



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

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

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

Η επίδραση των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης στην οργανωσιακή δικαιοσύνη, στο εργασιακό πάθος και στην εργασιακή απόδοση στους δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς Υγείας της Κύπρου.

ΕΛΕΝΑ ΑΛΕΞΙΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Δρ. Παναγιώτης Γκορέζης

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, Δεκέμβριος, 2016

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Σπουδών

«ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

Η επίδραση των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης στην οργανωσιακή δικαιοσύνη, στο εργασιακό πάθος και στην εργασιακή απόδοση στους δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς Υγείας της Κύπρου.

ΕΛΕΝΑ ΑΛΕΞΙΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Δρ. Παναγιώτης Γκορέζης

ΛΕΥΚΩΣΙΑ

Δεκέμβριος, 2016

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελ.
Ελληνική περίληψη	7
Αγγλική περίληψη	8
Κεφάλαιο 1	
Εισαγωγή	
1.1 Γενική Περιγραφή του Θέματος.....	9
1.2 Σημασία και Αναγκαιότητα της Μελέτης.....	11
1.3 Σκοπός εργασίας	12
1.4 Γενική Μεθοδολογία.....	12
Κεφάλαιο 2	
ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΥΠΡΟΥ ΚΑΙ ΕΠΥΑ	
2.1 Εισαγωγή	14
2.2 Σύστημα υγείας Κύπρου.....	14
2.2.1 Δημόσιος Τομέας.....	15
2.2.2 Ιδιωτικός Τομέας.....	15
2.3 Ανθρώπινο Δυναμικό.....	17
2.4 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	18
2.5 Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης.....	19
2.5.1 Προγραμματισμός και Επιλογή ΑΔ.....	22
2.5.2 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη ΑΔ.....	23
2.5.3 Αξιολόγηση της Απόδοσης.....	24
2.5.4 Αμοιβή.....	26
2.5.5 Παρακίνηση.....	28
2.5.6 Επικοινωνία.....	30
2.5.7 Ασφάλεια στον εργασιακό χώρο.....	31
2.5.8 Εργασιακές σχέσεις.....	33
Κεφάλαιο 3	
3.1 Εισαγωγή	36
3.2 Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	36
3.2.1 Διανεμητική Δικαιοσύνη.....	39

3.2.2	Διαδικαστική Δικαιοσύνη.....	41
3.2.3	Διαπροσωπική Δικαιοσύνη.....	43
3.2.4	Δικαιοσύνη Πληροφόρησης.....	44
3.2.5	Παράγοντες που επηρεάζουν την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη...	44
3.2.6	Οφέλη Οργανωσιακής Δικαιοσύνης.....	46
3.3	Εργασιακό Πάθος.....	49
3.4	Εργασιακή Απόδοση.....	51
Κεφάλαιο 4		
Ανάπτυξη Υποθέσεων		
4.1	Σύγκριση υλοποίησης ΕΠΥΑ σε Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα Υγείας...	53
4.2	Οι ΕΠΥΑ και Οργανωσιακή Δικαιοσύνη.....	58
4.3	Οι ΕΠΥΑ και Εργασιακό Πάθος.....	62
4.4	Οι ΕΠΥΑ και Εργασιακή Απόδοση.....	64
Κεφάλαιο 5		
Ερευνητική Μεθοδολογία		
4.1	Τεκμηρίωση Επιλογής Θέματος.....	66
4.2	Πληθυσμός αναφοράς.....	67
4.3	Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων	67
4.4	Περιγραφή Ερευνητικού Εργαλείου.....	68
4.5	Ηθικές Προεκτάσεις	70
Κεφάλαιο 6		
Αποτελέσματα		
Εισαγωγή		
6.1	Παραγοντική Ανάλυση.....	71
6.2	Σύγκριση Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα T test.....	73
6.3	Περιγραφικά Στατιστικά μέτρα και συσχέτιση- Τυπική Απόκλισης.....	75
Κεφάλαιο 7		
7.1 Εισαγωγή		
7.2	ΕΠΥΑ δημόσιος και ιδιωτικός τομέας υγείας.....	80
7.3	ΕΠΥΑ και αποτελέσματα.....	81
7.4	Προτάσεις προς τους Οργανισμούς.....	83
7.5	Περιορισμοί της Μελέτης.....	84

7.6 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	85
7.7 Επίλογος	86
8. Βιβλιογραφία.....	87
8.1 Ξένη Βιβλιογραφία	87
8.2 Ελληνική βιβλιογραφία	94
9. Παραρτήματα.....	104
9.1 Ερωτηματολόγιο Εργασίας.....	104
9.2 Άδεια από Επίτροπο Προσωπικών Δεδομένων.....	111
9.3 Άδεια από Επιτροπή Βιοηθικής	112

Ευχαριστίες

Με σεβασμό θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Παναγιώτη Γκορέζη για την συνεχή και άμεση ανταπόκριση, την επιστημονική καθοδήγηση, τις πολύτιμες συμβουλές και τις εύστοχες παρατηρήσεις που ήταν καταλυτικές για την εκπόνηση της διατριβής μου. Νιώθω πολύ τυχερή που μέσω αυτού του προγράμματος σπουδών γνώρισα έναν εξάίρετο επιστήμονα και συνάμα έναν θαυμάσιο άνθρωπο. Με ιδιαίτερο θαυμασμό ευχαριστώ τον συντονιστή του προγράμματος σπουδών μου, τον κ Μάμα Θεοδώρου για την κατάρτιση και την άρτια οργάνωση του συγκεκριμένου προγράμματος.

Ευχαριστώ τους συμφοιτητές μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα Λοΐζο Γεωργίου, Ιφιγένεια Φιλίππου, Μαρία Τριανταφύλλου και Έλενα Χαραλάμπους για την ανταλλαγή επιστημονικών γνώσεων και απόψεων κατά την διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος. Επίσης εκφράζω βαθιά ευγνωμοσύνη στους συνάδελφους νοσηλευτές του Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα για την εθελοντική τους συμμετοχή και την παροχή των απαραίτητων στοιχείων για την διεξαγωγή αυτής της εργασίας με επιτυχία.

Οφείλω εγκάρδιο ευχαριστώ στην μητέρα μου για την άπειρη υπομονή, ηθική υποστήριξη, υλική βοήθεια και αμέριστη συμπαράσταση στην προσπάθεια μου αυτή. Ξεχωριστό ευχαριστώ εκφράζω στον σύζυγο μου Αντώνη και τα τρία μου παιδιά Χάρις, Δημήτρη και Αντρεάννα για την ουσιαστική συνεισφορά, την κατανόηση και την ανεξάντλητη ανέχεια τους. Συγνώμη για τον χρόνο μου που ποτέ δεν σας έδωσα.

Το μεγαλύτερο ευχαριστώ απευθύνω στον θεό που μου πρόσφερε τα εφόδια να τελειώσω...

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ Ζωτικής σημασίας είναι η περίοδος που διανύουμε για τους οργανισμούς υγείας. Η αιτούμενη αυτονομία των Δημόσιων νοσοκομείων απαιτεί τον εκσυγχρονισμό της Διοίκησης και της διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, την αποκέντρωση και εκχώρηση εξουσιών, την αναγνώριση των αδυναμιών και λήψη κρίσιμων διαχειριστικών αποφάσεων. Έχει αποδεικτική από μεγάλους ιδιωτικούς οργανισμούς ότι η υιοθέτηση Εργασιακών Πρακτικών Υψηλής Απόδοσης (ΕΠΥΑ) οδηγεί σε εργασιακή και οργανωσιακή απόδοση γιατί ο τρόπος που διοικούνται οι εργαζόμενοι καθορίζει την αποτελεσματική λειτουργία και βιωσιμότητα του οργανισμού.

ΣΚΟΠΟΣ Η μελέτη και σύγκριση του βαθμού υλοποίησης των ΕΠΥΑ σε δημόσια και ιδιωτικά νοσοκομεία της Κύπρου και η επίδραση τους, στην οργανωσιακή δικαιοσύνη, εργασιακό πάθος και εργασιακή απόδοση.

ΥΛΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα Νοέμβριος 2015 μέχρι Δεκέμβριο 2016. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 381 εγγεγραμμένοι νοσηλευτικοί λειτουργοί τριών δημόσιων και επτά ιδιωτικών νοσοκομείων. Η έρευνα διεξήχθη με ποσοτική μεθοδολογία και η συλλογή των στοιχείων έγινε με την χρήση ειδικά διαμορφωμένου ερωτηματολογίου αυτό-αναφοράς σε κλίμακα Likert. Για την εξέταση των υποθέσεων χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση συσχέτισης.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ Τα ευρήματα της μελέτης υποδηλώνουν ότι οι ΕΠΥΑ υλοποιούνται σε μεγαλύτερο βαθμό στον Ιδιωτικό Τομέα Υγείας παρά στον Δημόσιο. Οι ΕΠΥΑ σχετίζονται θετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη, εργασιακό πάθος και εργασιακή απόδοση.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ Η εργασία αυτή απευθύνεται στα διοικητικά στελέχη, στα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και στους Διοικητικούς Λειτουργούς των Οργανισμών Υγείας αφού σύμφωνα με το περιεχόμενο της υποδεικνύει ότι η σωστή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού γίνεται μέσω ΕΠΥΑ. Οι νοσηλευτές βιώνουν δίκαια μεταχείριση αισθάνονται ικανοποιημένοι και φροντίζουν ώστε ο οργανισμός να αφήνει ευχαριστημένους και ικανοποιημένους πελάτες.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης, Οργανωσιακή Δικαιοσύνη, Εργασιακό πάθος, Εργασιακή Απόδοση

ABSTRACT

INTRODUCTION The current era is of detrimental importance for organization of health. Modernization of management and HR managements, decentralization and devolution as well as the identification of autonomy of public hospitals. Evidence obtained from large private institutions suggest the compliance of High Performance Work Practice (HPWP) can lead to work and organizational performance. This correlation arises since the ways applied for the management of employee determine the efficiency and viability of the organization.

AIM AND OBJECTIVE The study and comparison of HPWP implementation rate in public and private hospital and their impact on organizational justice, work passion and job performance

MATERIALS AND METHOD The current research was conducted in November 2015 to December 2016. 381 registered nursing workers from three public and seven private hospitals were participants. The survey was conducted by quantitative metrology and Likert data were collected using specially designed self administered questionnaires. Statistical analysis was performed using correlation analysis.

RESULTS The finding suggest that the HPWP are implemented in a greater degree in the Private health sector compared to the public sector. There is a positive correlation between HPWP and organizational justice, work passion and job performance.

CONCLUSIONS The current research is addressed towards the managers, the Human Resources Management executives and the administrators of Health Organizations indicating that the right Human Resource management can be achieved by the use of HPWP. The nursing staff experience fair treatment, satisfaction and ensure the organization satisfies the needs of the customers.

Key words : Human Resources Management, High Performance Work Practice, Organizational justice, Work passion, job performance

1^ο Κεφάλαιο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Γενική περιγραφή του θέματος

Οι οργανισμοί στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους οι οποίοι αποτελούν καθοριστικό συντελεστή παραγωγής για την λειτουργία και επιτυχία των στόχων του οργανισμού. Το Ανθρώπινο Δυναμικό (ΑΔ) και ο τρόπος που διαχειρίζεται καθορίζει την πορεία και την βιωσιμότητα του οργανισμού (Gittel et al., 2009), ενώ η ποιότητα του, ο ενθουσιασμός του, η ικανοποίηση από την εργασία που εκτελεί, η εμπειρία του, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείριση και τα κίνητρα που του παρέχονται επηρεάζει την παραγωγικότητα (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Από την περασμένη δεκαετία ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί και εταιρίες κυρίως στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής υιοθετούν πρακτικές που ενισχύουν την οργανωσιακή απόδοση και την διοίκηση ΑΔ (Bailey et al., 2001,; Delaney & Huselid,1996,; MacDuffie, 1995) γιατί μέσω των πρακτικών αυτών αναγνωρίζεται, μοχλεύεται και αξιοποιείται η ικανότητα του ΑΔ (Gittel, 2009). Οι πρακτικές αυτές είναι γνωστές ως εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης, καλές πρακτικές διοίκησης ΑΔ, συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης, υψηλής δέσμευσης συστήματα υγείας, συστήματα εργασίας υψηλής συμμετοχής και διαχείριση ανθρώπινων πόρων υψηλής απόδοσης (Gittel, 2009).

Παρά το γεγονός ότι οι περισσότερες μελέτες σχετικά με τις ΕΠΥΑ έχουν γίνει στον τομέα της βιομηχανίας και λιγότερες στον τομέα της υγείας εντούτοις, οι σχετικές μελέτες αναφέρουν θετικά ευρήματα όσο αφορά τις πρακτικές αυτές με την βελτίωση παροχής φροντίδας υγείας και την έκβαση των ασθενών (Leggat et al., 2011). Αρκετοί ερευνητές έχουν τεκμηριώσει την επίδραση των ΕΠΥΑ σχετικά με την παραγωγικότητα (Datta et al., 2005), ποιότητα, αποτελεσματικότητα, οικονομική απόδοση (Colins and Smith., 2006), μείωση θνησιμότητας (West et al., 2002) και καλύτερη αξιοποίηση του εξοπλισμού (Ichiowski et al., 1997).

Τέτοιες πρακτικές αναφέρονται στην επιλογή ΑΔ, στην ανάπτυξη και εκπαίδευση του, στην αξιολόγηση και ανταμοιβή, κίνητρα και παρακίνηση, επικοινωνία και

ασφάλεια στον χώρο εργασίας. Λόγω της συνέχειας και συμπληρωματικότητας τους οι πρακτικές αυτές είναι περισσότερο αποτελεσματικές όταν χρησιμοποιούνται σε δέσμες (Laurson, 2002).

Οι Becker και Gerhart, (1996) αναφέρουν ότι υπάρχουν πολλές μεταβλητές που δομούν τις ΕΠΥΑ και μόνο μερικές από αυτές έχουν μελετηθεί. Οι ερευνητές έχουν πολλά να μάθουν για την σύσταση των ΕΠΥΑ γιατί κάποια συστήματα δείχνουν ιδιαίτερη δέσμευση σε κάποιες πρακτικές που άλλα συστήματα τις αγνοούν ή δείχνουν χαμηλότερη έμφαση. Όπως για παράδειγμα το σύστημα δέσμευσης του Αρθούρου 1994 δίνει χαμηλή έμφαση στην αμοιβή ενώ ο Mac Duffie (1995) και Huselid (1995) δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην πρακτική αυτή (Becker & Gerhart, 1996).

Οι δέσμες πολιτικών, πρακτικών και μηχανισμών που περιλαμβάνουν οι ΕΠΥΑ αλληλοενισχύουν και συμπληρώνουν τις πρακτικές και πολιτικές του ανθρώπινου δυναμικού, ενθαρρύνουν τις πρακτικές επιλογές του και τις ευκαιρίες ανάπτυξης δεξιοτήτων (Chuang et al., 2012), ενισχύουν τις ικανότητες και προωθούν την ανάπτυξη και εκπαίδευση του ώστε να συνδράμει τα άριστα στην παραγωγή (Posthuma et al., 2013), δεσμεύουν και παρακινούν τον εργαζόμενο με τέτοιο τρόπο που αυξάνεται η απόδοση του, ενθαρρύνουν την ομαδικότητα και την αυτονομία (Kroon et al., 2009) και βελτιώνουν τις διαπροσωπικές σχέσεις των υπαλλήλων που εκτελούν διαφορετικές λειτουργίες σε αντίθεση με τις παραδοσιακές εργασιακές πρακτικές που συχνά δημιουργούν διαιρέσεις μεταξύ των εργαζομένων (Gittel et al., 2009).

Σύμφωνα με τον Γραμματικόπουλο και τους συνεργάτες του (2013) η έλλειψη σαφών πολιτικών και πρακτικών όσον αφορά την διαχείριση ΑΔ έχει δημιουργήσει ανισοροπίες που απειλούν την ικανότητα των οργανισμών υγείας να επιτύχουν τους στόχους τους. Η εισαγωγή ΕΠΥΑ σε οργανισμούς όπως τα νοσοκομεία που είναι εντάσεως εργασίας αποτελεί κλειδί για σωστή διαχείριση ΑΔ και μεγιστοποίηση του αποτελέσματος (Becker & Gerhart, 1996). Η Διοίκηση μέσω των ΕΠΥΑ καθιερώνει και διευκρινίζει κανόνες και διαδικασίες εντός του οργανισμού που σηματοδοτούν την πρόθεση του, απέναντι στους εργαζομένους. Ο τρόπος δε που θεσπίζονται και

εφαρμόζονται οι πολιτικές και πρακτικές στον οργανισμό παράγει την αντίληψη της δικαιοσύνης (Kroon et al., 2009).

Η δικαιοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον όπου ο εργαζόμενος αφιερώνει μεγάλο μέρος του καθημερινού του χρόνου αποτελεί σημαντική μεταβλητή για την επίδοση του στην εργασία, την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και την δέσμευση του με τον οργανισμό. Η διάθεση του εργαζομένου και το αίσθημα της δίκαιας μεταχείρισης του καθορίζουν την εργασιακή του απόδοση, την φήμη και την εικόνα του οργανισμού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

1.2 Σημασία και Αναγκαιότητα της Μελέτης

Είναι μείζονος σημασίας στην Διοίκηση όλων των οργανισμών και ιδιαίτερα στους οργανισμούς υγείας να προσδιοριστούν οι παράγοντες, οι πολιτικές και πρακτικές που συμβάλλουν στην απόδοση και παράλληλα διατηρούν ικανοποιημένο το εργατικό προσωπικό.

Κυρίως στις μέρες μας, που ο Δημόσιος Τομέας Υγείας στην Κύπρο διανύει την πορεία μετάβασης του προς την αυτονόμηση και την δημιουργία Γενικού Εθνικού Σχεδίου Υγείας. Επ' αυτού προκύπτει άμεσα η ανάγκη για αναβάθμιση. Οι ΕΠΥΑ και ο τρόπος που αλληλοεξαρτώνται και συνδυάζονται καθορίζουν την ανταγωνιστικότητα και παραγωγικότητα, την επίτευξη επιχειρησιακών στόχων και την ανάπτυξη ΑΔ στοιχεία που ελλείπουν από την υφιστάμενη απαρχαιωμένη δημόσια διοίκηση.

Λαμβάνοντας υπόψη τον σημαντικό ρόλο των ΕΠΥΑ στην παροχή υπηρεσιών υγείας, την ανάγκη για δίκαιη μεταχείριση του προσωπικού που θα αυξήσει την απόδοση του για να αντεπεξέλθει στην αύξηση της ζήτησης κρίθηκε σημαντική η μελέτη εφαρμογής των πρακτικών αυτών στον Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα και η διερεύνηση του βαθμού υλοποίησης τους στον εκάστοτε τομέα στοχεύοντας στην εργασιακή και οργανωσιακή απόδοση, την παροχή υψηλής ποιότητας φροντίδας και την πελατειακή ικανοποίηση.

Με δεδομένο την επικαιρότητα του θέματος και τις εκτενείς συζητήσεις σχετικά με τον ρόλο των ΕΠΥΑ στους σύγχρονους οργανισμούς υγείας, παρά τον μεγάλο αριθμό

και την ποικιλία των μελετών που υπάρχει διεθνώς, ελάχιστη προσοχή έχει δοθεί μέχρι σήμερα, στο πως οι πρακτικές αυτές επιδρούν στην οργανωσιακή δικαιοσύνη, εργασιακό πάθος και εργασιακή απόδοση ενώ για τα Κυπριακά δεδομένα δεν υπάρχει καμία αναφορά αφήνοντας ένα κενό.

1.3 Σκοπός της εργασίας

Η παρούσα εργασία σκοπό έχει να μελετήσει τις ΕΠΥΑ που χρησιμοποιούνται στα δημόσια και ιδιωτικά νοσοκομεία της Κύπρου. Θα συγκρίνει τον Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα υγείας. Η σύγκριση στοχεύει να αναδείξει τα αίτια που εμποδίζουν την βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και να προτείνει λύσεις για την αύξηση του επιπέδου ικανοποίηση τους για την καλύτερη απόδοση των νοσοκομείων.

Αναμένεται να διερευνηθεί το ερώτημα αν οι ΕΠΥΑ επιδρούν στην οργανωσιακή δικαιοσύνη (όπως δίκαιη κατανομή αποτελεσμάτων, αποφάσεων και αμοιβών), εργασιακό πάθος και εργασιακή απόδοση. Ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων (φύλο, ηλικία, προϋπηρεσία, θέση) και αν επηρεάζουν την λειτουργία των συγκεκριμένων μεταβλητών.

1.4 Γενική Μεθοδολογία

Στην παρούσα διατριβή ακολουθείται η μέθοδος της ποσοτικής έρευνας με συνδυασμό ποσοτικής πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας. Πρώτα ακολουθείται η δευτερογενής ποσοτική έρευνα με την συλλογή και ανάλυση πληροφοριών από βιβλία και επιστημονικά άρθρα ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας αρθρογραφίας, δημοσιευμένες εκθέσεις, δημοσκοπήσεις και ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων (Pubmed, CINAHL, Google scholar, Medline) ώστε να δημιουργηθεί το θεωρητικό πλαίσιο των ΕΠΥΑ και πως οι πρακτικές αυτές επιδρούν στην οργανωσιακή δικαιοσύνη, εργασιακό πάθος και εργασιακή απόδοση. Ακολουθείται πρωτογενής έρευνα για να μαζευτούν δεδομένα και πληροφορίες από ερωτηματολόγια. Το σταθμισμένο έγκυρο ειδικά διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο βασισμένο στην διεθνή βιβλιογραφία, δόθηκε σε 381 εγγεγραμμένους Νοσηλευτικούς Λειτουργούς που εργάζονταν σε Δημόσια και Ιδιωτικά Νοσοκομεία Κύπρου ώστε το όλο πλαίσιο και

οι εργασιακές συνθήκες να είναι παρόμοιες. Για την εξέταση των υποθέσεων χρησιμοποιήθηκε η στατιστική Δοκιμασία “διαφορά μεταξύ δύο ανεξάρτητων ομάδων ως προς μια ποσοτική μεταβλητή” μέσω παραμετρικής δοκιμασίας T- test και η ανάλυση συσχέτισης.

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΥΠΡΟΥ ΚΑΙ ΕΠΥΑ

2.1 Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό εξετάζει το δημόσιο και ιδιωτικό υγειονομικό σύστημα της Κύπρου, παρέχει το σχετικό θεωρητικό υπόβαθρο και τα ευρήματα εμπειρικών μελετών σχετικά με τις ΕΠΥΑ. Αναμφίβολα οι ΕΠΥΑ σχετίζονται με την οργανωσιακή και εργασιακή απόδοση γιατί ενισχύουν τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων με αποτέλεσμα να εργάζονται αποδοτικά και ευχάριστα.

2.2 Σύστημα υγείας της Κύπρου

Τέλος του 2016 και η Κύπρος παραμένει χωρίς Γενικό Εθνικό Σχέδιο Υγείας και η μόνη χώρα από τις 28 της Ευρωπαϊκής Ένωσης όπου το σύστημα υγείας της αποτελείται από δύο παράλληλους τομείς τον Δημόσιο και τον Ιδιωτικό, με βάση τον τρόπο χρηματοδότησης και τον τρόπο παραγωγής και διανομής υπηρεσιών (Θεοδώρου και συν., 1997). Ο Δημόσιος και ο Ιδιωτικός τομέας συγκεντρώνουν την ίδια δυναμικότητα σε κλίνες (1430), διαφέρουν όμως ως προς την εργοδότηση προσωπικού. Ο δημόσιος τομέας εργοδοτεί περισσότερους νοσηλευτές (2690) συγκριτικά με τον ιδιωτικό τομέα (670) που υπερτερεί στην εργοδότηση ιατρικού προσωπικού και υστερεί σε νοσηλευτές (Μάτσης, 2008).

Μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα υπάρχει έλλειψη συνεργασίας με ανταγωνιστική συμπεριφορά, έλλειψη κοινών στόχων και επιδιώξεων με αποτέλεσμα τη διπλή παροχή υπηρεσιών και χαμηλή αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων υγείας (Μάτσης, 2008). Παράλληλα όμως και οι δύο τομείς παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες στον πελάτη με υπευθυνότητα και αυτό επιβεβαιώνεται από το υψηλό επίπεδο υγείας και τους δείκτες υγείας του Κυπριακού λαού. Το 2012 το προσδόκιμο επιβίωσης για τον πληθυσμό της Κύπρου ήταν 81.1% ενώ για τις 28 χώρες της ΕΕ ήταν 80.3% με

τους άνδρες να ζουν μέχρι τα 80.0 και τις γυναίκες μέχρι 84.8 ενώ τα αντίστοιχα της ΕΕ ήταν για τους άνδρες 77.5% και για τις γυναίκες 83.1% (Ετήσια έκθεση Υπουργείου Υγείας, 2014)

Ο ανταγωνισμός μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα για περαιτέρω βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών αναμένεται να αυξηθεί κατακόρυφα εξαιτίας της αιτούμενης αυτονόμησης του Δημόσιου Τομέα. Τα δημόσια νοσηλευτήρια θα έρθουν αντιμέτωπα επί ίσοις όροις με τα ιδιωτικά και αυτό από μόνο του προκαλεί εφαρμογή αναδιάρθρωσης ώστε να διασφαλιστεί η βιώσιμη λειτουργία τους σε βάθος χρόνου (Πατσαλής, 2015).

2.2.1 Δημόσιο Υγειονομικό Σύστημα Υγείας Κύπρου

Το συγκεντρωτικό δημόσιο υγειονομικό σύστημα της Κύπρου προσφέρει δωρεάν ή μειωμένου κόστους κάλυψη στο 85-90% του πληθυσμού (Πασιαρδής και συν., 2006), παρέχοντας πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια φροντίδα υγείας (Μάτσης, 2008) μέσω πέντε περιφερειακών νοσοκομείων, ένα παιδιατρικό γυναικολογικό, τρία αγροτικά νοσοκομεία, 38 κέντρα υγείας και 230 υπόκεντρα με περιοδεύουσα ιατρική ομάδα (Υπουργείο Υγείας, 2014).

Το σύστημα χρηματοδοτείται από τον κρατικό προϋπολογισμό κυρίως, μέσω της άμεσης και έμμεσης φορολογίας (Πασιαρδής και συν., 2006). Οι υπάλληλοι του συστήματος είναι έμμισθοι. Από την μία η κρατική χρηματοδότηση και από την άλλη ο σίγουρος μηνιαίος μισθός με το ενιαίο μισθολόγιο μειώνουν τα κίνητρα για αποτελεσματική λειτουργία, συγκράτηση του κόστους και απομακρύνουν από κάθε στόχο (Ξυροτήρη-Κουφίδου, 2001) ενώ παράλληλα το σύστημα μειονεκτεί εξ αιτίας της υπέρογκης γραφειοκρατίας, την ανεπαρκή διαχείριση, την χαμηλή παραγωγικότητα, την χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών και την ύπαρξη παραοικονομίας (Τούντας, 2006). Η χρήση αναχρονιστικών και αναποτελεσματικών μεθόδων διαχείρισης ΑΔ μειώνουν ολόένα το κύρος του δημόσιου τομέα (European Commission, 2002), ο οποίος υπερτερεί ως προς την ύπαρξη κεντρικού σχεδιασμού και προγραμματισμού, την έμφαση στην δημόσια υγεία και πρόληψη (Theodorou et al. 2012).

2.2.2 Ιδιωτικό Υγειονομικό Σύστημα Υγείας Κύπρου

Το ιδιωτικό σύστημα υγείας παρουσιάζεται ως ιδιωτική εταιρεία όπου οι κύριοι μέτοχοι είναι κυρίως γιατροί που εργάζονται στον συγκεκριμένο οργανισμό (Theodorou et al., 2012). Η χρηματοδότηση παρέχεται κυρίως από ιδιωτική ασφάλιση και σε μικρότερο βαθμό από άμεσες ιδιωτικές πληρωμές. Η κρατική παρέμβαση είναι πολύ περιορισμένη. Χρησιμοποιείται για την αγορά υπηρεσιών υγείας από άτομα που δεν έχουν δικαίωμα δωρεάν πρόσβασης στον δημόσιο τομέα αλλά και από άτομα που έχουν πρόσβαση αλλά θεωρούν τις υπηρεσίες του ιδιωτικού τομέα ποιοτικότερες και ποσοτικά καλύτερες, με αποτέλεσμα την συνεχή επέκταση του ιδιωτικού τομέα. Λειτουργεί σύμφωνα με τις δυνάμεις της αγοράς όπου ο γιατρός είναι ο παραγωγός και ο ασθενής ο καταναλωτής. Ο ασθενής έχει το δικαίωμα επιλογής του γιατρού και ο γιατρός το δικαίωμα καθορισμού της αμοιβής του σύμφωνα με τους νόμους της προσφοράς και της ζήτησης (Τούντας, 2008).

Κυρίαρχος στόχος είναι το κέρδος, η σύναψη ευνοϊκών συμβάσεων, τα ασφαλιστικά ταμεία, οι δημόσιες σχέσεις, η προβολή και η ελαχιστοποίηση του κόστους (Τούντας, 2006). Ο ιδιωτικός τομέας πλεονεκτεί στην προσφορά υψηλής ποιότητας υπηρεσιών εξαιτίας του ανταγωνισμού. Μειονεκτεί στην ύπαρξη κοινωνικών ανισοτήτων και στην αυξημένη προσφορά και ζήτηση υπηρεσιών υγείας με αποτέλεσμα τις μεγάλες δαπάνες υγείας (Τούντας, 2008).

Τόσο ο ιδιωτικός όσο και ο δημόσιος τομέας αναβάθμισαν τις υπηρεσίες τους με την επέκταση τμημάτων, την δημιουργία καινούργιων υπηρεσιών και την αγορά προηγμένης τεχνολογίας ενώ παράλληλα στόχευαν στην εισαγωγή βέλτιστων πρακτικών, στρατηγικών και μάρκετινγκ για να διασφαλίσουν την βιωσιμότητα του συστήματος. Οι μειώσεις όμως στο εισόδημα και η πτώση του βιοτικού επιπέδου εξ αιτίας της δημοσιονομικής κρίσης αύξησαν την ζήτηση των υπηρεσιών υγείας και οδήγησαν τους ασθενείς στην αναζήτηση οικονομικής και ποιοτικής περίθαλψης. Οι παροχές υγειονομικής περίθαλψης ήρθαν αντιμέτωποι με την συρρίκνωση των πόρων, την αυξημένη ζήτηση υπηρεσιών και την ανάγκη παροχής υψηλής ποιότητας φροντίδας υγείας. Η αντιμετώπιση των ζητημάτων αυτών απαιτεί συστηματική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού από κατάλληλα εκπαιδευμένους διαχειριστές και εξειδικευμένα διευθυντικά στελέχη για αποτελεσματική διαχείριση του ΑΔ στην εργασία (Rahman et al., 2013).

2.3 Ανθρώπινο Δυναμικό

Ανθρώπινο Δυναμικό (ΑΔ) ορίζεται το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορούν να συντελέσουν στην δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων ενός οργανισμού (Jackson & Schuler, 2000)

Σύμφωνα με τους Becker και Gerhart, (1996) οι καινοτόμες συμπεριφορές του ΑΔ στον εργασιακό χώρο αποτελούν θεμέλιο υψηλής απόδοσης και μέσο για να αναπτύξει ο οργανισμός διαρκή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι δύσκολο μια ανταγωνιστική επιχείρηση να μνηθεί ένα πολύτιμο σύστημα ΑΔ ακόμη και με την πρόσληψη πολλών κορυφαίων στελεχών γιατί το όλο σύστημα περιλαμβάνει οργανωτικές δυνατότητες και πολιτικές που αναπτύσσονται με τον χρόνο εξαπλώνονται μεταξύ πολλών εργαζομένων στον οργανισμό, και δεν μπορούν απλά να αγοραστούν από τους ανταγωνιστές. Αντιθέτως οι φυσικοί πόροι, η τεχνολογία, οι οικονομίες κλίμακας είναι εύκολο να μνηθούν ειδικά σε τέτοια συστήματα απασχόλησης (Κουφίδου, 2010).

Οι Jackson και Schuler, (2000) χαρακτηρίζουν το ΑΔ ως βάση ανταγωνιστικότητας και αποθήκη γνώσεων και ικανοτήτων και δηλώνουν πως αν η διοίκηση αντιληφθεί τον τρόπο με τον οποίο θα ενεργοποιήσει και θα διατηρήσει τον ενθουσιασμό στο προσωπικό της, τον τρόπο που θα το ενδυναμώσει και να το παρακινήσει έχει στα χέρια της εργαλείο που θα επιφέρει θεαματικά αποτελέσματα.

Οι Bartram και συνεργάτες, (2012) υποστηρίζουν ότι η διοίκηση ΑΔ μέσω των ΕΠΥΑ μειώνει την επαγγελματική εξουθένωση που συνδέεται με την συναισθηματική εργασία, ενισχύει τις διαπροσωπικές σχέσεις και την δέσμευση με τον οργανισμό. Ενδυναμώνει τους εργαζόμενους μέσω της αυξημένης ροής πληροφορίας, αποκεντρώνει την εξουσία και την λήψη αποφάσεων οδηγώντας σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα. δημιουργεί προϋποθέσεις που θα οδηγήσουν το προσωπικό σε κατάσταση υψηλών κινήτρων και προσφέρει την δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, παρέχει ηγεσία που επιβραβεύει και αναγνωρίζει την προσπάθεια, και αφήνει τους εργαζόμενους ικανοποιημένους, πλήρης και αφοσιωμένους ώστε να έχουν την διάθεση να προσφέρουν περισσότερα και να

συμβάλουν στην ανοδική του πορεία (Κατώγλου, 2013). Ο οργανισμός θα διακριθεί μόνο αν το ΑΔ μάθει να κάνει περισσότερα πράγματα, με λιγότερους πόρους (Carmeli & Spreitzer, 2009).

2.5 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αποτελεί σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία που δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην σημασία του ανθρώπινου παράγοντα αναδεικνύοντας τον ως κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Κουφίδου, 2010). ΔΑΔ ορίζεται «το σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (π.χ. προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων αμοιβής) και λειτουργιών (πχ. επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού) που πρέπει να γίνουν για να μπορεί ο οργανισμός να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους που θα εκτελούν με επιτυχία και παραγωγικό τρόπο το έργο τους» (Χυτήρης, 2001 σελ.71).

Η ΔΑΔ αναφέρεται σε πολιτικές, πρακτικές και συστήματα που επηρεάζουν την συμπεριφορά τις στάσεις και την απόδοση των εργαζομένων. Η σημασία ύπαρξης της στους οργανισμούς είναι καίρια για την δημιουργία και συνέχεια ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την αύξηση της παραγωγικότητας και του κύκλου εργασιών. Ο ρόλος της, σε οργανωτική μονάδα είναι επιτελικός, υποστηρικτικός, συμβουλευτικός, εποπτικός και εκτελεστικός (Αθανασόπουλος, 2006).

Οι Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη (2007) αναφέρουν ότι μέσω της ΔΑΔ ο οργανισμός αντιμετωπίζεται σαν σύστημα όπου όλα αλληλεπιδρούν και συνδέονται μεταξύ τους με επίκεντρο τον άνθρωπο και στόχο την τήρηση των υποχρεώσεων εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Η ΔΑΔ στοχεύει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας, στην βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας, στην τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων, στην εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού και στην επίτευξη επιχειρησιακών στόχων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Η ανάγκη για αναβάθμιση ή δημιουργία ΔΑΔ προκύπτει από το υψηλό εργασιακό κόστος και τις πραγματοποιούμενες αλλαγές στο περιβάλλον και δεν είναι απλά ανάγκη για μείωση του κόστους απασχόλησης αλλά ανάγκη να βρεθούν τρόποι ώστε ο κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά και σαν ομάδα να συμβάλλει τα μέγιστα των δυνατοτήτων του για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Σύμφωνα με Χυτήρη, (2003) η διαχείριση ΑΔ είναι ίσως το πιο σημαντικό κομμάτι της λειτουργίας ΔΑΔ.

Σύμφωνα με την Κουφίδου (2010) η ΔΑΔ μέσω των λειτουργιών της γίνεται εκτιμητής και σύμβουλος που στοχεύει να επανδρώσει τον οργανισμό με τον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων που κατέχουν τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις, να αξιοποιήσει τις ικανότητες τους σύμφωνα με τις ανάγκες του οργανισμού αμείβοντας τους για να είναι αφοσιωμένοι και αποτελεσματικοί σε ασφαλή περιβάλλον καλής επικοινωνίας και αμοιβαίας εκτίμησης. Στοχεύει με έμφαση στην εκπαίδευση, ανάπτυξη και διατήρηση του δυναμικού της, στην δημιουργία ομαδικού πνεύματος, την ίση μεταχείριση των εργαζομένων, την δημιουργία κινήτρων για απόδοση και παρακίνηση (Μπιλίρη, 2011).

2.5 Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης

Ο όρος «Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης» αναφέρεται σε ένα σύνολο πρακτικών ΔΑΔ που είναι ξεχωριστές και αλληλένδετες μεταξύ τους, οι οποίες ενθαρρύνουν την καλή απόδοση, την οικονομική επίδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων (Bartram et al., 2012). Σύμφωνα με τους Αθανασόπουλο, (2006) και Gittell, (2009) οι σύνδεσμοι των Πρακτικών αυτών είναι οι ανθρώπινοι πόροι και οι δυνατότητες τους, η νέα τεχνολογία και οι δυνατότητες της και οι αποτελεσματικές δομές και πολιτικές εργασίας που επιτρέπουν την αλληλεπίδραση υπαλλήλων και τεχνολογίας.

Οι Shih και συνεργάτες, (2006) αναφέρουν την πρώτη εμφάνισή τους στον τομέα των κατασκευών στις αρχές του 1990, εμπνευσμένες από την υπεροχή του ιαπωνικού στυλ διοίκησης το οποίο περιλαμβάνει εκ περιτροπής εργασία, συμμετοχή των εργαζομένων και ομαδική εργασία. Ακολούθως επεκτάθηκαν και στον τομέα της

υγείας όπου και έλαβαν θετικά σχόλια όσον αφορά την οργανωσιακή και εργασιακή απόδοση και εργασιακή ικανοποίηση (Leggat et al., 2011).

Οι Youndt και συνεργάτες (1996) υποστηρίζουν πως ο οργανισμός μπορεί να βελτιώσει την απόδοση του είτε με την αύξηση του αριθμού των πρακτικών που εκτελούν μέσα στον οργανισμό ή χρησιμοποιώντας τις ΕΠΥΑ μέσα στο σύστημα ΑΔ με ολοκληρωμένο και διαδεδομένο τρόπο. Η βασική παραδοχή για τον τρόπο λειτουργίας των ΕΠΥΑ είναι πως η διαχείριση μπορεί να δημιουργήσει τις συνθήκες στους χώρους εργασίας που παροτρύνουν τους υπαλλήλους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Μέσα από τις πρακτικές αυτές ο καθένας αναλαμβάνει την ευθύνη για την επιτυχία του όλου ενώ παράλληλα ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να κατανοήσει τους βασικούς στόχους σε βάθος προκειμένου να συντονιστούν οι δράσεις μεταξύ τους (Gittell et al., 2009).

Οι πρακτικές αυτές συμβάλλουν θετικά στην απόδοση του οργανισμού γιατί ενισχύουν και υλοποιούν τις ικανότητες των εργαζομένων, τις γνώσεις και δεξιότητες τους (Leggat et al., 2011) ενισχύουν τις οικονομικές επιδόσεις του οργανισμού μέσω της ενίσχυσης ενδιάμεσων αποτελεσμάτων όπως η αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία, μείωση του κύκλου εργασιών, μείωση απουσιών από την εργασία, αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, αύξηση της παραγωγικότητας (Vermeeren et al., 2014) ενίσχυση της δέσμευσης με τον οργανισμό, την καλή επικοινωνία και την ανάπτυξη των σχέσεων συνεργασίας και συντονισμού επιτυγχάνοντας λιγότερη καθυστέρηση στην εκτέλεση εργασίας (Appelbaum et al., 2000; Posthuma et al., 2013). Οι Gittell και συνεργάτες, (2009) επιβεβαιώνουν ότι οι αλληλεπιδράσεις υψηλής ποιότητας συμβάλλουν στην παροχή υψηλότερης ποιότητας φροντίδας σε ασθενείς του Νοσοκομείου. Αντιθέτως οι παραδοσιακές εργασιακές πρακτικές συχνά δημιουργούν διαιρέσεις και προβλήματα μεταξύ των εργαζομένων παρά το ότι οι καλές σχέσεις είναι απαραίτητες εξ αιτίας της ανάγκης συντονισμού.

Οι Posthuma και συνεργάτες, (2013) σημειώνουν πως αρκετοί οργανισμοί διστάζουν να υιοθετήσουν τις πρακτικές αυτές εξαιτίας θεσμικής αντίστασης στην αλλαγή, αδράνειας, απομίμησης, απειλής από το περιβάλλον και πολιτικών παραγόντων ή εξ αιτίας ελλιπής πληροφόρησης.

Οι Gittel και συνεργάτες, (2009) αποδέχονται ότι οι πρακτικές αυτές είναι πλέον αποτελεσματικές όταν εφαρμόζονται σε δέσμες λόγω των συνδυασμένων επιδράσεων στην απόδοση. Σε έρευνα τους οι MacDuffie και Krafcik (1992) κατέληξαν πως οι οργανισμοί που στόχευαν σε αύξηση της παραγωγικότητας με την πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού είχαν τελικά μικρότερη παραγωγικότητα σε σύγκριση με οργανισμούς που υιοθέτησαν δέσμες πρακτικών όπως αποκέντρωση ευθυνών συμμετοχή στα κέρδη, εκπαίδευση, εξασφάλιση απασχόλησης εργασίας, αύξηση του αισθήματος συμμετοχής και αφοσίωσης (Παρούτης, 2005).

Η επιτυχής ή ανεπιτυχής εκτέλεση της μιας πρακτικής επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της άλλης. Για παράδειγμα αν κατά την επιλογή προσωπικού προσληφθούν οι πλέον κατάλληλοι για την συγκεκριμένη θέση εργασίας αυτό θα μειώσει την ανάγκη για άμεση και μακρά εκπαίδευση (Χυτήρης, 2001). Αν πάλι η αμοιβή που προσφέρει ο οργανισμός είναι κατώτερη από αυτή των ανταγωνιστών τότε η πρόσληψη των καλύτερων είναι σχεδόν αδύνατη, το ίδιο ισχύει όταν οι διαδικασίες ασφάλειας είναι υποβαθμισμένες ή όταν ο οργανισμός δεν έχει καλή φήμη (Ψυχογιός, 2011).

Οι ΕΠΥΑ ξεκινούν από τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού ώστε να συμβαδίζει με την στρατηγική του οργανισμού, τις ανάγκες και τις ελλείψεις του. Η προσέλκυση των υποψηφίων επεκτείνεται σε ταλαντούχους εργαζόμενους που διαθέτουν το χάρισμα, και μπορούν να εκπαιδευτούν και να εξελιχθούν σε χρήσιμα στελέχη. Ακολούθως η επιλογή του εργαζομένου σημαδεύει και την πορεία του οργανισμού. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη σε θέματα θέσης εργασίας και επιμόρφωσης συμβάλλουν στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού στην ενδυνάμωση και παρακίνηση των εργαζομένων αλλά και στην δημιουργία κινήτρων για παραμονή τους στον οργανισμό. Παράλληλα βοηθούν τους εργαζομένους να κατανοούν και να προσαρμόζονται στις μεταβολές, να λαμβάνουν αποφάσεις με ορθό τρόπο, να κατανοούν την ανθρώπινη συμπεριφορά και να εισάγουν καινοτομίες. Την αξιολόγηση του εργαζομένου ακολουθεί η αμοιβή (Βεντούρη, 2005). Η υποδομή και ασφάλεια εργασίας αποτελούν τον πυρήνα των καλών πρακτικών ΔΑΔ (Shih et al., 2006).

Οι πολιτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν ως εξής:

2.5.1 Προγραμματισμός και Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο προγραμματισμός ΑΔ είναι από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της ΔΑΔ. Είναι η διαδικασία με την οποία ο οργανισμός εξασφαλίζει τον σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις τον σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Για να διαπιστωθούν οι ανάγκες του οργανισμού σε ΑΔ γίνεται μελέτη της υφιστάμενης κατάστασης της εξωτερικής αγοράς εργασίας, μελέτη επιχειρησιακών σχεδίων και μελέτη της προσφοράς και της ζήτησης στο εσωτερικό περιβάλλον. Στην συνέχεια προβλέπονται οι μεταβολές σε ανθρώπινο δυναμικό και προσδιορίζονται οι ανάγκες του οργανισμού, ακολούθως γίνεται σχεδιασμός κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με προϋπολογισμό οικονομικών μέσων (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Τα βασικά οφέλη του προγραμματισμού για το ΑΔ περιλαμβάνουν δραστηριότητες όπως την επισκόπηση των προσλήψεων που μπορεί να αποκαλύψει ανεπάρκειες, πλεόνασμα ή έλλειψη προσωπικού, την έγκαιρη πρόσληψη προσωπικού, προβλέπονται ή αποφεύγονται πιθανές απολύσεις, ο οργανισμός είναι δυνατό να προχωρήσει στην διαδοχή των εργαζομένων (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Η επιλογή έχει αναγνωριστεί ως ένα ισχυρό μέσο για την επίτευξη γρήγορης προσαρμογής μεταξύ του εργαζομένου και της εργασίας, επηρεάζει των συντονισμό των λειτουργιών, την διάσταση του σεβασμού και των σχέσεων. Ως διαδικασία επικεντρώνεται σε δεξιότητες, σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, της προσαρμογής και της ικανότητας εμπλοκής σε ομαδική εργασία (Gittel, 2000).

Είναι μια διαδικασία διαλογής από μια ομάδα υποψηφίων των καταλληλότερων ατόμων για μια συγκεκριμένη θέση στον οργανισμό (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003) και αποτελεί τον κύριο άξονα γύρω απ τον οποίο στρέφονται οι άλλες λειτουργίες της ΔΑΔ γιατί το ταίριασμα του υπαλλήλου με την θέση εργασίας αποτελεί το ήμισυ του παντός με δεδομένο ότι ο χρόνος που χρειάζεται ο καινούργιος εργαζόμενος για να προσαρμοσθεί και να αποδώσει περιορίζεται διαρκώς (Κανελλόπουλος, 2002; Κουφίδου, 2010).

Η καταλληλότητα των υποψηφίων κρίνεται από τα οριζόμενα προσόντα στην περιγραφή θέσης εργασίας. Η διαδικασία αυτή είναι πολύ σημαντική εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να έχει μια λανθασμένη απόφαση (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003) αλλά και γιατί υποψήφιοι που καλούνται για επιλογή αξιολογούν τον οργανισμό καθόλα τα στάδια της επιλογής ανάλογα με την αντίληψη που λαμβάνουν για δίκαια ή όχι αντιμετώπιση τους και αποτελούν φορείς σχολίων για την σοβαρότητα και την εικόνα του οργανισμού (Χυτήρης, 2001).

Η ικανότητα επιλογής του καλύτερου εργαζόμενου για την στελέχωση του οργανισμού συνεισφέρει άμεσα στην αύξηση της παραγωγικότητας και συνδέεται θετικά με την σταθερή απόδοση (Denaley & Huselid, 1996). Η λάθος επιλογή ατόμου για την οποιαδήποτε θέση εργασίας είναι δαπανηρή υπόθεση (Ψυχογιός, 2011).

2.5.2 Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Σύμφωνα με τους Κελέση- Σταυροπούλου και Σταυροπούλου (2010) η βασικότερη προτεραιότητα στον χώρο της υγείας είναι η εκπαίδευση από την πρώιμη φάση της επαγγελματικής ζωής του ατόμου αλλά και καθόλη την διάρκεια αυτής. Η ταχύτητα με την οποία ο εργαζόμενος μαθαίνει να εκτελεί νέα καθήκοντα είναι πολύ σημαντική στο σημερινό περιβάλλον της ραγδαίας τεχνολογικής εξέλιξης (Shih et al., 2006).

Οι Robert και συνεργάτες (2000) περιγράφουν τον ορισμό της εκπαίδευσης ως την οργανωτική ηθική που ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να μαθαίνουν ώστε να βελτιώσουν την απόδοση τους. Είναι διαδικασία κατά την οποία ο εργαζόμενος αποκτά γνώσεις, τεχνικές και δεξιότητες που θα τον βοηθήσουν να αντεπεξέλθει με αποτελεσματικό τρόπο στα καθήκοντα του, θα τον καταστήσουν ικανό να ασχολείται με πολλαπλά ποικίλα σύνθετα γεγονότα και προβλήματα, και να αντιμετωπίζει άγνωστες και απρόβλεπτες καταστάσεις. Διαμορφώνει και καλλιεργεί τον χαρακτήρα του αποκτά υψηλό ήθος, υπευθυνότητα και αποστολή και αναπτύσσει στάση και συμπεριφορά που θα τον κάνουν αποτελεσματικό στην δουλειά του (Θάνου, 2012).

Η εκπαίδευση έχει αναγνωριστεί ως παράδειγμα των πρακτικών ΔΑΔ (Wang et al. 2011) και είναι εξίσου απαραίτητη και σημαντική τόσο για το υφιστάμενο προσωπικό όσο και για τους νεοεισερχόμενους γιατί παρέχει την δυνατότητα σε

παλιούς και νέους εργαζομένους να εξοικειωθούν με τις θέσεις εργασίας και τα καθήκοντα τους και να αναπτύξουν δεξιότητες που σχετίζονται με την εργασία τους (Κουφίδου, 2010).

Τα κενά για εκπαίδευση δημιουργούνται λόγω προαγωγών, μεταθέσεων, νέων θέσεων εργασίας με διευρυμένα καθήκοντα ή για ανάπτυξη του υπάρχοντος προσωπικού ώστε να ανταποκριθεί σε υψηλότερες θέσεις εργασίας (Χυτήρης, 2001). Η εκπαίδευση και ανάπτυξη περιλαμβάνει πρακτικές σχετικά με την διδασκαλία και τις ικανότητες που χρειάζονται οι υπάλληλοι για την τρέχουσα και μελλοντική τους εργασία. Συνδέονται άμεσα με την λειτουργική ικανότητα του οργανισμού. Ένας οργανισμός που λειτουργεί σωστά παρέχει χώρο και τρόπο στους υπαλλήλους να αναπτυχθούν (Posthuma et al., 2013).

Ορισμένοι υποστηρίζουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό που εκπαιδεύεται μετασχηματίζεται σε νοητικό δυναμικό γιατί έμαθε αυτό που χρειαζόταν να μάθει, ή γιατί συνειδητοποίησε τι έχει μάθει, ή συνειδητοποίησε την ανάγκη να ανταλλάξει γνώση με άλλους που ήδη έχουν μάθει. Ο συνδυασμός ατομικής και ομαδικής οργανωτικής μάθησης δημιουργεί γνώση και η αξιοποίηση τους οδηγεί σε επίτευξη οργανωσιακών σκοπών και στόχων και στρατηγικές μείωσης κόστους ποιότητας και καινοτομίας (Κουφίδου, 2010).

2.5.3 Αξιολόγηση της επίδοσης

Αποτελεί μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο ο εργαζόμενος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί στον οργανισμό και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Εκτιμά και επηρεάζει την συμβολή του εργαζόμενου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας (Κουφίδου, 2010).

Μέσα από την διαδικασία της αξιολόγησης όπου εποπτεύεται η εκτέλεση των καθηκόντων και αξιολογείται η εργασιακή απόδοση, επίδοση και ικανότητα του εργαζόμενου ποιοτικά και ποσοτικά, επισημαίνονται σφάλματα, παρεκκλίσεις και καθυστερήσεις, ο εργαζόμενος εντοπίζει τους τομείς που πρέπει να βελτιωθεί (Durai, 2010). Αποτελεί μέθοδο υποκίνησης αφού ο υπάλληλος αισθάνεται ότι μέσα από μια δίκαιη και αξιοκρατική διαδικασία η εργασία του θα αναγνωρισθεί και θα ανταμειφτεί ανάλογα είτε με χρηματική αμοιβή, ή προαγωγή ή να τοποθετηθεί σε

καλύτερη θέση (Μπιλίρη, 2012). Λαμβάνει πληροφορίες για την πρόοδο του αποτρέποντας ή ενθαρρύνοντας μη επιθυμητές ή επιθυμητές συμπεριφορές (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Η πρακτική αυτή βοηθά τον οργανισμό στον προγραμματισμό ΑΔ και στον σχεδιασμό προγραμμάτων ανάπτυξης του (Κουφίδου, 2010). Τα δεδομένα από την αξιολόγηση της απόδοσης συμβάλλουν στην διαχείριση για την επιβράβευση υψηλών επιδόσεων και την παροχή πληροφοριών στους διαχειριστές σχετικά με το είδος ενίσχυσης που χρειάζονται για βελτίωση της εργασιακής τους απόδοσης, για μετάθεση ΑΔ σε άλλο τμήμα, υποβιβασμό ή απόλυση του (Παπαστεφάνου, 2009). Έχει αποδεικτική ότι η δίκαιη αξιολόγησης ΑΔ βελτιώνει την επικοινωνία και το επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης (Durai, 2010).

Η αξιολόγηση συνοδεύεται από την ανατροφοδότηση για τα αποτελέσματα της επίδοσης και εκτίμηση της διαδικασίας ώστε ο εργαζόμενος να γνωρίζει πόσο καλά εργάστηκε κατά την διάρκεια της συγκεκριμένης περιόδου. Ο συνηθέστερος τρόπος αξιολόγησης είναι μέσω ερωτηματολογίου. Ακολουθεί συνάντηση αξιολογούμενου και αξιολογητή για να παραθέσουν και οι δύο τις απόψεις τους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Αυτός που αξιολογεί συνήθως είναι ο προϊστάμενος ή μια ομάδα προϊστάμενων που αξιολογούν τον υφιστάμενο, ή μια ομάδα εργαζομένων που αξιολογούν έναν ομοιόβαθμο τους ή οι υφιστάμενοι που αξιολογούν τον προϊστάμενο τους ή μπορεί να είναι αυτοαξιολόγηση (ΠαπαΣτεφανάκη, 2009). Το άτομο που αξιολογεί συγκρίνει την αποτελεσματικότητα του εργαζομένου με προηγούμενες αξιολογήσεις ώστε να εντοπίσει προσόντα ή αδυναμίες και θέτει τρόπους βελτίωσης. Η αποτελεσματική αξιολόγηση στηρίζεται στην εγκυρότητα, αξιοπιστία, αντικειμενικότητα, συγκρισιμότητα και συνάφεια με την θέση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Ο οργανισμός μπορεί να επιλέξει το δικό του σύστημα αξιολόγησης το οποίο να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και ιδιαιτερότητες του. Στόχος είναι η δημιουργία μιας δίκαιας αξιολόγησης, αντικειμενικής που να οδηγεί σε σωστά και αξιόπιστα συμπεράσματα για καλύτερη κατάρτιση και αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

2.5.4 Αμοιβή

Αποτελεί σημαντικό στοιχείο παρακίνησης και αποτελεσματικότερο μέσο για την αύξηση της απόδοσης. Είναι η ανταπόδοση του εργαζομένου για την συμμετοχή του στην κοινή προσπάθεια επιδίωξης των σκοπών του οργανισμού, η οποία εξασφαλίζει στον εργαζόμενο την κάλυψη των οικογενειακών και βιοτικών του αναγκών και αφήνει περιθώριο επένδυσης αποταμίευσης και βελτίωσης της οικονομικής του κατάστασης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Η αμοιβή προσφέρει ικανοποίηση στον εργαζόμενο που αναγνωρίστηκε το έργο που προσφέρει και του δίνει την αίσθηση και το δικαίωμα να διεκδικήσει στο μέλλον περισσότερα. Χρησιμεύει ως μέσο προσέλκυσης και διατήρησης του προσωπικού στον οργανισμό, ως κίνητρο παρακίνησης, ως παράγοντας αύξησης της παραγωγικότητας και εξοικονόμησης κόστους των εργαζομένων, συμβάλλει στην δημιουργία αισθήματος αφοσίωσης προς τον οργανισμό και δημιουργία εταιρικής κουλτούρας. Η αμοιβή αποτελεί κινητήριο δύναμη της αποδοτικής συμπεριφοράς του ατόμου καθορίζοντας ταυτόχρονα τις περαιτέρω προσπάθειες του (Κουφίδου, 2010,; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Το σύστημα αμοιβής διακρίνεται στην άμεση και έμμεση οικονομική αμοιβή που καλούνται και ως εξωτερικές αμοιβές. Την άμεση οικονομική αμοιβή αποτελεί η βασική αμοιβή που είναι ο μηνιαίος μισθός/ ημερομίσθιο, τα κίνητρα –βραβεία και η επιπλέον ανταμοιβή για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος. Η έμμεση οικονομική παροχή είναι τα πρόσθετα οφέλη που δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση εργασίας όπως επιδόματα, σύνταξη, ασφάλεια ζωής, αμοιβή για εκπαιδευτική άδεια (Χυτήρης, 2001).

Εσωτερικές αμοιβές είναι άλλο είδος αμοιβών που συνδέεται με την προσωπικότητα του ατόμου. Όσο περισσότερο το άτομο εξασφαλίζεται από οικονομικής άποψης τόσο μειώνεται η αξία των εξωτερικών ανταμοιβών και αρχίζει η επιδίωξη της απόλαυσης των εσωτερικών ανταμοιβών. Οι εσωτερικές αμοιβές είναι η εκτίμηση, αναγνώριση, ανάπτυξη, προοπτικές καριέρας, συνθήκες εργασίας και εργασιακό κλίμα (Γραμματικόπουλος και συν, 2013). Οι εργαζόμενοι επιδιώκουν

να απολαύσουν και τα δύο είδη ανταμοιβών από την εργασία τους απλά διαφέρει ο χρόνος και η ένταση με την οποία θα τις επιδιώξουν (Κουφίδου, 2010).

Το σύστημα αμοιβής του οργανισμού για να είναι δίκαιο και ανταγωνιστικό πρέπει να λαμβάνει υπόψη τον χρόνο απασχόλησης του εργαζομένου, την απόδοση την παραγωγικότητα, την επιστημονική κατάρτιση, τις γνώσεις και δεξιότητες του, τα καθήκοντα που εκτελεί αν είναι ειδικευμένα ή όχι, την θέση εργασίας και τα χρόνια προϋπηρεσίας. Ο οργανισμός πρέπει να λάβει υπόψη πως ο μισθός θα πρέπει να είναι ανταγωνιστικός ώστε να προσελκύει υποψηφίους. Η αμοιβή να είναι ανάλογη με την θέση εργασίας και το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο ανήκει ο εργαζόμενος, να είναι μόνιμη και δίκαιη, να μειώνει το ποσοστό και τον ρυθμό αποχώρησης, τα παράπονα και την αίσθηση ανισότητας (Δρίβα, 2009).

Η αμοιβή πρέπει να εναρμονίζεται με την αύξηση της παραγωγικότητας, την αύξηση των κερδών του οργανισμού και την αύξηση του κόστους της ζωής (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Έτσι ο εργαζόμενος που αποδίδει περισσότερο γιατί εργάζεται με ζήλο ή γιατί έχει περισσότερες ικανότητες να λαμβάνει μεγαλύτερες αποδοχές από τον συνάδελφο του που αποδίδει λιγότερο. Με αυτόν τον τρόπο ο οργανισμός θα ενθαρρύνει τους εργαζομένους του να καταβάλουν περαιτέρω προσπάθεια αφού θα παρέχει κίνητρο για αύξηση της απόδοσης, κυρίως όμως θα ενισχύει το αίσθημα της δικαιοσύνης και θα σφραγίζει την δέσμευση του εργαζομένου με τον οργανισμό (Δρίβα, 2009).

Η αμοιβή εξυπηρετεί την παρακίνηση των εργαζομένων, την διατήρηση των ταλαντούχων υπαλλήλων την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση και την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και δικαιοσύνης στον οργανισμό (Melissa, 2004). Αρκετοί οργανισμοί διανέμουν μέρος των κερδών, στους υπαλλήλους τους με την μορφή μετοχών σαν αναγνώριση των προσπαθειών τους για την συμβολή τους στην πρόοδο του οργανισμού σαν πρόσθετη αμοιβή αλλά και για την σύνδεση τους με τον οργανισμό, επιβραβεύοντας το αίσθημα της ιδιοκτησίας και ενισχύοντας την οργανωσιακή παραγωγικότητα (Chih-Yink, 2003).

Η αμοιβή συμβάλει στην επίτευξη της στρατηγικής του οργανισμού και στην εξασφάλιση εσωτερικής και εξωτερικής δικαιοσύνης. Εσωτερική δικαιοσύνη

συνεπάγεται ότι οι περισσότεροι απαιτητικές και πιο ψηλά ιεραρχικές θέσεις καθώς και οι εργαζόμενοι με περισσότερα προσόντα αμείβονται όπως τους αρμόζει. Η εξωτερική δικαιοσύνη συνεπάγεται την ισορροπία της μισθολογικής πολιτικής του οργανισμού σε σχέση με τις ανάλογες θέσεις και τον τρόπο που αποτιμούνται στην αγορά εργασίας (Δρίβα, 2009).

Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την αμοιβή ταξινομούνται σε δύο θεωρίες, των προσδοκιών και της δικαιοσύνης. Κατά την θεωρία των προσδοκιών ο εργαζόμενος υποκινείται και συμπεριφέρεται κατά ένα ορισμένο τρόπο μόνο αν θεωρεί σαν επιθυμητά τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από την προσπάθειά του.

Κατά την θεωρία της δικαιοσύνης ο εργαζόμενος συγκρίνει τον εαυτό του από άποψη ικανοτήτων, προσπάθειας και απόδοσης με άλλους που εκτελούν όμοια δουλειά. Εάν η σύγκριση είναι χαμηλότερη από τις προσδοκίες του:

1. Ζητά αύξηση.
2. Καταβάλλει λιγότερη προσπάθεια ή παραιτείται
3. Επανεκτιμά την όλη κατάσταση πιο ρεαλιστικά
4. Αποδέχεται την αδικία και την ξεχνά

Στην περίπτωση που η σύγκριση τον ικανοποιήσει και θεωρήσει ότι υπερ αμείβεται τότε θα προσπαθήσει να εργασθεί περισσότερο ώστε να δείξει ότι αξίζει την αμοιβή του ή θα επιλέξει για σύγκριση μια πιο καλοπληρωμένη εργασία ή ένα άτομο με λιγότερα προσόντα για να συγκριθεί ώστε να μην νιώθει ενοχές (Κουφίδου, 2010). Στον αντίποδα οι υπέρογκοι μισθοί μειώνουν την ανταγωνιστικότητα και προσθέτουν άγχος για την επίτευξη στόχων. Η αμοιβή πρέπει να είναι τέτοια ώστε να κάνει τον εργαζόμενο να νιώθει σημαντικός και ότι ο οργανισμός αναγνωρίζει τις προσπάθειες του.

2.5.5 Παρακίνηση

Η παρακίνηση ΑΔ δεν είναι καθόλου εύκολη πρακτική αφού ο κάθε εργαζόμενος είναι μια ξεχωριστή οντότητα που δρα με τον δικό του τρόπο και δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί εύκολα με μια σειρά μέτρων. Η παρακίνηση του ΑΔ στα νοσηλευτήρια αποτελεί σημαντικό ζήτημα γιατί επηρεάζει την ικανοποίηση του

προσωπικού, των ασθενών αλλά και των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας (Μάρκοβιτς & Μοναστηρίδου, 2011, Shih et al. 2006).

Παρακίνηση ορίζεται ως εσωτερική δύναμη που καθοδηγεί την συμπεριφορά των ανθρώπων (Erven & Milligan, 2000), ή ως διαδικασία που δίνει σκοπό στην συμπεριφορά (Kreither, 1995) ή διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω της οποίας το άτομο αποφασίζει τα επιθυμητά αποτελέσματα και θέτει σε δράση εκείνες τις συμπεριφορές που θα τον οδηγήσουν στην επίτευξη των προκαθορισμένων επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων (Μάρκοβιτς & Μοναστηρίδου, 2011) .

Ο νοσηλευτής που διοικεί αν γνωρίζει πώς να ενεργοποιεί και να διατηρεί τον ενθουσιασμό στους εργαζομένους, η τέχνη της παρακίνησης είναι το μυστικό της επιτυχίας του. Πρέπει να διαμορφώνει επιθυμητό οργανωτικό κλίμα, να διαχειρίζεται σωστά τις μεθόδους παρακίνησης και τις τεχνικές της όπως διαμόρφωση ομάδας εργασίας, δημιουργία περιβάλλοντος μάθησης, συνεχιζόμενη νοσηλευτική εκπαίδευση και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον. Η επιλογή κατάλληλων τεχνικών και μεθόδων είναι σημαντική γιατί έτσι ο εργαζόμενος θα αποδίδει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του με ταυτόχρονη διασφάλιση εργασιακής ικανοποίησης (Πρεβύζη, 2012).

Η παρακίνηση επιδρά σημαντικά στην στάση και συμπεριφορά του ΑΔ με αντανάκλαση στην καλύτερη ποιότητα εργασίας και βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων. Η τεχνική της παρακίνησης που χρησιμοποιείται περισσότερο στα στελέχη του οργανισμού είναι η προοπτική προαγωγής και ακολουθεί η ευθύνη και η υπευθυνότητα, η εργασιακή ασφάλεια και η οικονομική αμοιβή. Ταυτόχρονα όμως η μονιμότητα η κοινωνική καταξίωση και η αναγνώριση αποτελούν σημαντικό παράγοντα παρακίνησης (Δημητριάδης και συν, 2000).

Ψηλός παράγοντας παρακίνησης σε συστήματα υγείας είναι τα < επιτεύγματα>. Τα επιτεύγματα καλύπτουν ανάγκες όπως η υπερηφάνεια, η εκτίμηση, ο σεβασμός και η κοινωνική αποδοχή. Η συναδελφικότητα που είναι επίσης σημαντικός παράγοντας παρακίνησης περιλαμβάνει το αίσθημα αποδοχής από μια ομάδα, τις καθημερινές σχέσεις και τις τυπικές και άτυπες σχέσεις της ομάδας εργασίας (Γραμματικόπουλος και συν, 2013).

Σύμφωνα με τον McDuffie (1995) οι ειδικευμένοι και με γνώσεις νοσηλευτές αν δεν παρακινηθούν με κίνητρα είναι απίθανο να προσφέρουν οποιαδήποτε διακριτική προσπάθεια. Τα κίνητρα πηγάζουν από τα πιστεύω και τα ατομικά συμφέροντα των εργαζομένων και συμβαδίζουν με αυτά που προσφέρει ο οργανισμός (Shih et al, 2006). Τα κίνητρα και η διακριτική προσπάθεια διέπουν την σχέση των ΕΠΥΑ και του ΑΔ. Οι ΕΠΥΑ οικοδομούν ψυχολογική σύμβαση με σηματοδότη την δέσμευση του εργαζομένου σε μακροχρόνια σχέση, η δέσμευση συνδέεται θετικά με την απόδοση (Gittell et al., 2009).

2.5.6 Επικοινωνία

Αποτελεί βασική λειτουργία της ΔΑΔ και ορίζεται ως η διαδικασία μέσα από την οποία διαβιβάζονται νοήματα από έναν άνθρωπο σε άλλο με σκοπό την επίδραση στην συμπεριφορά του (Βασιλείου και συν, 2015). Είναι ζωτικής σημασίας γιατί μεταδίδονται επιθυμίες, ανάγκες, επιτυγχάνεται συντονισμός των δραστηριοτήτων, μειώνεται η αβεβαιότητα, διευκρινίζονται οι στόχοι και βοηθά να συνδεθεί η εργασία με την οργανωτική στρατηγική (Κουφίδου, 2010).

Η επικοινωνία κατέχει ουσιαστικό ρόλο στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψη και στην έκβαση της θεραπείας, με την συμβολή της στην μείωση λαθών κατά την παροχή φροντίδας υγείας, συμβάλλει στην ικανοποίηση των ασθενών και γενικά στην φροντίδα υψηλής ποιότητας ενώ η ποιότητα της επικοινωνίας εξασφαλίζει την καλή διεπιστημονική συνεργασία (Μπιτσιώρη, 2013).

Συγκεκριμένα οι στόχοι της επικοινωνίας είναι η ενίσχυση εταιρικής κουλτούρας και η δημιουργία πνεύματος εταιρίας καθώς και η ενίσχυση εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Στοχεύει στην εξασφάλιση της συμμετοχής και αξιοποίηση των γνώσεων και ιδεών μέσω της ελεύθερης έκφρασης ανησυχιών, παραπόνων, προτάσεων και προβλημάτων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Οι οργανισμοί υγείας που είναι πολύπλοκοι οργανισμοί και απασχολούν μεγάλο αριθμό προσωπικού υποχρεωτικά αναπτύσσουν πολλά κανάλια επικοινωνίας προκειμένου οι πληροφορίες να κινούνται προς τα πάνω, προς τα κάτω και οριζόντια.
Τύποι επικοινωνίας:

1. Ανοδική ή προς τα πάνω επικοινωνία εκτελείται από τα κατώτερα προς τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού με σκοπό την παροχή πληροφοριών για καθοδήγηση στην λήψη αποφάσεων, εντοπισμό προβληματικών περιοχών για αποκάλυψη σκέψεων και συναισθημάτων των εργαζομένων και για να καθορίζουν το ηθικό των εργαζομένων (Borkowski, 2011)
2. Η προς τα κάτω επικοινωνία είναι η μεταβίβαση πληροφοριών από τους προϊστάμενους προς τους υφιστάμενους. Περιλαμβάνει την λεκτική επικοινωνία και μη λεκτική επικοινωνία, συνεδριάσεις ενημερωτικά δελτία, πίνακες ανακοινώσεων, διαταγές και οδηγίες
3. Οριζόντια επικοινωνία σκοπό έχει την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων ίδιου επιπέδου ιεραρχίας στο ίδιο ή σε διαφορετικό τμήμα του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι συντονίζουν τις ενέργειες μεταξύ τους και εφαρμόζουν τις αποφάσεις που έχουν ληφθεί από την κορυφή.
4. Διαγώνια επικοινωνία αναφέρεται στην επικοινωνία μεταξύ των διαχειριστών και των εργαζόμενων που βρίσκονται σε διαφορετικά λειτουργικά τμήματα του οργανισμού.

Πολλοί είναι οι παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας σε ένα οργανισμό υγείας, όπως η πληθώρα και η πολυπλοκότητα των μηνυμάτων, η έλλειψη προσοχής, η βιαστική αξιολόγηση και η έλλειψη κοινού λεξιλογίου η σφιγμένη γλώσσα του σώματος, ο έντονος τόνος της φωνής, η βίαιη συμπεριφορά, οι συναισθηματικές εκρήξεις η διαφορετική κουλτούρα, η απουσία ή λανθασμένη τήρηση αρχείου, η απουσία σεβασμού του χρόνου των συνεργατών όπως επίσης και η απασχόληση τους κατά την ώρα του διαλλείματος. Η επικοινωνία γίνεται ακόμη πιο πολύπλοκη όταν η νοσηλευτική εργασία είναι εξειδικευμένη, όταν οι διαπροσωπικές σχέσεις δεν είναι καλές και όταν ο τρόπος εκπαίδευσης είναι διαφορετικός. Η αναποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί παράγοντα επιθετικών συμπεριφορών και συγκρούσεων (Μπιτσιώρη, 2013).

2.5.7 Ασφάλεια στον χώρο εργασίας

Η εφαρμογή των καλών πρακτικών διοίκησης ΑΔ προαπαιτεί καλές υποδομές εργασίας και ασφάλειας στην εργασία. Καλές υποδομές εργασίας αναφέρεται στο

σύνολο των ρυθμίσεων του χώρου εργασίας ώστε να εξοπλίζονται οι εργαζόμενοι με τις κατάλληλες ικανότητες, να παρέχει τα μέσα και να παροτρύνει με κίνητρα τους εργαζόμενους για την εκτέλεση της εργασίας. Ο τρόπος που είναι δομημένος ο χώρος εργασίας επηρεάζει την οργανωσιακή απόδοση στον βαθμό που το ειδικευμένο και παρακινούμενο προσωπικό θα διεκπεραιώσει και να ολοκληρώσει το έργο του (Denaley, 1996; Shih et al., 2006).

Στα νοσοκομεία το θέμα της ασφάλειας της εργασίας αποκτά μεγάλη σημασία εξαιτίας των ποικίλων επαγγελματικών κινδύνων και πολυάριθμων εργαζομένων που υπάρχουν σε αυτά, με τον υφιστάμενο κίνδυνο να διαφοροποιείται ανάλογα με το είδος, την σοβαρότητα και την θέση εργασίας στην οποία εμφανίζεται γεγονός που καθιστά την πρόληψη αρκετά περίπλοκη. Ο όρος ασφάλεια στην εργασία αφορά της συνθήκες και τους παράγοντες που επηρεάζουν την ευεξία των εργαζομένων, νοσηλευομένων επισκεπτών και όποιου άλλου προσώπου βρίσκεται στον χώρο (Ραυτοπούλου, 2011)

Η υπεύθυνοι ΔΑΔ καλούνται να οργανώσουν και να διατηρήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι να είναι υγιείς ασφαλείς και αποτελεσματικοί. Η εργασιακή υγεία και ασφάλεια ασχολείται με τον εντοπισμό και τον έλεγχο κινδύνων οι οποίοι συνδέονται με το φυσικό περιβάλλον εργασίας όπως τεχνολογικοί κίνδυνοι, φυσικοί, βιολογικοί ή χημικοί. Οι ψυχολογικές διαταραχές όπως το εργασιακό άγχος η βία στον χώρο εργασίας και το παθητικό κάπνισμα αποτελούν πηγή προβλήματος υγείας των εργαζομένων (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Τα ατυχήματα στον εργασιακό χώρο συμβαίνουν λόγω συγκυριών, μη ασφαλείς συνθήκες εργασίας και απρόσεκτες ενέργειες. Οι μη ασφαλείς συνθήκες περιλαμβάνουν την ακατάλληλη φύλαξη εξοπλισμού τον ελαττωματικό εξοπλισμό μη ασφαλή αποθήκευση και υπερφόρτωση, ακατάλληλο φωτισμό και ακατάλληλο αερισμό(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας η υγιεινή της εργασίας στοχεύει στην διατήρηση της εργασιακής ικανότητας, την βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος και των εργαζομένων. Η υγεία και ασφάλεια στον χώρο εργασίας προάγουν θετικό

κλίμα και ομαλή λειτουργία. Γι αυτό άλλωστε είναι νομικά θεσμοθετημένη σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες (Ραυτοπούλου, 2011).

2.5.8 Εργασιακές σχέσεις

Εργασιακές σχέσεις είναι οι σχέσεις που δημιουργούνται σε επαγγελματικό επίπεδο μέσα στον εργασιακό χώρο και περιορίζονται από οργανωτικές δομές και κανόνες του εκάστοτε εργασιακού χώρου. Ο τρόπος που θα λειτουργήσει ο κάθε υπάλληλος με τους γύρω του και το πως θα επικοινωνήσει εξαρτάται από την προσωπικότητα και την αντίληψη του (Βασιλείου και συν, 2015).

Οι εργασιακές σχέσεις επηρεάζουν τον πολιτισμό και το κλίμα του οργανισμού με επιπτώσεις στα οργανωσιακά αποτελέσματα. Εντούτοις οι Gittel και συνεργάτες (2009) σε έρευνα τους αποδεικνύουν ότι οι καλές εργασιακές σχέσεις συντονίζουν αποτελεσματικότερα το έργο του καθενός ξεχωριστά αλλά και το σύνολο ωθώντας έτσι την επίτευξη αποτελεσμάτων υψηλότερης ποιότητας με την καλύτερη και αποδοτικότερη χρήση των πόρων. Οι εργασιακές σχέσεις δεν βασίζονται σε προσωπικούς δεσμούς αλλά σε σχέσεις ρόλων.

Οι σχέσεις των εργαζομένων παίζουν σημαντικό ρόλο στην οργανωσιακή απόδοση γιατί διευκολύνουν την μεταφορά και ανταλλαγή των γνώσεων και έχουν πρόσβαση σε πόρους που είναι ενσωματωμένοι μέσα σε ένα δεδομένο δίκτυο του οργανισμού (Gittell et al., 2009). Είναι απαραίτητες για τον συντονισμό εργασίας και της διαχείρισης της αλληλεξάρτησης. Σύμφωνα με την θεωρία των σχέσεων συντονισμού οι σχέσεις που διέπονται από υψηλής ποιότητας επικοινωνία και υποστηρίζονται από κοινούς στόχους, γνώσεις και αμοιβαίο σεβασμό βοηθούν τους οργανισμούς να επιτύχουν καλύτερο επιθυμητό αποτέλεσμα (Gittell et al., 2009).

Οι Leana και Van Buren, (1999) συμφωνούν ότι οι σταθερές σχέσεις στον εργασιακό χώρο και οι κανόνες αμοιβαιότητας διευκολύνουν τον σχηματισμό κοινωνικού κεφαλαίου μεταξύ των εργαζομένων. Η ανάπτυξη και γεφύρωση των δεσμών, οι κανόνες αμοιβαιότητας και η κοινή χρήση νοητικών μοντέλων αναπτύσσουν οργανωτική συμπεριφορά (Gittell et al., 2009).

Οι πρακτικές που σχετίζονται με τις εργασιακές σχέσεις περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τις σχέσεις των εργαζομένων. Ο τρόπος που ο οργανισμός αμείβει το

προσωπικό του επηρεάζει άμεσα τις εργασιακές σχέσεις. Η σύγκριση για την κατανομή των αμοιβών και η αίσθηση ότι δεν διανεμήθηκαν δίκαια μπορεί να οδηγήσει στην ένταση και αντιπαράθεση μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Οι εμπλεκόμενοι στις εργασιακές σχέσεις ενδέχεται να αναπτύξουν καινούργιες πολιτικές που βοηθούν την διατήρηση της δικαιοσύνης και της αποτελεσματικότητας στον εργασιακό χώρο. Όταν ο προϊστάμενος γνωρίζει τις πολιτικές απασχόλησης και ο εργαζόμενος τα δικαιώματά του υπάρχουν λιγότερες πιθανότητες παρεξηγήσεων και μείωση της παραγωγικότητας. Οι καλές εργασιακές σχέσεις δημιουργούνται όταν οι υπεύθυνοι προσωπικού ακούν και καταλαβαίνουν τους εργαζόμενους, τους κρατούν ενήμερους για τα σχέδια της διοίκησης ή τι αναμένεται να επηρεάσει αυτού ή την θέση εργασίας τους. Πρέπει επίσης να δίνεται η ευκαιρία στον εργαζόμενο να λέει τα παράπονα του σχετικά με τις αποφάσεις της διοίκησης (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Η διατήρηση αρμονικών εργασιακών σχέσεων και η διεπιστημονική συνεργασία αποτελούν αναγκαιότητα για τους νοσηλευτές κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους (Παπαδοπούλου, 2012). Σε τέτοιες σχέσεις οι εργαζόμενοι είναι αμοιβαία προσεκτικοί, ανταποκρίνονται μεταξύ τους και συμβάλουν ενεργά ο ένας στην ανάπτυξη του άλλου. Η σύνδεση τους παρέχει ψυχολογική ασφάλεια που τους επιτρέπει να πειραματιστούν για να μάθουν, να εκφραστούν χωρίς τον φόβο ότι θα τσαλακωθεί η εικόνα τους, το κύρος ή η καριέρα τους (Niessen et al., 2012)

Στον αντίποδα, κατά την παροχή φροντίδας υγείας αλληλεπιδρούν και εμπλέκονται μεταξύ τους πολλές ομάδες και είναι εφικτό να προκληθούν συγκρούσεις που σχετίζονται με ανθρώπινα συναισθήματα όπως της παραμέλησης, υποεκτίμησης και αδιαφορίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα συναισθήματα και οι συμπεριφορές που αναπτύσσονται να εμποδίζουν την ομαλή εκτέλεση της εργασίας με αποτέλεσμα να μειώνεται η παραγωγικότητα και να γίνονται λάθη ή παραλείψεις (Παπαδοπούλου, 2012)

Οι συγκρούσεις αναπτύσσονται κυρίως σε υψηλά επίπεδα αλληλεξάρτησης εργασίας και σε λειτουργική ποικιλομορφία μεταξύ των συμμετεχόντων (Gittel et al., 2009).

Οι συγκρούσεις που αναπτύσσονται σε μια ομάδα που εκτιμά το έργο της φαίνεται ότι ενισχύει την απόδοση γιατί παρέχονται πολλαπλά σημεία και απόψεις που το καθένα προσθέτει αξία στην διαδικασία της εργασίας (Mareschal, 2003). Ωστόσο οι άλυτες συγκρούσεις υπονομεύουν τις σχέσεις και επηρεάζουν την απόδοση με την πάροδο του χρόνου (Jehn, 1995).

3^{ον} ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ, ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΑΘΟΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

3.1. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται η σημασία της οργανωσιακής Δικαιοσύνης, Εργασιακού Πάθους και Εργασιακής Απόδοσης και επεξηγείται αναλυτικά ο ρόλος τους στην οργανωσιακή λειτουργία και οργανωσιακή απόδοση. Οι εργαζόμενοι επιθυμούν το εργασιακό τους περιβάλλον να χαρακτηρίζεται από σεβασμό και δικαιοσύνη και θεωρούν πολύ σημαντικό το ηθικό τους να παραμένει ψηλό και να λαμβάνονται υπόψη τα συναισθήματα τους γεγονός που τους δεσμεύει με τον οργανισμό και παθιάζονται αρμονικά από αυτό που κάνουν.

3.2. Οργανωσιακή δικαιοσύνη

Η δικαιοσύνη ως έννοια αποτέλεσε αντικείμενο έρευνας σε αρκετούς επιστημονικούς τομείς όπως ψυχολογίας, οικονομίας, κοινωνιολογίας και φιλοσοφίας κυρίως κατά την δεκαετία του 1970. Συνδέεται με τις μεταβαλλόμενες αντιλήψεις περί ουσίας του ανθρώπου και των αναφαίρετων δικαιωμάτων του. Υπονοεί την αξίωση να υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ συνειδητοποιούμενων αναγκών – συμφερόντων και δυνατοτήτων ικανοποίησης τους μεταξύ δικαιωμάτων και υποχρεώσεων μεταξύ εργασίας και ανταμοιβής μεταξύ εγκλήματος και τιμωρίας μεταξύ συνεισφοράς και κοινωνικής αναγνώρισης (Βουδούρη & Μαραγγιανού, 2007).

Ο Cropanzano και οι συνεργάτες, (2007) ορίζουν την οργανωσιακή δικαιοσύνη ως τη προσωπική αξιολόγηση του εργαζομένου σχετικά με το ήθος και την ηθική συμπεριφορά των διευθυντών. Είναι η αντίληψη των εργαζομένων για τον τρόπο μεταχείρισης τους, παρά τον σωστό τρόπο που πρέπει να παίρνονται οι αποφάσεις, να γίνονται οι διανομές και να τους συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοι.

Η θεωρία της οργανωσιακής δικαιοσύνης είναι κοινωνικά δομημένη, δηλαδή μια πράξη είναι δίκαιη αν τα άτομα την εκλαμβάνουν ως τέτοια (Colquitt et al. 2001), είναι αποτέλεσμα αντικειμενικών παραγόντων και υποκειμενικών αντιλήψεων

(Cohen & Spector, 2001) και επιδιώκεται από τους εργαζόμενους γιατί μακροπρόθεσμα προστατεύονται τα προσωπικά τους συμφέροντα (Κεχάγια, 2011).

Σύμφωνα με τους Colquitt και συνεργάτες, (2001) η οργανωσιακή δικαιοσύνη συνδέεται με ποικιλία οργανωσιακών αποτελεσμάτων συμπεριλαμβανομένου της επαγγελματικής ικανοποίησης, της οργανωσιακής σύνδεσης και συμπεριφοράς και φυγής από την επιχείρηση. Η αντίληψη της δικαιοσύνης επηρεάζεται από τα αποτελέσματα που λαμβάνει ο εργαζόμενος από τον οργανισμό, από τις οργανωτικές πρακτικές (πχ. οι εργαζόμενοι εκφράζουν την άποψη τους) και τα χαρακτηριστικά του ατόμου (Cohen-Carash & Spector, 2001).

Οι Τερζίδης και Τζωρτζάκης, (2004) επισημαίνουν πως ο οργανισμός για να έχει τον υπάλληλο του αφοσιωμένο πρέπει να τον μεταχειρίζεται δίκαια, με σεβασμό και αξιοπρέπεια. Η προσφορά του υπαλλήλου ανταποδίδεται από τον οργανισμό με αμοιβή κίνητρα και επιβράβευση για να ενθαρρύνεται η συμμετοχή του. Η σύγκριση μεταξύ προσφοράς και απολαβών παράγει την αίσθηση της δικαιοσύνης (Μπάκα, 2014).

Ο εργαζόμενος συγκρίνει το πόσο δίκαια του συμπεριφέρονται στον οργανισμό σύμφωνα με τον χρόνο προσπάθειας στη δουλειά του, την εμπειρία, γνώσεις, ικανότητες, το κοινωνικό του υπόβαθρο, το φύλο την ηλικία, την εκπαίδευση του και τα αντιπαραθέτει με όσα λαμβάνει, όπως μισθό προαγωγές, ευκαιρίες, επαγγελματική ανάπτυξη, βραβεία και ικανοποίηση από τον προϊστάμενο του. Εξετάζει και συγκρίνει τις παραμέτρους αυτές με την δική του σχέση εισροών - αποτελέσματος και την θέση κάποιου αντίστοιχου υπαλλήλου (Greenberg & Colquitt, 2013).

Όταν η ανταλλαγή αυτή θεωρείται δίκαιη υπάρχει ισορροπία στην σχέση εργαζόμενου και οργανισμού. Η ιδεώδης αυτή κατάσταση δημιουργεί ένα υγιές ψυχολογικό συμβόλαιο που επιτρέπει στον εργαζόμενο να αισθάνεται άνετα στο εργασιακό του περιβάλλον. Όταν η ανταλλαγή θεωρείται άδικη, το ψυχολογικό συμβόλαιο χωλαίνει με αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να αναπτύσσει αρνητική στάση (Κουφίδου, 2010).

Η αντίληψη της άνισης μεταχείρισης του εργαζομένου επικεντρώνεται σε διαπροσωπικούς παρά δομικούς παράγοντες και επηρεάζει τον κύκλο εργασιών του

(Lee et al., 2010). Αν ο εργαζόμενος αντιληφθεί αδικία γίνεται λιγότερο πιστός και πρόθυμος να υπερβεί τα εργασιακά του καθήκοντα, είναι εύκολο να εκδηλώσει επιθετικότητα ή και να εμπλακεί σε πράξεις κλοπής ή άλλες αρνητικές στάσεις και συμπεριφορές (Cropanzano & Ambrose, 2001). Η αρνητική στάση του εργαζομένου επηρεάζει το συναίσθημα και την συμπεριφορά προς τον προϊστάμενο/ εργοδότη σε τέτοιο βαθμό που μειώνει την δέσμευση του με τον οργανισμό, την απόδοση και την συνεργατική του συμπεριφορά, την εργασιακή ενδυνάμωση και αναγνώριση (Κουτούμπα, 2015). Είναι ενδεικτικό ότι η αδικία στον εργασιακό χώρο λειτούργησε ως κίνητρο για την ανάπτυξη εργασιακού κινήματος που επηρεάζει την λειτουργία της διοίκησης (Ambrose, 2002).

Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις αποτελούν σημαντική πηγή αντιληπτής δικαιοσύνης και η συμπεριφορά του προϊστάμενου έχει καθοριστικό αντίκτυπο στην αμεροληψία του υφιστάμενου. Στην εργασία των Lee και συνεργάτες, (2010) υποστηρίζεται ότι η δυαδική διαπροσωπική σχέση προϊστάμενου και υφισταμένου έχει καθοριστική επίδραση στην αντίληψη της δικαιοσύνης και εμπιστοσύνης από την μεριά του δεύτερου.

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη επηρεάζει τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων που είναι ζωτικής σημασίας γιατί μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας με τους επαγγελματίες υγείας ο ασθενής μεταφέρει τις προτιμήσεις του για την επιλογή μεθόδων φροντίδας που του παρέχεται (Κωσταγιόλας και συν, 2008). Οι επιδράσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης εμπλέκονται και στην προσωπική ζωή του εργαζομένου και εκδηλώνονται με εργασιακό άγχος και καρδιακές παθήσεις (Κουτούμπα, 2015).

Η θεωρία της οργανωσιακής δικαιοσύνης αρχικά βασίστηκε στην διανεμητική δικαιοσύνη όπως προσεγγίστηκε από τους Adams και Deutsch (1965). Εξαιτίας αναπάντητων ερωτημάτων σύμφωνα με την αντίληψη της αδικίας και με δομένο ότι η κατανομή της ανταμοιβής δεν είναι πάντα τόσο σημαντική όσο η διαδικασία με την οποία κατανέμεται (Cohen-Charash & Spector, 2001) αναδείχθηκε η διαδικαστική δικαιοσύνη. Στην Διαδικαστική Δικαιοσύνη περιλήφθηκε η έννοια του ελέγχου της διαδικασίας και διατυπώθηκε σε οργανωσιακό επίπεδο με συγκεκριμένους διαδικαστικούς κανόνες δικαιοσύνης. Ακολούθως οι Bies και Moag πρότειναν μια

άλλη προσέγγιση αναδεικνύοντας την σημασία της διαπροσωπικής επαφής και της πληροφόρησης (Κεχάγια, 2011).

3.2.1 Διανεμητική δικαιοσύνη

Η διανεμητική δικαιοσύνη έχει να κάνει με την διανομή των αποτελεσμάτων όπως μισθοδοσία, προαγωγές, βραβεία και τιμωρία που λαμβάνει ο εργαζόμενος (Cropanzano et al., 2007; Lee et al., 2010). Η δικαιοσύνη βασίζεται στον κανόνα σχέσης κόστους-ανταμοιβών και αυτή η σχέση θεωρείται δίκαιη από τον εργαζόμενο αν αυτά που προσφέρει στο οργανισμό είναι παρόμοιας αξίας με αυτά που λαμβάνει (Colquitt, 2001). Σχετίζεται κυρίως με την οργανωσιακή δέσμευση, την εργασιακή ικανοποίηση και τις απουσίες από την εργασία (Hossain & Elanain, 2010). Στόχος της, είναι η παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Cohen & Spector, 2001).

Η διανεμητική δικαιοσύνη σχετίζεται με συναισθηματικές, γνωστικές και συμπεριφορικές αντιδράσεις. “Όταν ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα θεωρείται άδικο θα επηρεάσει τα συναισθήματα του εργαζομένου προκαλώντας του θυμό, υπερηφάνεια, ενοχή. Γνωστικά, στρεβλώνει τις εισροές και τα αποτελέσματα του εαυτού του ή του άλλου. Τέλος η συμπεριφορά του καθορίζει την εργασιακή του απόδοση και την πρόθεση παραμονής του ή όχι στην εργασία (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Σύμφωνα με τους Gurbuz & Mert, (2009) η αντίληψη της διανεμητικής δικαιοσύνης καθορίζεται από τον κανόνα της ευθυδικίας, της ισότητας και της αλληλεγγύης.

- Ευθυδικία. Σύμφωνα με τον κανόνα αυτό το άτομο κατά την διαμόρφωση της κοινωνικής του σχέσης κάνει ένα είδος επένδυσης από την οποία αναμένει μεγαλύτερης αξίας αποτελέσματα. Έχει κάποιες προσδοκίες και προβαίνει σε συγκρίσεις της προσπάθειας που καταβάλλει και των αποτελεσμάτων του με την αντίστοιχη προσπάθεια και αποτελέσματα ενός σχετικού ατόμου Β. Αν από την αξιολόγηση η προσπάθεια και απολαβές του είναι ίσες συγκριτικά με του ατόμου Β τότε υπάρχει ισότητα και δικαιοσύνη. Σε κάθε περίπτωση οι απολαβές πρέπει να είναι συνάρτηση της προσφοράς του.

Εάν η σύγκριση είναι αρνητική τότε το άτομο βιώνει αρνητικά συναισθήματα και θέτει εναλλακτικές στρατηγικές για ανατροπή της όλης κατάστασης.

1^{ov} μεταβάλλει τα εισερχόμενα του προσφέροντας λιγότερα,

2^{ov} μεταβάλλει τα εξερχόμενα του προσπαθώντας να επιτύχει υψηλότερες αμοιβές,

3^{ov} διαστρεβλώνει εν τη γνώση του τα εισερχόμενα ή εξερχόμενα μειώνοντας ή αυξάνοντας αναλόγως την σημασία τους,

4^{ov} προβαίνει σε ενέργειες που θα αλλάξουν τα εισερχόμενα ή εξερχόμενα του άλλου,

5^{ov} αλλάζει το πρόσωπο αναφοράς και

6^{ov} εγκαταλείπει τον οργανισμό (Colquitt, 2001).

- Κανόνας της Ισότητας, υποστηρίζει πως όλα τα άτομα πρέπει να απολαμβάνουν τα ίδια αγαθά και δικαιώματα και να κερδίζουν τα ίδια αποτελέσματα ανεξάρτητα από την προσπάθεια που καταβάλλουν παραδοχή όμως που έρχεται σε αντίθεση με τον κανόνα της ευθυδικίας
- Κανόνας της ανάγκης/αλληλεγγύης όπου το κάθε άτομο πρέπει να ανταμείβεται σύμφωνα με αυτό που έχει ανάγκη

Θεωρία του Adams (διανεμητική δικαιοσύνη)

Η θεωρία του Adams που ασχολήθηκε εις βάθος με την οργανωσιακή δικαιοσύνη στηρίχθηκε στην διανεμητική δικαιοσύνη και κυρίως στον κανόνα της ευθυδικίας (Greenberg & Colquitt, 2013). Σύμφωνα με την θεωρία αυτή οι εργαζόμενοι δεν ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για το πόσα παίρνουν αλλά αν αυτά που παίρνουν είναι δίκαια. Κάθε κοινωνική συναλλαγή του εργαζομένου στο εργασιακό του περιβάλλον μπορεί να του γίνει αντιληπτή ως δίκαια ή άδικη, με την ιδέα πως η ποιότητα και ποσότητα όσων προσφέρει δεν είναι αντίστοιχα με όσα λαμβάνει (Greenberg & Colquitt, 2013). Σύμφωνα με τον Adams πρέπει να εξισορροπείται η εξίσωση αναλογίας μεταξύ προσφοράς του ατόμου και ανταμοιβής και να ισούται με την ανάλογη του ατόμου αναφοράς.

Ο τρόπος υπολογισμού αν αυτά που λαμβάνει ο εργαζόμενος είναι δίκαια γίνεται μέσω υπολογισμού της αναλογίας μεταξύ εισφορών / συνεισφοράς του όπως μόρφωση, ικανότητες εμπειρία με τα αποτελέσματα/ εκροές του, και ακολούθως συγκρίνει την αναλογία αυτή με την αναλογία του προσώπου αναφοράς. Η θεωρία του Adam ισχυρίζεται ότι πρέπει να υπάρχει μια ισόρροπη αντιμετώπιση ώστε να ισχύει η εξίσωση $\frac{ANT\pi}{E\pi} = \frac{ANT\alpha}{E\alpha}$ δηλαδή η $ANT\pi$ = ανταμοιβή που λαμβάνει ένα άτομο διά της $E\pi$ =προσφορά του ατόμου στην εργασία να ισούται με $ANT\alpha$ = ανταμοιβή που λαμβάνουν οι άλλοι διά της $E\alpha$ =προσφορά των άλλων εργαζομένων στην εργασία (Μπότσαρη, 2008).

Το όλο σκηνικό δημιουργείται γιατί υπάρχει ενδιαφέρον και σύγκριση από τους εργαζομένους όχι μόνο για τις δικές τους ανταμοιβές αλλά και για αυτά που λαμβάνουν οι άλλοι (Δουργουτιάν, 2007). Η εφαρμογή της διανεμητικής δικαιοσύνης στο οργανωσιακό πλαίσιο αποδείχτηκε περιοριστική γιατί τα άτομα πολλές φορές υπερβάλλουν αναφορικά με την προσπάθεια και την συνεισφορά τους, ενώ η διανομή των αγαθών όπως μισθός και προαγωγές δεν είναι πάντα το αποκλειστικό ενδιαφέρον τους από τον οργανισμό. Έτσι οι έρευνες μετατοπίστηκαν στην διαδικαστική δικαιοσύνη (Blader & Tyler, 2003)

3.2.2 Διαδικαστική δικαιοσύνη

Διαδικαστική δικαιοσύνη ορίζεται ως η δικαιοσύνη που σχετίζεται με τις διαδικασίες διανομής των αποτελεσμάτων και την πολιτική που ακολουθείται για την λήψη κάποιας απόφασης από τον οργανισμό (Cropanzano et al. 2007).

Η διαδικαστική δικαιοσύνη προέκυψε με την εισαγωγή της έννοιας του ελέγχου, η οποία κρίθηκε καθοριστική για τον χαρακτηρισμό μιας διαδικασίας ως δίκαιας από τους Thibaut και Walker. Μια διαδικασία κρίνεται ως δίκαια αν οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να εκθέσουν την γνώμη, τα επιχειρήματα ή τις αντιθέσεις τους. θεωρητικά, με την έννοια του ελέγχου για επίλυση διαφορών μέσω μεσολάβησης και διαιτησίας εισήγαγαν ουσιαστικά την έννοια της ένστασης και της έκφρασης της αντίρρησης ώστε να επηρεάσουν ή να ελέγξουν την τελική απόφαση (Colquitt et al. 2001).

Ακολούθως ο Leventhal εισήγαγε την έννοια της διαδικαστικής δικαιοσύνης σε καθαρά οργανωτικό επίπεδο αναδεικνύοντας κανόνες όπου η ικανοποίηση ή παραβίαση τους χαρακτηρίζει την διαδικασία ως δίκαιη ή άδικη. Οι κανόνες έχουν ως ακολούθως (Cohen-Charash και Spector, 2001):

Κανόνας 1^{ος} κανόνας συνέπειας, οι διαδικασίες κατανομής να είναι συνεπής σε όλα τα άτομα όλη την πάροδο του χρόνου.

Κανόνας 2^{ος} κανόνας προκατάληψης, οι προκαταλήψεις και τα προσωπικά συμφέροντα πρέπει να αποφεύγονται κατά την διαδικασία κατανομής αποτελεσμάτων ή λήψης αποφάσεων

Κανόνας 3^{ος} κανόνας ακρίβειας, ακριβείς και σωστές πληροφορίες κατά την διαδικασία κατανομής

Κανόνας 4^{ος} κανόνας διόρθωσης, εμπλοκή των εργαζομένων στην διαδικασία κατανομής ή λήψης αποφάσεων που τους επηρεάζουν ώστε να αντιπροσωπεύονται οι ανάγκες αξίες και προοπτικές τους ως ευκαιρία για να αλλάξει μια άδικη απόφαση

Κανόνας 5^{ος} κανόνας αντιπροσωπευτικότητας, να δηλώνονται οι ανάγκες, προοπτικές και αξίες που επηρεάζονται

Κανόνας 6^{ος} κανόνας ηθικής, όλες οι διαδικασίες να διέπονται από θεμελιώδη ηθικές αξίες (Colquitt, 2001).

Όταν μια διαδικασία οδηγεί σε συγκεκριμένο αποτέλεσμα που θεωρείται άδικο τότε οι αντιδράσεις του εργαζομένου γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές προβλέπεται να απευθύνονται σε όλο τον οργανισμό. Αυτό διαφέρει από την διανεμητική δικαιοσύνη που δίνει έμφαση στο αποτέλεσμα και οι αντιδράσεις έχουν να κάνουν με τον εαυτό και τα καθήκοντα του (Sweeney & McFarlin, 1993; Cohen-Charash & Spector, 2001).

Η διαδικαστική δικαιοσύνη μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση από την οποία οι εργαζόμενοι μπορούν να δημιουργήσουν μεγαλύτερες σχέσεις με τους εργοδότες τους ενισχύοντας την πίστη, την δέσμευση τους με τον οργανισμό και την αξιολόγηση τους και άλλοτε συσχετίζεται με πρόθεση φυγής από τον οργανισμό και απουσία από την εργασία (Lee et al. 2010).

Η διαδικαστική δικαιοσύνη έχει στενή σχέση με τις καλές πρακτικές διοίκησης και την αύξηση της απόδοσης. Όταν όλοι οι εργαζόμενοι εμπλέκονται σε ίδιες διαδικασίες, τόσο περισσότερο αρέσκονται σε αυτές και τόσο καλύτερο κλίμα δικαιοσύνης επικρατεί. Προϋποθέτει αμοιβαιότητα και ισότητα των δικαιωμάτων μεταξύ των συναλλασσομένων και στοχεύει στην αρμονία της ομάδας. Μειώνει την καταπόνηση των νοσηλευτών και συνεπώς τον κίνδυνο για επαγγελματική εξουθένωση (Kroon et al. 2009).

Η πιο πρόσφατη προσέγγιση της διαδικαστικής δικαιοσύνης είναι η διαπροσωπική προσέγγιση. Σύμφωνα με τον Greenberg η διαπροσωπική και πληροφορική δικαιοσύνη μπορούν να διαχωριστούν λογικά γιατί έχουν διαφορετικές επιδράσεις και αποτελέσματα. Συγκεκριμένα η διαπροσωπική δικαιοσύνη επενεργεί στην διαμόρφωση των αντιδράσεων σχετικά με κάποια απόφαση ή αποτέλεσμα ενώ η πληροφορική δικαιοσύνη επενεργεί κυρίως στην εναλλαγή των αντιδράσεων έναντι των διαδικασιών (Κεχάγια, 2011).

3.3.3 Διαπροσωπική δικαιοσύνη

Η διαπροσωπική δικαιοσύνη σχετίζεται με την ανθρώπινη πλευρά των οργανωτικών πρακτικών και αντιπροσωπεύει τον τρόπο που ο προϊστάμενος συμπεριφέρεται στους εργαζόμενους κατά την θέσπιση των τυπικών διαδικασιών που καθορίζονται από τον οργανισμό, τον τρόπο δηλαδή που διαχειρίζονται τους αποδέκτες της δικαιοσύνης αυτοί που ελέγχουν τους πόρους και τα οφέλη (Cohen-Charash & Spector, 2001). Δίνει έμφαση στην επικοινωνία ευγένεια, ειλικρίνεια σεβασμό και τις διαπροσωπικές πτυχές των διαδικασιών (Hossam & Elanain, 2010). Σχετίζεται με γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές αντιδράσεις προς τους εκπροσώπους όπως τον άμεσο προϊστάμενο ή την πηγή της δικαιοσύνης (Bies & Moag, 1986).

Η ευαισθησία που μπορεί να δείξει ο προϊστάμενος μπορεί να κάνει τον εργαζόμενο να αισθανθεί καλύτερα μπροστά σε ένα αρνητικό αποτέλεσμα Δημιουργείται δικαιοσύνη αν οι ανώτεροι συμπεριφέρονται στους κατώτερους με σεβασμό, ευγένεια και αξιοπρέπεια. Η διαπροσωπική δικαιοσύνη ορίζεται από την σωστή εξήγηση, την ειλικρίνεια αυτών που παίρνουν τις αποφάσεις, τον σεβασμό προς τους υπαλλήλους,

και αξιοπρέπεια που σημαίνει πως οι ανώτεροι πρέπει να αποφεύγουν απρεπή σχόλια και προσβολές. (Cropanzano et al. 2007; Κουτούμπα, 2015).

Ο Bies και Moag (1986) εστίασαν την προσοχή τους στην σημαντικότητα της ποιότητας της διαπροσωπικής μεσολάβησης που λαμβάνουν οι άνθρωποι στην εφαρμογή μιας διαδικασίας και την αποκάλεσαν διαδραστική δικαιοσύνη. Ακολούθως διαχωρίστηκε στην διαπροσωπική δικαιοσύνη όπου οι άνθρωποι μεσολαβούν με ευγένεια, αξιοπρέπεια και σεβασμό και την δικαιοσύνη της πληροφόρησης (Colquitt, 2001).

3.4.4 Πληροφοριακή δικαιοσύνη

Η πληροφοριακή δικαιοσύνη αναφέρεται στις εξηγήσεις που δίνουν οι υπεύθυνοι για τις αποφάσεις. Οι εξηγήσεις πρέπει να είναι λογικές και κατανοητές, έγκαιρες και συγκεκριμένες (Colquitt, 2001). Επενεργεί κυρίως στην αλλαγή των αντιδράσεων έναντι των διαδικασιών γιατί οι επεξηγήσεις και αιτιολογίες προσφέρουν την σωστή πληροφόρηση για τα δομικά χαρακτηριστικά μιας διαδικασίας (Cohen & Spector, 2001).

3.2.5 Παράγοντες που επηρεάζουν την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη

Η οργανωσιακή Δικαιοσύνη επηρεάζεται από τα αποτελέσματα που λαμβάνει ο εργαζόμενος από τον οργανισμό, από τις οργανωτικές πρακτικές και από τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων του (Cohen-Charash & Spector, 2001).

1 Αποτελέσματα οργανισμού

Η αντίληψη της δικαιοσύνης καθορίζεται ως θετική ή αρνητική σύμφωνα με την αντίληψη του εργαζόμενου για την κατανομή των αποτελεσμάτων. Βασίζεται στην τήρηση της οργάνωσης, στο σθένος των αποτελεσμάτων και τους κανόνες της διανεμητικής δικαιοσύνης, όπως ίδια κεφάλαια, ισότητα και ανάγκη (Cohen-Charash & Spector, 2001). Ο οργανισμός που αντιμετωπίζει δίκαια τον εργαζόμενο μεριμνά για δίκαιη κατανομή εισοδήματος, δίκαιη κατανομή εργασιών, επαρκής παροχές, ασφάλεια, ισότητα ευκαιριών με σεβασμό στα ανθρώπινα δικαιώματα (Colquitt, 2001)

2 Οργανωσιακές πρακτικές

Η δικαιοσύνη βασίζεται στην πολιτική του οργανισμού να τηρεί τους κανόνες της διαδικαστικής δικαιοσύνης. Για παράδειγμα μια διαδικασία που επιτρέπει στους εργαζόμενους να εκφράζουν την άποψη τους θεωρείται δικαιότερη από το καθεστώς που το απαγορεύει. Η δικαιοσύνη αλληλεπίδρασης γίνεται αντιληπτή με βάση την ποιότητα αντιμετώπισης και επεξήγησης που λαμβάνει ο εργαζόμενος από τον προϊστάμενο του. Επομένως όταν κάποιος αντιμετωπίζεται με αξιοπρέπεια και σεβασμό τότε η διαδραστική δικαιοσύνη είναι υψηλότερη από ότι όταν αντιμετωπίζεται με αγένεια και ασέβεια (Cohen-Charash & Spector,2001).

3 Χαρακτηριστικά του αποδέκτη

Η δικαιοσύνη μπορεί να επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά του αποδέκτη και από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως αρνητική συναισθηματικότητα, αυτοεκτίμηση (Cohen-Charash & Spector,2001).

A. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του αποδέκτη όπως φύλο, ηλικία, φυλή μπορούν να επηρεάσουν την αντίληψη της δικαιοσύνης μέσω ιδιοτέλειας ή εγωκεντρικής προκατάληψης. Επειδή οι προτιμήσεις για τους κανόνες της δικαιοσύνης και της διανομής μετατοπίζονται αναλόγως της κατάστασης του αποδέκτη είναι αδύνατον να γίνουν προβλέψεις σχετικά με τις προτιμήσεις ορισμένων δημογραφικών (Truxillo & Bauer, 1999).

Στην πραγματικότητα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μπορούν να επηρεάσουν την αντίληψη της δικαιοσύνης μέσω της διαφορετικής έμφασης που δίνεται και την προσωπικότητα του ατόμου σε θέματα δικαιοσύνης. Σε έρευνα των Brockner και Adsit, (1986) εντοπίστηκαν διαφορές μεταξύ των φύλλων στην σημαντικότητα της διανεμητικής δικαιοσύνης και ότι οι άνδρες αντιδρούν πιο έντονα από ότι οι γυναίκες σε περίπτωση ανισότητας. Οι Kulik και συνεργάτες (1996) στην δική τους έρευνα αναφέρουν ότι οι γυναίκες εμβαθύνουν στα αποτελέσματα περισσότερο από ότι οι άνδρες.

B. Χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Ο Wanberg και συν, (1999) υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή περιεκτικότητα αρνητικής συναισθηματικότητας, είναι

περισσότερο πιθανό να αντιληφθούν μια κατάσταση ως άδικη συγκριτικά με εργαζόμενους με χαρακτηριστικό χαμηλής αρνητικής συναισθηματικότητας

Γ. Προσωπικές μεταβλητές:

Αυτοεκτίμηση θεωρείται ως αποτέλεσμα της αντιληπτής δικαιοσύνης. Ο οργανισμός που βασίζεται στην παραδοχή ότι η δικαιοσύνη είναι σημαντική για τους ανθρώπους και δείχνει στα μέλη ότι είναι πολύτιμα για την ομάδα και τους παρέχει πληροφορίες με σεβασμό, ενισχύει την αυτοεκτίμηση τους.

Κάποιες φορές όταν τα αποτελέσματα είναι αρνητικά η αδικία μπορεί να αυξήσει την αυτοεκτίμηση. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η κακή έκβαση μπορεί να αποδοθεί σε άδικες διαδικασίες και όχι σε χαμηλή προσωπική ικανότητα (Schroth & Pradhan, 2000). Όταν τα αποτελέσματα είναι θετικά θα μειώσει την αυτοεκτίμηση επειδή ο καταλογισμός θα μετατοπιστεί από το πρόσωπο προς την διαδικασία (Cohen-Charash & Spector, 2001).

3.2.6 Τα οφέλη της οργανωσιακής δικαιοσύνης

1. Επίδοση στην εργασία

Η επίδοση στην εργασία είναι ο τρόπος που συμπεριφέρεται ο εργαζόμενος στον εργασιακό του χώρο και η προσπάθεια που καταβάλλει για την εκτέλεση των καθηκόντων του. Περιλαμβάνει πράξεις, απαντήσεις και αποφάσεις. Η διαδικαστική δικαιοσύνη είναι ο καλύτερος προγνωστικός δείκτης της απόδοσης εργασίας γιατί μπορεί να επηρεάσει τις στάσεις και την συμπεριφορά των εργαζομένων (Cohen & Spector, 2001).

2. Φιλότητα συμπεριφορά

Η φιλότιμη συμπεριφορά χαρακτηρίζεται από ευγενή άμιλλα, αρετή, αλtruισμό, ευσυνειδησία και ευγένεια. Είναι η συμπεριφορά που ξεπερνά τα καθήκοντα και αρμοδιότητες του εργαζόμενου και αναφέρεται κυρίως σε εποικοδομητικές χειρονομίες που δεν είναι υποχρεωτικές αλλά συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα

του οργανισμού. Η εκτίμηση που έχει ο εργαζόμενος από τον οργανισμό του, συμβάλλει στην πεποίθηση του ότι αναγνωρίζεται η αξία του, και αυτό τον κάνει να αισθάνεται πολύτιμος για τον οργανισμό, με αποτέλεσμα να γίνεται όλο και καλύτερος. Η καλή συμπεριφορά είναι ζωτικής σημασίας για τον οργανισμό γιατί επηρεάζει την παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και συνεπώς του οργανισμού (Najafi et al., 2011).

3. Εμπιστοσύνη στον οργανισμό

Η εμπιστοσύνη αποτελεί βασικό στοιχείο σε ένα οργανισμό αφού προωθεί την αποτελεσματικότητα και το ομαδικό πνεύμα στην εργασία. Εμπιστοσύνη είναι οι σχέσεις που έχουν οι υπάλληλοι μεταξύ τους και με τον οργανισμό. Σε έρευνα του οι Colguitt και συνεργάτες (2001) βρήκαν πως όλες οι κατηγορίες οργανωσιακής δικαιοσύνης εμπνέουν εμπιστοσύνη. Η καλή εκτίμηση της δικαιοσύνης από τον εργαζόμενο δημιουργεί αίσθηση αυτοπεποίθησης και εμπιστοσύνης για τον οργανισμό. Οι δίκαιες δομικά διαδικασίες προωθούν την εμπιστοσύνη στον οργανισμό ενώ η έλλειψη δικαιοσύνης μειώνει την εμπιστοσύνη. Η συμπεριφορά των ανωτέρων διαμορφώνει κλίμα εμπιστοσύνης καθώς όσο πιο δίκαια συμπεριφέρονται οι ανώτεροι στον υπάλληλο τόσο μεγαλύτερη εμπιστοσύνη θα νιώθει αυτός προς τον οργανισμό (Bidarian & Jafran, 2012).

4. Αντιπαραγωγική συμπεριφορά, αποχώρηση από τον οργανισμό

Ο εργαζόμενος που αντιλαμβάνεται άδικη μεταχείριση εκδηλώνει αντιπαραγωγική συμπεριφορά, προσφέροντας μειωμένη απόδοση στην εργασία γιατί θεωρεί ότι οι διαδικασίες στον οργανισμό είναι άδικες και πρέπει να αλλάξουν. Συμπεριφέρεται αντιπαραγωγικά για να αποκαταστήσει την αδικία. Τα αρνητικά του συναισθήματα εκδηλώνονται και με τάσεις φυγής (Cohen, 2001).

5. Επαγγελματική ικανοποίηση

Η επαγγελματική ικανοποίηση συσχετίζεται με την επίδοση στην εργασία, την συναισθηματική κατάσταση, την αποτίμηση της εργασίας και με την υγεία του εργαζομένου (Najafi et al. 2011).

6. Επαγγελματική αφοσίωση

Ο υπάλληλος που αντιλαμβάνεται δίκαιη μεταχείριση προσκολλάται με πίστη στον οργανισμό, δεσμεύεται με αυτόν και σπρώχνεται να κάνει προσωπικές θυσίες για το καλό του οργανισμού. Αποτελείται από δύο διαστάσεις την επαγγελματική και τη συνεχή. Η επαγγελματική αφοσίωση σχετίζεται με τον εθελοντισμό, την έλλειψη απουσιών, την παραγωγικότητα. Η διαδικαστική δικαιοσύνη επηρεάζει την επαγγελματική αφοσίωση (Najafi et al. 2011).

7. Ψυχολογική ενδυνάμωση

Περιλαμβάνει τον τρόπο που σκέφτεται και βιώνει ο εργαζόμενος στην δουλειά του, πώς αντιλαμβάνεται το εργασιακό του περιβάλλον και τον βαθμό που αισθάνεται ικανός να διαμορφώσει τον ρόλο του μέσα σε αυτό. Αποτελείται από τις απαιτήσεις της εργασίας, τις αξίες, τις συμπεριφορές των ανωτέρων, την αυτοπεποίθηση του εργαζομένου που πηγάζει από το εργασιακό περιβάλλον, για το πόσο ικανός νιώθει να λάβει αποφάσεις για κάποια κατάσταση και η επιρροή που πιστεύει ότι έχει για τον έλεγχο των αποφάσεων. Η αντίληψη που δημιουργείται στον εργαζόμενο ότι ο οργανισμός και οι ανώτεροι του συμπεριφέρονται δίκαια σε αυτόν, τον ωθεί να αισθάνεται ότι έχει ικανότητες να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της δουλειάς και να επηρεάσει αποφάσεις (Najafi et al. 2011).

8. Η υγεία των εργαζομένων

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι άδικες αποφάσεις και η άσχημη συμπεριφορά προς στους εργαζόμενους συνδέεται με την ευαισθησία σε διάφορες ασθένειες. Το άγχος καταπονεί τον εργαζόμενο και μειώνει τις άμυνες του. Ο υπάλληλος που βιώνει αδικία στην εργασία παρουσιάζει σωματική και ψυχική νοσηρότητα, ανεβασμένη αρτηριακή πίεση και ταχυκαρδίες σε αντίθεση με αυτούς που θεωρούν ότι έχουν υψηλή δικαιοσύνη όπου παρουσιάζουν 45% μικρότερο κίνδυνο να αναπτύξουν καρδιαγγειακά προβλήματα. Η δικαιοσύνη στον οργανισμό δημιουργεί υγιή εργασιακά περιβάλλοντα και εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού (Elonainio et al., 2006).

3.2 ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΑΘΟΣ

Το πάθος ορίζεται ως μια ισχυρή κλίση προς μια δραστηριότητα που αρέσει στο άτομο, την θεωρεί σημαντική, επενδύει και αφιερώνει χρόνο και ενέργεια (Vallerand et al. 2010). Ο Zigarmi και συνεργάτες (2010) ορίζουν το πάθος για εργασία σαν μια διαρκή θετική εσωτερική κατάσταση ικανοποίησης που προκύπτει από ευνοϊκές γνωστικές και συναισθηματικές εκτιμήσεις εργασίας. Χαρακτηρίζεται από επιμονή για διεκπεραίωση των εργασιακών καθηκόντων, επίδειξη οργανωτικής συμπεριφοράς και λήψη πρωτοβουλίας για επίλυση εργασιακών προβλημάτων (Ho et al., 2011).

Το πάθος για εργασία αναφέρεται ως εκκολαπτόμενο μόρφωμα (Perrewe et al., 2014) που παράγει δημιουργική εργασία και ως σύνθετο κατασκεύασμα ικανό να προκαλέσει αντιδράσεις των εργαζομένων θετικές ή αρνητικές (Marsh et al., 2013).

Επηρεάζεται από το ενδιαφέρον του ατόμου και το εργασιακό περιβάλλον που τον περιβάλλει (Gaan & Mohanti, 2014). Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες ασκούν μεγαλύτερη επιρροή στο πάθος από ότι οι ατομικές διαφορές (Zigarmi et al., 2010). Το πάθος για εργασία είναι κίνητρο για εργασιακή συμπεριφορά με έκταση δυναμικότητα και παραγωγικότητα από την απλή απασχόληση εργασίας (Perrewe et al., 2014).

Το πάθος και η δέσμευση εργασίας είναι στενά συνδεδεμένα και σχετίζονται με επαγγελματική εξουθένωση, εργασιακή και οργανωσιακή δέσμευση. Οι εργαζόμενοι που είναι παθιασμένοι με την εργασία τους λόγω έντασης και παραγωγικότητας εξαντλούν όλους τους ατομικούς τους πόρους (Perrewe et al., 2014). Το πάθος κατευθύνεται προς τις δραστηριότητες που οι εργαζόμενοι βρίσκουν ιδιαίτερα σημαντικές και γνωρίζουν να τις κάνουν με επιδεξιότητα αναπτύσσοντας έτσι συμπεριφορά που είναι σκόπιμη καθοριστική και σταθερή (Kim et al., 2015). Αυτό με την πάροδο του χρόνου οδηγεί τον εργαζόμενο να αναπτύξει ισχυρή ταυτότητα με την εργασία προκαλώντας έτσι αύξηση σε δραστηριότητες που ενισχύουν το αποτέλεσμα. Όσο εμπεδώνεται αυτή η συμπεριφορά το πάθος ακμάζει και παίρνει ανοδική δύσκολα ανατρέψιμη πορεία (Perrewe et al., 2014).

Το εργασιακό πάθος διακρίνεται σε δύο μορφές, το αρμονικό και το υπερβολικό ανάλογα με τον τρόπο που η δραστηριότητα με την οποία ο εργαζόμενος είναι

παθιασμένος ενσωματώνεται στην ταυτότητα του (Vallerand, 2010). Ένας εργαζόμενος μπορεί να έχει την μία μορφή πάθους, όχι και τις δύο. Οι δύο μορφές πάθους αφορούν διαφορετικές μορφές εσωτερίκευσης - εκούσια και πιεστική – και μπορεί να οδηγήσει σε θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα, παρόλο που και στις δύο μορφές πάθους το άτομο αρέσκεται στην εργασία που κάνει και την θεωρεί σημαντική (Ho et al., 2011).

Το αρμονικό πάθος συνδέεται με θετικά συναισθήματα και διαθέσεις όπως αισιοδοξία, συγκέντρωση και δύναμη κατά την διάρκεια και μετά την άσκηση της εργασίας (Zigarmi et al., 2010). Το άτομο ελεύθερα και εθελοντικά αντιλαμβάνεται την εργασία ως σημαντική και την επιλέγει λόγω των χαρακτηριστικών της και δεν είναι αποτέλεσμα πιέσεων ή αποτελεσμάτων που απορρέουν από την εργασία (Ho et al., 2011). Ρυθμίζει τότε να εργάζεται και τότε να απέχει δεν ξεπερνάει τις δυνατότητες του και δεν υποβαθμίζει άλλες πτυχές της ζωής του (Vallerand et al., 2010).

Το υπερβολικό πάθος αναπτύσσεται ειδικά όταν η δύναμη του πάθους είναι εξαιρετικά ψηλά ή φθάνει σε επίπεδα εμμονής (Ho et al., 2011). Συνδέεται με την πιεστική εσωτερίκευση της εργασίας η οποία προέρχεται από ενδοπροσωπική ή διαπροσωπική πίεση είτε από συγκυρίες που συνδέονται με την δραστηριότητα (Vallerand, 2010). Το άτομο εμφανίζει μια άκαμπτη επιμονή προς την δραστηριότητα και αισθάνεται υποχρεωμένο να την συνεχίσει προκειμένου να διατηρηθεί το κύρος και η θετική του εικόνα (Ho et al., 2011). Ο παθιασμένος εργαζόμενος βιώνει μια εσωτερική ανεξέλεγκτη παρόρμηση, διατηρεί άκαμπτη και αντικρουόμενη δέσμευση με την συγκεκριμένη δραστηριότητα με αποτέλεσμα η εργασία να γίνεται εμμονή και συντριπτικά σημαντική για την ζωή του ώστε να έρχεται σε αντίθεση με άλλες πτυχές της ζωής του (Ho et al., 2011). Έχει συσχετισθεί με ανεξέλεγκτο μηρυκασμό (Vallerand et al. 2003) και ερμηνεύεται ως απειλή ιδιαίτερα όταν θεωρηθεί ότι οι πόροι για μια πράξη είναι ανεξάντλητη. Οδηγεί σε αρνητικά συναισθήματα όπως άγχος, ντροπή ενοχή έλλειψη συγκέντρωσης τόσο κατά την άσκηση της δραστηριότητας αλλά και όταν εμποδιστεί το άτομο να την ασκήσει.

Σύμφωνα με τους Belanger και συνεργάτες (2013) τόσο το αρμονικό εργασιακό πάθος όσο και το επιθετικό εργασιακό πάθος καταλήγουν σε αύξηση της εργασιακής

απόδοσης αφού ο υπάλληλος δίνει έμφαση σε αυτό που κάνει μέχρι την τελειωτική ολοκλήρωση του.

3.3 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Εργασιακή απόδοση είναι το λογικό αποτέλεσμα που συνδέει άμεσα την έκταση της εσωτερικής εφαρμογής με τις πρακτικές ΑΔ επηρεάζοντας τις ικανότητες τα κίνητρα και τις ευκαιρίες με δυναμικό αρμονικό τρόπο (Guest, 1997) και είναι συνισταμένη της ιεραρχικής εξέλιξης, της ικανοποίησης των εργαζομένων, των συνθηκών εργασίας αλλά και της δια βίου επιμόρφωσης (Κελέση-Σταυροπούλου & Σταυροπούλου, 2010).

Ο McConnel, (2003) ορίζει την εργασιακή απόδοση σύμφωνα με το πόσο καλά οι νοσηλευτές εκτελούν τα καθήκοντα τους σε σχέση με τα πρότυπα που υπάρχουν. Οι μεταβλητές που μπορεί να επηρεάσουν την εργασιακή απόδοση των νοσηλευτών είναι η ηγεσία, και οι δεξιότητες της Διοίκησης, το ισορροπημένο φορτίο εργασίας, η αναγνώριση των επιτευγμάτων, η εργασιακή ικανοποίηση, η ηλικία, και η επικοινωνία.

Όταν οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού συνάδουν με την στρατηγική του οργανισμού και ενισχύουν την αξία της οργάνωσης, όλο αυτό προσφέρει θετική απόδοση και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό. Τα οικονομικά μεγέθη και η ικανοποίηση των πελατών ενός οργανισμού αποτελούν την πραγματική επιτυχία και την αποδοτική λειτουργία του οργανισμού. Η επαγγελματική απόδοση έχει να κάνει με τις συλλογικές συμπεριφορές των εργαζομένων που σχετίζονται με τους οργανωσιακούς στόχους και είναι υπό τον έλεγχο των εργαζομένων, με το πώς αυτοί αντιδρούν και αντιμετωπίζουν καταστάσεις και όχι με την παραγωγικότητα ή το αποτέλεσμα της εργασίας τους (Aguinis, 2009).

Αφού ο εργαζόμενος κατανοήσει τους στόχους του οργανισμού πρέπει να λειτουργεί προς αυτή την κατεύθυνση αποτελεσματικά. Η επιμόρφωση των εργαζομένων αποτελεί σημαντική υποχρέωση του οργανισμού για να αποκτήσουν τις ικανότητες και γνώσεις που απαιτούνται εξαιτίας της επιστημονικής εξέλιξης. Η εκπαίδευση λειτουργεί αμφίδρομα γιατί ο εργαζόμενος βελτιώνει τις γνώσεις και τα προσόντα του

και από την άλλη ο οργανισμός επωφελείται των βελτιωμένων προσόντων και ικανοτήτων με στόχο την αύξηση της απόδοσης (Γούβα, 2012).

Η απόδοση επηρεάζεται από την σχέση μεταξύ εργαζομένου και οργανισμού και ο βαθμός εκτέλεσης του έργου επηρεάζεται από την σχέση μεταξύ εργαζομένου και προϊστάμενου (Cohen- Charash & Spector, 2001). Η παρότρυνση των εργαζομένων να εκθέτουν τις απόψεις για το πώς μπορεί ο οργανισμός να επιτύχει καλύτερα οργανωσιακά αποτελέσματα τους παροτρύνει να αφοσιωθούν αποτελεσματικότερα. Οι συνθήκες εργασίας ενθαρρύνουν ή όχι την απρόσκοπτη διεξαγωγή εργασίας (Γούβα, 2012).

Η αντιληπτή εργασιακή απόδοση αντιπροσωπεύει την γενική πεποίθηση των εργαζομένων σχετικά με την συμπεριφορά και την συνεισφορά τους στον οργανισμό. Οι παράγοντες που καθιστούν δυνατή την απόδοση των εργαζομένων είναι η δηλωτική γνώση δηλαδή τι γνωρίζουν οι εργαζόμενοι που μπορεί να εκφραστεί προφορικά ή γραπτά και η διαδικαστική γνώση δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζουν αυτά που γνωρίζουν και τα κίνητρα που τους παρέχονται από τον οργανισμό (McCloy et al, 1994).

Σε έρευνα τους οι Hossam & Elanain, (2010) επιβεβαιώνουν την ισχυρή σχέση μεταξύ της αντίληψης της δικαιοσύνης και της εργασιακής απόδοσης. Όταν οι εργαζόμενοι αντιληφθούν άδικη συμπεριφορά από τον οργανισμό ή τον προϊστάμενο τους, αντιδρούν με μείωση της απόδοσης τους, αύξηση απουσιών αποκλίνουσα συμπεριφορά μειωμένη συναισθηματική δέσμευση και απάθεια προς τους πελάτες - ασθενής. Αντίθετα η δίκαιη μεταχείριση αποπνέει εμπιστοσύνη στην σχέση, ανάληψη επιπλέον καθηκόντων και δέσμευση με τον οργανισμό.

Η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων σχετίζεται με το κατά πόσο η ΔΑΔ αναπτύσσει περιβάλλον εργασίας που ταυτίζεται με την πολιτιστική ταυτότητα του οργανισμού ώστε να κρατήσει τους υπαλλήλους που ασχολούνται με τα καθήκοντα και την οργάνωση (Kim et al. 2015).

4^{ον} ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

4.1 Σύγκριση υλοποίησης ΕΠΥΑ σε Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα Υγείας

Τελευταία ο δημόσιος τομέας συζητήθηκε ευρέως μεταξύ των μελετητών χάραξης πολιτικής εξ αιτίας της εικόνας που τον χαρακτηρίζει ως εγγενώς αναποτελεσματικό, υπερφορτωμένο με επαχθείς κανόνες και διαδικασίες, υπερδιογκωμένο από γραφειοκρατία, ανικανότητα συγκράτησης του κόστους, κατώτερη διοίκηση (Hvidman & Andersen, 2015) και ασθενέστερη οργανωτική δέσμευση (Boyne, 2002) συγκριτικά με τον ιδιωτικό.

Σύμφωνα με τον Boyne, (2002) η κύρια συμβατική διάκριση μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα είναι η ιδιοκτησία. Ο δημόσιος τομέας εξαιτίας της δημόσιας ιδιοκτησίας, της κρατικής αποζημίωσης, του ελέγχου από την πολιτική εξουσία και της ισότιμης αμοιβή κάνει τους επαγγελματίες να είναι λιγότερο ανταγωνιστικοί με δεδομένο την μονιμότητα της θέσης και την σιγουριά του μισθού. Αντιθέτως οι ιδιωτικοί φορείς στους οποίους ανήκουν οι ιδιωτικοί οργανισμοί, οι καταβολές των καταναλωτών και οι δυνάμεις της αγοράς κάνουν τους ιδιώτες ταχύτερους και παραγωγικότερους (Hvidman & Andersen, 2015).

Οι Andrews και συνεργάτες (2011) σύγκριναν άμεσα δημόσιες και ιδιωτικές επιδόσεις ανασκοπώντας την βιβλιογραφία, και φάνηκε αδύνατο να συμπεράνει κανείς με βεβαιότητα ότι οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν θετική ή αρνητική διαφορά όσον αφορά την απόδοση με τους ιδιωτικούς. Φάνηκε όμως εύκολο να δυσφημιστεί ο δημόσιος τομέας αν δεν ικανοποιήσει τον πελάτη όπως αυτός ανέμενε, σε σύγκριση με τον ιδιωτικό (Slyke & Rock, 2004).

Οι Μάρκοβιτς και συνεργάτες (2010) επισημαίνουν ότι οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα έχουν επίπεδα ιεραρχίας στην εργασία και αξίες διαφορετικές από τον ιδιωτικό τομέα λόγω των ανισοτήτων στην οργανωτική δομή την κουλτούρα, την γραφειοκρατία και την μειωμένη αυτονομία στην λήψη αποφάσεων. Ο Boyne, 2002 αναφέρει ότι οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από

την εργασία τους σχετικά με την αυτονομία και γραφειοκρατία ενώ η τήρηση κανόνων και διαδικασιών καταντά εμμονή.

Σύμφωνα με τους Leggat και συνεργάτες (2011) παρά τις αυξανόμενες αποδείξεις θετικής συσχέτισης των καλών πρακτικών διοίκησης ΑΔ στον τομέα της υγείας λίγα είναι τα στοιχεία που υπάρχουν στους οργανισμούς υγείας ώστε να απαντήσουν γιατί στα δημόσια Νοσοκομεία δεν έχουν επιτευχθεί καλύτερες πρακτικές υγειονομικής περίθαλψης. Ενώ υπάρχει ρητορική γύρω από τις πτυχές των ΕΠΥΑ στην πολιτική μεταρρύθμιση δεν υπάρχει σχεδόν καμία έμφαση στην εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων.

Με αφορμή το νέο Μάνατζμεντ έγιναν ανεπιτυχώς προσπάθειες να μεταφερθεί η διαχείριση της απόδοσης στον δημόσιο τομέα όπως χειριζόταν στον ιδιωτικό με σκοπό την αύξηση της ποιότητας και παραγωγικότητας. Ωστόσο η δημόσια διοίκηση φάνηκε ότι αδυνατούσε να εφαρμόσει και να χρησιμοποιήσει τις έννοιες με επιτυχία. Ο Boyne, (2002) επισήμανε ότι μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα υπάρχουν μεγάλες διαφορές και οι πρακτικές του ιδιωτικού τομέα δεν μπορούν να μεταφερθούν στον δημόσιο τομέα. Εντούτοις η αποτυχία της προσπάθειας πιστώθηκε σε πολιτικές επιρροές.

Σύμφωνα με τους Leggat και συνεργάτες (2011) αν οι ΕΠΥΑ ΑΔ εφαρμοζόταν στα δημόσια νοσοκομεία τότε η πιθανότητα επιτυχίας στην εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων θα ήταν μεγαλύτερη, αλλά και η ίδια η φύση του δημόσιου συστήματος υγείας παρέχει εμπόδια για την εφαρμογή των καλών πρακτικών διοίκησης.

Οι Poole και Mansfield, (2006) σημειώνουν πως παρά το ότι υπάρχουν κάποιες ενδείξεις σύγκλισης εντούτοις και οι δύο τομείς εξακολουθούν να παρουσιάζουν διαφορές και παράλληλες κινήσεις σε διευθυντικές στάσεις, συμπεριφορές και εμπειρίες όπως ακολούθως.

Η διοίκηση των δημόσιων νοσηλευτηρίων στρατολογείται από το Υπουργείο Υγείας όπου καθορίζει τις βασικές κατευθύνσεις και οριοθετεί τις διοικητικές ενέργειες σε όλους τους τομείς. Για παράδειγμα ο σχεδιασμός για την κάλυψη κενών θέσεων σε μια νοσοκομειακή μονάδα γίνεται μετά από μελέτη των γενικότερων αναγκών σε

ανθρώπινο δυναμικό. Οι θέσεις είναι οργανικές και συγκεκριμένες, στηρίζονται νομοθετικά με δημοσιονομικούς και οικονομικούς περιορισμούς. Η διαδικασία επιλογής ΑΔ βασίζεται στον βαθμό τυποποίησης των διαδικασιών για εξοικονομεία χρόνου και πόρων (Κελέση – Σταυροπούλου & Σταυροπούλου, 2010). Οι προσλήψεις προσωπικού επί συμβάσεως, αορίστου ή μόνιμου καθεστώτος πραγματοποιούνται μακροχρόνια από το Υπουργείο Υγείας και το δημόσιο νοσοκομείο δεν έχει καμία αρμοδιότητα διαχείρισης (Κατώγλου, 2013).

Μια αποτυχημένη πρόσληψη αφήνει μεγάλο οικονομικό κόστος αφού η διαπίστωση της ακαταλληλότητας του υπαλλήλου γίνεται μετά από κάποιους μήνες, ενώ επιπλέον ενδέχεται να δημιουργηθούν τριβές ανάμεσα στο προσωπικό που θα πρέπει να καλύψει το κενό που δημιουργείται από την ανικανότητα του συνεργάτη του για να αντισταθμίσει την καθυστέρηση. Στον αντίποδα οι ανεπιτυχείς προσλήψεις ενδέχεται να οδηγήσουν τους καλύτερους υπαλλήλους να αναζητήσουν εργασία αλλού προκαλώντας επιπτώσεις με οικονομικό αντίκτυπο (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Στον Ιδιωτικό τομέα ο μεσοπρόθεσμος και μακροπρόθεσμος σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού διεξάγεται από κάθε ιδιωτική νοσοκομειακή μονάδα. Αποφασίζεται το προσωπικό που απαιτείται σύμφωνα με τις ανάγκες που προκύπτουν από τις αλλαγές στην τεχνολογία, τις παραμέτρους της δημόσιας υγείας τον φόρτο εργασίας ή αλλαγές παθολογικής προέλευσης (Κατώγλου, 2013). Οι εργοδότες προσλαμβάνουν άμεσα νοσηλευτές που διαθέτουν προσωπικά χαρακτηριστικά και ικανότητες που υποστηρίζουν την παροχή ασφαλούς βιώσιμης και ποιοτικής φροντίδας (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2014; Κελέση- Σταυροπούλου, 2010; Ευταξία, 2010). Η ανάλυση εργασίας η χρήση βιογραφικού ή συνέντευξη ως διαδικασία επιλογής εφαρμόζεται μόνο στον Ιδιωτικό Τομέα (Μωραΐτη & Γκολέμη, 2012)

Η πρακτική της επιλογής και στρατολόγησης του προσωπικού στο δημόσιο σύστημα βασίζεται στις αρχές της ίσης ευκαιρίας και αξιοκρατίας και γίνεται με σειρά προτεραιότητας (Κεχαγιά, 2011) ενώ είναι γνωστό πως η διαδικασία της επιλογής συμβάλλει στην δημιουργία ενός εργατικού δυναμικού άνω του μέσου όρου των εργαζομένων οι οποίοι στην συνέχεια θα παραδώσουν καλύτερο από τον μέσο όρο απόδοσης (Kroon et al., 2013). Σύμφωνα με Beauty, Huselid και Schneier (2003),

ένας οργανισμός που ακολουθεί την στρατηγική της οργανωτικής τελειότητας πρέπει να επιλέξει εργαζόμενους που να είναι εύκολα εκπαιδεύσιμοι, να ακολουθούν πρόθυμα το σχέδιο δράσης του οργανισμού, να διαθέτουν νοσοτροπία που αποφεύγει τα περιττά έξοδα και ελαχιστοποιεί τα κόστη και να καθοδηγούνται από υψηλούς στόχους για συνεχή βελτίωση. Αφού στο μέλλον οι επιτυχημένες επιχειρήσεις θα συναγωνιστούν βασισμένες στην ποιότητα, τις ικανότητες και τον βαθμό εκμετάλλευσης τις γνώσεις (Δημητριάδης κα, 2000).

Η πρόσληψη είναι ιδιαιτέρως χρονοβόρα διαδικασία για τον Δημόσιο Τομέα η οποία εξασφαλίζει την αντικειμενικότητα και όχι την επαγγελματική επάρκεια (Γώγος, 2011). Επικεντρώνεται κυρίως στο διαχειριστικό – οικονομικό κομμάτι αδιαφορώντας για το κλινικό έργο δημιουργώντας αναπόφευκτα δυνάμεις αντίστασης στις αλλαγές που επιχειρούνται και οι εργαζόμενοι απομονώνονται (Haffer, 1986).

Η ΔΑΔ στους ιδιωτικούς οργανισμούς κάνει τις κατάλληλες ρυθμίσεις για να εξασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι που προσλαμβάνονται όχι μόνο διαθέτουν τα προσόντα για την παρούσα θέση εργασίας αλλά έχουν την ικανότητα να αναπτύξουν ευρύτερες δεξιότητες για να αντιμετωπίσουν τις μελλοντικές προκλήσεις (Shih et al., 2006).

Αναμφίβολα το ΑΔ αποτελεί το μεγαλύτερο λειτουργικό κόστος του οργανισμού και οι μειώσεις στην απασχόληση σημαντική πτυχή των στρατηγικών αναδιάρθρωση για την μείωση των δαπανών αν και είναι πολιτική που πρέπει να αποφευχθεί (Pfeffer, 1995). Το ξήλωμα των δημόσιων νοσοκομείων μετά την εγκατάλειψη των γιατρών μοναδικών κάποιες φορές στην ειδικότητα τους και η προ διετής αποχώρηση μεγάλου αριθμού νοσηλευτών άφησαν τεράστια κενά στο κουρασμένο προσωπικό του δημοσίου που το βάρυνε ακόμη περισσότερο ο αυξανόμενος όγκος εργασίας και οι αυξημένες πελατειακές απαιτήσεις. Η υποστελέχωση του δημοσίου έρχεται αντιμέτωπη με την αμύθητη εμπειρία που απόκτησε ο ιδιωτικός τομέας εξ αιτίας της προσφοράς καλύτερου πακέτου αμοιβών, καλύτερου ωραρίου και καλύτερων συνθηκών εργασίας (Μάτσας, 2016).

Η εκπαίδευση στα δημόσια νοσοκομεία με εξαίρεση τους νοσηλευτές όπου άρχισε να επιβάλλεται την τελευταία τετραετία για σκοπούς ανανέωσης άδειας εξασκήσεως

επαγγέλματος δεν κρίνεται απαραίτητη για τους λοιπούς επαγγελματίες υγείας γεγονός που καθιστά την Κύπρο μοναδική χώρα ανάμεσα στα προηγμένα κράτη που δεν επιβάλλει την επιμόρφωση στο ιατρικό προσωπικό και δεν ελέγχει περιοδικά την κατάρτιση και την ικανότητα τους να ασκήσουν το επάγγελμα τους επιτρέποντας έλλειψη εκπαίδευσης, μετεκπαίδευσης και συνεχούς επιμόρφωσης των επαγγελματιών υγείας (Μανιού και Ιακωβίδου, 2009).

Η εκπαίδευση γίνεται αντιληπτή στον εργαζόμενο ως επένδυση για τον οργανισμό του και προσπάθεια από τον εργοδότη του να τον ενσωματώσει στην συλλογική ομάδα (Wang et al., 2011). Η εκπαίδευση εξασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν τα προσόντα για μια θέση εργασίας ή για να αναπτύξουν περισσότερες δεξιότητες για την υφιστάμενη θέση ή για κάποια καινούργια θέση (Shih et al., 2006).

Η ΔΑΔ στους δημόσιους οργανισμούς -όπου και αν υπάρχει- είναι θετική και δίνει έμφαση στις επιχειρησιακές δραστηριότητες με ενεργό ρόλο στην στρατηγική πολιτική και πρότυπα εκπαίδευσης, ίσων ευκαιριών και διανομή δικαιοσύνης στους εργαζόμενους έναντι της τυπικής και σκληρής λειτουργίας της ΔΑΔ του ιδιωτικού τομέα (Boyne, 2002). Αν και οι περισσότερες μελέτες ΔΑΔ αφορούν Ιδιωτικούς οργανισμούς, ελάχιστες καταπιάνονται με τον δημόσιο και ιδιωτικό υγειονομικό τομέα αφήνοντας βιβλιογραφικό κενό το οποίο ενισχύεται περισσότερο όσον αφορά το υγειονομικό σύστημα της Κύπρου όπου δεν υπάρχει σχεδόν καμία αναφορά. Έτσι μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση προκύπτει:

Υπόθεση 1. Στον Ιδιωτικό τομέα οι ΕΠΥΑ υλοποιούνται σε μεγαλύτερο βαθμό συγκριτικά με τον Δημόσιο τομέα

4.2 ΕΠΥΑ και Οργανωσιακή Δικαιοσύνη

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη έχει την δυνατότητα να δημιουργήσει σημαντικά οφέλη στον οργανισμό όπως εμπιστοσύνη, δέσμευση, μείωση των συγκρούσεων, αύξηση της απόδοσης και ικανοποίηση των πελατών. Οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται ότι οι διαδικασίες που εξελίσσονται είναι δίκαιες δείχνουν μεγαλύτερη αφοσίωση,

προθυμία και συμπεριφέρονται προς το καλύτερο συμφέρον του οργανισμού (Cropanzano et al., 2007).

Δικαιοσύνη θεωρείται να είναι η είσοδος του οργανισμού σε μια σχέση ανταλλαγής και μπορεί να προέλθει από την οργάνωση ή τον άμεσο προϊστάμενο. Ωστόσο η δικαιοσύνη στηρίχτηκε στην θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής μεταξύ δικαιοσύνης και απόδοσης εργασίας (Cohen- Charash & Spector, 2001).

Η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής είναι για τους υποψήφιους εργασίας η πρώτη επαφή τους με τον οργανισμό. Ο τρόπος με τον οποίο θα αντιμετωπιστούν την δεδομένη στιγμή θα έχει μελλοντικές επιπτώσεις στον οργανισμό. Αν οι υποψήφιοι αισθανθούν δίκαια αντιμετώπιση σχηματίζουν θετική εντύπωση για τον οργανισμό και το συζητούν θετικά με το περιβάλλον τους (Bauer et al., 2001) αναπτύσσοντας έτσι την φήμη του οργανισμού. Αντιθέτως αν νιώσουν ότι αντιμετωπίζονται άδικα πιθανό να εγκαταλείψουν. Είναι σημαντικό για τους οργανισμούς να δείχνουν τον καλύτερο τους εαυτό από την πρώτη επαφή με τους υποψηφίους γιατί από αυτή την στιγμή δομούνται τα θεμέλια για μια σχέση δικαιοσύνης και εμπιστοσύνης (Cropanzano et al. 2007).

Οι υποψήφιοι που δεν έλαβαν την θέση εργασίας αντιδρούν έντονα γιατί δεν ξέρουν τον λόγο που δεν τους δόθηκε η θέση ή γιατί το άτομο που έκανε την πρόσληψη δεν ήταν δίκαιο και προσοντούχο. Το άτομο που κάνει επιλογή υποψηφίων χρειάζεται να είναι προσεκτικό κατά την διαδικαστική δικαιοσύνη και την δικαιοσύνη αλληλεπίδρασης. Να προσφέρει ευκαιρία και τον απαιτούμενο χρόνο κατά την συνέντευξη και να αποφεύγει την χρήση ερωτήσεων που εισβάλλουν στην ιδιωτική ζωή των υποψηφίων (Bies & Moag, 1986; Truxillo et al., 2001). Οι ερωτήσεις που δεν σχετίζονται με την εργασία κρίνονται ως άδικες από τους αιτούντες γιατί αισθάνονται πως δεν έχουν την ευκαιρία να αποδείξουν τις ικανότητες τους (Latham & Finnegan, 1993). Μέσω της διαδραστικής δικαιοσύνης μπορεί να μετριαστεί το αρνητικό αποτέλεσμα της αδικίας γιατί λαμβάνετε υπόψη η διαπροσωπική επικοινωνία, η ειλικρινής ενημέρωση και η έγκαιρη ανατροφοδότηση (Rynes et al., 1991).

Το σύστημα αμοιβών είναι πολύ σημαντικό για τους οργανισμούς υγείας γιατί παρακινεί τον εργαζόμενο να επιτύχει καλύτερες επιδόσεις και συνάμα διατηρεί τη συνοχή της ομάδας. Σε έρευνα των Pfeffer και Langton (1993) όπου εξέτασαν την διανομή μισθών, ανέφεραν λιγότερη ικανοποίηση, λιγότερη συνεργασία με τους συναδέλφους και χαμηλότερη παραγωγή όταν η διανομή των μισθών ήταν υψηλή. Όταν οι εργαζόμενοι σε μια ομάδα αμείβονται όλοι το ίδιο ενισχύεται η αρμονία μεταξύ της ομάδας. Δημιουργούνται όμως ατομικά προβλήματα στους εργαζομένους με υψηλή απόδοση και σπάνιες ικανότητες, όπου η ίση αμοιβή δεν τους ικανοποιεί. Τα άτομα που δεν λαμβάνουν τον μισθό που επιθυμούν θέλουν περισσότερα. Εντούτοις όμως συχνά παραμένουν πιστή στον εργοδότη τους εάν η διαδικασία πληρωμής φαίνεται δίκαια.

Σε έρευνα τους οι McFarlin και Sweeney (1992) απέδειξαν πως όταν η διανεμητική δικαιοσύνη είναι χαμηλή οι εργαζόμενοι αναφέρουν χαμηλή ικανοποίηση από τον μισθό και χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία. Όταν η διαδικαστική δικαιοσύνη είναι υψηλή οι εργαζόμενοι βιώνουν υψηλή οργανωτική δέσμευση και θετική αντίδραση για τους προϊστάμενους τους. Οι εργαζόμενοι που δεν είναι ικανοποιημένοι με την αμοιβή τους παραμένουν στον οργανισμό λόγω διαδικαστικής δικαιοσύνης. Επιπλέον η δικαιοσύνη αλληλεπίδρασης είναι αρκετά χρήσιμη στην διαχείριση των αμοιβών γιατί δίνει την ευκαιρία ενημέρωσης, συζήτησης και ανατροφοδότησης. Αυτό διαπίστωσε ο Greenberg (1993) όταν ανακοίνωσε σε δύο εργοστάσια παραγωγής την περικοπή μισθών. Στο πρώτο εργοστάσιο ευγενικά σε χρόνο δεκαπέντε λεπτών ανακοίνωσαν την αποκοπή 15% του μισθού. Στο δεύτερο εργοστάσιο η ανακοίνωση συζητήθηκε για ενάμιση ώρα και ο εργοδότης έκφρασε την λύπη του για το γεγονός της αποκοπής. Οι εργαζόμενοι κατάλαβαν γιατί έγινε η αποκοπή και εκτίμησαν την υποστηρικτική διαπροσωπική επεξεργασία. Δέκα μέρες μετά στο δεύτερο εργοστάσιο η κλοπή από τους εργαζόμενους ήταν κατά 80% λιγότεροι συγκριτικά με το πρώτο και 15 φορές λιγότερες οι αποχωρήσεις (Cropanzano et al. 2007).

Σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης μελετητές επισήμαναν το φαινόμενο της <εξαφάνιση αξιολόγηση της απόδοσης> (Folger & Cropanzano, 1998) όπου ενώ οι προϊστάμενοι δήλωναν ότι είχαν στοιχεία για την αξιολόγηση των εργαζομένων τους,

οι εργαζόμενοι δήλωναν πως δεν έλαβαν ποτέ κανένα. Έρευνες δείχνουν ότι οι αξιολογήσεις είναι επηρεασμένες από πολιτικές σκοπιμότητες (Longenecker et al., 1987), από περιορισμένη γνωστική επεξεργασία (Ντενίση & Williams, 1988) και από το κοινωνικό πλαίσιο που ενάγονται (Levy & Williams, 2004). Αυτά φανερώουν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης εμπεριέχει αμφισημία και έτσι πρέπει να προσεγγίζονται με γνώμονα την υποκειμενική τους αποδοτικότητα (Cropanzano et al., 2007). Σύμφωνα με την Cawley και συνεργάτες (1998) όπου οι υπάλληλοι έχουν φωνή είναι περισσότερο ικανοποιημένοι και πρόθυμοι να κάνουν κάτι καλύτερο και θεωρούν την διαδικασία αξιολόγησης δίκαια.

Γι αυτό οι Folger και συνεργάτες του (1992) ερευνώντας την οργανωσιακή δικαιοσύνη προσάρμοσαν στην διαδικασία αξιολόγησης τρία βασικά στοιχεία την επαρκή πληροφόρηση, την ακρόαση και την κρίση που βασίζεται σε αποδεικτικά στοιχεία. Η επαρκή πληροφόρηση περιλαμβάνει την γνωστοποίηση στους εργαζομένους για το πότε θα γίνει η αξιολόγηση και με ποια κριτήρια θα αξιολογηθεί. Η ανατροφοδότηση αποτελεί τακτική διαδικασία. Φάνηκε χρήσιμο να εμπλέκονται οι εργαζόμενοι στην δημιουργία προτύπων αξιολόγησης ή αυτά να είναι ευρέως διαθέσιμα σε αυτούς. Επιπλέον η ακρόαση επέτρεπε την ανατροφοδότηση από τον εργαζόμενο, αναθεώρηση, παραδοχή, προβολή της δικής του ερμηνείας και διαφωνίας. Τέλος η αξιολόγηση σε αποδεικτικά στοιχεία αφορούσε ότι τα πρότυπα έπρεπε να είναι ακριβή, τα δεδομένα να συγκεντρώνονται και οι αποφάσεις να βασίζονται σε επίσημες διαδικασίες. Ένα δίκαιο σύστημα αξιολόγησης ενέχει τον κίνδυνο να αυξήσει τις προσδοκίες των εργαζομένων (Cropanzano et al. 2007).

Η ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων αποτελεί σημαντική πηγή δικαιοσύνης και η συμπεριφορά των προϊσταμένων έχει αντίκτυπο στην αντίληψη αμεροληψίας των υφισταμένων (Bies & Moag, 1986). Εντούτοις οι σχέσεις που έχουν οι προϊστάμενοι με τους υφιστάμενους δεν είναι πάντα οι ίδιες, γεγονός που δεν συνάδει με τους κανόνες της ισότητας. Ο αντίκτυπος της διαφοροποίησης μπορεί να αναιρεθεί αν ο προϊστάμενος ακολουθήσει δίκαιες διαδικασίες (Bhal, 2006).

Αναπόφευκτες είναι οι εργασιακές συγκρούσεις στους πολύπλοκους και πολυπαραγωντικούς οργανισμούς υγείας. Η ΔΑΔ μέσω των καλών πρακτικών διοίκησης προωθεί και δημιουργεί ποιότητα στις διαπροσωπικές σχέσεις,

προωθώντας έτσι και την αντίληψη της δικαιοσύνης (Lee et al., 2010). Η επίλυση συγκρούσεων είναι ένα δύσκολο συμβάν και γίνεται ακόμη δυσκολότερο όταν η μία ή και οι δύο πλευρές είναι αδιάλλακτες. Μέσω της διαιτησίας και με παρούσα κάθε συνιστώσα της δικαιοσύνης εάν δεν είναι δυνατό να δοθεί η έκβαση που θέλουν η κάθε πλευρά τουλάχιστον να δοθεί μια δίκαιη διαδικασία (Cropanzano et al., 2007).

Η απόλυση ΑΔ εξαιτίας συρρίκνωση των πόρων στις μέρες μας είναι συνήθης κατάσταση με δραματικές συνέπειες τόσο στα ίδια τα άτομα όσο και για τις οικογένειες τους. Το κόστος μείωσης ΑΔ αντισταθμίζουν τα οφέλη. Εντούτοις όταν η απόλυση χειρίζεται μέσω της διαδικαστικής δικαιοσύνης και δικαιοσύνης αλληλεπίδρασης τότε ο εργαζόμενος δεν θα αναπτύξει υποτιμητική στάση έναντι του προϊστάμενου του. Αν και οι προϊστάμενοι εκπαιδεύονται να μην ζητούν συγγνώμη κατά την απόλυση προσωπικού γιατί θεωρείται ως αποδοχή της ενοχής εντούτοις μια συγγνώμη μπορεί να συμβάλει στην προώθηση της διαπροσωπικής δικαιοσύνης και να μειώσει ουσιαστικά τον κίνδυνο αντιδικίας και να αφήσει ανέπαφη την φήμη του οργανισμού. Από την άλλη η απόλυση προσωπικού επηρεάζει και τους παραμένοντες στον οργανισμό γιατί νιώθουν αισθήματα ενοχής που διατήρησαν την θέση εργασίας τους και υποφέρουν από το αίσθημα <ενοχής επιζώντων>. Εάν ο οργανισμός προβάλει μια καλή εξήγηση (διαπροσωπική δικαιοσύνη) για την συρρίκνωση, οι εργαζόμενοι θα είναι λιγότερο αρνητικοί. Επιπλέον μια εκ των προτέρων προειδοποίηση ότι έπεται απόλυση προσωπικού θα αμβλύνει τις αρνητικές αντιδράσεις (Brockner et al., 1994).

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη είναι σαν ένα νόμισμα με δύο όψεις. Η αρνητική πλευρά σημαίνει απουσία της από τον οργανισμό συνεπάγεται αδικία, πρόκληση με αντίποινα, χαμηλή απόδοση και ηθικές ζημιές. Η άλλη πλευρά του νομίσματος δηλώνει ότι η παρουσία της στον οργανισμό μπορεί να προλάβει τα ατυχή αυτά αποτελέσματα γιατί ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να διατηρούν σεβασμό και εμπιστοσύνη μεταξύ τους και με τον οργανισμό ακόμη και όταν τα πράγματα δεν είναι όπως τα επιδιώκουν (Colquitt et al. 2001).

Οι ΕΠΥΑ όπως πρόσληψη εργαζομένων, αξιολόγηση, σύστημα αμοιβών, διαχείριση συγκρούσεων και απόλυση εργαζομένων έχει την δυνατότητα να ορίσει κάποιους σαν νικητές και άλλους σαν ηττημένους. Παρόλα αυτά είναι πάντα άνθρωποι που

αποτυγχάνουν να πάρουν την δουλειά, που λαμβάνουν χαμηλότερη από την αναμενόμενη αξιολόγηση της απόδοσης, χαμηλότερη αμοιβή γιατί οι αποφάσεις παίρνονται από τους οργανισμούς για το δικό τους καλό. Η οργανωσιακή δικαιοσύνη επιτρέπει στους διαχειριστές να παίρνουν πιο ομαλές αποφάσεις (Cropanzano et al. 2007).

Υπόθεση 2. Οι ΕΠΥΑ συσχετίζονται θετικά με την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη

4.3 ΕΠΥΑ και Εργασιακό Πάθος

Σαφώς η ανθρώπινη ενέργεια είναι παράγοντας που επηρεάζει την καθημερινή δραστηριότητα του εργαζόμενου και την λήψη των αποφάσεων του. Στις μέρες μας εξαιτίας των αυξημένων απαιτήσεων που έχουν οι οργανισμοί το ανθρώπινο δυναμικό < περνά ενεργειακή κρίση > γεγονός που συμβάλλει στην εξάντληση του. Η διαχείριση ΑΔ μέσω των ΕΠΥΑ μπορεί να μειώσει την επαγγελματική εξουθένωση (Bartram et al., 2012) μέσα από την κατανομή του φόρτου εργασίας, τα εκπαιδευτικά προγράμματα και την διασφάλιση ικανοποιητικού εργασιακού περιβάλλοντος (Σταυροπούλου, 2010).

Το πάθος για εργασία μπορεί να λειτουργήσει ως πηγή αυτοπραγμάτωσης που ενεργοποιεί την επιθυμία του ανθρώπου να ξεκινήσει καριέρα (Clercq et al., 2011). Οι εργοδότες προτιμούν εργαζομένους που είναι ενθουσιώδης και επικεντρώνονται στα καθήκοντα τους παρά τους αδιάφορους και τους απαθείς (Perrewe et al., 2014). Το άτομο που είναι παθιασμένο με την εργασία του παρουσιάζει υψηλά επίπεδα δέσμευσης για την επίτευξη επιθυμητών στόχων που σχετίζονται με αυτή, δαπανεί σημαντικές προσπάθειες και ενέργεια για να αναλάβει ελκυστικά καθήκοντα (Clercq et al., 2011). Ο Ho και συνεργάτες (2011) αναφέρουν πως το αρμονικό πάθος σχετίζεται θετικά με την εργασιακή απόδοση γιατί οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα και αποδεικνύουν ότι το υψηλό εργασιακό πάθος οδηγεί σε υψηλή εργασιακή απόδοση.

Η άκαμπτη επιμονή που χαρακτηρίζει τον εργαζόμενο με υπερβολικό πάθος αποτελεί εμπόδιο στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων (Vallerand et al., 2003). Οι

διαπροσωπικές σχέσεις είναι ιδιαίτερα σημαντικές στον οργανισμό που θέλει να επιτύχει ή να αυξήσει την ποιότητα των υπηρεσιών ή προϊόντων του ενάντια στο οικονομικό κόστος. Οι πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης ενισχύουν τις σχέσεις κοινών στόχων, κοινών γνώσεων και ενθαρρύνουν τον αμοιβαίο σεβασμό μεταξύ των εργαζομένων που η εργασία τους είναι αλληλοεξαρτώμενη, τους παροτρύνει να συνεργαστούν ώστε να συντονίσουν τις διαφορετικές εργασιακές λειτουργίες τους, να μειώσουν την πιθανότητα λαθών και να βελτιώσουν την εργασιακή και οργανωσιακή απόδοση (Gittell et al., 2009).

Οι Belanger και συνεργάτες (2013) μελέτησαν την σχέση μεταξύ αρμονικού εργασιακού πάθους και επιθετικού εργασιακού πάθους και εργασιακής απόδοσης. Τα αποτελέσματα φανέρωσαν πως το επιθετικό πάθος σχετίζεται με τον φόβο της αποτυχίας και επ αυτού οι εργαζόμενοι καταλήγουν σε υπερβολική δουλειά με αποτέλεσμα αυξημένη απόδοση. Τα άτομα με αρμονικό πάθος δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στην διαδικασία της μάθησης, γνώσεων και δεξιοτήτων και λιγότερη έμφαση στον στόχο. Αντίθετα τα άτομα με επιθετικό πάθος δίνουν έμφαση στο πως θα νικήσουν τους άλλους με επίκεντρο τον στόχο τους, ώστε να αποφευχθεί η πιθανή αποτυχία τους. Και οι δύο μορφές εργασιακού πάθους καταλήγουν σε αύξηση της εργασιακής απόδοσης (Yahui & Jian, 2015).

Πάραυτα δεν πρέπει να αγνοηθεί το γεγονός ότι το αρμονικό εργασιακό πάθος φέρει θετικά αποτελέσματα καλή ροή εργασιών και θετική ευεξία ενώ αντιθέτως το επιθετικό εργασιακό πάθος οδηγεί σε αρνητικά δυσπροσαρμοστικά αποτελέσματα σε αρνητικές επιπτώσεις και διαμάχες. Η ΔΑΔ εστιάζει στην θετική ευεξία των εργαζομένων τονίζοντας την σημασία της απόδοσης και του αυστηρού ελέγχου. Η κατάλληλη στήριξη των εργαζομένων επιφέρει υψηλή απόδοση και θετική ψυχολογική ευεξία με μακροπρόθεσμα οφέλη στον οργανισμό (Yahui & Jian, 2015).

Οι καλές πρακτικές διοίκησης συσχετίζονται στενά με το εργασιακό πάθος, εσωτερική παρακίνηση και την καλή συμπεριφορά εργασίας όπως προσοχή, συμμετοχή, δημιουργικότητα και υψηλή απόδοση (Vallerand et al. 2010).

Υπόθεση 3. Οι ΕΠΥΑ συσχετίζονται θετικά με το Εργασιακό Πάθος

4.4 ΕΠΥΑ και Εργασιακή Απόδοση

Η εργασιακή απόδοση επηρεάζεται από την σχέση του εργαζόμενου με τον οργανισμό (διαδικαστική δικαιοσύνη) ενώ ο βαθμός εκτέλεσης του έργου του εργαζόμενου επηρεάζεται από την σχέση προϊστάμενου – εργαζόμενου και σχετίζεται με την δικαιοσύνη αλληλεπίδρασης (Wayne et al., 1997). Ως εκ τούτου οι ερευνητές παραμένουν στην σχέση μεταξύ διαδραστικής δικαιοσύνης και απόδοσης αφού έτσι επιτυγχάνεται διαπροσωπική επικοινωνία μεταξύ προϊστάμενου – εργαζόμενου και είναι εφικτό να επηρεαστούν τα αποτελέσματα ή τις εισροές του δεύτερου.

Όταν οι διαχειριστές αντιμετωπίζουν τους υπαλλήλους δίκαια, αυτοί ανταποδίδουν με την καλύτερη απόδοση. Επειδή οι προϊστάμενοι δίνουν την αξιολόγηση της απόδοσης στον εργαζόμενο, η θετική αξιολόγηση μπορεί να είναι η συμβολή του ηγέτη στην βελτίωση του εργαζόμενου. Ο ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι πρόθυμος να υποτάξει τα δικά του βραχυπρόθεσμα ατομικά συμφέροντα με τα συμφέροντα της ομάδας ή του οργανισμού και να συμβάλει στην καλυτέρευση των συναδέλφων του και στην βελτίωση της δικής του δουλειάς (Organ & Moorman, 1993).

Η δυσαρέσκεια με τον προϊστάμενο μεταφράζεται σε κακή απόδοση και επηρεάζει την εργασιακή απόδοση (Cohen & Spector, 2001). Οι εργαζόμενοι δεν δένονται με τον οργανισμό και αντιδρούν με χαμηλή επίδοση στην εργασία (Cohen, 2001). Αν ο στόχος του οργανισμού είναι η αρμονία των εργαζομένων, αυτοί το αποδέχονται και δημιουργούν δεσμό με τον οργανισμό με επακόλουθο την καλή εργασιακή επίδοση (Κουτούμπα, 2015).

Κάποιοι εργαζόμενοι αν και έχουν τα αναγκαία ατομικά χαρακτηριστικά για να διεκπεραιώσουν μία διαδικασία δεν καταβάλλουν την ανάλογη προσπάθεια που απαιτείται για να έχουν υψηλή απόδοση. «Η προθυμία για καταβολή εργασιακής προσπάθειας είναι ατομικό προτέρημα. Ένας διευθυντής δεν μπορεί να κάνει την εργασία του υφιστάμενου του» (Χυτήρης, 2001). Η ΔΑΔ πρέπει να δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον στην παρακίνηση των εργαζομένων ώστε να εργάζονται αποδοτικότερα.

Οι Oqbonnaya και Valizade, (2016) επισημαίνουν πως αν ο οργανισμός μπορέσει να δεσμεύσει τους εργαζόμενους μέσω καλών διαπροσωπικών σχέσεων και να νιώσουν ότι αποτελούν μέλος της οικογένειας του οργανισμού τότε δημιουργείται αίσθημα επιθυμίας για παραμονή του εργαζόμενου στην θέση εργασίας, μειώνει τις απουσίες του και αυξάνει την εργασιακή του ικανοποίηση αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητα του.

Οι Zayas- Ortiz και συνεργάτες, (2015) αναφέρουν ότι η ανάπτυξη υψηλής οργανωσιακής δέσμευσης και αφοσίωσης των εργαζομένων προς τον οργανισμό είναι προς όφελος και των δύο πλευρών. Ο οργανισμός επωφελείται γιατί οι εργαζόμενοι συνειδητά ή ασυνείδητα βοηθούν ο ένας τον άλλο για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους. Συνέπεια αυτού είναι η αύξηση της οργανωσιακής παραγωγικότητας και των οικονομικών επιδόσεων του οργανισμού.

Συνέπεια της εργασιακής ικανοποίησης είναι η εργασιακή απόδοση. Η ικανοποίηση του εργαζομένου επέρχεται μετά την αποτίμηση του έργου του και σύμφωνα με αυτά που προσφέρει στην εργασία του βρίσκει συνθήκες σύμφωνες προς τα αξιακά του πρότυπα (Locke, 1969). Σχετίζεται με την προσφορά του οργανισμού, με την δίκαιη κατανομή εργασίας και αποτελεσμάτων, τις ευκαιρίες και τα κίνητρα, την ανταμοιβή οικονομική, λεκτική αναγνώριση ή έπαινος, την διασφάλιση εργασίας και την παροχή καλών συνθηκών εργασίας, την σωστή εποπτεία με επίδειξη ενδιαφέροντος και παροχή βοήθειας για διατήρηση του ενδιαφέροντος. Τις καλές εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους και την Διοικούσα Αρχή και την συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων (Μποζιονέλος, 2005).

Υπόθεση 4. Οι ΕΠΥΑ συσχετίζονται θετικά με την Εργασιακή Απόδοση

5^{ον} ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται η ερευνητική διαδικασία της έρευνας προκειμένου να ελεγχθούν οι υποθέσεις της μεταπτυχιακής αυτής εργασίας. Αρχικά τεκμηριώνεται η επιλογή του θέματος και ακολούθως περιγράφεται ο πληθυσμός που αποτέλεσε το δείγμα της έρευνας, στην συνέχεια περιγράφεται με λεπτομέρεια η διαδικασία συλλογής δεδομένων και το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε. Τέλος γίνεται αναφορά στις ηθικές προεκτάσεις της έρευνας.

5.1 Τεκμηρίωση επιλογής θέματος

Οι ΕΠΥΑ αποτελούν ένα πεδίο με το οποίο έχουν ασχοληθεί πολλές έρευνες κυρίως σε βιομηχανικό επίπεδο παρά στον τομέα της υγείας, περισσότερο σε διεθνές και ελάχιστο σε τοπικό επίπεδο. Είναι μείζονος σημασίας στην Διοίκηση όλων των οργανισμών και ιδιαίτερα στους οργανισμούς υγείας να προσδιοριστούν και να υιοθετηθούν οι παράγοντες, οι πολιτικές και πρακτικές που συμβάλλουν στην οργανωσιακή απόδοση και παράλληλα διατηρούν ικανοποιημένο το εργατικό προσωπικό ώστε να ευδοκιμεί συνεχώς η παραγωγή, ιδιαίτερα στις μέρες μας λόγω της επιβαλλόμενης αυτονομίας των νοσοκομείων και των περιβαλλοντικών οικονομικών εξελίξεων.

Λαμβάνοντας υπόψη τον σημαντικό ρόλο των ΕΠΥΑ στην παροχή υπηρεσιών υγείας και το βιβλιογραφικό κενό που υπάρχει κρίθηκε σημαντική η μελέτη εφαρμογής των πρακτικών αυτών στον Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα και η διερεύνηση της επίδρασης τους στην οργανωσιακή δικαιοσύνη, εργασιακό πάθος και εργασιακή απόδοση, πεδία τα οποία αποτελούν βασικό θέμα έρευνας στοχεύοντας στην παροχή υψηλής ποιότητας φροντίδας μέσω άρτια εκπαιδευμένου και ικανοποιημένου προσωπικού.

5.2 Πληθυσμός Αναφοράς

Η ποσοτική έρευνα απευθύνθηκε σε νοσηλευτές όλων των επιπέδων, πρώτους, ανώτερους και μόνιμους ή επι σύμβαση νοσηλευτικούς λειτουργούς που είναι εγγεγραμμένοι στα μητρώα της Κυπριακής Δημοκρατίας και εργοδοτούνται στα Δημόσια και Ιδιωτικά Νοσοκομεία της Κύπρου. Για τους σκοπούς της έρευνας

χρησιμοποιήθηκε το Δημόσιο Νοσοκομείο Πάφου και Λεμεσού και το Επαρχιακό Νοσοκομείο Πόλης Χρυσοχούς. Από τα Ιδιωτικά Νοσοκομεία χρησιμοποιήθηκαν τέσσερις κλινικές της Επαρχίας Πάφου και δύο πολυκλινικές της Επαρχίας Λεμεσού. Οι επωνυμίες των ιδιωτικών Νοσοκομείων δεν αναφέρονται για λόγους εχεμύθειας

5.3 Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της συμβατικής δειγματοληψίας δεδομένου ότι οι νοσηλευτές είναι κατανεμημένοι με τρόπο που παρουσιάζουν ομοιογένεια ως προς τις στατιστικές μονάδες τους σε μια προσπάθεια ισάριθμης και ομοιογενούς συλλογής δεδομένων ώστε να καλυφθεί το όλο πλαίσιο και οι εργασιακές συνθήκες και των δύο τομέων υγείας. Τα κριτήρια επιλογής των ατόμων του δείγματος απαιτούσαν να είναι νοσηλευτές με τουλάχιστον ένα έτος υπηρεσία στον τομέα εργασίας τους, να μην έχουν απουσιάσει με μακρά άδεια ασθενείας τον τελευταίο χρόνο και να θέλουν να συμμετάσχουν στην έρευνα.

Η έρευνα αυτή διεξήχθη από τον Νοέμβρη 2015 μέχρι τον Δεκέμβριο του 2016. Αφού εξασφαλίστηκαν οι απαιτούμενες άδειες ακολούθησε η διανομή των ερωτηματολογίων από τις 25 Ιανουαρίου 2016 μέχρι τις 08 Φεβρουαρίου του ίδιου έτους. Της διανομής των ερωτηματολογίων στα δημόσια νοσοκομεία προηγήθη η άδεια εισδοχής από την Προϊστάμενη του εκάστοτε δημόσιου νοσοκομείου. Ακολουθούσε συνάντηση με τους προϊστάμενους των τμημάτων και παράδοση προκαθορισμένου αριθμού ερωτηματολογίων. Στα ιδιωτικά νοσοκομεία η διευθέτηση συνάντησης για την παράδοση των ερωτηματολογίων έγινε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Τόσο οι προϊστάμενοι του εκάστοτε τμήματος του δημοσίου όσο και οι διαχειριστές ΑΔ του ιδιωτικού τομέα μοίρασαν και συνέλεξαν τις δηλώσεις των νοσηλευτών.

Το ερωτηματολόγιο συνοδευόταν με καλυπτική επιστολή στην οποία αναφερόταν πληροφορίες σχετικά με τον σκοπό της εργασίας, την διαφύλαξη της ανωνυμίας, την εμπιστευτικότητα των δεδομένων και την εθελοντική αλλά σημαντική φύση της συμμετοχής. Η δεκάλεπτη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτούσε να γίνει κατά τον ελεύθερο χρόνο των νοσηλευτών η οποία σήμαινε και αποδοχή της συμμετοχής τους. Κάθε ερωτηματολόγιο συνοδευόταν από άδειο φάκελο ώστε ο

κάθε συμμετέχοντας να εσωκλείσει το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο για σκοπούς απόλυτης μυστικότητας και ειλικρίνειας.

Διανεμήθηκαν συνολικά 500 ερωτηματολόγια, 250 στον Δημόσιο και 250 στον Ιδιωτικό Τομέα. Επεστράφησαν σωστά συμπληρωμένα 381 ερωτηματολόγια με το ποσοστό ανταπόκρισης να ανέρχεται στο 76.29%. Από τον Δημόσιο Τομέα επεστράφησαν 219 (87.6%), και από τον Ιδιωτικό Τομέα 162 (68%). Το γεγονός της μεγαλύτερης αποχής του Ιδιωτικού τομέα πιθανόν να οφείλεται στο ότι οι νοσηλευτές που κλήθηκαν να συνεργαστούν για την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ήταν απασχολημένοι εξ αιτίας του μεγάλου φόρτου εργασίας και περιορισμένου χρόνου, αφού η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτούσε να γίνει στον ελεύθερο τους χρόνο.

Από την μελέτη των δημογραφικών στοιχείων των 219 ερωτηθέντων νοσηλευτών του Δημοσίου Τομέα, οι 108 ήταν γυναίκες και 111 άνδρες. Από τον ιδιωτικό τομέα οι γυναίκες ανέρχονταν στις 88 και οι άνδρες στους 74. Ο μέσος όρος ηλικίας του δείγματος ήταν 32 χρόνων και το 62,7% ήταν κάτοχοι πτυχιακού τίτλου. Οι 118 Νοσηλευτές του Δημοσίου τομέα εργάζονται κάτω από μόνιμη βάση και ως συμβασιούχοι αορίστου 102. Αντίστοιχα στον Ιδιωτικό τομέα οι μόνιμοι ανέρχονται στους 85 και συμβασιούχοι στους 79.

5.4 Περιγραφή Ερευνητικού Εργαλείου

Το ανώνυμο, αυτοσυμπληρούμενο ερωτηματολόγιο 60 ερωτήσεων χωριζόταν σε τρία τμήματα. Στο πρώτο τμήμα καταγραφόταν τα προσωπικά, δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και το εργασιακό του υπόβαθρο. Το δεύτερο τμήμα αποτελείτο από 53 ερωτήσεις που αφορούσαν τις ΕΠΥΑ όπως επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη, αξιολόγηση, αμοιβή, δέσμευση και παρακίνηση. Περιελάμβανε ερωτήσεις σχετικές με την οργανωσιακή Δικαιοσύνη, το εργασιακό πάθος και εργασιακή απόδοση.

Για να εξασφαλιστεί η εγκυρότητα του ερευνητικού εργαλείου λήφθηκαν στοιχεία, που έχουν ήδη εφαρμοστεί για μετρήσεις σε προηγούμενες μελέτες. Ο στόχος του ερωτηματολογίου ήταν να εκφράσουν οι νοσηλευτές την αντίληψη τους για τις ΕΠΥΑ όπως τις βιώνουν στο εργασιακό τους περιβάλλον και κατά την γνώμη τους

να αποκαλύψουν την επίδραση των πρακτικών αυτών στην οργανωσιακή δικαιοσύνη, εργασιακό πάθος και εργασιακή απόδοση.

Για την αξιολόγηση της αντίληψης των νοσηλευτών αναφορικά με τις ΕΠΥΑ στο νοσοκομείο που εργάζονται έγινε προσαρμογή έντεκα δηλώσεων για τις ΕΠΥΑ από Takeuch, Lepak and Wang (2007). Οι ερωτήσεις που αφορούσαν τις ΕΠΥΑ ήταν οι πρώτες έντεκα του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου και κατανέμονταν ως εξής, δύο για την πρακτική της επιλογής τρεις για την εκπαίδευση, πέντε για την ανάπτυξη, τρεις για την αξιολόγηση, μία για την αμοιβή, δύο για την ομαδική εργασία και μία για την συμμετοχή. Οι πέντε ερωτήσεις για την οργανωσιακή δικαιοσύνη προσαρμόστηκαν από Niehoff and Moorman (1993), οι έξι ερωτήσεις για το εργασιακό πάθος από Vallerand και συνεργάτες, (2003) και πέντε ερωτήσεις για την εργασιακή απόδοση προσαρμόστηκαν από Williams and Anderson's (1991).

Η απάντηση σε κάθε μια από τις ερωτήσεις του δεύτερου μέρους αντιστοιχούσε στην επτάβαθμη κλίμακα Likert όπου 1=διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= μάλλον διαφωνώ, 4= ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 5= μάλλον συμφωνώ, 6= συμφωνώ, 7= συμφωνώ απόλυτα.

Η αξιοπιστία κάθε μεταβλητής ελέγχθηκε με τον δείκτη Cronbach's Alpha ο οποίος μετρά την εσωτερική συνοχή των μεταβλητών. Είναι ένας δείκτης που φανερώνει κατά πόσο διαφορετικές προτάσεις μετρούν την ίδια μεταβλητή (Ουζούνη & Νακάκης, 2011). Ο δείκτης Cronbach's Alpha μπορεί να λάβει τιμές από το 0 μέχρι 1. Το μηδέν ερμηνεύεται ως έλλειψη αξιοπιστίας και το 1 ως ισχυρά αξιόπιστη κλίμακα. Τιμές μεγαλύτερες του 0,7 είναι ικανοποιητικές. Όσο οι τιμές πλησιάζουν το 1 τόσο μεγαλύτερη αξιοπιστία θεωρείται ότι διαθέτει το όργανο μέτρησης. Η υψηλή αξιοπιστία των δεδομένων παρέχει την απαραίτητη ασφάλεια για την εγγυημένη εξέταση των αναλύσεων και συσχετίσεων όλων των παραγόντων.

Σύμφωνα με τον δείκτη Cronbah's Alpha η τιμή των ΕΠΥΑ = 0,93, του Εργασιακού Πάθους = 0,87, της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης = 0,74 και της Εργασιακής Απόδοσης = 0,89. Τόσο η εξαρτημένη όσο και οι ανεξάρτητες μεταβλητές έχουν υψηλά επίπεδα αξιοπιστίας με εξαίρεση την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη που έχει ικανοποιητικό επίπεδο αξιοπιστίας.

Μετά την ολοκλήρωση της δομής του ερωτηματολογίου ακολούθησε δοκιμαστική εφαρμογή σε συνεργασία με τους νοσηλευτές ενός τμήματος του επαρχιακού Νοσοκομείου Πάφου. Το πιλοτικό ερωτηματολόγιο σκοπό είχε την διαπίστωση της αποτελεσματικότητας του εργαλείου, της σαφήνειας των όρων, της εύκολης αντίληψης και ότι η έκταση του δεν προκαλούσε την αδιαφορία και εκνευρισμό των ερωτώμενων. Η διαδικασία αυτή αποδείχτηκε ιδιαίτερα χρήσιμη για την μικρή τροποποίηση του ερωτηματολογίου που αφορούσε κυρίως τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Η όλη δομή δεν τροποποιήθηκε καθόλου γιατί έτσι όπως παρουσιαζόταν διατηρείτο η εννοιολογική συνοχή και το ενδιαφέρον του ερωτώμενου.

5.5 Ηθικές προεκτάσεις

Η διεξαγωγή της έρευνας αδειοδοτήθηκε από τον Επίτροπο Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων και καταχωρήθηκε στο Μητρώο Αρχείων και Επεξεργασιών που τηρεί ο επίτροπος δυνάμει των διατάξεων 7(4),23(1)(ιγ) και 24(1)α του Νόμου. Εγκρίθηκε επίσης από την Εθνική Επιτροπή Βιοηθικής Κύπρου.

6^{ον} ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

6.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται τα αποτελέσματα της μεταπτυχιακής εργασίας. Η επεξεργασία των στοιχείων βασίστηκε στο Στατιστικό Πρόγραμμα Ανάλυσης Δεδομένων SPSS (Statistical Package for Social Science) από τα πιο δημοφιλή ευέλικτα και εύχρηστα στατιστικά πακέτα για ανάλυση και πραγματοποίηση ποσοτικών ερευνών. Η εξαγωγή των αποτελεσμάτων έγινε μέσω ποικίλων στατιστικών τεχνικών. Αρχικά έγινε παραγοντική ανάλυση για έλεγχο των μεταβλητών της έρευνας και ακολούθως ελέγχθησαν οι υποθέσεις της έρευνας με ανάλυση διακύμανσης και ανάλυση συσχέτισης.

6.2 Παραγοντική Ανάλυση

Η παραγοντική ανάλυση χρησιμοποιείται κυρίως από τους ερευνητές των κοινωνικών επιστημών και στοχεύει στην εύρεση ύπαρξης κοινών παραγόντων από μια ομάδα μεταβλητών. Μέσω της παραγοντικής ανάλυσης επιτυγχάνεται μείωση της διάστασης του προβλήματος και εξήγηση των συσχετίσεων που υπάρχουν στα δεδομένα. Στην παρούσα εργασία για την εξαγωγή των παραγόντων εφαρμόστηκε η μέθοδος Ανάλυσης Βασικών Συνιστωσών (Principal Component Analysis) μέσα από το στάδιο εξαγωγής παραγόντων και περιστροφής των αξόνων με την μέθοδο Varimax.

Στο στάδιο εξαγωγής παραγόντων για κάθε μεταβλητή υπολογίζεται ένας δείκτης της σχέσης της μεταβλητής με τον κάθε παράγοντα. Η περιστροφή των παραγόντων αποσκοπεί στην καλύτερη αντίχρεση των παραγόντων που μπορούν να περιγράψουν τα δεδομένα και την επίτευξη της απλής ξεκάθαρης δομής τους. Η μέθοδος Varimax προϋποθέτει ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων. Για τον καθορισμό των παραγόντων χρησιμοποιήθηκε το κριτήριο Kaiser.

Τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 6.1. Από την ανάλυση φαίνεται πως οι απόψεις των ερωτήσεων φόρτωσαν

σημαντικά σε κάθε ένα υπό μελέτη παράγοντα. Από αυτό συμπεραίνεται ότι οι κλίμακες μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν είναι έγκυρες και συνεπώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να μετρηθούν οι μεταβλητές.

Πίνακας 6.1 Παραγοντική Ανάλυση Rotation Method Varimax

	Παράγοντες		
	1	2	3
Οι αποφάσεις στον οργανισμό που εργάζομαι, λαμβάνονται από την Διοίκηση με αμερόληπτο τρόπο	,102	-,190	,537
Στον οργανισμό που εργάζομαι, η Διοίκηση πριν πάρει αποφάσεις λαμβάνει υπόψη της την γνώμη των εργαζομένων	-,083	,153	,874
Στον οργανισμό που εργάζομαι, η Διοίκηση, για να λάβει μία απόφαση συλλέγει ακριβείς και πλήρης πληροφορίες	,023	,141	,603
Η Διοίκηση διευκρινίζει τις αποφάσεις της και παρέχει πρόσθετες πληροφορίες όταν αυτό ζητηθεί από τους εργαζόμενους	-,008	,195	,860
Στον οργανισμό που εργάζομαι, όλες οι αποφάσεις εφαρμόζονται με συνέπεια προς όλους τους εργαζομένους που πλήττονται	,058	,186	,843
Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να βιώσω πολλές ποικίλες εμπειρίες	,128	,782	-,038
Τα καινούργια πράγματα που ανακαλύπτω στην δουλειά μου με κάνουν να την εκτιμήσω ακόμη περισσότερο	,168	,820	,124
Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να ζήσω αξέχαστες εμπειρίες	,215	,833	,006
Η δουλειά μου αντανακλά τις αξίες που θεωρώ και εγώ σημαντικές σε μένα	,216	,811	,160
Η δουλειά μου εναρμονίζεται με τις άλλες δραστηριότητες της ζωής μου	,069	,620	,464
Είμαι παθιασμένος με την δουλειά μου	,296	,547	,246
Αντεπεξέρχομαι επαρκώς στα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί	,863	,164	,013
Εκπληρώνω τις υποχρεώσεις που προβλέπονται από την περιγραφή εργασίας μου	,865	,184	-,013
Εκτελώ τις δραστηριότητες που αναμένονται από εμένα	,896	,232	-,027
Ικανοποιώ τις τυπικές απαιτήσεις απόδοσης της δουλειά μου	,881	,118	-,004
Συμμετέχω σε δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα την αξιολόγηση	,585	,158	,132

6.3 Σύγκριση Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα T- test

Για την εξέταση της υπόθεσης 1 επιλέχθηκε η στατιστική Δοκιμασία “διαφορά μεταξύ δύο ανεξάρτητων ομάδων ως προς μια ποσοτική μεταβλητή” μέσω παραμετρικής δοκιμασίας T- test. Το ερευνητικό ερώτημα στην υπόθεση 1 είναι: Υπάρχει διαφορά ως προς την υλοποίηση των ΕΠΥΑ μεταξύ Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα; Ο πίνακας 5.2 δείχνει το αποτέλεσμα της εντολής T- test του στατιστικού προγράμματος SPSS V15.0.

Πίνακας 6.2 Σύγκριση Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα

Μεταβλητές	Δημόσιος τομέας		Ιδιωτικός Τομέας	
	Μ.Ο	Τυπική απόκλιση	ΜΟ	Τυπική απόκλιση
ΕΠΥΑ	3,7	1,17	4,8	1,09
Οργανωσικαή Δικαιοσύνη	3,6	1,6	4,5	1,43
Εργασιακό Πάθος	4,9	1,19	5,4	1,04

Εργασιακή Απόδοση	5,5	1,05	5,7	0,96
-------------------	-----	------	-----	------

Η αντίληψη για την εφαρμογή των ΕΠΥΑ παρουσιάζει μέση τιμή διαφοράς από το δείγμα των 219 εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα και είναι αρκετά χαμηλότερη από το δείγμα των 161 εργαζομένων στον Ιδιωτικό Τομέα (3,78 έναντι 4,80). Η τυπική απόκλιση μεταξύ Δημόσιου και Ιδιωτικού είναι 1,17 έναντι 1,09 αντίστοιχα. Συμπερασματικά επιβεβαιώνεται η υπόθεση 1 ότι οι ΕΠΥΑ υλοποιούνται σε μεγαλύτερο βαθμό στον Ιδιωτικό Τομέα.

Με βάση τα στοιχεία του συγκεκριμένου πίνακα το Εργασιακό Πάθος και η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη γίνονται αντιληπτά σε μεγαλύτερο βαθμό στον Ιδιωτικό Τομέα από ότι στον Δημόσιο. Το Εργασιακό Πάθος στον Δημόσιο Τομέα έχει μέση τιμή 4,96 έναντι 5,44 στον Ιδιωτικό Τομέα, και η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη παίρνει αντίστοιχες τιμές με 3,62 έναντι 4,53. Υπάρχει στατιστική σημαντικότητα τόσο στην εξαρτημένη μεταβλητή όσο και στις ανεξάρτητες μεταβλητές και τους δύο τομείς υγείας. Αντίθετα η Εργασιακή Απόδοση έχει μέση τιμή 5,59 στον Δημόσιο Τομέα έναντι 5,72 στον Ιδιωτικό Τομέα χωρίς να παρουσιάζει στατιστική σημαντικότητα.

Η τυπική απόκλιση για την εξαρτημένη μεταβλητή ΕΠΥΑ δημόσιου τομέα είναι 1,17 έναντι 1,09 του ιδιωτικού τομέα. Η ανεξάρτητη μεταβλητή της οργανωσιακής δικαιοσύνης στον δημόσιο τομέα παρουσιάζει τυπική απόκλιση 1,6 έναντι του ιδιωτικού 1,43. Το εργασιακό πάθος στον δημόσιο τομέα έχει τυπική απόκλιση 1,19 έναντι 1,04 του ιδιωτικού και η εργασιακή απόδοση 1,05 έναντι 0,96. Η τυπική απόκλιση για τις ΕΠΥΑ, εργασιακό πάθος και εργασιακή απόδοση παρουσιάζουν τυπική απόκλιση κοντά στην μονάδα με εξαίρεση την ανεξάρτητη μεταβλητή της οργανωσιακής δικαιοσύνης που παρουσιάζει ιδιαίτερα αυξημένη τιμή και αυτό ίσως να οφείλεται στο ότι κατά την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας μεγάλος αριθμός νοσηλευτών του δημόσιου τομέα βρισκόταν σε απεργιακά μέτρα λόγω μη αναγνώρισης της εκπαιδευτικής τους κατάρτισης και αυτό να αλλοίωσε ή να απαξίωσε τις απαντήσεις τους.

6.4 Περιγραφικά στατιστικά μέτρα και συσχετίσεις - Τυπική Απόκλιση

Στον παρακάτω πίνακα (5.3) παρουσιάζονται και αναλύονται τα στατιστικά περιγραφικά στοιχεία των δεδομένων δηλαδή ο Μέσος Όρος (ΜΟ) και η Τυπική Απόκλιση μεταξύ δείγματος, εξαρτημένης μεταβλητής και ανεξάρτητων μεταβλητών.

Το δείγμα αποτελείτο ισάριθμα από άνδρες και γυναίκες με Μέσο Όρο =0,51. Ο μέσος όρος ηλικίας του δείγματος είναι 32 χρονών, κάτοχοι πτυχίου, μόνιμοι, με ολική εργασιακή εμπειρία 9 χρόνια και προϋπηρεσία στο συγκεκριμένο νοσοκομείο 7 χρόνια.

Παρατηρώντας τους μέσους όρους των μεταβλητών διαπιστώνεται ότι το δείγμα υλοποιεί τις ΕΠΥΑ και αντιλαμβάνεται την ΟΔ, εργάζονται με πάθος και παρουσιάζουν εργασιακή απόδοση αφού οι μεταβλητές ΕΠΥΑ και η ΟΔ εντοπίζονται κοντά στην απάντηση 4 ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ. Το εργασιακό πάθος βρίσκεται σε υψηλότερα επίπεδα μάλλον συμφωνώ και η εργασιακή απόδοση στην απάντηση συμφωνώ.

Ακολουθεί μελέτη τυπικών αποκλίσεων των μεταβλητών. Τυπική Απόκλιση αποτελεί δείκτη αξιοπιστίας και μέτρο υπολογισμού της μεταβολής ή της διασποράς ενός συνόλου τιμών δεδομένων. Χαμηλή τυπική απόκλιση σημαίνει ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων τείνουν να είναι κοντά στον μέσο όρο. Όσο ψηλώνει η τιμή σημαίνει ότι οι απαντήσεις βρίσκονται σε ένα ευρύτερο πεδίο τιμών. Το πλεονέκτημα της τυπικής απόκλισης είναι η ερμηνεία που έχει σε μια συγκεκριμένη κατανομή (Μερκούρης, 2008).

Σύμφωνα με τον πίνακα (5.3) η Τυπική Απόκλιση για τις ανεξάρτητες μεταβλητές κυμαίνεται μεταξύ 1- 1,5 σχετικά μικρή τιμή. Η ΟΔ έχει την υψηλότερη τυπική απόκλιση 1,6 , το Εργασιακό Πάθος 1,1 και η Εργασιακή Απόδοση με 1,02.

Πίνακας 6.3 Μέσος όρος και Τυπική Απόκλιση

	Φύλο	Ηλικία	Επίπεδο μόρφωσης	Καθεστώς εργασία	Ολική εργασιακή εμπειρία	Προϋπηρεσία στο συγκεκριμένο νοσοκομείο	ΕΠΥΑ	ΟΔ	ΕΠ	ΕΑ
Μέσος όρος	,51	32,35	1,05	,50	9,34	7,03	4,21	4,01	5,1	5,6
Τυπική απόκλιση	,501	9,057	,618	,574	9,189	8,0001	1,24	1,62	1,15	1,02

6.4 Συσχέτιση Μεταβλητών Pearson Correlation Matrix

Ο παρακάτω πίνακας (6.4) παρουσιάζει τις συσχετίσεις που προκύπτουν μεταξύ των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτήν την εργασία. Η Συσχέτιση Μεταβλητών είναι ένα μέτρο που επιτρέπει να διαγνωσθεί σε ποιο βαθμό σχετίζονται μεταξύ τους δύο ή περισσότερες μεταβλητές.. Η συσχέτιση των δύο μεταβλητών (θετική – αρνητική) αλλά και του βαθμού έντασης, πεδίο στατιστική σημαντικότητας έγινε με τον συντελεστή Pearson ο οποίος μπορεί να πάρει τιμές από -1 μέχρι 1. Η τιμή με αριθμό 1 είναι η μέγιστη τιμή που μπορεί να πάρει ο συντελεστής και σημαίνει τέλεια θετική συσχέτιση ενώ τιμή -1 σημαίνει ότι υπάρχει μεταξύ των μεταβλητών τέλεια αρνητική συσχέτιση. Σημαντική στατιστική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών υπάρχει όταν το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι

μικρότερο του 5% ($P < 0.05$). Όταν η τιμή είναι μικρότερη από 1% ($P < 0.01$) τότε υπάρχει ισχυρή σημαντική στατιστική συσχέτιση.

πίνακας 6.4 Pearson Correlation Matrix

	Φύλο	Ηλικία	Μορφωτικό επίπεδο	Καθεστώς εργασίας	Ολική επαγγελματική εμπειρία	Χρόνια υπηρεσίας στο συγκεκριμένο νοσοκομείο	ΕΠΥΑ	Εργασιακό Πάθος	Οργανωσιακή Δικαιοσύνη
Ηλικία	,038								
Μορφωτικό επίπεδο	,101*	-,141**							
Καθεστώς εργασίας	-,018	-,470**	,052						
Ολική επαγγελματική εμπειρία	,056	,964**	-,132*	-,489**					
Χρόνια υπηρεσίας στο συγκεκριμένο νοσοκομείο	,076	,878**	-,111*	-,486**	,902**				

ΕΠΥΑ	,004	-,112*	-,115*	,062	-,127*	-,148**			
Εργασιακό πάθος	,098	,012	-,023	-,634	-,015	-,020	,481**		
Οργανωσιακή δικαιοσύνη	,050	-,082	-,054	-,025	-,084	-,116*	,625**	,303**	
Εργασιακή απόδοση	,189**	0,79	-,037	-,056	,079	,051	,206**	,419**	,072

** correlation is significant at the 0.01 level (2 tailed)

*correlation is significant at the 0.05 level (2 tailed)

Από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε προκύπτουν ότι οι υποθέσεις H2, H3 και H4 υποστηρίζονται καθώς υπάρχουν θετικές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών. Αναλυτικότερα η μεταβλητή ΕΠΥΑ συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη ($r=,625$, $p < 0.01$), θετικά με το εργασιακό πάθος ($r= ,481$, $P < 0.01$) και θετικά με την εργασιακή απόδοση ($r= ,206$ $P < 0.01$). Η τιμή που παίρνει το επίπεδο σημαντικότητας σε όλες τις περιπτώσεις είναι μικρότερη του 0,01 επομένως η συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών είναι ισχυρά θετικά στατιστικά σημαντική.

Συμπερασματικά επιβεβαιώνονται οι υποθέσεις 2, 3 και 4. Οι ΕΠΥΑ συσχετίζονται θετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη, εργασιακό πάθος και εργασιακή απόδοση.

Με την μέθοδο αυτή εξετάστηκε επίσης η συσχέτιση των μεταβλητών με τα δημογραφικά δεδομένα των εργαζομένων. Το φύλο των εργαζομένων και η εργασιακή απόδοση παρουσιάζουν ισχυρή στατιστική σημαντικότητα ($r=,189$ $P < 0.01$). Η ηλικία των εργαζομένων συσχετίζεται αρνητικά με τις ΕΠΥΑ ($r = -,112$ $P < 0.05$) παρουσιάζοντας στατιστική σημαντικότητα και αρνητικά με την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη ($r = -,082$). Το εκπαιδευτικό επίπεδο συσχετίζεται

στατιστικά σημαντικά αρνητικά με τις ΕΠΥΑ ($r = -,115$ $P < 0,05$), αρνητικά με το Εργασιακό Πάθος ($r = -,023$) Εργασιακή Δικαιοσύνη ($r = -,054$) και Εργασιακή Απόδοση ($r = -,037$). Το καθεστώς εργασίας συσχετίζεται θετικά με τις ΕΠΥΑ ($r = 0,62$), αρνητικά με το Εργασιακό Πάθος ($r = -,034$) αρνητικά με Οργανωσιακή Δικαιοσύνη ($r = -,025$) και αρνητικά με Εργασιακή Απόδοση ($r = -,056$). Η ολική επαγγελματική εμπειρία συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά αρνητικά με τις ΕΠΥΑ ($r = -,127$ $P < 0,05$), και αρνητικά με Οργανωσιακή Δικαιοσύνη ($r = -,084$). Τα χρόνια υπηρεσίας στο συγκεκριμένο νοσοκομείο συσχετίζονται επίσης ισχυρά στατιστικά σημαντικά αρνητικά με τις ΕΠΥΑ ($r = -,148$ $P < 0,1$) και στατιστικά σημαντικά αρνητικά με την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη ($r = -,116$ $P < 0,05$).

7^{ον} ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Συζήτηση - Συμπεράσματα

7.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο σχολιάζονται τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας. Με βάση τις ερευνητικές υποθέσεις προέκυψαν σημαντικά ευρήματα που χρήζουν σχολιασμό σύμφωνα με την υπάρχουσα διεθνή αρθρογραφία. Με γνώμονα τα αποτελέσματα παρατίθενται πρακτικές προτάσεις προς τα διοικητικά μέλη των Δημόσιων και Ιδιωτικών Οργανισμών Υγείας. Ακολούθως παρουσιάζονται οι περιορισμοί που διέπουν την παρούσα εργασία και οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα. Η εργασία ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα που προκύπτουν.

7.2 ΕΠΥΑ – Δημόσιος και Ιδιωτικός Τομέας Υγείας

Η παρούσα εργασία συνέκρινε τον βαθμό υλοποίησης των ΕΠΥΑ μεταξύ Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα υγείας με τον τρόπο που τις αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι νοσηλευτές του κάθε τομέα. Σύμφωνα με τους Capelli και Neumark (2001), και Gittell, (2000) οι περισσότερες μελέτες των ΕΠΥΑ εντοπίζονται κυρίως σε βιομηχανικές επιχειρήσεις και σε μεγάλους ιδιωτικούς οργανισμούς, κλάδοι πολύ διαφορετικοί από τον τομέα της υγείας. Ωστόσο οι Leggat και συνεργάτες (2011) επισημαίνουν πως τα τελευταία χρόνια άρχισαν να εμφανίζονται όλο και περισσότερες μελέτες υγειονομικής περίθαλψης και ΕΠΥΑ ανά τον κόσμο και αναδεικνύουν θετική συσχέτιση με την έκβαση υγείας του ασθενή.

Εντούτοις η μελέτη του δημόσιου τομέα είναι ελάχιστη και τα αποτελέσματα ασυνεπή. Η παρούσα εργασία είχε ως κίνητρο να καλύψει το κενό που αφορά την υλοποίηση των ΕΠΥΑ στα δημόσια και ιδιωτικά νοσοκομεία της Κύπρου. Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα της εργασίας οι νοσηλευτές του Ιδιωτικού τομέα αντιλαμβάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό την υλοποίηση των ΕΠΥΑ συγκριτικά με τον Δημόσιο Τομέα και σε αυτό συνηγορούν και τα αποτελέσματα έρευνας του Γεωργίου (2015). Ο Ιδιωτικός τομέας προηγείται και επιδεικνύει στατιστική σημαντικότητα των μελετημένων εξαρτημένων μεταβλητών. Παράλληλα όμως στατιστική

σημαντικότητα παρουσιάζουν και οι τιμές του Δημόσιου τομέα παρά το γεγονός ότι τα δημόσια Νοσοκομεία χαρακτηρίζονται από το παλαιохρονικό ιδιότυπο διοικητικό μοντέλο που εφαρμόζουν σε θέματα σύλληψης και υλοποίησης πολιτικής, προμηθειών και διαχείρισης ΑΔ (Γώγος, 2011, Τούντας, 2006).

Οι Capelli και Neumark, (2001), Huselid (1995), McDuffie (1995), Posthuma και συνεργάτες (2013) υποστηρίζουν πως οι ΕΠΥΑ με συνέργεια και συμπληρωματικότητα προσφέρουν καλύτερη λειτουργική και οικονομική απόδοση στον οργανισμό. Επ αυτού οι Ιδιωτικοί οργανισμοί περίθαλψης, σαν κερδοσκοπικοί οργανισμοί (Τούντας, 2006) όπου τους ενδιαφέρει ιδιαίτερα η φήμη και η εικόνα του οργανισμού (Κουφίδου, 2010), ανακτούν την εικόνα τους μέσα από την υιοθέτηση των ΕΠΥΑ εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα οργανωσιακή και οικονομική αποδοτικότητα. Οι άνωθεν ερευνητές συμφωνούν ότι οι ΕΠΥΑ αντισταθμίζουν την αύξηση του κόστους εργασίας με την παραγωγικότητα, και επίσης αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση με αντίκτυπο την αύξηση της πελατειακής ικανοποίησης.

7.3 ΕΠΥΑ και Αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα της εργασίας και τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος απέδειξαν να διαδραματίζουν μικρό ρόλο στην υλοποίηση των ΕΠΥΑ. Αυτό βρίσκει σύμφωνους τους Cohen-Charash and Spector (2001) Niessen και συνεργάτες (2012) Τούντας, (2006) όπου υποστηρίζουν ότι οι γυναίκες συγκριτικά με τους άνδρες είναι περισσότερο κουρασμένες και έχουν λιγότερη ζωντάνια. Η ηλικία των εργαζομένων καθηλώνει την ανάπτυξη στην εργασία και μειώνει την ζωτικότητα αφού πολλοί εργαζόμενοι λένε ότι η ηλικία τους κάνει να κουράζονται πιο εύκολα. Ο παράγοντας ηλικία σχετίζεται αρνητικά με την ικανότητα και τον ζήλο για μάθηση. Η μονιμότητα των υπαλλήλων με την πάροδο των ετών καταλήγει στην συγκεκριμένη εκτέλεση εργασίας και δεν προκαλούν τους εαυτούς τους σε συνεχή βελτίωση και εκμετάλλευση των δυνατοτήτων τους ούτε και σκέφτονται καινοτομικά ώστε η εργασία τους να ξεφεύγει από τα τυπικά πλαίσια. Παρόλα αυτά εκτελούν την εργασία τους συνειδητά.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της εργασίας οι ΕΠΥΑ σχετίζονται θετικά με την ΟΔ και σε αυτό συμφωνούν και οι Bernerth και συνεργάτες (2007), Bies και Moag (1986), Cohen-Charash και Spector (2001), Cropanzo και Prehar (1999) γιατί ο τρόπος αμοιβής, οι προαγωγές, η ποιότητα και ποσότητα κατανεύσας εργασίας προκαλούν συναισθηματικές, γνωστικές και συμπεριφορικές αντιδράσεις όταν θεωρηθούν ως άδικα. Σε αντίθεση θεωρούνται δίκαιες οι πρακτικές που επιτρέπουν στον εργαζόμενο να έχει φωνή που τον αντιμετωπίζουν με αξιοπρέπεια και σεβασμό.

Η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη είναι περισσότερο αντιληπτή στον Ιδιωτικό Τομέα και αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι οι ΕΠΥΑ εφαρμόζονται σε μεγαλύτερο βαθμό στον τομέα αυτό. Ίσως όμως να οφείλεται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος του Ιδιωτικού Τομέα όπου την πλειοψηφία κατείχαν οι γυναίκες (88) έναντι των ανδρών (74). Οι Brockner και Adsit (1986), Cohen-Charash και Spector, (2001), Leventhal και Lane (1970), υποστηρίζουν ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο ευαίσθητες σε διαπροσωπικά ζητήματα και θεωρούν δίκαιες τις διαδικασίες για κοινωνική αρμονία ενώ παράλληλα επιθυμούν την διατήρηση της ευημερίας όλων των μελών της ομάδας. Αντίθετα οι άνδρες είναι ευαίσθητοι σε υλικά αποτελέσματα, προστατεύουν τα δικά τους συμφέροντα και αντιδρούν πιο έντονα.

Σύμφωνα με την εργασία οι ΕΠΥΑ συνδέονται θετικά με το εργασιακό πάθος και βρίσκει σύμφωνους τους Kroon και συνεργάτες (2009), Toh και συνεργάτες (2008), Vallerand και συνεργάτες (2007) όπου υποστηρίζουν πως το αρμονικό πάθος αποτελεί πηγή δράσης και αποκάλυψης.

Οι αναφορές των Appelbaum και συνεργάτες (2000), Capeli και Neumark, (2001), Huselid, (1991), Leggat και συνεργάτες (2011), Gittell και συνεργάτες (2009), ότι οι ΕΠΥΑ σχετίζονται θετικά με την εργασιακή απόδοση γιατί αλλάζουν την λειτουργία της παραγωγής με τρόπο που αυξάνεται η παραγωγικότητα των συντελεστών παραγωγής έτσι και στην παρούσα έρευνα η υπόθεση αυτή σχετίστηκε ισχυρά σημαντική και στους δύο τομείς διεξαγωγής της παρούσας εργασίας. Αυτό ίσως οφείλεται στην σωστή διοίκηση του προσωπικού και τις δεξιότητες της διαχειριστικής αρχής (Kroon et al, 2013;McConnell, 2003) ή στο ψηλό μορφωτικό επίπεδο και ψηλές προσδοκίες των νοσηλευτών (Al Ahmandi et al., 2003).

7.4 Προτάσεις προς τους Οργανισμούς

Ευελπιστούμε ότι η παρούσα ερευνητική προσπάθεια θα συμβάλει στην διάδοση μιας ευρύτερης συλλογιστικής διοίκησης η οποία θα ορίζει τον άνθρωπο εργαζόμενο ως ενεργό και ζωτικό μέρος του συνόλου του οργανισμού και όχι απλά ως συντελεστή παραγωγής.

Η εργασία παρέχει πληροφορίες για τις ΕΠΥΑ και τις επιδράσεις τους στην Οργανωσιακή Δικαιοσύνη Εργασιακή Ανάπτυξη και Εργασιακή Απόδοση. Οι πληροφορίες μπορεί να χρησιμοποιηθούν από άλλους ερευνητές, διαχειριστές ΑΔ και Διοικητικούς Λειτουργούς Οργανισμών Υγείας με σκοπό να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στην υιοθέτηση των ΕΠΥΑ για καλύτερη λειτουργική οργάνωση, οικονομική απόδοση και δίκαια διαχείριση. Οι Διοικήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα πορίσματα και να σχεδιάσουν την δική τους δέσμη ΕΠΥΑ με τις κατάλληλες πρακτικές ΔΑΔ για τον κάθε τομέα υγείας αφού οι πρακτικές αυτές επηρεάζουν τόσο τους εργαζόμενους όσο και τους διαμεσολαβητές με τρόπο που καταλήγει σε θετική οργανωσιακή αποτελεσματικότητα αφήνοντας ικανοποιημένο τόσο το εργασιακό δυναμικό όσο και το πελατειακό προσωπικό.

Όσο ασφυκτικά και αν είναι τα χρονικά, πολιτικοκοινωνικά και οικονομικά περιθώρια για μεταρρυθμίσεις, η οικονομική κρίση συναρτήσσει της πολιτικοδιοικητικής και κοινωνικής κρίσης πρέπει να αντιμετωπιστεί ως η πλέον μοναδική ευκαιρία για εκσυγχρονισμό και εφαρμογή συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στα δημόσια νοσοκομεία αναδεικνύοντας τον πραγματικό ρόλο που της αναλογεί αφού οι πλείστοι οργανισμοί δεν διαθέτουν αυτόνομο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού γεγονός που μπορεί να εκληφθεί ως έλλειψη ενδιαφέροντος στον τομέα αυτό. Το κλειδί για οργανωτική επιβίωση είναι η διαδικασία της δημιουργικής καταστροφής όπου ο οργανισμός θα πρέπει να εξαλείψει τις παλιές απαρχαιωμένες διοικητικές αρχές και αδιάκοπα να εργαστεί πάνω σε δοκιμασμένες επιτυχημένες πρακτικές διοίκησης ΑΔ. Η ενεργός εμπλοκή υπαλλήλων με επίκαιρη και λεπτή γνώση για τις εξελίξεις της ευρύτερης αγοράς θα βοηθήσει την θετική πορεία των πραγμάτων.

Η ΔΑΔ μπορεί με επιτυχία να γαλουχήσει αποτελεσματικά τις δυνατότητες των εργαζομένων και μέσω προγραμμάτων κατάρτισης να ενισχύσει συγκεκριμένη πτυχή των επιδόσεων του εργαζομένου. Επίσης η ΔΑΔ μέσω των ΕΠΥΑ μπορεί να ρυθμίσει την εργασία και να προκαλέσει την αποτελεσματική συμμετοχή των εργαζομένων. Μέσα από συγκεκριμένες πρακτικές μπορεί να προωθήσει την συμμετοχή την δέσμευση, την απόδοση της ομάδας και των μελών βελτιώνοντας έτσι τις επιδόσεις. Έχει φανεί μέσα από τις έρευνες πως η αποζημίωση του εργαζομένου είναι ο πιο άμεσος τρόπος που επηρεάζει την συμπεριφορά του. Επομένως οι συμμετοχικές ρυθμίσεις εργασίας και οι ρυθμίσεις παροχής κινήτρων μπορεί να αποτελέσουν βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού.

Οι διευθυντές των οργανισμών υγείας αλλά και οι υπεύθυνοι των τμημάτων του κάθε οργανισμού έχουν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην απομάκρυνση των αρνητικών επιπτώσεων από την συναισθηματική εργασία. Η στρατηγική διαχείριση των νοσηλευτών είναι κρίσιμης σημασίας για την βελτίωση της ευημερίας τους και την διαχείριση των ελλείψεων σε εργατικό δυναμικό. Απαιτεί διαχειριστές με ικανότητες ανταλλαγής πληροφοριών, την ικανότητα να ενθαρρύνουν την ομάδα και να αναπτύσσουν υποστηρικτικό περιβάλλον για συζήτηση της συναισθηματικής τους εργασίας.

Οι ΕΠΥΑ αποτελούν μια πολύ υποσχόμενη διαχειριστική στρατηγική για την βελτίωση των αρνητικών συνεπειών της συναισθηματικής εργασίας, της επαγγελματικής εξουθένωσης και της τάσης φυγής από τον οργανισμό.

7.5 Περιορισμοί Έρευνας

Όπως κάθε εμπειρική έρευνα έτσι και η παρούσα διέπεται από περιορισμούς. Καταρχήν η συγκεκριμένη έρευνα αφορά τον κλάδο της υγείας και το υπό εξέταση δείγμα προερχόταν από προκαθορισμένα Δημόσια και Ιδιωτικά νοσοκομεία Πάφου και Λεμεσού. Η επιλογή των προκαθορισμένων νοσοκομείων βασίζεται σε δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα και πάσχει από δειγματοληπτικό σφάλμα. Επίσης η σκόπιμη δειγματοληψία από τα συγκεκριμένα νοσοκομεία δεν αντιπροσωπεύει το σύνολο του πληθυσμού. Μια μεγαλύτερη έρευνα που θα κάλυπτε τις ελεύθερες

επαρχίες της Κύπρου με δείγμα τον Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα θα ήταν σίγουρα περισσότερο αντιπροσωπευτική.

Οι ερευνητικές εργασίες υπόκεινται σε λανθασμένες ή επιπόλαιες απαντήσεις. Η παρούσα χρονική περίοδος συμπλήρωσης του ερευνητικού εργαλείου της μεταπτυχιακής εργασίας συνέπεσε με τις απεργίες των νοσηλευτών του Δημόσιου Τομέα που αιτούνταν αναγνώρισης του μορφωτικού τους επιπέδου. Ενδεχομένως κάποιες απαντήσεις να επηρεάστηκαν σημαντικά και να αντιμετωπίστηκαν απαξιωτικά.

Το δείγμα της έρευνας αποτελείτο μόνο από νοσηλευτές και ως εκ τούτου μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να συμπεριλάβει όλο το ΑΔ ενός Οργανισμού Υγείας για την αντίληψη τους ως προς τις ΕΠΥΑ και τις επιδράσεις τους στην Οργανωσιακή Δικαιοσύνη, Εργασιακό Πάθος και Εργασιακή Απόδοση και να συγκριθεί με άλλα διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα.

Επιπλέον η χρησιμοποίηση ερωτηματολογίου αυτοεκτίμησης μπορεί να δημιουργήσει διακύμανση της κοινής μεθόδου. Όλα τα δεδομένα της συγκεκριμένης εργασίας προέκυψαν από την μέτρηση της αντίληψης μόνο μιας πηγής, των νοσηλευτών, γεγονός που πιθανόν να μεγεθύνει την σχέση μεταξύ εξαρτημένης και ανεξάρτητων μεταβλητών. Ένας ακόμη μεθοδολογικός περιορισμός αφορά στην διαστρωματική στατική φύση των δεδομένων. Τα δεδομένα για την ανεξάρτητη και τις εξαρτημένες μεταβλητές συλλέχθηκαν την ίδια χρονική στιγμή και κατά συνέπεια η αιτιώδης σχέση των μεταβλητών δεν μπορεί να ελεγχθεί εμπειρικά.

7.6 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Είναι αναμφισβήτητο πως όσο και να μελετήσεις τον τομέα της υγείας πάντα θα υπάρχουν κενά εξαιτίας της πολυπλοκότητας και πολυπαραγοντικότητας του. Τόσο ο Δημόσιος όσο και ο Ιδιωτικός Τομέας έχουν περιθώρια βελτίωσης. Εντούτοις η έκθεση του δημόσιου τομέα από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, τους πολιτικούς και τους υποστηρικτές της μεταρρύθμισης αφήνει αρνητική αντίληψη. Μια μελλοντική έρευνα θα πρέπει να μελετήσει τις επιδράσεις των διαφορετικών πηγών για καλύτερη

κατανόηση των υποκείμενων μηχανισμών που προκαλούν αρνητική εικόνα στον δημόσιο τομέα.

Η κατάρτιση η συμμετοχή και τα κίνητρα αποτελούν πρακτικές διοίκησης ΑΔ που συμβάλλουν βέλτιστα στην εργασιακή απόδοση και ως συνεπακόλουθο στην απόδοση του οργανισμού. Ως εκ τούτου μελλοντικές μελέτες πρέπει να ερευνήσουν ποια προγράμματα κατάρτισης μπορούν να γαλουχήσουν αποτελεσματικά τις δυνατότητες των εργαζομένων για να ενισχύσουν μια συγκεκριμένη πτυχή των επιδόσεων και πως μπορούν αυτά τα προγράμματα να διεξαχθούν αποτελεσματικά και τι είδους πρακτικές μπορούν να προωθήσουν την συμμετοχή και την δέσμευση και με την σειρά τους την βελτίωση της εργασιακής απόδοσης.

Ένα άλλο ζήτημα που αξίζει να εξεταστεί είναι ο τρόπος που μπορούν να οργανωθούν οι ρυθμίσεις εργασίας κυρίως στον Δημόσιο Τομέα ώστε να ελκύσει την αποτελεσματική συμμετοχή των εργαζομένων.

Τέλος η αποζημίωση αποτελεί άμεσο τρόπο επηρεασμού της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Πως μπορεί η διαχείριση της αποζημίωσης να προκαλέσει καλύτερα αποτελέσματα απόδοσης:

7.7 Επίλογος

Οι πρακτικές συνάδουν και διαμορφώνουν την στρατηγική του οργανισμού που σκοπό έχει την επίτευξη των στόχων του για αυτό άλλωστε κάθε πρακτική δεν εκπληρώνει αποκλειστικά και μόνο τον σκοπό που έχει δημιουργηθεί αλλά συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων όλου του οργανισμού.

Αποτελεί κοινή πεποίθηση ότι η περίοδος των κλιμακούμενων αλλαγών που λαμβάνουν χώρα στους δημόσιους κυρίως οργανισμούς υγείας θα επηρεάσουν το ΑΔ και τις εργασιακές σχέσεις. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την αύξηση της ζήτησης και τις πελατειακές απαιτήσεις επιβάλλει στους οργανισμούς υγείας να εστιαστούν στις ΕΠΥΑ. Η υιοθέτηση ΕΠΥΑ θα μπορούσε με κατάλληλους χειρισμούς εκ μέρους όλων των εμπλεκομένων να μετατρέψουν σε πρόσφορο έδαφος μιας νέας αντίληψης την εργασία εν γένει. Οι ΕΠΥΑ μέσω των πρακτικών της επιλογής ΑΔ, εκπαίδευσης, αξιολόγησης της απόδοσης, ανταμοιβής, παρακίνησης,

δέσμευσης, επικοινωνίας, ομαδικής εργασίας και ασφάλεια στην απασχόληση θέτουν τις βάσεις για ορθή διαχείριση του ΑΔ, καθορίζουν την στάση και διαγράφουν την σωστή συμπεριφορά υφισταμένων και προϊσταμένων για επίτευξη δίκαιης διαχείρισης και ανάπτυξης εργασιακού πάθους που θα οδηγήσει σε εργασιακή απόδοση, εργασιακή και πελατειακή ικανοποίηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ξένη Βιβλιογραφία

Amabile,T,M.(1998). A model of creativity and innovation in organizations. Research. Journal of *Organizational Behaviour*. **10** 123-167.

Atwater, L.,Carmeli, A.(2009). Leader- member exchange, feelings of energy and involvement in creative work. *The leadership Quarterly*, 20, 264-275

Bailey, T., Berg, P., Sandy, C. (2001). The effect of High Performance Work Practice on employee earnings in the steel, apparel and medical electronics and imaging industries. *Indust. Labor Rel. Rev.* **54** , 525-544

Bartram,T.,Casimir,G.,Djurcovic,N.,Leggat,S., Stanton,P.(2012). *Do perceive high performance work system influence the relationship between the emotional labour, burnout and intention to leave?A study of Australian Nurse*. *Journal of Advance Nursing* 68(7) 1567-1578

Bauer, T. N., Truxillo,D,M., Sanchez, R.J., Graig, J., Ferrara, P.,Campion, M,A.(2001). Applicant reaction to selection: Development of the selection procedural justice scale. *Personel Psychology*, 54, 387-419

Beatty, Huselid and Schneier(2003). New HR metrics: Scoring on the business scorecard. *Organizational Dynamic*, 32, pp 107-121

Becker, B.,Gerhart, B.(1996). *The impact of human resource management on organizational performance: Progress and Prospects*. *The academy of management Journal*, 39(4),779-801. Available at: www.jstor.org/stable/256712

Belanger,J., Lanfreniere, K., Vallerand, R., Kruglanski,A. (2013). Driven by fear, the effect of success and failure information on passionate individuals performance. *Journal of Personality and Social Psychology*. 104(1). 180-195

Bernerth,J,B., Armenakis,A., Field, H.,Walker,H. (2007). Justice gynisims and commitment. A study of important Organizational Change Variables. *The Journal of Applied Behaviour Science*. 43(3) 303-328

Bhal, K.(2006). LMX- citizenship behavior relationship: justice as a mediator. *Leadership and Organization Development Journal*. 27(2).106-117.

Bidarian, S.,Jafari,P(2012) *The relationship between organizational justice and organizational trust*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 47,1622-1646

Bies, R.J., Moag, J. S.(1986). Interactional Justice: Communication criteria for Justice. In B Sheppard, *Research on negotiation in organization*. Vol.1σελ. 43-55

Blader,S.I., Tyler,T,R. (2003). What constitutes fairness in work setting? A four component model of procedural justice. *Human Resource Management Review*. Vol.13 107-126

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

Boyne, G.(2002). Public and Private management: what's the difference. *Journal of Management studies*. 39 (1), 97-122.

Brockner, J., Adsit, L.(1986). The moderating impact of sex on the equity – satisfaction relationship: A field study. *Joyrnal of Appied Psychology*, 71, 585-590

- Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C., & Bies, R.J.(1994). Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victim and survivors of job loss. *Academy of Management Journal* , 37, 397-409
- Bull, I.H.F.(2005), The relationship between job satisfaction and organizational commitment among high school teachers in disadvantage areas in the Western Cape, published Master Dissertation, Cape Town: University of the Western Cape
- Caan,N., Mohanti, K.(2014). Three factor model of employee passion: an empirical study in the Indian Context. *Vikalpa* 39(2). 57-69
- Carmeli, A.,Spreitzer,G,M.(2009) Trust connectivity and thriving: Implications for innovate behaviours at work. *Journal of Greative Behaviour* **43**(3). 169-191
- Cappelli,P., Nuemark, D. (2001). Do High Performance Work Practices improve establishment- level outcomes? *Industrial and Labor Relations Review*. 54 (4)737-775
- Cawley, B. D., Keeping, L.M., & Levy, P. E.(1998). Participation oi the performance appraisal process and employee reactions: A meta analysis review of field investigations..*Journal of Applied Psychology*, 83, 615-633.
- Chih-Ying, C.(2003), Investment Opportunities and the Relation Between Equity Value and Employees Bonus , *Journal of Business Finance and Accounting* ,30(7)
- Chuang, E.,Dill,J.,Morgan,G,J.,Konrad,R,T.(2012) *A Gonfigurational Approach to the Relationship between High Performance Work Practise and Frontline Health Care Worker Outcomes*. *Health Services Research*. 47:4 August 2012
- Clercq, D.,Honic, B.,Martin, B. (2011). The roles of learning, orientation and passion for work in the formation of entrepreneurial intention. *International Small Business Journal*, 0 (0), 1-25
- Cohen-Charash, Y.,Spector, P,E.(2001) *The role of justice in organizations: A meta analysis organizational behavior and human decision process*. *Organizational Behavior Human Decision Processes*. 86(2),278-321
- Colguitt,J,A.(2001) *On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure*. *Journal of applied psychology* , 86(3), 386

Colquitt, J.A., Colon, D.E., Wesson, M. J. Porter, C.O.L.H., & Ng, K.Y.(2001).Justice at the Millenium: A meta analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*,86, 425-445

Collins, C., Smith, K.(2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high technology firms. *Academic Management Journal* 49(3), 544-560

Cropanzano, R.,Byrne,Z.,Bobocel,D,R.,Rubb,D,E.(2001) *Moral virtues, Fairness,Heuristics, Social Entities and other Denizens of organizational Justice*. *Journal of vocational behavior* 58,164-209

Cropanzano,R., Bowen, D.E., Gilliland, S.W.(2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, November, 34-48

Datta, D. K, Guthrie.J.P., Wright. P.M. (2005). HRM and labor productivity: Does industry matter? *Acad. Management J* 48 (1), 135-145

Denaley, T,J.,Huselid,A,M.(1996) *The impact of human resource management practices on percprtion of organizational performance*. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969. Availible at: www.jstor.org/stable/256718

Evans,W,R., Davis,D.(2005). *High Performance Work Systems and Organizational Performance: The mediating Role of internal social structure*. *Journal Management*. 31 758-775

Elovainio,M.,Leino-Arjas.P.,Vahtera,J.,Kivimaki,M.(2006) *Justice at work and cardiovascular mortality: a prospective cohort study*. *Journal of Psychosomatic Research*, 61. 271-274

European Commission. (2002) *study on the social protection system in the 13 applicant countries. Cyprus*. Country Report, Brussels: European Commission, Employment and social Affairs.

Folger, R., Cropanzano, R.(1998). *Organizational justice and Human Resource Management*. Beverly Hills,CA:Sage

Folger, R., Konovsky, M.A., Cropanzano, R.(1992). A due process metaphor for performance appraisal. In B.M. Straw & L.L. Cummings (Eds), *Research in Organizational Behavior*. Vol.14 , σελ.129-177. Greenwich.

Hellawell, M.(2012). How to create a thriving workplace: reaping the benefits of employee satisfaction. *Strategic Direction*.28(5).3-5

Ho,V.J., Wong, S,S., Lee,C,H. (2011). A tale of passion: Linking job passion and cognitive engagement to employee work performance. *Journal of Management Studies*. 48 (1), 26-47

Hossam, M., Elanain, A.(2010). Work locus of control and interactional justice as mediators of the relationship between openness to experience and organizational citizen behavior. *Cross Cultural Management: An international Journal*. 17(2). 170-192

Hvidman, U., Andersen, S,C. (2015). Perception of Public and Private performance : Evident from a survey experiment. *Public Administration Review*. 76 (1). 111-120

Ichniowski, C., Shaw, K., Prennushi, G.(1997). The effect of human resource practices on manufacturing performance: A study of steel finishing lines. *American Economics. Rev*. 87 291-313

Jackson, S,E., Schuler, R,S. (2000). *Managing Human Resources: A management perspective*. South Western College Publishing.

Gilliland, S.W., Steiner, D.D.(1999). Applicant reaction to interviews: Procedural and interactional Justice of recent interview technology. In R.W.Eder & M.M. Harris (Eds), *The employment interview: Theory, Research and Practise* (σελ.69-82). Thousand Oaks

Gittell,J.H.(2000). Organizing work to support relational coordination. *Internat. J. Human Resource Management* 11 517-539

Gittel ,H,J., Seidner,R.,Winbush, J.(2009). A relational model of how high performance work system work. *Organization science. Articles in advance* pp1-17
ISSN1047-7039

Greenberg,J.,Colquitt,J,A.(2013). *Handbook of organizational Justice*. Psychology Press

Gurbuz,S., Mert,I,S.(2009). Validity and reliability testing of organizational justice scale: an empirical study in a public organization. *Review of public Administration*, 42(3), 117-139

Kroon,B., Van De Voorde,K.,Timmers,J. (2013). *High Performance Work Practise in small firms: A resource poverty and strategic decision- making perspective*. Small Business Economics 41(1) 71-91

Kroon,B.,Van de Voorde, F,C.,VanVeldhoven,M,J.(2009). *Cross level effects of high performance work practices on burnout*, 38(5), 509-525. Available at: www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm

Kulik, C.T., Lind,A.E., Ambrose, M.L., & MacCoun, R.J.(1996). Understanding gender differences in distributive and procedural justice. *Social Justice Research*,9, 351-369

Latham, G.P., Finnegan, B.J.(1993). Perceived practicality of unstructured, patterned, and situational interviews. In H. Schuler, J.L. Farr, & M. Smith(Eds). *Personnel selection and Assessment: Individual and Organizational perspectives* (41-55).

Leana, C,R., Van Buren,H,J.(1999). *Organizational Social Capital and employment practices*. Academic Management Rev. 24 538-555

Lee, H,R., Murrmann, S,K.,Murrmann, K,F., Kim, K.(2010). Organizational Justice as a Mediator of the Relationships between Leader Member Exchange and Employees turnover intentions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 19(2). 97-114.

Leggat, S,G.,Bartram, T.,Stantom,P.(2011). High performance work systems: the gap between policy and practice in health care reform. *Journal of Health Organization and Management*. 25(3). 281-297

Levy, P.E., Williams, J.R. (2004). The social context of performance appraisal. *Journal of Management*, 30, 881-905.

Locke, E. A.(1969) What is satisfaction? *Organizational Behaviour and Human Performance*, (4), 306-334

Longenecker, C.O.,Gioia, D. A., Sims, H. P.(1987). Behind the mask: the politics of employee appraisal. *Academy of Management Executive*, 1, 183-193.

MacDuffie, J. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Indust. Labor Rel. Rev.* 48 173-188.

Mareschal, P.M.(2003). Solving problems and transforming relationships: The bifocal approach to mediation. *Amer. Rev. Public Admin.* 33(4) 423-449

Major, B., Adams, J.B.(1983). Role of gender interpersonal orientation and self presentation in distributive justice behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*,45, 598-608

McFarlin, D. B., Sweeney, P. D.(1992). Distributive and Procedural Justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.

Melissa, B.F. (2004), Equity based compensation for Employees: firm performance and Determinants, *Journal of Financial Research*,27(1),31-54

Milkovich, G.T., Newman, J.M.(1996), *Compensation* (5th edition). Homewood,IL:Irwin

Najafi, S., Noruzy, A., Azar, H,K., Nazari-Shirkouhi., Dalv, M,R.(2011). Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior. An empirical model. *African Journal of Business Management*, 5(13) 5241-5248

Niessen,C., Sonnentag,S.,Sach, F.(2012). Thriving at work. A diary study. *Journal of Organizational Behaviour*. 33, 468-487.

Noblet,A.J.,Rodwell,J,J.(2008) *The relationship between organizational justice and job stress: insights issues and implications*. Occupational Health Psychology:

European perspectives on research, education and practice, Nottingham University Press, Nottingham,281-312

Oqbonnaya, C., Valizade,D.(2016). *High Performance Work Practice, employee outcomes and Organizational Performanc: a 2-1-2 multilevel mediation analysis*. The International Journal of Human Resource Management

Organ, D.W., Moorman, R.H.(1993). Fairness and organizational citizen behavior. What are the connection? *Social Justice Research*, **6**, 5-18.

Perrewe, P.L., Hochwarter, W.A., Ferris, G.R., Mgallister,C.P., Harris,G.N.(2014). Developing a passion for work : Future direction on an emerging construct. *Journal of Organizational Behaviour*. 35. 145-150

Pfeffer, J., Langton, N.(1993). The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38, 382-407.

Pfeffer, J.(1994). Competitive advantage through people. Boston: Harvard Business School Press.

Pool, M., Mansfield, R. (2006). Public and Private sector managers over 20 years: A test of the convergence thesis. *Public Administration*. **84** (4), 1051-1076

Porath,C., Spreitzer, G.,Gibson,C.,Garnett,F,G.(2011).Thriving at work: toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*. DOI:10.1002/job

Posthuma, R.,Campion,M,C.,Masimova, M.,Campion,M,A.(2013). A high Performance Work Practices taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research. *Journal of Management*. **39**(5).1184-1220

Roth, P. L., Bobko, P., McFarland,L.A. (2005). A meta analysis of work sample test validity: Updating and intergrading some classic literature. *Personel Psychology*, 58, 1009-1037

Rynes, S. L., Bretz,R.D. Gerhart, B.(1991). The importance of recruitment on job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 33, 529-542

- Schroth, H.A., Pradhan Shah, P.(2000). Procedures: Do we really want to know them? An examination on the effects of procedural justice on self-esteem. *Journal of Applied Psychology*, **85**, 462-471
- Schuler, R. and Huber, V. (1993) *Personel and Human Resource Management*, 5th edit. West Publ.
- Shih,H.,Chiang,YH.,Hsu,C,C.(2006). Can high Performance work System really lead to better performance? *International Journal of Manpower* **27**(8). 741-763
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K.,Dutton, J.,Sonenshein,S.,Grant,A.(2005) A socially embedded Model of Thriving at work. *Organization Science*.**16**(5). Pp537-549
- Sweeney, P.D., McFrlin, D.B.(1993). Workers evaluations of the ‘ends ’and the ‘means’: An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organization Behaviour and Human Decision Processes*, **55**, 23-40
- Taylor, M.S., Tracy, K.B., Renard, M.K., Harisson, J. K., & Carroll, S.J. (1995). Due process in performance appraisal: A quasi experiment in procedural justice. *Administrative Science Qualrterly*, **40**,495-523.
- Toh,S,M., Morgenson, F.P., Campion, M,A (2008) *Human Resource Configuration: Investigating fit with the organizational context*. *Journal of Applied Psychology* 93 (4) 864-882
- Truxillo, D.M., Bauer,T.N.(1999). Applicant reaction to test score banding in entry level and promotional contexts. *Journal of Applied Psychology*, **84**, 322-339
- Truxillo, D.M., Bauer,T.N., Sanchez, R.J.(2001). Multiple Dimensions of procedural justice: Longitudinal effects on selection system justice and test taking self efficacy. *International Journal of Selection and Assessment*, **9**, 330 -349
- Valleran, R., Salvy, SJ.,Mageau,G., Elliot, A., Denis,P., Grouzet,F.(2007) *On thw role of passion in performance*. *Journal of Personality*. 75(3) 505-534
- Vallerand, R.J., Paguet, Y., Philippe, F.L., Charest, J.(2010). On the role of passion for work in burnout: A process model. *Journal of Personality*, 78, 289-312.

Valleand, R.(2010). On passion for life activities: the dualistic model of passion. *Advances in Experimental Social Psychology*. 42

Vermeeren.B.,Steijn,B.,Tummers,L.,Lankhar,M.,Poerstamper,RJ.,Beek,S.(2014)
HRM and its effect on employee, organizational and financial outcomes in health care organizations Available from:
<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4075604> [Accessed 4 March 2016]

Wanberg, C.R., Bunce, L.W., & Cavin, M. B. (1999). Perceived fairness of layoffs among individuals who have been laid off: A longitudinal study. *Personel Psychology*, **52**, 59-84

Wang, S.,Yi, X,. Lawler, J.,Zhang,M.(2011). Efficacy of high performance work practice in chinese companies. *The international Journal of Human Resource Management*, 22 (11), 2419-2441.

Wayne, S.J., Shore, L.M.& Linden, R.C.(1997). Perceived Organizational supportand leadermember exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, **40**, 82-111

West, M., Borrill, J., Dawson, J., Scully, M., Carter (2002). The link between the management of employees and patient mortality in acute hospitals. *International Journal Human Resource Management* 13, 1299-1311

Yahui, S., Jian,Z.(2015). Does work passion promote work performance? From the perspective of Dualistic Model of Passion. *Advances in Management*. 8(2). 9-15

Zayas-Ortiz, M., Rosario, E., Marquez, E., Gruneiro, P,C.(2015) Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in a sample of private banking employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35(1/2), 91-106

Zigarmi, D., Houson, D., Diehl, J., Witt, D.(2010). Employee work passion : A new look at engagement. *Chief Learning Officer*, 48, 24-27

Ελληνική Βιβλιογραφία

Αθανασόπουλος, Κ. (2006) *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*. 4^η έκδοση Τόμος Α. Αθήνα: εκδόσεις Παπαζήση.

Αναστασιάδης, Θ.(2015) *Πως η αντίληψη για το σύστημα αξιολόγησης και η αίσθηση ευθύνης του εργαζόμενου επηρεάζουν τις συμπεριφορές του στο ανασφαλές εργασιακό περιβάλλον*. Μεταπτυχιακή εργασία Αριστοτέλειον Πανεπιστήμιον. [on line]. Available from:

http://www.hrm.aueb.gr/executive/download/el/Perilipseis_aristesdipl2015.pdf

[Accessed 14 Νοεμβριου 2016].

Βασιλείου,Ε., Καπάδοχος, Θ., Σαμέντζας, Α., Τουολιά, Γ., Μαρβάκη, Χ.(2015), Αξιολόγηση διαπροσωπικών σχέσεων νοσηλευτών σε μονάδες Εντατικής Θεραπείας, Το Βήμα του Ασκληπιού. 14(3)

Βεντούρη,Α.(2005). Η διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στον σύγχρονο Τεχνολογικό Κόσμο. Διπλωματική Εργασία. Available from:

WWW.artemis.cs-lab.ntua.gr/el_thesis/artemis.ntua.ece/DT2005-0142/DT2005-0142.pdf [Accessed 10 February 2016].

Βουδούρη, Κ., Μαραγγιανού, Ε.(2007). Δικαιοσύνη και προοπτικές ενοποίησης της Ανθρωπότητας. Αξίες και Δικαιοσύνη στην εποχή της οικουμενικότητας. Ιωάνια. Σελ. 180-194

Γεωργίου, Λ. (2015) *Οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε δημόσια και ιδιωτικά νοσοκομεία στην Κύπρο, και οι επιπτώσεις τους στην στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων σε αυτά νοσηλευτών*. Μεταπτυχιακή Εργασία. [on line]. Available from: <http://kypseli.ouc.ac.cy/handle/11128/2120>

Γκορέζης, Π. Παρακίνηση. [on line]. Available from: <http://users.auth.gr/gpapahr/seminarchapters/Goreziparakinisi.pdf>

Γούβα, Γ. (2012). Πως το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει την απόδοση και την συμπεριφορά των εργαζομένων στις επιχειρήσεις. Πτυχιακή εργασία. [on line]. Available from:

<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2012/GouvaGeorgia/attached-document-1360136015-712526-20196/GouvaGeorgia2012.pdf> [Accessed 25 Οκτ. 2016].

Γραμματικόπουλος, Η,Α., Κουπίσης,Σ,Α., Μόραλης,Δ., Σαρδαζάμης, Αθηνάιου,Δ., Γκιουζέπας, Ι.(2013). Παράγοντες Παρακίνησης Εργαζομένων και Κίνητρα Απόδοσης ως εργαλεία Αποτελεσματικής Διαχείρισης. Ερευνητική Εργασία. *Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής*. 30(1). 46-58

Γώγος,Χ. (2011). Άσκηση Διοίκησης στο Δημόσιο και Ιδιωτικό Νοσοκομείο στην Ελλάδα. Το Βήμα του Ασκληπιού 10(1).10-21

Δημητράκος, Δ.(2009). Ο Hayek και η έννοια της κοινωνικής δικαιοσύνης. [on line]. Available from: <http://e-rooster.gr/02/2009/1209> [Accessed 08 May 2016].

Δημητριάδης, Ε., Θερίου,Ν.(.....) *σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού ή των ανθρώπινων πόρων. Τρέχουσες πρακτικές μελλοντικές προοπτικές*. Available from: http://abd.teikav.edu.gr/articles_th/dynamiko.pdf [Accessed 22 February 2016].

Δημητριάδης, Ε., Χατζόγλου, Π.,Θερίου, Ν., Μαδυτινός, Δ. (2000). Η παρακίνηση τον Εργασιακό Χώρο ως Συγκριτικό Πλεονέκτημα. Εμπειρική Έρευνα σε Βιομηχανικές Μονάδες της Βορείου Ελλάδας. [on line]. Available from: http://abd.teikav.edu.gr/articles_th/motivation.pdf [Accessed 08 May 2016].

Διοίκηση Υπουργείου Υγείας Κύπρου (2014). Ετήσια Έκθεση 2014

Δουργουτιάν, Ν.(2010). Εργασιακή ικανοποίηση και οργωνωσιακή δέσμευση. Διπλωματική εργασία. [on line]. Available from: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14061/1/DourgoutianNatasasMsc2009.pdf>

Δρίβα, Α. (2009). Αξιολόγηση Αποδοτικότητας και συστήματα Αμοιβής Προσωπικού στις Ελληνικές Επιχειρήσεις. Διπλωματική Εργασία. [on line] Available from: <http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/1612/1/ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΕΡΓΑΣΙΑ.pdf> [Accessed 17 May 2016].

Ετήσια Έκθεση Υπουργείου Υγείας. (2014) *Διοίκηση* [on line] Available from: [http://www.moh.gov.cy/moh/moh.nsf/FBCE8EA2FCD2654AC225784800383F45/\\$file/2014.Διοίκηση%20Υπουργείου%20Υγείας.pdf](http://www.moh.gov.cy/moh/moh.nsf/FBCE8EA2FCD2654AC225784800383F45/$file/2014.Διοίκηση%20Υπουργείου%20Υγείας.pdf) [Accessed 4 April 2016].

Ευρωπαϊκή Επιτροπή.(2014) ΠΕ2 ΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ. Τελική έκθεση. Έργο TAKE CARE. Available from: <http://www.takecare-project.eu/dwnd/CommonReportFinal-gr.pdf> [Accessed 9 February 2016].

Ευταξία, Χ.(2010). Η σχέση των αντιλήψεων διαδικαστικής δικαιοσύνης για την συνέντευξη επιλογής προσωπικού με σημαντικά οργανωτικά αποτελέσματα. Available from: 6PMS_ORG_OIK_PSY AM:0605M008[Accessed 21 March 2016]

Θάνου,Χ.(2012). Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση του προσωπικού ως παράγοντας υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού: Μελέτη περίπτωσης του νοσηλευτικού προσωπικού του νοσοκομείου Η Ευαγγελίστρια Τρίπολης. Διπλωματική Εργασία. Available from: <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/6133/Thanou.pdf?sequence=2> [Accessed 15 May 2016].

Καπασακαλίδη,Ε.(2014) *Τι είναι Αυτοπραγμάτωση*. Ψυχολογείν [on line]. Available from: <http://psychologein.dagorastos.net/2014/12/04/τι-είναι-αυτοπραγμάτωση> [Accessed 9 April 2016].

Κατώγλου, Μ.(2013) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον τομέα της Υγείας: Μαθαίνοντας βέλτιστες Πρακτικές από οργανισμούς (υγείας) Αριστείας. Διπλωματική Εργασία. Available from: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/15768/3/KatoglouMariaMsc2013.pdf> [Accessed 1 February 2016].

Κελέση-Σταυροπούλου, Μ., Σταυροπούλου, Μ.(2010) Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Υγειονομικό Τομέα. *Το βήμα του Ασκληπιού*. 9(3), 280-310. Available from: http://www.vima-asklipiou.gr/volumes/2010/VOLUME%2003_10/VA_REV_4_09_03_10.pdf [Accessed 20 February 2016].

Κουτούμπα,ΑΜ.(2015).*Προσαρμογή της κλίμακας Οργανωσιακή δικαιοσύνη στον ελληνικό πληθυσμό*. Available from: http://elocus.lib.uoc.gr/php/pdf_pager.php?filename=/var/www/dlib-portal/dlib/5/f/e/attached-metadata-dlib-1448451764-579410-24780/20150320_Koutoumpa_Anna-

[Maria_PRO.pdf&pageno=4&width=595&height=842&maxpage=52&lang=el](#)

[Accessed 07 Μαρτίου 2016].

Κουφίδου, Ξ,Σ.(2010). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. 4^η έκδοση. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.

Κωσταγιόλας,Π.,Καιτελίδου,Δ., Χατζοπούλου,Μ.(2008). *Βελτιώνοντας την ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας*. Αθήνα: Παπασωτηρίου

Μάμας, Θ., Χαραλάμπους, Χ., Πέτρου,Χ.,Cylus, J.(2012) *Health Systems in transition. Cyprus Health System Review*. European Observatory on Helath System and Policies 14(6). [on line] Available at: http://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0017/174041/Health-Systems-in-Transition_Cyprus_Health-system-review.pdf?ua=1 [Accessed 02 April 2016]

Μανιού,Μ., Ιακωβίδου, Ε.(2009). Η σημερινή εικόνα των δημόσιων και ιδιωτικών νοσοκομείων στην Ελλάδα. Το Βήμα Του Ασκληπιού. **8** (4). 380-400

Μάρκοβιτς, Γ., Μοναστηρίδου,Σ. (2011). Παρακίνηση Νοσηλευτικού Προσωπικού Και Πλαίσιο Ρεαλιστικών Κινήτρων Σε Ένα Δημόσιο Νοσοκομείο. *Βήμα Του Ασκληπιού*. 10(4).

Μάτσας, Π. (2016). Κύπρος. Νοσοκομεία χωρίς γιατρούς. Επιλέγουν τον Ιδιωτικό τομέα. DOCMED. 04/02/2016

Μάτσης, Σ.(2008). Μελέτη Ιατροφαρμακευτική περίθαλψη στην Κύπρο και το Γενικό Σχέδιο Υγείας. Avalilable from: www.iac.org.cy/easyconsole.cfm/page/downloaddocument/filename/Study%20on%20Natio [Accessed 02 February 2016].

Μπάκα, Θ,Σ.(2014). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στο εκπαιδευτικό σύστημα. Από σημειώσεις του επίκουρου καθηγητή. Ιωάννινα. [on line] Avalilable at: http://ecourse.uoi.gr/pluginfile.php/97040/mod_resource/content/Σημειώσεις.pdf

Μπιλίρη Β.(2011).. Πρακτικές Ανθρωπίνων Πόρων στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις . Διπλωματική εργασία. Avalilable from:

www.nemortes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/4808/1/πρακτικές

ΔΑΠ%26σύγχρονες επιχειρήσεις2.pdf [Accessed 9 February 2016].

Μπίτσωρη, Ζ.(2013), Ο ρόλος της επικοινωνίας στις υπηρεσίες Υγείας. Ανασκοπική Εργασία. Περιεγχειρητική Νοσηλευτική, 2(2).

Μποζιονέλος, Γ., Δάντσιου, Μ., Ασλανίδου, Ν. (2005). Επαγγελματική Ικανοποίηση. [on line] Available at: http://www.nsph.gr/files/005_Epaggelmatikis_Ygieinis/EPAGGELMATIKI%20IKA_NOPOIHSH.pdf [Accessed 9 Νοεμβρίου 2016].

Μπότσαρη, Μ, Ε.(2008). Οργανισμός επιχείρηση και ψυχολογία της εργασίας. Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης. [on line]. Available from: <http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/3457/1021.pdf>. [Accessed 4 March 2016].

Μωραΐτη, Ε., Γκολέμη, Μ.(2012). *Βασικές Αρχές Οργάνωσης Δημόσιου ή Ιδιωτικού Νοσοκομείου*. Πτυχιακή Εργασία. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης. [on line]. Available from: http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2012/MoraitiElissavet,GkolemiMarsela/attached-document-1337076970-520953-1232/Moraiti_Gkolemi2012.pdf [Accessed 21 Νοεμβρίου 2016].

Ουζούνη, Χ., Νακάκης, Κ.(2011) *Η αξιοπιστία και Εγκυρότητα των εργαλείων μέτρησης σε ποσοτικές μελέτες*. Νοσηλευτική 50(2), 231-239

Παπαδοπούλου, Δ.(2012). Συγκρούσεις του νοσηλευτικού προσωπικού στις υπηρεσίες υγείας. Επιστημονικά Χρονικά 2014;19(4):332-344

Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ.(2003) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων* .Αθήνα: Γ Μπένου.

Παρούτης, Σ.(2005). Ικανοποίηση από την εργασία. Ανάγκη ή πολυτέλεια;

Πασιαρδής, Π.,Πασιουρτίδου, Ν.,Ρωστνατή, Ν. (2006) *Ανάλυση δαπανών υγείας. Ανασκόπηση, συγκρίσεις και προοπτικές*. Πανεπιστήμιο Κύπρου. Κέντρο

Οικονομικών Ερευνών. [on line]. Available from:
<https://www.ucy.ac.cy/erc/documents/DOP07-06.pdf> [Accessed 4 April 2016].

Παπαστάμου, Σ.(2001). Εισαγωγή στην Κοινωνική Ψυχολογία. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Παπαστεφανάκη, Σ.(2009). Συστήματα Αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις. Πτυχιακή Εργασία. Available from:
<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2009/RoditiEleni/attached-document-1305020998-666623-4256/Roditi2009.pdf> [Accessed 17 May 2016].

Πατσαλής, Φ.(2015) 20 λόγοι για αναδιοργάνωση και αυτονόμηση νοσοκομείων από τον Υπουργό Υγείας. Available from:
http://www.sigmalive.com/news/opinions_sigmalive/246444/20-logoi-gia-anadiorganosi-kai-aftonomisi-nosokomeion [Accessed 22 February 2016].

Παπούλιας, Δ. (2002) *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων και Αλλαγών*. 3^η έκδοση. Αθήνα: Καστανιώτη.

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). 627-639 Available from:
<http://www.mednet.gr/archives/2000-6/pdf/627.pdf> [Accessed 15 May 2016].

Πολύζος, Ν. (2014). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και ηγεσία με έμφαση στην Υγεία. Απόσπασμα. Available from: www.ktitiki.gr/wp-content/uploads/2014/10/polyzos-apospasma.pdf [Accessed 15 May 2016].

Πρεβύζη, Ε., Κόλλια,Θ. (2012). Ηγεσία και Παρακίνηση: Σημαντικές έννοιες στην νοσηλευτική. *Το Βήμα του Ασκληπιού*. 11(1) 473-483.

Ραυτοπούλου, Ε.(2011). Η υγιεινή και ασφάλεια, μετρήσιμος στόχος βελτίωσης της απόδοσης και μέτρο επιτυχίας στο νοσοκομείο. *Το βήμα του Ασκληπιού*. 10(1) σελ 3- Available from: http://www.vima-asklipiou.gr/volumes/2011/VOLUME%2001_11/VA_ISSUE_10_01_11.pdf [Accessed 08 May 2016].

Στατιστική υπηρεσία Κύπρου.(2014). Στατιστικές Υγείας και Νοσοκομείων. Τυπογραφείο Κυπριακής Δημοκρατίας.

Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης,Κ.(2004) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Rosili

Τζωρτζάκης,Κ., Τζωρτζάκη, Α.(2007). *Οργάνωση και Διοίκηση. Μάνατζμεντ Νέες ιδέες και προοπτικές στον 21^{ον} αιώνα*.4^η έκδοση. Αθήνα: Rosilli

Τούντας,Γ. (2006). *Ο σχεδιασμός των υπηρεσιών υγείας*. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής. 20(5). 532-546 Διαθέσιμο στο <http://www.mednet.gr/archives/2003-1/pdf/76.pdf>

Τούντας,Γ.(2008). *ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ*. 1^η έκδοση. Αθήνα: Οδυσσέας

Τσουρέλι, Ε. *Επιχειρηματική ηθική και δεοντολογία*. Πτυχιακή εργασία. Διαθέσιμο στο http://eureka.lib.teithe.gr:8080/bitstream/handle/10184/2554/Tsoureli_Eleni.pdf?sequence=2

Στατιστική Υπηρεσία Κύπρου. (2014) *Η Κύπρος στην κλίμακα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τομέας Υγείας*.Κυπριακή Δημοκρατία.

Υπουργείο Υγείας.(2014). Σύστημα Υγείας στην Κύπρο. [on line] Available from: http://www.moh.gov.cy/moh/cbh/cbh.nsf/page01_gr/page01_gr?OpenDocument
[Accessed 06 Μαΐου 2016]

Χατζόγλου, Π. ,Τσόπσια, Μ.,Διαμαντίδης,Α.(2012). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και Απόδοση της Επιχείρησης. [on line] Available from: <http://esdo.teilar.gr/files/proceedings/2012/oral/Chatzoglou-choptsia-diamantidis.pdf>
[Accessed 31 March 2016]

Χολεβάς, Γ.(1995) *Οργάνωση και Διοίκηση (Management)*. Εκδόσεις Interbooks

Χυτήρης, Λ.(2001). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα :INTERBOOKS

Ψυχογιός, Α. (2011). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Κεφ.5 Επιλογή Προσωπικού. 11^η έκδοση.Αθήνα: Τζιόλα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα 1. Ερευνητικό εργαλείο έρευνας

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

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

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Δίπλωμα Γενικής Νοσηλευτικής

Κάτοχος Πτυχιακού Τίτλου

Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου

Κάτοχος Διδακτορικού

Άλλο: _____

4. Επάγγελμα

Νοσηλεύτης/τρια

Μαία/Μαιευτής

Ανώτερος Νοσηλευτικός

Άλλο

Λειτουργός

ΕΡΓΑΣΙΑ

5. Τομέας εργασίας: Δημόσιος

Ιδιωτικός.....

6. Το καθεστώς εργασίας σας:

Μόνιμος/η

Συμβασιούχος/α

Εκπαιδευόμενος/η

Άλλο

7. χρόνος συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας

_____ Χρόνια

8. Χρόνος προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο νοσοκομείο

_____ Χρόνια

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στο **βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας** σας με τις παρακάτω απόψεις.

1	2	3	4	5	6	7
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

Απόψεις	<i>1= Διαφωνώ απόλυτα</i>						
	<i>7= Συμφωνώ απόλυτα</i>						
Στο νοσοκομείο που εργάζομαι η διαδικασία επιλογής των εργαζομένων είναι λεπτομερής.	1	2	3	4	5	6	7

Η επιλογή των εργαζομένων εστιάζει στην επιλογή του καλύτερου υποψηφίου, ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας.	1	2	3	4	5	6	7
Υπάρχει συνεχής εκπαίδευση/επιμόρφωση.	1	2	3	4	5	6	7
Το νοσοκομείο που εργάζομαι παρέχει επαρκή προγράμματα εκπαίδευσης.	1	2	3	4	5	6	7
Τα εκπαιδευτικά προγράμματα προσπαθούν να αναπτύξουν τις δεξιότητες και γνώσεις των εργαζομένων.	1	2	3	4	5	6	7
Η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται σε αντικειμενικά, μετρήσιμα αποτελέσματα.	1	2	3	4	5	6	7
Η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται στους αμοιβαία καθορισμένους στόχους.	1	2	3	4	5	6	7
Η αξιολόγηση της απόδοσης περιλαμβάνει την ανατροφοδότηση (feedback) προς τους εργαζομένους της.	1	2	3	4	5	6	7
Οι αποζημιώσεις περιλαμβάνουν υψηλά επίπεδα αμοιβών.	1	2	3	4	5	6	7
Η διοίκηση ακούει πάντα τη γνώμη και τις ιδέες της ομάδας πριν από τη λήψη οποιασδήποτε απόφασης.	1	2	3	4	5	6	7
Παρέχει στις ομάδες επαρκή ισχύ και πόρους για την επίλυση προβλημάτων.	1	2	3	4	5	6	7
Παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.	1	2	3	4	5	6	7
Το νοσοκομείο που εργάζομαι ενδιαφέρεται για τις απόψεις μου.	1	2	3	4	5	6	7
Το νοσοκομείο που εργάζομαι ενδιαφέρεται πραγματικά για την ευημερία μου.	1	2	3	4	5	6	7
Το νοσοκομείο που εργάζομαι λαμβάνει σημαντικά υπ' όψιν τους στόχους και τις αξίες μου.	1	2	3	4	5	6	7
Το νοσοκομείο που εργάζομαι δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για μένα.	1	2	3	4	5	6	7
Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να βιώσω πολλές/ποικίλες εμπειρίες	1	2	3	4	5	6	7
Τα καινούργια πράγματα που ανακαλύπτω στη δουλειά μου με κάνουν να την εκτιμήσω ακόμα περισσότερο.	1	2	3	4	5	6	7
Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να ζήσω αξέχαστες εμπειρίες.	1	2	3	4	5	6	7
Η δουλειά μου αντανακλά τις αξίες που θεωρώ και εγώ σημαντικές σε μένα.	1	2	3	4	5	6	7

Η δουλειά μου εναρμονίζεται με τις άλλες δραστηριότητες της ζωής μου.	1	2	3	4	5	6	7
Είμαι παθιασμένος με τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6	7
Στη δουλειά μου, αξιοποιώ τις ευκαιρίες που μου δίνονται στο έπακρο προκειμένου να εξελιχθώ.	1	2	3	4	5	6	7
Στη δουλειά μου, συνηθίζω να παίρνω ρίσκα προκειμένου να φέρω εις πέρας τα καθήκοντα μου.	1	2	3	4	5	6	7
Αν είχα τη δυνατότητα να συμμετέχω σε ένα υψηλού ρίσκου και υψηλής ανταμοιβής έργο θα το έκανα σίγουρα.	1	2	3	4	5	6	7
Αν η δουλειά μου δε μου επέτρεπε την εξέλιξη μου πιθανώς θα έψαχνα για μία καινούργια δουλειά.	1	2	3	4	5	6	7
Οι ευκαιρίες ανάπτυξης είναι σημαντικός παράγοντας για μένα όταν αναζητώ μία δουλειά.	1	2	3	4	5	6	7
Εστιάζω στην ολοκλήρωση εργασιακών καθηκόντων που θα προάγουν την πρόοδο μου.	1	2	3	4	5	6	7
Ξοδεύω αρκετό χρόνο προκειμένου να αντιληφθώ πως θα εκπληρώσω τις προσδοκίες μου.	1	2	3	4	5	6	7
Οι εργασιακές μου προτεραιότητες επηρεάζονται από το πόσο σαφής είναι η εικόνα του ποιος προσδοκώ να είμαι.	1	2	3	4	5	6	7
Στη δουλειά μου υποκινούμαι από τις προσδοκίες μου και τις φιλοδοξίες μου.	1	2	3	4	5	6	7
Στη δουλειά μου, συχνά διαπιστώνω ότι συνεχώς μαθαίνω νέα πράγματα.	1	2	3	4	5	6	7
Στη δουλειά μου, μαθαίνω όλο και περισσότερο όσο περνάει ο καιρός.	1	2	3	4	5	6	7
Η δουλειά μου, μου δίνει ευκαιρίες για να εξελισσομαι ως άτομο.	1	2	3	4	5	6	7
Η δουλειά μου, δε μου προσφέρει ευκαιρίες για απόκτηση νέας γνώσης.	1	2	3	4	5	6	7
Στη δουλειά μου συνεχώς βελτιώνομαι.	1	2	3	4	5	6	7
Η δουλειά μου, με κάνει να νιώθω δραστήριος/α.	1	2	3	4	5	6	7
Η δουλειά μου, μου δίνει ενέργεια και καλή διάθεση.	1	2	3	4	5	6	7

Στη δουλειά μου δε νιώθω πολύ ενεργητικός /ή.	1	2	3	4	5	6	7
Στη δουλειά μου, είμαι συνεχώς σε εγρήγορση.	1	2	3	4	5	6	7
Περιμένω ευχάριστα να έρθει και η επόμενη μέρα που θα εργαστώ.	1	2	3	4	5	6	7
Οι αποφάσεις στον οργανισμό που εργάζομαι, λαμβάνονται από τη Διοίκηση με αμερόληπτο τρόπο	1	2	3	4	5	6	7
Στον οργανισμό που εργάζομαι, η Διοίκηση πριν πάρει αποφάσεις λαμβάνει υπόψη της τη γνώμη των εργαζομένων	1	2	3	4	5	6	7
Στον οργανισμό που εργάζομαι, η Διοίκηση, για να λάβει μία απόφαση, συλλέγει ακριβείς και πλήρεις πληροφορίες	1	2	3	4	5	6	7
Η Διοίκηση διευκρινίζει τις αποφάσεις της και παρέχει πρόσθετες πληροφορίες, όταν αυτό ζητηθεί από τους εργαζομένους	1	2	3	4	5	6	7
Στον οργανισμό που εργάζομαι, όλες οι αποφάσεις εφαρμόζονται με συνέπεια προς όλους τους εργαζομένους που πλήττονται	1	2	3	4	5	6	7
Αντεπεξέρχομαι επαρκώς στα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.	1	2	3	4	5	6	7
Εκπληρώνω τις υποχρεώσεις που προβλέπονται από την περιγραφή εργασίας μου.	1	2	3	4	5	6	7
Εκτελώ τις δραστηριότητες που αναμένονται από εμένα.	1	2	3	4	5	6	7
Ίκανοποιώ τις τυπικές απαιτήσεις απόδοσης της δουλειάς μου.	1	2	3	4	5	6	7
Συμμετέχω σε δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα την αξιολόγηση της απόδοσής μου	1	2	3	4	5	6	7
Αγνώω κομμάτια της δουλειάς που είμαι υποχρεωμένος/η να εκτελέσω	1	2	3	4	5	6	7
Δεν καταφέρνω να επιτελέσω βασικά καθήκοντα	1	2	3	4	5	6	7

Παράτημα 2. Αδειοδότηση από Επίτροπο Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΓΡΑΦΕΙΟ ΕΠΙΤΡΟΠΟΥ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ
ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ

Αρ. Φακ. : 3.28.392
Αρ. Τηλ. : 22818303

16 Δεκεμβρίου 2015

Κυρία Έλενα Αλεξίου
Γρηγόρη Αυξεντίου 58
8540 Τσάδα
Πάφος

Γνωστοποίηση Σύστασης και Λειτουργίας Αρχείου/ Έναρξης Επεξεργασίας μεταπτυχιακής έρευνας της κας Έλενας Αλεξίου, Ανώτερης Νοσηλευτικής Λειτουργού και φοιτήτριας στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, με τίτλο: «Η επίδραση των σύγχρονων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην οργανωσιακή δικαιοσύνη και εργασιακή ανάπτυξη και απόδοση: Σύγκριση δημόσιου και ιδιωτικού τομέα υγείας στην Κύπρο», με εθελοντική συμμετοχή, με τη χρήση ανώνυμου ερωτηματολογίου.

Αναφέρομαι στην Γνωστοποίηση με ημερομηνία 7.12.2015 που ελήφθη στο Γραφείο Επιτρόπου Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα με το ηλεκτρονικό μήνυμα σας ημερομηνίας 10.12.2015, που αφορά το πιο πάνω Αρχείο, και σας πληροφορώ ότι φαίνεται να είναι σύμφωνη με τις διατάξεις του άρθρου 7(1)(2) των περί Επεξεργασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα (Προστασία του Ατόμου) Νόμων του 2001 μέχρι 2012 (Ν. 138(I)/2001 όπως τροποποιήθηκε με τους Ν. 37(I)/2003 και Ν. 105(I)/2012), στο εξής «ο Νόμος», και, ως εκ τούτου, έχει καταχωριστεί στο Μητρώο Αρχείων και Επεξεργασιών που τηρεί ο Επίτροπος δυνάμει των διατάξεων των άρθρων 7(4), 23(1)(ιγ) και 24(1)(α) του Νόμου. Το πιο πάνω Μητρώο είναι προσβάσιμο στο κοινό, σύμφωνα με το άρθρο 24(2) του Νόμου.

2. Βάσει του άρθρου 11 του Νόμου έχετε υποχρέωση ενημέρωσης των υποκειμένων των δεδομένων κατά το στάδιο συλλογής των δεδομένων τους και δεν επιτρέπεται να γίνει ανακοίνωση ατομικών προσωπικών δεδομένων στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου παρά μόνο στατιστικής φύσεως συγκεντρωτικών στοιχείων, από τα οποία δε θα δύνανται πλέον να προσδιοριστούν τα υποκείμενα των δεδομένων.

(Μάριος Παταχριστοδούλου)
για Επίτροπο Προστασίας Δεδομένων
Προσωπικού Χαρακτήρα

ΜΠεπ



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΕΘΝΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΒΙΟΗΘΙΚΗΣ ΚΥΠΡΟΥ

Αρ. Φακ.: ΕΕΒΚ ΕΠ 2015.01.113
Αρ. Τηλ.: 22809038/039
Αρ. Φαξ: 22353878

17 Δεκεμβρίου 2015

Κυρία Έλενα Αλεξίου
Γρηγόρη Αυξεντίου 58
Τσάδα
8540 Πάφος

Θέμα: «Η επίδραση των σύγχρονων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην οργανωσιακή δικαιοσύνη, εργασιακή ανάπτυξη (training) και απόδοση. Σύγκριση δημόσιου και ιδιωτικού τομέα υγείας στην Κύπρο»

Αναφέρομαι στην επιστολή σας ημερομηνίας 10 Δεκεμβρίου 2015 (μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου) για το πιο πάνω θέμα και επιθυμώ να σας πληροφορήσω ότι μέσα από τη μελέτη του περιεχομένου των εγγράφων που έχετε καταθέσει (καλυπτική επιστολή, πρωτόκολλο, βεβαίωση φρόιτησης, επιστολή προς συμμετέχοντες και ερωτηματολόγιο), που αφορούν την πιο πάνω έρευνα, έχω την γνώμη ότι η εν λόγω έρευνα σας **δεν εμπίζεται** στη σφαιρα αρμοδιοτήτων της Εθνικής Επιτροπής Βιοηθικής Κύπρου (ΕΕΒΚ) για βιοηθική αξιολόγηση.

2. Τονίζεται όμως ότι θα πρέπει να κατατεθεί αναθεωρημένη καλυπτική επιστολή ερωτηματολογίου στην οποία να διορθωθεί ο σκοπός της έρευνας έτσι ώστε να συνάδει με το σκοπό που αναγράφεται στο ερευνητικό πρωτόκολλο και επίσης να αναγράφεται ο τίτλος της ερευνητικής πρότασης.

3. Παραμένει περαιτέρω ευθύνη δική σας η διεξαγωγή της έρευνας με τρόπο που να διασφαλιστεί η τήρηση της εμπιστευτικότητας και ανωνυμίας των συμμετεχόντων με βάση τον περί Επεξεργασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα (Προστασία του Ατόμου) Νόμο του 2001 (Ν.138(Ι)/2001) και με τις εκάστοτε τροποποιήσεις.

4. Σας ενημερώνουμε ότι για σκοπούς καλύτερου συντονισμού και αποφυγής επανάληψης ερευνών με το ίδιο θέμα ή/και υπό εξέταση πληθυσμό μέσα σε σύντομο σχετικά χρονικό διάστημα, η ΕΕΒΚ δημοσιεύει στην ιστοσελίδα της το θέμα της έρευνας, τον φορέα και τον υπό εξέταση πληθυσμό.

Με εκτίμηση,

Δρ. Κωνσταντίνος Ν. Φελλάς
Πρόεδρος
Εθνικής Επιτροπής Βιοηθικής Κύπρου

Κέντρο Υγείας Έγκωμης, Νίκου Κρανιδιώτη, 2411 Λευκωσία,
Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο: cnbc@bioethics.gov.cy Ιστοσελίδα: www.bioethics.gov.cy