει ότι πρέπει να υιοθετήσει στρατηγικές και δραστηριότητες που πληρούν τις ανάγκες της οικονομικής δραστηριότητας του και των ενδιαφερομένων μερών. Σε αυτά τα μέρη συμπεριλαμβάνονται τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι κοινότητες που επηρεάζονται από τις διάφορες οικονομικές δραστηριότητες. Υπάρχει σημαντική συσχέτιση των τομέων της οικονομίας με τους ανθρώπινους και φυσικούς πόρους, καθώς και το κοινωνικό περιβάλλον (Ayong Le Kama, 2001).

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η βιώσιμη ανάπτυξη ενός κλάδου δεν μπορεί να επιτευχθεί από ένα μόνο παράγοντα μεμονωμένα. Αναγνωρίζεται η ανάγκη για ένα ευρύ πλαίσιο εφαρμογής που θα επιδιώκει την ισορροπία μεταξύ του οικονομικού συμφέροντος και των δράσεων που λαμβάνονται για το καλό της κοινωνίας.

2.1. Ιστορική αναδρομή στη Θεωρία της Βιώσιμης Ανάπτυξης

Ωστόσο, κάθε κλάδος αναγκάζεται συνεχώς να εξισορροπεί την οικονομική επιβίωση του με τις απαιτήσεις προς το κοινό συμφέρον. Για παράδειγμα, μια φαρμακοβιομηχανία που έχει ένα εργοστάσιο με υπερβολικές εκπομπές μπορεί να αποφασίσει να το αντικαταστήσει με ένα πιο φιλικό προς το περιβάλλον. Αυτό, όμως, σημαίνει ότι θα πρέπει να κλείσει το υπάρχον εργοστάσιο κατά τη διάρκεια της κατασκευής του νέου, με την πιθανότητα να υποστεί οικονομικές απώλειες, ή να συνεχίσει τη λειτουργία του ρυπογόνου εργοστασίου παρά το κόστος των προστίμων, προκαλώντας αρνητικές επιπτώσεις στη φήμη της εταιρείας και στο περιβάλλον παράλληλα (Ayong Le Kama, 2001).

Επιπλέον, πολλοί τομείς που τείνουν να υιοθετούν πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης παραμένουν προβληματικοί, καθώς είναι δύσκολο να καθοριστεί η βέλτιστη πορεία δράσης. Για παράδειγμα, η εμφάνιση του Covid-19 ανέδειξε μια ακόμη σοβαρότερη έλλειψη στον τομέα της υγείας σε παγκόσμιο επίπεδο, συγκεκριμένα την έλλειψη αποτελεσματικών υγειονομικών υποδομών και την ανεπαρκή κοινωνική προστασία, ιδίως για τις ευάλωτες πληθυσμιακές ομάδες, όπως οι ηλικιωμένοι, οι ασθενείς με χρόνιες παθήσεις και οι κοινωνικά αποκλεισμένοι (The Lancet Public Health, 2020).

Οι διάφορες κρίσεις στον τομέα της υγείας μπορούν να αντιμετωπιστούν και να προληφθούν μέσω αποτελεσματικών υγειονομικών υποδομών. Η ανάπτυξη βιώσιμων στρατηγικών μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της ασφάλειας στον τομέα της υγείας, στη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων στο περιβάλλον και στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας (United Nations, 2015). Το πώς επιτυγχάνεται η βιώσιμη ανάπτυξη στον τομέα της Υγείας αλλά και ποιες πρακτικές στρατηγικού σχεδιασμού μπορούν να υιοθετηθούν θα αναλύσουμε στις παρακάτω ενότητες.

2.1.4 Βιώσιμη Ανάπτυξη και Υγεία

Προκειμένου να εξασφαλιστεί η οικονομική ανάπτυξη και η ευημερία σε μια κοινωνία, οι δομές υγείας είναι απαραίτητες. Η αποκαλούμενη «οικονομία της φροντίδας», η οποία βασίζεται σε παρεχόμενες υπηρεσίες όπως η παιδική φροντίδα, η γηριατρική φροντίδα, η κατ' οίκον φροντίδα και η υποστήριξη ευάλωτων ομάδων όπως οι ηλικιωμένοι και τα άτομα με προβλήματα ψυχικής υγείας, αποτελεί σημαντική αναπτυξιακή πρόκληση για κάθε κράτος (United Nations, 2015).

Η "οικονομία της φροντίδας" είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει ένα οικονομικό μοντέλο ή προσέγγιση που δίνει έμφαση στην παροχή υπηρεσιών που σχετίζονται με τη φροντίδα. Η έννοια της αντιπροσωπεύει την ιδέα ότι η παροχή φροντίδας και υποστήριξης είναι σημαντική για την κοινωνία και την οικονομία και ότι αυτές οι υπηρεσίες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στον

σχεδιασμό της οικονομικής πολιτικής. Συχνά, η "οικονομία της φροντίδας" επισημαίνει τη σημασία της φροντίδας ως εργασίας και της αναγνώρισης της αξίας της σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο. Συχνά, ο όρος αυτός αναφέρεται στην ανάγκη αντιμετώπισης των ανισοτήτων και την εξασφάλιση πρόσβασης σε υπηρεσίες φροντίδας για όλους.

Γι' αυτό το λόγο δημιουργούνται Στρατηγικές Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΣΒΑ) οι οποίες εστιάζουν στη βελτίωση της υγείας καθώς οι δράσεις τους αφορούν παγκόσμια ζητήματα όπως η φτώχεια, η ανισότητα, η κλιματική αλλαγή, η υποβάθμιση του περιβάλλοντος, η ειρήνη και η δικαιοσύνη. Οι ΣΒΑ αποτελούν αποτελεσματικά εργαλεία για την αντιμετώπιση τόσο των ευρύτερων κοινωνικοοικονομικών ανισοτήτων όσο και των συγκεκριμένων ανισοτήτων στον τομέα της υγείας (United Nations, 2015).

Οι Στρατηγικές Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΣΒΑ) για την υγεία είναι πρωτοβουλίες και πολιτικές που στοχεύουν στη βελτίωση της υγείας και της πρόσβασης σε υπηρεσίες υγείας με βιώσιμο και δίκαιο τρόπο. Ο στόχος είναι να διασφαλιστεί ότι οι υπηρεσίες υγείας είναι προσιτές, αποτελεσματικές, αειφόρες και δίκαιες. Οι ΣΒΑ για την υγεία μπορεί να περιλαμβάνουν συνολικά τις ακόλουθες βασικές παραμέτρους (United Nations, 2015):

- **Τη Βελτίωση της υγείας του πληθυσμού:** Η βελτίωση της υγείας του πληθυσμού είναι ένας σημαντικός στόχος που απασχολεί πολλές κυβερνήσεις, οργανισμούς υγείας και κοινό γενικότερα. Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί αυτός ο στόχος όπως για παράδειγμα η πρόληψη των ασθενειών μέσω προληπτικών εμβολιασμών, η ισότιμη πρόσβαση στην υγειονομική περίθαλψη και η ενημέρωση σε θέματα υγείας σε όλες τις κοινωνικές ομάδες.
- **Τη Προσιτή και δίκαιη υγειονομική κάλυψη:** Η παράμετρος αυτή έχει ως στόχο να διασφαλιστεί ότι όλοι έχουν πρόσβαση σε προσιτές υπηρεσίες υγείας, χωρίς διακρίσεις, ανεξαρτήτως κοινωνικοοικονομικού καθεστώτος. Αυτό σημαίνει πως οι υπηρεσίες υγείας πρέπει να είναι προσιτές, ισότιμες, διαθέσιμες σε όλες τις περιοχές, και να παρέχονται χωρίς διακρίσεις με σκοπό να προστατεύεται η υγεία και τα δικαιώματα κάθε ατόμου, εξασφαλίζοντας ότι η οικονομική κατάσταση δεν αποτελεί εμπόδιο για την πρόσβαση σε υγειονομική φροντίδα.

Όλα τα παραπάνω συμβάλλουν στην πρόληψη ασθενειών και στη βελτίωση της υγείας του πληθυσμού. Γίνεται σαφές ότι, οι υπηρεσίες αυτές πρέπει να παρέχονται με τέτοιο τρόπο ώστε να καθίστανται τόσο οικονομικές όσο και μακροχρόνιες. Έτσι μπορούν να εξαλειφθούν οι ανισότητες, να ενισχυθεί η κοινωνική συνοχή και να διασφαλιστεί το κράτος δικαίου. Προκειμένου να επιτευχθεί βιώσιμη,

2.2. Η διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων

μακροχρόνια και δίκαιη ανάπτυξη, το μοντέλο βιώσιμης ανάπτυξης που θα ακολουθηθεί θα πρέπει να δίνει μεγάλη έμφαση στην ολοκληρωμένη, αειφόρο/βιώσιμη υγεία, και κοινωνική μέριμνα.

Οι δομές υγείας μπορούν να προσεγγίσουν τα θέματα που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα με διάφορους τρόπους, όπως αναφέρονται στο άρθρο του The Lancet Public Health του 2020. Αρχικά, μπορούν να θέσουν συγκεκριμένους στόχους και να αναλαμβάνουν συγκεκριμένες δράσεις που στοχεύουν στη βελτίωση της βιωσιμότητας. Δεύτερον, μπορούν να υιοθετήσουν κατάλληλες στρατηγικές για τη διαχείριση θεμάτων όπως τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να αναπτύσσουν στρατηγικές που διασφαλίζουν τη βέλτιστη χρήση των ανθρωπίνων πόρων που διατίθενται στον τομέα της υγείας όπως θα δούμε στην επόμενη ενότητα.

2.2 Η διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων

Σε αυτή την ενότητα, θα εμβαθύνουμε στην έννοια των ανθρωπίνων πόρων και στη σημασία τους στον τομέα της υγείας. Συγκεκριμένα, θα αναλύσουμε την έννοια των ανθρωπίνων πόρων, τις πρακτικές διαχείρισής τους, καθώς και το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού εντός των υγειονομικών δομών. Επιπλέον, θα εξετάσουμε τον σκοπό και τη δομή του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) στον τομέα της υγείας, καθώς και τη σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού στις υγειονομικές δομές.

2.2.1 Η έννοια των Ανθρώπινων Πόρων

Ο όρος "ανθρώπινοι πόροι" ή "ανθρώπινο δυναμικό" (Human Resources), δίνει έμφαση στον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει ο ανθρώπινος παράγοντας στις οικονομικές δραστηριότητες. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο ενός κλάδου ή ενός οργανισμού, διότι είναι ο παράγοντας που βοηθά τις οικονομικές δραστηριότητες να ξεχωρίσουν (N.Papaleksandri, 2016).

Οι ανθρώπινοι πόροι ορίζονται στο Αγγλικό Λεξικό της Οξφόρδης ως "το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων σε μια οικονομία, οι οποίοι μπορούν να συνεισφέρουν στην εκτέλεση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της".

Στις σύγχρονες θεωρίες και αναλύσεις ο όρος "ανθρώπινο κεφάλαιο" έχει εξελιχθεί και διαφοροποιηθεί. Εκεί όμως που τείνουν όλες οι θεωρίες είναι πως οι άνθρωποι πόροι αναφέρονται στο σύνολο των ανθρώπινων ικανοτήτων που μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση, την ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή σε ατομικό, επαγγελματικό και οργανωτικό επίπεδο (Sveiby, 1997) κάθε οικονομική δραστηριότητα. Βάσει αυτού έχουν διακριθεί τρεις σημαντικές κατηγορίες που σχετίζονται με το ανθρώπινο κεφάλαιο:

- **Το Συναισθηματικό Κεφάλαιο:** Το συναισθηματικό κεφάλαιο αναφέρεται στις προσωπικές και κοινωνικές συναισθηματικές ικανότητες του ατόμου. Αυτές οι ικανότητες είναι σημαντικές για την προσωπική ανάπτυξη, την επαγγελματική επιτυχία και τη συμμετοχή του στην κοινωνία.
- **Το Κοινωνικό Κεφάλαιο:** Το κοινωνικό κεφάλαιο αναφέρεται στο σύνολο των κοινωνικών σχέσεων και δεσμών που ένα άτομο δημιουργεί στην κοινότητα και στην κοινωνία. Αυτές οι σχέσεις μπορούν να έχουν σημαντική επίδραση στην προσωπική και επαγγελματική επιτυχία, καθώς και στην κοινωνική συνοχή.
- **Το Εκπαιδευτικό Κεφάλαιο:** Το εκπαιδευτικό κεφάλαιο αναφέρεται στην ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων μέσω της εκπαίδευσης και της εμπειρίας. Αυτό το είδος κεφαλαίου αυξάνεται μέσω της εκπαίδευσης και συμβάλλει στην ανάπτυξη της ατομικής και επαγγελματικής ικανότητας.



Source: *Assignment Help*

Figure 2.3:
Οι επτά βασικοί πυλώνες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

2.2. Η διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

Η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι κρίσιμη για την επιτυχία των οικονομιών και των κοινωνιών γενικότερα. Η ανάπτυξη αυτών των διαστάσεων του ανθρώπινου κεφαλαίου μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα, καινοτομία και κοινωνική ευημερία.

Οι ανθρώπινοι πόροι διαφέρουν από τους άλλους πόρους, τόσο επειδή κάθε άτομο έχει διαφορετικές ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις, διαφορετικό χαρακτήρα, φύλο, αντίληψη του ρόλου του και εμπειρία, όσο και λόγω των διαφορών στα κίνητρα και στην αφοσίωσή τους. Οι εργαζόμενοι διαφέρουν από τους άλλους πόρους λόγω της ικανότητάς τους να αξιολογούν και να αμφισβητούν τις ενέργειες της διοίκησης, ενώ η αφοσίωση και η συνεργασία τους αποτελούν σημαντικά στοιχεία που κανείς πρέπει πάντα να εξασφαλίζει (J Maddocks, 2002).

Σύμφωνα με μελετητές (Goldin, 2016) τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισής και η συμμετοχή τους σε κοινούς στόχους διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα κάθε οικονομικής δραστηριότητας και την επιβίωσή της.

Στη σύγχρονη οικονομία, η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο αναγνωρίζεται ως σημαντικό μέσο για την επίτευξη βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης και καινοτομίας. Η ποιότητα του εργατικού δυναμικού, ο ενθουσιασμός του, η ικανοποίησή του από την εργασία που εκτελεί, η εμπειρία του αλλά και το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης και τα παρεχόμενα κίνητρα, επηρεάζουν την παραγωγικότητα και τη βιωσιμότητα των κλάδων και της οικονομίας (J Maddocks, 2002).

Έτσι είναι σημαντικό να εξετάζουμε τους παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία ή αποτυχία της ανθρώπινης διαχείρισης σε μια οικονομία. Σύμφωνα με τους (K.P.Terzidis, 2004) οι παράγοντες αυτοί μπορούν να περιλαμβάνουν:

- **Την ηγεσία:** Η ποιότητα της ηγεσίας μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στην απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ένας καλός ηγέτης μπορεί να εμπνεύσει και να καθοδηγήσει τους εργαζόμενους προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- **Το ταλέντο:** Η προσέλκυση και διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων είναι σημαντική. Οι άνθρωποι με υψηλές δεξιότητες και ταλέντο μπορούν να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη και την καινοτομία.
- **Τη διασημότητα:** Σε ορισμένες περιπτώσεις, η διασημότητα μπορεί να παίξει ρόλο στην επιτυχία της ανθρώπινης διαχείρισης, ιδίως σε επιχειρήσεις που εξαρτώνται από το κύρος και τη φήμη των ατόμων που τις διοικούν.

Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να βοηθήσουν στην κατανόηση και στη βελτιστοποίηση της απόδοσης των ανθρωπίνων πόρων τους και να αντληθούν διδάγματα από την επιτυχία ή την αποτυχία στη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Φαίνεται λοιπόν πως το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι πράγματι ένα από τα κύρια συστατικά μιας επιτυχημένης οικονομίας. Αναρριστά την αξία που προσφέρουν οι εργαζόμενοι μέσω των γνώσεων τους, των δεξιοτήτων τους, της εμπειρίας τους. Είναι ένα από τα κύρια αγαθά που καθορίζουν την ανταγωνιστική δύναμη και την απόδοση ενός οικονομικού τομέα. Η αξία του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι εμφανής στον τρόπο με τον οποίο συμβάλλει στη δημιουργία βιώσιμης ανάπτυξης στην οικονομία, γι' αυτό ο τρόπος διαχείρισης του είναι σημαντικός.

2.2.2 Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ)

Όπως προαναφέρθηκε, οι ανθρώπινοι πόροι, που είναι επίσης γνωστοί ως ανθρώπινο δυναμικό, αναφέρονται στο σύνολο των ατόμων που απασχολούνται σε έναν συγκεκριμένο κλάδο και αποτελούν αναγκαιότητα για την εξέλιξη του. Ο τομέας της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων ¹ ασχολείται με πολλές πτυχές που σχετίζονται με την πρόσληψη και τη διαχείριση του προσωπικού σε μια επιχείρηση ή σε έναν κλάδο της οικονομίας. Επιπλέον, η ενότητα των ανθρωπίνων πόρων έχει αντίκτυπο στη φήμη μιας εταιρείας ως εργοδότη, προσελκύνοντας ταλαντούχους εργαζομένους και διατηρώντας τους στο επιχειρησιακό περιβάλλον της.

Σε μια αντίστοιχη μελέτη οι Mathis & Jackson (R.L.Mathis, 2003) παραθέτουν πως η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM ή ΔΑΔ) ή Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) αποτελεί πλέον ένα ξεχωριστό επιστημονικό και επαγγελματικό πεδίο στο χώρο της διοίκησης (management) στη σύγχρονη εποχή. Σε μια εποχή όπου οι επιχειρήσεις και οργανισμοί, λειτουργούν σε ένα διαρκώς εξελισσόμενο και υψηλά ανταγωνιστικό περιβάλλον, καλούνται να ανταποκριθούν στις οργανωτικές τους ανάγκες και να αναπτυχθούν αποτελεσματικά.

Οι ίδιοι συνεχίζουν υποστηρίζοντας πως η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) ορίζεται ως "η διοικητική λειτουργία που ασχολείται με τη μελέτη, την εφαρμογή και την εποπτεία μιας σειράς δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τη διαχείριση και την ανάπτυξη του προσωπικού" σε κάθε είδους οργανισμό. Αυτή η λειτουργία συνδυάζεται συχνά με την πρωταρχική αρχή ή λειτουργία του στρατηγικού/επιχειρησιακού σχεδιασμού που αναφέρθηκε προηγουμένως, με σκοπό τη στρατηγική ευθυγράμμιση των δραστηριοτήτων της.

¹Human Resources Management (HRM)

2.2. Η διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

Η εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αποτελείται από την «παλαιά» προσέγγιση του Management και τη «νέα». Στην παλαιά προσέγγιση, η ΔΑΔ εστίαζε στην εκτέλεση των αναγκών του επιχειρησιακού σχεδίου, ενώ στη νέα προσέγγιση, ο άνθρωπος τίθεται στο επίκεντρο. Για τους Mathis & Jackson (R.L.Mathis, 2003) αυτό περιλαμβάνει την ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού και την προώθηση της ειλικρίνειας και της άμεσης επικοινωνίας στον οργανισμό. Η νέα προσέγγιση θεωρεί ότι η ανθρώπινη προσωπικότητα δεν πρέπει να αλλάζει, αλλά πρέπει να αντιμετωπίζεται με σεβασμό και αναγνώριση, δημιουργώντας ένα περιβάλλον εργασίας που προωθεί την ανάπτυξη και την καινοτομία.

Οι πολιτικές που αφορούν το προσωπικό δεν αποτελούν πλέον απλά ένα παράλληλο κομμάτι της επιχειρησιακής στρατηγικής. Αντιθέτως, αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της ίδιας της στρατηγικής, αποτελώντας τη βάση της. Αυτές οι πολιτικές υπηρετούν την επίτευξη της επιθυμητής στρατηγικής του οργανισμού.

Σήμερα, η έννοια της επιχείρησης γίνεται αντιληπτή ως μια μικροκοινωνία ανθρώπων, όχι απλώς ως οικονομική οντότητα. Αυτό σημαίνει ότι το ανθρώπινο δυναμικό και η διοίκησή του αναδεικνύονται ως καθοριστικοί παράγοντες για την ανάπτυξη και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των οργανισμών. Αυτή η αναγνώριση επισημαίνει τη σημασία της καλής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Οι Mathis & Jackson (R.L.Mathis, 2003) υποστηρίζουν επίσης πως η σύγχρονη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αντικατοπτρίζει μια αλλαγή προς μια πιο ευέλικτη και ανθρωποκεντρική προσέγγιση στο χώρο του διοικητικού μάνατζμεντ. Το αυστηρό και ιεραρχικό ύφος αντικαθίσταται από την έμφαση στη σύγχρονη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, που αντιλαμβάνεται τους ανθρώπους ως τον πιο κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία των οργανισμών. Οι ηγέτες αναγνωρίζουν ότι η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ο κεντρικός παράγοντας για την επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων.

Βάσει αυτού ο όρος "Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού (S.H.R.M.)" επισημαίνεται ως κυρίαρχος παράγοντας στην επιχειρησιακή στρατηγική (Paauwe and Boon, 2009). Συγκεκριμένα, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού συγκεντρώνει την ορθολογική γνώση, προωθεί την αλλαγή στην εργασιακή κουλτούρα, αναπτύσσει ηγετικά στελέχη και βελτιώνει την αποδοτικότητα. Παράλληλα, διασφαλίζει ένα ασφαλές, δίκαιο και ηθικό περιβάλλον εργασίας για τους εργαζομένους. Αυτή η σύγχρονη προσέγγιση αντιμετωπίζει το ανθρώπινο δυναμικό ως κλειδί για την επιτυχία και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τους Paauwe & Boon (Paauwe and Boon, 2009) στόχος του S.H.R.M.

είναι να διαχειρίζεται αποτελεσματικά το προσωπικό της εταιρείας προκειμένου να επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού. Ας εξετάσουμε πώς συνδέονται οι πυλώνες του HRM με την επίτευξη στρατηγικών στόχων:

- **Πρόσληψη & Επιλογή (Recruitment & Selection):** Αφορά την προσέλκυση υποψηφίων για θέσεις εργασίας και την επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων για αυτές τις θέσεις.
- **Διαχείριση της Απόδοσης (Performance Management):** Σε αυτόν τον πυλώνα γίνεται η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων και η παροχή ανατροφοδότησης για τη βελτίωση της απόδοσής τους.
- **Μάθηση & Ανάπτυξη (Learning & Development):** Εδώ πραγματοποιούνται προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης που επιτρέπουν την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων.
- **Σχεδιασμός Διαδοχής (Succession Planning):** Ο σχεδιασμός της διαδοχής ασχολείται με τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα καλύψει θέσεις που αδειάζουν μετά από αποχώρηση ή προαγωγή εργαζομένων.
- **Αποζημίωση και Προνόμια (Compensation and Benefits):** Αυτός ο πυλώνας αφορά τις αμοιβές και τα προνόμια που προσφέρονται στους εργαζομένους.
- **Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρώπινου Δυναμικού (HR Information Systems):** Περιλαμβάνει τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων για τη διαχείριση πληροφοριών σχετικά με τους εργαζομένους, όπως προσωπικά δεδομένα, στοιχεία απόδοσης, και άλλες πληροφορίες.
- **Δεδομένα HR και Στοιχεία Ανάλυσης (HR Data and Analytics):** Οι αναλύσεις των δεδομένων σχετικά με τον ανθρώπινο παράγοντα χρησιμοποιούνται για τη λήψη αποφάσεων στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αντιπροσωπεύει ένα από τα πιο ουσιαστικά τμήματα ενός οργανισμού που επιδιώκει να δημιουργήσει ένα περιβάλλον εργασίας που θα είναι ικανοποιητικό για το προσωπικό και, κατά συνέπεια, θα συμβάλει στην επιτυχία του οργανισμού.

Όπως περιγράφουν οι Raauwe & Boon (Raauwe and Boon, 2009) στο εσωτερικό κάθε οργανισμού, η οργάνωση της υπηρεσίας ανθρώπινου δυναμικού είναι κρίσιμη, ιδιαίτερα στις μονάδες υγείας. Προσφέρει δομική βάση για τις εργασιακές σχέσεις, την παρακολούθηση του προσωπικού, την οργάνωση των θέσεων εργασίας, τη μισθοδοσία, την αξιολόγηση, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη και πολλά άλλα. Επιπλέον, ασχολείται με την ποιότητα της επικοινωνίας και της εργασιακής κουλτούρας, καθώς και με ειδικά θέματα όπως η υγιεινή και η ασφάλεια στο χώρο εργασίας.

2.2. Η διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

Τα τμήματα ή τα γραφεία που συνήθως αντιστοιχούν στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν το τμήμα προσωπικού, το τμήμα μισθοδοσίας, το τμήμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, καθώς και το τμήμα εργασιακών σχέσεων και νομοθεσίας. Αυτά τα τμήματα συμβάλλουν στην οργανωμένη διαχείριση του προσωπικού και τη δημιουργία ενός αποδοτικού και υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος.

Ο στόχος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι να βελτιώσει την παραγωγική συνεισφορά των ανθρώπων στην επιχείρηση με τρόπους που είναι στρατηγικοί, ηθικοί και κοινωνικά αποδεκτοί. Οι άνθρωποι αποτελούν τον κύριο παράγοντα για την επιτυχία κάθε οργανισμού, και η βελτίωση της συνεισφοράς τους είναι κρίσιμη για την απόδοση της επιχείρησης.

Αντίστοιχα οι Collings & Wood (D.G.Collings, 2018) αναφέρουν πως το τμήμα προσωπικού έχει ως στόχο να υποστηρίξει τους εργαζόμενους ώστε να επιτυγχάνουν τους προσωπικούς τους στόχους, καθώς η επίτευξή τους συμβάλλει στη συνολική επιτυχία της επιχείρησης. Οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων αυξάνουν το κίνητρό τους και τους ενθαρρύνουν να εργάζονται πιο αποτελεσματικά.

Η σύγχρονη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, δεδομένης της σημασίας του στη σημερινή επιχειρηματική πραγματικότητα. Οι μεταρρυθμίσεις και οι αλλαγές σε έναν οργανισμό πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες, τις ικανότητες και τις προσδοκίες του προσωπικού, καθώς αυτό είναι το κλειδί για την επιτυχία των αλλαγών.

Επιπλέον οι ίδιοι συμπληρώνουν πως η επικοινωνία είναι ουσιώδης σε αυτήν τη διαδικασία. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να μπορεί να επικοινωνεί αποτελεσματικά τόσο με την ηγεσία όσο και με το προσωπικό, προβάλλοντας τις αναγκαίες αλλαγές και προτείνοντας λύσεις που θα βελτιώσουν την κατάσταση. Αυτή η ανοικτή και διαφανής επικοινωνία είναι απαραίτητη για να ενσωματωθεί το προσωπικό στη διαδικασία αλλαγής και να αισθάνεται συμμετοχή στο σχεδιασμό και την υλοποίησή της.

Τελικά, η επιτυχημένη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συνεπάγεται την αναγνώριση της διαφοράς μεταξύ της υπάρχουσας κατάστασης και της επιθυμητής κατάστασης, καθώς και την ανάληψη δράσης για την επίτευξη αυτών των στόχων.

2.2.3 Ανθρώπινο Δυναμικό και Διαχείριση στις Δομές Υγείας

Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα πολύ ευρύ πεδίο με πολλούς εξειδικευμένους ρόλους και λειτουργίες. Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού εργάζονται σε διάφορους τομείς σε κάθε οργανισμό για να διασφαλίσουν ότι η εργατική δύναμη λειτουργεί αποτελεσματικά και συμβάλλει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του κάθε οργανισμού.

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις δομές υγείας είναι ένα κρίσιμο ζήτημα, καθώς οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας αποτελούν τον πυρήνα της παροχής ποιοτικής φροντίδας στους ασθενείς. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα της υγείας περιλαμβάνει πολλούς προκλητικούς παράγοντες λόγω της φύσης των υπηρεσιών υγείας, της τεχνολογικής εξέλιξης, της ρύθμισης και των οικονομικών περιορισμών.

Το ανθρώπινο δυναμικό και ο ρόλος του στον τομέα της υγείας έχει απασχολήσει κατά καιρούς διάφορους φορείς που ασχολούνται με την ανάπτυξη αυτών των υπηρεσιών. Ένας από αυτούς είναι και ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (World Health Organization) ο οποίος σε αρκετές δημοσιεύσεις του αναφέρεται στους επαγγελματίες της Υγείας που εργάζονται σε δομές όπως νοσοκομεία, κλινικές, ιατρικά κέντρα, ιατρικά γραφεία και άλλες σχετικές εγκαταστάσεις.

Το ανθρώπινο δυναμικό στον τομέα της υγείας είναι εξαιρετικά ποικίλο καθώς περιλαμβάνει πολλούς διάφορους επαγγελματίες που συνεργάζονται για τη διατήρηση και τη βελτίωση της υγείας των ανθρώπων. Ορισμένες από τις βασικές ειδικότητες στον τομέα της υγείας είναι:

- **Γιατροί:** Οι γιατροί είναι υπεύθυνοι για τη διάγνωση, τη θεραπεία και τη φροντίδα των ασθενών. Υπάρχουν διάφορες ειδικότητες, όπως οι γενικοί ιατροί, οι χειρουργοί, οι παιδίατροι, οι γυναικολόγοι και πολλοί άλλοι.
- **Νοσηλευτές:** Οι νοσηλευτές παρέχουν φροντίδα και υγειονομική παρακολούθηση στους ασθενείς σε νοσοκομεία, κλινικές και σε οικιακό περιβάλλον. Υπάρχουν επίσης διάφορες ειδικότητες νοσηλευτών, όπως οι νοσηλευτές επείγουσας φροντίδας και οι νοσηλευτές ψυχικής υγείας.
- **Διοικητικό Προσωπικό:** Οι επαγγελματίες που ασχολούνται με τη διοίκηση των ιατρικών οργανισμών, νοσοκομείων, κλινικών και άλλων υγειονομικών υπηρεσιών προσφέρουν την οργανωτική και διοικητική υποστήριξη που απαιτείται για τη λειτουργία αυτών των ιδρυμάτων.
- **Φαρμακοποιοί:** Οι φαρμακοποιοί είναι υπεύθυνοι για την παρασκευή, τη διανομή και τη διαχείριση των φαρμάκων, καθώς και για την παροχή συμβουλών σχετικά με τη χρήση τους στους ασθενείς.

2.2. Η διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων

Εκτός από αυτούς, υπάρχουν και πολλοί άλλοι επαγγελματίες της υγείας, όπως φυσιοθεραπευτές, ψυχολόγοι, διατροφολόγοι, κοινωνικοί λειτουργοί και πολλοί άλλοι, που συνεργάζονται ώστε να παρέχουν ολοκληρωμένη φροντίδα υγείας στο κοινό (Organisation, 2000).

Οι ειδικότητες αυτές έχουν ιδιαίτερη σημασία, καθώς αποτελούν τον πυρήνα της παροχής υγειονομικών υπηρεσιών στο κοινό. Οι εργαζόμενοι σε αυτόν τον τομέα πρέπει να διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες για να παρέχουν ποιοτική φροντίδα στους ασθενείς και να διαχειρίζονται τις λειτουργίες των ιατρικών οργανισμών αποτελεσματικά. Οι κύριες αρμοδιότητες του ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα της υγείας σύμφωνα με τον World Health Organization (Organisation, 2000) περιλαμβάνουν:

- **Την Παροχή Φροντίδας:** Γιατροί, νοσηλευτές, φαρμακοποιοί και άλλοι επαγγελματίες της υγείας που προαναφέραμε παρέχουν φροντίδα και ιατρικές υπηρεσίες στους ασθενείς.
- **Τη Διοίκηση Υγειονομικών Οργανισμών:** Εξειδικευμένοι διαχειριστές και διοικητικό προσωπικό διαχειρίζονται τις λειτουργίες των ιατρικών οργανισμών, συμπεριλαμβανομένου του προϋπολογισμού, της προμήθειας εξοπλισμού, και της διαχείρισης του προσωπικού.
- **Την Εκπαίδευση και Επιμόρφωση:** Οι επαγγελματίες της υγείας πρέπει να συνεχίζουν την εκπαίδευση τους για να είναι ενήμεροι για τις τελευταίες εξελίξεις στον τομέα της υγείας.
- **Τη Διαχείριση Ποιότητας:** Η επιτήρηση και ο έλεγχος της ποιότητας των υγειονομικών υπηρεσιών είναι σημαντικό για την παροχή ασφαλούς και αποτελεσματικής φροντίδας.
- **Την Κοινωνική Επικοινωνία:** Οι επαγγελματίες της υγείας πρέπει να αλληλοεπιδρούν με τους ασθενείς και τις οικογένειές τους, παρέχοντας πληροφορίες και υποστήριξη.

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα της υγείας είναι απαιτητική λόγω των υψηλών προσδοκιών όσον αφορά τη φροντίδα των ασθενών και τη διαχείριση των δομών Υγείας. Σύμφωνα με τον Jones (Jones, 1996) υπάρχουν κάποιες βασικές αρχές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις δομές υγείας που μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τέσσερις πυλώνες διαχείρισης.

Πρόσληψη & Ανάπτυξη:

- **Πρόσληψη και Επιλογή:** Η εύρεση και η πρόσληψη κατάλληλου και εξειδικευμένου προσωπικού είναι κρίσιμη. Οι διαδικασίες πρόσληψης πρέπει να είναι αντικειμενικές και να λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες της κάθε δομής υγείας.

- **Εκπαίδευση και Κατάρτιση:** Η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού είναι ουσιώδης για την ενημέρωσή τους σχετικά με νέες τεχνολογίες, θεραπευτικές μεθόδους και τη νομοθεσία.

Αξιολόγηση και Δυνατότητες Εκπαίδευσης:

- **Διαχείριση της Απόδοσης:** Η αξιολόγηση και η παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι απαραίτητες για τη διασφάλιση της ποιότητας της φροντίδας.
- **Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων:** Περιλαμβάνει τη διαχείριση των αμοιβών, την καριέρα των εργαζομένων, τη δημιουργία ενός ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος και την αντιμετώπιση ζητημάτων που σχετίζονται με τη ψυχολογική υγεία και την ευεξία των εργαζομένων.

Έσες Ευκαιρίες και Ανθρώπινα Δικαιώματα

- **Διαχείριση Ανθρωποκεντρικής Φροντίδας:** Οι εργοδότες πρέπει να προωθούν μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση στη φροντίδα των ασθενών, προστατεύοντας τα δικαιώματα και την αξιοπρέπεια τους.
- **Διαφοροποίηση του Προσωπικού:** Οι δομές υγείας πρέπει να διαθέτουν ποικιλία προσωπικού με διαφορετικές εξειδικεύσεις και δεξιότητες για να καλύπτουν τις διάφορες ανάγκες των ασθενών.

Σχέσεις Διοίκησης - Εργαζομένων και Εσωτερική Επικοινωνία

- **Συμμετοχή και Εμπλοκή των Εργαζομένων:** Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν στις αποφάσεις που αφορούν την οργάνωση και να είναι ενεργοί εταίροι στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- **Διαχείριση Κρίσεων και Έκτακτων Καταστάσεων:** Οι δομές υγείας πρέπει να είναι προετοιμασμένες να αντιμετωπίσουν κρίσεις υγείας, όπως επιδημίες, φυσικές καταστροφές και άλλα αντίστοιχα γεγονότα.

Ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι ότι η υγεία του πληθυσμού αποτελεί τον πυρήνα της αποστολής ενός συστήματος υγείας, και κάθε δομή υγείας είναι υπεύθυνη για τη συμβολή στην επίτευξη αυτού του στόχου. Οι δομές υγείας δεν λειτουργούν απομονωμένα, αλλά ενσωματώνονται σε ένα ευρύτερο σύστημα με συγκεκριμένους ρόλους και αποστολές προς εκπλήρωση.

Ο Barney (Barney, 2010) αναλύει τον σκοπό αυτό ως θεμελιώδη βήμα για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας τους. Οι δομές Υγείας καθορίζοντας με σαφήνεια τους σκοπούς και τους στόχους τους, μπορούν να δημιουργήσουν



Source: *Ygeia*

Figure 2.4:
Οι Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

συνεκτικά σχέδια και πολιτικές διοίκησης που θα εξυπηρετούν τις ανάγκες του πληθυσμού και θα συμμορφώνονται με την νομοθεσία και τους κανονισμούς. Οι στόχοι πρέπει να εξειδικεύονται και να συγκεκριμενοποιούνται για κάθε τμήμα των δομών Υγείας. Τα βασικά μέσα για την επίτευξη των στόχων απόδοσης των δομών Υγείας είναι:

- **Προσωπικό:** Οι επαγγελματίες υγείας, όπως αναλύσαμε παραπάνω που είναι απαραίτητοι για την παροχή ποιοτικής υγειονομικής φροντίδας. Η κατάλληλη εκπαίδευση, η εμπειρία και η δέσμευση του προσωπικού είναι καθοριστικές για την επίτευξη των στόχων απόδοσης.
- **Κτιριακές εγκαταστάσεις και ξενοδοχειακός εξοπλισμός:** Οι κατάλληλες υποδομές και ο εξοπλισμός είναι απαραίτητοι για την παροχή υγειονομικών υπηρεσιών. Αυτό περιλαμβάνει νοσοκομεία, κλινικές, εξοπλισμό διάγνωσης και περίθαλψης, καθώς και όλα τα απαραίτητα εργαλεία για την παροχή φροντίδας.
- **Βιοϊατρικός τεχνολογικός εξοπλισμός:** Ο εξοπλισμός όπως ακτινολογικές μηχανές, εξοπλισμός εντατικής θεραπείας, εξοπλισμός ενδοσκοπίας, και άλλα ιατρικά μηχανήματα είναι ζωτικής σημασίας για τη διάγνωση και τη θεραπεία ασθενών.
- **Φάρμακα και αναλώσιμα υγειονομικά υλικά νοσηλείας:** Τα φάρμακα, τα επιθέματα, τα χειρουργικά όργανα και άλλα αναλώσιμα υλικά είναι απαραίτητα για τη θεραπεία και τη φροντίδα των ασθενών.

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί διεθνώς βασική συνιστώσα της διοίκησης των σύγχρονων υγειονομικών μονάδων. Σύμφωνα με τον Barney (Barney, 2010) είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι ο σκοπός μιας δομής υγείας μπορεί να ποικίλει ανάλογα με τη νομική της μορφή, τον τρόπο χρηματοδότησης και τις τοπικές ανάγκες της κοινότητας που εξυπηρετεί. Για παράδειγμα, ένα κρατικό νοσοκομείο μπορεί να έχει σκοπό την παροχή προσιτής φροντίδας σε όλους τους πολίτες, ενώ ένα ιδιωτικό κέντρο υγείας μπορεί να έχει ως σκοπό την παροχή υψηλής ποιότητας υγειονομικών υπηρεσιών σε πελάτες που πληρώνουν γι' αυτές.

Το νομοθετικό πλαίσιο και οι κανονισμοί πρέπει να είναι συμβατοί με τα διεθνή πρότυπα για να εξασφαλίζεται η ποιότητα και η ασφάλεια της φροντίδας των ασθενών και η αποτελεσματική διαχείριση των δομών υγείας. Οι πολιτικές υγείας που υιοθετούν οι αρμόδιοι οργανισμοί (Υπουργείο Υγείας) προσπαθούν να εξασφαλίσουν μια ισορροπημένη παροχή υγειονομικών υπηρεσιών στον πληθυσμό. Καθορίζοντας τους τύπους των υπηρεσιών υγείας που προσφέρονται από κάθε δομή υγείας, λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά της περιοχής που εξυπηρετεί, επιδιώκεται η βέλτιστη κάλυψη των υγειονομικών αναγκών του πληθυσμού.

2.2.4 Δομή και Σκοπός του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Δομές Υγείας

Το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στις δομές Υγείας επιδιώκει να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι είναι κατάλληλα επιλεγμένοι, εκπαιδευμένοι και ικανοί να παρέχουν υψηλής ποιότητας υγειονομική φροντίδα και να διασφαλίσουν την ευεξία των ασθενών. Παρέχει υποστήριξη στη διαχείριση του προσωπικού και εφαρμόζει πολλές και διάφορες λειτουργίες για να επιτύχει αυτούς τους στόχους σύμφωνα με τις βασικές αρχές διαχείρισης που παρατέθηκαν στην προηγούμενη ενότητα. Η δομή του Τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) σε δομές υγείας περιλαμβάνει συνήθως τους εξής βασικούς ρόλους και θέσεις (Jones, 1996):

- **Διευθυντής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού:** Ο υψηλότερος υπεύθυνος του τμήματος, ο οποίος διαχειρίζεται τις πολιτικές, τις στρατηγικές και τις δραστηριότητες που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό. Συμβάλλει στην ανάπτυξη στρατηγικών προσλήψεων, εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού.
- **Υπεύθυνος Προσλήψεων:** Ο υπεύθυνος για την πρόσληψη νέου προσωπικού. Αναλαμβάνει τη σύνταξη θέσεων εργασίας, την προκήρυξη θέσεων, την αξιολόγηση υποψηφίων και την επιλογή νέων μελών του προσωπικού.

2.2. Η διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

- **Υπεύθυνος Εκπαίδευσης και Κατάρτισης:** Υπεύθυνος για τη σχεδίαση και υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης για το υφιστάμενο προσωπικό. Στοχεύει στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού.
- **Υπεύθυνος Αμοιβών και Οφειλών:** Διαχειρίζεται τον κύκλο αμοιβών, μισθών και παροχών που παρέχονται στο προσωπικό. Επιβλέπει τα συστήματα αμοιβών, φορολογικά θέματα και διαχείριση οφειλών.
- **Υπεύθυνος Ανθρώπινων Πόρων (HR):** Διαχειρίζεται ζητήματα που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους συνολικά, συμπεριλαμβανομένων ζητημάτων όπως η ψυχολογική υγεία, η ευεξία, οι συνθήκες εργασίας και οι σχέσεις εργοδότη-εργαζόμενου.
- **Υπεύθυνος Διοίκησης Προσωπικού:** Συνήθως υπεύθυνος για τη διαχείριση καθημερινών υποθέσεων σχετικών με το προσωπικό, όπως άδειες, ωράρια εργασίας και γενική διαχείριση των εργαζομένων.

Η αποτελεσματική λειτουργία του τμήματος ΔΑΔ είναι ζωτικής σημασίας για την διασφάλιση της καλής λειτουργίας του υγειονομικού οργανισμού, την επιλογή και κατάρτιση του προσωπικού, την διατήρηση υψηλών προτύπων φροντίδας, και την παροχή υψηλής ποιότητας υγειονομικών υπηρεσιών στους ασθενείς.

Όπως αναλύθηκε στην προηγούμενη ενότητα οι στόχοι των δομών υγείας είναι πολλαπλοί και συχνά προσαρμόζονται στις συγκεκριμένες ανάγκες και προτεραιότητες της κοινότητας που εξυπηρετούν. Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) στις δομές Υγείας ασχολείται με τον πρωτεύοντα στόχο της εύρεσης, αξιοποίησης και διατήρησης των ανθρώπινων πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της κάθε δομής ξεχωριστά. Ωστόσο, πέραν της ποσοτικής διάστασης της ΔΑΔ, η ποιοτική πτυχή έχει μεγαλύτερη σημασία, καθώς απαιτείται ο καθορισμός των απαραίτητων προσόντων για το ανθρώπινο δυναμικό.

Στο περιβάλλον της Υγείας (P.Zurn, 2004), περισσότερο από οποιοδήποτε άλλο επαγγελματικό περιβάλλον, απαιτείται συνεργασία και συντονισμός πολλών διαφορετικών επαγγελμάτων και δεξιοτήτων. Επιπλέον, απαιτείται συνεχής έρευνα, ενημέρωση και ανάλυση δεδομένων, καθώς και η εφαρμογή στρατηγικών σχεδίων για την κατάρτιση και αξιολόγηση των ικανοτήτων τόσο του υφιστάμενου όσο και του νέου προσωπικού.

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού σε ένα τέτοιο περιβάλλον διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη συνολική αξιολόγηση της λειτουργίας των δομών παροχής υγειονομικής περίθαλψης μέσω της λεπτομερούς περιγραφής και αξιολόγησης όλων των παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία τους. Σε σύγχρονες μονάδες παγκοσμίως, η ΔΑΔ καλείται να αναπτύξει μια συγκεκριμένη μεθοδολογία για την ποιοτική αξιολόγηση των υγειονομικών υπηρεσιών και των διαθέσιμων πόρων

(P.Zurn, 2004).

Επιπλέον, στο περιβάλλον των υπηρεσιών υγείας, η ΔΑΔ αντιμετωπίζει την πρόκληση της διαχείρισης διαφορετικών ειδών προσωπικού, όπως αναφέραμε παραπάνω, και πρέπει να δημιουργήσει ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον που θα ικανοποιεί όλους τους εργαζομένους. Η συνεχής ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού, τόσο υγειονομικής όσο και διοικητικής και τεχνικής κατάρτισης, είναι ζωτικής σημασίας για τη ΔΑΔ. Οι καλά εκπαιδευμένοι και ενημερωμένοι επαγγελματίες υγείας αποτελούν κλειδί για την επιτυχία της κάθε μονάδας υγειονομικής φροντίδας.

Μια αντίστοιχη μελέτη του ΟΕCD² δείχνει την αύξηση της απόδοσης του προσωπικού μέσω κινήτρων. Μπόνους με προκαθορισμένα κριτήρια απόδοσης και ανταμοιβής των εργαζομένων που ξεχωρίζουν στη συνολική βελτίωση της απόδοσης των μονάδων αποτελούν σημαντική προσέγγιση στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, για να είναι αποτελεσματική μια τέτοια διαδικασία, είναι απαραίτητο να υπάρχουν συγκεκριμένες πρακτικές ΔΑΔ, διαφάνεια και αξιοκρατία στην εφαρμογή των κριτηρίων αξιολόγησης και ανταμοιβής, καθώς και ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον.

Είναι γεγονός ότι, αυτές οι πρακτικές βρίσκονται ακόμη σε αρχικό στάδιο εφαρμογής και συνήθως εφαρμόζονται μόνο στους μεγάλους ιδιωτικούς ομίλους παροχής υπηρεσιών υγείας. Παρατηρείται ότι πολλές υγειονομικές μονάδες κυρίως του Δημοσίου τομέα δεν έχουν ακόμα αντιμετωπίσει επαρκώς αυτές τις προκλήσεις. Πρέπει λοιπόν να δρομολογηθούν άμεσα εναλλακτικές προσεγγίσεις για την αναδιοργάνωση των δομών διοίκησης στις δημόσιες δομές.

Τα παλαιωμένα "τμήματα προσωπικού" πρέπει να εξελιχθούν σε σύγχρονες διευθύνσεις Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, παρόμοιες με αυτές που υπάρχουν σε ευρωπαϊκές υγειονομικές μονάδες. Οι ιδιαίτερες απαιτήσεις της εργασίας στον τομέα της υγειονομικής φροντίδας, μαζί με την υπερβολική πίεση που ασκείται κατά τη διάρκεια της εργασίας, καθιστούν απαραίτητη την εφαρμογή πρακτικών ΔΑΔ για τη διασφάλιση της απόδοσης και της ευεξίας των εργαζομένων (OECD, 2005).

Επιπλέον, είναι σημαντικό να υποστηρίζεται η ψυχική υγεία των εργαζομένων στις νοσοκομειακές μονάδες. Οι επιπρόσθετες πιέσεις και το έντονο άγχος που συχνά συνοδεύουν την εργασία στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης μπορούν να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην ψυχική υγεία των εργαζομένων (P.Zurn, 2004).

²Organization for Economic Co-operation and Development

Επομένως, η ΔΑΔ πρέπει να προωθεί προγράμματα ψυχολογικής υποστήριξης και πρόληψης για τους εργαζομένους στις νοσοκομειακές μονάδες, προσφέροντας τους τα κατάλληλα εργαλεία και την υποστήριξη που χρειάζονται για να διατηρήσουν τη ψυχική τους υγεία.

Τέλος, η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, στην κατάρτιση, ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού, αλλά και στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και της αμοιβής, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών υγείας και τη διατήρηση ευχαριστημένου και αποδοτικού προσωπικού στον τομέα της Υγείας(P.Zurn, 2004).

2.2.5 Στρατηγικός Σχεδιασμός στις Δομές Υγείας

Ο στρατηγικός σχεδιασμός στις δομές υγείας μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό μέσο για την επίτευξη βιωσιμότητας στον τομέα της υγείας. Η βιωσιμότητα στον χώρο της υγείας αφορά τη δυνατότητα εξασφάλισης υγειονομικών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και προσβασιμότητας για τον πληθυσμό με βιώσιμο τρόπο, δηλαδή χωρίς να εξαντλείται ή να απειλείται η οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική βάση των υπηρεσιών υγείας.

Ορισμένοι τρόποι με τους οποίους ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να συνδράμει στην επίτευξη της βιωσιμότητας στον τομέα της υγείας μπορεί να είναι (Mosadeghrad, 2006):

- **Βελτιστοποίηση της Αποδοτικότητας Πόρων:** Ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να συμβάλει στον καλύτερο σχεδιασμό και την αποτελεσματική χρήση των πόρων, όπως των χρηματικών πόρων, του ανθρώπινου δυναμικού και των υλικών. Αυτό μπορεί να συμπεριλαμβάνει την ανάλυση του κόστους-οφέλους των διάφορων υπηρεσιών υγείας και την επένδυση σε πρακτικές που έχουν αποδειχθεί ότι είναι αποδοτικές.
- **Βελτίωση της Ποιότητας και της Ασφάλειας των Ασθενών:** Ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να εστιάσει στη βελτίωση της ποιότητας της υγειονομικής περίθαλψης και της ασφάλειας των ασθενών, με στόχο τη μείωση των επιπλοκών και των δαπανών στον τομέα της υγείας.
- **Πρόσβαση σε Υπηρεσίες Υγείας:** Ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να συμβάλει στην εξασφάλιση της πρόσβασης σε υγειονομικές υπηρεσίες για όλον τον πληθυσμό, συμπεριλαμβανομένων των ευπαθών ομάδων.
- **Βιωσιμότητα του Περιβάλλοντος:** Ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να προωθήσει περιβαλλοντικά φιλικές πρακτικές στον τομέα της υγείας, όπως τη μείωση των αποβλήτων και τη χρήση βιώσιμων πόρων.

- **Καινοτομία και Έρευνα:** Ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να προωθήσει την έρευνα και την καινοτομία στον τομέα της υγείας, προκειμένου να βελτιώσει τις υπηρεσίες και να αναπτύξει νέες λύσεις για τις υγειονομικές προκλήσεις.

Οι περισσότεροι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης αν και έχουν ένα στρατηγικό σχέδιο, συνήθως υπάρχει μια κουλτούρα αντιγραφής των βέλτιστων στρατηγικών σχεδίων από την μια δομή στην άλλη. Για παράδειγμα, ενώ η ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων στον στρατηγικό σχεδιασμό μιας μονάδας Υγείας, η διαδικασία και η επιδίωξη μακροπρόθεσμων οργανωτικών στόχων είναι ζωτικής σημασίας για την βιωσιμότητα του οργανισμού, μερικοί managers απλώς διαμορφώνουν τον στρατηγικό σχεδιασμό με τη συμμετοχή περιορισμένου αριθμού εργαζομένων (Jooste and Fourie, 2009).

Ειδικά σε υγειονομικές μονάδες που εξυπηρετούν μεγάλο αριθμό ανθρώπων καθημερινά, η ανάγκη για στρατηγικό σχεδιασμό είναι επιτακτική λόγω των προτύπων διαπίστευσης που καλούνται να ακολουθούν. Οι managers πρέπει να είναι όχι μόνο επαρκώς καταρτισμένοι στον στρατηγικό σχεδιασμό, αλλά να κατανοούν τις βασικές αρχές του και να διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για την αποτελεσματική του εφαρμογή.

Οι ίδιοι θα πρέπει να δεσμεύονται για την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου και να παρέχουν τους απαραίτητους πόρους για την εφαρμογή του. Τα ανώτατα στελέχη θα πρέπει να δώσουν προτεραιότητα σε σημαντικά οργανωτικά ζητήματα, να δημιουργήσουν στρατηγικούς στόχους και να διαθέσουν πόρους στους τομείς που αποφέρουν τη μεγαλύτερη απόδοση και τους καθιστούν ανταγωνιστικούς (Schaefer and Günther, 2016).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός στον τομέα της υγείας πρέπει να επικεντρώνεται στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της βελτίωσης της εξυπηρέτησης των ασθενών. Στις δομές υγειονομικής περίθαλψης, η ικανοποίηση των ασθενών είναι κρίσιμη, καθώς απευθύνονται σε αυτήν για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών υγείας.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει να περιλαμβάνει στόχους που σχετίζονται με τη διαχείριση των σχέσεων με τους ασθενείς στο πλαίσιο του. Αυτό σημαίνει την ανάπτυξη στρατηγικών που εστιάζουν στην επικοινωνία, την ενημέρωση και τη συμμετοχή των ασθενών στην αγωγή τους. Επιπλέον, ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να περιλαμβάνει μέτρα για τη βελτίωση της ποιότητας της φροντίδας, την ελαχιστοποίηση των αναμονών, και την αύξηση της προσβασιμότητας στις υπηρεσίες υγείας (Saleh et al., 2013).

2.3. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Κριτήρια ESG

Ο στρατηγικός σχεδιασμός που επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των πελατών μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού υγείας και στη διατήρηση μιας θετικής φήμης στην κοινότητα. Η τυποποίηση σημαντικών διαδικασιών και η διαρκής παρακολούθηση και βελτίωσή τους από τους εργαζόμενους μπορούν να οδηγήσουν σε αποτελεσματικότερη και ποιοτικότερη παροχή υγειονομικών υπηρεσιών (Saleh et al., 2013).

Οι υγειονομικοί οργανισμοί πρέπει να λαμβάνουν υπόψη όχι μόνο τις ιατρικές ανάγκες του πληθυσμού, αλλά και τους κοινωνικοοικονομικούς παράγοντες που επηρεάζουν την υγεία, καθώς και τις βέλτιστες διαθέσιμες πρακτικές για να βελτιώσουν την παροχή υπηρεσιών (Abdallah, 2013).

Η διαχείριση των σχέσεων με τους εργαζόμενους είναι επίσης κρίσιμη, καθώς οι εργαζόμενοι αποτελούν κλειδί για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Η ενθάρρυνση της συμμετοχής τους και η δημιουργία κλίματος συνεργασίας είναι σημαντικές πτυχές για την επιτυχή υλοποίηση των στρατηγικών (Abdallah, 2013).

Ο συνδυασμός της ορατότητας, της στρατηγικής προσέγγισης και της διαρκούς αξιολόγησης είναι όντως κρίσιμος για τη βιωσιμότητα και την επιτυχία των οργανισμών, είτε πρόκειται για υγειονομικούς οργανισμούς είτε για άλλους οργανισμούς σε άλλους τομείς της οικονομίας. Ειδικά στον τομέα της υγείας, οι προσεγγίσεις αυτές μπορούν να συνδράμουν σημαντικά στη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών υγείας και στην ικανοποίηση των ασθενών.

Παράλληλα, στη σύγχρονη εποχή, ο συνδυασμός αυτός συνδέεται συχνά με την έννοια των ESG (Environmental, Social, Governance) κριτηρίων. Τα ESG κριτήρια αφορούν την εκτίμηση και τη διαχείριση των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διακυβερνητικών πτυχών σε μια επιχείρηση ή οργανισμό. Στον τομέα της υγείας, αυτό μπορεί να περιλαμβάνει μέτρα για την ελάφρυνση του αντίκτυπου στο περιβάλλον, τη βελτίωση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, και την ισχυρή διακυβέρνηση (Abdallah, 2013).

2.3 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Κριτήρια ESG

Οι έννοιες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (EKE) και των Περιβαλλοντικών, Κοινωνικών και Διακυβερνητικών κριτηρίων (ESG) είναι σημαντικές και σχετίζονται με την υποχρέωση οργανισμών να λαμβάνουν υπόψη τους τις επιπτώσεις των δραστηριοτήτων τους στην βιωσιμότητα τους αλλά και την

κοινωνία. Παρακάτω θα παραθέσουμε πιο αναλυτικά κάθε έννοια, πριν εξετάσουμε τον τρόπο που εφαρμόζονται στον τομέα της υγείας.

2.3.1 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ), αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν την ευθύνη για τις κοινωνικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων τους. Η έννοια αυτή περιλαμβάνει τη λήψη μέτρων για την προστασία και την προώθηση των συμφερόντων όλων, συμπεριλαμβανομένων των πελατών, των εργαζομένων, των κοινοτήτων και του περιβάλλοντος. Στόχος της ΕΚΕ είναι να δημιουργήσει μια θετική κοινωνική και περιβαλλοντική επίδραση, πέραν της κερδοσκοπικής δραστηριότητας κάθε οικονομικής δραστηριότητας (Philip Kotler, 2004).

Η Έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) συνήθως γίνεται αντιληπτή ως μια στρατηγική πρωτοβουλία που συμβάλλει στη βελτίωση της φήμης μιας επιχείρησης. Έτσι, οι προσπάθειες της ΕΚΕ πρέπει να ενσωματώνονται σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο για να είναι αποτελεσματικές. Μερικές φορές, η ΕΚΕ υπερβαίνει την απλή συμμόρφωση με τους κανονισμούς και περιλαμβάνει "δράσεις που φαίνεται να προωθούν το κοινωνικό καλό, πέρα από τα συμφέροντα της εταιρείας και αυτό που απαιτείται από το νόμο" (McWilliams, 2001).

Επιπλέον, οι διάφοροι τομείς της οικονομίας μπορούν να ασκούν ΕΚΕ για στρατηγικούς ή ηθικούς λόγους. Στρατηγικά, η ΕΚΕ μπορεί να συμβάλει στα κέρδη της κάθε οικονομικής δραστηριότητας, ιδίως αν αναφέρονται δημόσια τόσο τα θετικά όσο και τα αρνητικά αποτελέσματα των προσπαθειών τους. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της θετικής δημόσιας εικόνας τους και μείωση του επιχειρηματικού και νομικού κινδύνου, αφού αναλαμβάνουν την ευθύνη για τις κοινωνικές τους ενέργειες. Επίσης, οι στρατηγικές της ΕΚΕ προωθούν την θετική επίδραση στο περιβάλλον και τα ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων, των εργαζομένων, των επενδυτών, των κοινοτήτων και άλλων (Farrington et al., 2017).

Από τη δεκαετία του 1960 και μετά, η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον πολλών οργανισμών και ερευνητών που μελετούν αυτό το θέμα. Αυτό έχει οδηγήσει στη δημιουργία διαφόρων όρων, όπως "εταιρική βιωσιμότητα," "βιώσιμη επιχείρηση," "εταιρική συνείδηση," κ.α (Mackey, 2014).

Παρά τη μεγάλη ποικιλία ορισμών της ΕΚΕ, υπάρχει μικρή συμφωνία μεταξύ των διαφόρων εμπλεκόμενων σχετικά με το τι ακριβώς αντιπροσωπεύει. Αυτό

2.3. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Κριτήρια ESG

οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στα διάφορα συμφέροντα που υπάρχουν. Για παράδειγμα, ένας επιχειρηματίας μπορεί να θεωρήσει την ΕΚΕ ως μια επιχειρηματική στρατηγική, ενώ ένας ακτιβιστής από μια μη κυβερνητική οργάνωση (ΜΚΟ) μπορεί να την αντιληφθεί ως μια προσπάθεια "greenwashing" ή προσπάθεια ψευδοεπικοινωνίας, ενώ ένας κυβερνητικός αξιωματούχος μπορεί να την ερμηνεύσει ως εθελοντική ρύθμιση (Sheehy, 2014).

Παρόλα αυτά, κάποιοι από τους ορισμούς της ΕΚΕ περιλαμβάνουν την έννοια που απέδωσε ο Sheehy (Sheehy, 2014), ο οποίος την περιγράφει ως "μία προσπάθεια αυτορρύθμισης της οικονομικής δραστηριότητας σε διεθνές επίπεδο". Άλλοι ορισμοί εστιάζουν στην οικονομική πτυχή της ΕΚΕ, στη διοίκηση για την υπέρβαση των κανονιστικών απαιτήσεων, στη θεσμική προσέγγιση που την αντιμετωπίζει ως κοινωνικό κίνημα, ή στην εστίαση στα καθήκοντα του management. Επίσης άλλος ένας μελετητής, ο Carroll (Carroll, 1991), διεύρυνε τον όρο της ΕΚΕ από την παραδοσιακή οικονομική και νομική ευθύνη στην ηθική και φιλανθρωπική ευθύνη, ανταποκρινόμενος στην αυξανόμενη ανησυχία για ηθικά ζητήματα που προκύπτουν σε όλους τους τομείς από την οικονομική δραστηριότητα.

Συνολικά, όλοι αυτοί οι ορισμοί της ΕΚΕ αντικατοπτρίζουν τις διάφορες απόψεις και προσεγγίσεις που υπάρχουν σχετικά με το ρόλο της οικονομικής δραστηριότητας στην κοινωνία και το περιβάλλον, καθώς και τις διαφορετικές προτεραιότητες και αξίες που διακατέχουν τους διάφορους φορείς και ενδιαφερόμενους.

Είναι σύνηθες οι διάφορες οικονομικές οντότητες ανά τους τομείς της οικονομίας να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για τη διατήρηση της ΕΚΕ. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ) περιλαμβάνει έξι βασικούς τύπους εταιρικών κοινωνικών πρωτοβουλιών (Philip Kotler, 2004) όπως αναλύονται παρακάτω:

- **Φιλανθρωπία:** Αναφέρεται σε δωρεές σε φιλανθρωπικούς σκοπούς, υλικές ή άυλες, (μετρητά, αγαθά και υπηρεσίες). Σε ορισμένες περιπτώσεις, αναφέρεται σε κοινωφελή ιδρύματα που ιδρύθηκαν από μια εταιρεία για να διαχειριστεί η ίδια τις φιλανθρωπικές της προσπάθειες.
- **Εθελοντισμός για την υποστήριξη της Κοινότητας:** Οι εθελοντές προσφέρουν τον χρόνο, τις δεξιότητες και την ενέργειά τους για να υποστηρίξουν και να βελτιώσουν το περιβάλλον της κοινότητάς τους. Οι εταιρείες οργανώνουν δραστηριότητες εθελοντισμού για τους υπαλλήλους τους, προς όφελος μη κερδοσκοπικών οργανισμών.
- **Κοινωνικά Υπεύθυνες Επιχειρηματικές Πρακτικές:** Η παραγωγή προϊόντων με ηθικό τρόπο που προσελκύουν ένα τμήμα πελατών που ενδιαφέρονται για κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνα προϊόντα αναφέρεται συνήθως στην έννοια του βιώσιμου, κοινωνικά υπεύθυνου ή πράσινου εμπορίου. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις προσπαθούν να

παράγουν προϊόντα με τρόπο που σέβεται το περιβάλλον, τα δικαιώματα των εργαζομένων και την κοινωνία γενικά.

- **Καμπάνιες «για καλό σκοπό» και Ακτιβισμός:** Αποτελούν δύο διαφορετικούς τρόπους επιρροής και υποστήριξης σημαντικών κοινωνικών και περιβαλλοντικών ζητημάτων. Οι καμπάνιες "για καλό σκοπό" αποσκοπούν στην ευαισθητοποίηση και τη συγκέντρωση χρημάτων ή υλικής υποστήριξης για συγκεκριμένους σκοπούς, ενώ ο ακτιβισμός επιδιώκει την προώθηση αλλαγών στην κοινωνία μέσω δράσεων και πιέσεων. Οι εταιρείες χρηματοδοτούν τέτοιου είδους ενέργειες υπέρ διαφόρων κοινωνικών και περιβαλλοντικών ζητημάτων.
- **Πρακτικές μάρκετινγκ που σχετίζεται με τις καμπάνιες «καλού σκοπού»:** Αποσκοπούν στο να προβάλλουν και να προωθήσουν τον σκοπό της καμπάνιας «καλού σκοπού», να ενεργοποιήσουν το κοινό και να συγκεντρώσουν υποστήριξη. Περιλαμβάνει δωρεές σε φιλανθρωπικούς σκοπούς που βασίζονται στις πωλήσεις προϊόντων, συσχετίζοντας τα προϊόντα της εταιρείας με μια συγκεκριμένη καμπάνια.
- **Εταιρικό Κοινωνικό Μάρκετινγκ:** Σε αντίθεση με το παραδοσιακό μάρκετινγκ που επικεντρώνεται στην προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών, το εταιρικό κοινωνικό μάρκετινγκ επιδιώκει το καλό της κοινωνίας και το κοινό συμφέρον. Περιλαμβάνει καμπάνιες αλλαγής συμπεριφοράς που χρηματοδοτούνται από την εταιρεία.

Στη σύγχρονη εποχή γίνεται λόγος για το πως η ΕΚΕ μέσω των κοινωνικών πρωτοβουλιών που αναφέρθηκαν παραπάνω μπορεί να εφαρμόζεται σε διάφορα τμήματα ενός οργανισμού. Αυτό κατά κύριο λόγο εξαρτάται από την εσωτερική δομή και τη στρατηγική της κάθε εταιρείας. Η ΕΚΕ μπορεί να απευθύνεται στα τμήματα ανθρώπινων πόρων, επιχειρηματικής ανάπτυξης ή δημοσίων σχέσεων ενός οργανισμού, και να ενσωματώνεται στη συνολική δομή και κουλτούρα του (Edinburgh Careers Service, 2014).

Κάθε οργανισμός επιλέγει τον τρόπο που θα εφαρμόσει προγράμματα ΕΚΕ. Η πρακτική αυτή έχει σημαντικά οφέλη για τον οργανισμό σε διάφορους τομείς, με κύρια της πρόσληψης και της διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τον Tilt (Tilt, 2010) οι τρόποι με τους οποίους η ΕΚΕ επηρεάζει το ανθρώπινο δυναμικό είναι οι εξής:

- **Πρόσληψη και Διατήρηση Εργαζομένων:** Πολλοί πιθανοί υποψήφιοι για θέσεις εργασίας λαμβάνουν υπόψη την πολιτική ΕΚΕ της εταιρείας όταν εξετάζουν την πρόταση εργασίας. Μια εταιρική φιλοσοφία που περιλαμβάνει την κοινωνική ευθύνη μπορεί να κάνει την εταιρεία πιο ελκυστική για τους υποψήφιους εργαζομένους, ενθαρρύνοντάς τους να επιλέξουν την εταιρεία για την καριέρα τους. Επιπλέον, η καλή διαχείριση και η παροχή επαρκών

2.3. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Κριτήρια ESG

αμοιβών και οφελών μπορούν να μειώσουν τον ανταγωνισμό για τους εργαζομένους και να βοηθήσουν στη διατήρησή τους στην εταιρεία.

- Βελτίωση της Αντίληψης: Η συμμετοχή σε δραστηριότητες ΕΚΕ, όπως οι εθελοντικές δράσεις στην κοινότητα, μπορεί να βελτιώσει την αντίληψη του προσωπικού σχετικά με την εταιρεία. Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν σε αυτούς τους τύπους δραστηριοτήτων μπορεί να αισθάνονται περισσότερο συνδεδεμένοι με την εταιρεία και να είναι πιο πρόθυμοι να παραμείνουν στην εταιρεία αυτή.
- Καλή Διαχείριση του Προσωπικού: Η ΕΚΕ μπορεί να βοηθήσει στην καλή διαχείριση του προσωπικού μέσω της παροχής δίκαιων αμοιβών και οφελών. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερη ικανοποίηση των εργαζομένων και σε μειωμένο ρυθμό αποχώρησης από την εταιρεία.
- Ενίσχυση της Προσανατολισμένης στον Πελάτη Συμπεριφοράς: Η ΕΚΕ μπορεί να ενθαρρύνει τους εργαζομένους να επικεντρώνονται στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών, προωθώντας την πελατοκεντρικότητα. Αυτό μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη μιας επιτυχημένης και βιώσιμης επιχείρησης.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθεί πως η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) επηρεάζει άμεσα τον κύκλο εργασιών μιας οικονομικής δραστηριότητας, και αυτή η επίδραση αντικατοπτρίζεται στους εργαζόμενους. Όπως αναλύσαμε εκτενώς παραπάνω, οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο πολύτιμο πόρο μιας εταιρείας, και η διατήρησή τους συμβάλλει στην οργανωτική επιτυχία. Οι κοινωνικά υπεύθυνες οικονομικές δραστηριότητες προάγουν τη δικαιοσύνη και την ευημερία των εργαζομένων, η οποία, με τη σειρά της, μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη της βιωσιμότητάς τους (Valentine et al., 2011).

Η σωστή μεταχείριση των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων των αμοιβών και παροχών που απολαμβάνουν, θεωρείται ως κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά. Αυτό μειώνει την τάση αλλαγής των εργαζομένων, καθώς οι εργαζόμενοι ανταμείβονται δίκαια και έχουν καλές συνθήκες εργασίας.

Το περιβάλλον εργασίας επηρεάζει την ατμόσφαιρα και το κλίμα σε κάθε κλάδο οικονομικής δραστηριότητας, και η δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος συνήθως οδηγεί σε ευνοϊκές εργασιακές στάσεις και αυξημένη εργασιακή απόδοση (Korschun, Bhattacharya, and Swain, 2014).

Συμπερασματικά, η φροντίδα για τους εργαζομένους και η προώθηση ενός υγιούς και δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος αποτελούν σημαντικό μέρος της ΕΚΕ και μπορούν να έχουν θετικές επιπτώσεις τόσο στους εργαζομένους όσο και στη βιώσιμη ανάπτυξη.

2.3.2 Κριτήρια ESG

Η περιβαλλοντική, κοινωνική και εταιρική διακυβέρνηση (Environmental, Social, and Governance - ESG), αναφέρεται σε ένα σύνολο κριτηρίων και παραγόντων που λαμβάνονται υπόψη κατά την επένδυση σε εταιρείες ή κατά την αξιολόγηση της απόδοσης διάφορων οργανισμών. Οι επενδυτές, οι καταναλωτές και οι οργανισμοί όλο και περισσότερο λαμβάνουν υπόψη τους αυτούς τους παράγοντες για να κατανοήσουν την αξία, την βιωσιμότητα και την επίδοση μιας οικονομικής δραστηριότητας. Η ενσωμάτωση των κριτηρίων ESG στη λήψη αποφάσεων επενδύσεων και στη διαχείριση των επιχειρήσεων συμβάλλει στην προώθηση της βιωσιμότητας, της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της καλής διακυβέρνησης (Gelles, 2023).

Από το 2020, υπάρχουν επιταχυνόμενες προσπάθειες από τα Ηνωμένα Έθνη (ΟΗΕ) για την ενσωμάτωση των κριτηρίων ESG στους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs), έχοντας ως βάση ένα έργο που ξεκίνησε τη δεκαετία του 1980. Ο όρος ESG εισήχθη ευρέως στο προσκήνιο για πρώτη φορά μέσα σε μια έκθεση του 2004 με τίτλο "Who Cares Wins," που ήταν αποτέλεσμα μιας κοινής πρωτοβουλίας χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων ως ανταπόκριση στο κάλεσμα του ΟΗΕ για ένα πιο βιώσιμο μέλλον.

Το κίνημα του ESG (Environmental, Social, and Governance) έχει βιώσει εντυπωσιακή ανάπτυξη μέσα σε λιγότερο από 20 χρόνια. Από μια αρχική πρωτοβουλία εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που προήλθε από τα Ηνωμένα Έθνη, εξελίχθηκε σε παγκόσμιο φαινόμενο, εκπροσωπώντας περιουσιακά στοιχεία ύψους περίπου 30 τρισεκατομμυρίων δολαρίων.

Το 2019, η αύξηση των επενδύσεων σε προϊόντα που σχετίζονται με το ESG ανήλθε σε περίπου 525%, με συνολικά 17,67 δισεκατομμύρια δολάρια που επενδύθηκαν. Αυτή η εξέλιξη αντανάκλα την αυξανόμενη επικέντρωση των επενδυτών και των εταιρειών στα περιβαλλοντικά, κοινωνικά και εταιρικά θέματα, καθώς και τη σημασία της διαφάνειας και της καλής διακυβέρνησης. Το κίνημα του ESG προάγει τη βιωσιμότητα και την κοινωνική ευθύνη στις επενδύσεις και τις επιχειρήσεις και αναμένεται να συνεχίσει να επηρεάζει τον κόσμο των επενδύσεων και των επιχειρήσεων στο μέλλον (Chung & Michaels, 2019).

Σύμφωνα με το Corporate Finance Institute (2022) τα κριτήρια ESG αντιπροσωπεύουν τρεις βασικές πτυχές της βιωσιμότητας στους οργανισμούς και την αξιολόγηση των οικονομικών δραστηριοτήτων. Αυτές οι πτυχές είναι οι εξής:

- **Περιβαλλοντικά (Environmental):** Αυτή η πτυχή αφορά την περιβαλλοντική

2.3. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Κριτήρια ESG

επίδοση της επιχείρησης. Περιλαμβάνει θέματα όπως οι εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου, η χρήση βιώσιμων πόρων, η διαχείριση των αποβλήτων και η προστασία της βιοποικιλότητας. Οι οικονομικές δραστηριότητες πρέπει να εφαρμόζουν πρακτικές που μειώνουν το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα και συμβάλλουν στη διατήρηση του φυσικού περιβάλλοντος.

- **Κοινωνικά (Social):** Η παράμετρος αυτή αφορά την κοινωνική επίδοση της επιχείρησης και περιλαμβάνει θέματα όπως οι εργασιακές συνθήκες, η ασφάλεια των εργαζομένων, η κοινωνική ευθύνη προς τους πελάτες, η πολυπολιτισμικότητα και η κοινωνική προσφορά. Οι επιχειρήσεις πρέπει να δίνουν προτεραιότητα στην κοινωνική δικαιοσύνη και στη δημιουργία κοινωνικής αξίας.
- **Διακυβέρνηση (Governance):** Τέλος, ο τρίτος παράγοντας αναφέρεται στη διακυβέρνηση και τη διαφάνεια της επιχείρησης. Περιλαμβάνει τα θέματα της διοικητικής διαφάνειας, της ανεξαρτησίας του διοικητικού συμβουλίου, των μηχανισμών ελέγχου και της δεοντολογίας. Οι καλές πρακτικές διακυβέρνησης είναι κρίσιμες για τη διασφάλιση της εταιρικής διαφάνειας και της εμπιστοσύνης των επενδυτών και των ενδιαφερόμενων μερών.

Η ενσωμάτωση των κριτηρίων ESG (Environmental, Social, and Governance) στις οικονομικές δραστηριότητες έχει ουσιαστικά οφέλη, συμπεριλαμβανομένης της προώθησης της βιωσιμότητας, της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της διαφάνειας. Τα κριτήρια ESG λειτουργούν ως μέσο αξιολόγησης και βελτίωσης της απόδοσης και συμβάλλουν στη δημιουργία ανθεκτικών και επιτυχημένων οργανισμών μακροπρόθεσμα (J.Chung, 2019).

Οι επενδυτές, οι επιχειρήσεις και οι ρυθμιστικοί φορείς χρησιμοποιούν τα κριτήρια αυτά για να καθοδηγήσουν τις αποφάσεις τους και να ενθαρρύνουν την ανάληψη δράσεων που συμβάλλουν στη βελτίωση την απόδοση σε θέματα βιωσιμότητας και κοινωνικής ευθύνης.

Για το λόγο αυτό έχει καθιερωθεί ως πρακτική το ESG report που επιβάλλει σε κάθε οργανισμό να παρουσιάζει δεδομένα από χρηματοοικονομικές και μη χρηματοοικονομικές πηγές που αποδεικνύουν τη συμμόρφωσή τους προς τα πρότυπα βιωσιμότητας και κοινωνικής ευθύνης. Αυτά τα δεδομένα περιλαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με την επίδοση της εταιρείας σε θέματα περιβάλλοντος, κοινωνικών ζητημάτων και διακυβέρνησης, και πρέπει να συμμορφώνονται με διεθνή πρότυπα και πρωτοβουλίες (Workiva, 2021).

Το ESG report αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός μοιράζεται πληροφορίες σχετικά με τον αντίκτυπό της στο περιβάλλον, την κοινωνία και τον τρόπο διακυβέρνησής της. Αυτή η αναφορά είναι συνήθως εθελοντική, δηλαδή κάθε οργανισμός επιλέγει να την δημοσιεύσει για να είναι πιο διαφανείς και να

μοιραστούν σημαντικές πληροφορίες με τους ενδιαφερόμενους φορείς, συμπεριλαμβανομένων των επενδυτών.

Ωστόσο, μια έρευνα από τη Gallup (Gallup, 2023) υποδεικνύει ότι μόνο το 28% των εργαζομένων στις ΗΠΑ πιστεύει απόλυτα ότι ο οργανισμός τους έχει θετικό αντίκτυπο στους ανθρώπους και τον πλανήτη. Αυτό αναδεικνύει την ανάγκη για περαιτέρω εκπαίδευση και ευαισθητοποίηση σχετικά με το ρόλο των οικονομικών δραστηριοτήτων στην κοινωνία και το περιβάλλον. Η διαφάνεια και η ενεργή συμμετοχή των επιχειρήσεων σε θέματα ESG είναι σημαντικά για τη βελτίωση της κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης και την προώθηση της βιωσιμότητας.

2.3.3 Επισκόπηση των περιβαλλοντικών, κοινωνικών κριτηρίων και κριτηρίων της διακυβέρνησης (ESG)

Τα κριτήρια ESG αναφέρονται σε ένα σύνολο παραγόντων που χρησιμοποιούνται για να αξιολογηθεί η βιωσιμότητα και η κοινωνική επίδραση ενός οργανισμού ή ενός επενδυτικού πλάνου. Τα κριτήρια αυτά χωρίζονται συνήθως σε τρεις κύριες κατηγορίες: περιβαλλοντικά (Environmental), κοινωνικά (Social), και διακυβέρνησης (Governance). Παρακάτω γίνεται μια επισκόπηση των κριτηρίων αυτών.

1. Περιβαλλοντικά (Environmental) κριτήρια:

- **Κλιματική κρίση:** Η αυξανόμενη ανησυχία για τις κλιματικές αλλαγές είναι αναμφίβολα ένα ζωτικό θέμα για τους επενδυτές και την οικονομική δραστηριότητα κάθε τομέα της οικονομίας. Φαίνεται πως υπάρχει μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση περισσότερο σε σχέση με το πώς οι επενδύσεις επηρεάζουν το περιβάλλον και το κλίμα. Η κλιματική κρίση απαιτεί την υιοθέτηση δραστικών μέτρων για τη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου και την προσαρμογή στις αναπόφευκτες αλλαγές του κλίματος. Αυτό επηρεάζει όλους τους τομείς, από την ενέργεια και τη βιομηχανία έως τη γεωργία και τη τεχνολογία. Οι επενδυτές αναζητούν ευκαιρίες επενδύσεων που στοχεύουν στη μείωση των εκπομπών, την αειφόρο χρήση των φυσικών πόρων και την ανάπτυξη πράσινων τεχνολογιών.
- **Περιβαλλοντική βιωσιμότητα:** Η περιβαλλοντική βιωσιμότητα είναι μια σημαντική διάσταση της βιωσιμότητας που αφορά τη διαχείριση των φυσικών πόρων και την αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών προβλημάτων. Οι επενδυτές είναι όλο και περισσότερο αφοσιωμένοι

στην αξιολόγηση του πώς οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται τα περιβαλλοντικά ζητήματα που σχετίζονται με τις οικονομικές τους δραστηριότητες. Η περιβαλλοντική βιωσιμότητα είναι σημαντική όχι μόνο για την προστασία του περιβάλλοντος, αλλά και για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας και την αντιμετώπιση των κινδύνων που σχετίζονται με την κλιματική αλλαγή και την εξάντληση των φυσικών πόρων.

Η κλιματική κρίση και η περιβαλλοντική βιωσιμότητα ως παράγοντες της βιωσιμότητας έχουν καταστήσει τις οικονομικές δραστηριότητες που συνδέονται με το περιβάλλον λιγότερο ελκυστικές για επιχειρήσεις που εξαρτώνται από ορυκτά καύσιμα και άλλες μη βιώσιμες πρακτικές. Η περιβαλλοντική διάσταση του ESG αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην αναθεώρηση της επενδυτικής στρατηγικής και αποτελεί σημαντικό εργαλείο διατήρησης της βιωσιμότητας και τον αντίκτυπο των επενδύσεων στο περιβάλλον.

2. **Κοινωνικά (Social) κριτήρια:** Η κοινωνική διάσταση των κριτηρίων ESG αναφέρεται σε θέματα που σχετίζονται με την κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης, όπως η ασφάλεια και η υγεία των εργαζομένων, οι συνθήκες εργασίας, η ποικιλομορφία, η ισότητα και η ένταξη, καθώς και οι συγκρούσεις και οι ανθρωπιστικές κρίσεις. Σύμφωνα με τους Jayne & Dierboye (Jayne and Dierboye, 2004) αυτές οι πτυχές είναι σημαντικές για την κοινωνική επιρροή και τη βιωσιμότητα ενός οικονομικού τομέα.

- **Διαφορετικότητα και ταλέντο:** Η διαφορετικότητα των ταλέντων στο χώρο εργασίας μπορεί να έχει σημαντικά οφέλη για μια επιχείρηση. Οι εργοδότες που επιδιώκουν τη διαφορετικότητα μπορούν να επωφεληθούν από την καινοτομία, την ευελιξία και τη βελτιωμένη απόδοση που μπορεί να προσφέρει το ταλέντο των εργαζομένων. Η διαφορετικότητα μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, καλύτερη εικόνα στο κοινό και αυξημένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- **Ανθρώπινα δικαιώματα:** Η αναφορά στα ανθρώπινα δικαιώματα υπογραμμίζει τη σημασία της προστασίας των δικαιωμάτων των εργαζομένων, της εξασφάλισης της ευημερίας τους και της επίδρασης που έχουν οι οργανισμοί στις τοπικές κοινωνίες. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να διασφαλίζουν την αξιοπρέπεια και τα δικαιώματα των εργαζομένων τους, να παρέχουν ασφάλεια και υγειονομική προστασία, και να αποφεύγουν τις διακρίσεις στο χώρο εργασίας.

Επιπλέον, οι οικονομικές δραστηριότητες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τον αντίκτυπο των δραστηριοτήτων τους στις τοπικές κοινωνίες όπου λειτουργούν. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είναι υπεύθυνες στη χρήση των φυσικών πόρων, στην αντιμετώπιση των κοινωνικών ανισοτήτων, και στην προώθηση της τοπικής ανάπτυξης και ευημερίας.

- **Προστασία των καταναλωτών:** Οι ανησυχίες για την προστασία των καταναλωτών αυξάνονται όλο και περισσότερο, καθώς οι καταναλωτές αναμένουν πλέον όχι μόνο ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες, αλλά και ασφάλεια από απάτες και ανεπιθύμητες επιπτώσεις στις αγορές τους. Αυτή η αυξημένη επιδίωξη της προστασίας των καταναλωτών απαιτεί από τις οικονομικές δραστηριότητες να διασφαλίζουν τη συμμόρφωσή τους με τις κανονιστικές απαιτήσεις, να επιδιώκουν την ακεραιότητα των προϊόντων τους και να ανταποκρίνονται στις ανησυχίες των καταναλωτών.

Επιπλέον, η προστασία των καταναλωτών δεν αφορά μόνο το νομικό πλαίσιο, αλλά και την ηθική δέσμευση της κάθε επιμέρους οικονομικής δραστηριότητας να προσφέρει ασφαλή προϊόντα και υπηρεσίες. Η αποφυγή απάτης και η αντιμετώπιση των προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από τη χρήση των προϊόντων είναι κρίσιμες για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών και τη διατήρηση καλής φήμης στην αγορά.

- **Ευημερία των ζώων:** Η ανησυχία για την καλή διαβίωση των ζώων είναι εξέχουσα σημασίας και εκδηλώνεται, ειδικά, σε σχέση με τη δοκιμή προϊόντων και την αναπαραγωγή για ερευνητικούς σκοπούς. Η προστασία της ευημερίας των ζώων σημαίνει ότι οι οικονομικές δραστηριότητες που σχετίζονται με τέτοιου είδους δραστηριότητες πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι πρακτικές τους δεν προκαλούν περιττό βασανισμό στα ζώα κατά τη διάρκεια της δοκιμής ή της αναπαραγωγής.

Οι παραπάνω πτυχές όπως αναλύθηκαν αντικατοπτρίζουν τη σημασία των κοινωνικών κριτηρίων βιωσιμότητας στον επενδυτικό και επιχειρηματικό χώρο. Επιπρόσθετα, αναδεικνύουν τη συνειδητοποίηση ότι οι επιχειρήσεις δεν λειτουργούν απομονωμένα από την κοινωνία, αλλά έχουν σημαντική επίδραση σε αυτήν. Η συνειδητοποίηση αυτής της επιρροής τους έχει οδηγήσει σε αυξημένη επικέντρωση σε ζητήματα κοινωνικής ευθύνης και βιωσιμότητας, καθώς και στην ανάπτυξη στρατηγικών που προωθούν την κοινωνική και περιβαλλοντική αειφορία.

3. **Τα κριτήρια της Διακυβέρνηση (Governance):** Η εταιρική διακυβέρνηση ως κριτήριο επικεντρώνεται στην ενσωμάτωση περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διοικητικών πτυχών στις πρακτικές διακυβέρνησης των εταιρειών. Αυτό είναι σημαντικό για τη διασφάλιση όχι μόνο της οικονομικής απόδοσης των οικονομικών δραστηριοτήτων, αλλά και της κοινωνικής ευθύνης και της βιωσιμότητάς τους. Ας εξετάσουμε τις κύριες πτυχές της εταιρικής διακυβέρνησης ESG πιο αναλυτικά (D.C.Poff, 2021):

- **Δομή Διαχείρισης:** Η δομή διαχείρισης αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός οργανώνεται και διαχειρίζεται τις λειτουργίες του καθώς αυτή η δομή έχει κρίσιμη σημασία για την απόδοση ενός οργανισμού και τη μείωση των κινδύνων. Μια σωστά σχεδιασμένη και

λειτουργική δομή διαχείρισης μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της αξίας του οργανισμού.

Σε μια τέτοια δομή συνήθως λαμβάνονται υπόψη παράμετροι όπως η ιεραρχία, οι αρμοδιότητες, οι ρόλοι και οι ευθύνες των στελεχών και των τμημάτων του οργανισμού όπως και ο τρόπος λήψης αποφάσεων και εποπτείας των δραστηριοτήτων του οργανισμού.

- **Σχέσεις Εργαζομένων:** Οι σχέσεις μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων αποτελούν κρίσιμο παράγοντα για την απόδοση του. Η ικανοποίηση των εργαζομένων και η συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορούν να έχουν θετική επίδραση στην παραγωγικότητα και την καινοτομία του οργανισμού.

Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η εργοδοσία τους τους αντιμετωπίζει με σεβασμό, τους παρέχει δίκαιες αμοιβές, δίκαιους όρους εργασίας και ευκαιρίες ανάπτυξης, τότε είναι πιο πιθανό να είναι αφοσιωμένοι στην εργασία τους και να ενεργούν με περισσότερη δημιουργικότητα και παραγωγικότητα. Επιπλέον, η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερες ιδέες και καινοτομίες, καθώς οι άνθρωποι που εργάζονται καθημερινά σε έναν οργανισμό συχνά έχουν μοναδική εμπειρία και γνώση που μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων της εταιρείας.

- **Αμοιβές Εργαζομένων:** Η δίκαιη αμοιβή των εργαζομένων είναι κρίσιμη για τη διατήρηση της εργασιακής ικανοποίησης και την αποφυγή ανισοτήτων. Όταν οι υπάλληλοι αντιμετωπίζονται δίκαια και αμοιβονται σύμφωνα με τις δεξιότητες, την απόδοσή τους και την επιβολή των καθηκόντων τους, τότε το εργατικό δυναμικό είναι πιθανόν να είναι πιο αφοσιωμένο και παραγωγικό.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων και η αίσθηση της δικαιοσύνης στην αμοιβή τους μπορούν να έχουν θετικές επιπτώσεις στην ατμόσφαιρα εργασίας, στη συνεργασία, στην καινοτομία και στη συνολική απόδοση του οργανισμού. Αντίστοιχα, η ανισότητα στις αμοιβές μπορεί να δημιουργήσει δυσαρέσκεια, αποσταθεροποίηση και απώλειες ταλέντων.

Φαίνεται λοιπόν, ότι τα κριτήρια της διακυβέρνηση συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης, της διαφάνειας και της βιωσιμότητας των οικονομικών δραστηριοτήτων, ενισχύοντας την κοινωνική ευθύνη και την ευημερία των εργαζομένων.



Source: *Justice Service International*

Figure 2.5:
Τα κριτήρια ESG

2.3.4 Χρήση των κριτηρίων ESG ως μέσο βιώσιμης ανάπτυξης των Δομών Υγείας

Η βιώσιμη ανάπτυξη αποτελεί μέρος της ατζέντας της διοίκησης στις δομές Υγείας εδώ και δεκαετίες. Συγκεκριμένα, η Ένωση Αμερικανικών Ιατρικών Κολλεγίων (Association of American Medical Colleges) αναφέρει ότι οι προσπάθειες για «πράσινες δομές» ξεκίνησαν ήδη από τη δεκαετία του 1970 – με τη μορφή της ανακύκλωσης.

Οι ηγέτες και τα διοικητικά συμβούλια των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης πρέπει να αναγνωρίσουν την ανάγκη για διακυβέρνηση που βασίζεται στις αρχές των ESG. Αυτό σημαίνει όχι μόνο να είναι οικολογικά βιώσιμοι, αλλά επίσης να λαμβάνουν υπόψη την κοινωνική ευθύνη και τη διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων. Με την αύξηση της πίεσης από διάφορους φορείς, όπως οι καταναλωτές, οι κοινότητες, οι υπάλληλοι και οι κυβερνήσεις, οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης και εταιρείες σε άλλους κλάδους δεν μπορούν πλέον να αγνοούν την ανάγκη για δράση στον τομέα των ESG.

2.3. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Κριτήρια ESG

Οι προσπάθειες για να γίνει ένας οργανισμός υγειονομικής περίθαλψης "βιώσιμος" πρέπει να περιλαμβάνουν μέτρα όπως τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος, την ενίσχυση της κοινωνικής ευθύνης, την διαφάνεια στη διακυβέρνηση, τη παροχή υψηλής ποιότητας υγειονομικής περίθαλψης και την αντιμετώπιση των κοινωνικών προκλήσεων.

Ο τομέας της Υγείας έχει μια μοναδική ευκαιρία να προωθήσει τη βιωσιμότητα και να συμβάλει στην καλύτερη πρόσβαση στην υγειονομική περίθαλψη για όλους. Οι ηγέτες σε αυτόν τον τομέα πρέπει να αναλάβουν την ευθύνη να διασφαλίσουν ότι οι πρακτικές των ESG ενσωματώνονται στην καθημερινή λειτουργία των οργανισμών τους για το κοινό καλό και την αειφορία του περιβάλλοντος και της κοινωνίας.

Στις μέρες μας, γίνεται προφανές ότι οι δομές Υγείας αντιμετωπίζουν σοβαρές προκλήσεις σε ό,τι αφορά το προσωπικό και την εφοδιαστική αλυσίδα. Αν αυτά τα προβλήματα δεν αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά, θα απειλήσουν σημαντικά τη βιωσιμότητα του τομέα και τη δυνατότητά του να παρέχει τις απαραίτητες υπηρεσίες στις κοινότητες που εξυπηρετεί.

Η αποτελεσματική αντιμετώπιση αυτών των κρίσιμων προκλήσεων ξεκινά με την υιοθέτηση και εφαρμογή πιο ολοκληρωμένων διακυβερνητικών πολιτικών (ESG) που δίνουν προτεραιότητα (και δημοσιοποιούν) τον κοινωνικό αντίκτυπο ενός οργανισμού.

Έρευνες (Igoe, 2023) δείχνουν ότι η βελτίωση της μέτρησης του κοινωνικού αντίκτυπου - συμπεριλαμβανομένης της ευημερίας των εργαζομένων, της ασφάλειας στην εργασία και της ποικιλομορφίας του προσωπικού, καθώς και της ισότητας και της συμπερίληψης (well-being, worker safety, and staffing diversity, equity, and inclusion (DEI), αντιμετωπίζει άμεσα τα βασικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι υγειονομικές δομές και βελτιώνει τη μακροπρόθεσμη απόδοσή τους. Ανάμεσα σε άλλα οφέλη, οι οργανισμοί που επικεντρώνονται στην αξία έχουν μεγαλύτερες ευκαιρίες να διατηρήσουν και να προσελκύσουν προσωπικό πράγμα που δεν αποτελεί έκπληξη, δεδομένου ότι σχεδόν το 75% του σημερινού εργατικού δυναμικού εκδηλώνει ενδιαφέρον να εργαστεί σε οργανισμούς που έχουν θετική κοινωνική επίδραση (Sethi, 2022).

Στην υγειονομική περίθαλψη, πολλά συστήματα έχουν υιοθετήσει κάποια στοιχεία του ESG αλλά τα περισσότερα από αυτά δεν έχουν δημιουργήσει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο που να αντιμετωπίζει το ESG σε όλο τον οργανισμό. Είναι σημαντικό να αντιμετωπίζεται το ESG ως μια ολοκληρωμένη προσέγγιση, καθώς αυτό μπορεί να βελτιώσει και να ενισχύσει τις προσπάθειες στον τομέα αυτόν. Με τη θέσπιση συγκεκριμένων στόχων και μετρήσεων, μπορεί να διασφαλιστεί ότι η ηγεσία είναι υπόλογοι για την εκτέλεση των προγραμμάτων ESG.

Σύμφωνα με τον Witold Henisz, καθηγητή Διοίκησης στο Πανεπιστήμιο της Πενσυλβάνια και ειδικό στα θέματα ESG σε οργανισμούς, το πλαίσιο ESG δεν αποτελεί απλά μια ετικέτα, αλλά προσφέρει στόχους που πρέπει να υλοποιηθούν με την επένδυση πόρων και την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων.

Ωστόσο, παρά τη σημασία του ESG, μια έρευνα της Canam (Cority, 2022) απέδειξε ότι η βιωσιμότητα εξακολουθεί να μην λαμβάνεται σοβαρά υπόψη στον τομέα της υγείας. Στην έρευνα αυτή, που περιλάμβανε συνεντεύξεις με διοικητικό προσωπικό νοσοκομείων της Βορείου Αμερικής, η βιωσιμότητα ταξινομήθηκε ως η λιγότερο σημαντική παράμετρος, ενώ τα προγράμματα για την ασφάλεια των εργαζομένων κατείχαν την πρώτη θέση.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η ευημερία των εργαζομένων είναι σημαντική, αλλά αν δεν ενσωματωθεί σε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση ESG, ενδέχεται να μην αξιοποιηθεί στο έπακρο η δυναμική της για τη βελτίωση του τομέα της υγείας. Έτσι, η ολοκληρωμένη προσέγγιση του ESG μπορεί να διασφαλίσει ότι οι βελτιώσεις σε έναν τομέα δεν αντιτίθενται σε άλλους και ότι ο τομέας της υγείας προωθείται με βιώσιμο τρόπο.

Συγκεκριμένα όπως αναφέρεται σε σχετικό report της PWC (Robinette, 2023) η ενσωμάτωση των κριτηρίων ESG στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις δομές υγείας μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην προαγωγή της βιώσιμης ανάπτυξης. Τα κριτήρια ESG βοηθούν τους οργανισμούς υγείας να ενσωματώσουν περιβαλλοντικές, κοινωνικές και πρακτικές διακυβέρνησης στη λειτουργία τους.

Η ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών στον τομέα της υγείας όπως αναφέρεται στο σχετικό report είναι σημαντικό βήμα προς την προαγωγή της βιώσιμης ανάπτυξης. Σε νοσοκομεία και άλλες εγκαταστάσεις υγείας, η μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα (CO₂) και η αποδοτική χρήση ενέργειας αποτελούν βασικούς πυλώνες της προσπάθειας για περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της εγκατάστασης βιώσιμων πηγών ενέργειας, όπως ηλιακοί συλλέκτες και συστήματα αιολικής ενέργειας, καθώς και της προώθησης της ενεργειακής αποδοτικότητας και της συνειδητής χρήσης ενέργειας από το προσωπικό.

Επίσης, η διαχείριση των αποβλήτων αποτελεί σημαντικό κομμάτι της διαδικασίας βιώσιμης ανάπτυξης, με τη διαχωρισμό των αποβλήτων σε κατηγορίες για ανακύκλωση, συμπίεση και ασφαλή διάθεση να συμβάλλουν στη μείωση των αποβλήτων και στην προστασία του περιβάλλοντος. Η ευαισθητοποίηση του προσωπικού για τη σωστή διαχείριση των αποβλήτων είναι εξίσου σημαντική.

Η επιλογή βιώσιμων υλικών και εξοπλισμού αποτελεί προϋπόθεση για την ελαχιστοποίηση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος. Η χρήση υλικών που

2.3. *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Κριτήρια ESG*

προέρχονται από βιώσιμες πηγές και η επιλογή εξοπλισμού με χαμηλή κατανάλωση ενέργειας συμβάλλουν στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος.

Επιπλέον, η προτίμηση για προμηθευτές που υιοθετούν βιώσιμες πρακτικές ενισχύει την βιώσιμη ανάπτυξη στον τομέα της υγείας. Με αυτές τις πρακτικές, επιδιώκεται η δημιουργία υγιών και βιώσιμων περιβαλλόντων σε εγκαταστάσεις υγείας που συμβάλλουν ταυτόχρονα στην προστασία του περιβάλλοντος και στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών υγείας.

Συνεχίζοντας με τις κοινωνικές πρακτικές στον τομέα της υγείας το ίδιο report αναφέρει πως αποτελούν ουσιώδη στοιχεία προς επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης στις υγειονομικές δομές. Ο βασικός στόχος είναι η βελτίωση της φροντίδας που παρέχεται στους ασθενείς, με έμφαση στην διασφάλιση ότι κανένας δεν αφήνεται πίσω. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να υπάρχει ισότιμη πρόσβαση σε υψηλής ποιότητας υπηρεσίες υγείας, ανεξαρτήτως κοινωνικής θέσης, εισοδήματος ή καταγωγής.

Επιπλέον, η προώθηση της ασφάλειας τόσο για το ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό όσο και για τους ασθενείς αποτελεί άλλη σημαντική διάσταση. Αυτό συμπεριλαμβάνει τη συμμόρφωση με τα πρότυπα ασφάλειας, την εκπαίδευση του προσωπικού για την αντιμετώπιση ιατρικών κινδύνων, και την ανάπτυξη μέτρων πρόληψης.

Η διασφάλιση της ίσης μεταχείρισης, της διαφάνειας και της ανοικτής επικοινωνίας με τους ασθενείς αποτελεί βασική αρχή. Οι ασθενείς πρέπει να αντιμετωπίζονται με σεβασμό και ηθική, και πρέπει να ενημερώνονται για τη θεραπεία τους, τις επιλογές που διατίθενται, και την πρόοδο της θεραπείας τους. Αυτή η ανοικτή και συναινετική επικοινωνία ενισχύει την εμπιστοσύνη και βελτιώνει την ποιότητα της υγειονομικής φροντίδας.

Οι κοινωνικές πρακτικές στον τομέα της υγείας αποσκοπούν στην προώθηση της ανθρώπινης αξιοπρέπειας, της κοινωνικής δικαιοσύνης και της ισότητας. Μέσα από αυτές τις πρακτικές, επιδιώκεται η δημιουργία ενός υγιούς και δίκαιου κοινωνικού πλαισίου που εξυπηρετεί την ευημερία και την υγεία όλων των ανθρώπων.

Τέλος το προαναφερθέν report υπογραμμίζει ότι η διακυβέρνηση αποτελεί κρίσιμη διάσταση για τη βιώσιμη ανάπτυξη στον τομέα της υγείας. Οι πρακτικές που σχετίζονται με τη διακυβέρνηση έχουν ως στόχο τη βελτίωση της διαχείρισης και της λήψης αποφάσεων στις υγειονομικές δομές. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω των εξής πρακτικών:

Καταρχάς, η ενίσχυση της διακυβέρνησης περιλαμβάνει τη βελτίωση του ρόλου του Διοικητικού Συμβουλίου. Ένα αποτελεσματικό Διοικητικό Συμβούλιο διασφαλίζει

την αποτελεσματική χρήση των πόρων, τη στρατηγική κατεύθυνση και τη συμμόρφωση προς τους κανονισμούς. Επίσης, η διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων είναι ουσιώδης για την ενημέρωση του κοινού και την ενδυνάμωση της εμπιστοσύνης του.

Δεύτερον, η ανάπτυξη ενός κώδικα δεοντολογίας για το προσωπικό και τη διοίκηση αποτελεί βασική αρχή. Ο κώδικας αυτός καθορίζει τις ηθικές αρχές και τις προσδοκίες συμπεριφοράς για το προσωπικό, προάγοντας την ηθική και υπεύθυνη συμπεριφορά. Αυτό είναι κρίσιμο για την προστασία των συμφερόντων των ασθενών και τη διασφάλιση της επαγγελματικής δεοντολογίας.

Τέλος, η εποπτεία των πρακτικών και των διαδικασιών που σχετίζονται με τη διακυβέρνηση είναι αναγκαία. Αυτό περιλαμβάνει τον έλεγχο της διακυβέρνησης, την εκτίμηση των κινδύνων, και τη διόρθωση ενδεχόμενων προβλημάτων. Η εποπτεία συμβάλλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της διαφάνειας στις υγειονομικές δομές.

Αυτές οι πρακτικές ενισχύουν τη διακυβέρνηση των υγειονομικών οργανισμών, εξασφαλίζουν την συμμόρφωση προς τα πρότυπα και τις δεοντολογικές αρχές, και συμβάλλουν στην επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης στον τομέα της υγείας

Σύμφωνα με την Morghan Laurence (Lachance, 2023) η ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών στον τομέα της υγείας απαιτεί ένα σωστά δομημένο πλαίσιο και συνεργασία από διάφορα τμήματα και επίπεδα. Το πρώτο βήμα είναι η δημιουργία μιας αφοσιωμένης και ποικιλόμορφης ομάδας που βασίζεται στους εργαζόμενους.

Στην υγειονομική περίθαλψη, που αποτελείται από πολλά διαφορετικά τμήματα και επιμέρους ομάδες εργαζομένων, είναι σημαντικό να διασφαλιστεί η συμμετοχή και η εκπροσώπηση όλων αυτών των διαφορετικών φορέων και απόψεων. Η δημιουργία μιας ομάδας που περιλαμβάνει άτομα από διάφορα τμήματα, κλάδους, επίπεδα, και με διαφορετικές αξίες και ατζέντες είναι κρίσιμη. Αυτή η ομάδα μπορεί να ενωθεί για να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις που προκύπτουν κατά την εφαρμογή προγραμμάτων ESG.

Επιπλέον, η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία αυτή είναι καίρια. Η αφοσίωση και ο συντονισμός των ατόμων που έχουν δεσμευτεί στην υλοποίηση των προγραμμάτων ESG είναι ουσιώδης για την επιτυχία, εξασφαλίζοντας ότι οι πρωτοβουλίες θα προωθούνται με ενθουσιασμό και δέσμευση.

Εν τέλει, η διαδικασία αυτή καθιστά τα προγράμματα ESG πιο βιώσιμα, διότι ενσωματώνει την εργασιακή δύναμη, εξασφαλίζοντας ότι η αναδιαμόρφωση γίνεται από τη βάση και ότι όλοι συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία.

2.3. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Κριτήρια ESG

Η ίδια αναφέρει χαρακτηριστικά για το δεύτερο βήμα: «Μετά τη δημιουργία μιας διαφοροποιημένης και αφοσιωμένης ομάδας, το επόμενο βήμα στην διαδικασία ένταξης της βιώσιμης ανάπτυξης και των πρακτικών ESG στον οργανισμό σας είναι να προσδιορίσετε και να δημιουργήσετε προγράμματα που θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων και θα προάγουν την επιτυχία των πρωτοβουλιών ESG σε όλο τον οργανισμό.

Ο πρώτος στόχος είναι η αξιολόγηση των υπαρχόντων προγραμμάτων που σχετίζονται με το ESG. Είναι αναγκαίο να εξετάσετε την αποτελεσματικότητά τους, τυχόν συνέργειες μεταξύ τους, και ενδεχόμενες αποκλίσεις. Αυτή η αξιολόγηση σας επιτρέπει να εντοπίσετε τυχόν κενά και περιθώρια βελτίωσης.

Στη συνέχεια, επικεντρωθείτε στα συμφέροντα και τις ανάγκες των εργαζομένων. Είναι ζωτικό να λαμβάνετε υπόψη τις απόψεις και τις επιθυμίες των εργαζομένων κατά τη διαμόρφωση των προγραμμάτων.

Επιπλέον, προσδιορίστε τις προτεραιότητες βασιζόμενοι στους μεγαλύτερους κινδύνους και τις ανάγκες του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει την ανάλυση των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διακυβερνητικών προκλήσεων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός. Τέλος, ενσωματώστε τις επιθυμίες της ομάδας ESG για αλλαγή και βελτίωση.

Με αυτήν τη διαδικασία, εξασφαλίζετε ότι οι προσπάθειές σας για την εφαρμογή πρακτικών ESG θα είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες του προσωπικού σας και, συνεπώς, θα είναι πιο αποτελεσματικές και ωφέλιμες για τον οργανισμό».

Τέλος το τρίτο βήμα που προτείνει η Laurence (Lachance, 2023) αφορά τη συνεχή μέτρηση και αξιολόγηση της διαδικασίας για την επίτευξη οργανωτικών αλλαγών και τη διασφάλιση ότι τα προγράμματα ESG έχουν αντίκτυπο.

Ουσιαστικά, αυτό το βήμα αναφέρεται στον έλεγχο και την αξιολόγηση των προσπαθειών που έχουν γίνει. Είναι σημαντικό να υιοθετηθούν τυποποιημένες προσεγγίσεις για τη μέτρηση των επιδόσεων στον τομέα της βιωσιμότητας, καθώς αυτό επιτρέπει τη σύγκριση των αποτελεσμάτων με τα διεθνή πρότυπα.

Κάποια από τα πλαίσια αναφοράς που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι τα GRI (Global Reporting Standards), το CDP³ και το IRC⁴. Αυτά τα πλαίσια παρέχουν κατευθυντήριες γραμμές για την παρουσίαση αναφορών σχετικά με τη βιωσιμότητα και τη διαφάνεια σε πολλούς τομείς.

³The Carbon Disclosure Project

⁴Integrated Reporting Council

Μια σημαντική πτυχή είναι η διασφάλιση της πρόσβασης σε δεδομένα και πληροφορίες για το προσωπικό σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Οι πληροφορίες πρέπει να είναι προσιτές, εύκολα κατανοητές και να παρέχονται με συνοπτικό τρόπο, έτσι ώστε όλοι να μπορούν να συμμετέχουν αποτελεσματικά στις προσπάθειες ESG.

Με αυτόν τον τρόπο, διασφαλίζεται ότι η μέτρηση και η αξιολόγηση είναι ευκολότερες και πιο αποτελεσματικές, βοηθώντας τους οργανισμούς να πραγματοποιήσουν σημαντικές αλλαγές στον τομέα της βιωσιμότητας.

Με την υλοποίηση αυτών των βημάτων, η εταιρεία μπορεί να ενσωματώσει το ESG με επιτυχία στη διακυβέρνησή της και να προάγει την υπευθυνότητα και τη διαφάνεια στην καθημερινή της λειτουργία. Αυτή η διαδικασία αποτελεί μια διαδικασία εξέλιξης που απαιτεί συνεχή δέσμευση από όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Είναι επίσης σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη οι ξεχωριστές ανάγκες και τα χαρακτηριστικά της εταιρείας κατά την ανάπτυξη και την υλοποίηση του προγράμματος ESG (Lachance, 2023).

Η χρήση των κριτηρίων ESG μπορεί να συμβάλει σημαντικά στη βιώσιμη ανάπτυξη των δομών υγείας. Οι δομές υγείας αποτελούν κρίσιμο τμήμα του τομέα της υγείας και έχουν ευρύτατη κοινωνική επίδραση, οπότε η ενσωμάτωση των κριτηρίων ESG στη διαχείρισή τους μπορεί να έχει πολυπρόσωπα οφέλη (Dijkstra, 2023):

- **Βιώσιμη Υγειονομική Περίθαλψη:** Η προσήλωση στα περιβαλλοντικά κριτήρια (π.χ., μείωση της κλιματικής επίδρασης, διαχείριση αποβλήτων) μπορεί να συμβάλει στη διασφάλιση ότι οι υγειονομικές υπηρεσίες παρέχονται με βιώσιμο τρόπο, μειώνοντας το αρνητικό περιβαλλοντικό αποτύπωμα.
- **Κοινωνική Δικαιοσύνη:** Η ενσωμάτωση των κοινωνικών κριτηρίων (π.χ., πρόσβαση για ευπαθείς ομάδες, διαφάνεια στις τιμές των υπηρεσιών) μπορεί να βελτιώσει τη δικαιοσύνη και την ισότητα στην παροχή υγειονομικών υπηρεσιών.
- **Εργατικά Δικαιώματα:** Η διασφάλιση ότι το προσωπικό των δομών υγείας έχει δίκαιες συνθήκες εργασίας και αξιοπρεπή αμοιβή είναι σημαντική όχι μόνο για τους εργαζομένους, αλλά και για την ποιότητα της περίθαλψης που παρέχεται.
- **Διακυβέρνηση και Διαφάνεια:** Η ενίσχυση της διακυβέρνησης (π.χ., ανεξαρτησία διοικητικών οργάνων, διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων) συμβάλλει στην αποφυγή διαφθοράς και στη βελτίωση της απόδοσης των δομών υγείας.
- **Επενδύσεις και Επικοινωνία με τους Επενδυτές:** Η ενσωμάτωση των κριτηρίων ESG μπορεί να καθιστά τις δομές υγείας πιο ελκυστικές για

2.3. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Κριτήρια ESG

επενδυτές που δίνουν έμφαση στη βιωσιμότητα, βοηθώντας έτσι στη χρηματοδότηση βιώσιμων προγραμμάτων και ανάπτυξης.

- **Καινοτομία & Έρευνα:** Η επένδυση σε έρευνα και καινοτομία στον τομέα της υγείας μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη νέων και βιώσιμων τεχνολογιών και υπηρεσιών.

Συνολικά, η χρήση των κριτηρίων ESG στις δομές υγείας συμβάλλει στην προώθηση μιας πιο βιώσιμης, ηθικής και κοινωνικά υπεύθυνης προσέγγισης της υγείας, ενισχύοντας την ποιότητα των υπηρεσιών και την κοινωνική ευημερία.

Συνοψίζοντας, η υλοποίηση προγραμμάτων ESG με βιώσιμο τρόπο απαιτεί προσαρμογή, διαφάνεια, ενσυναίσθηση και επικοινωνία, και αυτά τα βήματα μπορούν να συμβάλουν στην επιτυχημένη ενσωμάτωση του ESG στον οργανισμό και στην επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης και επιδόσεων.

Η εφαρμογή των κριτηρίων ESG στις δομές υγείας απαιτεί την ενεργή συμμετοχή της διοίκησης, του προσωπικού και των ενδιαφερόμενων φορέων. Επίσης, η συνεχής παρακολούθηση, αξιολόγηση και προσαρμογή των πρακτικών είναι κρίσιμη για την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης και την επίτευξη των στόχων ESG.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

3.1.1 Μέθοδος έρευνας

Για να μελετήσουμε τις έννοιες και τις σχέσεις μεταξύ τους, όπως αυτές αναδείχθηκαν από τη βιβλιογραφία πραγματοποιήθηκε περιγραφική έρευνα βασισμένη στη συλλογή και επεξεργασία πρωτογενών δεδομένων. Για να συλλεχθούν τα απαιτούμενα δεδομένα, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου, με τη συμμετοχή να είναι ανώνυμη. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με υψηλό βαθμό δομημένης φόρμας, προκειμένου να διευκολυνθεί ο ερωτώμενος κατά τη συμπλήρωσή του και να επεξεργαστούν ευκολότερα τα δεδομένα κατά τη διεξαγωγή των αναλύσεων.

Επιπλέον, υπήρξε υψηλός βαθμός αμεσότητας, με τους συμμετέχοντες να ενημερώνονται για το αντικείμενο της έρευνας. Ο στόχος ήταν η αύξηση της προθυμίας συμμετοχής στην έρευνα και η ενίσχυση της ειλικρίνειας των απαντήσεων. Το αντικείμενο της έρευνας γνωστοποιήθηκε στο συνοδευτικό κείμενο του ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε και συμπληρώθηκε ανώνυμα από τους συμμετέχοντες, οι οποίοι είχαν τη δυνατότητα είτε να το αγνοήσουν είτε να το συμπληρώσουν. Αυτή η μέθοδος επιλέχθηκε με στόχο την αύξηση του ποσοστού ανταπόκρισης, αλλά κυρίως για να διασφαλιστεί η σωστή και ειλικρινής συμπλήρωση όλων των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Ο χρόνος συμπλήρωσης υπολογίστηκε στα πέντε λεπτά της ώρας.

Στο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνόταν ένα συνοδευτικό κείμενο το οποίο ανέφερε το φορέα, το σκοπό και το αντικείμενο της έρευνας, καθώς και τον ασφαλή χειρισμό των πληροφοριών των συμμετεχόντων. Το συνοδευτικό κείμενο θεωρείται απαραίτητο, καθώς έχει διαπιστωθεί ότι η ενημέρωση για το αντικείμενο της μελέτης μειώνει την

αρνητική ανταπόκριση, ενώ η προστασία των προσωπικών δεδομένων αυξάνει το ποσοστό συμπλήρωσης όλων των ερωτήσεων.

3.1.2 Επιλογή δείγματος

Η έρευνα επικεντρώθηκε στις απόψεις των εργαζομένων στον τομέα της Υγείας στην Ελλάδα σχετικά με θέματα που συνδέονται με τη Στρατηγική Βιωσιμότητας που υιοθετούν οι οργανισμοί αυτοί, τη συμβολή του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στη στρατηγική βιωσιμότητας και την ενσωμάτωση των κριτηρίων ESG.

Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, ήταν απαραίτητο όλοι οι συμμετέχοντες να εργάζονται στον τομέα της Υγείας. Ωστόσο, δεν αποκλείονταν οι εργαζόμενοι από καμία βαθμίδα ή τομέα επαγγέλματος, καθώς ο στόχος ήταν η μελέτη διαφορετικών απόψεων και η διαφοροποίηση στις απόψεις μεταξύ των εργαζομένων. Για τον ορισμό του πληθυσμού, ορίστηκαν τέσσερις παράμετροι:

- **Στοιχείο:** Όλοι όσοι εργάζονται στον τομέα της Υγείας.
- **Μονάδα δειγματοληψίας:** Άτομα που είναι εξοικειωμένα με τις ελληνικές δομές Υγείας (δημόσιες είτε ιδιωτικές) και, συνεπώς, με τη λειτουργία τους.
- **Έκταση:** Πανελλαδικά
- **Χρονικό διάστημα:** Από 01/02/2024 έως 28/02/2024

Στο δείγμα που επιλέχθηκε για τη μελέτη, αν και δεν ήταν πιθανοτικό, λήφθηκε υπόψη η κατανομή του με σκοπό την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Έγινε ειδική προσοχή στην αναλογία του φύλου και των ηλικιών των συμμετεχόντων, προκειμένου να επιτευχθεί ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού. Το μέγεθος του δείγματος ήταν 100 συμμετέχοντες.

Όσον αφορά το εργαλείο μέτρησης, χρησιμοποιήθηκαν κλίμακες Likert για τη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης. Η επιλογή αυτών των κλιμάκων επέτρεψε την αποτελεσματική διαχείριση των δεδομένων και τη διεξαγωγή όλων των απαραίτητων στατιστικών αναλύσεων. Οι κλίμακες ήταν αναγκαστικές, μοναδικές και ισορροπημένες. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις κλειστού τύπου πολλαπλής επιλογής, οι οποίες ήταν επίσης αναγκαστικές και σύντομες στη δομή τους. Τέλος, χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις ανοιχτού τύπου σύντομης απάντησης, προκειμένου να συλλεχθούν και άλλες απόψεις που πιθανώς να μην είχαν προβλεφθεί αρχικά.

3.1.3 Παράμετροι Έρευνας

1. Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης

Η Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης αντιπροσωπεύει ένα πλαίσιο που σχεδιάζεται για την επίτευξη ισορροπημένης ανάπτυξης ενός οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη τις κοινωνικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές πτυχές του. Η έρευνα περιλαμβάνει ερωτήσεις που εστιάζουν στην αξιολόγηση της εφαρμογής και κατανόησης αυτής της στρατηγικής στον τομέα της Υγείας. Διερευνώνται η ενημέρωση και η ικανοποίηση των εργαζομένων για τη Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης που ακολουθεί ο εκάστοτε οργανισμός Υγείας, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί Υγείας βασίζονται αυτήν τη στρατηγική σε διάφορες κατηγορίες. Τέλος, εξετάζεται η επιθυμία των συμμετεχόντων για μεγαλύτερη συμμετοχή στο Στρατηγικό Σχεδιασμό Βιωσιμότητας του οργανισμού τους.

2. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο τομέας της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αποτελεί ουσιαστικό μέρος της σύγχρονης διοίκησης, επικεντρώνοντας στον σχεδιασμό, την εφαρμογή και την παρακολούθηση πολιτικών και διαδικασιών που αφορούν το προσωπικό ενός οργανισμού, με στόχο την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του εκάστοτε οργανισμού. Οι ερωτήσεις που δημιουργήθηκαν αποβλέπουν στην αξιολόγηση της ύπαρξης και της αποτελεσματικότητας του τμήματος ΔΑΔ, καθώς και στη διερεύνηση των στρατηγικών και προγραμμάτων που χρησιμοποιούν οι δομές Υγείας για τη διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, εξετάζεται η ύπαρξη προγραμμάτων δράσης για την προώθηση της συμμετοχής στο εργατικό δυναμικό από διάφορες ομάδες εργαζομένων, καθώς και τη χρήση μεθόδων διαχείρισης και ανάπτυξης καριέρας από τις δομές Υγείας.

3. Κριτήρια ESG

Τα κριτήρια ESG αναφέρονται σε παράγοντες που σχετίζονται με το Περιβάλλον, την Κοινωνική Ευθύνη και τη Διακυβέρνηση ενός οργανισμού και χρησιμοποιούνται ως παράμετροι για να αξιολογηθεί η βιωσιμότητα και η κοινωνική ευθύνη του. Οι ερωτήσεις σχετικά με τα κριτήρια ESG εστιάζουν στην αξιολόγηση αυτών των παραμέτρων στους οργανισμούς Υγείας, εξετάζοντας τη γνώμη, τις δράσεις και τη σημαντικότητα κάθε πυλώνα ESG. Πιο συγκεκριμένα, διερευνάται η ύπαρξη δράσεων που σχετίζονται με το περιβάλλον, την κοινωνία και τη διακυβέρνηση, καθώς και ο βαθμός ικανοποίησης από την εφαρμογή αυτών των κριτηρίων στις δομές Υγείας.

4. Δημογραφικά

Στα δημογραφικά στοιχεία εξετάστηκαν δεδομένα σχετικά με το φύλο, την εργασιακή εμπειρία στον τομέα της Υγείας, τον φορέα εργασίας και τον τομέα παροχής υπηρεσιών Υγείας. Στόχος ήταν η καλύτερη κατανόηση του

δείγματος που θα έδινε τη δυνατότητα για μια πιο ενδεδεγμένη και αντιπροσωπευτική ανάλυση των αποτελεσμάτων ώστε να οδηγηθούμε σε πιο σταθερά και αξιόπιστα συμπεράσματα σχετικά με τις απόψεις και τις αντιλήψεις των εργαζομένων στον τομέα της Υγείας στην Ελλάδα.

3.1.4 Υποθέσεις Έρευνας

Η παρούσα μελέτη εστιάζει στην εξέταση των παραγόντων που επηρεάζουν τη Βιώσιμη Ανάπτυξη στους οργανισμούς Υγείας. Πιο συγκεκριμένα, διερευνάται ο ρόλος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνδυασμό με τα κριτήρια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ESG), όπως αναφέρονται στη βιβλιογραφία. Παρατίθενται επίσης οι υποθέσεις της έρευνας, οι οποίες περιλαμβάνουν:

- **Σχέση Στρατηγικής Βιωσιμότητας και Εργασιακής Ικανοποίησης:** Υποστηρίζεται ότι η υιοθέτηση στρατηγικών βιωσιμότητας στους οργανισμούς Υγείας σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων.
- **Ρόλος του Τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού:** Υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική λειτουργία του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζει θετικά τη στρατηγική βιωσιμότητα των οργανισμών Υγείας.
- **Κριτήρια ESG και Υποκείμενα Κοινωνικής Ευθύνης:** Υποστηρίζεται ότι η ενσωμάτωση των κριτηρίων ESG στις δραστηριότητες των οργανισμών Υγείας συνδέεται με την υιοθέτηση πρακτικών κοινωνικής ευθύνης.

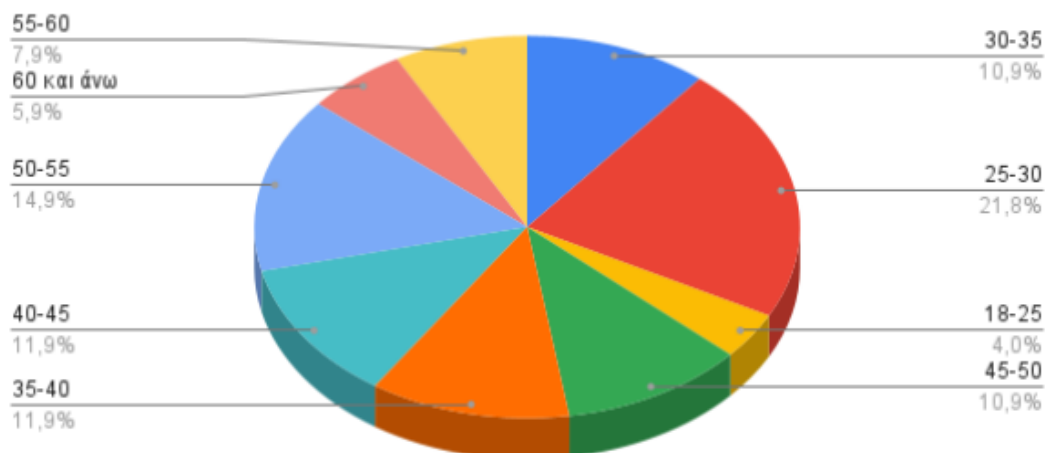
3.2 ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ

3.2.1 Σύνθεση δείγματος

Βάσει της ανάλυσης που πραγματοποιήθηκε για το φύλο, την πείρα εργασίας και την ηλικία των ατόμων στον τομέα της Υγείας, παρατηρούμε τα ακόλουθα:

Όσον αφορά στο φύλο (Διάγραμμα B.1), από το σύνολο των 100 ατόμων, περίπου το 40% είναι άνδρες και το 60% είναι γυναίκες.

3.2. ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ



Source: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σχήμα 3.1:

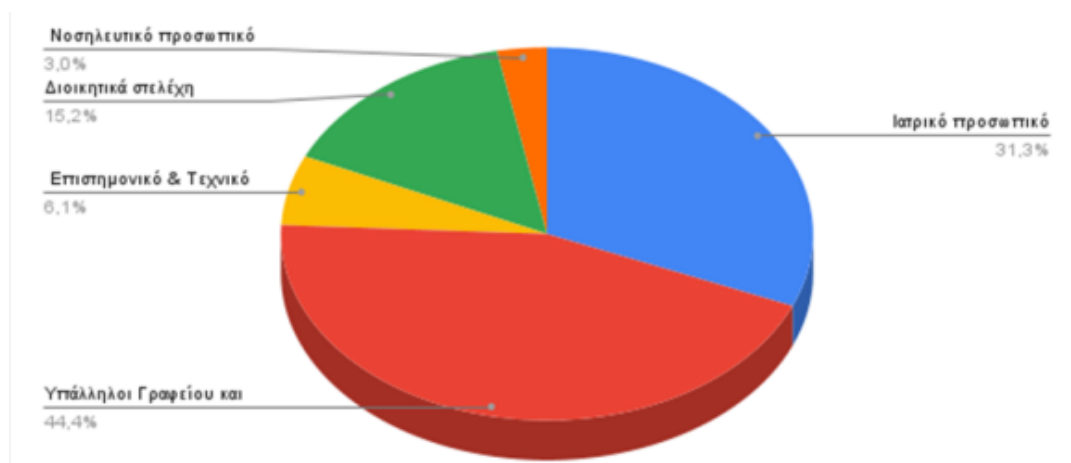
ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΗΛΙΚΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ

Όσον αφορά στην ηλικία (Διάγραμμα 3.1), παρατηρούμε ότι η μεγαλύτερη συγκέντρωση ατόμων βρίσκεται στις ηλικιακές ομάδες 25-30 ετών και 50-55 ετών, με ποσοστά περίπου 22% και 15% αντίστοιχα.

Τέλος, σε σχέση με τα έτη εργασίας στον κλάδο (Διάγραμμα B.2), παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό πείρας εργασίας ανήκει στην κατηγορία 1-5 ετών, με ποσοστό περίπου 25%. Ακολουθούν οι κατηγορίες 5-10 ετών και 10-15 ετών με ποσοστά περίπου 12% και 17% αντίστοιχα. Σημειώνεται επίσης ότι υπάρχει σημαντικός αριθμός ατόμων με πείρα εργασίας άνω των 30 ετών, με ποσοστό περίπου 13%.

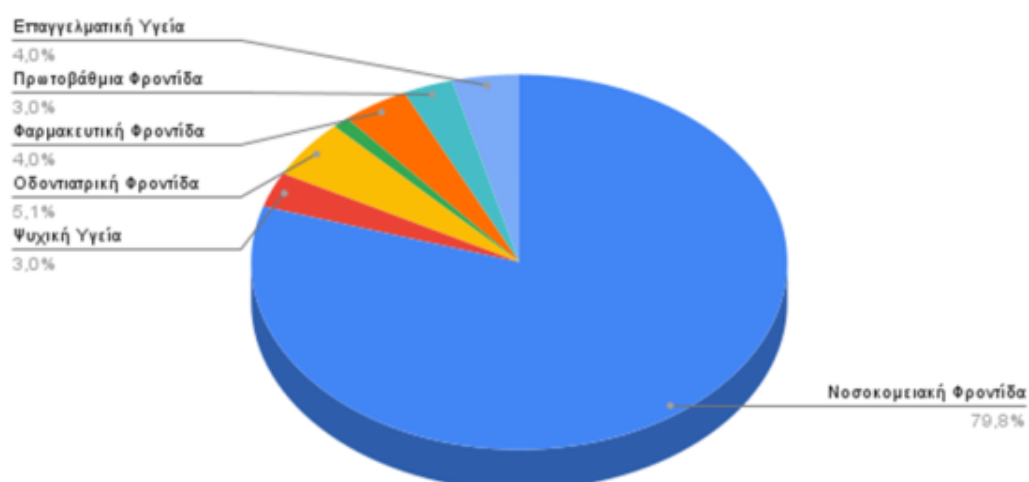
Συνεχίζοντας τις αναλύσεις (Διάγραμμα B.3) φαίνεται πως πλειονότητα των ατόμων εργάζεται στον ιδιωτικό τομέα (92%), ενώ λιγότερα άτομα εργάζονται στο δημόσιο τομέα (7%). Επιπλέον, υπάρχει και ένα μικρό ποσοστό ατόμων που ανήκουν σε ΑΜΚΕ (Αστική μη Κερδοσκοπική Εταιρεία) εποπτευόμενες από το Υπουργείο Υγείας.

Με βάση τα παρεχόμενα δεδομένα (Διάγραμμα 3.2), φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι στον τομέα της Υγείας προέρχονται από διάφορες κατηγορίες προσωπικού, με τη μεγαλύτερη επανάληψη να ανήκει στην κατηγορία των υπαλλήλων γραφείων και άλλων υπαλλήλων/εργατών (44,4%) ακολουθούμενη από το ιατρικό προσωπικό (31,3%). Υπάρχει επίσης μια μικρότερη παρουσία επιστημονικού και τεχνικού προσωπικού, καθώς και νοσηλευτικού προσωπικού. Το διοικητικό στελεχιακό προσωπικό εμφανίζεται με λιγότερη συχνότητα (15,2%).



Source: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σχήμα 3.2:
ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΔΟΜΕΣ ΥΓΕΙΑΣ



Source: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σχήμα 3.3:
ΤΟΜΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

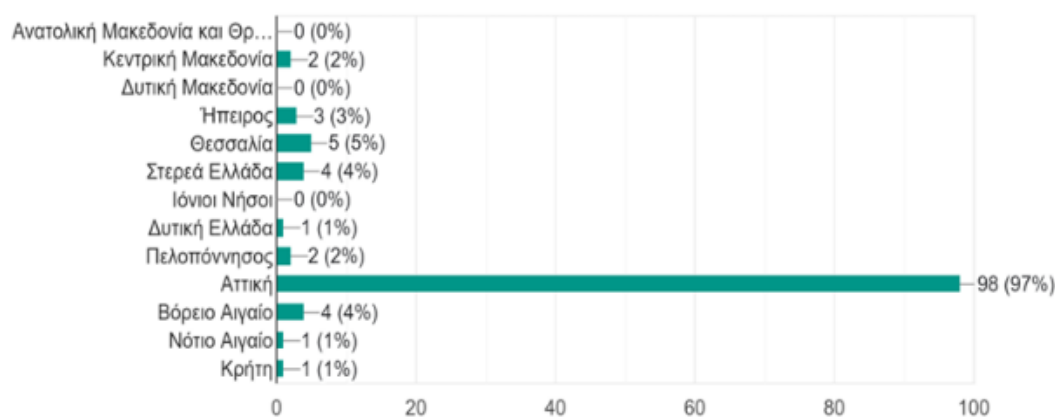
Όσον αφορά τους τομείς παροχής υπηρεσιών Υγείας (Διάγραμμα 3.3)) στους οποίους έχουν εργαστεί/εργάζονται οι ερωτώμενοι φαίνεται πως η πλειοψηφία συναντάται στην Νοσοκομειακή φροντίδα (79,8%).

Ενώ, οι εργαζόμενοι ή πρώην εργαζόμενοι φαίνεται να εργάστηκαν σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας (Διάγραμμα 3.4). Η πλειονότητα των απαντήσεων αναφέρει την Αττική (97%) ως την περιοχή όπου εργάστηκαν ή εξακολουθούν να εργάζονται. Άλλες περιοχές που αναφέρονται είναι η Κρήτη, το Βόρειο Αιγαίο, η Στερεά Ελλάδα, η Ήπειρος, η Πελοπόννησος, η Κεντρική Μακεδονία, το Νότιο Αιγαίο, η

3.2. ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ

Θεσσαλία και η Δυτική Ελλάδα.

Συμπερασματικά, διαπιστώνουμε ότι ο τομέας της Υγείας παρουσιάζει μια ευρεία και ποικίλη σύνθεση προσωπικού. Οι γυναίκες αποτελούν το 60% των εργαζομένων, ενώ υπάρχει μεγάλη ποικιλία στις ηλικιακές ομάδες, με έμφαση στις ομάδες των 25-30 και 50-55 ετών. Η εμπειρία εργασίας κυμαίνεται από λίγα έτη έως άνω των 30, με το μεγαλύτερο ποσοστό να ανήκει στην κατηγορία 1-5 έτη.



Source: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σχήμα 3.4:

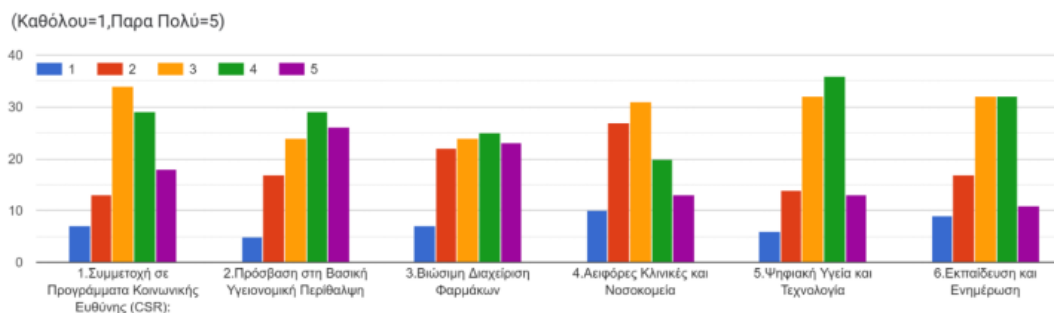
ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ

Η πλειοψηφία των εργαζομένων δραστηριοποιείται στον ιδιωτικό τομέα, ενώ η Νοσοκομειακή φροντίδα είναι ο κύριος τομέας εργασίας τους. Η περιοχή της Αττικής είναι η πλέον δημοφιλής για την εργασία τους, αν και υπάρχουν αναφορές και σε άλλες περιοχές της Ελλάδας. Συνολικά, ο τομέας της Υγείας αποτελεί έναν σημαντικό κομμάτι της αγοράς εργασίας, προσελκύοντας προσωπικό με διαφορετικά χαρακτηριστικά και εμπειρία.

3.2.2 Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης και Εργασιακή Ικανοποίηση

Σύμφωνα με τις αναλύσεις οι ερωτηθέντες φαίνεται να είναι ενημερωμένοι για την Στρατηγική βιώσιμης Ανάπτυξης της δομής όπου εργάζονται (61,6%). Αυτό υποδηλώνει ότι έχουν επιμεληθεί να ενημερωθούν για τη στρατηγική αυτή είτε έχουν συμμετάσχει σε δράσεις ή εκπαιδευτικά προγράμματα που αφορούν στη βιώσιμη ανάπτυξη (Διάγραμμα B.4). Ωστόσο, για να έχουμε λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με το επίπεδο ενημέρωσής ή την εμπειρία που έχουν στον

τομέα της βιώσιμης ανάπτυξης θα πρέπει να δούμε αναλυτικά πως βαθμολόγησαν τις παρακάτω ερωτήσεις που αφορούν τις κατηγορίες που βασίζει η κάθε δομή Υγείας τη Στρατηγική Βιωσιμότητα της.



Source: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σχήμα 3.5:

ΒΑΘΜΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΩΝ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Οι απαντήσεις που δόθηκαν δείχνουν μια μετριοπαθή έως καλή εκτίμηση της Στρατηγικής Βιώσιμης Ανάπτυξης από τους αντιπροσώπους του κλάδου. Με βάση τη βαθμολογία κάθε κατηγορίας (Διάγραμμα 3.5).

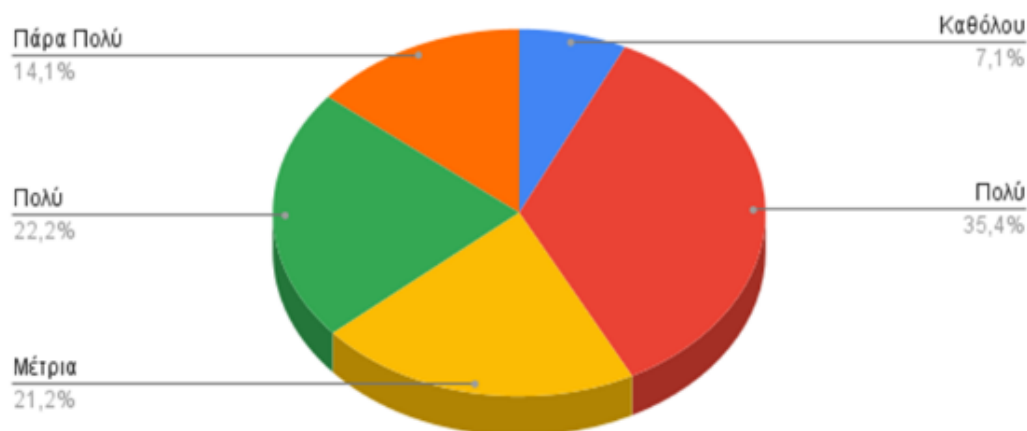
Για την πρώτη κατηγορία, που αφορά τη συμμετοχή σε προγράμματα κοινωνικής ευθύνης, οι περισσότεροι έδωσαν μια καλή βαθμολογία. Αυτό υπονοεί ότι υπάρχει αναγνώριση της σημασίας της κοινωνικής ευθύνης, αλλά υπάρχει ακόμα χώρος για βελτίωση στον τομέα αυτόν. Για τη δεύτερη κατηγορία, που αφορά την πρόσβαση στη βασική υγειονομική περίθαλψη, υπάρχει μια ικανοποιητική αντίληψη αλλά πιθανόν να υπάρχουν κάποια σημεία που μπορούν να βελτιωθούν για να αυξηθεί η ικανοποίηση σε αυτόν τον τομέα.

Η τρίτη κατηγορία, που αφορά τη βιώσιμη διαχείριση φαρμάκων, υποδηλώνει αναγνώριση της σημασίας της διαχείρισης των φαρμάκων για την αειφόρο ανάπτυξη, αλλά και πάλι, υπάρχει περιθώριο βελτίωσης.

Η τέταρτη και πέμπτη κατηγορία, που αφορούν αειφόρες κλινικές και νοσοκομεία και ψηφιακή υγεία και τεχνολογία αντίστοιχα, δείχνει μια θετική στάση προς την αειφορία στον τομέα της Υγείας και της ψηφιακής εξέλιξης, αλλά υποδεικνύει επίσης ότι ακόμα χρειάζονται περαιτέρω προσπάθειες για να επιτευχθούν υψηλότερα επίπεδα βιωσιμότητας και ικανοποίησης.

Συνολικά, παρατηρούμε ότι οι δομές Υγείας έχουν ξεκινήσει να εστιάζουν στη Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης, αλλά υπάρχει ακόμα χώρος για βελτίωση σε πολλούς τομείς. Η παρακολούθηση και η επενδύσεις σε αυτούς τους τομείς

3.2. ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ



Source: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σχήμα 3.6:

ΠΟΣΟΣΤΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

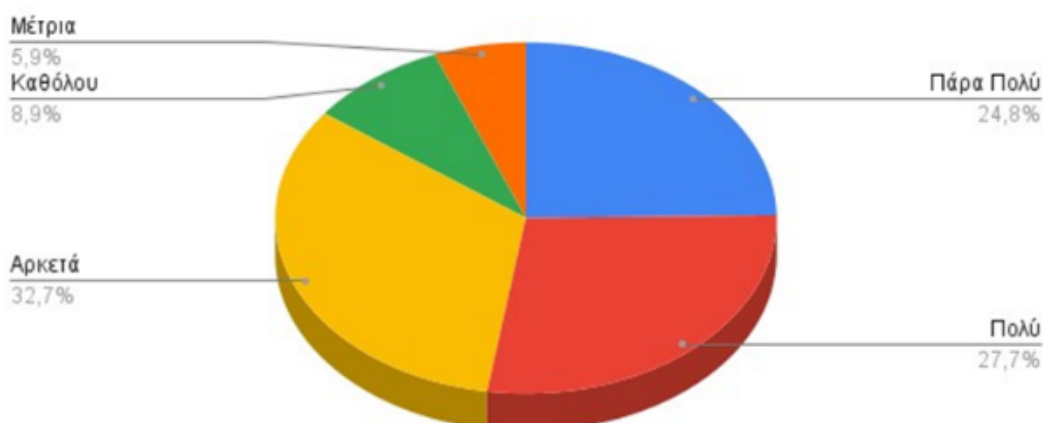
μπορούν να βελτιώσουν την αειφορία και την ικανοποίηση τόσο των εργαζομένων όσο και των χρηστών των υπηρεσιών υγείας.

Βάσει των παρεχόμενων απαντήσεων, φαίνεται ότι υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία στα επίπεδα ικανοποίησης από τη Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης στις εκάστοτε δομές Υγείας. Ένα μεγάλο ποσοστό φαίνεται να είναι πολύ ικανοποιημένο (35,5%), ωστόσο φαίνεται ότι υπάρχει περιθώριο βελτίωσης (Διάγραμμα 3.6).

Αυτό μπορεί να υποδεικνύει ότι ορισμένοι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι, ενώ άλλοι όχι τόσο, και υπάρχει περιθώριο βελτίωσης για να αυξηθεί η ικανοποίηση γενικά. Αυτό επισημαίνει την ανάγκη για περαιτέρω ανάλυση των αναγκών και των προσδοκιών των εργαζομένων από τη Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης, καθώς και την ανάλυση των πιθανών παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση.

Τα αποτελέσματα της ερώτησης σχετικά με τη συμμετοχή των εργαζομένων στο Στρατηγικό Σχεδιασμό Βιωσιμότητας του κάθε οργανισμού Υγείας φαίνεται να επιβεβαιώνουν την ανάγκη για μεγαλύτερη συμμετοχή και ενεργό ανάμιξή τους σε αυτήν τη διαδικασία (Διάγραμμα 3.7). Το γεγονός ότι οι βαθμολογίες κυμαίνονται κυρίως μεταξύ Πάρα Πολύ (24,8%), Πολύ (27,7%) και Αρκετά (32,7%) υποδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι εκφράζουν ένα υψηλό επίπεδο ενδιαφέροντος και επιθυμίας για μεγαλύτερη συμμετοχή.

Αυτό μπορεί να ερμηνευτεί ως αναγνώριση της σημασίας της βιώσιμης ανάπτυξης και της συμβολής που μπορούν να έχουν οι εργαζόμενοι στη διαμόρφωση της στρατηγικής στον τομέα της Υγείας. Συνεπώς, ο κάθε οργανισμός ενδέχεται να



Source: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σχήμα 3.7:
ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

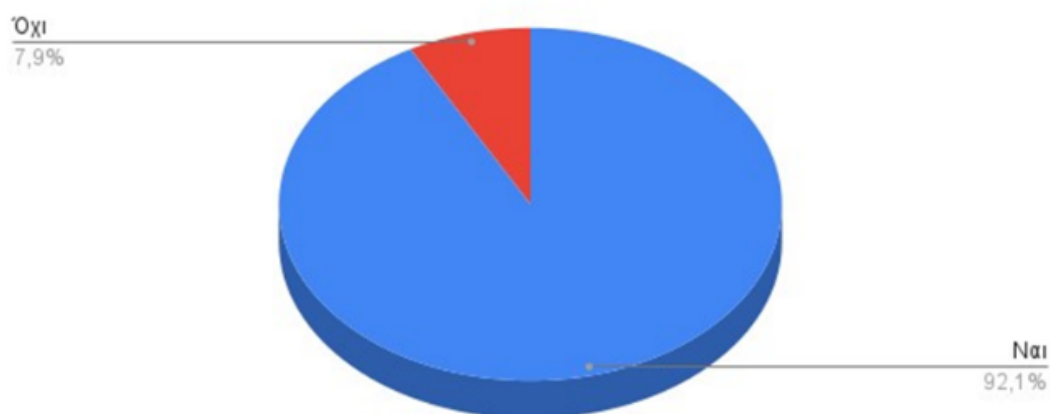
επωφεληθεί από τη δημιουργία περιβάλλοντος που ενθαρρύνει τη συμμετοχή και τη συνεισφορά των εργαζομένων στον Στρατηγικό Σχεδιασμό Βιωσιμότητας.

Ανακεφαλαιώνοντας τα ευρήματα σχετικά με την παράμετρο της Βιώσιμης Ανάπτυξης στις δομές Υγείας, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι είναι ενημερωμένοι για τη στρατηγική που ακολουθείται, καθώς και για τις επιμέρους παραμέτρους που την απαρτίζουν. Μάλιστα, μπορούν όχι μόνο να την γνωρίζουν, αλλά και να την αξιολογούν ικανοποιητικά, με διακριτό περιθώριο βελτίωσης. Σημαντικό για αυτούς είναι επίσης να είναι μέρος αυτής της διαδικασίας.

Από τα παραπάνω φαίνεται πως η σχέση μεταξύ Στρατηγικής Βιωσιμότητας και Εργασιακής Ικανοποίησης είναι αλληλένδετη και υποστηρίζεται ότι η υιοθέτηση στρατηγικών βιωσιμότητας στους οργανισμούς Υγείας συνδέεται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει διότι η Στρατηγική Βιωσιμότητας περιλαμβάνει πτυχές που αφορούν την ευημερία των εργαζομένων, την εκπαίδευσή τους, τη διαχείριση τους και τη συμμετοχή τους στις αποφάσεις που αφορούν τον οργανισμό.

Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν μια ενεργό συμμετοχή και επηρεάζουν θετικά την πορεία του οργανισμού προς τη βιωσιμότητα, τότε αυξάνεται η ικανοποίησή τους και η δέσμευσή τους προς τους στόχους της επιχείρησης. Επιπλέον, η εφαρμογή πολιτικών και πρακτικών που στοχεύουν στη βιωσιμότητα μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, που ενισχύει την ευχαρίστηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

3.2.3 Ο Ρόλος του Τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στη Βιώσιμη Ανάπτυξη



Source: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σχήμα 3.8:

ΥΠΑΡΞΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΥΓΕΙΑΣ

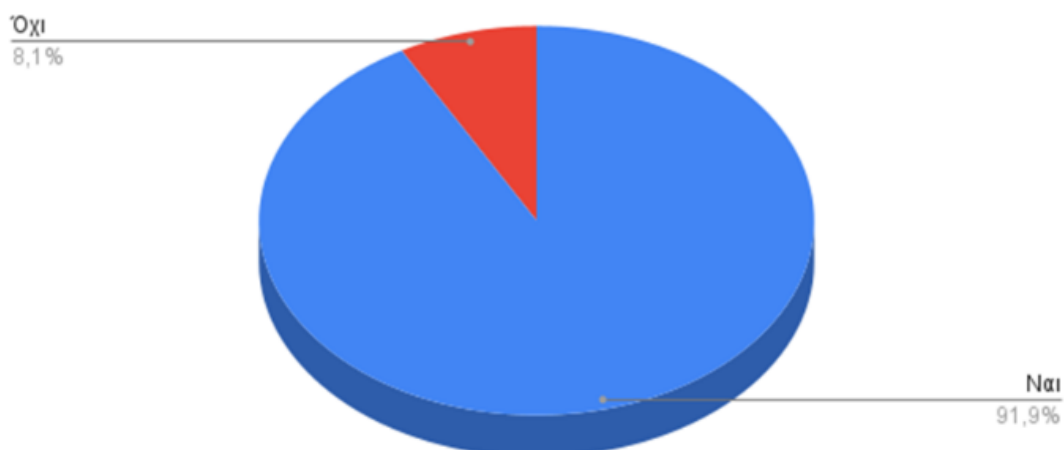
Η παρουσία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στις δομές Υγείας αντικατοπτρίζει τη σημασία που δίνεται στην ανθρώπινη πτυχή της παροχής υπηρεσιών Υγείας και της διαχείρισης των οργανισμών Υγείας για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη.

Το γεγονός ότι περίπου το 92% των οργανισμών Υγείας διαθέτουν ΔΑΔ είναι ένα θετικό σημάδι αποδεικνύοντας με αυτό τον τρόπο ότι αντιλαμβάνονται τη σημασία της ανθρώπινης παρουσίας και επενδύουν σε αυτή για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών τους και την ενίσχυση της βιωσιμότητάς τους (Διάγραμμα 3.8).

Η ύπαρξη ενός συστήματος αξιολόγησης στους οργανισμούς Υγείας είναι ένα κρίσιμο εργαλείο για τη διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών και την ανάπτυξη του προσωπικού. Αυτό το 92% θετικό ποσοστό από τους ερωτηθέντες υποδεικνύει τη σημαντικότητα που αποδίδεται στην αξιολόγηση στο πλαίσιο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα της Υγείας (Διάγραμμα 3.9).

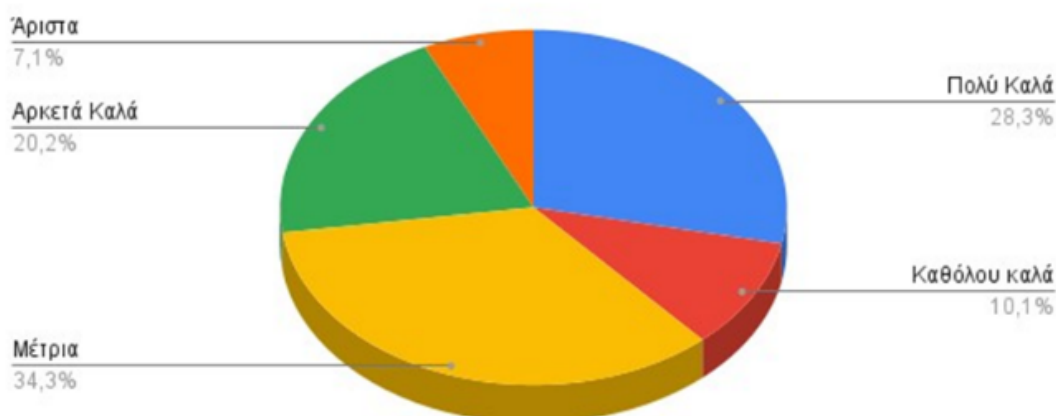
Παρότι σε μεγάλο βαθμό οι δομές Υγείας διαθέτουν ΔΑΔ η απόδοσή τους φαίνεται να μην αξιολογείται αρκετά υψηλά από τους ερωτώμενους. Συγκεκριμένα, περίπου το 34% αξιολογεί την απόδοση του τμήματος ως «μέτρια», με αμέσως επόμενη αξιολόγηση ως «πολύ καλή» (Διάγραμμα 3.10).

Η αξιολόγηση της απόδοσης της ΔΑΔ είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών Υγείας και τη βελτίωση της παροχής των υπηρεσιών



Source: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σχήμα 3.9:
ΠΟΣΤΟΣΤΟ ΥΠΑΡΕΞΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΟΥΣ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΥΓΕΙΑΣ



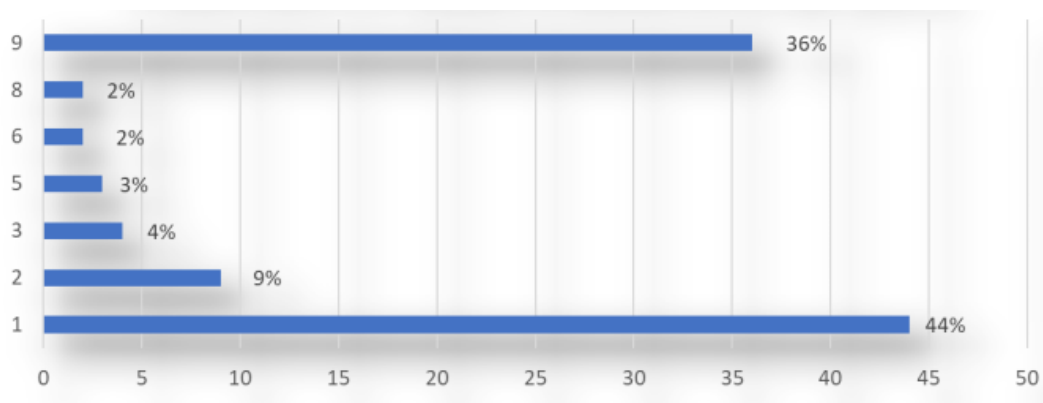
Source: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σχήμα 3.10:
ΒΑΘΜΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΑΔ

τους. Το γεγονός ότι περίπου το 34% των ερωτηθέντων αξιολογεί την απόδοση του τμήματος ως "μέτρια" μπορεί να υποδεικνύει πιθανές προκλήσεις ή αδυναμίες που αντιμετωπίζει το συγκεκριμένο τμήμα.

Για να ελεγχθούν αυτές οι προκλήσεις, οι ερωτώμενοι ρωτήθηκαν σχετικά με τις γραπτές πολιτικές που ακολουθεί ο οργανισμός τους στα πλαίσια της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού για τη βιώσιμη ανάπτυξη, αλλά και για τα προγράμματα δράσης που υλοποιούν για την αύξηση της συμμετοχής και της συμπερίληψης στο εργατικό δυναμικό.

3.2. ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ



Source: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σχήμα 3.11:

ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΙΣ ΔΟΜΕΣ ΥΓΕΙΑΣ

Συγκεκριμένα σχετικά με τις πολιτικές Βιώσιμης Ανάπτυξης, παρατέθηκαν οι ακόλουθες επιλογές:

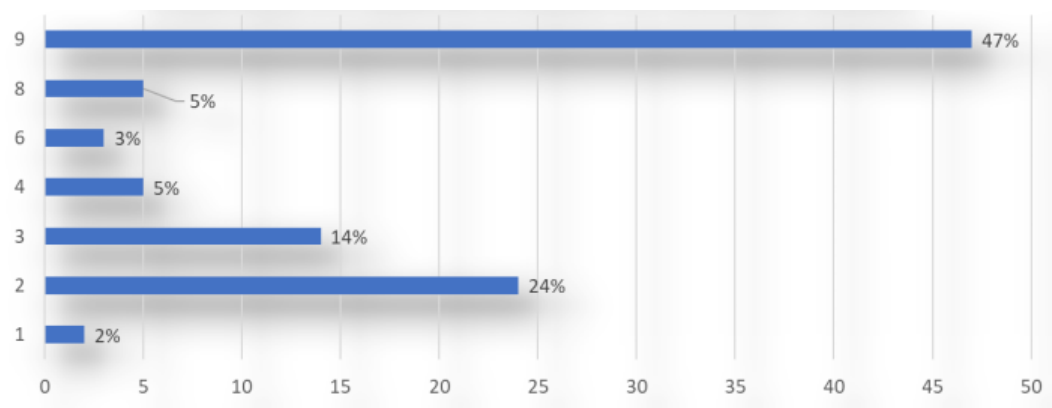
1. Δήλωση Αποστολής (Mission Statement)
2. Επιχειρηματική Στρατηγική
3. Στρατηγική Διοίκησης Προσωπικού/ΔΑΔ
4. Στρατηγική Προσέλκυσης ΑΔ
5. Στρατηγική Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης
6. Δήλωση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ)
7. Δήλωση για τη Διαφορετικότητα (Diversity)
8. Κανένα από τα παραπάνω
9. Δεν γνωρίζω/Δεν απαντώ

Βάσει των απαντήσεων μεγάλο ποσοστό (44%) δεν γνωρίζει τις παραπάνω πολιτικές (Διάγραμμα 3.11). Η άγνοια αυτή ενδεχομένως υποδεικνύει έλλειψη επαρκούς ενημέρωσης ή επικοινωνίας εκ μέρους των οργανισμών σχετικά με τις πολιτικές του. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε ποικίλους παράγοντες, όπως έλλειψη διαφάνειας, απουσία κατάλληλων μέσων ενημέρωσης ή αδυναμίας επικοινωνίας.

Από την άλλη πλευρά, το γεγονός ότι ένα μεγάλο ποσοστό (36%) γνωρίζει μόνο το Mission Statement μπορεί να υποδεικνύει ότι οι οργανισμοί Υγείας έχουν τονίσει ή

έχουν επικεντρωθεί στην ανάδειξη της Αποστολής και των Αξιών τους, ενώ ίσως να μην έχουν δώσει τόση έμφαση στην ενημέρωση για τις άλλες πολιτικές τους.

Αυτά τα αποτελέσματα υπογραμμίζουν τη σημασία της καλής επικοινωνίας και διαφάνειας εκ μέρους των οργανισμών Υγείας αλλά και το ρόλο της ΔΑΔ στην ενημέρωση του προσωπικού σχετικά με τις πολιτικές και τους στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης προκειμένου να ενισχυθεί η συμμετοχή και η δέσμευσή των εργαζομένων σε αυτές.



Source: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

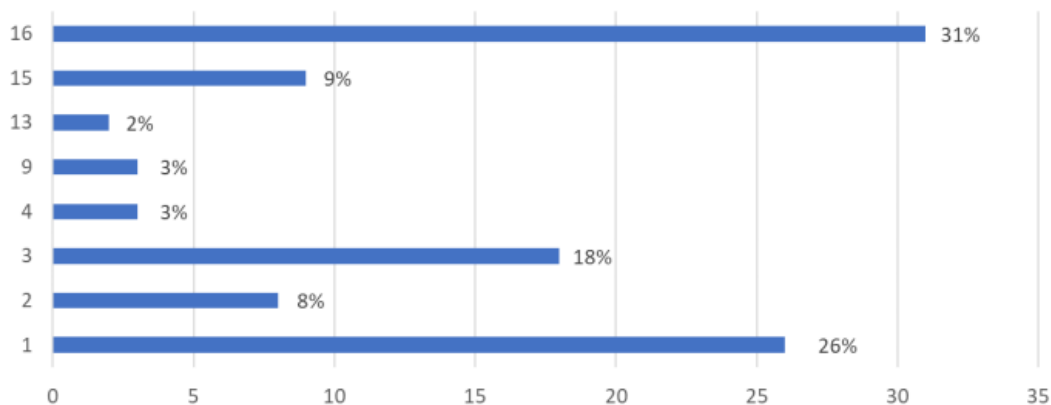
Σχήμα 3.12:
ΟΜΑΔΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΨΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΔΟΜΕΣ
ΥΓΕΙΑΣ

Για την αύξηση της συμμετοχής και της συμπερίληψη στο εργατικό δυναμικό οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν για τις εξής κοινωνικές ομάδες:

1. Εθνικές μειονότητες
2. Εργαζόμενοι άνω των 50 ετών
3. Άτομα με αναπηρία
4. Γυναίκες
5. Μετανάστες Στ. Πρόσφυγες
6. Νέους εργαζομένους κάτω των 25 ετών
7. LGBTQ+ (Λ.Ο.Α.Τ.)
8. Κανένα από τα παραπάνω
9. Δεν γνωρίζω/Δεν απαντώ

3.2. ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα, το 47% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι δεν ξέρει εάν ο οργανισμός του έχει προγράμματα δράσης για την αύξηση της συμμετοχής στο εργατικό δυναμικό. Το 24% αναφέρθηκε στους Εργαζόμενους άνω των 50 ετών, ενώ το 14% αναφέρθηκε στα Άτομα με αναπηρία (Διάγραμμα 3.12). Αυτά τα ποσοστά παρέχουν μια εικόνα των κοινωνικών ομάδων που οι συμμετέχοντες είτε γνωρίζουν στον εργασιακό τους χώρο είτε έχουν ενημερωθεί από την πολιτική του εκάστοτε οργανισμού. Φαίνεται λοιπόν ότι είναι σημαντικό για την ΔΑΔ να λάβει υπόψη αυτές τις πληροφορίες κατά την εκπόνηση πολιτικών και προγραμμάτων που στοχεύουν στην αύξηση της πολυμορφίας και της συμπερίληψης στον εργασιακό χώρο.



Source: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σχήμα 3.13:
ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΡΙΕΡΑΣ

Ένας άλλος εξίσου σημαντικός ρόλος της ΔΑΔ που συμβάλλει στη βιώσιμη ανάπτυξη του εκάστοτε οργανισμού είναι να διαμορφώνει και να υλοποιεί προγράμματα ανάπτυξης των εργαζομένων (Διάγραμμα 3.13). Για να διερευνηθεί αυτή η παράμετρος, οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν σχετικά με ποια προγράμματα υλοποιούνται από την εκάστοτε ΔΑΔ στις Δομές Υγείας που εργάζονται. Συγκεκριμένα οι επιλογές ήταν οι παρακάτω:

1. Εμπλουτισμός θέσης εργασίας (Job enrichment)
2. Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας (off-the-job)
3. Εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on-the-job)
4. Αναθέσεις καθηκόντων/ projects
5. Επίσημα προγράμματα Δικτύωσης (Formal networking)
6. Επίσημα προγράμματα ανάπτυξης καριέρας (Career plans)

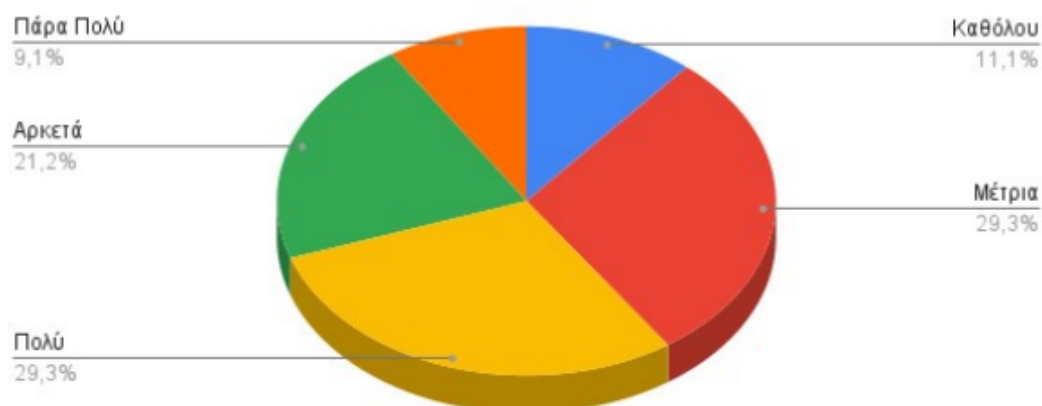
7. Κέντρα αξιολόγησης και ανάπτυξης (Assessment & Development Centers)
8. Προγράμματα διαδοχής
9. Σχεδιασμένη μετακίνηση ή εναλλαγή θέσεων εργασίας
10. Προγράμματα για εργαζομένους υψηλών επιδόσεων (high flyers) ή υψηλών δυνατοτήτων (high potential)
11. Ανάθεση εργασίας για απόκτηση διεθνούς εμπειρίας
12. Καθοδήγηση (Coaching)
13. Ηλεκτρονική και Ψηφιακή Μάθηση (e-learning)
14. Συμβουλευτική καριέρας και workshops
15. Κανένα από τα παραπάνω
16. Δεν γνωρίζω/Δεν απαντώ

Βάσει των απαντήσεων, παρατηρούμε ότι υπάρχει μεγάλο ποσοστό (31%) από εργαζόμενους που δηλώνουν ότι δεν έχουν γνώση σχετικά με τις δράσεις της ΔΑΔ στους οργανισμούς που εργάζονται σχετικά με την ανάπτυξη καριέρας. Αυτό υποδηλώνει ένα επίπεδο έλλειψης ενημέρωσης ή διαφάνειας σχετικά με τις δράσεις του τμήματος ΔΑΔ. Επιπλέον, η υπεροχή του ποσοστού "δεν γνωρίζει" μπορεί να υποδεικνύει έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ της ΔΑΔ και των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων και των πολιτικών που υλοποιεί η ΔΑΔ για την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού και τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

Το παραπάνω αποτυπώνεται και στον βαθμό ικανοποίησης των συμμετεχόντων από το τμήμα ΔΑΔ του εκάστοτε οργανισμού. Κατά περίπου 29%, οι συμμετέχοντες δηλώνουν μέτρια έως πολύ ικανοποιημένοι αποφεύγοντας τις πολύ μεγάλες βαθμολογίες.

Βασιζόμενοι στα παραπάνω στοιχεία, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η αποτελεσματική λειτουργία του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζει θετικά τη Στρατηγική Βιωσιμότητα των οργανισμών Υγείας και το αντίθετο. Γενικά, η ΔΑΔ πρέπει να ενισχύει την επικοινωνία, τη διαφάνεια και την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων, ενώ πρέπει να επικεντρώνεται στη βελτίωση της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του προσωπικού για την επίτευξη μιας πιο βιώσιμης ανάπτυξης στον οργανισμό (Διάγραμμα 3.14).

3.2. ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ



Source: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σχήμα 3.14:

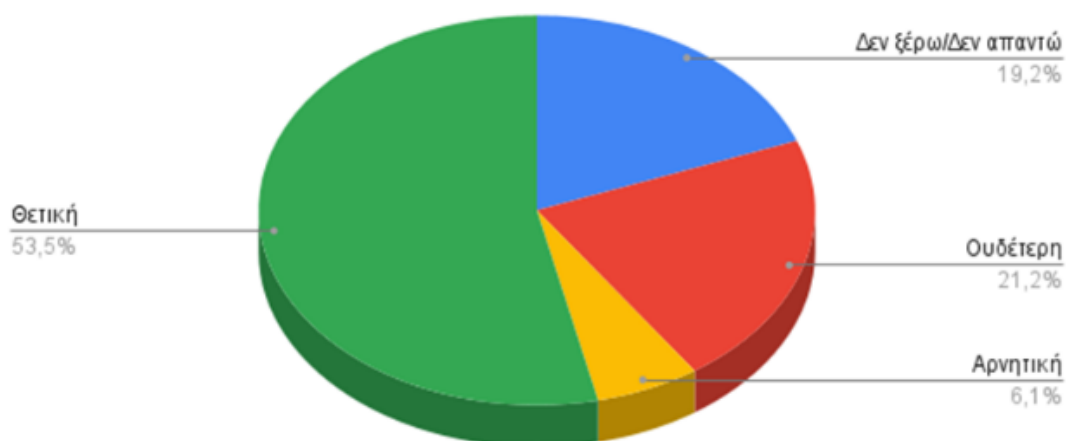
ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΔΑΔ

3.2.4 Ανάλυση Κριτηρίων ESG και Υιοθέτηση πρακτικών Κοινωνικής Ευθύνης

Όπως έχουμε αναφέρει και στο θεωρητικό μέρος της έρευνας τα Κριτήρια ESG (Περιβαλλοντικά, Κοινωνικά και Διακυβέρνησης) αντιπροσωπεύουν ένα πλαίσιο που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της βιωσιμότητας και της κοινωνικής ευθύνης ενός οργανισμού. Ρωτώντας τη γνώμη των συμμετεχόντων φάνηκε ότι η πλειονότητα των ανθρώπων που εξέφρασαν τη γνώμη τους (περίπου 54%) θεωρούν ότι τα Κριτήρια ESG είναι σημαντικά και έχουν θετική επίδραση στις επιχειρήσεις και την κοινωνία. Από την άλλη πλευρά, το 21% που εκφράζει ουδέτερη άποψη μπορεί να υποδηλώνει αμφιβολία, έλλειψη πληροφοριών ή αδιαφορία για τα εν λόγω κριτήρια (Διάγραμμα 3.15).

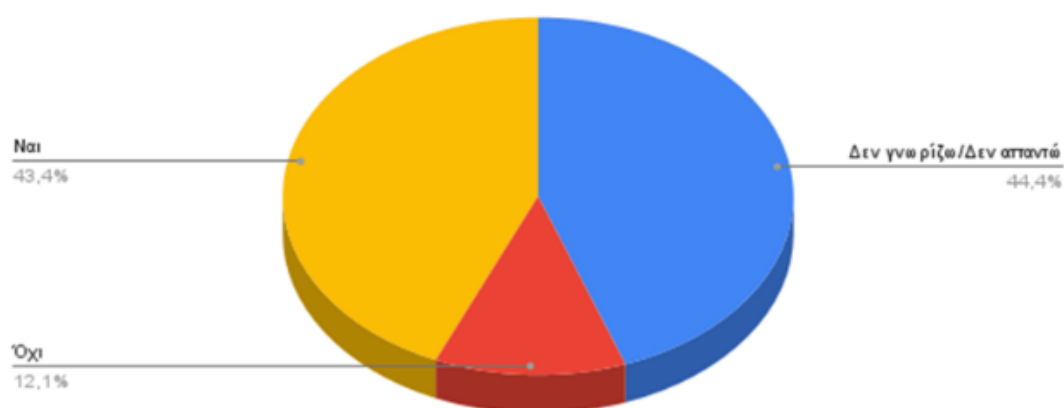
Με την παραδοχή ότι υπάρχει αυξανόμενη επίγνωση και ανησυχία για θέματα περιβάλλοντος, κοινωνικής ευθύνης και διακυβέρνησης στους εργαζόμενους των οργανισμών Υγείας, θα μπορούσε να υποθέσει κανείς ότι υπάρχει ένα επιτακτικό κίνητρο για τους οργανισμούς Υγείας να ενσωματώσουν τα Κριτήρια ESG στις δραστηριότητές τους.

Αναλύοντας τις απαντήσεις που δόθηκαν (Διάγραμμα 3.16), ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων αναφέρει ότι υπάρχουν δράσεις σχετικά με τα Κριτήρια ESG στους οργανισμούς τους (43,4%) ενώ, ένα άλλο μεγάλο ποσοστό δηλώνει ότι δεν γνωρίζει (44,4%). Το πολύ μικρό ποσοστό που αναφέρει πως «δεν γνωρίζει» (12,1%) μπορεί να είναι αποτέλεσμα είτε έλλειψης ενδιαφέροντος είτε έλλειψης ενημέρωσης σχετικά με τα Κριτήρια ESG.



Source: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σχήμα 3.15:
ΑΠΟΨΗ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ESG



Source: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

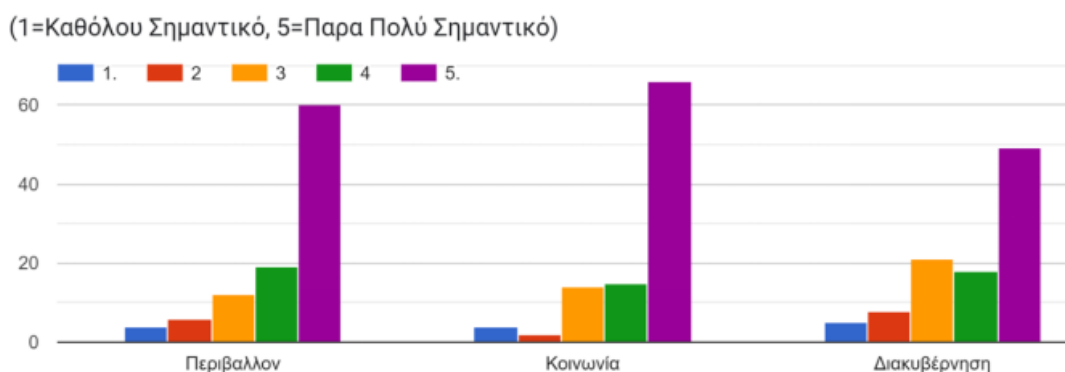
Σχήμα 3.16:
ΔΡΑΣΕΙΣ ESG ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΥΓΕΙΑΣ

Βάσει αυτών των απαντήσεων, φαίνεται ότι υπάρχει μια γενική τάση προς την κατεύθυνση της ενσωμάτωσης των Κριτηρίων ESG στις δραστηριότητες των οργανισμών Υγείας, είτε αυτό συμβαίνει ήδη είτε είναι σε διαδικασία υλοποίησης.

Συνεχίζοντας, παρατηρούμε πως κάθε ένα από τα κριτήρια ESG πήρε τη μεγαλύτερη βαθμολογία σε σημαντικότητα (Διάγραμμα 3.17). Αυτό πιθανόν υποδεικνύει ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν όλα τα κριτήρια ως σημαντικά και αναγνωρίζουν τη σημασία τους για τη βιωσιμότητα και την κοινωνική ευθύνη.

Αυτό μπορεί να ερμηνευθεί ως ενδεικτικό της επιδίωξης των οργανισμών Υγείας για ολοκληρωμένη προσέγγιση των πτυχών περιβαλλοντικής, κοινωνικής και

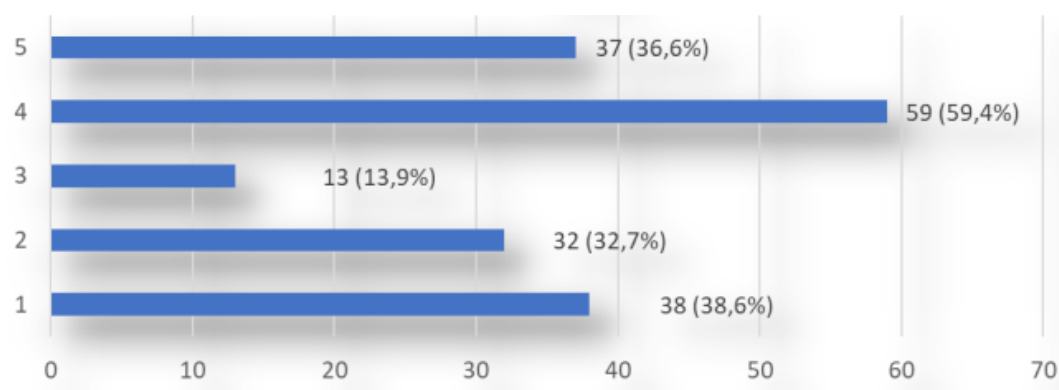
3.2. ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ



Source: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σχήμα 3.17:
ΒΑΘΜΟΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ESG

διακυβερνητικής διαχείρισης καθώς οι εν λόγω πτυχές θεωρούνται ισορροπημένες και αναγκαίες για μια ολοκληρωμένη προσέγγιση της βιωσιμότητας.



Source: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σχήμα 3.18:
ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΥΛΩΝΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Φάνηκε από τις παραπάνω αναλύσεις πως οι οργανισμοί Υγείας ανταποκρίνονται στην αυξανόμενη επίγνωση και ανησυχία για τα θέματα περιβάλλοντος, κοινωνικής δικαιοσύνης και διακυβέρνησης, ενσωματώνοντας τα Κριτήρια ESG στις δραστηριότητές τους.

Βάσει αυτού, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να αναφέρουν ποιες ενέργειες ακολουθούν οι οργανισμοί σε κάθε πυλώνα.

Έτσι, για τον πυλώνα «Περιβάλλον» είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν τις ακόλουθες ενέργειες οι οποίες παρατίθενται με αύξουσα σειρά επιλογής (Διάγραμμα 3.19):

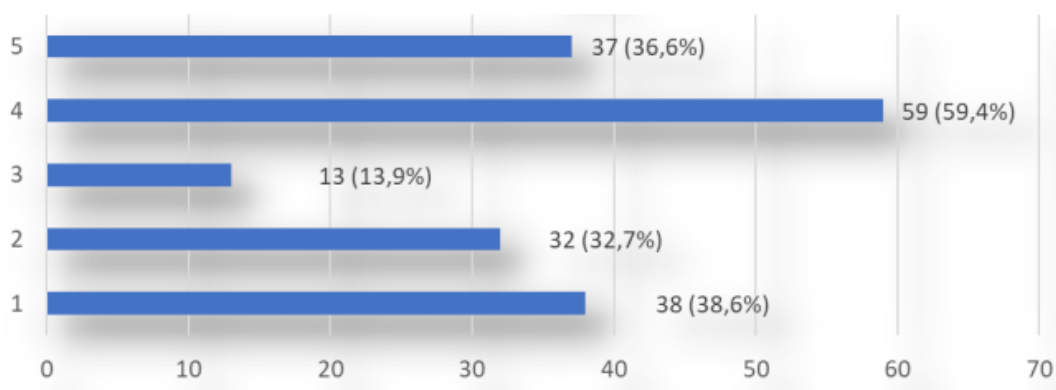
4.Εφαρμογή προγραμμάτων ανακύκλωσης, μείωση των αποβλήτων μέσω βέλτιστων πρακτικών διαχείρισης αποβλήτων.

1.Εγκατάσταση συστημάτων που μειώνουν τις εκπομπές, όπως ενεργειακά αποδοτικά κτίρια και χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.

5. Δεν γνωρίζω/Δεν απαντώ

2.Εφαρμογή σχεδίων για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων των κλιματικών αλλαγών, όπως αντιπλημμυρικά μέτρα ή ανθεκτικά κτίρια.

3.Εγκατάσταση συστημάτων συλλογής βροχής, εξοικονόμηση νερού στην καθημερινή λειτουργία.



Source: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σχήμα 3.19:

ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΥΛΩΝΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το γεγονός ότι η ενέργεια, η οποία συνδέεται με την ανακύκλωση και τη μείωση των αποβλήτων, βρίσκεται στην κορυφή της λίστας δείχνει ότι οι οργανισμοί Υγείας θεωρούν ότι η διαχείριση των αποβλήτων είναι ένας σημαντικός τομέας για τη βελτίωση του περιβάλλοντος. Το ίδιο μπορεί να ειπωθεί και για την ενέργεια, που αφορά τη μείωση των εκπομπών και τη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.

Από την άλλη πλευρά, το γεγονός ότι η ενέργεια, που αφορά την αντιμετώπιση των επιπτώσεων των κλιματικών αλλαγών, βρίσκεται σε χαμηλότερη θέση μπορεί να υποδεικνύει ότι ορισμένοι οργανισμοί θεωρούν ότι αυτή η πτυχή δεν είναι τόσο κρίσιμη. Τέλος, η αδυναμία απάντησης, μπορεί να υποδεικνύει έναν βαθμό μη ενημέρωσης ή αδιαφορίας για τις ενέργειες τις οποίες εφαρμόζει ο κάθε οργανισμός.

Αντίστοιχα για τον πυλώνα «Κοινωνία» παρατίθενται με τον ίδιο τρόπο οι επιλογές (Διάγραμμα 3.20)

5.Δωρεάν εξετάσεις, προληπτικούς ελέγχους ή άλλου είδους παροχή δωρεάν περίθαλψης στα πλαίσια ημερίδων πρόληψης και ενημέρωσης.

2.Υιοθέτηση πρακτικών και προτύπων ποιότητας για την παροχή αποτελεσματικής

3.2. ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ

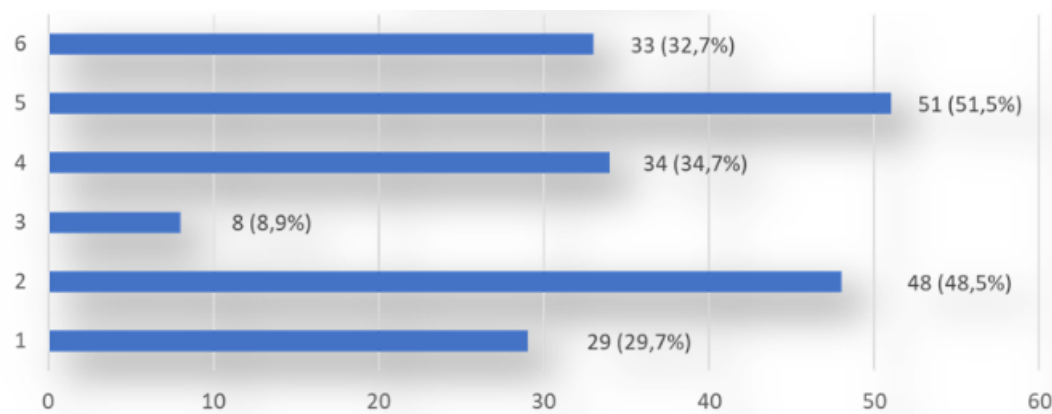
υγειονομικής φροντίδας.

4. Προαγωγή της εκπαίδευσης και ενημέρωσης σχετικά με την υγεία στην κοινότητα.

6. Δεν γνωρίζω/Δεν απαντώ

1. Εξασφάλιση ισότιμης πρόσβασης σε υπηρεσίες υγείας για όλους, ανεξαρτήτως κοινωνικοοικονομικής θέσης.

3. Αξιολόγηση και διαχείριση του κοινωνικού αντίκτυπου των υγειονομικών υπηρεσιών στην τοπική κοινότητα.



Source: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σχήμα 3.20:

ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΥΛΩΝΑ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Συνολικά, αυτή η αξιολόγηση μας δίνει μια εικόνα των προτεραιοτήτων και της σημασίας που αποδίδουν οι οργανισμοί στον πυλώνα «Κοινωνία» με την έμφαση να δίνεται στη δωρεάν παροχή περίθαλψης και προληπτικών ελέγχων, καθώς και στην προώθηση της εκπαίδευσης και ενημέρωσης σχετικά με την υγεία στην κοινότητα.

Τέλος, για τον πυλώνα «Διακυβέρνηση» έχουμε τα εξής αποτελέσματα (Διάγραμμα 3.21):

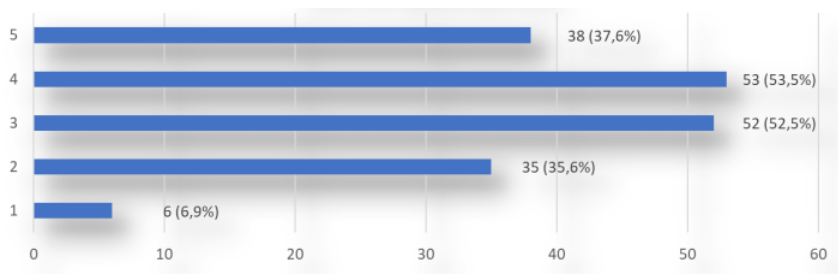
4. Εφαρμογή ηθικών πρακτικών και συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς.

3. Προστασία και ασφάλεια των ηλεκτρονικών υγειονομικών δεδομένων των Ασθενών.

5. Δεν γνωρίζω/Δεν απαντώ

2. Καλή διαχείριση των πόρων, επίτευξη στρατηγικών στόχων και βέλτιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων.

1. Συμμετοχή του κοινού στη λήψη αποφάσεων και την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών.



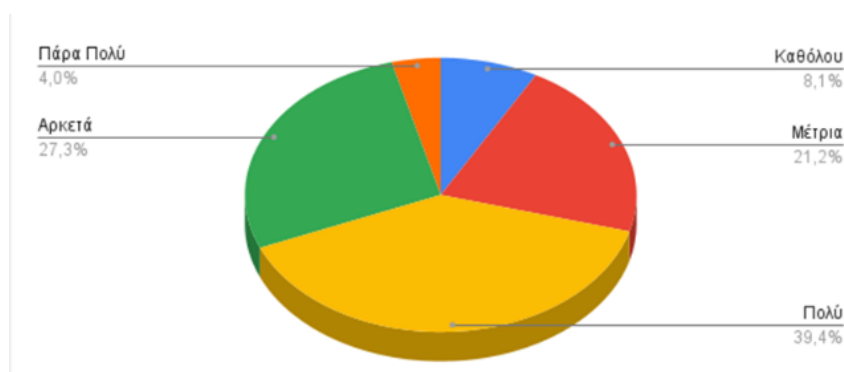
Source: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σχήμα 3.21:
ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΥΛΩΝΑ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Η διάδοση της εφαρμογής ηθικών πρακτικών σημαίνει ότι οι οργανισμοί αναγνωρίζουν τη σημασία της δεοντολογίας και του ηθικού δικαίου στις δραστηριότητές τους.

Όσον αφορά την κυβερνοπροστασία, αυτή αναδεικνύει τη σημασία της προστασίας των ηλεκτρονικών δεδομένων και της ασφάλειας των πληροφοριών στον κυβερνοχώρο, κάτι που είναι ζωτικής σημασίας στον τομέα της Υγείας λόγω του ευαίσθητου χαρακτήρα των υγειονομικών δεδομένων.

Ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από την εφαρμογή των κριτηρίων είναι μέτριος έως υψηλός. Αυτό υποδηλώνει ότι είναι σε γενικές γραμμές ικανοποιημένοι με τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί Υγείας εφαρμόζουν τα κριτήρια ESG, αλλά υπάρχει ακόμη χώρος για βελτίωση ή προσαρμογή σε ορισμένους τομείς. Η αξιολόγηση αυτή μπορεί να είναι προϊόν της αναγνώρισης της σημασίας των θεμάτων ESG και της προσπάθειας των οργανισμών να ενσωματώσουν αυτές τις αρχές στη λειτουργία και τη στρατηγική τους, αλλά παράλληλα να αναγνωρίζουν ότι υπάρχει ακόμη χώρος για βελτίωση (Διάγραμμα 3.22).



Source: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σχήμα 3.22:
ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ESG

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

4.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε αποκαλύπτει σημαντικές πτυχές που αφορούν τη Στρατηγική Βιωσιμότητας, τις σχέσεις μεταξύ της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) και των εργαζομένων στον τομέα της Υγείας, αλλά και την εφαρμογή των κριτηρίων ESG από τους οργανισμούς Υγείας.

Βασική παρατήρηση είναι ότι υπάρχει ενεργό ενδιαφέρον από τους εργαζομένους στον τομέα της Υγείας για τη Στρατηγική Βιωσιμότητας που έχει υιοθετήσει η εκάστοτε δομή στην οποία εργάζονται. Η παρατήρηση αυτή αποτελεί μια αρκετά ενθαρρυντική ένδειξη για την ανάγκη, αλλά και τη διατήρηση βιώσιμων πρακτικών που στοχεύουν στη μακροπρόθεσμη αειφορία των δομών Υγείας.

Ωστόσο, η έρευνα αναδεικνύει επίσης και μια πιθανή έλλειψη ενημέρωσης των εργαζομένων και διαφάνειας σε σχέση με τις πολιτικές βιωσιμότητας που ακολουθούνται από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού προς τους εργαζομένους. Πολλοί από αυτούς δηλώνουν ότι δεν είναι ενήμεροι για τις δράσεις που αφορούν τη βιωσιμότητα στον οργανισμό που εργάζονται. Έτσι, προκύπτει η ανάγκη για βελτίωση στην επικοινωνία και τη διαχείριση των πληροφοριών μεταξύ των διοικητικών φορέων και των εργαζομένων. Ακόμη, μέσω της έρευνας εξάγεται το συμπέρασμα ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την ενίσχυση της απόδοσης και της ικανοποίησής τους στην εργασία. Αυτό υποδεικνύει την ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη που να εστιάζει σε πτυχές όπως η βιωσιμότητα, η διαχείριση των πόρων και η ηθική συμπεριφορά.

Επιπλέον, είναι σημαντικό να τονιστεί η σύνδεση της εργασιακής ικανοποίησης με την υιοθέτηση στρατηγικών βιωσιμότητας. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι συμμετέχουν σε έναν οργανισμό που λαμβάνει υπόψη του την περιβαλλοντική και κοινωνική του ευθύνη, έχουν τάση να είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Τέλος, μέσω των αποτελεσμάτων γίνεται αντιληπτό ότι τα κριτήρια ESG αλλά και οι πρακτικές που υιοθετούν οι οργανισμοί Υγείας ως προς την ενίσχυσή τους αποτελούν κρίσιμο παράγοντα για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης των εργαζομένων στις δομές Υγείας αλλά και στον τομέα της Υγείας γενικότερα.

Βάσει των παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι οι οργανισμοί Υγείας θα πρέπει να υιοθετήσουν κάποιες πρακτικές για να εξομαλύνουν τις παραπάνω προκλήσεις. Επιγραμματικά αυτές θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν:

- Ενίσχυση της ενημέρωσης και εκπαίδευσης των εργαζομένων σχετικά με τη Στρατηγική Βιωσιμότητας και τη σημασία της στον τομέα της Υγείας.
- Δημιουργία μηχανισμών συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων που αφορούν τη Βιωσιμότητα.
- Προώθηση μέτρων που στοχεύουν στη βελτίωση της Εργασιακής Ικανοποίησης, όπως η αναγνώριση και ανταμοιβή των εργαζομένων που συμβάλλουν στην υλοποίηση στρατηγικών βιωσιμότητας.
- Διεξαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων και ενημερωτικών σεμιναρίων για τους εργαζομένους με σκοπό την καλύτερη κατανόηση των δράσεων της ΔΑΔ.
- Δημιουργία μηχανισμών επικοινωνίας μεταξύ της ΔΑΔ και των εργαζομένων που θα ενθαρρύνουν την ανταλλαγή πληροφοριών και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.
- Ανάπτυξη προγραμμάτων που θα εστιάζουν στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και την υποστήριξη της ευεξίας των εργαζομένων.

Με την υλοποίηση των παραπάνω προτάσεων, οι οργανισμοί Υγείας μπορούν να βελτιώσουν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους και να συμβάλουν στην προαγωγή της βιώσιμης ανάπτυξής τους.

4.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑ

Κατά την ανάπτυξη και υλοποίηση προγραμμάτων βελτίωσης στον τομέα της Υγείας, υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί που μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητά τους. Οι κύριοι περιορισμοί περιλαμβάνουν τους οικονομικούς πόρους λόγω μικρού προϋπολογισμού και την έλλειψη κατάλληλων υποδομών για τη διεξαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή ενημερωτικών εκδηλώσεων.

4.2. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑ

Για την αντιμετώπιση αυτών των περιορισμών και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας στις δομές Υγείας μελλοντικά θα μπορούσαν να εξεταστούν κάποιοι επιπλέον παράγοντες. Πρώτον θα μπορούσε να εξεταστεί ο τρόπος εκπαίδευσης και ενημέρωσης των εργαζομένων στον τομέα της Υγείας μέσω έρευνας για τον προσδιορισμό των αναγκών και των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν στις παραπάνω παραμέτρους. Παράλληλα θα μπορούσε να αξιολογηθούν τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και ο αντίκτυπος τους στην πρακτική εφαρμογή των αρχών της βιωσιμότητας.

Άλλο ένα πιθανό θέμα προς διερεύνηση θα μπορούσε να είναι σχετικά με την ανάπτυξη καινοτόμων προσεγγίσεων που θα ενισχύσουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαχείριση της βιωσιμότητας.

Μέσω αυτών των ερευνών, θα ήταν δυνατόν να αναδειχθούν περαιτέρω οι ανάγκες, οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες που προκύπτουν στον τομέα της Υγείας, καθώς και να αναπτυχθούν αποτελεσματικές προσεγγίσεις για την αντιμετώπισή τους.

Appendix A

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α' - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ και ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ» του Πανεπιστημίου Πειραιώς με σκοπό να διεξάγουμε μια διπλωματική εργασία για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη ενός Οργανισμού μέσω της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Δομές Υγείας. Με βάση την εμπειρία σας είστε στη μοναδική θέση να μας βοηθήσετε αφιερώνοντας περίπου πέντε λεπτά από το χρόνο σας προκειμένου να συμπληρώσετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο. Με βάση την ερευνητική δεοντολογία που διέπει το Πανεπιστήμιο Πειραιώς και ακολουθώντας τις αρχές ESOMAR όλες οι απαντήσεις σας είναι απόλυτα εμπιστευτικές και ανώνυμες. Σας ευχαριστώ θερμά για τις απαντήσεις και το χρόνο σας.

** Υποδεικνύει την απαιτούμενη ερώτηση*

1. Θα θέλατε να πάρετε μέρος στην έρευνα; *

- Ναι
- Όχι

2. Εργάζεστε ή έχετε εργαστεί στον τομέα παροχής υπηρεσιών Υγείας; *

- Ναι
- Όχι

3. Φύλο *

- Άνδρας
- Γυναίκα
- Δεν Απαντώ

4. Ηλικία *

- 18-25
- 25-30
- 30-35
- 35-40
- 40-45
- 45-50
- 50-55

- ο 55-60
- ο 60 και άνω

5. Πόσα έτη εργασίας έχετε στον Τομέα της Υγείας; *

- ο 1-5
- ο 5-10
- ο 10-15
- ο 15-20
- ο 20-25
- ο 25-30
- ο 30+

6. Ο φορέας που εργάζεστε/εργαστήκατε είναι: *

- ο Δημόσιος
- ο Ιδιωτικός
- ο Άλλο:

7. Σε ποιον τομέα παροχής υπηρεσιών Υγείας εργάζεστε/έχετε εργαστεί; (Σημειώστε όλα όσα ισχύουν) *

- ο Νοσοκομειακή Φροντίδα
- ο Πρωτοβάθμια Φροντίδα
- ο Υπηρεσίες Επείγουσας Φροντίδας
- ο Οδοντιατρική Φροντίδα
- ο Ψυχική Υγεία
- ο Επαγγελματική Υγεία
- ο Πρόληψη και Δημόσια Υγεία
- ο Φαρμακευτική Φροντίδα
- ο Άλλο:

8. Σε ποια κατηγορία προσωπικού ανήκετε/ανήκατε; *

- ο Α. Διοικητικά στελέχη
- ο Β. Ιατρικό προσωπικό
- ο C. Νοσηλευτικό προσωπικό
- ο D. Επιστημονικό & Τεχνικό προσωπικό (χωρίς διοικητικά καθήκοντα)
- ο E. Υπάλληλοι Γραφείου και λοιποί υπάλληλοι/εργάτες

9. Σε ποια/ποιες περιφέρεια/ες της Ελλάδας εργάζεστε/εργαστήκατε; (Σημειώστε όλα όσα ισχύουν) *

- ο Ανατολική Μακεδονία και Θράκη
- ο Κεντρική Μακεδονία
- ο Δυτική Μακεδονία
- ο Ήπειρος
- ο Θεσσαλία

- Στερεά Ελλάδα
- Ιόνιοι Νήσοι
- Δυτική Ελλάδα
- Πελοπόννησος
- Αττική
- Βόρειο Αιγαίο
- Νότιο Αιγαίο
- Κρήτη

Η Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης αποτελεί ένα πλαίσιο που σχεδιάζεται για να επιτύχει ισορροπημένη ανάπτυξη ενός οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη τις κοινωνικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές πτυχές του οργανισμού.

10. Είστε ενήμερος/η για τη Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης που ακολουθεί ο οργανισμός σας; *

- Ναι
- Όχι

11. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης που ακολουθεί ο οργανισμός σας; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	○	○	○	○	○	Παρα Πολύ

12. Κατά τη γνώμη σας σε τι βαθμό από τις παρακάτω κατηγορίες βασίζει ο οργανισμός σας τη Στρατηγική του για Βιώσιμη Ανάπτυξη; (Καθόλου=1,Παρα Πολύ=5); *

	1	2	3	4	5
Συμμετοχή σε Προγράμματα Κοινωνικής Ευθύνης (CSR)	○	○	○	○	○
Πρόσβαση στη Βασική Υγειονομική Περίθαλψη	○	○	○	○	○
Βιώσιμη Διαχείριση Φαρμάκων	○	○	○	○	○
Αειφόρες Κλινικές και Νοσοκομεία	○	○	○	○	○
Ψηφιακή Υγεία και Τεχνολογία	○	○	○	○	○
Εκπαίδευση και Ενημέρωση	○	○	○	○	○

13. Θα θέλατε να έχετε μεγαλύτερη συμμετοχή στο Στρατηγικό Σχεδιασμό Βιωσιμότητας του οργανισμού σας; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	○	○	○	○	○	Παρα Πολύ

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αποτελεί σημαντικό κομμάτι της σύγχρονης επιχειρηματικής διοίκησης και αφορά τον σχεδιασμό, την εφαρμογή και την παρακολούθηση πολιτικών και διαδικασιών που αφορούν το προσωπικό ενός οργανισμού με αποτέλεσμα να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι του.

14. Υπάρχει Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού/ Προσωπικού στη Δομή Υγείας την οποία εργάζεστε/εργαζόσασταν; *

- Ναι
- Όχι

15. Ο οργανισμός που εργάζεστε/εργαζόσασταν έχει γραπτή: *

- Δήλωση Αποστολής (Mission Statement)
- Επιχειρηματική Στρατηγική
- Στρατηγική Διοίκησης Προσωπικού/ΔΑΔ
- Στρατηγική Προσέλκυσης ΑΔ
- Στρατηγική Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης
- Δήλωση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ)
- Δήλωση για τη Διαφορετικότητα (Diversity)
- Κανένα από τα παραπάνω
- Δεν γνωρίζω/Δεν απαντώ

16. Έχει ο οργανισμός σας προγράμματα δράσης για αύξηση της συμμετοχής στο εργατικό δυναμικό των κατωτέρω ομάδων; *

- Εθνικές μειονότητες
- Εργαζόμενοι άνω των 50 ετών
- Άτομα με αναπηρία
- Γυναίκες
- Μετανάστες Στ. Πρόσφυγες
- Νέους εργαζομένους κάτω των 25 ετών
- LGBTQ+ (Λ.Ο.Α.Τ.)
- Κανένα από τα παραπάνω
- Δεν γνωρίζω/Δεν απαντώ

17. Διαθέτει ο οργανισμός σας σύστημα αξιολόγησης; *

- Ναι
- Όχι

18. Ποιες μεθόδους διαχείρισης ή ανάπτυξης καριέρας χρησιμοποιεί ο οργανισμός σας; *

- Εμπλουτισμός θέσης εργασίας (Job enrichment)
- Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας (off-the-job)
- Εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on-the-job)
- Αναθέσεις καθηκόντων/ projects

- Επίσημα προγράμματα Δικτύωσης (Formal networking)
- Επίσημα προγράμματα ανάπτυξης καριέρας (Career plans)
- Κέντρα αξιολόγησης και ανάπτυξης (Assessment & Development Centers)
- Προγράμματα διαδοχής
- Σχεδιασμένη μετακίνηση ή εναλλαγή θέσεων εργασίας
- Προγράμματα για εργαζομένους υψηλών επιδόσεων (high flyers) ή υψηλών δυνατοτήτων (high potential)
- Ανάθεση εργασίας για απόκτηση διεθνούς εμπειρίας
- Καθοδήγηση (Coaching)
- Ηλεκτρονική και Ψηφιακή Μάθηση (e-learning)
- Συμβουλευτική καριέρας και workshops
- Κανένα από τα παραπάνω
- Δεν γνωρίζω/Δεν απαντώ

19. Σε ποιο βαθμό αξιολογείτε την απόδοση του τμήματος ΔΑΔ στον οργανισμό σας; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Παρα Πολύ

20. Είστε ικανοποιημένος από το τμήμα ΔΑΔ του οργανισμού σας; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Παρα Πολύ

Τα κριτήρια ESG αναφέρονται σε παράγοντες που σχετίζονται με το Περιβάλλον (Environmental), την Κοινωνική Ευθύνη (Social Responsibility) και τη Διακυβέρνηση (Governance) ενός οργανισμού και χρησιμοποιούνται ως κριτήρια για να αξιολογηθεί η βιωσιμότητα και η κοινωνική ευθύνη του.

21. Ποια η γνώμη σας για τα Κριτήρια ESG; *

- Θετική
- Αρνητική
- Ουδέτερη
- Δεν ξέρω/Δεν απαντώ

22. Υπάρχουν δράσεις στον οργανισμό που εργάζεστε/εργαστήκατε σχετικά με τα Κριτήρια ESG; *

- Ναι
- Όχι
- Δεν ξέρω/Δεν απαντώ

23. Πόσο σημαντικούς θεωρείτε κάθε ένα από τους πυλώνες των Κριτηρίων ESG για έναν οργανισμό; (Καθόλου=1,Παρα Πολύ=5); *

	1	2	3	4	5
Περιβάλλον	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κοινωνία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διακυβέρνηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Για τον Πυλώνα "Περιβάλλον" ποιες από τις παρακάτω ενέργειες γίνονται από τον οργανισμό σας; *

- Εγκατάσταση συστημάτων που μειώνουν τις εκπομπές, όπως ενεργειακώς αποδοτικά κτίρια και χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.
- Εφαρμογή σχεδίων για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων των κλιματικών αλλαγών, όπως αντιπλημμυρικά μέτρα ή ανθεκτικά κτίρια.
- Εγκατάσταση συστημάτων συλλογής βροχής, εξοικονόμηση νερού στην καθημερινή λειτουργία.
- Εφαρμογή προγραμμάτων ανακύκλωσης, μείωση των αποβλήτων μέσω βέλτιστων πρακτικών διαχείρισης αποβλήτων.
- Δεν ξέρω/Δεν απαντώ
- Άλλο:

25. Για τον Πυλώνα "Κοινωνία" ποιες από τις παρακάτω ενέργειες γίνονται από τον οργανισμό σας; *

- Εξασφάλιση ισότιμης πρόσβασης σε υπηρεσίες υγείας για όλους, ανεξαρτήτως κοινωνικοοικονομικής θέσης.
- Υιοθέτηση πρακτικών και προτύπων ποιότητας για την παροχή αποτελεσματικής υγειονομικής φροντίδας.
- Αξιολόγηση και διαχείριση του κοινωνικού αντίκτυπου των υγειονομικών υπηρεσιών στην τοπική κοινότητα.
- Προαγωγή της εκπαίδευσης και ενημέρωσης σχετικά με την υγεία στην κοινότητα.
- Δωρεάν εξετάσεις, προληπτικούς ελέγχους ή άλλου είδους παροχή δωρεάν περίθαλψης στα πλαίσια ημερίδων πρόληψης και ενημέρωσης.
- Δεν ξέρω/Δεν απαντώ
- Άλλο:

26. Για τον Πυλώνα "Διακυβέρνηση" ποιες από τις παρακάτω ενέργειες γίνονται από τον οργανισμό σας; *

- Συμμετοχή του κοινού στη λήψη αποφάσεων και την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών.
- Καλή διαχείριση των πόρων, επίτευξη στρατηγικών στόχων και βέλτιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων.

- Προστασία και ασφάλεια των ηλεκτρονικών υγειονομικών δεδομένων των ασθενών.
- Εφαρμογή ηθικών πρακτικών και συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς.
- Δεν ξέρω/Δεν απαντώ
- Άλλο:

27. Συνολικά πόσο ικανοποιημένοι είστε από την εφαρμογή των κριτηριων ESG από τον οργανισμό σας; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Παρα Πολύ

Οι παρακάτω ερωτήσεις είναι προεραϊτικές, ανοιχτού τύπου με σκοπό να σημειώσετε τη γνώμη σας και να μας βοηθήσετε να δημιουργήσουμε ευρύτερη εικόνα σχετικά με το θέμα της έρευνας.

28. Όνομα φορέα Υγείας, στον οποίο εργαστήκατε ή εργάζεστε

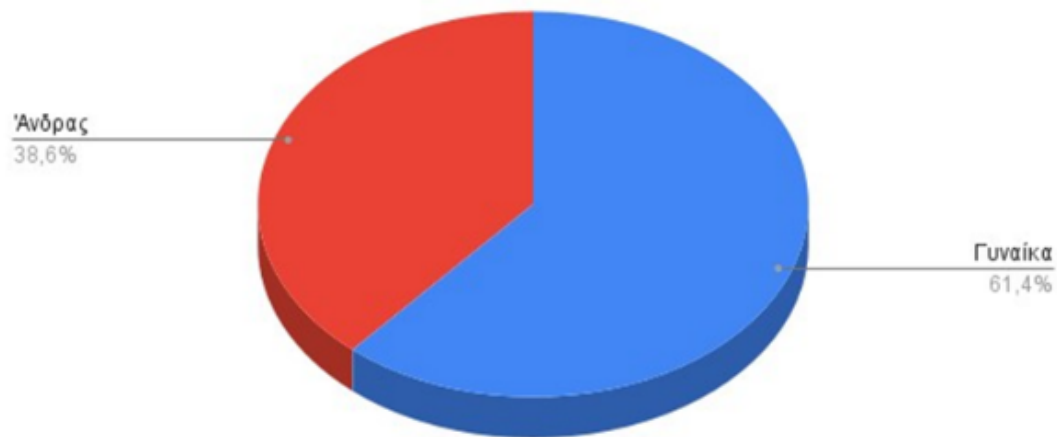
.....

29. Αναφέρεται κάτι άλλο το οποίο να δεν το αναλύσαμε στο ερωτηματολόγιο και θα ήταν αξιόλογο να αναφερθεί.

.....

Appendix B

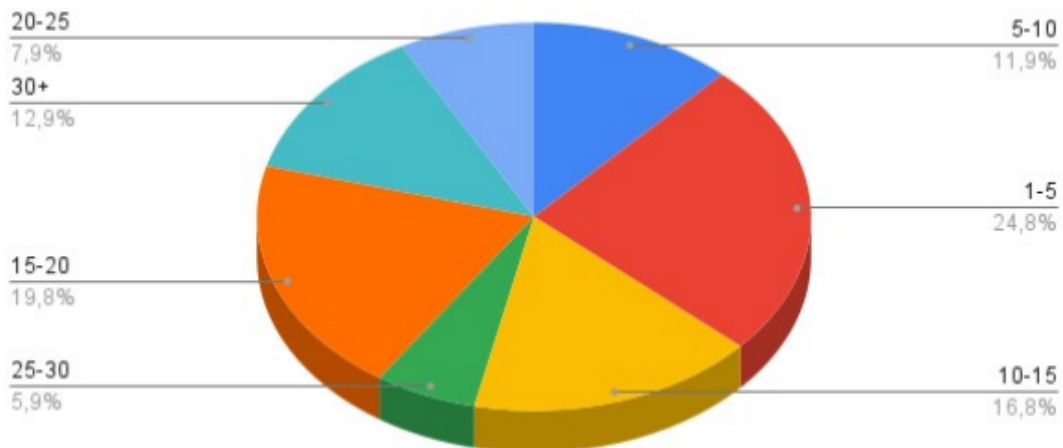
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β' - ΆΛΛΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ



Source: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Figure B.1:

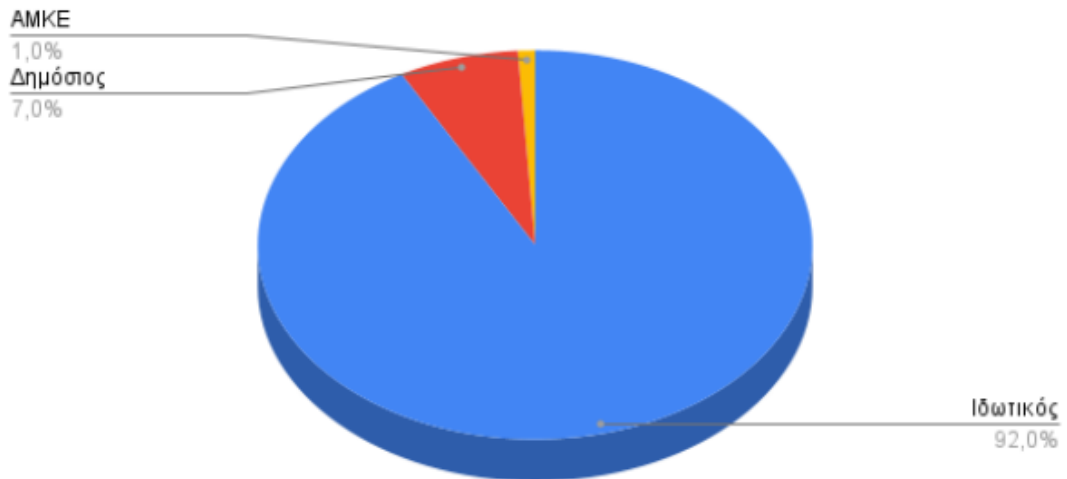
ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΦΥΛΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ



Source: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

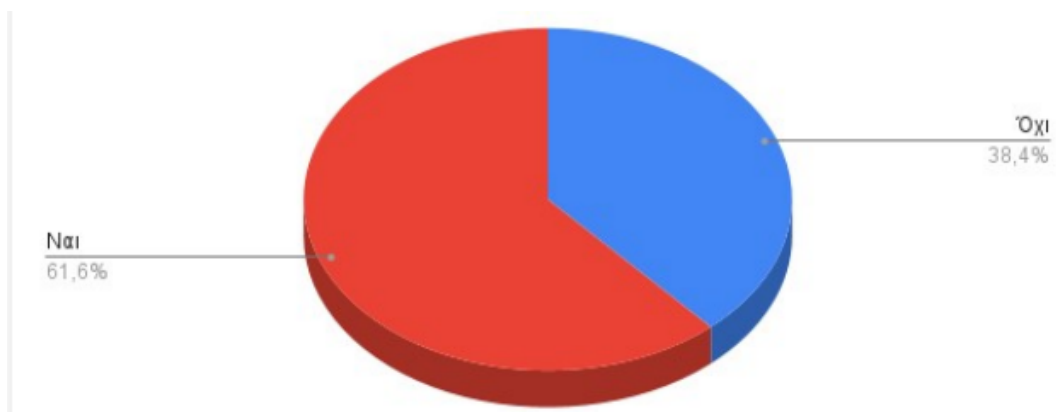
Figure B.2:

ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ



Source: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Figure B.3:
ΦΟΡΕΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ



Source: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Figure B.4:
ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΑ

- Barney, Jay B. (2010). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. ISBN: 978-0136120926.
- D.C.Poff, A.C. Michalos (2021). *Encyclopedia of Business and Professional Ethics*. ISBN: 9783030227678.
- D.G.Collings G.T.Wood, L.T.Szamosi (2018). *Human Resource Management: A Critical Approach*, p. 450. ISBN: 9781315299556. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315299556>.
- Goldin, Claudia (2016). *Human Capital*. Springer Verlag. URL: <https://scholar.harvard.edu/goldin/publications/human-capital>.
- J Maddocks, M Beaney (2002). *Knowledge Management: See the invisible and intangible*.
- K.P.Terzidis, K.M. Tzortzakis (2004). *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ*, p. 334. ISBN: 9789607745118. URL: <https://www.politeianet.gr/books/9789607745118-terzidis-p-kostas-rosili-dioikisi-anthropinon-poron-164275>.
- Mackey, John (2014). *Conscious Capitalism*. URL: <https://www.amazon.com/Conscious-Capitalism-New-Preface-Authors/dp/1625271751>.
- N.Papaleksandri, D.Mpourantas (2016). *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ*, p. 696. ISBN: 9789603591245. URL: <https://www.politeianet.gr/books/9789603591245-papalexandri-a-nansu-mpenou-dioikisi-anthropinou-dunamikou-262277>.
- Organisation, World Health (2000). *The world health report 2000*. ISBN: 924156198X.
- Philip Kotler, Nancy R. Lee (2004). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Corporate+Social+Responsibility%3A+Doing+the+Most+Good+for+Your+Company+and+Your+Cause-p-9780471476115>.
- R.L.Mathis, J.H.Jackson (2003). *Human Resource Management*, p. 650. ISBN: 9780324071511. URL: https://www.academia.edu/39677666/Human_Resource_Management.
- Tilt, Carol (2010). *Corporate Responsibility, Accounting and Accountants*, pp. 11–32. ISBN: 978-3-642-02629-4. DOI: [10.1007/978-3-642-02630-0_2](https://doi.org/10.1007/978-3-642-02630-0_2).

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΑΡΘΡΑ

- Abdallah, Chahrazad (Nov. 2013). «The Double Edge of Ambiguity in Strategic Planning». In: *Journal of Management Studies* 51, pp. 235–264. URL: <https://doi.org/10.1111/joms.12002>.
- Ayong Le Kama, Alain D. (2001). «Sustainable growth, renewable resources and pollution». In: *Journal of Economic Dynamics and Control* 25.12, pp. 1911–1918. ISSN: 0165-1889. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0165-1889\(00\)00007-5](https://doi.org/10.1016/S0165-1889(00)00007-5). URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0165188900000075>.
- Carroll, Archie (July 1991). «The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders». In: *Business Horizons* 34, pp. 39–48. DOI: [10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G).
- Farrington, Tom et al. (Jan. 2017). «Corporate Social Responsibility: Reviewed, Rated, Revised.» In: *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 29. DOI: [10.1108/IJCHM-05-2015-0236](https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2015-0236).
- Jayne, Michele and Robert Dipboye (Dec. 2004). «Leveraging Diversity to Improve Business Performance: Research Findings and Recommendations for Organizations». In: *Human Resource Management* 43, pp. 409–424. DOI: [10.1002/hrm.20033](https://doi.org/10.1002/hrm.20033).
- Jones, David D. (Mar. 1996). «Repositioning Human Resources: A Case Study». In: *Human Resource Planning* 19, p. 3. URL: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:169451591>.
- Jooste, Chris and B Fourie (Jan. 2009). «The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders». In: *51 Southern African Business Review Volume* 13.
- Korschun, Daniel, C.B. Bhattacharya, and Scott D. Swain (2014). «Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees». In: *Journal of Marketing* 78.3, pp. 20–37. DOI: [10.1509/jm.11.0245](https://doi.org/10.1509/jm.11.0245). eprint: <https://doi.org/10.1509/jm.11.0245>. URL: <https://doi.org/10.1509/jm.11.0245>.
- McWilliams, Abigail (Jan. 2001). «Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective». In: *The Academy of Management Review* 26, pp. 117–127. DOI: [10.5465/AMR.2001.4011987](https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4011987).
- Mensah, Justice (2019). «Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review». In: *Cogent Social Sciences* 5.1. Ed. by Sandra Ricart Casadevall, p. 1653531. DOI: [10.1080/23311886.2019.1653531](https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1653531). eprint: <https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1653531>. URL: <https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1653531>.

- Mosadeghrad, A. (Nov. 2006). «The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management». In: *The TQM Magazine* 18, pp. 606–625. DOI: [10.1108/09544780610707101](https://doi.org/10.1108/09544780610707101).
- Paauwe, Jaap and Corine Boon (Jan. 2009). «Strategic HRM: A critical review». In: *IEEE Photonics Technology Letters - IEEE PHOTONIC TECHNOLOGY LETTERS*, pp. 38–54. DOI: [10.4324/9780203876336](https://doi.org/10.4324/9780203876336).
- Pisani, Jacobus A. Du (2006). «Sustainable development – historical roots of the concept». In: *Environmental Sciences* 3.2, pp. 83–96. DOI: [10.1080/15693430600688831](https://doi.org/10.1080/15693430600688831). eprint: <https://doi.org/10.1080/15693430600688831>. URL: <https://doi.org/10.1080/15693430600688831>.
- P.Zurn (2004). «Imbalance in the health workforce». In: *Human Resources for Health* 2. DOI: [10.1509/jm.11.0245](https://doi.org/10.1509/jm.11.0245). URL: <https://doi.org/10.1186/1478-4491-2-13>.
- Saleh, Shadi et al. (Mar. 2013). «Strategic planning processes and financial performance among hospitals in Lebanon». In: *The International journal of health planning and management* 28. DOI: [10.1002/hpm.2128](https://doi.org/10.1002/hpm.2128).
- Schaefer, Thomas and Thomas Günther (May 2016). «Exploring strategic planning outcomes: the influential role of top versus middle management participation». In: *Journal of Management Control* 27, pp. 205–249. DOI: [10.1007/s00187-016-0230-9](https://doi.org/10.1007/s00187-016-0230-9).
- Sheehy, Benedict (July 2014). «Defining CSR: Problems and Solutions». In: *Journal of Business Ethics* 131, pp. 625–648. URL: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2281-x>.
- Sveiby, Karl-Erik (Dec. 1997). «The Intangible Assets Monitor». In: *Journal of Human Resource Costing and Accounting* 2, pp. 73–97. DOI: [10.1108/eb029036](https://doi.org/10.1108/eb029036).
- The Lancet Public Health (Sept. 2020). «Will the COVID-19 pandemic threaten the SDGs?». *The Lancet Public Health* 5. ISSN: 2468-2667. URL: [https://doi.org/10.1016/S2468-2667\(20\)30189-4](https://doi.org/10.1016/S2468-2667(20)30189-4).
- Valentine, Sean et al. (Feb. 2011). «Corporate Ethical Values, Group Creativity, Job Satisfaction and Turnover Intention: The Impact of Work Context on Work Response». In: *Journal of Business Ethics* 98, pp. 353–372. DOI: [10.1007/s10551-010-0554-6](https://doi.org/10.1007/s10551-010-0554-6).

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- Cority (2022). *Digital Transformation of EHSS in Hospitals Trend Report Insights Survey Sponsored by Cority*.
- Dijkstra, Jochem (2023). *Putting ESG at the heart of healthcare governance*.

- Edinburgh Careers Service, University of (2014). *Where do I start?*
- Gallup (2023). *ESG: Environmental, Social and Governance*.
- Gelles, David (2023). *How Environmentally Conscious Investing Became a Target of Conservatives*. URL: <https://www.nytimes.com/2023/02/28/climate/esg-climate-backlash.html> (visited on 02/28/2023).
- Igoe, Katherine J. (2023). *Approaching Diversity, Equity, and Inclusion Through a Future-Oriented Lens*.
- J.Chung, D.Michaels (2019). *ESG Funds Draw SEC Scrutiny*.
- Lachance, Morgan (2023). *3 Steps to Reframe and Implement ESG for Sustainability in Modern Healthcare*.
- OECD (2005). *OECD Annual Report 2005*.
- Robinette, Laura (2023). *How health organizations can integrate ESG priorities*.
- Rosenberg, Matt (2020). *The 5 Sectors of the Economy*.
- Sethi, Bhushan (2022). *Global Workforce Hopes and Fears Survey 2023*.
- United Nations (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (visited on 08/19/2023).
- (2005). *Resolution adopted by the General Assembly on 16 September 2005*. URL: https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_60_1.pdf (visited on 08/19/2023).
- (2015). *Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015*.
- (2017). *Resolution adopted by the General Assembly on 6 July 2017*. URL: https://ggim.un.org/documents/a_res_71_313.pdf (visited on 08/19/2023).
- Workiva (2021). *Workiva Cloud Platform Simplifies and Accelerates ESG Reporting for Companies Across the Globe*.