



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
*«ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΥΓΕΙΑΣ &
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»*

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΟΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (ΔΑΔ) ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΑ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΑ
ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ ΣΤΗ ΚΥΠΡΟ, ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ
ΤΟΥΣ ΣΤΗ ΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΑΥΤΑ ΝΟΣΗΛΕΥΤΩΝ**

ΛΟΪΖΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
Δρ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΓΚΟΡΕΖΗΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2015

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΟΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ(ΔΑΔ) ΣΕ
ΔΗΜΟΣΙΑ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ ΣΤΗ ΚΥΠΡΟ, ΚΑΙ ΟΙ
ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗ ΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΑΥΤΑ ΝΟΣΗΛΕΥΤΩΝ**

ΛΟΪΖΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
Δρ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΓΚΟΡΕΖΗΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ
ΙΟΥΝΙΟΣ 2015

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
ABSTRACT	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
1.1. Προσδιορισμός Θέματος.....	8
1.2. Σχετική Διεθνής Βιβλιογραφία και Εμπειρία	9
1.3. Σκοπός της εργασίας	10
1.4. Γενική Μεθοδολογία	11
1.5. Συνοπτική Παρουσίαση.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	13
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΚΑΙ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	13
2.1. Εισαγωγή.....	13
2.2. Υγειονομικό Σύστημα στη Κύπρο και η Σημαντικότητα Ανάπτυξης Συστημάτων ΔΑΔ.....	13
2.2.1. Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού.....	17
2.2.2. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη των Εργαζομένων	18
2.2.3. Αξιολόγηση της Απόδοσης	20
2.2.4. Παρακίνηση και Συστήματα Ανταμοιβών	21
2.2.5. Επικοινωνία, Συμμετοχή και Εμπλοκή.....	24
2.2.6. Ομαδική Εργασία	28
2.2.7. Ασφάλιση Απασχόλησης.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	31
ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ	31
3.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα	31
3.2. Οι Επιπτώσεις της ΔΑΔ στη Στάση και τη Συμπεριφορά των Εργαζομένων.....	32
3.3. ΔΑΔ και Στάση των Εργαζομένων	34
3.3.1. Επαγγελματική Ικανοποίηση.....	34
3.3.2. Οργανωσιακή Δέσμευση	36
3.3.3. Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη (POS).....	38
3.3.4. Οργανωσιακός Κυνισμός	41
3.4. ΔΑΔ και Εργασιακή Συμπεριφορά	43
3.4.1. Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά (OCB)	43
3.4.2. Εργασιακή Απόδοση	46
3.4.3. Πρόθεση για Αποχώρηση.....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	51
4.1. Μεθοδολογία	51

4.2.	Δείγμα και Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων και Σχεδιασμού	51
4.3.	Κλίμακες Μέτρησης.....	52
4.3.1.	Πρακτικές ΔΑΔ.....	52
4.3.2.	Στάσεις	53
4.3.3.	Συμπεριφορές.....	55
4.3.4.	Μεταβλητές Ελέγχου.....	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....		57
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....		57
5.1	Εισαγωγή.....	57
5.2.	Παραγοντική Ανάλυση.....	57
5.3.	Ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA)	58
5.4.	Ανάλυση Συσχέτισης.....	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....		63
ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ		63
6.1.	Εισαγωγή.....	63
6.2.	Συζήτηση.....	63
6.3.	Προτάσεις προς τους οργανισμούς.....	66
6.4.	Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα	68
6.5.	Επίλογος.....	70
ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ- ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....		72
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....		94
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ		94
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ		97
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: ΦΟΡΤΙΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ		104

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με σεβασμό θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ Παναγιώτη Γκορέζη, για την καθοδήγηση και την υποστήριξη που μου πρόσφερε καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας διατριβής, τον συνεχή ενθουσιασμό και την ενθάρρυνση του.

Τη βαθύτερη μου ευγνωμοσύνη στους διαχειριστές των νοσηλευτών, τους διευθυντές των νοσοκομείων, τους διαχειριστές ΑΔ και τους νοσηλευτές στα διάφορα δημόσια και ιδιωτικά νοσοκομεία, τα οποία επιλέγηκαν για την διεξαγωγή αυτής της ερευνητικής εργασίας, για την εθελοντική τους συμμετοχή και την παροχή των απαραίτητων στοιχείων και τη βοήθεια τους για την διεξαγωγή αυτής της εργασίας με επιτυχία.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στη συνάδελφο, συμφοιτήτρια και φίλη Μαρία Παναγιώτου η οποία έχει αποτελέσει πηγή προσωπικής ενθάρρυνσης, ηθικής υποστήριξης, πνευματικής διέγερσης και πολύτιμης καθοδήγησης, καθ' όλη τη διάρκεια του παρόντος μεταπτυχιακού προγράμματος όλα αυτά τα χρόνια. Ευχαριστώ για την πάντα εκεί παρουσία σου και την πολύτιμη βοήθεια σου στην επίλυση και αντιμετώπιση των προβλημάτων που παρουσιάζονταν.

Είναι υποχρέωση μου να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένεια και τους φίλους μου για την άπειρη υπομονή, την ενθάρρυνση και την υποστήριξη που μου προσέφεραν μέχρι την επιτυχή ολοκλήρωση αυτού του προγράμματος.

Σας Ευχαριστώ πολύ!

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ΣΚΟΠΟΣ Η μελέτη και καταγραφή της επίδρασης των σύγχρονων πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), που χρησιμοποιούνται σε δημόσια και ιδιωτικά νοσοκομεία στην Κύπρο, στη στάση, όπως επαγγελματική ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη (POS) και οργανωσιακός κνισμός, και τη συμπεριφορά, όπως την φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά (OCB), την εργασιακή απόδοση και τη πρόθεση για αποχώρηση των εργαζόμενων σε αυτά νοσηλευτών.

ΥΛΙΚΟ-ΜΕΘΟΔΟΣ Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 612 εγγεγραμμένοι νοσηλευτικοί λειτουργοί από δύο δημόσια νοσοκομεία, και τέσσερα ιδιωτικά νοσοκομεία στη Κύπρο. Η έρευνα διεξήχθη με ποσοτική μεθοδολογία και η συλλογή των στοιχείων έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου αυτό-αναφοράς σε πενταβάθμια κλίμακα Likert. Για την εξέταση των υποθέσεων χρησιμοποιήθηκε η ANOVA καθώς και η ανάλυση συσχέτισης.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ Τα ευρήματα της μελέτης υποδηλώνουν ότι οι πρακτικές ΔΑΔ υλοποιούνται σε μεγαλύτερο βαθμό στον ιδιωτικό υγειονομικό τομέα στη Κύπρο, σε σύγκριση με τον δημόσιο υγειονομικό τομέα. Επιπλέον, τα ευρήματα αυτά καταδεικνύουν ότι οι πρακτικές ΔΑΔ συσχετίζονται θετικά ή αρνητικά με τη στάση και συμπεριφορά των νοσηλευτών σε αρκετές παραμέτρους.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ Η εργασία απευθύνεται άμεσα τόσο στους διαχειριστές όσο και στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων σε όλους τους υγειονομικούς οργανισμούς στη Κύπρο, αφού υποδεικνύει ότι τόσο το περιεχόμενο όσο και η διαδικασία των πρακτικών ΔΑΔ, όπως γίνεται αντιληπτή από τους νοσηλευτές, επηρεάζει έντονα τη στάση και τη συμπεριφορά τους, την ικανοποίηση τους, τη δέσμευση, την αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη (POS), τον κνισμό, την φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά (OCB), την απόδοση τους και την πρόθεση τους για αποχώρηση. Οι νοσηλευτές είναι αφοσιωμένοι και περισσότερο ικανοποιημένοι όταν υπάρχει συνεπής και αποδοτικό σύστημα ΔΑΔ.

Λέξεις Κλειδιά: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, στάση των εργαζομένων, συμπεριφορά των εργαζομένων, επαγγελματική ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη (POS), επαγγελματικό κνισμό, φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά (OCB), εργασιακή απόδοση, πρόθεση για αποχώρηση.

ABSTRACT

OBJECTIVE To investigate and record the effect of modern HRM practices used in public and private hospitals in Cyprus, on attitude such as job satisfaction, organizational commitment, perceived organizational support (POS) and organizational cynicism, and behavior, such as organizational citizenship behavior (OCB), employee performance and intention to resign on nurses.

METHOD The study sample consisted of 612 registered nursing officers from two public hospitals and four private hospitals in Cyprus. The survey was conducted following the methodology of Quantitative Research and a self- completed structured questionnaire on a 5-point Likert scale. ANOVA and correlation analysis were used to analyze the data and review of cases.

RESULTS: The findings suggest that HRM practices are implemented to a greater extent in the private healthcare sector in Cyprus, compared with the public health sector. Moreover, these findings show that HRM practices correlate positively or negatively with the attitude and behavior of nurses in several parameters.

CONCLUSION: The study has clear implication for both managers and decision makers, in both public and private health care sector in Cyprus, because it suggests that both the content and the process of HRM practices, as perceived by nurses, strongly influence their attitudes and behavior, such as satisfaction, commitment, perceived organizational support (POS), cynicism, organizational citizenship behavior (OCB), performance and intention to leave. Nurses are more committed and satisfied when HRM system is more consistent and more efficient.

Keywords: Human Resource Management (HRM), HRM practices, employee attitude, employee behavior, job satisfaction, organizational commitment, perceived organizational support (POS), employee cynicism, organizational citizenship behavior (OCB), employee performance, intention to resign, counterproductive work behavior (CWB).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Προσδιορισμός Θέματος

Στον ανταγωνιστικό κόσμο που ζούμε σήμερα, κάθε οργανισμός ή επιχείρηση στοχεύει στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, στην πελατειακή ικανοποίηση αλλά και στην κερδοφορία. Αναπόσπαστο μέρος κάθε επιχείρησης αλλά και απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχία κάθε οργανισμού αποτελεί ο ανθρώπινος παράγοντας.

Ο βραβευμένος με Νόμπελ Οικονομικών Επιστημών, Theodore W. Schultz (1961), συχνά αναφέρει ότι το ανθρώπινο δυναμικό (ΑΔ) και γενικά οι άνθρωποι, αποτελούν τον πλούτο κάθε χώρας. Έχει αποδειχθεί επανειλημμένα ότι η διατήρηση μιας σταθερής ομάδας ΑΔ μπορεί να ενισχύσει το τελικό αποτέλεσμα κάθε επιχείρησης ή οργανισμού μακροπρόθεσμα, δηλαδή το πόσο αποδοτική μπορεί να είναι μια εταιρεία με τις δαπάνες και τα λειτουργικά έξοδα και το πόσο αποτελεσματικά θα έχει τον έλεγχο του συνολικού κόστους της. Οι πολύτιμες γνώσεις που αφομοιώνονται από το ΑΔ, οι ικανότητες που αναπτύσσονται και η αφοσίωση, αποτελούν τη βάση για επίτευξη της αύξησης στο σύνολο της παραγωγικότητας και τη συνέχιση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Με βάση την αξία και τη σημασία που έχει δοθεί στον ανθρώπινο παράγοντα, έχει αναλυθεί τα τελευταία χρόνια και η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή αλλιώς Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), η οποία θεωρεί τον άνθρωπο ως επένδυση και πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ΔΑΔ αναφέρεται σε πολιτικές και πρακτικές που απαιτούνται για την διαχείριση θεμάτων προσωπικού. Μέσα στο πλαίσιο αυτό έχουν γίνει αρκετές μελέτες που εξετάζουν την επίδραση των πρακτικών ΔΑΔ, στη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων και έχει αποδειχτεί ότι η σχέση κάθε εργαζομένου σε κάθε οργανισμό διαμορφώνεται από τις πρακτικές αυτές (Rousseau & Greller, 1994), οι οποίες περιλαμβάνουν την:

- Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη των Εργαζομένων
- Αξιολόγηση της Απόδοσης
- Παρακίνηση και Συστήματα Ανταμοιβών
- Επικοινωνία, Συμμετοχή και Εμπλοκή
- Ομαδική Εργασία

- Ασφάλιση της Απασχόλησης

Παρόλα αυτά όσον αφορά στον τομέα της υγείας, υπάρχει περιορισμένη εμπειρική έρευνα που να εξετάζει τις πρακτικές ΔΑΔ και τις επιπτώσεις τους, τόσο στη στάση όσο και στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Το κενό αυτό είναι ακόμα μεγαλύτερο στην Κύπρο καθώς είναι δυσεύρετες οι εμπειρικές μελέτες που να εξετάζουν την επίδραση των πρακτικών ΔΑΔ στη στάση και τη συμπεριφορά των νοσηλευτών.

1.2. Σχετική Διεθνής Βιβλιογραφία και Εμπειρία

Η προσοχή πλέον σε πολλά υγειονομικά συστήματα σε παγκόσμιο επίπεδο, εστιάζεται στην διοίκηση του ΑΔ. Ποιο συγκεκριμένα, το ΑΔ αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους μηχανισμούς εισροών των συστημάτων υγείας (WHO, 2000) και ως εκ τούτου η ΔΑΔ αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανισμού ή επιχείρησης. Οι πέντε λειτουργικοί τομείς που σχετίζονται με την αποτελεσματική διοίκηση του ΑΔ αναφέρονται στην επιλογή, την εκπαίδευση και ανάπτυξη, την αξιολόγηση της απόδοσης, τις ανταμοιβές και τις εργασιακές σχέσεις (Mondy & Noe, 2005). Οι Edgar και Greare (2005) διαπιστώνουν ότι οι πρακτικές ΔΑΔ έχουν σημαντική επίπτωση στην στάση των εργαζομένων, την επαγγελματική ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση και την αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη.

Ο προσανατολισμός κάθε επιχείρησης ή οργανισμού στο ΑΔ έχει αποδεικτεί ότι αποτελεί το βασικό στοιχείο της στρατηγικής διοίκησης και ότι ο ανθρώπινος παράγοντας (ανθρώπινοι πόροι) παίζει σημαντικό ρόλο σε όλες τις στρατηγικές αποφάσεις. Είτε αυτό ονομάζεται «άτομα», «εργατικό δυναμικό», «πνευματικό κεφάλαιο», «ανθρώπινο κεφάλαιο», «ανθρώπινοι πόροι», «ταλέντο», ή όποιος άλλος όρος, τα αποτελέσματα που πηγάζουν από τους εργαζομένους και ο τρόπος οργάνωσής τους έχει αναγνωριστεί ως ζωτικής σημασίας για τη στρατηγική επιτυχία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Boudreau & Ramstad, 2007).

Η διαχείριση της απόδοσης είναι η διαδικασία με την οποία ο κάθε ηγέτης διαχειρίζεται την απόδοση της επιχείρησης ή του οργανισμού του, την ομάδα και την ατομική βελτίωση. Ο καλύτερος τρόπος με τον οποίο οι διαχειριστικές αρχές μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση του ΑΔ είναι να θέσουν σαφείς προσδοκίες και να πραγματοποιούν τακτικές αξιολογήσεις σε αυτές τις προσδοκίες (Hall, 2008).

Οι Katou και Budhwar (2007) αποδεικνύουν ότι οι πρακτικές επιλογής και πρόσληψης του προσωπικού σχετίζονται άμεσα με όλες τις μεταβλητές οργανωτικής απόδοσης, την αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, καινοτομία και ποιότητα. Οι Gardner, Moynihanand

και Wright (2007), υποστηρίζουν ότι τα κίνητρα και οι ευκαιρίες εστιάζονται θετικά με τις πρακτικές ΔΑΔ όσον αφορά την συναισθηματική δέσμευση και αρνητικά όσον αφορά τις εργασιακές σχέσεις, ενώ οι πρακτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης έχουν άμεσα θετικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων (Garcia, 2005) και μπορούν να οδηγήσουν σε ανάπτυξη των γνώσεων, των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων, τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, που εν τέλει ενισχύουν την άριστη οικονομική αλλά και τη μη χρηματοοικονομική απόδοση του οργανισμού.

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (2000) υποστηρίζει ότι αδιαμφισβήτητα οι εισροές των συστημάτων υγείας, οι επιδώσεις και τα οφέλη που μπορούν να προσφέρουν, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τα κίνητρα των ατόμων αυτών που είναι υπεύθυνα για την παροχή των υπηρεσιών υγείας.

Από την πιο πάνω βιβλιογραφική ανασκόπηση προκύπτει ότι έχουν γίνει πολλές μελέτες σχετικά με τις πρακτικές ΔΑΔ και την ικανοποίηση από την εργασία. Ωστόσο στην Κύπρο υπάρχει ένα ερευνητικό κενό σε αυτόν το τομέα, και ιδιαίτερα στον χώρο της υγείας. Ως εκ τούτου η εργασία αυτή πραγματοποιείται για να αποδείξει τις επιπτώσεις των πρακτικών ΔΑΔ σχετικά με τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζόμενων νοσηλευτών τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, και επιπλέον να γίνει σύγκριση μεταξύ των δύο τομέων, συνεισφέροντας σημαντικά στην υπάρχουσα βιβλιογραφία και στο συγκεκριμένο ερευνητικό κενό.

1.3. Σκοπός της εργασίας

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό να μελετήσει και να αναλύσει την επίδραση των σύγχρονων πρακτικών ΔΑΔ, που χρησιμοποιούνται σε δημόσια και ιδιωτικά νοσοκομεία στην Κύπρο, στη στάση, όπως την επαγγελματική ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη (POS) και επαγγελματικό κινισμό, και τη συμπεριφορά, όπως τη φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά (OCB), εργασιακή απόδοση και πρόθεση για αποχώρηση των εργαζόμενων σε αυτά νοσηλευτών, και επιπλέον να γίνει σύγκριση μεταξύ των δύο τομέων, στοχεύοντας στην βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, και των πρακτικών ΔΑΔ που χρησιμοποιούνται, αλλά και στην αύξηση του επιπέδου ικανοποίησης τους και την καλύτερη απόδοση των νοσοκομείων, δίνοντας απαντήσεις στα πιο κάτω ερωτήματα:

1. Υπάρχουν διαφορές στις πρακτικές ΔΑΔ μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού Υγειονομικού τομέα;

2. Κατά πόσο επηρεάζουν οι πρακτικές ΔΑΔ τη στάση των εργαζομένων νοσηλευτών;
3. Κατά πόσο επηρεάζουν οι πρακτικές ΔΑΔ τη συμπεριφορά των εργαζομένων νοσηλευτών;
4. Πως επηρεάζουν τα δημογραφικά (φύλο, ηλικία, αρχαιότητα, θέση) τις παραπάνω σχέσεις;

1.4. Γενική Μεθοδολογία

Για τον σχεδιασμό της παρούσας εργασίας έγινε αναζήτηση σχετικής ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφία, δημοσιευμένες εκθέσεις, δημοσκοπήσεις και ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων (PubMed, CINAHL, Google Scholar, Medline).

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 612 εγγεγραμμένοι νοσηλευτικοί λειτουργοί από δύο δημόσια νοσοκομεία και τέσσερα ιδιωτικά νοσοκομεία γενικού κλάδου στη Κύπρο, ώστε το πλαίσιο και οι εργασιακές συνθήκες να είναι παρόμοιες. Η συλλογή των στοιχείων έγινε με τη χρήση αυτοσυμπληρούμενου, ειδικά διαμορφωμένου ερωτηματολογίου 63 ερωτήσεων βασισμένο στη διεθνή βιβλιογραφία. Το ερωτηματολόγιο συνοδευόταν με επιστολή στην οποία αναφέρονταν πληροφορίες σχετικά με το σκοπό της μελέτης, την διαφύλαξη της ανωνυμίας και την εμπιστευτικότητα των δεδομένων και την εθελοντική φύση της συμμετοχής. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έγινε κατά τον ελεύθερο χρόνο των νοσηλευτών η οποία σήμαινε και αποδοχή της συμμετοχής τους, ενώ η διάρκεια συμπλήρωσης του δεν ξεπερνά τα 10 λεπτά.

Η έρευνα διεξήχθη με ποσοτική μεθοδολογία και η συλλογή των στοιχείων έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου αυτό-αναφοράς σε πενταβάθμια κλίμακα Likert. Για την εξέταση των υποθέσεων χρησιμοποιήθηκε η ANOVA καθώς και η ανάλυση συσχέτισης.

1.5. Συνοπτική Παρουσίαση

Η παρούσα εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια. Πιο αναλυτικά, στο πρώτο κεφάλαιο έγινε μια εισαγωγή για το υπό μελέτη ερευνητικό θέμα, προσδιορισμός του αντικειμένου της μελέτης και του τρόπου προσέγγισης του θέματος. Τονίζεται η σημαντικότητα της διεξαγωγής της έρευνας και γίνεται μια γρήγορη αναφορά στη διεθνή εμπειρία και των επιμέρους σκοπών και στόχων της εργασίας και περιγραφή της γενικής μεθοδολογίας, καθώς και τη συνεισφορά της εργασίας στη συγκεκριμένη γνωστική περιοχή.

Το δεύτερο κεφάλαιο που ακολουθεί παρέχει το σχετικό θεωρητικό υπόβαθρο και τα ευρήματα των εμπειρικών μελετών που έχουν εξετάσει τις επιδράσεις των πρακτικών ΔΑΔ

στην στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων σε διάφορους οργανισμούς, βάση της διεθνούς βιβλιογραφίας, και γίνεται η εννοιολογική προσέγγιση των μεταβλητών που συμπεριλήφθηκαν στο ερευνητικό μοντέλο.

Στο τρίτο κεφάλαιο διατυπώνονται οι επιπτώσεις που μπορεί να έχουν οι πρακτικές ΔΑΔ στη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Αρχικά γίνεται μια σύγκριση των πρακτικών ΔΑΔ μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, και έπειτα μια ανασκόπηση των επιπτώσεων των πρακτικών ΔΑΔ στη στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων, και στη συνέχεια παρουσιάζεται το θεωρητικό τους πλαίσιο, καθώς και η ανάπτυξη των υποθέσεων που προκύπτουν.

Στο τέταρτο κεφάλαιο διατυπώνονται τα ερευνητικά προβλήματα, παρουσιάζονται με ακρίβεια οι στόχοι και το πεδίο εφαρμογής της έρευνας, και διατυπώνονται οι υποθέσεις, ο σχεδιασμός και η μεθοδολογία της έρευνας, των εργαλείων και των τεχνικών που υιοθετήθηκαν για την ανάλυση και την ερμηνεία των δεδομένων, καθώς και των χαρακτηριστικών του δείγματος που επιλέγηκε για την έρευνα αυτή.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναφέρονται οι συγκεκριμένες στατιστικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν για τον έλεγχο των υποθέσεων, καθώς και η παρουσίαση και ανάλυση των δεδομένων, η περιγραφή των αποτελεσμάτων και η αξιολόγηση τους.

Στο κεφάλαιο έξι διατυπώνεται ο σχολιασμός και η συζήτηση των αποτελεσμάτων της παρούσας εργασίας. Περιλαμβάνει τη διατύπωση προτάσεων προς τις διοικήσεις των οργανισμών, τους περιορισμούς της συγκεκριμένης έρευνας και των προτάσεων για μελλοντική έρευνα που θα μπορούσαν να συνεισφέρουν περαιτέρω στο συγκεκριμένο γνωστικό πεδίο. Τέλος, συνοψίζονται τα βασικά συμπεράσματα της ερευνητικής αυτής προσπάθειας με ένα επίλογο και επισφράγιση της παρούσας εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΚΑΙ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1. Εισαγωγή.

Το δεύτερο κεφάλαιο έχει ως σκοπό να παρουσιάσει το θεωρητικό υπόβαθρο αυτής της μελέτης. Μέσα από τη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία επιχειρεί να περιγράψει με λεπτομέρεια τις επτά πρακτικές ΔΑΔ που επιλέγηκαν για την διεξαγωγή της παρούσας εργασίας, σε μια προσπάθεια ανάδειξης της ερευνητικής τους σπουδαιότητας: την επιλογή του ΑΔ, την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, την αξιολόγηση της απόδοσης, την παρακίνηση και τα συστήματα ανταμοιβών, την επικοινωνία, τη συμμετοχή και την εμπλοκή, την ομαδική εργασία και την ασφάλιση της απασχόλησης. Αρχικά γίνεται μια πολύ σύντομη αναφορά στο παρόν υγειονομικό σύστημα στην Κύπρο και αναπτύσσεται η σημαντικότητα την συστηματικής ΔΑΔ για όλους τους οργανισμούς. Στη συνέχεια παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο των επτά πρακτικών ΔΑΔ.

2.2. Υγειονομικό Σύστημα στη Κύπρο και η Σημαντικότητα Ανάπτυξης Συστημάτων ΔΑΔ.

Ακόμη και σήμερα η Κύπρος παραμένει η μόνη χώρα στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) της οποίας το σύστημα υγείας αποτελείται από δύο παράλληλα συστήματα παροχής σε σχετικά παρόμοια μεγέθη: το δημόσιο και το ιδιωτικό (Cylus et al., 2013). Το δημόσιο σύστημα είναι ιδιαίτερα συγκεντρωτικό και όλα όσα αφορούν στην οργάνωση, το σχεδιασμό, τη διοίκηση και τους κανονισμούς είναι ευθύνη του Υπουργείου Υγείας (ΥΥ). Το ιδιωτικό σύστημα αποτελείται κυρίως από ανεξάρτητους παρόχους και οι εγκαταστάσεις εμφανίζονται ως ιδιωτικές εταιρείες στις οποίες οι γιατροί είναι συνήθως και οι κύριοι μέτοχοι (European Observatory, 2013; Theodorou et al., 2012).

Η χώρα μας κατέχει μία από τις χαμηλότερες θέσεις στην ΕΕ όσον αφορά στο ποσοστό που αφιερώνει στις τρέχουσες δαπάνες για την υγειονομική περίθαλψη. Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία της Eurostat (2014) για το 2010, το ποσοστό δεν ξεπερνά το 6,0% του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος (ΑΕΠ), με το σύστημα να χρηματοδοτείται από το κράτος κατά 41,5%, από ιδιωτική χρηματοδότηση κατά 58,5%, από εθελοντική ασφάλιση κατά 9,4% και από ιδιωτικές πληρωμές κατά 48,8% της ολικής χρηματοδότησης υγείας σε ποσοστό του ΑΕΠ.

Η Κύπρος, εδώ και δυο δεκαετίες, προσπαθεί να δημιουργήσει ένα Γενικό Σχέδιο Υγείας (ΓεΣΥ). Μετά από συστάσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και με την σχετικά πρόσφατη ένταξη της Κύπρου στο μηχανισμό στήριξης της ΕΕ το 2012, έχει προκύψει θέμα για την άμεση δημιουργία και σχεδιασμό ενός ΓεΣΥ. Ένα σύστημα που θα διασφαλίζει για όλους τους πολίτες ισότιμη πρόσβαση σε υπηρεσίες υγείας υψηλού επιπέδου, μέσα από ένα σύστημα καθολικό, λειτουργικό, οικονομικά βιώσιμο, αποδοτικό, που να μπορεί να παρέχει κοινωνική προστασία και αποτελεσματικά, σε όσους την έχουν ανάγκη και με τρόπο που να σέβεται τα χρήματα των φορολογουμένων και τους πόρους που θα διαχειρίζεται. Εν όψη όλων αυτών των αλλαγών και των μεταρρυθμίσεων που προκύπτουν και αναμένεται να δημιουργηθούν με την εφαρμογή ενός ΓεΣΥ, προκύπτει και η ανάγκη μελέτης, σχεδιασμού και βελτιωτικών κινήσεων, τόσο σε ότι αφορά στην οργάνωση και στη διοίκηση των Δημόσιων Νοσηλευτηρίων και Ιατρικών Κέντρων, όσο και στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, προκειμένου να καταφέρουν να επιβιώσουν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που αναμένεται να δημιουργηθεί.

Είδη οι υπάρχοντες οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης, τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, προσπαθούν να αναβαθμίσουν τις υπηρεσίες τους με την επέκταση τμημάτων ή δημιουργία καινούριων τομέων υπηρεσιών και με την αγορά και εγκατάσταση νέας προηγμένης τεχνολογίας στον χώρο της υγείας. Παράλληλα στοχεύουν και στην εισαγωγή βέλτιστων διεθνών πρακτικών, στρατηγικών μάρκετινγκ, εργαλείων και μηχανισμών που διασφαλίζουν τη βιωσιμότητα του συστήματος παροχής υγειονομικής φροντίδας σε βάθος χρόνου. Οι μειώσεις στο εισόδημα και το βιοτικό επίπεδο αύξησαν το επίπεδο ευαισθητοποίησης και οδήγησαν τους ασθενείς/πελάτες στην αναζήτηση πιο οικονομικής αλλά συντοχρόνω ποιοτικότερης υγειονομικής περίθαλψης. Οι φορείς παροχής υγειονομικής φροντίδας με τη σειρά τους, καλούνται να προσφέρουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και αποτελεσματικότητας σε ανταγωνιστικές τιμές. Όλα αυτά όμως απαιτούν τη συστηματική Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) από κατάλληλα εκπαιδευμένους διαχειριστές και εξειδικευμένα διευθυντικά στελέχη.

Έχει αποδειχθεί επανειλημμένα ότι η διατήρηση μιας σταθερής ομάδας ΑΔ μπορεί να ενισχύσει το τελικό αποτέλεσμα κάθε επιχείρησης μακροπρόθεσμα, δηλαδή το πόσο αποδοτική μπορεί να είναι μια εταιρεία με τις δαπάνες και τα λειτουργικά έξοδα και το πόσο αποτελεσματικά θα έχει τον έλεγχο του συνολικού κόστους της. Οι πολύτιμες γνώσεις που αποφοιτώνονται από το ΑΔ και οι ικανότητες που αναπτύσσονται αποτελούν τη βάση για επίτευξη της αύξησης της παραγωγικότητας στο σύνολο της και τη συνέχιση της

επιχειρηματικής της δραστηριότητας. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπων στην εργασία (Rahman et al., 2013) και αναφέρεται ως η φιλοσοφία, πολιτικές, διαδικασίες και πρακτικές που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπων μέσα σε ένα οργανισμό (Beardwell et al., 2004). Οι Denishi και Griffin (2009) υποστηρίζουν ότι η ΔΑΔ είναι μια ολοκληρωμένη σειρά διοικητικών δραστηριοτήτων και καθηκόντων, που ασχολούνται με την ανάπτυξη και τη διατήρηση εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού. Η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα στηρίζεται στο Ανθρώπινο Δυναμικό (ΑΔ) και τονίζει τη σημαντικότητα της ΔΑΔ στις περισσότερες από τις σημερινές οργανώσεις. Σύμφωνα με τον Senyucel (2009), ένας συνδυασμός πρακτικών διοίκησης με επίκεντρο τον άνθρωπο, αναγνωρίζει τους εργαζομένους ως περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού, προσανατολισμένα στη δημιουργία και διατήρηση επιδέξιου και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο έχουν γίνει αρκετές μελέτες που εξετάζουν την επίδραση των Πρακτικών ΔΑΔ ή των Πρακτικών Υψηλής Εργασιακής Απόδοσης (HPWP - High Performance Work Practices) στη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, και όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένως, έχει αποδειχτεί ότι η σχέση κάθε εργαζομένου σε κάθε οργανισμό διαμορφώνεται από τις πρακτικές αυτές (Rousseau & Greller, 1994).

Ικανοποιημένο και αποτελεσματικό ΑΔ είναι ο βασικός παράγοντας για κάθε οργανισμό ώστε να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της σημερινής εποχής. Εξάλλου η ανάπτυξη, η εξέλιξη και η επέκταση κάθε οργανισμού εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις επιδόσεις του. Επιπλέον, οι επιδόσεις των εργαζομένων συνδέονται άμεσα με την στάση, δηλαδή τη γνωστική, συναισθηματική ή συμπεριφορική αντίδραση τους, που μπορεί να έχει θετική ή αρνητική χροιά σχετικά με το πώς βλέπουν κάτι ή τείνουν να συμπεριφέρονται προς κάποια κατεύθυνση. Αυτό ουσιαστικά αντανακλά στο πώς αισθάνεται ο εργαζόμενος για κάτι, ενώ συμπεριφορές είναι ο τρόπος που πράττει, ενεργεί, αντιδρά και αντιμετωπίζει καταστάσεις μέσα στον οργανισμό. Για να έχουμε ικανοποιημένους, παραγωγικούς και αποτελεσματικούς εργαζομένους, σε κάθε οργανισμό, απαιτούνται και οι κατάλληλες πολιτικές και πρακτικές διοίκησης. Όσον αφορά στον τομέα της υγείας στην Κύπρο υπάρχει περιορισμένη εμπειρική έρευνα που να εξετάζει τις πρακτικές ΔΑΔ και τις επιπτώσεις τους στη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων και ποιο ειδικά στη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζόμενων νοσηλευτών, τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα.

Η εμπειρική έρευνα καταδεικνύει την σημαντικότητα της στάσης των εργαζομένων στην διαμεσολάβηση της σχέσης μεταξύ των Πρακτικών Υψηλής Εργασιακής Απόδοσης (HPWP)

και των ατομικών επιδόσεων (Boxall & Purcell 2008; Boxall et al., 2011). Οι Wright και Gardner (2004), Purcell και Hutchinson (2007) και Boxall και Macky (2007, p. 266), σε μια προσαρμογή των εργασιών τους υποστηρίζουν ότι η διαδικασία ΔΑΔ είναι στην πραγματικότητα μία αλυσίδα στην οποία 1) οι προκαθορισμένες πρακτικές ΑΔ οδηγούν σε 2) πραγματικές πρακτικές ΑΔ, οι οποίες οδηγούν στις 3) αντιληπτές πρακτικές ΑΔ, έπειτα στις 4) αντιδράσεις των εργαζομένων, και τέλος στην 5) οργανωσιακή απόδοση.

Η παρούσα εργασία εξετάζει την επιλογή ΑΔ, την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, την αξιολόγηση της απόδοσης, την παρακίνηση και τα συστήματα ανταμοιβών, την επικοινωνία, συμμετοχή και εμπλοκή, την ομαδική εργασία και την ασφάλιση της απασχόλησης ως τις σχετικές πρακτικές με τη ρύθμιση του τομέα της υγείας και σαν τις πιο αντιπροσωπευτικές ΗΡWP. Αυτές οι πρακτικές είναι κρίσιμες για το δημόσιο και ιδιωτικό σύστημα υγείας στη Κύπρο. Για τους περισσότερους εργαζομένους, η διοίκηση του οργανισμού τους ή και της μονάδας τους, μπορεί να επηρεάσει την κατανόηση αλλά και την εμπειρία τους όσον αφορά τις ΗΡWP. Η εργασία στον χώρο της υγείας χαρακτηρίζεται ως πολύπλοκη αφού πολλές ομάδες εργασίας πρέπει να συνεργαστούν και ως εκ τούτου είναι ζωτικής σημασίας η διοίκηση να επιτρέπει στις διάφορες αυτές ομάδες να μοιράζονται ένα κοινό σύνολο αξιών, στόχων και επιδιώξεων (Bartram et al., 2007; O'Donoghue et al., 2011; Ang et al., 2013).

Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, το ΑΔ καταλαμβάνει τη κεντρική σκηνή όλων των οικονομικών δραστηριοτήτων. Είναι η στιγμή που όσοι οργανισμοί επιθυμούν να επιτύχουν στη διεθνή, αλλά και στην εγχώρια αγορά, θα πρέπει να προσανατολιστούν και να εφαρμόσουν τις επιθυμητές αλλαγές στις επικρατούσες πρακτικές ΔΑΔ και στην ορθή αξιοποίηση του ΑΔ τους αλλά και των υπόλοιπων πόρων τους. Επίσης για την απόκτηση μεγαλύτερης ευελιξίας και εφαρμογής καινοτόμων μεθόδων για τους οργανισμούς, επιβάλλεται η υιοθέτηση νέου τρόπου προσέλευσης, ανάπτυξης και παρακίνησης των εργαζομένων οι οποίοι είναι πρόθυμοι να μάθουν και να συμβάλουν στην ανάπτυξη και την εξέλιξη του οργανισμού. Σε μια ολοένα και πιο ανταγωνιστική αγορά, η επιβίωση και η ευημερία των επιχειρήσεων θα εξαρτώνται καθοριστικά από τον τρόπο που κάθε οργανισμός διαχειρίζεται τους πόρους του, και ιδιαίτερα τους Ανθρώπινους Πόρους. Όπως οι Lee και Heard (1998) τονίζουν : «Ο έλεγχος της ΔΑΔ είναι ένα αναλυτικό εργαλείο που συστηματικά και περιεκτικά αξιολογεί τις πολιτικές και πρακτικές ΔΑΔ μιας επιχείρησης έναντι των επιχειρηματικών στόχων της επιχείρησης».

2.2.1. Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού

Στην επιλογή ΑΔ περιλαμβάνεται και ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων που διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο και θεωρείται ένα αποτελεσματικό εργαλείο για τον καθορισμό και την αντιμετώπιση της πορείας κάθε οργανισμού (Durai , 2010), με τον οποίο κάθε οργανισμός μπορεί να ανταποκριθεί στους επιχειρησιακούς του στόχους και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002). Σημαντικές πτυχές του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων αποτελούν η έρευνα των συνθηκών της αγοράς εργασίας, η πρόβλεψη των αναγκών κάθε οργανισμού για την ευόδωση των στόχων του, η καταγραφή των γνώσεων αλλά και των ικανοτήτων του προσωπικού σε όλα τα τμήματα, η γνώση της σχετικής νομοθεσίας αλλά και των όρων των συλλογικών συμβάσεων (Σακκα & Χαΐδου, 2009). Συνεχίζοντας, είναι η πρακτική με την οποία κάθε οργανισμός μπορεί να εξασφαλίσει ότι θα έχει τον κατάλληλο αριθμό και το ιδανικό είδος ανθρώπων με το οποίο θα είναι σε θέση να παράξει ένα συγκεκριμένο επίπεδο υπηρεσιών στο μέλλον.

Η στρατολόγηση και επιλογή ΑΔ περιλαμβάνει την εργοδότηση και την απόκτηση των καταλληλότερων και ικανότερων υποψηφίων από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού (Sparrow, Schuler & Jackson, 1994). Παραδοσιακά, η στρατολόγηση θεωρείται ως η οργανωτική διαδικασία που προηγείται της επιλογής. Πιο συγκεκριμένα, η στρατολόγηση περιγράφεται ως η διαδικασία της παραγωγής ομάδων υποψηφίων για τις κενές θέσεις που αναπτύχθηκαν, ενώ η επιλογή αφορά αυτή καθαυτή τη διαδικασία της επιλογής μεταξύ των υποψηφίων (Patterson et al., 2010). Μεγάλη σημασία δίνεται στην ικανότητα του υποψηφίου να ενσωματωθεί στην κουλτούρα της εταιρίας. Στόχος της ΔΑΔ σε αυτό το τομέα είναι μέσα από θεωρητικές και πρακτικές διεργασίες να καταφέρει να προσελκύσει υποψηφίους, να τους ενθαρρύνει να συμπληρώσουν αιτήσεις και να τους επιλέξει, στοχεύοντας στην εναρμόνιση των ανθρώπινων αξιών, των ενδιαφερόντων, των προσδοκιών και των αρμοδιοτήτων με τα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις της θέσης και του οργανισμού (Demo et al., 2012; Lievens & Chapman, 2010; Armstrong, 2009; Bohlander & Snell, 2009; Dessler, 2002; Mathis & Jackson, 2003).

Ένα πολύ καλά εξελιγμένο σύστημα πρόσληψης και επιλογής ΑΔ μπορεί να εξασφαλίσει την τέλεια προσαρμογή μεταξύ των ικανοτήτων του αιτούντος και των απαιτήσεων του οργανισμού (Fernandez 1992). Οι Katou και Budhwar (2007) σε μια μελέτη τους για τις Ελληνικές εταιρείες παραγωγής, συζητούν ότι η πρόσληψη και η επιλογή σχετίζονται θετικά

με όλες τις οργανωτικές μεταβλητές απόδοσης όπως η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η καινοτομία και η ποιότητα.

Δεν είναι απαραίτητο η επιλογή, στελέχωση και πρόσληψη του ΑΔ να βασίζονται αποκλειστικά στην εξωτερική αγορά εργασίας. Κάθε οργανισμός μπορεί να στηριχθεί και στην εσωτερική αγορά, όπως σε άλλα τμήματα και σε άλλα επίπεδα στην ιεραρχία. Παρά το γεγονός ότι αυτή η μέθοδος δεν μπορεί να θεωρηθεί σημαντική για πλήρωση θέσεων βασικού επιπέδου, εντούτοις είναι σημαντική για όλες τις υπόλοιπες βαθμίδες, και αποτελεί ουσιαστικά μια πολιτική προώθησης εκ των έσω, όπως μεταπήδηση/προαγωγή σε υψηλότερη ιεραρχικά θέση εργασίας. Η συγκεκριμένη πολιτική μπορεί να χρησιμεύσει και σαν μια αποτελεσματική ανταμοιβή, αφού ο οργανισμός παρέχει ευκαιρίες κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης εφόσον οι προωθούμενοι εργαζόμενοι αποδίδουν όσο θα έπρεπε (Schuler & Jackson, 1987).

Γενικά η επιλογή των εργαζομένων είναι μια αμφίδρομη διάδραση, όπου οι αιτούντες και οι οργανισμοί συλλέγουν πληροφορίες ο ένας για τον άλλο και αναλόγως αντιδρούν σε αυτές κατά τη λήψη της απόφασης για εργοδότηση (Bauer et al., 1997). Η επιλογή του ΑΔ είναι το στάδιο εισόδου σε έναν οργανισμό και αν δεν ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα, οι σωστές αποφάσεις και διαδικασίες, τότε ο οργανισμός θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει και τις αρνητικές συνέπειες.

2.2.2. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη των Εργαζομένων

Η εκπαίδευση είναι ένα βασικό στρατηγικό εργαλείο, και σύμφωνα με τον Edwin B. Flippo (1984) «Η εκπαίδευση είναι η πράξη της αύξησης των γνώσεων και των δεξιοτήτων ενός εργαζομένου ώστε να μπορεί να κάνει μια συγκεκριμένη δουλειά». Για την επιβίωση κάθε οργανισμού, είναι απαραίτητη η ανάπτυξη και η εξέλιξη των εργαζομένων μέσω της εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση αποτελεί το σημαντικότερο υποσύστημα της ΔΑΔ και είναι μια εξειδικευμένη αναπτυξιακή λειτουργία της διοίκησης. Ο Michael Armstrong (1997) υποστηρίζει ότι «Η εκπαίδευση είναι η συστηματική ανάπτυξη των γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων που απαιτούνται από ένα άτομο για να επιτελέσει με ικανοποιητικό τρόπο ένα συγκεκριμένο έργο ή εργασία».

Τα περισσότερα στελέχη αναγνωρίζουν ότι η συνεχής μάθηση στην σημερινή αγορά είναι απαραίτητη. Γνωρίζουν ότι βρισκόμαστε πλέον στην εποχή της πληροφορικής και αποζητούν μια ανταγωνιστική οργάνωση υψηλών επιδόσεων. Οι εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες μπορούν να μεταμορφώσουν τους οργανισμούς παρέχοντας επιπλέον δεξιότητες στους εργαζόμενους,

που δεν αποσκοπούν μόνο στην αύξηση του αισθήματος ασφάλειας και την παραγωγικότητα, αλλά και σε μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση η οποία θα διαφανεί σαν εταιρικό όφελος τόσο προς τον πελάτη όσο και προς τον οργανισμό (Deb, 2006). Η εκπαίδευση είναι μια οργανωμένη δραστηριότητα που αποσκοπεί στην αύξηση των τεχνικών ικανοτήτων των εργαζομένων και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, ώστε να μπορούν να διεκπεραιώνουν αποτελεσματικότερα συγκεκριμένες διεργασίες. Η εκπαίδευση είναι εξίσου σημαντική τόσο για το υφιστάμενο προσωπικό όσο και για τους νεοεισερχόμενους στον οργανισμό υπαλλήλους. Δίνει τη δυνατότητα στους νέους υπαλλήλους να εξοικειωθούν με τις θέσεις εργασίας και τα καθήκοντα τους και να αναπτύξουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που σχετίζονται με την εργασία τους.

Έχει αποδειχτεί ότι η οργανωτική παραγωγικότητα μπορεί να συσχετιστεί με τις πρακτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης, τις εργασιακές σχέσεις και τις προκλήσεις για αποτελεσματικότητα και ευελιξία (Stavrou-Costea, 2005). Η επαρκής εκπαίδευση επιτρέπει στη δημιουργία ειδικευμένου εργατικού δυναμικού, με την δυνατότητα προσαρμογής σε ταχείες αλλαγές, κατέχοντας μια ευρεία εννοιολογική γνώση του συστήματος παραγωγής του οργανισμού.

Γενικά οι πρακτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης στοχεύουν:

- Στην παροχή σχετικών με την εργασία γνώσεων στους εργαζομένους.
- Στη συστηματική μετάδοση δεξιοτήτων μεταξύ των εργαζομένων ώστε να μπορούν να μαθαίνουν πιο γρήγορα.
- Στην επίτευξη της αλλαγής στη στάση των εργαζομένων προς τους συναδέλφους τους, τους προϊσταμένους τους και τον οργανισμό.
- Στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και του οργανισμού.
- Στη μείωση του αριθμού ατυχημάτων με την παροχή κατάρτισης σε θέματα ασφαλείας στο χώρο της εργασίας.
- Στην εκμάθηση της σωστής διαχείρισης διαδικασιών, υλικών, μηχανημάτων και εξοπλισμού για τον έλεγχο του χαμένου χρόνου και πόρων.
- Στη μετάδοση προηγμένων δεξιοτήτων και προετοιμασία των εργαζομένων για την προαγωγή τους σε ιεραρχικά υψηλότερες θέσεις εργασίας (Chand, 2015).

Παρόλο που αποδεδειγμένα η εκπαίδευση και η ανάπτυξη μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς στο να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους, εντούτοις σε περιόδους οικονομικής κρίσης η πρώτη ενέργεια στην οποία προβαίνουν οι οργανισμοί για την μείωση του κόστους, είναι οι περικοπές στην εκπαίδευση και στις δαπάνες ανάπτυξης (Katou et al., 2014). Σε έρευνα τους οι Tesluk και Mathieu (1999) έδειξαν ότι οι περιορισμοί των επιδόσεων, όπως η ανεπάρκεια εξοπλισμού και η έλλειψη προσωπικού οδηγεί σε χαμηλότερη απόδοση της ομάδας και κατ' επέκταση του οργανισμού, ενώ η ενασχόληση με την αντιμετώπιση τέτοιου είδους προβλημάτων ελαχιστοποιεί αυτά τα αποτελέσματα.

Οι θεωρητικοί του ανθρώπινου κεφαλαίου εισηγούνται ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να επενδύσουν στους υπαλλήλους τους ώστε να αναπτύξουν τις μοναδικές αλλά και τις ειδικές δεξιότητες που χρειάζονται μέσα από εκτεταμένα εκπαιδευτικά προγράμματα, ενώ ταυτόχρονα οι θεωρητικοί των πόρων προτείνουν όπως οι βασικές δεξιότητες των εργαζομένων πρέπει να αναπτυχθούν και να διατηρηθούν στο εσωτερικό του οργανισμού (Yang & Lin, 2009; Lepak & Snell, 1999). Ειδικά σε μια ανταγωνιστική αγορά που η σιωπηρή γνώση θεωρείται πολύτιμο αγαθό, η εσωτερική εκπαίδευση και η ανάπτυξη πρωτοποριακών βασικών ικανοτήτων παίζουν σημαντικό ρόλο στην αύξηση της ιδιαιτερότητας του ανθρώπινου κεφαλαίου (Lepak & Snell, 2002). Υπάρχουν εκτενή στοιχεία που αποδεικνύουν ότι η επένδυση στην εκπαίδευση και ανάπτυξη ενισχύει το ανθρώπινο κεφάλαιο, δημιουργεί αίσθημα υψηλότερης δέσμευσης στους εργαζόμενους και συνδράμει στο καλύτερο συντονισμό και έλεγχο μέσα στους οργανισμούς (Yang & Lin, 2009; Minbaeva et al., 2003; Tsui et al., 1997).

2.2.3. Αξιολόγηση της Απόδοσης

Έχει παρατηρηθεί ότι η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί μία από τις σημαντικότερες πρακτικές που ενισχύουν την οργάνωση του ανθρώπινου κεφαλαίου (Huang et al., 2002; Rutherford et al., 2003), καθώς το σύστημα βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία με τους εργαζόμενους, καθοδηγώντας και ενημερώνοντας τους για τη βελτίωση των ικανοτήτων τους και την ανάπτυξη των δυνατοτήτων τους σε σχέση με την κάλυψη των αναγκών του οργανισμού, δίνοντας έτσι κίνητρα για συνεχή βελτίωση και αποτελεσματικότητα τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο (Yang & Lin, 2009; Roos et al., 2004), κάτι που μπορεί να αποτελέσει ισχυρή πηγή συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και συνδέεται άρρηκτα με την αύξηση στην κερδοφορία των οργανισμών (Gerhart & Milkovich, 1992). Έχει σχεδιαστεί για να διευκρινιστούν οι ρόλοι και οι στόχοι των ατόμων στην εργασία τους, και για να τους παρέχει ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοσή τους, να τους καθορίσει τις

αναπτυξιακές τους ανάγκες και να τους κοινοποιήσει την αξία και τη σημασία του οργανισμού (West et al., 2006; Bernthal et al., 2003), καθορίζοντας και ξεκαθαρίζοντας ποιοι εργαζόμενοι χρίζουν περαιτέρω εκπαίδευσης, ποιοι πρέπει να προωθηθούν, να υποβιβαστούν, να διατηρηθούν ή να απολυθούν (Μπιλίρη, 2011).

Οι πρακτικές αυτές αξιολογούν την εργασιακή απόδοση, τις επιδόσεις και την ικανότητα των εργαζομένων τόσο σε ποιοτικό όσο και σε ποσοτικό επίπεδο. Εποπτεύουν την εκτέλεση των καθηκόντων τους, επισημαίνοντας σφάλματα, παρεκκλίσεις ή καθυστερήσεις στην υποστήριξη των αποφάσεων σε σχέση με τις προαγωγές, τον προγραμματισμό σταδιοδρομίας και ανάπτυξης (Durai P., 2010), προκαλώντας θετική πρόθεση σε ότι αφορά στην εκτέλεση της εργασίας αλλά και την ενίσχυση της παραγωγικότητας των εργαζομένων (Rahman et al., 2013; Demo 2012; Bohlander & Snell, 2009; Latham et al., 2007; Mathis & Jackson, 2003; Dessler, 2002).

Ο κάθε οργανισμός απαιτεί αποτελεσματικές εκτιμήσεις που να εξασφαλίζουν ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων έχουν στοχευμένη κατεύθυνση (Durai, 2010) και τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολόγηση των εργαζομένων και την προσπάθεια τους στην εργασία συμβάλουν στη διαχείριση για την επιβράβευση των υψηλών επιδόσεων τους, καθώς και την παροχή πληροφοριών στους διαχειριστές σχετικά με το είδος της ενίσχυσης που χρειάζονται για την βελτίωση της εργασιακής τους απόδοσης, έτσι ο οργανισμός μπορεί να γνωρίζει το έργο που παράγει ο κάθε εργαζόμενος. Έχει επίσης διαφανεί ότι οι πρακτικές αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν και ως μέσο για τη βελτίωση της επικοινωνίας και την αύξηση του επιπέδου εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης. Όσο βελτιώνεται το επίπεδο εμπιστοσύνης σε ένα οργανισμό, τόσο βελτιώνονται η συνεργατική συμπεριφορά και η ατομική απόδοση (Deng et al., 2003; Stone, 1998), ένας τομέας μεγάλης σημαντικότητας αφού μπορεί να ευθυγραμμίσει την ατομική και ομαδική απόδοση με την ορθή εφαρμογή των οργανωτικών στρατηγικών (Zhang & Li, 2009).

Τα συστήματα αξιολόγησης ΑΔ έχουν σχεδιαστεί για να βελτιώνουν τον καθορισμό των στόχων και τις διαδικασίες ανατροφοδότησης, με τρόπο τέτοιο που οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να κατευθύνουν, να διορθώνουν και να βελτιώνουν τις επιδόσεις τους (West et al., 2002).

2.2.4. Παρακίνηση και Συστήματα Ανταμοιβών

Παρακίνηση, υποκίνηση ή κίνητρα είναι η ψυχολογική δύναμη που κατευθύνει τη συμπεριφορά των εργαζομένων προς την επίτευξη των οργανωτικών στόχων, δηλαδή την

καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Ενισχύουν την απόδοση των εργαζομένων και σαφώς και την οργανωσιακή απόδοση. Κάθε οργανισμός μπορεί να συντονίσει τις επιδόσεις του όταν οι εργαζόμενοι του είναι ικανοποιημένοι και καλά υποκινούμενοι για να εργαστούν. Οι Jones και George (2008) εξηγούν ότι η παρακίνηση δρα σαν ένας ψυχολογικός παράγοντας που κατευθύνει τη συμπεριφορά του κάθε ατόμου ξεχωριστά μέσα σε ένα οργανισμό ώστε να συμβάλει θετικά στην οργανωσιακή παραγωγικότητα. Η υποκίνηση ενεργοποιεί το ΑΔ και κατευθύνει τη συμπεριφορά τους προς τη βέλτιστη απόδοση στοχεύοντας στην προσωπική αλλά και την οργανωσιακή επιτυχία (Meyer & Becker, 2004).

Ο Oosthuizen (2001) περιγράφει πως η κύρια λειτουργία της ΔΑΔ είναι να παρέχει στους εργαζόμενους συνεχή υποκίνηση και να επηρεάζει θετικά τη στάση τους ώστε να λειτουργούν με ζήλο και όρεξη για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, δηλαδή την μέγιστη και βέλτιστη παραγωγή. Η εργασιακή απόδοση εξαρτάται από τις δεξιότητες, την ικανότητα, την εκπαίδευση, την εμπειρία αλλά πάνω από όλα το επίπεδο υποκίνησης. Έχει διαφανεί ότι η σωστή διαχείριση συστημάτων ανταμοιβών και τα προγράμματα αναγνώρισης ΑΔ, παροτρύνουν τους εργαζόμενους να ανταποκρίνονται στα βέλτιστα πρότυπα επιδόσεων (Dar et al., 2014), αφού ενισχύουν τον αυτοσεβασμό και το σθένος τους για να εργαστούν με όλες τους τις δυνάμεις. Ο Bull (2005) μετά την μελέτη πολλών οργανισμών, επεσήμανε ότι η παροχή κινήτρων και αναγνώριση των εργαζομένων αποτελούν τον αιτιώδη παράγοντα κινητοποίησης στον εργασιακό χώρο ο οποίος κατευθύνει τη συμπεριφορά των εργαζομένων προς την εκπλήρωση των επιχειρησιακών στόχων.

Η παροχή οικονομικών ή μη οικονομικών ανταμοιβών μπορεί να παρακινήσει το ΑΔ και να δώσει κίνητρα στους εργαζόμενους για να καταβάλουν μεγάλη προσπάθεια ώστε να συμβάλουν θετικά στην οργανωσιακή απόδοση (Milkovich & Newman, 1996). Οι ανταμοιβές, όποια μορφή και να έχουν, εξυπηρετούν στην παρακίνηση των εργαζομένων, στη διατήρηση των ταλαντούχων υπαλλήλων, στην αύξηση της ικανοποίησης και στη βελτίωση των επιδόσεων των εργαζομένων και στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης ανάμεσα στον οργανισμό. Σήμερα βλέπουμε διάφορους οργανισμούς να διανέμουν μέρος των κερδών τους στο προσωπικό τους με τη μορφή μετοχών που προέρχονται από τις κεφαλαιοποιήσεις κερδών, σαν αναγνώριση των προσπαθειών τους για τη συμβολή και τη βέλτιστη απόδοση τους για την πρόοδο του οργανισμού, σαν πρόσθετη αμοιβή αλλά και για τη σύνδεση τους με τον οργανισμό (Melissa, 2004). Τέτοιου είδους επιβραβεύσεις δίνουν το αίσθημα της ιδιοκτησίας στους εργαζόμενους ενισχύοντας την οργανωσιακή παραγωγικότητα (Chih-Ying, 2003). Τα

συστήματα ανταμοιβών που έχουν σχέση με την απόδοση παροτρύνουν τους εργαζομένους να εργαστούν πιο σκληρά για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των αντιπάλων.

Στις μελέτες τους οι Gerhart και Milkovich (1992) και Milkovich και Boudreau(1998) υποστηρίζουν ότι οι ανταμοιβές συμβάλλουν θετικά στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και στη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης. Πολλοί ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα συστήματα ανταμοιβών παρακινούν τους εργαζομένους και ως εκ τούτου και την υψηλή επίδοση του οργανισμού. Οι Bau και Dowling (2007) σε μία έρευνα τους για τη σύνδεση του συστήματος ανταμοιβών με τον κύκλο εργασιών των οργανισμών, περιέγραψαν ότι μεγαλύτεροι οργανισμοί με εξειδικευμένο ΑΔ έχουν καλύτερα συστήματα ανταμοιβών σε σύγκριση με μικρότερους οργανισμούς με λιγότερο εκπαιδευμένους και εξειδικευμένους υπαλλήλους.

Οι ανταμοιβές που προβλέπονται στη βάση μια δίκαιης αξιολόγησης των επιδόσεων αποτελούν και κινητήριο δύναμη χρήσιμη για την βελτίωση της παραγωγικότητας. Στη σημερινή ανταγωνιστική αγορά βλέπουμε να εφαρμόζεται η φιλοσοφία "χαμηλές επιδόσεις, χαμηλές ανταμοιβές" ή και το αντίθετο. Σε σύγκριση με άλλες τεχνικές ΔΑΔ, οι ανταμοιβές είναι πιο αποτελεσματικό εργαλείο για την παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους. Οι Carraher, Gibson και Buckley (2006) υποστήριξαν ότι για τη διατήρηση ταλαντούχου και ειδικευμένου ΑΔ απαιτείται ένα αποτελεσματικό σύστημα ανταμοιβών. Μέσω των μη οικονομικών ανταμοιβών (ψυχολογικών) και των προγραμμάτων αναγνώρισης, οι εργαζόμενοι υποκινούνται συνεχώς και οι επιδώσεις τους μπορεί να βελτιώνονται, επειδή εργαζόμενοι με κίνητρα οδηγούν πάντα στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Τόσο οι μη οικονομικές ανταμοιβές, όπως η εκτίμηση, η ενδυνάμωση, η αναγνώριση, οι προοπτικές καριέρας, οι συνθήκες εργασίας, το εργασιακό κλίμα κλπ., έτσι και οι οικονομικές ανταμοιβές, όπως ο μισθός, τα επιδόματα, η συμμετοχή στα κέρδη, η ασφάλιση κλπ. αποτελούν ζωτικής σημασίας ενέργειες για την παρακίνηση των εργαζομένων και τη μέγιστη οργανωσιακή απόδοση. Ως εκ τούτου προκύπτει και το συμπέρασμα ότι απαραίτητη προϋπόθεση για την υποκίνηση των εργαζομένων είναι η ανάπτυξη καλύτερου συστήματος ανταμοιβών και αναγνώρισης της απόδοσης (Dar et al., 2014). Σε έρευνα τους οι Filipkowski και Johnson (2008) αποδεικνύουν πως το αίσθημα ανασφάλειας στον εργασιακό χώρο και η κακή διαχείριση των συστημάτων ανταμοιβών δρουν αρνητικά στην δέσμευση των εργαζομένων προς τον οργανισμό και στην οργανωσιακή απόδοση.

2.2.5. Επικοινωνία, Συμμετοχή και Εμπλοκή

Η ΔΑΔ αποτελεί ένα περίπλοκο κομμάτι της διοίκησης επιχειρήσεων και οι όροι επικοινωνία, συμμετοχή των εργαζομένων και εμπλοκή χρησιμοποιούνται συχνά σε αυτό το πεδίο. Αν και εννοιολογικά οι όροι συμμετοχή και εμπλοκή έχουν την ίδια σημασία, στην εφαρμογή πρακτικών ΔΑΔ έχουν εντελώς διαφορετική έννοια.

Συμμετοχή των εργαζομένων είναι μια πλουραλιστική και συλλογική διαδικασία που στοχεύει στην δέσμευση των στόχων του οργανισμού και εξαρτάται από την διατήρηση του ελέγχου της διαχείρισης. Έχει σχεδιαστεί για να παρέχει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να συμμετέχουν ενεργά, να εμπλέκονται, να λαμβάνουν μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για θέματα που τους αφορούν, να ενώνονται με άλλους και να επηρεάζουν τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εργάζονται (Markey & Hodgkinson, 2003), και να επηρεάζουν κάθε δραστηριότητα που έχει σημασία για τον οργανισμό. Ο καθηγητής ΔΑΔ Mick Marchington (2005), οι Markey και Hodgkinson (2003) και οι Appelbaum et al. (2000), υποστηρίζουν ότι η συμμετοχή των εργαζομένων σε διευθυντικές αποφάσεις μπορεί να είναι άμεση, δηλαδή οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής μπορούν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και να λειτουργούν σε άτυπες, περιορισμένης περιόδου ή επίσημες αυτόνομες ομάδες εργασίας, ή έμμεση, δηλαδή με την εκπροσώπηση των εργαζομένων από συνδικάτα, με την επιρροή τους να κυμαίνεται από ατομικό ή ομαδικό επίπεδο μέχρι και ολόκληρο τον οργανισμό. Η βιβλιογραφία δείχνει μια σύνδεση μεταξύ της συμμετοχής των εργαζομένων και τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης λόγω της ενισχυμένης αλλαγής στον εργασιακό χώρο (Cortvriend, 2004) και την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων (Appelbaum et al., 2000), αλλά και μείωση της αντίστασης του ΑΔ στην αλλαγή και βελτίωση της εμπιστοσύνης στον τομέα διαχείρισης (Narine & Persaud, 2003). Στην παραδοσιακή βιβλιογραφία σχετικά με τις βασικότερες προϋποθέσεις για τη συμμετοχή των εργαζομένων έχουν προσδιοριστεί :

- Η ισχυρή υποστήριξη της διοίκησης προς τους εργαζόμενους , η οποία προκύπτει όπου η διοίκηση είναι πεπεισμένη για το στρατηγικό όφελος και είναι ανοικτή για διαβούλευση και ανταλλαγή πληροφοριών (Tesluk et al., 1999; Poutsma et al.,2003).
- Η στήριξη των συνδικαλιστικών οργανώσεων των οποίων η παρουσία φαίνεται να δρα θετικά τόσο στη βελτίωση της επικοινωνίας, όσο και στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης και συνεργασίας (Hodgkinson, 2001; Brewster et al., 2007).
- Το αντιληπτό όφελος, που ο οργανισμός το αντιλαμβάνεται ως ενίσχυση στην παραγωγικότητα, οικονομικά αποτελέσματα, αποτελεσματική οργανωσιακή αλλαγή

βασισμένη στην ικανότητα των εργαζομένων να εντοπίζουν και να επιλύουν προβλήματα, ενώ οι εργαζόμενοι το αντιλαμβάνονται ως αυτονομία, ικανοποίηση από την εργασία, σεβασμό και δύναμη (Appelbaum et al., 2000; Walters & Frick, 2000; Pruess & Lautsch, 2002).

- Υποστηρικτική πολιτική. Οι οργανισμοί δεν μπορούν να υπάρξουν χωρίς κυβερνητική υποστήριξη και υπονόμευση της συμμετοχής των εργαζομένων μέσω ρυθμιστικών μέτρων και πολιτικών (Dundon et al., 2004).
- Το αίσθημα εργασιακής ασφάλειας που είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία και την υψηλή απόδοση των οργανισμών (Brown et al., 2007).
- Εμπιστοσύνη στο χώρο της εργασίας η οποία βελτιστοποιεί την ύπαρξη επιτυχημένων συμμετρικών διαδικασιών (Suff & Williams, 2004).
- Το μέγεθος του οργανισμού που έχει άμεση σχέση με τη συμμετοχή των εργαζομένων στο σύστημα, με την άμεση συμμετοχή να είναι πιο εμφανής σε μικρούς οργανισμούς (Heller et al., 1998; Bartram, 2005; Brown et al., 2007).

Εμπλοκή των εργαζομένων είναι μια σειρά από θεωρητικές και πρακτικές διαδικασίες που αποσκοπούν στην δημιουργία συναισθηματικού δεσμού με τους εργαζομένους, την κατανόηση και την υποστήριξη συμβάλλοντας στην ευημερία τους στο χώρο της εργασίας, όσον αφορά την αναγνώριση, τις σχέσεις, τη συμμετοχή και την επικοινωνία, και την βέλτιστη συμβολή όλων των εργαζομένων στον οργανισμό και τη δέσμευση τους στους στόχους του (Dietz et al., 2010; Bohlander & Snell, 2009; Mathis & Jackson, 2003; Dessler, 2002). Τα τελευταία 20 χρόνια, η εμπλοκή των εργαζομένων, έχει τύχει δημοφιλούς υποστήριξης μαζί με την ταυτόχρονη άνοδο της ΔΑΔ, και δεν είναι απλά μια νέα ιδέα διαχείρισης. Από τη στιγμή που η ΔΑΔ θεωρεί το ΑΔ ως περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού στο οποίο μπορεί να επενδύσει μέσω περαιτέρω εκπαίδευσης και ανάπτυξης, τότε προκύπτει ότι και η εμπλοκή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να ενισχύσει την αφοσίωση, τις επιδόσεις και τα κίνητρα τους για εργασία. Ο Lawler Ed (1986) υποστηρίζει ότι αν οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού διαχειρίζονταν τη δική τους εργασία, τότε θα έβρισκαν τη δουλειά τους πιο αποδοτική, και αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει στην παραγωγή προϊόντων υψηλότερης ποιότητας και μείωση του κόστους, αφού θα απαιτείτο λιγότερο ΑΔ. Οι εργαζόμενοι εμπλέκονται για το δικό τους συμφέρον. Είναι μια άμεση και ατομική προσκόλληση στη βάση. Ο οργανισμός αναλαμβάνει τη πρωτοβουλία να περιλάβει μεμονωμένους υπαλλήλους για την επίτευξη συγκεκριμένων κοινών στόχων, και

επιδιώκει το κοινό συμφέρον μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Οι κύριοι στόχοι της εμπλοκής των εργαζομένων είναι να φέρει στο προσκήνιο την ενδυνάμωση και τη δέσμευση των εργαζομένων, και δεν υπάρχει κανένας σκληρός και γρήγορος κανόνας για αύξηση της εμπλοκής. Φυσικά για να μπορούν να τεθούν σε λειτουργία οι πρακτικές εμπλοκής και συμμετοχής των εργαζομένων απαιτούνται και οι σωστές πρακτικές επικοινωνίας.

Επικοινωνία είναι μια από τις σημαντικότερες πρακτικές μέσα στους σύγχρονους οργανισμούς και πολύ σημαντικός τομέας της ΔΑΔ. Ορίζεται ως η διαδικασία μεταφοράς πληροφοριών από ένα άτομο σε άλλο, μέσω κατανοητών συμβόλων ή σημάτων. Ένας τρόπος αμοιβαίας ανταλλαγής σκέψεων, ιδεών, επιθυμιών, μηνυμάτων, μέσω των οποίων οι ανθρώπινες σχέσεις εξελίσσονται διαρκώς. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η διαδικασία επικοινωνίας είναι η ατομική και κοινωνική σχέση που περιλαμβάνει την προσωπική και κοινωνική διάσταση (Lekovic & Berber, 2014). Είναι θέμα του κάθε διαχειριστή και των εργαζομένων στους σύγχρονους οργανισμούς, δεδομένου ότι ο βασικός στόχος της επικοινωνίας είναι η παροχή, η διαχείριση και η κατανόηση των πληροφοριών.

Η επικοινωνία θεωρείται η "καρδιά" της αποτελεσματικής ΔΑΔ. Η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να αυξήσει τη δέσμευση, την ικανοποίηση από την εργασία, να γίνει ο σύνδεσμος για την προώθηση και την ανάπτυξη της συνεργασίας μεταξύ των οργανώσεων των ενδιαφερόμενων μερών, να διευκολύνει την διάδοση μέσω της ομαδικής εργασίας, να βελτιώσει τον εσωτερικό έλεγχο και την ανάπτυξη στρατηγικών (Brewster et al., 2007).

Στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, η επικοινωνία παίζει ουσιαστικό ρόλο όχι μόνο στην επιτυχία του οργανισμού, αλλά και στην έκβαση της θεραπείας και της περίθαλψης στους ασθενείς. Η επικοινωνιακή ροή περνά από όλα τα στρώματα και όλα τα μέλη της υγειονομικής ομάδας που εμπλέκονται στη φροντίδα των ασθενών. Επιπλέον, οι διάφορες υπηρεσίες εντός των οργανισμών υγείας πρέπει να επικοινωνούν μεταξύ τους για την παροχή αποτελεσματικών και αποδοτικών υπηρεσιών προς όλες τις πτυχές του οργανισμού, όπως επίσης και εκτός οργανισμού με το κοινό, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και άλλους οργανισμούς. Τέσσερις είναι οι βασικοί επικοινωνιακοί τύποι που παρατηρούνται μέσα σε μια επιχείρηση ή οργανισμό, και ανάλογα με τη σχέση που υπάρχει μεταξύ των μελών της επικοινωνιακής διαδικασίας, η ροή μπορεί να είναι ανοδική ή προς τα πάνω επικοινωνία, προς τα κάτω επικοινωνία, διαγώνια επικοινωνία και οριζόντια επικοινωνία (Lekovic &

Berber, 2014). Κάθε επικοινωνιακό είδος μπορεί να εξυπηρετεί ένα διαφορετικό σκοπό στο ΑΔ, και πολλά μηνύματα μπορούν να σταλούν με ποικίλους τρόπους.

Σκοπός της *ανοδικής* ή *προς τα πάνω επικοινωνίας*, είναι να παρέχονται στους διαχειριστές/προϊσταμένους πληροφορίες που να τους καθοδηγούν στο να παίρνουν αποφάσεις, να εντοπίζουν προβληματικές περιοχές, να τους βοηθούν να συλλέξουν δεδομένα για την αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων, να καθορίζουν το ηθικό των εργαζομένων, και να αποκαλύπτουν τις σκέψεις και τα συναισθήματα των εργαζομένων σχετικά με τον οργανισμό (Borkowski, 2011). Τα χαμηλότερα επίπεδα ενός οργανισμού επικοινωνούν με τα ανώτερα επίπεδα του οργανισμού. Ως εκ τούτου, οι διαχειριστές πρέπει να βασίζονται στην αποτελεσματική επικοινωνία προς τα πάνω και να την ενθαρρύνουν ως αναπόσπαστο μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας. Επιτρέπει στους χαμηλά ιεραρχικά εργαζομένους να εκφράζουν την άποψη και την αντίληψη τους για τους ιεραρχικά ανωτέρους τους, προσφέροντας έτσι πολύτιμες πληροφορίες στον οργανισμό και συμμετέχοντας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Borkowski, 2011).

Η *προς τα κάτω επικοινωνία* είναι η μεταβίβαση πληροφοριών από τους διαχειριστές/προϊσταμένους προς τους υφισταμένους τους. Περιλαμβάνει τη λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία μέσω συναντήσεων ή συνεδριάσεων με τους υφισταμένους, ενημερωτικά δελτία, πίνακες ανακοινώσεων, εγχειρίδια διαδικασιών, κλινικά και διαχειριστικά συστήματα πληροφοριών.

Η χρήση μόνο της ανοδικής και προς τα κάτω επικοινωνίας είναι ανεπαρκής για την αποτελεσματικότητα της οργανωσιακής απόδοσης. Σε πολύπλοκους οργανισμούς, όπως αυτούς της υγειονομικής περίθαλψης, έχει διαφανή η ανάγκη χρήσης της οριζόντιας επικοινωνίας. Σκοπός της *οριζόντιας επικοινωνίας* είναι η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων που βρίσκονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο, έτσι έχουμε περιορισμό των παρεξηγήσεων και αύξηση της αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας (Spillan et al., 2002). Παρατηρείται καλύτερη εφαρμογή των αποφάσεων της διαχείρισης, επειδή οι εργαζόμενοι μπορούν να συντονίζονται μεταξύ τους και να εφαρμόζουν τις αποφάσεις που έχουν ληφθεί στην κορυφή. Σε ένα υγειονομικό οργανισμό όπου ο συντονισμός των ενεργειών και η συνεχής φροντίδα των ασθενών απαιτεί τη συνεργασία και επικοινωνία πολλαπλών ατόμων, ομάδων και τμημάτων, η οριζόντια επικοινωνία διευκολύνει το έργο τους αφού με αυτό το τρόπο ενημερώνονται όλοι για την ροή των διαδικασιών και των ενεργειών που συμβαίνουν πάντα προς το συμφέρον του ασθενή. Διευκολύνει την ομαδική

εργασία, και αποδεδειγμένα αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση και δίνει κίνητρα ενδυναμώνοντας τη θέση των εργαζομένων στον τομέα της επικοινωνίας (Borkowski, 2011).

Η *διαγώνια επικοινωνία* αναφέρεται στην επικοινωνία μεταξύ των διαχειριστών και των εργαζομένων που βρίσκονται σε διαφορετικά λειτουργικά τμήματα σε ένα οργανισμό (Wilson 1992). Είναι ένα σπάνια χρησιμοποιούμενο είδος επικοινωνίας, και συνήθως χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις που πρέπει να συμπληρώσει άλλες μορφές επικοινωνίας (Spaho, 2013).

2.2.6. Ομαδική Εργασία

Ομαδική εργασία αναφέρεται στις δραστηριότητες μιας ομάδας ανθρώπων που εργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού στόχου (Birdi et al., 2008) που απαιτεί τη συνεργασία, την επικοινωνία και τον συντονισμό τους. Η επίδραση της ομαδικής εργασίας είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς μετριάζει την επίδραση όλων των άλλων πρακτικών. Είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων που μοιράζονται ορισμένα κοινά συμφέροντα. Οι ομάδες είναι ένα μόνο από τα πολλά μέσα που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για την προώθηση της αλληλεξάρτησης (Campion et al., 1993; Jackson et al., 2006). Κοινά καθήκοντα, κοινοί στόχοι και κοινά αποτελέσματα μπορούν να ενθαρρύνουν επαναλαμβανόμενες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων σε ένα οργανισμό, ακόμη και όταν αυτοί δεν αποτελούν μέλος μιας καθορισμένης ομάδας ή άλλης σαφώς καθορισμένης εργασιακής μονάδας (Gully et al., 2002). Η ομαδική εργασία μπορεί επίσης να υποκινείται από την πεποίθηση ότι ο συνδυασμός γνώσεων πολύ πιθανό να οδηγήσει στη δημιουργία νέας γνώσης και την ανάπτυξη του αισθήματος ασφάλειας. Οι εργαζόμενοι συνεργάζονται ως ξεχωριστά άτομα ή εργασιακές μονάδες με διαφορετικά αποθέματα γνώσης, συνδυάζοντας συνεχώς τις γνώσεις τους (Birdi et al., 2008) οι οποίες χρησιμεύουν ως βάση για την σταδιακή αλλαγή, που κάποιες φορές οδηγεί στην παραγωγή σημαντικών νέων ιδεών, προϊόντων ή διαδικασιών (Noe et al., 2003). Η αποτελεσματική ομαδική εργασία απαιτεί διαπροσωπικές δεξιότητες που εμφανίζονται χρήσιμες στην επίλυση των συγκρούσεων, την συνεργατική επίλυση προβλημάτων και την επικοινωνία (Stevens & Campion, 1999).

Στον τομέα παροχής υγειονομικής περίθαλψης, η ομαδική εργασία, θεωρείται ουσιαστικής σημασίας. Η βιβλιογραφία σχετικά με την ομαδική εργασία και την έρευνα σχετικά με τις πρακτικές στα νοσοκομεία που σχετίζονται με διεπιστημονικές ομάδες προτείνει ότι οι διεπιστημονικές ομάδες αντιμετωπίζουν τεράστιες προκλήσεις (Romanow, 2002). Ο καταμερισμός της εργασίας ανάμεσα σε ιατρικό, νοσηλευτικό και παραϊατρικό προσωπικό

φανερώνει ότι κανένας επαγγελματίας υγείας δεν μπορεί να παραδώσει ή να αποπεράτωση από μόνος τους ένα πλήρες περιστατικό (Sicotte et al., 1993), τα αποτελέσματα των ασθενών εξαρτώνται από την αποτελεσματική διεπιστημονική ομαδική εργασία. Στόχος αυτής της ομαδικής συνεργασίας δεν είναι ο εκτοπισμός κάποιου από τους φορείς παροχής υγειονομικής περίθαλψης, αλλά η συγχώνευση των μοναδικών τους ικανοτήτων και γνώσεων, και ο συντονισμός τους για την ανάπτυξη βέλτιστων δεξιοτήτων (Stefane et al., 2006). Πολλές μελέτες έχουν προσδιορίσει την ομαδική εργασία ως προϋπόθεση για την υψηλή ποιότητα και ασφαλή φροντίδα των ασθενών (Edmondson, 1999; Ferlie & Shortell, 2001; West et al., 2002; Leggat, 2007).

Δουλεύοντας σε ομάδες προωθείται και το αίσθημα ασφάλειας, αφού οι εργαζόμενοι αισθάνονται πλέον πιο υπεύθυνοι όχι μόνο για τη δική τους αλλά και για την ασφάλεια των υπολοίπων. Οι Geller, Roberts και Gilmore (1996) διαπίστωσαν ότι η αίσθηση του ανήκειν σε μία ομάδα και ο προσωπικός έλεγχος προτρέπει τους εργαζόμενους να φροντίζουν ενεργά για την ασφάλεια των συναδέλφων τους. Σε μεγάλο βαθμό η ομαδική εργασία παρουσιάζει σημαντικές επιπτώσεις σε συγκεκριμένα αποτελέσματα που σχετίζονται με την εργασία, όπως κίνητρα, εργασιακή ικανοποίηση και παραγωγικότητα (Patterson et al., 2010).

Η μορφή ομαδικής εργασίας που πιστεύεται ότι προωθεί περισσότερο τις επιδόσεις είναι οι ομάδες με εκτεταμένη ευθύνη, όπως οι αυτόνομες ή αυτό-διαχειριζόμενες ομάδες που αναπτύσσονται εντός του πλαισίου προσέγγισης του κοινωνικό-τεχνικού συστήματος για την εργασιακή οργάνωση (Birdi et al., 2008).

2.2.7. Ασφάλιση Απασχόλησης

Ασφάλιση της απασχόλησης προσδιορίζεται ως η ασφάλεια στην εργασία μέσω της σταθερότητας του εργατικού δυναμικού και των πολιτικών συνεχούς απασχόλησης (Browne, 2000). Μια σημαντική πρακτική, ένα ουσιαστικό εργαλείο κατά την άσκηση των υψηλών πρακτικών ΔΑΔ (Pfeffer, 1998), που βοηθά στον υπολογισμό της εργασιακής παραγωγικότητας των εργαζομένων, όσο πιο μεγάλο το αίσθημα ασφάλισης τόσο μεγαλύτερη και η δέσμευση που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι προς τον οργανισμό (Sang, 2005). Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται και κατέχουν την ασφάλεια της απασχόλησης, τότε μπορούν και μοιράζονται τις προσωπικές τους γνώσεις και ιδέες όσον αφορά τη βελτίωση της παραγωγικότητας, είναι πιο αφοσιωμένοι προς τον οργανισμό, και δεν διακατέχονται από το φόβο απώλειας της εργασίας (Milgrom & Roberts, 1995; Smith, 1999), ενώ έχει αποδειχτεί ότι όταν δεν υπάρχει παροχή ασφάλειας της απασχόλησης από τους οργανισμούς και υπάρχει

κίνδυνος απώλειας της θέσης εργασίας, δεν παρατηρείται βελτίωση στην παραγωγικότητα αλλά ούτε και συνεργασία των εργαζομένων με τον οργανισμό (Smith, 1999; Hussain, & Rehman, 2013). Έρευνες τονίζουν τη σημαντική συσχέτιση μεταξύ της ασφάλειας στην απασχόληση και την οργανωσιακή απόδοση (Delery & Doty, 1996; Bjoorkman & Fey, 2000; Joseph & Dai, 2009), όσο μειώνεται η απειλή απόλυσης από την εργασία τόσο αυξάνεται η οργανωσιακή δέσμευση (Chang & Chen, 2011).

Η ασφάλεια της απασχόλησης των εργαζομένων διευκολύνει την υιοθέτηση μιας μακροπρόθεσμης προοπτικής, ενισχύει τη συναισθηματική δέσμευση και την αφοσίωση στον οργανισμό και μειώνει το εργασιακό άγχος (Visser et al., 2003). Το αίσθημα της χαμηλής ασφάλειας της απασχόλησης συνδέεται άμεσα με το αίσθημα της απελπισίας και της αδυναμίας (Fried et al., 2003; Bartram et al., 2012).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.

ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

Το τρίτο κεφάλαιο παραθέτει, εξετάζοντας και πάλι την διεθνή αρθρογραφία και βιβλιογραφία, τις επιπτώσεις που μπορεί να έχουν οι πρακτικές ΔΑΔ στη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Αρχικά γίνεται μια σύγκριση των πρακτικών ΔΑΔ μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, και έπειτα μια ανασκόπηση των επιπτώσεων των πρακτικών ΔΑΔ στη στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων, και στη συνέχεια παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο των παραμέτρων (στάσεων και συμπεριφορών) καθώς και η ανάπτυξη υποθέσεων που προκύπτουν.

3.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα

Στο προηγούμενο κεφάλαιο έγινε μια πολύ σύντομη αναφορά στο υπάρχον υγειονομικό σύστημα στην Κύπρο, το οποίο αποτελείται από δύο παράλληλους τομείς παροχής υπηρεσιών σε σχετικά παρόμοια μεγέθη, τον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, και έχει αναπτυχθεί η σημαντικότητα της συστηματικής ΔΑΔ για όλους τους οργανισμούς (Cylus et al., 2013).

Τα τελευταία χρόνια, οι οργανισμοί τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα έρχονται αντιμέτωποι με μεγάλες προκλήσεις και αλλαγές στο επιχειρησιακό τους περιβάλλον, που επηρεάζουν την επιχειρησιακή τους κουλτούρα.. Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, οι ραγδαίοι ρυθμοί ανάπτυξης της τεχνολογίας, ο ανταγωνισμός, οι εξειδικεύσεις των εργαζομένων και η απαίτηση/αναζήτηση από τους πελάτες ποιοτικότερων υπηρεσιών και προϊόντων, ωθούν τους οργανισμούς και των δύο τομέων στην αναζήτηση καινοτόμων μεθόδων και στρατηγικών πρακτικών ΔΑΔ, αποσκοπώντας στη συνεχή βελτίωση των επιδόσεων τους (Pitelis & Clarke, 1993; Ponak & Thompson, 1995; Towers et al., 2006; Brooks et al., 2011).

Στη βιβλιογραφία παρουσιάζεται μια αντιφατική εικόνα της ομοιότητας έναντι της ανομοιότητας που παρουσιάζουν οι πρακτικές ΔΑΔ στους δύο τομείς. Από τη πλευρά που διέπεται από την ιδεολογία του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) εκφράζεται η ανάγκη για ομοιότητα των δύο τομέων (Harel & Tsafirir, 2001/2002; Savoie, 2006) που βάση της θεσμικής θεωρίας (DiMaggio & Powell, 1983, 1991) υποστηρίζεται ότι οι οργανισμοί στον δημόσιο τομέα υιοθετούν παρόμοιες πρακτικές ΔΑΔ με εκείνες στον ιδιωτικό τομέα, προκειμένου να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της αποτελεσματικότητας και αύξησης του κόστους. Από την άλλη πλευρά, οι οργανισμοί στον δημόσιο τομέα θεωρείται ότι αντιπροσωπεύονται από ένα πιο ήπιο μοντέλο ΔΑΔ με έμφαση στις επιχειρησιακές δραστηριότητες και ενεργό ρόλο στη στρατηγική (Boyne, 2002; Coggburn, 2005; Jarvalt &

Randma-Liiv, 2010), ορίζοντας πρότυπα εκπαίδευσης και ίσων ευκαιριών στον εργασιακό χώρο, που φαίνεται να διαφέρει από την "σκληρή" και τυπική λειτουργία της ΔΑΔ στον ιδιωτικό τομέα. Σύμφωνα με τον George A. Boyne (2002) η κύρια συμβατική διάκριση μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών είναι η ιδιοκτησία. Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι ιδιωτικές επιχειρήσεις ανήκουν σε επιχειρηματίες ή μετόχους, ενώ οι δημόσιοι οργανισμοί ανήκουν συλλογικά σε μέλη της πολιτικής κοινότητας. Η διάκριση αυτή συνδέεται με δύο επιπλέον αντιθέσεις. Οι δημόσιοι οργανισμοί χρηματοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό από τη φορολογία και όχι από τα τέλη που καταβάλλονται απευθείας από τους πελάτες, ενώ τον έλεγχο των οργανισμών στον δημόσιο τομέα έχουν κυρίως οι πολιτικές δυνάμεις και όχι οι δυνάμεις της αγοράς. Με άλλα λόγια, οι πρωτογενείς περιορισμοί επιβάλλονται από το πολιτικό και όχι από το οικονομικό σύστημα.

Οι περισσότερες μελέτες ΔΑΔ επικεντρώνονται σε ιδιωτικούς οργανισμούς (Routsma et al., 2006; Bjorkman and Budhwar, 2007) ή μεγάλες επιχειρήσεις, χωρίς να προσδιορίζεται ο τομέας που εκπροσωπούν (Stavrou-Costea, 2002; Brewster et al., 2004; Vanhala & Stavrou, 2013). Η μελέτη των οργανισμών του δημόσιου τομέα φαίνεται να βρίσκεται σε δευτερεύουσα θέση και τα αποτελέσματα είναι ασυνεπή. Για παράδειγμα, οι Boyne et al. (1999) αποκαλύπτουν σημαντικές διαφορές στις πολιτικές και πρακτικές ΔΑΔ μεταξύ των οργανισμών δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, αντίθετα τα αποτελέσματα που αναφέρθηκαν από τους Stavrou et al. (2007) μιλούν για ομοιότητες μεταξύ των δύο τομέων, ενώ οι Vanhala et al. (2006) αναφέρονται τόσο στις ομοιότητες όσο και στις διαφορές των δύο τομέων. Επιπλέον, όπως αναφέρεται σε προηγούμενο κεφάλαιο, στην Κύπρο υπάρχει ένα ερευνητικό κενό όσον αφορά τη μελέτη της ΔΑΔ τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, και ιδιαίτερα στον χώρο της υγείας, και στη σύγκριση των δύο αυτών κατηγοριών. Έτσι μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση προκύπτει:

Υπόθεση 1 : Στον ιδιωτικό τομέα οι πρακτικές ΔΑΔ υλοποιούνται σε μεγαλύτερο βαθμό σε σύγκριση με τον δημόσιο τομέα.

3.2. Οι Επιπτώσεις της ΔΑΔ στη Στάση και τη Συμπεριφορά των Εργαζομένων

Η Dr Eun Mi Chang (2005) έχει εξετάσει τις πρακτικές ΔΑΔ ως σύνολο, τη θεωρία κινήτρων και τη μεθοδολογία της έρευνας, οι οποίες μετρήθηκαν σε οργανωσιακό επίπεδο και συσχέτισε τη σημαντική αλληλεπίδραση σε σχέση με τους εργαζομένους. Η σχέση των εργαζομένων με

τον οργανισμό τους διαμορφώνεται από τις ενέργειες της ΔΑΔ, όπως την επιλογή ΑΔ, την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, την αξιολόγηση της απόδοσης, την παρακίνηση και τα συστήματα ανταμοιβών, την επικοινωνία, συμμετοχή και εμπλοκή, και τα οφέλη της διοίκησης, μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοήσουν τους όρους απασχόλησής τους (Rousseau & Geller, 1994). Έχει αποδειχτεί ότι όταν ένας οργανισμός που επενδύει στις σχέσεις του με τους εργαζόμενους και τις καλλιεργεί, τότε παρατηρείται σημαντική βελτίωση στις παρεχόμενες υπηρεσίες. Οι Schneider και Bowen (1995) και Schneider et al. (1998), υποστηρίζουν στις εργασίες τους ότι οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι ο οργανισμός που εργάζονται τους παρέχει ένα υποστηρικτικό περιβάλλον εργασίας, και αντιλαμβάνονται τη φιλοδοξία του οργανισμού για παρεχόμενες υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και αριστείας, είναι συχνά πιο πρόθυμοι να παρέχουν στους πελάτες τους την καλύτερη εξυπηρέτηση. Όταν ο πελάτης έρχεται σε επαφή με ικανοποιημένους και ενθουσιώδεις εργαζομένους, οι αντιλήψεις του για τις παρεχόμενες υπηρεσίες είναι πιθανότερο να αντικατοπτρίσουν την θετική αυτή συμπεριφορά.

Όταν οι εργαζόμενοι πιστέψουν ότι ο οργανισμός τους έχει δεσμευτεί με τα προγράμματα ΔΑΔ, τότε μπορούν και να πιστέψουν και στη δέσμευση του οργανισμού προς τους ίδιους τους εργαζομένους (Eisenberger et al., 1990; Eder & Eisenberger, 2008), αναπτύσσοντας θετική στάση και συμπεριφορά προς τον οργανισμό. Οι επιπτώσεις στη στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων από τις πρακτικές ΔΑΔ, όπως η επαγγελματική ικανοποίηση, η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη, ο κινισμός των εργαζομένων, η φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά, η απόδοση και η πρόθεση για αποχώρηση, είναι παράμετροι που μπορούν να μετρηθούν και να αξιολογηθούν.

Η μέτρηση των πρακτικών ΔΑΔ βάση της αντίληψης των εργαζομένων είναι καίριας σημασίας για την εξέλιξη των οργανισμών. Η προώθηση των θέσεων εργασίας, η μεθοδολογία και σχεδιασμός των συνεντεύξεων πρόσληψης, οι παρατηρήσεις που διατυπώθηκαν κατά την εκτέλεση της αξιολόγησης, τα συστήματα αποζημίωσης, και όλα τα ισχυρά μηνύματα που οι εργαζόμενοι λαμβάνουν σχετικά με το τί αναμένει ο οργανισμός από αυτούς και τί πρέπει να αναμένουν ως αντάλλαγμα, δείχνουν πόσο σημαντικό ρόλο εξυπηρετούν οι πρακτικές ΔΑΔ ως αποστολείς μηνυμάτων, διαμορφώνοντας τους όρους των ψυχολογικών συμβάσεων (Wright et al., 2003; Rousseau & Wade-Benzoni, 1994).

Πρακτικές ΔΑΔ όπως η επιλογή ΑΔ, η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, η αξιολόγηση της απόδοσης, η παρακίνηση και τα συστήματα ανταμοιβών, η επικοινωνία,

συμμετοχή και εμπλοκή, ασκούν σημαντικές επιπτώσεις στον κύκλο εργασιών των εργαζομένων και τη παραγωγικότητα τους, όπως επίσης και στις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες οικονομικές επιδόσεις του οργανισμού. Οι πρακτικές ΔΑΔ επηρεάζουν περισσότερο την οργανωσιακή απόδοση, εφόσον ενσωματώνονται και υλοποιούνται από κοινού, και έχει αποδειχθεί ότι οι πρακτικές ΔΑΔ που επικεντρώνονται στους εργαζομένους μπορούν να βελτιώσουν την οργανωσιακή απόδοση (Huselid, 1995; Becker & Gerhart, 1996; Delery, 1998; Appelbaum et al., 2000). Σε έρευνα του ο Huselid (1995) ανέλυσε την επίπτωση που έχουν οι πρακτικές ΔΑΔ στον οργανισμό ως ένα σύστημα, και διαπίστωσε την ισχυρή σχέση της υψηλής εμπλοκής των πρακτικών ΔΑΔ με την οργανωσιακή απόδοση.

3.3. ΔΑΔ και Στάση των Εργαζομένων

3.3.1. Επαγγελματική Ικανοποίηση

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί την πλέον ερευνηθείσα έννοια στον τομέα της οργανωσιακής συμπεριφοράς και ψυχολογίας. Ο πιο διαδεδομένος ορισμός της επαγγελματικής ικανοποίησης έχει δοθεί από τον Locke (1976) ο οποίος ορίζει την επαγγελματική ικανοποίηση ως μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας ενός ατόμου, ή την επαγγελματική του εμπειρία (Haque & Taher, 2008; Absar et al., 2010). Οι οργανισμοί και ειδικά οι διαχειριστές θα πρέπει να γνωρίζουν και να αναγνωρίζουν τις διαφορές ως προς τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τους στόχους των εργαζομένων, επειδή κάθε εργαζόμενος είναι μοναδικός με πολλούς τρόπους. Ως εκ τούτου θα ήταν χρήσιμο για τους διαχειριστές να επικεντρώνονται περισσότερο στις πρακτικές παρακίνησης του προσωπικού. Σε γενικές γραμμές, επαγγελματική ικανοποίηση, ορίζεται ως η στάση που κρατούν οι εργαζόμενοι όσον αφορά τη θέση εργασίας τους, και το βαθμό επιρροής τους από τις ενδογενείς ή εξωγενείς πτυχές της εργασίας τους, για παράδειγμα την ποιότητα της σχέσης των υφιστάμενων με τους προϊσταμένους τους, την ποιότητα του περιβάλλοντος εργασίας και το βαθμό εκπλήρωσης του έργου τους (Bhuiyan & Menguc, 2002). Η δημοτικότητα της πηγάζει από τον βασικό ρόλο που διαδραματίζει σε πολλές θεωρίες και μοντέλα οργανωσιακών πρακτικών και διεργασιών, τις ατομικές στάσεις και συμπεριφορές. Είναι μια ευρέως διαδεδομένη πεποίθηση ότι ένας ικανοποιημένος και ευτυχισμένος εργαζόμενος είναι ένας παραγωγικός εργαζόμενος, και η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας τρόπος μέτρησης της ευτυχίας στην εργασία (Patterson et al., 2010).

Η επαγγελματική ικανοποίηση εμπλέκει τα συναισθήματα των εργαζομένων, αυτό δηλαδή που αισθάνονται για τον οργανισμό τους, με την γνωστική λειτουργία που προκύπτει από την αξιολόγηση της κατάστασης, σε μια αλληλεπίδραση σκέψεων και συναισθημάτων (Judge et al., 2001). Μπορεί να θεωρηθεί σαν μια συνολική αξιολόγηση της εργασίας η οποία περιλαμβάνει πολλές πτυχές, όπως την ικανοποίηση από τις αμοιβές, την αναγνώριση, την προώθηση, τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους αλλά και τον ίδιο τον οργανισμό.

Αντανακλάται σε ένα ισχυρό κλίμα ΔΑΔ και σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη, που με τη σειρά της παράγει θετικά συναισθήματα (Zhang & Agarwal, 2009; Rhoades & Eisenberger, 2002). Σε αντίθεση, ένα ασθενές κλίμα ΔΑΔ υποστηρίζει τις αντιλήψεις της αδικίας, έτσι τα συστήματα ΔΑΔ τοποθετούνται στην ευρύτερη περιοχή της ρύθμισης της δικαιοσύνης μέσα στους οργανισμούς (Frenkel et al., 2011).

Μελέτες δείχνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με τις Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης (ΕΠΥΑ) (Macky & Boxall, 2007; Macky & Boxall, 2008; Young et al., 2010), οι οποίες επιδιώκουν την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης μέσω επενδύσεων στο ανθρώπινο κεφάλαιο (Pfeffer 1996; Guest, 1997; Burke, 2006; Chuang et al., 2014). Στοχεύουν στη δέσμευση των εργαζομένων μέσω της ενεργής συμμετοχής τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, την εκτεταμένη εκπαίδευση και την υψηλή ποιότητα εργασίας, επιφέροντας μεγαλύτερη συναισθηματική δέσμευση (Pfeffer 1998; Ang et al., 2013). Οι Liden et al. (2000), υποστηρίζουν ότι όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται πως οι ενέργειες τους ασκούν επιρροή στις στάσεις και τα αποτελέσματα που επηρεάζουν τη λειτουργία του οργανισμού και η εργασία τους αποκτά νόημα, τότε αισθάνονται ότι έχουν πιο ενεργό ρόλο στον οργανισμό και ως εκ τούτου αναπτύσσουν μια αίσθηση ικανοποίησης από την εργασία τους, μειώνεται το αίσθημα της εθελοντικής αποχώρησης από την εργασία (Harter et al., 2002), ενώ αντίθετα το αυξημένο αίσθημα επαγγελματικής δυσαρέσκειας αυξάνει τις προθέσεις για παραίτηση (Griffeth et al., 2000), απόσυρση και αποστασιοποίηση (Sarker et al., 2003; Hom & Griffeth, 1991), και μειώνει την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα.. Είναι στάση άμεσα συνδεδεμένη με την οργανωτική δέσμευση (Brown, 2004), και επηρεάζει, αν όχι όλες, τις περισσότερες από τις διάφορες στάσεις, τις προθέσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων (Boles et al., 2007).

Σε μελέτη τους για διερεύνηση των παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης και της ηθικής των νοσηλευτών, οι Nolan et al. (1998) διαπίστωσαν ότι η αύξηση του φόρτου εργασίας

αποτελεί σημαντικό πρόβλημα και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η μείωση της αυτονομίας των νοσηλευτών και η αύξηση των προβλημάτων έχει αρνητική επίπτωση στην εργασιακή ικανοποίηση και την ηθική των νοσηλευτών. Οι Pinar και Arıkan (1998) επισήμαναν σημαντικές διαφορές μεταξύ του επιπέδου μόρφωσης και της εργασιακής ικανοποίησης, ενώ φάνηκε ότι όσο αυξάνεται το εκπαιδευτικό επίπεδο, αυξάνεται αντίστοιχα και το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Σε ανασκόπηση τους οι Pasaoglu και Tonus (2014), βρήκαν σημαντική διαφορά μεταξύ της ηλικίας των εργαζομένων στις υπηρεσίες υγείας και την εργασιακή τους ικανοποίηση, εξέφρασαν ότι το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης αυξάνει παράλληλα με την αύξηση της ηλικίας. Επίσης φαίνεται ότι όσο αυξάνει ο χρόνος προϋπηρεσίας σε ένα νοσοκομείο, και τα χρόνια εμπειρίας των νοσηλευτών, μεγαλώνει και το επίπεδο της εργασιακής τους ικανοποίησης και οι νοσηλευτές με το χαμηλότερο επίπεδο ικανοποίησης ήταν αυτοί με εμπειρία από 1-5 χρόνια.

Βάση της παραπάνω ανάλυσης προκύπτουν οι εξής υποθέσεις :

Υπόθεση 2: Οι πρακτικές ΔΑΔ συσχετίζονται θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών.

3.3.2. Οργανωσιακή Δέσμευση

"Να είστε πιστοί στον οργανισμό σας, και ο οργανισμός σας θα είναι πιστός σε εσάς", μια εμβληματική ιδεολογία του περασμένου αιώνα (Mowday, 1982) που προφανώς υποτιμά την πολυπλοκότητα που εμπλέκει η στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων προς και εντός του οργανισμού τους.

Στην βιβλιογραφία έχουν χρησιμοποιηθεί διάφορες έννοιες για την οργανωσιακή δέσμευση. Ωστόσο στη συσχέτιση της με τις πρακτικές ΔΑΔ της δίνεται η έννοια της συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης. Αυτό το είδος δέσμευσης αναφέρεται στην ανάπτυξη από τους εργαζόμενους ενός αισθήματος στοργής προς τον οργανισμό, το οποίο αντικατοπτρίζεται σε μια επιθυμία για επίτευξη των στόχων του οργανισμού, και ένα αίσθημα υπερηφάνειας για την συμμετοχή τους σε αυτόν τον οργανισμό (Cohen, 2003). Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την επιχειρησιακή απόδοση ενός οργανισμού, όπως έχουμε δει και πιο πάνω, είναι οι ανθρώπινοι πόροι. Ως εκ τούτου, και η ανάπτυξη της οργανωσιακής δέσμευσης χρειάζεται αποτελεσματικές πρακτικές ΔΑΔ. Στην οργανωσιακή συμπεριφορά και την βιομηχανική και οργανωσιακή ψυχολογία, η οργανωσιακή δέσμευση είναι η προσκόλληση των εργαζομένων στον οργανισμό τους.

Προβλέπει τις εργασιακές μεταβλητές, όπως την πρόθεση για αποχώρηση, την αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη και την εργασιακή απόδοση.

Η οργανωτική δέσμευση είναι ένας δείκτης που μαρτυρά κατά πόσο οι πρακτικές ΔΑΔ που χρησιμοποιούνται σε ένα οργανισμό προωθούν τους ψυχολογικούς δεσμούς μεταξύ των οργανωσιακών στόχων και των στόχων των εργαζομένων. Είναι ένα άυλο αποτέλεσμα ενός συστήματος ΔΑΔ που είναι σημαντικό να μπορέσει να διατηρήσει και να εκμεταλλευτεί το ΑΔ του στο μέγιστο βαθμό και σε βάθος χρόνου (Ahmad & Schroeder, 2003).

Έχει οριστεί ως μια ψυχολογική κατάσταση που συνδέει τους εργαζόμενους με τον οργανισμό, μειώνοντας τα φαινόμενα πρόθεσης για αποχώρηση (Allen & Meyer, 1990), και ως νοοτροπία λαμβάνει διάφορες μορφές και συνδέει τον κάθε εργαζόμενο σε μια πορεία δράσης στοχευμένης στην επίτευξη συγκεκριμένου στόχου (Meyer & Herscovitch, 2001). Είναι η ισχύς της ταυτότητας του κάθε εργαζομένου κατά τη συμμετοχή του σε έναν οργανισμό και χαρακτηρίζεται από τις πεποιθήσεις του και την αποδοχή των στόχων και των αξιών του, την προθυμία του για εξάσκηση προσπάθειας και την ισχυρή του επιθυμία να διατήρηση την ιδιότητα του ως μέλος του οργανισμού.

Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη (POS) καθοδηγεί και την δέσμευση του οργανισμού προς τους εργαζομένους του. Συγκεκριμένα η POS αναφέρεται στο βαθμό αντίληψης του οργανισμού για την αξία της εισφοράς των εργαζομένων και την ευημερία τους (Eisenberger et al., 1986). Τέλος η θεωρία των ψυχολογικών συμβάσεων αναφέρεται στα έμμεσα, αμοιβαία δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται μέσα σε αυτή τη σχέση ανταλλαγής (Rousseau, 1995), και μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για την κατανόηση της δέσμευσης (Rousseau & Wade-Benzoni, 1995). Κάθε προοπτική υποδηλεί ότι η οργανωσιακή δέσμευση εξαρτάται από τις ανταλλαγές μέσα στον οργανισμό. Ευνοϊκότερες ανταλλαγές θα πρέπει να ενισχύσουν τη σχέση των εργαζομένων με τον οργανισμό και να αυξήσουν και το αίσθημα δέσμευσης.

Το ενδιαφέρον για θέματα που σχετίζονται με την οργανωσιακή δέσμευση στο τομέα της νοσηλευτικής άρχισε να εμφανίζεται στη νοσηλευτική βιβλιογραφία τις τελευταίες τρεις δεκαετίες (Zangaro, 2001). Ο Steers (1977) σε μια περιγραφική του μελέτη ανάμεσα σε μείγμα νοσηλευτών, συσχετίζει τα χρόνια υπηρεσίας και την ηλικία των νοσηλευτών με την επαγγελματική ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση. Την ίδια εποχή οι Slavitt et al. (1978), βρίσκουν ότι η ηλικία, η εκπαίδευση και η αυτονομία διαδραματίζουν σημαντικό

ρόλο στην οργανωσιακή δέσμευση των νοσηλευτών. Ο Price (2009) υποστηρίζει ότι οι πρώιμοι οργανωτικοί θεωρητικοί της νοσηλευτικής δεν είχαν κατανοήσει τη μοναδικότητα του χαρακτήρα των σύγχρονων και των μελλοντικών γενεών των ομάδων των νοσηλευτών, και ότι οι πολυπαραγοντικές επιδράσεις επηρεάζουν τη καριέρα αλλά και την οργανωσιακή δέσμευση τους. Μεταβλητές όπως το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, η ενδυνάμωση, προσωπικές και οικογενειακές ανάγκες, ευκαιρίες μάθησης, εργασιακή ικανοποίηση, συνταξιοδότηση και χρηματικά οφέλη, ο τρόπος παροχής της περίθαλψης στους ασθενείς, πολιτισμικοί παράγοντες και η σχέση με τη διοίκηση και τους συναδέλφους, σχετίζονται άμεσα με την οργανωσιακή δέσμευση των νοσηλευτών (Price & Mueller, 1981; Steinhaus, 1993; McNeese-Smith, 1995; Chen & Francesco, 2000; Fang, 2001; McNeese-Smith, 2001; Wagner, 2007).

Το 2007 ο Wagner σε μια εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με την οργανωσιακή δέσμευση των νοσηλευτών, την προσδιορίζει ως ένα σημαντικό προγνωστικό παράγοντα της πρόθεσης για αποχώρηση, ειδικά στους κύκλους των νοσηλευτών. Το νοσηλευτικό προσωπικό έχει την τάση να μεταβάλλει τις ανάγκες της σταδιοδρομίας του στα διάφορα ιεραρχικά στάδια από τα οποία περνά δημιουργώντας ένα χάσμα μεταξύ των αναγκών σταδιοδρομίας και των αναπτυξιακών προγραμμάτων των οργανισμών με αποτέλεσμα την αρνητική επίδραση στην οργανωσιακή τους δέσμευση (Chan, 2004).

Βάση της παραπάνω ανάλυσης προκύπτουν οι εξής υποθέσεις :

Υπόθεση 3: Οι πρακτικές ΔΑΔ συσχετίζονται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση των νοσηλευτών.

3.3.3. Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη (POS)

Η σωστή διαχείριση των πρακτικών ΔΑΔ ασκεί σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη του αισθήματος της Αντιληπτής Οργανωσιακής Υποστήριξης (POS) η οποία είναι το αποτέλεσμα των γενικευμένων πεποιθήσεων των εργαζομένων σχετικά με το βαθμό που ο οργανισμός τους και η ΔΑΔ εκτιμά τη συμβολή τους και νοιάζεται για την ευημερία τους (Eisenberger et al., 1986; Shore & Shore, 1995; Rhoades & Eisenberger 2002). Μία θεωρία που βασίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και τις υποχρεώσεις μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζομένων (Golparvar et al., 2009). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, όταν ο οργανισμός αναγνωρίζει τη συνεργασία και τις προσπάθειες των εργαζομένων του, και επενδύει στην ευημερία τους, τότε και αυτοί αισθάνονται ότι υποστηρίζονται από τον οργανισμό (Eisenberger & Eder, 2008). Σε έρευνα τους οι Shore και Shore (1995) και Rhoades και Eisenberger (2002), προσδιόρισαν την αμεροληψία, την υποστήριξη του οργανισμού, τις

ανταμοιβές, τις ευνοϊκές συνθήκες εργασίας, την ασφάλεια της απασχόλησης, την εκπαίδευση, την προώθηση, την αυτονομία και την αναγνώριση σαν τα οργανωτικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν θετικά τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την οργανωσιακή υποστήριξη, ενισχύοντας τη σχέση τους ανάμεσα στην ενδυνάμωση, τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων (ικανοποίηση από την εργασία, οργανωσιακή δέσμευση, εργασιακή απόδοση και εργασιακό άγχος). Η POS εγγυάται στους εργαζομένους ότι ο οργανισμός τους υποστηρίζει όταν έρχονται αντιμέτωποι με κάποιο πρόβλημα, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και όταν χειρίζονται στρεσογόνες καταστάσεις (David et al., 2007; Ahmadi et al., 2014).

Σύμφωνα με τη θεωρία της οργανωσιακής υποστήριξης, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν POS για να καλύψουν τις κοινωνικό-συναισθηματικές τους ανάγκες που καθορίζονται από την ετοιμότητα της ΔΑΔ να ανταμείψει την αυξημένη προσπάθεια που καταβάλλεται για λογαριασμό του οργανισμού (Eisenberger et al., 1986; Shore & Shore, 1995; Rhoades & Eisenberger 2002), και ειδικά όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι τέτοιες συμπεριφορές και πρακτικές προκύπτουν από εθελοντικές δράσεις του οργανισμού και όχι από εξωτερικούς παράγοντες και πιέσεις, όπως διαπραγματεύσεις με συντεχνίες ή κρατικούς κανονισμούς για θέματα υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων. Μια σχέση που υποκινείται από την νομική, ηθική και οικονομική ευθύνη των οργανισμών για τους εργαζομένους και που ενισχύεται μέσω της ανταλλαγής θετικών αποτελεσμάτων μεταξύ των δύο. Οι Wayne et al. (1997) υποστηρίζουν ότι οι ευκαιρίες ανάπτυξης σηματοδοτούν την αναγνώριση και την εκτίμηση του οργανισμού προς τους εργαζομένους, και την μελλοντική τους υποστήριξη, τονίζοντας τη σημαντικότητα της σχέσης μεταξύ της προώθησης και απόκτησης εμπειριών και της POS. Ομοίως, επιτρέποντας τη συμμετοχή των εργαζομένων σηματοδοτείτε και η εκτίμηση της συνεισφοράς τους.

Καθώς το εργασιακό περιβάλλον γίνεται όλο και πιο ανταγωνιστικό, η ανησυχία των εργαζομένων για το ενδιαφέρον του οργανισμού για τους ίδιους, αλλά και για την ευημερία τους, μεγαλώνει. Δεδομένου ότι η ΔΑΔ δρα ως οργανωτικός διαμεσολαβητής, τότε και η ικανοποίηση των εργαζομένων από τη συμπεριφορά των διαχειριστών μπορεί συμβάλλει σημαντικά στην POS (Eisenberger et al., 2002). Ο τρόπος μεταχείρισης της ΔΑΔ και του οργανισμού έχει μεγάλο αντίκτυπο στον τρόπο που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αυτές τις συμπεριφορές και ανταποδίδουν αναλόγως (Eisenberger et al., 2001). Αυτό το ψυχολογικό συμβόλαιο αυξάνει τη δέσμευση και την εμπλοκή των εργαζομένων. Η απόδειξη της δέσμευσης του οργανισμού προς τους εργαζόμενους αποτελεί και τη βάση για την αντιληπτή

οργανωσιακή υποστήριξη, αυξάνει τη δέσμευση, την ενδυνάμωση και την πίστη των εργαζομένων για ανταμοιβή των προσπαθειών τους (Allen & Meyer, 1996; Stamper & Johlke, 2003), έτσι και ο οργανισμός επιτυγχάνει τους οργανωσιακούς του στόχους. Μια τέτοια ενέργεια αυξάνει την εμπιστοσύνη και τη πίστη των εργαζομένων προς την αμεροληψία του οργανισμού σε μια μακροπρόθεσμη βάση.

Η POS επηρεάζει τις συναισθηματικές αντιδράσεις των εργαζομένων όσον αφορά την εργασία τους, όπως η θετική διάθεση και η ικανοποίηση από την εργασία, η οποία μπορεί και να αλλάξει τη συνολική τους στάση απέναντι στην δουλειά τους. Οι George και Brief (1992) υποστηρίζουν ότι η POS σχετίζεται άμεσα με την υποχρέωση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό. Προκαλεί τους εργαζόμενους να δουλεύουν σκληρά πέραν των ευθυνών που τους έχουν ανατεθεί, όπως να βοηθούν άλλους συναδέλφους, να προστατεύουν τον οργανισμό από διάφορους κινδύνους, αποκτώντας περισσότερες δεξιότητες και γνώσεις και προτείνοντας προτάσεις που θα μπορούσαν να ωφελήσουν τον οργανισμό και την επιτυχία των οργανωσιακών στόχων. Σε οργανισμούς με υψηλά επίπεδα POS έχει φανεί ότι υπάρχουν πολύ μικρά ποσοστά συχνών αδικαιολόγητων απουσιών από την εργασία, εθελοντικής παραίτησης από την εργασία που να οφείλεται στην συμπεριφορά των προϊσταμένων, αργοπορία άφιξης στην εργασία ή μετά από διάλειμμα (Eisenberger et al., 2001), όπως επίσης και μειωμένα φαινόμενα πρόθεσης για αντικατάσταση ή απόλυση των εργαζομένων (Eder & Eisenberger, 2008; Allen et al., 2003; Eisenberger et al., 2002; Rhoades et al., 2001).

Σε έρευνα που διεξήγαγαν σε δύο μεγάλα νοσοκομεία στην Ιταλία οι Battistelli et al. (2015) βρήκαν ότι η συναισθηματική και οργανωσιακή δέσμευση δρα σαν θετικός διαμεσολαβητής στη σχέση μεταξύ POS και της αυτοπεποίθησης των νοσηλευτών. Μία υποστηρικτική οργάνωση ενθαρρύνει τη δημιουργία ενός συναισθηματικού δεσμού με τον οργανισμό και την αίσθηση της μοναδικότητας αυξάνοντας την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων. Έχει φανεί ότι οι διαχειριστές ΑΔ και οι προϊστάμενοι νοσηλευτικοί λειτουργοί μπορούν να ενισχύσουν την POS και την αίσθηση της μοναδικότητας των νοσηλευτών όταν είναι υποστηρικτικοί, χρησιμοποιούν σωστά τις στρατηγικές ενδυνάμωσης, προωθούν την συνεργασία και τη συμμετοχή των υφισταμένων τους στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, μοιράζονται πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τις επιδόσεις τους και βεβαιώνονται ότι οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν τη ποικιλομορφία των καθηκόντων τους (Parker, 2014; Battistelli et al., 2015). Επιπλέον, άλλες έρευνες δείχνουν ότι υποστηρικτικές δράσεις τέτοιου επιπέδου είναι πολύ πιθανόν να παρέχουν στους νοσηλευτές τέτοιους εργασιακούς πόρους που να προωθούν

την εργασιακή τους δέσμευση διευκολύνοντας, στην τελική, την διαδικασία μάθησης και την POS (Shacklock et al., 2014).

Βάση της παραπάνω ανάλυσης προκύπτει ότι:

Υπόθεση 4: Οι πρακτικές ΔΑΔ συσχετίζονται θετικά με την αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη (POS) των νοσηλευτών.

3.3.4. Οργανωσιακός Κυνισμός

Ο κυνισμός δεν είναι κάτι καινούριο. Οι ρίζες του ξεκινούν από την αρχαία Ελλάδα τον 5ο π.Χ αιώνα, με την ίδρυση της Κυνικής φιλοσοφικής σχολής από τον Αντισθένη (Dean et al., 1998). Το 1977 οι Golden et al., μελέτησαν τα θέματα του κυνισμού και τις συνέπειες που μπορούσε να επιφέρει στους οργανισμούς και τους εργαζομένους. Μια έρευνα που επικεντρώθηκε στην παραγωγή της κυνικής γνώσης. Παρά την εκτενή ιστορία του, μόλις πρόσφατα έχει αναδειχθεί ως ένα κομβικό θέμα στην βιβλιογραφία της οργανωσιακής συμπεριφοράς, κι έχει κερδίσει την προσοχή ως μια στάση κατευθυνόμενη προς συγκεκριμένους στόχους (Treadway et al., 2004; Kim et al., 2009). Σήμερα αποτελεί ένα θέμα με πολλές και διαφορετικές πτυχές και εφαρμογές, ειδικά στους κλάδους των κοινωνικών επιστημών, όπως η οργανωσιακή συμπεριφορά, κλπ (Cole et al., 2006; Stanley et al., 2005).

Οργανωσιακός κυνισμός είναι μια πολύπλοκη συμπεριφορά που περιλαμβάνει γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές πτυχές, με αποτέλεσμα την αύξηση του αισθήματος της αδικίας, της δυσπιστίας, και των συναφών δράσεων εναντίον του οργανισμού. Πολλοί μελετητές πιστεύουν ότι ο κυνισμός είναι μια εύπλαστη στάση που διαμορφώνεται σε μεγάλο βαθμό από το πλαίσιο της εργασίας (Andersson & Bateman, 1997; Wanous et al., 2000; Davis & Gardner, 2004; Bommer et al., 2005). Η πρόσφατη οικονομική κρίση και η αύξηση των εταιρικών σκανδάλων έχουν δημιουργήσει ένα ιδανικό περιβάλλον για την ανάπτυξη εργασιακού κυνισμού. Θεωρείται μια αμυντική αντίδραση, δηλαδή οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν κυνισμό ως ασπίδα ενάντια στα συναισθήματα τους που αποτελούν ψυχολογική απειλή, με άλλα λόγια ο κυνισμός επιτρέπει στους ανθρώπους/εργαζομένους να αποστασιοποιούνται και να παραμένουν αδιάφοροι (Cole et al., 2006). Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος με κυνική στάση είναι σε μικρότερο βαθμό συναισθηματικά συνδεδεμένος με τον οργανισμό του, καθώς η δυσaréσκεια του αυτή τον κάνει να πιστεύει ότι δεν θα παραμείνει εκεί για μεγάλο χρονικό διάστημα (Kim et al., 2009).

Από την εμπειρική έρευνα επιβεβαιώνεται ότι τα υψηλά επίπεδα οργανωσιακού κυνισμού αυξάνουν την επαγγελματική εξουθένωση (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003), και τα επίπεδα πρόθεσης για αποχώρηση, και μειώνουν την επαγγελματική ικανοποίηση, τη δέσμευση και την οργανωσιακή εμπιστοσύνη (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; Treadway et al., 2004, Cole et al., 2006; Chiaburu et al., 2013). Σύμφωνα με τον Andersson (1996), οι αντιλήψεις για κακή οργανωσιακή επικοινωνία, άδικη και αγενή διαπροσωπική μεταχείριση, διαχειριστική ανικανότητα και οι οργανωσιακές αλλαγές είναι σημαντικοί παράγοντες που προβλέπεται ότι θα οδηγήσουν σε αύξηση των επιπέδων επαγγελματικού κυνισμού. Μετά από επανειλημμένη έκθεση σε κακοδιαχείριση των προσπαθειών αλλαγής και ένα δυσάρεστο περιβάλλον εργασίας, οι εργαζόμενοι συσσωρεύουν τα αρνητικά συναισθήματα και συμμετέχουν σε υποτιμητική προς τον οργανισμό συμπεριφορά (Wanous et al., 1994; Kuo et al., 2014).

Ο οργανωσιακός κυνισμός επηρεάζει τη στάση των εργαζομένων όχι μόνο προς τον οργανισμό αλλά και τις κοινωνικές ανταλλαγές με τους εκπροσώπους της, όπως τους διαχειριστές ΑΔ, και γενικά τις εποπτικές αρχές. Επιπλέον οι κοινωνικές ανταλλαγές με την ΔΑΔ φαίνεται να είναι ένας από τους κύριους μηχανισμούς μέσω των οποίων ο εργασιακός κυνισμός επηρεάζει έμμεσα τη στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων, ειδικά σε συμπεριφορές διακριτικής ευχέρειας που δεν αποτελούν μέρος των τυπικών προϋποθέσεων εργασίας, άλλα εντούτοις προωθούν την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού (extra-role job performance). Παρόλα αυτά, οι ίδιες οι εποπτικές αρχές μπορούν ενεργά να αναστείλουν αυτή τη μετάδοση των συνεπειών επιδεικνύοντας υψηλά επίπεδα στήριξης, συμβάλλοντας έτσι στην προστασία του οργανισμού από τις απειλές που προέρχονται από τον κυνισμό. Ο οργανωσιακός κυνισμός είναι ένα πρόβλημα που διαπερνά πλέον όλους τους σύγχρονους οργανισμούς, κι έχει τη δύναμη να εξαπλωθεί και σε άλλα μέρη. Ωστόσο, έχει αποδειχτεί ότι υπάρχουν οργανωσιακές στρατηγικές που διατίθενται για τους οργανισμούς και που έχουν την ικανότητα να μειώσουν τις βλαβερές επιπτώσεις του κυνισμού (Neves, 2012).

Σε πρόσφατη έρευνα που διεξήγαγε ανάμεσα σε 199 νοσηλευτές σε νοσοκομείο της Τουρκίας, ο Kocoglu (2014) απέδειξε ότι ο οργανωσιακός κυνισμός έχει ισχυρή επίδραση στην εργασιακή αποξένωση (αναφέρεται στο διαχωρισμό των πραγμάτων που φυσιολογικά ανήκουν μαζί, ή τη θέσπιση ανταγωνισμού ανάμεσα σε πράγματα που είδη βρίσκονται σε αρμονία) (Mandel & Novack, 2011), άρα η εργασιακή αποξένωση αυξάνεται όσο αυξάνεται και ο οργανωσιακός κυνισμός. Επιπλέον διαφάνηκε η έντονη σχέση του εργασιακού άγχους

και του οργανωσιακού κυνισμού , γεγονός που φανερώνει ότι όσο αυξάνονται τα επίπεδα εργασιακού άγχους για τους νοσηλευτές, αυξάνεται και ο οργανωσιακός κυνισμός.

Σε άλλη έρευνα οι Greenglass και Burke (2003) διατύπωσαν ότι κυνισμός μαζί με το θυμό και τη συναισθηματική εξάντληση αποτελούν το δομικό μοντέλο μια λανθάνουσας μεταβλητής που ονομάζεται θλίψη (distress) και στην υπόθεση τους ότι το φόρτο εργασίας των νοσηλευτών μπορεί να οδηγήσει σε ανάπτυξη αισθημάτων θλίψης (κυνισμός, θυμός και συναισθηματική εξάντληση), μείωση της αίσθησης της επαγγελματικής αποτελεσματικότητας και κατάθλιψη, υποστηρίζονται μερικώς από τα δεδομένα της έρευνας τους. Το γεγονός ότι ο κυνισμός μαζί με τον θυμό και τη συναισθηματική εξάντληση ενεργοποιούν τη θλίψη, υπογραμμίζει τη σημασία της μελέτης των προτύπων αρνητικών αντιδράσεων και των συνεπειών τους. Η συναισθηματική υποστήριξη μπορεί να μειώσει τον εργασιακό κυνισμό και το αίσθημα θυμού στη σχέση μεταξύ των νοσηλευτών και του οργανισμού, όπου οι νοσηλευτές έρχονται αντιμέτωποι με μεγάλο φόρτο εργασίας.

Βάση της παραπάνω ανάλυσης προκύπτει ότι:

Υπόθεση 5: Οι πρακτικές ΔΑΔ συσχετίζονται αρνητικά με τον οργανωσιακό κυνισμό των νοσηλευτών.

3.4. ΔΑΔ και Εργασιακή Συμπεριφορά

3.4.1. Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά (OCB)

Η Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά (OCB) είναι μια σχετικά καινούρια έννοια που εξετάζεται στο πλαίσιο της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς. Η κύρια έρευνα σε αυτό το τομέα έλαβε χώρα τη δεκαετία του 1990 και συνεχίζεται με σταθερούς ρυθμούς (Bukhari, 2008). Είναι συμπεριφορές των εργαζομένων με συστατικά της λεγόμενης θετικής κοινωνικής συμπεριφοράς, που πάει πέραν των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων τους, δηλαδή πέραν των παραδοσιακών δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τις τυπικές απαιτήσεις του ρόλου των εργαζομένων (in-role job performance) και αναφέρεται σε εποικοδομητικές ή συνεταιριστικές χειρονομίες που δεν είναι υποχρεωτικές, αλλά συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού, είναι διακριτές αλλά εκτός του πλαισίου του επίσημου συστήματος ανταμοιβών του οργανισμού (Konovsky & Pugh, 1995; Organ, 1998; Hoffman et al., 2007). Οι Jacqueline et al. (2004) αναφέρουν ότι η OCB είναι συμπεριφορά που δεν αποτελεί μέρος των τυπικών προϋποθέσεων εργασίας, άλλα εντούτοις προωθεί την αποτελεσματική λειτουργία του

οργανισμού (extra-role job performance), και είναι πρακτική που εξαρτάται αποκλειστικά από την συναίνεση των εργαζομένων, και κατά συνέπεια του οργανωσιακού περιβάλλοντος.

Συνήθως οι εργαζόμενοι που επιδίδονται σε OCB είναι εκείνοι που προσφέρουν πάντα κάτι παραπάνω, από αυτό που απαιτείται, για να επιτύχουν τους οργανωσιακούς στόχους, και ως εκ τούτου συμβάλλουν και στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Η πιο δημοφιλής σύλληψη του OCB είναι το μοντέλο των πέντε διαστάσεων που προτείνει ο Organ (1998), και αποτελείται από τον αλτρουισμό, την ευσυνειδησία, την ευγένεια, την πολιτική αρετή και τη φιλοτιμία.

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και αφοσιωμένοι στον οργανισμό τους, και αισθάνονται ότι τυγχάνουν δίκαιης αντιμετώπισης, τότε είναι πιθανόν να αναπτύξουν OCB (Taber & Alliger, 1995). Συνεπώς η OCB είναι ένας σημαντικός μηχανισμός που συνδέει τις συμπεριφορές των εργαζομένων, όπως την εργασιακή δέσμευση και ικανοποίηση, και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Organ et al., 2006; Patterson et al., 2010).

Δύο από τις πιο συχνά αναφερθείσες διαστάσεις της OCB είναι ο αλτρουισμός και η ευσυνειδησία. Ο αλτρουισμός αναφέρεται ως η διακριτική προσφορά βοήθειας, η παροχή βοήθειας σε συναδέλφους σε ότι αφορά την εργασία τους, όταν αυτοί απουσιάζουν από τη δουλειά τους ή έχουν ένα βαρυφορτωμένο πρόγραμμα, είναι προσεκτικοί ώστε η συμπεριφορά τους να μην επηρεάζει την απασχόληση των υπολοίπων, και παρέχουν βοήθεια και υποστήριξη σε νέους υπαλλήλους/συναδέλφους. Πολλές φορές ξεπερνά τις απαιτήσεις της εργασίας για να βοηθήσει τους άλλους συναδέλφους με τους οποίους το άτομο έρχεται σε επαφή (Redman & Snape, 2005). Τέτοιες συμπεριφορές μπορούν να ωφελήσουν συγκεκριμένα άτομα, αν και έμμεσα μπορούν να ωφελήσουν και τον οργανισμό αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα της ομάδας (Snape & Redman, 2010). Ο Todd (2003) διαπίστωσε ότι ο αλτρουισμός αντικατοπτρίζει τη προθυμία των εργαζομένων να βοηθήσουν τους συναδέλφους τους με ανιδιοτέλεια προς τον οργανισμό. Ο αλτρουισμός και η συμπόνια μπορούν να προκύψουν ως φυσική συνέπεια των εμπειριών της ενότητας και της ομαδικότητας (Vieten et al., 2006). Το σύστημα λειτουργεί πιο αποδοτικά επειδή ένας εργαζόμενος μπορεί να χρησιμοποιήσει τον ελεύθερο του χρόνο και τις γνώσεις του για να βοηθήσει κάποιον άλλο σε ένα επείγον περιστατικό (Yen & Neihoff, 2004), που έχει σχέση με την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και συνεργασία, επιτρέποντας στους εργαζόμενους να αυξήσουν το γνωστικό τους επίπεδο.

Οι Konovsky και Organ (1996) αναφέρουν ότι η *ευσυνειδησία* είναι σημαντικά αλληλένδετη με όλες τις διαστάσεις της OCB. Οι εργαζόμενοι που επιδεικνύουν ευσυνειδησία φροντίζουν να ενημερώνονται και να εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους σχετικά με τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρει ο οργανισμός τους (Yen & Neihoff, 2004). Είναι μια διακριτική συμπεριφορά που υπερβαίνει τις βασικές απαιτήσεις του οργανισμού για υπακοή στους κανόνες εργασίας, τη συμμετοχή και την απόδοση (Redman & Snape, 2005), τη διεξοδική τήρηση των κανονισμών και διαδικασιών του οργανισμού, ακόμα και όταν κανείς δεν παρακολουθεί. Η ευσυνειδησία δίνει έμφαση στην υπευθυνότητα και την αφοσίωση, και είναι πιθανόν να αποτελεί τη βάση για τις διαπροσωπικές σχέσεις και παροχή βοήθειας, με πρωτοβουλίες για συμμετοχή σε συμπεριφορές προς το συμφέρον του οργανισμού, και της οργανωσιακής απόδοσης (King et al., 2005).

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για τους οποίους οι συμπεριφορές αυτές μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση του οργανισμού. Βάση της θεωρίας της κοινωνικής ανταλλαγής του Blau (1964), η OCB βελτιώνει την απόδοση της ομάδας αφού παροτρύνει τη συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων. Η συνεργασία αυτή δίνει το χρόνο στους διαχειριστές να ασχοληθούν με πιο σημαντικά πράγματα, αφού δεν χρειάζεται να παρέμβουν, και βοηθά επίσης στο συντονισμό των δραστηριοτήτων μεταξύ των μελών μιας ομάδας καθώς και την συνεργασία με άλλες ομάδες (Podsakoff et al., 1997). Σε μετά-ανάλυση τους οι Organ και Ryan (1995) και σε πιο πρόσφατη οι Organ, Podsakoff και MacKenzie (2006), έδειξαν ότι η OCB συσχετίζεται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση, την αντιληπτή δικαιοσύνη, την οργανωσιακή δέσμευση και την υποστηρικτική ηγεσία.

Στους περισσότερους οργανισμούς υγείας οι νοσηλευτές αποτελούν τη σημαντικότερη ομάδα εργασίας, διαδραματίζοντας ζωτικό ρόλο για τη βελτίωση αυτών των οργανισμών (Dehghan et al., 2005). Η εργασιακή ικανοποίηση, η εποπτική υποστήριξη, η συμμετοχική εργασία και η οργανωσιακή δικαιοσύνη επιδρούν σημαντικά στην OCB των νοσηλευτών (Chu et al., 2005; Chu et al., 2006; Chang & Chang, 2010). Ο Erturk (2007) δηλώνει ότι η σχέση μεταξύ οργανωσιακής δικαιοσύνης και OCB ασκεί πλήρες διαμεσολαβητικό ρόλο, έτσι προκύπτει ότι η OCB μπορεί να επηρεάσει τη λειτουργία του εργατικού δυναμικού σε ένα νοσοκομείο.

Οι Kidder και Mclean (1993) έδειξαν ότι τα δημογραφικά στοιχεία, όπως το φύλο των εργαζομένων, δεν σχετίζονται με την ανάπτυξη OCB, αλλά οι Park και Yoon (2009) επαληθεύουν την υπόθεση ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη και αποτελεσματικότητα σε οργανισμούς παροχής υγειονομικής φροντίδας επιδρούν άμεσα στην OCB των εργαζομένων.

Η επαγγελματική ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση επιδρούν στη OCB (Park et al., 2009). Οι Dargahi et al. (2012) σε έρευνα που διεξήγαγαν σε 510 νοσηλευτές σε 15 νοσοκομεία στο Ιράν, έδειξαν ότι η ανάπτυξη OCB σχετίζεται με την θέση εργασίας, την υποστήριξη των εποπτικών αρχών και τη φιλοτιμία των νοσηλευτών.

Βάση της παραπάνω ανάλυσης προκύπτει η υπόθεση :

Υπόθεση 6: Οι πρακτικές ΔΑΔ συσχετίζονται θετικά με τη φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά των νοσηλευτών.

3.4.2. Εργασιακή Απόδοση

Δεδομένου ότι το πνευματικό κεφάλαιο είναι ζωτικής σημασίας για τη διαρκή επιτυχία κάθε οργανισμού, η δημιουργία, η συσσώρευση και η αναδημιουργία πρέπει να αποτελούν κύριο μέλημα των ανώτατων διοικητικών στελεχών και ειδικά των διαχειριστών ΑΔ, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την απόδοση των εργαζομένων (Yang & Lin, 2009). Όταν ένα σύστημα ΑΔ είναι αδύναμο τότε και το μήνυμα που θα στείλουν οι πρακτικές ΔΑΔ θα είναι ασαφές και θα υπόκειται σε μεμονωμένη ερμηνεία που θα οδηγήσει στην ασυνέπεια των πρακτικών επηρεάζοντας την απόδοση των εργαζομένων (Bartram, Stanton & Leggat, 2007). Ο ορισμός της απόδοσης δεν περιλαμβάνει τα αποτελέσματα της συμπεριφοράς των εργαζομένων, αλλά μόνο τη συμπεριφορά τους. Η επαγγελματική απόδοση έχει να κάνει με τις συλλογικές συμπεριφορές των εργαζομένων που σχετίζονται με τους οργανωσιακούς στόχους και που είναι υπό τον έλεγχο των εργαζομένων, ή με το πως αντιμετωπίζουν καταστάσεις, πως αντιδρούν οι εργαζόμενοι, και όχι με την παραγωγικότητα ή το αποτέλεσμα που προκύπτει από την εργασία τους (Schuler & Jackson, 1987; Lepak et al., 2006; Aguinis, 2009). Η αντιληπτή εργασιακή απόδοση αντιπροσωπεύει τη γενική πεποίθηση των εργαζομένων σχετικά με τη συμπεριφορά και τη συνεισφορά τους για την επιτυχία του οργανισμού. Οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη και καθιστούν δυνατή την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων είναι η δηλωτική γνώση, δηλαδή τι γνωρίζουν οι εργαζόμενοι το οποίο μπορεί να εκφραστεί προφορικά ή γραπτά, η διαδικαστική γνώση, δηλαδή ο τρόπος με βάση τον οποίο εφαρμόζουν όσα γνωρίζουν, και τα κίνητρα που τους παρέχονται από τον οργανισμό (Campbell, 1990; McCloy et al., 1994).

Οι πρακτικές ΔΑΔ και η αποτελεσματικότητά τους αντανακλάται στην συμπεριφορά των εργαζομένων (Ahmad & Shahzad, 2011; Huselid, 1995). Έρευνες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι πρακτικές ΔΑΔ όπως η επιλογή ΑΔ, η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, η αξιολόγηση της απόδοσης, η παρακίνηση και τα συστήματα ανταμοιβών και η ασφάλιση

στην απασχόληση, έχουν θετική και στατιστικά σημαντική σχέση με την αντιληπτή συμπεριφορά των εργαζομένων. (Carlson et al., 2006; Tessema & Soeters, 2006; Ahmad & Shahzad, 2011).

Η εργασιακή απόδοση είναι το λογικό αποτέλεσμα που συνδέει άμεσα την έκταση της εσωτερικής εφαρμογής με τις πρακτικές ΑΔ. Εσωτερικά ευθυγραμμισμένες πρακτικές ΑΔ λειτουργούν επηρεάζοντας τις ικανότητες, τα κίνητρα και τις ευκαιρίες των εργαζομένων με ένα δυναμικά αρμονικό τρόπο (Delery & Shaw, 2001; Becker & Huselid, 1998; Guest, 1997).

Από το αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη βελτίωση της ποιότητας στην υγειονομική περίθαλψη, προκύπτει και η σημασία της ενίσχυσης της επαγγελματικής απόδοσης των νοσηλευτών, καθώς η συμμετοχή τους στην παροχή φροντίδας στους ασθενείς κατέχει πρωταρχικό ρόλο μέσα στους οργανισμούς υγείας. Οι Schwirian (1978) και McConnel (2003) ορίζουν ότι εργασιακή απόδοση σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης, είναι το πόσο καλά οι νοσηλευτές εκτελούν τα καθήκοντα τους σε σχέση με τα πρότυπα που υπάρχουν. Μέσα από τη βιβλιογραφία προκύπτουν πολλές μεταβλητές που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση των νοσηλευτών, όπως η ηγεσία και δεξιότητες της διαχειριστικής αρχής (McConnell, 2003), το ισορροπημένο φόρτο εργασίας (Reid & Dawson, 2001; Josten et al., 2003), η αναγνώριση επιτευγμάτων (Cronin & Becherer, 1999; Fort & Voltero, 2004), η εργασιακή ικανοποίηση (Scandura & Lankau, 1998), η εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων (Mansoer & Oei, 1999; McConnell, 2003; Tzeng, 2004), ηλικία (Reid & Dawson, 2001), η κοινωνική υποστήριξη (AbuAlRub, 2004), η υποστηρικτική επικοινωνία και ανατροφοδότηση (Fort & Voltero, 2004), και η ολιστική διαχείριση (Meretoja & Leino-Kilpi, 2003; Meretoja et al., 2004).

Σε έρευνα τους οι Al Ahmadi et al. (2009) έδειξαν ότι πτυχιούχοι νοσηλευτές παρουσίασαν χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής απόδοσης από ότι νοσηλευτές χωρίς πτυχίο ή άλλα επιπλέον ακαδημαϊκά προσόντα, και αυτό οφείλεται στις υψηλές προσδοκίες που έχουν ή και την περιορισμένη δυνατότητα για την επαγγελματική τους ανέλιξη. Οι Al-Makhaita et al. (2014) βρήκαν ότι η επαγγελματική απόδοση των νοσηλευτών επηρεάζεται άμεσα από τα επίπεδα άγχους, τα συστήματα βάρδιας και τη μακρόχρονη παραμονή τους σε ένα μόνο πόστο χωρίς αλλαγή.

Βάση της παραπάνω ανάλυσης προκύπτει ότι:

Υπόθεση 7: Οι πρακτικές ΔΑΔ συσχετίζονται θετικά με την εργασιακή απόδοση των νοσηλευτών.

3.4.3. Πρόθεση για Αποχώρηση

Η πρόθεση για αποχώρηση είναι ένα από τα προβλήματα που η ΔΑΔ καλείται να δώσει μεγάλη προσοχή (Peterson, 2004). Ορίζεται ως η επιθυμία, πρόθεση των εργαζομένων να εγκαταλείψουν την τρέχουσα εργασία τους, να διακόψουν την συνεργασία τους και να αποσυρθούν από τον οργανισμό που εργοδοτούνται (Mobley et al., 1979, Price, 2001). Μπορεί επίσης να οριστεί ως η συνειδητή και θεληματική αναζήτηση άλλων ευκαιριών απασχόλησης (Tett & Meyer, 1993). Ο Jaros (1997) υποστηρίζει ότι η πρόθεση των εργαζομένων για αποχώρηση παρουσιάζεται με τρία σημεία, κατά πόσων οι εργαζόμενοι σκέφτονται να παραιτηθούν, εάν ψάχνουν για άλλες ευκαιρίες απασχόλησης και ο σχηματισμός της πρόθεσης για αποχώρηση.

Η παραίτηση είναι η πραγματική πράξη, όπου ο εργαζόμενος αποχωρεί από τον οργανισμό και προχωρεί σε άλλο οργανισμό και καινούριες εργασιακές σχέσεις (Price, 2001), ενώ η πρόθεση για αποχώρηση είναι μια συμπεριφορά των εργαζομένων όπου σκέφτονται αν θα πρέπει να φύγουν και να τερματίσουν την τρέχουσα εργασιακή τους σχέση, και δεν αποτελεί πραγματική δράση για αποχώρηση (Cotton & Tuttle, 1986). Η πρόθεση όμως για αποχώρηση, ειδικά σε περιόδους οικονομικής κρίσης, οδηγεί συνήθως και στο δυσμενές αποτέλεσμα (Zhao et al., 2007).

Οι Joarder et al. (2011) και Mobley (1982) υπέδειξαν ότι η πρόθεση για διακοπή του κύκλου εργασιών μπορεί να παρουσιάζει κάποια πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα. Στα μειονεκτήματα περιλαμβάνονται η καταστροφή του τρέχοντος κοινωνικού δικτύου και η δυσκολία προσαρμογής στην καινούρια οργανωσιακή κουλτούρα, ενώ στα πλεονεκτήματα αναφέρονται η εξέλιξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων, υψηλότερες μισθολογικές προσφορές, ευκαιρίες ανέλιξης και αναγνώρισης.

Η πρόθεση για παραίτηση είναι η τελική φάση πριν από την πραγματική αποχώρηση. Οι Arnold και Feldman (1982), δήλωσαν ότι πρόθεση για αποχώρηση είναι η συμπεριφορά που θα έχει άμεση επίδραση στην πραγματική απόφαση (Masri, 2009). Οι Bigliardi et al. (2005), υποστηρίζουν επίσης ότι ο η παραίτηση επηρεάζεται από τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων από τις εργασιακές συνθήκες ή για άλλους ατομικούς ή προσωπικούς λόγους, όπως η κακή απόδοση. Ο Carmeli (2005), έδειξε ότι η πρόθεση για αποχώρηση ορίζεται ως προγνωστικός δείκτης της πραγματικής αποχώρησης από τον οργανισμό. Οι Mobley et al. (1979), σχολιάζουν ότι η πρόθεση για παραίτηση και η παραίτηση έχουν ζωτική επίδραση στον οργανισμό.

Η ΔΑΔ καλείται να αποτρέψει την πρόθεση των εργαζομένων στον οργανισμό για παραίτηση. Τα ζητήματα που καλείται να επιλύσει αναφέρονται συχνά στην μείωση της εισδοχής προσωπικού στον οργανισμό (των προσλήψεων), στις διαπροσωπικές διαφορές και τη κακή σχέση με τη διαχειριστική αρχή, στην χρήση εποχιακού προσωπικού, στην παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα, τις συνταξιοδοτικές παροχές και την ανάπτυξη δεξιοτήτων (John, 1995), στις χαμηλές μισθολογικές παροχές, την ανεπάρκεια παροχών, στη στασιμότητα της επαγγελματικής ανέλιξης, την έλλειψη συνδικαλιστικής εκπροσώπησης, έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης και κακό περιβάλλον εργασίας (Jeromy, 2001).

Έχει πλέον αναπτυχθεί μια νέα στάση απέναντι στην εργασία και την οικογενειακή μέριμνα κι ευθύνη, και αυτό είναι κάτι που οι διαχειριστές ΑΔ δεν πρέπει να παραγκωνίζουν. Οι άνθρωποι σήμερα δεν αποστασιοποιούνται από τις οικογενειακές τους ανησυχίες και ευθύνες ως εκ τούτου και η συνεχής υπηρεσία τους και σταδιοδρομία σε ένα μόνο οργανισμό γίνεται όλο και πιο σπάνια. Πέραν από την εξασφάλιση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής, αποζητούν και καλύτερες προοπτικές σταδιοδρομίας που θα μπορούν να εξασφαλίζουν τα προς το ζην για αυτούς και την οικογένεια τους (Ron, 1989; Thwala et al., 2012). Σε αυτό το σημείο είναι όπου η ΔΑΔ καλείται να αναθεωρήσει τον επιμερισμό θέσεων εργασίας, τη γονική άδεια, ελαστικότητα του ωραρίου, εκπαίδευση και εκ νέου κατάρτιση, ως μερικά από τα κίνητρα για εξισορρόπηση των ανησυχιών εκτός από την αναθεώρηση των αμοιβών και των παροχών. Οι άνθρωποι ψάχνουν για ένα τρόπο ζωής που να τους προσφέρει νόημα και να είναι λιγότερο περίπλοκο, και αυτός ο νέος τρόπος ζωής έχει πραγματικές επιπτώσεις στο πως ένας εργαζόμενος πρέπει να διαχειρίζεται, να λαμβάνει κίνητρα και να επιβραβεύεται. Η ΔΑΔ έχει καταστεί πολύ πιο περίπλοκη πλέον, παρά όταν οι εργαζόμενοι ασχολούνταν μόνο με την οικονομική τους επιβίωση (Brian, 1994; Myron, 1993).

Όλοι αυτοί οι εμπειρικά διαμορφωμένοι λόγοι παρέχουν τα βασικά για τον έλεγχο των εργαζομένων και την πρόθεση τους για παραίτηση μέσα από την ελαχιστοποίηση της έκτασης και των επιπτώσεων αυτών των διαβαθμισμένων λόγων, εντούτοις, τα εμπειρικά αυτά ευρήματα απαιτούνται από διάφορες αναπτυσσόμενες και συντηρητικές οικονομίες για να εξακριβώσουν τους πραγματικούς παράγοντες που επηρεάζουν την πρόθεση των εργαζομένων για αποχώρηση.

Έρευνες σε νοσοκομεία της Ιαπωνίας έδειξαν ότι μεγάλο ποσοστό των νοσηλευτών εξέφρασε πρόθεση για αποχώρηση, η οποία σχετιζόταν με οργανωσιακούς παράγοντες, όπως την έλλειψη του αισθήματος της εκπλήρωσης στην εργασία, το βαρύ φόρτο εργασίας, το

εργασιακό άγχος, προβλήματα στη συνεργασία με τούς συναδέλφους και το βαθμό επαγγελματικής εξουθένωσης (Tsuchie & Nakamura, 1993; Hayes et al., 2006; Leiter & Maslach, 2009; Ohue et al., 2011). Ο όρος "επαγγελματική εξουθένωση" άρχισε να χρησιμοποιείται από τον Αμερικανο-γερμανό ψυχίατρο Herbert J. Freudenberger το 1974 για να περιγράψει τη ψυχική και σωματική εξάντληση του ιατρικού προσωπικού (Freudenberger, 1974). Οι Yamazaki et al. (1999) έδειξαν ότι οι νεότεροι νοσηλευτές τείνουν να παρουσιάζουν επαγγελματική εξουθένωση, ενώ οι Hori et al. (2000) βρήκαν ότι οι νοσηλευτές με κλινική εμπειρία από 1-5 χρόνια παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα άγχους. Οι Kubo (2007) και Ohue et al. (2011) επιβεβαίωσαν τη σχέση μεταξύ της πρόθεσης για αποχώρηση και επαγγελματικής εξουθένωσης στους νοσηλευτές, και τις σύνδεσαν με το αίσθημα ανικανότητας και την ανεπαρκή ανάπτυξη μέτρων ελέγχου του άγχους.

Οι Irvine και Evans (1995), Larrabee et al. (2003) και Andrews και Dziegielewski (2005) βρήκαν αρνητική σχέση μεταξύ της πρόθεσης για αποχώρηση στους νοσηλευτές με την επαγγελματική ικανοποίηση, υποδεικνύοντας ότι η επαγγελματική δυσαρέσκεια οδηγεί τους νοσηλευτές στην πρόθεση για αλλαγή σταδιοδρομίας. Ενώ οι Leiter και Maslach (2009) σύνδεσαν άμεσα το αίσθημα ψυχολογικής απόσυρσης του κυνισμού με το αίσθημα της κοινωνικής απόσυρσης και την πρόθεση για παραίτηση από τη εργασία.

Βάση της παραπάνω ανάλυσης προκύπτει ότι:

Υπόθεση 8: Οι πρακτικές ΔΑΔ συσχετίζονται αρνητικά με την πρόθεση των νοσηλευτών για αποχώρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.

4.1. Μεθοδολογία

Σε αυτό το κεφάλαιο περιγράφεται η ερευνητική διαδικασία που εφαρμόστηκε προκειμένου να ελεγχθούν οι υποθέσεις της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας. Αρχικά, διευκρινίζεται η μεθοδολογία στην οποία βασίστηκε η έρευνα και στη συνέχεια γίνεται παρουσίαση των χαρακτηριστικών του δείγματος της έρευνας, της διαδικασίας συλλογής των δεδομένων και τέλος των κλιμάκων μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγηση των αντιλήψεων των εργαζομένων όσον αφορά τις υπό εξέταση μεταβλητές. Για τη μέτρηση των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκαν κλίμακες μέτρησης από ήδη υπάρχουσες επιστημονικές εργασίες, οι οποίες προσαρμόστηκαν στην ελληνική γλώσσα, με τη μέθοδο της διπλής μετάφρασης.

4.2. Δείγμα και Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων και Σχεδιασμού

Το ερευνητικό δείγμα που χρησιμοποιήθηκε αποτελείται από 612 νοσηλευτικούς λειτουργούς, εγγεγραμμένους στα μητρώα της Κυπριακής Δημοκρατίας, που εργοδοτούνται σε 2 δημόσια Γενικά Νοσοκομεία (Λεμεσού και Πάφου) και 4 ιδιωτικά Νοσοκομεία της Κύπρου. Οι επωνυμίες των ιδιωτικών Νοσοκομείων δεν θα αναφερθούν για λόγους εχεμύθειας. Χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της συμβατικής δειγματοληψίας (convenience sampling) και σκοπός ήταν να χρησιμοποιηθεί ένα αρκετά ομοιογενές δείγμα με νοσοκομεία γενικού κλάδου, ώστε το πλαίσιο και οι εργασιακές συνθήκες να είναι παρόμοιες.

Η όλη έρευνα έλαβε χώρα κατά τους μήνες Οκτώβριος 2014 έως και τον Ιούνιο 2015. Η διανομή των ερωτηματολογίων διεξήχθη με τη βοήθεια των Ανώτερων και Προϊστάμενων νοσηλευτικών λειτουργών στα δημόσια Νοσοκομεία, και με τη βοήθεια των Υπευθύνων νοσηλευτικού προσωπικού στα ιδιωτικά νοσοκομεία, οι οποίοι μοίρασαν και συνέλεξαν τις δηλώσεις των νοσηλευτών. Μαζί με τα ερωτηματολόγια υπήρχε συνημμένη επιστολή που εξηγούσε τη γενική θεματική περιοχή της έρευνας, και ενημέρωνε τους συμμετέχοντες αφενός για τη διαφύλαξη της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας των δεδομένων αφετέρου για την εθελοντική φύση της συμμετοχής τους. Κάθε συμμετέχοντας έλαβε συνοδευτικό φάκελο για να εσωκλείσει το ερωτηματολόγιο που του έχει δοθεί με στόχο την απόλυτη μυστικότητα και ειλικρίνεια των απαντήσεων του.

Διανεμήθηκαν συνολικά 700 ερωτηματολόγια, 350 στο δημόσιο και 350 στον ιδιωτικό τομέα υγειονομική περίθαλψης, εκ των οποίων επιστράφηκαν επαρκώς συμπληρωμένα τα 612 με το ποσοστό ανταπόκρισης να ανέρχεται στο 87,4%. Από τον δημόσιο τομέα επιστράφηκαν 309

(88,2%) και από τον ιδιωτικό τομέα 303 (86,5%). Τα μη επαρκώς συμπληρωμένα ερωτηματολόγια δεν χρησιμοποιήθηκαν. Από μελέτη των δημογραφικών στοιχείων των ερωτηθέντων προέκυψε ότι το συνολικό ποσοστό γυναικών που συμμετείχαν στην έρευνα ανέρχεται στο 67,9% και αντίστοιχα των ανδρών στο 32,1%, με ισόποση συμμετοχή τόσο στον ιδιωτικό όσο και τον δημόσιο τομέα. Επιπρόσθετα, το 55% των συμμετεχόντων ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία από 22 μέχρι 30 ετών (Δημόσιο 40,7%, Ιδιωτικό 68,9%), ενώ ένα μεγάλο ποσοστό 90,5% είναι κάτοχοι πτυχιακού τίτλου (BSc) (Δημόσιο 92,5%, Ιδιωτικό 88,4%), εκ των οποίων το 18,7% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (MSc, MA). Το 50,3% του συνόλου εργάζονται κάτω από μόνιμη βάση, το οποίο όμως αντιστοιχεί στο 70,5% για το δημόσιο τομέα και στο 29,7% για τον ιδιωτικό, και αντίστοιχα το 70,3% στον ιδιωτικό τομέα εργάζονται ως συμβασιούχοι αορίστου χρόνου, ενώ στον δημόσιο το 29,4%. Επίσης, το 49,1% του συνόλου δήλωσαν από 4 μέχρι 10 χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας, ενώ το 44,9% δήλωσαν από 1 μέχρι 5 έτη εμπειρίας στο παρόν νοσοκομείο, και το 31,6% πάνω από 10 χρόνια (βλ. Παράρτημα Α, Πίνακες Α1, Α2 και Α3).

4.3. Κλίμακες Μέτρησης

4.3.1. Πρακτικές ΔΑΔ

Το ερωτηματολόγιο δόθηκε στους νοσηλευτές με στόχο να αξιολογήσουν τις πρακτικές ΔΑΔ όπως αυτοί τις αντιλαμβάνονται στο νοσοκομείο τους, και να αποκαλύψουν την επίπτωση, που κατά τη γνώμη τους, έχουν οι πρακτικές αυτές στη στάση και τη συμπεριφορά τους μέσα στο νοσοκομείο που εργάζονται.

Οι απαντήσεις των ερωτήσεων παρατίθενται σε διατάξιμες κατηγορίες πεντάβαθμης κλίμακας Likert.

Πιο κάτω αναλύονται οι κλίμακες μέτρησης των παραμέτρων της έρευνας καθώς και οι δηλώσεις που συμπεριλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο ώστε να εξεταστούν τα εργασιακά και δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων, ενώ ολόκληρο το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα Β.

Για να εξασφαλίσουμε την εγκυρότητα της έρευνας, λήφθηκαν στοιχεία που έχουν είδη εφαρμοστεί για μετρήσεις σε προηγούμενες μελέτες. Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με τις δηλώσεις βάση της πεντάβαθμης κλίμακας τύπου Linkert, με το 1 να αντιστοιχεί στο "διαφωνώ κάθετα" έως το 5 "συμφωνώ απόλυτα", και αυτό ισχύει για όλες τις μεταβλητές. Για την αξιολόγηση της αντίληψης και

της επιρροής των νοσηλευτών αναφορικά με τις πρακτικές ΔΑΔ που εφαρμόζονται στο νοσοκομείο που εργάζονται, έγινε προσαρμογή 23 δηλώσεων σε επτά πολιτικές ΑΔ από Lepak και Snell (2002), Takeuchi et al. (2007), Bartman et al. (2012) και Chang και Chen (2011), οι οποίες προσαρμόστηκαν στο Κυπριακό πλαίσιο. Οι HPWP που επιλέγηκαν είναι : η επιλογή του ΑΔ, η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, η αξιολόγηση της απόδοσης, η παρακίνηση και τα συστήματα ανταμοιβών, η επικοινωνία, συμμετοχή και εμπλοκή, η ομαδική εργασία και η ασφάλιση της απασχόλησης.

Οι ερωτήσεις που αφορούσαν στις πρακτικές ΔΑΔ ήταν πέντε για την επιλογή ΑΔ, πέντε για την εκπαίδευση και ανάπτυξη, τρεις για την αξιολόγηση της απόδοσης, τρεις για την παρακίνηση και τα συστήματα ανταμοιβών, μία για την επικοινωνία, συμμετοχή και εμπλοκή, τρεις για την ομαδική εργασία και τρεις για την ασφάλιση της απασχόλησης. Από το σύνολο των στοιχείων αφαιρέσαμε, από τον δημόσιο τομέα δύο δηλώσεις από την επιλογή ΑΔ, μία από την εκπαίδευση και ανάπτυξη και δύο από την ασφάλιση της απασχόλησης, και από τον ιδιωτικό τομέα μία δήλωση από την επιλογή ΑΔ και δύο από την ασφάλιση της απασχόλησης, γιατί τα φορτία τους ήταν μικρότερα του ορίου (0,500). Η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach alpha για τις 18 δηλώσεις των επτά αυτών HPWP για το δημόσιο τομέα είναι 0.92, και για τις 20 δηλώσεις που αφορούν στον ιδιωτικό τομέα 0,94. Η κλίμακα μέτρησης των πιο πάνω παραμέτρων αποτυπώνεται στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου και αντιστοιχεί στις ερωτήσεις Α1 έως Α23 (βλ. Παράρτημα Β).

4.3.2. Στάσεις

Τη δομή του ερωτηματολογίου σχετικά με τη στάση των εργαζομένων αποτελούν τέσσερις παράμετροι, η επαγγελματική ικανοποίηση (Wanous et al., 1997), η οργανωσιακή δέσμευση (Katou et al., 2014), η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη (POS) (Rhoades & Eisenberger, 2002) και ο οργανωσιακός κυνισμός (Kim et al., 2009).

4.3.2.1. Επαγγελματική Ικανοποίηση

Η αντίληψη των πρακτικών ΔΑΔ επικεντρώνεται στο τρόπο που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται και στη συνέχεια κρίνουν το επίπεδο της ικανοποίησης που προέρχεται από τις πρακτικές αυτές (Purcell & Kinnie, 2007), τα στοιχεία αυτών των παραμέτρων μετρήθηκαν με την κλίμακα της επαγγελματικής ικανοποίησης αποτελούμενη από μία διατύπωση. Συγκεκριμένα η διατύπωση ανέφερε : "Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/η από τη δουλειά μου". Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με τη δήλωση βάση της πεντάβαθμης κλίμακας τύπου Linkert, με το 1 να αντιστοιχεί

στο "διαφωνώ κάθιστα" έως το 5 "συμφωνώ απόλυτα". Η συγκεκριμένη κλίμακα μέτρησης αντιστοιχεί στην ερώτηση B1 του ερωτηματολογίου (βλ. Παράρτημα Β). Η επαγγελματική ικανοποίηση μετρήθηκε ως μεμονωμένο στοιχείο (single item) και δεν υπάρχει Cronbach alpha.

4.3.2.2. *Οργανωσιακή Δέσμευση*

Η *Οργανωσιακή Δέσμευση* όπως την αντιλαμβάνονται οι ερωτηθέντες μετρήθηκε με τρεις διατυπώσεις (Katou et al., 2014), οι οποίες μετρήθηκαν βάση μιας πεντάβαθμης κλίμακας τύπου Likert, με το 1 να αντιστοιχεί στο "διαφωνώ κάθιστα" έως το 5 "συμφωνώ απόλυτα". Παραδείγματα διατυπώσεων αποτελούν: "Αισθάνομαι υπερήφανος να λέω στους ανθρώπους για ποιον εργάζομαι." και " Συμμερίζομαι τις αξίες του νοσοκομείου που εργάζομαι.". Οι συγκεκριμένες διατυπώσεις αντιστοιχούν στις ερωτήσεις B4 έως B10 του ερωτηματολογίου (βλ. Παράρτημα Β). Η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach alpha για την συγκεκριμένη κλίμακα ήταν, για τον δημόσιο τομέα 0,82 και για τον ιδιωτικό 0,79.

4.3.2.3. *Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη*

Η Αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη όπως την αντιλαμβάνονται οι ερωτηθέντες μετρήθηκε με τρεις διατυπώσεις. Παραδείγματα διατυπώσεων αποτελούν: " Το νοσοκομείο που εργάζομαι ενδιαφέρεται πραγματικά για την ευημερία μου." και " Ο οργανισμός μου λαμβάνει σημαντικά υπ' όψιν τους στόχους και τις αξίες μου.". Η συγκεκριμένη κλίμακα μέτρησης αντιστοιχεί στις ερωτήσεις B11 έως B14 του ερωτηματολογίου (βλ. Παράρτημα Β). Η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach alpha για την συγκεκριμένη κλίμακα ήταν, για τον δημόσιο τομέα 0,73 και για τον ιδιωτικό 0,85.

4.3.2.4. *Οργανωσιακός Κυνισμός*

Ο οργανωσιακός κυνισμός (Kim et al., 2009) όπως την αντιλαμβάνονται οι ερωτηθέντες μετρήθηκε με τέσσερις διατυπώσεις. Παραδείγματα διατυπώσεων αποτελούν: "Πιστεύω ότι η ανώτατη Διοίκηση λέει ένα πράγμα και κάνει κάτι άλλο." και "Οι πολιτικές, οι στόχοι και οι πρακτικές της ανώτατης Διοίκησης έχουν ελάχιστα κοινά μεταξύ τους.". Η συγκεκριμένη κλίμακα μέτρησης αντιστοιχεί στις ερωτήσεις B15 έως B18 του ερωτηματολογίου (βλ. Παράρτημα Β). Η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach alpha για την συγκεκριμένη κλίμακα ήταν, για τον δημόσιο τομέα 0,84 και για τον ιδιωτικό 0,80.

4.3.3. Συμπεριφορές

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελούν τρεις παράμετροι που σκοπό έχουν να αναλύσουν τη συμπεριφορά που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι αντιλαμβανόμενοι τις πρακτικές ΔΑΔ. Αυτές οι παράμετροι είναι η Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά (OCB) (Katou et al., 2014), η Εργασιακή Απόδοση (Williams & Anderson, 1991) και η Πρόθεση για Αποχώρηση (Katou et al., 2014).

4.3.3.1. Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά (OCB)

Η Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά (OCB) αναλύεται σε δύο επιμέρους κλίμακες, τον Αλτρουισμό και την Ευσυνειδησία. "Πρόθυμα προσφέρω το χρόνο μου για να βοηθήσω άλλους που έχουν προβλήματα με τη δουλειά τους." (αλτρουισμός) και "Υπακούω στους κανονισμούς και τις διαδικασίες του νοσοκομείου, ακόμα και στις περιπτώσεις που δεν υπάρχει κάποιος να με παρακολουθεί." (ευσυνειδησία). Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με τις δηλώσεις βάση μιας πεντάβαθμης κλίμακας τύπου Linkert, με το 1 να αντιστοιχεί στο "διαφωνώ κάθιστα" έως το 5 "συμφωνώ απόλυτα". Η συγκεκριμένη κλίμακα μέτρησης αντιστοιχεί στις ερωτήσεις Γ1 έως Γ8 του ερωτηματολογίου (βλ. Παράρτημα Β). Η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach alpha για την συγκεκριμένη κλίμακα ήταν, για τον δημόσιο τομέα 0,79 και για τον ιδιωτικό 0,83.

4.3.3.2. Εργασιακή Απόδοση

Η Εργασιακή Απόδοση όπως την αντιλαμβάνονται οι ερωτηθέντες μετρήθηκε με τέσσερις διατυπώσεις. Παραδείγματα διατυπώσεων αποτελούν: "Αντεπεξέρχομαι επαρκώς στα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί." και "Εκπληρώνω τις υποχρεώσεις που προβλέπονται από την περιγραφή εργασίας μου.". Οι συγκεκριμένες διατυπώσεις αντιστοιχούν στις ερωτήσεις Γ9 έως Γ13 του ερωτηματολογίου (βλ. Παράρτημα Β). Η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach alpha για την συγκεκριμένη κλίμακα ήταν, για τον δημόσιο τομέα 0,92 και για τον ιδιωτικό 0,85.

4.3.3.3. Πρόθεση για Αποχώρηση

Η Πρόθεση για Αποχώρηση (Katou et al., 2014) όπως την αντιλαμβάνονται οι ερωτηθέντες μετρήθηκε με δύο διατυπώσεις. Παραδείγματα διατυπώσεων αποτελούν: " Συχνά σκέφτομαι να παραιτηθώ από τη δουλειά μου." και "Είναι πολύ πιθανό να παραιτηθώ από τη δουλειά μου τον επόμενο χρόνο.". Οι συγκεκριμένες διατυπώσεις αντιστοιχούν στις ερωτήσεις Γ14 έως Γ15 του ερωτηματολογίου (βλ. Παράρτημα Β). Η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας

Cronbach alpha για την συγκεκριμένη κλίμακα ήταν, για τον δημόσιο τομέα 0,80 και για τον ιδιωτικό 0,90.

4.3.4. Μεταβλητές Ελέγχου

Το τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από ερωτήσεις προσωπικού περιεχομένου αναφορικά με τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις πάνω στα δημογραφικά στοιχεία αφορούν το φύλο (Άντρας = 1 και Γυναίκα = 2), την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης (Δίπλωμα Γενικής Νοσηλευτικής = 1, Κάτοχος Πτυχιακού τίτλου (BSc) = 2, Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου = 3, Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου (PhD) = 4, Άλλο = 5). Ακολουθούν δύο ερωτήσεις για την επιβεβαίωση α) παρακολούθησης μαθημάτων Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και β) παρακολούθησης μαθημάτων Διοίκησης Επιχειρήσεων/Μονάδων Υγείας, όπου οι συμμετέχοντες καλούνταν να δηλώσουν με ΝΑΙ= 1 και ΟΧΙ=2. Στη συνέχεια διατυπώνονται ερωτήσεις που αφορούν τα εργασιακά χαρακτηριστικά, όπως ο τομέας εργασίας (Δημόσιο = 1 και Ιδιωτικό = 2), το καθεστώς εργασίας (Μόνιμος/η = 1 και Συμβασιούχος/α = 2), ο χρόνος συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας σε έτη, ο χρόνος προϋπηρεσίας στο παρόν νοσοκομείο σε έτη και η παρούσα θέση (Νοσηλευτικός Λειτουργός = 1, Ανώτερος Νοσηλευτικός Λειτουργός = 2, Άλλο = 3).

Η κλίμακα Likert είναι μια κλίμακα διαβάθμισης που χρησιμοποιείται ώστε να επιτρέψει στους ερωτηθέντες, σε αυτή τη περίπτωση τους νοσηλευτές, να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με τις συγκεκριμένες δηλώσεις. Σε αυτό το ερωτηματολόγιο οι ερωτηθέντες είχαν πέντε επιλογές απαντήσεων. Αυτές οι επιλογές χρησίμευσαν ως οι ποσοτικές επιλογές της συμφωνίας ή διαφωνίας των συμμετεχόντων σε κάθε στοιχείο ή και για τον βαθμό συχνότητας συγκεκριμένων ενεργειών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο πέντε αναλύονται τα αποτελέσματα της μεταπτυχιακής εργασίας. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο για τις κοινωνικές επιστήμες 20.0 (S.P.S.S.). Για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν ποικίλες στατιστικές τεχνικές. Στη πρώτη ενότητα περιλαμβάνεται η παραγοντική ανάλυση (factor analysis) μέσω της οποίας ελέγχθησαν οι μεταβλητές της παρούσας έρευνας. Στη συνέχεια αναφέρονται οι βασικές στατιστικές μέθοδοι που εφαρμόστηκαν προκειμένου να ελεγχθούν οι υποθέσεις της έρευνας, και συγκεκριμένα στην ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) και στην ανάλυση συσχέτισης (correlation analysis).

5.2. Παραγοντική Ανάλυση

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζεται η παραγοντική ανάλυση των δηλώσεων μέτρησης και ο έλεγχος αξιοπιστίας τους. Για την εξαγωγή των παραγόντων εφαρμόστηκε η μέθοδος της ανάλυσης βασικών συνιστωσών (principal component analysis) με ορθογώνια περιστροφή των αξόνων με τη μέθοδο Varimax. Οι Hair et al. (1998), υποστηρίζουν ότι η έννοια της αξιοπιστίας αναφέρεται στο βαθμό που ένας παράγοντας μετράει με συνέπεια αυτό που σκοπεύει να μετρήσει. Η αξιοπιστία του κάθε παράγοντα ελέγχεται με το δείκτη Cronbach Alpha ο οποίος μετρά την εσωτερική συνοχή των μεταβλητών. Η ελάχιστη αξιόπιστη τιμή του δείκτη θεωρείται το 0.7 (Nunnally, 1978), ενώ το εύρος της τιμής του είναι από 0 έως 1. Η υψηλή αξιοπιστία των δεδομένων παρέχει την απαραίτητη ασφάλεια για την εγγυημένη εξέταση των αναλύσεων και των συσχετίσεων των παραγόντων. Η μέτρηση των δεικτών Cronbach Alpha διεξήχθη για τα δύο ερευνητικά δείγματα, δηλαδή για το δείγμα που αφορούσε στους νοσηλευτές του δημόσιου τομέα, και το δείγμα που αφορούσε στους νοσηλευτές του ιδιωτικού τομέα. Τα αποτελέσματα των δεικτών αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής των παραγόντων της παρούσας εργασίας περιγράφονται στον πίνακα 5.1. Σχεδόν όλες οι ανεξάρτητες μεταβλητές όσο και η εξαρτημένη έχουν υψηλά επίπεδα αξιοπιστίας. Λόγω χαμηλών φορτίων και στα δύο ερευνητικά δείγματα η αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά αποκλείστηκε από την ανάλυση των δεδομένων, ενώ η επαγγελματική ικανοποίηση μετρήθηκε ως μεμονωμένο στοιχείο (single item) και δεν υπάρχει Cronbach alpha.

Τα φορτία των δηλώσεων μέτρησης της παρούσας εργασίας παρουσιάζονται στους πίνακες Γ.1 και Γ.2 (Παράρτημα Γ.).

Πίνακας 5.1: Δείκτης Cronbach Alpha των Παραγόντων στα δείγματα του Δημόσιου και του Ιδιωτικού Τομέα

Μεταβλητές	Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας
Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης (HPWP)	.92	.94
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Single item	Single item
Οργανωσιακή Δέσμευση	.82	.79
Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη	.73	.85
Οργανωσιακός Κυνισμός	.84	.80
Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά (OCB)	.79	.83
Εργασιακή Απόδοση	.92	.85
Πρόθεση για Αποχώρηση	.80	.90

5.3. Ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA)

Για την εξέταση της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης (H1) εφαρμόστηκε η ανάλυση διακύμανσης. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο για τις κοινωνικές επιστήμες 20.0 (S.P.S.S.).

Η συγκεκριμένη στατιστική μέθοδος επιτρέπει τη σύγκριση των μέσων όρων ενός παράγοντα σε παραπάνω από ένα δείγματα. Στην παρούσα έρευνα η ανάλυση της διακύμανσης συνέκρινε το βαθμό υλοποίησης των πρακτικών ΔΑΔ μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού υγειονομικού τομέα. Σύμφωνα με την ανάλυση της διακύμανσης (Anova) στον ιδιωτικό τομέα καταδεικνύεται μεγαλύτερη χρήση πρακτικών ΔΑΔ ($M=3.20$, $SD=0.70$) σε σύγκριση με το δημόσιο ($M=2.36$, $SD=0.63$; $F(1, 603) = 249.12$, $p < .01$).

Συγκεκριμένα, στον ιδιωτικό τομέα οι νοσηλευτές εμφάνισαν μεγαλύτερα επίπεδα αντίληψης των πρακτικών ΔΑΔ σε σύγκριση με τις αντίστοιχες στο δημόσιο τομέα, άρα επιβεβαιώνεται η Υπόθεση 1 ότι στον ιδιωτικό τομέα οι πρακτικές ΔΑΔ υλοποιούνται σε μεγαλύτερο βαθμό σε σύγκριση με τον δημόσιο τομέα.

5.4. Ανάλυση Συσχέτισης

Για να εξεταστούν οι υπόλοιπες υποθέσεις (H2 έως H8) και η επίδραση που μπορεί να έχουν οι πρακτικές ΔΑΔ σε θεμελιώδεις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές, εφαρμόστηκε η ανάλυση συσχέτισης. Η μέθοδος αυτή εφαρμόστηκε ξεχωριστά στα δύο επιμέρους δείγματα. Οι πίνακες 5.2 και 5.3 παρουσιάζουν τις συσχετίσεις ανάμεσα στις πρακτικές ΔΑΔ και την επιρροή τους στις στάσεις και συμπεριφορές των νοσηλευτών, ενώ στον πίνακα 5.4 φαίνονται τα περιγραφικά στοιχεία της έρευνας. Τα αποτελέσματα έδειξαν σημαντικές συσχετίσεις στα δύο δείγματα.

Από την ανάλυση προκύπτει ότι τα δημογραφικά στοιχεία παρουσιάζουν μη στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τις πρακτικές ΔΑΔ τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό υγειονομικό τομέα.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει σημαντική στατιστική συσχέτιση μεταξύ των πρακτικών ΔΑΔ και την επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών και στον τομέα του δημόσιου ($r=0.18$, $p<.01$) αλλά και στον ιδιωτικό τομέα ($r=0.35$, $p<.01$), άρα επιβεβαιώνεται η Υπόθεση 2 ότι οι πρακτικές ΔΑΔ επηρεάζουν θετικά την επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών. Θετικά σημαντική στατιστική σχέση προκύπτει ανάμεσα στην επιρροή των πρακτικών ΔΑΔ και της οργανωσιακής δέσμευσης ($r=0.42$, $p<.01$ για το δημόσιο, και $r=0.33$, $p<.01$ για τον ιδιωτικό τομέα), και αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης ($r=0.48$, $p<.01$ για το δημόσιο, και $r=0.53$, $p<.01$ για τον ιδιωτικό τομέα) και για τους δύο τομείς σύγκρισης. Ως εκ τούτου προκύπτει ότι οι πρακτικές ΔΑΔ επηρεάζουν θετικά την οργανωσιακή δέσμευση (Υπόθεση 3) και την αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη (Υπόθεση 4) των νοσηλευτών.

Η υπόθεση 5 επιβεβαιώνεται με την ανάλυση συσχέτισης, και προκύπτει ότι οι πρακτικές ΔΑΔ επηρεάζουν αρνητικά τον οργανωσιακό κυνισμό των νοσηλευτών, με αρνητικά σημαντική συσχέτιση και για τους δύο τομείς σύγκρισης ($r= -0.30$, $p<.01$ για το δημόσιο και $r= -0.18$, $p<.01$ για τον ιδιωτικό τομέα). Δεν υπάρχει στατιστική συσχέτιση μεταξύ

Πίνακας 5.2.: Αναλύσεις Συσχετίσεων στο Δημόσιο δείγμα

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. ΦΥΛΟ															
2. ΗΛΙΚΙΑ	,12*														
3. ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	-,04	-,24**													
4. ΚΑΘΕΣΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,02	-,54**	,19**												
5. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	,14*	,96**	-,24**	-,58**											
6. ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ	,14*	,89**	-,18**	-,61**	,93**										
7. ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ	,08	,29**	-,03	-,09	,29**	,24**									
8. ΗΡΩΡ	-,00	,05	-,07	,00	,05	,05	,05								
9. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	-,07	,06	-,13*	-,05	,06	,12*	-,14**	,18**							
10. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	,04	,19**	-,06	-,08	,18**	,23**	,04	,42**	,36**						
11. ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	,04	,13*	-,07	-,01	,12*	,13*	-,04	,48**	,18**	,31**					
12. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΣ ΚΥΝΙΣΜΟΣ	,00	-,08	,18**	-,05	-,05	-,00	,10	-,30**	-,20**	-,23**	-,41**				
13. ΦΙΛΟΤΙΜΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	,11	-,01	,10	,10	,02	,02	,03	,05	-,00	,13*	,05	,20**			
14. ΠΡΟΘΕΣΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ	-,04	-,15**	,15**	,19**	-,13*	-,14*	-,02	,07	-,22**	-,11	,08	,13*	,00		
15. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	,08	,00	,08	,07	,01	,03	-,11*	,05	,11	,12*	,02	-,02	,47**	-,04	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πίνακας 5.3.: Αναλύσεις Συσχετίσεων στο Ιδιωτικό δείγμα

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. ΦΥΛΟ															
2. ΗΛΙΚΙΑ	,15**														
3. ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	,02	-,07													
4. ΚΑΘΕΣΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,03	-,13*	-,12*												
5. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	,17**	,89**	-,01	-,10											
6. ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ	,11	,75**	,00	-,18**	,82**										
7. ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ	,11	,22**	,39**	-,06	,23**	,18**									
8. ΗΡΩΡ	-,04	,02	-,04	-,01	,01	-,05	,11								
9. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	,16**	,04	-,12*	,01	,04	-,02	,01	,35**							
10. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	,04	,00	-,03	,05	,00	-,04	,01	,33**	,45**						
11. ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	,14*	,03	-,09	,00	,02	-,05	,09	,53**	,55**	,49**					
12. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΣ ΚΥΝΙΣΜΟΣ	-,12*	-,02	-,02	,05	-,05	-,02	-,03	-,18**	-,32**	-,25**	-,41**				
13. ΦΙΛΟΤΙΜΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	-,03	-,12*	,09	,00	-,11	-,17**	,02	,19**	,19**	,38**	,16**	-,00			
14. ΠΡΟΘΕΣΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ	-,07	-,14*	,00	,08	-,12*	-,03	-,09	-,24**	-,23**	-,22**	-,32**	,32**	-,21**		
15. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	-,05	-,02	,11*	-,13*	,00	-,00	,01	,06	,09	,33**	,05	,00	,56**	-,12*	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

των πρακτικών ΔΑΔ και της φιλότιμης οργανωσιακής συμπεριφοράς των νοσηλευτών στο δημόσιο υγειονομικό τομέα ($r=0.05$, non significant (n.s.)), ενώ η υπόθεση 6 επιβεβαιώνεται μόνο για τον ιδιωτικό τομέα, δηλαδή ότι οι πρακτικές ΔΑΔ επηρεάζουν θετικά τη φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά των νοσηλευτών ($r=0.19$, $p<.01$).

Από την έρευνα δεν υποστηρίζεται η υπόθεση 7, αφού από τα αποτελέσματα προκύπτει πως δεν υπάρχει στατιστική συσχέτιση μεταξύ των πρακτικών ΔΑΔ και της εργασιακής απόδοσης τόσο για τους νοσηλευτές στον δημόσιο τομέα ($r=0.05$, n.s.), όσο και για τους νοσηλευτές στον ιδιωτικό τομέα ($r=0.06$, n.s.). Επίσης, εν μέρει, δεν υποστηρίζεται η υπόθεση 8, αφού από την ανάλυση προκύπτει ότι δεν υπάρχει στατιστική συσχέτιση μεταξύ πρακτικών ΔΑΔ και πρόθεσης των νοσηλευτών για αποχώρηση από την εργασία, για τους νοσηλευτές που εργάζονται στον δημόσιο υγειονομικό τομέα ($r=0.07$, n.s.), ενώ προκύπτει αρνητική σημαντική σχέση μεταξύ των πρακτικών ΔΑΔ και της πρόθεσης για αποχώρηση από την εργασία για τους νοσηλευτές που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα ($r= -0.24$, $p<.01$).

Πίνακας 5.4.: Περιγραφικά Στοιχεία

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΔΗΜΟΣΙΟ		ΙΔΙΩΤΙΚΟ	
	Mean	SD	Mean	SD
ΦΥΛΟ	1,68	,46	1,68	,46
ΗΛΙΚΙΑ	34,89	8,17	30,28	6,82
ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	2,11	,51	2,07	,57
ΓΝΩΣΕΙΣ HRM	1,69	,46	1,77	,42
ΓΝΩΣΕΙΣ MANAGEMENT	1,75	1,41	1,78	,41
ΤΟΜΕΑΣ ΕΡΓΟΔΟΤΗΣΗΣ	1,00	,05	1,97	,17
ΚΑΘΕΣΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,29	,45	1,36	,48
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	12,41	8,09	7,36	6,54
ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ	10,34	7,54	5,08	4,50
ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ	1,20	1,32	1,04	,24
HRWP	2,35	,63	3,19	,69
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	3,43	,92	3,61	,92
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	3,43	,80	3,90	,76
ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	2,08	,78	2,99	,91
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΣ ΚΥΝΙΣΜΟΣ	3,71	,74	3,18	,77
ΦΙΛΟΤΙΜΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	4,16	,53	4,25	,63
ΠΡΟΘΕΣΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ	2,55	1,14	2,42	1,16
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	4,33	,52	4,27	,58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό σχολιάζονται τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας. Βάσει των ερευνητικών υποθέσεων προέκυψαν σημαντικά ευρήματα που χρήζουν ιδιαίτερης συζήτησης και σχολιασμού σε σχέση με την υπάρχουσα αρθρογραφία. Ακόμη, με γνώμονα τα αποτελέσματα παρατίθενται ορισμένες πρακτικές προτάσεις προς τα διοικητικά στελέχη των δημόσιων και των ιδιωτικών οργανισμών. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι περιορισμοί που διέπουν την παρούσα μεταπτυχιακή εργασία καθώς και οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα. Η καταληκτική ενότητα συνοψίζει το παρόν θέμα και τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας.

6.2. Συζήτηση

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία συνέκρινε το βαθμό υλοποίησης των πρακτικών ΔΑΔ μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού υγειονομικού τομέα στην Κύπρο, με τον τρόπο που τον αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι νοσηλευτές σε αυτούς τους τομείς. Οι περισσότερες μελέτες ΔΑΔ επικεντρώνονται σε ιδιωτικούς οργανισμούς (Routsma et al., 2006; Bjorkman and Budhwar, 2007) ή μεγάλες επιχειρήσεις, χωρίς να προσδιορίζεται ο τομέας που εκπροσωπούν (Stavrou-Costea, 2002; Brewster et al., 2004; Vanhala & Stavrou, 2013), ενώ οι Boyne et al. (1999) αποκαλύπτουν σημαντικές διαφορές στις πολιτικές και πρακτικές ΔΑΔ μεταξύ των οργανισμών δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Η μελέτη των οργανισμών του δημόσιου τομέα φαίνεται να βρίσκεται σε δευτερεύουσα θέση και τα αποτελέσματα είναι ασυνεπή. Η μελέτη είχε ως κίνητρο να καλύψει το ερευνητικό κενό που αφορά στη μελέτη της ΔΑΔ τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα υγειονομικής περίθαλψης στη Κύπρο.

Συγκεκριμένα, όπως έδειξαν τα αποτελέσματα, οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό υγειονομικό τομέα αντιλαμβάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό την υλοποίηση των πρακτικών ΔΑΔ σε σχέση με τον δημόσιο τομέα. Επίσης αποκαλύπτεται η σημαντική θετική στατιστική συσχέτιση των πρακτικών ΔΑΔ με την επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών και στους δύο τομείς σύγκρισης, αποτελέσματα που συμφωνούν με τις εργασίες των Pfeffer (1996), Guest (1997), Burke (2006), Macky και Boxall (2007), Macky και Boxall (2008), Young et al. (2010) και Chuang et al. (2014). Αυτό σημαίνει ότι οι αποτελεσματικές πρακτικές ΔΑΔ οδηγούν σε ικανοποίηση των εργαζομένων νοσηλευτών. Μικρή διαφορά υπάρχει στα αποτελέσματα μεταξύ των δύο τομέων υγειονομικής περίθαλψης, με τον ιδιωτικό τομέα να υπερτερεί στο

επίπεδο ικανοποίησης των νοσηλευτών από τον δημόσιο, δεδομένου ότι ο οργανισμός δημόσιας υγειονομικής περίθαλψης δεν έχει υιοθετήσει τις πρακτικές ΔΑΔ στην ίδια κλίμακα με οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, έτσι στον δημόσιο τομέα υπάρχει πιο αργή ανταπόκριση στη βάση ενός πιο ήπιου μοντέλου ΔΑΔ και προτύπων επιδόσεων, όπως προτείνεται και από τους Boyne (2002), Coggburn (2005) και Jarvalt και Randma-Liiv (2010).

Η μελέτη διαπίστωσε ότι οι πρακτικές ΔΑΔ παρουσιάζουν σημαντική θετική στατιστική συσχέτιση με την οργανωσιακή δέσμευση των νοσηλευτών και στους δύο τομείς, συμφωνώντας με τις προηγούμενες έρευνες των Cohen (2003) και Meyer και Herscovitch (2001).

Όπως φάνηκε και στη βιβλιογραφία, η σωστή διαχείριση των πρακτικών ΔΑΔ ασκεί σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη του αισθήματος της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης (POS), όπως υποστηρίζουν οι Eisenberger et al., (1986), Shore και Shore (1995) και Rhoades και Eisenberger (2002), αφού τα ερευνητικά ευρήματα της παρούσας έρευνας ανέδειξαν τη σημαντικότερη θετική συσχέτιση των πρακτικών ΔΑΔ με την αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη των νοσηλευτών, σε εξίσου μεγάλο ποσοστό, και στους δύο τομείς διεξαγωγής της έρευνας.

Ο κυνισμός αποτελεί την αρνητική στάση των εργαζομένων προς τον οργανισμό τους και την ακεραιότητα των πεποιθήσεων του οργανισμού, μια πολύπλοκη συμπεριφορά σύμφωνα με τους Golden et al. (1977), Andersson και Bateman (1997), Wanous et al. (2000), Davis και Gardner (2004) και Bommer et al. (2005). Όπως αναμενόταν, τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν σημαντική αρνητική συσχέτιση των πρακτικών ΔΑΔ σε σχέση με τον οργανωσιακό κυνισμό των νοσηλευτών τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα υγειονομικής περίθαλψης. Η παρούσα έρευνα είναι η πρώτη στη σχετική αρθρογραφία που καταδεικνύει τον ρόλο των πρακτικών ΔΑΔ στη μείωση του οργανωσιακού κυνισμού.

Οι πρακτικές ΔΑΔ φαίνεται να επηρεάζουν θετικά τη φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά των νοσηλευτών, επιβεβαιώνοντας εν μέρη την υπόθεση, αφού τα αποτελέσματα της έρευνας συμφωνούν με τις απόψεις των Konovsky και Pugh (1995), Organ (1998), Jacqueline et al. (2004) και Hoffman et al. (2007) αλλά μόνο όσον αφορά τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα. Δεν υπάρχει στατιστική συσχέτιση μεταξύ των πρακτικών ΔΑΔ και της φιλότιμης οργανωσιακής συμπεριφοράς των νοσηλευτών στο δημόσιο υγειονομικό τομέα. Η διαφορά αυτή ενδεχομένως να οφείλεται στη μονιμότητα που διέπει τον κυπριακό δημόσιο τομέα. Οι

δημόσιοι υπάλληλοι θεωρούν, σε κάποιο βαθμό, δεδομένη τη μονιμότητα τους με συνέπεια να μην λειτουργεί τόσο ισχυρά η φιλότιμη οργανωσιακή τους συμπεριφορά, σε αντίθεση με τους νοσηλευτές στον ιδιωτικό τομέα όπου συνήθως επιδίδονται σε OCB, προσφέροντας πάντα κάτι παραπάνω στον οργανισμό τους από αυτό που απαιτείται στοχεύοντας στην επιτυχία των οργανωσιακών στόχων αλλά και την προσωπική τους ευημερία, πιθανόν αναγνώριση και ίσως και επαγγελματική ανέλιξη.

Παρά τις έρευνες και τις αναφορές των Carlson et al. (2006), Tessema και Soeters, (2006) και Ahmad και Shahzad (2011), όσον αφορά τη θετική επιρροή των πρακτικών ΔΑΔ στην εργασιακή απόδοση των νοσηλευτών, η υπόθεση αυτή δεν υποστηρίζεται αφού προκύπτει μη στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των πρακτικών ΔΑΔ και της εργασιακής απόδοσης των νοσηλευτών και στους δύο τομείς διεξαγωγής της παρούσας έρευνας. Κάτι που πιθανόν να οφείλεται στην ηγεσία και τις δεξιότητες της διαχειριστικής αρχής (McConnell, 2003), στην ύπαρξη άνισου φόρτου εργασίας (Reid & Dawson, 2001; Josten et al., 2003), στη μη αναγνώριση επιτευγμάτων (Cronin & Becherer, 1999; Fort & Voltero, 2004), ή στο γεγονός ότι μεγάλος αριθμός νοσηλευτών στην Κύπρο είναι κάτοχοι πτυχιακού ή και μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, ή άλλων επιπλέον ακαδημαϊκών προσόντων, οπότε βάση και των αποτελεσμάτων της έρευνας των Al Ahmadi et al. (2009), έχουν υψηλές προσδοκίες αλλά υπάρχει περιορισμένη δυνατότητα για αναγνώριση και επαγγελματική ανέλιξη.

Τέλος, εν μέρει, δεν υποστηρίζεται η υπόθεση ότι οι πρακτικές ΔΑΔ μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την πρόθεση των νοσηλευτών για αποχώρηση, αφού από την ανάλυση προκύπτει ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική συσχέτιση μεταξύ πρακτικών ΔΑΔ και πρόθεσης των νοσηλευτών για αποχώρηση από την εργασία, όσον αφορά τους νοσηλευτές που εργάζονται στον δημόσιο υγειονομικό τομέα, αλλά προκύπτει αρνητική σημαντική σχέση μεταξύ των πρακτικών ΔΑΔ και της πρόθεσης για αποχώρηση από την εργασία για τους νοσηλευτές που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα σύμφωνα και με τις αναφορές των Tsuchie και Nakamura (1993), Hayes et al. (2006), Leiter και Maslach (2009) και Ohue et al. (2011). Πιθανότατα, όπως ειπώθηκε και παραπάνω, το γεγονός αυτό ενδεχομένως να οφείλεται στη μονιμότητα που διέπει τον κυπριακό δημόσιο τομέα, για τους εργαζόμενους στον δημόσιο τομέα, αλλά και γενικά στην έλλειψη ευκαιριών επαγγελματικής απασχόλησης που υπάρχει αυτή τη στιγμή στη Κύπρο, λόγω κορεσμού του νοσηλευτικού επαγγέλματος, αφού παρατηρείται αλόγιστη αύξηση των θέσεων εισερχομένων στα τμήματα νοσηλευτικής των πανεπιστημίων της Κύπρου, και μειωμένη ζήτηση και περικοπές στις προσλήψεις νοσηλευτικού προσωπικού ως αποτέλεσμα της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης και τις συμφωνίες του μνημονίου

συναντίληψης. Όπως πολύ ορθά αναφέρουν οι Ron (1989) και Thwala et al. (2012), οι εργαζόμενοι πέραν από την εξασφάλιση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής, αποζητούν και καλύτερες προοπτικές σταδιοδρομίας που θα μπορούν να εξασφαλίζουν τα προς το ζην για αυτούς και την οικογένειά τους, και από τη στιγμή που δεν είναι σε θέση να αναζητήσουν εργασία σε άλλες χώρες, τότε στην παρούσα φάση αυτό σημαίνει συμβιβασμός με το παρόν καθεστώς εργασίας.

6.3. Προτάσεις προς τους οργανισμούς

Η μεταπτυχιακή αυτή μελέτη μπορεί να παρέχει πρόσθετες πληροφορίες για τη διαχείριση και τις επιδράσεις των πρακτικών ΔΑΔ στη στάση και συμπεριφορά των νοσηλευτών, τόσο προς τους ερευνητές όσο και προς τους διοικητές των οργανισμών υγείας στην Κύπρο. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα μπορούσαν επίσης να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στις αποφάσεις και τις διαδικασίες σχεδιασμού σε θέματα ΔΑΔ και υλοποίησης συμμετοχικών προγραμμάτων για την αύξηση της ευαισθητοποίησης της διαχείρισης και άλλων εμπλοκών των εργαζομένων. Οι διοικήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα πορίσματα σχετικά με το επίπεδο των πρακτικών ΔΑΔ που ασκείται στον δημόσιο και ιδιωτικό υγειονομικό τομέα στην Κύπρο και να σχεδιάσουν τις κατάλληλες πρακτικές ΔΑΔ για τον κάθε τομέα.

Πρωτίστως, παρέχονται πληροφορίες για τον τρόπο που τα συστήματα ΔΑΔ λειτουργούν. Πολλοί ερευνητές ΔΑΔ και επαγγελματίες υποστηρίζουν τα πλεονεκτήματα ενός σωστού συστήματος ΔΑΔ, χωρίς να υπάρχει αρκετή εμπειρία που να εξετάζει το πώς αυτά τα συστήματα επηρεάζουν πραγματικά τη στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων, και γενικά τις επιδόσεις τους, ειδικά στον χώρο της υγείας στην Κύπρο. Τα επιχειρήματα και τα εμπειρικά αποτελέσματα της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας δείχνουν ότι η χρήση πρακτικών ΔΑΔ είναι αποτελεσματική, επειδή επηρεάζει άμεσα το ΑΔ αλλά και την ποιότητα της σχέσης κοινωνικής ανταλλαγής στους οργανισμούς. Επιπλέον, τα αποτελέσματα αυτής της εργασίας δείχνουν ότι τα συστήματα υψηλής εργασιακής απόδοσης επηρεάζουν διάφορους διαμεσολαβητές, οι οποίοι με τη σειρά τους μπορούν να επηρεάσουν το τελικό αποτέλεσμα. Έτσι παρέχονται πρόσθετες γνώσεις σχετικά με τη συνεργατική δράση των συστημάτων ΑΔ.

Δεύτερον, ο προσδιορισμός των δεσμών μεταξύ των συστημάτων υψηλής εργασιακής απόδοσης και η επιρροή τους στη στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων μπορεί να παρέχει γνώσεις σχετικά με την προοπτική πιθανότητας στην έρευνα στρατηγικών ΔΑΔ. Προηγούμενες εμπειρικές έρευνες έχουν αντιμετωπίσει δυσκολίες κατά την εξέταση των

αποτελεσμάτων των συγκυριακών παραγόντων, όπως η επιχειρηματική στρατηγική για τα συστήματα ΔΑΔ και τη σχέση απόδοσης των οργανισμών. Δυσκολίες που θα μπορούσαν να αποδοθούν στην παρουσία παρεμβαλλόμενων διαδικασιών. Πολύ εύκολα θα μπορούσε να αναπτυχθεί η υπόθεση ότι μια σωστή στρατηγική μπορεί να μετριάσει τη σχέση μεταξύ των συστημάτων υψηλής εργασιακής απόδοσης και το επίπεδο του συλλογικού ανθρώπινου κεφαλαίου, ή μεταξύ των συστημάτων υψηλής εργασιακής απόδοσης και το βαθμό της κοινωνικής ανταλλαγής, αλλά όχι και τα δύο μαζί. Με παρόμοιο τρόπο, θα μπορούσε να αναπτυχθεί η υπόθεση ότι οι συμφραζόμενες μεταβλητές όπως ο στρατηγικός μετριασμός της σχέσης μεταξύ των εργαζομένων και της απόδοσης του οργανισμού, ή μεταξύ του βαθμού κοινωνικής ανταλλαγής και απόδοσης, αλλά όχι κατ' ανάγκη και τα δύο ταυτόχρονα. Οι Shore et al. (2004) διαπίστωσαν ότι η σχέση εργαζόμενου με τον οργανισμό συνδέεται στενά με το επίπεδο της οργανωσιακής απόδοσης και μπορεί να συγκριθεί με τους στόχους του οργανισμού και τον στρατηγικό ανταγωνισμό.

Τα αποτελέσματα αυτής της εργασίας θα μπορούσαν επίσης να χρησιμοποιηθούν από διοικητές υγειονομικών οργανισμών που αναζητούν τρόπους που θα μπορούσαν να μεγιστοποιήσουν τα ωφέληματα των πρακτικών ΔΑΔ που είδη χρησιμοποιούν. Τα ευρήματα της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας δείχνουν ότι οι διευθυντές των υγειονομικών οργανισμών και οι εποπτικές αρχές διαδραματίζουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην απάμβλυνση των αρνητικών επιπτώσεων από τη στάση και τη συμπεριφορά των νοσηλευτών. Οι διοικητές σε όλα τα επίπεδα των υγειονομικών οργανισμών πρέπει να διασφαλίζουν ότι τα συστήματα ΔΑΔ, οι πολιτικές και οι πρακτικές, προωθούν τα συστήματα υψηλής εργασιακής απόδοσης. Η στρατηγική διαχείριση των νοσηλευτών είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση της ευημερίας τους και της διαχείρισης των ελλείψεων ΑΔ στον τομέα αυτό. Οι οργανισμοί, τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, καλούνται να αναπτύξουν μηχανισμούς με τους οποίους οι διαχειριστές υγειονομικών μονάδων να κατανοούν τη σχέση μεταξύ ΔΑΔ και της ευημερίας των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, απαιτείται από τους διευθυντές των υγειονομικών μονάδων η υιοθέτηση ενός μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας, με ικανότητες ανταλλαγής πληροφοριών και σχηματισμού ομάδων εργασίας και την αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων, για τη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων στη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Πολλά μπορούν να επιτευχθούν με τη επιβεβαίωση της ικανότητας των διευθυντών να μεταφράζουν τις πολιτικές και πρακτικές ΔΑΔ σε αποτελεσματικούς τρόπους διαχείρισης του ΑΔ. Υποστηρικτικοί ηγέτες που αναπτύσσουν αποτελεσματικά συστήματα επικοινωνίας με

τους εργαζομένους, μπορούν να δράσουν πιο αποτελεσματικά στη μείωση των επιπτώσεων από τη στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων.

Τα αποτελέσματα δείχνουν την άμεση επιρροή που οι πρακτικές ΔΑΔ έχουν προς τους εργαζομένους, τη στάση και τη συμπεριφορά τους, και ότι όταν υπάρχουν ευχαριστημένοι υπάλληλοι υπάρχει και η σχετική οργανωσιακή απόδοση. Έτσι, αν οι διοικητές των οργανισμών, δεν αισθάνονται ότι έχουν καρπωθεί τα μέγιστα οφέλη των πρακτικών ΔΑΔ, τότε το πρόβλημα θα μπορούσε να διαφανεί με την εξέταση του επιπέδου των κοινωνικών ανταλλαγών σε συγκεκριμένες μονάδες μέσα στον οργανισμό. Όταν μια μονάδα δεν διαθέτει επαρκή αριθμό εργαζομένων με υψηλό επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων, τότε οι σχετικές πρακτικές ΔΑΔ όπως η επιλογή και πρόσληψη ή η κατάρτιση και η ανάπτυξη του προσωπικού, μπορεί να αναθεωρηθεί για να αναβαθμιστεί η ποιότητα ΑΔ στην συγκεκριμένη μονάδα ή οργανισμό. Εάν η πηγή του προβλήματος έχει ταυτοποιηθεί με τη σχέση κοινωνικών ανταλλαγών σε ένα οργανισμό, τότε οι συνιστώσες της ΔΑΔ όπως η αξιολόγηση της απόδοσης και το σύστημα αποζημιώσεων μπορεί να τροποποιηθεί ώστε να βελτιωθεί η κοινή αντίληψη. Αυτές οι απόψεις, και αυτός ο εννοιολογικός συλλογισμός θα μπορούσε να βοηθήσει τους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης στην Κύπρο, και όχι μόνο, να στοχεύσουν σε άμεση εφαρμογή και σχεδιασμό στρατηγικών και πρακτικών ΔΑΔ, αφού μια τέτοια αλλαγή συνεπάγεται διαφοροποιήσεις στη κατανομή, την ανάθεση και την υλοποίηση εργασιών και τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης.

6.4. Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Αν και η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία έχει διεξαχθεί με συστηματικό τρόπο, εντούτοις όπως κάθε εμπειρική έρευνα διέπεται από ορισμένους περιορισμούς. Καταρχάς, η έρευνα διεξήχθη στον τομέα των υπηρεσιών και πιο συγκεκριμένα στον κλάδο της Υγείας. Το δείγμα της μεταπτυχιακής εργασίας περιλάμβανε νοσηλευτές από τρεις πόλεις της Κύπρου, την Πάφο, τη Λεμεσό και τη Λευκωσία. Η επιλογή 6 μόνο νοσοκομείων, 2 δημόσιων και 4 ιδιωτικών, βασίζεται σε δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα, η οποία πάσχει από δειγματοληπτικό σφάλμα, και η σκόπιμη δειγματοληψία δεν αντιπροσωπεύει το σύνολο του πληθυσμού.

Κάθε ερευνητική εργασία υπόκειται σε λανθασμένες ή επιπόλαιες απαντήσεις. Η παρούσα χρονική περίοδος και η χρηματοπιστωτική κρίση που πλήττει σημαντικά την Κύπρο με τις επιπτώσεις της να διαχέονται σε όλα τα φάσματα και συνεπώς και στον τομέα της Υγείας, ίσως αποτελέσει σημαντικό περιορισμό στην πραγματοποίηση της παρούσας εργασίας.

Ενδεχομένως, ορισμένες απαντήσεις να επηρεάστηκαν σημαντικά, αλλά και το ερωτηματολόγιο να αντιμετωπίστηκε απαξιοτικά.

Όσον αφορά στη μεθοδολογία της έρευνας, η χρησιμοποίηση των ερωτηματολογίων αυτοεκτίμησης μπορεί να δημιουργήσει διακύμανση της κοινής μεθόδου (common method variance). Όλα τα δεδομένα της παρούσας έρευνας προέκυψαν από τη μέτρηση των αντιλήψεων μιας μοναδικής πηγής, αυτής των νοσηλευτών. Το γεγονός αυτό είναι πιθανό να μεγεθύνει τη σχέση της εξαρτημένης με τις ανεξάρτητες. Ένας επιπρόσθετος μεθοδολογικός περιορισμός αφορά στη μη τυχαία δειγματοληψία που εφαρμόστηκε στην παρούσα έρευνα. Τέλος, ένας ακόμη μεθοδολογικός περιορισμός σχετίζεται με τη διαστρωματική - στατική (cross - sectional) φύση των δεδομένων. Τα δεδομένα για τις ανεξάρτητες και την εξαρτημένη συλλέχθηκαν την ίδια χρονική στιγμή και, κατά συνέπεια, η αιτιώδης σχέση των μεταβλητών δε μπορεί να ελεγχθεί εμπειρικά.

Τέλος, ενδέχεται η παρούσα εργασία να μην αποτελέσει πηγή πληροφοριών για διευκόλυνση εντοπισμού και καθορισμού, και διαμόρφωσης των πρακτικών ΔΑΔ προς τους υπό εξέταση οργανισμούς, και να μην μπορεί να επηρεάσει το τελικό αποτέλεσμα, τη στάση και τη συμπεριφορά των νοσηλευτών, ως εκ τούτου δεν θα μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας τους, καθώς η εφαρμογή αυτών των πρακτικών ΔΑΔ διαφέρουν από το ένα νοσοκομείο στο άλλο.

Ως εκ τούτου η εργασία αυτή παρέχει μια χρήσιμη αφετηρία για μελλοντική έρευνα που θα μπορούσε να επικεντρωθεί στην επαλήθευση των αποτελεσμάτων της παρούσας εργασίας, ή να επεκταθεί στις επιδράσεις των πρακτικών ΔΑΔ τόσο στη στάση όσο και στη συμπεριφορά των εργαζομένων και σε άλλα εργασιακά πλαίσια του υγειονομικού τομέα ή σε άλλους επαγγελματικούς τομείς και κλάδους σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, αλλά ακόμη και σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα.

Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να ξεπεράσει κάποιους από τους εγγενείς περιορισμούς της παρούσας εργασίας. Αυτή τη στιγμή έχουμε ενδείξεις για τη διαφορά που υπάρχει μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού υγειονομικού τομέα στην διαχείριση πρακτικών υψηλής εργασιακής απόδοσης και στο επίπεδο επιρροής τους στη στάση και συμπεριφορά των νοσηλευτών που εργάζονται σε αυτούς τους τομείς, είναι αναγκαία όμως η διεξαγωγή μιας διαμήκου έρευνας που θα μπορούσε να εξετάσει και να δώσει μια πιο ξεκάθαρη εικόνα της δυναμικής ανάπτυξης των μελών του πληθυσμού της έρευνας. Επιπλέον, οι μελλοντικές εργασίες θα πρέπει να απέχουν από τις μεταβλητές που εξαρτώνται αποκλειστικά από μετρήσεις

αυτοαναφοράς. Όπως επίσης, εξαιρετικά επωφελή θα θεωρηθεί και οποιαδήποτε περαιτέρω βελτίωση των μετρήσεων των πρακτικών υψηλής εργασιακής απόδοσης που χρησιμοποιούνται στην παρούσα εργασία. Επίσης ενδιαφέρον θα ήταν μια περαιτέρω εξέταση άλλων μεταβλητών που θα μπορούσαν να συμβάλουν στην αντίληψη των πρακτικών υψηλής εργασιακής απόδοσης και την επιρροή τους στη στάση και συμπεριφορά των νοσηλευτών, τόσο θετικές όσο και αρνητικές.

Η παρούσα εργασία απέδειξε ότι οι επτά πρακτικές ΔΑΔ που εξετάστηκαν είναι στενά αλληλένδετες. Η μελλοντική έρευνα ίσως καταφέρει να ξεμπλέξει αυτές τις σχέσεις και να προσφέρει κάποια κατανόηση στο κατά πόσον οι επιλεγμένες πρακτικές διαδραματίζουν σημαντικότερο ρόλο στην επιρροή της στάσης και συμπεριφοράς των νοσηλευτών από άλλες πρακτικές, ή αν όλες οι πρακτικές μπορούν να κριθούν εξίσου σημαντικής σπουδαιότητας.

6.5. Επίλογος

Το ερευνητικό ενδιαφέρον στην περιοχή των συστημάτων υψηλής εργασιακής απόδοσης συνεχίζει να αναπτύσσεται όσο και το ενδιαφέρον που δίνεται για τον αντίκτυπο που η σωστή διαχείριση μπορεί να έχει στη στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων. Εντούτοις, πολύ λίγες ερευνητικές προσπάθειες έχουν γίνει για τη συνένωση αυτών των δύο διαφορετικών ερευνητικών περιοχών της μελέτης, και σχεδόν κανένας μέχρι σήμερα δεν το έχει ερευνήσει τόσο σφαιρικά όσο αυτή η εργασία. Αυτή είναι η πρώτη εργασία στη Κύπρο που μελετά τις επιπτώσεις των πρακτικών ΔΑΔ στη στάση και συμπεριφορά των νοσηλευτών που εργάζονται στο δημόσιο αλλά και στον ιδιωτικό τομέα υγειονομικής περίθαλψης, και συγκρίνει τους δύο τομείς. Η συμβολή της παρούσας εργασίας στην κατανόηση αυτών των ερευνητικών περιοχών είναι σημαντική. Επίσης, έχει συμβάλει σημαντικά στην απόκτηση γνώσης ως προς τον τρόπο που οι πρακτικές ΔΑΔ επηρεάζουν τη στάση και συμπεριφορά των νοσηλευτών και επόμενος και την απόδοση των υγειονομικών οργανισμών.

Η ανάπτυξη των πρακτικών ΔΑΔ και η δημιουργία συστημάτων υψηλής εργασιακής απόδοσης αποτελούν μια πολλά υποσχόμενη διεθυντική στρατηγική για τη βελτίωση των αρνητικών συνεπειών που προκύπτουν από τη στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων. Η ανάπτυξη στρατηγικών ΔΑΔ και συστημάτων υψηλής εργασιακής απόδοσης στο επίπεδο των υγειονομικών οργανισμών, συμπεριλαμβανομένων της επιλογής ΑΔ, της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, της αξιολόγησης της απόδοσης, τα συστήματα παρακίνησης και ανταμοιβών, της επικοινωνίας, συμμετοχής και εμπλοκής, της ομαδικής εργασίας και της ασφάλιση της απασχόλησης, αποτελούν σημαντικό βήμα, θέτοντας τις βάσεις για την ορθή

διαχείριση του ΑΔ, τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, και των δυνητικών αρνητικών αποτελεσμάτων τους. Η επίτευξη ανταγωνιστικής επιτυχίας μέσω του ΑΔ προϋποθέτει θεμελιώδη μεταβολή στην αντιμετώπιση του προσωπικού και των εργασιακών σχέσεων, ειδικότερα στο χώρο της υγείας όπου οι εργαζόμενοι και ο τρόπος εργασίας τους αποτελούν έναν ζωτικής σημασίας παράγοντα διαφοροποίησης και επιτυχίας και σε μεγάλο βαθμό έχουν την ευθύνη για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού παροχής υπηρεσιών υγείας και την ικανοποίηση των ασθενών.

Τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας προτείνουν όπως ληφθεί υπόψη ο τρόπος διαχείρισης των πρακτικών ΔΑΔ που χρησιμοποιούνται σήμερα από τους οργανισμούς παροχής υγειονομικής φροντίδας, τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, και να προωθηθεί η πρόθεση για εξασφάλιση ενός υγιούς, ασφαλούς και ισορροπημένου εργασιακού περιβάλλοντος για τους νοσηλευτές που να έχει θετικό αντίκτυπο στη στάση και συμπεριφορά τους, και ως εκ τούτου και στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την ισότητα των υγειονομικών οργανισμών και του Κυπριακού υγειονομικού συστήματος.

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ- ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Absar, M.M.N, Azim, M.T., Balasundaram, N., Akhte, S. (2010), Impact of Human Resources Practices on Job Satisfaction: Evidence from Manufacturing Firms in Bangladesh, Economic Science Series, Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin, LXII:1-82.

AbuAlRub, R.F. (2004), Job stress, job performance, and social support among hospital nurses, *Journal of Nursing Scholarship*, 36 (1), 73–78.

Ahmad, S., Shahzad, K. (2011), HRM and employee performance: A case of university teachers of Azad Jammu and Kashmir (AJK) in Pakistan, *African Journal of Business Management*, Vol. 5(13), pp. 5249-5253

Ahmad, S., Schroeder, R. G. (2003), The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences, *Journal of Operations Management*, 21, pp.19-43.

Ahmadi, S.A.A., Tavakoli, S., Heidary, P.P. (2014), Perceived organizational support and employee engagement, *International Journal of Information Technology and Management Studies*, Vol. 1, Issue 1.

Al-Ahmadi, H. (2009), Factors affecting performance of hospital nurses in Riyadh Region, Saudi Arabia, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 22(1):40–54.

Al-Makhaita, M.H., Sabra, A.A., Hafez, A.S. (2014), Job performance among nurses working in two different health care levels, Easter Saudi Arabia: A comparative study, *International Journal of Medical Science and Public Health*, Vol 3, Issue 7.

Allen, D. G., Shore, L. M., Griffeth, R. W. (2003) The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process, *Journal of Management*, 29: 99-118.

Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Allen, N., Meyer, J. (1996), Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity, *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-76.

Ambrose, M. L., Seabright, M. A., Schminke, M. (2002), Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947–965.

Anderson, C. A., Deuser, W. E., DeNeve, K. M. (1995), Hot temperatures, hostile affect, hostile cognition, and arousal: Tests of a general model of affective aggression, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 434–448.

Andersson, L.M., Bateman, T.S. (1997), Cynicism in the workplace: some causes and effects, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449–469.

Andersson, L. M., Pearson, C. M. (1999), Tit-for-tat? The spiraling effect of incivility in the workplace, *Academy of Management Review*, 24, 452–471.

- Andrews, D.R., Dziegielewska, S. (2005), The nurse manager: job satisfaction, the nursing shortage and retention, *Journal of Nursing Management*, 13 (4), 286–295.
- Ang, H. S., Bartram, T., McNeil, N., Leggat, G. S., Stanton, P. (2013), The effects of high-performance work systems on hospital employees' work attitudes and intention to leave: a multi-level and occupational group analysis, *The International Journal of Human Resource Management*, 24:16, 3086-3114.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kelleberg, A.L. (2000), *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*, Ithaca, NY: Economic Policy Institute, Cornell University Press.
- Armstrong, M. (2009), *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11th ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (1997), *A Handbook of Personnel Management Practice*, reproduced in *Personnel in Practice*, Currie, Donald: Blackwell Business, Oxford, UK.
- Arnold, J.H., Feldman, C.D. (1982), A multivariate analysis of the determinants of job turnover, *Journal of Applied Psychology*, Vol 67(3), pp.350-360.
- Barling, J., Dupre, K., Kelloway, E. K. (2009), Predicting workplace violence and aggression, *Annual Review of Psychology*, 60, 671–692.
- Bartram, T., Casimir, G., Djurkovic, N., Leggat, S.G., Stanton, P. (2012), Do perceived high performance work systems influence the relationship between emotional labor, burnout and intention to leave? A study of Australian nurses, *Journal of Advanced Nursing* 68(7), 1567–1578.
- Bartram, T., Stanton, P., Leggat, S., Casimir, G., Fraser, B. (2007), 'Lost in Translation: Exploring the Link Between HRM and Performance in Healthcare,' *Human Resource Management Journal*, 17, 21–41.
- Bartram, T., Stanton, P., Leggat, S. (2007), Lost in translation: exploring the link between HRM and performance in healthcare, *Human Resource Management Journal*, Vol.17 No. 1,
- Bartram, T. (2005), Small firms, big ideas: the adoption of human resource management in Australian small firms, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43: 137–54.
- Battistelli, A., Galletta, M., Vandenberghe, C., Odoardi, C. (2015), Perceived organisational support, organisational commitment and self-competence among nurses: a study in two Italian hospitals, *Journal of Nursing Management*.
- Bau, F., Dowling, J.M. (2007), An Empirical Study of Reward and Incentive Systems in German Entrepreneurial Firms, *Schmalenbach Business Review*, 59, 160-175.
- Baucus, M. S., Near, J. P. (1991), Can illegal corporate behavior be predicted? An event history analysis, *Academy of Management Journal*, 34(1), 9-36.
- Bauer, T., Dolen, R., Maertz, J., Campion, M. (1998), Longitudinal assessment of applicant reactions to employment testing and test outcome feedback. *Journal of Applied Psychology* 1998,83:892–03.
- Beardwell I., Holden, L., Claydon, T. (2004), *Human Resource Management a Contemporary Approach*, 4th Ed, Harlow: Prentice Hall.

- Becker, B., Gerhart, B. (1996), The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects, *Academy of Management Journal*, 39, No 4, 779-801.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. (1998), High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications, In Ferris, G. R. (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 53–101), JAI Press, Greenwich.
- Berkowitz, L. (1998), Affective aggression: The role of stress, pain, and negative affect, In Geen, R. G., Donnerstein, E. (Eds.), *Human aggression: Theories, research, and implications for social policy* (pp. 49–72), Academic Press, San Diego.
- Bernthal, P. R., Rogers, R. W., Smith, A. B. (2003), *Managing performance: Building accountability for organizational success*, Pittsburgh, PA: Developmental Dimensions International.
- Bhuan, S.N., Menguc, B. (2002), An extension and evaluation of a job characteristics, organizational commitment, and job satisfaction in an expatriate, guest worker, sales settings, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 22, No.1, pp. 1 - 11.
- Bies, R. J., Tripp, T. M. (2005), The study of revenge in the workplace: Conceptual, ideological, and empirical issues, In Spector, P. E., Fox, S. (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigation of actors and targets* (pp. 65–105), APA Books, Washington.
- Bigliardi, B., Petroni, A., Dormio, A.I. (2005), Organizational socialization, career aspirations and turnover intentions among design engineers, *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6): 424-441.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, B. C., Wall, D. T., Wood, J. S. (2008), The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study, *Personnel Psychology*, 61, 467 – 501.
- Bjorkman, I., Fey, C. (2000), The Effects of HRM Practices On MNC Subsidiary Performance In Russia, SSE/EPI Working Paper Series in Business Administration, NO. 6.
- Bjorkman, I., Budhwar, P. (2007), When in Rome. . .? Human resource management and the performance of foreign firms operating in India, *Employee Relations*, Vol. 29 No. 6, pp. 595-610.
- Bohlander, G. W., Snell, S. (2009), *Administration of human resources* (14th ed.). Sao Paulo: Cengage.
- Boles, J., Madupalli, R., Rutherford, B., Wood, J.A. (2007), The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.22, No.5, pp. 311 - 321.
- Bommer, H.W., Rich, A.G., Rubin, S.R. (2005), Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733–753.
- Borkowski, N. (2011), *Organizational Behavior in Health Care*, 2nd Edition, Jones and Barlett, USA.
- Boudreau, J.W., Ramstad, P.M. (2007), *Beyond HR: The New Science of Human Capital*, Harvard Business School Press, Boston.

- Blau, I. (1964), *Exchange and power in social life*, Wiley, New York.
- Boxall, P., Ang, S., Bartram, T. (2011), 'Analysing the 'Black Box' of HRM: Uncovering HR Goals, Mediators and Outcomes in a Standardised Service Environment,' *Journal of Management Studies*, 48, 1504–1532.
- Boxall, P., Macky, K. (2007), 'High Performance Work Systems and Organisational Performance: Bridging Theory and Practice,' *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45, 261–270.
- Boxall, P., Purcell, J. (2008), *Strategy and Human Resource Management* (2nd ed.), Basingstoke and New York: Palgrave Macmillan.
- Boyne, G., Jenkins, G., Poole, M. (1999), Human resource management in the public and private sectors: an empirical comparison, *Public Administration*, Vol. 77 No. 2, pp. 407-420.
- Boyne, G.A. (2002), Public and private management: what's the difference?, *Journal of Management Studies*, Vol. 39 No. 1, pp. 97-122.
- Brian, D. (1994), Why do we work?, *Fortune magazine*, 194-204.
- Brewster, C., Mayrhofer, W., Morley, M. (2004), *Human Resource Management in Europe. Evidence of Convergence?*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Brewster C., Wood, G., Croucher, R., Brookes, M. (2007), Are works councils and joint consultative committees a threat to trade unions? A comparative analysis. *Economic and Industrial Democracy* 28 (1): 49–77.
- Brewster, C., Sparrow, P., Vernon, G. (2007), *International Human Resource Management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Brown, M., Geddes, L.A., Heywood, J.S. (2007), The determinants of employee involvement, *Economic and Industrial Democracy* 28(2): 259–91.
- Brown, N. (2004), High performance work practices and human resource management effectiveness: substitutes or complements, *Journal of Business Strategies*, Vol. 39 No.1, 39-47.
- Browne, J.H. (2000), Benchmarking HRM practices in healthy work organizations. *American Business Review*, 18(2): 54-61.
- Brooks, I., Weatherston, J., Wilkinson, G. (2011), *The International Business Environment: Challenges and Changes*, 2nd ed., Pearson, London.
- Bukhari, Z. (2008), Key Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Banking Sector of Pakistan, *International Journal of Business and Management*, Vol. 3, No. 12.
- Bull, I.H.F. (2005), *The relationship between job satisfaction and organizational commitment amongst high school teachers in disadvantaged areas in the Western Cape*, published Masters Dissertation, Cape Town: University of the Western Cape.
- Burke, R. (2006), The Human Resources Revolution, In *The Human Resources Revolution: Why Putting People First Matters*, edited by Burke, R. J. & Cooper, C. L., pp. 3–11, Elsevier Ltd, Oxford, UK.

- Campbell, J. P. (1990), Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology, In Dunnette, M. D., Hough, L. M. (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 687-732), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., Higgs, A.C. (1993), Relations between work group Characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups, *Personnel Psychology*, 46. 823-850.
- Carlson, D.S., Upton, N., Seaman, S. (2006), The Impact of Human Resource Practices and Compensation Design on Performance: An Analysis of Family-Owned SMEs, *Journal of Small Business Management*, 44(4): 531- 543.
- Carmeli, A. (2005), The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behavior, *International Journal of Manpower*, 26(2): 177–195.
- Carraher, R, Gibson, A., Buckley, R. (2006), Compensation in the Baltic and the USA, *Baltic Journal of Management*, 1, 7-23.
- Chan, Y. H. (2004), A nomological network approach to the study of antecedents, moderator, mediators and outcomes of psychological empowerment, (ProQuest Information & Learning), Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences, 64 (10), 3749-3749.
- Chand, S. (2015), Training of Employees: Meaning, Objectives, Need and Importance, *Employee Management*, 27909
- Chang, E. (2005), Employee's overall perception of HRM effectiveness, *Human Relations*, 58(4), 523-544.
- Chang, C.S., Chang, H.C. (2010), Moderating effect of nurses customer – oriented perception between organizational citizenship behavior and satisfaction, *Western Journal of Nursing Research*, 32(5):628–643.
- Chang, P.C., Chen, S.J. (2011), Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 4, 883–901.
- Chen, Z. X., Francesco, A. M. (2000), Employee demography, organizational commitment, and turnover intentions in China: Do cultural differences matter?, *Human Relations*, 53(6), 869-887.
- Chiaburu, S.D., Peng, A.C., Oh, I., Banks, C.C., Lomeli, C.L. (2013), Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis, *Journal of Vocational Behavior*, 83, 181–197.
- Chih-Ying, C. (2003), Investment Opportunities and the Relation between Equity Value and Employees Bonus, *Journal of Business Finance & Accounting*, 30(7).
- Chu, C.I., Lee, M.S., Hsu, H.M., Chen, I.C. (2005), Clarification of the antecedents of hospital nurse organizational citizenship behavior - an example from a Taiwan regional hospital, *Journal of Nursing Research*, 13(4):313–327.

- Chu, C.I., Lee, M.S., Hsu, H.M. (2006), The impacts of social support and job stress on public health nurses organizational citizenship behaviors in rural Taiwan, *Public Health Nurs*, 23(6):446–505.
- Chuang, E., Dill, J., Morgan, J.C., Konrad, R.T. (2014), A Configurationally Approach to the Relationship between High-Performance Work Practices and Frontline Health Care Worker Outcomes, *Health Services Research*, 47:4.
- Cogburn, J.D. (2005), The benefits of human resource centralization: insights from a survey of human resource directors in a decentralized state, *Public Administration Review*, Vol. 65, No. 4, pp. 424-435.
- Cohen, A. (2003), *Multiple commitments in the workplace*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cole, S.M., Bruch, H., Vogel, B. (2006), Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism, *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 463–484.
- Cortvriend, P. (2004), Change management of mergers: The impact on NHS staff and their psychological contracts, *Health Services Management Research* 17: 177–87.
- Cotton, J. L., Tuttle, J. M. (1986), Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research, *The Academy of Management Review*, Vol 11(1), pp 55-70.
- Cronin, S.N., Becherer, D. (1999), Recognition of staff nurse job performance and achievements: staff and manager perceptions, *Journal of Nursing Administration*, 29 (1), 26–31.
- Cylus J., Papanikolas I., Constantinou E., Theodorou M. (2013), Moving forward: Lesson for Cyprus as it implements its health insurance scheme, *Health Policy* 110 (2013) 1- 5.
- Dar, A.T, Bashir, M., Ghazanfar, F., Abrar, M. (2014), Mediating Role of Employee Motivation in Relationship to Post-Selection HRM Practices and Organizational Performance, *International Review of Management and Marketing*, Vol. 4, No. 3, 2014, pp.224-238
- Dargahi, H., Alirezaie, S., Shaham, G. (2012), Organizational Citizenship Behavior among Iranian nurses, *Iran Journal of Public Health*, 41(5): 85-90.
- David D., Martha C., Neil S. (2007), Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: what matters most?, *Leadership & Organization Development Journal*, 29 (3), 235-247.
- Davis, W., Gardner, W. (2004), Perceptions of politics and organizational cynicism: an attributional and leader-member exchange perspective, *Leadership Quarterly*, 15, 439–465.
- Dean, J.W., Brandes, P., Dharwadkar, R. (1998), Organizational cynicism, *Academy of management Review*, 23, 341–352.
- Deb, T. (2006), *Strategic Approach to Human Resource Management*, ATLANTIC, New Delhi.
- Dehghan, N.N., Nazari, A.K., Salsali, M., Ahmadi, F. (2005), Iranian staff nurses' views of their productivity and human resource factors improving and impeding it: a qualitative study, *Human Resources for Health*, 3:9.

Delery, J. E., Doty, D. H. (1996), Codes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurationally performance predictions, *Academy of Management Journal*, 39: 4, 802-835.

Delery, J.E. (1998), Issues of fit in strategic Human Resource Management: implication for Research, *Human Resource Management Journal*, Vol.8, No 3, pp. 289 - 309.

Demo G., Neiva E. R., Nunes I., Rozzett K. (2012), Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis, *BAR Brazilian Administration Review*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, art. 2, pp. 395-420, Oct./Dec. 2012

Delery, J. E., Shaw, J. D. (2001), The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension, In Ferris, G. R. (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (pp. 167–197), JAI Press, Stamford.

Deng, J., Menguc, B., Benson, J. (2003), The Impact of Human Resource Management on Export Performance of Chinese Manufacturing Enterprises, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 45(4) 409–429

Denisi, A. S., Griffin, R. W.(2009), *Human Resource Management*, 2nd Ed, Houghton Mifflin Co., USA.

Dessler, G. (2002), *Human resource management* (9th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983), The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, Vol. 48 No. 2, pp. 147-160.

DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1991), Introduction, in Powell, W.W. and DiMaggio, P.J. (Eds), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago

Dietz, G., Wilkinson, A., Redman, T. (2010), Involvement and participation. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, & S. Snell (Eds.), *The SAGE handbook of human resource management* (pp. 245-268). London: Sage.

Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., Ackers, P. (2004), The meanings and purpose of employee voice, *International Journal of Human Resource Management* 15(6) September: 1149–70.

Durai, P. (2010), *Human Resource Management*, Pearson Education, India.

Edgar, F., Greare, A. (2005), HRM practice and employee attitudes: Different measures-different results, *Personnel Review*, Vol.34, No.5, pp. 534-549.

Eder, P., Eisenberger, R. (2008), Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior, *Journal of Management*, 34, 55-68.

Edmondson, A. (1999), Psychological safety and learning behaviour in work teams, *Administrative Science Quarterly*, 44(2):350-353.

Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis-LaMastro, V. (1990), Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation, *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986), Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 71:500–7.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P., Rhoades, L. (2001), Reciprocation of perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., Rhoades, L. (2002), Perceived supervisor support: Contributions to Perceived Organizational Support and employee retention, *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Eisenberger, R., Eder, P. (2008), Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior, *Journal of Management*, 34(1): 55-68.
- Erturk, A. (2007), Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians: Mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational Justice and citizenship behaviors, *Journal of Managerial Psychology*, 3:257–270.
- Fang, Y. (2001), Turnover propensity and its causes among Singapore nurses: An empirical study, *The International Journal of Human Resource Management*, 12(5), 859-871.
- Ferlie, E.B., Shortell, S.M. (2001), Improving the quality of health care in the United Kingdom and the United States: A framework for change, *The Milbank Quarterly*, 79(2):281-315.
- Fernandez, C. J.(1992), Solider quality and job performance in team tasks. *Social science Quarterly*, Vol .73, pp. 253-265.
- Filipkowski, M., Johnson, C.M. (2008), Comparisons of Performance and Job Insecurity in Union and Nonunion Sites of a Manufacturing Company, *Journal of Organizational Behavior Management*, 28, 218–237.
- Flippo, B. E. (1984), *Personnel Management*, McGraw-Hill, New York.
- Fort, A.L., Voltero, L. (2004), Factors affecting the performance of maternal health care providers in Armenia, *Human Resources Health*, 2 (1), 8.
- Fox, S., Spector, P. E. (1999), A model of work frustration-aggression, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915–931.
- Frenkel, S.J., Li, M., Restubog, S.L.D. (2011), Management, organizational justice and emotional exhaustion among Chinese migrant workers: evidence from two manufacturing firms, *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 50 No. 1, pp. 121-147.
- Freudenberger, H. J. (1974), Staff burnout, *Journal of Social Issues*, 30, 159–165.
- Fried, Y., Slowik, L.H., Shperling, Z., Franz, C. (2003), The moderation effect of job security on the relation between role clarity and job performance: a longitudinal field study, *Human Relations*, 56(7), 787–806.
- Garcia, U.M. (2005), Training and business performance: The Spanish case, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.16, pp.1691-1710.

- Gardner, T. Moynihanand, L. Wright, P. (2007),The influences of human resource practices and collective affective organizational commitment on aggregate voluntary turnover, CAHRS Working Paper, Cornell University.
- Geller, E. S., Roberts, D. S., Gilmore, M. R. (1996), Predicting propensity to actively care for occupational safety, *Journal of Safety Research*, 27, 1–8.
- George, J., Brief, A. (1992), Feeling good–doing good: A conceptual analysis of the mood at work–organizational spontaneity relationship, *Psychological Bulletin*, 112, 310– 329.
- Gerhart, B., Milkovich, G. T. (1992), Employee compensation: Research and practice, In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 3: 481-569. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Goldner, F. H., Ritti, R. R., Ference, T. P. (1977), The Production of Cynical Knowledge in Organizations, *American Sociological Review*, Vol.42 , pp.539 - 551
- Golparvar, M., Nayeri, N.H., Mahdad, A. (2009), The Relationship between Organizational Values, Job Stress, Emotional Exhaustion, and Organizational Deviant Behavior among Employees, In Zob Ahan Corporation, *Journal of Science and Research in Applied Psychology*, 42: 46-.68.
- Greenberg, J. (1990), Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts, *Journal of Applied Psychology*, 75, 561–568.
- Greenglass, R.E., Burke, J.R. (2003), Relations to Increase Workload: Effects on professional efficacy of nurses, *Applied Psychology, An international review*, 52(4), 580–597.
- Guest, D.E. (1997), Human resource management and performance: a review and research agenda, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8 No. 3, pp. 263-276.
- Gully, S.M., Incalcaterra, K.A., Joshi, A., Beaubien, J. M. (2002), A meta-analysis of team efficacy, potency and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships, *Journal of Applied Psychology*, 87, 819-832.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C. (1998), *Multivariate data analysis*, 5th ed, Prentice - Hall International, Upper Saddle River, NJ.
- Hall, W.B. (2008), *The New Human Capital Strategy : Improving the Value of Your Most Important Investment - Year after Year*, Amacon, New York.
- Hanisch, K. A., Hulin, C. L., Roznowski, M. (1998), The importance of individuals' repertoires of behaviors: The scientific appropriateness of studying multiple behaviors and general attitudes, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 463–480.
- Haque, M. M., Taher, M. A. (2008), Job Characteristics model and job satisfaction: Age, gender and marital status effect. Paper presented at the 7th International Conference on Ethics and Quality of Work life for Sustainable Development, Bangkok, Thailand.
- Harel, G.H., Tzafirir, S.S. (2001/2002), HRM practices in the public and private sectors: differences and similarities, *Public Administration Quarterly*, Vol. 24 Nos 3/4, pp. 316-355.
- Harris, L. C., Ogbanna, E. (2002), Exploring service sabotage: The antecedents, types and consequences of frontline, deviant, antiservice behaviors, *Journal of Service Research*, 4, 163–183.

- Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F. et al. (2006), Nurse turnover: A literature review, *International Journal of Nursing Studies*, 43, 237–263.
- Heller, F., Psuic, E., Strauss, G., Wilpert, B. (1998), *Organization participation: Myth and reality*, Oxford: Oxford University Press.
- Hodgkinson, A. (2001), Employee involvement and participation in the organization change decision: Illawarra and Australian patterns. In R. Markey, P. Gollan, A. Hodgkinson, A. Chouraqui and U. Veersma (Eds), *Models of employee participation in a changing global environment*, 247. Ashgate: UK.
- Hoffman, B.J., Blair, C.A., Meriac, J.P., Woehr, D.J. (2007), Expanding the criterion domain? a quantitative review of the OCB literature, *Journal of Applied Psychology*, 92:555–566.
- Hom, P.W., Griffeth, R.W. (1991), Structural Equations Modeling Test of a Turnover Theory: Cross-Sectional and Longitudinal Analyses, *Journal of Applied Psychology*, 76(3): 350–66.
- Hori, T., Suzuki, T., Shiraishi, H. (2000), The adjustment disorder in hospital nursing, *Psychiatry*, 42, 611–613
- Huang, G.Z., Roy, M.H., Ahmed, Z.U., Heng, J.S., Lim, J.H. (2002), 'Benchmarking the Human Capital Strategies of MNCs in Singapore,' *Benchmarking*, 9, 4, 357–373.
- Huselid, M. A. (1995), The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.3, pp. 635-672.
- Hussain, T., Rehman, S.S. (2013), Do Human Resource Management Practices Inspire Employees' Retention?, *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology* 6(19): 3625-3633.
- Irvine, D.M., Evans, M.G. (1995), Job satisfaction and turnover among nurses: integrating research findings across studies, *Nursing Research*, 44 (4), 246–253.
- Jackson, E.S., Chuang, C., Harden, E.E., Jiang, Y. (2006), Toward Developing Human Resource Management Systems for Knowledge-Intensive Teamwork, *Personnel and Human Resources Management*, Volume 25,27-70
- Jackson S., Schuler R.(1995), 'Understanding human resource management in the context of organizations and their environment', *Applied Review of psychology*, February 1995, Vol. 46 : 237-264.
- Jacqueline, A.M., Shapiro, C., Kessler, I., Purcell, J. (2004), Exploring Organizationally Directed Citizenship Behaviour: Reciprocity or 'It's my job'? *Journal of Management Studies*, Vol. 41, pp. 1.
- Jaros, S. J. (1997), An assessment of Meyer and Allen (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intention, *Journal of Vocational Behavior*, Vol 51, pp 319-337.
- Jarvalt, J., Randma-Liiv, T. (2010), Public sector HRM: the case of no central human resource strategy, *Baltic Journal of Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 242-256.
- Jeromy, C. (2001), Turnover of direct support professionals, *Delaware*. (1):2-3.

- Joarder, M. H., Sharif, D. M. (2011), The Role of HRM practices in Predicting Faculty Turnover Intention: Empirical Evidence from Private Universities in Bangladesh, *The South East Asian Journal Management* , 159-178.
- John, P. K. (1995), Leading change: why transformation efforts fail, *Harvard Business Review*, 57-69.
- Johns, G. (1997), Contemporary research on absence from work: Correlates, causes and consequences. In Cooper, C. L., Robertson, I. T. (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp.115–173). John Wiley, Chichester, UK.
- Johnson, J. L., O’Leary-Kelly, A. M. (2003), The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627– 647.
- Joseph, K.E., Dai, C. (2009), HRM Practices and Organizational Performance: An Empirical Analysis, *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 8
- Josten, E.J.C., Ng-A-Tham, J.E.E., Thierry, H. (2003), The effects of extended workdays on fatigue, health, performance and satisfaction in nursing, *Journal of Advanced Nursing*, 4 (6), 643–652.
- Judge, T.A., Parker, S., Colbert, A.E., Heller, D., Ilies, R. (2001), Job satisfaction: a cross-cultural review, In Anderson, N., Ones, D.S., Sinangil, H.K., Viswesvaran, C. (Eds). *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, Vol 2, pp. 25–52.
- Katou, A.A., Budhwar, S.P., Patel, C. (2014), Content VS. Process in the HRM performance relationship: An empirical examination, *Human Resource Management*, Vol. 53, No. 4. Pp. 527–544.
- Katou, A.A., Budwar, P.S. (2007), The effects of human resource management policies on organizational performance in Greek manufacturing firms. *Thunderbird International Business Review*, Vol. 49, No. 1, pp.1-35.
- Kelloway, E. K., Barling, J., Hurrell, J. J. (2006), *Handbook of workplace violence*, SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Kidder, D.L., Mclean, P.J (1993),. The good soldier. Who is (s) he?, In: Moore, D.P., editor, *Academy of Management Best Papers Proceedings*, USA, pp. 363–367.
- Kim, T., Bateman, T.S., Gilbreath, B., Andersson, L.M. (2009), Top management credibility and employee cynicism: A comprehensive model, *Human Relations*, 62, 1435–1458.
- King, E., George, J., Hebl, M. (2005), *Linking Personality to Helping Behaviors at Work: An Interactional Perspective* *Journal of Personality*, Blackwell Publishing, Vol. 73, No. 3.
- Kocoglu, M. (2014), Cynicism as a Mediator of Relations between Job Stress and Work Alienation: A Study from a Developing Country -Turkey, *Global Business and Management Research: An International Journal*, Vol. 6, No. 1, pp. 24-36.
- Konovsky, M., Organ, D. (1996), Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, pp. 253-266.

- Konovsky, M.A., Pugh, S.D. (1995), Citizenship behavior and social exchange, *Academy of Management Journal*, Vol. 37 No. 3, pp. 656-69.
- Kuo, C.C., Chang, K., Quinton, S., Lu, C.L., Lee, I. (2014), Gossip in the workplace and the implications for HR management: a study of gossip and its relationship to employee cynicism, *The International Journal of Human Resource Management*.
- Kubo, M. (2007), The factorial and construct validity of the Japanese Burnout Scale. *The Journal of Science of Labour*, 83, 39–53.
- Larrabee, J.H., Janney, M.A., Ostrow, C.L., Withrow, M.L., Hobbs, G.R., Burant, C. (2003), Predicting registered nurse job satisfaction and intent to leave, *Journal of Nursing Administration*, 33 (5), 271–283.
- Latham, G., Sulsky, L.M., Macdonald, H. (2007), Performance management, In Boxall, P., Purcell, J., Wright, P. (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 364-381). New York: Oxford University Press.
- Lawler, E.E. (1986), *High Involvement Management*, Jossey-Bass, San Francisco
- Leiter, M.P. Maslach, C. (2009), Nurse turnover: The mediating role of burnout, *Journal of Nursing Management*, 17, 331–339.
- Lekovic, B., Berber, N. (2014), The Relationship Between Communication Practice and Organizational Performances in Organizations from Europe, *Industrija*, Vol.42, No.3.
- Lee, S. H., Heard, A. (1998), A managerial perspective of the objective of HRM practices in Singapore: an exploratory study, *Singapore Management Review*, 22, 65 - 82.
- Leggat, G. S. (2007), Effective healthcare teams require effective team members: defining teamwork competencies, *BMC Health Services Research*, 7:17.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., Harden, E. E. (2006), A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research, In Martocchio, J. J. (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (pp. 217–271),: JAI Press, Greenwich.
- Lepak, D.P., Snell, S.A. (2002), ‘Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital Employment, and Human Resource Configurations,’ *Journal of Management*, 28, 517–543.
- Lepak, D.P., Snell, S.A. (1999), ‘The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development,’ *Academy of Management Review*, 24, 31–48.
- Lewis, M.A. (2001), Bullying in nursing, *Nursing Standard*, 15, 45, 39-42.
- Lewis, M.A. (2006), Nurse bullying: Organizational considerations in the maintenance and perpetration of healthcare bullying cultures, *Journal of Nursing Management*, 14, 52-58.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Sparrowe, R.T. (2000), An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships and work outcomes, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 No. 3, pp. 407-16.

- Lievens, F., & Chapman, D. (2010), Recruitment and selection. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, & S. Snell (Eds.), *The SAGE handbook of human resource management* (pp. 135-154). London: Sage.
- Locke, E.A. (1976), The nature and causes of job satisfaction, In Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, pp. 1297–1349, Rand McNally, Chicago.
- Lonner, W. J. (1990). An overview of cross-cultural testing and assessment. In R. W. Brislin Ed.), *Applied cross-cultural psychology* (pp. 56–76). Newbury Park.
- Macky, K., Boxall, P. (2007), The relationship between ‘high performance work practices’ and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18 No. 4, pp. 537-67.
- Macky, K., Boxall, P. (2008), High-Involvement Work Processes, Work Intensification and Employee Well-Being: A Study of New Zealand Worker Experiences, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46, 38–55.
- Mandel, E., Novack, G. (2011), *The Marxist theory of Alienation*, 11th Ed., Pathfinder Press, USA.
- Mansoor, W.D., Oei, T.P. (1999), Predictors of career commitment and employment level of tertiary-educated Indonesian women, *Australian Journal of Psychology*, 51 (1), 29–36.
- Marchington, M. (2005), Employee involvement: patterns and explanations. In B Harley, J Hyman and P Thompson (Eds), *Participation and democracy at work: Essays in honour of Harvie Ramsay*, 27, London: Palgrave.
- Masri, M. (2009), Job satisfaction and turnover intention among the skilled personnel in TRIpIc Berhad, Master thesis, University Utara Malaysia.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2003), *Human resource management* (10th ed.). Ohio: South-Western/Thomson.
- Markey, R., Hodgkinson, A. (2003), How employment status genders access to employee participation in Australian workplaces. *International Employment Relations Review* 9(2): 111–27.
- McCloy, R.A., Campel, J.P., Cudeck, R. (1994), A confirmatory test of a model performance determininents, *Journal of Applied Psychology*, 79: 493-854.
- McConnell, C.R. (2003), The mangers approach for employee performance problems, *Health Care Manager*, 22 (1), 63–69.
- McNeese-Smith, D. (1995), Job satisfaction, productivity, and organizational commitment: The result of leadership, *Journal of Nursing Administration*, 25(9), 17-26.
- McNeese-Smith, D. (2001), A nursing shortage: Building organizational commitment among nurses, *Journal of Healthcare Management*, 46(3), 173.
- Melissa, B.F. (2004), Equity based compensation for employees: firm performance and Determinants, *Journal of Financial Research*, 27(1), 31-54.

- Meretoja, R., Leino-Kilpi, H. (2003), Comparison of competence assessments made by nurse managers and practicing nurses, *Journal of Nursing Management*, 11 (6), 404–409.
- Meretoja, R., Isoaho, H., Leino-Kilpi, H. (2004), Nurse competence scale: development and psychometric testing, *Journal of Advanced Nursing*, 47 (2), 124–133.
- Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001), Commitment in the workplace: Toward a general model, *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J.P., Becker, T. E. (2004), Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model, *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Milgrom, P., Roberts, J. (1995), Complementarities and Fit: Strategy, Structure and Organizational Change in manufacturing, *Journal of Accounting and Economics*, 19, 179 - 208.
- Milkovich, T.G., Boudreau, W.J. (1998), *Human Resource Management*, 8th edition, Boston:Irwin
- Milkovich, G.T, Newman, J.M. (1996), *Compensation* (5th edition). Homewood, IL: Irwin
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Bjorkman, I., Fey, C.F., Park, H.J. (2003), ‘MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM,’ *Journal of International Business Studies*, 34, 6, 586–618.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., Meglino, B. M. (1979), Review and conceptual analysis of the employee turnover proces, *Psychological Bulletin*, Vol 86(3). pp 493-522.
- Mobley, W. (1982), *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Mondy R.W., Noe M.R. (2005), *Human Resource Management*, 9th Edition, Pearson Education, Mishawaka, U.S.A.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (1982), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnove*, Academic Press, New York.
- Myron, M. (1993), You don’t have to be a workaholic, *Fortune Magazine*, 9, 64-69.
- Narine, L, Persaud, D. (2003), Gaining and making commitment to large-scale change in healthcare organisations, *Health Services Management Review* 16: 179–87.
- Neves, P. (2012), Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor–subordinate relationships and performance, *The Leadership Quarterly*, 23, 965–976.
- Neuman, J. H., Baron, R. A. (1997), Aggression in the workplace, In Giacalone, R. A., Greenberg, J. (Eds.), *Antisocial behavior in organizations* (pp. 37–67), SAGE, Thousand Oaks.
- Noe, R. A., Colquitt, J. A., Simmering, M. J., Alvarez, S. A. (2003), Knowledge management: Developing intellectual and social capital, In: Jackson, S. E., Hitt, M. A., Denisi, A. S. (Eds), *Managing knowledge for sustained competitive advantage*, (pp. 209-242), San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Nolan, M., Brown, J., Naughton, M., (1998), Developing Nursing's Future Role, 2 Nurses' Job Satisfaction and Morale, *British Journal of Nursing*, 7(17), 1044-1048.
- Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric theory*, 2nd ed., McGraw - Hill, New York.
- Ohue, T., Moriyama, M., Nakaya, T. (2011), Examination of a cognitive model of stress, burnout, and intention to resign for Japanese nurses, *Japan Journal of Nursing Science*, 8, 76-86.
- Onuoha, J.I., Ezeribe, S.N. (2011), Managerial Attitudes and Workplace Deviance: A Psycho-Sociological Perspective, *ABSU Journal of Arts, Management*, Vol 1. 1 (2011); 149-161.
- Organ, D.W., Ryan, K. (1995), A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior, *Personnel Psychology*, Volume 48, Issue 4, pp. 747-1002.
- Organ, D.W. (1998), *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*, Lexington Books, Lexington.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. (2006), *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Oosthuizen, T.F J. (2001), Motivation influencing worker performance in a technical division of Telkom SA. *ActaCommerci*, 1, 19-30.
- O'Donoghue, P., Stanton, P., Bartram, T. (2011), 'Employee Participation in the Healthcare Sector: The Experience of Three Case Studies,' *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49, 2, 193–212.
- Park, J., Han, S., Yun, E. (2009), Factors influencing nurses' OCB, *Journal of Korean Academy of Nursing*, 39(4):499–507.
- Park, W.Y., Yoon, S.H. (2009), The mediating role of OCB between organizational justice and organizational effectiveness in nursing organizations, *Journal of Korean Academy of Nursing*, 39(2):229–230.
- Parker S.K. (2014), Beyond motivation: job and work design for development, health, ambidexterity, and more, *Annual Review of Psychology*, 65, 661–691.
- Pasaoglu, D., Tonus, Z. H. (2014), Strategic Importance of Human Resource Practices on Job Satisfaction in Private Hospitals, *Social and Behavioral Sciences*, 150, 394 – 403.
- Patterson, M., Rick, J., Wood, S., Carroll, C., Balain, S., Booth, A. (2010), Systematic review of the links between human resource management practices and performance, *Health Technology Assessment* 2010; Vol. 14: No. 51
- Peterson, S. L. (2004), Toward a Theoretical Model of Employee Turnover: A Human Resource Development Perspective, *Human Resource Development Review*, Vol 3(3), pp 209-227.
- Pfeffer, J. (1998), Seven practices of successful organizations, *California Management Review*, Vol. 40 No. 2, pp. 96-124.
- Pfeffer, J. (1998), *The Human Equation*, Boston, Harvard Business School Press, Cambridge.

- Pfeffer, J. (1996), *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Workforce*, Harvard Business School Press, Cambridge.
- Pinar, R., Arikan, S. (1998), Job satisfaction among nurses: The relationship between job satisfaction and self-esteem and assertively, Paper presented at VI National Nursing Congress, Ankara, Turkey.
- Pitelis, C., Clarke, T. (1993), Introduction: The Political Economy of Privatization, in C. Pitelis and T. Clarke (Eds.), *The Political Economy of Privatization*, London: Routledge.
- Ponak, A., Thompson, M. (1995), "Public Sector Collective Bargaining," in M. Gunderson and A. Ponak (Eds.), *Union-Management Relations in Canada*, 3rd ed, Don Mills, Ontario.
- Poutsma, E., Ligthart, P.E., Veersma, U. (2006), The diffusion of calculative and collaborative HRM practices in European firms, *Industrial Relations*, Vol. 45 No. 4, pp. 513-546.
- Poutsma, E., Hendrickx, J., Huijgen, F. (2003), Employee participation in Europe: In search of the participative workplace. *Economic and Industrial Democracy* 24(1): 45–76.
- Price, J. L., Mueller, C. W. (1981), A causal model of turnover for nurses, *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.
- Price, J. L. (2001), Reflections on the determinants on the voluntary turnover, *International Journal of Manpower*, Vol 22(7/8), pp 600-624.
- Price, S. (2009), Future directions for career choice research in nursing: A discussion paper, *International Journal of Nursing Studies*, 46(2), 268-276.
- Pruess, G.A., Lautsch, B.A. (2002), The effect of formal versus informal job security on employee involvement programs. *Industrielles Relations* 57(3): 517–39.
- Purcell, J., Hutchinson, S. (2007), 'Front-Line Managers as Agents in the HRM Performance Causal Chain: Theory, Analysis and Evidence,' *Human Resource Management Journal*, 17, 3–20.
- Purcell, J., Kinnie, N. (2007), HRM and business performance, In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 533–551), Oxford, UK: Oxford University Press.
- Rahman M., Akhter R., Chowdhury S., Islam S., Haque R. (2013), HRM Practices and its Impact on Employee Satisfaction: A Case of Pharmaceutical Companies in Bangladesh, *International Journal of Research in Business and Social Science*, Vol.2 No.3, ISSN: 2147-4478.
- Redman, T., Snape, E. (2005), I to Wed: The Role of Consciousness Transformation in Compassion and Altruism, *Journal of Management Studies*, Vol. 42, No. 2.
- Reid, K., Dawson, D. (2001), Comparing performance on a simulated 12 hour shift rotation in young and older subjects, *Occupational Environmental Medicine*, 58, 58–62.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002), Perceived organizational support: a review of the literature, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 4, pp. 698-714.

- Rhoades, L., Eisenberger, R., Armeli, S. (2001), Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 86: 825-836.
- Robinson, S. L. (2008), Dysfunctional workplace behavior, In Barling, J., Cooper, C. L. (Eds.), *The Sage handbook of organizational behavior* (pp. 141–159), SAGE, Thousand Oaks.
- Robinson, S. L., Bennett, R. J. (1995), A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, 38, 555–572.
- Romanow, R.J. (2002), *Building on Values: The Future of Health Care in Canada*, Commission on the Future of Health Care in Canada, Ottawa.
- Roos, G., Fernstrom, L., Pike, S. (2004), 'Human Resource Management and Business Performance Measurement,' *Measuring Business Excellence*, 8, 1, 28–37.
- Rousseau, D. (1995), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, SAGE, Thousand Oaks.
- Rousseau, D., Wade-Benzoni, K. (1995), "Changing Individual-Organizational Attachments." In Howard A., (Ed), *The Changing Nature of Work*, Jossey-Bass, pp. 290-322, San Francisco.
- Rousseau M.D., Greller M. M. (1994), Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, Vol. 33, 384-401.
- Rousseau, D.M., Wade-Benzoni, K.A. (1994), Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created, *Human Resource Management*, 33(3), 463-489.
- Ron, Z. (1989), Workplace illiteracy-shall we overcome?, *Training Review Journal*, 26 (6), 33-39.
- Rutherford, M.W., Buller, P.F., McMullen, P.R. (2003), 'Human Resource Management Problems over the Life Cycle of Small to Medium-sized Firms,' *Human Resource Management*, 42, 4, 321–341.
- Sang, C. (2005), Relationship between HRM practices and the perception of organizational performance, roles of management style, social capital and culture: Comparison between manufacturing firms in Cambodia and Taiwan, Unpublished MA Thesis, National Cheng Kung University, Tainan, Taiwan.
- Sarker, S.J., Crossman, A., Chinmeteepituck, P. (2003), The relationships of age and length of service with job satisfaction: an examination of hotel employees in Thailand, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.18 No. 7, pp. 745 - 758.
- Savoie, D.J. (2006), What is wrong with the new public management?, *Public Policy Analysis and Management*, Vol. 15, pp. 593-602.
- Senyucel Z. (2009), *Managing the Human Resource in the 21st Century*, Zorlu Senyucel and Ventus Publishing ApS, ISBN 978-87-7681-468-7.
- Scandura, T.A., Lankau, M.J. (1998), Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, 18 (4), 377–391.

- Schneider, B., Bowen, D.E. (1995), *Winning the Service Game*, Harvard Business School Press, Boston.
- Schneider, B., White, S.S., Paul, M.C. (1998), Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model, *Journal of Applied Psychology*, 83, 150-163.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E. (1987), Linking Competitive Strategies with Human resource Management Practices, *The Academy of Management EXECUTIVE*, 1987, Vol. 1, No. 3, pp. 207-219
- Schultz, W. T. (1961), Investment in Human Capital, *American Economic Review* 51: 1—17.
- Schwirian, P. (1978), Evaluating the performance of nurses: a multidimensional approach, *Nursing Research*, 27, 347–351.
- Sparrow, P., Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (1994), —Convergence or divergence: Human resource practices and policies for competitive advantage worldwide, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.5, No.2, pp. 267-299.
- Shacklock K., Brunetto Y., Teo S., Farr-Wharton R. (2014), The role of support antecedents in nurses' intentions to quit: the case of Australia, *Journal of Advanced Nursing*, 70,811–822.
- Shore, L.M., Shore, T.H. (1995), Perceived organizational support and organizational justice. In Cropanzano, R.S., Kacmar, K.M. (Eds), *Organizational politics, justice and support: managing the social climate of the workplace*, Westport, pp.149–65.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Taylor, M. S., Coyle-Shapiro, J., Liden, R., McLean-Parks, J., et al. (2004), The employee–organization relationship: A timely concept in a period of transition, In J. Martocchio (Ed.) *Research in personnel and human resources management* (Vol. 23, pp. 291–370), Greenwich, CT: JAI Press.
- Sicotte, C., Pineault, R., Lambert, J. (1993), Medical interdependence as a determinant of use of clinical resources, *Health Services Research* 28(5):599-609.
- Sims, R. R. (2002), *Managing organizational Behavior*, 1stEd.,Greenwood Publishing Group, USA.
- Slavitt, D. B., Stamps, P. L., Piedmont, E. B., Haase, A. M. (1978), Nurse satisfaction with their work situation, *Nursing Research*, 27, 114-120.
- Smith, M.R. (1999), How the internal flexibility of plants in the U.S. paper industry was increased and what it tells us about the effects of employment security, *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 28: 691-705.
- Snape, E., Redman, T. (2010), HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviour, and Performance: A Multi-Level Analysis, *Journal of Management Studies*, 47:7.
- Spaho, K. (2013), Organizational communication and conflict managemen, *Management*, Vol. 18, pp. 103-118.
- Spector, P. E., Fox, S. (2005), *Counterproductive work behavior: Investigation of actors and targets*, APA Books, Washington.

- Spector, E.P, Fox, S., Penney, M.L., Bruursema, K., Goh, A., Kessler, S. (2006), The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?, *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460.
- Spillan, J.E., Mino, M., Rowles, M.S. (2002), Sharing organizational messages through effective lateral communication, *Communication Quarterly*, 50(2): Research Library Core, Q96.
- Stamper, C.L., Johlke, M.C. (2003), The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes, *Journal of Management*, 29, 569–588.
- Stanley, D.J., Meyer, P.J, Topolnytsky, L. (2005), Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change, *Journal of Business and Psychology*, Vol.19, No.4, pp.429-459.
- Stavrou-Costea, E. (2002), The role of human resource management in today's organizations: the case of Cyprus in comparison with the European Union, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 26 No. 6, pp. 261-268.
- Stavrou-Costea, E. (2005), The challenges of human resource management towards organizational effectiveness, *Journal of European Industrial Training*, 29(2), 112 – 134.
- Stavrou, E.T., Charalambous, C., Spiliotis, S. (2007), Human resource management and performance: a neural network analysis, *European Journal of Operational Research*, Vol. 181 No. 1, pp. 453-467.
- Steers, R. M. (1977), Antecedents and outcomes of organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Stefane, M., Kabene, M.S, Orchard, C., Howard, M.J., Soriano, A.M., Leduc, R. (2006), The importance of human resources management in health care: a global context, *Human Resources for Health*, 4:20
- Steinhaus, C. S. (1992), An investigation of organizational commitment in the nursing profession, (ProQuest Information & Learning), *Dissertation Abstracts International*, 53 (11), 3994-3994.
- Stevens, M. J., Campion, M. A. (1999). Staffing work teams: Development and validation of a selection test for teamwork settings, *Journal of Management*, 25, 207-228.
- Stone, R. (1998), *Human resource management*. Brisbane: John Wiley and Sons.
- Suff, R., Williams, S. (2004), The myth of mutuality? Employee perceptions of partnership at Borg Warner, *Employee Relations* 26(1): 30–43.
- Taber, T.D., Alliger, G.M. (1995), A task-level assessment of job satisfaction, *Journal of Organizational Behaviour*, 16:101–21.
- Takeuchi, R., Lepak, P.D., Wang, H., Takeuchi, K. (2007), An empirical examination of the mechanisms mediating between high performance work systems and the performance of Japanese Organizations, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 4, 1069–1083.
- Tesluk, P.E., Mathieu, J. E. (1999), Overcoming roadblocks to effectiveness: Incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness, *Journal of Applied Psychology*, 84: 200-217.

- Tesluk, P.E, Vance, R.J., Mathieu, J.E. (1999), Examining employee involvement in the context of participative work environments, *Group and Organization Management* 24(3) (Sept.): 271–99.
- Tessema, M., Soeters, J. (2006), Challenges and prospects of HRM in developing countries: testing the HRM-performance link in Eritrean civil service, *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1): 86-105.
- Tett, R. P., Meyer, J. P. (1993), Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings, *Personnel Psychology*, Vol. 46, pp 259-293.
- Thwala, D.W., Ajagbe, A.M., Long, C. S., Bilau, A. A., Enegbuma, W. I. (2012), Sudanese Small and Medium Sized Construction Firms: An Empirical Survey of Job Turnover, *Journal of Basic and Applied Social Research*, 2(8), 7414-7420.
- Theodorou M., Charalambous C., Petrou C., Cylus J. (2012), Cyprus: Health system review 2012, *Health Systems in Transition*, 14(6):1–128, World Health Organization 2012, on behalf of the European Observatory on Health Systems and Policies, Denmark.
- Todd, S. (2003), A Causal Model Depicting the Influence of Selected Task and Employee Variables on Organizational Citizenship Behavior, *Electronic Theses, Treatises and Dissertations . Paper 1291*, The Florida State University.
- Towers, I., Duxbury, L., Higgins, C., Thomas, J. (2006), Time thieves and space invaders: technology, work and the organization, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 19 No. 5, pp. 593-618.
- Treadway, D.C., Hochwater, W.A., Ferris, G.R., Kacmar, C.J., Douglas, C., Ammeter, A.P., Buckley, M.R. (2004), Leader political skill and employee reactions, *The Leadership Quarterly*, 15, 493–513.
- Tsuchie, J., Nakamura, Y. (1993), The relationship between nurses job attitudes and their “stress or burnout syndrome”, *Journal of the Japanese Society of Nursing Research*, 16, 9–19.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W., and Tripoli, A.M. (1997), ‘Alternative Approaches to the Employee–Organization Relationship: Does Investment Employees Pay off?’, *Academy of Management*, 40, 5, 1089–1121
- Tzeng, H.M. (2004), Nurses self-assessment of their nursing competencies, job demands and job performance in the Taiwan hospital system, *International Journal of Nursing Studies*, 41(5), 487–496.
- Vanhala, S., Kaarelson, T., Alas, R. (2006), Converging human resource management: a comparison between Estonian and Finnish HRM, *Baltic Journal of Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 82-101.
- Vanhala, S., Stavrou, E. (2013), Human resource management practices and the HRM-performance link in public and private sector organizations in three Western societal clusters, *Baltic Journal of Management*, Vol. 8 Iss 4 pp. 416 - 437.
- Vieten, C., Amorok, T., Schlitz, M. (2005), I to Wed: The Role of Consciousness Transformation in Compassion and Altruism, *The Joint Publication Board of Zygon*, Vol. 41, No. 4.

Visser, M.R.M., Smets, E.M.A., Oort, F.J., De Haes H.C.J.M. (2003), Stress, satisfaction and burnout among Dutch medical specialist, *Canadian Medical Association Journal*, 168(3), 271–275.

Yamazaki, T., Ishida, M., Kashiwakura, E. (1999), The relation between a tendency of burnout and social support among nurses: A comparative study of constituent members in two different hospitals, *Bulletin of the College of Medical Science, Tohoku University*, 8, 161–170.

Yen, H., Neihoff, B. (2004), Organizational Citizenship Behavior and Organizational Effectiveness: Finding Relationship in Taiwanese Banks, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 34, No. 8, pp. 1617-1637.

Young, S., Bartram, T., Stanton, P., Leggat, G.S. (2010), High performance work systems and employee well-being, *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 24 Iss 2 pp. 182-199.

Wagner, C. M. (2007), Organizational commitment as a predictor variable in nursing turnover research: Literature review, *Journal of Advanced Nursing*, 60(3), 235-247.

Walters, D., Frick, K. (2000), Worker participation and the management of OHS: Reinforcing or conflicting strategies. In K Frick, P Jensen, M Quinlan and T Wilthagen (Eds.), *Systematic OHS management: Perspectives on an international development*, Chapter 3, 43. Amsterdam.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., Hudy, M. J. (1997), Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82, 247-252.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., Austin, J. T. (2000), Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates, *Group and Organization Management*, 25, 132–153.

Wayne, S. J., Shore, L. M., Liden, R. C. (1997), Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective, *Academy of Management Journal*, 40: 82–111.

West, M.A., Guthrie, J.P., Dawson, F.J, Borrill, S.C., Carter M. (2006), Reducing patient mortality in hospitals: The role of human resource management, *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 983–1002.

West, M.A., Borrill, S.C., Dawson, F.J., Scully, J., Carter, M., Anelay, S., Patterson, M., Waring, J. (2002), The link between the management of employees and patient mortality in acute hospitals, *The International Journal of Human Resource Management*, 13:8, 1299-1310.

World Health Organization: World Health Report 2000. Health Systems: Improving Performance. Geneva 2000.

Williams, L. J., Anderson, S. E. (1991), Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors, *Journal of Management*, 17, 601–617.

Wilson, D.O. (1992), Diagonal Communication Links within Organizations, *The Journal of Business Communication*, 29:129-141.

Wright, P.M., Gardner, T. (2004), 'The Human Resource–Firm Performance Relationship: Methodological and Theoretical Challenges,' in D. Holman, T. Wall, C. Clegg, P. Sparrow and A. Howard (Eds.), *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Work Practices*, London: John Wiley, pp. 311–330.

Wright, P.M., Gardner, M.T., Moynihan, M.L. (2003), The impact of HR practices on the performance of business units, *Human Resource Management Journal*, Vol 13, No 3, pp 21 - 36.

Yang, C., Lin, Y.C. (2009), Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan, *The International Journal of Human Resource Management*, 20:9, 1965-1984.

Zangaro, G. A. (2001), Organizational commitment: A concept analysis. *Nursing Forum*, 36(2), 14.

Zhang, H., Agarwal, N.C. (2009), The mediating roles of organizational justice on the relationships between HR practices and workplace outcomes: an investigation in China, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20 No. 3, pp. 676-693.

Zhang, Y., Li, S. (2009), High performance work practices and firm performance: Evidence from the pharmaceutical industry in China, *International Journal of Human Resource Management*, 20: 2331-2348.

Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., Bravo, J. (2007), The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis, *Personnel Psychology*, Vol 60, pp 647-680.

Μπιλίρη, Ν.Β. (2011), Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις, MBA, Thesis, Πανεπιστήμιο Πατρών, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουράντας, Δ. (2002), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα.

Σακκα, Β., Χαΐδου, Ι. (2009), Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Thesis, ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας, Τμήμα Βιομηχανικού Σχεδιασμού.

Διαδικτυακές πύλες

European Observatory on Health Systems and Policies

(<http://www.euro.who.int/en/who-we-are/partners/observatory/health-systems-in-transition-hit-series>)

Eurostat, Health care expenditure – Statistics Explained

(http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Healthcare_expenditure)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Πίνακας Α.1: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά του Συνολικού δείγματος

Δημογραφικά Χαρακτηριστικά	n (612)	Ποσοστό (%)
Φύλο:		
Ανδρες	196	32.1
Γυναίκες	416	67.9
Ηλικία:		
22-30	337	55
31-40	192	31.3
41-50	64	10.4
51+	19	3.1
Επίπεδο Εκπαίδευσης:		
Δίπλωμα Γενικής Νοσηλευτικής	506	82.6
Κάτοχος Πτυχιακού τίτλου (BSc)	554	90.5
Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου (MSc,MA)	115	18.7
Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου (PhD)	-	-
Άλλο	1	0.1
Εργασιακό Καθεστώς:		
Μόνιμος	308	50.3
Συμβασιούχος	304	49.7
Επαγγελματική Εμπειρία:		
0-3 χρόνια	106	17.3
4-10 χρόνια	301	49.1
11-19 χρόνια	139	22.7
20+ χρόνια	66	10.7
Προϋπηρεσία στον παρόν οργανισμό:		
Λιγότερο από 1 χρόνο	19	3.1
1-5 χρόνια	275	44.9
6-9 χρόνια	124	20.2
10+ χρόνια	194	31.6

Πίνακας Α.2: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά του Δημόσιου δείγματος

Δημογραφικά Χαρακτηριστικά	n (309)	Ποσοστό (%)
Φύλο:		
Ανδρες	99	32.1
Γυναίκες	210	67.9
Ηλικία:		
22-30	129	40.7
31-40	116	37.5
41-50	47	15.2
51+	15	4.8
Επίπεδο Εκπαίδευσης:		
Δίπλωμα Γενικής Νοσηλευτικής	300	97
Κάτοχος Πτυχιακού τίτλου (BSc)	286	92.5
Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου (MSc,MA)	63	20.3
Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου (PhD)	-	-
Άλλο	-	-
Εργασιακό Καθεστώς:		
Μόνιμος	218	70.5
Συμβασιούχος	91	29.4
Επαγγελματική Εμπειρία:		
0-3 χρόνια	9	2.9
4-10 χρόνια	158	51.1
11-19 χρόνια	90	29.1
20+ χρόνια	52	16.8
Προϋπηρεσία στον παρόν οργανισμό:		
Λιγότερο από 1 χρόνο	-	-
1-5 χρόνια	99	32
6-9 χρόνια	60	19.4
10+ χρόνια	150	48.5

Πίνακας Α.3: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά του Ιδιωτικού δείγματος

Δημογραφικά Χαρακτηριστικά	n (303)	Ποσοστό (%)
Φύλο:		
Άνδρες	97	32.1
Γυναίκες	206	67.9
Ηλικία:		
22-30	208	68.9
31-40	76	25
41-50	17	5.6
51+	4	1.3
Επίπεδο Εκπαίδευσης:		
Δίπλωμα Γενικής Νοσηλευτικής	206	67.9
Κάτοχος Πτυχιακού τίτλου (BSc)	268	88.4
Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου (MSc,MA)	52	17.1
Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου (PhD)	-	-
Άλλο	1	0.3
Εργασιακό Καθεστώς:		
Μόνιμος	90	29.7
Συμβασιούχος	213	70.3
Επαγγελματική Εμπειρία:		
0-3 χρόνια	97	32
4-10 χρόνια	143	47.1
11-19 χρόνια	49	16.1
20+ χρόνια	14	4.6
Προϋπηρεσία στον παρόν οργανισμό:		
Λιγότερο από 1 χρόνο	19	6.2
1-5 χρόνια	176	58
6-9 χρόνια	64	21.1
10+ χρόνια	44	14.5

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

A. ΗΡWΡ

Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στο βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας με τις παρακάτω διατυπώσεις που αφορούν στο νοσοκομείο που εργάζεσθε.

	1	2	3	4	5		
	διαφωνώ κάθετα	διαφωνώ	ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα		
A/A	Απόψεις		1= Διαφωνώ κάθετα 5= Συμφωνώ απόλυτα				
1	Στο νοσοκομείο που εργάζομαι η διαδικασία της επιλογής των εργαζομένων είναι εκτενής.		1	2	3	4	5
2	Η επιλογή των εργαζομένων δίνει έμφαση στην ικανότητα τους να συνεργάζονται και να δουλεύουν σε ομάδες.		1	2	3	4	5
3	Η επιλογή των εργαζομένων εστιάζει στην επιλογή του καλύτερου υποψηφίου, ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας.		1	2	3	4	5
4	Η επιλογή των εργαζομένων γίνεται από προώθηση των υπαρχόντων εργαζόμενων.		1	2	3	4	5
5	Η επιλογή των εργαζομένων γίνεται με βάση τη δυνατότητά τους για περαιτέρω εκπαίδευση.		1	2	3	4	5
6	Χρησιμοποιείται η εναλλαγή θέσεων εργασίας για τους εργαζομένους.		1	2	3	4	5
7	Υπάρχει συνεχής εκπαίδευση/επιμόρφωση.		1	2	3	4	5
8	Το νοσοκομείο που εργάζομαι παρέχει επαρκή προγράμματα εκπαίδευσης.		1	2	3	4	5
9	Τα εκπαιδευτικά προγράμματα προσπαθούν να αναπτύξουν τις δεξιότητες και γνώσεις των εργαζομένων.		1	2	3	4	5
10	Τα εκπαιδευτικά προγράμματα του νοσοκομείου δίνουν έμφαση στην εργασιακή εμπειρία.		1	2	3	4	5
11	Η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται σε αντικειμενικά, μετρήσιμα αποτελέσματα.		1	2	3	4	5

12	Η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται στους αμοιβαία καθορισμένους στόχους.	1	2	3	4	5
13	Η αξιολόγηση της απόδοσης περιλαμβάνει την ανατροφοδότηση (feedback) από τους εργαζομένους της.	1	2	3	4	5
14	Τα κίνητρα βασίζονται στην απόδοση της ομαδικής εργασίας.	1	2	3	4	5
15	Οι αποζημιώσεις περιλαμβάνουν υψηλά επίπεδα αμοιβών.	1	2	3	4	5
16	Η αμοιβή του εργαζομένου εξαρτάται από την απόδοση του.	1	2	3	4	5
17	Η διοίκηση ακούει πάντα τη γνώμη και τις ιδέες της ομάδας πριν από τη λήψη οποιασδήποτε απόφασης.	1	2	3	4	5
18	Το νοσοκομείο που εργάζομαι σχηματίζει ομάδες εστιασμένες στην επίλυση προβλημάτων.	1	2	3	4	5
19	Παρέχει στις ομάδες επαρκή ισχύ και πόρους για την επίλυση προβλημάτων.	1	2	3	4	5
20	Παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.	1	2	3	4	5
21	Η εξασφάλιση της απασχόλησης των εργαζομένων αποτελεί προτεραιότητα για το νοσοκομείο.	1	2	3	4	5
22	Οι εργαζόμενοι στον νοσοκομείο μου ανησυχούν ότι μπορούν να χάσουν τη δουλειά τους ανά πάσα στιγμή.	1	2	3	4	5
23	Όσοι εργαζόμενοι αποδίδουν καλά στη δουλειά τους, το νοσοκομείο που εργάζομαι δεν προτίθεται να τους απολύσει.	1	2	3	4	5

B. ΣΤΑΣΕΙΣ

Στις παρακάτω απόψεις κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στο βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας που αντιλαμβάνεστε ότι συμβαίνει στο νοσοκομείο που εργάζεσθε.

	1	2	3	4	5		
	διαφωνώ κάθετα	διαφωνώ	ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα		
A/A	Απόψεις		1= Διαφωνώ κάθετα απόλυτα		5= Συμφωνώ		
1	Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/η από τη δουλειά μου.		1	2	3	4	5
2	Συνολικά, δε μου αρέσει η δουλειά μου.		1	2	3	4	5
3	Συνολικά, μου αρέσει να εργάζομαι εδώ.		1	2	3	4	5
4	Αισθάνομαι υπερήφανος να λέω στους ανθρώπους για ποιον εργάζομαι.		1	2	3	4	5
5	Νιώθω πιστός στον οργανισμό μου.		1	2	3	4	5
6	Συμμερίζομαι τις αξίες του νοσοκομείου που εργάζομαι.		1	2	3	4	5
7	Σκέφτομαι πόσο ευτυχής θα είμαι να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας στο νοσοκομείο αυτό.		1	2	3	4	5
8	Μου αρέσει να συζητώ για το νοσοκομείο μου με ανθρώπους έξω από αυτόν.		1	2	3	4	5
9	Πραγματικά αισθάνομαι σαν τα προβλήματα αυτού του νοσοκομείου να είναι και δικά μου.		1	2	3	4	5
10	Αισθάνομαι ότι το νοσοκομείο αυτό έχει μεγάλη σημασία για μένα.		1	2	3	4	5
11	Το νοσοκομείο που εργάζομαι ενδιαφέρεται πραγματικά για την ευημερία μου.		1	2	3	4	5

12	Ο οργανισμός μου λαμβάνει σημαντικά υπ' όψιν τους στόχους και τις αξίες μου.	1	2	3	4	5
13	Ο οργανισμός μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για εμένα.	1	2	3	4	5
14	Ο οργανισμός μου ενδιαφέρεται για τη γνώμη μου.	1	2	3	4	5
15	Πιστεύω ότι η ανώτατη Διοίκηση λέει ένα πράγμα και κάνει κάτι άλλο.	1	2	3	4	5
16	Οι πολιτικές, οι στόχοι και οι πρακτικές της ανώτατης Διοίκησης έχουν ελάχιστα κοινά μεταξύ τους	1	2	3	4	5
17	Όταν η ανώτατη Διοίκηση λέει ότι θα κάνει κάτι, διερωτώμαι αν αυτό πραγματικά θα υλοποιηθεί.	1	2	3	4	5
18	Η ανώτατη Διοίκηση επιζητά συγκεκριμένα πράγματα από τους εργαζομένους αλλά επιβραβεύει κάτι άλλο.	1	2	3	4	5

Γ. ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ

Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στο βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας με τις παρακάτω απόψεις που αντιλαμβάνεστε ότι συμβαίνει στο νοσοκομείο που εργάζεσθε.

	1	2	3	4	5			
	διαφωνώ κάθετα	διαφωνώ	ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα			
A/A	Απόψεις			1= Διαφωνώ κάθετα 5= Συμφωνώ απόλυτα				
1	Βοηθάω τους άλλους συναδέλφους όταν έχουν φόρτο εργασίας.			1	2	3	4	5
2	Βοηθάω τους άλλους όταν λείπουν από τη δουλειά.			1	2	3	4	5
3	Πρόθυμα προσφέρω το χρόνο μου για να βοηθήσω άλλους που έχουν προβλήματα με τη δουλειά τους.			1	2	3	4	5

4	Βοηθάω νέους εργαζόμενους να εγκατασταθούν στη δουλειά μολονότι δεν απαιτείται.	1	2	3	4	5
5	Στη δουλειά είμαι πάντοτε στην ώρα μου.	1	2	3	4	5
6	Στη δουλειά δεν κάνω ποτέ μεγάλα διαλείμματα.	1	2	3	4	5
7	Στη δουλειά δεν κάνω επιπλέον διαλείμματα (π.χ. για κάπνισμα).	1	2	3	4	5
8	Υπακούω στους κανονισμούς και τις διαδικασίες του νοσοκομείου, ακόμα και στις περιπτώσεις που δεν υπάρχει κάποιος να με παρακολουθεί.	1	2	3	4	5
9	Αντεπεξέρχομαι επαρκώς στα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.	1	2	3	4	5
10	Εκπληρώνω τις υποχρεώσεις που προβλέπονται από την περιγραφή εργασίας μου.	1	2	3	4	5
11	Εκτελώ τις δραστηριότητες που αναμένονται από εμένα.	1	2	3	4	5
12	Ανταποκρίνομαι στις τυπικές απαιτήσεις απόδοσης της δουλειάς μου.	1	2	3	4	5
13	Συμμετέχω σε δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα την αξιολόγηση της απόδοσής μου.	1	2	3	4	5
14	Συχνά σκέφτομαι να παραιτηθώ από τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
15	Είναι πολύ πιθανό να ψάχνω για νέα δουλειά τον επόμενο χρόνο.	1	2	3	4	5

Γ. ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ

Στις παρακάτω απόψεις απαντήστε με βάση τη συχνότητα που αντιλαμβάνεστε ότι συμβαίνει στο νοσοκομείο που εργάζεσθε.

	1	2	3	4	5	
	ποτέ	πολύ σπάνια	μερικές φορές	πολύ συχνά	πάντα	
A/A	Απόψεις			1= Ποτέ	3= μερικές φορές	5= Πάντα

16	Έχω αργήσει να πάω στη δουλειά χωρίς να πάρω άδεια.	1	2	3	4	5
17	Δήλωσα άρρωστος για να μείνω στο σπίτι χωρίς να είμαι.	1	2	3	4	5
18	Κάνω μεγαλύτερο διάλειμμα από το προκαθορισμένο.	1	2	3	4	5
19	Αποχωρώ από τη δουλειά μου νωρίτερα από το προκαθορισμένο.	1	2	3	4	5
20	Εσκεμμένα δεν εκτελώ σωστά την εργασία μου.	1	2	3	4	5
21	Εσκεμμένα ενεργώ αργά όταν κάποιες εργασίες απαιτείται να γίνουν γρήγορα.	1	2	3	4	5
22	Σκοπίμως παραλείπω να ακολουθώ κάποιες οδηγίες.	1	2	3	4	5

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία.
Βάλτε ένα (x) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Αντρας

Γυναίκα

2. Ηλικία : _____

3. Επίπεδο Εκπαίδευσης

Δίπλωμα Γενικής Νοσηλευτικής

Κάτοχος Πτυχιακού τίτλου (BSc)

Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου (MSc,MA)

Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου (PhD)

Άλλο: _____

4. Έχετε παρακολουθήσει μαθήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management);

ΝΑΙ

ΟΧΙ

5. Έχετε παρακολουθήσει μαθήματα Διοίκησης Επιχειρήσεων/ Μονάδων Υγείας (management);

ΝΑΙ

ΟΧΙ

ΕΡΓΑΣΙΑ

6. Τομέας Εργασίας

Δημόσιος

Ιδιωτικός

7. Το καθεστώς εργασίας σας:

Μόνιμος/η

Συμβασιούχος/α

8. Χρόνος συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας

_____ χρόνια

9. Χρόνος προϋπηρεσίας στον παρόν νοσοκομείο

_____ χρόνια

10. Παρούσα Θέση: Νοσηλευτικός Λειτουργός

Ανώτερος Νοσηλευτικός Λειτουργός

Άλλο (διευκρινίστε) : _____

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: ΦΟΡΤΙΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Πίνακας Γ.1: Φορτία Ερωτήσεων Μέτρησης Στάσης και Συμπεριφοράς των νοσηλευτών στο Δημόσιο δείγμα

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ						
	1	2	3	4	5	6	7
Επαγγελματική Ικανοποίηση 1	,094	-,112	,267	-,044	,117	-,169	,849
Οργανωσιακή Δέσμευση 1	-,028	-,037	,744	,109	,089	-,109	,283
Οργανωσιακή Δέσμευση 2	,134	-,119	,884	,064	,042	-,043	,100
Οργανωσιακή Δέσμευση 3	,042	-,139	,868	,005	,155	,040	-,070
Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη 1	,102	-,108	,337	,105	,680	-,047	-,280
Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη 2	,028	-,290	,158	-,037	,780	,016	,209
Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη 4	-,122	-,193	-,045	,057	,797	,170	,120
Οργανωσιακός Κυνισμός 1	,019	,843	,010	,024	-,132	,072	,012
Οργανωσιακός Κυνισμός 2	,007	,827	-,134	,071	-,003	,120	-,118
Οργανωσιακός Κυνισμός 3	-,012	,727	-,157	,119	-,283	,109	,093
Οργανωσιακός Κυνισμός 4	-,072	,782	-,080	,106	-,181	-,100	-,098
Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά 1	,427	,289	,091	,514	-,012	-,094	,086
Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά 2	,141	,186	,126	,839	,179	,011	-,038
Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά 3	,241	-,017	,048	,766	,039	-,070	-,147
Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά 4	,176	,050	-,021	,778	-,092	,113	,093
Εργασιακή Απόδοση 1	,756	-,048	,138	,257	-,079	-,090	-,043
Εργασιακή Απόδοση 2	,898	-,072	,041	,180	-,006	-,015	-,041
Εργασιακή Απόδοση 3	,920	,032	,009	,144	,039	-,007	,048
Εργασιακή Απόδοση 4	,904	-,009	-,010	,113	,023	,058	,107
Πρόθεση για Αποχώρηση 1	-,018	,103	-,036	-,020	,041	,898	-,082
Πρόθεση για Αποχώρηση 2	-,027	,045	-,048	,034	,077	,894	-,059

Πίνακας Γ.2: Φορτία Ερωτήσεων Μέτρησης Στάσης και Συμπεριφοράς των νοσηλευτών στο Ιδιωτικό δείγμα

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ						
	1	2	3	4	5	6	7
Επαγγελματική Ικανοποίηση 1	,026	,452	-,249	,155	,252	-,078	,560
Οργανωσιακή Δέσμευση 1	,115	,465	-,064	,186	,641	-,089	,229
Οργανωσιακή Δέσμευση 2	,150	,233	-,209	,162	,763	-,007	,151
Οργανωσιακή Δέσμευση 3	,190	,111	-,038	,087	,810	-,078	-,194
Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη 1	-,067	,769	-,267	,066	,307	-,064	-,053
Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη 2	-,066	,846	-,196	,055	,172	-,083	-,110
Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη 4	,061	,824	-,003	,051	,024	-,194	,035
Οργανωσιακός Κυνισμός 1	-,070	-,279	,804	-,006	-,058	,118	-,013
Οργανωσιακός Κυνισμός 2	,114	,091	,817	-,052	-,189	,034	-,069
Οργανωσιακός Κυνισμός 3	,013	-,309	,628	,024	,098	,040	,410
Οργανωσιακός Κυνισμός 4	-,011	-,203	,765	,073	-,051	,208	-,058
Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά 1	,349	,089	,054	,791	,109	-,075	,051
Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά 2	,188	,101	-,100	,849	,037	-,017	,157
Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά 3	,232	,062	,039	,802	,167	-,094	-,156
Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά 4	,364	-,012	,120	,509	,264	-,134	-,448
Εργασιακή Απόδοση 1	,751	,054	-,005	,256	,111	-,030	-,129
Εργασιακή Απόδοση 2	,866	,025	,045	,194	,079	-,063	,021
Εργασιακή Απόδοση 3	,897	,006	-,003	,169	,028	,011	,037
Εργασιακή Απόδοση 4	,828	-,103	-,005	,163	,188	-,046	,012
Πρόθεση για Αποχώρηση 1	-,076	-,147	,173	-,112	-,051	,894	-,031
Πρόθεση για Αποχώρηση 2	-,030	-,169	,148	-,064	-,069	,907	,052