



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

*«ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΥΓΕΙΑΣ &
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»*

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ MASTER

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ:

**ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΥΓΕΙΑΣ**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ

ΠΟΛΙΤΟΥ ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Δρ. ΓΚΟΡΕΖΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2018

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
SUMMARY	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ.....	11
1.1. Το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού	11
1.2. Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	16
2.1. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.....	16
2.2. Μοντέλα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	18
2.3. Οι δομές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	23
2.4. Καθοδήγηση και υποκίνηση εργαζομένων	26
2.5. Η εργασιακή ικανοποίηση και οι επιδράσεις της	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	38
3.1. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού	38
3.2. Προσέλκυση & επιλογή εργαζομένων	39
3.3. Εκπαίδευση εργαζομένων	42
3.4. Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού	44
3.5. Ανταμοιβές ανθρώπινου δυναμικού	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ο ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ	49
4.1. Η ιδιαιτερότητα του κλάδου της υγείας	49
4.2. Τα κυριότερα προβλήματα στους οργανισμούς υγείας	50

4.3.	Μεταρρυθμίσεις στο ελληνικό σύστημα υγείας - Μνημόνιο και δεσμεύσεις	54
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	58
5.1.	Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης	58
5.2.	ΕΠΥΑ και ο τομέας της υγείας	59
5.3.	Οργανωσιακή υποστήριξη.....	60
5.4.	Εργασιακό πάθος.....	61
5.5.	Εργασιακή απόδοση	63
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	65
6.1.	Μεθοδολογία έρευνας	65
6.2.	Δείγμα.....	66
6.3.	Κλίμακες μέτρησης	67
6.4.	Μετρήσεις.....	68
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	69
7.1.	Δημογραφική ανάλυση.....	69
7.2.	Παραγοντική ανάλυση.....	71
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	78
8.1.	Συζήτηση αποτελεσμάτων έρευνας.....	78
8.2.	Περιορισμοί στην έρευνα	81
8.3.	Προτάσεις προς τις διοικήσεις των νοσοκομείων	82
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9.....	84
9.1.	Συμπεράσματα.....	84
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	86

Ξενόγλωσσες πηγές	86
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία	86
Ξενόγλωσση Αρθρογραφία	87
Δικτυακοί τόποι.....	98
Ελληνικές αναφορές	99
Ελληνική Βιβλιογραφία	99
Άρθρα - Αναφορές ερευνών - Πρακτικά συνεδρίων.....	99
Δικτυακοί τόποι.....	100

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, Δρ. Γκορέζη Παναγιώτη για την υποστήριξη και την υπομονή του.

Ευχαριστώ, τις κόρες μου Κωνσταντίνα και Ελένη που μου υπενθύμιζαν συνεχώς την αξία της προσπάθειας αυτής.

Ένα μεγάλο Ευχαριστώ στον Δημήτρη, τον άνθρωπο που δεν έλειψε ούτε μια στιγμή από κοντά μου σε όλη τη διαδρομή της προσπάθειας αυτής.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ΣΚΟΠΟΣ: Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μέτρηση της αντίληψης των εργαζομένων που απασχολούνται σε οργανισμούς υγείας αναφορικά με τις σύγχρονες πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Επομένως, θα γίνει προσπάθεια να εξετασθεί κατά πόσο οι εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης είναι συνδεδεμένες με τις έννοιες της οργανωσιακής υποστήριξης, του εργασιακού πάθους και της εργασιακής απόδοσης στα δημόσια νοσοκομεία.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ: Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε είναι ποσοτική και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε βασίστηκε στη χρήση ερωτηματολογίων. Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων έγινε με το πρόγραμμα IBM SPSS Statistics 20. Στην έρευνα συμμετείχαν 101 εργαζόμενοι σε Δημόσια Νοσοκομεία.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ: Η έρευνα έδειξε ότι οι εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης αυξάνουν το εργασιακό πάθος και την οργανωσιακή υποστήριξη. Αντίθετα, όσον αφορά στα ευρήματα που σχετίζονταν με τις ΕΠΥΑ και την εργασιακή απόδοση, επιβεβαιώθηκαν στατιστικά ως μη σημαντικά

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ: Τα αποτελέσματα της έρευνας επισήμαναν την αναγκαιότητα εφαρμογής ΕΠΥΑ στον υγειονομικό τομέα, στοιχείο που, κατά την έρευνα, συμβάλλει στην αύξηση του εργασιακού πάθους και κατά συνέπεια στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την ίδια την εργασία τους. Ο συνδυασμός αυτών των παραγόντων συντελεί δυναμικά στην βελτίωση των παροχών υγείας και επιφέρει θετικά αποτελέσματα.

ΛΕΞΕΙΣ - ΚΛΕΙΔΙΑ: Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, επαγγελματίες υγείας, εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης, οργανωσιακή υποστήριξη, εργασιακό πάθος, εργασιακή απόδοση.

SUMMARY

PURPOSE: This work aims measure the perception of healthcare organizations employees regarding modern human resource management practices. In order to investigate it, the question of whether High Performance Work Practices are profoundly connected to the concepts of Organizational Support, Labor Passion and Performance in public Hospitals will be answered.

RESEARCH METHODOLOGY: The research carried out is quantitative and the methodology followed was based on the use of questionnaires. The statistical analysis of the data was performed with the IBM SPSS statistic 20. The survey involved 101 employees from public hospitals.

RESULTS: Research has highlighted that High Performance Workplace Practices (HPWP), increase Working Passion Organizational Support. On the other hand, with regard to the findings related to HPWP and job performance, they were statistically confirmed as being insignificant

CONCLUSIONS: The results of the survey highlighted the necessity to apply High Performance Labor Practices in the healthcare sector, which according to the survey increase the Working Passion and consequently the satisfaction of workers from their work, thus contributing significantly to improving health benefits.

KEY - WORDS: Human resources management, Health, Health Professionals, High Performance Work Practices, Organizational Support, Labor Passion, Work Performance.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι μια διαδικασία που σχετίζεται με την απασχόληση των ανθρώπων, την κατάρτιση τους, την αποζημίωση τους, την ανάπτυξη των πολιτικών που τους αφορούν, καθώς και την ανάπτυξη των πολιτικών για τη διατήρησή τους. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων έχει υποστεί πολλές αλλαγές κατά την διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, προσδίδοντας έτσι, ένα σημαντικό ρόλο στις σημερινές επιχειρήσεις, καθώς και στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών. Στο παρελθόν, σχετίζονταν με θέματα μισθοδοσίας, με την διασφάλιση αποστολής σωστών στοιχείων από τους εργαζομένους στους πελάτες των επιχειρήσεων και γενικότερα είχε ένα διοικητικό ρόλο και δεν αποτελούσε μια στρατηγική λειτουργία της επιχείρησης, που συνέβαλε σημαντικά στην επιτυχία της. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι ιδιαίτερος σημαντική τόσο για την πρόοδο των εργαζομένων όσο και για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού (Huselid, et al 1997).

Η εξασφάλιση των στόχων ενός οργανισμού, επιτυγχάνεται μέσα από τη διαδικασία της ανάλυσης και της σωστής διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων του. Κατά βάση περιλαμβάνει τις πολιτικές και πρακτικές που εμπλέκονται με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, δηλαδή της πρόσληψης, της επιλογής, της εκπαίδευσης και της αξιολόγησης των εργαζομένων. Πράγματι, η αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων ενός οργανισμού είναι μια δύσκολη, σύνθετη και διφορούμενη διαδικασία για τον ίδιο τον οργανισμό. Για τον λόγο αυτόν, ενώ υπάρχουν κάποιες γενικά αποδεκτές παραδοχές για την διοίκηση των εργαζομένων, δεν θεωρούνται πανάκεια για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που δημιουργούνται στους οργανισμούς, καθώς διαφοροποιούνται ανάλογα με τους στόχους και την κουλτούρα των οργανισμών (Oke, 2016).

Επομένως, απώτερος στόχος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας αφού ο οργανισμός θα πρέπει να δημιουργήσει ένα βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δεν αντιγράφεται εύκολα και βοηθά στην αξιοποίηση των ευκαιριών και στην αντιμετώπιση των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Επιπλέον, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων συμβάλλει σημαντικά στην

βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται μέσω της αλλαγής του συστήματος προσλήψεων για την απασχόληση διαφορετικών υπαλλήλων. Ένας ακόμη στόχος της διοίκησης είναι η τήρηση των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων του οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορούσε να επιτευχθεί η συμμόρφωσή του στις νομικές ή κοινωνικές υποχρεώσεις που απορρέουν από τις ανάγκες των εργαζομένων του.

Η διεθνής βιβλιογραφία κατά την διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών επικεντρώνεται ολοένα και περισσότερο στην διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού και στους οργανισμούς υγείας με τη μελέτη συγκεκριμένων παραγόντων, όπως οι Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης (εφεξής ΕΠΥΑ) που ορίζονται ως *«Ένα διακριτό σύνολο αλλά διασυνδεδεμένων Πρακτικών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων το οποίο έχει ως αντικείμενο την πρόσληψη, επιλογή, εξέλιξη, παρακίνηση και διατήρηση των εργαζομένων»* (Zacharatos et al., 2005, σελ.77).

Τονίζεται, λοιπόν, ο ουσιαστικός ρόλος που διαδραματίζει η διοίκηση στα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης και στους οργανισμούς υγείας. Η σχέση μεταξύ της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και της φροντίδας υγείας είναι σύνθετη, αφού η δέσμευση των εργαζομένων είναι κρίσιμη για την επιτυχία των οργανισμών υγείας, ιδιαίτερα όταν ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων στους τομείς υγείας υποστηρίζει ότι επιθυμεί να εγκαταλείψει την εργασία του.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να συμβάλει στη διερεύνηση της σχέσης των ΕΠΥΑ με την οργανωσιακή υποστήριξη, το εργασιακό πάθος και την εργασιακή απόδοση. Με την έρευνα επιδιώκεται η εξαγωγή αποτελεσμάτων που θα είναι προς όφελος των οργανισμών και των εργαζομένων. Εξάλλου, αυτή τη σχέση παραγόντων είναι ένα στοιχείο που θα εξυπηρετεί τόσο την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα σε οργανωσιακό επίπεδο, όσο και την εργασιακή ικανοποίηση σε ατομικό επίπεδο (Armstrong, et al., 2014).

Η εργασία περιλαμβάνει τα εξής μέρη: Την εισαγωγή του θέματος με αναφορές στο ρόλο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και τον σκοπό της εργασίας. Στο πρώτο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, η κατανόηση των οποίων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη

βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύονται εκτενώς οι θεωρητικές προσεγγίσεις της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται λόγος στην αξία των πολιτικών υγείας και εκτενής αναφορά στον προγραμματισμό ανθρωπίνου δυναμικού, στην πρόσληψη, στην εκπαίδευσή του, στην αξιολόγηση και τέλος στο σύστημα ανταμοιβών του. Ακολουθεί αναφορά στην ιδιαιτερότητα του χώρου υγείας και στα κυριότερα προβλήματα που παρατηρούνται σε οργανωσιακό και διοικητικό επίπεδο στους χώρους των δημόσιων νοσοκομείων, καθώς και στις διαρθρωτικές αλλαγές, που πραγματοποιήθηκαν στο Εθνικό Σύστημα Υγείας (ΕΣΥ) κατά την περίοδο του μνημονίου. Στη συνέχεια, γίνεται λόγος για τις εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης και τα αποτελέσματά τους στον εργασιακό χώρο παράλληλα με την ανάλυση των μεταβλητών, του εργασιακού πάθους, της οργανωσιακής υποστήριξης και της εργασιακής απόδοσης. Τέλος, παρατίθεται το ερευνητικό μέρος με τα αποτελέσματα, τους περιορισμούς και τις προτάσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

1.1. Το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού

Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί τον κύριο στόχο για έναν οργανισμό. Ένας οργανισμός περιλαμβάνει το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον. Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από όλα τα υλικά και άυλα κομμάτια που διαθέτει. Συγκεκριμένα, αναφερόμαστε στους πόρους που διατίθενται σε έναν οργανισμό, αλλά και στις δυνατότητες για την ορθή διαχείρισή τους.

Θεωρία πόρων - ικανοτήτων

Ένας οργανισμός, ο οποίος διαθέτει μοναδικά στοιχεία, όπως το ανθρώπινο δυναμικό, η τεχνογνωσία ή κάποιος μηχανολογικός εξοπλισμός, θεωρείται ότι έχει ένα ισχυρό πλεονέκτημα. Πιο συγκριμένα, σύμφωνα με τον Wernerfelt (1984), καταφέρνει να τοποθετεί εμπόδια μπροστά στους ανταγωνιστές του, γεγονός που δυσκολεύει την πορεία τους.

Τα στοιχεία που αποτελούν την θεωρία των ικανοτήτων είναι τα ακόλουθα:

➤ **Υλικοί πόροι - Άυλοι πόροι**

Τα απτά κομμάτια ενός οργανισμού είναι οι υλικοί πόροι. Ωστόσο, αυτό που δεν είναι ούτε εύκολα μετρήσιμο, ούτε απτό, είναι τελικά αυτό που τον κάνει να ξεχωρίζει από άλλους οργανισμούς. Πρόσθετα, η κατοχή εξειδικευμένου τεχνολογικού εξοπλισμού, ιδιαίτερα όταν είναι μοναδικός στον κλάδο, προσδίδουν στον οργανισμό ένα επιπλέον πλεονέκτημα για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του.

Ταυτόχρονα, η εξεύρεση των σωστών ανθρωπίνων πόρων και η σωστή αξιοποίησή τους είναι ένα σημαντικό κομμάτι, στο οποίο η οργάνωση πρέπει να αποδίδει τη δέουσα σημασία, καθώς αποτελεί το άυλο κομμάτι της. Εξίσου σημαντικό πλεονέκτημα, όμως, δημιουργείται και με την απόκτηση γνώσης από τους υπαλλήλους καθώς και με την εμπειρία τους ενώ η καινοτομία καταλαμβάνει

διακριτή θέση μεταξύ των άυλων παραγόντων που οδηγούν έναν οργανισμό σε επιτυχημένη πορεία. Επομένως, καθίσταται σαφές ότι ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει καθοριστικό ρόλο για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού και τη βέλτιστη αποτελεσματικότητά του.

Στους υλικούς πόρους συγκαταλέγεται το οικονομικό και όπως αναφέρουν οι Cooper και Kleinschmidt (1985), το κεφάλαιο επιτρέπει στους οργανισμούς να ξεκινήσουν νέες δραστηριότητες ή να επεκτείνουν τις υπάρχουσες. Ωστόσο, προκειμένου, να υλοποιηθούν σχέδια που υπερβαίνουν τα κεφάλαια τους χρειάζεται πρόσθετη χρηματοδότηση.

Ικανότητες

Η ύπαρξη πόρων δεν εγγυάται πάντα επιτυχία και αποτελεσματικότητα. Στις περιπτώσεις αυτές, εκείνο που χρειάζεται είναι ο σωστός συντονισμός. Επομένως, χρειάζονται οι κατάλληλες ικανότητες, που είναι απαραίτητες για την ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης. Αυτές οι ικανότητες μπορεί να υπάρχουν κυρίως ως έμφυτες ή επίκτητες τόσο σε στελέχη όσο και σε υπαλλήλους του οργανισμού. Επιπλέον, η προσαρμογή τους στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι εξειδικευμένες γνώσεις που απαιτούνται σε εξειδικευμένα θέματα, η εφευρετικότητα και η δημιουργικότητα, αποτελούν μέρος των δεξιοτήτων, που ένας οργανισμός επιθυμεί να έχουν οι εργαζόμενοί του ώστε να επιτευχθεί η βέλτιστη αποδοτικότητα.

Αλυσίδα αξίας

Σύμφωνα με τον Porter, οι δραστηριότητες ενός οργανισμού είναι ο πυρήνας του. Από τον σχεδιασμό των προϊόντων μέχρι την παράδοση στον τελικό καταναλωτή και την μετέπειτα εξυπηρέτηση του, ένας οργανισμός προσπαθεί να επιτύχει τον καλύτερο συνδυασμό με σκοπό την επίτευξη της βέλτιστης αποτελεσματικότητας. Όλες οι δραστηριότητες της επιχείρησης μπορούν να απεικονιστούν στην αλυσίδα αξίας.

Διάγραμμα 1: Η αλυσίδα αξίας του Porter

Figure 1: Porter's Generic Value Chain



Πηγή: http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_66.htm

Όπως φαίνεται και από το παραπάνω σχήμα, οι λειτουργίες μιας επιχείρησης χωρίζονται σε κύριες και υποστηρικτικές.

Οι κύριες λειτουργίες είναι οι εξής:

- Διαχείριση άυλων πόρων
- Παραγωγική δραστηριότητα
- Διαχείριση έτοιμων προϊόντων
- Μάρκετινγκ και πωλήσεις
- Υπηρεσίες μετά την πώληση

Οι υποστηρικτικές λειτουργίες είναι:

- Επιχειρησιακή υποδομή
- Διοίκηση ανθρώπινων πόρων
- Τεχνολογική ανάπτυξη
- Προμηθευτές

1.2. Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων

Το περιβάλλον ενός οργανισμού αποτελεί σημαντικό παράγοντα στη λειτουργία και στην ανάπτυξή του, προσδιορίζοντας σημαντικά τις δράσεις του. Η φύση του οργανισμού, η ανάλυση και οι επιδράσεις του έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης πολλών επιστημόνων τις τελευταίες δεκαετίες. Σύμφωνα με τους Voiculet et al. (2010), το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάλυση ευκαιριών και στον καθορισμό προοπτικών ανάπτυξής του.

Απαραίτητο για κάθε οργανισμό, με όραμα και συγκεκριμένους στόχους, είναι η χάραξη συγκεκριμένων στρατηγικών για την υλοποίησή τους. Αυτό, βέβαια, δε συνεπάγεται ότι οι στρατηγικές δεν μπορούν να μεταβληθούν. Στο ολόένα και περισσότερο μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσα στο οποίο οι οργανισμοί δραστηριοποιούνται, η αλλαγή των στρατηγικών αποφάσεων κρίνεται τις περισσότερες φορές επιβεβλημένη. Όπως αναφέρουν οι Türkay et al. (2011) μόνο η εξασφάλιση αρμονίας μεταξύ του εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού και των παραγόντων που το επηρεάζουν μπορούν να διατηρήσουν αναλλοίωτες τις στρατηγικές που εφαρμόζονται. Αξίζει να σημειωθεί ότι το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού είναι ιδιαίτερα σημαντικό διότι αξιοποιώντας τις πληροφορίες που λαμβάνει μπορεί να τις μετατρέψει σε ευκαιρίες ενώ συγχρόνως μπορεί να αντιμετωπίσει και ενδεχόμενες απειλές.

Το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού χωρίζεται σε μακρο- περιβάλλον και σε μικρο-περιβάλλον (Παπαδάκης, 2012; Türkay et al., 2011). Το μακρο-περιβάλλον, σύμφωνα με τις Pîndiche και Ionita (2013), εξαρτάται από τις εξελίξεις ή τους θεσμούς του πολιτικού περιβάλλοντος, όπου δραστηριοποιείται ο οργανισμός, καθώς και από τις ανάγκες και τις τάσεις της κοινωνίας.

Έτσι, το μακρο-περιβάλλον αποτελείται από το οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, νομικό και περιβαλλοντικό περιβάλλον. Το οικονομικό περιβάλλον εξαρτάται από τις οικονομικές κρίσεις που επικρατούν. Το τεχνολογικό αναφέρεται στα διαθέσιμα εργαλεία που υπάρχουν για την παραγωγή και προώθηση των προϊόντων, ενώ το νομικό αφορά τους νόμους που διέπουν τη λειτουργία του οργανισμού. Τέλος, το περιβαλλοντικό περιβάλλον αναφέρεται στις συνθήκες και τις τάσεις που επικρατούν στην αγορά.

Όσον αφορά στο μικρο-περιβάλλον ενός οργανισμού, αυτό αποτελείται από τους προμηθευτές, τους πελάτες-αγοραστές της, τους ανταγωνιστές της και τέλος από τις δημόσιες ομάδες συμφερόντων. Οι προμηθευτές ενός οργανισμού αποτελούν τις εισροές με τα υλικά του, τα εφόδια, τα μηχανήματα, τον εξοπλισμό, την συσκευασία και τις υπηρεσίες που παρέχουν. Απαραίτητη είναι η εξασφάλιση της εμπιστοσύνης για μια αποδοτική συνεργασία μεταξύ προμηθευτών και οργανισμού (Pindiche and Ionita, 2013). Σημαντικότερο συστατικό του μικρο-εσωτερικού περιβάλλοντος είναι αυτοί οι οποίοι θα καταναλώσουν το τελικό προϊόν ή την υπηρεσία του οργανισμού. Η χρήση του προϊόντος ή των υπηρεσιών εξαρτάται από τις ανάγκες τις προτιμήσεις, αλλά και από τις προθέσεις που επικρατούν. Κύριοι ρυθμιστές του εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού αποτελούν οι ανταγωνιστές. Έτσι, οι αλλαγές και η λήψη αποφάσεων από ίδιες ομάδες συμφερόντων, διαμορφώνουν το τοπίο και ωθούν αντίστοιχα τον εκάστοτε οργανισμό να προβεί σε αλλαγές προκειμένου να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις. Ως αποτέλεσμα, οι αποφάσεις που λαμβάνουν οι ομάδες συμφερόντων λειτουργούν καθοριστικά για την πορεία της επιχείρησης και προδιαγράφουν το μέλλον της.

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού επηρεάζεται από ποικίλους παράγοντες. Σύμφωνα με τους Smart και Vertinsky (1984), η πολυπλοκότητα και συγχρόνως η αβεβαιότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί μια διάσταση που θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη στην λήψη και εκτέλεση στρατηγικών αποφάσεων. Η ανάλυση, η αναγνώριση και ο διαχωρισμός των πολλών χαρακτηριστικών του, κρίνονται χρήσιμα ως προς την ωφέλεια ή την αρνητική επίδρασή που έχουν πάνω στον οργανισμό. Στην παραπάνω άποψη προστίθεται και ο ισχυρισμός των Tan και Litschert (1994), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι οποιαδήποτε νέα μορφή τεχνολογίας και αν προστεθεί στο περιβάλλον ενός οργανισμού θα πρέπει να αντισταθμίζεται με το όφελος και αντίστοιχα με το κόστος που πρόκειται να προέλθει από την χρήση της. Αυτό κυρίως ερευνάται από τα διοικητικά στελέχη, οι οποίοι προβαίνουν στην αποσαφήνιση των συνθηκών που επικρατούν στο περιβάλλον εντοπίζοντας τις κύριες δυνάμεις και αδυναμίες του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.1. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Το ανθρώπινο κεφάλαιο ορίζεται ως το σύνολο των ατομικών ταλέντων και ικανοτήτων (έμφυτων και επίκτητων), όπως είναι τα φυσικά χαρακτηριστικά, τα ταλέντα, οι γνώσεις και τα προσόντα. Μέσω της εκπαίδευσης και της εμπειρίας το ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να βελτιωθεί όπως ακριβώς και οι φυσικές ικανότητες (OECD, 2014).

Σύμφωνα με τον Schultz (1961) τρεις είναι οι ιδιότητες με τις οποίες διακρίνεται το ανθρώπινο κεφάλαιο από το φυσικό. Συγκεκριμένα, το ανθρώπινο κεφάλαιο:

- Έχει την έννοια του περιουσιακού στοιχείου για τον άνθρωπο.
- Είναι πηγή εσόδων και ικανοποιήσεων για το μέλλον.
- Είναι αδιαχώριστο και αναπόσπαστο κομμάτι του ατόμου που το κατέχει.

Η παραγωγική διαδικασία κατά τη δεκαετία του 1950 καθορίστηκε από το φυσικό κεφάλαιο, τη διοίκηση, τη γη και την εργασία Schultz (1961) Αργότερα, στις αρχές της δεκαετίας του 1960 πολλές εμπειρικές έρευνες που προσπάθησαν να ερμηνεύσουν την οικονομική κατάσταση, που παρατηρήθηκε στις ΗΠΑ, ανέδειξαν ένα κενό (Nafukho et al., 2004).

Οι τέσσερις παράγοντες, που μέχρι τότε περιέγραφαν την παραγωγική διαδικασία, αποδεικνύονται ελλιπείς για να ερμηνεύσουν την οικονομική ανάπτυξη η οποία αρχίζει να αναδύεται. Στον βαθμό αυτό, υπάρχουν αρκετοί οικονομολόγοι που υποστηρίζουν ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι η αιτία αυτής της εξέλιξης. Έτσι, η αδυναμία ερμηνείας της οικονομικής ανάπτυξης των ΗΠΑ δημιούργησε, όπως προαναφέρθηκε, ένα κενό, γνωστό ως υπολειμματικός παράγοντας, το οποίο ο Schultz κάλυψε στη θεωρία του για το ανθρώπινο κεφάλαιο (Nafukho et al., 2004).

Αποδεικνύεται ευρέως ότι οι άνθρωποι πόροι δημιουργούν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους οργανισμούς. Οι αλλαγές στις διοίκηση των

οργανισμών, η χρήση ποικίλων εσωτερικών και εξωτερικών τεχνολογιών και γνώσεων για την υλοποίηση νέων έργων, δημιουργούν νέες επιχειρηματικές ανάγκες, που προωθούν νέες κατευθύνσεις στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (Becker, 1993).

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων συνδέεται με το άυλο κεφάλαιο, το οποίο δημιουργεί αξία όταν ενσωματώνεται στο σύστημα διαχείρισης του οργανισμού, γεγονός που ενισχύει την οργανωτική ικανότητα του οργανισμού να λειτουργεί σε ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ενσωματώνει πληροφορίες για το εργατικό δυναμικό, τις δυνατότητες του, τα προβλήματα που προκύπτουν μεταξύ των εργαζομένων, καθώς και για τις ανάγκες τους (Barney, 1991).

Σύμφωνα με τους Noe et al. (2007), η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αναφέρεται σε πολιτικές πρακτικές και συστήματα που επηρεάζουν την συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων. Οι Rodwell και Teo (2004), αντιθέτως, υποστηρίζουν ότι η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ικανοποίησης του πελάτη, καθώς και μέσω της δέσμευσης των εργαζομένων.

Ο Wood (1999), ορίζει την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ως τη συνάρτηση ενός οργανισμού που έχει να αντιμετωπίσει ζητήματα ανθρώπινου παράγοντα. Κατά τον ίδιο, πρόκειται για μια λειτουργία ενός οργανισμού που επικεντρώνεται στην πρόσληψη, στην διαχείριση και στην ανάπτυξη των εργαζομένων που απασχολούνται σε αυτόν.

Ωστόσο, θα πρέπει να γίνει σαφής η διάκριση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Σύμφωνα με το Γραφείο Διαχείρισης Προσωπικού των Ηνωμένων Πολιτειών (Office of Personnel Management), η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων χρησιμοποιείται συνήθως ως αντιδραστική οντότητα εντός ενός φορέα, που είναι υπεύθυνος για τη διοικητική διαδικασία (OPM, 1999), και είναι γενικά υπεύθυνη για τα διοικητικά καθήκοντα στοιχείο που συμφωνεί με τα παραπάνω.

Βάσει των όσων αναφέρθηκαν, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων επικεντρώνεται στις διοικητικές δραστηριότητες ενός οργανισμού ενώ η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται στην πεποίθηση ότι ένας ρεαλιστικός προγραμματισμός δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί

μέσα σε έναν οργανισμό εάν δεν λάβει υπόψη τις υπάρχουσες και μελλοντικές δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού του (Buhler, 2002).

Τα βασικά χαρακτηριστικά της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι τα εξής (Hope-Hailey et al., 1999):

- Η έμφαση στο ανθρώπινο κεφάλαιο μέσω της σύνδεσης στόχων και πρακτικών Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.
- Η ανάπτυξη ολοκληρωμένων πολιτικών για την διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.
- Η κρίσιμη σημασία της ενίσχυσης της δέσμευσης των εργαζομένων με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού.
- Η αντιμετώπιση των ανθρώπων ως σημαντικών κεφαλαίων και όχι ως κόστος, επειδή οι άνθρωποι θεωρούνται πηγή μάθησης και αναπτύσσουν ευκαιρίες για τον οργανισμό,
- Συμμετοχή των εργαζομένων στη οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού, διότι όταν οι εργαζόμενοι αισθανθούν ότι είναι μέλη του, γίνονται πιο αποτελεσματικοί.

2.2. Μοντέλα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Το μοντέλο του Michigan

Η έννοια της ΔΑΠ του Michigan είναι αυτή που αναπτύχθηκε στο Πανεπιστήμιο του Michigan στις αρχές της δεκαετίας 1980. Ακολούθως, όπως αναφέρεται από τους (Hope-Hailey et al., 1999): το μοντέλο διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, πρέπει να υλοποιείται με τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιείται το όφελος, ενώ παράλληλα θα ελαχιστοποιείται το κόστος.

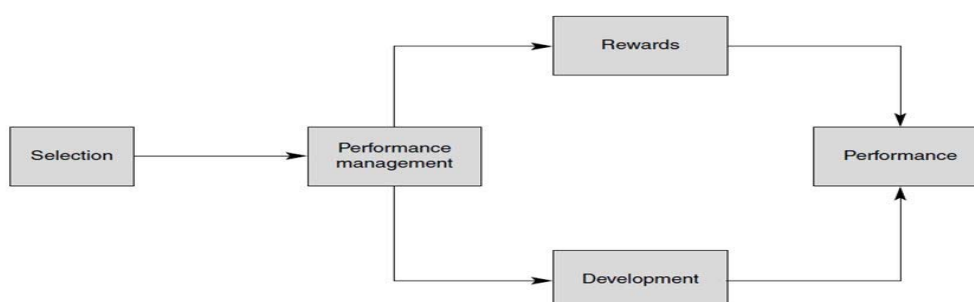
Οι παράγοντες ελέγχου είναι: η πολιτική της επιλογής, η πολιτική της αξιολόγησης, οι στρατηγικές ανταμοιβών και η στρατηγική ανάπτυξης. Όλα αυτά

βρίσκονται και στα τρία επίπεδα λήψης αποφάσεων των οργανισμών: το στρατηγικό, το επιχειρηματικό και το διοικητικό επίπεδο.

Ωστόσο, η ιδέα του Michigan στον πυρήνα της, αναφέρεται στην αλληλοσύνδεση και τη συνοχή των δραστηριοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς. Σύμφωνα με την ιδέα ο κύκλος ΔΑΠ θα πρέπει να στοχεύει στην επιλογή, την εκτίμηση, την ανάπτυξη και τις ανταμοιβές που επικεντρώνονται στην οργανωτική απόδοση. Το συγκεκριμένο μοντέλο εστιάζει στην ατομιστική και οργανωτική απόδοση βασισμένη στο στρατηγικό σύστημα ελέγχου και οργανωτικής δομής για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Παρόλα αυτά, το συγκεκριμένο μοντέλο αποτελεί ένα κλειστό σύστημα ανθρωπίνων πόρων, στο οποίο δεν λαμβάνονται υπόψη οι επιρροές του εξωτερικού περιβάλλοντος (Armstrong, 2003). Το μοντέλο του Michigan απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 4).

Διάγραμμα 3: Το μοντέλο του Michigan

The Michigan School Model **The human resource cycle**



Πηγή: <http://slideplayer.com/slide/5671279/>

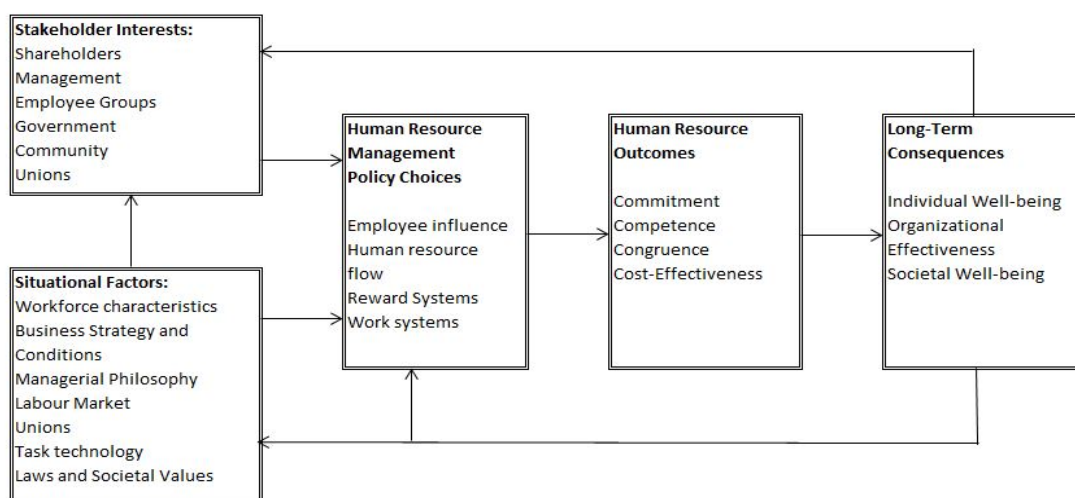
Το μοντέλο του Harvard

Σύμφωνα με τον Armstrong (2003), το μοντέλο του Harvard βασίζεται στην πεποίθηση ότι τα προβλήματα της διαχείρισης προσωπικού μπορούν να επιλυθούν μόνο όταν τα ανώτερα στελέχη ενός οργανισμού θέσουν μια ξεκάθαρη εικόνα σε σχέση με τον τρόπο που επιθυμούν να συμμετέχουν και να αναπτύσσονται οι

εργαζόμενοι μέσα σε αυτόν, αλλά και σε σχέση με τις πρακτικές και τις πολιτικές με τις οποίες θα επιτευχθούν οι στόχοι τους. Χωρίς όραμα, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων θα παραμένει ένα σύνολο ανεξάρτητων δραστηριοτήτων, οι οποίες θα καθοδηγούνται από τις δικές τους πρακτικές (Boxall, 1992).

Το μοντέλο του Harvard παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 5):

Διάγραμμα 5: Το μοντέλο του Harvard



The Harvard Model of Human Resource Management

Πηγή:<http://nehaspeakshr.blogspot.gr/2015/07/models-of-human-resource-management.html>

Όπως φαίνεται, λοιπόν, οι ιδιοκτήτες και η διοίκηση, οι ομάδες εργαζομένων, η κυβέρνηση, η κοινότητα και οι υπόλοιπες ομάδες, επηρεάζονται από παράγοντες όπως το περιβάλλον εργασίας, η πολιτική και οι συνθήκες εργασίας, η φιλοσοφία της διοίκησης, η αγορά εργασίας, τα συνδικάτα, οι νόμοι και οι αξίες της κοινωνίας. Τόσο οι ενδιαφερόμενοι όσο και οι παραπάνω παράγοντες επηρεάζουν με τη σειρά τους τις επιλογές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, δηλαδή την επιρροή των εργαζομένων, την ροή των ανθρωπίνων πόρων, τα συστήματα ανταμοιβών και τα συστήματα εργασίας. Αυτές οι επιλογές είναι λογικό να έχουν αντίκτυπο στα

αποτελέσματα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, που είναι η δέσμευση και η απόδοση (Armstrong, 2003).

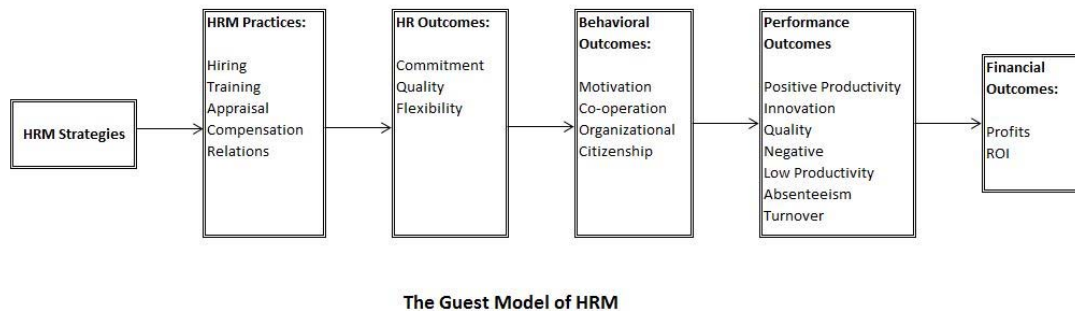
Το μοντέλο του Guest

Το μοντέλο του Guest (1999) δείχνει ότι για τα επιτεύγματα των τεσσάρων κύριων αποτελεσμάτων στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων (επιλογή, κατάρτιση, εκτίμηση και ανταμοιβή) απαιτούνται καλές πολιτικές και στρατηγικές. Μάλιστα, ο ίδιος υποστήριξε ότι η σωστή ακολουθία των παραπάνω παραγόντων θα οδηγούσε σε καλύτερες και πιο αποδεκτές οργανωτικές εκροές εάν τηρούνταν η σειρά με την οποία τις παρουσίασε: επιλογή, κατάρτιση, εκτίμηση και τέλος ανταμοιβή. Κάτι τέτοιο αντικατοπτρίζει την άποψη ότι ένα βασικό σύνολο ολοκληρωμένης πολιτικής μπορεί να επιφέρει τόσο οργανωτικές επιδόσεις όσο και οικονομικά αποτελέσματα μέσω των πρακτικών του ανθρωπίνου δυναμικού. Στο πλαίσιο αυτής της έννοιας γίνεται φανερό ότι η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων διαφέρει από την διοίκηση του προσωπικού.

Επιπρόσθετα, ο Guest διατείνεται ότι η ανθρώπινη πολιτική περιλαμβάνει τη διαφοροποίηση της καινοτομίας, που επικεντρώνεται στην ποιότητα και τη μείωση του κόστους μέσω των λειτουργιών της ΔΑΠ, δηλαδή, της επιλογής, της κατάρτισης, της αξιολόγησης, της ανταμοιβής, του σχεδιασμού θέσεων εργασίας και της ασφάλειας. Ο ίδιος υποστηρίζει ότι με την καλύτερη επιλογή, κατάρτιση, εκτίμηση και ανταμοιβή των εργαζομένων, το σύστημα θα τους οδηγήσει σε μεγαλύτερη δέσμευση, ποιότητα και ευελιξία. Επίσης, μέσα από τη θεωρία του, καθίσταται σαφές, ότι η προσέγγιση ΔΑΠ στα κίνητρα των εργαζομένων για συνεργασία ή συμμετοχή και η οργανωτική ιθαγένεια δημιουργούν υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας, ποιότητας και καινοτομίας συμβάλλοντας στα κέρδη των οργανώσεων (Guest, 1999).

Το μοντέλο του Guest απεικονίζεται παρακάτω (Διάγραμμα 6):

Διάγραμμα 6: Το μοντέλο του Guest



Πηγή: http://nehaspkshr.blogspot.gr/2015/07/models-of-human-resource-management_30.html

Το μοντέλο του Warwick

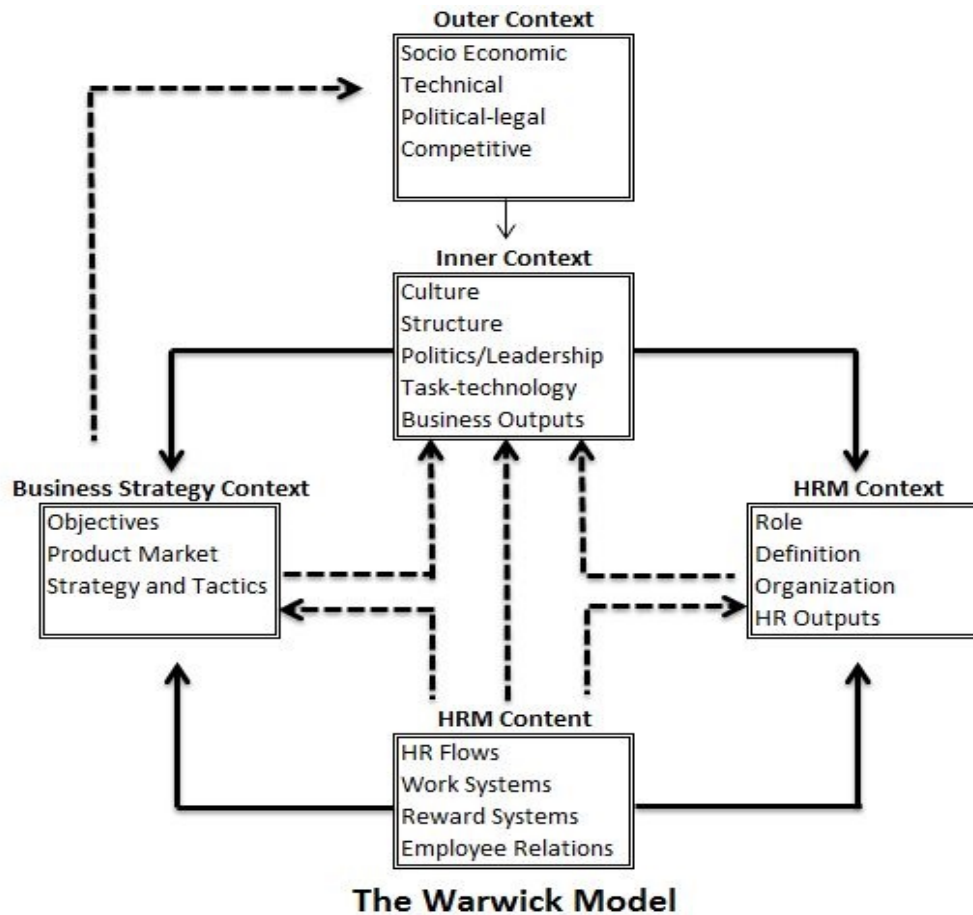
Το μοντέλο του Warwick διαφέρει από τα μοντέλα του Harvard και του Michigan, δίνοντας έμφαση σε πέντε αλληλένδετα στοιχεία που επιτρέπουν την ανάλυση του τρόπου που επιδρούν οι εξωτερικοί παράγοντες στις εσωτερικές λειτουργίες ενός οργανισμού (Hendry & Pettigrew, 1990). Οι οργανισμοί σε αυτή την περίπτωση πετυχαίνουν μια ευθυγράμμιση μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων. Οι παράγοντες αυτοί επενεργούν στην απόδοση των εργαζομένων και του οργανισμού.

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 7, το εξωτερικό πλαίσιο ενός οργανισμού, δηλαδή οι κοινωνικοί, οι οικονομικοί, οι τεχνικοί, οι πολιτικοί και οι νομικοί παράγοντες, επηρεάζουν το εσωτερικό πλαίσιο του οργανισμού. Με άλλα λόγια επιδρούν στην κουλτούρα, τη δομή, την πολιτική ηγεσία, την τεχνολογία, καθώς και στα αποτελέσματα του οργανισμού.

Από την άλλη μεριά, σύμφωνα με το διάγραμμα, το εσωτερικό πλαίσιο ενός οργανισμού ασκεί επίδραση στην στρατηγική του οργανισμού, καθώς και στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Πιο συγκεκριμένα, επηρεάζει τα συστήματα εργασίας,

τα συστήματα ανταμοιβών και τις σχέσεις των εργαζομένων (Hendry and Pettigrew, 1990).

Διάγραμμα 7: Το μοντέλο του Warwick



Πηγή: http://nehaspeakshr.blogspot.gr/2015/07/models-of-human-resource-management_30.html

2.3. Οι δομές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι ένας σημαντικός τομέας, ίσως και ο σημαντικότερος, ενός οργανισμού. Τα διοικητικά στελέχη συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα και καθορίζουν τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Ωστόσο, η

αποτελεσματικότητα του ίδιου του οργανισμού εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως ο ρόλος και η λειτουργία των ανθρωπίνων πόρων, ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού και ο ρόλος του μάνατζερ.

Πιο αναλυτικά, οι λειτουργίες των ανθρωπίνων πόρων σχετίζονται με την διοίκηση και την ανάπτυξη στους οργανισμούς. Σύμφωνα με τον Purcell (1999), η λειτουργία των πόρων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που επιτρέπει στους ανθρώπους να αξιοποιούν στο έπακρο τις δυνατότητες τους τόσο για τον εαυτό τους όσο και για τον οργανισμό. Για τον λόγο αυτόν, βασικός στόχος αυτής της λειτουργίας αποτελεί η ανάπτυξη στρατηγικών ανθρωπίνου δυναμικού από τον οργανισμό, τόσο πολιτικών, όσο και πρακτικών, μα πάνω από όλα αποτελεσματικών σε θέματα απασχόλησης και ανάπτυξης των εργαζομένων, καθώς και σε θέματα προσωπικού (Armstrong, 2003).

Εκτός των παραπάνω, η λειτουργία αυτή διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανάπτυξης και απόδοσης στους οργανισμούς, ενώ μια από τις κύριες δραστηριότητές της είναι η διαχείριση των αλλαγών κατά την διάρκεια εφαρμογής τους. Οι οργανισμοί που αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις αλλαγές είναι εκείνοι που έχουν συνδέσει τις πολιτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με πολιτικές, όπως η εκπαίδευση, οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, τα πακέτα αποζημίωσης (Armstrong, 2003).

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν αναπτυχθεί πολλές απόψεις για τις πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Για παράδειγμα, ο Sisson (1990) υποστηρίζει ότι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων δεν αποτελεί ενιαία λειτουργία, αφού περιλαμβάνει πολλές δραστηριότητες που διαφέρουν μεταξύ των οργανισμών.

Σημαντικός παράγοντας του τομέα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι το προσωπικό του. Ο Armstrong (2003), κατηγοριοποίησε τους ρόλους του προσωπικού ως προς τον βαθμό στον οποίο βρίσκονται (Διευθυντής τμήματος, προϊστάμενος, manager), στον τομέα που ειδικεύονται (ανάπτυξη προσωπικού, διαχείριση ταλέντων, ανταμοιβές), το επίπεδο με το οποίο απασχολούνται (πολιτικό, εκτελεστικό, διοικητικό), τις ανάγκες του οργανισμού, το πλαίσιο στο οποίο εργάζονται καθώς και

τις δυνατότητές τους. Ο ρόλος τους μπορεί να είναι είτε προληπτικός είτε αντιδραστικός ή συνδυασμός και των δύο.

Το προσωπικό της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορεί να δράσει με διάφορους ρόλους, όπως, η ανάπτυξη ολοκληρωμένων πολιτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, η παρέμβαση και η καινοτομία. Τα μέλη του προσωπικού μπορούν επίσης να λειτουργήσουν ως εσωτερικοί σύμβουλοι και εθελοντές καθοδήγησης σε θέματα που αφορούν την προάσπιση αξιών, ηθικών αρχών, καθώς και την επίτευξη της συνοχής. Κυρίως εργάζονται σε θέματα του οργανισμού με σκοπό την επίτευξη των στόχων του (Hope-Hailey et al., 1997). Έτσι, το προσωπικό του τμήματος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όπως οι διευθυντές, οι προϊστάμενοι, οι manager και οι εργαζόμενοι, μπορούν να έχουν τις ακόλουθες αρμοδιότητες (Armstrong, 2003):

- Παροχή υπηρεσιών, όπου περιλαμβάνεται ο σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού, η επιλογή και η πρόσληψη των εργαζομένων, οι ανταμοιβές, οι εργασιακές σχέσεις, η υγεία και η ασφάλεια στο χώρο εργασίας.
- Καθοδήγηση και συμβουλές, συμπεριλαμβανομένων και των συστάσεων για τις πολιτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, οι οποίες αναπτύσσονται από διαδικασίες ανάλυσης για την ευθυγράμμιση στρατηγικών θεμάτων ανθρωπίνων πόρων.
- Ο ρόλος του διαμοιρασμού των ευθυνών με τους προϊσταμένους, μέσω της σωστής συνεργασίας και με σκοπό πάντα την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η ικανότητα κατανόησης του περιβάλλοντος και των ευκαιριών που δίνονται.
- Ο στρατηγικός ρόλος, μέσω του οποίου ρυθμίζονται σημαντικά οργανωτικά θέματα που αφορούν την διαχείριση, την απασχόληση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.
- Ο ρόλος για καινοτομία και αλλαγές, αφού οι εργαζόμενοι καλούνται να προσαρμόζονται στις αλλαγές και να εφαρμόζουν τη καινοτομία ύστερα από παρατήρηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού.

- Ο ρόλος των εσωτερικών συμβούλων, αφού οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνεργάζονται με τους συναδέλφους για την επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν.
- Ο ρόλος της παρακολούθησης, αφού οι εργαζόμενοι θα πρέπει να παρακολουθούν την εφαρμογή των πολιτικών ανθρωπίνων πόρων.
- Ο ρόλος της τήρησης των αξιών μέσα από την προσαρμογή των εργαζομένων στις βασικές αξίες και αρχές του οργανισμού, στοιχείο σημαντικό που συμβάλλει στη διαχείριση των συγκρούσεων.

Επιπρόσθετα, για την επιτυχία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, σημαντική θέση κατέχει ο ρόλος των διοικητικών στελεχών. Ειδικότερα, οι μάνατζερ πρώτης γραμμής περιγράφονται ως άτομα τα οποία ηγούνται μια ομάδα εργασίας, ενώ συγχρόνως είναι υπεύθυνα για τον σχεδιασμό πολιτικών και πρακτικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων (Whittaker and Marchington, 2003). Έτσι, ενώ οι μάνατζερ είναι υπεύθυνοι για τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη πολιτικών και πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στους οργανισμούς, οι προϊστάμενοι είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή αυτών.

Εξίσου σημαντική, για τη λειτουργία του οργανισμού, είναι η σωστή εφαρμογή των πρακτικών διαχείρισης από τους προϊσταμένους, κάτι που οδηγεί στην ομαλότητα των εργασιακών σχέσεων και στην ικανοποίηση από την εργασία μέσα από τα κίνητρα που δίνονται (Whittaker and Marchington, 2003).

2.4. Καθοδήγηση και υποκίνηση εργαζομένων

Η απόδοση κάθε οργανισμού και η ανάπτυξή του εξαρτάται από τα βασικά περιουσιακά στοιχεία του, τους υπαλλήλους του και τις δυνατότητες των μάνατζερ να δημιουργούν ένα περιβάλλον κινήτρων για τους εργαζομένους. Από την άλλη πλευρά, αποτελεί πρόκληση για τα Διευθυντικά στελέχη η ανάπτυξη κινήτρων για τους εργαζομένους και η κάλυψη της ικανοποίησής τους (Beatty, 1994). Έτσι, ο μάνατζερ πρέπει να γνωρίζει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των εργαζομένων, ώστε να εισάγει τα κατάλληλα κίνητρα για τη δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό.

Όπως επισήμαναν οι Nandanwar et al., (2010), οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα υποκίνησης αυξάνουν την ικανότητα του οργανισμού να επιτύχει τους στόχους του και να ανταποκριθεί στην αποστολή του. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι με κίνητρα συμμετέχουν ενεργά στην οικοδόμηση της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού και αισθάνονται ότι έχουν μια στρατηγική συνεργασία με τον οργανισμό αυξάνοντας την καθημερινή δέσμευση και πίστη τους σε αυτόν (Paik et al., 2002). Οι εργαζόμενοι μπορούν επίσης να αυξήσουν την απόδοση του οργανισμού και αντίστοιχα να βοηθήσουν στην μείωση του κόστους.

Από την άλλη πλευρά, οι Tsai et al. (2007), υποστήριξαν ότι ένας οργανισμός με εργαζομένους με χαμηλά επίπεδα κινήτρων, είναι εντελώς ευάλωτος στις εσωτερικές και εξωτερικές προκλήσεις, λόγω του γεγονότος ότι οι εργαζόμενοι δεν υπερβαίνουν την μετριότητα. Είναι σχεδόν βέβαιο ότι τις περισσότερες φορές οι άνθρωποι που τους δίνονται αρμοδιότητες, θα δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους, εργαζόμενοι σκληρά (Yee et al., 2010).

Αρκετοί ερευνητές, έχουν προτείνει ότι η δέσμευση του εργαζομένου με τον οργανισμό θα ενισχύσει την ικανοποίησή τους, ένα στοιχείο το οποίο θα ωφελήσει σημαντικά τον οργανισμό (Hislop, 2003). Επιπλέον, οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα υποκίνησης, έχουν την δυνατότητα να κάνουν όλη τη διαφορά στην επιτυχία ή την αποτυχία ενός οργανισμού (Meyer et al., 2004).

Ωστόσο, υπάρχουν ερευνητές που υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί ξοδεύουν χρήματα με σκοπό να παρακινήσουν τους εργαζομένους - πιο δόκιμος όρος είναι "σπαταλούν" χρήματα -, ενώ άλλοι υποστηρίζουν ότι η σπατάλη των χρημάτων αντισταθμίζεται από τα κίνητρα των εργαζομένων. Έτσι, σύμφωνα με τους Michie et al. (2002), η δέσμευση των εργαζομένων με υψηλά επίπεδα υποκίνησης είναι ζωτικής σημασίας για την παραγωγικότητα της εργασίας τους, ενώ το πιο πιθανό είναι ότι με αυτόν τον τρόπο η ποιότητα της εργασίας τους θα είναι υψηλότερη. Παράλληλα εξοικονομείται χρόνος και προσπάθεια, ενώ εντείνεται η προθυμία του εθελοντισμού για την εκτέλεση καθηκόντων που προκύπτουν στο εργασιακό επίπεδο (Khodov, 2003).

Τις τελευταίες δεκαετίες, όπου τα κίνητρα θεωρούνται αναπόσπαστο κομμάτι της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, αναπτύχθηκαν πολλές θεωρίες κινήτρων, οι σημαντικότερες από τις οποίες αναλύονται παρακάτω:

Η θεωρία του Maslow

Σύμφωνα με την θεωρία του Maslow και όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 8), οι ανάγκες των εργαζομένων χωρίζονται σε φυσιολογικές ανάγκες, σε ανάγκες ασφαλείας, σε κοινωνικές ανάγκες, σε ανάγκες εκτίμησης και σε ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.

Έτσι, οι φυσιολογικές ανάγκες είναι οι βασικές ανάγκες που έχει το κάθε άτομο για να επιβιώσει. Στις βασικές ανάγκες συγκαταλέγονται τα τρόφιμα, το νερό, ο αέρας, η πείνα και η δίψα. Σε οργανωσιακό επίπεδο, οι βασικές φυσιολογικές ανάγκες του κάθε εργαζόμενου είναι ο μισθός, οι εργασιακές συνθήκες κ.α., ανάγκες που αν δεν καλυφθούν, δεν θα επιτρέψουν στον εργαζόμενο να ανέλθει σε υψηλότερα επίπεδα (Duncan and Blugis, 2011).

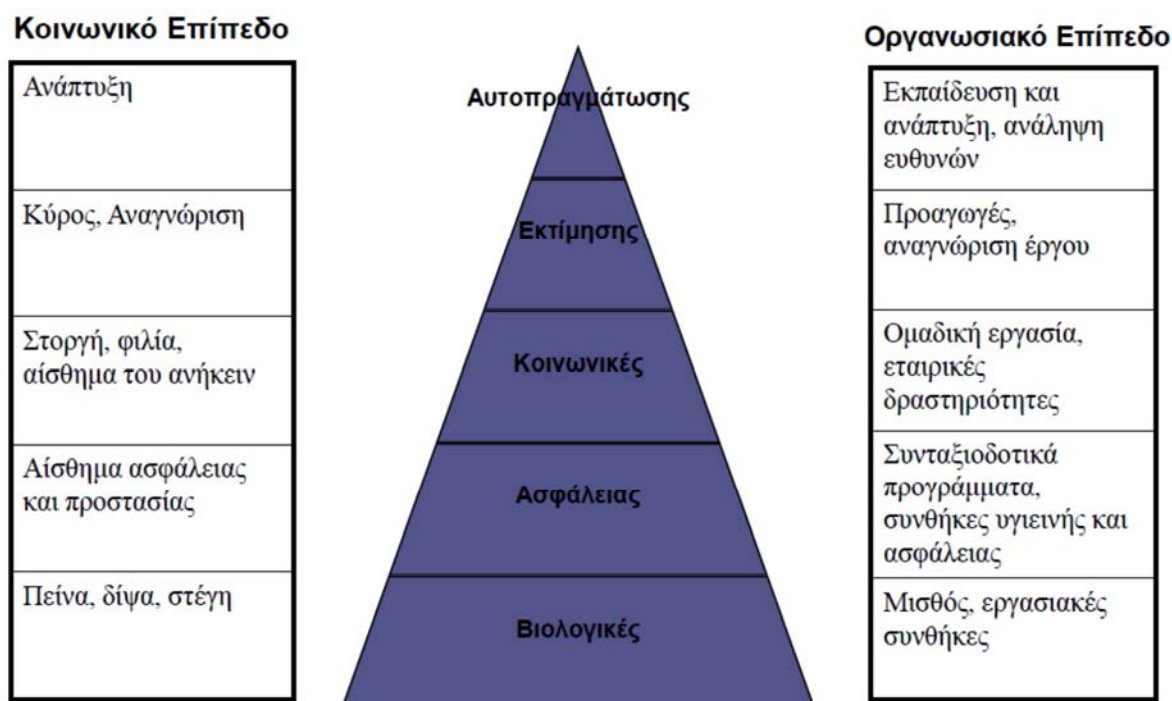
Το δεύτερο επίπεδο αναγκών του ανθρώπου είναι οι ανάγκες ασφαλείας, όπως η ασφάλεια και η προστασία, ενώ σε οργανωσιακό επίπεδο, οι ανάγκες ασφαλείας αφορούν στην αίσθηση των εργαζομένων ότι δραστηριοποιούνται σε ένα σταθερό περιβάλλον. Παραδείγματα αναγκών ασφαλείας είναι η ιατρική ασφάλιση, η ασφάλεια της απασχόλησης, τα συνταξιοδοτικά προγράμματα, οι συνθήκες υγιεινής και ασφαλείας κ.α (Duncan and Blugis, 2011).

Το τρίτο επίπεδο αφορά την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών. Οι κοινωνικές ανάγκες των ατόμων σε ατομικό επίπεδο αναφέρονται στην στοργή, στην φιλία και στο αίσθημα του ανήκειν. Σε οργανωσιακό επίπεδο, οι κοινωνικές ανάγκες σχετίζονται με την αλληλεπίδραση με άλλα άτομα, την σχέση του ατόμου με τους άλλους, και την αποδοχή από τους άλλους, όπως για παράδειγμα η ομαδική εργασία και οι εταιρικές δραστηριότητες (Duncan and Blugis, 2011).

Από την άλλη πλευρά, οι ανάγκες αξιολόγησης αναφέρονται στην αυτοεκτίμηση του ατόμου, ενώ ταξινομούνται σε εσωτερικές και εξωτερικές ανάγκες. Οι εσωτερικές ανάγκες επηρεάζονται από την αυτοεκτίμηση του ατόμου, τον σεβασμό και το αίσθημα επίτευξης, ενώ οι εξωτερικές ανάγκες αναφέρονται στην κοινωνική θέση και το αίσθημα που προέρχεται από την επίτευξη διάφορων επιτευγμάτων. Ως εκ τούτου, σε προσωπικό επίπεδο οι ανάγκες εκτίμησης σχετίζονται με το κύρος και την αναγνώριση, ενώ σε οργανωσιακό επίπεδο αντιστοιχούν στις προαγωγές και στην αναγνώριση του έργου (Duncan and Blugis, 2011).

Το τελευταίο επίπεδο των αναγκών είναι οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης τις περισσότερες φορές αναφέρονται στην ανάπτυξη σε ατομικό επίπεδο, στην αλήθεια, στην σοφία και στην δικαιοσύνη, ενώ σε οργανωσιακό επίπεδο αποδίδονται στην εκπαίδευση, στην ανάπτυξη και στην ανάληψη ευθυνών (Duncan and Blugis, 2011). Ωστόσο, οι συγκεκριμένες, ανάγκες δεν ολοκληρώνονται συχνά.

Διάγραμμα 8: Η πυραμίδα αναγκών του Maslow



Πηγή: <http://mythagogia.blogspot.gr/2014/11/maslow.html>

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους ένας οργανισμός μπορεί να ικανοποιήσει τους εργαζομένους του και να τους παρακινήσει. Τα χρήματα είναι το υπ' αριθμόν ένα κίνητρο για την κάλυψη και την ικανοποίηση των αναγκών του εργαζομένου, καθώς και οι ανάγκες ασφαλείας (Mitchell and Moudgill, 1976). Οι κοινωνικές ανάγκες μπορούν να καλυφθούν μέσω της παροχής ενός εργασιακού περιβάλλοντος, που θα επιτρέπει την επικοινωνία και την αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων (Wright, 2003). Επιπλέον, στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών συγκαταλέγεται και η δυνατότητα των οργανισμών να διοργανώνουν ψυχαγωγικές δραστηριότητες, οι οποίες θα οικοδομήσουν τις καλές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων. Τέλος, η αναγνώριση και τα βραβεία συμβάλλουν σημαντικά στην αυτοεκτίμηση των εργαζομένων.

Η θεωρία του Erg

Η συγκεκριμένη θεωρία είναι μια απλοποιημένη συνέχεια της θεωρίας του Maslow. Έτσι, στην συγκεκριμένη θεωρία, οι ανάγκες του ατόμου διαχωρίζονται σε βιολογικές ανάγκες (existence), σε ανάγκες σχέσεων (relatedness) και σε ανάγκες ανάπτυξης (growth). Από την μια πλευρά, οι βιολογικές ανάγκες είναι οι ανάγκες του ατόμου για τροφή και στέγη (Ryan and Deci, 2000). Από την άλλη πλευρά, οι ανάγκες σχέσεων περιλαμβάνουν τις προσδοκίες των ατόμων να διατηρήσουν σημαντικές διαπροσωπικές σχέσεις (είτε στην οικογένεια, είτε στον οργανισμό), αλλά και να αποκτήσουν δημόσια φήμη και αναγνώριση. Τέλος, οι ανάγκες ανάπτυξης περιλαμβάνουν τις ανάγκες του ατόμου για αυτό-ανάπτυξη και προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη (Ryan and Deci, 2000).

Στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 9) παρουσιάζεται η ιεράρχηση των αναγκών σύμφωνα με την θεωρία ERG.

Διάγραμμα 9: Η θεωρία ERG



Πηγή: <http://www.slideshare.net/>

Η θεωρία των δυο παραγόντων

Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, η ικανοποίηση των εργαζομένων και η παρακίνησή τους επηρεάζονται από δύο βασικούς παράγοντες, τους παράγοντες υγιεινής και τους παράγοντες παρακίνησης (Wright, 2003). Πρόκειται για δύο διαφορετικούς παράγοντες που εξηγούν την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δυσαρέσκεια. Παράγοντες όπως η αναγνώριση, η ευθύνη και τα επιτεύγματα είναι ενδογενείς και ονομάστηκαν παράγοντες παρακίνησης, ενώ εξηγούν την εργασιακή ικανοποίηση.

Από την άλλη πλευρά, οι παράγοντες που εξηγούν την δυσαρέσκεια είναι εξωγενείς και ονομάστηκαν παράγοντες υγιεινής. Τέτοιοι παράγοντες είναι η αμοιβή, οι συνθήκες εργασίας, οι σχέσεις με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους (Wright, 2003).

Η θεωρία αναγκών του McClelland

Τελειώνοντας, σύμφωνα με την θεωρία των αναγκών του McClelland, τα άτομα διαθέτουν την ανάγκη για επίτευξη, την ανάγκη για εξουσία και την ανάγκη για δημιουργία κοινωνικών δεσμών. Η ανάγκη για επίτευξη περιλαμβάνει την ανάγκη του ατόμου να επιτυγχάνει τους στόχους του και να υπερέχει (Ryan and Deci, 2000). Από την άλλη πλευρά, η ανάγκη για εξουσία περιλαμβάνει την ανάγκη των ατόμων να κάνουν τους άλλους να συμπεριφέρονται με διαφορετικό τρόπο από αυτόν που θα συμπεριφέρονταν και εν γένει να τους επηρεάζουν. Τέλος, η ανάγκη για δημιουργία κοινωνικών δεσμών αναφέρεται στην ανάγκη του ατόμου να διαθέτει φιλικές διαπροσωπικές σχέσεις (Ryan και Deci, 2000).

2.5. Η εργασιακή ικανοποίηση και οι επιδράσεις της

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα θέμα ευρύτερης ανησυχίας, τόσο για εκείνους που εργάζονται σε οργανισμούς όσο και για εκείνους που μελετούν τους οργανισμούς. Το παραδοσιακό μοντέλο της ικανοποίησης από την εργασία επικεντρώνεται σε όλα εκείνα τα συναισθήματα που δημιουργεί το άτομο στο χώρο εργασίας του.

Ωστόσο, όπως έχει διερευνηθεί, η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια για την εργασία δεν εξαρτάται από την φύση της εργασίας αλλά από τις προσδοκίες που έχει ο εργαζόμενος από το εργασιακό του περιβάλλον (Lu et al., 2005). Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow περιγράφει τις ανθρώπινες ανάγκες και τις ταξινομεί ιεραρχικά σε πέντε επίπεδα: οι φυσιολογικές ανάγκες, οι ανάγκες ασφαλείας, οι ανάγκες της ένταξης, οι ανάγκες αξιολόγησης και οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Με βάση την πυραμίδα του Maslow, η ικανοποίηση από την εργασία συμπεριλαμβάνεται από κάποιους ερευνητές στις ανάγκες εκπλήρωσης (Lu et al., 2005).

Σε αντίθεση με την παραδοσιακή άποψη, οι Herzberg και Mausner (1959), ανέπτυξαν τη θεωρία των δύο παραγόντων ικανοποίησης από την εργασία. Επίσης, ισχυρίστηκαν ότι η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια είναι δύο ξεχωριστά φαινόμενα

και επομένως, δύο διαφορετικές έννοιες. Οι εγγενείς παράγοντες - στη φύση και στην εργασιακή εμπειρία - , οι οποίοι ονομάζονται κίνητρα, διαπιστώθηκε ότι έχουν θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία. Οι σημαντικότεροι εξ αυτών θεωρούνται οι εξής: η αναγνώριση, η ευθύνη, τα επιτεύγματα και η ίδια η εργασία.

Εξωγενείς παράγοντες που φαίνεται να επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία είναι οι λεγόμενοι παράγοντες «υγιεινής» (hygiene factors). Τέτοιοι είναι: η πολιτική της εταιρίας, η διοίκηση, η εποπτεία, ο μισθός, οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι συνθήκες εργασίας.

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένας συναισθηματικός προσανατολισμός που έχει ο εργαζόμενος για τη φύση της δουλειάς του. Πολλές μελέτες εστιάζουν τη προσοχή τους, στις πλευρές της εργασίας που είναι υπεύθυνες για τα συναισθήματα ικανοποίησης και δυσαρέσκειας των εργαζομένων (Lu et al., 2005). Εκτίμηση, επικοινωνία, εταιρικές σχέσεις, επιπρόσθετα οφέλη, συνθήκες εργασίας, φύση εργασίας, πολιτικές και διεργασίες ενός οργανισμού, αμοιβές, προσωπική εξέλιξη και ανάπτυξη, προώθηση ευκαιριών, αναγνώριση, και ασφάλεια (Lu et al., 2005) είναι οι βασικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία.

Η ικανοποίηση από την εργασία δεν αποτελεί ένα μονοδιάστατο φαινόμενο, αλλά εξαρτάται από ποικίλους παράγοντες και μεταβλητές. Η εργασιακή ικανοποίηση μετρά τον βαθμό που αρέσει ή όχι στον άνθρωπο η εργασία του. Μελέτες ανέδειξαν τη σύνδεση του αισθήματος ικανοποίησης με την παραγωγικότητα, καθώς και με τον ενθουσιασμό και την ευτυχία που βιώνει ο εργαζόμενος (Robbinson and Morrison, 2000). Συγκεκριμένα, ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος έχει θετική συναισθηματική στάση προς την εργασία του, είτε γενικά, είτε προς συγκεκριμένες πτυχές της (Robinson and Morrison, 2000).

Πολλές φορές παρά την ικανοποίηση από την εργασία, οι άνθρωποι γίνονται λιγότερο παραγωγικοί και αποκτούν αρνητική ψυχολογία. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι εκτός από την εργασία τους, έχουν επίσης προσωπική ζωή. Αυτό σημαίνει ότι έχουν πολλούς ρόλους από τους οποίους εισπράττουν ικανοποίηση (Robinson and Morrison, 2000). Όταν αυξάνονται οι υποχρεώσεις τους,

στους διαφορετικούς ρόλους που εκτελούν, τότε τα άτομα εξουθενώνονται ψυχικά και μειώνεται η απόδοση.

Η δημιουργία κινήτρων είναι ένα από τα δυσκολότερα αλλά σημαντικότερα καθήκοντα ενός οργανισμού αφού έχει σημαντικές επιπτώσεις στην απόδοση των εργαζομένων. Το εργασιακό περιβάλλον και οι εργασιακές διαφορές που δημιουργούνται είναι μερικοί από τους λόγους που μπορεί να δημιουργήσουν ικανοποίηση ή αντίθετα να προκαλέσουν δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους (Belias et al., 2014). Επιπρόσθετα, η κατάρτιση και η εκπαίδευση των εργαζομένων, οι εργασιακές σχέσεις και η ομαδική εργασία είναι κάποιοι από τους παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση από την εργασία.

Οι εργαζόμενοι, λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης έχουν γίνει πιο επιρρεπείς στο άγχος, την απογοήτευση και την επιθετικότητα. Εκδηλώνουν αρνητική στάση και συμπεριφορά προς τις συνθήκες εργασίας, τους ανωτέρους και τους συναδέλφους τους. Κι αυτό διότι, αισθάνονται ανήσυχοι, ανασφαλείς και λιγότερο αφοσιωμένοι στη δουλειά τους. Ως εκ τούτου, τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων τείνουν να μειώνονται λόγω επαγγελματικού άγχους και συναισθηματικής εξουθένωσης (Belias et al., 2014). Ταυτόχρονα, η αυτονομία φαίνεται να επηρεάζει την ικανοποίηση του εργαζομένου από την εργασία, καθώς είναι σημαντικό για τον καθένα να έχει την ελευθερία να προγραμματίζει ο ίδιος τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί (Belias et al., 2014).

Στον αντίποδα της ικανοποίησης βρίσκεται η δυσαρέσκεια από την εργασία. Η δυσαρέσκεια αποδίδεται ως μια εξαιρετικά δυσάρεστη κατάσταση που προκύπτει από το συναίσθημα της απογοήτευσης του εργαζόμενου για την απασχόληση του, σε τέτοιο βαθμό που τον εμποδίζει να επιτύχει τους στόχους του.

Επιπλέον, η ασάφεια του εργασιακού ρόλου (role ambiguity), οι πολλαπλές-παράλληλες υποχρεώσεις του ρόλου (role conflict) και το μεγάλο εργασιακό φορτίο αποτελούν τις βασικές πηγές του εργασιακού άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης (work overload) (Chen and Silverstone, 2008; Fairbrother και Warn, 2003; Fried et al., 2008; Griffin et al., 2009; Montgomery et al., 1996; Terry et al., 1993).

Η ερώτηση "πώς το εργασιακό άγχος καταλήγει να μειώνει την εργασιακή ικανοποίηση" διερευνήθηκε σε μεγάλο βαθμό στη βιβλιογραφία και μεταξύ άλλων αποδόθηκε σε τρεις σημαντικούς παράγοντες: το επίκεντρο ελέγχου (*locus of control*) (Chen and Silverstone, 2008), τις συνθήκες εργασίας (Fairbrother and Warn, 2003) και τον επαγγελματικό τομέα (Fairbrother and Warn, 2003) Πιο συγκεκριμένα, η εστίαση ελέγχου εμφανίζεται ως ρυθμιστής του άγχους που σχετίζεται με την εργασία. Αποδεικνύεται ότι εργαζόμενοι με κέντρο εσωτερικού ελέγχου αντιμετωπίζουν λιγότερο άγχος και απολαμβάνουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση. Άτομα με εσωτερικό επίκεντρο ελέγχου συγκρινόμενα με άτομα που έχουν εξωτερικό επίκεντρο ελέγχου φαίνεται να είναι ευχαριστημένα με το έργο τους και αποδίδουν καλύτερα (Chen and Silverstone, 2008; Kirkcaldy et al, 1999). Επιπρόσθετα, οι άνθρωποι με εσωτερικό έλεγχο αντιμετωπίζουν σε μικρότερο βαθμό βασικές πηγές εργασιακού άγχους, όπως την ασάφεια των ρόλων, τις παράλληλες υποχρεώσεις, απολαμβάνοντας έτσι υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Montgomery et al., 1996).

Ωστόσο, μελέτες επιβεβαιώνουν ότι σε διαφορετικούς εργασιακούς χώρους εδράζουν διαφορετικοί παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι παράλληλες υποχρεώσεις στην περίπτωση του νοσηλευτικού προσωπικού λόγω της φύσης εργασίας από τη μια και των αυξημένων υποχρεώσεων εκτός εργασίας για το μεγαλύτερο ποσοστό του γυναικείου προσωπικού (Montgomery et al., 1996). Ας σημειωθεί ότι η μελέτη των ίδιων εργασιακών παραγόντων σε διαφορετικό εργασιακό περιβάλλον, διαφέρει ανάλογα με την υπό διερεύνηση ομάδα (Kirkcaldy et al, 1999).

Σημαντική, επίσης, διάσταση αποτελεί η ψυχολογική υποστήριξη στο εσωτερικό του οργανισμού (Kirkcaldy et al, 1999). Κάτι τέτοιο μειώνει τις πηγές εργασιακού άγχους, ενώ παράλληλα ισορροπεί τις αμφισημίες των ρόλων και μετριάξει τον φόρτο εργασίας επιφέροντας, τελικά, θετική ικανοποίηση στον εργαζόμενο (Terry et al., 1993).

Συνεχίζοντας, η οργανωσιακή κουλτούρα, μεταξύ άλλων, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο επίπεδο της ικανοποίησης των εργαζομένων (Silverthorne, 2004). Η οργανωτική νοοτροπία ενός οργανισμού είναι ένα σύνολο κοινών

πεποιθήσεων που καθορίζουν το τι συμβαίνει στους οργανισμούς, αλλά και το ποια πρέπει να είναι η κατάλληλη συμπεριφορά (Silverthorne, 2004).

Ακολούθως, η οργανωσιακή κουλτούρα αφορά το σύνολο εκείνων των συμπεριφορών, που αποτελούν αποκύημα του τρόπου αντίληψης, σκέψης ακόμη και συναισθημάτων. Για τον λόγο αυτόν είναι καθοριστικός παράγοντας αλληλεπίδρασης μεταξύ των ανθρώπων και των ομάδων (Schrodt, 2002).

Τη συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με την οργανωσιακή κουλτούρα, έχουν καταδείξει πολλές στατιστικές μελέτες (Silverthorne, 2004). Πρόκειται για τη στάση του ατόμου απέναντι στο έργο του, ενώ συνδέεται με ότι αφορά τις ατομικές του ανάγκες όπως στόχους, προκλήσεις, δίκαιη ανταμοιβή, υποστήριξη και συνεργασία.

Στη μελέτη των Lok και Crawford (1999), υπήρξε ισχυρός συσχετισμός μεταξύ της ικανοποίησης από τη εργασία και της αφοσίωσης στον χώρο εργασίας. Δυσανεστημένοι εργαζόμενοι σημαίνει λιγότερο αφοσιωμένοι. Αυτό έχει άμεσες επιπτώσεις στη απόδοση και κυρίως στη συναισθηματική και διανοητική αποσύνδεση από το εργασιακό περιβάλλον. Κάτι τέτοιο ουσιαστικά παραπέμπει στη διαπίστωση πως η οργανωσιακή αφοσίωση και η εργασιακή ικανοποίηση αποτελούν δείκτες για την εκτίμηση της πρόθεσης των εργαζομένων να συμμετάσχουν ή όχι στην οργάνωση (Silverthorne, 2004).

Οι Cameron και Freeman (1991) διαπίστωσαν ότι υπάρχουν τέσσερα είδη κουλτούρας που το καθένα χαρακτηρίζεται από ένα συγκεκριμένο σύνολο κοινών πεποιθήσεων και αξιών. Το πρώτο είναι η κουλτούρα της προσαρμοστικότητας (Adhocracy culture), η οποία έχει ως κύρια χαρακτηριστικά τη δημιουργικότητα, την ικανότητα προσαρμογής, την καινοτομία του κινδύνου και της ανάπτυξης. Το δεύτερο είδος κουλτούρας είναι η οικογενειακή κουλτούρα (Clan culture), η οποία χαρακτηρίζεται από συνοχή, ομαδική εργασία, δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού και ηθική. Επιπλέον, το τρίτο είδος κουλτούρας είναι η κουλτούρα ιεραρχίας (Hierarchy culture) και χαρακτηρίζεται από την τάξη, τους κανόνες, και τους κανονισμούς. Το τελευταίο είδος κουλτούρας είναι η κουλτούρα αγοράς (Market culture) με την πρόθεση για υπεροχή και επίτευξη στόχων να τη χαρακτηρίζουν

(Lund, 2003). Σύμφωνα με τον Lund (2003), η κουλτούρα ιεραρχίας και αγοράς, σχετίζονται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ η προσαρμοστική και οικογενειακή κουλτούρα σχετίζονται θετικά.

3.1. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, ο οποίος σημαίνει τη δυνατότητα ενός οργανισμού να αποκτήσει το κατάλληλο προσωπικό που απαιτείται για την επίτευξη των απώτερων στόχων του. Έτσι, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού καθορίζει τις ανάγκες του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό, δηλαδή τις ικανότητες των εργαζομένων στον οργανωτικό σχεδιασμό, καθώς και το περιεχόμενο της θέσης εργασίας.

Οι βασικές δραστηριότητες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι η προσεκτική πρόβλεψη των αναγκών και η εξασφάλιση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού τόσο σε ποσοτικό όσο και σε ποιοτικό επίπεδο για την επιτυχή αντιμετώπιση προβλημάτων που προκύπτουν πολλές φορές από την έλλειψη προσωπικού ή αντίστοιχα από την υπερεπάρκεια προσωπικού (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Προκειμένου να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι, κρίνεται αναγκαίο να γίνεται λεπτομερής ανάλυση της εργασίας και να ορίζονται οι ικανότητες και τα προσόντα που είναι κατάλληλα για κάθε θέση με ταυτόχρονη επαρκή γνώση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, έτσι ώστε να προσδιοριστούν και να επιτευχθούν οι καλύτερες επιλογές (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Τέλος, θα πρέπει να υπάρχει προγραμματισμός με τις αναγκαίες ενέργειες για την άμεση κάλυψη σε ανθρώπινο δυναμικό, όπου απαιτείται, σε βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες ανάγκες που θα προκύψουν (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Όπως αναφέρει ο Armstrong (2000), ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να ακολουθεί τη μελέτη της υφιστάμενης κατάστασης, τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος, τη μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή της προσφοράς και της ζήτησης στο εσωτερικό του οργανισμού, την πρόβλεψη μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό, τον προσδιορισμό των αναγκών, τον σχεδιασμό προγράμματος και διορθωτικών ενεργειών, που μπορούν να τροποποιήσουν το σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων.

3.2. Προσέλκυση & επιλογή εργαζομένων

Μια άλλη σημαντική πολιτική της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι η προσέλκυση των εργαζομένων. Πράγματι, σήμερα οι περισσότεροι οργανισμοί προσλαμβάνουν νέους εργαζομένους, είτε για να καλύψουν τα κενά των εργαζομένων που παίρνουν προαγωγή, είτε για να αντικαταστήσουν τις θέσεις εκείνων που αποχωρούν από την εργασία τους. Η προσέλκυση, λοιπόν, αποτελεί όχι μια απλή, αλλά μια πολυδιάστατη και πολυσύνθετη διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει έναν αριθμό βημάτων που πρέπει να ληφθούν υπόψη, ώστε ο οργανισμός να μπορέσει να επιλέξει το κατάλληλο άτομο για την στελέχωση μιας θέσης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Ταυτόχρονα, η προσέλκυση των εργαζομένων είναι μια δαπανηρή διαδικασία, δεδομένου ότι απαιτεί έξοδα προσέλκυσης, όπως το κόστος της διαφήμισης, τις αμοιβές των συμβούλων πρόσληψης, το κόστος εισαγωγής αλλά και το κόστος μιας λανθασμένης επιλογής. Η επιλογή των μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής ακολουθεί χρονικά τον προγραμματισμό των ανθρωπίνων πόρων, τον σχεδιασμό, και την ανάλυση των θέσεων εργασίας.

Στόχος της προσέλκυσης είναι η διασφάλιση της κενής θέσης μέσω της επιλογής του ατόμου με τα κατάλληλα προσόντα (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την αποτελεσματική διαδικασία πρόσληψης εργαζομένων, είναι η γνώση από την πλευρά του οργανισμού για τις απαιτήσεις του, σε ανθρώπινο δυναμικό, η γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό καθώς και η πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών με βάση την πείρα του οργανισμού από αντίστοιχες καταστάσεις του παρελθόντος συνάμα με τις μελλοντικές προσδοκίες.

Τέλος, μια ακόμη σημαντική προϋπόθεση για την αποτελεσματική προσέλκυση των εργαζομένων είναι η γνώση της προσωπικότητας του ατόμου που ταιριάζει περισσότερο στην συγκεκριμένη θέση του οργανισμού και των καθηκόντων που καλείται να αναλάβει (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Με άλλα λόγια,

είναι θεμιτό, ο κάθε εργαζόμενος να ταιριάζει με την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού.

Κατά τη διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής των εργαζομένων, οι αντικειμενικοί στόχοι του οργανισμού και του υποψηφίου ενδεχομένως να συγκρούονται. Ο οργανισμός από την μεριά του, προσπαθεί να αποτιμήσει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του υποψηφίου, ενώ από την πλευρά του ο υποψήφιος προσπαθεί να προβάλλει τα δυνατά του σημεία (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Οι αντικειμενικοί στόχοι της κάθε πλευράς, τις περισσότερες φορές είναι αντικρουόμενοι.

Έτσι, από την μια πλευρά, ο οργανισμός αναγκάζεται να προβεί σε χρήση μεθόδων, όπως η συνέντευξη ή η εξέταση συστάσεων, για να μπορέσει να αξιολογήσει τον υποψήφιο (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Από την άλλη πλευρά όμως ενδιαφερόμενος για τη θέση, θέλει να εντυπωσιάσει και παράλληλα δείχνει αγωνία για θέματα αμοιβών και εξέλιξης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Η προσέλκυση των εργαζομένων μπορεί να είναι είτε εσωτερική είτε εξωτερική. Όταν χρησιμοποιείται η εσωτερική προσέλκυση, η θέση καλύπτεται από ένα άτομο του οποίου οι ικανότητες είναι γνωστές στον οργανισμό. Ένα βασικό πλεονέκτημα της εσωτερικής προσέλκυσης είναι ότι αποτελεί μέσο υποκίνησης των εργαζομένων για την βελτίωση της απόδοσής τους, ενώ ο χρόνος εκπαίδευσης είναι μηδαμινός (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Άλλωστε, η προσέλκυση σε αυτή την περίπτωση είναι ταχύτερη και λιγότερο δαπανηρή αν μπορέσει να βρεθεί ένας εσωτερικός υποψήφιος (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Επιπλέον, μέσω της εσωτερικής προσέλκυσης μεγιστοποιείται το αίσθημα ασφαλείας για τους εργαζομένους και συνεπώς για την ικανοποίησή τους από την εργασία, γεγονός που έχει συνδεθεί θετικά με την υποκίνηση.

Από την άλλη πλευρά, η εσωτερική υποκίνηση διαθέτει και κάποια αρνητικά χαρακτηριστικά, όπως είναι οι δυσκίνητες διαδικασίες αξιολόγησης. Ένα ακόμη μειονέκτημα είναι ότι ο οργανισμός μπορεί να "κλειστεί στον εαυτό του" και να μάθει να αρκείται στην παρούσα κατάσταση του, με αποτέλεσμα να χάσει την ευελιξία του

(Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Έτσι, με την προαγωγή εκ των έσω ελαχιστοποιούνται τα παράπονα του προσωπικού, ότι δεν υπάρχει πληροφόρηση για εσωτερικές ευκαιρίες. Κατ' αυτόν τον τρόπο, ενισχύεται η εικόνα της καλής διοίκησης και προωθείται η αφοσίωση των εργαζομένων. Παράλληλα όμως, υπάρχει αυξημένη πιθανότητα φαινομένων αναξιοκρατίας, παγίωσης ξεπερασμένων ιδεών και αναποτελεσματικής κουλτούρας.

Αντιθέτως, με την εξωτερική προσέλκυση μπορεί να προκύψουν νέες ιδέες και απόψεις, και να αποφευχθεί η σύγχυση που προκαλείται από τις αντιδικίες μεταξύ των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003) ωστόσο, συνεπάγεται αυξημένο κόστος (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Αυτό συμβαίνει διότι η εξωτερική αγορά εργασίας είναι σαφώς ευρύτερη και δυσκολότερη στο να γίνει αντιληπτή. Επιπλέον, υπάρχει ο κίνδυνος πρόσληψης ενός υποψηφίου που δεν ανταποκρίνεται στις φαινομενικά υψηλές δυνατότητες που παρουσίασε κατά τη διαδικασία της επιλογής. Τέλος, οι εξωτερικές προσλήψεις δρουν αποθαρρυντικά για τους εργαζόμενους, γιατί περιορίζουν τις ευκαιρίες που έχουν για προαγωγή μέσα στον οργανισμό (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Επομένως, η επιλογή του προσωπικού αποτελεί μια σημαντική διαδικασία για τον οργανισμό εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να έχουν οι λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Η επιλογή του υποψηφίου μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της συνέντευξης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Οι πιο σημαντικοί παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη για την επιλογή της θέσεως εργασίας, είναι ο μισθός, η πρόκληση, η υπευθυνότητα, η ασφάλεια, οι ευκαιρίες προώθησης, η γεωγραφική τοποθέτηση και οι παροχές στους εργαζόμενους (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Ο μισθός είναι σημαντικός διότι η εργασία ενός ατόμου είναι τυπικά η πρωταρχική πηγή του εισοδήματός του. Ο παράγοντας αυτός θεωρείται ότι είναι ο πιο σημαντικός, αν και συχνά οι εργαζόμενοι απαντώντας σε ευθείες ερωτήσεις αποφεύγουν να το παραδεχθούν (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003,

3.3. Εκπαίδευση εργαζομένων

Η γνώση που διαδίδεται από όλα τα μέλη ενός οργανισμού, προέρχεται από προηγούμενη εμπειρία τους (Romijn και Albaladejo, 2002) και αποτελεί ένα παράγοντα που καθορίζει την ικανότητά του για καινοτομία. Η γνώση θεωρείται μοναδική και είναι ένας από τους σημαντικότερους πόρους σε έναν οργανισμό που τον καθιστούν ικανό να καινοτομεί γρήγορα και αποτελεσματικά (Tamer Cavusgil et al., 2003).

Η γνώση ενός οργανισμού και ο διαμοιρασμός αυτής παίζει καθοριστικό ρόλο. Η ανταλλαγή γνώσεων μπορεί να οριστεί ως μία κοινωνική αλληλεπίδραση που περιέχει την ανταλλαγή γνώσης, εμπειριών και ικανοτήτων μεταξύ των εργαζομένων σε ολόκληρο τον οργανισμό (Delgado-Verde et al., 2011). Ουσιαστικά, η διαδικασία ανταλλαγής γνώσης μπορεί να οριστεί ως μια διαδικασία μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι ανταλλάζουν απόψεις, σκέψεις και τελικά δημιουργούν νέα γνώση. Πράγματι, η ανταλλαγή γνώσης ενισχύει την ικανότητα ενός οργανισμού να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του και να δημιουργεί λύσεις και ικανότητες που οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Lin, 2007).

Ο διαμοιρασμός γνώσης αναφέρεται τόσο σε επίπεδο ατόμου όσο και σε επίπεδο οργάνωσης. Όσον αφορά το άτομο, ο διαμοιρασμός γνώσης είναι η συνομιλία με τον συνάδελφο έτσι ώστε να υλοποιηθεί καλύτερα, ταχύτερα και αποτελεσματικότερα μία εργασία (Calantone et al, 2002, Lin, 2007). Για τον οργανισμό, ο διαμοιρασμός γνώσης είναι η σύλληψη, η οργάνωση και η μεταφορά γνώσης βασισμένης στην εμπειρία, η οποία διαχέεται στο εσωτερικό του και καθίσταται διαθέσιμη προς όλους (Lin, 2007).

Στη βιβλιογραφία αναγνωρίζεται η ύπαρξη διαφορετικών επιδράσεων στις δραστηριότητες διαμοιρασμού γνώσης των εργαζομένων όπως είναι οι ατομικοί, οι οργανωσιακοί και οι τεχνολογικοί παράγοντες. Σε ό, τι αφορά την ατομική διάσταση, η βιβλιογραφία συμφωνεί πως ο διαμοιρασμός της γνώσης εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά του ατόμου (Lin, 2007). Συγκεκριμένα, τα χαρακτηριστικά αυτά σχετίζονται με την εμπειρία, τις αξίες, την παρακίνηση και τα πεποιθήσεις των ατόμων.

Αναφορικά με την οργανωσιακή διάσταση, το κλίμα σε έναν οργανισμό διαμορφώνεται με τέτοιον τρόπο ώστε ο ίδιος ο οργανισμός να ενσωματώνει αποτελεσματικά τα οφέλη μίας κουλτούρας που υποστηρίζει την καινοτομία (Delgado-Verde et al, 2011). Το κλίμα εργασίας σε έναν οργανισμό είναι ένας σημαντικός παράγοντας στα πλαίσια διαμοιρασμού της γνώσης. Τέλος, σχετικά με την τεχνολογική διάσταση, τα πληροφοριακά συστήματα είναι αυτά που συμβάλλουν αποτελεσματικά στην διάχυση της γνώσης σε έναν οργανισμό (Lin, 2007).

Στη βιβλιογραφία υπάρχει σύγκλιση απόψεων σχετικά, με το ότι η καινοτομία είναι στενά συνδεδεμένη με την οργανωσιακή μάθηση (Calantone et al, 2002). Ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι όσοι διαθέτουν μεγαλύτερη ικανότητα καινοτομίας σε προϊόντα και διαδικασίες είναι άριστα συνδεδεμένοι με τη νέα γνώση και κατ' επέκταση με την οργανωσιακή μάθηση. Αυτό εξηγεί την απαραίτητη κατοχή υψηλής τεχνολογίας εκεί όπου δίνεται μεγάλη βαρύτητα στη γνώση (Calantone et al, 2002). Ο οργανισμός που επενδύει σε εργαζόμενους με υψηλή εξειδίκευση θέτει υψηλά τον πήχη και έτσι όχι μόνο καθίσταται πολύ δύσκολος ο ανταγωνισμός, αλλά θεωρείται ότι διαμορφώνεται και ακολουθείται μια στρατηγική καινοτομίας (Branzei και Vertinsky, 2006).

Αναφορικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων στα δημόσια νοσοκομεία, σύμφωνα με έρευνες των τελευταίων ετών, ένας στους τέσσερις από το νοσηλευτικό προσωπικό και τέσσερις στους δέκα από το διοικητικό προσωπικό, είναι απόφοιτοι λυκείου. Επιπροσθέτως, ένας στους είκοσι από το νοσηλευτικό προσωπικό και ένας στους δέκα από το διοικητικό προσωπικό έχει μεταπτυχιακό τίτλο συναφή με το αντικείμενό του (Π.Ο.Ε.ΔΗ.Ν).

Επομένως,, για την καταπολέμηση κυρίως φαινομένων ανεπάρκειας αλλά και έλλειψης υψηλής ποιότητας παροχής υπηρεσιών προς τους ασθενείς, η πραγματοποίηση πολιτικών εκπαίδευσης των εργαζομένων από τα νοσοκομεία θα μπορούσε να δράσει θετικά. Η ικανοποίηση και η αποτελεσματική παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί υψηλή προτεραιότητα κάθε νοσοκομείου που επιδιώκει την βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών υπό την πίεση της στενότητας των οικονομικών πόρων.

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg αναφέρει ότι οι προτιμήσεις των κινήτρων των εργαζομένων θα γίνουν εμφανείς όταν η διοίκηση του νοσοκομείου

εστιάζει στην ίδια την εργασία με τη προσφορά ενός ποιοτικού εργασιακού χώρου, προσδίδοντας έτσι αύξηση της ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων. Όπως τονίζεται στο άρθρο του Λεοντίου (2013), το ανθρώπινο δυναμικό ενός νοσοκομείου αποτελεί τον κορμό για την παραγωγή, τη διανομή και τον καθορισμό ποιοτικών υπηρεσιών υγείας. Έτσι, η υιοθέτηση πολιτικών εκπαίδευσης των εργαζομένων θα ήταν δυνατό να συμβάλει θετικά στην ανάπτυξη και υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και υπηρεσιών υγείας, με απώτερο στόχο την επίτευξη καλύτερων δεικτών υγείας για τους ασθενείς.

3.4. Αξιολόγηση ανθρωπίνου δυναμικού

Η αξιολόγηση του εργαζομένου είναι η διαδικασία κρίσης - εκτίμησης του εργαζόμενου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο ο ίδιος φέρνει εις πέρας την εργασία του αποδοτικά. Για την αξιολόγηση των εργαζομένων χρησιμοποιούν και άλλους όρους, όπως εκτίμηση εργαζομένου, αξιολόγηση απόδοσης, εκτίμηση απόδοσης, ανασκόπηση απόδοσης και ετήσια ανασκόπηση. Κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης θα πρέπει απαραίτητα να υπάρχει πληροφόρηση των εργαζομένων σχετικά με τα αποτελέσματα της επίδοσής τους. Κάτι τέτοιο θα τους επιτραπεί να γνωρίζουν πόσο καλά εργάστηκαν σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και σε ποιο βαθμό ακολούθησαν τα πρότυπα του οργανισμού (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Η αξιολόγηση των εργαζομένων χρησιμεύει στον καθορισμό των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης του εργαζομένου, στον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, στη σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου, την ανατροφοδότηση και ενημέρωση του εργαζομένου, αλλά και στην βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής. Ο εργαζόμενος είναι απαραίτητο να αξιολογείται βάσει στόχων που έχουν καθοριστεί από κοινού με τον προϊστάμενό του. Κρίνεται απαραίτητο, να παρακολουθείται η απόδοσή του, ενώ μια φορά το χρόνο συνήθως είναι θεμιτό να συμπληρώνεται το έντυπο αξιολόγησης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Η αξιολόγηση μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην υποστήριξη της ανάπτυξης των εργαζομένων. Η συνάντηση που πραγματοποιείται μεταξύ του

επιβλέποντα και του εργαζομένου σχετικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, παρέχει τη δυνατότητα στους συνδιαλεγόμενους να επικεντρωθούν στους μακροχρόνιους στόχους που συνδέονται άρρηκτα με τη θέση του εργαζομένου και τα σχέδια του οργανισμού σε γενικό επίπεδο. Μέσω αυτής της διαδικασίας ο επιβλέπων μπορεί να συμβουλευσει τον εργαζόμενο σχετικά με τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει για να επιτύχει τους στόχους, ατομικά ως μέλος του οργανισμού και συνολικά ως ολότητα. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης αξιολόγησης ξεδιπλώνονται οι δεξιότητες, οι ιδιαίτερες ικανότητες και αδυναμίες του υπαλλήλου. Ο προϊστάμενος, αντιλαμβανόμενος τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εργαζομένου, θέτει επί τάπητος συγκεκριμένες προτάσεις και βραχυπρόθεσμους στόχους που αποσκοπούν στην βελτίωση της παραγωγικότητας του οργανισμού. Απώτερος στόχος, βέβαια, αποτελεί η επίτευξη μακροχρόνιων επαγγελματικών επιτυχιών του ίδιου του εργαζομένου. Σε αυτό το πλαίσιο συζητούνται συγκεκριμένες προτάσεις καριέρας και επαγγελματικής εξέλιξης που προσφέρει ο οργανισμός (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Παράλληλα, υπό αυτή τη δομή προσφέρεται εύφορο έδαφος δημιουργίας ενός πλάνου προγραμματισμού της καριέρας του ίδιου του εργαζομένου. Κατά αυτόν τον τρόπο ο προϊστάμενος αναλαμβάνει ασυναίσθητα τον ρόλο συμβούλου σε θέματα διαχείρισης επαγγελματικής σταδιοδρομίας.

Η αξιολόγηση του εργαζομένου είναι βασικό εργαλείο για τον κάθε οργανισμό που θέλει να συνδέσει τις αμοιβές των εργαζομένων του με την απόδοσή τους. Με αυτή τη λογική, ο εργαζόμενος που αποδίδει περισσότερο, επειδή εργάζεται με μεγαλύτερο ζήλο και καταβάλει εντονότερη προσπάθεια, θα πρέπει να αμείβεται περισσότερο από το συνάδελφο του, που αποδίδει λιγότερο σε σχέση με αυτόν (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Έτσι, εκτός από το ότι ενθαρρύνεται η αύξηση της απόδοσης, με την παροχή οικονομικών κινήτρων, συγχρόνως ενισχύεται το αίσθημα δικαίου στους εργαζομένους.

Η εφαρμογή δίκαιης αξιολόγησης αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για ένα αντικειμενικό σύστημα αμοιβών. Το σύστημα καταρρέει αν γίνει αντιληπτό από τους εργαζομένους το γεγονός ότι διανέμονται πρόσθετες αμοιβές από τους ανωτέρους τους λόγω προσωπικών προτιμήσεων (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Για τον λόγο αυτόν, θα ήταν καλό να αναπτυχθεί ένα σύστημα επιβράβευσης από τον οργανισμό, το οποίο θα στηρίζεται στην αξιοκρατία, στην ίση μεταχείριση

και θα βασίζεται σε συγκεκριμένους κανόνες δικαίου και ισότητας (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

3.5. Ανταμοιβές ανθρωπίνου δυναμικού

Τα τελευταία χρόνια κάθε οργανισμός υιοθετεί μια νέα κουλτούρα στην λειτουργία του, έτσι ώστε να καθορίζει την αποτελεσματικότητά του οργανωτικά και διοικητικά. Στα δημόσια νοσοκομεία, όπως παρατηρείται, οι εργαζόμενοι κατανέμονται σε θέσεις εργασίες πολλές φορές κατώτερες των προσόντων τους και των ικανοτήτων τους ή σε αλλότρια καθήκοντα. Αυτό το γεγονός αποδίδεται στην αδυναμία των διοικητών και των προϊσταμένων να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της καθημερινής εργασίας και να υιοθετήσουν ένα κοινό πλαίσιο κινήτρων για όλους τους εργαζόμενους. Τα προβλήματα εντοπίζονται στο εσωτερικό των δημόσιων νοσοκομείων σε ό, τι αφορά σε θέματα γραφειοκρατίας, έλλειψης επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και διευθυντικών στελεχών, αλλά και σε σχέση με τη μη συμμετοχή του προσωπικού στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Επομένως, συνάγεται ως συμπέρασμα ότι ο τρόπος λειτουργίας των υγειονομικών μονάδων δεν αποτελεί κινητήρια δύναμη για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, αλλά αντίθετα καθίσταται εμπόδιο τόσο για το άτομο όσο και για τον οργανισμό, καθώς δεν εκπληρώνονται οι στόχοι του.

Η ύπαρξη ενός δίκαιου συστήματος ανταμοιβής στην λειτουργία των δημόσιων νοσοκομείων, δεν έχει θετικό αντίκτυπο μόνο στην ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων, αλλά φέρει και ως επακόλουθο την αύξηση των επιδόσεών τους στην εργασία. Απόρροια αυτού, βέβαια, είναι συνάμα η αύξηση της απόδοσης και των παρεχόμενων υπηρεσιών σε ό, τι αφορά την ποιότητα του οργανισμού.

Οι ανταμοιβές των εργαζομένων χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: εσωτερικές και εξωτερικές. Οι εσωτερικές ανταμοιβές αφορούν τις ψυχικές ανάγκες του ατόμου, ενώ οι εξωτερικές ανταμοιβές θεωρούνται οι αμοιβές, οι συνθήκες εργασίας και η

εξασφάλιση απασχόλησης. Όσον αφορά στις εσωτερικές ανταμοιβές των εργαζόμενων στα δημόσια νοσοκομεία, φαίνεται ότι αυτό που επιζητείται περισσότερο είναι το κύρος, η δύναμη και η αναγνώριση των υπηρεσιών που παρέχονται από τους ίδιους, με ιδανικό σκοπό την ικανοποίηση της αυτοεκτίμησή τους. Μάλιστα, από τα χαρακτηριστικά αυτά έλκονται κυρίως τα άτομα που επιδιώκουν επαγγελματική ανέλιξη και αύξηση εισοδήματος. Αναπόσπαστο στοιχείο, βέβαια, εσωτερικής ανταμοιβής θεωρείται επίσης τόσο η επαφή, όσο και η συναναστροφή με άλλα άτομα με βασικό σκοπό την παροχή και λήψη βοήθειας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργούνται άτυπες ομάδες που συνδράμουν στην αποτελεσματική λειτουργία της κάθε υγειονομικής ομάδας και στην επίτευξη των στόχων της.

Μιλώντας για τις εξωτερικές ανταμοιβές των εργαζομένων πρέπει να επισημανθεί ότι αντιστοιχούν κατά βάση στις οικονομικές ανταμοιβές, οι οποίες διακρίνονται σε έμμεσες και άμεσες. Άμεσες και έμμεσες οικονομικές ανταμοιβές θεωρούνται αυτές που σχετίζονται με τους μισθούς και τα ημερομίσθια, την υγειονομική ασφάλιση, τη χορήγηση κανονικής άδειας και όλων των νόμιμων αδειών που δικαιούται ο εργαζόμενος, καθώς και τις ευκαιρίες για εκπαίδευση ή μετεκπαίδευσή . Στηριζόμενοι στην ανάλυση του Lee (1971) οι παράγοντες που επηρεάζουν την χρησιμότητα είναι ο μισθός, η ικανοποίηση, το κύρος και το εργασιακό περιβάλλον.

Οι χρηματικές απολαβές, που διαφέρουν από άτομο σε άτομο ανάλογα με την εμπειρία, τη μόρφωση και τη θέση ευθύνης, θεωρείται ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας υποκίνησης των εργαζομένων. Το περιβάλλον εργασίας, για πολλά άτομα, παίζει σημαντικό ρόλο καθώς επιδρά άμεσα στην ψυχολογική τους διάθεση είτε αυξάνοντας είτε μειώνοντας τις επιδόσεις τους. Τα κίνητρα που δημιουργούνται σε κάθε υπάλληλο μέσα σε μια υγειονομική υπηρεσία εξαρτώνται από:

- Το εάν ο εργαζόμενος έχει πεισθεί ότι η θέση του δεν κινδυνεύει μέσα στο δημόσιο νοσοκομείο. Αυτό συμβάλλει στην αύξηση των επιδόσεών του και στην αναζήτηση επαγγελματικών εξελίξεων και προοπτικών μέσα στον χώρο.

- Τον χαρακτήρα του κάθε ατόμου για το εάν διαθέτει ή όχι ανταγωνιστική συμπεριφορά. Τα άτομα που δεν διαθέτουν ανταγωνιστικές συμπεριφορές επιδιώκουν να εργάζονται μέσα σε περιβάλλον εργασίας που τους προσφέρουν σιγουριά,.

Εξίσου, σημαντικός παράγοντας υποκίνησης των εργαζομένων αποτελεί η κατανομή αρμοδιοτήτων και η διατήρηση της ιεραρχικής κλίμακας ανάλογα με τα προσόντα των εργαζομένων. Αυτή η διαδικασία είναι επιβεβλημένη έτσι ώστε να συνδράμει στην πρόοδο, τη βελτίωση και την αποφυγή συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων.

Στην Ελλάδα, όσον αφορά τα προγράμματα των ανταμοιβών στον τομέα υγείας, παρατηρείται ότι δεν είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένα. Κυρίως οι εξωτερικές ανταμοιβές αποτελούν άγνωστη διαδικασία για τα νοσοκομεία. Η εφαρμογή τεχνικών παρακίνησης του προσωπικού θα μπορούσε να αποτελέσει κινητήριο δύναμη για τους εργαζομένους, ώστε οι ίδιοι να αυξήσουν τις αποδόσεις τους και να συμβάλλουν στην αύξηση της προσφοράς υπηρεσιών υγείας υψηλής ποιότητας.

4.1. Η ιδιαιτερότητα του κλάδου της υγείας

Η παγκοσμιοποίηση, το νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις με την απελευθέρωση των διεθνών συναλλαγών, αγαθών και υπηρεσιών, οι νέες τάσεις και οι αλλαγές της κοινωνίας, έχουν επιφέρει σημαντικές ανακατατάξεις σε όλους τους τομείς. Σε επιχειρηματικό επίπεδο γίνεται μια διαρκής προσπάθεια για βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας, με ταυτόχρονη αύξηση του κέρδους και μείωση του κόστους αντίστοιχα.

Άρρηκτα συνδεδεμένος με την υλοποίηση των στόχων ενός οργανισμού είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Οι στρατηγικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων έχουν ως στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και γενικότερα την οικονομική ανάπτυξη. Μέρη της παραγωγικής διαδικασίας αποτελούν η αγορά πρώτων υλών, τα μηχανήματα τα εργαλεία και η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η ιδιαιτερότητα στον εύθραυστο τομέα της υγείας και κατ' επέκταση στην οργάνωση και λειτουργία των συστημάτων υγείας είναι εμφανής σε σημαντικά σημεία. Συγκεκριμένα, το παραγόμενο αγαθό είναι η «Υγεία», οι παραγωγοί είναι οι δομές παροχής υπηρεσιών υγείας (νοσοκομεία) και οι επαγγελματίες υγείας (ιατροί, υγειονομικοί υπάλληλοι), ενώ τέλος ο καταναλωτής είναι ο ασθενής.

Ο χώρος της Υγείας δεν υπόκειται στους κανόνες της ελεύθερης ανταγωνιστικής αγοράς. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας με το μήνυμα: «Υγεία για όλους τον 21^ο αιώνα», έθεσε την ανάγκη για τον εκσυγχρονισμό των κοινωνικών δαπανών και την εφαρμογή πολιτικών, που ως στόχο θα έχουν την προαγωγή και την προστασία της υγείας, την ίση πρόσβαση σε όλους, τη μείωση των κοινωνικών ανισοτήτων, καθώς και την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής (Χαραλάμπους & Τσίτση, 2010). Η υγεία, λοιπόν, ως κοινωνικό αγαθό δεν τίθεται στη λειτουργία της αγοράς, η οποία καθορίζεται από τους νόμους της προσφοράς και της ζήτησης. Η θεραπεία και το είδος της για τον ασθενή καθορίζεται από τον θεράποντα ιατρό και

αποτελεί την κύρια μορφή ζήτησης. Επομένως, η χρήση των υπηρεσιών υγείας είναι απρόβλεπτη και χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα. Κανείς δεν είναι σε θέση να γνωρίζει ούτε τη στιγμή που θα χρειαστεί να παρασχεθούν οι υπηρεσίες υγείας σε έναν ασθενή, ούτε το χρονικό διάστημα για το οποίο θα χρειαστεί να παρασχεθούν. Η "κατανάλωση" των υπηρεσιών υγείας δεν αποτελεί επιλογή του ατόμου και η χρήση τους δεν επιστρέφεται.

Το νέο οικονομικό περιβάλλον και η ανεργία αμβλύνουν τις κοινωνικές ανισότητες οδηγώντας πολλά άτομα στον κοινωνικό αποκλεισμό και τη φτώχεια, παράγοντες σημαντικοί και υπεύθυνοι για υψηλή νοσηρότητα και πρόωρη θνησιμότητα (Χαραλάμπους & Τσίτση, 2010).

Η αβεβαιότητα εντείνεται ακόμη περισσότερο όταν ο αντισταθμιστικός παράγοντας "ασφάλιση", κυρίαρχος στον τομέα της αγοράς, λαμβάνει αρνητικό πρόσημο εξαιτίας του φαινομένου της προκλητής ζήτησης, που παρατηρείται από τους ιατρούς (Κυριόπουλος, 2007). Οι αρνητικές αυτές επιπτώσεις είναι φυσικό να αυξάνουν τη ζήτηση στις υπηρεσίες υγείας και ταυτόχρονα να επιβαρύνουν τον προϋπολογισμό στους παρόχους υπηρεσιών υγείας (νοσοκομεία, πρωτοβάθμια φροντίδα υγείας κ.λπ.). Επομένως, κρίνεται αναγκαία η αναζήτηση και εφαρμογή πολιτικών σε παγκόσμια κλίμακα, με στόχο να προαχθεί η παγκόσμια υγεία και να εξασφαλιστεί σε καθολικό επίπεδο η μέγιστη δυνατή ωφέλεια, λόγω του ανοίγματος των συνόρων της κοινωνίας και της οικονομίας.

4.2. Τα κυριότερα προβλήματα στους οργανισμούς υγείας

Παρά τις συνεχείς μεταρρυθμίσεις, το Εθνικό Σύστημα Υγείας εμφανίζει αρκετά οργανωσιακά και άλλα προβλήματα, όπως είναι (Πολύζος & Υφαντόπουλος, 2000):

- Η έλλειψη άριστα εκπαιδευμένου και καταρτισμένου νοσηλευτικού και διοικητικού προσωπικού.
- Η υποστελέχωση σε αρκετά νοσοκομεία των εργαστηρίων και των τμημάτων ,

κυρίως σε ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό.

- Η έλλειψη υπαλλήλων με αντικείμενο εργασίας καθοριστικό για τον εκσυγχρονισμό της διοίκησης, όπως για παράδειγμα απόφοιτοι σχολών πληροφορικής και στατιστικής.
- Η μη αποτελεσματική διαχείριση τόσο του προσωπικού όσο και των διαθέσιμων οικονομικών και άλλων πόρων.
- Η μη εφαρμογή αποκεντρωμένων πολιτικών για την αποσυμφόρηση των νοσοκομείων των μεγάλων πόλεων, προκειμένου να μειωθεί ο φόρτος εργασίας και η αναμονή των ασθενών.
- Η υφιστάμενη ανισομερής γεωγραφική κατανομή κυρίως του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού κ.ά. Παραδείγματος χάριν, καταγράφονται σημαντικές ελλείψεις ιατρικού προσωπικού σε απομακρυσμένες περιοχές. Τα αποτελέσματα των προβλημάτων αυτών είναι κυρίως η περιορισμένη ικανοποίηση των ασθενών και η χαμηλή απόδοση του ιατρικού και λοιπού προσωπικού.
- Παράλληλα, καταγράφεται μειωμένη παροχή, από τη διοίκηση, κατάλληλων κινήτρων για αύξηση της απόδοσης, αλλά και σύγχυση στους ρόλους και στις εργασιακές αρμοδιότητες των εργαζομένων.

Στο σημείο αυτό αξιωματικώς σημειωθεί ότι η ανάπτυξη της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί σημαντικό παράγοντα στη διαχείριση και είναι συνδεδεμένη σε μεγάλο βαθμό με την εργασιακή ικανοποίηση, που νιώθουν οι εργαζόμενοι, με τις συνθήκες υγιεινής αλλά και με τις συνθήκες ασφαλείας, που επικρατούν στο εργασιακό τους περιβάλλον (Γούλα, 2007; Κελέση, Σταυροπούλου & Σταυροπούλου, 2010). Επομένως, αυτοί οι τρεις παράγοντες πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη από τα αρμόδια ανώτερα στελέχη των δημόσιων νοσοκομείων, προκειμένου να αυξήσουν την απόδοση των εργαζομένων στον μέγιστο βαθμό.

Η ανάπτυξη των επαγγελματιών υγείας μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από τη συνεχή επιμόρφωση και τη συμμετοχή τους σε εξειδικευμένα προγράμματα που υποστηρίζονται και σχεδιάζονται από τους θεσμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης και το Υπουργείο Υγείας της χώρας. Μέσα από τα προγράμματα αυτά οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν περαιτέρω το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο και τις δεξιότητές τους, με

αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητάς τους (Κελέση, Σταυροπούλου & Σταυροπούλου, 2010). Τα τελευταία χρόνια η συμμετοχή των νοσοκομειακών υπαλλήλων σε εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια καταγράφει αυξητική πορεία (Κελέση, Σταυροπούλου & Σταυροπούλου, 2010). Επιπλέον, οι επαγγελματίες υγείας έχουν τη δυνατότητα να συνεχίσουν την εξειδίκευσή τους συμμετέχοντας σε μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών, που πραγματοποιούνται από πανεπιστήμια του εσωτερικού και του εξωτερικού.

Η αναποτελεσματική διαχείριση τόσο των οικονομικών, όσο και των ανθρώπινων πόρων στα νοσοκομεία οδήγησε σε εξαθλίωση του συστήματος υγείας (Γώγος, 2015) με τα δημόσια νοσοκομεία να αντιμετωπίζουν διαρκώς νέες προκλήσεις και απειλές, όπως:

- Η δημογραφική γήρανση του ελληνικού πληθυσμού, η οποία επιφέρει μεγάλες αυξήσεις στη ζήτηση υπηρεσιών ιατροφαρμακευτικής και νοσηλευτικής περίθαλψης, λόγω των ιατρικών προβλημάτων, που αντιμετωπίζει η πλειοψηφία των ατόμων μεγαλύτερων ηλικιών.
- Η οικονομική κρίση, που πλήττει μεγάλο τμήμα του πληθυσμού αναγκάζοντάς τον να στρέφεται αποκλειστικά στα δημόσια νοσοκομεία και τα περιφερειακά ιατρεία, καθώς αδυνατεί να πληρώσει για τις αντίστοιχες υπηρεσίες στον ιδιωτικό τομέα επιβαρύνοντας, έτσι, τον κρατικό προϋπολογισμό με το κόστος των υπηρεσιών διάγνωσης και περίθαλψης.
- Ο μεγάλος αριθμός ανέργων σε συνδυασμό με την αύξηση των συνταξιοδοτήσεων, η οποία οδηγεί σε μείωση των εσόδων και σε παράλληλη αύξηση των δαπανών για τα ασφαλιστικά ταμεία.

Συνεπώς, κρίνεται επιτακτική η ανάγκη για την εφαρμογή ενός αποδοτικού συστήματος διοίκησης στα δημόσια νοσοκομεία με στόχο την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων στους δημόσιους οργανισμούς. Μια επιπλέον σημαντική πρόκληση των δημόσιων νοσοκομείων αποτελεί η οργάνωση και η διαχείριση των προμηθειών, αλλά και του ιατρικού, νοσηλευτικού και του διοικητικού προσωπικού, η οποία χαρακτηρίζεται ως ιδιότυπη (Γώγος, 2015) και διαφορετική από την αντίστοιχη πολιτική που εφαρμόζει ο ιδιωτικός τομέας υγείας της χώρας. Ένα

χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα εμπόδια που προκύπτουν στην λήψη των αποφάσεων, λόγω της ελλιπούς ή μη αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων διαφορετικών νοσοκομειακών τμημάτων και της κάθετης ιεραρχίας που επικρατεί (Γώγος, 2015). Συνεπώς, τα δημόσια νοσοκομεία είναι αντιμέτωπα με διάφορες αγκυλώσεις και στρεβλώσεις.

Ένα επιπρόσθετο σημαντικό πρόβλημα με το οποίο είναι αντιμέτωπα τα δημόσια νοσοκομεία είναι η σπάνια πραγματοποίηση ελέγχων στην οργάνωση και τη ποιότητα στις ιατρικές, νοσηλευτικές, διοικητικές και άλλες υπηρεσίες που παρέχονται από το προσωπικό των νοσοκομείων (Γώγος, 2015).

Αναφορικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις δημόσιες υπηρεσίες και κυρίως στα νοσηλευτικά ιδρύματα, η πρόσληψη του προσωπικού πραγματοποιείται μέσω προκηρύξεων πρόσληψης, που πραγματοποιούνται από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.). Με τον τρόπο αυτόν επιτυγχάνεται η διαφάνεια, η αντικειμενικότητα και η αξιοκρατία των προσλήψεων. Εντούτοις, όπως φαίνεται, ούτε η μέθοδος αυτή των προσλήψεων καλύπτει απόλυτα τις επαγγελματικές δεξιότητες των υπαλλήλων, ούτε πραγματοποιούνται συχνά προγράμματα ανάπτυξης του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού (Γώγος, 2015).

Μελετώντας τις κτιριακές υποδομές και τις ιατρικές εγκαταστάσεις, στις οποίες στεγάζονται τα δημόσια νοσοκομεία της χώρας, παρατηρείται ότι η πλειοψηφία αυτών λειτουργεί σε μη σύγχρονα κτίρια με μειωμένο και με πεπαλαιωμένο, ορισμένες φορές, ιατρικό εξοπλισμό, αλλά επίσης και με ελλιπή ή σπάνια συντήρηση του υφιστάμενου ιατρικού και τεχνολογικού εξοπλισμού. Όλα αυτά αποτελούν τροχοπέδη για την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων στα νοσοκομεία (Μόσιαλος, 2003).

Η εφαρμογή του καθεστώτος διοίκησης των υπαλλήλων στον δημόσιο τομέα με το ενιαίο μισθολόγιο, επιφέρει ποικίλα προβλήματα. Οδηγεί σε υποβαθμισμένη ποιότητα υπηρεσιών, μειωμένη ταχύτητα υλοποίησης των καθηκόντων και σε ελλιπή ή μη ορθή εκτίμηση του παραγόμενου έργου (Τούντας, 2001).

Αξίζει να αναφερθεί, επιπλέον, ότι παρατηρούνται συχνά συγκρουσιακές τάσεις μεταξύ του εργατικού δυναμικού. Κύρια αιτία για την πρόκληση των

αντιθέσεων αποτελεί το γεγονός ότι οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του εκάστοτε εργαζομένου, δεν είναι πάντοτε καθορισμένα και αποσαφηνισμένα. Οι συγκρούσεις επηρεάζουν αρνητικά όχι μόνο την ποιότητα των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των εργαζομένων, αλλά έχουν αντίκτυπο στην ικανοποίηση των ασθενών που νοσηλεύονται (Γώγος, 2015).

Μία ιδιαίτερος σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζουν πολλά νοσοκομεία, είναι το γεγονός ότι η πλειοψηφία αυτών έχει κατασκευαστεί λαμβάνοντας υπόψη αποκλειστικά την ικανοποίηση των αναγκών των μόνιμων πολιτών στις αντίστοιχες περιοχές και αγνοώντας σε μεγάλο βαθμό τη μετακίνηση μεγάλου όγκου ταξιδιωτών σε συγκεκριμένες περιοχές ή χρονικές περιόδους (π.χ. Χριστούγεννα, Πάσχα, καλοκαιρινοί μήνες), αλλά παρακάμπτοντας και την τουριστική ζήτηση που σημειώνεται σε συγκεκριμένες περιοχές (πχ. νησιά), κυρίως κατά την καλοκαιρινή περίοδο (Γώγος, 2015). Αποτέλεσμα της υφιστάμενης πολιτικής είναι οι ελλείψεις που καταγράφονται, κυρίως το καλοκαίρι, σε τεχνολογικό εξοπλισμό, σε ιατρικό και φαρμακευτικό υλικό, σε ιατρικό, παραϊατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό, καθώς σε μεγάλες «ουρές» αναμονής στα κατά τόπους νοσοκομεία.

4.3. Μεταρρυθμίσεις στο ελληνικό σύστημα υγείας - Μνημόνιο και δεσμεύσεις

Το Ελληνικό Σύστημα Υγείας (ΕΣΥ) από τη δημιουργία του μέχρι και την περίοδο πριν την οικονομική κρίση έχει υποστεί μεταρρυθμίσεις που οφείλονται στις αλλαγές των κυβερνήσεων. Οι μεταρρυθμίσεις στην υγεία διαδέχονταν η μία την άλλη και στη συνέχεια ακυρώνονταν από τους αρμόδιους που τους διαδέχονταν. Τα προαναφερθέντα προβλήματα σε συνδυασμό με την αναποτελεσματικότητα των υφιστάμενων νόμων, οδήγησαν στην έκρηξη της ήδη νοσηρής κατάστασης, όταν εμφανίστηκε η οικονομική κρίση. Η κατάσταση τότε έφτασε στην κορύφωση και έκανε τα προβλήματα ακόμα πιο έντονα. Ήρθαν στην επιφάνεια πτυχές που μέχρι τότε δεν είχαν αποκαλυφθεί, έτσι που το τοπίο μετετράπη σε έκρυθμο.

Όπως επισημαίνει ο Οικονόμου (2012), το αίτημα της Ελλάδας για οικονομική βοήθεια στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο το 2010 και η υπογραφή του Μνημονίου, συνοδεύτηκαν από την υπογραφή σκληρών δεσμεύσεων και μέτρων. Ο

τομέας της υγείας ήταν ίσως ο πλέον μεταρρυθμισμένος τομέας που απαιτούνταν από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ) (Simou και Koutsogeorgou, 2014). Ο πρώτος νόμος που υπογράφηκε ήταν το 2010 και αφορούσε συνταξιοδοτικές διατάξεις. Ειδικότερα, μέσω του νόμου αυτού, οι πόροι και οι κλάδοι υγείας διαχωρίστηκαν από το συνταξιοδοτικό σύστημα και από την εποπτεία του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης και εποπτεύονται πλέον από το Υπουργείο Υγείας.

Προκειμένου να παρέχονται ενιαίες υπηρεσίες υγείας, ο νόμος προέβλεπε την ένταξη και τη λειτουργία σε ένα ενιαίο πλαίσιο του ΕΣΥ των φορέων κοινωνικής ασφάλισης, καθώς και τη σύσταση του Συμβουλίου Συντονισμού στο Υπουργείο Υγείας. Το συγκεκριμένο συμβούλιο ήταν υπεύθυνο για τον σχεδιασμό ενιαίων κανόνων αγοράς υπηρεσιών υγείας σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα για λογαριασμό των ασφαλιστικών οργανισμών (Niakas, 2013).

Ένα δεύτερο μέτρο, το οποίο εντάχθηκε εξαιτίας του νόμου, σχετίζεται με τα απογευματινά ιατρεία του νοσοκομείου, κάτι που εφαρμόστηκε το 2002. Μέσω του μέτρου αυτού, καθιερώθηκε η ολοήμερη λειτουργία του ΕΣΥ. Ο αριθμός των εξωτερικών ιατρείων αυξήθηκε. Πλέον διενεργούνταν εργασίες πέραν του τακτικού ωραρίου (Niakas, 2013). Το συγκεκριμένο μέτρο ήταν ιδιαίτερος σημαντικό, καθώς μειώνονταν ραγδαία οι λίστες αναμονής. Ταυτόχρονα, εξασφάλιζε την δυνατότητα των πολιτών να επιλέξουν τον γιατρό της αρεσκείας τους, ενώ αυξανόταν και τα έσοδα του νοσοκομείου. Ωστόσο, υπήρξε έντονη αντίδραση για την καταβολή αντιτίμου στα νοσοκομεία, καθώς υποστηρίχθηκε ότι αυτό το μέτρο δημιουργούσε οικονομικές και κοινωνικές ανισότητες μεταξύ των πολιτών της χώρας (Οικονόμου, 2012).

Ένα τρίτος νόμος που εφαρμόστηκε το 2010, αφορούσε την ηλεκτρονική καταχώρηση και εκτέλεση ιατρικών συνταγών και παραπεμπτικών ιατρικών εξετάσεων. Σύμφωνα με αυτόν τον νόμο οι γιατροί όλων των ασφαλιστικών ταμείων, οι γιατροί των δημόσιων δομών υγείας, οι φαρμακοποιοί που είναι συμβεβλημένοι με τα ασφαλιστικά ταμεία και οι φαρμακοποιοί του δημοσίου τομέα, είναι υποχρεωμένοι - μηδενός εξαιρουμένου - να εγγραφούν στο ηλεκτρονικό σύστημα συνταγογράφησης. Μέσω του συστήματος αυτού, μειώνεται η γραφειοκρατία και η αναρχία στον τομέα της υγείας (Niakas, 2013; Οικονόμου, 2012).

Ο νόμος καίριας σημασίας κατά τα τελευταία έτη στον τομέα της υγείας είναι αυτός που εφαρμόστηκε το 2011. Σύμφωνα με αυτόν εισήχθησαν ουσιαστικές διαρθρωτικές αλλαγές στον τομέα της υγείας (Minogiannis, 2016)· κυριότερες εξ αυτών ήταν η δημιουργία του Εθνικού Οργανισμού Παροχής Υπηρεσιών Υγείας (ΕΟΠΥΥ), το νέο σύστημα προμηθειών υγείας, η ένταξη των νοσοκομείων του Ιδρύματος Κοινωνικών Ασφαλίσεων (ΙΚΑ) στο Εθνικό Σύστημα Υγείας (ΕΣΥ) και τα νέα μέτρα για τα φάρμακα.

Πιο συγκεκριμένα, στο εξής οι προμήθειες υγείας προγραμματίζονται σε περιφερειακό επίπεδο, μέσω των Περιφερειακών Προγραμμάτων Προμηθειών Υπηρεσιών (ΠΠΠΥ) (Niakas, 2013). Βάσει αυτών η Συντονιστική Επιτροπή Προμηθειών, μπορεί να καθορίζει ποιοι διαγωνισμοί προμηθειών θα πραγματοποιούνται σε περιφερειακό ή εθνικό επίπεδο, το είδος της διαγνωστικής διαδικασίας και την αναθέτουσα αρχή που αναλαμβάνει την διενέργεια του διαγωνισμού. Στον ΕΟΠΥΥ εντάσσονται πλέον οι κλάδοι των μεγαλύτερων ασφαλιστικών φορέων, δηλαδή του ΙΚΑ, του Οργανισμού Γεωργικών Ασφαλίσεων (ΟΓΑ), του Οργανισμού Περίθαλψης Ασφαλισμένων Δημοσίου (ΟΠΑΔ) και του Οργανισμού Ασφάλισης Ελεύθερων Επαγγελματιών (ΟΑΕΕ), με απώτερο σκοπό να αυξηθεί η διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών στις υπηρεσίες υγείας.

Πρέπει να επισημανθεί ότι η ένταξη των νοσοκομείων του ΙΚΑ στο ΕΣΥ οδήγησε πρώτα από όλα στην ενοποίηση του κλάδου της υγείας. Έπειτα, είχε ως επακόλουθο την εξοικονόμηση πόρων στο επίπεδο της υγείας. Τέλος, συνέβαλε στην ισονομία και ισοπολιτεία όλων σε ότι αφορά την πρόσβαση στις υπηρεσίες υγείας (Niakas, 2013; Οικονόμου, 2012).

Οι προβλεπόμενες διατάξεις του νόμου σε σχέση με τα φάρμακα όριζαν μια σειρά από μέτρα όπως την καθιέρωση ποσού επιστροφής από ιδιωτικά φαρμακεία υπέρ των φορέων κοινωνικής ασφάλισης, τη μερική απελευθέρωση του επαγγέλματος των φαρμακοποιών, την αύξηση των ωρών λειτουργίας των φαρμακείων, τη δυνατότητα συστέγασης φαρμακείων με τη μορφή ομόρρυθμης εταιρείας, την προμήθεια των φαρμάκων στη νοσοκομειακή τιμή (Οικονόμου, 2012).

Επιπρόσθετα, με τον νόμο που δημιουργήθηκε το 2011 λήφθηκαν μέτρα για

τη συνταγογράφηση. Σκοπός ήταν η συνταγογράφηση φαρμάκων βάσει της δραστικής ουσίας και όχι φαρμάκων που ήταν διαδεδομένα λόγω της εμπορικής τους ονομασίας. Κάτι τέτοιο φυσικά ευνόησε την ενδυνάμωση της αγοράς (Niakas, 2013).

Εκτός αυτού, με τα νέα δεδομένα προωθήθηκε η καθιέρωση συχνότερης και εντατικότερης δημοσιονομικής και λειτουργικής επίβλεψης των δαπανών υγείας από το Υπουργείο Οικονομικών. Παράλληλα, δρομολογήθηκε η ολοκλήρωση του προγράμματος μηχανοργάνωσης των νοσοκομείων με την αναβάθμιση των συστημάτων κατάρτισης των προϋπολογισμών τους και τη μεταρρύθμιση των συστημάτων διοίκησης. Καθιερώθηκε η δημοσίευση μηνιαίων στατιστικών στοιχείων για τα έσοδα, τις δαπάνες και την χρηματοδότηση των νοσοκομείων. Στο Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης τέθηκε η δημιουργία διαδικτυακών βάσεων, του Esy.net, για τη συλλογή και αποτίμηση μηνιαίων λειτουργικών, και των οικονομικών δεδομένων για τα δημόσια νοσοκομεία (Οικονόμου, 2012).

Όπως επισημαίνεται σε μελέτη του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE) (2011), η αποτελεσματικότητα των μέτρων του Μνημονίου για την υγεία, δηλαδή η αύξηση της αποδοτικότητας των δημόσιων νοσοκομείων, η συμπίεση του μισθολογικού κόστους και οι έλεγχοι δαπανών, απέφεραν εξοικονόμηση χρημάτων, η οποία, ωστόσο, στο μεγαλύτερο ποσοστό της προέρχεται από την περικοπή των μισθών και όχι από την μείωση των δαπανών στην υγεία. Επίσης, όπως αναφέρει ο Καραγιώργος (2016), μετά την υπογραφή του δεύτερου Μνημονίου, χρειάστηκε να αυξηθεί η κεντρική διαδικασία προμηθειών κατά 60%. Επιπλέον, επισημαίνει ότι μετά τις μεταρρυθμίσεις στον τομέα της υγείας, όχι μόνο δεν μειώθηκαν οι δημόσιες δαπάνες για την υγεία, αλλά τελικά επιβαρύνθηκε η δημόσια υγειονομική περίθαλψη.

5.1. Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης

Ο όρος ΕΠΥΑ είναι ευρύς και συναντάται στη βιβλιογραφία ως "βέλτιστες πρακτικές ΔΑΠ", "Συστήματα Εργασίας Υψηλής Δέσμευσης", "Συστήματα εργασίας υψηλής επένδυσης", "Πρακτικές Εργασίας Υψηλής Εμπλοκής", "Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης", "Συστήματα Εργασίας Υψηλής Συμμετοχής". Κυρίως όμως περιγράφεται ως ένα σύστημα πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), που σκοπό έχει την υποκίνηση των εργαζομένων για αυξημένη αποδοτικότητα μέσω της εκπαίδευσης, της ενδυνάμωσης, της εξέλιξης (Zacharatos et.al. 2005).

Κύρια χαρακτηριστικά των ΕΠΥΑ είναι η πρόσληψη, η επιλογή εργαζομένων, η δημιουργία κινήτρων, η διάχυση της γνώσης, η ενδυνάμωση και η συμμετοχή των εργαζομένων, καθώς και τα συστήματα ανταμοιβών. Ο καθηγητής Dushar Dayarathna (2012) αναφέρει ως βασικότερες κατηγορίες πρακτικών στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων, τη σύνδεση της απόδοσης με τις αποδοχές, τη δια βίου μάθηση και εκπαίδευση, τα κίνητρα δέσμευσης, την ασφάλεια στον χώρο εργασίας και τη σημασία στις αυτοδιοικούμενες ομάδες.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η διαπίστωση των Becher και Huselid (1998) ότι η συνεργασία και η αλληλεπίδραση των πρακτικών ΔΑΠ συνεισφέρει στη μέγιστη αποδοτικότητα σε σχέση με την μεμονωμένη εφαρμογή τους. Το φαινόμενο της "συμπληρωματικότητας", του "συνδυαστικού αποτελέσματος", όπως αναφέρεται (Machy and Boxall, 2007) συναντάται με τον όρο "δεσμίδες" (Ramsay et al., 2000; Boxall, 2012).

Πιο συγκεκριμένα, για την κατανόηση του όρου θα μπορούσε να αναφερθεί το παράδειγμα της αξιολόγησης και του συστήματος ανταμοιβών. Σύμφωνα με αυτό, καμία από τις δυο πρακτικές δεν μπορεί να λειτουργήσει αυτόνομα για την παρακίνηση των εργαζομένων, διότι αλληλοσυμπληρώνονται. Έτσι, με την

αξιολόγηση γίνεται επανεκτίμηση των στόχων, ενώ το σύστημα ανταμοιβών υφίσταται με την υλοποίηση των στόχων αυτών (Subramony, 2009).

5.2. ΕΠΥΑ και ο τομέας της υγείας

Έρευνες στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων κατέδειξαν τη σύνδεση των ΕΠΥΑ με συγκεκριμένα αποτελέσματα στον εργασιακό χώρο. Οι Dyer και Reeves (1995) αναφέρουν τρεις κατηγορίες εργασιακών αποτελεσμάτων: 1) αποτελέσματα που αφορούν την οικονομία, 2) αποτελέσματα που σχετίζονται με την οργάνωση και 3) αποτελέσματα που συνδέονται με τους ανθρώπινους πόρους.

Αυτό αρχικά ξεκίνησε διότι διαπιστώθηκε ότι τα οικονομικά αποτελέσματα από μόνα τους δεν επαρκούσαν για να εξηγήσουν την επιτυχία ή όχι του οργανισμού. Επιπλέον, δεν αποτελούσαν ξεκάθαρους παράγοντες που θα βοηθούσαν στην βελτίωση του. Οι συμπεριφορές και οι στάσεις των εργαζομένων σταδιακά αποδείχθηκαν οι κύριοι μοχλοί κινητοποίησης ενός οργανισμού.

Έτσι, ύστερα από έρευνες οι ΕΠΥΑ συνδέθηκαν θετικά με τη εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή δέσμευση καθώς και με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Boselie, 2005; Data et. al 2005; Hoque 1999; Obeidar et al. 2016). Αντίστοιχα, υπήρξαν και αποτελέσματα όπου οι ΕΠΥΑ συσχετίστηκαν αρνητικά με την επαγγελματική εξουθένωση και τις αποχωρήσεις των εργαζομένων (Batt, 2002; Boselie, 2005; Gkorezis et. al 2016; Obeidat et al. 2016).

Στον χώρο της υγείας, μελέτες βασισμένες στο υγειονομικό προσωπικό (ιατρούς, νοσηλευτές) ανέδειξαν τη σύνδεση των ΕΠΥΑ με συγκεκριμένα αποτελέσματα που αφορούν τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στους ασθενείς. Συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε μείωση των ιατρικών λαθών, ταυτόχρονα με την αύξηση της εργασιακής δέσμευσης (Harnon et. al 2003, West, et al 2006). Επιπρόσθετα, συγκεκριμένες ΕΠΥΑ όπως η εκπαίδευση, η αξιολόγηση και οι ανταμοιβές συσχετίστηκαν σημαντικά με τη βελτίωση των παροχών υγείας (Bonias et. al 2010; Scotti et. al 2007;) και τη μείωση της θνησιμότητας (West, et.al 2002).

Επομένως, τα εργασιακά αποτελέσματα που αφορούν την οργάνωση και τους ανθρώπινους πόρους βρέθηκαν στην πλειοψηφία των ερευνών να συσχετίζονται τόσο θετικά όσο και αρνητικά

5.3. Οργανωσιακή υποστήριξη

Ο όρος οργανωσιακή υποστήριξη περιγράφει τις ευκαιρίες και την υποστήριξη που παρέχει ένας οργανισμός στους εργαζόμενούς του. Οι κυριότερες μορφές οργανωσιακής υποστήριξης είναι οι ακόλουθες: η αντιλαμβανόμενη υποστήριξη (POS - perceived organizational support), η υποστήριξη και η καθοδήγηση από τους προϊσταμένους (PSS) και η υποστήριξη από τους συναδέλφους (PCS). Μόνο μέσα από ένα σύστημα ελέγχου και οργάνωσης με τον σωστό σχεδιασμό και την σωστή καθοδήγηση επιτυγχάνεται η οργανωσιακή υποστήριξη.

Οι παράγοντες οι οποίοι δρουν ανασταλτικά για ένα ευνοϊκό κλίμα οργανωσιακής υποστήριξης είναι οι εξής: οι ασαφείς κατευθυντήριες γραμμές, η έλλειψη χρόνου, η απουσία διοίκησης, ο ανεπαρκής εξοπλισμός και η χρηματοδότηση

Στην συγκεκριμένη έρευνα μελετάται ο τύπος της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης και συγκεκριμένα ο βαθμός αντίληψης κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι βιώνουν την υποστήριξη και την προσπάθεια που καταβάλλεται για αυτούς μέσα στον εργασιακό τους χώρο. Διαμορφώνεται, λοιπόν, μια πεποίθηση για το πώς και σε ποιο βαθμό καλύπτονται σημαντικές ανάγκες του εργαζομένου, όπως η αμοιβή (υλικές) και η αναγνώριση (συναισθηματικές).

Ο Blau (1964), σύμφωνα με τους Wayne, Shore, και Liden (1997), περιέγραφε τη συνθήκη των κοινωνικών ανταλλαγών ως μια άτυπη υποχρέωση. Πιο αναλυτικά, αυτό σημαίνει πως όταν ένα άτομο κάνει μια χάρη ή συμπεριφέρεται καλά σε ένα άλλο άτομο, δημιουργείται κατά κάποιο τρόπο η πρόθεση για το δεύτερο άτομο να ανταποδώσει στο μέλλον με κάποιο τρόπο την πράξη που του αποδόθηκε. Έτσι, η διοίκηση σε έναν οργανισμό τείνει να αντιμετωπίζει αυτές τις κοινωνικές ανταλλαγές,

ενταγμένες σε μακροχρόνιες εργασιακές σχέσεις με το μοτίβο της ανταποδοτικότητας που απορρέει από αυτές να τείνει να καθορίζει την αντιλαμβανόμενη ισορροπία.

Έρευνες έδειξαν ότι η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη (POS) συνδέεται στενά με συγκεκριμένους παράγοντες, όπως είναι η δικαιοσύνη, η υποστήριξη από τον προϊστάμενο, οι επιβραβεύσεις - αμοιβές και οι συνθήκες εργασίας.

Σύμφωνα με τους Shore και Shore (1995), οι δίκαιες δράσεις για την κατανομή των πόρων αποτελούν έναν σημαντικό παράγοντα που καταδεικνύει την ύπαρξη της POS σε έναν οργανισμό. Ο Levinson (1965) με τη σειρά του διατύπωσε ότι η υποστήριξη των εργαζόμενων από τον προϊστάμενό τους, γίνεται αντιληπτή ως μια ενέργεια που προέρχεται από τον οργανισμό και όχι αποκλειστικά από τον ίδιο τον προϊστάμενο. Αναντίλεκτα, καθίσταται σαφές ότι ουσιαστικά η αξιολόγηση των υφισταμένων, όπως και η καθοδήγηση, αντικατοπτρίζουν το κλίμα εργασίας σε έναν οργανισμό.

5.4. Εργασιακό πάθος

Το εργασιακό πάθος ορίζεται 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). Με άλλα λόγια, το εργασιακό πάθος αποτελεί μια επένδυση του ατόμου σε χρόνο και ενέργεια για ένα σύνολο δραστηριοτήτων που αφορούν την εργασία του (Burke, Astakhova & Hang 2014).

Επιπλέον, η λέξη "πάθος" έχει τις ρίζες της στο λατινικό ρήμα "passio" που σημαίνει «υποφέρω», «πάσχω» (Rony, 1990), δυο λέξεις με διττή έννοια. Υπό αυτό το πρίσμα, από τη μια πλευρά δηλώνεται μια άσχημη και αρνητική κατάσταση, όμως από την άλλη πρόκειται για ένα δυνατό συναίσθημα και βίωμα.

Οι Vallerand και Houliort (2003) υποστηρίζουν ότι υπάρχουν δυο κατηγορίες εργασιακού πάθους: η μια είναι το αρμονικό και η άλλη το εμμονικό, με τις αντίστοιχες θετικές ή αρνητικές επιρροές για το άτομο. Μελέτες αναλύουν πως το κύριο χαρακτηριστικό των ατόμων με αρμονικό εργασιακό πάθος είναι η ευελιξία (Houliort et al 2015). Ωστόσο, οι Patel, Thorger και Wincent (2015) συνδέουν το αρμονικό εργασιακό πάθος με τη μείωση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης και με την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης.

Σε ό, τι αφορά το εμμονικό εργασιακό πάθος, θα πρέπει να λεχθεί ότι τα άτομα χαρακτηρίζονται από ψυχαναγκαστική συμπεριφορά και εμμονές στην εκτέλεση των καθηκόντων τους (Houliort et al. 2015). Κατά συνέπεια, πρόκειται για άτομα που δυσφορούν στον εργασιακό τους χώρο και ενέχουν τον κίνδυνο σύντομα να οδηγηθούν στην επαγγελματική εξουθένωση. Επομένως, παρόλο που τους διακρίνει, η αγάπη και η αφοσίωση για την εργασία τους, τελικά χάνουν τον έλεγχο. Ουσιαστικά πρόκειται για ελεγχόμενη εσωτερίκευση μιας δραστηριότητας που ενσωματώνεται στην ταυτότητα του ατόμου (Vallerand et al. 2003).

Ωστόσο, υπάρχει και η άλλη πλευρά του εμμονικού εργασιακού πάθους, όπως υποστηρίχθηκε από τους Patel, Thorger και Wincent (2015), σύμφωνα με την οποία παρέχεται η δυνατότητα να αποβεί εποικοδομητικό τόσο για το άτομο όσο και για τον οργανισμό, εάν χρησιμοποιηθεί σωστά. Εάν η υπομονή και η επιμονή που το χαρακτηρίζουν, μετριαστεί από την ακρότητα που κυριαρχεί στα άτομα αυτά, ως εμμονές, και εμπλουτιστεί με κίνητρα και καθοδήγηση, θα αποτελέσει τον κύριο μοχλό ανάπτυξης.

Έτσι, ενώ έχει αποδειχθεί ότι το εργασιακό πάθος καθορίζεται από τα ιδιαίτερα ατομικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά του ατόμου (Vallerand and Houliort, 2003), εντούτοις, αντίστοιχες έρευνες απέδειξαν ότι το εργασιακό περιβάλλον και η οργανωσιακή υποστήριξη ενισχύουν θετικά το πάθος (Vallerand and Houliort, 2003). Συγκεκριμένα, αν δοθεί η δέουσα σημασία στις μεταβλητές του εργασιακού πάθους, όπως αυτές κατηγοριοποιήθηκαν από τον Blanchard (2009), δηλαδή της αυτονομίας, της ανάπτυξης, της δημιουργίας δεσμών με τους συναδέλφους και τον ηγέτη, της δικαιοσύνης, της αναγνώρισης, τότε είναι σχεδόν

βέβαιο ότι θα υπάρξει η είσπραξη του εργασιακού πάθους από τους εργαζόμενους (Permarupan et al. 2013).

5.5. Εργασιακή απόδοση

Με τον όρο "εργασιακή απόδοση" εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο ένας εργαζόμενος εκτελεί τα καθήκοντά του, καθώς επίσης και τα αποτελέσματα που επιφέρει η προσπάθεια αυτή. Η εργασιακή απόδοση δεν είναι ανεξάρτητη από τις ικανότητες του ατόμου και τις προθέσεις του για τη εργασία (Shore and Martin, 1989).

Έτσι, ένας σημαντικός μελετητής της εργασιακής απόδοσης, ο Campbell (1999), αναφέρει την εργασιακή απόδοση ως το σύνολο των δεξιοτήτων, των κινήτρων και των γνώσεων που περιλαμβάνει μια θέση εργασίας και ως επί το πλείστον το πεδίο μέσα στο οποίο ενεργεί και δραστηριοποιείται ο εργαζόμενος.

Ωστόσο, στη διεθνή βιβλιογραφία δίνονται και άλλοι ορισμοί που παρακάμπτουν από το θεωρητικό πλαίσιο των δεξιοτήτων, των γνώσεων και των κινήτρων και ορίζουν την εργασιακή απόδοση ως το αποτέλεσμα μεμονωμένων συμπεριφορών, που έχουν κοινούς στόχους στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος (Amos et al. 2004).

Επιπρόσθετα, μελέτες όπως των Caligiuri and Day (2000) εντοπίζουν κάποια χαρακτηριστικά του ατόμου που συνδέονται με την εργασιακή απόδοση. Συγκεκριμένα, αναφέρονται στα χαρακτηριστικά του φύλου, της ευελιξίας, του ατόμου στον εργασιακό χώρο, της οροθέτησης στόχων, της ικανότητας για επικοινωνία και συνεργασία, καθώς και της εμπειρίας.

Οι συνθήκες εργασίας αποτελούν τον κορμό της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων και επομένως σε ένα θετικό κλίμα εργασιακού χώρου αναπτύσσονται θετικές στάσεις και συμπεριφορές. Η συμμετοχή των εργαζομένων καθίσταται σημαντική με την ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος και της συνεργασίας.

Ιδιαίτερα για έναν νευραλγικό χώρο, όπως αυτός της υγείας, τα παραπάνω χαρακτηριστικά κρίνονται απαραίτητα κυρίως γιατί οι επιπτώσεις τους, αφορούν την ανθρώπινη ζωή και έχουν αντίκτυπο σε αυτήν. Αρνητικές στάσεις και συμπεριφορές, αποδυναμώνουν τις σχέσεις συνοχής μεταξύ των εργαζομένων, προκαλούν άγχος και θεωρούνται υπεύθυνες για μια πολύ σημαντική διάσταση στον χώρο της υγείας, αυτή των ιατρικών λαθών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

6.1. Μεθοδολογία έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα είναι εμπειρική και επιχειρείται να διερευνηθεί και να αναλυθεί η αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τις ΕΠΥΑ στον χώρο της υγείας και συγκεκριμένα στο πλαίσιο λειτουργίας των δημόσιων νοσοκομείων. Εφαρμόστηκε συγχρονική μελέτη, με διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας βασισμένη σε δομημένο ερωτηματολόγιο με σταθμισμένες ερωτήσεις κλειστού τύπου Likert και με διαβαθμισμένες κλίμακες από το 1 έως το 7. Πιο συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο πλέον των επτά ερωτήσεων που αφορούσαν τα δημογραφικά, αποτελούνταν από 29 ερωτήσεις που ανταποκρίνονταν σε τέσσερις διαφορετικές θεματικές ενότητες. Στην πρώτη ενότητα οι ερωτήσεις αφορούσαν τις εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης που εφαρμόζονται στα νοσοκομεία. Η δεύτερη ενότητα περιλάμβανε ερωτήσεις που στόχο είχαν να διερευνήσουν το βαθμό στον οποίο το νοσοκομείο στηρίζει τους εργαζομένους του. Στην τρίτη ενότητα οι ερωτήσεις κατευθύνθηκαν στον προσδιορισμό του εργασιακού πάθους. Τέλος στην τέταρτη ενότητα οι ερωτήσεις διαμορφώθηκαν έτσι ώστε να συμβάλλουν στη μέτρηση της εργασιακής απόδοσης. Ο λόγος που επιλέχθηκε αυτός ο τρόπος διεξαγωγής της έρευνας είναι για να καταστεί δυνατή η συλλογή στοιχείων, η ποσοτικοποίηση και η στατιστική ανάλυση δεδομένων, με στόχο την εξαγωγή ευρημάτων που αφορούν το κύριο αντικείμενο της εργασίας, δηλαδή τις ΕΠΥΑ και την συσχέτισή τους με τις μεταβλητές της οργανωσιακής υποστήριξης, του εργασιακού πάθους και της εργασιακής απόδοσης. Πρέπει να σημειωθεί πως η ποσοτική έρευνα αφορά τη συστηματική διερεύνηση φαινομένων με διάφορα στατιστικά προγράμματα και μεθόδους επεξεργασίας δεδομένων, με στόχο να αναλυθούν οι σχέσεις μεταξύ των παραγόντων που ερευνώνται.

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα της συγκεκριμένης εργασίας, διαμορφώνονται ως εξής:

1. Οι Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης συσχετίζονται με την οργανωσιακή υποστήριξη;
2. Οι Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης συσχετίζονται με το εργασιακό πάθος;
3. Οι Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης συσχετίζονται με την εργασιακή απόδοση;

6.2. Δείγμα

Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας και μελέτης τα δεδομένα συλλέχθηκαν από δυο πόλεις της Βόρειας Ελλάδας και συγκεκριμένα από το Γενικό Νοσοκομείο Καβάλας και δύο δημόσια νοσοκομεία της Θεσσαλονίκης, το Γενικό Νοσοκομείο Θεσσαλονίκης Γεωργίου Παπανικολάου και το Γενικό Νοσοκομείο Θεσσαλονίκης Ιπποκράτειο.

Το δείγμα των συμμετεχόντων αποτελούνταν από 101 εργαζόμενους. Αρχικά μοιράστηκαν 170 ερωτηματολόγια εκ των οποίων απαντήθηκαν τα 101. Η έρευνα και η συλλογή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε από τον Ιανουάριο του 2017 έως και τον Μάιο του 2017. Η συγγραφέας ζήτησε προσωπικά την άδεια από συγκεκριμένα τμήματα των νοσοκομείων για τη διεξαγωγή της έρευνας, ενημερώνοντας συγχρόνως για τους σκοπούς, την αξία, και τη συμβολή της συγκεκριμένης έρευνας. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε έντυπη μορφή. Η επεξεργασία των δεδομένων έγινε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS STATISTICS 20. Στην αρχική σελίδα του ερωτηματολογίου υπήρχε σαφής διευκρίνιση προς τους συμμετέχοντες σχετικά με την ανωνυμία των απαντήσεων και την ακεραιότητα των δεδομένων, ενώ στη συνέχεια γνωστοποιούνταν ο σκοπός και το αντικείμενο της παρούσας έρευνας.

6.3. Κλίμακες μέτρησης

6.3.1 Δημογραφικά και εργασιακά δεδομένα των συμμετεχόντων

Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε ερωτήσεις που αποσκοπούσαν στην καταγραφή των δημογραφικών και εργασιακών στοιχείων των συμμετεχόντων. Έτσι, τέθηκαν ερωτήσεις που αφορούσαν το φύλο (άνδρας ή γυναίκα) και την ηλικία. Επιπλέον, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να συμπληρώσουν ερωτήσεις που ανταποκρίνονταν στο επίπεδο εκπαίδευσής τους, (ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ) και την εργασιακή τους θέση (Ιατροί, Νοσηλευτές, Διοικητικό Προσωπικό, Άλλο). Σε ό,τι αφορά άλλα εργασιακά στοιχεία χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις για το καθεστώς εργασίας (μόνιμοι ή συμβασιούχοι), για την εργασιακή τους προϋπηρεσία, αλλά και για τα συνολικά χρόνια εργασίας στον συγκεκριμένο οργανισμό υγείας, ένα στοιχείο σημαντικό που συνεκτιμά τον βαθμό αντίληψης που έχει προλάβει να διαμορφώσει ο εργαζόμενος σχετικά με τον εργασιακό του χώρο.

6.3.2 Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης (ΕΠΥΑ)

Για τη μέτρηση των ΕΠΥΑ χρησιμοποιήθηκε κλίμακα μέτρησης που περιλαμβάνει δώδεκα (12) ερωτήσεις. Ενδεικτικά ερωτήματα αποτελούσαν τα εξής: «Η επιλογή των εργαζομένων εστιάζει στην επιλογή του καλύτερου υποψήφιου, ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας;», «Το νοσοκομείο που εργάζομαι παρέχει επαρκή προγράμματα εκπαίδευσης;», «Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης βασίζεται σε αντικειμενικά μετρήσιμα αποτελέσματα;» (Takeuchi et al., 2007).

6.3.3 Εργασιακό Πάθος

Για τη μέτρηση του Εργασιακού Πάθους χρησιμοποιήθηκε κλίμακα μέτρησης που περιλαμβάνει έξι (6) ερωτήσεις με ενδεικτικές ερωτήσεις όπως: « Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να βιώσω πολλές/ποικίλες εμπειρίες;», «Είμαι παθιασμένος με τη δουλειά μου;», «Η δουλειά μου εναρμονίζεται με τις άλλες δραστηριότητες της ζωής μου;» (Vallerand, et al., 2003).

6.3.4 Οργανωσιακή υποστήριξη

Για τη μέτρηση της οργανωσιακής υποστήριξης χρησιμοποιήθηκε κλίμακα μέτρησης που περιλαμβάνει τέσσερις (4) ερωτήσεις και συγκεκριμένα: «Το νοσοκομείο όπου εργάζομαι ενδιαφέρεται για τις απόψεις μου;», «Το νοσοκομείο όπου εργάζομαι ενδιαφέρεται πραγματικά για την ευημερία του;», «Το νοσοκομείο όπου εργάζομαι λαμβάνει σημαντικά υπόψη τους στόχους και τις αξίες μου;» (Eisenberger, et al., 1986).

6.3.5 Εργασιακή Απόδοση

Για τη μέτρηση της εργασιακής απόδοσης χρησιμοποιήθηκε κλίμακα μέτρησης που απαρτίζεται από επτά (7) ερωτήσεις όπως οι ακόλουθες: «Ικανοποιώ τις τυπικές απαιτήσεις απόδοσης της δουλειάς μου;», «Αντεπεξέρχομαι επαρκώς στα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί;», «Δεν καταφέρνω να επιτελέσω βασικά καθήκοντα.» (Williams, et al., 1991).

6.4. Μετρήσεις

Για τη βαθμολόγηση και την εξαγωγή συμπερασμάτων, χρησιμοποιήθηκε 7-βάθμη κλίμακα Likert όπου: 1= Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Μάλλον διαφωνώ, 4=Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 5=Μάλλον συμφωνώ, 6=Συμφωνώ, και 7=Συμφωνώ απόλυτα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1. Δημογραφική ανάλυση

Η ανάλυση των δεδομένων με βάση τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας έδειξε ότι το δείγμα αποτελούνταν από 101 συμμετέχοντες εκ των οποίων 40.59% ήταν άνδρες (41 άντρες) και 59.41% γυναίκες (60 γυναίκες) (Πίνακας 7.1.). Οι άντρες είχαν μέσο όρο ηλικίας 42.56% και οι γυναίκες 38.80%. Το σύνολο των συμμετεχόντων είχε μέσο όρο ηλικίας 40.33 (Πίνακας 7.1). Η κατηγοριοποιημένη ηλικία έδειξε ότι το 36.63% των συμμετεχόντων είχε ηλικία από 20 ως 35, το 46.53% από ηλικία 36 ως 50 και το 16.83% από ηλικία 51 και άνω.

Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος, 21.7% (22 άτομα, 13 άντρες προς 9 γυναίκες) δήλωσε ότι είναι απόφοιτοι Γυμνασίου, το 18.81% (19 άτομα, 6 άντρες προς 13 γυναίκες) είναι απόφοιτοι ΤΕΙ, το 55.45% (56 άτομα, 21 άνδρες προς 35 γυναίκες) Απόφοιτοι ΑΕΙ / κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου και περίπου το ~4% δήλωσε μία άλλη κατάσταση. Με άλλα λόγια, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος είχε ανώτατη εκπαίδευση. Επίσης φαίνεται ότι το 62.38% (63 άτομα, 25 άνδρες προς 38 γυναίκες) του δείγματος δήλωσε ως επάγγελμα *Νοσηλεύτη* και το 11.88% (12 άτομα, 4 Άνδρες προς 8 Γυναίκες) *Διοικητικό επάγγελμα*, ενώ το 14.85% (15 άτομα, 8 άντρες προς 7 γυναίκες) δήλωσε *Ιατρός* ως επάγγελμα. Επιπρόσθετα, το 73.27% του δείγματος δήλωσε ως καθεστώς εργασίας *Μόνιμος* (74 άτομα, 32 άνδρες προς 42 γυναίκες), ενώ ως *Εκπαιδευόμενος / Συμβασιούχος* ή άλλο δήλωσε το 25.74% (26 άτομα, 9 άνδρες προς 17 γυναίκες).

Ο μέσος όρος της εμπειρίας ήταν 14.65 έτη με τους άνδρες να έχουν 3 έτη κατά μέσο όρο μεγαλύτερη εμπειρία από ό, τι οι γυναίκες του δείγματος (Άνδρες: 16.70 – ΤΑ=10.51, Γυναίκες: 13.26 – ΤΑ=9.44). Σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση της εμπειρίας οι περισσότεροι συμμετέχοντες είχαν εμπειρία από 0-10 έτη (42.57%). Το 32.6% του δείγματος είχε εμπειρία από 11 ως 20 έτη, το 14.85% από 21 ως 30 έτη, ενώ το 9.9% είχε εμπειρία άνω των 30 ετών.

Παρόμοια, σε ό, τι αφορά την προϋπηρεσία ο μέσος όρος κυμαίνονταν στα 11.37 έτη. Ειδικότερα, για τους άνδρες η έρευνα κατέδειξε ποσοστό 13.21 και για τις γυναίκες 10.11. Όταν κατηγοριοποιήθηκε η προϋπηρεσία φάνηκε ότι το 29.70% του δείγματος είχε 0 ως 5 έτη προϋπηρεσίας (30 άτομα), το 31.68% του δείγματος από 6 ως 10 έτη (32 άτομα), το 11.88% του δείγματος από 11 ως 15 έτη (12 άτομα) και το 26.73% του δείγματος από 16 και άνω έτη (27 άτομα). Πιο αναλυτικά, οι άνδρες είχαν 3 χρόνια παραπάνω έτη προϋπηρεσίας από ό, τι οι γυναίκες κατά μέσο όρο. Η κατηγοριοποιημένη προϋπηρεσία (Πίνακας 7.3), έδειξε, ότι το δείγμα είχε ομοιόμορφη στρωματοποίηση (παρόμοια ποσοστά δείγματος ανά εύρος προϋπηρεσίας επί τω πλείστον).

Πίνακας 7.11. Ποσοστά δημογραφικών στοιχείων

		Συχνότητα	Ποσοστό
Φύλο	Αντρας	41	40,59
	Γυναίκα	60	59,41
Ηλικία	20-35	37	36,63
	36-50	47	46,53
	51	17	16,83
Εκπαίδευση	Απόφοιτος Γυμνασίου	22	21,78
	Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.	19	18,81
	Απόφοιτος Α.Ε.Ι. / Μεταπτυχιακό	56	55,45
	Άλλο	4	3,96
Επάγγελμα	Νοσηλεύτης/τρια	63	62,38
	Διοικητικός/ή Υπάλληλος	12	11,88
	Ιατρός	15	14,85
	Άλλο	11	10,89
Καθεστώς	Μόνιμος	74	73,27
	Εκπαιδευόμενος / Συμβασιούχος / Άλλο	26	25,74
Εμπειρία	0-10	43	42,57
	11-20	33	32,67
	21-30	15	14,85
	31	10	9,9
Προϋπηρεσία	0-5	30	29,7
	6-10	32	31,68
	11-15	12	11,88
	16	27	26,73

Πίνακας 7.2 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων ανά φύλο

		Άνδρες		Γυναίκες	
		Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό
Εκπαίδευση	Απόφοιτος Γυμνασίου	13	31,71	9	15
	Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.	6	14,63	13	21,67
	Απόφοιτος Α.Ε.Ι. / Μεταπτυχιακό	21	51,22	35	58,33
	Άλλο	1	2,44	3	5
Επάγγελμα	Νοσηλεύτης/τρια	25	60,98	38	63,33
	Διοικητικός/ή Υπάλληλος	4	9,76	8	13,33
	Ιατρός	8	19,51	7	11,67
	Άλλο	4	9,76	7	11,67
Καθεστώς	Μόνιμος	32	78,05	42	70
	Εκπαιδευόμενος / Συμβασιούχος / Άλλο	9	21,95	17	28,33

Πίνακας 7.3 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων ηλικίας, εμπειρίας, προϋπηρεσίας, ανά φύλο

	Άνδρες		Γυναίκες		Σύνολο	
	Μέσος όρος	ΤΑ	Μέσος όρος	ΤΑ	Μέσος όρος	ΤΑ
Ηλικία	42,56	9,55	38,8	10,27	40,33	10,11
Εμπειρία	16,7	10,51	13,26	9,44	14,65	9,98
Προϋπηρεσία	13,21	10,26	10,11	8,97	11,37	9,59

7.2. Παραγοντική ανάλυση

Έγιναν τέσσερις παραγοντικές αναλύσεις, μία για τον κάθε έναν παράγοντα της έρευνας: ΕΠΥΑ, Οργανωσιακή Υποστήριξη, Εργασιακό Πάθος και Εργασιακή Απόδοση). Η ανάλυση έγινε με στοιχεία Principal Component Analysis: Varimaxrotation.

Από τον πρώτο παράγοντα αφαιρέθηκαν δύο προτάσεις λόγω χαμηλών ή / και αρνητικών φορτώσεων (loadings). Από τον τρίτο παράγοντα αφαιρέθηκε μία πρόταση λόγω χαμηλής φόρτωσης. Από τον τέταρτο παράγοντα, αφαιρέθηκαν τέσσερις προτάσεις λόγω χαμηλών ή / και αρνητικών φορτώσεων. Ο ερωτήσεις 16, 43 και 44

αντιστράφηκαν πριν την διεξαγωγή της παραγοντικής ανάλυσης. Ερωτήσεις με φορτώσεις χαμηλότερες του .650 αφαιρέθηκαν. Άρα, οι ερωτήσεις αρνητικά φορτισμένες αφαιρέθηκαν.

Η παραγοντική ανάλυση έδειξε ~60% επεξήγηση του συνολικού παράγοντα ΕΠΥΑ, ~73% για Οργανωσιακή Υποστήριξη, 60.5% για Εργασιακού Πάθους και 81% για Εργασιακή Απόδοση. Για τον κάθε παράγοντα, αφού οι ερωτήσεις που έμειναν επεξηγούν το 60% και άνω του συνολικού παράγοντα, θεωρείται ικανοποιητικό αποτέλεσμα. Η αξιοπιστία Cronbach's Alpha στους παράγοντες ΕΠΥΑ, Οργανωσιακής Υποστήριξης, Εργασιακού Πάθους και Εργασιακής Απόδοσης ήταν πολύ καλή και πιο ειδικά από .830 ως .920, άρα αποδεκτή (Πίνακας 7.4, 7.5).

Πίνακας 7.4 - Συνοπτικός πίνακας παραγοντικής ανάλυσης των 4 παραγόντων

	ΕΠΥΑ		Οργανωσιακής Υποστήριξης		Εργασιακού Πάθους		Εργασιακής Απόδοσης
Επεξήγηση συνολικής Διακόμενης	59,89		73,62		60,52		81,08
α1	,72	α13	,87	α17	,77	α38	,86
α2	,72	α14	,95	α18	,84	α39	,97
α3	,71	α15	,90	α19	,83	α40	,87
α4	,78	α16	,69	α20	,78		
α6	,81			α22	,66		
α7	,82						
α8	,85						
α10	,76						
α11	,78						
α12	,78						

Η ανάλυση του παραπάνω πίνακα ως προς τους συμβολισμούς των παραγόντων έχει ως εξής:

Για τον παράγοντα ΕΠΥΑ:

- **α1**= Στο νοσοκομείο όπου εργάζομαι η διαδικασία επιλογής των εργαζομένων είναι λεπτομερής
- **α2**= Η επιλογή των εργαζομένων εστιάζει στην επιλογή του καλύτερου υποψήφιου ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας
- **α3**= Υπάρχει συνεχής εκπαίδευση / επιμόρφωση
- **α4**= Το νοσοκομείο όπου εργάζομαι παρέχει επαρκή προγράμματα εκπαίδευσης
- **α6**= Η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται σε αντικειμενικά, μετρήσιμα αποτελέσματα
- **α7**= Η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται στους αμοιβαία καθορισμένους στόχους
- **α8**= Η αξιολόγηση της απόδοσης περιλαμβάνει την ανατροφοδότηση (feedback) προς τους εργαζόμενους της
- **α10**= Η διοίκηση ακούει πάντα τη γνώμη και τις ιδέες της ομάδας πριν τη λήψη οποιασδήποτε απόφασης
- **α11**= Παρέχει στην ομάδα επαρκή ισχύ και πόρους για τη επίλυση προβλημάτων
- **α12**= Παροτρύνει τους εργαζόμενους στην λήψη αποφάσεων

Για τον παράγοντα της οργανωσιακής υποστήριξης:

- **α13**= Το νοσοκομείο που εργάζομαι ενδιαφέρεται για τις απόψεις μου
- **α14**= Ενδιαφέρεται για την ευημερία μου
- **α15**= Λαμβάνει σημαντικά υπόψη τους στόχους και τις αξίες μου
- **α16**= Το νοσοκομείο όπου εργάζομαι ενδιαφέρεται ελάχιστα για μένα.

Για τον παράγοντα του εργασιακού πάθους:

- **α17**= Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να βιώσω πολλές εμπειρίες
- **α18**= Τα καινούργια πράγματα που ανακαλύπτω στη εργασία μου με κάνουν να την εκτιμήσω ακόμη περισσότερο
- **α19**= Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να ζήσω αξέχαστες εμπειρίες
- **α20**= Η δουλειά μου αντανακλά αξίες που θεωρώ σημαντικές για μένα
- **α22**= Είμαι παθιασμένος με τη δουλειά μου.

Για την εργασιακή απόδοση:

- **α38**= Αντεπεξέρχομαι επαρκώς στα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί
- **α39**= Εκπληρώνω τις υποχρεώσεις μου που προβλέπονται από την περιγραφή της εργασίας μου
- **α40**= Εκτελώ τις δραστηριότητες που αναμένονται από εμένα

Πίνακας 7.5 - Αποτελέσματα Αξιοπιστίας

	Cronbach's Alpha	N
Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης	.920	10
Οργανωσιακής Υποστήριξης	.870	4
Εργασιακού Πάθους	.830	5
Εργασιακής Απόδοσης	.880	3

Η αξιοπιστία των εργαλείων μέτρησης ελέγχθηκε με τον συντελεστή Cronbach's Alpha ο οποίος ελέγχει τον κάθε παράγοντα ξεχωριστά. Η κλίμακα των τεσσάρων παραγόντων ήταν από το 1 ως το 7. Άρα το μέσο της κλίμακας είναι το 4. Επομένως, μέσοι όροι άνω του 4 τείνουν να συμφωνούν με τον τίτλο του κάθε παράγοντα, ενώ μέσοι όροι κάτω του 4 τείνουν να διαφωνούν με τον τίτλο του κάθε παράγοντα. Πιο συγκεκριμένα, το δείγμα στον παράγοντα ΕΠΥΑ είχε μέσο όρο 3.74 Επομένως, το σύνολο του δείγματος μοιάζει να έχει ουδέτερη απόδοση στην κλίμακα των ΕΠΥΑ. Παρόμοια, το δείγμα στον παράγοντα Οργανωσιακή Υποστήριξη έχει μέσο όρο 3.26. Ως αποτέλεσμα, το σύνολο του δείγματος κλίνει να έχει ουδέτερη ή και χαμηλότερη αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη.

Το δείγμα σχετικά με τον παράγοντα Εργασιακού Πάθους είχε μέσο όρο 5.08 . Άρα, το σύνολο του δείγματος τείνει να έχει αυξημένο Εργασιακό Πάθος. Τέλος, το δείγμα στον παράγοντα Εργασιακής Απόδοσης είχε μέσο όρο 5.99. Επομένως, το σύνολο του δείγματος φτάνει να έχει αυξημένη απόδοση στην κλίμακα αυτή. Με άλλα λόγια, το δείγμα, κατά μέσο όρο είχε ουδέτερη αντίληψη για τις ΕΠΥΑ, χαμηλή αντίληψη για Οργανωσιακή Υποστήριξη, αλλά αυξημένη αντίληψη για Εργασιακό πάθος και Εργασιακή Απόδοση. Η ανάλυση ανά φύλο των μέσων όρων των

τεσσάρων παραγόντων δεν έδειξε μεγάλες διαφορές (Πίνακες 7.6 και 7.7).

7.6 - Συσχετίσεις Δημογραφικών Στοιχείων και Μεταβλητών (Στατιστικά στοιχεία παραγόντων)

	ΜΟ	ΤΑ
ΕΠΥΑ	3,74	1,18
Οργανωσιακής Υποστήριξης	3,26	1,28
Εργασιακού Πάθους	5,08	1,10
Εργασιακής Απόδοσης	5,99	,83

Πίνακας 7.7 - Φύλο και Παράγοντες

	Φύλο	ΜΟ	ΤΑ
ΕΠΥΑ	Αντρας	3,61	1,10
	Γυναίκα	3,82	1,24
Οργανωσιακής Υποστήριξης	Αντρας	3,18	1,30
	Γυναίκα	3,32	1,28
Εργασιακού Πάθους	Αντρας	4,82	1,13
	Γυναίκα	5,25	1,05
Εργασιακής Απόδοσης	Αντρας	5,77	,87
	Γυναίκα	6,14	,78

7.3. Ανάλυση συσχετίσεων

Για την ανάλυση της συσχέτισης των μεταβλητών και των δημογραφικών στοιχείων χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson, ο οποίος μας βοηθά να ελέγξουμε τη μορφή συσχέτισης, δηλαδή τη θετική ή αρνητική φόρτωση, καθώς και την ένταση συσχέτισης P (όπου $p < ,05$ σημαντική στατιστικά συσχέτιση και όπου $p < ,01$ ισχυρή στατιστικά συσχέτιση). Σχετικά με το σύμβολο (*) που παρατηρείται στους πίνακες, δηλώνεται η σχέση μεταξύ δυο μεταβλητών όταν υπάρχει σημαντική στατιστικά συσχέτιση για τιμές $p < 0,05$, ενώ με το σύμβολο (**) δηλώνεται η σχέση για τις τιμές $p < 0,01$, κάτι που σημαίνει ισχυρή στατιστικά συσχέτιση. Επομένως, με

βάση τον πίνακα 7.6, που παρουσιάζει τις συσχετίσεις Pearson μεταξύ των δημογραφικών ερωτήσεων και των τεσσάρων παραγόντων, παρατηρείται ότι αυτές που είναι στατιστικά σημαντικές είναι οι τιμές : $p < .05$. Μέσα από αυτά τα δεδομένα, φαίνεται ότι οι γυναίκες εμφανίζονται να έχουν μεγαλύτερο εργασιακό πάθος και εργασιακή απόδοση από τους άντρες ($r = .190$, και $.220$) αλλά σε αδύναμο βαθμό. Επίσης, προκύπτει ως συμπέρασμα ότι όσο αυξάνεται η ηλικία, η εμπειρία ή η προϋπηρεσία, τόσο μειώνεται η υψηλή απόδοση και η αντίληψη σε σχέση με την οργανωσιακή υποστήριξη – σχέσεις που περιγράφονται από αδύναμο βαθμό συνάφειας.

Πίνακας 7.8 Δημογραφικές προτάσεις με τους 4 Παράγοντες: Μόνο αυτές που είναι στατιστικά σημαντικές: $p < .05$

		Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης	Οργανωσιακής Υποστήριξης	Εργασιακού Πάθους	Εργασιακής Απόδοσης
Φύλο	r			,19*	,22*
	p			,055	,027
Ηλικία		-,27*	-,22*		
	p	,005	,025		
Εμπειρία	r	-,30*	-,25*		
	p	,002	,011		
Προϋπηρεσία	r	-,27*	-,28*		
	p	,006	,005		

* $p < .05$, ** $p < .001$

Σύμφωνα με τον πίνακα 7.9 όπου παρουσιάζονται οι συσχετίσεις παραγόντων, ο παράγοντας ΕΠΥΑ συσχετίστηκε στατιστικά σημαντικά και θετικά με τον παράγοντα της οργανωσιακής υποστήριξης ($r=.680$), καθώς και με τον παράγοντα του εργασιακού Πάθους ($r=.290$). Το ίδιο όμως δεν έγινε και με τον παράγοντα της Εργασιακής Απόδοσης ($p>.05$).

Πίνακα 7.9 - Συσχετίσεις παραγόντων

		ΕΠΥΑ	Οργανωσιακή Υποστήριξης	Εργασιακός Πάθος	Εργασιακή Απόδοση
ΕΠΥΑ	r		,68**	,29*	-,16
	p		,000	,004	,117
Οργανωσιακή Υποστήριξης	r			,18	-,12
	p			,069	,247
Εργασιακός Πάθος	r				,41**
	p				,000

* $p<.05$, ** $p<.001$

8.1. Συζήτηση αποτελεσμάτων έρευνας

Η δημογραφική ανάλυση συνοπτικά έδειξε ότι οι γυναίκες που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν τέσσερα έτη μικρότερες κατά μέσο όρο ηλικιακά σε σχέση με τους άντρες. Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος είχε ανώτατη εκπαίδευση, ήταν Νοσηλεύτριες και είχε μόνιμη θέση. Επίσης, φάνηκε ότι οι άνδρες είχαν τρία έτη κατά μέσο όρο μεγαλύτερη εμπειρία από ό, τι οι γυναίκες του δείγματος. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες είχαν εμπειρία από 0 - 10 έτη (42.57%), με το αντρικό φύλο να κατέχει τρία παραπάνω έτη προϋπηρεσίας συγκριτικά με το γυναικείο φύλο.

Οι τέσσερις παράγοντες παρουσίασαν πολύ καλή αξιοπιστία, αλλά όχι πολύ καλή – αλλά αποδεκτή - επεξήγηση της διακύμανσής τους. Το δείγμα κατά μέσο όρο είχε ουδέτερη αντίληψη για ΕΠΥΑ, χαμηλή αντίληψη για Όργανωσιακή Υποστήριξη, αλλά αυξημένη αντίληψη για Εργασιακό πάθος και Εργασιακή Απόδοση.

Πιο αναλυτικά, σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να εξετάσει το βαθμό αντίληψης των εργαζομένων σε χώρους των δημοσίων νοσοκομείων σχετικά με τις ΕΠΥΑ και ειδικότερα, την προσέλευση και την εκπαίδευση εργαζομένων, την αξιολόγησή και το σύστημα ανταμοιβών. Ακολούθως, επιδιώχθηκε να γίνει σύνδεση των στοιχείων αυτών με τρεις συγκεκριμένες μεταβλητές της οργανωσιακής υποστήριξης, του εργασιακού πάθους και της εργασιακής απόδοσης. Συγκεκριμένα, οι εξεταζόμενες μεταβλητές διερευνήθηκαν σε έναν ιδιαίτερο επαγγελματικό χώρο, αυτόν της υγείας και ειδικότερα της δημόσιας υγείας.

Από τα ευρήματα της έρευνας και με την εξέταση και ανάλυση των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών διαπιστώθηκε ότι υπάρχει θετική σκέψη ανάμεσα στις ΕΠΥΑ και την οργανωσιακή υποστήριξη. Επιβεβαιώθηκαν, τα θετικά αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών μεταξύ των δύο βασικών στοιχείων της μελέτης. Η έρευνα γύρω από την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη (Perceived Organizational Support – POS) και τη συναισθηματική δέσμευση προς τον οργανισμό (Affective Organizational Commitment - AC) έχει κατά βάση υιοθετήσει την οπτική της θεωρίας των κοινωνικών ανταλλαγών.

Σε μελέτη των Lee και Peccei (2006), χρησιμοποιήθηκαν συμπληρωματικές [78]

κοινωνικό–συναισθηματικές εξηγήσεις των POS και AC. Οι ερευνητές επικεντρώθηκαν κυρίως στον διαμεσολαβητικό ρόλο της αυτοεκτίμησης, (Organization Based Self- Esteem- OBSE) και διερεύνησαν τις παραπάνω μεταβλητές και τις συσχετίσεις αυτών σε δυο δείγματα τραπεζικών υπαλλήλων από την Κορέα, οι οποίοι βίωσαν διαφορετικά επίπεδα εταιρικής συρρίκνωσης μέσω μαζικών απολύσεων, συνέπεια της οικονομικής κρίσης του 1997 στη Κορέα. Ωστόσο, επέκτειναν την έρευνά τους με την υπόθεση κατά πόσο οι αλληλεπιδράσεις ανάμεσα σε POS, OBSE και AC, επηρεάζονται από την αίσθηση ανασφάλειας που βίωναν οι εργαζόμενοι των δύο τραπεζικών οργανισμών.

Τα ευρήματα της μελέτης ανέδειξαν ότι η αυτοεκτίμηση που βασίζονταν στον οργανισμό, μεσολαβούσε σημαντικά στη σχέση POS-AC και στις δυο τράπεζες. Η POS, ωστόσο, είχε υψηλή συσχέτιση και άμεση επίδραση και στη δέσμευση των εργαζομένων προς τον οργανισμό. Επιπλέον, η αίσθηση ανασφάλειας αποδυνάμωνε τη σχέση ανάμεσα στη POS – OBSE, αλλά ενδυνάμωνε ευθέως τη σχέση ανάμεσα στον τρόπο που αντιλαμβάνονταν οι εργαζόμενοι την υποστήριξη από τον οργανισμό, αυξάνοντας έτσι και τη δέσμευσή τους.

Οι Zhang, Farh και Wang (2011), υποστηρίζουν ότι η POS αποτελεί κινητήριο δύναμη για την εσωτερική κινητοποίηση των εργαζομένων, την επίδοσή τους, αλλά και τη δέσμευσή τους προς τον οργανισμό. Τα σχετικά ερευνητικά δεδομένα απορρέουν, κατά κύριο λόγο, από το εργασιακό πλαίσιο της Βόρειας Αμερικής και για τον λόγο αυτόν προσπάθησαν συγχρόνως να αναγνωρίσουν τις προϋποθέσεις της POS στη Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας.

Βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνάς τους, οι βασικοί τους παράγοντες για την POS στη Κίνα, είναι κοινοί με αυτούς στη Βόρεια Αμερική (δικαιοσύνη, υποστήριξη από τους προϊστάμενους). Οι Dawley, Andrews και Bucklew (2007) προσπάθησαν να μελετήσουν την επίδραση του mentoring και της POS, στη δέσμευση του εργαζομένου προς τον οργανισμό. Στην έρευνα συμμετείχαν 346 εργαζόμενοι μιας αμερικανικής κατασκευαστικής εταιρείας. Τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι η POS αποτελούσε ισχυρότερο προβλεπτικό παράγοντα για τη δέσμευση των εργαζομένων από ό, τι το mentoring ή η υποστήριξη από τον προϊστάμενο. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας δείχνουν ότι η διοίκηση σε έναν οργανισμό θα πρέπει να υποστηρίζει προγράμματα εκπαίδευσης, να

προσπίζει τη δίκαιη διαχείριση και την οργάνωση και παράλληλα να προβαίνει σε δίκαιες ανταμοιβές.

Επιπρόσθετα, σε μια ανασκόπηση δύο ερευνών των Armstrong - Stassen & Ursel (2009), σε διαφορετικά δείγματα, διερευνήθηκε ένα θεωρητικό μοντέλο για τους οργανωσιακούς και επαγγελματικούς παράγοντες που εμπεριέχονται στην πρόθεση μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων για να παραμείνουν στους οργανισμούς όπου εργάζονται. Όπως πρόέκυψε, η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη, λειτουργούσε διαμεσολαβητικά ανάμεσα στην εκπαίδευση, στις πρακτικές ανάπτυξης, την ιεραρχική οργάνωση, την παρατεταμένη ικανοποίηση από την εργασία καθώς και στη πρόθεση του εργαζομένου να παραμείνει στον οργανισμό. Έτσι συμπέραναν, ότι η υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και πρακτικών προσωπικής ανάπτυξης που στόχευαν σε υπαλλήλους μεγαλύτερης ηλικίας, προσαρμοσμένες στις ανάγκες τους, και προσφέροντάς τους ενδιαφέροντες και προκλητικούς στόχους, διαδραμάτιζαν σημαντικό ρόλο στο πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την οργανωσιακή υποστήριξη και πώς εν τέλει, κατάφερνε ο οργανισμός να τους κρατήσει στη θέση τους.

Στη συνέχεια στο δεύτερο ερώτημα της παρούσας έρευνας, φάνηκε η θετική συσχέτιση των ΕΠΥΑ με το εργασιακό πάθος. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν ότι είναι παθιασμένοι με τη δουλειά τους, η οποία τους προσφέρει αξέχαστες εμπειρίες και εναρμονίζεται με τις υπόλοιπες δραστηριότητες της ζωής του. Σύμφωνα με τους Rosette και Ciarrochi (2005), όταν οι εργαζόμενοι παθιάζονται με την εργασία τους, βιώνουν ευχάριστες καταστάσεις, βάζουν στόχους και συνάμα τους πετυχαίνουν, καταφέροντας έτσι να διατηρείται μια αρμονία μεταξύ του εργασιακού τομέα και της προσωπικής τους ζωής.

Ένας ευχάριστος χώρος εργασίας, όπου παρέχονται κίνητρα και ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης, δίνονται κίνητρα για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, ενώ συγχρόνως λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η γνώμη των εργαζομένων στην λήψη των αποφάσεων, δεν μπορεί παρά να κατορθώνει να καλλιεργεί το πάθος για την εργασία (Vallerand & Houliort, 2003). Η εφαρμογή πρακτικών όπως η επιβράβευση, η εκπαίδευση, η στοχοθεσία ενισχύουν το αίσθημα συνεργασίας και τη δέσμευση των εργαζομένων προς τον οργανισμό. Συγχρόνως καλλιεργείται το συναίσθημα της αυτοεκτίμησης και της επιβεβαίωσης. Με αυτόν τον

τρόπο αυξάνεται το πάθος για την εργασία. Οι εργαζόμενοι επενδύουν συναισθηματικά, νοητικά και πρακτικά στον τομέα τους, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ενώ συγχρόνως μειώνονται τα φαινόμενα επαγγελματικής εξουθένωσης (Vallerand & Houliort, 2003).

Αντίθετα, όσον αφορά στα ευρήματα που σχετίζονταν με τις ΕΠΥΑ και την εργασιακή απόδοση, επιβεβαιώθηκαν στατιστικά ως μη σημαντικά. Έτσι, προέκυψε ότι οι ΕΠΥΑ δεν έχουν επίδραση στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων.

Η παρούσα έρευνα συνεισφέρει στη διαθέσιμη βιβλιογραφία καθώς εξέτασε την επίδραση των ΕΠΥΑ σε εργασιακές στάσεις που δεν έχουν διερευνηθεί επαρκώς από προγενέστερες εμπειρικές μελέτες στο χώρο της υγείας.

8.2. Περιορισμοί στην έρευνα

Η συγκεκριμένη έρευνα υπόκειται σε κάποιους περιορισμούς. Ως πρώτος περιορισμός μπορεί να θεωρηθεί το γεγονός ότι τα δεδομένα συλλέχθηκαν από δυο πόλεις της Βόρειας Ελλάδας και συγκεκριμένα, από ένα νοσοκομείο της Καβάλας και δυο νοσοκομεία της Θεσσαλονίκης. Ως εκ τούτου το δείγμα ανταποκρίνεται σε μικρό ποσοστό εργαζομένων στα νοσοκομεία και μάλιστα περιορισμένης γεωγραφικής περιοχής, κάτι που σημαίνει ότι τα αποτελέσματα δεν μπορούν να αποτελέσουν γενίκευση.

Ένα δεύτερος περιορισμός υπήρξε η δυσκολία σε ό, τι αφορά τη διανομή και τη συλλογή των ερωτηματολογίων. Όπως αναφέρθηκε στη μεθοδολογία της έρευνας, το δείγμα των συμμετεχόντων ανέρχεται στους 101 εργαζόμενους. Αρχικά μοιράστηκαν 170 ερωτηματολόγια εκ των οποίων μπόρεσαν να συλλεχθούν σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα τα 101. Τα υπόλοιπα ερωτηματολόγια δεν συλλέχθηκαν ποτέ, προφανώς λόγω απροθυμίας των εργαζομένων να συμμετέχουν. Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι η έρευνα για την εφαρμογή των ΕΠΥΑ σε οργανισμούς υγείας κρίνεται αναγκαία να εφαρμοσθεί σε μεγαλύτερο δείγμα εργαζομένων στα δημόσια νοσοκομεία και από πολλές διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές ούτως ώστε τα αποτελέσματα που θα προκύψουν να είναι πιο έγκυρα και τεκμηριωμένα. Επίσης, η

παρούσα έρευνα θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί και σε άλλα μέρη της χώρας μας - απομακρυσμένα και μη – και μάλιστα συγκριτικά και με άλλες ευρωπαϊκές χώρες ή ακόμη και με άλλους διεθνείς φορείς παροχών υγείας.

Επιπρόσθετα, η χρήση και η μελέτη και άλλων μεταβλητών θα βοηθούσε σε μεγάλο βαθμό στη τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων καθώς και στη κατανόηση καλύτερα της εργασιακής απόδοσης καθώς πρόκειται για μια μεταβλητή ιδιαίτερα σύνθετη.

8.3. Προτάσεις προς τις διοικήσεις των νοσοκομείων

Με τη συγκεκριμένη έρευνα γίνεται προσπάθεια ευρύτερης διερεύνησης της επιστημονικής μελέτης αναφορικά με τις Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης και παράλληλα να επιχειρείται να δοθεί το έναυσμα εφαρμογής συγκεκριμένων μέτρων και προτάσεων από τις διοικήσεις των νοσοκομείων σε ό, τι αφορά την καλύτερη λειτουργία των δημόσιων δομών υγείας.

Καταρχάς, πρέπει να γίνει αντιληπτή η σπουδαιότητα εφαρμογής των ΕΠΥΑ στα νοσοκομεία, λαμβανομένης υπόψη της στενής σύνδεσής της με το εργασιακό πάθος και την εργασιακή ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι αποδέκτες των ΕΠΥΑ αυξάνουν το πάθος τους για εργασία, νιώθουν ικανοποιημένοι και αυτό με τη σειρά του συμβάλλει στην αύξηση των ρυθμών απόδοσης και ποιότητας. Σε ένα νευραλγικό τομέα, όπως αυτός της Υγείας, με τις ανάγκες για περίθαλψη συνεχώς να αυξάνονται λόγω της δημογραφικής γήρανσης, του μεταναστευτικού και των χρόνιων εκφυλιστικών νόσων συγχρόνως με τη παραοικονομία που παρατηρείται, την κακή διοίκηση, και την υφιστάμενη οικονομική κρίση, επιβάλλεται να εφαρμοστούν πρακτικές οι οποίες θα λειτουργήσουν ως εξισορροπητικοί παράγοντες και θα συμβάλλουν στη βελτίωση.

Οι διοικήσεις των νοσοκομείων οφείλουν να δώσουν τη δέουσα σημασία στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας με ένα κοινό σύνολο αξιών και πεποιθήσεων μέσα στο οποίο θα δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να εναρμονιστούν.

Πρωταρχικής σημασίας σε αυτό, είναι οι διοικήσεις των νοσοκομείων να συνδράμουν στη διάχυση της γνώσης, μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα, βιωματικά σεμινάρια, διαλέξεις, που θα συμβάλλουν στην αυτό-βελτίωση του κάθε εργαζόμενου. Η υιοθέτηση ενός συστήματος ανταμοιβών που δεν είναι απαραίτητο να είναι χρηματικό, ιδιαίτερα σήμερα που κάτι τέτοιο θεωρείται ανέφικτο, η ηθική ανταμοιβή, οι έπαινοι και η αναγνώριση, μπορούν να αποτελέσουν κινητήρια δύναμη για τον εργαζόμενο και κίνητρο παραγωγικής και αποτελεσματικής εργασίας.

Επιπρόσθετα, η πρόσληψη στελεχών είναι απαραίτητη και μάλιστα ατόμων που έχουν περάσει όλες τις κλίμακες ιεραρχίας και αυτό γιατί μόνο τότε αντιλαμβάνονται τους χώρους σωστά και μπορούν να δώσουν επαρκείς λύσεις.

Τελευταία, επισημαίνουμε τη σημασία της έρευνας και τη διευκόλυνση που πρέπει να παρέχουν οι διοικήσεις των νοσοκομείων αναγνωρίζοντας με αυτό τον τρόπο την αξία της.

Όπως προκύπτει και από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, οι εργαζόμενοι που εισπράττουν Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης έχουν πάθος για τη εργασία τους, νιώθουν ικανοποιημένοι και προσφέρουν το καλύτερο. Επομένως, μόνο θετικές στάσεις και συμπεριφορές μπορεί να επιφέρει η εφαρμογή τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

9.1. Συμπεράσματα

Είναι αδιαμφισβήτητο το γεγονός ότι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον πιο καθοριστικό συντελεστή για να λειτουργήσει αποτελεσματικά ένας οργανισμός, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για τον ευαίσθητο χώρο της υγείας. Στον τομέα της υγείας, το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται το πολυτιμότερο κεφάλαιο για τη βιωσιμότητά του. Η κάθε μορφή ανάπτυξης και χάραξης στρατηγικής θα πρέπει να στηρίζεται στο έμπυχο υλικό που διαθέτει.

Οι εργαζόμενοι σε χώρους υγείας έχουν ανάγκη από ένα ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας, ώστε να μπορούν με τη σειρά τους να προσφέρουν το μέγιστο στον συνάνθρωπό τους - ασθενή. Για την επίτευξη του στόχου αυτού, ο οποίος θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα στο σύστημα υγείας, είναι καλό να δίνονται συνεχώς κίνητρα στους εργαζόμενους για να διατηρείται αμείωτο το ενδιαφέρον τους για την εργασία και να επιτυγχάνεται συνάμα η συνεχής βελτίωσή τους. Κύριοι παράγοντες ανάπτυξης υψηλών ποσοστών απόδοσης είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων και η δίκαιη ανταμοιβή τους σε συνδυασμό με την ανάπτυξη μιας κουλτούρας βασισμένης στον σεβασμό των υπαλλήλων και στον υπολογισμό των ιδεών και των απόψεών τους κατά την λήψη των αποφάσεων.

Είναι αποδεκτό ότι η αντίληψη των εργαζομένων για ευνοϊκές συνθήκες εργασίας στον χώρο όπου εργάζονται, συνδέεται άμεσα με την ψυχική τους υγεία και κατ' επέκταση με τη διάθεσή τους να παραμείνουν στη εργασία. Είναι σημαντικό οι Διοικήσεις των νοσοκομείων να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη, ότι στην ψυχοκοινωνική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσονται συναισθήματα σεβασμού, αλληλεγγύης, φερεγγυότητας και συναδελφικότητας.

Στην παρούσα διπλωματική, κύριος στόχος ήταν να γίνει μια προσέγγιση των παραπάνω ζητημάτων. Συγκεκριμένα επιδιώχθηκε να διερευνηθεί και να αναλυθεί ο βαθμός αντίληψης των εργαζομένων σε οργανισμούς υγείας σχετικά με τις ΕΠΥΑ και στον βαθμό που αυτές σχετίζονται με τρεις μεταβλητές, αυτή της οργανωσιακής

υποστήριξης, του εργασιακού πάθους και της εργασιακής απόδοσης. Συγκεκριμένα διεξήχθη ποσοτική έρευνα με ερωτήσεις τύπου Likert που απευθύνθηκε σε 101 εργαζόμενους σε τρία δημόσια νοσοκομεία. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν επιβεβαίωσαν προηγούμενες μελέτες που καταδείκνυαν ότι οι ΕΠΥΑ συσχετίζονται θετικά με την οργανωσιακή υποστήριξη και το εργασιακό πάθος.

Αντίθετα, μέσα από την στατιστική έρευνα δεν επιβεβαιώθηκε ότι υπάρχει άρρηκτη σύνδεση μεταξύ των ΕΠΥΑ και της εργασιακής απόδοσης. Ενδεχομένως, η χρήση και άλλων μεταβλητών ή ακόμη και η εξέταση διαφορετικών παραγόντων και η μελέτη των συνεπειών τους, να βοηθούσε πολύ περισσότερο στην κατανόηση του τρόπου και του βαθμού κατά τον οποίο επηρεάζεται η εργασιακή απόδοση. Το γεγονός μάλιστα πως πρόκειται για ένα σύνθετο, πολύπλευρο και δύσκολο χώρο, ο οποίος μέχρι σήμερα αποτελεί αντικείμενο ιδιαίτερου ενδιαφέροντος για πολλούς επιστήμονες και φορείς, καθιστά την προσέγγιση των ποικίλων ζητημάτων που ανακύπτουν μια σύνθετη διαδικασία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσσες πηγές

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Amos, T., L., Ristow, A. and Ristow, L. (2004). *Human Resource Management* (2nd edition). Lansdowne: Juta and Co Ltd.

Armstrong, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition. London and Sterling, VA: Kogan Page Publishers.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition. London and Sterling, VA: Kogan Page Publishers.

Buhler, P. (2002). *Human resources management: All the information you need to manage your staff and meet your business objectives*. United States of America: Adams Media.

Cameron, K. S., Freeman, S. J., & Mishra, A. K. (1991). *Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions*. *Academy of Management Executive*, 5(3), pp. 57-73. Google Scholar, Crossref.

Fombrun C. J., Tichy N. M. and Devanna M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management Hardcover*. Wiley.

Frank, R. H. (1988), *Passions within Reason*. New York: Norton

Gratton, L., Hope-Hailey, V., Truss, C., et Stiles, P. (1999). *Strategic Human Resource Management*. Oxford University Press, New York.

Herzberg, F. Mausner, and B. Mausner. B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York, NY: John Wiley. Hseuh, Y. (2002).

Loosemore, M., Dainty, A., & Lingard, H. (2003). *Human resource management in construction projects: strategic and operational approaches*. Taylor & Francis, London: Spon Press.

Michie, J., Oughton, C. & Bennion, Y. (2002). *Employee Ownership, Motivation and Productivity*. A research report for employees direct from Birkbeck and The Work Foundation. London: Birkbeck University of London.

Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Rony, J.-A. (1990). *Les passions [The passions]*. Paris: Presses Universitaires de France.

Ξενόγλωσση Αρθρογραφία

Armstrong - Stassen, D., M. and Ursel, N., D. (2009). Perceived Organizational Support, Career Satisfaction and the Retention of Older Workers. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 82, pp. 201-220.

Armstrong, M. (2000). Optimal Multi-Object Auctions. *Review of Economic Studies*, vol. 67, issue 3, 455-481.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), pp.99-120.

Batt, R. (2002), managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45:3, pp.587-597.

Baumeister, R. E and Leary, M.R. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin*, Vol. 117, No 3, pp. 497-529.

Beatty, A. (1994). An empirical analysis of the corporate control, tax and incentive motivations for adopting leveraged employee stock ownership plans. *Managerial and Decision Economics*, pp. 299-315.

Becker, B. and Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.16, 53-102.

Becker, G. S. (1993). Nobel lecture: The economic way of looking at behavior. *Journal of political economy*, pp.385-409.

Beker, B. and Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.16, 53-102.

Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Transformational leadership and job satisfaction in the banking sector: A review. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), p. 187.

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley. In Rhoades and Eisenberger, 2002: Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 698-714.

Bonias, D., Bartram, T., Leggat, S. G., & Stanton, P. (2010). Does psychological empowerment mediate the relationship between high performance work systems and patient care quality in hospitals? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48(3), pp. 319-337.

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. (2012). High-performance work systems what, why, how and for whom? *Asia Pacific Journal of Human Resource*, Vol. 50, 169-186.

- Boxall, P. F. (1992). Strategic human resource management: beginnings of a new theoretical sophistication. *Human Resource Management Journal*, 2(3), pp.60-79.
- Branzei, O., Vertinsky, I. (2006). Strategic pathways to product innovation capabilities in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 21(1), pp. 75-105.
- Burke, R.J., Astakhova, M.N. and Hang, H. (2015). Work Passion Through the Lens of Culture: Harmonious Work Passion, Obsessive WorkPassion and Work Outcomes in Russia and China. *Journal: Journal of Business and Psychology*,30(3),pp.457-471.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. and Zhao, Y. (2002)., Learning orientation, firm innovation capability and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), pp. 515-524.
- Caligiuri, P.M., & Day, D.V. (2000). Effects of Self-Monitoring on Technical, Contextual, and Assignment-Specific Performance. *Group & Organization Management*, 25(2), pp.154-174.
- Cambell, T. (1999). Human Rights: A Culture of Controversy. *Journal of Law and Society*, Vol. 26 (1).
- Cavusgil, S.Tamer, Roger, J., Calantone and Yushan Zhao (2003). Tacit Knowledge Transfer and Firm Innovation Capability. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(1), pp.6-21.
- Chen, G., Kanfer, R., DeShon, R. P., Mathieu, J. E., & Kozlowski, S. W. (2009). The motivating potential of teams: Test and extension of Chen and Kanfer's (2006) cross-level model of motivation in teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110(1), pp. 45-55
- Cooper, R. G., and Kleinschmidt, E. J. (1985). The impact of export strategy on export sales performance. *Journal of international business studies*, 16(1), pp. 37-55.

David, D., D., Martha, C., A., Neil, S., B. (2008). Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: what matters most? *Leadership Camp and Organization Development Journal*, Vol. 29 (3), pp. 235-247.

Delgado-Verde, M., Martín-de Castro, G. and Navas-López, J. E. (2011). Organizational Knowledge Assets and Innovation Capability: Evidence from Spanish Manufacturing Firms. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 12, No. 1, pp 5-19.

Duncan, M. K. W., &Blugis, A. (2011). Maslow's needs hierarchy as a framework for evaluating hospitality houses' resources and services. *Journal of pediatric nursing*, 26(4), pp.325-331.

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.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), p. 500.

Fairbrother, K., & Warn, J. (2003). Workplace dimensions, stress and job satisfaction. *Journal of managerial psychology*, 18(1), 8-21.

Fombrun, C. J. (1986). Structural dynamics within and between organizations. *Administrative Science Quarterly*, pp. 403-421. 30.

Fried, Y., Shirom, A., Gilboa, S., & Cooper, C. L. (2008). The mediating effects of job satisfaction and propensity to leave on role stress-job performance relationships: Combining meta-analysis and structural equation modeling. *International Journal of Stress Management*, 15(4), 305.

Gkorezis, P., Georgiou, L., &Theodorou, M., (2016). High- performance work practices and nurses' intention to leave: 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.

- Griffin, M., Lai, E., & Babin, B. J. (2009). How quality, value, image, and satisfaction create loyalty at a Chinese telecom. *Journal of Business Research*, 62(10), pp.980-986.
- Harmon, C., Oosterbeek, H., Walker, H. (2003). The Returns to Education: Microeconomics. *Journal of Economic Surveys*, Vol 17 (2), pp. 115-156.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*, 1(1), pp.17-43.
- Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: *A review and research agenda*. *Employee relations*, 25(2), pp.182-202.
- Hoque, K. (1999). Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry. *British Journal of Industrial Relations*, 37 (3). pp. 419-443.
- Houliort, N., Fernet, C., Vallerand, R.J., Laframboise, A., Guay, F. and Koestner, R. (2015). The role of passion for work and need satisfaction in psychological adjustment to retirement. *Journal of Vocational Behavior*, Vol88, pp 84-94.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Khodov, L. (2003). The Structure of Small Business and Distinctive Features of Its Motivation. *Voprosy ekonomiki*, 2002, no. 7, in *Problems of Economic Transition*, vol. 45, no. 11 (March2003), pp. 84-90. Kloc, Kazimierz.
- Kirkcaldy, B.D., van den Eeden, P., Trimpop, R., and Martin, T. (1999). Modelling psychological and work-situation processes that lead to traffic and on-site accidents. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 8, (5), pp. 342-350.
- Levinson, H. (1965). *Reciprocation: The relationship between man and organization*. *Administrative Science Quarterly*, 9, pp. 370–390. In Lee, J. & Peccei, R., D. (2007). Perceived organizational support and affective commitment:

the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28, pp. 661–685.

Lin, Hsiu-Fen (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, Vol. 28, No. 3-4, pp. 315-332.

Loewenstein, G. (1994). The Psychology of Curiosity: A Review and Reinterpretation. *Psychological Bulletin*, Vol.116, No. 1, pp. 75-98.

Lok, P. & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), pp. 365-374.

Lu, H., While, A. E., &Barriball, K. L. (2005). Job satisfaction among nurses: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42(2), pp. 211-227.

Lund, D., B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18 Issue: 3, pp.219-236.

McGraw-Hill/IrwinMa, H. (2000). Competitive advantage and firm performance. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 10(2), pp.15-32.

Meyer, J. P., Becker, T. E. & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, 89(6), pp. 991.

Minogiannis, P. (2016). Tomorrow's public hospital in Greece: Managing health care in the post crisis era. *Social Cohesion and Development*, 7(1).

Mitchell, V. F. & Moudgill, P. (1976). Measurement of Maslow's need hierarchy. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), pp. 334-349.

Monks, K. (1992). Models of personnel management: a means of understanding the diversity of personnel practices. *Human Resource Management Journal*, 3(2), pp. 29-41.

Montgomery, D., Blodgett, J. G., & Barnes, J. H. (1996). A model of financial securities salespersons' job stress. *Journal of Services Marketing*, 10(3), pp. 21-38.

Nafukho F. M., Hairston N. P. & Brooks K., (2004). Human capital theory: implications for human resource development. *Human Resource Development International*, 7(4), pp. 545-551.

Nandanwar, M. V., Surnis, S. V. & Nandanwar, L. M. (2010). Incentives as a tool towards organizational success of entrepreneur business: a case study of small scale pharmaceutical manufacturing unit. *International Journal of Economics and Business Modeling*, 1(2), p. 15.

Niakas, D. (2013). Greek economic crisis and health care reforms: correcting the wrong prescription. *International Journal of Health Services*, 43(4), pp. 597-602.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2007). Fundamentals of human resource management. *Human resource management course*. Erasmus University Rotterdam.

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 Relation*, 38(4), pp. 578-595.

Oke, L. (2016). Human Resources Management. *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)* ISSN 2356-5926, 1(4), 376-387.

Paik, Y., Segaud, B., & Malinowski, C. (2002). How to improve repatriation management: Are motivations and expectations congruent between the company and expatriates? *International Journal of Manpower*, 23(7), pp. 635-648.

Patel, C.P, Thorng, S. and Wincent, J. (2015). Leadership, Passion and Performance: A Study of Job Creation Projects during the Recession. *British Journal of Management*, Vol. 26, pp. 211-224.

- Permarupan, P.Y., Al- Mamun, A., Saufi, R.A and Zainol, N.R.B. (2013).Organizational Climate on Employee 's. Work Passion: A Review. *Canadian Social Science* Vol. 9, No. 4, pp. 63-68.
- Pîndiche, E. and Ionita, R. (2013). The Influence of Micro and Macro Environment Components on Trade Companies in Romania. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 3(6).
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard business review*, 68(2), pp.73-93.
- Purcell, J. (1999). Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac? *Human Resource Management Journal*, 9(3), pp. 26-41.
- Ramsay, H., Scolarios, D. and Harley, B. (2000).Employees and High-Performance Work Systems: Testing Inside the Black Box. *British Journal of Industrial Relation*, Vol. 38, No. 4, 501-531.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), pp. 433-458.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 698-714
- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 525-546.
- Rodwell, J. J. & Teo, S. T. (2004). Strategic HRM in for-profit and non-profit organizations in a knowledge-intensive industry: The same issues predict performance for both types of organization. *Public Management Review*, 6(3), pp. 311-331.
- Romijn, H., & Albaladejo, M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research Policy*, 31(7), pp. 1053–1067.

Rosette, D. and Ciarrochi J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 26(5), pp.388-399.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), p. 68.

Schrodt, P. (2002). The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization. *Communication studies*, 53(2), pp. 189-202.

Schultz, T. (1961). Investment in Human Capital. *American Economic Review*, 51, 1-17.

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.

Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42(7), pp. 625-638.

Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). *Perceived organizational support and organizational justice*. In R. S. Cropanzano, & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace* (pp. 149–184). London: Quorum Books. In Lee, J. & Peccei, R., D. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28, pp. 661–685.

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.

- Simou, E. & Koutsogeorgou, E. (2014). Effects of the economic crisis on health and healthcare in Greece in the literature from 2009 to 2013: a systematic review. *Health policy*, 115(2), pp. 111-119.
- Sisson, K. (1990). Introducing the human resource management journal. *Human Resource Management Journal*, 1(1), pp. 1-11.
- Smart, C. and Vertinsky, I. (1984). Strategy and the environment: A study of corporate responses to crises. *Strategic Management Journal*, 5(3), pp.199-213.
- Subramony, M. (2009) “ A Meta-Analytic Investigation of the Relationship between HRM Bundles and firm Performance”, Vol 48, No 9, 745-76.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., 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*, 92(4), p. 1069.
- Tan, J. and Litsschert, R. J. (1994). Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry. *Strategic Management Journal*, 15(1), pp.1-20
- Terry, D. J., Nielsen, M. & Perchard, L. (1993). Effects of work stress on psychological well-being and job satisfaction: The stress-buffering role of social support. *Australian Journal of Psychology*, 45(3), pp. 168-175.
- Tsai, P. C. F., Yen, Y. F., Huang, L. C. & Huang, C. (2007). A study on motivating employees' learning commitment in the post-downsizing era: Job satisfaction perspective. *Journal of World Business*, 42(2), pp. 157-169.
- Türkay, O., Solmaz, S. A. and Şengül, S. (2011). Strategic Analysis of the External Environment and the Importance of the Information: Research on Perceptions of Hotel Managers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, pp.1060-1069.

- Tyson, S. (1997). Human resource strategy: a process for managing the contribution of HRM to organizational performance. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), pp. 277-290.
- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M. & Marsolais, J. (2003). Les passions de l'ame: on obsessive and harmonious passion. *Journal of personality and social psychology*, 85(4), p. 756.
- Vallerand, R.J and Houliort, N. (2003).Passion at Work: Toward a New Conceptualization.*Emerging Perspectives on Organizations*, pp.175-204.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, pp. 82–111..
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), pp.171-180.
- 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.
- West, A., Borrill, Dawson, J, Scully, J., Carter, M., Anelay, S. et al (2002). The link between the management of employees and patient mortality in acute hospital. *The International Journal of Human Resource Management*, 13, 8, 1299-1310.
- Whittaker, S. & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line: threat, opportunity or partnership? *Employee Relations*, 25(3), pp. 245-261
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), pp. 601-617.
- Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1(4), pp. 367-413.

Wright, B. E. (2003). Toward understanding task, mission and public service motivation: A conceptual and empirical synthesis of goal theory and public service motivation. In *7th National Public Management Research Conference*, Georgetown Public Policy Institute, Washington, DC, October , 9-11.

Yee, R. W., Yeung, A. C., & Cheng, T. E. (2010). An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics*, 124(1), pp. 109-120.

Zacharatos, A. Barting, J. Iverson R. (2005), High – Performance Work Systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, Vol 1, No 1, pp. 77-9-3.

Zhang, Yan, Farh, Jiing-Lih and Wang, Hui (2011). Organizational antecedents of employee perceived organizational support in China: a grounded investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1–25.

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.

Δικτυακοί τόποι

Blanchard Ken (2009).From Engagement to Work Passion. A deeper understanding of the Work Passion framework. The Ken Blanchard Companies. Last access: 07/04/2015: [http://www.kenblanchard.com/img/pub/Blanchard_From_Engagement_to_WorkPassion. Pdf](http://www.kenblanchard.com/img/pub/Blanchard_From_Engagement_to_WorkPassion.Pdf)

Dushar, D. (2012). High performance work systems for high performance companies. The Sunday Times, 24 June. Last access: 08 August 2015: [http://www.sundaytimes.lk/120624/business-time/high-performance-work-systems-for-high-performance-companies-3853. html](http://www.sundaytimes.lk/120624/business-time/high-performance-work-systems-for-high-performance-companies-3853.html)

Lee, J. & Peccei, R., D. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28, pp. 661–

685. Published online 7 December 2006 in Wiley InterScience
(www.interscience.wiley.com).

Ελληνικές αναφορές

Ελληνική Βιβλιογραφία

Γούλα, Α. (2007). *Διοίκηση και Διαχείριση νοσοκομείου* (2^η έκδοση), Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Κυριόπουλος Γ. (2007) *Τα οικονομικά της υγείας. Βασικές έννοιες, αρχές και μέθοδοι*. Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα.

Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων*. Εκδ. Μπένου, Αθήνα.

Τούντας, Γ. (2001). *Τα συστήματα υγείας στον 21^ο αιώνα*. Ιατρική, 79(3), 215 - 217.

Άρθρα - Αναφορές ερευνών - Πρακτικά συνεδρίων

Γώγος, Χ. Β. (2015). Άσκηση διοίκησης στο δημόσιο και ιδιωτικό νοσοκομείο στην Ελλάδα. *Τριμηνιαίο επιστημονικό, ηλεκτρονικό περιοδικό του Τμήματος Νοσηλευτικής Α' Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Αθηνών*.

Κελέση – Σταυροπούλου, Ν. Μ. & Σταυροπούλου, Κ. Μ. (2010). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον υγειονομικό τομέα. *Το Βήμα του Ασκληπιού*, 9(3), σσ. 280 – 307

Λεοντίου Ι, (2013). Η νοσηλευτική συμβολή στις Μεταβαλλόμενες Συνθήκες στην Υγεία. *Hellenic Journal of Nursing*, 52(1): 9-12

Μόσιαλος, Η. (2003). Οι ασθενείς του ΕΣΥ δεν θεραπεύονται με παυσίπονα. *Επιθεώρηση Υγείας*, 14(80), σσ. 37 - 39.

Οικονόμου Χ. (2012). Το θεσμικό πλαίσιο παροχών ασθένειας στην Ελλάδα: Ο ρόλος και η λειτουργία του Εθνικού Συστήματος Υγείας. Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ. *Παρατηρητήριο Οικονομικών και Κοινωνικών Εξελίξεων*, 7.

Πολύζος, Ν. & Υφαντόπουλος, Ι. (2000). Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στην υγεία και η στελέχωση των υπηρεσιών του Εθνικού Συστήματος Υγείας. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 17(6), σσ. 627 – 639.

Σαραντοπούλου, Ζ. (2016). Οι Μεταρρυθμίσεις υπό το πρίσμα της συμβολής τους στη μείωση των δαπανών υγείας. *Επιστημονικά Χρονικά*, 20(3).

Χαραλάμπους Α, Τσίτση Θ. Οι επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης στον τομέα της υγείας και η ανάπτυξη ενός υπερεθνικού ρυθμιστικού πλαισίου. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής* 2010; 27(1):106-112.

Δικτυακοί τόποι

Καραγιώργος, Δ. (2016). Νέο μνημόνιο: Οι έξι εντολές για την Υγεία. Διαθέσιμο στο:<http://www.iatronet.gr/eidiseis-nea/perithalpsi-asfalisi/news/36512/oi-exientoles-toy-neoy-mnimoniou-stin-ygeia.html>

Κωνσταντοπούλου, Α. (2006). Η πολιτική υγείας στην Ελλάδα. Διαθέσιμο στο: http://www.doyk.gr/vivliothiki/pdf/ygeia/ygeia_politiki/politiki_ygeias_ellada.pdf