

2026

þý — μ À - ' Á ± ã . Ä ¿ Å ± ½ , Á Î À 1 ½ ¿ Å
 þý ' Å ½ ± ¼ 1 0 ¿ Í ã Ä . ½ ± À ¿ ' ¿ Ä 1 0 ì Ä . Ä
 þý ' . ¼ ì ã 1 É ½ ½ ¿ ã ¿ 0 ¿ ¼ μ - É ½ ã Ä . ½
 þý Á ¿ 0 » ® ã μ 1 Â 0 ± 1 ' 1 ¿ 1 0 . Ä 1 0 - Â
 þý ± À ± ½ Ä ® ã μ 1 Â 0 ± Ä ¬ 0 ± 1 ¼ μ Ä ¬ Ä
 þý À ± ½ ' . ¼ - ± COVID-19 .

þý § ± Ä ¶ . ± , ± ½ ± ã - ¿ Å , œ ± Á - ½ ±
 þý œ μ Ä ± Ä Ä Å Ç 1 ± 0 ì Á ì 3 Á ± ¼ ¼ ± " . ¼ ì ã 1 ± Â " 1 ¿ - 0 . Ä . Ä , £ Ç ¿ » ® Ý 1 0 ¿ ½ ¿ ¼ 1 0 í ½ • Ä 1 Ä
 þý " 1 ¿ - 0 . Ä . Ä , ± ½ μ Ä 1 ã Ä ® ¼ 1 ¿ • μ ¬ Ä ¿ » 1 Â ¬ Æ ¿ Å



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ

Θέμα: Η επίδραση του ανθρώπινου δυναμικού στην αποδοτικότητα των δημόσιων νοσοκομείων στην Ελλάδα: Προκλήσεις και διοικητικές απαντήσεις κατά και μετά την πανδημία COVID-19.

Όνοματεπώνυμο: Μαρίνα Χατζηαθανασίου

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Χατζίκου Μαγδαληνή - Αφροδίτη

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή

Πλαίσιο Μεθοδολογίας και Συστηματικής Βιβλιογραφικής Ανασκόπησης (PRISMA)

Κεφάλαιο 1: Θεωρητικό Πλαίσιο - Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

1. Ορισμός, εξέλιξη και εννοιολογικές προσεγγίσεις της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
2. Κύριες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
 - 1.2.1 Σχεδιασμός, προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού
 - 1.2.2 Εκπαίδευση, κατάρτιση και ανάπτυξη
 - 1.2.3 Αξιολόγηση της απόδοσης και διαχείριση επίδοσης
 - 1.2.4 Ανταμοιβές, κίνητρα και επαγγελματική παρακίνηση
 - 1.2.5 Εργασιακές σχέσεις και οργανωσιακό κλίμα
3. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στη δημόσια διοίκηση και στον τομέα της υγείας
4. Το ανθρώπινο δυναμικό ως στρατηγικός πόρος στον τομέα της υγείας
5. Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Κεφάλαιο 2: Το ανθρώπινο δυναμικό στα δημόσια νοσοκομεία της Ελλάδας

1. Δομή και οργάνωση του Εθνικού Συστήματος Υγείας (ΕΣΥ)
2. Προφίλ και κατηγορίες ανθρώπινου δυναμικού στα δημόσια νοσοκομεία
 - 2.1. Ιατρικό προσωπικό
 - 2.2. Νοσηλευτικό προσωπικό
 - 2.3. Διοικητικό και βοηθητικό προσωπικό
 - 2.4. Δείκτες στελέχωσης, ανισοκατανομές και επιπτώσεις στην αποδοτικότητα
3. Προβλήματα και προκλήσεις πριν την πανδημία COVID-19
4. Διοικητικά εμπόδια στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
5. Ο ρόλος της ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας

Κεφάλαιο 3: Η πανδημία COVID-19 και οι επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό των δημόσιων νοσοκομείων

- 3.1 Η πανδημία COVID-19 ως κρίση για τα δημόσια νοσοκομεία
- 3.2 Οργανωτικές και λειτουργικές αλλαγές
- 3.3 Αυξημένος φόρτος εργασίας
- 3.4 Ψυχολογική πίεση και επαγγελματική εξουθένωση (burnout)
- 3.5 Προσαρμοστικότητα και ανθεκτικότητα του προσωπικού
- 3.6 Ο ρόλος της διοίκησης

- 3.7 Διοικητικές παρεμβάσεις στην Ελλάδα
- 3.8 Διεθνείς πρακτικές και συγκριτικά παραδείγματα
- 3.9 Σύνοψη

Κεφάλαιο 4: Η επίδραση του ανθρώπινου δυναμικού στην αποδοτικότητα των νοσοκομείων

- 4.1 Εισαγωγή
 - 4.1.1 Μεθοδολογικές προσεγγίσεις μέτρησης αποδοτικότητας νοσοκομείων και σύνδεση με το ανθρώπινο δυναμικό
- 4.2 Η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής αποδοτικότητας
- 4.3 Συνεχιζόμενη εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων
- 4.4 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και λειτουργική αποδοτικότητα
- 4.5 Ελληνικά παραδείγματα και εμπειρικά δεδομένα
- 4.6 Εκπαίδευση, ποιότητα φροντίδας και αποδοτικότητα: εννοιολογικές και εμπειρικές συνδέσεις
- 4.7 Κόστος, παραγωγικότητα και ποιότητα υπηρεσιών: ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού
- 4.8 Ηγεσία, οργανωσιακό κλίμα και απόδοση
- 4.9 Ελληνικά παραδείγματα: πανεπιστημιακά νοσοκομεία και νοσοκομεία αναφοράς COVID-19
- 4.10 Συνολική σύνθεση και συμπεράσματα κεφαλαίου

Κεφάλαιο 5: Διοικητικές απαντήσεις και προτάσεις για την επόμενη μέρα

- 5.1 Εισαγωγή
- 5.2 Νέες προσεγγίσεις στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μετά την COVID-19
- 5.3 Ψηφιακός μετασχηματισμός και e-Health
 - 5.3.1 Ψηφιακή ωριμότητα, διαλειτουργικότητα και αναβάθμιση δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.
- 5.4 Εκπαίδευση, ενδυνάμωση και κίνητρα του ανθρώπινου δυναμικού
- 5.5 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού με βάση την απόδοση (Performance Management)
- 5.6 Επανασχεδιασμός πολιτικών υγείας και οργανωτικών μοντέλων
- 5.7 Διεθνή παραδείγματα και καλές πρακτικές
- 5.8 Συνολική αποτίμηση και προτάσεις

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα και προτάσεις πολιτικής

- 6.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις
- 6.2 Σύνοψη βασικών ευρημάτων της βιβλιογραφικής ανάλυσης
- 6.3 Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην αποδοτικότητα των δημόσιων νοσοκομείων
- 6.4 Προτάσεις πολιτικής και διοικητικής βελτίωσης

6.5 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

6.5.1 Περιορισμοί της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης

6.6 Τελικές απόψεις και επισημάνσεις

Κεφάλαιο 7 - Ποιοτική διερεύνηση και συνθετική ανάλυση της εμπειρίας του ανθρώπινου δυναμικού στα δημόσια νοσοκομεία πριν, κατά και μετά την πανδημία COVID-19

7.1 Εισαγωγή και σκοπιμότητα του κεφαλαίου

7.2.2 Ελληνική βιβλιογραφία και διπλωματικές εργασίες

7.3 Μεθοδολογικό πλαίσιο ποιοτικής έρευνας

7.3.1 Ερευνητικός σχεδιασμός

7.3.2 Δείγμα και κριτήρια επιλογής

7.4 Ανάλυση συνεντεύξεων: το «πριν» της πανδημίας

7.5 Ανάλυση συνεντεύξεων: η εμπειρία «κατά τη διάρκεια» της πανδημίας COVID-19

7.6 Ανάλυση συνεντεύξεων: η εμπειρία «μετά» την πανδημία

7.7 Σύνδεση ποιοτικών ευρημάτων με την αποδοτικότητα των δημόσιων νοσοκομείων

7.8 Εστιασμένη εφαρμογή των κατευθυντήριων οδηγιών PRISMA

7.9 Συνθετική συζήτηση και ερμηνεία

7.10 Συμπεράσματα Κεφαλαίου 7

Βιβλιογραφία

Παραρτήματα

Εισαγωγή

Η αποδοτικότητα των συστημάτων υγείας αποτελεί διαχρονικά αντικείμενο έντονου επιστημονικού και πολιτικού ενδιαφέροντος, καθώς συνδέεται άμεσα με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, τη βιωσιμότητα των δημόσιων πόρων και, τελικά, την υγεία και ευημερία του πληθυσμού (WHO, 2010; OECD, 2017). Στο πλαίσιο αυτό, τα δημόσια νοσοκομεία διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο, ιδίως σε χώρες όπως η Ελλάδα, όπου το Εθνικό Σύστημα Υγείας (ΕΣΥ) αποτελεί τον βασικό πυλώνα παροχής δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας φροντίδας υγείας (Economou et al., 2017). Ανάμεσα στους πολλαπλούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα των δημόσιων νοσοκομείων, το ανθρώπινο δυναμικό αναδεικνύεται ως ένας από τους πλέον καθοριστικούς, καθώς η υγεία είναι κατεξοχήν εντατική σε εργασία δραστηριότητα και η ποιότητα των υπηρεσιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις δεξιότητες, τη διαθεσιμότητα, την εμπειρία και τα κίνητρα των επαγγελματιών υγείας (Kabene et al., 2006; Buchan et al., 2014).

Η έννοια του ανθρώπινου δυναμικού στα νοσοκομεία περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα επαγγελματικών κατηγοριών, όπως ιατρούς, νοσηλευτές, διοικητικό και λοιπό υποστηρικτικό προσωπικό, των οποίων η συνεργασία και ο συντονισμός είναι απαραίτητοι για την αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών υγείας (Dubois et al., 2016). Η διεθνής βιβλιογραφία έχει καταδείξει ότι η επάρκεια σε προσωπικό, η σωστή κατανομή των ρόλων, η συνεχής εκπαίδευση και η αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων συνδέονται θετικά με δείκτες αποδοτικότητας, όπως η μείωση του χρόνου νοσηλείας, η βελτίωση της ποιότητας φροντίδας και η αύξηση της ικανοποίησης των ασθενών (Aiken et al., 2014; Friedberg et al., 2015). Αντιθέτως, ελλείψεις σε προσωπικό, επαγγελματική εξουθένωση και αδυναμίες στη διοικητική υποστήριξη μπορούν να οδηγήσουν σε μειωμένη παραγωγικότητα και υποβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών (Maslach & Leiter, 2016).

Στην ελληνική πραγματικότητα, το ανθρώπινο δυναμικό των δημόσιων νοσοκομείων έχει βρεθεί τα τελευταία χρόνια υπό σημαντική πίεση, κυρίως ως αποτέλεσμα της παρατεταμένης οικονομικής κρίσης που προηγήθηκε της πανδημίας COVID-19. Οι περιορισμοί στις δημόσιες δαπάνες, οι προσλήψεις με βραδείς ρυθμούς και η μετανάστευση εξειδικευμένων επαγγελματιών υγείας στο εξωτερικό δημιούργησαν ένα περιβάλλον αυξημένων απαιτήσεων και μειωμένων πόρων (Ifanti et al., 2013; Economou et al., 2014). Η πανδημία COVID-19 ήρθε να επιδεινώσει περαιτέρω αυτές τις προκλήσεις, αναδεικνύοντας με emphaticό τρόπο τη στρατηγική σημασία του

ανθρώπινου δυναμικού για την ανθεκτικότητα και αποδοτικότητα των δημόσιων νοσοκομείων (WHO, 2020).

Η πανδημία COVID-19 αποτέλεσε μια άνευ προηγουμένου υγειονομική κρίση, η οποία δοκίμασε τις αντοχές των συστημάτων υγείας σε παγκόσμιο επίπεδο (Legido - Quigley et al., 2020). Στην Ελλάδα, τα δημόσια νοσοκομεία κλήθηκαν να ανταποκριθούν σε αυξημένη ζήτηση υπηρεσιών, συχνά με περιορισμένα μέσα και προσωπικό (Tountas et al., 2021). Οι επαγγελματίες υγείας βρέθηκαν στην πρώτη γραμμή της αντιμετώπισης της κρίσης, αντιμετωπίζοντας αυξημένο φόρτο εργασίας, υψηλό κίνδυνο έκθεσης στον ιό και έντονη ψυχολογική πίεση (Lai et al., 2020). Παράλληλα, αναδείχθηκαν ζητήματα όπως η ανάγκη ταχείας ανακατανομής προσωπικού, η εκπαίδευση σε νέα πρωτόκολλα και η σημασία της διοικητικής υποστήριξης σε συνθήκες κρίσης (Bodenheimer & Sinsky, 2014; WHO, 2021). Οι εμπειρίες αυτές ανέδειξαν τόσο τις αδυναμίες όσο και τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού των δημόσιων νοσοκομείων, καθιστώντας επιτακτική την επιστημονική διερεύνηση της επίδρασής του στην αποδοτικότητα.

Η παρούσα διπλωματική εργασία εστιάζει στη διερεύνηση της επίδρασης του ανθρώπινου δυναμικού στην αποδοτικότητα των δημόσιων νοσοκομείων στην Ελλάδα, με ιδιαίτερη έμφαση στις προκλήσεις και τις διοικητικές απαιτήσεις που αναδείχθηκαν κατά και μετά την πανδημία COVID-19. Το θέμα κρίνεται ιδιαίτερα επίκαιρο και σημαντικό, καθώς η μεταπανδημική περίοδος συνοδεύεται από αυξημένες ανάγκες για ανασχεδιασμό πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού, ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας και βελτίωση της αποδοτικότητας των νοσοκομειακών μονάδων, σε ένα περιβάλλον περιορισμένων πόρων (OECD, 2020).

Σκοπός της εργασίας είναι να αναλύσει, μέσα από τη συστηματική εξέταση της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας, τον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στη διαμόρφωση της αποδοτικότητας των δημόσιων νοσοκομείων και να αναδείξει τις βασικές προκλήσεις που αντιμετώπισε και αντιμετωπίζει το σύστημα υγείας στην Ελλάδα. Οι ειδικότεροι στόχοι της εργασίας περιλαμβάνουν: (α) τη διερεύνηση των βασικών εννοιών και θεωρητικών προσεγγίσεων που αφορούν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και την αποδοτικότητα στον χώρο της υγείας (Shields et al., 2015), (β) την αποτύπωση της κατάστασης του ανθρώπινου δυναμικού στα ελληνικά δημόσια νοσοκομεία πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την πανδημία COVID-19 (Galanis et al., 2021), (γ) την ανάλυση των επιπτώσεων της πανδημίας στην αποδοτικότητα των νοσοκομείων μέσω του ανθρώπινου δυναμικού και (δ) την

ανάδειξη διοικητικών απαιτήσεων και προτάσεων πολιτικής για τη βελτίωση της αποδοτικότητας στο μέλλον (Buchan & Catton, 2020).

Με βάση τα παραπάνω, τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας διαμορφώνονται ως εξής: Ποιος είναι ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην αποδοτικότητα των δημόσιων νοσοκομείων; Ποιες ήταν οι βασικές προκλήσεις που αντιμετώπισε το ανθρώπινο δυναμικό των ελληνικών δημόσιων νοσοκομείων κατά την πανδημία COVID-19; Με ποιους τρόπους οι προκλήσεις αυτές επηρέασαν την αποδοτικότητα των νοσοκομείων; Ποιες διοικητικές παρεμβάσεις και πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού κρίνονται αναγκαίες στη μεταπανδημική περίοδο (Leggat & Balding, 2013);

Ως προς τη μεθοδολογία, η παρούσα εργασία βασίζεται σε βιβλιογραφική ανασκόπηση, με τη συστηματική συλλογή και ανάλυση επιστημονικών άρθρων, εκθέσεων διεθνών οργανισμών και σχετικών μελετών που αφορούν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, την αποδοτικότητα των νοσοκομείων και τις επιπτώσεις της πανδημίας COVID-19 (Grant & Booth, 2009). Η ανασκόπηση περιλαμβάνει πηγές από διεθνή επιστημονικά περιοδικά και αξιόπιστους οργανισμούς, με έμφαση σε μελέτες που σχετίζονται με το ελληνικό σύστημα υγείας ή παρουσιάζουν συγκρίσιμα χαρακτηριστικά. Η βιβλιογραφία αξιολογείται κριτικά, με στόχο τη σύνθεση των ευρημάτων και την ανάδειξη κενών γνώσης.

Η δομή της εργασίας διαρθρώνεται ως εξής: Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι βασικές θεωρητικές έννοιες που αφορούν το θεωρητικό πλαίσιο, το ανθρώπινο δυναμικό και την αποδοτικότητα στον χώρο της υγείας. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται το ελληνικό σύστημα υγείας και η κατάσταση του ανθρώπινου δυναμικού στα δημόσια νοσοκομεία. Το τρίτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στις επιπτώσεις της πανδημίας COVID-19 στο ανθρώπινο δυναμικό και τις επιπτώσεις που επέφερε στα νοσοκομεία. Στο τέταρτο κεφάλαιο συζητείται η επίδραση του ανθρώπινου δυναμικού στην αποδοτικότητα των δημόσιων νοσοκομείων. Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις διοικητικές απαντήσεις και προτάσεις για την επόμενη μέρα, ενώ το τελευταίο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα συμπεράσματα της εργασίας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα και πολιτική υγείας.

Πλαίσιο Μεθοδολογίας και Συστηματικής Βιβλιογραφικής Ανασκόπησης (PRISMA)