



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ  
ΔΙΟΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ**

**Διπλωματική εργασία**

**ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ  
ΣΤΟΥΣ ΝΟΣΗΛΕΥΤΕΣ ΤΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΕΝΤΑΤΙΚΗΣ  
ΘΕΡΑΠΕΙΑΣ**

**του**

**ΨΩΜΙΑΔΗ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥ ΤΟΥ ΝΙΚΟΛΑΟΥ**

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος ειδίκευσης στην Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας**

**Σεπτέμβριος 2019**

## Αφιέρωσεις

*Στην οικογένεια μου...*

## Ευχαριστίες

Με την περάτωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας ολοκληρώνεται για μένα ένα ακόμη αξέχαστο ταξίδι γνώσεων, οι συντελεστές και συνοδοιπόροι του οποίου συνέβαλαν τα μέγιστα για να ζήσω μια μοναδική και αξέχαστη εμπειρία. Τελειώνοντας λοιπόν αυτό το ταξίδι νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω ξεχωριστά κάποιους από τους συντελεστές του και πρωτίστως τον επιβλέποντα Καθηγητή μου Κύριο Παναγιώτη Γκορέζι για την πολύτιμη και αμέριστη καθοδήγηση, υποστήριξη και προθυμία του καθόλη την διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας, καθώς επίσης και για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε για την εκπόνηση της.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω επίσης και στο λοιπό σύνολο του διδακτικού προσωπικού του μεταπτυχιακού που με το επιστημονικό του υπόβαθρο και κύρος, την μεθοδικότητα και μεταδοτικότητα του κατάφερε να με βοηθήσει να εμπλουτίσω τις γνώσεις μου και να μου καλλιεργήσει ένα διαφορετικό τρόπο σκέψης.

Τέλος θερμές ευχαριστίες οφείλω και στους συνάδελφους μου, νοσηλευτές του Γενικού Νοσοκομείου Θεσσαλονίκης Παπαγεωργίου για την άμεση ανταπόκριση και την πολύτιμη βοήθεια τους στην διεξαγωγή της έρευνας μου.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|  |    |
|--|----|
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ   | 5  |
| ABSTRACT   | 5  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ   | 7  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ                     |    |
| 1.1 Υψηλή εργασιακή απόδοση  | 9  |
| 1.2 Η σημασία των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης               | 10 |
| 1.3 Πρακτικές υψηλής εργασιακής απόδοσης                             | 13 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΗΝ<br>ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΘΑΛΨΗ  |    |
| 2.1 Οι ΕΠΥΑ στο πλαίσιο της υγειονομικής περίθαλψης                  | 18 |
| 2.2 Ο ρόλος των νοσηλευτών   | 19 |
| 2.3 Η επίδραση των ΕΠΥΑ  | 21 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ<br>ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ |    |
| 3.1 Οργανωσιακή υποστήριξη   | 23 |
| 3.2 Εργασιακή απόδοση  | 27 |
| 3.3 Εργασιακή ικανοποίηση  | 30 |
| 3.4 Εργασιακό πάθος  | 33 |
| 3.5 Οργανωσιακή ταύτιση  | 35 |
| 3.6 Οργανωσιακή δέσμευση   | 38 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΕΡΕΥΝΑ   |    |
| 4.1 Σχεδιασμός έρευνας   | 41 |
| 4.2 Δείγμα-Διαδικασία συλλογής δεδομένων                             | 41 |
| 4.3 Εργαλεία ανάλυσης  | 45 |
| 4.4 Ηθικά ζητήματα   | 46 |
| 4.5 Αξιοπιστία και εγκυρότητα δεδομένων                              | 47 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ<br>ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ                    | 48 |
| ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ  | 60 |
| ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ  | 61 |
| ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ                                      | 62 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ   | 63 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ  | 64 |
|  | 73 |

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης αποτελούν ένα σύνολο εργασιακών πρακτικών, οι οποίες έχουν γίνει ευρέως αποδεκτές ως προς την επίδραση τους σε διάφορες πλευρές λειτουργίας (απόδοση, παραγωγικότητα, εξουθένωση, ικανοποίηση, ταύτιση, δέσμευση κτλ) διάφορων οργανισμών. Σκοπός της παρούσης εργασίας είναι να εξετάσει την σημασία που προσλαμβάνουν οι εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης (ΕΠΥΑ) μέσα στο πλαίσιο λειτουργίας των υγειονομικών οργανισμών σε σχέση με την οργανωσιακή υποστήριξη, την εργασιακή απόδοση, την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή ταύτιση και την οργανωσιακή δέσμευση. Μέσα από τον συνδυασμό της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και της ποσοτικής έρευνας, η εργασία επιχειρεί να απαντήσει στο πώς αντιλαμβάνονται οι νοσηλευτές σε τμήματα εντατικής θεραπείας τις παραπάνω έννοιες σε σχέση με τις εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης και τον βαθμό στον οποίο θεωρούν ότι είναι αποδέκτες των προαναφερθέντων χαρακτηριστικών. Όπως θα δείξει η μελέτη, υπάρχει θετική συσχέτιση με τις εν λόγω μεταβλητές με βάση τις πεποιθήσεις των συμμετεχόντων. Ωστόσο, η στάση τους παρουσιάζεται διαφοροποιημένη σχετικά με το κατά πόσο θεωρούν πως είναι αποδέκτες των χαρακτηριστικών που εξετάζονται.

Λέξεις – κλειδιά: εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης, εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή απόδοση, οργανωσιακή δέσμευση, οργανωσιακή ταύτιση, οργανωσιακή υποστήριξη

## ABSTRACT

HPWS are a set of working practices that have been widely accepted for their impact on various aspects of performance (performance, productivity, depletion, satisfaction, identification, commitment, etc.) of various organizations. The purpose of the present work is to examine the importance of high performance work practices (HPWPs) within the context of the functioning of health organizations in relation to organizational support, job passion, work performance, job satisfaction, organizational identity, and

organizational commitment. Through a combination of literature review and quantitative research, the work attempts to answer how nurses in intensive care understand the above concepts in relation to high-performance work practices and the extent to which they consider them to be attributable to the aforementioned characteristics. As the study will show, there is a positive correlation with these variables based on participants' beliefs. However, their attitudes differ as to whether they consider that they recipients of the above characteristics.

Keywords: high performance work practices, job satisfaction, job performance, organizational commitment, organizational identity, organizational support

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης (εφεξής ΕΠΥΑ), που σχετίζονται με την αυξημένη συμμετοχή και δέσμευση των ατόμων στους εργασιακούς οργανισμούς, έχουν ως στόχο την βελτίωση των επιπέδων ικανοποίησης των εργαζομένων και ταυτόχρονα την βελτίωση της απόδοσης τους. Με άλλα λόγια, οι ΕΠΥΑ αποτελούν ένα πλαίσιο θετικής αξιοποίησης του ανθρωπίνου κεφαλαίου. Κατά κύριο λόγο, οι πρακτικές που απορρέουν από αυτό το πλαίσιο εφαρμόζονται ως μέτρα, πολιτικές και πρακτικές συνεργατικού χαρακτήρα που έχουν ως απαραίτητες προϋποθέσεις ποικίλα κριτήρια. (Changetal, 2011).

Τα υψηλά επίπεδα οργανωσιακών επιδόσεων είναι σημαντικά για τη βιωσιμότητα των οργανισμών. Αυτή η πραγματικότητα παραπέμπει στην ανάγκη να εφαρμοστεί μια νέα οργανωτική κουλτούρα που βασίζεται στις αξίες, τις υψηλές επιδόσεις, την κερδοφορία και την ικανοποίηση των πελατών μέσω της ανάπτυξης των δεξιοτήτων των εργαζομένων και της ενθουσιώδους συμμετοχής τους στους ρόλους τους και την επιτυχία των οργανωσιακών στόχων (Martinsetal, 2011) .

Κάποια από τα βασικά συστατικά μέρη των πρακτικών υψηλής απόδοσης είναι η κατάρτιση των εργαζομένων, η διαμόρφωση ομαδικού κλίματος, η εναλλαγή εργασιακών ρόλων, η ανάληψη πρωτοβουλιών με βάση την απόδοση, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, οι αυτοδιοικούμενες ομάδες, ο επανασχεδιασμός της εργασίας και η καθοδήγηση, η ανταμοιβή – διάφορα οικονομικά οφέλη – η αναγνώριση επιτευγμάτων-οι ευέλικτες ώρες εργασίας-ευελιξία (Changetal, 2011).

Υπό το πρίσμα των παραπάνω, σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να εξετάσει την σημασία και τον ρόλο που διαδραματίζουν οι εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης μέσα στο πλαίσιο λειτουργίας των οργανισμών της υγειονομικής περίθαλψης. Πιο συγκεκριμένα, η μελέτη θα εστιάσει στη σημασία που προσλαμβάνουν αυτές οι πρακτικές για τους νοσηλευτές εντατικής θεραπείας. Τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία καλείται να απαντήσει είναι:

1) Ποιες είναι οι σχέσεις των ΕΠΥΑ με την οργανωσιακή υποστήριξη, το εργασιακό πάθος, την εργασιακή απόδοση, την εργασιακή ικανοποίηση ,την οργανωσιακή ταύτιση και την οργανωσιακή δέσμευση

2) Πως εκφράζονται αυτές οι σχέσεις στους νοσηλευτές μονάδας εντατικής θεραπείας;

Η δομή της μελέτης βασίζεται σε πέντε (5) κεφάλαια. Τα τρία πρώτα αφορούν το θεωρητικό μέρος της εργασίας, το οποίο βασίστηκε στην μέθοδο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, όπου συζητούνται ζητήματα σημασίας των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης μέσα στο πλαίσιο λειτουργίας οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης και η σχέση τους με πτυχές όπως η εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση, η οργανωσιακή δέσμευση, ταύτιση, πάθος και υποστήριξη. Τα δύο τελευταία κεφάλαια της εργασίας αφορούν το ερευνητικό μέρος, όπου παραθέτονται ζητήματα που αφορούν τον σχεδιασμό της έρευνας (4<sup>ο</sup> κεφάλαιο) και τα αποτελέσματα της (5<sup>ο</sup> κεφάλαιο). Τέλος, ακολουθούν τα συμπεράσματα και η συζήτηση με βάση τα ερευνητικά πορίσματα και τις πληροφορίες που αναπτύχθηκαν στο ερευνητικό μέρος.

Σκοπός της παρούσης μελέτης είναι να ελέγξει κατά πόσο οι ΕΠΥΑ συνδέονται θετικά τις παραπάνω μεταβλητές και συνεπώς κατά πόσο δύνανται να ευνοήσουν τόσο τους νοσηλευτές όσο και τους προϊσταμένους τους σε μονάδες εντατικής θεραπείας. Η σπουδαιότητα της εργασίας έγκειται στο ότι μέσα από την εκτίμηση των ερευνητικών δεδομένων να προσφέρει μια εικόνα για τον ρόλο των ΕΠΥΑ στα ελληνικά νοσοκομεία και να παρέχει ένα σύνολο στοιχείων προς μελλοντική αξιοποίηση από άλλες συναφείς έρευνες.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗ

### 1.1 Υψηλή εργασιακή απόδοση

Η θεωρητική έρευνα γύρω από την στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποκάλυψε τη σημασία της εφαρμογής συστημάτων υψηλής εργασιακής απόδοσης, τα οποία μπορούν να θεωρηθούν ως βασικοί παράγοντες που οδηγούν τους οργανισμούς στο να επιτύχουν ένα σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τελικά να οδηγήσουν σε μια ανώτερη οργανωσιακή απόδοση. Αυτές οι πρακτικές μπορούν να θεωρηθούν ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όταν σχετίζονται με πόρους που προσθέτουν αξία στην οργάνωση (Wrightetal., 2001).

Σύμφωνα με μελέτες, από οργανωσιακή σκοπιά, το ανθρώπινο κεφάλαιο θεωρείται επένδυση, στην οποία οι οργανισμοί πρέπει να αφιερώνουν μεγαλύτερη προσοχή συνεχώς, καθώς μπορεί να θεωρηθεί ως ένα από τα έξοδα με το μεγαλύτερο αντίκτυπο στην εταιρική χρηματοοικονομική απόδοση και ένα από τους πιο δύσκολους παράγοντες για τον έλεγχο του. Παρά ταύτα, οι ανθρώπινοι πόροι είναι θεωρούνται επίσης ως ένα από τα βασικά στοιχεία που μπορούν να προσφέρουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην απόδοση του οργανισμού. Ως εκ τούτου, οι ανθρώπινοι πόροι πρέπει να πληρούν τέσσερις προϋποθέσεις και πιο συγκεκριμένα: α) το επίπεδο των επιδόσεων των εργαζομένων πρέπει να προσθέτει αξία στις επιχειρησιακές διαδικασίες του οργανισμού, β) οι δεξιότητες των εργαζομένων πρέπει να θεωρούνται μοναδικές και σπάνιες από τον ίδιο τον οργανισμό, γ) ένα άλλο κριτήριο είναι ότι οι πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουν οι οργανισμοί για το ανθρώπινο κεφάλαιο δεν πρέπει να αποτελούν αντικείμενο μίμησης και δ) οι ανθρώπινοι πόροι δεν μπορούν να αντικατασταθούν από άλλους πόρους που μπορούν να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Timiyo, 2014; Tamkin, 2004).

Υπό το πρίσμα των παραπάνω, ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι εκτελούν τα καθήκοντα τους είναι καθοριστικός παράγοντας για την οργανωσιακή απόδοση (Guest&Conway, 2011). Σύμφωνα με τους Guchait *etal.* (2012), οι εργαζόμενοι κατέχουν κεντρικό ρόλο στα οργανωσιακά αποτελέσματα. Οι ενέργειες τους είναι καθοριστικής σημασίας για τους οργανισμούς ώστε να επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Επίσης σημαντικό στοιχείο είναι η διατήρηση των εργαζομένων που έχουν υψηλές

επιδόσεις στο χώρο εργασίας και οι επενδύσεις σε μέτρα για την ενίσχυση της απόδοσής τους (Tang&Tang, 2012).

## 1.2 Η σημασία των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης

Οι χώροι εργασίας ή οι οργανισμοί υψηλής απόδοσης έχουν περιγραφεί με διάφορους τρόπους, αλλά υπάρχει μια γενική έμφαση στην ενίσχυση και εμπλοκή του εργατικού δυναμικού για υψηλής ποιότητας αγαθά και υπηρεσίες. Για παράδειγμα, ο ΟΟΣΑ τους χαρακτήρισε αυτούς τους οργανισμούς, ως οργανισμούς που κινούνται προς μια πιο επίπεδη και λιγότερο ιεραρχική δομή, όπου οι άνθρωποι εργάζονται σε ομάδες με μεγαλύτερη αυτονομία, με βάση υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης και επικοινωνίας. Οι εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης ορίζονται λοιπόν κατά παρόμοιο τρόπο ως εκείνες τις πρακτικές που συμβάλλουν στην λειτουργία οργανισμών υψηλής απόδοσης (Tamkin, 2004)

Οι ερευνητές έχουν καθορίσει κάποια βασικά συστατικά μέρη της υψηλής εργασιακής απόδοσης (Tamkin, 2004):

- Ένα όραμα που βασίζεται στην αυξανόμενη αξία του πελάτη διαφοροποιώντας τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες ενός οργανισμού και στη μετάβαση προς την προσαρμογή της προσφοράς στις ανάγκες των πελατών
- Μια ηγεσία που διατρέχει όλη την οργάνωση ώστε να δημιουργήσει την κατάλληλη εργασιακή ατμόσφαιρα
- Την αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων από όσους βρίσκονται πλησιέστερα προς τον πελάτη, ώστε να ανανεώνουν και να βελτιώνουν συνεχώς την προσφορά υπηρεσιών προς τους πελάτες και την ανάπτυξη ικανοτήτων σε όλα τα επίπεδα με έμφαση στην αυτοδιαχείριση, τις ικανότητες της ομάδας και την δραστηριότητα βάσει έργου
- Τα συστήματα υποστήριξης και την παρουσία μιας κουλτούρας που να σχετίζεται τις εργασιακές επιδόσεις και με διαδικασίες διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, όπως και με οργανωσιακούς στόχους για την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης, του ενθουσιασμού και της δέσμευσης για την κατεύθυνση που έχει αναλάβει ο οργανισμός

- Την δίκαιη μεταχείριση για όσους αποχωρούν από τον οργανισμό και δέσμευση με τις ανάγκες της κοινότητας εκτός του οργανισμού - ένα σημαντικό στοιχείο της εμπιστοσύνης και των σχέσεων που βασίζονται στη δέσμευση τόσο εντός όσο και εκτός της οργάνωσης.

Η έρευνα σχετικά με τις καινοτομίες στο χώρο εργασίας έχει αναδείξει την σημασία του ρόλου που διαδραματίζουν οι εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης στην ανάπτυξη μιας αποτελεσματικότερης οργάνωσης και της ομαλής λειτουργίας ενός οργανισμού. Οι ΕΠΥΑ συνιστούν ένα ξεχωριστό σύνολο συμπληρωματικών πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (HRM) που στοχεύουν στην ενίσχυση των εργαζομένων ώστε να συμβάλλουν θετικά στην οργανωσιακή απόδοση (Appelbaumetal., 2000). Υπάρχουν πλέον αρκετά στοιχεία που δείχνουν ότι οι ΕΠΥΑ προάγουν την οργανωτική απόδοση μέσω του μεσολαβητικού ρόλου που διαδραματίζουν οι εργαζόμενοι στα αποτελέσματα και την απόδοση του οργανισμού (Jiangetal., 2012; Zhang&Morris, 2014).

Ως ένα μοντέλο διαχείρισης που μπορεί να εφαρμοστεί σε ολόκληρο το εργασιακό περιβάλλον, το πλαίσιο που προσφέρουν οι ΕΠΥΑ ανάγεται σε επίπεδο οργάνωσης. Τα θεωρητικά θεμέλια αυτού του πλαισίου έχουν να κάνουν με την αξιοποίηση κάποιων αρχών που η σημασία τους είχε επισημανθεί ήδη από την δεκαετία του 1980 και εξακολουθεί να παραμένει αμείωτη μέχρι τις ημέρες μας. Πρόκειται για τις αρχές υψηλής δέσμευσης και υψηλής συμμετοχικότητας, οι οποίες δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες και ευκαιρίες, διευκολύνοντας έτσι την ανταλλαγή ιδεών, μεταξύ των εργαζομένων, την ανάπτυξη των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων και την βέλτιστη αξιοποίηση της τεχνογνωσίας τους για την καλύτερη απόδοση του οργανισμού (Woodetal., 2012).

Η διαχείριση που συνδέεται με τις αμφότερες τις αρχές υψηλής δέσμευσης και υψηλής συμμετοχικότητας ενισχύει στους υπαλλήλους την προώθηση των κατάλληλων συμπεριφορών και στάσεων που απαιτούνται για την επίτευξη μιας ανώτερης οργανωτικής απόδοσης. Το πλαίσιο στο οποίο λειτουργούν οι ΕΠΥΑ είναι παρόμοιο, καθώς ο πρωταρχικός στόχος είναι η βελτιστοποίηση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων, με τρόπο που να συμβαδίζει με τις οργανωσιακές επιδόσεις (Combsetal., 2006).

Μέσα στο πλαίσιο των ΕΠΥΑ, οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να αναλάβουν μεγαλύτερη ευθύνη για τα εργασιακά τους καθήκοντα, να παραμερίσουν τα προσωπικά τους συμφέροντα με γνώμονα την διαρκή και συλλογική ανάπτυξη του οργανισμού (Gould-Williams, 2003). Ένα σημαντικό στοιχείο που βρίσκεται στον πυρήνα των ερευνών γύρω από τις ΕΠΥΑ έχει να κάνει με την έννοια της «δέσμευσης» (Beltrán-Martínetal., 2008), και με την συναφή ιδέα ότι οι διάφορες πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού οφείλουν να αξιοποιούνται συνδυαστικά ώστε να έχουν μεγαλύτερη θετική επίδραση στα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Η γενική φιλοσοφία πίσω από αυτή την ιδέα είναι ότι όταν οι ξεχωριστές πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων συνδυαστούν τότε ενεργοποιούνται με τρόπο αλληλοσυμπληρωματικό και αμοιβαίο οι υποστηρικτικές λειτουργίες. Κατά συνέπεια, η συνδυασμένη επίδραση τους έχει μεγαλύτερη εμβέλεια από ότι το σύνολο των μεμονωμένων επιπτώσεων .

Στις ΕΠΥΑ, υπάρχει ελάχιστη σύγκλιση αναφορικά με τις πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού που οφείλουν να συμπεριληφθούν συνδυαστικά μέσα σε ένα τυπικό πλαίσιο ΕΠΥΑ (Beltrán-Martínetal., 2008).

Η υψηλή εργασιακή απόδοση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα νέο-αναδυόμενο οργανωτικό μοντέλο το οποίο μελετάται συνεχώς μέσα στο πλαίσιο των προοπτικών του σε πρακτικό και λειτουργικό επίπεδο. Ορισμένοι ερευνητές έχουν προτείνει ότι κάποιες πρακτικές επιφέρουν πάντα οφέλη ενώ άλλοι έχουν προτείνει ότι οι πρακτικές πρέπει να είναι προσαρμοσμένες στον οργανισμό (Guestetal.,2004). Από την μια πλευρά υπάρχουν εκείνοι που θεωρούν ότι υπάρχουν ορισμένες πρακτικές ανθρωπίνου δυναμικού οι οποίες, εάν εφαρμοστούν, θα έχουν πάντα ως αποτέλεσμα μια ανώτερη απόδοση ανεξάρτητα από το πλαίσιο. Δηλαδή ορισμένοι έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι είναι η ένταση με την οποία υιοθετούνται οι πρακτικές που επηρεάζει περισσότερο τις επιδόσεις (Huselid&Becker, 1997). Ο Thompson (2000) διαπίστωσε ότι τόσο ο αριθμός των πρακτικών ανθρωπίνου δυναμικού που υιοθετήθηκαν όσο και το ποσοστό του απασχολούμενου προσωπικού ήταν παράγοντες διαφοροποίησης όσον αφορά τις επιδόσεις.

### 1.3 Πρακτικές υψηλής εργασιακής απόδοσης

Οι Ashton και Sung (2002) υποδηλώνουν ότι οι ΕΠΥΑ είναι μοναδικές διότι η οργάνωση της παραγωγής βασίζεται στην παραδοχή ότι ο ανταγωνισμός βασίζεται όχι μόνο στο κόστος αλλά και στις βελτιώσεις στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, ο καταμερισμός της εργασίας είναι οργανωμένος ώστε να διασφαλιστεί ότι όλοι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να συνεισφέρουν προς τη συνολική απόδοση της οργάνωσης και η διοίκηση δεν είναι διεκδικεί τον ρόλο του «παντογνώστη». Επίσης, οι εργαζόμενοι οφείλουν να αποκτήσουν τις κοινωνικές δεξιότητες και δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων που απαιτούνται για τη διαχείριση της παραγωγής, εκτός από την τεχνικές ικανότητες που απαιτούνται για τις άμεσες εργασίες τους. Αυτό δημιουργεί τις συνθήκες όχι μόνο για υψηλότερα επίπεδα μάθησης και κατάρτισης δεξιοτήτων, αλλά και για να γίνει η κατάρτιση μια συνεχής διαδικασία.

Οι μελέτες που κινούνται γύρω από τις πρακτικές που χρησιμοποιούνται πιο συχνά έχουν καταλήξει σε κάποια συμπεράσματα. Ερευνητές όπως οι Bosalie και Dietz, (2003) ότι οι πρακτικές που σχετίζονται με την ανάπτυξη και την κατάρτιση των εργαζομένων την, συμμετοχή και ενδυνάμωση, την παροχή αποζημιώσεων είναι από εκείνες που συνδυάζονται συχνότερα. Μια ουσιαστική κατανόηση των ΕΠΥΑ συστήνει ότι πρόκειται γενικά για πρακτικές που επικεντρώνονται σε προϋποθέσεις που απαιτούν υψηλές δεξιότητες, διακριτικότητα κατά την εργασία, ομαδικότητα μεταξύ των εργαζομένων και την παροχή κινήτρων που ενισχύουν την οργανωσιακή δέσμευση .

Κάποιες από τις βασικές πρακτικές που σχετίζονται με τις ΕΠΥΑ αφορούν την χρήση ψυχομετρικών εργαλείων για την επιλογή των εργαζομένων που θα στελεχώσουν τον οργανισμό, ένα καλά ανεπτυγμένο πρόγραμμα κατάρτισης όπως την συνέχιση αυτής για τους έμπειρους εργαζόμενους, τις τακτικές εκτιμήσεις και ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση, την παροχή ατομικών ανταμοιβών που σχετίζονται με την απόδοση, την διάθεση πολλαπλών ικανοτήτων (multi-skilling), την λειτουργία ομάδων βελτίωσης της εργασίας και επίλυσης προβλημάτων, την παροχή πληροφοριών σχετικά με τους στόχους και την απόδοση του οργανισμού, την απαλοιφή του κινδύνου υποχρεωτικών και εθελοντικών απολύσεων, την εργασιακή δέσμευση σε μια συλλογική και ενιαία οργανωσιακή κατάσταση και στην εναρμόνιση των εργασιακών δικαιωμάτων (Bosalie& Dietz, 2003).

Άλλες μελέτες, εντοπίζουν ότι οι βασικές πρακτικές εμπίπτουν κυρίως σε τρεις βασικές κατηγορίες. Η πρώτη αφορά την εφαρμογή πρακτικών υψηλής συμμετοχικότητας που στοχεύουν στην δημιουργία ευκαιριών για την ενεργή δραστηριοποίηση των εργαζομένων (ημι-αυτόνομες ομάδες, ομάδες επίλυσης προβλημάτων, ομάδες συνεχούς βελτίωσης, εναλλαγή εργασιακών καθηκόντων εντός και μεταξύ των ομάδων, σχέδια προτάσεων, έρευνες για την συμπεριφορά των εργαζομένων, κα). Η δεύτερη κατηγορία αφορά πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων για την ανάπτυξη δεξιοτήτων, κινήτρων και ικανοτήτων όπως διεξαγωγή επίσημων συνεντεύξεων για την στελέχωση του οργανισμού, τα τεστ εργασιακών ικανοτήτων και απόδοσης, τα ψυχομετρικά τεστ, τα σχέδια προσωπικής ανάπτυξης, την κατάρτιση, την αμοιβή βάση δεξιοτήτων, την αμοιβή βάση ομαδικότητας, κα. Τέλος, η τρίτη κατηγορία συνδέεται με τις πρακτικές εργασιακών σχέσεων οι οποίες συμβάλλουν στην οικοδόμηση ενός κλίματος εμπιστοσύνης, αφοσίωσης και ταύτισης με τον οργανισμό, όπως οι κοινωνικές συναντήσεις διαφόρων τύπου, οι επίσημες αναθεωρήσεις των μισθών, η εφαρμογή επίσημων διαδικασιών για την επίλυση των διαφορών, κα (Thompson, 2000) .

Οι Ashton και Sung (2002) διαχωρίζουν τις πρακτικές που εμπίπτουν στις ΕΠΥΑ γύρω από τέσσερις βασικές διαστάσεις: α) τον βαθμό συμμετοχής και αυτονομίας των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων (λειτουργία αυτό-διαχειριζόμενων ομάδων εργασίας και ομάδων πολλαπλών δεξιοτήτων που παρέχουν στον εργαζόμενο την ευκαιρία να αναπτύξει δεξιότητες που αφορούν την ομαδικότητα και την λήψη αποφάσεων), β) την παροχή υποστήριξης για την ενίσχυση της εργασιακής απόδοσης (συστήματα αξιολόγησης, καθοδήγηση, κα), και γ) την ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων.

Το ζήτημα της υψηλής εργασιακής απόδοσης μπορεί να θεωρηθεί ως το κλειδί για την επιτυχία των διάφορων οργανισμών. Μια από τις στρατηγικές που τόνισαν την σημασία αυτής της απόδοσης προέρχεται από τον χώρο της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Aycan , 2005). Η στρατηγική αυτή εστιάζει στην διερεύνηση των επιπτώσεων των ανθρώπινων πόρων στα αποτελέσματα ενός οργανισμού. Οι σχετικές έρευνες έχουν υποδείξει ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόστηκαν μέσα στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής μπορούν να βελτιώσουν

αποτελεσματικά τις οργανωτικές επιδόσεις. Αυτές οι πρακτικές είναι γνωστές ως εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης (Combs et al., 2006). Για κάποιους, μπορεί να αναφερθεί ότι υπάρχουν πέντε βασικές ΕΠΥΑ που μπορούν να βελτιώσουν αποτελεσματικά τις οργανωσιακές επιδόσεις.

Πρώτον, η κατάρτιση των εργαζομένων, η οποία μπορεί να θεωρηθεί ως την στρατηγική των οργανισμών για την αύξηση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των υπαλλήλων τους. Η έρευνα σε αυτό το πεδίο δείχνει ότι, αυτού του είδους η επένδυση συμβάλλει στην οικοδόμηση μιας ισχυρής σχέσης με την οργανωτική απόδοση. Συγκεκριμένα, από διαδικασίες παρακολούθησης και αξιολόγησης των πρακτικών κατάρτισης μπορούν να προκύψουν σημαντικές ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι τους εκτιμούν περισσότερο όταν υπάρχουν τέτοιες πρωτοβουλίες, ενώ η στάση τους έναντι του οργανισμού πρόκειται να αλλάξει προς το καλύτερο και το επίπεδο δέσμευσής τους θα είναι υψηλότερο (Lowry et al., 2002). Ως εκ τούτου, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι αυτές οι πρωτοβουλίες θα οδηγήσουν σε υψηλότερες επιδόσεις των εργαζομένων και ταυτόχρονα θα βελτιώσουν την ικανότητα των οργανισμών να προσελκύσουν, να διατηρήσουν και να κινητοποιήσουν το ανθρώπινο κεφάλαιο τους (Dysvik & Kuvaas, 2008).

Εν συνεχεία, η ενδυνάμωση των εργαζομένων, όπως σημειώνεται από τους Birdi et al. (2008) ότι, έχει να κάνει με το γεγονός πως όσο περισσότερο καθήκοντα έχουν ανατεθεί στους εργαζόμενους, τόσο περισσότερα τα κίνητρα που θα αισθάνονται ότι έχουν ώστε να εργάζονται περισσότερο και να είναι πιο ευέλικτοι. Αυτό με τη σειρά του θα μειώσει το κόστος της συνεχούς εποπτείας καθώς και άλλες διαδικασίες που εκτελούνται παράλληλα με τις οργανωτικές λειτουργίες. Επιπλέον, με τη συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, θα αλλάξει η στάση τους, ενισχύοντας τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους. Αυτά τα επιχειρήματα αποδεικνύουν ότι οι οργανισμοί που επικεντρώνονται περισσότερο στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων μέσα στις ανώτερες ομάδες διαχείρισης, οι επιδόσεις τους μπορεί να είναι χειρότερες από εκείνες που περιλαμβάνουν όλους τους εργαζόμενους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Collings et al., 2010).

Μια άλλη πρακτική είναι η αμοιβή βάσει της απόδοσης. Σύμφωνα με τον Guest (1997), οι εργαζόμενοι δίνουν μεγάλη σημασία στις οικονομικές πτυχές και ένας από

τους καλύτερους τρόπους για να τους παρακινήσει κάποιος είναι μέσω των αμοιβών που βασίζονται στις επιδόσεις τους. Οι αμοιβές, όπως η κατανομή των κερδών και οι αποδοχές που σχετίζονται με την επιδόσεις είναι πολύ βασικές πρακτικές για την ενίσχυση της αίσθησης του ανήκειν, την οποία δημιουργούν (O'Halloran, 2012). Όπως εξετάστηκε από έρευνες, όταν υπάρχει μια ισχυρή σχέση ανάμεσα στα συστήματα αποζημίωσης και την απόδοση του οργανισμού, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να αυξηθεί σημαντικά η απόδοση των εργαζομένων και στη συνέχεια να βελτιωθεί η οργανωτική αποτελεσματικότητα. Σε αυτό το είδος της πρακτικής, πρέπει να ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι κάποια φορά η απόδοση των εργαζομένων μπορεί να είναι πιο σχετική, όσον αφορά τη συμβολή τους στην οργανωτική απόδοση. Ως εκ τούτου, οι οργανώσεις πρέπει να αναθέτουν στρατηγικά αυτές τις αμοιβές, βασιζόμενες στον ρόλο που διαδραματίζει κάθε εργαζόμενος και στους αντίκτυπους των αποτελεσμάτων του (Gomez-Mejia & Balkin, 1992).

Μέσα στο ίδιο πνεύμα, η αξιολόγηση των επιδόσεων με βάση την ικανότητα θεωρείται μια άλλη πρακτική που επιτρέπει στους οργανισμούς να ελέγχουν καλύτερα την απόδοση των ανθρώπινων πόρων της. Οι έρευνες επιβεβαιώνουν ότι ο έλεγχος των επιδόσεων μέσω τακτικών εκτιμήσεων είναι ένα πολύ αποτελεσματικό σύστημα για τον προσδιορισμό τόσο των επιπέδων απόδοσης των εργαζομένων όσο και για την επένδυση σε κατάρτιση προκειμένου να καλύψουν τα κενά στις ικανότητές τους. Επίσης σημειώνεται ότι χωρίς την εφαρμογή εκτιμήσεων για την απόδοση των εργαζομένων θα είναι δύσκολο για τους οργανισμούς να εντοπίζουν τις καλές και τις κακές επιδόσεις, να αποδίδουν αποτελεσματικά τις ανταμοιβές και να παρακινήσουν τους υπαλλήλους να εκπληρώσουν τις οργανωτικές προσδοκίες που αναμένεται από αυτούς (Chiang & Birtch, 2010). Η συγκρότηση μιας καλής εργασιακής απόδοσης εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως η κουλτούρα την οποία διαμορφώνουν οι οργανισμοί και ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται στην εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένας κρίσιμος παράγοντας. Για παράδειγμα σε οργανισμούς όπου επικρατεί μια ατομικιστική κουλτούρα τα συστήματα αξιολόγησης τείνουν να επικεντρώνονται περισσότερο στις ατομικές επιδόσεις, ενώ σε οργανισμούς με πιο συλλογικές κουλτούρες η αξιολόγηση ασχολείται περισσότερο με θέματα που σχετίζονται με την αφοσίωση στην ομάδα (Aycan, 2005).



Τέλος, υπάρχει η πρακτική με βάση την προώθηση, δηλαδή την προώθηση των εργαζομένων στο εσωτερικό της οργανωτικής δομής, η οποία μπορεί να θεωρηθεί ως μια καλή πρωτοβουλία για την παρότρυνση των υπαλλήλων ώστε να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να είναι πιο παρακινημένοι όταν αντιλαμβάνονται ότι η απόφαση για την προώθηση που τους αποδίδεται, βασίζεται στα αποτελέσματα των επιδόσεών τους. Από κοινού, αυτή η διαδικασία θα αυξήσει τη δέσμευση εργασίας, και οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται πιο πεπεισμένοι να δουλέψουν με πιο παραγωγικούς τρόπους που θα αντικατοπτρίζουν θετικά την οργανωτική αποτελεσματικότητα (Feyetal., 2009).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΗΝ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΘΑΛΨΗ

### 2.1 Οι ΕΠΥΑ στο πλαίσιο της υγειονομικής περίθαλψης

Στην σημερινή εποχή, οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης λειτουργούν μέσα σε ένα δυναμικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Λόγω αυτής της δυναμικής, αναδύονται νέες προκλήσεις όπως είναι η αναζήτηση νέων προσανατολισμών για την βελτίωση της απόδοσης των νοσηλευτών. Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για τη διατήρηση αλλά και την βελτίωση της εργασιακής απόδοσης θεωρείται πως είναι βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης μέσω της εφαρμογής συστημάτων υψηλής εργασιακής απόδοσης και η άρση των εμποδίων προς την κατεύθυνση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας (Alshuridehetal, 2015) .

Στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, τα αποτελέσματα των ΕΠΥΑ έχουν μελετηθεί κυρίως μέσα στο πλαίσιο των καθηκόντων ιατρών και/ή νοσοκόμων. Η έμφαση των μελετών δίδεται κυρίως σε θέματα εργασιακής δέσμευσης και μείωσης των λαθών που πραγματοποιούνται εν ώρα εργασίας. Κάποιες άλλες πτυχές που έχουν προσελκύσει το ενδιαφέρον των ερευνητών είναι οι πρακτικές ομαδικής εργασίας και η αμοιβή βάσει απόδοσης. Οι πτυχές αυτές μελετούνται ως προς την θετική τους σχέση στην ενίσχυση της εργασιακής συμμετοχικότητας και την βελτίωση της ποιότητας της περίθαλψης. Ένα σημαντικό πόρισμα που ανακύπτει είναι πως ο βαθμός ανταπόκρισης του ίδιου του νοσηλευτικού και ιατρικού προσωπικού στις στρατηγικές διαχείρισης και επανασχεδιασμού του εργασιακού περιβάλλοντος καθορίζουν σημαντικά τον βαθμό επιτυχίας των ΕΠΥΑ. Παρόλο που σε θεωρητικό επίπεδο, οι ΕΠΥΑ ερμηνεύονται ότι έχουν αποτελεσματικότητα όταν εφαρμόζονται ως «δέσμες» πολιτικών και πρακτικών, λίγες είναι οι μελέτες που έχουν δοκιμάσει να ελέγξουν ή να αξιολογήσουν αυτή την υπόθεση (Changetal., 2011).

Οι ΕΠΥΑ μπορούν να περιγραφούν ως η συστηματική χρήση αμοιβαία ενισχυτικών πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, οι οποίες δίνουν έμφαση στην επιλογή των σωστών ανθρώπων, στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους, στην οργάνωση των καθηκόντων, ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν τη διακριτική ευχέρεια να επιλύσουν δημιουργικά τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Οι πρακτικές αυτές επίσης σχετίζονται

με την χρήση συστημάτων επιβράβευσης που θα παροτρύνουν τους υπαλλήλους να εργάζονται αποτελεσματικά για την επιδίωξη των οργανωσιακών στόχων (Aiyadhetal., 2015).

Οι ΕΠΥΑ λοιπόν περιγράφονται ως ένα σύνολο που αποτελείται από διάφορες πρακτικές, όπως η εκπαίδευση, η ενδυνάμωση και η επιλεκτική στελέχωση . Ωστόσο, στα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης, το περιβάλλον εργασίας ορίζεται ως μια δέσμη πρακτικών που αποσκοπούν στην προώθηση της ευρύτερης εργασιακής αλλά και οργανωσιακής δέσμευσης από πλευράς των εργαζομένων (McAlearny&Robbins, 2014).

Αυτή η δέσμη πρακτικών περιλαμβάνει - αλλά και ταυτόχρονα επεκτείνεται πέρα από - τους υλικούς πόρους και την παροχή υποστήριξης για την περάτωση των καθηκόντων. Περιλαμβάνει επίσης πρακτικές διαχείρισης, όπως είναι η έμφαση στην δυνατότητα να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες οι εργαζόμενοι και τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, και στην διευκόλυνση της επικοινωνίας και της ανταλλαγής πληροφοριών. Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού επικεντρώνονται στην ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων και στην πρόσληψη και διατήρηση ειδικευμένων εργαζομένων. Αυτή η δέσμη πρακτικών διαχείρισης περιλαμβάνει αυτό που ονομάζουμε εργασιακό περιβάλλον υψηλής απόδοσης (Weinbergetal, 2013) .

## 2.2 Ο ρόλος των νοσηλευτών

Οι νοσηλευτές θεωρούνται σημαντικοί συντελεστές μέσα στο πλαίσιο των ανθρώπινων πόρων για τις λειτουργίες των νοσοκομείων για την προαγωγή της υγείας, της θεραπείας και της προληπτικής φροντίδας των ασθενών. Η αποτελεσματική απόδοση μέσα από τους ρόλους που αναλαμβάνουν έχουν επιπτώσεις στα αποτελέσματα της υγείας των ασθενών . Μέσα από το αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη βελτίωση της ποιότητας της υγειονομικής περίθαλψης, πηγάζει και η σημασία της βελτίωσης των επιδόσεων των νοσοκόμων καθώς είναι άμεσα συνυφασμένοι με πολλές πτυχές της φροντίδας των ασθενών (Al-Makhaita, 2014).

Πράγματι, η αποτελεσματική απόδοση των διάφορων ρόλων που αναλαμβάνουν μπορεί να έχει επιπτώσεις στα αποτελέσματα της υγείας των ασθενών. Συνεπώς, δεδομένου του κεντρικού ρόλου που διαδραματίζουν για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας, και της βιωσιμότητας του συστήματος υγειονομικής περίθαλψης,

η μελέτη των απαιτήσεων και των επιπτώσεων που έχουν τα καθήκοντα των νοσηλευτών μέσα από την εργασιακή τους συμπεριφορά υπογραμμίζει την σημασία της έρευνας πάνω σε αυτά τα ζητήματα. Οποιαδήποτε ανεπάρκεια στους ρόλους τους μπορεί να οδηγήσει σε μη επιθυμητά και μη αναστρέψιμα αποτελέσματα.. Ως εκ τούτου, η προσοχή στους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοσή τους είναι πολύ σημαντική (Needleman, 2009).

Η εργασιακή απόδοση των νοσοκόμων ορίζεται ως τις ενέργειες εκείνες που μπορούν να παρατηρηθούν και να μετρηθούν σε σχέση με κάποια πρότυπα . Η εργασιακή συμβάλλει επίσης στη βελτίωση πολλών πτυχών, όπως η εργασιακή συμπεριφορά, η στάση και σε διάφορα άλλα χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας ενός οργανισμού υγειονομικής περίθαλψης μέσω της εκπλήρωσης των προσδοκιών, των κανονισμών και των αναγκών που περιβάλλουν κάθε μεμονωμένο άτομο – μέλος του οργανισμού που επιτελεί κάποια καθήκοντα. Επομένως, μπορεί να δημιουργηθεί μια πλήρη εικόνα της εργασιακής απόδοσης εφόσον οι διάφορες πρακτικές υψηλής απόδοσης λαμβάνουν υπόψη τόσο την εργασιακή συμπεριφορά όσο και τα αποτελέσματα της. Η εργασιακή απόδοση προσεγγίζεται μέσα από την επιμέρους διάκριση της σε δύο άλλες κατηγορίες απόδοσης: την απόδοση που αφορά τα εξατομικευμένα καθήκοντα και την απόδοση που αφορά ζητήματα που συνδέονται με τα εξατομικευμένα καθήκοντα (Som, 2015) .

Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει συμπεριφορές που συμβάλλουν στις βασικές δραστηριότητες μετασχηματισμού και συντήρησης ενός οργανισμού υγειονομικής περίθαλψης, συμπεριλαμβανομένης της παροχής υπηρεσιών και της διαχείρισης των υφισταμένων. Ενώ η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται σε συμπεριφορές που συμβάλλουν στην βελτίωση της κουλτούρας και του ευρύτερου κλίματος του οργανισμού, μέσα στο πλαίσιο ενεργειών όπως παροχή υποστήριξης σε συναδέλφους και υφισταμένους, η τήρηση των κανόνων και των διαδικασιών, η παροχή στήριξης προς τον οργανισμό, κα (Johanim, 2010)

### 2.3 Η επίδραση των ΕΠΥΑ

Οι ΕΠΥΑ βελτιώνουν τις επιδόσεις ενισχύοντας τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τη δέσμευση των νοσοκόμων, παρέχοντάς τους τις πληροφορίες και το περιθώριο για τις πρωτοβουλίες που απαιτούνται για την αξιοποίηση αυτών των δεξιοτήτων για την αποτελεσματική άσκηση της δουλειάς τους. Ως εκ τούτου, αυξάνεται το ενδιαφέρον για τη χρήση των ΕΠΥΑ στην υγειονομική περίθαλψη, ιδιαίτερα στην νοσηλευτική. Οι μελέτες που σχετίζονται με νοσοκομεία έχουν δείξει μια θετική σχέση μεταξύ των πτυχών των ΕΠΘΑ και των κλινικών επιδόσεων. Οι νοσηλευτικές επιδόσεις θεωρούνται σημαντικό μέρος στην παροχή ποιοτικής φροντίδας στο νοσοκομειακό περιβάλλον. Η αποτυχία παροχής ποιοτικών υπηρεσιών προς τους ασθενείς είναι το αποτέλεσμα προβληματικών επιδόσεων τις οποίες αντιμετωπίζει η δημόσια διοίκηση εξαιτίας μιας φτωχής εργασιακής απόδοσης (Som, 2015).

Η μελέτη των Changelal. (2011) επιχειρεί να προσδιορίσει ποιες πτυχές των ΕΠΥΑ που σχετίζονται θετικά με την απόδοση των εργαζομένων και κυρίως με την εργασιακή ικανοποίηση και την αντιλαμβανόμενη ποιότητα στον χώρο της περίθαλψης. Η εργασιακή ικανοποίηση εμφανίζεται ως βασική συνιστώσα της δέσμευσης των εργαζομένων προς τον οργανισμό αλλά και την παραμονή τους σε αυτόν.

Η έρευνα υπέθεσε πως οι διάφορες εφαρμογές των ΕΠΥΑ συμπεριλαμβανομένων και εκείνων των πρακτικών απόδοσης κινήτρων και ενδυνάμωσης συσχετίζονται με αμφότερες την εργασιακή ικανοποίηση και την υψηλή ποιότητα περίθαλψης. Η έρευνα επίσης εξέτασε την υπόθεση ότι οι ΕΠΥΑ είναι πιο αποτελεσματικές όταν εφαρμόζονται συνδυαστικά παρά ως μεμονωμένες πρακτικές. Τα πορίσματα υπογράμμισαν τρεις πρακτικές: την υποστήριξη από πλευρά προϊσταμένων, τις πρακτικές ομαδικής εργασίας και την ευέλικτες προσαρμογές των καθηκόντων, ως τις πιο σημαντικές που σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την αντιλαμβανόμενη ποιότητα περίθαλψης. Η παροχή κινήτρου που είχε να κάνει με τις απολαβές συνδέθηκε σημαντικά με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα περίθαλψης, αλλά όχι με την εργασιακή ικανοποίηση. Αντίθετα, η παροχή ευκαιριών για την ανάληψη δημιουργικής πρωτοβουλίας σχετίστηκαν σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά όχι και με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα περίθαλψης. Η ευελιξία στα καθήκοντα δεν φάνηκε να συνδέεται σημαντικά με κανένα από τα δύο (Changelal., 2011).

Σε γενικές γραμμές, οι επιδράσεις των ΕΠΥΑ που είναι θετικές, σχετίζονται με τα αποτελέσματα των εργαζομένων και των οργανισμών συλλογικά, την ικανοποίηση από την εργασία και την αντιληπτή ποιότητα της (Castleetal., 2007; Dentonetal., 2007). Κατά παρόμοιο τρόπο, η αντιλαμβανόμενη ποιότητα έχει άμεση σύνδεση με την ικανοποίηση των ασθενών (Sikorska -Simmons 2006).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

### 3.1 Οργανωσιακή υποστήριξη

Το σημερινό μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, το οποίο σε σημαντικό βαθμό χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και συχνές συγχωνεύσεις και εξαγορές, συμβάλλει στην έλλειψη εμπιστοσύνης και στην ανάδυση μιας ανησυχίας για την αμοιβαία ευημερία μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών. Πολλοί εργοδότες δεν έχουν ακόμη κατανοήσει πλήρως την κεντρική σημασία των ευνοϊκών σχέσεων με τους εργαζομένους για την βελτίωση της εργασιακής και οργανωσιακής απόδοσης, καθώς και για την ενίσχυση της αφοσίωσης στους οργανωσιακούς στόχους και την αύξηση των επιδόσεων (Karatepe, 2015).

Προς όφελος τόσο των εργαζομένων όσο και των οργανισμών, είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς να αναγνωρίζουν τους εργαζόμενους ως πολύτιμες πηγές ανθρώπινου κεφαλαίου. Η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη (εφεξής ΑΟΥ), δηλαδή η αντίληψη του εργαζόμενου ότι ο οργανισμός εκτιμά τις συνεισφορές του και φροντίζει για την ευημερία του εργαζόμενου έχει αποδειχθεί ότι έχει σημαντικά οφέλη για τους εργαζόμενους και τους εργοδότες. Για παράδειγμα, μελέτες έχουν διαπιστώσει ότι οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης έχουν λιγότερη πίεση στο χώρο εργασίας και είναι πιο πρόθυμοι να επιστρέψουν στην εργασία νωρίτερα μετά από κάποια περίοδο απουσίας (Shawetal., 2013).

Η οργανωσιακή υποστήριξη ορίζεται ως την αντίληψη που διαμορφώνουν οι εργαζόμενοι σχετικά με το βαθμό στον οποίο οι οργανισμοί για τους οποίους προσφέρουν τις υπηρεσίες τους ενδιαφέρονται για την ευημερία τους και εκτιμάνε το έργο τους. Η οργανωσιακή υποστήριξη αποτελεί μια σημαντική κατασκευή που εξηγεί τον βασικό λόγο για τη συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα σε ένα πλαίσιο ανταλλαγής σχέσεων. Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τα οφέλη που αποκομίζουν από τον οργανισμό τους, είναι πιο πιθανό να αναλάβουν διάφορες πρωτοβουλίες ώστε να διατηρήσουν αμοιβαία επωφελείς και μακροχρόνιες σχέσεις με τον οργανισμό. Οι εμπειρικές έρευνες υποδεικνύουν ότι ένα υψηλό επίπεδο αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης βοηθάει στην παρότρυνση των

υπαλλήλων ώστε να επιδεικνύουν τις επιθυμητές συμπεριφορές που αποτιμά ο οργανισμός. Σε γενικές γραμμές, οι έρευνες έχουν εντοπίσει τη θετική επίδραση του των ΕΠΥΑ στην αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη των εργαζομένων (Arefin, Raquib, Arif, 2015).

Η έννοια της οργανωσιακής υποστήριξης έχει την ρίζα της στην προσέγγιση κοινωνικής ανταλλαγής που περιγράφει την ανταλλαγή μεταξύ δύο μερών μέσω μιας μη δεσμευτικής υποχρέωσης. Παρόλο που η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη αναπτύσσεται για να εξηγήσει την εξέλιξη της δέσμευσης των εργαζομένων, τα πορίσματα από εμπειρικές έρευνες έχουν αποκαλύψει την σχέση μεταξύ οργανωσιακής υποστήριξης και πολυάριθμων αποτελεσμάτων (Arefin, Raquib, Arif, 2015).

Τα υψηλά επίπεδα οργανωσιακής υποστήριξης σχετίζονται θετικά με τις επιδόσεις. Για παράδειγμα, έρευνες έχουν δείξει ότι αξιωματικοί της αστυνομίας με υψηλά επίπεδα οργανωσιακής υποστήριξης έκαναν περισσότερες συλλήψεις. Άλλες έρευνες έδειξαν πως οι διευθυντές χαλυβουργικών εταιρειών και οι εργαζόμενοι στην γραμμή παραγωγής με υψηλά επίπεδα ΑΟΥ έκαναν δημιουργικότερες προτάσεις για τη βελτίωση των επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί μπορούν να εξυπηρετήσουν καλύτερα τους υπαλλήλους και την κατώτατη γραμμή τους, αναπτύσσοντας πολιτικές και στρατηγικές που συμβάλλουν στη θετική στάση των εργαζομένων όσον αφορά τον οργανισμό (Eizenberger, Malone, Presson, 2016).

Η θεωρία της οργανωσιακής υποστήριξης εξηγεί πώς αναπτύσσεται η ΑΟΥ, προσφέροντας θετικές συνέπειες για τους εργαζόμενους και τους οργανισμούς. Η θεωρία δηλώνει ότι οι εργαζόμενοι βλέπουν τον οργανισμό τους μέσα από τη διάθεση του να τους μεταχειρίζεται ευνοϊκά ή δυσμενώς, όπως αντανακλάται μέσα από τις συνθήκες εργασίας που τους παρέχει. Η ΑΟΥ παρέχει στους εργαζόμενους έναν απλό τρόπο κατανόησης αυτής της αποτίμησής από τον οργανισμό. Η αποτίμηση μπορεί να διαφέρει από την άποψη ότι ο οργανισμός μπορεί να τους συμπεριφέρεται πολύ θετικά ή να τους περιφρονεί και να θέλει να απαλλαγεί από αυτούς δεδομένης της πρώτης ευκαιρίας.

Σύμφωνα με τη θεωρία οργανωσιακής υποστήριξης, οι εργαζόμενοι εκτιμούν την ΑΟΥ εν μέρει επειδή ικανοποιεί τις ανάγκες τους για έγκριση, εκτίμηση και προσήλωση, καθώς επίσης και επειδή παρέχει μια ενδεχόμενη άνεση σε περιόδους πίεσης. Επομένως, όταν η ευνοϊκή εποπτεία και οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού οδηγούν σε υψηλά



επίπεδα ΑΟΥ, οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, αισθάνονται πιο στενά συνδεδεμένοι με τον οργανισμό, είναι περισσότερο υποχρεωμένοι να θεωρούν τους οργανωτικούς στόχους τους ως δικούς τους και είναι πιο πιστοί και αφοσιωμένοι στον οργανισμό (Karatepe, 2015).

Εκτός από την κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων, όπως αναφέρεται παραπάνω, η ΑΟΥ επιβεβαιώνει στους εργαζόμενους ότι ο οργανισμός είναι έτοιμος να παράσχει υποστήριξη όταν αυτό χρειαστεί και να επιβραβεύσει την αυξημένη εργασιακή απόδοση. Ως αποτέλεσμα, με βάση τον κανόνα της αμοιβαιότητας, οι εργαζόμενοι με υψηλή ΑΟΥ είναι πιο διατεθειμένοι να ενδιαφέρονται για τους οργανωσιακούς στόχους. Έτσι, το η ΑΟΥ οδηγεί σε αυξημένη απόδοση των εργαζομένων και μείωση των απουσιών από την εργασία (Karatepe, 2015).

Η ΑΟΥ βασίζεται σε μια ισχυρή ηγεσία, σε ευνοϊκές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, σε επιθυμητές συνθήκες εργασίας και σε μια δίκαιη μεταχείριση. Κατά την αξιολόγηση της ΑΟΥ, οι εργαζόμενοι αποδίδουν ιδιαίτερη προσοχή στις οργανωσιακές πρακτικές στις οποίες ο οργανισμός διαθέτει σημαντικές πρωτοβουλίες, σε αντίθεση με τις οργανωσιακές πρακτικές που επιβάλλονται από εξωτερικούς περιορισμούς όπως οι κυβερνητικοί κανονισμοί ή ο ανταγωνισμός της αγοράς. Οι προϊστάμενοι ενισχύουν την ΑΟΥ μέσα από την παροχή πολιτικών υποστήριξης και πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αν και η έρευνα δείχνει σταθερά ότι αυτοί οι προαναφερθέντες παράγοντες συνδέονται στενά με την ΑΟΥ, ελάχιστα έχουν γραφτεί ειδικά για διευθυντές, επαγγελματίες στον χώρο διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και επόπτες σχετικά με τους τρόπους ενίσχυσης της ΑΟΥ (Eisenberger, Stinglhamber, 2011).

Οι ΕΠΥΑ ενθαρρύνουν την οργανωσιακή υποστήριξη των εργαζομένων, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η συμβολή τους εκτιμάται από τον οργανισμό και ότι ο οργανισμός φροντίζει για την ευημερία τους. Η έρευνα μάλιστα δείχνει ότι οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα ΑΟΥ έχουν θετικά εργασιακά αποτελέσματα, όπως συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση, ικανοποίηση από την εργασία, και μείωση των προθέσεων απουσίας από τα καθήκοντα (Karatepe, 2015)

Ωστόσο, η ΑΟΥ δεν φαίνεται να συνδέεται στενά με ζητήματα απόδοσης. Επομένως, οργανωτική δέσμευση που αναφέρεται στην ισχύ της

συναισθηματικής προσκόλλησης ενός εργαζομένου σε έναν οργανισμό μπορεί να χρησιμεύσει ως μεσολαβητής στη σχέση μεταξύ ΑΟΥ και εργασιακών αποτελεσμάτων.

Η έννοια της οργανωτικής υποστήριξης έχει την ρίζα της στην θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής που περιγράφει την ανταλλαγή μεταξύ δύο ανθρώπων, φορέων, (κτλ) μέσω της μη δεσμευτικής υποχρέωσης. Παρόλο που η ΑΟΥ αναπτύσσεται για να εξηγήσει την εξέλιξη της δέσμευσης των εργαζομένων, η εμπειρική έρευνα αποκάλυψε τη σχέση μεταξύ ΑΠΥ και ποικίλων αποτελεσμάτων (Karatepe, 2015).

Οι Eisenbergeretal. (1986) χαρακτήρισαν το αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη ως την εξέλιξη των γενικών πεποιθήσεων των εργαζομένων σχετικά με τον βαθμό στον οποίο η οργάνωση εκτιμά τις συνεισφορές τους και φροντίζει για την ευημερία τους. Μια τέτοια ευρύτερη πεποίθηση αντανάκλα την παρουσία μιας οργανωσιακής υποστήριξης. Σύμφωνα με αυτή την ιδέα, όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται τη δέσμευση του οργανισμού απέναντι τους, τότε είναι πιθανό να έχουν την ίδια πεποίθηση και να επιδείξουν μια ενισχυμένη δέσμευσή απέναντι στον οργανισμό τους. Όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν υψηλά επίπεδα οργανωτικής υποστήριξης τότε με τη σειρά τους οι αισθάνονται και οι ίδιοι ένα είδος υποχρέωσης που δεν περιορίζεται απαραίτητως στην απόδειξη της αυξημένης δέσμευσης στον οργανισμό, αλλά εκτείνεται και στην ανάπτυξη συμπεριφορών που επιθυμεί ο οργανισμός (Arefin, Raquib, Arif, 2015).

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι προσπαθούν να ισορροπήσουν τις συμπεριφορές και τις στάσεις τους ανάλογα με το βαθμό στον οποίο η οργάνωση διατηρεί τη δέσμευσή της απέναντι τους. Ως οργανωτικό πλαίσιο, οι ΕΠΥΑ επηρεάζουν τους υπαλλήλους ώστε να αισθάνονται οργανωτική υποστήριξη. Όπως προαναφέρθηκε, οι ΕΠΥΑ ως σύνολο πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αλλά και ως μεμονωμένες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως η στελέχωση, η κατάρτιση, τα συστήματα αποζημίωσης, η εκτίμηση των επιδόσεων με γνώμονα τα αποτελέσματα και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, ασκούν άμεση επίδραση στην αντιληπτή οργανωτική υποστήριξη των υπαλλήλων (Arefin, Raquib, Arif, 2015).

Οι ΕΠΥΑ γνωστοποιούν στους εργαζόμενους ότι οι προσπάθειές τους εκτιμώνται και αποτιμώνται στην οργάνωση, ώστε αυτοί με τη σειρά τους να αισθάνονται υψηλά επίπεδα ΑΟΥ. Πιο συγκεκριμένα, οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που περιλαμβάνονται στις ΕΠΥΑ περιλαμβάνουν την υποστήριξη, την φροντίδα και την

έκφραση της ανησυχίας του οργανισμού για την ευημερία των εργαζομένων (Arefin, Raquib, Arif, 2015). Με βάση αυτές τις μελέτες, μπορεί να υποθέσει κάποιος ότι οι ΕΠΥΑ σχετίζονται θετικά με την οργανωσιακή υποστήριξη που αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος.

Υπόθεση 1: Οι ΕΠΥΑ σχετίζονται θετικά με την οργανωσιακή υποστήριξη

### 3.2 Εργασιακή απόδοση

Η βελτίωση των επιδόσεων των εργαζομένων αποτελεί επίκεντρο του ενδιαφέροντος για πολλούς ερευνητές και επαγγελματίες από διάφορα πεδία. Βέβαια, οι απόψεις και οι θεωρίες ποικίλουν για το τι είναι η εργασιακή απόδοση, και τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να εκτιμηθεί / μετρηθεί, ώστε να αντικατοπτρίζει τη συμβολή, την προσπάθεια και τα κίνητρα των ατόμων σε έναν οργανισμό (Al-HomaynetaI, 2013).

Πράγματι, δεν υπάρχει συναίνεση όσον αφορά τον ορισμό της εργασιακής απόδοσης μεταξύ των ερευνητών, ωστόσο σε γενικές γραμμές αναγνωρίζονται οκτώ παράγοντες που την επηρεάζουν σε όλα τα επαγγέλματα: η εργασιακή συμπεριφορά στα συγκεκριμένα καθήκοντα, η εργασιακή συμπεριφορά σε γενικά ζητήματα, η προσπάθεια, η επικοινωνία, η προσωπική πειθαρχία, η βοήθεια από και από τους συναδέλφους η εποπτεία και η ηγεσία και η διαχείριση (Al-HomaynetaI, 2013).

Οι συμπεριφορές με βάση συγκεκριμένα καθήκοντα αφορούν μια – ή περισσότερες – συγκεκριμένη συμπεριφορά που καθορίζεται από τις προδιαγραφές εργασίας των εργαζομένων. Φυσικά, αυτές ποικίλλουν μεταξύ των εργαζομένων με διαφορετικούς ρόλους και διαφορετικά καθήκοντα. Αντίθετα, οι συμπεριφορές που αφορούν γενικά ζητήματα αναφέρονται στις δραστηριότητες που μπορούν να εκτελούνται από υπαλλήλους σε διάφορους ρόλους όπως είναι για παράδειγμα η κατάρτιση των νέων υπαλλήλων (Al-HomaynetaI, 2013).

Η προσπάθεια ενός εργαζομένου κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του με αναφορά στην εργασιακή απόδοση, μπορεί να εξεταστεί σε μια καθημερινή βάση, όταν ο εργαζόμενος βρίσκεται σε ειδικές περιστάσεις και αποτελεί ένα μέτρο και ένα κριτήριο για την εκτίμηση της εργασιακής δέσμευσης του υπαλλήλου στα καθήκοντα του. Η προσωπική πειθαρχία από την άλλη, μπορεί να ερμηνευτεί με βάση το ιστορικό αλλά και

τις συνήθειες ενός εργαζομένου μέσα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο εργασιακών συνθηκών (Al-Homayanetal, 2013).

Σε θέσεις εργασίας όπου απαιτείται ομαδική εργασία, ο βαθμός στον οποίο ένας υπάλληλος είναι έτοιμος και διαθέσιμος να βοηθήσει πραγματικά την ομάδα του και τους συναδέλφους είναι ένας τρόπος εκτίμησης/μέτρησης της εργασιακής του απόδοσης. Μέσα στο πλαίσιο της νοσηλευτικής, η εργασιακή απόδοση αναφέρεται στο πόσο αποτελεσματικοί είναι οι εργαζόμενοι στην εκπλήρωση των καθηκόντων τους και των ευθυνών τους που σχετίζονται με την άμεση περίθαλψη των ασθενών (Al-Homayanetal, 2013).

Η εργασιακή απόδοση στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης ορίζεται ως την αποτελεσματικότητα ενός ατόμου κατά την εκτέλεση των ρόλων και των ευθυνών του που σχετίζονται με την άμεση περίθαλψη των ασθενών. Ένας άλλος ορισμός προσεγγίζει την έννοια της εργασιακής απόδοσης ως την αποτελεσματική εκπλήρωση των καθορισμένων ρόλων και ευθυνών (Makhaitaetal., 2014: 832).Ερευνητές όπως οι Borman και Motowidlo (1993) διακρίνουν την απόδοση στις συμπεριφορές που σχετίζονται με τον τεχνικό πυρήνα ενός οργανισμού (δηλαδή καθαρά σε επίπεδο επιδόσεων) και τις συμπεριφορές που διατηρούν και ευνοούν το κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο πρέπει να λειτουργήσει ο τεχνικός πυρήνας (απόδοση πλαισίου).

Γενικά, η εργασιακή απόδοση είναι ένα πολύπλευρο φαινόμενο με πολλές μεταβλητές που επηρεάζουν το επίπεδό της, όπως τα ατομικά χαρακτηριστικά, ο φόρτος εργασίας, η εργασιακή ικανοποίηση, οι προσωπικές ικανότητες, η αναγνώριση των επιτευγμάτων, η κοινωνική υποστήριξη, η επικοινωνία και ανατροφοδότηση, η ηγετική συμπεριφορά και το οργανωτικό κλίμα. Η εργασιακή απόδοση των νοσηλευτών έχει μελετηθεί εκτενώς στη βιβλιογραφία, καθώς αντικατοπτρίζει την ποιότητα της παρεχόμενης φροντίδας και συνεπώς καθορίζει σημαντικά την θεραπεία και την ικανοποίηση των ασθενών (Al-Makhaita, Sabra και Hafez, 2014).

Μια κακή εργασιακή απόδοση λόγω επαγγελματικού στρες και μειωμένης ικανοποίησης θεωρείται παράγοντας κινδύνου για την ασφάλεια των ασθενών. Ορισμένες μελέτες που διεξήχθησαν στο παρελθόν έχουν υποδείξει την παρουσία μιας αρνητικής γραμμικής σχέσης μεταξύ εργασιακού άγχους και της εργασιακής απόδοσης . Σε παρόμοιο επίπεδο, άλλες έρευνες έχουν δείξει επίσης ότι οι

νοσηλευτές με μέτριο επίπεδο άγχους έχουν καλύτερη απόδοση από νοσηλευτές με υψηλά ή χαμηλά επίπεδα στρες (Al-Makhaita, Sabra&Hafez, 2014).

Η εργασιακή απόδοση έχει μελετηθεί μαζί με άλλες έννοιες όπως η οργανωτική δέσμευση, η ικανοποίηση από την εργασία και η πρόθεση παραμονής. Η μελέτη των Al-Makhaita, Sabra και Hafez (2014) έδειξε ότι οι νοσηλευτές που εργάζονται στο τμήμα εντατικής θεραπείας (ΕΘ) έχουν χαμηλότερη απόδοση σε σύγκριση με νοσηλευτές σε άλλα τμήματα. Αυτό το εύρημα επιβεβαιώνει πορίσματα άλλων ερευνών που θεωρούν ότι η επίδοση των νοσηλευτών της ΕΘ επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες.

Σύμφωνα με την παρούσα μελέτη, η εργασιακή απόδοση των νοσηλευτών επηρεάστηκε από το άγχος, τις αλλαγές στα εργασιακά καθήκοντα και την εργασία σε ένα συγκεκριμένο τμήμα, γεγονός που υπογραμμίζει τη σημασία της εφαρμογής αποτελεσματικών στρατηγικών για την αξιολόγηση και τη διαχείριση του στρες. Οι αλλαγές στα εργασιακά καθήκοντα και οι ευρύτερες συνθήκες εργασίας πρέπει να επανεξετάζονται για να εξασφαλιστεί το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον (Al-Makhaita, Sabra&Hafez, 2014).

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο τονίζεται ότι τα προγράμματα διαχείρισης του στρες μπορεί να είναι χρήσιμα για τη μείωση των επιπέδων στρες που σχετίζονται αρνητικά με την εργασιακή απόδοση. Επίσης, άλλες στρατηγικές θα μπορούσαν να βασίζονται στην παροχή υποστήριξης, επικοινωνίας, κατάρτισης, ανταμοιβής και αναγνώρισης των καλών επιδόσεων, επίσης θα διευκόλυναν την διαχείριση του φόρτου εργασίας, και θα ευνοούσαν την δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος μέσω αποτελεσματικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Τέτοια μέτρα θα μπορούσαν να ενισχύσουν και να παρακινήσουν τους νοσηλευτές και τελικά να βελτιώσουν τόσο τις επιδόσεις και την ποιότητας της φροντίδας που λαμβάνουν οι ασθενείς (Al-Makhaita, Sabra&Hafez, 2014).

Η μελέτη των Al-Homayanetal (2013) εξέτασε τους καθοριστικούς παράγοντες της που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση μεταξύ νοσηλευτών σε δημόσια νοσοκομεία στο Βασίλειο της Σαουδικής Αραβίας. Συγκεκριμένα, η μελέτη εξέτασε την άμεση σχέση των απαιτήσεων της εργασίας (δηλ. σωματικές/φυσικές απαιτήσεις, συναισθηματικές απαιτήσεις, εργασία με βάρδιες) και των εργασιακών πόρων (π.χ. ποικιλία δεξιοτήτων, σημασία καθηκόντων, την ανατροφοδότηση και η ασφάλεια της

εργασίας) με την εργασιακή απόδοση, βρίσκοντας εν τέλει μια θετική σχέση μεταξύ των της απόδοσης και των προαναφερθέντων παραγόντων. Με βάση λοιπόν τα παραπάνω μπορεί να υποθέσει κάποιος ότι η εργασιακή απόδοση επηρεάζεται θετικά από τις ΕΠΥΑ.

Υπόθεση 2: Οι ΕΠΥΑ σχετίζονται θετικά με την εργασιακή απόδοση

### 3.3 Εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να οριστεί ως μια καθολική προσέγγιση των αντιληπτών συναισθημάτων που πηγάζουν μέσα από τις εργασιακές εμπειρίες. Η ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται με την θετική ή αρνητική στάση απέναντι στην εργασία και επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες (Ali, Qun, 2019: 8). Πολλές διαφορετικές μελέτες έχουν δείξει ότι υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση ενός υπαλλήλου στην υγειονομική περίθαλψη, όπως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, η εργασιακή εμπειρία, ο τρόπος οργάνωσης της εργασίας, οι συνθήκες εργασίας, κα (Ali, Qun, 2019).

Εκτενείς μελέτες έχουν διεξαχθεί για την εργασιακή ικανοποίηση ανά τον κόσμο επικεντρώνοντας σε διαφορετικές μεταβλητές που επηρεάζουν τόσο την ικανοποίηση όσο και την απόδοση της εργασίας, οδηγώντας σε ποικίλα αποτελέσματα. Για παράδειγμα, έρευνες έχουν υποδείξει ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με τα κίνητρα και τις επιδόσεις των εργαζομένων, το εργασιακό άγχος, την επικοινωνιακή ικανοποίηση, τις συνθήκες εργασίας, την οργανωσιακή συμπεριφορά, και τον κύκλο εργασιών (Ali, Qun, 2019).

Η αμοιβή θεωρείται ως μέρος του συστήματος χρηματικών αποζημιώσεων που χρησιμοποιεί ο οργανισμός για να παρακινήσει τους εργαζόμενους ώστε να τηρήσουν τους διάφορους κανόνες και όρους λειτουργίας του. Για τον κάθε εργαζόμενο, η αμοιβή θεωρείται πολύ σημαντική συνιστώσα. Ερευνητές κατά το παρελθόν έχουν προτείνει την χρησιμοποίηση των διαφορών στους μισθούς ως οικονομικά κίνητρα για την αύξηση της ικανοποίησης και της διατήρησης της εργασίας των νοσηλευτών. Σε γενικές γραμμές είναι αποδεκτό ότι υπάρχει μια θετική συσχέτιση μεταξύ της αμοιβής και της παραγωγικότητας των εργαζομένων, της προσπάθειας και της ικανοποίησης από την εργασία (Ali, Qun, 2019).

Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση είναι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού. Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων αναφέρονται στις πολιτικές και τις δράσεις που σχετίζονται με την ολοκληρωμένη διαχείριση των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένης της ανάλυσης των θέσεων εργασίας, την πρόσληψη και επιλογή του προσωπικού, τον προσανατολισμό του σε διάφορους ρόλους και καθήκοντα, τις στρατηγικές αποζημίωσης και τις εργασιακές σχέσεις. Οι πρακτικές αυτές αποτελούν την ορατή πλευρά της οργανωτικής κουλτούρας. Με άλλα λόγια συνιστούν δράσεις που προσδίδουν ταυτότητα στους οργανισμούς. Διάφοροι ερευνητές συμφωνούν ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού τείνουν να ενισχύουν την εμπιστοσύνη, την συμπεριφορά και την εργασιακή ικανοποίηση (Ali, Qun, 2019).

Το περιβάλλον εργασίας / εργασιακές συνθήκες σε ένα οργανισμό έχουν να κάνουν με όλες εκείνες τις πτυχές που αλληλεπιδρούν και επηρεάζουν έναν υπάλληλο σε σωματικό, διανοητικό και συναισθηματικό επίπεδο. Το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να επίσης να αναφέρεται ως μια κοινωνική σχέση στο χώρο εργασίας, ευνοώντας την διατήρηση των σχέσεων μεταξύ συναδέλφων, προϊσταμένων και του οργανισμού. Επίσης, συνδέεται με τις ευρύτερες συνθήκες στις οποίες οι εργαζόμενοι συνεργάζονται για την αύξηση της παραγωγικότητας (Ali, Qun, 2019).

Τα αποτελέσματα μελετών σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον και την απόδοση της εργασίας δείχνει ότι ο φόρτος εργασίας και το δυσμενές εργασιακό περιβάλλον μειώνει την εργασιακή ικανοποίηση. Από την άλλη πλευρά, το καλό εργασιακό περιβάλλον σε έναν οργανισμό αυξάνει τον βαθμό ικανοποίησης από την εργασία. Επιπλέον, μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία και χαμηλότερη πρόθεση για απουσίες διαπιστώθηκαν σε περιπτώσεις, όπου το εργασιακό περιβάλλον λειτουργεί συμπληρωματικά με την παρουσία ενός δημιουργικού περιβάλλοντος εργασίας (Ali, Qun, 2019).

Ένα ακόμη σημαντικό χαρακτηριστικό είναι τα κίνητρα. Το κίνητρο είναι ο συνδυασμός προσωπικών και εργασιακών χαρακτηριστικών που επηρεάζουν τους ανθρώπους ώστε να εκπληρώνουν τα καθήκοντά τους με τέτοιο τρόπο ώστε ο οργανισμός τους να επιτύχει τους στόχους του και οι άνθρωποι να καλύψουν τις ανάγκες τους. Τα κίνητρα περιλαμβάνουν τα ατομικά χαρακτηριστικά και τις ιδιαιτερότητες της

εργασίας που αντιπροσωπεύουν τη συμπεριφορά που σχετίζεται με την εργασία των εργαζομένων (Ali, Qun, 2019).

Οι Kerschen, Armstrong και Hillman (2006), αναφέρουν ότι τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία εξαρτώνται από εγγενείς και εξωγενείς παράγοντες κινήτρων. Οι μελέτες αυτές αφορούσαν κυρίως την αίσθηση των εργαζομένων και τα συναισθήματα που σχετίζονται με την κατανόηση της ικανοποίησης από την εργασία. Άλλες μελέτες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι που έχουν κίνητρα, είναι ικανοποιημένοι, και μπορούν να εργάζονται καλύτερα για να κάνουν την οργάνωσή τους πιο παραγωγική (Ali, Qun, 2019).

Εάν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι, είναι πιο πιθανό να επιδείξουν υψηλότερη οργανωσιακή δέσμευση, όπως και υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και παραγωγικότητας. Σε γενικές γραμμές, η ικανοποίηση από την εργασία έχει μελετηθεί τόσο ως εξαρτώμενη όσο και ως ανεξάρτητη μεταβλητή. Ως ανεξάρτητη μεταβλητή, η ικανοποίηση από την εργασία εξηγεί αποτελέσματα όπως η απόδοση, η απουσία από την εργασία και ο κύκλος εργασιών. Ενώ ως εξαρτημένη μεταβλητή επηρεάζεται από παράγοντες όπως η αμοιβή, η πρακτική διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, το εργασιακό περιβάλλον, το κίνητρο, η αναγνώριση και το άγχος στον χώρο εργασίας (Ali, Qun, 2019).

Οι εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης - οι οποίες αναφέρονται και συστήματα υψηλής συμμετοχής ή υψηλής δέσμευσης - επιδιώκουν την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και στη βελτίωση των επιδόσεων μέσω της επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Οι ΕΠΥΑ υλοποιούνται συνήθως ως συνεργιστικές δέσμες πολιτικών και πρακτικών που στοχεύουν στην κατάρτιση των εργαζομένων, στην κοινωνικοποίηση και στην παροχή ανταμοιβών όπως η ανάπτυξη ομαδικότητας, η απόδοση με βάση τις επιδόσεις, η εναλλαγή θέσεων εργασίας, η ανάπτυξη πολλαπλών δεξιοτήτων, και η συμμετοχική λήψη αποφάσεων (Chuangetal., 2011)

Στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, τα αποτελέσματα των ΕΠΥΑ έχουν μελετηθεί κυρίως μεταξύ ιατρών ή νοσοκόμων και έχουν συνδέεται ευρέως με την αυξημένη οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων και την μείωση των σφαλμάτων στην παροχή υγειονομικής φροντίδας. Συγκεκριμένες πρακτικές όπως η εργασία μέσα σε ένα ομαδικό πλαίσιο, η αμοιβή με βάση τις επιδόσεις έχουν προσελκύσει την προσοχή



των ερευνητών και των επαγγελματιών στον χώρο της υγειονομικής περίθαλψης ως στρατηγικές για την ενίσχυση της συμμετοχικότητας των νοσηλευτών, την βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης φροντίδας και της αύξησης της εργασιακής ικανοποίησης (Chuangetal., 2011).

Η μελέτη των Chuangetal. (2011) υπογράμμισε την σημασία που έχει η παροχή υποστήριξης από τους προϊσταμένους στην παρουσία θετικών αποτελεσμάτων που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση. Τα ευρήματα της έρευνας υπέδειξαν τον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν ΕΠΥΑ όπως οι πρακτικές εργασίες με βάση την ομάδα, και η ευελιξία στην ανάληψη των καθηκόντων. Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν ότι οι ΕΠΥΑ τείνουν να ενισχύουν σταθερά την εργασιακή ικανοποίηση και συνεπώς να συμβάλλουν στην παροχή μιας περισσότερο ποιοτικής φροντίδας στους ασθενείς.

Τα ευρήματα της μελέτης έδειξαν επίσης ότι η εφαρμογή μιας δέσμης διάφορων ΕΠΥΑ – δηλαδή η ενσωμάτωση πρακτικών από διάφορα υποσυστήματα ΕΠΥΑ – είναι περισσότερο αποτελεσματική από ότι η εστίαση στην εφαρμογή μιας μεμονωμένης ΕΠΥΑ. Στην μελέτη των Chuangetal (2011) η υψηλή ικανοποίηση από την εργασία αλλά και η βελτίωση της ποιότητας της περίθαλψης συσχετίζονταν θετικά από πρακτικές που περιλάμβαναν τόσο από τα κίνητρα του προσωπικού όσο και από στρατηγικές ενδυνάμωσης στους νοσηλευτές (Chuangetal, 2011).

Υπόθεση 3: Οι ΕΠΥΑ σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση

### 3.4 Εργασιακό πάθος

Τα τελευταία δέκα χρόνια έχει παρατηρηθεί μια αύξηση του ερευνητικού ενδιαφέροντος γύρω από το εργασιακό πάθος (Thorgren & Wincent, 2013; Vallerand *et al.*, 2003). Το πάθος περιγράφεται ως την παρουσία μιας ισχυρής κλίσης προς μια αγαπημένη δραστηριότητα για την οποία τα άτομα επενδύουν χρόνο και ενέργεια (Forest *et al.*, 2010). Το αρμονικό πάθος ορίζεται από την αυτόνομη εσωτερίκευση μιας τέτοιας δραστηριότητας στην ταυτότητα του ατόμου. Τα άτομα συμμετέχουν πρόθυμα στην δραστηριότητα και την διατηρούν σε αρμονία με άλλες πτυχές της ζωής τους (Vallenard *et al.*, 2003). Αντίθετα, το εμμονικό πάθος προκύπτει από την αυτόνομη εσωτερίκευση της δραστηριότητας που οδηγείται από ενδό-προσωπικές ή διαπροσωπικές σχέσεις, όπως

η ανάγκη για αυτοεκτίμηση, η αποδοχή, η ανταμοιβή και έρχεται σε σύγκρουση με άλλες πτυχές της ζωής του ατόμου (Vallenard, 2010)

Σε θεωρητικό επίπεδο, το εργασιακό πάθος αντιπροσωπεύει μια θετική πηγή μιας ενεργητικής επένδυσης που οδηγεί στην επίτευξη των επιδόσεων. Σε πρακτικό επίπεδο, οι ερευνητές συστήνουν σε προϊσταμένους οργανισμών ότι οι εργαζόμενοι που επιδεικνύουν εργασιακό πάθος υπερέχουν σε γενικές γραμμές σε σχέση με τους υπόλοιπους (Fisher, 2006). Παρά την σημασία του, ελάχιστη εμπειρική έρευνα έχει γίνει για την διερεύνηση των μηχανισμών στους οποίους βασίζεται η σχέση πάθους / εργασιακής απόδοσης. Είναι σημαντικό λοιπόν να διερευνηθεί γιατί το πάθος μεταφράζεται σε απόδοση (Forest et al., 2010). Επίσης σημαντικό είναι να κατανοήσουμε τις συνθήκες που μπορεί να επηρεάζουν αυτή την σχέση (Curran et al., 2011).

Οι εργαζόμενοι που διακατέχονται από εργασιακό πάθος αφιερώνουν σημαντικό χρόνο σε καθήκοντα και δραστηριότητες που σχετίζονται με την εργασία. Μπορεί να καθίσουν παραπάνω ώρες, να συμμετέχουν ενεργά στην οργανωσιακή ζωή και να αντιλαμβάνονται την εργασία ως μια επαγγελματική απασχόληση ή κάτι ως προς το οποίο έχουν μια κλίση (Vallerand and Houliort, 2003). Επειδή η εργασία γενικότερα ενσωματώνεται μέσα στο πλαίσιο του οργανισμού, η οργανωσιακή ζωή γίνεται μέρος της ζωής του εργαζομένου, οδηγώντας σε μεγαλύτερη αίσθηση ταυτότητας με τον οργανισμό (Mageau et al., 2009). Επομένως, ο οργανισμός μπορεί να αποτελέσει έναν παράγοντα αυτό-προσδιορισμού για τους εργαζόμενους με υψηλά επίπεδα αρμονικού εργασιακού πάθους. Είναι γνωστό πως σε συνθήκες οργανωσιακή ταύτισης, τόσο το επίπεδο κανονιστικού ελέγχου του οργανισμού όσο και η αίσθηση αυτονομίας και αυτοπεποίθησης των εργαζομένων είναι υψηλές και υπάρχει λιγότερη ανάγκη για συμπεριφορικούς ελέγχους (McGregor, 1967).

Ο βαθμός στον οποίο ένας υπάλληλος ταυτίζεται με τον οργανισμό έχει αποδειχθεί ότι σχετίζεται με αυξημένα επίπεδα απόδοσης της εργασίας. Οι εργαζόμενοι με υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής ταύτισης, συνήθως εσωτερικεύουν τους στόχους και τις αξίες της οργάνωσης και, ως εκ τούτου, έχουν πιο κίνητρα να κατευθύνουν τις προσπάθειες προς τους οργανωτικούς στόχους (Efraty & Wolfe, 1988).

Οι Carbonneau, Vallerand, Fernet και Guay (2008) διεξήγαγαν μια μελέτη σχετικά με το εργασιακό πάθος και διαπίστωσαν ότι συσχετίζεται επίσης θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση από την εργασία. Η ικανοποίηση από την εργασία, η οποία συχνά ορίζεται την ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εκτίμηση της δουλειάς ή των εργασιακών εμπειριών (Locke, 1976, σελ. 1300), θεωρείται σημαντική μεταβλητή τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον οργανισμό.

Υπόθεση 4: Οι ΕΠΥΑ σχετίζονται θετικά με το εργασιακό πάθος

### 3.5 Οργανωσιακή ταύτιση

Η οργανωσιακή ταύτιση είναι μια σημαντική έννοια τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Η οργανωσιακή ταύτιση σηματοδοτεί τον θεμελιώδη μετασχηματισμό των σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων και του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Οι εργαζόμενοι που είναι απόλυτα ταυτισμένοι με τον οργανισμό τους, ενσωματώνουν την οργανωτική τους ιδιότητα με την αίσθηση του ποιοι είναι. Αυτή η μετατροπή ενισχύει τις εργασιακές επιδόσεις των εργαζομένων και τις συνεισφορές τους στην οργανισμό (Karatepe, 2015).

Η οργανωσιακή ταύτιση είναι λοιπόν ο βαθμός στον οποίο ένα μέλος ορίζει τον εαυτό του με τα ίδια χαρακτηριστικά με τα οποία ότι ορίζει και τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται. Έτσι, η οργανωσιακή ταύτιση αναδεικνύεται σαν τον δεσμό μεταξύ ενός ατόμου και ενός οργανισμού. Ακόμη και αν η οργανωσιακή ταύτιση είναι ένα κριτήριο για την εκτίμηση της εσωτερίκευσης των ατομικά αντιληπτών οργανωτικών χαρακτηριστικών - και επομένως είναι μια μεταβλητή μεμονωμένων επιπέδων - αυτά τα χαρακτηριστικά τείνουν να μοιράζονται μεταξύ των διάφορων μελών της ομάδας. Έτσι, διαφορετικοί οργανισμοί συνδέονται με κοινά χαρακτηριστικά (δηλαδή ταυτότητες) (Karatepe, 2015).

Δεδομένου ότι οι οργανωσιακές επιτυχίες έχουν αντίκτυπο στην αυτοεκτίμησή των εργαζομένων, οι εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό ταύτισης έχουν τα κίνητρα για να καταβάλουν αυξημένες προσπάθειες προκειμένου να πραγματοποιήσουν αυτές τις επιτυχίες. Η μετα-αναλυτική έρευνα επιβεβαιώνει ότι οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλά επίπεδα ταύτισης, παρουσιάζουν θετικές συμπεριφορές και στάσεις, όπως χαμηλότερες

προθέσεις απουσίας από την εργασία, υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση και περισσότερη παροχή υποστήριξης προς τους συναδέλφους (Riketta , 2005).

Οι εργαζόμενοι που ταυτίζονται αρκετά με τους οργανισμούς τους φαίνεται να είναι πιο παρακινήμενοι, πιο αφοσιωμένοι και να έχουν καλύτερη εργασιακή απόδοση (Walumbwa , Avolio , &Zhu, 2008). Τα οφέλη από την οργανωσιακή ταύτιση εκτείνονται ωστόσο παραπάνω. Η οργανωσιακή ταύτιση έχει επίσης ισχυρό αντίκτυπο σε ένα ευρύ φάσμα επιθυμητών συμπεριφορών των εργαζομένων, στις δεξιότητες αλλά και στις νοοτροπίες τους . Αυτά τα στοιχεία έχουν οδηγήσει τους μελετητές να θεωρήσουν την οργανωσιακή ταύτιση ως έναν σημαντικό πυρήνα του οργανισμού στην προσπάθεια να ενισχυθεί η αφοσίωση και η απόδοση των εργαζομένων (Ashforth , 2016 ).

Ενώ οι οργανισμοί απαιτούν υψηλότερες επιδόσεις από τους υπαλλήλους, οι εργαζόμενοι αναμένουν καλύτερες συνθήκες εργασίας και υποστήριξης. Το γεγονός ότι οι υπάλληλοι μπορούν και προσδιορίζουν τον εαυτό τους μέσα από τους ρόλους που αναλαμβάνουν σε έναν οργανισμό, το ότι νιώθουν ότι αποτελούν σημαντικό κομμάτι αυτού του οργανισμού και ότι θεμελιώνουν έναν ψυχολογικό δεσμό με αυτόν, είναι απαραίτητες συνιστώσες για την οργανωσιακή ταύτιση. Διαπιστώνει κάποιος λοιπόν, ότι η ταύτιση είναι το προϊόν πολλών παραγόντων, και είναι φυσικά ένα από τα πιο σπουδαία πράγματα που επιθυμούν οι οργανισμοί από τους υπαλλήλους τους, καθώς συμβάλλει ευνοϊκά στην μακροπρόθεσμη παραμονή τους στον οργανισμό (Karatepe, 2015).

Οι ερευνητές που έχουν αναζητήσει τρόπους για την βελτίωση της εργασιακής απόδοσης, έχουν εστιάσει στην διεξαγωγή πολυάριθμων μελετών σε διάφορους τομείς ώστε να προσδιορίσουν την επίδραση που έχει η οργανωτική ταύτιση στην απόδοση(Karatepe, 2015).

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, αναφέρεται ότι το προσωπικό που ταυτίζεται με την οργανισμό τους και θεωρεί τον εαυτό του ένα κομμάτι του οργανισμού, καταβάλλει μια μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού, θεωρεί τον εαυτό του ως εκπρόσωπο του οργανισμού, τόσο μέσα όσο και έξω από αυτόν, και συνεπώς δίνει προτεραιότητα στο όφελος του οργανισμού σε όλες τις αποφάσεις του. Η απόδοση είναι λοιπόν ένα από τα πιο σημαντικά τα αποτελέσματα της οργανωσιακής ταύτισης (Riketta, 2005 ).

Τα άτομα ταυτίζονται με τους οργανισμούς για ικανοποιήσουν την ανάγκη ότι ανήκουν κάπου και να μειώσουν την αβεβαιότητα. Οι οργανισμοί από την άλλη πλευρά οφείλουν να ενισχύσουν την ταύτιση των μελών καθώς έτσι θα υπάρχει μια θετική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων. Έτσι, η οργανωτική ταύτιση έχει γίνει μια σημαντική μεταβλητή για την μελέτη των οργανωτικών συμπεριφορών. Ο συσχετισμός μεταξύ ενός οργανισμού και των υπαλλήλων του, επηρεάζει τις στάσεις και τις συμπεριφορές τους. Υποδεικνύεται ότι η οργανωτική ταύτιση έχει θετική συσχέτιση με τις οργανωτικές επιδόσεις και τις οργανωτικές συμπεριφορές υπαλλήλων και αρνητική συσχέτιση με τους κύκλους της εργασίας και την τάση για παύση και εγκατάλειψη των εργασιακών καθηκόντων (Bacaksiz, Tuna, Seren, 2017).

Στη μελέτη τους, οι Carmeli et al., (2007) πρότειναν ότι η οργανωτική ταύτιση είχε άμεση επίδραση στην εξατομικευμένη εργασιακή απόδοση. Άλλες μελέτες παρουσίασαν αποτελέσματα που έδειχναν μειωμένα επίπεδα παύσης ή εγκατάλειψης της απασχόλησης στις προθέσεις των εργαζομένων σε περιπτώσεις χαμηλής οργανωτικής ταύτισης και υψηλότερες επιδόσεις εργασίας σε εργαζόμενους με υψηλότερα επίπεδα οργανωτικής ταύτισης (Bacaksiz et al., 2017; Blader et al., 2017).

Επιπλέον, οι ίδιοι ερευνητές στην μελέτη τους υπέδειξαν ότι υπάρχει ένας θετικός σημαντικός συσχετισμός μεταξύ της οργανωσιακής ταύτισης και της απόδοσης της εργασίας. Παρατηρήθηκε ότι προσωπικό που ήταν συναισθηματικά συνδεδεμένο με τον οργανισμό του παρουσίασε υψηλότερη απόδοση και είχαν λιγότερες απουσίες. Διαπιστώθηκε λοιπόν ότι όλες οι συσχετίσεις μεταξύ οργανωτική ταύτισης και απόδοσης των εργαζομένων ήταν θετική. Με βάση λοιπόν ότι υπάρχει μια θετική συσχέτιση οργανωσιακής ταύτισης και εργασιακής απόδοσης, και σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η εργασιακή απόδοση είναι θετικά συσχετισμένη με τις ΕΠΥΑ, μπορεί να υποθέσει κάποιος ότι υπάρχει μια εξίσου θετική σχέση μεταξύ ΕΠΥΑ και οργανωσιακής ταύτισης.

Υπόθεση 5: Οι ΕΠΥΑ συσχετίζονται θετικά με την οργανωσιακή ταύτιση

### 3.6 Οργανωσιακή δέσμευση

Στον τομέα της οργανωσιακής συμπεριφοράς, μελέτες γύρω από τις σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα σε έναν οργανισμό έχουν δώσει ιδιαίτερη έμφαση στον ρόλο και την σημασία της οργανωσιακής δέσμευσης μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού στον οποίο απασχολούνται. Για τους προϊσταμένους, η οργανωσιακή δέσμευση των υπαλλήλων είναι μια αναμενόμενη συμπεριφορά λόγω των επιπτώσεών της σε κάποιες επιθυμητές μεταβλητές, όπως οι εργασιακές επιδόσεις, η οργανωσιακή ταύτιση, η οργανωσιακή συμπεριφορά, κα (Radosavljevic, etal., 2017).

Η οργανωσιακή δέσμευση περιγράφεται ως τον δεσμό ή τον σύνδεσμο που θεμελιώνεται μεταξύ του ατόμου και του οργανισμού. Η οργανωσιακή δέσμευση ορίζεται ως την σχετική ισχύ της ταύτισης και συμμετοχής ενός ατόμου σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό και περιλαμβάνει ποικίλες διαστάσεις (Leite, etal., 2014).

Η οργανωσιακή δέσμευση θα μπορούσε επίσης να οριστεί ως την ψυχολογική κατάσταση η οποία συνδέει το άτομο με τον οργανισμό. Η οργανωσιακή δέσμευση σχετίζεται τόσο με τη στάση των εργαζομένων προς τον οργανισμό όσο και με ορισμένες συμπεριφορές που αναπτύσσονται μέσα από την λειτουργία του ατόμου στον οργανισμό. Η δέσμευση μπορεί επίσης να επηρεάσει την πρόθεση ενός εργαζομένου να συνεχίσει την εργασία του (Hsiaoetal., 2012).

Η ταξινόμηση της οργανωσιακής δέσμευσης βασίζεται σε ένα τριμερή καταμερισμό: συναισθηματικές, συνεχείς και κανονιστικές δεσμεύσεις. Η συναισθηματική δέσμευση αναφέρεται στην θετική συναισθηματική σύνδεση ενός ατόμου με τον οργανισμό. Ως εκ τούτου, τα άτομα που έχουν υψηλή συναισθηματική δέσμευση είναι περισσότερο πιθανό να αποφύγουν την απουσία τους από την εργασία τους. Η συνεχής δέσμευση ορίζεται ως την αντίληψη που διαμορφώνει ένα άτομο σχετικά με το μεγάλο κόστος που θα έχει η απώλεια της παρούσας οργανωσιακής ιδιότητας του. Σε γενικές γραμμές, ένα άτομο με υψηλά επίπεδα συνεχούς δέσμευσης είναι λιγότερο πιθανό να εγκαταλείψει τη θέση του, λόγω του μεγάλου και πραγματικού κόστους που συνεπάγεται μια τέτοια κίνηση. Τέλος, η κανονιστική δέσμευση περιλαμβάνει το αίσθημα ηθικής ενός ατόμου μέσα από την υποχρέωση που νιώθει να συνεχίσει να εργάζεται στον οργανισμό (Radosavljevicetal., 2017).

Οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα συμμετοχής, παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα δέσμευσης απέναντι στον εργοδότη τους, είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους και είναι πρόθυμοι να καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Η υψηλότερη δέσμευση είναι επιθυμητή τόσο από ατομική όσο και από οργανωσιακή άποψη(Radosavljevicetal., 2017).

Από την άποψη των μεμονωμένων εργαζομένων, και μέσα στο πλαίσιο της θεωρίας της κοινωνικής ταυτότητας, υποστηρίζεται ότι τα άτομα επιδιώκουν να ταυτιστούν με συναφείς κοινωνικές ομάδες και ως εκ τούτου η ταύτιση, η δέσμευση και η συμμετοχικότητα είναι βασικές συνιστώσες του τρόπου με τον οποίο το άτομο αντιλαμβάνεται τον εαυτό του. Από οργανωσιακής άποψης λοιπόν, η μεγαλύτερη δέσμευση είναι επιθυμητή λόγω της θετικής συσχέτισης μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων και της επίτευξης άλλων επιθυμητών στόχων που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους αλλά και τους στόχους του οργανισμού.(Radosavljevicetal., 2017),

Πολλοί ερευνητές κάνουν αναφορά στην θετική επίδραση της οργανωσιακής δέσμευσης πάνω στην οργανωσιακή απόδοση. Επιπλέον, η έλλειψη δέσμευσης αναμένεται να οδηγήσει σε μειωμένα επίπεδα επιδόσεων, τόσο σε εργασιακό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο . Οι εργαζόμενοι που δείχνουν υψηλά επίπεδα δέσμευσης φαίνεται να είναι εκείνοι που επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και είναι διατεθειμένοι να καταβάλουν πρόσθετες προσπάθειες για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Ως εκ τούτου, οι ερευνητές αναφέρουν μια θετική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και της εργασιακής απόδοσης(Radosavljevicetal., 2017).

Ερευνητές όπως οι Westetal. (2011) διαπίστωσαν ότι τα νοσοκομεία στην Αγγλία ανέφεραν καλύτερες επιδόσεις όταν το προσωπικό έδειχνε υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης. Συνεπάγεται λοιπόν ότι η οργανωσιακή δέσμευση είναι μια μεταβλητή που επηρεάζει την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και απόδοση και αναμένεται ότι το επίπεδο της (της δέσμευσης) θα συνδέεται θετικά με τις επιδόσεις του νοσοκομείου.

Επειδή η κουλτούρα ενός οργανισμού έχει ισχυρή επιρροή στη συμπεριφορά των μελών του καθώς διεγείρει τις παραγωγικές συμπεριφορές που συμβάλλουν στην επιτυχία των στόχων, μπορεί να είναι ένας ισχυρός καθοριστικός παράγοντας της μακροπρόθεσμης συμπεριφοράς των υπαλλήλων. Για παράδειγμα, η

οργανωσιακή κουλτούρα πρέπει να είναι πολύτιμη. Τα ευρήματα της μελέτης των Hsiao, Chang, Tu (2012) διαπίστωσαν ότι η παρουσία υψηλών επιπέδων οργανωσιακής κουλτούρας ασκούν θετική επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση των υπαλλήλων. Η εγγενής αξία της κουλτούρας που διαθέτει ο νοσοκομειακός οργανισμός παρέχει μια αίσθηση ταυτότητας, διαμορφώνει τις προσδοκίες και εισάγει τους κανόνες που βοηθούν τον οργανισμό να επιτύχει το στόχο του. Τα ευρήματα αυτής της μελέτης δείχνουν ότι μια θετική νοσοκομειακή κουλτούρα οδηγεί σε ισχυρή οργανωσιακή δέσμευση, η οποία με την σειρά της οδηγεί σε καλύτερη ατομική εργασιακή απόδοση. Η μελέτη αυτή δείχνει επίσης ότι η υψηλότερη ποιότητα υποστήριξης που παρέχεται από τα ανώτερα νοσηλευτικά στελέχη έχουν θετική επίδραση στην οργανωσιακή κουλτούρα του νοσοκομείου, συμβάλλοντας συνεπώς στην βελτίωση της οργανωσιακής δέσμευσης και της και νοσοκομειακής απόδοσης των υπηρεσιών.

Υπόθεση 6: Οι ΕΠΥΑ συσχετίζονται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΕΡΕΥΝΑ

### 4.1 Σχεδιασμός έρευνας

Η παρούσα έρευνα είναι πρωτογενής ποσοτική, περιγραφική και συσχέτισης, με χρήση ερωτηματολογίου Σύμφωνα με τον Fowler (2014), η ποσοτική έρευνα είναι μια διαδικασία συλλογής και μέτρησης δεδομένων, η οποία συνδυάζει τη δειγματοληψία, το σχεδιασμό ερωτήσεων και τη μεθοδολογία συλλογής δεδομένων. Σκοπός της έρευνας είναι να παράγει στατιστικές, ποσοτικές περιγραφές του πληθυσμού της μελέτης θέτοντας ερωτήσεις. Σύμφωνα με τους Gratton και Jones (2010), η πρωτογενής έρευνα είναι μια έρευνα που περιλαμβάνει τη συλλογή πρωτότυπων δεδομένων για την εκτέλεση ενός συγκεκριμένου ερευνητικού έργου χρησιμοποιώντας ερευνητικές μεθόδους όπως ερωτηματολόγια. Ο πρωταρχικός ερευνητικός στόχος σε μία πρωτογενή έρευνα είναι ο ερευνητής να μάθει κάτι νέο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από άλλους ερευνητές σε οποιαδήποτε μελλοντική έρευνα (Lowe, 2011). Οι ποσοτικές έρευνες μπορούν να αποθηκεύσουν μεγάλο όγκο πληροφοριών σε μικρό χρονικό διάστημα τα οποία μετατρέπονται σε δεδομένα και αξιοποιούνται για την εξαγωγή συμπερασμάτων τα οποία είναι αντικειμενικά και δεν υπόκεινται στην υποκειμενική κρίση του ερευνητή (Cohen, Manion & Morrison, 2007). Ακόμη, δίνεται η δυνατότητα συσχέτισης μεταβλητών, ελέγχου υποθέσεων και γενίκευσης των συμπερασμάτων εφόσον το δείγμα είναι σωστά επιλεγμένο (Creswell, 2013)) δηλαδή μπορεί να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού (Φαρμάκης, 2017).

### 4.2 Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων

Ο Πληθυσμός της παρούσας μελέτης είναι το σύνολο των νοσηλευτών στην Ελλάδα. Αναφορικά με το δείγμα, αποτελείται από 100 νοσηλευτές, ισόποσα κατανεμημένους ως προς το φύλο, ηλικίας 31-50 ετών κυρίως, στην μεγάλη πλειοψηφία τους μόνιμοι υπάλληλοι, απόφοιτοι Τ.Ε.Ι, με περισσότερα από 10 έτη προυπηρεσίας αλλά και εργασίας στην παρούσα επιχείρηση.

Στον Πίνακα 1 (και Γραφήματα 1-7) παρατίθενται οι ερωτήσεις που αναφέρονται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Αναφορικά με το φύλο, το 50% (N=50)

είναι άνδρες και το υπόλοιπο 50% (N=50) γυναίκες. Το 52,8% (N=47) είναι ηλικίας 31-40, το 36% (N=32) 41-50, το 5,6% (N=5) 51 και άνω, ενώ το ίδιο ποσοστό συγκεντρώνουν και τα άτομα 21-30 ετών. Επίσης, το 69% (N=69) είναι απόφοιτοι Τ.Ε.Ι., το 15% (N=15) κάτοχοι μεταπτυχιακού, το 8% (N=8) απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου, το 6% (N=6) απόφοιτοι Ι.Ε.Κ., ΕΠΑΛ και διαφόρων άλλων σχολών και το 2% (N=2) απόφοιτοι Α.Ε.Ι.. Ακόμα, το σύνολο του δείγματος αποτελείται από νοσηλεύτριες, ενώ αναφορικά με το καθεστώς της εργασίας τους, το 65% (N=76) είναι μόνιμο προσωπικό, το 19% (19) συμβασιούχοι, το 3% (N=3) εκπαιδευόμενοι και το 2% (N=2) εργάζεται κάτω από διαφορετικό εργασιακό καθεστώς. Το 62,6% (N=62) έχει 10-19 έτη προϋπηρεσίας, το 23,6% (N=23) 20 έτη και άνω και το 14,1% (N=14) 0-9 έτη. Τέλος, το 63,3% (N=62) βρίσκεται 10-19 χρόνια στην παρούσα επιχείρηση, το 29,7% (N=29) 0-9 χρόνια, το 7,1% (N=7) 20 χρόνια και άνω.

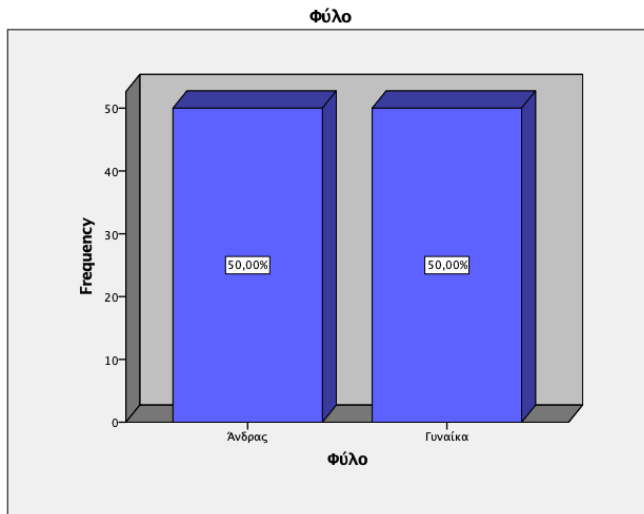
Πίνακας 1.

*Δημογραφικά χαρακτηριστικά*

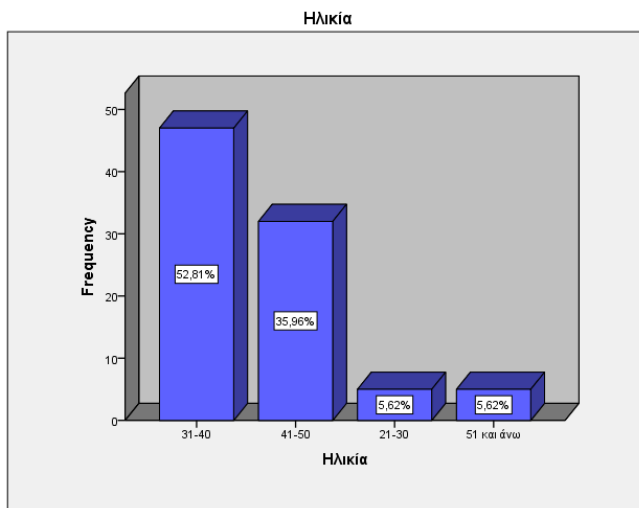
| <b>Δημογραφικά στοιχεία</b>              | <b>Κατηγορίες</b>           | <b>N</b> | <b>f %</b> |
|--|-----------------------------|----------|------------|
| Φύλο                                     | Άνδρας                      | 50       | 50         |
|  | Γυναίκα                     | 50       | 50         |
| Ηλικία                                   | 31-40                       | 47       | 52,8       |
|  | 41-50                       | 32       | 36         |
|  | 51 και άνω                  | 5        | 5,6        |
|  | 21-30                       | 5        | 5,6        |
|  | Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.            | 69       | 69         |
| Επίπεδο μόρφωσης                         | Κάτοχος μεταπτυχιακού       | 15       | 15         |
|  | Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου | 8        | 8          |
|  | Άλλο (Ι.Ε.Κ., ΕΠΑΛ,.)       | 6        | 6          |
|  | Απόφοιτος Α.Ε.Ι.            | 2        | 2          |
| Επάγγελμα                                | Νοσηλεύτριας                | 100      | 100        |
|  | Μόνιμος/η                   | 76       | 76         |
|  | Συμβασιούχος/α              | 19       | 19         |
| Καθεστώς εργασίας                        | Εκπαιδευόμενος/η            | 3        | 3          |
|  | Άλλο                        | 2        | 2          |
|  | 10-19                       | 62       | 62,6       |
| Έτη προϋπηρεσίας                         | 20 και άνω                  | 23       | 23,2       |
|  | 0-9                         | 14       | 14,1       |
|  | 10-19                       | 62       | 63,3       |
| Έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα επιχείρηση | 0-9                         | 29       | 29,7       |
|  | 20 και άνω                  | 7        | 7,1        |

N: Συχνότητα

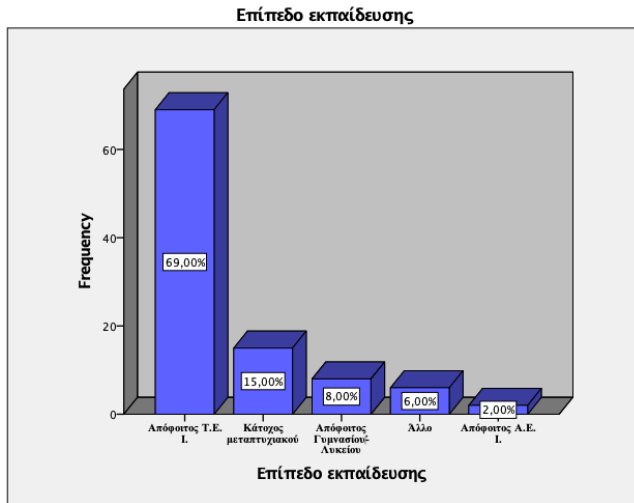
f %: Σχετική Συχνότητα



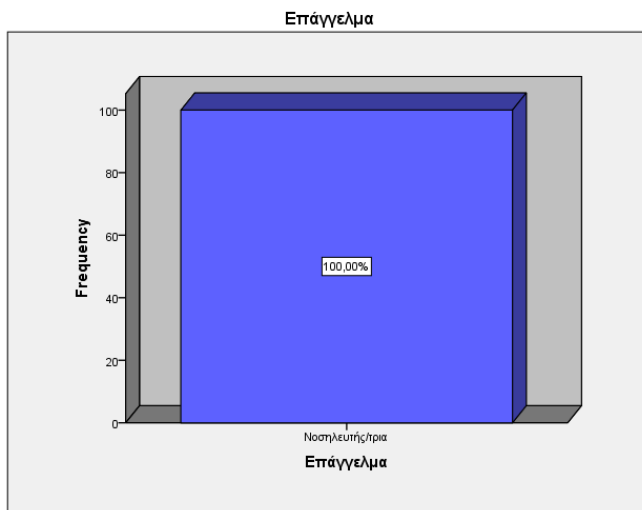
*Γράφημα 1. Φύλο*



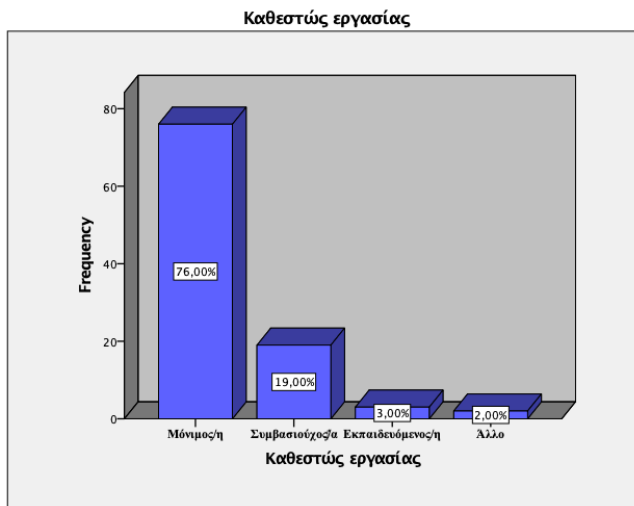
*Γράφημα 2. Ηλικία*



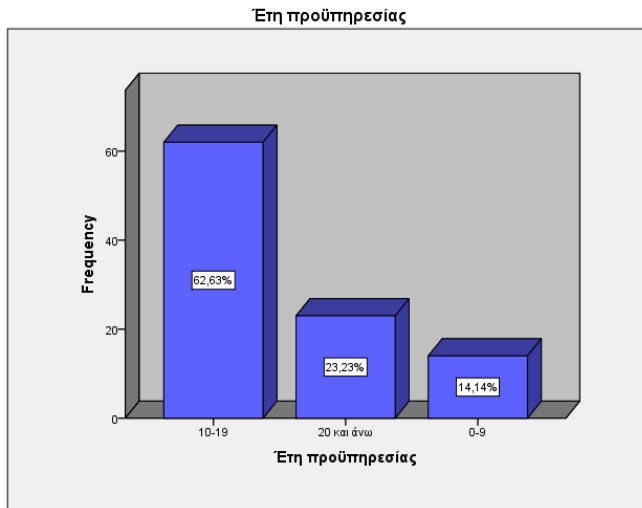
Γράφημα 3. Επίπεδο εκπαίδευσης



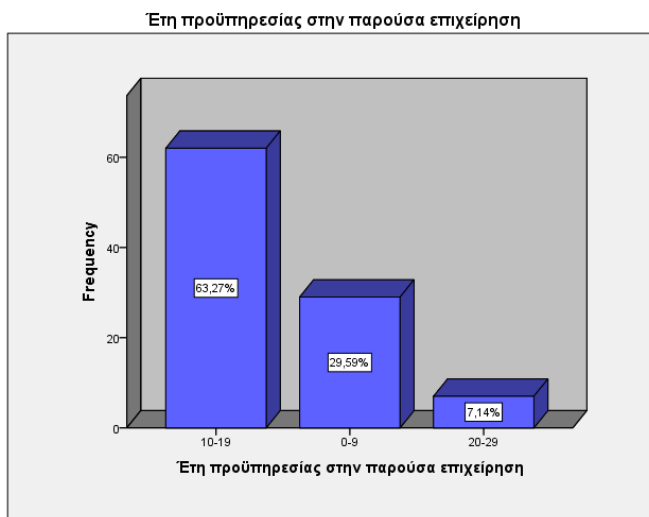
Γράφημα 4. Επάγγελμα



Γράφημα 5. Καθεστώς εργασίας



Γράφημα 6. Έτη προϋπηρεσίας



Γράφημα 7. Έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα επιχείρηση

Cronbach Alpha. Η έρευνα διεξήχθη συλλέγοντας δεδομένα με τη χρήση του ερωτηματολογίου από νοσηλεύτες. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε περιλαμβάνει 48 ερωτήσεις χωρισμένες σε 2 ομάδες. Η πρώτη ομάδα αφορά τα δημογραφικά στοιχεία των νοσηλευτών και περιλαμβάνει 7 ερωτήσεις. Η δεύτερη αναφέρεται στις απόψεις των νοσηλευτών για την εργασία και περιλαμβάνει 41 ερωτήσεις επταβάθμιας κλίμακας Likert από το 1-7 όπου η τιμή 1 αντιπροσωπεύει την απάντηση «Διαφωνώ απόλυτα», η 2 την «Διαφωνώ», η 3 την «Μάλλον διαφωνώ», η 4 την «Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», η 5 την «Μάλλον συμφωνώ», η 6 την «Συμφωνώ» και η 7 την «Συμφωνώ απόλυτα». Οι απαντήσεις συλλέχτηκαν στον χώρο εργασίας σε έντυπη μορφή.

#### 4.3 Εργαλεία μέτρησης

Χρησιμοποιώντας στατιστικές μεθόδους, είναι εφικτή η μελέτη της σχέσης μεταξύ διαφόρων μεταβλητών (Hayes, 2013). Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS, με παράλληλη χρήση του Microsoft Office Excel 2016 και χωρίστηκε στο στάδιο της Περιγραφικής και Επαγωγικής Στατιστικής. Στην Περιγραφική Στατιστική για τις ποσοτικές μεταβλητές χρησιμοποιήθηκε ο αμερόληπτος εκτιμητής της μέσης τιμής και της τυπικής απόκλισης. Στην Επαγωγική Στατιστική μελετήθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα.

Οι μεταβλητές οι οποίες μελετήθηκαν ήταν οι «Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης» με 12 ερωτήσεις (Takeuchi et al., 2007), η «Οργανωσιακή υποστήριξη» με 4 ερωτήσεις (Eisenberger et al., 1986), το «Εργασιακό πάθος» με 6 ερωτήσεις (Vallerand et al., 2003), η «Εργασιακή απόδοση» με 7 ερωτήσεις (Williams & Anderson, 1991) η «Εργασιακή ικανοποίηση» με 3 ερωτήσεις (Spector, 1997), η «Οργανωσιακή ταύτιση» με 6 ερωτήσεις (Mael & Ashforth, 1992) και η «Οργανωσιακή δέσμευση» με 3 ερωτήσεις (Mowday et al., 1979).

Στο 1<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα για να υπολογιστούν τα επίπεδα σε κάθε μεταβλητή, χρησιμοποιήθηκαν τα 95% διαστήματα εμπιστοσύνης των μέσων τιμών, αφού πρώτα πραγματοποιήθηκαν ομαδοποιήσεις ερωτήσεων με κοινό περιεχόμενο με χρήση της μέσης τιμής και εφόσον υπήρξε και ικανοποιητική εσωτερική αξιοπιστία μέσω του

Στο 2<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα για εύρεση συσχετίσεων των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης με την οργανωτική υποστήριξη, το εργασιακό πάθος, την εργασιακή απόδοση, την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή ταύτιση και την οργανωσιακή δέσμευση χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson. Οι τιμές του συντελεστή συσχέτισης Pearson βρίσκονται στο διάστημα [-1,1] όπου τιμές κοντά στο 1 υποδηλώνουν θετική συσχέτιση ενώ τιμές κοντά στο -1 αρνητική συσχέτιση. Τιμές κοντά στο 0 υποδηλώνουν ανυπαρξία συσχέτισης. Η αρχική υπόθεση είναι ότι οι μεταβλητές είναι γραμμικά ασυσχέτιστες και η εναλλακτική ότι είναι γραμμικά συσχετισμένες (Κολυβά-Μαχαίρα & Μπόρα-Σέντα, 1998).

#### 4.4 Ηθικά ζητήματα

Τα θέματα ηθικής δεοντολογίας θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικά στην ψυχολογία των συμμετεχόντων και απαραίτητα να ληφθούν υπόψιν από τον ερευνητή όπως ορίζει η Αμερικανική ψυχολογική εταιρεία (APA,2001) αλλά και η Βρετανική (BPS,2014). Συγκεκριμένα οι κανόνες που τηρήθηκαν ήταν οι ακόλουθοι:

- Πριν πραγματοποιηθεί η έρευνα ζητήθηκε έγκριση από την διοίκηση των νοσοκομείων
- Πριν απαντήσουν στις ερωτήσεις οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τη διαδικασία, τους ερευνητικούς στόχους, ότι η συμμετοχή τους είναι εθελοντική
- Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν ότι δε θα χρησιμοποιηθεί κανένα προσωπικό στοιχείο τους. Επίσης έγινε κατανοητό ότι οι απαντήσεις τους θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς αλλά και για μελλοντικές έρευνες.

#### 4.5 Αξιοπιστία και εγκυρότητα δεδομένων

Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των δεδομένων ελέγχθηκε με τον συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach Alpha. Για τους υπό μελέτη παράγοντες η αξιοπιστία ήταν μεγαλύτερη ή ίση του 0,617. Για να χαρακτηρίσουμε ένα ερωτηματολόγιο αξιόπιστο θα πρέπει ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach Alpha να είναι μεγαλύτερος του 0,60 (Nunnally&Bernstein, 1994, Tavakol&Dennick, 2011: 54 Vaske, Beaman&Sponarski, n.d.: 5-6 Pallant, 2005: 90).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

### 5.1 Περιγραφική Στατιστική

#### ➤ Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης

Στον Πίνακα 2 (και Γράφημα 8) παρατίθενται οι ερωτήσεις που αφορούν στις εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης. Οι απαντήσεις που δόθηκαν ακολουθούν επταβάθμια κλίμακα(1-διαφωνώ απόλυτα, 2-διαφωνώ,3-μάλλον διαφωνώ,4-ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 5-μάλλον συμφωνώ, 6-συμφωνώ,7-συμφωνώ απόλυτα). Οι ερωτηθέντες μάλλον συμφωνούν πως τα εκπαιδευτικά προγράμματα προσπαθούν να αναπτύξουν τις δεξιότητες και γνώσεις των εργαζομένων (Μ.Ο=4,71). Επίσης είναι ουδέτεροι ή μάλλον συμφωνούν ότι υπάρχει συνεχής εκπαίδευση/επιμόρφωση(Μ.Ο=4,46). Ακόμη ουδετερότητα παρατηρήθηκε ότι το νοσοκομείο που εργάζονται παρέχει επαρκή προγράμματα εκπαίδευσης(Μ.Ο=4,32), ότι στο νοσοκομείο που εργάζονται η διαδικασία επιλογής είναι λεπτομερής(Μ.Ο=3,90),ότι η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται στους αμοιβαία καθορισμένους στόχους(Μ.Ο=3,82),ότι αξιολόγηση της απόδοσης περιλαμβάνει την ανατροφοδότηση (feedback) προς τους εργαζομένους της(Μ.Ο=3,79), ότι η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται σε αντικειμενικά, μετρήσιμα αποτελέσματα(Μ.Ο=3,74) και ότι η επιλογή των εργαζομένων εστιάζει στην επιλογή του καλύτερου υποψηφίου, ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας(Μ.Ο=3,68). Ακόμη, τάση προς διαφωνία είχαν στην άποψη ότι το νοσοκομείο παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων(Μ.Ο=3,44).Τέλος απάντησαν ότι μάλλον διαφωνούν ότι το νοσοκομείο παρέχει στις ομάδες επαρκή ισχύ και πόρους για την επίλυση προβλημάτων(Μ.Ο=3,32),

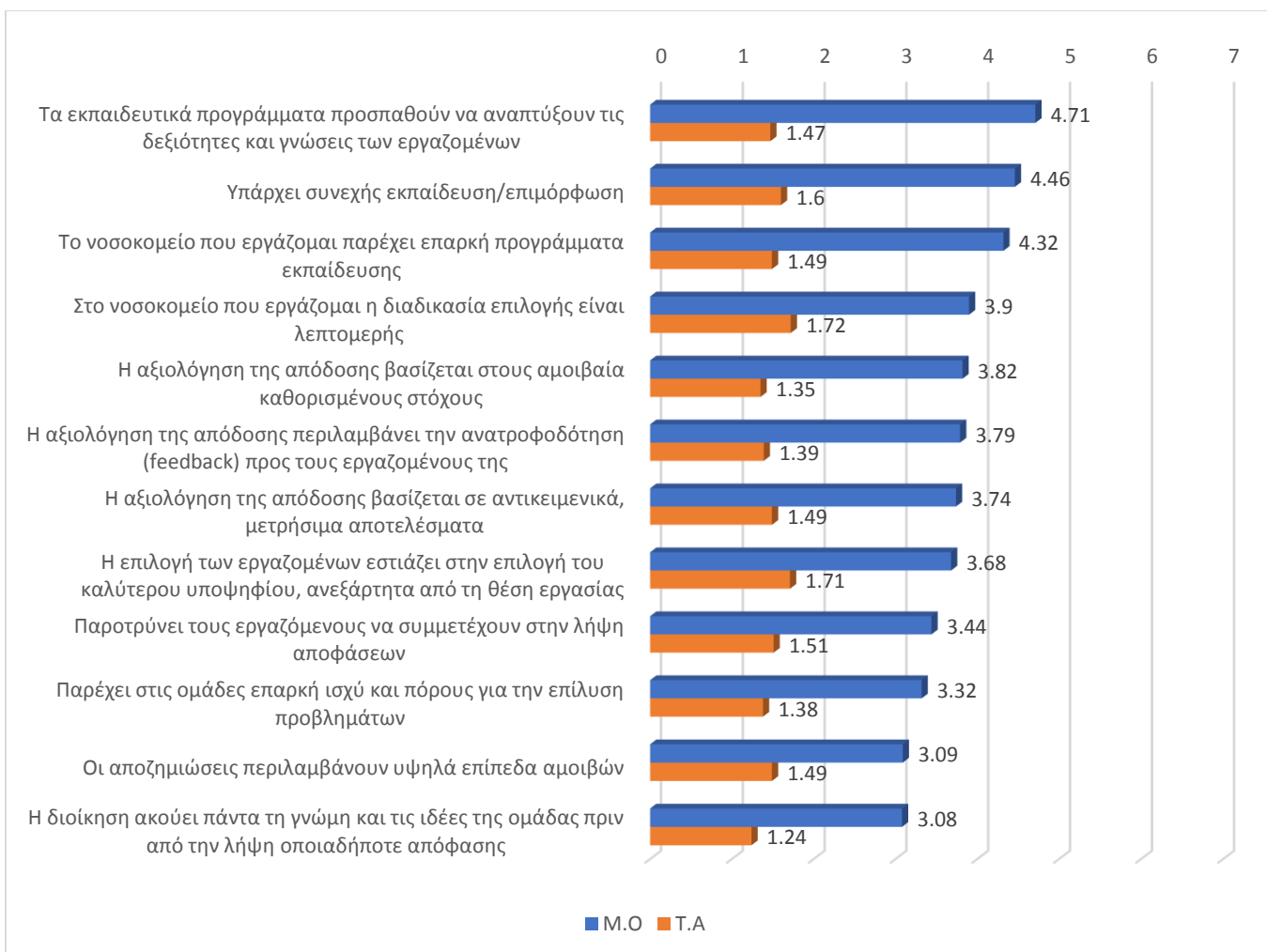


ότι οι αποζημιώσεις περιλαμβάνουν υψηλά επίπεδα αμοιβών(M.O=3,09) και ότι η διοίκηση ακούει πάντα τη γνώμη και τις ιδέες της ομάδας πριν από την λήψη οποιαδήποτε απόφασης(M.O=3,08). Η τυπική απόκλιση κυμάνθηκε στο διάστημα [1,35, 1,72].

## Πίνακας 2

*Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις της κατηγορίας «Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης»*

| <b>Ερωτήσεις</b>   | <b>M.O.</b> | <b>T.A.</b> |
|--|-------------|-------------|
| Τα εκπαιδευτικά προγράμματα προσπαθούν να αναπτύξουν τις δεξιότητες και γνώσεις των εργαζομένων          | 4,71        | 1,47        |
| Υπάρχει συνεχής εκπαίδευση/επιμόρφωση  | 4,46        | 1,60        |
| Το νοσοκομείο που εργάζομαι παρέχει επαρκή προγράμματα εκπαίδευσης                                       | 4,32        | 1,49        |
| Στο νοσοκομείο που εργάζομαι η διαδικασία επιλογής είναι λεπτομερής                                      | 3,90        | 1,72        |
| Η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται στους αμοιβαία καθορισμένους στόχους                                 | 3,82        | 1,35        |
| Η αξιολόγηση της απόδοσης περιλαμβάνει την ανατροφοδότηση (feedback) προς τους εργαζομένους της          | 3,79        | 1,39        |
| Η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται σε αντικειμενικά, μετρήσιμα αποτελέσματα                             | 3,74        | 1,49        |
| Η επιλογή των εργαζομένων εστιάζει στην επιλογή του καλύτερου υποψηφίου, ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας | 3,68        | 1,71        |
| Παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων  | 3,44        | 1,51        |
| Παρέχει στις ομάδες επαρκή ισχύ και πόρους για την επίλυση προβλημάτων                                   | 3,32        | 1,38        |
| Οι αποζημιώσεις περιλαμβάνουν υψηλά επίπεδα αμοιβών  | 3,09        | 1,49        |
| Η διοίκηση ακούει πάντα τη γνώμη και τις ιδέες της ομάδας πριν από την λήψη οποιαδήποτε απόφασης         | 3,08        | 1,24        |



*Γράφημα 8. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις της κατηγορίας «Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης»*

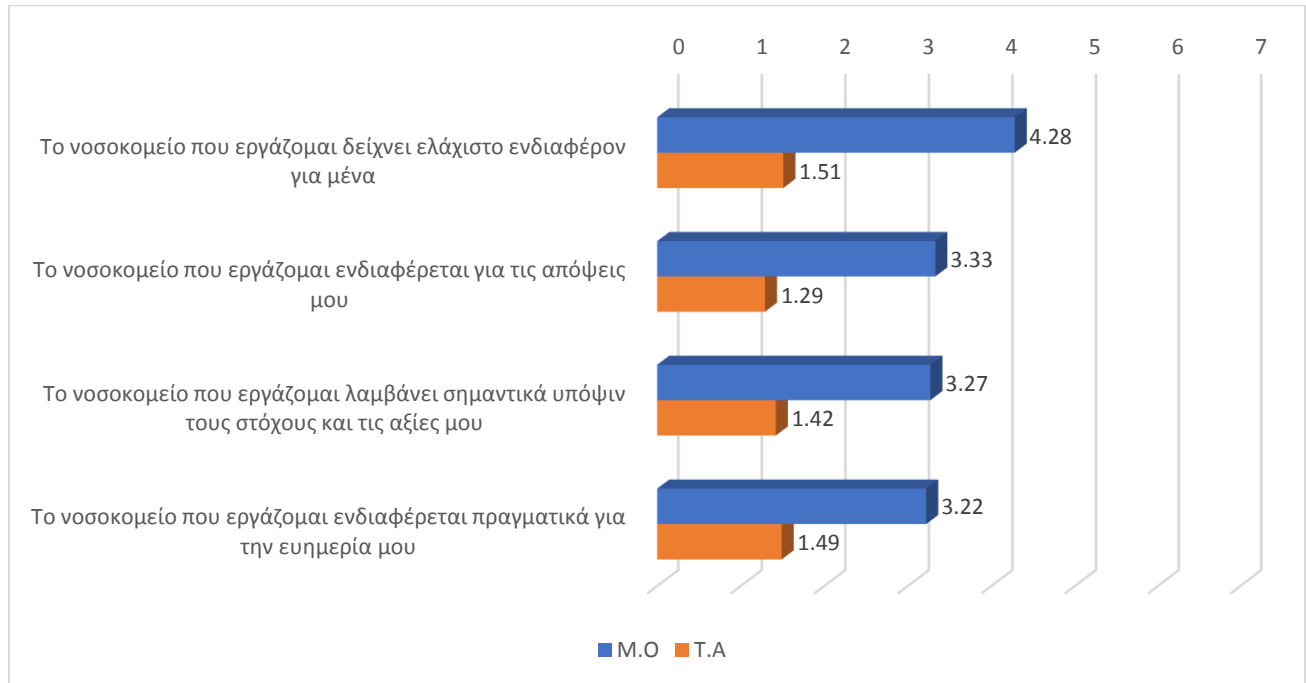
➤ Οργανωσιακή υποστήριξη

Στον Πίνακα 3 (και Γράφημα 9) παρατίθενται οι ερωτήσεις που αφορούν στην οργανωσιακή υποστήριξη. Οι απαντήσεις που δόθηκαν ακολουθούν επταβάθμια κλίμακα (1-διαφωνώ απόλυτα, 2-διαφωνώ, 3-μάλλον διαφωνώ, 4-ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 5-μάλλον συμφωνώ, 6-συμφωνώ, 7-συμφωνώ απόλυτα). Οι συμμετέχοντες ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ότι το νοσοκομείο που εργάζονται δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για αυτούς (Μ.Ο=4,28), μάλλον διαφωνούν ότι το νοσοκομείο που εργάζονται ενδιαφέρεται για τις απόψεις τους (Μ.Ο=3,33), λαμβάνει σημαντικά υπόψιν τους στόχους και τις αξίες τους (Μ.Ο=3,27) και ενδιαφέρεται πραγματικά για την ευημερία τους (Μ.Ο=3,22). Η τυπική απόκλιση κυμάνθηκε στο διάστημα [1,29, 1,51].

### Πίνακας 3

Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις της κατηγορίας «Οργανωσιακή υποστήριξη»

| Ερωτήσεις  | Μ.Ο  | Τ.Α. |
|--|------|------|
| Το νοσοκομείο που εργάζομαι δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για μένα                     | 4,28 | 1,51 |
| Το νοσοκομείο που εργάζομαι ενδιαφέρεται για τις απόψεις μου                         | 3,33 | 1,29 |
| Το νοσοκομείο που εργάζομαι λαμβάνει σημαντικά υπόψιν τους στόχους και τις αξίες μου | 3,27 | 1,42 |
| Το νοσοκομείο που εργάζομαι ενδιαφέρεται πραγματικά για την ευημερία μου             | 3,22 | 1,49 |



Γράφημα 9. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις της κατηγορίας «Οργανωσιακή υποστήριξη»

#### ➤ Εργασιακό πάθος

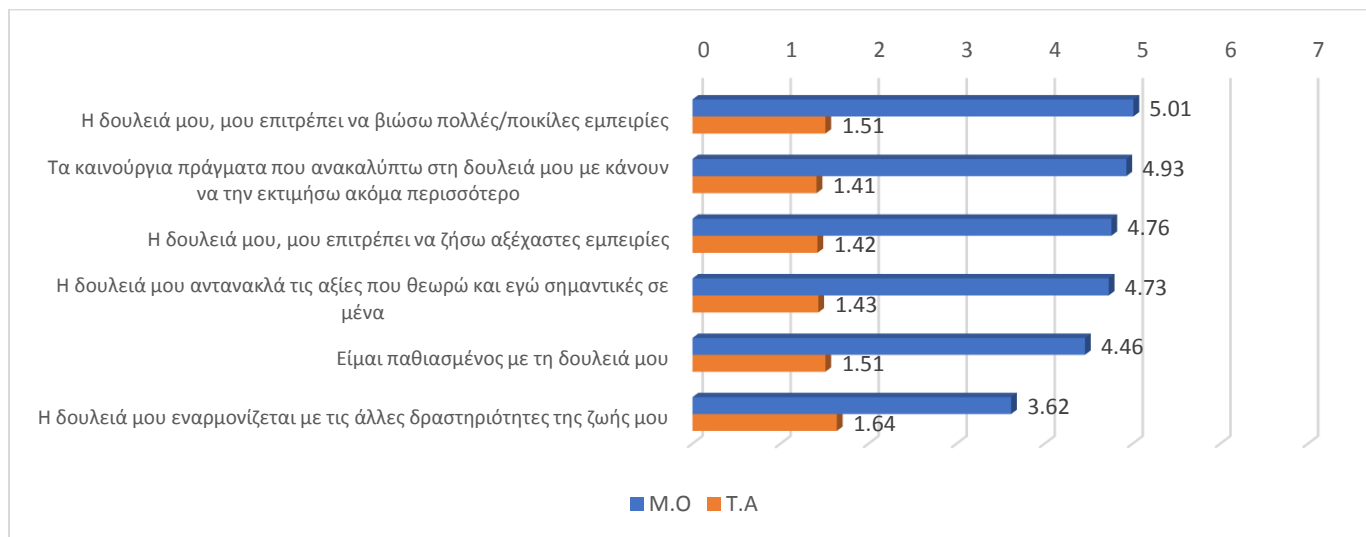
Στον Πίνακα 4 (και Γράφημα 10) παρατίθενται οι ερωτήσεις που αφορούν στο εργασιακό πάθος. Οι απαντήσεις που δόθηκαν ακολουθούν επταβάθμια κλίμακα (1-διαφωνώ απόλυτα, 2-διαφωνώ, 3-μάλλον διαφωνώ, 4-ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 5-μάλλον συμφωνώ, 6-συμφωνώ, 7-συμφωνώ απόλυτα). Οι συμμετέχοντες μάλλον συμφωνούν ότι η δουλειά τους, τους επιτρέπει να βιώσουν πολλές/ποικίλες εμπειρίες (Μ.Ο=5,01), ότι τα καινούργια πράγματα που ανακαλύπτουν στη δουλειά τους, τους κάνουν να την εκτιμήσουν ακόμα περισσότερο (Μ.Ο=4,93), ότι η δουλειά τους, τους επιτρέπει να ζήσουν αξέχαστες εμπειρίες (Μ.Ο=4,76) και ότι η δουλειά τους αντανακλά τις αξίες που θεωρούν και αυτοί σημαντικές σε εκείνους (Μ.Ο=4,73). Επίσης τάση προς συμφωνία έχουν στην άποψη ότι είναι παθιασμένοι με τη δουλειά τους (Μ.Ο=4,46) και

είναι ουδέτεροι στο ότι η δουλειά τους εναρμονίζεται με τις άλλες δραστηριότητες της ζωής τους(M.O=3,62).Η τυπική απόκλιση κυμάνθηκε στο διάστημα [1,41, 1,64].

Πίνακας 4

Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις της κατηγορίας «Εργασιακό πάθος»

| Ερωτήσεις   | M.O  | T.A. |
|---|------|------|
| Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να βιώσω πολλές/ποικίλες εμπειρίες                                   | 5,01 | 1,51 |
| Τα καινούργια πράγματα που ανακαλύπτω στη δουλειά μου με κάνουν να την εκτιμήσω ακόμα περισσότερο | 4,93 | 1,41 |
| Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να ζήσω αξέχαστες εμπειρίες  | 4,76 | 1,42 |
| Η δουλειά μου αντανακλά τις αξίες που θεωρώ και εγώ σημαντικές σε μένα                            | 4,73 | 1,43 |
| Είμαι παθιασμένος με τη δουλειά μου   | 4,46 | 1,51 |
| Η δουλειά μου εναρμονίζεται με τις άλλες δραστηριότητες της ζωής μου                              | 3,62 | 1,64 |



Γράφημα 10.Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις της κατηγορίας «Εργασιακό πάθος»

➤ Εργασιακή απόδοση

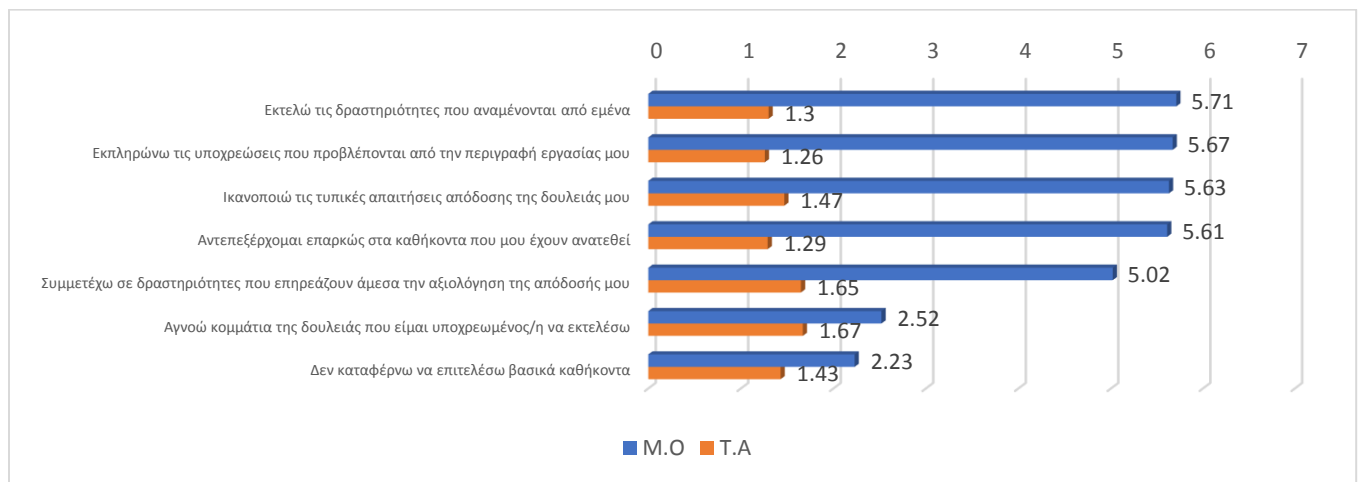
Στον Πίνακα 5 (και Γράφημα 11) παρατίθενται οι ερωτήσεις που αφορούν στην εργασιακή απόδοση. Οι απαντήσεις που δόθηκαν ακολουθούν επταβάθμια κλίμακα(1-διαφωνώ απόλυτα, 2-διαφωνώ,3-μάλλον διαφωνώ,4-ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ,5-μάλλον συμφωνώ, 6-συμφωνώ,7-συμφωνώ απόλυτα).Οι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι εκτελούν τις δραστηριότητες που αναμένονται από αυτούς(M.O=5,71), ότι εκπληρώνουν τις υποχρεώσεις που προβλέπονται από την περιγραφή εργασίας τους(M.O=5,67), ότι ικανοποιούν τις τυπικές απαιτήσεις απόδοσης της δουλειάς τους(M.O=5,63) και ότι αντεπεξέρχονται επαρκώς στα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί(M.O=5,61).Επίσης μάλλον συμφωνούν ότι συμμετέχουν σε δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα την αξιολόγηση της απόδοσής τους (M.O=5,02). Ακομη τάση προς έντονη διαφωνία έχουν

ότι αγνοούν κομμάτια της δουλειάς που είναι υποχρεωμένοι/ες να εκτελέσουν(M.O=2,52). Τέλος διαφωνούν ότι δεν καταφέρνουν να επιτελέσουν βασικά καθήκοντα(M.O=2,23).Η τυπική απόκλιση κυμάνθηκε στο διάστημα [1,26, 1,67].

#### Πίνακας 5

*Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για την κατηγορία «Εργασιακή απόδοση»*

| Ερωτήσεις  | M.O  | T.A. |
|--|------|------|
| Εκτελώ τις δραστηριότητες που αναμένονται από εμένα                              | 5,71 | 1,30 |
| Εκπληρώνω τις υποχρεώσεις που προβλέπονται από την περιγραφή εργασίας μου        | 5,67 | 1,26 |
| Ικανοποιώ τις τυπικές απαιτήσεις απόδοσης της δουλειάς μου                       | 5,63 | 1,47 |
| Αντεπεξέρχομαι επαρκώς στα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί                      | 5,61 | 1,29 |
| Συμμετέχω σε δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα την αξιολόγηση της απόδοσής μου | 5,02 | 1,65 |
| Αγνώ κομμάτια της δουλειάς που είμαι υποχρεωμένος/η να εκτελέσω                  | 2,52 | 1,67 |
| Δεν καταφέρνω να επιτελέσω βασικά καθήκοντα                                      | 2,23 | 1,43 |



*Γράφημα 11.Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για την κατηγορία «Εργασιακή απόδοση»*

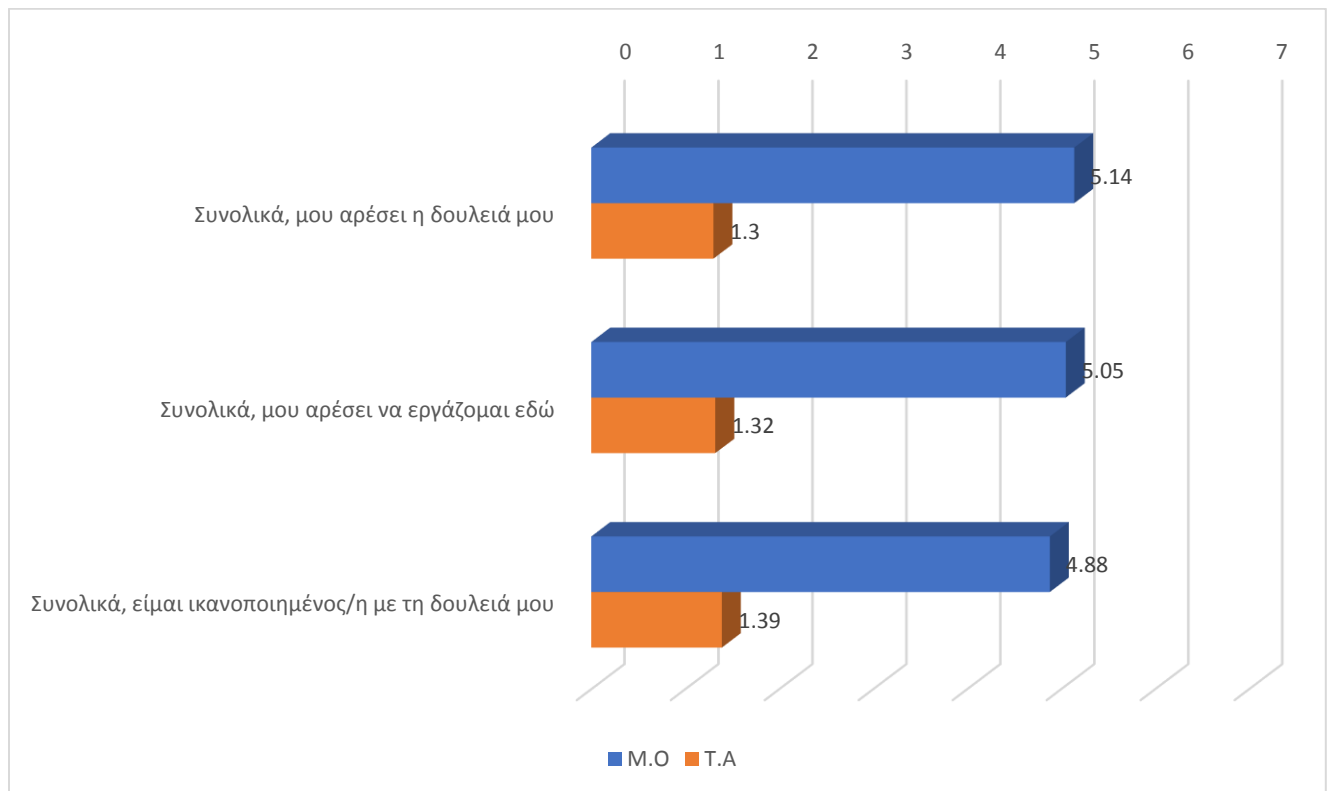
#### ➤ Εργασιακή ικανοποίηση

Στον Πίνακα 6 (και Γράφημα 12) παρατίθενται οι ερωτήσεις που αφορούν στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι απαντήσεις που δόθηκαν ακολουθούν επταβάθμια κλίμακα(1-διαφωνώ απόλυτα, 2-διαφωνώ,3-μάλλον διαφωνώ,4-ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ,5-μάλλον συμφωνώ,6-συμφωνώ,7-συμφωνώ απόλυτα).Οι συμμετέχοντες μάλλον συμφωνούν ότι συνολικά, τους αρέσει η δουλειά τους(M.O=5,14), ότι συνολικά, τους αρέσει να εργάζονται εκεί(M.O=5,05) και ότι συνολικά, είναι ικανοποιημένοι/ες με τη δουλειά τους(M.O=4,88).Η τυπική απόκλιση κυμάνθηκε στο διάστημα [1,30, 1,39].

Πίνακας 6

Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για την κατηγορία «Εργασιακή ικανοποίηση»

| Ερωτήσεις  | Μ.Ο  | Τ.Α  |
|--|------|------|
| Συνολικά, μου αρέσει η δουλειά μου                 | 5,14 | 1,30 |
| Συνολικά, μου αρέσει να εργάζομαι εδώ              | 5,05 | 1,32 |
| Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/η με τη δουλειά μου | 4,88 | 1,39 |



Γράφημα 12.Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για την κατηγορία «Εργασιακή ικανοποίηση»

➤ Οργανωσιακή ταύτιση

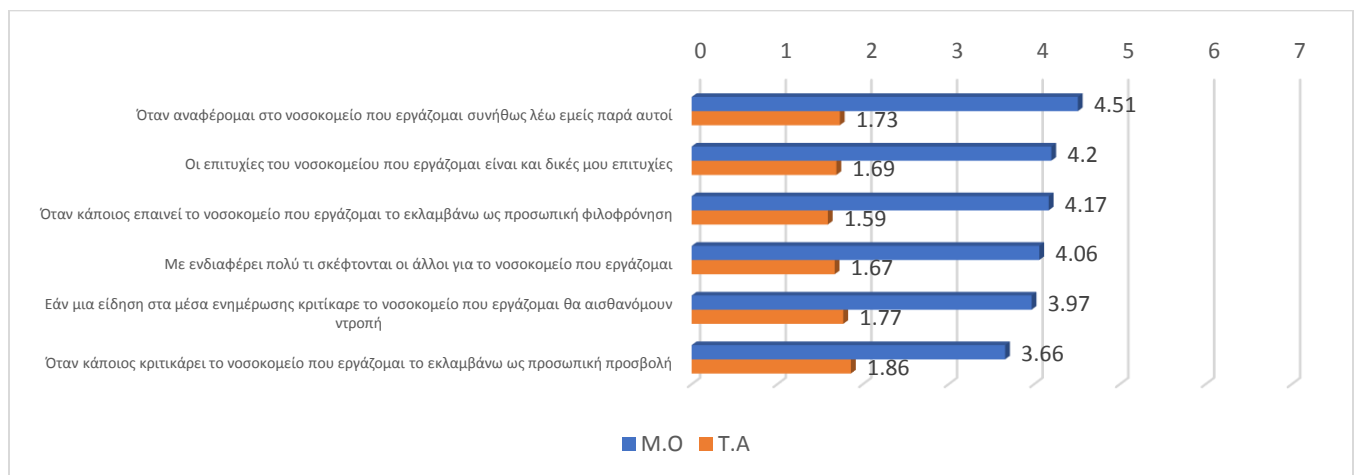
Στον Πίνακα 7 (και Γράφημα 13) παρατίθενται οι ερωτήσεις που αφορούν στην οργανωσιακή ταύτιση. Οι απαντήσεις που δόθηκαν ακολουθούν επταβάθμια κλίμακα(1-διαφωνώ απόλυτα, 2-διαφωνώ,3-μάλλον διαφωνώ,4-ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ,5-μάλλον συμφωνώ,6-συμφωνώ,7-συμφωνώ απόλυτα).Οι συμμετέχοντες μάλλον συμφώνησαν ότι όταν αναφέρονται στο νοσοκομείο που εργάζονται συνήθως λένε εμείς παρά αυτοί(Μ.Ο=4,51), ήταν ουδέτεροι στο ότι οι επιτυχίες του νοσοκομείου που εργάζονται είναι και δικές τους επιτυχίες(Μ.Ο=4,20), ότι όταν κάποιος επαινεί το νοσοκομείο που εργάζονται το εκλαμβάνουν ως προσωπική φιλοφρόνηση(Μ.Ο=4,17),

ότι τους ενδιαφέρει πολύ τι σκέφτονται οι άλλοι για το νοσοκομείο που εργάζονται(M.O=4,06),ότι εάν μια είδηση στα μέσα ενημέρωσης κριτικάρε το νοσοκομείο που εργάζονται θα αισθάνονταν ντροπή(M.O=3,97) και ότι όταν κάποιος κριτικάρει το νοσοκομείο που εργάζονται το εκλαμβάνουν ως προσωπική προσβολή(M.O=3,97).Η τυπική απόκλιση κυμάνθηκε στο διάστημα [1,59, 1,86].

Πίνακας 7

Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για την κατηγορία «Οργανωσιακή ταύτιση»

| Ερωτήσεις  | M.O  | T.A. |
|--|------|------|
| Όταν αναφέρομαι στο νοσοκομείο που εργάζομαι συνήθως λέω εμείς παρά αυτοί                      | 4,51 | 1,73 |
| Οι επιτυχίες του νοσοκομείου που εργάζομαι είναι και δικές μου επιτυχίες                       | 4,20 | 1,69 |
| Όταν κάποιος επαινεί το νοσοκομείο που εργάζομαι το εκλαμβάνω ως προσωπική φιλοφρόνηση         | 4,17 | 1,59 |
| Με ενδιαφέρει πολύ τι σκέφτονται οι άλλοι για το νοσοκομείο που εργάζομαι                      | 4,06 | 1,67 |
| Εάν μια είδηση στα μέσα ενημέρωσης κριτικάρε το νοσοκομείο που εργάζομαι θα αισθανόμουν ντροπή | 3,97 | 1,77 |
| Όταν κάποιος κριτικάρει το νοσοκομείο που εργάζομαι το εκλαμβάνω ως προσωπική προσβολή         | 3,66 | 1,86 |



Γράφημα 13.Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για την κατηγορία «Οργανωσιακή ταύτιση»

➤ Οργανωσιακή δέσμευση

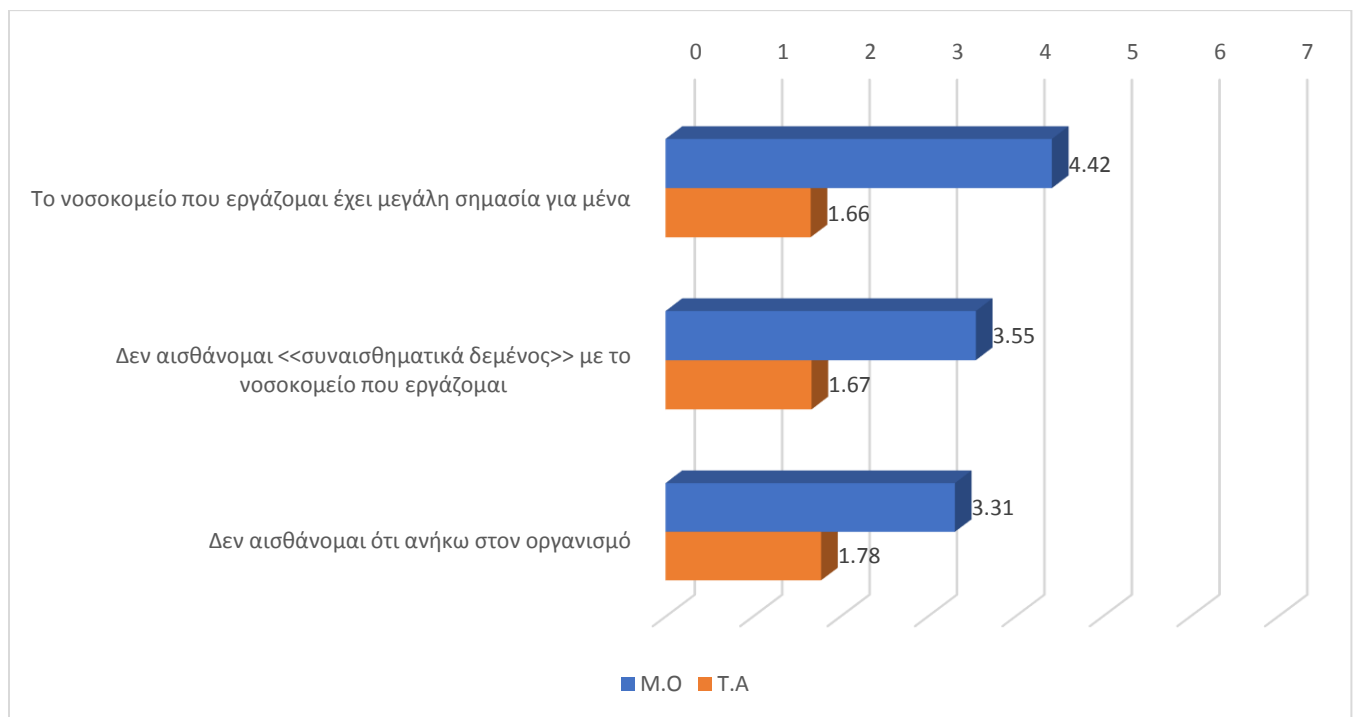
Στον Πίνακα 8 (και Γράφημα 14) παρατίθενται οι ερωτήσεις που αφορούν στην οργανωσιακή δέσμευση. Οι απαντήσεις που δόθηκαν ακολουθούν επταβάθμια κλίμακα(1-διαφωνώ απόλυτα, 2-διαφωνώ,3-μάλλον διαφωνώ,4-ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 5-μάλλον συμφωνώ, 6-συμφωνώ,7-συμφωνώ απόλυτα).Οι συμμετέχοντες ήταν ουδέτεροι ή μάλλον συμφώνησαν ότι το νοσοκομείο που εργάζονται έχει μεγάλη σημασία για αυτούς (M.O=4,42), ήταν ουδέτεροι ή μάλλον διαφώνησαν ότι δεν αισθάνονται <<συναισθηματικά δεμένοι>> με το νοσοκομείο που εργάζονται(M.O=3,55)

και μάλλον διαφώνησαν ότι δεν αισθάνονται ότι ανήκουν στον οργανισμό(M.O=3,31).Η τυπική απόκλιση κυμάνθηκε στο διάστημα [1,66, 1,78].

Πίνακας 8

Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις της κατηγορίας «Οργανωσιακή δέσμευση»

| Ερωτήσεις  | M.O  | T.A. |
|--|------|------|
| Το νοσοκομείο που εργάζομαι έχει μεγάλη σημασία για μένα                 | 4,42 | 1,66 |
| Δεν αισθάνομαι <<συναισθηματικά δεμένος>> με το νοσοκομείο που εργάζομαι | 3,55 | 1,67 |
| Δεν αισθάνομαι ότι ανήκω στον οργανισμό                                  | 3,31 | 1,78 |



Γράφημα 14.Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις της κατηγορίας «Οργανωσιακή δέσμευση»

## 5.2. Επαγωγική Στατιστική

### ➤ Ανάλυση αξιοπιστίας και δημιουργία κλιμάκων

Ο Πίνακας 9 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας για τους υπομελέτη παράγοντες. Προκύπτει ότι η αξιοπιστία για την «Υψηλή απόδοση και



εργασιακές πρακτικές» είναι 0,914, για την «Οργανωτική υποστήριξη» 0,812, για το «Εργασιακό πάθος» 0,831, για την «Εργασιακή απόδοση» 0,885, για την «Εργασιακή ικανοποίηση» 0,895, για την «Οργανωσιακή ταύτιση» 0,913 και για την «Οργανωσιακή δέσμευση» 0,617. Λόγω της ικανοποιητικής αξιοπιστίας, οι ερωτήσεις σε κάθε παράγοντα ομαδοποιήθηκαν με χρήση του αμερόληπτου εκτιμητή της μέσης τιμής.

## Πίνακας 9

### Ανάλυση αξιοπιστίας

| Παράγοντες                             | Ερωτήσεις     | Cronbach Alpha |
|--|---------------|----------------|
| Υψηλή απόδοση και εργασιακές πρακτικές | 1-12          | 0,914          |
| Οργανωτική υποστήριξη                  | 13-15, 16R    | 0,812          |
| Εργασιακό πάθος                        | 17-22         | 0,831          |
| Εργασιακή απόδοση                      | 23-27,28R,29R | 0,885          |
| Εργασιακή ικανοποίηση                  | 30-32         | 0,895          |
| Οργανωσιακή ταύτιση                    | 33-38         | 0,913          |
| Οργανωσιακή δέσμευση                   | 39R,40,41R    | 0,617          |

### ➤ 1<sup>ο</sup> Ερευνητικό ερώτημα

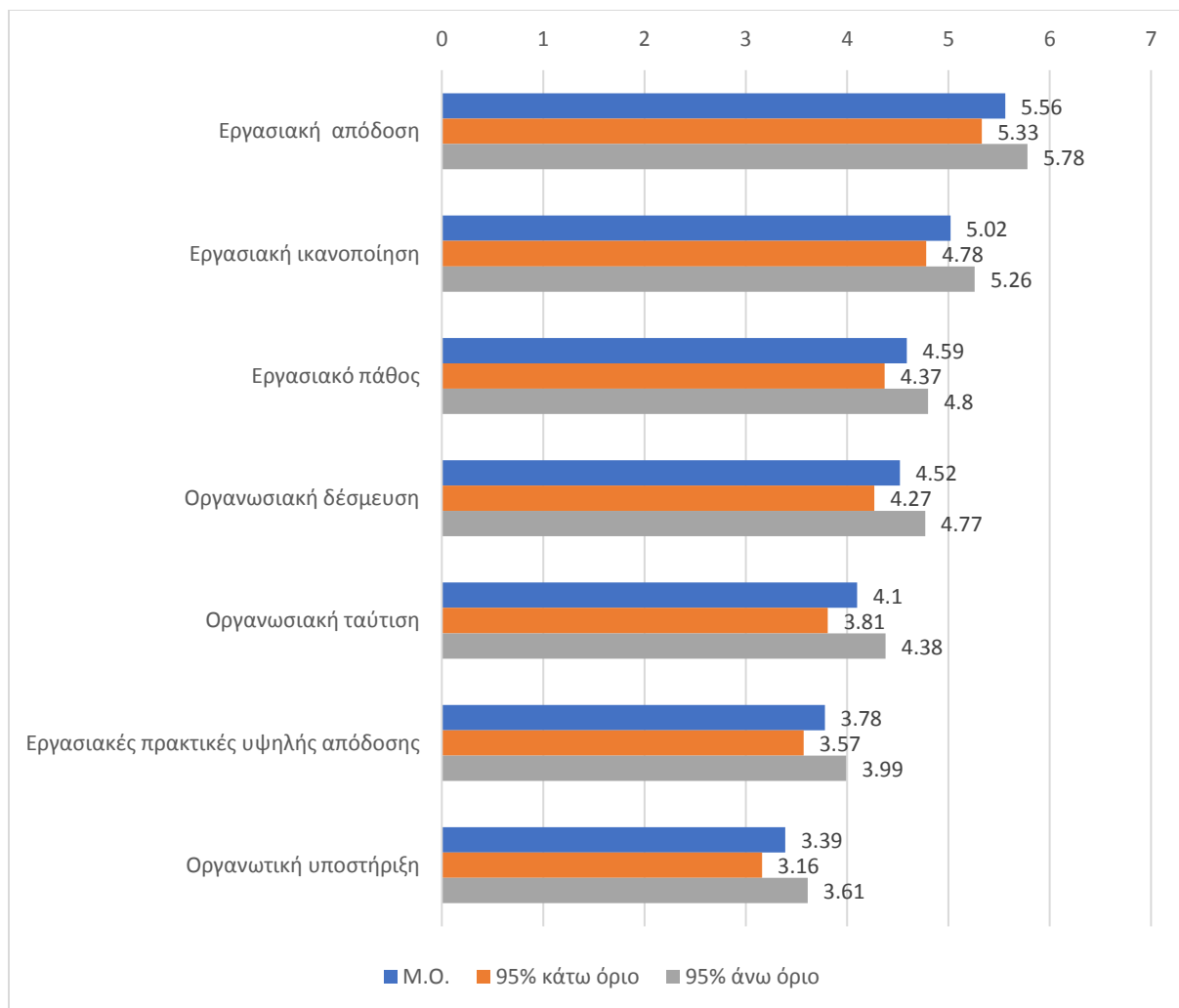
#### Ποιες είναι οι απόψεις των συμμετεχόντων της έρευνας όσον αφορά τους παράγοντες;

Στον παρακάτω Πίνακα 10(Γράφημα 15) παρουσιάζονται οι μέσες τιμές και τα 95% διαστήματα εμπιστοσύνης των παραγόντων. Οι απαντήσεις που δόθηκαν ακολουθούν επταβάθμια κλίμακα (1-Διαφωνώ απόλυτα, 2-Διαφωνώ, 3-Μάλλον διαφωνώ,4-Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 5-μάλλον συμφωνώ, 6-συμφωνώ,7-Συμφωνώ απόλυτα). Προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες μάλλον συμφωνούν ή συμφωνούν ότι έχουν εργασιακή απόδοση (M.O=5,56, 95% δ.ε=(5,33, 5,78)), μάλλον συμφωνούν ότι έχουν εργασιακή ικανοποίηση (M.O=5,02, 95% δ.ε=(4,78, 5,26)), είναι ουδέτεροι ή μάλλον συμφωνούν ότι έχουν εργασιακό πάθος (M.O=4,59, 95% δ.ε=(4,37, 4,80)) και ότι έχουν οργανωσιακή δέσμευση (M.O=4,52, 95% δ.ε=(4,27, 4,77)). Επίσης δήλωσαν ουδέτεροι ότι έχουν οργανωσιακή ταύτιση (M.O=4,10, 95% δ.ε=(3,81, 4,38)) και ότι υπάρχουν εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης (M.O=3,78, 95% δ.ε=(3,57, 3,99)). Τέλος μάλλον διαφώνησαν με την οργανωτική υποστήριξη (M.O=3,39, 95% δ.ε=(3,16, 3,61)).

Πίνακας 10

Μέσες τιμές και 95% δ.ε των παραγόντων

| Παράγοντες                           | Μ.Ο. | 95% κάτω όριο | 95% άνω όριο |
|--------------------------------------|------|---------------|--------------|
| Εργασιακή απόδοση                    | 5,56 | 5,33          | 5,78         |
| Εργασιακή ικανοποίηση                | 5,02 | 4,78          | 5,26         |
| Εργασιακό πάθος                      | 4,59 | 4,37          | 4,80         |
| Οργανωσιακή δέσμευση                 | 4,52 | 4,27          | 4,77         |
| Οργανωσιακή ταύτιση                  | 4,10 | 3,81          | 4,38         |
| Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης | 3,78 | 3,57          | 3,99         |
| Οργανωσιακή υποστήριξη               | 3,39 | 3,16          | 3,61         |



Γράφημα 15. Μέσες τιμές και 95% δ.ε των παραγόντων

➤ 2<sup>ο</sup> Ερευνητικό ερώτημα

Συσχετίζονται οι εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης με την οργανωτική υποστήριξη, το εργασιακό πάθος, την εργασιακή απόδοση, την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή ταύτιση και την οργανωσιακή δέσμευση:

Παρακάτω στον Πίνακα 11 παρουσιάζονται οι συσχετίσεις μεταξύ της μεταβλητής των «Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης» και των υπολοίπων παραγόντων. Προκύπτει ότι η μεταβλητή «Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης» συσχετίζεται θετικά με:

- Οργανωτική υποστήριξη ( $r=0,684, p<0,01$ )
- Εργασιακό πάθος ( $r=0,386, p<0,01$ )
- Εργασιακή ικανοποίηση ( $r=0,347, p<0,01$ )
- Οργανωσιακή ταύτιση ( $r=0,293, p<0,01$ )
- Οργανωσιακή δέσμευση ( $r=0,224, p<0,05$ )

Πίνακας 12

*Συσχετίσεις Pearson των παραγόντων.*

| <b>Συσχετίσεις Pearson</b> | <b>Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης</b> |
|----------------------------|---|
| Οργανωτική υποστήριξη      | 0,684**                                     |
| Εργασιακό πάθος            | 0,386**                                     |
| Εργασιακή απόδοση          | 0,009                                       |
| Εργασιακή ικανοποίηση      | 0,347**                                     |
| Οργανωσιακή ταύτιση        | 0,293**                                     |
| Οργανωσιακή δέσμευση       | 0,224*                                      |

\*Στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε στάθμη 5%

\*\*Στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε στάθμη 1%

Συνοψίζοντας, τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης επιβεβαίωσαν τις υποθέσεις ότι αυξημένα επίπεδα εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης συσχετίζονται με υψηλά επίπεδα οργανωσιακής υποστήριξης, εργασιακού πάθους, εργασιακής ικανοποίησης, οργανωσιακής ταύτισης και οργανωσιακής δέσμευσης. Τέλος, δεν επιβεβαιώθηκε η υπόθεση της συσχέτισης μεταξύ των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης και της εργασιακής απόδοσης.

## ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην έρευνα συμμετείχαν 100 νοσηλευτές ισόποσα κατανεμημένοι ως προς το φύλο, ηλικίας 31-50 ετών κυρίως απόφοιτοι ΤΕΙ. Αναφορικά με το καθεστώς της εργασίας τους στην πλειοψηφία είναι μόνιμο προσωπικό και συμβασιούχοι. Σχετικά με τα έτη προϋπηρεσίας οι περισσότεροι δήλωσαν ότι είχαν 10 έως 20 και άνω έτη. Τέλος αναφορικά με τα χρόνια στην παρούσα επιχείρηση οι πλειοψηφία δήλωσε έως 19 έτη.

Όσον αφορά τις απόψεις των συμμετεχόντων για τις υπό μελέτη μεταβλητές προέκυψε συμφωνία ως προς την ύπαρξη εργασιακής απόδοσης, ενώ τάση συμφωνίας παρατηρήθηκε ως προς την εργασιακή ικανοποίηση. Ακόμη, οι συμμετέχοντες ήταν ουδέτεροι ή μάλλον συμφώνησαν ότι έχουν εργασιακό πάθος και οργανωσιακή δέσμευση. Αναφορικά με την οργανωσιακή ταύτιση δήλωσαν ουδέτεροι, όπως επίσης ουδέτεροι δήλωσαν και σχετικά με τις εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης. Τέλος τάση προς διαφωνία παρατηρήθηκε σχετικά με την οργανωσιακή υποστήριξη.

Ο κύριος ερευνητικός σκοπός της έρευνας ήταν η διερεύνηση της συσχέτισης των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης με τους υπόλοιπους παράγοντες. Παρατηρήθηκε ότι τα άτομα που συμφωνούν με την έννοια των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης συμφωνούν επίσης και με την οργανωσιακή υποστήριξη, το εργασιακό πάθος, την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή ταύτιση και την οργανωσιακή δέσμευση.

Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα έδειξε ότι υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ οργανωσιακής υποστήριξης και ΕΠΥΑ, γεγονός που επιβεβαιώνει προηγούμενες μελέτες οι οποίες δείχνουν θετική συσχέτιση ότι οι ΕΠΥΑ ενισχύουν την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη που νιώθουν οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό, οδηγώντας έτσι σε θετικά αποτελέσματα στην εργασιακή ικανοποίηση και στην οργανωσιακή δέσμευση (Karatepe, 2015).

Επίσης θετική συσχέτιση φάνηκε ότι υπάρχει μεταξύ ΕΠΥΑ και οργανωσιακής δέσμευσης, πόρισμα το οποίο φαίνεται να συμφωνεί με την προηγούμενη τοποθέτηση. Η οργανωσιακή δέσμευση, μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση, φαίνεται πως έχει θετική συσχέτιση με άλλες σημαντικές μεταβλητές όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η εργασιακή απόδοση και οργανωσιακή ταύτιση (Radosavljevic, Cilerdzic, Dragic, 2017), στοιχεία τα οποία περιλαμβάνονται στις πρακτικές υψηλής εργασιακής απόδοσης. Συνεπώς, επιβεβαιώνεται η υπόθεση της θετικής συσχέτισης των ΕΠΥΑ με την οργανωσιακή δέσμευση.

Όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση, επίσης θετική συσχέτιση φάνηκε να υπάρχει μέσα από την ανάλυση των ερευνητικών δεδομένων. Το γεγονός αυτό φαίνεται να συμφωνεί με προηγούμενες έρευνες που εξετάστηκαν στην βιβλιογραφική ανασκόπηση, οι οποίες υπογραμμίζουν την σημαντική επίδραση που ασκούν οι διάφορες πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (Ali, Qun, 2019). Συνεπώς, επιβεβαιώνεται η υπόθεση ότι οι ΕΠΥΑ ως δέσμη μέτρων που αποσκοπούν στην αποτελεσματική διαχείριση του εργασιακού και οργανωσιακού περιβάλλοντος ασκούν θετική επίδραση στα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι.

Τέλος, φάνηκε ότι επιβεβαιώνεται και η θετική συσχέτιση της οργανωσιακής ταύτισης με τις ΕΠΥΑ, καθώς τα πορίσματα της έρευνας συμφωνούν με τις μελέτες που εξετάστηκαν στην ανασκόπηση του θεωρητικού μέρους, όπου η ταύτιση, ως ο δεσμός που αναπτύσσεται μεταξύ μέλους και οργανισμού, επιδρά θετικά σε άλλες πτυχές που εξετάστηκαν παραπάνω – ικανοποίηση, απόδοση, δέσμευση – (Riketta , 2005; Walumbwa , Avolio , &Zhu, 2008; Ashforth , 2016 ), και οι οποίες με την σειρά τους είναι θετικά συνδεδεμένες με τις ΕΠΥΑ.

## ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

ΟΙ ΕΠΥΑ έχουν αναδειχθεί ως ένα αποτελεσματικό εργαλείο για τους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης στην αντιμετώπιση των περιορισμών και της πολυπλοκότητάς τους, στην παροχή καλύτερης ποιότητας υπηρεσιών και στην ενίσχυση της ικανοποίησης των ασθενών. Τα παρόντα ευρήματα προσφέρουν χρήσιμες πρακτικές προτάσεις για τα νοσοκομεία και τους ανθρώπους που είναι υπεύθυνοι για την

διαχείριση ανθρώπινων πόρων . Ο προσδιορισμός των παραγόντων που επηρεάζουν τις νοσηλευτικές επιδόσεις στα νοσοκομεία είναι πολύ σημαντικός, καθώς οι επιδόσεις των εργαζομένων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης συνδέονται άμεσα με την οργανωτική απόδοση των νοσοκομείων.

Με βάση τα ευρήματα της παρούσας μελέτης, συνιστώνται τα εξής:

- Οι διευθυντές και οι νοσηλευτές θα πρέπει να γνωρίζουν και να κατανοούν ποιες πρακτικές ΕΠΥΑ είναι πιο σημαντικές για τη βελτίωση της ποιότητας της υγειονομικής περίθαλψης και του περιβάλλοντος εργασίας.
- Η ανάπτυξη συστημάτων ΕΠΥΑ σε επίπεδο νοσηλευτικής μονάδας, αποτελεί σημαντικό βήμα για τη δημιουργία θεμελίων για τη βελτίωση της νοσηλευτικής επίδοσης.
- Η διαχείριση των νοσηλευτικών υπηρεσιών στα νοσοκομεία είναι ιδιαίτερα σημαντική για την εφαρμογή ορισμένων πρακτικών ΕΠΥΑ με σκοπό την μείωση του φόρτου εργασίας των νοσηλευτών.
- Επιπλέον, η πιο ενεργή συμμετοχή της διοίκησης, η παροχή ίσων ευκαιριών εξέλιξης, η αύξηση της αυτονομίας των νοσηλευτών, Η ενδοϋπηρεσιακή κατάρτιση των νοσηλευτών και οι αποζημιώσεις μπορούν να προταθούν για την αύξηση της απόδοσης τους.

## ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Παρά τα μεθοδολογικά της οφέλη, η μελέτη έχει κάποιους περιορισμούς. Ο πρώτος, ο οποίος δεν είναι ασυνήθιστος στην έρευνα για το ανθρώπινο δυναμικό, αφορά τη χρήση δια-τομεακών δεδομένων. Παρόλο που η έμφαση που δίνεται στην υπάρχουσα θεωρία και τη χρήση της πολύ-επίπεδης ανάλυσης μπορεί να συνέβαλε στην αύξηση της εμπιστοσύνης στα ευρήματά μας, συνιστούμε προσοχή όσον αφορά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων μας πέρα από το ακριβές πλαίσιο της ανάλυσης μας. Η παρούσα μελέτη περιορίστηκε επίσης από την κάλυψη σχετικών ερωτημάτων σχετικά με τις ΕΠΥΑ στην έρευνα προσωπικού του Γενικού Νοσοκομείου Παπαγεωργίου, σε νοσηλευτές των Μονάδων Εντατικής Θεραπείας για το έτος 2019. Επίσης, η μελέτη μας διεξήχθη σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, συγκεκριμένα στην Ελλάδα. Κατά συνέπεια, θα πρέπει να είμαστε προσεκτικοί όσον αφορά τη γενίκευση αυτών των ευρημάτων σε άλλες χώρες

και σε άλλα νοσοκομεία. Παρόλο που οι ΕΠΥΑ περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα πρακτικών, επισημαίνουμε στους ερευνητές να είναι προσεκτικοί στην αναπαραγωγή τους – όπως αναλύθηκαν μέσα στα πλαίσια αυτής της έρευνας – χωρίς την κριτική εξέταση ευρημάτων προηγούμενων ερευνών.

Στους περιορισμούς της έρευνας συγκαταλέγεται το γεγονός ότι το δείγμα της έρευνας αποτελούταν κυρίως από απόφοιτους ΤΕΙ, ηλικίας 31-50 ετών. Προτείνεται μία μελλοντική έρευνα με απόφοιτους ΤΕΙ, ΑΕΙ και κατόχους μεταπτυχιακών σπουδών ηλικίας 25-55 ετών με μεγαλύτερη ισορροπία ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης και την ηλικία.

#### ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Κάποια μελέτη παρέμβασης για τις στρατηγικές βελτίωσης της απόδοσης των νοσηλευτών μπορεί να διεξαχθεί σε μελλοντική έρευνα. Οι ερευνητές μπορούν να ενσωματώσουν άλλες συναφείς μεταβλητές, όπως η αυτο-αποτελεσματικότητα, η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στη διαχείριση, οι οργανωσιακές συμπεριφορές, και να υιοθετηθεί ένας ιεραρχικός σχεδιασμό έρευνας ώστε να εξασφαλιστούν ακριβέστερες προβλέψεις σε διάφορα επίπεδα. Απαιτούνται επίσης περισσότερες έρευνες για την καλύτερη κατανόηση της σχέσης ΕΠΥΑ – εργαζόμενοι – απόδοση, σε διαφορετικά περιβάλλοντα εργασίας όπως η αστυνομία, η πυροσβεστική υπηρεσία και οι κοινωνικές υπηρεσίες. Η έρευνα σε αυτούς τους τομείς θα εξαλείψει τις αναμενόμενες παραδοχές σχετικά με την περιορισμένη δυνατότητα εφαρμογής του HPWP στον τομέα των δημόσιων υπηρεσιών. Οι μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν ένα σχεδιασμό προκειμένου να παράσχουν πιο ισχυρές αιτιώδεις σχέσεις και να μετριάσουν τη διακύμανση της κοινής μεθόδου ή να εξεταστούν οι υπάρχουσες σχέσεις σε διαφορετικά πλαίσια και συνεπώς να ενισχυθεί ο γενικός χαρακτήρας των αποτελεσμάτων.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξενόγλωσσή

- Al-Homayan, A.M. Shamsudin, F.M. Subramaniam, C. Islam, R. (2013), Impacts of job performance, on nurses in public sector hospitals, *American Journal of Applied Sciences*, 10(9), 1115-1123
- Al-Makhaita, H.M. Sabra, A.A. Hafez, A.S. (2014), Job performance among nurses working in two different health care levels Eastern Saudi Arabia: A comparative study, *International Journal of Medical Science and Public Health*, 3, Issue 7, 832-837
- Ali, M. Qun, W. (2019), Factors contributing job satisfaction and job performance on nurses in the healthcare industry, *International Journal of Humanities and Social Development Research*, Vol.3, No. 1, 7-22
- Alshurideh, M. Alhadid, A. & Barween, A. (2015), The Effect of Internal Marketing on Organizational Citizenship Behavior an Applicable Study on the University of Jordan Employees, *International Journal of Marketing Studies*; 7( 1); 138-145
- Appelbaum, E. Bailey, T. Berg, P. & Kalleberg, A. (2000), *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*, Ithaca, NY: ILR Press
- Arefin, S. Raquib, M. Arif, I. (2015), The relationship between high performance work systems and proactive behaviors: The mediating role of perceived organizational support, *European Scientific Journal*, Vol.11, No.2
- Ashforth, B. E. (2016), Exploring identity and identification in organizations: Time for some course corrections, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23, 361–373.
- Ashton, D. Sung, J. (2002), *Supporting workplace learning for high-performance*, International Labour Office, Geneva
- Aiyadh, A. Yusoff, R. AlSharqi, O. et al. (2015), Relationship between High Performance Work System and Patient Safety: Study on Saudi Arabia Public Hospitals, *International Journal of Business and Management*, 10 (1); 115-123



- Aycan, Z., 2005. The Interplay Between Cultural and Institutional/Structural Contingencies in Human Resource Management Practices, *International Journal of Human Resource Management* [Online], 16 (7), 1083–1119.
- Azoulay E, Sprung CL. (2004), Family-physician interactions in the intensive care unit, *Critical Care Medicine Journal*; 32:2323-8
- Bacaksiz, F.E. Tuna, R. Seren, A.K. (2017), The relationship between organizational identification, job performance and job crafting: A study amongst nurses, *International Journal of Caring Services*, Vol. 10, Issue 1
- Beltrán-Martín, I. Roca-Puig, V. Escrig-Tena, A. Bou-Llusar, J. (2008), Human resource flexibility as a material variable between high performance work systems and performance, *Journal of Management*, 34, 1009-1044
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C., Wall, T., and Wood, S., (2008), The Impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity: A Longitudinal Study, *Personnel Psychology* [Online], 61 (3), 467–501.
- Blader, S.L. Patil, S. Dominic, J.P. (2017), Organizational identification and workplace behavior: More than meets the eye, *Research in Organizational Behavior*, 37, 19-34
- Borman, W.C. Motowidlo, S.J. (1993), Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, In: Schmitt N, Borman WC, (eds), *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass; pp. 71–98
- Bosalie, P. Dietz, G. (2003), Commonalities and contradiction in research on human resource management and performance, Academy of Management Conference, Seattle
- Carbonneau, N., Vallerand, R. J., Fernet, C., & Guay, F. (2008). The role of passion for teaching in intrapersonal and interpersonal outcomes. *Journal of Educational Psychology*, 100, 977-987
- Carmeli A., Gilat G. & Waldman D.A. (2007), The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance, *Journal of Management Studies*, 44(6):972-992
- Castle, N. Engberg, J. Anderson, R. Men, A. (2007), job satisfaction of nurse aides in nursing homes: Intent to leave and turnover, *Gerontologist*, 47(2), 193-204

Charles L. P. Z. (2011). *Writing Spaces: Readings on Writings, Vol. 2 Introduction to primary research: observations, surveys and interviews*. Anderson, South Carolina: Parlor press.

Combs, J. Yongmei, L. Hall, A. Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance, *Personnel Psychology*, 59, 501-528

Cohen, L. Manion L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*.

Collings, D., Demirbag, M., Mellahi, K., and Tatoglu, E., (2010), Strategic Orientation, Human Resource Management Practices and Organizational Outcomes: Evidence From Turkey, *International Journal of Human Resource Management* [Online], 21 (14), 2589–2631.

Chang, E. Dill, J. Morgan, C. J. Konrad, R. T. (2011), A configurational approach to the relationship between high-performance work practices and frontline health care worker outcomes, Health Research and Educational Trust, DOI: 1.1111/j.1475-6773.2011.01366.x

Charns, M.P. Young, G.J. Daley, J. Khuri, S.F. Henderson, W.G. (2000), Coordination and patient care outcomes. In: Kimberly J, Minvielle E. (Eds), *The quality imperative. Measurement and management of quality in healthcare*, London: Imperial College Press, 49-78

Chiang, F. F. T., and Birtch, T. A., (2010), Appraising Performance Across Borders: An Empirical Examination of the Purposes and Practices of Performance Appraisal in a Multi-Country Context, *Journal of Management* [Online], 47 (7), 1365–1393.

Creswell J.W.(2013). *Research design*.

Chang, E. Dill, J. Morgan, J. Konrad, T.R. (2011), *A configurational approach to the relationship between high-performance work practices and frontline health care workers outcomes*, Health Research and Educational Trust

Combs, J. Liu, Y. Hall, A. Ketchen, D. (2006), How much high performance work practices matters? A meta-analysis of their effect on organizational performance, *Personnel Psychology*, 59, 501-528

- Curran T, Appleton P.R. Hill, A.P. Hall, H.K. (2011), Passion and burnout in elite junior soccer players: The mediating role of self-determined motivation. *Psychology of Sport and Exercise*, 12(6): 655–661
- Denton, M. Zeytinoglu, I. Kusch, K. Davies, S. (2007), Market modeled home care: impact on job satisfaction and propensity to leave, *Canadian Public Policy*, 33, 81-99
- Dysvik, A., and Kuvaas, B., (2008), The Relationship Between Perceived Training Opportunities, Work Motivation and Employee Outcomes, *International Journal of Training and Development*, 12 (3), 138–157.
- Eizenberger, R. Malone, G. Presson, W. (2016), Optimizing organizational support to enhance employee engagement, *Society for Human Resource Management, Society for Industrial and Organizational Psychology*
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- Fey, C. F., Morgoulis-Jakoushev, S., Park, H. J., and Bjorkman, I. (2009), Opening Up the Black Box of the Relationship Between HRM Practices and Firm Performance: A Comparison of USA, Finland and Russia,' *Journal of International Business Studies*, 40 (4), 690–712.
- Fisher, A. (2006), How to hire passionate employees. *CNN Money: Fortune and Money*, 12 July.
- Floyd J. Fowler, Jr. (2014). *Survey Research Methods*. BOSTON: SAGE PUBLICATIONS
- Forest J, Mageau G.A. Sarrazin, C. Morin, E.S. (2010) 'Work is my passion': The different affective, behavioral, and cognitive consequences of harmonious and obsessive passion toward work. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 28(1): 27–40
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., (1992), Determinants of faculty pay: an agency theory perspective. *Academy of Management Journal*, 35(5), 921–955.
- Gould-Williams, J. (2003), The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations, *International Journal of Human Resource Management*, 14, 28-54

Guchait, P., Kim, M.G., Namsivayam, K., (2012), Error management at different organizational levels – frontline, manager, and company, *International Journal of Hospitality Management* , 31 (1). 12 – 22

Guest D, Conway N, Dewe P (2004), ‘Using Sequential Tree Analysis to Search for “Bundles” of HR Practices’, *Human Resources Management Journal*, 14:1

Guest, D., and Conway, N., (2011), The Impact of HR Practices, HR Effectiveness and a “Strong HR System” on Organisational Outcomes: A Stakeholder Perspective. *International Journal of Human Resource Management* , 22 (8), 1686–1702.

Guest, D.E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda, *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276

Hayes, Andrew F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression- Based Approach*. New York, NY: The Guilford Press.

Huselid, M. A. Becker, B. E. (1997), The Impact of High Performance Work Systems, Implementation Effectiveness and Alignment with Strategy on Shareholder Wealth’, *Academy of Management Annual Meetings Human Resource Management Division*

Jiang, K. Lepak, D. Baer, J. (2012), How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analysis investigation of mediating mechanisms, *Academy of Management Journal*, 55, 1264-1294

Johanim, J. (2010), “The structural relationships between organizational structure, job characteristics, work involvement, and job performance among public servants, in College of Business,” Universiti Utara Malaysia: Universiti Utara Malaysia

Jones, C. G. (2010). *Research Methods for Sports Studies*, 2nd Edition. New York: Taylor & Francis e-Library.

Karatepe, O. (2015), High-performance work practices, perceived organizational support, and their effects on job outcomes: Test of a meditational model, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 16(3), 203-223

Leite, N.R. Rodrigues, A.C. Albuquerque, L.G. (2014), Organizational commitment and job satisfaction: What are the potential relationships? *Brazilian Administration Review*, Vol.11, No. 4, 476-495

- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally
- Lowry, D.S., Simon, A., and Kimberley, N., (2002), Toward Improved Employment Relations Practices of Casual Employees in the New South Wales Registered Clubs Industry, *Human Resource Development Quarterly*, 13 (1), 53–70.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mageau, G.A. Vallerand, R.J. Charest, J. Salvy, S. Lacaille, N. Bouffard, T. Koestner, R. (2009). On the development of harmonious and obsessive passion: The role of autonomy support, activity specialization, and identification with the activity. *Journal of Personality* 77(3): 601–646
- Makhaita, H. Sabra, A.A. Hafez, A.S. (2014), Job performance among nurses working in two different health care levels, Eastern Saudi Arabia: A comparative study, *International Journal of Medical Science and Public Health*, Vol.3, Issue 7, 832-837
- Martins, A. Martins, I. Pereira, O.P. Brown, K. (2011), High performance working practices: The new framework for nurturing sustainability, 1<sup>st</sup> World Sustainability Forum
- McAlearney, A. & Robbins, J. (2014), Using High-Performance Work Practices in Health Care Organizations A Perspective for Nursing, *Journal of Nursing Care Quality*, 29 (2); E11–E20
- McGregor D (1967) *The Professional Manager*. New York: McGraw-Hill
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Needleman J, Hassmiller S. (2009), The role of nurses in improving hospital quality and efficiency: real-world results, *Health Affairs* (Millwood); 28(4)
- Nonaka I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organizational Science Journal*; 5:102-13
- Nunnally J. & Bernstein I. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.

O'Halloran, P. L., (2012). Performance pay and employee turnover, *Journal Of Economic Studies*, 39 (6), 653-674.

Radosavljevic, Z. Cilerdzic, V. Dragic, M. (2017), Employee organizational commitment, *International Review, Faculty of Business Economics and Entrepreneurship*, No.1-2

Riketta, M. (2005), Organizational identification: A meta-analysis, *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384

Scotter J, Motowidlo S. (1996), Interpersonal Facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance, *Journal of Applied Psychology*; 181(5):525–31

Shortell, S.M. Rousseau, D.M. Gillies, R.R. et al., (1991), Organizational assessment in intensive care units: construct, development, reliability, and validity of the ICU Nurse-Physician Questionnaire, *Medical Care*, 29, 709-727

Sikorska-Simmons, E. (2006), *Fuzzy set theory: Applications in the social sciences*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Som, R. Mustapha, R. Othman, A. et al. (2015), Exploratory Factor Analysis: Conceptualization, Reliability and Validity of Job Performance, *International Journal of Social Science and Humanity*, 5( 5), 440-444

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage publications

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.

Tamkin, P. (2004), *High performance work practices*, Institute for Employment Studies, Brighton, UK

Timiyo, A.J. (2014), High performance work practices: One best-way or no best way, *Journal of Business and Management*, Vol.6, Issue 6, 8-14

Thomson, M. (2000), The competitiveness challenge: The bottom line benefits of strategic human resources, The UK aerospace people Management audit, *Society of British Aerospace Companies*, DTI

Thorgren, S. Wincent, J. (2013), Passion and challenging goals: Drawbacks of rushing into goalsetting processes. *Journal of Applied Social Psychology* 43(11): 2318–2329

- Vallerand, R.J. (2010), On passion for life activities: The dualistic model of passion. *Advances in Experimental Social Psychology* 42: 97–193
- Vallerand, R.J. Blanchard, C. Mageau, G.A. Koestner, R. Ratelle, C. Leonard, M. Gagne, M. Marsolais, J. (2003) Les passions de l’Ame: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology* 85(4): 756–767
- Vallerand, R.J. Houliort, N. (2003). Passion at work: Toward a new conceptualization. In: Gilliland W, Steiner DD and Skarlicki DP (eds) *Emerging Perspectives on Values in Organizations*. Greenwich Village, CT: Information Age Publishing, 175–204.
- Walumbwa, F. O. Avolio, B. J. Zhu, W. (2008), How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs, *Personnel Psychology*, 61, 793–825
- Weinberg, D. Avgar, A. Sugrue, N. & Cooney-Miner, D. (2013), The Importance of a High-Performance Work Environment in Hospitals, *Health Services Research*, 48:1, 319-332
- West, M.A., Dawson, J.F., Admasachew, L. Topakas, A. (2011), “NHS Staff Management and Health Service Quality: Results from the NHS Staff Survey and Related Data,” προσπελάσιμο στο:  
<https://www.gov.uk/government/news/nhs-staff-management-and-health-service-quality>
- 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.
- Wood, S. Van Veldhoven, M. Croon, M. De Menezes, L. (2012), Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating role of job satisfaction and well-being, *Human Relations*, 65, 419-445
- Wright, P. M. Dunford, B. B. Snell, S. A. (2001), Human resources and the resource-based view of the firm, *Journal of Management* , 27(6), 701–721.
- Zang, B. Morris, J. (2014), High performance work systems and organizational performance: testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China, *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 68-90

Ελληνική

Κολυβά-Μαχαίρα Φ. & Μπόρα-Σέντα Ε. (1998).*Στατιστική Θεωρία Εφαρμογές*.

Φαρμάκης Ν. (2017).*Εισαγωγή στη Δειγματοληψία*. Αφοί Κυριακίδη ΕΚΔΟΣΕΙΣ Α.Ε.,  
Θεσσαλονίκη



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Αγαπητοί κύριοι/ες,

Σας παρακαλούμε να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου. Η έρευνα αποσκοπεί στη διερεύνηση της εργασιακής συμπεριφοράς στα δημόσια 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!!!**

## 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: \_\_\_\_\_

#### 4. Επάγγελμα

- |                         |                          |        |                          |
|-------------------------|--------------------------|--------|--------------------------|
| Νοσηλεύτης/τρια         | <input type="checkbox"/> | Ιατρός | <input type="checkbox"/> |
| Διοικητικός/ή Υπάλληλος | <input type="checkbox"/> | Άλλο   | <input type="checkbox"/> |

### ΕΡΓΑΣΙΑ

#### 5. Το καθεστώς εργασίας σας:

- |                  |                          |                |                          |
|------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Μόνιμος/η        | <input type="checkbox"/> | Συμβασιούχος/α | <input type="checkbox"/> |
| Εκπαιδευόμενος/η | <input type="checkbox"/> | Άλλο           | <input type="checkbox"/> |

#### 6. Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας

\_\_\_\_\_ Χρόνια

#### 7. Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα επιχείρηση

\_\_\_\_\_ Χρόνια

**ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ**

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

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

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

|  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| Το νοσοκομείο που εργάζομαι ενδιαφέρεται πραγματικά για την ευημερία μου.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Το νοσοκομείο που εργάζομαι λαμβάνει σημαντικά υπ' όψιν τους στόχους και τις αξίες μου.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Το νοσοκομείο που εργάζομαι δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για μένα.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να βιώσω πολλές/ποικίλες εμπειρίες                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Τα καινούργια πράγματα που ανακαλύπτω στη δουλειά μου με κάνουν να την εκτιμήσω ακόμα περισσότερο. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να ζήσω αξέχαστες εμπειρίες.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Η δουλειά μου αντανakλά τις αξίες που θεωρώ και εγώ σημαντικές σε μένα.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Η δουλειά μου εναρμονίζεται με τις άλλες δραστηριότητες της ζωής μου.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Είμαι παθιασμένος με τη δουλειά μου.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Αντεπεξέρχομαι επαρκώς στα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Εκπληρώνω τις υποχρεώσεις που προβλέπονται από την περιγραφή εργασίας μου.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Εκτελώ τις δραστηριότητες που αναμένονται από εμένα.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ίκανοποιώ τις τυπικές απαιτήσεις απόδοσης της δουλειάς μου.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Συμμετέχω σε δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα την αξιολόγηση της απόδοσής μου                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Αγνώ κομμάτια της δουλειάς που είμαι υποχρεωμένος/η να εκτελέσω                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Δεν καταφέρνω να επιτελέσω βασικά καθήκοντα  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/η με τη δουλειά μου   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Συνολικά, μου αρέσει η δουλειά μου   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Συνολικά, μου αρέσει να εργάζομαι εδώ  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Όταν κάποιος κριτικάρει το νοσοκομείο που εργάζομαι, το εκλαμβάνω ως προσωπική προσβολή            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Με ενδιαφέρει πολύ τί σκέφτονται οι άλλοι για το νοσοκομείο που εργάζομαι                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Όταν αναφέρομαι στο νοσοκομείο που εργάζομαι συνήθως λέω εμείς παρά αυτοί                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Οι επιτυχίες του νοσοκομείου που εργάζομαι είναι και δικές μου επιτυχίες                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Όταν κάποιος επαινεί το νοσοκομείο που εργάζομαι το εκλαμβάνω ως προσωπική                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| φιλοφρόνηση   |   |   |   |   |   |   |   |
| Εάν μία ειδηση στα μέσα ενημέρωσης κριτίκαρε το νοσοκομείο που εργάζομαι, θα αισθανόμουν ντροπή | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Δεν αισθάνομαι «συναισθηματικά δεμένος» με το Νοσοκομείο όπου εργάζομαι                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Το Νοσοκομείο όπου εργάζομαι έχει μεγάλη σημασία για μένα                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Δεν αισθάνομαι ότι ανήκω στον οργανισμό   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |