



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

**«ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΥΓΕΙΑΣ &
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ

ΜΑΡΓΑΡΙΤΑ ΛΙΑΤΗΡΑ - ΝΙΚΟΛΑΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Δρ. ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΓΚΟΡΕΖΗΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ, 2017

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	7
ABSTRACT.....	8
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
2. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	11
2.1 Ιστορική Αναδρομή και Μοντέλα.....	11
2.2 Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στους ΜΚΟ.....	13
2.3 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και Απόδοση.....	15
3. ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	16
3.1 ΕΠΥΑ και Εργασιακά Αποτελέσματα.....	17
3.1.1. Το «Μαύρο Κουτί».....	18
3.2 Οι ΕΠΥΑ στον Τομέα Παροχής Υπηρεσιών Υγείας.....	19
3.3 Οι ΕΠΥΑ στους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς.....	20
4. ΕΠΥΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΑΡΙΕΡΑ ΣΕ ΜΚΟ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΤΑΙΡΙΑΣΜΑΤΟΣ ΑΤΟΜΟΥ-ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΑΘΟΥΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ.....	22
4.1 Θεωρητικό Μοντέλο και Υποθέσεις.....	24
5. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ.....	26
5.1 ΕΠΥΑ και Ικανοποίηση από την Καριέρα.....	26
5.2 ΕΠΥΑ και Πάθος για την Εργασία.....	28
5.3 Πάθος για την Εργασία και Ικανοποίηση από την Καριέρα.....	29
5.4 ΕΠΥΑ, Πάθος για την Εργασία και Ικανοποίηση από την Καριέρα.....	31
5.5 ΕΠΥΑ και Πάθος για την Εργασία: Ο ρυθμιστικός ρόλος του Ταιριάσματος Ατόμου-Οργανισμού.....	31
5.6 Ο ρυθμιστικός ρόλος του Ταιριάσματος Ατόμου-Οργανισμού στην έμμεση σχέση των ΕΠΥΑ με την Ικανοποίηση από την Καριέρα μέσω του Πάθους για την Εργασία.....	34
6. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	35
6.1 Δείγμα.....	35
6.2 Μετρήσεις.....	36
6.2.1 Δημογραφικά Στοιχεία.....	36
6.2.2 Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης.....	37
6.2.3 Πάθος για την Εργασία.....	37

6.2.4	Ικανοποίηση από την Καρίερα.....	37
6.2.5	Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού.....	37
7.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	38
7.1	Παραγοντική Ανάλυση.....	38
7.2	Δείκτης Αξιοπιστίας.....	40
7.3	Περιγραφικά Στοιχεία των Δημογραφικών και των Μεταβλητών.....	41
7.4	Συσχετίσεις Δημογραφικών Στοιχείων και Μεταβλητών.....	42
7.5	Ανάλυση Παλινδρόμησης.....	44
8.	ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	47
8.1	Πρακτικές Εφαρμογές για τα Διοικητικά Στελέχη και τους Οργανισμούς.....	50
8.2	Περιορισμοί της Έρευνας και Μελλοντικές Κατευθύνσεις.....	51
8.3	Συμπεράσματα.....	52
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	54

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 7.1: Παραγοντική Ανάλυση «ΕΠΥΑ».....	38
Πίνακας 7.2: Παραγοντική Ανάλυση «Ταιρίασμα Ατόμου-Οργανισμού», «Πάθος για την Εργασία», «Ικανοποίηση από την Καριέρα».....	39
Πίνακας 7.3: Δείκτης Αξιοπιστίας Cronbach's Alpha.....	41
Πίνακας 7.4: Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις Μεταβλητών.....	42
Πίνακας 7.5: Συντελεστής Pearson.....	43
Πίνακας 7.6: Ανάλυση Παλινδρόμησης (ΕΠΥΑ και Πάθος για την Εργασία, ΕΠΥΑ και Ικανοποίηση από την Καριέρα, Πάθος για την Εργασία και Ικανοποίηση από την Καριέρα).....	44
Πίνακας 7.7: Bootstrap για την έμμεση σχέση ΕΠΥΑ και Ικανοποίησης από την Καριέρα, μέσω του Πάθους για την Εργασία.....	45
Πίνακας 7.8: Ο ρυθμιστικός ρόλος του Ταιριάσματος Ατόμου-Οργανισμού στη σχέση ΕΠΥΑ και Πάθους για την Εργασία.....	45
Πίνακας 7.9: Ο ρυθμιστικός ρόλος του Ταιριάσματος Ατόμου-Οργανισμού στην έμμεση σχέση ΕΠΥΑ και Ικανοποίησης από την Εργασία, μέσω του Πάθους για την Εργασία.....	46

ΕΙΚΟΝΕΣ

Εικόνα 4.1: Σχήμα Απεικόνισης Θεωρητικού Μοντέλου Έρευνας.....	24
--	----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Ερωτηματολόγιο Εργασίας.....	65
---	----

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Το πρώτο μου μεγάλο ευχαριστώ δεν μπορεί να μην αφορά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Παναγιώτη Γκορέζη, ο οποίος, με το αναμφισβήτητο επιστημονικό του υπόβαθρο, την αμεσότητα, τη συνεχή διαθεσιμότητα και την υποστήριξη του σε όλες τις φάσεις της εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής διατριβής, μου επέτρεψε να «κερδίσω» όσο περισσότερη γνώση μπορούσα μέσα από τη διαδικασία αυτή.

Επίσης, μεγάλες ευχαριστίες οφείλω στον ευρύτερο τομέα των φορέων ψυχικής υγείας μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, τον οποίο υπηρετώ και ο οποίος, με όλες τις δυσκολίες του, αποτέλεσε και θα συνεχίσει να αποτελεί για εμένα έμπνευση και έναυσμα για την εξέλιξη μου ως επαγγελματία.

Τέλος, δεν ξέρω πόσα ευχαριστώ πρέπει να πω στη Φένια, τη Μαργαρίτα, τον Ηλία, τον Μανώλη και τον Χάρη που υπήρξαν δίπλα μου όλο το διάστημα των Μεταπτυχιακών μου Σπουδών, ενώ είμαι σίγουρη ότι κανένα ευχαριστώ δεν θα είναι ποτέ αρκετό για την οικογένεια μου και όσα μου έχει προσφέρει τα τελευταία τριάντα χρόνια.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ΣΚΟΠΟΣ: Η εφαρμογή των Εργασιακών Πρακτικών Υψηλής Απόδοσης (ΕΠΥΑ) δεν έχει μελετηθεί επαρκώς στο πλαίσιο των Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών, παρ' όλο που η ανάγκη για ικανοποιημένους εργαζόμενους, ολοένα και αυξάνεται λόγω της αυξανόμενης ζήτησης των υπηρεσιών τους, ειδικά στον τομέα της υγείας. Η παρούσα έρευνα εξετάζει την επιρροή των ΕΠΥΑ στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την Καριέρα τους, διερευνώντας, ταυτόχρονα, το διαμεσολαβητικό ρόλο του Πάθους για την Εργασία και το ρυθμιστικό ρόλο του Ταίριασματος Ατόμου-Οργανισμού στη σχέση αυτή.

ΥΛΙΚΟ & ΜΕΘΟΔΟΣ: Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε ήταν ποσοτική και η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε περιελάμβανε τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων. Το δείγμα αποτελείτο από 125 εργαζόμενους Μη Κερδοσκοπικού Οργανισμού που δραστηριοποιούνται στον τομέα της υγείας ή της ψυχικής υγείας και έχουν ως έδρα την Αττική. Για τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα IBM SPSS Statistics 20.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ: Οι ΕΠΥΑ φάνηκε ότι σχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση από την καριέρα και με το πάθος για την εργασία. Επιβεβαιώθηκε ότι το πάθος για την εργασία έχει διαμεσολαβητικό ρόλο στην έμμεση αυτή σχέση. Τέλος, φάνηκε ότι η σχέση ΕΠΥΑ και πάθος για την εργασία ρυθμίζεται από το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού, με τέτοιο τρόπο ώστε όταν το άτομο ταιριάζει με τον οργανισμό, η εφαρμογή των ΕΠΥΑ ενισχύει το πάθος για την εργασία.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ: Σήμερα, πιο πολύ από ποτέ, φαίνεται ότι οι διοικήσεις των Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών θα πρέπει να ενδιαφερθούν για το πόσο ικανοποιημένοι αισθάνονται οι εργαζόμενοι τους από την καριέρα τους. Η εφαρμογή Εργασιακών Πρακτικών Υψηλής Απόδοσης και η επιλογή εργαζομένων που μοιράζονται κοινές αξίες με τον οργανισμό μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά, καθώς αυξάνουν το πάθος των εργαζομένων για την εργασία τους και οδηγούν σε μεγαλύτερη ικανοποίηση από την καριέρα, επιφέροντας θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό και στις παρεχόμενες υπηρεσίες.

ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ: Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί, Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης, Ικανοποίηση από την Καριέρα, Πάθος για την Εργασία, Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού

ABSTRACT

PURPOSE: High Performance Work Practices (HPWP) has not been sufficiently investigated in the frame of Nonprofit Organizations. At the same time the need of NPOs for satisfied employees keeps rising, because of the increased demand for their services, especially in the health care sector. The purpose of this thesis is to investigate the relationship between HPWP and employee's Career Satisfaction, as well as the mediation of Work Passion and the moderating effect of Person-Organization Fit in the relationship described above.

MATERIAL & METHODOLOGY: The survey was based on a quantitative methodological approach, with the use of questionnaires, and the sample was constituted of 125 employees of health and mental health Nonprofit Organizations based in Athens. The statistical analysis was implemented with the use of IBM SPSS Statistics 20.

RESULTS: It was shown that HPWP are positively related to employee's Career Satisfaction, as well as to Work Passion. Combined, the results confirmed that Work Passion mediates this indirect relationship. Finally, Person-Organization Fit seemed to have a moderating effect in the relationship between HPWP and Work Passion, in a way that, when a person fits with his working organization, the implementation of HPWP increases his Work Passion.

CONCLUSIONS: It seems that nowadays, more than ever, the managers and HR managers of Non-Profit Organizations should be interested about how much career satisfaction their employees perceive, since employee's career satisfaction leads to positive outcomes for the organization and the offered services. The implementation of High Performance Work Practices and the recruitment of employees who share common values with the organization can contribute significantly in this direction, since they are related to higher career satisfaction, through the increase of employee's work passion.

KEY-WORDS: Nonprofit Organizations, High Performance Work Practices, Career Satisfaction, Work Passion, Person-Organization Fit

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι ανθρώπινοι πόροι μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αποτελούν αναμφισβήτητα, ένα από τα σημαντικότερα κεφάλαια του. Για το λόγο αυτό, ήδη από το 1980 η έρευνα έχει ασχοληθεί συστηματικά με τη Διοίκηση τους και τα εργασιακά αποτελέσματα που αυτή μπορεί να επιφέρει σε διαφόρους τομείς (Guest, 1987; Storey, 1992; Storey, 2007), όπως είναι ο τομέας της παροχής υπηρεσιών υγείας, ο οποίος έχει συγκεντρώσει σημαντικό ερευνητικό ενδιαφέρον (Givan et al, 2010; Mihail & Kloutsiniotis 2016). Η μελέτη αυτή, τα τελευταία χρόνια, γίνεται, σε ευρεία κλίμακα, μέσα από τη χρήση ενός συνόλου παραγόντων, το οποίο φέρει τον τίτλο «Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης» (ΕΠΥΑ) και ορίζεται ως «*Ένα σύνολο ξεχωριστών αλλά διασυνδεδεμένων πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, το οποίο έχει ως αντικείμενο την πρόσληψη, επιλογή, εξέλιξη, κινητοποίηση και διατήρηση των εργαζομένων*» (Zacharatos et al. 2005 p.77).

Δυστυχώς, μέχρι σήμερα, η εφαρμογή των ΕΠΥΑ και τα εργασιακά αποτελέσματα που αυτή μπορεί να επιφέρει, δεν έχει μελετηθεί σχεδόν καθόλου στο ιδιαίτερο επαγγελματικό περιβάλλον των Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών (ΜΚΟ) ούτε στην Ελλάδα, αλλά ούτε και στο εξωτερικό (Kalleberg et al. 2006) . Η σημασία της μελέτης του χώρου αυτού έγκειται, κατά κύριο λόγο, στην παγκόσμια οικονομική κρίση, η οποία, τα τελευταία χρόνια, οδηγεί όλο και περισσότερους ανθρώπους στην ανάγκη λήψης υπηρεσιών από οργανισμούς τέτοιου είδους, ειδικά στο χώρο της υγείας και της ψυχικής υγείας αυξάνοντας την ανάγκη για ικανοποιημένους εργαζόμενους, οι οποίοι θα μπορούν να αποδίδουν τα μέγιστα, προσφέροντας, όσο το δυνατόν πιο ποιοτικές υπηρεσίες (Akingbola, 2006; Ohana & Meyer, 2010; Ridder & McCndless, 2010). Ταυτόχρονα, η μελέτη επιπλέον παραγόντων, οι οποίοι ενδέχεται να οδηγούν στην ικανοποίηση αυτή ή και να την ενισχύουν, κρίνεται ως εξίσου σημαντική και θα μπορούσε να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο στα χέρια των διοικήσεων των ΜΚΟ.

Η παρούσα έρευνα λοιπόν, επιχειρεί να καλύψει το συγκεκριμένο κενό, διερευνώντας τη σχέση των ΕΠΥΑ και της ικανοποίησης από την καριέρα στους εργαζόμενους οργανισμών μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, οι οποίοι δραστηριοποιούνται στο χώρο της υγείας και της ψυχικής υγείας. Ταυτόχρονα, σκοπός της είναι να εξετάσει το κατά πόσο η παραπάνω σχέση διαμεσολαβείται από το πάθος για την εργασία και ρυθμίζεται από το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού, προτείνοντας ένα θεωρητικό μοντέλο, το οποίο βασίζεται στη Θεωρία της Αυτορρύθμισης (Self Determination Theory, Deci & Ryan, 1985) και εξηγείται από αυτή. Ο σχεδιασμός της έρευνας πραγματοποιήθηκε μέσα από την ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας, η συλλογή των στοιχείων έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίων και το δείγμα

της αποτέλεσαν 125 εργαζόμενοι φορέων υγείας και ψυχικής υγείας μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, οι οποίοι εδρεύουν στην Αττική.

Η παρουσίαση της έρευνας δομείται σε οχτώ κεφάλαια. Στο Πρώτο Κεφάλαιο πραγματοποιείται μία σύντομη εισαγωγή και οριοθέτηση των συνθηκών και ελλείψεων, οι οποίες οδήγησαν στην ανάγκη διεξαγωγής της παρούσας έρευνας. Στο Δεύτερο Κεφάλαιο γίνεται μία ευρύτερη αναφορά στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, στην εφαρμογή της στο πλαίσιο των ΜΚΟ και στη σχέση της με την απόδοση, ενώ στο Τρίτο προσεγγίζονται εννοιολογικά οι ΕΠΥΑ, γίνεται αναφορά στην εφαρμογή τους στον τομέα της υγείας και στο πλαίσιο των ΜΚΟ, ενώ περιγράφεται και η σχέση τους με διάφορα εργασιακά αποτελέσματα. Στο Τέταρτο Κεφάλαιο διατυπώνεται το προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο. Συγκεκριμένα, υποστηρίζεται ότι οι ΕΠΥΑ που εφαρμόζονται στους ΜΚΟ του χώρου της υγείας και ψυχικής υγείας επηρεάζουν το πάθος για την εργασία των εργαζομένων τους και μέσω αυτού, την ικανοποίηση που οι ίδιοι βιώνουν από την καριέρα τους. Η σχέση ΕΠΥΑ και πάθους για την εργασία ρυθμίζεται από το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού. Στο Πέμπτο Κεφάλαιο επεξηγούνται οι έννοιες της ικανοποίησης από την καριέρα, του πάθους για την εργασία και του ταιριάσματος ατόμου-οργανισμού, καθώς και οι έξι ερευνητικές υποθέσεις, μέσω των οποίων οδηγηθήκαμε στη δημιουργία του θεωρητικού μοντέλου. Στο Έκτο Κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας και γίνεται εκτενής αναφορά στο δείγμα και τις κλίμακες μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν, ενώ στο Έβδομο παρουσιάζονται, αναλυτικά, τα αποτελέσματα της έρευνας. Τέλος, στο Όγδοο Κεφάλαιο αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας και αναφέρονται οι περιορισμοί της, ενώ κατατίθενται και προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Σκόπιμο κρίθηκε, στο κεφάλαιο αυτό να συμπεριληφθούν και εισηγήσεις για πρακτικές εφαρμογές των αποτελεσμάτων της προς τις Διοικήσεις των ΜΚΟ, έτσι ώστε ολόκληρο το εγχείρημα, να μπορεί, εύκολα, να συνεισφέρει στην ενίσχυση του συγκεκριμένου τομέα.

2. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ), όπως ονομαζόταν παλαιότερα, έχει λάβει κατά καιρούς πληθώρα ορισμών. Ένας από τους πιο σύγχρονους ορισμούς (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003, p.18) αναφέρει ότι η ΔΑΠ είναι «Η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης/οργανισμού που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων δίνοντας έμφαση στα ακόλουθα:

- Οι εργαζόμενοι πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Οι πρακτικές ΔΑΠ πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική
- Οι υπεύθυνοι ΔΑΠ πρέπει να βοηθούν την ανώτατη διεύθυνση να καλύπτει στόχους, τόσο κοινωνικής αποτελεσματικότητας, όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης»

Τα τελευταία 30 χρόνια, υπάρχουν πολύ ισχυρές ενδείξεις ότι οι Ανθρώπινοι Πόροι είναι καθοριστικοί για την οργανωσιακή επιτυχία καθώς και ότι η επένδυση σε αυτούς μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα, αποτελώντας αειφόρο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μία επιχείρηση (Luthans & Youssef, 2004). Ταυτόχρονα, οι πρακτικές ΔΑΠ των επιχειρήσεων συνδέθηκαν πολύ στενά με την οργανωσιακή απόδοση (Katou & Budwar, 2006) και έτσι, ήδη από τη δεκαετία του 1980, οι υπεύθυνοι στρατηγικού σχεδιασμού των μεγάλων επιχειρήσεων είχαν αρχίσει να δείχνουν ενδιαφέρον για τους διάφορους τρόπους διαχείρισης του προσωπικού και της απόδοσής του (Guest, 1987; Storey, 1992; Storey, 2007).

2.1 Ιστορική Αναδρομή και Μοντέλα

Οι πρώτες εφαρμογές, αλλά και οι μελέτες της ΔΑΠ ξεκίνησαν και επικεντρώθηκαν για πολλά χρόνια στον τομέα της βιομηχανίας (Katou & Buwar, 2014; Mihail & Kloutsiniotis, 2016), ενώ το ενδιαφέρον για τον συγκεκριμένο τομέα ενισχύθηκε από έναν σημαντικό αριθμό εξελίξεων (Blyton & Morris, 1992). Στις ΗΠΑ ο συνδυασμός των συνεχώς αυξανόμενων ανταγωνιστικών αγορών, η εισαγωγή των Ιαπωνικών εργασιακών συστημάτων, ο φθίνων συνδικαλισμός στον ιδιωτικό τομέα και η περιορισμένη δύναμη της διαχείρισης προσωπικού στις διάφορες επιχειρήσεις ενθάρρυναν την εξέλιξη της ΔΑΠ (Beaumont, 1992). Παρόμοιες συνθήκες επικράτησαν και στο Ηνωμένο Βασίλειο, όπου η ταυτόχρονη ύφεση της δεκαετίας του 80', η απώλεια της ανταγωνιστικότητας και η εισαγωγή νέων τεχνολογιών ενίσχυσαν την εισαγωγή της ΔΑΠ στις επιχειρήσεις (Beaumont, 1992; Blyton & Morris, 1992).

Οι παραπάνω εξελίξεις οδήγησαν στη σταδιακή ανάπτυξη διαφόρων μοντέλων ΔΑΠ, τα κυριότερα από τα οποία αντιπροσωπεύουν διαφορετικές οπτικές, αντικατοπτρίζουν το διαχωρισμό «σκληρής» και «ήπιας» ΔΑΠ και αναπτύχθηκαν, κυρίως στις ΗΠΑ και στο Ηνωμένο Βασίλειο, τις δεκαετίες του 1980 και 1990 (Prowse & Prowse, 2010). Η «ήπια» προσέγγιση στη ΔΑΠ εκφράζεται, κατά κύριο λόγο, από το μοντέλο του Harvard και έχει τις ρίζες της στον εξελικτικό ανθρωπισμό, δίνοντας έμφαση στην επικοινωνία, την κινητοποίηση, τη συμμετοχή και την αύξηση της δέσμευσης (Storey, 1992; Legge, 1995). Αντίθετα, η «σκληρή» προσέγγιση συνδέθηκε με το Μοντέλο του Michigan και είναι μία μέθοδος αύξησης των εσόδων, μέσα από την ενσωμάτωση της ΔΑΠ στην επιχειρησιακή στρατηγική και της έμφασης στις ποσοτικές, υπολογιστικές και επιχειρηματικές-στρατηγικές πτυχές της διαχείρισης (Storey, 1992; Legge, 1995)

Ως εκ τούτου, το μοντέλο του Harvard (Beer et al. 1984) δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην επικοινωνία, την ομαδική εργασία και τη χρήση των ιδιαίτερων ταλέντων κάθε ατόμου, (Pinnington & Edwards, 2000). Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο η επιλογή της εκάστοτε πολιτικής ΔΑΠ καθορίζεται από τα παρακάτω στοιχεία:

- Συνθήκες
- Συμφέροντα όλων όσων εμπλέκονται με την επιχείρηση
- Αποφάσεις σχετικά με τη ΔΑΠ
- Αποτελέσματα ΔΑΠ
- Μακροπρόθεσμες συνέπειες

Ο συνδυασμός των συμφερόντων των εμπλεκόμενων μερών και των γενικότερων εξωτερικών συνθηκών, οδηγούν σε επιλογές πολιτικής και αποτελέσματα, με μακροπρόθεσμες συνέπειες. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιμετωπίζονται ως εν δυνάμει πλεονέκτημα και όχι κόστος, ενώ η ΔΑΠ έχει νόημα, μόνο εφόσον εντάσσεται σε ένα στρατηγικό όραμα, αλλιώς παραμένει ένα σύνολο ανεξάρτητων, μεταξύ τους, δραστηριοτήτων. Κάποιες από τις κυριότερες κριτικές που έχουν ασκηθεί στο μοντέλο αφορούν στο γεγονός ότι απουσιάζουν τα κριτήρια μέτρησης της σχέσης ανάμεσα στις πολιτικές ΔΑΠ, στα αποτελέσματά τους και στην οργανωσιακή επίδοση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003), καθώς και ότι τα στοιχεία της στρατηγικής επιλογής έχουν έναν ισχυρά «καθοδηγητικό» τόνο, περιγράφοντας, στην ουσία, ένα προτεινόμενο και ανώτερο σετ πολιτικών ΔΑΠ (Sisson & Timperley, 1994).

Στο Μοντέλο του Michigan από την άλλη πλευρά (Fombrun et al. 1984), οι πολιτικές ΔΑΠ συνδέονται με τη διαμόρφωση και εφαρμογή στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων και οι ανάγκες του οργανισμού αποτελούν κυρίαρχο στοιχείο (Pinnington & Edwards, 2000). Βασικές έννοιες και πρακτικές, στις οποίες αναφέρεται είναι:

- Η επιλογή – αντιστοίχιση σε κατάλληλες θέσεις εργασίας
- Η αξιολόγηση – διαχείριση απόδοσης
- Η ανταμοιβή – χρησιμεύει ως διοικητικό εργαλείο
- Η ανάπτυξη υψηλής ποιότητας εργαζομένων
- Η απόδοση

Δίνει έμφαση στους εσωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης, όπως είναι η αποστολή, η στρατηγική, η οργανωσιακή δομή και η ΔΑΠ, οι οποίοι χρειάζεται να λειτουργούν ως απάντηση στις εξωτερικές οικονομικές, πολιτικές και πολιτιστικές δυνάμεις.

Εκτός από τα μοντέλα που αναπτύχθηκαν στις ΗΠΑ, την ίδια χρονική περίοδο, σημαντικός αριθμός μοντέλων αναπτύχθηκαν και στο Ηνωμένο Βασίλειο (Guest, 1987; Hendry & Pettigrew, 1990; Storey, 1992). Το Μοντέλο του Storey (1992) δίνει έμφαση στις διαφορές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ενώ το Μοντέλο του Guest (1987) θεωρεί τις έννοιες «στρατηγική ενσωμάτωση, υψηλή ποιότητα, ευελιξία και υψηλή δέσμευση» απαραίτητες για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού οργανισμού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003; Prowse & Prowse, 2010).

2.2 Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στους ΜΚΟ

Οι ΜΚΟ αποτελούν μία ευρεία κατηγορία ομάδων, φορέων, κοινωνικών επιχειρήσεων και οργανισμών, η οποία δεν έχει λάβει σαφή και κοινά αποδεκτό ορισμό και για την οποία δεν υπάρχει συναίνεση ως προς το είδος των οντοτήτων που περιλαμβάνει. Οι Robineau, Ohana και Swatan (2015, p.103) περιγράφουν τους οργανισμούς μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα ως «οντότητες, οι οποίες, ανεξάρτητα από τη νομική τους μορφή, δεν διανέμουν κέρδη, είναι αυτοδιοικούμενες και υλοποιούν μία φιλανθρωπική ή κοινωνική δραστηριότητα σε εθελοντική βάση». Δεδομένης της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης των τελευταίων ετών, κατά τη διάρκεια της οποίας οι κρατικές δαπάνες κοινωνικής πρόνοιας φαίνεται να μειώθηκαν, ο τρίτος τομέας της οικονομίας έχει έρθει έντονα στο προσκήνιο, καθότι οι αλληλέγγυες υπηρεσίες του κρίνονται όλο και πιο απαραίτητες (Kalleberg et al. 2006; Ohana & Meyer, 2010; Ridder & McCandless, 2010; Robineau et al. 2015). Η ανάγκη αυτή για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα έφερε στο προσκήνιο τα

θέματα διοίκησης όλων των επιπέδων στους ΜΚΟ και μαζί με αυτά ανέδειξε το ζήτημα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, το οποίο φαίνεται να είναι υψίστης σημασίας, καθώς οι εργαζόμενοι στους συγκεκριμένους οργανισμούς είναι, αναμφισβήτητα το πιο σημαντικό κεφάλαιό τους (Akingbola, 2006; Ridder & McCandless, 2010)

Η ανάγκη για ξεχωριστή μελέτη της ΔΑΠ στους φορείς αυτούς προέκυψε, καθώς έγινε κατανοητό ότι εμφανίζουν δικά τους, ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, γεγονός που οδηγεί σε διαφοροποιήσεις και στο ανθρώπινο δυναμικό τους (Ridder & McCandless, 2010; Schepers et al. 2015). Καταρχάς, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι πρόκειται για πιο ανοιχτά συστήματα, τα οποία δίνουν μικρότερη έμφαση στην ιεραρχία, ανταποκρίνονται σε διαφορετικές πιέσεις και γενικότερα, λειτουργούν σε ένα λιγότερο ανταγωνιστικό περιβάλλον, αν εξαιρέσουμε όσα δραστηριοποιούνται στον χώρο της υγείας (Kalleberg et al. 2006; Schepers et al. 2015). Η βασική τους, όμως, διαφοροποίηση και το χαρακτηριστικό εκείνο, το οποίο τους διαχωρίζει από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις και οργανισμούς είναι οι αξίες.

Οι αξίες, τις οποίες εκπροσωπεί κάθε οργανισμός, φαίνεται ότι αποτελούν τη βάση και ένα εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο για τη λειτουργία του (Brown & Carlton, 2003; Ridder & McCandless, 2010; Robineau et al. 2015; Brunt, 2016). Πρόκειται για έναν σημαντικό παράγοντα, ο οποίος επηρεάζει την ηγεσία, τη λήψη αποφάσεων, την εργασιακή δέσμευση, τον τρόπο αναφοράς και την απόδοση στο πλαίσιο του οργανισμού (Brunt, 2016). Ταυτόχρονα, οι αξίες αποτελούν το βασικό συστατικό της αποστολής, έννοια, η οποία συνιστά τον δεύτερο βασικό κορμό κάθε μη κερδοσκοπικού φορέα (Brown & Carlton, 2003; Ridder & McCandless, 2010).

Είναι σαφές λοιπόν ότι, ένας οργανισμός, ο οποίος έχει ως κυρίαρχο στόχο την επίτευξη της αποστολής του και όχι την μεγιστοποίηση του κέρδους, διοικεί το προσωπικό του με διαφορετικό τρόπο κι αυτό γιατί κερδίζει σημαντικότερα πλεονεκτήματα όταν η στρατηγική του κατευθύνεται από τις αξίες του, παρά όταν πιέζει για μεγαλύτερη λειτουργική αποδοτικότητα (Ridder & McCandless, 2010). Αυτό που δεν είναι σαφές, είναι οι συγκεκριμένες στρατηγικές και τα μοντέλα που ακολουθούν οι ΜΚΟ στο επίπεδο της ΔΑΠ, καθώς και τα αποτελέσματα, τα οποία αυτές επιφέρουν στους διάφορους τομείς της απόδοσης του οργανισμού και του προσωπικού, μιας και πρόκειται για σημεία, τα οποία ελάχιστα έχουν μελετηθεί μέχρι σήμερα (Vigoda & Cohen, 2003).

2.3 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και Απόδοση

Η κατανόηση της σχέσης ανάμεσα στην οργάνωση της εργασίας και την οργανωσιακή απόδοση υπήρξε η καρδιά της έρευνας της ΔΑΠ και των εργασιακών σχέσεων τις προηγούμενες δύο δεκαετίες (Givan et al. 2010). Στα μέσα της δεκαετίας του 1980, οι ερευνητές των εργασιακών σχέσεων ξεκίνησαν να διερευνούν τα αποτελέσματα που προέκυπταν από διαφορετικά εργασιακά μοτίβα και πιο συγκεκριμένα, τη συμβολή τους στη γενικότερη απόδοση και παραγωγικότητα της επιχείρησης, αποδεικνύοντας ότι υπάρχει θετική συσχέτιση, ανάμεσα σε συγκεκριμένες εργασιακές πρακτικές και συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης (Katz et al. 1985). Λίγο αργότερα, η έρευνα στράφηκε και σε συστημικό επίπεδο αποδεικνύοντας τη σύνδεση ευρύτερων συστημάτων ΔΑΠ και συστημάτων εργασιακών σχέσεων με την απόδοση της επιχείρησης και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Cutcher-Gershenfeld, 1991; MacDuffie, 1995).

Με την πάροδο του χρόνου, η έρευνα μετατοπίστηκε σημαντικά στη μελέτη και τη διερεύνηση της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΣΔΑΠ), δηλαδή του τρόπου με τον οποίο οι πρακτικές ΔΑΠ οδηγούν στα συγκεκριμένα αποτελέσματα (Combs et al. 2006), ενώ σήμερα κινείται, πέρα από τις βιομηχανίες και στο χώρο των υπηρεσιών (Chuang et al. 2012; Givan et al. 2010), σε τομείς πέραν του ιδιωτικού, όπως στον Δημόσιο, στον Μη Κερδοσκοπικό κλπ (Hyde et al, 2013; Barbosa & Flores, 2015), σε διάφορες χώρες (Katou & Budwar, 2006; Boselie, 2010) και με νέες, εξειδικευμένες μεταβλητές. Ο τομέας των ΜΚΟ, φαίνεται να είναι ο τελευταίος και πιο πρόσφατα αναπτυσσόμενος, ως προς τα αποτελέσματα που επιφέρουν οι πρακτικές ΔΑΠ στους εργαζομένους του, με ελάχιστες πραγματοποιηθείσες έρευνες και πολύ δρόμο ακόμα να διανυθεί (Ridder & Mccandless, 2010).

Ανεξάρτητα πάντως από τον τομέα, τη χώρα και τα αποτελέσματα που μελετώνται, οι πρακτικές ΔΑΠ, τις οποίες οι ερευνητές θεωρούν ότι ενισχύουν την απόδοση, είναι γνωστές, πλέον, και εμφανίζονται στη βιβλιογραφία ως ΕΠΥΑ (High Performance Work Practices).

3. ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Οι Πρακτικές Εργασίας Υψηλής Απόδοσης (High Performance Work Practices), όρος, ο οποίος συναντάται στη βιβλιογραφία και ως Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης (High Performance Work Systems), Πρακτικές Εργασίας Υψηλής Εμπλοκής (High Involvement Work Practices), Συστήματα Εργασίας Υψηλής Δέσμευσης (High Commitment Work Systems) κλπ (Chuang et al, 2012; Posthuma et al, 2013; Mihail & Kloutsiniotis, 2016), έχουν λάβει, στη διάρκεια του χρόνου, πολλούς και διαφορετικούς ορισμούς, όπως «Ένα σύνολο ξεχωριστών αλλά διασυνδεδεμένων πρακτικών ΔΑΠ, το οποίο έχει ως αντικείμενο την πρόσληψη, επιλογή, εξέλιξη, κινητοποίηση και διατήρηση των εργαζομένων» (Zacharatos et al. 2005, p.77) ή πιο περιγραφικά ως δέσμες αμοιβαία συμπληρωματικών πολιτικών και πρακτικών ΔΑΠ, οι οποίες προωθούν αυστηρές πρακτικές επιλογής εργαζομένων, αυξημένες ευκαιρίες καριέρας και ανάπτυξης δεξιοτήτων, καθώς και τη χρήση κινήτρων βασισμένων στην απόδοση, πρακτικών εργασίας βασισμένων στην ομάδα και της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων (Godard & Delaney, 2000)

Όπως προκύπτει από τους παραπάνω ορισμούς, βασικό στοιχείο των ΕΠΥΑ είναι η αναφορά τους και η μελέτη τους, ως ένα «σύνολο» ή «δέσμη» πρακτικών και όχι ως μεμονωμένες, αυτόνομες πρακτικές, μιας και έχει γίνει εμφανές ότι τα αποτελέσματά τους, όταν χρησιμοποιούνται ως σύνολο, είναι πιο σημαντικά από εκείνα που θα είχαμε από το άθροισμα των αποτελεσμάτων της μεμονωμένης χρήσης των πρακτικών που περιλαμβάνουν (Gittel et al. 2009; Boxall & Macky, 2009; Jiang et al. 2012).

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι δεν υπάρχει μία, κοινώς αποδεκτή, καταγραφή και αριθμός των μεμονωμένων πρακτικών, οι οποίες συνιστούν τις ΕΠΥΑ και έτσι, στη βιβλιογραφία, υπάρχει πλήθος προτάσεων, οι οποίες συνήθως περιλαμβάνουν: τις ευέλικτες αναθέσεις έργου, την αυστηρή και επιλεκτική στελέχωση, την εκτεταμένη εκπαίδευση και εξέλιξη, την αναπτυξιακή και αξιοκρατική αξιολόγηση της απόδοσης, τις ανταγωνιστικές αποζημιώσεις και τα εκτεταμένα προνόμια (Boselie, 2005; Takeuchi et al. 2007; Zhang et al, 2013). Το 2013 ο Posthuma και οι συνεργάτες τους σε μία εκτεταμένη βιβλιογραφική επισκόπηση 193 άρθρων των τελευταίων 20 ετών, κατέγραψαν 61 διαφορετικές πρακτικές, οι οποίες χρησιμοποιούνταν στην έρευνα και τις οποίες μπόρεσαν να εντάξουν στις παρακάτω 9 κατηγορίες: Αποζημιώσεις και Προνόμια, Σχεδιασμός της Δουλειάς και των Έργων, Εκπαίδευση και Εξέλιξη, Προσλήψεις και Επιλογή, Σχέσεις Εργαζομένων, Επικοινωνία, Διαχείριση της Απόδοσης και Αξιολόγηση, Προαγωγές, Διαχείριση Αποχωρήσεων και Παραμονής.

3.1 ΕΠΥΑ και Εργασιακά Αποτελέσματα

Τα τελευταία τριάντα χρόνια η έρευνα της ΔΑΠ έχει δώσει πολλές σημαντικές ενδείξεις για την ύπαρξη σχέσης ανάμεσα στη χρήση των ΕΠΥΑ και την εμφάνιση ενός πλήθους διαφορετικών εργασιακών αποτελεσμάτων. Οι Dyer και Reeves (1995) κατηγοριοποίησαν τα εργασιακά αυτά αποτελέσματα σε τρεις ευρείες κατηγορίες:

1. Οικονομικά αποτελέσματα (π.χ: κέρδη, πωλήσεις, μερίδιο αγοράς κλπ)
2. Οργανωσιακά αποτελέσματα (π.χ: παραγωγικότητα, ποιότητα, αποδοτικότητα κλπ)
3. Αποτελέσματα που σχετίζονται με τους Ανθρώπινους Πόρους (π.χ: στάσεις και συμπεριφορές εργαζομένων, όπως η ικανοποίηση, η δέσμευση, η πρόθεση για αποχώρηση κλπ)

Παλαιότερα, οι οικονομικές μετρήσεις θεωρούνταν οι καλύτεροι δείκτες της οργανωσιακής επιτυχίας και κάποιες φορές, οι μόνοι δείκτες, οι οποίοι άξιζε να ληφθούν υπόψη, καθώς είχαν ιδιαίτερη αξία για τα διευθυντικά στελέχη και, γενικότερα, τα ενδιαφερόμενα μέρη μιας επιχείρησης (Boselie, 2005). Στην πορεία του χρόνου όμως, υπήρξαν σημαντικές αμφιβολίες για το κατά πόσο, μπορούν να διαπιστωθούν αιτιολογικές σχέσεις ανάμεσα σε πρακτικές ΔΑΠ και οικονομικά αποτελέσματα, κυρίως λόγω της μεγάλης απόστασης και των πολλών παραγόντων που μπορούν να παρεμβάλλονται ανάμεσα στη συγκεκριμένη σχέση (Guest, 1997).

Ως επί το πλείστον λοιπόν, στο επίπεδο των οργανωσιακών αποτελεσμάτων και των αποτελεσμάτων που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους, δηλαδή με τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων της επιχείρησης, θα λέγαμε, ότι ανάμεσα σε έναν μεγάλο αριθμό μεταβλητών, οι ΕΠΥΑ έχουν βρεθεί να συσχετίζονται θετικά κυρίως με την παραγωγικότητα, την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή δέσμευση, την παραγωγικότητα και την εμπιστοσύνη στη διαχείριση (Hoque, 1999; Boselie, 2005; Datta et al. 2005; Macky & Boxall, 2007; Obeidat et al. 2016). Αντίστοιχα, ισχυρές ενδείξεις υπάρχουν και για την αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στις ΕΠΥΑ και την πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία καθώς και στο ποσοστό απουσιών (Batt, 2002; Boselie. 2005; Guchait & Co, 2010; Obeidat et al. 2016).

Διαχρονικά, το ενδιαφέρον φαίνεται να μην έχει κατανεμηθεί ισότιμα, γέρνοντας, σημαντικά, προς την έρευνα των οργανωσιακών αποτελεσμάτων (Macky & Boxall, 2007; Zhang & Morris, 2014). Το γεγονός αυτό έχει γίνει κατανοητό και έχει οδηγήσει τους σύγχρονους ερευνητές στο να προτρέπουν και να προσπαθούν να θέσουν στο επίκεντρο της μελέτης, όλο και περισσότερο, τον ίδιο τον εργαζόμενο με τις στάσεις και τις συμπεριφορές

του (Boselie, 2005; Zhang et al. 2013). Την ίδια στιγμή και έχοντας εξασφαλίσει σημαντική γνώση των θετικών και αρνητικών συσχετίσεων ανάμεσα σε ΕΠΥΑ και εργασιακά αποτελέσματα, η δεύτερη και, ίσως, πιο σημαντική τάση της έρευνας, σχετίζεται με τη μελέτη του τρόπου και των διαδικασιών, οι οποίες διαμεσολαβούν στη συγκεκριμένη σχέση και δεν έχουν καταφέρει να εδραιωθούν ακόμα θεωρητικά ή εμπειρικά (Takeuchi et al. 2007; Van de Voorde & Beijer, 2015). Πρόκειται για το λεγόμενο «Μαύρο Κουτί».

3.1.1 Το «Μαύρο Κουτί»

Η έννοια «Μαύρο Κουτί» χρησιμοποιείται στη βιβλιογραφία για να περιγράψει τους μηχανισμούς και τις συνδέσεις εκείνες, οι οποίες οδηγούν από τη ΔΑΠ και τις ΕΠΥΑ στα εκάστοτε εργασιακά αποτελέσματα και οι οποίες δε έχουν διαλευκανθεί πλήρως, μέχρι σήμερα. Μετά από χρόνια ερευνών, υπάρχει, πλέον, ένα σημαντικό ποσοστό αποδοχής της άποψης ότι τα συστήματα ΔΑΠ και οι ΕΠΥΑ, που αυτά χρησιμοποιούν, δεν οδηγούν απευθείας στα εκάστοτε εργασιακά αποτελέσματα, αλλά υπάρχουν άλλες μεταβλητές, οι οποίες διαμεσολαβούν στη, μη γραμμική αυτή, σχέση (Katou & Budwar, 2006). Οι μεταβλητές αυτές φαίνεται ότι σχετίζονται, κατά κύριο λόγο, με το ανθρώπινο κεφάλαιο της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα με τις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων, οι οποίες επηρεάζονται από τις ΕΠΥΑ και επηρεάζουν, με τη σειρά τους, τα εργασιακά αποτελέσματα (Wright et al. 1994; Takeuchi et al. 2007; Messersmith et al. 2011).

Αρκετές είναι οι μεταβλητές, οι οποίες περιγράφουν στάσεις και συμπεριφορές εργαζομένων και έχουν χρησιμοποιηθεί στην έρευνα, ως διαμεσολαβητές, ανάμεσα στις ΕΠΥΑ και τα εργασιακά αποτελέσματα. Κάποιες από τις κύριες κατευθύνσεις υποστηρίζουν ότι οι ΕΠΥΑ επηρεάζουν τις γνώσεις και τις ικανότητες των εργαζομένων, άλλες ότι επηρεάζουν τα κίνητρα και τη δέσμευση των εργαζομένων (Fey et al. 2000; Ahmad & Schroeder, 2003; Park et al. 2003). Επιπλέον, επιχειρηματολογίες κινούνται και γύρω από την υπόθεση ότι οι ΕΠΥΑ επηρεάζουν τα εργασιακά αποτελέσματα, γιατί επιδρούν στις σχέσεις ή στην επικοινωνία ανάμεσα στους συναδέλφους (Gittell et al. 2009) και πολλά άλλα. Το σίγουρο είναι και προκύπτει και από τις περισσότερες βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις ότι η μελέτη του «μαύρου κουτιού» δεν έχει λάβει τις απαραίτητες διαστάσεις και ως εκ τούτου αποτελεί, ακόμα, έναν πολύ μικρό αριθμό ερευνών στο χώρο της ΔΑΠ, με πολλούς ερευνητές να τονίζουν τη σημασία της εστίασης στο συγκεκριμένο αντικείμενο και να καλούν για νέες έρευνες (Boselie et al. 2005).

3.2 Οι ΕΠΥΑ στον Τομέα Παροχής Υπηρεσιών Υγείας

Παρ' όλο που, όπως προαναφέρθηκε, η έρευνα των ΕΠΥΑ έχει εστιαστεί στον τομέα της βιομηχανίας, τα τελευταία χρόνια οι μελέτες έχουν αρχίσει να επεκτείνονται και στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, με ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τον χώρο των υπηρεσιών υγείας (Givan et al. 2010; Mihail & Kloutsiniotis, 2016). Οι αυξημένες ανάγκες, τις οποίες αντιμετωπίζουν οι, κάθε είδους, οργανισμοί παροχής υπηρεσιών υγείας, λόγω της γήρανσης του πληθυσμού και της αυξανόμενης πίεσης της αγοράς για μικρότερα κόστη, υψηλότερη ποιότητα υπηρεσιών και μεγαλύτερη ασφάλεια, καθιστούν το ανθρώπινο δυναμικό και τη διοίκησή του έναν βασικό τομέα, στον οποίο καλούνται να επενδύσουν τα τελευταία χρόνια (Boselie, 2010; Chuang et al. 2012).

Στο χώρο της παροχής υπηρεσιών υγείας οι ΕΠΥΑ μελετήθηκαν, σε μεγάλο βαθμό, σε σχέση με τα αποτελέσματα που επιφέρουν στους ασθενείς. Αρχικά, εστίασαν σε γιατρούς και νοσηλεύτριες και η εφαρμογή τους συσχετίστηκε, σημαντικά, με την αύξηση της εργασιακής δέσμευσης και μείωσης των ιατρικών λαθών (Harmon et al. 2003; West et al. 2006). Μέχρι σήμερα, πλήθος ερευνών υποστηρίζει τη συσχέτιση συγκεκριμένων ΕΠΥΑ, όπως η εκπαίδευση, η ομαδική εργασία, οι αξιολογήσεις και η πληρωμή με βάση την απόδοση (West et al. 2002; Pearson et al. 2008), με την αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Scotti et al. 2007; Bonias et al. 2010), τη θετική αντίληψη της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Bartram et al. 2014), τα χαμηλά επίπεδα θνησιμότητας (West et al. 2002), την ικανοποίηση των ασθενών (Givan et al. 2010) κλπ.

Ταυτόχρονα, και σε μεγαλύτερο βαθμό τα τελευταία χρόνια, ένας σημαντικός αριθμός ερευνών φαίνεται να δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο αν και με ποιον τρόπο η εφαρμογή των ΕΠΥΑ επηρεάζει τους ίδιους τους εργαζόμενους στο χώρο της υγείας. Συγκεκριμένα, υπάρχουν πλέον πολύ ισχυρές ενδείξεις, οι οποίες συνάδουν με τις αντίστοιχες σε άλλους κλάδους και μιλούν για τη θετική συσχέτιση των ΕΠΥΑ και αποτελεσμάτων όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η απόδοση στην εργασία, η οργανωσιακή δέσμευση και το γενικότερο «ευ ζην» των εργαζομένων (Michie & West, 2014; Chuang et al. 2012; Dill et al. 2014; Mihail & Kloutsiniotis, 2016), καθώς και πολύ ισχυρές ενδείξεις για την αρνητική συσχέτιση των ΕΠΥΑ με την επαγγελματική εξουθένωση και την πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία (Bartram et al. 2012; Ang et al. 2013; Fan et al. 2014; Gkorezis et al. 2016).

Τέλος, είναι σαφές ότι, ακολουθώντας την γενικότερη τάση στην έρευνα της ΔΑΠ, το μεγαλύτερο βάρος στη μελέτη των ΕΠΥΑ και στο χώρο της υγείας, μετατοπίζεται, πλέον, από την οργανωσιακή απόδοση και τις γραμμικές αιτιολογικές σχέσεις, στο να θέσει τον

εργαζόμενο στο επίκεντρο, διερευνώντας τις μεταβλητές εκείνες που διαμεσολαβούν στη σχέση των ΕΠΥΑ και του εκάστοτε εργασιακού αποτελέσματος (Mihail & Kloutsiniotis, 2016).

3.3 Οι ΕΠΥΑ στους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς

Η γνώση μας για τη λειτουργία των ΕΠΥΑ στους ΜΚΟ θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως ελλιπείς (Kalleberg et al. 2006). Μέχρι σήμερα, η έρευνα δείχνει ότι οι ΕΠΥΑ έχουν περάσει από τον ιδιωτικό τομέα στον μη κερδοσκοπικό, αλλά ότι χρησιμοποιούνται με διαφορετικό τρόπο (Kalleberg et al. 2006; Robineau et al. 2015). Το γεγονός αυτό δεν αποτελεί έκπληξη, αν αναλογιστεί κανείς τα διαφορετικά δομικά χαρακτηριστικά των ίδιων των οργανισμών, αλλά και των εργαζομένων τους, σε σχέση με τους αντίστοιχους του ιδιωτικού τομέα.

Όπως προαναφέρθηκε, οι ΜΚΟ έχουν ως βασικά θεμέλια τις αξίες, το όραμα και την αποστολή τους. Φαίνεται λοιπόν, ότι, επειδή ακριβώς η επίτευξη της αποστολής αυτής αποτελεί κυρίαρχο στόχο, οι συγκεκριμένοι οργανισμοί υιοθετούν, λιγότερο συχνά, εργασιακές πρακτικές, οι οποίες διευκολύνουν και ενισχύουν την απόδοση των εργαζομένων (Kalleberg et al. 2006). Άλλωστε και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι φαίνεται ότι «συντονίζονται» με τη συγκεκριμένη εργασιακή κουλτούρα, αφού σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Ban, Drahnak-Faller, and Towers (2003), φάνηκε ότι το 77% των ατόμων που βρίσκονταν στο στάδιο της συνέντευξης για να εργαστούν σε οργανισμό του τρίτου τομέα της οικονομίας, υπέδειξαν την αποστολή του οργανισμού ως το κύριο στοιχείο που τους προσέλκυσε.

Η παραπάνω δήλωση θα μπορούσε να θεωρηθεί και ενδεικτική των διαφοροποιήσεων που παρουσιάζει το εργατικό δυναμικό των ΜΚΟ. Η υπάρχουσα βιβλιογραφία αναδεικνύει ως κυρίαρχη διαφοροποίηση το γεγονός ότι οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι, αλλά και τα υψηλότερα διοικητικά στελέχη των οργανισμών αυτών, έχουν περισσότερο εσωτερικά κίνητρα, δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ενδογενή και όχι στην εξωτερική επιβράβευση που τους προσφέρει ο οργανισμός, έχουν υψηλότερη δέσμευση στην εργασία τους σε σχέση με το προσωπικό του ιδιωτικού τομέα και εμφανίζουν έναν γενικότερο «μη οικονομικό/χρηματικό» προσανατολισμό (Mirvis & Hackett, 1983; Brown & Carlton, 2003; Akingbola, 2006; Ridder & Mccandless, 2010; Schepers et al. 2015). Φαίνεται ότι πρόκειται για άτομα περισσότερο προσανατολισμένα στον άνθρωπο, τα οποία δίνουν προτεραιότητα στην ποιότητα της εργασίας τους, είναι πρόθυμα να ανταλλάξουν τις όποιες εξωτερικές επιβραβεύσεις,

προκειμένου να μείνουν πιστοί στο σκοπό (Kalleberg et al. 2006; Schepers et al. 2015) και, όπως αναφέρει ο Brunt (2016) τείνουν, για προσωπικούς και αλτρουιστικούς λόγους, να έλκονται από μία εργασία που αφορά σε έναν ηθικό σκοπό και από μία οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία αντικατοπτρίζει τα προσωπικά τους πιστεύω και νόρμες. Πρόκειται για συμπεριφορές, των οποίων τα κίνητρα είναι εσωτερικά και βασίζονται στην υποβόσκουσα ανάγκη για αίσθημα επάρκειας και για ψυχολογική αυτορρύθμιση, σύμφωνα με τη Θεωρία της Αυτορρύθμισης που εισήγαγαν οι Deci και Ryan το 1985 (Ridder & Mccandless, 2010).

Όπως προαναφέρθηκε, παρά το μεγάλο ενδιαφέρον που εμφανίζει η μελέτη της εφαρμογής των ΕΠΥΑ σε ένα σημαντικά διαφοροποιημένο εργασιακό περιβάλλον, μέχρι στιγμής, ο όγκος των διαθέσιμων ερευνών είναι ελάχιστος. Οι πρώτες ενδείξεις όμως, είναι θετικές δείχνοντας τη διαφορετική χρήση των ΕΠΥΑ στους συγκεκριμένους οργανισμούς αλλά και την ύπαρξη συσχετίσεων ανάμεσα στην εφαρμογή τους και σε κάποια εργασιακά αποτελέσματα. Αρχικά, ο Kalleberg και οι συνεργάτες του το 2006 ανέδειξαν τη διαφορά στην εφαρμογή των ΕΠΥΑ στον τρίτο τομέα της οικονομίας στοιχειοθετώντας ότι οι οργανισμοί μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα χρησιμοποιούν πιο συχνά πρακτικές που ενισχύουν τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, όπως οι αυτοδιοικούμενες ομάδες, και λιγότερο συχνά πρακτικές επιβράβευσης συνδεδεμένες με την απόδοση ή πρακτικές που ενισχύουν τις ικανότητες του εργαζόμενου, όπως η εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation). Αρκετά αργότερα, οι De Oliveira και Da Silva (2015), μελέτησαν τις ΕΠΥΑ σε έναν μεγάλο ΜΚΟ της Βραζιλίας, αποδεικνύοντας ότι η εφαρμογή τους οδηγούσε σε αύξηση της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων, καθώς και στη μείωση της πρόθεσης αποχώρησης από την εργασία. Αντίστοιχα και οι Selden και Sowa (2015) απέδειξαν τη συσχέτιση συγκεκριμένων ΕΠΥΑ, όπως η εκπαίδευση/εξέλιξη και η ενίσχυση των σχέσεων των εργαζομένων, με τη μειωμένη πρόθεση οικειοθελούς αποχώρησης.

4. ΕΠΥΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΑΡΙΕΡΑ ΣΕ ΜΚΟ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΤΑΙΡΙΑΣΜΑΤΟΣ ΑΤΟΜΟΥ-ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΑΘΟΥΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Λαμβάνοντας υπόψη, όλες τις παραμέτρους, οι οποίες αναφέρθηκαν, η παρούσα έρευνα στοχεύει στη διερεύνηση των ΕΠΥΑ, καθώς και συγκεκριμένων εργασιακών αποτελεσμάτων, που η εφαρμογή τους, φαίνεται να επιφέρει σε ΜΚΟ που δραστηριοποιούνται στον τομέα της υγείας και ψυχικής υγείας στην Ελλάδα. Η απαραίτητη επιλογή των προς διερεύνηση μεταβλητών, πραγματοποιήθηκε με γνώμονα τις κατευθύνσεις της διεθνούς βιβλιογραφίας, αλλά και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του χώρου των οργανισμών μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα.

Συγκεκριμένα, απαντώντας στο κάλεσμα για χρήση περισσότερων μεταβλητών που θέτουν στο επίκεντρο τον ίδιο τον εργαζόμενο στον χώρο της υγείας (Mihail & Kloutsiniotis, 2016) επιλέχθηκε η διερεύνηση της ικανοποίησης από την καριέρα (Career Satisfaction/Career Success). Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την καριέρα τους, είναι εξέχουσας σημασίας για το χώρο της υγείας, καθώς έχει αποδειχθεί ότι σχετίζεται με την ποιότητα της περίθαλψης, την ικανοποίηση των ασθενών, την πρόθεση για απόσυρση από το επάγγελμα και την αποθάρρυνση άλλων από την ενασχόληση τους με αυτό (Leigh et al. 2002; Landon et al. 2003). Την ίδια στιγμή, φαίνεται ότι δεν έχει διερευνηθεί στον τομέα των ΜΚΟ και έχει μελετηθεί μόνο σε μία περίπτωση (Karatepe & Vatankhah, 2015) η σχέση τους με τις ΕΠΥΑ. Ως εκ τούτου κρίνεται ως σημαντική, γενικότερα, η περαιτέρω μελέτη της και, ειδικότερα, η μελέτη της στο συγκεκριμένο πλαίσιο.

Απαραίτητη κρίθηκε και η διερεύνηση της μεταβλητής εκείνης, η οποία διαμεσολαβεί στη σχέση ΕΠΥΑ και ικανοποίησης από την καριέρα, μιας και το «μαύρο κουτί» αποτελεί ένα πεδίο, το οποίο δεν έχει γίνει πλήρως κατανοητό, όπως προαναφέρθηκε. Την ίδια στιγμή, δεν υπάρχει, από όσο γνωρίζουμε, έρευνα, η οποία να εξετάζει κάποια μεταβλητή ως διαμεσολαβούσα στη συγκεκριμένη σχέση. Λαμβάνοντας υπόψη μας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του χώρου των ΜΚΟ και των εργαζομένων του, όπως είναι οι χαμηλότεροι μισθοί, η προσήλωση στην αποστολή και τις αξίες, τα εσωτερικά κίνητρα, η εργασία περισσότερο για τον σκοπό και λιγότερο για τα χρήματα κλπ (Mirvis & Hackett, 1983; Ridder & McCandless, 2010; Schepers et al. 2015) και λαμβάνοντας υπόψη μας τη Θεωρία της Αυτορρύθμισης (Self Determination Theory, Deci & Ryan, 1985), η οποία έχει φανεί ότι επεξηγεί σε σημαντικό βαθμό τις συμπεριφορές των εργαζομένων σε τέτοιου είδους οργανισμούς (Ridder & McCandless, 2010), οδηγηθήκαμε στη νεοσύστατη μεταβλητή του

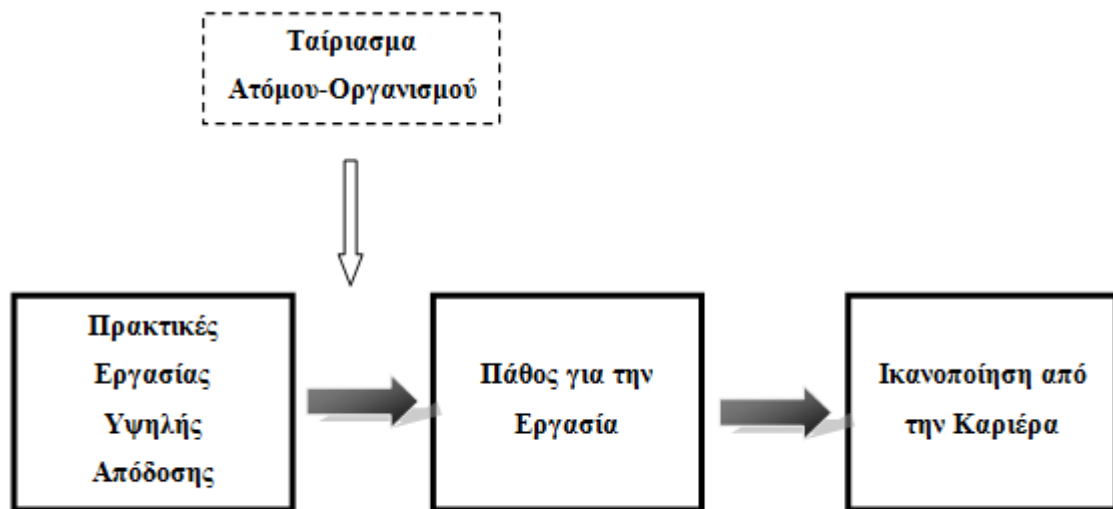
πάθους για την εργασία (Employee Work Passion), η οποία εμφανίστηκε το 2009 (Zigarmi et al.), επιχειρώντας να υπερκαλύψει και να συγκεκριμενοποιήσει την έννοια της εργασιακής δέσμευσης.

Τέλος, θεωρώντας ότι ο ιδιαίτερος επαγγελματικός χώρος των οργανισμών μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, ο οποίος δίνει σημαντική έμφαση στις αξίες των εργαζομένων (Brown & Carlton, 2003; Ridder & Mccandless, 2010; Robineau et al. 2015; Brunt 2016), δεν είναι δυνατόν να μην επηρεάζει τις παραπάνω σχέσεις και διερευνώντας την υπάρχουσα βιβλιογραφία, σύμφωνα με την οποία είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους συγκεκριμένους οργανισμούς να διαθέτουν εργαζόμενους με τους οποίους να μοιράζονται τις ίδιες οργανωσιακές αξίες (Brown & Carlton, 2003; Vigoda & Cohen, 2003; Ridder & Mccandless, 2010) διερευνήθηκε και το κατά πόσο το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού (Person-Organization Fit) ασκεί ρυθμιστικό ρόλο στη σχέση ΕΠΥ και πάθους για την εργασία. Η συγκεκριμένη μεταβλητή έχει μελετηθεί ξανά σε σχέση με το πάθος για την εργασία και γενικότερα για τη λειτουργία της ως ρυθμιστής των σχέσεων ανάμεσα σε διαφόρων τύπων μεταβλητές (Erdogan & Bauer, 2005; Astakhova & Porter, 2015), ενώ έχει μελετηθεί σε μία περίπτωση και στο πλαίσιο των οργανισμών μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και έχει αποδειχθεί η θετική της συσχέτιση με την ικανοποίηση από την εργασία και την αύξηση της οργανωσιακής δέσμευσης (Vigoda & Cohen, 2003). Από όσο γνωρίζουμε, η συγκεκριμένη σχέση, την οποία προτείνουμε, δεν έχει μελετηθεί μέχρι σήμερα.

Η διερεύνηση των συγκεκριμένων μεταβλητών φαίνεται ότι μπορεί να συνεισφέρει στην ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία σε πολλά επίπεδα. Καταρχάς, ανταποκρίνεται στο κάλεσμα για εμπλουτισμό των ερευνών στο αντικείμενο των ΕΠΥΑ στον τομέα της υγείας και ταυτόχρονα στο χώρο των φορέων και οργανισμών Μη Κερδοσκοπικού Χαρακτήρα. Επιπλέον, συνεισφέρει στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, η οποία αφορά στις ΕΠΥΑ και τη ΔΑΠ στην Ελλάδα και, από όσο γνωρίζουμε, αποτελεί την πρώτη έρευνα, η οποία εξετάζει τους τομείς αυτούς στον Ελληνικό χώρο και στην Ελληνική γλώσσα. Ταυτόχρονα, εξαιρετικά σημαντικό είναι το γεγονός ότι επιχειρούμε να συνεισφέρουμε και στον τομέα της διερεύνησης του «Μαύρου Κουτιού», δηλαδή των μεταβλητών εκείνων που διαμεσολαβούν στη σχέση ΕΠΥΑ και εργασιακών αποτελεσμάτων. Τέλος, είναι αναμφισβήτητο ότι τα αποτελέσματα της εν λόγω μελέτης θα προσθέσουν σημαντικά στοιχεία στην ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία που αφορά στην ικανοποίηση από την καριέρα και στο ταίριασμα ατόμου-οργανισμού, αλλά κυρίως στο νεοσύστατο πάθος για την εργασία.

4.1 Θεωρητικό Μοντέλο & Υποθέσεις

Σύμφωνα με το μοντέλο, το οποίο μελετά και επιχειρεί να επαληθεύσει η συγκεκριμένη έρευνα, οι ΕΠΥΑ που εφαρμόζονται στους ΜΚΟ του χώρου της υγείας και ψυχικής υγείας επηρεάζουν το πάθος για την εργασία των εργαζομένων τους και μέσω αυτού, την ικανοποίηση που οι ίδιοι βιώνουν από την καριέρα τους. Η σχέση ΕΠΥΑ και πάθους για την εργασία ρυθμίζεται, σύμφωνα με το μοντέλο, από το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού (Εικόνα 4.1).



Εικόνα 4.1, Σχήμα Απεικόνισης Θεωρητικού Μοντέλου Έρευνας

Το θεωρητικό αυτό μοντέλο υποστηρίζεται από την υπάρχουσα βιβλιογραφία, ενώ εξηγείται, σε μεγάλο βαθμό και από τη Θεωρία της Αυτορρύθμισης (Self-Determination Theory, Deci & Ryan, 1985). Η συγκεκριμένη θεωρία εξετάζει τις τάσεις για εσωτερική ωρίμανση και τις ψυχολογικές ανάγκες, οι οποίες οδηγούν στην αυτό-κινητοποίηση και την ολοκλήρωση της προσωπικότητας του ατόμου. Οι κινητοποιητικοί παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν τις συμπεριφορές αυτοπροσδιορισμού, μπορούν να διαφοροποιούνται σε ένα μεγάλο εύρος, ανάμεσα στη συμμόρφωση με εξωτερικούς κανόνες/κανονισμούς και στις προσωπικές διαβεβαιώσεις. Βασική κινητοποιητική δύναμη, σύμφωνα με τη θεωρία, είναι η εσωτερίκευση, μια διαδικασία κατά την οποία το άτομο ενδοβάλλει μία αξία/συμπεριφορά και στη συνέχεια τη μεταμορφώνει σε κομμάτι της ταυτότητάς του, την κάνει δηλαδή αυτορρυθμιστική (Ryan & Deci, 2000). Η αυτορρύθμιση πηγάζει από την ικανοποίηση τριών βασικών ψυχολογικών αναγκών του ατόμου: της ανάγκης για αυτονομία (η αίσθηση της

λήψης προσωπικών πρωτοβουλιών), της ανάγκης για επάρκεια (αποτελεσματική διάδραση με το περιβάλλον) και της ανάγκης για εγγύτητα (αίσθηση σύνδεσης με τους άλλους).

5. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

Ακολουθεί η αναφορά και ανάπτυξη η των έξι ερευνητικών υποθέσεων, με βάση τις οποίες θεμελιώνεται το θεωρητικό μοντέλο της έρευνας.

5.1 ΕΠΥΑ και Ικανοποίηση από την Καριέρα

Ενώ, παραδοσιακά, ο όρος «καριέρα» ή «επαγγελματική σταδιοδρομία» (Career) αποδιδόταν και αφορούσε σε επαγγελματίες, οι οποίοι είχαν καταφέρει να ανέβουν σε υψηλά ιεραρχικά επίπεδα σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, σήμερα χρησιμοποιείται με μεγαλύτερη ευρύτητα και γίνεται αντιληπτός ως η σχετιζόμενη με τους ρόλους ακολουθία των εμπειριών των ατόμων (Hall, 2002). Με τη λογική αυτή, η επιτυχημένη επαγγελματική σταδιοδρομία (Career Success) μπορεί να οριστεί ως «τα θετικά, ψυχολογικά και σχετιζόμενα με την εργασία, αποτελέσματα που προκύπτουν συνολικά, ως απόρροια της εργασιακής εμπειρίας του ατόμου» (Seibert & Kraimer, 2001).

Η επιτυχημένη επαγγελματική σταδιοδρομία έχει διαχωριστεί σε αντικειμενικά επιτυχημένη επαγγελματική σταδιοδρομία και υποκειμενικά επιτυχημένη επαγγελματική σταδιοδρομία και μέσα από την έρευνα έχουν προκύψει διαφορετικοί δείκτες για καθεμία από τις δύο αυτές κατηγορίες. Η αντικειμενικά επιτυχημένη επαγγελματική σταδιοδρομία αναφέρεται στα αποτελέσματα της εργασιακής εμπειρίας, τα οποία είναι αντικειμενικά παρατηρήσιμα, όπως το στάτους, οι προαγωγές και ο μισθός και αποτέλεσε το πεδίο, στο οποίο εστίασαν οι πρώτες έρευνες (Seibert & Kraimer, 2001). Η μέτρηση, όμως, μόνο των αντικειμενικών αυτών κριτηρίων φάνηκε, σύντομα, ανεπαρκής, μιας και έγινε σαφές ότι τα άτομα αξιολογούν και υποκειμενικούς δείκτες, όπως οι νέες δεξιότητες, οι προκλήσεις, η ισορροπία εργασιακής-προσωπικής ζωής κλπ, για να θεωρήσουν την επαγγελματική τους σταδιοδρομία επιτυχημένη ή μη (Heslin, 2005).

Η υποκειμενικά επιτυχημένη επαγγελματική σταδιοδρομία λοιπόν, αναφέρεται στην αξιολόγηση των ίδιων των ατόμων για την πρόοδο, τα επιτεύγματα και τα αναμενόμενα αποτελέσματα στην εργασία, σε σχέση με τους προσωπικούς στόχους και φιλοδοξίες του καθενός (Seibert & Kraimer, 2001). Στις περισσότερες έρευνες έχει αποτυπωθεί και μετρηθεί μέσα από τη χρήση των δεικτών της επαγγελματικής ικανοποίησης ή της ικανοποίησης από την καριέρα (Erdogan et al. 2004; Barnett & Bradley, 2007; Ng et al. 2005; Seibert & Kramer, 2001). Με αυτή την έννοια αυτή λοιπόν, χρησιμοποιείται και η μεταβλητή της ικανοποίησης από την καριέρα στην παρούσα έρευνα.

Η ικανοποίηση από την καριέρα έχει συσχετιστεί με κοινωνικό-δημογραφικά ατομικά χαρακτηριστικά και με δημογραφικά χαρακτηριστικά των οργανισμών, όπως το μέγεθος, αλλά και με χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (Joo & Park, 2010; Seibert & Kramer, 2001). Εκτός, όμως, από τα παραπάνω μεγάλη έμφαση έχει δοθεί και στο ρόλο του εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο έχει αποδειχθεί ότι σχετίζεται με την Ικανοποίηση από την Καριέρα, επηρεάζοντάς την είτε θετικά είτε αρνητικά (Ng & Feldman, 2014; Joo & Park, 2010). Πιο συγκεκριμένα, η οργανωσιακή ενίσχυση των εργαζομένων, μέσα από τον κατάλληλο τύπο ηγεσίας, την εκπαίδευση, τη δυνατότητα ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων, την επιβράβευση, την υποστήριξη από την ομάδα και τον προϊστάμενο, την ύπαρξη ενός προσανατολισμένου στο στόχο περιβάλλοντος, ακόμα και την υλική, σε πολλές περιπτώσεις, ενίσχυση έχει αποδειχθεί ότι σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την καριέρα (Ng et al. 2005; Joo & Park, 2010; Riaz & Haider, 2010). Επιπλέον και στο χώρο της υγείας, οι αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον και ο βαθμός αυτονομίας που δίνεται στους εργαζόμενους, έχουν σχετιστεί με αντίστοιχα αποτελέσματα (Landon et al. 2003). Τέλος, εξαιρετικά σημαντικό είναι και το γεγονός ότι παράγοντες όπως το χαμηλό εσωτερικό κίνητρο, η μη λήψη ικανοποίησης από την εργασία και η χαμηλή οργανωσιακή δέσμευση φαίνεται να οδηγούν σε αντίστοιχα χαμηλή ικανοποίηση από την καριέρα (Ng & Feldman, 2014).

Πολλές από τις παραπάνω πρακτικές, οι οποίες εφαρμόζονται στο εργασιακό περιβάλλον και έχει βρεθεί ότι επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία (εκπαίδευση, επιβράβευση, ανταμοιβές κλπ) αποτελούν τμήματα της ευρύτερης δέσμης πρακτικών, οι οποίες αναφέρονται ως ΕΠΥΑ. Την ίδια στιγμή, πλήθος ερευνών μέχρι σήμερα αποδεικνύουν ότι οι ΕΠΥΑ αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση, αλλά και το κίνητρο των εργαζομένων (Macky & Boxall, 2007; Giannikis & Nikandrou, 2013; Mihail & Kloutsiniotis, 2016; Obeidat et al. 2016). Είναι πολύ πιθανό λοιπόν, ότι οι εργαζόμενοι σε περιβάλλοντα, όπου εφαρμόζονται ΕΠΥΑ, έχουν πολύ ισχυρότερα κίνητρα και κατά συνέπεια, αφιερώνουν περισσότερο χρόνο, έχουν καλύτερη απόδοση κλπ, με αποτέλεσμα να λαμβάνουν, τελικά, μεγαλύτερη ικανοποίηση από την καριέρα τους. Η συγκεκριμένη λογική βρίσκει υποστήριξη και από τη Θεωρία της Αυτορρύθμισης, σύμφωνα με την οποία, το κίνητρο που χρειάζεται το άτομο για να καλύψει βασικές του ψυχολογικές ανάγκες, μπορεί να προέρχεται από το κάθε είδους περιβάλλον, άρα και από το εργασιακό, στο οποίο κάθε άνθρωπος περνάει σημαντικό κομμάτι της ζωής του. Λαμβάνοντας υπόψη όσα προαναφέρθηκαν και όντας συνεπείς με τα ευρήματα των Karatepe και Vatankhah το 2015, υποστηρίζουμε ότι:

Υ1: *Οι ΕΠΥΑ συσχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση από την καριέρα*

5.2 ΕΠΥΑ και Πάθος για την Εργασία

Η έννοια «πάθος» έχει οριστεί ως «μια ισχυρή τάση προς μια δραστηριότητα, η οποία είναι αγαπητή, θεωρείται ως εξαιρετικά σημαντική, αποτελεί σημαντικό τμήμα της αυτό-αντίληψης του ατόμου και σε αυτήν το άτομο επενδύει σημαντικό ποσό χρόνου και ενέργειας» (Vallerand et al. 2003). Το πάθος λοιπόν, όπως προκύπτει και από τον ορισμό του, φαίνεται να συνδέεται στενά με την αυτο-αντίληψη του ατόμου και με τις δραστηριότητες που θεωρούνται σημαντικές για την αυτό-αντίληψη του. Το 2009 ο Zigarmi και οι συνεργάτες του, επιχειρώντας να μεταφέρουν την έννοια του πάθους στον εργασιακό χώρο και να καλύψουν, ταυτόχρονα, την έλλειψη συνοχής που εμφάνιζε στη βιβλιογραφία η «εργασιακή δέσμευση», προχώρησαν στη δημιουργία της έννοιας «πάθος για την εργασία». Το πάθος για την εργασία ορίστηκε ως «η επίμονη, συναισθηματικά θετική, νοηματοδοτημένη κατάσταση ευ ζην ενός ατόμου, η οποία πηγάζει από τις επαναλαμβανόμενες γνωστικές και συναισθηματικές αξιολογήσεις ποικίλων εργασιακών και οργανωσιακών καταστάσεων και έχει ως αποτέλεσμα συνεπείς, εποικοδομητικές εργασιακές προθέσεις και συμπεριφορές» (Zigarmi et al. 2009, p. 310).

Όπως προκύπτει και από τον ορισμό του, το πάθος για την εργασία, εμφανίζει μοναδικές ποιότητες, οι οποίες το καθιστούν διακριτό από παρεμφερείς μεταβλητές, όπως η ενδυνάμωση, η εργασιακή δέσμευση, η θετική επιρροή και η εσωτερική κινητοποίηση (Perrewé et al. 2014). Περιλαμβάνει συναισθηματικά και γνωστικά στοιχεία, καθώς και στοιχεία που αφορούν στη συμπεριφορά του ατόμου (Johri & Misra, 2014). Ταυτόχρονα, πηγάζει από τον τρόπο με τον οποίο το ίδιο το άτομο αξιολογεί το περιβάλλον εργασίας του, έχει αυτό-ενισχυτικό χαρακτήρα και, σταδιακά, μετατρέπεται σε σταθερό χαρακτηριστικό της ταυτότητας (Vallerand et al. 2003; Zigarmi et al. 2011). Η παραπάνω διαδικασία είναι συνεχής και φαίνεται να εξαρτάται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου, αλλά και από το περιβάλλον, ενώ σε πολλές περιπτώσεις, το περιβάλλον φαίνεται να επηρεάζει το πάθος για την εργασία περισσότερο από ότι οι ατομικές διαφορές (Zigarmi et al. 2009; Zigarmi & Nimon, 2011).

Μέχρι σήμερα, το πάθος για την εργασία έχει αποδειχτεί ότι επηρεάζεται, ως επί το πλείστον, από ατομικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά, όπως η αυτονομία, η επάρκεια, η εγγύτητα, η αυτοεκτίμηση και τα χαρακτηριστικά δυνατά σημεία του ατόμου (Vallerand & Houliort, 2003; Perttula, 2004; Forest et al. 2012). Σε επίπεδο εργασιακού περιβάλλοντος, το οργανωσιακό κλίμα και η οργανωσιακή υποστήριξη έχει βρεθεί ότι ενισχύουν το πάθος για την εργασία (Vallerand & Houliort, 2003; Permarupan et al. 2013), ενώ σύμφωνα με τον

Blanchard (2009), υπάρχουν και τα παρακάτω οχτώ χαρακτηριστικά των οργανισμών, τα οποία συσχετίζονται θετικά με το πάθος για την εργασία: νοηματοδοτημένη εργασία, συνεργασία, δικαιοσύνη, αυτονομία, αναγνώριση, εξέλιξη, σύνδεση με τον ηγέτη και τους συναδέλφους (Permarupan et al. 2013). Σε ένα πρώτο επίπεδο λοιπόν, γίνεται προφανές, ότι το πάθος για την εργασία, αν και δεν έχει συσχετιστεί με τις ΕΠΥΑ, ως δέσμη πρακτικών, που αναγνωρίζεται από τη βιβλιογραφία, έχει ήδη συσχετιστεί με πολλά από τα χαρακτηριστικά εκείνα που συνθέτουν τις ΕΠΥΑ.

Σε ένα δεύτερο επίπεδο, αυτό της ταυτότητας του ατόμου, επιστρέφουμε στη Θεωρία της Αυτορρύθμισης και τη διαδικασία της εσωτερίκευσης, την οποία περιγράφει (Deci & Ryan, 1985). Όπως προαναφέρθηκε, το άτομο στρέφεται και στο εργασιακό του περιβάλλον προκειμένου να καλύψει βασικές, ψυχολογικές του ανάγκες και μέσα από τη διαδικασία της εσωτερίκευσης, ενδοβάλλει τις αξίες της εργασίας και τις μετατρέπει σε κομμάτι της ταυτότητάς του (Ryan & Deci, 2000). Με τον τρόπο αυτό, η εργασία αρχίζει να γίνεται αντιληπτή ως καθοριστική για το άτομο, το οποίο, για να νιώθει όσο το δυνατόν καλύτερα με τον εαυτό του, θα προσπαθεί να ανταπεξέρχεται στα καθήκοντά του με τον καλύτερο τρόπο, αναπτύσσοντας μεγαλύτερο ενδιαφέρον και, ίσως, ακόμα μεγαλύτερο πάθος για την εργασία του.

Είναι απόλυτα λογικό ότι τα εργασιακά περιβάλλοντα, τα οποία εφαρμόζουν ΕΠΥΑ αξιολογούνται, από τους ίδιους τους εργαζόμενους, πολύ περισσότερο, ως περιβάλλοντα που τους ενισχύουν, τους βοηθούν να εξελίσσουν τις δυνατότητες τους και να καλύπτουν βασικές ψυχολογικές τους ανάγκες, όπως η ανάληψη πρωτοβουλιών (ανάγκη για αυτονομία), η αποτελεσματικότερη διάδραση με το περιβάλλον (ανάγκη για επάρκεια) και οι καλύτερες σχέσεις με τους υπόλοιπους εργαζόμενους (ανάγκη για εγγύτητα). Οι εργαζόμενοι, οι οποίοι αισθάνονται ότι χρησιμοποιούν όλες τους τις δυνάμεις και δυνατότητες στην εργασία τους, θα την εσωτερικεύσουν ακόμα περισσότερο στην ταυτότητα τους αναπτύσσοντας μεγαλύτερο πάθος για αυτήν (Forest et al. 2012). Με βάση όλα τα παραπάνω λοιπόν, υποθέτουμε ότι:

Υ2: *Οι ΕΠΥΑ συσχετίζονται θετικά με το πάθος για την εργασία*

5.3 Πάθος για την Εργασία και Ικανοποίηση από την Καριέρα

Μέχρι σήμερα, το πάθος για την εργασία έχει αποδειχθεί ότι συσχετίζεται θετικά με την αισιοδοξία και τη δραστικότητα (Zigarmi et al. 2010), το ευ ζην (Forest et al. 2012), την

οργανωσιακή δέσμευση (Permurapan et al. 2013), την οργανωσιακή ταύτιση (Astakhova & Porter, 2015) και την απόδοση στην εργασία (Ho et al. 2011; Burke et al. 2015; Astakhova & Porter, 2015). Ταυτόχρονα, οι εργαζόμενοι, οι οποίοι εμφανίζουν πάθος για την εργασία τους, έχει αποδειχθεί ότι τείνουν να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην εργασία τους, να κάνουν υπερωρίες, να συμμετέχουν πιο ενεργά σε οτιδήποτε σχετικό με την εργασία τους και να την αντιλαμβάνονται περισσότερο σαν μία ιδιαίτερης σημασίας «αποστολή» (Astakhova & Porter, 2015). Επιπλέον, έχουν πιο θετικά συναισθήματα για αυτή, είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, γενικότερα, παρουσιάζουν, λιγότερο συχνά, συναισθηματική εξάντληση (Vallerand et al. 2003; Forest et al. 2012) και, όπως είναι αναμενόμενο, αποδίδουν καλύτερα και περισσότερο από τον μέσο όρο των εργαζομένων (Vallerand et al. 2003).

Ο εργαζόμενος που παρουσιάζουν τέτοιου είδους χαρακτηριστικά, είναι πολύ λογικό να αισθάνονται, περισσότερο ικανοποιημένοι από την καριέρα τους, γιατί έχουν ισχυρότερο κίνητρο, έχουν εργαστεί περισσότερο και έχουν περισσότερες επιτυχίες σε αυτήν. Όπως προαναφέρθηκε, με βάση τη Θεωρία της Αυτορρύθμισης, αυτό συμβαίνει γιατί, όταν το άτομο καλύπτει βασικές ψυχολογικές του ανάγκες μέσα από την εργασία του, η εργασιακή ζωή γίνεται ένα σημαντικό κομμάτι ολόκληρης της ζωής και της ταυτότητας του και έτσι εκείνο αποκτά μεγαλύτερη αίσθηση ταύτισης με τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται και πολύ μεγαλύτερο κίνητρο να εργαστεί (Astakhova & Porter, 2015). Αυτό το εσωτερικό κίνητρο, είναι μία σημαντική προϋπόθεση για την επίτευξη της ικανοποίησης από την καριέρα (Ng & Feldman, 2014), μιας και είναι το απολύτως απαραίτητο συστατικό, προκειμένου οι εργαζόμενοι να επιλέξουν να καταναλώσουν περισσότερο κόπο και χρόνο στην εργασία τους (Sturges et al. 2002; Verbruggen & Sels, 2012). Και σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι εργαζόμενοι είναι πολύ δύσκολο να αισθάνονται ικανοποιημένοι με την καριέρα τους χωρίς να επενδύσουν σημαντικό χρόνο και ενέργεια σε αυτή (Hirschi et al. 2013). Οι Ng και Felman, το 2014, άλλωστε, απέδειξαν ότι η χαμηλή εργασιακή και οργανωσιακή δέσμευση και το χαμηλότερο κίνητρο οδηγούν σε λιγότερη προσπάθεια, χαμηλότερη απόδοση και κατά συνέπεια μικρότερη ικανοποίηση από την καριέρα. Με βάση όλα τα παραπάνω, υποστηρίζουμε ότι:

Y3: *Το πάθος για την εργασία συσχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την καριέρα*

5.4 ΕΠΥΑ, Πάθος για την Εργασία και Ικανοποίηση από την Καριέρα

Μέχρι το σημείο αυτό, έχουν ήδη υποστηριχθεί οι ισχυρισμοί ότι οι ΕΠΥΑ συσχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση από την καριέρα (Y1), ότι οι ΕΠΥΑ συσχετίζονται θετικά με το πάθος για την εργασία (Y2), καθώς και ότι το πάθος για την εργασία συσχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την καριέρα (Y3). Η Θεωρία της Αυτορρύθμισης, σε συνδυασμό με την ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία, αποτέλεσαν τις βάσεις και την τεκμηρίωση των υποθέσεων αυτών. Επανερχόμενοι στα κύρια στοιχεία της Θεωρίας της Αυτορρύθμισης, την εσωτερικήευση και το κίνητρο, και λαμβάνοντας υπόψη τη λογική αλληλουχία, η οποία διέπει τις τρεις υπάρχουσες υποθέσεις, υποστηρίζουμε ότι:

Y4: *Το πάθος για την εργασία ασκεί διαμεσολαβητικό ρόλο στη σχέση των ΕΠΥΑ και της ικανοποίησης από την καριέρα*

5.5 ΕΠΥΑ και Πάθος για την Εργασία: Ο ρυθμιστικός ρόλος του Ταίριασματος Ατόμου-Οργανισμού

Το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού, μαζί με άλλες μεταβλητές, όπως το ταίριασμα ατόμου-εργασίας, το ταίριασμα ατόμου-ομάδας κλπ αποτελεί μία από τις υποκατηγορίες της ευρύτερης έννοιας «ταίριασμα ατόμου-περιβάλλοντος» (Ballout, 2007; Morley, 2007). Έχει οριστεί ως «Η συμβατότητα ανάμεσα σε άτομα και οργανισμούς, η οποία προκύπτει όταν α) τουλάχιστον η μία πλευρά παρέχει αυτό που η άλλη χρειάζεται β) μοιράζονται παρόμοια δομικά χαρακτηριστικά γ) ή και τα δύο» (Kristof, 1996, p.4). Πρόκειται για ένα ορισμό, ο οποίος χρησιμοποιείται ευρέως και εστιάζει στο κατά πόσο ένα άτομο ταιριάζει με το σύνολο ενός οργανισμού και όχι τόσο με επιμέρους στοιχεία του, όπως η συγκεκριμένη θέση εργασίας, το συγκεκριμένο εργασιακό αντικείμενο ή κάποια συγκεκριμένη ομάδα μέσα στον οργανισμό. Γενικότερα, το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού δίνει έμφαση στη σημασία του ταίριασματος ανάμεσα στο άτομο και στην εργασιακή διαδικασία, καθώς και στη σημασία της δημιουργίας μίας οργανωσιακής ταυτότητας, μέσα από τη θεσμοθέτηση σταθερών αξιών, οι οποίες διαπερνούν την κουλτούρα του οργανισμού (Morley, 2007).

Πρόκειται για μία μεταβλητή, η οποία έχει κινήσει, σημαντικά, το ενδιαφέρον της παγκόσμιας ερευνητικής κοινότητας, καθώς έχει φανεί ότι επηρεάζει και τους ίδιους τους εργαζόμενους, ως προς την απόφασή τους για εργασία σε κάποιον οργανισμό, αλλά και τους εργοδότες, στο επίπεδο της επιλογής προσωπικού. Συγκεκριμένα, στο πρώτο επίπεδο, έχει

αποδειχθεί ότι οι προθέσεις των ατόμων, τα οποία βρίσκονται σε διαδικασία αναζήτησης εργασίας, επηρεάζονται από την αντίληψή τους για τη συμβατότητα τους με κάποιον οργανισμό, κατά τα πρώτα στάδια της αναζήτησης και των συνεντεύξεων (Carless, 2005) και πιο συγκεκριμένα, ότι όσοι αναζητούν εργασία «ζυγίζουν» τον παράγοντα αυτό, μαζί με άλλους, προκειμένου να αποφασίσουν αν και που θα εργαστούν (Cable & Judge, 1996). Την ίδια στιγμή και τα στελέχη, τα οποία διεξάγουν συνεντεύξεις επιλογής προσωπικού, φαίνεται ότι κρίνουν, με υποκειμενικό τρόπο, και λαμβάνουν υπόψη τους το κατά πόσο οι υποψήφιοι φαίνεται να ταιριάζουν με τον οργανισμό, στον οποίο πρόκειται να εργαστούν, γεγονός που επηρεάζει τις προτάσεις τους και, κατά συνέπεια, τις προσλήψεις (Cable & Judge, 1997), ειδικά όταν πρόκειται για μόνιμες θέσεις εργασίας (Sekiguchi & Huber, 2011).

Εκτός από τα παραπάνω, στη μέχρι σήμερα βιβλιογραφία, το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού έχει προκαλέσει το ενδιαφέρον, μιας και έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει πλήθος εργασιακών στάσεων, συμπεριφορών και αποτελεσμάτων γενικότερα. Συγκεκριμένα, θετική συσχέτιση έχει βρεθεί ανάμεσα στο ταίριασμα ατόμου-οργανισμού και την ικανοποίηση από την εργασία, την ικανοποίηση από την καριέρα, την οργανωσιακή ταυτότητα, την απόδοση στην εργασία, την οργανωσιακή δέσμευση, το ευ ζην, την ψυχολογική ασφάλεια, την κινητοποίηση και τη συναισθηματική δέσμευση ενώ, αντίστοιχα, αρνητική συσχέτιση έχει βρεθεί ανάμεσα στο ταίριασμα ατόμου-οργανισμού και την πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία (Kristof, 1996; Finegan, 2000; Erdogan et al. 2004; Silverthorne, 2004; Ballout, 2007; Morley, 2007; Biswas & Bhatnagar, 2013; Astakhova, 2016)

Για τις παραπάνω συσχετίσεις και τη μελέτη του ταιριάσματος ατόμου-οργανισμού, έχουν χρησιμοποιηθεί διάφορες θεωρίες, όπως η Θεωρία της Εργασιακής Προσαρμογής, η Θεωρία Ομοιότητας-Έλξης και η Θεωρία Αναγκών-Προμηθειών, θεωρίες, οι οποίες με τη σειρά τους ανέδειξαν διαφορετικές διαστάσεις, όπως ο διαχωρισμός συμπληρωματικού και παραπληρωματικού ταιριάσματος, το ταίριασμα αναγκών και δομής, η αναλογία των στόχων και φυσικά, η έννοια «αξίες», η οποία αναδείχθηκε σε κυρίαρχο συστατικό και χαρακτηριστικό του ταιριάσματος ατόμου-οργανισμού (Kristof, 1996; Chatman, 1989; Finegan, 2000; Verquer et al. 2003; Kristof-Brown et al. 2005, Morley, 2007; Ballout, 2007).

Η αναλογία των αξιών ανάμεσα στο άτομο και στον οργανισμό για τον οποίο εργάζεται φαίνεται να είναι εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο, ειδικά στο πλαίσιο των ΜΚΟ, στους οποίους οι αξίες αποτελούν θεμελιώδες συστατικό, όπως προαναφέρθηκε. Για το λόγο αυτό, η σημασία της επιλογής εργαζομένων, των οποίων οι αξίες να ταιριάζουν με τις αντίστοιχες του οργανισμού, αναφέρεται συχνά στη βιβλιογραφία που έχει μελετήσει τον συγκεκριμένο τομέα της οικονομίας, αν και συνήθως αόριστα (Vigoda & Cohen, 2003;

Ridder & Mccandless, 2010; Brunt, 2016). Το μόνο ερευνητικό εγχείρημα, γύρω από την ύπαρξη ταιριάσματος ατόμου-οργανισμού, σε φορείς του τρίτου τομέα της οικονομία, πάντως, φαίνεται να επιβεβαιώνει τη θεωρία αποδεικνύοντας τη θετική του σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση, αν και είναι σημαντικό να λάβουμε υπόψη μας ότι το δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας ήταν μικτό και αποτελούταν από εργαζόμενους σε ΜΚΟ, αλλά και σε εργαζόμενους στον δημόσιο τομέα (Vigoda & Cohen, 2003).

Η αναλογία των αξιών φαίνεται ότι μπορεί, ίσως όχι να δημιουργηθεί, αλλά, ως ένα βαθμό, να ενισχυθεί από τον ίδιο τον οργανισμό, μέσα από τις πρακτικές που χρησιμοποιεί στο επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού, ειδικά όταν αυτές ανήκουν στην κατηγορία των ΕΠΥΑ. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται από την πρόσφατη έρευνα των Kooij και Boon (2017), σύμφωνα με την οποία οι ΕΠΥΑ συσχετίζονται θετικά με το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού, το οποίο διαμεσολαβεί και στη θετική σχέση τους με τη συναισθηματική δέσμευση στο χώρο εργασίας. Ταυτόχρονα, οι κοινές αξίες διαδραματίζουν έναν σημαντικό ρόλο ως προς την κάλυψη των ψυχολογικών αναγκών του ατόμου. Γι' αυτό άλλωστε έχει ειπωθεί ότι το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού μπορεί να οδηγεί στην κάλυψη αναγκών, επιθυμιών και προτιμήσεων των ατόμων (Kristof, 1996). Συγκεκριμένα, έχει αποδειχθεί ότι τα άτομα, τα οποία εργάζονται σε οργανισμούς με τους οποίους έχουν τις ίδιες αξίες νιώθουν πιο άνετα και ικανά (Chatman, 1989), είναι πολύ πιο αφοσιωμένα στην εργασία τους (Finegan, 2000) και ταυτόχρονα, τείνουν να ικανοποιούν τις εσωτερικές τους ανάγκες για αυτονομία και δημιουργία σχέσεων στον εργασιακό χώρο (Erdogan et al. 2004; Astakhova & Porter, 2015). Η ανάγκη για αυτονομία και δημιουργία σχέσεων συνιστούν δύο βασικές ψυχολογικές ανάγκες, οι οποίες, σύμφωνα με τη Θεωρία της Αυτορρύθμισης, προκειμένου να καλυφθούν, ενθαρρύνουν το άτομο να εμπλακεί σε δραστηριότητες που τις ικανοποιούν, έτσι ώστε, στη συνέχεια να εσωτερικευθούν και να γίνουν μέρος της ταυτότητας του ατόμου (Deci & Ryan, 1994). Η εσωτερίκευση αυτή ενισχύει σημαντικά και το πάθος για την εργασία, όπως προαναφέρθηκε. Όπως προκύπτει άλλωστε και από τον ίδιο τον ορισμό του, κύρια συστατικά του πάθους για την εργασία αποτελούν οι περιβαλλοντικές εμπειρίες, διασυνδεδεμένες με τις ατομικές αξίες (Zigarmi et al. 2011). Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω υποθέτουμε ότι:

Υ5: *Το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού ασκεί ρυθμιστικό ρόλο στη σχέση των ΕΠΥΑ και του πάθους για την εργασία, με τέτοιο τρόπο, ώστε, η συσχέτιση γίνεται πιο ισχυρή, όσο περισσότερο το άτομο ταιριάζει με τον οργανισμό*

5.6 Ο ρυθμιστικός ρόλος του Ταίριασματος Ατόμου-Οργανισμού στην έμμεση σχέση των ΕΠΥΑ με την Ικανοποίηση από την Καριέρα μέσω του Πάθους για την Εργασία

Στο σημείο αυτό, προτείνεται ένα πλήρες μοντέλο ρυθμιστικής διαμεσολάβησης. Έχοντας ήδη υποθέσει ότι το πάθος για την εργασία διαμεσολαβεί στη σχέση ΕΠΥΑ και ικανοποίησης από την καριέρα (Y4), στη συνέχεια προστέθηκε η υπόθεση ότι το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού ρυθμίζει τη σχέση ΕΠΥΑ και πάθους για την εργασία (Y5). Συνενώνοντας τα παραπάνω, αναμένεται ότι η έμμεση επίδραση του πάθους για την εργασία πάνω στην ικανοποίηση από την εργασία ρυθμίζεται και εξαρτάται από το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού. Υποθέτουμε λοιπόν ότι:

Y6: *Το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού ασκεί ρυθμιστικό ρόλο στην έμμεση σχέση των ΕΠΥΑ και της ικανοποίησης από την καριέρα, μέσω του πάθους για την εργασία, με τέτοιο τρόπο ώστε η σχέση είναι ισχυρότερη όσο περισσότερο το άτομο αισθάνεται ότι ταιριάζει με τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται.*

6. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η μελέτη της βιβλιογραφίας σε σχέση με τη μεθοδολογία που χρησιμοποιείται στην έρευνα των ΕΠΥΑ, της ικανοποίησης από την καριέρα, του πάθους για την εργασία και του ταιριάσματος ατόμου-οργανισμού έδειξε, με μεγάλη σαφήνεια, ότι η κατάλληλη ερευνητική μέθοδος είναι αυτή της συμπλήρωσης ερωτηματολογίων από τους εργαζόμενους των οργανισμών, μέθοδος η οποία και ακολουθήθηκε.

6.1 Δείγμα

Το ερευνητικό δείγμα που χρησιμοποιήθηκε αποτελείται από 125 εργαζόμενους φορέων μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, οι οποίοι δραστηριοποιούνται στο χώρο της υγείας και της ψυχικής υγείας και έχουν ως έδρα την Αθήνα. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι οργανισμοί που επιλέχθηκαν είχαν, όλοι, νομική υπόσταση (Σωματείο Μη Κερδοσκοπικού Χαρακτήρα, Αστική μη Κερδοσκοπική Εταιρεία, Μη Κυβερνητική Οργάνωση), είναι φορείς ιδιωτικού δικαίου ενώ αποκλείστηκαν οι κοινωνικοί συνεταιρισμοί, καθότι εμπίπτουν σε διαφορετικό νομικό πλαίσιο στην Ελλάδα. Οι εργαζόμενοι ήταν όλων των ειδικοτήτων και βαθμίδων και είχαν νόμιμη, μισθωτή σχέση εργασίας με τον φορέα. Από την έρευνα εξαιρέθηκαν οι εθελοντές και, φυσικά, τα στελέχη της Διοίκησης και του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού του οργανισμού, στις περιπτώσεις που υφίσταντο.

Η έρευνα έλαβε χώρα από τον Νοέμβριο του 2016 έως τον Φεβρουάριο του 2017. Η συγγραφέας έστειλε ενημερωτική επιστολή στη διεύθυνση δέκα φορέων υγείας και ψυχικής υγείας μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, ενημερώνοντας για τους σκοπούς της έρευνας και ζητώντας την άδεια για την αποστολή ερωτηματολογίων, σε ηλεκτρονική μορφή, στους εργαζόμενους του οργανισμού. Το ερωτηματολόγιο, μετατράπηκε σε ηλεκτρονική, διαδικτυακή μορφή με τη χρήση του προγράμματος Google Forms και διατήρησε, στην αρχική σελίδα, ενημερωτική επιστολή, η οποία εξηγούσε το σκοπό και το αντικείμενο της έρευνας και πληροφορούσε για την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα. Με τη συγκεκριμένη μορφή απεστάλη στις λίστες e-mail των εργαζομένων, οι οποίες είχαν χορηγηθεί από τους οργανισμούς και οι συμμετέχοντες συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο ηλεκτρονικά. Ελάχιστες εξαιρέσεις πραγματοποιήθηκαν σε εργαζόμενους, οι οποίοι ενδιαφέρονταν να συμμετάσχουν στην έρευνα, αλλά δεν είχαν καλές γνώσεις χειρισμού ηλεκτρονικού υπολογιστή. Στις περιπτώσεις αυτές το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε στην έντυπη μορφή του.

Στο σύνολο των 125 συμμετεχόντων το ποσοστό των γυναικών ανέρχεται στο 70,2% και των αντρών στο 29,8%, ενώ ο μέσος όρος ηλικίας του δείγματος ήταν τα 35 χρόνια. Το 36,3% των ερωτηθέντων ήταν έγγαμοι, το 32,3% σε σχέση και το 28,2% ελεύθεροι, ενώ όσον αφορά στο μορφωτικό επίπεδο το μεγαλύτερο ποσοστό ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, δηλαδή ΑΕΙ/ΤΕΙ (48,4%) ή κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος (40,3%). Επιπρόσθετα, το 55% των συμμετεχόντων ήταν επαγγελματίες υγείας ή ψυχικής υγείας και ασκούσαν κλινικά καθήκοντα στον οργανισμό, το 28,2% κατείχε διοικητικές θέσεις και 16,1% φάνηκε να εμπίπτει στην ευρύτερη κατηγορία των εργαζομένων γενικών καθηκόντων. Τέλος, ο μέσος όρος των ετών εργασίας στον ίδιο οργανισμό ήταν τα 6,06 έτη, ενώ ο μέσος όρος ετών κατοχής της συγκεκριμένης θέσης εργασίας στον συγκεκριμένο οργανισμό τα 4,65 έτη.

6.2 Μετρήσεις

Στην παρούσα έρευνα όλες οι μετρήσεις έγιναν με τη χρήση της πενταβάθμιας κλίμακας Likert, όπου η τιμή 1 = Διαφωνώ Απόλυτα και η τιμή 5 = Συμφωνώ Απόλυτα. Οι κλίμακες ήταν αξιόπιστες, ξεπερνώντας την τιμή (0,70), όπως ορίζουν οι Nunnally, Bernstein και Berge (1967). Ακολουθεί η αναλυτική περιγραφή του ερωτηματολογίου και των κλιμάκων που χρησιμοποιήθηκαν, ενώ ολόκληρο το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα 1.

6.2.1 Δημογραφικά Στοιχεία

Στην πρώτη ενότητα οι ερωτήσεις είχαν ως στόχο την καταγραφή των δημογραφικών και εργασιακών στοιχείων των συμμετεχόντων. Ως προς τα δημογραφικά, οι ερωτήσεις αφορούσαν στο φύλο (1 = Άντρας, 2 = Γυναίκα), στην ηλικία με ανοιχτό πεδίο συμπλήρωσης, στην οικογενειακή κατάσταση (1 = Έγγαμος, 2 = Σε σχέση, 3 = Ελεύθερος, 4 = Άλλο) και στο μορφωτικό επίπεδο (1 = Απ. Γυμνασίου, 2 = Απ. Λυκείου, 3 = Απ. ΤΕΙ, 4 = Απ. ΑΕΙ, 5 = Κάτοχος Μεταπτυχιακού, 6 = Κάτοχος Διδακτορικού, 7 = Άλλο). Ως προς τα εργασιακά στοιχεία, περιλαμβάνονταν ερωτήσεις ανοιχτής συμπλήρωσης, οι οποίες αφορούσαν στα χρόνια εργασίας στον οργανισμό και στα χρόνια εργασίας στη συγκεκριμένη θέση, ενώ καταγράφηκε και το είδος της θέσης στον οργανισμό (1 = Διοικητική, 2 = Κλινική, 3 = Γενικών Καθηκόντων).

6.2.2 Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης

Οι ΕΠΥΑ μετρήθηκαν με τη χρήση δώδεκα στοιχείων από την κλίμακα των Takeuchi et al. (2007). Η συγκεκριμένη κλίμακα εξετάζει πρακτικές που ανήκουν σε διάφορες κατηγορίες όπως η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η ομαδική εργασία, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και η επιλογή προσωπικού. Ενδεικτικά αναφέρονται: «Η διοίκηση ακούει πάντα τη γνώμη και τις ιδέες της ομάδας πριν από τη λήψη οποιασδήποτε απόφασης», «Η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται σε αντικειμενικά, μετρήσιμα αποτελέσματα», «Η επιλογή των εργαζομένων εστιάζει στην επιλογή του καλύτερου υποψηφίου, ανεξάρτητα από την εκάστοτε θέση εργασίας».

6.2.3 Πάθος για την Εργασία

Το Πάθος για την Εργασία μετρήθηκε με τη χρήση της κλίμακας που δημιούργησαν ο Vallerand και οι συνεργάτες του (2003), η οποία απαρτίζεται από έξι στοιχεία, όπως «Είμαι παθιασμένος με τη δουλειά μου», «Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να ζήσω αξέχαστες εμπειρίες», «Η δουλειά μου εναρμονίζεται με τις άλλες δραστηριότητες της ζωής μου».

6.2.4 Ικανοποίηση από την Καριέρα

Τα τέσσερα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την καριέρα προέρχονται από την αντίστοιχη κλίμακα μέτρησης των Greenhaus, Parasuraman και Wormley (1990). Ενδεικτικά αναφέρονται: «Είμαι ικανοποιημένος από όσα έχω πετύχει στην καριέρα μου», «Είμαι ικανοποιημένος από την πρόοδο που έχω κάνει σχετικά με την επίτευξη των στόχων μου που έχουν να κάνουν με το εισόδημα», «Είμαι ικανοποιημένος από την πρόοδο που έχω κάνει σχετικά με την επίτευξη των στόχων μου που έχουν να κάνουν με την ανέλιξή μου».

6.2.5 Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού

Για τη μέτρηση της μεταβλητής «ταίριασμα ατόμου-οργανισμού» χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Cable και DeRue (2002), η οποία απαρτίζεται από τα εξής τρία στοιχεία: «Τα πράγματα που εκτιμώ στην ζωή είναι πολύ όμοια με αυτά που εκτιμά ο οργανισμός», «Οι προσωπικές μου αξίες ταιριάζουν με τις αξίες και την κουλτούρα του οργανισμού», «Οι αξίες και η κουλτούρα του οργανισμού ευθυγραμμίζονται με όσα εκτιμώ στην ζωή».

7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

7.1 Παραγοντική Ανάλυση

Αρχικά, πραγματοποιήθηκε παραγοντική ανάλυση, με στόχο να ανιχνευθούν οι κοινοί παράγοντες στο σύνολο των μεταβλητών (Raftoroulos & Theodosopoulou, 2002). Συγκεκριμένα, η εγκυρότητα των ερωτήσεων των τεσσάρων βασικών μεταβλητών ελέγχθηκε με την παραγοντική ανάλυση περιστροφής και πιο συγκεκριμένα με τη μέθοδο περιστροφής “Varimax”.

Η παραγοντική ανάλυση πραγματοποιήθηκε ξεχωριστά για τη μεταβλητή «Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης» (Πίνακας 7.1) και ξεχωριστά για τις τρεις υπόλοιπες μεταβλητές (Πίνακας 7.2). Όπως φαίνεται στους πίνακες που ακολουθούν, όλες οι ερωτήσεις εμφάνισαν τιμές $\geq 0,5$, «φόρτωσαν», δηλαδή, σημαντικά, τον κάθε παράγοντα. Συμπεραίνεται λοιπόν, ότι οι κλίμακες μέτρησης των μεταβλητών ήταν διακριτές και άρα κατάλληλες για να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρησή τους.

Πίνακας 7.1: Παραγοντική Ανάλυση «ΕΠΥΑ»

	Παράγοντας
	ΕΠΥΑ
Ο οργανισμός που εργάζομαι παρέχει επαρκή προγράμματα εκπαίδευσης	,80
Υπάρχει συνεχής εκπαίδευση/επιμόρφωση	,81
Τα εκπαιδευτικά προγράμματα προσπαθούν να αναπτύξουν τις δεξιότητες και γνώσεις των εργαζομένων	,72
Η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται σε αντικειμενικά, μετρήσιμα αποτελέσματα	,77
Η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται στους αμοιβαία καθορισμένους στόχους	,78
Η αξιολόγηση της απόδοσης περιλαμβάνει την ανατροφοδότηση (feedback) προς τους εργαζόμενους της	,72
Οι αποζημιώσεις περιλαμβάνουν υψηλά επίπεδα αμοιβών	,68
Η διοίκηση ακούει πάντα τη γνώμη και τις ιδέες της ομάδας πριν από τη λήψη οποιασδήποτε απόφασης	,77

Στον οργανισμό που εργάζομαι οι διαδικασίες επιλογής των εργαζομένων είναι εκτενείς (π.χ: γραπτές εξετάσεις, συνέντευξη κλπ)	,60
Η επιλογή των εργαζομένων εστιάζει στην επιλογή του καλύτερου υποψηφίου, ανεξάρτητα από την εκάστοτε θέση εργασίας	,63
Ο οργανισμός παρέχει στις ομάδες επαρκή ισχύ και πόρους για την επίλυση προβλημάτων	,77
Ο οργανισμός παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων	,77

Πίνακας 7.2: Παραγοντική Ανάλυση «Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού», «Πάθος για την Εργασία», «Ικανοποίηση από την Καριέρα»

	Πάθος για την Εργασία	Ικανοποίηση από τη Καριέρα	Ταίριασμα Ατόμου- Οργανισμού
Τα πράγματα που εκτιμώ στη ζωή είναι πολύ όμοια με αυτά που εκτιμά ο οργανισμός	,29	,13	,89
Οι προσωπικές μου αξίες ταιριάζουν με τις αξίες και την κουλτούρα του οργανισμού	,31	,25	,82
Οι αξίες και η κουλτούρα του οργανισμού ευθυγραμμίζονται με όσα εκτιμώ στη ζωή	,24	,21	,89
Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να βιώσω πολλές/ποικίλες εμπειρίες	,81	,14	,17
Τα καινούργια πράγματα που ανακαλύπτω στη δουλειά μου με κάνουν να την εκτιμήσω ακόμα περισσότερο.	,79	,27	,30
Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να ζήσω αξέχαστες εμπειρίες.	,85	,10	,11
Η δουλειά μου αντανακλά τις αξίες που θεωρώ και εγώ σημαντικές σε μένα.	,65	,21	,42

Η δουλειά μου εναρμονίζεται με τις άλλες δραστηριότητες της ζωής μου.	,47	,21	,37
Είμαι παθιασμένος με τη δουλειά μου.	,61	,19	,23
Είμαι ικανοποιημένος/η από όσα έχω πετύχει στην καριέρα μου	,16	,82	,07
Είμαι ικανοποιημένος/η από την πρόοδο που έχω κάνει σχετικά με την επίτευξη των στόχων μου που έχουν να κάνουν με το εισόδημα	,17	,77	,20
Είμαι ικανοποιημένος/η από την πρόοδο που έχω κάνει σχετικά με την επίτευξη των στόχων μου που έχουν να κάνουν με την ανέλιξή μου	,17	,89	,19
Είμαι ικανοποιημένος/η με την πρόοδο που έχω κάνει σχετικά με την επίτευξη των στόχων μου που έχουν να κάνουν με την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων	,21	,73	,19

7.2 Δείκτης Αξιοπιστίας

Ο έλεγχος της αξιοπιστίας των εργαλείων μέτρησης πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του συντελεστή Cronbach's Alpha. Πρόκειται για έναν συντελεστή, ο οποίος ελέγχει το πόσο αξιόπιστος είναι κάθε παράγοντας, μέσα από τη μέτρηση της εσωτερικής συνοχής των μεταβλητών, και λαμβάνει τιμές από 0 έως 1. Όπως φαίνεται και από τον Πίνακα 7.3, ο συντελεστής Cronbach's Alpha είναι αρκετά υψηλός για όλες τις μεταβλητές, μιας και ξεπερνάει το 0,7, δηλαδή την ελάχιστη τιμή που πρέπει να λαμβάνει κάποια μεταβλητή, προκειμένου να θεωρηθεί αξιόπιστη, σύμφωνα με τον Nunnally (1979). Το γεγονός αυτό καταδεικνύει ότι οι ερωτήσεις που απαρτίζουν κάθε μεταβλητή σχετίζονται μεταξύ τους σε υψηλό βαθμό και μπορούμε, με αξιοπιστία, να εξάγουμε ένα συνολικό άθροισμα, από τα άθροισμα των επιμέρους ερωτήσεων και να το χρησιμοποιήσουμε.

Πίνακας 7.3: Δείκτης Αξιοπιστίας Cronbach's Alpha

Μεταβλητή	Cronbach's Alpha	Αρ. Ερωτήσεων
Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης	,92	12
Πάθος για την Εργασία	,87	6
Ικανοποίηση από την Καριέρα	,86	4
Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού	,93	3

7.3 Περιγραφικά Στοιχεία των Δημογραφικών και των Μεταβλητών

Σε σχέση με τα στατιστικά περιγραφικά στοιχεία των δημογραφικών δεδομένων, όπως προαναφέρθηκε, το 70% του συνόλου του δείγματος ήταν γυναίκες και ο μέσος όρος ηλικίας ανήλθε στα 35 χρόνια. Η οικογενειακή κατάσταση φάνηκε να είναι, σχεδόν ισόποσα κατανομημένη, με τον έγγαμο βίο να υπερτερεί ελάχιστα, με ποσοστό 36,3%, έναντι της απάντησης «σε σχέση» (32,3%) και «ελεύθερος» (28,2%), ενώ σε πολύ μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 88% οι συμμετέχοντες είχαν ανώτερη και ανώτατη πανεπιστημιακή εκπαίδευση (ΑΕΙ/ΤΕΙ 48,4% και μεταπτυχιακό 40,3%). Πάνω από τους μισούς ερωτηθέντες (55%) ήταν επαγγελματίες υγείας ή ψυχικής υγείας και ασκούσαν κλινικά καθήκοντα, με μέσο όρο ετών εργασίας στον οργανισμό τα 6,06 έτη και μέσο όρο ετών κατοχής της συγκεκριμένης θέσης εργασίας στον συγκεκριμένο οργανισμό τα 4,65 έτη.

Προχωρώντας στα περιγραφικά στοιχεία των τεσσάρων βασικών μεταβλητών, αυτά βρίσκονται στον Πίνακα 6.4, ο οποίος απεικονίζει το Μέσο Όρο και την Τυπική Απόκλιση για κάθε μία από αυτές. Παρατηρώντας τους Μέσους Όρους και με δεδομένο ότι όλες οι κλίμακες μέτρησης ήταν πενταβάθμιες, γίνεται φανερό πως το δείγμα εμφανίζει σε υψηλό βαθμό πάθος για την εργασία, με μέσο όρο σχεδόν 4, ενώ ακολουθεί η ικανοποίηση από την καριέρα με μέσο όρο 3,77. Χαμηλότερο μέσο όρο εμφανίζουν οι ΕΠΥΑ, οι οποίες κινούνται πολύ κοντά στην απάντηση «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» (ΜΟ = 3,27), γεγονός που υποδεικνύει πως ο μέσος όρος των ερωτηθέντων δεν αντιλαμβάνονται ξεκάθαρα αν ο οργανισμός, στον οποίο εργάζονται, εφαρμόζει ΕΠΥΑ ή δεν θέλουν να πάρουν θέση για το ζήτημα αυτό.

Τέλος, οι Τυπικές Αποκλίσεις φαίνεται να κινούνται σε χαμηλά επίπεδα < 1 , μιας και μόνο το Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού ξεπερνά ελάχιστα τη μονάδα με τιμή 1,06. Οι υπόλοιπες μεταβλητές ξεκινούν από το 0,76 που είναι η Τυπική Απόκλιση του πάθους για την εργασία, ακολουθεί η ικανοποίηση από την καριέρα με 0,82 και τέλος οι ΕΠΥΑ με 0,93. Το γεγονός αυτό των χαμηλών τιμών καταδεικνύει ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων τείνουν να είναι κοντά στον μέσο όρο και δεν διασπείρονται σε ένα ευρύτερο πεδίο τιμών

Πίνακας 6.4: Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις Μεταβλητών

Μεταβλητή	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης	3,27	0,93
Πάθος για την Εργασία	3,92	0,76
Ικανοποίηση από την Καριέρα	3,77	0,82
Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού	3,59	1,06

7.4 Συσχετίσεις Δημογραφικών Στοιχείων και Μεταβλητών

Για τη διερεύνηση της συσχέτισης των παραγόντων των δημογραφικών στοιχείων και των μεταβλητών της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson. Ο συγκεκριμένος συντελεστής, ο οποίος λαμβάνει τιμές -1 έως +1 μας επιτρέπει να ελέγξουμε και τη μορφή συσχέτισης των μεταβλητών (θετική ή αρνητική συσχέτιση), καθώς και το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας P , δηλαδή την ένταση της συσχέτισης (στατιστικά σημαντική συσχέτιση όταν $p < ,05$ και ισχυρή στατιστικά σημαντική συσχέτιση όταν $p < ,01$).

Όπως παρατηρείται και στον Πίνακα 6.5, οι ΕΠΥΑ συσχετίζονται θετικά με το πάθος για την εργασία ($r = ,57, p < ,01$), την ικανοποίηση από την καριέρα ($r = ,48, p < ,01$) και το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού ($r = ,69, p < ,01$). Αντίστοιχα, το πάθος για την εργασία συσχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την καριέρα ($r = ,49, p < ,01$), ενώ θετική συσχέτιση εμφανίζει και το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού με το πάθος για την εργασία ($r = ,63, p < ,01$) την ικανοποίηση από την καριέρα ($r = ,45, p < ,01$).

Πίνακας 7.5: Συντελεστής Pearson

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Φύλο											
2. Ηλικία	-,08										
3.Οικογενειακή Κατάσταση	,05	-,05									
4. Μορφωτικό Επίπεδο	,00	-,03	-,20*								
5. Έτη στον Οργανισμό	,04	,67**	-,20*	-,18*							
6. Έτη στη θέση εργασίας	,03	,58**	-,20*	-,16	,76**						
7. Τύπος θέσης εργασίας	-,10	-,08	,07	-,16	-,14	-,14					
8. ΕΠΥΑ	-,06	,08	,01	-,04	-,03	-,04	,10				
9. Πάθος για την Εργασία	-,05	-,00	,08	,07	-,11	,04	,07	,57**			
10. Ικανοποίηση από την Καριέρα	-,02	-,07	,01	-,05	,01	,05	-,04	,48**	,49**		
11. Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού	,01	-,01	,10	-,04	-,10	-,00	-,09	-,69**	,63**	,45**	

** p < 0,01

* p < 0,05

7.5 Ανάλυση Παλινδρόμησης

Ο έλεγχος των βασικών υποθέσεων της έρευνας πραγματοποιήθηκε μέσα από τη διεξαγωγή Αναλύσεων Παλινδρόμησης. Στον Πίνακα 7.6 παρουσιάζονται οι Αναλύσεις Παλινδρόμησης, οι οποίες αφορούν στις τρεις πρώτες Υποθέσεις (Y1, Y2, Y3) της έρευνας.

Πίνακας 7.6: Ανάλυση Παλινδρόμησης

(ΕΠΥΑ και Πάθος για την Εργασία, ΕΠΥΑ και Ικανοποίηση από την Καριέρα, Πάθος για την Εργασία και Ικανοποίηση από την Καριέρα)

	B	R-sq	P
ΕΠΥΑ (X) και Ικανοποίηση από την Καριέρα (Ψ)	,21	,31	,01
ΕΠΥΑ (X) και Πάθος για την Εργασία (Ψ)	,49	,37	,00
Πάθος για την Εργασία (X) και Ικανοποίηση από την Καριέρα (Ψ)	,35	,31	,00

Στην πρώτη Υπόθεση, οι ΕΠΥΑ έχουν το ρόλο της ανεξάρτητης μεταβλητής και η ικανοποίηση από την καριέρα το ρόλο της εξαρτημένης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που παρατίθενται, οι ΕΠΥΑ φαίνεται να επηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση από την καριέρα ($B = ,21$. $p < ,01$), γεγονός που υποστηρίζει την πρώτη μας Υπόθεση (Y1). Στη δεύτερη Ανάλυση Παλινδρόμησης οι ΕΠΥΑ λειτουργούν, εκ νέου, ως ανεξάρτητη μεταβλητή και το πάθος για την εργασία παίρνει το ρόλο της εξαρτημένης. Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν τη θετική επιρροή των ΕΠΥΑ στο πάθος για την εργασία ($B = ,49$. $p < ,01$) επιβεβαιώνοντας και τη δεύτερη μας Υπόθεση (Y2). Τέλος, η τρίτη Υπόθεση της έρευνας (Y3), η οποία αφορά στην επιρροή του πάθους για την εργασία (ανεξάρτητη μεταβλητή) στην ικανοποίηση από την καριέρα (εξαρτημένη μεταβλητή), επιβεβαιώνεται επίσης ($B = ,35$. $p < ,01$), όπως γίνεται εμφανές και από τον πίνακα.

Για την εξέταση της τέταρτης υπόθεσης (Y4), σύμφωνα με την οποία το πάθος για την εργασία ασκεί διαμεσολαβητικό ρόλο στη σχέση ΕΠΥΑ και ικανοποίησης από την καριέρα χρησιμοποιήθηκε η Μέθοδος Bootstrapping (5000 δείγματα Bootsrp, με διάστημα εμπιστοσύνης 95%) των Preacher & Hayes (2004). Η συγκεκριμένη μέθοδος δεν υποθέτει την κανονικότητα του δείγματος και επομένως είναι καταλληλότερη και για μικρά δείγματα (Shrout & Bolger, 2002). Στον Πίνακα 7.7 παρουσιάζεται η ανάλυση Bootstrap, η οποία καταδεικνύει την ύπαρξη της έμμεσης σχέσης, καθώς στο διάστημα εμπιστοσύνης δεν παρεμβάλλεται το μηδέν (,05. ,30). Επιβεβαιώνεται, με τον τρόπο αυτό το γεγονός της

διαμεσολάβησης του πάθους για την εργασία στη σχέση ΕΠΥΑ και ικανοποίησης από την καριέρα, δηλαδή η υπόθεση τέσσερα (Y4),

Πίνακας 7.7: Bootstrap για την έμμεση σχέση ΕΠΥΑ και Ικανοποίησης από την Καριέρα, μέσω του Πάθους για την Εργασία

	SE	BootLLCI	BootULCI
Πάθος για την Εργασία	,06	,05	,30

Έχοντας επιβεβαιώσει τις τέσσερις πρώτες υποθέσεις της έρευνας, πραγματοποιήθηκε Slope Analysis για την επιβεβαίωση και των δύο τελευταίων (Y5, Y6). Έγινε εμφανές (Πίνακας 7.8) ότι όταν το ταιρίασμα ατόμου-οργανισμού βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα τότε υπάρχει θετική, στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ ΕΠΥΑ και πάθους για την εργασία (,28. $p < ,05$). Αντίθετα, όταν το ταιρίασμα ατόμου-οργανισμού βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα, τότε η συγκεκριμένη σχέση δεν είναι στατιστικά σημαντική (,17. $P > ,05$). Από τα παραπάνω μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το ταιρίασμα ατόμου-οργανισμού ρυθμίζει τη σχέση των ΕΠΥΑ με το πάθος για την εργασία, με τέτοιο τρόπο ώστε, όταν το άτομο αισθάνεται ότι ταιριάζει με τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται, τότε η εφαρμογή ΕΠΥΑ ενισχύει το πάθος του για την εργασία, ενώ σε αντίθετη περίπτωση οι ΕΠΥΑ δεν φαίνεται να οδηγούν στη δημιουργία πάθους για την εργασία (Y6).

Πίνακας 7.8: Ο ρυθμιστικός ρόλος του Ταιριάσματος Ατόμου-Οργανισμού στη σχέση ΕΠΥΑ και Πάθους για την Εργασία

Ταιρίασμα Ατόμου-Οργανισμού	Effect	p	BootLLCI	BootULCI
2,53	,17	,06	-,01	,36
4,65	,28	,00	,09	,48

Τέλος, η επιβεβαίωση της υπόθεσης έξι (Y6) παρουσιάζεται στον Πίνακα 7.9, σύμφωνα με τον οποίο, το μηδέν δεν παρεμβάλλεται στο διάστημα εμπιστοσύνης όταν οι τιμές ταιριάσματος ατόμου-οργανισμού είναι υψηλές (,03. ,19), ενώ παρεμβάλλεται όταν τιμές της ίδιας μεταβλητής είναι χαμηλές (-,01. ,17). Αυτό σημαίνει ότι στις περιπτώσεις υψηλών επιπέδων ταιριάσματος ατόμου-οργανισμού η έμμεση σχέση ΕΠΥΑ και ικανοποίησης από

την καριέρα, μέσω του πάθους για την εργασία είναι στατιστικά σημαντική, ενώ όταν το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού είναι σε χαμηλά επίπεδα, η σημαντικότητα αυτή δεν παρατηρείται.

Πίνακας 7.9: Ο ρυθμιστικός ρόλος του Ταίριασματος Ατόμου-Οργανισμού στην έμμεση σχέση ΕΠΥΑ και Ικανοποίησης από την Εργασία, μέσω του Πάθους για την Εργασία

<u>Διαμεσολαβητής</u>	<u>Ταίριασμα</u>	<u>Effect</u>	<u>BootLLCI</u>	<u>BootULCI</u>
<u>Πάθος για την Εργασία</u>	<u>Ατόμου-Οργανισμού</u>			
	2,53	,06	-,01	,17
	4,65	,09	,03	,19

8. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η παρούσα εργασία είχε ως κύριο στόχο την ανάπτυξη αλλά και την εμπειρική τεκμηρίωση ενός σύνθετου μοντέλου που συνδέει τις ΕΠΥΑ με την ικανοποίηση από την καριέρα. Στο πλαίσιο αυτό, εξετάζει το πάθος για την εργασία ως διαμεσολαβητή, ενώ το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού ως ρυθμιστικό παράγοντα. Ταυτόχρονα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι δευτερεύον στόχο της αποτέλεσε η διερεύνηση των συγκεκριμένων μεταβλητών στον ιδιαίτερο επαγγελματικό χώρο των ΜΚΟ, οι οποίοι δραστηριοποιούνται στον τομέα της παροχής υπηρεσιών υγείας και ψυχικής υγείας.

Σε ένα πρώτο επίπεδο, αποδείχθηκε ότι η εφαρμογή ΕΠΥΑ σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από την καριέρα τους. Το εύρημα αυτό ευθυγραμμίζεται και με την πρόσφατη έρευνα των Karatepe και Vatankhah (2015), η οποία πραγματοποιήθηκε σε υπαλλήλους μίας ιδιωτικής αεροπορικής εταιρείας (παροχή υπηρεσιών) και κατέληξε, επίσης, στο συμπέρασμα ότι οι ΕΠΥΑ σχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση από την καριέρα. Η ευθυγράμμιση των αποτελεσμάτων αυτών, αφενός επιβεβαιώνει την ύπαρξη της συγκεκριμένης σχέσης και δη στο χώρο της παροχής υπηρεσιών και αφετέρου συνιστά ενισχυτικό επιχείρημα των υποστηρικτών της άποψης ότι η εφαρμογή και τα αποτελέσματα των ΕΠΥΑ σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, μπορούν να μεταφερθούν και στον τρίτο τομέα της οικονομίας (Kalleberg et al. 2006; Robineau et al. 2015).

Στη συνέχεια, φάνηκε ότι οι ΕΠΥΑ επηρεάζουν θετικά το πάθος για την εργασία, καθώς και ότι το πάθος για την εργασία σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από την καριέρα τους. Πρόκειται για δύο σχέσεις, οι οποίες αποδείχθηκαν, για πρώτη φορά, από όσο γνωρίζουμε, και οι οποίες μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά στην κατανόηση και του ίδιου του πάθους για την εργασία, ως νεοσύστατη μεταβλητή, αλλά και στο επίπεδο της επιρροής που μπορεί να ασκήσει σε στάσεις και συμπεριφορές στο χώρο εργασίας. Όσον αφορά στην κατανόηση του πάθους για την εργασία ως νεοσύστατη μεταβλητή, η σημαντική συνεισφορά της παρούσας έρευνας έγκειται στην επιβεβαίωση της ίδιας της υπόστασης του πάθους για την εργασία, μιας και ισχυροποιείται η θέση ότι πρόκειται για μία μεταβλητή, η οποία επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από διάφορους παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος. Ας μην ξεχνάμε, άλλωστε, ότι σύμφωνα με τους Zigarmi et al. (2009), Zigarmi et al. (2011) και Zigarmi και Nimon (2011), το εργασιακό περιβάλλον αποτελεί και ένα από τα κύρια συστατικά στοιχεία του. Μέχρι σήμερα η έρευνα είχε εστιάσει, κατά κύριο λόγο, στην επιρροή του πάθους για την εργασία από ατομικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά, όπως τα δυνατά σημεία του ατόμου, η αυτοεκτίμηση, η αυτονομία, το αίσθημα επάρκειας κλπ (Vallerand & Houliort, 2003; Perttula, 2004, Forest et

al. 2012), ενώ σε επίπεδο εργασιακών περιβαλλοντικών παραγόντων, τα λιγοστά ευρήματα έχουν αναδείξει τη θετική επιρροή του οργανωσιακού κλίματος και της οργανωσιακής υποστήριξης στο Πάθος για την Εργασία (Vallerand & Houliort, 2003; Permarupan et al. 2013). Η συγκεκριμένη έρευνα, πηγαίνοντας ένα βήμα παραπέρα, απαντά λοιπόν στην προτροπή της διεθνούς βιβλιογραφίας για μελέτη των συγκεκριμένων περιβαλλοντικών παραγόντων, οι οποίοι επηρεάζουν το πάθος για την εργασία (Perrewé et al. 2014), διαπιστώνοντας τη θετική συσχέτιση του με τις ΕΠΥΑ. Το ίδιο συμβαίνει και σε ένα δεύτερο επίπεδο, αυτό των στάσεων και συμπεριφορών, οι οποίες επηρεάζονται από το πάθος των εργαζομένων για τη δουλειά τους. Διευρύνοντας το συγκεκριμένο πεδίο και απαντώντας στην ανάγκη για διερεύνηση και νέων μεταβλητών που επηρεάζονται από το πάθος για την εργασία (Perrewé et al. 2014), αποδείχθηκε η θετική του συσχέτιση με την ικανοποίηση από την καριέρα, .

Ως αποτέλεσμα των δύο παραπάνω σχέσεων, το πάθος για την εργασία, φάνηκε ότι ουσιαστικά παίζει ρόλο διαμεσολαβητή στη σχέση ΕΠΥΑ και ικανοποίησης από την καριέρα. Το εύρημα αυτό αποτελεί την πρώτη απόπειρα μελέτης της μεταβλητής εκείνης, η οποία διαμεσολαβεί τη σχέση ΕΠΥΑ και ικανοποίησης από την καριέρα και έρχεται να συμπληρώσει την υπάρχουσα βιβλιογραφία γύρω από το πάθος για την εργασία, το οποίο έχει βρεθεί να διαδραματίζει διαμεσολαβητικό ρόλο ανάμεσα στα δυνατά σημεία των εργαζομένων και στο ευ ζην τους (Forest et al. 2012), στην αυτό-αποτελεσματικότητα και το ευ ζην (Johri & Misra, 2014), καθώς και ανάμεσα στο οργανωσιακό κλίμα και την οργανωσιακή δέσμευση (Permurapan et al. 2014).

Επιπρόσθετα, αποδείχθηκε ότι η έμμεση αυτή σχέση ρυθμίζεται από το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού και μάλιστα, με τέτοιο τρόπο ώστε, όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι εργάζεται σε έναν οργανισμό με τον οποίο μοιράζεται κοινές αξίες, τότε οι ΕΠΥΑ, οι οποίες εφαρμόζονται, οδηγούν στην ανάπτυξη πάθους για την εργασία σε υψηλότερο βαθμό. Ο ρυθμιστικός αυτός ρόλος του ταιριάσματος ατόμου-οργανισμού στη συγκεκριμένη έμμεση σχέση, επιβεβαιώνεται επίσης για πρώτη φορά και είναι σημαντικό γιατί καταδεικνύει ότι η αναλογία των αξιών του εργαζόμενου με τον οργανισμό, στον οποίο εργάζεται, δημιουργεί διαφοροποιήσεις στην αντίληψη των ΕΠΥΑ. Το εύρημα αυτό πλησιάζει αρκετά την πρόσφατη έρευνα των Kooij και Boon (2016), σύμφωνα με την οποία ΕΠΥΑ σχετίζονται θετικά με το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού, το οποίο διαμεσολαβεί τη σχέση τους με την συναισθηματική δέσμευση. Επιπλέον, ενισχύει και προσθέτει μία επιπλέον παράμετρο στη διεθνή βιβλιογραφία, η οποία μελετά τις διαφοροποιήσεις που παρουσιάζουν οι σχέσεις των ΕΠΥΑ με τις ποικίλες στάσεις και συμπεριφορές εργαζομένων, λόγω της ύπαρξης διαφόρων

παραγόντων που επηρεάζουν τον τρόπο αντίληψής των πρώτων (Wu & Chaturvedi, 2009; Fan et al. 2014). Τέλος, η επιβεβαίωση της συγκεκριμένης σχέσης φέρνει στο προσκήνιο και αναδεικνύει το σημαντικό ρόλο της έννοιας της «αξίας», ως συστατικό στοιχείο του πάθους για την εργασία (Zigarmi et al. 2011).

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ύπαρξη των παραπάνω σχέσεων έχει υποστηριχθεί, μέχρι στιγμής, από ένα πλήθος θεωριών. Για παράδειγμα, οι Karatepe και Vatankhah (2015) χρησιμοποίησαν τη Θεωρία Επεξεργασίας Κοινωνικών Πληροφοριών (Social Information Processing Theory) για να εξηγήσουν τη σχέση ΕΠΥΑ και ικανοποίησης από την καριέρα. Αντίστοιχα, η σχέση του ταιριάσματος ατόμου-οργανισμού με διάφορες μεταβλητές έχει ερμηνευθεί, κατά κόρον, με τη βοήθεια της Θεωρίας Αναγκών – Προμηθειών, τη Θεωρία της Ομοιότητας – Έλξης, τη Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής κλπ. Η παρούσα έρευνα, επιχειρεί να απομακρυνθεί λίγο από θεωρίες γνωστικής κατεύθυνσης και να δώσει έμφαση σε μία θεωρία με καθαρά ψυχολογική βάση, ακολουθώντας και προσφέροντας υποστήριξη και διεύρυνση στο εγχείρημα της Astakhova (2015), η οποία συνέδεσε το πάθος για την εργασία με την απόδοση, μέσω του ταιριάσματος ατόμου-οργανισμού, αναφερόμενη στη Θεωρία της Αυτορρύθμισης των Deci και Ryan (1985). Καθώς το πάθος για την εργασία αποτελεί θεμέλιο λίθο και του μοντέλου που προτείνουμε, μιας και σχετίζεται με όλες τις μεταβλητές, τις οποίες, ταυτόχρονα, συνδέει, φάνηκε ότι η Θεωρία της Αυτορρύθμισης παρέχει και στη δική μας περίπτωση την απαιτούμενη τεκμηρίωση και τις αναγκαίες εξηγήσεις. Η έμφαση δίνεται στο γεγονός ότι η κάλυψη θεμελιωδών ανθρώπινων αναγκών, όπως αυτή της αυτονομίας, της επάρκειας και της εγγύτητας, μπορεί και όντως λαμβάνει χώρα και στο εργασιακό περιβάλλον, δημιουργώντας θετικά αποτελέσματα για το άτομο και τον οργανισμό. Η ίδια θεωρία διατρέχει όλες τις σχέσεις του προτεινόμενου μοντέλου, επιχειρώντας με τον τρόπο αυτό να παρέχει μία συνολική, πλήρη και με συνέχεια εξήγηση των σχέσεων που αποδεικνύονται

Η παρούσα έρευνα, στην ουσία, πρότεινε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο ρυθμιστικής διαμεσολάβησης, το οποίο παρέχει μία συνολική εξήγηση των σχέσεων ανάμεσα στις ΕΠΥΑ και την ικανοποίηση από την καριέρα, αφού επεξηγεί το πώς (πάθος για την εργασία) και πότε (ταιρίασμα ατόμου-οργανισμού) αυτές υφίστανται. Με τον τρόπο αυτό επιχείρησε να συνεισφέρει στην υπάρχουσα βιβλιογραφία για τις παραπάνω μεταβλητές, αλλά και στις φωνές εκείνες (Boselie et al. 2005), οι οποίες καλούν για διερεύνηση και δημιουργία πιο πολύπλοκων μοντέλων, με έμφαση στο «μαύρο κουτί», στο χώρο της ΔΑΠ και ιδιαίτερα στο χώρο της ΔΑΠ στους οργανισμούς μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα.

8.1 Πρακτικές Εφαρμογές για τα Διοικητικά Στελέχη και τους Οργανισμούς

Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας δεν περιορίζονται μόνο στη δημιουργία ενός θεωρητικού μοντέλου, αλλά προσφέρουν κάποιες σημαντικές προτάσεις για πρακτικές εφαρμογές στα διοικητικά στελέχη και τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού των ΜΚΟ.

Το πρώτο πράγμα που φαίνεται ότι πρέπει να γνωρίζουν οι διοικήσεις των φορέων είναι ότι η εφαρμογή ΕΠΥΑ επηρεάζει τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων τους. Πιο συγκεκριμένα, όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι ο φορέας στον οποίο εργάζονται εφαρμόζει ΕΠΥΑ, τόσο αυξάνεται το πάθος για την εργασία τους και τόσο πιο ικανοποιημένοι νιώθουν από την καριέρα τους. Σε μία περίοδο λοιπόν, όπου οι απαιτήσεις και η ζήτηση των υπηρεσιών των οργανισμών μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα φαίνεται να αυξάνονται δραματικά επιβαρύνοντας το προσωπικό (Kalleberg et al. 2006; Ohana & Meyer, 2010; Ridder & McCandless, 2010; Robineau et al. 2015), η υλοποίηση εκπαιδύσεων, η εφαρμογή σωστών μεθόδων πρόσληψης και αξιολόγησης, οι επιβραβεύσεις και η εμπλοκή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων μπορεί να ενισχύσει το πάθος για την εργασία τους και να τους οδηγήσει στο να νιώθουν πιο ικανοποιημένοι από την καριέρα τους. Ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από την καριέρα τους, αφορά με ουσιαστικό τρόπο τη διοίκηση κάθε οργανισμού, κι αυτό γιατί, ειδικά στο χώρο των υπηρεσιών υγείας φαίνεται να οδηγεί σε υψηλότερη ποιότητα περίθαλψης, μεγαλύτερη ικανοποίηση των ασθενών, μείωση της πρόθεσης για απόσυρση από το επάγγελμα καθώς και της αποθάρρυνσης άλλων από την ενασχόληση τους με αυτό (Leigh et al. 2002; Landon et al. 2003).

Επιπλέον, καθίσταται φανερό ότι τα διοικητικά στελέχη, καθώς και τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού των ΜΚΟ πρέπει να δώσουν μεγάλη έμφαση στη συμβατότητα των αξιών που πρεσβεύει ο οργανισμός με τις αντίστοιχες αξίες κάθε εργαζόμενου. Η παραίνεση αυτή, σε πρακτικό επίπεδο, μπορεί να βρει εφαρμογή με δύο τρόπους. Ο πρώτος και πιο σημαντικός αφορά στις διαδικασίες επιλογής προσωπικού, οι οποίες είναι σκόπιμο να δομηθούν με τέτοιους τρόπους ώστε, εκτός από τα τυπικά / ακαδημαϊκά / επαγγελματικά προσόντα και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, να μπορούν, αφενός να προσελκύουν και αφετέρου να ανιχνεύσουν τη συμβατότητα των αξιών του υποψηφίου με τον οργανισμό, στο οποίο πρόκειται να εργαστεί (Bretz & Judge, 1994). Ο δεύτερος έχει σαφώς μικρότερα αποτελέσματα και αφορά σε ήδη υπάρχοντες εργαζόμενους, στους οποίους είναι σημαντικό να επιχειρείται, σταδιακά, να εμφυσούνται ή να ενισχύονται οι αξίες που πρεσβεύει ο οργανισμός, με τη χρήση κατάλληλων θεσμοθετημένων μεθόδων (Kim et al. 2005). Όπως προκύπτει και από την παρούσα έρευνα, οι εργαζόμενοι, οι οποίοι «ταιριάζουν» με τον

οργανισμό, στον οποίο παρέχουν υπηρεσίες, θα αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο τις ΕΠΥΑ, οι οποίες εφαρμόζονται, και θα αναπτύσσουν μεγαλύτερο πάθος για την εργασία τους, νιώθοντας οι ίδιοι πιο ικανοποιημένοι και προσφέροντας, κατά συνέπεια, περισσότερα στο χώρο εργασίας τους.

Οι αξίες, το όραμα και η αποστολή πάντα αποτελούσαν θεμελιώδη στοιχεία των ΜΚΟ και είναι σημαντικό να παραμείνουν στην «καρδιά» της δράσης τους. Η αξιοποίηση των ιδιαίτερων αυτών και πυρηνικών στοιχείων, σε συνδυασμό με την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων ενίσχυσης των εργαζομένων τους, αποτελεί τη γενικότερη πρόταση προς τις διοικήσεις των φορέων αυτών, στο επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού.

8.2 Περιορισμοί της Έρευνας και Μελλοντικές Κατευθύνσεις

Παρά τα σημαντικά ευρήματα, η συγκεκριμένη έρευνα υπόκειται, όπως και κάθε μελέτη σε περιορισμούς. Αρχικά, θα μπορούσαμε να επισημάνουμε έναν πρώτο περιορισμό, ο οποίος αφορά στο γεγονός ότι τα δεδομένα συλλέχθηκαν από ΜΚΟ, οι οποίοι εδρεύουν σε μία μόνο πόλη της Ελλάδας, την Αθήνα. Ως εκ τούτου η γενίκευση των αποτελεσμάτων της πρέπει να πραγματοποιείται, σε κάθε περίπτωση, με προσοχή. Επιπλέον, όπως προαναφέρθηκε και στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας, η αποστολή και συμπλήρωση των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε, στο μεγαλύτερο μέρος της ηλεκτρονικά. Η επιλογή αυτή ήταν υποχρεωτική, λόγω της μεγάλης διασποράς των δομών των ΜΚΟ, κάθε ένας από τους οποίους, εκτός από τα κεντρικά του γραφεία προσφέρει υπηρεσίες σε σειρά σημείων (κοινωνικά ιατρεία, camp προσφύγων, κέντρα ημέρας, οικοτροφεία κλπ) σε ολόκληρη την Αθήνα. Με τον τρόπο αυτό, προσεγγίστηκαν μεν περισσότεροι εργαζόμενοι, εξασφαλίστηκε η ανωνυμία και αποφεύχθηκαν φαινόμενα κοινωνικής επιθυμίας, στον αντίποδα όμως δεν κατέστη δυνατόν να ελεγχθεί, αν το ερωτηματολόγιο προωθήθηκε από όσους το έλαβαν και συμπληρώθηκε από επαγγελματίες που δεν εμπίπτουν στο δείγμα (διοίκηση, εθελοντές, εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης κλπ).

Όσον αφορά τώρα σε προτάσεις για μελλοντική έρευνα, είναι σαφές ότι αναδεικνύεται ένα τεράστιο πεδίο, το οποίο παρουσιάζει πάρα πολύ μεγάλο ενδιαφέρον και μένει να μελετηθεί. Καταρχάς, είναι πολύ σημαντικό να δοθεί περαιτέρω έμφαση στη μελέτη των ΕΠΥΑ στους ΜΚΟ και στη σύνδεσή τους με διάφορες στάσεις και συμπεριφορές εργαζομένων, όπως προτείνεται και από τη διεθνή βιβλιογραφία. Επιπλέον, σε σχέση με το μοντέλο που προτείνει η παρούσα έρευνα, είναι σημαντικό να επαληθευτεί σε διαφορετικά

επαγγελματικά πλαίσια παροχής υπηρεσιών ή ακόμα και σε άλλου τύπου ΜΚΟ (διεθνείς, ευρωπαϊκούς, σε άλλες χώρες, με διαφορετικό αντικείμενο), έτσι ώστε τα συμπεράσματά της να μπορούν να γενικευτούν με μεγαλύτερη ασφάλεια.

Τέλος, η συγκεκριμένη μελέτη πρότεινε ένα μοντέλο ρυθμιστικής διαμεσολάβησης, θέτοντας ως διαμεσολαβητή το πάθος για την εργασία και αναδεικνύοντας το ρυθμιστικό ρόλο του ταιριάσματος ατόμου-οργανισμού. Θεωρούμε ότι το πάθος για την εργασία, το οποίο αποτελεί μία νεοσύστατη μεταβλητή, αξίζει να μελετηθεί σε επίπεδο διαμεσολάβησης, ανάμεσα στις ΕΠΥΑ και άλλες μεταβλητές, όπως αντίστοιχα και το ταιρίασμα ατόμου-οργανισμού σε ρόλο ρυθμιστή. Ιδιαίτερα ενδιαφέροντα θεωρούμε ότι θα είναι τα ευρήματα τέτοιου τύπου ερευνών στο πλαίσιο του τρίτου τομέα της οικονομίας.

8.3 Συμπεράσματα

Δεν υπάρχει, πλέον, αμφιβολία ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το σημαντικότερο, ίσως, κεφάλαιο κάθε επιχείρησης/οργανισμού. Ιδιαίτερα δε, στους οργανισμούς μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι φαίνεται ότι συνιστούν την ισχυρότερη και πιο ρεαλιστική απάντηση στις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες του πληθυσμού, τις οποίες καλούνται να καλύψουν, με κυρίαρχο τομέα αυτόν της υγείας και της κοινωνικής πρόνοιας.

Οι ΕΠΥΑ έχουν κερδίσει το ενδιαφέρον των ερευνητών, τα τελευταία χρόνια, καθώς εμφανίζονται στη βιβλιογραφία ως μία δέσμη ενεργειών, η οποία μπορεί να αποφέρει σημαντικά αποτελέσματα στο επίπεδο της γενικότερης ευημερίας, ικανοποίησης και αύξησης της απόδοσης των εργαζομένων. Γι' αυτό και κρίθηκε σημαντική η μελέτη τους στο πλαίσιο μιας ιδιαίτερης κατηγορίας οργανισμών, όπως είναι οι ΜΚΟ και συγκεκριμένα αυτοί, οι οποίοι δραστηριοποιούνται στο χώρο της υγείας και ψυχικής υγείας.

Στόχος της έρευνας ήταν η μελέτη του εάν και με ποιον τρόπο η εφαρμογή των ΕΠΥΑ μπορεί να οδηγήσει στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την καριέρα τους κι αυτό γιατί η ικανοποίηση από την καριέρα φαίνεται να οδηγεί σε πλήθος θετικών αποτελεσμάτων για τον ίδιο τον εργαζόμενο, αλλά και τον οργανισμό, στον οποίο εργάζεται. Πιο συγκεκριμένα, διερευνήθηκε το κατά πόσο οι ΕΠΥΑ επηρεάζουν την ικανοποίηση από την καριέρα, με τη διαμεσολάβηση του πάθους για την εργασία, αλλά και το ρυθμιστικό ρόλο του ταιριάσματος ατόμου-οργανισμού στην έμμεση αυτή σχέση. Το θεωρητικό αυτό μοντέλο, το οποίο ερευνήθηκε για πρώτη φορά, βασίστηκε στη Θεωρία της Αυτορρύθμισης, η οποία αναφέρεται στην ανάγκη των εργαζομένων να καλύπτουν βασικές ψυχολογικές τους ανάγκες

και μέσα από το εργασιακό τους περιβάλλον. Απώτερος σκοπός ήταν η εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων, τα οποία θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν από τις διοικήσεις των ΜΚΟ, συμβάλλοντας στην καλύτερη διαχείριση του προσωπικού τους.

Οι υποθέσεις και το θεωρητικό μοντέλο που προτάθηκαν, επιβεβαιώθηκαν από τα αποτελέσματα της έρευνας. Συγκεκριμένα, η εφαρμογή ΕΠΥΑ φάνηκε ότι συσχετίζεται θετικά με το πάθος για την εργασία, το πάθος για την εργασία συσχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την καριέρα, ενώ η έμμεση σχέση ΕΠΥΑ και ικανοποίησης από την καριέρα διαμεσολαβείται από το πάθος για την εργασία. Επιπλέον, αποδείχθηκε ότι η σχέση ΕΠΥΑ και πάθους για την εργασία ρυθμίζεται από το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού, με τέτοιο τρόπο ώστε όσο περισσότερο το άτομο αισθάνεται ότι ταιριάζει με τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται, τόσο περισσότερο οι εφαρμοζόμενες ΕΠΥΑ οδηγούν στην αύξηση τους πάθους του για την εργασία.

Είναι σαφές λοιπόν, ότι οι διοικήσεις ή τα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού των οργανισμών μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα πρέπει να χρησιμοποιούν Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης, να ενδιαφέρονται για το κατά πόσο οι εργαζόμενοι τους είναι ικανοποιημένοι από την καριέρα τους και να γνωρίζουν ότι είναι σημαντικό να επιλέγουν εργαζόμενους, οι οποίοι μοιράζονται κοινές αξίες και φιλοσοφία, με τις αντίστοιχες του οργανισμού. Προφανώς και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού δεν μπορεί να εστιάσει μόνο στα συγκεκριμένα σημεία, μιας και υπάρχει πληθώρα παραγόντων, οι οποίοι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, προκειμένου οι εργαζόμενοι να επιλέγονται, να λειτουργούν και να υποστηρίζονται με τέτοιο τρόπο, ώστε ο οργανισμός να μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα.

Πέρα λοιπόν από τα συγκεκριμένα και σημαντικά ευρήματα της παρούσας έρευνας, ίσως η μεγαλύτερη συνεισφορά της είναι η προτροπή για περισσότερη μελέτη, σε θεωρητικό επίπεδο και περισσότερη ενασχόληση, σε επίπεδο διοικήσεων, με το ανθρώπινο δυναμικό του τρίτου τομέα της οικονομίας και ειδικά όσων εμπλέκονται με το ευαίσθητο χώρο της παροχής υπηρεσιών υγείας και ψυχικής υγείας.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ahmad, S. & Schroeder, G. (2003), The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences, *Journal of Operations Management*, 21:1, pp. 19-43.
- Akingbola, K. (2006). Strategy and HRM in nonprofit organizations : evidence from Canada. *The International Journal of Human Resource Management*, 17, pp. 1707–1725.
- Ang, A., Bartram, T. McNeil, N. Leggat, G. & 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, pp. 3086-3114
- Ashtakova, M. & Porter, G. (2015), Understanding the work passion-performance relationship: The mediating role of organizational identification and moderating role of fit at work, *Human Relations*, Vol 68(8), 1315-1346
- Ballout, I. (2007). Career success. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), pp.741–765.
- Ban, C. Drahnak-Faller, A. & Towers, M. (2003). Human resource challenges in human service and community development organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 23(2), 133-153
- Barbosa, L. Flores, F. (2015), The effects of High Performance Work Systems and Leader-Member exchange quality on employee engagement: Evidence from a Brazilian non-profit organization, *Procedia Computer Science*, 55, pp. 1023 – 1030
- Barnett, R. & Bradley, L. (2007). The impact of organisational support for career development on career satisfaction. *Career Development International*, 12(7), pp.617–636.
- Bartram, T. Karimi, L. Leggat, G. & Stanton, P. (2014). Social identification: linking high performance work systems, psychological empowerment and patient care. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, pp. 2401-2419
- Batt, R. (2002), Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth, *Academy of Management Journal*, 45:3, pp. 587-597
- Beaumont, P.B. (1992), *Public Sector Industrial Relations*, Routledge, London
- Beer, M. Spector, B. Lawrence, P. R.. Quinn Mills, D. & Walton, R.E. (1984), *Managing Human Assets*, Free Press, New York, NY

- Biswas, S. & Bhatnagar, J. (2013). Mediator Analysis of Employee Engagement: Role of Perceived Organizational Support, P-O Fit, Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Vikalpa*, 38(1), pp.27–40.
- Blyton, P. & Morris, J. (1992), “HRM and the limits of flexibility”, in Blyton, P. & Turnbull, P. (Eds), *Reassessing Human Resource Management*, Sage, London, pp. 116-30.
- Boselie, P. (2010), High Performance Work Practices in the health care sector: A Dutch case study, *International Journal of Manpower*, Vol 31, No 1, pp. 42-58
- Boselie, P. Dietz, G. & Boon, C. (2005), Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance, *Human Resource Management*, 15 (3), pp. 67-94.
- Boxall, P. & Macky, K. (2009), Research and theory on High-Performance Work Systems: Progressing the high-involvement stream, *Human Resource Management Journal*, 19 (1). pp. 3–23.
- Bretz, D. & Judge, T. (1994). Person-Organization Fit and the Theory of Work Adjustment: Implications for Satisfaction, Tenure, and Career Success. *Journal of Vocational Behavior*, 44(1), pp.32–54.
- Brown, A. & Carlton, F. (2003). Mission Attachment and Satisfaction in Employee Retention. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(1).
- Brunt, C. (2016). *Human Resource Management in International NGOs* MacMillan., London.
- Burke, J. Astakhova, N. & Hang, H. (2015). Work Passion Through the Lens of Culture: Harmonious Work Passion, Obsessive Work Passion, and Work Outcomes in Russia and China. *Journal of Business and Psychology*, 30(3), pp.457–471.
- Cable, M. & DeRue, S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology*, 87(5), 875.
- Cable, M. & Judge, T., (1997). Interviewers’ perceptions of person–organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), pp.546–561.
- Cable, M. & Judge, T., (1996). Person – Organization Fit , Job Choice Decisions , and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes Judge & Bretz*, 67(3), pp.294–311.
- Carless, A., (2005). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), pp.411–429.
- Chatman, J., (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14(3), pp.333–349.

- Chuang, E. Dill, J. Morgan, J. & Konrad, T. (2012), A configurational approach to the relationship between High-Performance Work Practices and frontline health care workers outcomes, *Health Services Research*, Vol 47, Is 4, pp. 1460-1481
- Combs, J. Liu, Y. Hall, A. Ketchen, D. (2006), How much do High-Performance Work Practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance, *Personnel Psychology*, 59, pp. 501-528
- Cutcher-Gershenfeld, J. (1991) The Impact on Economic Performance of a Transformation in Industrial Relations, *Industrial and Labour Relations Review*, 44: 241–60.
- Deci, E. & Ryan, R., (1994). Promoting Self - determined Education. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 38(1).
- Deci L. & Ryan, M. (1985), *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press
- Dill, S. Morgan, C. & Weiner, B. (2014). Frontline health care workers and perceived career mobility: do high-performance work practices make a difference? *Health Care Management Review*, 39, pp. 318-328
- Dyer, L. & Reeves, T. (1995), Human resource strategies and firm performance: what do we know, where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6:3, pp. 657-667
- Erdogan, B. & Bauer, T. (2005), Enhancing career benefits of employee proactive personality: The role of fit with jobs and organizations, *Personnel Psychology*, 58, 859-891
- Erdogan, B., Kraimer, L. & Liden, C., (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology*, 57(2), pp.305–332.
- Fan, D. Cui, L. Zhang, M. Zhu, J. Hartel, J. & Nyland, C. (2014). Influence of high-performance work systems on employee subjective well-being and job burnout: empirical evidence from the Chinese healthcare sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, pp. 931-950
- Fey, F. Bjorkman, I. & Pavlovskaya, A. (2000), The effect of human resource management practices on firm performance in Russia, *International Journal of Human Resource Management*, 11: 1–18.
- Finegan, J., (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 73(January), pp.149–169.

- Fombrun, C. Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1984), *Strategic Human Resource Management*, Wiley, New York, NY.
- Forest, J. et al., (2012). Harmonious passion as an explanation of the relation between signature strengths' use and well-being at work: Test of an intervention program. *Human Relations*, 65(9), pp.1233–1252.
- Giannikis, S. & Nikandrou, I., (2013). The impact of corporate entrepreneurship and high-performance work systems on employees' job attitudes: empirical evidence from Greece during the economic downturn. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), pp.3644–3666.
- Gittel, J. Seidner, R. Wimbush, J. (2009), A relational model of how high performance work systems work, *Articles in Advance*, pp. 1-17
- Givan, R. Avgar, A. & Liu, M. (2010), Having your cake and eating it too? The relationship between HR and organizational performance in healthcare, *Advances in Industrial and Labor Relations*, Vol 17, pp. 31-67
- Gkorezis, P., Georgiou, L. & Theodorou, M., (2016). High-performance work practices and nurses' intention to leave: the mediating role of organizational cynicism and the moderating role of human resource management-related educational background. *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1–20
- Godard, J. & Delaney, J (2000), Reflections on the high performance paradigm's implications for industrial relations as a field, *Industrial and Labor Relations Review*, 53 (3), pp. 482–502
- Greenhaus, Parasuraman, S. & Wormley, M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes, *Academy of management Journal*, 33(1), pp. 64-86.
- Guest, D. (1987), Human resource management and industrial relations, *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 5, pp. 503-21
- Guest, D. (1997), Human resource management and performance: a review and research agenda, *International Journal of Human Resource Management*, 8:3, pp. 263-276.
- Hall, T. (2002), *Careers In and Out of Organisations*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Harmon, J. Scotti, S. Behson, G. Farias, R et al. (2003). Effects of high-involvement work systems on employee satisfaction and service costs in veterans healthcare. *Journal of Healthcare Management*, 48 (6), pp. 393–406
- Hendry, C. & Pettigrew, A. (1990), Human resource management: an agenda for the 1990s, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 17-43.

- Heslin, A. (2005), Conceptualizing and evaluating career success, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26 No. 2, pp. 113-36.
- Hirschi, A. Lee, B. Porfeli, E. J. & Vondracek, W. (2013). Proactive motivation and engagement in career behaviors: Investigating direct, mediated, and moderated effects. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 31–40.
- Ho, V., Wong, S. & Lee, H., (2011). A Tale of Passion : Linking Job Passion and Cognitive Engagement to Employee Work Performance. *Management Faculty Publications*, 48, pp.1–43.
- Hyde, P. Sparrow, P. Boaden, R. & Harris, C. (2014), High performance HRM: NHS employee outcomes, *Journal of Health Organization and Management*, Vol 27, No 3, pp. 296-311
- Jiang, K. Lepak, D. Han, K. Hong, Y. Kim, A. Winkler, A. (2012), Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance, *Human Resource Management Review*, 22, pp. 73-85
- Johri, R. & Misra, R., (2014). Self-Efficacy, Work Passion and Wellbeing: A Theoretical Framework. *IUP Journal of Soft Skills*, 8(4), pp.20–35.
- Joo, B. & Park, S., (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), pp.482–500.
- Hoque, K. (1999), Human resource management and performance in the UK hotel industry. *British Journal of Industrial Relations*, 37:3, pp. 419-443.
- Kalleberg, L. et al., (2006). Beyond Profit ? Sectoral Differences in High-Performance Work Practices. *Work and Occupations*, 33(3), pp.271–302.
- Karatepe, O. & Vatankhah, S. (2015), High-Performance work practices, career satisfaction, and service recovery performance: a study of flight attendants, *Tourism Review*, Vol. 70, No. 1, pp. 56-71
- Katou, A. & Budwar, P. (2006), Human resource management systems and organizational performance: a test of a mediating model in the Greek manufacturing context, *International Journal of Human Resource Management*, 17:7, pp. 1223-1253
- Katou, A. & Budhwar, P. (2014). Content vs process in the HRM-performance relationship: an empirical examination, *Human Resource Management*, 53, 527-544
- Katz, H. C., Kochan, T. A., & Weber, M. R. (1985). Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness. *Academy of Management Journal*, 28(3), pp. 509–526.

- Kim, Y., Cable, M. & Kim, P., (2005). Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person-Organization Fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), pp.232–241.
- Kristof, A., (1996). Person-Organization Fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology*, 49
- Kooij, D. & Boon, C., (2017). Perceptions of HR practices , person – organisation fit , and affective commitment: The moderating role of career stage. *Human Resource Management Journal*, pp.1–15.
- Landon, B. Reschovsky, J. & Blumenthal, D. (2003), Changes in career satisfaction among primary care and specialist physicians, 1997-2001, *Journal of the American Medical Association*, 289, pp. 442-449
- Leigh, P. Kravitz, R. Schembri, M. Samuels, S. & Mobley, S. (2002), Physician career satisfaction across specialties, *Archives of Internal Medicine*, 162: 1577-1584
- Luthans, F. & Youssef, C. (2004), Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage, *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 2, pp. 143-160
- MacDuffie, J. (1995), Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Flexible Production Systems in the World Auto Industry, *Industrial Relations and Labour Review*, 48: 197-221
- 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, Is. 4, pp. 537-567
- Messersmith, G. & Guthrie, P. (2010). High performance work systems in emergent organizations: implications for firm performance. *Human Resource Management*, 49, pp. 241-264.
- Michie, S. & West, A. (2004). Managing people and performance: an evidence based framework applied to health service organizations. *International Journal of Management Reviews*, 5/6, 91-111.
- Mihail, D. & Kloutsiniotis, P., (2016). The effects of high-performance work systems on hospital employees’ work-related well-being: Evidence from Greece. *European Management Journal*, 34(4), pp.424–438.
- Mirvis, P.H. & Hackett, E.J., 1983. Work and work force characteristics in the nonprofit sector. *Monthly Labor Review*, (May).
- Morley, M., (2007). Person-organization fit. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), pp.109–117.

- Ng, T. et al., (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), pp.367–408.
- Ng, T. & Feldman, D., (2014). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), pp.169–179.
- Nunnally, J.C. (1979) This Week 's Citation Classic. *Psychometric theory*, p.1978.
- Nunnally, C. Bernstein, H. & Berge, T. (1967). *Psychometric Theory* (Vol. 226). New York, NY: McGraw-Hill.
- Obeidat, S, Mitchell, R. & Bray, M., (2016). Employee Relations: The link between high performance work practices and organizational performance. Empirically validating the conceptualization of HPWP according to the AMO model. *Employee Relations*, 38(4), pp.578–595.
- Ohana, M. & Meyer, M. (2010). Should I stay or should I go now? Investigating the intention to quit of the permanent staff in social enterprises. *European Management Journal*, 28(6), 441-454.
- Park, J. Mitsuhashi, H. Fey, F. & Bjorkman, I. (2003), The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: a partial mediating model, *International Journal of Human Resource Management*, 14:8, pp. 1391-1406.
- Pearson, S. Schneider, E. Kleinman, K. Coltin, K. & Singer J. (2008), The impact of pay-for-performance on health care quality in Massachusetts, 2001-2003, *Health Affairs*, 27 (4). Pp. 1167–1176.
- Permarupan, Y. et al., (2013). The impact of organizational climate on employee's work passion and organizational commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 107, pp.88–95.
- Perrewé, P. et al., (2014). Developing a passion for work passion: Future directions on an emerging construct. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), pp.145–150.
- Perttula, K.. (2004). *The POW Factor: Understanding and Igniting Passion for One's Work*. University of Southern California, Los Angeles, California.
- Pinnington, A. & Edwards, T. (2000), *Introduction to Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford.
- Posthuma, R. Campion, M. Masimova, M. Campion, M. (2013), A High Performance Work Practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research, *Journal of Management*, 39, pp. 1184

- Preacher, K.J. & Hayes, A.F. (2004), Spss and Sas Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models, *Behavior Methods, Instruments, & Computers*, 36 (4), pp.717–731.
- Prowse, P. & Prowse, J. (2010), Whatever happened to human resource management?, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59, No 2, pp. 145-162
- Raftopoulos, V. & Theodosopoulou, H. (2002). Scale validation methodology. *Archives of Hellenic Medicine*, 19 (5), pp.577–589.
- Riaz, A., Haider, M., (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons*, 1(1), pp.29–38.
- Ridder, G. & McCandless, A. (2010). Influences on the architecture of Human Resource Management in Nonprofit Organizations: An Analytical Framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(1), 124-141
- Robineau, A., Ohana, M. & Swaton, S., (2015). The Challenges Of Implementing High Performance Work Practices In The Nonprofit Sector. *The Journal of Applied Business Research*, 31(1), pp.103–114.
- Ryan, M. & Deci, L. (2000), Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* 55(1): 68–78.
- Schepers, C. et al., (2015). How are employees of the Nonprofit sector motivated? A Research need. *Nonprofit Management and Leadership*, 16(2), pp.191–208.
- Scotti, J. Harmon, J. & Behson, J. (2007). Links among high-performance work environment, service quality, and customer satisfaction: an extension to the healthcare sector. *Journal of Healthcare Management*, 52, 109-125
- Seibert, E. & Kraimer, L. (2001), The five-factor model of personality and career success, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, pp. 1-21.
- Sekiguchi, T. & Huber, V., (2011). The use of person-organization fit and person-job fit information in making selection decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), pp.203–216.
- Shrout, E. & Bolger, N. (2002), Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological methods*, 7 (4), p.422.
- Silverthorne, C., (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), pp.592–599.

- Sisson, K. & Timperley, S. (1994), "From manpower planning to strategic human resource management", in Sisson, K. (Ed.), *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice in Britain*, Blackwell, Oxford, pp. 153-84.
- Storey, J. (1992), *Developments in the Management of Human Resources*, Blackwell, Oxford.
- Storey, J. (2007), "Human resource management today: an assessment" in Storey, J. (Ed.), *Human Resource Management: A Critical Text*, Thomson, London.
- Sturges, J. Guest, D. Conway, N. & Davey, M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 731–748.
- Takeuchi, R. Lepak, 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*, Vo. 92, No 4, pp. 1069-1083
- Van De Voorde, K. & Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25, 62-78.
- Vallerand. J, and Houliort. N, (2003). Passion at work: Toward a new conceptualization. In: Gilliland W, Steiner DD and Skarlicki DP (eds) *Emerging Perspectives on Values in Organizations*. Greenwich Village, CT: Information Age Publishing, 175–204.
- Vallerand. J, Blanchard. C, Mageau. A, et al. (2003). Les passions de l’Ame: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology* 85(4): 756–767
- Verbruggen, M. & Sels, L. (2008). Can career self-directedness be improved through counselling? *Journal of Vocational Behavior*, 73, 318–327.
- Verquer, M. Beehr, T. & Wagner, S., (2003). A meta-analysis of relations between person – organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, pp.473–489.
- Vigoda, E. & Cohen, A., (2003). Work congruence and excellence in Human Resource Management: Empirical evidence from the Israeli Nonprofit Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 23(x), pp.1–25.
- West, A., Borrill C., Dawson, J, Scully, J., Carter, M., Anelay, S., et al (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
- West, A. Guthrie, P. Dawson, J. Borrill, C. & Carter. M. (2006), Reducing patient mortality in hospitals: The role of human resource management, *Journal of Organizational Behavior* 27 (7), pp. 983–1002.

- Wright, M. McMahan, C. & McWilliams, A. (1994), Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective, *International Journal of Human Resource Management*, 5: 301–26.
- Wu, C. & Chaturvedi, S. (2009). The role of procedural justice and power distance in the relationship between high-performance work systems and employee attitudes: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 35, 1228–1247.
- Zacharatos, A. Barling, J. Iverson, R. (2005), High-Performance Work Systems and occupational safety, *Journal of Applied Psychology*, Vol 1, No 1, pp. 77-93
- Zhang, B. & Morris, L. (2014). High-performance work systems and organizational performance: testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 68-90
- Zhang, M. Cherrie, Z. Dowling, J. & Bartram, T. (2013). Exploring the effects of high-performance work systems (HPWS) on the work-related well-being of Chinese hospital employees, *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 3196-3212
- Zigarmi, D. et al., (2011). A preliminary field test of an employee work passion model. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), pp.195–221.
- Zigarmi, D. et al., (2009). Beyond Engagement:Toward a Framework and Operational Definition for Employee Work Passion. *Human Resource Development Review*, 8(3), pp.300–326.
- Zigarmi, D. et al., (2010). Employee Work Passion: A New Look at Engagement. *Chief Learning Officer*, 9(6), pp.32–35.
- Zigarmi, D. & Nimon, K., (2011). A Cognitive Approach to Work Intention: The Stuff That Employee Work Passion Is Made of? *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), pp.447–461.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Αγαπητοί κύριοι/ες,

Σας παρακαλούμε να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου. Η έρευνα αποσκοπεί στη διερεύνηση της εργασιακής συμπεριφοράς σε φορείς Μη Κερδοσκοπικού Χαρακτήρα, οι οποίοι δραστηριοποιούνται στο χώρο της υγείας και της ψυχικής υγείας.

Παρακαλούμε να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις.

Οι απαντήσεις σας είναι αυστηρά εμπιστευτικές και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και έτσι δε μπορούν να συνδεθούν οι απαντήσεις με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων,

Μαργκώ Λιατήρα

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια, Πολιτική Υγείας και Σχεδιασμός Υπηρεσιών
Υγείας

Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Δρ. Παναγιώτης Γκορέζης,

Μέλος ΣΕΠ, Πολιτική Υγείας και Σχεδιασμός Υπηρεσιών Υγείας

Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

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

Παρακαλούμε συμπληρώστε το φύλο σας.	_____ Άνδρας _____ Γυναίκα
Πόσων χρόνων είστε;
Ποιά είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;	<input type="checkbox"/> Έγγαμος/η <input type="checkbox"/> Σε σχέση <input type="checkbox"/> Ελεύθερος <input type="checkbox"/> Άλλο
Ποιό είναι το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει;	<input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η Γυμνασίου <input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η Λυκείου <input type="checkbox"/> Απόφοιτος ΤΕΙ <input type="checkbox"/> Απόφοιτος ΑΕΙ <input type="checkbox"/> Κάτοχος Μεταπτυχιακού <input type="checkbox"/> Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου <input type="checkbox"/> Άλλο
Σε ποια κατηγορία από τις παρακάτω ανήκει ο οργανισμός Μη Κερδοσκοπικού Χαρακτήρα στον οποίο εργάζεστε;	<input type="checkbox"/> Υπηρεσίες υγείας & Ψυχικής Υγείας <input type="checkbox"/> Υπηρεσίες Ψυχικής Υγείας στο πλαίσιο του «Ψυχαργώ» <input type="checkbox"/> Άλλο
Πόσα χρόνια εργάζεστε στον συγκεκριμένο οργανισμό; χρόνια
Πόσα χρόνια εργάζεστε στη συγκεκριμένη θέση; χρόνια
Η θέση σας στον οργανισμό είναι:	<input type="checkbox"/> Διοικητική <input type="checkbox"/> Κλινική <input type="checkbox"/> Γενικών καθηκόντων

Παρακαλούμε δηλώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με καθεμία από τις παρακάτω δηλώσεις.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ Απόλυτα

Ο οργανισμός που εργάζομαι παρέχει επαρκή προγράμματα εκπαίδευσης	1	2	3	4	5
Υπάρχει συνεχής εκπαίδευση/επιμόρφωση	1	2	3	4	5
Τα εκπαιδευτικά προγράμματα προσπαθούν να αναπτύξουν τις δεξιότητες και γνώσεις των εργαζομένων	1	2	3	4	5
Η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται σε αντικειμενικά, μετρήσιμα αποτελέσματα	1	2	3	4	5
Η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται στους αμοιβαία καθορισμένους στόχους	1	2	3	4	5
Η αξιολόγηση της απόδοσης περιλαμβάνει την ανατροφοδότηση (feedback) προς τους εργαζόμενους της	1	2	3	4	5
Οι αποζημιώσεις περιλαμβάνουν υψηλά επίπεδα αμοιβών	1	2	3	4	5
Η διοίκηση ακούει πάντα τη γνώμη και τις ιδέες της ομάδας πριν από τη λήψη οποιασδήποτε απόφασης	1	2	3	4	5
Στον οργανισμό που εργάζομαι οι διαδικασίες επιλογής των εργαζομένων είναι εκτενείς (π.χ: γραπτές εξετάσεις, συνέντευξη κλπ)	1	2	3	4	5
Η επιλογή των εργαζομένων εστιάζει στην επιλογή του καλύτερου υποψηφίου, ανεξάρτητα από την εκάστοτε θέση εργασίας	1	2	3	4	5
Ο οργανισμός παρέχει στις ομάδες επαρκή ισχύ και πόρους για την επίλυση προβλημάτων	1	2	3	4	5
Ο οργανισμός παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων	1	2	3	4	5
Ο οργανισμός που εργάζομαι ενδιαφέρεται για τις απόψεις μου	1	2	3	4	5
Τα πράγματα που εκτιμώ στη ζωή είναι πολύ όμοια με αυτά που εκτιμά ο οργανισμός	1	2	3	4	5

Οι προσωπικές μου αξίες ταιριάζουν με τις αξίες και την κουλτούρα του οργανισμού	1	2	3	4	5
Οι αξίες και η κουλτούρα του οργανισμού ευθυγραμμίζονται με όσα εκτιμώ στη ζωή	1	2	3	4	5
Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να βιώσω πολλές/ποικίλες εμπειρίες	1	2	3	4	5
Τα καινούργια πράγματα που ανακαλύπτω στη δουλειά μου με κάνουν να την εκτιμήσω ακόμα περισσότερο.	1	2	3	4	5
Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να ζήσω αξέχαστες εμπειρίες.	1	2	3	4	5
Η δουλειά μου αντανακλά τις αξίες που θεωρώ και εγώ σημαντικές σε μένα.	1	2	3	4	5
Η δουλειά μου εναρμονίζεται με τις άλλες δραστηριότητες της ζωής μου.	1	2	3	4	5
Είμαι παθιασμένος με τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
Είμαι ικανοποιημένος/η από όσα έχω πετύχει στην καριέρα μου	1	2	3	4	5
Είμαι ικανοποιημένος/η από την πρόοδο που έχω κάνει σχετικά με την επίτευξη των στόχων μου που έχουν να κάνουν με το εισόδημα	1	2	3	4	5
Είμαι ικανοποιημένος/η από την πρόοδο που έχω κάνει σχετικά με την επίτευξη των στόχων μου που έχουν να κάνουν με την ανέλιξή μου	1	2	3	4	5
Είμαι ικανοποιημένος/η με την πρόοδο που έχω κάνει σχετικά με την επίτευξη των στόχων μου που έχουν να κάνουν με την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων	1	2	3	4	5