



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΥΓΕΙΑΣ &  
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης:  
Αξιολόγηση τους σε Ιδιωτικά Νοσοκομεία της Κύπρου.**

**ΘΕΟΔΟΤΗ ΚΛΑΤΣΙΑ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Δρ. Παναγιώτης Γκορέζης

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2018

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

«ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΥΓΕΙΑΣ & ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»

**ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης:  
Αξιολόγηση τους σε Ιδιωτικά Νοσοκομεία της Κύπρου.**

**ΘΕΟΔΟΤΗ ΚΛΑΤΣΙΑ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Δρ. Παναγιώτης Γκορέζης

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2018

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Ευχαριστίες.....	5
Ελληνική Περίληψη .....	6
Αγγλική Περίληψη.....	7
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup></b> .....	<b>8</b>
<b>1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>8</b>
<i>1.1 Γενική Περίληψη Θέματος</i> .....	<i>8</i>
<i>1.2 Σημασία και Αναγκαιότητα Μελέτης</i> .....	<i>9</i>
<i>1.3 Σκοπός Εργασίας</i> .....	<i>9</i>
<i>1.4 Γενική Μεθοδολογία</i> .....	<i>9</i>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΥΠΡΟΥ ΚΑΙ ΕΠΥΑ</b> .....	<b>10</b>
<i>2.1 Εισαγωγή</i> .....	<i>10</i>
<i>2.2 Υγειονομικό Σύστημα στη Κύπρο</i> .....	<i>10</i>
<i>2.3 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού</i> .....	<i>12</i>
<i>2.4 Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης</i> .....	<i>14</i>
<i>2.4.1 Προγραμματισμός και Επιλογή ΑΔ</i> .....	<i>18</i>
<i>2.4.2 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη ΑΔ</i> .....	<i>26</i>
<i>2.4.3 Αξιολόγηση της Απόδοσης</i> .....	<i>31</i>
<i>2.4.4 Αμοιβή</i> .....	<i>34</i>
<i>2.4.5 Παρακίνηση</i> .....	<i>37</i>
<i>2.4.6 Επικοινωνία</i> .....	<i>42</i>
<i>2.4.7 Ασφάλεια στον Εργασιακό Χώρο</i> .....	<i>42</i>
<i>2.4.8 Εργασιακές Σχέσεις</i> .....	<i>43</i>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΥΑ</b> .....	<b>46</b>
<i>3.1 Εισαγωγή</i> .....	<i>46</i>
<i>3.2 Οργανωσιακή Δικαιοσύνη</i> .....	<i>46</i>
<i>3.3 Οι Διαστάσεις της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης</i> .....	<i>48</i>
<i>3.4 Παράγοντες που Επηρεάζουν την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη</i> .....	<i>50</i>
<i>3.5 Οφέλη της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης</i> .....	<i>51</i>
<i>3.6 Εργασιακό Πάθος</i> .....	<i>53</i>
<i>3.6.1 Παράγοντες που Επηρεάζουν το Εργασιακό Πάθος</i> .....	<i>54</i>
<i>3.7 Εργασιακή Απόδοση</i> .....	<i>55</i>

3.7.1 Παράγοντες που Επηρεάζουν την Εργασιακή Απόδοση.....	56
ΣΥΝΟΨΗ.....	57
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....</b>	<b>58</b>
4.1 Τεκμηρίωση Επιλογής Θέματος.....	58
4.2 Πληθυσμός Αναφοράς.....	58
4.3 Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων.....	58
4.4 Περιγραφή Ερευνητικού Εργαλείου.....	59
4.5 Ηθικές Προεκτάσεις.....	60
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>61</b>
5.1 Χαρακτηριστικά Δείγματος.....	61
5.2 Παραγοντική Ανάλυση.....	64
5.3 Διαφορές Μεταξύ Ανδρών και Γυναικών.....	66
5.4 Ανάλυση Συσχέτισης.....	67
5.5 Γραμμική Παλινδρόμηση.....	68
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> .....</b>	<b>70</b>
6.1 Συμπεράσματα.....	70
6.2 Περιορισμοί Έρευνας και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα.....	73
6.3 Προτάσεις προς τη Διοίκηση των Νοσοκομείων.....	73
<b>7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>74</b>
<b>8. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....</b>	<b>82</b>
8.1 Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο Εργασίας.....	82
8.2 Παράρτημα 2: Άδεια από Επιτροπή Βιοηθικής.....	86

## Ευχαριστίες

Με σεβασμό θα ήθελα να εκφράσω τις πιο θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Παναγιώτη Γκορέζη, ο οποίος ήταν πάντα διαθέσιμος να μου προσφέρει τις επιστημονικές του γνώσεις και συμβουλές καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης και ολοκλήρωσης της παρούσας εργασίας. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον υπεύθυνο καθηγητή του προγράμματος σπουδών μου κ. Μάμα Θεοδώρου για την άρτια οργάνωση αυτού του προγράμματος καθώς και για την συνεχή και άμεση διαθεσιμότητα του.

Ευχαριστώ τον συμφοιτητή μου Αντώνη Μαππουρίδη για την ανταλλαγή επιστημονικών γνώσεων και απόψεων κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος αλλά και για την ηθική στήριξη και ενθάρρυνση του. Ακόμη θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στους νοσηλευτές και τους υπεύθυνους λειτουργούς τους, του Ιδιωτικού τομέα, για την εθελοντική συμμετοχή τους και τη προθυμία τους να μου παρέχουν τα απαραίτητα στοιχεία ώστε να διεξαχθεί αυτή η εργασία με επιτυχία.

Οφείλω εγκάρδιο ευχαριστώ στους φίλους μου Ηλία, Μαίρη, Ουρανία και Δέσποινα για την βοήθεια και την ψυχική ενδυνάμωση που μου παρείχαν. Ένα μεγάλο ευχαριστώ στη φίλη μου Μαρία η οποία ήταν δίπλα μου καθ' όλη τη διάρκεια της προσπάθειας μου αυτής. Την ευχαριστώ μέσα από την καρδιά μου για την υπομονή, την ηθική υποστήριξη και την αμέριστη συμπαράσταση της.

Τέλος, θα ήθελα με όλη μου την καρδιά να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την αγάπη, την υποστήριξη και την ενδυνάμωση που μου προσέφεραν σε αυτή μου τη διαδρομή.

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

**Σκοπός:** Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνήσει, θεωρητικά και εμπειρικά τη σχέση των Εργασιακών Πρακτικών Υψηλής Απόδοσης (ΕΠΥΑ) με την οργανωσιακή δικαιοσύνη, το εργασιακό πάθος και την εργασιακή απόδοση.

**Υλικό & Μέθοδος:** Για την επίτευξη του παραπάνω σκοπού διεξήχθη πρωτογενής και δευτερογενής έρευνα. Η δευτερογενής έρευνα αφορούσε στη μελέτη άρθρων και βιβλίων σχετικών με το θέμα προκειμένου αυτό να μελετηθεί και να αναπτυχθεί σε θεωρητικό πλαίσιο. Η πρωτογενής έρευνα ήταν ποσοτική και χρησιμοποιήθηκε ως βασικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο. Με τη δειγματοληψία ευκολίας επιλέχθηκε δείγμα 90 εργαζομένων από το Ιδιωτικό Υγειονομικό Σύστημα της Κύπρου.

**Αποτελέσματα:** Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης με την οργανωσιακή δικαιοσύνη και με το εργασιακό πάθος.

**Συμπεράσματα:** Τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας ανέδειξαν ότι η πλειοψηφία του δείγματος αξιολόγησε σε μέτριο επίπεδο τις εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης και την οργανωσιακή δικαιοσύνη.

**Λέξεις Κλειδιά:** οργανωσιακή δικαιοσύνη, εργασιακό πάθος, εργασιακή απόδοση, εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης

## **ABSTRACT**

**Purpose:** The purpose of this research was to investigate, theoretically and empirically, the relationship between the HPWP (high performance work practices) and organizational justice, work passion and job performance.

**Methods:** To achieve this goal, a primary and a secondary research were carried out. The secondary research concerned the study of articles and books related to the subject in order to study and develop the topic in a theoretical context. The primary research was quantitative and a questionnaire was used as a key tool. Using the convenient sampling method, a sample of 90 employees was selected from the Private Healthcare System of Cyprus.

**Results:** The main findings of the research showed that there was a statistically significant positive correlation between high-performance work practices with organizational justice and work passion.

**Conclusions:** The main findings of the research showed that the majority of the sample reported a moderate level in high-performance working practices and organizational justice.

**Keywords:** organizational justice, work passion, job performance, high performance work practices

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

#### 1.1 Γενική Περίληψη Θέματος

Μεγάλο μέρος της επιτυχίας κάθε οργανισμού οφείλεται στις τρέχουσες πρακτικές των ανθρώπινων πόρων που χρησιμοποιεί. Οι βέλτιστες πρακτικές στην διοίκηση των ανθρώπινων πόρων δημιουργούν συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης, τα στοιχεία της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Σε αυτή την εποχή της κρίσης, οι απλές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητες, αλλά όχι αρκετές για να επιτύχουν υψηλή απόδοση ικανή να στηρίξει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η παρούσα εργασία μελετά τις εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης (ΕΠΥΑ) στους Οργανισμούς Υγείας. Η μελέτη είναι τόσο θεωρητική όσο και εμπειρική. Συγκεκριμένα η θεωρητική μελέτη παρουσιάζει το υγειονομικό σύστημα της Κύπρου από την πλευρά των πρακτικών υψηλής απόδοσης. Αρχικά παρουσιάζει το υγειονομικό σύστημα της Κύπρου, τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του και τέλος εστιάζει στις πρακτικές υψηλής απόδοσης που χρησιμοποιεί και συγκεκριμένα τον προγραμματισμό και την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού, την εκπαίδευση και ανάπτυξή του, την αξιολόγηση της απόδοσής του, τις αμοιβές του, τους τρόπους παρακίνησης, την επικοινωνία και την ασφάλεια και τέλος τις εργασιακές σχέσεις .

Στη συνέχεια αναλύει την οργανωσιακή δικαιοσύνη. Συγκεκριμένα παρουσιάζει τις διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης, τους παράγοντες που την επηρεάζουν αλλά και τα οφέλη της. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την ανάλυση του εργασιακού πάθους, τους παράγοντες που το επηρεάζουν καθώς και την εργασιακή απόδοση και τους παράγοντες που την επηρεάζουν.

Το τέταρτο κεφάλαιο αναλύει τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη στα πλαίσια της παρούσης εργασίας με σκοπό να διερευνήσει τη σχέση των ΕΠΥΑ με την οργανωσιακή Δικαιοσύνη, το εργασιακό πάθος και την εργασιακή απόδοση. Στο τέλος της εργασίας συνοψίζονται τα βασικά της συμπεράσματα.



## 1.2 Σημασία και Αναγκαιότητα Μελέτης

Με δεδομένο ότι οι πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης για τους ανθρώπινους πόρους δημιουργούν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς από τους ανθρώπους και τις διαδικασίες στις οποίες εργάζονται αυτοί οι άνθρωποι, η παρούσα μελέτη που διερευνά τη σχέση των ΕΠΥΑ με την οργανωσιακή Δικαιοσύνη, το εργασιακό πάθος και την εργασιακή απόδοση καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική. Παράλληλα δεν έχει διεξαχθεί παρόμοια πρόσφατη έρευνα στην Κύπρο και ως εκ τούτου η παρούσα μελέτη καθίσταται αναγκαία.

## 1.3 Σκοπός Εργασίας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει, θεωρητικά και εμπειρικά τη σχέση των ΕΠΥΑ με την οργανωσιακή δικαιοσύνη, το εργασιακό πάθος και την εργασιακή απόδοση.

## 1.4 Γενική Μεθοδολογία

Για την επίτευξη του παραπάνω σκοπού θα διεξαχθεί πρωτογενής και δευτερογενής έρευνα. Η δευτερογενής έρευνα αφορά στη μελέτη άρθρων και βιβλίων σχετικών με το θέμα προκειμένου αυτό να μελετηθεί και να αναπτυχθεί σε θεωρητικό πλαίσιο. Η πρωτογενής έρευνα αφορά στη συλλογή πρωτογενών δεδομένων με τη χρήση ποσοτικής έρευνας προκειμένου το θέμα να μελετηθεί και να αναπτυχθεί σε εμπειρικό πλαίσιο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΥΠΡΟΥ ΚΑΙ ΕΠΥΑ

#### 2.1 Εισαγωγή

Οι οργανισμοί μεταβαίνουν σε άλλο επίπεδο, ειδικά σε αυτές τις οικονομικά δύσκολες περιόδους, όπου δεν έχουν την πολυτέλεια να χάσουν πολύτιμους ανθρώπους. Ως εκ τούτου, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην παροχή κινήτρων στους εργαζομένους και να τους προσφέρονται ευκαιρίες. Στο παρόν κεφάλαιο θα δοθούν γενικά στοιχεία για το υγειονομικό σύστημα στη Κύπρο, αφού αποτελεί τη χώρα αναφοράς ενώ θα γίνουν αρχικές προσεγγίσεις σε επίπεδο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ώστε να οδηγηθεί εύρυθμα η εργασία στην ανάλυση του βασικού πεδίου που αναφέρεται στις Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης.

#### 2.2 Υγειονομικό Σύστημα στην Κύπρο

Το σύστημα υγείας στη Κύπρο πλαισιώνεται από δυο παράλληλους τομείς παροχής υπηρεσιών, το δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Ο δημόσιος τομέας ελέγχεται από το Υπουργείο Υγείας, το οποίο είναι αρμόδιο για τη διασφάλιση της προσβασιμότητας των πολιτών στις υπηρεσίες υγείας. Ο δημόσιος τομέας χρηματοδοτείται από το κρατικό προϋπολογισμό (Woutersa & Kanavosa, 2015).

Το Υπουργείο είναι υπεύθυνο για την οργάνωση, το προγραμματισμό, τη διοικητική διαδικασία και τη νομοθέτηση της υγείας. Συγχρόνως το Υπουργείο είναι αρμόδιο για τη παροχή υπηρεσιών από τα κέντρα υγείας και τα νοσοκομεία τα οποία ελέγχονται πλήρως από αυτό (Petrou, 2015).

Η διαδικασία αυτή αναφέρεται σε πρωτοβάθμιο επίπεδο καλύπτοντας υπηρεσίες διάγνωσης, παραϊατρικές υπηρεσίες, υπηρεσίες νοσοκομειακής φροντίδας, φαρμακευτικές υπηρεσίες, οδοντιατρική φροντίδα, υπηρεσίες αποκατάστασης κ.λ.π. Οι υπηρεσίες σε δημόσιο επίπεδο παρέχονται από 5 περιφερειακά

νοσοκομεία, ένα παιδιατρικό και γυναικολογικό νοσοκομεία, τρία αγροτικά νοσοκομεία, 38 κέντρα υγείας, 230 υπό-κέντρα περιοδεύουσας ιατρικής ομάδας. Τέλος το Υπουργείο επιδοτεί ασθενείς που χρειάζεται να επισκεφτούν νοσοκομεία του εξωτερικού για την αντιμετώπιση επιβεβαιωμένων παθήσεων (Cylus et al., 2013).

Ο Ιδιωτικός τομέας χρηματοδοτικά βασίζεται κυρίως στις κατ' ιδία πληρωμές και οι υπηρεσίες υγείας παρέχονται από ιδιωτικά νοσοκομεία, πολυκλινικές, διαγνωστικά κέντρα, φαρμακεία, ανεξάρτητους φορείς και επαγγελματίες που στο σύνολο τους ορίζονται και αδειοδοτούνται από το Υπουργείο Υγείας. Επιπροσθέτως, τα παρακάτω συστήματα υγειονομικής φροντίδας υφίστανται (Υπουργείο Υγείας Κύπρου, 2017): α) Συστήματα Εργοδοτικών Οργανώσεων οι οποίοι παρέχουν υπηρεσίες πρωτοβάθμιας φροντίδας, β) Συστήματα Ημικρατικών οργανισμών οι οποίοι παρέχουν υπηρεσίες στους υπαλλήλους τους και τέλος Συστήματα Ιδιωτικής Ασφάλισης Υγείας. Με ημερομηνία έναρξης την 1<sup>η</sup> Αυγούστου του 2013, τέθηκε σε ισχύ νέο ρυθμιστικό πλαίσιο που αφορά την παροχή ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης στα κρατικά νοσηλευτήρια.

Οι νέες ρυθμίσεις αναφέρονται σε νέες προϋποθέσεις για εξασφάλιση ταυτοτήτων νοσηλείας, κατάργηση της κατηγορίας δικαιούχων «B», διαφοροποίηση των εισοδηματικών κριτηρίων, εισαγωγή νέων τελών για τα φάρμακα, εργαστηριακές εξετάσεις κ.λ.π (Charalambous et al., 2017). Το Υπουργείο προσπαθεί άμεσα να ολοκληρώσει ένα Γενικό Σύστημα Υγείας, το οποίο θα συγκεντρώσει χρηματοδότηση από υποχρεωτική εισφορά ασφάλισης υγείας και το οποίο θα παρέχει ουσιαστική ιατρική φροντίδα στο σύνολο του πληθυσμού για όλα τα επίπεδα υγειονομικής περίθαλψης, ενώ τα βασικά του χαρακτηριστικά είναι αποδοτικότητα στην παράδοση, στα υψηλά επίπεδα υπηρεσιών αλλά και στη συγκράτηση του κόστους (Charalambous et al., 2017).

## 2.3 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αναφέρεται στη διαδικασία απόκτησης και διατήρησης υψηλής ποιότητας ταλέντων, διαδικασία η οποία είναι σημαντική για την επιτυχία και βιωσιμότητα ενός οργανισμού. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για την επίτευξη του παραπάνω στόχου πλαισιώνεται από δράσεις όπως ο προγραμματισμός θέσης εργασίας, η σωστή διαδικασία επιλογής και στελέχωσης θέσης, η εκπαίδευση, η παροχή κινήτρων, η αξιολόγηση κ.λ.π (Hendy, 2012).

Καθώς η αγορά εργασίας γίνεται ολοένα και πιο ανταγωνιστική και οι διαθέσιμες δεξιότητες αυξάνονται περισσότερο, οι υπεύθυνοι της ΔΑΔ πρέπει να είναι πιο επιλεκτικοί στις επιλογές τους, καθώς οι κακές αποφάσεις μπορούν να έχουν μακροπρόθεσμες αρνητικές επιπτώσεις, μεταξύ των οποίων υψηλό κόστος κατάρτισης και ανάπτυξης για την ελαχιστοποίηση της εμφάνισης κακών επιδόσεων και τον υψηλό κύκλο εργασιών, τα οποία με την σειρά τους επηρεάζουν το ηθικό του προσωπικού, την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και την διατήρηση της μνήμης του οργανισμού. Στην χειρότερη περίπτωση, ο οργανισμός μπορεί να αποτύχει στην επίτευξη των στόχων του, χάνοντας έτσι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το μερίδιό του στην αγορά (Armstrong and Taylor, 2014).

Συνήθως, οι οργανισμοί δημοσίων υπηρεσιών δεν χρειάζεται να ανησυχούν για το μερίδιο αγοράς και για τον αυξανόμενο ανταγωνισμό, καθώς λειτουργούν σε μονοπωλιακό περιβάλλον. Όμως, πρόσφατα, η έμφαση στις προσεγγίσεις της νέας δημόσιας διοίκησης του δημόσιου τομέα ανάγκασε τους δημόσιους οργανισμούς να δώσουν μεγαλύτερη προσοχή στην παροχή των υπηρεσιών τους, καθώς οι καταναλωτές έχουν αρχίσει να περιμένουν και να ζητούν περισσότερα για τους φόρους που πληρώνουν (Yahiaoui et al., 2015).

Πλέον οι πολίτες δεν είναι ικανοποιημένοι με τα αγαθά και τις υπηρεσίες που παράγονται χωρίς ποιότητα και για τους μη εξειδικευμένους, μη εκπαιδευμένους υπαλλήλους που τους τις παρέχουν. Καθώς οι κοινωνίες καθίστανται πιο απαιτητικές, οι οργανισμοί δημόσιας υπηρεσίας πρέπει να αναζητήσουν όλες τις δυνατές κατευθύνσεις για την βελτίωση της παραγωγής τους και την

ικανοποίηση που αξίζουν οι πολίτες. Η ΔΑΔ εστιάζει μέσα από την επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού αλλά και τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων στη βελτίωση της εξυπηρέτησης, πράγμα σημαντικό στις δημόσιες υπηρεσίες και ειδικά σε φορείς όπως είναι τα ελληνικά Νοσοκομεία (Brewster and Hegewisch, 2017).

Η παροχή αγαθών και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας αρχίζει μέσα από τη ΔΑΔ με την διαδικασία του προγραμματισμού θέσης εργασίας αλλά και με τη διαδικασία της πρόσληψης. Η πρόσληψη περιγράφεται ως *«το σύνολο των δραστηριοτήτων και διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την νόμιμη απόκτηση επαρκούς αριθμού εξειδικευμένων ατόμων στον σωστό τόπο και χρόνο, έτσι ώστε οι άνθρωποι και ο οργανισμός να μπορούν να επιλέγουν ο ένας τον άλλο σύμφωνα με τα καλύτερα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα συμφέροντά τους»* (Beardwell and Thompson, 2014, p.24).

Με άλλα λόγια, η ΔΑΔ παρέχει στον οργανισμό μια ομάδα υποψήφιων εργαζομένων, από τους οποίους μπορεί να γίνει σωστή επιλογή για να καλυφθούν οι κενές θέσεις εργασίας, ενώ στη συνέχεια βοηθά στο προγραμματισμό της εκπαίδευσής τους, στη παροχή των σωστών κινήτρων και γενικά στην ευρύτερη διοικητική και οργανωτική ενασχόληση με τις ανάγκες των εργαζομένων (Beardwell and Thompson, 2014).

Σύμφωνα με τους Brewster and Hegewisch (2017) η επιτυχής εφαρμογή και ανάπτυξη της ΔΑΔ ξεκινά με τη πρόσληψη με το σωστό προγραμματισμό και την πρόβλεψη για τις θέσεις απασχόλησης. Σε αυτήν την φάση της διαδικασίας της στελέχωσης, ένας οργανισμός καταρτίζει σχέδια για την πλήρωση ή την εξάλειψη των θέσεων με βάση την ανάλυση των μελλοντικών αναγκών, των διαθέσιμων ταλέντων μέσα και έξω από τον οργανισμό και των υφιστάμενων και αναμενόμενων πόρων που μπορούν να δαπανηθούν για την προσέλκυση και διατήρηση των ταλέντων αυτών.

Επίσης, με την επιτυχημένη ανάπτυξη και εφαρμογή της ΔΑΔ σχετίζονται και οι στρατηγικές που ένας οργανισμός είναι έτοιμος να χρησιμοποιήσει για να εντοπίσει και να επιλέξει τους καλύτερους υποψήφιους για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του (Brewster et al., 2016).

Οι οργανισμοί που αναζητούν προσλήψεις για βασικές θέσεις εργασίας συχνά απαιτούν ελάχιστα προσόντα και εμπειρία. Αυτοί οι αιτούντες είναι συνήθως πρόσφατοι απόφοιτοι Λυκείων ή Πανεπιστημίων / Τεχνικών Σχολών, πολλοί από τους οποίους δεν έχουν ακόμη λάβει σαφείς αποφάσεις σχετικά με την μελλοντική σταδιοδρομία τους ή σχεδιάζουν να ακολουθήσουν περαιτέρω ακαδημαϊκή δραστηριότητα. Στα μεσαία επίπεδα, οι ανώτερες διοικητικές, τεχνικές και κατώτερες διευθυντικές θέσεις συχνά αναπληρώνονται εσωτερικά. Η ώθηση για σπάνια, υψηλής ποιότητας ταλέντα, συχνά προσλαμβανόμενα από εξωτερικές πηγές, αφορά συνήθως στα ανώτερα εκτελεστικά επίπεδα. Οι περισσότεροι οργανισμοί χρησιμοποιούν και τους δύο μηχανισμούς για την πραγματοποίηση προσλήψεων σε όλα τα επίπεδα.

## 2.4 Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης

Ο όρος «Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης» αναφέρεται σε όλες αυτές τις στρατηγικές διοίκησης, τις οποίες χρησιμοποιεί μια επιχείρηση και συγκεκριμένα το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, προκειμένου να παρακινήσει το προσωπικό, να το καταστήσει ικανοποιημένο και φυσικά πιο αποδοτικό (Zhong, Wayne and Liden, 2016).

Σύμφωνα με τους Mihail and Kloutsiniotis *«Οι πρακτικές αυτές έχουν ως στόχο τη βελτίωση της απόδοσης των ανθρώπινων πόρων. Η απόδοση αυτή σχετίζεται με τις νέες τεχνολογίες, τη καινοτομία και γενικά τις δράσεις των εργαζομένων, οι οποίες βοηθούν στη βελτίωση της απόδοσης μιας επιχείρησης στο σύνολο της»* (2016, p.426) .

Οι εργασιακές πρακτικές οι οποίες εξασφαλίζουν την υψηλή απόδοση των εργαζομένων χρησιμοποιήθηκαν για πρώτη φορά στην Ιαπωνία, εκπορευόμενες από το εκεί μοντέλο, το οποίο έδινε μεγάλη βαρύτητα στον εργαζόμενο ως άτομο και αναγνώριζε την ανάγκη παροχής κινήτρων για την ενίσχυση της απόδοσης. Ο κλάδος των κατασκευών παρουσίασε μια καλύτερη οργανωτική οξυδέρκεια, λόγω των πρακτικών αυτών, ενώ σημαίνον ρόλο έπαιξε αργότερα και στο τομέα της υγείας (Carcia et al., 2016).

Η εστίαση και επένδυση στις «Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης» μπορεί να βελτιώσει το κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον, μπορεί να ενισχύσει την απόδοση των εργαζομένων, μπορεί να ενισχύσει τη θέση του οργανισμού, δίνοντας του το περιθώριο να επιτύχει τους στόχους του (Joy & Krishnan, 2016). Η βασική παραδοχή για τις ΕΠΥΑ, είναι ότι βοηθούν στη δημιουργία ενός ομαδικού και συνεργατικού περιβάλλοντος, όπου οι εργαζόμενοι εργάζονται για το καλό του οργανισμού, καλύπτει ο ένας τον άλλο και δίνουν μεγάλη βαρύτητα στη συνολική και όχι στην ατομική παραγωγικότητα. Οι ΕΠΥΑ, καταφέρνουν να μειώσουν τα κόστη και να αυξήσουν τα έσοδα, δεδομένου ότι λόγω αυτών οι εργαζόμενοι κάνουν λιγότερες απουσίες, αγαπούν το αντικείμενο εργασίας τους, προσπαθούν να ικανοποιήσουν τους πελάτες, επιδιώκουν να ικανοποιήσουν τους στόχους τους άρα και τους στόχους της επιχείρησης που εργάζονται (Shin and Konrad, 2017).

Όπως γίνεται κατανοητό δεδομένου ότι ένας οργανισμός είναι πιο αποδοτικός όταν οι εργαζόμενοι του είναι αποδοτικοί, οι πρακτικές αυτές βοηθούν ενισχύοντας τις ικανότητες των εργαζομένων, να ενισχύσουν και τις ικανότητες ενός οργανισμού στο σύνολο του. Οι πρακτικές αυτές για να εφαρμοστούν προϋποθέτουν αρκετές εσωτερικές αλλαγές και ανακατατάξεις. Σύμφωνα με τους Park and Kim (2016) οι αλλαγές αυτές επιφέρουν εσωτερικές συγκρούσεις και αλλαγές, πράγμα που αποθαρρύνει πολλές φορές στην εφαρμογή τους.

Η κοντόφθαλμη αυτή λογική μόνο αναποτελεσματική μπορεί να είναι για έναν οργανισμό, μια και τον αφήνει πίσω σε σχέση με τις εξελίξεις στην αγορά δράσης της. Αυτοί οι περιορισμοί θα πρέπει να ξεπερνιούνται προκειμένου ένας οργανισμός να αναπτύσσεται, να μη μένει πίσω σε σχέση με τον ανταγωνισμό και να προλαβαίνει τις εξελίξεις.

Ένα σημαντικό στοιχείο σε σχέση με τις ΕΠΥΑ, αναφέρεται στη δυνατότητα που δίνει σε έναν οργανισμό να αξιοποιεί τα ταλέντα του, να αναπτύσσει το υπάρχον δυναμικό του. Σε έρευνα που έγινε από τους Chen et al. (2016) διαπιστώθηκε ότι οι οργανισμοί που κάνουν συνεχώς προσλήψεις, που παίρνουν έτοιμα στελέχη από την αγορά σε σχέση με αυτούς που επενδύουν στο υπάρχον δυναμικό παρέχοντας του κίνητρα και αξιοποιώντας τα ταλέντα τους, είναι λιγότερα

παραγωγικοί.

Είναι σημαντικό ένας οργανισμός να συνδυάζει τα πάντα, δηλαδή να συνδυάζει από τη μια τη πρόσληψη ταλέντων και από την άλλη τη παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και κινήτρων στους συγκεκριμένους εργαζομένους, ώστε να επιτύχει υψηλά ποσοστά απόδοσης, που θα βοηθήσουν την επιτυχία του οργανισμού στην αγορά δράσης του. Η παροχή κινήτρων είναι σημαντική για την εύρεση κατάλληλων και αποδοτικών στελεχών. Συγκεκριμένα όταν μια επιχείρηση θέλει να έχει στις τάξεις της τους καλύτερους, θα πρέπει να τους παρέχει πέρα από οικονομικά κίνητρα και άλλου είδους παροχές, ώστε να τους προσελκύει και στη συνέχεια να τους διατηρεί (Schorpan et al., 2017).

Προκειμένου να γίνει με αποτελεσματικό τρόπο η ανάπτυξη και διοίκηση των ΕΠΥΑ θα πρέπει η διαδικασία να ξεκινά με το κατάλληλο προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού ώστε να συμπίπτει με τις ανάγκες του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό. Στη συνέχεια αφού γίνουν κατανοητές οι ανάγκες θα πρέπει όπως ήδη αναφέρθηκε ο οργανισμός να προχωρά με τη προσέλκυση και ένταξη στις τάξεις του ταλαντούχων εργαζομένων, οι οποίοι έχουν τη γνώση και την ικανότητα, να παρέχουν αυτά που ο οργανισμός χρειάζεται να τον στηρίξουν σε επίπεδο στρατηγικής, να τον βοηθούν να επιτύχει τους στόχους του.

Βασικό κομμάτι διατήρησης και ενίσχυσης της απόδοσης των εργαζομένων είναι η εκπαίδευση. Συγκεκριμένα αν ένας οργανισμός θέλει να βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων του και συγχρόνως να δείχνει ότι θέλει να επενδύσει σε αυτούς θα πρέπει να επενδύει στην εκπαίδευση, στη συνεχή διάχυση γνώσεων στο εσωτερικό ενός οργανισμού. Σημαντικό κομμάτι στο τομέα της βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων είναι οι νέες τεχνολογίες, οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών αλλά και ευρύτερα στην παραγωγικότητα. Τέλος σημαντικό κομμάτι στην όλη διαδικασία έχουν οι αμοιβές καθώς επίσης και η αξιολόγηση, που αποτελεί σημαίνον στοιχείο βελτίωσης της απόδοσης και διόρθωσης λαθών (Huang et al., 2016).

Οι πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWP) είναι μια έννοια που βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στον τομέα της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Οι πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης είναι επίσης γνωστές ως



συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS), συστήματα υψηλής συμμετοχής ή συστήματα υψηλής δέσμευσης. Οι πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης είναι ένα σύνολο ή μια δέσμη πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων που αποσκοπούν στην τόνωση της απόδοσης των εργαζομένων και των οργανωτικών τους δραστηριοτήτων.

Αυτό που κάνει τις πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης διαφορετικές από τις συνήθειες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού (HR) είναι ότι οι πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης αποτελούν έναν συγκεκριμένο συνδυασμό συμπληρωματικών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται για την επίτευξη συγκεκριμένων οργανωτικών στόχων. Οι πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης επικεντρώνονται κυρίως στην αύξηση των δεξιοτήτων και των κινήτρων των εργαζομένων μέσω ενός συνδυασμού συμμετοχικών αποφάσεων, ανταλλαγής πληροφοριών σε όλον τον οργανισμό, πρόσβασης στην κατάρτιση και συγκεκριμένων ανταμοιβών και κινήτρων για την ενίσχυση της οργανωτικής απόδοσης. Με άλλα λόγια, το δυναμικό των πρακτικών εργασίας υψηλής απόδοσης έγκειται στην έμφαση που δίνεται στην συμμετοχή των εργαζομένων, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στην υψηλή εργασιακή ικανοποίηση. Αυτές οι πτυχές στην συνέχεια θα οδηγήσουν σε μεγαλύτερη δέσμευση των εργαζομένων, ενδυνάμωση και διακριτική προσπάθεια, τα οποία είναι φυσικά εγγενή σε ένα περιβάλλον E&A. Υποστηρίζεται ότι η αυξημένη εφαρμογή των πρακτικών εργασίας υψηλής απόδοσης έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία οργανισμών με καλύτερες επιδόσεις όσον αφορά στα οικονομικά αποτελέσματα και τα αποτελέσματα των εργαζομένων (Elnaga and Imran, 2013).

Ποιες είναι οι κατάλληλες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που συνιστούν τις πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης; Διαπιστώνεται ότι οι πρακτικές που σχετίζονται με την ανάπτυξη και την κατάρτιση των εργαζομένων, την συμμετοχή και την ενδυνάμωση, την ανταλλαγή πληροφοριών και τα συστήματα παροχής κινήτρων συνδυάζονται συχνότερα. Οι Ashton και Sung (2002) προσδιόρισαν τέσσερις διαστάσεις των πρακτικών εργασίας υψηλής απόδοσης. Πρώτον, η συμμετοχή των εργαζομένων και η αυτονομία μέσω πρακτικών όπως αυτό-διοικούμενες ομάδες εργασίας, διαλειτουργικές ομάδες, ποιοτικοί κύκλοι και πολλαπλές ικανότητες. Δεύτερον, η υποστήριξη του

οργανισμού στην απόδοση των εργαζομένων μέσω συστημάτων αξιολόγησης και προγραμμάτων καθοδήγησης. Τρίτον, οι ανταμοιβές για ατομικές και ομαδικές επιδόσεις. Τέταρτον, οι πρακτικές κοινής χρήσης γνώσεων μέσω ανοικτών διαύλων επικοινωνίας. Παρατηρείται ότι αυτές οι πρακτικές είναι απαραίτητες για την οικοδόμηση ενός ευνοϊκού και υγιούς περιβάλλοντος E&A (Elnaga and Imran, 2013).

#### **2.4.1 Προγραμματισμός και Επιλογή ΑΔ**

Προκειμένου ένας οργανισμός να προγραμματίσει και να επιλέξει το ανθρώπινο δυναμικό του, θα πρέπει αρχικά να κάνει το σωστό προγραμματισμό των αναγκών του, να προχωρήσει στο σχεδιασμό θέσεων εργασίας και τέλος να μελετήσει τα θετικά και αρνητικά ανά υποψήφιο προκειμένου να γίνει σωστή επιλογή από τη πλευρά του. Η επιτυχής πρόσληψη περιλαμβάνει τις διάφορες διαδικασίες (Sparrow et al., 2016):

1. Ανάπτυξης πολιτικής για την πρόσληψη και διατήρηση και των συστημάτων που δίνουν ζωή στην πολιτική.
2. Εκτίμησης των αναγκών για τον προσδιορισμό των τρεχουσών και μελλοντικών απαιτήσεων ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού. Προκειμένου να είναι αποτελεσματική η δραστηριότητα, πρέπει να αξιολογούνται οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό για κάθε κατηγορία εργασίας και λειτουργική μονάδα του οργανισμού και να δίδεται προτεραιότητα.
3. Προσδιορισμός, εντός και εκτός του οργανισμού, του δυνητικού συνόλου ανθρωπίνων πόρων και του πιθανού ανταγωνισμού για τις γνώσεις και τις δεξιότητες που υφίστανται στο εσωτερικό του.
4. Ανάλυση θέσεων εργασίας και αξιολόγηση της θέσης εργασίας για τον προσδιορισμό των επιμέρους πτυχών κάθε εργασίας και τον υπολογισμό της σχετικής αξίας της.

5. Αξιολόγηση των προφίλ των τίτλων σπουδών, που προέρχονται από περιγραφές θέσεων εργασίας που προσδιορίζουν τις ευθύνες και τις απαιτούμενες δεξιότητες, ικανότητες, γνώσεις και εμπειρία.

6. Προσδιορισμός της ικανότητας του οργανισμού να καταβάλλει μισθούς και παροχές μέσα σε καθορισμένο χρονικό διάστημα.

7. Προσδιορισμός και τεκμηρίωση της πραγματικής διαδικασίας πρόσληψης και επιλογής για να διασφαλιστεί η ισότητα και η τήρηση των ίσων ευκαιριών και άλλων νόμων.

Η τεκμηρίωση της πολιτικής του οργανισμού όσον αφορά στις προσλήψεις, τα κριτήρια που πρέπει να χρησιμοποιηθούν και όλα τα βήματα στην διαδικασία της πρόσληψης είναι απαραίτητα στοιχεία στο φαινομενικά ανεπίσημο περιβάλλον της εσωτερικής επιλογής, όπως συμβαίνει όταν γίνεται η επιλογή από εξωτερικές πηγές. Η τεκμηρίωση ικανοποιεί την απαίτηση της διαδικαστικής διαφάνειας και αφήνει στοιχεία που μπορούν εύκολα να ελεγχθούν. Ιδιαίτερη σημασία έχει η τεκμηρίωση που είναι σύμφωνη με την νομοθεσία περί ελευθερίας της πληροφόρησης (όπου υπάρχει τέτοια νομοθεσία), όπως (Sparrow et al., 2016):

- κριτήρια και διαδικασίες για τον αρχικό έλεγχο των αιτούντων
- κριτήρια για την δημιουργία μακρών και σύντομων λιστών
- κριτήρια και διαδικασίες για την επιλογή ομάδων συνεντεύξεων
- ερωτήσεις συνέντευξης
- βαθμολογίες συνεντεύξεων και σχόλια των μελών της επιτροπής
- τα αποτελέσματα των τεστ (όπου πραγματοποιούνται)
- τα αποτελέσματα των ελέγχων αναφοράς.

Ο προγραμματισμός και η επιλογή μπορεί να διεξαχθούν εσωτερικά μέσω της προώθησης και της μεταφοράς υπαρχόντων υπαλλήλων ή μέσω συστάσεων

φίλων και οικογενειακών μελών από τα μέλη του προσωπικού (Aswathappa, 2013).

Όπου η εσωτερική επιλογή είναι η μέθοδος πληρώσεως κενών θέσεων, οι θέσεις εργασίας μπορούν να διαφημιστούν μέσω ενημερώσεων, δηλαδή με στρατηγική υποβολής προκηρύξεων σε μη αυτόματους και ηλεκτρονικούς πίνακες ανακοινώσεων, σε ενημερωτικά δελτία της εταιρείας και μέσω υπομνημάτων γραφείου. Οι συστάσεις είναι συνήθως διαφημίσεις τύπου «στόμα σε στόμα» που είναι ένας τρόπος προσλήψεων χαμηλού κόστους ανά πρόσληψη (Brewster et al, 2016).

Η εσωτερική επιλογή δεν παράγει πάντα τον αριθμό ή την ποιότητα του απαιτούμενου προσωπικού. Σε μια τέτοια περίπτωση, ο οργανισμός πρέπει να στρατολογεί από εξωτερικές πηγές, είτε με την ενθάρρυνση αιτούντων που επισκέπτονται οι ίδιοι τον χώρο, την αγγελία των κενών θέσεων εργασίας σε εφημερίδες, περιοδικά και οπτικά ή / και ακουστικά μέσα, μέσω των γραφείων ευρέσεως εργασίας, μέσω του Διαδικτύου ή μέσω εκθέσεων απασχόλησης και χρήσης των προγραμμάτων ευρέσεως εργασίας των πανεπιστημίων και των τεχνικών σχολών.

Οι οργανισμοί δημοσίων υπηρεσιών απολαμβάνουν μεγαλύτερη προσοχή σε σχέση με τους περισσότερους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα. Επομένως, η ειλικρίνεια και η διαφάνεια στις πρακτικές πρόσληψης και επιλογής είναι καθοριστικής σημασίας (Alfes et al, 2013).

Όπως αναφέρθηκε η ανακοίνωση κενών θέσεων εργασίας αναφέρεται στην πρακτική της δημοσίευσης μιας κενής θέσης εργασίας στους υπαλλήλους (συνχνά με την κατά γράμμα δημοσίευση σε πίνακες ανακοινώσεων) και την απαρίθμηση των χαρακτηριστικών της, όπως τα κριτήρια γνώσης, προσόντων, δεξιοτήτων και εμπειρίας. Ο σκοπός της δημοσίευσης κενών θέσεων είναι να επισημάνει σε όλους τους ενδιαφερόμενους (μέσα ή έξω από τον οργανισμό) τις θέσεις εργασίας που πρέπει να καλυφθούν.

Πριν από την δημοσίευση μιας κενής θέσης, η διοίκηση πρέπει να αποφασίσει:

- αν σκοπεύει να διατηρήσει την εργασία με την παρούσα της μορφή και με τον τρέχοντα τίτλο, την αμοιβή και το καθεστώς της.

- αν αλλάξουν τα επιλεγμένα χαρακτηριστικά της εργασίας, για παράδειγμα δεξιότητες ή εμπειρία.

- αν υπάρχουν επαρκείς, δυνητικοί υποψήφιοι που υπηρετούν σε άλλες θέσεις εργασίας εντός του οργανισμού οι οποίοι ενδέχεται να είναι υποψήφιοι για την εν λόγω δουλειά.

- αν εξακολουθεί να ισχύει η υφιστάμενη πολιτική του οργανισμού για τις προσλήψεις (για παράδειγμα, εάν οι συστάσεις, τα μέλη του προσωπικού, οι φίλοι και η οικογένεια εξακολουθούν να είναι ένας αποδεκτός τρόπος κάλυψης των κενών θέσεων).

- αν οι οργανισμοί επωφελούνται περισσότερο, μακροπρόθεσμα, από την πρόσληψη υποψηφίων από εξωτερικές πηγές.

Επίσης, είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός λειτουργικού συστήματος πληροφόρησης για τους ανθρώπινους πόρους που θα υποστηρίζει την διαδικασία της πρόσληψης. Ένα αποτελεσματικό, μηχανογραφικό σύστημα:

- θα επισημάνει τις επικείμενες κενές θέσεις εργασίας σε ολόκληρο τον οργανισμό, ώστε να διασφαλιστεί ότι η διαδικασία πρόσληψης θα είναι έγκαιρη.

- θα εξασφαλίζει ότι δεν θα χάνονται οι υποψήφιοι αλλά ότι θα προχωρήσουν μέσα από την διαδικασία και θα ενημερώνονται για το καθεστώς τους.

- θα διασφαλίζει ότι οι καλοί υποψήφιοι των οποίων οι αιτήσεις εκκρεμούν διατηρούνται σε επαφή για να διατηρήσουν το ενδιαφέρον τους για τον οργανισμό.

- θα βοηθήσει στην ανάλυση των τάσεων των προσλήψεων, των μεταθέσεων και των εξόδων και θα παράσχει άλλα στοιχεία που είναι χρήσιμα

στον προγραμματισμό, την αξιολόγηση και τον έλεγχο της διαδικασίας πρόσληψης.

- θα εντοπίζει τις δυσμενείς επιπτώσεις της διαδικασίας πρόσληψης σε ευάλωτες ομάδες (π.χ. μειονότητες, ιδίως όταν υπάρχει νομοθεσία για την ισότητα ευκαιριών / θετική δράση).

- για την εσωτερική πρόσληψη, τον έλεγχο της εσωτερικής διαδικασίας ανακοίνωσης της κενής θέσης εργασίας, την δημιουργία των ειδοποιήσεων και στη συνέχεια, την αντιστοίχιση των προσόντων των εσωτερικών υποψηφίων με τις προδιαγραφές της εργασίας.

- όπου δεν δημοσιεύονται θέσεις εργασίας, θα δημιουργείται κατάλογος εσωτερικών υποψηφίων που έχουν τα προσόντα.

Ο οργανισμός πρέπει να αναλύσει τα οφέλη και τα μειονεκτήματα της πρόσληψης του προσωπικού του μέσω των εσωτερικών ή εξωτερικών πηγών και σε περίπτωση επιλογής της τελευταίας μεθόδου, θα πρέπει να χρησιμοποιούνται επίσημα ή ανεπίσημα συστήματα (Marler and Fisher, 2013). Υπάρχουν σοβαροί λόγοι με βάση τις αρχές της ΔΑΔ για την πρόσληψη από πηγές εντός του οργανισμού (Nel et al, 2014):

- Η ικανότητα των νέο-προσληφθέντων είναι γνωστή, έτσι είναι εύκολο να αξιολογηθεί το δυναμικό για το επόμενο επίπεδο. Αντίθετα, οι αξιολογήσεις των εξωτερικών προσλήψεων βασίζονται σε λιγότερο αξιόπιστες πηγές, όπως συστάσεις και σχετικά σύντομες συναντήσεις, όπως οι συνεντεύξεις.
- Οι «από μέσα» γνωρίζουν τον οργανισμό, τα δυνατά και αδύνατα σημεία του, την κουλτούρα του και πάνω απ' όλα τους ανθρώπους του.
- Προαγωγές μέσα από την δημιουργία κινήτρων και την αίσθηση της δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό. Οι εξειδικευμένοι και φιλόδοξοι υπάλληλοι είναι πιο πιθανό να συμμετάσχουν σε αναπτυξιακές δραστηριότητες εάν πιστεύουν ότι αυτές οι δραστηριότητες θα οδηγήσουν σε προαγωγή.

- Οι εσωτερικές προσλήψεις είναι φθηνότερες και γρηγορότερες από την διαφήμιση σε διάφορα μέσα ενημέρωσης και την συνέντευξη «ατόμων εκτός οργανισμού». Ο χρόνος που αφιερώνεται στην κατάρτιση και την κοινωνικοποίηση μειώνεται επίσης.

Ταυτόχρονα, υπάρχουν και πολλά μειονεκτήματα:

- Μερικές φορές είναι δύσκολο να βρεθεί ο σωστός υποψήφιος από μέσα και ο οργανισμός μπορεί να ικανοποιηθεί με έναν υπάλληλο που διαθέτει κάτι λιγότερο από τον ιδανικό συνδυασμό αρμοδιοτήτων.
- Εάν οι κενές θέσεις οφείλονται στην ταχεία επέκταση του οργανισμού, μπορεί να υπάρχει ανεπαρκής προσφορά ειδικευμένων ατόμων πάνω από το επίπεδο εισόδου. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα να προάγονται άτομα που δεν είναι έτοιμα ή να μην επιτρέπεται να παραμείνουν στην θέση για αρκετό χρόνο ώστε να μάθουν πώς να κάνουν την δουλειά τους σωστά.
- Η εσωτερική σύγκρουση και η έλλειψη ποικίλων απόψεων και ενδιαφερόντων μπορεί να μειώσει την ευελιξία και την ανάπτυξη του οργανισμού και η αντίσταση στην αλλαγή από όσους ενδιαφέρονται να διατηρήσουν το status quo μπορεί να παρουσιάσει μακροπρόθεσμα προβλήματα.
- Σε περιόδους ταχείας ανάπτυξης και κατά την διάρκεια μεταβάσεων, ο οργανισμός μπορεί να προάγει άτομα από μέσα σε διευθυντικές θέσεις, ανεξάρτητα από τα προσόντα τους. Οι μεταβατικές δραστηριότητες και η ταχεία οργανωσιακή ανάπτυξη συχνά αποκρύπτουν τις διοικητικές ελλείψεις. Ο ρυθμός ανάπτυξης επιβραδύνει την εμφάνιση των ελλείψεων και στην συνέχεια ο οργανισμός δυσκολεύεται, αν όχι αδυνατεί να αναιρέσει τις ζημιές. Το κόστος της διορθωτικής κατάρτισης που προκύπτει μπορεί να αποδειχθεί απαγορευτικό.

Οι μέθοδοι εξωτερικής επιλογής μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο κατηγορίες: άτυπη και τυπική. Οι άτυπες μέθοδοι πρόσληψης αξιοποιούν μια μικρότερη αγορά από τις τυπικές μεθόδους (Stredwick, 2013).

Αυτές οι μέθοδοι μπορεί να περιλαμβάνουν την ανανέωση των πρώην υπαλλήλων και την επιλογή μεταξύ εκείνων των αιτούντων που οι ίδιοι επισκέφθηκαν τον οργανισμό των οποίων τα μη ζητηθέντα βιογραφικά είχαν διατηρηθεί στο αρχείο. Η χρήση συστάσεων αποτελεί επίσης μια άτυπη μέθοδο πρόσληψης. Επειδή είναι σχετικά φθηνές στην χρήση και μπορούν να εφαρμοστούν γρήγορα, οι άτυπες μέθοδοι πρόσληψης χρησιμοποιούνται συνήθως για την πρόσληψη υπαλλήλων γραφείου και άλλου βασικού επιπέδου, οι οποίοι είναι πιο πιθανό από άλλες ομάδες να έχουν υποβάλει αιτήσεις ενώ δεν έχει ζητηθεί. Πρώην φοιτητές που συμμετείχαν σε προγράμματα πρακτικής άσκησης μπορούν επίσης να έχουν εύκολη και φθηνή πρόσβαση.

Οι τυπικές μέθοδοι εξωτερικής πρόσληψης συνεπάγονται την ευρύτερη αναζήτηση στην αγορά εργασίας για υποψηφίους χωρίς προηγούμενη σύνδεση με τον οργανισμό. Οι μέθοδοι αυτές περιλαμβάνουν παραδοσιακά τις αγγελίες σε εφημερίδες και περιοδικά, τα γραφεία ευρέσεως εργασίας και εταιρείες αναζήτησης στελεχών, καθώς και την πρόσληψη μέσω των πανεπιστημίων και τεχνικών σχολών. Πιο συχνά πλέον, υπάρχουν και οι εκθέσεις απασχόλησης και σταδιοδρομίας και η ηλεκτρονική προσέλκυση των αιτούντων εργασία.

Η ανακοίνωση των κενών θέσεων εξωτερικά μέσω των διαφόρων μέσων ενημέρωσης ή μέσω γραφείων ευρέσεως εργασίας προσεγγίζει ένα ευρύτερο κοινό και μπορεί να εμφανίσει μεγαλύτερο αριθμό δυνητικών υποψηφίων από τους οποίους μπορεί να επιλέξει ο οργανισμός. Ταυτόχρονα, η μέθοδος αυτή είναι σχετικά δαπανηρή και χρονοβόρα καθώς ο οργανισμός λειτουργεί μέσω αρχικών αγγελιών, συνεντεύξεων και άλλων διαδικασιών που προηγούνται της επιλογής (Kehoe and Wright, 2013).

Ακόμα και τότε, δεν υπάρχει καμία εγγύηση ότι τα αποτελέσματα θα είναι ικανοποιητικά για τον οργανισμό, δεδομένου ότι το κόστος μιας αγγελίας περιορίζει συχνά την συχνότητα και την διάρκεια της ανακοίνωσης της κενής θέσης εργασίας, καθώς και την ποσότητα των διαθέσιμων πληροφοριών,



καθιστώντας έτσι δύσκολη την εργασία αναζήτησης με ακρίβεια της αξίας της προσφερόμενης θέσης. Επιπλέον, ο οργανισμός μπορεί να προσλάβει έναν υποψήφιο που δεν ανταποκρίνεται στο υψηλό δυναμικό που παρουσιάζει κατά την διαδικασία επιλογής.

Οι εταιρείες προσέλκυσης / υπηρεσίες απασχόλησης κερδίζουν σε δημοτικότητα, ιδίως στην αναζήτηση ταλέντων / εκτελεστικών ταλέντων. Η πρόσληψη μέσω αυτού του μέσου είναι δαπανηρή, ανεξάρτητα από το αν ο οργανισμός χρησιμοποιεί μια εταιρεία έκτακτης ανάγκης ή έχει έναν αντισυμβαλλόμενο. Οι επιχειρήσεις αναζήτησης στελεχών μπορούν να ταιριάξουν ταχύτερα υποψηφίους με θέσεις εργασίας, σε σχέση με τους περισσότερους οργανισμούς που το πραγματοποιούν αυτό από μόνοι τους, κυρίως επειδή οι εταιρείες πρόσληψης / υπηρεσίες απασχόλησης διαθέτουν μεγαλύτερες βάσεις δεδομένων και ευρύτερη πρόσβαση σε πρόσωπα και είναι περισσότερο ευαισθητοποιημένα σχετικά με την θέση των αρμοδιοτήτων που χρειάζονται οι οργανισμοί των πελατών.

Φυσικά, είναι δυνατόν για έναν οργανισμό να μειώσει τους κινδύνους και το υψηλό κόστος των προσλήψεων διατηρώντας ένα μικρό αριθμό στελεχών με πλήρη απασχόληση, καλύπτοντας μια απροσδόκητη και προσωρινή ανάγκη με προσωπικό μέσω της χρήσης ad hoc και βραχυπρόθεσμων εργαζομένων με σύμβαση και οι οποίοι έρχονται στην θέση για την οποία έχουν ήδη εκπαιδευτεί (Gatewood and Field, 2015).

Συχνά λέγεται ότι δεν διαφημίζονται οι καλύτερες θέσεις εργασίας. Η διαθεσιμότητά τους κοινοποιείται από στόμα σε στόμα. Επομένως, η δικτύωση εξακολουθεί να είναι ένας βιώσιμος μηχανισμός προσέλκυσης, ιδίως για ανώτερα διοικητικά στελέχη σε ορισμένες βιομηχανίες. Σε πολλές περιπτώσεις, η δικτύωση είναι μια στρατηγική που χρησιμοποιείται από τις εταιρείες πρόσληψης / τις υπηρεσίες απασχόλησης (Kinicki et al, 2014).

## 2.4.2 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη ΑΔ

Με την εκπαίδευση, του προσωπικού, επιτυγχάνεται αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, ενώ παράλληλα απλοποιείται η εργασία της διεύθυνσης και μειώνεται ο χρόνος επίβλεψης. Το πρόγραμμα εκπαίδευσης: Το προσωπικό που εκπαιδεύεται από τις μονάδες είναι δυνατό να ταξινομηθεί στις πιο κάτω κατηγορίες:

-Στο νέο προσωπικό χωρίς πείρα

-Στο νέο προσωπικό με πείρα.

- Στο κανονικό προσωπικό.

Η εκπαίδευση αποτελεί μία από τις βασικές συνιστώσες της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων. Τα οφέλη της είναι πολλά και αφορούν τον ίδιο τον εργαζόμενο, την μονάδα, αλλά και την ευρύτερη κοινωνία. Ο εργαζόμενος επωφελείται από την εκπαίδευση, διότι μπορεί να ασκήσει με μεγαλύτερη άνεση και αποτελεσματικότητα τα καθήκοντά του. Έτσι, αισθάνεται μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη δουλειά του και το άγχος του περιορίζεται. Ακόμη, μπορεί να διεκδικήσει μία καλύτερη θέση, μέσα ή έξω από τον οργανισμό. Οι νέοι εργαζόμενοι αρχικά μαθαίνουν την πολιτική και την οργάνωση της μονάδας προκειμένου να προσαρμοστούν εύκολα σε αυτήν. Στη συνέχεια κάθε νέος εργαζόμενος τοποθετείται στη θέση του, ακολουθεί μια εκπαίδευση και έπειτα από σύντομο χρονικό διάστημα αναλαμβάνει το νέο του ρόλο (Storey, 2014).

Οι παλαιότεροι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται είτε εν τη ασκήσει του έργου, είτε μέσω της εναλλαγής θέσεως εργασίας είτε με την αντικατάσταση μιας θέσης εργασίας. Οι παραπάνω μέθοδοι αφορούν στην εκπαίδευση των εργαζομένων εντός θέσης εργασίας. Είναι εφικτό κάποιοι εργαζόμενοι να εκπαιδευθούν σε εργαστήριο, είτε με σεμινάρια, είτε με υπόδηση ρόλων, με επιχειρηματικά παιχνίδια αλλά και σε κέντρα αξιολόγησης (κυρίως τα ανώτερα στελέχη). Όλα τα παραπάνω αφορούν στην εκπαίδευση των εργαζομένων εκτός θέσης εργασίας (Bedhwar and Debrah, 2013).

Σύμφωνα με τους Judge, Millett και Boyle (2013) η διαδικασία της μάθησης έχει την ικανότητα να αναπτύσσεται σε ατομικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο οργανισμών. Η παρούσα ενότητα με βάση και το αντικείμενο της παρούσας μελέτης θα δώσει κυρίως βαρύτητα στην εκπαίδευση σε επίπεδο οργανισμών, δηλαδή σε αυτή τη διαδικασία που στόχος δεν αποτελεί, απλά η αποκόμιση γνώσεων αλλά και η μετουσίωση τους σε πράξεις, πράξεις χρήσιμες και αποτελεσματικές για το μέλλον και τη πορεία μιας επιχείρησης.

Η εκπαιδευτική διαδικασία δέχεται κριτική ειδικά σε επίπεδο λειτουργίας των εκπαιδευτικών συστημάτων. Η κριτική όμως αυτή δεν αναφέρεται μόνο στα μαθητικά και πανεπιστημιακά χρόνια του ατόμου, μεταφέρεται και αργότερα στους κύκλους των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τους Abbondante et al (2014) η χρήση εργαλείων όπως η αποστήθιση κειμένων, οι εξετάσεις κ.λ.π καθιστά τους μαθητές και αργότερα τους φοιτητές ως παθητικούς δέκτες γνώσεων, οι οποίοι αργότερα ως εργαζόμενοι είναι ανίκανοι να λειτουργήσουν ενεργά μέσα στις επιχειρήσεις, δεν έχουν μάθει να μετουσιώνουν τη γνώση σε πράξη (Abbondante et al., 2014).

Λίγα χρόνια πριν ο Clarke (2010) επιβεβαίωσε την αδυναμία αυτή που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι, αναφέροντας ότι σε πολλές περιπτώσεις, η μαθησιακή διαδικασία από ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα αποτυγχάνει, μια και οι εργαζόμενοι λόγω συγκεκριμένων παραγόντων αποτυγχάνουν, να εφαρμόσουν στην εργασία τους, αυτά που έμαθαν (Clarke, 2010). Αναφορικά με το συγγραφέα οι βασικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι η προσωπικότητα των εργαζομένων, το κλίμα της επιχείρησης, οι εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση.

Οι περισσότεροι ερευνητές (Ford, 2014; Neo et al, 2014) που μελέτησαν την ίδια θεωρητική περιοχή με τους προαναφερόμενους συγγραφείς, εστίασαν τη μελέτη τους στους παράγοντες που επηρεάζουν το οργανωσιακό περιβάλλον, με αποτέλεσμα να επηρεάζουν και την ικανότητα των εργαζομένων να μεταφέρουν τη γνώση που αποκτούν μέσα από την εκπαίδευση στον οργανισμό. Οι παράγοντες αυτοί αναφέρονται σε ίδια πεδία με τις προγενέστερες έρευνες. Αυτά

είναι ο χαρακτήρας των εργαζομένων, το κλίμα της επιχείρησης και οι εξωγενείς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν μια συγκεκριμένη στιγμή έναν οργανισμό, άρα και την εσωτερική εκπαιδευτική διαδικασία.

Από την άλλη ερευνητές όπως οι Elhaga και Imran (2013) αναφέρθηκαν σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων τα οποία θεώρησαν ότι επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους προς την εκπαίδευση, αλλά και τη μαθησιακή τους ικανότητα. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η ηλικία, το φύλο, τα χρόνια που έχει στην επιχείρηση κ.λ.π. Τα χαρακτηριστικά αυτά επηρεάζουν ένα εργαζόμενο άλλοτε θετικά και άλλοτε αρνητικά σε σχέση με τη μεταφορά της γνώσης που αποκτούν στο εσωτερικό της επιχείρησης. Η κατανόηση ότι η εκπαίδευση καθίσταται ατελέσφορη όταν δεν βοηθά των εκπαιδευόμενων να συνδέσει τη γνώση με τη πράξη, οδήγησε στην ανάπτυξη εργαλείων που μετρούν την απόδοση του εκπαιδευτή και των εκπαιδευόμενων, αλλά και εργαλεία που αξιολογούν το σύνολο του εκπαιδευτικού προγράμματος των παραγόντων που επηρεάζουν στη μεταφορά γνώσεις στο χώρο εργασίας.

Με βάση τις μέχρι τώρα αναφορές, γίνεται κατανοητό ότι η εκπαίδευση σήμερα δεν είναι πάντα αποτελεσματική, καθίσταται όμως σημαντική για κάθε οργανισμό, χωρίς τη συνεχή κατάρτιση των στελεχών του δεν έχει ελπίδες να παραμείνει βιώσιμος στη παρούσα ανταγωνιστική παγκοσμιοποιημένη αγορά. Έγινε κατανοητό ότι ο οργανισμό οφείλει να αναγνωρίζει τα προσωπικά δεδομένα των εργαζομένων του, να αναγνωρίζει τις εκπαιδευτικές του ανάγκες και να συνδυάζει τα εκπαιδευτικά του προγράμματα με τις ανάγκες και τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν το προσωπικό του.

Η προαναφερόμενη κατάσταση σύμφωνα με τον Barnes (2016) σε συνδυασμό με την επίτευξη μείωσης του εσωτερικού κόστους λειτουργίας αλλά και της καλύτερης οργανωτικής και δοκιμής ανάπτυξης, οδηγεί τους οργανισμούς να επιδιώκουν να καταστούν οργανισμοί μάθησης, φορείς διαρκής και συνεχής γνώσης, φυτώρια ανάδειξης ταλέντων. Ο θεσμός των συνεργαζόμενων πανεπιστημίων αποτελεί μια από τις βασικές μεθόδους εκπαιδευτικής προσέγγισης και διαρκής ενίσχυσης της μαθησιακής υπόστασης ενός οργανισμού. Αυτή η μέθοδος δεν επαρκεί γιατί οι οργανισμοί όπως θα

αναλυθεί στις παρακάτω παραγράφους, εστιάζουν και σε άλλες μεθόδους. Σε γενικές γραμμές η σημασία της εκπαίδευσης είναι για τους περισσότερους ηγέτες πια εμφανής. Έχουν δηλαδή κατανοήσει ότι η επιτυχία των επιχειρήσεων που διοικούν θα επηρεάζεται στο μέλλον, από το βαθμό μάθησης των εργαζομένων αλλά και από τη δυνατότητα τους να μεταφέρουν τη γνώση τους.

Οι ηγέτες έχουν αυτή την αντίληψη δεδομένου ότι τίποτα δεν είναι σίγουρο στις σημερινές οικονομίες με τις αγορές να αλλάζουν γρήγορα, τις τεχνολογίες να αναπτύσσονται και τα προϊόντα να θεωρούνται ξεπερασμένα σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα. Οι οργανισμοί καλούνται να καταστούν οργανισμοί μάθησης, οι οποίοι ως βασικές μεθόδους εκπαίδευσης, επιλέγουν τη συνεργασία τους με πανεπιστήμια, με εξωτερικούς και εσωτερικούς εκπαιδευτές, με συμβούλους κ.λ.π επιδιώκοντας τη συνεχή και ουσιαστική μάθηση για τους εργαζομένους τους (Lawson, 2015).

Με βάση τη μέχρι τώρα ανάλυση οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία της μεταφοράς είναι το ίδιο το άτομο και η επιθυμία του να μετουσιώσει τη γνώση σε αυταπόδεικτη βελτίωση της απόδοσης του, άρα και βελτίωση της συμβολής του στο ευρύτερο σύνολο, είναι η συνεχής εκπαίδευση που γίνεται σε σχέση με αυτό που έμαθε το άτομο από μια διαδικασία μάθησης, είναι το μεταφερόμενο κλίμα, το οποίο αποτελεί το σοβαρότερο παράγον επηρεασμού της μεταφοράς, είναι ακόμα ο σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος, τα χαρακτηριστικά του ατόμου, η ευκαιρία που δίνετε στο άτομο να χρησιμοποιήσει εμπράκτως τη γνώση που απέκτησε, είναι τα κίνητρα που του δίνονται από την επιχείρηση ώστε να χρησιμοποιήσει τη γνώση που απέκτησε. Όλα τα προαναφερόμενα αποδίδουν ουσιαστικά το εκπαιδευτικό κλίμα και επηρεάζουν τη μεταφορά της γνώσης, στο εσωτερικό του οργανισμού (Kontoghiorghes, 2004; Kumpilate, 2015 ; Lawson, 2015 ; Van de Heijden et al, 2016).

Πέρα από τους διάφορους παράγοντες το βασικό είναι να υπάρχει σωστός προγραμματισμός αλλά και οργάνωση, ώστε ο εργαζόμενος μετά τη λήξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, να ασχοληθεί με τον τομέα για τον οποίο εκπαιδεύτηκε, να εστιάσει σε πράγματα για τα οποία κλήθηκε να εκπαιδευτεί,

προκειμένου είτε να βοηθήσει την επιχείρηση του να αναπτύξει μια νέα δραστηριότητα, είτε να βελτιωθούν οι υπάρχουσες δράσεις της, να γίνουν ποιο αποτελεσματικές και παραγωγικές.

Το βασικό είναι να μην υπάρξουν άμεσες απαιτήσεις από την επιχείρηση σε σχέση με τις γνώσεις που αποκτήθηκαν, αλλά να καθοριστεί ένας χρονικό πλαίσιο εξοικείωσης με το καινούργιο, να υπάρξει ανοχή αλλά και υποστήριξη, τέλος πρέπει να δοθούν κίνητρα είτε οικονομικά είτε άλλα τα οποία να δημιουργήσουν την επιθυμία στους εργαζόμενους να εφαρμόσουν τη γνώση που απέκτησαν (Kontoghiorghes, 2004)

Ο στόχος δε πρέπει να είναι για την επιχείρηση να δημιουργήσει ένα νέο κλίμα, το οποίο να υποδεχτεί τη μεταφερόμενη γνώση, αλλά να προσαρμόσει τη γνώση στις απαιτήσεις του υπάρχοντος εργασιακού κλίματος. Είναι σημαντικό για την επιχείρηση να κατανοήσει τη διαφορά μεταξύ του μεταφερόμενου εκπαιδευτικού κλίματος από το εργασιακό περιβάλλον (Elnaga and Imran, 2013).

Το δεύτερο δηλαδή το εργασιακό περιβάλλον είναι αυτό που έχει χτίσει επί χρόνια η επιχείρηση και το οποίο υπεισέρχεται βελτιώσεων αλλά όχι ολικής αλλαγής, η οποία θα επηρεάσει τη λειτουργία των εργαζομένων. Από την άλλη το μεταφερόμενο εκπαιδευτικό κλίμα είναι το καινούργιο που πρέπει να ενσωματωθεί βελτιώνοντας τα όποια αρνητικά και δίνοντας ένα καινούργιο και ποιο ουσιαστικό εργασιακό περιβάλλον, καθιστώντας την επιχείρηση ποιο ανταγωνιστική.

Κλείνοντας τη παρούσα ενότητα γίνεται κατανοητό ότι η εκπαίδευση είναι σήμερα απαραίτητη στους οργανισμούς και για να είναι επιτυχής, θα πρέπει ο εκπαιδευόμενος αυτά που μαθαίνει να μπορεί να τα εφαρμόσει πρακτικά στον οργανισμό που εργάζεται.

### 2.4.3 Αξιολόγηση της Απόδοσης

Με βάση και τη διαδικασία σχεδιασμού θέσης αλλά και το σχεδιασμό πλάνου ανά υποψήφιο παραθέτονται τα υπέρ και τα κατά του. Η διαδικασία αυτή θα βοηθήσει τον οργανισμό να καταρτίσει μια κλίμακα αξιολόγησης, η οποία αποτελεί μία από τις πιο γνωστές και επιτυχώς δοκιμασμένες μεθόδους αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού (Sparrow et al., 2016).

Με τη μέθοδο αυτή ο οργανισμός μετρά την ποσότητα και την ποιότητα του έργου που παρέχει ο κάθε εργαζόμενος, την φερεγγυότητα και την εντιμότητα του καθώς και την πρωτοβουλία που έχει επιδείξει κατά την διάρκεια της εργασίας του (Κανελλόπουλος, 2006).

Επίσης το πόσο καλά γνωρίζει το αντικείμενο της εργασίας του και την βελτίωση που έχει πάνω στο θέμα αυτό, το βαθμό συνεργασίας με τους συναδέλφους του, την συνέπειά του όσον αφορά τις παρουσίες και τις απουσίες από την εργασία, κ.ά. Οι παραπάνω παράγοντες τοποθετούνται σε μια λίστα και ιεραρχούνται ανάλογα με τη βαρύτητα που δίνει η διοίκηση στον ένα ή τον άλλον παράγοντα. Η μέθοδος αυτή δεν απαιτεί ιδιαίτερο χρόνο για την συλλογή και συμπλήρωση των συγκεκριμένων παραγόντων. Παρακάτω παραθέτονται κάποια στοιχεία της μεθόδου από την οποία θα αξιολογηθούν τα υπέρ και τα κατά κάθε υποψήφιο: Ηλικία, Παρούσα θέση, Προϋπηρεσία, Γνώσεις και Δεξιότητες, Φιλοδοξίες και Στόχοι, Κοινωνικές Δραστηριότητες (Reiche et al, 2012).

Οι πρακτικές αξιολόγησης της απόδοσης μπορεί να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού δημιουργώντας συνθήκες όπου οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά και εργάζονται σκληρά για να επιτύχουν τους στόχους τους, με άλλα λόγια, αυξάνοντας την δέσμευση των εργαζομένων τους και την ικανοποίησή τους. Οι περισσότεροι συγγραφείς έχουν εισαγάγει την έννοια της απόδοσης, αναφερόμενοι στις επιπτώσεις που έχουν στην απόκτηση απόδοσης από έναν οργανισμό (Kontoghiorghes, 2004).

Πίνακας 1. Εξέλιξη της έννοιας των «πρακτικών εργασίας υψηλής απόδοσης των ανθρώπινων πόρων»

Έτος	Συγγραφείς	Τεχνικά χαρακτηριστικά
1995	Huselid	διοίκηση συστήματος, ανταμοιβές και κίνητρα, συμμετοχή των εργαζομένων
1996	Delaney & Huselid Delery & Doty	πρόσληψη, εκπαίδευση, εσωτερικές ευκαιρίες καριέρας, επίσημα συστήματα εκπαίδευσης, ανταμοιβές ανάλογα με την απόδοση, ασφάλεια των εργαζομένων, συμμετοχή των εργαζομένων, συμμετοχή των εργαζομένων σε οποιοδήποτε κέρδος
1998	Jeffrey Pfeffer	ασφάλεια της απασχόλησης, επιλεκτική πρόσληψη νέου προσωπικού, αυτονομία της εργασίας στην αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων, ανταμοιβές με βάση την απόδοση, εκτεταμένη εκπαίδευση, μείωση των διαφόρων υφιστάμενων εμποδίων, έντονη ανταλλαγή πληροφοριών για τα οικονομικά και την απόδοση σε ολόκληρο τον οργανισμό
1999	Harel & Tzafir Hiltrop	πρόσληψη προσωπικού, εκπαίδευση προσέλκυσης και διατήρησης των πιο ταλαντούχων υπαλλήλων του οργανισμού
2007	Kepes & Delery	πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που αυξάνουν τις επιδόσεις του οργανισμού
2009	Boselie	συγκεκριμένες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που επιτρέπουν στους εργαζομένους να δημιουργούν δεξιότητες: Μοντέλο AMO

Οι Armstrong και Taylor, (2014) διαπίστωσαν μέσω μιας έρευνας, ότι η μόνη μεταβλητή ανθρώπινου δυναμικού που επηρέασε την οργανωτική απόδοση ήταν η εκπαίδευση. Σύμφωνα με την μελέτη αυτή, η απασχόληση του σωστού προσωπικού ήταν επίσης σημαντική στην αντίληψη της λειτουργίας της αγοράς.



Έτσι η άποψη αυτή είναι παρόμοια με αυτή των Delaney και Huselid.

Αυτές οι πρακτικές εργασίας αξιολόγησης της απόδοσης για τους ανθρώπινους πόρους πρέπει να προσαρμοστούν σε κάθε οργανισμό. Υπάρχει ομοιόμορφη λύση. Οι οργανώσεις πρέπει να συνδυάσουν αυτές τις πρακτικές για να βρουν την τέλεια φόρμουλα για να επιτύχουν να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους.

Η εύρεση της λύσης με συνδυασμό, συμβάλλει στην δημιουργία ενός συστήματος αξιολόγησης. Το σύστημα αξιολόγησης είναι δύσκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές. Σύμφωνα με τους Kerpes και Delery (2007), το σύστημα αξιολόγησης σημαίνει ένα συγκρότημα πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων που αυξάνουν τις οργανωτικές επιδόσεις, π.χ. όσον αφορά στην παραγωγικότητα, την ποιότητα και την ευελιξία. Αναφέρθηκαν στο γεγονός ότι τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων και οι μεμονωμένες πρακτικές δεν αποτελούν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Appelbaum, 2000).

Ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης σύμφωνα με τον Boselie (2010) αποτελείται από συγκεκριμένες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που δημιουργούν δεξιότητες στους εργαζομένους, όσον αφορά στις γνώσεις και τις δεξιότητες, τη παρακίνηση των εργαζομένων και τους δίνουν ευκαιρία συμμετοχής στην λήψη αποφάσεων.

Ως εκ τούτου, η έννοια των πρακτικών αξιολόγησης της απόδοσης των ανθρώπινων πόρων αναλύθηκε αρχικά όσον αφορά στην πρόσληψη και την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Θεωρήθηκε σημαντική, δεδομένου ότι αυτές οι δύο πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την επίτευξη απόδοσης σε έναν οργανισμό. Με την πάροδο του χρόνου, η πρακτική της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων και της ασφάλειας των εργαζομένων, η συμμετοχή τους στην λήψη αποφάσεων, η μείωση των εμποδίων στην ελεύθερη επικοινωνία, οι ανταμοιβές βάσει απόδοσης και η ομαδική εργασία συμπεριλαμβάνονται στην έννοια του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης για τους ανθρώπινους πόρους.

Οι συγγραφείς στην βιβλιογραφία έχουν διαπιστώσει ότι η αντιμετώπιση αυτών των πρακτικών σε ένα σύστημα και όχι ατομικά οδηγεί σε ανώτερη απόδοση

στους οργανισμούς. Μπορεί κάποιος να μιλήσει, από την άποψη αυτή, τόσο για τις οικονομικές επιδόσεις (αύξηση της παραγωγικότητας, κέρδους) όσο και για τις μη οικονομικές επιδόσεις (αυξημένη ικανοποίηση των εργαζομένων, αφοσίωση, μείωση της αποχώρησης).

#### 2.4.4 Αμοιβή

Οι εσωτερικές ανταμοιβές είναι δύσκολο να διερευνηθούν (Latham & Pinder, 2005) διότι αναφέρονται στις ψυχολογικές ανάγκες. Θα πρέπει να σημειωθεί το γεγονός ότι οι κοινωνικές ανάγκες ενός ατόμου, οι ανάγκες για αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση ικανοποιούνται. Οι εσωτερικές ανταμοιβές που αναζητά το άτομο είναι:

1. Κύρος, δύναμη και γενική αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρονται από τον εργαζόμενο ικανοποιούν τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση. Μερικοί άνθρωποι επιζητούν απτά μέσα για να αποκτήσουν κύρος και άλλοι επιζητούν τις ηθικές ανταμοιβές που εξασφαλίζουν τον σεβασμό και την αναγνώριση από τους άλλους. Οι άνθρωποι με μια ισχυρή ανάγκη για κύρος ικανοποιούνται μόνο όταν αντιλαμβάνονται την ύπαρξη προοπτικής για ανάπτυξη. Έλκονται από τα υψηλά εισοδήματα, τους εντυπωσιακούς τίτλους και την ταχεία εξέλιξη.

2. Επίτευξη, δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να εκτελεί τα καθήκοντά του με τον καλύτερο τρόπο, να επιλύει επιτυχώς τυχόν απρόβλεπτα προβλήματα, να κατακτά την προσωπική επιτυχία και ανάπτυξη. Η ανταμοιβή ικανοποιεί το υψηλότερο επίπεδο των ανθρώπινων αναγκών, τις ανάγκες για αυτοπραγμάτωση.

Σύμφωνα με τον McClelland, τα άτομα που επιζητούν ανταμοιβές λειτουργούν αποτελεσματικά κάτω από συνθήκες :

- μετρίου κινδύνου δεδομένου ότι οι συνθήκες υψηλού κινδύνου μπορεί να οδηγούν σε αβέβαια αποτελέσματα.
- ανατροφοδότησης, δεδομένου ότι θέλουν να γνωρίζουν το αποτέλεσμα των

προσπαθειών τους.

- πλήρους καθορισμού της ευθύνης του καθενός έτσι ώστε να μην επαινεθεί κάποιος άλλος αντί αυτού που του αξίζει ο έπαινος.
- ανταγωνισμού, έτσι ώστε να έχουν την ευκαιρία να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους.
- που απαιτούν υψηλό επίπεδο απόδοσης, προκειμένου να αξιοποιήσουν πλήρως τις δεξιότητές τους.

Σύμφωνα με έρευνες που διεξήχθησαν (Latham & Pinder, 2005), η επίτευξη εκτιμάται ιδιαίτερα από ανθρώπους που έχουν εδραιώσει την θέση τους σε έναν οργανισμό, από ανθρώπους που έχουν ευρύτερη μόρφωση και κατέχουν διευθυντικές θέσεις στην ιεραρχία.

Οι εξωτερικές ανταμοιβές είναι οι οικονομικές ανταμοιβές, οι συνθήκες εργασίας και η σιγουριά της απασχόλησης.

Οι οικονομικές ανταμοιβές χωρίζονται σε άμεσες και έμμεσες. Οι άμεσες ανταμοιβές είναι οι μισθοί, τα προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη, οι διάφορες συμμετοχές στο μετοχικό κεφάλαιο, η ασφάλιση υγείας, η διάρκεια της εργασίας, η διάρκεια της κανονικής άδειας, οι ευκαιρίες για εκπαίδευση και επιμόρφωση, κλπ (Foster, 2000).

Τα χρήματα αποτελούν έναν εξαιρετικό παράγοντα παρακίνησης και αυξάνουν την απόδοση των εργαζομένων. Αλλά είναι δύσκολο να προσδιοριστεί εάν είναι ο μόνος παράγοντας παρακίνησης για τον εργαζόμενο ή ήσσονος σημασίας, επειδή η εφαρμογή των διαφόρων κινήτρων συνήθως απαιτεί ορισμένες αλλαγές, όπως η αλλαγή των μεθόδων εργασίας, της πολιτικής του οργανισμού, της σύνθεσης των ομάδων εργασίας, κ.λπ. Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι οικονομικών κινήτρων:

- Συστήματα πληρωμών για μεμονωμένους εργαζόμενους, όπως πληρωμή με την ώρα, πληρωμή με το τεμάχιο που παράγεται και πληρωμή με βάση την απόδοση.

- Συστήματα πληρωμών για ομάδες εργαζομένων, όπως είναι τα συστήματα πληρωμών με βάση την απόδοση, η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη.

Η αποτελεσματικότητα των οικονομικών ανταμοιβών ποικίλλει, όπως ποικίλλουν και τα κίνητρα από άτομο σε άτομο, ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο της θέσης, τα κέρδη και την εκπαίδευση.

Ένα σημαντικό πρόβλημα που προβληματίζει την διοίκηση των οργανισμών και αφορά άμεσα στην παρακίνηση των εργαζομένων είναι η αμοιβή τους. Ωστόσο, προκειμένου να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τους πιο ταλαντούχους εργαζομένους, οι οργανισμοί πρέπει να καταβάλουν επαρκείς μισθούς και μάλιστα σε ορισμένους εργαζομένους μεγαλύτερες αμοιβές από ότι σε άλλους (Frey and Osterloh, 2002).

Οι εργαζόμενοι θεωρούν τις αμοιβές τους ως μέσο για την αντιμετώπιση των αναγκών τους, εξοικονομώντας ένα μέρος των μισθών τους για την αντιμετώπιση των αυξανόμενων δαπανών διαβίωσης.

Ο όρος μισθολογική πολιτική αναφέρεται στην ανάπτυξη και την εφαρμογή των κατάλληλων πολιτικών και πρακτικών σε σχέση με τις αποδοχές των εργαζομένων και περιλαμβάνει θέματα όπως η αξιολόγηση της εργασίας, η ανάπτυξη και η διατήρηση μίας διάρθρωσης αμοιβών, οι αμοιβές ως κίνητρα, αλλαγές και αναπροσαρμογές των αποδοχών, πρόσθετες πληρωμές, συμμετοχή στα κέρδη, αμοιβές ελέγχου του κόστους κλπ. (Pritchard & Ashwood, 2008).

Το ημερομίσθιο αναφέρεται συνήθως σε εργάτες οι οποίοι αμείβονται ανάλογα με τις ώρες εργασίας τους κάθε εβδομάδα, ενώ ο όρος μισθός αναφέρεται στους εργαζομένους και στο διοικητικό και επιστημονικό προσωπικό που πληρώνονται ανεξάρτητα από τις ώρες εργασίας τους και αποτελεί μία ανταμοιβή κύρους.

Είναι σημαντικό να προσφέρεται ίση αμοιβή για ίση ποσότητα εργασίας και με αυτόν τον τρόπο να ικανοποιείται η αίσθηση της δικαιοσύνης και ο εργαζόμενος να έχει τα κίνητρα που απαιτούνται και επίσης, θα πρέπει να εισακούγονται και να διευθετούνται τα παράπονα σχετικά με τις αμοιβές για τον ίδιο λόγο. Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερώνονται σχετικά με τις μεθόδους προσδιορισμού

της αμοιβής. Ένα σημαντικό ζήτημα που αφορά στους μισθούς και τα ημερομίσθια, έχει να κάνει με τον προσδιορισμό του προσώπου που θα ασχολείται με το σύστημα της μισθολογικής πολιτικής.

#### 2.4.5 Παρακίνηση

Μια βασική παράμετρος η οποία και επηρεάζει το εργασιακό κλίμα σε μια επιχείρηση είναι η υποκίνηση. Συγκεκριμένα σε μία οργάνωση οι εργαζόμενοι για να λειτουργούν σωστά πρέπει να έχουν κίνητρα. Έτσι λοιπόν προκειμένου να υπάρχει το κατάλληλο κλίμα μέσα σε μια οργάνωση πρέπει οι εργαζόμενοι, να έχουν τα σωστά κίνητρα.

Σ' αυτό το σημείο, θα ασχοληθούμε με την υποκίνηση, σαν μια έννοια η οποία αποτελεί ένα σημαντικό τμήμα της οργάνωσης αλλά και της διαμόρφωσης του επιχειρησιακού κλίματος, γιατί ορίζει τη συμπεριφορά και τη δράση των ατόμων σε σχέση με τους σκοπούς μίας οργάνωσης. Θα αναλυθεί η θεωρία της υποκίνησης μέσα από τις θεωρίες του, Maslow, Hofstede κτλ (Claydon, 2013). Αναφορικά με τον Maslow που θα αναλυθεί στη συνέχεια πιο επισταμένα, τα κίνητρα σε μια ιεραρχία, με βάση την προτεραιότητα και δυναμικότητα τους κατά σειρά σπουδαιότητας είναι: 1. Φυσιολογικές ανάγκες (πείνα, δίψα, ύπνος κ.λπ.), 2. Ανάγκες Ασφάλειας, 3. Ανάγκες Αγάπης και Συμμετοχής (σε πρωταρχική ομάδα).

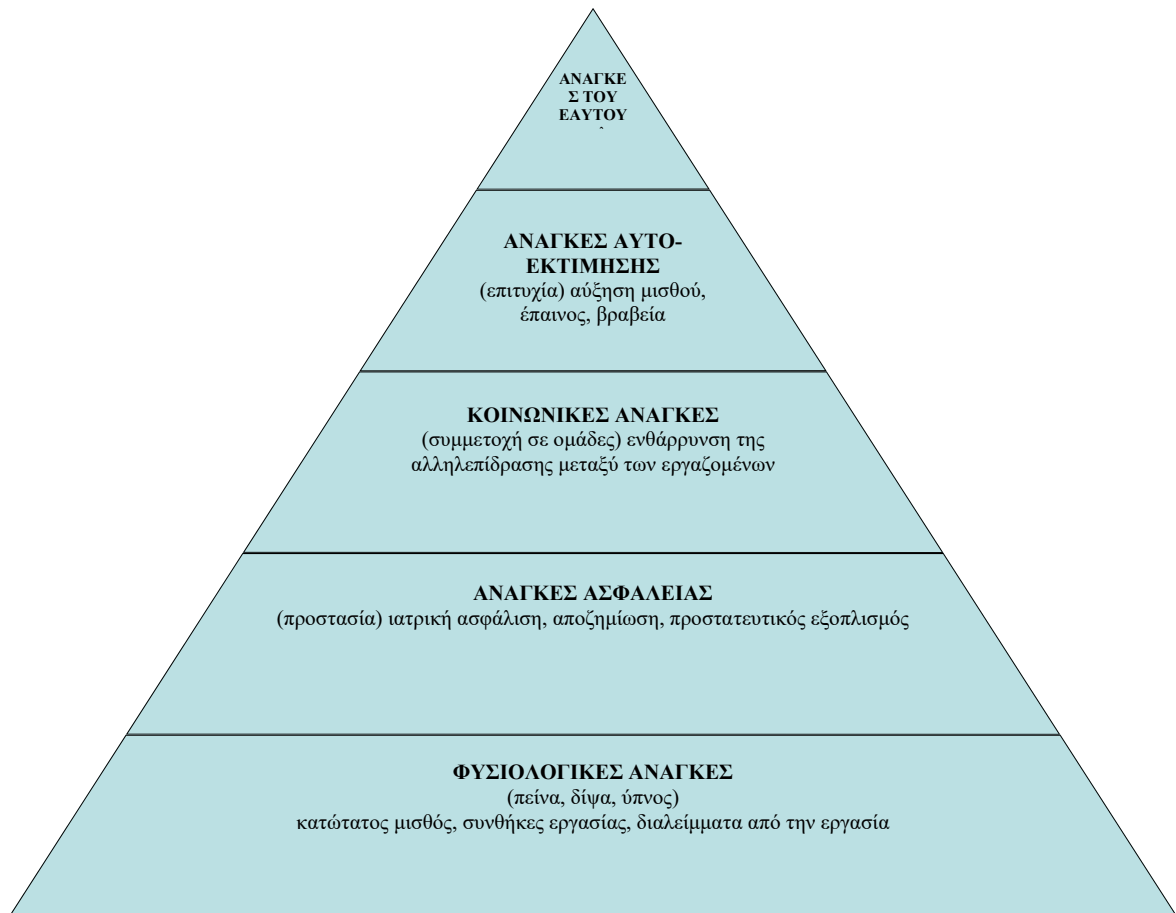
Η συμπεριφορά του πελάτη στη παρούσα περίπτωση του ασθενούς είναι αποτέλεσμα της συνολικής κοινωνικής αντίληψης, που σχετίζεται με την εισοδηματική κατάσταση του κατά βάση (Crèmer, 2006).

Μελετώντας την βιβλιογραφία και τους οργανισμούς, μπορεί κάποιος να διαπιστώσει ότι αυτήν την στιγμή διανύετε μια περίοδος κατά την οποία οι οργανισμοί πρέπει να προσαρμοστούν στις ανάγκες τόσο των πελατών σε δημόσιους οργανισμούς όπως είναι τα δημόσια νοσοκομεία των πολιτών όσο και των υπαλλήλων τους. Έτσι, η προσοχή των εργοδοτών πρέπει να κατευθύνεται τόσο προς τους ανθρώπους που έχουν στην διάθεσή τους, αλλά να προτιμούν

όσους θέλουν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται στην αγορά.

Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι οι ανάγκες σήμερα των πολιτών στο τομέα της υγείας αλλά και γενικότερα των καταναλωτών σε όλους τους τομείς αλλάζουν με ταχείς ρυθμούς και ότι οι ανθρωπίνι πόροι ενός οργανισμού που είναι αρκετά διαφοροποιημένοι είναι σε θέση να τις ικανοποιήσουν εγκαίρως. Από αυτή την άποψη, ο οργανισμός πρέπει να έχει εργαζόμενους εύκολα προσαρμόσιμους ώστε να είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της αγοράς, να έχουν την δυνατότητα, την γνώση και την επιθυμία, αλλά και να μπορούν να εκπληρώνουν τους στόχους, να είναι αποφασισμένοι και να έχουν ισχυρά κίνητρα. Τόσο οι προσδοκίες των εργοδοτών όσο και των εργαζομένων είναι πολύ διαφορετικές.

Τα προαναφερθέντα μπορούν να εξηγηθούν από την άποψη της πυραμίδας του Maslow, μεταφέροντας τις γενικές ανάγκες των ανθρώπων στις ανάγκες των εργαζομένων στον χώρο εργασίας. Είναι γνωστό ότι οι ανάγκες του ανθρώπου αφορούν σε κάτι που προορίζεται να επιτευχθεί για να δημιουργήσει ένα αίσθημα ικανοποίησης.



Σχήμα 5.1. Πυραμίδα αναγκών των εργαζομένων

Πηγή: Appelbaum & Berg (2000)

Στο πρώτο επίπεδο, οι φυσιολογικές ανάγκες (ελάχιστος μισθός, συνθήκες εργασίας, διαλείμματα εργασίας) δεν επαρκούν πλέον για να παρακινήσουν τους εργαζομένους να εργαστούν. Οι ανάγκες για ασφάλεια και οι κοινωνικές ανάγκες είναι και οι δύο ανεπαρκείς για να δημιουργήσουν μια κατάσταση ικανοποίησης στους υπαλλήλους και τους αναγκάζουν να εκπληρώνουν τα καθήκοντά τους, έτσι ώστε ο οργανισμός να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όχι μόνο να επιβιώσει στην σχετική αγορά.

Η αύξηση του μισθού ανάλογα με τις επιδόσεις στην εργασία, η αναγνώριση και επιβράβευση των προσόντων τους και η ενδυνάμωση των εργαζομένων μέσω

της ανάθεσης εξουσίας, η αυτονομία που τους δίνεται στην εργασία τους, αποτελούν στοιχεία που οδηγούν σε υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους. Οι σημαντικότερες απαιτήσεις των εργοδοτών από τους ανθρώπους τους στους οργανισμούς τους είναι:

- Να έχουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων.
- Να είναι πρόθυμοι να μαθαίνουν συνεχώς, ώστε να μπορούν να αντιμετωπίσουν και να προβλέψουν με επιτυχία το μέλλον.
- Να λειτουργούν με προνοητικότητα.
- Να προσαρμόζονται εύκολα.

Με την σειρά τους, οι εργαζόμενοι έχουν πολλές προσδοκίες από τους εργοδότες τους κι έτσι έχουν τα κίνητρα για να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους. Αυτά είναι:

- Να λαμβάνουν ενημερωμένες αποφάσεις σχετικά με τον οργανισμό ως σύνολο.
- Να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων.
- Να αισθάνονται πάντα ότι το έργο τους εκτιμάται.
- Να λαμβάνουν έγκαιρα ανατροφοδότηση σχετικά με τα προνόμια που δίνει ο οργανισμός για την σκληρή δουλειά.
- Να ενθαρρύνονται από τους ανώτερους.
- Να ακούγεται η άποψή τους από τους ανώτερους, να έχουν την αίσθηση ότι η άποψή τους μετράει για τον οργανισμό.
- Να επιβραβεύονται ανάλογα με τις επιδόσεις τους.
- Να αναγνωρίζονται οι προσπάθειές τους αξιολογητικά.



Σε όλα τα θέματα που αναφέρονται, μπορεί κάποιος να συμπεριλάβει τόσο τους μη οικονομικούς παράγοντες παρακίνησης όσο και τις πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης για ανθρώπινους πόρους. Παρουσιάζουν ορισμένα πλεονεκτήματα σε εταιρείες που τις εφαρμόζουν, όπως:

- Χαμηλότερο κόστος.
- Πιο ισχυρά αποτελέσματα, με την επίκληση παραγόντων όπως οι συναισθηματικοί.
- Αυξάνει την προσωπική συμμετοχή και την ευθύνη.
- Αυξάνει το επίπεδο δημιουργικότητας των εργαζομένων.
- Επιδρά για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.
- Έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο στον εργαζόμενο που παραμένει στην μνήμη για μεγάλο χρονικό διάστημα.
- Αυξάνει το ανταγωνιστικό πνεύμα, την φιλοδοξία και την επιθυμία για ανάπτυξη επιτυχημένου προσωπικού.
- Δεν δημιουργεί δυσαρέσκεια όταν ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να απολύσει κάποιον.
- Έχει θετική επίδραση στην συνοχή της ομάδας και στην ατμόσφαιρα εργασίας.
- Δημιουργεί αφοσίωση των εργαζομένων στην εταιρεία.

Καταλήγοντας στη παρούσα ενότητα διαπιστώνεται ότι οι μη οικονομικοί παράγοντες που παρακινούν επιτυχώς συνοψίζουν τα χαρακτηριστικά των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης για τους ανθρώπινους πόρους, οδηγώντας στην δημιουργία υψηλού επιπέδου ικανοποίησης των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Όπως αναφέρθηκε στην εργασία, λαμβάνονται υπόψη οι παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων: ο βαθμός αυτονομίας στην εργασία, η δυνατότητα λήψης αποφάσεων, ο βαθμός πρόκλησης απέναντι στην εργασία και τον οργανισμό, οι συλλογικές αξίες και η εταιρική κουλτούρα, ο σεβασμός

και η εκτίμηση που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι στην εταιρία, η επικοινωνία, η υποστήριξη και η αίσθηση ότι ανήκουν σε μια ομάδα. Όλα αυτά τα κίνητρα δεν είναι τίποτα περισσότερο από αυτό που η βιβλιογραφία αποκαλεί «πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης για τους ανθρώπινους πόρους». Ως εκ τούτου, μια επιχείρηση με πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης για τους ανθρώπινους πόρους στην ουσία χρησιμοποιεί μη οικονομικά κίνητρα, παράγοντες που επηρεάζονται έντονα από την δομή της εργασίας και την κουλτούρα της.

#### **2.4.6 Επικοινωνία**

Η Επικοινωνία και η αλληλεπίδραση, βοηθά τους εργαζόμενους στο να ανταλλάσσουν απόψεις και να συμμετέχουν ενεργά στις δράσεις και τις αποφάσεις του οργανισμού. Αυτό ικανοποιεί τις κοινωνικές ανάγκες του ατόμου. Είναι πιθανό να σχηματίζονται άτυπες ομάδες στους οργανισμούς μέσα από τις οποίες οι εργαζόμενοι επιζητούν την κατανόηση, την αναγνώριση και την υποστήριξη. Ορισμένοι εργαζόμενοι, ωστόσο, δεν προσεγγίζουν τις άτυπες ομάδες, είτε για λόγους υποψίας, είτε επειδή θεωρούν ότι είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τις δυσκολίες μόνοι τους. Συνήθως, οι άτυπες ομάδες αποτελούνται από ανθρώπους με παρόμοια ενδιαφέροντα ή από άτομα που βρίσκονται στην ίδια ηλικία και συχνά μπορεί να είναι χρήσιμες όταν οι στόχοι τους ταιριάζουν με εκείνους του οργανισμού.

#### **2.4.7 Ασφάλεια στον εργασιακό χώρο**

Προκειμένου να εφαρμοστούν αποτελεσματικά οι αρχές του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό καθίσταται απαραίτητη η ύπαρξη ενός χώρου εργασίας, ο οποίος είναι ασφαλής και δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να εργαστεί χωρίς περιορισμούς και πάνω από όλα χωρίς να εκτίθεται σε κινδύνους (Chiang et al., 2017). Η ασφάλεια στους χώρους εργασίας, ορίζεται ως: *«Οι συνθήκες εκείνες που καθορίζουν την ασφαλή παραγωγική διαδικασία δίνοντας τη*

*δυνατότητα στον εργαζόμενο να παράγει χωρίς περιορισμούς» (Jonathan & Mbogo, 2016, pp. 4).*

Ειδικά σε ένα νοσοκομείο η ασφάλεια αποτελεί βασικό παράγοντα, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι έχουν καθημερινά να αντιμετωπίσουν πολλούς κινδύνους που έχουν να κάνουν είτε με παθήσεις που βιώνουν οι άρρωστοι, είτε με τους χώρους εργασίας που ελλοχεύουν κινδύνους όπως για παράδειγμα οι εργαστηριακοί χώροι ή οι χώροι της εντατικής κ.λ.π. Ζητήματα ρυμοτομίας, χωροταξίας, φωτισμού κ.λ.π είναι σημαντικά και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε κάθε χώρο εργασίας είτε αυτό είναι μια βιομηχανική μονάδα είτε είναι ένα νοσοκομείο όπως είναι στη παρούσα μελέτη (Ferreira et al., 2014).

Τα ατυχήματα αποτελούν σημαίνον προς έλεγχο παράγοντα και πρέπει κάθε οργανισμός να παρέχει τις ανάλογες συνθήκες εργασίας, ώστε να αποφεύγονται οι καταστάσεις αυτές που μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο τη σωματική ακεραιότητα του εργαζόμενου, που μπορεί να καταστούν ακόμα και θανάσιμες γιαυτόν (Jonathan & Mbogo, 2016). Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας, η ασφάλεια αποτελεί μια θεσμοθετημένη διαδικασία, η οποία ορίζεται μέσω νόμων από τα κράτη της Ε.Ε και όχι μόνο και σχετίζεται με τη σωματική αλλά και σε πολλές περιπτώσεις με τη ψυχολογική υγεία του εργαζόμενου.

#### **2.4.8 Εργασιακές Σχέσεις**

Ο σεβασμός και η εκτίμηση που αποδίδεται στα διάφορα επαγγέλματα έχει βαθιές ρίζες σε κάθε κοινωνία και αντανακλά τους ρόλους των κοινωνικών τάξεων και τις μεταξύ τους σχέσεις. Οι άνθρωποι αξιολογούνται σύμφωνα με τον ρόλο τους στον τόπο εργασίας, τη φύση της δουλειάς τους και των εργασιακών σχέσεων που έχει να αντιμετωπίσει. Οι εργασιακές σχέσεις, σχετίζονται με το κοινωνικό προφίλ του εργαζόμενου, τη κοινωνική και εργασιακή θέση που εκπροσωπεί πράγμα που καθορίζει τις σχέσεις με άτομα άλλων θέσεων μέσα στον εργασιακό χώρο

Η χειρωνακτική εργασία υποτιμάται σε σχέση με την πνευματική, η μονότονη σε σχέση με την ενδιαφέρουσα κλπ. Επιπλέον, έχει γίνει συνήθεια να ταυτίζουμε τα υπαλληλικά και τα επαγγέλματα που ενέχουν διανοητικές λειτουργίες με ένα περιβάλλον ιδανικότερο από αυτό των ειδικευμένων ή ανειδίκευτων χειρωνακτικών επαγγελμάτων. Υπάρχουν συνθήκες όπως το ωράριο, η απόσταση του χώρου εργασίας από το σπίτι, ο θόρυβος, η εντατικοποίηση, η υγιεινή και η ασφάλεια, οι ποικίλες πιέσεις στο χώρο εργασίας, οι εργασιακές σχέσεις με συναδέλφους και εργοδότες στέκουν πάνω από τάξη, επάγγελμα, θέση σ' αυτό και χρόνια υπηρεσίας. Ουσιαστικά στο χώρο εργασίας οι εργασιακές σχέσεις καθορίζουν τον τρόπο που σχηματίζονται και λειτουργούν οι ομάδες ενώ μέσα από αυτές ορίζονται τα επίπεδα συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων αλλά και μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης (Storey, 2016).

Ως προς τις συνθήκες δουλειάς έχει διαπιστωθεί στους χώρους εργασίας και σε επίπεδο εργασιακών σχέσεων υπάρχουν διαφορετικές απόψεις. Κάποιοι εργαζόμενοι θεωρούν σημαντικότερο το φυσικό περιβάλλον της δουλειάς και την ασφάλεια, ενώ κάποιοι άλλοι δίνουν μεγαλύτερη σημασία στο ωράριο και στην απόσταση μεταξύ σπιτιού και εργασιακού χώρου. Αυτά τα δεδομένα όπως τα αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι καθορίζουν και τις ανθρώπινες αλλά και τις εργασιακές σχέσεις στο χώρο εργασίας.

Οι εργασιακές σχέσεις επηρεάζονται από την εργασιακή δικαιοσύνη και από το αίσθημα δικαίου με το οποίο αντιμετωπίζει η διοίκηση ενός οργανισμού, τους εργαζομένους της. Αυτοί από τη πλευρά τους με βάση τα στοιχεία που τους χαρακτηρίζουν τη κουλτούρα τους και γενικά το προφίλ τους αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο την εργασιακή δικαιοσύνη ενώ επηρεάζονται από τη παραπάνω διαδικασία και οι εργασιακές τους σχέσεις με τους λοιπούς εργαζομένους (Flecker, 2016).

Στο χώρο των νοσοκομείων δεδομένης της δυσκολίας του αντικειμένου η αποτελεσματική συνεργασία καθορίζει την αποτελεσματικότητα των νοσηλευτών αλλά και την ουσιαστική διεκπεραίωση των υποχρεώσεων τους. Η μεταξύ τους σχέση καθορίζει και τη προσωπική τους ασφάλεια αλλά και την

αποτελεσματική εξυπηρέτηση των ασθενών. Σε ένα χώρο ο οποίος βιώνει συγκρούσεις παρατηρείται χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης, χαμηλή απόδοση και αναποτελεσματικότητα (Aiken et al., 2013).

Σήμερα, υπάρχουν δύο καθιερωμένες απόψεις σχετικά με τους τύπους πρακτικών που συνιστούν τις πρακτικές εργασιακών σχέσεων, οι οποίες είναι η καθολική άποψη και η άποψη του σχεδιασμού έκτακτης ανάγκης. Η καθολική σχολή σκέψης υποστηρίζει ότι υπάρχουν ορισμένες πρακτικές διοίκησης εργασιακών σχέσεων, που όταν αναπτυχθούν, θα οδηγήσουν με συνέπεια σε βελτιωμένες επιδόσεις ανεξάρτητα από το οργανωτικό πλαίσιο και το περιβάλλον. Αντίθετα, η προοπτική της έκτακτης ανάγκης υποδεικνύει ότι οι πρακτικές εργασιακών σχέσεων πρέπει να «συνδυαστούν» σε συναφή σύνολα πρακτικών. Εδώ, δεν είναι οι ίδιες οι πρακτικές που συμβάλλουν στην καλύτερη απόδοση, αλλά η έκταση στην οποία ταιριάζουν μεταξύ τους για να δημιουργήσουν αποτελεσματικές «δέσμες» πρακτικών. Μελέτες έχουν δείξει ότι η ανάπτυξη ενιαίων πρακτικών δεν προσφέρει την ίδια βελτίωση επιδόσεων σε σύγκριση με τις δέσμες πρακτικών (Kontoghiorghes, 2004).

Το μοντέλο έκτακτης ανάγκης ορίζει περαιτέρω ότι αυτή η «δέσμη» των πρακτικών εργασιακών σχέσεων είναι αποτελεσματική μόνο υπό συγκεκριμένες συνθήκες ή με συγκεκριμένη ομάδα εργαζομένων. Το ίδιο σύνολο πρακτικών μπορεί να μην ισχύει σε διαφορετικά περιβάλλοντα ή τύπους εργαζομένων. Παρομοίως, προτείνεται ότι η σχέση μεταξύ των πρακτικών εργασίας υψηλής απόδοσης και σταθερής απόδοσης βασίζεται στην ικανότητα της επιχείρησης να διαμορφώνει δέσμες πόρων που προσθέτουν αξία και διαφοροποιούν την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της. Η πρόταση αυτή βασίζεται στην άποψη της επιχείρησης βάσει πόρων, σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς είναι σε θέση να αξιοποιήσουν τους σπάνιους, μη υποκατάστατους πόρους. Σε σύγκριση με τους υλικούς πόρους (γη, χρήμα και κεφάλαιο), οι άυλοι πόροι, όπως οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες που ανήκουν στους ανθρώπινους πόρους, αποτελούν το πιο πολύτιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ιδίως για οργανισμούς E&A.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΥΑ

#### 3.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο εξετάζονται τα αποτελέσματα των ΕΠΥΑ εστιάζοντας στην έννοια και το περιεχόμενο της οργανωσιακής δικαιοσύνης, του εργασιακού πάθους και της εργασιακής απόδοσης. Οι έννοιες αυτές αναφέρονται στην ανάγκη του εργαζόμενου να νοιώθει απαραίτητος για τον οργανισμό για τον οποίο εργάζεται ενώ εστιάζουν και στην ανάγκη του για σεβασμό από τους προϊσταμένους του αλλά και στην ανάγκη για ένα σύστημα δικαιοσύνης, που θέλουν να χαρακτηρίζει το διοικητικό και ηγετικό γίνεσθαι του οργανωσιακού περιβάλλοντος στο οποίο εργάζονται.

#### 3.2 Οργανωσιακή δικαιοσύνη

Η έννοια της δικαιοσύνης από την αρχαιότητα μέχρι και σήμερα, είναι μια έννοια σχετική και δύσκολα μπορεί κάποιος να την ορίσει. Η ουσία αυτής της θέσης φαίνεται αρχικά μέσα από ένα στοίχο της Κλεοβουλίνης όπως αυτό δίνεται από το Σκουτερόπουλου το 1991 στο βιβλίο του *«Η Αρχαία Σοφιστική-Τα σωζόμενα αποσπάσματα»*, στον οποίο υπάρχει η ακόλουθη αναφορά: *«Είδα άνθρωπο να κλέβει και να εξαπατά με βία και αυτή η βία του να είναι όλο δικαιοσύνη»*, δευτερευόντως, έχουμε στο ίδιο βιβλίο μια αναφορά του Αισχύλου, ο οποίος λέει: *«Από τη δίκαιη απάτη δεν λείπει ο θεός. Είναι στιγμές που ο θεός τιμά μια ευκαιρία για ψέμα»* (Σκουτερόπουλου, 1991, σσ. 591-559)

Μέσα από τις παραπάνω αναφορές, ουσιαστικά παρουσιάζεται μια οπτική της δικαιοσύνης γενικά αλλά και ειδικά της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Συγκεκριμένα, διαπιστώνεται ότι συγκεκριμένες πράξεις που θεωρούνται άδικες, κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις, θεωρούνται επιβεβλημένες και δίκαιες.

Η έννοια της δικαιοσύνης όπως φαίνεται παραπάνω απασχολεί τον άνθρωπο και αυτό έχει να κάνει και με την ανάγκη του να νοιώθει ότι δεν αδικείται αλλά και με την ανάγκη του να νοιώθει ότι δεν αδικεί. Στο πλαίσιο βέβαια αυτό τα

κριτήρια για το καθένα είναι διαφορετικά και τις περισσότερες φορές σχετίζονται με τον εγωισμό που χαρακτηρίζει τον καθένα (De Romilly 1994, σ.σ.172-173).

Με βάση τα παραπάνω γίνεται κατανοητή η ανησυχία του ανθρώπου να αναγνωρίσει τη δικαιοσύνη, αλλά και οι οργανώσεις που εντάσσονται να δουλέψουν με βάση την έννοια του δικαίου, φυσικά αυτού που θεωρούν αυτοί ως δίκαιο. Οι οργανώσεις αναγνωρίζουν σήμερα το σημαίνον ρόλο που παίζει η οργανωσιακή δικαιοσύνη στην αντίληψη του δικαίου στο εσωτερικό τους. Πρόσφατες μελέτες λόγω της σημασίας της οργανωσιακής δικαιοσύνης, προβαίνουν σήμερα στη μελέτη της συγκεκριμένης θεωρίας (Ambrose and Schminle, 2003, pp. 295–305).

Ουσιαστικά έχουν βρει δυο θεωρητικά πεδία στα οποία η οργανωσιακή δικαιοσύνη έχει εφαρμογή μέσα σε μια οργάνωση. Το πρώτο είναι στην ανάπτυξη της οργανωτικής δομής αλλά και στη λειτουργία των τμημάτων και το δεύτερο αναφέρεται στη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ της έννοιας του δικαίου και των σχέσεων μέσα σ' αυτήν, οργανωτικές και εποπτικές.

Ανάλογα τη δομή μιας επιχείρησης αλλά και τη λειτουργία της, η οργανωσιακή δικαιοσύνη αναπτύσσεται διαφορετικά αλλά και γίνεται αντιληπτή με διαφορετικό τρόπο. Σε σχέση με το παρόν θέμα, αλλιώς γίνεται αντιληπτή από ένα δημόσιο σχολείο και αλλιώς από έναν ιδιωτικό οργανισμό, όπως είναι μια τράπεζα (Ambrose and Schminle, 2003, pp. 295–305).

Σύμφωνα με τους Blader et al το 2009, η συμμετοχικότητα των εργαζομένων αλλά και η κοινωνικοποίηση τους μέσα σε έναν οργανισμό, σχετίζεται με το πόσο δίκαια κατά τη δική τους άποψη τους φέρεται αλλά και κατά πόσο η δική τους φιλοσοφία σχετίζεται με την ευρύτερη φιλοσοφία της επιχείρησης που εργάζονται.

Στο πλαίσιο αυτό η οργανωσιακή δικαιοσύνη επηρεάζεται και από επιπρόσθετους παράγοντες, όπως τη κουλτούρα και το πολιτισμό. Συγκεκριμένα διαφορετικά ένας Έλληνας εργαζόμενος λόγω της κουλτούρας που τον χαρακτηρίζει αντιλαμβάνεται τη δικαιοσύνη και διαφορετικά ένας Γερμανός. Αυτή η διαφοροποίηση επηρεάζει και την αντίληψη που έχουν σε σχέση με την οργανωσιακή δικαιοσύνη, αλλά και τα πρότυπα λειτουργίας μιας

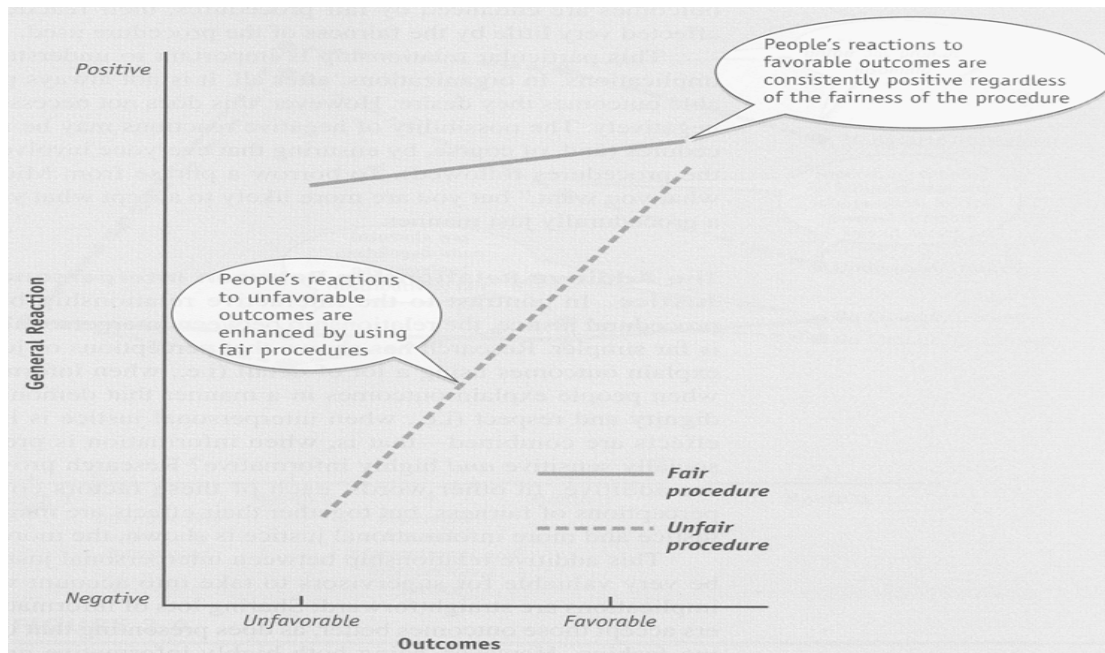
επιχείρησης(Colquitt et al, 2001, pp. 425-255).

### 3.3 Οι διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης

Οι μορφές οργανωσιακής δικαιοσύνης αναφέρονται στα ακόλουθα (Sayer and Walker, 2002):

1. Διανεμητική: Στη παρούσα μορφή οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν πόσο δίκαια θεωρούν τη διανομή των αποτελεσμάτων οι συμμετέχοντες στην οργάνωση. Με βάση τη συγκεκριμένη μορφή όσοι νοιώθουν αδικημένοι παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα άγχους και μικρότερη παραγωγικότητα. Συνδέεται με το πρόβλημα της «δίκαιης αμοιβής».
2. Διαδικαστική: Στη παρούσα μορφή αναγνωρίζεται πόσο δίκαια θεωρείται η διαδικασία διανομής των αποτελεσμάτων ή απονομής της δικαιοσύνης. Η συγκεκριμένη μορφή εστιάζουν στο ποιοι συμμετέχουν στην διαδικασία διανομής και έχει ως συνέπεια την απονομή προς όλους δυνατότητα διόρθωσης διαδικαστικών λαθών.
3. Διαπροσωπική: Η συγκεκριμένη μορφή εστιάζει στο πόσο δίκαια θεωρείται η συμπεριφορά των άλλων. Συνδέεται συνήθως με την αντιμετώπιση που έχουν οι κατώτεροι στην ιεραρχία από τους ανώτερους ειδικά σε δύσκολες καταστάσεις (π.χ. απολύσεις).
4. Πληροφοριακή: Η πληροφοριακή μελετά πόσο σωστές θεωρούνται οι πληροφορίες, στις οποίες βασίζεται μία απόφαση. Μελέτες δείχνουν ότι όταν παρέχεται πλήρης και σωστή πληροφόρηση για τις αποφάσεις που λαμβάνονται αυξάνεται το αίσθημα ομαδικότητας/αφοσίωσης (Σχήμα 1.1- Παρουσίαση διαφόρων μορφών).





**Σχήμα 3.1- Μορφές**

Πηγή: Noakowski J et al. (2008). Organizational justice: looking back, looking forward, *The International Journal of Conflict Management*, 16 (1) pp. 4-29.

Με βάση τα παραπάνω αλλά και το Σχήμα 3.1 αναφέρεται ότι είναι σημαντικό για το αίσθημα δικαιοσύνης να υπάρχει σωστή συμπεριφορά και πληροφόρηση προς όλους. Οι αρχές ενίσχυσης της οργανωσιακής δικαιοσύνης είναι οι ακόλουθες (Noakowski et al., 2008, pp. 4-29): α) Η αμοιβή να είναι ανάλογη του έργου, β) Καταγραφή της γνώμης/άποψης των εργαζομένων, γ) Τακτικός διάλογος με τους εργαζόμενους, δ) Διενέργεια έρευνας μεταξύ των εργαζομένων, ε) Πολιτική «ανοικτών θυρών», ζ) Ενθάρρυνση και επιβράβευση προτάσεων, η) Δίκαιες και ανοικτές διαδικασίες, θ) Πλήρης και με σεβασμό δικαιολόγηση αποφάσεων, ι) Εκπαίδευση όλων σε «δίκαιες πρακτικές». Η οργανωσιακή δικαιοσύνη στο πεδίο της οργανωσιακής συμπεριφοράς αναφέρεται στα ακόλουθα: α) Αξίες: Βασικές πεποιθήσεις και πιστεύω ενός ανθρώπου/οργανισμού σχετικά με το τι είναι καλό/κακό και σωστό/λάθος, β) Ηθική: Βασικά πρότυπα και τρόποι συμπεριφοράς και δράσης.

### 3.4 Παράγοντες που Επηρεάζουν την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη

Η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη καθορίζεται μέσα από το ηγετικό πρότυπο, τα αποτελέσματα που δέχεται ο εργαζόμενος, τις οργανωτικές πρακτικές και τέλος τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τον εργαζόμενο (Μπουραντάς, 2005).

1. Ηγετικό πρότυπο: Η έννοια, ηγεσία – ηγέτης στη Διοικητική Επιστήμη, στη μάζα του κόσμου, έχει αποτυπωθεί ως η κορυφή της διοικητικής πυραμίδας μιας επιχείρησης, ενός οργανισμού, κάτι που σίγουρα δεν ευσταθεί. Κι εδώ έγκειται κυρίως, η δυσκολία του να οριστεί η θέση του σε σχέση με την οργανωσιακή δικαιοσύνη, που από τη φύση της σε ανθρώπους που δεν διαθέτουν τη σχετική εκπαίδευση, έχει προσδιοριστεί λανθασμένα. Γι' αυτούς τους ανθρώπους, ο ηγέτης ενός φορέα είναι αυτός που καθορίζει την οργανωσιακή δικαιοσύνη με βάση τα δικά του πρότυπα και αυτοί είναι υποχρεωμένοι να την ακολουθήσουν, αυτό όμως δεν ισχύει μια και οι ίδιοι μπορούν να προσαρμόσουν τη δικαιοσύνη στα δικά τους δεδομένα (Μπουραντάς, 2005, σελ.197).

Επίσης σύμφωνα με τον Colquitt et al (2001), το πεδίο της οργανωσιακής δικαιοσύνης επηρεάζεται από επιπρόσθετους παράγοντες, όπως, το μέγεθος μιας επιχείρησης, τα κανάλια διανομής, οι συνεργασίες, οι διαπροσωπικές σχέσεις μέσα σ' έναν οργανισμό, το επίπεδο ικανοποίησης, την οργανωσιακή δέσμευση, τη διαδικασία αξιολόγησης της εξουσίας, την οργανωσιακή πολιτικοποίηση, τις εσωτερικές συμπεριφορές, την απόδοση κ.λ.π (Colquitt et al., 2001, σ.σ 425-255).

### 3.5 Οφέλη της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης

Τα οφέλη της οργανωσιακής δικαιοσύνης είναι τα ακόλουθα:

1. Επίδοση στην εργασία: Η επίδοση στην εργασία αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο εργαζόμενος στο χώρο εργασίας του. Αναφέρεται στο χρόνο που δαπανά σε παραγωγικό επίπεδο, ενώ σχετίζεται με το σύνολο.
2. Φιλότητα συμπεριφορά: Η συγκεκριμένη αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει τους συνεργάτες του. Συγκεκριμένα το παρόν αναφέρεται στο αν υπάρχει ευγενή άμιλλα στο εσωτερικό του οργανισμού και αν όλα τα θέματα αντιμετωπίζονται με πνεύμα ενωτικό, με θετική σκέψη με ευσυνειδησία και ευγένεια. Ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους τους οδηγεί στο να είναι αποτελεσματικοί και να προσπαθούν φιλότιμα να τον βοηθήσουν να επιτύχει τους στόχους του.
3. Εμπιστοσύνη στον οργανισμό: Η εμπιστοσύνη είναι αυτό το στοιχείο το οποίο προωθεί την αποτελεσματικότητα και το ομαδικό πνεύμα στο χώρο εργασίας. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν εμπιστοσύνη μεταξύ τους αλλά και προς τον οργανισμό, τότε είναι πιο αποδοτικοί και σε ατομικό αλλά και σε ομαδικό επίπεδο (Nedkovski et al., 2017).
4. Αντιπαραγωγική συμπεριφορά και αποχώρηση από τον οργανισμό: Ο εργαζόμενος όταν νοιώθει ότι αδικείται από τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται τότε μειώνεται η παραγωγικότητα του και φτάνει ακόμα και να παραιτηθεί από τον οργανισμό ως ένδειξη διαμαρτυρίας αναφορικά με την άδικη προς αυτόν συμπεριφορά (Moliner et al., 2017).
5. Επαγγελματική ικανοποίηση: Ο εργαζόμενος που εργάζεται σε έναν οργανισμό αποτελεσματικό σε επίπεδο οργάνωσης, διοίκησης και παροχής κινήτρων, παρουσιάζει υψηλότερα ποσοστά ικανοποίησης σε σχέση με έναν εργαζόμενο που νοιώθει αδικημένος, δεν λαμβάνει τα κατάλληλα κίνητρα και γενικά δεν εκτιμά τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται σε επίπεδο οργανωσιακό και στρατηγικό.
6. Επαγγελματική αφοσίωση: Οι εργαζόμενοι όταν εργάζονται σε ένα οργανισμό που τους αντιμετωπίζει δίκαια, τους εκτιμά, τους παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα

κ.λ.π, λειτουργούν με μεγαλύτερη αφοσίωση σε σχέση με τη στρατηγική του και την ευρύτερη οργανωτική του φιλοσοφία. Σε αντίθετη περίπτωση ο εργαζόμενος δεν είναι αφοσιωμένος και έχει τάσεις φυγής.

7. Ενδυνάμωση: Ενδυνάμωση ονομάζεται: «Η οποιαδήποτε διαδικασία βάση της οποίας ασκείται έλεγχος στους ανθρώπους, άλλοτε συλλογικός και άλλοτε μεμονωμένος. Η ενδυνάμωση επιτυγχάνεται μέσα από την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων» (Lyons et al., 2001).

Η ενδυνάμωση αποτελεί τη διαδικασία με την οποία δίνεται στο προσωπικό πραγματική εξουσία πάνω στην εργασία προκειμένου να επιτευχθεί η συνεχής βελτίωση και ικανοποίηση από αυτήν. Αυτό συντελεί σε μια ευρύτερη οργανωτική απόδοση η οποία συντελεί σε καλύτερα ποιοτικά προϊόντα και σε αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πελατών. Με αυτό τον τρόπο ένας οργανισμός επιτυγχάνει να παραμείνει ανταγωνιστικός (Lyons et al., 2001).

Η ενδυνάμωση όπως γίνεται κατανοητό με βάση τις μέχρι τώρα αναφορές βοηθά στην ικανότητα και αποτελεσματικότητα του εργαζόμενου. Έρευνες έχουν δείξει ότι η ενδυνάμωση μειώνει τις εσωτερικές εντάσεις ενώ ενισχύει τις εσωτερικές σχέσεις. Αναλυτικά παρακάτω αναφέρονται κάποιες από τις θετικές συνέπειες της ενδυνάμωσης (Vasu et al., 2017):

1. Η αίσθηση του νοήματος: Αυξάνει την ικανοποίηση των εργαζόμενων από το αντικείμενο της εργασίας τους. Αυτό βοηθά το άτομο να δείχνει μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τη δουλειά του ενώ συγχρόνως καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη των οροθετημένων στόχων του οργανισμού
2. Η αίσθηση ικανότητας: Αυξάνει την αυτοπεποίθηση του εργαζόμενου, την επιμονή και τη διάθεση για αντίληψη πρωτοβουλιών και κατά συνέπεια την απόδοση του. Η αίσθηση ικανότητας αυξάνει την ικανοποίηση και την εσωτερική παρακίνηση του ατόμου αφού ικανοποιεί άμεσα ανάγκες αναγνώρισης και ολοκλήρωσης.
3. Η αίσθηση αυτό-προσδιορισμού: Αυξάνει τη δέσμευση και τη διάθεση των εργαζόμενων για αποτελέσματα αφού η συμμετοχή στις αποφάσεις, η ελευθερία πρωτοβουλιών και η αυτονομία τους δίνει τη δυνατότητα να έχουν ολοκληρωμένες γνώσεις και πληροφορίες.

4. Η αίσθηση της επιρροής: Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών όταν τα άτομα πιστεύουν ότι μπορούν να επηρεάσουν το σύστημα στο οποίο ανήκουν και τα αποτελέσματα του, τότε αυξάνει τη διάθεση τους να καταβάλλουν προσπάθεια να επηρεάσουν πραγματικά τον οργανισμό και τα αποτελέσματα του μέσα από τη δική τους δουλειά.
5. Η υγεία των εργαζομένων: Ο εργαζόμενος που αδικείται από τη διοίκηση ενός οργανισμού, παρουσιάζει έντονα ψυχολογικά και σωματικά νοσήματα που μειώνουν την αποδοτικότητα του και επηρεάζουν τον τρόπο που λειτουργεί μέσα στον οργανισμό σχετικά με το αντικείμενο εργασίας του.

### 3.6 Εργασιακό πάθος

Όσον αφορά το πάθος θεωρείται η ισχυρή κλίση που αφορά μια δράση που προτιμά το άτομο, στην οποία αφιερώνει χρόνο (Vallerand et al. 2010). Ο Zigarmi (2010) αναφέρει ότι το εργασιακό πάθος είναι σαν μια διαρκή θετική εσωτερική κατάσταση ικανοποίησης που αφορά εκτιμήσεις εργασίας σε σχέση με το συναίσθημα. Αναφέρεται στην ολοκλήρωση των εργασιακών υποχρεώσεων, με στόχο την επίλυση εργασιακών προβλημάτων (Ho et al., 2011).

Το εργασιακό πάθος (Perrewe et al., 2014) το οποίο γεννά τη δημιουργική εργασία συχνά προκαλεί αντιδράσεις καλές ή κακές από το περιβάλλον των υπαλλήλων (Ho et al., 2011). Το πάθος και η εμμονή με την εργασία επηρεάζεται από το ενδιαφέρον για τον εργασιακό περίγυρο και σχετίζεται έντονα και με την επαγγελματική εξάντληση (Perrewe et al., 2014).

Το πάθος αφορά τις ενέργειες που οι υπάλληλοι θεωρούν σημαντικές και γνωρίζουν να τις κάνουν με επιδεξιότητα αναπτύσσοντας έτσι συμπεριφορά που είναι σκόπιμη καθοριστική και σταθερή (Kim et al., 2015). Αυτό με το πέρασμα του χρόνου οδηγεί τους υπαλλήλους να ισχυροποιήσουν τους δεσμούς τους με την εταιρία (Perrewe et al., 2014).

Το εργασιακό πάθος μπορεί να είναι αρμονικό ή υπερβολικό ανάλογα με το πόσο πολύ ο εργαζόμενος παθιάζεται με αυτό που κάνει (Vallerand, 2010). Με όποια μορφή κι αν εκφράζεται μπορεί να έχει είτε θετικό αποτέλεσμα μέσα από τη δύναμη και τον ενθουσιασμό είτε αρνητικό οδηγώντας σε έντονη εμμονή και εξάντληση (Ho et al., 2011).

Το υπερβολικό σθένος για μια συγκεκριμένη εργασία μπορεί να δημιουργήσει επίσης υπερβολικά μεγάλα ποσοστά άγχους και έλλειψης συγκέντρωσης. Το επαγγελματικό πάθος λοιπόν, είτε είναι απλά αρμονικό, είτε επιθετικό το αποτέλεσμα είναι να αυξηθεί η εργασιακή απόδοση.

### **3.6.1 Παράγοντες που επηρεάζουν το εργασιακό πάθος**

Το εργασιακό πάθος επηρεάζεται τόσο από οργανωτικούς, όσο και από εργασιακούς παράγοντες. Οι οργανωτικοί παράγοντες αφορούν στην διαδικαστική δικαιοσύνη και οι εργασιακοί στην ποικιλία των εργασιών, στην αυτονομία του εργαζόμενου αλλά και στις σχέσεις του με τους συναδέλφους του (Nimon & Zigarmi, 2015).

Η ποικιλία των εργασιών συσχετίζεται με το εργασιακό πάθος, επειδή οι άνθρωποι είναι πιο αφοσιωμένοι, βαριούνται λιγότερο και νιώθουν ότι εξελίσσονται όταν ασχολούνται με πολλά και διαφορετικά πράγματα. Τα άτομα που έχουν μεγαλύτερο βαθμό ποικιλίας εργασιών έχουν περισσότερο εργασιακό πάθος επειδή τείνουν να έχουν μεγαλύτερο βαθμό ενδιαφέροντος για τις δουλειές τους και να βρουν εργασία στην οποία μπορούν να εμπλακούν (Perrewé et al., 2014).

Οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στο εργασιακό πάθος. Όσο περισσότερο ένα άτομο συνδέεται με τους συναδέλφους του, τόσο πιο πιθανό είναι να δαπανήσει επιπλέον ενέργεια για λογαριασμό του οργανισμού. Τα άτομα επίσης που αντιλαμβάνονται ότι οι συνάδελφοί τους είναι πρόθυμοι να δαπανήσουν επιπλέον ενέργεια εξ ονόματος του οργανισμού είναι πιθανότερο να κάνουν το ίδιο (Kim et al., 2015).

Τέλος, η έννοια της διαδικαστικής δικαιοσύνης (ή ο βαθμός στον οποίο τα άτομα αισθάνονται ότι εμπλέκονται στις αποφάσεις που τους επηρεάζουν και αισθάνονται ότι οι αποφάσεις, οι πολιτικές και οι διαδικασίες εφαρμόζονται

δίκαια σε όλους) επηρεάζουν το εργασιακό πάθος. Αν οι άνθρωποι αντιληφθούν ότι υπάρχει έλλειψη αμεροληψίας στο περιβάλλον εργασίας, δεν είναι δίκαιοι ή δεν καταναλώνουν πρόσθετη ενέργεια για όφελος του οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ο οργανισμός τους αντιμετωπίζει δίκαια εργάζονται σκληρά για αυτόν, αυξάνοντας το εργασιακό τους πάθος (Burke et al., 2015).

### 3.7 Εργασιακή απόδοση

Κάνοντας λόγο για την εργασιακή απόδοση αφορά την αρμονική διεξοδική εργασία και τον ομαλό τρόπο έκβασης αυτής συσχετίζοντας αρμονικά και τακτικά τις πρακτικές διαδικασίες της εργασίας (Κελέση-Σταυροπούλου & Σταυροπούλου, 2010).

Σύμφωνα με τον McConnel, (2003) η εργασιακή απόδοση έχει να κάνει με το πόσο καλά οι εργαζόμενοι κάνουν όπως πρέπει την δουλειά τους άσχετα από τους κανόνες και τα πρότυπα. Οι μεταβλητές οι οποίες ενδέχεται να θεωρηθούν εμπόδιο για την εργασιακή απόδοση είναι η ηγεσία, το φορτίο εργασίας, η εργασιακή ικανοποίηση, αλλά και το επικοινωνιακό επίπεδο.

Εφόσον οι δυνατότητες του προσωπικού σχετίζονται με την στρατηγική του εκάστοτε οργανισμού και τονώνουν την σημασία και το πλεονέκτημα της οργάνωσης, όλο αυτό προσδίδει θετικό ανταγωνιστικό προβάδισμα στην επιχείρηση.

Από τη στιγμή που ο εκάστοτε υπάλληλος αντιληφθεί τους σκοπούς της επιχείρησης στην οποία εργάζεται, είναι σκόπιμο να ενεργεί προς αυτή την πορεία με θετική έκβαση (Γούβα, 2012).

Η εργασιακή απόδοση αφορά την γενική εικόνα των υπαλλήλων αναφορικά με την συμπεριφορά προς την επιχείρηση. Κάποιοι από τους παράγοντες που βοηθούν τους υπαλλήλους είναι η γνώση έκφρασης (Kim et al. 2015).

Σύμφωνα με τους Hossam & Elanain, (2010) θεωρείται γεγονός η ισχυρή σχέση μεταξύ της αντίληψης της δικαιοσύνης και της εργασιακής απόδοσης. Η ίδια μεταχείριση εκφράζει κλίμα εμπιστοσύνης και αφοσίωση στον οργανισμό ή την επιχείρηση (Kim et al. 2015).

### 3.7.1 Παράγοντες που Επηρεάζουν την Εργασιακή Απόδοση

Ένας αποτελεσματικός εργαζόμενος είναι ένας συνδυασμός ενός συνόλου δεξιοτήτων και ενός παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος. Πολλοί παράγοντες επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Τα πρότυπα διοίκησης μπορούν να αποτελέσουν παράγοντα για την παρακίνηση ή την αποθάρρυνση των εργαζομένων. Τα πρότυπα διοίκησης πρέπει να είναι σύμφωνα με τα καθήκοντα που περιγράφονται στην περιγραφή θέσεων εργασίας. Το υπόβαθρο του εργαζομένου, συμπεριλαμβανομένου του εκπαιδευτικού του ιστορικού, περιγράφεται επίσης στη θέση εργασίας. Οι διευθυντές πρέπει να τηρούν τις προσδοκίες τους σύμφωνα με τα καθήκοντα που έχουν ανατεθεί στον υπάλληλο. Αναμένοντας περισσότερο από έναν υπάλληλο από ό, τι για αυτά που είχε προσληφθεί μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την απόδοση των εργαζομένων (Cerasoli et al., 2014).

Τα κίνητρα επίσης επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση. Τα κίνητρα μπορεί να έχουν τη μορφή οικονομικών κινήτρων, τη δυνατότητα συμμετοχής σε εταιρικά προγράμματα, μιας σταδιοδρομίας που οδηγεί στη διοίκηση και την άμεση συμμετοχή στη διοίκηση στις καθημερινές εργασίες. Τα αποτελεσματικά κίνητρα μπορούν να δημιουργήσουν ένα παραγωγικό εργατικό δυναμικό, αλλά η έλλειψη κινήτρων μπορεί να επηρεάσει τους υπαλλήλους που αναζητούν λόγους να καταβάλουν τις μέγιστες προσπάθειές τους (Landy et al., 2017).

Επίσης οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι η εταιρεία έχει αναλάβει δέσμευση για την επιτυχία τους τείνουν να αποδίδουν καλύτερα. Η δέσμευση σημαίνει προσφορά ενός ανταγωνιστικού πακέτου αμοιβών και παροχών, προσφέροντας επιμορφωτικά προγράμματα, παρέχοντας σχετικές πληροφορίες στους υπαλλήλους για να κάνουν τις δουλειές τους και να αναβαθμίσουν τον εξοπλισμό κ.α. Η δέσμευση της εταιρείας επιστρέφεται με τη μορφή δέσμευσης των εργαζομένων (Hubner & Baum, 2017).

Τέλος μια αποτελεσματική αξιολόγηση των εργαζομένων είναι μια διαδραστική διαδικασία όπου ο διευθυντής δίνει τη συμβολή του στην απόδοση του υπαλλήλου και ο εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να επισημάνει τι έχει μάθει όλο το χρόνο. Οι διευθυντές δημιουργούν ένα σχέδιο μαζί με τον υπάλληλο για το



επόμενο έτος σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος μπορεί να αναπτύξει και να βελτιώσει την απόδοσή του. Οι συνολικές αξιολογήσεις των εργαζομένων είναι σημαντικές για τη συνεχή απόδοση των εργαζομένων (Wilson & Sharples, 2015).

### **Σύνοψη**

Η παρούσα έρευνα έχει στόχο να εξετάσει την επίδραση των ΕΠΥΑ στις συγκεκριμένες μεταβλητές που περιγράφηκαν (δικαιοσύνη, πάθος, απόδοσης).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

#### 4.1 Τεκμηρίωση Επιλογής Θέματος

Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή της παρούσης εργασίας ένα μεγάλο μέρος για την επιτυχία κάθε οργανισμού οφείλεται στις τρέχουσες πρακτικές των ανθρώπινων πόρων που χρησιμοποιεί. Ωστόσο την εποχή της οικονομικής κρίσης, οι απλές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι αρκετές για να επιτύχουν υψηλή απόδοση ικανή να στηρίξει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Από την άλλη πλευρά οι πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης για τους ανθρώπινους πόρους δημιουργούν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς από τους ανθρώπους και τις διαδικασίες στις οποίες εργάζονται αυτοί οι άνθρωποι. Ως εκ τούτου η παρούσα έρευνα διερευνά τη σχέση των ΕΠΥΑ εστιάζοντας σε τρεις μεταβλητές: την οργανωσιακή δικαιοσύνη, το εργασιακό πάθος και την εργασιακή απόδοση.

#### 4.2 Πληθυσμός Αναφοράς

Τον πληθυσμό της παρούσας έρευνας αποτελούν δυνητικά όλοι οι εργαζόμενοι στο Ιδιωτικό Υγειονομικό Σύστημα της Κύπρου. Με τη δειγματοληψία ευκολίας επιλέχθηκε δείγμα 90 εργαζομένων. Συνολικά δόθηκαν 135 ερωτηματολόγια και λήφθηκαν πίσω 90 συμπληρωμένα, ποσοστό συμμετοχής 66,67%. Αναλυτικά τα στοιχεία του δείγματος παρουσιάζονται στα αποτελέσματα της έρευνας.

#### 4.3 Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων

Τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ερωτηματολογίου. Μοιράστηκαν τα ερωτηματολόγια στους προϊσταμένους των ερωτώμενων και εν συνεχεία επισκέφθηκα εκ νέου τους οργανισμούς του Ιδιωτικού Υγειονομικού Συστήματος της Κύπρου για να συγκεντρώσω τα ερωτηματολόγια. Με την ολοκλήρωση της συγκέντρωσης των ερωτηματολογίων έγινε αρχικά έλεγχος για

την ορθότητα των απαντήσεων ως προς τη συνέπεια τους. Κατόπιν έγινε η κωδικοποίηση των απαντήσεων και το πέρασμα τους στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Για την διεξαγωγή της ανάλυσης χρησιμοποιήθηκε παραγοντική ανάλυση, ανάλυση αξιοπιστίας, ανάλυση συσχέτισης & t-test και περιγραφική στατιστική.

#### 4.4 Περιγραφή Ερευνητικού Εργαλείου

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος είχε στόχο τη συλλογή των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος και συγκεκριμένα φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, καθεστώς εργασίας, χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας και χρόνια προϋπηρεσίας στην παρούσα επιχείρηση. Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις κλειστού τύπου και συλλέγει πληροφορίες αναφορικά με τις απόψεις των ερωτώμενων για τις τέσσερις εξεταζόμενες μεταβλητές: ΕΠΥΑ, οργανωσιακή δικαιοσύνη, εργασιακό πάθος, απόδοση. Οι ερωτήσεις για τις ΕΠΥΑ πάρθηκαν από την έρευνα των Takeuch, Lepak and Wang (2007), οι ερωτήσεις για την οργανωσιακή δικαιοσύνη άρθηκαν από την έρευνα των Niehoff και Moorman (1993), οι ερωτήσεις για το εργασιακό πάθος πάρθηκαν από την έρευνα των Vallerand et al., (2003) και τέλος οι ερωτήσεις για την απόδοση πάρθηκαν από την έρευνα των Williams και Andersons (1991).

Στην αρχή του ερωτηματολογίου υπάρχει εισαγωγικό σημείωμα που ενημέρωνει τους εργαζόμενους για το σκοπό της έρευνας και για την ανωνυμία και εμπιστευτικότητά της.

#### 4.5 Ηθικές Προεκτάσεις

Η παρούσα έρευνα τήρησε τις αρχές της δεοντολογίας μιας έρευνας. Αρχικά εξασφάλισε την άδεια των οργανισμών. Εν συνεχεία τήρησε την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα των πληροφοριών των ερωτώμενων. Επίσης τήρησε την ανωνυμία των υπό μελέτη οργανισμών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

#### 5.1 Χαρακτηριστικά Δείγματος

Πίνακας 1

##### Φύλο συμμετεχόντων

	Συχνότητα	Έγκυρο ποσοστό
Ανδρας	35	38,9
Γυναίκα	55	61,1
Total	90	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 1 η αναλογία ανδρών και γυναικών στο δείγμα ήταν 38,9% και 61,1% αντίστοιχα.

Πίνακας 2

##### Εκπαίδευση

	Συχνότητα	Έγκυρο ποσοστό
Γυμνάσιο/λύκειο	1	1,2
ΤΕΙ	15	18,5
ΑΕΙ	41	50,6
Μεταπτυχιακός τίτλος	24	29,6
Total	81	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 2 το 50,6% του δείγματος είχε εκπαίδευση ΑΕΙ, το 29,6% είχε μεταπτυχιακό τίτλο, το 18,5% είχε πτυχίο ΤΕΙ και το 1,2% είχε απολυτήριο γυμνασίου/λυκείου.

Πίνακας 3

Καθεστώς εργασίας

	Συχνότητα	Έγκυρο ποσοστό
Μόνιμος	67	77,0
Συμβασιούχος	15	17,2
Εκπαιδευόμενος	1	1,1
Άλλο	4	4,6
Total	87	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 3 το 77% του δείγματος είχε μόνιμη σχέση εργασίας, το 17,2% ήταν συμβασιούχοι, το 1,1% ήταν εκπαιδευόμενοι και το 4,6% είχε διαφορετικό καθεστώς εργασίας.

Πίνακας 4

## Ηλικία και εργασιακή προϋπηρεσία

	N	Ελάχιστη	Μέγιστη	M	TA
Ηλικία	79	23	53	28,52	7,098
Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας	85	0	33	5,49	7,311
Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα επιχείρηση	77	0	21	3,14	3,862

Σύμφωνα με τον πίνακα 4 η μέση ηλικία του δείγματος ήταν 28,52 έτη (TA=7,09). Ο μικρότερος σε ηλικία ήταν 23 και ο μεγαλύτερος 53. Ακόμα ο μέσος χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας ήταν τα 5,49 έτη (TA=7,31). Ο μικρότερος επαγγελματικός χρόνος ήταν μηδενικός και ο μεγαλύτερος 33. Ακόμα ο μέσος χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα επιχείρηση ήταν 3,14 έτη (TA=3,86). Ο μικρότερος ήταν μηδενικός και ο μεγαλύτερος 21 έτη.

Πίνακας 5

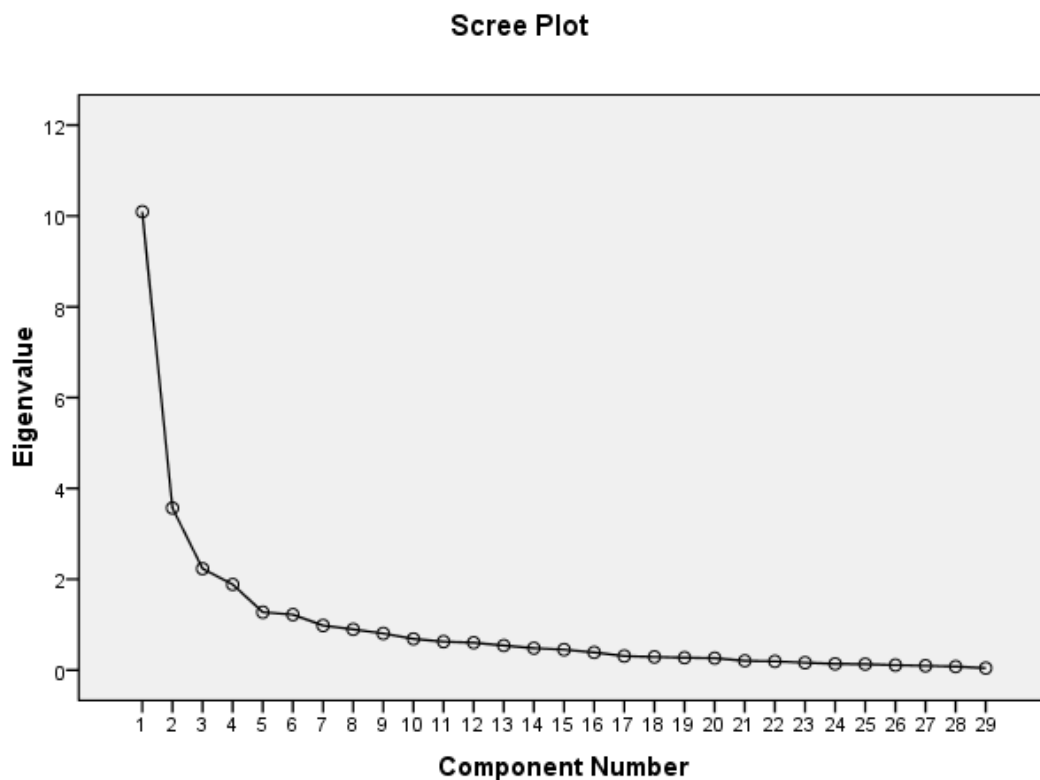
## Αξιολόγηση των παραγόντων από τους συμμετέχοντες

	Ελάχιστη	Μέγιστη	M	TA	Ελάχιστη
Οργανωσιακή δικαιοσύνη	88	1,00	5,00	3,11	,82
εργασιακό πάθος	88	2,00	5,00	3,92	,67
εργασιακή απόδοση	88	2,86	5,00	4,35	,63
Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης	88	1,00	5,00	3,48	,88

Σύμφωνα με τον πίνακα 5 η πλειοψηφία του δείγματος αξιολόγησε σε μέτριο επίπεδο τις εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης (M=3,48) και την οργανωσιακή δικαιοσύνη (M=3,11). Ακόμα οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν σε υψηλό επίπεδο το εργασιακό πάθος (M=3,92) και την εργασιακή απόδοση (M=4,35).

## 5.2 Παραγοντική Ανάλυση

Για την διερεύνηση της εγκυρότητας του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε παραγοντική ανάλυση και ανάλυση αξιοπιστίας χρησιμοποιώντας τον δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's alpha. Η παραγοντική ανάλυση πραγματοποιήθηκε χρησιμοποιώντας Principal Component Analysis με περιστροφή varimax.



Γράφημα 1. Scree plot

Από το γράφημα 1 παρατηρούμε ότι ο ενδεικτικός αριθμός παραγόντων είναι από 4-5.



## Πίνακας 6

### Rotated Component Matrix

	Component			
	1	2	3	4
Στο νοσοκομείο που εργάζομαι η διαδικασία επιλογής των εργαζομένων είναι λεπτομερής	,649			
Η επιλογή των εργαζομένων εστιάζει στην επιλογή του καλύτερου υποψηφίου, ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας	,537	,421		
Υπάρχει συνεχής εκπαίδευση/επιμόρφωση	,523			,498
Το νοσοκομείο που εργάζομαι παρέχει επαρκή προγράμματα εκπαίδευσης	,376	,354		,527
Τα εκπαιδευτικά προγράμματα προσπαθούν να αναπτύξουν τις δεξιότητες και γνώσεις των εργαζομένων	,769			,344
Η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται σε αντικειμενικά, μετρήσιμα αποτελέσματα	,786	,324		
Η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται στους αμοιβαία καθορισμένους στόχους	,850			
Η αξιολόγηση της απόδοσης περιλαμβάνει την ανατροφοδότηση (feedback) προς τους εργαζομένους της	,822			
Οι αποζημιώσεις περιλαμβάνουν υψηλά επίπεδα αμοιβών	,692	,434		
Η διοίκηση ακούει πάτα τη γνώμη και τις ιδέες της ομάδας πριν από τη λήψη οποιασδήποτε απόφασης		,861		
Παρέχει στις ομάδες επαρκή ισχύ και πόρους για την επίλυση προβλημάτων	,323	,820		
Παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων		,813		
Το νοσοκομείο που εργάζομαι ενδιαφέρεται για τις απόψεις μου		,860		
Το νοσοκομείο που εργάζομαι ενδιαφέρεται πραγματικά για την ευημερία μου		,796		
Το νοσοκομείο που εργάζομαι λαμβάνει σημαντικά υπ' όψιν τους στόχους και τις αξίες μου		,674		
Το νοσοκομείο που εργάζομαι δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για εμένα				-,527
Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να βιώσω πολλές/ποικίλες εμπειρίες				,698
Τα καινούρια πράγματα που ανακαλύπτω στη δουλειά μου με κάνουν να την εκτιμώ ακόμα περισσότερο	,429			,656
Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να ζήσω αξέχαστες εμπειρίες	,353			,642
Η δουλειά μου αντανακλά τις αξίες που θεωρώ και εγώ σημαντικές σε μένα	,322			,666
Η δουλειά μου εναρμονίζεται με τις άλλες δραστηριότητες της ζωής μου		,460		,510
Είμαι παθιασμένος με τη δουλειά μου			,394	
Αντεπεξέρχομαι επαρκώς στα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί			,566	
Εκπληρώνω τις υποχρεώσεις που προβλέπονται από την περιγραφή της εργασίας μου			,843	
Εκτελώ τις δραστηριότητες που αναμένονται από εμένα			,893	
Ικανοποιώ τις τυπικές απαιτήσεις απόδοσης τους δουλειάς μου	,309		,641	
Συμμετέχω σε δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα την αξιολόγηση της απόδοσης μου	,445		,368	
Αγνώω κομμάτια της δουλειάς που είμαι υποχρεωμένος/η να εκτελέσω			,662	
Δεν καταφέρνω να επιτελέσω βασικά καθήκοντα			,696	

Σημείωση: τιμές κάτω του 0,3 έχουν εξαιρεθεί για να είναι περισσότερο ευανάγνωστος ο πίνακας

Από τον πίνακα 6 παρατηρούμε ότι έχουμε σχεδόν ολική επιβεβαίωση για την κατανομή των ερωτήσεων ανά παράγοντα.

Από την ανάλυση αξιοπιστίας βρέθηκαν ικανοποιητικές τιμές για όλους τους παράγοντες. Πιο συγκεκριμένα βρέθηκαν τα εξής: οργανωσιακή δικαιοσύνη (0,62), εργασιακό πάθος (0,78), εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης (0,92) και εργασιακή απόδοση (0,79).

### 5.3. Διαφορές Μεταξύ Ανδρών και Γυναικών

Πίνακας 7

Διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς την αντίληψη των τεσσάρων παραγόντων (t-test).

	Φύλο				t	p
	Ανδρας		Γυναίκα			
	M	TA	M	TA		
Οργανωσιακή δικαιοσύνη	3,06	,94	3,16	,75	-,570	,570
εργασιακό πάθος	3,86	,61	3,97	,72	-,758	,451
εργασιακή απόδοση	4,10	,64	4,52	,58	-3,170	,002
Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης	3,31	,93	3,61	,85	-1,564	,121

Σύμφωνα με τον πίνακα 2 δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς την οργανωσιακή δικαιοσύνη, το εργασιακό πάθος και την εργασιακή απόδοση. Οι γυναίκες όμως παρουσίασαν υψηλότερη εργασιακή απόδοση έναντι των ανδρών.

## 5.4 Ανάλυση Συσχέτισης

Πίνακας 8  
Ανάλυση συσχέτισης

Δείκτης Pearson	εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης	Οργανωσιακή δικαιοσύνη	εργασιακό πάθος	εργασιακή απόδοση	Ηλικία	Χρόνος επαγγελματι- κής εμπειρίας	Χρόνος προϋπηρεσία στην παρούσα επιχείρηση
Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης	1						
Οργανωσιακή δικαιοσύνη	<b>,66**</b>	1					
εργασιακό πάθος	<b>,61**</b>	<b>,40**</b>	1				
εργασιακή απόδοση	<b>,15</b>	,18	,26*	1			
Ηλικία	-,04	-,00	,16	,10	1		
Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας	-,03	,00	,16	,15	,93**	1	
Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα επιχείρηση	,11	,14	,15	-,00	,69**	,55**	1

\*p<0.05, \*\*p<0.01

Για την διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των παραγόντων αλλά και με την ηλικία και την εμπειρία χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης συσχέτισης Pearson. Παρατηρούμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής δικαιοσύνης με το εργασιακό πάθος ( $r=,40$ ,  $p<.01$ ). Επιπλέον υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του εργασιακού πάθους με την εργασιακή απόδοση ( $r=,26$ ,  $p<.05$ ). Επίσης υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης με την οργανωσιακή δικαιοσύνη ( $r=,66$ ,  $p<.01$ ) και με το εργασιακό πάθος ( $r=,61$ ,  $p<.01$ ). Τα αποτελέσματα αυτά σημαίνουν ότι όταν βελτιώνονται οι εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης τότε βελτιώνεται η οργανωσιακή δικαιοσύνη και το εργασιακό πάθος αυξάνει.

## 5.5 Γραμμική παλινδρόμηση

Πίνακας 9  
Γραμμική παλινδρόμηση

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	4,063	,792		5,128	,000
	Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης	-,036	,121	-,053	-,298	,767
	Οργανωσιακή δικαιοσύνη	-,054	,131	-,067	-,410	,683
	εργασιακό πάθος	,302	,142	,331	2,136	,037
	Ηλικία	-,023	,028	-,271	-,827	,411
	Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας	,036	,026	,462	1,430	,158
	Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα επιχείρηση	-,035	,030	-,191	-1,156	,252
2	(Constant)	4,063	,787		5,167	,000
	Οργανωσιακή δικαιοσύνη	-,075	,110	-,092	-,680	,499
	εργασιακό πάθος	,284	,127	,311	2,241	,029
	Ηλικία	-,023	,028	-,267	-,819	,416
	Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας	,036	,025	,462	1,441	,154
	Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα επιχείρηση	-,035	,030	-,192	-1,174	,245
3	(Constant)	3,978	,773		5,145	,000
	εργασιακό πάθος	,241	,109	,264	2,205	,031
	Ηλικία	-,022	,027	-,259	-,799	,427
	Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας	,037	,025	,470	1,473	,146
	Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα επιχείρηση	-,037	,030	-,200	-1,226	,225
4	(Constant)	3,459	,420		8,245	,000
	εργασιακό πάθος	,242	,109	,265	2,220	,030
	Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας	,020	,013	,249	1,563	,123
	Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα επιχείρηση	-,042	,029	-,229	-1,449	,152
5	(Constant)	3,420	,422		8,101	,000
	εργασιακό πάθος	,238	,110	,260	2,163	,034
	Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας	,008	,009	,096	,796	,429
6	(Constant)	3,392	,420		8,085	,000
	εργασιακό πάθος	,256	,107	,280	2,387	,020

a. Dependent Variable: εργασιακή απόδοση

Στον παραπάνω πίνακα παρουσιάζεται η γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την ηλικία, την εμπειρία, τα χρόνια προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση, τις εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης, την οργανωσιακή δικαιοσύνη και το εργασιακό πάθος. Χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος backwards για την εύρεση του καλύτερου μοντέλου. Το μοντέλο 6 ήταν στατιστικά σημαντικό  $F(1,67)=5,700$ ,  $p=0,20$ ,  $R^2=0,078$ . Μόνο το εργασιακό πάθος είχε στατιστικά σημαντική προβλεπτική ισχύ στην εργασιακή απόδοση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

### 6.1 Συμπεράσματα

Από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε βρέθηκε ότι η πλειοψηφία του δείγματος αξιολόγησε σε μέτριο επίπεδο τις εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης και την οργανωσιακή δικαιοσύνη. Αυτό σημαίνει σύμφωνα και με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση ότι οι αμοιβές των εργαζομένων είναι σχετικά ανάλογες του έργου τους, ότι εν μέρει λαμβάνονται υπόψη οι ιδέες τους, ότι υπάρχει σχεδόν τακτικός διάλογος με τους εργαζόμενους και οι εργαζόμενοι συνήθως ενθαρρύνονται και επιβραβεύονται (Noakowski et al.,2008).

Επίσης αφού οι εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης αξιολογήθηκαν σε μέτριο επίπεδο σημαίνει ότι μέτρια αξιολογείται το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων όσον αφορά στον Προγραμματισμό του και στην Επιλογή των εργαζομένων, σε μέτριο επίπεδο αξιολογείται η προσπάθεια της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του προσωπικού, επίσης σε μέτριο επίπεδο αξιολογείται ο τρόπος αξιολόγησης της απόδοσης. Ακόμα σε μέτριο επίπεδο αξιολογούνται οι τρόποι παρακίνησης του προσωπικού, η επικοινωνία και η ασφάλεια. Τέλος σε μέτριο επίπεδο αξιολογούνται και οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.

Ακόμα οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν σε υψηλό επίπεδο το εργασιακό πάθος, και την εργασιακή απόδοση. Σύμφωνα εξάλλου με τους Perrewe et al. (2014) το εργασιακό πάθος γεννά τη δημιουργική εργασία. Επίσης σύμφωνα με τους Nimon & Zigarmi (2015) το εργασιακό πάθος επηρεάζεται τόσο από την διαδικαστική δικαιοσύνη και την ποικιλία των εργασιών, την αυτονομία του εργαζόμενου αλλά και τις σχέσεις του με τους συναδέλφους του.

Επίσης σύμφωνα με τον McConnel, (2003) η εργασιακή απόδοση έχει να κάνει με το πόσο καλά οι εργαζόμενοι κάνουν όπως πρέπει την δουλειά τους άσχετα από τους κανόνες και τα πρότυπα. Ως εκ τούτου είναι λογικό να υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στο εργασιακό πάθος και την εργασιακή απόδοση.

Από την ανάλυση συσχέτισης βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής δικαιοσύνης με το εργασιακό πάθος. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω και οι Nimon & Zigarmi (2015) συμφωνούν ότι το

εργασιακό πάθος σχετίζεται με την οργανωσιακή δικαιοσύνη και συγκεκριμένα με την διαδικαστική δικαιοσύνη, δηλαδή στο ποιοι συμμετέχουν στην διαδικασία διανομής και έχει ως συνέπεια την απονομή προς όλους δυνατότητα διόρθωσης διαδικαστικών λαθών.

Επιπλέον βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του εργασιακού πάθους με την εργασιακή απόδοση. Δεδομένου ότι σύμφωνα με τους Nimon & Zigarmi (2015) το εργασιακό πάθος επηρεάζεται από την αυτονομία του εργαζόμενου αλλά και τις σχέσεις του με τους συναδέλφους του, και δεδομένου ότι σύμφωνα με τους Cerasoli et al. (2014) η εργασιακή απόδοση εξαρτάται από την αυτονομία του εργαζόμενου αλλά και τις σχέσεις του με τους συναδέλφους του είναι λογική η σύνδεση ανάμεσα στο εργασιακό πάθος και εργασιακή απόδοση. Μάλιστα από την γραμμική παλινδρόμηση βρέθηκε ότι το εργασιακό πάθος είχε στατιστικά σημαντική προβλεπτική ισχύ σε σχέση με την εργασιακή απόδοση.

Επιπρόσθετα βρέθηκε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης με την οργανωσιακή δικαιοσύνη και με το εργασιακό πάθος. Σύμφωνα με τους Zhong, Wayne and Liden (2016) οι εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης αναφέρονται σε όλες αυτές τις στρατηγικές διοίκησης, τις οποίες χρησιμοποιεί μια επιχείρηση και συγκεκριμένα το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, προκειμένου να παρακινήσει το προσωπικό, να το καταστήσει ικανοποιημένο και φυσικά πιο αποδοτικό.

Συγκεκριμένα οι Nedkovski et al. (2017) αναφέρουν ότι μία εργασιακή πρακτική υψηλής απόδοσης είναι η οργανωσιακή δικαιοσύνη, η οποία αναφέρεται στην ανάγκη του εργαζόμενου για ένα σύστημα δικαιοσύνης, που θέλουν να χαρακτηρίζουν το διοικητικό και ηγετικό γίνεσθαι του οργανωσιακού περιβάλλοντος στο οποίο εργάζονται. Όταν τηρούνται αυτά τα δύο σε μια εταιρία τότε αυξάνεται το εργασιακό πάθος των εργαζομένων και ως εκ τούτου η ταύτισή τους με τον οργανισμό.

Η ταύτισή των εργαζομένων με τον οργανισμό σύμφωνα με τους Nedkovski et al. (2017) αφορά και στην εμπιστοσύνη, στοιχείο που προωθεί την αποτελεσματικότητα και το ομαδικό πνεύμα στο χώρο εργασίας. Όταν οι

εργαζόμενοι έχουν εμπιστοσύνη μεταξύ τους αλλά και προς τον οργανισμό, τότε είναι πιο αποδοτικοί και σε ατομικό αλλά και σε ομαδικό επίπεδο.

Επίσης σύμφωνα με τον Zigarmi (2010) το εργασιακό πάθος αφορά σε μια διαρκή θετική εσωτερική κατάσταση ικανοποίησης που αφορά εκτιμήσεις εργασίας σε σχέση με το συναίσθημα. Οι Ho et al. (2011) συμπληρώνουν ότι το εργασιακό πάθος ως ΕΠΥΑ βοηθά στην ολοκλήρωση των εργασιακών υποχρεώσεων, με στόχο την επίλυση εργασιακών προβλημάτων. Για τους Perrewe et al. (2014) το εργασιακό πάθος με το πέρασμα του χρόνου οδηγεί τους υπαλλήλους να ισχυροποιήσουν τους δεσμούς τους με την εταιρία. Τέλος οι Nimon & Zigarmi (2015) συμφωνούν πως το εργασιακό πάθος σχετίζεται με οργανωτικούς παράγοντες και συγκεκριμένα με την διαδικαστική δικαιοσύνη, διάσταση της οργανωσιακής δικαιοσύνης.

Σύμφωνα με τον McConnel, (2003) οι μεταβλητές οι οποίες ενδέχεται να θεωρηθούν εμπόδιο για την εργασιακή απόδοση είναι η ηγεσία, η οποία είναι υπεύθυνη μεταξύ άλλων και για την οργανωσιακή δικαιοσύνη. Επίσης σύμφωνα με τους Hossam & Elanain, (2010) θεωρείται γεγονός η ισχυρή σχέση μεταξύ της αντίληψης της δικαιοσύνης και της εργασιακής απόδοσης. Για τους Kim et al. (2015) η ίδια μεταχείριση εκφράζει κλίμα εμπιστοσύνης και αφοσίωσης στον οργανισμό ή την επιχείρηση. Για τους Cerasoli et al. (2014) τα πρότυπα διοίκησης, που καθορίζουν μεταξύ άλλων και την οργανωσιακή δικαιοσύνη μπορούν να αποτελέσουν παράγοντα για την παρακίνηση ή την αποθάρρυνση των εργαζομένων.

Τέλος βρέθηκε ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς την οργανωσιακή δικαιοσύνη και το εργασιακό πάθος. Οι γυναίκες όμως παρουσίασαν υψηλότερη εργασιακή απόδοση έναντι των ανδρών. Αυτό υποδηλώνει ότι οι γυναίκες αντιλαμβάνονται περισσότερο την οργανωσιακή δικαιοσύνη και ως εκ τούτου έχουν μεγαλύτερο εργασιακό πάθος.



## 6.2 Περιορισμοί Έρευνας και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Βασικός περιορισμός της παρούσης έρευνας αποτελεί η μέθοδος δειγματοληψία που ήταν δειγματοληψία ευκολίας και ως εκ τούτου τα παρόντα συμπεράσματα δεν μπορούν να γενικευθούν στο σύνολο του πληθυσμού. Άλλος περιορισμός αποτελεί το γεγονός ότι από την ανάλυση αξιοπιστίας βρέθηκε ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη ήταν 0,62 δηλαδή κάτω από το 0,70 που αποτελεί το όριο αξιοπιστίας.

Ως εκ τούτου προτείνεται στο μέλλον η διεξαγωγή έρευνας σε δείγμα που θα επιλεγεί με τη μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας ώστε τα συμπεράσματα να μπορούν να γενικευθούν στο σύνολο του πληθυσμού. Επίσης προτείνεται η χρήση άλλου ερωτηματολογίου για την οργανωσιακή δικαιοσύνη, το οποίο θα επιφέρει μεγαλύτερο βαθμό αξιοπιστίας. Επίσης μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να συσχετίσει τις ΕΠΥΑ με την οργανωσιακή ταύτιση ή/και με την επαγγελματική εξουθένωση.

## 6.3 Προτάσεις προς τη Διοίκηση των Νοσοκομείων

Τα παρόντα συμπεράσματα μπορούν να αξιοποιηθούν πρακτικά από τις διοικήσεις των Νοσοκομείων οι οποίες πρέπει να εστιάσουν στην οργανωσιακή δικαιοσύνη προκειμένου να ενισχυθεί τόσο το εργασιακό πάθος, όσο και η εργασιακή απόδοση. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι αντιμετωπίζονται με δίκαιο τρόπο στην εργασία τους τότε ταυτίζονται με αυτήν, είναι πιο αφοσιωμένοι και νιώθουν ότι εξελίσσονται. Παράλληλα όταν όλοι αντιμετωπίζονται δίκαια τότε υπάρχουν καλές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων. Όλα τα παραπάνω επιδρούν θετικά και στην εργασιακή τους απόδοση, η οποία επηρεάζεται από το κλίμα του οργανισμού, το οποίο καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την ηγεσία. Από τα παραπάνω αναδεικνύεται ο σημαντικός ρόλος της οργανωσιακής δικαιοσύνης ως εργασιακή πρακτική υψηλής απόδοσης.

## 7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abbondante, P., Caple, S., Ghazzawi, I., & Schantz, G. (2014). Learning Communities and Experiential Entrepreneurial Success. *Academy of Educational Leadership Journal*, 18(2), 13.
- Aiken, L. H., Sloane, D. M., Bruyneel, L., Van den Heede, K., Sermeus, W., & RN4CAST Consortium. (2013). Nurses' reports of working conditions and hospital quality of care in 12 countries in Europe. *International journal of nursing studies*, 50(2), pp.143-15
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The international journal of human resource management*, 24(2), pp.330-351.
- Appelbaum, E.; Berg, P. (2000) High-performance work systems and labor market structures, Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Aswathappa, K. (2013). *Human resource management: Text and cases*. Tata McGraw-Hill Education.
- Beardwell, J., & Thompson, A. (2014). *Human resource management: a contemporary approach*. Pearson Education.
- Boselie, P. (2010) Strategic Human Resource Management. A Balanced Approach, McGraw-Hill Higher Education London
- Brewster, C., & Hegewisch, A. (2017). *Policy and Practice in European Human Resource Management: The Price Waterhouse Cranfield Survey*. Taylor & Francis.

- Brewster, C., & Hegewisch, A. (Eds.). (2017). *Policy and Practice in European Human Resource Management: The Price Waterhouse Cranfield Survey*. Taylor & Francis
- Brewster, C., Houldsworth, E., Sparrow, P., & Vernon, G. (2016). *International human resource management*. Kogan Page Publishers.
- Brewster, C., Mayrhofer, W., & Morley, M. (2016). *New challenges for European resource management*. Springer.
- Charalambous, A., Adamakidou, T., Cloconi, C., Charalambous, M., Tsitsi, T., Vondráčková, L., & Bužgová, R. (2017). The quality of oncology nursing care: A cross sectional survey in three countries in Europe. *European Journal of Oncology Nursing*, 27, pp.45-52
- Chiang, H. Y., Hsiao, Y. C., & Lee, H. F. (2017). Predictors of hospital nurses' safety practices: work environment, workload, job satisfaction, and error reporting. *Journal of nursing care quality*, 32(4), pp.359-368.
- Clarke N.,(2010), Job/work environment factors influencing training transfer within a human service agency: some indicative support for Baldwin and Ford's transfer climate construct, *International Journal of Training and Development*, pp. 148-149
- Crèmer, D.(2006) "Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership" *The Leadership Quarterly*, Vol.17, pp.79-93
- Cylus, J., Papanicolas, I., Constantinou, E., & Theodorou, M. (2013). Moving forward: lessons for Cyprus as it implements its health insurance scheme. *Health Policy*, 110(1), pp.1-5.
- Delaney, J.T.; Huselid, M.A. (1996) The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 949-969
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee

- performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137-147
- Ferreira Rebelo, M., Santos, G., & Silva, R. (2014). A generic model for integration of quality, environment and safety management systems. *The TQM Journal*, 26(2), pp.143-159.
- Flecker, J. (Ed.). (2016). *Changing working life and the appeal of the extreme right*. Routledge.
- Ford, J. K. (2014). *Improving training effectiveness in work organizations*. Psychology Press.
- Foster, J. J. (2000). Motivation in the workplace. In N. Chmiel (Eds.), *Introduction to Work and organizational psychology*. (p. 302-326). Padstow: Blackwell publishing company.
- Gatewood, R., Feild, H. S., & Barrick, M. (2015). *Human resource selection*. Nelson Education.
- Harel, G.H.; Tzafrir, S.S. (1999) The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm, *Human Resource Management*, Vol. 38 No. 3, pp. 185-199
- Hendry, C. (2012). *Human resource management*. Routledge.
- Hiltrop, J.M. (1999) The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent, *European Management Journal*, Vol. 17 No. 4, pp. 422-30
- Ho, V.J., Wong, S.S., Lee, C.H. (2011). A tale of passion: Linking job passion and cognitive engagement to employee work performance. *Journal of Management Studies*. 48 (1), 26-47
- Ho, V.J., Wong, S.S., Lee, C.H. (2011). A tale of passion: Linking job passion and cognitive engagement to employee work performance. *Journal of Management Studies*. 48 (1), 26-47
- Huang, L. C., Ahlstrom, D., Lee, A. Y. P., Chen, S. Y., & Hsieh, M. J. (2016).

- High performance work systems, employee well-being, and job involvement: An empirical study. *Personnel Review*, 45(2), pp.296-314.
- Huselid, M.A. (1995) The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, pp. 635-672
- Imberman, I. (2012). Motivating Employees: What Works? What Doesn't Work?. *Foundry Management and Technology*. Available from: <http://foundrymag.com/feature/motivating-employees-what-works-what-doesn-t-work> [20-09-2017]
- Jonathan, G. K., & Mbogo, R. W. (2016). Maintaining Health and Safety at Workplace: Employee and Employer's Role in Ensuring a Safe Working Environment. *Journal of Education and Practice*, 7(29), pp.1-7.
- Jonathan, G. K., & Mbogo, R. W. (2016). Maintaining Health and Safety at Workplace: Employee and Employer's Role in Ensuring a Safe Working Environment. *Journal of Education and Practice*, 7(29), pp.1-7.
- Joy, M. M., & Krishnan, R. (2016). High Performance Work Systems-Implications for Perceived Organizational Support of Employees in Information Technologys Sector. *International journal of science technology and management*, (5).
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, 39(2), 366-391.
- Kepes, S.; Delery, J.E. (2007) HRM systems and the problem of internal fit. In P. C. Boxall, J. Purcelland, & P. M. Wright (Eds.). *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford [et al.]: Oxford Univ. Press
- Kinicki, A., Williams, B. K., Scott-Ladd, B., & Perry, M. (2014). *Management: A practical introduction*. McGraw-Hill Education Australia.
- Kontoghiorghes C.,(2004), Reconceptualizing the learning transfer conceptual

framework: empirical validation of a new systemic model, *International Journal of Training and Development* , pp.210-218

Latham, G.P. and Pinder, C.C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century, *Annual Review of Psychology*, 56.

Lawson, K. (2015). *New employee orientation training. Association for Talent Development.*

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

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

Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23(1), 18-36.

Moliner, C., Martínez-Tur, V., & Cropanzano, R. (2017). Challenges for an organizational justice research agenda. *Organizational Justice: International Perspectives and Conceptual Advances*, 1.

Nedkovski, V., Guerci, M., De Battisti, F., & Siletti, E. (2017). Organizational ethical climates and employee's trust in colleagues, the supervisor, and the organization. *Journal of Business Research*, 71, pp.19-26.

Nel, P. S., Werner, A., Botha, C., Du Plessies, A., Mey, M., Ngalo, O., ... & Van Hoek, L. (2014). *Human resources management.* Oxford University Press Southern Africa.

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.

- Noe, R. A., Wilk, S. L., Mullen, E. J., & Wanek, J. E. (2014). Employee Development: Issues in Construct Definition and Investigation of Antecedents. *Improving Training Effectiveness in Work Organizations*, ed. JK Ford, SWJ Kozlowski, K. Kraiger, E. Salas, and MS Teachout (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1997), 153-89.
- Perrewe, P.L., Hochwarter, W.A., Ferris, G.R., Mgallister,C.P., Harris,G.N.(2014). Developing a passion for work : Future direction on an emerging construct. *Journal of Organizational Behaviour*. 35. 145-150
- Perrewe, P.L., Hochwarter, W.A., Ferris, G.R., Mgallister,C.P., Harris,G.N.(2014). Developing a passion for work : Future direction on an emerging construct. *Journal of Organizational Behaviour*. 35. 145-150
- Petrou, P. (2015). Crisis as a serendipity for change in Cyprus' healthcare services.
- Pfeffer, J. (1998) *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, Boston
- Pritchard, R. & Ashwood, E. (2008). *Managing Motivation*. New York: Taylor & Francis Group. p. 6
- Purce, J. (2014). The impact of corporate strategy on human resource management. *New Perspectives on Human Resource Management (Routledge Revivals)*, 67.
- Reiche, B. S., Mendenhall, M. E., & Stahl, G. K. (Eds.). (2016). *Readings and cases in international human resource management*. Taylor & Francis.
- Schopman, L. M., Kalshoven, K., & Boon, C. (2017). When health care workers perceive high-commitment HRM will they be motivated to continue working in health care? It may depend on their supervisor and intrinsic motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(4),pp.657-677.
- Shin, D., & Konrad, A. M. (2017). Causality between high-performance work systems and organizational performance. *Journal of Management*, 43(4),

pp.973-997.

Sparrow, P., Brewster, C., & Chung, C. (2016). *Globalizing human resource management*. Routledge.

Storey, J. (2014). *New Perspectives on Human Resource Management (Routledge Revivals)*. Routledge.

Storey, J. (2016). *Popular Culture. Materiality and Popular Culture: The Popular Life of Things*, Routledge.

Stredwick, J. (2013). *An introduction to human resource management*. Routledge.

Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069.

Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M. & Marsolais, J. (2003). Les passions de l'ame: on obsessive and harmonious passion. *Journal of personality and social psychology*, 85(4), 756.

Vallerand, R.J., Paguet, Y., Philippe, F.L., Charest, J.(2010). On the role of passion for work in burnout: A process model. *Journal of Personality*, 78, 289-312.

Van der Heijden, B. I., Gorgievski, M. J., & De Lange, A. H. (2016). Learning at the workplace and sustainable employability: a multi-source model moderated by age. *European journal of work and organizational psychology*, 25(1), 13-30.

Vasu, M. L., Stewart, D. W., & Garson, G. D. (Eds.). (2017). *Organizational Behavior and Public Management, Revised and Expanded*. Routledge.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.



- Woutersa, O. J., & Kanavosa, P. G. (2015). Transitioning to a national health system in Cyprus: a stakeholder analysis of pharmaceutical policy reform. *Bulletin of the World Health Organization*, 93(9), pp.606-613.
- Yahiaoui, N., Anser, A., & Lahouel, S. (2015). Human resource management and public organizations. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(2), pp.1-12.
- Zeithaml, V. A and Bither, M. J., 2000. Services Marketing: Intergrating Customer Focus Across the Firm, Publish by Irwin/Mc Graw – Hill, International 2nd Edition
- Zhong, L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2016). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), pp.823-844.
- Zigarmi, D., Houson, D., Diehl, J., Witt, D.(2010). Employee work passion : A new look at engagement. *Chief Learning Officer*, 48, 24-27
- Γούβα, Γ. (2012). Πως το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει την απόδοση και την συμπεριφορά των εργαζομένων στις επιχειρήσεις. Πτυχιακή εργασία. [online]. Available from: <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2012/GouvaGeorgia/attached-document-1360136015-712526-20196/GouvaGeorgia2012.pdf> [Accessed 25 Οκτ. 2016].
- Κανελλόπουλος Χ., (2006), Διοίκηση προσωπικού, Πειραιάς, σελ.87-97
- Κελέση-Σταυροπούλου, Μ., Σταυροπούλου, Μ.(2010) Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Υγειονομικό Τομέα. *Το βήμα του Ασκληπιού*. 9(3), 280-310. Available from: [http://www.vima-asklipiou.gr/volumes/2010/VOLUME%2003\\_10/VA\\_REV\\_4\\_09\\_03\\_10.pdf](http://www.vima-asklipiou.gr/volumes/2010/VOLUME%2003_10/VA_REV_4_09_03_10.pdf) [Accessed 20 February 2016].
- Υπουργείο Υγείας Κύπρου.(2017) Εθνικό Σημείο Επαφής για την Διασυνοριακή Υγειονομική Περίθαλψη.[Online] Ανάκτηση από: <https://www.moh.gov.cy>[9-10-2017]

## 8. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### 8.1 Ερωτηματολόγιο Εργασίας

Αγαπητοί κύριοι/ες,

Σας παρακαλούμε να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου. Η έρευνα αποσκοπεί στη διερεύνηση της εργασιακής συμπεριφοράς στα Ιδιωτικά Νοσοκομεία. Παρακαλούμε να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε **όλες** τις ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ότι **δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις**.

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

**Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!!**

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου «Πολιτική Υγείας και Σχεδιασμός Υπηρεσιών Υγείας».**

#### ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

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

#### ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Ανδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

- Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου  Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.   
Απόφοιτος Α.Ε.Ι.  Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου   
Άλλο: \_\_\_\_\_

**ΕΡΓΑΣΙΑ**

4. Το καθεστώς εργασίας σας:

- Μόνιμος/η  Συμβασιούχος/α   
Εκπαιδευόμενος/η  Άλλο

5. Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας

\_\_\_\_\_ Χρόνια

6. 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
Διαφωνώ απόλυτα	Εν μέρει διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Εν μέρει συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

Απόψεις	1	2	3	4	5
Στο νοσοκομείο που εργάζομαι η διαδικασία επιλογής των εργαζομένων είναι λεπτομερής.	1	2	3	4	5
Η επιλογή των εργαζομένων εστιάζει στην επιλογή του καλύτερου υποψηφίου, ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας.	1	2	3	4	5
Υπάρχει συνεχής εκπαίδευση/επιμόρφωση.	1	2	3	4	5
Το νοσοκομείο που εργάζομαι παρέχει επαρκή προγράμματα εκπαίδευσης.	1	2	3	4	5

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα προσπαθούν να αναπτύξουν τις δεξιότητες και γνώσεις των εργαζομένων.	1	2	3	4	5
Η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται σε αντικειμενικά, μετρήσιμα αποτελέσματα.	1	2	3	4	5
Η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται στους αμοιβαία καθορισμένους στόχους.	1	2	3	4	5
Η αξιολόγηση της απόδοσης περιλαμβάνει την ανατροφοδότηση (feedback) προς τους εργαζομένους της.	1	2	3	4	5
Οι αποζημιώσεις περιλαμβάνουν υψηλά επίπεδα αμοιβών.	1	2	3	4	5
Η διοίκηση ακούει πάντα τη γνώμη και τις ιδέες της ομάδας πριν από τη λήψη οποιασδήποτε απόφασης.	1	2	3	4	5
Παρέχει στις ομάδες επαρκή ισχύ και πόρους για την επίλυση προβλημάτων.	1	2	3	4	5
Παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.	1	2	3	4	5
Το νοσοκομείο που εργάζομαι ενδιαφέρεται για τις απόψεις μου.	1	2	3	4	5
Το νοσοκομείο που εργάζομαι ενδιαφέρεται πραγματικά για την ευημερία μου.	1	2	3	4	5
Το νοσοκομείο που εργάζομαι λαμβάνει σημαντικά υπ' όψιν τους στόχους και τις αξίες μου.	1	2	3	4	5
Το νοσοκομείο που εργάζομαι δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για μένα.	1	2	3	4	5
Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να βιώσω πολλές/ποικίλες εμπειρίες	1	2	3	4	5
Τα καινούργια πράγματα που ανακαλύπτω στη δουλειά μου με κάνουν να την εκτιμήσω ακόμα περισσότερο.	1	2	3	4	5
Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να ζήσω αξέχαστες εμπειρίες.	1	2	3	4	5
Η δουλειά μου αντανακλά τις αξίες που θεωρώ και εγώ σημαντικές σε μένα.	1	2	3	4	5
Η δουλειά μου εναρμονίζεται με τις άλλες δραστηριότητες της ζωής μου.	1	2	3	4	5
Είμαι παθιασμένος με τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/η με τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
Συνολικά, μου αρέσει η δουλειά μου	1	2	3	4	5
Συνολικά, μου αρέσει να εργάζομαι εδώ	1	2	3	4	5
Όταν κάποιος κριτικάρει το νοσοκομείο που εργάζομαι, το εκλαμβάνω ως προσωπική προσβολή	1	2	3	4	5
Με ενδιαφέρει πολύ τί σκέφτονται οι άλλοι για το νοσοκομείο που εργάζομαι	1	2	3	4	5
Όταν αναφέρομαι στο νοσοκομείο που εργάζομαι συνήθως λέω εμείς παρά αυτοί	1	2	3	4	5
Οι επιτυχίες του νοσοκομείου που εργάζομαι είναι και δικές μου επιτυχίες	1	2	3	4	5
Όταν κάποιος επαινεί το νοσοκομείο που εργάζομαι το εκλαμβάνω ως προσωπική φιλοφρόνηση	1	2	3	4	5
Εάν μία είδηση στα μέσα ενημέρωσης κριτίκαρε το νοσοκομείο που εργάζομαι, θα αισθανόμουν ντροπή	1	2	3	4	5
Το Νοσοκομείο όπου εργάζομαι έχει μεγάλη σημασία για μένα	1	2	3	4	5
Δεν αισθάνομαι ότι ανήκω στον οργανισμό	1	2	3	4	5
Αντεπεξέρχομαι επαρκώς στα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.	1	2	3	4	5
Εκπληρώνω τις υποχρεώσεις που προβλέπονται από την περιγραφή εργασίας μου.	1	2	3	4	5
Εκτελώ τις δραστηριότητες που αναμένονται από εμένα.	1	2	3	4	5

Ίκανοποιώ τις τυπικές απαιτήσεις απόδοσης της δουλειάς μου.	1	2	3	4	5
Συμμετέχω σε δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα την αξιολόγηση της απόδοσής μου	1	2	3	4	5
Αγνώω κομμάτια της δουλειάς που είμαι υποχρεωμένος/η να εκτελέσω	1	2	3	4	5
Δεν καταφέρνω να επιτελέσω βασικά καθήκοντα	1	2	3	4	5

## 8.2 Άδεια από Επιτροπή Βιοηθικής



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΕΘΝΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΒΙΟΗΘΙΚΗΣ ΚΥΠΡΟΥ

Αρ. Φακ.: ΕΕΒΚ ΕΠ 2017.01.101  
Αρ. Τηλ.: 22809038/039  
Αρ. Φαξ: 22353878

10 Αυγούστου 2017

Θεοδότη Κλατσιά  
Ελλάδας 1, Πέρα Χωρίο Νήσου  
2572, Λευκωσία

**Αίτηση γνωμοδότησης για την πρόταση με τίτλο:**  
**«Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης-**  
**Αξιολόγηση τους σε Ιδιωτικά Νοσοκομεία της Κύπρου»**

Αναφέρομαι στην αίτηση σας ημερομηνίας 18 Ιουλίου 2017 για το πιο πάνω θέμα, και επιθυμώ να σας πληροφορήσω ότι από τη μελέτη του περιεχομένου των εγγράφων που έχετε καταθέσει, που αφορούν την πιο πάνω έρευνα, έχω την γνώμη ότι η εν λόγω έρευνα σας δεν **εμπίπτει** στη σφαίρα αρμοδιοτήτων της Εθνικής Επιτροπής Βιοηθικής Κύπρου (ΕΕΒΚ) για βιοηθική αξιολόγηση.

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

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

4. Κατά τη διάρκεια εκπόνησης της έρευνας, ο συντονιστής / επιστημονικός υπεύθυνος θα ενημερώνει την ΕΕΒΚ για κάθε τροποποίηση των αρχικά κατατεθειμένων εγγράφων (πρωτόκολλο ή άλλα ερευνητικά έγγραφα) και θα υποβάλλει τις απαιτούμενες έντυπες τροποποιήσεις στην Επιτροπή.

5. Σε περίπτωση διακοπής της έρευνας, ο συντονιστής/ επιστημονικός υπεύθυνος θα ενημερώσει γραπτώς την Επιτροπή κάνοντας αναφορά και στους λόγους διακοπής της έρευνας.

6. Ο συντονιστής/ επιστημονικός υπεύθυνος θα ενημερώσει την Επιτροπή σε περίπτωση αδυναμίας να συνεχίσει ως συντονιστής και θα υποβάλει τα στοιχεία επικοινωνίας του αντικαταστάτη του.

ΕΘΝΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΒΙΟΗΘΙΚΗΣ ΚΥΠΡΟΥ

.../2

---

Κέντρο Υγείας Έγκωμης, Νίκου Κρανιδιώτη, 2411 Λευκωσία,  
Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο: [cnbc@bioethics.gov.cy](mailto:cnbc@bioethics.gov.cy) Ιστοσελίδα: [www.bioethics.gov.cy](http://www.bioethics.gov.cy)

7. Με το πέρας της ερευνητικής πρότασης, ο συντονιστής / επιστημονικός υπεύθυνος θα ενημερώσει εγγράφως την Επιτροπή ότι το υπό αναφορά ερευνητικό πρωτόκολλο ολοκληρώθηκε.

8. Σας ευχόμαστε κάθε επιτυχία στη διεξαγωγή της έρευνάς σας.

Με εκτίμηση,

Handwritten signature in blue ink, consisting of the letters 'K', 'N.', and 'Phellas' with a long horizontal stroke extending to the right.

Καθ. Κωνσταντίνος Ν. Φελλάς  
Πρόεδρος  
Εθνικής Επιτροπής Βιοηθικής Κύπρου