

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

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

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΟΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΥΨΗΛΗΣ
ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΘΕΤΙΚΕΣ ΤΟΥΣ
ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΟΥΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ**

ΤΑΝΙΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
Δρ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΓΚΟΡΕΖΗΣ**

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2017**



ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΥΓΕΙΑΣ &
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΟΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΥΨΗΛΗΣ
ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΘΕΤΙΚΕΣ ΤΟΥΣ
ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΟΥΣ ΕΠΑΓΕΛΜΑΤΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ

ΤΑΝΙΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
Δρ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΓΚΟΡΕΖΗΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2017

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ABSTRACT	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
1.1. Προσδιορισμός θέματος	7
1.2 Σκοπός της εργασίας	8
1.3 Γενική μεθοδολογία.....	8
1.4 Συνοπτική Παρουσίαση.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	10
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	10
2.1 Εισαγωγή.....	10
2.2 Ιστορική αναδρομή: Από την Διοικηση Προσωπικού στην Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ)	10
2.3 Πρακτικές ΔΑΔ	12
2.3.1 Επιλογή προσωπικού.....	12
2.3.2. Εκπαίδευση και ανάπτυξη	12
2.3.3. Εργασιακές Σχέσεις	13
2.3.4. Επικοινωνία	13
2.3.5. Σύστημα αμοιβών	13
2.3.6. Υποκίνηση-Παρακίνηση	14
2.3.7. Αξιολόγηση απόδοσης	14
2.4 Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης (HPWP).....	14
2.4.1. Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας	16
2.4.2 Επιλογή Προσωπικού και Στελέχωση	17
2.4.3 Εκπαίδευση και ανάπτυξη	17
2.4.4. Σύστημα αμοιβών	17
2.4.5. Αξιολόγηση της απόδοσης	18
2.4.6. Εργασιακές Σχέσεις.....	18
2.4.7 Οργανωσιακή Επικοινωνία	18
2.4.8. Επαγγελματική Ανάπτυξη	19

2.5 Οι εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης (HPWP) στον τομέα της υγείας.....	19
2.6 Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη (POS).....	21
2.7 Εργασιακό πάθος.....	23
2.8 Εργασιακή απόδοση	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	27
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	27
3.1 Εισαγωγή.....	27
3.2 HPWP και Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη	27
3.3 HPWP και εργασιακό πάθος	29
3.4 HPWP και εργασιακή απόδοση.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	33
4.1 Μεθοδολογία.....	33
4.2 Διαδικασία συλλογής δεδομένων και σχεδιασμού.....	33
4.3 Δείγμα.....	34
4.4 Κλίμακες μέτρησης	37
4.4.1 Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης (HPWP)	37
4.4.2 Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη (POS).....	38
4.4.3 Εργασιακό πάθος (WP)	38
4.4.4 Εργασιακή απόδοση	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	40
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	40
5.1 Εισαγωγή.....	40
5.2 Παραγοντική ανάλυση	40
5.3 Ανάλυση Συχέτισης.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	45
ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	45
6.1 Συζήτηση.....	45
6.2 Περιορισμοί της παρούσας έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα	46
6.3 Προτάσεις για τα νοσοκομεία	48
6.4. Επίλογος.....	49
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ.....	51
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ	
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: ΦΟΡΤΙΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ	

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις πιο θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα Καθηγητή μου κ. Γκορέζη Παναγιώτη, ο οποίος ήταν πάντα διαθέσιμος να μου προσφέρει τις επιστημονικές του γνώσεις και συμβουλές καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας, ενώ η συνεχής ενθάρρυνση και η ανεξάντλητη υπομονή του, συνέβαλαν καθοριστικά στην ολοκλήρωση αυτής.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω με όλη μου την καρδιά τους πιο σημαντικούς ανθρώπους της ζωής μου, τους γονείς μου, Αθανάση και Φλώρα και την αδερφή μου Σοφία, για την αγάπη, την υποστήριξη και την καθοδήγηση που μου έχουν προσφέρει όλα αυτά τα χρόνια.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός: Στο πλαίσιο των συστηματικών αλλαγών που λαμβάνουν χώρα τα τελευταία χρόνια στον τομέα της υγείας, η εργασία μελετά την επίδραση των πρακτικών υψηλής απόδοσης στα νοσοκομεία, στην αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη, το εργασιακό πάθος και τέλος, την απόδοση των εργαζομένων.

Υλικό & Μέθοδος: Η μεθοδολογική προσέγγιση που χρησιμοποιήθηκε είναι η ποσοτική έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε υπό τη μορφή ερωτηματολογίων αυτό-αναφοράς σε επταβάθμια κλίμακα Likert. Τα ερωτηματολόγια διαμοιράστηκαν στο προσωπικό δύο δημοσίων νοσοκομείων της Ελλάδας, ενώ η επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS STATISTICS 20.

Αποτελέσματα: Η εφαρμογή εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης σχετίζεται θετικά, τόσο με την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη, όσο και με το εργασιακό πάθος. Αντίθετα, η σχέση πρακτικών υψηλής απόδοσης με την εργασιακή απόδοση, επιβεβαιώνεται ως στατιστικά μη σημαντική και ως εκ τούτου, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας δεν έχει άμεση επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων.

Συμπεράσματα: Για πρώτη φορά στον τομέα της υγείας αποδεικνύεται εμπειρικά ότι η συστηματική εφαρμογή των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης δύναται να βελτιώσει εργασιακό πάθος και την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη. Η μελέτη αποτελεί την βάση ενός οδηγού για τους μάνατζερ της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με την εφαρμογή των κατάλληλων πρακτικών αύξησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Παρ όλα αυτά, απαιτείται μελλοντική έρευνα για την περαιτέρω διερεύνηση των σχέσεων των παραπάνω μεταβλητών χρησιμοποιώντας μεγαλύτερο δείγμα συμμετεχόντων, για την επιτυχή γενίκευση των αποτελεσμάτων

ABSTRACT

Purpose: As part of the systematic changes that occurred in recent years in the health sector, this study investigates the effect of high performance work practices applicability in hospitals, on the need to increase their efficiency, by exploring the relationships with three crucial predictive factors for organizational efficiency, perceived organizational support, work passion and finally, employee performance.

Sample and Methods: The methodological approach used is a quantitative survey, conducted in the form of self-reporting questionnaires in a 7 point Likert scale. The questionnaires were distributed by random sampling methods to employee of two public hospitals in Greece, while the data processing was performed by the statistical program IMB SPSS STATISTICS 20.

Results: It is argued that high performance work practices are positively related with both to perceived organizational support, and work passion. Instead, high performance work practices and job performance is confirmed as statistically insignificant and therefore, their application does not have any direct influence on the efficiency of employees.

Conclusions: It's the first time demonstrated empirically in health care sector that the systematic application of high-performance work practices enhance work passion and perceived organizational support and thus, this research constitutes a guide for managers of human resource management to implement appropriate methods for increasing employee efficiency. Further research is needed to explore the relationship of the above mentioned variables, using a larger sample of participants.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Προσδιορισμός θέματος

Στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης και της πολυπλοκότητας του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος (Ulrich & Lake, 1990), οι επιχειρήσεις σήμερα αντιμετωπίζουν την διπλή πρόκληση βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και ταυτόχρονης μείωσης του κόστους. Η υφιστάμενη οικονομική κατάσταση, σε συνδυασμό τις απαιτήσεις της εποχής καθιστούν επιτακτική την ανάγκη εξεύρεσης και εφαρμογής νέων τρόπων αύξησης της αποδοτικότητας, μέσω της αξιοποίησης των ήδη διαθέσιμων πόρων (Guest & Peccei, 2002).

Λόγω των ιδιαίτερων συνθηκών που επικρατούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του τομέα της υγείας, σε συνδυασμό με την ολοένα και αυξανόμενη ανάγκη για βελτίωση της αποδοτικότητάς του, κρίνεται επιτακτική η ανάγκη εφαρμογής μιας νέα προσέγγισης του τρόπου διοικήσεώς τους. Οι εργασιακές πρακτικές εργασιακής απόδοσης είναι το σύνολο των πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες έχουν σχεδιαστεί κατά τέτοιο τρόπο, ώστε διαμορφώνοντας τις κατάλληλες συνθήκες για τους εργαζομένους, να οδηγούνται στην επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων.

Παρά τα οφέλη των παραπάνω πρακτικών στην αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων, δεν έχει πραγματοποιηθεί ακόμα η συστηματική και εις βάθος μελέτη της επίδρασης αυτών ως προς την αύξηση της αποδοτικότητας στον τομέα της υγείας. Προς αυτή την κατεύθυνση κινείται η παρούσα εργασία, η οποία επρόκειτο να εξετάσει την επίδραση της εφαρμογής των πρακτικών υψηλής απόδοσης στην αύξηση της αποδοτικότητας των νοσοκομείων, μέσω της διερεύνησης των σχέσεων τους με τρεις ιδιαίτερα σημαντικούς προβλεπτικούς παράγοντες αύξησης της αποδοτικότητας, την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη, το εργασιακό πάθος και τέλος, την απόδοση των εργαζομένων.

Παρά την σημαντική τεχνολογική-διοικητική-οργανωτική πρόοδο, που έχει σημειωθεί στον τομέα της υγείας τα τελευταία χρόνια, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα αύξησης της αποδοτικότητας, λόγω της άμεσης συσχέτισης τους με την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών στους ασθενείς (Aiken,1994). Η σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα είναι και ο λόγος, όπου τα τελευταία χρόνια, υπάρχει ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον από τους σχεδιαστές πολιτικής για την μελέτη τη Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία υπόσχεται μια καλύτερη αντιμετώπιση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν (Bartram, Stanton, Leggat, Casimir & Fraser, 200; Michie & West, 2004).

1.2 Σκοπός της εργασίας

Λαμβάνοντας υπόψη τα προβλήματα του σύγχρονου περιβάλλοντος τόσο στο εσωτερικό, όσο και το εξωτερικό περιβάλλον των νοσοκομείων και την ανάγκη για θετική εργασιακή στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων για την αύξηση της αποδοτικότητας των οργανισμών υγείας, είναι σημαντικό να εξεταστούν οι προβλεπτικοί παράγοντες, οι οποίοι συνεπικουρούν στη βελτίωση της αποδοτικότητας τους, έτσι ώστε να χρησιμοποιηθούν από τα εκάστοτε τμήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού των νοσοκομείων στον κατάλληλο σχεδιασμό παρεμβάσεων και διορθωτικών κινήσεων για την θετική ενσωμάτωση των αποτελεσμάτων στη βελτίωση της.

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό την μελέτη των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης που εφαρμόζονται στα νοσοκομεία της Ελλάδας ως εργαλείο αύξησης της αποδοτικότητας των νοσοκομείων, αλλά και τις επιπτώσεις αυτών τόσο στην εργασιακή συμπεριφορά, όσο και στην εργασιακή στάση των εργαζομένων, μέσω της εξέτασης των μεταβλητών της εργασιακής απόδοσης, του εργασιακού πάθους και τέλος, της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης.

1.3 Γενική μεθοδολογία

Η συγγραφή της παρούσας εργασίας πραγματοποιήθηκε έπειτα από εκτενή μελέτη της σχετικής ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, ενώ η συλλογή των στοιχείων έγινε μέσω της χρήσης και συμπλήρωσης των ειδικά διαμορφωμένων ερωτηματολογίων αυτο-αναφοράς, από ένα δείγμα 129

εργαζομένων, οι οποίοι επιλέχθηκαν τυχαία, χάριν ευκολίας της δειγματοληψίας από δύο δημόσια νοσοκομεία στην Ελλάδα.

Η έρευνα διεξήχθη με ποσοτική μεθοδολογία και η συλλογή των στοιχείων έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου αυτό-αναφοράς με επταβάθμια κλίμακα Likert. Για την εξέταση των υποθέσεων και των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν εργαλεία Περιγραφικής και Επαγωγικής Στατιστικής.

1.4 Συνοπτική Παρουσίαση

Η παρούσα εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια και έχει την εξής δόμηση: Στο πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιείται η εισαγωγή του αναγνώστη στο υπό εξέταση θέμα, με μια σύντομη παρουσίαση του σκοπού διεξαγωγής της έρευνας και της μεθοδολογικής προσέγγισης που εφαρμόστηκε. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται το σχετικό θεωρητικό υπόβαθρο και εννοιολογικό πλαίσιο. Ακολουθεί, το τρίτο κεφάλαιο, το οποίο περιλαμβάνει την ανάπτυξη των αντίστοιχων υποθέσεων. Στο τέταρτο κεφάλαιο, πραγματοποιείται η αναλυτική περιγραφή του σχεδιασμού και της μεθοδολογίας που υιοθετήθηκε για την ανάλυση και ερμηνεία των δεδομένων, αλλά και των χαρακτηριστικών του δείγματος. Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται εκτενής αναφορά στις στατιστικές μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διεξαγωγή της έρευνας, ενώ ταυτόχρονα γίνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων και η αξιολόγησή τους. Το πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο, περιλαμβάνει τον σχολιασμό και τη συζήτηση των συμπερασμάτων στα οποία οδηγήθηκε η παρούσα έρευνα, περιλαμβάνοντας τους περιορισμούς που αυτή υπόκειται, τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα, οι οποίες θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην διεξοδικότερη ανάλυση των υπό εξέταση ζητημάτων, καθώς και προτάσεις για τα νοσοκομεία, προκειμένου οι υπεύθυνοι των αρμοδίων τμημάτων να αντλήσουν τις απαραίτητες πληροφορίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

2.1 Εισαγωγή

Το δεύτερο κεφάλαιο περιγράφει το θεωρητικό υπόβαθρο της παρούσας έρευνας, μέσω της σύντομης περιγραφής της λειτουργίας των ανθρωπίνων πόρων, και συνεχίζει με την ανάλυση του εννοιολογικού πλαισίου παρουσιάζοντας το πεδίο εφαρμογής της έρευνας, που αφορά τις εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης, ως εργαλείο άσκησης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, συνδέοντας την με την περιγραφική ανάλυση των υπό εξέταση μεταβλητών.

2.2 Ιστορική αναδρομή: Από την Διοίκηση Προσωπικού στην Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ)

Η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) ή Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) σε ένα οργανισμό αφορά την αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, «Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Ιστορικά, η επιστήμη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ξεκίνησε την ουσιαστική της πορεία της ως Διοίκηση Προσωπικού περίπου κατά το δεύτερο μισό του 19^{ου} αιώνα, βασιζόμενη στις πρωτότερες θεωρίες ικανοποίησης των αναγκών των εργαζομένων.

Οι συνεχείς αλλαγές που χαρακτήριζαν το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων της δεκαετίας του 1980 και οι οποίες συνεχίζονται μέχρι και σήμερα, οδήγησαν στην αντικατάσταση της παραδοσιακής Διοίκησης Προσωπικού από την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, εισάγοντας την έννοια της διοικήσεως σε μια νέα εποχή προσανατολισμένη στον ανθρώπινο παράγοντα (Keenoy, 1990). Η σταδιακή μετεξέλιξη της Διοίκησης Προσωπικού σε Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτέλεσε αντικείμενο εκτεταμένων συζητήσεων αναφορικά με το αντικείμενο

ενδιαφέροντός της καθεμίας, αλλά και το κατά πόσο η πρώτη αντικαθίσταται από την δεύτερη.

Βάσει της σύγχρονης βιβλιογραφίας, η Διοίκηση Προσωπικού διαφέρει αρκετά από την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, όχι τόσο ως προς το αντικείμενο των κύριων δραστηριοτήτων που αυτές επιτελούν, αλλά ως προς την φιλοσοφία που τις χαρακτηρίζει. Ειδικότερα, η Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί το σύνολο των λειτουργικών διαδικασιών που αφορούν το κύκλο ζωής των εργαζομένων στην επιχείρηση και περιλαμβάνει τις πρακτικές προσέλκυσης και επιλογής, εκπαίδευσης, αμοιβών και επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων απόδοσης και τελικά της αποχώρησής τους, χωρίς όμως να συμπεριλαμβάνεται σε αυτές οποιαδήποτε μορφή αξιολόγησης της αποτελεσματικότητάς τους. Ουσιαστικά, ο συγκεκριμένος τύπος διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα αφορά στην απλή διαχείριση των λειτουργικών καθηκόντων τους .

Από την άλλη πλευρά, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, το οποίο διαθέτει μόνο ως βάση τις κλασικές πρακτικές διοίκησης προσωπικού (επιλογή, εκπαίδευση, σύστημα αμοιβών, υγιεινή και ασφάλεια, αξιολόγηση προσωπικού κ.λπ.). Γύρω από αυτές, αναπτύσσεται ένα πολυδιάστατο σύστημα αξιών, το οποίο προάγει την οργανωσιακή, διοικητική και εκπαιδευτική ανάπτυξη, την εσωτερική επικοινωνία, την διάθεση για ομαδική εργασία και απόδοση έχοντας ως απώτερο σκοπό την δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της υποκίνησης και αξιοποίησης των εργαζομένων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για την τελική επίτευξη των στρατηγικών της στόχων (Μπουραντάς, 2006)

Βασικός στόχος της ΔΑΠ αποτελεί η προσπάθεια επίτευξης των οργανωσιακών – στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, μέσω της αξιοποίησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού ως βασικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο θα βοηθά στην έγκαιρη και έγκυρη αξιοποίηση των ευκαιριών που παρουσιάζονται στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, καθώς επίσης και στην αποφυγή των εξωτερικών απειλών.

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντά (2003), οι στόχοι της ΔΑΔ είναι επιγραμματικά οι εξής:

- Αύξηση της ανταγωνιστικότητας
- Βελτίωση της ποιότητας και παραγωγικότητας
- Τήρηση των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων, του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος

- Εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού
- Επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων

2.3 Πρακτικές ΔΑΔ

Η επίτευξη των στόχων της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού καθορίζεται από την αποτελεσματική εφαρμογή των επιμέρους πρακτικών της, οι οποίες περιλαμβάνουν την επιλογή προσωπικού, την εκπαίδευση και ανάπτυξη, την επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, τις εργασιακές σχέσεις που αναπτύσσονται στο εσωτερικό του οργανισμού, την εφαρμογή προγραμμάτων υποκίνησης, την εφαρμογή ενός δικαίου συστήματος αμοιβών, και τέλος την αξιολόγηση της απόδοσης. Για την καλύτερη κατανόηση του αντικειμένου των ως άνω πρακτικών, παρατίθεται μια σύντομη περιγραφή τους

2.3.1 Επιλογή προσωπικού

Η επιλογή προσωπικού -η οποία ακολουθεί των διαδικασιών προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού και προσέλκυσης των κατάλληλων υποψηφίων - αφορά τη διαδικασία διαλογής των κατάλληλων ατόμων μέσα από μια ομάδα υποψηφίων, τα οποία ανταποκρίθηκαν καλύτερα στα κριτήρια επιλογής για συγκεκριμένες θέσεις μέσα σε μια επιχείρηση, λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον τη δεδομένη στιγμή (Κανελλόπουλος, 2002). Περιλαμβάνει καινοτόμες πρακτικές επιλογής προσωπικού και συγκεκριμένα κριτήρια επιλογής, που καθορίζονται από τις προδιαγραφές των εκάστοτε θέσεων εργασίας, το σύνολο των οποίων θα πρέπει να εναρμονίζονται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης (Mondy, 2011).

2.3.2. Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Ο όρος εκπαίδευση αναφέρεται στη διαδικασία μάθησης των εργαζομένων, κατά την οποία επιδιώκεται η απόκτηση γνώσεων και τεχνικών δεξιοτήτων σε συνδυασμό με την ανάπτυξη των επιθυμητών στάσεων και συμπεριφορών, στοχεύοντας στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων της υφιστάμενης θέσης εργασίας. Βασικό χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης διαδικασίας είναι ο εργομετρικός χαρακτήρας της.

Από την άλλη, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια διαδικασία μάθησης, μεγαλύτερου χρονικού ορίζοντα από αυτόν της εκπαίδευσης, κατά την οποία επιτυγχάνεται η παροχή γνώσεων και δεξιοτήτων στους εργαζομένους, τα οποία δύνανται να χρησιμοποιηθούν μελλοντικά, κατά την ανάληψη διαφορετικών καθηκόντων μεγαλύτερης ευθύνης και πρωτοβουλίας. Ουσιαστικά, πρόκειται για μια ανθρωποκεντρική διαδικασία που έχει ως στόχο την ανάπτυξη της προσωπικότητας του εργαζομένου και την παροχή επαγγελματικών εφοδίων, τα οποία υπερβαίνουν τα όρια της παρούσας εργασίας τους και μπορούν να αποτελέσουν την βάση για την εκπλήρωση μακροπρόθεσμων στόχων.

2.3.3. Εργασιακές Σχέσεις

Οι εργασιακές σχέσεις αναφέρονται στην ίση μεταχείριση όλων των εργαζομένων σύμφωνα με τα οριζόμενα από τις συλλογικές διαπραγματεύσεις και το εργατικό δίκαιο. Αφορούν κυρίως τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου στα πλαίσια της συνεργασίας τους και ότι αυτές συνεπάγονται σε επαγγελματικό επίπεδο, αλλά και το σύνολο των πολιτικών εργασιακών σχέσεων που αναπτύσσονται, για την επίλυση τυχόν διενέξεων.

2.3.4. Επικοινωνία

Η επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη ενός οργανισμού αποτελεί το κύριο εργαλείο εδραίωσης υγιών εργασιακών σχέσεων στο εσωτερικό του, καθώς μέσω αυτής δίνεται στους εργαζομένους η δυνατότητα πρόσβασης σε πληροφορίες που τους αφορούν, αλλά και να εκφράσουν οι ίδιοι τις ιδέες και τα συναισθήματα τους, βοηθώντας στην ομαλή ροή πληροφοριών.

2.3.5. Συστήματα αμοιβών

Το σύστημα αμοιβών ως πρακτική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει α) τις άμεσες (σταθερές και μεταβλητές) και β) τις έμμεσες πληρωμές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης και οι οποίες έχουν ως απώτερο σκοπό την εξασφάλιση της δικαιοσύνης στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της.

Ο όρος άμεσες σταθερές αμοιβές αναφέρεται στον μισθό ή ημερομίσθιο που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος για την εργασία που προσφέρει, ενώ οι άμεσες

μεταβλητές, στις ανταμοιβές - βραβεία που συνδέονται με την απόδοσή του και αφορούν μόνους, προαγωγές, επιδόματα κ.λπ. (Polychroniou, 2007).

Όσον αφορά τις έμμεσες αμοιβές, αυτές αφορούν τις λοιπές παροχές που προσφέρει η επιχείρηση και δε σχετίζονται άμεσα με την απόδοση της θέσεως εργασίας, όπως άδειες, ασφάλειες ζωής κ. ο. κ. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003; Χυτήρης, 2001).

2.3.6. Υποκίνηση-Παρακίνηση

Παρακίνηση ή υποκίνηση είναι η βασική ψυχολογική διαδικασία που έχει ως αποτέλεσμα τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ατόμου. Περιλαμβάνει την παροχή οικονομικών και κοινωνικών κινήτρων στους εργαζόμενους, με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών τους, είτε αυτές προέρχονται από το εργασιακό τους περιβάλλον (Bush & Middlewood, 2005), είτε από τις εσωτερικές ανάγκες του ίδιου του ατόμου (Reyes, 1995).

2.3.7. Αξιολόγηση απόδοσης

Με τον όρο αξιολόγηση της απόδοσης αναφερόμαστε στην επίσημη εκτίμηση της τρέχουσας ή της παρελθούσας απόδοσης ενός εργαζομένου σε σχέση με τα πρότυπα που έχουν τεθεί για την εκάστοτε θέση εργασίας από την επιχείρηση ή τον οργανισμό στον οποίο απασχολείται, καθώς επίσης και την λήψη ανατροφοδοτικών σχολίων για την εξάλειψη τυχόν ανεπαρκειών ή τη διατήρηση της απόδοσης πάνω από ένα μέσο επίπεδο. Ο όρος «επίσημη» εκτίμηση της απόδοσης χρησιμοποιείται διότι στην πραγματικότητα η αξιολόγηση της απόδοσης αφορά μια συνεχή διαδικασία, η οποία θα πρέπει να πραγματοποιείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

2.4 Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης (HPWP)

Ένα πολύ μεγάλο μέρος της επιτυχίας των οργανισμών και των επιχειρήσεων σήμερα, οφείλεται στις ικανότητες των εργαζομένων τους να προσαρμόζονται στις ραγδαίες εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Το ανθρώπινο δυναμικό, όντας η κύρια παράμετρος αντιμετώπισης των προκλήσεων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων -

οργανισμών, καθιστά την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της διοίκησης. Η συγκεκριμένη διοικητική λειτουργία είναι υπεύθυνη για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Pfeffer, 1998) έναντι των υπολοίπων μερών του κλάδου, ενώ παράλληλα επηρεάζει ευθέως την οργανωσιακή απόδοση (Appelbaum et al., 2000; Delaney & Huselid, 1996) .

Στις μέρες μας, η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί εκ των ων ουκ άνευ προϋπόθεση για την επιβίωση των οργανισμών. Η μεταστροφή προς αυτή την κατεύθυνση, απαιτεί την εδραίωση ενός νέου τύπου διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, μέσω της εφαρμογής πρακτικών, οι οποίες θα πρέπει να είναι προσανατολισμένες στην αύξηση της οργανωσιακής απόδοσης (Boxall & Purchell, 2008).

Ο Walton (1985) αναφέρεται στο σύνολο των παραπάνω πρακτικών ως «εργασιακές πρακτικές υψηλής συμμετοχής» (high involvement work practices), ο Lawrel (1992) ως «διοίκηση υψηλής δέσμευσης» (high commitment management), ενώ άλλοι τις αποκαλούν «ευέλικτα συστήματα εργασίας» ή ακόμα και «πρακτικές ΔΑΠ για την αύξηση του ανθρώπινου κεφαλαίου». Στην παρούσα εργασία, θα υιοθετηθεί η σχετική ονομασία που χρησιμοποιείται από τον Boxall (2012) και η οποία είναι «εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης».

Η μη ύπαρξη κοινής ονοματολογίας για το σύνολο των πρακτικών υψηλής απόδοσης δημιουργεί θεωρητικά και αναπτυξιακά προβλήματα, καθώς δεν ευνοεί την υιοθέτηση τους από τους οργανισμούς (Posthuma et al., 2013). Συν τοις άλλοις, η απουσία ενός ξεκάθਾਰου ορισμού δημιουργεί προβλήματα συνοχής και διασταύρωσης των αποτελεσμάτων ανάμεσα στις έρευνες που διεξάγονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα και ως εκ τούτου, δεν επιτρέπει την περαιτέρω θεωρητική ανάπτυξη, αλλά και την ανάπτυξη νέας γνώσης για τον τρόπο τον οποίο λειτουργούν.

Οι εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης (high performance work practices) είναι μια δέσμη πρακτικών της στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού (SHRM), οι οποίες έχουν σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε η επένδυση που πραγματοποιείται στο ανθρώπινο κεφάλαιο να επηρεάζει την συμπεριφορά και την στάση τους, με σκοπό την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης (Bartram et al., 2007; Becker & Hueslid 1998; Hueslid, 1995; Combw et al., 2006) και της εργασιακής απόδοσης (Burke, 2006).

Παρά τις συνεχείς αντιπαράθεσεις ανάμεσα στους ερευνητές για τον «ιδανικό» αριθμό και τον «σωστό» συνδυασμό εφαρμογής πρακτικών υψηλής

απόδοσης για την αποτελεσματικότερη επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Boxal & Macky, 2007), φαίνεται να υπάρχει τουλάχιστον ομοφωνία ως προς τον τρόπο εφαρμογής τους. Η ενσωμάτωση των μεμονωμένων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε δεσμίδες (Boxall, 2012) ενεργοποιεί τις θετικές συνεργιστικές τους ιδιότητες (Zacharatos, Barling & Iverson, 2005), με απόρροια την επίτευξη μεγαλύτερης αποδοτικότητας, συγκριτικά αυτήν που θα είχαν στην περίπτωση μεμονωμένης εφαρμογής τους. Συγκεκριμένα, η εφαρμογή πρακτικών υψηλής απόδοσης σε δεσμίδες συνδέεται, τόσο με την αύξηση της ατομικής-οργανωσιακής απόδοσης (Schuler & Jackson 1987; Purcell et. al., 2003), όσο και των επιμέρους οργανωσιακών αποτελεσμάτων (Ichniowski et al., 1997), όπως της παραγωγικότητας (Ichniowski, Show & Pennushi, 1997), του κέρδους (Wright, Gardner, Moynihan & Allen, 2005) και της μειωμένης επαγγελματικής αποχώρησης (Husselid, 1995).

Σύμφωνα με την Appelbaum και τους συνεργάτες της (2000), η αποτελεσματική λειτουργία των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης μέσα σε έναν οργανισμό, εξαρτάται από την ορθή εφαρμογή τεσσάρων γενικών κατηγοριών πρακτικών και των επιμέρους υποκατηγοριών τους, οι οποίες σχετίζονται με την επιλογή των εργαζομένων, την εκπαίδευση και ανάπτυξη, τη συμμετοχή και παρακίνηση, τη διάχυση πληροφοριών και τέλος, τα συστήματα αμοιβών (Boselie et al., 2005). Σύμφωνα με την πιο πρόσφατη έρευνα αναφορικά με την ταξινόμηση των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης (Posthuma et al., 2013), οι κυριότερες εξ αυτών είναι οι εξής οκτώ:

2.4.1. Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας

Η ανάλυση και η περιγραφή των θέσεων εργασίας αποτελούν τις πρακτικές υψηλής απόδοσης, οι οποίες ασχολούνται με την αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας για τα διάφορα τμήματα ενός οργανισμού. Η συγκεκριμένη κατηγορία είναι σημαντική, λόγω του ότι προσπαθεί να διαμορφώσει τις απαιτήσεις για της εκάστοτε θέσης εργασίας τρόπον τινά, ώστε να πραγματοποιείται η πλήρης αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων (Berg, 1999).

2.4.2 Επιλογή Προσωπικού και Στελέχωση

Η συγκεκριμένη πρακτική σχετίζεται με την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων για τις θέσεις εργασίας που προκύπτουν, με στόχο την στελέχωση της επιχείρησης ή του οργανισμού. Περιλαμβάνει διαδικασίες στρατολόγησης, οι οποίες θα πρέπει να βρίσκονται σε πλήρη εναρμόνιση με τους στρατηγικούς στόχους του. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η σωστή επιλογή προσωπικού συνδέεται με την αύξηση της συνολικής απόδοσης της (Takeuchi, Lepak, Wang & Takeuchi, 2007), αλλά και την αύξηση της συνολικής παραγωγικότητας και κερδοφορίας των επιχειρήσεων και των οργανισμών (Michie & Sheehan, 2005). Θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή κατά την διεκπεραίωση της συγκεκριμένης πρακτικής, καθώς μια λάθος απόφαση προσλήψεως, δύναται να επιφέρει σοβαρές συνέπειες, τόσο οικονομικής φύσεως, όσο και οργανωτικής και οι οποίες αφορούν το κλίμα και την ψυχολογία των εργαζομένων.

2.4.3 Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Σύμφωνα με τον Mondy (2011), η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού συνιστούν τις βασικές πρακτικές ευθυγράμμισης των δεξιοτήτων των εργαζομένων με τους στρατηγικούς του στόχους των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Περιλαμβάνει πρακτικές οι οποίες παρέχουν στους εργαζόμενους τόσο τα προσόντα για την παρούσα εργασία, όσο και τα απαραίτητα εφόδια ίσως για μια διαφορετική μελλοντική εργασία τους. Η εφαρμογή και συνεχής βελτίωση των διαδικασιών εκπαίδευσης και ανάπτυξης στο εσωτερικό ενός οργανισμού αποτελούν μια πολύ σημαντική επένδυση, καθώς λειτουργούν προς όφελος και των δύο συμβαλλόμενων μερών, τόσο των εργαζομένων βελτιώνοντας τις γνώσεις και τα προσόντα τους, όσο και του συνόλου του οργανισμού, ο οποίος επωφελείται των βελτιωμένων προσόντων του ανθρώπινου δυναμικού για την βελτίωση της παραγωγικότητας και της οργανωσιακής απόδοσης (Rumberger, 1987).

2.4.4. Συστήματα αμοιβών

Τα συστήματα αμοιβών περιλαμβάνουν τις άμεσες και έμμεσες πληρωμές, των εργαζομένων στα πλαίσια της συνεργασίας τους με τον οργανισμό, με τη μορφή χρηματικών ή μη παροχών. Η δημιουργία ενός καλά οργανωμένου συστήματος αμοιβών μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αποτελεσματική παροχή κινήτρων, την

διατήρηση των ταλαντούχων υπαλλήλων και την αύξηση της ικανοποίησης, καθώς μπορεί να δώσει την κατεύθυνση για την ανάπτυξη συγκεκριμένων εργασιακών συμπεριφορών αύξησης της απόδοσης για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων της επιχείρησης (Sheppeck & Militello, 2000).

2.4.5. Αξιολόγηση της απόδοσης

Πρόκειται για μια δομημένη διαδικασία ελέγχου και αποτίμησης της επίτευξης ή μη του επιθυμητού επιπέδου εργασιακής απόδοσης του στελέχους, η οποία επιτρέπει την παροχή πληροφόρησης στους διοικούντες, προκειμένου να διαπιστώσουν τον βαθμό της αποτελεσματικής εκπλήρωσης των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού (Zhang & Li, 2009; Mondy, 2011).

2.4.6. Εργασιακές Σχέσεις

Περιλαμβάνει τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου στα πλαίσια της επαγγελματικής τους συνεργασίας. Η ύπαρξη θετικών σχέσεων στο εργασιακό περιβάλλον είναι πολύ σημαντική, καθώς επηρεάζουν το γενικότερο οργανωσιακό κλίμα, το οποίο σχετίζεται άμεσα με συγκεκριμένα οργανωσιακά αποτελέσματα, όπως η συνολική απόδοση (Godard & Delaney, 2000). Σύμφωνα με τους Kim & Wright (2011) ένα εργασιακό περιβάλλον που διέπεται από καλές εργασιακές σχέσεις, οδηγεί στην αύξηση των μεταβλητών της εργασιακής δέσμευσης και απόδοσης.

2.4.7 Οργανωσιακή Επικοινωνία

Η επικοινωνία αφορά τις διαδικασίες μεταφοράς των πληροφοριών στο εσωτερικό ενός οργανισμού. Θεωρείται μία από τις πιο σημαντικές εργασιακές πρακτικές, καθώς η εδραίωση ενός αποτελεσματικού κώδικα επικοινωνίας στο εσωτερικό ενός οργανισμού, βοηθά στην κατανόηση των στρατηγικών στόχων από τους εργαζομένους. Συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματική λειτουργία του (Byrne, & LeMay, 2006; Weick, 1993), αλλά και με άλλες οργανωσιακές συμπεριφορές όπως την ενίσχυση της απόδοσης, την οργανωσιακή δέσμευση, μέσω της αύξησης της εργασιακής ασφάλειας (Chen, Siverthorne, & Hung, 2006;) και τέλος, την αύξηση της παραγωγικότητας (Clampitt, & Downs, 1993).

2.4.8. Επαγγελματική Ανάπτυξη

Η επαγγελματική ανάπτυξη αφορά το σύνολο των διαδικασιών που σχετίζονται με τις προαγωγές στο εσωτερικό των οργανισμών, η εφαρμογή των οποίων συνδέεται με την αύξηση της εργασιακής δέσμευσης και την μείωση της εργασιακής αποχώρησης.

2.5 Οι εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης (HPWP) στον τομέα της υγείας

Οι HPWP μπορούν να εφαρμοστούν σε κάθε είδους επιχείρηση ή οργανισμό, ανεξαρτήτως κλάδου. Πρακτικά, έκαναν για πρώτη φορά την εμφάνισή τους στον τομέα της βιομηχανίας, στις αρχές της δεκαετίας του '90, ενώ έπειτα επεκτάθηκαν και εδραιώθηκαν και σε τομείς παροχής υπηρεσιών, όπως ο τομέας της υγείας (Apelbaum, Baile & Kalleberg, 2000).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον τομέα της υγείας αντιμετωπίζει ένα πλήθος προκλήσεων. Από τη μία πλευρά έρχεται αντιμέτωπη με την εν γένει ιδιομορφία του συγκεκριμένου τομέα, όσον αφορά την ετερογένεια του ανθρώπινου δυναμικού του, η οποία δυσχεραίνει το έργο της προσπάθειας δημιουργίας ενός κοινού οράματος αξιών και θέσπισης στόχων ένα αρκετά πολύπλοκο έργο (Bartram et al. 2007). Από την άλλη πλευρά, στις αυξανόμενες απαιτήσεις του σύγχρονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος για μείωση του προβλεπόμενου κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών και ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας τους, προστίθεται η μεταβλητότητα του υφιστάμενου κοινωνικο-οικονομικού πλαισίου, τα μεγάλα κόστη παροχής υπηρεσιών υγείας και φαρμάκων, η έλλειψη προσωπικού και οι περιορισμένες πηγές χρηματοδότησης εξαιτίας της υφιστάμενης οικονομικής κρίσης.

Οι παραπάνω προκλήσεις καθιστούν επιτακτική την αναζήτηση και εφαρμογή μιας νέας πολιτικής διοίκησης, με σκοπό την αποδοτικότερη αξιοποίηση των ήδη διαθέσιμων πόρων.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί πολύτιμο οργανωσιακό στοιχείο και βασικό παρονομαστή της οργανωσιακής επιτυχίας των επιχειρήσεων και των οργανισμών (Edwards & Wright, 2001). Ειδικότερα, στους τομείς παροχής υπηρεσιών (εντάσεως εργασίας), όπως ο τομέας της υγείας, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι πιο σημαντικός από όλους τους υπολοίπους πόρους, υλικού και οικονομικού ενδιαφέροντος και άρα, είναι αυτός που θα συμβάλει στην αντιμετώπιση της παρούσας κατάστασης.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού των οργανισμών υγείας, καλείται να υιοθετήσει αυτόν τον ρόλο, ως υπεύθυνη διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα, μέσω της εφαρμογής των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης για την επίτευξη της ατομικής, αλλά και συνολικής οργανωσιακής απόδοσης (Combes, Liu, Hall and Ketchen, 2006; Takeuchi et al.2009).

Παρά τον περιορισμένο αριθμό μελετών που έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με την επίδραση της εφαρμογής των HPWP στους οργανισμούς υγείας, το σύνολο αυτών, επιβεβαιώνει την συσχέτιση μεταξύ πρακτικών, όπως αυτών της επιλογής προσωπικού, της εκπαίδευσης, του συστήματος αμοιβών, της αξιολόγησης της απόδοσης και της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων, με πολλά οργανωσιακά αποτελέσματα, συμπεριλαμβανομένων της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων, της μείωσης ιατρικών λαθών (Appelbaum et al. 2001; Sullivan, 2004) της μείωσης των δεικτών θνησιμότητας (West et al., 2006) και άρα της συνολικής οργανωσιακής απόδοσης.

Ειδικότερα, η σωστή επιλογή προσωπικού, ως τμήμα των HPWP, είναι υψίστης σημασίας στον τομέα της υγείας, καθώς κάθε λάθος που σχετίζεται με την πρόσληψη επαγγελματιών υγείας που δε διαθέτουν τα απαιτούμενα εργασιακά προσόντα, έχει άμεσο αντίκτυπο στην ποιότητα φροντίδας των ασθενών και μπορεί να οδηγήσει ακόμα και στην απώλεια ανθρώπινων ζωών.

Παράλληλα, η συστηματική και μακροχρόνια προσπάθεια εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού, σε συνδυασμό με τη έγκαιρη απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων αποτελούν βασική προϋπόθεση για την ζωή των ασθενών (Enrlich, 1994), σε ένα περιβάλλον όπως αυτό της υγείας που χαρακτηρίζεται από την δυναμικότητά του.

Η συμμετοχική λήψη αποφάσεων, ως μέρος των παραπάνω πρακτικών είναι εξίσου σημαντική στον τομέα της υγείας, καθώς ο συγκεκριμένος τρόπος λήψης αποφάσεων, ενισχύει την ποιότητα και την αποδοχή τους από το σύνολο του οργανισμού, καθώς αξιοποιούνται η εμπειρία και οι γνώσεις περισσότερων του ενός ατόμων, ενώ η διαδικασία χαρακτηρίζεται από την ισότιμη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μελών, αυξάνοντας έτσι τις πιθανότητες εξεύρεσης της αποτελεσματικότερης λύσης (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη,1992) και εν τέλει, αύξησης της οργανωσιακής απόδοσης (Gibson, Porath, Benson & Lawler, 2007).

Το σύστημα αμοιβών (χρηματικές και μη χρηματικές) και η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό για κάθε οργανισμό υγείας,

λόγω του ότι παρέχει τις απαραίτητες ανατροφοδοτικές πληροφορίες αναφορικά με τα συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων, και αμοιβών των εργαζομένων, τον προγραμματισμό και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, όπως επίσης και για τον εντοπισμό αναγκών εκπαίδευσης και ανάπτυξης ιατρικού, νοσηλευτικού και διοικητικού προσωπικού με σκοπό την διόρθωση τυχών ανεπαρκειών και την βελτίωση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών στους ασθενείς.

Τέλος, η συμβολή των πρακτικών υψηλής απόδοσης στην διατήρηση της επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη της υγειονομικής ομάδας έχει ουσιαστικό ρόλο όχι μόνο στην επιτυχία του οργανισμού, αλλά και για την έκβαση της θεραπείας και της περίθαλψης των ασθενών.

2.6 Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή υποστήριξη (POS)

Η έννοια της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Υποστήριξης (Perceived Organizational Support) περιγράφει τις πεποιθήσεις των εργαζομένων αναφορικά με τον βαθμό στον οποίο εκτιμάται και αξιολογείται η συνεισφορά τους από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται, καθώς επίσης και τον βαθμό στον οποίο αυτός ενδιαφέρεται για την προσωπική ευημερία του κάθε εργαζομένου (Eisenberg et al., 1986; Shore & Shore, 1995). Η αντίληψη ότι ο οργανισμός υποστηρίζει τους εργαζομένους του, δρα ως δικλείδα ασφαλείας στην ψυχολογία των ιδίων, επιτρέποντας τους να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους και να διαχειρίζονται επιτυχώς στρεσογόνες καταστάσεις που ενίοτε προκύπτουν στον εργασιακό χώρο (George et al., 1993).

Η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη είναι κάτι παραπάνω από μια απλή ψυχολογική-κοινωνική διαδικασία, επηρεασμένη από τις πληροφορίες που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον (Zagenczyk et al., 2010). Ο ορισμός της γίνεται καλύτερα αντιληπτός, μέσω της ερμηνείας των θεωριών της οργανωσιακής υποστήριξης και της κοινωνικής ανταλλαγής, οι οποίες αποτελούν το θεωρητικό υπόβαθρο πάνω στο οποίο αναπτύχθηκε.

Η θεωρία της οργανωσιακής υποστήριξης (Blau, 1964) αναφέρεται στην προσπάθεια του οργανισμού να ικανοποιήσει τις κοινωνικο-συναισθηματικές ανάγκες των μελών του (Eisenberg et al. 1986) δια μέσου της ενίσχυσης της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων, των συστημάτων ανταμοιβών (Allen et al., 2003), της αυτονομίας

(Eisenberg et al., 1999) και της εργασιακής τους ασφάλειας (Rhoades and Eisenberg, 2002). Τα θετικά συναισθήματα που θα αποκομίσουν από την εφαρμογή των παραπάνω πρακτικών, θα ικανοποιήσουν τις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων για αποδοχή και ένταξής τους σε ένα σύνολο, ενώ παράλληλα θα βελτιώσουν την κοινωνικοποίησή τους.

Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής χρησιμοποιείται συχνά κατά την μελέτη της λειτουργίας των οργανισμών, λόγω της καλύτερης κατανόησης που προσφέρει για την αμοιβαιότητα των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών (Wayne et al., 2002). Σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία, όταν σε έναν οργανισμό η διοίκηση αντιμετωπίζει με δίκαιο τρόπο το σύνολο των εργαζομένων και ενδιαφέρεται πραγματικά για την ευημερία τους, οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι πρέπει να το ανταποδώσουν. Με άλλα λόγια, αναφέρεται στην δημιουργία του αισθήματος ανάγκης για ανταπόδοση (reciprocity norm) από την πλευρά των εργαζομένων ως προς την διοίκηση, η οποία προκύπτει από την δίκαιη αντιμετώπιση και την αναγνώριση της συνεισφοράς τους από αυτήν.

Η ευνοϊκή μεταχείρισή τους είναι αυτή η οποία ενδυναμώνει την πεποίθηση ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται για τους ίδιους, αναγνωρίζοντας την προσπάθειά τους και η οποία εν τέλει, μεταφράζεται στα διάφορα οργανωσιακά αποτελέσματα, όπως η ενίσχυση της εργασιακής απόδοσης και δέσμευσης (Erdogan and Enders, 2007), και η μειωμένη εργασιακή αποχώρηση των εργαζομένων (Eisenberg et al., 2002; Loi et al., 2006).

Σύμφωνα και πάλι με την θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, η ενίσχυση των παραπάνω οργανωσιακών αποτελεσμάτων είναι περισσότερο έντονη, όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι αποφάσεις για τις πάσης φύσεως ανταμοιβές - παροχές που λαμβάνουν, δεν είναι αποτέλεσμα εξωτερικών παραγόντων και πιέσεων, αλλά αντιθέτως, ελήφθησαν με πρωτοβουλία της διοίκησης του ίδιου του οργανισμού και ειδικότερα όταν αυτές διαφοροποιούνται ή ακόμα και αντιτίθενται στις επικρατούσες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος (συλλογικές διαπραγματεύσεις, κανονισμοί για θέματα υγειονομικής και ασφαλιστικής κάλυψης (Shore & Shore, 1995). Η εθελοντική φύση των παραπάνω αποφάσεων είναι ιδιαίτερα σημαντική για τους εργαζομένους, καθώς αποτελεί ένα δείγμα πραγματικού ενδιαφέροντος του οργανισμού για την ευημερία τους (Rhoades and Eisenberg, 2002), ενισχύοντας έτσι την αντιλαμβανόμενη εργασιακή υποστήριξη.

2.7 Εργασιακό Πάθος

Στην επιστήμη της κοινωνικής ψυχολογίας, η έννοια του πάθους έχει αποτελέσει αντικείμενο εκτεταμένων ερευνών, κυρίως όμως σε τομείς όπως ο αθλητισμός, τα τυχερά παιχνίδια, οι ανθρώπινες σχέσεις, η χρήση του διαδικτύου κ.α. (Amiot et al., 2006; Mague et al., 2005). Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών οδήγησαν στο συμπέρασμα, ότι η ύπαρξη πάθους σε οποιαδήποτε δραστηριότητα στη ζωή ενός ανθρώπου ενδέχεται να έχει τόσο θετικές, όσο και αρνητικές ψυχολογικές και συναισθηματικές συνέπειες για το άτομο. (Amiot, Vallerand, Blanchard, 2006, Rousseau et al., 2002)

Παρά το γεγονός ότι στον εργασιακό τομέα το πάθος αποτελεί ένα φλέγον ζήτημα, με ιδιαίτερο ενδιαφέρον και βαρύτητα για τους ακαδημαϊκούς, αλλά και τους μάνατζερ του ανθρώπινου δυναμικού, η αναφορά και εις βάθος μελέτη του στα βιβλιογραφικά δεδομένα ως προς τον συγκεκριμένο τύπο πάθους είναι σπάνια. Μόνο τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια αύξηση του ενδιαφέροντος σχετικά με την σημασία της ύπαρξης πάθους για την εργασία, καθώς και για τις επιπτώσεις αυτού στην οργανωσιακή συμπεριφορά και στα οργανωσιακά αποτελέσματα γενικότερα (Boyatzis et al. 2002; Ho et al. 2011).

Η σπουδαιότητα της ύπαρξης του πάθους για την εργασία διαφαίνεται από την ικανότητα του να συνιστά κίνητρο εργασιακών συμπεριφορών (Zigarmi et al., 2009), γεγονός που αποτυπώνεται στο συσχετισμό του με κάποια από τα κυριότερα οργανωσιακά αποτελέσματα των επιχειρήσεων (Edwards & Rohbard, 2000). Κατά τις βιβλιογραφικές αναφορές (Perrewe et al., 2013), το πάθος οδηγεί στην υιοθέτηση συγκεκριμένων εργασιακών συμπεριφορών και στάσεων, που περιλαμβάνουν από την επιμονή για την διεκπεραίωση ενός συγκεκριμένου έργου, μέχρι και την ανάληψη πρωτοβουλίας για την εύρεση δημιουργικών λύσεων (Forest et al., 2011), συμβάλλοντας στην αύξηση της ατομικής (Ho et al., 2011) και της οργανωσιακής απόδοσης (Baum, Locke & Smith, 2001; Cardon et al., 2009). Επίσης, σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς το άτομο ασχολείται με μια δραστηριότητα που αγαπά και η οποία του προκαλεί ευεξία (Vallerand et al. 2010), καθορίζει την μορφή της εργασιακής δέσμευσης (Thorgen & Wincent, 2013), ενώ ανάλογα με την μορφή στην οποία συναντάται (αρμονικό - εμμονικό) μειώνει ή αυξάνει αντίστοιχα τις πιθανότητες εργασιακής εξουθένωσης (burnout) (Carbonneau et al., 2008; Vallerand et al. 2010).

Σύμφωνα με τον Vallerand και τους συνεργάτες του (2003, 2010) το εργασιακό πάθος ορίζεται ως η ισχυρή τάση του ατόμου να ασχολείται επισταμένα με δραστηριότητες που αγαπά και έχει επιλέξει το ίδιο, επενδύοντας σε αυτές άφθονο χρόνο και ενέργεια, εφόσον τις θεωρεί σημαντικό στοιχείο της ταυτότητας και της προσωπικής του ζωής. (Ho et al., 2011). Ουσιαστικά, αντιπροσωπεύει τη συναισθηματική και διανοητική στάση του ατόμου ως προς την συγκεκριμένη εργασία, η οποία χαρακτηρίζεται από τον βαθμό τον οποίο το άτομο αγαπά να εργάζεται και να επενδύει σε δραστηριότητες που σχετίζονται με αυτήν (Clercq et al., 2011). Επιπλέον, ο Vallerand (υποστήριξε ότι το εργασιακό πάθος συναντάται σε δύο μορφές, το αρμονικό-θετικό (harmonious) και το εμμονικό-αρνητικό (obsessive), εισάγοντας έτσι ένα ριζοσπαστικό μοντέλο ανάλυσής του, γνωστό στη βιβλιογραφία και ως δυαδικό μοντέλο πάθους (Vallerand et al., 2003, Vallerand et al., 2010)

Η διάκριση ανάμεσα στις δύο αυτές εκφάνσεις του πάθους, αφορά τον τρόπο ενσωμάτωσης (εκούσια και εξαναγκαστική) της δραστηριότητας του ατόμου στην ταυτότητά του (Amiot et al, 2006), λόγω του ότι η καθεμία από αυτές οδηγεί και σε διαφορετική προσέγγιση διεκπεραίωσης των αρμοδιοτήτων και άρα σε διαφορετικά αποτελέσματα. (Ho et al., 2011).

Αναλυτικότερα, το αρμονικό πάθος, σχετίζεται με τη συναισθηματική ανάμειξη του ατόμου σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα, η οποία έχει προκύψει αυτόνομα (Deci & Ryan, 2000) και όχι εξαιτίας εξωτερικών πιέσεων και που θα μπορούσαν για παράδειγμα, να απορρέουν από την φύση της εργασίας (Ho et al., 2011). Η δραστηριότητα αυτή, θεωρείται σημαντική από το ίδιο το άτομο, καθώς αντανακλά τα στοιχεία του εαυτού του που του αρέσουν (Vallerand & Houllfort, 2003), αντιπροσωπεύοντας την πραγματική του ταυτότητα (Deci & Ryan, 2000) και εν συνεχεία, συνδέεται θετικά με την ευημερία του (Rousseau and Valerand, 2008). Αυτή η μορφή εργασιακού πάθους, βελτιώνει την ικανότητα μάθησης και αφομοίωσης ανατροφοδοτικών γνώσεων (Lavigne, Forest & Crevier-Braud, 2012), βρίσκεται σε αρμονία με τις υπόλοιπες πτυχές της ζωής των εργαζομένων και μπορεί να υφίσταται χωρίς περαιτέρω εξαρτήσεις. Μάλιστα, είναι άξιο αναφοράς για την καλύτερη κατανόηση της συγκεκριμένης μορφής υγιούς πάθους, πως σε περίπτωση που διαπιστωθεί η εμφάνιση κάποιου αρνητικού παράγοντα κατά την ενασχόληση με τη συγκεκριμένη δραστηριότητα, όπως για παράδειγμα φυσικός ή ψυχικός πόνος, τα άτομα ενδέχεται να σταματήσουν να διατηρούν την ίδια θετική στάση ως προς αυτήν (Ho et al., 2011; Vallerand et al., 2003; Vallerand et al., 2010).

Από την άλλη πλευρά, το εμμονικό ή αλλιώς αρνητικό πάθος αφορά την επιδιωκόμενη συναισθηματική ανάμειξη – συμμετοχή σε μια δραστηριότητα, κατά την οποία ο βαθμός ανάμειξης του ατόμου ξεφεύγει από τον έλεγχο του ίδιου. Μολονότι το άτομο αγαπά την συγκεκριμένη δραστηριότητα, όπως συμβαίνει και στο εργασιακό πάθος, η εσωτερίκευση αυτής της μορφής στην ταυτότητα του είτε είναι αποτέλεσμα «επιβολής» εξωτερικών παραγόντων, όπως είναι π.χ. η ανάγκη αναζήτησης και επιδίωξης συναισθημάτων κοινωνικής αποδοχής και αυτοεκτίμησης (Vallerand et al., 2003), είτε γιατί το αίσθημα ενθουσιασμού που προέρχεται από την ενασχόληση με αυτήν, δε δύναται πλέον να τεθεί υπό έλεγχο (Vallerand & Houliort, 2003). Σε αυτή τη μορφή πάθους, η συνεχής και άκαμπτη ενασχόληση του ατόμου με την συγκεκριμένη δραστηριότητα (Vallerand et al., 2010) αγγίζει τα όρια της εμμονής, κάτι που υποδηλώνεται άλλωστε και από το όνομά του, καθόσον ο εργαζόμενος δεν είναι πλέον σε θέση να ελέγξει τον χρόνο που αφιερώνει σε αυτήν, με αποτέλεσμα τη δημιουργία συγκρούσεων με τις υπόλοιπες πτυχές της ζωής του (Ho et al., 2011; Sheldon & Kasser, 1995).

Μελέτες που πραγματοποιήθηκαν στο παρελθόν (Mageau et al, 2005; Vallerand & Houliort, 2003) έδειξαν ότι, ενώ και στις δύο περιπτώσεις του δυαδικού μοντέλου πάθους, υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών αυτών και της εργασιακής απόδοσης του ατόμου, η βίωση αρμονικού πάθους συμπίπτει με τη δημιουργία θετικών συναισθημάτων, τόσο κατά την άσκηση της δραστηριότητας, όσο και μετά το πέρας της, ενώ η ύπαρξη εμμονικού είχε αρνητικές επιπτώσεις στην ψυχολογία του ατόμου και κάποιες φορές οδηγούσε ακόμα και στη μείωση της ευημερίας του (Vallerand et al., 2007)

Η ως άνω καταγραφή των μορφών στις οποίες υποδιαιρείται το εργασιακό πάθος κρίθηκε σκόπιμη, χάριν σφαιρικής ενημέρωσης του αναγνώστη. Στη παρούσα εργασία, η έννοια του πάθους θα χρησιμοποιηθεί με την απλουστευμένη της μορφή, καθώς ο διαχωρισμός σε αρμονικό και εμμονικό πάθος είναι απαραίτητος μόνο κατά την εκπόνηση μελετών που αφορούν την επίδραση του στην μεταβολή των οργανωσιακών αποτελεσμάτων, κάτι που δεν εμπίπτει στο πεδίο ενδιαφέροντος της παρούσας εργασίας.

2.8 Εργασιακή απόδοση

Το 1993, οι Borman και Motowildo περιέγραψαν την εργασιακή απόδοση ως το σύνολο των πράξεων, των συμπεριφορών και των αποτελεσμάτων των εργαζομένων κατά τη προσπάθεια εκπλήρωσης των οργανωσιακών στόχων του οργανισμού, σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Λίγα χρόνια αργότερα, ο Griffin (2007) βασιζόμενος στον προηγούμενο ορισμό, προχώρησε σε μια περισσότερο ολοκληρωμένη περιγραφή του όρου, χαρακτηρίζοντας την εργασιακή απόδοση ως την διαδικασία της επιτυχούς διεκπεραίωσης των αρμοδιοτήτων και των υποχρεώσεων των εργαζομένων, οι οποίες καθορίζονται κατά την περιγραφή της εκάστοτε θέσης εργασίας.

Σύμφωνα με την θεωρία του Campel κ.α. (1993), η εργασιακή απόδοση σχετίζεται με τρεις συγκεκριμένους παράγοντες: την γνώση του αντικειμένου της εργασίας, δηλαδή την περιγραφή της θέσης (declarative knowledge), την γνώση του τρόπου με τον οποίο δύναται να πραγματοποιηθεί (procedural knowledge), η οποία αφορά την ύπαρξη των ανάλογων προσόντων για την διεκπεραίωση αυτής και τέλος, τη σύνδεση των παραπάνω με την παροχή κινήτρων (Farh, Seo & Tesluk 2012; Kacmar et al. 2009). Ο τελευταίος, είναι και ο πιο σημαντικός παράγοντας, καθώς η ύπαρξη ή μη, ικανοποιητικών κινήτρων είναι καθοριστικός παράγοντας στην απόφαση του ατόμου να ασχοληθεί με τη συγκεκριμένη δραστηριότητα.

Γενικά, η εργασιακή απόδοση αποτελεί μια πολύ σημαντική εργασιακή συμπεριφορά για την αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων-οργανισμών και ειδικότερα, στον υγειονομικό τομέα, καθώς εξαιτίας των χαρακτηριστικών της, είναι αυτή που οδηγεί στην ποιοτική παροχή των υπηρεσιών υγείας που λαμβάνουν οι ασθενείς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

3.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο πραγματοποιείται η ανάπτυξη των υποθέσεων των μεταβλητών που τέθηκαν υπό ανάλυση κατά την παρουσίαση του εννοιολογικού πλαισίου της παρούσας εργασίας, δηλαδή των μεταβλητών της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης, του εργασιακού πάθους και της εργασιακής απόδοσης στο πλαίσιο εφαρμογής των πρακτικών υψηλής απόδοσης .

3.2 HPWP και Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη

Η ανάπτυξη του αισθήματος της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης βασίζεται στην ανάγκη των εργαζομένων να ανταποδώσουν τα μέγιστα στον οργανισμό, ο οποίος έχει υιοθετήσει τις κατάλληλες εργασιακές πρακτικές για την θετική αξιολόγηση και ενίσχυση της ευημερίας των μελών του (Eisenberg et al., 1986).

Η θετική άποψη και αξιολόγηση των εργαζομένων, για το εργασιακό τους περιβάλλον επηρεάζει σημαντικά την απόδοσή τους, την δέσμευση προς τον οργανισμό, καθώς επίσης και το επίπεδο της εργασιακής τους ικανοποίησης (Eisenberg & Phoedy, 2002; Rhoades & Eisenberg, 2002; Vallerand & Houliort, 2003), και άρα την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, αποδεικνύοντας την βαρύτητα της POS στην λειτουργία και βιωσιμότητα των οργανισμών (Walters & Raybould, 2007). Η ενίσχυση του αισθήματος της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης στους εργαζομένους του υγειονομικού τομέα είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς η άμεση επαφή των επαγγελματιών υγείας με τους ασθενείς, λόγω της φύσης της εργασίας, συχνά τους φέρνει αντιμέτωπους με καταστάσεις που μειώνουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Σύμφωνα με τους Shore και Shore (1995), οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως η εφαρμογή ενός δίκαιου συστήματος αμοιβών (αποζημίωση βάση αποδόσεως, προαγωγές, προφορική αναγνώριση, παροχή προοπτικών ανάπτυξης) και η εξασφάλιση καλών εργασιακών συνθηκών (εργασιακή ασφάλεια, αυτονομία κ.λπ.) που εφαρμόζονται στο εσωτερικό ενός οργανισμού, αποτελούν ένδειξη

ενδιαφέροντος για την ευημερία των εργαζομένων του, καθώς και πρόθεσης να επενδύσει σε αυτούς μακροπρόθεσμα (Fasolo, 1995).

Η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος ανταμοιβών επιδρά θετικά στην ψυχολογική υπόσταση του εργαζομένου, καθώς αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίησή μέσω της αναγνώρισης των προσπαθειών του, το εργασιακό πάθος μέσω της θετικής αξιολόγησης της εργασίας (Gronlick & Ryan, 1989), αλλά και το αίσθημα αυτοπεποίθησης, εφόσον νιώθει ότι επιβραβεύεται για όλα αυτά που προσέφερε. Επίσης, ο εργαζόμενος γνωρίζει ότι η προσπάθεια και η υψηλή αποδοτικότητα ανταμείβεται με αυτόν τον τρόπο και προσπαθεί ακόμα περισσότερο, βάζοντας ως στόχο να γίνει καλύτερος, ευελπιστώντας σε μια νέα αύξηση μισθού (Grund & Sliwka, 2001). Ως εκ τούτου, τα συστήματα αμοιβών συσχετίζονται θετικά με την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη, σύμφωνα και με τα αποτελέσματα άλλων ερευνητών (Allen, Shore & Griffeth, 2003; Eisenberger et al., 1997; Jolke et al., 2002; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003; Wayne et al., 2002; Wayne, Shore & Ridden, 1997;).

Η αξιολόγηση της αποδόσεως των εργαζομένων και η απαραίτητη ανατροφοδοτική διαδικασία που ακολουθεί, ως πρακτική ΔΑΔ, συσχετίζεται επίσης θετικά με την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη (Eisenberg et al., 1999). Προς την ίδια κατεύθυνση κινείται και η πρακτική της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων στο εσωτερικό ενός οργανισμού (Allen et al., 2003; Andrews & Kacmer, 2001;), κατά την οποία ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι αποτελεί σημαντικό κομμάτι του και ότι η άποψή του έχει αξία, ικανοποιώντας τις κοινωνικο-συναισθηματικές του ανάγκες. Η ικανοποίηση αυτού του είδους αναγκών, αποτελεί βασικό παράγοντα ανάπτυξης της POS στους εργαζομένους, σύμφωνα με την θεωρία της κοινωνικής οργανωσιακής υποστήριξης

Τέλος, η εφαρμογή πρακτικών εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού αποτελεί έναν από τους κυριότερους παράγοντες ενίσχυσης της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης (Johlke et al., 2002). Οι οργανισμοί οι οποίοι επενδύουν στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων τους, αποδεικνύουν την αναγνώριση και θετική αξιολόγηση της συνεισφοράς τους. Με αυτόν τον τρόπο, ενισχύεται η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς δύνανται να αντεπεξέλθουν στις αυξανόμενες απαιτήσεις της διαρκούς μεταβαλλόμενης αγοράς εργασίας, αλλά και της παρούσας εργασίας τους, προσπαθώντας να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους και στοχεύοντας στην εξέλιξή τους (Παπαλεξανδρή &

Μπουραντάς, 2003). Ταυτόχρονα, η εφαρμογή της συγκεκριμένης κατηγορίας πρακτικών δημιουργεί ένα κλίμα εργασιακής ασφάλειας (Wayne, 1997), η οποία είναι ιδιαίτερα σημαντική για το ανθρώπινο δυναμικό σήμερα. Η απουσία εργασιακής ασφάλειας συνδέεται με την δημιουργία αισθημάτων άγχους και αγωνίας και άρα, δημιουργία ψυχολογικών ή ακόμα και σωματικών συνεπειών για το άτομο και κατ' επέκταση για τον οργανισμό.

Λαμβάνοντας υπόψη τις θετικές επιπτώσεις των πρακτικών εκπαίδευσης και ανάπτυξης, συστήματος αμοιβών, συμμετοχικής λήψης αποφάσεων, αξιολόγησης της απόδοσης και εξασφάλισης καλών εργασιακών συνθηκών, οι οποίες αποτελούν επιμέρους πρακτικές των HPWP, στο εσωτερικό ενός οργανισμού, προκύπτει το συμπέρασμα ότι υφίσταται θετική συσχέτιση μεταξύ αυτών και της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης.

Υπόθεση 1: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης και της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης.

3. 3 HPWP και εργασιακό πάθος

Το πάθος για την εργασία αποτελεί την ύψιστη μορφή εσωτερικής υποκίνησης, καθιστώντας την εργασία ενδιαφέρουσα και θετικά δεσμευτική για το άτομο, ενώ ταυτόχρονα δίνει την αίσθηση του προσωπικού επιτεύγματος. Η σπουδαιότητα ύπαρξης του στον εργασιακό χώρο, φαίνεται από την θετική του συσχέτιση με διάφορα οργανωσιακά αποτελέσματα, όπως την ικανότητα των εργαζομένων να χειρίζονται αρνητικές-στρεσογόνες καταστάσεις (employee psychological adjustment), την αύξηση της εργασιακής δέσμευσης (employee engagement) και της εργασιακής συμμετοχής (employee involvement), δηλαδή εργασιακών συμπεριφορών δια μέσου των οποίων αυξάνεται η συνολική οργανωσιακή απόδοση (Ho et al., 2011; Pati, 2012; Vallerand & Houliort, 2003). Ακόμα, ο Glasser σε έρευνα που πραγματοποίησε στο χώρο της βιομηχανίας, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το εργασιακό πάθος αποτελεί τον κύριο συντελεστή ανάπτυξης ενός οργανισμού εν μέσω δυσχερών οικονομικών συνθηκών (Glasser et.al., 2012. Το αποτέλεσμα της παραπάνω έρευνας, θα μπορούσε να έχει εφαρμογή

και σε εργασιακούς τομείς παροχής υπηρεσιών, όπως αυτός της υγείας, ο οποίος πλήττεται από τις ιδιαίτερα δυσχερείς οικονομικές συνθήκες και γι αυτό, θα μπορούσε ίσως να συντελέσει στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του.

Παρά το γεγονός ότι το εργασιακό πάθος αποτελεί μια αυτό-προσδιοριστική δραστηριότητα, η οποία ενδυναμώνει την ταυτότητα του ατόμου, δε παύει να επηρεάζεται από τις υπάρχουσες συνθήκες του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο κινείται (Amabile, 2001). Οι Valerand & Houliort (2003) αναφέρουν ότι το εργασιακό πάθος βασίζεται στην θεωρία της αυτοπραγμάτωσης, σύμφωνα με την οποία η εσωτερική της εργασίας την ταυτότητα ενός ατόμου είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης της ψυχολογικής ανάγκης για αυτονομία και της ανάγκης για επάρκεια (William & Deci, 1996). Ο συγκεκριμένος τύπος αναγκών σχετίζεται και εξαρτάται άμεσα από το εξωτερικό περιβάλλον του ατόμου.

Αν και δεν υπάρχει κάποιος κανόνας που να υποδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο μπορεί κανείς να δημιουργήσει το πάθος στην ζωή ενός ανθρώπου (Boyatzis, Mckee & Gutenam, 2002), σύμφωνα με την βιβλιογραφία, υπάρχουν ορισμένοι προσδιοριστικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην ενίσχυσή του, όταν αυτό ήδη υφίσταται.

Η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα αύξησης του εργασιακού πάθους, εφόσον διαμέσου της εργασιακής ικανοποίησης (Eisenberg et al. 1986), η οποία προκύπτει από την δημιουργία ενός αυτόνομου-υποστηρικτικού κλίματος στο εσωτερικό του οργανισμού, επιτρέπει την θετική εσωτερική της εργασίας στη ταυτότητα του ατόμου (Gronlick & Ryan, 1989).

Επιπροσθέτως, η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης σχετίζεται θετικά με το πάθος για την εργασία, μέσω της αξιολόγησης της εργασίας (job valuatation), στο πλαίσιο της αποτελεσματικής χρήσης του ανατροφοδοτικού μηχανισμού που περιλαμβάνει (Deci et al., 1994)

Τέλος, υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στα συστήματα αμοιβών που εφαρμόζει ένας οργανισμός, όταν αυτά αξιολογούν αποτελεσματικά την εμπειρία και την αρχαιότητα των εργαζομένων (Vallerand & Houliort, 2003), με εξαίρεση αυτά που σχετίζονται με την αποζημίωση βάσει αποδόσεως. Σε έρευνα που διεξήγαγαν ο Houliort και οι συνεργάτες του (2002), κατέληξαν ότι η εφαρμογή συστήματος αμοιβών βάση της απόδοσης των εργαζομένων, μειώνει το αίσθημα αυτονομίας τους, μη ευνοώντας την ανάπτυξη αρμονικού πάθους

Σύμφωνα με τον Blanchard (2009), η ενίσχυση του πάθους σε ένα οργανισμό αποτελεί συνισταμένη πολλών παραγόντων, οι κυριότεροι εκ των οποίων είναι οι εξής οκτώ: η σημαντικότητα της εργασίας, η ύπαρξη συνεργασίας και δικαιοσύνης στο εσωτερικό στον εργασιακό χώρο, ο βαθμός αυτονομίας, η αναγνώριση, η ανάπτυξη και οι σχέσεις με τους συναδέλφους. Ο ίδιος υποστηρίζει, πως η επιδίωξη συνύπαρξης των παραπάνω αλληλοεξαρτώμενων στοιχείων από την πλευρά των εργοδοτών, είναι ικανή συνθήκη ενίσχυσης του πάθους των εργαζομένων για την διεκπεραίωση της εργασίας τους.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι περισσότεροι από τους παράγοντες που αναφέρθηκαν από τον Blanchard αποτελούν το σύνολο των πρακτικών υψηλής απόδοσης, προκύπτει το συμπέρασμα ότι υφίσταται θετική συσχέτιση μεταξύ αυτών και του εργασιακού πάθους.

Υπόθεση 2: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των πρακτικών υψηλής απόδοσης και του εργασιακού πάθους.

3.4 HPWP και εργασιακή απόδοση

Οι Delery και Shaw (2001), υποστηρίζουν ότι η αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων επηρεάζεται από δύο αλληλοεξαρτώμενες διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό του εργασιακού περιβάλλοντος και οι οποίες αφορούν την παροχή των κατάλληλων εφοδίων στους εργαζομένους για την επιτυχή διεκπεραίωση των αρμοδιοτήτων τους, καθώς επίσης και την εφαρμογή διαδικασιών υποκίνησης και παροχής κινήτρων, η οποία τους δίνει την ευκαιρία να το πράξουν. Μέσω της εφαρμογής των πρακτικών υψηλής απόδοσης, επιτυγχάνεται η εδραίωση ενός κλίματος επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων (Evans & Davis, 2005), ενισχύοντας την κοινωνική δομή μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών, η οποία με τη σειρά της οδηγεί στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης, και άρα της εργασιακής απόδοσης.

Από τη βιβλιογραφική μελέτη της εργασιακής απόδοσης, ως προς την πρακτική συσχέτισή της με μεταβλητές του εργασιακού περιβάλλοντος, προέκυψε ότι συνδέεται και επηρεάζεται από πολλές εξ αυτών, όπως την διανοητική ικανότητα του ατόμου (Schmidt & Hunter, 1998), την αξιολόγηση της απόδοσης, την οργανωσιακή

ηγεςία (Salanova et al. , 2011), τα συστήματα αμοιβών (Siegel & Bower, 1971), την εργασιακή ικανοποίηση (Scandura & Lankau, 1998), την φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά, την οργανωσιακή δικαιοσύνη (Karriker & Williams, 2009) και τέλος, την οργανωσιακή επικοινωνία και ανατροφοδότηση, (Deng et al., 2003; Stone, 1998). Η οργανωσιακή επικοινωνία μέσω της βελτίωσης του κλίματος συνεργασίας και του επιπέδου εμπιστοσύνης οδηγεί στην αύξηση της εργασιακής απόδοσης, με την εκπαίδευση και ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων (Mansoer & Oei, 1999).

Συμπερασματικά, λαμβάνοντας υπόψη τη θεωρητική και πρακτική ανάλυση των παραγόντων που δύναται να βελτιώσουν την εργασιακή απόδοση, συμπεραίνεται θετική συσχέτιση ανάμεσα σε αυτήν στις πρακτικών υψηλής απόδοσης.

Υπόθεση 3: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των πρακτικών υψηλής απόδοσης και της εργασιακής απόδοσης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 Μεθοδολογία

Σε παρόν κεφάλαιο περιγράφονται τα στάδια της ερευνητικής διαδικασίας που εφαρμόστηκε, προκειμένου να ελεγχθούν οι υποθέσεις της παρούσας εργασίας. Ειδικότερα, σε πρώτο στάδιο, διευκρινίζεται η μεθοδολογία συλλογής δεδομένων και σχεδιασμού της παρούσας έρευνας. Ακολουθεί, η ανάλυση της διαδικασίας συλλογής των δεδομένων, η παρουσίαση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος και τέλος, των κλιμάκων μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγηση των υπό εξέταση μεταβλητών.

4.2 Διαδικασία συλλογής δεδομένων και σχεδιασμού

Η έρευνα διεξήχθη τον Νοέμβριο του 2015 με την χρήση της μεθόδου του ερωτηματολογίου, η οποία αποτελεί μία από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους συλλογής πρωτογενών στοιχείων (Javeau, 1970).

Η επιλογή του ερωτηματολογίου ως καταλληλότερη μέθοδος συλλογής δεδομένων για την συγκεκριμένη επιστημονική μελέτη, έναντι των υπολοίπων μεθόδων (επιτόπου παρατήρηση, προσωπική συνέντευξη), πραγματοποιήθηκε κυρίως λόγω της δυνατότητας συλλογής στοιχείων από μεγάλο αριθμό ατόμων με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Τέλος, στην επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου συνετέλεσαν ο περιορισμένος χρόνος που υπήρχε στη διάθεσή μας, εφόσον επρόκειτο για μεταπτυχιακή εργασία, όπως επίσης και η δυνατότητα της να διευκολύνει την συγκρισιμότητα, την διαδικασία ποσοτικοποίησης και στατιστικής ανάλυσης των στοιχείων που συλλέγονται (Στάμελος & Δακοπούλου, 2007).

Η μελέτη της προϋπάρχουσας σχετικής βιβλιογραφίας σε συνδυασμό με τους αντικειμενικούς σκοπούς της έρευνας βοήθησαν στον σχεδιασμό ενός απλού τύπου ερωτηματολογίου, σχετικά σύντομου και εύκολα κατανοητού, προκειμένου να αποφευχθεί η συγκέντρωση αναληθών πληροφοριών, λόγω πλήξης ή κούρασης των συμμετεχόντων κατά τη συμπλήρωσή τους (Cohen et al., 2007).

Αναλυτικότερα, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο επιμέρους θεματικές ενότητες, Η πρώτη θεματική ενότητα περιλαμβάνει 7 ερωτήσεις ονομαστικού και αριθμητικού τύπου, οι οποίες παρέχουν πληροφορίες για τα δημογραφικά στοιχεία

των ερωτώμενων. Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει 29 ερωτήσεις που αφορούν τις υπο εξέταση μεταβλητές, στις οποίες καλούνται να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με τις απόψεις, βάσει της επταβάθμιας κλίμακας τύπου Likert, με το 1 να αντιστοιχεί στο "διαφωνώ απόλυτα" έως το 7 "συμφωνώ απόλυτα". Σημειώνεται ότι στην πρώτη σελίδα του ερωτηματολογίου αναγραφόταν η γενική θεματική περιοχή της έρευνας, καθώς και ρητή αναφορά στη διαφύλαξη της ανωνυμίας των συμμετεχόντων και την εμπιστευτικότητα των δεδομένων, προκειμένου να μη συνδεθούν οι απαντήσεις με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς.

Ακολουθεί η περιγραφή του δείγματος και οι δηλώσεις που συμπεριλήφθησαν στο ερωτηματολόγιο, ώστε να εξεταστούν τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων. Εν συνεχεία, πραγματοποιείται η ανάλυση των κλιμάκων μέτρησης των παραμέτρων της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας παρατίθεται στο τέλος της εργασίας, στο Παράρτημα Β.

4.3 Δείγμα

Η διανομή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε σε δείγμα εργαζομένων όλων των ιεραρχικών επιπέδων και λειτουργικών ομάδων που εργάζονται σε δύο Γενικά Νοσοκομεία της Θεσσαλονίκης. Η επιλογή των εν λόγω νοσοκομείων έγινε με σκοπό την μελέτη ενός δείγματος, με κοινό εργασιακό πλαίσιο, παρόμοια οργανωσιακή κουλτούρα και ότι συμπεριλαμβάνεται σε αυτό, για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων.

Ο αριθμός των ερωτηματολογίων που διαμοιράστηκε στο δείγμα ήταν 150, ενώ η διανομή τους πραγματοποιήθηκε έπειτα από προσωπική συνάντηση με τον εκάστοτε εργαζόμενο. Η ίδια διαδικασία εφαρμόστηκε και κατά την παραλαβή των ερωτηματολογίων, τα οποία ήταν σφραγισμένα μέσα στον ειδικό συνοδευτικό φάκελο που εξαρχής είχε λάβει ο κάθε συμμετέχων, με στόχο την διασφάλιση της μυστικότητας και ειλικρίνειας των απαντήσεων του. Από τα 150 ερωτηματολόγια, επεστράφησαν επαρκώς συμπληρωμένα τα 129, με ποσοστό ανταπόκρισης 86%. Τα ερωτηματολόγια τα οποία περιείχαν ελλιπή στοιχεία δεν χρησιμοποιήθηκαν.

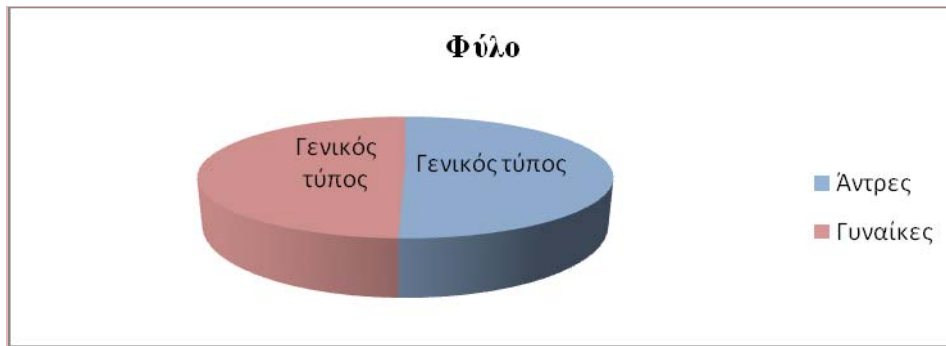
Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από το ιατρικό, νοσηλευτικό και διοικητικό προσωπικό των νοσοκομείων, το οποίο επιλέχθηκε τυχαία, χάριν ευκολίας της δειγματοληψίας. Στόχος τους ήταν η αξιολόγηση, με τον τρόπο που αυτοί

αντιλαμβάνονται, της επίδρασης της εφαρμογής των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης στον χώρο εργασίας τους και την εκτίμηση της επίπτωσης των παραπάνω πρακτικών στις μεταβλητές του εργασιακού πάθους, της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης και της εργασιακής απόδοσης.

Από την μελέτη των δημογραφικών στοιχείων των ερωτηθέντων προέκυψαν τα εξής στοιχεία:

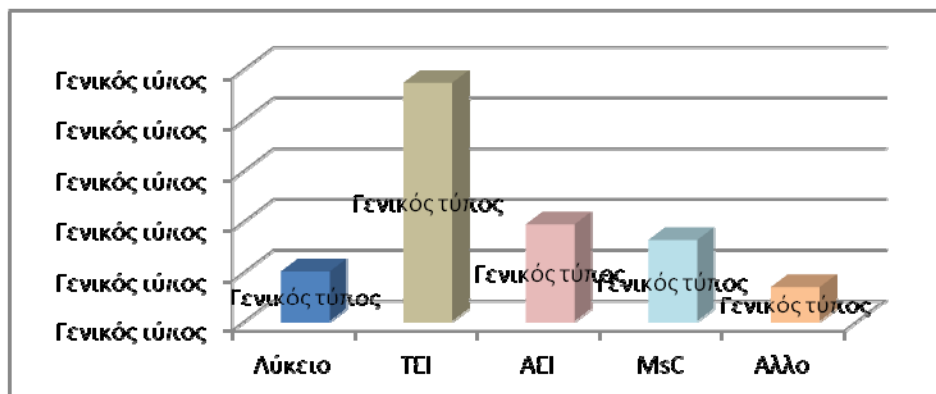
- Το συνολικό ποσοστό γυναικών που συμμετείχαν στην έρευνα ανέρχεται στο 49,6% και το αντίστοιχο ποσοστό των ανδρών στο 50,4%, με μέσο όρο ηλικίας των ερωτηθέντων τα 41,44 έτη. (Γράφημα 1).

Γράφημα 1: Φύλο ερωτηθέντων



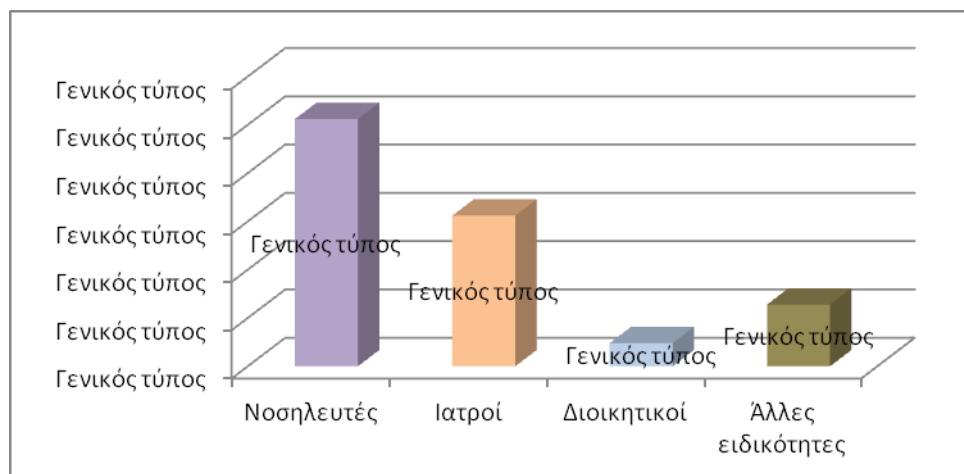
- Όσον αφορά, το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων, βλέπουμε ότι το 10,1% είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 83% είναι κάτοχοι πτυχιακού τίτλου (BSc), με το 47,3% να έχει αποφοιτήσει από κάποιο τεχνολογικό εκπαιδευτικό ίδρυμα (TEI), το 19,4% να είναι απόφοιτοι ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (AEI), ενώ το υπόλοιπο 16,3% κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών (MSc, MA). Τέλος, ένα ποσοστό των εργαζομένων της τάξεως του 7% είναι κάτοχοι άλλων τίτλων. (Γράφημα 2)

Γράφημα 2: Επίπεδο εκπαίδευσης ερωτηθέντων



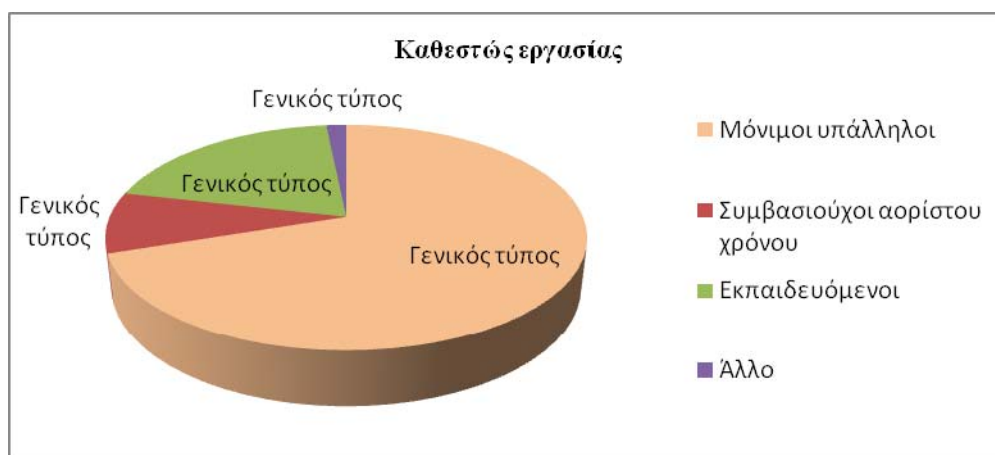
- Το 51,2% των ερωτηθέντων ανήκουν στο νοσηλευτικό προσωπικό, το 31,2% στο ιατρικό, το 4,8% στο διοικητικό, ενώ το υπόλοιπο 12,8% αφορούσε άλλες ειδικότητες που εργάζονται στα νοσοκομεία. (Γράφημα 3)

Γράφημα 3: Θέση εργασίας ερωτηθέντων



- Το 69,8% του συνόλου του δείγματος εργάζονται ως μόνιμοι υπάλληλοι, το 8,7% εργάζονται ως συμβασιούχοι αορίστου χρόνου, το 19,8% ως εκπαιδευόμενοι και το υπόλοιπο 1,6% υπόκειται σε διαφορετικό καθεστώς εργασίας. (Γράφημα 4)

Γράφημα 4: Καθεστώς εργασίας ερωτηθέντων



- Τέλος, ο μέσος όρος στα χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας στην παρούσα εργασία των εργαζομένων (tenure) είναι 11,31 χρόνια.

4.4 Κλίμακες μέτρησης

4.4.1 Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης (HPWP)

Για την αξιολόγηση της επίδρασης των πρακτικών υψηλής απόδοσης στα νοσοκομεία, επελέγησαν έπειτα από εκτεταμένη βιβλιογραφική ανασκόπηση (Boselie, Dietz, & Boon, 2005), πέντε πρακτικές οι οποίες καλύπτουν τις βασικές οργανωτικές λειτουργίες και είναι οι εξής: η επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η αξιολόγηση της απόδοσης, τα συστήματα αμοιβών και αποζημιώσεων και η συμμετοχική λήψη αποφάσεων. Οι διατυπώσεις που αφορούσαν τις παραπάνω πολιτικές ήταν δώδεκα στο σύνολο τους και αντιστοιχούσαν στις ερωτήσεις 1 έως 12 του ερωτηματολογίου (βλ. Παράρτημα Β), ενώ μετρήθηκαν κάνοντας χρήση της επτάβαθμης κλίμακας Likert από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 7 (συμφωνώ απόλυτα).. Η πλειονότητα των διατυπώσεων επιλέχθηκε κυρίως από τις μελέτες Takeuchi, Lepak, Wang, και Takeuchi (2007). Πιο συγκεκριμένα, η κατανομή των ερωτήσεων στις επιμέρους πρακτικές είχε ως εξής: δύο ερωτήσεις για την επιλογή προσωπικού, τρεις ερωτήσεις για την εκπαίδευση και ανάπτυξη, τρεις για την αξιολόγηση της απόδοσης, μία ερώτηση για τα συστήματα ανταμοιβών και τέλος, τρεις ερωτήσεις για την συμμετοχική λήψη αποφάσεων. Παραδείγματα των διατυπώσεων στις οποίες κλήθηκε να απαντήσει το προσωπικό των νοσοκομείων αποτελούν οι εξής: "Στο νοσοκομείο που εργάζομαι η διαδικασία επιλογής των εργαζομένων είναι λεπτομερής.", "Υπάρχει συνεχής εκπαίδευση/επιμόρφωση.", "Η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται σε αντικειμενικά, μετρήσιμα αποτελέσματα.", "Οι αποζημιώσεις περιλαμβάνουν υψηλά επίπεδα αμοιβών." και "Η διοίκηση παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων." Η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach alpha για τις πρακτικές υψηλής απόδοσης που επιλέχθηκαν ήταν 0.92.

Παρά την επικρατούσα άποψη, ότι είναι καλύτερα να ελέγχεται η επίδραση των επιμέρους πρακτικών υψηλής απόδοσης ξεχωριστά, και όχι ως ενιαίες, έπειτα από την αντιπαραβολή του μονοδιάστατου μοντέλου, με το μοντέλο των πέντε διαστάσεων, διαπιστώθηκε μεγαλύτερη στατιστική συσχέτιση μεταξύ των πρακτικών στην πρώτη περίπτωση, για αυτό και υιοθετήσαμε τις πρακτικές HPWP ως ένα ενιαίο παράγοντα, κατά την παραγοντική ανάλυση (Becker & Huselid, 1998; Takeuchi et al., 2007; Ζαχαράτος et al., 2005)

4.4.2 Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη (POS)

Η Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη στην παρούσα έρευνα μετρήθηκε με τέσσερις διατυπώσεις, κάνοντας χρήση της επταβάθμιας κλίμακας Likert. Παραδείγματα των διατυπώσεων στις οποίες κλήθηκαν να απαντήσουν οι ερωτηθέντες αποτελούν οι εξής: "Το νοσοκομείο που εργάζομαι ενδιαφέρεται πραγματικά για την ευημερία μου." και "Το νοσοκομείο που εργάζομαι λαμβάνει σημαντικά υπ' όψιν τους στόχους και τις αξίες μου.". Η μέτρηση της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης αντιστοιχεί στις ερωτήσεις 13 έως 16 του ερωτηματολογίου (βλ. Παράρτημα Β). Η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach alpha για την συγκεκριμένη μεταβλητή ήταν 0.76.

4.4.3 Εργασιακό πάθος (WP)

Το εργασιακό πάθος στην παρούσα έρευνα μετρήθηκε με έξι διατυπώσεις, οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν για πρώτη φορά από τους Vallerand και Houliort (2003), κάνοντας χρήση της επταβάθμιας κλίμακας Likert. Παραδείγματα των διατυπώσεων στις οποίες κλήθηκαν να απαντήσουν οι ερωτηθέντες αποτελούν οι εξής: "Τα καινούργια πράγματα που ανακαλύπτω στη δουλειά μου με κάνουν να την εκτιμήσω ακόμα περισσότερο.", "Η δουλειά μου αντανakλά τις αξίες που θεωρώ εγώ σημαντικές σε εμένα." και "Η δουλειά μου εναρμονίζεται με τις άλλες δραστηριότητες της ζωής μου.". Η μέτρηση του αρμονικού εργασιακού πάθους αντιστοιχεί στις ερωτήσεις 17 έως 22 του ερωτηματολογίου (βλ. Παράρτημα Β). Η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach alpha για την συγκεκριμένη μεταβλητή ήταν 0.79.

4.4.4 Εργασιακή απόδοση

Η μέτρηση της εργασιακής απόδοσης πραγματοποιήθηκε με επτά διατυπώσεις, κάνοντας χρήση της κλίμακας επταβάθμιας Likert, όπως και στις υπόλοιπες υπό εξέταση μεταβλητές. Παραδείγματα των διατυπώσεων στις οποίες κλήθηκαν να απαντήσουν οι ερωτηθέντες αποτελούν οι εξής: "Ανταπεξέρχομαι επαρκώς στα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.", "Συμμετέχω σε δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα την αξιολόγηση της απόδοσής μου." και "Αγνώω κομμάτια της δουλειάς που είμαι υποχρεωμένος/η να εκτελέσω." Η μέτρηση της εργασιακής απόδοσης αντιστοιχεί στις ερωτήσεις 23 έως 29 του ερωτηματολογίου (βλ.

Παράρτημα Β). Η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach alpha για την συγκεκριμένη μεταβλητή ήταν 0.82.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1 Εισαγωγή

Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας συγκέντρωσης των ερωτηματολογίων και τη διενέργεια του απαραίτητου ελέγχου για τη συνέπεια των απαντήσεων που δόθηκαν, ακολούθησε η κωδικοποίηση των δεδομένων προκειμένου να εισαχθούν στο κατάλληλο στατιστικό πρόγραμμα επεξεργασίας. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου για τις κοινωνικές επιστήμες S.P.S.S. (Statistical Package for Social Sciences). Για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν δύο βασικές στατιστικές τεχνικές. Η παραγοντική ανάλυση (factor analysis), μέσω της οποίας ηλέγχθη η εγκυρότητα και η αξιοπιστία των μεταβλητών και η ανάλυση συσχέτισης (correlation analysis), για τον έλεγχο των αρχικών υποθέσεων της παρούσας εργασίας.

5.2 Παραγοντική ανάλυση

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζεται η παραγοντική ανάλυση των δηλώσεων μέτρησης και ο έλεγχος αξιοπιστίας τους. Για την εξαγωγή των παραγόντων εφαρμόστηκε η μέθοδος της ανάλυσης βασικών συνιστωσών (principal component analysis) με ορθογώνια περιστροφή των αξόνων με τη μέθοδο Varimax.

Ο έλεγχος της αξιοπιστίας έγινε με τη χρήση του δείκτη εσωτερικής συνάφειας (internal consistency coefficient), γνωστός στη βιβλιογραφία και ως Cronbach's alpha. Ο συγκεκριμένος δείκτης βοηθάει στην συνεπή μέτρηση των παραγόντων που βρίσκονται υπό εξέταση (Hair et al., 1998), αποδεικνύοντας την εσωτερική συνοχή τους, δηλαδή την διακύμανση του σφάλματος μέτρησης. Το εύρος της τιμής του είναι από 0 έως 1, με ελάχιστα αποδεκτά την τιμή 0,7 προκειμένου να θεωρηθεί αξιόπιστος. Η κατοχύρωση της αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων είναι υψίστης σημασίας στη διεξαγωγή μελετών, καθώς εξασφαλίζει την εγκυρότητα των αναλύσεων και συσχετίσεων που θα ακολουθήσουν. Οι μεταβλητές με υψηλά επίπεδα

αξιοπιστίας, παρουσιάζουν υψηλά φορτία, τα οποία για την παρούσα εργασία παρουσιάζονται στο Παραρτήματα Γ.1 και Γ.2.

Πίνακας 1: Δείκτης Cronbach Alpha των παραγόντων του δείγματος

Μεταβλητές	Cronbach's Alpha
Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης (HPWP)	0,92
Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη (POS)	0,76
Αρμονικό Εργασιακό Πάθος	0,79
Εργασιακή απόδοση	0,82

5.3 Ανάλυση Συσχέτισης

Για την εξέταση των τριών ερευνητικών υποθέσεων (H1, H2, H3) που τέθηκαν στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η στατιστική μέθοδος της ανάλυσης συσχέτισης (Correlation Analysis), με τη βοήθεια του συντελεστή συσχέτισης Pearson. Τα αποτελέσματα έδειξαν σημαντικές συσχετίσεις ανάμεσα σε μερικές από τις μεταβλητές του δείγματος, επιβεβαιώνοντας κάποιες από τις αρχικές υποθέσεις.

Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται στον Πίνακα 2 από την ανάλυση προέκυψε, υπάρχει σημαντική στατιστική συσχέτιση της εφαρμογής εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης (στελέχωση, εκπαίδευση και ανάπτυξη, παροχή κινήτρων, αξιολόγηση απόδοσης, συμμετοχική λήψη αποφάσεων) και της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης ($r= 0.638$, $p<0.01$) επιβεβαιώνοντας την πρώτη υπόθεση (H1), η οποία υποστήριζε οι εν λόγω πρακτικές επηρεάζουν θετικά τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την υποστήριξη που δέχονται από το νοσοκομείο.

Επιπλέον, από τα αποτελέσματα προκύπτει σημαντική στατιστική συσχέτιση ανάμεσα στις εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης και του εργασιακού πάθους ($r= 0.241$, $p<0.01$), καθιστώντας αληθή και την δεύτερη υπόθεση (H2), η οποία υποστηρίζει ότι οι HPWP επηρεάζουν θετικά το εργασιακό πάθος των εργαζομένων.

Όσον αφορά την τρίτη υπόθεση (H3), τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν υφίσταται σημαντική στατιστική συσχέτιση ανάμεσα στις εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης και στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων στα δύο δημόσια

νοσοκομεία ($r = -0.032$, n.s.), ανατρέποντας την αρχική υπόθεση, η οποία υποστήριζε την θετική συσχέτιση των δύο μεταβλητών.

Πίνακας 2.: Αναλύσεις Συσχετίσεων του δείγματος

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ											
2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΑΘΟΣ	,241**										
3. ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	,638**	,226**									
4. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	-,032	-,332**	,061								
5. ΦΥΛΛΟ	-,027	-,032	-,010	,038							
6. ΗΛΙΚΙΑ	-,036	-,090	-,011	,097	-,118						
7. ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	,001	,235**	-,093	,140	-,103	-,226*					
8. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ	-,009	,059	,018	,116	,030	-,232*	,136				
9. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ	,074	,004	,054	-,131	-,018	-,679**	,360**	,298**			
10. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	-,024	-,050	,050	,176	-,106	,884**	-,214*	-,168	-,671**		
11. ΘΗΤΕΙΑ	-,142	-,098	-,055	,082	,018	,663**	-,086	-,137	-,478**	,760**	

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

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

Τέλος, η ανάλυση οδήγησε στην παρατήρηση κάποιων επιπλέον συσχετίσεων, οι οποίες δεν σχετίζονται με τις υποθέσεις της έρευνας, κρίνεται όμως σκόπιμη η αναφορά αυτών. Παρατηρείται λοιπόν, η ύπαρξη σημαντικής στατιστικής θετικής συσχέτισης ανάμεσα στην αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη και στο εργασιακό πάθος ($r= 0.226, p<0.01$), όπως επίσης και μεταξύ του εργασιακού πάθους και της εργασιακής απόδοσης ($r= 0.332, p<0.01$). Ακόμη, προέκυψε σημαντική στατιστική θετική συσχέτιση ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων και στο εργασιακό πάθος, το οποίο τείνει αυξάνεται με την βελτίωση του επιπέδου εκπαίδευσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Συζήτηση

Στόχος της παρούσας μελέτης ήταν η εξέταση των προβλεπτικών παραγόντων αύξησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων στο χώρο της υγείας, μέσω της εφαρμογής των πρακτικών υψηλής απόδοσης, καθώς και η επίπτωση εφαρμογής των πρακτικών αυτών στην αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη και το εργασιακό πάθος, προκειμένου να χρησιμοποιηθούν από τα εκάστοτε τμήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού των νοσοκομείων, προς όφελος τους.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχετίσεων προκύπτουν τρία σημαντικά συμπεράσματα, που αφορούν την σχέση των HPWP με τις υπό εξέταση μεταβλητές.

Η αποτελεσματική εφαρμογή των πρακτικών υψηλής απόδοσης φέρεται να επηρεάζει θετικά την ανάπτυξη του αισθήματος των εργαζομένων, όσον αφορά το ενδιαφέρον του νοσοκομείου για την ικανοποίηση των αναγκών και την προσωπική ευημερία τους, δηλαδή της μεταβλητής της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης (POS), καθώς τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έδειξαν σημαντική θετική στατιστική συσχέτιση ανάμεσα στις παραπάνω μεταβλητές. Τα ευρήματα της έρευνας είναι συμβατά με αυτά προγενέστερων μελετών (Erdogan & Enders, 2007; Witt and Carlson, 2006)

Όσον αφορά το εργασιακό πάθος, αποδεικνύεται και εμπειρικά η αρχική υπόθεση για την θετική συσχέτιση μεταξύ αυτού και των πρακτικών υψηλής απόδοσης, καθώς η ανάλυση συσχετίσεων της παρούσας έρευνας έδειξε σημαντική θετική συσχέτιση των ως άνω μεταβλητών.

Επιπροσθέτως, όσον αφορά την εργασιακή απόδοση, καταρρίπτεται η αρχική υπόθεση ότι η εφαρμογή των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης σχετίζεται θετικά με την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων, όπως υποστήριζαν οι Ahmad και Shahzad (2011) και οι Tessema και Soeters (2006), καθώς δε προκύπτει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των HPWP και της απόδοσης των εργαζομένων.

Η μη απόδειξη της υπόθεσης θετικής συσχέτισης των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης με την εργασιακή απόδοση των επαγγελματιών υγείας, δεν

εμφανίζεται για πρώτη φορά στην βιβλιογραφία, καθώς τα αποτελέσματα για την ύπαρξη μη αιτιατής σχέσης ανάμεσα στις δύο μεταβλητές είναι συμβατά με αυτά των Wright (2011) και West (2006).

Μια πιθανή εξήγηση του συγκεκριμένου αποτελέσματος είναι ότι η συσχέτιση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών, πραγματοποιείται μέσω της διαμεσολάβησης κάποιας τρίτης, φαινόμενο γνωστό στη βιβλιογραφία ως “full mediation” ή “έμμεση σχέση”. Σύμφωνα με αυτό, σε μια μη στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών υπάρχει η πιθανότητα να παρεμβάλλεται μια τρίτη μεταβλητή, η οποία να σχετίζεται σημαντικά και με τις δύο προαναφερόμενες μεταβλητές, όντας ο συνδετικός τους κρίκος (Mathieu & Taylor, 2006). Στη συγκεκριμένη περίπτωση, ο διαμεσολαβητικός ρόλος μεταξύ των πρακτικών υψηλής απόδοσης και εργασιακής απόδοσης, μπορεί να είναι αυτός των εργασιακών συνθηκών και διαδικασιών που επικρατούν στον οργανισμό, του οργανωσιακού κλίματος δηλαδή και μέσω αυτού να επηρεάζεται η απόδοση. Η δημιουργία ενός υποστηρικτικού-θετικού κλίματος στον οργανισμό ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση και κατά συνέπεια την εργασιακή απόδοση (Ostroff & Bowen, 2000)

Τέλος, λαμβάνοντας υπόψη τις επιπλέον συσχετίσεις που παρατηρήθηκαν από την εξέταση του δείγματος και λόγω της συμβατότητάς τους με προηγούμενες μελέτες, επιβεβαιώνονται τα συμπεράσματα, ότι η αύξηση του εργασιακού πάθους οδηγεί στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων στον χώρο της υγείας, (Baum, Locke & Smith, 2001) και ότι η αύξηση της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης αυξάνει το εργασιακό πάθος (Gronlick & Ryan, 1989).

6.2 Περιορισμοί της παρούσας έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα εργασία, όπως κάθε εμπειρική έρευνα διέπεται από ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι και θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την υιοθέτηση των παραπάνω αποτελεσμάτων από τις διοικήσεις των οργανισμών υγείας. Παρακάτω αναλύονται όλοι οι ενδεχόμενοι περιορισμοί, συμπεριλαμβανομένων και των προτάσεων για μελλοντική έρευνα.

Εν πρώτοις, η χρήση των ερωτηματολογίων αυτοαναφοράς ενδέχεται να δημιουργήσει διακύμανση της κοινής μεθόδου (common method variance), αν και τα αποτελέσματα του μοντέλου μέτρησης συνάδουν με αυτά προγενέστερων ερευνών

και άρα υποδεικνύουν ότι τα ευρήματα δεν επηρεάστηκαν υπερβολικά από τη χρήση των αυτοαναφορών (Podsakoff et al. 2003).

Επιπροσθέτως, η χρήση δείγματος από δύο μόνο νοσοκομεία και μάλιστα αποκλειστικά του δημοσίου τομέα, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη ο ιδιωτικός τομέας υγείας, ο οποίος είναι εξίσου ισχυρός στον ελληνικό χώρο, βασίζεται σε δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα, και άρα πάσχει από δειγματοληπτικό σφάλμα καθώς η σκόπιμη δειγματοληψία δεν αντιπροσωπεύει το σύνολο του πληθυσμού.

Τέλος, ο χρόνος διεξαγωγής της έρευνας, κατά τον οποίο όλα τα δεδομένα συγκεντρώθηκαν την ίδια χρονική στιγμή, αποτελεί ακόμη έναν μεθοδολογικό περιορισμό που σχετίζεται με τη διαστρωματική - στατική (cross - sectional) φύση των δεδομένων.

Παρά τους περιορισμούς, τα ευρήματα της έρευνας μπορούν να δώσουν το έναυσμα για την διεξαγωγή μελλοντικών ερευνών, οι οποίες θα διευρύνουν την γνώση μας αναφορικά με τα αποτελέσματα της εφαρμογής των πρακτικών υψηλής απόδοσης, τόσο στους οργανισμούς υγείας, όσο και σε άλλους τομείς παροχής υπηρεσιών.

Η χρήση ενός δείγματος μεγαλύτερο μεγέθους, με εργαζόμενους τόσο από τον δημόσιο, όσο και τον ιδιωτικό τομέα και η εκπόνηση ανάλογων ερευνών, οι οποίες δε θα υπόκειται σε χρονικούς περιορισμούς, θα δώσει μια ολοκληρωμένη εικόνα των στάσεων και των συμπεριφορών των εργαζομένων και ως εκ τούτου, θα συμβάλλει στην περισσότερο αξιόπιστη εξαγωγή συμπερασμάτων.

Παράλληλα, προτείνεται η αναπαραγωγή του προτεινόμενου μοντέλου, στους μελλοντικούς ερευνητές, κάνοντας χρήση των δεδομένων και από διαφορετικές πηγές πληροφόρησης (π.χ., προϊστάμενο ή συναδέλφους), προκειμένου να μην υφίσταται η διακύμανση της κοινής μεθόδου.

Τέλος, μια ακόμη πρόταση για μελλοντική έρευνα αποτελεί η επέκταση του φάσματος της ήδη υπάρχουσας, μελετώντας τις επιπτώσεις των επιμέρους πρακτικών διοίκησης υψηλής απόδοσης στις υπό εξέταση μεταβλητές και κατ' επέκταση, στην οργανωσιακή αποδοτικότητα. Μια τέτοια μελέτη θα βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση από την πλευρά της διοικήσεως για το ποιες είναι οι περισσότερο αποδοτικές πρακτικές και την κατά προτεραιότητα ανάπτυξη αυτών.

Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να επισημανθεί πως η γενίκευση και υιοθέτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας από ένα σύστημα υγείας, όπως το ελληνικό, το οποίο διαθέτει τις ιδιαιτερότητές του - όπως άλλωστε και κάθε σύστημα υγείας - θα

πρέπει να γίνει με επιφύλαξη, έως ότου πραγματοποιηθούν νέες έρευνες, περισσότερο κατατοπιστικές επί του θέματος, χωρίς τους τρέχοντες περιορισμούς.

6.3 Προτάσεις για τα νοσοκομεία

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας και της αναζήτησης στην σχετική με τις υπό εξέταση μεταβλητές βιβλιογραφία, παρατίθενται κάποιες προτάσεις για τα σύγχρονα διοικητικά στελέχη των οργανισμών υγείας, έτσι ώστε να κατανοήσουν προς ποια κατεύθυνση θα πρέπει να κινηθούν για την επίτευξη της αποδοτικότητας.

Το μοντέλο που προτείνεται στην συγκεκριμένη έρευνα υποστηρίζει ότι όσο οι διοικήσεις των νοσοκομείων εφαρμόζουν αποτελεσματικά τις πρακτικές υψηλής απόδοσης στο σύστημα διοικήσεως των νοσοκομείων, τόσο οι εργαζόμενοι θα ταυτίζονται και θα αγαπούν περισσότερο την δουλειά τους, θα αυξάνεται δηλαδή το εργασιακό πάθος τους και ταυτόχρονα θα αυξάνεται η πεποίθηση ότι οργανισμός ενδιαφέρεται για την προσωπική τους ευημερία (αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη), με τελικό αποτέλεσμα την επίτευξη του επιθυμητού σκοπού.

Από την εκτενή ανάλυση που προηγήθηκε, είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε τα οφέλη ύπαρξης των εργασιακών συμπεριφορών της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής απόδοσης και του εργασιακού πάθους στην οργανωσιακή αποδοτικότητα, οπότε είναι σημαντικό για τις διοικήσεις να ενεργοποιούν και να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη αυτών των παραγόντων στο ανθρώπινο δυναμικό τους, μέσω της προώθησης των αναλόγων πρακτικών.

Όπως είπαμε, μολονότι δεν υπάρχει κάποιος κανόνας, κατά τον οποίο να μπορεί κάποιος να εισάγει το πάθος στη ζωή ενός ανθρώπου (Csikszentmihalyi, 1990), καθώς πρόκειται για ένα συναίσθημα το οποίο δε μπορεί να μεταδοθεί από το ένα άτομο στο άλλο, η προώθηση και εφαρμογή των κατάλληλων πρακτικών υψηλής απόδοσης, όπως η ανάπτυξη αυτοδιοικούμενων ομάδων, οι οποίες χαρακτηρίζονται από την παροχή μεγαλύτερης αυτονομίας στον τρόπο προσέγγισης της εργασίας τους (Mageau et al. 2009), με σκοπό την υιοθέτηση ενός τρόπου συμπεριφοράς και σκέψης περισσότερο απελευθερωτικού (Linley, 2008) η συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη, η παροχή κινήτρων είναι μερικές από τις πρακτικές που ενδέχεται να συμβάλλουν προς αυτήν την κατεύθυνση.

Όσον αφορά την ενίσχυση της αποδοτικότητας μέσω της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης, οι μάνατζερ του ανθρώπινου δυναμικού των νοσοκομείων θα πρέπει να προωθούν τις κατάλληλες πρακτικές που θα σχετίζονται με τα συστήματα αμοιβών (Allen et al., 2003), χρηματικών και μη, την εκπαίδευση, και την παρακίνηση προκειμένου ο εργαζόμενος να κατανοήσει ότι το νοσοκομείο ενδιαφέρεται για την προσωπική ανάπτυξη και ευημερία του.

6.4. Επίλογος

Στο πλαίσιο της υφιστάμενης οικονομικής κρίσης, ο υγειονομικός τομέας βρίσκεται αντιμέτωπος με πολλές προκλήσεις, η κυριότερη εκ των οποίων αφορά την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών φροντίδας υγείας στους ασθενείς. Η εύρεση τρόπων βελτίωσης της αποδοτικότητας των νοσοκομείων αποτελεί βασικό μέλημα των σχεδιαστών πολιτικής υγείας, οι οποίοι στρέφουν την προσοχή τους στην εφαρμογή συγκεκριμένων για αυτό το σκοπό πρακτικών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες συνδέονται με τη στρατηγική επίτευξη των στόχων (HPWP).

Η παρούσα έρευνα είχε ως αντικείμενο την μελέτη της επίδρασης εφαρμογής των πρακτικών υψηλής απόδοσης (HPWP) στις μεταβλητές της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης, του εργασιακού πάθους και της εργασιακής απόδοσης στους οργανισμούς υγείας, ως προβλεπτικούς παράγοντες ενίσχυσης της οργανωσιακής αποδοτικότητας. Συνοψίζοντας, τα σημαντικότερα αποτελέσματα της είναι τα εξής:

- Η εφαρμογή εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης όπως η συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη, τα συστήματα ανταμοιβών - παρακίνηση, η συμμετοχική λήψη αποφάσεων στο εσωτερικό ενός νοσοκομείου και η αξιολόγηση της απόδοσης ενισχύουν το εργασιακό πάθος των επαγγελματιών υγείας,
- Η εφαρμογή των παραπάνω πρακτικών ενισχύουν ταυτόχρονα και την πεποίθηση ότι το νοσοκομείο ενδιαφέρεται για την προσωπική τους ευημερία και εκτιμά την συνεισφορά τους (POS).

Εν κατακλείδι, η παρούσα έρευνα συνέβαλλε αφενός στην αποτύπωση της τρέχουσας κατάστασης στον τομέα της υγείας και αφετέρου στην παροχή κατευθυντήριων γραμμών για την αναδιαμόρφωση των ήδη υπαρχόντων πρακτικών

διοίκησης υψηλής απόδοσης με στόχο την ενίσχυση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, αλλά και τον μετριασμό των αρνητικών αλλαγών που διαδραματίζονται.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Allen, D., Shore, L. and Griffeth, R. (2003), The role of POS in the voluntary turnover process, *Journal of Management*, Vol. 29, pp. 99-118

Amabile, T. (2001). Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace, *Human Resource Management Review*, Vol. 3, No. 3, pp. 185-2014

Amiot C., Terry D., Jimmieson N., Callan V. (2006) A longitudinal investigation of coping processes during a merger: Implications for job satisfaction and organizational identification, *Journal of Management*, Vol. 32, pp.552-574

Andrews, M.C., Kacmer, K.M. (2001). Discriminating Among Organizational Politics, Justice and Support, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, pp. 347–366

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg A.L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press

Bartram T., Stanton P., Leggat S., Casimir G., Fraser B. (2007) Lost in translation: Exploring the Link Between HRM and Performance in healthcare. *Human Resource Management Journal*, Vol. 17, pp. 21-41

Bartram, T., Karimi, Leggat, S. & Stanton, P. (2014). Social identification: Linking high performance work systems, psychological empowerment and patient care, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol 25, No 17

Berg P. (1999) 'The effects of high performance work practices on job satisfaction in the United States steel industry', *Relations Industrielles*, Vol. 54, No.1, pp. 111-134

Blau P. M. (1964) *Exchange and power in social life*. New York: Wiley

Borman, W. C. and Motowidlo, S. J. (1993) Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmit and W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*, pp. 71-98

Boselie, P., Dietz, G., Boon C. (2005) Commonalities and contradictions in research on Human Resource Management and Performance, *Human Resource Management Journal*

Burke, B. (1997). *The Organization of Textile Production in Bronze Age Crete*, R. Laffineur and P. Betancourt (eds.) *Aegaeum* 16, pp. 413-424

Bush, T., Middlewood, D. (2005). *Leading and managing people in education. Leading and managing people in education*, pp. 1-219

Byrne, Z.S. & LeMay, E. (2006), "Different media for organizational communication: perceptions of quality and satisfaction," *Journal of Business and Psychology*, 21(2), 149-173

Carbonneau, N., Vallerand, R. J., Fernet, C., Guay, F. (2008) The role of passion for teaching in intra and interpersonal outcomes, *Journal of Educational psychology*, Vol. 100, pp. 977-987

Cardon, M.S., Gregoire, D., Stevens, C.E. (2009). The discriminant validity of entrepreneurial passion, Paper presented at the Paper presented at the 2009 Academy of Management Meetings, Chicago, IL

Chen, J.C. Silverthorne, C. & Hung, J.Y. (2006), "Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America," *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27, No. 4, pp. 242-249

Clampitt, P.G. & Downs, C.W. (1993), "Employee perceptions of the relationship

between communication and productivity: A field study,” *The Journal of Business Communication*, Vol. 30, pp.5–28

Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007) *Research Methods in Education*. 6th edn. London: Routledge.

Combs, J., Liu, Y. M., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A metaanalysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, Vol. 59, No. 3, p.501–528

Dayarathna, D. (2012) High performance work systems for high performance companies. *Sunday Times*. [Online] 24th June. Available from: <http://www.sundaytimes.lk>. Accessed: 20th January 2017]

Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000) The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, Vol.11, pp.227-268

Edwards J.F., Rothbard N.P. (2000) Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs, *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 178-199

Ehrlich C. (1994) Creating an employer-employee relationship for the future, *Human Resource Management*, Vol. 33, pp. 491-502

Eisenberg R., Huntington R., Hutchison S. and Sowa D. (1986) “ Perceived organizational support”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp.500-507

Eisenberg R., Stinglhamber F., Vandenberghe C., Sucharski I. and Rhoades L. (2002) “Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 565-73

Eisenberger R., Rhoades L., Cameron J. (1999), Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination and Intrinsic Motivation?, *Journal of*

Personality and Social Psychology, 77, 1026–1040

Erdogan B., Enders J. (2007) Support from the top: supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 No.2, pp. 321-330

Fasolo P. M. (1995) Procedural justice and perceived organizational support: Hypothesized effects on job performance. In R. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing social climate at work*, pp. 185–195, Westport, CT: Quorum Press

Forest, J., Mageau, G. A., Sarrazin, C., & Morin, E. M. (2011) "Work is my passion": The different affective, behavioural, and cognitive consequences of harmonious and obsessive passion toward, work. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol.28, pp.27-40

George G., Reed T. Ballard K., Collin J. and Fielding J. (1993) "Contact with AIDS patents as a source of work-related distress: effects of organizational and social support", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, pp.157-71

Gibson C.B., Porath C.L., Benson G.S. & Lawler E.E. III (2007) What results when firms implement practices: The differential relationship between specific practices, firm financial performance, customer service, and quality. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, pp.1467-1480

Godard J, Delaney J. (2000) Reflection on the 'High Performance' Paradigm's Implications for Industrial Relations as a Field, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 53, No. 3 , pp. 482–502

Goleman, D., Boyatzis, R. E., & Mckee, A. (2002). *Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence*. Boston, Mass, Harvard Business School Press.

Griffin M.A., Neal A., Parker S.K. (2007) A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No 2, pp.327-347

Grolnick, W. S., & Ryan, R. M. (1989). Parent styles associated with children's self-regulation and competence in school. *Journal of Educational Psychology*, Vol. 81, No. 2, pp. 143-154

Grund, C., Sliwka, D., (2001), "The impact of wage increases on job satisfaction – empirical evidence and theoretical implications", IZA Working Paper No. 387.

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C. (1998), *Multivariate data analysis*, 5th ed, Prentice - Hall International, Upper Saddle River, NJ

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

Johlke M.C., Stamper C.L., Shoemaker M.E. (2002) Antecedents to Boundary Spanner Perceived Organizational Support, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, pp. 116–128

Kabene S.M., Orchard C., Howard J. M., Soriano M.A. , Leduc R.(2006) The importance of human resources management in health care: A global context, *Human Resources for Health*, pp. 4-20

Kim S., Wright P. M.(2011)Putting strategic human resource management in context: A contextualized model of high commitment work systems and its implications in China, *Management & Organization Review*, Vol. 7, pp. 153-174

Lavigne, G. L., Forest, J., & , L. (2012). Passion at work and burnout: A two-study test of the mediating role of flow experiences. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 21, pp. 518-546

Li C. (2010) Predictive subjective vitality and performance in sports: The role of passion and achievement goals: *Perceptual and Motor Skills*, Vol. 110, pp. 1029-1047

Linley, A. (2008). *Average to A+: Realizing strengths in yourself and others*. Coventry: CAPP Press.

Loi R., Hang-yue N. , Foley S. (2006) Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: the mediating role of perceived organizational support, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 79 No. 1, pp. 101-120

Mageau G.A., Vallerand R.J., Rousseau F.L., Ratelle C.F., Provencher P.J. (2005) Passion and gambling: Investigating the divergent affective and cognitive consequences of gambling. *Journal of Applied Social Psychology* 2005, Vol. 35, pp. 100–118

Mageau, G. A., Vallerand, R. J., Charest, J., Salvy, S.-J., Lacaille, N., Bouffard, T., et al. (2009). On the development of harmonious and alization, and identification with the activity. *Journal of obsessive passion: The role of autonomy support, activityPersonality*, Vol. 77, No. 3. pp. 601–645

Mamun A.A., .(2013) Organizational climate on Employee's Work Passion: A Review, Vol. 9, No.4, pp.63-68

Mathieu, J.E., Taylor, S.R. (2006) Clarifying conditions and decision points for mediational type inferences in organizational behavior, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, pp. 1031- 1056

Michie J., Sheehan M. (2005) Business Strategy, Human Resources, Labor Market Flexibility and Competitive Advantage, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 3, pp. 445-464

Mondy R.W.(2011) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Τζιόλα, Θεσσαλονίκη, σελ. 223-280

Patel P.C., Thorgen S., Wincent J. (2015) Leadership, passion and performance, *British Journal of Management*, Vol 26, 211-224

Patel P.C., Thorgen S., Wincent J. (2015) Leadership, passion and performance, *British Journal of Management*, Vol 26, pp. 211-224

Pfeffer J. (1998) Seven Practices of Successful Organizations, *California management review*, Vol. 40, No. 2, pp. 96-124

Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Lee J.Y., Podsakoff N.P. (2013) Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 5, pp. 879–903

Polychroniou P. (2007), HR Practices in Greek Organizations: Financial Participation, Compensation System and Employee Satisfaction, *European Reward Management Conference – The European Institute for Advanced Studies in Management*, 17-19 December

Posthuma R.A. , Champion M.C. , Masimova M. , Campion A.A. (2013) A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research. *Journal of Management*, Vol. 39, p.1184

Rhoades L. and Eisenberg R. (2002) “ Perceived organizational support: a review of the literature”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, pp. 698-714

Rousseau F.L., Vallerand R.J., Ratelle C.F., Mageau G.A., Provencher P.J. (2002) Passion and gambling: On the Validation of the Gambling Passion Scale (GPR), *Journal of Gambling Studies*, Vol.18, No. 1, pp.46-66

Rousseau, F. L., & Vallerand, R. J. (2008). An examination of the relationship between passion and subjective well-being in older adults. *International Journal of Aging and Human Development*, Vol. 66, pp. 195-212

Rumberger, R.W. (1987) High school dropouts: A review of issues and evidence, *Review of Educational Research*, Vol. 57, pp. 101-121

Sheldon K.M., Kasser T. (1995) Coherence and congruence: Two aspects of personality integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 68, pp. 531-543

Sheppeck M. A. ,Militello, J. (2000) Strategic HR configurations and organizational performance,*Human Resource Management*, Vol. 39, No.1,pp. 5-16

Siah H. Ang, Timothy Bartram, Nicola McNeil, Sandra G. Leggat, Pauline Stanton (2013) The effects of high performance work systems on hospital employees' work attitudes and intention to leave: a multi-level and occupational group analysis, *The International Journal of Human Resource Management*, 24:16, 3086-3114

Stinglhamber F., Vandenberghe C. (2003), 'Organizations and Supervisors as Sources of Support and Targets of Commitment: A Longitudinal Study,' *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251–270

Takeuchi R., Lepak D.P., Wang, H. and Takeuchi K. (2007) An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, pp. 1069-1083

Thorgren S., Wincent J. (2013) Passion and role opportunity search: Interfering effects of conflicts and overloads. *International Journal of Stress Management*, Vol. 20, No. 1, pp: 20 –36

Vallerand R.J., Blanchard C.M., Mageau C.A., Koestner R., Ratelle C., Leonard M. (2003) Les passions se l'ame: On obsessive and harmonious passion, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 85, pp.756-7670

Vallerand R.J., Paquet Y., Philippe F.L., Charest J.(2010) On the role of passion for Working burnout: A Process Model, *Feb;78(1):pp. 289-312*

Vallerand, R.J., Houliort, N. (2003). Passion at work: Toward a new conceptualization. In W. Gilliland, D.D. Steiner & D.P. Skolicki (Eds) *Emerging perspectives on values in organizations* (pp. 175-204). New York, NY: Information age

Walters, G., Raybould M. (2007) Burnout and perceived organizational support among front-line hospitality employees, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 144-156

Wayne S., Shore, L. , Linden R. (1997), Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, pp. 82-111

Wayne, S., Shore, L., Bommer, W.H. and Tetrick, L.E. (2002), The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 3, pp. 590-598

Weick K.E. (1993), "Theorizing about organizational communication," In *Handbook of organization communication*, edited by F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, and L. W. Porter, pp. 97–122, Newbury Park, CA: Sage

West M., Guthrie J.P., Dawson J.F., Borrill, C.S., Carter M. (2006) 'Reducing patient mortality in hospitals: the role of human resource management, *Journal of Organizational Behavior*, Vol . 27, No. 7, pp. 983-1002

Witt L.A. (1992) Exchange Ideology as a Moderator of the Relationships Between Importance of Participation in Decision Making and Job Attitudes, *Human Relations*, Vol. 45, pp. 73–85

Zagenczyk T.J., Scott K.D., Gibney R., Murell A.J., Bennett-Thatcher J. (2010) Social influence and perceived organizational support: A social network analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, pp. 127-1380

Zhang Y.B., Li M. -C. (2009) Conflict initiating factors in intergenerational relationships. *Journal of Language and Social Psychology*, Vol. 28, pp. 343-363

Κανελλόπουλος Χ. (2002) Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα

Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουράντας, Δ. (2003), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα.

Στάμελος Γ., Δακοπούλου Α. (2007) Η διατριβή στις κοινωνικές επιστήμες: Από το σχεδιασμό στην υλοποίηση: Για μεταπτυχιακούς φοιτητές και υποψήφιους διδάκτορες, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα

Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. (1992) Οργάνωση και Διοίκηση», Αθήνα

Χυτήρης Λ. (2001) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Πίνακας Α.1.: Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος με τη χρήση ποσοστών

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ		
		ΣΥΝΟΛΟ	%
ΦΥΛΛΟ	ΑΝΤΡΑΣ	65	50,4
	ΓΥΝΑΙΚΑ	64	49,6
ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΓΥΜΝΑΣΙΟΥ/ΛΥΚΕΙΟΥ	13	10,1
	ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΤΕΙ	61	47,3
	ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΑΕΙ	25	19,4
	ΚΑΤΟΧΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ	21	16,3
	ΑΛΛΟ	9	7,0
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ	ΝΟΣΗΛΕΥΤΗΣ/ΤΡΙΑ	64	51,2
	ΙΑΤΡΟΣ	39	31,2
	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	6	4,8
	ΑΛΛΟ	16	12,8
ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΜΟΝΙΜΟΣ/Η	88	69,8
	ΣΥΜΒΑΣΙΟΥΧΟΣ/Α	11	8,7
	ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΟΣ/Η	25	19,8
	ΑΛΛΟ	2	1,6

Παράρτημα Α.2: Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος με τη χρήση μ.ο.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ
	Μ.Ο.
ΗΛΙΚΙΑ	41,44
ΧΡΟΝΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΜΠΕΡΙΑΣ	16,34
ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΠΑΡΟΝ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ	11,31

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

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

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου

Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.

Απόφοιτος Α.Ε.Ι.

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου

Άλλο: _____

4. Επάγγελμα

Νοσηλεύτης/τρια

Ιατρός

Διοικητικός/ή Υπάλληλος

Άλλο

ΕΡΓΑΣΙΑ

5. Το καθεστώς εργασίας σας:

Μόνιμος/η

Συμβασιούχος/α

Εκπαιδευόμενος/η

Άλλο

6. Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας

_____ Χρόνια

7. Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα επιχείρηση

_____ 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	1= Διαφωνώ απόλυτα 7= Συμφωνώ απόλυτα						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Στο νοσοκομείο που εργάζομαι η διαδικασία επιλογής των εργαζομένων είναι λεπτομερής.	1	2	3	4	5	6	7
2	Η επιλογή των εργαζομένων εστιάζει στην επιλογή του καλύτερου υποψηφίου, ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας.	1	2	3	4	5	6	7
3	Υπάρχει συνεχής εκπαίδευση/επιμόρφωση.	1	2	3	4	5	6	7
4	Το νοσοκομείο που εργάζομαι παρέχει επαρκή προγράμματα εκπαίδευσης.	1	2	3	4	5	6	7
5	Τα εκπαιδευτικά προγράμματα προσπαθούν να αναπτύξουν τις δεξιότητες και γνώσεις των εργαζομένων.	1	2	3	4	5	6	7
6	Η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται σε αντικειμενικά, μετρήσιμα αποτελέσματα.	1	2	3	4	5	6	7
7	Η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται στους αμοιβαία καθορισμένους στόχους.	1	2	3	4	5	6	7
8	Η αξιολόγηση της απόδοσης περιλαμβάνει την ανατροφοδότηση (feedback) προς τους εργαζομένους της.	1	2	3	4	5	6	7
9	Οι αποζημιώσεις περιλαμβάνουν υψηλά επίπεδα αμοιβών.	1	2	3	4	5	6	7
10	Η διοίκηση ακούει πάντα τη γνώμη και τις ιδέες της ομάδας πριν από τη λήψη οποιασδήποτε απόφασης.	1	2	3	4	5	6	7
11	Παρέχει στις ομάδες επαρκή ισχύ και πόρους για την επίλυση προβλημάτων.	1	2	3	4	5	6	7

12	Παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.	1	2	3	4	5	6	7
13	Το νοσοκομείο που εργάζομαι ενδιαφέρεται για τις απόψεις μου.	1	2	3	4	5	6	7
14	Το νοσοκομείο που εργάζομαι ενδιαφέρεται πραγματικά για την ευημερία μου.	1	2	3	4	5	6	7
15	Το νοσοκομείο που εργάζομαι λαμβάνει σημαντικά υπ' όψιν τους στόχους και τις αξίες μου.	1	2	3	4	5	6	7
16	Το νοσοκομείο που εργάζομαι δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για μένα.	1	2	3	4	5	6	7
17	Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να βιώσω πολλές/ποικίλες εμπειρίες	1	2	3	4	5	6	7
18	Τα καινούργια πράγματα που ανακαλύπτω στη δουλειά μου με κάνουν να την εκτιμήσω ακόμα περισσότερο.	1	2	3	4	5	6	7
19	Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να ζήσω αξέχαστες εμπειρίες.	1	2	3	4	5	6	7
20	Η δουλειά μου αντανακλά τις αξίες που θεωρώ και εγώ σημαντικές σε μένα.	1	2	3	4	5	6	7
21	Η δουλειά μου εναρμονίζεται με τις άλλες δραστηριότητες της ζωής μου.	1	2	3	4	5	6	7
22	Είμαι παθιασμένος με τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6	7
23	Αντεπεξέρχομαι επαρκώς στα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.	1	2	3	4	5	6	7
24	Εκπληρώνω τις υποχρεώσεις που προβλέπονται από την περιγραφή εργασίας μου.	1	2	3	4	5	6	7
25	Εκτελώ τις δραστηριότητες που αναμένονται από εμένα.	1	2	3	4	5	6	7
26	Ικανοποιώ τις τυπικές απαιτήσεις απόδοσης της δουλειάς μου.	1	2	3	4	5	6	7
27	Συμμετέχω σε δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα την αξιολόγηση της απόδοσής μου	1	2	3	4	5	6	7
28	Αγνώω κομμάτια της δουλειάς που είμαι υποχρεωμένος/η να εκτελέσω	1	2	3	4	5	6	7
29	Δεν καταφέρνω να επιτελέσω βασικά καθήκοντα	1	2	3	4	5	6	7

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: ΦΟΡΤΙΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Πίνακας Γ.1 Φορτία ερωτήσεων μέτρησης των επιμέρους εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ
	1
ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (1)	,603
ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (2)	,577
ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (3)	,714
ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (4)	,740
ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (5)	,644
ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (6)	,828
ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (7)	,850
ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (8)	,854
ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (9)	,730
ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (10)	,748
ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (11)	,780
ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (12)	,774

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Πίνακας Β.2: Φορτία ερωτήσεων μέτρησης της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης, του εργασιακού πάθους και της εργασιακής απόδοσης του δείγματος.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ		
	1	2	3
ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ (1)	,002	,848	,146
ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ (2)	-,001	,873	,219
ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ (3)	,005	,852	,234
ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ (4)	,031	,479	-,242
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΑΘΟΣ (1)	,220	-,247	,660
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΑΘΟΣ (2)	,259	,117	,779
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΑΘΟΣ (3)	-,035	,032	,743
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΑΘΟΣ (4)	,181	,259	,734
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΑΘΟΣ (5)	,089	,369	,605
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ (1)	,818	,025	,144
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ (2)	,847	-,047	,086
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ (3)	,837	-,074	,170
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ (4)	,752	,021	,065
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ (5)	,595	,290	-,090
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ (6)	,492	,005	,072
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ (7)	,453	-,029	,203

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.