



ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Τα Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης (HPWS) μπορούν να οδηγήσουν σε εξουθένωση και κατ' επέκταση στη πρόθεση για αποχώρηση; Ο ρόλος της ηγεσίας των υπαλλήλων και της αυτο-αποτελεσματικότητας κατά την διάρκεια της πανδημίας Covid-19. Μια μελέτη για τους εργαζόμενους της υγειονομικής περίθαλψης.

Της

ΜΑΡΙΑΣ ΣΑΡΑΝΤΗ ΤΟΥ ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΓΡΟΥΓΙΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

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

Ιανουάριος 2023

*Αφιερωμένο στη μητέρα μου Ζωή, στον
αδερφό μου Δημήτρη και κυρίως στο πατέρα
μου Θανάση που έχω χάσει...*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για τη διεκπεραίωση της διπλωματικής μου εργασίας οφείλω να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, κυρία Γρούγιου Βασιλική, η οποία με εμπιστεύτηκε και δέχτηκε να ξεκινήσει αυτή η συνεργασία με σκοπό την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας και των μεταπτυχιακών μου σπουδών. Η βοήθειά της ήταν πολύτιμη και την ευχαριστώ ιδιαίτερος για την καθοδήγησή της καθ' όλη τη διάρκεια της διεκπεραίωσης της εργασίας μου.

Νιώθω την ανάγκη ακόμα να ευχαριστήσω το σύνολο των καθηγητών μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα, για τις γνώσεις και τη βοήθεια που μου παρείχαν καθ' όλη τη διάρκειά του.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω μέσα από την καρδιά μου την οικογένεια μου που μου στάθηκε για άλλη μία φορά στην επιλογή μου για μάθηση και με στήριξε ψυχικά και έμπρακτα σε αυτό το δύσκολο μονοπάτι, δείχνοντας υπομονή και αγάπη.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μελέτη χρησιμοποιεί το μοντέλο Απαιτήσεων - Πόρων Εργασίας (JD-R) για να εξετάσει τις επιπτώσεις των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) σχετικά με την εξουθένωση και την πρόθεση για αποχώρηση. Για τις ανάγκες της μελέτης χρησιμοποιήθηκε μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων (SEM) σε δείγμα 210 εργαζομένων υγειονομικής περίθαλψης τόσο σε ιδιωτικά όσο και σε δημόσια νοσοκομεία. Η έρευνα καταδεικνύει τη σχέση μεταξύ του HPWS, της αυτό-αποτελεσματικότητας, της ηγεσίας των υπαλλήλων στην εξάντληση και στην πρόθεση για αποχώρηση. Τα ευρήματα, ανέδειξαν το σημαντικό αρνητικό ρόλο της ηγεσίας των υπαλλήλων στην εξάντληση και στην πρόθεση για αποχώρηση, ενώ δεν υποστηρίχθηκαν οι υποθέσεις σχετικά με την αυτό-αποτελεσματικότητα. Μάλιστα, όπως διαπιστώθηκε όσο μεγαλύτερη είναι η επαγγελματική εξουθένωση τόσο μεγαλύτερη είναι η επιθυμία για αποχώρηση από την εργασία. Τέλος, τα ευρήματα αποσαφηνίζουν τον μηχανισμό πίσω από τα Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης (HPWS), μια διαδικασία που είναι γνωστή ως το «μαύρο κουτί» και δίνουν πληροφορίες στους επαγγελματίες που ασκούν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

ABSTRACT

The present study utilizes the job demand-resources model (JD-R) and examines the effects of employees' perceptions of high-performance work systems (HPWS) on emotional exhaustion and intention to leave the profession. For the needs of this study, structural equation modelling (SEM) was used on a sample of 210 healthcare employees, both in private and public hospitals in Greece. The research demonstrates the relationship between HPWS, self-efficacy, employee leadership, burnout and intention to leave. The findings highlighted the significant negative role of employee leadership on burnout and intention to leave, while the self-efficacy hypotheses were not supported. As determined, the greater the burnout out, the greater is the intention to leave the profession. Finally, the findings clarify the mechanism behind High-Performance Work Systems (HPWS), a process known as the "black-box" that informs HRM practitioners.

Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	ii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iii
ABSTRACT	iii
Κατάλογος πινάκων	vii
Λίστα εικόνων και γραφημάτων.....	viii
A. Εισαγωγή	1
B. ΣΧΕΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.....	4
1.1. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: σημασία εφαρμογής και ορισμός	4
1.2. Συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS)	4
1.2.1. Ιστορική αναδρομή συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης.....	5
1.2.2 Η δέσμη των πρακτικών HRM συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Το HPWS και το μοντέλο JD-R στον υγειονομικό τομέα	10
2.1 Εισαγωγή	10
2.1.1 Το σύστημα υγείας στην Ελλάδα	10
2.1.2 Πανδημία Covid-19	11
2.2 Το μοντέλο JD-R.....	13
2.2.1 Το HPWS	14
2.2.2 Συμπεριφορά Ηγεσίας Υπαλλήλων (Servant Leadership).....	15
2.2.3 Αυτό-αποτελεσματικότητα (Self-efficacy).....	16
2.3. Εξουθένωση - Συναισθηματική εξάντληση και απεμπλοκή από την εργασία	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Μεθοδολογία.....	20
3.1 Σκοπός της έρευνας.....	20

3.2 Εργαλείο συλλογής δεδομένων.....	20
3.2.1 “Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης (HPWS)”	21
3.2.2 “Αυτονομία Υπαλλήλων ”	21
3.2.3 “Αυτό – Αποτελεσματικότητα”	21
3.2.4 “Συμμετοχή στις αποφάσεις”	22
3.2.5 “Ήγεςία υπαλλήλων”	22
3.2.6 “Συναισθηματική εξάντληση”	22
3.2.7 “Υπερφόρτωση εργασίας”	22
3.2.8 “Πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία”	23
3.3 Συλλογή δεδομένων	23
3.4 Περιγραφή δείγματος	23
3.4 Μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Αποτελέσματα	26
4.1 Αρχικές διαστάσεις	26
4.1.1 Περιγραφή μεταβλητών	26
4.1.2 Εξέταση συσχετίσεων.....	27
4.2 Διαστάσεις ενδιαφέροντος.....	28
4.2.1 Περιγραφή μεταβλητών SEM.....	28
4.2.2 Εξέταση συσχετίσεων διαστάσεων SEM	29
4.3 Πρόθεση για αποχώρηση.....	29
4.4 Επίδραση των δημογραφικών παραγόντων στην πρόθεση για αποχώρηση	31
4.5. Μοντέλο SEM.....	32
4.5.1 Path analysis	32
4.5.2 Διαγνωστικά μοντέλου	35
4.6 Ερευνητικά συμπεράσματα	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	38



Έρευνα

Οι επιδράσεις των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) στη συναισθηματική εξάντληση στον τομέα υγειονομικής περίθαλψης.

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Διπλωματική εργασία

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελεί μέρος διπλωματικής εργασίας με θέμα την αντίληψη των εργαζομένων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης για τις επιπτώσεις των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) στη συναισθηματική εξάντληση και κατ' επέκταση στην πρόθεση για αποχώρηση κατά την περίοδο Covid-19.

Η συμμετοχή σας κρίνεται ιδιαίτερα χρήσιμη για την επιτυχία της έρευνας και την εξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων

Η ανωνυμία των ερωτηθέντων διαφυλάσσεται απόλυτα

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΘΕΡΜΑ

ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΜΠΡΑΚΤΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΣΑΣ

ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΑΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ

Ιούνιος 2021

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1. Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων στην έρευνα	24
Πίνακας 2. Μέτρα θέσης και διασποράς των παραγόμενων διαστάσεων (N=210)	27
Πίνακας 3. Αποτελέσματα εξέτασης συσχετίσεων μεταξύ των παραγόμενων διαστάσεων 28	
Πίνακας 4. Μέτρα θέσης και διασποράς των διαστάσεων SEM (N=210)	28
Πίνακας 5. Αποτελέσματα εξέτασης συσχετίσεων μεταξύ των διαστάσεων SEM.....	29
Πίνακας 6. Σχέσεις της πρόθεσης για αποχώρηση και των παραγόμενων διαστάσεων (αρχικών και SEM)	30
Πίνακας 7. Αποτελέσματα εξέτασης μέσω τιμών.....	30
Πίνακας 8. Σχέση πρόθεσης για αποχώρηση και θέσης εργασίας.	31
Πίνακας 9. Τυποποιημένοι (Standardized) συντελεστές	32
Πίνακας 10. Διαγνωστικά μοντέλου	35

Λίστα εικόνων και γραφημάτων

Γράφημα 1. Εξεταζόμενο μοντέλο SEM	26
Γράφημα 2. Γραφική απεικόνιση των τυποποιημένων συντελεστών του μοντέλου SEM άδηλων μεταβλητών	35

A. Εισαγωγή

Ένα από τα πιο πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία κάθε οργανισμού είναι το ανθρώπινο δυναμικό του (HR). Μάλιστα τα τελευταία χρόνια έχουν υιοθετηθεί πρακτικές HR για να επιτευχθούν οργανωτικοί στόχοι, όπως για παράδειγμα η εκπαίδευση, η ανάπτυξη, η πρόσληψη και η επιλογή των εργαζομένων (Huselid, 1995). Έτσι οι οργανισμοί ξεκίνησαν να ενστερνίζονται Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης (HPWS). Το HPWS αναφέρεται στο σύνολο των πρακτικών που θα ενισχύσουν τις ικανότητες, τα κίνητρα και τις ευκαιρίες των εργαζομένων ώστε να βελτιωθεί η παραγωγικότητα και η εργασιακή απόδοση τους (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000).

Οι αρχικές έρευνες γύρω από το πεδίο προσανατολίστηκαν στη θετική πλευρά του HPWS. Με την εφαρμογή του, δημιουργείται μια σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζομένων (Min, Zhu & Bambacas, 2020) με τους τελευταίους να θέλουν να ανταποδώσουν τα θετικά που λαμβάνουν, δεσμεύονται συναισθηματικά και εργασιακά πετυχαίνοντας βελτιωμένη παραγωγικότητα και οργανωτική απόδοση (Guest, 2017). Η βασική λογική είναι ότι οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται τους οργανισμούς με τους οποίους συνεργάζονται, μένουν εκεί περισσότερο, καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια και εργάζονται πιο συνεργατικά σε αντίθεση με εκείνους που δεν μοιράζονται το ίδιο ποσό εμπιστοσύνης. Με άλλα λόγια, η εμπιστοσύνη σε έναν οργανισμό μπορεί να προσφέρει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εκάστοτε επιχείρηση (Chawla, 2016).

Παρά τα ευεργετικά αποτελέσματα που έχουν αναγνωριστεί από την εφαρμογή του HPWS για τους οργανισμούς, υπάρχει και η προοπτική των αντικρουόμενων αποτελεσμάτων (Van De Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2012). Σύμφωνα με την προοπτική αυτή, το HPWS μπορεί να έχει κάποιες επιβλαβείς συνέπειες για τους εργαζόμενους, διότι το συμφέρον τους δεν είναι πάντα συμβατό με αυτό των οργανισμών (Ramsay, Scholarios & Harley 2000). Οι αυξημένες απαιτήσεις του HPWS επιβαρύνουν την ευημερία των εργαζομένων και συγκεκριμένα τους προκαλούν συναισθηματική εξάντληση και επαγγελματική εξουθένωση

(Ogbonnaya, Daniels, Connolly & Van Veldhoven 2017, Peccei, Van De Voorde, & Van Veldhoven, 2013).

Σίγουρα οι αρνητικές επιπτώσεις του HPWS είναι ένα βήμα προόδου ωστόσο είναι ελάχιστες οι έρευνες που επικεντρώνονται στην “σκοτεινή” του πλευρά. Μάλιστα, σύμφωνα με πρόσφατες μελέτες οι εργαζόμενοι στον τομέα υγειονομικής περίθαλψης είναι αυτοί που βιώνουν συχνότερα συναισθηματική εξάντληση και επαγγελματική εξουθένωση (Chênevert, Kilroy, Johnson & Fournier, 2021). Οι αρνητικές αυτές επιπτώσεις θα πρέπει να μελετηθούν και κατά την περίοδο COVID-19 που διανύουμε. Με 5,7 εκατομμύρια θανάτους παγκοσμίως (World Health Organization, 2021) είναι σαφές πως τα νοσοκομεία και οι κλινικές είναι αντιμέτωπα με έναν “αόρατο πόλεμο”. Η υπερβολική υπερφόρτωση εργασίας, οι συνεχείς αλλαγές και το άγχος βλάπτουν την υγεία των γιατρών και έμμεσα την ποιότητα της παρεχόμενης περίθαλψης (National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, 2019). Αυτή η κατάσταση υπερφόρτωσης μπορεί να προκαλέσει άγχος και εξουθένωση, ωθώντας έτσι τους γιατρούς ακόμα και να εξετάσουν το ενδεχόμενο εγκατάλειψης του επαγγέλματος (Intention to leave).

Προκειμένου να μελετήσουμε περαιτέρω την αρνητική επίδραση εφαρμόζοντας το μοντέλο απαιτήσεων-πόρων εργασίας (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007 ; Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014 ; Schaufeli & Taris, 2016), διερευνούμε εάν και πώς η αυτό-αποτελεσματικότητα (self-efficacy) και η συμπεριφορά ηγεσίας των υπαλλήλων (servant leadership) τους βοηθούν να αποφύγουν τη βλάβη στη ψυχολογία λόγω του HPWS. Προτείνουμε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο στο οποίο το HPWS ενδεχομένως να βλάπτει την ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων υγειονομικής περίθαλψης προκαλώντας τους εξάντληση, ενώ η αυτό-αποτελεσματικότητα και η ηγεσία υπαλλήλων ίσως να ρυθμίζουν αυτό το αποτέλεσμα. Σύμφωνα με τους Schaufeli και Taris (2016) το μοντέλο JD-R θεωρεί πως οι απαιτήσεις εργασίας, οι πόροι εργασίας και οι προσωπικοί πόροι ασκούν ανεξάρτητα και από κοινού επιρροή στους υπαλλήλους στο χώρο εργασίας.

Η παρούσα έρευνα, πρώτον προάγει την κατανόηση της επίδρασης της «σκοτεινής πλευράς» του HPWS στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης. Συγκεκριμένα εξετάζουμε τους ρόλους της ηγεσίας των υπαλλήλων και της αυτό-αποτελεσματικότητας, οι οποίοι

φανερώνουν το πότε και για ποιόν είναι πιθανό να εμφανιστούν οι αρνητικές επιδράσεις. Επιπλέον, προσθέτουμε στοιχεία στην υπάρχουσα βιβλιογραφία που σχετίζονται με τον αντίκτυπο της ηγεσίας των υπαλλήλων, την εργασιακή και συναισθηματική εξουθένωση και κατ' επέκταση την πρόθεση για εγκατάλειψη της εργασίας. Μάλιστα, η μελέτη μας έλαβε χώρα στην Ελλάδα, μια χώρα με ελάχιστες έρευνες που σχετίζονται με την εξουθένωση. Πρόκειται για μια επιτακτική ανάγκη, πόσο μάλλον στις μέρες μας κατά την περίοδο COVID-19, καθώς έρευνες έχουν δείξει αύξηση των ωρών εργασίας και συνεχής αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον καταστάσεις που προκαλούν επιπτώσεις στην ζωή των εργαζομένων (Eurofound, 2021).

B. ΣΧΕΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

1.1. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: σημασία εφαρμογής και ορισμός

Σε κάθε οργανισμό, στον οποίο απασχολούνται ανθρώπινα όντα, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) αποτελεί θεμελιώδη δραστηριότητα για την ίδρυση και την ανάπτυξη του (Boxall, Purcell & Wright, 2007). Το HRM είναι το σχέδιο των προγραμματισμένων αναπτύξεων και δραστηριοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό να επιτρέψει σε έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του (Salanova, Agut, & Peiró, 2005). Έτσι το HRM συνδέθηκε άμεσα με την απόδοση. Βέβαια υπάρχουν δύο θεωρίες γύρω από το θέμα. Η πρώτη υποστηρίζει ότι συγκεκριμένες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού προάγουν την απόδοση (Delery & Doty, 1996), όπως για παράδειγμα επιλεκτικότητα στη στελέχωση και μοίρασμα των κερδών ανάλογα με τα αποτελέσματα. Η δεύτερη προτείνει ότι η απόδοση προάγεται από τον συνδυασμό αλληλένδετων πρακτικών (Guthrie, 2001). Καθώς δεν υπάρχει κοινός όρος για το τι ακριβώς είναι ένα σύστημα HR, πολλοί ερευνητές υποστήριξαν ότι πρόκειται για ένα σύστημα που περιλαμβάνει εκπαίδευση, ανάπτυξη, επιλογή προσωπικού, προώθηση της συμμετοχής και της ομαδικότητας (Huselid, 1995; Bae & Lawler, 2000).

1.2. Συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS)

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί για τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS). Σύμφωνα με τους Appelbaum, Bailey, Berg και Kallebarg (2000), το HPWS είναι ένα σύστημα που αυξάνει την ενδυνάμωση των εργαζομένων και ενισχύει τις δεξιότητες και τα κίνητρα που τους παρακινούν και τους επιτρέπουν να συμμετέχουν αποτελεσματικά. Οι Boxall και Macky (2009) ισχυρίζονται ότι το HPWS είναι ένα σύστημα πρακτικών εργασίας

για τους βασικούς εργαζόμενους σε έναν οργανισμό που οδηγεί σε ανώτερη απόδοση. Όπως ορίζεται από τους Garman et al.(2011) το HPWS μπορεί να οριστεί ως οι πρακτικές που έχουν αποδειχθεί ότι βελτιώνουν την ικανότητα ενός οργανισμού στο να προσελκύει, να επιλέγει, να προσλαμβάνει, να αναπτύσσει και να διατηρεί υπαλλήλους υψηλής απόδοσης (Upadyaya, Vartiainen & Salmela-Aro, 2016). Το HPWS έχει οριστεί πρόσφατα ως μια ομάδα ξεχωριστών αλλά διασυνδεδεμένων πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού που έχουν σχεδιαστεί για να ενισχύσουν τις δεξιότητες και την προσπάθεια των εργαζομένων. Αναλύοντας τους παραπάνω ορισμούς, ο όρος HPWS μπορεί να οριστεί ως ένα σύστημα πρακτικών HRM που αυξάνουν την ενδυνάμωση των εργαζομένων, τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τα κίνητρα που τους παρακινούν τελικά να επιτύχουν μεγαλύτερη απόδοση. Η έρευνα σχετικά με το HPWS δεν είναι αποκλειστική στον τομέα του HRM ή του στρατηγικού HRM, αλλά μπορεί να φανεί στους τομείς της οικονομικής εργασίας, των εργασιακών σχέσεων, της οργανωτικής συμπεριφοράς και της διαχείρισης λειτουργιών (Lee & Hwang, 2016). Ο όρος HPWS είναι πλέον συνηθισμένος στα διάφορα ακαδημαϊκά πεδία και εμφανίστηκαν πολλές συνολικές ορολογίες, όπως βέλτιστες πρακτικές, βέλτιστες πρακτικές HRM, διαχείριση υψηλής δέσμευσης, συστήματα εργασίας υψηλής εμπλοκής, προοδευτική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, σύστημα υψηλής επενδυτικής εργασίας, πρακτικές HRM που ενισχύουν το ανθρώπινο κεφάλαιο, ευέλικτα συστήματα εργασίας ή πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού υψηλής δέσμευσης. Πρόσθετοι αλλά όχι πολύ δημοφιλείς όροι που χρησιμοποιούνται στην υπάρχουσα βιβλιογραφία περιλαμβάνουν κοινωνικο-τεχνικά συστήματα, εναρμόνιση εργασίας, προγράμματα ποιότητας ζωής, διαχείριση υψηλών επιδόσεων, υβριδικό μοντέλο διαχείρισης εργασίας, ή «καινοτόμα», «νέα» και «εναλλακτικά» συστήματα εργασίας (Han, Sun & Wang, 2020).

1.2.1. Ιστορική αναδρομή συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης

Είναι σημαντικό να τεθεί το φαινόμενο συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης - HPWS στο ιστορικό και κοινωνικό του πλαίσιο, επειδή υπάρχει μακρά ιστορία ενδιαφέροντος για

τον τρόπο ενίσχυσης της οργανωτικής απόδοσης μέσω της βελτίωσης της διαχείρισης της εργασίας και των ανθρώπων. Η έννοια των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης προήλθε από τις Ηνωμένες Πολιτείες, κερδίζοντας έδαφος στη συζήτηση σχετικά με τη μείωση της ανταγωνιστικότητας των ΗΠΑ. Έρευνες εντοπίζουν τη δημοτικότητα του όρου σε μια δημόσια επιρροή, επιλογής της Αμερικής: Υψηλές δεξιότητες ή χαμηλοί μισθοί! (Επιτροπή για τις δεξιότητες του αμερικανικού εργατικού δυναμικού 1990) (Rahimi & Gunlu, 2016). Ένα βασικό ερέθισμα αυτής της ανησυχίας ήταν η άνοδος των ιαπωνικών συστημάτων «lean production» στη δεκαετία του 1970 και του 1980, συμπεριλαμβανομένων τεχνικών όπως κύκλοι ποιότητας, αποθέματος έγκαιρου χρόνου και παραγωγής βάσει ομάδων, οι οποίες βοήθησαν στη βελτίωση της ποιότητας, του κόστους, της ευελιξίας και της παράδοσης. Πιο πρόσφατα, η συζήτηση ενθαρρύνθηκε από την άνοδο του «off shore» στην Κίνα, την Ινδία και άλλους παραγωγούς χαμηλού κόστους (Babakus, Yavas & Karatepe, 2017). Η ανάγκη μεταρρύθμισης των αμερικανικών θέσεων εργασίας μαζικής παραγωγής, οι οποίες συχνά ήταν χαμηλής ευθύνης και διακριτικής ευχέρειας, και επένδυση σε μεγαλύτερες δεξιότητες και κίνητρα εργατικού δυναμικού, υπογραμμίστηκε σε κορυφαίες μελέτες, όπως αυτές στην αυτοκινητοβιομηχανία, τον χάλυβα, των ειδών ένδυσης και την κατασκευή ιατρικών ηλεκτρονικών. Ενώ η αρχική εστίαση ήταν στον τρόπο διαχείρισης των εργαζομένων στην παραγωγή, το θέμα των HPWS έγινε μέρος μιας ευρύτερης ατζέντας που ασχολείται με τα ανθρώπινα στοιχεία της ανταγωνιστικής απόδοσης σε όλη την κατασκευή και τις υπηρεσίες. Υπήρξε αυξανόμενη αγωνία στις Ηνωμένες Πολιτείες σχετικά με τη θέση των υπηρεσιών σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον παραγωγής, προκαλώντας το ενδιαφέρον για τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών θα μπορούσαν να χρησιμοποιούν τα HPWS ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Chawla, 2016). Τα HPWS είναι ένα ασαφές φαινόμενο στο οποίο τρεις έννοιες συνδέονται χαλαρά μεταξύ τους: επιδόσεις, συστημικά εφέ και εργασιακές πρακτικές κάποιου είδους. Η οργανωτική απόδοση, ως εξαρτημένη μεταβλητή, μπορεί να γίνει κατανοητή με διάφορους τρόπους. Οι περισσότεροι ερευνητές έχουν επικεντρωθεί σε κριτήρια οικονομικής απόδοσης, όπως δείχνει η αξιολόγηση του Godard (2004) των μελετών HPWS. Πολύ σημαντικό, μια βασική προϋπόθεση που διατρέχει τη βιβλιογραφία είναι ότι οι HPWS εξαρτώνται από τις θετικές απαντήσεις των εργαζομένων (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014). Για πολλούς ακαδημαϊκούς, υπάρχει συνεπώς μια δέσμευση για τη μέτρηση

των επιπτώσεων των HPWS στα συμφέροντα των εργαζομένων, η οποία έχει δημιουργήσει μια συζήτηση στην οποία ορισμένοι μελετητές βλέπουν θετικά αποτελέσματα για τους εργαζομένους, ενώ άλλοι το αμφισβητούν έντονα. Ένα δεύτερο βασικό στοιχείο στην έννοια του HPWS είναι η σημασία των συστημικών εφέ. Σύμφωνα με τους όρους του MacDuffie (1995), η «ομαδοποίηση» των πρακτικών εργασίας είναι κρίσιμη στα HPWS, καθώς το ορίζει ως τον συνδυασμό πρακτικών σε ένα πακέτο, παρά μεμονωμένες πρακτικές, που διαμορφώνει το μοτίβο των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των διαχειριστών και των εργαζομένων. Η έρευνά του δίνει έμφαση στην πραγματοποίηση αλλαγών στις στρατηγικές σχηματισμού δεξιοτήτων και στα κίνητρα των εργαζομένων που είναι συνεπείς με πιο ευέλικτες μορφές σχεδιασμού εργασίας (Bakker et al., 2007). Ωστόσο, αυτό που τείνει να είναι μεταβλητό στη βιβλιογραφία για το HPWS είναι ο βαθμός στον οποίο η ανάλυση των συνδέσεων έχει φτάσει πέραν του HRM στα στοιχεία της επιχείρησης, δηλαδή στην τεχνολογία ή στις ιδιόκτητες γνώσεις της, στο συνδυασμό προϊόντων ή υπηρεσιών, στη χρηματοδότηση, στην αλυσίδα εφοδιασμού και στη διακυβέρνηση. Σε μια σημαντική διαχρονική μελέτη, οι De Menezes, Wood και Gelade (2010) διαπίστωσαν ότι οι βρετανικές εταιρείες που επενδύουν σε συστήματα παραγωγής ιαπωνικού στυλ, όπως η ολοκληρωμένη τεχνολογία που βασίζεται σε υπολογιστές και η συνολική διαχείριση ποιότητας, αποδίδουν καλύτερα όταν υποστηρίζουν αυτές τις δαπανηρές αλλαγές σε στρατηγική παραγωγής με πιο εντυπωσιακό στυλ HRM και εκτεταμένη κατάρτιση των εργαζομένων (Giannikis, Grougiou & Karoutsis, 2019). Είναι απαραίτητο η ενσωμάτωση ή συμπληρωματικά να γίνεται κατανοητή όχι μόνο εντός της σφαίρας του HRM αλλά και στο ευρύτερο σύστημα διαχείρισης του χώρου εργασίας ή της επιχειρηματικής μονάδας. Η σκέψη για HPWS με αυτόν τον τρόπο είναι πιθανό να είναι πολύ πιο κοντά στον τρόπο που οι ανώτεροι διευθυντές σκέφτονται για τις επιχειρήσεις τους. Ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του 1990, οι Becker και Gerhart (1996) επεσήμαναν την ποικιλομορφία των αντιλήψεων των σχετικών πρακτικών HR σε έναν πίνακα πέντε κορυφαίων μελετών HPWS, όλες που διεξήχθησαν στις Ηνωμένες Πολιτείες. Υπάρχουν τέτοιες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, όπως μια διαδικασία παραπόνων υπαλλήλων, την οποία ο Huselid (1995) θεωρεί δείκτη υψηλής απόδοσης στις Ηνωμένες Πολιτείες, είναι απλώς μια νομική απαίτηση σε διάφορες άλλες χώρες. Οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν το HPWS κάνουν σημαντική επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό τους, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να είναι καλά εκπαιδευμένοι,

εξειδικευμένοι και εξουσιοδοτημένοι να εκτελούν τις εργασίες τους (Attridge, 2009). Οι τρέχουσες προοπτικές για το HPWS συνδέονται στενά με την έρευνα σχετικά με τις πρακτικές εργασίας υψηλής εμπλοκής και τις πρακτικές διαχείρισης υψηλής απόδοσης. Στην πραγματικότητα, οι ερευνητές σημειώνουν συχνά ότι διάφορες προτιμήσεις ονομασίας χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά και αναφέρονται στα ίδια φαινόμενα ενδιαφέροντος (δηλαδή, ένα σύστημα πρακτικών HR αντί μεμονωμένων πρακτικών). Το HPWS ορίζεται ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα πρακτικών HR που είναι εσωτερικά συνεπές (ευθυγράμμιση μεταξύ πρακτικών HR) και εξωτερικά συνεπές (ευθυγράμμιση με οργανωτική στρατηγική) που περιλαμβάνει επιλεκτικό προσωπικό, αυτό-διαχειριζόμενες ομάδες, αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων, εκτεταμένη εκπαίδευση, ευέλικτες εργασίες, ανοιχτή επικοινωνία και αποζημίωση απόδοσης. Αυτές οι πρακτικές αντιπροσωπεύουν τις γενικές κατηγορίες πρακτικών HR που απαντώνται συνήθως στις περισσότερες έρευνες HPWS. Αυτές οι πρακτικές είναι αλληλεξαρτώμενες, έτσι ώστε η συμπερίληψη μίας πρακτικής συχνά να απαιτεί την ένταξη άλλων (Salanova, Agut, & Peiró, 2005).

1.2.2 Η δέσμη των πρακτικών HRM συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης

Η έννοια του HPWS ισχυρίζεται ότι υπάρχει μια δέσμη πρακτικών HRM. Ένα σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης είναι ένας τύπος συστήματος HRM που αποτελείται από συγκεκριμένες πρακτικές HRM. Σύμφωνα με τον Godard (2004), ένα σύστημα HRM περιλαμβάνει κυρίως δύο τύπους πρακτικών: πρακτικές εργασίας και πρακτικές απασχόλησης. Οι πρακτικές εργασίας βοηθούν στην οργάνωση της εργασίας (π.χ. πρακτικές σχεδιασμού εργασίας, συμπεριλαμβανομένων ομάδων εργασίας, εμπλουτισμού εργασίας, εναλλαγής θέσεων εργασίας και επίσημων συμμετοχικών πρακτικών, συμπεριλαμβανομένων κύκλων ποιότητας ή ομάδων επίλυσης προβλημάτων). Οι πρακτικές απασχόλησης περιλαμβάνουν πρακτικές όπως εξελιγμένη επιλογή, εκπαίδευση, αξιολόγηση απόδοσης, ενδεχόμενες αμοιβές, διαχείριση παραπόνων κ.λπ. (Lengnick-Hall et al., 2009).

Οι Appelbaum et al. (2000) ισχυρίζονται ότι ο συνδυασμός πρακτικών HRM αποκτούν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα παρά μεμονωμένες πρακτικές. Ο Pfeffer (1998) προσδιορίζει τις επτά διαστάσεις ως το κλειδί για την επιτυχία του HPWS: ασφάλεια της απασχόλησης, επιλεκτική πρόσληψη νέου προσωπικού, αυτό-διαχειριζόμενες ομάδες και αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων, συγκριτικά υψηλή αποζημίωση που εξαρτάται από την οργανωτική απόδοση, εκτεταμένη εκπαίδευση, μειωμένες διακρίσεις κατάστασης και εμπόδια, όπως ένδυση, γλώσσα και ρυθμίσεις γραφείου, καθώς και ανταλλαγή οικονομικών και επιδόσεων σε ολόκληρο τον οργανισμό (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014). Οι Zacharatos, Barling και Iverson (2005) προτείνουν ένα σύνολο 10 πρακτικών με 63 στοιχεία για τη μέτρηση του HPWS (ασφάλεια απασχόλησης, επιλεκτική πρόσληψη, εκτεταμένη εκπαίδευση, ομάδες και αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων, μειωμένες διακρίσεις κατάστασης, ανταλλαγή πληροφοριών, ενδεχόμενη αποζημίωση, ηγετική μεταμόρφωση, υψηλή - εργασία ποιότητας και μέτρηση των πρακτικών διαχείρισης).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Το HPWS και το μοντέλο JD-R στον υγειονομικό τομέα

2.1 Εισαγωγή

Όπως ήδη έχουμε αναφέρει, οι αρχικές έρευνες γύρω από το πεδίο προσανατολίστηκαν στις θετικές επιπτώσεις του HPWS. Τα τελευταία χρόνια όμως η κατεύθυνση των ερευνών άλλαξε πορεία με αποτέλεσμα ολοένα και περισσότερες μελέτες να εστιάζουν στις αρνητικές επιπτώσεις, προσπαθώντας να διαλευκανθεί το «μαύρο κουτί» της υπόθεσης. Οι αυξημένες απαιτήσεις του HPWS επιβαρύνουν την ευημερία των εργαζομένων και οδηγούν σε συναισθηματική εξάντληση και επαγγελματική εξουθένωση, χαρακτηριστικά που το τελευταίο καιρό γίνονται εμφανή στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης. Σύμφωνα με τους Chênevert et al. (2021) η υπερφόρτωση εργασίας, οι συνεχείς αλλαγές προγράμματος, οι ελλείψεις των γιατρών και το άγχος για να ανταπεξέλθουν τα εργασιακά τους καθήκοντα βλάπτουν την υγεία του ιατρικού προσωπικού. Οι παραπάνω καταστάσεις, μπορούν να προκαλέσουν επιπλέον άγχος και εξουθένωση, αναγκάζοντας μάλιστα τους εργαζόμενους να εξετάσουν και το ενδεχόμενο εγκατάλειψης της εργασίας τους. Στη συνέχεια θα γίνει αναφορά στο μοντέλο JD-R προκειμένου να γίνει κατανοητή η χρήση του στην έρευνα μας.

2.1.1 Το σύστημα υγείας στην Ελλάδα

Από το 2010, με την εφαρμογή των μέτρων λιτότητας της Τρόικας, το δημόσιο σύστημα υγείας της χώρας ήρθε αντιμέτωπο με σοβαρά προβλήματα, με την γραφειοκρατία, την ελλιπή διοίκηση και την έλλειψη σε φάρμακα και αναλώσιμα να δυσχεραίνουν ακόμα περισσότερο το έργο των γιατρών και των νοσηλευτών. Μάλιστα παρατηρείται σοβαρή έλλειψη στο υγειονομικό προσωπικό, γεγονός που προκαλεί μεγάλη αντίφαση, καθώς η Ελλάδα κατέχει χαμηλό ποσοστό υγειονομικού προσωπικού που απασχολείται σε νοσοκομεία παρόλο που έχει ένα από τα υψηλότερα κατά κεφαλήν ποσοστά αδειοδοτημένων ιατρών μεταξύ των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Economidou, 2015). Αρκετοί είναι οι γιατροί που μεταναστεύουν αναζητώντας καλύτερες συνθήκες εργασίας ενώ άλλοι επιλέγουν να εγκαταλείψουν το επάγγελμά τους, προσπαθώντας να δοκιμάσουν την τύχη τους σε κάποιο άλλο τομέα. Βέβαια η έλλειψη ιατρών αποτελεί παγκόσμιο ζήτημα και θα έπρεπε να προβληματίζει την κοινή γνώμη (Zhang, Chunyu, et al., 2019). Οι νοσοκομειακοί

γιατροί εργάζονται υπό συνθήκες «έκτακτης ανάγκης», καθώς καθημερινά δέχονται πληθώρα ασθενών και με ανεπαρκείς πόρους στην διάθεση τους προσπαθούν να ανταπεξέλθουν στο έργο τους (Giannopoulou & Tsobanoglou, 2020).

Μεγάλες διαφορές στον τομέα υγείας παρατηρούνται και στον τρόπο που παρέχεται η περίθαλψη στους ασθενείς, δηλαδή αν παρέχεται από δημόσια ή ιδιωτικά νοσοκομεία/κλινικές. Η κατάσταση στα δημόσια νοσοκομεία, όπως αναφέραμε πρωτίστως, φαντάζει ζοφερή. Οι διαδικασίες πρόσληψης πραγματοποιούνται από τις κεντρικές αρχές και δεν είναι λίγες οι φορές όπου τα αποτελέσματα επηρεάζονται από τις πολιτικές οργανώσεις. Επομένως, δεν υπάρχει δίκαιο σύστημα πρόσληψης, οι εργαζόμενοι δεν είναι συνδεδεμένοι με τις ανταμοιβές, καθώς οι αμοιβές συνδέονται με δημογραφικά χαρακτηριστικά που επιλέγονται από τις ανώτατες αρχές (Kontodimopoulos, Paleologou & Niakas, 2009).

Στην απέναντι «όχθη» βρίσκονται τα ιδιωτικά νοσοκομεία όπου η διοίκηση με διαφάνεια και αξιοκρατία πραγματοποιεί τις διαδικασίες πρόσληψης (Kontodimopoulos, Paleologou & Niakas, 2009). Η διοίκηση επιλέγει εξειδικευμένο προσωπικό προκειμένου να αποκτήσει πλεονέκτημα σε σύγκριση με άλλα ιδιωτικά νοσοκομεία. Μάλιστα, κατά κύριο λόγο επιλέγονται άτομα που θα προσεγγίσουν περισσότερους ασθενείς και με αυτόν τον τρόπο θα αυξηθούν και τα έσοδα του νοσοκομείου, καθώς οι κύριες πηγές εσόδων στον ιδιωτικό τομέα είναι από τους ίδιους τους ασθενείς και από τις ιδιωτικές ασφάλειες. Αυτό το εργασιακό περιβάλλον φαντάζει πιο ευνοϊκό συγκριτικά με τα δημόσια νοσοκομεία, ωστόσο με τις τελευταίες εξελίξεις της εμφάνισης του Covid-19 ακόμα και στα ιδιωτικά ιδρύματα, οι γιατροί εργάζονται πολλές ώρες και υπό τρομερές πιέσεις.

2.1.2 Πανδημία Covid-19

Η Ελλάδα ως μια από τις χώρες που επλήγησαν περισσότερο από την οικονομική κρίση, μετά από 10 χρόνια ύφεσης, βυθίζεται σε μια ακόμη κρίση, την πανδημία Covid-19. Η τρέχουσα κατάσταση έχει δραματικές αρνητικές επιπτώσεις όχι μόνο στην οικονομία αλλά και στην ψυχική υγεία των εργαζομένων. Στην πόλη Γιουχάν της Κίνας, τον Δεκέμβριο του 2019, παρουσιάστηκε για πρώτη φορά μία σοβαρή μολυσματική ασθένεια, η διασπορά της

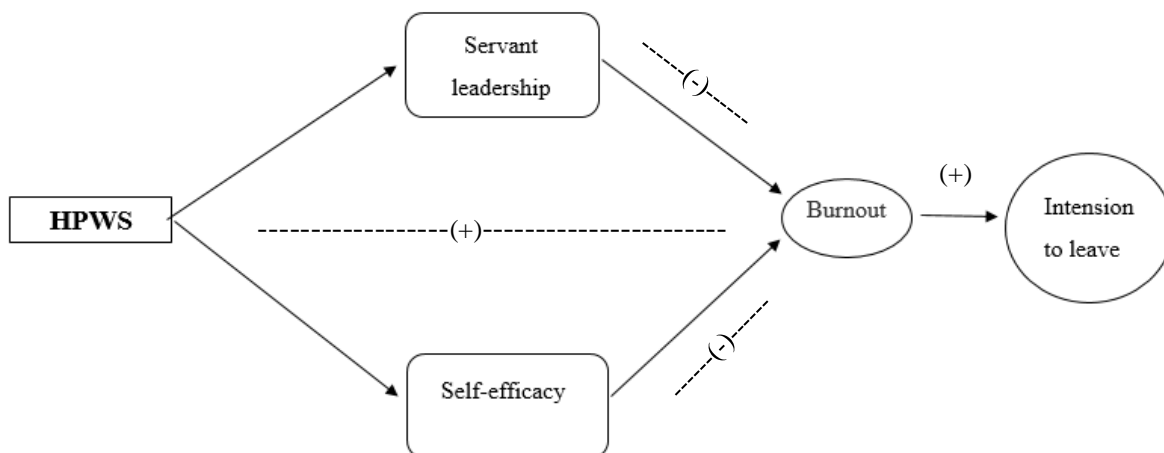
οποίας ήταν αλματώδης. Η συγκεκριμένη ασθένεια ονομάζεται πανδημία COVID-19, που προκαλείται από το σοβαρό οξύ αναπνευστικό σύνδρομο κορωνοϊού 2 (SARS CoV-2) και αποτελεί μία νέα αναπνευστική νόσο, η οποία εξαπλώθηκε ραγδαία σε παγκόσμιο επίπεδο (Pfefferbaum & North, 2020). Η εξάπλωση της πανδημίας ξεκίνησε από την Κίνα και μεταδόθηκε με ραγδαίο ρυθμό από άτομο σε άτομο. Στην Ελλάδα όλα άλλαξαν όταν στις 26 Φεβρουαρίου διαγνώστηκε το πρώτο κρούσμα Covid-19. Λίγες μέρες αργότερα, τα πρώτα μέτρα για την αποφυγή εξάπλωσης της πανδημίας έκαναν την εμφάνιση τους. Το κλείσιμο των καταστημάτων, της εστίασης, η έναρξη της τηλεργασίας, το κλείσιμο των συνόρων και απαγόρευση της κυκλοφορίας ήταν κάποια από τα μέτρα που εφαρμόστηκαν λόγω της πανδημίας.

Γενικότερα, η παγκόσμια οικονομία δέχτηκε επιπτώσεις από την πανδημία Covid-19, με τον κλάδο της υγείας να πλήττεται ακόμη περισσότερο. Συγκεκριμένα, τα περισσότερα νοσοκομεία έχουν οριστεί ως νοσοκομεία Covid-19, κλινικές έχουν κλείσει προκειμένου να δεχθούν ασθενείς, ενώ το κράτος προσπαθεί να ενισχύσει τις Μονάδες Εντατικής Θεραπείας Covid-19 (ΜΕΘ). Οι ιατροί δέχονται μόνο τα έκτακτα περιστατικά, ενώ οι προγραμματισμένες χειρουργικές επεμβάσεις ακυρώθηκαν ή αναβλήθηκαν (Giannopoulou & Tsobanoglou, 2020). Επομένως, λόγω της αναστολής των δημόσιων νοσοκομείων, η περίθαλψη των ασθενών εγείρει πολλές ανησυχίες, καθώς οι τελευταίοι αναγκάζονται να καταφύγουν σε ιδιωτικά νοσοκομεία με αποτέλεσμα να δημιουργείται φόρτο εργασίας για τους γιατρούς και τους νοσηλευτές στα αντίστοιχα ιδρύματα. Ο «αόρατος πόλεμος», με τον οποίο είναι αντιμέτωπο το υγειονομικό προσωπικό, δημιουργεί ένα κλίμα άγχους και σε συνδυασμό με την υπερφόρτωση εργασίας επηρεάζεται η υγεία του προσωπικού, με αποκορύφωμα αρκετοί νοσηλευτές και γιατροί να οδηγηθούν σε εξουθένωση (Liu & Aungsueroch, 2019). Στην έρευνα μας βασισμένοι στο μοντέλο JD-R θα εξετάσουμε την εξουθένωση στον υγειονομικό τομέα, ενώ η αυτό-αποτελεσματικότητα και η ηγεσία υπαλλήλων ίσως να ρυθμίζουν αυτό το αποτέλεσμα.

2.2 Το μοντέλο JD-R

Τα τελευταία χρόνια το μοντέλο JD-R έχει χρησιμοποιηθεί για την διεξαγωγή ερευνών στο πεδίο του HPWS και κυρίως για την επίλυση των σκοτεινών πλευρών του. Το μοντέλο JD-R δημοσιεύτηκε για πρώτη φορά με την υπογραφή των Demerouti et al. (2001) και λίγα χρόνια αργότερα οι Xanthoroulou et al.(2007) επέκτειναν το μοντέλο προσθέτοντας και τους προσωπικούς πόρους, ωστόσο πρωτοπόροι στην εφαρμογή του μοντέλου ήταν οι Jensen και Van De Voorde (2016), οι οποίοι συνδύασαν την έρευνα HPWS με το μοντέλο JD-R. Έτσι, το ολοκληρωμένο μοντέλο υποστηρίζει ότι οι απαιτήσεις εργασίας, οι πόροι εργασίας και οι προσωπικοί πόροι ασκούν από κοινού ή ανεξάρτητα επιρροή στο χώρο εργασίας (Schaufeli & Taris, 2016). Όπως προαναφέρθηκε, Jensen και Van De Voorde (2016), υποστήριξαν ότι η διαδικασία εντατικοποίησης της εργασίας δημιουργεί αρνητικές επιπτώσεις σε θέματα υγείας μέσω των απαιτήσεων εργασίας του HPWS. Παράλληλα, θεώρησαν ότι αν ευθυγραμμιστούν οι προσωπικοί πόροι και οι πόροι εργασίας τότε θα μπορούσε να εξηγηθεί πότε θα προκληθούν οι αρνητικές και πότε οι θετικές επιπτώσεις στη υγεία των εργαζομένων. Προσπάθησαν να αποκρυπτογραφήσουν την σκοτεινή πλευρά του HPWS και γι' αυτό το λόγο χρησιμοποιήσαμε και εμείς το μοντέλο των Jensen και Van De Voorde (2016) στη παρούσα έρευνα όπου θα χρησιμοποιήσουμε την ηγεσία υπαλλήλων ως πόρο εργασίας και την αυτό-αποτελεσματικότητα ως προσωπικό πόρο. Σύμφωνα με τους Schaufeli και Taris (2014) οι προσωπικοί πόροι είναι τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά του κάθε ανθρώπου και επηρεάζουν την ευημερία των εργαζομένων. Βασισμένοι στις παραπάνω προτάσεις, προτείνουμε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο (**Σχήμα 1**) όπου το HPWS παρουσιάζεται ως ζήτηση και στη συνέχεια παρουσιάζεται η ηγεσία των υπαλλήλων ως πόρος εργασίας και η αυτό-αποτελεσματικότητα ως προσωπικός πόρος.

Σχήμα 1: Ερευνητικό Μοντέλο



2.2.1 To HPWS

Οι Ramsay et al. (2000) θεώρησαν το HPWS ως ζήτηση εργασίας λόγω των έντονων απαιτήσεων για αυξημένη απόδοση, προκειμένου να εξετάσουν τις αρνητικές επιπτώσεις στην ευημερία των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, το HPWS είναι μια δέσμη πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού με στόχο την βελτίωση της απόδοσης των υπηρεσιών και δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην επιλογή, στην εκπαίδευση, στις ανταμοιβές, στην ανταλλαγή πληροφοριών και στην διαχείριση της απόδοσης (Hong, Jiang, Liao, & Sturman, 2017). Το HPWS, λόγω της απαιτητικής φύσης ενδέχεται να προκαλέσει πίεση στους εργαζόμενους, εξαιτίας της εξάντλησης των πόρων. Αρχικά, η διοίκηση έχει μεγαλύτερες απαιτήσεις όταν το προσωπικό που απασχολεί είναι ειδικευμένο και η επιλογή έχει γίνει με βάση τα επιθυμητά τους κριτήρια, τότε μπορεί να προκληθεί πίεση στους εργαζόμενους, διότι οι τελευταίοι καταβάλουν συνεχείς προσπάθειες προκειμένου να ανταποκριθούν στις ιδιαίτερα αυξημένες απαιτήσεις (Oppenauer & Van De Voorde, 2018). Επιπρόσθετα, το προσωπικό μπορεί να οδηγηθεί σε εξάντληση στην προσπάθεια της συνεχούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης, καθώς πολλά από αυτά τα προγράμματα λαμβάνουν χώρα σε κανονικές ώρες εργασίας, με αποτέλεσμα να εργάζονται σκληρά προκειμένου να ανταποκριθούν τόσο στην εργασία τους όσο και στα προγράμματα εκπαίδευσης (Lee & Hwang, 2016). Κατά την περίοδο Covid-19, το προσωπικό δέχτηκε πληθώρα πληροφοριών και προσπάθησε να προσαρμοστεί στις νέες απαιτήσεις κάτι που επιβάρυνε περισσότερο το ημερήσιο πρόγραμμα και τις ευθύνες του με αποτέλεσμα να βιώνει μεγαλύτερο άγχος και πίεση.

Σύμφωνα με τους Schaufeli και Taris (2016), η ενισχυμένη καταπόνηση οδηγεί σε επιδείνωση της σωματικής και ψυχικής υγείας. Μάλιστα, επιπρόσθετοι πόροι θα πρέπει να

επενδυθούν για την αντιμετώπιση της καταπόνησης, γεγονός που επιδεινώνει ακόμα περισσότερο τα προβλήματα των εργαζομένων. Πλέον μια σειρά από έρευνες έχουν δείξει ότι εργαζόμενοι υπό πίεση αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα ψυχολογικής και σωματικής εξουθένωσης (Darr & Johns, 2008; Kloutsiniotis & Mihail, 2020). Επομένως, βασιζόμενοι στο **Σχήμα 1** υποθέτουμε:

H1: Το HPWS αναμένεται να συσχετιστεί θετικά με την εξουθένωση στον υγειονομικό τομέα και με την πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία.

2.2.2 Συμπεριφορά Ηγεσίας Υπαλλήλων (Servant Leadership)

Η ηγεσία διαδραματίζει θεμελιώδη ρόλο στη διατήρηση της βέλτιστης ευημερίας που σχετίζεται με την εργασία, και αυτό γιατί οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν τις εργασιακές απαιτήσεις και τους πόρους εργασίας των εργαζομένων. Η ηγεσία υπαλλήλων (servant leadership) μπορεί να είναι μια αποτελεσματική προσέγγιση ηγεσίας για την ενίσχυση της δέσμευσης στην εργασία και τη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης (Coetzer, Bussin & Geldenhuys, 2017). Σύμφωνα με τον Greenleaf (1970) η συμπεριφορά ηγεσίας των υπαλλήλων δίνει προτεραιότητα στα ενδιαφέροντα και στην ικανοποίηση των προσωπικών και επαγγελματικών αναγκών και επιθυμιών των εργαζομένων. Οι ηγέτες που υιοθετούν αυτή την συμπεριφορά βάζουν πάνω απ' όλα τις ανάγκες των υπαλλήλων τους (Greenleaf, 1970). Μάλιστα, θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν και ως επαναστάτες ηγέτες, καθώς τοποθετούν τους εργαζόμενους ανιδιοτελώς στην κορυφή. Βασιζόμενοι στην έρευνα της Kermond (2015) θεωρούμε ότι η συμπεριφορά ηγεσίας των υπαλλήλων λειτουργεί ως πόρος εργασίας για την μείωση της εξάντλησης και αναμένουμε μείωση στις αρνητικές επιπτώσεις που προκαλούνται από τις απαιτήσεις της εργασίας. Ηγέτες με τέτοιες συμπεριφορές έχουν την ικανότητα να διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τα συστήματα υψηλής απόδοσης (Nishii & Paluch, 2018). Επιπλέον, ηγέτες με τέτοιες πεποιθήσεις καθώς ενδιαφέρονται για τους εργαζόμενους τους, τους μεταφέρουν το αίσθημα ότι ο οργανισμός τους νοιάζεται και τους εκτιμά, με αποτέλεσμα να μειώνεται η απειλή που τους δημιουργείτε από το HPWS (Eva et al., 2019). Μέσω της πραγματικής φροντίδας για την ανησυχία των εργαζομένων, οι ηγέτες των υπαλλήλων παρέχουν άμεση υποστήριξη, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να αντιμετωπίσουν το στρες και να αποφεύγουν τις δυσκολίες στον εργασιακό χώρο. Κατά συνέπεια, η υποστήριξη που τους παρέχεται αναπληρώνει την εξάντληση και κατ' επέκταση την επιθυμία για αποχώρηση από την

εργασία. Μάλιστα, η σχέση που διαμορφώνεται συνήθως μεταξύ τέτοιων ηγετών και των εργαζομένων είναι σχέση εμπιστοσύνης. Αυτό συμπεραίνεται από το γεγονός ότι οι ηγέτες παρέχουν την κατάλληλη αυτονομία για την εκτέλεση των εργασιών χωρίς πιεστική επιτήρηση (Liden et al.,2008). Συγκεκριμένα, ένας ηγέτης υπαλλήλων στον υγειονομικό τομέα προσπαθεί να καθορίσει τις ανάγκες του προσωπικού και να επιλύσει τυχόν προβλήματα που θα προκύψουν προκειμένου να υποστηρίξει ενεργά την ομάδα του, ενώ παράλληλα είναι σε θέση να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά την επαγγελματική εξουθένωση των γιατρών (Best, 2020). Επιπλέον, σύμφωνα με τους Coetzer et al (2017) οι ηγέτες των υπαλλήλων είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τις υψηλές απαιτήσεις εργασίας, καθώς εφαρμόζοντας την απαιτούμενη συμπόνια και συγχωρώντας πιθανά λάθη καταφέρνουν να κάνουν τους εργαζόμενους να βιώσουν λιγότερο συναισθηματικό φορτίο. Συνδυάζοντας τα παραπάνω επιχειρήματα υποθέτουμε ότι:

H2: Η ηγεσία υπαλλήλων (servant leadership) θα επηρεάσει αρνητικά την εξουθένωση (burnout) στον υγειονομικό τομέα και την πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία.

H3: Η ηγεσία υπαλλήλων (servant leadership) θα μεσολαβήσει στη σχέση HPWS και στην εξουθένωση (burnout) στον υγειονομικό τομέα.

2.2.3 Αυτό-αποτελεσματικότητα (Self-efficacy)

Ο Bandura (1986) ήταν ο πρώτος που ξεκίνησε τις έρευνες για την αυτό-αποτελεσματικότητα. Ανέφερε πως η αυτό-αποτελεσματικότητα είναι η ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται καταστάσεις και να εκτελεί εργασίες. Λίγο αργότερα ο Parker (1998) συνέχισε τις μελέτες και καθόρισε την έννοια της αυτό-αποτελεσματικότητας ως τον βαθμό που αισθάνονται οι άνθρωποι ότι είναι σε θέση να εκτελέσουν κάποιες διαδικασίες και να επιφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Μάλιστα, η πεποίθηση ότι κάποιος μπορεί να είναι επιτυχής στη δουλειά του συνδέεται με προληπτικές συμπεριφορές. Το HPWS μπορεί να παρέχει στοιχεία που ενισχύουν την αυτό-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων (Bandura, 1986). Πιο συγκεκριμένα, πρακτικές ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας μπορεί να είναι η επιλογή, η καθοδήγηση και η συνεχής εκπαίδευση. Τα παραπάνω έχουν σαν αποτέλεσμα την ενίσχυση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων που έχουν οι

εργαζόμενοι με επακόλουθο την αύξηση της πεποίθησης της αποτελεσματικότητας. Η συνεχής μάθηση και η καθοδήγηση θα προσφέρει την δυνατότητα στους εργαζόμενους να βελτιώσουν τις αποδόσεις τους. Οι βελτιωμένες επιδόσεις θα προσφέρουν αίσθημα σιγουριάς για τις εργασίες που κάνουν με αποτέλεσμα να αυξηθεί και το αίσθημα της αυτό-αποτελεσματικότητας. Σύμφωνα με τα παραπάνω αναμένουμε μια θετική συσχέτιση μεταξύ HPWS και αυτό-αποτελεσματικότητας. Όταν όμως οι απαιτήσεις από τα συστήματα υψηλής ποιότητας είναι αυξημένες τότε η αυτό-αποτελεσματικότητα συμβάλει στην ανακούφιση των αρνητικών επιπτώσεων. Οι εργαζόμενοι με αυξημένο αίσθημα αυτό-αποτελεσματικότητας διακατέχονται από θετικές σκέψεις και αντιμετωπίζουν τα αγχωτικά εργασιακά γεγονότα με θετικές εκτιμήσεις (Chang, Ferris, Johnson, Rosen, & Tan, 2012). Μάλιστα οι εργαζόμενοι με χαμηλή αυτό-αποτελεσματικότητα έχουν χαμηλότερη αυτοπεποίθηση για να ολοκληρώσουν τις εργασίες τους και να ανταποκριθούν στα επιθυμητά αποτελέσματα που θέτει το HPWS, με συνέπεια να υποστούν αυξημένες ψυχολογικές πιέσεις που μακροπρόθεσμα οδηγούν σε εξάντληση (Dicke, Stebner, Linninger, Kunter & Leutner, 2018). Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Mäkikangas και Kinnunen (2003) η αυτό-αποτελεσματικότητα μειώνει την ευαισθησία των υπαλλήλων σε απειλές και σε στρεσογόνες καταστάσεις, ενώ παράλληλα εργαζόμενοι με αυξημένους προσωπικούς πόρους είναι σε θέση να προσεγγίσουν προβλήματα, να αναζητήσουν τους λόγους που έχουν προκληθεί αυτά τα προβλήματα καθώς επίσης να ψάξουν και τρόπους για να βελτιώσουν την ψυχική και σωματική τους υγεία. Συνδυάζοντας όλα τα παραπάνω προτείνουμε τις ακόλουθες υποθέσεις:

H4: Η αυτό-αποτελεσματικότητα (Self-efficacy) θα επηρεάσει αρνητικά την εξουθένωση (burnout) στον υγειονομικό τομέα και την πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία.

H5: Η αυτό-αποτελεσματικότητα (Self-efficacy) θα μεσολαβήσει στη σχέση HPWS και στην εξουθένωση (burnout) στον υγειονομικό τομέα.

2.3. Εξουθένωση - Συναισθηματική εξάντληση και απεμπλοκή από την εργασία

Τα τελευταία 50 χρόνια η επαγγελματική εξουθένωση έχει λάβει μεγάλη ερευνητική προσοχή. Το 1970 ο Herbert Freudenberger, αναφερόμενος σε μια ομάδα ατόμων που εργάζονταν εθελοντικά σε οργανώσεις βοήθειας, χρησιμοποίησε τον όρο της επαγγελματικής εξουθένωσης για να περιγράψει την σταδιακή συναισθηματική εξάντληση και την απώλεια κινήτρων. Παρά το πέρασ των χρόνων οι μελετητές έχουν ακόμα το βλέμμα στραμμένο στο φαινόμενο αυτό, κάνοντας το να είναι ακόμα επίκαιρο. Μάλιστα, η επαγγελματική εξουθένωση μόλις πρόσφατα αναγνωρίστηκε ως επαγγελματικό φαινόμενο από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (WHO, 2019), σύμφωνα με τον οποίο η επαγγελματική εξουθένωση χαρακτηρίζεται από τρία συμπτώματα αυτό της συναισθηματικής εξάντλησης, της αποπροσωποποίησης και της μειωμένης επαγγελματικής αποτελεσματικότητας. Πιο συγκεκριμένα, η συναισθηματική εξάντληση αναφέρεται σε μια κατάσταση ψυχικής εξάντλησης κατά την οποία οι εργαζόμενοι νιώθουν κούραση από τους συναισθηματικούς και ενεργητικούς τους πόρους, ενώ η αποπροσωποποίηση αναφέρεται στην αδιάφορη στάση που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι απέναντι στη δουλειά τους (Maslach & Leiter, 2016). Μάλιστα, οι Demerouti και Bakker (2010), χαρακτήρισαν την συναισθηματική εξάντληση ως συνέπεια έντονης σωματικής, γνωστικής και συναισθηματικής καταπόνησης με εμφανή συνέπειες στα οργανωτικά αποτελέσματα που οδηγούν σε προθέσεις ανανέωσης (Ang et al., 2013). Η μειωμένη επαγγελματική αποτελεσματικότητα, ενώ αρχικά αποτελούσε μια διάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης πλέον οι μελετητές θεωρούν την έννοια παρόμοια με χαρακτηριστικό της προσωπικότητας. Ως εκ τούτου, στη μελέτη μας, με την βοήθεια του μοντέλου JD-R, θα επικεντρωθούμε στην συναισθηματική εξάντληση και στην αποπροσωποποίηση. Όπως προαναφέραμε χρησιμοποιώντας την ηγεσία υπαλλήλων ως πόρο εργασίας και την αυτό-αποτελεσματικότητα ως προσωπικό πόρο θα εξετάσουμε την εξάντληση και την πρόθεση για αποχώρηση των εργαζομένων στον τομέα υγειονομικής περίθαλψης.

Οι γιατροί και το νοσηλευτικό προσωπικό εργάζονται πολλές ώρες, σε κλίμα άγχους και με υπερβολικό φόρτο εργασίας με συνέπεια πολλές φορές να διαταράσσεται η ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και της προσωπικής τους ζωής (Fub et al.,2008). Είναι αλήθεια ότι οι παραπάνω εργασιακές απαιτήσεις μπορεί να κρύβουν αρνητικά αποτελέσματα καθώς οι ενεργητικοί πόροι του ατόμου εξαντλούνται με την πάροδο του χρόνου. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι απαιτήσεις εργασίας, επενδύονται άλλοι πόροι όπως για παράδειγμα περισσότερος χρόνος και θυσίες με κίνδυνο απουσίας από την εργασία και επιπλέον εξουθένωση. Την ανωτέρω θέση υποστήριξαν και οι Lee et al.(1996) σύμφωνα με τους οποίους οι απαιτήσεις εργασίας συνδέθηκαν θετικά με τη συναισθηματική εξάντληση στον τομέα υγειονομικής περίθαλψης, αποδεικνύοντας παράλληλα την θετική σχέση του άγχους και της συναισθηματικής εξάντλησης. Πρόσφατες μελέτες ανέδειξαν το αυξημένο φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης στον υγειονομικό τομέα λόγω των υψηλών απαιτήσεων των ασθενών και των ελλείψεων που παρατηρούνται στους πόρους και στο νοσηλευτικό προσωπικό (Liu & Aunguroch, 2019). Είναι εξαιρετικά αγχωτική η απασχόληση στον τομέα υγειονομικής περίθαλψης καθώς ο φόρτος εργασίας, η συνεχής τριβή με τον πόνο, το χαμηλό εισόδημά και η χρήση εξελιγμένων τεχνολογιών οδηγούν σε περαιτέρω εξουθένωση, με την πιθανότητα οι εργαζόμενοι να σκεφτούν την αποχώρησή τους από τον οργανισμό (Feng et al., 2018). Προηγούμενες μελέτες (Lu & Gursoy,2016; Firth et al., 2004) έχουν αποδείξει πως οι εργαζόμενοι με επαγγελματική εξουθένωση έχουν μεγαλύτερη πρόθεση να αποχωρήσουν από την εργασία τους. Βασιζόμενοι στα παραπάνω επιχειρήματα υποθέτουμε ότι:

H6: Η εξουθένωση (burnout) στον υγειονομικό τομέα θα συσχετιστεί θετικά με την πρόθεση για αποχώρηση (intention to leave).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Μεθοδολογία

3.1 Σκοπός της έρευνας

Με σκοπό την διερεύνηση της σχέσης της αποχώρησης από την εργασία των συμμετεχόντων στην έρευνα και την επίδραση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) πραγματοποιήθηκε συλλογή δεδομένων και στατιστική ανάλυση αυτών. Αυτή η διερεύνηση εστιάζεται στην εξέταση των προηγούμενων ερευνητικών υποθέσεων και πιο συγκεκριμένα στις:

H1: Το HPWS αναμένεται να συσχετιστεί θετικά με την εξουθένωση στον υγειονομικό τομέα και με την πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία.

H2: Η ηγεσία υπαλλήλων (servant leadership) θα επηρεάσει αρνητικά την εξουθένωση (burnout) στον υγειονομικό τομέα και την πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία.

H3: Η ηγεσία υπαλλήλων (servant leadership) θα μεσολαβήσει στη σχέση HPWS και στην εξουθένωση (burnout) στον υγειονομικό τομέα.

H4: Η αυτό-αποτελεσματικότητα (Self-efficacy) θα επηρεάσει αρνητικά την εξουθένωση (burnout) στον υγειονομικό τομέα και την πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία.

H5: Η αυτό-αποτελεσματικότητα (Self-efficacy) θα μεσολαβήσει στη σχέση HPWS και στην εξουθένωση (burnout) στον υγειονομικό τομέα.

H6: Η εξουθένωση (burnout) στον υγειονομικό τομέα θα συσχετιστεί θετικά με την πρόθεση για αποχώρηση (intention to leave).

3.2 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Το εργαλείο συλλογής των δεδομένων ήταν το ερωτηματολόγιο σε ηλεκτρονική μορφή. Αυτό αποτελούταν από 2 κύριες ενότητες. Στην πρώτη ενότητα γινόταν καταγραφή των δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων στην έρευνα και πιο συγκεκριμένα, του φύλου, του επίπεδου εκπαίδευσης, του χρονικού διαστήματος στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης της οικογενειακής κατάστασης και της σχέσης εργασίας. Στην δεύτερη ενότητα οι συμμετέχοντες απάντησαν σε ερωτήσεις σε μια κλίμακα πέντε βαθμών που κυμαίνεται από 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως 5 (συμφωνώ απόλυτα), εκτός εάν αναφέρεται διαφορετικά.

Διεξήχθη Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση (EFA) για όλα τα μέτρα που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτή τη μελέτη (μέθοδος εξαγωγής μέγιστης πιθανότητας, υπέρ μέγιστη περιστροφή) με τιμή αποκοπής 0,50. Παρακάτω δίνονται αναλυτικές πληροφορίες για τις μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν.

Μεταβλητές

3.2.1 “Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης (HPWS)”

Το HPWS περιλαμβάνει έναν αριθμό πρακτικών HRM ωστόσο στην έρευνα μας χρησιμοποιήσαμε την υποενότητα της «εκπαίδευσης και ανάπτυξης» και συγκεκριμένα βασίστηκε στην κλίμακα που αναπτύχθηκε από τους Zacharatos, Barling και Iverson (2005). Ένα παράδειγμα αυτών των τοποθετήσεων της μεταβλητής είναι «Το νοσοκομείο επιδοτεί, βοηθά ή αποζημιώνει το προσωπικό ως κίνητρα για εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας». Η μεταβλητή αυτή εξετάζει την παρεχόμενη εκπαίδευση και ενίσχυση των ικανοτήτων του προσωπικού με την βοήθεια 7 ερωτήσεων και ο συντελεστής alpha του Cronbach για το HPWS ήταν 0,917.

3.2.2 “Αυτονομία Υπαλλήλων”

Η αυτονομία υπαλλήλων αξιολογήθηκε με έξι στοιχεία, με βάση την κλίμακα που αναπτύχθηκε από τον Breugh (1999). Ενδεικτικές ρωτήσεις «Είμαι σε θέση να επιλέξω τις διαδικασίες που θα ακολουθήσω στη δουλειά μου;» και «Έχω μεγάλη αυτονομία σχετικά με τον τρόπο που θα πρέπει να κάνω τη δουλειά μου;». Ο συντελεστής alpha του Cronbach ήταν 0,831.

3.2.3 “Αυτό – Αποτελεσματικότητα”

Η ενότητα αυτή καταγράφει τον βαθμό αυτό-αποτελεσματικότητας των συμμετεχόντων στην έρευνα στον εργασιακό τους χώρο, με την βοήθεια 10 ερωτήσεων που αναπτύχθηκαν από τους Schwarzer και Jerusalem (1995). Τα δείγματα των στοιχείων περιλαμβάνουν ερωτήσεις όπως «Έχω μεγάλη αυτοπεποίθηση σχετικά με την ικανότητά μου να φέρω εις πέρας την δουλειά;» και «Μπορώ να παραμείνω ήρεμος όταν αντιμετωπίζω δυσκολίες στη

δουλειά μου γιατί μπορώ να βασιστώ στις ικανότητές μου;» Ο συντελεστής alpha του Cronbach ήταν 0,901.

3.2.4 “Συμμετοχή στις αποφάσεις”

Η ενότητα αυτή καταγράφει τον βαθμό συμμετοχής στις εσωτερικές διαδικασίες διοίκησης των συμμετεχόντων στην έρευνα στον εργασιακό τους χώρο. Χρησιμοποιήθηκαν έξι ερωτήσεις από τους Delery και Doty (1996) όπως για παράδειγμα «Συχνά καλούμαι από τον προϊστάμενο μου να συμμετέχω στις αποφάσεις». Ο συντελεστής alpha του Cronbach ήταν 0,891.

3.2.5 “Ηγεσία υπαλλήλων”

Η ηγεσία υπαλλήλων αξιολογήθηκε με πέντε στοιχεία, με βάση τους Barbutto και Wheeler, (2006). Η ενότητα αυτή καταγράφει την ικανοποίηση των συμμετεχόντων στην έρευνα από την ηγεσία με ερωτήσεις όπως «Ο προϊστάμενος μου ενεργεί σύμφωνα με το τι είναι σωστό και δίκαιο» και «Ο προϊστάμενος μου έχει ενσυναίσθηση για τους άλλους και έχει την τάση να βοηθάει». Ο συντελεστής alpha του Cronbach ήταν 0,936.

3.2.6 “Συναισθηματική εξάντληση”

Η συναισθηματική εξάντληση μετρήθηκε με την βοήθεια πέντε ερωτήσεων που αναπτύχθηκαν από τους Demerouti και Bakker (2010). Τα δείγματα των στοιχείων περιλαμβάνουν ερωτήσεις όπως «Υπάρχουν μέρες όπου αισθάνομαι κούραση πριν φτάσω στη δουλειά», «Μετά τη δουλειά, τείνω να χρειάζομαι περισσότερο χρόνο από ό, τι στο παρελθόν για να χαλαρώσω και να νιώσω καλύτερα» και «Μετά τη δουλειά δεν έχω αρκετή ενέργεια για τις δραστηριότητες αναψυχής μου». Ο συντελεστής alpha του Cronbach ήταν 0,904.

3.2.7 “Υπερφόρτωση εργασίας”

Η υπερφόρτωση εργασίας αξιολογήθηκε με τρεις ερωτήσεις, με βάση την κλίμακα που αναπτύχθηκε από τους Harris και Bladen (1994), με ερωτήσεις όπως «Έχω πολύ δουλειά για

να τα διεκπεραιώσω όλα σωστά» και «Ποτέ δεν έχω αρκετό χρόνο για να διεκπεραιώσω όλες τις εργασίες μου». Ο συντελεστής alpha του Cronbach ήταν 0,813.

3.2.8 "Πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία"

Η ενότητα αυτή αποτελείται από μια μόνο ερώτηση και εξετάζει το εάν οι συμμετέχοντες στην έρευνες σκοπεύουν να αποχωρήσουν από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Η ερώτηση αυτή είναι δυαδικού τύπου δηλαδή επιτρέπει μόνο δύο απαντήσεις, Ναι και Όχι (Mobley et al.,1978).

3.3 Συλλογή δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μεταξύ Σεπτεμβρίου 2021 έως Μαρτίου 2022. Η μέθοδος δειγματοληψίας ήταν η ευκολίας με σκοπό την μεγαλύτερη δυνατή συγκέντρωση δεδομένων. Στην έρευνα συμμετείχαν 210 εργαζόμενοι του τομέα της υγειονομικής περίθαλψης με τα εξής κριτήρια ένταξης:

1. Εργαζόμενοι στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης
2. Αδιάκοπη εργασία τους τελευταίους 12 μήνες και
3. Να έχει δηλώσει ότι συμφωνεί στην συμμετοχή του στην έρευνα
4. Δεν σκοπεύουν να συνταξιοδοτηθούν στου επόμενους 12 μήνες.

Η συλλογή των δεδομένων έγινε ηλεκτρονικά με την βοήθεια των google forms και κατά την καταγραφή των απαντήσεων δεν έγινε καταγραφή ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων στην έρευνα ούτε και του χώρου εργασίας τους.

3.4 Περιγραφή δείγματος

Στον πίνακα 1 παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα. Σύμφωνα με αυτά το 61,4% των εργαζομένων είναι γυναίκες και το 38,6% άνδρες. Το 62,4% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 27,6% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και το 10% είναι απόφοιτοι Λυκείου. Η θέση εργασίας με το μεγαλύτερο ποσοστό εμφάνισης ήταν Νοσηλεύτης ή νοσηλεύτρια με ποσοστό εμφάνισης ίσο με 80,5%. Στην συνέχεια ήταν

Γιατρός με ποσοστό 10%, διοικητικό προσωπικό με ποσοστό εμφάνισης ίσο με 3,8% και τέλος λοιπό προσωπικό με ποσοστό εμφάνισης ίσο με 5,7%.

Σε ότι αφορά το χρονικό διάστημα που εργάζονται στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, το 36,7% δήλωσε λιγότερο από ένα έτος, το 39% από 1 έως και 5 χρόνια, το 20,5% από 6 έως και 10 χρόνια, το 2,9% από 11 έως και 15 χρόνια και το 1% περισσότερο από 15 χρόνια. Στην συνέχεια, το 51,4% δήλωσαν ότι βρίσκονται σε άγαμη οικογενειακή κατάσταση και το 67,1% δήλωσε ότι εργάζεται με ολική απασχόληση, το 16,7% με μερική απασχόληση και το 16,2% με σύμβαση ορισμένου χρόνου. Τέλος, το 65,7% των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε ότι σκοπεύει να αποχωρήσει από την τρέχουσα θέση εργασίας στους επόμενους 12 μήνες.

Πίνακας 1. Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων στην έρευνα

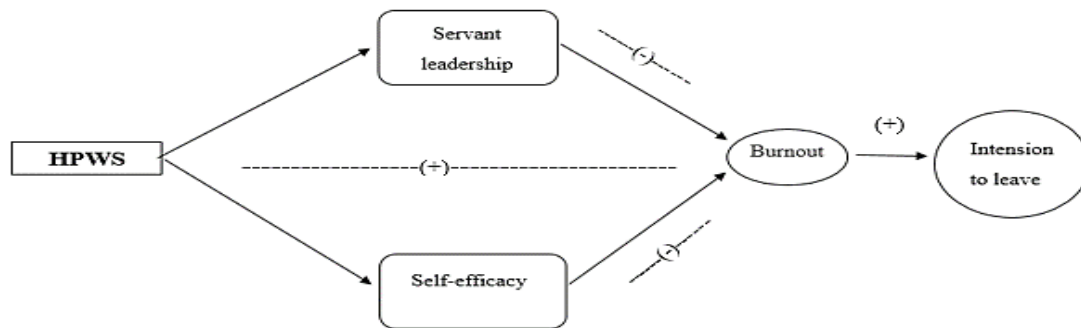
		N	N%
Φύλο	Άνδρας	81	38,6%
	Γυναίκα	129	61,4%
Εκπαίδευση	Απόφοιτος/η Λυκείου	21	10,0%
	Απόφοιτος/η ΑΕΙ - ΤΕΙ	131	62,4%
	Μεταπτυχιακός τίτλος	58	27,6%
Θέση στην εργασία (ειδικότητα)	Νοσηλεύτης/ρεια	169	80,5%
	Γιατρός	21	10,0%
	Διοικητικό προσωπικό	8	3,8%
	Λοιπό προσωπικό	12	5,7%
Πόσο χρονικό διάστημα εργάζεστε στο τομέα υγειονομικής περίθαλψης.	Λιγότερο από 1 χρόνο	77	36,7%
	1-5 χρόνια	82	39,0%
	6-10 χρόνια	43	20,5%
	11-15 χρόνια	6	2,9%
	16+ χρόνια	2	1,0%
Ποια η οικογενειακή κατάσταση	Παντρεμένος/η	102	48,6%
	Άγαμος/η	108	51,4%
Σχέση Εργασίας	Μερική απασχόληση	35	16,7%
	Ολική απασχόληση	141	67,1%
	Σύμβαση ορισμένου χρόνου	34	16,2%
Πρόθεση για αποχώρηση	Ναι	138	65,7
	Όχι	72	34,3

3.4 Μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης

Για την στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε του στατιστικό πρόγραμμα SPSS V28 σε στάθμη σημαντικότητας 5% ή $p\text{-level}=0.05$. Στο πρώτο μέρος της ανάλυσης υπολογίστηκαν οι αρχικές διαστάσεις Εκπαίδευση και Ανάπτυξη, Αυτονομία Υπαλλήλων, Αυτό-αποτελεσματικότητα, Συμμετοχή στις αποφάσεις, Ηγεσία Υπαλλήλων, από την Εργασία ως η μέση βαθμολογία των επιμέρους ερωτήσεων. Στην συνέχεια υπολογίστηκαν οι 4 διαστάσεις για το μοντέλο SEM οι οποίες ήταν η HPWS, Self-Efficacy, Servant Leadership και Burnout. Η HPWS υπολογίστηκε εκ νέου ως η μέση βαθμολογία των διαστάσεων Εκπαίδευση και Ανάπτυξη, Αυτονομία Υπαλλήλων και Συμμετοχή στις αποφάσεις και η Burnout ως η μέση βαθμολογία των διαστάσεων Συναισθηματική Εξάντληση και Υπερφόρτωση. Μετά τον υπολογισμό τους έγινε περιγραφή των μέτρων θέσης και διασποράς τους όπως και ο υπολογισμός του συντελεστή alpha του Cronbach ώστε να διαπιστωθεί η εγκυρότητα αυτών των διαστάσεων.

Στην συνέχεια εξετάστηκαν οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών με την βοήθεια του συντελεστή συσχέτισης του Pearson και μεταξύ τους και με την πρόθεση για αποχώρηση. Για την εύρεση των δημογραφικών μεταβλητών που επιδρούν στην απόφαση για αποχώρηση πραγματοποιήθηκε X^2 τεστ ανεξαρτησίας και υπολογίστηκαν οι λόγοι πιθανοτήτων ή Odd Ratio (OR) για τις στατιστικά σημαντικές περιπτώσεις. Στην συνέχεια και με την βοήθεια του t-test ανεξαρτήτων μεταβλητών (independent samples t-test) εξετάστηκαν οι διαφορές των μέσων τιμών των διαστάσεων ανά κατηγορία πρόθεσης για αποχώρηση.

Στο τελευταίο μέρος της ανάλυσης πραγματοποιήθηκε Structural Equation Modeling ή SEM Analysis. Το εξεταζόμενο μοντέλο παρουσιάζεται στο γράφημα 1 και σκοπός αυτής της ανάλυσης ήταν η εξέταση της συμπεριφοράς της ταυτόχρονης επίδρασης των διαστάσεων. Η ανάλυση αυτή έγινε με την βοήθεια του IBM AMOS V28 με Bootstrapping 2000 επαναλήψεων υπό Maximum Likelihood Estimation.



Γράφημα 1. Εξεταζόμενο μοντέλο SEM

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Αποτελέσματα

4.1 Αρχικές διαστάσεις

4.1.1 Περιγραφή μεταβλητών

Στο πρώτο μέρος της παρουσίασης των αποτελεσμάτων της ανάλυσης γίνεται η περιγραφή των μέτρων θέσης και διασποράς των παραγόμενων διανυσμάτων. Στον πίνακα παρουσιάζονται αυτά τα μέτρα καθώς και η αξιοπιστία του κάθε διανύσματος με την βοήθεια του συντελεστή alpha του Cronbach. Η παρουσίαση αυτού το μέτρου γίνεται με σκοπό την εξέταση της ακρίβειας συμπερίληψης των επιμέρους ερωτήσεων ανά περίπτωση καθώς εάν η τιμή του συντελεστή alpha είναι μικρότερη της τιμής 0.7 τότε θα πρέπει να επανεξεταστούν ποιες επιμέρους ερωτήσεις θα πρέπει να συμμετέχουν στον υπολογισμό του διανύσματος.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα διαπιστώθηκαν ελαφρά μεγαλύτερες του μετρίου επιπέδου μέσες τιμές σε 6 από τις 7 νέες διαστάσεις. Μικρότερη του μετρίου ήταν η Ηγεσία υπαλλήλων (MT=2,86, TA=0,924) δείχνοντας μικρή ανεπάρκεια της ηγεσίας στον εργασιακό χώρο των συμμετεχόντων στην έρευνα. Η διάμεσος έδειξε ακόμη μικρότερη μέση τιμή σε αυτή την διάσταση αλλά και μεγαλύτερη στην συναισθηματική εξάντληση και μετρίου επιπέδου υπερφόρτωση από την εργασία.

Τέλος, ο συντελεστής alpha του Cronbach, ως δείκτης ακρίβειας, ήταν μεγαλύτερος της κριτικής τιμής 0,7 σε όλες τις διαστάσεις δείχνοντας ότι οι επιμέρους ερωτήσεις εξασφαλίζουν την επάρκεια της κάθε διάστασης.

Πίνακας 2. Μέτρα θέσης και διασποράς των παραγόμενων διαστάσεων (N=210)

	MT	Διάμεσος	TA	Εύρος	Ελ. Τιμή	Μεγ. Τιμή	alpha
Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	3,14	3,14	1,017	3,86	1,14	5,00	0,917
Αυτονομία Υπαλλήλων	3,35	3,33	0,777	3,50	1,50	5,00	0,831
Αυτό-αποτελεσματικότητα	3,48	3,50	0,786	3,50	1,50	5,00	0,901
Συμμετοχή στις αποφάσεις	3,29	3,33	0,895	4,00	1,00	5,00	0,891
Ηγεσία Υπαλλήλων	2,86	2,60	0,924	3,80	1,20	5,00	0,936
Συναισθηματική Εξάντληση	3,23	3,40	1,053	4,00	1,00	5,00	0,904
Υπερφόρτιση από την Εργασία	3,17	3,00	0,985	4,00	1,00	5,00	0,813

4.1.2 Εξέταση συσχετίσεων

Στην συνέχεια εξετάστηκαν οι επιμέρους σχέσεις μεταξύ των διαστάσεων με την βοήθεια του συντελεστή συσχέτισης του Pearson. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 2 και έδειξαν ότι η διάσταση Εκπαίδευση και Ανάπτυξη, που ταυτίζεται με την HPWS, συσχετίζεται μέτρια θετικά και στατιστικά σημαντικά με την Αυτονομία Υπαλλήλων ($r=0.530$), την Αυτό-αποτελεσματικότητα ($r=0.453$) και με την Συμμετοχή στις αποφάσεις ($r=0.563$). Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι τα Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης στους εργαζόμενους της υγειονομικής περίθαλψης αναμένεται να αυξήσει σε μέτριο βαθμό την αυτονομία των υπαλλήλων και την αυτό-αποτελεσματικότητά τους όπως και την συμμετοχή τους στις αποφάσεις. Τέλος διαπιστώθηκε ότι τα Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης αναμένεται να αυξήσουν σε αδύναμο βαθμό την υπερφόρτιση από την εργασία αλλά όχι την συναισθηματική εξάντληση καθώς η σχέση με αυτή την μεταβλητή ήταν ουσιαστική μηδενική και δεν ήταν στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 3. Αποτελέσματα εξέτασης συσχετίσεων μεταξύ των παραγόμενων διαστάσεων

	1	2	3	4	5	6	7
Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (1)	1						
Αυτονομία Υπαλλήλων (2)	0,530**	1					
Αυτό-αποτελεσματικότητα (3)	0,453**	0,701**	1				
Συμμετοχή στις αποφάσεις (4)	0,563**	0,534**	0,674**	1			
Ηγεσία Υπαλλήλων (5)	0,057	-0,100	-0,051	0,050	1		
Συναισθηματική Εξάντληση (6)	-0,084	0,110	0,015	-0,078	-0,544**	1	
Υπερφόρτωση από την Εργασία (7)	0,152*	0,296**	0,292**	0,174*	-0,422**	0,532**	1

* p < .05 ** p < .01

4.2 Διαστάσεις ενδιαφέροντος

4.2.1 Περιγραφή μεταβλητών SEM

Στην συνέχεια, και όπως έχει περιγράψει στο κεφάλαιο μεθοδολογίας κατασκευάστηκαν οι διαστάσεις HPWS, Self-Efficacy, Servant Leadership και Burnout. Στον πίνακα 3 παρουσιάζονται τα μέτρα θέσης και διασποράς τους τα οποία έδειξαν παρόμοια αποτελέσματα με την εξέταση των αρχικών διαστάσεων. Σύμφωνα με αυτά διαπιστώθηκαν και πάλι μέσες τιμές οι οποίες ήταν ελαφρά μεγαλύτερες της μέτριας για την HPWS, Self-Efficacy και Burnout. Για την διάσταση Servant Leadership η μέση βαθμολογία ήταν ίση με 2,86 (TA=0,924) δείχνοντας ότι η μέση βαθμολογία της διοίκησης ήταν χαμηλή ακόμη και μετά την εισαγωγή της συμμετοχής στις αποφάσεις. Τέλος, ο συντελεστής alpha ήταν μεγαλύτερος της κριτικής τιμής 0,7 και στις 4 νέες διαστάσεις.

Πίνακας 4. Μέτρα θέσης και διασποράς των διαστάσεων SEM (N=210)

	MT	Διάμεσος	TA	Εύρος	Ελ. Τιμή	Μεγ. Τιμή	Alpha
HPWS	3,25	3,32	0,756	3,74	1,26	5,00	3,25
Self-Efficacy	3,48	3,50	0,786	3,50	1,50	5,00	3,48
Servant Leadership	2,86	2,60	0,924	3,80	1,20	5,00	0,936

Burnout	3,21	3,25	0,910	4,00	1,00	5,00	0,891
---------	------	------	-------	------	------	------	-------

4.2.2 Εξέταση συσχετίσεων διαστάσεων SEM

Στην συνέχεια εξετάστηκαν οι σχέσεις μεταξύ των διαστάσεων του μοντέλου SEM και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 4. Σύμφωνα με αυτά διαπιστώθηκε θετική και μέτριας έντασης σχέση μεταξύ της HPWS και της Self – Efficacy ($r=0.519$) δείχνοντας ότι τα Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης αναμένεται να αυξήσουν την αυτονομία των εργαζομένων. Επίσης διαπιστώθηκε ότι η εξάντληση των εργαζομένων αναμένεται να μειωθεί σε μέτριο βαθμό από μια αποτελεσματική ηγεσία ($r=-0.565$). Τέλος διαπιστώθηκε ότι η αυτονομία των υπαλλήλων αυξάνει σε αδύναμο βαθμό την εξάντληση τους ($r=0.168$).

Πίνακας 5. Αποτελέσματα εξέτασης συσχετίσεων μεταξύ των διαστάσεων SEM

	HPWS	Self-Efficacy	Servant Leadership	Burnout
HPWS	1			
Self-Efficacy	0,704**	1		
Servant Leadership	0,015	-0,051	1	
Burnout	0,071	0,130	-0,565**	1

* $p < .05$ ** $p < .01$

4.3 Πρόθεση για αποχώρηση

Για την εξέταση της σχέσης των διαστάσεων με την πιθανότητα αποχώρησης των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα εξετάστηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 5. Σύμφωνα με αυτά διαπιστώθηκε ότι μια καλή ηγεσία αποτρέπει έναν υπάλληλο από την απόφαση του για αποχώρηση καθώς και η αρχική διάσταση Ηγεσία υπαλλήλων ($r=-0.681$) και η Servant Leadership ($r=-0.681$) ήταν αρνητικές. Επίσης διαπιστώθηκε ότι η Συναισθηματική εξάντληση ($r=0.639$), η Υπερφόρτωση από την εργασία ($r=0.462$) όπως και το Burnout

($r=0.667$) είναι οι παράγοντες που αυξάνουν την πρόθεση ενός εργαζόμενου για αποχώρηση από την εργασία του.

Πίνακας 6. Σχέσεις της πρόθεσης για αποχώρηση και των παραγόμενων διαστάσεων (αρχικών και SEM)

	Πρόθεση για αποχώρηση
Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	-0,062
Αυτονομία Υπαλλήλων	0,085
Αυτό-αποτελεσματικότητα	0,057
Συμμετοχή στις αποφάσεις	-0,051
Ηγεσία Υπαλλήλων	-0,681**
Συναισθηματική Εξάντληση	0,639**
Υπερφόρτωση από την Εργασία	0,462**
HPWS	0,031
Self-Efficacy	0,057
Servant Leadership	-0,681**
Burnout	0,667**

Στην συνέχεια πραγματοποιήθηκε εξέταση μέσω των τιμών με την βοήθεια του independent samples t-test με σκοπό την εύρεση διαφορών των μέσων τιμών των διαστάσεων ανά κατηγορία πρόθεσης. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 6 και έδειξαν ότι σε αυτή την περίπτωση εργαζόμενοι με μεγαλύτερη Αυτό-αποτελεσματικότητα ($p < 0.001$), Συμμετοχή στις αποφάσεις ($p < 0.001$) και Συναισθηματική εξάντληση ($p < 0.001$) αναμένεται να αυξήσουν και την πρόθεση τους για αποχώρηση. Επίσης διαπιστώθηκε ότι μεγαλύτερες μέσες τιμές των διαστάσεων Self-Efficacy ($p < 0.001$) και Burnout ($p < 0.001$) έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση της πρόθεσης των εργαζομένων για αποχώρηση.

Πίνακας 7. Αποτελέσματα εξέτασης μέσω των τιμών

Πρόθεση για αποχώρηση (Σκοπεύετε να αποχωρήσετε από τον οργανισμό σας μέσα στον επόμενο χρόνο;)	N	MT	TA	t(208)	p	
Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	Ναι	138	3,10	1,032	-0,838	0,403
	Όχι	72	3,22	0,987		
Αυτονομία Υπαλλήλων	Ναι	138	3,38	0,797	0,805	0,422
	Όχι	72	3,28	0,738		

Αυτό-αποτελεσματικότητα	Ναι	138	3,51	0,772	-14,480	0,000
	Όχι	72	3,42	0,814		
Συμμετοχή στις αποφάσεις	Ναι	138	3,25	0,895	7,670	0,000
	Όχι	72	3,36	0,898		
Ηγεσία Υπαλλήλων	Ναι	138	2,39	0,646	0,902	0,368
	Όχι	72	3,76	0,669		
Συναισθηματική Εξάντληση	Ναι	138	3,72	0,794	12,690	0,000
	Όχι	72	2,28	0,817		
Υπερφόρτωση από την Εργασία	Ναι	138	3,50	0,904	0,888	0,376
	Όχι	72	2,53	0,806		
HPWS	Ναι	138	3,24	0,765	0,425	0,671
	Όχι	72	3,28	0,742		
Self-Efficacy	Ναι	138	3,51	0,772	-0,805	0,402
	Όχι	72	3,42	0,814		
Servant Leadership	Ναι	138	2,39	0,646	14,480	<0,001
	Όχι	72	3,76	0,669		
Burnout	Ναι	138	3,64	0,719	-12,690	<0,001
	Όχι	72	2,38	0,614		

4.4 Επίδραση των δημογραφικών παραγόντων στην πρόθεση για αποχώρηση

Για την εξέταση της επίδρασης των δημογραφικών στην πρόθεση για αποχώρηση πραγματοποιήθηκε χ^2 τεστ ανεξαρτησία. Το σύνολο των αποτελεσμάτων παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 8). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα διαπιστώθηκε ότι πράγματι η θέση εργασίας επηρεάζει την πρόθεση για αποχώρηση ($\chi^2 = 10.059$, $df=3$, $p = 0.018$). Επιπλέον διαπιστώθηκε ότι ο λόγος πιθανοτήτων ή OR για αποχώρηση ήταν μεγαλύτερος για τους γιατρούς ($OR=2.4$) και το διοικητικό και λοιπό προσωπικό ($OR=2.2$). Έτσι, η πιθανότητα αποχώρησης των ιατρών είναι 2,4 φορές μεγαλύτερη σε σύγκριση με τις υπόλοιπες ειδικότητες και των διοικητικών και λοιπών υπαλλήλων 2,2 φορές μεγαλύτερη.

Πίνακας 8. Σχέση πρόθεσης για αποχώρηση και θέσης εργασίας.

	Πρόθεση για αποχώρηση (Σκοπεύετε να αποχωρήσετε από τον οργανισμό σας μέσα στον επόμενο χρόνο;)		OR
	Όχι	Ναι	
	Νοσηλεύτης/ρεια	64	

Θέση στην εργασία (ειδικότητα)	Γιατρός	4	17	2,388
	Διοικητικό προσωπικό	0	8	2,229
	Λοιπό προσωπικό	4	8	
$\chi^2 = 10.059, df=3, p = 0.018$				

4.5. Μοντέλο SEM

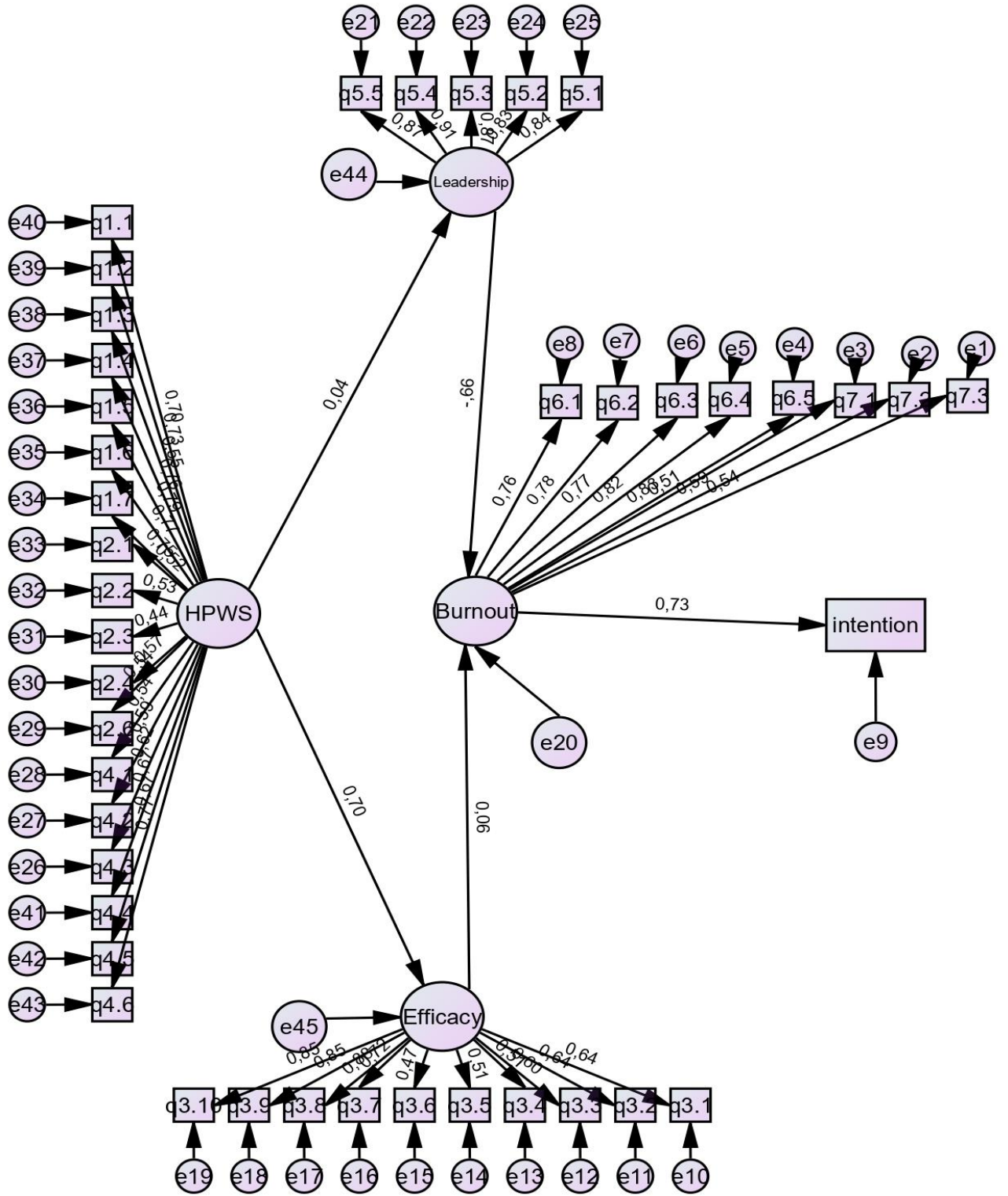
4.5.1 Path analysis

Στο τελευταίο μέρος της ανάλυσης παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του εξεταζόμενου μοντέλου SEM (Γράφημα 1) με την βοήθεια άδηλων μεταβλητών (latent variables). Στο γράφημα 2 και στον πίνακα 9 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης των συντελεστών μεταξύ των εξεταζόμενων διαστάσεων. Σύμφωνα με αυτά διαπιστώθηκε ότι η σχέση της HPWS με την Ηγεσία υπαλλήλων (Servant Leadership) ήταν θετική και μη στατιστικά σημαντική ($b=0.042, p=0.590$), με την Αυτό-αποτελεσματικότητα θετική και στατιστικά σημαντική ($b=0.698, p<0.001$), με την εξουθένωση (Burnout) θετική και μη σημαντική ($b=0.017, p=0.803$) και με την πρόθεση για αποχώρηση (Intention) θετική και μη σημαντική ($b=0.012, p=0.807$). Οι δύο τελευταίες σχέσεις επαληθεύουν την πρώτη ερευνητική υπόθεση αν και οι σχέσεις δεν ήταν στατιστικά σημαντικές. Η σχέση της ηγεσίας υπαλλήλων με την εξουθένωση ήταν αρνητική και σημαντική ($b=-0.656, p<0.001$) όπως και με την πρόθεση για αποχώρηση ($b=-0.476, p=0.001$) επαληθεύοντας πλήρως την δεύτερη ερευνητική υπόθεση. Τα αποτελέσματα έδειξαν την επαλήθευση και της 6^{ης} ερευνητικής υπόθεσης καθώς η σχέση μεταξύ εξουθένωσης και πρόθεσης για αποχώρηση ήταν θετική και στατιστικά σημαντική ($b=0.726, p=0,001$). Σε ότι αφορά την μεσολάβηση των μεταβλητών Leadership και Efficacy στην εξουθένωση διαπιστώθηκαν μη στατιστικά σημαντικοί συντελεστές και στις δύο περιπτώσεις ($p=0.838$ και $p=0.086$ αντίστοιχα) μη επαληθεύοντας τις ερευνητικές υποθέσεις 3 και 5. Τέλος διαπιστώθηκε ότι το moderating effect της HPWS στην εξουθένωση δεν ήταν στατιστικά σημαντικό ($p=0.351$).

Πίνακας 9. Τυποποιημένοι (Standardized) συντελεστές

Σχέση (Path)	Συντελεστής	p	Υπόθεση	Αποτέλεσμα
Direct Effects				
HPWS→Leadership	0,042	0,590	---	

HPWS→Efficacy	0,698	<0,001	----	
Leadership→Burnout	-0,656	0,001	H2	✓
Efficacy→Burnout	0,063	0,338	H4	✗
Burnout→Intention	0,726	0,001	H6	✓
Indirect Effects (Mediation)				
HPWS→Burnout	0,017	0,803	H1	✓
HPWS→Intention	0,012	0,807	H1	✓
Leadership→Intention	-0,476	0,001	H2	✓
Efficacy→Intention	0,046	0,339	H4	✗
HPWS→ Leadership →Burnout	-0,003	0,838	H3	✗
HPWS→ Leadership →Burnout	0,030	0,086	H5	✗
Moderation				
Moderating Effect→ Burnout	0,026	0,351	H3 & H5	✗



Γράφημα 2. Γραφική απεικόνιση των τυποποιημένων συντελεστών του μοντέλου SEM άδηλων μεταβλητών

4.5.2 Διαγνωστικά μοντέλου

Για την καλή προσαρμογή του μοντέλου έγινε η εσωτερική συνοχή του με την βοήθεια των μέτρων Cronbach'Alpha, Composite Reliability και Average Variance Extracted (AVE). Τα αποτελέσματα της εξέτασης παρουσιάζονται στον πίνακα 10 και έδειξαν καλή προσαρμογή του μοντέλου καθώς οι δείκτες είναι πάνω από τα επιτρεπτά όρια (Cronbach'Alpha > 0.7, Composite Reliability > 0,7 και AVE > 0,5) δείχνοντας ότι έχει επιτευχθεί η εσωτερική συνοχή του μοντέλου πλην μια οριακής απόκλισης του HPWS στην AVE. Εκτός όμως από την εσωτερική συνοχή του μοντέλου εξετάστηκε και η σημαντικότητα του και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό ($X^2 = 3074.394$, $d=815$, $p < 0.001$).

Πίνακας 10. Διαγνωστικά μοντέλου

	Cronbach's alpha	Composite reliability	Average variance extracted (AVE)
Burnout	0,891	0,913	0,571
HPWS	0,928	0,936	0,437
Self - Efficacy	0,901	0,918	0,531
Servant Leadership	0,937	0,952	0,798

4.6 Ερευνητικά συμπεράσματα

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώθηκε ότι περίπου τα δύο τρίτα των συμμετεχόντων στην έρευνα προτίθενται να αποχωρήσουν από την εργασία τους στους επόμενους 12 μήνες. Η εξέταση όμως των επιμέρους διαστάσεων έδειξε μέτριο βαθμό συναισθηματικής εξάντλησης και υπερφόρτωσης από την εργασία. Αυτή η αναντιστοιχία των αποτελεσμάτων οδήγησε στην πιο λεπτομερή εξέταση της πρόθεσης για αποχώρηση και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι γιατροί και το διοικητικό και λοιπό προσωπικό έχουν την μεγαλύτερη πρόθεση για αποχώρηση η οποία είναι δύο φορές μεγαλύτερη σε σύγκριση με τους νοσηλευτές. Επιπλέον δεν διαπιστώθηκε καμία άλλη δημογραφική μεταβλητή που να επηρεάζει στατιστικά σημαντικά την πρόθεση για αποχώρηση των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Σε ότι αφορά τις υπόλοιπες εξεταζόμενες διαστάσεις και πάλι διαπιστώθηκαν μέτριες μέσες βαθμολογίες σε όλες εκτός της ηγεσίας. Για την διάσταση αυτή διαπιστώθηκε μέση βαθμολογία μικρότερη του μέτριου βαθμού δείχνοντας μια χαμηλού βαθμού ικανοποίηση των εργαζομένων από την ηγεσία τους.

Η επιμέρους εξέταση των συσχετίσεων όλων των αρχικών διαστάσεων έδειξε ένα πολύ ενδιαφέρον αποτέλεσμα. Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι η υπερφόρτωση από την εργασία συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά με όλες τις υπόλοιπες επιμέρους διαστάσεις. Οι σχέσεις αυτές ήταν θετικές πλην της σχέσης με την ηγεσία και έδειξε ότι καλύτερη ηγεσία αναμένεται να οδηγήσει σε χαμηλότερη υπερφόρτωση από την εργασία. Παρόμοιο αποτέλεσμα διαπιστώθηκε και για την συναισθηματική εξάντληση.

Οι 4 νέες διαστάσεις HPWS, Self-Efficacy, Servant Leadership και Burnout έδειξαν και πάλι ότι το Burnout, υπολογιζόμενο και από την συναισθηματική εξάντληση και από την υπερφόρτωση επηρεάζεται από την ηγεσία καθώς ήταν η μόνη στατιστικά σημαντική σχέση που εμφάνισε με τις υπόλοιπες μεταβλητές.

Η εξέταση των διαστάσεων, αρχικών και νέων, με την πρόθεση για αποχώρηση έδειξε ότι η Ηγεσία, η Συναισθηματική Εξάντληση και η Υπερφόρτωση από την Εργασία, από τις αρχικές διαστάσεις, σχετίζονται σημαντικά με την πρόθεση αποχώρησης όπου η σχέση με την ηγεσία ήταν η πιο δυνατή. Το ίδιο διαπιστώθηκε και στην εξέταση των 4 νέων διαστάσεων.

Η επιμέρους εξέταση των μέσων τιμών των διαστάσεων ανά κατηγορία πρόθεσης αποχώρησης έδειξε ότι οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερη αυτό-αποτελεσματικότητα, που συμμετέχουν ενεργά στις αποφάσεις και που αναφέρουν συναισθηματική εξάντληση αναμένεται να αυξήσουν και την πρόθεση τους για αποχώρηση. Επίσης διαπιστώθηκε ότι μεγαλύτερες μέσες τιμές των διαστάσεων Self-Efficacy και Burnout έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση της πρόθεσης των εργαζομένων για αποχώρηση. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι η πιο ενεργή συμμετοχή των υπαλλήλων τους κουράζει και θεωρείται ως μέρος της εργασίας ενώ μια προέκταση της ερμηνείας αυτής είναι ότι η συμμετοχή στις αποφάσεις

λαμβάνεται ως αδυναμία της ηγεσίας παρά ως μια διαδικασία δημοκρατικής συμμετοχής των υπαλλήλων.

Τέλος με την βοήθεια του μοντέλου SEM και για τις εξεταζόμενες ερευνητικές υποθέσεις διαπιστώθηκε ότι

H1: Το HPWS αναμένεται να συσχετιστεί θετικά με την εξουθένωση στον υγειονομικό τομέα και με την πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι επαληθεύεται αυτή η ερευνητική υπόθεση καθώς και η επιμέρους συσχετίσεις και οι συντελεστές του μοντέλου SEM ήταν θετικοί και στις δύο περιπτώσεις αλλά δεν ήταν στατιστικά σημαντικοί.

H2: Η ηγεσία υπαλλήλων (servant leadership) θα επηρεάσει αρνητικά την εξουθένωση (burnout) στον υγειονομικό τομέα και την πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία.

Η υπόθεση αυτή επαληθεύθηκε καθώς το μοντέλο SEM έδειξε στατιστικά σημαντικές σχέσεις αρνητικής κατεύθυνσης. Το πόσο σημαντική όμως είναι η ηγεσία στην πρόθεση αποχώρησης διαπιστώθηκε και επισημάνθηκε και από τις επιμέρους αναλύσεις καθώς αποτέλεσε από τους βασικούς παράγοντες και της εξάντλησης των εργαζομένων και της πρόσθεσης για αποχώρηση.

H3: Η ηγεσία υπαλλήλων (servant leadership) θα μεσολαβήσει στη σχέση HPWS και στην εξουθένωση (burnout) στον υγειονομικό τομέα.

Η υπόθεση αυτή δεν επαληθεύθηκε καθώς τα αποτελέσματα έδειξαν μη στατιστικά σημαντική μεσολάβηση της Servant Leadership.

H4: Η αυτό-αποτελεσματικότητα (Self-efficacy) θα επηρεάσει αρνητικά την εξουθένωση (burnout) στον υγειονομικό τομέα και την πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία.

Η υπόθεση αυτή δεν επαληθεύθηκε καθώς διαπιστώθηκαν θετικά πρόσημα των σχέσεων και στις δύο περιπτώσεις. Το ίδιο παρατηρήθηκε και στις επιμέρους συσχετίσεις μεταξύ αυτών των μεταβλητών.

H5: Η αυτό-αποτελεσματικότητα (Self-efficacy) θα μεσολαβήσει στη σχέση HPWS και στην εξουθένωση (burnout) στον υγειονομικό τομέα.

Η υπόθεση αυτή δεν επαληθεύθηκε καθώς τα αποτελέσματα έδειξαν μη στατιστικά σημαντική μεσολάβηση της Self-efficacy.

H6: Η εξουθένωση (burnout) στον υγειονομικό τομέα θα συσχετιστεί θετικά με την πρόθεση για αποχώρηση (intention to leave).

Η υπόθεση αυτή επαληθεύθηκε μέσα από μια στατιστικά σημαντική σχέση του μοντέλου SEM αλλά και από την εξέταση των συσχετίσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Αυτή η ολοκληρωμένη βιβλιογραφική ανασκόπηση παρέχει μια επισκόπηση και κριτική που σχετίζεται με την πρόθεση των εργαζομένων υγειονομικής περίθαλψης να εγκαταλείψουν το επάγγελμα. Ωστόσο, εντοπίστηκαν οι ακόλουθοι περιορισμοί. Οι συμμετέχοντες στην μελέτη που εξετάστηκαν ήταν τόσο γυναίκες όσο και άνδρες με διαφορετικό εκπαιδευτικό υπόβαθρο που εργάζονταν σε διαφορετικά γεωγραφικά διαμερίσματα, διαφορετικά περιβάλλοντα και ρόλους, και αυτό οδήγησε σε δυσκολίες κατά την προσπάθεια σύνθεσης και γενίκευσης των αποτελεσμάτων.

Δεν χρησιμοποιήθηκε σταθερός ορισμός για την «πρόθεση αποχώρησης» στη μελέτη μας. Ορισμένοι μπορεί να έχουν υποδείξει ότι είχαν την πρόθεση να φύγουν, ακόμα κι αν δεν είχαν λάβει πραγματικά την απόφαση να το κάνουν. Κάποιοι μπορεί να υπέδειξαν πρόθεση εγκατάλειψης και να μην το έκαναν. Όταν έδιναν την ίδια απάντηση στο ερωτηματολόγιο, άλλοι μπορεί να είχαν την πρόθεση να εγκαταλείψουν το επάγγελμα και να μην εργαστούν ξανά στον υγειονομικό τομέα. Οι μελλοντικοί συνταξιούχοι μπορεί επίσης να έχουν δηλώσει πρόθεση να φύγουν στις έρευνες, ακόμη και αν αυτή η πρόθεση ήταν ακούσια. Επομένως,

μια διαχρονική μελέτη θα μας επέτρεπε να μετρήσουμε την πραγματική απόσυρση από το νοσηλευτικό επάγγελμα και έτσι να κατανοήσουμε καλύτερα το μέγεθος του αντίκτυπου των τρεχουσών συνθηκών εργασίας στο σύστημα υγειονομικής περίθαλψης.

Καθώς χρησιμοποιήσαμε ερωτηματολόγια ως όργανα μέτρησης, οι ερωτηθέντες είχαν μικρή ευκαιρία να εξηγήσουν με δικά τους λόγια τους λόγους για την πρόθεσή τους να φύγουν. Η σε βάθος έρευνα μπορεί να αποκαλύψει πιο σύνθετους λόγους για αυτές τις προθέσεις από τις μελέτες που γίνονται απλώς με ερωτηματολόγια. Επίσης, θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στην ανάπτυξη ερωτηματολογίων, καθώς τα περισσότερα χρησιμοποιούμενα σε αυτές τις μελέτες αφορούσαν συγκεκριμένες μελέτες.

Επιπλέον, το γεγονός ότι το μοντέλο JD-R προσεγγίζει την εξουθένωση αποκλειστικά από ατομική, διαπροσωπική και οργανωτική οπτική μπορεί να θεωρηθεί ως περιορισμός. Η διάδοση της επαγγελματικής εξουθένωσης στις ανθρώπινες υπηρεσίες υποδηλώνει ότι οι πιο βαθιά ριζωμένοι δομικοί παράγοντες σε κοινωνικό και πολιτισμικό επίπεδο συμβάλλουν επίσης στην επαγγελματική εξουθένωση (Schaufeli & Enzmann, 1998). Σε μια μελλοντική μελέτη, θα άξιζε να εξεταστούν οι αιτίες των παραγόντων στρες που σχετίζονται με την εργασία και να εξεταστούν μακρομεταβλητές που συνδέονται με το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού (π.χ. οικονομία, τεχνολογία, εργασία, αξίες και κοινωνικές στάσεις, νόμοι) που έχουν αντίκτυπο στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

Αν και η μελέτη επικεντρώθηκε στην ηγεσία των υπαλλήλων ως οριακή συνθήκη, άλλοι περιβαλλοντικοί παράγοντες μπορεί να επηρεάσουν τα αντιληπτά κέρδη/απώλειες πόρων στους εργαζομένους. γνωστική διαδικασία αξιολόγησης. Για παράδειγμα, η αποτελεσματικότητα των εργασιών (δηλ. οι προσωπικοί πόροι) μπορεί να μετριάσει τις επιπτώσεις του HPWS έτσι ώστε οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλό επίπεδο αποτελεσματικότητας εργασιών είναι πιο πιθανό να πιστεύουν στην ικανότητά τους να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις εργασίας (Liu & Aunguroch, 2019). Επομένως, η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να διερευνήσει πληρέστερα τον ρόλο της εργασίας και των προσωπικών πόρων. Τέλος, καθώς αυτή η έρευνα πραγματοποιείται στην Ελλάδα, μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να επεκτείνει τον ερευνητικό χώρο σε άλλες χώρες για να

εδραιώσει περαιτέρω τη δυνατότητα γενίκευσης των ερευνητικών ευρημάτων. Αν και τα θεωρητικά επιχειρήματα σε αυτήν την έρευνα δεν είναι πολιτιστικά δεσμευμένα και η κατασκευή του HPWS δεν είναι συγκεκριμένη για μια συγκεκριμένη χώρα ή πολιτισμό, αξίζει να ελεγχθεί εάν το μοντέλο θα ισχύει και στις ρυθμίσεις άλλων εθνικών πολιτισμών.

Βιβλιογραφία

- Ang, S. H., Bartram, T., McNeil, N., Leggat, S. G., & Stanton, P. (2013). The effects of high-performance work systems on hospital employees' work attitudes and intention to leave: a multi-level and occupational group analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3086-3114.
- Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383-398.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Babakus, E., Yavas, U., & Karatepe, O. M. (2017). Work engagement and turnover intentions: Correlates and customer orientation as a moderator. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of management Journal*, 43(3), 502-517.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99(2), 274.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology*

and *Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235

Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social-Cognitive View*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & organization management*, 31(3), 300-326.

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.

Best, C. (2020). Is there a place for servant leadership in nursing?. *Practice Nursing*, 31(3), 128-132.

Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human resource management journal*, 19(1), 3-23.

Boxall, P. F., Purcell, J., & Wright, P. M. (Eds.). (2007). *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford University Press on Demand.

Breaugh, J. A. (1999). Further investigation of the work autonomy scales: Two studies. *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 357-373.

Chang, C.-H., Ferris, D. L., Johnson, R. E., Rosen, C. C., & Tan, J. A. (2012). Core self-evaluations: A review and evaluation of the literature. *Journal of Management*, 38(1), 81–128. doi: 10.1177/0149206311419661

Chawla, V. (2016). Workplace spirituality governance: Impact on customer orientation and salesperson performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

Chênevert, D., Kilroy, S., Johnson, K., & Fournier, P. L. (2021). The determinants of burnout and professional turnover intentions among Canadian physicians:

- application of the job demands-resources model. *BMC health services research*, 21(1), 1-10.
- Coetzer, M. F., Bussin, M. H., & Geldenhuys, M. (2017). Servant leadership and work-related well-being in a construction company. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1-10.
- Darr, W., & Johns, G. (2008). Work strain, health, and absenteeism: a meta-analysis. *Journal of occupational health psychology*, 13(4), 293.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: a thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of occupational health psychology*, 15(3), 209.
- De Menezes, L. M., Wood, S., & Gelade, G. (2010). The integration of human resource and operation management practices and its link with performance: A longitudinal latent class study. *Journal of operations Management*, 28(6), 455-471.
- Dicke, T., Stebner, F., Linninger, C., Kunter, M., & Leutner, D. (2018). A longitudinal study of teachers' occupational well-being: Applying the job demands-resources model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 262-277. doi: 10.1037/ocp0000070
- Economou, C. (2015). Barriers and facilitating factors in access to health services in Greece. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe. (<http://www.euro.who.int/en/countries/greece/publications/barriers-and-facilitating-factors-in-access-to-health-services-in-greece-2015>). Accessed 7 April 2020.

Eurofound (2021), Greece: Working Life in the Covid-19 Pandemic 2020, Working Paper, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, available at: https://www.eurofound.europa.eu/publications/other/2021/working-life-in-the-covid-19-pandemic-2020?&utm_source=crm_newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=corporate&utm_content=20210415&utm_cldee=a29zdGFzLnRhc291bGlzQGdtYWlsLmNvbQ%3d%3d&recipientid=contact-b2f90426350deb11948500505682489a-7d810d6fad964d728cb719bee6b7d8fa&desid=b2feff6e-2e99-eb11-948c-00505682489a#tab-03.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. doi: 10.1016/j.leaqua.2018.07.004

Feng, D., Su, S., Wang, L., & Liu, F. (2018). The protective role of self-esteem, perceived social support and job satisfaction against psychological distress among Chinese

Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit?. *Journal of managerial psychology/nurses. Journal of nursing management*, 26(4), 366-372.

Fuß, I., Nübling, M., Hasselhorn, H. M., Schwappach, D., & Rieger, M. A. (2008). Working conditions and work-family conflict in German hospital physicians: psychosocial and organisational predictors and consequences. *BMC public health*, 8(1), 1-17.

Giannikis, S., Grougiou, V., & Kapoutsis, I. (2019). The effects of entrepreneurial orientation on job stressors and the moderating role of high-performance work systems: employee perspectives from two industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-28.nk

- Giannopoulou, I., & Tsobanoglou, G. O. (2020). COVID-19 pandemic: challenges and opportunities for the Greek health care system. *Irish journal of psychological medicine*, 37(3), 226-230. doi:10.1017/ipm.2020.35
- Godard, J. (2004). A critical assessment of the high-performance paradigm. *British journal of industrial relations*, 42(2), 349-378.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant leader as leader*. Newton Centre, MA: The Robert K. Greenleaf Center.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1), 22-38.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of management Journal*, 44(1), 180-190.
- Han, J., Sun, J. M., & Wang, H. L. (2020). Do high performance work systems generate negative effects? How and when?. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100699.
- Harris, M. M., & Bladen, A. (1994). Wording effects in the measurement of role conflict and role ambiguity: A multitrait-multimethod analysis. *Journal of Management*, 20(4), 887-901.
- Hong, Y., Jiang, Y., Liao, H., & Sturman, M. C. (2017). High performance work systems for service quality: Boundary conditions and influence processes. *Human Resource Management*, 56(5), 747-767.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Jensen, J. M., & Van De Voorde, F. C. (2016). High performance at the expense of employee health? Reconciling the dark side of high performance work systems. In N. M. Ashkanasy, R. J. Bennet, & M. Martinko (Eds.), *Understanding the*

high performance workplace: The line between motivation and abuse (pp. 63–84). New York, NY: Routledge.

Kermond, C. M. Y., Liao, C., & Wang, J. (2015). An oxymoron? High status servant leaders: A job resource model of servant leadership. Paper presented at the annual conference of the Academy of Management, Vancouver.

Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). Is it worth it? Linking perceived high-performance work systems and emotional exhaustion: the mediating role of job demands and job resources. *European Management Journal*, 38(4), 565-579.

Kontodimopoulos, N., Paleologou, V., & Niakas, D. (2009). Identifying important motivational factors for professionals in Greek hospitals. *BMC health services research*, 9(1), 1-11.

Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied Psychology*, 81(2), 123.

Lee, J. J., & Hwang, J. (2016). An emotional labor perspective on the relationship between customer orientation and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 139-150.

Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human resource management review*, 19(2), 64-85.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.
doi: 10.1016/j.leaqua.2008.01.006

Liu, Y., & Aunguroch, Y. (2019). Work stress, perceived social support, self-efficacy and burnout among Chinese registered nurses. *Journal of nursing management*, 27(7), 1445-1453.

- Lu, A. C. C., & Gursoy, D. (2016). Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: do generational differences matter?. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), 210-235.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ilr Review*, 48(2), 197-221.
- Mäkikangas, A., & Kinnunen, U. (2003). Psychosocial work stressors and well-being: Self-esteem and optimism as moderators in a one-year longitudinal sample. *Personality and Individual Differences*, 35(3), 537–557. doi: 10.1016/S0191-8869(02)00217-9
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout. In *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* (pp. 351-357). *Academic Press.behavior*, 70(1), 149-171.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied psychology*, 63(4), 408.
- Min, M., Zhu, Y., & Bambacas, M. (2020). The mediating effect of trust on the relationship between high-performance work systems and employee outcomes among Chinese indigenous firms. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(3), 399-426.
- National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. (2019). Taking action against clinician burnout: a systems approach to professional well-being.
- Nishii, L. H., & Paluch, R. M. (2018). Leaders as HR sense givers: Four HR implementation behaviors that create strong HR systems. *Human Resource Management Review*, 28(3), 319–323. doi: 10.1016/j.hrmr.2018.02.007
- Ogbonnaya, C., Daniels, K., Connolly, S., & Van Veldhoven, M. (2017). Integrated and isolated impact of high-performance work practices on employee health and well-

- being: A comparative study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(1), 98–114. doi: 10.1037/ocp0000027
- Oppenauer, V., & Van De Voorde, K. (2018). Exploring the relationships between high involvement work system practices, work demands and emotional exhaustion: a multi-level study. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 311-337.
- Parker, S.K. (1998). ‘ Role breadth self-efficacy: relationship with work enrichment and other organizational practices’. *Journal of Applied Psychology*, 83: 6, 835– 852.
- Peccei, R., Van De Voorde, K., & Van Veldhoven, M. (2013). HRM, well-being and performance: A theoretical and empirical review. In D. Guest, J. Paauwe, & P. M. Wright (Eds.), *HRM and performance: Achievements and challenges* (pp. 15–46). Chichester, UK: Wiley.
- Pfeffer, J., & Jeffrey, P. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.
- Pfefferbaum, B., & North, C. S. (2020). Mental health and the Covid-19 pandemic. *New England Journal of Medicine*, 383(6), 510-512.
- Rahimi, R., & Gunlu, E. (2016). Implementing Customer Relationship Management (CRM) in hotel industry from organizational culture perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501–531. doi: 10.1111/1467-8543.00178
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. CRC press.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43–68). Dordrecht, the Netherlands: Springer
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2016). The job demands-resources model. In S. Clarke, T. M. Probst, F. W. Guldenmund, & J. Passmore (Eds.). *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of occupational safety and workplace health* (pp. 157–180). Chichester, UK: Wiley.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized self-efficacy scale. *J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston, Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs*, 35, 37.
- Upadyaya, K., Vartiainen, M., & Salmela-Aro, K. (2016). From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout research*, 3(4), 101-108.
- Van De Voorde, K., & Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 62-78.
- 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(4), 391-407.

World Health Organization (2021). WHO Coronavirus (COVID-19) dashboard. <https://covid19.who.int/>

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management, 14*(2), 121.

Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of applied psychology, 90*(1), 77.

Zhang, C., Hu, L., Ma, J., Wu, S., Guo, J., & Liu, Y. (2019). Factors determining intention to leave among physicians in tertiary hospitals in China: a national cross-sectional study. *BMJ open, 9*(3), e023756.

Παράρτημα Α- Ερωτηματολόγιο



Έρευ

να

**Οι επιδράσεις των συστημάτων εργασίας
υψηλής απόδοσης (HPWS) στη
συναισθηματική εξάντληση στον τομέα
υγειονομικής περίθαλψης.**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη
Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.**

Διπλωματική εργασία

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελεί μέρος διπλωματικής εργασίας με θέμα την αντίληψη των εργαζομένων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης για τις επιπτώσεις των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) στη συναισθηματική εξάντληση και κατ' επέκταση στην πρόθεση για αποχώρηση κατά την περίοδο Covid-19.

***Η συμμετοχή σας κρίνεται ιδιαίτερα χρήσιμη για την επιτυχία της
έρευνας και την εξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων***

Η ανωνυμία των ερωτηθέντων διαφυλάσσεται απόλυτα

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΘΕΡΜΑ

ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΜΠΡΑΚΤΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΣΑΣ

ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΑΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ

Ιούνιος 2021

Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο

Ανδρας

Γυναίκα

Εκπαίδευση	Επιλέξτε το κατάλληλο κουτάκι
Απόφοιτος/η Λυκείου	<input type="checkbox"/>
Απόφοιτος/η ΑΕΙ – ΤΕΙ	<input type="checkbox"/>
Μεταπτυχιακός τίτλος	<input type="checkbox"/>

Θέση στην εργασία (Ειδικότητα)	Επιλέξτε το κατάλληλο κουτάκι
Νοσηλεύτης/τρια	<input type="checkbox"/>
Γιατρός	<input type="checkbox"/>
Διοικητικό προσωπικό	<input type="checkbox"/>
Λοιπό προσωπικό (π.χ.προσωπικό καθαριότητας)	<input type="checkbox"/>

Πόσο χρονικό διάστημα εργάζεστε στο τομέα υγειονομικής περίθαλψης;	Επιλέξτε το κατάλληλο κουτάκι
Λιγότερο από 1 χρόνο	<input type="checkbox"/>
1-5 χρόνια	<input type="checkbox"/>
6-10 χρόνια	<input type="checkbox"/>
11-15 χρόνια	<input type="checkbox"/>
16>	<input type="checkbox"/>

Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;	Επιλέξτε το κατάλληλο κουτάκι
Παντρεμένος/η	<input type="checkbox"/>
Άγαμος/η	<input type="checkbox"/>

Σχέση εργασίας	Επιλέξτε το κατάλληλο κουτάκι
Μερική απασχόληση	<input type="checkbox"/>
Ολική απασχόληση	<input type="checkbox"/>
Σύμβαση ορισμένου χρόνου	<input type="checkbox"/>

Παρακαλούμε σημειώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε σε κάθε ένα από τα παρακάτω αντικείμενα στο νοσοκομείο όπου εργάζεστε.

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
	Η παροχή εκπαίδευσης του προσωπικού πέραν αυτής που απαιτείται από τις συμβάσεις αποτελεί προτεραιότητα για το νοσοκομείο που εργάζεστε.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Το νοσοκομείο επιδοτεί, βοηθά ή αποζημιώνει το προσωπικό ως κίνητρα για εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Το προσωπικό λαμβάνει επιπλέον αμοιβή για την εκπαίδευσή του εκτός του χώρου εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Το προσωπικό ενθαρρύνεται διαρκώς για την ενίσχυση των ικανοτήτων του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Στο προσωπικό προσφέρονται ευκαιρίες εκπαίδευσης με στόχο την επέκταση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Το προσωπικό έχει την δυνατότητα να συζητά τις ανάγκες του για εκπαίδευση και ανάπτυξη με τον/την εκάστοτε υπεύθυνο/η του τμήματος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Το νοσοκομείο δεσμεύεται για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Αυτονομία Υπαλλήλων	Μεγάλη	Μέτρια	Λίγη	Καθόλου	Δεν γνωρίζω
Είμαι σε θέση να επιλέξω τις διαδικασίες που θα ακολουθήσω στη δουλειά μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γενικότερα, μου επιτρέπεται να αποφασίσω πως θα κάνω την δουλειά μου (τις μεθόδους που θα χρησιμοποιήσω)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γενικότερα, έχω τον έλεγχο του προγραμματισμού της εργασίας μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γενικότερα, η δουλειά μου είναι τέτοια που μπορώ να αποφασίσω πότε θα κάνω συγκεκριμένες εργασιακές δραστηριότητες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχω μεγάλη αυτονομία σχετικά με τον τρόπο που θα πρέπει να κάνω τη δουλειά μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διαθέτω σημαντική ελευθερία και ανεξαρτησία σχετικά με το πώς θα κάνω τη δουλειά μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>					
Αυτο-αποτελεσματικότητα	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Απαντώ με ευκολία σε ερωτήσεις του ασθενή σχετικά με την ασθένειά του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Είμαι σε θέση να υποστηρίξω τον ασθενή ή τα μέλη της οικογένειάς του όταν βρίσκονται σε δύσκολη ψυχολογική κατάσταση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Είμαι σίγουρος πως μπορώ να εκπαιδεύσω άλλον συνάδελφο μου, ώστε να ανταποκριθεί τις δυσκολίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχω μεγάλη αυτοπεποίθηση σχετικά με την ικανότητά μου να φέρω εις πέρας την δουλειά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Έχω αυτοπεποίθηση για τις ικανότητες που διαθέτω ώστε ν' ανταποκριθώ στις επί μέρους δραστηριότητες που απαιτεί η δουλειά μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κατέχω άριστα τις δεξιότητες που απαιτεί η δουλειά μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μπορώ να παραμείνω ήρεμος όταν αντιμετωπίζω δυσκολίες στη δουλειά μου γιατί μπορώ να βασιστώ στις ικανότητες μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συνήθως είμαι σε θέση να χειριστώ τις εργασιακές δυσκολίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μπορώ να λύσω τα περισσότερα προβλήματα εάν καταβάλω την απαραίτητη προσπάθεια	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχω θετική σκέψη πριν πάω για δουλειά σχετικά με το πώς θα εξελιχθεί η ημέρα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Συμμετοχή στις αποφάσεις

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Συχνά καλούμαι από τον προϊστάμενο μου να συμμετέχω στις αποφάσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχω την δυνατότητα να προτείνω βελτιώσεις στον τρόπο με τον οποίο γίνονται οι διαδικασίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι ανώτεροι επικοινωνούν με τους υπαλλήλους σε αυτή την δουλειά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Είμαι ικανοποιημένος/η από τον τρόπο που ο προϊστάμενος μου διαχειρίζεται την ομάδα του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Σε αυτή την δουλειά επιτρέπεται να λαμβάνω πολλές αποφάσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Το προσωπικό έχει την δυνατότητα να συζητά τις ανάγκες του για εκπαίδευση και ανάπτυξη με τον/την υπεύθυνο/η	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ηγεσία Υπαλλήλων

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Ο προϊστάμενος μου ενεργεί σύμφωνα με το τι είναι σωστό και δίκαιο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο προϊστάμενος μου δεν επιδιώκει το δικό του συμφέρον	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο προϊστάμενος μου μιλάει και ενεργεί με ειλικρίνεια	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο προϊστάμενος μου έχει ενσυναίσθηση για τους άλλους και έχει την τάση να βοηθάει	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εμπνέει συναισθήματα, πεποιθήσεις, αξίες και συμπεριφορές άλλων, εμπνέει άλλους να παρακινήθούν να εργαστούν σκληρά.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Συναισθηματική Εξάντληση

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Υπάρχουν μέρες όπου αισθάνομαι κόπωση πριν φτάσω στη δουλειά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μετά τη δουλειά, τείνω να χρειάζομαι περισσότερο χρόνο από ό, τι στο παρελθόν για να χαλαρώσω και να νιώσω καλύτερα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κατά τη διάρκεια της δουλειάς μου, συχνά αισθάνομαι συναισθηματικά εξουθενωμένος/η	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μετά τη δουλειά δεν έχω αρκετή ενέργεια για τις δραστηριότητες αναψυχής μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μετά την δουλειά μου, συνήθως νιώθω κουρασμένος/η και εξαντλημένος/η	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Υπερφόρτωση Εργασίας	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Συχνά έχω να διεκπεραιώσω πολλές εργασίες μέσα σε ένα τυπικό ωράριο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχω πολύ δουλειά για να τα διεκπεραιώσω όλα σωστά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ποτέ δεν έχω αρκετό χρόνο για να διεκπεραιώσω όλες τις εργασίες μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Πρόθεση για Αποχώρηση από την Εργασία	Ναι	Όχι
Σκοπεύετε να αποχωρήσετε από τον οργανισμό σας μέσα στον επόμενο χρόνο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΘΕΡΜΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΧΡΟΝΟ ΣΑΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑΣ ΜΑΣ!!!