Copyright © Athens Medical Society
www.mednet.gr/archives
ARCHIVES OF HELLENIC MEDICINE: ISSN 11-05-3992

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ
REVIEW

Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σε μονάδες υγείας
Βέλτιστες πρακτικές για την προσέλκυση και τη διατήρηση ικανού προσωπικού

ΑΡΧΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ 2027, 44(1):18–23
ARCHIVES OF HELLENIC MEDICINE 2027, 44(1):18–23

Κ. Βλασιάδης,[1]
Ε. Γαρεδάκη,[2]
Α. Μαγκαναράκη,[3]
Ν. Παπαβασιλείου[4]

[1]Οδοντιατρική Κλινική, Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Ηρακλείου, Ηράκλειο, Κρήτη
[2]Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας, 7η Υγειονομική Περιφέρεια Κρήτης, Ηράκλειο, Κρήτη
[3]Διεύθυνση Προγραμματισμού και Ανάπτυξης Πολιτικών Παροχής Υπηρεσιών Υγείας, 7η Υγειονομική Περιφέρεια Κρήτης, Ηράκλειο, Κρήτη
[4]Διοίκηση 7ης Υγειονομικής Περιφέρειας Κρήτης, Ηράκλειο, Κρήτη

Human resource management in health units: Best practices for attracting and retaining competent staff

Abstract at the end of the article

Στη σημερινή εποχή, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης αποτελεί ζωτικής σημασίας συνιστώσα ενός αποτελεσματικού συστήματος υγείας, που καλείται να επιδείξει ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις συνεχείς και συχνά μη αναμενόμενες κοινωνικοοικονομικές, τεχνολογικές, ψηφιακές και άλλες αλλαγές. Η επένδυση σε σωστές, διαφανείς και δίκαιες στρατηγικές προσέλκυσης, διατήρησης και εξέλιξης του κατάλληλου προσωπικού συμβάλλει στην αποδοτικότητα των επί μέρους υγειονομικών μονάδων. Με αυτόν τον τρόπο, τα αρμόδια τμήματα λειτουργούν ως «γέφυρα» διασύνδεσης μεταξύ διοικητικών στελεχών και εργαζομένων, μεριμνώντας για τη βελτίωση των υγειονομικών υπηρεσιών και την ικανοποίηση όλων των ενδιαφερομένων. Στο παρόν άρθρο εξετάζονται τέτοιες βέλτιστες πρακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν για την προσέλκυση και τη διατήρηση ενός ικανού και αφοσιωμένου ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού, με κύριο μέλημα τη διασφάλιση υψηλού δείκτη ποιότητας της παρεχόμενης φροντίδας και υψηλών επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης, προς ενίσχυση επαγγελματικής δέσμευσης. Μερικές από αυτές που αναλύονται είναι: (α) οι νέες στρατηγικές προσέλκυσης προσωπικού, (β) το ευέλικτο ωράριο εργασίας, (γ) η συνεχιζόμενη εκπαίδευση και η επαγγελματική ανάπτυξη, (δ) τα συστήματα ανταμοιβής, (ε) η υποστήριξη ευεξίας και ευημερίας, (στ) οι βιωματικές ομαδοσυνεργατικές δραστηριότητες, (ζ) η ανοικτή επικοινωνία, καθώς και (η) η διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων, που μπορούν μεταξύ άλλων να αυξήσουν τον δείκτη παραγωγικότητας του προσωπικού και βιωσιμότητας των δομών περίθαλψης.

Λέξεις ευρετηρίου

Διατήρηση προσωπικού
Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
Μονάδες υγείας
Προσέλκυση προσωπικού

Υποβλήθηκε 12.11.2025
Εγκρίθηκε 29.11.2025

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις μονάδες υγείας συνιστά κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία και τη βιωσιμότητά τους.[1–3] Σκοπός του τμήματος που έχει επιφορτιστεί με αυτό το έργο είναι η βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας της μονάδας, συνδέοντας το προσωπικό απασχόλησης με τους οργανωτικούς στόχους και το όραμα αυτής.[2,4–6] Τα κύρια καθήκοντα των αρμόδιων διευθυντών και λοιπών στελεχών περιλαμβάνουν τη στελέχωση και τον καθορισμό των μισθών, την ανάπτυξη και την καλλιέργεια των δεξιοτήτων, καθώς και την κατάρτιση και τη διεύρυνση των γνώσεων των εργαζομένων. Επίσης, στοχεύουν στη διατήρηση της ψυχικής υγείας, στην επιμόρφωση σε σύγχρονες τεχνολογίες, στον προγραμματισμό, στην εκτίμηση κινδύνου, στην υποβολή προτάσεων για άμεση αναδιάρθρωση πτυχών που χρήζουν βελτίωσης, αλλά και στην αξιολόγηση της απόδοσης των μονάδων.[3,5,7,8]

Πράγματι, η ανάγκη για στελέχωση των υγειονομικών μονάδων με έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό, καθώς και η εξασφάλιση της παραμονής με τα κατάλληλα κίνητρα είναι επιτακτική σε ένα μεταβαλλόμενο, ανταγωνιστικό και πολύπλοκο περιβάλλον, όπου ασκούνται συνεχώς πιέσεις (π.χ. λόγω δημοσιονομικής κρίσης, ελλείψεων εξειδικευμένων ιατρών, πολυάριθμων παραιτήσεων εξ αιτίας χαμηλών μισθών, δυσμενών συνθηκών εργασίας, υπερβολικού

φόρτου εργασίας κ.ά.).[1,3,9,10] Συνεπώς, απαιτούνται στρατηγικές που να προάγουν την ευημερία, την επαγγελματική ανάπτυξη, την οικονομική εξασφάλιση και ένα αρμονικό περιβάλλον για τους εργαζόμενους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της υιοθέτησης και της εφαρμογής «ανθρωποκεντρικών» μοντέλων προσέγγισης της περίθαλψης, ικανών να προσελκύσουν τους κατάλληλους υποψήφιους και να τους διατηρήσουν.[1,10–13]

Όπως αποδεικνύεται, μέσα από τη σύγχρονη βιβλιογραφία, τους διοικητές των μονάδων υγείας πρέπει να χαρακτηρίζει πληθώρα ηγετικών ικανοτήτων προκειμένου να αντεπεξέλθουν στο απαιτητικό έργο τους. Δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη μεθοδολογία που να αναλύει την κάθε περίπτωση και να θεωρείται αλάνθαστη. Αναφέρονται όμως μια σειρά δεξιοτήτων που μπορούν να διδαχθούν, να εφαρμοστούν με αξιόλογα αποτελέσματα και να υπόκεινται συνεχώς σε εμπειρικές μελέτες, ώστε να ενισχύεται η αξιοπιστία τους.[14] Με αυτόν τον τρόπο γίνεται εφικτή η πραγματοποίηση των σύγχρονων στόχων των συστημάτων υγείας, που είναι η κάλυψη υγείας για όλο τον πληθυσμό, η ικανοποίηση των ασθενών από τις υπηρεσίες τις οποίες δέχονται, η εφαρμογή οργανωτικών προτύπων για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και η αύξηση της ποιότητας ζωής της σχετιζόμενης με την υγεία του πληθυσμού.[15,16]

2. ΝΕΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η συνεχής εξέλιξη της τεχνολογίας έχει αναδείξει νέες στρατηγικές προσέλκυσης ικανών, έμπειρων, καταρτισμένων και ταλαντούχων επαγγελματιών υγείας. Πράγματι, τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού έχουν κληθεί να προσαρμοστούν στις νέες αυτές συνθήκες και να επεκτείνουν τους ρόλους και τα καθήκοντά τους στο διαδίκτυο, συνδράμοντας τις υγειονομικές μονάδες να αλληλοεπιδρούν με τις επιθυμητές ομάδες στόχου.[7,8,17] Έτσι, η ελκυστική και ενεργή ψηφιακή παρουσία μιας υγειονομικής μονάδας μέσω σχετικής ιστοσελίδας και μέσων κοινωνικής δικτύωσης μπορεί να αυξήσει σημαντικά την προβολή της.[8] Για παράδειγμα, κάποιες μονάδες υγείας χρησιμοποιούν το "Twitter®" (τώρα "X") το "WhatsApp®", το "YouTube®" και το "Instagram®" για να διαδώσουν πληροφορίες σχετικά με την εικόνα, το έργο και την εταιρική κοινωνική τους ευθύνη. Επί πλέον, με αυτόν τον τρόπο διαφημίζουν θέσεις εργασίας, παρουσιάζουν τις επιτυχίες του προσωπικού και πολλά άλλα, με στόχο την προσέλκυση πριν από οποιαδήποτε επίσημη συνέντευξη ή δοκιμαστική περίοδο των υποψηφίων.[7,8,17]

Επιπρόσθετα, η εικονική (VR) και η επαυξημένη πραγματικότητα (AR) μπορούν να αξιοποιηθούν, επιτρέποντας στους υποψηφίους να γίνουν μέρος της καθημερινής ζωής της μονάδας, μέσω εικονικών ξεναγήσεων, ή να γίνουν μάρτυρες ορισμένων διαδικασιών (π.χ. μιας χειρουργικής επέμβασης) στο πλαίσιο προώθησης της ελκυστικότητας του ιδρύματος. Από την άλλη πλευρά, οι υποψήφιοι αποκτούν μια πιο ρεαλιστική εικόνα της καθημερινότητας και των συνθηκών εργασίας εντός των μονάδων, μέσω της εν λόγω διαδραστικής προσέγγισης.[7]

Τέλος, η σύναψη συνεργασιών με εκπαιδευτικά ιδρύματα (π.χ. μέσω δημιουργίας ερευνητικών προγραμμάτων και πρακτικής άσκησης) αφ' ενός επιτρέπει σε υποψήφιους –από το προπτυχιακό κιόλας επίπεδο– να γνωρίσουν τις υγειονομικές μονάδες και τις προσφερόμενες ευκαιρίες τους από κοντά, αποκτώντας βιωματική εμπειρία, και αφ' ετέρου εξασφαλίζει μια σταθερή σειρά προσλήψεων νέων επαγγελματιών σε βάθος χρόνου.[7,8,17]

3. ΕΥΕΛΙΚΤΟ ΩΡΑΡΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η εφαρμογή ευέλικτου ωραρίου στους εργαζόμενους σε μονάδες υγείας μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την ικανοποίηση και την παραγωγικότητα αυτών.[3,8,11,13,18–20] Η ευελιξία του ωραρίου επηρεάζει θετικά τη διατήρηση του προσωπικού, ενώ οι ακανόνιστες ώρες εργασίας και οι εξαντλητικές εφημερίες μπορεί να λειτουργήσουν ως παράγοντες πίεσης, που αν παρατείνονται χρονικά, με διακρίσεις σε βάρος ορισμένων, τότε αυξάνονται οι πιθανότητες παραίτησης.[3,11,18–20] Απεναντίας, θα πρέπει να διαμορφώνονται ειδικά εξατομικευμένα προγράμματα εργασίας βάσει των οποίων θα επιτρέπεται η μεταφορά επαγγελματιών υγείας σε συγκεκριμένα τμήματα και ωράρια προσαρμοσμένα στις ανάγκες τους, εφόσον συντρέχουν διάφοροι σοβαροί λόγοι, όπως εγκυμοσύνης, θεραπείας με ιδιαίτερα φάρμακα ή κάποιας υποκείμενης νόσου που χρήζει προσοχής. Οι δομές περίθαλψης θα πρέπει να αποτελούν περιβάλλοντα εργασίας που να είναι φιλικά προς την οικογένεια, προσφέροντας στους εργαζόμενους κλιμακωτά ωράρια εργασίας ή μειωμένες ώρες απασχόλησης, ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους, όπως σε περιπτώσεις γαλουχίας, φύλαξης παιδιών, άδειας φροντίδας τέκνου και πληθώρα άλλων.[3,5,19]

4. ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Η συνεχής εκπαίδευση και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων στον τομέα της υγείας είναι ιδιαίτερης σημασίας για τη μείωση των ποσοστών παραίτησης και την ενίσχυση των επιπέδων ικανοποίησης των επαγγελματιών.[4–6,8,13,21] Ειδικότερα, το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού οφείλει μεταξύ άλλων να οργανώνει προγράμ-

ματα τακτικής εκπαίδευσης, που όχι μόνο ενισχύουν τις γνώσεις, αλλά παρέχουν στο προσωπικό και την απαραίτητη αυτοπεποίθηση να ασκεί τα καθήκοντά του.[5,6,8,13,21] Οι εξελίξεις στην ιατρική τεχνολογία και στα πρωτόκολλα υγειονομικής περίθαλψης απαιτούν την άμεση προσαρμογή και κατάρτιση των απασχολουμένων στις κατά τόπους δομές υγείας.[4,8,13,21]

Ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί η διοργάνωση τέτοιων προγραμμάτων υπό τη μορφή εκπαιδευτικών σεμιναρίων και προσομοιώσεις εργαστηρίων, με στόχο τη διεύρυνση του επιπέδου γνώσεων του ιατρικού προσωπικού για την προαγωγή της δημόσιας υγείας.[5] Επί πλέον, διάφορες πλατφόρμες ηλεκτρονικής μάθησης και τεχνολογίες VR προσφέρουν εύκολα προσβάσιμες και οικονομικά αποδοτικές λύσεις, όπως είναι οι προσομοιώσεις αληθινών ιατρικών σεναρίων.[6–8,13] Τέλος, ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δοθεί στη διαφοροποιημένη κατάρτιση του προσωπικού των μονάδων υγείας, όπως στην απόκτηση ηγετικών δεξιοτήτων, στη χρήση καινοτόμων τεχνολογιών, στην ανάπτυξη πλάνων επαγγελματικής εξέλιξης κ.ά.[4,11,13]

Μέσω της εκπαίδευσης και της επαγγελματικής κατάρτισης, το προσωπικό μιας μονάδας μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικότερα δύσκολα και επείγοντα περιστατικά, να βελτιώνει τις σχέσεις του με τα μέλη των διεπιστημονικών ομάδων εργασίας και να περιορίζει το ποσοστό ιατρικών λαθών.[22] Τα προγράμματα που προτείνονται πρέπει να είναι πολυεπίπεδα και να υπόκεινται συχνά σε αξιολογήσεις, προκειμένου να ελέγχεται η αξιοπιστία τους και να επιβεβαιώνεται η αποτελεσματικότητά τους στον εκσυγχρονισμό του συστήματος υγείας.[23]

5. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ

Η παροχή κινήτρων στους επαγγελματίες που απασχολούνται σε δομές υγείας είναι ουσιώδης, καθώς με αυτόν τον τρόπο ενισχύεται η εργασιακή δέσμευση και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.[1,2,12,13,24,25] Αναλυτικότερα, εκτός από ανταγωνιστικούς μισθούς, οι μονάδες υγείας θα πρέπει να εξετάσουν τη δυνατότητα προσφοράς πρόσθετης οικονομικής ανταμοιβής (bonus) ή άλλων ανταποδοτικών κινήτρων βάσει ικανοτήτων επίτευξης στόχων ή άριστης απόδοσης, γεγονός που, σύμφωνα με έρευνες, συντελεί σε αξιοσημείωτη ενίσχυση της παραγωγικότητας και της συνολικής βελτίωσης των μονάδων.[1,2,13,25] Επίσης, ωφέλιμη είναι η καταβολή πρόσθετων επιδομάτων σε όσους επαγγελματίες υγείας καλούνται να απασχοληθούν σε δυσπρόσιτες ή και απομακρυσμένες γεωγραφικά τοποθεσίες (π.χ. σε αγροτικές περιοχές).[24]

Η αναγνώριση των επιτυχιών και της γενικότερης συνεισφοράς του προσωπικού μέσω ετήσιων εκδηλώσεων ή διενέργειας τελετών τύπου «καλύτερου εργαζόμενου του μήνα», περιλαμβανομένου ενός βραβείου χρηματικής φύσης ή άλλου είδους, πιθανόν να τονώσει στους υπαλλήλους το αίσθημα της αξίας και της εκτίμησης από πλευράς του τμήματος διοίκησης.[12,25] Τονίζεται πως εάν ένας εργαζόμενος αισθάνεται ότι η σκληρή εργασία που καταβάλλει δεν αντικατοπτρίζεται μισθολογικά και δεν εξελίσσεται επαγγελματικά, τότε ενδέχεται να οδηγηθεί σε μειωμένη παραγωγικότητα και οικειοθελή αποχώρηση, γεγονός επιζήμιο για τη βιωσιμότητα όλης της μονάδας.[25] Για τον λόγο αυτόν, κατά την ετήσια διαδικασία αξιολόγησης μπορούν να αναθεωρούνται τα πακέτα μισθών των εργαζομένων με βάση την απόδοσή τους και, ειδικότερα, έπειτα από συστηματική ανασκόπηση των επιτευγμάτων τους. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν τις ακαδημαϊκές και επαγγελματικές διακρίσεις τους, την επιτυχή ολοκλήρωση εκπαιδευτικών και λοιπών προγραμμάτων κατάρτισης, τη συμβολή τους στη βελτίωση του δείκτη ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, την ενσωμάτωση σύγχρονων τεχνολογιών, και κυρίως την επίτευξη υψηλότερων επιπέδων ικανοποίησης των ασθενών.[2,12]

6. ΑΝΟΙΚΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η ανοικτή επικοινωνία είναι μια εξ ίσου κρίσιμη συνιστώσα για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον με γνώμονα πάντοτε το συμφέρον της δημόσιας υγείας.[2,3,7,25,26] Συγκεκριμένα, μέσω προγραμματισμένων και έκτακτων –όταν χρειάζεται– συναντήσεων και περιοδικών αξιολογήσεων, οι εργαζόμενοι μπορούν να ενημερώνονται για τις στρατηγικές και τις εξελίξεις του νοσοκομείου προς εντοπισμό εκείνων των τομέων που χρήζουν άμεσης βελτίωσης (π.χ. ποιότητα υπηρεσιών, διαχείριση κρίσεων, οργάνωση προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης, αναβάθμιση υλικοτεχνικών υποδομών, και πολλά άλλα) και, κατ' επέκταση, ενίσχυση του «αισθήματος του ανήκειν».[2,26,27] Επί πλέον, τα διάφορα κανάλια επικοινωνίας, αλληλεπιδραστικά, στατικά και διαπροσωπικά (π.χ. ηλεκτρονικές φόρμες ανατροφοδότησης, πίνακες ανακοινώσεων, γενικές αναφορές, ανώνυμες προτάσεις κ.ά.), παρέχουν την ευκαιρία στους υπαλλήλους να εκφράσουν ανοικτά τις απόψεις τους, συμμετέχοντας ενεργά στη διαδικασία βελτίωσης του εργασιακού τους περιβάλλοντος.[3,7,26]

Ακόμη, είναι σημαντική η καλλιέργεια επικοινωνιακών δεξιοτήτων για ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων και η ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος, γεγονός ωφέλιμο ιδιαίτερα για εκείνο το προσωπικό που απασχολείται στον τομέα της πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας, ώστε να συνεργάζεται αρμονικά με τις κοινότητες,

και κυρίως με τις ευάλωτες ομάδες, και να ανταποκρίνεται επιτυχώς στις ανάγκες του πληθυσμού.[2,3,25–27]

Τονίζεται στο παρόν σημείο ότι σε περίπτωση που οι προσπάθειες επικοινωνίας δυσχεραίνονται από εμπόδια ιεραρχικής φύσης, τότε συνιστάται η διοργάνωση συναντήσεων και κοινωνικών εκδηλώσεων (π.χ. ενός γεύματος, μιας εκδρομής ή μιας άλλης ψυχαγωγικής δραστηριότητας) εκτός του χώρου της υγειονομικής μονάδας, ώστε να διεξάγονται συζητήσεις οι οποίες να επιτρέπουν την ελεύθερη και ισότιμη έκφραση και συνδιαλλαγή μεταξύ μελών μιας ομάδας ή διαφορετικών ομάδων εργασίας, καθώς και στελεχών διοίκησης.[25,27] Αν, πάλι, υπάρχει φόβος έκθεσης και επίκρισης, τότε προτείνεται η διεξαγωγή ενημερωτικών σεμιναρίων και συνεδριών συμβουλευτικής υποστήριξης προς καταπολέμηση του κοινωνικού άγχους, η αύξηση της συμμετοχής όλων των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και η ανάθεση περισσοτέρων ευθυνών για ενίσχυση του δείκτη αυτοεκτίμησης αυτών.[27]

7. ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Η διαφάνεια στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στον τομέα της υγείας συνιστά έναν εξ ίσου θεμελιώδη παράγοντα για την ανάπτυξη διαπροσωπικών δεξιοτήτων, ιδίως από πλευράς εδραίωσης ισχυρών σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των πολιτών και του συστήματος περίθαλψης, καθώς και μεταξύ των εργαζομένων στις επί μέρους μονάδες υγείας.[3,6,8,24,28] Πράγματι, δεν γίνεται μνεία περί μιας απλής ηθικής υποχρέωσης, αλλά για μια στρατηγική που μπορεί να ενισχύσει σημαντικά τη δημόσια εμπιστοσύνη, καθώς οι πολίτες οφείλουν να έχουν γνώση και άποψη σχετικά με τον λόγο και τον τρόπο λήψης αποφάσεων που τους επηρεάζουν (π.χ. πολιτική κάλυψης φαρμάκων, πλάνα θεραπευτικών παρεμβάσεων, κατανομή πόρων κ.ά.).[3,6] Γι' αυτόν τον λόγο, οι συγκεκριμένες διαδικασίες χρειάζεται να είναι ανοικτές, κατανοητές και προσβάσιμες στο ευρύτερο κοινό και κυρίως να είναι διαφανείς και βασισμένες σε δεδομένα και επιστημονικές μελέτες, προκειμένου να διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα και η εγκυρότητά τους, ώστε να αυξάνεται και ο δείκτης υπευθυνότητας των υγειονομικών φορέων.[3,8,24,28]

Επιπρόσθετα, από πλευράς επαγγελματιών υγείας που απασχολούνται σε διάφορες μονάδες, η δίκαιη και διαφανής διαδικασία πρόσληψης αυτών και η υπόσχεση για θετικές σχέσεις είναι κρίσιμες για την προσέλκυση και τη διατήρηση ταλαντούχων υποψηφίων στον τομέα περίθαλψης.[3,8,28] Έτσι, μέσω της εν λόγω τακτικής διαχείρισης επιτυγχάνεται τόσο οργανωσιακή όσο και εργασιακή δέσμευση, με το προσωπικό να επιδεικνύει αφοσίωση στο όραμα και στις αξίες της εκάστοτε δομής και να ικανοποιείται σε μεγαλύτερο βαθμό, ενώ ταυτόχρονα προάγεται ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας, το οποίο αποβαίνει ωφέλιμο για τη συνολική ποιότητα και την αποδοτικότητα των υπηρεσιών υγείας.[3,8,24,28]

8. ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΕΥΕΞΙΑΣ ΚΑΙ ΕΥΗΜΕΡΙΑΣ

Η ευεξία και η ευημερία σχετίζονται με τη βελτίωση του δείκτη ποιότητας της ζωής των εργαζομένων πολυεπίπεδα, όπως επαγγελματικά, σωματικά, κοινωνικά, ψυχοσυναισθηματικά και πνευματικά, γεγονός που αυξάνει και τα ποσοστά παραμονής τους στην εκάστοτε υγειονομική μονάδα.[10,25,29] Προς επίτευξη αυτών, προτείνεται η αερόβια άσκηση, αλλά και η γιόγκα για την επιτυχή αντιμετώπιση μυοσκελετικών προβλημάτων προκαλούμενων από την κακή στάση σώματος και την ορθοστασία εν ώρα εργασίας (π.χ. οσφυαλγία, καταπόνηση αυχένα ή ώμου, κεφαλαλγία και σύνδρομο καρπιαίου σωλήνα).[29] Επί πλέον, μειώνεται η καρδιακή συχνότητα, η αρτηριακή πίεση, και τα επίπεδα κορτιζόλης, της ορμόνης που πυροδοτεί το stress, ενώ, παράλληλα, ενεργοποιείται το παρασυμπαθητικό νευρικό σύστημα που προωθεί τη «χαλάρωση» των μυών και την απελευθέρωση ενδορφινών με αγχολυτικές ιδιότητες. Ακόμη και πιο μικρές χρονικά συνεδρίες που συνδυάζουν μικρής έντασης αερόβια άσκηση, γιόγκα και διαλογισμό συμβάλλουν στη μείωση της «επαγγελματικής εξουθένωσης», στην καλύτερη διαχείριση του stress και στη βελτίωση της συστημικής υγείας.[25,29,30]

Μια ακόμη τεχνική ευεξίας και ευημερίας με πολλά οφέλη είναι η εξάσκηση επάνω στην πρακτική της ενσυνειδητότητας, μιας ολιστικής προσέγγισης σύζευξης νου και σώματος, μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η αλληλεπίδραση αισθήσεων, σκέψεων, συμπεριφοράς και συναισθημάτων ικανών να επηρεάσουν την υγεία και την ευημερία των εργαζομένων στις μονάδες υγείας.[9,25,29,30] Η υιοθέτηση τέτοιων τεχνικών μπορεί να συνδράμει στην ενδυνάμωση της αυτοσυγκέντρωσης και της εστίασης, στην καλλιέργεια της υπομονής, της συναισθηματικής ρύθμισης και του ελέγχου, καθώς και στη μείωση των επιπέδων stress και κατάθλιψης. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να περιοριστούν οι εντάσεις σε έναν πιεστικό χώρο εργασίας, όπου απαιτείται συνεργασία, ενσυναίσθηση, αλλά και ψυχική ηρεμία και ανθεκτικότητα στο πλαίσιο αποτελεσματικής διαχείρισης κρίσεων.[4,9,25,29,30]

Τέλος, επίσης αποτελεσματική τεχνική ευεξίας που εναρμονίζεται με τις αξίες και το όραμα της εκάστοτε υγειονομικής μονάδας είναι οι βιωματικές ομαδοσυνεργατικές δραστηριότητες.[3,25,29,30] Αυτές μπορούν να δημιουργήσουν σταθερές και δυνατές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, που, αν και ετερόκλητοι, πιθανόν να νιώσουν ενεργά μέλη μιας ομάδας και να επιτύχουν ένα ιδιαίτερο «δέσιμο»,

αποκτώντας κοινά ενδιαφέροντα τα οποία διεγείρουν τη συζήτηση και τη δέσμευση. Προτείνονται, λοιπόν, κοινές δραστηριότητες κατά τη διάρκεια της εργάσιμης ημέρας ή μετά την εργασία, που μπορούν να ενισχύσουν αποτελεσματικά τις διαπροσωπικές συνδέσεις.[6,25,29,30]

9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η πρόσληψη, η διατήρηση και η συνεχιζόμενη εξέλιξη του προσωπικού των μονάδων υγείας πρέπει να συνιστά εξαιρετικά ουσιώδη μέριμνα των αρμόδιων τμημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Προς επίτευξη του συγκεκριμένου έργου, κρίνεται επιτακτική η διαμόρφωση και η υλοποίηση ολοκληρωμένων και αποτελεσματικών στρατηγικών ανθρωποκεντρικής κυρίως φύσης.

Συγκεκριμένα, απαιτούνται νέοι τρόποι προσεγγίσεων επαγγελματιών υγείας μέσω ιστοσελίδων, τεχνολογιών εικονικής και επαυξημένης πραγματικότητας, μέσων κοινωνικής δικτύωσης και συνεργασιών με εκπαιδευτικά ιδρύματα. Τα τμήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να μεριμνούν για την παροχή κινήτρων στους απασχολούμενους, την ανοικτή επικοινωνία μέσω τακτικών και έκτακτων συναντήσεων, την καλλιέργεια διαπροσωπικών δεξιοτήτων και την εφαρμογή εξατομικευμένων τεχνικών υποστήριξης της ευεξίας και της ευημερίας τους.

Καταληκτικά, όλες οι εν λόγω ανθρωποκεντρικές πρακτικές είναι ικανές να προάγουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης στους επαγγελματίες υγείας και, κατ' επέκταση, στο σύστημα περίθαλψης, βελτιώνοντας τη συνολική ποιότητα και την αποδοτικότητα των υπηρεσιών υγείας.

ABSTRACT

Human resource management in health units: Best practices for attracting and retaining competent staff

K. VLASIADIS,[1] E. GAREDAKI,[2] A. MAGANARAKI,[3] N. PAPAVASILEIOU[4]

[1]Dental Clinic, University Hospital of Heraklion, Heraklion, Crete, [2]Public Health Directorate, 7th Health Region of Crete, Heraklion, Crete, [3]Directorate of Planning and Development of Health Service Provision Policies, 7th Health Region of Crete, Heraklion, Crete, [4]Administration of the 7th Health Region of Crete, Heraklion, Crete, Greece

Archives of Hellenic Medicine 2027, 44(1):18–23

Nowadays, the management of human resources in the healthcare sector is a vital component of an effective health system, which is called upon to demonstrate flexibility and adaptability to the continuous and often unexpected socio-economic, technological, digital and many other changes. Investing in (correct) transparent and fair strategies for attracting, retaining and developing the right staff contributes to the efficiency of individual healthcare units, the competent departments of which must function as a "bridge" of interconnection between administrative executives and employees, ensuring the improvement of healthcare services and the satisfaction of all stakeholders. This article examines such best practices that can be applied to attract and retain a competent and dedicated medical and nursing staff with the main concern of ensuring a high-quality index of the care provided and high levels of job satisfaction to enhance commitment. Some of those analyzed are: (a) new strategies for attracting staff, (b) flexible working hours, (c) ongoing training and professional development, (d) reward systems, (e) wellness and well-being support, (f) experiential teamwork activities, (g) open communication, as well as (h) transparency in decision-making, which can, among other things, increase the productivity index of the personnel and the sustainability of healthcare structures.

Key words: Health units, Human resource management, Staff attracting, Staff retaining

Βιβλιογραφία

1. HAMPEL K, HAJDUOVA Z. Human resource management as an area of changes in a healthcare institution. *Risk Manag Healthc Policy* 2023, 16:31–41
2. PILLAI M, SENTHILRAJ O, SWAMINATHAN S. Role of human resources management in healthcare organizations: A review. *Int J Health Sci Res* 2019, 9:228–235
3. WORLD HEALTH ORGANIZATION. WHO guideline on health workforce development, attraction, recruitment and retention in rural and remote areas. WHO, Geneva, 2010
4. JAIN S, NAMASIVAVAM V, HALLI S, ISAC S, BECKER M, KHAN MA ET AL. Learnings from the implementation of an electronic human resource management system for the health workforce in

Uttar Pradesh, India. *Glob Health Sci Pract* 2024, 12:e2300312
5. MAHDAVI A, ATLASI R, EBRAHIMI M, AZIMIAN E, NAEMI R. Human resource management (HRM) strategies of medical staff during the COVID-19 pandemic. *Heliyon* 2023, 9:e20355
6. WORLD HEALTH ORGANIZATION. Global strategy on human resources for health: Workforce 2030. WHO, Geneva, 2016
7. BACK DA, SCHERER J, OSTERHOFF G, RIGAMONTI L; WORKING GROUP DIGITALIZATION; PFORRINGER D. Digital implications for human resource management in surgical departments. *Eur Surg* 2022, 54:17–23
8. OWOLABI OR, OLATOYE FO, ELUFIOYE OA, OKUNADE B. Human resources management in health care: Recruitment, retention, and workforce development: A review. *World J Adv Res Rev* 2024, 21:950–957
9. DE VRIES N, LAVREYSEN O, BOONE A, BOUMAN J, SZEMIK S, BARANSKI K ET AL. Retaining healthcare workers: A systematic review of strategies for sustaining power in the workplace. *Healthcare (Basel)* 2023b, 11:1887
10. NWANKWO ONO, AUER C, OYO-ITA A, EYERS J, WYSS K, FINK J ET AL. Human resources for health: A framework synthesis to put health workers at the centre of healthcare. *BMJ Glob Health* 2024, 9:e014556
11. DE VRIES N, BOONE A, GODDERIS L, BOUMAN J, SZEMIK S, MATRANGA D ET AL. The race to retain healthcare workers: A systematic review on factors that impact retention of nurses and physicians in hospitals. *Inquiry* 2023, 60:469580231159318
12. VLASIADIS K, MAISI E, PATELAROU E, PATELAROU A. Strategies to enhance financial performance in hospitals. *Int J Nurs Health Care Res* 2022, 5:1299
13. WANG X, WANG RS, QIN X, HUANG YN, CHIU HC, WANG BL. Exploring human resource management in the top five global hospitals: A comparative study. *Front Public Health* 2024, 11:1307823
14. VLASIADIS K, VLASIADIS Z, KTENIADAKIS S. Special leadership skills in the management of health units. *American Journal of Medical Research & Health Sciences (AJMRHS)* 2025, 3:100115
15. ΒΛΑΣΙΑΔΗΣ Κ, ΒΛΑΣΙΑΔΗΣ Ζ, ΜΑΤΑΛΛΙΩΤΑΚΗΣ Γ, ΠΑΤΕΛΑΡΟΥ Α. Προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας στον τομέα της υγείας. *Αρχ Ελλ Ιατρ* 2025, 42:463–469
16. ROTEA CC, PLOCARU AN, BOCEAN CG, VĂRZARU AA, MANGRA MG, MANGRA GI. The link between HRM practices and performance in healthcare: The mediating role of the organizational change process. *Healthcare (Basel)* 2023, 11:1236
17. BARRIBALL L, BREMNER J, BUCHAN J, CRAVEIRO I, DIELEMAN M, DIX O ET AL. Recruitment and retention of the health workforce in Europe: Final report. European Commission, Brussels, 2015
18. KHATRI N, GUPTA V, VARMA A. The relationship between HR capabilities and quality of patient care: The mediating role of proactive work behaviors. *Hum Resour Manage* 2017, 56:673–691
19. MIHAYLOVA T, DIMITROV T, GRADINAROVA N, TODOROVA D. Characteristics of human resource planning in healthcare. *J IMAB* 2018, 4:1953–1956
20. ZOROMBA MA, EL-GAZAR HE. Nursing human resource practices and hospitals' performance excellence: The mediating role of nurses' performance. *Acta Biomed* 2021, 92:e2021022
21. QIN X, HUANG YN, HU Z, CHEN K, LI L, WANG RS ET AL. Human resource management research in healthcare: A big data bibliometric study. *Hum Resour Health* 2023, 21:94
22. VLASIADIS K, VLASIADIS Z. Health facility management strategies for economic development. *Ann Clin Rev Case Rep* 2024, 157:2837–3642
23. ΒΛΑΣΙΑΔΗΣ Κ, ΜΑΪΣΗ Ε, ΠΑΤΕΛΑΡΟΥ Ε, ΠΑΤΕΛΑΡΟΥ Α. Εκτίμηση μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης στο προσωπικό ιδιωτικών κλινικών της Κρήτης σχετικά με τη διοίκηση-ηγεσία. *Αρχ Ελλ Ιατρ* 2024, 41:512–523
24. EFFA E, ARIKPO D, ORINGANJE C, UDO E, ESU E, SAM O ET AL. Human resources for health governance and leadership strategies for improving health outcomes in low- and middle-income countries: A narrative review. *J Public Health (Oxf)* 2021, 43(Suppl 1):i67–i85
25. JALILIANHASANPOUR R, ASADOLLAHI S, YOUSEM DM. Creating joy in the workplace. *Eur J Radiol* 2021, 145:110019
26. RIETDIJK WJR, VAN DER KUY PHM, DEN UIL CA. Human resource management at the intensive care unit: A pragmatic review and future research agenda for building a learning health system. *Learn Health Syst* 2023, 8:e10395
27. IFRIM RA, KLUGAROVÁ J, MĂGURIȚĂ D, ZAZU M, MAZILU DC, KLUGAR M. Communication, an important link between healthcare providers: A best practice implementation project. *JBI Evid Implement* 2022, 20(Suppl 1):S41–S48
28. PRABAKAR S, PRABAKAR S. The role of human resource management in talent acquisition and retention in the healthcare sector. *J Inform Educ Res* 2023, 3:1573–1581
29. COCCHIARA RA, PERUZZO M, MANNOCCI A, OTTOLENGHI L, VILLARI P, POLIMENI A ET AL. The use of yoga to manage stress and burnout in healthcare workers: A systematic review. *J Clin Med* 2019, 8:284
30. ZHANG M, MURRPHY B, CABANILLA A, YIDI C. Physical relaxation for occupational stress in healthcare workers: A systematic review and network meta-analysis of randomized controlled trials. *J Occup Health* 2021, 63:e12243

Corresponding author:

K. Vlasiadis, Coordinating Dentist, 7th Health Region of Crete, Dentist Director, Dental Clinic, University Hospital of Heraklion, 715 00 Heraklion Crete, Greece
email: vlasiadis.dent@gmail.com