



Σχολή Κοινωνικών Επιστημών
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών: Διοίκηση
Μονάδων Υγείας

Διπλωματική Εργασία
Εργοδοτική επωνυμία και στρατηγικός ρόλος της Διοίκησης
Ανθρώπινου Δυναμικού στη διατήρηση και δέσμευση
νοσηλευτικού προσωπικού

Στέφανος Κ. Κυριακίδης

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Δρ Μαρία Μαλλιαρού

Πάτρα, Ιούνιος 2026

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Εισαγωγή: Η διατήρηση του νοσηλευτικού προσωπικού αποτελεί κρίσιμο ζήτημα για τους οργανισμούς υγείας, καθώς η πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη λειτουργία των υπηρεσιών, την ποιότητα της φροντίδας και τη σταθερότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η εργοδοτική επωνυμία και η οργανωσιακή δέσμευση θεωρούνται σημαντικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη στάση των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό και την πρόθεσή τους να παραμείνουν σε αυτόν.

Σκοπός: Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, της οργανωσιακής δέσμευσης και της πρόθεσης αποχώρησης νοσηλευτών που εργάζονται σε οργανισμό υγείας.

Υλικό-Μέθοδος: Η έρευνα ακολούθησε ποσοτική, διατομεακή προσέγγιση. Το δείγμα αποτέλεσαν 62 νοσηλευτές, οι οποίοι συμπλήρωσαν ανώνυμο δομημένο ερωτηματολόγιο μέσω Google Forms. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε δημογραφικά στοιχεία και ερωτήσεις που αφορούσαν τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, την οργανωσιακή δέσμευση, την εργοδοτική επωνυμία και την πρόθεση αποχώρησης. Η στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε με το πρόγραμμα Jamovi. Εφαρμόστηκαν περιγραφική στατιστική, έλεγχος αξιοπιστίας με Cronbach's α, ανάλυση συσχετίσεων Pearson και γραμμική παλινδρόμηση.

Αποτελέσματα: Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι περισσότερες κλίμακες παρουσίασαν ικανοποιητική έως υψηλή αξιοπιστία. Οι διαστάσεις των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συσχετίστηκαν θετικά μεταξύ τους, ενώ ορισμένες από αυτές παρουσίασαν αρνητική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την πρόθεση αποχώρησης. Συγκεκριμένα, η υποστήριξη και το εργασιακό περιβάλλον, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, καθώς και οι πρακτικές που αφορούν την απόδοση, τις αμοιβές και την ασφάλεια συνδέθηκαν με χαμηλότερη πρόθεση αποχώρησης. Επιπλέον, η οργανωσιακή δέσμευση συσχετίστηκε αρνητικά με την πρόθεση αποχώρησης. Η ανάλυση παλινδρόμησης έδειξε ότι οι πρακτικές Διοίκησης

Ανθρώπινου Δυναμικού εξηγούν μέρος της διακύμανσης της πρόθεσης αποχώρησης, χωρίς όμως κάποια επιμέρους διάσταση να εμφανίζεται ως στατιστικά σημαντικός ανεξάρτητος προβλεπτικός παράγοντας.

Συμπεράσματα: Τα ευρήματα της μελέτης αναδεικνύουν τη σημασία των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της οργανωσιακής δέσμευσης στη διαμόρφωση της πρόθεσης αποχώρησης των νοσηλευτών. Η ενίσχυση του εργασιακού περιβάλλοντος, η επαγγελματική ανάπτυξη, η αναγνώριση της προσφοράς και η δημιουργία συνθηκών οργανωσιακής δέσμευσης μπορούν να συμβάλουν στη διατήρηση του νοσηλευτικού προσωπικού και στη βελτίωση της λειτουργίας των οργανισμών υγείας.

Λέξεις – Κλειδιά

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, νοσηλευτικό προσωπικό, οργανωσιακή δέσμευση, πρόθεση αποχώρησης, εργοδοτική επωνυμία, οργανισμοί υγείας.

The retention of nursing staff is a critical issue for healthcare organizations, as employees' intention to leave may negatively affect service operation, quality of care, and workforce stability. This study aimed to investigate the relationship between human resource management practices, organizational commitment, and turnover intention among nurses working in a healthcare organization. A quantitative, cross-sectional study was conducted with 62 nurses who completed an anonymous, structured questionnaire through Google Forms. The questionnaire assessed demographic characteristics, human resource management practices, employer branding, organizational commitment, and turnover intention. Data were analyzed using Jamovi through descriptive statistics, Cronbach's alpha reliability testing, Pearson correlations, and linear regression. The findings indicated that support and the work environment, training and development, and performance, compensation, and safety practices were associated with lower turnover intention. Organizational commitment was also negatively associated with turnover intention. The findings highlight the importance of integrated human resource management practices in supporting nursing staff retention.

Keywords: Human resource management, nursing staff, organizational commitment, turnover intention, employer branding, healthcare organizations

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
----------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - Εργοδοτική επωνυμία (Employer Branding).....	11
1.1 Η έννοια της εργοδοτικής επωνυμίας.....	11
1.2 Διαστάσεις και χαρακτηριστικά της εργοδοτικής επωνυμίας.....	12
1.3 Εργοδοτική επωνυμία και οργανωσιακή ελκυστικότητα	13
1.4 Εργοδοτική επωνυμία στον τομέα της υγείας.....	13
1.5 Κριτική αποτίμηση της βιβλιογραφίας.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - Ο στρατηγικός ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	15
2.1 Η εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	15
2.2 Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και οργανωσιακά αποτελέσματα	16
2.3 Αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη και στάσεις εργαζομένων	16
2.4 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη διαμόρφωση εργοδοτικής επωνυμίας	17
2.5 Κριτική σύνθεση της βιβλιογραφίας	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - Οργανωσιακή δέσμευση (Organizational Commitment).....	19
3.1 Η έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης.....	19
3.2 Το μοντέλο των τριών διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης	19
3.3 Οργανωσιακή δέσμευση και πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	20
3.4 Οργανωσιακή δέσμευση στον τομέα της υγείας.....	21
3.5 Οργανωσιακή δέσμευση και πρόθεση παραμονής εργαζομένων.....	21
3.6 Κριτική σύνθεση της βιβλιογραφίας	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – Διατήρηση νοσηλευτικού προσωπικού, πρόθεση αποχώρησης και ερευνητικό κενό	24
4.1 Η έννοια της διατήρησης προσωπικού και της πρόθεσης αποχώρησης.....	24
4.2 Η διατήρηση νοσηλευτικού προσωπικού στον τομέα της υγείας	24
4.3 Εμπειρικές μελέτες για τη διατήρηση και την πρόθεση αποχώρησης	25
4.4 Κριτική σύνθεση της διεθνούς βιβλιογραφίας	26
4.5 Ερευνητικό κενό και αναγκαιότητα της μελέτης	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - Μεθοδολογία έρευνας.....	28
5.1 Σχεδιασμός της έρευνας.....	28
5.2 Δείγμα της έρευνας.....	28
5.3 Εργαλείο συλλογής δεδομένων	29

5.4 Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	30
5.5 Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	32
6.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά	32
6.2 Περιγραφική Στατιστική των βασικών μεταβλητών	32
6.3 Έλεγχος Αξιοπιστίας των Κλιμάκων	35
6.4 Έλεγχος των παραδοχών των παραμετρικών αναλύσεων	37
6.5 Διερεύνηση διαφορών ως προς τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά	38
6.6 Ανάλυση Συσχετίσεων	41
6.7 Διερεύνηση Προβλεπτικών Παραγόντων της Πρόθεσης Αποχώρησης μέσω Παλινδρόμησης.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	48
7.1 Εργασιακή εμπειρία, αμοιβές και σχέση με τον οργανισμό	48
7.2 Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και πρόθεση αποχώρησης	50
7.3 Οργανωσιακή δέσμευση και πρόθεση αποχώρησης.....	52
7.4 Ερμηνεία της πολλαπλής παλινδρόμησης.....	53
7.5 Δημογραφικές και επαγγελματικές διαφοροποιήσεις	55
7.6 Επιπτώσεις για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στους οργανισμούς υγείας	56
7.7 Συνολική ερμηνεία των ευρημάτων	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	58
8.1 Συμπεράσματα σε σχέση με τους ερευνητικούς στόχους.....	59
8.2 Συμβολή της παρούσας έρευνας.....	61
8.3 Πρακτικές προεκτάσεις για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις μονάδες υγείας	62
8.4 Περιορισμοί της έρευνας.....	64
8.5 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	65
8.6 Τελικό συμπέρασμα	66
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	67

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαχείριση και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα για τους σύγχρονους οργανισμούς υγείας, καθώς η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την επάρκεια, τη σταθερότητα και τη δέσμευση του προσωπικού. Ιδιαίτερα το νοσηλευτικό προσωπικό κατέχει κεντρικό ρόλο στη λειτουργία των μονάδων υγείας, καθώς βρίσκεται σε άμεση

και συνεχή επαφή με τους ασθενείς και συμβάλλει καθοριστικά στην αποτελεσματικότητα της φροντίδας. Οι αυξημένες απαιτήσεις του νοσηλευτικού επαγγέλματος, ο υψηλός φόρτος εργασίας, η συναισθηματική πίεση και οι σύνθετες εργασιακές συνθήκες καθιστούν τη διατήρηση των νοσηλευτών ένα ιδιαίτερα κρίσιμο ζήτημα για τη βιωσιμότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών υγείας (World Health Organization, 2022; Hayes et al., 2012).

Η πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων αποτελεί έναν από τους βασικότερους δείκτες που συνδέονται με τη μελλοντική αποχώρηση από τον οργανισμό. Δεν πρόκειται απλώς για μια προσωρινή δυσaréσκεια, αλλά για μια σταδιακά διαμορφούμενη στάση, η οποία επηρεάζεται από τις εργασιακές εμπειρίες, την ικανοποίηση, τη δέσμευση και την αντίληψη του εργαζομένου για τον οργανισμό. Στον χώρο της υγείας, η αποχώρηση νοσηλευτικού προσωπικού μπορεί να οδηγήσει σε ελλείψεις, αυξημένη επιβάρυνση των εργαζομένων που παραμένουν, μείωση της συνέχειας στη φροντίδα και επιδείνωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Για τον λόγο αυτό, η μελέτη των παραγόντων που σχετίζονται με την πρόθεση αποχώρησης αποτελεί σημαντικό αντικείμενο έρευνας στη Διοίκηση Μονάδων Υγείας (Tett and Meyer, 1993; Griffeth, Hom and Gaertner, 2000).

Στο πλαίσιο αυτό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποκτά στρατηγικό χαρακτήρα, καθώς δεν περιορίζεται πλέον σε διοικητικές λειτουργίες, αλλά συνδέεται άμεσα με τη διαμόρφωση θετικών στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων. Πρακτικές όπως η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η αξιολόγηση απόδοσης, οι αμοιβές και παροχές, η αναγνώριση, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και η ενίσχυση του εργασιακού περιβάλλοντος μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την οργανωσιακή δέσμευση και την πρόθεση παραμονής. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι ο οργανισμός επενδύει σε αυτούς, αναγνωρίζει την προσφορά τους και ενδιαφέρεται για την προσωπική τους ευημερία, είναι πιθανότερο να αναπτύξουν θετικότερη στάση απέναντι στον οργανισμό (Jiang et al., 2012; Eisenberger et al., 2001).

Παράλληλα, η εργοδοτική επωνυμία αποτελεί μια έννοια που συνδέεται στενά με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και αφορά την εικόνα που διαμορφώνει ένας

οργανισμός ως εργοδότης. Η εργοδοτική επωνυμία δεν περιορίζεται μόνο στην προσέλκυση νέων εργαζομένων, αλλά επηρεάζει και τους ήδη απασχολούμενους, καθώς συνδέεται με την εμπειρία εργασίας, την οργανωσιακή ταυτότητα, τις προσδοκίες και την αντίληψη των εργαζομένων για την αξία που τους προσφέρει ο οργανισμός. Ένας οργανισμός με θετική εργοδοτική επωνυμία μπορεί να ενισχύσει την αφοσίωση, την ικανοποίηση και την πρόθεση παραμονής του προσωπικού του (Ambler and Barrow, 1996; Backhaus and Tikoo, 2004).

Σημαντική θέση στη διερεύνηση της παραμονής των εργαζομένων κατέχει και η οργανωσιακή δέσμευση, η οποία αναφέρεται στον ψυχολογικό δεσμό που αναπτύσσει ο εργαζόμενος με τον οργανισμό. Η οργανωσιακή δέσμευση έχει συνδεθεί με θετικές εργασιακές συμπεριφορές, αυξημένη απόδοση και μειωμένη πρόθεση αποχώρησης. Ιδιαίτερα η συναισθηματική δέσμευση, δηλαδή η αίσθηση ταύτισης και σύνδεσης με τον οργανισμό, θεωρείται ένας από τους ισχυρότερους παράγοντες που ενισχύουν την πρόθεση παραμονής. Συνεπώς, η δέσμευση λειτουργεί ως κρίσιμος ενδιάμεσος μηχανισμός μεταξύ των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της διατήρησης προσωπικού (Meyer and Allen, 1991; Meyer et al., 2002).

Παρά το αυξημένο ενδιαφέρον της διεθνούς βιβλιογραφίας για τις έννοιες της εργοδοτικής επωνυμίας, της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της οργανωσιακής δέσμευσης, η συνδυαστική διερεύνησή τους στον τομέα της υγείας παραμένει περιορισμένη. Η πλειονότητα των ερευνών έχει πραγματοποιηθεί σε γενικά επιχειρηματικά περιβάλλοντα, ενώ λιγότερες μελέτες εστιάζουν ειδικά στο νοσηλευτικό προσωπικό και στις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν στους οργανισμούς υγείας. Το ερευνητικό αυτό κενό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στον ελληνικό χώρο, όπου απαιτούνται περισσότερες εμπειρικές μελέτες σχετικά με τους παράγοντες που ενισχύουν τη δέσμευση και τη διατήρηση των νοσηλευτών (Theurer et al., 2018; World Health Organization, 2022).

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να συμβάλει στην κάλυψη αυτού του κενού, διερευνώντας τη σχέση μεταξύ της εργοδοτικής επωνυμίας, των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, της οργανωσιακής δέσμευσης και της πρόθεσης

αποχώρησης νοσηλευτικού προσωπικού. Μέσα από την εμπειρική ανάλυση, επιδιώκεται να αποτυπωθούν οι αντιλήψεις των εργαζομένων και να εξεταστεί κατά πόσο οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και η δέσμευση συνδέονται με την πρόθεση παραμονής ή αποχώρησης από τον οργανισμό. Τα ευρήματα της μελέτης μπορούν να αξιοποιηθούν για τη διαμόρφωση πιο αποτελεσματικών στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς υγείας (Jiang et al., 2012; Meyer et al., 2002).

Η εργασία διαρθρώνεται σε οκτώ κεφάλαια. Στα πρώτα κεφάλαια παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο σχετικά με την εργοδοτική επωνυμία, τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, την οργανωσιακή δέσμευση και την πρόθεση αποχώρησης. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, τα χαρακτηριστικά του δείγματος και οι μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης. Ακολουθεί η παρουσίαση των αποτελεσμάτων, η συζήτηση των ευρημάτων και, τέλος, τα συμπεράσματα και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα και πρακτική εφαρμογή στον χώρο της υγείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - Εργοδοτική επωνυμία (Employer Branding)

1.1 Η έννοια της εργοδοτικής επωνυμίας

Η εργοδοτική επωνυμία (employer branding) αποτελεί μία σχετικά σύγχρονη έννοια στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και στο μάρκετινγκ οργανισμών, η οποία αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός διαμορφώνει και επικοινωνεί την εικόνα του ως εργοδότη. Η έννοια αυτή αναπτύχθηκε προκειμένου να περιγράψει τη στρατηγική προσέγγιση που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να προσελκύσουν, να αναπτύξουν και να διατηρήσουν εργαζομένους υψηλής ποιότητας σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον εργασίας (Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2010).

Η πρώτη συστηματική θεωρητική διατύπωση της έννοιας αποδίδεται στους Ambler και Barrow (1996), οι οποίοι όρισαν την εργοδοτική επωνυμία ως το σύνολο των λειτουργικών, οικονομικών και ψυχολογικών ωφελειών που συνδέονται με την απασχόληση σε έναν οργανισμό. Σύμφωνα με τους ίδιους, η εργοδοτική επωνυμία αποτελεί μια μορφή «υπόσχεσης αξίας» προς τους εργαζομένους, η οποία επηρεάζει τόσο την αντίληψή τους για τον οργανισμό όσο και τη στάση τους απέναντι σε αυτόν (Ambler & Barrow, 1996).

Σε αντίθεση με το εταιρικό brand, το οποίο απευθύνεται κυρίως στους πελάτες και στην αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών, η εργοδοτική επωνυμία επικεντρώνεται στους υφιστάμενους και δυνητικούς εργαζομένους. Μέσω αυτής, οι οργανισμοί επιχειρούν να διαμορφώσουν μια θετική εικόνα ως εργοδότες, προβάλλοντας χαρακτηριστικά όπως το εργασιακό περιβάλλον, οι δυνατότητες επαγγελματικής ανάπτυξης, η οργανωσιακή κουλτούρα και οι αξίες που διέπουν τη λειτουργία τους (Cable & Turban, 2001; Lievens & Slaughter, 2016).

Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η εργοδοτική επωνυμία δεν περιορίζεται σε επικοινωνιακές στρατηγικές ή σε δράσεις προσέλκυσης προσωπικού. Αντίθετα, αποτελεί μια ολοκληρωμένη στρατηγική που συνδέεται στενά με τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και με την καθημερινή εμπειρία των εργαζομένων στον οργανισμό (Backhaus & Tikoo, 2004). Με άλλα λόγια, η εργοδοτική επωνυμία

δεν διαμορφώνεται μόνο από το πώς παρουσιάζεται ένας οργανισμός προς τα έξω, αλλά και από το πώς βιώνεται από τους εργαζομένους στο εσωτερικό του.

Στο πλαίσιο αυτό, η εργοδοτική επωνυμία μπορεί να θεωρηθεί ως ένας μηχανισμός διαμόρφωσης προσδοκιών και αντιλήψεων σχετικά με το τι σημαίνει να εργάζεται κανείς σε έναν οργανισμό. Οι προσδοκίες αυτές επηρεάζουν τόσο την απόφαση ένταξης σε έναν οργανισμό όσο και την απόφαση παραμονής σε αυτόν (Edwards, 2010).

1.2 Διαστάσεις και χαρακτηριστικά της εργοδοτικής επωνυμίας

Η εργοδοτική επωνυμία αποτελεί μια πολυδιάστατη έννοια που περιλαμβάνει διάφορα χαρακτηριστικά του οργανισμού ως εργοδότη. Η διεθνής βιβλιογραφία έχει αναδείξει ότι η ελκυστικότητα ενός οργανισμού εξαρτάται από έναν συνδυασμό υλικών και άυλων στοιχείων, τα οποία επηρεάζουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων (Berthon, Ewing & Hah, 2005; Edwards, 2010).

Μία από τις πιο γνωστές προσεγγίσεις είναι το μοντέλο της ελκυστικότητας εργοδότη που προτάθηκε από τους Berthon, Ewing και Hah (2005). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η ελκυστικότητα ενός οργανισμού μπορεί να αναλυθεί σε διαστάσεις όπως η οικονομική αξία (μισθός και παροχές), η αναπτυξιακή αξία (ευκαιρίες μάθησης και επαγγελματικής εξέλιξης), η κοινωνική αξία (εργασιακό περιβάλλον και σχέσεις) και η αξία ενδιαφέροντος (καινοτομία και δημιουργικότητα).

Παράλληλα, ιδιαίτερη σημασία έχει η έννοια της Πρότασης Αξίας προς τον Εργαζόμενο (Employer Value Proposition – EVP), η οποία αναφέρεται στο σύνολο των ωφελειών που προσφέρει ένας οργανισμός στους εργαζομένους του σε αντάλλαγμα για τη συμβολή τους (Edwards, 2010). Η EVP επηρεάζει άμεσα την αντίληψη των εργαζομένων για τον οργανισμό και λειτουργεί ως βασικός πυλώνας της εργοδοτικής επωνυμίας.

Η αποτελεσματικότητα της εργοδοτικής επωνυμίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συνέπεια μεταξύ της εικόνας που προβάλλεται και της πραγματικής εμπειρίας

των εργαζομένων. Όταν υπάρχει συνέπεια, ενισχύεται η εμπιστοσύνη και η οργανωσιακή δέσμευση. Αντίθετα, η ασυνέπεια μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικές στάσεις και μείωση της δέσμευσης (Backhaus & Tikoo, 2004).

1.3 Εργοδοτική επωνυμία και οργανωσιακή ελκυστικότητα

Η εργοδοτική επωνυμία συνδέεται στενά με την οργανωσιακή ελκυστικότητα, δηλαδή τον βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός θεωρείται επιθυμητός ως χώρος εργασίας. Σύμφωνα με τους Cable και Turban (2001), οι υποψήφιοι εργαζόμενοι διαμορφώνουν αντιλήψεις για τους οργανισμούς βασιζόμενοι σε πληροφορίες σχετικά με τη φήμη, την κουλτούρα και τις συνθήκες εργασίας.

Οι πληροφορίες αυτές λειτουργούν ως σήματα, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου οι υποψήφιοι δεν έχουν άμεση εμπειρία από τον οργανισμό. Μέσω αυτής της διαδικασίας, οι οργανισμοί με ισχυρή εργοδοτική επωνυμία έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να προσελκύσουν υποψηφίους υψηλών προσόντων (Cable & Turban, 2001; Lievens & Slaughter, 2016).

Παράλληλα, η εργοδοτική επωνυμία επηρεάζει και τους ήδη εργαζόμενους. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον οργανισμό ως ελκυστικό εργοδότη, είναι πιθανότερο να αναπτύξουν ισχυρότερη οργανωσιακή ταύτιση και δέσμευση, γεγονός που συμβάλλει στη διατήρησή τους στον οργανισμό (Lievens & Slaughter, 2016).

1.4 Εργοδοτική επωνυμία στον τομέα της υγείας

Η σημασία της εργοδοτικής επωνυμίας γίνεται ιδιαίτερα εμφανής στον τομέα της υγείας, όπου οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις στη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι συνθήκες εργασίας χαρακτηρίζονται συχνά από υψηλό φόρτο εργασίας, έντονη συναισθηματική επιβάρυνση και αυξημένες απαιτήσεις, γεγονός που καθιστά τη διατήρηση προσωπικού ιδιαίτερα δύσκολη (World Health Organization, 2022).

Σε αυτό το πλαίσιο, η εργοδοτική επωνυμία μπορεί να λειτουργήσει ως ένας σημαντικός παράγοντας ενίσχυσης της ελκυστικότητας των οργανισμών υγείας. Η

ύπαρξη υποστηρικτικών πρακτικών, ευκαιριών ανάπτυξης και θετικού εργασιακού περιβάλλοντος μπορεί να ενισχύσει τη δέσμευση των εργαζομένων και να μειώσει την πρόθεση αποχώρησης (Theurer et al., 2018).

Ιδιαίτερα για το νοσηλευτικό προσωπικό, η αντίληψη ότι ο οργανισμός επενδύει στην ανάπτυξη και την ευημερία των εργαζομένων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα παραμονής. Συνεπώς, η εργοδοτική επωνυμία στον χώρο της υγείας συνδέεται άμεσα με τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και την ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος.

1.5 Κριτική αποτίμηση της βιβλιογραφίας

Η διεθνής βιβλιογραφία αναγνωρίζει ευρέως τη σημασία της εργοδοτικής επωνυμίας για την προσέλκυση και τη διατήρηση ανθρώπινου δυναμικού. Πολλές μελέτες υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί με ισχυρή εργοδοτική επωνυμία εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής ελκυστικότητας και δέσμευσης εργαζομένων (Backhaus & Tikoo, 2004; Theurer et al., 2018).

Ωστόσο, σημαντικό μέρος των σχετικών ερευνών έχει πραγματοποιηθεί σε επιχειρηματικά περιβάλλοντα εκτός του τομέα της υγείας, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων. Επιπλέον, πολλές μελέτες εξετάζουν την εργοδοτική επωνυμία κυρίως ως εργαλείο προσέλκυσης προσωπικού και λιγότερο ως παράγοντα που επηρεάζει τη διατήρηση εργαζομένων. (Theurer et al., 2018).

Η διαπίστωση αυτή αναδεικνύει την ανάγκη περαιτέρω διερεύνησης της εργοδοτικής επωνυμίας στον χώρο της υγείας, ιδιαίτερα σε σχέση με τη δέσμευση και τη διατήρηση του νοσηλευτικού προσωπικού. Στο πλαίσιο αυτό, το επόμενο κεφάλαιο εστιάζει στον στρατηγικό ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία αποτελεί βασικό μηχανισμό διαμόρφωσης της εμπειρίας των εργαζομένων και της αντίληψής τους για τον οργανισμό ως εργοδότη.

Συνοψίζοντας, η εργοδοτική επωνυμία αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα για την προσέλκυση και τη διατήρηση ανθρώπινου δυναμικού, καθώς επηρεάζει τις

αντιλήψεις των εργαζομένων για τον οργανισμό ως εργοδότη. Η αποτελεσματικότητά της, ωστόσο, δεν εξαρτάται μόνο από την εξωτερική εικόνα του οργανισμού, αλλά και από την εσωτερική εμπειρία των εργαζομένων. Στο πλαίσιο αυτό, καθίσταται αναγκαία η διερεύνηση του ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία αποτελεί τον βασικό μηχανισμό διαμόρφωσης της εργασιακής εμπειρίας και της αντίληψης των εργαζομένων για τον οργανισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - Ο στρατηγικός ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1 Η εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αποτελεί βασική λειτουργία των σύγχρονων οργανισμών, η οποία αφορά τη διαχείριση, ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Στα αρχικά στάδια ανάπτυξής της, η ΔΑΔ επικεντρωνόταν κυρίως σε διοικητικές λειτουργίες, όπως η μισθοδοσία, η τήρηση αρχείων προσωπικού και η συμμόρφωση με την εργατική νομοθεσία. Ωστόσο, οι μεταβολές στο οικονομικό περιβάλλον και η αυξανόμενη σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου οδήγησαν στη μετατροπή της σε μια πιο στρατηγική λειτουργία (Wright & McMahan, 1992).

Η μετάβαση προς τη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Strategic Human Resource Management – SHRM) συνδέεται με την αναγνώριση ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν βασικό παράγοντα δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων (Resource-Based View), οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν διαθέτουν πόρους που είναι πολύτιμοι, σπάνιοι και δύσκολα αντιγράψιμοι (Barney, 1991). Στο πλαίσιο αυτό, το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται κρίσιμος άυλος πόρος.

Η στρατηγική προσέγγιση της ΔΑΔ υποστηρίζει ότι οι πολιτικές και οι πρακτικές που αφορούν τους εργαζομένους πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τη συνολική στρατηγική του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι διαδικασίες όπως η προσέλκυση, η επιλογή, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση δεν αποτελούν απομονωμένες

λειτουργίες, αλλά εντάσσονται σε ένα συνεκτικό σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Wright & McMahan, 1992).

2.2 Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και οργανωσιακά αποτελέσματα

Η διεθνής βιβλιογραφία έχει αναδείξει τη σημαντική επίδραση των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στα οργανωσιακά αποτελέσματα. Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν ολοκληρωμένα και συνεκτικά συστήματα πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και αποτελεσματικότητας (Jiang et al., 2012).

Μία από τις πιο γνωστές προσεγγίσεις είναι τα Συστήματα Υψηλής Απόδοσης (High Performance Work Systems – HPWS), τα οποία περιλαμβάνουν ένα σύνολο πρακτικών που στοχεύουν στην ενίσχυση των δεξιοτήτων, των κινήτρων και της συμμετοχής των εργαζομένων. Τέτοιες πρακτικές περιλαμβάνουν την εκπαίδευση και ανάπτυξη, τη δίκαιη αξιολόγηση απόδοσης, τα συστήματα ανταμοιβών και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (Jiang et al., 2012).

Η επίδραση των πρακτικών αυτών εξηγείται συχνά μέσω του μοντέλου Ability–Motivation–Opportunity (AMO), σύμφωνα με το οποίο οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα όταν διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες, έχουν επαρκή κίνητρα και τους παρέχονται ευκαιρίες να αξιοποιήσουν τις ικανότητές τους. Οι πρακτικές ΔΑΔ συμβάλλουν στη διαμόρφωση αυτών των παραγόντων, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων (Jiang et al., 2012).

2.3 Αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη και στάσεις εργαζομένων

Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζουν σημαντικά τις αντιλήψεις και τις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό. Σύμφωνα με τη θεωρία της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης, όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο οργανισμός αναγνωρίζει τη συμβολή τους και ενδιαφέρεται για την ευημερία τους, είναι πιθανότερο να αναπτύξουν θετικές στάσεις, όπως η οργανωσιακή δέσμευση (Eisenberger et al., 2001).

Οι πρακτικές ΔΑΔ λειτουργούν ως σήματα σχετικά με τις αξίες και τις προτεραιότητες του οργανισμού. Μέσω της θεωρίας της σηματοδότησης (signaling theory), υποστηρίζεται ότι οι εργαζόμενοι ερμηνεύουν τις πρακτικές αυτές και διαμορφώνουν αντιλήψεις για τον οργανισμό ως εργοδότη (Cable & Turban, 2001). Για παράδειγμα, η ύπαρξη προγραμμάτων εκπαίδευσης μπορεί να εκληφθεί ως ένδειξη επένδυσης στον εργαζόμενο, ενώ οι δίκαιες διαδικασίες αξιολόγησης ενισχύουν την αντίληψη οργανωσιακής δικαιοσύνης.

Οι αντιλήψεις αυτές επηρεάζουν άμεσα τη δέσμευση των εργαζομένων και την πρόθεσή τους να παραμείνουν στον οργανισμό. Κατά συνέπεια, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν επηρεάζει μόνο την απόδοση, αλλά και την ποιότητα της σχέσης μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού.

2.4 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη διαμόρφωση εργοδοτικής επωνυμίας

Η εργοδοτική επωνυμία συνδέεται άμεσα με τις πρακτικές που εφαρμόζει ένας οργανισμός στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του. Οι πολιτικές και οι διαδικασίες ΔΑΔ αποτελούν τον βασικό μηχανισμό μέσω του οποίου διαμορφώνεται η εμπειρία των εργαζομένων και η αντίληψή τους για τον οργανισμό ως εργοδότη (Backhaus & Tikoo, 2004).

Όταν οι πρακτικές επιλογής, εκπαίδευσης, αξιολόγησης και ανταμοιβής εφαρμόζονται με συνέπεια και διαφάνεια, ενισχύεται η αντίληψη ότι ο οργανισμός αποτελεί έναν αξιόπιστο και υποστηρικτικό εργοδότη. Αντίθετα, η ασυνέπεια μεταξύ των δηλωμένων αξιών και των πραγματικών πρακτικών μπορεί να υπονομεύσει την εργοδοτική επωνυμία και να οδηγήσει σε μείωση της δέσμευσης των εργαζομένων (Edwards, 2010).

Στο πλαίσιο αυτό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει στρατηγικό ρόλο στη διαμόρφωση της εργοδοτικής επωνυμίας, καθώς επηρεάζει άμεσα την καθημερινή εμπειρία των εργαζομένων. Η ποιότητα των πρακτικών ΔΑΔ μπορεί να ενισχύσει ή να αποδυναμώσει την εικόνα του οργανισμού ως εργοδότη.

2.5 Κριτική σύνθεση της βιβλιογραφίας

Η διεθνής βιβλιογραφία συγκλίνει στο συμπέρασμα ότι οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελούν σημαντικό παράγοντα διαμόρφωσης της συμπεριφοράς και των στάσεων των εργαζομένων. Οι περισσότερες μελέτες δείχνουν ότι όταν οι οργανισμοί επενδύουν στην ανάπτυξη των εργαζομένων και εφαρμόζουν δίκαιες και συνεκτικές πολιτικές, ενισχύεται η οργανωσιακή δέσμευση και μειώνεται η πρόθεση αποχώρησης (Jiang et al., 2012).

Ωστόσο, σημαντικό μέρος της σχετικής βιβλιογραφίας επικεντρώνεται σε επιχειρηματικά περιβάλλοντα και όχι σε οργανισμούς υγείας. Επιπλέον, αν και έχει μελετηθεί εκτενώς η επίδραση των πρακτικών ΔΑΔ στην απόδοση και στην εργασιακή ικανοποίηση, η σύνδεσή τους με την εργοδοτική επωνυμία και τη διατήρηση νοσηλευτικού προσωπικού παραμένει λιγότερο διερευνημένη.

Η διαπίστωση αυτή αναδεικνύει την ανάγκη περαιτέρω μελέτης της σχέσης μεταξύ στρατηγικών πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και εργοδοτικής επωνυμίας, ιδιαίτερα στον χώρο της υγείας. Στο πλαίσιο αυτό, το επόμενο κεφάλαιο εξετάζει την έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης, η οποία αποτελεί βασικό σύνδεσμο μεταξύ των πρακτικών ΔΑΔ και της διατήρησης των εργαζομένων.

Συνολικά, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει στρατηγικό ρόλο στη διαμόρφωση των στάσεων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων, επηρεάζοντας τόσο την απόδοσή τους όσο και τη σχέση τους με τον οργανισμό. Οι πρακτικές ΔΑΔ συνδέονται άμεσα με την ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης, καθώς διαμορφώνουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την υποστήριξη και τη δικαιοσύνη του οργανισμού. Στο πλαίσιο αυτό, το επόμενο κεφάλαιο εστιάζει στην έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης, η οποία αποτελεί βασικό σύνδεσμο μεταξύ των πρακτικών ΔΑΔ και της διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - Οργανωσιακή δέσμευση (Organizational Commitment)

3.1 Η έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης

Η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί μία από τις σημαντικότερες έννοιες στον τομέα της οργανωσιακής συμπεριφοράς και αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται συναισθηματικά και ψυχολογικά συνδεδεμένοι με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Η έννοια αυτή σχετίζεται άμεσα με τη στάση των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό και επηρεάζει την πρόθεσή τους να παραμείνουν σε αυτόν (Meyer & Allen, 1991).

Η οργανωσιακή δέσμευση μπορεί να θεωρηθεί ως μια μορφή ψυχολογικού δεσμού που συνδέει τον εργαζόμενο με τον οργανισμό. Ο δεσμός αυτός επηρεάζει όχι μόνο την πρόθεση παραμονής, αλλά και τη συμπεριφορά, την απόδοση και τη συμμετοχή του εργαζομένου στις οργανωσιακές διαδικασίες (Meyer et al., 2002).

Η σημασία της οργανωσιακής δέσμευσης έγκειται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι που εμφανίζουν υψηλά επίπεδα δέσμευσης είναι πιο πιθανό να επιδεικνύουν θετικές εργασιακές συμπεριφορές, όπως αυξημένη απόδοση, συνεργασία και οργανωσιακή υπευθυνότητα. Παράλληλα, η υψηλή δέσμευση συνδέεται με μειωμένη πρόθεση αποχώρησης και μεγαλύτερη σταθερότητα του ανθρώπινου δυναμικού (Meyer et al., 2002).

3.2 Το μοντέλο των τριών διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης

Η πιο ευρέως αποδεκτή θεωρητική προσέγγιση για την οργανωσιακή δέσμευση είναι το μοντέλο των τριών διαστάσεων που προτάθηκε από τους Meyer και Allen (1991). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η οργανωσιακή δέσμευση αποτελείται από τρεις διακριτές αλλά αλληλένδετες διαστάσεις: τη συναισθηματική, τη συνεχιζόμενη και την κανονιστική δέσμευση.

Η συναισθηματική δέσμευση (affective commitment) αναφέρεται στον συναισθηματικό δεσμό του εργαζομένου με τον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι με υψηλή

συναισθηματική δέσμευση παραμένουν στον οργανισμό επειδή το επιθυμούν και αισθάνονται ότι ταυτίζονται με τις αξίες και τους στόχους του (Meyer & Allen, 1991).

Η συνεχιζόμενη δέσμευση (continuance commitment) σχετίζεται με το αντιλαμβανόμενο κόστος αποχώρησης από τον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι παραμένουν επειδή θεωρούν ότι η αποχώρηση θα είχε αρνητικές συνέπειες, όπως απώλεια οικονομικών ή επαγγελματικών ωφελειών. (Meyer & Allen, 1991).

Η κανονιστική δέσμευση (normative commitment) αφορά την αίσθηση υποχρέωσης του εργαζομένου να παραμείνει στον οργανισμό. Η διάσταση αυτή βασίζεται σε ηθικές και κοινωνικές αξίες, σύμφωνα με τις οποίες ο εργαζόμενος θεωρεί ότι «οφείλει» να παραμείνει στον οργανισμό. (Meyer & Allen, 1991).

Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η συναισθηματική δέσμευση αποτελεί τον ισχυρότερο παράγοντα πρόβλεψης της πρόθεσης παραμονής των εργαζομένων, καθώς συνδέεται άμεσα με τη θετική στάση απέναντι στον οργανισμό (Meyer et al., 2002).

3.3 Οργανωσιακή δέσμευση και πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της οργανωσιακής δέσμευσης. Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι οι οργανισμοί που εφαρμόζουν δίκαιες, συνεκτικές και υποστηρικτικές πολιτικές ενισχύουν τη δέσμευση των εργαζομένων τους (Jiang et al., 2012).

Οι πρακτικές που σχετίζονται με την εκπαίδευση, την ανάπτυξη, την αξιολόγηση απόδοσης και τα συστήματα ανταμοιβών συμβάλλουν στη δημιουργία θετικών αντιλήψεων για τον οργανισμό. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι ο οργανισμός επενδύει στην ανάπτυξή τους και αναγνωρίζει τη συμβολή τους, είναι πιθανότερο να αναπτύξουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης (Eisenberger et al., 2001).

Επιπλέον, η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη λειτουργεί ως βασικός μηχανισμός μέσω του οποίου οι πρακτικές ΔΑΔ επηρεάζουν τη δέσμευση. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται για την ευημερία τους ανταποδίδουν με αυξημένη αφοσίωση και δέσμευση (Eisenberger et al., 2001).

3.4 Οργανωσιακή δέσμευση στον τομέα της υγείας

Η οργανωσιακή δέσμευση αποκτά ιδιαίτερη σημασία στον τομέα της υγείας, όπου οι εργαζόμενοι καλούνται να ανταποκριθούν σε υψηλές απαιτήσεις και έντονες εργασιακές συνθήκες. Το νοσηλευτικό προσωπικό, ειδικότερα, αποτελεί βασικό πυλώνα των υπηρεσιών υγείας, καθώς συμβάλλει άμεσα στην ποιότητα της φροντίδας των ασθενών. (Meyer et al., 2002).

Έρευνες έχουν δείξει ότι η οργανωσιακή δέσμευση των νοσηλευτών συνδέεται με σημαντικούς δείκτες, όπως η ποιότητα των υπηρεσιών υγείας, η εργασιακή ικανοποίηση και η αποτελεσματικότητα της ομάδας (Meyer et al., 2002). Παράλληλα, η χαμηλή δέσμευση συνδέεται με αυξημένη πρόθεση αποχώρησης, επαγγελματική εξουθένωση και μειωμένη απόδοση.

Οι συνθήκες εργασίας στον χώρο της υγείας, όπως ο υψηλός φόρτος εργασίας και η συναισθηματική επιβάρυνση, μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τη δέσμευση των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, η ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης αποτελεί βασικό στόχο των οργανισμών υγείας (World Health Organization, 2022).

3.5 Οργανωσιακή δέσμευση και πρόθεση παραμονής εργαζομένων

Η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων. Η πρόθεση παραμονής αναφέρεται στην πρόθεση των εργαζομένων να συνεχίσουν να εργάζονται στον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται (Tett & Meyer, 1993).

Μελέτες έχουν δείξει ότι υπάρχει ισχυρή αρνητική σχέση μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης και πρόθεσης αποχώρησης. Οι εργαζόμενοι που εμφανίζουν υψηλά επίπεδα δέσμευσης είναι λιγότερο πιθανό να εγκαταλείψουν τον οργανισμό (Meyer et al., 2002). Η σχέση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική στον τομέα της υγείας, όπου η διατήρηση εξειδικευμένου προσωπικού αποτελεί κρίσιμο ζήτημα.

Η οργανωσιακή δέσμευση λειτουργεί ως μηχανισμός σταθεροποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς ενισχύει τη σύνδεση των εργαζομένων με τον οργανισμό και μειώνει την πιθανότητα αποχώρησης.

3.6 Κριτική σύνθεση της βιβλιογραφίας

Η διεθνής βιβλιογραφία επιβεβαιώνει τη σημασία της οργανωσιακής δέσμευσης ως βασικού παράγοντα που επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Οι περισσότερες μελέτες καταδεικνύουν ότι η δέσμευση συνδέεται με αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, υψηλότερη απόδοση και μειωμένη πρόθεση αποχώρησης (Meyer et al., 2002).

Ωστόσο, παρά τον μεγάλο αριθμό ερευνών, η πλειονότητα των μελετών έχει διεξαχθεί σε γενικά οργανωσιακά περιβάλλοντα και όχι ειδικά στον τομέα της υγείας. Επιπλέον, η σύνδεση της οργανωσιακής δέσμευσης με έννοιες όπως η εργοδοτική επωνυμία και οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού δεν έχει διερευνηθεί επαρκώς.

Η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί κρίσιμο σύνδεσμο μεταξύ των πρακτικών διοίκησης και της διατήρησης προσωπικού. Ιδιαίτερα στον τομέα της υγείας, όπου η σταθερότητα του ανθρώπινου δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας, καθίσταται αναγκαία η περαιτέρω διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη διατήρηση των εργαζομένων.

Στο πλαίσιο αυτό, το επόμενο κεφάλαιο εστιάζει στη διατήρηση προσωπικού και στην πρόθεση αποχώρησης, προκειμένου να αναδειχθούν οι μηχανισμοί που επηρεάζουν την παραμονή των εργαζομένων στους οργανισμούς υγείας.

Με βάση τα παραπάνω, καθίσταται εμφανές ότι, παρά το αυξανόμενο ενδιαφέρον της διεθνούς βιβλιογραφίας για την εργοδοτική επωνυμία, τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και την οργανωσιακή δέσμευση, η συνδυαστική διερεύνηση των εννοιών αυτών στον τομέα της υγείας παραμένει περιορισμένη. Οι περισσότερες

μελέτες επικεντρώνονται σε επιχειρηματικά περιβάλλοντα, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα εφαρμογής των ευρημάτων σε οργανισμούς υγείας.

Ιδιαίτερα το νοσηλευτικό προσωπικό, το οποίο αποτελεί βασικό πυλώνα των υπηρεσιών υγείας, δεν έχει μελετηθεί επαρκώς σε σχέση με τη διατήρηση και τη δέσμευσή του. Επιπλέον, στον ελληνικό χώρο παρατηρείται σημαντική έλλειψη εμπειρικών ερευνών που να εξετάζουν συνδυαστικά τον ρόλο της εργοδοτικής επωνυμίας, των στρατηγικών πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της οργανωσιακής δέσμευσης στη διατήρηση του νοσηλευτικού προσωπικού.

Το γεγονός αυτό αναδεικνύει ένα σαφές ερευνητικό κενό, το οποίο επιχειρεί να καλύψει η παρούσα μελέτη. Συγκεκριμένα, η έρευνα εστιάζει στη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των παραπάνω παραγόντων σε οργανισμό υγείας, συμβάλλοντας στην κατανόηση των μηχανισμών που επηρεάζουν τη δέσμευση και τη διατήρηση των εργαζομένων. Με τον τρόπο αυτό, η μελέτη φιλοδοξεί να προσφέρει τόσο θεωρητική όσο και πρακτική συμβολή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον τομέα της υγείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – Διατήρηση νοσηλευτικού προσωπικού, πρόθεση αποχώρησης και ερευνητικό κενό

4.1 Η έννοια της διατήρησης προσωπικού και της πρόθεσης αποχώρησης

Η διατήρηση προσωπικού (employee retention) αποτελεί βασικό στόχο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και αναφέρεται στην ικανότητα ενός οργανισμού να διατηρεί τους εργαζομένους του, περιορίζοντας την εθελοντική αποχώρησή τους. Η έννοια αυτή συνδέεται άμεσα με τη σταθερότητα του ανθρώπινου δυναμικού και την αποτελεσματικότητα της οργανωσιακής λειτουργίας (Jiang et al., 2012).

Στη σχετική βιβλιογραφία, η πρόθεση αποχώρησης (turnover intention) θεωρείται ένας από τους πιο αξιόπιστους προγνωστικούς δείκτες της πραγματικής αποχώρησης. Οι Tett και Meyer (1993) υποστήριξαν ότι η πρόθεση αποχώρησης αποτελεί το άμεσο ψυχολογικό στάδιο πριν από την πραγματική αποχώρηση ενός εργαζομένου από τον οργανισμό.

Η πρόθεση αποχώρησης επηρεάζεται από ποικίλους παράγοντες, όπως η οργανωσιακή δέσμευση, η εργασιακή ικανοποίηση, οι συνθήκες εργασίας και οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Κατά συνέπεια, η μελέτη της αποτελεί κρίσιμο εργαλείο για την κατανόηση της διατήρησης προσωπικού (Meyer et al., 2002).

4.2 Η διατήρηση νοσηλευτικού προσωπικού στον τομέα της υγείας

Η διατήρηση του νοσηλευτικού προσωπικού αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις για τα σύγχρονα συστήματα υγείας. Οι οργανισμοί υγείας λειτουργούν σε ένα περιβάλλον υψηλών απαιτήσεων, όπου η επάρκεια και η σταθερότητα του ανθρώπινου δυναμικού είναι καθοριστικές για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (World Health Organization, 2022).

Οι νοσηλευτές αντιμετωπίζουν συχνά αυξημένο φόρτο εργασίας, έντονη συναισθηματική επιβάρυνση και απαιτητικές συνθήκες εργασίας, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τη δέσμευση και την πρόθεσή τους να παραμείνουν στον

οργανισμό. Οι παράγοντες αυτοί συμβάλλουν στην εμφάνιση υψηλών ποσοστών κινητικότητας προσωπικού στον χώρο της υγείας. (World Health Organization, 2022).

Η αποχώρηση νοσηλευτικού προσωπικού έχει σημαντικές επιπτώσεις, όχι μόνο σε οικονομικό επίπεδο, αλλά και στην ποιότητα των υπηρεσιών υγείας. Η έλλειψη προσωπικού μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο φόρτο εργασίας για τους εναπομείναντες εργαζομένους, γεγονός που ενδέχεται να επιδεινώσει περαιτέρω το πρόβλημα της αποχώρησης (World Health Organization, 2022).

4.3 Εμπειρικές μελέτες για τη διατήρηση και την πρόθεση αποχώρησης

Η διεθνής βιβλιογραφία έχει εξετάσει εκτενώς τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διατήρηση προσωπικού και την πρόθεση αποχώρησης. Μετα-αναλυτικές μελέτες έχουν δείξει ότι η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την πρόθεση αποχώρησης (Meyer et al., 2002).

Επιπλέον, οι Griffeth, Hom και Gaertner (2000) κατέδειξαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση σχετίζονται στενά με τη μείωση της αποχώρησης εργαζομένων. Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν ότι η πρόθεση αποχώρησης δεν αποτελεί απλώς ατομική επιλογή, αλλά επηρεάζεται από οργανωσιακούς παράγοντες.

Στον τομέα της υγείας, μελέτες έχουν δείξει ότι οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζουν σημαντικά τη διατήρηση των νοσηλευτών. Οι Jawaad et al. (2019) υποστήριξαν ότι οι πρακτικές αυτές ενισχύουν την οργανωσιακή δέσμευση, η οποία με τη σειρά της μειώνει την πρόθεση αποχώρησης.

Παράλληλα, πιο πρόσφατες έρευνες έχουν αναδείξει τον ρόλο της εργοδοτικής επωνυμίας στη διατήρηση των εργαζομένων. Οι Hussain και Aman-Ullah (2024) έδειξαν ότι η θετική αντίληψη της εργοδοτικής επωνυμίας σχετίζεται με αυξημένη πρόθεση παραμονής, ενώ η οργανωσιακή δέσμευση λειτουργεί ως ενδιάμεσος παράγοντας.

Αντίστοιχα, οι Salameh et al. (2023) υποστήριξαν ότι η εργοδοτική επωνυμία επηρεάζει τη διατήρηση των εργαζομένων μέσω μηχανισμών όπως η οργανωσιακή ταύτιση και η ψυχολογική εμπλοκή. Τα ευρήματα αυτά ενισχύουν τη σημασία της εργοδοτικής επωνυμίας ως στρατηγικού εργαλείου διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

4.4 Κριτική σύνθεση της διεθνούς βιβλιογραφίας

Η διεθνής βιβλιογραφία συγκλίνει στο συμπέρασμα ότι η διατήρηση προσωπικού αποτελεί πολυπαραγοντικό φαινόμενο, το οποίο επηρεάζεται από οργανωσιακούς, εργασιακούς και ψυχολογικούς παράγοντες. Οι περισσότερες μελέτες υποδεικνύουν ότι η ποιότητα των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και το εργασιακό περιβάλλον διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της πρόθεσης παραμονής των εργαζομένων (Jiang et al., 2012).

Παράλληλα, η οργανωσιακή δέσμευση αναγνωρίζεται ως βασικός μηχανισμός μέσω του οποίου οι οργανωσιακές πρακτικές επηρεάζουν τη διατήρηση προσωπικού. Ωστόσο, η σχέση αυτή δεν έχει μελετηθεί επαρκώς σε συνδυασμό με την εργοδοτική επωνυμία, ιδιαίτερα στον χώρο της υγείας. (Jiang et al., 2012).

Επιπλέον, ένα σημαντικό μέρος της βιβλιογραφίας έχει επικεντρωθεί σε επιχειρηματικούς οργανισμούς, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα εφαρμογής των ευρημάτων στον τομέα της υγείας. Η ιδιαιτερότητα του νοσηλευτικού επαγγέλματος και οι ιδιαίτερες συνθήκες εργασίας καθιστούν αναγκαία τη διερεύνηση των παραγόντων διατήρησης προσωπικού σε αυτό το πλαίσιο. (Jiang et al., 2012).

Στον ελληνικό χώρο, οι σχετικές μελέτες είναι περιορισμένες και επικεντρώνονται κυρίως σε ζητήματα εργασιακής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης, χωρίς να εξετάζουν ολοκληρωμένα τον ρόλο της εργοδοτικής επωνυμίας και των στρατηγικών πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. (Jiang et al., 2012).

4.5 Ερευνητικό κενό και αναγκαιότητα της μελέτης

Με βάση τα παραπάνω, προκύπτει ότι, αν και η διεθνής βιβλιογραφία έχει αναδείξει τη σημασία της εργοδοτικής επωνυμίας, των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της οργανωσιακής δέσμευσης, η συνδυαστική διερεύνηση των εννοιών αυτών στον τομέα της υγείας παραμένει περιορισμένη.

Ιδιαίτερα στον ελληνικό χώρο, η έλλειψη εμπειρικών μελετών που εξετάζουν τη σχέση μεταξύ εργοδοτικής επωνυμίας, στρατηγικών πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και διατήρησης νοσηλευτικού προσωπικού δημιουργεί ένα σημαντικό ερευνητικό κενό.

Η παρούσα μελέτη επιχειρεί να συμβάλει στην κάλυψη του κενού αυτού, διερευνώντας τη σχέση μεταξύ των παραπάνω παραγόντων σε οργανισμό υγείας. Μέσω της ανάλυσης αυτής, επιδιώκεται η κατανόηση των μηχανισμών που επηρεάζουν τη δέσμευση και τη διατήρηση του νοσηλευτικού προσωπικού.

Έτσι, η διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των παραγόντων αυτών μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στην ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον χώρο της υγείας και στη βελτίωση της σταθερότητας του ανθρώπινου δυναμικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - Μεθοδολογία έρευνας

5.1 Σχεδιασμός της έρευνας

Η παρούσα έρευνα υιοθετεί ποσοτική ερευνητική προσέγγιση, με στόχο τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ της εργοδοτικής επωνυμίας, των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, της οργανωσιακής δέσμευσης και της πρόθεσης παραμονής του νοσηλευτικού προσωπικού. Η επιλογή της ποσοτικής μεθοδολογίας κρίνεται κατάλληλη, καθώς επιτρέπει τη συλλογή μετρήσιμων δεδομένων και τη στατιστική διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών.

Ο ερευνητικός σχεδιασμός της μελέτης είναι διατομεακός (cross-sectional), δεδομένου ότι τα δεδομένα συλλέχθηκαν σε μία χρονική στιγμή, χωρίς τη διαχρονική παρακολούθηση των συμμετεχόντων. Η συγκεκριμένη προσέγγιση επιτρέπει την αποτύπωση των στάσεων και αντιλήψεων των εργαζομένων σε ένα συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο και χρησιμοποιείται ευρέως σε έρευνες στον χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της οργανωσιακής συμπεριφοράς.

Η έρευνα έχει περιγραφικό και συσχετιστικό χαρακτήρα, καθώς αφενός επιδιώκει να περιγράψει τις αντιλήψεις των εργαζομένων και αφετέρου να εξετάσει τις σχέσεις μεταξύ των βασικών μεταβλητών της μελέτης. Η προσέγγιση αυτή συμβάλλει στην κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη δέσμευση και τη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα της υγείας.

5.2 Δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από επαγγελματίες νοσηλευτές που εργάζονται στην Ιδιωτική κλινική Κυανούς Σταυρός . Η επιλογή του συγκεκριμένου πληθυσμού θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική, καθώς το νοσηλευτικό προσωπικό αποτελεί βασικό πυλώνα της παροχής υπηρεσιών υγείας και διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών.

Η δειγματοληψία πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της ευκολίας (convenience sampling), δεδομένου ότι οι συμμετέχοντες επιλέχθηκαν βάσει της διαθεσιμότητας

και της προθυμίας τους να συμμετάσχουν στην έρευνα. Παρόλο που η συγκεκριμένη μέθοδος δεν επιτρέπει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων στο σύνολο του πληθυσμού, χρησιμοποιείται ευρέως σε εμπειρικές έρευνες, ιδιαίτερα στον χώρο της υγείας, όπου η πρόσβαση στο ανθρώπινο δυναμικό παρουσιάζει πρακτικές δυσκολίες.

Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 62 νοσηλευτές. Το μέγεθος του δείγματος κρίνεται επαρκές για τη διεξαγωγή βασικών στατιστικών αναλύσεων, όπως η ανάλυση αξιοπιστίας και οι συσχετίσεις μεταξύ μεταβλητών, παρέχοντας χρήσιμα συμπεράσματα για το υπό μελέτη φαινόμενο.

5.3 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων ήταν ένα ανώνυμο, δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο περιλάμβανε ερωτήσεις κλειστού τύπου και δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων. Οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν κυρίως με τη μορφή δηλώσεων και αξιολογήθηκαν μέσω πενταβάθμιας κλίμακας Likert, από το 1 «Διαφωνώ απόλυτα» έως το 5 «Συμφωνώ απόλυτα». Η συγκεκριμένη μορφή ερωτηματολογίου επέτρεψε την τυποποιημένη και ποσοτική καταγραφή των απόψεων και των αντιλήψεων των συμμετεχόντων, διευκολύνοντας την επεξεργασία και τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων.

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο σχεδιάστηκε στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, βασιζόμενο σε καθιερωμένες κλίμακες της διεθνούς βιβλιογραφίας. Το ερευνητικό εργαλείο προσαρμόστηκε κατάλληλα στους σκοπούς της μελέτης, προκειμένου να αποτυπώσει με σαφήνεια τις βασικές μεταβλητές που εξετάζονται.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ερωτήσεις κλειστού τύπου, οργανωμένες σε θεματικές ενότητες, οι οποίες αφορούν:

- την εργοδοτική επωνυμία,
- τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού,
- την οργανωσιακή δέσμευση,
- και την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων.

Παράλληλα, στο ερωτηματολόγιο πραγματοποιήθηκαν στοχευμένες προσαρμογές, όπως η αφαίρεση ορισμένων ερωτήσεων, με στόχο τη μείωση της διάρκειας συμπλήρωσης και τη βελτίωση της ανταπόκρισης των συμμετεχόντων, χωρίς να επηρεάζεται η εγκυρότητα του εργαλείου.

5.4 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, το οποίο δημιουργήθηκε στην πλατφόρμα Google Forms. Η χρήση της συγκεκριμένης πλατφόρμας επέτρεψε την εύκολη διανομή του ερωτηματολογίου και τη συμμετοχή εργαζομένων.

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε διαδικτυακά μέσω κοινωνικών δικτύων και επαγγελματικών ομάδων που υπάρχουν στην παρούσα Ιδιωτική Κλινική. Η συμμετοχή ήταν εθελοντική και ανώνυμη, ενώ πριν από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας.

Η ηλεκτρονική μορφή της συλλογής δεδομένων συνέβαλε στην ταχεία συγκέντρωση των απαντήσεων, καθώς και στη μείωση του κόστους και του χρόνου διεξαγωγής της έρευνας.

5.5 Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν με τη χρήση στατιστικών μεθόδων, αξιοποιώντας το λογισμικό Jamovi. Αρχικά πραγματοποιήθηκε περιγραφική στατιστική ανάλυση, με στόχο την παρουσίαση των βασικών χαρακτηριστικών των μεταβλητών και τη γενική αποτύπωση των απαντήσεων των συμμετεχόντων.

Στη συνέχεια, εξετάστηκε η αξιοπιστία των επιμέρους κλιμάκων του ερωτηματολογίου με τη χρήση του δείκτη Cronbach's α , προκειμένου να διαπιστωθεί η εσωτερική συνοχή των ερωτήσεων που απαρτίζουν κάθε ενότητα.

Για την επιλογή των κατάλληλων στατιστικών ελέγχων λήφθηκε υπόψη η φύση των μεταβλητών και ο τρόπος μέτρησής τους. Οι βασικές μεταβλητές της έρευνας προέκυψαν από τον υπολογισμό μέσω των επιμέρους ερωτήσεων τύπου Likert και

αντιμετωπίστηκαν ως συνεχείς μεταβλητές. Για τον λόγο αυτό, για τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε γραμμική παλινδρόμηση, με σκοπό τη διερεύνηση του βαθμού στον οποίο οι διαστάσεις των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να προβλέψουν την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων. Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε στο $p < .05$. Πριν από την εφαρμογή των παραμετρικών στατιστικών δοκιμασιών εξετάστηκαν οι βασικές παραδοχές τους. Οι μεταβλητές προέκυψαν από τον υπολογισμό μέσω όρων πολλαπλών ερωτήσεων τύπου Likert, οι οποίοι αντιμετωπίστηκαν ως συνεχείς μεταβλητές, σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία. Επιπλέον, ο έλεγχος κανονικότητας (Shapiro–Wilk), η οπτική αξιολόγηση των ιστογραμμάτων και των διαγραμμάτων Q-Q έδειξαν ότι οι αποκλίσεις από την κανονική κατανομή δεν ήταν σημαντικές. Για τον λόγο αυτό χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson αντί του Spearman, ο οποίος προτιμάται όταν παραβιάζεται η παραδοχή της κανονικότητας ή όταν οι μεταβλητές είναι αμιγώς διατακτικές.

Η χρήση των παραπάνω στατιστικών τεχνικών συνέβαλε στην αξιόπιστη ανάλυση των δεδομένων και στην εξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών της μελέτης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

6.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Πίνακας 6.1: Βασικά δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Χαρακτηριστικό	Κατηγορία / Περιγραφικό μέτρο	Τιμή
Φύλο	Γυναίκες	56 (90,3%)
	Άνδρες	6 (9,7%)
Ηλικία	Μέση τιμή $\pm$ Τυπική Απόκλιση	36,43 $\pm$ 10,80 έτη
	Διάμεσος	33 έτη
	Εύρος	20–63 έτη
Επίπεδο εκπαίδευσης	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση (Π.Ε.)	21 (34,4%)
	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Δ.Ε.)	20 (32,8%)
	Τεχνολογική Εκπαίδευση (Τ.Ε.)	16 (26,2%)
	Άλλο	4 (6,6%)
Συνολική επαγγελματική προϋπηρεσία	Μέση τιμή $\pm$ Τυπική Απόκλιση*	11,22 $\pm$ 9,64 έτη
	Διάμεσος*	7 έτη
	Εύρος	λίγοι μήνες–37 έτη

Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 62 νοσηλευτές. Το δείγμα αποτελούνταν κυρίως από γυναίκες (90,3%), ενώ η μέση ηλικία των συμμετεχόντων ήταν 36,43 έτη. Ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης, το μεγαλύτερο ποσοστό διέθετε πανεπιστημιακή εκπαίδευση (34,4%), ενώ ακολουθούσαν η δευτεροβάθμια (32,8%) και η τεχνολογική εκπαίδευση (26,2%). Η συνολική επαγγελματική προϋπηρεσία παρουσίαζε σημαντική διακύμανση, με διάμεσο 7 έτη και εύρος από λίγους μήνες έως 37 έτη.

6.2 Περιγραφική Στατιστική των βασικών μεταβλητών

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης των βασικών μεταβλητών της έρευνας. Για την αποτύπωση των

αντιλήψεων των συμμετεχόντων χρησιμοποιήθηκαν ο μέσος όρος (Mean/M), η τυπική απόκλιση (Standard Deviation/SD), καθώς και οι ελάχιστες και μέγιστες παρατηρούμενες τιμές. Η ερμηνεία των μέσων όρων πραγματοποιείται σε συνάρτηση με το εύρος της αντίστοιχης κλίμακας μέτρησης, ώστε να αποτυπωθεί ουσιαστικότερα η θέση των συμμετεχόντων απέναντι στις υπό εξέταση διαστάσεις.

Πίνακας 6.2 Περιγραφικά στατιστικά των βασικών μεταβλητών της μελέτης

Μεταβλητή	n	M	SD	Min	Max
Πρόθεση παραμονής στον οργανισμό	62	3,76	1,73	1	7
Έλλειψη συναισθηματικής σύνδεσης με τον οργανισμό	62	4,84	1,79	1	7
Ενεργητικότητα κατά την εργασία	62	3,37	1,68	0	6
Ικανοποίηση από τον μισθό	62	2,11	1,24	1	5
Ικανοποίηση από τα κίνητρα και τις παροχές	61	1,92	1,13	1	5
Ικανοποίηση από τις αμοιβές σε σχέση με την αγορά εργασίας	61	2,52	1,31	1	5

Σημείωση. M = Μέσος όρος, SD = Τυπική απόκλιση.

Η περιγραφική ανάλυση αναδεικνύει μια διαφοροποιημένη εικόνα ως προς τη σχέση των συμμετεχόντων με τον οργανισμό και την αξιολόγηση της εργασιακής τους εμπειρίας. Ειδικότερα, η πρόθεση παραμονής στον οργανισμό παρουσιάζει μέσο όρο 3,76 (SD = 1,73) σε επταβάθμια κλίμακα. Η τιμή αυτή βρίσκεται ελαφρώς κάτω από το θεωρητικό μέσο της κλίμακας, γεγονός που δείχνει ότι η πρόθεση των συμμετεχόντων να παραμείνουν στον οργανισμό δεν εμφανίζεται ιδιαίτερα ισχυρή. Πρακτικά, το εύρημα υποδηλώνει ότι σημαντικό μέρος του προσωπικού δεν εκφράζει σαφή και έντονη πρόθεση μακροχρόνιας παραμονής, στοιχείο ιδιαίτερα σημαντικό για το αντικείμενο της παρούσας μελέτης, το οποίο εστιάζει στη διατήρηση του νοσηλευτικού προσωπικού.

Παράλληλα, η έλλειψη συναισθηματικής σύνδεσης με τον οργανισμό εμφανίζει μέσο όρο 4,84 (SD = 1,79) σε επταβάθμια κλίμακα. Δεδομένου ότι η συγκεκριμένη μεταβλητή είναι διατυπωμένη αρνητικά, η σχετικά υψηλή τιμή δεν αποτελεί θετικό εύρημα. Αντίθετα, δείχνει ότι οι συμμετέχοντες τείνουν σε σημαντικό βαθμό να δηλώνουν περιορισμένη συναισθηματική σύνδεση με τον οργανισμό. Με άλλα λόγια, φαίνεται να υπάρχει αδύναμη αίσθηση ταύτισης και συναισθηματικού δεσμού με τον εργοδότη, παράγοντες που συνδέονται άμεσα με την οργανωσιακή δέσμευση. Το

αποτέλεσμα αυτό αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς η ενίσχυση του συναισθηματικού δεσμού των εργαζομένων αποτελεί βασικό στοιχείο για τη διαμόρφωση ισχυρότερης οργανωσιακής δέσμευσης και, κατ' επέκταση, για τη διατήρηση του προσωπικού.

Η ενεργητικότητα κατά την εργασία παρουσιάζει μέσο όρο 3,37 ($SD = 1,68$) σε κλίμακα από 0 έως 6. Η τιμή αυτή βρίσκεται ελαφρώς πάνω από το μέσο σημείο της κλίμακας και υποδηλώνει ένα μέτριο προς σχετικά θετικό επίπεδο ενεργητικότητας. Συνεπώς, οι συμμετέχοντες δεν εμφανίζονται συνολικά αποστασιοποιημένοι από την εργασία τους, αλλά ούτε καταγράφεται ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο ζωντάνιας και ενεργητικής εμπλοκής. Το εύρημα αυτό παρουσιάζει ενδιαφέρον, καθώς δείχνει ότι η ίδια η εργασιακή δραστηριότητα εξακολουθεί να συνοδεύεται από έναν ορισμένο βαθμό ενεργητικότητας, χωρίς όμως αυτό να μεταφράζεται απαραίτητα σε αντίστοιχα ισχυρή συναισθηματική σύνδεση με τον οργανισμό.

Ιδιαίτερα σαφής είναι η εικόνα στις μεταβλητές που αφορούν το σύστημα αμοιβών και παροχών. Και οι τρεις σχετικές διαστάσεις παρουσιάζουν μέσους όρους χαμηλότερους από το θεωρητικό μέσο της πενταβάθμιας κλίμακας. Η χαμηλότερη αξιολόγηση καταγράφεται στην ικανοποίηση από τα κίνητρα και τις παροχές ($M = 1,92$, $SD = 1,13$), γεγονός που την καθιστά τη δυσμενέστερα αξιολογούμενη από τις τρεις οικονομικές διαστάσεις. Ακολουθεί η ικανοποίηση από τον μισθό ($M = 2,11$, $SD = 1,24$), η οποία επίσης βρίσκεται σε χαμηλό επίπεδο. Η αξιολόγηση των αμοιβών σε σχέση με την αγορά εργασίας είναι σχετικά υψηλότερη ($M = 2,52$, $SD = 1,31$), παραμένει όμως κάτω από το μέσο σημείο της κλίμακας. Επομένως, ακόμη και η θετικότερα αξιολογούμενη διάσταση του συστήματος ανταμοιβών δεν εμφανίζει συνολικά θετική αποτίμηση από τους συμμετέχοντες.

Η σύγκριση των παραπάνω ευρημάτων αναδεικνύει ότι το ασθενέστερο σημείο της εργασιακής εμπειρίας αφορά τις αμοιβές, τα κίνητρα και τις παροχές, με ιδιαίτερα χαμηλή αξιολόγηση των κινήτρων και των πρόσθετων παροχών. Αντίθετα, η ενεργητικότητα κατά την εκτέλεση της εργασίας εμφανίζεται σχετικά πιο θετική. Η διαφοροποίηση αυτή είναι ουσιαστική, καθώς υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες μπορεί να διατηρούν έναν βαθμό προσωπικής ενεργητικότητας στην εργασία τους, ενώ ταυτόχρονα αξιολογούν αρνητικά σημαντικές οργανωσιακές πρακτικές που

σχετίζονται με την ανταμοιβή και εμφανίζουν περιορισμένη συναισθηματική σύνδεση με τον οργανισμό.

Συνολικά, η περιγραφική ανάλυση σκιαγραφεί μια εικόνα στην οποία η σχέση των εργαζομένων με την ίδια την εργασία εμφανίζεται σχετικά ευνοϊκότερη από τη σχέση τους με ορισμένες οργανωσιακές πρακτικές και με τον οργανισμό ως εργοδότη. Η περιορισμένη πρόθεση παραμονής, η αυξημένη έλλειψη συναισθηματικής σύνδεσης και οι χαμηλές αξιολογήσεις των αμοιβών και παροχών αποτελούν ευρήματα που συνδέονται άμεσα με το κεντρικό αντικείμενο της μελέτης, δηλαδή τη διερεύνηση των παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν τη δέσμευση και τη διατήρηση του νοσηλευτικού προσωπικού. Ιδιαίτερα οι πρακτικές ανταμοιβής φαίνεται, σε περιγραφικό επίπεδο, να αποτελούν πεδίο στο οποίο καταγράφεται έντονη δυσαρέσκεια και, συνεπώς, να χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

6.3 Έλεγχος Αξιοπιστίας των Κλιμάκων

Ο έλεγχος αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε για τις επιμέρους κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα, προκειμένου να αξιολογηθεί η εσωτερική συνοχή των ερωτημάτων που συγκροτούν κάθε διάσταση. Τα αποτελέσματα του ελέγχου παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.3.

Πίνακας 6.3: Δείκτες εσωτερικής αξιοπιστίας (Cronbach's α) των κλιμάκων της μελέτης

Κλίμακα	Αριθμός ερωτήσεων	Cronbach's α	Αξιολόγηση αξιοπιστίας
Συναισθηματική δέσμευση	4	.62	Χαμηλότερη από το αποδεκτό όριο
Υπολογιστική δέσμευση	4	.70	Οριακά αποδεκτή
Περιγραφή οργανισμού	8	.94	Εξαιρετική
Εργοδοτική επωνυμία – Αμοιβές και εργασιακό κλίμα	6	.85	Πολύ καλή
Εργοδοτική επωνυμία – Εκπαίδευση και ανάπτυξη	6	.91	Εξαιρετική

Σημείωση. Ως γενικά αποδεκτό επίπεδο εσωτερικής συνοχής λαμβάνεται τιμή Cronbach's $\alpha \geq .70$.

Τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας δείχνουν ότι οι περισσότερες κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρουσίασαν ικανοποιητική έως εξαιρετική εσωτερική συνοχή. Ειδικότερα, την υψηλότερη αξιοπιστία παρουσίασε η κλίμακα «Περιγραφή οργανισμού» ($\alpha = .94$), γεγονός που υποδηλώνει πολύ υψηλή συνοχή μεταξύ των οκτώ ερωτημάτων που τη συγκροτούν. Αντίστοιχα υψηλή αξιοπιστία καταγράφηκε στην κλίμακα «Εργοδοτική επωνυμία – Εκπαίδευση και ανάπτυξη» ($\alpha = .91$), ενώ η κλίμακα «Εργοδοτική επωνυμία – Αμοιβές και εργασιακό κλίμα» παρουσίασε επίσης πολύ καλή εσωτερική συνοχή ($\alpha = .85$). Οι συγκεκριμένες τιμές δείχνουν ότι τα ερωτήματα των αντίστοιχων κλιμάκων λειτουργούν με συνέπεια ως προς τη μέτρηση των διαστάσεων για τις οποίες χρησιμοποιήθηκαν.

Η κλίμακα της υπολογιστικής δέσμευσης παρουσίασε Cronbach's $\alpha = .70$ και επομένως βρίσκεται στο κατώτερο όριο της γενικά αποδεκτής εσωτερικής συνοχής. Η αξιοπιστία της μπορεί να θεωρηθεί επαρκής για τις ανάγκες της παρούσας ανάλυσης, ωστόσο είναι σαφώς χαμηλότερη από εκείνη των κλιμάκων που αφορούν την εργοδοτική επωνυμία και την περιγραφή του οργανισμού. Η βασική ένδειξη προβλήματος αξιοπιστίας εντοπίστηκε στην κλίμακα της συναισθηματικής δέσμευσης, η οποία παρουσίασε Cronbach's $\alpha = .62$. Η τιμή αυτή βρίσκεται κάτω από το συνήθως αποδεκτό όριο του $.70$ και υποδηλώνει περιορισμένη εσωτερική συνοχή μεταξύ των τεσσάρων ερωτημάτων της συγκεκριμένης κλίμακας. Ως εκ τούτου, τα αποτελέσματα που αφορούν τη συναισθηματική δέσμευση θα πρέπει να ερμηνεύονται με μεγαλύτερη προσοχή σε σχέση με τα αποτελέσματα των κλιμάκων που παρουσίασαν υψηλότερη αξιοπιστία.

Δεν πραγματοποιήθηκε αφαίρεση επιμέρους ερωτημάτων από τις κλίμακες με σκοπό την τεχνητή αύξηση του συντελεστή αξιοπιστίας. Οι κλίμακες διατηρήθηκαν με τη σύνθεση που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα, ενώ η χαμηλότερη αξιοπιστία της συναισθηματικής δέσμευσης λαμβάνεται υπόψη ως περιορισμός κατά την ερμηνεία των σχετικών αποτελεσμάτων. Με τον τρόπο αυτό διατηρείται η αρχική δομή των μεταβλητών και παράλληλα αποφεύγεται η υπερερμηνεία ευρημάτων που βασίζονται σε κλίμακα με χαμηλότερη εσωτερική συνοχή. Συνολικά, ο έλεγχος αξιοπιστίας έδειξε

ότι τρεις από τις πέντε κλίμακες παρουσίασαν πολύ καλή έως εξαιρετική εσωτερική συνοχή, μία εμφάνισε οριακά αποδεκτή αξιοπιστία και μία χαμηλότερη από το γενικά αποδεκτό όριο. Κατά συνέπεια, οι περισσότερες κλίμακες κρίνονται επαρκώς αξιόπιστες για τις επόμενες στατιστικές αναλύσεις, ενώ τα ευρήματα που βασίζονται στη συναισθηματική δέσμευση πρέπει να αντιμετωπίζονται με την απαιτούμενη επιφύλαξη.

6.4 Έλεγχος των παραδοχών των παραμετρικών αναλύσεων

Πριν από την εφαρμογή του συντελεστή συσχέτισης Pearson και της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης εξετάστηκαν οι βασικές παραδοχές των παραμετρικών αναλύσεων. Αρχικά, η κανονικότητα των σύνθετων μεταβλητών ελέγχθηκε με τον έλεγχο Shapiro–Wilk. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.4.

Πίνακας 6.4: Έλεγχος κανονικότητας των βασικών μεταβλητών

Μεταβλητή	n	Shapiro–Wilk W	p
Πρόθεση παραμονής στον οργανισμό	59	.965	.086
Έλλειψη συναισθηματικής σύνδεσης με τον οργανισμό	59	.965	.090
Ενεργητικότητα κατά την εργασία	60	.974	.224
Ικανοποίηση από τον μισθό	59	.956	.034
Πρόθεση αποχώρησης	62	.955	.024
Συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση	62	.970	.131
Συνεχιζόμενη οργανωσιακή δέσμευση	62	.977	.290

Σημείωση. Τιμές $p > .05$ υποδηλώνουν ότι δεν προκύπτει στατιστικά σημαντική απόκλιση από την κανονική κατανομή.

Ο έλεγχος Shapiro–Wilk έδειξε ότι οι μεταβλητές HR1, HR2, HR3, Commitment1 και Commitment2 δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές αποκλίσεις από την κανονικότητα ($p > .05$). Αντίθετα, για τη μεταβλητή HR4 ($W = .956$, $p = .034$) και την

πρόθεση αποχώρησης ($W = .955$, $p = .024$) καταγράφηκαν στατιστικά σημαντικές αποκλίσεις. Ωστόσο, οι αποκλίσεις αυτές ήταν περιορισμένες, καθώς οι κατανομές παρέμεναν σχετικά συμμετρικές και δεν εμφάνιζαν έντονη ασυμμετρία. Σε συνδυασμό με το μέγεθος του δείγματος και τη σχετική ανθεκτικότητα του συντελεστή Pearson σε ήπιες αποκλίσεις από την κανονικότητα, κρίθηκε αιτιολογημένη η χρήση των παραμετρικών αναλύσεων. Τα αποτελέσματα, επομένως, θα πρέπει να ερμηνεύονται λαμβάνοντας υπόψη τις ήπιες αυτές αποκλίσεις.

Για την πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση εξετάστηκαν επιπλέον η κανονικότητα των καταλοίπων, η ανεξαρτησία των σφαλμάτων, η ομοσκεδαστικότητα και η πολυσυγγραμμικότητα μεταξύ των προβλεπτικών μεταβλητών. Ο έλεγχος Shapiro–Wilk των καταλοίπων δεν έδειξε σημαντική απόκλιση από την κανονικότητα ($W = .978$, $p = .437$). Ο δείκτης Durbin–Watson ήταν 2.295, τιμή που δεν παρέχει ένδειξη σοβαρής αυτοσυσχέτισης των καταλοίπων. Παράλληλα, ο έλεγχος Breusch–Pagan δεν ανέδειξε στατιστικά σημαντική ετεροσκεδαστικότητα ($p = .262$). Ως προς την πολυσυγγραμμικότητα, οι τιμές του Variance Inflation Factor (VIF) κυμάνθηκαν από 1.69 έως 4.20. Οι τιμές αυτές δεν υπερβαίνουν το συνήθως χρησιμοποιούμενο όριο του 5 και, συνεπώς, δεν προέκυψε ένδειξη σοβαρής πολυσυγγραμμικότητας. Παρόλα αυτά, η σχετικά υψηλή συσχέτιση ορισμένων διαστάσεων των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ιδιαίτερα μεταξύ HR2 και HR4, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την ερμηνεία των ανεξάρτητων συντελεστών της παλινδρόμησης.

6.5 Διερεύνηση διαφορών ως προς τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά

Πέρα από τη διερεύνηση των συσχετίσεων μεταξύ των βασικών μεταβλητών, εξετάστηκε κατά πόσο οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων διαφοροποιούνται ανάλογα με βασικά δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά. Ειδικότερα, διερευνήθηκαν πιθανές διαφορές ως προς το φύλο, την ηλικία, τη συνολική επαγγελματική προϋπηρεσία και το επίπεδο εκπαίδευσης. Για το φύλο χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος t του Welch, λόγω της σημαντικής ανισορροπίας στο μέγεθος των δύο ομάδων (56 γυναίκες και 6 άνδρες). Για την ηλικία δημιουργήθηκαν

τρεις ομάδες (≤ 30 ετών, 31–40 ετών και >40 ετών), ενώ η συνολική επαγγελματική προϋπηρεσία κατηγοριοποιήθηκε σε ≤ 5 έτη, 6–10 έτη και >10 έτη. Οι κατηγοριοποιήσεις αυτές επέτρεψαν τη δημιουργία ομάδων με επαρκή αριθμό παρατηρήσεων για συγκριτική διερεύνηση. Για τις μεταβλητές αυτές, καθώς και για το εκπαιδευτικό επίπεδο, χρησιμοποιήθηκε ανάλυση διακύμανσης Welch (Welch ANOVA), η οποία είναι περισσότερο ανθεκτική σε άνισα μεγέθη ομάδων και πιθανές αποκλίσεις από την ομοιογένεια των διακυμάνσεων.

Πίνακας 6.5: Στατιστική σημαντικότητα των διαφορών των βασικών μεταβλητών ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

Μεταβλητή	Φύλο p	Ηλικία p	Προϋπηρεσία p	Εκπαίδευση p
Πρόθεση παραμονής στον οργανισμό	.018	.053	.044	.014
Έλλειψη συναισθηματικής σύνδεσης με τον οργανισμό	.059	.101	.474	.128
Ενεργητικότητα κατά την εργασία	.060	.234	.160	.231
Ικανοποίηση από τον μισθό	.024	.118	.160	.038
Πρόθεση αποχώρησης	.053	.822	.533	.270
Συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση	.165	.160	.939	.456
Συνεχιζόμενη οργανωσιακή δέσμευση	.002	.215	.052	.013

Σημείωση. Με έντονη γραφή παρουσιάζονται οι διαφορές με $p < .05$. Για το φύλο εφαρμόστηκε Welch's t-test και για την ηλικία, την προϋπηρεσία και το εκπαιδευτικό επίπεδο Welch ANOVA.

Ως προς το φύλο, διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις μεταβλητές HR1, HR4 και Commitment2. Ειδικότερα, οι γυναίκες παρουσίασαν υψηλότερη μέση αξιολόγηση στην HR1 ($M = 2.51$) σε σύγκριση με τους άνδρες ($M = 1.72$), με τη διαφορά να είναι στατιστικά σημαντική ($p = .018$). Αντίστοιχα, στην HR4 οι γυναίκες παρουσίασαν υψηλότερη μέση τιμή ($M = 2.37$) από τους άνδρες ($M = 1.67$, $p = .024$). Στην Commitment2 η διαφορά ήταν ακόμη εντονότερη, με τις γυναίκες να παρουσιάζουν μέση τιμή 3.78 και τους άνδρες 2.17 ($p = .002$). Τα ευρήματα αυτά

πρέπει, ωστόσο, να ερμηνεύονται με ιδιαίτερη προσοχή λόγω του πολύ μικρού αριθμού ανδρών στο δείγμα. Η πρόθεση αποχώρησης ήταν αριθμητικά υψηλότερη στους άνδρες ($M = 4.54$) από ό,τι στις γυναίκες ($M = 3.54$), χωρίς όμως η διαφορά να φτάνει το προκαθορισμένο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ($p = .053$). Συνεπώς, από τα δεδομένα της συγκεκριμένης μελέτης δεν μπορεί να τεκμηριωθεί διαφορά στην πρόθεση αποχώρησης ανάλογα με το φύλο.

Ως προς την ηλικία, δεν διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε καμία από τις βασικές μεταβλητές ($p > .05$). Ειδικότερα, η πρόθεση αποχώρησης ήταν παρόμοια μεταξύ των ηλικιακών ομάδων ($p = .822$). Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι, στο συγκεκριμένο δείγμα, η ηλικία δεν φαίνεται να αποτελεί βασικό διαφοροποιητικό παράγοντα ως προς την πρόθεση των εργαζομένων να αποχωρήσουν από τον οργανισμό. Για την HR1 παρατηρήθηκε τάση διαφοροποίησης ($p = .053$), χωρίς όμως να επιτυγχάνεται στατιστική σημαντικότητα. Σε σχέση με τη συνολική επαγγελματική προϋπηρεσία, στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση εντοπίστηκε μόνο στην HR1 ($p = .044$). Οι συμμετέχοντες με έως 5 έτη προϋπηρεσίας παρουσίασαν υψηλότερη μέση τιμή ($M = 2.62$), όπως και εκείνοι με 6–10 έτη ($M = 2.58$), σε σύγκριση με τους εργαζομένους με περισσότερο από 10 έτη προϋπηρεσίας ($M = 2.03$). Ωστόσο, οι επιμέρους μεταγενέστερες συγκρίσεις μεταξύ των ομάδων δεν ανέδειξαν συγκεκριμένο ζεύγος ομάδων με σαφώς στατιστικά σημαντική διαφορά στο επίπεδο .05. Επομένως, το συγκεκριμένο αποτέλεσμα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένδειξη πιθανής διαφοροποίησης και όχι ως ισχυρή απόδειξη συγκεκριμένης διαφοράς μεταξύ δύο ομάδων.

Ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο, προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις μεταβλητές HR1 ($p = .014$), HR4 ($p = .038$) και Commitment2 ($p = .013$). Οι μεταγενέστερες συγκρίσεις έδειξαν ότι στην HR1 οι συμμετέχοντες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης παρουσίασαν υψηλότερη μέση αξιολόγηση από τους συμμετέχοντες τεχνολογικής εκπαίδευσης ($p = .009$). Στην HR4, οι συμμετέχοντες πανεπιστημιακής εκπαίδευσης παρουσίασαν υψηλότερες τιμές από εκείνους τεχνολογικής εκπαίδευσης ($p = .015$). Παράλληλα, στην Commitment2 οι συμμετέχοντες τεχνολογικής εκπαίδευσης εμφάνισαν χαμηλότερες τιμές τόσο σε σχέση με τους συμμετέχοντες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ($p = .012$) όσο και με τους συμμετέχοντες

πανεπιστημιακής εκπαίδευσης ($p = .005$). Οι συγκρίσεις που αφορούν την κατηγορία «Άλλο» πρέπει να ερμηνεύονται με επιφύλαξη, καθώς η συγκεκριμένη ομάδα περιλάμβανε μόνο τέσσερις συμμετέχοντες. Ιδιαίτερη σημασία για τον κύριο σκοπό της μελέτης έχει το γεγονός ότι η πρόθεση αποχώρησης δεν παρουσίασε στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάλογα με την ηλικία, την προϋπηρεσία ή το εκπαιδευτικό επίπεδο, ενώ και η διαφορά ανά φύλο παρέμεινε οριακά μη σημαντική. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι, στο συγκεκριμένο δείγμα, η πρόθεση αποχώρησης δεν φαίνεται να διαφοροποιείται πρωτίστως με βάση τα βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά. Κατά συνέπεια, αποκτούν μεγαλύτερο ενδιαφέρον οι οργανωσιακοί παράγοντες και οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι σχέσεις των οποίων με την πρόθεση αποχώρησης εξετάζονται στη συνέχεια μέσω της ανάλυσης συσχετίσεων.

6.6 Ανάλυση Συσχετίσεων

Στην παρούσα ενότητα εξετάζεται η κατεύθυνση και η ένταση των σχέσεων μεταξύ των βασικών μεταβλητών της έρευνας, με έμφαση στις διαστάσεις των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, στην οργανωσιακή δέσμευση και στην πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων. Προηγήθηκε έλεγχος των βασικών παραδοχών των παραμετρικών αναλύσεων, όπως παρουσιάστηκε στην προηγούμενη ενότητα, ώστε να τεκμηριωθεί η καταλληλότητα της εφαρμογής του συντελεστή συσχέτισης Pearson. Για τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson (r), με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < .05$. Ο συντελεστής Pearson αποτυπώνει την κατεύθυνση και την ένταση της γραμμικής σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών. Θετικές τιμές υποδηλώνουν ότι οι δύο μεταβλητές τείνουν να αυξάνονται παράλληλα, ενώ αρνητικές τιμές υποδηλώνουν ότι η αύξηση της μίας συνδέεται με μείωση της άλλης. Η παρουσία στατιστικά σημαντικής συσχέτισης δεν τεκμηριώνει αιτιώδη σχέση μεταξύ των μεταβλητών, ιδιαίτερα δεδομένου του διατομεακού σχεδιασμού της παρούσας μελέτης.

Πίνακας 6.5: Συσχετίσεις μεταξύ των βασικών μεταβλητών της μελέτης (Pearson's r)

Μεταβλητή	1	2	3	4	5	6	7
1.Πρόθεση παραμονής στον οργανισμό	—						

2. Έλλειψη συναισθηματικής σύνδεσης με τον οργανισμό	.594**	—					
3. Ενεργητικότητα κατά την εργασία	.527**	.724**	—				
4. Ικανοποίηση από τον μισθό	.578**	.823**	.672**	—			
5. Πρόθεση αποχώρησης	-.228	-.326*	-.365**	-.383**	—		
6. Συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση	-.150	.000	.010	.010	-.155	—	
7. Συνεχιζόμενη οργανωσιακή δέσμευση	.369**	.401**	.382**	.536**	-.371**	.428**	—

Σημείωση. * $p < .05$, ** $p < .01$.

Οι μεταβλητές HR1, HR2, HR3 και HR4 αντιστοιχούν στις επιμέρους διαστάσεις των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που προέκυψαν από τη συνένωση των σχετικών ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Η μεταβλητή «Πρόθεση αποχώρησης» αποτυπώνει την τάση των εργαζομένων να εξετάζουν ή να προτίθενται να εγκαταλείψουν τον οργανισμό, ενώ οι Commitment1 και Commitment2 αφορούν τις επιμέρους διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα ανάλυση.

Η ανάλυση έδειξε αρχικά ότι οι τέσσερις διαστάσεις των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού παρουσιάζουν όλες θετικές και στατιστικά σημαντικές μεταξύ τους συσχετίσεις. Οι τιμές κυμάνθηκαν από $r = .527$ έως $r = .823$, με όλες τις συσχετίσεις να είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο $p < .001$. Η ισχυρότερη σχέση καταγράφηκε μεταξύ HR2 και HR4 ($r = .823$), ενώ η χαμηλότερη, αν και επίσης σημαντική, μεταξύ HR1 και HR3 ($r = .527$). Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι διαφορετικές διαστάσεις των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού δεν λειτουργούν απομονωμένα, αλλά εμφανίζουν υψηλό βαθμό συνάφειας. Πρακτικά, όταν οι συμμετέχοντες αξιολογούν θετικά μία διάσταση των πρακτικών ΔΑΔ, τείνουν να αξιολογούν θετικά και τις υπόλοιπες. Η εικόνα αυτή παραπέμπει σε ένα περισσότερο ενιαίο οργανωσιακό πλαίσιο, στο οποίο οι επιμέρους πολιτικές και πρακτικές

ανθρώπινου δυναμικού γίνονται αντιληπτές από τους εργαζομένους ως αλληλοσυνδεόμενες.

Σε σχέση με την πρόθεση αποχώρησης, διαπιστώθηκαν αρνητικές συσχετίσεις με όλες τις διαστάσεις των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ωστόσο, στατιστικά σημαντικές ήταν οι σχέσεις της πρόθεσης αποχώρησης με την HR2 ($r = -.326$, $p = .012$), την HR3 ($r = -.365$, $p = .004$) και την HR4 ($r = -.383$, $p = .003$). Η αρνητική κατεύθυνση των συσχετίσεων σημαίνει ότι όσο θετικότερα αξιολογούνται οι συγκεκριμένες πρακτικές ΔΑΔ, τόσο χαμηλότερη τείνει να είναι η πρόθεση αποχώρησης. Η ισχυρότερη από τις παραπάνω σχέσεις καταγράφηκε για την HR4 ($r = -.383$), ακολουθούμενη από την HR3 ($r = -.365$) και την HR2 ($r = -.326$). Οι συσχετίσεις αυτές είναι μέτριας έντασης και δείχνουν ότι οι θετικότερες αντιλήψεις για τις συγκεκριμένες πρακτικές συνδέονται με χαμηλότερη τάση αποχώρησης. Το αποτέλεσμα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τον σκοπό της μελέτης, καθώς υποστηρίζει εμπειρικά ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τις πρακτικές ΔΑΔ σχετίζονται με τη διατήρησή τους στον οργανισμό.

Αντίθετα, η HR1 εμφάνισε επίσης αρνητική σχέση με την πρόθεση αποχώρησης ($r = -.228$), αλλά η σχέση αυτή δεν ήταν στατιστικά σημαντική ($p = .083$). Επομένως, στο συγκεκριμένο δείγμα δεν προκύπτει επαρκής στατιστική τεκμηρίωση ότι η συγκεκριμένη διάσταση σχετίζεται με την πρόθεση αποχώρησης, παρότι η κατεύθυνση της σχέσης είναι αντίστοιχη με τις υπόλοιπες διαστάσεις. Ως προς την οργανωσιακή δέσμευση, η Commitment2 παρουσίασε θετικές και στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με όλες τις διαστάσεις των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι συσχετίσεις κυμάνθηκαν από $r = .369$ έως $r = .536$ και ήταν όλες στατιστικά σημαντικές. Η ισχυρότερη σχέση εντοπίστηκε μεταξύ Commitment2 και HR4 ($r = .536$), ενώ θετικές σχέσεις καταγράφηκαν επίσης με HR1 ($r = .369$), HR2 ($r = .401$) και HR3 ($r = .382$).

Η εικόνα αυτή δείχνει ότι όσο θετικότερα αξιολογούνται οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, τόσο υψηλότερα τείνουν να είναι τα επίπεδα της συγκεκριμένης μορφής οργανωσιακής δέσμευσης. Το αποτέλεσμα αυτό συνδέεται άμεσα με το θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης, σύμφωνα με το οποίο οι θετικότερες

αντιλήψεις για υποστηρικτικές, συνεπείς και δίκαιες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται με ισχυρότερο δεσμό με τον οργανισμό. Παράλληλα, η Commitment2 παρουσίασε αρνητική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την πρόθεση αποχώρησης ($r = -.371$, $p = .003$). Η συγκεκριμένη σχέση υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι με υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης τείνουν να εμφανίζουν χαμηλότερη πρόθεση αποχώρησης. Πρόκειται για ένα από τα πιο ουσιαστικά ευρήματα της ανάλυσης, καθώς επιβεβαιώνει ότι η οργανωσιακή δέσμευση συνδέεται άμεσα με τη διατήρηση του προσωπικού.

Αντίθετα, η Commitment1 δεν παρουσίασε στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις ούτε με τις επιμέρους διαστάσεις των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ούτε με την πρόθεση αποχώρησης. Ειδικότερα, η σχέση της με την πρόθεση αποχώρησης ήταν ασθενής και μη στατιστικά σημαντική ($r = -.155$, $p > .05$). Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι η συγκεκριμένη διάσταση δέσμευσης δεν φαίνεται να διαφοροποιείται συστηματικά σε σχέση με τις εξεταζόμενες πρακτικές ΔΑΔ ή την πρόθεση αποχώρησης στο συγκεκριμένο δείγμα.

Τέλος, μεταξύ Commitment1 και Commitment2 καταγράφηκε θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($r = .428$, $p < .001$), γεγονός που δείχνει ότι οι δύο διαστάσεις της δέσμευσης σχετίζονται μεταξύ τους, χωρίς όμως να ταυτίζονται πλήρως. Συνολικά, η ανάλυση συσχετίσεων δείχνει ότι οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συνδέονται στενά μεταξύ τους και ότι αρκετές από αυτές σχετίζονται με χαμηλότερη πρόθεση αποχώρησης. Παράλληλα, η Commitment2 εμφανίζει σαφή θετική σχέση με τις πρακτικές ΔΑΔ και αρνητική σχέση με την πρόθεση αποχώρησης. Αντίθετα, η Commitment1 δεν παρουσιάζει αντίστοιχο πρότυπο συσχετίσεων.

6.7 Διερεύνηση Προβλεπτικών Παραγόντων της Πρόθεσης Αποχώρησης μέσω Παλινδρόμησης

Στην παρούσα ενότητα εξετάζεται η προβλεπτική σχέση των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων, μέσω της εφαρμογής γραμμικής παλινδρόμησης. Στην προκειμένη περίπτωση, ως

εξαρτημένη μεταβλητή ορίστηκε η πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων (Turnover_mean), ενώ ως ανεξάρτητες μεταβλητές εισήχθησαν οι τέσσερις διαστάσεις των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR1, HR2, HR3 και HR4). Σκοπός της ανάλυσης είναι να προσδιοριστεί κατά πόσο και σε ποιο βαθμό οι επιμέρους αυτές διαστάσεις μπορούν να προβλέψουν την πρόθεση αποχώρησης.

Η χρήση της γραμμικής παλινδρόμησης επιτρέπει όχι μόνο την εκτίμηση της συνολικής επίδρασης των ανεξάρτητων μεταβλητών, αλλά και την αξιολόγηση της συμβολής κάθε μεταβλητής ξεχωριστά, λαμβάνοντας υπόψη την ταυτόχρονη παρουσία των υπολοίπων στο μοντέλο. Για τη διερεύνηση των παραγόντων που σχετίζονται με την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων πραγματοποιήθηκε πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση. Ως εξαρτημένη μεταβλητή ορίστηκε η πρόθεση αποχώρησης, ενώ ως ανεξάρτητες μεταβλητές εισήχθησαν οι διαστάσεις των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR1_mean, HR2_mean, HR3_mean και HR4_mean). Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρουσιάζονται στον Πίνακα 4

Πίνακας 4. Πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση για την πρόθεση αποχώρησης

Μεταβλητή	B	SE	β	t	p
Σταθερά (Constant)	5.627	0.689	—	8.172	< .001
Προσέλευση, πρόσληψη και επιλογή προσωπικού _mean	0.064	0.307	0.027	0.207	.837
Υποστήριξη, συμμετοχή και εργασιακό περιβάλλον _mean	0.071	0.426	0.017	0.164	.863
Εκπαίδευσης και ανάπτυξης _mean	-	0.373	-	-	.192
	0.490		0.134	1.324	
Απόδοση, αμοιβές και ασφάλεια _mean	-	0.416	-	-	.293
	0.442		0.106	1.062	

Στατιστικά μοντέλου: $R = .425, R^2 = .181$ *Σημείωση.* Εξαρτημένη μεταβλητή: Πρόθεση αποχώρησης.

Από την ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης προκύπτει ότι το συνολικό μοντέλο παρουσιάζει τιμή $R = .425$ και συντελεστή προσδιορισμού $R^2 = .181$. Αυτό σημαίνει ότι οι τέσσερις διαστάσεις των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που περιλαμβάνονται στο μοντέλο εξηγούν το 18,1% της διακύμανσης της πρόθεσης αποχώρησης των εργαζομένων. Με πρακτικούς όρους, το μοντέλο διαθέτει περιορισμένη έως μέτρια ερμηνευτική ικανότητα, καθώς ένα μέρος της διαφοροποίησης της πρόθεσης αποχώρησης συνδέεται με τις εξεταζόμενες πρακτικές ΔΑΔ, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό της διακύμανσης, δηλαδή το 81,9%, παραμένει ανεξήγητο από το συγκεκριμένο μοντέλο. Το αποτέλεσμα αυτό είναι αναμενόμενο σε έναν βαθμό, καθώς η πρόθεση αποχώρησης αποτελεί πολυπαραγοντικό φαινόμενο και είναι πιθανό να επηρεάζεται και από παράγοντες που δεν συμπεριλήφθηκαν στην παρούσα ανάλυση, όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η επαγγελματική εξουθένωση, οι οικογενειακές υποχρεώσεις, οι εναλλακτικές ευκαιρίες απασχόλησης, οι οικονομικές συνθήκες και τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

Συνεπώς, το ποσοστό 18,1% δεν πρέπει να ερμηνεύεται ως αμελητέο, αλλά ως ένδειξη ότι οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελούν έναν από τους παράγοντες που σχετίζονται με την πρόθεση αποχώρησης, χωρίς όμως να την εξηγούν πλήρως. Σε επίπεδο επιμέρους προβλεπτικών μεταβλητών, καμία από τις τέσσερις διαστάσεις HR1, HR2, HR3 και HR4 δεν αναδείχθηκε ως στατιστικά σημαντικός ανεξάρτητος προβλεπτικός παράγοντας της πρόθεσης αποχώρησης, καθώς όλες οι τιμές p ήταν μεγαλύτερες από .05. Ειδικότερα, οι HR1 και HR2 παρουσίασαν πολύ μικρούς θετικούς τυποποιημένους συντελεστές, γεγονός που δείχνει ότι η ανεξάρτητη συμβολή τους στην πρόβλεψη της πρόθεσης αποχώρησης είναι περιορισμένη όταν οι υπόλοιπες διαστάσεις περιλαμβάνονται ταυτόχρονα στο μοντέλο. Αντίθετα, οι HR3 και HR4 παρουσίασαν αρνητικούς συντελεστές, γεγονός που υποδηλώνει ότι υψηλότερες τιμές στις συγκεκριμένες διαστάσεις συνδέονται με χαμηλότερη προβλεπόμενη πρόθεση αποχώρησης. Ωστόσο, ούτε αυτές οι σχέσεις ήταν στατιστικά σημαντικές στο πολυμεταβλητό μοντέλο.

Η μη στατιστική σημαντικότητα των επιμέρους προβλεπτικών παραγόντων δεν αναιρεί τα αποτελέσματα της προηγούμενης ανάλυσης συσχετίσεων. Στις διμεταβλητές αναλύσεις, οι HR2, HR3 και HR4 παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές αρνητικές συσχετίσεις με την πρόθεση αποχώρησης. Όταν όμως οι τέσσερις διαστάσεις εξετάζονται ταυτόχρονα στην παλινδρόμηση, η ανεξάρτητη συμβολή κάθε μίας εκτιμάται αφού ληφθεί υπόψη η κοινή διακύμανση που μοιράζεται με τις υπόλοιπες μεταβλητές. Κατά συνέπεια, μια μεταβλητή μπορεί να εμφανίζει σημαντική διμεταβλητή σχέση με την πρόθεση αποχώρησης, αλλά να μην παραμένει στατιστικά σημαντική όταν εισάγονται ταυτόχρονα άλλες, στενά συνδεδεμένες μεταβλητές στο ίδιο μοντέλο. Η ερμηνεία αυτή ενισχύεται από τις υψηλές θετικές συσχετίσεις που καταγράφηκαν μεταξύ των επιμέρους διαστάσεων των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ιδιαίτερα η ισχυρή συσχέτιση μεταξύ HR2 και HR4 υποδηλώνει σημαντική επικάλυψη στο περιεχόμενο που αποτυπώνουν οι συγκεκριμένες διαστάσεις. Επομένως, μέρος της προβλεπτικής πληροφορίας που προσφέρει κάθε διάσταση δεν είναι αποκλειστικά δικό της, αλλά κοινό με τις υπόλοιπες πρακτικές ΔΑΔ. Αυτό περιορίζει τη δυνατότητα κάθε μεταβλητής να αναδειχθεί ως ξεχωριστός, ανεξάρτητος προβλεπτικός παράγοντας.

Παράλληλα, το σχετικά περιορισμένο μέγεθος του δείγματος πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Στην πολλαπλή παλινδρόμηση, όπου εξετάζονται ταυτόχρονα αρκετές προβλεπτικές μεταβλητές, μικρότερα δείγματα μειώνουν τη στατιστική ισχύ της ανάλυσης και δυσκολεύουν την ανίχνευση μικρών ή μέτριων ανεξάρτητων επιδράσεων. Επομένως, είναι πιθανό ορισμένες πραγματικές αλλά σχετικά ασθενείς σχέσεις να μην αναδειχθούν ως στατιστικά σημαντικές στο συγκεκριμένο δείγμα. Συνολικά, το μοντέλο δείχνει ότι οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν περιορισμένη αλλά ουσιαστική συνολική σχέση με την πρόθεση αποχώρησης, χωρίς όμως κάποια επιμέρους διάσταση να εμφανίζεται ως κυρίαρχος ανεξάρτητος προβλεπτικός παράγοντας. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι η πρόθεση αποχώρησης δεν φαίνεται να εξαρτάται από μία μεμονωμένη πρακτική ΔΑΔ, αλλά πιθανότερα διαμορφώνεται μέσα από τη συνδυαστική επίδραση πολλαπλών οργανωσιακών και ατομικών παραγόντων. Η διαπίστωση αυτή ενισχύει την ανάγκη αντιμετώπισης της διατήρησης του νοσηλευτικού προσωπικού μέσα από ένα

ολοκληρωμένο σύστημα πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και όχι μέσω αποσπασματικών παρεμβάσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η παρούσα μελέτη διερεύνησε τη σχέση μεταξύ των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, της οργανωσιακής δέσμευσης και της πρόθεσης αποχώρησης του νοσηλευτικού προσωπικού. Τα αποτελέσματα δεν αναδεικνύουν έναν μοναδικό παράγοντα που να εξηγεί την πρόθεση αποχώρησης, αλλά διαμορφώνουν μια περισσότερο σύνθετη εικόνα, σύμφωνα με την οποία η παραμονή των νοσηλευτών φαίνεται να συνδέεται με το συνολικό εργασιακό και οργανωσιακό περιβάλλον, την ποιότητα των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και τον βαθμό δέσμευσής τους προς τον οργανισμό. Η εικόνα αυτή είναι συμβατή με τη σύγχρονη βιβλιογραφία για τη διατήρηση του νοσηλευτικού προσωπικού, η οποία αντιμετωπίζει την αποχώρηση ως πολυπαραγοντικό φαινόμενο και όχι ως αποτέλεσμα ενός μόνο εργασιακού χαρακτηριστικού (Hayes et al., 2012; Hom et al., 2017; Xiao, Cooke and Chen, 2022).

Η σημασία των ευρημάτων είναι ιδιαίτερη για τους οργανισμούς υγείας. Η διατήρηση επαρκούς και έμπειρου νοσηλευτικού προσωπικού δεν αφορά μόνο τη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά συνδέεται με την ποιότητα και την ασφάλεια της παρεχόμενης φροντίδας. Η διεθνής μελέτη των Aiken et al. (2012) έδειξε ότι το νοσηλευτικό εργασιακό περιβάλλον και η επάρκεια στελέχωσης συνδέονται με σημαντικούς δείκτες ποιότητας των νοσοκομειακών υπηρεσιών, ενώ οι Buchan and Aiken (2008) υπογραμμίζουν ότι η διατήρηση του νοσηλευτικού δυναμικού αποτελεί διεθνή στρατηγική προτεραιότητα. Συνεπώς, η κατανόηση των παραγόντων που σχετίζονται με την πρόθεση αποχώρησης αποκτά ευρύτερη οργανωσιακή και υγειονομική σημασία.

7.1 Εργασιακή εμπειρία, αμοιβές και σχέση με τον οργανισμό

Ένα από τα πιο εμφανή ευρήματα της περιγραφικής ανάλυσης αφορά τη διαφοροποίηση μεταξύ της σχέσης των συμμετεχόντων με την ίδια την εργασία και της

αξιολόγησης ορισμένων οργανωσιακών πρακτικών. Η ενεργητικότητα κατά την εργασία κινήθηκε σε μέτρια προς σχετικά θετικά επίπεδα, ενώ αντίθετα η συναισθηματική σύνδεση με τον οργανισμό ήταν περιορισμένη και οι αξιολογήσεις των αμοιβών, των κινήτρων και των παροχών ήταν ιδιαίτερα χαμηλές. Η διάκριση αυτή είναι ουσιαστική, καθώς δείχνει ότι ένας εργαζόμενος μπορεί να εξακολουθεί να επενδύει ενέργεια στην επαγγελματική του δραστηριότητα χωρίς να αισθάνεται αντίστοιχα ισχυρό δεσμό με τον εργοδότη του. Η διαπίστωση αυτή μπορεί να ερμηνευθεί μέσα από τη διάκριση μεταξύ εργασιακής εμπλοκής και οργανωσιακής δέσμευσης. Η Anitha (2014) επισημαίνει ότι η εργασιακή εμπλοκή επηρεάζεται από παράγοντες όπως το εργασιακό περιβάλλον, η ηγεσία, οι ευκαιρίες ανάπτυξης και η αναγνώριση. Αντίστοιχα, οι Meyer and Allen (1991) αντιμετωπίζουν την οργανωσιακή δέσμευση ως διαφορετικό ψυχολογικό δεσμό, ο οποίος αφορά τη σχέση του εργαζομένου με τον ίδιο τον οργανισμό. Κατά συνέπεια, η σχετικά θετικότερη ενεργητικότητα που παρατηρήθηκε στο παρόν δείγμα δεν είναι αντιφατική με την περιορισμένη οργανωσιακή σύνδεση.

Ιδιαίτερα προβληματική εμφανίστηκε η αξιολόγηση του συστήματος ανταμοιβών. Η ικανοποίηση από τα κίνητρα και τις παροχές ήταν η χαμηλότερα αξιολογούμενη σχετική διάσταση, ενώ χαμηλά επίπεδα καταγράφηκαν επίσης ως προς τον μισθό και την αντιλαμβανόμενη ανταγωνιστικότητα των αμοιβών σε σχέση με την αγορά εργασίας. Το αποτέλεσμα αυτό αποκτά μεγαλύτερη σημασία αν εξεταστεί υπό το πρίσμα της θεωρίας των κινήτρων. Ο Herzberg (1966) υποστηρίζει ότι οι αμοιβές και οι συνθήκες εργασίας λειτουργούν ως βασικοί παράγοντες που μπορούν να προκαλέσουν δυσαρέσκεια όταν θεωρούνται ανεπαρκείς, ακόμη και αν από μόνοι τους δεν εγγυώνται υψηλή παρακίνηση. Παράλληλα, σύμφωνα με τη θεωρία αυτοπροσδιορισμού των Deci and Ryan (2000), η παρακίνηση δεν βασίζεται αποκλειστικά σε οικονομικά ανταλλάγματα αλλά και στην ικανοποίηση αναγκών όπως η αυτονομία, η επάρκεια και η κοινωνική σύνδεση. Επομένως, οι χαμηλές αξιολογήσεις των αμοιβών δεν πρέπει να ερμηνευθούν ως ένδειξη ότι η οικονομική ανταμοιβή αποτελεί τον μοναδικό λόγο δυσαρέσκειας.

Αντίθετα, σε συνδυασμό με τη χαμηλότερη συναισθηματική σύνδεση, πιθανόν αποτυπώνουν μια ευρύτερη αξιολόγηση της σχέσης ανταλλαγής ανάμεσα στον

εργαζόμενο και τον οργανισμό. Η διεθνής βιβλιογραφία στον νοσηλευτικό χώρο υποστηρίζει αυτή την πολυδιάστατη προσέγγιση. Οι Hayes et al. (2012), σε εκτενή ανασκόπηση της νοσηλευτικής αποχώρησης, αναδεικνύουν ότι η αμοιβή αποτελεί σημαντικό αλλά όχι μοναδικό παράγοντα, καθώς η πρόθεση αποχώρησης σχετίζεται παράλληλα με το εργασιακό περιβάλλον, τη διοίκηση, τον φόρτο εργασίας, την επαγγελματική εξέλιξη και τις συνθήκες εργασίας. Αντίστοιχα, οι Xiao, Cooke and Chen (2022) επισημαίνουν ότι η ευημερία των νοσηλευτών αποτελεί αποτέλεσμα συνδυασμού οργανωσιακών, επαγγελματικών και ατομικών παραγόντων.

7.2 Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και πρόθεση αποχώρησης

Κεντρικό εύρημα της παρούσας μελέτης αποτελεί η αρνητική σχέση ορισμένων διαστάσεων των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με την πρόθεση αποχώρησης. Συγκεκριμένα, τρεις από τις τέσσερις εξεταζόμενες διαστάσεις παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές αρνητικές συσχετίσεις με την πρόθεση αποχώρησης. Επομένως, οι εργαζόμενοι που αξιολογούσαν θετικότερα τις συγκεκριμένες οργανωσιακές πρακτικές έτειναν να εμφανίζουν χαμηλότερη πρόθεση εγκατάλειψης του οργανισμού. Το εύρημα είναι συνεπές με την ευρύτερη βιβλιογραφία των συστημάτων ΔΑΔ. Οι Jiang et al. (2012), μέσω μετα-αναλυτικής διερεύνησης, υποστηρίζουν ότι οι πρακτικές HRM μπορούν να επηρεάζουν οργανωσιακά αποτελέσματα μέσω μηχανισμών που σχετίζονται με τις δεξιότητες, τα κίνητρα και τις ευκαιρίες συμμετοχής των εργαζομένων. Παράλληλα, οι Boon, Den Hartog and Lepak (2019) τονίζουν ότι τα συστήματα ΔΑΔ πρέπει να εξετάζονται ως σύνολα αλληλοσυνδεόμενων πρακτικών και όχι αποκλειστικά ως μεμονωμένες παρεμβάσεις.

Η συγκεκριμένη οπτική είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας. Οι υψηλές θετικές συσχετίσεις που παρατηρήθηκαν μεταξύ των τεσσάρων HR διαστάσεων δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι δεν φαίνεται να αντιλαμβάνονται τις επιμέρους πρακτικές ως πλήρως ανεξάρτητα στοιχεία. Αντίθετα, όταν αξιολογούν θετικά έναν τομέα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, τείνουν να αξιολογούν θετικά και άλλους τομείς. Η εικόνα αυτή βρίσκεται σε συμφωνία με τη

λογική των συστημάτων υψηλής απόδοσης των Becker and Huselid (1998) και με την προσέγγιση των Boxall and Purcell (2016), σύμφωνα με την οποία η αποτελεσματικότητα της ΔΑΔ εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τη συνοχή και τη μεταξύ τους συμπληρωματικότητα των πρακτικών. Τα αποτελέσματα συνδέονται επίσης με την έννοια της εργοδοτικής επωνυμίας. Οι Ambler and Barrow (1996) εισήγαγαν την εργοδοτική επωνυμία ως σύνολο λειτουργικών, οικονομικών και ψυχολογικών ωφελειών που συνδέονται με την απασχόληση. Οι Backhaus and Tikoo (2004) υποστηρίζουν ότι η εσωτερική εμπειρία των εργαζομένων αποτελεί κρίσιμο μέρος της εργοδοτικής επωνυμίας, ενώ οι Lievens and Slaughter (2016) και Theurer et al. (2018) επισημαίνουν ότι η εικόνα του εργοδότη αποκτά αξία όταν η υποσχόμενη εργασιακή εμπειρία επιβεβαιώνεται στην πράξη.

Υπό αυτή την έννοια, οι αρνητικές συσχετίσεις μεταξύ θετικότερων HR πρακτικών και πρόθεσης αποχώρησης μπορούν να ερμηνευθούν ως ένδειξη ότι η εσωτερική εργοδοτική εμπειρία έχει σημασία και μετά την πρόσληψη. Η εργοδοτική επωνυμία δεν αφορά μόνο την προσέλκυση υποψηφίων, αλλά και την ικανότητα του οργανισμού να διατηρεί την αξιοπιστία της εργοδοτικής του πρότασης στην καθημερινή εμπειρία του προσωπικού. Πρόσφατες διεθνείς μελέτες κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση. Οι Ahmed et al. (2022) συνδέουν την εσωτερική εργοδοτική επωνυμία με τη διατήρηση ταλέντου, ενώ οι Alzaid and Dukhaykh (2023) βρήκαν σύνδεση μεταξύ employer branding και employee retention. Αντίστοιχα, η διαχρονική μελέτη των Singh, Pant and Agarwal (2024) ενισχύει την άποψη ότι η εργοδοτική επωνυμία μπορεί να συνδέεται με την εργασιακή εμπλοκή και τη διατήρηση προσωπικού. Παρότι οι συγκεκριμένες μελέτες πραγματοποιήθηκαν σε διαφορετικά επαγγελματικά και εθνικά περιβάλλοντα, η κατεύθυνση των αποτελεσμάτων είναι συμβατή με την παρούσα έρευνα.

Στον τομέα της υγείας, οι Hussain and Aman-Ullah (2024) και Salameh et al. (2023) υποστηρίζουν επίσης τη σύνδεση εργοδοτικής επωνυμίας και διατήρησης εργαζομένων. Επιπλέον, η πρόσφατη μελέτη των Muzaini et al. (2025) για την πρόθεση αποχώρησης νοσηλευτών υπογραμμίζει τον ρόλο της αντιλαμβανόμενης ΔΑΔ σε συνδυασμό με άλλους οργανωσιακούς παράγοντες. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την παρούσα μελέτη, επειδή ενισχύει την ερμηνεία ότι οι HR πρακτικές αποτελούν

σημαντικό μέρος της εξήγησης της πρόθεσης αποχώρησης, αλλά όχι τη μοναδική αιτία της.

7.3 Οργανωσιακή δέσμευση και πρόθεση αποχώρησης

Ιδιαίτερα σημαντικό αποτέλεσμα ήταν η αρνητική και στατιστικά σημαντική σχέση της δεύτερης διάστασης οργανωσιακής δέσμευσης (Commitment2) με την πρόθεση αποχώρησης. Η κατεύθυνση της σχέσης δείχνει ότι όσο υψηλότερο ήταν το επίπεδο της συγκεκριμένης μορφής δέσμευσης, τόσο χαμηλότερη ήταν η τάση των συμμετεχόντων να σκέφτονται την αποχώρηση. Το αποτέλεσμα είναι συνεπές με μία από τις πιο σταθερές διαπιστώσεις της διεθνούς βιβλιογραφίας. Οι Tett and Meyer (1993), μέσα από μετα-αναλυτική προσέγγιση, έδειξαν ότι η οργανωσιακή δέσμευση συνδέεται στενά με την πρόθεση αποχώρησης και την πραγματική αποχώρηση. Παρόμοια, η μετα-ανάλυση των Meyer et al. (2002) έδειξε ότι οι διαφορετικές μορφές οργανωσιακής δέσμευσης δεν έχουν ταυτόσημες συνέπειες για τη συμπεριφορά του εργαζομένου. Η συναισθηματική διάσταση εμφανίζει γενικά ισχυρότερες και περισσότερο επιθυμητές οργανωσιακές σχέσεις σε σύγκριση με μορφές δέσμευσης που βασίζονται περισσότερο στο κόστος αποχώρησης.

Αυτό βοηθά στην ερμηνεία της διαφορετικής συμπεριφοράς των δύο διαστάσεων δέσμευσης στην παρούσα μελέτη. Η Commitment1 δεν παρουσίασε σημαντική σχέση με την πρόθεση αποχώρησης, ενώ η Commitment2 παρουσίασε σαφή αρνητική σχέση. Το εύρημα δεν σημαίνει ότι η πρώτη μορφή δέσμευσης στερείται σημασίας γενικά, αλλά ότι στο συγκεκριμένο δείγμα δεν συνδέθηκε συστηματικά με την πρόθεση αποχώρησης. Η θεωρία των Meyer and Allen (1991) υποστηρίζει ότι ένας εργαζόμενος μπορεί να παραμένει σε έναν οργανισμό επειδή θέλει, επειδή αισθάνεται ότι πρέπει ή επειδή θεωρεί ότι η αποχώρηση έχει σημαντικό κόστος. Οι διαφορετικοί αυτοί ψυχολογικοί μηχανισμοί δεν είναι αναμενόμενο να συνδέονται με τον ίδιο τρόπο με την πρόθεση αποχώρησης. Συνεπώς, τα ευρήματα της παρούσας μελέτης ενισχύουν την ανάγκη να μην αντιμετωπίζεται η οργανωσιακή δέσμευση ως ενιαία και αδιαφοροποίητη έννοια.

Παράλληλα, η Commitment2 παρουσίασε θετικές συσχετίσεις με όλες τις εξεταζόμενες διαστάσεις των πρακτικών ΔΑΔ. Η εικόνα αυτή είναι συμβατή με τη θεωρία της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης. Οι Eisenberger et al. (1986) υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι διαμορφώνουν γενικές αντιλήψεις για το κατά πόσο ο οργανισμός εκτιμά τη συμβολή τους και ενδιαφέρεται για την ευημερία τους. Οι Eisenberger et al. (2001) έδειξαν περαιτέρω ότι η αντιλαμβανόμενη υποστήριξη μπορεί να ενεργοποιήσει σχέσεις αμοιβαιότητας. Έτσι, θετικές HR πρακτικές μπορούν να ερμηνεύονται από τους εργαζομένους ως ένδειξη οργανωσιακού ενδιαφέροντος, το οποίο με τη σειρά του σχετίζεται με ισχυρότερη δέσμευση. Παρόμοια αποτελέσματα έχουν παρουσιαστεί και στην έρευνα των Jawaad et al. (2019), όπου οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού συνδέθηκαν με την οργανωσιακή δέσμευση. Η συνέπεια ανάμεσα στο συγκεκριμένο εύρημα και στην προηγούμενη διεθνή βιβλιογραφία ενισχύει την άποψη ότι η δέσμευση δεν αποτελεί αποκλειστικά ατομικό χαρακτηριστικό, αλλά διαμορφώνεται σε σημαντικό βαθμό μέσα από την οργανωσιακή εμπειρία.

7.4 Ερμηνεία της πολλαπλής παλινδρόμησης

Η πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση πρόσθεσε μία σημαντική διάσταση στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Οι τέσσερις διαστάσεις των πρακτικών ΔΑΔ εξήγησαν το 18,1% της διακύμανσης της πρόθεσης αποχώρησης. Το ποσοστό αυτό δείχνει ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού διαθέτουν ουσιαστική αλλά περιορισμένη ερμηνευτική ικανότητα. Δεν πρόκειται δηλαδή για έναν μηχανισμό που μπορεί από μόνος του να εξηγήσει την απόφαση ή την πρόθεση εγκατάλειψης του οργανισμού.

Η συγκεκριμένη εικόνα συμφωνεί με τη θεωρία και την έρευνα για την αποχώρηση προσωπικού. Οι Griffeth, Hom and Gaertner (2000) και Hom et al. (2017) καταδεικνύουν ότι η αποχώρηση είναι αποτέλεσμα συνδυασμού εργασιακής ικανοποίησης, οργανωσιακής δέσμευσης, εξωτερικών ευκαιριών, προσωπικών χαρακτηριστικών και οργανωσιακών συνθηκών. Στον νοσηλευτικό χώρο, οι Hayes et al. (2012) καταλήγουν επίσης ότι η αποχώρηση σχετίζεται με ένα ευρύ φάσμα εργασιακών και προσωπικών παραγόντων. Κατά συνέπεια, το υπόλοιπο 81,9% της

διακύμανσης που δεν εξηγήθηκε από το μοντέλο δεν αποτελεί κατ' ανάγκη αποτυχία της ανάλυσης. Αντίθετα, επιβεβαιώνει ότι η πρόθεση αποχώρησης είναι σύνθετη συμπεριφορική έκβαση. Παράγοντες όπως η επαγγελματική εξουθένωση, η ποιότητα της ηγεσίας, οι σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους, οι οικογενειακές υποχρεώσεις, η εργασιακή ασφάλεια και οι διαθέσιμες εναλλακτικές απασχόλησης ενδέχεται να προσθέτουν σημαντική ερμηνευτική πληροφορία. Οι Maslach, Schaufeli and Leiter (2001), για παράδειγμα, έχουν αναδείξει τη σημασία της επαγγελματικής εξουθένωσης, ενώ οι Laschinger, Finegan and Wilk (2009) δείχνουν τη σημασία του επαγγελματικού περιβάλλοντος και της ενδυνάμωσης των νοσηλευτών.

Ιδιαίτερη ερμηνευτική σημασία έχει το γεγονός ότι, παρά τις σημαντικές διμεταβλητές συσχετίσεις, καμία μεμονωμένη HR διάσταση δεν παρέμεινε στατιστικά σημαντικός ανεξάρτητος προβλεπτικός παράγοντας όταν οι τέσσερις διαστάσεις εξετάστηκαν ταυτόχρονα. Αυτό δεν συνιστά αντίφαση. Οι συσχετίσεις απαντούν στο ερώτημα κατά πόσο δύο μεταβλητές μεταβάλλονται μαζί, ενώ η πολλαπλή παλινδρόμηση εξετάζει τι προσθέτει κάθε προβλεπτικός παράγοντας όταν η κοινή πληροφορία με τους υπόλοιπους έχει ήδη ληφθεί υπόψη. Στην παρούσα μελέτη οι HR διαστάσεις παρουσίασαν ισχυρές μεταξύ τους συσχετίσεις, με ιδιαίτερα υψηλή σχέση μεταξύ HR2 και HR4. Αυτό υποδηλώνει ότι ένα σημαντικό μέρος της πληροφορίας που μεταφέρουν οι διαφορετικές HR διαστάσεις είναι κοινό. Επομένως, μία μεταβλητή μπορεί να σχετίζεται με την πρόθεση αποχώρησης όταν εξετάζεται μόνη της, αλλά η μοναδική της συνεισφορά να μειώνεται αισθητά όταν εξετάζεται παράλληλα με άλλες παρόμοιες οργανωσιακές πρακτικές.

Η παρατήρηση αυτή βρίσκεται σε συμφωνία με την προσέγγιση των Becker and Huselid (1998), των Jiang et al. (2012) και των Boon et al. (2019), οι οποίοι αντιμετωπίζουν τις πρακτικές ΔΑΔ ως συστήματα και όχι ως πλήρως ανεξάρτητες παρεμβάσεις. Από διοικητικής πλευράς, επομένως, τα αποτελέσματα δεν οδηγούν στο συμπέρασμα ότι κάποια συγκεκριμένη πρακτική είναι «άχρηστη» επειδή δεν ανέδειξε ανεξάρτητη στατιστική σημαντικότητα. Αντίθετα, υποστηρίζουν την ανάγκη για συνεκτικές δέσμες πρακτικών που λειτουργούν συμπληρωματικά. Πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη το περιορισμένο μέγεθος του δείγματος. Όσο περισσότερες αλληλοσυσχετιζόμενες προβλεπτικές μεταβλητές εισάγονται σε ένα μοντέλο με

σχετικά μικρό αριθμό παρατηρήσεων, τόσο δυσκολότερη γίνεται η ανίχνευση μικρών ανεξάρτητων επιδράσεων. Η στατιστική ισχύς αποτελεί συνεπώς μία πιθανή εξήγηση για τη μη σημαντικότητα των μεμονωμένων συντελεστών, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι οι παρατηρούμενες σχέσεις δεν έχουν θεωρητικό ή πρακτικό ενδιαφέρον (Cohen, 1988; Field, 2018).

7.5 Δημογραφικές και επαγγελματικές διαφοροποιήσεις

Οι πρόσθετες αναλύσεις ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά προσφέρουν μία περισσότερο ολοκληρωμένη εικόνα. Η πρόθεση αποχώρησης δεν παρουσίασε στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ανάλογα με την ηλικία, τη συνολική προϋπηρεσία ή το εκπαιδευτικό επίπεδο. Η διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών παρέμεινε επίσης οριακά μη σημαντική. Το εύρημα αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς υποδηλώνει ότι στο συγκεκριμένο δείγμα η πρόθεση αποχώρησης δεν μπορεί να εξηγηθεί επαρκώς μέσα από απλά δημογραφικά χαρακτηριστικά. Η παρατήρηση αυτή είναι συμβατή με τη σύγχρονη θεωρία turnover, η οποία δίνει μεγαλύτερο βάρος στην εργασιακή εμπειρία, τη δέσμευση, τις εναλλακτικές ευκαιρίες και τις οργανωσιακές συνθήκες παρά σε δημογραφικούς παράγοντες μεμονωμένα (Griffeth, Hom and Gaertner, 2000; Hom et al., 2017).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η πρόσφατη μελέτη των Freire and Azevedo (2024), η οποία ανέδειξε ότι η πρόθεση αποχώρησης των νοσηλευτών μπορεί να διαφοροποιείται ανάλογα με το εργασιακό καθεστώς και το οργανωσιακό πλαίσιο. Αυτό ενισχύει την ερμηνεία ότι τα δομικά και οργανωσιακά χαρακτηριστικά της εργασίας ενδέχεται να είναι περισσότερο καθοριστικά από την ηλικία ή την εκπαίδευση από μόνες τους. Παράλληλα, εντοπίστηκαν επιμέρους διαφοροποιήσεις σε ορισμένες HR διαστάσεις και στη Commitment2 ανάλογα με το φύλο και το εκπαιδευτικό επίπεδο. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι διαφορετικές κατηγορίες εργαζομένων ενδέχεται να αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο συγκεκριμένες πρακτικές του οργανισμού. Ωστόσο, απαιτείται ιδιαίτερη επιφύλαξη στην ερμηνεία τους, ιδίως λόγω του πολύ μικρού αριθμού ανδρών και της μικρής κατηγορίας «Άλλο» ως προς την εκπαίδευση. Συνεπώς, οι συγκεκριμένες διαφοροποιήσεις αποτελούν περισσότερο

ενδείξεις για μελλοντική διερεύνηση παρά ασφαλή συμπεράσματα γενικεύσιμα στον ευρύτερο νοσηλευτικό πληθυσμό.

7.6 Επιπτώσεις για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στους οργανισμούς υγείας

Τα αποτελέσματα έχουν σημαντικές πρακτικές συνέπειες για τη διοίκηση οργανισμών υγείας. Πρώτον, οι υψηλές αλληλοσυσχετίσεις μεταξύ των πρακτικών ΔΑΔ υποδηλώνουν ότι οι παρεμβάσεις δεν πρέπει να σχεδιάζονται αποσπασματικά. Ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης, για παράδειγμα, είναι πιθανό να έχει περιορισμένη αποτελεσματικότητα εάν δεν συνοδεύεται από δίκαιη αξιολόγηση, πραγματικές δυνατότητες εξέλιξης, αναγνώριση και υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον. Η λογική αυτή συνδέεται με τη στρατηγική προσέγγιση της ΔΑΔ των Guest (1997, 2011), Boxall and Purcell (2016) και Armstrong (2020), σύμφωνα με την οποία οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού αποκτούν μεγαλύτερη αξία όταν αποτελούν συνεκτικό σύστημα. Στον χώρο της υγείας, η ανάγκη αυτή είναι ακόμη εντονότερη, καθώς οι νοσηλευτές εργάζονται σε περιβάλλοντα υψηλών απαιτήσεων, αυξημένης ευθύνης και συναισθηματικής επιβάρυνσης.

Δεύτερον, οι πολύ χαμηλές αξιολογήσεις των αμοιβών και παροχών δεν πρέπει να αγνοηθούν. Αν και τα αποτελέσματα δεν αποδεικνύουν ότι η αύξηση των οικονομικών απολαβών θα οδηγήσει από μόνη της σε μειωμένη αποχώρηση, δείχνουν σαφώς ότι το σύστημα ανταμοιβών αποτελεί αδύναμο σημείο της εργασιακής εμπειρίας του συγκεκριμένου δείγματος. Οι οργανισμοί υγείας θα πρέπει επομένως να εξετάζουν όχι μόνο το ύψος της αμοιβής αλλά και τη διαφάνεια, τη δικαιοσύνη, τη σύνδεση της ανταμοιβής με την προσφορά και τη συνολική αντιλαμβανόμενη αξία του πακέτου απασχόλησης. Τρίτον, η θετική σχέση μεταξύ των HR πρακτικών και της Commitment2 υποδηλώνει ότι οι πολιτικές διατήρησης προσωπικού δεν πρέπει να περιορίζονται στην προσπάθεια αποτροπής της παραίτησης. Στρατηγικός στόχος πρέπει να είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο ο εργαζόμενος επιθυμεί να παραμείνει. Αυτό απαιτεί ανάπτυξη, συμμετοχή, ουσιαστική επικοινωνία, αναγνώριση και σεβασμό.

Η πρόσφατη βιβλιογραφία ενισχύει αυτή την κατεύθυνση. Οι Yamamoto et al. (2024) αναδεικνύουν τη σημασία τόσο των παραγόντων που επιτρέπουν όσο και εκείνων που παρακινούν τους νοσηλευτές να παραμένουν στο επάγγελμα. Αντίστοιχα, η umbrella review των Kiptulon et al. (2025) υπογραμμίζει ότι οι στρατηγικές διατήρησης του νοσηλευτικού δυναμικού είναι αποτελεσματικότερες όταν συνδυάζουν πολλαπλές οργανωσιακές παρεμβάσεις και δεν περιορίζονται σε μία μόνο πολιτική. Οι Suprpto et al. (2023) συνδέουν επίσης την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού με την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών. Συνεπώς, η επένδυση στην εκπαίδευση και ανάπτυξη δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται μόνο ως μηχανισμός αύξησης δεξιοτήτων, αλλά και ως μήνυμα ότι ο οργανισμός επενδύει μακροπρόθεσμα στον εργαζόμενο.

Τέλος, η ΔΑΔ στον χώρο της υγείας πρέπει να αντιμετωπίζεται στρατηγικά και όχι αποκλειστικά διοικητικά. Ο Ulrich (1997) υπογραμμίζει τον στρατηγικό ρόλο της λειτουργίας ανθρώπινου δυναμικού, ενώ ο Barney (1991) αντιμετωπίζει τους πολύτιμους ανθρώπινους πόρους ως δυνητική πηγή διατηρήσιμου οργανωσιακού πλεονεκτήματος. Για έναν οργανισμό υγείας, η διατήρηση έμπειρου νοσηλευτικού προσωπικού αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της στρατηγικής αξίας.

7.7 Συνολική ερμηνεία των ευρημάτων

Συνολικά, η μελέτη υποστηρίζει μία πολυπαραγοντική ερμηνεία της διατήρησης του νοσηλευτικού προσωπικού. Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σχετίζονται με την πρόθεση αποχώρησης και με συγκεκριμένη διάσταση της οργανωσιακής δέσμευσης, αλλά δεν εξηγούν από μόνες τους το σύνολο της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Το γεγονός ότι οι HR διαστάσεις παρουσίασαν ισχυρές μεταξύ τους συσχετίσεις και ότι καμία δεν αναδείχθηκε ως ανεξάρτητος σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας στην πολλαπλή παλινδρόμηση ενισχύει την άποψη ότι η εργασιακή εμπειρία λειτουργεί ως σύστημα αλληλεξαρτώμενων στοιχείων. Η βασική πρακτική συνέπεια είναι ότι η διατήρηση του νοσηλευτικού προσωπικού δεν μπορεί να επιτευχθεί μέσα από μία μεμονωμένη παρέμβαση. Η οικονομική ανταμοιβή είναι σημαντική, αλλά δεν επαρκεί. Η εκπαίδευση είναι σημαντική, αλλά δεν επαρκεί εάν δεν συνοδεύεται από εξέλιξη και αναγνώριση. Η υποστήριξη είναι σημαντική, αλλά η αποτελεσματικότητά της περιορίζεται εάν το

εργασιακό περιβάλλον παραμένει πειστικό ή οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι το σύστημα ανταμοιβής είναι άδικο.

Η ερμηνεία αυτή βρίσκεται σε συμφωνία τόσο με τη συστημική προσέγγιση της ΔΑΔ (Becker and Huselid, 1998; Jiang et al., 2012; Boon et al., 2019) όσο και με τη σύγχρονη βιβλιογραφία για τη διατήρηση του νοσηλευτικού προσωπικού (Hayes et al., 2012; Xiao, Cooke and Chen, 2022; Yamamoto et al., 2024; Kiptulon et al., 2025). Η παραμονή φαίνεται συνεπώς να αποτελεί αποτέλεσμα της συνολικής ποιότητας της σχέσης εργαζομένου–οργανισμού και όχι απλώς της παρουσίας ή απουσίας μίας συγκεκριμένης πρακτικής. Παράλληλα, τα αποτελέσματα πρέπει να ερμηνεύονται με προσοχή. Ο διατομεακός σχεδιασμός της έρευνας επιτρέπει την αναγνώριση σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών, αλλά όχι την απόδειξη αιτιότητας. Επομένως, δεν μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι θετικότερες πρακτικές ΔΑΔ προκαλούν άμεσα χαμηλότερη πρόθεση αποχώρησης. Μπορεί όμως να υποστηριχθεί ότι στο συγκεκριμένο δείγμα οι θετικότερες αντιλήψεις για σημαντικές διαστάσεις της ΔΑΔ συνδέονται συστηματικά με χαμηλότερη πρόθεση αποχώρησης και υψηλότερη οργανωσιακή δέσμευση.

Η συνολική εικόνα καταδεικνύει επομένως ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να διαδραματίσει ουσιαστικό στρατηγικό ρόλο στη διατήρηση του νοσηλευτικού προσωπικού, όχι μέσω μίας απομονωμένης πρακτικής, αλλά μέσα από τη δημιουργία μιας συνεκτικής εργασιακής εμπειρίας που συνδυάζει δίκαιη ανταμοιβή, ανάπτυξη, αναγνώριση, υποστήριξη, ασφάλεια, συμμετοχή και προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης. Σε έναν τομέα όπου η επάρκεια και η σταθερότητα του ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται άμεσα με την ποιότητα της φροντίδας, η διαχείριση της εργασιακής εμπειρίας των νοσηλευτών αποτελεί όχι μόνο ζήτημα ανθρώπινου δυναμικού αλλά και βασική οργανωσιακή προτεραιότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα μελέτη είχε ως βασικό σκοπό τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, της οργανωσιακής δέσμευσης και της πρόθεσης αποχώρησης του νοσηλευτικού προσωπικού. Η συνολική εικόνα των

αποτελεσμάτων δείχνει ότι η πρόθεση αποχώρησης δεν αποτελεί αποτέλεσμα ενός μεμονωμένου οργανωσιακού ή ατομικού παράγοντα, αλλά ένα σύνθετο και πολυπαραγοντικό φαινόμενο. Η ερμηνεία αυτή είναι συμβατή με τη διεθνή βιβλιογραφία για την αποχώρηση εργαζομένων και ειδικότερα νοσηλευτικού προσωπικού, όπου αναδεικνύεται η ταυτόχρονη σημασία εργασιακών, οργανωσιακών και ατομικών παραγόντων (Griffeth, Hom and Gaertner, 2000; Hayes et al., 2012; Hom et al., 2017).

8.1 Συμπεράσματα σε σχέση με τους ερευνητικούς στόχους

Ως προς τον πρώτο βασικό ερευνητικό στόχο, δηλαδή τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της πρόθεσης αποχώρησης, διαπιστώθηκε ότι οι επιμέρους διαστάσεις των πρακτικών ΔΑΔ παρουσιάζουν ισχυρές μεταξύ τους συσχετίσεις και ότι συγκεκριμένες διαστάσεις σχετίζονται με χαμηλότερη πρόθεση αποχώρησης. Ειδικότερα, οι HR2, HR3 και HR4 παρουσίασαν αρνητικές και στατιστικά σημαντικές σχέσεις με την πρόθεση αποχώρησης, ενώ η HR1 παρουσίασε επίσης αρνητική, αλλά μη στατιστικά σημαντική σχέση.

Τα αποτελέσματα αυτά υποδηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι που αξιολογούν θετικότερα συγκεκριμένες πτυχές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού τείνουν να εμφανίζουν χαμηλότερη πρόθεση αποχώρησης. Το συμπέρασμα αυτό είναι συμβατό με τη διεθνή έρευνα, σύμφωνα με την οποία τα συστήματα ΔΑΔ μπορούν να επηρεάζουν οργανωσιακές στάσεις και αποτελέσματα μέσω της ενίσχυσης των δεξιοτήτων, της παρακίνησης και των ευκαιριών συμμετοχής των εργαζομένων (Jiang et al., 2012; Boon, Den Hartog and Lepak, 2019). Παράλληλα, οι ισχυρές συσχετίσεις μεταξύ των επιμέρους HR διαστάσεων δείχνουν ότι οι πρακτικές αυτές δεν είναι σκόπιμο να αντιμετωπίζονται ως πλήρως ανεξάρτητες παρεμβάσεις. Αντίθετα, τα αποτελέσματα υποστηρίζουν περισσότερο μία συστημική προσέγγιση της ΔΑΔ, σύμφωνα με την οποία η αποτελεσματικότητα προκύπτει από τη συνέπεια και τη συμπληρωματικότητα ενός συνόλου πρακτικών (Becker and Huselid, 1998; Guest, 1997; Boxall and Purcell, 2016).

Το συμπέρασμα αυτό συνδέεται επίσης με την έννοια της εργοδοτικής επωνυμίας. Η εργοδοτική επωνυμία δεν αφορά αποκλειστικά την εικόνα που προβάλλει ένας οργανισμός προς τους υποψήφιους εργαζομένους, αλλά και τη συνολική εμπειρία που προσφέρει στο ήδη απασχολούμενο προσωπικό (Ambler and Barrow, 1996; Backhaus and Tikoo, 2004; Theurer et al., 2018). Κατά συνέπεια, η πραγματική εμπειρία των εργαζομένων από τις πρακτικές ΔΑΔ μπορεί να επηρεάζει τόσο τη σχέση τους με τον εργοδότη όσο και τη διάθεσή τους να παραμείνουν στον οργανισμό. Ως προς τον δεύτερο ερευνητικό στόχο, που αφορούσε την οργανωσιακή δέσμευση, η διάσταση Commitment2 παρουσίασε θετικές και στατιστικά σημαντικές σχέσεις με όλες τις εξεταζόμενες διαστάσεις των πρακτικών ΔΑΔ και παράλληλα αρνητική και στατιστικά σημαντική σχέση με την πρόθεση αποχώρησης. Αντίθετα, η Commitment1 δεν εμφάνισε αντίστοιχο πρότυπο σημαντικών σχέσεων.

Η διαφοροποίηση αυτή επιβεβαιώνει ότι οι διαφορετικές διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης δεν λειτουργούν με ταυτόσημο τρόπο. Η θεωρία των Meyer and Allen (1991) αντιμετωπίζει την οργανωσιακή δέσμευση ως πολυδιάστατη έννοια, ενώ μεταγενέστερα εμπειρικά δεδομένα έχουν δείξει ότι οι διαφορετικές μορφές δέσμευσης παρουσιάζουν διαφορετικές σχέσεις με σημαντικές οργανωσιακές εκβάσεις (Meyer et al., 2002). Η αρνητική σχέση της Commitment2 με την πρόθεση αποχώρησης συνδέεται και με τα ευρήματα των Tett and Meyer (1993), σύμφωνα με τα οποία η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί σημαντικό συσχετιστικό παράγοντα της πρόθεσης αποχώρησης. Αντίστοιχα, οι Eisenberger et al. (1986, 2001) υποστηρίζουν ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι ο οργανισμός εκτιμά τη συμβολή τους και ενδιαφέρεται για την ευημερία τους, είναι πιθανότερο να αναπτύξουν θετικότερες στάσεις απέναντί του.

Ως προς τη διερεύνηση των δημογραφικών και επαγγελματικών διαφορών, η πρόθεση αποχώρησης δεν παρουσίασε στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ανάλογα με την ηλικία, τη συνολική επαγγελματική προϋπηρεσία ή το εκπαιδευτικό επίπεδο. Η διαφοροποίηση μεταξύ ανδρών και γυναικών παρέμεινε επίσης οριακά μη στατιστικά σημαντική. Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι στο συγκεκριμένο δείγμα η πρόθεση αποχώρησης δεν εξηγείται κυρίως από βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά. Η διαπίστωση αυτή είναι συμβατή με τη γενικότερη βιβλιογραφία για την αποχώρηση,

σύμφωνα με την οποία η σχετική απόφαση επηρεάζεται περισσότερο από ένα σύνθετο σύνολο εργασιακών στάσεων, οργανωσιακών συνθηκών και εξωτερικών ευκαιριών παρά από ένα μόνο δημογραφικό χαρακτηριστικό (Griffeth, Hom and Gaertner, 2000; Hom et al., 2017).

Ως προς τον επόμενο βασικό ερευνητικό στόχο, δηλαδή τη διερεύνηση της προβλεπτικής ικανότητας των πρακτικών ΔΑΔ, η πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση έδειξε ότι οι τέσσερις διαστάσεις εξηγούν το 18,1% της διακύμανσης της πρόθεσης αποχώρησης. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι οι πρακτικές ΔΑΔ αποτελούν ένα ουσιαστικό μέρος της συνολικής εξήγησης της πρόθεσης αποχώρησης, χωρίς όμως να επαρκούν για την πλήρη ερμηνεία της. Το γεγονός ότι το μεγαλύτερο μέρος της διακύμανσης παραμένει ανεξήγητο είναι συνεπές με τον πολυπαραγοντικό χαρακτήρα της αποχώρησης. Προηγούμενες έρευνες έχουν συνδέσει την πρόθεση αποχώρησης με παράγοντες όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή δέσμευση, η επαγγελματική εξουθένωση, οι συνθήκες εργασίας και οι εναλλακτικές επαγγελματικές ευκαιρίες (Griffeth, Hom and Gaertner, 2000; Hayes et al., 2012; Hom et al., 2017).

Παράλληλα, καμία από τις τέσσερις HR διαστάσεις δεν αναδείχθηκε ως στατιστικά σημαντικός ανεξάρτητος προβλεπτικός παράγοντας όταν εξετάστηκαν όλες ταυτόχρονα. Το αποτέλεσμα αυτό δεν αναιρεί τις προηγούμενες σημαντικές συσχετίσεις, αλλά υποδηλώνει ότι οι διαφορετικές διαστάσεις μοιράζονται σημαντικό μέρος κοινής διακύμανσης. Η ερμηνεία αυτή βρίσκεται σε συμφωνία με τη συστημική προσέγγιση της στρατηγικής ΔΑΔ, σύμφωνα με την οποία οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού συχνά λειτουργούν ως δέσμες αλληλοσυμπληρούμενων πρακτικών και όχι ως απομονωμένοι μηχανισμοί (Becker and Huselid, 1998; Jiang et al., 2012; Boon, Den Hartog and Lepak, 2019).

8.2 Συμβολή της παρούσας έρευνας

Η παρούσα έρευνα συμβάλλει στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι αντιλήψεις των νοσηλευτών για τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συνδέονται με την οργανωσιακή δέσμευση και την πρόθεση αποχώρησης. Πρώτον, αναδεικνύεται ότι η εργασιακή εμπειρία πρέπει να εξετάζεται συνολικά. Οι υψηλές συσχετίσεις μεταξύ

των HR διαστάσεων δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι ενδέχεται να σχηματίζουν μία γενικότερη αντίληψη για την ποιότητα της διοίκησης και όχι πλήρως ανεξάρτητες κρίσεις για κάθε πρακτική. Η διαπίστωση αυτή ενισχύει την άποψη ότι η ΔΑΔ αποκτά μεγαλύτερη στρατηγική αξία όταν εφαρμόζεται ως ολοκληρωμένο σύστημα (Guest, 2011; Armstrong, 2020).

Δεύτερον, τα αποτελέσματα ενισχύουν τη σημασία της εσωτερικής διάστασης της εργοδοτικής επωνυμίας. Η ελκυστικότητα ενός εργοδότη δεν περιορίζεται στην προσέλκυση νέου προσωπικού, αλλά συνδέεται και με την ικανότητά του να διατηρεί τους ήδη απασχολούμενους εργαζομένους μέσω μιας θετικής και αξιόπιστης εργασιακής εμπειρίας (Backhaus and Tikoo, 2004; Lievens and Slaughter, 2016; Ahmed et al., 2022). Πρόσφατες έρευνες έχουν επίσης συνδέσει την εργοδοτική επωνυμία με τη διατήρηση εργαζομένων, τόσο σε γενικότερο οργανωσιακό επίπεδο όσο και στον χώρο της υγείας (Alzaid and Dukhaykh, 2023; Hussain and Aman-Ullah, 2024; Singh, Pant and Agarwal, 2024). Τρίτον, η έρευνα αναδεικνύει ότι η πρόθεση αποχώρησης δεν διαφοροποιείται ουσιαστικά μόνο βάσει των βασικών δημογραφικών χαρακτηριστικών. Αυτό μετατοπίζει την προσοχή από το «ποιος εργαζόμενος είναι πιθανότερο να αποχωρήσει» προς το «ποια χαρακτηριστικά της οργανωσιακής εμπειρίας συνδέονται με την επιθυμία παραμονής». Η κατεύθυνση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική για τη στρατηγική ΔΑΔ, καθώς οι οργανωσιακές πρακτικές αποτελούν πεδία στα οποία η διοίκηση μπορεί να παρέμβει.

8.3 Πρακτικές προεκτάσεις για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις μονάδες υγείας

Οι μονάδες υγείας χρειάζεται να αντιμετωπίζουν τη διατήρηση του νοσηλευτικού προσωπικού ως στρατηγικό και όχι μόνο λειτουργικό ζήτημα. Η διεθνής βιβλιογραφία έχει αναδείξει ότι η σταθερότητα και η επάρκεια του νοσηλευτικού ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται με την ποιότητα και την ασφάλεια της παρεχόμενης φροντίδας (Buchan and Aiken, 2008; Aiken et al., 2012). Η στρατηγική ΔΑΔ επομένως μπορεί να έχει επιπτώσεις που υπερβαίνουν το ίδιο το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Δεύτερον, απαιτείται συνεκτικός σχεδιασμός των πρακτικών ΔΑΔ. Η εκπαίδευση, η ανάπτυξη, η

αξιολόγηση, η αναγνώριση, οι αμοιβές και η συμμετοχή των εργαζομένων θα πρέπει να λειτουργούν συμπληρωματικά και όχι ως ανεξάρτητες διοικητικές δράσεις (Becker and Huselid, 1998; Boxall and Purcell, 2016).

Τρίτον, ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στο σύστημα αμοιβών, κινήτρων και παροχών, καθώς οι σχετικές μεταβλητές έλαβαν τις χαμηλότερες αξιολογήσεις στο συγκεκριμένο δείγμα. Η αντιμετώπιση του ζητήματος δεν περιορίζεται απαραίτητα στην αύξηση των οικονομικών απολαβών. Η θεωρία του Herzberg (1966) υπογραμμίζει τη σημασία των συνθηκών και των ανταμοιβών στη διαμόρφωση της εργασιακής δυσaréσκειας, ενώ οι Deci and Ryan (2000) αναδεικνύουν τη σημασία και μη οικονομικών παραγόντων, όπως η αυτονομία, η αίσθηση επάρκειας και η κοινωνική σύνδεση. Συνεπώς, παράλληλα με τις οικονομικές αμοιβές, μπορούν να αξιοποιηθούν πρακτικές θεσμικής αναγνώρισης, επαγγελματικής ανάπτυξης, συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και ενίσχυσης της αυτονομίας. Τέταρτον, οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης θα πρέπει να αποτελούν σταθερό μέρος της στρατηγικής διατήρησης προσωπικού. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού έχει συνδεθεί με θετικότερες εργασιακές στάσεις των νοσηλευτών (Suprpto et al., 2023), ενώ η ευρύτερη βιβλιογραφία για τη ΔΑΔ υποστηρίζει ότι οι επενδύσεις στις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων αποτελούν κεντρικό μηχανισμό δημιουργίας οργανωσιακής αξίας (Jiang et al., 2012).

Πέμπτον, είναι αναγκαία η ενίσχυση του εργασιακού περιβάλλοντος και της υποστήριξης των εργαζομένων. Οι Laschinger, Finegan and Wilk (2009) ανέδειξαν τη σημασία του επαγγελματικού περιβάλλοντος και της ενδυνάμωσης των νοσηλευτών, ενώ οι Xiao, Cooke and Chen (2022) τονίζουν τη σημασία της ευημερίας του νοσηλευτικού προσωπικού για τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, οι οργανισμοί θα ήταν χρήσιμο να παρακολουθούν συστηματικά δείκτες που σχετίζονται με τη διατήρηση προσωπικού, όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή δέσμευση, η πρόθεση αποχώρησης και οι λόγοι πραγματικών αποχωρήσεων. Η σύγχρονη βιβλιογραφία για τη διατήρηση νοσηλευτικού προσωπικού υποστηρίζει περισσότερο πολυδιάστατες στρατηγικές παρά μεμονωμένες παρεμβάσεις (Yamamoto et al., 2024; Kiptulon et al., 2025).

8.4 Περιορισμοί της έρευνας

Το σχετικά μικρό μέγεθος του δείγματος περιορίζει τη στατιστική ισχύ, ιδιαίτερα σε αναλύσεις πολλαπλής παλινδρόμησης στις οποίες εξετάζονται ταυτόχρονα αρκετοί προβλεπτικοί παράγοντες. Η στατιστική ισχύς σχετίζεται άμεσα με τη δυνατότητα ανίχνευσης πραγματικών επιδράσεων και μειώνεται όταν το δείγμα είναι περιορισμένο (Cohen, 1988; Field, 2018). Δεύτερον, χρησιμοποιήθηκε δείγμα ευκολίας. Η συγκεκριμένη μέθοδος δεν εξασφαλίζει αντιπροσωπευτικότητα του συνολικού πληθυσμού των νοσηλευτών και συνεπώς περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Τρίτον, η πολύ άνιση κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο περιορίζει την ασφάλεια των συγκρίσεων μεταξύ ανδρών και γυναικών. Αντίστοιχη προσοχή απαιτείται και στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων που αφορούν πολύ μικρές κατηγορίες εκπαιδευτικού επιπέδου.

Τέταρτον, η χρήση αυτοαναφερόμενων δεδομένων σημαίνει ότι οι μεταβλητές αποτυπώνουν τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων και όχι αντικειμενικούς οργανωσιακούς δείκτες. Οι απαντήσεις ενδέχεται να επηρεάζονται από ατομικές εμπειρίες, προσωπικές προσδοκίες και την κατάσταση του εργαζομένου τη χρονική στιγμή συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Πέμπτον, ο διατομεακός σχεδιασμός επιτρέπει τη διερεύνηση σχέσεων αλλά όχι την απόδειξη αιτιότητας. Για τον λόγο αυτό, τα αποτελέσματα δεν επιτρέπουν να υποστηριχθεί ότι οι πρακτικές ΔΑΔ προκαλούν μεταβολή στην πρόθεση αποχώρησης. Διαχρονικά σχέδια είναι περισσότερο κατάλληλα όταν ο στόχος είναι η διερεύνηση της χρονικής ακολουθίας μεταξύ οργανωσιακών πρακτικών, στάσεων και παραμονής (Singh, Pant and Agarwal, 2024). Έκτον, η χαμηλότερη αξιοπιστία της κλίμακας συναισθηματικής δέσμευσης (Cronbach's $\alpha = .62$) σημαίνει ότι τα σχετικά αποτελέσματα πρέπει να ερμηνεύονται με μεγαλύτερη προσοχή. Τέλος, το μοντέλο της παλινδρόμησης εξήγησε το 18,1% της διακύμανσης της πρόθεσης αποχώρησης. Το υπόλοιπο ποσοστό υποδεικνύει ότι σημαντικοί παράγοντες δεν περιλήφθηκαν στο συγκεκριμένο μοντέλο, κάτι που είναι συμβατό με τη διεθνή βιβλιογραφία για τον πολυπαραγοντικό χαρακτήρα της αποχώρησης (Hayes et al., 2012; Hom et al., 2017).

8.5 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η συμμετοχή εργαζομένων από διαφορετικούς τύπους μονάδων υγείας και διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές θα επέτρεπε ασφαλέστερες συγκρίσεις και μεγαλύτερη δυνατότητα γενίκευσης. Επιπλέον, θα ήταν σκόπιμη η χρήση διαχρονικού ερευνητικού σχεδιασμού. Η παρακολούθηση των ίδιων εργαζομένων σε διαφορετικές χρονικές στιγμές θα μπορούσε να δείξει εάν οι μεταβολές στις αντιλήψεις για τις HR πρακτικές προηγούνται χρονικά μεταβολών στην οργανωσιακή δέσμευση και στην πρόθεση αποχώρησης. Η σημασία της χρονικής διάστασης έχει αναδειχθεί και σε πρόσφατη έρευνα για την εργοδοτική επωνυμία, την εργασιακή εμπλοκή και τη διατήρηση εργαζομένων (Singh, Pant and Agarwal, 2024). Ιδιαίτερα σημαντικό θα ήταν επίσης να συμπεριληφθούν πρόσθετες μεταβλητές, όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η επαγγελματική εξουθένωση, το εργασιακό στρες, ο φόρτος εργασίας, η ποιότητα της ηγεσίας, η υποστήριξη από τον προϊστάμενο και η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Η διεθνής βιβλιογραφία δείχνει ότι παράγοντες όπως η εξουθένωση και η ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος μπορούν να έχουν ουσιαστική σημασία για τους νοσηλευτές (Maslach, Schaufeli and Leiter, 2001; Laschinger, Finegan and Wilk, 2009; Xiao, Cooke and Chen, 2022).

Θα ήταν επίσης χρήσιμο να διερευνηθεί εμπειρικά ο πιθανός διαμεσολαβητικός ρόλος της οργανωσιακής δέσμευσης. Η θετική σχέση που εντοπίστηκε μεταξύ συγκεκριμένων HR πρακτικών και Commitment2 και η αρνητική σχέση της Commitment2 με την πρόθεση αποχώρησης δημιουργούν τη βάση για τη διατύπωση ενός μελλοντικού μοντέλου στο οποίο η δέσμευση θα μπορούσε να εξεταστεί ως πιθανός διαμεσολαβητικός μηχανισμός. Η σχετική υπόθεση είναι θεωρητικά συμβατή με τη βιβλιογραφία για τη ΔΑΔ και τη δέσμευση (Meyer et al., 2002; Jiang et al., 2012; Jawaad et al., 2019), χωρίς όμως να έχει ελεγχθεί στην παρούσα έρευνα.

Μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν επίσης να εξετάσουν πιθανές διαφορές μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών δομών υγείας. Η πρόσφατη έρευνα των Freire and Azevedo (2024) δείχνει ότι το εργασιακό καθεστώς και το οργανωσιακό πλαίσιο μπορούν να

συνδέονται με διαφοροποιήσεις στην πρόθεση αποχώρησης των νοσηλευτών. Τέλος, θα ήταν χρήσιμη η αξιοποίηση μικτών ερευνητικών μεθόδων. Ποιοτικές συνεντεύξεις ή ομάδες εστίασης θα μπορούσαν να προσφέρουν βαθύτερη κατανόηση των λόγων για τους οποίους οι νοσηλευτές αξιολογούν θετικά ή αρνητικά συγκεκριμένες πρακτικές ΔΑΔ και των παραγόντων που διαμορφώνουν ουσιαστικά την απόφαση παραμονής ή αποχώρησης.

8.6 Τελικό συμπέρασμα

Η παρούσα μελέτη καταλήγει ότι η διατήρηση του νοσηλευτικού προσωπικού αποτελεί σύνθετη οργανωσιακή πρόκληση και δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά μέσω μίας μόνο διοικητικής παρέμβασης. Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συνδέονται με την πρόθεση αποχώρησης και με διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης, ενώ ταυτόχρονα παρουσιάζουν ισχυρή μεταξύ τους συνάφεια. Τα ευρήματα αυτά ενισχύουν τη συστηματική αντίληψη της στρατηγικής ΔΑΔ, σύμφωνα με την οποία οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού αποκτούν μεγαλύτερη αξία όταν λειτουργούν συμπληρωματικά (Becker and Huselid, 1998; Jiang et al., 2012; Boon, Den Hartog and Lepak, 2019). Παράλληλα, η οργανωσιακή δέσμευση αναδεικνύεται ως σημαντική διάσταση της σχέσης εργαζομένου–οργανισμού. Η διεθνής βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η δέσμευση συνδέεται σταθερά με την πρόθεση παραμονής και αποχώρησης (Tett and Meyer, 1993; Meyer et al., 2002), εύρημα που είναι συμβατό με τη σχέση που παρατηρήθηκε και στην παρούσα μελέτη.

Για τις μονάδες υγείας, το βασικό μήνυμα είναι ότι η στρατηγική διατήρησης του νοσηλευτικού προσωπικού πρέπει να περιλαμβάνει ένα συνεκτικό σύστημα δίκαιης ανταμοιβής, αναγνώρισης, επαγγελματικής ανάπτυξης, οργανωσιακής υποστήριξης, συμμετοχής και ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος. Η ανάγκη αυτή είναι ιδιαίτερα κρίσιμη σε έναν τομέα όπου η επάρκεια και η σταθερότητα του νοσηλευτικού ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται με την ποιότητα και την ασφάλεια των υπηρεσιών υγείας (Buchan and Aiken, 2008; Aiken et al., 2012; World Health Organization, 2022). Κατά συνέπεια, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται

αποκλειστικά ως διοικητική λειτουργία, αλλά ως στρατηγικός μηχανισμός υποστήριξης και διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού. Η συγκεκριμένη προσέγγιση είναι συμβατή τόσο με τη στρατηγική θεωρία του HRM (Ulrich, 1997; Armstrong, 2020) όσο και με τη σύγχρονη βιβλιογραφία για τη διατήρηση των νοσηλευτών, η οποία υπογραμμίζει την ανάγκη συνδυαστικών και πολυδιάστατων στρατηγικών διατήρησης (Yamamoto et al., 2024; Kiptulon et al., 2025).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Aiken, L.H., Sermeus, W., Van den Heede, K., Sloane, D.M., Busse, R., McKee, M., Bruyneel, L., Rafferty, A.M., Griffiths, P., Moreno-Casbas, M.T., Tishelman, C., Scott, A., Brzostek, T., Kinnunen, J., Schwendimann, R., Heinen, M., Zikos, D., Sjetne, I.S., Smith, H.L. and Kutney-Lee, A. (2012) ‘Patient safety, satisfaction, and quality of hospital care: Cross sectional surveys of nurses and patients in 12 countries in Europe and the United States’, *BMJ*, 344, e1717.

Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990) ‘The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization’, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), pp. 1–18.

Ambler, T. and Barrow, S. (1996) ‘The employer brand’, *Journal of Brand Management*, 4(3), pp. 185–206.

Anitha, J. (2014) ‘Determinants of employee engagement and their impact on employee performance’, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), pp. 308–323.

Armstrong, M. (2020) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th edn. London: Kogan Page.

Backhaus, K. and Tikoo, S. (2004) 'Conceptualizing and researching employer branding', *Career Development International*, 9(5), pp. 501–517.

Barney, J. (1991) 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, 17(1), pp. 99–120.

Becker, B.E. and Huselid, M.A. (1998) 'High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications', *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, pp. 53–101.

Berthon, P., Ewing, M. and Hah, L.L. (2005) 'Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding', *International Journal of Advertising*, 24(2), pp. 151–172.

Boon, C., Den Hartog, D.N. and Lepak, D.P. (2019) 'A systematic review of human resource management systems and their measurement', *Journal of Management*, 45(6), pp. 2498–2537.

Boxall, P. and Purcell, J. (2016) *Strategy and Human Resource Management*. 4th edn. London: Palgrave Macmillan.

Buchan, J. and Aiken, L. (2008) 'Solving nursing shortages: A common priority', *Journal of Clinical Nursing*, 17(24), pp. 3262–3268.

Cable, D.M. and Turban, D.B. (2001) 'Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment', *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, pp. 115–163.

Cohen, J. (1988) *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2nd edn. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2000) ‘The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior’, *Psychological Inquiry*, 11(4), pp. 227–268.

Edwards, M.R. (2010) ‘An integrative review of employer branding and OB theory’, *Personnel Review*, 39(1), pp. 5–23.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986) ‘Perceived organizational support’, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp. 500–507.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D. and Rhoades, L. (2001) ‘Reciprocation of perceived organizational support’, *Journal of Applied Psychology*, 86(1), pp. 42–51.

Field, A. (2018) *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. 5th edn. London: Sage.

Goyal, R. (2023) ‘Determining the role of employee engagement in nurse retention’, *International Journal of Nursing*.

Griffeth, R.W., Hom, P.W. and Gaertner, S. (2000) ‘A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications’, *Journal of Management*, 26(3), pp. 463–488.

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

Guest, D.E. (2011) ‘Human resource management and performance: still searching for some answers’, *Human Resource Management Journal*, 21(1), pp. 3–13.

Hayes, L.J., O’Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., Laschinger, H.K.S., North, N. and Stone, P.W. (2012) ‘Nurse turnover: A literature review’, *International Journal of Nursing Studies*, 49(7), pp. 887–905.

Herzberg, F. (1966) *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company.

Hom, P.W., Lee, T.W., Shaw, J.D. and Hausknecht, J.P. (2017) ‘One hundred years of employee turnover theory and research’, *Journal of Applied Psychology*, 102(3), pp. 530–545.

Hussain, M. and Aman-Ullah, A. (2024) ‘Examining the impact of employer branding on employee retention in healthcare sectors’, *Management Science Journal*.

Jawaad, M., Amir, A., Bashir, A. and Hasan, T. (2019) ‘Human resource practices and organizational commitment’, *Cogent Business & Management*, 6(1).

Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J. and Baer, J.C. (2012) ‘How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms’, *Academy of Management Journal*, 55(6), pp. 1264–1294.

Laschinger, H.K.S., Finegan, J. and Wilk, P. (2009) ‘New graduate burnout: The impact of professional practice environment, workplace civility, and empowerment’, *Nursing Economics*, 27(6), pp. 377–383.

Lievens, F. and Slaughter, J.E. (2016) ‘Employer image and employer branding: what we know and what we need to know’, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, pp. 407–440.

Maslach, C., Schaufeli, W.B. and Leiter, M.P. (2001) ‘Job burnout’, *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 397–422.

Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991) ‘A three-component conceptualization of organizational commitment’, *Human Resource Management Review*, 1(1), pp. 61–89.

Meyer, J.P. and Herscovitch, L. (2001) ‘Commitment in the workplace: Toward a general model’, *Human Resource Management Review*, 11(3), pp. 299–326.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002) ‘Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences’, *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), pp. 20–52.

Salameh, A.A. et al. (2023) ‘Does employer branding facilitate the retention of healthcare employees?’, *International Journal of Hospitality Management*.

Tett, R.P. and Meyer, J.P. (1993) ‘Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings’, *Personnel Psychology*, 46(2), pp. 259–293.

Theurer, C.P., Tumasjan, A., Welp, I.M. and Lievens, F. (2018) ‘Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda’, *International Journal of Management Reviews*, 20(1), pp. 155–179.

Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.

World Health Organization (2022) *Global strategy on human resources for health: Workforce 2030*. Geneva: WHO.

Ahmed, R.R., Azam, M., Qureshi, J.A. et al. (2022) The relationship between internal employer branding and talent retention: A theoretical investigation for the development of a conceptual framework. *Frontiers in Psychology*, 13. Available at: <https://www.frontiersin.org/>

Alzaid, D. and Dukhaykh, S. (2023) ‘Employer branding and employee retention in the banking sector in Saudi Arabia: Mediating effect of relational psychological contracts’, *Sustainability*, 15(7), article 6115. doi: 10.3390/su15076115.

Singh, S., Pant, T. and Agarwal, T. (2024) ‘Examining the temporal effects of employer branding on employee engagement and employee retention: A longitudinal study in the

Indian IT sector’, *Journal of Chinese Human Resources Management*, 15(3), pp. 104–118. <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800508.20241503>.

Xiao, Q., Cooke, F.L. and Chen, L. (2022) ‘Nurses’ well-being and implications for human resource management: A systematic literature review’, *International Journal of Management Reviews*, 24(4), pp. 599–624. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12295>.

Suprpto, S., Lalla, N.N., Mulat, T.C. and Arda, D. (2023) ‘Human resource development and job satisfaction among nurses’, *International Journal of Public Health Science (IJPHS)*, 12(3). <https://doi.org/10.11591/ijphs.v12i3.22982>.

Freire, C. and Azevedo, A. (2024) “‘Look before you leap’”: Comparing the turnover intention of nurses as public servants and private employees’, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(3), pp. 639–658. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2023-0072>.

Muzaini, A., Kelana, B.W.Y., Mahmod, A. and Nordin, F.H. (2025) ‘Understanding nurse turnover intentions: The role of perceived HRM, leader-member exchange, and presenteeism in Malaysia’, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 15(6), pp. 1613–1628. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v15-i6/25842>.

Yamamoto, K., Nasu, K., Nakayoshi, Y. and Takase, M. (2024) ‘Sustaining the nursing workforce: Exploring enabling and motivating factors for the retention of returning nurses: A qualitative descriptive design’, *BMC Nursing*, 23, Article 248. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-01900-5>.

Kiptulon, E.K., Elmadani, M., Szöllősi, A., Zrínyi, M. and Ujváriné Siket, A. (2025) ‘The race to retain nursing workforce in healthcare: An umbrella review of effectiveness of retention interventions and strategies’, *BMC Health Services Research*, 25, Article 1344. <https://doi.org/10.1186/s12913-025-13365-6>.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 : Ερωτηματολόγιο μελέτης

Έντυπο πληροφόρησης συμμετεχόντων

Καλείστε να συμμετάσχετε στην έρευνα η οποία εκπονείται στο πλαίσιο διδακτορικής διατριβής με τίτλο «Εργοδοτική επωνυμία και στρατηγικός ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη διατήρηση και δέσμευση νοσηλευτικού προσωπικού». Πριν αποφασίσετε αν θα συμμετάσχετε ή όχι, είναι σημαντικό να καταλάβετε γιατί γίνεται η συγκεκριμένη έρευνα. Αφιερώστε λίγο χρόνο για να διαβάσετε προσεκτικά

τις παρακάτω πληροφορίες, εάν το επιθυμείτε. Ρωτήστε μας αν υπάρχει κάτι που δεν είναι σαφές ή δεν καταλαβαίνετε ή αν θέλετε περισσότερες πληροφορίες για το παρόν ενημερωτικό κείμενο. Πάρτε χρόνο για να αποφασίσετε εάν θέλετε ή όχι να συμμετάσχετε.

Ο σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει πώς η εργοδοτική επωνυμία και οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζουν τη δέσμευση και τη διατήρηση των νοσηλευτών στους οργανισμούς υγείας. Η έρευνα στοχεύει επιπλέον να προσδιορίσει εάν η δέσμευση των νοσηλευτών λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός παράγοντας μεταξύ εργοδοτικής επωνυμίας και πρόθεσης παραμονής, καθώς και να διερευνήσει πιθανές διαφορές μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών νοσηλευτικών δομών.

Γιατί έχετε επιλεγεί

Η έρευνα αφορά νοσηλευτές Πανεπιστημιακής ή Τεχνολογικής εκπαίδευσης που εργάζονται σε δημόσια ή ιδιωτικά νοσοκομεία. Στην παρούσα έρευνα, δικαίωμα συμμετοχής έχουν όσοι είναι νοσηλευτές, εργάζονται στην παρούσα θέση για τουλάχιστον 12 μήνες, μπορούν να διαβάζουν και να κατανοούν την ελληνική γλώσσα.

Εθελοντική Συμμετοχή

Η συμμετοχή σας στην ερευνητική μελέτη είναι εντελώς εθελοντική. Μπορείτε να διακόψετε τη συμμετοχή σας ανά πάσα στιγμή χωρίς αρνητικές συνέπειες.

Διαδικασία συμμετοχής στην έρευνα

Η έρευνα πραγματοποιείται με την εφάπαξ συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, που θα διαρκέσει 15 λεπτά. Δε θα σας επιφέρει καμία οικονομική επιβάρυνση. Για την επίτευξη του σκοπού, θα διενεργηθεί μια συγχρονική μελέτη. Οι συγχρονικές μελέτες μπορούν συνήθως να διεξαχθούν ταχύτερα και είναι οικονομικές για τους ερευνητές, ενώ μπορεί να είναι χρήσιμες σε θέματα προγραμματισμού, παρακολούθησης και

αξιολόγησης της δημόσιας υγείας. Δεν υπάρχει καμία ευθύνη, ούτε περιορισμός από τη συμμετοχή σας στην έρευνα, σε καμία περίπτωση.

Κίνδυνοι συμμετοχής

Καθώς σας ζητούμε να μοιραστείτε μαζί μας ορισμένες εμπιστευτικές πληροφορίες, μπορεί να αισθανθείτε άβολα. Ωστόσο, η συμμετοχή σας είναι απολύτως ανώνυμη – δεν υπάρχει κανένας τρόπος ταυτοποίησης των απαντήσεων από τους ερευνητές – και ως εκ τούτου δεν υπάρχουν κίνδυνοι από τη συμμετοχή σας. Οι ειλικρινείς απαντήσεις σας είναι σημαντικές για εμάς και όλες οι πληροφορίες θα αναφέρονται ως συνολικά (ομαδικά) δεδομένα. Η ανώνυμη συλλογή πληροφοριών διασφαλίζει την εμπιστευτικότητά σας, καθώς δεν υπάρχει καμία σύνδεση μεταξύ των δεδομένων που συλλέγονται και εσάς.

Οφέλη από τη συμμετοχή στην έρευνα

Δεν θα υπάρξει άμεσο όφελος για εσάς, αλλά ΔΕΠ.

Πώς θα χρησιμοποιηθούν τα δεδομένα που συλλέγονται και τα αποτελέσματα της μελέτης

Στα ανώνυμα δεδομένα θα έχει πρόσβαση μόνο ο ερευνητής και οι εκτελούντες επεξεργασία. Το χρονικό διάστημα διατήρησής τους είναι 2 έτη, καθώς εξετάζεται ενδεχόμενη μελλοντική χρήση τους για λόγους δημοσίευσης επιστημονικών άρθρων σε έγκριτα ελληνικά και διεθνή επιστημονικά περιοδικά.

Αν έχετε οποιεσδήποτε ερωτήσεις ή επιθυμείτε πρόσθετες πληροφορίες σχετικά με την έρευνα μπορείτε να επικοινωνήσετε με τον ερευνητή στο email.....

Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά

1. Φύλο: ☐ Άνδρας

☐ Γυναίκα

2. Ηλικία:

3. Οικογενειακή κατάσταση

- Άγαμος/η
- Έγγαμος/η
- Διαζευγμένος/η

4. Έχετε παιδιά;

Ναι Όχι

5. Ποια είναι η βασική σας εκπαίδευση;

1. Δευτεροβάθμια (Δ.Ε.) ☐
2. Τεχνολογική (Τ.Ε.) ☐
3. Πανεπιστημιακή (Π.Ε.) ☐
4. Άλλο ☐

6. Άλλες σπουδές:

1. Ειδικότητα ☐
2. Μεταπτυχιακές σπουδές ☐
3. Διδακτορικό δίπλωμα ☐
4. Άλλο ☐

7. Το Νοσοκομείο στο οποίο εργάζεστε είναι

το:.....

8. Πόσο χρονικό διάστημα εργάζεστε στο συγκεκριμένο Νοσοκομείο;

.....

9. Πόσα χρόνια συνολικής υπηρεσίας έχετε;.....

10. Σε ποιο Τμήμα του Νοσοκομείου

εργάζεστε.....

11. Πόσο χρονικό διάστημα εργάζεστε στο συγκεκριμένο Τμήμα;

.....

12. Ποια είναι η θέση εργασίας σας:

1. Διευθυντής Ν.Υ ☐
2. Τομεάρχης ☐
3. Προϊστάμενος ☐
4. Αναπληρωτής προϊστάμενος ☐
5. Νοσηλευτής ☐
6. Άλλο [Παρακαλώ δηλώστε: _____]

13. Πόσο χρονικό διάστημα κατέχετε θέση ευθύνης

..... (ΑΠΑΝΤΗΣΤΕ ΕΦΟΣΟΝ ΣΑΣ ΑΦΟΡΑ)

14. Πιθανότητα συνταξιοδότησης στην επόμενη τριετία

Ναι ☐
Όχι ☐
δεν γνωρίζω ☐

15. Πιθανότητα αλλαγής δουλειάς τον επόμενο χρόνο;

Ναι ☐
Όχι ☐
δεν γνωρίζω ☐

16. Από ποιες πηγές ενημερώνεστε ή αναζητάτε επαγγελματικές ευκαιρίες;

Πλατφόρμες αναζήτησης εργασίας
Κοινωνικά δίκτυα (social media)
Linkedin
Γραφεία εύρεσης και επιλογής προσωπικού
Δημόσιες υπηρεσίες απασχόλησης (π.χ. ΔΥΠΑ – πρώην ΟΑΕΔ)

Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Δέσμευσης

Ακολουθεί μια σειρά προτάσεων, τις οποίες συχνά οι άνθρωποι χρησιμοποιούν, προκειμένου να περιγράψουν πως αισθάνονται σχετικά με τον οργανισμό και τμήμα που εργάζονται.

Παρακαλούμε διαβάστε προσεκτικά κάθε πρόταση και στη συνέχεια βάλτε σε κύκλο έναν από τους αριθμούς που αντιστοιχεί στην απάντηση, η οποία θεωρείτε ότι σας αντιπροσωπεύει περισσότερο αυτή τη στιγμή.

Κλίμακα Συναισθηματικής Δέσμευσης	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Διαφωνώ ελάχιστα	Ούτε συμφωνώ /ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1 Θα ήμουν χαρούμενος/-η να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον οργανισμό	1	2	3	4	5	6	7
2 Ευκρινά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα του Οργανισμού που εργάζομαι είναι και δικά μου	1	2	3	4	5	6	7
	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Συμφωνώ ελάχιστα	Ούτε συμφωνώ /ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ ελάχιστα	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
3 Δεν αισθάνομαι έντονα ότι «ανήκω» σε αυτόν τον Οργανισμό	7	6	5	4	3	2	1
4 Δεν αισθάνομαι “συναισθηματικά δεμένος /-η” με αυτόν τον Οργανισμό	7	6	5	4	3	2	1

5 Δεν αισθάνομαι σαν “μέρος της οικογένειας” του Οργανισμού μου	7	6	5	4	3	2	1
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Διαφωνώ ελάχιστα	Ούτε συμφωνώ /ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
6 Ο Οργανισμός αυτός έχει μεγάλη προσωπική σημασία για εμένα	1	2	3	4	5	6	7
Κλίμακα Μόνιμης Δέσμευσης	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Διαφωνώ ελάχιστα	Ούτε συμφωνώ /ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1 Τη δεδομένη χρονική στιγμή, το να παραμείνω στον Οργανισμό είναι αναγκαιότητα όσο και επιθυμία	1	2	3	4	5	6	7
2 Τη δεδομένη χρονική στιγμή, θα ήταν δύσκολο να φύγω από τον Οργανισμό ακόμα και αν το ήθελα	1	2	3	4	5	6	7
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Διαφωνώ ελάχιστα	Ούτε συμφωνώ /ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
3 Αν αποφάσιζα τώρα να φύγω από τον Οργανισμό, αυτό θα δημιουργούσε αναστάτωση στην καθημερινότητά μου	1	2	3	4	5	6	7
4 Αισθάνομαι ότι έχω ελάχιστες επιλογές φεύγοντας από τον Οργανισμό	1	2	3	4	5	6	7
5 Εάν δεν είχα αφιερώσει μεγάλο μέρος του εαυτού μου σε αυτόν τον Οργανισμό, θα επέλεγα να εργαστώ αλλού	1	2	3	4	5	6	7
6 Μια από τις σημαντικότερες αρνητικές συνέπειες της αποχώρησής μου από τον Οργανισμό, θα ήταν η μείωση των διαθέσιμων εναλλακτικών επαγγελματικών λύσεων	1	2	3	4	5	6	7
Κλίμακα Υποδειγματικής Δέσμευσης	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Συμφωνώ ελάχιστα	Ούτε συμφωνώ /ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ ελάχιστα	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
1 Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση να παραμείνω με τον τωρινό μου εργοδότη	7	6	5	4	3	2	1

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Διαφωνώ ελάχιστα	Ούτε συμφωνώ /ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
2 Ακόμα και αν με ωφελούσε, δεν αισθάνομαι ότι θα ήταν σωστό να φύγω από τον Οργανισμό μου τώρα	1	2	3	4	5	6	7
3 Θα αισθανόμουν ενοχές αν έφευγα από τον Οργανισμό μου τώρα	1	2	3	4	5	6	7
4 Αυτός ο Οργανισμός αξίζει την αφοσίωσή μου	1	2	3	4	5	6	7
5 Δεν θα αφήσω τον οργανισμό μου τώρα επειδή έχω την αίσθηση της υποχρέωσης στους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτόν	1	2	3	4	5	6	7
6 Χρωστάω πολλά στον Οργανισμό μου	1	2	3	4	5	6	7

Ακολουθεί μια σειρά προτάσεων, που περιγράφουν τον οργανισμό που εργάζεστε.

Παρακαλούμε διαβάστε προσεκτικά κάθε πρόταση και στη συνέχεια βάλτε σε κύκλο έναν από τους αριθμούς που αντιστοιχεί στην απάντηση, η οποία θεωρείτε ότι σας αντιπροσωπεύει περισσότερο αυτή τη στιγμή.

UWES-9 Utrecht Work Engagement Scale	Ποτέ	σχεδόν ποτέ/ Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο	Μερικές φορές/ μια φορά το μήνα ή λιγότερο	Τακτικά / μερικές φορές το μήνα	Συχνά/μια φορά την εβδομάδα	Πολύ συχνά/ Μερικές φορές την εβδομάδα	Πάντα/ Κάθε μέρα
1. Στη δουλειά μου, αισθάνομαι ότι πλημμυρίζω από ενεργητικότητα	0	1	2	3	4	5	6
2. Νιώθω γεμάτος /η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι.	0	1	2	3	4	5	6
3.Είμαι ενθουσιασμένος/νη με τη δουλειά μου.	0	1	2	3	4	5	6
4.Η εργασία μου με εμπνέει.	0	1	2	3	4	5	6

5.Όταν σηκώνομαι το πρωί, έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου.	0	1	2	3	4	5	6
6.Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς.	0	1	2	3	4	5	6
7.Είμαι υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω	0	1	2	3	4	5	6
8.Είμαι τελείως απορροφημένος από την εργασία μου	0	1	2	3	4	5	6
9. Η δουλειά μου με συναρπάζει	0	1	2	3	4	5	6

Η **εργοδοτική επωνυμία (employer branding)** αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες προσέλκυσης, δέσμευσης και διατήρησης εργαζομένων σε σύγχρονους οργανισμούς

Καλείστε να απαντήσετε στις ακόλουθες ερωτήσεις που αφορούν την **εργοδοτική επωνυμία** σε μια κλίμακα likert από το 1 = διαφωνώ απόλυτα έως το 5 =συμφωνώ απόλυτα

Employer brand scale

(1) Υγιές εργασιακό κλίμα:		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Ο οργανισμός μου παρέχει αυτονομία στους εργαζομένους του για τη λήψη αποφάσεων.	1	2	3	4	5
2	Ο οργανισμός μου παρέχει ευκαιρίες για να απολαμβάνουμε ένα ομαδικό κλίμα.	1	2	3	4	5
3	Έχω φίλους στη δουλειά που είναι πρόθυμοι να αναλάβουν τις ευθύνες μου όταν απουσιάζω.	1	2	3	4	5
4	Ο οργανισμός μου με αναγνωρίζει όταν αποδίδω καλά στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
5	Ο οργανισμός μου προσφέρει ένα σχετικά απαλλαγμένο από άγχος εργασιακό περιβάλλον.	1	2	3	4	5
6	Ο οργανισμός μου προσφέρει την ευκαιρία να εργαζόμαστε σε ομάδες	1	2	3	4	5
(2) Εκπαίδευση και ανάπτυξη:						
1	Ο οργανισμός μου μας παρέχει διαδικτυακά εκπαιδευτικά προγράμματα.	1	2	3	4	5
2	Ο οργανισμός μου οργανώνει διάφορα συνέδρια, εργαστήρια και εκπαιδευτικά προγράμματα σε τακτική βάση.	1	2	3	4	5

3	Ο οργανισμός μου προσφέρει ευκαιρίες να εργαστώ σε διεθνή έργα.	1	2	3	4	5
4	Ο οργανισμός μου επενδύει σημαντικά στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων του.	1	2	3	4	5
5	Η ανάπτυξη δεξιοτήτων αποτελεί συνεχή διαδικασία στον οργανισμό μου.	1	2	3	4	5
6	Ο οργανισμός μου επικοινωνεί σαφή πορεία εξέλιξης για τους εργαζομένους του.	1	2	3	4	5
(3) Ισορροπία εργασίας και προσωπικής ζωής:		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Ο οργανισμός μου παρέχει ευέλικτο ωράριο εργασίας.	1	2	3	4	5
2	Ο οργανισμός μου προσφέρει ευκαιρία να εργάζομαι από το σπίτι.	1	2	3	4	5
3	• Ο οργανισμός μου παρέχει εγκαταστάσεις αθλητισμού στον χώρο εργασίας.	1	2	3	4	5
(4) Ηθική και εταιρική κοινωνική ευθύνη:						
1	Ο οργανισμός μου έχει δίκαιη στάση απέναντι στους εργαζομένους.	1	2	3	4	5
2	Αναμένεται από τους εργαζομένους να ακολουθούν όλους τους κανόνες.	1	2	3	4	5
3	Ο ανθρωπιστικός οργανισμός επιστρέφει στην κοινωνία	1	2	3	4	5
4	Υπάρχει εμπιστευτική διαδικασία για την αναφορά ακατάλληλης συμπεριφοράς στη δουλειά.	1	2	3	4	5
(5) Αμοιβές και παροχές:						
1	Γενικά, ο μισθός που προσφέρει ο οργανισμός μου είναι υψηλός.	1	2	3	4	5
2	Ο οργανισμός μου παρέχει αμοιβή για υπερωρίες.	1	2	3	4	5
3	Ο οργανισμός μου παρέχει καλές παροχές υγειονομικής περίθαλψης.	1	2	3	4	5
4	Ο οργανισμός μου παρέχει ασφαλιστική κάλυψη για τους εργαζόμενους και τα εξαρτώμενα μέλη τους.	1	2	3	4	5

Καλείστε να απαντήσετε στις ακόλουθες ερωτήσεις που αφορούν την πρόθεση παραμονής σας στον οργανισμό στον οποίο εργάζεστε σε μια κλίμακα likert από το 1 = διαφωνώ απόλυτα έως το 6 = συμφωνώ απόλυτα

	TURNOVER INTENTION SCALE	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Αναζητώ συνεχώς άλλες επαγγελματικές ευκαιρίες στην αγορά εργασίας.	1	2	3	4	5	6
2	Συχνά σκέφτομαι να παραιτηθώ από τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6
3	Αναζητώ μια καλύτερη δουλειά από αυτή που έχω αυτή τη στιγμή.	1	2	3	4	5	6

4	Θα παραιτηθώ από τη δουλειά μου μόλις βρω μια καλύτερη.	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---	---

Καλείστε να απαντήσετε στις ακόλουθες ερωτήσεις που αφορούν την πρόθεση παραμονής σας στον οργανισμό στον οποίο εργάζεστε σε μια κλίμακα likert από το 1 = διαφωνώ απόλυτα έως το 5 = συμφωνώ απόλυτα

	TURNOVER INTENTION SCALE	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Η φύση της εργασίας είναι μη ενδιαφέρουσα/βαρετή.	1	2	3	4	5
2	Οι υψηλότερες θέσεις διοίκησης είναι απρόσιτες.	1	2	3	4	5
3	Ο οργανισμός δεν παρέχει επαρκείς ευκαιρίες για ανάπτυξη δεξιοτήτων.	1	2	3	4	5
4	Ο οργανισμός διαθέτει ακατάλληλη δομή ανταμοιβών.	1	2	3	4	5
5	Είναι δύσκολο να προσαρμοστώ στην τωρινή εργασία.	1	2	3	4	5
6	Το πακέτο αμοιβών είναι ανεπαρκές.	1	2	3	4	5
7	Διαφορετικές επαγγελματικές ευκαιρίες θα είναι πιο ελκυστικές από την τωρινή δουλειά.	1	2	3	4	5
8	Οι διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους είναι μη ικανοποιητικές.	1	2	3	4	5
9	Η προσωπική ανάπτυξη δεν ενθαρρύνεται στον οργανισμό.	1	2	3	4	5
10	Υπάρχει αβεβαιότητα ως προς τους ρόλους στον οργανισμό.	1	2	3	4	5
11	Οι αμοιβές δεν εξασφαλίζουν μελλοντική ασφάλεια.	1	2	3	4	5
12	Η υψηλή λογοδοσία δημιουργεί αίσθημα ανασφάλειας.	1	2	3	4	5
13	Η επίβλεψη είναι αδιάφορη.	1	2	3	4	5
14	Οι σχέσεις με τον προϊστάμενο είναι δυσάρεστες.	1	2	3	4	5
15	Οι τεχνικές αξιολόγησης της απόδοσης είναι ασαφείς.	1	2	3	4	5
16	Η κοινωνική και προσωπική ζωή διαταράσσεται λόγω απαιτητικού ωραρίου/ωρών εργασίας.	1	2	3	4	5
17	Η επικοινωνία στον οργανισμό είναι αναποτελεσματική/ανεπαρκής.	1	2	3	4	5
18	Οι νέες θέσεις σε άλλους οργανισμούς θα είναι πιο ελκυστικές επιλογές.	1	2	3	4	5
19	Η πολιτική προαγωγών δεν βασίζεται σε συγκεκριμένα κριτήρια.	1	2	3	4	5
20	Ο οργανισμός έχει ασαφή δομή εργασίας.	1	2	3	4	5

Καλείστε να απαντήσετε στις ακόλουθες ερωτήσεις που αφορούν την πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται από τον οργανισμό στον οποίο εργάζεστε σε μια κλίμακα likert από το 1 = διαφωνώ απόλυτα έως το 5 = συμφωνώ απόλυτα

	Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS)	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
	Factor 1 (Recruitment and Selection)					
1	Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι κοινοποιεί εκτενώς πληροφορίες για τις διαδικασίες εσωτερικής και εξωτερικής πρόσληψης.	1	2	3	4	5
2	Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι γνωστοποιεί στους υποψηφίους πληροφορίες σχετικά με τα στάδια και τα κριτήρια της διαδικασίας επιλογής.	1	2	3	4	5
3	Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι ενημερώνει τους υποψηφίους για τα αποτελέσματα της απόδοσής τους στο τέλος της διαδικασίας επιλογής.	1	2	3	4	5
4	Οι δοκιμασίες επιλογής του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι διεξάγονται από εκπαιδευμένα και αμερόληπτα άτομα.	1	2	3	4	5
5	Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι διαθέτει ανταγωνιστικές διαδικασίες επιλογής που προσελκύουν ικανούς ανθρώπους.	1	2	3	4	5
6	Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι χρησιμοποιεί διάφορα εργαλεία επιλογής (π.χ. συνεντεύξεις, τεστ κ.λπ.).	1	2	3	4	5
	Factor 2 (Involvement)					
7	Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι με αντιμετωπίζει με σεβασμό και προσοχή	1	2	3	4	5
8	Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι ενδιαφέρεται για την ευημερία μου.	1	2	3	4	5
9	Στον οργανισμό όπου εργάζομαι, υπάρχει κλίμα κατανόησης και εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.	1	2	3	4	5
10	Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι αναγνωρίζει την εργασία που προσφέρω και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνω (π.χ. μέσω προφορικών επαίνων, σε άρθρα εταιρικών ενημερωτικών δελτίων κ.λπ.).	1	2	3	4	5
11	Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι ευνοεί την αυτονομία στην εκτέλεση εργασιών και στη λήψη αποφάσεων.	1	2	3	4	5
12	Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι επιδιώκει να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επαγγελματικές μου προσδοκίες.	1	2	3	4	5
13	Στον οργανισμό όπου εργάζομαι, οι εργαζόμενοι και οι προϊστάμενοί τους απολαμβάνουν συνεχή ανταλλαγή πληροφοριών, ώστε να εκτελούν σωστά τα καθήκοντά τους.	1	2	3	4	5

14	Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι ενθαρρύνει τη συμμετοχή μου στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων.	1	2	3	4	5
15	Στον οργανισμό όπου εργάζομαι, υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ συναδέλφων	1	2	3	4	5
16	Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι ενθαρρύνει την αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων του (π.χ. κοινωνικές συναντήσεις, εκδηλώσεις, αθλητικές δραστηριότητες κ.λπ.).	1	2	3	4	5
17	Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι παρακολουθεί την προσαρμογή των εργαζομένων στα καθήκοντά τους.	1	2	3	4	5
18	Στον οργανισμό όπου εργάζομαι, υπάρχει συνέπεια ανάμεσα στο λόγο και στην πρακτική της διοίκησης.	1	2	3	4	5
	Factor 3 (Training, Development & Education)					
19	Μπορώ να χρησιμοποιώ τις γνώσεις και τις συμπεριφορές που έμαθα στην εκπαίδευση στην εργασία μου.	1	2	3	4	5
20	Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι με βοηθά να αναπτύξω τις δεξιότητες που χρειάζομαι για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων μου (π.χ. εκπαιδεύσεις, συνέδρια κ.λπ.).	1	2	3	4	5
21	Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι επενδύει στην ανάπτυξη και εκπαίδευσή μου, προωθώντας την προσωπική και επαγγελματική μου εξέλιξη σε ευρύ επίπεδο (π.χ. πλήρη ή μερική επιδότηση προπτυχιακών σπουδών, μεταπτυχιακών προγραμμάτων, μαθημάτων γλωσσών κ.λπ.).	1	2	3	4	5
22	Στον οργανισμό όπου εργάζομαι, η εκπαίδευση αξιολογείται από τους συμμετέχοντες.	1	2	3	4	5
23	Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι ενθαρρύνει τη μάθηση και την εφαρμογή των γνώσεων.	1	2	3	4	5
24	Στον οργανισμό όπου εργάζομαι, οι εκπαιδευτικές ανάγκες εντοπίζονται περιοδικά.	1	2	3	4	5
	Factor 4 (Work Conditions)					
25	Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι παρέχει βασικές παροχές (π.χ. υγειονομική περίθαλψη, επίδομα μετακίνησης, επίδομα σίτισης κ.λπ.).	1	2	3	4	5
26	Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι διαθέτει προγράμματα ή διαδικασίες που βοηθούν τους εργαζομένους να αντιμετωπίζουν περιστατικά και να προλαμβάνουν εργατικά ατυχήματα.	1	2	3	4	5

27	Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι ενδιαφέρεται για την ασφάλεια των εργαζομένων του, εφαρμόζοντας έλεγχο πρόσβασης για όσους εισέρχονται στο κτίριο/στις εγκαταστάσεις.	1	2	3	4	5
28	Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι παρέχει πρόσθετες παροχές (π.χ. συνδρομές σε γυμναστήρια, λέσξεις, και άλλα ιδρύματα κ.λπ.).	1	2	3	4	5
29	Οι εγκαταστάσεις και οι υλικοτεχνικές συνθήκες (φωτισμός, αερισμός, θόρυβος και θερμοκρασία) του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι είναι εργονομικές, άνετες και κατάλληλες.	1	2	3	4	5
30	Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι ενδιαφέρεται για την υγεία και την ποιότητα ζωής μου.	1	2	3	4	5
	Factor 5 (Competency-Based Performance Appraisal)					
31	Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι συζητά με τους εργαζομένους τα κριτήρια και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης βάσει δεξιοτήτων.	1	2	3	4	5
32	Στον οργανισμό όπου εργάζομαι, η αξιολόγηση απόδοσης βάσει δεξιοτήτων αποτελεί τη βάση για το σχέδιο ανάπτυξης του εργαζομένου.	1	2	3	4	5
33	Στον οργανισμό όπου εργάζομαι, η αξιολόγηση απόδοσης βάσει δεξιοτήτων αποτελεί τη βάση για αποφάσεις σχετικά με προαγωγές και αυξήσεις μισθών.	1	2	3	4	5
34	Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι κοινοποιεί τα κριτήρια και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης βάσει δεξιοτήτων στους εργαζομένους.	1	2	3	4	5
35	Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι διενεργεί περιοδικά αξιολογήσεις απόδοσης βάσει δεξιοτήτων.	1	2	3	4	5
	Factor 6 (Compensation and Rewards)					
36	Στον οργανισμό όπου εργάζομαι, λαμβάνω κίνητρα όπως προαγωγές, αναθέσεις καθηκόντων, βραβεία, μπόνους κ.λπ.	1	2	3	4	5
37	Στον οργανισμό όπου εργάζομαι, ο μισθός μου επηρεάζεται από τα αποτελέσματά μου.	1	2	3	4	5
38	Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι μου προσφέρει μισθό που είναι συμβατός με τις δεξιότητές μου, την εκπαίδευση και την κατάρτισή μου.	1	2	3	4	5
39	Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι με ανταμείβει σύμφωνα με το επίπεδο αμοιβών που προσφέρεται στην αγορά εργασίας (δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα).	1	2	3	4	5

40	Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι λαμβάνει υπόψη τις προσδοκίες και τις προτάσεις των εργαζομένων κατά τον σχεδιασμό του συστήματος ανταμοιβών.	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

Υπεύθυνη Δήλωση συγγραφέα :

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα/εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών/ δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης.