ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΝΕΑΠΟΛΙΣ ΠΑΦΟΥ

ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε δημόσιες μονάδες υγείας: επαγγελματική ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση των νοσηλευτών στην Ελλάδα

ΡΑΠΤΗ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ, 2024



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΝΕΑΠΟΛΙΣ ΠΑΦΟΥ

ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε δημόσιες μονάδες υγείας: επαγγελματική ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση των νοσηλευτών στην Ελλάδα

Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις

ΡΑΠΤΗ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ, 2024

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Ράπτη Κωνσταντίνα, 2024

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ 1

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ 7

ΣΕΛΙΔΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ 9

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ 3

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ 7

ΠΕΡΙΛΗΨΗ 8

ABSTRACT 10

ΣΥΝΤΟΜΕΥΣΕΙΣ 11

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ 12

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ 14

2.1 Εισαγωγή στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού 14

2.2 Λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού 20

2.2.1 Ανάλυση θέσεων εργασίας 20

2.2.2 Πρόσληψη και επιλογή 21

2.2.3 Εκπαίδευση και ανάπτυξη 21

2.2.4 Αποζημίωση 21

2.2.5 Διατήρηση σχέσεων με τους εργαζομένους 22

2.2.6 Υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων 23

2.3 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα της υγείας.....24

2.4 Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων 25

2.5 Επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο χώρο της υγείας.....31

2.6 Η έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων 31

2.7 Επαγγελματική εξουθένωση νοσηλευτών.....33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....37

3.1 Σκοπός.....37

3.2 Μέθοδος 37

3.3 Κριτήρια ένταξης και αποκλεισμού 41

3.4 Περιορισμοί Έρευνας……..…41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ 42

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....60

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ……..63

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....64

Παράρτημα Α……..64

Παράρτημα Β……..71

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 85

ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ……...42

Γράφημα 1……42

Σελίδα Εγκυρότητας

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή/Φοιτήτριας: Ράπτη Κωνσταντίνα

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας:

Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε δημόσιες μονάδες υγείας: επαγγελματική ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση των νοσηλευτών στην Ελλάδα

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις 11 Φεβρουαρίου 2024 από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων: Ανδρούτσου Λορένα

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Λατσού Δήμητρα

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Ζαννέτος Σάββας

Ή ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Η Ράπτη Κωνσταντίνα, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε δημόσιες μονάδες υγείας: επαγγελματική ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση των νοσηλευτών στην Ελλάδα», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Ευχαριστίες

Στην οικογένειά μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε δημόσιες μονάδες υγείας, καθώς και η ανάλυση της επαγγελματικής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης των νοσηλευτών στην Ελλάδα. Στην αρχή της έρευνας, επικεντρωνόμαστε στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και τις λειτουργίες της, με έμφαση στον τομέα της υγείας. Ακολουθεί ανάλυση τόσο της έννοιας της επαγγελματικής ικανοποίησης όσο και της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων, με ειδική εστίαση στους νοσηλευτές.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, προκύπτει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών εμφανίζεται χαμηλότερη σε σχέση με άλλους επαγγελματίες υγείας. Επιπλέον, παρατηρείται ότι η επαγγελματική εξουθένωση επηρεάζει την αθόρυβη εγκατάλειψη στους νοσηλευτές μέσω της μεσολαβητικής επίδρασης της εργασιακής ικανοποίησης. Τέλος, εντοπίζεται ισχυρή συσχέτιση μεταξύ κατάθλιψης και εξουθένωσης, καθιστώντας αναγκαίες παρεμβάσεις για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας των επαγγελματιών υγείας. Είναι, επίσης, ουσιώδους σημασίας η μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης και η βελτίωση της ικανοποίησης των νοσηλευτών. Μέσα από τα αποτελέσματα παρέχεται εις βάθος ανάλυση, η οποία μπορεί να κατευθύνει τους ερευνητές και τους επαγγελματίες στον τομέα της υγείας προς την αναγνώριση προβλημάτων και την υλοποίηση κατάλληλων οργανωτικών παρεμβάσεων.

Λέξεις - κλειδιά: διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, επαγγελματική ικανοποίηση, επαγγελματική εξουθένωση, νοσηλευτές.

ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate human resource management in public health units, focusing on the professional satisfaction and disempowerment of nurses in Greece. Initially, the paper addresses human resource management and its functions, specifically within the healthcare sector. An analysis is then conducted on the concepts of professional satisfaction and professional disempowerment among workers, particularly nurses.

According to the results, the professional satisfaction of nurses is lower compared to other healthcare professionals. Furthermore, it was found that professional disempowerment influences the silent abandonment among nurses through the mediating effect of job satisfaction. Lastly, a strong correlation between depression and disempowerment was identified, emphasizing the urgent need for interventions to enhance the resilience of healthcare professionals. It is crucial to reduce professional disempowerment and improve the satisfaction of nurses. The research results provide an in-depth analysis that can guide individuals with managerial and scientific responsibilities in the healthcare sector towards recognizing the issues and challenges faced by nurses, allowing for appropriate organizational interventions.

Keywords: human resource management, job satisfaction, burnout, nurses

ΣΥΝΤΟΜΕΥΣΕΙΣ

HRM = Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

HCM = Διαχείριση Ανθρώπινου Κεφαλαίου

HR = Ανθρώπινο Δυναμικό

T&D = Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο ρόλος του τομέα της υγείας στην κοινωνία, αναμφισβήτητα είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Ωστόσο, η επιτυχία οποιασδήποτε μονάδας υγείας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το διαμέτρημα των εργαζομένων που προσελκύει, οι οποίοι πρέπει να είναι δυναμικοί, ικανοί και ταλαντούχοι. Η αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη αυτού του στόχου, διασφαλίζοντας ότι το προσωπικό είναι κατάλληλα εξοπλισμένο. Ο άνθρωπος θεωρείται η επιτομή της δημιουργίας και ένα ικανοποιημένο και χαρούμενο άτομο μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην επιτυχία του οργανισμού για τον οποίο εργάζεται. Επομένως, το HRM είναι κρίσιμος παράγοντας για κάθε οργανισμό καθώς καθορίζει τη βιωσιμότητα και την πρόοδό του (Hampel & Hajduova, 2023).

Οι Townsend et al. (2012) αναφέρουν ότι η αυξανόμενη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα μήνυμα προς τους εργαζομένους ότι και οι ίδιοι έχουν ισχυρή θέση στον οργανισμό. Η ανάπτυξη στρατηγικών και εργαλείων HRM δεν είναι ομοιογενής. Η ανάπτυξη του HRM συχνά επηρεάζεται θετικά από το ανταγωνιστικό περιβάλλον, τη μορφή ιδιοκτησίας του οργανισμού και το μέγεθός του. Το HRM αναπτύσσεται ταχύτερα σε άκρως ανταγωνιστικά περιβάλλοντα με υψηλή ζήτηση για ποιοτική εργασία. Η θετική σχέση μεταξύ ενός καλά ανεπτυγμένου συστήματος HRM και της μετασχηματιστικής ηγεσίας των διευθυντών στον τομέα της υγείας, η οποία με τη σειρά της έχει θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση και την αφοσίωση των εργαζομένων, έχει περιγραφεί σε μελέτες από αρκετούς συγγραφείς (π.χ. Jankelova, 2021). Σύμφωνα με τους Joniaková και Jankelová (2021), η επαγγελματική εξουθένωση και η χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση είναι μεταξύ των προβλημάτων της σύγχρονης υγειονομικής περίθαλψης. Εν τω μεταξύ, σύμφωνα με τους West et al. (2006) η ικανοποίηση και το κίνητρο του ιατρικού προσωπικού είναι ζωτικής σημασίας για τη σταθεροποίησή του (μείωση της φθοράς σε άλλα τμήματα, αυξημένο ενδιαφέρον για σπουδές και εργασία στην υγειονομική περίθαλψη) και την ποιοτική απόδοση εργασίας (μείωση θνησιμότητας ασθενών, συμμόρφωση με διαδικασίες και κανονισμούς, μείωση νοσοκομειακών λοιμώξεων, κ.α.). Άλλες μελέτες δείχνουν ότι η

εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες για τους επαγγελματίες υγείας παγκοσμίως (Alshamari, 2017).

Αναμφίβολα, η διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου είναι μια από τις πιο κρίσιμες λειτουργίες που μπορεί να εκτελέσει ένας οργανισμός. Αυτό συμβαίνει γιατί ασχολείται με την πιο σημαντική και θεμελιώδη παράμετρο εντός των οργανισμών, που είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Είναι επιθυμητό να αξιοποιηθεί πλήρως η τρέχουσα γνώση για τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων στην υγειονομική περίθαλψη. Η βιβλιογραφική έρευνα που διεξήχθη σε αυτή την εργασία διαδραματίζεται κατά την διάρκεια της πανδημίας COVID – 19 αλλά και στην εποχή μετά από αυτήν, η οποία είχε παγκόσμιο αντίκτυπο σε όλους τους τομείς. Η διερεύνηση της κατάστασης του HRM παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, ιδιαίτερα όσον αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση και εξουθένωση των νοσηλευτών στην Ελλάδα. Κι αυτό γιατί ελάχιστες σχετικές έρευνες έχουν γίνει αυτό το διάστημα.

Ο κύριος στόχος της παρούσας έρευνας είναι να παρουσιάσει μια ολοκληρωμένη βιβλιογραφική ανασκόπηση των κύριων εννοιών, του περιεχομένου και των τεχνικών που σχετίζονται με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σε δημόσιες μονάδες υγείας στην Ελλάδα. Επιπλέον, στοχεύει στην ανάλυση της βιβλιογραφίας για την κατανόηση των πιο πρόσφατων δεδομένων που συνδέονται με το δυναμικά εξελισσόμενο εργασιακό περιβάλλον όσον αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση και την επαγγελματική εξουθένωση των νοσηλευτών.

Στην εργασία ακολουθούν επιπλέον τέσσερα κεφάλαια. Αρχικά, το δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη θεωρητική θεμελίωση της εργασίας σχετική με το σκοπό της εργασίας και εστιάζει κυρίως στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, στις λειτουργίες της διοίκησής του, καθώς και στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον υγειονομικό τομέα. Επίσης, γίνεται αναφορά στην επαγγελματική ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση του υγειονομικού προσωπικού. Το τρίτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη μεθοδολογία έρευνας που ακολουθήθηκε στην παρούσα εργασία, όπου αναφέρεται η ερευνητική διαδικασία της συστηματικής ανασκόπησης και τα κριτήρια ένταξης και αποκλεισμού των ερευνών. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται τα αποτελέσματα των

20 μελετών που αναφέρονται στην παρούσα εργασία. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα εξαγόμενα αποτελέσματα της συστηματικής ανασκόπησης και το έκτο και τελευταίο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα συμπεράσματα της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ

2.1 Εισαγωγή στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Η μελέτη του HRM έχει εξεταστεί και τεκμηριωθεί εκτενώς στη βιβλιογραφία, συμπεριλαμβανομένων των περιεχομένων, των εφαρμογών, των πρακτικών και των περιορισμών του. Πρόσφατα, υπήρξαν αρκετές διαφωνίες σχετικά με τις ευθύνες και το ρόλο των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού μέσα στους οργανισμούς. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970, οι Διευθυντές Προσωπικού επικεντρώνονταν κυρίως σε ζητήματα εκτός από τη διαχείριση των εργαζομένων και η ευημερία δεν αποτελούσε σημαντική ανησυχία για τη διοίκηση. Ενήργησαν ως σκληροί διαπραγματευτές και ήταν πάντα έτοιμοι να τηρήσουν σκληρή γραμμή κατά των συνδικάτων. Δυστυχώς, αυτή η προσέγγιση δημιούργησε ένα χάσμα μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι αναγκάστηκαν να αναζητήσουν την οικονομική και επαγγελματική τους ευημερία από τα συνδικάτα, προκαλώντας συγκρούσεις με τη διοίκηση και μείωση της παραγωγικότητας, καθιστώντας δύσκολη την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Osibanjo et al., 2013).

Ο Guest (1989, όπως αναφέρεται στο Osibanjo et al., 2013) πρότεινε τέσσερις βασικούς στόχους πολιτικής που διαφοροποιούν τη νέα προσέγγιση HRM από την παραδοσιακή διαχείριση «προσωπικού». Αυτοί οι στόχοι είναι: Η ανάπτυξη ενός περιβάλλοντος που προωθεί τη συμμετοχή των εργαζομένων έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει τη συνολική απόδοση και να ενισχύσει την πίστη προς τον οργανισμό. Επίσης, όταν ένας οργανισμός δίνει προτεραιότητα στην πρόσληψη εξαιρετικών υπαλλήλων, το αποτέλεσμα συχνά συνεπάγεται τη δημιουργία εξαιρετικών υπηρεσιών και προϊόντων. Αυτό το αποτέλεσμα είναι ωφέλιμο τόσο για τους καταναλωτές όσο και για τον οργανισμό ως ενοποιημένη οντότητα. Η ικανότητα των εργαζομένων ενός οργανισμού να είναι προσαρμοστικοί και δεκτικοί στις αλλαγές επηρεάζεται σημαντικά από το επίπεδο ευελιξίας που ενσωματώνεται στο χώρο εργασίας τους. Αυτό το κρίσιμο στοιχείο επιτρέπει στους εργαζόμενους να προσαρμόζονται εύκολα στις αλλαγές στα χρονοδιαγράμματα και τις μεθόδους

εργασίας τους. Τέλος, για να εκτελούνται με επιτυχία οι πολιτικές ενός οργανισμού από τους διευθυντές γραμμής στις καθημερινές τους λειτουργίες, είναι σημαντικό οι στόχοι του οργανισμού να ενσωματώνονται σταθερά στον στρατηγικό σχεδιασμό και να κοινοποιούνται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Κατά τη δεκαετία του 1990, ένας αυξανόμενος αριθμός οργανισμών άρχισε να εκφράζει ανησυχίες σχετικά με την ευημερία των εργαζομένων τους. Αυτό είχε ως στόχο την ενίσχυση της πίστης των εργαζομένων προς τον οργανισμό και τη βελτίωση της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης. Η ετικέτα "Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού" (HRM) παρουσιάστηκε ως υποκατάστατο της "διαχείρισης προσωπικού" εντός των οργανισμών. Ωστόσο, ορισμένοι ειδικοί του κλάδου, όπως ο Armstrong (1987), υποστηρίζουν ότι το HRM είναι απλώς ένας νέος όρος για μια παλιά έννοια. Αντίθετα, άλλοι, όπως ο Guest (1987), πιστεύουν ότι το HRM διαφέρει από τη διαχείριση προσωπικού. Στην ουσία, οι λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού επικεντρώνονται σε διοικητικές ευθύνες όπως η πρόσληψη, τα συστήματα ανταμοιβής και οι προαγωγές. Ωστόσο, αυτό δεν παρέχει αυτόματα στους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού μια στρατηγική θέση στο τραπέζι λήψης αποφάσεων ως επιχειρηματικός εταίρος και επομένως, μπορεί να μην συμβάλλει θετικά στη συνολική επιτυχία της επιχείρησης (Osibanjo et al., 2013).

Το ανθρώπινο δυναμικό, γνωστό και ως διαχείριση απασχόλησης, είναι μια ξεχωριστή μεθοδολογία που επιδιώκει να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καλλιεργώντας ένα καλά εκπαιδευμένο και με κίνητρα προσωπικό μέσω ενός συνεκτικού μείγματος πολιτιστικών, δομικών και τεχνικών στρατηγικών προσωπικού. Το HRM είναι μια συλλογή συγχρονισμένων προσπαθειών που προσπαθούν να παρέχουν και να διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό ενός συγκεκριμένου οργανισμού. Το HR περιλαμβάνει όλες τις πτυχές των εργασιακών σχέσεων μέσα σε μια εταιρεία, ξεπερνώντας αυτό που μπορεί να προσφέρει η διοίκηση προσωπικού στις επιχειρήσεις (Satispi et al., 2023). Ο Guest (1987, όπως αναφέρεται στο Osibanjo et al., 2013) προσδιορίζει τέσσερις θεμελιώδεις διαστάσεις του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες περιλαμβάνουν τα εξής:

- Προκειμένου να επιτευχθεί επιτυχία, είναι επιτακτική ανάγκη οι εργαζόμενοι να αναγνωρίζουν και να υποστηρίζουν τους στόχους και τις φιλοδοξίες του οργανισμού. Πρέπει να επιδείξουν ακλόνητη αφοσίωση στην υλοποίηση αυτών των στόχων και να τους ιεραρχήσουν ανάλογα.
- Η εταιρεία αναμένει ότι τα μέλη του προσωπικού τους θα επιδείξουν προσαρμοστικότητα και θα καλωσορίσουν τυχόν αλλαγές στο οργανωτικό πλαίσιο, χωρίς να εκφράζουν αντίθεση ή προκατάληψη.
- Η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού συνδέεται άμεσα με την ικανότητα του προσωπικού και της ηγεσίας του.
- Η θεμελιώδης πτυχή της ολοκλήρωσης έγκειται στην ευθυγράμμιση των απαιτήσεων επιχειρηματικής στρατηγικής με εκείνες των στρατηγικών HR.

Ο θεμελιώδης στόχος της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι να διασφαλίσει ότι μια εταιρεία μπορεί να επιτύχει θρίαμβο μέσω των εργαζομένων της. Με την εφαρμογή συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού, οι οργανισμοί μπορούν να αποκτήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για να προσαρμοστούν σε νέες απόψεις και να αναπτυχθούν. Συγκεκριμένα, το HRM εστιάζει στην επίτευξη στόχων στους επόμενους τομείς όπως ορίζονται από τους Armstrong (2006) και Harney & Collings (2021):

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας εταιρείας καθορίζεται από τις βασικές της ικανότητες που διαμορφώνονται από τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η οργανωτική αποτελεσματικότητα είναι αναπόσπαστο στοιχείο για την επίτευξη επιτυχίας. Μελέτες έχουν δείξει τη σημαντική επίδραση που έχουν οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού στη συνολική απόδοση της εταιρείας. Προκειμένου να ενισχυθεί η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, εφαρμόζονται στρατηγικές HR για την υποστήριξη προγραμμάτων που καλύπτουν τη διαχείριση γνώσης, τη διαχείριση ταλέντων και τη δημιουργία ευνοϊκού περιβάλλοντος εργασίας. Σύμφωνα με τη «μεγάλη ιδέα» των Purcell et al (2003), αυτό περιλαμβάνει ένα «σαφές όραμα και ένα σύνολο ολοκληρωμένων αξιών». Μια ιδιαίτερα αποτελεσματική προσέγγιση είναι η εστίαση στη συνεχή επιχειρηματική βελτίωση

και στη διατήρηση θετικών σχέσεων με τους πελάτες, όπως προτείνει ο Armstrong (2006).

Ο θρίαμβος ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το εργατικό του δυναμικό και το HCM είναι η πειθαρχία που ασχολείται με αυτήν την πτυχή. Το εργατικό δυναμικό ενός οργανισμού είναι το ανθρώπινο στοιχείο που τον διακρίνει, περιλαμβάνοντας τη συνδυασμένη γνώση, δεξιότητες και ευφυΐα των εργαζομένων του. Το HR μιας εταιρείας είναι τα άτομα ικανά να αποκτήσουν νέες γνώσεις, να προσαρμοστούν στις αλλαγές, να δημιουργήσουν καινοτόμες λύσεις και να εκφράσουν τη δημιουργικότητά τους. Εάν παρακινηθούν σωστά, αυτά τα άτομα μπορούν να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητα και τη μακροζωία του οργανισμού.

Για κάθε οργανισμό, ο πολυτιμότερος πόρος του είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο και η επένδυση σε αυτό το περιουσιακό στοιχείο είναι απαραίτητη για τη μακροπρόθεσμη επιβίωση και ανάπτυξή του. Το τμήμα HR διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διασφάλιση ότι ο οργανισμός διαθέτει ικανό, αφοσιωμένο και παρακινημένο εργατικό δυναμικό. Αυτό περιλαμβάνει την αξιολόγηση των μελλοντικών αναγκών των εργαζομένων και την αντιμετώπισή τους, καθώς και την ενίσχυση των εγγενών ικανοτήτων τους, όπως οι δυνατότητες, η συνεισφορά και η συμμετοχή τους, προσφέροντας ευκαιρίες για συνεχή μάθηση και εξέλιξη. Για να επιτευχθεί αυτό, ο οργανισμός πρέπει να έχει αυστηρές διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής, συστήματα αποζημίωσης με βάση την απόδοση και προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης διαχείρισης που να ευθυγραμμίζονται με τους επιχειρηματικούς στόχους. Επιπλέον, η διαχείριση ταλέντων, η οποία συνεπάγεται τον εντοπισμό και την καλλιέργεια ταλέντων όπως απαιτείται, είναι κρίσιμη. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω μιας ποικιλίας αλληλεξαρτώμενων πολιτικών και πρακτικών HRM σε τομείς όπως η παροχή πόρων, η μάθηση και η ανάπτυξη, η διαχείριση απόδοσης και ο σχεδιασμός διαδοχής. Ενώ το HCM σχετίζεται στενά με το HRM, δίνει μεγαλύτερη έμφαση στη χρήση μετρήσεων για την καθοδήγηση της στρατηγικής και της πρακτικής διαχείρισης ανθρώπων, όπως συζητείται στο επόμενο κεφάλαιο (Armstrong, 2006).

Η διαδικασία της Διαχείρισης Γνώσης περιλαμβάνει οποιαδήποτε τεχνική ή διαδικασία που σχετίζεται με τη δημιουργία, την απόκτηση, την ανταλλαγή και την εφαρμογή της γνώσης που προέρχεται από διαφορετικές πηγές για τη βελτίωση της μάθησης και της απόδοσης σε μια εταιρεία ή ένα ίδρυμα. Σύμφωνα με τη δήλωση του Armstrong του 2006, ο στόχος του HRM είναι να προωθήσει την καλλιέργεια γνώσης και ικανοτήτων που προκύπτουν από τους μηχανισμούς μάθησης του οργανισμού.

Ο απώτερος στόχος της διαχείρισης ανταμοιβών στο HRM είναι να τονώσει την ορμή, την ενεργό συμμετοχή και την αφοσίωση, εφαρμόζοντας πολιτικές και πρωτόκολλα που αποδεικνύουν αναγνώριση και παρέχουν κίνητρα με βάση τα επιτεύγματα, τις ικανότητες και τις δυνατότητες ενός ατόμου.

Ο Armstrong (2006) θεωρεί ότι οι αρμονικές και παραγωγικές εργασιακές σχέσεις είναι το αποτέλεσμα μιας συνεργατικής συνεργασίας μεταξύ διοίκησης, εργαζομένων και συνδικαλιστικών οργανώσεων, η οποία διευκολύνει τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Σύμφωνα με την προοπτική του, ο στόχος του HRM είναι να εκπληρώσει τις απαιτήσεις των διαφόρων ενδιαφερομένων της. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της διαμόρφωσης και της εφαρμογής πολιτικών που μπορούν να εξισορροπήσουν και να προσαρμοστούν στη διακριτή απασχόληση, τις προσωπικές προτιμήσεις, τις μεθοδολογίες εργασίας και τους επαγγελματικούς στόχους ενός διαφορετικού εργατικού δυναμικού. Με αυτόν τον τρόπο, το HRM διασφαλίζει ότι όλα τα άτομα έχουν ίσες ευκαιρίες για πρόοδο και επιτυχία.

Είναι ένα επαναλαμβανόμενο πρόβλημα σε πολλούς οργανισμούς ότι υπάρχει ασυμφωνία μεταξύ αυτού που υπόσχεται και αυτού που παραδίδεται. Ακόμη και με τις καλύτερες προθέσεις, η εφαρμογή σχεδίων μπορεί να είναι δύσκολη λόγω μιας ποικιλίας συμφραζομένων και διαδικαστικών εμποδίων. Αυτές οι προκλήσεις μπορεί να περιλαμβάνουν ανταγωνιστικές επιχειρηματικές προτεραιότητες, μυωπική λήψη αποφάσεων, έλλειψη υποστήριξης από τους επόπτες, ανεπαρκείς υποδομές, ανεπαρκείς πόρους, αντίσταση στην αλλαγή και έλλειψη εμπιστοσύνης και εμπιστοσύνης. Ένας από τους πρωταρχικούς στόχους του HRM είναι να γεφυρώσει αυτό το χάσμα διασφαλίζοντας ότι οι φιλοδοξίες μεταφράζονται σε βιώσιμη και

αποτελεσματική δράση. Ωστόσο, είναι σημαντικό για τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να έχουν κατά νου ότι η χάραξη νέων πολιτικών και πρακτικών είναι απλώς το πρώτο βήμα. Η αληθινή πρόκληση έγκειται στο να τους φέρεις σε εφαρμογή. Όπως εύστοχα έχουν δηλώσει οι Purcell et al. (2003), το προσωπικό HR είναι οι μάνατζερ πρώτης γραμμής που είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή των πολιτικών και πρέπει να ενεργούν ανάλογα.

2.2 Λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

2.2.1 Ανάλυση θέσεων εργασίας

Μια οργανωτική ιεραρχία, που ονομάζεται επίσης εταιρικό οργανόγραμμα, αποτελείται από διάφορες θέσεις, καθεμία με συγκεκριμένα καθήκοντα και έναν ανώτερο. Η διαδικασία ανάθεσης ατόμων σε αυτές τις θέσεις με αντίστοιχες αρμοδιότητες είναι γνωστή ως ανάλυση εργασίας. Σύμφωνα με τον Dessler (2020), η ανάλυση εργασίας είναι μια μέθοδος προσδιορισμού των καθηκόντων των θέσεων της εταιρείας και των χαρακτηριστικών των ατόμων που είναι κατάλληλα για τον ρόλο. Η ανάλυση εργασίας είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία περιγραφών θέσεων που τηρούν τα καθήκοντα και τις προδιαγραφές εργασίας ή ατόμου που αναλύουν λεπτομερώς τον ιδανικό υποψήφιο για τη θέση. Ως βασική και ευρέως χρησιμοποιούμενη προσέγγιση του HR, η ανάλυση εργασίας χρησιμεύει ως βάση για άλλες εργασίες ανθρώπινου δυναμικού. Στο σημερινό ταχέως εξελισσόμενο εργασιακό περιβάλλον, ένα αξιόπιστο σύστημα ανάλυσης εργασίας είναι απαραίτητο, καθώς οι ρόλοι των θέσεων εργασίας αλλάζουν ή δημιουργούνται συχνά. Σύμφωνα με τους Mondy και Martocchio (2016), τα συστήματα ανάλυσης εργασίας πρέπει να ενημερώνονται συχνά για να παραμένουν αποτελεσματικά.

2.2.2 Πρόσληψη και επιλογή

Μετά την ανάλυση της θέσης εργασίας, η πρόσληψη και η επιλογή γίνονται τα επόμενα βήματα. Η πρόσληψη και η επιλογή περιλαμβάνουν τη διαδικασία προσέλκυσης ατόμων να υποβάλουν αίτηση για μια δεδομένη θέση και την ανακάλυψη κατάλληλων και ταλαντούχων υποψηφίων για το ρόλο. Η πρόσληψη είναι το μέσο που δελεάζει τα άτομα να υποβάλουν αίτηση για θέσεις εργασίας σε έναν οργανισμό, με τα κατάλληλα προσόντα και σε αρκετούς αριθμούς μέσα σε μια καθορισμένη χρονική περίοδο (Mondy & Martocchio, 2016). Από την άλλη πλευρά, η επιλογή είναι η διαδικασία με την οποία ένας οργανισμός προσπαθεί να εντοπίσει άτομα με τις απαραίτητες γνώσεις, ικανότητες, ταλέντα και άλλα χαρακτηριστικά για να επιτύχει τους στόχους του (Noe et al., 2016).

2.2.3 Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη (T&D) αποτελούν τη βάση μιας προοδευτικής προσέγγισης για την αύξηση του δυναμικού των εργαζομένων και της οργανωσιακής απόδοσης (Mondy & Martocchio, 2016). Αυτές οι πτυχές της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στοχεύουν στην ενίσχυση της ικανότητας ενός οργανισμού να αποφέρει ευνοϊκά αποτελέσματα. «Ανάπτυξη εργαζομένων», «ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού» και «ανάπτυξη και μάθηση» είναι μερικοί από τους όρους που χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν το T&D (Anwar, 2016). Η εκπαίδευση αναγνωρίζεται ότι προωθεί τη συνεχή ενίσχυση των ανθρώπινων ταλέντων και δεξιοτήτων, καθώς και μια αλλαγή στη νοοτροπία και τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες (Hameed & Anwar, 2018). Η ανάπτυξη περιλαμβάνει επίσημη εκπαίδευση, εργασιακές εμπειρίες, σχέσεις, καθώς και αξιολογήσεις προσωπικότητας και ικανοτήτων, οι οποίες εξοπλίζουν τους εργαζόμενους με τις απαραίτητες δεξιότητες για να αντιμετωπίσουν μελλοντικές προκλήσεις. Μεταδίδει γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές που ενισχύουν την ικανότητα του εργαζομένου να προσαρμοστεί στις αλλαγές στις εργασιακές απαιτήσεις και στις προσδοκίες των πελατών (Noe et al.,

2016). Στη σημερινή ταχέως εξελισσόμενη οικονομική βιομηχανία, το προσωπικό πρέπει να υποβάλλεται σε συνεχή εκπαίδευση και εξέλιξη για να συμβαδίζει με τις αλλαγές. Χωρίς κατάλληλα προγράμματα T&D, ένας οργανισμός δεν μπορεί να πραγματοποιήσει τους στόχους του. Σύμφωνα με τους Ismael et al. (2021), υπάρχουν γενικά δύο κατηγορίες προγραμμάτων κατάρτισης: εκπαίδευση στην εργασία και εκπαίδευση εκτός εργασίας. Η εκπαίδευση στην εργασία περιλαμβάνει διάφορες τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την εκπαίδευση των εργαζομένων ενώ αυτοί εκτελούν τα καθήκοντά τους σε πραγματικές καταστάσεις. Αντίθετα, η εκπαίδευση εκτός εργασίας είναι ένας τύπος εκπαίδευσης όπου οι εργαζόμενοι διδάσκονται τις λειτουργίες της δουλειάς τους μακριά από το πραγματικό εργασιακό περιβάλλον, όπως σημειώνουν οι Armstrong και Taylor (2014).

2.2.4 Αποζημίωση

Η αποζημίωση αναφέρεται σε όλα τα οφέλη που προσφέρονται στους εργαζόμενους ως αντάλλαγμα για την εργασία τους. Αυτό περιλαμβάνει οικονομικά οφέλη όπως μπόνους, συνταξιοδοτικά προγράμματα, προμήθειες, ιατρικές παροχές, μισθούς και άλλα προνόμια. Περιλαμβάνει επίσης μη οικονομικά οφέλη, όπως ένα ικανοποιητικό, απαιτητικό και ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον και ευελιξία στο χώρο εργασίας. Η αποζημίωση έχει ευρύ στόχο την προσέλκυση, τη διατήρηση και την παρακίνηση εργαζομένων. Πετυχαίνει αυτόν τον στόχο με πολλούς τρόπους. Πρώτον, ο μισθός καθορίζει το βιοτικό επίπεδο ενός ατόμου. Δεύτερον, ο μισθός ενός υπαλλήλου επηρεάζει τις συμπεριφορές του, συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησης από την εργασία, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη εργασιακή απόδοση. Τέλος, το είδος της αποζημίωσης, όπως η αμοιβή κινήτρων, διασφαλίζει ότι τα συμφέροντα των εργαζομένων ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της εταιρείας (Mondy & Martocchio, 2016).

Για να διατηρήσουν οι οργανισμοί ένα παραγωγικό εργατικό δυναμικό που είναι πρόθυμο να εργαστεί για την επίτευξη στρατηγικών εταιρικών στόχων, είναι ζωτικής

σημασίας οι εργαζόμενοι να έχουν κίνητρα. Το κίνητρο μπορεί να οριστεί ως «ένα σύνολο ενεργειακών δυνάμεων που πηγάζουν τόσο μέσα όσο και πέρα από την ύπαρξη ενός ατόμου για να ξεκινήσουν τη συμπεριφορά που σχετίζεται με την εργασία και να καθορίσουν τη μορφή, την κατεύθυνση, την ένταση και τη διάρκειά της» (Pinder, 1985, όπως αναφέρεται στο Ray et al., 2021). Τα χρήματα αποτελούν μια μορφή κινήτρων που οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ως συστήματα ανταμοιβής για να διανείμουν κίνητρα στους εργαζόμενους, όπως ετήσιες αυξήσεις μισθών. Είναι σημαντικό ένα σύστημα ανταμοιβής να ευθυγραμμίζεται με τους στόχους του σχεδίου ενός οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα είναι οικονομικά αποδοτικό, δίκαιο και ελκυστικό. Για να επιτευχθεί αυτό, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένας συνδυασμός σταθερών, μεταβλητών και έμμεσων κινήτρων (Eerde, 2015).

2.2.5 Διατήρηση σχέσεων με τους εργαζομένους

Η διαχείριση της εργασιακής σχέσης και του ψυχολογικού συμβολαίου είναι οι κεντρικές ανησυχίες των εργασιακών σχέσεων. Οι σχέσεις με τους εργαζομένους περιλαμβάνουν ένα ευρύτερο εύρος θεμάτων σε σύγκριση με τις εργασιακές σχέσεις, οι οποίες επικεντρώνονται κυρίως στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των στελεχών του συνδικάτου και της διοίκησης, συμπεριλαμβανομένων των συλλογικών διαπραγματεύσεων, της διαπραγμάτευσης συλλογικών συμβάσεων και της επίλυσης διαφορών (Armstrong & Taylor, 2014). Οι σχέσεις των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία οργανωτικής ασφάλειας, τη συλλογική υπεράσπιση και την εξισορρόπηση της ασυμμετρίας πληροφοριών και εξουσίας. Οι δύο πιο σημαντικές και ευδιάκριτες μορφές κάλυψης των συλλογικών διαπραγματεύσεων είναι το μέγεθος της συνδικαλιστικής δομής και η έκταση των συλλογικών διαπραγματεύσεων. Η τρέχουσα προσέγγιση εξετάζει επίσης την ύπαρξη συλλογικής νομιμότητας. Τα συνδικάτα εμπλέκονται σε ποικίλο φάσμα δραστηριοτήτων και η ικανότητά τους να επηρεάζουν το μέγεθος και την κατεύθυνση της αλλαγής είναι κρίσιμη. Εκτός από τα συνδικάτα, οι σύμβουλοι εργασίας/εργοδότες διαδραματίζουν επίσης ουσιαστικό ρόλο στην υπεράσπιση της εργασίας παρέχοντας πληροφορίες για

την εσωτερική λειτουργία των επιχειρήσεων. Η δέσμευση των εργαζομένων περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας αίσθησης σύνδεσης μεταξύ του εργαζομένου και του οργανισμού. Ο αντίκτυπος της δέσμευσης των εργαζομένων επεκτείνεται στην οικονομική επιτυχία ενός οργανισμού, στην ικανοποίηση των πελατών, στη δημιουργία εσόδων και στη διατήρηση των εργαζομένων. Είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς να δίνουν προτεραιότητα στην ανάπτυξη ισχυρών σχέσεων και μιας αίσθησης δέσμευσης με τους υπαλλήλους τους, όπως αναφέρουν οι Ray et al. (2021).

2.2.6 Υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων

Η πρόληψη των τραυματισμών που σχετίζονται με την εργασία είναι μια κρίσιμη πτυχή της ασφάλειας των εργαζομένων. Αυτός ο όρος περιλαμβάνει μια ποικιλία παραγόντων, συμπεριλαμβανομένων των μυοσκελετικών διαταραχών, των τραυματισμών που σχετίζονται με το άγχος και της βίας στο χώρο εργασίας και στην οικογένεια. Η υγεία των εργαζομένων καθορίζεται από τη σωματική και ψυχική τους ευεξία και είναι απαραίτητη για τη βέλτιστη απόδοση της εργασίας (Mondy & Martocchio, 2016). Η διατήρηση ενός ασφαλούς και υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος παραμένει κορυφαία προτεραιότητα για όλους τους οργανισμούς, καθώς τα ατυχήματα συμβαίνουν συχνά σε διάφορα πολιτιστικά και κοινωνικά περιβάλλοντα. Ως αποτέλεσμα, η έννοια του «κλίματος ασφαλείας» έχει γίνει ευρέως διαδεδομένη σε όλες τις εταιρείες. Είναι καθήκον του οργανισμού να διασφαλίσει ότι όλοι οι εργαζόμενοι κατανοούν τις αξίες ασφάλειας της εταιρείας και είναι σε θέση να καθορίσουν την κατάλληλη συμπεριφορά που σχετίζεται με την ασφάλεια (Kaviarasu et al., 2015). Η διοίκηση θα πρέπει να δώσει προτεραιότητα στην υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, καθώς όχι μόνο σώζει ζωές, αλλά επίσης ενισχύει την παραγωγικότητα και μειώνει το κόστος (Veltri et al., 2007).

2.3 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα της υγείας

Ο τομέας της υγείας θεωρείται άτυπος πελάτης όταν πρόκειται για την αποτελεσματική χρήση των παρεμβάσεων HR και την ικανότητα εμφάνισης συγκεκριμένων αποτελεσμάτων που μπορούν να αποδοθούν άμεσα σε αυτές. Ο Buchan (2004) προσπάθησε να επισημάνει ορισμένες από τις πτυχές και τα χαρακτηριστικά που καθιστούν τον τομέα της υγείας μοναδικό όσον αφορά την αποτελεσματική εφαρμογή HRM σε ένα οργανωτικό περιβάλλον.

1. Στις περισσότερες χώρες, η παροχή υγειονομικής περίθαλψης είναι μια πολύ πολιτικοποιημένη διαδικασία με σημαντικό κυβερνητικό έλεγχο και ρύθμιση - κυρίως επειδή ο κλάδος είναι κύριος αποδέκτης δημόσιων ή/και ιδιωτικών δαπανών.
2. Το εργατικό δυναμικό της υγειονομικής περίθαλψης είναι συνήθως μεγάλο, ποικιλόμορφο και αποτελείται από διάφορα επαγγέλματα (π.χ. γιατρούς, νοσηλευτές, οδοντίατρους) που εκπροσωπούνται από ισχυρές επαγγελματικές ενώσεις που τείνουν να επηρεάζουν την οργάνωση του εργασιακού περιβάλλοντος και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση του προσωπικού. Είναι δύσκολο να δημιουργηθούν αποτελεσματικές και συνεκτικές ομάδες και να δημιουργηθεί μια κουλτούρα κοινής μάθησης και ομαδικής εργασίας σε ολόκληρο τον οργανισμό όταν υπάρχουν προφανή επαγγελματικά εμπόδια και διακρίσεις θέσης. Ωστόσο, η αποτελεσματική επικοινωνία και οι θετικές σχέσεις μεταξύ των στελεχών των εργαζομένων στον τομέα της υγείας έχουν συνδεθεί με καλύτερες επιδόσεις στα νοσοκομεία των ανεπτυγμένων χωρών (Scott, Mannion et al., 2003).
3. Η πρόσβαση στην προϋπηρεσιακή εκπαίδευση και στη συνεχή κατάρτιση για επαγγελματίες υγείας ελέγχεται από πρότυπα και απαιτήσεις εισόδου, που μερικές φορές καθορίζονται από τα επαγγέλματα. Αυτό επηρεάζει επίσης τον τύπο και την ποιότητα των αλλαγών HR που μπορούν να εισαχθούν για τους υπαλλήλους που πιστεύουν ότι πτυχές της εργασίας τους όχι μόνο ρυθμίζονται αλλά συχνά ασβεστοποιούνται σε κανόνες και διαδικασίες (πεδία πρακτικής) που προέρχονται από τα επαγγελματικά τους σώματα.

4. Η πίστη των επαγγελματιών υγείας, ιδιαίτερα των γιατρών και των νοσηλευτών, τείνει να είναι στο επάγγελμά τους και στους ασθενείς τους παρά στον εργοδότη ή τον οργανισμό. Δεδομένου ότι το HR είναι μια προσέγγιση που βασίζεται στο σύστημα για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού, τέτοιες διχασμένες αντιλήψεις στο εργατικό δυναμικό τείνουν να περιορίζουν τον αντίκτυπο των παρεμβάσεων HRM.

Επιπλέον, ενώ το HR αντιμετωπίζεται με κατακερματισμό στους περισσότερους οργανισμούς, αυτό συμβαίνει ιδιαίτερα στον τομέα της δημόσιας υγείας και ιδιαίτερα στις αναπτυσσόμενες χώρες. Όταν οι υπεύθυνοι υλοποίησης αντιμετωπίζουν ένα κατακερματισμένο σύστημα δημόσιας υγείας που δεν έχει καμία εξουσία στις βασικές λειτουργίες HR και αρκετά περιορισμένο «χώρο αποφάσεων» HR, είναι συχνά ασαφές πού και πώς πρέπει να εδραιωθεί το HRM ως στρατηγική οργανωτική δραστηριότητα. Η αντιμετώπιση αυτών των πρακτικών προκλήσεων και η βελτίωση της κατανόησης για το πώς λειτουργούν ή αποτυγχάνουν τα συστήματα δημόσιας υπηρεσίας είναι ζωτικής σημασίας για τον τρόπο διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στον τομέα της δημόσιας υγείας (Hampel & Hajduova, 2023).

Μελέτες έχουν δείξει ότι στα νοσοκομεία, το HR επιτυγχάνει καλύτερη απόδοση, εάν τα κίνητρα για εργασία αποτελούνται από μπόνους με βάση την ικανότητα αξιολόγησης απόδοσης των ατόμων και κάνουν σημαντική διαφορά στη συνολική βελτίωση του οργανισμού (Fiona & Geare, 2005). Για καλύτερο HRM, είναι σημαντικό να προσδιοριστεί το μέγεθος, η σύνθεση και η σωστή διαχείριση και κατανομή του εργατικού δυναμικού της υγειονομικής περίθαλψης σύμφωνα με κοινωνικοδημογραφικούς και πολιτιστικούς παράγοντες (Zurn et al., 2004).

2.4 Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων

Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης αφορά τη συναισθηματική κατάσταση ενός εργαζομένου απέναντι στη δουλειά του και την απόφασή του να παραμείνει σε αυτή τη θέση. Περιλαμβάνει την υποκειμενική αξιολόγηση ενός ατόμου για την

εργασία του και την αντίστοιχη αντίδρασή του σε αυτήν. Η εργασιακή ικανοποίηση χρησιμεύει για τη μέτρηση του επιπέδου εκπλήρωσης που βιώνει ένας εργαζόμενος στην δουλειά του, καθώς και οποιασδήποτε δυσαρέσκειας που μπορεί να αισθάνεται. Περιλαμβάνει επίσης θετικές και αρνητικές στάσεις απέναντι στην εργασία και συνδέεται στενά με βασικές αρχές εργασίας, όπως η παραγωγικότητα, η μείωση σφαλμάτων, τα ποσοστά απουσιών και η διατήρηση των εργαζομένων (Baron & Kenny, 1986).

Ενώ οι έννοιες της εργασιακής ικανοποίησης που εστιάζουν στα συναισθήματα είναι ικανοποιητικές, αντιμετωπίζουν μόνο τις πρακτικές πτυχές της ικανοποίησης. Αυτές οι έννοιες αναγνωρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με την εργασιακή συμπεριφορά, όπως σημειώθηκε από τον Cranny και τους συνεργάτες του το 1992.

Σύμφωνα με τον Locke (1976), η επικρατούσα έννοια της εργασιακής ικανοποίησης είναι ότι αποτελεί μια θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας και των εργασιακών εμπειριών. Αυτή η έννοια υπογραμμίζει τη σημασία τόσο των συναισθημάτων όσο και των γνωστικών γνώσεων. Όταν ένα άτομο σκέφτεται κάτι, προκύπτουν και συναισθήματα για αυτή τη σκέψη. Αντίθετα, όταν ένα άτομο βιώνει ένα συναίσθημα, σκέφτεται ταυτόχρονα αυτό το συναίσθημα. Ως εκ τούτου, η γνώση και τα συναισθήματα είναι πάντα αλληλένδετα.

Οι περισσότεροι ερευνητές θεωρούν την απουσία ενός παγκοσμίως αποδεκτού ορισμού της εργασιακής ικανοποίησης ως θετική εξέλιξη. Αντίθετα, το βλέπουν ως μια συλλογή από ατομικές στάσεις που είναι συγκεκριμένες για διάφορες πτυχές μιας εργασίας. Το μοντέλο της εργασιακής ικανοποίησης των Ginzberg et al (1951) αναλύει την ικανοποίηση στις ακόλουθες διαστάσεις:

- Η έννοια της «εσωτερικής ικανοποίησης» μπορεί να γίνει κατανοητή ως μια διάσταση της προσωπικής εκπλήρωσης που δεν εξαρτάται αποκλειστικά από εξωτερικούς παράγοντες όπως η αναγνώριση ή τα υλικά αγαθά. Είναι μια

υποκειμενική εμπειρία που περιλαμβάνει μια αίσθηση ικανοποίησης, σκοπού και αυτογνωσίας που πηγάζει από μέσα του.

- Αναφερόμενοι στην εμπειρία της ικανοποίησης που προκύπτει από σημαντικά αποτελέσματα, ο όρος «επακόλουθη ικανοποίηση» έχει χρησιμοποιηθεί σε διάφορα πλαίσια.

- Ο όρος «εξωτερική ικανοποίηση» αναφέρεται στην ικανοποίηση που προέρχεται από εξωτερικές πηγές ή παράγοντες.

Ο Locke (1976, 1984) έκανε μια προσπάθεια να δημιουργήσει μια σύνδεση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής δυσαρέσκειας. Τα ευρήματα αυτής της μελέτης υποστηρίζουν ότι η εργασιακή δυσαρέσκεια είναι μια αρνητική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από ανεκπλήρωτες εργασιακές προσδοκίες.

Το ζήτημα του προσδιορισμού του επιπέδου ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας είναι ένα κρίσιμο θέμα και συνδέεται στενά με το ερώτημα του τι ακριβώς συνιστά ικανοποίηση. Για να μετρήσουν το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία ενός ατόμου, οι ερευνητές χρησιμοποιούν έναν συνδυασμό ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων, θέτοντας μία ή περισσότερες ερωτήσεις σχετικά με τη συναισθηματική κατάσταση του ατόμου σε σχέση με την εργασία του.

Η έρευνα του Cranny (1992), η οποία επικεντρώθηκε στον προσδιορισμό των ποσοστών ικανοποίησης από την εργασία, είναι ζωτικής σημασίας στο πεδίο. Η μελέτη οδήγησε στην ανάπτυξη του Job Descriptive Index (JDI), ενός χρήσιμου εργαλείου για τον προσδιορισμό των επιπέδων ικανοποίησης από την εργασία. Εντοπίζει πέντε όψεις της εργασίας που παρουσιάζονται στην συνέχεια:

- η ίδια η εργασία,

- ο μισθός,

- η προαγωγή,

- η συνεργασία με τους συναδέλφους και
- η επίβλεψη από τους προϊσταμένους.

Το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης της Μινεσότα (MSQ) είναι ένα πολύτιμο εργαλείο για τον προσδιορισμό της ικανοποίησης από την εργασία. Αυτό το ερωτηματολόγιο που εισήχθη για πρώτη φορά από τους Weiss, Dawis, Lofquist & England το 1966, αποτελείται από 100 ερωτήσεις που αξιολογούν 20 διαφορετικές πτυχές της εργασίας. Αυτές οι πτυχές περιλαμβάνουν: χρήση, δραστηριότητα, επίτευγμα, προαγωγές, εξουσία, οργανωτική πολιτική, αμοιβή, συνεργάτες, δημιουργικότητα, ανεξαρτησία, ηθικές αξίες, αναγνώριση, ευθύνη, ασφάλεια, κοινωνική υπηρεσία, κοινωνικό κύρος, ανθρώπινες σχέσεις, τεχνική επίβλεψη, ποικιλία και συνθήκες εργασίας. Οι ερωτηθέντες χρησιμοποιούν μια κλίμακα πέντε βαθμών, που κυμαίνεται από «πολύ δυσαρεστημένοι» έως «πολύ ικανοποιημένοι», για να υποδείξουν το επίπεδο της εργασιακής τους ικανοποίησης. Το MSQ χρησιμοποιείται ευρέως για σπουδές επαγγελματικής κατάρτισης και συμβουλευτικής.

Το Job Diagnostic Survey (JDS) αναπτύχθηκε από τους Hackman και Oldman (1975) με σκοπό να διερευνήσει την επίδραση των χαρακτηριστικών της εργασίας στους εργαζόμενους. Αποτελούμενο από 23 ερωτήσεις, αυτό το μοντέλο προσδιορίζει πέντε διαστάσεις που υπογραμμίζουν τη σημασία της εργασίας και παρουσιάζονται παρακάτω:

- η ποικιλία δεξιοτήτων,
- η ταυτότητα έργου,
- η σπουδαιότητα έργου,
- η αυτονομία και
- η ανατροφοδότηση.

Στην Ελλάδα, υπάρχει ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση του επιπέδου ικανοποίησης των εργαζομένων. Αυτό το εργαλείο, γνωστό ως Εργαλείο Ικανοποίησης Εργαζομένων (ESI), αναπτύχθηκε από τους Koustelios και Bagiatis το 1997. Ο κατάλογος αποτελείται από 24 προτάσεις ή στοιχεία που κατηγοριοποιούνται στις 6 ενότητες που ακολουθούν:

- εργασιακές συνθήκες,
- μισθός,
- προαγωγή,
- φύση της εργασίας,
- προϊστάμενος και
- οργανισμός ως ολότητα.

Τέλος, η έρευνα των Saane, Sluiter, Verbeek και Frings - Dresen (2003) τονίζει τις δυσκολίες στην ανάπτυξη αξιόπιστων και έγκυρων εργαλείων για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Τα ευρήματά τους υποδηλώνουν ότι μόνο ένας μικρός αριθμός ερευνητικών εργαλείων πληροί και τα δύο πρότυπα ταυτόχρονα.

2.5 Επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο χώρο της υγείας

Όταν τα άτομα επιλέγουν την επαγγελματική τους πορεία, προβλέπουν την εκπλήρωση των προσωπικών τους αναγκών. Ωστόσο, το εργασιακό περιβάλλον έχει επίσης τις δικές του προσδοκίες στις οποίες πρέπει να τηρήσουν. Εάν ο επαγγελματικός ρόλος ενός υπαλλήλου ταιριάζει με την αντίληψή του για τη δουλειά, θα βιώσει ικανοποίηση. Αντίθετα, εάν υπάρχει ασυμφωνία μεταξύ της αντίληψης και του επαγγελματικού τους ρόλου, θα βιώσουν σύγκρουση και δυσαρέσκεια. Μελέτες έχουν δείξει ότι η ποιότητα της εργασίας των επαγγελματιών επηρεάζεται τόσο από

τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά όσο και από τις συνθήκες του επαγγέλματός τους (Best & Thurston, 2004).

Η νοσηλευτική είναι ένα επάγγελμα που απαιτεί ένα μοναδικό σύνολο προσωπικών ιδιοτήτων και υψηλό επίπεδο εξειδίκευσης και επάρκειας. Απαιτεί μια ισορροπία σωματικής και συναισθηματικής αντοχής. Τα στοιχεία που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις διακριτές ομάδες: αυτά που σχετίζονται με την εργασία, ατομικά και οργανωτικά. Οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, τα επίπεδα άγχους και την απόφαση να παραμείνουν ή να φύγουν από τη θέση του νοσηλευτή περιλαμβάνουν τον μισθό, τις συνθήκες εργασίας, τον φόρτο εργασίας, την υποστελέχωση, τις ώρες εργασίας, την ασάφεια γύρω από τον ρόλο του νοσηλευτή, τη θέση εργασίας, την κοινωνική θέση, τη σχέση με τους ασθενείς, ευκαιρίες για συνεχή εκπαίδευση, την ηλικία και τα χρόνια υπηρεσίας, το επίπεδο εκπαίδευσης και την οικογενειακή κατάσταση. Όλοι αυτοί είναι κρίσιμοι παράγοντες που μπορούν είτε να ενισχύσουν είτε να μειώσουν την επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών, επηρεάζοντας την ψυχική και συναισθηματική τους ευεξία (Krogstad et al., 2006).

Υπάρχουν πολλά εξειδικευμένα όργανα που έχουν σχεδιαστεί για να μετρούν το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης μεταξύ των νοσηλευτών. Αυτά περιλαμβάνουν την Κλίμακα Ικανοποίησης Νοσηλευτών (NSS), την Κλίμακα Ικανοποίησης McCloskey/Mueller (MMSS) και την Κλίμακα Ικανοποίησης από την εργασία. Η ικανοποίηση που νιώθουν οι επαγγελματίες υγείας για την επαγγελματική τους ζωή είναι συνυφασμένη με την εργασιακή τους ικανοποίηση. Το 1985, οι Weisman και Nathanson διεξήγαγαν μια μελέτη η οποία κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία μεταξύ του υγειονομικού προσωπικού ήταν ο πρωταρχικός καθοριστικός παράγοντας για το επίπεδο ικανοποίησης των χρηστών υγείας. Μια σημαντική μελέτη το 2007 από το Ίδρυμα Robert Wood Johnson στις Ηνωμένες Πολιτείες ανακάλυψε ότι συγκεκριμένες μεταβλητές συσχετίζονται με την ικανοποίηση των επαγγελματιών υγείας στον χώρο εργασίας τους. Αυτές οι μεταβλητές αποκαλύφθηκαν σε μια μελέτη που διεξήχθη από τους Χατζηπαντελή και Σιγάλα το 2008. Σύμφωνα με τη μελέτη, οι επαγγελματίες υγείας που ανέφεραν ότι

ήταν σε πολύ καλή κατάσταση διαπιστώθηκε ότι ήταν πιο ικανοποιημένοι από τους ομολόγους τους που ανέφεραν ότι ήταν καλά στην υγεία τους. Οι πάροχοι υγειονομικής περίθαλψης που βίωσαν ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον και είχαν φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους διαπιστώθηκε ότι ήταν πιο ικανοποιημένοι με την εργασία τους. Επίσης, οι επαγγελματίες υγείας, ιδιαίτερα οι νοσηλευτές, που ανέφεραν ότι η καθημερινή τους εργασία δεν εμποδίζεται από τα οργανωτικά χαρακτηριστικά του χώρου εργασίας τους εξέφρασαν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Ακόμα, οι επαγγελματίες υγείας που αναφέρουν ότι η εργασία τους δεν εμποδίζει την οικογενειακή τους ζωή είναι πιο ικανοποιημένοι με το επάγγελμά τους και όσοι βίωσαν μικρότερο φόρτο εργασίας εξέφρασαν υψηλότερα ποσοστά ικανοποίησης από την εργασία. Σύμφωνα με την προαναφερθείσα μελέτη, το επίπεδο κινήτρων μεταξύ των μελών του προσωπικού είναι βασικός καθοριστικός παράγοντας της απόδοσής τους. Είναι σημαντικό να σημειωθεί, ωστόσο, ότι τα κίνητρα μπορούν να επηρεάσουν μόνο εκείνες τις πτυχές της απόδοσης που βρίσκονται στον έλεγχο των μεμονωμένων εργαζομένων. Η συνολική απόδοση του οργανισμού εξαρτάται επίσης σε μεγάλο βαθμό από τη δομή του και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

2.6 Η έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων

Σύμφωνα με τον ορισμό της Christina Maslach για την επαγγελματική εξουθένωση από τη μελέτη της το 1982, είναι ένα σύνθετο φαινόμενο που περιλαμβάνει πολλαπλές διαστάσεις. Αυτές οι διαστάσεις εκδηλώνονται ως συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση και μειωμένη προσωπική ικανότητα και είναι διαδεδομένες σε άτομα που εργάζονται. Σύμφωνα με την έρευνα της Maslach το 1997, η επαγγελματική εξουθένωση δεν είναι ένα μόνο σύμπτωμα, αλλά μια τελική αντίδραση που προκαλείται από χρόνιους στρεσογόνους παράγοντες στην εργασία. Αυτοί οι στρεσογόνοι παράγοντες περιλαμβάνουν τον κυνισμό, την αναποτελεσματικότητα και την εξάντληση. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η επαγγελματική εξουθένωση προκύπτει από έναν συνδυασμό παραγόντων και όχι

μόνο από ένα μεμονωμένο γεγονός. Επομένως, μια αγχωτική ή δύσκολη μέρα στη δουλειά δεν μεταφράζεται αμέσως σε εξάντληση. Όταν υπάρχει αναντιστοιχία μεταξύ της φύσης της εργασίας και του ατόμου που την εκτελεί, είναι βέβαιο ότι θα συμβεί μια έκρηξη. Αυτό το αυξανόμενο χάσμα μεταξύ των ικανοτήτων του εργαζομένου και των απαιτήσεων της εργασίας οδηγεί τελικά σε εξάντληση, όπως τονίζεται στην έρευνα των Maslach και Leiter (1997).

Το αρχικό βήμα για την αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι να προσδιοριστεί εάν ένα άτομο τη βιώνει. Αυτό περιλαμβάνει τη χρήση συγκεκριμένων εργαλείων για τη μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης, ένα από τα οποία είναι η κλίμακα Maslach (MBI) που δημιουργήθηκε από τους Maslach και Jackson το 1983. Πρόσθετες παραλλαγές του MBI έχουν εμφανιστεί, συμπεριλαμβανομένης της Έρευνας Caregiving Human Services Survey (MBI - HSS) αλλά και άλλων εκδοχών που αφορούν επαγγέλματα στο πλαίσιο των ανθρώπινων υπηρεσιών (Maslach & Jackson, 1983).

Το εργαλείο που χρησιμοποιείται συχνότερα για την αξιολόγηση και τη μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης, σε χώρους εργασίας παγκοσμίως, είναι το εργαλείο μέτρησης εξουθένωσης Maslach. Αυτό το εργαλείο έχει χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης μεταξύ των νοσηλευτών σε πολλές ακαδημαϊκές επισκοπήσεις. Το MBI χωρίζεται σε τρία μέρη, με τις Ενότητες Α και Β να περιλαμβάνουν επτά ερωτήσεις και την Ενότητα Γ να περιέχει οκτώ. Η ενότητα Α είναι αφιερωμένη στον εντοπισμό της επαγγελματικής εξουθένωσης που εκδηλώνεται ως σωματικά συμπτώματα. Μια βαθμολογία κάτω από το 17 υποδηλώνει χαμηλό επίπεδο εξουθένωσης, μια βαθμολογία μεταξύ 18 και 29 σημαίνει μέτρια επαγγελματική εξουθένωση και μια βαθμολογία πάνω από 30 υποδηλώνει υψηλό επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης. Στην Ενότητα Β, μετρώνται τα αρνητικά συναισθήματα προς την εργασία, τους συναδέλφους και τη συμπεριφορά αποπροσωποποίησης, καθώς και οποιαδήποτε απώλεια συμπάθειας για τους άλλους. Βαθμολογία 5 ή χαμηλότερη υποδηλώνει χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, βαθμολογία από 6 έως 11 δείχνει μέτρια επαγγελματική εξουθένωση και βαθμολογία πάνω από 12 υποδεικνύει υψηλά επίπεδα επαγγελματικής

εξουθένωσης. Το τελευταίο μέρος της αξιολόγησης, η Ενότητα Γ, επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις δύο προηγούμενες ενότητες. Σύμφωνα με τη μελέτη των Maslach και Jackson το 1983, οποιαδήποτε βαθμολογία 33 ή κάτω είναι ενδεικτική υψηλού επιπέδου επαγγελματικής εξουθένωσης, ενώ οι βαθμολογίες μεταξύ 34 και 39 υποδηλώνουν μέτρια επαγγελματική εξουθένωση. Οι βαθμολογίες άνω των 40 συνδέονται με χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης.

2.7 Επαγγελματική εξουθένωση νοσηλευτών

Το National Nurses United κατηγοριοποιεί την επαγγελματική εξουθένωση ως μια κατάσταση εξάντλησης που επηρεάζει κάποιον σωματικά, διανοητικά και συναισθηματικά. Η εξουθένωση διαφέρει από το στρες, το οποίο χαρακτηρίζεται από υπερβολική δέσμευση, καθώς η επαγγελματική εξουθένωση χαρακτηρίζεται από αποκόλληση. Τα άτομα που βιώνουν εξουθένωση μπορεί να αισθάνονται παγωμένα συναισθήματα και μια αίσθηση αποστασιοποίησης, που μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τη συναισθηματική τους ευεξία και να υπονομεύσει τα κίνητρά τους, αφήνοντάς τους ένα αίσθημα απελπισίας. Όσοι πάσχουν από εξουθένωση μπορεί να αισθάνονται ότι κάθε μέρα είναι ένας αγώνας.

Ο αντίκτυπος της επαγγελματικής εξουθένωσης υπερβαίνει την προσωπική ευημερία των νοσηλευτών και επηρεάζει την ποιότητα της φροντίδας που παρέχεται και στους ασθενείς. Σύμφωνα με τα Εθνικά Ινστιτούτα Υγείας, τα νοσοκομεία με υψηλά ποσοστά εξουθένωσης προσωπικού τείνουν να έχουν χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των ασθενών. Επιπλέον, μια μελέτη στο American Journal of Infection Control ανακάλυψε ότι η εξουθένωση του νοσηλευτικού προσωπικού σχετίζεται με αυξημένη πιθανότητα λοιμώξεων στους ασθενείς. Ενώ ένας συνδυασμός παραγόντων συχνά οδηγεί σε εξάντληση, υπάρχουν αρκετές αναγνωρισμένες αιτίες:

1. Μακρές βάρδιες

Πολλοί νοσηλευτές επισημαίνουν τις εκτεταμένες βάρδιες ως πρωταρχικό παράγοντα που συμβάλλει στην εξάντληση. Οι νοσηλευτές έχουν μεγάλη ζήτηση και οι ώρες εργασίας τους είναι άφθονες. Λόγω περιορισμένου προσωπικού, ένας νοσηλευτής μπορεί να χρειαστεί να εργαστεί υπερωρίες ή να είναι σε εφημερία για παρατεταμένες περιόδους. Στο εξωτερικό, οι νοσηλευτές έχουν την δυνατότητα να επιλέξουν να εργάζονται λιγότερες ημέρες, όπως τρεις ημέρες την εβδομάδα αλλά για 12ωρες βάρδιες. Ενώ πολλοί νοσηλευτές εκτιμούν την ευελιξία αυτών των εκτεταμένων βαρδιών, μπορεί να οδηγήσουν σε αυξημένη εξάντληση και μεγαλύτερη πιθανότητα διάπραξης λαθών, όπως αναφέρεται από τα Εθνικά Ινστιτούτα Υγείας. Στην Ελλάδα, οι νοσηλευτές πολλές φορές αναγκάζονται να δουλέψουν περισσότερες ημέρες, όπως έξι ημέρες την εβδομάδα για 8ωρες βάρδιες.

2. Δίνουν προτεραιότητα στους άλλους

Οι νοσηλευτές είναι ευρέως γνωστοί για την ανιδιοτέλεια τους, καθώς πολλοί πιστεύουν ότι σκοπός τους είναι να παρέχουν φροντίδα στους άλλους. Δυστυχώς, τείνουν να παραμελούν τη δική τους ευημερία στη διαδικασία αυτή. Μελέτες που διεξήχθησαν από την Αμερικανική Κοινωνιολογική Ένωση δείχνουν ότι οι νοσηλευτές που παρακινούνται από το πάθος τους να βοηθήσουν άλλους είναι πιο επιρρεπείς στο να βιώσουν νοσηλευτική εξουθένωση.

3. Εργασία σε περιβάλλοντα υψηλής πίεσης

Το νοσηλευτικό επάγγελμα έχει έναν εκτενή κατάλογο εργασιών και καθηκόντων. Σύμφωνα με το National Nurses United, οι αρμοδιότητες των νοσηλευτών έχουν διευρυνθεί τα τελευταία 15 χρόνια λόγω της προόδου στην τεχνολογία και την τεκμηρίωση. Αυτή η αύξηση του φόρτου εργασίας έχει την ικανότητα να κάνει τους νοσηλευτές να αισθάνονται πλημμυρισμένοι και ανίσχυροι. Επιπλέον, το ανεπαρκές επίπεδο στελέχωσης επιδεινώνει το πρόβλημα. Με την πάροδο του χρόνου, αυτή η συνεχής έκθεση σε αυτούς τους παράγοντες μπορεί να οδηγήσει σε μια κατάσταση εξουθένωσης νοσηλευτών που χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα στρες.

4. Αντιμετώπιση της ασθένειας και του θανάτου

Το συναισθηματικό κόστος της εξουθένωσης των νοσηλευτών συνδέεται συχνά με την καθημερινή έκθεση σε άρρωστους ασθενείς. Οι νοσηλευτές τείνουν να αναπτύσσουν ισχυρούς δεσμούς με τους ασθενείς τους, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε συναισθηματικές εκρήξεις και θλίψη. Αυτά τα συναισθήματα μπορούν να εισχωρήσουν στην προσωπική τους ζωή, ιδιαίτερα όταν βιώνουν συνεχώς απώλεια και δεν έχουν επαρκή χρόνο για να αποσυμπιεστούν.

Η Maslach και οι συνεργάτες της (2001) ταξινομούν την επαγγελματική εξουθένωση σε τρεις διαστάσεις: συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση και αποτελεσματικότητα. Όταν οι νοσηλευτές αντιμετωπίζουν έναν, δύο ή ακόμη και τους τρεις από αυτούς τους παράγοντες, η παραγωγικότητά τους στην εργασία μειώνεται, με αποτέλεσμα να υπάρχουν σοβαρές συνέπειες για την ευημερία τους, την ασφάλεια των ασθενών, την ποιότητα ζωής και την ποιότητα της φροντίδας που παρέχουν.

Το θέμα της επαγγελματικής εξουθένωσης μεταξύ των νοσηλευτών έχει σημαντικό αντίκτυπο στον κύκλο εργασιών τους. Διεξήχθη μια μελέτη για να διαπιστωθεί εάν η επαγγελματική εξουθένωση είχε κάποια επίδραση στην πρόθεση 667 Καναδών νοσηλευτών να εγκαταλείψουν το επάγγελμά τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι συγκεκριμένες πτυχές της επαγγελματικής τους ζωής συνέβαλαν στην εξουθένωση, κάνοντάς τους να σκέφτονται να φύγουν. Όταν οι νοσηλευτές φεύγουν, δημιουργείται σοβαρή ανησυχία, όχι μόνο για τους ασθενείς αλλά και για τους υπόλοιπους νοσηλευτές. Η δυσμενής αναλογία νοσηλευτών - ασθενών που προκύπτει από τον κύκλο εργασιών σχετίζεται με αρνητικά αποτελέσματα όπως τα υψηλά ποσοστά μόλυνσης, όπως καταδεικνύεται στα ευρήματα των Leiter και Maslach (2009).

Στις Ηνωμένες Πολιτείες, διεξήχθη μια μελέτη για την ανάλυση της συσχέτισης μεταξύ της αναλογίας νοσηλευτών προς ασθενείς, των ποσοστών θνησιμότητας ασθενών, της επαγγελματικής εξουθένωσης και της ικανοποίησης από την εργασία. Τα αποτελέσματα της συγχρονικής ανάλυσης αποκάλυψαν ότι η υποστελέχωση ήταν μια κύρια αιτία συναισθηματικής εξάντλησης μεταξύ των νοσηλευτών. Η μελέτη διαπίστωσε επίσης ότι υπήρχε αυξημένος κίνδυνος θνησιμότητας ασθενών καθώς και

αύξηση των χειρουργικών ασθενών που πέθαιναν εντός 30 ημερών από την εισαγωγή, που είχαν άμεση σχέση με τον αριθμό των νοσηλευτών στο προσωπικό (Aiken et al., 2002).

Σύμφωνα με μια μελέτη που διεξήχθη στις Ηνωμένες Πολιτείες, η επαγγελματική εξουθένωση συνδέεται με μια κλιμάκωση λοιμώξεων, όπως λοιμώξεις του χειρουργικού σημείου και λοιμώξεις του ουροποιητικού συστήματος. Η μελέτη εξέτασε 7.076 νοσηλευτές σε 161 νοσοκομεία και διαπίστωσε ότι αυτές οι λοιμώξεις συνδέονταν άμεσα με την εξουθένωση των νοσηλευτών, η οποία μπορεί να προκληθεί από υπερβολικό φόρτο εργασίας. Αντίθετα, όταν τα επίπεδα εξουθένωσης ήταν χαμηλά και υπήρχε επαρκής στελέχωση, παρατηρήθηκε μείωση στον αριθμό των λοιμώξεων (Cimoitti et al., 2012).

Η ποιότητα της φροντίδας που παρέχουν οι νοσηλευτές επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τη συναισθηματική τους κατάσταση. Μια μελέτη που διεξήχθη στην Ταϊβάν μεταξύ 263 νοσηλευτών έδειξε ότι η συναισθηματική εξάντληση, ο κυνισμός και η αποπροσωποποίηση που σχετίζονται με την επαγγελματική εξουθένωση είναι επιβλαβείς για την ασφάλεια των ασθενών και την εργασιακή απόδοση. Η μελέτη κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η διατήρηση της συναισθηματικής σταθερότητας είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη αποτελεσματικών τεχνικών επίλυσης προβλημάτων και τη διαχείριση στρεσογόνων καταστάσεων (Teng et al., 2009).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Σκοπός

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να αποτυπώσει μέσω της συστηματικής ανασκόπησης την επαγγελματική ικανοποίηση και την επαγγελματική εξουθένωση των νοσηλευτών στην Ελλάδα. Ακόμη, η έρευνα διακριτικά επιδιώκει να προσφέρει μια ολοκληρωμένη εικόνα του πεδίου της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική πραγματικότητα. Μέσω της κριτικής ανάλυσης της βιβλιογραφίας, στοχεύει να αναδείξει τις τρέχουσες προκλήσεις και τις προοπτικές για τη βελτίωση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, εστιάζοντας στην κατανόηση του ρόλου της επαγγελματικής ικανοποίησης και εξουθένωσης.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που αναμένεται να απαντηθούν μέσα από την έρευνα είναι τα εξής:

- Ποιο είναι το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των νοσηλευτών στην Ελλάδα και από τι επηρεάζεται;
- Πώς βιώνουν και με τι σχετίζεται η επαγγελματική εξουθένωση των νοσηλευτών στην Ελλάδα;
- Πώς η διοίκηση των δημόσιων μονάδων υγείας μπορεί να ενισχύσει την επαγγελματική ικανοποίηση και να ελαχιστοποιήσει την επαγγελματική εξουθένωση των νοσηλευτών στην Ελλάδα;

3.2 Μέθοδος

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται για την εκτενή εξέταση της εργασιακής ικανοποίησης και εξουθένωσης που βιώνουν οι νοσηλευτές στην Ελλάδα είναι η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση, η οποία απαιτεί μεθοδική προσέγγιση στην αναζήτηση και επιλογή υλικού. Η βιβλιογραφία χρησιμεύει ως κρίσιμο στοιχείο της ακαδημαϊκής έρευνας, καθώς η πρόοδος στη γνώση βασίζεται σε προϋπάρχουσες

έρευνες. Η διεξαγωγή ανασκόπησης της σχετικής βιβλιογραφίας παρέχει τη δυνατότητα κατανόησης του εύρους και του βάθους του υπάρχοντος σώματος εργασίας και εντοπισμού των τομέων που απαιτούν περαιτέρω διερεύνηση. Με την απόσταξη, τον έλεγχο και τη συγχώνευση της σχετικής βιβλιογραφίας, μπορεί να τεκμηριωθεί μια συγκεκριμένη υπόθεση ή ακόμη και να δημιουργηθούν νέες θεωρίες.

Για τη διεξαγωγή μιας ολοκληρωμένης συστηματικής ανασκόπησης, πραγματοποιήθηκε λεπτομερής εξέταση για τον εντοπισμό κατάλληλων άρθρων σε συγκεκριμένες βάσεις δεδομένων. Στόχος ήταν η πλήρης κατανόηση των θεμάτων που εξετάζονται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Οι βάσεις δεδομένων που επιλέχθηκαν ήταν αξιόπιστες πηγές που περιείχαν εγκεκριμένα περιοδικά όπου δημοσιεύτηκαν σχετικά άρθρα. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση περιελάμβανε αναζήτηση ηλεκτρονικών βιβλιογραφικών βάσεων δεδομένων, του Google scholar και του PubMed. Η αναζήτηση περιορίστηκε σε άρθρα που δημοσιεύτηκαν μεταξύ 2020 και 2023. Για να εξασφαλιστούν τα πιο αξιόπιστα, έγκυρα και τρέχοντα αποτελέσματα, χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθες λέξεις – κλειδιά: διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, επαγγελματική ικανοποίηση, επαγγελματική εξουθένωση, νοσηλευτές, νοσοκομείο και Ελλάδα, οι οποίες επιλέχθηκαν για να καλύψουν όσο το δυνατόν πληρέστερα τις διάφορες πτυχές του θέματος ανασκόπησης της βιβλιογραφίας.

Για κάθε άρθρο, η προκαταρκτική συνάφεια καθορίστηκε ανά τίτλο. Από τον τίτλο, εάν το περιεχόμενο φαινόταν να συζητά τον σκοπό της έρευνας, λήφθηκε η πλήρης αναφορά του, συμπεριλαμβανομένου του συγγραφέα, του έτους, του τίτλου και της περίληψης, για περαιτέρω αξιολόγηση. Μετά την αρχική εξέταση των τίτλων όλων των άρθρων που βρέθηκαν, έγινε ανάγνωση των περιλήψεων των άρθρων για να αποφασιστεί περαιτέρω η συνάφειά τους με το ερευνητικό θέμα. Μετά από προσεκτική ανασκόπηση συνολικά 20 μελέτες κρίθηκαν σχετικές και λήφθηκε το πλήρες κείμενο του άρθρου για περαιτέρω μελέτη.

3.3 Κριτήρια ένταξης και αποκλεισμού

Στην παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση καθορίζονται συγκεκριμένα κριτήρια ένταξης και αποκλεισμού της αρθρογραφίας με βάση τις κατευθυντήριες γραμμές της συστηματικής ανασκόπησης για τη διάκριση των μελετών, όπως βασικές μεταβλητές, μέθοδοι έρευνας, τύπος δημοσίευσης κ.ά. Ως κριτήρια επιλογής των μελετών ορίζονται τα κάτωθι:

- Η γλώσσα συγγραφής των άρθρων πρέπει να είναι γραμμένη στην αγγλική ή ελληνική γλώσσα.

- Οι λέξεις - κλειδιά των άρθρων να έχουν σχέση με το εννοιολογικό περιεχόμενο του τίτλου της εργασίας.

- Επιλογή δημοσιευμένων άρθρων σε έγκυρα και έγκριτα επιστημονικά περιοδικά, όπου διαθέτουν σύστημα αξιολόγησης από κριτές.

Ως κριτήρια αποκλεισμού ορίζονται:

- Άρθρα γραμμένα σε άλλη γλώσσα πλην της αγγλικής και της ελληνικής.

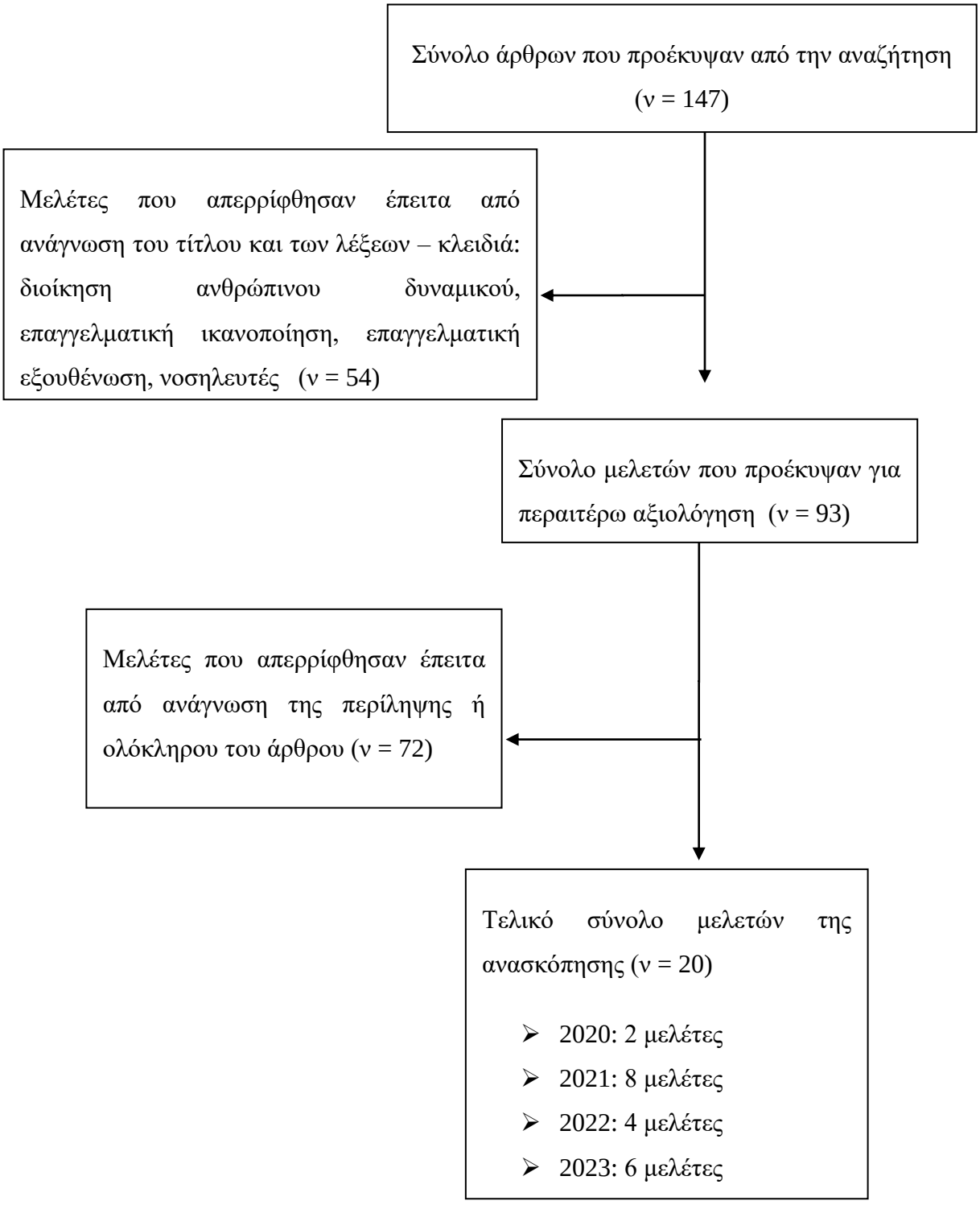
- Ο τίτλος του άρθρου να μην είναι σχετικός με το προς αναζήτηση αντικείμενο.

- Μη δημοσιευμένες εργασίες ή σε κατάσταση υπό δημοσίευση.

- Άρθρα γραμμένα πριν το 2020 και μετά το 2023.

Τέλος, αναφέρεται ότι η εξαγωγή των αποτελεσμάτων γίνεται με τη χρήση του διαγράμματος ροής PRISMA (PRISMA Flow Diagram) όπως παρακάτω:

Γράφημα 1: Διάγραμμα Ροής της Μελέτης



Από τη συστηματική ανασκόπηση και με βάση τα κριτήρια ένταξης και αποκλεισμού, προέκυψαν τελικά 20 άρθρα, δημοσιευμένα την περίοδο που καθορίστηκε. Μετά την επιλογή των άρθρων ακολούθησε η κατηγοριοποίηση τους, η καταγραφή των επιμέρους δεδομένων και η σύνθεση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων, έχοντας ως στόχο τη διεξαγωγή συγκεκριμένων συμπερασμάτων για το σύνολο των ερευνών. Έτσι, δημιουργήθηκαν οι εξής πίνακες: Ένας πίνακας (Παράρτημα Α) που αναφέρει τους τίτλους, την χρονολογία, τους ερευνητές και το περιοδικό στο οποίο δημοσιεύτηκαν οι έρευνες και ένας συγκεντρωτικός πίνακας (Παράρτημα Β) που παρουσιάζει για κάθε άρθρο τα αποτελέσματα σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση των νοσηλευτών στην Ελλάδα κατά την διάρκεια και την μετά COVID - 19 εποχή.

3.4 Περιορισμοί Έρευνας

- Περιορισμοί στο Δείγμα: Η δυσκολία στην εύρεση του ενδεικτικού δείγματος αφορά τον περιορισμό των ερευνών που συνδυάζουν όλες τις έννοιες (διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, επαγγελματική εξουθένωση, επαγγελματική ικανοποίηση, νοσηλευτές).
- Γλωσσικοί Περιορισμοί: Η εργασία εξετάζει άρθρα που έχουν γραφεί αποκλειστικά είτε στην ελληνική είτε στην αγγλική γλώσσα.
- Χρονικοί Περιορισμοί: Η εργασία αφορά αποκλειστικά μελέτες που έχουν διεξαχθεί από το 2020 έως και το 2023.
- Τεχνικοί Περιορισμοί: Η μέθοδος που χρησιμοποιείται για την συλλογή των δεδομένων είναι περιορισμένη στην αναζήτηση μελετών από τις πλατφόρμες αναζήτησης Google Scholar και PubMed.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ

Η προσπάθεια ανάλυσης και κατανόησης ενός ευρέως φάσματος μελετών αποτελεί ένα σημαντικό βήμα προς την ανάδειξη κοινών παρατηρήσεων και προοπτικών. Στο πλαίσιο αυτό, παρουσιάζονται χρονολογικά τα αποτελέσματα των 20 διαφορετικών μελετών, προσφέροντας ένα ολοκληρωμένο εικονικό πανόραμα των ερευνητικών προσπαθειών που έχουν πραγματοποιηθεί.

Οι Azoulay et al. (2020) ασχολήθηκαν με τα συμπτώματα εξουθένωσης σε ειδικούς της μονάδας εντατικής θεραπείας που αντιμετωπίζουν το ξέσπασμα του COVID-19. Όπως αναφέρουν οι ερευνητές, η πανδημία του COVID-19 έχει οδηγήσει σε μια άνευ προηγουμένου κρίση υγειονομικής περίθαλψης με υψηλό επιπολασμό ψυχολογικής δυσφορίας στους παρόχους υγειονομικής περίθαλψης. Έτσι, επιδίωξαν να τεκμηριώσουν τον επιπολασμό του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης μεταξύ των νοσηλευτών. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, ο επιπολασμός των συμπτωμάτων σοβαρής εξουθένωσης ήταν 51%, και διέφερε σημαντικά μεταξύ των περιοχών. Παρόμοια στοιχεία αναφέρθηκαν για τη βαθμολογία τους για το ηθικό κλίμα ή την ποιότητα της λήψης αποφάσεων. Παράγοντες που συνδέονται ανεξάρτητα με τα συμπτώματα σοβαρής εξουθένωσης περιελάμβαναν την ηλικία και τη βαθμολογία για το ηθικό κλίμα. Σαν συμπεράσματα, η εργασία καταλήγει στο ότι η πανδημία του COVID-19 είχε συντριπτικό ψυχολογικό αντίκτυπο στους εργαζόμενους στη ΜΕΘ. Η παρακολούθηση και η διαχείριση δικαιολογούνται για την αξιολόγηση των μακροπρόθεσμων ψυχολογικών αποτελεσμάτων και την ανακούφιση του ψυχολογικού βάρους της πανδημίας στο προσωπικό πρώτης γραμμής.

Η μελέτη των Mandrou et al. (2020) διερεύνησε την εγκυρότητα και αξιοπιστία της ελληνικής έκδοσης του Implementation Leadership Scale (ILS). Όπως αναφέρουν, η ανάγκη για ανάπτυξη ρεαλιστικών και αξιόπιστων μέτρων που επηρεάζουν την πρακτική που βασίζεται σε στοιχεία έχει τονιστεί σε οργανωτικές μελέτες. Στόχος της μελέτης τους ήταν η αξιολόγηση των ψυχομετρικών ιδιοτήτων της ελληνικής έκδοσης της Κλίμακας Ηγεσίας Εφαρμογής (ILS). Το ILS είναι ένα σύντομο και

αποτελεσματικό εργαλείο για τη μέτρηση της ηγεσίας κατά την εφαρμογή πρακτικών που βασίζονται σε στοιχεία. Η διαδικασία μετάφρασης ακολούθησε τις οδηγίες του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας. Εξετάστηκε η εγκυρότητα προσώπου και περιεχομένου. Στη συνέχεια, οι ψυχομετρικές ιδιότητες του ILS δοκιμάστηκαν με δείγμα 143 νοσοκόμων και μαιών που εργάζονταν σε ελληνικό νοσοκομείο. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, η ελληνική έκδοση του ILS παρουσιάζει καλή εγκυρότητα προσώπου και περιεχομένου και αποτελεί αξιόπιστο εργαλείο για τη μέτρηση της ηγετικής θέσης στην εφαρμογή πρακτικών που βασίζονται σε στοιχεία. Ωστόσο, προτείνεται περαιτέρω έρευνα για την αξιολόγηση των ψυχομετρικών ιδιοτήτων του σε διάφορα δείγματα και πιο επαγγελματικές ομάδες.

Οι Platis et al. (2021) ασχολήθηκαν με την εναλλαγή εργασίας του νοσηλευτικού προσωπικού και τις επιπτώσεις της στην ικανοποίηση και την επαγγελματική δέσμευση των νοσηλευτών. Στη μελέτη συμμετείχαν συνολικά 211 νοσηλευτές. Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Τα αποτελέσματα σχετικά με τη συσχέτιση της εναλλαγής εργασίας, της εργασιακής ικανοποίησης και της επαγγελματικής δέσμευσης δείχνουν ότι η εναλλαγή εργασίας σχετίζεται θετικά με την επαγγελματική δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών. Η συνολική στάση του νοσηλευτικού προσωπικού απέναντι στην εναλλαγή εργασίας είναι ουδέτερη και εκφράζει μέτρια έως ουδέτερη επαγγελματική ικανοποίηση, μέτριο βαθμό σθένους και απορρόφησης και μέτριο έως υψηλό βαθμό αφοσίωσης. Όσον αφορά τη συσχέτιση της εναλλαγής εργασίας, της ικανοποίησης από την εργασία και της επαγγελματικής δέσμευσης με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των νοσηλευτών, βρέθηκε ότι το φύλο και τα έτη εργασίας των νοσηλευτών δεν είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, την επαγγελματική δέσμευση και την εναλλαγή εργασίας. Αντίθετα, βρέθηκε ότι η ηλικία των νοσηλευτών είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει μόνο την εργασιακή τους ικανοποίηση, η νοσηλευτική εκπαίδευση είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει μόνο την επαγγελματική δέσμευση των νοσηλευτών και η θέση εργασίας είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει την επαγγελματική δέσμευση και την εναλλαγή των νοσηλευτών. Τα αποτελέσματα υπογραμμίζουν τη σημασία της εναλλαγής

θέσεων εργασίας του νοσηλευτικού προσωπικού για την επαγγελματική του ικανοποίηση και την επαγγελματική του δέσμευση.

Σε άλλη έρευνα, οι Platis et al. (2021) εστίασαν στην ηγεσία. Όπως επισημαίνουν, η πρακτική που βασίζεται σε αποδείξεις (EBP) αφορά την ενσωμάτωση επιστημονικά αποδεδειγμένων αποτελεσματικών μεθόδων στην κλινική πράξη από επαγγελματίες υγείας στο πλαίσιο της περίθαλψης ασθενών. Αυτή η προσέγγιση μελετάται εκτενώς από την επιστημονική κοινότητα λόγω των θετικών της επιπτώσεων στους ασθενείς και στο σύστημα υγείας. Σκοπός της μελέτης ήταν η διερεύνηση του βαθμού εφαρμογής της ηγεσίας βάσει στοιχείων στα ελληνικά δημόσια νοσοκομεία. Το δείγμα της μελέτης αποτελούνταν από 213 νοσηλευτές που εργάζονταν σε δύο μεγάλα δημόσια νοσοκομεία της Αθήνας, ενώ για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η Κλίμακα Ηγεσίας Εφαρμογής (ILS). Περίπου οι μισοί από τους συμμετέχοντες (40,4%) υποστήριξαν ότι ο επικεφαλής νοσηλευτής έχει λάβει σε μεγάλο βαθμό τα απαραίτητα μέτρα για τη διευκόλυνση της κλινικής φροντίδας βασισμένης σε στοιχεία, επηρεάζοντας έτσι θετικά την εφαρμογή της. Περίπου το ένα τρίτο των συμμετεχόντων (35,2%) θεώρησε ότι ο επικεφαλής νοσηλευτής τους είναι καλά ενημερωμένος. Όσο περισσότερη γνώση έχουν οι νοσηλευτές για την κλινική φροντίδα που βασίζεται σε στοιχεία, τόσο μεγαλύτερη είναι η πρόληψή τους και τόσο πιο επίμονοι είναι στην εφαρμογή της παρά τις όποιες δυσκολίες. Συμπερασματικά, η ενημερωμένη, υποστηρικτική και επίμονη ηγεσία επηρεάζει θετικά την εφαρμογή της πρακτικής που βασίζεται σε στοιχεία. Οι διευθυντές των νοσοκομείων, και ιδιαίτερα οι προϊστάμενοι νοσηλευτές, είναι σε θέση να προωθήσουν την εφαρμογή της φροντίδας που βασίζεται σε στοιχεία.

Οι Moisoglou et al. (2021) εστίασαν στο εργασιακό περιβάλλον των νοσηλευτών αιμοκάθαρσης και τον διαμεσολαβητικό του ρόλο στην επαγγελματική εξουθένωση. Σύμφωνα με τους ερευνητές, το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να συμβάλει στην εμφάνιση εξουθένωσης των νοσηλευτών. Αυτή η μελέτη αξιολόγησε το εργασιακό περιβάλλον των νοσηλευτών αιμοκάθαρσης και την έκταση της επαγγελματικής εξουθένωσης που έχουν υποστεί, και διερεύνησε τη σύνδεση μεταξύ εργασιακού περιβάλλοντος και επαγγελματικής εξουθένωσης. Μια πολυκεντρική συγχρονική

μελέτη πραγματοποιήθηκε σε 53 δημόσιες, νοσοκομειακές μονάδες αιμοκάθαρσης στην Ελλάδα. Συμμετείχαν συνολικά 537 νοσηλευτές αιμοκάθαρσης. Αν και οι νοσηλευτές βαθμολόγησαν το εργασιακό τους περιβάλλον ως υγιές, βίωναν μέτριο βαθμό εξουθένωσης. Συνολικά, το εργασιακό περιβάλλον των νοσηλευτών αιμοκάθαρσης συσχετίστηκε με επαγγελματική εξουθένωση, ενώ η βελτίωσή του αποτελεί σημαντικό εργαλείο στην προσπάθεια των διοικήσεων να εξασφαλίσουν την ευημερία του νοσηλευτικού προσωπικού.

Οι Missouridou et al. (2021) αναφέρουν ότι ο κίνδυνος κόπωσης από συμπόνια (CS) για επαγγελματίες οι οποίοι υποστηρίζουν και φροντίζουν άτομα και οικογένειες, που αντιμετωπίζουν το διπλό βάρος του εθισμού και του τραύματος έχει πρόσφατα αναγνωριστεί. Ο στόχος της μελέτης τους ήταν η διερεύνηση του δευτεροπαθούς τραυματικού στρες και της ικανοποίησης συμπόνιας (CS) σε παρόχους νοσηλευτικής φροντίδας εθισμού. Η Κλίμακα Επαγγελματικής Ποιότητας Ζωής διανεμήθηκε σε 21 νοσηλευτές και 29 βοηθούς νοσηλευτών στα κέντρα απεξάρτησης από το αλκοόλ και τα ναρκωτικά ενός ψυχιατρείου στην Ελλάδα. Υψηλός κίνδυνος CS αναφέρθηκε στο 22% των συμμετεχόντων, ενώ το 46% εξέφρασε υψηλή έως μέτρια πιθανότητα για CS. Οι συμμετέχοντες περιέγραψαν τη μακρά μετάβαση από την απογοήτευση της συμπόνιας ή την αποδέσμευση στην αρχή της καριέρας τους σε CS σε μεταγενέστερα στάδια. Το να μάθουν να είναι συμπονετικοί συνεπαγόταν την εύρεση της σωστής απόστασης, τον επαναπροσδιορισμό του θεραπευτικού ρόλου και των προσδοκιών και τον περιορισμό συναισθημάτων και εμπειριών. Το να μπορούν να βιώσουν το CS περιελάμβανε ικανοποίηση από μικρές αλλαγές, προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη και αυτοφροντίδα. Η συμπονετική οργανωτική κουλτούρα, η κλινική επίβλεψη και η συνεχής εκπαίδευση μπορεί να προστατεύουν τους επαγγελματίες από την απορρόφηση ή την εσωτερίκευση μη διαχειρίσιμων συναισθημάτων, τα οποία μπορεί να οδηγήσουν σε CS και επίσης να τους βοηθήσουν να κατανοήσουν βαθύτερα την επικοινωνία και τις αλληλεπιδράσεις τους με άτομα που καταπολεμούν τον εθισμό.

Στη μελέτη των Sikaras et al. (2021) διερευνήθηκε η κόπωση και εξάντληση του νοσηλευτικού προσωπικού κατά την πανδημία COVID-19 στην Ελλάδα. Στην

παρούσα μελέτη συμμετείχε νοσηλευτικό προσωπικό από νοσοκομεία της Ελλάδας τον Φεβρουάριο του 2021, το οποίο συμπλήρωσε τα ερωτηματολόγια Fatigue (FAS) και Burnout (CBI). Καταγράφηκε το φύλο, η ηλικία, τα έτη εργασιακής εμπειρίας, ο χώρος εργασίας (θάλαμοι COVID-19 ή μη-COVID-19) και η κατάσταση μόλυνσης από τον SARS-CoV-2. Το δείγμα περιελάμβανε 593 γυναίκες και 108 άνδρες. Οι γυναίκες εμφάνισαν υψηλότερες τιμές και στις δύο κλίμακες ($p < 0,01$). Τα άτομα που εργάζονταν σε θαλάμους COVID-19 σημείωσαν σημαντικά υψηλότερη βαθμολογία τόσο στην κλίμακα FAS όσο και στην κλίμακα CBI. Το προσωπικό που υποβλήθηκε σε θεραπεία για τον COVID-19 σημείωσε υψηλότερη βαθμολογία στην κλίμακα εξουθένωσης ($p < 0,01$) από το μη μολυσμένο προσωπικό. Η κόπωση έδειξε ισχυρή θετική συσχέτιση με την επαγγελματική εξουθένωση ($p < 0,01$, $r = 0,70$). Η σταδιακή πολλαπλή παλινδρόμηση έδειξε ότι η διακύμανση της κόπωσης εξηγήθηκε κατά 47,0% και 6,1% από τις βαθμολογίες στις υποκλίμακες της προσωπικής και επαγγελματικής εξουθένωσης, αντίστοιχα. Συμπερασματικά, βρέθηκαν υψηλά ποσοστά κόπωσης και εξουθένωσης στον πληθυσμό που μελετήθηκε. Οι νοσηλευτές που εργάζονταν με ασθενείς με COVID-19 είχαν υψηλότερα ποσοστά κόπωσης και εξουθένωσης σε σύγκριση με εκείνους που εργάζονταν αλλού. Υπήρχε ισχυρή θετική συσχέτιση ($r = 0,70$) μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης και της κόπωσης. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στο προσωπικό που αρρώστησε και χρειάζεται θεραπεία.

Οι Bakertzis και Myloni (2021) διερεύνησαν το επάγγελμα ως κύρια κινητήρια δύναμη της εργασιακής δέσμευσης και τις επιπτώσεις του στην εργασιακή απόδοση μεταξύ των εργαζομένων στον τομέα της υγείας στην Ελλάδα. Ένας δευτερεύων στόχος είναι η εξέταση της συσχέτισης μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης και των δημογραφικών στοιχείων. Για την επίτευξη αυτών των στόχων, χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο που περιείχε ερωτήσεις 5 βαθμών Likert για τη συλλογή δεδομένων από 269 συμμετέχοντες. Το δείγμα αποτελούνταν από 85 γιατρούς, 139 νοσηλευτές και 45 διοικητικό προσωπικό. Τα ευρήματα έδειξαν ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης και της εργασιακής απόδοσης μεταξύ των γιατρών, αλλά αυτή η σχέση είναι ασθενής μεταξύ του διοικητικού προσωπικού και

των νοσηλευτών. Επιπλέον, αν και οι γιατροί σημείωσαν υψηλότερη βαθμολογία όσον αφορά την δέσμευση και χαμηλότερες επιδόσεις σε σχέση με το διοικητικό προσωπικό και τους νοσηλευτές, βρέθηκε αντίστροφη τάση μεταξύ των δύο τελευταίων κατηγοριών εργαζομένων. Τα επίπεδα δέσμευσης βρέθηκε επίσης να αυξάνονται με την ηλικία, αν και όχι απαραίτητα με την εμπειρία. Το πιο σημαντικό συμπέρασμα είναι ότι παρόλο που τα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης επηρεάζουν σημαντικά την απόδοση της εργασίας των εργαζομένων, η σχέση είναι πολύ ισχυρότερη μεταξύ των γιατρών παρά μεταξύ των νοσηλευτών ή του διοικητικού προσωπικού. Αυτό σημαίνει ότι το επάγγελμα έχει σημαντικό ρόλο στην προώθηση της εργασιακής δέσμευσης και, ως εκ τούτου, στην απόδοση. Επιπλέον, η ηλικία φαίνεται να συνδέεται σημαντικά με το επίπεδο δέσμευσης στην εργασία, υποδεικνύοντας ότι οι πιο ώριμοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να ασχοληθούν με την εργασία τους σε σύγκριση με λιγότερο ώριμους.

Οι Intas et al. (2021) μελέτησαν τη Νοσηλευτική Ηγεσία στις Μονάδες Εντατικής Θεραπείας Νοσοκομείων Βορείου Ελλάδος και τη σχέση της με το Εργασιακό Περιβάλλον. Όπως τονίζουν, η σχέση μεταξύ ηγεσίας και εργασιακού περιβάλλοντος έχει μελετηθεί από πολλούς συγγραφείς σε επίπεδο οργάνωσης, αλλά όχι ειδικά σε μονάδες εντατικής θεραπείας (ΜΕΘ). Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν να διερευνήσει την πιθανή σχέση μεταξύ του εργασιακού περιβάλλοντος και της νοσηλευτικής ηγεσίας στις μονάδες εντατικής θεραπείας. Ο πληθυσμός της μελέτης αποτελούνταν από νοσηλευτές και βοηθούς νοσηλευτές με τουλάχιστον 6 μήνες εμπειρία σε ΜΕΘ νοσοκομείων Βόρειας Ελλάδας. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν χρησιμοποιώντας την ελληνική έκδοση της Κλίμακας Περιβάλλοντος Πρακτικής του Δείκτη Νοσηλευτικής Εργασίας (PES-NWI) και το Ερωτηματολόγιο Πολυπαραγοντικής Ηγεσίας (MLQ). Συμμετείχαν συνολικά 64 νοσηλευτές ηλικίας 43,6 ± 6,4 ετών. Στο εργασιακό περιβάλλον, οι διαστάσεις της ικανότητας του νοσηλευτικού προσωπικού, οι σχέσεις μεταξύ νοσηλευτικού προσωπικού και ιατρών και οι διαστάσεις της συμμετοχής του νοσηλευτικού προσωπικού στη λήψη αποφάσεων στο νοσοκομείο ήταν υψηλότερες. Οι νοσηλευτικές αρχές για την ποιότητα της υγειονομικής περίθαλψης και τις ικανότητες των εποπτών και την

υποστήριξη του νοσηλευτικού προσωπικού είχαν τη χαμηλότερη βαθμολογία. Οι υψηλότερες βαθμολογίες στο ερωτηματολόγιο ηγεσίας ήταν το εξατομικευμένο ενδιαφέρον και η εξαιρετική διαχείριση (παθητική). Συνολικά, βρέθηκε ότι το εργασιακό περιβάλλον δεν σχετίζεται με τη νοσηλευτική ηγεσία. Οι νοσηλευτές χρειάζονται ατομικά αναπτυξιακά σχέδια που περιλαμβάνουν το είδος της γνώσης, των δεξιοτήτων, των στάσεων και των αξιών που απαιτούνται για την ηγεσία. Σε αυτό το πλαίσιο, τα κέντρα συνεχιζόμενης κατάρτισης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο, διότι είναι υπεύθυνα για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη ηγετών που είναι ικανοί για εργασία στην εντατική θεραπεία.

Οι Galanis et al. (2021) ασχολήθηκαν με την εξουθένωση των νοσηλευτών και τους σχετικούς παράγοντες κινδύνου κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, μέσα από μια συστηματική ανασκόπηση και μετα-ανάλυση. Εφαρμόστηκε ένα μοντέλο τυχαίας επίδρασης για να εκτιμήσουν συγκεντρωτικά αποτελέσματα, καθώς η ετερογένεια μεταξύ των αποτελεσμάτων ήταν πολύ υψηλή. Δεκαέξι μελέτες, συμπεριλαμβανομένων 18.935 νοσηλευτών πληρούσαν τα κριτήρια ένταξης. Ο συνολικός επιπολασμός της συναισθηματικής εξάντλησης ήταν 34,1%, της αποπροσωποποίησης ήταν 12,6% και της έλλειψης προσωπικής επίδοσης ήταν 15,2%. Οι κύριοι παράγοντες κινδύνου που αύξησαν την εξουθένωση των νοσηλευτών ήταν οι εξής: νεότερη ηλικία, μειωμένη κοινωνική υποστήριξη, χαμηλή ετοιμότητα της οικογένειας και των συναδέλφων να αντιμετωπίσουν το ξέσπασμα του COVID-19, αυξημένη αντιληπτή απειλή του Covid-19, μεγαλύτερος χρόνος εργασίας σε χώρους καραντίνας, εργασία σε περιβάλλον υψηλού κινδύνου, εργασία σε νοσοκομεία με ανεπαρκή υλικό και ανθρώπινο δυναμικό, αυξημένο φόρτο εργασίας και χαμηλότερο επίπεδο εξειδικευμένης εκπαίδευσης σχετικά με τον COVID-19. Συμπερασματικά, οι νοσηλευτές φάνηκε να βιώνουν υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, ενώ αρκετοί δημογραφικοί, κοινωνικοί και επαγγελματικοί παράγοντες επηρεάζουν αυτή την εξουθένωση. Διαπιστώθηκε ότι η επαγγελματική εξουθένωση μεταξύ των νοσηλευτών είναι ένα κρίσιμο ζήτημα κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19. Ακόμη, υπάρχει επείγουσα ανάγκη να προετοιμαστούν οι νοσηλευτές για να

αντιμετωπίσουν καλύτερα την πανδημία COVID-19. Ο εντοπισμός παραγόντων κινδύνου για επαγγελματική εξουθένωση θα μπορούσε να είναι ένα σημαντικό όπλο που δίνει στους νοσηλευτές και στα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης τη δυνατότητα να ανταποκριθούν με καλύτερο τρόπο στα ακόλουθα κύματα COVID-19 στο εγγύς μέλλον.

Οι Betsiou et al. (2022) ασχολήθηκαν με τα νοσηλευτικά λάθη στη μονάδα εντατικής θεραπείας και τη συσχέτισή τους με την εξουθένωση, το άγχος, την αϋπνία και το εργασιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με τους ερευνητές, στις μονάδες εντατικής θεραπείας (ΜΕΘ), τα νοσηλευτικά σφάλματα που εντοπίζονται συνήθως μπορεί να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα των ασθενών. Τα τρέχοντα δεδομένα είναι σπάνια όσον αφορά την εξουθένωση, την αϋπνία και το άγχος των νοσηλευτών που επηρεάζουν τη φαρμακευτική αγωγή και αρκετούς άλλους τύπους νοσηλευτικών λαθών. Αυτή η μελέτη είχε ως στόχο να καταγράψει τη συχνότητα διαφόρων νοσηλευτικών λαθών, συμπεριλαμβανομένου του ελέγχου των δεδομένων των ασθενών, της προετοιμασίας και χορήγησης φαρμάκων και των μέτρων ελέγχου των λοιμώξεων. Επίσης, στόχευε να διερευνήσει εάν χαρακτηριστικά «σχετικά με τον νοσηλευτή» ή «σχετικά με τη ΜΕΘ» μπορεί να σχετίζονται με την εμφάνιση νοσηλευτικού λάθους. Ένα δείγμα νοσηλευτών που εργάζονταν σε τέσσερις ελληνικές ΜΕΘ αξιολογήθηκε χρησιμοποιώντας το Athens Insomnia Scale, το State – Trait Anxiety Inventory Form Y και το Maslach Burnout Inventory. Επιπλέον, καταγράφηκαν τα κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά των νοσηλευτών της ΜΕΘ, δεδομένα σχετικά με νοσηλευτικά λάθη και κοινές πρακτικές και μεταβλητές σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον. Πραγματοποιήθηκε μια πολυονομαστική ανάλυση παλινδρόμησης για να προσδιοριστούν οι μεταβλητές που σχετίζονται ανεξάρτητα με κάθε σφάλμα/λάθος. Ενενήντα νοσηλευτές ΜΕΘ από τους 99 επέστρεψαν τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, τα πιο συχνά λάθη αφορούσαν την προετοιμασία και τη χορήγηση του φαρμάκου, με το 43,3% των νοσηλευτών να αναφέρει ότι «πάντα/πολύ συχνά» αποσπάται η προσοχή κατά την προετοιμασία ενός φαρμάκου και το 90% ότι οι «μισές φορές» που χορηγούν φάρμακα είναι σε μη προγραμματισμένες ώρες, ακολουθούμενη από λάθη

σχετικά με τη σωστή χρήση αντισηπτικών διαλυμάτων. Τα λάθη στη φαρμακευτική αγωγή προβλέπονταν ανεξάρτητα από το άγχος της κατάστασης, την ικανοποίηση από την εκπαίδευση, τη βαθμολογία συναισθηματικής εξάντλησης, τον αριθμό των κλινών ΜΕΘ και τις καθημερινές διακοπές εργασίας ανά μήνα. Αντίθετα, τα σφάλματα σχετικά με τον έλεγχο των λοιμώξεων συσχετίστηκαν ανεξάρτητα με τις καθημερινές διακοπές από την εργασία ανά μήνα. Συμπερασματικά, τα λάθη της φαρμακευτικής αγωγής είναι ο συνηθέστερος τύπος νοσηλευτικού λάθους. Αν και έχουν εντοπιστεί αρκετοί παράγοντες κινδύνου, κανένας καθολικός παράγοντας «σχετικός με τον νοσηλευτή» ή «σχετικός με τη ΜΕΘ» δεν μπορεί να προβλέψει όλους τους τύπους σφαλμάτων.

Η έρευνα των Fradelos et al. (2022) εξέτασε την επίδραση του ηθικού κλίματος του νοσοκομείου στην ποιότητα ζωής των νοσηλευτών που σχετίζεται με την εργασία. Το ηθικό κλίμα του νοσοκομείου έχει συσχετιστεί με τη διεπαγγελματική συνεργασία των νοσηλευτών, την ηθική λήψη αποφάσεων και κρίση, την εργασιακή ικανοποίηση και την επαγγελματική εξουθένωση. Η μελέτη είχε ως στόχο να εξετάσει την επίδραση του ηθικού κλίματος των νοσοκομείων στην ποιότητα της εργασιακής ζωής των νοσηλευτών. Χρησιμοποιήθηκε ένας σχεδιασμός συγχρονικής μελέτης και 286 νοσηλευτές από δύο νοσοκομεία της Αθήνας συμμετείχαν στη μελέτη από τον Ιανουάριο έως τον Φεβρουάριο 2020. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι νοσηλευτές του προσωπικού που εργάζονταν σε εκ περιτροπής βάρδιες ανέφεραν χαμηλότερη ποιότητα ζωής που σχετίζεται με την εργασία. Παρατηρήθηκαν θετικές συσχετίσεις μεταξύ της ηλικίας, του ελέγχου στην εργασία και της διεπαφής εργασίας στο σπίτι, μεταξύ της χρονικής περιόδου που εργάζονταν οι νοσηλευτές σε ένα συγκεκριμένο τμήμα με τις διαστάσεις της κλίμακας ηθικού κλίματος. Μόνο ο τομέας του στρες στην εργασία είχε λιγότερο σημαντικές συσχετίσεις. Οι υγειονομικές αρχές και οι διευθυντές νοσοκομείων θα πρέπει να παρέχουν το απαραίτητο έδαφος για τη θεσμοθέτηση της επαγγελματικής δεοντολογίας δημιουργώντας ένα κατάλληλο ηθικό κλίμα. Ένα θετικό ηθικό κλίμα μπορεί να οδηγήσει σε ένα καλύτερο περιβάλλον εργασίας, με λιγότερη αγωνία για τους επαγγελματίες υγείας και καλύτερη ποιότητα φροντίδας για τους ασθενείς.

Οι Goula et al. (2022) στη μελέτη τους ασχολήθηκαν με την εσωτερική ποιότητα και εργασιακή ικανοποίηση στις υπηρεσίες υγείας. Ο κύριος σκοπός αυτής της μελέτης ήταν να αξιολογήσει το εσωτερικό επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών υγείας στα ελληνικά δημόσια νοσοκομεία και να διερευνήσει εάν υπάρχει σχέση μεταξύ της εσωτερικής ποιότητας και της επαγγελματικής ικανοποίησης των επαγγελματιών υγείας. Μια συγχρονική μελέτη πραγματοποιήθηκε σε έξι δημόσια νοσοκομεία (τέσσερα γενικά και δύο εξειδικευμένα νοσοκομεία). Για τη συλλογή δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν τα ακόλουθα εργαλεία: (α) το ερωτηματολόγιο SERVQUAL, το οποίο έχει σχεδιαστεί για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών μέσω πέντε διαστάσεων και (β) το ερωτηματολόγιο Έρευνας Ικανοποίησης από την Εργασία (JSS), το οποίο έχει σχεδιαστεί για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Ως τεχνική δειγματοληψίας χρησιμοποιήθηκε η βολική δειγματοληψία. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το επίπεδο της εσωτερικής ποιότητας υπηρεσίας βρέθηκε χαμηλό όσον αφορά τις διαστάσεις: αξιοπιστία, βεβαιότητα, ανταπόκριση και ενσυναίσθηση, ενώ η διάσταση "απτά" ήταν η μόνη που αξιολογήθηκε με ικανοποιητική εσωτερική ποιότητα. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν επίσης μια θετική συσχέτιση μεταξύ των υποκλιμάκων ικανοποίησης από την εργασία και των διαστάσεων ποιότητας. Όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και την επίδρασή τους στις αντιλήψεις των εργαζομένων για τις εσωτερικές διαστάσεις ποιότητας, η μελέτη διαπίστωσε ότι το φύλο και ο εκπαιδευτικός παράγοντας δεν είχαν καμία επίδραση, ενώ οι νεότεροι εργαζόμενοι έχουν πιο θετική αντίληψη για τη διάσταση της ποιότητας της ανταπόκρισης στους οργανισμούς υγείας όπου εργάζονται. Όσον αφορά το επάγγελμα, το διοικητικό προσωπικό είχε χαμηλότερη αντίληψη για τη διάσταση της ποιότητας των ενσώματων υλικών από τους γιατρούς και τους νοσηλευτές. Όσον αφορά τα χρόνια εμπειρίας, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερη προηγούμενη εργασιακή εμπειρία είχαν χειρότερη αντίληψη για τις διαστάσεις της ποιότητας της αξιοπιστίας, της ανταπόκρισης και της διασφάλισης. Συνολικά, η δημιουργία αίσθησης εμπιστοσύνης και κατανόησης μεταξύ της διοίκησης και των επαγγελματιών υγείας μέσω αποτελεσματικής επικοινωνίας, διαφανούς αξιολόγησης και ανταμοιβής είναι κρίσιμης σημασίας για

την ανάπτυξη, την ενίσχυση και την προώθηση μιας εσωτερικής κουλτούρας ποιότητας σε νοσοκομειακό περιβάλλον.

Οι Latsou et al. (2022) μελέτησαν την επαγγελματική ποιότητα ζωής και το επαγγελματικό άγχος στους επαγγελματίες υγείας στην Ελλάδα. Σύμφωνα με τους ερευνητές, οι επαγγελματίες υγείας που αντιμετωπίζουν την πανδημία του κορωνοϊού κινδυνεύουν να εργαστούν κάτω από στρεσογόνες συνθήκες που επηρεάζουν την επαγγελματική τους ευημερία. Διεξήχθη συγχρονική μελέτη σε ένα από τα μεγαλύτερα νοσοκομεία της Αττικής. Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ενός ανώνυμου, αυτο-διαχειριζόμενου ερωτηματολογίου, το οποίο περιλάμβανε, εκτός από τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των επαγγελματιών υγείας, την Κλίμακα Επαγγελματικής Ποιότητας Ζωής (ProQoL) και τη μέτρηση του εργασιακού στρες. Συνολικά 250 ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε γιατρούς και νοσηλευτές. Εκατόν ογδόντα έξι ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν πλήρως (ποσοστό ανταπόκρισης = 78,8%). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, η πλειοψηφία των επαγγελματιών υγείας είχε μέτρια ικανοποίηση από συμπόνια και εξουθένωση, ενώ το 48,8% είχε μέτριο επίπεδο δευτερογενούς μετατραυματικού στρες. Η μέση τιμή του επαγγελματικού στρες υπολογίστηκε στο 2.76, δείχνοντας ένα μέτριο επίπεδο στρες. Τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των επαγγελματιών υγείας φάνηκε να επηρεάζουν τόσο το εργασιακό άγχος όσο και το ProQoL. Το επαγγελματικό στρες συσχετίστηκε θετικά τόσο με την επαγγελματική εξουθένωση όσο και με το δευτερογενές μετατραυματικό στρες, γεγονός που δείχνει ότι η αύξηση του στρες των επαγγελματιών υγείας στην εργασία αντιστοιχεί σε ταυτόχρονη αύξηση του ProQoL. Συνολικά, η επαγγελματική ποιότητα ζωής και το εργασιακό άγχος των επαγγελματιών υγείας φαινόταν να είναι μέτρια. Προκειμένου να επιτευχθεί βελτίωση της συνολικής επαγγελματικής ευημερίας των επαγγελματιών υγείας, θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στην ενίσχυση της ικανότητας του συστήματος υγειονομικής περίθαλψης καθώς και στην υποστήριξη των επαγγελματιών υγείας στη διαχείριση του στρες και στην ψυχολογική ανθεκτικότητα.

Οι Karaferis et al. (2023) εστίασαν στην επαγγελματική ικανοποίηση επαγγελματιών πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας στην Ελλάδα. Όπως επισημαίνουν, ο ρόλος της

εργασιακής ικανοποίησης είναι ουσιαστικός για τη λειτουργία των δημόσιων Κέντρων Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας στην Ελλάδα. Οι διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της δέσμευσης και της απόδοσης των εργαζομένων. Στη μελέτη τους, πραγματοποίησαν Έρευνα Ικανοποίησης μεταξύ επαγγελματιών υγείας σε 32 Κέντρα Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας. Συνολικά 1.007 επαγγελματίες συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο (ποσοστό ανταπόκρισης = 83,92%), εκ των οποίων το 51,04% ήταν νοσηλευτές, το 27,61% γιατροί και το 21,35% άλλοι εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας. Η μέση συνολική βαθμολογία ικανοποίησης από την εργασία δείχνει αμφιθυμία (3,63 στα 6). Οι συμμετέχοντες ήταν δυσαρεστημένοι με τις πτυχές των μισθών και της προαγωγής και ήταν διφορούμενοι σχετικά με τα πρόσθετα οφέλη, τις λειτουργικές διαδικασίες και τις ενδεχόμενες ανταμοιβές. Μέτρια ικανοποίηση αναφέρθηκε για τη φύση της εργασίας, την επίβλεψη, τους συναδέλφους και την επικοινωνία. Οι νοσηλευτές ανέφεραν μακράν τα χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης σε όλες τις διαστάσεις εκτός από την επικοινωνία σε σύγκριση με τις άλλες ομάδες. Τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι η μείωση του διοικητικού φόρτου εργασίας και η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, των διαδικασιών, των πληρωμών και η παροχή καλύτερων ευκαιριών για την προαγωγή των επαγγελματιών της ΠΦΥ μπορεί να είναι οι πιο αποτελεσματικοί τρόποι για τη βελτίωση της υποκειμενικής τους ευημερίας και της εργασιακής τους ικανοποίησης. Αυτό με τη σειρά του θα βελτιώσει την απόδοσή τους.

Με τη σειρά τους οι Karvouni et al. (2023) μελέτησαν την επαγγελματική ικανοποίηση νοσηλευτών έναντι άλλων επαγγελματιών ψυχικής υγείας. Όπως τονίζουν, η εργασιακή ικανοποίηση των επαγγελματιών ψυχικής υγείας αποτελεί έναν από τους θεμελιώδεις παράγοντες που οδηγούν είτε στην επιτυχία είτε στην αποτυχία κάθε μεταρρυθμιστικής προσπάθειας. Σκοπός της μελέτης ήταν η διερεύνηση του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης των νοσηλευτών που εργάζονται σε εγκαταστάσεις Ψυχοκοινωνικής Αποκατάστασης σε σύγκριση με άλλους επαγγελματίες ψυχικής υγείας. Τριακόσιοι εξήντα επτά επαγγελματίες ψυχικής υγείας, που εργάζονται στον τομέα της ψυχοκοινωνικής αποκατάστασης συμπλήρωσαν (α) ένα κοινωνικοδημογραφικό ερωτηματολόγιο και (β) την Έρευνα

Ικανοποίησης από την Εργασία του Spector (JSS). Παρατηρήθηκαν μέτρια επίπεδα συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης. Χαμηλά ποσοστά ικανοποίησης καταγράφηκαν στην υποκλίμακα «Πληρωμή» , «Προώθηση» και «Προσωπικά οφέλη». Υψηλά ποσοστά ικανοποίησης καταγράφηκαν στις κατηγορίες «Εποπτεία», «Συνεργασία μεταξύ συναδέλφων» και «Φύση εργασίας», ενώ μέτρια ποσοστά ικανοποίησης αναφέρθηκαν στις «Ενδεχόμενες ανταμοιβές», «Λειτουργικές διαδικασίες» και «Επικοινωνία» εντός των εγκαταστάσεων. Αξιοσημείωτο είναι ότι οι νοσηλευτές ήταν στατιστικά σημαντικά λιγότερο ικανοποιημένοι με τις «Ενδεχόμενες ανταμοιβές», τη «Φύση της εργασίας» και την «Επικοινωνία», ενώ ήταν στατιστικά σημαντικά πιο ικανοποιημένοι από την «Εποπτεία» σε σύγκριση με τις άλλες ειδικότητες των επαγγελματιών ψυχικής υγείας. Τα αποτελέσματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν από άτομα με διοικητικές και επιστημονικές αρμοδιότητες στον τομέα της ψυχικής υγείας προκειμένου να αναγνωρίσουν τις δυσκολίες των επαγγελματιών και να λύσουν τα προβλήματά τους σε εγκαταστάσεις ψυχοκοινωνικής αποκατάστασης. Οι παρεμβάσεις αυτές θα μπορούσαν να βελτιώσουν τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους, ώστε να επιτευχθούν βέλτιστα θεραπευτικά αποτελέσματα για ψυχικά ασθενείς και να βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Οι Kartsonaki et al. (2023) διερεύνησαν τον επιπολασμό και τους παράγοντες που σχετίζονται με κόπωση, ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση σε επαγγελματίες υγείας. Όπως αναφέρουν οι ερευνητές, η συνεχής έκθεση των επαγγελματιών υγείας στον πόνο και την ταλαιπωρία των ασθενών μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη συναισθηματική τους ευημερία. Η μελέτη στόχευε στη διερεύνηση του επιπολασμού και των παραγόντων που επηρεάζουν τα επίπεδα δευτερογενούς τραυματικού στρες/κόπωσης συμπόνιας (STS/CF), εξουθένωσης (BO) και ικανοποίησης από συμπόνια (CS) των επαγγελματιών υγείας που εργάζονται σε Μονάδες Εντατικής Θεραπείας ενηλίκων και παιδιατρικών (ΜΕΘ) καθώς και σε τμήματα νοσηλείας ασθενών με σοβαρή νόσο σε πέντε νοσοκομεία της Κρήτης. Πραγματοποιήθηκε μια περιγραφική συγχρονική έρευνα με τη χρήση του ερωτηματολογίου Professional Quality of Life Scale (ProQOL - CSF - R - IV) όπου

598 επαγγελματίες υγείας συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο (ποσοστό ανταπόκρισης = 73,2%). Σημαντικά αυξημένα επίπεδα STS/CF παρατηρήθηκαν σε γυναίκες εκτός ΜΕΘ σε σύγκριση με το προσωπικό της ΜΕΘ αλλά και σε σύγκριση με τους άνδρες, σε εκείνους που είχαν προηγουμένως βιώσει ένα τραυματικό συμβάν, στους νοσηλευτές και το βοηθητικό προσωπικό σε σύγκριση με γιατρούς, καθώς και στα άτομα που δεν εργάζονται σε τμήμα από επιλογή. Το CS ήταν υψηλότερο για τους ηλικιωμένους επαγγελματίες, το προσωπικό που υποβλήθηκε σε τεχνικές μείωσης του άγχους και τους επαγγελματίες που εργάζονται με παιδιά ή μεικτό πληθυσμό ενηλίκων και παιδιών. Το κυλιόμενο πρόγραμμα και οι κακές συνθήκες εργασίας επηρέασαν αρνητικά το CS. Τα αυξημένα επίπεδα BO συσχετίστηκαν με νεότερη ηλικία και έδειξαν θετική συσχέτιση με STS/CF. Συνολικά, το STS/CF είναι συχνό σε επαγγελματίες υγείας ανεξάρτητα από το επάγγελμά τους, το τμήμα εργασίας ή το επίπεδο του νοσοκομείου. Το προσωπικό που δεν ήταν στη ΜΕΘ εμφάνισε υψηλότερα επίπεδα STS/CF. Η μελέτη καταλήγει στο ότι οι επαγγελματίες υγείας πρέπει να ενημερώνονται σχετικά με τους κινδύνους της προβολής του πόνου των ασθενών στον εαυτό τους. Οι διευθυντές των νοσοκομείων και οι προϊστάμενοι τμημάτων είναι υπεύθυνοι να παρέχουν την κατάλληλη υποστήριξη.

Οι Apostolara et al. (2023) ασχολήθηκαν με τη διερεύνηση της εξουθένωσης και της κατάθλιψης επαγγελματιών υγείας, της εργασίας σε κέντρα υποδοχής προσφύγων και την πιθανή συσχέτισή τους. Πραγματοποιήθηκε περιγραφική μελέτη συσχέτισης σε επαγγελματίες υγείας, που εργάζονταν σε κέντρα υποδοχής προσφύγων και προγράμματα φιλοξενίας σε όλη την Ελλάδα. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν χρησιμοποιώντας ένα ανώνυμο ερωτηματολόγιο μέσω διαδικτυακών φορμών Google. Το ερωτηματολόγιο περιείχε δημογραφικά στοιχεία: το Copenhagen Burnout Questionnaire (CBI - Gr) και το Patient Health Questionnaire (PHQ - 9). Το δείγμα αποτελούνταν από 125 επαγγελματίες υγείας. Βρέθηκε ισχυρή γραμμική θετική συσχέτιση μεταξύ κατάθλιψης και εξουθένωσης. Επίσης, καταγράφηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης και του γυναικείου φύλου, της ηλικιακής ομάδας 30 - 39 ετών και του επαγγέλματος του νοσηλευτή. Από τη μελέτη αποκαλύφθηκε μια γραμμική σχέση μεταξύ επαγγελματικής εξουθένωσης

και κατάθλιψης, εύρημα που δείχνει ότι είναι επιτακτική η εφαρμογή παρεμβάσεων για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας των επαγγελματιών υγείας που εργάζονται στα κέντρα υποδοχής προσφύγων.

Οι Galanis et al. (2023) στη μελέτη τους επικεντρώθηκαν στην αυξημένη επαγγελματική εξουθένωση και μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση για νοσηλευτές σε σύγκριση με άλλους εργαζόμενους στον τομέα της υγείας μετά την πανδημία COVID - 19. Όπως επισημαίνουν, οι νοσηλευτές βιώνουν υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, ενώ η πανδημία COVID - 19 έχει επιδεινώσει τις συνθήκες εργασίας. Σε αυτό το πλαίσιο, στόχος τους ήταν να συγκρίνουν τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των νοσηλευτών και άλλων εργαζομένων στον τομέα της υγείας (HCW) μετά την πανδημία COVID - 19. Επιπλέον, διερευνήθηκε η επίδραση των δημογραφικών στοιχείων και των χαρακτηριστικών της εργασίας στην επαγγελματική εξουθένωση και ικανοποίηση. Πραγματοποιήθηκε μια συγχρονική μελέτη με 1760 επαγγελματίες υγείας. Χρησιμοποιήθηκε το μέτρο της επαγγελματικής εξουθένωσης ενός στοιχείου και η «Έρευνα Ικανοποίησης από την Εργασία». Στο δείγμα της έρευνας, το 91,1% των νοσηλευτών παρουσίασε υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τους υπόλοιπους επαγγελματίες υγείας ήταν 79,9%. Η ικανοποίηση των νοσηλευτών ήταν χαμηλότερη από τους υπόλοιπους επαγγελματίες υγείας. Ειδικότερα, το 61% των νοσηλευτών παρουσίασε χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης , ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τους υπόλοιπους επαγγελματίες υγείας ήταν 38,8%. Η πολυμεταβλητή ανάλυση εντόπισε ότι οι νοσηλευτές, οι επαγγελματίες υγείας με δίπλωμα MSc/PhD, οι εργαζόμενοι σε βάρδιες και όσοι θεωρούσαν τον χώρο εργασίας τους υποστελεχωμένο είχαν υψηλότερη βαθμολογία επαγγελματικής εξουθένωσης και χαμηλότερη βαθμολογία ικανοποίησης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το επάγγελμα του νοσηλευτή ήταν ένας ανεξάρτητος παράγοντας επαγγελματικής εξουθένωσης και ικανοποίησης. Διάφορα άλλα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά επηρέασαν την επαγγελματική εξουθένωση και ικανοποίηση. Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής, οι οργανισμοί και οι

διευθυντές θα πρέπει να υιοθετήσουν κατάλληλες παρεμβάσεις για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

Τέλος, σε άλλη έρευνα, οι Galanis et al. (2023) μελέτησαν την επίδραση της επαγγελματικής εξουθένωσης στην αθόρυβη εγκατάλειψη μεταξύ των νοσηλευτών εξετάζοντας τη μεσολαβητική επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης. Όπως επισημαίνουν, η αθόρυβη εγκατάλειψη φαίνεται να είναι μια νέα απειλή για τους εργαζόμενους στον τομέα της υγείας και τους οργανισμούς. Τα άτομα τείνουν πλέον να παραμένουν στις δουλειές τους καλύπτοντας μόνο τις απλές απαιτήσεις. Τα υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης μεταξύ των νοσηλευτών, ειδικά μετά την πανδημία του COVID - 19 θα μπορούσαν να αυξήσουν περαιτέρω τα επίπεδα αθόρυβης εγκατάλειψη. Σκοπός της μελέτης ήταν η διερεύνηση της επίδρασης της επαγγελματικής εξουθένωσης των νοσηλευτών στην αθόρυβη εγκατάλειψη. Επιπλέον, αξιολογήθηκε η μεσολαβητική επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης στη σχέση μεταξύ επαγγελματικής εξουθένωσης και αθόρυβης εγκατάλειψης. Πραγματοποιήθηκε μια συγχρονική μελέτη στην Ελλάδα σε δείγμα ευκολίας 946 νοσηλευτών. Χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα «Quiet Quitting» (QQS) για τη μέτρηση των επιπέδων αθόρυβης εγκατάλειψης στους νοσηλευτές, το «Copenhagen Burnout Inventory» για τη μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης και «Job Satisfaction Survey» (JSS) για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Η επαγγελματική εξουθένωση ήταν ένας θετικός προγνωστικός παράγοντας της αθόρυβης εγκατάλειψης, ενώ η ικανοποίηση από την εργασία ήταν αρνητικός προγνωστικός παράγοντας. Η εργασιακή ικανοποίηση μεσολάβησε εν μέρει τη θετική σχέση μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης και της αθόρυβης εγκατάλειψης. Η μελέτη καταλήγει στο ότι η επαγγελματική εξουθένωση επηρέασε την αθόρυβη εγκατάλειψη στους νοσηλευτές μέσω της μεσολαβητικής επίδρασης της εργασιακής ικανοποίησης. Είναι σημαντικό να αντιμετωπιστεί η επαγγελματική εξουθένωση με τη λήψη αποτελεσματικών μέτρων και να βελτιωθεί η εργασιακή ικανοποίηση για να μειωθεί το επίπεδο αθόρυβης εγκατάλειψη μεταξύ των νοσηλευτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να διερευνήσει την επαγγελματική ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση των νοσηλευτών στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, μέσα από την έρευνα έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί αν οι νοσηλευτές στην Ελλάδα είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε διάφορους τομείς, αν νιώθουν επαγγελματική εξουθένωση, καθώς και αν η ηγεσία των δημοσίων μονάδων υγείας μπορεί να παρέχει προτάσεις για την άμβλυνση της επαγγελματικής ικανοποίησης και την όξυνση της επαγγελματικής εξουθένωσης των νοσηλευτών στην Ελλάδα.

Μέσα από τη συστηματική ανασκόπηση που έγινε βρέθηκε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών ήταν χαμηλότερη από τους υπόλοιπους επαγγελματίες υγείας (Galanis et al., 2023). Όμοια, βρέθηκε ότι η επαγγελματική ποιότητα ζωής και το επαγγελματικό άγχος των επαγγελματιών υγείας είναι μέτρια (Latsou et al., 2022). Οι νοσηλευτές φαίνεται να είναι δυσαρεστημένοι με τις πτυχές των μισθών και της προαγωγής, ενώ μέτρια ικανοποίηση αναφέρθηκε για τη φύση της εργασίας, την επίβλεψη, τους συναδέλφους και την επικοινωνία. Οι νοσηλευτές ανέφεραν μακράν τα χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης σε όλες τις διαστάσεις εκτός από την επικοινωνία σε σύγκριση με τις άλλες ομάδες (Karaferis et al., 2023). Αξιοσημείωτο είναι ότι οι νοσηλευτές ήταν στατιστικά σημαντικά λιγότερο ικανοποιημένοι με τις «Ενδεχόμενες ανταμοιβές», τη «Φύση της εργασίας» και την «Επικοινωνία», ενώ ήταν στατιστικά σημαντικά πιο ικανοποιημένοι από την «Εποπτεία» σε σύγκριση με τις άλλες ειδικότητες των επαγγελματιών υγείας (Karvouni et al., 2023). Ακόμη βρέθηκε ότι η επαγγελματική εξουθένωση ήταν ένας θετικός προγνωστικός παράγοντας της αθόρυβης εγκατάλειψης, ενώ η ικανοποίηση από την εργασία ήταν αρνητικός προγνωστικός παράγοντας. Η επαγγελματική εξουθένωση επηρεάζει την αθόρυβη εγκατάλειψη στους νοσηλευτές μέσω της μεσολαβητικής επίδρασης της εργασιακής ικανοποίησης (Galanis et al., 2023). Τέλος, βρέθηκε ισχυρή γραμμική θετική συσχέτιση μεταξύ κατάθλιψης και εξουθένωσης, εύρημα που δείχνει ότι είναι επιτακτική η εφαρμογή παρεμβάσεων για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας των επαγγελματιών υγείας (Apostolara et al., 2023).

Είναι σημαντικό να μειωθεί η επαγγελματική εξουθένωση και να βελτιωθεί η ικανοποίηση για να μειωθεί το επίπεδο αθόρυβης εγκατάλειψη μεταξύ των νοσηλευτών. Θα πρέπει να ληφθούν αποτελεσματικά μέτρα για τη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης των νοσηλευτών, προκειμένου να βελτιωθεί η εργασιακή τους ικανοποίηση και συνεπώς να μειωθεί η αθόρυβη εγκατάλειψή τους (Galanis et al., 2023). Επίσης, τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι η μείωση του διοικητικού φόρτου εργασίας και η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, των διαδικασιών, των πληρωμών και η παροχή καλύτερων ευκαιριών για την προαγωγή των επαγγελματιών υγείας μπορεί να είναι οι πιο αποτελεσματικοί τρόποι για τη βελτίωση της υποκειμενικής τους ευημερίας και της εργασιακής τους ικανοποίησης και αυτό με τη σειρά του θα βελτιώσει την απόδοσή τους (Karaferis et al., 2023).

Προκειμένου να επιτευχθεί βελτίωση της συνολικής επαγγελματικής ευημερίας των επαγγελματιών υγείας, θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στην ενίσχυση της ικανότητας του συστήματος υγειονομικής περίθαλψης καθώς και στην υποστήριξη των επαγγελματιών υγείας στη διαχείριση του στρες και στην ψυχολογική ανθεκτικότητα (Latsou et al., 2022). Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής, οι οργανισμοί και οι διευθυντές θα πρέπει να υιοθετήσουν κατάλληλες παρεμβάσεις για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας (Galanis et al., 2023).

Συνολικά, η δημιουργία αίσθησης εμπιστοσύνης και κατανόησης μεταξύ της διοίκησης και των επαγγελματιών υγείας μέσω αποτελεσματικής επικοινωνίας, διαφανούς αξιολόγησης και ανταμοιβής είναι κρίσιμης σημασίας για την ανάπτυξη, την ενίσχυση και την προώθηση μιας εσωτερικής κουλτούρας ποιότητας σε νοσοκομειακό περιβάλλον (Goula et al., 2022). Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας μπορούν να χρησιμοποιηθούν από άτομα με διοικητικές και επιστημονικές αρμοδιότητες στον τομέα της υγείας προκειμένου να αναγνωρίσουν τις δυσκολίες των επαγγελματιών και να λύσουν τα προβλήματά τους. Οι παρεμβάσεις αυτές θα μπορούσαν να βελτιώσουν τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους, ώστε να επιτευχθούν τα βέλτιστα θεραπευτικά αποτελέσματα για τους ασθενείς και να βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Karvouni et al., 2023).

Η έννοια της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αντιλαμβάνεται από τους ανθρώπους ως η κύρια πηγή επιτυχίας ή αποτυχίας ενός οργανισμού. Σε κάθε οργανισμό, οι διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι εκείνες που είναι υπεύθυνες για την οικοδόμηση του ανθρώπινου κεφαλαίου και για την αποτελεσματική διαχείρισή του. Η βιβλιογραφία για το θέμα τονίζει ότι οι άνθρωποι είναι το πιο σημαντικό στοιχείο για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού, η αποτελεσματικότητα των οποίων εξαρτάται κυρίως από τα προσόντα και τις δεξιότητές τους (Fanelli et al., 2020). Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού έχει βασικά ως αποτέλεσμα την αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων στο υψηλότερο δυνατό επίπεδο. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να καταφέρνουν να διασφαλίζουν ότι οι δυνατότητές τους αξιοποιούνται πλήρως σύμφωνα με τους στόχους ενός οργανισμού και με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό δυνατό τρόπο (Hampel & Hajduova, 2023).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Εν κατακλείδι, η επαγγελματική ικανοποίηση και εξουθένωση των νοσηλευτών στην Ελλάδα αποτελεί θέμα που επηρεάζει όχι μόνο την υγεία και ευημερία του προσωπικού, αλλά επίσης την ποιότητα της φροντίδας που παρέχεται στους ασθενείς. Η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με τις συνθήκες εργασίας, την αναγνώριση, την υποστήριξη και την ικανότητα ανάπτυξης. Παράλληλα, η επαγγελματική εξουθένωση, προκαλούμενη από παράγοντες όπως η υπερφόρτωση εργασίας και η έλλειψη αναγνώρισης, μπορεί να έχει σοβαρές επιπτώσεις στην ευημερία του προσωπικού και στην ποιότητα της φροντίδας.

Ο ρόλος της διοίκησης των δημοσίων μονάδων υγείας είναι κρίσιμος για τη δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Η διασφάλιση ισορροπημένων συνθηκών εργασίας, με σεβασμό στο ωράριο και επαρκή εξοπλισμό, είναι κρίσιμη για την αποφυγή της εξουθένωσης. Επιπλέον, η αναγνώριση της προσπάθειας του προσωπικού, δίνοντας έμφαση σε δίκαιες αμοιβές και ευκαιρίες εξέλιξης, ενισχύει την επαγγελματική ικανοποίηση και ενθαρρύνει τη συνεχή αφοσίωση.

Η συμμετοχή των νοσηλευτών στη λήψη αποφάσεων αναδεικνύεται ως σημαντική πτυχή. Η δημιουργία μηχανισμών για την ενεργή συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τις συνθήκες εργασίας, τους διασφαλίζει όχι απλώς την αντικατάσταση της προβληματικής πραγματικότητας αλλά και την αίσθηση αναγνώρισης και εκτίμησης.

Τέλος, η ευεξία του προσωπικού αποτελεί βασικό προαπαιτούμενο για την παροχή υψηλής ποιότητας φροντίδας. Η διοίκηση πρέπει να αναγνωρίζει τη σημασία της ψυχολογικής ευεξίας, παρέχοντας προγράμματα υποστήριξης. Σε συνδυασμό με τη συνεχή αξιολόγηση των συνθηκών εργασίας και την προσαρμογή των πολιτικών, μπορεί να επιτευχθεί ένα ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον που θα οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης και φροντίδας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα Α: Ερευνητές και Χρονολογία Έρευνας

Τίτλος έρευνας	**Χρονολογία έρευνας**	**Ερευνητές**	**Λέξεις - κλειδιά**	**Τίτλος περιοδικού**
Symptoms of burnout in intensive care unit specialists facing the COVID-19 outbreak	2020	Azoulay, E., De Waele, J., Ferrer, R., Staudinger, T., Borkowska, M., Povoa, P., Iliopoulou, K., Artigas, A., Schaller, S. J., Hari, M. S., Pellegrini, M., Darmon, M., Kesecioglu, J., Cecconi, M., & ESICM.	Burnout healthcare	Annals of intensive care

Validity and reliability of the Greek version of Implementation Leadership Scale (ILS)	2020	Mandrou, E., Tsounis, A., & Sarafis, P.	Leadership Greek	BMC psychology
Evidence-Based Leadership: A Study of Its Application to General Hospital of the Public Health System Through the Implementation Leadership Scale	2021	Platis, C., Delimpaltadakis, E., Stergiannis, P., Kostagiolas, P., & Intas, G.	Leadership Health System	Advances in experimental medicine and biology
The Job Rotation of Nursing Staff and Its Effects on Nurses' Satisfaction and Occupational Engagement	2021	Platis, C., Ilonidou, C., Stergiannis, P., Ganas, A., & Intas, G.	Nursing Staff Satisfaction	Advances in experimental medicine and biology
The work environment of haemodialysi	2021	Moisoglou, I., Yfantis, A., Tsiouma, E., &	Nurses Burnout	Journal of renal care

s nurses and its mediating role in burnout		Galanis, P.		
Compassion Fatigue and Compassion Satisfaction Among Addiction Nursing Care Providers in Greece: A Mixed Method Study Design	2021	Missouridou, E., Karavasopoulou, A., Psycharakis, A., & Segredou, E.	Satisfaction Nursing Care Providers Greece	Journal of addictions nursing
Nursing staff fatigue and burnout during the COVID-19 pandemic in Greece	2021	Sikaras, C., Ilias, I., Tselebis, A., Pachi, A., Zyga, S., Tsironi, M., Gil, A. P. R., & Panagiotou, A.	Nursing staff Burnout Greece	AIMS public health
Profession as a major drive of work engagement and its effects on job performance among healthcare employees in Greece: A comparative analysis among doctors, nurses and administrative staff.	2021	Bakertzis, E., & Myloni, B.	job performance healthcare employees Greece	Health services management research

Investigating Nursing Leadership in Intensive Care Units of Hospitals of Northern Greece and Its Relationship to the Working Environment	2021	Intas, G., Simeon, M., Eleni, L., Platis, C., Chalari, E., & Stergiannis, P.	Nursing Leadership Greece	Advances in experimental medicine and biology
Nurses' burnout and associated risk factors during the COVID-19 pandemic: A systematic review and meta-analysis	2021	Galanis, P., Vraka, I., Fragkou, D., Bilali, A., & Kaitelidou, D.	Nurses Burnout	Journal of advanced nursing
Nursing errors in intensive care unit and their association with burnout, anxiety, insomnia and working environment: a cross - sectional study	2022	Betsiou, S., Pitsiou, G., Panagiotidou, E., Sarridou, D., Kioumis, I., & Boutou, A. K.	burnout working environment	Hippokratia
The effect of hospital ethical climate on	2022	C Fradelos, E., Alexandropoulou, C. A., Kontopoulou,	Nurses job satisfaction	Nursing forum

nurses' work - related quality of life: A cross-sectional study		L., Alikari, V., Papagiannis, D., Tsaras, K., & Papathanasiou, I. V.		
Internal Quality and Job Satisfaction in Health Care Services	2022	Goula, A., Rizopoulos, T., Stamouli, M. A., Kelesi, M., Kaba, E., & Soulis, S.	Job Satisfaction Health Care	International journal of environmental research and public health
Professional Quality of Life and Occupational Stress in Healthcare Professionals During the COVID - 19 Pandemic in Greece	2022	Latsou, D., Bolosi, F. M., Androutsou, L., & Geitona, M.	Healthcare Professionals Greece	Health services insights
Job satisfaction of primary healthcare professionals : a cross - sectional survey in Greece	2023	Karaferis, D., Aletras, V., & Niakas, D.	Job satisfaction Greece	Acta bio - medica : AteneiParmensis
Job Satisfaction of Nurses Versus Other Mental Health Professionals Working in	2023	Karvouni, L., Adamakidou, T., Mantzorou, M., Mantoudi, A., Christopoulos, D., Fasoi, G., &	Job Satisfaction Nurses	Advances in experimental medicine and biology

Psychosocial Rehabilitation Services		Zartaloudi, A.		
Prevalence and factors associated with compassion fatigue , compassion satisfaction , burnout in health professionals	2023	Kartsonaki, M. G., Georgopoulos, D., Kondili, E., Nieri, A. S., Alevizaki, A., Nyktari, V., & Papaioannou, A.	burnout health professionals	Nursing in critical care
Burnout and depression of Greek healthcare professionals working in refugees' reception centers and accommodation programs	2023	Apostolara, P., Adamakidou, T., Mouta, E., Vus, V., Malliarou, M., Mantzorou, M., & Papathanasiou, I. V.	Burnout Greek healthcare professionals	Polskimerkuriuszlekarski : organ PolskiegoTowarzystwa Lekarskiego
Increased Job Burnout and Reduced Job Satisfaction for Nurses Compared to Other Healthcare Workers after the COVID - 19 Pandemic	2023	Galanis, P., Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Meimeti, E., & Kaitelidou, D.	Job Burnout Job Satisfaction Nurses	Nursing reports
The influence of job burnout on quiet	2023	Galanis, P., Katsiroumpa , A., Vraka, I., Siskou, O.,	job burnout nurses	Research Square

quitting among nurses: the mediating effect of job satisfaction		Konstantakopoulou, O., Katsoulas, T., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D.	job satisfaction	

Παράρτημα Β: Συγγραφείς, Σκοπός, Μεθοδολογία και Συμπεράσματα ερευνών

Συγγραφείς	Σκοπός έρευνας	Μέθοδος	Συμπεράσματα
Galanis et. al. (2023)	Να συγκριθούν τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των νοσηλευτών και άλλων εργαζομένων στον τομέα της υγείας (HCW) μετά την πανδημία COVID - 19	Συγχρονική μελέτη με 1760 επαγγελματίες υγείας	Η ικανοποίηση των νοσηλευτών ήταν χαμηλότερη από τους υπόλοιπους επαγγελματίες υγείας. Οι νοσηλευτές, οι επαγγελματίες υγείας με δίπλωμα MSc/PhD, οι εργαζόμενοι σε βάρδιες και όσοι θεωρούσαν τον χώρο εργασίας τους υποστελεχωμένο είχαν υψηλότερη βαθμολογία επαγγελματικής εξουθένωσης και χαμηλότερη βαθμολογία ικανοποίησης. Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής, οι οργανισμοί και οι διευθυντές θα πρέπει να υιοθετήσουν κατάλληλες παρεμβάσεις για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας.
Latsou et. al. (2022)	Διερεύνηση της επαγγελματικής ποιότητας ζωής και του επαγγελματικού άγχους στους επαγγελματίες υγείας στην Ελλάδα	Συγχρονική έρευνα σε ένα από τα μεγαλύτερα νοσοκομεία της Αττικής	Η πλειοψηφία των επαγγελματιών υγείας είχε μέτρια ικανοποίηση από συμπόνια και εξουθένωση και μέτριο επίπεδο στρες. Τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά φάνηκε να επηρεάζουν τόσο το εργασιακό άγχος όσο και το ProQoL. Το επαγγελματικό στρες

			συσχετίστηκε θετικά τόσο με την επαγγελματική εξουθένωση όσο και με το δευτερογενές μετατραυματικό στρες, γεγονός που δείχνει ότι η αύξηση του στρες των επαγγελματιών υγείας στην εργασία αντιστοιχεί σε ταυτόχρονη αύξηση του ProQoL. Θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στην ενίσχυση της ικανότητας του συστήματος υγειονομικής περίθαλψης καθώς και στην υποστήριξη των επαγγελματιών υγείας στη διαχείριση του στρες και στην ψυχολογική ανθεκτικότητα.
Goula et. al. (2022)	Να αξιολογήσει το εσωτερικό επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών υγείας στα ελληνικά δημόσια νοσοκομεία και να διερευνήσει εάν υπάρχει σχέση μεταξύ της εσωτερικής ποιότητας και της επαγγελματικής ικανοποίησης των επαγγελματιών υγείας	Συγχρονική μελέτη σε 6 δημόσια νοσοκομεία (4 γενικά και 2 εξειδικευμένα)	Το επίπεδο της εσωτερικής ποιότητας υπηρεσίας βρέθηκε χαμηλό όσον αφορά τις διαστάσεις: αξιοπιστία, βεβαιότητα, ανταπόκριση και ενσυναίσθηση. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν μια θετική συσχέτιση μεταξύ των υποκλιμάκων ικανοποίησης από την εργασία και των διαστάσεων ποιότητας. Το φύλο και ο εκπαιδευτικός παράγοντας δεν είχαν καμία επίδραση, ενώ οι νεότεροι εργαζόμενοι έχουν πιο θετική αντίληψη για τη διάσταση της ποιότητας της ανταπόκρισης στους οργανισμούς υγείας όπου εργάζονται. Το διοικητικό προσωπικό είχε χαμηλότερη αντίληψη για τη διάσταση της ποιότητας των ενσώματων υλικών από τους γιατρούς και τους νοσηλευτές.

			Οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερη προηγούμενη εργασιακή εμπειρία είχαν χειρότερη αντίληψη για τις διαστάσεις της ποιότητας της αξιοπιστίας , της ανταπόκρισης και της διασφάλισης. Η δημιουργία αίσθησης εμπιστοσύνης και κατανόησης μεταξύ της διοίκησης και των επαγγελματιών υγείας μέσω αποτελεσματικής επικοινωνίας , διαφανούς αξιολόγησης και ανταμοιβής είναι κρίσιμης σημασίας για την ανάπτυξη , την ενίσχυση και την προώθηση μιας εσωτερικής κουλτούρας ποιότητας σε νοσοκομειακό περιβάλλον.
Kartsonaki et. al.(2023)	Διερεύνηση του επιπολασμού και των παραγόντων που επηρεάζουν τα επίπεδα δευτερογενούς τραυματικού στρες/κόπωσης συμπόνιας (STS/CF) , εξουθένωσης (BO) και ικανοποίησης από συμπόνια (CS) των επαγγελματιών υγείας που εργάζονται σε ΜΕΘ και σε τμήματα νοσηλείας ασθενών με σοβαρή νόσο	Περιγραφική συγχρονική έρευνα με χρήση ερωτηματολογίου σε 598 επαγγελματίες υγείας σε 5 νοσοκομεία της Κρήτης	Το STS/CF είναι συχνό σε επαγγελματίες υγείας ανεξάρτητα από το επάγγελμά τους, το τμήμα εργασίας ή το επίπεδο του νοσοκομείου. Το προσωπικό που δεν ήταν στη ΜΕΘ εμφάνισε υψηλότερα επίπεδα STS/CF. Οι επαγγελματίες υγείας πρέπει να ενημερώνονται σχετικά με τους κινδύνους της προβολής του πόνου των ασθενών στον εαυτό τους. Οι διευθυντές των νοσοκομείων και οι προϊστάμενοι τμημάτων είναι υπεύθυνοι να παρέχουν την κατάλληλη υποστήριξη.
Karaferis et. al. (2023)	Διερεύνηση επαγγελματικής ικανοποίησης επαγγελματιών πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας	Συγχρονική έρευνα σε 32 Κέντρα Πρωτοβάθμιας	Οι νοσηλευτές ανέφεραν μακράν τα χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης σε όλες τις διαστάσεις εκτός από την

	στην Ελλάδα	Φροντίδας Υγείας	επικοινωνία σε σύγκριση με τις άλλες ομάδες. Τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι η μείωση του διοικητικού φόρτου εργασίας και η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, των διαδικασιών, των πληρωμών και η παροχή καλύτερων ευκαιριών για την προαγωγή των επαγγελματιών της ΠΦΥ μπορεί να είναι οι πιο αποτελεσματικοί τρόποι για τη βελτίωση της υποκειμενικής τους ευημερίας και της εργασιακής τους ικανοποίησης. Αυτό με τη σειρά του θα βελτιώσει την απόδοσή τους.
Karvouni et. al. (2023)	Η διερεύνηση του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης των νοσηλευτών που εργάζονται σε εγκαταστάσεις Ψυχοκοινωνικής Αποκατάστασης σε σύγκριση με άλλους επαγγελματίες ψυχικής υγείας	Ποσοτική έρευνα σε 367 επαγγελματίες ψυχικής υγείας	Παρατηρήθηκαν μέτρια επίπεδα συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης. Αξιοσημείωτο είναι ότι οι νοσηλευτές ήταν στατιστικά σημαντικά λιγότερο ικανοποιημένοι με τις «Ενδεχόμενες ανταμοιβές», τη «Φύση της εργασίας» και την «Επικοινωνία», ενώ ήταν στατιστικά σημαντικά πιο ικανοποιημένοι από την «Εποπτεία» σε σύγκριση με τις άλλες ειδικότητες των επαγγελματιών ψυχικής υγείας. Τα αποτελέσματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν από άτομα με διοικητικές και επιστημονικές αρμοδιότητες στον τομέα της ψυχικής υγείας προκειμένου να αναγνωρίσουν τις δυσκολίες των επαγγελματιών και να λύσουν τα προβλήματά τους σε εγκαταστάσεις ψυχοκοινωνικής

			αποκατάστασης.
Apostolara et. al. (2023)	Η διερεύνηση της εξουθένωσης και της κατάθλιψης επαγγελματιών υγείας , της εργασίας σε κέντρα υποδοχής προσφύγων και την πιθανή συσχέτισή τους	Περιγραφικήμελέτη συσχέτισης σε 125 επαγγελματίες υγείας	Βρέθηκε ισχυρή γραμμική θετική συσχέτιση μεταξύ κατάθλιψης και εξουθένωσης. Καταγράφηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης και του γυναικείου φύλου , της ηλικιακής ομάδας 30 - 39 ετών και του επαγγέλματος του νοσηλευτή. Αποκαλύφθηκε μια ισχυρή γραμμική σχέση μεταξύ επαγγελματικής εξουθένωσης και κατάθλιψης Είναι επιτακτική η εφαρμογή παρεμβάσεων για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας των επαγγελματιών υγείας που εργάζονται στα κέντρα υποδοχής προσφύγων.
Betsiou et. al. (2022)	Να καταγράψει τα νοσηλευτικά λάθη στη μονάδα εντατικής θεραπείας και τη συσχέτισή τους με την εξουθένωση , το άγχος , την αϋπνία και το εργασιακό περιβάλλον	Ποσοτική έρευνα σε 90 νοσηλευτές	Τα πιο συχνά λάθη αφορούσαν την προετοιμασία και τη χορήγηση του φαρμάκου. Τα λάθη στη φαρμακευτική αγωγή προβλέπονταν ανεξάρτητα από το άγχος της κατάστασης, την ικανοποίηση από την εκπαίδευση, τη βαθμολογία συναισθηματικής εξάντλησης, τον αριθμό των κλινών ΜΕΘ και τις καθημερινές διακοπές εργασίας ανά μήνα. Τα σφάλματα σχετικά με τον έλεγχο των λοιμώξεων συσχετίστηκαν ανεξάρτητα με τις καθημερινές διακοπές από την

			εργασία ανά μήνα. Συμπερασματικά, τα λάθη της φαρμακευτικής αγωγής είναι ο συνηθέστερος τύπος νοσηλευτικού λάθους.
Galanis et. al. (2023)	Η επίδραση της επαγγελματικής εξουθένωσης στην αθόρυβη εγκατάλειψη μεταξύ των νοσηλευτών εξετάζοντας τη μεσολαβητική επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης	Συγχρονική μελέτη σε δείγμα ευκολίας 946 νοσηλευτών	Η επαγγελματική εξουθένωση ήταν ένας θετικός προγνωστικός παράγοντας της αθόρυβης εγκατάλειψης, ενώ η ικανοποίηση από την εργασία ήταν αρνητικός προγνωστικός παράγοντας. Η εργασιακή ικανοποίηση μεσολάβησε εν μέρει τη θετική σχέση μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης και της αθόρυβης εγκατάλειψης. Η επαγγελματική εξουθένωση επηρέασε την αθόρυβη εγκατάλειψη στους νοσηλευτές μέσω της μεσολαβητικής επίδρασης της εργασιακής ικανοποίησης. Θα πρέπει να ληφθούν αποτελεσματικά μέτρα για τη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης των νοσηλευτών , προκειμένου να βελτιωθεί η εργασιακή τους ικανοποίηση και συνεπώς να μειωθεί η αθόρυβη εγκατάλειψή τους.
Azoulay et. al. (2020)	συμπτώματα εξουθένωσης σε ειδικούς της μονάδας εντατικής θεραπείας που αντιμετωπίζουν το ξέσπασμα του COVID-19	Διατομεακή έρευνα σε 1100 άτομα	Ο επιπολασμός των συμπτωμάτων σοβαρής εξουθένωσης ήταν 51%, και διέφερε σημαντικά μεταξύ των περιοχών. Παράγοντες που συνδέονται ανεξάρτητα με τα συμπτώματα

			σοβαρής εξουθένωσης περιελάμβαναν την ηλικία και τη βαθμολογία για το ηθικό κλίμα. Η πανδημία του COVID-19 είχε συντριπτικό ψυχολογικό αντίκτυπο στους εργαζόμενους στη ΜΕΘ. Η παρακολούθηση και η διαχείριση δικαιολογούνται για την αξιολόγηση των μακροπρόθεσμων ψυχολογικών αποτελεσμάτων και την ανακούφιση του ψυχολογικού βάρους της πανδημίας στο προσωπικό πρώτης γραμμής.
Fradelos et. al. (2022)	Η επίδραση του ηθικού κλίματος του νοσοκομείου στην ποιότητα ζωής των νοσηλευτών που σχετίζεται με την εργασία	Συγχρονική μελέτη σε 286 νοσηλευτές	Οι νοσηλευτές του προσωπικού που εργάζονταν σε εκ περιτροπής βάρδιες ανέφεραν χαμηλότερη ποιότητα ζωής που σχετίζεται με την εργασία. Παρατηρήθηκαν θετικές συσχετίσεις μεταξύ της ηλικίας, του ελέγχου στην εργασία και της διεπαφής εργασίας στο σπίτι, μεταξύ της χρονικής περιόδου που εργάζονταν οι νοσηλευτές σε ένα συγκεκριμένο τμήμα με τις διαστάσεις της κλίμακας ηθικού κλίματος και μεταξύ σχεδόν όλων των πτυχών HEC με τις υποκλίμακες της ποιότητας ζωής. Μόνο ο τομέας του στρες στην εργασία είχε λιγότερους και λιγότερο σημαντικές συσχετίσεις. Οι υγειονομικές αρχές και οι διευθυντές νοσοκομείων θα πρέπει να παρέχουν το απαραίτητο έδαφος για τη θεσμοθέτηση της επαγγελματικής δεοντολογίας δημιουργώντας ένα κατάλληλο ηθικό κλίμα. Ένα

			θετικό ηθικό κλίμα μπορεί να οδηγήσει σε ένα καλύτερο περιβάλλον εργασίας με λιγότερη αγωνία για τους επαγγελματίες υγείας και καλύτερη ποιότητα φροντίδας για τους ασθενείς.
Platis et. al. (2021)	Η διερεύνηση του βαθμού εφαρμογής της ηγεσίας βάσει στοιχείων στα ελληνικά δημόσια νοσοκομεία	Ποσοτική έρευνα σε 213 νοσηλευτές	Περίπου οι μισοί από τους συμμετέχοντες υποστήριξαν ότι ο επικεφαλής νοσηλευτής έχει λάβει σε μεγάλο βαθμό τα απαραίτητα μέτρα για τη διευκόλυνση της κλινικής φροντίδας βασισμένης σε στοιχεία, επηρεάζοντας έτσι θετικά την εφαρμογή της. Περίπου το ένα τρίτο των συμμετεχόντων θεώρησε ότι οι επικεφαλής νοσηλευτές τους είναι καλά ενημερωμένοι. Όσο περισσότερη γνώση έχουν οι νοσηλευτές για την κλινική φροντίδα που βασίζεται σε στοιχεία, τόσο μεγαλύτερη είναι η πρόληψή τους και τόσο πιο επίμονοι είναι στην εφαρμογή της παρά τις όποιες δυσκολίες. Η ενημερωμένη, υποστηρικτική, προορατική και επίμονη ηγεσία επηρεάζει θετικά την εφαρμογή της πρακτικής που βασίζεται σε στοιχεία. Οι διευθυντές των νοσοκομείων, και ιδιαίτερα οι προϊστάμενοι νοσηλευτές, είναι σε θέση να προωθήσουν την εφαρμογή της φροντίδας που βασίζεται σε στοιχεία.
Moisoglou et. al. (2021)	Το εργασιακό περιβάλλον των νοσηλευτών αιμοκάθαρσης και ο διαμεσολαβητικός του ρόλος στην επαγγελματική	Πολυκεντρική συγχρονική μελέτη σε 537 νοσηλευτές	Αν και οι νοσηλευτές βαθμολόγησαν το εργασιακό τους περιβάλλον ως υγιές, βίωναν μέτριο βαθμό

	εξουθένωση		εξουθένωσης. Το εργασιακό περιβάλλον των νοσηλευτών αιμοκάθαρσης συσχετίστηκε με επαγγελματική εξουθένωση, ενώ η βελτίωσή του αποτελεί σημαντικό εργαλείο στην προσπάθεια των διοικήσεων να εξασφαλίσουν την ευημερία του νοσηλευτικού προσωπικού.
Missouridou et. al. (2021)	Η διερεύνηση της KI/δευτεροπαθούς τραυματικού στρες και της ικανοποίησης συμπόνιας (CS) σε παρόχους νοσηλευτικής φροντίδας εθισμού	Ποσοτική έρευνα σε 21 νοσηλευτές και 29 βοηθούς νοσηλευτών	Υψηλός κίνδυνος KI αναφέρθηκε στο 22% των συμμετεχόντων, ενώ το 46% εξέφρασε υψηλή έως μέτρια πιθανότητα για CS. Οι συμμετέχοντες περιέγραψαν τη μακρά μετάβαση από την απογοήτευση της συμπόνιας ή την αποδέσμευση στην αρχή της καριέρας τους σε CS σε μεταγενέστερα στάδια. Η συμπονετική οργανωτική κουλτούρα, η κλινική επίβλεψη και η συνεχής εκπαίδευση μπορεί να προστατεύουν τους επαγγελματίες από την απορρόφηση ή την εσωτερίκευση μη διαχειρίσιμων συναισθημάτων, τα οποία μπορεί να οδηγήσουν σε CS και επίσης να τους βοηθήσουν να κατανοήσουν βαθύτερα την επικοινωνία και τις αλληλεπιδράσεις τους με άτομα που καταπολεμούν τον εθισμό.
Mandrou et. al. (2020)	Η εγκυρότητα και αξιοπιστία της ελληνικής έκδοσης του ImplementationLeadershipScale (ILS).	Ποσοτική έρευνα σε 143 νοσηλευτές	Το ILS είναι ένα σύντομο και αποτελεσματικό εργαλείο για τη μέτρηση της ηγεσίας κατά την εφαρμογή πρακτικών που βασίζονται σε στοιχεία. Η ελληνική έκδοση του ILS

			παρουσιάζει καλή εγκυρότητα προσώπου και περιεχομένου. Είναι ένα έγκυρο και αξιόπιστο εργαλείο για τη μέτρηση της ηγετικής θέσης στην εφαρμογή πρακτικών που βασίζονται σε στοιχεία.
Platis et. al. (2021)	Η εναλλαγή εργασίας του νοσηλευτικού προσωπικού και οι επιπτώσεις της στην ικανοποίηση και την επαγγελματική δέσμευση των νοσηλευτών	Ποσοτική έρευνα σε 211 νοσηλευτές	Τα αποτελέσματα σχετικά με τη συσχέτιση της εναλλαγής εργασίας, της εργασιακής ικανοποίησης και της επαγγελματικής δέσμευσης δείχνουν ότι η εναλλαγή εργασίας σχετίζεται θετικά με την επαγγελματική δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών. Η συνολική στάση του νοσηλευτικού προσωπικού απέναντι στην εναλλαγή εργασίας είναι ουδέτερη και εκφράζει μέτρια έως ουδέτερη επαγγελματική ικανοποίηση, μέτριο βαθμό σθένους και απορρόφησης και μέτριο έως υψηλό βαθμό αφοσίωσης. Όσον αφορά τη συσχέτιση της εναλλαγής εργασίας, της ικανοποίησης από την εργασία και της επαγγελματικής δέσμευσης με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των νοσηλευτών, βρέθηκε ότι το φύλο και τα έτη εργασίας των νοσηλευτών δεν είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, την επαγγελματική δέσμευση και την εναλλαγή εργασίας. Αντίθετα, βρέθηκε ότι η ηλικία των νοσηλευτών είναι ένας

			παράγοντας που επηρεάζει μόνο την εργασιακή τους ικανοποίηση, η νοσηλευτική εκπαίδευση είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει μόνο την επαγγελματική δέσμευση των νοσηλευτών και η θέση εργασίας είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει την επαγγελματική δέσμευση και την εναλλαγή των νοσηλευτών. Τα αποτελέσματα υπογραμμίζουν τη σημασία της εναλλαγής θέσεων εργασίας του νοσηλευτικού προσωπικού για την επαγγελματική του ικανοποίηση και την επαγγελματική του δέσμευση.
Sikaras et. al. (2021)	Η κόπωση και εξάντληση του νοσηλευτικού προσωπικού κατά την πανδημία COVID-19 στην Ελλάδα.	Ποσοτική έρευνα σε 593 γυναίκες και 108 άνδρες	Οι γυναίκες εμφάνισαν υψηλότερες τιμές και στις δύο κλίμακες. Τα άτομα που εργάζονταν σε θαλάμους COVID-19 σημείωσαν σημαντικά υψηλότερη βαθμολογία τόσο στην κλίμακα FAS όσο και στην κλίμακα CBI. Το προσωπικό που υποβλήθηκε σε θεραπεία για τον COVID-19 σημείωσε υψηλότερη βαθμολογία στην κλίμακα εξουθένωσης από το μη μολυσμένο προσωπικό. Η κόπωση έδειξε ισχυρή θετική συσχέτιση με την επαγγελματική εξουθένωση. Οι νοσηλευτές που εργάζονταν με ασθενείς με COVID-19 είχαν υψηλότερα ποσοστά κόπωσης και εξουθένωσης σε σύγκριση με εκείνους που εργάζονταν αλλού. Υπήρχε ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της επαγγελματικής

			εξουθένωσης και της κόπωσης. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στο προσωπικό που αρρώστησε και χρειάζεται θεραπεία.
Bakertzis & Myloni (2021)	Το επάγγελμα ως κύρια κινητήρια δύναμη της εργασιακής δέσμευσης και τις επιπτώσεις του στην εργασιακή απόδοση μεταξύ των εργαζομένων στον τομέα της υγείας στην Ελλάδα	Ποσοτική έρευνα σε 85 γιατρούς, 139 νοσηλευτές και 45 διοικητικό προσωπικό	Τα ευρήματα έδειξαν ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης και της εργασιακής απόδοσης μεταξύ των γιατρών, αλλά αυτή η σχέση είναι ασθενής μεταξύ του διοικητικού προσωπικού και των νοσηλευτών. Επιπλέον, αν και οι γιατροί σημείωσαν υψηλότερη βαθμολογία όσον αφορά την δέσμευση και χαμηλότερες επιδόσεις σε σχέση με το διοικητικό προσωπικό και τους νοσηλευτές, βρέθηκε αντίστροφη τάση μεταξύ των δύο τελευταίων κατηγοριών εργαζομένων. Τα επίπεδα δέσμευσης βρέθηκε επίσης να αυξάνονται με την ηλικία, αν και όχι απαραίτητα με την εμπειρία. Το πιο σημαντικό συμπέρασμα είναι ότι παρόλο που τα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης επηρεάζουν σημαντικά την απόδοση της εργασίας των εργαζομένων, όπως υποτίθεται, η σχέση είναι πολύ ισχυρότερη μεταξύ των γιατρών παρά μεταξύ των νοσηλευτών ή του διοικητικού προσωπικού. Αυτό σημαίνει ότι το επάγγελμα έχει σημαντικό ρόλο στην προώθηση της εργασιακής δέσμευσης και, ως εκ τούτου, στην απόδοση. Επιπλέον, η ηλικία φαίνεται να

			συνδέεται σημαντικά με το επίπεδο δέσμευσης στην εργασία, υποδεικνύοντας ότι οι πιο ώριμοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να ασχοληθούν με την εργασία τους σε σύγκριση με λιγότερο ώριμους.
Intas et. al. (2021)	Η Νοσηλευτική Ηγεσία στις Μονάδες Εντατικής Θεραπείας Νοσοκομείων Βορείου Ελλάδος και η σχέση της με το Εργασιακό Περιβάλλον	Ποσοτική έρευνα σε 64 νοσηλευτές	Στο εργασιακό περιβάλλον, οι διαστάσεις της ικανότητας του νοσηλευτικού προσωπικού και οι σχέσεις μεταξύ νοσηλευτικού προσωπικού και ιατρών ήταν υψηλότερες και οι διαστάσεις της συμμετοχής του νοσηλευτικού προσωπικού στη λήψη αποφάσεων στο νοσοκομείο. Οι νοσηλευτικές αρχές για την ποιότητα της υγειονομικής περίθαλψης και τις ικανότητες των εποπτών και την υποστήριξη του νοσηλευτικού προσωπικού είχαν τη χαμηλότερη βαθμολογία. Οι υψηλότερες βαθμολογίες στο ερωτηματολόγιο ηγεσίας ήταν το εξατομικευμένο ενδιαφέρον και η εξαιρετική διαχείριση (παθητική). Συνολικά, βρέθηκε ότι το εργασιακό περιβάλλον δεν σχετίζεται με τη νοσηλευτική ηγεσία. Οι νοσηλευτές χρειάζονται ατομικά αναπτυξιακά σχέδια που περιλαμβάνουν το είδος της γνώσης, των δεξιοτήτων, των στάσεων και των αξιών που απαιτούνται για την ηγεσία.
Galanis et. al. (2021)	Η εξουθένωση των νοσηλευτών και τους σχετικούς παράγοντες	Συστηματική ανασκόπηση και	Ο συνολικός επιπολασμός της συναισθηματικής εξάντλησης

	κινδύνου κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19	μετα-ανάλυση	ήταν 34,1%, της αποπροσωποποίησης ήταν 12,6% και της έλλειψης προσωπικής επίδοσης ήταν 15,2%. Οι κύριοι παράγοντες κινδύνου που αύξησαν την εξουθένωση των νοσηλευτών ήταν οι εξής: νεότερη ηλικία, μειωμένη κοινωνική υποστήριξη, χαμηλή ετοιμότητα της οικογένειας και των συναδέλφων να αντιμετωπίσουν το ξέσπασμα του COVID-19, αυξημένη αντιληπτή απειλή του Covid-19, μεγαλύτερος χρόνος εργασίας σε χώρους καραντίνας, εργασία σε περιβάλλον υψηλού κινδύνου, εργασία σε νοσοκομεία με ανεπαρκή και ανεπαρκή υλικό και ανθρώπινο δυναμικό, αυξημένο φόρτο εργασίας και χαμηλότερο επίπεδο εξειδικευμένης εκπαίδευσης σχετικά με τον COVID-19. Οι νοσηλευτές βιώνουν υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, ενώ αρκετοί κοινωνικοδημογραφικοί, κοινωνικοί και επαγγελματικοί παράγοντες επηρεάζουν αυτή την εξουθένωση. Διαπιστώθηκε ότι η επαγγελματική εξουθένωση μεταξύ των νοσηλευτών είναι ένα κρίσιμο ζήτημα κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Aiken, L. H., Clarke, S. P., Sloane, D. M., Sochalski, J., & Silber, J. H. (2002). Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout, and job dissatisfaction. *Jama*, *288*(16), 1987-1993. Available at: http://jama.jamanetwork.com/article.aspx?articleid=195438

Alshamari, S. (2017). organizational culture and organizational performance in the primary health care sector in Qatar: A proposed theoretical framework. *Cross-Cultural Management Journal*, *19*(02), 129-138. Available at: https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=743660

Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEBM)*, *5*. Available at: https://ssrn.com/abstract=3824689

Anwar, K. (2016). The relationship between transformational leadership characteristics and effectiveness: A case study of construction companies in Erbil. *International Journal of Science Technology & Management*, *5*(2), 250-156. Available at: http://www.ijstm.com/currentissues.php?id=87

Apostolara, P., Adamakidou, T., Mouta, E., Vus, V., Malliarou, M., Mantzorou, M., & Papathanasiou, I. V. (2023). BURNOUT AND DEPRESSION OF GREEK HEALTHCARE PROFESSIONALS WORKING IN REFUGEES'RECEPTION CENTERS AND ACCOMMODATION PROGRAMS. *Polski Merkuriusz Lekarski*, *28*(3), 40-46. Available at: https://doi.org/10.36740/merkur202303107

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers. Available at: http://lms.aambc.edu.et:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/63/Michael%20Armstrong%20A%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice%2010th%20Edition%20%20Text%20Book.pdf?sequence=1

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers. Available at: http://lms.aambc.edu.et:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/172/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf?sequence=1

Azoulay, E., De Waele, J., Ferrer, R., Staudinger, T., Borkowska, M., Povoa, P., ... & Esicm. (2020). Symptoms of burnout in intensive care unit specialists facing the COVID-19 outbreak. *Annals of intensive care*, *10*, 1-8. Available at: https://doi.org/10.1186/s13613-020-00722-3

Bakertzis, E., & Myloni, B. (2021). Profession as a major drive of work engagement and its effects on job performance among healthcare employees in Greece: A comparative analysis among doctors, nurses and administrative staff. *Health Services Management Research*, *34*(2), 80-91. Available at: https://doi.org/10.1177/0951484820943592

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, *51*(6), 1173. Available at: https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.51.6.1173

Best, M. F., & Thurston, N. E. (2004). Measuring nurse job satisfaction. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, *34*(6), 283-290. Available at: https://doi.org/10.1097/00005110-200406000-00007

Betsiou, S., Pitsiou, G., Panagiotidou, E., Sarridou, D., Kioumis, I., & Boutou, A. K. (2022). Nursing errors in intensive care unit and their association with burnout, anxiety, insomnia and working environment: a cross-sectional study. *Hippokratia*, *26*(3), 110. Available at: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/37324040

Buchan, J. (2004). What difference does (" good") HRM make?. *Human resources for health*, *2*, 1-7. Available at: https://link.springer.com/article/10.1186/1478-4491-2-6#citeas:~:text=DOI-,https%3A//doi.org/10.1186/1478%2D4491%2D2%2D6,-Share%20this%20article

C Fradelos, E., Alexandropoulou, C. A., Kontopoulou, L., Alikari, V., Papagiannis, D., Tsaras, K., & Papathanasiou, I. V. (2022, March). The effect of hospital ethical climate on nurses' work-related quality of life: A cross-sectional study. In *Nursing Forum* (Vol. 57, No. 2, pp. 244-251). Available at: https://doi.org/10.1111/nuf.12671

Cimiotti, J. P., Aiken, L. H., Sloane, D. M., & Wu, E. S. (2012). Nurse staffing, burnout, and health care–associated infection. *American journal of infection control*, *40*(6), 486-490. Available at: https://doi.org/10.1016/j.ajic.2012.02.029

Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. (1992). Job satisfaction: How people feel about their jobs. Available at: https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00879.x

Dessler, G. (2020). *Fundamentals of human resource management*. Pearson. Available at: https://thuvienso.hoasen.edu.vn/handle/123456789/12641

Edgar, F., & Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures–different results. *Personnel review*, *34*(5), 534-549. Available at: https://doi.org/10.1108/00483480510612503

Fanelli, S., Lanza, G., Enna, C., & Zangrandi, A. (2020). Managerial competences in public organisations: the healthcare professionals' perspective. *BMC health services research*, *20*, 1-9. Available at: https://link.springer.com/article/10.1186/s12913-020-05179-5#citeas:~:text=DOI-,https%3A//doi.org/10.1186/s12913%2D020%2D05179%2D5,-Share%20this%20article

Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Katsoulas, T., ... & Kaitelidou, D. (2023). The influence of job burnout on quiet quitting among nurses: The mediating effect of job satisfaction. Available at:

https://www.researchsquare.com/article/rs-3128881/v1#:~:text=https%3A//doi.org/10.21203/rs.3.rs%2D3128881/v1

Galanis, P., Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., ... & Kaitelidou, D. (2023). Increased job burnout and reduced job satisfaction for nurses compared to other healthcare workers after the COVID-19 pandemic. *Nursing Reports*, *13*(3), 1090-1100. Available at: https://doi.org/10.3390/nursrep13030095

Galanis, P., Vraka, I., Fragkou, D., Bilali, A., & Kaitelidou, D. (2021). Nurses' burnout and associated risk factors during the COVID-19 pandemic: A systematic review and meta-analysis. *Journal of advanced nursing*, *77*(8), 3286-3302. Available at: https://doi.org/10.1111/jan.14839

Ginsberg, E., Ginsburg, S. W., Axelrad, S., & Herma, J. L. (1951). Occupational choice: An approach to a general theory. Available at: https://psycnet.apa.org/record/1952-00363-000

Goula, A., Rizopoulos, T., Stamouli, M. A., Kelesi, M., Kaba, E., & Soulis, S. (2022). Internal quality and job satisfaction in health care services. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(3), 1496. Available at: https://doi.org/10.3390/ijerph19031496

Guest, D. E. (1987). Human Resource Management And Industrial Relations [1]. *Journal of Management Studies*, *24*(5), 503-521. Available at: https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x

Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional psychology*, *11*(3), 445. Available at: https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0735-7028.11.3.445

Hameed, A. A., & Anwar, K. (2018). Analyzing the relationship between intellectual capital and organizational performance: A study of selected private banks in Kurdistan. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, *4*(4), 39.

Available at: https://ijsses.tiu.edu.iq/wp-content/uploads/2018/02/Analyzing-the-Relationship-between-.pdf

Hampel, K., & Hajduova, Z. (2023). Human Resource Management as an Area of Changes in a Healthcare Institution. *Risk Management and Healthcare Policy*, 31-41. Available at: https://doi.org/10.2147/RMHP.S388185

Harney, B., & Collings, D. G. (2021). Navigating the shifting landscapes of HRM. *Human Resource Management Review*, *31*(4), 100824. Available at: https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100824

Intas, G., Simeon, M., Eleni, L., Platis, C., Chalari, E., & Stergiannis, P. (2021). Investigating nursing leadership in intensive care units of hospitals of Northern Greece and its relationship to the working environment. In *GeNeDis 2020: Geriatrics* (pp. 227-235). Springer International Publishing. Available at: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-78771-4_26#citeas:~:text=DOI-,https%3A//doi.org/10.1007/978%2D3%2D030%2D78771%2D4_26,-Published

Ismael, N. B., Othman, B. J., Gardi, B., Abdalla, P., Hamza, S. S., Aziz, H. M., ... & Anwar10, G. (2021). The Role of Training and Development on Organizational effectiveness. Available at: https://dx.doi.org/10.22161/ijebm.5.3.3

Jankelová, N. (2021, March). The key role of strategically and people-oriented hrm in hospitals in slovakia in the context of their organizational performance. In *Healthcare* (Vol. 9, No. 3, p. 255). MDPI. Available at: https://doi.org/10.3390/healthcare9030255

Jankelová, N., & Joniaková, Z. (2021, March). Communication skills and transformational leadership style of first-line nurse managers in relation to job satisfaction of nurses and moderators of this relationship. In *Healthcare* (Vol. 9, No. 3, p. 346). MDPI. Available at: https://doi.org/10.3390/healthcare9030346

Karaferis, D., Aletras, V., & Niakas, D. (2023). Job satisfaction of primary healthcare professionals: a cross-sectional survey in Greece. *Acta Bio Medica: Atenei Parmensis*, *94*(3). Available at: https://doi.org/10.23750%2Fabm.v94i3.13878

Kartsonaki, M. G., Georgopoulos, D., Kondili, E., Nieri, A. S., Alevizaki, A., Nyktari, V., & Papaioannou, A. (2023). Prevalence and factors associated with compassion fatigue, compassion satisfaction, burnout in health professionals. *Nursing in critical care*, *28*(2), 225-235. Available at: https://doi.org/10.1111/nicc.12769

Karvouni, L., Adamakidou, T., Mantzorou, M., Mantoudi, A., Christopoulos, D., Fasoi, G., & Zartaloudi, A. (2023). Job Satisfaction of Nurses Versus Other Mental Health Professionals Working in Psychosocial Rehabilitation Services. *Advances in experimental medicine and biology*, *1425*, 247-256. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-031-31986-0_23

Kaviarasu, J., Gerald, W. A., & Victor, L. (2015). IMPORTANCE OF EMPLOYEE'SAFETY MEASURE: A STUDY CONDUCTED AT HCL TECHNOLOGIES LIMITED, CHENNAI. *International Journal of Development Research*, *5*(11), 5942-46. Available at: https://www.journalijdr.com/sites/default/files/issue-pdf/4235.pdf

Koustelios, A. (1991). *The relationships between organizational cultures and job satisfaction in three selected industries in Greece*. The University of Manchester (United Kingdom). Available at: https://www.proquest.com/openview/9b5ac9869aade25aeace8dd3c4419fb8/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y

Koustelios, A. D., & Bagiatis, K. (1997). The Employee Satisfaction Inventory (ESI): Development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational and psychological measurement*, *57*(3), 469-476. Available at: https://doi.org/10.1177/0013164497057003008

Krogstad, U., Hofoss, D., Veenstra, M., & Hjortdahl, P. (2006). Predictors of job satisfaction among doctors, nurses and auxiliaries in Norwegian hospitals: relevance for micro unit culture. *Human resources for health*, *4*(1), 1-8. Available at: https://human-resources-health.biomedcentral.com/articles/10.1186/1478-4491-4-3#citeas:~:text=DOI-,https%3A//doi.org/10.1186/1478%2D4491%2D4%2D3,-Share%20this%20article

Latham, G. P., & Locke, E. A. (1979). Goal setting—A motivational technique that works. *Organizational dynamics*, *8*(2), 68-80. Available at: https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90032-9

Latsou, D., Bolosi, F. M., Androutsou, L., & Geitona, M. (2022). Professional quality of life and occupational stress in healthcare professionals during the COVID-19 pandemic in Greece. *Health Services Insights*, *15*, 11786329221096042. Available at: https://doi.org/10.1177/11786329221096042

Leiter, M. P. (2018). Burnout as a developmental process: Consideration of models. In *Professional burnout* (pp. 237-250). CRC Press. Available at: https://www.researchgate.net/publication/232543718_Burnout_as_a_developmental_process_Consideration_of_models

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, *4*(4), 309-336. Available at: https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/238742406_The_Nature_and_Causes_of_Job_Satisfaction

Mandrou, E., Tsounis, A., & Sarafis, P. (2020). Validity and reliability of the Greek version of Implementation Leadership Scale (ILS). *BMC psychology*, *8*(1), 1-7. Available at: https://bmcpsychology.biomedcentral.com/articles/10.1186/s40359-020-

00413-5#citeas:~:text=DOI-,https%3A//doi.org/10.1186/s40359%2D020%2D00413%2D5,-Share%20this%20article

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, *2*(2), 99-113. Available at: https://doi.org/10.1002/job.4030020205

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2005). Reversing burnout. *Standford Social Innovation Review*, *34*(4), 43-49. Available at: https://www.researchgate.net/publication/239556313_Reversing_burnout_How_to_rekindle_your_passion_for_your_work

Maslach, C., Leiter, M. P., & Jackson, S. E. (2012). Making a significant difference with burnout interventions: Researcher and practitioner collaboration. *Journal of organizational Behavior*, *33*(2), 296-300. Available at: https://doi.org/10.1002/job.784

Missouridou, E., Karavasopoulou, A., Psycharakis, A., & Segredou, E. (2021). Compassion Fatigue and Compassion Satisfaction among addiction nursing care providers in Greece: a mixed method study design. *Journal of Addictions Nursing*, *32*(4), 225-234. Available at: https://journals.lww.com/jan/abstract/2021/10000/compassion_fatigue_and_compassion_satisfaction.4.aspx#:~:text=DOI%3A%2010.1097/JAN.0000000000000434

Moisoglou, I., Yfantis, A., Tsiouma, E., & Galanis, P. (2021). The work environment of haemodialysis nurses and its mediating role in burnout. *Journal of Renal Care*, *47*(2), 133-140. Available at: https://doi.org/10.1111/jorc.12353

Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). Human Resource Management (Fourteenth). *England: Pearson Education Limited*. Available at: https://scholar.google.com/scholar?hl=el&as_sdt=0%2C5&q=Mondy+%2C+R.+Wayne+%2C+and+Joseph+J.+Martocchio.+2016.+Human+Resource+Management.+Four

teenth.+England%3A+Pearson.&btnG=#:~:text=https%3A//doi.%20org/10.9790/487X%2D1811013441

Osibanjo, O. A., Adeniji, A. A., & Abiodun, J. A. (2013). Organizational change and human resource management interventions: an investigation of the Nigerian banking industry. *Serbian Journal of Management*, *8*(2), 139-154. Avaolable at: https://doi.org/10.5937/sjm8-3712

Platis, C., Delimpaltadakis, E., Stergiannis, P., Kostagiolas, P., & Intas, G. (2021). Evidence-Based Leadership: A Study of Its Application to General Hospital of the Public Health System Through the Implementation Leadership Scale. In *GeNeDis 2020: Geriatrics* (pp. 9-15). Springer International Publishing. Available at: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-78771-4_2#citeas:~:text=DOI-,https%3A//doi.org/10.1007/978%2D3%2D030%2D78771%2D4_2,-Published

Platis, C., Ilonidou, C., Stergiannis, P., Ganas, A., & Intas, G. (2021). The Job Rotation of Nursing Staff and Its Effects on Nurses' Satisfaction and Occupational Engagement. In *GeNeDis 2020: Geriatrics* (pp. 159-168). Springer International Publishing. Available at: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-78771-4_18#citeas:~:text=DOI-,https%3A//doi.org/10.1007/978%2D3%2D030%2D78771%2D4_18,-Published

Purcell, J., Kinnie, K., Hutchinson, S., Rayton, B., & Swart, J. (2003). People and Performance: How people management impacts on organizational performance. *CIPD, London*. Available at: https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=EIx9AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=purcell+people+and+performance+how+people+management&ots=vltTbiw9wQ&sig=tBr8rVwqJvBlWIg9NOryEra7h8A&redir_esc=y#v=onepage&q=purcell%20people%20and%20performance%20how%20people%20management&f=false

Ray, S., & Ray, I. A. (2011). Human Resource Management Practices and Its Effect on Employees' Job Satisfaction: A Study on Selected Small and Medium Sized Iron &Steel Firms in India. *Public Policy and Administration Research, 1*(1). Available at:

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/13094749/11.A_Study_on_Selected_Small_and_Medium_Sized_Iron__Steel_Firms_in_India-libre.pdf?1390862254=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3D11_A_Study_on_Selected_Small_and_Medium.pdf&Expires=1705932210&Signature=IUP-nN6mb1QqZ4RZs5PlKXCodldz6d0ZBvM6bixz92p03nFvqPkB~cy3RGwOktb2EunemJcoMh2T4wGrhMaEJnHgD5b3rzE0FrqTymSO2QIFq8WPYReSNe~iP-31msI8L5r-uuOdkbTlaEqx26U01OzHstZdMjpKrPKac~v4cydbhgde22qXfWbZ1qmTF9FAxUvIPGByTOahRqubQBnjir1i3MlHuXEayg2N~uarDejckjdlKjPVmJbj-l91K5NMyDfklRgcdrdDYw~BPhl0X6GZPaG8~6RiKW9Acq1br2f7k2mJ37eh1vyOXFWmpueewrbaC0l~Ac4t0Xm8VsrMpQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Satispi, E., Rajiani, I., Murod, M., & Andriansyah, A. (2023). Human Resources Information System (HRIS) to Enhance Civil Servants' Innovation Outcomes: Compulsory or Complimentary?. *Administrative Sciences*, *13*(2), 32. Available at: https://doi.org/10.3390/admsci13020032

Scott, t., mannion, r., davies, h., & marshall, m. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instruments. *Health services research*, *38*(3), 923-945. Available at: https://doi.org/10.1111/1475-6773.00154

Sikaras, C., Ilias, I., Tselebis, A., Pachi, A., Zyga, S., Tsironi, M., ... & Panagiotou, A. (2022). Nursing staff fatigue and burnout during the COVID-19 pandemic in Greece. *AIMS public health*, *9*(1), 94. Available at: https://doi.org/10.3934%2Fpublichealth.2022008

Steen, S. L., Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., & Gerhart, B. (2016). *Human resource management*. McGraw-Hill. Available at: https://thuvienso.hoasen.edu.vn/handle/123456789/12047

Teng, C. I., Chang, S. S., & Hsu, K. H. (2009). Emotional stability of nurses: impact on patient safety. *Journal of Advanced Nursing*, *65*(10), 2088-2096. Available at: https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2009.05072.x

Townsend, K., Wilkinson, A., Allan, C., & Bamber, G. (2012). Mixed signals in HRM: the HRM role of hospital line managers 1. *Human Resource Management Journal*, *22*(3), 267-282. Available at: https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2011.00166.x

Van Eerde, W. (2015). Motivation and reward systems. *Wiley encyclopedia of management*, 1-4. Available at: https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom060146

Van Saane, N., Sluiter, J. K., Verbeek, J. H. A. M., & Frings-Dresen, M. H. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction—a systematic review. *Occupational medicine*, *53*(3), 191-200. Available at: https://doi.org/10.1093/occmed/kqg038

Veltri, A., Pagell, M., Behm, M., & Das, A. (2007). A data-based evaluation of the relationship between occupational safety and operating performance. *Journal of SH&E Research*, *4*(1), 1-22. Available at: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/44297326/A_Data-Based_Evaluation_of_the_Relations20160401-9953-ygw81n-libre.pdf?1459523217=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DA_data_based_evaluation_of_the_relations.pdf&Expires=1705933465&Signature=Mu2~kwBsiAkioPAGFCMkcZJmWvY2-fId5ngvK7GNaIgWegdnoqadJcKOFSwWQpMZv5FTt6vD-HLDgsCwg6kvnYn8VakhCFWC~CnbkQBGQoC-fNlAud-rMYLbxZopscvyckK~Uy5JF8C37f4L~nKD1qi~CB5S-WDhaWR~pK-I4kRf1PIDLEPIc2rxRKC-ff-wesn2CL0LrHt~D2XIR6tiOH1bMmbzBn-dJhIlPOTgAIoDHRoy5FPqiTqzbJ6gfD~fiDole8yQ7w02lTQeWItj2-

7YY4rR3h92SYJ7NZT3w0RAwdfLchPvpLjlwldELCBwta~mo0SteS7Wdu6Fsp04gA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Weisman, C. S., & Nathanson, C. A. (1985). Professional satisfaction and client outcomes: a comparative organizational analysis. *Medical care*, 1179-1192. Available at: https://www.jstor.org/stable/3764867

West, M. A., Guthrie, J. P., Dawson, J. F., Borrill, C. S., & Carter, M. (2006). Reducing patient mortality in hospitals: the role of human resource management. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *27*(7), 983-1002. Available at: https://doi.org/10.1002/job.396

Zurn, P., Dal Poz, M. R., Stilwell, B., & Adams, O. (2004). Imbalance in the health workforce. *Human resources for health*, *2*(1), 1-12. Available at: https://doi.org/10.1186/1478-4491-2-13