

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ORIGINAL PAPER

Η ικανοποίηση των εργαζομένων και το ταίριαμά τους με τον οργανισμό που απασχολούνται μέσω της εφαρμογής εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης

ΣΚΟΠΟΣ Η μελέτη της επίδρασης εφαρμογής των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης (ΕΠΥΑ) στην ικανοποίηση των εργαζομένων από τη σταδιοδρομία τους διερευνώντας παράλληλα τον ρυθμιστικό ρόλο του ταιριάσματος ατόμου-οργανισμού στη σχέση αυτή, σε απασχολούμενους στον τομέα της υγείας στο πλαίσιο μη κερδοσκοπικών οργανισμών (ΜΚΟ). **ΥΛΙΚΟ-ΜΕΘΟΔΟΣ** Διενεργήθηκε μια πρωτότυπη συγχρονική μελέτη σε δείγμα 125 εργαζομένων σε ΜΚΟ που δραστηριοποιούνται στον τομέα της υγείας ή της ψυχικής υγείας και έχουν ως έδρα την Αθήνα. Για τη συλλογή των δεδομένων διαμορφώθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο με στοιχεία ανοικτού και κλειστού τύπου, στη βάση τριών διακριτών ερευνητικών εργαλείων. **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ** Οι ΕΠΥΑ φάνηκε ότι σχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία, με τη σχέση αυτή να ρυθμίζεται από το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού. **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ** Φαίνεται ότι οι διοικήσεις των ΜΚΟ χρειάζεται να ενδιαφερθούν για το πόσο ικανοποιημένοι αισθάνονται οι εργαζόμενοι τους από τη σταδιοδρομία τους. Η εφαρμογή ΕΠΥΑ και η επιλογή εργαζομένων που μοιράζονται κοινές αξίες με τον οργανισμό μπορεί να συνεισφέρουν σημαντικά, καθώς ενισχύουν τη θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους, συμβάλλοντας στην άντληση μεγαλύτερης ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία, επιφέροντας, τελικά, θετικά αποτελέσματα τόσο στον οργανισμό όσο και στις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Ως εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης (ΕΠΥΑ) νοείται ένα «σύνολο ξεχωριστών αλλά διασυνδεδεμένων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων, το οποίο έχει ως αντικείμενο την πρόσληψη, την επιλογή, την εξέλιξη, την κινητοποίηση και τη διατήρηση των εργαζομένων»,¹ που συγκεντρώνει σημαντικό ερευνητικό ενδιαφέρον τα τελευταία έτη.²⁻⁴ Ιδιαίτερα για τον τομέα παροχής υπηρεσιών υγείας,^{5,6} το ενδιαφέρον των ερευνητών επικεντρώνεται στα αποτελέσματα εφαρμογής της εν λόγω δέσμης πολιτικών και πρακτικών που συνήθετα περιλαμβάνουν τις ευέλικτες αναθέσεις έργου, την αυστηρή και επιλεκτική στελέχωση,

την εκτεταμένη εκπαίδευση και εξέλιξη, την αναπτυξιακή και αξιοκρατική αξιολόγηση της απόδοσης, τις ανταγωνιστικές αποζημιώσεις και τα εκτεταμένα προνόμια.⁷⁻⁹

Μέχρι σήμερα, η εφαρμογή των ΕΠΥΑ και τα εργασιακά αποτελέσματα που συνεπάγονται δεν έχουν μελετηθεί σχεδόν καθόλου στο ιδιαίτερο επαγγελματικό περιβάλλον των μη κερδοσκοπικών οργανισμών (ΜΚΟ) ούτε στην Ελλάδα, αλλά ούτε και στο εξωτερικό.¹⁰ Η σημασία της μελέτης του εν λόγω χώρου έγκειται, κατά κύριο λόγο, στην παγκόσμια οικονομική κρίση, η οποία, τα τελευταία έτη, οδηγεί όλο και περισσότερους ανθρώπους στην ανά-

ΑΡΧΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ 2022, 39(4):517-522
ARCHIVES OF HELLENIC MEDICINE 2022, 39(4):517-522

Χ. Πλατής,¹
Μ. Λιατήρα-Νικολάου,²
Μ.Ε. Ψωμιάδη,³
Ε. Λαχανά,⁴
Π. Σαράφης⁵

¹Κέντρο Τεκμηρίωσης και Κοστολόγησης Νοσοκομειακών Υπηρεσιών ΑΕ, Αθήνα

²Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Πολιτική Υγείας και Σχεδιασμός Υπηρεσιών Υγείας», Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Λευκωσία, Κύπρος

³Διεύθυνση Επιχειρησιακής Ετοιμότητας Εκτάκτων Καταστάσεων Δημόσιας Υγείας, Υπουργείο Υγείας, Αθήνα

⁴Γενικό Τμήμα, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Λάρισα

⁵Γενικό Τμήμα, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Λαμία

Employee satisfaction, person-organization fit, and high-performance work practices

Abstract at the end of the article

Λέξεις ευρετηρίου

Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης
Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία
Μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί
Ταίριασμα ατόμου-οργανισμού

Υποβλήθηκε 4.3.2021
Εγκρίθηκε 24.7.2021

γκη λήψης υπηρεσιών από οργανισμούς τέτοιου είδους. Η ικανοποίηση των εργαζομένων από τη σταδιοδρομία τους είναι εξέχουσας σημασίας για τον χώρο της υγείας, καθώς έχει αποδειχθεί ότι σχετίζεται με την ποιότητα της περίθαλψης, την ικανοποίηση των ασθενών, την πρόθεση για απόσυρση από το επάγγελμα και την αποθάρρυνση άλλων από την ενασχόλησή τους με αυτό.^{11,12}

Παράλληλα, η σχέση των ΕΠΥΑ με την εργασιακή ικανοποίηση των απασχολούμενων στον τομέα των ΜΚΟ δεν έχει εξεταστεί επαρκώς.^{13,14} Καθίσταται εμφανές ότι η περαιτέρω μελέτη της σχέσης αυτής, ειδικότερα στο συγκεκριμένο πλαίσιο, είναι επιβεβλημένη. Η διερεύνηση παραγόντων οι οποίοι ενδέχεται να επιδρούν στα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων στον χώρο της υγείας και της ψυχικής υγείας κρίνεται σημαντική, καθώς αυξάνοντας την ικανοποίηση των εργαζομένων, εκείνοι με τη σειρά τους πιθανόν να αποδίδουν τα μέγιστα, προσφέροντας όσο το δυνατόν περισσότερο υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας.¹⁵⁻¹⁷ Τέτοιος παράγοντας θεωρήθηκε το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού, αφού σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία είναι σημαντικό για τους ΜΚΟ να διαθέτουν εργαζόμενους με τους οποίους μοιράζονται τις ίδιες οργανωσιακές αξίες.^{13,17,18}

Η παρούσα έρευνα λοιπόν επιχείρησε να καλύψει το συγκεκριμένο κενό, διερευνώντας τη σχέση των ΕΠΥΑ με την ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία στους εργαζόμενους οργανισμών μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, οι οποίοι δραστηριοποιούνται στον χώρο της υγείας και της ψυχικής υγείας. Ταυτόχρονα, σκοπός της ήταν η εξέταση του κατά πόσο η παραπάνω σχέση ρυθμίζεται από το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού και εξηγείται από αυτή.

ΥΛΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ

Η έρευνα έλαβε χώρα μέσω διαδικτύου από τον Νοέμβριο του 2016 έως τον Φεβρουάριο του 2017, κατόπιν σχετικής ενημερωτικής επιστολής προς 10 φορείς υγείας και ψυχικής υγείας μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Παράλληλα με την ενημέρωση για τους σκοπούς της μελέτης, ζητήθηκε άδεια για την αποστολή ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων στους εργαζόμενους των φορέων. Στην αρχική σελίδα του ερωτηματολογίου, που απεστάλη μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, περιλαμβανόταν επιστολή η οποία εξηγούσε τον σκοπό και το αντικείμενο της έρευνας και πληροφορούσε για ζητήματα ανωνυμίας και εμπιστευτικότητας. Αναφορικά με περιπτώσεις εργαζομένων που επιθυμούσαν να λάβουν μέρος στη μελέτη, μη έχοντας παράλληλα τις απαιτούμενες ψηφιακές δεξιότητες, το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε στην έντυπη μορφή του.

Συμμετέχοντες

Συνολικά, στη μελέτη συμμετείχαν 125 εργαζόμενοι φορέων

μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, οι οποίοι απασχολούνταν με νόμιμη μισθωτή σχέση εργασίας, σε φορείς με τη νομική υπόσταση του σωματείου μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, αστικής μη κερδοσκοπικής εταιρείας ή μη κυβερνητικής οργάνωσης, με έδρα την Αθήνα. Από τη μελέτη αποκλείστηκαν (α) οι κοινωνικοί συνεταιρισμοί περιορισμένης ευθύνης (ΚΥΣΠΕ) δεδομένου του διαφορετικού νομικού καθεστώτος που τους διέπει στην Ελλάδα, (β) οι προσφέροντες πάσης φύσεως εθελοντική εργασία και (γ) οι κατέχοντες θέση υψηλής διοικητικής ευθύνης στους υπό μελέτη οργανισμούς.

Στο σύνολο των 125 συμμετεχόντων το ποσοστό των γυναικών ανήλθε στο 70,2% και των ανδρών στο 29,8%, ενώ ο μέσος όρος ηλικίας του δείγματος ήταν τα 35 έτη. Το 36,3% των ερωτηθέντων ήταν έγγαμοι και το 32,3% σε σχέση, ενώ όσον αφορά στο μορφωτικό επίπεδο το 48,4% ήταν απόφοιτοι Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος ή Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (ΑΕΙ/ΤΕΙ) και το 40,3% ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος.

Επιπρόσθετα, το 55% των συμμετεχόντων ήταν επαγγελματίες υγείας ή ψυχικής υγείας που ασκούσαν κλινικά καθήκοντα, το 28,2% κατείχε διοικητικές θέσεις και το 16,1% φάνηκε να εμπίπτει στην ευρύτερη κατηγορία των εργαζομένων γενικών καθηκόντων. Ο μέσος όρος των ετών εργασίας στον ίδιο οργανισμό ήταν τα 6,06 έτη, ενώ ο μέσος όρος ετών παραμονής στην εν λόγω θέση εργασίας στον συγκεκριμένο οργανισμό τα 4,65 έτη.

Ερωτηματολόγιο

Για την εξυπηρέτηση των σκοπών της παρούσας μελέτης αναπτύχθηκε ένα αυτοσυμπληρούμενο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις ανοικτού και κλειστού τύπου, οι οποίες απαντώνται με τη χρήση της κλίμακας Likert. Το ερωτηματολόγιο, που διαρθρώνεται σε τέσσερις ενότητες, προέρχεται από τη σύνθεση τριών διακριτών ερευνητικών εργαλείων.^{8,19,20} Η πρώτη ενότητα αφορά στην καταγραφή των δημογραφικών και των εργασιακών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων, ενώ η δεύτερη εξετάζει πρακτικές υψηλής απόδοσης που ανήκουν σε διάφορες κατηγορίες όπως η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η ομαδική εργασία, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και η επιλογή προσωπικού μέσα από δώδεκα στοιχεία. Η τρίτη αξιολογεί την ικανοποίηση που αντλούν οι συμμετέχοντες από τη σταδιοδρομία τους μέσα από τέσσερα στοιχεία, ενώ η τέταρτη διερευνά μέσα από τρία στοιχεία τη μεταβλητή «ταίριασμα ατόμου-οργανισμού».

Στατιστική ανάλυση

Πραγματοποιήθηκε παραγοντική ανάλυση, με στόχο την ανίχνευση των κοινών παραγόντων στο σύνολο των μεταβλητών.²¹ Συγκεκριμένα, η εγκυρότητα των ερωτήσεων των τριών βασικών μεταβλητών ελέγχθηκε με την παραγοντική ανάλυση περιστροφής και, πιο συγκεκριμένα, με τη μέθοδο περιστροφής "Varimax", με τις ερωτήσεις να εμφανίζουν τιμές $\geq 0,5$. Επιπρόσθετα, διενεργήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας με τον συντελεστή α του Cronbach. Όπως φαίνεται από τον πίνακα 1, ο συντελεστής ήταν αρκετά υψηλός για όλες τις μεταβλητές, γεγονός που υποστηρίζει

τη δυνατότητα εξαγωγής ενός συνολικού αθροίσματος από τις επί μέρους ερωτήσεις.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Τα βασικά περιγραφικά στοιχεία των δύο μεταβλητών αποτυπώνονται στον πίνακα 2. Δεδομένου ότι οι κλίμακες μέτρησης ήταν πεντάβαθμες, παρατηρήθηκε ότι οι συμμετέχοντες στη μελέτη εμφάνισαν υψηλή ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία τους (3,77). Χαμηλότερο μέσο όρο εμφάνισαν οι ΕΠΥΑ, γεγονός που υποδεικνύει ότι οι ερωτηθέντες δεν αντιλαμβάνονταν ξεκάθαρα αν ο οργανισμός στον οποίο εργάζονταν εφάρμοζε ΕΠΥΑ ή δεν ήθελαν να λάβουν θέση για το ζήτημα αυτό. Από τα χαμηλά επίπεδα τιμών των τυπικών αποκλίσεων καταδείχθηκε ότι οι απαντήσεις των

συμμετεχόντων έτειναν να είναι πλησίον του μέσου όρου και δεν διασπάρθηκαν σε ένα ευρύτερο πεδίο τιμών.

Η διερεύνηση της συσχέτισης μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων και των μεταβλητών της έρευνας με τον συντελεστή συσχέτισης του Pearson περιλαμβάνεται στον πίνακα 3. Φάνηκε ότι οι ΕΠΥΑ συσχετίστηκαν θετικά με την ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία ($r=0,48, p<0,01$) και το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού ($r=0,69, p<0,01$), ενώ θετική συσχέτιση εμφάνισε και το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού με την ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία ($r=0,45, p<0,01$). Στον πίνακα 4 περιλαμβάνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης που διενεργήθηκε και ανέδειξε τη θετική επιρροή των ΕΠΥΑ στην ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία ($B=0,21, p<0,01$). Τέλος, στον πίνακα 5 αποτυπώνεται ο ρυθμιστικός ρόλος του ταιριάσματος ατόμου-οργανισμού στη σχέση ΕΠΥΑ και πάθους για την εργασία.

Πίνακας 1. Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's alpha.

Μεταβλητή	Cronbach's alpha	Αριθμός ερωτήσεων
Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης	0,92	12
Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία	0,86	4
Ταίριασμα ατόμου-οργανισμού	0,93	3

Πίνακας 2. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις μεταβλητών.

Μεταβλητή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης	3,27	0,93
Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία	3,77	0,82
Ταίριασμα ατόμου-οργανισμού	3,59	1,06

Πίνακας 3. Συντελεστής Pearson.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Φύλο										
Ηλικία	-0,08									
Οικογενειακή κατάσταση	0,05	-0,05								
Μορφωτικό επίπεδο	0,00	-0,03	-0,20*							
Έτη στον οργανισμό	0,04	0,67**	-0,20*	-0,18*						
Έτη στη θέση εργασίας	0,03	0,58**	-0,20*	-0,16	0,76**					
Τύπος θέσης εργασίας	-0,10	-0,08	0,07	-0,16	-0,14	-0,14				
ΕΠΥΑ	-0,06	0,08	0,01	-0,04	-0,03	-0,04	0,10			
Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία	-0,02	-0,07	0,01	-0,05	0,01	0,05	-0,04	0,49**		
Ταίριασμα ατόμου-οργανισμού	0,01	-0,01	0,10	-0,04	-0,10	-0,00	-0,09	0,63**	0,45**	

ΕΠΥΑ: Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης

* $p<0,05$, ** $p<0,01$

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Αναμφίβολα, το ανθρώπινο δυναμικό συνιστά το σημαντικότερο ίσως κεφάλαιο κάθε επιχείρησης/οργανισμού. Ιδιαίτερα δε στους οργανισμούς μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι φάνηκε ότι συνιστούν την ισχυρότερη και πλέον ρεαλιστική απάντηση στις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες του πληθυσμού τις

Πίνακας 4. Ανάλυση παλινδρόμησης.

	B	R-sq	P
ΕΠΥΑ (X) και ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία (Y)	0,21	0,31	0,01

ΕΠΥΑ: Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης

Πίνακας 5. Ο ρυθμιστικός ρόλος του ταιριάσματος ατόμου-οργανισμού στη σχέση ΕΠΥΑ και πάθους για την εργασία.

Ταίριασμα ατόμου-οργανισμού	Effect	p	BootLLCI	BootULCI
2,53	0,17	0,06	-0,01	0,36
4,65	0,28	0,00	0,09	0,48

ΕΠΥΑ: Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης

οποίες καλούνται να καλύψουν, με κυρίαρχο τομέα αυτόν της υγείας και της κοινωνικής πρόνοιας.

Οι ΕΠΥΑ έχουν κερδίσει το ενδιαφέρον των ερευνητών τα τελευταία έτη, καθώς εμφανίζονται στη βιβλιογραφία ως μια δέσμη ενεργειών που μπορεί να αποφέρει σημαντικά αποτελέσματα στο επίπεδο της γενικότερης ευημερίας, της ικανοποίησης και της αύξησης της απόδοσης των εργαζομένων. Γι' αυτό και κρίθηκε σημαντική η μελέτη τους στο πλαίσιο μιας ιδιαίτερης κατηγορίας οργανισμών, όπως είναι οι ΜΚΟ και, συγκεκριμένα, αυτοί οι οποίοι δραστηριοποιούνται στον χώρο της υγείας και της ψυχικής υγείας.

Στόχος της έρευνας ήταν η μελέτη του εάν και με ποιον τρόπο η εφαρμογή των ΕΠΥΑ μπορεί να οδηγήσει στην ικανοποίηση των εργαζομένων από τη σταδιοδρομία τους, και αυτό γιατί η ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία φαίνεται να καταλήγει σε πλήθος θετικών αποτελεσμάτων για τον ίδιο τον εργαζόμενο, αλλά και τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται. Πιο συγκεκριμένα, διερευνήθηκε το κατά πόσο οι ΕΠΥΑ επηρεάζουν την ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία αλλά και τον ρυθμιστικό ρόλο του ταιριάσματος ατόμου-οργανισμού στην εν λόγω έμμεση σχέση. Απώτερος σκοπός ήταν η εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων, τα οποία θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν από τις διοικήσεις των ΜΚΟ συμβάλλοντας στην καλύτερη διαχείριση του προσωπικού τους.

Στα ευρήματα της παρούσας μελέτης συγκαταλέχθηκε η θετική συσχέτιση της εφαρμογής ΕΠΥΑ με την ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία, που τελεί σε συμφωνία με πρόσφατα ερευνητικά δεδομένα.¹⁴ Εκτός από την επιβεβαίωση της ύπαρξης της συγκεκριμένης θετικής σχέσης, υποστηρίζεται περαιτέρω η άποψη ότι η εφαρμογή και τα αποτελέσματα των ΕΠΥΑ σε ιδιωτικές επιχειρήσεις μπορούν να μεταφερθούν και στον τρίτο τομέα της οικονομίας.^{10,22}

Επιπρόσθετα, φάνηκε ότι η θετική αυτή σχέση έμμεσα ρυθμίζεται από το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού και μάλιστα με τέτοιο τρόπο ώστε, όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι εργάζεται σε έναν οργανισμό με τον οποίο μοιράζεται κοινές αξίες, τότε οι ΕΠΥΑ οι οποίες εφαρμόζονται οδηγούν στην ανάπτυξη θετικών συναισθημάτων για την εργασία

σε υψηλότερο βαθμό. Ο εν λόγω ρυθμιστικός ρόλος του ταιριάσματος ατόμου-οργανισμού στη συγκεκριμένη έμμεση σχέση επιβεβαιώνεται επίσης για πρώτη φορά και είναι σημαντικό, γιατί καταδεικνύει ότι η αναλογία των αξιών του εργαζόμενου με τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται δημιουργεί διαφοροποιήσεις στην αντίληψη των ΕΠΥΑ.

Αντίστοιχα ευρήματα²³ υποστηρίζουν τη θετική συσχέτιση των ΕΠΥΑ με το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού, ή διαμεσολαβεί τη σχέση τους με τη συναισθηματική δέσμευση. Επίσης, ενισχύει και προσθέτει μια επί πλέον παράμετρο στη διεθνή βιβλιογραφία, η οποία μελετά τις διαφοροποιήσεις που παρουσιάζουν οι σχέσεις των ΕΠΥΑ με τις ποικίλες στάσεις και τις συμπεριφορές εργαζομένων, λόγω της ύπαρξης διαφόρων παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν τον τρόπο αντίληψης των πρώτων.^{24,25} Τέλος, η επιβεβαίωση της συγκεκριμένης σχέσης φέρει στο προσκήνιο και αναδεικνύει τον σημαντικό ρόλο της έννοιας της «αξίας» ως συστατικού στοιχείου του πάθους για την εργασία.²⁶

Εκτός λοιπόν από τα συγκεκριμένα και σημαντικά ευρήματα της παρούσας έρευνας, ενδεχομένως η μεγαλύτερη συνεισφορά της είναι η προτροπή για περισσότερη μελέτη, σε θεωρητικό επίπεδο, και περισσότερη ενασχόληση, σε επίπεδο διοικήσεων, με το ανθρώπινο δυναμικό του τρίτου τομέα της οικονομίας και ειδικά όσων εμπλέκονται με τον ευαίσθητο χώρο της παροχής υπηρεσιών υγείας και ψυχικής υγείας. Ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από τη σταδιοδρομία τους έχει μεγάλη σημασία για τη διοίκηση κάθε οργανισμού, και αυτό γιατί, ειδικά στον χώρο των υπηρεσιών υγείας, φαίνεται να οδηγεί σε υψηλότερη ποιότητα περίθαλψης, μεγαλύτερη ικανοποίηση των ασθενών και μείωση της πρόθεσης για απόσυρση από το επάγγελμα, καθώς και της αποθάρρυνσης άλλων από την ενασχόλησή τους με αυτό.^{11,12}

Όπως προκύπτει και από την παρούσα έρευνα, οι εργαζόμενοι που «ταιριάζουν» με τον οργανισμό στον οποίο παρέχουν υπηρεσίες θα αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο τις ΕΠΥΑ οι οποίες εφαρμόζονται και θα αναπτύσσουν μεγαλύτερο πάθος για την εργασία τους, νιώθοντας οι ίδιοι περισσότερο ικανοποιημένοι και προσφέροντας, κατά συνέπεια, περισσότερα στον χώρο εργασίας τους. Καθίσταται εμφανές ότι τα διοικητικά στελέχη, καθώς και τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού των ΜΚΟ πρέπει να δώσουν μεγάλη έμφαση στη συμβατότητα των αξιών που πρεσβεύει ο οργανισμός με τις αντίστοιχες αξίες κάθε εργαζόμενου.

Όσον αφορά τώρα σε προτάσεις για μελλοντική έρευνα, είναι σαφές ότι αναδεικνύεται ένα τεράστιο πεδίο, που παρουσιάζει πάρα πολύ μεγάλο ενδιαφέρον και μένει να μελετηθεί. Κατ' αρχάς, είναι πολύ σημαντικό να δοθεί περαιτέρω

έμφαση στη μελέτη των ΕΠΥΑ στους ΜΚΟ και στη σύνδεσή τους με διάφορες στάσεις και συμπεριφορές εργαζομένων, όπως προτείνεται και από τη διεθνή βιβλιογραφία.

Παρά τα σημαντικά ευρήματα, η συγκεκριμένη έρευνα υπόκειται, όπως και κάθε μελέτη, σε περιορισμούς. Αρχικά, θα μπορούσε να επισημανθεί ένας πρώτος περιορισμός, ο οποίος αφορά στο γεγονός ότι τα δεδομένα συλλέχθηκαν από ΜΚΟ οι οποίοι εδρεύουν σε μία μόνο πόλη της Ελλάδας, την Αθήνα. Ως εκ τούτου, η γενίκευση των αποτελεσμάτων της πρέπει να πραγματοποιείται σε κάθε περίπτωση με προσοχή. Επί πλέον, όπως προαναφέρθηκε, η αποστολή και

η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε στο μεγαλύτερο μέρος της ηλεκτρονικά. Η συγκεκριμένη επιλογή ήταν υποχρεωτική λόγω της μεγάλης διασποράς των δομών των ΜΚΟ σε ολόκληρη την Αθήνα. Με τον τρόπο αυτόν προσεγγίστηκαν περισσότεροι εργαζόμενοι, εξασφαλίστηκε η ανωνυμία και αποφεύχθηκαν φαινόμενα κοινωνικής επιθυμίας. Στον αντίποδα όμως δεν κατέστη δυνατόν να ελεγχθεί αν το ερωτηματολόγιο προωθήθηκε από όσους το έλαβαν και συμπληρώθηκε από επαγγελματίες που δεν ενέπιπταν στο δείγμα (διοίκηση, εθελοντές, εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης κ.λπ.).

ABSTRACT

Employee satisfaction, person-organization fit, and high-performance work practices

C.G. PLATIS,¹ M. LIATIRA-NIKOLAOU,² M.E. PSOMIADI,³ E. LAHANA,⁴ P. SARAFIS⁵

¹Greek DRG Institute SA, Athens, Greece, ²Healthcare Policy and Planning (MSc), Open University of Cyprus, Nicosia, Cyprus, ³Directory of Operational Preparedness for Public Health Emergencies, Ministry of Health, Athens, ⁴General Department, University of Thessaly, Larissa, ⁵General Department, University of Thessaly, Lamia, Greece

Archives of Hellenic Medicine 2022, 39(4):517–522

OBJECTIVE To study the effects of the application of high-performance work practices on employee career satisfaction, and to explore the regulatory role of person-organization fit, in health workers in non-profit organizations. **METHOD** A cross-sectional study was conducted on a sample of 125 employees in non-profit organizations in the field of health or mental health, based in Athens. For the scope of this study, a structured questionnaire with open and closed-ended questions was formulated, based on three specific research tools. **RESULTS** High-performance work practices appear to be positively related to career satisfaction, and this relationship appears to be regulated by the person-organization fit. **CONCLUSIONS** The administrative bodies of non-profit organizations need to show greater interest in how satisfied their employees feel with their careers. The implementation of high-performance work practices and the selection of employees who share common values with the specific organization could contribute significantly to employee satisfaction, promoting a positive attitude towards work, and ultimately bringing improved results for both the organization and the services provided.

Key words: Career satisfaction, High performance work practices, Non-profit organizations, Person-organization fit

Βιβλιογραφία

- ZACHARATOS A, BARLING J, IVERSON RD. High-performance work systems and occupational safety. *J Appl Psychol* 2005, 90:77–93
- GUEST D. Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies* 1987, 24:503–521
- STOREY J. *Developments in the management of human resources*. Blackwell, Oxford, 1992
- STOREY J. Human resource management today: an assessment. In: Storey J (ed) *Human resource management: a critical text*. 3rd ed. Thomson, London, 2007
- GIVAN RK, AVGAR AC, LIU M. Having your cake and eating it too? The relationship between HR and organizational performance in healthcare. *Advances in Industrial and Labor Relations* 2010, 17:31–67
- MIHAIL DM, KLOUTSINIOTIS PV. The effects of high-performance work systems on hospital employees' work-related well-being: Evidence from Greece. *Eur Manag J* 2016, 34:424–438
- BOSELIE P, DIETZ G, BOON C. Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *HRMJ* 2005, 15:67–94
- TAKEUCHI R, LEPAK DP, WANG H, TAKEUCHI K. An empirical examination of the mechanisms mediating between high performance work systems and the performance of Japanese organizations. *J Appl Psychol* 2007, 92:1069–1083
- ZHANG M, ZHU CJ, DOWLING PJ, BARTRAM T. Exploring the effects of high-performance work systems (HPWS) on the work-related well-being of Chinese hospital employees. *Int J Hum Re-*

- sour Manage* 2013, 24:3196–3212
10. KALLEBERG AL, MARSDEN PV, REYNOLDS J, KNOKE D. Beyond profit? Sectoral differences in high-performance work practices. *Work Occup* 2006, 33:271–302
 11. LEIGH PJ, KRAVITZ RL, SCHEMBRI M, SAMUELS SJ, MOBLEY S. Physician career satisfaction across specialties. *Arch Intern Med* 2002, 162:1577–1584
 12. LANDON BE, RESCHOVSKY J, BLUMENTHAL D. Changes in career satisfaction among primary care and specialist physicians, 1997–2001. *JAMA* 2003, 289:442–449
 13. VIGODA E, COHEN A. Work congruence and excellence in human resource management: Empirical evidence from the Israeli nonprofit sector. *Rev Public Pers Adm* 2003, 23:1–25
 14. KARATEPE OM, VATANKHAH S. High-performance work practices, career satisfaction, and service recovery performance: A study of flight attendants. *Tour Rev* 2015, 70:56–71
 15. AKINGBOLA K. Strategy and HRM in nonprofit organizations: Evidence from Canada. *Int J Hum Resour Manage* 2006, 17:1707–1725
 16. OHANA M, MEYER M. Should I stay or should I go now? Investigating the intention to quit of the permanent staff in social enterprises. *Eur Manage J* 2010, 28:441–454
 17. RIDDER AG, McCANDLESS A. Influences on the architecture of human resource management in nonprofit organizations: An analytical framework. *Nonprofit Volunt Sect Q* 2010, 39:124–141
 18. BROWN WA, YOSHIOKA CF. Mission attachment and satisfaction in employee retention. *Nonprofit Manag Leadersh* 2003, 14:5–18
 19. GREENHAUS JH, PARASURAMAN S, WORMLEY WM. Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Acad Manag J* 1990, 33:64–86
 20. VALLERAND RJ, BLANCHARD C, MAGEAU GA, KOESTNER R, RATELLE C, LEONARD M ET AL. Les passions de l'ame: On obsessive and harmonious passion. *J Pers Soc Psychol* 2003, 85:756–767
 21. RAFTOPOULOS V, THEODOSOPOULOU H. Scale validation methodology. *Arch Hellen Med* 2002, 19:577–589
 22. ROBINEAU A, OHANA M, SWATON S. The challenges of implementing high performance work practices in the nonprofit sector. *J App Bus Res* 2015, 31:103–114
 23. KOOIJ D, BOON C. Perceptions of HR practices, person-organization fit, and affective commitment: The moderating role of career stage. *Hum Resour Manag J* 2018, 27:61–75
 24. WU PC, CHATURVEDI S. The role of procedural justice and power distance in the relationship between high-performance work systems and employee attitudes: a multilevel perspective. *J Manag* 2009, 35:1228–1247
 25. FAN D, CUI L, ZHANG MM, ZHU CJ, HÄRTEL CEJ, NYLAND C. Influence of high-performance work systems on employee subjective well-being and job burnout: Empirical evidence from the Chinese healthcare sector. *Int J Hum Resour Manage* 2014, 25:931–950
 26. ZIGARMI D, NIMON K. A cognitive approach to work intention: The stuff that employee work passion is made of? *Adv Dev Hum Resour* 2011, 13:447–461

Corresponding author:

M.E. Psomiadi, 6–8 Makedonias street, 102 33 Athens, Attica, Greece
 e-mail: psomiadimarilly@gmail.com