



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**Ο ρόλος της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων στους φορείς
παροχής υπηρεσιών υγείας**

Βιργινία Γριζιώτη

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Αναστασία Κάτου

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μάρτιος 2022

Ευχαριστίες

Θέλω να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια κυρία Αναστασία Κάτου για την άριστη συνεργασία, τη βοήθεια και τη κατανόηση της.

Ιδιαίτερα ευχαριστώ τους πολλούς εργαζόμενους σε νοσοκομειακές μονάδες του ΕΣΥ και του Ιδιωτικού τομέα, για τον χρόνο που διέθεσαν, για τις γνώσεις και τις εμπειρίες που μας παρείχαν, μέσα στις εξαιρετικά αντίξοες συνθήκες της πανδημίας.

Πολλές ευχαριστίες οφείλονται επίσης στον Βιοϊατρικό Μηχανικό – Νοσοκομειολόγο κύριο Χρήστο Καζάση Ph.D, πρώην σύμβουλο του Υπουργείου Υγείας και στην κυρία Δήμητρα Μητροπούλου, Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού του Ομίλου ΥΓΕΙΑ, για τις πληροφορίες σχετικά με το πλαίσιο λειτουργίας των μονάδων υγείας του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα αντίστοιχα.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την αγάπη τους, την υπομονή τους και την υποστήριξή τους σε όλη την διάρκεια των σπουδών μου

Περίληψη

Οι Οργανισμοί και οι Εταιρείες αναλαμβάνουν διάφορες πρωτοβουλίες στα πλαίσια της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, με βασικό σκοπό να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους. Οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων, την αξιολόγηση της απόδοσης, τα κίνητρα οικονομικής ανταμοιβής, και προγράμματα επαγγελματικής εξέλιξης μέσα στον Οργανισμό. Η χρήση τέτοιων εργαλείων είναι μεταξύ των πρωταρχικών πρακτικών της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες στοχεύουν στην επίτευξη της ισορροπίας μεταξύ της προσφοράς εργατικού δυναμικού και της ικανότητας των επαγγελματιών υγείας να εξασκούν αποτελεσματικά και αποδοτικά τα καθήκοντά τους ώστε να διασφαλίζεται η βέλτιστη ποιοτική παροχή υπηρεσιών περίθαλψης στις μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας. Στην παρούσα εργασία επιχειρείται μια μελέτη του ρόλου της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στους Φορείς Υπηρεσιών Υγείας στην Ελλάδα.

Λέξεις-κλειδιά: Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, απόδοση εργασίας, ποιότητα υγειονομικής περίθαλψης, ικανοποίηση εργαζόμενων, συστήματα αμοιβών

Abstract

Organizations and Corporations take different human resources initiatives to increase their efficiency. The most common initiatives used to improve efficiency include, amongst others, career development programs, performance appraisal schemes, and salary incentives. The use of such tools is one of the primary practices of human resource management, which aim to achieve balance between workforce availability and the ability of health professionals to execute their duties effectively and efficiently in order to ensure optimum and quality health care services. The aim of this thesis is to approach the role of human resource management in Healthcare Units in Greece.

Keywords: Human resource management, job performance, health care quality, employee satisfaction, remuneration systems

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη	2
Abstract	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1-ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
1.1 Εισαγωγή	12
1.2 Δομή της εργασίας	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2-ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	
2.1 Ορισμός διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	14
2.2 Λειτουργίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	18
2.3 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού	19
2.4 Αποδοχές και οι μεταβλητές αμοιβές	21
2.5 Προγράμματα κατάρτισης	22
2.6 Ικανοποίηση εργαζομένων	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3-Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ	
3.1 Η παροχή υπηρεσιών Υγείας στην Ελλάδα	26
3.2 Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην υγεία	29
3.3 Επίδραση της ΔΑΠ στην ποιότητα υπηρεσίας υγείας	32
3.4 Προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης στα Νοσοκομεία	33
3.5 Ο Ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων στο Νοσοκομείο	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4-ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	
4.1 Το εργαλείο της έρευνας	37
4.2 Μεθοδολογία της έρευνας	38
4.3 Εμπειρικά αποτελέσματα	38
4.3.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά	38
4.3.2 Στρατηγική του νοσοκομείου και πρακτικές ανθρώπινων πόρων	40

4.3.3 Ηγεσία, εργασιακό κλίμα και εμπιστοσύνη	52
4.3.4 Ικανοποίηση από τις πρακτικές της ΔΑΠ	57
4.3.5 Υποκίνηση εργαζομένων, δέσμευση εργαζόμενων και πρακτικές ΔΑΠ	62
4.3.6 Αντίληψη εργαζόμενων αναφορικά με το ψυχολογικό συμβόλαιο	73
4.3.7 Αντίληψη εργαζόμενων για την επίδοση του νοσοκομείου	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	81
Βιβλιογραφία	83
Παράρτημα	87

ΠΙΝΑΚΕΣ και ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Πίνακας 1-Φύλο	38
Πίνακας 2-Ηλικία	39
Πίνακας 3-Χρόνια υπηρεσίας στο νοσοκομείο	39
Πίνακας 4-Θέση στην ιεραρχία	40
Πίνακας 5-Το νοσοκομείο σας δίνει μεγάλη βαρύτητα στις στρατηγικές που εφαρμόζει, όπως είναι η στρατηγική κόστους, καινοτομίας και ποιότητα	41
Πίνακας 6-Το νοσοκομείο εφαρμόζει συγκεκριμένες πρακτικές αναφορικά με τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	42
Πίνακας 7-Οι πρακτικές της ΔΑΠ είναι γνωστές και εύκολα κατανοητές σε όλους στο νοσοκομείο	43
Πίνακας 8-Οι πρακτικές της ΔΑΠ βοηθούν στην ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζόμενων	44
Πίνακας 9-Τα μέσα της ΔΑΠ για την αξιολόγηση των εργαζομένων επιτυγχάνουν στην ενθάρρυνση της επιθυμητής συμπεριφοράς	45
Πίνακας 10-Το τμήμα της ΔΑΠ επιτυγχάνει ενεργά την αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων	47
Πίνακας 11-Η ΔΑΠ είναι αντικειμενική σε ότι αφορά τις προαγωγές και τις ανταμοιβές των εργαζόμενων	48
Πίνακας 12-Η ανώτατη διοίκηση και η ΔΑΠ μοιράζονται τις ίδιες ιδέες και αντιλήψεις σχετικά με την εκπαίδευση και την αξιολόγηση του ανθρώπινου προσωπικού	50
Πίνακας 13-Όταν λαμβάνονται αποφάσεις για τη δουλειά των εργαζόμενων, ο Γενικός Διευθυντής δείχνει ενδιαφέρον για τα δικαιώματα των εργαζόμενων	51
Πίνακας 14-Οι μάνατζερ του νοσοκομείου ασχολούνται με τα προβλήματα που ανακύπτουν στο χώρο εργασίας	52
Πίνακας 15-Οι μάνατζερ του νοσοκομείου συμβουλεύουν σε θέματα κατάρτισης για βελτίωση των ικανοτήτων που αποσκοπούν στην επίτευξη της εργασίας των εργαζομένων	53

Πίνακας 16-Οι μάνατζερ του νοσοκομείου ενθαρρύνουν το προσωπικό να βελτιώσουν τις δεξιότητες που σχετίζονται με την εργασία τους	54
Πίνακας 17-Οι μάνατζερ του νοσοκομείου λαμβάνουν υπόψη τα προσωπικά συναισθήματα των εργαζομένων τα οποία ενδέχεται να επηρεάσουν την απόδοση των εργαζόμενων	55
Πίνακας 18-Οι εργαζόμενοι διαπιστώνουν ότι οι ανταμοιβές για τις προσπάθειές τους κατανέμονται με ισότιμο τρόπο	56
Πίνακας 19-Το νοσοκομείο αντιμετωπίζει τους ανθρώπους δίκαια και αμερόληπτα	56
Πίνακας 20-Αισθάνομαι ευχαριστημένος με τις διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής του προσωπικού	57
Πίνακας 21-Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης που παρέχονται από τη ΔΑΠ του νοσοκομείου	58
Πίνακας 22-Αισθάνομαι ικανοποιημένος από το σύστημα αμοιβών που εφαρμόζεται από την ΔΑΠ του νοσοκομείου	59
Πίνακας 23-Το νοσοκομείο βοηθά τους εργαζόμενους να απολαμβάνουν ισορροπία μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας	61
Πίνακας 24-Το νοσοκομείο επιτρέπει τη συμμετοχή σε αποφάσεις που επηρεάζουν τη δουλειά των εργαζόμενων	62
Πίνακας 25-Το νοσοκομείο χρησιμοποιεί σαν κίνητρο την απόδοση των εργαζόμενων για τη διαμόρφωση των αμοιβών	63
Πίνακας 26-Το να μείνω στο συγκεκριμένο νοσοκομείο είναι θέμα αναγκαιότητας παρά επιθυμίας	64
Πίνακας 27-Μου αρέσει να συζητώ για το νοσοκομείο μου με ανθρώπους έξω από αυτό	65
Πίνακας 28- Το νοσοκομείο αυτό έχει μεγάλη προσωπική σημασία για μένα	66
Πίνακας 29-Προτίθεμαι να φύγω από τη δουλειά μου όσο το δυνατό γρηγορότερα	67
Πίνακας 30-Στη δουλειά μου πάντα επιμένω, ακόμα και όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά	68

Πίνακας 31-Θεωρώ ότι η δουλειά που κάνω είναι γεμάτη νόημα και σκοπό	69
Πίνακας 32-Είμαι απορροφημένος από την εργασία μου	70
Πίνακας 33-Προσπαθώ να μοιράζομαι τα ευχάριστα και τα δυσάρεστα καθήκοντα με τους ανωτέρους μου όσο το δυνατόν ποιο δίκαια	71
Πίνακας 34-Επιθυμώ να βοηθώ τους ανωτέρους μου όταν κάτι πάει στραβά και κανένας άλλος δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνος	72
Πίνακας 35-Το νοσοκομείο εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του σε ότι αφορά τις ευκαιρίες για εξέλιξη και κατάρτιση	73
Πίνακας 36-Το νοσοκομείο εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του σε ότι αφορά τις ευκαιρίες για τις χρηματικές απολαβές	75
Πίνακας 37-Το νοσοκομείο εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του σε ότι αφορά τις συνθήκες εργασίας (ωράριο εργασίας, σαφή καθήκοντα, εκτίμηση και σεβασμός).	76
Πίνακας 38-Το νοσοκομείο επιτυγχάνει τους στόχους του σε όρους αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας	77
Πίνακας 39-Το νοσοκομείο είναι σε θέση να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις προκλήσεις που παρουσιάζονται κάθε φορά	78
Πίνακας 40-Το νοσοκομείο είναι σε θέση να προσφέρει καινοτόμα και ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες	79
Διάγραμμα 1-Το νοσοκομείο σας δίνει μεγάλη βαρύτητα στις στρατηγικές που εφαρμόζει, όπως είναι η στρατηγική κόστους, καινοτομίας και ποιότητας	41
Διάγραμμα 2-Το νοσοκομείο εφαρμόζει συγκεκριμένες πρακτικές αναφορικά με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	42
Διάγραμμα 3-Οι πρακτικές της ΔΑΠ είναι γνωστές και εύκολα κατανοητές σε όλους στο νοσοκομείο	43
Διάγραμμα 4-Οι πρακτικές της ΔΑΠ βοηθούν στην ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζόμενων	45
Διάγραμμα 5-Τα μέσα της ΔΑΠ για την αξιολόγηση των εργαζομένων επιτυγχάνουν στην ενθάρρυνση της επιθυμητής συμπεριφοράς	46

Διάγραμμα 6-Το τμήμα της ΔΑΠ επιτυγχάνει ενεργά την αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων	47
Διάγραμμα 7-Η ΔΑΠ είναι αντικειμενική σε ότι αφορά τις προαγωγές και τις ανταμοιβές των εργαζομένων	49
Διάγραμμα 8-Η ανώτατη διοίκηση και η ΔΑΠ μοιράζονται τις ίδιες ιδέες και αντιλήψεις σχετικά με την εκπαίδευση και την αξιολόγηση του ανθρώπινου προσωπικού	50
Διάγραμμα 9-Όταν λαμβάνονται αποφάσεις για τη δουλειά των εργαζομένων, ο Γενικός Διευθυντής δείχνει ενδιαφέρον για τα δικαιώματα των εργαζομένων	52
Διάγραμμα 10-Οι μάνατζερ του νοσοκομείου ενθαρρύνουν το προσωπικό να βελτιώσουν τις δεξιότητες που σχετίζονται με την εργασία τους	54
Διάγραμμα 11-Αισθάνομαι ευχαριστημένος με τις διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής του προσωπικού	58
Διάγραμμα 12-Αισθάνομαι ικανοποιημένος από το σύστημα αμοιβών που εφαρμόζεται από την ΔΑΠ του νοσοκομείου	60
Διάγραμμα 13-Το νοσοκομείο βοηθά τους εργαζομένους να απολαμβάνουν ισορροπία μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας	61
Διάγραμμα 14-Το νοσοκομείο επιτρέπει τη συμμετοχή σε αποφάσεις που επηρεάζουν τη δουλειά των εργαζομένων	63
Διάγραμμα 15-Το νοσοκομείο χρησιμοποιεί σαν κίνητρο την απόδοση των εργαζομένων για τη διαμόρφωση των αμοιβών	64
Διάγραμμα 16-Το να μείνω στο συγκεκριμένο νοσοκομείο είναι θέμα αναγκαιότητας παρά επιθυμίας	65
Διάγραμμα 17-Μου αρέσει να συζητώ για την επιχείρησή μου με ανθρώπους έξω από αυτήν	66
Διάγραμμα 18-Το νοσοκομείο αυτό έχει μεγάλη προσωπική σημασία για μένα	67
Διάγραμμα 19-Προτίθεμαι να φύγω από τη δουλειά μου όσο το δυνατό γρηγορότερα	68

Διάγραμμα 20-Στη δουλειά μου πάντα επιμένω, ακόμα και όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά	69
Διάγραμμα 21-Θεωρώ ότι η δουλειά που κάνω είναι γεμάτη νόημα και σκοπό	70
Διάγραμμα 22-Είμαι απορροφημένος από την εργασία μου	71
Διάγραμμα 23-Προσπαθώ να μοιράζομαι τα ευχάριστα και τα δυσάρεστα καθήκοντα με τους ανωτέρους μου όσο το δυνατόν πιο δίκαια	72
Διάγραμμα 24-Επιθυμώ να βοηθώ τους ανωτέρους μου όταν κάτι πάει στραβά και κανένας άλλος δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνος	73
Διάγραμμα 25-Το νοσοκομείο εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του σε ότι αφορά τις ευκαιρίες για εξέλιξη και κατάρτιση	74
Διάγραμμα 26-Το νοσοκομείο εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του σε ότι αφορά τις ευκαιρίες για τις χρηματικές απολαβές	75
Διάγραμμα 27-Το νοσοκομείο εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του σε ότι αφορά τις συνθήκες εργασίας (ωράριο εργασίας, σαφή καθήκοντα, εκτίμηση και σεβασμός).	76
Διάγραμμα 28-Το νοσοκομείο επιτυγχάνει τους στόχους του σε όρους αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας	78
Διάγραμμα 29-Το νοσοκομείο είναι σε θέση να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις προκλήσεις που παρουσιάζονται κάθε φορά	79
Διάγραμμα 30-Το νοσοκομείο είναι σε θέση να προσφέρει καινοτόμα και ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες	80

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1-ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή

Ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) νοείται ένα σύστημα δραστηριοτήτων και στρατηγικών που εστιάζουν στην επιτυχή διαχείριση των εργαζομένων συνολικά και ατομικά μέσα σε έναν οργανισμό, για την επίτευξη των στόχων τους. Η ΔΑΠ δεν περιορίζεται μόνο στην εξασφάλιση και στη ανάπτυξη των ταλέντων και των δεξιοτήτων μεμονωμένων ατόμων, αλλά και στην εκπόνηση και την εφαρμογή προγραμμάτων που ενισχύουν την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, και των τμημάτων που αυτοί ανήκουν, προκειμένου να επιτυγχάνεται η βέλτιστη ποιοτική και παραγωγική απόδοση του οργανισμού.

Πολλές είναι οι έρευνες οι οποίες δείχνουν τη σημασία της ΔΑΠ στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών της παροχής υγειονομικής περίθαλψης και διαπιστώνουν ότι η παροχή κινήτρων επιβράβευσης στο ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται σε μονάδες υγειονομικής περίθαλψης (Νοσοκομεία) αυξάνουν την ποιοτική και ποσοτική απόδοση τους και μπορούν να κάνουν τη διαφορά μεταξύ μιας οργανωμένης δομής παροχής υπηρεσιών υγείας με καλές επιδόσεις και μιας δομής με χαμηλές επιδόσεις ή κάτω του μέσου όρου.

Το Ανθρώπινο Δυναμικό είναι παράγοντας καθοριστικής σημασίας, στις δομές παροχής υπηρεσιών υγείας, όπου ο αποδέκτης των συγκεκριμένων υπηρεσιών θα υποστεί ζωτικής σημασίας επιπτώσεις, θετικές ή αρνητικές, ωφέλιμες ή επιβλαβείς, ως αποτέλεσμα της απόδοσης του προσωπικού του φορέα παροχής των συγκεκριμένων υπηρεσιών. Η διαχείριση λοιπόν των ανθρώπινων πόρων επηρεάζει άμεσα την δυνατότητα ενός φορέα παροχής υπηρεσιών υγείας στο να ανταποκριθεί στην αποστολή του..

Οι βασικές προκλήσεις που συνδέονται με τη Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν:

- την ανάλυση και τον προσδιορισμό των καθηκόντων
- την επαρκή στελέχωση των επιμέρους τμημάτων βάσει του εγκεκριμένου οργανογράμματος του οργανισμού,
- την μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων,

- την εφαρμογή συστημάτων επιβράβευσης ατομικής ή/και ομαδικής στη βάση επίτευξης προκαθορισμένων στόχων,
- την επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων και
- τη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που έχουν τεθεί από τον στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού.

Με το ξέσπασμα της πανδημίας SARS-CoV-2, η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στις δομές παροχής υγειονομικής περίθαλψης ήρθε δραματικά στο προσκήνιο. Παραδοσιακές «σταθερές», παραδοχές και στερεότυπα, σχετικά με τα συστήματα υγείας, κυριολεκτικά ανατράπηκαν και είναι πλέον συνολικά αποδεκτό ότι απαιτείται επαναπροσδιορισμός των στρατηγικών υγείας και επανασχεδιασμός των συστημάτων.

Η εκπόνηση μελετών και εργασιών που καλύπτουν όλες τις πτυχές της ΔΑΠ και τη συμβολή της στην αναβάθμιση της ποιότητας της παρεχόμενης υγειονομικής περίθαλψης, επηρεάζουν θετικά την αναπτυξιακή στρατηγική στον τομέα της υγείας οποιασδήποτε χώρας, και συμβάλουν στην ενδυνάμωση της συνολικής απόδοσης των νοσοκομείων.

1.2 Δομή της εργασίας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να προσεγγίσει τον ρόλο της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας (Νοσοκομεία, Κλινικές κλπ) τόσο βιβλιογραφικά όσο και εμπειρικά.

Στο δεύτερο κεφάλαιο επιχειρείται μια ανάλυση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και των ορισμών και εξετάζονται ο ρόλος και οι λειτουργίες της ΔΑΠ.

Στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται μία επισκόπηση του συστήματος υγείας στην Ελλάδα και εξετάζεται ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στις υγειονομικές μονάδες.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η μεθοδολογία και τα αποτελέσματα της έρευνας σε Νοσοκομεία και τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύονται τα συμπεράσματα μέσω της έρευνας που πραγματοποιήθηκε..

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2-ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1 Ορισμός διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Η έννοια Ανθρώπινοι Πόροι χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στις αρχές της δεκαετίας του 1960, όταν άρχισε να αναδεικνύεται η αξία των εργασιακών σχέσεων και όταν νέες έννοιες όπως κίνητρα, εταιρική ενσυναίσθηση, αξιολόγηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, άρχιζαν να αποκτούν δομική σημασία για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Με τον όρο Ανθρώπινοι Πόροι εννοούμε τους ανθρώπους οι οποίοι εργάζονται σε μια επιχείρηση ή οργανισμό, καθώς επίσης και για να περιγράψουμε το τμήμα εκείνο της επιχείρησης ή του οργανισμού το οποίο έχει την ευθύνη των ζητημάτων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) είναι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού δηλαδή των ανθρώπινων πόρων. Είναι υπεύθυνη για την προσέλκυση, την επιλογή, την κατάρτιση, την αξιολόγηση και την επιβράβευση των εργαζομένων, την διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας, την διαφύλαξη αρμονικών σχέσεων εργασίας, τη συμμόρφωση με την υφιστάμενη νομοθεσία και λειτουργεί επιτελικά στην οργανωτική συγκρότηση και λειτουργία του οργανισμού. (Patrick, 2011).

Ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί πιστή απόδοση του διεθνώς χρησιμοποιούμενου όρου Human Resources Management (HRM) και είναι ένας σύγχρονος όρος ο οποίος χρησιμοποιείται για να περιγράψει την επίβλεψη και την αντιμετώπιση όλων των ζητημάτων που αφορούν τους απασχολούμενους σε έναν οργανισμό. Σε εξέλιξη του παρωχημένου πλέον «Τμήματος Προσωπικού» το οποίο ασχολείται κατά κύριο λόγο με ζητήματα διεκπεραίωσης, η έννοια ΔΑΠ είναι μια σύγχρονη προσέγγιση για τη ολιστική διαχείριση (management) και την ανάπτυξη (development) του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης ή οργανισμού.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ασχολείται επίσης με την εκπόνηση και την εφαρμογή προγραμμάτων τα οποία έχουν στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Περιλαμβάνει όλο το φάσμα της δημιουργίας της διαχείρισης και της καλλιέργειας μιας υγιούς και αποδοτικής σχέσης εργοδότη – εργαζομένου.

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς τα τμήματα ΔΑΠ είναι υπεύθυνα για:

- Αναζήτηση, επιλογή προσωπικού βάσει προδιαγραφών και εκπόνηση πλάνων προσανατολισμού νέων εργαζομένων.
- Εφαρμογή προγραμμάτων παροχών στους εργαζόμενους
- Εκπόνηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων των εργαζομένων
- Σχήματα επαγγελματικής εξέλιξης των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό
- Προγράμματα πρόσθετης ασφαλιστικής κάλυψης
- Αξιολόγηση προσωπικού και διορθωτικά προγράμματα βελτίωσης
- Προγράμματα κινήτρων και επιβράβευσης.
- Εφαρμογή κώδικα δεοντολογίας της επιχείρησης και επιβολής κυρώσεων.
- Εφαρμογή των προβλεπόμενων από τη εργατική νομοθεσία.
- Τήρηση των κανόνων ασφαλείας και ανάληψη των απαραίτητων δράσεων σε περιπτώσεις ατυχημάτων.
- Λύση/καταγγελία σύμβασης εργασίας

Φυσικά, ο ορισμός της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων θα ήταν ατελής χωρίς να εξηγηθούν περαιτέρω οι όροι «ανθρώπινοι πόροι» και «διαχείριση». Πρώτο από όλα, οι άνθρωποι μέσα στο περιβάλλον εργασίας, προικισμένοι με μια σειρά από ικανότητες, ταλέντα και δεξιότητες, επηρεάζουν την παραγωγικότητα, την ποιότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης ή του οργανισμού. Οι άνθρωποι είναι αυτοί που υπηρετούν τις συνολικές στρατηγικές και τον σχεδιασμό των οργανισμών στους οποίους ανήκουν και επιτυγχάνουν τους στόχους, όπως η παραγωγή αγαθών και παροχή υπηρεσιών,

Τα άτομα, επομένως, γίνονται «ανθρώπινοι πόροι» λόγω των ρόλων που αναλαμβάνουν στην οργάνωση και την εκτέλεση της εργασίας. Οι ρόλοι της εργασίας πρέπει να καθορίζονται και να περιγράφονται με τρόπο σχεδιασμένο ώστε να μεγιστοποιείται η συμβολή των εργαζομένων (πόρων) στην επίτευξη των ποιοτικών και ποσοτικών στόχων της επιχείρησης ή οργανισμού.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ασχολείται με όλα τα ζητήματα που αφορούν την διαχείριση και την ανάπτυξη των ανθρώπινου κεφαλαίου σε έναν οργανισμό καθώς επίσης και με τη διαμόρφωση του περιβάλλοντος εργασίας και της εργασιακής κουλτούρας μέσα στον οργανισμό. Οι Bratton and Gold (2007) όρισαν τη ΔΑΠ ως το σύνολο των διαδικασιών που ειδικεύεται στη διαχείριση ατόμων σε οργανώσεις εργασίας. Ένας οργανισμός εφαρμόζοντας τις πρακτικές ΔΑΠ αναγνωρίζει ότι οι εργαζόμενοι είναι καθοριστικής σημασίας για την ομαλή λειτουργία του, για την αποτελεσματικότητα του και για την επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι πρακτικές ΔΑΠ πρέπει να ενσωματώνονται στην εταιρική στρατηγική και τα στελέχη της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σε άμεση και αμφίδρομη επικοινωνία με τα υπόλοιπα διευθυντικά στελέχη του οργανισμού.

Πολλές μελέτες τεκμηριώνουν ότι η εφαρμογή πρακτικών ΔΑΠ μπορεί να οδηγήσει σε συγκεκριμένα μετρήσιμα επιχειρησιακά αποτελέσματα (Huselid, 1995). Από την άλλη πλευρά, η ΔΑΠ έχει και τους κριτικούς της οι οποίοι θεωρούν τη ΔΑΠ ως μια συμβολική δικαιολογία για την θεσμοθέτηση ασύμμετρης εντατικοποίησης της εργασίας στο πλαίσιο διαμόρφωσης κουλτούρας περιορισμού των δικαιωμάτων των εργαζόμενων (Keenoy και Anthony, 1992).

Μελέτες έχουν δείξει επίσης ότι η εφαρμογή πρακτικών ΔΑΠ, είτε μεμονωμένα είτε ως ένα σύστημα, μπορεί να επηρεάσουν άμεσα και θετικά τα ατομικά και συλλογικά αποτελέσματα μιας επιχείρησης (Becker & Gerhart, 1996). Επίσης, εμπειρικές μελέτες έχουν τεκμηριώσει τη σύνδεση των πρακτικών ΔΑΠ με βελτίωση των αποτελεσμάτων σε επιχειρήσεις μέσω βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων και μεγαλύτερης ικανοποίησης (Becker & Huselid, 1998). Ο κοινός τόπος σε αυτές τις μελέτες είναι πως η σωστή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να επηρεάσει θετικά την απόδοση των οργανισμών ή των επιχειρήσεων μέσω της διαμόρφωσης θετικής συμπεριφοράς των εργαζομένων τους.

Οι εργαζόμενοι επηρεάζονται θετικά στη συμπεριφορά τους και από την ίδια τους την απόδοση, την προσωπική τους ικανοποίηση και φυσικά από τα εκάστοτε κίνητρα τα οποία βελτιώνουν την παραγωγικότητα τους ατομικά ή στο πλαίσιο της ομάδας. (Becker & Huselid, 1998). Αν και υπάρχουν μερικές μελέτες που δεν έχουν επιβεβαιώσει πλήρως αυτές τις θετικές σχέσεις (Guest, et al., 2003), οι μελετητές συγκλίνουν πως η εφαρμογή λειτουργιών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

επιρεάζει την εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων, και δημιουργεί θετικές επιπτώσεις στην ατομική απόδοση, και συνακόλουθα στην συλλογική. (Jackson et al., 2014).

Ως στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων νοείται το ολοκληρωμένο σύνολο διαχειριστικών δραστηριοτήτων και καθηκόντων που σχετίζονται με την ανάπτυξη και τη διατήρηση ειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό το εξειδικευμένο και συνεχώς αναπτυσσόμενο ανθρώπινο δυναμικό συμβάλλει στην συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού, για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων που έχει θέσει η διοίκηση.

Παρόλο που η έννοια της στρατηγικής ΔΑΠ ποικίλλει, εν τούτοις με την πάροδο του χρόνου και αξιολογώντας τα στοιχεία από την εφαρμογή διαφορετικών μοντέλων διοίκησης, η γενική συναίνεση (consensus) είναι ότι νέες ιδέες σχετικά με τη διαχείριση των ατόμων στην εργασία μπορούν να αποκτηθούν μέσω της έρευνας, που αντιμετωπίζει τις διάφορες δραστηριότητες ΔΑΠ ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα, το οποίο, εάν έχει σχεδιαστεί σωστά και συνδέεται με το ευρύτερο πλαίσιο, αποφέρει ευεργετικά αποτελέσματα. (Bratton & Gold, 2012).

Η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι πλέον απαραίτητη στο πολύπλοκο και δυναμικό περιβάλλον εντός των σύγχρονων οργανισμών. Μια σημαντική τάση σήμερα για την ΔΑΠ, είναι οι διευθυντές των επιμέρους κλάδων και τμημάτων του οργανισμού να υιοθετούν στρατηγική προοπτική και να αναγνωρίζουν τους κρίσιμους δεσμούς μεταξύ των οργανωτικών, τεχνικών, οικονομικών και ανθρώπινων πόρων (Fottle et al., 2010)

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι στρατηγικά προσανατολισμένες προς τις πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης, σε συνδυασμό με πρακτικές ενθάρρυνσης, μέσω κινήτρων και ηθικών ανταμοιβών, ώστε να δίνουν την δυνατότητα στον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του και να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητες των εργαζομένων του.

2.2 Λειτουργίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Οι λειτουργίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, διευθυντικές και επιχειρησιακές είναι εξειδικευμένες και εκτελούνται αποκλειστικά από επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού με την ανάλογη ακαδημαϊκή και εμπειρική επάρκεια, για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, υλοποιώντας την εγκεκριμένη στρατηγική ΔΑΠ του οργανισμού.

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού αφορά όλους τους λειτουργικούς τομείς μιας επιχείρησης ή οργανισμού, όπως η διαχείριση της παραγωγής, η οικονομική διαχείριση η διαχείριση μάρκετινγκ κλπ. Δηλαδή ο επικεφαλής διευθυντής κάθε τμήματος, από πάνω προς τα κάτω, εκτελεί και λειτουργίες διαχείρισης του προσωπικού στον τομέα ευθύνης του

Σύμφωνα με τον Robert L. Mathis (Human Resources Management, 2006) οι οργανισμοί πρέπει να χρησιμοποιούν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για τις εξής οργανωτικές λειτουργίες:

- ✓ Δημιουργία εταιρικού κώδικα λειτουργίας και συμπεριφοράς.
- ✓ Διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής εργαζομένων.
- ✓ Στρατηγικό σχεδιασμό
- ✓ Ανάλυση και σχεδιασμό εργασίας
- ✓ Ευκαιρίες σταδιοδρομίας
- ✓ Προγράμματα ομαδικής ασφάλισης και υγειονομικής περίθαλψης
- ✓ Προγράμματα παροχών στους εργαζομένους
- ✓ Διαπραγματεύσεις με το σωματείο των εργαζομένων.
- ✓ Πειθαρχικό έλεγχο
- ✓ Απολύσεις εργαζομένων.

Συμπερασματικά μπορούμε να ομαδοποιήσουμε τις λειτουργίες ΔΑΠ σε πέντε βασικούς τομείς.

- **Πόροι:** Οι λειτουργίες περιλαμβάνουν τις διαδικασίες πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού, την επικαιροποίηση των οργανογραμμάτων, την μισθοδοσία, την τήρηση των ωραρίων των βαρδιών, τον εντοπισμό και τη διαχείριση ταλέντων, τον προγραμματισμό διαδοχής συμπεριλαμβανομένης και της πρόβλεψης λήξης της σύμβασης εργασίας, της συνταξιοδότησης και της απόλυσης.
- **Απόδοση:** Διαχείριση της ατομικής και ομαδικής απόδοσης και της συμβολής των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, μέσω του σαφούς προσδιορισμού των στόχων, την θέσπιση κινήτρων και των αξιολογήσεων.
- **Σύστημα ανταμοιβής:** Σχεδιασμός και εφαρμογή συστημάτων ανταμοιβής, χρηματικής και ηθικής, για ατομικές και συλλογικές επιδόσεις επίτευξης στόχων.
- **Εκπαίδευση και ανάπτυξη:** Ενημέρωση των εργαζομένων για τους κανονισμούς λειτουργίας και δεοντολογίας του οργανισμού, αμέσως μετά την πρόσληψη. Προσδιορισμός των ατομικών, ομαδικών και οργανωτικών απαιτήσεων ανάπτυξης και σχεδιασμός, υλοποίηση και αξιολόγηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης.
- **Σχέσεις εργασίας:** Διαχείριση χαρακτήρων, επικοινωνία, διαχείριση ενδοεταιρικών ανταγωνισμών και τριβών μεταξύ ατόμων ή/και τμημάτων, διάλογος με τη συνδικαλιστικό φορέα των εργαζομένων, διαχείριση προβλημάτων εργαζομένων, διαχείριση παραπόνων και πειθαρχικός έλεγχος μη συμμόρφωσης με τους κανονισμούς λειτουργίας και δεοντολογίας του οργανισμού.

2.3 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο κύριος στόχος του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων είναι να διαμορφώσει μια συγκεκριμένη στρατηγική για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού που να υπηρετεί στους ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους του οργανισμού ώστε να διασφαλίζει σταθερή αναπτυξιακή πορεία.

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού εξειδικεύει το πλαίσιο των απαιτήσεων κάθε θέσης εργασίας, καθορίζει τους ρόλους στην ιεραρχία και τους τρόπους για την προσέλκυση των ατόμων με τις κατάλληλες δεξιότητες, και την εμπειρία, που απαιτούνται για την εκτέλεση κάθε εργασίας.

Με τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων επιτυγχάνεται η σύνδεση της συνολικής στρατηγικής του οργανισμού με τον ουσιαστικό ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων για να προσελκύσει, να προσλάβει, να εκπαιδεύσει και να διατηρήσει τους κατάλληλους ανθρώπινους πόρους. Ο προγραμματισμός προϋποθέτει ένα σαφές στρατηγικό σχέδιο, και η διαδικασία απαιτεί τη συλλογή επαρκών και εξακριβωμένων πληροφοριών για την λήψη των αποφάσεων, οι οποίες θα επηρεάσουν καθοριστικά την επιτυχή πορεία του οργανισμού.

Η πρόσληψη και η επιλογή είναι μια αμφίδρομη διαδικασία, κατά την οποία ο εργοδότης επιλέγει το άτομο, αλλά και το άτομο επιλέγει τον εργοδότη. Είναι μια διαδικασία κατά την οποία συναντώνται άτομα τα οποία αναζητούν εργασία με εκείνους που προσφέρουν τη συγκεκριμένη εργασία. Η πρόσληψη και η επιλογή προσωπικού από έναν οργανισμό είναι μία επένδυση, κατά πολλούς η σημαντικότερη.

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία που συνδέει τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού με το στρατηγικό του σχέδιο για να διασφαλίσει ότι το προσωπικό είναι επαρκές, καταρτισμένο και ικανό να επιτύχει τους στόχους και τη συνολική αποστολή του οργανισμού. Είναι ζωτικής σημασίας οργανωτικό στοιχείο για τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, και μειώνει τον κίνδυνο αστοχιών στις προσλήψεις και τη συνεπακόλουθη ανάγκη για αντικατάσταση εργαζομένων.

Αλλά ο προγραμματισμός θα πρέπει να είναι πολύ περισσότερο από ένα γράφημα που δείχνει ποιος θα καταλάβει τις προβλεπόμενες θέσεις εργασίας. Πρέπει, επιπλέον, αξιολογώντας τα αποτελέσματα απόδοσης του οργανισμού, σταθμίζοντας εξωτερικό περιβάλλον και τις προοπτικές ανάπτυξης να υποδεικνύει το προοπτικό σχήμα και μέγεθος του οργανισμού και τις απαιτούμενες μελλοντικές θέσεις εργασίας. Η συνεχής ανάγκη αύξησης των ποσοτικών αλλά και των ποιοτικών μεγεθών, καθώς και η πιεστική αναζήτηση νέων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, διατηρώντας παράλληλα τις θεμελιώδεις αξίες (mission statements) των οργανισμών, αναδεικνύουν τον προγραμματισμό σε κορυφαία πρόκληση της ΔΑΠ, όπου πλέον η παραδοσιακή

προσέγγιση της διαχείρισης προσωπικού είναι ξεπερασμένη. Μια αναγκαιότητα η οποία ιδιαίτερα στον τομέα των υπηρεσιών παροχής υγειονομικής περίθαλψης είναι απόλυτα επιτακτική.

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί μια ολοκληρωμένη και στρατηγική προοπτική, με έμφαση στην επιλογή, αξιοποίηση και διατήρηση των πολύτιμων ανθρώπινων πόρων. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού δεν μπορεί πλέον να θεωρείται απλά ως μια λειτουργική ειδικότητα. Η στρατηγική ΔΑΠ εντάσσεται στην ανταγωνιστική στρατηγική, διότι η ΔΑΠ καλείται να λάβει επενδυτικές αποφάσεις με μακροπρόθεσμες επιπτώσεις.

Οι εργαζόμενοι είναι το σημαντικότερο ενδιαφερόμενο σκέλος (stakeholder). Η συμπεριφορά τους κατά την εκτέλεση της εργασίας και οι επιδόσεις τους πρέπει να αξιολογούνται και να αναγνωρίζονται από τη διοίκηση, ιδιαίτερα στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας. Η φύση της εργασίας και ο τρόπος με τον οποίο οι διευθυντές των επιμέρους τομέων και τμημάτων οργανώνουν την εργασία, είναι ένα κρίσιμο στοιχείο που εντάσσεται στον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού.

2.4 Αποδοχές και οι μεταβλητές αμοιβές

Αποδοχές είναι οι συνολικές οικονομικές απολαβές που λαμβάνει ένας εργαζόμενος. Περιλαμβάνουν τον σταθερό μισθό καθώς και οποιαδήποτε άλλη επιπλέον οικονομική αμοιβή που έχει συμφωνηθεί, όπως μπόνους, αμοιβή υπερωριακής εργασίας, ειδικά επιδόματα κλπ. Ειδικές παροχές που μπορεί να προσφέρει ένας εργοδότης άλλοτε θεωρούνται μέρος των αποδοχών και άλλοτε όχι. Για παράδειγμα η ύπαρξη ενός εστιατορίου μέσα στους χώρους της επιχείρησης ή ένα ετήσιο ομαδικό ταξίδι είναι μεν παροχές, αλλά δεν είναι χρήματα καρπώνεται άμεσα ο εργαζόμενος. Η πλέον διαδεδομένη έξτρα παροχή είναι η παραχώρηση ενός αυτοκινήτου στον εργαζόμενο για προσωπική του χρήση.

Η διαμόρφωση του πακέτου αποδοχών των εργαζομένων είναι μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, διότι απευθύνεται στον πυρήνα της σχέσης εργοδότη-εργαζόμενου. Διαχρονικά, το ζήτημα των αποδοχών αποτέλεσε και αποτελεί, αντικείμενο πλήθους ερευνών και μελετών. Σκοπός τους είναι η διαμόρφωση του βέλτιστου συστήματος αμοιβής, που θα καλύπτει τις οικονομικές ανάγκες των εργαζομένων και ταυτόχρονα θα προάγει θετικές στάσεις και

συμπεριφορές σχετικά με την εργασία του, αφοσίωση στον οργανισμό στον οποίο εργάζεται και εμπιστοσύνη στη διοίκηση.

Η μεταβλητή αμοιβή, η οποία ονομάζεται και ενδεχόμενη αμοιβή, (contingent payment), είναι μια συνθήκη όπου ένα μέρος ή και ολόκληρες οι αποδοχές του εργαζομένου εξαρτώνται άμεσα από κάποιο μετρήσιμο δείκτη απόδοσης. Συνήθεις τύποι μεταβλητής αμοιβής, είναι η αποζημίωση σε σχέση με την απόδοση και η αποζημίωση που σχετίζεται με μέρος από τα κέρδη. Η μεταβλητή αμοιβή είναι ένα βασικό στοιχείο άσκησης ΔΑΠ που στοχεύει στην επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για έναν οργανισμό. Μέχρι σήμερα, λίγη πρόοδος έχει σημειωθεί στη συλλογή εμπειρικών αποδεικτικών στοιχείων σχετικά με το αν η μεταβλητή αμοιβή λειτουργεί μόνο σαν εργαλείο αύξησης της απόδοσης και της θετικής συμπεριφοράς των εργαζομένων ή αντίθετα, αν συνδέεται με φαινόμενα εργασιακού στρες και χρόνιας κόπωσης με αποτέλεσμα την υποβάθμιση της ποιότητας ζωής του εργαζόμενου.

Η παροχή κινήτρων βάσει της επίτευξης συγκεκριμένων στόχων (SMART objectives) είναι η συνηθισμένη πλέον πρακτική και προσφέρεται σε δύο μορφές: ατομικά με επιπλέον ατομική αμοιβή (bonus) και σε ολόκληρο τον οργανισμό, μέσω διανομής μερίσματος από τα καθαρά κέρδη ή απόκτηση μετοχών της εταιρείας.

Το σύγχρονο πακέτο αποδοχών (remuneration package) περιλαμβάνει τον μισθό του εργαζομένου, τα μπόνους και τις ποιοτικές, μη οικονομικές, παροχές που προσφέρει ο οργανισμός, για να προσελκύσει εξειδικευμένους και αξιόλογους ανθρώπινους πόρους, που θα υπηρετήσουν το στρατηγικό σχεδιασμό και θα συμβάλουν στην επίτευξη των τεθέντων στόχων. Ιδιαίτερα στον τομέα παροχής υπηρεσιών υγείας, η προσέλκυση ικανού και καταξιωμένου επιστημονικού προσωπικού δημιουργεί την ανάγκη παροχής πρόσθετων κινήτρων όπως η δυνατότητα επιστημονικής έρευνας και διαρκούς εκπαίδευσης, παράγοντες τους οποίους οφείλει να λαμβάνει υπόψη του το τμήμα ΔΑΠ της δομής παροχής υπηρεσιών υγείας, στη διαμόρφωση των πακέτων αποδοχών των Επαγγελματιών Υγείας (Ιατροί, Νοσηλευτές, παραϊατρικό προσωπικό)

2.5 Προγράμματα κατάρτισης

Η εκπαίδευση είναι μια οργανωμένη διαδικασία, εντός του οργανισμού, που αποσκοπεί στην ανάπτυξη και βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης τους. Η εκπόνηση

προγραμμάτων κατάρτισης και συνεχούς εκπαίδευσης του προσωπικού είναι από τις βασικές λειτουργίες της ΔΑΠ ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι και να διατηρείται το επιθυμητό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού.

Υπάρχουν διάφοροι τύποι εκπαιδευτικών προγραμμάτων όπως εκπαίδευση προσανατολισμού, εκπαίδευση εργασίας, εκπαίδευση ασφάλειας, επαναληπτική εκπαίδευση, επανορθωτική εκπαίδευση κ.λπ. για την ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων ή την εξάλειψη αδυναμιών (Choudhary & Lamba, 2013).

Τα συστατικά της εκπαίδευσης, περιλαμβάνουν το χρόνο που αφιερώνεται στην εκπαίδευση, τις μεθοδολογίες και το περιεχόμενο. Τα επιδιωκόμενα μέσω της εκπαίδευσης οφέλη, μπορούν να συνοψιστούν ως εξής

- Αυξάνει την παραγωγικότητα του εκπαιδευόμενου ως αποτέλεσμα της αύξησης των γνώσεων του, της ανάπτυξης των δεξιοτήτων του και της βελτίωσης των ικανοτήτων του.
- Συμβάλλει στη μείωση των σφαλμάτων και αστοχιών κατά τη διάρκεια της εργασίας, γεγονός που οδηγεί στην αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Ενισχύει το ηθικό των εργαζομένων και ενδυναμώνει τη σχέση τους με το αντικείμενο της εργασίας τους.
- Βελτιώνει την εμπιστοσύνη μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, καθώς και τις σχέσεις τους.

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

2.6 Ικανοποίηση εργαζομένων

Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ο όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει εάν οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από την εργασία που επιτελούν και από το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται. Πολλές μετρήσεις έχουν δείξει ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων και το συνακόλουθο θετικό ηθικό που αναπτύσσεται, λειτουργεί ενισχυτικά στην αποδοτικότητα τους και στην επίτευξη των στόχων τους

Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ένα σύνολο συναισθημάτων αλλά και πεποιθήσεων που έχουν οι εργαζόμενοι για την τρέχουσα εργασία τους. Ο βαθμός ικανοποίησης κυμαίνεται μεταξύ «απόλυτα ικανοποιημένος» έως «εξαιρετικά δυσαρεστημένος». Οι συνθήκες που επηρεάζουν και εν τέλει καθορίζουν, τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων υφίστανται τόσο μέσα στο περιβάλλον εργασίας και εμπίπτουν στις άμεσα στις αρμοδιότητες της ΔΑΠ όσο και στο εξωτερικό κοινωνικό περιβάλλον το οποίο η ΔΑΠ του οργανισμού δεν μπορεί να επηρεάσει.

Όλοι οι διευθυντές επιχειρήσεων και οι ερευνητές συμφωνούν ότι οι ικανοποιημένοι, παραγωγικοί εργαζόμενοι είναι κρίσιμοι για την οργανωτική επιτυχία, ανεξάρτητα από το μέγεθος της εταιρείας ή τον τομέα δραστηριότητας. Το ερώτημα που συζητούν οι μελέτες είναι πώς θα επιτευχθεί και θα διατηρηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων (sustained employee satisfaction) μέσα στο περιβάλλον εργασίας, λαμβάνοντας υπ όψη και την πολυπλοκότητα των παραγόντων, εσωτερικών και εξωτερικών, που επηρεάζουν τις ανθρώπινες σχέσεις και συμπεριφορές.

Συγκεκριμένες μελέτες υποστηρίζουν ότι, παρόλο που οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί χρησιμοποιούν αλληλοσυνδεόμενες στρατηγικές εξατομίκευσης ή/και κωδικοποίησης, οι παγκόσμιες στρατηγικές διαχείρισης γνώσης απαιτούν πάντα την ανάπτυξη και την εφαρμογή πρακτικών ΔΑΠ που να καλύπτουν πτυχές επιλεκτικής επιλογής, εντατικής εκπαίδευσης, ενεργού συμμετοχής, αξιολόγησης της απόδοσης και αποζημίωσης βάσει κινήτρων. Εάν αυτές οι πρακτικές ΔΑΠ έχουν σχεδιαστεί και προσανατολιστεί σωστά, θα βοηθήσουν τον οργανισμό να διατηρήσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα, μέσω της βέλτιστης απόδοσης των εργαζομένων του

Οι Valverde και Ryan (2006) στην έρευνά τους *“Distributing HRM responsibilities: a classification of organizations”* έδειξαν ότι η άσκηση ΔΑΠ δεν είναι μόνο ευθύνη των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και άλλων παραγόντων εντός και εκτός του οργανισμού, όπως η διοίκηση, οι διευθυντές τμημάτων, καθώς και εξωτερικοί πάροχοι υπηρεσιών ΔΑΠ. Οι ερευνητές εξέτασαν τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί διανέμουν δραστηριότητες και ευθύνες διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων μεταξύ αυτών των παραγόντων. Επίσης, ταξινόμησαν τους οργανισμούς ανάλογα με την διανομή των αρμοδιοτήτων και διερεύνησαν κατά πόσον ορισμένα χαρακτηριστικά εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος επηρεάζουν αυτήν την κατανομή.

Η μελέτη καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το μοντέλο της λειτουργίας ΔΑΠ που υιοθετείται από έναν οργανισμό ενδέχεται να μην καθορίζεται αυστηρά με βάση το αντικείμενο «ανθρώπινοι πόροι» , αλλά είναι θέμα εταιρικής επιλογής. Δηλαδή, οι οργανισμοί επιλέγουν τον τύπο ή το μοντέλο ΔΑΠ που θα υιοθετήσουν και διανέμουν λειτουργίες διαχείρισης ανθρώπινων σε διάφορους παρόχους. Η έρευνα κατέληξε επίσης στο συμπέρασμα ότι ένας μεγάλος αριθμός οργανισμών έχει επωφεληθεί πολύ από την εκχώρηση αρμοδιοτήτων ΔΑΠ σε εξωτερικούς παρόχους αποκτώντας πρόσβαση σε ένα πολύ μεγαλύτερο εύρος πληροφοριών και πόρων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3-Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ

3.1 Η παροχή υπηρεσιών Υγείας στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, όπως και σε πολλές άλλες χώρες, η εφαρμογή της κοινωνικής ασφάλισης ήταν η αφετηρία για την ανάπτυξη πολιτικών παροχής υγειονομικής περίθαλψης στον γενικό πληθυσμό. Συγκεκριμένα, οι κλάδοι υγείας του Ιδρύματος Κοινωνικών Ασφαλίσεων (ΙΚΑ) που ιδρύθηκε το 1937, του Οργανισμού Γεωργικών Ασφαλίσεων (ΟΓΑ) που ιδρύθηκε το 1961, ο ΟΠΑΔ των δημοσίων εργαζόμενων καθώς και άλλων επαγγελματικών κλάδων, συνέβαλαν σημαντικά στην ανάπτυξη ενός συστήματος υγειονομικής περίθαλψης.

Ωστόσο, παρά τις προσπάθειες των εκάστοτε κυβερνήσεων, το σύστημα υγειονομικής περίθαλψης στην Ελλάδα παρέμεινε μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1980 ένα από τα λιγότερο ανεπτυγμένα μεταξύ των χωρών του ΟΟΣΑ, με πολλά κενά στην οργάνωση και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το σύστημα χαρακτηριζόταν μόνιμα από έλλειψη υποδομών και ανεπαρκή χρηματοδότηση λόγω του πολυκερατισμού του σε επιμέρους ταμεία υγείας συντεχνιακής βάσης, με μεγάλες ανισότητες στην ποιότητα και την πρόσβαση.

Σε αυτό το περιβάλλον, οι μεταρρυθμίσεις στη πολιτική υγείας που καθιερώθηκαν το 1983 ήταν επιτακτικά αναγκαίες για την αναβάθμιση του επιπέδου της ζωής των Ελλήνων πολιτών. Εκείνη την εποχή, δημιουργήθηκε το Εθνικό Σύστημα Υγείας (ΕΣΥ), με στόχο την δωρεάν παροχή ευρείας και ολοκληρωμένης υγειονομικής περίθαλψης.

Η δεκαετία του '80 ήταν κυρίως αφιερωμένη στην εφαρμογή των απαραίτητων μεταρρυθμίσεων και στη δημιουργία των αναγκαίων υποδομών σε κτιριακές εγκαταστάσεις, και στις απαραίτητες βελτιώσεις στην κεφαλαιακή, ανθρώπινη και τεχνολογική υποδομή του δημόσιου τομέα παροχής υγειονομικής περίθαλψης. Από το μέσο της δεκαετίας του '90 μέχρι σήμερα, οι επενδύσεις στο δημόσιο τομέα συνεχίστηκαν, με μεγαλύτερη έμφαση στη διοικητική και οργανωτική μεταρρύθμιση για την αύξηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος.

Την ίδια περίοδο παρατηρείται και η μεγάλη ανάπτυξη του ιδιωτικού τομέα παροχής υγειονομικής περίθαλψης, ο οποίος μετά το 2000 αναπτύσσεται με ταχύτατους ρυθμούς. Ο Ιδιωτικός Τομέας, στο σύνολο του, υπολογίζεται σήμερα ότι αντιπροσωπεύει περίπου το 60% των υπηρεσιών παροχής υπηρεσιών υγείας.

Σήμερα το ελληνικό σύστημα υγειονομικών υπηρεσιών χαρακτηρίζεται από τη συνύπαρξη του Εθνικού Συστήματος Υγείας, της υποχρεωτικής κοινωνικής ασφάλισης και του σημαντικού Ιδιωτικού Τομέα παροχής υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης. Το δημόσιο Εθνικό Σύστημα Υγείας παρέχει καθολική κάλυψη στον πληθυσμό μέσω των πρωτοβάθμιων μονάδων του, που είναι τα Κέντρα Υγείας και των δευτεροβάθμιων και τριτοβάθμιων μονάδων που είναι τα Νοσοκομεία του ΕΣΥ. Ο Ιδιωτικός Τομέας παροχής υπηρεσιών υγείας περιλαμβάνει Γενικά Νοσοκομεία και Κλινικές, ειδικές νοσηλευτικές μονάδες (Μαιευτήρια, Κέντρα Αιμοκάθαρσης, Κέντρα Αποκατάστασης κλπ.), Διαγνωστικά Κέντρα, Πολυϊατρεία και τα ιδιωτικά Ιατρεία. Οι υπηρεσίες υγείας αποζημιώνονται πλέον από έναν μόνο φορέα, τον Ενιαίο Οργανισμό Παροχής Υπηρεσιών Υγείας (ΕΟΠΥΥ). Ένα ποσοστό της τάξεως του 36% του πληθυσμού διατηρεί παράλληλη, συμπληρωματική, ιδιωτική ασφαλιστική κάλυψη υγείας, η οποία συγχρηματοδοτεί, μέσω ατομικής αποζημίωσης, την παροχή υπηρεσιών υγείας τόσο από τον Δημόσιο όσο, κυρίως, από τον Ιδιωτικό Τομέα.

Το ΕΣΥ περιλαμβάνει 123 Γενικά Νοσοκομεία, συνολικής δυναμικότητας περίπου 38.000 κλινών και χρηματοδοτείται α) από τον κρατικό προϋπολογισμό για τα λειτουργικά του έξοδα και β) από τον ΕΟΠΥΥ για τις πάσης φύσεως Ιατρικές και διαγνωστικές πράξεις. Παράλληλα, ενταγμένα στον δημόσιο τομέα της υγείας είναι τα Στρατιωτικά Νοσοκομεία και τα Πανεπιστημιακά Νοσοκομεία που χρηματοδοτούνται από τα Υπουργεία Άμυνας και Παιδείας αντίστοιχα, με συνολική χωρητικότητα περίπου 2.500 κλινών

Το ΕΣΥ περιλαμβάνει επίσης 325 Κέντρα Υγείας που παρέχουν υπηρεσίες πρωτοβάθμιας περίθαλψης σε αστικές, ημιαστικές και σε αγροτικές περιοχές, τα οποία χρηματοδοτούνται επίσης από τον κρατικό προϋπολογισμό. Στο ΕΣΥ υπάγεται και το Εθνικό Κέντρο Άμεσης Βοήθειας (ΕΚΑΒ).

Όλο το δημόσιο σύστημα πρωτοβάθμιας, δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας δημόσιας υγειονομικής περίθαλψης είναι χωρισμένο διοικητικά σε επτά (7) Υγειονομικές Περιφέρειες (ΥΠΕ) που διευθύνονται από Εκτελεστικούς Λειτουργούς που

αναφέρονται στο Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης (ΥΥΚΑ) το οποίο έχει την ευθύνη για την ανάπτυξη της πολιτικής υγείας και τον συντονισμό της παροχής υγειονομικής περίθαλψης.

Σήμερα με βάση τα επίσημα στοιχεία που παρέχει ηλεκτρονική πλατφόρμα του Υπουργείου Υγείας, σε όλες τις δημόσιες δομές υγείας (Νοσοκομεία, Κέντρα Υγείας, Μονάδες Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας κ.λπ.) υπάρχουν 96.600 εργαζόμενοι όλων των ειδικοτήτων. Στην Αττική βρίσκονται οι 31.200. Οι υγειονομικοί ανθρώπινοι πόροι του ΕΣΥ είναι περίπου 24.000 Ιατροί (5.900 εργάζονται σε Κέντρα Υγείας) και 36.300 Νοσηλευτές (3.500 σε Κέντρα Υγείας). Τα ιδιωτικά Νοσοκομεία διαθέτουν περίπου 16.000 κλίνες και απασχολούν περί τους 7.500 Ιατρούς και 11.200 Νοσηλευτές.

Σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία από την ΕΛΣΤΑΤ (2019) αναφορικά με το ανθρώπινο υγειονομικό δυναμικό, στην Ελλάδα αντιστοιχούν 6,9 Ιατροί ανά 1.000 κατοίκους πληθυσμό. Από την άλλη πλευρά, αντιστοιχούν μόνο 4,5 νοσηλευτές ανά 1.000 άτομα πληθυσμό, αναλογία πολύ χαμηλότερη από το μέσο όρο των 8,6 / 1000 που είναι στις χώρες της ΟΟΣΑ. Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι στην Ελλάδα υπάρχει πολύ μεγάλος αριθμός ειδικευμένων ιατρών σε σύγκριση με άλλες χώρες και ότι μόνο το 8% των γιατρών είναι γενικοί ή οικογενειακοί ιατροί. Σε αυτό το πλαίσιο, η χώρα έχει τη χαμηλότερη αναλογία νοσηλευτών προς ιατρούς μεταξύ των χωρών της ΟΟΣΑ.

Όπως στις περισσότερες χώρες της ΟΟΣΑ, ο αριθμός των κατά κεφαλή νοσοκομειακών κλινών στην Ελλάδα έχει μειωθεί με την πάροδο του χρόνου. Αυτή η μείωση συνέπεσε με τη μείωση της μέσης διάρκειας παραμονής στα νοσοκομεία και την αύξηση του μέσου αριθμού των χειρουργικών επεμβάσεων που πραγματοποιούνται σε ημερήσια βάση.

Η μέση διάρκεια παραμονής στο Νοσοκομείο είναι έξι ημέρες και το ποσοστό πληρότητας των Νοσοκομείων ανέρχεται στο 76%. Συμπερασματικά, το σύστημα υγειονομικής περίθαλψης της Ελλάδας σήμερα, Δημόσιο και Ιδιωτικό έχει την ίδια υποδομή με άλλες χώρες της ΟΟΣΑ, αλλά χαρακτηρίζεται από υπερπροσφορά ιατρών και έλλειψη νοσηλευτικού προσωπικού, η οποία προκαλεί στρεβλώσεις λειτουργίας.

Τα παραπάνω στοιχεία διαφοροποιήθηκαν δραματικά από τον Μάρτιο του 2020 με την έκρηξη της πανδημίας SARS-CoV-2 και τις πρωτόγνωρες ανάγκες μαζικής ιατρικής περίθαλψης που αυτή δημιούργησε.

3.2 Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην υγεία

Ο σκοπός ενός συστήματος υγείας είναι η διαφύλαξη, η προαγωγή και όταν απαιτείται, η αποκατάσταση της υγείας του πληθυσμού. Ενταγμένο μέσα στο σύστημα υγείας, κάθε Νοσοκομείο έχει μια συγκεκριμένη αποστολή και ως εκ τούτου δεν καθορίζει εντελώς αυτόνομα τους στόχους του και τις υπηρεσίες που πρέπει να παρέχει. Η ανάλυση του σκοπού του Νοσοκομείου έχει θεμελιώδη σημασία, διότι πάνω σε αυτή δομείται η διοίκηση του. Το πλαίσιο λειτουργίας του Νοσοκομείου καθορίζεται από τη σχετική νομοθεσία και τους κανονισμούς λειτουργίας σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα.

Ο τύπος και το περιεχόμενο του σκοπού διαφέρει από Νοσοκομείο σε Νοσοκομείο ή ομάδες Νοσοκομείων, ανάλογα την νομική μορφή και τον τρόπο χρηματοδότησης. Κατά κανόνα το Υπουργείο Υγείας επιδιώκει τη διασφάλιση μιας ισορροπημένης πολιτικής νοσοκομειακής περίθαλψης, με την έκδοση των αντίστοιχων διαταγμάτων και αποφάσεων, οι οποίες προδιαγράφουν, για κάθε Νοσοκομειακή Μονάδα τον τύπο των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας, λαμβάνοντας υπόψη και τα χαρακτηριστικά της περιοχής την οποία καλείται να καλύψει.

Το Νοσοκομείο όπως και κάθε λειτουργικός οργανισμός, έχει συγκεκριμένους στόχους. Οι στόχοι αφορούν πρώτα από όλα τις ιατρικές και νοσηλευτικές υπηρεσίες όπως, ενδεικτικά, την αύξηση των εξυπηρετούμενων περιστατικών, την αύξηση επιτυχίας των χειρουργικών επεμβάσεων και λοιπών επεμβατικών πράξεων, τη μείωση της θνητότητας, τη μείωση των ενδονοσοκομειακών λοιμώξεων, την μείωση των επανεισαγωγών κλπ. Οι στόχοι πρέπει να εξειδικεύονται και να συγκεκριμενοποιούνται για κάθε τμήμα του Νοσοκομείου.

Τα βασικά μέσα για την επίτευξη των στόχων απόδοσης του Νοσοκομείου είναι:

- Προσωπικό
- Κτιριακές εγκαταστάσεις και ξενοδοχειακός εξοπλισμός
- Βιοϊατρικός τεχνολογικός εξοπλισμός
- Φάρμακα και αναλώσιμα υγειονομικά υλικά νοσηλείας

Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να αποδίδεται στη διαχείριση του προσωπικού είτε αυτό αφορά το υγειονομικό προσωπικό είτε το διοικητικό, τεχνικό, βοηθητικό προσωπικό. Εκτός από τον πρωτεύοντα και καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζει το προσωπικό για την καθημερινή, επιτυχή εκτέλεση της αποστολής του Νοσοκομείου, οι δαπάνες

προσωπικού αντιστοιχούν στο 60% περίπου, της συνολικής νοσοκομειακής δαπάνης και συνεπώς επηρεάζουν σημαντικά την οικονομική διάσταση της νοσοκομειακής λειτουργίας.

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί διεθνώς βασική συνιστώσα της διοίκησης μιας σύγχρονης νοσοκομειακής μονάδας. Η ΔΑΠ ασχολείται με το βασικό ζήτημα της εξεύρεσης, αξιοποίησης και διατήρησης των αναγκαίων ανθρώπινων πόρων για την επίτευξη του σκοπού του Νοσοκομείου. Πέραν όμως από ποσοτική διάσταση, μεγαλύτερη σημασία έχει η ποιοτική διάσταση, δηλαδή ο καθορισμός των απαιτήσεων (προσόντων) του ανθρώπινου δυναμικού. Στο Νοσοκομείο, περισσότερο από κάθε άλλο εργασιακό περιβάλλον, απαιτείται ο συντονισμός και οι συνέργειες πολλών και διαφορετικών επαγγελματιών και δεξιοτήτων. Απαιτείται η συνεχής έρευνα, ενημέρωση, ανάλυση των δεδομένων και η εφαρμογή στρατηγικών σχεδίων για την κατάρτιση και την αξιολόγηση των ικανοτήτων τόσο του υπάρχοντος όσο και του απαιτούμενου νέου προσωπικού.

Σημαντικός είναι επίσης ο ρόλος της ΔΑΠ στην συνολική αξιολόγηση της Νοσοκομειακής μονάδας μέσω της αναλυτικής περιγραφής και εκτίμησης των συντελεστών όλης της λειτουργίας της. Στις σύγχρονες νοσοκομειακές μονάδες διεθνώς, το πλαίσιο ευθύνης της ΔΑΠ περιλαμβάνει και την ανάπτυξη συγκεκριμένης μεθοδολογίας για την ποιοτική αποτίμηση των υπηρεσιών υγείας που προσφέρονται από την μονάδα και των πόρων που διατίθενται.

Η ΔΑΠ στις μονάδες υπηρεσιών υγείας αντιμετωπίζει την επιπλέον πρόκληση της διαχείρισης του αμιγώς υγειονομικού προσωπικού καθώς και του διοικητικού, τεχνικού και βοηθητικού προσωπικού, και καλείται να συντονίσει τις συνέργειες μεταξύ τους και να δημιουργήσει το βέλτιστο εργασιακό περιβάλλον που να ικανοποιεί όλους τους εργαζομένους. Βοηθητικός παράγοντας για τη διεκπεραίωση αυτών των λειτουργιών είναι η ειδική κοινωνική αποστολή του σκοπού του νοσοκομείου, η οποία είναι εμπεδωμένη στη πλειοψηφία των εργαζομένων, όλων των βαθμίδων και ειδικοτήτων, ως αίσθηση καθήκοντος πέραν της βιοποριστικής εργασίας.

Η ενημέρωση και η συνεχής εκπαίδευση του υγειονομικού αλλά και του διοικητικού και τεχνικού προσωπικού του νοσοκομείου αποτελεί βασική προτεραιότητα για την ΔΑΠ. Οι καλά εκπαιδευμένοι και ενημερωμένοι επαγγελματίες υγείας είναι παράγοντας καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία κάθε μονάδας υγειονομικής

περίθαλψης. Επειδή οι υπάρχουσες πρακτικές που σχετίζονται με τη ΔΑΠ σε πολλές μονάδες υγειονομικής περίθαλψης του δημοσίου τομέα δεν είναι επαρκείς, γεγονός που διαπιστώσαμε από έρευνα στα πλαίσια της παρούσης εργασίας, πρέπει τάχιστα να σχεδιαστούν και να χρησιμοποιηθούν εναλλακτικές προσεγγίσεις για αλλαγή παραδείγματος διοίκησης στα δημόσια νοσοκομεία. Πρέπει τα παρωχημένα «τμήματα προσωπικού» των δημοσίων νοσοκομείων, με τις διεκπαιρωτικού χαρακτήρα λειτουργίες, να μετασχηματιστούν σε σύγχρονες διευθύνσεις Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στα πρότυπα των αντίστοιχων ευρωπαϊκών.

Μελέτες σε νοσοκομεία, σε διεθνές επίπεδο, έχουν δείξει ότι έχει επιτευχθεί αύξηση της απόδοσης του προσωπικού μέσω κινήτρων όπως τα μπόνους, με προκαθορισμένα κριτήρια απόδοσης και ανταμοιβής των εργαζομένων εκείνων που κάνουν τη διαφορά στη συνολική βελτίωση της απόδοσης της Νοσοκομειακής μονάδας. Προϋπόθεση όμως για να είναι αποτελεσματική μια τέτοια διαδικασία και για να μην απαξιωθεί από τους εργαζόμενους, με καταστροφικές συνέπειες, είναι η μέσω εφαρμογής πρακτικών ΔΑΠ, εμπέδωση από όλους τους εργαζόμενους κλίματος αξιοκρατίας και διαφάνειας σε ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον. Στην Ελλάδα τέτοιες προσεγγίσεις βρίσκονται ακόμη σε πολύ πρώιμο στάδιο και μόνο στους μεγάλους ομίλους παροχής υπηρεσιών υγείας του ιδιωτικού τομέα.

Λόγω της ειδικής φύσης της εργασίας στις μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας, και της υπέρμετρης πίεσης που ασκείται κατά την εκτέλεση της εργασίας, ιδιαίτερα σε περιόδους υγειονομικών κρίσεων, η ΔΑΠ οφείλει να ασχολείται και με τη διατήρηση της ψυχικής υγείας των εργαζομένων. Δυστυχώς υπάρχει ακόμη ελλιπής διάθεση οικονομικών και άλλων πόρων για την ανάπτυξη προγραμμάτων ψυχολογικής υποστήριξης και πρόληψης συνδρόμων που σχετίζονται με την ψυχική υγεία των εργαζομένων στις νοσοκομειακές μονάδες.

Η επένδυση του νοσοκομείου σε ανθρώπινο κεφάλαιο δεν βασίζεται μόνο σε ένα άρτια καταρτισμένο επιστημονικό προσωπικό, απόλυτα ειδικευμένο για τη στελέχωση όλων των βασικών τμημάτων παροχής υγειονομικής περίθαλψης (διάγνωση, χειρουργείο, νοσηλεία, πρώτες βοήθειες κλπ.) αλλά και στο περιβάλλον μέσα στο οποίο το ανθρώπινο δυναμικό καλείται να επιτελέσει την εργασία του. Παρατηρείται συχνά οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης να απεργούν ή να απέχουν από υπερωριακή εργασία λόγω κακών συνθηκών στους χώρους εργασίας, μισθολογικών καθυστερήσεων, ανεπαρκειών της ηγεσίας και αδυναμίας εφαρμογής συμφωνιών

μεταξύ του προσωπικού και της διοίκησης. Τέτοιες ενέργειες επηρεάζουν την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της μονάδας παροχής υπηρεσιών υγείας, με άμεσο δυσμενές κοινωνικό αποτέλεσμα. Είναι προφανής ο ρόλος της ΔΑΠ στην πρόληψη και αποτροπή τέτοιων περιστατικών, με την έγκαιρη διαμόρφωση των κατάλληλων συνθηκών εργασίας, την έγκαιρη διαπραγμάτευση και την τήρηση των μισθολογικών συμφωνιών, την διαφάνεια στις αξιολογήσεις και τις προαγωγές, την ενθάρρυνση και ανάδειξη τόσο των επιστημονικών επιτευγμάτων του υγειονομικού προσωπικού όσο και την αναγνώριση και επιβράβευση του ζήλου και ενίοτε της αυταπάρνησης, του λεγόμενου κατώτερου βοηθητικού προσωπικού και της συμβολής του στην υγειονομική περίθαλψη.

3.3 Επίδραση της ΔΑΠ στην ποιότητα υπηρεσίας υγείας

Πολλές μελέτες διαπιστώνουν αύξηση του ποσοστού διακοπής της εργασίας μεταξύ ιατρών και νοσηλευτών καθώς και χαμηλή επιθυμία του προσωπικού να συνεχίσει να εργάζεται στο νοσοκομείο, κάτι που μειώνει αναπόφευκτα την ποιότητα των υπηρεσιών υγείας που παρέχονται στους ασθενείς. Κοινή σύσταση όλων των μελετών είναι η παροχή υλικών και ηθικών κινήτρων στους εργαζόμενους στον δημόσιο τομέα της υγείας για να ενισχύσουν την επιθυμία τους να συνεχίσουν να εργάζονται και να παρέχουν τις κατάλληλες υπηρεσίες. Η ανάγκη ύπαρξης σύγχρονης ΔΑΠ στον δημόσιο τομέα υγειονομικής περίθαλψης για τον σχεδιασμό και την εκτέλεση τέτοιων προγραμμάτων είναι προφανώς καθοριστικός

Στη μελέτη *“HRM and the management of clinicians within the National Health Service (NHS)”*, των Marie et al., (2007), εξετάζεται το ακανθώδες για την ΔΑΠ ζήτημα της διαχείρισης των Νοσοκομειακών Ιατρών στο Βρετανικό Σύστημα Υγείας (NHS) Τα ευρήματα της έρευνας υποστηρίζουν ότι η ΔΑΠ πρέπει να παίζει καθοριστικό (pivotal) ρόλο στη διοίκηση των Υγειονομικών για να εξασφαλίζεται η αποδοτική και αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών από τα νοσοκομεία της Μ. Βρετανίας. Η μελέτη καταλήγει στα εξής συμπεράσματα:

- α) Μία δυνατή κοινότητα άρτια εκπαιδευμένων Υγειονομικών με ισχυρά κίνητρα είναι απαραίτητη για την επιτυχία της εθνικής υγειονομικής μεταρρύθμισης και για την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών υγείας στους ασθενείς.

β) Απαιτείται η κοινότητα των Υγειονομικών του NHS να αναγνωρίσει και να αποδεχθεί την ουσιαστική συμμετοχή της ΔΑΠ στη διοίκηση των ιατρών, μια συμμετοχή η οποία μέχρι τώρα έχει υποβαθμιστεί ως καθαρά «διεκπαιρευτική»

Η Rosemary Lucas (2002) στη μελέτη της με τίτλο *"Fragments of HRM in hospitality? Evidence from the 1998 workplace employee relations survey"*, που διεξήχθη στα πλαίσια αξιολόγησης των μεταρρυθμίσεων που έγιναν στον τομέα της υγείας στη Μ. Βρετανία, επιχειρεί να αξιολογήσει τις διαστάσεις του ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζονται με την μεταρρύθμιση του συστήματος και τη δημιουργία ενός νέου τομέα υγείας. Η μελέτη διαπιστώνει ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να θεωρούν τους διευθυντές τους ως υποκατάστατα των συνδικαλιστικών τους φορέων και να τους εκπροσωπούν σε διαπραγματεύσεις με τις ηγεσίες των φορέων που εργάζονται, για εργασιακά θέματα όπως αυξήσεις μισθών, ωράρια εργασίας, πειθαρχικά ζητήματα. Η μελέτη επισημαίνει τη σπουδαιότητα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στην επιτυχία ή την αποτυχία του τομέα υγείας συνολικά. Επίσης, υπογραμμίζει με έμφαση τη σπουδαιότητα του ρόλου της ΔΑΠ στην προσέλκυση των πλέον αξιόλογων επαγγελματιών, υγειονομικών και άλλων ειδικοτήτων, στα νοσοκομεία. Τέλος, ανάμεσα στα βασικά ευρήματα της μελέτης είναι

- α) ο αυστηρός συγκεντρωτισμός της διοίκησης των νοσοκομείων ο οποίος περιορίζει την ανάπτυξη των εργαζομένων, κυρίως των νοσηλευτών, και
- β) η έλλειψη νέων προσεγγίσεων στην ανάπτυξη της εργασίας στο νοσοκομείο στις περιπτώσεις αποτυχίας απόδοσης.

Επειδή παρόμοιες συνθήκες υφίστανται και στο Ελληνικό ΕΣΥ, είναι απαραίτητη η σε βάθος μεταρρύθμιση του συστήματος με ουσιαστική εμπλοκή πρακτικών ΔΑΠ στη διαδικασία.

3.4 Προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης στα Νοσοκομεία

Μέσα στο πολυάσχολο και εντατικό εργασιακό περιβάλλον των νοσοκομείων, η ΔΑΠ πρέπει να εφαρμόζει προγράμματα συνεχούς εκπαίδευσης των εργαζομένων – υγειονομικών, τεχνικών, διοικητικών– για τους εξής σημαντικούς λόγους:

➤ Βελτίωση των εργαζομένων

Με τα προγράμματα βελτίωσης και επιμόρφωσης οι εργαζόμενοι εδραιώνουν τις υπάρχουσες ικανότητες τους και βελτιώνουν τις επιδόσεις τους σε τομείς που υστερούν. Ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα βελτίωσης επισημαίνει τους τομείς

που υπάρχει έλλειμα, σε ατομικό ή/και ομαδικό επίπεδο, και το αντιμετωπίζει ανάλογα. Με αυτό τον τρόπο επιδιώκεται κάθε μέλος ιδιαίτερα του νοσηλευτικού προσωπικού να είναι αποτελεσματικό στο ρόλο του μέσα στο σύστημα του νοσοκομείου και να μην εξαρτάται από τις ικανότητες συναδέλφων του για την εκτέλεση συγκεκριμένων κρίσιμων νοσηλευτικών πράξεων.

➤ Επιστημονική ενημέρωση και επιμόρφωση

Οι ραγδαίες εξελίξεις στην Ιατρική, τη Φαρμακολογία και τη Βιοϊατρική τεχνολογία επιβάλλουν συνεχή ενημέρωση, επιμόρφωση και εκπαίδευση του υγειονομικού προσωπικού. Είναι χαρακτηριστικό ότι σε όλες τις ιατρικές ειδικότητες ανακαλύπτονται συνεχώς νέες καινοτόμες θεραπευτικές τεχνικές οι οποίες συνδυάζονται με αντίστοιχες καινοτομίες στο τομέα της βιοτεχνολογίας και της φαρμακευτικής. Είναι απαραίτητο λοιπόν οι εργαζόμενοι στο νοσοκομείο όλων των ειδικοτήτων και βαθμίδων, από τους διευθυντές των κλινικών μέχρι τους διαχειριστές των νοσοκομειακών αποβλήτων, να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις σύγχρονες προκλήσεις που θέτουν οι καινοτόμες πρακτικές που υιοθετούνται για την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών από το νοσοκομείο.

Οι επιστημονικές οργανώσεις των υγειονομικών ειδικοτήτων, τοπικές και διεθνείς, οργανώνουν συνέδρια, συμπόσια, επιμορφωτικά σεμινάρια και “hands on” εκπαιδεύσεις στις νέες πρακτικές και μεθόδους. Ο ρόλος και η μεγάλη πρόκληση, για τους υπευθύνους της ΔΑΠ είναι εναρμόνιση αυτών των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων στην ομαλή λειτουργία της νοσοκομειακής μονάδας και η ενσωμάτωση τους με τα υπόλοιπα απαραίτητα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης για το μη υγειονομικό προσωπικό του νοσοκομείου

➤ Ασφάλεια και Υπευθυνότητα

Ιδιαίτερα κρίσιμη για τη λειτουργία μιας νοσοκομειακής μονάδας είναι η συνεχής εγρήγορση του προσωπικού στις πρακτικές υγιεινής και ασφάλειας, της δικής τους και των ασθενών. Είναι στο ρόλο της ΔΑΠ η οργάνωση ειδικών αναμνηστικών σεμιναρίων σχετικών με την ασφάλεια την πρόληψη λοιμώξεων ώστε να εξασφαλίζεται η συνεπής τήρηση των κανόνων του νοσοκομείου.

3.5 Ο Ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων στο Νοσοκομείο

Παρόλο που οι επαγγελματίες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων του νοσοκομείου, στο πλαίσιο των καθηκόντων τους δεν εργάζονται με τους ασθενείς, οι αποφάσεις τις οποίες καλούνται να πάρουν και οι ενέργειες που κάνουν, επηρεάζουν άμεσα την ποιότητα της περίθαλψης την οποία λαμβάνουν οι ασθενείς. Οι διευθύνσεις ανθρώπινων πόρων των νοσοκομείων έχουν την ευθύνη τόσο για το υγειονομικό όσο και για το μη υγειονομικό προσωπικό του νοσοκομείου, που με τον συνδυασμό των λειτουργιών τους παρέχονται οι υπηρεσίες υγείας στους ασθενείς. Επομένως, η συνολική απόδοση της νοσοκομειακής μονάδας εξαρτάται αποκλειστικά από το συνολικό επίπεδο της απόδοσης του προσωπικού που εργάζεται σε αυτή.

➤ Διαχείριση του προϋπολογισμού

Κάθε νοσοκομείο εξαρτά τη βιωσιμότητα του από τη συνετή διαχείριση των οικονομικών του πόρων οι οποίοι, στην καλύτερη περίπτωση, επαρκούν οριακά. Επομένως η διεύθυνση των ανθρώπινων πόρων πρέπει να έχει σχεδιάσει το οργανόγραμμα του νοσοκομείου λαμβάνοντας υπόψη τον προϋπολογισμό του νοσοκομείου αλλά και τις υποχρεώσεις του απέναντι στους ασθενείς και την κοινωνία. Αν για παράδειγμα, προκύψει μια ανάγκη ενίσχυσης του νοσηλευτικού προσωπικού στο τμήμα επειγόντων του νοσοκομείου, είναι ευθύνη της διεύθυνσης των ανθρώπινων πόρων να αναζητήσει το άτομο ή τα άτομα από τμήματα του νοσοκομείου που την συγκεκριμένη περίοδο υπάρχει πλεόνασμα. Αυτό προϋποθέτει, συνεχείς έρευνες και αξιολογήσεις απόδοσης από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και επικαιροποίηση των σχεδίων ανάλογα με τα ευρήματα.

➤ Επάρκεια προσωπικού ανάλογα με τις υγειονομικές ανάγκες

Είναι στα καθήκοντα του διευθυντή ανθρώπινων πόρων να εξασφαλίζει ότι σε κάθε τμήμα και σε κάθε όροφο του νοσοκομείου θα υπάρχει το προβλεπόμενο προσωπικό. Με τις μεταβαλλόμενες εποχιακά κλινικές ανάγκες περίθαλψης ασθενών ανάλογα με τις επιδημιολογικές και κοινωνικές συνθήκες, αυτό είναι μια δύσκολη αποστολή. Οι διευθύνσεις ανθρώπινων πόρων πρέπει να φροντίζουν έχουν στη διάθεση τους επικαιροποιημένες αναφορές από τους επικεφαλής των τμημάτων του νοσοκομείου, ιστορικά στοιχεία σχετικά με τις εποχιακές αλλαγές σε απαιτήσεις υγειονομικής περίθαλψης καθώς και τρέχουσες, έκτακτες ανάγκες που μπορεί να προκύψουν. Αναφέρουμε σαν παράδειγμα τα γενικά περιφερειακά νοσοκομεία που βρίσκονται

κοντά σε μεγάλες οδικές αρτηρίες όπου τους χειμερινούς μήνες πλειοψηφούν τα παθολογικά περιστατικά ενώ τους θερινούς και στις περιόδους εορτών αυξάνονται κατακόρυφα τα τραυματολογικά περιστατικά.

➤ Πιστοποιήσεις και εκπαιδεύσεις προσωπικού

Είναι στην ευθύνη του διευθυντή του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού του νοσοκομείου να τηρεί και να ενημερώνει τις πιστοποιήσεις και τις εκπαιδεύσεις στους φακέλους του προσωπικού. Επιπλέον το τμήμα των ανθρώπινων πόρων φροντίζει για την διοργάνωση σεμιναρίων μέσα στο νοσοκομείο και αναζητά σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα από εξωτερικούς παρόχους, ώστε να αποκτούν οι εργαζόμενοι τις απαραίτητες πιστοποιήσεις ανάλογα με την ειδικότητα της εργασίας του στο νοσοκομείο. Στον ιδιωτικό τομέα υγείας η δυνατότητα συμμετοχής σε κλινικές μελέτες σε συνεργασία με την φαρμακοβιομηχανία και τη βιομηχανία βιοϊατρικής τεχνολογίας, και η συνακόλουθη πιστοποίηση, χρησιμοποιείται σαν πρόσθετο κίνητρο προσέλκυσης ταλαντούχων επαγγελματιών.

➤ Ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού

Η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού έχει την ευθύνη να διασφαλίζει τις προβλεπόμενες παροχές προς τους εργαζομένους του νοσοκομείου όπως καταβολή μισθών, επιδομάτων, εφημεριών καθώς και να μεριμνά για την διατήρησης της ποιότητας της ζωής τους με την χορήγηση των προβλεπόμενων αδειών και ρεπό. Τα νοσοκομεία όμως λειτουργούν καθημερινά, σε 24ωρη βάση, γεγονός που κάνει την αποστολή των επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού εξαιρετικά απαιτητική. Σε αντίθεση με μια εμπορική εταιρεία ή μια βιομηχανία, ένα νοσοκομείο δεν μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά χωρίς την συνεχή ενεργό παρουσία των απαραίτητων προβλεπόμενων ανθρώπινων πόρων όλων των ειδικοτήτων. Είναι επομένως εξαιρετικά κρίσιμη η δημιουργική και αποτελεσματική διαχείριση της ικανοποίησης του προσωπικού του νοσοκομείου με παράλληλη εξασφάλιση της απρόσκοπτης λειτουργίας του

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4-ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Το εργαλείο της έρευνας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξετάσει ενδελεχώς τον ρόλο της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα της υγείας. Βασικός στόχος μας είναι μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης αλλά και της εμπειρικής μελέτης:

- ✓ να αναλύσουμε τις απόψεις εργαζομένων σε φορείς παροχής υπηρεσιών υγείας και την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους
- ✓ να αναλύσουμε την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με την διοίκηση του νοσοκομείου
- ✓ να μελετήσουμε την άποψη των εργαζομένων για τη στρατηγική του νοσοκομείου και τις πρακτικές ΔΑΠ

Συγκεκριμένα, η εμπειρική μελέτη που διεξήχθη, περιλάμβανε ερωτήματα που αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων ενώ στη συνέχεια υπήρχαν ερωτήσεις σχετικά με τον ρόλο της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις μονάδες υγείας που εργάζονται. Για την εξυπηρέτηση του σκοπού της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, επιλέχθηκε ως εργαλείο η χρησιμοποίηση ερωτηματολογίου το οποίο αποτελείται από επτά τμήματα.

Οι ερωτήσεις ακολούθησαν την κλίμακα Likert, σύμφωνα με την οποία ο ερωτώμενος καλείται να δηλώσει το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του με μια σειρά προτάσεων σχετικών με τη θεματολογία της έρευνας. Η κλίμακα Likert χρησιμοποιείται για τη συλλογή των αντιλήψεων στάσεων και απόψεων. Αυτή η κλίμακα χρησιμοποιείται συχνά για να κατανοηθούν οι βαθμολογίες των ερωτηθέντων και τα επίπεδα συμφωνίας με το θέμα.

Ως τεχνική συλλογής δεδομένων επιλέχτηκε το δομημένο ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία απαρτίζεται από επτά μέρη. Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από τέσσερις ερωτήσεις αναφορικά με τα κοινωνικά-δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου εξετάζει την αντίληψη αναφορικά με την στρατηγική του νοσοκομείου και τις πρακτικές ανθρωπίνων πόρων. Το τρίτο μέρος μελετά την αντίληψη αναφορικά με την ηγεσία στο νοσοκομείο, το εργασιακό κλίμα, και την εμπιστοσύνη στον οργανισμό.

Το τέταρτο μέρος εξετάζει την ικανοποίηση των εργαζόμενων από τις πρακτικές που εφαρμόζει η ΔΑΠ. Στο πέμπτο μέρος εξετάζεται η υποκίνηση και η δέσμευση των εργαζομένων και οι πρακτικές της ΔΑΠ. Το έκτο μέρος, ερευνά την αντίληψη των εργαζομένων αναφορικά με το ψυχολογικό συμβόλαιο ενώ το τελευταίο μέρος ερευνά την αντίληψη των εργαζομένων σε σχέση με την επίδοση της νοσοκομειακής μονάδας.

4.2 Μεθοδολογία της έρευνας

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας έγινε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου “SPSS 23.0 for Windows”, εφαρμόζοντας τη μέθοδο της περιγραφικής στατιστικής. Η περιγραφική ανάλυση περιλάμβανε την κατανομή συχνοτήτων των ποιοτικών μεταβλητών (απόλυτη και σχετική % συχνότητα) και εκτιμήσεις των παραμέτρων θέσης και διασποράς των ποσοτικών μεταβλητών (μέση τιμή, διάμεσος τιμή, σταθερή απόκλιση, ελάχιστη και μέγιστη τιμή). Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι συνολικά δόθηκαν και απαντήθηκαν 100 ερωτηματολόγια από εργαζόμενους στον τομέα της υγείας.

4.3 Εμπειρικά αποτελέσματα

4.3.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στον πίνακα 1 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα. Αναλυτικότερα, παρατηρούμε ότι 58 από τους 100 είναι γυναίκες και 42 είναι άντρες.

Πίνακας 1-Φύλο

Φύλο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	42	42,0	42,0	42,0
	Γυναίκα	58	58,0	58,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Συνεχίζοντας στον πίνακα 2 παρατηρούμε ότι σε ότι αφορά την ηλικία των ερωτηθέντων, η πλειοψηφία και συγκεκριμένα το 46% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 31-40 ετών, το 21% μεταξύ 41-50 ετών και το 26% μεταξύ 25-30 ετών. Επίσης, μόλις 7 άτομα βρίσκονται στην ηλικιακή ομάδα των 51-60 ετών.

Πίνακας 2-Ηλικία

Ηλικία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-30	26	26,0	26,0	26,0
	31-40	46	46,0	46,0	72,0
	41-50	21	21,0	21,0	93,0
	51-60	7	7,0	7,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Ο πίνακας 3 στη συνέχεια παρουσιάζει τα χρόνια υπηρεσίας στο νοσοκομείο. Αναλυτικότερα, παρατηρούμε ότι το 74% έχει από 0-5 χρόνια εργασιακής εμπειρίας, το 16% έχει από 6-10 έτη προϋπηρεσίας και μόλις 10 άτομα φαίνεται ότι εργάζονται περισσότερο από 11 χρόνια.

Πίνακας 3-Χρόνια υπηρεσίας στο νοσοκομείο

Χρόνια υπηρεσίας στο Νοσοκομείο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5	50	50,0	50,0	50,0
	11+	8	8,0	8,0	58,0
	6-10	42	42,0	42,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Σε ότι αφορά το τελευταίο δημογραφικό χαρακτηριστικό που αναφέρεται στη θέση που έχουν τα άτομα στην ιεραρχία, παρατηρούμε ότι το 55% ανήκει στο υγειονομικό προσωπικό το 27% είναι διοικητικό προσωπικό και το 18% είναι τεχνικό/βοηθητικό προσωπικό.

Πίνακας 4-Θέση στην ιεραρχία

Θέση / Ειδικότητα					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διοικητικό Προσωπικό	27	27,0	27,0	27,0
	Τεχνικό/Βοηθητικό Προσωπικό	18	18,0	18,0	45,0
	Υγειονομικό Προσωπικό	55	55,0	55,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

4.3.2 Στρατηγική του νοσοκομείου και πρακτικές ανθρωπίνων πόρων

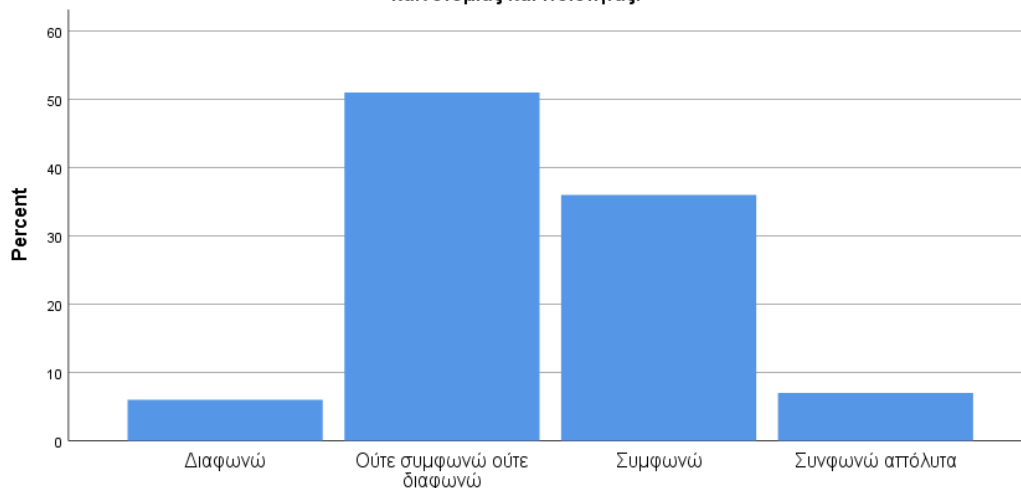
Ο πίνακας 5 στη συνέχεια παρουσιάζει τα αποτελέσματα στην ερώτηση “Το νοσοκομείο σας δίνει μεγάλη βαρύτητα στις στρατηγικές που εφαρμόζει, όπως είναι η στρατηγική κόστους, καινοτομίας και ποιότητας”. Προκύπτει ότι το 51% είναι ουδέτερο καθώς ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή. Επιπλέον, το 36% δηλώνει ότι συμφωνεί ενώ μόλις το 7% υποστηρίζει ότι συμφωνεί απόλυτα. Τέλος, το 6% προκύπτει ότι διαφωνεί με την άποψη αυτή.

Πίνακας 5-Το νοσοκομείο σας δίνει μεγάλη βαρύτητα στις στρατηγικές που εφαρμόζει, όπως είναι η στρατηγική κόστους, καινοτομίας και ποιότητας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	6	6,0	6,0	6,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	51	51,0	51,0	57,0
	Συμφωνώ	36	36,0	36,0	93,0
	Συμφωνώ απόλυτα	7	7,0	7,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Διάγραμμα 1-Το νοσοκομείο σας δίνει μεγάλη βαρύτητα στις στρατηγικές που εφαρμόζει, όπως είναι η στρατηγική κόστους, καινοτομίας και ποιότητας

Το νοσοκομείο σας δίνει μεγάλη βαρύτητα στις στρατηγικές που εφαρμόζει, όπως είναι η στρατηγική κόστους, καινοτομίας και ποιότητας.



Το νοσοκομείο σας δίνει μεγάλη βαρύτητα στις στρατηγικές που εφαρμόζει, όπως είναι η στρατηγική κόστους, καινοτομίας και ποιότητας.

Τόσο ο πίνακας 6 όσο και το διάγραμμα 2 στη συνέχεια, αναλύουν τα αποτελέσματα στην ερώτηση “Το νοσοκομείο εφαρμόζει συγκεκριμένες πρακτικές αναφορικά με τη

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”. Παρατηρούμε ότι το 58% είναι ουδέτερο ενώ το 28% συμφωνεί με την άποψη αυτή. Τέλος, το 14% διαφωνεί και επομένως θεωρεί ότι δεν εφαρμόζονται πρακτικές σχετικές με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων από το νοσοκομείο στο οποίο εργάζονται.

Πίνακας 6-Το νοσοκομείο εφαρμόζει συγκεκριμένες πρακτικές αναφορικά με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	14	14,0	14,0	14,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	58	58,0	58,0	72,0
	Συμφωνώ	28	28,0	28,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Διάγραμμα 2-Το νοσοκομείο εφαρμόζει συγκεκριμένες πρακτικές αναφορικά με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

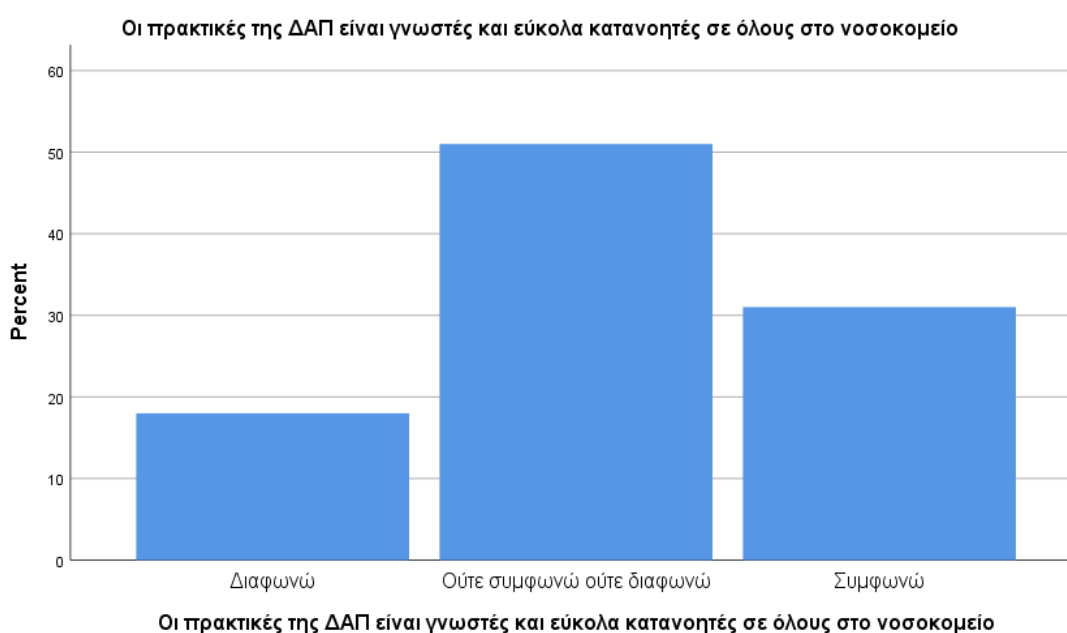


Σε ότι αφορά τα αποτελέσματα στην ερώτηση “Οι πρακτικές της ΔΑΠ είναι γνωστές και εύκολα κατανοητές σε όλους στο νοσοκομείο”, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων και συγκεκριμένα το 51% δηλώνει πως συμφωνεί αλλά και ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή. Επίσης, καθίσταται σαφές ότι το 31% υποστηρίζει αυτή τη δήλωση ενώ το 18% είναι αντίθετο και διαφωνεί με την άποψη αυτή.

Πίνακας 7-Οι πρακτικές της ΔΑΠ είναι γνωστές και εύκολα κατανοητές σε όλους στο νοσοκομείο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	18	18,0	18,0	18,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	51	51,0	51,0	69,0
	Συμφωνώ	31	31,0	31,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Διάγραμμα 3-Οι πρακτικές της ΔΑΠ είναι γνωστές και εύκολα κατανοητές σε όλους στο νοσοκομείο

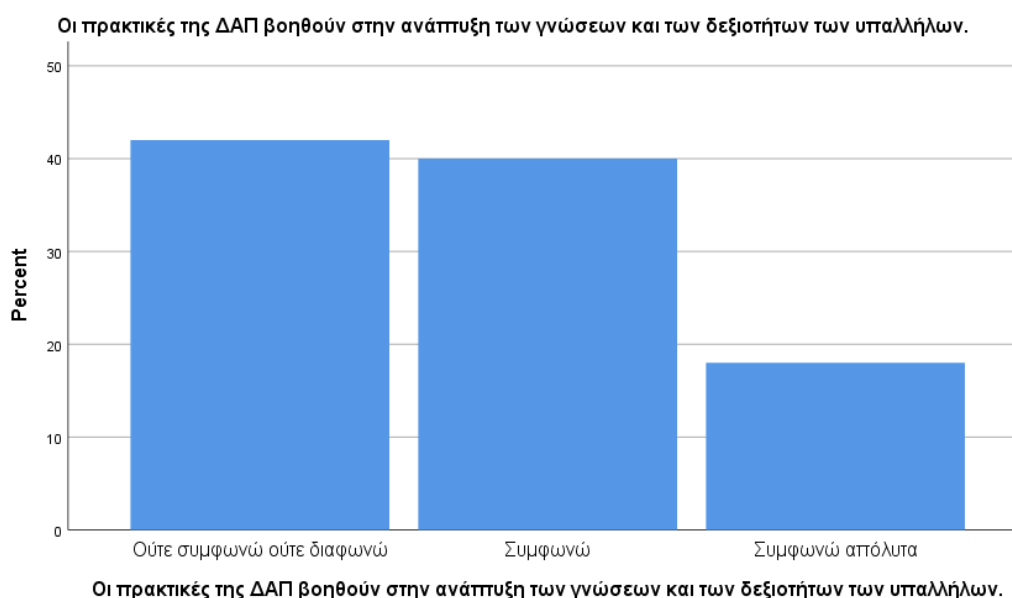


Προχωρώντας στον πίνακα 8 και στο διάγραμμα 4, παρατηρούμε πως σε ότι αφορά τις απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με την ερώτηση “Οι πρακτικές της ΔΑΠ βοηθούν στην ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζόμενων”, παρατηρούμε ότι 42 άτομα είναι ουδέτερα. Επίσης, 40 άτομα υποστηρίζουν ότι συμφωνούν και 18 ότι συμφωνούν απόλυτα. Συνεπώς, καθίσταται σαφές ότι οι περισσότεροι θεωρούν πως οι πρακτικές της ΔΑΠ μπορούν να συμβάλουν στην ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζόμενων.

Πίνακας 8-Οι πρακτικές της ΔΑΠ βοηθούν στην ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζόμενων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	42	42,0	42,0	42,0
	Συμφωνώ	40	40,0	40,0	82,0
	Συμφωνώ απόλυτα	18	18,0	18,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4-Οι πρακτικές της ΔΑΠ βοηθούν στην ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζόμενων

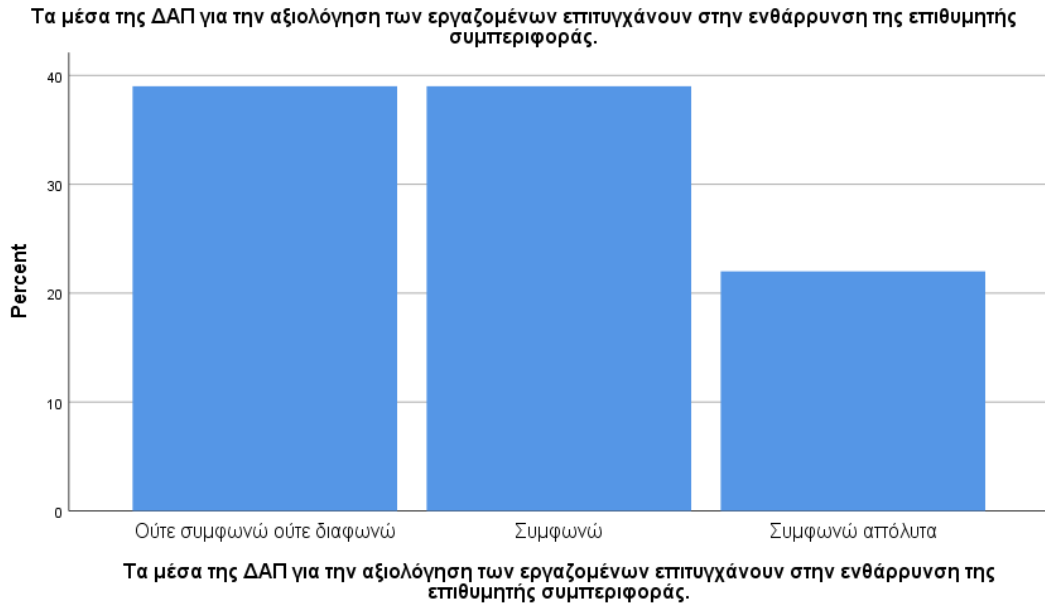


Συνεχίζοντας με την ερώτηση “Τα μέσα της ΔΑΠ για την αξιολόγηση των εργαζομένων επιτυγχάνουν στην ενθάρρυνση της επιθυμητής συμπεριφοράς”, παρατηρούμε ότι το 39% δηλώνει ουδέτερο και το υπόλοιπο 39% συμφωνεί με την άποψη αυτή. Τέλος, το 22% συμφωνεί απόλυτα, καθιστώντας σαφές ότι τελικά η ΔΑΠ μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων καθώς συνδέεται στενά με την αξιολόγηση των εργαζομένων.

Πίνακας 9-Τα μέσα της ΔΑΠ για την αξιολόγηση των εργαζομένων επιτυγχάνουν στην ενθάρρυνση της επιθυμητής συμπεριφοράς

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	39	39,0	39,0	39,0
	Συμφωνώ	39	39,0	39,0	78,0
	Συμφωνώ απόλυτα	22	22,0	22,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Διάγραμμα 5-Τα μέσα της ΔΑΠ για την αξιολόγηση των εργαζομένων επιτυγχάνουν στην ενθάρρυνση της επιθυμητής συμπεριφοράς



Ο πίνακας 10 με το διάγραμμα 6 που ακολουθούν παρουσιάζουν τα αποτελέσματα στην ερώτηση “Το τμήμα της ΔΑΠ επιτυγχάνει ενεργά την αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων”. Παρατηρούμε ότι το 47% δε λαμβάνει ξεκάθαρη άποψη καθώς ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή. Επίσης, το 27% συμφωνεί και το 10% συμφωνεί απόλυτα. Τέλος, διαπιστώνεται ότι το 16% διαφωνεί με τη συγκεκριμένη αντίληψη και συνεπώς θεωρεί ότι η ΔΑΠ δεν μπορεί να επηρεάσει ενεργά την αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Πίνακας 10-Το τμήμα της ΔΑΠ επιτυγχάνει ενεργά την αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	16	16,0	16,0	16,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	47	47,0	47,0	63,0
	Συμφωνώ	27	27,0	27,0	90,0
	Συμφωνώ απόλυτα	10	10,0	10,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Διάγραμμα 6-Το τμήμα της ΔΑΠ επιτυγχάνει ενεργά την αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων



Στη συνέχεια αναλύονται τα αποτελέσματα σχετικά με την ερώτηση ‘‘Η ΔΑΠ είναι αντικειμενική σε ότι αφορά τις προαγωγές και τις ανταμοιβές των εργαζόμενων’’. Τα περισσότερα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα και συγκεκριμένα 48 άτομα από τα 100 είναι ουδέτερα και δε λαμβάνουν ξεκάθαρη άποψη. Τα 30 άτομα συμφωνούν και τα οι 7 συμφωνούν απόλυτα. Επίσης, 15 άτομα διαφωνούν και θεωρούν ότι η ΔΑΠ δεν είναι αντικειμενική στις προαγωγές και τις ανταμοιβές των εργαζόμενων.

Πίνακας 11-Η ΔΑΠ είναι αντικειμενική σε ότι αφορά τις προαγωγές και τις ανταμοιβές των εργαζόμενων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	15	15,0	15,0	15,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	48	48,0	48,0	63,0
	Συμφωνώ	30	30,0	30,0	93,0
	Συμφωνώ απόλυτα	7	7,0	7,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Διάγραμμα 7-Η ΔΑΠ είναι αντικειμενική σε ότι αφορά τις προαγωγές και τις ανταμοιβές των εργαζόμενων



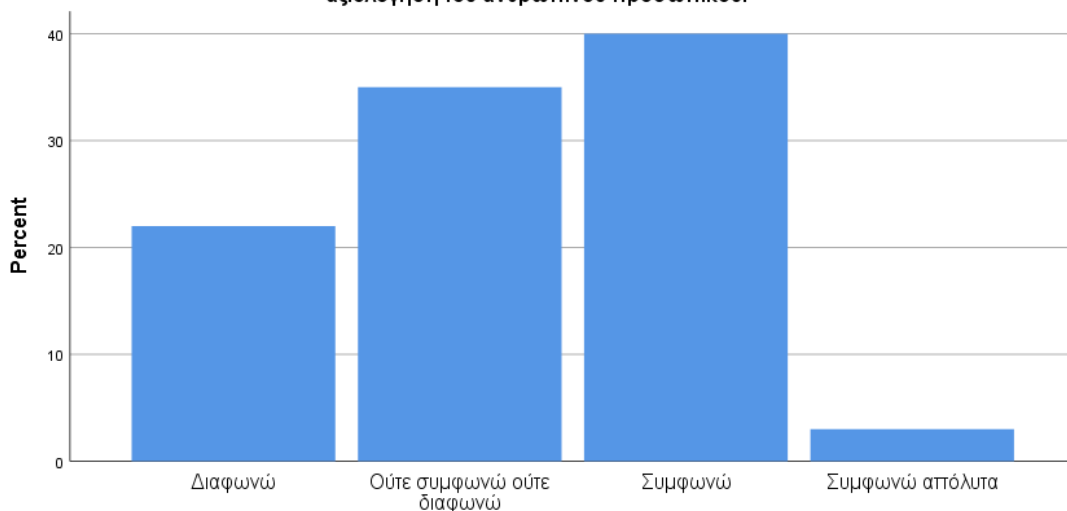
Προχωρώντας στον πίνακα 12 παρατηρούμε ότι το 40% δηλώνει ότι η ανώτατη διοίκηση και η ΔΑΠ μοιράζονται τις ίδιες ιδέες και αντιλήψεις σχετικά με την εκπαίδευση και την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. Το 35% φαίνεται πως ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη ενώ το 22% δηλώνει ότι διαφωνεί. Τέλος, μόλις το 3% υποστηρίζει ότι συμφωνεί απόλυτα με την συγκεκριμένη άποψη. Συνεπώς, γίνεται αντιληπτό ότι η πλειοψηφία των ατόμων συμφωνεί με την άποψη ότι η ανώτατη διοίκηση και η ΔΑΠ μοιράζονται τις ίδιες ιδέες και αντιλήψεις σχετικά με την εκπαίδευση και την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Πίνακας 12-Η ανώτατη διοίκηση και η ΔΑΠ μοιράζονται τις ίδιες ιδέες και αντιλήψεις σχετικά με την εκπαίδευση και την αξιολόγηση του ανθρώπινου προσωπικού

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	22	22,0	22,0	22,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	35	35,0	35,0	57,0
	Συμφωνώ	40	40,0	40,0	97,0
	Συμφωνώ απόλυτα	3	3,0	3,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Διάγραμμα 8-Η ανώτατη διοίκηση και η ΔΑΠ μοιράζονται τις ίδιες ιδέες και αντιλήψεις σχετικά με την εκπαίδευση και την αξιολόγηση του ανθρώπινου προσωπικού

Η ανώτατη διοίκηση και η ΔΑΠ μοιράζονται τις ίδιες ιδέες και αντιλήψεις σχετικά με την εκπαίδευση και την αξιολόγηση του ανθρώπινου προσωπικού.



Η ανώτατη διοίκηση και η ΔΑΠ μοιράζονται τις ίδιες ιδέες και αντιλήψεις σχετικά με την εκπαίδευση και την αξιολόγηση του ανθρώπινου προσωπικού.

Στη συνέχεια ο πίνακας 13 παρουσιάζει τα αποτελέσματα σχετικά με την ερώτηση “Όταν λαμβάνονται αποφάσεις για τη δουλειά των εργαζόμενων, ο Γενικός

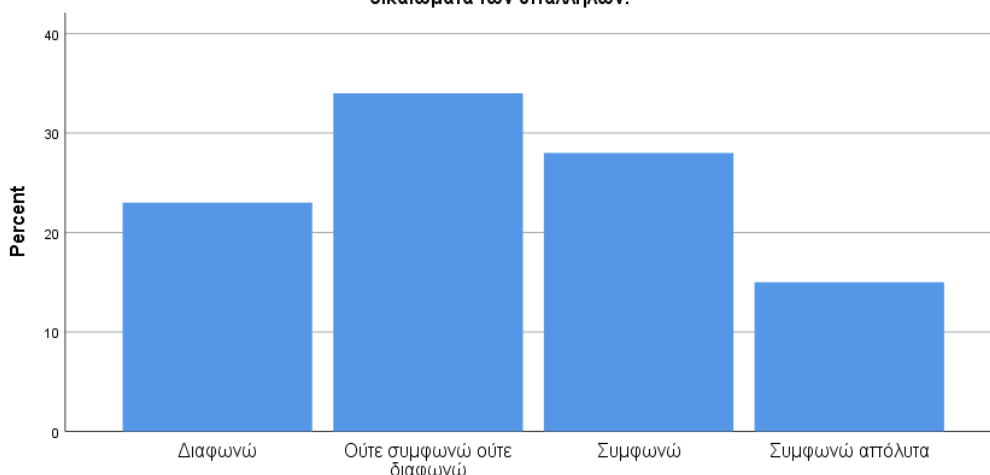
Διευθυντής δείχνει ενδιαφέρον για τα δικαιώματα των εργαζόμενων''. Συγκεκριμένα, παρατηρούμε ότι το 34% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή ενώ το 28% φαίνεται να συμφωνεί και το 15% να συμφωνεί απόλυτα. Επιπλέον, διαπιστώνουμε πως το 23% διαφωνεί. Καθίσταται επομένως σαφές πως τα πιο πολλά άτομα συμφωνούν πως ο Γενικός Διευθυντής ενδιαφέρεται για τα δικαιώματα των εργαζόμενων.

Πίνακας 13-Όταν λαμβάνονται αποφάσεις για τη δουλειά των εργαζόμενων, ο Γενικός Διευθυντής δείχνει ενδιαφέρον για τα δικαιώματα των εργαζόμενων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	23	23,0	23,0	23,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	34	34,0	34,0	57,0
	Συμφωνώ	28	28,0	28,0	85,0
	Συμφωνώ απόλυτα	15	15,0	15,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Διάγραμμα 9-Όταν λαμβάνονται αποφάσεις για τη δουλειά των εργαζόμενων, ο Γενικός Διευθυντής δείχνει ενδιαφέρον για τα δικαιώματα των εργαζόμενων

Όταν λαμβάνονται αποφάσεις για τη δουλειά των υπαλλήλων, ο Γενικός Διευθυντής δείχνει ενδιαφέρον για τα δικαιώματα των υπαλλήλων.



Όταν λαμβάνονται αποφάσεις για τη δουλειά των υπαλλήλων, ο Γενικός Διευθυντής δείχνει ενδιαφέρον για τα δικαιώματα των υπαλλήλων.

4.3.3 Ηγεσία, εργασιακό κλίμα και εμπιστοσύνη

Αναφορικά με την ερώτηση “Οι μάνατζερ του νοσοκομείου ασχολούνται με τα προβλήματα που ανακύπτουν στο χώρο εργασίας”, διαπιστώνουμε πως το 42% συμφωνεί με την άποψη αυτή, το 39% είναι ουδέτερο καθώς ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 13% συμφωνεί απόλυτα. Επιπλέον, μόνο το 6% διαφωνεί με την άποψη αυτή. Συνεπώς, καθίσταται σαφές, ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων υποστηρίζει πως οι μάνατζερ ενδιαφέρονται για τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν στον εργασιακό χώρο.

Πίνακας 14-Οι μάνατζερ του νοσοκομείου ασχολούνται με τα προβλήματα που ανακύπτουν στο χώρο εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	6	6,0	6,0	6,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	39	39,0	39,0	45,0
	Συμφωνώ	42	42,0	42,0	87,0
	Συμφωνώ απόλυτα	13	13,0	13,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Συνεχίζοντας στον πίνακα 15 και στα αποτελέσματα της ερώτησης ‘‘Οι μάνατζερ του νοσοκομείου συμβουλεύουν σε θέματα κατάρτισης για βελτίωση των ικανοτήτων που αποσκοπούν στην επίτευξη της εργασίας των εργαζομένων’’ , διαπιστώνουμε ότι το 42% συμφωνεί και το 16% συμφωνεί απόλυτα. Επιπλέον, το 35% υποστηρίζει πως ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί ενώ μόλις το 7% διαφωνεί. Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι η πλειοψηφία των ατόμων θεωρεί πως οι μάνατζερ συμβουλεύουν σωστά σε θέματα κατάρτισης και βελτίωσης των ικανοτήτων των εργαζόμενων.

Πίνακας 15-Οι μάνατζερ του νοσοκομείου συμβουλεύουν σε θέματα κατάρτισης για βελτίωση των ικανοτήτων που αποσκοπούν στην επίτευξη της εργασίας των εργαζομένων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	7	7,0	7,0	7,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	35	35,0	35,0	42,0
	Συμφωνώ	42	42,0	42,0	84,0
	Συμφωνώ απόλυτα	16	16,0	16,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

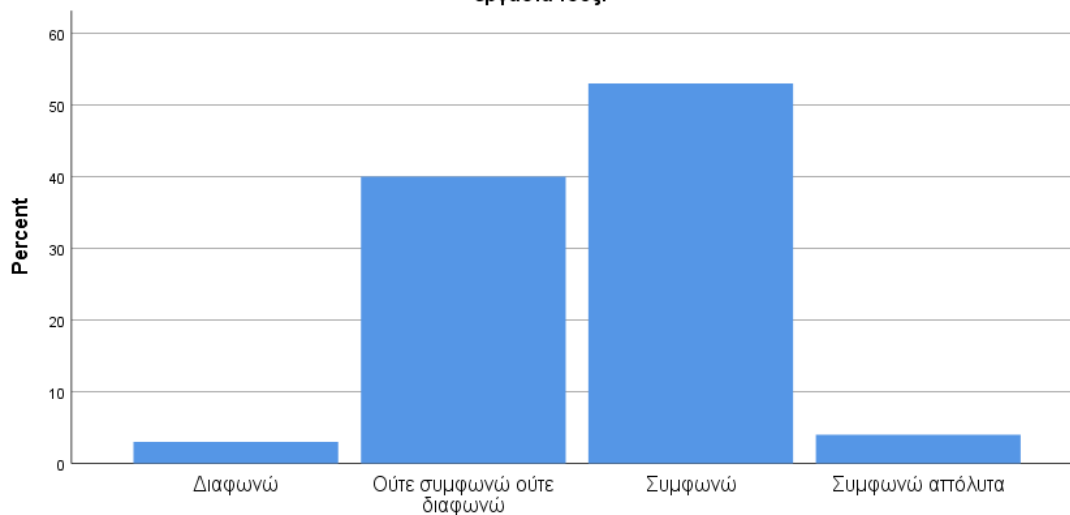
Τόσο ο πίνακας 16 όσο και το διάγραμμα 10 παρουσιάζουν την ανάλυση των απαντήσεων στην ερώτηση ‘‘Οι μάνατζερ του νοσοκομείου ενθαρρύνουν το προσωπικό να βελτιώσουν τις δεξιότητες που σχετίζονται με την εργασία τους’’. Προκύπτει πως 53 άτομα συμφωνούν με την άποψη αυτή και 4 συμμετέχοντες συμφωνούν απόλυτα. Επιπλέον, 40 από τους 100 δηλώνουν ουδέτεροι και δε λαμβάνουν ξεκάθαρη θέση ενώ 3 άτομα διαφωνούν. Επομένως, φαίνεται πως οι μάνατζερ στις περισσότερες υγειονομικές μονάδες ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους στη βελτίωση των δεξιοτήτων τους.

Πίνακας 16-Οι μάνατζερ του νοσοκομείου ενθαρρύνουν το προσωπικό να βελτιώσουν τις δεξιότητες που σχετίζονται με την εργασία τους

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	3	3,0	3,0	3,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	40	40,0	40,0	43,0
	Συμφωνώ	53	53,0	53,0	96,0
	Συμφωνώ απόλυτα	4	4,0	4,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Διάγραμμα 10-Οι μάνατζερ του νοσοκομείου ενθαρρύνουν το προσωπικό να βελτιώσουν τις δεξιότητες που σχετίζονται με την εργασία τους

Οι μάνατζερ του νοσοκομείου ενθαρρύνουν το προσωπικό να βελτιώσουν τις δεξιότητες που σχετίζονται με την εργασία τους.



Οι μάνατζερ του νοσοκομείου ενθαρρύνουν το προσωπικό να βελτιώσουν τις δεξιότητες που σχετίζονται με την εργασία τους.

Συνεχίζοντας με την επόμενη ερώτηση που αφορά την ηγεσία και την οργάνωση και συγκεκριμένα στην διατύπωση της άποψης “Οι μάνατζερ του νοσοκομείου λαμβάνουν υπόψη τα προσωπικά συναισθήματα των εργαζομένων τα οποία ενδέχεται να επηρεάσουν την απόδοση των εργαζόμενων”, παρατηρούμε ότι το 42% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Επίσης, το 39% συμφωνεί και το 14% φαίνεται να συμφωνεί απόλυτα. Τέλος, μόλις το 5% διαφωνεί.

Πίνακας 17-Οι μάνατζερ του νοσοκομείου λαμβάνουν υπόψη τα προσωπικά συναισθήματα των εργαζομένων τα οποία ενδέχεται να επηρεάσουν την απόδοση των εργαζόμενων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	5	5,0	5,0	5,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	42	42,0	42,0	47,0
	Συμφωνώ	39	39,0	39,0	86,0
	Συμφωνώ απόλυτα	14	14,0	14,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Προχωρώντας στον πίνακα 18 παρατηρούμε πως σε ότι αφορά την ερώτηση “Οι εργαζόμενοι διαπιστώνουν ότι οι ανταμοιβές για τις προσπάθειές κατανέμονται με ισότιμο τρόπο”, φαίνεται πως η πλειοψηφία των ατόμων και συγκεκριμένα το 54% δηλώνει ουδέτερο. Επίσης, το 27% συμφωνεί και το 5% συμφωνεί απόλυτα. Επιπλέον, το 14% διαφωνεί και θεωρεί ότι δεν υπάρχει ισοτιμία σε ότι αφορά τις ανταμοιβές.

Πίνακας 18-Οι εργαζόμενοι διαπιστώνουν ότι οι ανταμοιβές για τις προσπάθειές τους κατανέμονται με ισότιμο τρόπο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	14	14,0	14,0	14,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	54	54,0	54,0	68,0
	Συμφωνώ	27	27,0	27,0	95,0
	Συμφωνώ απόλυτα	5	5,0	5,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Σχετικά με τα αποτελέσματα της τελευταίας ερώτησης που αφορά την ηγεσία “Το νοσοκομείο αντιμετωπίζει τους ανθρώπους δίκαια και αμερόληπτα”, παρατηρούμε ότι το 40 από τα 100 άτομα φαίνεται να συμφωνεί και 10 συμμετέχοντες συμφωνούν απόλυτα. Επίσης, 38 από τους ερωτηθέντες ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ενώ 12 άτομα διαφωνούν. Συνεπώς καθίσταται σαφές ότι η πλειοψηφία των εργαζόμενων στον τομέα της υγείας θεωρεί ότι οι επιχειρήσεις είναι δίκαιες και αμερόληπτες.

Πίνακας 19-Το νοσοκομείο αντιμετωπίζει τους ανθρώπους δίκαια και αμερόληπτα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	12	12,0	12,0	12,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	38	38,0	38,0	50,0
	Συμφωνώ	40	40,0	40,0	90,0
	Συμφωνώ απόλυτα	10	10,0	10,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

4.3.4 Ικανοποίηση από τις πρακτικές της ΔΑΠ

Συνεχίζοντας στον πίνακα 20 και στο διάγραμμα 11 παρατηρούμε ότι 57 άτομα δηλώνουν ευχαρίστηση σχετικά με τις διαδικασίες πρόσληψης και τις επιλογές του προσωπικού και 4 συμμετέχοντες συμφωνούν απόλυτα. Επιπλέον, 33 άτομα είναι ουδέτερα και μόλις 6 από τους 100 διαφωνούν και δηλώνουν δυσαρέσκεια. Συνεπώς, καθίσταται σαφές ότι τα περισσότερα άτομα στον τομέα της υγείας είναι ευχαριστημένα σχετικά με τις διαδικασίες πρόσληψης που εφαρμόζονται.

Πίνακας 20-Αισθάνομαι ευχαριστημένος με τις διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής του προσωπικού

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	6	6,0	6,0	6,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	33	33,0	33,0	39,0
	Συμφωνώ	57	57,0	57,0	96,0
	Συμφωνώ απόλυτα	4	4,0	4,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Διάγραμμα 11-Αισθάνομαι ευχαριστημένος με τις διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής του προσωπικού



Ο πίνακας 21 στη συνέχεια παρουσιάζει τα αποτελέσματα στην ερώτηση ‘‘Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις επαγγελματικές ευκαιρίες εξέλιξης που παρέχονται από τη ΔΑΠ της εταιρείας’’. Παρατηρούμε ότι το 46% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, ενώ μόλις το 7% φαίνεται να διαφωνεί. Επιπλέον, διαπιστώνουμε πως το 40% δηλώνει ότι συμφωνεί με την άποψη αυτή και το 7% συμφωνεί απόλυτα. Καθίσταται επομένως σαφές ότι τα περισσότερα άτομα συμφωνούν με την αντίληψη ότι η ΔΑΠ προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης.

Πίνακας 21-Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης που παρέχονται από τη ΔΑΠ του νοσοκομείου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	7	7,0	7,0	7,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	46	46,0	46,0	53,0
	Συμφωνώ	40	40,0	40,0	93,0
	Συμφωνώ απόλυτα	7	7,0	7,0	100,0

	Total	100	100,0	100,0	
--	-------	-----	-------	-------	--

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αναφορικά με την ερώτηση ‘‘Αισθάνομαι ικανοποιημένος από το σύστημα αμοιβών που εφαρμόζεται από την ΔΑΠ του νοσοκομείου’’. Διαπιστώνεται και πάλι ότι ένα μεγάλο μέρος των εργαζόμενων και συγκεκριμένα το 42% φαίνεται να είναι ουδέτεροι ενώ το 43% συμφωνεί και το υπόλοιπο 3% συμφωνεί απόλυτα. Επίσης, το 12% διαφωνεί με την άποψη αυτή. Συνεπώς, καθίσταται σαφές ότι η πλειοψηφία των εργαζόμενων στον τομέα της υγείας δηλώνει ικανοποίηση από το σύστημα αμοιβών που εφαρμόζεται.

Πίνακας 22-Αισθάνομαι ικανοποιημένος από το σύστημα αμοιβών που εφαρμόζεται από την ΔΑΠ του νοσοκομείου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	12	12,0	12,0	12,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	42	42,0	42,0	54,0
	Συμφωνώ	43	43,0	43,0	97,0
	Συμφωνώ απόλυτα	3	3,0	3,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Διάγραμμα 12-Αισθάνομαι ικανοποιημένος από το σύστημα αμοιβών που εφαρμόζεται από την ΔΑΠ του νοσοκομείου



Συνεχίζοντας στον πίνακα 23 και στο διάγραμμα 13 παρατηρούμε ότι σε ό,τι αφορά τα αποτελέσματα στην ερώτηση “Το νοσοκομείο βοηθά τους εργαζόμενους να απολαμβάνουν ισορροπία μεταξύ της προσωπικής ζωής και εργασίας”, διαπιστώνεται ότι το 50% συμφωνεί με την άποψη αυτή και το 6% συμφωνεί απόλυτα. Επιπλέον, το 36% δηλώνει ουδέτερο και το 8% διαφωνεί με αυτή τη διατύπωση. Συνεπώς, καθίσταται σαφές ότι τα περισσότερα άτομα στον τομέα της υγείας, θεωρούν ότι το νοσοκομείο βοηθά τους υπαλλήλους ώστε να υπάρχει ισορροπία μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής.

**Πίνακας 23-Το νοσοκομείο βοηθά τους εργαζόμενους να απολαμβάνουν
ισορροπία μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	8	8,0	8,0	8,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	36	36,0	36,0	44,0
	Συμφωνώ	50	50,0	50,0	94,0
	Συμφωνώ απόλυτα	6	6,0	6,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Διάγραμμα 13-Το νοσοκομείο βοηθά τους εργαζόμενους να απολαμβάνουν
ισορροπία μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας**



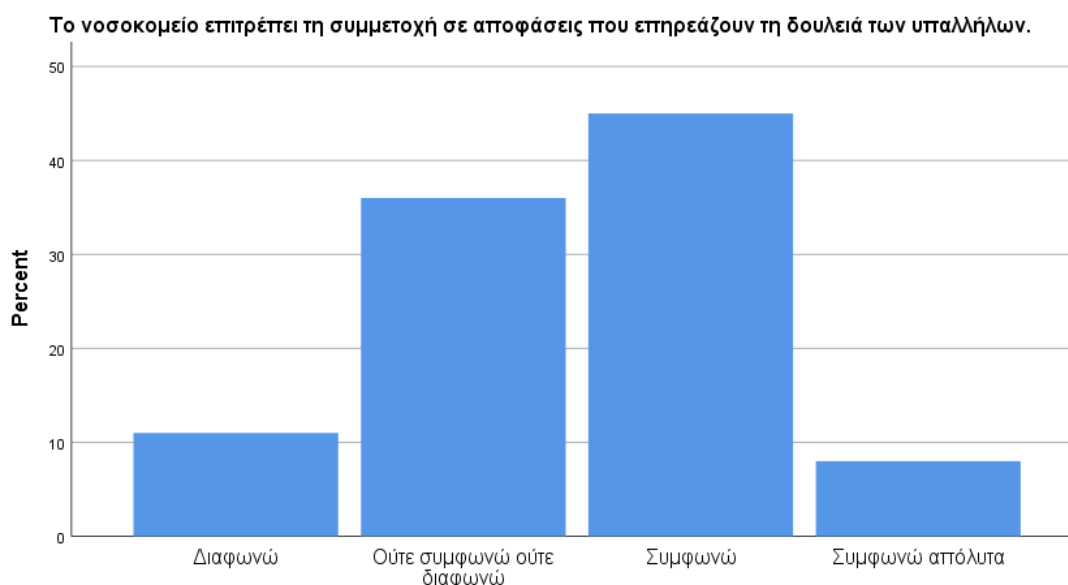
4.3.5 Υποκίνηση και δέσμευση εργαζομένων και πρακτικές ΔΑΠ

Προχωρώντας στον πίνακα 24 και στο διάγραμμα 14 παρατηρούμε πως σε ότι αφορά την ερώτηση “Το νοσοκομείο επιτρέπει τη συμμετοχή σε αποφάσεις που επηρεάζουν τη δουλειά των εργαζόμενων”, φαίνεται ότι το 45% συμφωνεί με την άποψη αυτή και το 8% συμφωνεί απόλυτα. Επιπλέον, το 36% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί ενώ το 11% δείχνει να διαφωνεί με τη συγκεκριμένη αντίληψη και να θεωρεί ότι δεν υπάρχει δυνατότητα συμμετοχής των εργαζόμενων στις αποφάσεις. Παρόλα αυτά, με βάση τα αποτελέσματα αποδεικνύεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να συμμετέχουν στις αποφάσεις που λαμβάνονται από το νοσοκομείο.

Πίνακας 24-Το νοσοκομείο επιτρέπει τη συμμετοχή σε αποφάσεις που επηρεάζουν τη δουλειά των εργαζόμενων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	11	11,0	11,0	11,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	36	36,0	36,0	47,0
	Συμφωνώ	45	45,0	45,0	92,0
	Συμφωνώ απόλυτα	8	8,0	8,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Διάγραμμα 14-Το νοσοκομείο επιτρέπει τη συμμετοχή σε αποφάσεις που επηρεάζουν τη δουλειά των εργαζόμενων



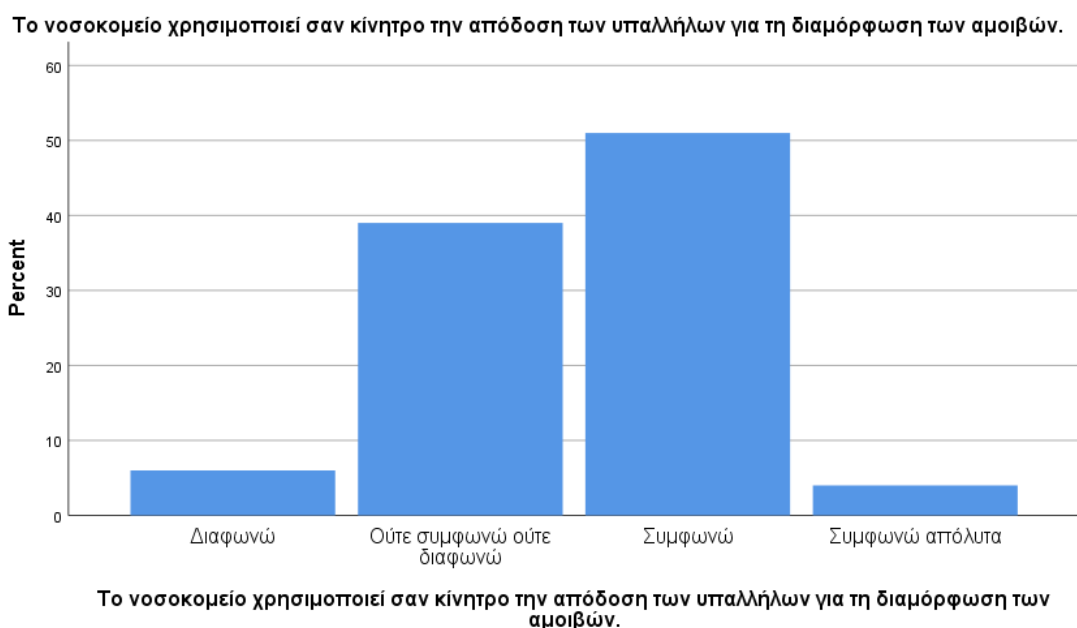
Το νοσοκομείο επιτρέπει τη συμμετοχή σε αποφάσεις που επηρεάζουν τη δουλειά των υπαλλήλων.

Σχετικά με τις αντιλήψεις των εργαζόμενων σχετικά με το κίνητρο που χρησιμοποιούν οι υγειονομικές μονάδες για τη διαμόρφωση των αμοιβών, φαίνεται ότι το 51% θεωρεί ότι η εταιρεία χρησιμοποιεί την απόδοση και το 4% συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή. Επίσης, 39 άτομα δηλώνουν ουδέτερα σχετικά με τα κίνητρα που χρησιμοποιούνται ενώ μόλις 6 συμμετέχοντες θεωρούν ότι η εταιρεία δεν χρησιμοποιεί την απόδοση σαν κίνητρο για τη διαμόρφωση των αμοιβών.

Πίνακας 25-Το νοσοκομείο χρησιμοποιεί σαν κίνητρο την απόδοση των εργαζόμενων για τη διαμόρφωση των αμοιβών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	6	6,0	6,0	6,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	39	39,0	39,0	45,0
	Συμφωνώ	51	51,0	51,0	96,0
	Συμφωνώ απόλυτα	4	4,0	4,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Διάγραμμα 15-Το νοσοκομείο χρησιμοποιεί σαν κίνητρο την απόδοση των εργαζόμενων για τη διαμόρφωση των αμοιβών

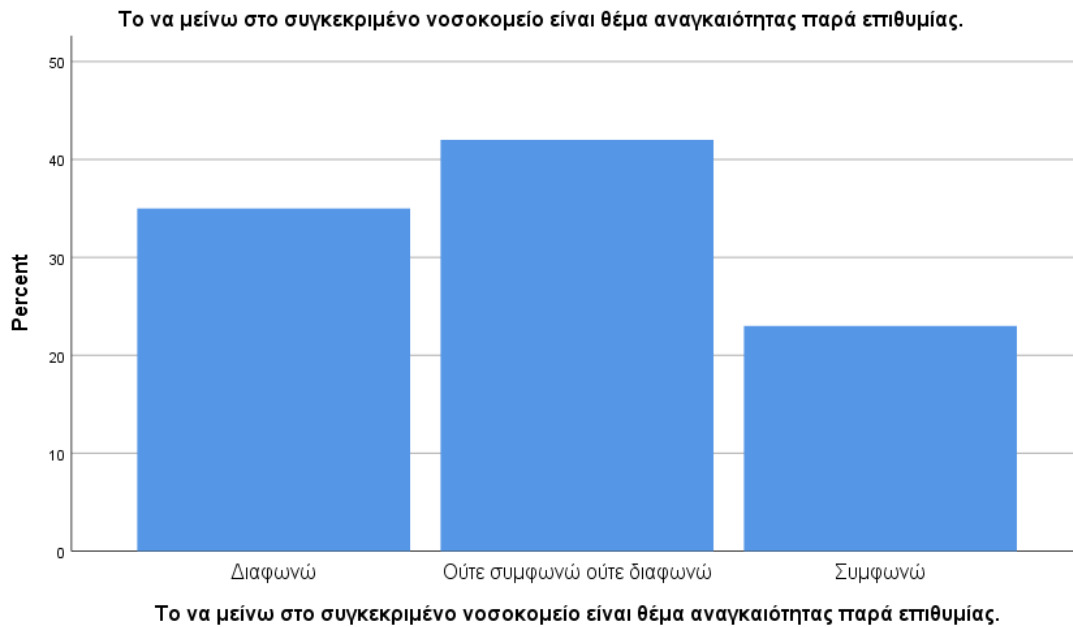


Προχωρώντας στα αποτελέσματα της ερώτησης ‘Το να μείνω στο συγκεκριμένο νοσοκομείο είναι θέμα αναγκαιότητας παρά επιθυμίας’, παρατηρούμε ότι το 42% είναι ουδέτερο καθώς ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή ενώ το 35% φαίνεται ότι διαφωνεί και μόλις το 23% δηλώνει ότι συμφωνεί. Συνεπώς, καθίσταται σαφές ότι τα περισσότερα άτομα δε επιθυμούν πραγματικά να παραμείνουν στο νοσοκομείο.

Πίνακας 26-Το να μείνω στο συγκεκριμένο νοσοκομείο είναι θέμα αναγκαιότητας παρά επιθυμίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	35	35,0	35,0	35,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	42	42,0	42,0	77,0
	Συμφωνώ	23	23,0	23,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Διάγραμμα 16-Το να μείνω στο συγκεκριμένο νοσοκομείο είναι θέμα αναγκαιότητας παρά επιθυμίας



Σε ότι αφορά τις απαντήσεις στην ερώτηση ‘Μου αρέσει να συζητώ για την επιχείρησή μου με ανθρώπους έξω από αυτήν’, προκύπτει ότι το 32% δε λαμβάνει ξεκάθαρη θέση ενώ το 41% φαίνεται να συμφωνεί και το 27% διαφωνεί. Συνεπώς, προκύπτει ότι ένα μεγάλο μέρος των εργαζόμενων δεν έχει πρόβλημα στο να συζητά για το νοσοκομείο στο οποίο εργάζεται.

Πίνακας 27-Μου αρέσει να συζητώ για το νοσοκομείο μου με ανθρώπους έξω από αυτό

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	27	27,0	27,0	27,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	32	32,0	32,0	59,0
	Συμφωνώ	41	41,0	41,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Διάγραμμα 17-Μου αρέσει να συζητώ για το νοσοκομείο μου με ανθρώπους έξω από αυτό

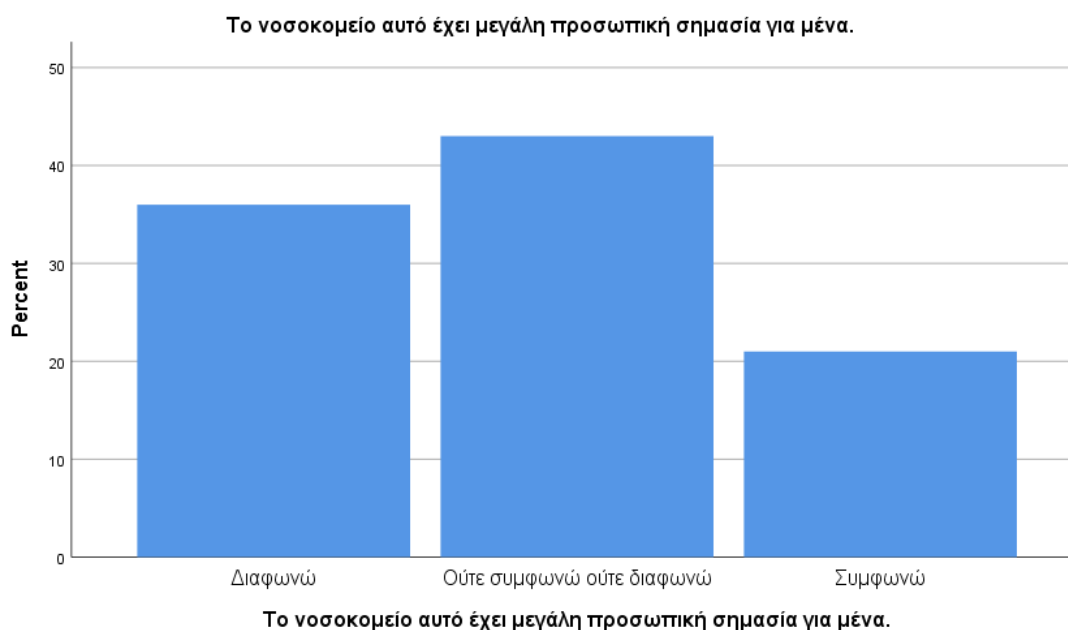


Προχωρώντας στον πίνακα 28 και στο διάγραμμα 18 παρατηρούμε ότι αναφορικά με τα αποτελέσματα της ερώτησης “Το νοσοκομείο αυτό έχει μεγάλη προσωπική σημασία για εμένα”, φαίνεται ότι το 43% είναι ουδέτερο και το 21% συμφωνεί με την άποψη αυτή. Επίσης, το 36% διαφωνεί και θεωρεί ότι το νοσοκομείο δεν έχει μεγάλη σημασία για εκείνους.

Πίνακας 28- Το νοσοκομείο αυτό έχει μεγάλη προσωπική σημασία για μένα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	36	36,0	36,0	36,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	43	43,0	43,0	79,0
	Συμφωνώ	21	21,0	21,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Διάγραμμα 18-Το νοσοκομείο αυτό έχει μεγάλη προσωπική σημασία για μένα



Συνεχίζοντας με τα αποτελέσματα στην ερώτηση “ Προτίθεμαι να φύγω από τη δουλειά μου όσο το δυνατό γρηγορότερα’’, διαπιστώνουμε ότι 43 από τους 100 συμμετέχοντες είναι ουδέτεροι και ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με την άποψη αυτή. Επίσης, 44 άτομα διαφωνούν και μόλις 13 συμφωνούν. Επομένως, καθίσταται σαφές ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα δείχνει να μη θέλει να φύγει από τη δουλειά που έχει.

Πίνακας 29-Προτίθεμαι να φύγω από τη δουλειά μου όσο το δυνατό γρηγορότερα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	44	44,0	44,0	44,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	43	43,0	43,0	87,0
	Συμφωνώ	13	13,0	13,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Διάγραμμα 19-Προτίθεται να φύγω από τη δουλειά μου όσο το δυνατό γρηγορότερα



Αναφορικά με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση “Στη δουλειά μου πάντα επιμένω, ακόμα και όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά”, προκύπτει πως 50 άτομα συμφωνούν με την άποψη αυτή και 8 συμφωνούν απόλυτα. Επίσης, 9 άτομα διαφωνούν και 33 είναι ουδέτεροι. Διαπιστώνεται ότι υπάρχει θέληση και επιμονή παρά τις δυσκολίες, χαρακτηριστικό των εργαζόμενων στην υγεία, κυρίως των υγειονομικών.

Πίνακας 30-Στη δουλειά μου πάντα επιμένω, ακόμα και όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	9	9,0	9,0	9,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	33	33,0	33,0	42,0
	Συμφωνώ	50	50,0	50,0	92,0
	Συμφωνώ απόλυτα	8	8,0	8,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Διάγραμμα 20-Στη δουλειά μου πάντα επιμένω, ακόμα και όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά

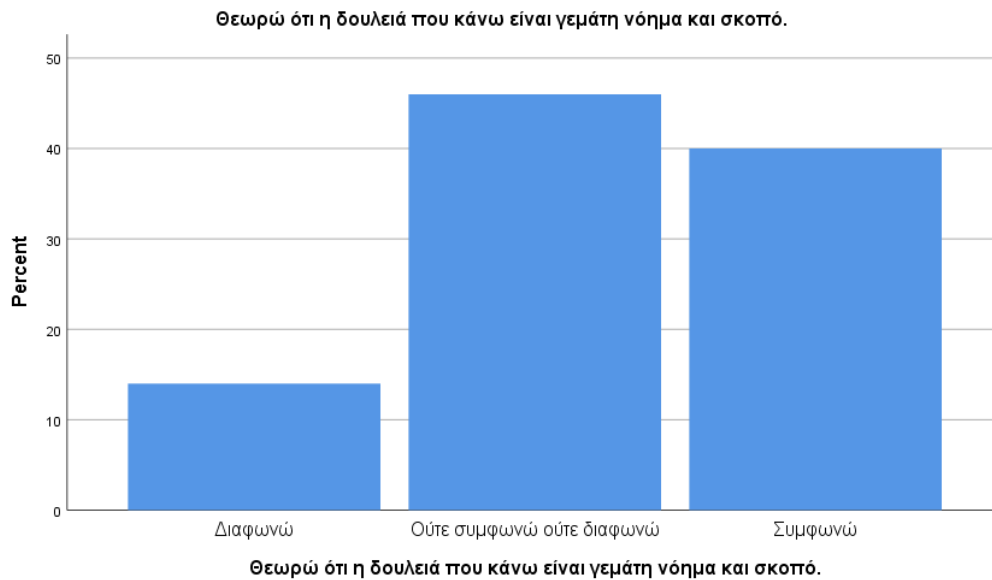


Προχωρώντας στον πίνακα 31 και το διάγραμμα 21 φαίνεται πώς το 46% είναι ουδέτερο στην ερώτηση “Θεωρώ ότι η δουλειά που κάνω είναι γεμάτη νόημα και σκοπό”. Ωστόσο, 40 άτομα συμφωνούν με την αντίληψη αυτή και μόλις 14 συμμετέχοντες φαίνεται να διαφωνούν. Επομένως, προκύπτει ότι τα πιο πολλά άτομα νιώθουν ευχαρίστηση και νόημα με τη δουλειά τους.

Πίνακας 31-Θεωρώ ότι η δουλειά που κάνω είναι γεμάτη νόημα και σκοπό

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	14	14,0	14,0	14,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	46	46,0	46,0	60,0
	Συμφωνώ	40	40,0	40,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Διάγραμμα 21-Θεωρώ ότι η δουλειά που κάνω είναι γεμάτη νόημα και σκοπό



Σε ότι αφορά την ερώτηση “Είμαι απορροφημένος από την εργασία μου”, προκύπτει πως 45 από τους συμμετέχοντες δε λαμβάνουν ξεκάθαρη θέση ενώ 30 άτομα συμφωνούν με την άποψη αυτή. Τέλος, 25 από τους 100 συμμετέχοντες δηλώνουν αντίθετοι με την συγκεκριμένη αντίληψη.

Πίνακας 32-Είμαι απορροφημένος από την εργασία μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	25	25,0	25,0	25,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	45	45,0	45,0	70,0
	Συμφωνώ	30	30,0	30,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Διάγραμμα 22-Είμαι απορροφημένος από την εργασία μου



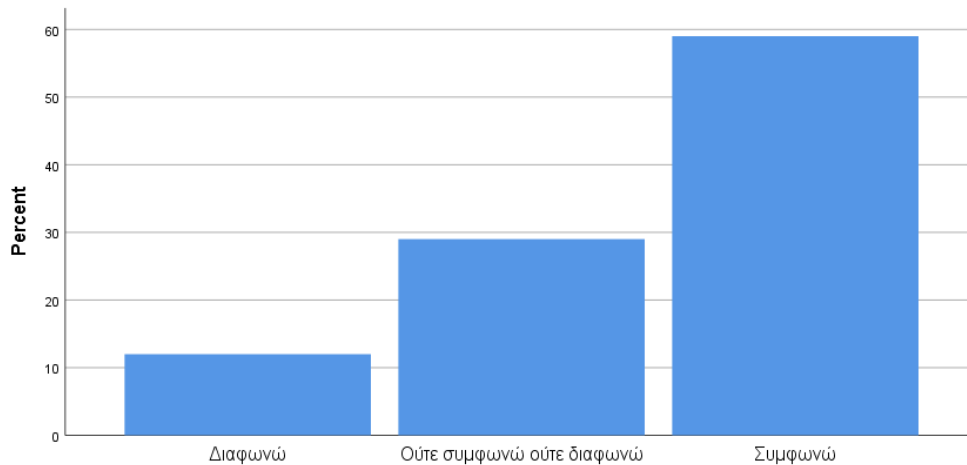
Μία άλλη ερώτηση που εξετάζει την υποκίνηση των εργαζόμενων είναι η “Προσπαθώ να μοιράζομαι τα ευχάριστα και τα δυσάρεστα καθήκοντα με τους ανωτέρους μου όσο το δυνατόν πιο δίκαια”. Το μεγαλύτερο ποσοστό και συγκεκριμένα το 59% συμφωνεί με την άποψη αυτή ενώ τα 29% δηλώνει ουδέτερο. Τέλος, το 12% φαίνεται πως διαφωνεί. Καθίσταται λοιπόν σαφές, ότι τα περισσότερα άτομα και φαίνεται πως μοιράζονται τα θετικά και τα αρνητικά που προκύπτουν στη δουλειά.

Πίνακας 33-Προσπαθώ να μοιράζομαι τα ευχάριστα και τα δυσάρεστα καθήκοντα με τους ανωτέρους μου όσο το δυνατόν πιο δίκαια

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	12	12,0	12,0	12,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	29	29,0	29,0	41,0
	Συμφωνώ	59	59,0	59,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Διάγραμμα 23-Προσπαθώ να μοιράζομαι τα ευχάριστα και τα δυσάρεστα καθήκοντα με τους ανωτέρους μου όσο το δυνατόν πιο δίκαια

Προσπαθώ να μοιράζομαι τα ευχάριστα και τα δυσάρεστα καθήκοντα με τους ανωτέρους μου όσο το δυνατόν πιο δίκαια.



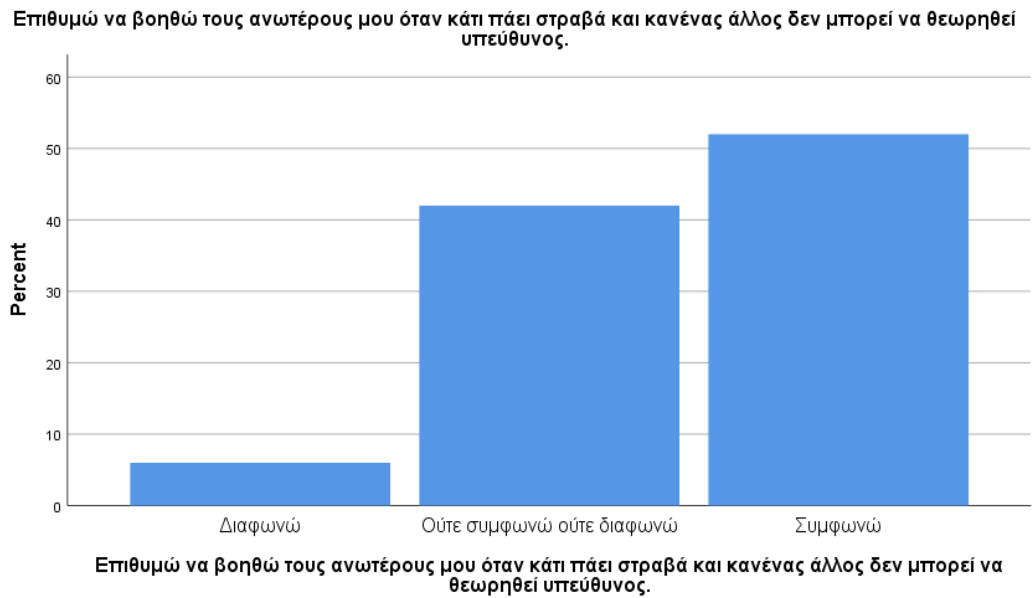
Προσπαθώ να μοιράζομαι τα ευχάριστα και τα δυσάρεστα καθήκοντα με τους ανωτέρους μου όσο το δυνατόν πιο δίκαια.

Ο πίνακας 34 στη συνέχεια και το διάγραμμα 24 δείχνουν πως 52 από τους 100 συμμετέχοντες συμφωνούν με την άποψη αυτή ενώ 42 άτομα ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν. Τέλος, μόλις 6 άτομα φαίνεται ότι διαφωνούν. Γίνεται λοιπόν σαφές ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας θέλουν να βοηθούν τους ανωτέρους τους όταν κάτι δεν πάει καλά.

Πίνακας 34-Επιθυμώ να βοηθώ τους ανωτέρους μου όταν κάτι πάει στραβά και κανένας άλλος δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνος

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	6	6,0	6,0	6,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	42	42,0	42,0	48,0
	Συμφωνώ	52	52,0	52,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Διάγραμμα 24-Επιθυμώ να βοηθώ τους ανωτέρους μου όταν κάτι πάει στραβά και κανένας άλλος δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνος



4.3.6 Αντίληψη εργαζομένων αναφορικά με το ψυχολογικό συμβόλαιο

Σε ότι αφορά την ερώτηση “Το νοσοκομείο εκπληρώνει τις υποχρεώσεις της σε ότι αφορά τις ευκαιρίες για εξέλιξη και κατάρτιση, προκύπτει ότι 52 από τους συμμετέχοντες συμφωνούν με την άποψη αυτή και 38 άτομα δηλώνουν ουδέτερα. Τέλος, μόλις 10 άτομα διαφωνούν. Επομένως, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι το νοσοκομείο τηρεί τις υποχρεώσεις του αναφορικά με τις ευκαιρίες εξέλιξης και κατάρτισης.

Πίνακας 35-Το νοσοκομείο εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του σε ότι αφορά τις ευκαιρίες για εξέλιξη και κατάρτιση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	10	10,0	10,0	10,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	38	38,0	38,0	48,0
	Συμφωνώ	52	52,0	52,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Διάγραμμα 25-Το νοσοκομείο εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του σε ότι αφορά τις ευκαιρίες για εξέλιξη και κατάρτιση

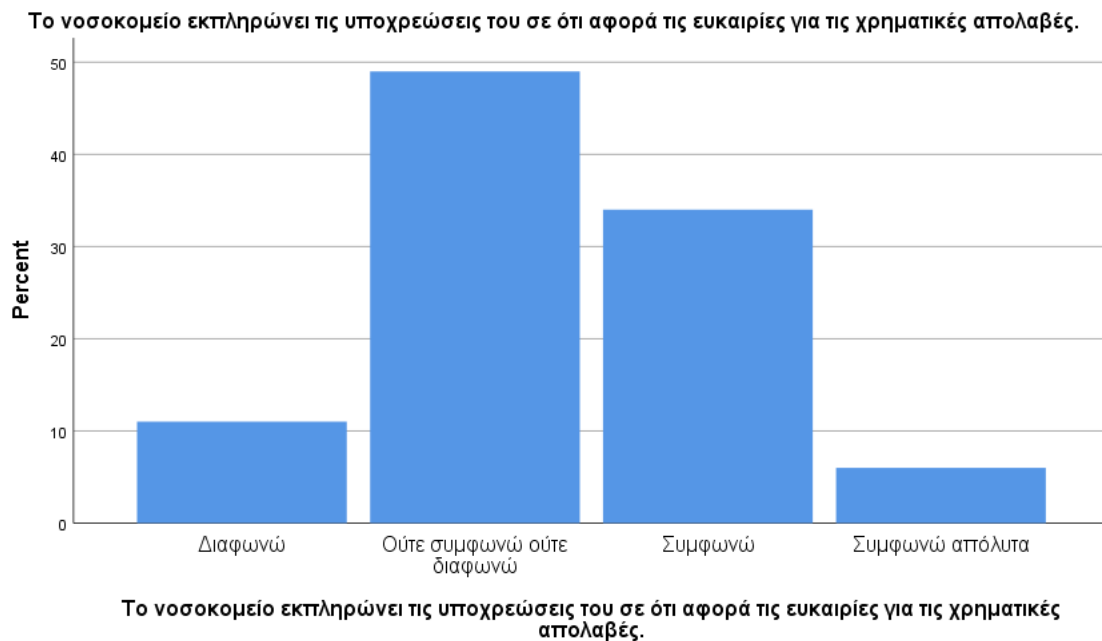


Στη συνέχεια ο πίνακας 36 παρουσιάζει τα αποτελέσματα στην ερώτηση “Το νοσοκομείο εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του σε ότι αφορά τις ευκαιρίες για τις χρηματικές απολαβές”. Το 49% εμφανίζεται ουδέτερο ενώ το 34% συμφωνεί με την άποψη αυτή. Επίσης, το 6% συμφωνεί απόλυτα και το 11% διαφωνεί. Επομένως, φαίνεται πως αρκετά άτομα φαίνεται να θέλουν πιστεύουν ότι η εταιρεία τηρεί τις υποχρεώσεις της σε ότι αφορά την ευκαιρίες για χρηματικές απολαβές.

Πίνακας 36-Το νοσοκομείο εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του σε ότι αφορά τις ευκαιρίες για τις χρηματικές απολαβές

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	11	11,0	11,0	11,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	49	49,0	49,0	60,0
	Συμφωνώ	34	34,0	34,0	94,0
	Συμφωνώ απόλυτα	6	6,0	6,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Διάγραμμα 26-Το νοσοκομείο εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του σε ότι αφορά τις ευκαιρίες για τις χρηματικές απολαβές



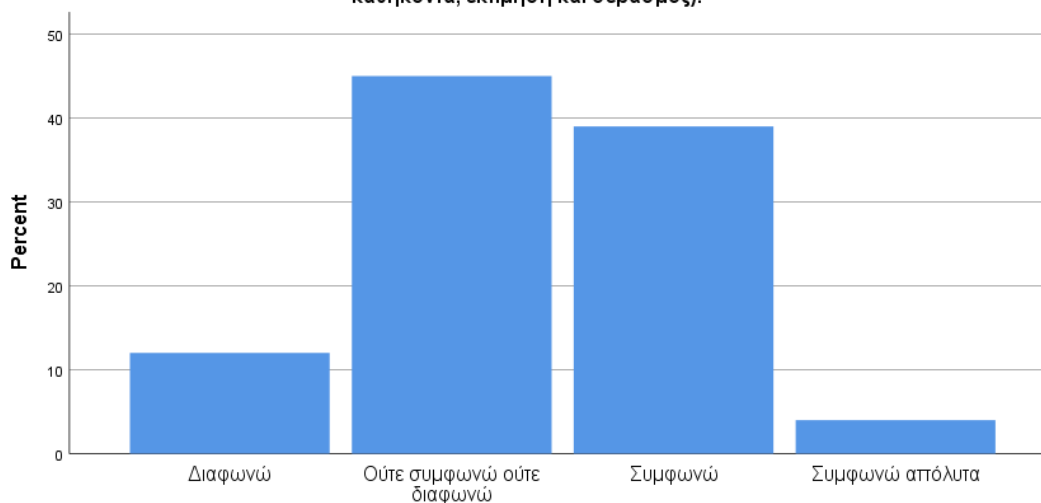
Προχωρώντας στα αποτελέσματα της ερώτησης “Το νοσοκομείο εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του σε ότι αφορά τις συνθήκες εργασίας”, διαπιστώνεται ότι 39 άτομα δηλώνουν ότι συμφωνούν και 4 ότι συμφωνούν απόλυτα. Επιπλέον, φαίνεται ότι 45 άτομα είναι ουδέτερα και 12 διαφωνούν. Συνεπώς, προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν ότι το νοσοκομείο τηρεί τις υποχρεώσεις σε ότι αφορά τις συνθήκες εργασίας.

Πίνακας 37-Το νοσοκομείο εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του σε ότι αφορά τις συνθήκες εργασίας (ωράριο εργασίας, σαφή καθήκοντα, εκτίμηση και σεβασμός)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	12	12,0	12,0	12,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	45	45,0	45,0	57,0
	Συμφωνώ	39	39,0	39,0	96,0
	Συμφωνώ απόλυτα	4	4,0	4,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Διάγραμμα 27-Το νοσοκομείο εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του σε ότι αφορά τις συνθήκες εργασίας (ωράριο εργασίας, σαφή καθήκοντα, εκτίμηση και σεβασμός)

Το νοσοκομείο εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του σε ότι αφορά τις συνθήκες εργασίας (ωράριο εργασίας, σαφή καθήκοντα, εκτίμηση και σεβασμός).



Το νοσοκομείο εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του σε ότι αφορά τις συνθήκες εργασίας (ωράριο εργασίας, σαφή καθήκοντα, εκτίμηση και σεβασμός).

4.3.7 Αντίληψη εργαζόμενων για την επίδοση του νοσοκομείου

Ο πίνακας 38 στη συνέχεια και το διάγραμμα 28 δείχνουν ότι αναφορικά με την ερώτηση ‘‘Το νοσοκομείο επιτυγχάνει τους στόχους του σε όρους αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας’’, το 47% συμφωνεί με την άποψη αυτή και το 43% δηλώνει ουδέτερο. Επίσης, μόλις το 10% φαίνεται ότι διαφωνεί με την αντίληψη αυτή. Συνεπώς, προκύπτει ότι οι πιο πολλοί εργαζόμενοι θεωρούν ότι το νοσοκομείο πετυχαίνει τους στόχους του αναφορικά με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα.

Πίνακας 38-Το νοσοκομείο επιτυγχάνει τους στόχους του σε όρους αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	10	10,0	10,0	10,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	43	43,0	43,0	53,0
	Συμφωνώ	47	47,0	47,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Διάγραμμα 28-Το νοσοκομείο επιτυγχάνει τους στόχους του σε όρους αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας



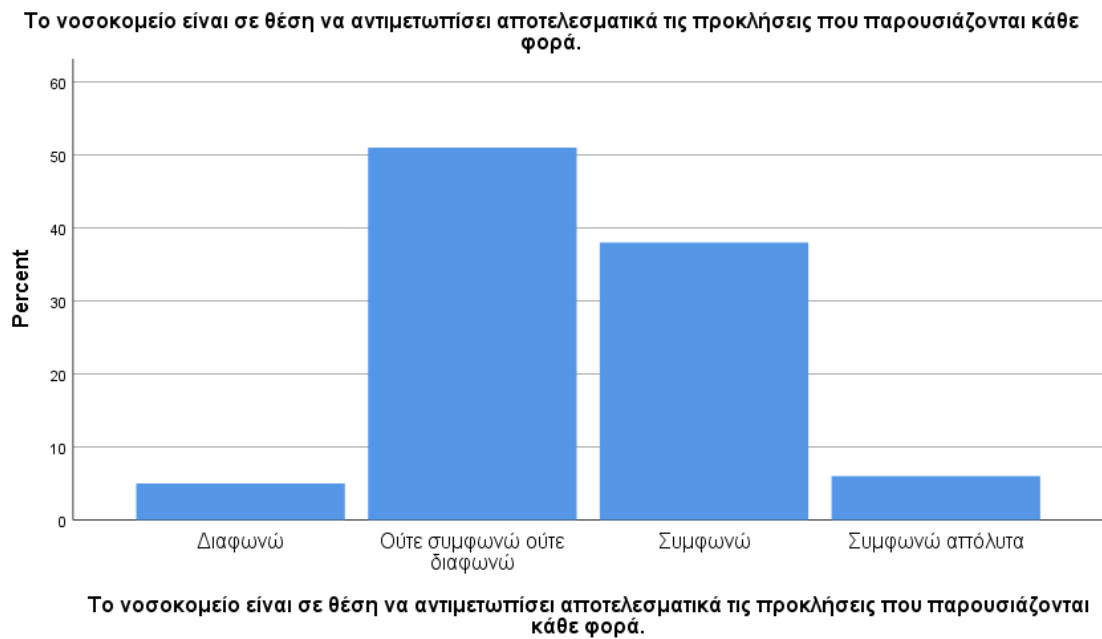
Το νοσοκομείο επιτυγχάνει τους στόχους του σε όρους αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.

Συνεχίζοντας με τις απαντήσεις στην ερώτηση “Το νοσοκομείο είναι σε θέση να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις προκλήσεις που παρουσιάζονται κάθε φορά”, παρατηρούμε ότι το 51% δε λαμβάνει ξεκάθαρη θέση ενώ το 38% συμφωνεί με την άποψη αυτή. Επίσης, το 6% συμφωνεί απόλυτα και το 5% διαφωνεί. Επομένως, θα λέγαμε ότι αρκετοί εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να ανταποκριθούν ικανοποιητικά στις προκλήσεις.

Πίνακας 39-Το νοσοκομείο είναι σε θέση να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις προκλήσεις που παρουσιάζονται κάθε φορά

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	5	5,0	5,0	5,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	51	51,0	51,0	56,0
	Συμφωνώ	38	38,0	38,0	94,0
	Συμφωνώ απόλυτα	6	6,0	6,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Διάγραμμα 29-Το νοσοκομείο είναι σε θέση να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις προκλήσεις που παρουσιάζονται κάθε φορά

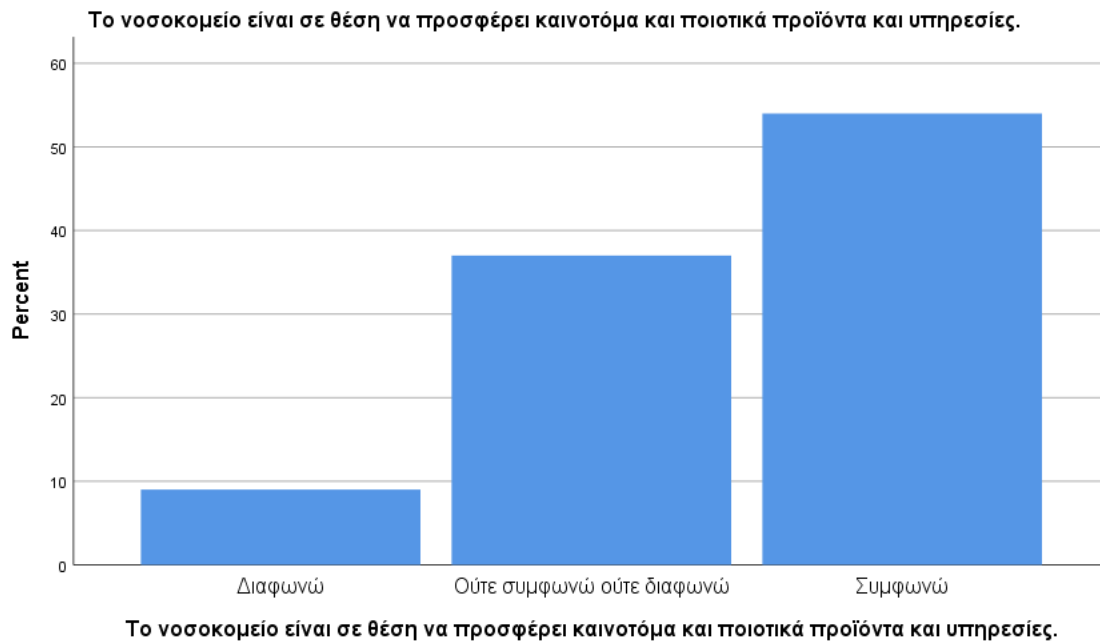


Η τελευταία ερώτηση αναφορικά με την αντίληψη των εργαζόμενων για την απόδοση της εταιρείας και συγκεκριμένα στην ερώτηση “Το νοσοκομείο είναι σε θέση να προσφέρει καινοτόμα προϊόντα και ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες”, φαίνεται ότι το 54% συμφωνεί με την άποψη αυτή και το 37% δηλώνει ουδέτερο καθώς ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Τέλος, μόλις το 9% δείχνει να διαφωνεί. Επομένως, καθίσταται σαφές ότι οι πιο πολλοί εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας πιστεύουν πως οι εταιρείες είναι σε θέση να προσφέρουν καινοτόμα και ποιοτικά προϊόντα.

Πίνακας 40-Το νοσοκομείο είναι σε θέση να προσφέρει καινοτόμα και ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	9	9,0	9,0	9,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	37	37,0	37,0	46,0
	Συμφωνώ	54	54,0	54,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Διάγραμμα 30-Το νοσοκομείο είναι σε θέση να προσφέρει καινοτόμα και ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι ανθρώπινοι πόροι, στις μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας είναι το υγειονομικό προσωπικό (ιατροί και νοσηλευτές) και το μη υγειονομικό προσωπικό (διοικητικοί, τεχνικοί, τραπεζοκόμοι, καθαριότητα, οδηγοί, κλπ.) Οι γνώσεις, οι δεξιότητες και η ποιότητα της εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού συνολικά είναι οι καθοριστικοί παράγοντες για την επιτυχία της κάθε μονάδας υγείας προς όφελος των ασθενών και του κοινωνικού συνόλου.

Σε πολλά συστήματα υγείας παγκοσμίως, η Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων αναγνωρίζεται σαν παράγοντας πρωταρχικής σημασίας για την επιτυχία τους. Συγκεκριμένα, οι ανθρώπινοι πόροι θεωρούνται ένας από τους τέσσερις πυλώνες πάνω στους οποίους οικοδομείται ένα σύγχρονο σύστημα υγείας, με τους άλλους τρεις να είναι οι κτιριακές εγκαταστάσεις, ο βιοϊατρικός τεχνολογικός εξοπλισμός και τα φάρμακα και αναλώσιμα νοσηλευτικά υλικά.

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσης εργασίας, αξιολογούμε τα παρακάτω ευρήματα.

- Οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν συμφωνούν πως η μονάδα υγείας στην οποία εργάζονται εφαρμόζει πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων.
- Η πλειοψηφία θεωρεί πως οι πρακτικές της ΔΑΠ μπορούν να συμβάλουν στην ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων.
- Πολύ μικρό ποσοστό θεωρεί ότι η ΔΑΠ είναι αντικειμενική σε ότι αφορά τις προαγωγές και τις αμοιβές και ότι αυτές κατανέμονται με δίκαιο τρόπο. Επίσης είναι μειοψηφικό το ποσοστό που συμφωνεί ότι η διοίκηση ενδιαφέρεται για τα δικαιώματα των εργαζομένων.
- Οι περισσότεροι συμφωνούν πως η διοίκηση του νοσοκομείου τους ενθαρρύνει για να βελτιώσουν τις ικανότητες τους και ότι λαμβάνει υπόψη τα συναισθήματα που ενδέχεται να επηρεάσουν την απόδοσή τους.
- Η πλειοψηφία είναι ικανοποιημένη από τις διαδικασίες πρόσληψης και συμφωνεί ότι το νοσοκομείο βοηθά στην ισορροπία μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας.
- Επίσης, διαπιστώνεται με μεγάλη πλειοψηφία, ότι υπάρχει θέληση και επιμονή στην εργασία παρά τις δυσκολίες.

- Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν ότι το νοσοκομείο πετυχαίνει τους στόχους του αναφορικά με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα και ότι είναι σε θέση να προσφέρει καινοτόμες υπηρεσίες.

Οι λειτουργίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι επομένως πολύ σημαντικές στο χώρο της υγείας. Οι σύγχρονες νοσηλευτικές μονάδες στην Ελλάδα, τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα, επιβάλλεται να τις ενσωματώνουν στο μοντέλο διοίκησης τους. Πρέπει να υιοθετηθεί άμεσα, κυρίως στις μονάδες του δημόσιου τομέα, η σύγχρονη αντίληψη διοίκησης ανθρώπινων πόρων, με σαφή στρατηγική κατεύθυνση και σαφείς στόχους για τη διαχείριση και την ανάπτυξη των εργαζόμενων όλων των ειδικοτήτων.

Βιβλιογραφία

- Πολύζος Ν. (2014) «Διοίκηση και οργάνωση υπηρεσιών υγείας», εκδόσεις Κριτική.
- Κυριόπουλος Γ. (2017). «Υγεία και Ιατρική Περίθαλψη», εκδόσεις Παπαδόπουλος
- Σουλιώτης Κ. (2019) «Τεκμηριωμένη Πολιτική Υγείας», εκδόσεις Παπαζήση.
- Al Salem, M. (2010). Human Resources Management Integrated Strategic Approach. (Unpublished doctoral thesis). University Library, Sharjah UAE.
- Armstrong, M. (2000). A handbook for Human Resource Management practices (13th ed.). Londo: Kogan.
- Bratton, J., & Gold, J. (2012) Human Resource Management: Theory and Practice, 4th Edition, Houndmills: Macmillan.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In K. M. Rowland, & G. R. Ferris (Eds.)
- Choudhary, N., & Lamba, S. (2013). Impact of HRM practices on organizational commitment of employees. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 2(4), pp. 407-422.
- Chuang, C., Jackson, S., & Jiang, Y. (2013). Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge. *Journal of Management*, 42(2), pp. 524-554.
- Curran, B., & Walsworth, S. (2014). Can you Pay Employees to Innovate? Evidence from the Canadian Private Sector. *Human Resource Management Journal*, 24(3), pp. 290–306.
- George Doran, Arthur Miller and James Cunningham (1981) in their article “There’s a S.M.A.R.T. way to write management goals and objectives” Specific, Measurable, Attainable, Realistic and Timely (SMART)

Gilles Dussault & Carl-Ardy Dubois (2013): “Human resources for health policies: a critical component in health policies”

Edgar, F. & Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures –different results, *Personnel Review*, Vol. 34 No. 5, pp. 534-49.

Fening, F., & Amaria, P. (2011). Impact of human resource management practices on small firm performance in a country in recession. *American Journal of Business Research*, 4(1), 23-54.

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

George, J. M., & Jones, G. R. (2008). *Understanding and Managing Organizational behavior*. New Jersey, USA: Pearson/Prentice Hall.

Green, F. (2004). Why has work effort become more intense? *Industrial Relations A Journal of Economy and Society*, 43(4), pp. 709–741.

Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21, pp. 3–13.

Harris, C., Cortvriend, P. & Hyde, P. (2007). Human resource management and performance in health care organizations, University of Manchester, Manchester, UK. *Journal of Health Organization and Management*, 21(4/5).

Heneman, H, & Milanowski, A., (2007). *Assessing Human Resource Alignment: The Foundation for Building Total Teacher Quality Improvement*. Madison: University of Wisconsin, Wisconsin Center for Education Research, Consortium for Policy Research in Education.

Heywood, J., & Wei, X. (2006). Performance pay and job satisfaction. *Journal of Industrial Relations*, 48(4), pp. 523–540.

Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 635-72.

Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), pp. 1–56.

- Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies*, 50, pp. 1448–1480.
- Joudeh, M. (2010). *Human Resources Management.*, Amman, Jordan: Weal Publishing.
- Keenoy T, Anthony P (1992). HRM: metaphor, meaning and morality. In: Blyton P, Turnbull P, eds, *Reassessing Human Resource Management*, pp. 233–55. London: Sage.
- Keating, M. (2011). *Managing professionals: exploring the role of the hospital HR function* Aoife McDermott, Cardiff University Business School, Cardiff, UK. *Journal of Health Organization and Management*, 25(6).
- Legge K (1995b). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Macmillan: London.
- Legge K. (1998). The morality of HRM. In: Mabey C, Skinner D, Clark T, eds, *Experiencing Human Resource Management*, pp. 112–45. London: Sage.
- Liao, Y. (2011). The effect of human resource management control systems on the relationship between knowledge management strategy and firm performance, *International Journal of Manpower*, 32 (5/6) (2011), pp. 494-511
- McKinnies, R., Collins, S., Collins, K. Sc. & Matthews, E. (2010). Lack of performance: The top reasons for terminating healthcare employees. *Journal of Management*, 32(3).
- Muathe, S., & Nyambane, J. (2017). Strategic human resource management practices and performance of employees in the ministry of health, Nairobi city county, Kenya. *International Journal for Innovation Education and Research*, 5(12), pp. 211-227.
- S. Ozcan, P. Hornby. *Determining Hospital Workforce Requirements: A Case Study*
- Ogbonnaya, C., Daniels, K., & Nielsen, K. (2017). Does contingent pay encourage positive employee attitudes and intensify work? *Human Resource Management Journal*, 27(1), pp. 94–112.
- Pattanayak, B. (2005). *Human resource management*, New Delhi, India: prentice hall of India publishing company.

Petmesidou, Maria; Papanastasiou, Stefanos; Pempetzoglou, Maria; Papatheodorou, Christos; Polyzoidis, Periklis (2015). Health and Long-term Care [in Greek]. Athens: INE/GSEE – Observatory on Economic and Social Developments.

Papaslanis, T., V. Kontaxakis, C. Christodoulou, M.I. Kontaxaki, C. Papageorgiou, (2016). Suicide in Greece 1992–2012: a time-series analysis. *International Journal of Social Psychiatry*, 62(5), pp. 471–476.

Rue, L. W., & Byars, L. L. (2004). *Supervision: Key link to productivity*. Boston, MA: McGraw-Hill, Irwin.

Umphress, E. E., K, Smith-Crowe., AP, B., J, D., & M. B. Watkins. (2007). When Birds of a Feather Flock Together and When They Do Not: Status Composition, Social Dominance Orientation, and Organizational Attractiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), pp. 396-409.

Valverde, M. & Ryan, G. (2006). Distributing HRM responsibilities: a classification of organizations, *Universitat Rovira Virgili, Department of Business, Avinguda Universitat, Tarragona, Spain, Vol. 35 No. 6, Emerald Group Publishing Limited*.

Zairi, M. (2002). Building human resources capability in health care: a global analysis of best practice – part I. *Health Manpower Management*, 24(3), MCB University Press.

Zuelv, M. (2003). *People management*. Amman, Jordan: Dar Al-Safa for publication and distribution.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο

ΤΜΗΜΑ 1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Φύλο:

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία :

- 25-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 60+

3. Χρόνια υπηρεσίας στο νοσοκομείο:

- 0-5
- 6-10
- 11+

4. Θέση στην ιεραρχία:

- Ανώτατο στέλεχος
- Μεσαίο στέλεχος / Διευθυντής
- Υπάλληλος

ΤΜΗΜΑ 2: Αντίληψη αναφορικά με τη Στρατηγική του Νοσοκομείου και τις Πρακτικές Ανθρωπίνων Πόρων

1. Το νοσοκομείο σας δίνει μεγάλη βαρύτητα στις στρατηγικές που εφαρμόζει, όπως είναι η στρατηγική κόστους, καινοτομίας και ποιότητας.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

2. Το νοσοκομείο εφαρμόζει συγκεκριμένες πρακτικές αναφορικά με τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

3. Οι πρακτικές της ΔΑΠ είναι γνωστές και εύκολα κατανοητές σε όλους στο νοσοκομείο.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

4. Οι πρακτικές της ΔΑΠ βοηθούν στην ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζόμενων.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

5. Τα μέσα της ΔΑΠ για την αξιολόγηση των εργαζομένων επιτυγχάνουν στην ενθάρρυνση της επιθυμητής συμπεριφοράς.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

6. Το τμήμα της ΔΑΠ επιτυγχάνει ενεργά την αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

7. Η ΔΑΠ είναι αντικειμενική σε ότι αφορά τις προαγωγές και τις ανταμοιβές των εργαζόμενων.

- Διαφωνώ απόλυτα

- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

8. Η ανώτατη διοίκηση και η ΔΑΠ μοιράζονται τις ίδιες ιδέες και αντιλήψεις σχετικά με την εκπαίδευση και την αξιολόγηση του ανθρώπινου προσωπικού.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

9. Όταν λαμβάνονται αποφάσεις για τη δουλειά των εργαζόμενων, ο Γενικός Διευθυντής δείχνει ενδιαφέρον για τα δικαιώματα των εργαζόμενων.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

ΤΜΗΜΑ 3: Αντίληψη αναφορικά με την Ηγεσία στο Νοσοκομείο, το Οργανωσιακό κλίμα, και την Οργανωσιακή εμπιστοσύνη

10. Οι μάνατζερ του νοσοκομείου ασχολούνται με τα προβλήματα που ανακύπτουν στο χώρο εργασίας.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

11. Οι μάνατζερ του νοσοκομείου συμβουλεύουν σε θέματα κατάρτισης για βελτίωση των ικανοτήτων που αποσκοπούν στην επίτευξη της εργασίας των εργαζομένων.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

12. Οι μάνατζερ του νοσοκομείου ενθαρρύνουν το προσωπικό να βελτιώσουν τις δεξιότητες που σχετίζονται με την εργασία τους.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

13. Οι μάνατζερ του νοσοκομείου λαμβάνουν υπόψη τα προσωπικά συναισθήματα των εργαζομένων τα οποία ενδέχεται να επηρεάσουν την απόδοση των εργαζόμενων.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

14. Οι εργαζόμενοι διαπιστώνουν ότι οι ανταμοιβές για τις προσπάθειές τους κατανέμονται με ισότιμο τρόπο.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

15. Το νοσοκομείο αντιμετωπίζει τους ανθρώπους δίκαια και αμερόληπτα.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

ΤΜΗΜΑ 4: Ικανοποίηση των εργαζόμενων από τις πρακτικές που εφαρμόζει η ΔΑΠ στο νοσοκομείο

16. Αισθάνομαι ευχαριστημένος με τις διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής του προσωπικού.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

17. Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης που παρέχονται από τη ΔΑΠ του νοσοκομείου

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

18. Αισθάνομαι ικανοποιημένος από το σύστημα αμοιβών που εφαρμόζεται από την ΔΑΠ του νοσοκομείου

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

19. Το νοσοκομείο βοηθά τους εργαζόμενους να απολαμβάνουν ισορροπία μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

ΤΜΗΜΑ 5: Υποκίνηση εργαζομένων, δέσμευση εργαζομένων και πρακτικές ΔΑΠ

20. Το νοσοκομείο επιτρέπει τη συμμετοχή σε αποφάσεις που επηρεάζουν τη δουλειά των εργαζόμενων.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

21. Το νοσοκομείο χρησιμοποιεί σαν κίνητρο την απόδοση των εργαζόμενων για τη διαμόρφωση των αμοιβών.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

22. Το να μείνω στο συγκεκριμένο νοσοκομείο είναι θέμα αναγκαιότητας παρά επιθυμίας.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

23. Μου αρέσει να συζητών για το νοσοκομείο μου με ανθρώπους έξω από αυτό.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

24. Το νοσοκομείο αυτό έχει μεγάλη προσωπική σημασία για μένα.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

25. Προτίθεμαι να φύγω από τη δουλειά μου όσο το δυνατό γρηγορότερα.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ

- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

26. Στη δουλειά μου πάντα επιμένω, ακόμα και όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

27. Θεωρώ ότι η δουλειά που κάνω είναι γεμάτη νόημα και σκοπό.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

28. Είμαι απορροφημένος από την εργασία μου.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

29. Προσπαθώ να μοιράζομαι τα ευχάριστα και τα δυσάρεστα καθήκοντα με τους ανωτέρους μου όσο το δυνατόν πιο δίκαια.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

30. Επιθυμώ να βοηθώ τους ανωτέρους μου όταν κάτι πάει στραβά και κανένας άλλος δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνος.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

ΤΜΗΜΑ 6: Αντίληψη εργαζόμενων αναφορικά με το ψυχολογικό συμβόλαιο

31. Το νοσοκομείο εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του σε ότι αφορά τις ευκαιρίες για εξέλιξη και κατάρτιση.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

32. Το νοσοκομείο εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του σε ότι αφορά τις ευκαιρίες για τις χρηματικές απολαβές.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

33. Το νοσοκομείο εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του σε ότι αφορά τις συνθήκες εργασίας (ωράριο εργασίας, σαφή καθήκοντα, εκτίμηση και σεβασμός).

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

ΤΜΗΜΑ 7: Αντίληψη εργαζόμενων για την επίδοση του νοσοκομείου

34. Το νοσοκομείο επιτυγχάνει τους στόχους του σε όρους αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

35. Το νοσοκομείο είναι σε θέση να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις προκλήσεις που παρουσιάζονται κάθε φορά.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

36. Το νοσοκομείο είναι σε θέση να προσφέρει καινοτόμα και ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα