



ΠΜΣ στη ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟΥ
ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ**

της

ΘΩΜΑΪΣ ΒΑΡΒΟΥΤΗ ΤΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΥ

**Υποβλήθηκε ως αιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

Ιανουάριος 2023

Περίληψη

Η παρούσα έρευνα έχει σκοπό να μελετήσει την ύπαρξη των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) σε κέντρο αποκατάστασης της Βόρειας Ελλάδας. Στοχεύει στη διερεύνηση της συμβολής των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης στην εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων. Οι πρακτικές της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σχετίζονται με την απόδοση των εργαζομένων μέσω της μεσολαβητικής επίδρασης της αντιληπτής οργανωτικής υποστήριξης, ενός εκπληρωμένου ψυχολογικού συμβολαίου και της εργασιακής ασφάλειας, ως βασικά χαρακτηριστικά της εργασιακής ικανοποίησης.

Στη μελέτη συμμετείχαν 110 εργαζόμενοι (νοσηλευτές, ιατροί, θεραπευτές διοικητικό και λοιπό προσωπικό), σε ιδιωτικό κέντρο αποκατάστασης της Ελλάδας, με τη συμπλήρωση ανώνυμου ερωτηματολογίου. Για τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των παραγόντων που προαναφέρθηκαν και των μεταξύ τους αλληλεπιδράσεων, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modelling (SEM).

Η στατιστική ανάλυση-μοντελοποίηση επιβεβαίωσε τις αρχικές υποθέσεις, καθώς βρήκε στατιστικά σημαντικές σχέσεις μεταξύ των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης σχετίζονται με την απόδοση των εργαζομένων μέσω της μεσολαβητικής της εργασιακής ικανοποίησης. Επίσης η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης εργαζομένων βρέθηκε συγχρόνως στατιστικά σημαντική, ενώ η απευθείας σχέση των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση των εργαζομένων βρέθηκε να είναι θετική αλλά όχι στατιστικά σημαντική. Ωστόσο, χωρίς την ύπαρξη του διαμεσολαβητή της εργασιακής ικανοποίησης, η σχέση αυτή αλλάζει και είναι θετική και στατιστικά σημαντική. Τα ευρήματα αυτά μπορούν να χρησιμεύσουν για την καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα.

Λέξεις-κλειδιά: Συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης, πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, εργασιακή ικανοποίηση, οργανωτική υποστήριξη, ψυχολογικό συμβόλαιο, εργασιακή ασφάλεια, απόδοση των εργαζομένων.

Abstract

This research aims to study the existence of Human Resource Management (HRM) practices in a rehabilitation center in Northern Greece. It attempts to investigate the contribution of high performance HRM systems to employee job satisfaction and performance. HRM practices were related to employee performance through the mediating effect of perceived organizational support, a fulfilled psychological contract, and job security as key attributes of job satisfaction.

One hundred and ten (110) employees (nurses, doctors, therapists, administrative and other staff) participated in the study, in a private rehabilitation center in Greece, by completing an anonymous questionnaire. To investigate the relationships between the aforementioned factors and the interactions between them, the Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) method was used.

Statistical analysis-modeling confirmed the initial hypotheses as it found statistically significant relationships between high-performance HR practices related to employee performance through the mediation of job satisfaction. Also, the relationship between job satisfaction and employee performance was simultaneously found to be statistically significant, while the direct relationship of human resource management practices to employee performance was found to be positive but not statistically significant. However, without the existence of the job satisfaction mediator, this relationship changes and is positive and statistically significant. These findings can be used to better manage human resources in both the private and public sectors.

Keywords: High performance work systems, human resource management practices, job satisfaction, organizational support, psychological contract, job security, employee performance.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	ii
Abstract.....	iii
Περιεχόμενα.....	iv
Κατάλογος σχημάτων.....	v
Κατάλογος πινάκων.....	v
1.Εισαγωγή.....	1
2. Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.....	3
2.1. Ο ρόλος του High Performance Work System (HPWS).....	3
2.2. Απόδοση εργαζομένων.....	4
2.3. Η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης εργαζομένων.....	5
2.4. Οργανωτική υποστήριξη.....	6
2.5. Ψυχολογικό συμβόλαιο.....	7
2.6. Εργασιακή ασφάλεια.....	8
2.6. Εργασιακή ικανοποίηση.....	9
3. Μεθοδολογία.....	11
3.1 Διαδικασία.....	11
3.2 Περιγραφή του δείγματος.....	12
3.3. Μετρήσεις.....	17
3.3.1. Ο ρόλος του High Performance Work Systems (HPWS).....	17
3.3.2. Η εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή ασφάλεια ,οργανωτική υποστήριξη και ψυχολογικό συμβόλαιο.....	18
3.3.3 Απόδοση εργαζομένων	19
3.3.4. Ερευνητικές υποθέσεις προς έλεγχο.....	19
4. Ανάλυση δεδομένων και ερμηνεία των ευρημάτων.....	19
4.1. Ανάλυση Παραγόντων (Factor analysis)	20
4.2.1. Διερευνητική ανάλυση παραγόντων (Exploratory Factor Analysis-EFA).....	20
4.2.2. Επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων (Confirmatory Factor Analysis - CFA)....	25
5. Αποτελέσματα.....	35
6. Συμπεράσματα και Προτάσεις.....	39
6.1. Συμπεράσματα.....	39
6.2. Προτάσεις.....	41
7. Περιορισμοί.....	43
Βιβλιογραφία.....	44
Παράρτημα	54

Κατάλογος σχημάτων

Σχήμα 1: Η εξαγόμενη μέση διακύμανση, AVE (SmartPLS).....	28
Σχήμα 2: Η σύνθετη αξιοπιστία (SmartPLS).....	28
Σχήμα 3: Το προτεινόμενο μοντέλο.....	31
Σχήμα 4: Το μοντέλο προσέγγισης δύο βημάτων (two-step approach model)	38

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1: Φύλο συμμετεχόντων.....	13
Πίνακας 2: Ηλικία συμμετεχόντων.....	14
Πίνακας 3: Επίπεδο εκπαίδευσης	15
Πίνακας 4 Θέση στο κέντρο αποκατάστασης.....	16
Πίνακας 5: KMO and Bartlett's Test.....	21
Πίνακας 6: Pattern Matrix	22
Πίνακας 7: Communalities.....	23
Πίνακας 8: Συντελεστές Cronbach.....	25
Πίνακας 9 : Πίνακας συγκλίνουσας εγκυρότητας	26
Πίνακας 10 : Heterotrait-Monotrait Ratio.....	29
Πίνακας 11 : “Variance Inflation Factors (VIF)”	29
Πίνακας 12: Path Coefficients, t-statistics, p-values.....	33
Πίνακας 13: Specific indirect effect, t-statistics, p-values	34
Πίνακας 14: Path Coefficients , t-statistics, p-values.....	34
Πίνακας 15: Total effects , t-statistics, p-values.....	36
Πίνακας 16: Total indirect effect , t-statistics, p-values	36

Κατάλογος γραφημάτων

Γράφημα 1: Φύλο συμμετεχόντων.....	13
Γράφημα 2: Ηλικία συμμετεχόντων.....	14
Γράφημα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης	15
Γράφημα 4: Θέση στο κέντρο αποκατάστασης.....	16

1.Εισαγωγή

Τα τελευταία 20 χρόνια, οι ερευνητές προσπαθούν να ρίξουν φως στο ερώτημα πώς συνδέονται οι βασικές μεταβλητές στη «θολή αλυσίδα των δεσμών μεταξύ των στόχων HR και των αποτελεσμάτων απόδοσης (Boxall et al., 2011). Σύμφωνα με τον Preffer, (1998a) τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης υποθέτουν ότι οι εργαζόμενοι είναι μια πρωταρχική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που είναι δύσκολο να μιμηθούν οι άλλοι και ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοί για συνεχή βελτίωση και θα αποδίδουν σε υψηλότερα επίπεδα εάν έχουν κίνητρο να το κάνουν.

Αντιμετωπίζοντας τους εργαζόμενους με σεβασμό και ως ικανά και έξυπνα άτομα, οι οργανισμοί θα διαπιστώσουν ότι οι εργαζόμενοι θα είναι πιο αφοσιωμένοι στον οργανισμό και θα εμπιστεύονται περισσότερο τη διοίκηση, κάτι που θα έχει ως αποτέλεσμα βελτιωμένη απόδοση (Walton, 1985; Wheatley, 1997). Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) μπορεί να επικοινωνούν στους εργαζόμενους ότι ο οργανισμός τους εκτιμά και τους νοιάζεται, επηρεάζοντας έτσι θετικά τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τις πρακτικές HRM, δημιουργώντας με τη σειρά τους μια σχέση κοινωνικής ανταλλαγής μαζί τους (Allen et al., 2003).

Το HPWP ορίζεται ως πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που ενισχύουν το AMO των εργαζομένων για να συμβάλλουν στην οργανωτική απόδοση (Obeidat, Mitchell and Bray, 2016). Η επένδυση ενός συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης μπορεί να είναι μια θετική δύναμη για την ανάπτυξη του οργανισμού (Dubrin, 2019). Σύμφωνα με τον Gerhart (2005), οι πρακτικές AMO HRM μπορούν να επηρεάσουν τις ικανότητες των εργαζομένων, τα κίνητρα των εργαζομένων και τις ευκαιρίες.

Το πλαίσιο AMO παρέχει λεπτομερή περιγραφή του τρόπου με τον οποίο οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση του οργανισμού επηρεάζοντας την ικανότητα των εργαζομένων (π.χ. επίσημο προσωπικό και εκπαίδευση), τα κίνητρα (π.χ. επίσημη αξιολόγηση απόδοσης και κατάλληλη αποζημίωση) και την ευκαιρία συμμετοχής (Obeidat, Mitchell and Bray, 2016). Παρά τη σημαντική εστίαση του μοντέλου AMO στη συμπεριφορά των εργαζομένων, αυτή η προσέγγιση αποτυγχάνει να εξηγήσει τη διαδικασία κατά την οποία οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Latorre, Guest, Ramos and Gracia, 2016).

Για να το κατανοήσουμε αυτό, όπως υποστήριζαν οι Wright και Gardner (2003), πρέπει να ενσωματώσουμε το ρόλο των αντιλήψεων και των στάσεων των εργαζομένων. Το αναλυτικό πλαίσιο που μπορεί καλύτερα να ενσωματώσει αντιλήψεις και στάσεις και να τις συνδέσει με την απόδοση είναι η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (Blau, 1964).

Σκοπός της μελέτης είναι να διερευνήσει έναν πιθανό διαμεσολαβητή που λειτουργεί ως μαύρο κουτί μεταξύ του HPWS σε οργανωτικό επίπεδο και μιας μεταβλητής που σχετίζεται με την απόδοση των εργαζομένων, την εργασιακή ικανοποίηση. Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού σχετίζονται με την απόδοση των εργαζομένων μέσω της μεσολαβητικής επίδρασης της αντιληπτής οργανωτικής υποστήριξης, ενός εκπληρωμένου ψυχολογικού συμβολαίου και της εργασιακής ασφάλειας, ως βασικά χαρακτηριστικά της εργασιακής ικανοποίησης (Latorre, Guest, Ramos and Gracia, 2016).

Η εργασιακή ικανοποίηση βρέθηκε να είναι ζωτικής σημασίας για τον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, καθώς αυτός ο τομέας ασχολείται άμεσα με τους ανθρώπους, όπου τα συναισθήματα εμπλέκονται στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των παρόχων υγειονομικής περίθαλψης και των ασθενών (Dyrbye et al., 2016).

Η διαχείριση και αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένα καλά εδραιωμένο στοιχείο οποιουδήποτε οργανωτικού συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. (McKenna, Richardson, and Manroop, 2011). Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι το τρίτο πιο δημοφιλές θέμα που ερευνήθηκε στο Journal of Applied Psychology από το 2003 έως το 2007 και το δεύτερο πιο δημοφιλές στην Ψυχολογία Προσωπικού για την ίδια χρονική περίοδο (Cascio & Aguinis, 2008). Πολλοί σύγχρονοι οργανισμοί δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στα συστήματα διαχείρισης της απόδοσης ως μέσο για τη δημιουργία υψηλότερων επιπέδων απόδοσης εργασίας (Gruman and Saks ,2010). Οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην παροχή ποιότητας υπηρεσιών (Chi and Gursoy, 2009). Οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης γίνονται όλο και πιο προσανατολισμένοι στην εξυπηρέτηση πελατών καθώς η ικανοποίηση των ασθενών αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ως μια σημαντική πρωτοβουλία βελτίωσης της ποιότητας (Darby and Daniel, 1999; Bendall-Lyon and Powers, 2001; Rashid and Jusoff, 2009; White, 2001).

2. Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας

2.1. Ο ρόλος του High Performance Work Systems (HPWS)

Σύμφωνα με τον ορισμό του Dubrin,(2019) ένα σύστημα πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού είναι σχεδιασμένο για να βελτιώνει τις δεξιότητες, τη δέσμευση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων με τέτοιο τρόπο ώστε το εργατικό δυναμικό να γίνεται πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο ρόλος ενός συστήματος HPWS είναι να προσελκύσει, να διατηρήσει και να παρακινήσει τους εργαζομένους για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Ο στόχος μπορεί να επιτευχθεί δημιουργώντας μια προσαρμογή μεταξύ των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων ενός ατόμου και των εργασιακών καθηκόντων (Patel, Messersmith and Lepak ,2013). Συνεπώς, οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν HPWS κάνουν μια σημαντική επένδυση στο απόθεμα ανθρώπινου κεφαλαίου τους, πιο συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι τους είναι καλά εκπαιδευμένοι, ικανοί και εξουσιοδοτημένοι να διεξάγουν τις εργασίες τους (Becker & Huselid, 1998).

Επίσης, οι σύγχρονες πρακτικές HRM επηρεάζουν τις δεξιότητες των εργαζομένων μέσω της απόκτησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου μιας επιχείρησης. Οι διαδικασίες πρόσληψης που παρέχουν μια μεγάλη ομάδα ειδικευμένων υποψηφίων, σε συνδυασμό με ένα αξιόπιστο και έγκυρο σχήμα επιλογής, θα έχουν ουσιαστική επιρροή στην ποιότητα και το είδος των δεξιοτήτων που διαθέτουν οι νέοι υπάλληλοι. Η παροχή επίσημων και άτυπων εκπαιδευτικών εμπειριών, όπως εκπαίδευση βασικών δεξιοτήτων, εμπειρία στην εργασία, καθοδήγηση και ανάπτυξη διαχείρισης, μπορεί να επηρεάσει περαιτέρω την ανάπτυξη των εργαζομένων. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα ακόμη και εργαζομένων υψηλής εξειδίκευσης θα είναι περιορισμένη εάν δεν έχουν κίνητρα για απόδοση, και οι πρακτικές HRM μπορούν να επηρεάσουν τα κίνητρα των εργαζομένων ενθαρρύνοντάς τους να εργαστούν πιο σκληρά και πιο έξυπνα (Huselid, 1995). Η θεωρία ικανότητας ,κινήτρου, ευκαιριών (AMO) (Appelbaum et al.,2000· Boxall & Purcell, 2003) χρησιμοποιείται αρκετές φορές στην έρευνα απόδοσης HRM (Paauwe, 2009).

Συνεπώς, το μοντέλο AMO είναι από τα πιο σημαντικά θεωρητικά πλαίσια που περιγράφουν το μέσο ρόλο των αποτελεσμάτων των εργαζομένων στη σχέση HPWP και της απόδοσης (Van De Voorde, Paauwe, & Van Veldhoven, 2012).Βασική πτυχή του

μοντέλου AMO είναι ότι και τα τρία στοιχεία θα πρέπει να εφαρμόζονται με συνοχή μαζί, προκειμένου να δημιουργηθούν θετικές στάσεις των εργαζομένων και να ενισχυθεί η οργανωτική απόδοση (Ogbonna & Valizade, 2016). Χρησιμοποιώντας τη θεωρία AMO σύμφωνα με τους Appelbaum et al., (2000) πρότειναν ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάσουν θετικά την απόδοσή τους εγγυώντας ότι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν τις ικανότητες ,τα κίνητρα και τις ευκαιρίες ώστε να εκτελούν τις εργασίες τους αποτελεσματικά.

Ένας πρώτος σκοπός της μελέτης μας είναι να διερευνήσει έναν πιθανό διαμεσολαβητή που λειτουργεί στο μαύρο κουτί μεταξύ του HPWS σε οργανωτικό επίπεδο και μιας μεταβλητής που σχετίζεται με την απόδοση των εργαζομένων: την εργασιακή ικανοποίηση. Με βάση τα παραπάνω, η πρώτη υπόθεση ορίζεται ως εξής:

Υπόθεση 1. Η αντίληψη των εργαζομένων για το HPWS θα συσχετιστεί θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

Το HPWS επηρεάζει την απόδοση του οργανισμού μέσω μεμονωμένων υπαλλήλων (Jiang et al., 2012). Το HPWS είναι ωφέλιμο για την ευημερία των εργαζομένων, κάτι που με τη σειρά του συμβάλλει στην ανώτερη οργανωτική απόδοση. Σύμφωνα με τους Liu et al, (2017) η άποψη των εργαζομένων για τα σύστημα πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού, διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαδικασία μέσω της οποίας αυτές οι πρακτικές συνδέονται με την απόδοση, και ως εκ τούτου «η έρευνα που εξετάζει τον αντίκτυπο της εμπειρίας ενός εργαζομένου από τα συστήματα HR στα αποτελέσματά του είναι απολύτως απαραίτητη». Ως αποτέλεσμα, η δεύτερη υπόθεση ορίζεται ως εξής:

Υπόθεση 2. Η αντίληψη των εργαζομένων για το HPWS θα συσχετιστεί θετικά με την απόδοση των εργαζομένων.

2.2. Απόδοση εργαζομένων

Ερευνητές και οργανισμοί ασχολούνται με τη διαχείριση της ατομικής απόδοσης για σχεδόν έναν αιώνα. Η ερευνητική δραστηριότητα στον τομέα αυτό αποδεικνύεται από τον αριθμό των δημοσιεύσεων που έχουν παραχθεί την τελευταία δεκαετία (Budworth & Mann , 2011). Η αξιολόγηση της απόδοσης και η ανατροφοδότηση βρέθηκαν να είναι το τρίτο πιο δημοφιλέθ θέμα που ερευνήθηκε στο Journal of Applied Psychology από το

2003 έως το 2007 και το δεύτερο πιο δημοφιλές στην Ψυχολογία Προσωπικού για την ίδια χρονική περίοδο (Cascio & Aguinis, 2008).

Οι πρακτικές ανθρώπινων πόρων υψηλής απόδοσης, όπως η παροχή ασφάλειας εργασίας, εκτεταμένη κατάρτιση δεξιοτήτων, προαγωγή από μέσα, αξιολόγηση με γνώμονα τα αποτελέσματα και ευρείες πορείες σταδιοδρομίας, προάγουν την πρόθεση ενός οργανισμού να καλλιεργήσει μια μακροπρόθεσμη σχέση ανταλλαγής με υπαλλήλους (Sun et al.,2007). Βοηθώντας τους υπαλλήλους να εντοπίσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους, τα συστήματα διαχείρισης απόδοσης μπορούν επομένως να υποστηρίξουν τη λειτουργία των εργαζομένων, καθώς και τις ανάγκες ανάπτυξης (Aguinis et al., 2011).

Σύμφωνα με τους Latorre et al.,(2016) μια προσέγγιση υψηλής δέσμευσης στο ανθρώπινο δυναμικό είναι πιο πιθανό να οδηγήσει σε αμοιβαία οφέλη που αντικατοπτρίζονται τόσο στην υψηλή ικανοποίηση όσο και στην υψηλή απόδοση και να προκύπτουν από μια θετική κοινωνική ανταλλαγή. Στη συνέχεια ο Aguinis,(2009) πρότεινε μια ευρύτερη κατανόηση της διαχείρισης απόδοσης που περιλαμβάνει τον προγραμματισμό απόδοσης, την αξιολόγηση της απόδοσης και την ανασκόπηση της απόδοσης. Σε αυτό το μοντέλο, η αξιολόγηση συνδέεται με τον καθορισμό στόχων, την καθοδήγηση και την ανατροφοδότηση. Ωστόσο οι Denisi και Sonesh,(2010) υποστήριξαν ότι η βασική εστίαση της αξιολόγησης δεν πρέπει να είναι στην ακρίβεια της αξιολόγησης, αλλά στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης και συνεπώς στην οργανωτική βελτίωση. Επομένως, η διαχείριση της απόδοσης είναι μια κρίσιμη πτυχή της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (Cardy, 2004). Για τις επιχειρήσεις σήμερα, η απόδοση των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική, καθώς η απόδοση των εργαζομένων είναι βασικά τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν και τα επιτεύγματα που έγιναν στην εργασία (Anitha,2014).

2.3. Η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και απόδοση εργαζομένων

Η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης εργαζομένων ήταν πάντοτε αμφιλεγόμενη. Πρόσφατα στοιχεία υποδηλώνουν μια ισχυρότερη σχέση σε ατομικό επίπεδο μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης εργαζομένων (Harrison, Newman, & Roth, 2006). Οι Latorre et al.,(2016) βρήκαν επίσης μια αμοιβαία σχέση

μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων 0,24. Λαμβάνοντας υπόψη όλα αυτά, η τρίτη υπόθεση ορίζεται ως εξής:

Υπόθεση 3. Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει θετικά την απόδοση των εργαζομένων.

2.4. Οργανωτική υποστήριξη

Η θεωρία της οργανωτικής υποστήριξης προτείνει ότι οι εργαζόμενοι σχηματίζουν μια γενικευμένη αντίληψη σχετικά με τον βαθμό στον οποίο ο οργανισμός εκτιμά τις συνεισφορές τους και ενδιαφέρεται για την ευημερία τους (Kurtessis et al., 2017). Οι Eisenberg, Huntington και Steven Hutchison,(1986) όρισαν για πρώτη φορά την αντιληπτή οργανωτική υποστήριξη ως την έκταση της αντίληψης που απονέμουν οι εργαζόμενοι στον εργοδότη τους σε σχέση με το ενδιαφέρον και την αξία που παρέχει ο εργοδότης σύμφωνα με την ευημερία και τη συνεισφορά του εργαζομένου. Επίσης, δήλωσαν περαιτέρω ότι η επίδραση της αντιληπτής οργανωτικής υποστήριξης θα είχε ως αποτέλεσμα πολλά πλεονεκτήματα, όπως καλύτερη απόδοση και μικρότερη απουσία. Συνεπώς, η οργανωτική υποστήριξη περιλαμβάνει την πιθανή ανταπόκριση του οργανισμού σε μελλοντικές ασθένειες, λάθη και υψηλή απόδοση του εργαζομένου, καθώς και την προθυμία του οργανισμού να πληρώσει έναν δίκαιο μισθό για να κάνει τη δουλειά του υπαλλήλου ουσιαστική και ενδιαφέρουσα (Sun,2019).

Σύμφωνα με τη θεωρία οργανωτικής υποστήριξης, οι εταιρείες πρέπει να παρέχουν υποστήριξη στους εργαζόμενους πρώτης γραμμής, έτσι ώστε να αποκτούν υψηλότερα κίνητρα για να εργαστούν σκληρά και να έχουν καλύτερη απόδοση (Rhoades and Eisenberger, 2002).Επομένως, οι επιχειρήσεις πρέπει να υποστηρίζουν τους εργαζόμενους παρέχοντας οργανωτική αναγνώριση, δημιουργώντας ενδογενή κίνητρα και καλά εργασιακά αποτελέσματα (Arthur, 1994).

Πιο συγκεκριμένα, όταν οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής λαμβάνουν θετική οργανωτική υποστήριξη(αύξηση μισθών, επιδόματα κ.λπ.), το αίσθημα της υποχρέωσής τους να βοηθήσουν τον οργανισμό θα ενισχυθεί. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής με υψηλή οργανωτική υποστήριξη θα πρέπει να καταβάλλουν μεγαλύτερες προσπάθειες όπως η εκμάθηση νέων δεξιοτήτων και η προληπτική εργασία με αποτέλεσμα βελτιωμένη απόδοση (Kurtessis et al., 2017).

Μελέτες διαφώτισαν ότι η αντιληπτή οργανωτική υποστήριξη μπορεί να διευρύνει σημαντικά την κλίμακα ανοχής των εργαζομένων, να περιορίσει αποτελεσματικά τη συσσώρευση και τη διάδοση των αρνητικών συναισθημάτων των εργαζομένων και να ελαχιστοποιήσει το χάσμα μεταξύ των πραγματικών εσωτερικών συναισθημάτων των εργαζομένων και των απαιτούμενων θετικών συναισθημάτων στην εξυπηρέτηση των πελατών, έτσι ώστε να μειωθούν τα ψεύτικα συναισθήματα των εργαζομένων (Yu and Zhang, 2010).

Τα υψηλά επίπεδα αντιληπτής οργανωτικής υποστήριξης επηρεάζουν τους εργαζόμενους σε πιο θετικό προσανατολισμό προς τον οργανισμό και ενισχύουν το οργανωτικό περιβάλλον, την εργασιακή ικανοποίηση και τα αποτελέσματα (Appelbaum et al. 2019). Η αντιληπτή οργανωτική υποστήριξη έχει γενικά επιβεβαιωθεί ως συντονιστής της σχέσης της εργασιακής ικανοποίησης (Hur et al., 2015).

2.5. Ψυχολογικό συμβόλαιο

Σε έναν κόσμο ραγδαίων οργανωτικών αλλαγών και απώλειας αυτοπεποίθησης σε ορισμένες από τις παραδοσιακές βεβαιότητες της οργανωσιακής ζωής, το ψυχολογικό συμβόλαιο φαίνεται να παρέχει μια χρήσιμη ενοποιητική ιδέα γύρω από την οποία μπορεί να επικεντρωθεί ένα αναδυόμενο σύνολο ανησυχιών (Guest, 1998).

Σύμφωνα με τον ορισμό που έδωσε ο Rousseau, (1995) το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι «η πεποίθηση ενός ατόμου σχετικά με τους όρους και τις προϋποθέσεις μιας συμφωνίας αμοιβαίας ανταλλαγής μεταξύ του εστιακού προσώπου και ενός άλλου μέρους». Ένας άλλος ορισμός αναφέρει το ψυχολογικό συμβόλαιο ως «σιωπηρό συμβόλαιο μεταξύ ενός ατόμου και του οργανισμού του, το οποίο προσδιορίζει τι περιμένει ο καθένας να δώσει και να λάβει ο ένας από τον άλλο στη σχέση του» (Kotter, 1973).

Πιο συγκεκριμένα το ψυχολογικό συμβόλαιο αναφέρετε στις αντιλήψεις των εργαζομένων για τη φύση της σχέσης με τον οργανισμό (Rousseau, 1995). Το ψυχολογικό συμβόλαιο μπορεί να αφορά αντιλήψεις, προσδοκίες, πεποιθήσεις, υποσχέσεις και υποχρεώσεις (Guest, 1998). Βέβαια, υπάρχουν δύο ταξινομήσεις του ψυχολογικού συμβολαίου συγκεκριμένα οι συναλλακτικές και οι σχεσιακές συμβάσεις (Rousseau, 1995; Rousseau and Parks, 1993). Τα συναλλακτικά συμβόλαια χαρακτηρίζονται ως βραχυπρόθεσμα, με χρηματικό εύρος, με μικρή αμοιβαία

συμμετοχή στις ζωές και τις δραστηριότητες του άλλου. Η εστίαση είναι καθαρά υλιστική και οι εργαζόμενοι εργάζονται μόνο για να εισπράξουν τους μισθούς τους. Αντίθετα, τα σχεσιακά συμβόλαια, στηρίζονται σε αμοιβαία συμφωνία με ανταλλαγές τόσο νομισματικών στοιχείων όσο και κοινωνικό-συναισθηματικών στοιχείων. Το επίκεντρο της σχέσης είναι μακροπρόθεσμη, αορίστου χρόνου και στοχεύει κυρίως στην ανάπτυξη του εργαζομένου (Rousseau and Parks, 1993). Άραγε όλοι όσοι εργάζονται έχουν ψυχολογικό συμβόλαιο; (Arnold, 1996). Πέρα από μια γραπτή σύμβαση, οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιληφθούν υποχρεώσεις που οι οργανισμοί δεσμεύονται να τηρούν και να εκπληρώνουν μέσω των αλληλεπιδράσεων με τους διευθυντές τους και άλλους οργανωτικούς εκπροσώπους. Οι αντιληπτές υποχρεώσεις του εργοδότη περιλαμβάνουν δεσμεύσεις για κίνητρα, όπως ασφαλή απασχόληση, μισθός και κίνητρα ίσα με τα πρότυπα του κλάδου, ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης και υποστήριξη για προσωπικά προβλήματα (Coyle-Shapiro, 2002). Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι ο εργοδότης δεν εκπλήρωσε τις υποσχέσεις του αποτυγχάνοντας να ανταποκριθεί στις προσδοκίες που διαμορφώνουν το ψυχολογικό συμβόλαιο, βιώνουν παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου. Η παραβίαση της ψυχολογικής σύμβασης επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση μέσω της επίδρασής της στην ικανοποίηση και την ευημερία (Rayton and Yalabik, 2014).

Σύμφωνα με μελέτες ένα εκπληρωμένο ψυχολογικό συμβόλαιο σχετίζεται με την ικανοποίηση και τη δέσμευση (Conway & Briner, 2005). Επίσης, προηγούμενη έρευνα δείχνει ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι το ψυχολογικό τους συμβόλαιο τηρείται - με άλλα λόγια, οι υποχρεώσεις που πιστεύουν ότι ο εργοδότης έχει υποσχεθεί εκπληρώνονται - αναφέρουν αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή απόδοση και κίνητρο να παραμείνουν στον οργανισμό τους. (Lambert, Edwards, & Cable, 2003). Αντίθετα, όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι αυτοί οι όροι παραβιάζονται, είναι πιθανό να μειώσουν την απόδοσή τους και να σκεφτούν να αποχωρήσουν από τον οργανισμό (e.g., Morrison & Robinson, 1997; Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007). Η θεωρία του ψυχολογικού συμβολαίου είναι ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο πλαίσιο για την κατανόηση των εργασιακών σχέσεων (Mazumdar et al., 2020).

2.6. Εργασιακή ασφάλεια

Η εργασιακή ασφάλεια είναι ένα σύνολο συναισθημάτων και αντιλήψεων που συνδέονται με μια σωστή εργασία, που διασφαλίζουν την ανθεκτικότητά της στο μέλλον, και το συναίσθημα ή τη στάση των απειλητικών παραγόντων σε αυτή τη δουλειά

(Lazear,1990, Clark A,&Postel-Vinay , 2009) .Σύμφωνα με τον ορισμό του Pearce ,(1998) είναι μια ψυχολογική κατάσταση στην οποία οι εργαζόμενοι ποικίλλουν στις προσδοκίες τους για τη μελλοντική συνέχιση της εργασίας μέσα σε έναν οργανισμό.

Η εγγύηση της εργασιακής ασφάλειας θα μπορούσε να ερμηνευθεί από τους εργαζομένους ως ένα σημάδι ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται για την ευημερία τους και επομένως είναι πιθανό να δημιουργήσει μια θετική ανταλλαγή και να ενισχύσει τη σχέση εργασίας. Η εργασιακή ασφάλεια θεωρείται γενικά ως προηγούμενο της εργασιακής ικανοποίησης και έχει συσχετιστεί με την εργασιακή ικανοποίηση σε πολυάριθμες μελέτες (Buitendach & De Witte, 2005; Hellgren, Sverke, & Isaksson, 1999).

Σύμφωνα με τους Kwabiah et al., (2016), η εργασιακή ασφάλεια αποτελεί προϋπόθεση για την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, υποστηρίζουν ότι η απόδοση των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους, βελτιώνεται όταν οι εργαζόμενοι αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους και, αμοιβαία, βελτιώνουν τη δέσμευσή τους για την υλοποίηση των οργανωτικών στόχων και στόχων. Η εργασιακή ασφάλεια έχει ως αποτέλεσμα να παρακινεί τους εργαζόμενους να βελτιώσουν την απόδοση ώστε να επιδεικνύουν την δέσμευση τους στον οργανισμό (Kwabiah et al., 2016).

Αντιθέτως η εργασιακή ανασφάλεια θα μπορούσε να αυξήσει την απουσία των εργαζομένων στο χώρο εργασίας, η εργασιακή ανασφάλεια θα μπορούσε να εξαλείψει την εργασιακή ικανοποίηση και επίσης, η εργασιακή ανασφάλεια θα μπορούσε να διαβρώσει τη δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό (Hendarti et al., 2021). Επομένως, οι οργανισμοί θα πρέπει να ενσωματώσουν την ασφάλεια της εργασίας στις πολιτικές τους για να υποστηρίξουν τη σταθερότητα της εργασίας και αύξηση της παραγωγικότητας (Browne,2000).

Όταν οι εργαζόμενοι είναι σίγουροι για την εργασιακή ασφάλεια, θα εργαστούν χωρίς κανένα φόβο και θα ενισχύσουν τη συνολική παραγωγικότητα, χρησιμοποιώντας τις πνευματικές τους δεξιότητες. Η εργασιακή ασφάλεια είναι ένα από τα καλύτερα και τα περισσότερα σημαντικές στρατηγικές για τη δημιουργία πίστης μεταξύ των εργαζομένων (Smith, 1999).Τέλος, η εργασιακή ασφάλεια είναι ένας ισχυρός προγνωστικός δείκτης της εργασιακής ικανοποίησης (Mahmoud & Reisel, 2014).

2.7. Εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα δημοφιλές ερευνητικό θέμα για τους ερευνητές στην οργάνωση και διαχείριση μελετών οργανωσιακής συμπεριφοράς. Αυτό συμβαίνει επειδή οι εταιρείες και οι οργανισμοί συνδέουν άμεσα την εργασιακή ικανοποίηση με την αποτελεσματικότητα, τις μειωμένες προθέσεις συνταξιοδότησης, την υψηλότερη δέσμευση, την επιθυμία επίτευξης στόχων και τη βελτιωμένη συνεργασία και ομαδική εργασία εντός της εταιρείας ή του οργανισμού (Adamopoulos,2022).

Σύμφωνα με τον ορισμό του Dubrin,(2019) η ικανοποίηση από την εργασία είναι η ποσότητα ευχαρίστησης ή ικανοποίησης που σχετίζεται με μια εργασία. Οι εργαζόμενοι θα έχουν υψηλή εργασιακή ικανοποίηση όταν έχουν θετική στάση απέναντι σε παράγοντες εργασίας όπως η ίδια η εργασία, η αναγνώριση και η ευκαιρία για ανέλιξη. Η δουλειά με νόημα είναι βασικός παράγοντας στην ικανοποίηση από την εργασία, καθώς και στην παροχή κινήτρων.

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα κριτήριο για τη διαπίστωση της υγείας ενός οργανισμού. Η παροχή αποτελεσματικών υπηρεσιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ανθρώπινη πηγή (Fitzgerald et al., 1994) και η εργασιακή ικανοποίηση που βιώνουν οι εργαζόμενοι θα επηρεάσει την ποιότητα της υπηρεσίας που παρέχουν. Οι διευθυντές ανησυχούν για τη διατήρηση υψηλών επιπέδων ικανοποίησης από την εργασία, συμπεριλαμβανομένου του ενθουσιασμού, λόγω των συνεπειών, οι οποίες περιλαμβάνουν αυτές της παρακάτω λίστας. Υψηλή παραγωγικότητα όταν η εργασία περιλαμβάνει επαφή με ανθρώπους:

- Μια ισχυρότερη τάση για επίτευξη πίστης πελατών
- Αφοσίωση στην εταιρεία
- Χαμηλές απουσίες και τζίρος
- Λιγότερο εργασιακό άγχος και εξάντληση
- Καλύτερη απόδοση ασφάλειας
- Καλύτερη ικανοποίηση από τη ζωή, συμπεριλαμβανομένης μιας καλύτερης διάθεσης στο σπίτι

Η σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και αυτών των αποτελεσμάτων έχει αποδειχθεί σταθερά με την πάροδο του χρόνου (Dubrin, 2019).

Η εργασιακή ικανοποίηση μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ της αντιληπτής οργανωτικής υποστήριξης, της εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου και της ασφάλειας από την εργασία (Latorre et al.,2016).

Σύμφωνα με τους Aamir et al.,(2016) η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί βασικό συστατικό της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Η συνέπεια της εργασιακής ικανοποίησης της αφοσίωσης είναι ιδιαίτερα σημαντική επειδή ενισχύει τη διατήρηση των εργαζομένων. Η εναλλαγή των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα δαπανηρή, καθώς συνεπάγεται κόστη όπως πρόσληψη, επιλογή, εκπαίδευση και απώλεια παραγωγικότητας ενώ ο αντικαταστάτης εκπαιδεύεται (Dubrin, 2019).

Υπάρχουν αρκετές μελέτες που διερευνούν την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Judge et al.,(2001) επιβεβαίωσαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με την απόδοση της εργασίας. Οι Falkenburg και Schyns (2007) υποστηρίζουν τον ισχυρισμό ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει θετικά την οργανωτική δέσμευση και συνεπώς την απόδοση.

Με βάση τα παραπάνω, διατυπώνονται οι εξής υποθέσεις:

Υπόθεση 4. Η εργασιακή ικανοποίηση θα μεσολαβήσει στη σχέση μεταξύ των αντιλήψεων για οργανωτική υποστήριξη, της εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου και της εργασιακής ασφάλειας.

Υπόθεση 5. Η εργασιακή ικανοποίηση μεσολαβεί θετικά στη σχέση μεταξύ της αντίληψης των εργαζομένων για το HPWS και της απόδοσης των εργαζομένων.

3. Μεθοδολογία

3.1 Διαδικασία

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας είναι ποσοτική ,εμπειρική και δειγματοληπτική με χρήση ερωτηματολογίου. Τα δεδομένα για την έρευνα συλλέχθηκαν από κέντρο αποκατάστασης Βορείας Ελλάδας που βρίσκεται στο Λάκκωμα Χαλκιδικής , το φθινόπωρο του 2022. Για πολλούς λόγους, επιλέχθηκε αυτός ο πληθυσμός της μελέτης. Πιο συγκεκριμένα, το συγκεκριμένο κέντρο αποκατάστασης αποτελεί από τα πιο σύγχρονα κέντρα στη Βόρεια Ελλάδα και απασχολεί πάνω από 160

υπαλλήλους. Προσφέρει, προσιτές και αποτελεσματικές υπηρεσίες αποκατάστασης και υψηλά κριτήρια ποιότητας ενώ έχουν υπάρξει από τους πρώτους στον ιατρικό τουρισμό στην Ελλάδα, νοσηλεύοντας ασθενείς από χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Ρωσίας, Ουκρανίας, Καζακστάν και Αιγύπτου. Ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού του κέντρου αποκατάστασης ενημερώθηκε προσωπικά για το σκοπό της μελέτης. Τα έντυπα και διαδικτυακά ερωτηματολόγια παραδόθηκαν προσωπικά στον υπεύθυνο ανθρώπινου δυναμικού, ενώ του ζητήθηκε ευγενικά να διανείμει αυτά τα ερωτηματολόγια σε όλους τους υπαλλήλους. Τέλος, όλοι οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν για την ανωνυμία των απαντήσεών τους καθώς και για τον εθελοντικό χαρακτήρα της συμμετοχής στην έρευνα αυτή.

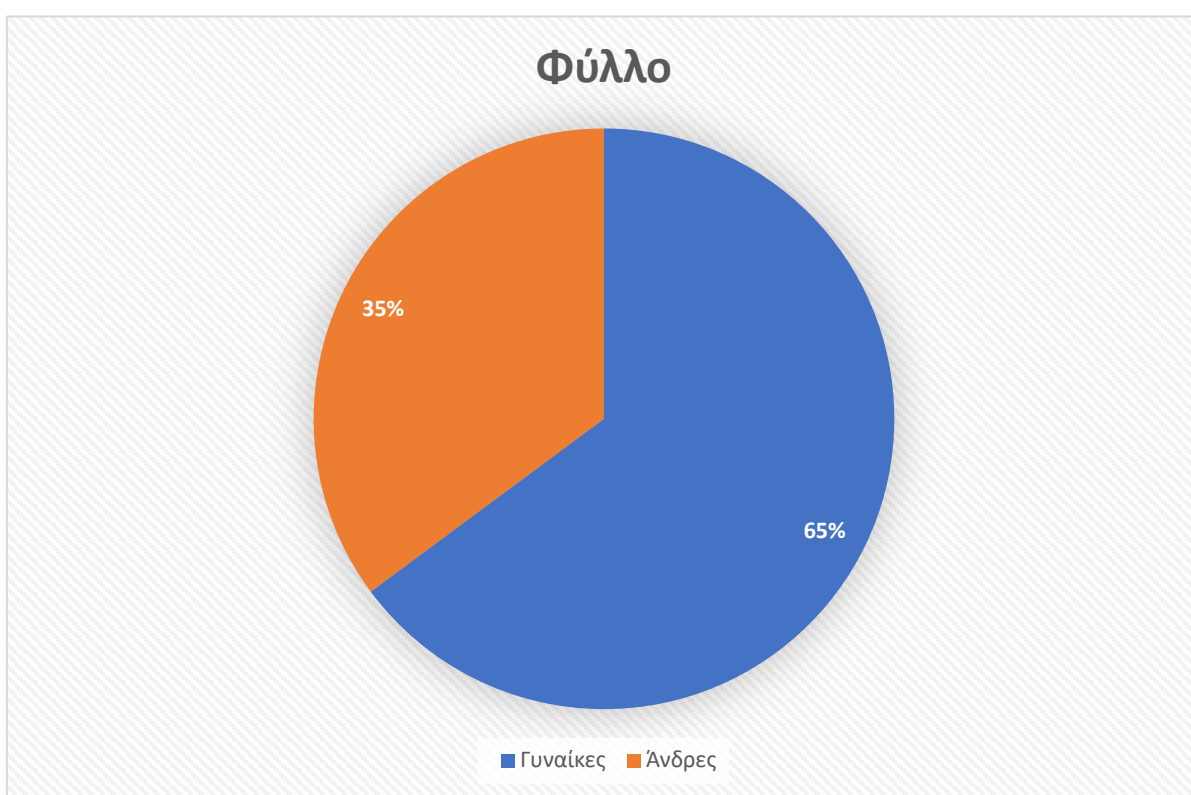
3.2. Περιγραφή του δείγματος

Συνολικά, διανεμήθηκαν συνολικά 160 ερωτηματολόγια και επιστράφηκαν 110 με ποσοστό ανταπόκρισης 68,75%. Από αυτούς τους ερωτηθέντες, το 34,5% ήταν άνδρες και το 65,5% γυναίκες. Επιπλέον όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο το 46,4% των εργαζομένων κατείχε πτυχίο και το 10% κατείχε μεταπτυχιακά προσόντα, ενώ το 43,6% των εργαζομένων ήταν απόφοιτοι Λυκείου. Σε ότι αφορά την ηλικιακή κατανομή του δείγματος (γράφημα 2) , οι περισσότεροι συμμετέχοντες (ποσοστό 29%) ανήκουν στην κλίμακα 25 -30 ετών και οι λιγότεροι (ποσοστό 7%) στην κλίμακα 55+ .Τέλος, το 93,6% των εργαζόμενοι είχαν σύμβαση πλήρους απασχόλησης ενώ το 6,4% μερική απασχόληση.

Όσον αφορά τις θέσεις εργασίας, το 5,5% ήταν υπάλληλοι ιατρικής ομάδας. Το 38,2% ήταν υπάλληλοι νοσηλευτικής ομάδας, 24,5% ως υπάλληλοι θεραπευτικής ομάδας, 6,4% ως διοικητικό προσωπικό, 6,4% ήταν ομάδα καθαριότητας , 5,5% εργαζόμενοι κουζίνας , το 1,8% ήταν ομάδα συντήρησης και τέλος το 11,8% ήταν υπάλληλοι σε άλλες θέσεις εργασίας. Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, έχουν αναπτυχθεί δύο είδη ερωτηματολογίων ένα ηλεκτρονικό και ένα χειρόγραφο, τα οποία και τα δύο έχουν πληροφορίες για την ανωνυμία και τον εθελοντικό χαρακτήρα της συμμετοχής στην έρευνα.

Πίνακας 1: Φύλο συμμετεχόντων

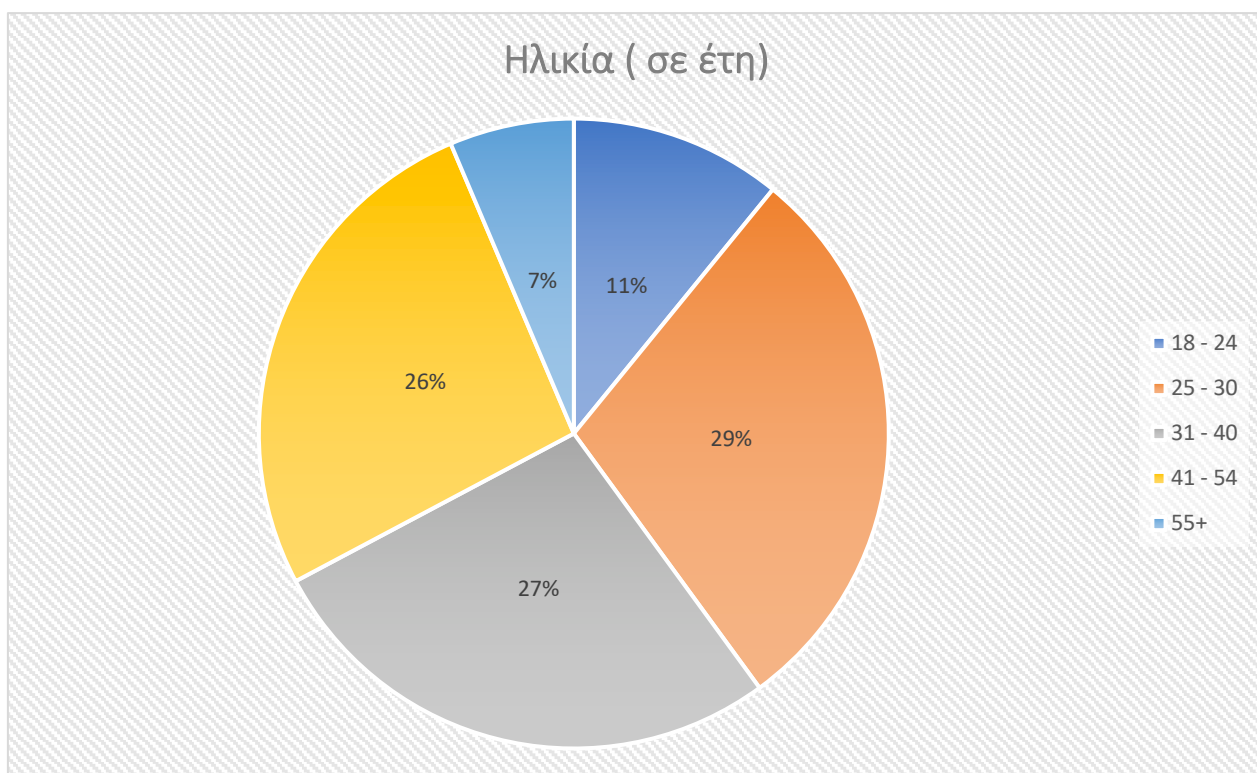
Φύλο		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Άνδρες	38	34,5%
Γυναίκες	72	65,5%
Σύνολο	110	100%



Γράφημα 1: Φύλο συμμετεχόντων

Πίνακας 2: Ηλικία σε έτη

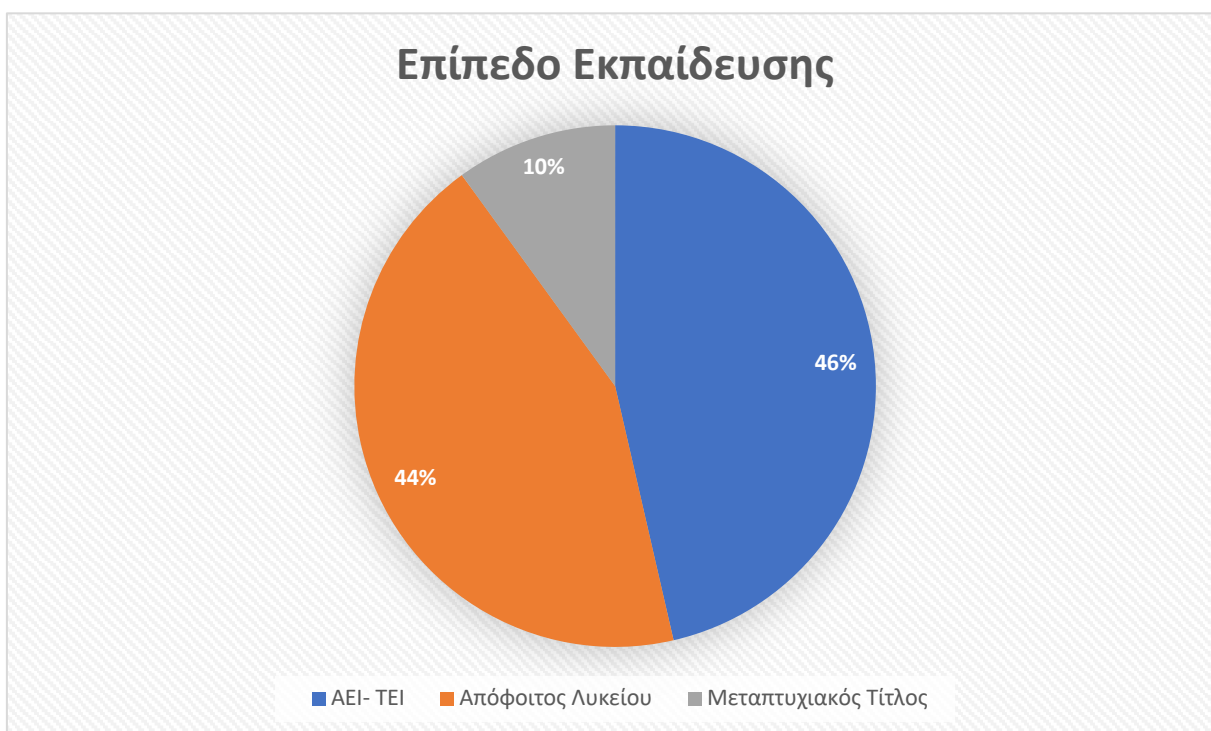
Ηλικία (σε έτη)		
	Συχνότητα	Ποσοστό
18-24	12	10,9%
25-30	32	29,1%
31-40	30	27,4
41-54	29	26,4%
55+	7	6,4%
Σύνολο	110	100%



Γράφημα 2: Ηλικία σε έτη

Πίνακας 3: Επίπεδο εκπαίδευσης

Επίπεδο Εκπαίδευσης		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Απόφοιτος Λυκείου	48	43,6%
Απόφοιτος ΑΕΙ-ΤΕΙ	51	46,4%
Μεταπτυχιακός τίτλος	11	10%
Σύνολο	110	100%



Γράφημα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης

Πίνακας 4: Θέση στο κέντρο αποκατάστασης

Θέση στο κέντρο αποκατάστασης		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Ιατρική ομάδα	6	5,5%
Νοσηλευτική ομάδα	42	38,2%
Θεραπευτική ομάδα	27	24,5%
Διοικητική ομάδα	7	6,4%
Ομάδα καθαριότητας	7	6,4%
Ομάδα συντήρησης	2	1,8%
Ομάδα κουζίνας	6	5,5%
Άλλη θέση εργασίας	13	11,8%
Σύνολο	110	100%



Γράφημα 4: Θέση στο κέντρο αποκατάστασης

3.3. Μετρήσεις

Όλοι οι παράγοντες χρησιμοποιούν μια κλίμακα πέντε βαθμών, την κλίμακα Likert : (1) «διαφωνώ απόλυτα», (2) «διαφωνώ», (3) «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», (4) «συμφωνώ», (5) «συμφωνώ απόλυτα». Επίσης, οι κλίμακες πέντε βαθμίδων είναι οι πλέον διαδεδομένες διότι παρέχουν στον ερωτώμενο τη δυνατότητα να τοποθετηθεί επιλέγοντας ένα μεσαίο σημείο ή να επιλέξει μία σαφή απάντηση σε όποια κατεύθυνση της κλίμακας επιθυμεί. Συνεπώς, έχει την ευκαιρία να λάβει μία ακραία θέση ή μία πιο μετριοπαθή. Επιπλέον, οι πενταβάθμιες κλίμακες χαρακτηρίζονται από συντομία και οικονομία χρόνου και χώρου (Ζαφειρόπουλος, 2005). Επιπλέον, διεξήχθη «Εξερευνητική Παραγοντική Ανάλυση (EFA)» («μέθοδος εξαγωγής μέγιστης πιθανότητας»· «περιστροφή promax»· «τιμή αποκοπής = 0,30»).

3.3.1. Ο ρόλος του High Performance Work Systems (HPWS)

Τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) περιλαμβάνει μια σειρά από πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που βασίζονται σε κλίμακες που έχουν ήδη καθοριστεί σε προηγούμενη έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, 23 στοιχεία έχουν χρησιμοποιηθεί στο ερωτηματολόγιο που περιλαμβάνει επτά υποκλίμακες (δηλαδή τις πρακτικές HPWS). Αναλυτικά, η «Πρόσληψη και επιλογή» που αποτελείται από δύο στοιχεία βασίστηκε στην κλίμακα που αναπτύχθηκε από τους Zacharatos et al. (2005), «Εκπαίδευση και Ανάπτυξη» τέσσερα στοιχεία, «Διαχείριση απόδοσης» τρία στοιχεία, «Σχεδιασμός εργασίας», τρία στοιχεία, «Συμμετοχή» τέσσερα στοιχεία βασίστηκαν στις κλίμακες που αναπτύχθηκαν από τους Sun et al. (2007). Στη συνέχεια, η «Διασφάλιση θέσης εργασίας» αποτελείται από τρία στοιχεία και βασίστηκε την κλίμακα που αναπτύχθηκε από τους Mihail & Kloutsiniotis (2016). Τέλος, η «Αυτονομία εργαζομένων», έχει τρία στοιχεία που βασίστηκε στην κλίμακα Bhatti et al. (2019).

Επιπλέον, διεξήχθη ξεχωριστή ανάλυση συστατικών για καθεμία από τις επτά κατασκευές της κλίμακας HPWS, ενώ ως αποδεκτός δείκτης φόρτισης χρησιμοποιήθηκε τιμή αποκοπής 0,50. Τιμές που ήταν ίσες ή μεγαλύτερες από 0,8 θεωρήθηκαν μεγάλης σημασίας ενώ αυτές πάνω από 0,7 θεωρήθηκαν ικανοποιητικές. Ο αριθμός των στοιχείων που πληρούσαν το κριτήριο φόρτωσης και τα άλφα του Cronbach για τις πέντε

υποκλίμακες είναι ο ακόλουθος: «Πρόσληψη και επιλογή» (και τα δύο στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν, $\alpha=0,738$), «Εκπαίδευση και ανάπτυξη» (και τα τρία στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν, $\alpha= 0,846$), «Αυτονομία εργαζομένων» (δύο από τα τρία στοιχεία χρησιμοποιήθηκαν, $\alpha= 0,845$), «Συμμετοχή» (δύο από τα τέσσερα στοιχεία χρησιμοποιήθηκαν, $\alpha= 0,821$), «Σχεδιασμός εργασίας» (και τα τρία στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν, $\alpha = 0,821$), Το άλφα του Cronbach για το HPWS ήταν $\alpha= 0,858$ το οποίο είναι πολύ σημαντικό.

3.3.2. Η εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή ασφάλεια , οργανωτική υποστήριξη και ψυχολογικό συμβόλαιο

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία η εργασιακή ικανοποίηση θα μεσολαβήσει στη σχέση μεταξύ της αντιληπτής οργανωτικής υποστήριξης, της εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου και της ασφάλειας από την εργασία (Latorre et al.,2016). Επομένως η κλίμακα μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε στην εργασιακή ασφάλεια είναι τέσσερα στοιχεία από τους Kraimer et al., (2005) και παρουσιάζονται ακολούθως : «Θα μπορέσω να διατηρήσω την τωρινή μου δουλειά όσο επιθυμώ.», «Ο τρέχων οργανισμός μου δεν θα μειώσει τον αριθμό των ωρών που εργάζομαι κάθε εβδομάδα.», «Εάν η δουλειά μου εξαλειφόταν, θα μου προσφερόταν άλλη δουλειά στον τρέχοντα οργανισμό μου.», «Είμαι ασφαλής στη δουλειά μου.

Επίσης οι κλίμακες μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν στην οργανωτική υποστήριξη αξιολογήθηκε με τρία στοιχεία από τους Anderson et al.,(2002), που παρουσιάζονται ως ακολούθως : «Ο οργανισμός μου λαμβάνει σοβαρά υπόψη τους στόχους και τις αξίες μου.», «Η βοήθεια είναι διαθέσιμη από τον οργανισμό μου όταν αντιμετωπίζω κάποιο πρόβλημα.», «Ο οργανισμός μου προσπαθεί να κάνει τη δουλειά μου όσο πιο ενδιαφέρουσα γίνεται.»

Τέλος, όσον αφορά το ψυχολογικό συμβόλαιο βασίστηκε σε τέσσερα στοιχεία από τους Bal et al.,(2013), που παρουσιάζονται ως εξής : «Για μένα η εργασία σε αυτόν το κέντρο αποκατάστασης είναι σαν να είμαι μέλος μιας οικογένειας.», «Περιμένω να κερδίσω προαγωγή σε αυτό το κέντρο αποκατάστασης με προϋπηρεσία και προσπάθεια επίτευξης στόχων.», «Νιώθω ότι αυτό το κέντρο αποκατάστασης ανταποδίδει την προσπάθεια που

καταβάλλουν οι εργαζόμενοι της.», «Έχω κίνητρο να συνεισφέρω 100% σε αυτό το κέντρο αποκατάστασης σε αντάλλαγμα για μελλοντικά οφέλη απασχόλησης.»

Ο αριθμός των στοιχείων που πληρούσαν το κριτήριο φόρτωσης και τα άλφα του Cronbach είναι ο ακόλουθος: «Οργανωτική υποστήριξη» (δύο από τα τρία στοιχεία χρησιμοποιήθηκαν, $\alpha = 0,704$), «Εργασιακή ασφάλεια» (δύο από τα τέσσερα στοιχεία χρησιμοποιήθηκαν με $\alpha = 0,658$), «Ψυχολογικό συμβόλαιο» (τρία από τα τέσσερα στοιχεία χρησιμοποιήθηκαν, $\alpha = 0,753$). Το άλφα του Cronbach για την εργασιακή ικανοποίηση ήταν $\alpha = 0,819$,το οποίο είναι πολύ σημαντικό.

3.3.3. Απόδοση εργαζομένων

Τέλος, οι κλίμακες μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν στην απόδοση εργαζομένων αξιολογήθηκε με τέσσερα στοιχεία από τους , που παρουσιάζονται ως ακολούθως: «Αυτήν τη στιγμή εργάζομαι στο καλύτερο επίπεδο απόδοσης.», «Είμαι από τους καλύτερους στη δουλειά που κάνω.», «Είμαι από τους πιο αργούς στη δουλειά που κάνω.», «Η δουλειά μου είναι πάντα υψηλής ποιότητας.» Χρησιμοποιήθηκαν τα δύο από τα τέσσερα στοιχεία με το άλφα του του Cronbach για την απόδοση εργαζομένων να είναι $\alpha = 0,601$.

3.3.4. Ερευνητικές υποθέσεις προς έλεγχο

Υπόθεση 1. Η αντίληψη των εργαζομένων για το HPWS θα συσχετιστεί θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

Υπόθεση 2. Η αντίληψη των εργαζομένων για το HPWS θα συσχετιστεί θετικά με την απόδοση των εργαζομένων.

Υπόθεση 3. Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει θετικά την απόδοση των εργαζομένων.

Υπόθεση 4. Η εργασιακή ικανοποίηση θα μεσολαβήσει στη σχέση μεταξύ των αντιλήψεων για οργανωτική υποστήριξη, της εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου και της εργασιακής ασφάλειας.

Υπόθεση 5. Η εργασιακή ικανοποίηση μεσολαβεί θετικά στη σχέση μεταξύ της αντίληψης των εργαζομένων για το HPWS και της απόδοσης των εργαζομένων.

4. Ανάλυση δεδομένων και ερμηνεία των ευρημάτων

Τα ερωτηματολόγια, ηλεκτρονικά και έντυπα ελέγχθηκαν για τυχόν ελλείπουσες τιμές ή άλλα προβλήματα. Ωστόσο, δεν καταγράφηκαν καθόλου ελλείπουσες τιμές (missing values). Επίσης, ελέγχθηκαν για τυχόν επαναλαμβανόμενες ή ακραίες τιμές, χωρίς όμως να παρατηρηθεί κάτι τέτοιο. Στη συνέχεια, τα δεδομένα που συλλέχθηκαν, επεξεργάστηκαν και μελετήθηκαν με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS. Οι πίνακες έγιναν μέσω του προγράμματος Microsoft Excel.

4.1. Ανάλυση Παραγόντων (Factor analysis)

Σκοπός της ανάλυσης παραγόντων (ΑΠ) είναι να συνοψίσει τις σχέσεις ανάμεσα σε ένα μεγάλο αριθμό μεταβλητών με έναν περιεκτικό και ακριβή τρόπο, ώστε να βοηθήσει να γίνει αντιληπτή μια έννοια ή ιδιότητα. Υπάρχουν δύο είδη ανάλυσης παραγόντων, η διερευνητική και επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων.

4.2.1. Διερευνητική ανάλυση παραγόντων (Exploratory Factor Analysis-EFA)

Στη βάση δεδομένων που δημιουργήθηκε, πραγματοποιήθηκε η διερευνητική ανάλυση παραγόντων (Exploratory Factor Analysis-EFA), μέσω του στατιστικού προγράμματος SPSS. Η στατιστική διαδικασία EFA χρησιμοποιήθηκε, ώστε να ομαδοποιηθούν οι προτάσεις του ερωτηματολογίου και να χωριστούν στους ανάλογους παράγοντες (factors). Χρησιμοποιώντας την διαδικασία EFA, μας βοηθάει ώστε α) να καταλήξουμε σε μικρότερο αριθμό συσχετίσεων μεταξύ τους μεταβλητών β) να βρούμε πιθανές σχέσεις αιτιότητας ανάμεσα στα σύνολα των μεταβλητών (παράγοντες) γ) να εντοπίσουμε προβλήματα συγγραμμικότητας (collinearity) μεταξύ των μεταβλητών που μελετούμε πριν κάνουμε ανάλυση παλινδρόμησης (Δαφέρμος, 2013).

Η ποιότητα των δεδομένων διαπιστώθηκε με τη χρήση δύο δεικτών και πιο συγκεκριμένα του δείκτη Keiser-Meyer-Olkin (KMO) που εκτιμά την επάρκεια του δείγματος (επιθυμητές τιμές $>0,8$ για ικανοποιητική ομοιογένεια) και του δείκτη Bartlett's Test of Sphericity που αξιολογεί κατά πόσο οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών επιτρέπουν την εφαρμογή της ανάλυσης παραγόντων (επιθυμητές τιμές του $p < 0,05$). Ο δείκτης

KMO βρέθηκε 0,817 και ο δείκτης Barlett's <.001 οπότε και πιστοποιήθηκε η καταλληλότητα των δεδομένων για να ακολουθήσει παραγοντική ανάλυση (Πίνακας 5).

Πίνακας 5: KMO and Bartlett's Test

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.817
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1156.685
	df	210
	Sig.	<.001

Σύμφωνα με τον πίνακα Pattern Matrix προκύπτει ότι οι μελετώμενες μεταβλητές (ερωτήσεις), ταυτοποίησαν 8 διαφορετικούς παράγοντες (factors), όπου, οι 5 ερωτήσεις της οργανωσιακής υποστήριξης και του ψυχολογικού συμβολαίου αναγνωρίζονται σαν ένας κοινός παράγοντας καθώς συσχετίζονται μεταξύ τους(πίνακας 6). Κάτι τέτοιο δεν εμπνέει ιδιαίτερη ανησυχία καθώς τόσο το ψυχολογικό συμβόλαιο όσο και η ταύτιση με την οργανωτική υποστήριξη εντάσσονται στη λεγόμενη εργασιακή ικανοποίηση και συχνά στη βιβλιογραφία αναπαριστούν έναν ενιαίο παράγοντα .Σύμφωνα με τους Riggie, Edmondson και Hansen ,(2009) ανέφεραν μετα-αναλυτικά στοιχεία ευρήματα που δείχνουν μια ισχυρή θετική σχέση μεταξύ οργανωσιακής υποστήριξης και ικανοποίηση από την εργασία, υποδηλώνοντας ότι όσο περισσότεροι εργαζόμενοι αισθάνονται υποστήριξη από την οργάνωσή τους, τόσο περισσότερο θα είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους. Ενώ, όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι το ψυχολογικό τους συμβόλαιο τηρείται - με άλλα λόγια, οι υποχρεώσεις που πιστεύουν ότι ο εργοδότης έχει υποσχεθεί εκπληρώνονται - αναφέρουν αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση (Lambert, Edwards, & Cable, 2003).

Πίνακας 6: Pattern Matrix

Pattern Matrix^a

	Factor							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Recruiting1						.999		
Recruiting2						.531		
Training1			.739					
Training2			.727					
Training3			.876					
JobDesign1				.719				
JobDesign2				.768				
JobDesign3				.859				
Participation1	.713							
Participation4	.472							
Employeeaytonomy1							.971	
Employeeaytonomy2							.851	
Job Security1					.560			
Job Security4					.585			
Organizational support2		.724						
Organizational support3		.488						
Psychological contract2		.750						

Psychological contract3	.855							
Psychological contract4	.495							
EMPLOYEE PERFORMANCE1								.486
EMPLOYEE PERFORMANCE4								.509

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

Επίσης, πολύ σημαντική είναι η μελέτη του πίνακα των κοινών παραγοντικών διακυμάνσεων (communalities), ο οποίος μας δίνει πληροφορίες για το ποσοστό της διακύμανσης κάθε μεταβλητής (ερώτησης) που ερμηνεύεται από όλους τους παράγοντες μαζί (Πίνακας 7). Η τιμή πάνω από 0,5 θεωρείται ικανοποιητική. Τιμές μεταξύ 0,3-0,5 θέτουν υποψηφιότητα απομάκρυνσης μιας ερώτησης, ειδικά αν δεν ταυτίζεται καλά με κάποιον παράγοντα. Αν κάποια μεταβλητή εμφανίζει communality μικρότερο από 0,3 τότε πρέπει να αποκλειστεί από την ανάλυση γιατί υποδεικνύει μη συνάφεια με κάποιο παράγοντα (Fabrigar, 1999). Στην μελέτη μας οι περισσότερες τιμές είχαν κοινή παραγοντική διακύμανση πάνω από 0,5, ωστόσο υπήρχε μία που βρισκονταν κοντά στο όριο του 0,3 χωρίς ωστόσο αυτό να δημιουργεί κάποιο πρόβλημα στους παράγοντες που προσδιορίζει, οπότε και δεν αφαιρέθηκε.

Πίνακας 7: Communalities

Communalities^a

	Initial	Extraction
Recruiting1	.571	.999
Recruiting2	.574	.461
Training1	.547	.529

Training2	.692	.663
Training3	.736	.991
JobDesign1	.636	.660
JobDesign2	.705	.765
JobDesign3	.565	.592
Participation1	.561	.574
Participation4	.551	.416
Employeeaytonomy1	.645	.750
Employeeaytonomy2	.683	.728
Job Security1	.391	.322
Job Security4	.542	.600
Organizational support2	.603	.591
Organizational support3	.546	.526
Psychological contract2	.424	.559
Psychological contract3	.779	.873
Psychological contract4	.507	.427
EMPLOYEE PERFORMANCE1	.305	.461
EMPLOYEE PERFORMANCE4	.380	.444

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Οι δύο βασικές ιδιότητες μιας ψυχομετρικής κλίμακας είναι η αξιοπιστία και η εγκυρότητα. Η πρώτη αναφέρεται στη συνέπεια ή τη σταθερότητα των απαντήσεων στην κλίμακα και η δεύτερη στην εξακρίβωση του αν η κλίμακα μετράει πράγματι αυτό για το οποίο έχει κατασκευαστεί. Ανάμεσα στα διαφορετικά είδη αξιοπιστίας και εγκυρότητας ξεχωρίζουν η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας ή συνοχής (internal consistency) και η εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής (construct validity). Σε αυτά τα δύο είδη εστιάζει και η συγκεκριμένη μελέτη. Η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας των μετρήσεων ενός εργαλείου αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι ερωτήσεις που μετρούν το ίδιο ψυχομετρικό χαρακτηριστικό παρουσιάζουν υψηλή συνοχή ή συσχέτιση τόσο μεταξύ τους όσο και με το χαρακτηριστικό αυτό. Η εκτίμηση της αξιοπιστίας αυτής της μορφής γίνεται συνήθως μέσω ενός δείκτη ή συντελεστή αξιοπιστίας, με πιο διαδεδομένο το συντελεστή α του Cronbach. Τιμές του δείκτη μεγαλύτερες του 0,7 θεωρούνται συνήθως

ικανοποιητικές (Μάρκος,2012). Στην παρούσα μελέτη οι τιμές του συντελεστή α του Cronbach υπολογίστηκαν με το πρόγραμμα SPSS 29.0, για κάθε παράγοντα ξεχωριστά. Οι περισσότεροι συντελεστές (πίνακας 8) υπερβαίνουν το 0,7 κάτι που επιβεβαιώνει την ικανοποιητική αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας του ερωτηματολογίου.

Πίνακας 8: Συντελεστές Cronbach

Reliability Statistics		
Factor	Cronbach's Alpha	N of Items
HPWS	0,858	12
Job Satisfaction	0,819	7
Job Security	0,658	2
Organizational Support	0,704	2
Psychological Support	0,753	3
Employee Performance	0,601	2

4.2.2. Επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων (Confirmatory Factor Analysis - CFA)

Η στατιστική διαδικασία CFA, χρησιμοποιείται για να διαπιστώσει κατά πόσο ένα προκαθορισμένο πλαίσιο σχέσεων ανάμεσα σε κάποιες μεταβλητές (σχέσεις) επιβεβαιώνεται και στην πράξη (από τα δεδομένα). Με την χρήση του στατιστικού προγράμματος SmartPLS δημιουργήθηκε το δομικό μοντέλο εξισώσεων στο οποίο ελέγχθηκε η αξιοπιστία και η εγκυρότητα της κατασκευής (construct reliability and validity). Όσον αφορά τις reflective μεταβλητές παρατηρούμε ότι όλοι οι επιμέρους δείκτες της σύνθετης αξιοπιστίας (composite reliability),υπερβαίνουν το 0,70. Ενώ ο

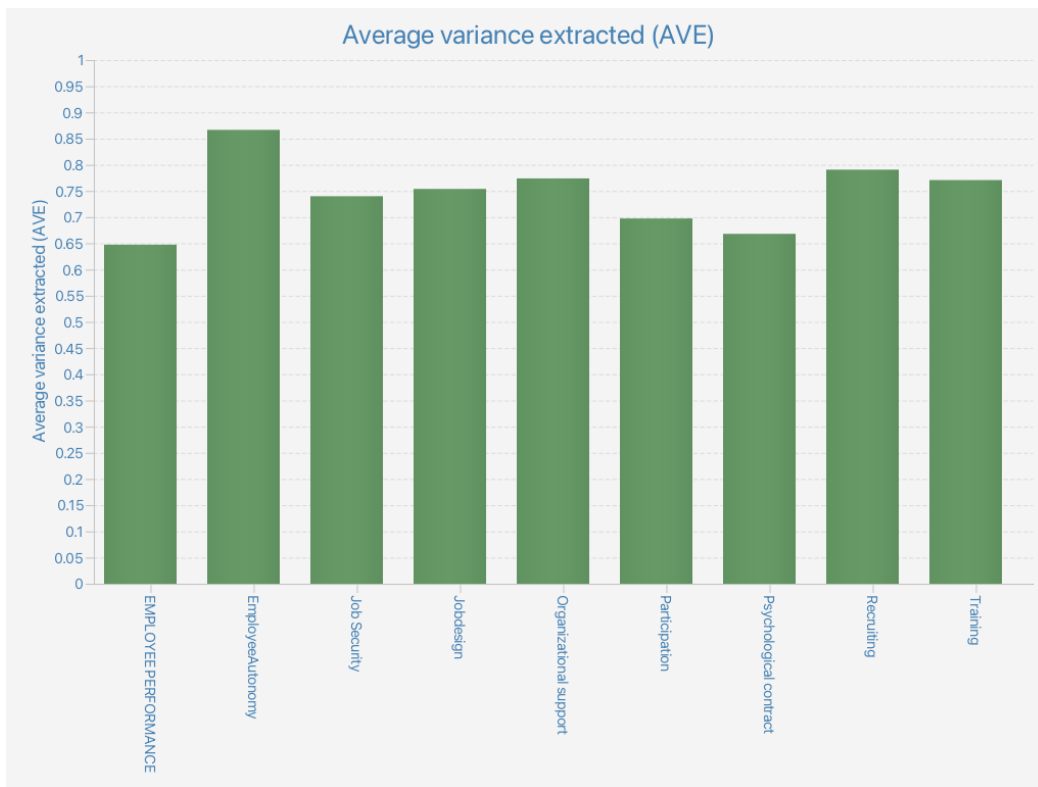
δείκτης Average Variance Extracted (AVE), έχει αποδεκτές τιμές πάνω από 0,50 πράγμα που σημαίνει ότι ο κάθε παράγοντας μετράτε επαρκώς από τις μεταβλητές του (Hair et al., 2011).

Στο δομικό μοντέλο εξισώσεων που δημιουργήθηκε, μέσω του υπομενού PLS Algorithm, ελέγχθηκε (Πίνακας 9) η Αξιοπιστία και Εγκυρότητα Κατασκευής (Construct Reliability and Validity). Επίσης, είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικοί οι επιμέρους δείκτες της Σύνθετης Αξιοπιστίας (Composite Reliability), που υπερβαίνουν το 0,7 εκτός από δύο, της εργασιακής ασφάλειας και της συμμετοχής. Ωστόσο, σε επίπεδο αξιολόγησης της Συγκλίνουσας Εγκυρότητας (Convergent Validity), ο δείκτης AVE (Average Variance Extracted), είναι σχεδόν για όλους τους παράγοντες που μελετούμε πάνω από το αποδεκτό όριο του 0,5 επιβεβαιώνοντας ότι μετρούνται επαρκώς από τις μεταβλητές τους (Hair, 2011).

Πίνακας 9 : Πίνακας συγκλίνουσας εγκυρότητας

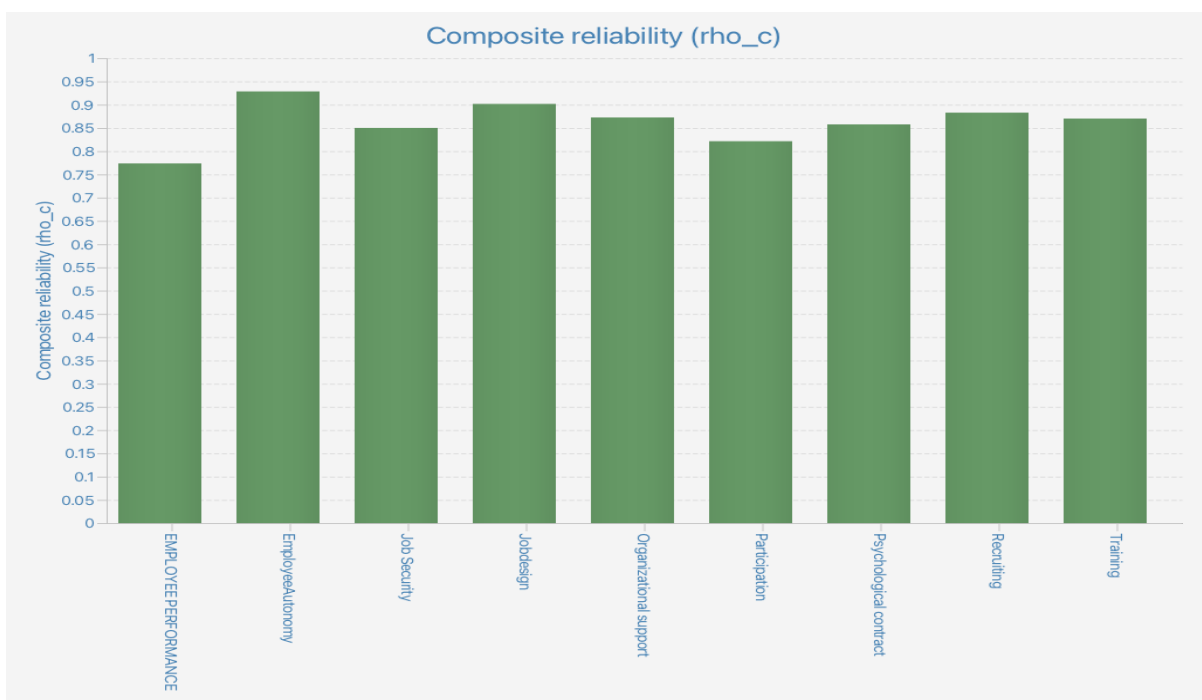
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Employee performance	0.603	2.094	0.774	0.648
Employee Autonomy	0.846	0.847	0.929	0.867
Job Security	0.659	0.720	0.850	0.740
Job Design	0.837	0.852	0.902	0.754
Organizational Support	0.709	0.714	0.873	0.774

Participation	0.571	0.590	0.821	0.698
Psychological Contract	0.754	0.776	0.858	0.668
Recruiting	0.743	0.806	0.883	0.791
Training	0.714	0.801	0.870	0.771



Σχήμα 1: Η εξαγόμενη μέση διακύμανση, AVE (SmartPLS)

Από αυτό το διάγραμμα του SmartPLS μπορούμε να επιβεβαιώσουμε τα αποτελέσματα του Πίνακα 19, σχετικά με το αποδεκτές τιμές Μέσης Διακύμανσης Εξαγόμενων (AVE) ($AVE > 0,5$).



Σχήμα 2: Η σύνθετη αξιοπιστία (SmartPLS)

Από αυτό το διάγραμμα του SmartPLS μπορούμε να επιβεβαιώσουμε τα αποτελέσματα του Σχήματος 2, σχετικά με το αποδεκτές τιμές σύνθετης αξιοπιστίας (Composite Reliability >0,7).

Η διακρίνουσα εγκυρότητα ελέγχθηκε με το κριτήριο HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) (Πίνακας 10), που βρέθηκε ικανοποιητικό και πέρασε τα ορισμένα από πρόγραμμα SMART-PLS όρια (Henseler et al. 2015).

Πίνακας 10 : Heterotrait-Monotrait Ratio

	EMPLOYEE PERFORMANCE	EmployeeAutonomy	Job Security	Jobdesign	Organization	Participation	Psychologica	Recruiting	Training
EMPLOYEE PERFORMANCE									
EmployeeAutonomy	0.166								
Job Security	0.377	0.441							
Jobdesign	0.291	0.632	0.581						
Organizational support	0.323	0.662	0.561	0.588					
Participation	0.351	1.074	0.656	0.816	0.785				
Psychological contract	0.385	0.518	0.571	0.641	0.877	0.715			
Recruiting	0.324	0.358	0.373	0.428	0.411	0.540	0.386		
Training	0.219	0.371	0.513	0.329	0.544	0.443	0.297	0.217	

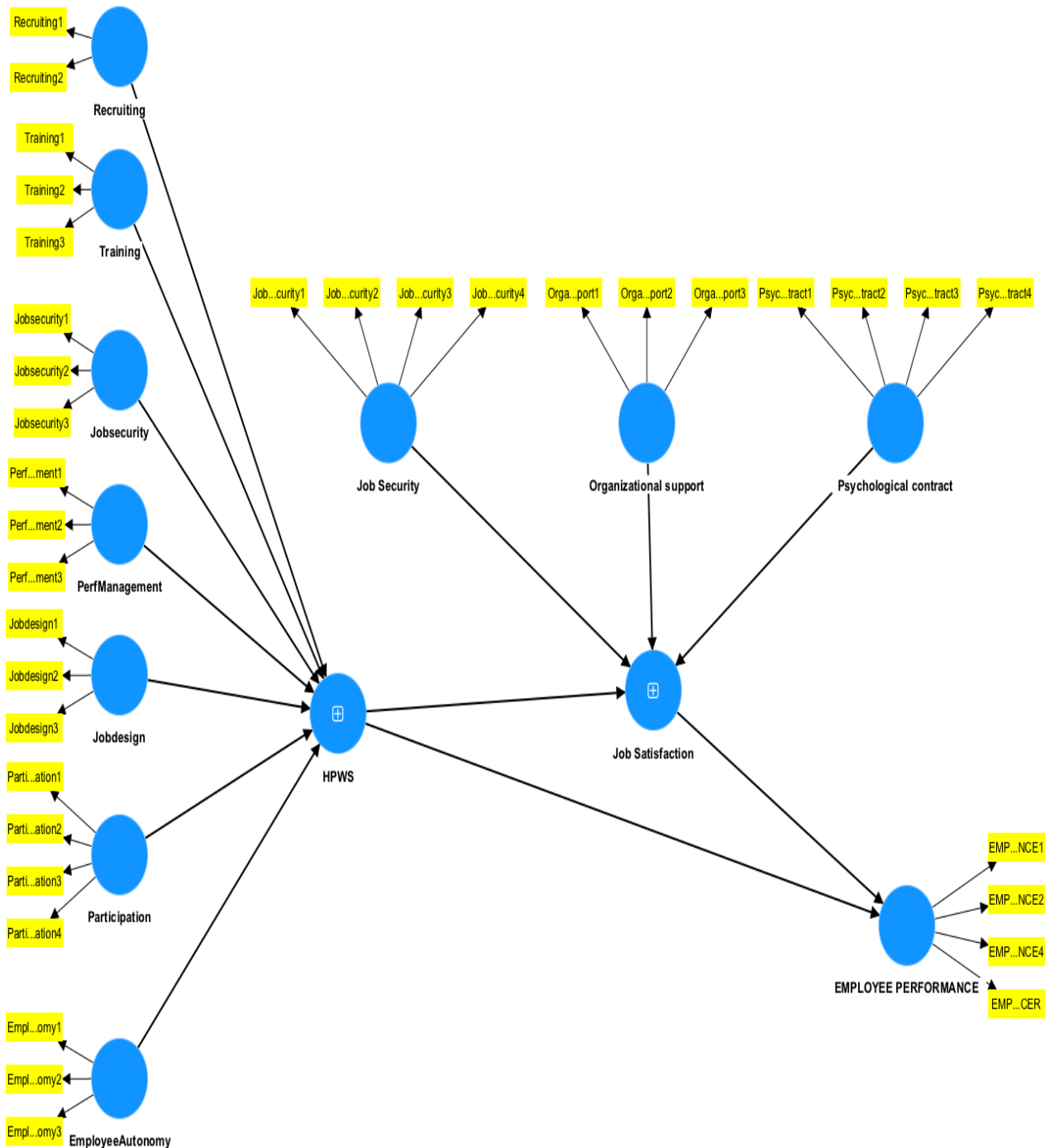
Στη συνέχεια, όλοι οι «διαμορφωτικοί παράγοντες» εξετάστηκαν για «πολυγραμμικότητα» λαμβάνοντας υπόψη τους «Παράγοντες Πληθωρισμού Διακύμανσης» (VIF) (Cenfetelli and Bassellier, 2009). Όλες οι φορτώσεις VIF ήταν κάτω από το ανώτερο όριο του 3,33 εκτός από μίας φόρτωσης, δείχνοντας ότι δεν υπάρχει πρόβλημα πολυσυγγραμμικότητας στο μοντέλο μας.

Πίνακας 11 : “Variance Inflation Factors (VIF)”

	VIF
EMPLOYEE PERFORMANCE2	1.229
EMPLOYEE PERFORMANCE4	1.229
EmployeeAutonomy1	2.164
EmployeeAutonomy1	2.905
EmployeeAutonomy2	2.858

EmployeeAutonomy2	2.164
Job Security1	1.336
Job Security1	1.318
Job Security4	1.789
Job Security4	1.318
Jobdesign1	2.432
Jobdesign1	2.104
Jobdesign2	3.556
Jobdesign2	2.391
Jobdesign3	1.977
Jobdesign3	1.714
Organizational support2	1.431
Organizational support2	1.954
Organizational support3	1.431
Organizational support3	1.762
Participation2	1.608
Participation2	1.190
Participation3	2.640
Participation3	1.190
Psychological contract2	1.475
Psychological contract2	1.461
Psychological contract3	2.631
Psychological contract3	1.538
Psychological contract4	1.640
Psychological contract4	1.561
Recruiting1	1.744
Recruiting1	1.535
Recruiting2	1.856
Recruiting2	1.535
Training1	1.980
Training1	1.445
Training2	2.506
Training2	1.445
Training3	2.790

Μετά τους ελέγχους αξιοπιστίας και εγκυρότητας που διενεργήθηκαν, δομήθηκε σχηματικά το ακόλουθο μοντέλο σχέσεων (Σχήμα 1), στο πρόγραμμα SMART-PLS:



Σχήμα 3: Το προτεινόμενο μοντέλο

Όπως φαίνεται από το προτεινόμενο μοντέλο του σχήματος 1, διακρίνονται 2 διαφορετικά μονοπάτια που όλα καταλήγουν στην απόδοση των εργαζομένων του κέντρου αποκατάστασης. Το ένα από αυτά εξετάζει την απευθείας σχέση των σύγχρονων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με την απόδοση των εργαζομένων όπου σύμφωνα με την βιβλιογραφία συνδέονται θετικά κάτι που μένει να επιβεβαιωθεί και από την παρούσα μελέτη. Το δεύτερο μονοπάτι εξετάζει τον ρόλο του διαμεσολαβητή που μπορεί να παίζει η εργασιακή ικανοποίηση ανάμεσα στην σχέση των σύγχρονων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και την απόδοση των εργαζομένων και κατά πόσο μπορεί να συμβάλλει ή όχι στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Οι επτά υποκατηγορίες των σύγχρονων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Πρόσληψη και επιλογή, Εκπαίδευση και ανάπτυξη, Διαχείριση απόδοσης, Συμμετοχή, Σχεδιασμός εργασίας, Αυτονομία εργαζομένων, Ασφάλεια εργασίας) είναι reflective μεταβλητές, ως προς τις ερωτήσεις που αντικατοπτρίζουν, ενώ είναι formative μεταβλητές ως προς τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που σχηματίζουν. Με τη σειρά τους η εργασιακή ασφάλεια, η οργανωσιακή υποστήριξη και το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι reflective μεταβλητές, ως προς τις ερωτήσεις που αντικατοπτρίζουν, ενώ είναι formative μεταβλητές ως προς την εργασιακή ικανοποίηση. Η ύπαρξη πολλών μεταβλητών απαιτεί την χρησιμοποίηση της προσέγγισης δύο βημάτων (two-step approach) για τον καλύτερο χειρισμό τους.

Προκειμένου να ελεγχθούν οι υποθέσεις που διατυπώθηκαν για τις πιθανολογούμενες συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων που μελετώνται, έγινε η διαδικασία του bootstrapping, με έλεγχο 2000 δειγμάτων (sub-samples) (Hair et al. 2011), από τον οποίο προέκυψε ο παρακάτω πίνακας όπου απεικονίζονται αναλυτικά οι συντελεστές συσχέτισης για κάθε επί μέρους διαδρομή (path coefficients), το στατιστικό t, αλλά και το επίπεδο σημαντικότητας για κάθε μία από αυτές (p-value, significance).

Από τους παρακάτω πίνακες προκύπτει ότι οι περισσότερες πιθανές συσχετίσεις (διαδρομές) που μελετηθήκαν βρεθήκαν να είναι στατιστικά σημαντικές, καθώς τόσο οι τιμές του στατιστικού t (T-Statistics) υπερβαίνουν την τιμή 1,96 για διάστημα εμπιστοσύνης 95%, όσο και οι τιμές p (p-values) είναι μικρότερες του 0,05 που έχει οριστεί ως επίπεδο σημαντικότητας.

Πίνακας 12: Path Coefficients, t-statistics, p-values

Path coefficients	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
EmployeeAutonomy -> HPWS	0.203	0.199	0.036	5.695	0.000
HPWS -> EMPLOYEE PERFORMANCE	0.051	0.063	0.143	0.357	0.721
HPWS -> Job Satisfaction	0.040	0.047	0.018	2.180	0.029
Job Satisfaction -> EMPLOYEE PERFORMANCE	0.424	0.430	0.135	3.130	0.002
Job Security -> Job Satisfaction	0.377	0.373	0.039	9.703	0.000
Jobdesign -> HPWS	0.275	0.273	0.036	7.681	0.000
Organizational support -> Job Satisfaction	0.410	0.405	0.037	10.979	0.000
Participation -> HPWS	0.255	0.255	0.035	7.285	0.000
Psychological contract -> Job Satisfaction	0.389	0.388	0.035	10.991	0.000
Recruiting -> HPWS	0.187	0.186	0.031	6.063	0.000
Training -> HPWS	0.196	0.192	0.031	6.379	0.000

Πίνακας 13: Specific indirect effect,, t-statistics, p-values

Specific indirect effect	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
HPWS -> Job Satisfaction -> Employee Performance	0.211	0.214	0.097	2.169	0.030

Πίνακας 14: Path Coefficients , t-statistics, p-values

Path coefficients	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
HPWS -> Employee Performance	0.133	0.147	0.134	0.993	0.321
HPWS -> Job Satisfaction	0.699	0.714	0.049	14.176	0.000

Job Satisfaction - > Employee Performance	0.302	0.300	0.133	2.279	0.023
---	-------	-------	-------	--------------	--------------

Πίνακας 15: Total effects , t-statistics, p-values

Total effects	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
HPWS -> EMPLOYEE PERFORMANCE	0.344	0.361	0.092	3.749	0.000
HPWS -> Job Satisfaction	0.699	0.714	0.049	14.176	0.000
Job Satisfaction -> EMPLOYEE PERFORMANCE	0.302	0.300	0.133	2.279	0.023

Πίνακας 16: Total indirect effect , t-statistics, p-values

Total indirect effect	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
------------------------------	----------------------------	------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	-----------------

HPWS	->	0.211	0.214	0.097	2.169	0.030
EMPLOYEE						
PERFORMANCE						

5. Αποτελέσματα

Ο πρωταρχικός σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν να διερευνήσει κατά πόσο οι σύγχρονες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού θα αυξήσουν την απόδοση των εργαζομένων και κατά δεύτερον πως η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της απόδοσης μέσω των σύγχρονων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση ανέδειξε των διαμεσολαβητικό ρόλο της εργασιακής ικανοποίησης στη σχέση των σύγχρονων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της απόδοσης των εργαζομένων. Για την αποδοχή ή απόρριψη των υποθέσεων αυτών, εξετάστηκαν τόσο οι συνολικές έμμεσες επιδράσεις (total indirect effects), όσο και οι εξειδικευμένες έμμεσες επιδράσεις (specific indirect effects) μεταξύ των παραγόντων που μελετηθήκαν.

Ακολουθούν οι ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν προς έλεγχο:

Υπόθεση 1. Η αντίληψη των εργαζομένων για το HPWS θα συσχετιστεί θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

Υπόθεση 2. Η αντίληψη των εργαζομένων για το HPWS θα συσχετιστεί θετικά με την απόδοση των εργαζομένων.

Υπόθεση 3. Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει θετικά την απόδοση των εργαζομένων.

Υπόθεση 4. Η εργασιακή ικανοποίηση θα μεσολαβήσει θετικά στη σχέση μεταξύ των αντιλήψεων για οργανωτική υποστήριξη, της εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου και της εργασιακής ασφάλειας.

Υπόθεση 5. Η εργασιακή ικανοποίηση μεσολαβεί θετικά στη σχέση μεταξύ της αντίληψης των εργαζομένων για το HPWS και της απόδοσης των εργαζομένων.

Η σχέση ανάμεσα των αντιλήψεων των εργαζομένων για τις πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και την εργασιακή ικανοποίηση (υπόθεση 1) βρέθηκε να είναι θετική (path coefficients) και μάλιστα στατιστικά σημαντική, καθότι το t-statistic βρέθηκε να είναι 14,176(>1,96), ενώ το p-value 0,000 (<0,05). Οπότε η υπόθεση 1 γίνεται δεκτή.

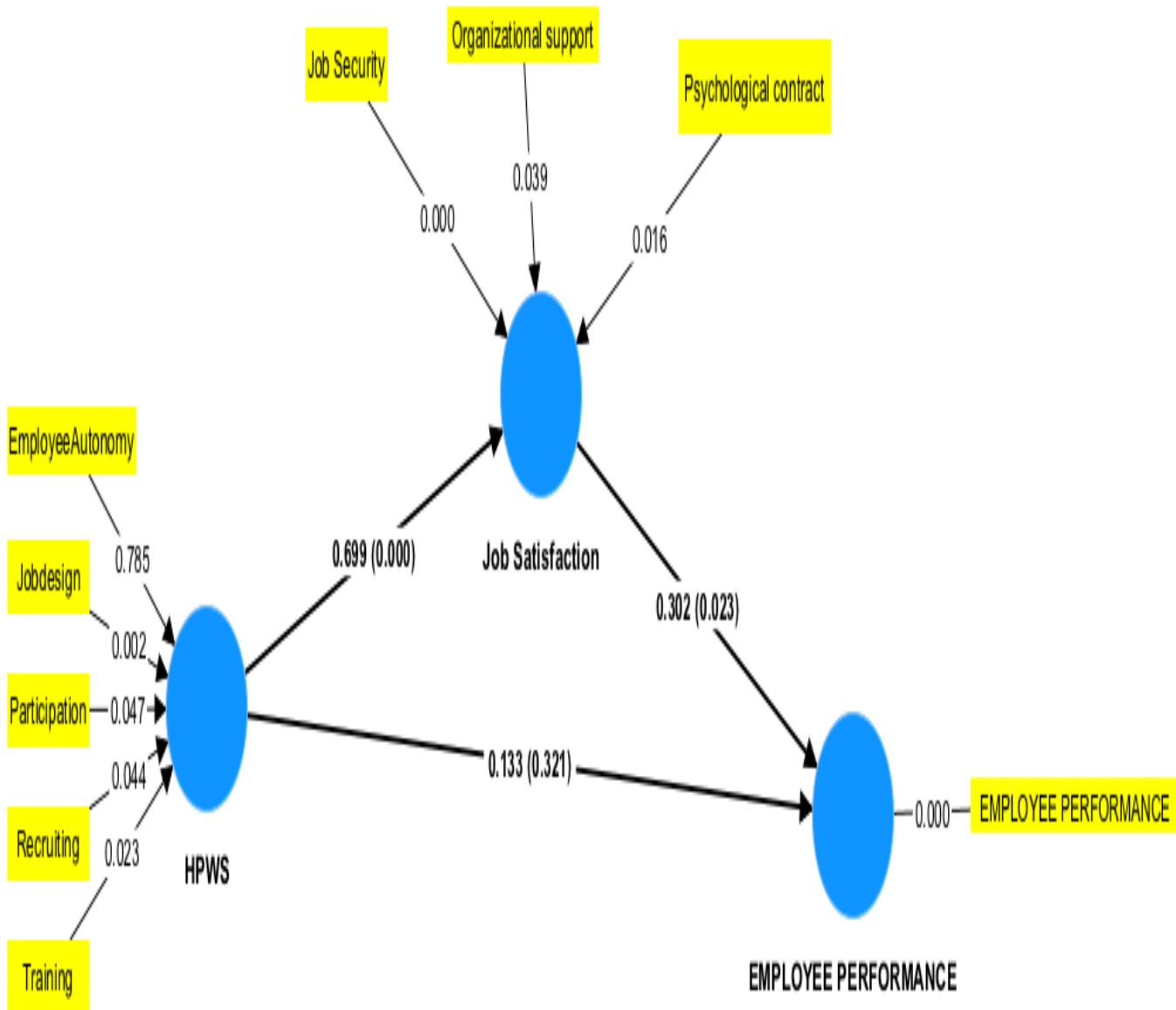
Η απευθείας επίδραση των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση των εργαζομένων (υπόθεση 2) βρέθηκε να είναι θετική (path coefficients) αλλά όχι στατιστικά σημαντική, καθότι το t-statistic βρέθηκε να είναι 0,993(<1,96), ενώ το p-value 0,321 (>0,05). Οπότε η υπόθεση 2 δεν γίνεται δεκτή και απορρίπτεται. Ωστόσο, χωρίς την ύπαρξη του διαμεσολαβητή της εργασιακής ικανοποίησης ,(Πίνακας 16) η σχέση αυτή αλλάζει και είναι θετική και στατιστικά σημαντική καθώς το t-statistic βρέθηκε να είναι 2,169 (>1,96), ενώ το p-value 0,030 (<0,05).

Στη συνέχεια η σχέση ανάμεσα της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων (υπόθεση 3), βρέθηκε να είναι θετική (path coefficients) και μάλιστα στατιστικά σημαντική, καθότι το t-statistic βρέθηκε να είναι 2,279(>1,96), ενώ το p-value 0,023(<0,05). Οπότε η υπόθεση 3 γίνεται δεκτή.

Η υπόθεση 4 αφορά την θετική επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης ως μεσολαβητής της σχέσης μεταξύ των αντιλήψεων για οργανωτική υποστήριξη, της εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου και της εργασιακής ασφάλειας. Όπως διακρίνεται από τον πίνακα 12, η οργανωτική υποστήριξη βρέθηκε να είναι θετική (path coefficients) και μάλιστα στατιστικά σημαντική, καθότι το t-statistic βρέθηκε να είναι 10,979(>1,96), ενώ το p-value 0,000 (<0,05), η εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου βρέθηκε να είναι θετική (path coefficients) και μάλιστα στατιστικά σημαντική, καθότι το t-statistic βρέθηκε να είναι 10,991(>1,96), ενώ το p-value 0,000 (<0,05), και τέλος η εργασιακή ασφάλεια βρέθηκε να είναι θετική (path coefficients) και μάλιστα στατιστικά σημαντική, καθότι το t-statistic βρέθηκε να είναι 9,703(>1,96), ενώ το p-value 0,000 (<0,05). Επομένως, η υπόθεση 4 γίνεται δεκτή.

Η πέμπτη και τελευταία υπόθεση αφορά την θετική επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης ως διαμεσολαβητής (mediator) μεταξύ της σχέσης πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων και της απόδοσης των εργαζομένων. Η υπόθεση 5 γίνεται και αυτή αποδεκτή με την σειρά της γιατί η επίδραση αυτή (Πίνακας 11),βρέθηκε να είναι θετική και στατιστικά σημαντική καθώς t-statistic 2,169(>1.96) και p-value 0,030(<0,05).

Όλα τα παραπάνω απεικονίζονται στο εξής συνοπτικό μοντέλο προσέγγισης δύο βημάτων (two-step approach) του σχήματος 2:



Σχήμα 4 : Το μοντέλο προσέγγισης δύο βημάτων (two-step approach model)

6. Συμπεράσματα και Προτάσεις

6.1. Συμπεράσματα

Ο σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν να διερευνήσει την ύπαρξη σύγχρονων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και την αλληλοεπίδραση της με την απόδοση των εργαζομένων του κέντρου αποκατάστασης και ποια είναι τα στοιχεία που επηρεάζουν την κατάσταση αυτή, όπως η εργασιακή ικανοποίηση. Η κύρια μεταβλητή που επιλέχθηκε ύστερα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση ήταν οι βέλτιστες πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που επιλέγονται να υιοθετηθούν από την διοίκηση ενός οργανισμού και στόχο έχουν να συμβάλλουν στην αύξηση ή την μείωση της απόδοσης των εργαζομένων μέσα από την σωστή ή όχι λειτουργία τους. Παράλληλα αναδείχθηκαν και άλλα χαρακτηριστικά που συνδέονται με τις πρακτικές αυτές, πιο συγκεκριμένα η εργασιακή ικανοποίηση μέσω της ύπαρξης της αντιληπτής οργανωτικής υποστήριξης, της εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου και της ασφάλειας από την εργασία, συνεισφέρουν θετικά στην σχέση που τέθηκε προς μελέτη.

Αρχικά από την ανάλυση που έγινε προέκυψε αυτό που αναμενόταν με βάση την βιβλιογραφία, δηλαδή η θετική επίδραση που έχουν οι πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που τεθήκαν προς την εργασιακή ικανοποίηση. Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την στατιστική ανάλυση έρχονται να επιβεβαιώσουν προηγούμενες μελέτες (Mihail & Kloutsiniotis, 2016; Heffernan & Dundon, 2016; Zhang et al., 2013) καθώς αποδεικνύεται ότι ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και τα συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης υπάρχει μια θετική σχέση. Υπάρχουν στοιχεία που υποδηλώνουν μια άμεση θετική σχέση μεταξύ των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων (Barling et al., 2003; West et al., 2006) Το HPWS επηρεάζει ευνοϊκά αυτά τα αποτελέσματα επειδή μεταδίδουν θετικά μηνύματα σχετικά με τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι εκτιμώνται από τον οργανισμό (Gould-Williams, 2003; Whitener, 2001). Επιπρόσθετα, το HPWS ορίζεται ως πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που ενισχύουν το AMO των εργαζομένων για να συμβάλλουν στην οργανωτική απόδοση. (Obeidat, Mitchell and Bray, 2016). Χρησιμοποιώντας τη θεωρία AMO σύμφωνα με τους Appelbaum et al., (2000) πρότειναν ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάσουν θετικά την απόδοσή τους εγγυώντας ότι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν τις ικανότητες, τα κίνητρα και τις ευκαιρίες ώστε να εκτελούν τις εργασίες τους

αποτελεσματικά. Αυτό με τη σειρά του θα μπορούσε να ενισχύσει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων (Gould-Williams, 2003) και να τονώσει το επίπεδο δέσμευσής τους στην εργασία (Bal et al., 2013). Επιπλέον σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2017, παρουσιάζεται ότι τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης έχουν θετική επίδραση στη καλή διάθεση των εργαζομένων και εν συνεχεία, στην εργασιακή ικανοποίηση (Huang et al., 2017).

Στη συνέχεια εξετάστηκε η θετική επίδραση που έχουν οι πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που τεθήκαν προς αξιολόγηση (Πρόσληψη και επιλογή, Εκπαίδευση και ανάπτυξη, Διαχείριση απόδοσης, Αυτονομία εργαζομένων, Σχεδιασμός εργασίας) ως προς την απόδοση των εργαζομένων (Πίνακας 16). Ωστόσο, με την ύπαρξη της μεταβλητής της εργασιακής ικανοποίησης αυτή η σχέση παραμένει θετική αλλά όχι στατιστικά σημαντική (Σχήμα 4). Η πλειοψηφία των μελετών για το HPWS έχει προσπαθήσει να καταδείξει τη θετική σύνδεση μεταξύ του HPWS και της απόδοσης εργαζομένων (Bowen and Ostroff ,2004), όλα τα παραπάνω ήρθαν να συμπλεύσουν με τα στοιχεία που έχουμε από την διεθνή βιβλιογραφία, όπου οι σύγχρονες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι ωφέλιμες για την ευημερία των εργαζομένων, κάτι που με τη σειρά του συμβάλλει στην ανώτερη οργανωτική απόδοση. Τα συστήματα αυτά έχουν σχεδιαστεί για να λειτουργούν συντονισμένα έτσι ώστε να τελεφερούν υψηλότερες αποδόσεις από το εργατικό δυναμικό οι οποίες με την σειρά τους επηρεάζουν θετικά και την απόδοση του οργανισμού. Έτσι, επενδύοντας και ενισχύοντας την ανάπτυξη του ανθρώπινου και κοινωνικού κεφαλαίου στην επιχείρηση επιτυγχάνεται και η βιωσιμότητα του οργανισμού (Guthrie. & Messersmith,2010).

Επιπλέον, η μελέτη προσπάθησε να ρίξει φως μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης η οποία σχέση θα μεσολαβήσει μέσω του ψυχολογικού συμβολαίου, της εργασιακής ασφάλειας και της οργανωτικής υποστήριξης . Πιο συγκεκριμένα η αντιληπτή οργανωτική υποστήριξη έχει γενικά επιβεβαιωθεί ως συντονιστής της σχέσης της εργασιακής ικανοποίησης (Hur et al., 2015). Η εργασιακή ασφάλεια είναι ένας ισχυρός προγνωστικός δείκτης της εργασιακής ικανοποίησης (Mahmoud & Reisel, 2014). Τέλος, προηγούμενη έρευνα δείχνει ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι το ψυχολογικό τους συμβόλαιο τηρείται - με άλλα λόγια, αναφέρουν αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή απόδοση και κίνητρο να παραμείνουν στον οργανισμό τους (Lambert, Edwards, & Cable, 2003). Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού υψηλής δέσμευσης επηρεάζουν τα αποτελέσματα μέσω των αντιλήψεων, των στάσεων και, επομένως, της

συμπεριφοράς των εργαζομένων (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000; Wright & Gardner, 2003). Στο πλαίσιο της κοινωνικής μας ανταλλαγής και της έμφασης στη σχέση εργασίας, έχουμε αναδείξει τον ρόλο των αντιλήψεων για την οργανωτική υποστήριξη, το ψυχολογικό συμβόλαιο και την εργασιακή ασφάλεια. Συνεπώς, θα λειτουργήσουν ως μερικοί μεσολαβητές της σχέσης μεταξύ των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και της ικανοποίησης από την εργασία. Οι απαντήσεις των εργαζομένων επιβεβαίωσαν αυτή τη θεωρία, ενώ τα αποτελέσματα των αναλύσεων έδειξαν την θετική σχέση που υπάρχει ανάμεσα σε αυτές τις τρεις μεταβλητές και την εργασιακή ικανοποίηση.

Παράλληλα εξετάστηκε και ακόμα ένα, τέταρτο μονοπάτι, στην σχέση εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης εργαζομένων. Το συγκεκριμένο μονοπάτι ανέδειξε τον σημαντικό ρόλο που μπορεί να καθορίσει τα χαρακτηριστικά της εργασιακής ικανοποίησης ως προς την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης των εργαζομένων ήταν πάντα αμφιλεγόμενη. Πιο συγκεκριμένα, οι πρώτες κριτικές, όπως αυτή των Iaffaldano και Muchinsky (1985), βρήκαν μια μικρή θετική σχέση (0,17). Συμπεράσματα που προέκυψαν από την στατιστική ανάλυση έρχονται να επιβεβαιώσουν προηγούμενες αναλύσεις από τους Judge, Thoresen, Bono και Patton (2001) όπου ανέφεραν θετική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης 0,30. Οι Schneider, Hanges, Smith και Salvaggio (2003), σε μια διαχρονική μελέτη σε επίπεδο μονάδας, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα στοιχεία ήταν εξίσου ισχυρά για την υποστήριξη της σχέσης απόδοσης και ικανοποίησης με τη σύνδεση ικανοποίησης και απόδοσης. Η αύξηση των επιδόσεων των εργαζομένων συντελείται από κοινού από την επαγγελματική ικανοποίηση και την παρακίνηση και οι οργανισμοί υγείας μπορούν με την παροχή κινήτρων στο υφιστάμενο αλλά και στο μελλοντικό προσωπικό να αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση (Paleologou et al., 2006). Οι περισσότερες από τις μελέτες που εξετάστηκαν παραπάνω βρήκαν μια θετική σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της βελτιωμένης απόδοσης των εργαζομένων.

6.2. Προτάσεις

Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης αναδεικνύουν την μεγάλη σημασία της υιοθέτησης και αποτελεσματικής εφαρμογής των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων στο κέντρο αποκατάστασης. Οι διοικήσεις των οργανισμών υγείας τόσο του

ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα οφείλουν να επενδύσουν σε αυτές τις πρακτικές καθώς συνδράμουν και συνδέονται με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων τους, την υψηλή αποδοτικότητα, και την διασφάλιση της ευημερίας και της ψυχικής υγείας των εργαζομένων ως αποτέλεσμα της επιτυχημένης εφαρμογής των πρακτικών αυτών. Πιο συγκεκριμένα, μέσω της σωστής πρόσληψης και επιλογής προσωπικού, την μετέπειτα εκπαίδευση τους και ανάπτυξη μέσω επιμορφωτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων, όπου ενισχύουν το επίπεδο απόδοσης εργασιών και ικανοποιούν τις διαφορετικές ανάγκες των εργαζομένων, την διασφάλιση της θέσης εργασίας τους στο κέντρο αποκατάστασης, την αξιολόγηση της απόδοσης τους τακτικά, τον σωστό σχεδιασμό της θέσης εργασίας για τον κάθε εργαζόμενο και τέλος την συμμετοχή και την αυτονομία των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, αποτελούν τις κύριες πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ώστε να μπορέσει να παρακινήσει τους εργαζόμενους της. Ωστόσο, στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων από την μελέτη παραλείπεται η διασφάλιση θέσης εργασίας και η διαχείριση της απόδοσης. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι διότι η διασφάλιση θέσης εργασίας δεν μπορεί να είναι εξασφαλισμένη λόγω της αστάθειας που επικρατεί την τελευταία δεκαετία τόσο στην οικονομική κρίση όσο και στην υγειονομική κρίση λόγω του κορονοϊού τα τελευταία δύο χρόνια. Επίσης έπειτα από συζήτηση με τον υπεύθυνο Ανθρώπινου δυναμικού το τελευταίο διάστημα δεν εφαρμόζονται τακτικά οι αξιολογήσεις της απόδοσης κρίνοντας αναγκαία τη σωστή επανένταξή τους σε μηνιαία βάση. Για αυτό τον λόγο είναι προφανές πως χρειάζεται ένας συνεχής συντονισμός μεταξύ της διοίκησης του κέντρου αποκατάστασης και του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να επιτευχθεί η αλλαγή αυτή και να εφαρμοστούν οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων που στόχο έχουν την βελτίωση και ανάπτυξη τόσο του ίδιου του κέντρου αποκατάστασης όσο και των ανθρώπων που τον απαρτίζουν.

Παράλληλα, κομβικό ρόλο πέρα από την εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων, διαδραματίζει η εργασιακή ικανοποίηση που πραγματοποιείται μέσω της εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου, της εργασιακής ασφάλειας και της οργανωτικής υποστήριξης. Από την μελέτη προκύπτει ότι η διοίκηση οφείλει να αυξήσει την εργασιακή ικανοποίηση που λαμβάνει κάθε εργαζόμενος ώστε να αυξηθεί η απόδοση και παραγωγικότητα του. Επίσης, η διοίκηση και το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να διασφαλίζουν τη δημιουργία μιας εργασιακής ατμόσφαιρας γεμάτη ευτυχία όσο το δυνατόν περισσότερο, επειδή η ευτυχία βρίσκεται ως ένας αμοιβαίος παράγοντας που επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση και την απόδοση. Τέλος, πρέπει να εφαρμόζεται

περιοδικός έλεγχος ικανοποίησης και μετρήσεων απόδοσης για την παρακολούθηση του επιπέδου αυτών των σημαντικών μεταβλητών και τον καθορισμό των διορθωτικών ενεργειών ώστε να κάθε φορά να ενισχύεται η εργασιακή ικανοποίηση. Συμπερασματικά καταλήγουμε στον σημαντικό ρόλο που τα χαρακτηριστικά της εργασιακής ικανοποίησης μπορούν να διαδραματίσουν καθώς η έρευνα αποκάλυψε ότι εργαζόμενοι με ανεπτυγμένα τέτοιου είδους χαρακτηριστικά, συνδυαστικά με τις βέλτιστες πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που ο οργανισμός υγείας που ανήκαν τους παρείχε, κατόρθωσαν να αυξήσουν τα επίπεδα του ψυχολογικού συμβολαίου, της εργασιακής ασφάλειας και της οργανωτικής υποστήριξης και μετέπειτα της εργασιακής ικανοποίησης.

7. Περιορισμοί

Έχοντας εξετάσει τις θεωρητικές και πρακτικές προεκτάσεις της μελέτης κρίνεται σημαντικό να αναφερθούν οι περιορισμοί που εμφανίστηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας. Αρχικά, ο πρώτος περιορισμός αναφέρεται στο δείγμα των υπαλλήλων στο κέντρο αποκατάστασης που συγκεντρώθηκε. Η έρευνα στην οποία αναφερόμαστε πραγματοποιήθηκε αποκλειστικά σε ελληνικό κέντρο αποκατάστασης της Βόρειας Ελλάδας, επομένως είναι αμφίβολο εάν τα αποτελέσματα της έρευνας θα μπορούσαν να είχαν γενικεύσιμο χαρακτήρα, καθώς δεν γνωρίζουμε σίγουρα εάν αυτά ισχύουν και για τους εργαζόμενους των κέντρων αποκατάστασης και της υπόλοιπης Ελλάδος. Συνεχίζοντας, ο επόμενος περιορισμός είναι ότι στην παρούσα μελέτη η ομαδική απόδοση εκτιμήθηκε από τον κάθε εργαζόμενο, βάση τις υποκειμενικές αντιλήψεις του για την ομάδα εργασίας στην οποία είναι ενταγμένος. Η εκτίμηση αυτή μπορεί να οδηγήσει είτε σε υπερεκτίμηση είτε σε υποεκτίμηση της πραγματικής απόδοσης, ανάλογα με τη σχέση του υπαλλήλου και την αλληλεπίδραση του με τον προϊστάμενο του και τα άλλα μέλη της ομάδας.

Επίσης, η σχετικά μικρή αποχή στη συμπλήρωση του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, ίσως είναι μια ένδειξη ότι το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από πολλές ερωτήσεις και αποθάρρυνε τους συμμετέχοντες ή αποκαλύπτει την έλλειψη εξοικείωσης των υπαλλήλων στην συμπλήρωση ερωτηματολογίων. Ωστόσο παρόλο τους περιορισμούς, αυτή η έρευνα θα μπορούσε να βοηθήσει τη διοίκηση και ειδικά το ανθρώπινο δυναμικό στην καλύτερη διαχείριση των σύγχρονων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού για την

προώθηση της καλύτερης απόδοσης των εργαζομένων, χρησιμοποιώντας αυτά τα ευρήματα προκειμένου να παρακινήσουν τους εργαζομένους πιο αποτελεσματικά.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

Aamir, A., Hamid, A.B.A., Haider, M., and Akhtar, C.S. ,2016. “Work-life balance, job satisfaction and nurses’ retention: moderating role of work volition». *International Journal of Business Excellence*, Vol. 10 No. 4, pp. 488-501.

Adamopoulos, I. P. ,2022. Job Satisfaction in Public Health Care Sector, Measures Scales and Theoretical Background. *European Journal of Environment and Public Health*, 6(2), em0116.

Anderson, S.E., Coffey B.E., & Byerly R.T., 2002. Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work-Family Conflict and Job-Related Outcomes. *Journal of Management* ,28(6) pp.787–810.

Al-Musadieq, M., Raharjo, K., Solimun, S., & Achmad Rinaldo Fernandes, A. ,2018. The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance. *Journal of Management Development*, 37(6), pp.452–469. doi:10.1108/jmd-07-2017-0239.

Aguinis, H.,2009. *Performance Management*, 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K., 2011. Why we hate performance management—and why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), pp. 503–507.

Anitha, J. ,2014. Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 No. 3, pp.308-32.

Arnold, J.,1996. 'The psychological contract: a concept in need of closer security?', *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A., 2000. *Manufacturing advantage: Why high-per-formance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Appelbaum, Nital, Nathaniel Lee, Michael Amendola, Kelley Dodson, and Brian Kaplan. 2019. Surgical resident burnout and job satisfaction: The role of workplace climate and perceived support. *Journal of Surgical Research* ,234, pp.20–25.

Allen, D.G., Shore, L.M. and Griffeth, R.W. ,2003. “The role of perceived organisational support and supportive human resource practices in the turnover process”. *Journal of Management*, Vol. 29 No. 1, pp.99-118.

Arthur, J.B.,1994. “Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover”. *Academy of Management Journal*, Vol. 37 No. 3, pp.670-687.

Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M., & De Jong, S. B.,2013. How Do Developmental and Accommodative HRM Enhance Employee Engagement and Commitment? The Role of Psychological Contract and SOC Strategies. *Journal of Management Studies*, 50(4), pp.545–572. doi:10.1111/joms.12028.

Barling, J., Kelloway, E. K., & Iverson, R. D. ,2003. High-quality work, job satisfaction, and occupational injuries. *Journal of Applied Psychology*, 88, pp.276–283.

Bhatti, S. H., Zakariya, R., Vrontis, D., Santoro, G., & Christofi, M., 2020.High-performance work systems, innovation, and knowledge sharing. *Employee Relations: The International Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print). doi:10.1108/er-10-2019-0403.

Blau, P.,1964. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Bendall-Lyon, D. and Powers, T.,2001. “The role of complaint management in the service recovery process”. *Joint Commission Journal on Quality Improvement*, Vol. 25 No. 5, pp. 278-86.

Becker, B. E., & Huselid, M. A., 1998.High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In K. M. Rowland &

G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, 16, pp 53-101. Greenwich, CT: JAI.

Browne, J.H.,2000. “Benchmarking HRM practices in healthy work organizations». *American Business Review*, Vol. 18 No. 2, pp. 50-61.

Bowen, D., & Ostroff, C., 2004.Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the ‘strength’ of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), pp.203–221.

Boxall, P., & Purcell, J.,2003. *Strategy and human resource management*. Oxford, UK: Blackwell.

Boxall, P., Ang, S.H. and Bartram, T.,2011. ‘Analysing the “black box” of HRM: uncovering HR goals, mediators, and outcomes in a standardised service environment’. *Journal of Management Studies*, 48: 7, pp.1504–1532.

Buitendach, J. H., & De Witte, H., 2005. Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction, and affective organisational commitment of maintenance workers in a parastatal. *South African Journal of Business Management*, 36(2), 27.

Budworth, M. & Mann S.L. ,2011. Performance management: Where do we go from here? *Human Resource Management Review* 21, pp. 96–106.

Cascio, W. F., & Aguinis, H. ,2008. Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: changes, choices, and trends. *The Journal of Applied Psychology*, 93, pp.1062–1081.

Cardy, R. L.,2004. *Performance management: Concepts, skills, and exercises*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.

Cenfetelli, R. T., & Bassellier, G.,2009. Interpretation of Formative Measurement in InformationSystemsResearch.*MISQuarterly*,33(4), 689.<https://doi.org/10.2307/2065033>.

Clark A, Postel-Vinay F., 2009.*Job security and job protection*. Oxford Econ Papers.;61(2), pp.207–239.

Chi, C.G., Gursoy, D., 2009. Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: an empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (2), pp. 245–253.

Coyle-Shapiro, J. A. M., 2002. A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(8), pp.927–946.

Conway, N., & Briner, R., 2005. *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford: Oxford University Press.

Darby, D. and Daniel, K., 1999. “Factors that influence nurses’ customer orientation”, *Journal of Nursing Management*, Vol. 7 No. 2, pp. 271-80.

Dubrin A.J., 2019. *Fundamentals of Organizational Behavior*, 6rd ed., pp.273.

Dyrbye, L.N., West, C.P., Richards, M.L., Ross, H.J., Satele, D. and Shanafelt, T.D., 2016. “A randomized, controlled study of an online intervention to promote job satisfaction and well-being among physicians”, *Burnout Research*, Vol. 3 No. 3, pp. 69-75.

Eisenberger, R., Huntington, R., Steven Hutchison., 1986. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp.500-507.

Evans, Linda., 2001. Delving deeper into morale, job satisfaction and motivation among education professionals: Re-examining the leadership dimension. *Educational Management & Administration*, 29, pp.291–306.

Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C. and Strahan, E. J., 1999. Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*. 4:3, p. 272–299. doi:10.1037/1082-989x.4.3.272

Falkenburg, K. and Schyns, B., 2007. “Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviors”, *Management Research News*, Vol. 30 No. 10, pp. 708-723.

Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R. and Voss, C.,1994. Performance Measurement in Service Businesses, The Chartered Institute of Management Accountants, Cambridge.

Gerhart, B.,2005. "Human resources and business performance: findings, unanswered questions, and an alternative approach", Management Revue, Vol. 16 No. 2, pp. 174-185.

Gruman J.A., Saks A.M., 2010.Performance management and employee engagement, Human Resource Management Review

Guest David E.,1998. Is the psychological contract worth taking seriously? Journal of Organizational Behavior. Organiz. Behav.19, pp. 649-664

Gould-Williams, J., 2003.The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. The International Journal of Human Resource Management, 14, pp.28–54.

Guthrie., J. P. & Messersmith, J. G.,2010. High performance work systems in emergent organizations: implications for firm performance. Human Resource Management, 49, pp. 241–264.

Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L.,2006. How important are job attitudes? meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. Academy of Management Journal, 49(2), p.305.

Huselid Mark A., 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, Academy of Management journal, Vol 3B. No. 3. B35-672.

Hair, J.F., Ringe, C.M. and Sarstedt M (2011) PLS-sem: Indeed, a silver bullet. The Journal of Marketing Theory and Practice, 19:2, p. 139-151. DOI: 10.2753/MTP1069-6679190202

Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K.,1999. A two-dimensional approach to job insecurity: consequences for employee attitudes and well-being. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(179), p. 195.

Hendarti, R., Wibowo, R. P., & Maas, L. T.,2021. The effect of job insecurity on job performance and absenteeism with job satisfaction and commitment organizational as intervening variables (Study on PT Nusa Pusaka Kencana). *International Journal of Research and Review*, 8(1), pp. 368-377.

Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt M.,2015. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 43:1, p. 115-135.

Heffernan, M. & Dundon, T.,2016. Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26, p. 211–231.

Huang, Y., Ma, Z. & Meng, Y. ,2017. High-performance work systems and employee engagement: empirical evidence from China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*,56, pp. 341–359.

Hur, W.M., Han, S.J., Yoo, J.J., Moon, T.W., 2015. The moderating role of perceived organizational support on the relationship between emotional labor and job-related outcomes. *Manage. Decis.* 53 (3), pp.605–624.

Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M.,1985. Job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251e273.

Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J. and Baer, J.C.,2012. “How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms”, *Academy of Management Journal*, Vol. 55 No. 6, pp.1264-1294.

Judge, T.A., Bono, J.C., Thoresen, C.J. and Patton, G.K. ,2001. “The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review». *Psychological Bulletin*, Vol. 127 No. 3, pp.376-407.

Kraimer, M. L., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Sparrowe, R. T.,2005. The Role of Job Security in Understanding the Relationship Between Employees’ Perceptions of Temporary Workers and Employees’ Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 389–398. doi:10.1037/0021-9010.90.2.389.

Kotter, J. P. ,1973. “The psychological contract». *California Management Review*,15, pp.91-99.

Kurtessis, J.N., Eisenberger, R., Ford, M.T., Buffardi, L.C., Stewart, K.A. and Adis, C.S.,2017.“Perceived organizational support: a meta-analytic evaluation of organizational support theory”, *Journal of Management*, Vol. 43 No. 6, pp. 1854-1884.

Kwabiah, A., Hodibert, V., & A., Robert, A.,2016. Job security, job satisfaction and organizational commitment as correlates of job performance among workers in Takoradi, Ghana. *Africa Development and Resources Research Institute Journal*, Ghana, 25(3), pp.18-30.

Lazear EP., 1990.Job security provisions and employment. *Quart J Econ.*,105(3) pp.:699–726.

Liu, D., Gong, Y., Zhou, J., & Huang, J. C.,2017. Human resource systems, employee creativity, and firm innovation: The moderating role of firm ownership. *Academy of Management Journal*, 60(3), pp.1164–1188.

Mahmoud, A.B. and Reisel, W.D.,2014. “Relating patient satisfaction to nurses’ job satisfaction, job security, and obedience OCBs”, *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, Vol. 8 No. 1, pp. 47-6.

McKenna, S., Richardson, J., Manroop, L., 2011. Alternative paradigms and the study and practice of performance management and evaluation. *Human Resource Management Review*.

Mihail, D. M., & Kloutsiniotis, P. V.,2016. The effects of high-performance work systems on hospital employees’ work-related well-being: Evidence from Greece. *European Management Journal*, 34(4), pp.424–438. doi: 10.1016/j.emj.2016.01.005.

Morrison, E. W., & Robinson, S. L. ,1997. When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22 (1), pp.226–256.

Latorre, F., Guest, D., Ramos, J., Gracia, F.J., 2016.“High commitment HR practices, the employment relationship and job performance: A test of a mediation model”, *European Management Journal* 34 pp.328-337.

Lambert, L. S., Edwards, J. R., & Cable, D. M.,2003. Breach and fulfillment of the psychological contract: A comparison of traditional and expanded views. *Personnel Psychology*, 56(4), pp.895–934.

Paleologou V., Kontodimopoulos N., Stamouli A., Aletras V., Niakas D.,2006, “Developing and testing an instrument for identifying performance incentives in the Greek health care sector”, *BMC Health Services Res*, Vol. 6:118.

Paauwe, J.,2009. HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46, pp.129–142.

Pfeffer, J.,1998, *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.

Pankaj C. Patel, Jake G. Messersmith, and David P. Lepak, 2013. “Walking the Tightrope: An Assessment of the Relationship between High-Performance Work Systems and Organizational Ambidexterity.”. *Academy of Management Journal*.

Pearce, J. L., 1998. Job insecurity is important, but not for the reasons you might think: The example of contingent workers. *Trends in Organizational Behavior*, 5, 31–46.

Rashid, W.E.W. and Jusoff, H.K.K.,2009. “Service quality in health care setting”, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 22 No. 5, pp. 471-82.

Rayton, B.A. and Yalabik, Z.Y. ,2014. “Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction”. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25 No. 17, pp. 2382-2400.

Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D.,2009. A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62, 1027e1030.

Rousseau, D. M.,1995. *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Rousseau, D. M. and Parks, J. M.,1993. ‘The contracts of individuals and organizations. In Cummings, L. L. and Staw, B. M. (Eds), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 15, pp.1–43.

Rhoades, L. and Eisenberger, R.,2002. “Perceived organizational support: a review of the literature”. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 4, pp. 698-714.

Shatha M. Obeidat, Rebecca Mitchell and Mark Bray,2016. The link between high performance work practices and organizational performance: Empirically validating the conceptualization of HPWP according to the AMO model. *Employee Relations* Vol. 38 No. 4, 2016 pp. 578-595.

Smith, M.R.,1999. “How the internal flexibility of plants in the US paper industry was increased and what it tells us about the effects of employment security”, *The Journal of Socio-Economics*, Vol. 28 No. 6, pp. 691-705.

Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, D. B., & Salvaggio, A. N., 2003. Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of Applied Psychology*, 88, 836e851.

Sun, L. Y., Aryee, S. & Law, K. S. ,2007. High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3),pp. 558-577. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.25525821>

Sun Li., 2019. “Perceived Organizational Support: A Literature Review *International Journal of Human Resource Studies* ISSN 2162-3058, Vol. 9, No.3

Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M.,2012. Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14, pp.391–407.

Walton, R. E., 1985. From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63(2), pp.77–84.

West, M., Guthrie, J., Dawson, J., Borrill, C., & Carter, M.,2006. Reducing patient mortality in hospitals: the role of human resource management. *Journal of Organizational Behavior*, 27, pp.983–1002.

Wheatley, M.,1997. Goodbye, command, and control. *Leader to Leader*, 5, 21–28.

Wright, P. M., & Gardner, T.,2003. The human resource-firm performance relationship: methodological and theoretical challenges. In D. Holman, T. Wall, C. Clegg, P. Sparrow,

& A. Howard (Eds.), *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices*. Chichester: John Wiley & Sons.

White, K.R. ,2001. “Hospital marketing orientation and managed care processes are they coordinated». *Journal of Healthcare Management*, Vol. 46 No. 5, pp. 327-36.

Whitener, E. ,2001. Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modelling. *Journal of Management*, 27, 515–535.

Yu, W., Zhang, Y., 2010. Study on the formation mechanism of customer-oriented based on POS in service industry. *Sci. Technol. Manage. Res.*14, pp. 158–161.

Zacharatos, A., Barling, J. & Iverson, R.D.,2005. High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*,90(1), pp.77-93. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.77>.

Zhang, M., Cherrie, J. Z., Dowling, P. J., & Bartram, T.,2013. Exploring the effects of high-performance work systems (HPWS) on the work-related well- being of Chinese hospital employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, pp. 3196-3212.

Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J.,2007. The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), pp.647–680.

Ελληνική

Δαφέρμος, Β.,2013. *Παραγοντική Ανάλυση*. Θεσσαλονίκη, εκδόσεις Ζήτη.

Ζαφειρόπουλος, Κ. ,2005. Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Μάρκος, Α.,2012. *Οδηγός Ανάλυσης Αξιοπιστίας και Εγκυρότητας Ψυχομετρικών Κλιμάκων με το SPSS*. Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

Ηλικία

18-24

25-30

31-40

41-54

55+

Εκπαίδευση

Απόφοιτος/η Λυκείου

Απόφοιτος/η ΑΕΙ- ΤΕΙ

Μεταπτυχιακός τίτλος

Θέση στο κέντρο αποκατάστασης

Ιατρική ομάδα

Νοσηλευτική ομάδα

Θεραπευτική ομάδα

Διοικητική ομάδα	<input type="checkbox"/>
Ομάδα καθαριότητας	<input type="checkbox"/>
Ομάδα κουζίνας	<input type="checkbox"/>
Ομάδα συντήρησης	<input type="checkbox"/>
Άλλη θέση εργασίας	<input type="checkbox"/>
Χρόνια εργασίας στο κέντρο αποκατάστασης	<input type="checkbox"/>
Τύπος απασχόλησης	
Μερική απασχόληση	<input type="checkbox"/>
Πλήρης απασχόληση	<input type="checkbox"/>

Παρακαλώ σημειώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε σε κάθε ένα από τα παρακάτω αντικείμενα, επιλέγοντας την αντίστοιχη απάντηση.

Δήλωση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Οι διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής σε αυτόν τον οργανισμό είναι αμερόληπτες.					
Η ευνοιοκρατία δεν είναι εμφανής σε καμία από τις αποφάσεις πρόσληψης που λαμβάνονται σε αυτόν τον οργανισμό.					
Παρέχονται εκτεταμένα προγράμματα κατάρτισης για άτομα που εργάζονται σε επαφή με τους πελάτες ή θέσεις πρώτης γραμμής.					
Υπάρχουν επίσημα προγράμματα κατάρτισης για να διδάξουν στους νέους προσλαμβάνοντες τις δεξιότητες που χρειάζονται για να εκτελέσουν τη δουλειά τους.					

<p>Προσφέρονται επίσημα προγράμματα κατάρτισης στους εργαζόμενους προκειμένου να αυξηθεί η προώθησή τους σε αυτόν τον οργανισμό.</p>					
<p>Οι εργαζόμενοι μπορούν να περιμένουν να παραμείνουν στο κέντρο αποκατάστασης για όσο διάστημα επιθυμούν.</p>					
<p>Η εργασιακή ασφάλεια είναι σχεδόν εγγυημένη για τους εργαζόμενους σε αυτό το κέντρο αποκατάστασης.</p>					
<p>Αν το κέντρο αποκατάστασης αντιμετώπιζε οικονομικά προβλήματα, οι εργαζόμενοι θα ήταν οι τελευταίοι που θα περικόπτονταν.</p>					
<p>Η απόδοση μετριέται συχνότερα με αντικειμενικά ποσοτικοποιήσιμα αποτελέσματα.</p>					
<p>Οι αξιολογήσεις απόδοσης βασίζονται σε αντικειμενικά ποσοτικοποιήσιμα αποτελέσματα.</p>					

Οι αξιολογήσεις των εργαζομένων δίνουν έμφαση στα μακροπρόθεσμα και ομαδικά επιτεύγματα.					
Τα καθήκοντα σε αυτή τη δουλειά είναι σαφώς καθορισμένα.					
Αυτή η εργασία έχει μια ενημερωμένη περιγραφή.					
Η περιγραφή θέσης εργασίας για μια θέση περιγράφει με ακρίβεια όλα τα καθήκοντα που εκτελούνται από μεμονωμένους υπαλλήλους.					
Οι εργαζόμενοι σε αυτή τη δουλειά καλούνται συχνά από τον προϊστάμενό τους να συμμετέχουν στις αποφάσεις.					
Τα άτομα σε αυτή τη δουλειά επιτρέπεται να λαμβάνουν αποφάσεις.					
Παρέχεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να προτείνουν βελτιώσεις στον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα.					

Οι επόπτες διατηρούν ανοιχτές επικοινωνίες με τους υπαλλήλους σε αυτή τη δουλειά.					
Έχω ευκαιρίες να πάρω σημαντικές αποφάσεις που σχετίζονται με την εργασία, όπως πώς γίνεται η εργασία ή να εφαρμόσω νέες ιδέες.					
Εάν πρόκειται να ληφθεί απόφαση, έχω ευκαιρίες να συμμετάσχω στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.					
Δεν έχω λόγο για τις αποφάσεις που παίρνονται εδώ γύρω.					
Η δουλειά που κάνω στη δουλειά μου έχει νόημα για μένα.					
Στην εταιρεία ή τον οργανισμό όπου εργάζομαι, με αντιμετωπίζουν με σεβασμό.					
Νιώθω ότι είμαι πραγματικά μέρος της ομάδας ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζομαι.					

Ανυπομονώ να είμαι με τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζομαι κάθε μέρα.					
Θα μπορέσω να διατηρήσω την τωρινή μου δουλειά όσο επιθυμώ.					
Ο τρέχων οργανισμός μου δεν θα μειώσει τον αριθμό των ωρών που εργάζομαι κάθε εβδομάδα.					
Εάν η δουλειά μου εξαλειφόταν, θα μου προσφερόταν άλλη δουλειά στον τρέχοντα οργανισμό μου.					
Είμαι ασφαλής στη δουλειά μου.					
Ο οργανισμός μου λαμβάνει σοβαρά υπόψη τους στόχους και τις αξίες μου.					
Η βοήθεια είναι διαθέσιμη από τον οργανισμό μου όταν αντιμετωπίζω κάποιο πρόβλημα.					
Ο οργανισμός μου προσπαθεί να κάνει τη δουλειά μου όσο πιο ενδιαφέρουσα γίνεται.					

Για μένα η εργασία σε αυτόν το κέντρο αποκατάστασης είναι σαν να είμαι μέλος μιας οικογένειας.					
Περιμένω να κερδίσω προαγωγή σε αυτό το κέντρο αποκατάστασης με προϋπηρεσία και προσπάθεια επίτευξης στόχων.					
Νιώθω ότι αυτό το κέντρο αποκατάστασης ανταποδίδει την προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοί της.					
Έχω κίνητρο να συνεισφέρω 100% σε αυτό το κέντρο αποκατάστασης σε αντάλλαγμα για μελλοντικά οφέλη απασχόλησης.					
Αυτήν τη στιγμή εργάζομαι στο καλύτερο επίπεδο απόδοσης.					
Είμαι από τους καλύτερους στη δουλειά που κάνω.					
Είμαι από τους πιο αργούς στη δουλειά που κάνω.					
Η δουλειά μου είναι πάντα υψηλής ποιότητας.					