



ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ
www.ouc.ac.cy

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΥΓΕΙΑΣ & ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**Κίνητρα και πρόθεση των νοσηλευτών για αποχώρησή τους
από το Γενικό Νοσοκομείο Λευκωσίας**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ

Χρυσοστόμη Γαβριήλ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Δρ. Παναγιώτης Γκορέζης

ΛΕΥΚΩΣΙΑ

ΜΑΙΟΣ 2018

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
1.1 Σκοπός έρευνας.....	9
1.2 Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα έρευνας.....	10
1.3 Δομή της εργασίας.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ	12
2.1. Πρόθεση αποχώρησης από εργασία	12
2.1.1. Ορισμός της έννοιας της πρόθεσης αποχώρησης από εργασία	12
2.1.2. Παράγοντες που επηρεάζουν την πρόθεση αποχώρησης από την εργασία.....	13
2.1.3. Συνέπειες και αποτελέσματα της πρόθεσης αποχώρησης από την εργασία.....	15
2.2. Πρόθεση εγκατάλειψης επαγγέλματος.....	17
2.3. Οικονομικές Ανταμοιβές	20
2.4. Ευκαιρίες Προαγωγής	23
2.5. Αναγνώριση	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	30
3.1. Οικονομικές ανταμοιβές και πρόθεση για αποχώρηση	30
3.2. Ευκαιρίες για προαγωγή και πρόθεση για αποχώρηση	32
3.3. Αναγνώριση συνεισφοράς και πρόθεση για αποχώρηση	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.....	36
4.1. Εισαγωγή	36
4.2. Δείγμα της έρευνας.....	36
4.3. Μεθοδολογία της έρευνας.....	36
4.4. Κλίμακες μέτρησης.....	38
4.4.1. Δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία.....	39
4.4.2. Πρόθεση εγκατάλειψης εργασίας	39
4.4.3. Πρόθεση εγκατάλειψης επαγγέλματος:	40

4.4.4. Οικονομική Ανταμοιβή	39
4.4.5. Ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη	40
4.4.6. Αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	41
5.1. Παραγοντική ανάλυση (Factor Analysis).....	44
5.2. Έλεγχος αξιοπιστίας.....	46
5.3. Περιγραφικά στοιχεία δημογραφικών και των μεταβλητών Error! Bookmark not defined.	
5.4. Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών	47
5.5. Ανάλυση παλινδρόμησης	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	51
6.1. Εισαγωγή	51
6.2. Συζήτηση.....	51
6.2.1. Η αρνητική σχέση των οικονομικών ανταμοιβών με την πρόθεση για αποχώρηση	51
6.2.2. Η αρνητική σχέση των προαγωγών με την πρόθεση για αποχώρηση	52
6.2.3. Η αρνητική σχέση της αναγνώρισης με την πρόθεση για αποχώρηση.....	53
6.3. Προτάσεις προς τη διοικούσα αρχή.....	54
6.4. Περιορισμοί έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	58
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	59
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	80
1. Άδεια Υπουργείου Υγείας.....	80
2. Ερωτηματολόγιο	81

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ΣΚΟΠΟΣ: Η πρόθεση για αποχώρηση των εργαζομένων είναι αναμφίβολα ένα από τα σημαντικότερα θέματα που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί. Για αυτό, η διερεύνηση των παραγόντων που οδηγούν στη μείωση της πρόθεσης των εργαζομένων και συγκεκριμένα των νοσηλευτών για αποχώρηση έχει μεγάλο ενδιαφέρον. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει αυτό το θέμα διερευνώντας τη σχέση που έχει η πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό και από το επάγγελμα γενικά με τις οικονομικές ανταμοιβές, τις ευκαιρίες για προαγωγή και την αναγνώριση της εργασίας.

ΥΛΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ: Η μεθοδολογική προσέγγιση της παρούσας μελέτης είναι ποσοτική και πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίων σε πενταβάθμια κλίμακα Likert. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσα στα ερευνητικά πλαίσια της συγχρονικής μελέτης, η οποία αφορά το νοσηλευτικό προσωπικό των δημόσιων νοσηλευτηρίων. Συγκεκριμένα δόθηκαν 350 ερωτηματολόγια από τα οποία απαντήθηκαν τα 230, ενώ τα έγκυρα που λήφθηκαν υπόψη στην ανάλυση είναι 225. Τα δεδομένα έχουν αναλυθεί και επεξεργαστεί χρησιμοποιώντας το στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS STATISTICS.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ: Τα ευρήματα από τη μελέτη επιβεβαιώνουν τις υποθέσεις που έχουν διατυπωθεί. Υποστηρίζουν δηλαδή ότι η πρόθεση των εργαζομένων για αποχώρηση τόσο από τον οργανισμό όσο και από το επάγγελμα, συσχετίζεται αρνητικά με τις οικονομικές ανταμοιβές, τις ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη και την αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων. Μέσα από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι οι νοσηλευτές είναι πιο δυσαρεστημένοι όσον αφορά τις κατηγορίες για οικονομική ανταμοιβή και ευκαιρίες για προαγωγή, ενώ όσο αφορά την αναγνώριση της συνεισφοράς φαίνεται να είναι θετική η αντιμετώπιση.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ: Έρευνες έδειξαν ότι η πρόθεση για αποχώρηση εμφανίζεται στους περισσότερους εργαζομένους αλλά κυρίως τους επαγγελματίες υγείας. Καθώς το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα για τη σωστή λειτουργία κάθε νοσηλευτηρίου, η διοίκηση οφείλει να εφαρμόσει συγκεκριμένες προτάσεις και πρακτικές, με σκοπό να μειώσει την πρόθεση των εργαζομένων για αποχώρηση. Αυτό θα το επιτύχει αυξάνοντας τις οικονομικές ανταμοιβές, τις ευκαιρίες για προαγωγή καθώς και με την αναγνώριση, με σκοπό την παραμονή των νοσηλευτών στον οργανισμό.

Λέξεις κλειδιά: πρόθεση αποχώρησης, οικονομικές ανταμοιβές, ευκαιρίες προαγωγής, αναγνώριση συνεισφοράς.

ABSTRACT

AIM: The intention to leave is undoubtedly one of the most important issues faced by organizations. For this reason, it is of great interest to investigate the factors leading to the reduction of the intention of workers, namely nurses to leave. The purpose of this research is to examine this issue by exploring the relationship between the intention to leave from the organization and the profession in general with financial rewards, opportunities for promotion and recognition of work, with the aim of proposing ways to reduce it.

MATERIAL AND METHODOLOGY: The methodological approach of the present study is quantitative and was carried out in the form of questionnaires on a five-level Likert scale. The research was carried out within the research framework of the cross-sectional study on nursing staff in public hospitals. In particular, 350 questionnaires were answered, of which 230 were validated, while the valid ones taken into consideration in the analysis were 225. The data were analyzed and processed using the IBM SPSS STATISTICS.

RESULTS: The findings from the study confirm our assumptions. They argue that the intention of employees to leave both from the organization and from the profession is negatively correlated with financial rewards, opportunities for promotion and recognition of workers' contributions. The results show that nurses are more dissatisfied with the categories of financial rewards and opportunities for promotion. While the recognition of employee contribution appears to be positive.

CONCLUSIONS: It is fact that the intention to leave occurs to most workers, but especially to health professionals. As human resources are the most important factor in the proper operation of each hospital, management needs to implement specific proposals and practices to reduce employees' intention to leave. This will be achieved by increasing financial rewards, opportunities for promotion and recognition, with the ultimate goal of staying nurses in the organization.

Keywords: Intention to leave, financial rewards, promotion opportunities, contribution recognition.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι γεγονός ότι, η πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία αποτελεί θέμα μείζονος ενδιαφέροντος. Σύμφωνα με τους Hayes et al. (2006), η πρόθεση αυτή έχει να κάνει με την εθελοντική αποχώρηση των μελών ενός οργανισμού.

Οι Chen et al. (2008), ορίζουν την πρόθεση για εγκατάλειψη της τρέχουσας θέσης, ως τον βαθμό που οι εργαζόμενοι σχεδιάζουν να διακόψουν τη συνεργασία τους με τους εργοδότες τους, ενώ οι MorBarak et al. (2001, σ. 633), όρισαν την πρόθεση αποχώρησης από την εργασία ως «τη συμπεριφορά της σοβαρής εξέτασης της πιθανότητας να αφήσει κάποιος την τρέχουσα δουλειά του». Ομοίως, οι Vandenberg και Nelson (1999, σ.1315) όρισαν την πρόθεση αυτή ως «την ατομική και υποκειμενική εκτιμώμενη πιθανότητα της οριστικής εγκατάλειψης της δουλειάς του ατόμου σε έναν οργανισμό».

Τα κίνητρα αποτελούν τον κινητήριο μοχλό στους εργαζόμενους και έχουν σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Αυτά μπορούν να καθορίσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και να επηρεάσουν την ψυχολογική κατάσταση και τις προσωπικές προτεραιότητες, αλλά και την ώθηση για αποχώρηση από την εργασία (Μπακόλα και συν., 2015).

Ο Robbins (2001), ορίζει τα κίνητρα ως τις διεργασίες που ευθύνονται για την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή ενός ατόμου στην προσπάθεια για την επίτευξη ενός στόχου. Τα κίνητρα αυτά μπορεί να είναι οικονομικά και μη οικονομικά. Μερικά από αυτά που αναδείχθηκαν μέσα από τη διεθνή βιβλιογραφική ανασκόπηση, είναι η εκτίμηση και η αναγνώριση από τα ηγετικά στελέχη και τους συνεργάτες, τα προσωπικά επιτεύγματα και η οικονομική σταθερότητα, (Μπακόλα και συν., 2015).

Μέσα από τη βιβλιογραφία φαίνεται ότι η πρόθεση για εγκατάλειψη της εργασίας από τους νοσηλευτές, τόσο σε χώρες της Ευρώπης όσο και στις ΗΠΑ, κυμαίνεται σε υψηλά ποσοστά, με κίνδυνο να αυξηθεί η έλλειψη νοσηλευτικού προσωπικού στο μέλλον, και να παρουσιαστούν πολλά και ποικίλα προβλήματα όσο αφορά την ποιότητα, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της παροχής φροντίδας στους ασθενείς (Aiken et al., 2012; Heinen al., 2013; Jourdain & Chenevert, 2010).

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι η παραμονή των νοσηλευτών σε ένα νοσοκομείο είναι πολύ σημαντική, αφού αυτοί παρέχουν ζωτικής σημασίας υπηρεσίες και υποστήριξη στους οργανισμούς παροχής ιατρικής φροντίδας (Zangaro & Soeken, 2007). Επίσης, σύμφωνα με τους συγγραφείς οι οργανισμοί δαπανούν τεράστια ποσά για την πρόσληψη νοσηλευτών, αλλά αφού προσληφθούν η διατήρησή τους θεωρείται δύσκολη. Αυτό εξαρτάται, σύμφωνα με μελέτες, από τα εγγενή και εξωγενή χαρακτηριστικά της εργασίας (Spector, 1997; Mache et al., 2009). Αυτά προέρχονται αντίστοιχα, από τις εσωτερικές ανταμοιβές, όπως η ίδια η εργασία και οι ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και ολοκλήρωση, και τα εξωγενή στοιχεία, που προέρχονται από εξωτερικές ανταμοιβές, όπως η ικανοποίηση από οικονομικές απολαβές και παροχές, οι πολιτικές της εταιρείας και η υποστήριξη, η επίβλεψη, οι συνάδελφοι, το αίσθημα ασφάλειας και οι ευκαιρίες για προαγωγή (Misener et al., 1996).

Μέσω των κινήτρων, η διοίκηση ενός νοσοκομείου μπορεί να ελέγξει τους επαγγελματίες υγείας και κατ' επέκταση τους νοσηλευτές, αφού μέσω αυτών μπορούν να ικανοποιήσουν τους εργαζόμενους και να τους ωθήσουν να παραμείνουν στην εργασία τους. Βέβαια, η συγκεκριμένη διαδικασία είναι περίπλοκη και η ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζεται από οικονομικούς και μη παράγοντες καθώς τα κίνητρα των εργαζομένων μεταβάλλονται συνεχώς (Kontodimopoulos et al., 2009).

Σε έρευνα που έγινε σε 19 μεγάλα γενικά νοσοκομεία στην Σαγκάη της Κίνας και αφορούσε την ικανοποίηση των νοσηλευτών από την εργασία τους και την πρόθεση τους να την εγκαταλείψουν, διαφάνηκε ότι αυτά που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο, εκτός από την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση και την εργασιακή εμπειρία, είναι οι εξωγενείς ανταμοιβές, ο έπαινος και η αναγνώριση (Cui et al., 2011). Επίσης, σε έρευνα που έγινε από τους Sveindottir και Blondal (2014) στο Εθνικό Πανεπιστημιακό Νοσοκομείο στην Ισλανδία σχετικά με την πρόθεση των νοσηλευτών που εργάζονται σε χειρουργείο να εγκαταλείψουν την εργασία τους, διαφάνηκε ότι η έλλειψη επαίνων από τους προϊστάμενους, η μη αναγνώριση καθώς και η χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία, είναι παράγοντες που συμβάλλουν στην πρόθεση των νοσηλευτών να αποχωρήσουν. Επίσης, οι συγγραφείς αναφέρουν, ότι αυτή η πρόθεση μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία, χαμηλό ηθικό και τελικά στη μη ασφαλή φροντίδα των ασθενών.

Οι περιορισμένες δυνατότητες για επαγγελματική ανέλιξη, αποτελούν ακόμα ένα σημαντικό δείκτη της πρόθεσης αυτής γεγονός που δικαιολογείται από τους Chan και Morrison (2000) σε έρευνά τους, η οποία έδειξε ότι σε οργανισμούς παροχής υγειονομικής περίθαλψης που δεν δίνονται ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης, οι εργαζόμενοι αναζητούν εργασία εκτός του οργανισμού. Επίσης οι πιο πάνω συγγραφείς ανέδειξαν ότι η έλλειψη συνεργασίας και η κακή σχέση με τους συνάδελφους αυξάνουν τα ποσοστά πρόθεσης εγκατάλειψης της εργασίας τους και αναζήτησης σε άλλο οργανισμό. Στο ίδιο συμπέρασμα κατέληξαν και οι Kudo et al. (2006).

Επιπρόσθετα, θα ήταν σημαντικό να αναφερθεί ότι και ο μισθός αποτελεί σημαντικό κίνητρο για να παραμείνει κάποιος στην εργασία του. Αυτό φάνηκε μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που έγινε από τους Coomber και Barriball, (2007), η οποία αφορούσε τις επιπτώσεις της εργασιακής ικανοποίησης και της πρόθεσης των νοσηλευτών να αποχωρήσουν από την εργασία τους. Ενώ αρχικά στη μελέτη τους φάνηκε ότι ο μισθός συμβάλλει ελάχιστα στην ικανοποίηση από την εργασία και στην αποχώρηση, στη συνέχεια, διαπιστώθηκε ότι τελικά επηρεάζει σημαντικά όταν οι νοσηλευτές διακρίνουν διαφορές στις αποδοχές τους σε σύγκριση με άλλα επαγγέλματα και όταν υπάρχει απόκλιση μεταξύ της υψηλής ευθύνης και χαμηλών απολαβών. Επίσης οι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι ο μόνος λόγος που δεν αποτελεί αιτία αποχώρησης ο μισθός, είναι όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με όλους τους υπόλοιπους παράγοντες.

1.1 Σκοπός έρευνας

Μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, διαπιστώθηκε ότι το θέμα της πρόθεσης για αποχώρηση τόσο από τον οργανισμό όσο και από το επάγγελμα, καθώς και οι παράγοντες που επηρεάζουν την πρόθεση για αποχώρηση, δεν έχουν μελετηθεί ιδιαίτερα όσον αφορά το νοσηλευτικό προσωπικό. Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να διερευνηθούν και να παρουσιαστούν τα κίνητρα που επηρεάζουν την πρόθεση των νοσηλευτών του Γενικού Νοσοκομείου Λευκωσίας να αποχωρήσουν από την εργασία τους. Επιπλέον, θα εξεταστούν τα αποτελέσματα και θα προταθούν τρόποι αντιμετώπισης του φαινομένου αυτού.

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που θα διερευνηθούν στην παρούσα διατριβή είναι:

1. Υπάρχει η πρόθεση των νοσηλευτών του Γ. Ν. Λευκωσίας για αποχώρηση από τον χώρο εργασίας τους;
2. Ποια είναι τα κίνητρα που επηρεάζουν την πρόθεση των νοσηλευτών του Γ.Ν. Λευκωσίας για αποχώρηση από τον χώρο εργασίας τους;
3. Με ποιο τρόπο μπορεί να αντιμετωπιστεί η πρόθεση των νοσηλευτών για αποχώρηση από τον χώρο εργασίας τους;

1.2 Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα έρευνας

Τόσο η αναγκαιότητα όσο και η σπουδαιότητα της μελέτης αυτής, έγκειται στο γεγονός ότι μέσω αυτής θα εντοπιστούν και θα εξεταστούν οι παράγοντες που οδηγούν τους νοσηλευτές του Γ.Ν. Λευκωσίας στην πρόθεση για εγκατάλειψη του χώρου εργασίας τους, θα διερευνηθεί κατά πόσο τα κίνητρα επηρεάζουν αυτή την πρόθεση και θα προταθούν μέτρα προς τη διοικούσα αρχή του Γ.Ν. Λευκωσίας για την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών και ώθησής τους για παραμονή στον χώρο εργασίας τους. Γιατί, από τους νοσηλευτές εξαρτάται η ποιοτικότερη, αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη παροχή φροντίδας. Επιπλέον, με την εφαρμογή του ΓΕΣΥ, την επερχόμενη αυτονόμηση των Νοσοκομείων και τον ανταγωνισμό που θα υπάρχει μεταξύ των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης, είναι σημαντικό να εργοδοτείται ικανοποιημένο προσωπικό που να θέλει να παραμείνει στον χώρο εργασίας του, γιατί το κόστος που θα επωμιστεί, αν νοσηλευτές εγκαταλείψουν τον χώρο εργασίας τους, και την πρόσληψη νέου προσωπικού θα είναι τεράστιο.

1.3 Δομή της εργασίας

Η έρευνα δομείται σε έξι κύρια κεφάλαια. Συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάστηκε μια σύντομη εισαγωγή που περιλαμβάνει μια οριοθέτηση για το υπό εξέταση ερευνητικό θέμα καθώς και την αναγκαιότητα της διατριβής. Το δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζει και αναλύει το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας που διεξήχθη. Συγκεκριμένα, γίνεται εννοιολογική προσέγγιση των μεταβλητών της πρόθεσης για αποχώρηση από τον οργανισμό, της πρόθεσης για αποχώρηση από το επάγγελμα, των οικονομικών ανταμοιβών, των ευκαιριών για προαγωγή και της αναγνώρισης της εργασίας. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι παράγοντες που

επηρεάζουν κάθε μια από τις μεταβλητές καθώς και τα αποτελέσματά τους. Στο τρίτο κεφάλαιο, διατυπώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις αναφορικά με τη σχέση της πρόθεσης για αποχώρηση από τον οργανισμό και το επάγγελμα με τις υπόλοιπες μεταβλητές που εξετάζονται. Πιο συγκεκριμένα οι υποθέσεις αφορούσαν την αρνητική σχέση της πρόθεσης για αποχώρηση με τις οικονομικές ανταμοιβές, τις ευκαιρίες για προαγωγή και την αναγνώριση της εργασίας. Το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει το δείγμα και τη μεθοδολογία, την περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου και τις κλίμακες μέτρησης. Ακολούθως, το πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα της έρευνας και συγκεκριμένα πραγματοποιείται παραγοντική ανάλυση, για να εξακριβωθεί το κατά πόσο ήταν έγκυρες οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν και τέλος παρουσιάζονται οι συσχετίσεις των μεταβλητών που εξετάστηκαν. Η ολοκλήρωση της έρευνας γίνεται με το κεφάλαιο έξι στο οποίο παρουσιάζονται η συζήτηση και η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας και οι προτάσεις προς τη διοικούσα αρχή του νοσοκομείου, τους περιορισμούς που είχε η έρευνα και τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Η εργασία ολοκληρώνεται με τον επίλογο και τα συμπεράσματα που συνοψίζουν τα κύρια χαρακτηριστικά της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

2.1. Πρόθεση αποχώρησης από εργασία

2.1.1. Ορισμός της έννοιας της πρόθεσης αποχώρησης από εργασία

Η πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία έχει μελετηθεί σε μεγάλο βαθμό και οι ερευνητές την έχουν εξηγήσει με διάφορους τρόπους. Η έννοια αυτή ορίζεται ως ο βαθμός, στον οποίο ένα άτομο σκέφτεται να διακόψει τη σχέση με το χώρο εργασίας ή τον εργοδότη (Kim et al., 1996). Σύμφωνα με τους Mobley et al. (1979), και Price (2001), μπορεί να οριστεί ως η επιθυμία των εργαζομένων να εγκαταλείψουν την εργασία τους και να αποσυρθούν από τον οργανισμό που τους εργοδοτεί.

Πέρα από αυτό τον ορισμό, η πρόθεση για αποχώρηση μπορεί να θεωρηθεί και ως η συνειδητή απόφαση των εργαζομένων να εγκαταλείψουν την εργασία τους, για να αναζητήσουν καλύτερες ευκαιρίες εργασίας (Tett & Meyer, 1993).

Η πρόθεση αυτή για αποχώρηση αντανακλάται στις σκέψεις και κατά συνέπεια στις δηλώσεις από τα μέλη που πραγματικά θέλουν να φύγουν (Park & Kim, 2009).

Η πρόθεση των εργαζομένων για αποχώρηση έχει να κάνει με τη συμπεριφορά των εργαζομένων που σκέφτονται να αποχωρήσουν από την εργασία τους, όμως δεν προχωρούν στην υλοποίηση αυτής της σκέψης (Cotton & Tuttle, 1986), σε αντίθεση με την παραίτηση, όπου ο εργαζόμενος αποφασίζει και αποχωρεί από την εργασία του και προχωρά στη σύναψη καλύτερων εργασιακών σχέσεων (Price, 2001).

Επίσης, πρέπει να προστεθεί ότι η πρόθεση για αποχώρηση αποτελεί τον προγνωστικό δείκτη της πραγματικής αποχώρησης από την εργασία (Cohen & Golan, 2007). Ως εκ τούτου, ο οργανισμός θα δεχτεί σημαντικές επιπτώσεις από την πρόθεση για παραίτηση και την πραγματοποίηση αυτής της πρόθεσης (Mobley et al., 1979).

Τέλος, αξίζει να αναφερθούν οι τέσσερις γνωστικές περιοχές της πρόθεσης για αποχώρηση από την εργασία που συνοψίζονται ως εξής: σκέψη για εγκατάλειψη, σχεδιασμός ώστε ο εργαζόμενος να φύγει ή να μείνει, ο εργαζόμενος ψάχνει για εναλλακτικές θέσεις εργασίας και τέλος επιθυμεί να φύγει από τη συγκεκριμένη θέση εργασίας (Mobley et al., 1979).

2.1.2. Παράγοντες που επηρεάζουν την πρόθεση αποχώρησης από την εργασία

Σε μια εποχή δύσκολων οικονομικών συνθηκών οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί πρέπει να βρουν τις κατάλληλες μεθόδους ώστε να ανταπεξέλθουν στον έντονο ανταγωνισμό. Επιδίωξη λοιπόν των οργανισμών είναι η διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να αποφύγουν περιττά έξοδα για τη στελέχωση των κενών θέσεων εργασίας (Hom & Griffeth, 1995). Η διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται άμεσα με τους παράγοντες που οδηγούν στην πρόθεση των εργαζομένων να εγκαταλείψουν την εργασία τους. (Lee et al., 1999).

Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία είναι πολλοί και ποικίλοι και μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες: (1) ατομικοί παράγοντες όπως προσωπικά χαρακτηριστικά και δημογραφικές λεπτομέρειες, (2) εργασιακοί και οργανωτικοί παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των συμπεριφορών σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον και τους ανθρώπους μέσα σε αυτό, και (3) εξωγενείς παράγοντες που δεν σχετίζονται με την εργασία, όπως η κατάσταση της εργασίας του συζύγου, την τοποθεσία και την οικογενειακή κατάσταση (Cohen, 1999).

Ένας από τους ατομικούς παράγοντες είναι το εργασιακό άγχος το οποίο μπορεί να επηρεάσει τους εργαζομένους στο να λάβουν την απόφαση να αποχωρήσουν από την εργασία τους (Lofquist & Dawis, 1969; Sheridan & Abelson, 1983). Το άγχος προκαλεί δυσαρέσκεια, η οποία με τη σειρά της οδηγεί στην πρόθεση για αποχώρηση. Ο Elangovan (2001), ανακάλυψε τη σχέση μεταξύ του άγχους και της πρόθεσης για αποχώρηση και βρήκε ότι η αγχωτική εργασία μπορεί να επηρεάσει άμεσα την απόφαση των ατόμων να αποχωρήσουν.

Η πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία σχετίζεται και με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Σύμφωνα με τον Lambert (2006), το φύλο, η θητεία και το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων επηρεάζει την πρόθεση για αποχώρηση. Έτσι, οι γυναίκες παρουσιάζουν υψηλότερη πρόθεση για αποχώρηση. Επιπρόσθετα, ο Becker (1960), δήλωσε ότι με την αύξηση της θητείας, η πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων μειώνεται, καθώς οι εργαζόμενοι αφοσιώνονται περισσότερο στη δουλειά τους.

Ένας άλλος εξίσου σημαντικός παράγοντας που οδηγεί στην πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία είναι οι προσωπικές επιδιώξεις των εργαζομένων. Πολλά άτομα δεν ικανοποιούνται από

τη θέση εργασίας στην οποία βρίσκονται και αναζητούν νέες θέσεις, προκειμένου να ικανοποιήσουν τις φιλοδοξίες και τις επιδιώξεις τους. Παράλληλα, είναι πιθανό να υπάρξει προσφορά νέων θέσεων εργασίας (Young, 2006).

Η εργασιακή ικανοποίηση σε ολόκληρη τη βιβλιογραφία αποτελεί έναν από τους πιο συνεπείς παράγοντες που επηρεάζει την πρόθεση για αποχώρηση (Mobley, 1982; Price, 2004; Van Breukelen et al., 2004). Οι Shields και Ward (2001), διαπίστωσαν ότι οι νοσηλευτές που ανέφεραν συνολική δυσαρέσκεια με την εργασία τους είχαν 65% μεγαλύτερη πιθανότητα να προτίθενται να αποχωρήσουν, από νοσηλευτές που ήταν ικανοποιημένοι με την εργασία τους. Στις περισσότερες μελέτες που έχουν γίνει έχει βρεθεί θετική σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και της πρόθεσης για αποχώρηση (Chan & Morrison, 2000; Griffeth et al., 2000).

Επιπρόσθετα, η αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων και ευκαιριών απασχόλησης οδηγεί στην πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία. Σύμφωνα με τον Hom (1995), οι άνθρωποι αναζητούν συνεχώς καλύτερες συνθήκες εργασίας. Πέραν από αυτό, οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη να νιώθουν χρήσιμοι στην εργασία τους και παραγωγικοί. Έτσι, πολλές φορές το άτομο εκδηλώνει την πρόθεση για αποχώρηση είτε γιατί απογοητεύεται από τον τρόπο που τον αντιμετωπίζει η διοίκηση είτε λόγω των συνθηκών εργασίας.

Επίσης, η άδικη και άνιση μεταχείριση των εργαζομένων από τους εργοδότες τους, είναι ένας άλλος παράγοντας που αναπτύσσει την πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία. Συχνά οι προϊστάμενοι δε αντιμετωπίζουν τους εργαζομένους ισότιμα και δίκαια, με αποτέλεσμα πολλές φορές οι τελευταίοι να προτίθενται να αποχωρήσουν από την εργασία (Mitchell et al., 2001).

Σύμφωνα με τη θεωρία του Role complexity (Coser, 1975; Mead, 1934) τα άτομα που αναλαμβάνουν πολλούς ρόλους, τόσο στην εργασία όσο και στην οικογένεια, τείνουν να αναπτύσσουν την πρόθεση για αποχώρηση, καθώς η αντίφαση ανάμεσα στους δύο αυτούς ρόλους προκαλεί αρνητικά συναισθήματα. Καθώς οι εργαζόμενοι αποδίδουν αυτούς τους στρεσογόνους παράγοντες στην οργάνωση και όχι στον εαυτό τους (Frone et al., 1992), είναι λογικό επακόλουθο να αναζητήσουν εναλλακτικές θέσεις εργασίας που θα έχουν καλύτερο χρονοδιάγραμμα των εργασιών, ώστε να μπορούν να διαχειριστούν αυτές τις συγκρούσεις μεταξύ οικογένειας και εργασίας.

Μελέτες έχουν αναφέρει ότι η συμβατότητα των εσωτερικών αξόνων με τις θέσεις εργασίας των εργαζομένων, οδηγούν σε μικρότερη πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία (Crepeau, et al.,

1992; Igbaria et al., 1991). Οι εσωτερικοί άξονες καριέρας αναφέρονται στην αυτοαντίληψη ενός ατόμου, την εποπτεία, την αυτονομία, την επικοινωνία, την υποστήριξη και τη συμβολή στη λήψη αποφάσεων (Lambert, 2006).

Η κοινωνική υποστήριξη είναι ένα σημαντικό στοιχείο που μπορεί να μειώσει την πρόθεση για αποχώρηση. Η κοινωνική στήριξη από τους προϊσταμένους ή τους ανωτέρους μειώνει το επίπεδο εξάντλησης και κατ' επέκταση την πρόθεση για αποχώρηση (Hatton & Emerson, 1998; Kalliath & Beck, 2001; Moore, 2002). Οι (Nye & Witt, 1993; Witt, 1991; Witt & Nye, 1992) μελέτησαν τη σχέση μεταξύ της οργανωτικής υποστήριξης και της φιλοδοξίας των εργαζομένων να παραμείνουν στη δουλειά και τη βρήκαν θετική.

Τέλος, η οικογενειακή δομή μπορεί να επηρεάσει την πρόθεση των εργαζομένων για αποχώρηση από την εργασία. Οι Lee και Maurer (1991), ανακάλυψαν ότι δύο γονείς έχουν καλύτερη επίβλεψη των παιδιών σε σχέση με τις μονογονεϊκές οικογένειες. Επίσης, οι εργαζόμενοι με παιδιά, των οποίων η γυναίκα είναι άνεργη έχουν μικρότερες πιθανότητες να αναζητήσουν άλλη εργασία απ' ό,τι εκείνοι που οι σύζυγοί τους εργάζονται ή που έχουν λιγότερα ή καθόλου παιδιά.

2.1.3. Συνέπειες και αποτελέσματα της πρόθεσης αποχώρησης από την εργασία

Η πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία επιφέρει πολλές συνέπειες τόσο στον εργαζόμενο όσο και στον οργανισμό. Ένας εργαζόμενος ο οποίος παραμένει στον οργανισμό ενώ έχει πρόθεση να αποχωρήσει, μπορεί να προκαλέσει ζημιά στον οργανισμό με κακής ποιότητας εργασία ή να επηρεάσει το ηθικό των άλλων εργαζομένων (Sandeep, 2010).

Σύμφωνα με τους Mowday et al. (1982), οι εργαζόμενοι εκφράζουν τη δυσαρέσκεια τους μέσα από τον αλκοολισμό, το σαμποτάζ και με την επιβράδυνση της εργασίας τους. Επίσης, οι Withey και Coopers (1989) ανέφεραν ως συνέπειες την έξοδο από την εργασία, τη μειωμένη αφοσίωση και την παραμέληση. Ορισμένα από τα ζητήματα, όπως η αναρρωτική άδεια, η αργοπορία, η συχνότητα λαθών και η αποφυγή ενεργούς συμμετοχής είχαν θεωρηθεί ως μέρος της παραμέλησης και μειωμένης αφοσίωσης.

Όπως ανέφερε ο Bowen (1982) η πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία μπορεί να οδηγήσει σε απουσίες, χαλάρωση και χαμηλότερη απόδοση. Ομοίως οι Bolin και Heatherly (2001) εξέτασαν την παραβατικότητα που εκδηλώνεται με κλοπές, κατάχρηση ουσιών και προνομίου.

Οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο διατεθειμένοι να ακολουθήσουν οργανωτικά πρότυπα και τον κώδικα δεοντολογίας στο χώρο εργασίας. Παράλληλα, μπορεί να εκδηλώσουν αρνητικές συμπεριφορές προς άλλους υπαλλήλους, να έχουν κακή απόδοση, να κάνουν κακή χρήση των οργανωτικών πόρων και να διαμαρτύρονται σιωπηλά είτε φθάνοντας αργοπορημένοι είτε σημειώνοντας απουσίες από την εργασία χωρίς να ενημερώσουν.

Παράλληλα, οι εργαζόμενοι που παρουσιάζουν πρόθεση για αποχώρηση εκδηλώνουν συμπεριφορά που παραβιάζει τους σημαντικούς οργανωτικούς κανόνες και με τον τρόπο αυτό απειλείται η ευημερία της οργάνωσης (Robinson & Bennett, 1995). Είναι κατανοητό ότι ένα πρόσωπο που σχεδιάζει να αποχωρήσει από έναν οργανισμό δεν μπορεί να ενδιαφέρεται και να αποδίδει στο μέγιστο (Sujan et al., 1994). Επίσης, όταν ένα άτομο σκέφτεται να διακόψει τις σχέσεις του με τα μέλη του οργανισμού, ο προσανατολισμός του για βοήθεια προς άλλα πρόσωπα, ομάδες και τον οργανισμό μειώνεται. Όλα αυτά μπορούν να προκαλέσουν χαμηλή παραγωγικότητα, χαμηλό ηθικό, επηρεάζουν αρνητικά το γενικό περιβάλλον εργασίας και σηματοδοτούν την πραγματική αποχώρηση. Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι με πρόθεση για αποχώρηση μπορεί να μην ενδιαφέρονται για μια θετική αξιολόγηση από τους ανωτέρους ούτε και να αποκομίσουν θετικά σχόλια (Sujan et al., 1994).

Ταυτόχρονα, η πρόθεση για αποχώρηση δεν οδηγεί πάντα σε εθελοντική παραίτηση, αλλά μερικές φορές οδηγεί στο ξέσπασμα του εργαζομένου (Herman, 1973). Όταν ο εργαζόμενος βρίσκεται σε πλήρη έλεγχο της εργασίας του, μια μικρή απομάκρυνση από αυτή μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρή απώλεια της παραγωγικότητας (Bowen, 1982).

Αξίζει να σημειωθεί ότι, όταν ένας εργαζόμενος μοιράζεται την πρόθεσή του για αποχώρηση από την εργασία μαζί με τους συναδέλφους του, αυτοί μπορεί να αντιδράσουν έμμεσα αμφισβητώντας τα δικά τους ερεθίσματα για να παραμείνουν στην εργασία. Αυτό το αρνητικό συναίσθημα μπορεί να αυξηθεί σημαντικά (Staw, 1980).

Με την πρόθεση για αποχώρηση, ο εργαζόμενος μπορεί να αποχωρήσει από το κοινωνικό σύστημα. Ως εκ τούτου, κατά τη μεταβατική περίοδο της πρόθεσης για αποχώρηση και της πραγματικής αποχώρησης από την εργασία, οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να συμμετάσχουν σε οργανωτικές συμπεριφορές (Organ et al., 2006).

Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι μερικές φορές, η πρόθεση για αποχώρηση μπορεί από τη μια να παρουσιάσει κάποια μειονεκτήματα αλλά και από την άλλη κάποια πλεονεκτήματα. Στα

πλεονεκτήματα περιλαμβάνονται η βελτίωση της σταδιοδρομίας των εργαζομένων, η ύπαρξη περισσότερων ευκαιριών, ανέλιξη και υψηλότερες αμοιβές (Joarder et al, 2011; Mobley, 1982).

2.2. Πρόθεση εγκατάλειψης επαγγέλματος

Ο όρος πρόθεση για αποχώρηση από το επάγγελμα, αναφέρεται σε μια διαδικασία νοητικής σκέψης στην οποία ένας εγγεγραμμένος νοσηλευτής επιθυμεί να εγκαταλείψει το επάγγελμά του για να εργαστεί κάπου αλλού.

Ωστόσο, μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας βρέθηκαν ορισμένοι όροι που σχετίζονται με την πρόθεση για εγκατάλειψη του επαγγέλματος:

- (α) Πρόθεση να εγκαταλείψουν τη νοσηλευτική. Η πρόθεση να μετακινηθεί κάποιος οικειοθελώς από τον τομέα της υγείας στον οποίο εργαζόταν προσωρινά σε ένα πεδίο έξω από τον τομέα της υγείας (Kankaanranta & Rissanen, 2008).
- (β) Αλλαγή καριέρας. Η μετακίνηση σε ένα νέο επάγγελμα, το οποίο δεν έχει σχέση με το προηγούμενο (Rhodes & Doering, 1983)
- (γ) Εθελοντική μετακίνηση εργασίας. Οι εργαζόμενοι αλλάζουν εργασία εθελοντικά (Reineholm et al., 2012).
- (δ) Νοσηλευτές που αφήνουν το επάγγελμα. Ένας νοσηλευτής διακόπτει εθελοντικά τη νοσηλευτική αφού έχει δουλέψει για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα μετά την αποφοίτησή του από τη νοσηλευτική σχολή (Gök & Kocaman, 2011).

Οι νοσηλευτές αποτελούν το μεγαλύτερο εργατικό δυναμικό στις υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης (OECD). Σύμφωνα με μελέτη (Hasselhorn et al., 2005) που διεξήχθη για την πρόωρη έξοδο των νοσηλευτών από το επάγγελμα προέκυψε ότι η τελική απόφαση για αποχώρηση λαμβάνει χώρα περίπου έξι μήνες πριν από την πραγματοποίησή της. Επίσης, το 80% όσων αποχώρησαν από το επάγγελμα, είχαν αρχίσει να εξετάζουν σοβαρά αυτή την κίνηση τους τελευταίους δώδεκα μήνες.

Οι λόγοι που οδηγούν τους νοσηλευτές στην εγκατάλειψη του επαγγέλματός τους ποικίλλουν. Η πρόθεση των νοσηλευτών για αποχώρηση έχει διερευνηθεί κυρίως με τη χρήση ποσοτικών μεθόδων (Flinkman et. al., 2010). Αρχικά, οι κοινωνικοδημογραφικοί παράγοντες όπως η νεαρή ηλικία, το αντρικό φύλο και το υψηλό επίπεδο φοίτησης συνδέονται στενά με την πρόθεση για

αποχώρηση (Price & Mueller, 1981; Hasselhorn et. al., 2003; Chan et. al., 2009). Παράλληλα, στην πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία συμβάλλουν και επαγγελματικοί παράγοντες όπως, η κακή υποστήριξη από τους επόπτες, η έλλειψη νοήματος στην εργασία, οι αντικρουόμενοι ρόλοι, οι άσχημες συνθήκες εργασίας (Boumans et. al., 2008) και η απουσία ευκαιριών ανάπτυξης. Στα πιο πάνω μπορούν να προστεθούν οι προσωπικοί παράγοντες, όπως η κόπωση, καθώς επίσης και οι συγκρούσεις στην εργασία και το σπίτι (Flinkman et. al., 2008).

Ακόμη, η έλλειψη επενδύσεων και η αδιαφορία για το επάγγελμα (Buerhaus et al., 2000) είναι δύο από τα πιο σοβαρά ζητήματα που σχετίζονται με την έλλειψη νοσηλευτών. Επιπλέον, η ψυχοκοινωνική καταπόνηση (Derycke et. al., 2010) και ο υψηλός κύκλος εργασιών (Holanda & Cunha, 2005) συνδέονται στενά με τις προθέσεις για αποχώρηση από την εργασία (Hayes et al., 2006; Cortese, 2012). Αναντίρρητα, οι φυσικές καταπονήσεις (Hasselhorn et al., 2003), οι πολλές ώρες εργασίας (Hasselhorn et al., 2003), ο αριθμός ασθενών που αναλογεί σε κάθε νοσηλεύτη (Chan et. al., 2008) και η ψυχοκοινωνική πίεση (Hayes et al., 2006 & 2012) συνδέονται με την πρόθεση για αποχώρηση. Στο σημείο αυτό αξίζει να γίνει μνεία στο σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης που σε μεγάλο βαθμό προωθεί την πρόθεση για αποχώρηση (Goodin et al., 2003).

Συμπληρωματικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην πρόθεση αυτή είναι η βάρδια, οι αντιφατικοί και διφορούμενοι ρόλοι, η μικρή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η έλλειψη σχεδίου σταδιοδρομίας ή μισθών, το αίσθημα αδικίας στις εργασιακές σχέσεις και οι συγκρούσεις με τους συναδέλφους ή τους θεσμούς (Ferreira et al., 2012; Buchan et al., 2008)

Μερικές μελέτες έχουν δείξει ότι η πρόθεση αυτή μπορεί να συμβεί αλυσιδωτά. Πολλοί νοσηλευτές εγκαταλείπουν πρώτα τη μονάδα/θάλαμό τους, έπειτα το νοσοκομείο και τελικά το επάγγελμα ([Krausz et al.. 1995; Morrell et al., 2005)

Σύμφωνα με τη μελέτη που διεξήγαγαν οι Flinkman, Leino-Kilpi και Salanterä (2010), οι νοσηλευτές ανέφεραν ότι οι οικογενειακές υποχρεώσεις και η πίεση στην εργασία επηρέασαν την απόφασή τους σχετικά με την αποχώρηση. Επίσης, ανέφεραν ότι στην απόφαση αυτή σημαντικό ρόλο διαδραμάτισαν ο βαρύς φόρτος εργασίας, η έλλειψη επαγγελματικής δέσμευσης, η μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία και θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης σχετικά με την καριέρα τους. (Flinkman, Leino-Kilpi, Hasselhorn et Salanterä, 2008) Σε μια

άλλη μελέτη οι νοσηλευτές ανέφεραν ότι η υγεία αποτελούσε παράγοντα πρόθεσης για αποχώρηση από το επάγγελμα. (Dichter, Galatsch et Schmidt, 2010)

Οι Takase et al., (2006) μέσα από έρευνα που διεξήγαγαν κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι νοσηλευτές βιώνουν διαφορά μεταξύ των προσδοκιών που έχουν για το έργο τους και το εργασιακό περιβάλλον. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε τάση για φυγή. Ταυτόχρονα, διαπίστωσαν ότι η πρόθεση των νοσηλευτών να εγκαταλείψουν το επάγγελμά τους είχε άμεση σχέση με την ικανότητά τους στη λήψη αποφάσεων στις πολιτικές του νοσοκομείου και στην εκπαίδευση σχετικά με τους ασθενείς. Σε ένα επόμενο στάδιο η πρόθεση για φυγή ενισχύθηκε με την τάση να αποσυρθούν από τον ρόλο του νοσηλευτή.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες, οι Black, Spetz και Harrington (2010), μελέτησαν την πρόθεση για φυγή από το επάγγελμα, διαπιστώνοντας ότι το 4,2% των 2,9 εκατομμυρίων καταχωρημένων νοσηλευτών εργαζόταν σε επαγγέλματα που δεν είχαν σχέση με τη νοσηλευτική ενώ το 12,1% δεν εργαζόταν καθόλου. Από τους νοσηλευτές που δε δούλευαν ανέφεραν ως λόγο τη συνταξιοδότηση (45%) και τις οικογενειακές υποθέσεις (38%). Επιπρόσθετα, το αγχώδες περιβάλλον, οι σωματικές απαιτήσεις, η ανεπαρκής στελέχωση και ο προγραμματισμός αναφέρθηκαν επίσης ως λόγοι για την αποχώρηση από το επάγγελμα. Πολλοί νοσηλευτές απασχολούνταν με τις υπηρεσίες υγείας, τις φαρμακευτικές πωλήσεις, τη διοίκηση και ως ακαδημαϊκοί.

Επιπλέον, οι Flinkman et al. (2008) και Black et al. (2010), διαπίστωσαν ότι, το 91% των νοσηλευτών κάτω των 30 ετών δεν εργαζόταν στα νοσηλευτικά ιδρύματα λόγω ανησυχίας για τον εργασιακό τους χώρο. Μια άλλη αμερικανική μελέτη από τους Stone et al. (2006) ανέφερε ότι το 17% των 2323 νοσηλευτών από 66 νοσοκομεία δήλωσε την πρόθεση για αποχώρηση. Το 17% ανέφερε ότι ο λόγος ήταν οι συνθήκες εργασίας.

Από τα πιο πάνω προκύπτει ότι, οι νοσηλευτές εγκαταλείπουν το επάγγελμά τους σε μικρότερες ηλικίες, λόγω απογοήτευσης, για οικογενειακούς λόγους, λόγους υγείας και άγχους που σχετίζεται με τις συνθήκες στον χώρο εργασίας, τον υπερβολικό φόρτο εργασίας, τις βάρδιες, τον μισθό ή γιατί επιθυμούν αλλαγή σταδιοδρομίας.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο αριθμός των επαγγελματιών στον τομέα της υγείας προβλέπεται να μειωθεί δραστικά κατά την επόμενη δεκαετία λόγω της γήρανσης του εργατικού δυναμικού (International Council of Nurses) Μια εξήγηση για αυτή την τάση, σύμφωνα με τους Buerhaus

et al. (2000), είναι ότι οι ευκαιρίες για τις γυναίκες επεκτείνονται εκτός νοσηλευτικής, οδηγώντας σε μείωση του αριθμού των νέων γυναικών που εισέρχονται στο επάγγελμα. Αυτή η μειωμένη τάση στις νεότερες γενιές να επιλέξουν τη νοσηλευτική ως σταδιοδρομία έχει οδηγήσει σε μια συνεχή γήρανση του εργατικού δυναμικού (Buerhaus et al. 2000; Goodin et al., 2003).

2.3. Οικονομικές Ανταμοιβές

Οι ανταμοιβές μπορούν να διαχωριστούν σε δύο ομάδες: εσωτερικές και εξωτερικές. Οι εσωτερικές αναφέρονται στις ψυχολογικές ανταμοιβές, στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας, στην ευθύνη και στην ευκαιρία μάθησης, στην ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν την ικανότητά τους, να λάβουν εκτίμηση, θετική αναγνώριση (Abiola & Ajila's, 2004). Οι εξωτερικές ανταμοιβές είναι εκείνες που είναι έξω από το καθήκον της εργασίας, όπως η αμοιβή, οι συνθήκες εργασίας, η ασφάλεια, η σύμβαση υπηρεσίας και το περιβάλλον εργασίας (Ajils, 1997).

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που φέρνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνεισφέροντας τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δυνατότητές του στον οργανισμό (Zaman, 2011). Η υπάρχουσα βιβλιογραφία αποκαλύπτει ότι οι άνθρωποι πόροι μπορούν να διατηρηθούν μέσα στον οργανισμό και να αξιοποιηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, εμπνέοντάς τον, χρησιμοποιώντας διαφορετικές στρατηγικές όπως οι συνθήκες εργασίας, η επιρροή του ηγέτη, η κατάρτιση και η ανάπτυξη, η φήμη και οι οικονομικές ανταμοιβές του οργανισμού. Μεταξύ αυτών των στρατηγικών, η οικονομική ανταμοιβή αποτελεί βασικό παράγοντα (Agwu, 2013; Heng, 2012; Yara, 2002).

Σύμφωνα με τον Pitts (1995), η οικονομική ανταμοιβή αναφέρεται στα οφέλη που προκύπτουν από την εκτέλεση ενός έργου, την παροχή μιας υπηρεσίας ή την εξάσκηση μιας ευθύνης. Πολλοί εργοδότες προσφέρουν πακέτα ανταμοιβών, των οποίων οι μισθοί είναι μόνο ένα μέρος. Τα πακέτα περιλαμβάνουν συνήθως: μπόνους, συνταξιοδοτικά συστήματα, ασφάλιση υγείας, υπηρεσιακά αυτοκίνητα, επωφελή δάνεια, επιδοτούμενα γεύματα, συμμετοχή στα κέρδη και δικαιώματα προαίρεσης μετοχών. (Agwu, 2013).

Οι Gupta and Shaw (1998) παρατήρησαν ότι τα οικονομικά κίνητρα είναι πράγματι αποτελεσματικά. Υποστήριξαν την άποψη ότι δεν είναι όλες οι θέσεις εργασίας ενδιαφέρουσες

και προκλητικές από τη φύση τους. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα χρήματα έχουν σημασία για τους περισσότερους ανθρώπους και τους ενθαρρύνουν λόγω της συμβολικής και οργανικής αξίας που φέρουν, η οποία εναπόκειται στα μέσα που παρέχουν.

Από την άλλη όμως, η χρηματική ανταμοιβή προς τους εργαζόμενους στέλνει λανθασμένα μηνύματα σε αυτούς. Η έμφαση που δίνεται στις χρηματικές ανταμοιβές τους οδηγεί στο κυνήγι των ατομικών κερδών μειώνοντας την ομαδική εργασία (Nelson, 2004).

Ο Kohn (1993), δήλωσε ότι οι χρηματικές ανταμοιβές δημιουργούν μια προσωρινή συμμόρφωση των εργαζομένων, κάτι που σημαίνει ότι τα χρήματα τους ενθαρρύνουν όσο υπάρχει μια αύξηση μισθών. Μόλις ληφθεί μια αύξηση μισθών, ο εργαζόμενος κινητοποιείται μέχρι να αποκτήσει και πάλι αύξηση. Έτσι, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα χρήματα αποτελούν κίνητρο για απόκτηση περισσότερων χρημάτων.

Ο Mehmood (2013), επισημαίνει ότι οι ανταμοιβές διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στην αλλαγή της συμπεριφοράς των δυσαρεστημένων εργαζομένων. Επίσης, αποσαφηνίζει ότι ένα δίκαιο σύστημα ανταμοιβής θα μπορούσε να δημιουργήσει ικανοποίηση από την εργασία και παραγωγική συμπεριφορά των εργαζομένων. Το σύστημα ανταμοιβής συμβάλλει στη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης καθώς και στην εκπλήρωση άλλων στόχων όπως η συμμόρφωση με τον νόμο, ο έλεγχος του κόστους εργασίας, η δικαιοσύνη έναντι των εργαζομένων και η βελτίωση της απόδοσής τους, ώστε να επιτευχθεί υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας και ικανοποίησης των πελατών (Maire & Nick, 2002).

Οι Carragher et al., (2006) υποστηρίζουν ότι πρέπει να υπάρχει ένα αποτελεσματικό σύστημα ανταμοιβής για να διατηρηθούν οι εργαζόμενοι με υψηλή αποδοτικότητα στον οργανισμό και η ανταμοιβή θα πρέπει να σχετίζεται με την παραγωγικότητά τους. Ο Hartle (1995) επισημαίνει ότι η ανταμοιβή είναι ένα σημαντικό μέρος της ανατροφοδότησης στη διαχείριση των επιδόσεων.

Ο Mehmood (2013), εξήγησε ότι οικονομική ανταμοιβή εμπνέει τον υπάλληλο να εργάζεται σκληρότερα και γρηγορότερα, επειδή χρειάζεται κίνητρο για να καταβάλει επιπλέον προσπάθεια για το έργο του. Έτσι, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το σύστημα ανταμοιβής πρέπει να ταιριάζει με την οργανωτική κουλτούρα και τη στρατηγική, προκειμένου να επιτευχθεί βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με τον Trevor (2008), οι ανταμοιβές είναι το μέσο ευθυγράμμισης των υπαλλήλων με τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού. Οι Markova and Ford (2011), ανέφεραν ότι η πραγματική επιτυχία των οργανισμών προέρχεται από την επιθυμία των εργαζομένων να χρησιμοποιήσουν τη δημιουργικότητα, τις ικανότητες και την τεχνογνωσία τους υπέρ του οργανισμού και είναι καθήκον του οργανισμού να ενθαρρύνει αυτούς τους υπαλλήλους με την εφαρμογή αποτελεσματικών πρακτικών ανταμοιβής. Στόχος της ανταμοιβής των εργαζομένων για το έργο που έχουν παραγάγει είναι να παρακινήσει, να δεσμεύσει τους εργαζόμενους και να προσελκύσει νέους.

Οι Pfeffer and Sutton (1998), υπογράμμισαν τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί όταν προσπαθούν να υπολογίσουν τις επιπτώσεις των οικονομικών ανταμοιβών σε οργανωτικά αποτελέσματα όπως η απόδοση, η δέσμευση, τα κίνητρα και η διαφοροποίηση μεταξύ των ανταγωνιστών. Επίσης, οι Armstrong et al. (2010) παρατήρησαν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί κατά τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας των πρακτικών ανταμοιβής τους.

Άξιο αναφοράς είναι ότι, οι επιχειρήσεις δε γνωρίζουν την ικανότητα του εργαζομένου όταν εισέρχεται στο εργατικό δυναμικό, ενώ αυτό αλλάζει με την πάροδο του χρόνου. Επομένως, καθώς αυξάνεται η διάρκεια παραμονής ενός εργαζομένου στο χώρο εργασίας, η παραγωγικότητα του γίνεται πιο συγκεκριμένη (Jovanovic, 1979) και οι καλές επιδόσεις θα ήταν καλό αν επιβραβεύονται με υψηλότερους μισθούς.

Επίσης, σύμφωνα με τους Lazear and Rosen (1981), οι εργαζόμενοι λαμβάνουν αυξήσεις όταν έχουν υψηλή παραγωγικότητα. Διαπίστωσαν ότι τα κίνητρα αυτά είναι ιδιαίτερα σημαντικά, όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σημαντικό κόστος οργάνωσης

Ο Sutherland (2004), καταδεικνύει ότι η ανταμοιβή είναι το βασικό στοιχείο που δείχνει πόσο κερδίζει ο εργαζόμενος αφιερώνοντας τον χρόνο και την προσπάθειά του για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Επομένως, οι εργοδότες έχουν την ευθύνη να σχεδιάσουν ένα ελκυστικό πακέτο ανταμοιβής, για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν πολύτιμους εργαζόμενους. Όταν οι κατάλληλες στρατηγικές ανταμοιβής κατανοούνται και ενσωματώνονται στον οργανισμό, οι υπάλληλοι παραμένουν παραγωγικοί (Shechtman, 2008). Ένας εργαζόμενος, του οποίου αναγνωρίζεται το έργο, είναι πιθανότερο να παραμείνει στον οργανισμό από ό, τι ένας εργαζόμενος που δε χαίρει εκτίμησης.

Ο Sutherland (2004), κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ανταμοιβή αποτελεί μέρος μιας πιο ολοκληρωμένης προσπάθειας για τη διατήρηση των εργαζομένων ή την υιοθέτηση καλών πρακτικών στο χώρο εργασίας.

Ο μηχανισμός ανταμοιβής με βάση τις επιδόσεις και οι ευκαιρίες ανάπτυξης και προαγωγής της σταδιοδρομίας, επηρεάζουν τις αποφάσεις των εργαζομένων να παραμείνουν ή να εγκαταλείψουν μια θέση εργασίας (Memon et al., 2010).

Συμπερασματικά λοιπόν, μια καλή αμοιβή η οποία συνδέει τις εξωτερικές και εσωτερικές ανταμοιβές με τις ατομικές επιδόσεις, προσφέρει υψηλότερη παραγωγικότητα. Έτσι η διοίκηση αποφασίζει για το είδος των ανταμοιβών που πρέπει να εφαρμόσει και να προσδιορίσει τους στόχους της πολιτικής ανταμοιβής τους. Όλες αυτές οι παρατηρήσεις υποδεικνύουν την ανάγκη για ένα στρατηγικό σύστημα ανταμοιβής για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων με απώτερο σκοπό την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Edirisooriya, 2014). Οι πιο αποτελεσματικές εξωτερικές μεταβλητές ανταμοιβής είναι οι μισθοί, τα μπόνους, τα οφέλη και οι προαγωγές ενώ εσωτερικές μεταβλητές είναι η αναγνώριση, η εξέλιξη της σταδιοδρομίας, η υπευθυνότητα και η ευκαιρία μάθησης (Yara, 2002; Zaman, 2011; Qureshi et al., 2010).

2.4. Ευκαιρίες Προαγωγής

Οι προαγωγές είναι μια σημαντική πτυχή της σταδιοδρομίας και της ζωής ενός εργαζομένου, που επηρεάζουν κι άλλους τομείς της εργασιακής εμπειρίας (Kosteas, 2009; Blau & DeVaro, 2007; Cobb-Clark, 2001; Francesconi, 2001; Pergamit & Veum, 1999; Hersch & Viscusi, 1996; McCue, 1996; Olson & Becker, 1983). Αποτελούν μια σημαντική παράμετρο της κινητικότητας του εργατικού δυναμικού και τις περισσότερες φορές επιφέρουν σημαντικές αυξήσεις των μισθών (Κωστέας, 2009; Blau & DeVaro, 2007; Cobb-Clark, 2001; Francesconi, 2001; Pergamit & Veum, 1999; Hersch & Viscusi, 1996; McCue, 1996; Olson & Becker, 1983). Έτσι μπορεί να έχουν σημαντικό αντίκτυπο και σε άλλα χαρακτηριστικά της εργασίας, όπως για παράδειγμα οι ευθύνες και η επακόλουθη εργασιακή προσήλωση (Pergamit & Veum, 1999).

Οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις προαγωγές ως ανταμοιβή για εργαζομένους με υψηλή παραγωγικότητα, δίνοντάς τους κίνητρο για να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια, αποδίδοντας σημαντική αξία στην προαγωγή. Οι προαγωγές αποτελούν για τις επιχειρήσεις ένα μη χρηματικό εργαλείο για την καταβολή προσπαθειών και άλλων θετικών συμπεριφορών από

μέρος των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που συνειδητοποιούν ότι δεν πρόκειται να κερδίσουν μια προαγωγή, ενδέχεται να μειώσουν την προσπάθεια εργασίας, εκτός και εάν πιστεύουν ότι θα την κερδίσουν στο μέλλον (Kosteas, 2011)

Έχει αποδειχθεί, ότι τα προγράμματα προαγωγής έχουν ως αποτέλεσμα τη διατήρηση των έμπειρων εργαζομένων, τη μείωση της εξουθένωσης και του κύκλου εργασιών των εργαζομένων, την ενίσχυση των κινήτρων τους και τη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας (Fusilero et al., 2008; Korman & Eliades, 2010).

Μερικές μελέτες διαπίστωσαν ότι υπάρχει μια θετική σχέση ανάμεσα στις ευκαιρίες προαγωγής και ικανοποίησης από την εργασία. (Zainuddin, Junaidah & Nazmi, 2010; Danish & Usman, 2010). Οι Wan, Sulaiman, & Omar (2012), υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι που θεωρούν τις αποφάσεις προαγωγής ως δίκαιες, είναι πιο πιθανό να δεσμευτούν στον οργανισμό, να αισθανθούν ικανοποιημένοι από την καριέρα τους και να αποδώσουν καλύτερα.

Οι παράγοντες προαγωγής αναφέρονται στην πραγματική αλλαγή και στην ανέλιξη εντός του οργανισμού. Δημιουργούν την ευκαιρία για αυτο-πρόοδο των εργαζομένων, για αυξημένα επίπεδα ευθύνης και υψηλότερη κοινωνική θέση ανάλογα με τις ικανότητες, τις δεξιότητες και την εργασία τους (Stephen, 2009). Ιδιαίτερα, η ευκαιρία προαγωγής αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις ευκαιρίες που τους δίνονται για ανέλιξη. Οι ευκαιρίες αυτές είναι ένα σημαντικό κίνητρο, ώστε να αποδίδουν καλύτερα και πιο αποτελεσματικά (Campion et al., 1994). Οι εργαζόμενοι αναμένουν να εργαστούν σε θέσεις εργασίας που τους παρέχουν ευκαιρίες να προαχθούν σε υψηλότερες αλλά και δύσκολες θέσεις (Jane, Mike & Namusonge, 2012).

Οι Pergamit και Veum (1999) και Francesconi (2001), θεωρούν ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις παρέχουν καλύτερες προοπτικές προαγωγής. Σε μεγαλύτερους οργανισμούς, η ύπαρξη εσωτερικής αγοράς εργασίας επιτρέπει την ανάπτυξη σταδιοδρομίας μέσα στην επιχείρηση, όπου τα άτομα προχωρούν σε θέσεις εργασίας υψηλότερου επιπέδου μέσω προαγωγών (Baker et al., 1994). Συνολικά, ως αποτέλεσμα των προαγωγών, οι εργαζόμενοι επιβραβεύονται με υψηλότερους μισθούς (Topel & Ward, 1992; McCue, 1996; Pergamit & Veum, 1999; Francesconi, 2001).

Επιπλέον, τα συστήματα αποζημίωσης φαίνεται να ευνοούν μακροχρόνιες εργασιακές σχέσεις μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου. Ωστόσο, υπάρχει ένα μειονέκτημα, που συνδέεται με αυτή

την κατηγορία κινήτρων: είναι πιθανό να προκαλέσει υπερβολικό ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων και να βλάψει τη μεταξύ τους συνεργασία (Lazear & Rosen, 1981; Rosen, 1986).

Αξίζει να σημειωθεί ότι είναι προς το συμφέρον του εργοδότη να δημιουργήσει μια εσωτερική κλίμακα εργασίας που ωθεί τους εργαζομένους σε θέσεις χαμηλής αμοιβής, έτσι ώστε να προσφέρουν αυξημένες προσπάθειες με απώτερο σκοπό να προαχθούν σε θέσεις εργασίας υψηλότερης αμοιβής (Manone, 1997).

Εδώ είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ο μισθός των εκπαιδευομένων σε μια επιχείρηση είναι χαμηλότερος από το πραγματικό τους έργο, γεγονός που δηλώνει ότι οι εργαζόμενοι πληρώνουν για τη γενική εκπαίδευσή τους στον χώρο εργασίας. Αντίστροφα, η συσσώρευση ανθρώπινου κεφαλαίου συγκεκριμένης επιχείρησης, μέσω ειδικής κατάρτισης, αυξάνει την παραγωγικότητα ((Becker, 1962). Ως εκ τούτου, και δεδομένου ότι η ειδική κατάρτιση συνεπάγεται επενδύσεις τόσο από την επιχείρηση όσο και από τον εργαζόμενο, δίνεται κίνητρο να συμμετάσχουν σε μακροχρόνια εργασιακή σχέση. Ο Carmichael (1983) δείχνει ότι όταν οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι επενδύουν σε συγκεκριμένο ανθρώπινο κεφάλαιο, προσφέρονται προαγωγές σε εκπαιδευόμενους εργαζομένους ανάλογα με το χρονικό διάστημα που εργάζονται στην επιχείρηση.

Ο Chan (1996) συγκρίνει την επιλογή μεταξύ εσωτερικής προαγωγής και εξωτερικής πρόσληψης. Διαπιστώνει ότι, όταν ο ανταγωνισμός είναι ανοικτός σε εξωτερικούς υποψηφίους, η πιθανότητα προαγωγής μειώνεται για τους εσωτερικούς εργαζομένους. Τονίζει, επίσης, ότι ένας εξωτερικός υποψήφιος προσλαμβάνεται μόνο όταν είναι πολύ καλύτερος από τον εσωτερικό υποψήφιο.

Σύμφωνα με τον Adams (2002), στις επιχειρήσεις ενώ οι νέοι εργαζόμενοι ευνοούνται στις προαγωγές, οι παλαιότεροι αντιμετωπίζουν χαμηλότερη αύξηση των μισθών και μεγαλύτερη πιθανότητα πρόωρης συνταξιοδότησης. Έτσι, οι πρακτικές προαγωγής που ευνοούν τους νεότερους εργαζομένους συσχετίζονται αρνητικά με την αύξηση των μισθών των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας και συσχετίζονται θετικά με την απόφαση συνταξιοδότησης.

Οι Olson και Becker (1983) και οι Pergamit και Veum (1999), ανέφεραν ότι θα ήταν ορθό να υπάρχουν ευκαιρίες προαγωγής τόσο για τους άντρες όσο και για τις γυναίκες. Το γεγονός ότι οι γυναίκες αντιμετωπίζουν περισσότερες ευκαιρίες εκτός αγοράς εργασίας απ' ό,τι οι άντρες λειτουργεί αρνητικά, μειώνοντας τις πιθανότητες προαγωγής των γυναικών.

Οι εργαζόμενοι που έχουν προαχθεί σε προηγούμενο στάδιο είναι πιθανότερο να πάρουν ξανά προαγωγή (Pergamit & Veum, 1999). Παράλληλα, οι ευκαιρίες προαγωγής σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία και την οργανωσιακή αφοσίωση (Blegen & Mueller, 1987; Lowry κ.ά., 2002; Mishra & Mishra, 2005; Wallace, 1995).

Ο κάθε εργαζόμενος λοιπόν στοχεύει στην προαγωγή. Όταν ο οργανισμός παρέχει ευκαιρίες για ανέλιξη τους, τότε και οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο οργανισμός αφοσιώνεται σε αυτούς. Έτσι με τις ευκαιρίες προαγωγής αναγνωρίζεται και αξιολογείται η προσφορά των εργαζομένων (Sheridan et al., 1990; Wayne et al., 1997).

2.5. Αναγνώριση

Πολλοί ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η αναγνώριση είναι το σημαντικότερο κίνητρο στον χώρο εργασίας (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959; McGregor, 1960; Vroom, 1964; Porter & Lawler, 1968). Η αναγνώριση ορίζεται ως η απόκτηση εγγενών και εξωγενών ανταμοιβών (Porter & Lawler 1968). Οι περισσότεροι εργαζόμενοι εκφράζουν την ανάγκη αναγνώρισής τους από τους επιβλέποντες, τους συναδέλφους τους και τους πελάτες τους, ανεξάρτητα από την ιδιότητα ή τον τύπο εργασίας τους (Brun 1999, 2000).

Η αναγνώριση δεν προσφέρεται εκ των προτέρων, αλλά αναδρομικά (Rose, 2011). Μπορεί να απευθύνεται είτε προς ένα άτομο είτε προς μία ομάδα, ιδιωτικά ή δημόσια, επίσημα ή ανεπίσημα, προφορικά ή γραπτά (Gostick & Elton, 2007). Σύμφωνα με τους Glasscock και Gram (1999), η αναγνώριση πρέπει να εκφράζεται με ειλικρίνεια. Επίσης, είναι σημαντικό να δίνεται δίκαια σε όσους την αξίζουν, χωρίς να γίνονται αδικίες και διακρίσεις. Παράλληλα, να προσφέρεται συχνά, όποτε κρίνεται απαραίτητο. Οι Webb, Tour, Hurt και van Kammen (1992), ανέφεραν την επιτυχία ενός προγράμματος αναγνώρισης, κατά το οποίο κατά τη διάρκεια κάθε τριμήνου υπάρχει μία εβδομάδα σχεδιασμένη ως «εβδομάδα βαθμολόγησης» όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να αναγνωριστούν για την απόδοσή τους.

Οι Brun και Biron et al., (2003) υποστηρίζουν ότι η έλλειψη αναγνώρισης αποτελεί σημαντική αιτία για την ψυχολογική δυσφορία στον χώρο εργασίας. Η αναγνώριση παίζει βασικό ρόλο στην επιτυχία και τη συνέχεια της οργανωτικής αλλαγής (Atkinson, 1994; Fabi, Martin & Valois, 1999; Evans, 2001) και προωθεί την εκμάθηση στην εργασία (Lippitt, 1997). Παράλληλα, συμβάλλει

στην ικανοποίηση από την εργασία και έχει θετικό αντίκτυπο στην οργανωτική παραγωγικότητα και απόδοση (Applebaum & Kamal, 2000).

Η αναγνώριση μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία (Cronin & Becherer, 1999; Lu, While & Barriball, 2005). Σύμφωνα με τον Shirey (2006), η ουσιαστική αναγνώριση είναι ένα από τα βασικά στοιχεία για τη δημιουργία και τη διατήρηση ενός υγιούς περιβάλλοντος εργασίας. Ακόμη, είναι σημαντική, επειδή χρησιμεύει ως μορφή ανατροφοδότησης. Η ανατροφοδότηση βοηθάει τους υπαλλήλους να γνωρίζουν πόσο καλά εκτελούν την εργασία τους και επιτελούν τον σκοπό τους (Ashford & Cummings, 1983).

Οι ερευνητές προτείνουν ένα μοντέλο τεσσάρων πρακτικών αναγνώρισης των εργαζομένων μέσα σε οργανισμούς: α) προσωπική ή υπαρξιακή αναγνώριση, β) αναγνώριση πρακτικών εργασίας, γ) αναγνώριση της αφοσίωσης εργασίας και δ) αναγνώριση των αποτελεσμάτων. Αυτές οι τέσσερις πρακτικές αναγνώρισης έχουν σχεδιαστεί, για να ικανοποιούν ποικίλες ανάγκες των εργαζομένων: να αναγνωρίζονται και να τιμώνται ως πρόσωπα αξιοπρεπή, ισότιμα, ελεύθερα και μοναδικά, αλλά επίσης να εκτιμάται η εργασία τους, η δέσμευση, η αφοσίωσή τους στο έργο τους και τα αποτελέσματα που παράγουν (Brun & Dugas, 2008: 727).

Η αναγνώριση των εργαζομένων χαρακτηρίζεται συχνά ως «μη χρηματική» όπως σημειώνει ο Silverman (2004). Αυτό όμως δε σημαίνει απαραίτητα ότι η αναγνώριση δεν πρέπει να έχει οικονομική αξία, αλλά πως ό,τι δίνεται δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στα χρήματα. Όπως αναφέρει ο Contino (2002), για να δημιουργηθούν καινοτόμα προγράμματα και να διατηρηθεί το προσωπικό, οι ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίσουν τις καλύτερες ιδιότητες του υπαλλήλου τους και να τους αναδείξουν.

Σύμφωνα με τους Tourangeau και Cranley (2006), οι εργαζόμενοι που ήταν ικανοποιημένοι από τον έπαινο και την αναγνώριση που έλαβαν στην εργασία, ήταν πιο πιθανό να παραμείνουν στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον, ενώ η έλλειψη υποστήριξης και αναγνώρισης οδήγησε σε πρόθεση για αποχώρηση (Takase et al., 2005). Οι Janney et al. (2001) ανέφεραν τις προσπάθειες ενός οργανισμού για αύξηση της ικανοποίησης και διατήρησης των νοσηλευτών. Ένας από τους κύριους παράγοντες που αναφέρθηκαν κατά τη διάρκεια των ομάδων εστίασης ήταν ο σεβασμός και η αναγνώριση που παρείχαν οι υπεύθυνοι. Αντίθετα, η έλλειψη αναγνώρισης οδήγησε τους νοσηλευτές να αισθάνονται υποτιμημένοι και να μην αναγνωρίζονται για τις προσπάθειες που έκαναν (Cartledge, 2001).

Ο Brady-Schwartz (2005) ανέφερε το Πρόγραμμα Αναγνώρισης Magnet, το οποίο αναγνωρίζει την απόδοση σε εγκαταστάσεις μακροχρόνιας ή οξείας νοσηλείας και συμβάλλει στην ικανοποίηση από την εργασία. Σε μια έρευνα σύγκρισης νοσοκομείων, τα οποία εφαρμόζουν το πρόγραμμα Magnet και νοσοκομείων που δεν το εφαρμόζουν, οι νοσηλευτές που εργάζονταν στα πρώτα ανέφεραν ότι ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία και ήταν πιθανότερο να παραμείνουν στην τρέχουσα θέση τους. Οι Lacey, Cox, Lorfing, Teasley, Carroll και Sexton (2007) ανέφεραν επίσης ότι σε μία έρευνα 3.337 εγγεγραμμένων νοσηλευτών, οι νοσηλευτές που εργάζονταν σε νοσοκομεία που είχαν ακολουθήσει το συγκεκριμένο πρόγραμμα ήταν περισσότερο αφοσιωμένοι στην εργασία τους.

Οι Hampton και Hampton (2004) ανέφεραν ότι οι ανταμοιβές σχετίζονταν περισσότερο με τον επαγγελματισμό παρά με την ικανοποίηση από την εργασία, υποστηρίζοντας ότι ο επαγγελματισμός μπορεί να ενισχυθεί από ένα σύστημα επιβράβευσης. Αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των ανταμοιβών και του επαγγελματισμού.

Η πιο σημαντική αναγνώριση που μπορούν να παράσχουν οι επικεφαλής νοσηλευτές είναι οι αυξήσεις μισθών ανάλογα με τα επίπεδα απόδοσης, η προσωπική προφορική επιβράβευση στους νοσηλευτές και η γραπτή αναγνώριση των συνεισφορών των εργαζομένων (Blegen et al, 1992). Οι νοσηλευτές θεωρούν την αναγνώριση από τους ασθενείς και τις οικογένειες αυτών ως τη σημαντικότερη. Οι προσπάθειες δημιουργίας υγιούς περιβάλλοντος εργασίας, με προγράμματα όπως η ουσιαστική αναγνώριση, είναι σημαντικές και έχουν αξία τόσο για τους νοσηλευτές όσο και για τους ασθενείς. Η δεύτερη σημαντική αναγνώριση είναι αυτή που προκύπτει από τους συναδέλφους τους, ενώ ακολουθεί η αναγνώριση από τους ηγέτες (Cronin and Becherer, 1999).

Ωστόσο, τα προγράμματα αναγνώρισης δεν πρέπει να είναι δαπανηρά. Οι Graham και Unruh (1990), ανέφεραν ότι ένας διευθυντής που έδωσε προφορικούς επαινούς αποδείχτηκε ως η κορυφαία τεχνική κινήτρων. Σε δεύτερη θέση βρίσκεται ο γραπτός έπαινος και ακολουθεί η δημόσια αναγνώριση.

Οι Miyata, Arai και Suga (2013) πραγματοποίησαν μια μελέτη σχετικά με το πώς οι νοσηλευτές αντιλαμβάνονται τόσο την αναγνώριση όσο και τη σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς αναγνώρισης και της αίσθησης της συνοχής. Οι συμπεριφορές αναγνώρισης κατατάχθηκαν σε τρεις παράγοντες. Ο πρώτος παράγοντας περιλαμβάνει δημοσιευμένα επιτεύγματα από νοσηλευτές, πιστοποίηση που αναγνωρίζεται από την αύξηση μισθού και αξιολόγηση της απόδοσης. Ο

δεύτερος παράγοντας περιέχει το πρόγραμμα εργασίας, τη διαβούλευση σχετικά με τις αποφάσεις του ενός και τις συζητήσεις σχετικά με τους στόχους καριέρας. Ο τρίτος παράγοντας προάγει την αντίληψη των νοσηλευτών στον οργανισμό, δίνοντας στους νέους εργαζομένους, επαγγελματικό χρόνο για μαθήματα και συμμετοχή σε επαγγελματικές οργανώσεις.

Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να συνειδητοποιήσουν ότι η αναγνώριση δίνεται ως ειδική ανταμοιβή για την υποδειγματική υπηρεσία και τις επιδόσεις τους. Αν οι εργαζόμενοι θεωρούν τα προγράμματα αναγνώρισης ως μέρος του συστήματος του οργανισμού ή απαραίτητο προσόν εκ μέρους των προϊσταμένων, η αναγνώριση μπορεί να γίνει δικαίωμα αντί μια πρόσθετη χειρονομία εκτίμησης (Graham & Unruh, 1990; McConnell, 1997).

Τελειώνοντας, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η αναγνώριση αποτελεί σημαντικό ρόλο στην υιοθέτηση καλών πρακτικών, καθώς και στη διατήρηση των εργαζομένων στον χώρο εργασίας τους (Sutherland, 2004).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

3.1. Οικονομικές ανταμοιβές και πρόθεση για αποχώρηση

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η ανταμοιβή δίνεται από τον οργανισμό στον εργαζόμενο ως απάντηση στη συμβολή ή την απόδοσή του, ώστε να κινητοποιηθεί για μελλοντική θετική συμπεριφορά. Οι ανταμοιβές μπορεί να είναι εξωγενείς ή εγγενείς και λαμβάνουν διάφορες μορφές. Περιλαμβάνουν μόνους, βραβεία αναγνώρισης, δωρεάν εμπορεύματα και δωρεάν ταξίδια (Silbert, 2005).

Οι εξωτερικές ανταμοιβές περιλαμβάνουν μισθούς, συνθήκες εργασίας, ασφάλεια εργασίας, ετήσια επιδόματα και εποπτεία. Οι εγγενείς ανταμοιβές καλύπτουν την αναγνώριση, την εκτίμηση και την προαγωγή. Και οι δύο παράγοντες είναι σημαντικοί για μια οργάνωση για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων στα επίπεδα αριστείας και υπερηφάνειας (Barber et. al., 2000).

Η ανταμοιβή συνδέθηκε επίσης με αυξημένη οργανωτική δέσμευση, ικανοποίηση από την εργασία, καθώς και με μεγαλύτερη πρόθεση για παραμονή στην εργασία (Farrell, 1981; Sirola & Wendy, 1998). Καθώς η ανταμοιβή αυξάνεται με τη διάρκεια παραμονής στην εργασία, τις δεξιότητες και την επαγγελματική εμπειρία, η ικανοποίηση οδηγεί στην προθυμία και των δύο μερών - εργοδότη και εργαζομένου - να επενδύσουν χρόνο και προσπάθεια στη συνέχιση της εργασιακής τους σχέσης. Από την άποψη του εργοδότη, το ποσό της αμοιβής αντιπροσωπεύει το μέγεθος και την προθυμία να επενδύσει στους εργαζομένους με αντάλλαγμα βελτιωμένες επιδόσεις. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται τις χρηματικές ανταμοιβές ως ικανοποιητική μορφή εκτίμησης δε θα αναζητήσουν εναλλακτικές λύσεις σε άλλες οργανώσεις. Στις περισσότερες μελέτες, οι ανταμοιβές είναι αποτελεσματικές για την προσέλκυση νέων εργαζομένων και τη διατήρηση των υπαλλήλων (Lawer, 1981; Mtlkovich & Wigdor, 1991; Zenger & Todd, 1992).

Τις τελευταίες δεκαετίες, η ζήτηση για νοσηλευτές είναι μεγαλύτερη λόγω του αυξανόμενου γηράσκοντος πληθυσμού, των υψηλότερων προσδοκιών των ασθενών και της ταχείας εξέλιξης των ιατρικών τεχνολογιών (Coomber & Barriball, 2007, Simoens, Villeneuve & Hurst, 2005). Ταυτόχρονα, λιγότεροι νέοι εισέρχονται στο νοσηλευτικό επάγγελμα και αυτό οφείλεται στη χαμηλή κοινωνική αξία που δίδεται στη νοσηλευτική και στις αρνητικές αντιλήψεις περί

συνθηκών εργασίας των νοσηλευτών (Kivimaki, Vahtera, Elovainio, Virtanen and Siegrist, 2007; Simoens et al., 2005; Stordeur et al., 2003).

Επιπλέον, τα νοσηλευτικά ιδρύματα αντιμετωπίζουν υψηλή τάση για αποχώρηση του νοσηλευτικού προσωπικού και προβλήματα κατά την πρόσληψη νέων υπαλλήλων (Kivimaki et al., 2007; Stordeur et al., 2003; Stordeur & D'Hoore, 2007). Η αποχώρηση από την εργασία αποτελεί σημαντικό πρόβλημα για τη νοσηλευτική και την υγειονομική περίθαλψη εν γένει. Εκτός από το σημαντικό οικονομικό κόστος, η αποχώρηση προκαλεί αρνητικές συνέπειες τόσο στον ασθενή όσο και στον νοσηλευτή (π.χ. αυξημένοι χρόνοι αναμονής, μειωμένη ικανοποίηση ασθενούς και νοσηλευτή) (Aiken, Clarke, Sloane, Sochalski & Silber, 2002; Hayes et al., 2006; Kivimaki et al., 2007; O'Brien-Pallas et al., 2006). Στην υγειονομική περίθαλψη υπάρχει η πρόθεση να εγκαταλείψουν τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται αλλά και η πρόθεση να εγκαταλείψουν το επάγγελμα του νοσηλευτή.

Η αρνητική σχέση μεταξύ των υψηλών προσπαθειών που καταβάλλονται στην εργασία και των χαμηλών επαγγελματικών ανταμοιβών που λαμβάνονται (ανισορροπία ανταμοιβής και προσπάθειας) μπορεί να προκαλέσει κατάσταση συναισθηματικής δυσφορίας, η οποία με τη σειρά της είναι δυνατό να προκαλέσει άγχος και δυσμενείς επιπτώσεις στην υγεία και την ευημερία των εργαζομένων. Θεωρείται ότι οι άνθρωποι δε θα παραμείνουν αδρανείς σε μια κατάσταση υψηλής ανταμοιβής, αλλά αντίθετα θα προσπαθήσουν να αυξήσουν τις προσπάθειές τους για να αυξηθούν οι ανταμοιβές τους (Van Vegchel, De Jonge, Bosma & Schaufeli, 2005).

Το σύστημα ανταμοιβής αποτελεί ένα σημαντικό μέτρο αφοσίωσης των εργαζομένων στην οργάνωση. Επιπλέον, είναι ένας δεσμός μεταξύ των εργαζομένων και των οργανισμών που επηρεάζονται από την ικανοποίηση από την εργασία και το ενδιαφέρον για την εργασία (Vecchio, 1991). Οι οργανωτικές ανταμοιβές αντικατοπτρίζουν την εκτίμηση και την αναγνώριση της ατομικής απόδοσης.

Με βάση όσα αναφέρθηκαν πιο πάνω καταλήγουμε στις πιο κάτω υποθέσεις:

Υπόθεση 1α: Οι οικονομικές ανταμοιβές συσχετίζονται αρνητικά με την πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό

Υπόθεση 1β: Οι οικονομικές ανταμοιβές συσχετίζονται αρνητικά με την πρόθεση για αποχώρηση από το επάγγελμα

3.2. Ευκαιρίες για προαγωγή και πρόθεση για αποχώρηση

Για τους περισσότερους εργαζομένους, οι παράγοντες απασχόλησης, όπως οι ανταμοιβές, τα οφέλη και οι συνθήκες εργασίας είναι εξαιρετικά σημαντικά χαρακτηριστικά ενός εργασιακού περιβάλλοντος. Εξίσου σημαντική είναι και η ευκαιρία προαγωγής ενός ατόμου μέσα σε έναν οργανισμό.

Η ευκαιρία προαγωγής θεωρείται ως ένα κίνητρο που παρέχεται στους υπαλλήλους, όταν εμφανίζουν ικανοποιητική συμπεριφορά εργασίας στον οργανισμό. Ο Dessler (2009), διευκρινίζει ότι η προαγωγή προσφέρεται, όταν ένας εργαζόμενος κάνει μια μετατόπιση σε ανώτερη θέση στην οργανωτική ιεραρχία και αναλαμβάνει μια θέση μεγαλύτερης ευθύνης. Η σημασία της προαγωγής είναι μεγάλη για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας που ωθεί τους εργαζομένους να συνεχίσουν να εργάζονται στον οργανισμό.

Οι προαγωγές προσφέρουν οφέλη όπως η παραμονή, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η ικανοποίηση από την εργασία, η οποία μπορεί να εξαρτάται από την παραμονή του ατόμου στον ίδιο οργανισμό. Με την πάροδο του χρόνου και με όλο και περισσότερες προαγωγές, το άτομο «παγιδεύεται» αναπτύσσοντας δεξιότητες, πίστη και δέσμευση στη συγκεκριμένη επιχείρηση (Carson et al., 1994). Όσο περισσότεροι υπάλληλοι προάγονται, τόσο μειώνονται οι πιθανότητες να εργαστούν σε άλλους οργανισμούς και όσο περισσότερο ικανοποιημένοι είναι, τόσο πιο δύσκολο είναι να εγκαταλείψουν το επάγγελμα.

Σε συνθήκες κατά τις οποίες οι ικανότητες των εργαζομένων δεν αναγνωρίζονται σε μεγάλο βαθμό, η προαγωγή μπορεί να οδηγήσει στην πρόσληψη περισσότερων εργαζομένων και να αυξήσει το ποσοστό εγκατάλειψης της εργασίας (Rubel & Kee, 2015).

Μια πρόσφατη μελέτη σχετικά με τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και τη συμπεριφορά των εργαζομένων από τους Kehoe και Wright (2013), σημειώνει την επίδραση της προαγωγής στη δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό. Οι συγγραφείς αποκαλύπτουν ότι η έγκαιρη και ομαλή εμβέλεια της σταδιοδρομίας στην οργάνωση οδηγεί τον εργαζόμενο να είναι πιο αφοσιωμένος και πιστός στον οργανισμό.

Σε μια άλλη μελέτη, οι Wang, Ellenbecker και Liu (2012) βρίσκουν μια θετική σχέση μεταξύ ευκαιρίας προαγωγής και οργανωτικής δέσμευσης νοσηλευτών και αποκαλύπτουν ότι τα κατάλληλα κριτήρια ανάπτυξης εντός του οργανισμού αυξάνουν τη δέσμευση και την ευθύνη των νοσηλευτών. Περαιτέρω, οι Rubel και Kee (2013) σε μελέτη τους, θεωρούν ότι η ευκαιρία προαγωγής είναι ένα από τα απαραίτητα δομικά στοιχεία των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για να επιφέρει τη δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό.

Οι Milkovich και Newman (1993) σε έρευνα τους, έχουν αναγνωρίσει ότι η προαγωγή σχετίζεται θετικά με την αύξηση μισθών των εργαζομένων και επηρεάζει αρνητικά την πρόθεση αποχώρησης. Σε μια άλλη μελέτη ανάμεσα στους νοσηλευτές διαπιστώνεται δυσαρέσκεια σχετικά με τις ευκαιρίες προαγωγής και κατάρτισης, έχοντας ισχυρότερη επίδραση από την αμοιβή των νοσηλευτών (Shields & Ward, 2001).

Ο Tsai και ο Wu (2010) μελετούν την ευκαιρία προαγωγής ως καθοριστικό παράγοντα για την ικανοποίηση από την εργασία και βρίσκουν ότι σχετίζεται αρνητικά με την πρόθεση αποχώρησης. Παράλληλα, οι Rosen, Stiehl, Mittal και Leana (2011) βρίσκουν μια σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ της ευκαιρίας προαγωγής και της πρόθεσης για αποχώρηση. Ο Harpert (2013) υποστήριξε ότι η προαγωγή θα μπορούσε να αυξήσει την ικανοποίηση σε μια θέση εργασίας.

Οι Wan, Sulaiman, και Omar (2012), υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται τις αποφάσεις προαγωγής ως δίκαιες είναι πιο πιθανό να δεσμευτούν στον οργανισμό, να νιώσουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους, να αποδώσουν καλύτερα και, εν τέλει να μην εγκαταλείψουν τον οργανισμό. Η έλλειψη ευκαιρίας προαγωγής μειώνει τη δέσμευση των εργαζομένων και την πρόθεσή τους να παραμείνουν στον οργανισμό. Έτσι, μπορούμε να υποθέσουμε ότι η ευκαιρία προαγωγής σχετίζεται αρνητικά με την πρόθεση για αποχώρηση.

Από την πιο πάνω ανάλυση προκύπτουν οι παρακάτω υποθέσεις.

Υπόθεση 2α: Οι ευκαιρίες για προαγωγή συσχετίζονται αρνητικά με την πρόθεση για αποχώρηση από οργανισμό

Υπόθεση 2β: Οι ευκαιρίες για προαγωγή συσχετίζονται αρνητικά με την πρόθεση για αποχώρηση από το επάγγελμα

3.3. Αναγνώριση συνεισφοράς και πρόθεση για αποχώρηση

Η αναγνώριση αποτελεί κίνητρο για τους υπαλλήλους, ώστε να υπηρετούν μακροχρόνια στους οργανισμούς και να προσπαθούν να αποδίδουν όλο και καλύτερα. Η αναγνώριση και η εκτίμηση προς το πρόσωπο των εργαζομένων για το έργο που παράγουν θεωρείται ως ένα μη χρηματοοικονομικό κίνητρο που οδηγεί σε σημαντική μείωση της πρόθεσης για αποχώρηση (Khan & Qadir, 2016). Η αναγνώριση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, ώστε να διασφαλιστεί μια μακροχρόνια σχέση ανάμεσα στους υπαλλήλους και τον οργανισμό.

Οι Agyeman και Ponniah (2014) ανέφεραν ότι το 20% των ερωτηθέντων μιας ερευνητικής μελέτης θεωρούσε την αναγνώριση ως έναν σημαντικό παράγοντα που οδηγεί στη διατήρηση των εργαζομένων στον οργανισμό. Ως εκ τούτου, η απουσία αναγνώρισης και εκτίμησης μπορεί να προκαλέσει στους εργαζομένους πρόθεση για αποχώρηση. Ο Tizazu (2015), ανέφερε ότι η αναγνώριση είχε θετική και σημαντική επίδραση στη διατήρηση των εργαζομένων, ενώ η απουσία της μπορεί να προκαλέσει πρόθεση για αποχώρηση.

Ο Weldeyohannes (2016), κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι υπάλληλοι αγαπούν το επάγγελμά τους, αλλά όταν δεν χαιρούν της απαιτούμενης αναγνώρισης και ενθάρρυνσης, σκέφτονται σοβαρά να αποχωρήσουν από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Τα αποτελέσματα ερευνητικής μελέτης του Arnold (2016), έδειξαν ότι το 80% των συμμετεχόντων ανέφεραν ότι ο προϊστάμενός τους δεν εκτιμούσε το έργο τους και η έλλειψη αυτής της αναγνώρισης επηρέασε σημαντικά την πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία τους.

Οι ηγέτες αντιμετωπίζουν πολύ συχνά την πρόθεση των εργαζομένων για αποχώρηση. Έτσι η αναγνώριση την οποία όλο και περισσότερες εταιρείες εφαρμόζουν αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της στρατηγικής τους για να δημιουργήσουν ένα καλύτερο περιβάλλον εργασίας. Σύμφωνα με τους Chris Pang and Yvette Cameron (2015), η αναγνώριση μιας καλής θέσης εργασίας είναι μια αποδεδειγμένη μέθοδος αύξησης του ηθικού και της δέσμευσης των εργαζομένων.

Η αναγνώριση όταν συνδέεται με τις βασικές αξίες μιας εταιρείας, μπορεί να δημιουργήσει ένα πιο ευτυχισμένο, πιο ανθρώπινο εργασιακό περιβάλλον και να βοηθήσει τους οργανισμούς να μειώσουν την πρόθεση για αποχώρηση. Ο Robbins (2003) δήλωσε ότι τα άτομα σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού επιθυμούν την αναγνώριση για το έργο τους.

Σε μελέτη της η Globoforce Survey, (2015), διαπίστωσε ότι το 86% των επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού, ανέφερε ότι ένα πρόγραμμα αναγνώρισης κάνει τους υπαλλήλους πιο ευτυχισμένους. Ένας ευτυχισμένος υπάλληλος είναι το καλύτερο είδος εργαζομένου. Οι ευχαριστημένοι υπάλληλοι κάνουν ευχαριστημένους πελάτες και εκφράζουν υψηλότερα επίπεδα συνολικής ικανοποίησης από την εργασία.

Στην ίδια μελέτη ο 84% των επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού αναφέρει ότι ένα πρόγραμμα αναγνώρισης βελτιώνει τις σχέσεις στον χώρο εργασίας. Οι φιλίες και οι σχέσεις που αναπτύσσονται στην εργασία ενισχύουν τον χρόνο που περνούν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό. Σύμφωνα με την έρευνα της Globoforce (2015) για τον δείκτη παρακολούθησης της κατάστασης των εργαζομένων κατά το φθινόπωρο του 2014, οι εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να παραμείνουν σε μια εταιρεία, όταν έχουν αναπτύξει ισχυρές σχέσεις με τους συναδέλφους τους. Στην πραγματικότητα, το 42% του ανθρώπινου δυναμικού που δεν έχει φίλους στην εργασία δήλωσε ότι θα δεχόταν μια νέα δουλειά, σε περίπτωση που του προσφερόταν (Globoforce Survey, 2015).

Το 90% των επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού αναφέρει ότι ένα πρόγραμμα αναγνώρισης ενισχύει την αφοσίωση των εργαζομένων. Οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι είναι πιο παραγωγικοί, περισσότερο προσηλωμένοι στους στόχους του οργανισμού και είναι πιο πιθανό να παραμείνουν στον οργανισμό για μεγάλο χρονικό διάστημα (Globoforce Survey, 2015).

Ο Nelson και η Catherine (2015) διαπίστωσαν ότι εάν οι εργαζόμενοι κάνουν σωστά τη δουλειά τους θα πρέπει να επιβραβεύονται και να αναγνωρίζονται. Η αναγνώριση υπενθυμίζει στους υπαλλήλους την αξία τους ως άτομα. Οι εταιρείες επενδύουν περισσότερο σε προγράμματα αναγνώρισης των εργαζομένων, ώστε να μειώσουν την πρόθεση για αποχώρηση.

Σύμφωνα με τα πιο πάνω προκύπτουν οι πιο κάτω υποθέσεις.

Υπόθεση 3α: Η αναγνώριση συνεισφοράς συσχετίζεται αρνητικά με την πρόθεση για αποχώρηση από οργανισμό

Υπόθεση 3β: Η αναγνώριση συνεισφοράς συσχετίζεται αρνητικά με την πρόθεση για αποχώρηση από το επάγγελμα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

4.1. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η ερευνητική διαδικασία που εφαρμόστηκε ώστε να ελεγχθούν οι υποθέσεις που αναφέρθηκαν στην αρχή της έρευνας. Αρχικά αναλύεται η μεθοδολογία στην οποία στηρίχθηκε η έρευνα και ακολούθως περιγράφονται τα χαρακτηριστικά του δείγματος μελέτης. Επιπρόσθετα περιγράφεται η διαδικασία συλλογής των δεδομένων και τέλος ο τρόπος ανάλυσης των μεταβλητών. Ακόμη, παρουσιάζεται το δείγμα πληθυσμού που έλαβε μέρος στην έρευνα.

4.2. Δείγμα της έρευνας

Δείγμα της έρευνας αποτέλεσε το νοσηλευτικό προσωπικό του Γενικού Νοσοκομείου Λευκωσίας, κυρίως από τα τμήματα των χειρουργικών, παθολογικών, ορθοπεδικών, καρδιοχειρουργικού, νευροχειρουργικού, πνευμονολογικού, ΩΡΛ, καρδιολογικού, πλαστικής χειρουργικής, ενώ εξαιρέθηκαν τα τμήματα Πρώτων Βοηθειών και τα εξωτερικά ιατρεία. Συγκεκριμένα δόθηκαν 350 ερωτηματολόγια από τα οποία απαντήθηκαν τα 230, ενώ τα έγκυρα που λήφθηκαν υπόψη στην ανάλυση είναι 225. Τα δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα αυτή συλλέχθηκαν από 167 γυναίκες (74,2%) και 58 άντρες (25,8). Το εύρος της ηλικίας των νοσηλευτών ήταν από 21 μέχρι 64 ετών. Το καθεστώς εργασίας της πλειοψηφίας των νοσηλευτών ήταν μόνιμοι (64%) και αντικαταστάτες (36%). Η επιλογή του Γενικού Νοσοκομείου Λευκωσίας οφείλεται στην εύκολη πρόσβαση της ερευνήτριας στο εν λόγω νοσηλευτήριο καθώς εργάζεται σε αυτό ενώ την ενδιέφεραν οι απόψεις των συναδέλφων της.

4.3. Μεθοδολογία της έρευνας

Η μεθοδολογία που έχει εφαρμοστεί στην παρούσα έρευνα είναι ποσοτική και η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου με τη χρήση της πεντάβαθμης κλίμακας Likert, όπου το 1 σήμαινε Διαφωνώ και το 5 Συμφωνώ. Τα δεδομένα αφού ταξινομήθηκαν,

κατηγοριοποιήθηκαν και τέλος έτυχαν στατιστικής ανάλυσης μέσω του λογισμικού πακέτου SPSS (Statistical Package For Social Sciences).

Η ετοιμασία και η διανομή του ερωτηματολογίου καθώς και η συλλογή έγινε από την ίδια την ερευνήτρια. Παράλληλα έγινε προσπάθεια διατήρησης της ανωνυμίας των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων με την διαδικασία του κλειστού φακέλου. Το ερωτηματολόγιο δόθηκε μαζί με το Έντυπο Ενημέρωσης και Λήψης Συγκατάθεσης για Συμμετοχή σε Πρόγραμμα Έρευνας σύμφωνα με τα Άρθρα 5(1), 6(2)(α) και 11(1)(2) των περί Επεξεργασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα (Προστασία του Ατόμου) Νόμων του 2001 μέχρι 2012 (Ν. 138(I)/2001). Το έντυπο αυτό ενημέρωνε τόσο τον σκοπό όσο και το αντικείμενο της έρευνας ενώ ταυτόχρονα διαφύλαττε την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα των προσωπικών τους απαντήσεων. Το ερωτηματολόγιο και το ειδικό έντυπο υποβλήθηκαν στο γραφείο Επιτρόπου Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων, όπου αξιολογήθηκαν και δόθηκε η σχετική έγκριση στις 3/01/17. Επίσης έγκριση δόθηκε και από την Εθνική Επιτροπή Βιοηθικής Κύπρου στις 10/01/17 και τέλος αφού συμπληρώθηκαν στο Υπουργείο Υγείας τα κατάλληλα έντυπα στις 20/02/17 δόθηκε και η απαραίτητη άδεια για την διεξαγωγή της έρευνας. Αφού παραχωρήθηκε η σχετική έγκριση από το Υπουργείο Υγείας, ζητήθηκε άδεια και από τη Νοσηλευτική Διοίκηση του Γενικού Νοσοκομείου Λευκωσίας καθώς και από τους προϊσταμένους των τμημάτων για την παροχή των ερωτηματολογίων στο Νοσηλευτικό Προσωπικό.

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο με κλειστού τύπου ερωτήσεις. Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις που περιείχε αφορούσαν τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία, την πρόθεση των εργαζομένων για εγκατάλειψη της εργασίας, την πρόθεσή τους για εγκατάλειψη του επαγγέλματος, τις οικονομικές ανταμοιβές, τις ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη και τέλος την αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων. Η επιλογή ερωτήσεων κλειστού τύπου προτιμήθηκε καθώς έτσι γίνεται πιο εύκολα η μέτρηση και η σύγκριση των απαντήσεων των ερωτηθέντων, σε αντίθεση με τις ανοικτού τύπου ερωτήσεις, όπου οι συμμετέχοντες εκφράζουν ελεύθερα την προσωπική τους άποψη, γεγονός που συχνά οδηγεί σε προβλήματα ερμηνείας και κωδικοποίησης των απαντήσεων (Γαλάνης, 2009).

4.4. Κλίμακες μέτρησης

Οι 18 προτάσεις του ερωτηματολογίου διαχωρίστηκαν σε οκτώ ανεξάρτητες κατηγορίες ποσοτικών μεταβλητών, με τις έξι πρώτες να αποτελούν τα κίνητρα των νοσηλευτών στην εργασία τους, και οι υπόλοιπες δύο, να υποδεικνύουν την πρόθεση εγκατάλειψης από την εργασία και από το επάγγελμα γενικότερα. Από την βιβλιογραφική ανασκόπηση που έγινε σε προηγούμενο στάδιο, οι ερωτήσεις που αναμενόταν να απαρτίσουν την κάθε κατηγορία φαίνεται πιο κάτω:

- Οικονομική Ανταμοιβή: Ερωτήσεις 1-3 (Spreitzer, 1995)
- Ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη: Ερωτήσεις 4-6 (Churchil et al., 1974)
- Αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων: Ερωτήσεις 14-18 (Appelbaum & Kamal, 2000)
- Πρόθεση εγκατάλειψης εργασίας: Ερωτήσεις 29-31 (Cammann et al., 1979)
- Πρόθεση εγκατάλειψης επαγγέλματος: Ερωτήσεις 32-34 (Daniels, 2004)

Για τον υπολογισμό των κατηγοριών αυτών, έγινε μέτρηση της μέσης τιμής των ερωτήσεων που απαρτίζουν την κάθε κατηγορία με το εύρος να κυμαίνεται από το 1-5. Καθώς όμως, κάποιες από τις βαθμολογίες δεν είχαν την ίδια σημασία, χρειάστηκε να γίνει αναπροσαρμογή των βαθμολογιών, ούτως ώστε η κλίμακα από 1 μέχρι 5 να έχει την ίδια σημασία σε όλες τις προτάσεις. Για τα κίνητρα, δηλαδή τις κατηγορίες Οικονομική Ανταμοιβή, Ευκαιρίες για Προαγωγή και ανέλιξη, Σχέση εργαζομένων – προϊσταμένων, Αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων, Εκπαίδευση και Σχέση εργαζομένων – συναδέρφων, η βαθμολογία 1 έχει αρνητική έννοια ενώ 5 θετική. Για παράδειγμα, στην κατηγορία «Ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη», η πρόταση «Οι ευκαιρίες που μου δίνονται για προαγωγή και ανέλιξη είναι περιορισμένες», με απάντηση το 1, η σημασία της έχει είναι θετική σημασία, ενώ το 5 αρνητική. Αντίθετα, στην πρόταση της ίδιας κατηγορίας «Οι ευκαιρίες που μου δίνονται για προαγωγή είναι αρκετές», η 1 απάντηση έχει αρνητική έννοια, ενώ η 5 θετική. Έτσι, για την πρώτη πρόταση, οι απαντήσεις 1,2,3,4 και 5 μετατράπηκαν σε 5,4,3,2 και 1 αντίστοιχα. Αυτή η προσαρμογή, έγινε για τις ερωτήσεις 4, 15, 17 και 18. Αντίθετα, για τις κατηγορίες πρόθεση εγκατάλειψης εργασίας και πρόθεση εγκατάλειψης επαγγέλματος, η βαθμολογία 1 υπονοεί ότι ο

εργαζόμενος δεν έχει πρόθεση να φύγει, ενώ 5, η επιθυμία για εγκατάλειψη είναι έντονη. Η προσαρμογή έγινε για τις ερωτήσεις 31, 32 και 34.

Επιπλέον έγινε παραγοντική ανάλυση, για να διαπιστωθεί κατά πόσο οι πέντε κατηγορίες που ομαδοποιήθηκαν οι 18 ερωτήσεις, είναι έγκυρες. Για την επίτευξη του στόχου αυτού, χρησιμοποιήθηκε η παραγοντική ανάλυση περιστροφής με τη μέθοδο “Varimax”. Όλες οι ερωτήσεις λήφθηκαν υπόψιν με διαχωρισμό σε οκτώ παράγοντες. Για συσχετίσεις μικρότερες του 0,5, θεωρείται αδύναμη σχέση και επομένως δεν θεωρήθηκαν μέρος του παράγοντα. Η ερώτηση 4 δεν περιλήφθηκε, αφού σε πρώτη διερεύνηση παραγόντων που έγινε, υπαγόταν σε κατηγορία μόνη της.

Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα 1 και πιο κάτω παρουσιάζεται αναλυτικά οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου να εξεταστούν τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία των ερωτηθέντων καθώς και οι κλίμακες μέτρησης των παραγόντων της έρευνας.

4.4.1. Δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία

Οι ερωτήσεις που αφορούσαν τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων σχετίζονταν με το φύλο, την ηλικία (21-30 ετών., 31-40 ετών., 41-50 ετών., 51+ ετών) και το επίπεδο μόρφωσης (Δίπλωμα, BSc, MSc, PhD). Στη συνέχεια, υπήρχαν ερωτήσεις σχετικές με το εργασιακό καθεστώς (μόνιμος, αντικαταστάτης), τον χρόνο εμπειρίας (0-5έτη, 6-10έτη, 11-20έτη, 21+ έτη) και προϋπηρεσίας (0-1ετος, 2-5έτη, 6-10έτη, 11-15έτη, 16-20έτη, 21+έτη). Τέλος, ακολουθούσαν ερωτήσεις με κλίμακα 1-5, όπου το 1 σημαίνει Διαφωνώ και το 5 Συμφωνώ που ζητούσαν τις απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με τον χώρο εργασίας τους.

4.4.2. Οικονομική Ανταμοιβή

Η μέτρηση της Οικονομικής Ανταμοιβής πραγματοποιήθηκε από τρεις ερωτήσεις της έρευνα του Spreitzer, (1995). οι ερωτήσεις ήταν οι ακόλουθες: «Οι οικονομικές ανταμοιβές μου είναι ικανοποιητικές», «Οι αυξήσεις στις οικονομικές ανταμοιβές μου είναι ικανοποιητικές» και «Οι επιπλέον πρόσθετες οικονομικές ανταμοιβές μου είναι ικανοποιητικές».

4.4.3. Ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη

Οι Ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη των νοσηλευτών μετρήθηκε με τις ακόλουθες δυο ερωτήσεις που προέρχονται από την έρευνα των Churchil et al., (1974): «Η προαγωγή των νοσηλευτών εξαρτάται από τις ικανότητες τους;» και τέλος «Οι ευκαιρίες που μου δίνονται για προαγωγή είναι αρκετές;».

4.4.4. Αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων

Η Αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων μετρήθηκε με τα πέντε στοιχεία της κλίμακας Appelbaum & Kamal, (2000). Μερικά από τα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν ήταν «Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, μου το επισημαίνει ο/η προϊστάμενος/η», «Ποτέ δεν με επαινούν οι ανώτεροι μου όταν κάνω καλά τη δουλειά μου», «Κανένας δεν αναγνωρίζει τα επιτεύγματα μου στη δουλειά».

4.4.5. Πρόθεση εγκατάλειψης εργασίας

Για τη μέτρηση της Πρόθεση εγκατάλειψης εργασίας χρησιμοποιήθηκε κλίμακα μέτρησης η οποία αναπτύχθηκε από τον Cammann et al., (1979). Συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκαν οι εξής ερωτήσεις: «Συχνά σκέφτομαι να παραιτηθώ από το νοσοκομείο που εργάζομαι», «Είναι πολύ πιθανό να ψάξω για μια νέα δουλειά τον επόμενο χρόνο», «Εάν θα μπορούσα να διαλέξω ξανά, θα διάλεγα να εργαστώ για το νοσοκομείο που εργάζομαι».

4.4.6. Πρόθεση εγκατάλειψης επαγγέλματος:

Η πρόθεση εγκατάλειψης επαγγέλματος μετρήθηκε με τρία στοιχεία της κλίμακας του Daniels, (2004). Συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκαν «Στα προσεχή μου σχέδια είναι, εφόσον είμαι σε θέση, να συνεχίσω την νοσηλευτική μου καριέρα», «Θα ήθελα να βρω άλλη απασχόληση εκτός της νοσηλευτικής», «Περιμένω ότι θα συνεχίσω να εργάζομαι ως νοσηλευτής/τρια σε αυτό το νοσοκομείο»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα αυτή. Αφού έγινε η συλλογή δεδομένων μέσα από ερωτηματολόγια, τοποθετήθηκαν στο στατιστικό λογισμικό SPSS STATISTICS 23 ώστε να επιβεβαιωθούν οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν μέσα από τη μέτρηση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων και του συντελεστή Cronbach Alpha. Ακολούθως, έγινε παραγοντική ανάλυση για να διαπιστωθεί αν οι ερωτήσεις ήταν έγκυρες και γίνεται συσχέτιση των μεταβλητών που εξετάστηκαν στην εργασία αυτή.

5.1. Περιγραφικά στοιχεία δημογραφικών και των μεταβλητών

Στην ενότητα αυτή γίνεται παρουσίαση και ανάλυση των στατιστικών περιγραφικών στοιχείων των δεδομένων: οι μέσοι όροι, οι τυπικές αποκλίσεις και οι συσχετίσεις Pearson που έχουν προκύψει μεταξύ των μεταβλητών.

Στα πλαίσια της διεκπεραίωσης της παρούσας έρευνας, το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε συνολικά από 230 άτομα, από τα οποία θεωρήθηκαν έγκυρα τα 225. Δόθηκαν συνολικά 350 ερωτηματολόγια, οπότε η ανταπόκριση των νοσηλευτών ανήλθε στο 66%. Αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, η πλειοψηφία αποτελούνταν από γυναίκες (N=167; 74.2%), ενώ στα ηλικιακά στρώματα, το 43,6% (N=98) κατέχουν οι νέοι νοσηλευτές 21-30 χρονών. Ακολουθούν οι ηλικίες 31-40 (N=73; 32.4%) ενώ το υπόλοιπο ποσοστό κατέχουν οι ηλικίες 41-50 (N=40; 17.8%) και άνω των 51 (N=14; 6.2%). Στον τομέα της εκπαίδευσης, 72,4% των ερωτηθέντων (N=163) έχουν αποφοιτήσει από ανώτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα και 24% (N=54) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου. Το 64% (N=144) είναι μόνιμοι με την πλειοψηφία (N=104; 46,2% και N=89; 39,6%) να έχει 6-10 χρόνια εμπειρίας και προϋπηρεσίας στην εξάσκηση του επαγγέλματος του νοσηλευτή αντίστοιχα. Ο πιο κάτω πίνακας 4 δείχνει αναλυτικά τα περιγραφικά αποτελέσματα του δείγματος.

Πίνακας 4. Περιγραφική ανάλυση δείγματος			
		Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Φύλο			
	Άνδρες	58	25,8%
	Γυναίκες	167	74,2%
Ηλικία			
	21-30 ετών	98	43,6%
	31-40 ετών	73	32,4%
	41-50 ετών	40	17,8%
	51+ ετών	14	6,2%
Επίπεδο Εκπαίδευσης			
	Δίπλωμα	7	3,1%
	BSc	163	72,4%
	MSc	54	24,0%
	PhD	1	0,4%
Καθεστώς Εργασίας			
	Μόνιμος	144	64,0%
	Αντικαταστάτης	81	36,0%
Χρόνια Εμπειρίας			
	0-5 έτη	35	15,6%
	6-10 έτη	104	46,2%
	11-20 έτη	40	17,8%
	21+ έτη	46	20,4%
Χρόνια Προϋπηρεσίας			
	0-1 έτος	11	4,9%
	2-5 έτη	61	27,1%
	6-10 έτη	89	39,6%
	11-15 έτη	27	12,0%
	16-20 έτη	9	4,0%
	21+	28	12,4%

Ο πίνακας που ακολουθεί συνοψίζει τα περιγραφικά αποτελέσματα των πέντε μεταβλητών που υπολογίστηκαν όπως περιεγράφηκε πιο πάνω. Παρουσιάζονται οι μέσοι όροι των μεταβλητών

μαζί με τις τυπικές αποκλίσεις τους. Τυπική απόκλιση είναι ένα στατιστικό μέτρο υπολογισμού της διακύμανσης ενός συνόλου τιμών δεδομένων από το μέσο όρο. Μια χαμηλή τυπική απόκλιση δείχνει ότι οι τιμές βρίσκονται κοντά στο μέσο όρο. Ενώ, μια υψηλή τυπική απόκλιση σημαίνει ότι οι τιμές βρίσκονται σε ένα ευρύτερο πεδίο τιμών.

Πίνακας 5. Περιγραφική ανάλυση πέντε κατηγοριών

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Τυπική Απόκλιση	Διάστημα Εμπιστοσύνης μέσης τιμής	
						Κατώτερο Όριο	Ανώτερο Όριο
Οικονομική Ανταμοιβή	225	1.0	5.0	1.773	.8878	1.661	1.895
Ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη	225	1.0	5.0	1.689	.9081	1.576	1.802
Αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων	225	1.0	5.0	3.422	.8471	3.308	3.534
Πρόθεση εγκατάλειψης εργασίας	225	1.0	5.0	2.719	1.1122	2.572	2.868
Πρόθεση εγκατάλειψης επαγγέλματος	225	1.0	5.0	2.100	1.0033	1.973	2.240

Σύμφωνα με τον πιο πάνω πίνακα προκύπτει ότι οι νοσηλευτές είναι πιο δυσαρεστημένοι όσον αφορά τις κατηγορίες για οικονομική ανταμοιβή και ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη στις οποίες ο μέσος όρος δεν ξεπερνά το 2, αριθμός ο οποίος είναι κάτω από τη μέση τιμή των απαντήσεων (3).

Αναφορικά με την κατηγορία «Αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων» φαίνεται να είναι θετική η αντιμετώπιση, αφού ο μέσος όρος κυμαίνεται στα 3,5. Από την άλλη, η πρόθεση για εγκατάλειψη εργασίας και επαγγέλματος, βρίσκεται σε χαμηλή βαθμολογία (κοντά στο 2 και 3), πράγμα που υποδεικνύει ότι δεν είναι στα άμεσα σχέδια των νοσηλευτών να αποχωρήσουν, παρόλο που τους δίνονται μέτρια κίνητρα.

Η τελευταία στήλη του πίνακα 5, «Διάστημα Εμπιστοσύνης μέσης τιμής», έγινε με τη μέθοδο Bootstrap για να φανεί πού κυμαίνεται η βαθμολογία της κάθε κατηγορίας έτσι ώστε να μπορούν

να εξαχθούν ορθά συμπεράσματα. Βάσει αυτού λοιπόν, φαίνεται ότι οι δύο πρώτες κατηγορίες, δεν ξεπερνούν το 2, πράγμα που σημαίνει ότι υπάρχει μεγάλη δυσαρέσκεια στον οικονομικό και επαγγελματικό τομέα. Από την άλλη, Η «Αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων» είναι λίγο πιο πάνω από το 3 και κυμαίνονται μέχρι το 3.5 που σημαίνει ότι η άποψη των νοσηλευτών για την αναγνώριση της δουλειάς τους είναι ουδέτερη προς θετική. Όσον αφορά την πρόθεση εγκατάλειψης εργασίας και επαγγέλματος, για την πρώτη κατηγορία, η μέση τιμή δεν ξεπερνά το 3, πράγμα που σημαίνει ότι το αίσθημα για εγκατάλειψη είναι ουδέτερο, ενώ για τη δεύτερη, η βαθμολογία είναι μικρότερη από 2.5 που είναι σχετικά αδύναμη, κάτι που υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι δε σκοπεύουν να εγκαταλείψουν τα καθήκοντά τους.

Με βάση τον πιο πάνω πίνακα οι τυπικές αποκλίσεις για τις τρεις μεταβλητές είναι σχετικά μικρές (<1). Συγκεκριμένα, η μεταβλητή της αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων έχει τυπική απόκλιση (0.84), της οικονομικής ανταμοιβής (0.88), η μεταβλητή των ευκαιριών για προαγωγή και ανέλιξη (0,91). Αντίθετα όσο αφορά τις μεταβλητές της πρόθεσης εγκατάλειψης της εργασίας και του επαγγέλματος είναι λίγο πιο πάνω από 1.

5.2. Παραγοντική ανάλυση (Factor Analysis)

Η παραγοντική ανάλυση έχει ως στόχο να βρει κοινούς παράγοντες ανάμεσα σε ένα σύνολο μεταβλητών (Ραφτόπουλος & Θεοδοσόπουλος, 2002). Πιο συγκεκριμένα, για να ελεγχθεί η εγκυρότητα των ερωτήσεων των βασικών μεταβλητών, χρησιμοποιήθηκε η παραγοντική ανάλυση περιστροφής (Factor Rotation) με τη μέθοδο Varimax. Στη συνέχεια, καθορίστηκαν πέντε παράγοντες που αντιπροσωπεύουν τις πέντε μεταβλητές έτσι ώστε να μετρηθεί η εγκυρότητα (validity) των ερωτήσεων της έρευνας. «Η εγκυρότητα καθορίζει αν η έρευνα μετρά αυτό το οποίο προορίζεται να μετρήσει, ή το κατά πόσο είναι αληθή τα αποτελέσματα της έρευνας» (Jorpe, 2000, p.1, όπως αναφέρεται σε Golafshani, 2003).

Τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης φαίνονται στον παρακάτω πίνακα και από τον οποίο γίνεται αντιληπτό ότι όλοι οι παράγοντες εκτός από τις «Πρόθεση Εγκατάλειψης Εργασίας» και «Πρόθεση Εγκατάλειψης Επαγγέλματος», είναι έγκυρες. Οι δύο κατηγορίες, για τις οποίες οι ερωτήσεις δεν κατανεμήθηκαν όπως αναμενόταν, έγινε ξανά παραγοντική ανάλυση αγνοώντας την ερώτηση 33 αυτή την φορά. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον πίνακα 2 που ακολουθεί

Πίνακας 1. Έλεγχος Εγκυρότητας όλων των ερωτήσεων

	1	2	3	4	5
Ερ. 2: Οι αυξήσεις στις οικονομικές ανταμοιβές μου είναι ικανοποιητικές	.886	.001	.111	.123	.113
Ερ. 3: Οι επιπλέον πρόσθετες οικονομικές ανταμοιβές μου είναι ικανοποιητικές	.873	-.063	.129	.155	.044
Ερ. 1: Οι οικονομικές ανταμοιβές μου είναι ικανοποιητικές	.818	.000	.220	.131	.005
Ερ. 15: Ποτέ δεν με επαινούν οι ανώτεροι μου όταν κάνω καλά τη δουλειά μου	.130	.706	.012	.043	.359
Ερ. 17: Κανένας δεν αναγνωρίζει τα επιτεύγματα μου στη δουλειά	-.182	.670	.014	.070	.282
Ερ. 16: Ο προϊστάμενος μου συχνά το αναγνωρίζει όταν έχω κάνει καλά τη δουλειά μου	-.006	.644	.070	.094	-.120
Ερ. 18: Ο/η προϊστάμενος/η μου επισημαίνει μόνο τα λάθη μου, όχι τα επιτεύγματα μου στη δουλειά	-.068	.643	.016	-.287	-.045
Ερ. 14: Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, μου το επισημαίνει ο/η προϊστάμενος/η	.113	.592	.070	.022	-.273
Ερ. 29: Συχνά σκέφτομαι να παραιτηθώ από το νοσοκομείο που εργάζομαι	.113	-.034	.783	.106	.100
Ερ. 30: Είναι πολύ πιθανό να ψάξω για μια νέα δουλειά τον επόμενο χρόνο	.154	.110	.771	-.008	.166
Ερ. 33: Θα ήθελα να βρω άλλη απασχόληση εκτός της νοσηλευτικής	.043	-.011	.674	-.144	-.102
Ερ. 31: Εάν θα μπορούσα να διαλέξω ξανά, θα διάλεγα να εργαστώ για το νοσοκομείο που εργάζομαι	.129	.006	.602	.124	.174
Ερ. 6: Οι ευκαιρίες που μου δίνονται για προαγωγή είναι αρκετές	.217	.009	.038	.775	.222
Ερ. 5: Η προαγωγή των νοσηλευτών εξαρτάται από τις ικανότητες τους	.323	-.047	.065	.735	-.127
Ερ. 32: Στα προσεχή μου σχέδια είναι, εφόσον είμαι σε θέση, να συνεχίσω την νοσηλευτική μου καριέρα	.106	.210	.395	-.025	.698
Ερ. 34: Περιμένω ότι θα συνεχίσω να εργάζομαι ως νοσηλεύτης/τρια σε αυτό το νοσοκομείο	.104	.109	.452	.195	.561

Παράγοντες

1. Οικονομική Ανταμοιβή
2. Αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων
3. Πρόθεση εγκατάλειψης εργασίας
4. Ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη
5. Πρόθεση εγκατάλειψης επαγγέλματος

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a.
Rotation converged in 15 iterations.

Πίνακας 2. Δεύτερος Έλεγχος Εγκυρότητας ερωτήσεων για κατηγορίες «Πρόθεση Εγκατάλειψης Εργασίας» και «Πρόθεση Εγκατάλειψης Επαγγέλματος»

	Παράγοντας	
	Πρόθεση εγκατάλειψης εργασίας	Πρόθεση εγκατάλειψης επαγγέλματος
Ερ. 29: Συχνά σκέφτομαι να παραιτηθώ από το νοσοκομείο που εργάζομαι	.833	.229
Ερ. 31: Εάν θα μπορούσα να διαλέξω ξανά, θα διάλεγα να εργαστώ για το νοσοκομείο που εργάζομαι	.791	.099
Ερ. 30: Είναι πολύ πιθανό να ψάξω για μια νέα δουλειά τον επόμενο χρόνο	.650	.455
Ερ. 34: Περιμένω ότι θα συνεχίσω να εργάζομαι ως νοσηλεύτης/τρια σε αυτό το νοσοκομείο	.199	.846
Ερ. 32: Στα προσεχή μου σχέδια είναι, εφόσον είμαι σε θέση, να συνεχίσω την νοσηλευτική μου καριέρα	.197	.827

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

5.3. Έλεγχος αξιοπιστίας

Για να ελεγχθεί η αξιοπιστία του κάθε παράγοντα μετρώντας τη συνοχή μεταξύ των μεταβλητών. Το εύρος τιμής του κυμαίνεται από 0-1 με ελάχιστη αξιόπιστη τιμή το 0,7 (Nunally, 1978). Στην έρευνα αυτή ο συντελεστής Cronbach's για τον έλεγχο της αξιοπιστίας ήταν αρκετά υψηλός

(μεγαλύτερος από 0,65) και για τις πέντε μεταβλητές (οικονομική ανταμοιβή, ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη, αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων, πρόθεση εγκατάλειψης εργασίας, πρόθεση εγκατάλειψης επαγγέλματος).

Προκύπτει λοιπόν ότι οι ερωτήσεις για κάθε μεταβλητή σχετίζονται μεταξύ τους σε υψηλό βαθμό. Παράλληλα, το συνολικό αποτέλεσμα που προέκυψε από τα αποτελέσματα των διαφορετικών ερωτήσεων μιας μεταβλητής ήταν αξιόπιστο με μεγάλο βαθμό. Πιο αναλυτικά τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 3.

Πίνακας 3 - Έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach's α	
Κατηγορία	Cronbach's α
Οικονομική Ανταμοιβή	$\alpha=0,885$
Ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη	$\alpha=0,651$
Αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων	$\alpha=0,805$
Πρόθεση εγκατάλειψης εργασίας	$\alpha=0,723$
Πρόθεση εγκατάλειψης επαγγέλματος	$\alpha=0,680$

5.4. Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών

Ο πιο κάτω πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων που αξιοποιήθηκαν στην παρούσα εργασία. Ουσιαστικά οι συσχετίσεις μεταβλητών είναι ένα μέτρο που επιτρέπει να διαγνωσθεί ο βαθμός στον οποίο σχετίζονται μεταξύ τους δύο ή περισσότερες μεταβλητές (Σπανούδης, 2013).

Προκειμένου να ελεγχθεί η μορφή συσχέτισης των μεταβλητών (θετική - αρνητική) καθώς και ο βαθμός έντασης (επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας P) χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Spearman rho, επειδή οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή, είναι δηλαδή μη παραμετρικές. Ο συντελεστής συσχέτισης Spearman rho, μπορεί να πάρει τιμές -1 έως +1. Το πρόσημο «+» υποδεικνύει θετική συσχέτιση. Αυτό υποδηλώνει ότι οι τιμές μιας μεταβλητής αυξάνονται όταν αυξάνονται και της άλλης. Αντίθετα το πρόσημο «-» υποδεικνύει μια αρνητική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών, γεγονός που δηλώνει ότι οι τιμές μιας μεταβλητής αυξάνονται ενώ της άλλης μειώνονται (Hall, 2015).

Όταν το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι μικρότερο του 5% ($p < 0,05$), τότε υπάρχει σημαντική στατιστική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών. Αντίθετα, όταν το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι μικρότερο από 1% ($p < 0,01$), τότε υπάρχει ισχυρή συσχέτιση.

Ο πίνακας συσχετίσεων του συντελεστή Spearman rho μεταξύ των πέντε κατηγοριών φαίνεται πιο κάτω.

Πίνακας 6. Συντελεστής Συσχέτισης μεταξύ των πέντε κατηγοριών						
	Οικονομική Ανταμοιβή	Ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη	Αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων	Πρόθεση εγκατάλειψης εργασίας	Πρόθεση εγκατάλειψης επαγγέλματος	
Οικονομική Ανταμοιβή	1.000					
Ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη	.463**	1.000				
Αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων	.007	.081	1.000			
Πρόθεση εγκατάλειψης εργασίας	-.349**	-.212**	-.154*	1.000		
Πρόθεση εγκατάλειψης επαγγέλματος	-.207**	-.179**	-.179**	.437**	1.000	

Από τα αποτελέσματα του πιο πάνω πίνακα όσον αφορά τις συσχετίσεις μεταξύ των κινήτρων και των προθέσεων αποχώρησης από την εργασία και το επάγγελμα γενικά, φαίνεται να υπάρχουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις. Όπως φαίνεται υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των προθέσεων εγκατάλειψης της εργασίας και της πρόθεσης για εγκατάλειψη του επαγγέλματος, που φαίνεται ότι είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους. Αναλύοντας περαιτέρω τη σχέση κινήτρων με πρόθεση εγκατάλειψης εργασίας, φαίνεται ότι η Οικονομική Ανταμοιβή, οι Ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη, καθώς και η Αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων, είναι κίνητρα τα οποία επηρεάζουν την απόφαση εγκατάλειψης από την εργασία. Παρομοίως, όσον αφορά την πρόθεση εγκατάλειψης επαγγέλματος, τα κίνητρα που παρουσιάζονται στατιστικά σημαντικά είναι τα ίδια με αυτά της πρόθεσης εγκατάλειψης εργασίας.

5.5. Ανάλυση παλινδρόμησης

Στην πιο κάτω υποενότητα φαίνονται τα αποτελέσματα της γραμμικής παλινδρόμησης με bootstrap, με εξαρτημένες μεταβλητές την πρόθεση εγκατάλειψης εργασίας και την πρόθεση εγκατάλειψης επαγγέλματος, και ανεξάρτητες τα δημογραφικά στοιχεία, καθώς και τα κίνητρα. Στον πίνακα 7 φαίνονται τα αποτελέσματα της γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή της πρόθεση εργασίας,

Πίνακας 7. Γραμμική Παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την Πρόθεση εγκατάλειψης εργασίας	
Εξαρτημένη Μεταβλητή: Πρόθεση εγκατάλειψης εργασίας	
(Constant)	4.01**
Οικονομική Ανταμοιβή	-0.35**
Ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη	-0.05
Αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων	-0.13
Φύλο	-0.22
Ηλικία	-0.38**
Επίπεδο Εκπαίδευσης	0.21
Καθεστώς	-0.62**
Χρόνια Εμπειρίας	0.12
Χρόνια προϋπηρεσίας	-0.11
R-square	0.23
**Στατιστικά σημαντική σχέση σε επίπεδο εμπιστοσύνης >0,01	
*Στατιστικά σημαντική σχέση σε επίπεδο εμπιστοσύνης >0,05	

Από τον πιο πάνω πίνακα, στην πρόθεση εγκατάλειψης εργασίας, φαίνεται ότι επηρεάζει η Οικονομική Ανταμοιβή. Δηλαδή αν ο νοσηλευτής είναι ευχαριστημένος με τις αμοιβές του, δε θα σκεφτεί το ενδεχόμενο να αποχωρήσει από την εργασία του. Έτσι επιβεβαιώνεται η υπόθεση 1α. Τα υπόλοιπα κίνητρα δε φαίνεται να είναι στατιστικά σημαντικά για αυτή τη μεταβλητή.

Επιπλέον παράγοντες που επηρεάζουν είναι η Ηλικία και το Καθεστώς. Συγκεκριμένα, όσο η ηλικία αυξάνεται, η πρόθεση για αποχώρηση μειώνεται, ενώ αν πρόκειται για μόνιμο νοσηλευτικό λειτουργό, η πρόθεση για εγκατάλειψη μειώνεται.

Στη συνέχεια στον πίνακα 8 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την πρόθεση εγκατάλειψης επαγγέλματος.

Πίνακας 8. Γραμμική Παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την Πρόθεση εγκατάλειψης επαγγέλματος	
Εξαρτημένη Μεταβλητή: Πρόθεση εγκατάλειψης επαγγέλματος	
(Constant)	3.56**
Οικονομική Ανταμοιβή	-0.26**
Ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη	-0.12
Αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων	-0.27**
Φύλο	0.05
Ηλικία	-0.17
Επίπεδο Εκπαίδευσης	-0.06
Καθεστώς	-0.34
Χρόνια Εμπειρίας	-0.09
Χρόνια προϋπηρεσίας	-0.08
R-square	0.19
**Στατιστικά σημαντική σχέση σε επίπεδο εμπιστοσύνης >0,01	
*Στατιστικά σημαντική σχέση σε επίπεδο εμπιστοσύνης >0,05	

Σύμφωνα με τον πίνακα 8, όσον αφορά την πρόθεση εγκατάλειψης επαγγέλματος, υπάρχουν δύο κίνητρα που επηρεάζουν την απόφαση αυτή. Συγκεκριμένα, είναι η Οικονομική Ανταμοιβή και η Αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων. Και τα δύο κίνητρα επηρεάζουν αρνητικά την απόφαση αυτή, αφού όσο πιο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος με τις οικονομικές αμοιβές του, τότε η πρόθεση για αποχώρηση από το επάγγελμα μειώνεται. Επομένως επιβεβαιώνονται οι υποθέσεις 1β και 3β

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΖΗΤΗΣΗ

6.1. Εισαγωγή

Η πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία και γενικά από το επάγγελμα είναι ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα που έχουν να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί σχολιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα. Τα αποτελέσματα σχετικά με τις υποθέσεις είναι σημαντικά και χρήζουν προσεκτικής μελέτης και συζήτησης. Ακολούθως, παρουσιάζονται προτάσεις προς τη διοίκηση, γίνεται αναφορά στους περιορισμούς της έρευνας και τέλος αναφέρονται εισηγήσεις για περαιτέρω έρευνα.

6.2. Συζήτηση

Ο ρόλος που διαδραματίζουν οι οικονομικές ανταμοιβές, οι προαγωγές και η αναγνώριση των εργαζομένων ως προς την πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό και το επάγγελμα αποτελεί ένα φλέγον ζήτημα που απασχολεί τους μελετητές. Στην παρούσα εργασία εξετάστηκε η σχέση που έχουν οι πιο πάνω μεταβλητές με την πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία και την πρόθεση για εγκατάλειψη από το επάγγελμα. Η εργασία αυτή έχει μεγάλη σημασία, καθώς δίνει το έναυσμα για περαιτέρω μελέτη.

6.2.1. Η αρνητική σχέση των οικονομικών ανταμοιβών με την πρόθεση για αποχώρηση

Στην ενότητα αυτή θα συζητηθεί η επίδραση που έχουν οι οικονομικές ανταμοιβές στην πρόθεση για αποχώρηση. Στο κεφάλαιο 3 έγινε η υπόθεση ότι οι δύο αυτές μεταβλητές συνδέονται αρνητικά μεταξύ τους, καθώς μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση φάνηκε ότι όσο αυξάνονται οι οικονομικές ανταμοιβές ενός εργαζομένου μειώνεται η πρόθεση του για εγκατάλειψη τόσο από την εργασία όσο και από το επάγγελμα, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την παρούσα εργασία.

Όπως φάνηκε από τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη μελέτη και μέσα από την ανάλυση συσχετίσεων διαπιστώθηκε ότι οι μεταβλητές αυτές συνδέονται στενά. Οι οικονομικές ανταμοιβές συνδέονται αρνητικά με την πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία, καθώς και με την πρόθεση εγκατάλειψης επαγγέλματος.

Παράλληλα μέσα από την έρευνα, φάνηκε ότι οι νοσηλευτές είναι δυσαρεστημένοι όσον αφορά τις οικονομικές ανταμοιβές.

Προκειμένου οι εργαζόμενοι με υψηλή αποδοτικότητα να παραμείνουν στον οργανισμό είναι απαραίτητο ένα αποτελεσματικό σύστημα οικονομικών ανταμοιβών το οποίο θα πρέπει να σχετίζεται με την παραγωγικότητά τους (Carragher et al., 2006).

Όπως διαπιστώθηκε στη μελέτη του Farrell (1981) η ανταμοιβή συνδέεται με αυξημένη οργανωτική δέσμευση, ικανοποίηση από την εργασία, ενώ ελαχιστοποιεί την πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία.

Οι οικονομικές ανταμοιβές είναι πολύ σημαντικές ως προς την αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων που είναι δυσαρεστημένοι. Επίσης, με ένα δίκαιο σύστημα ανταμοιβών οι εργαζόμενοι θα είναι ικανοποιημένοι από την εργασία με αποτέλεσμα να γίνουν πιο παραγωγικοί (Mehmood, 2013). Σε μια κατάσταση υψηλής ανταμοιβής οι εργαζόμενοι θα επηρεαστούν, ώστε να αυξήσουν τις προσπάθειές τους και κατ' επέκταση τις ανταμοιβές τους (De Jonge et al., 2005).

6.2.2. Η αρνητική σχέση των προαγωγών με την πρόθεση για αποχώρηση

Η δεύτερη υπόθεση που έγινε στην έρευνα αυτή, αναφέρεται στη σχέση ανάμεσα στις ευκαιρίες για προαγωγή και την πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία και το επάγγελμα. Με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, η υπόθεση που έγινε ήταν ότι οι ευκαιρίες προαγωγής συνδέονται αρνητικά με την πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία και το επάγγελμα.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα, η ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται, αν και στην ανάλυση παλινδρόμησης δεν βγήκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις. Οι ευκαιρίες για προαγωγή σχετίζονται αρνητικά με την πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό αλλά και από το επάγγελμα. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής υποδηλώνουν ότι οι ευκαιρίες για προαγωγή μειώνουν την πρόθεση των εργαζομένων για αποχώρηση.

Η ευκαιρία προαγωγής διαδραματίζει αποφασιστικό ρόλο στην απόφαση των εργαζομένων να παραμείνουν στον οργανισμό (Ali & Baloch, 2010). Οι ερευνητές βρίσκουν επίσης αρνητική σχέση μεταξύ ευκαιρίας προαγωγής και πρόθεσης εγκατάλειψης (Tsai & Wu, 2010). Τα

ευρήματα της μελέτης παρουσιάζουν θετική συσχέτιση όσον αφορά την προαγωγή και την ευκαιρία επαγγελματικής εξέλιξης. Έτσι, οι υπάλληλοι είναι περισσότερο αφοσιωμένοι στον οργανισμό και ενισχύεται η αίσθηση της ανιδιοτέλειας στον οργανισμό μέσω της ελαχιστοποίησης της πρόθεσης για αποχώρηση.

Ο οργανισμός που αυξάνει τις προαγωγές ως στρατηγική ανταμοιβής θα ικανοποιήσει τους υπαλλήλους και θα μειώσει την πρόθεσή τους για αποχώρηση. Όταν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν προαγωγή ως ανταμοιβή για τη δουλειά και τη μακροχρόνια υπηρεσία τους θα παραμείνουν στον οργανισμό για περισσότερο χρονικό διάστημα και δε θα έχουν την πρόθεση για αποχώρηση. Όταν όμως αισθάνονται ότι δε θα πάρουν προαγωγή ακόμα και όταν το αξίζουν, θα έχουν την πρόθεση για αποχώρηση τόσο από τον οργανισμό όσο και από το επάγγελμα. Οι Aydogdu και Asikgil (2011), υποστήριξαν ότι εάν οι άνθρωποι πιστεύουν ότι δε θα έχουν πολλές ευκαιρίες προαγωγής ίσως επηρεαστούν αρνητικά.

6.2.3. Η αρνητική σχέση της αναγνώρισης με την πρόθεση για αποχώρηση

Η τελευταία υπόθεση που τέθηκε στην παρούσα έρευνα αφορά στη σχέση ανάμεσα στην αναγνώριση και την πρόθεση για αποχώρηση. Η υπόθεση που έγινε σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση ήταν ότι η αναγνώριση της προσπάθειας των εργαζομένων από τους προϊστάμενους τους συνδέεται αρνητικά με την πρόθεση για αποχώρηση

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα αυτή δείχνουν μια αρνητική σχέση ανάμεσα στην αναγνώριση και την πρόθεση εγκατάλειψης του οργανισμού αλλά και του επαγγέλματος. Στην ανάλυση παλινδρόμησης προέκυψε στατιστικά σημαντική η σχέση μεταξύ πρόθεσης εγκατάλειψης επαγγέλματος με αναγνώριση συνεισφοράς, και τα αποτελέσματα αυτά έρχονται σε συμφωνία με τις υποθέσεις που έχουν γίνει αλλά και με έρευνες που έχουν διεξαχθεί στο παρελθόν.

Σε μια έρευνα που διεξήχθη από τους Agyeman και Ponniah (2014), φάνηκε ότι το 20% των ερωτηθέντων θεωρούσε την αναγνώριση ως έναν σημαντικό παράγοντα για τη διατήρηση των εργαζομένων στον οργανισμό. Από την άλλη, η έλλειψη αναγνώρισης μπορεί να οδηγήσει τους εργαζομένους στην αποχώρηση από την εργασία.

Παράλληλα, ο Tizazu (2015) ανέφερε ότι η αναγνώριση είχε θετικό αντίκτυπο στη διατήρηση των εργαζομένων. Αντίθετα, η απουσία της δύναται να οδηγήσει στην αποχώρηση. Μια άλλη μελέτη έδειξε ότι η απουσία αναγνώρισης επηρεάζει θετικά την πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία (Arnold, 2016).

6.3. Προτάσεις προς τη διοικούσα αρχή

Χωρίς αμφιβολία, για τη σωστή λειτουργία και επιτυχία κάθε οργανισμού τον σημαντικότερο ρόλο διαδραματίζει ο άνθρωπος. Σε ένα περιβάλλον υγειονομικής περίθαλψης το νοσηλευτικό προσωπικό αποτελεί την πλειοψηφία ανάμεσα στους επαγγελματίες υγείας. Η απουσία ανταμοιβής, προαγωγής και αναγνώρισης συμβάλλει θετικά στην πρόθεση των εργαζομένων για αποχώρηση από τον οργανισμό και κατ' επέκταση από το επάγγελμα γενικότερα.

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία οποιουδήποτε οργανισμού (Gould-Williams, 2003) και η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα σημαντικό ζήτημα για τη βελτίωση των επιδόσεων (Al-Ahmadi, 2009; Currall et al., 2005; Rehman & Waheed, 2011). Η ικανοποίηση και η δέσμευση των εργαζομένων επηρεάζονται από τις πολιτικές του οργανισμού (Ellickson & Logsdon, 2001; Kaya, Koc & Topcu, 2010; Širca, Babnik & Breznik, 2012; Stazyk, Pandey & Wright, 2011).

Η πρόθεση για αποχώρηση είναι ένα συχνό φαινόμενο με το οποίο έρχονται αντιμέτωποι οι οργανισμοί και κυρίως τα νοσηλευτικά ιδρύματα. Έτσι, στην ενότητα αυτή θα αναφερθούν προτάσεις προς τη διοικούσα αρχή για μείωση της πρόθεσης για αποχώρηση.

Η διοίκηση οφείλει να είναι σε θέση να αναγνωρίσει την πρόθεση των εργαζομένων για αποχώρηση και να λάβει μέτρα για την αποφυγή της. Εάν οι οργανισμοί θέλουν να διαχειριστούν αποτελεσματικά την πρόθεση για αποχώρηση στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, πρέπει να κατανοήσουν πώς μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις των εργαζομένων για αποχώρηση. Οι παρεμβάσεις της διοίκησης σε πρώιμα στάδια αυτής της διαδικασίας θα μπορούσαν να μειώσουν αυτές τις προθέσεις, προτού ο εργαζόμενος πάρει την τελική απόφαση να αναζητήσει μια νέα θέση εργασίας.

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αλλά και τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έδειξαν ότι οι ευκαιρίες προαγωγής επηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση από την εργασία (De Souza, 2002;

Ellickson & Logsdon, 2001; Kebriaei & Motaghed, 2009; Kostas, 2010; Yu, 2009) και αρνητικά την πρόθεση για αποχώρηση (Alasmari & Douglas, 2012; Swailes & Fahdi, 2011). Συνεπώς, προτείνεται το υφιστάμενο σύστημα προαγωγής να υποβληθεί σε πλήρη αξιολόγηση, για να διασφαλιστεί η κατανομή των εργαζομένων σε όλα τα διοικητικά επίπεδα.

Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω η αμοιβή και γενικότερα οι οικονομικές ανταμοιβές των εργαζομένων έχουν θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία (Ellickson & Logsdon, 2001; Kebriaei & Motaghed, 2009; Khan et al., 2011; Rad & De Moraes, 2009) και επηρεάζει την πρόθεση των εργαζομένων είτε για αποχώρηση από τον οργανισμό είτε από το επάγγελμα. Εάν η αμοιβή είναι ανεπαρκής, μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την απόδοση και θετικά την πρόθεση για αποχώρηση. Ως εκ τούτου, πρέπει να γίνουν ορισμένοι οικονομικοί υπολογισμοί, για να διασφαλιστεί ότι οι μισθοί των εργαζομένων αλλά και άλλες οικονομικές ανταμοιβές ικανοποιούν τις ανάγκες τους, ώστε να νιώθουν ικανοποίηση από την εργασία, γεγονός που με τη σειρά του θα βελτιώσει την απόδοσή τους αλλά και θα εξαλείψει την οποία πρόθεση είχαν για αποχώρησή.

Παράλληλα, οι ανατροφοδοτήσεις βοηθούν τους εργαζομένους να γνωρίζουν τι κάνουν σωστά ή λανθασμένα και τους δίνουν μια αίσθηση κατεύθυνσης. Τα κίνητρα μέσω ανταμοιβών, όπως τα δώρα, οι αυξημένοι μισθοί και η αναγνώριση, ενισχύουν το ηθικό των εργαζομένων και τους καθιστούν περισσότερο αφοσιωμένους (Herlong, 1990). Η αναγνώριση μπορεί να λειτουργήσει θετικά στον χώρο εργασίας, καθώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να επισημάνει τους στόχους της εταιρείας, να ενισχύσει και να διαμορφώσει τη συμπεριφορά και να βελτιώσει το ηθικό. Όταν ένας προϊστάμενος αναλαμβάνει να δώσει επαίνους στους υπαλλήλους που το αξίζουν, βοηθάει στην οικοδόμηση μιας θετικής προσκόλλησής τους στον χώρο εργασίας. Όταν συμβεί αυτό, ο προϊστάμενος τείνει να αποδείξει την εκτίμησή του για τον εργαζόμενο καθώς και ένα υποστηρικτικό περιβάλλον εργασίας. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο πιθανό να αποχωρήσουν από την εργασία (Lathan, 1980).

Με βάση τα αποτελέσματα της μελέτης προκειμένου να μειωθεί η πρόθεση των εργαζομένων για αποχώρηση προτείνεται όπως η διοικούσα αρχή να αναπτύξει και να εφαρμόσει προγράμματα προσανατολισμού και καθοδήγησης. Παράλληλα, να παρέχει κοινωνική υποστήριξη στους νέους εργαζομένους και να αναγνωρίσει αρνητικά συναισθήματα που μπορεί να οδηγήσουν στην αποχώρηση. Επιπρόσθετα, θα μπορούσε να γίνει συζήτηση μεταξύ της διοικούσας αρχής και των

εργαζομένων που προτίθενται να αποχωρήσουν, ώστε μέσω του διαλόγου να αποφευχθεί η αποχώρησή τους από την εργασία. Τέλος, να παρέχονται στους υπαλλήλους ευκαιρίες να εκφράζουν τις σκέψεις και τις απόψεις τους για το έργο και την καριέρα τους.

6.4. Περιορισμοί έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Στην παρούσα ενότητα γίνεται αναφορά στους περιορισμούς που έχει η έρευνα αυτή. Ο σκοπός είναι να αποφευχθούν οποιεσδήποτε γενικεύσεις και παρερμηνείες των αποτελεσμάτων. Οι μεταβλητές που αναφέρθηκαν σε προηγούμενη ενότητα προκαλούν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για διεξαγωγή μελλοντικών ερευνών.

Ένας περιορισμός της μελέτης αυτής είναι η συγχρονική φύση των δεδομένων. Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Κατά τη χρήση του διατομεακού σχεδιασμού αυτού δεν είναι δυνατό να εξαχθούν συμπεράσματα αναφορικά με την αιτιότητα ανάμεσα στις μεταβλητές. Έτσι, θα ήταν σημαντικό σε μια μελλοντική έρευνα να αξιοποιηθεί διαχρονική φύση των δεδομένων, όπου οι ερωτηθέντες θα κληθούν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο σε διαφορετικές χρονικές στιγμές.

Ένας άλλος περιορισμός είναι ότι οι ερωτήσεις που δόθηκαν αφορούσαν κυρίως στην αυτοαξιολόγηση. Αυτό σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες έπρεπε να καθορίσουν σε ποια κατηγορία ανήκουν και σε ποια όχι. Επομένως, οι αυτοαξιολογήσεις μπορεί να είναι προκατειλημμένες, γιατί στηρίζονται στην υποκειμενικότητα. Προς αποφυγή του περιορισμού αυτού θα μπορούσε να δοθεί ερωτηματολόγιο για αξιολόγηση άλλων εργαζομένων.

Επίσης, ένας τρίτος περιορισμός που προκύπτει από αυτή τη μελέτη είναι το δείγμα της. Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα έρευνα περιλάμβανε μόνο 225 νοσηλευτές από το Γενικό Νοσοκομείο Λευκωσίας. Έτσι, λοιπόν, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δεν είναι γενικεύσιμα. Προκειμένου να αντιμετωπιστεί ο συγκεκριμένος περιορισμός, προτείνεται μια μελλοντική έρευνα που να περιλαμβάνει νοσηλευτές από όλα τα δημόσια νοσοκομεία της Κύπρου, αλλά και νοσηλευτές που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα. Επίσης, προτείνεται έρευνα με δείγμα εργαζόμενους από διαφορετικά επαγγέλματα, ώστε τα αποτελέσματα να χρησιμοποιηθούν σε περισσότερους οργανισμούς.

Τέλος, ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου αποτέλεσε έναν ακόμη περιορισμό. Πολλοί ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε πολύ προσωπικές ερωτήσεις, χωρίς να μπορούν να παραλείψουν κάποια από αυτές, αφού στο ερωτηματολόγιο που δόθηκε έπρεπε να απαντηθούν όλες οι ερωτήσεις (Παράρτημα 2.). Προτείνεται, λοιπόν, για μια μελλοντική έρευνα να μην υπάρχουν πολύ προσωπικές ερωτήσεις και οι ερωτηθέντες να έχουν την επιλογή να μην απαντήσουν σε όλες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Είναι γεγονός ότι η πρόθεση για αποχώρηση εμφανίζεται στους περισσότερους εργαζομένους αλλά κυρίως στους επαγγελματίες υγείας. Συγκεφαλαιώνοντας όσα αναφέρθηκαν πιο πάνω προκύπτει ότι η πρόθεση για αποχώρηση συνδέεται αρνητικά με την οικονομική ανταμοιβή, τις ευκαιρίες προαγωγής και την αναγνώριση. Η πρόθεση των εργαζομένων για εγκατάλειψη του επαγγέλματος προσέλυσε το ενδιαφέρον πολλών μελετητών και έχουν διεξαχθεί πολλές έρευνες για αυτό. Η παρούσα έρευνα μπορεί να δώσει το έναυσμα για περαιτέρω εξέταση του θέματος.

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να μελετήσει τη σχέση της οικονομικής ανταμοιβής, των προαγωγών και της αναγνώρισης με την πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό και από το επάγγελμα. Η έρευνα αυτή στηρίχθηκε στη μελέτη νοσηλευτών του Γενικού Νοσοκομείου Λευκωσίας. Στόχος της παρούσας μελέτης ήταν να μειωθεί η πρόθεση για αποχώρηση των εργαζομένων με συγκεκριμένες προτάσεις προς τη διοικούσα αρχή.

Εξετάζοντας τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι οι αρχικές υποθέσεις που διατυπώθηκαν στο θεωρητικό υπόβαθρο επιβεβαιώθηκαν. Πιο συγκεκριμένα, η πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό και από το επάγγελμα συνδέεται αρνητικά με τις οικονομικές ανταμοιβές, τις ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη καθώς και με την αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων. Στην παρούσα μελέτη οι μεταβλητές αυτές ευθυγραμμίζονται. Όταν μειώνονται οι οικονομικές ανταμοιβές, οι προαγωγές και η αναγνώριση των εργαζομένων η πρόθεσή τους για αποχώρηση αυξάνεται.

Συνοψίζοντας όλα τα πιο πάνω, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η διοικούσα αρχή οφείλει να εφαρμόσει συγκεκριμένες προτάσεις και πρακτικές, ώστε να μειώσει την πρόθεση των εργαζομένων για αποχώρηση. Αυτό θα το επιτύχει με την αύξηση των οικονομικών ανταμοιβών, των ευκαιριών για προαγωγή και ανέλιξη και με την αναγνώριση, με απώτερο σκοπό την παραμονή του νοσηλευτικού προσωπικού στον οργανισμό.

BIBΛIOΓΡΑΦΙΑ

- ❖ Adams, Scott (2002) “Passed over for promotion because of age: an empirical analysis of the consequences.” *Journal of Labor Research*, 23(3): 447-461.
- ❖ Agwu, M.O.,(2013) Impact of Fair Reward System on Employees Job Performance in Nigerian Agip Oil Company Limited Port-Harcourt, *British Journal of Education, Society & Behavioral Science*, 3(1), pp 47-64.
- ❖ Agyeman CM, Ponniah VM (2014) Employees Demographic Characteristics and their Effects on Turnover and Retention in MSMEs. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behavior and Decision Sciences* 1: 1-18.
- ❖ Aiken, L. H., Clarke, S. P., Sloane, D. M., Sochalski, J., & Silber, J. H. (2002). Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout, and job dissatisfaction. *Jama- Journal of the American Medical Association*, 288, 1987-1993.
- ❖ Aiken, L.H., Sloan, D.M., Bruyneel, L., Heede, K., Sermeus, W., (2012). “Nurses reports of working conditions and hospital quality of care in 12 countries in Europe”. *International Journal of Nursing Studies*, 50:143-153
- ❖ Ajila, C., & Abiola A. (2004). Influence of rewards on work performance in an organization. *Soc.sci*, 8(1): 7-12.
- ❖ Ajils, B. (1997): *The Reward Strategy and Performance Measurement*. Boston: McGraw-Hill.
- ❖ Al-Ahmadi, H 2009, ‘Factors affecting performance of hospital nurses in Riyadh Region, Saudi Arabia’, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, vol. 22, no. 1, pp. 40-54.
- ❖ Alasmari, H & Douglas, C 2012, ‘Job satisfaction and intention to leave among critical care nurses in Saudi Arabia’, *Middle East Journal of Nursing*, vol. 6, no. 4, pp. 3-12.
- ❖ Ali, N., & Baloch, Q. B. (2010). Job satisfaction and employees turnover intention: case study of NWFP Pakistan based banking sector. *Institute of Interdisciplinary Business Research*, 2(5), 39-66.

- ❖ Appelbaum, S.H., and Kamal, R. (2000), “An Analysis of the Utilization and Effectiveness of Non-financial Incentives in Small Business,” *The Journal of Management Development*, 19, 9/10, 733–763.
- ❖ Armstrong, M.; Brown, D. & Reilly, P. 2010. *Evidence-Based Reward Management : Creating Measurable Business Impact from Your Pay and Reward Practices*. London, UK: Kogan Page Ltd.
- ❖ Arnold LR (2016) *Strategies for Reducing High Turnover among Information Technology Professionals*. Walden University 56-68.
- ❖ Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 370-398.
- ❖ Atkinson, C. (1994), “Continuous Improvement: The Ingredients of Change,” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6, 1, 6–8.
- ❖ Ayodogu, O. and Asikgil, B. (2011). “An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turn over intention.” *International review of management and marketing*. 1(3): 43-53.
- ❖ B. M. Staw (1980.), *Research in organizational behavior*, 3, 235-282. Greenwich, CT: JAI Press.
- ❖ Baker, George, Michael Gibbs and Bengt Holmstrom (1994) “The internal economics of the firm: evidence from personnel data.” *Quarterly Journal of Economics*, 109(4): 881-919.
- ❖ Barber, Alison E., and R. D. Bretz. "Compensation, attraction, and retention." *Compensation in organizations* (2000): 32-60.
- ❖ Becker, Gary S. (1962) “Investment in human capital: a theoretical analysis.” *Journal of Political Economy*, 70(5): 9-49.
- ❖ Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*. 66,

- ❖ Black, L., Spetz, J. & Harrington, C. (2010). Nurses who do not nurse: Factors that predict non-nursing work in the US registered nursing labor market. *Nursing Economics*, 28(4), 245–254.
- ❖ Blau, F. D. and DeVaro, J. (2007), “New Evidence on Gender Differences in Promotion Rates: An Empirical Analysis of a Sample of New Hires.” *Industrial Relations*, Vol. 46 No. 3, pp. 511-550.
- ❖ Blegen, M. A., Goode, C. J., Johnson, M., Maas, M. L., McCloskey, J. C., & Moorhead, S. A. (1992). Recognizing staff nurse job performance and achievements. *Research in Nursing and Health*, 15, 57-66.
- ❖ Blegen, M.A. and Mueller, C.W. (1987), “Nurses’ job satisfaction: a longitudinal analysis”, *Research in Nursing and Health*, Vol. 10 No. 4, pp. 227-237.
- ❖ Bolin, A., & Heatherly, L. (2001). Predictors of employee deviance: The relationship between bad attitudes and bad behaviour. *Journal of Business and Technology*, 15(3), 405–419.
- ❖ Boumans NP, De Jong AH, Vanderlinden L. Determinants of early retirement intentions among Belgian nurses. *J AdvNurs*. 2008;63(1):64–74.
- ❖ Bowen, D. E. (1982). Some unwanted consequences of intention to quit. *Academy of Management Review*, 7(2), 205–211.
- ❖ Brady-Schwartz, D. C. (2005). Further evidence on the Magnet Recognition Program. *Journal of Nursing Administration*, 35, 397-403.
- ❖ Brun, J-P. (1999), “Une question d’identite’. Une question de dignite’ humaine,” *E’ change*, 13, 2, 2–4.
- ❖ Brun, J-P. (2000), “La reconnaissance: une responsabilite’ digne d’être partage’e,” lecture from the conference *Travail, reconnaissance et dignite’ humain*, Quebec, Canada.
- ❖ Brun, J-P. and Dugas, N. (2008). ‘An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices’, *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (4), pp. 716-730.

- ❖ Brun, J-P., Biron, C., Martel, J., and Hivers, H. (2003), L'évaluation de la sante' mentale au travail: une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines, Montre'al: Institut de Recherche Robert-Sauve' en sante' et en se'curite' du travail.
- ❖ Buchan J, Aiken L. Solving nursing shortages: a common priority. *J Clin Nurs.* 2008;17:3262–8.
- ❖ Buerhaus PI, Staiger DO, Auerbach DI. Implications of an Aging Registered Nurse Workforce. *JAMA.* 2000;283(22):2948–54.
- ❖ Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). The Michigan organizational assessment questionnaire. Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor.
- ❖ Campion, M.A., Cheraskin, L. and Stevens, M.J. (1994), "Career - related antecedents and outcomes of job rotation", *The Academy of Management Journal*, Vol. 37 No. 6, pp. 1518-1542.
- ❖ Carmichael, Lorne (1983) "Firm-specific human capital and promotion ladders." *Bell Journal of Economics*, 14(1): 251-258.
- ❖ Carraher, S. M., Parnell, J. A., Carraher, S. C., Carraher, C. E., & Sullivan, S. E. (2006). Customer service, entrepreneurial orientation, and performance: A study in health care organizations in Hong Kong, Italy, New Zealand, the United Kingdom, and the USA. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 11(4), 33.
- ❖ Carson, P. P., Carson, K. D., Griffeth, R. W., & Steel, R. P. (1994). Promotion and employee turnover: Critique, meta-analysis, and implications. *Journal of Business and Psychology*, 8(4), 455-466.
- ❖ Cartledge, S. (2001). Factors influencing the turnover of intensive care nurses. *Intensive and Critical Care Nursing*, 17, 348-355.
- ❖ Chan MF, Leong SM, Luk AL, Yeung SM, Van IK. Exploring the profiles of nurses' job satisfaction in Macau: results of a cluster analysis. *JCN.* 2009;19(3-4):470–8.
- ❖ Chan MF, Luk AL, Leong SM, Yeung SM, Van I. Factors influencing Macao nurses' intension to leave current employment. *J Clin Nurs.* 2008;18(6):893–901.

- ❖ Chan, E.Y. and Morrisson, P. (2000) “Factor influencing the retention and turnover intention of register nurses in Singapour Hospital”, *Nursing and Health Sciences*, 2(2):113-121
- ❖ Chan, William (1996) “External recruitment versus internal promotion.” *Journal of Labor Economics*, 14(4): 555-570.
- ❖ Chen, H.C., Chu, C.I., Wang, Y.H., and Lin, L.C. (2008), “turnover factors revisited: Alongitudinal study of Taiwan-based staff nurses”, *International Journal of Nursing Studies*, 45(2):277-285
- ❖ Chris Pang and Yvette Cameron (2015) *Technology Overview for Employee Recognition and Rewards Software*.
- ❖ Churchil, G.A., Ford, Jr Neill M. and Walker, Jr Orvile C. (1974), “Measuring the job satisfaction of industrial salesmen”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 11 No. 3, pp. 254-260.
- ❖ Cobb-Clark, D. A. (2001), “Getting ahead: the determinants of and payoffs to internal promotion for young U.S. men and women”, in Polachek, S. W. (Ed), *Worker Wellbeing in a Changing Labor Market*, Vol. 20, pp. 339-372, JAI Press, New York.
- ❖ Cohen, A. & Golan, R. (2007). Predicting absenteeism and turnover intentions by past absenteeism and work attitudes: An empirical examination of female employees in long term nursing care facilities. *Career Development International*. 12 (5), 416-432
- ❖ Cohen, A. (1999). Turnover among professionals: A longitudinal study of American lawyers. *Human Resource Management*, 38(1), 61.
- ❖ Contino, D. S. (2002, February). How to slash costly turnover. *Nursing Management*, 33, 10-13.
- ❖ Coomber, K. and Barriball, K.L. (2007) “Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: A review of the research literature”, *International Journal of Nursing Studies* 44: 297–314
- ❖ Cortese CG. Predictors of critical care nurses’ intention to leave the unit, the hospital, and the nursing profession. *OJN*. 2012;2:311–26.
- ❖ Coser, R.L. (1975). The Complexity of Roles as a Seedbed of Individual Autonomy, in *The Idea of Social Structure*, Papers in Honor of Robert K. Merton.
- ❖ Cotton, J. L. & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: a meta-analysis and review with implication of research. *Academy of Management Review*. 11(1), 55-7

- ❖ Crepeau, R.G., Crook, C.W., Goslar, M.D., & McMurtrey, M.E. (1992). Career anchors of information systems personnel. *Journal of Management Information Systems*. 9 (2), 145-160.
- ❖ Cronin, S. N., & Becherer, D. (1999). Recognition of staff nurse job performance and achievements: Staff and managers perceptions. *Journal of Nursing Administration*, 29, 26-31.
- ❖ Cui. L., C., Lingjuan, Z., Wenqin, Y., Jianying, Z., Jie, C., Xiaoying, L. and Fengping, L. (2011) “Job satisfaction and intention to leave: a questionnaire survey of hospital nurses in Shanghai of China” *Journal of Clinical Nursing* 21:255–263
- ❖ Currall, S, Towler, A, Judge, T & Kohn, L 2005, ‘Pay satisfaction and organizational outcomes’, *Personnel Psychology*, vol. 58, no. 3, pp. 613-640.
- ❖ Daniels, A.,(2004) Listening to New Zealand nurses: a survey of intent to leave, job satisfaction, job stress, and burnout Listening to New Zealand nurses. A survey of intent to leave, job satisfaction, job stress, and burnout,. A thesis submitted to. Auckland University of Technology in partial fulfilment of the degree of. Master of Health Science..
- ❖ Danish, R.Q, & Usman, A. (2010). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan.*International Journal of Business And Management*, 5(2), 159-167.
- ❖ De Souza, G 2002, ‘A Study of the Influence of Promotions on Promotion Satisfaction and Expectations of Future Promotions among Managers’, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 13, no.2, pp. 325–40.
- ❖ Derycke H, Vlerick P, Burnay N, Declaire C, D’Hoore W, Hasselhorn HM, et al. Impact of the effort-reward imbalance model on intent to leave among Belgian health care workers: A prospective study. *J Occup Organ Psychol*. 2010;83(4):879–93.
- ❖ Dessler, G. (2009). *Human resource management*. Pearson Prentice Hall.
- ❖ Dichter, M., Galatsch, M. & Schmidt, S. (Eds.). (2010). *Nurses early exit study: Follow-up, international colloquium, Copenhagen, Denmark*. Accessed 8 August 2013 from <http://www.next.uni-wuppertal.de/EN/index.php?book-publication>
- ❖ Edirisooriya, W.A. (2014). Impact of Rewards on Employee Performance: With Special Reference to ElectriCo. Reshaping Management and Economic Thinking through

Integrating Eco-Friendly and Ethical Practices:3rd International Conference on Management and Economics (pp. 311-318). Sri Lanka: Faculty of Management and Finance, University of Ruhuna, Sri Lanka.

- ❖ Elangovan, A.R. (2001). Causal ordering of stress, satisfaction, and commitment, and intention to quit: A structural equation analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (4)
- ❖ Ellickson, M & Logsdon, K 2001, 'Determinants of job satisfaction of municipal government employees', *State and Local Government Review*, vol. 33, no. 3, pp. 173-184.
- ❖ Fabi, B., Martin, Y., and Valois, P. (1999), "Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformation; quelques pistes de gestion prometteuses," *Gestion*, 23, 3, 102–113.
- ❖ Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational behavior and human performance*, 28(1), 78-95.
- ❖ Ferreira RC, Griep RH, Fonseca MJM, Rotenberg L. Multifactorial approach to sickness absenteeism among nursing staff. *Rev Saúde Pública*. 2012;46(2): 259–268. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-89102012005000018> .
- ❖ Flinkman, M., Laine, M., Leino-Kilpi, H., Hasselhorn, H. & Salanterä, S. (2008). Explaining young registered Finnish nurses' intention to leave the profession: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(5), 727–739.
- ❖ Flinkman, M., Leino-Kilpi, H. & Salanterä, S. (2010). Nurses' intention to leave the profession: Integrative review. *Journal of Advanced Nursing*, 66(7), 1422–1434.
- ❖ Francesconi, M. (2001), "Determinants and consequences of promotions in Britain", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 63 No. 3, pp. 279-310.
- ❖ Frone, M. R., Russel, M. & Cooper, M. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*. 77, 65-
- ❖ Fusilero, J., Lini, L., Prohaska, P., Szweda, C., Carney, K., & Mion, L. C. (2008). The career advancement for registered nurse excellence program. *Journal of Nursing Administration*, 38(12), 526-531. 10.1097/NNA.0b013e31818ebf06

- ❖ Glasscock S. – Gram K (1999), *Workplace Recognition*, London, Bt Batsford Ltd.
- ❖ Globoforce Survey (2015) *EMPLOYEE RECOGNITION REPORT CULTURE AS A COMPETITIVE DIFFERENTIATOR*. From the SHRM/Globoforce Survey
- ❖ Gök, A.U., Kocaman, G., 2011. Reasons for leaving nursing: a study among Turkish nurses. *Contemporary nurse* 39 (1), 65-74.
- ❖ Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*,8(4), pp.597-606.
- ❖ Goodin HJ. The nursing shortage in the United States of America: an integrative review of the literature. *J Adv Nurs*. 2003;43(4):335–50.
- ❖ Gostick, A. and Elton, C. (2009). *The Carrot Principle*, London: Simon and Schuster.
- ❖ Gould-Williams, J 2003, ‘The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations’, *International Journal Of Human Resource Management*, vol.14, no.1, pp. 28-54.
- ❖ Graham, G. H., & Unruh, J. (1990). The motivational impact of nonfinancial employee appreciation practices on medical technologists. *Health Care Supervisors*, 8, 9-17.
- ❖ Griffeth, R. W., Hom, P. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlations of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.
- ❖ Gupta, N. & Shaw, J. D. 1998. Let the Evidence Speak: Financial Incentives Are Effective!! *Compensation and Benefits Review*. Vol. 30 No. 2, 26.
- ❖ Hampton, G. M., & Hampton, D. L. (2004). Relationship of professionalism, rewards, market orientation and job satisfaction among medical professionals: The case of certified nurse-midwives. *Journal of Business Research*, 57, 1042-1053.
- ❖ Harpet, V. L. (2013). Job satisfaction, perceived availability of job alternatives and turnover intentions: The case of the alumina industry in Suriname. Submitted in partial fulfillment of the requirements for the master of business administration (MBA) degree at the F.H.R Lim A Po institute for social studies.

- ❖ Hasselhorn HM, Tackenberg P, Muller BH, Wittenberg J, Kuemmerling A, Simon M. Nursing in Europe: intention to leave the nursing profession. Stockholm: NEXT Study Group; 2005. p. 2–79.
- ❖ Hasselhorn HM, Tackenberg P, Müller BH. Working conditions and intent to leave the profession among nursing staff in Europe. *Nat Ins Work Life*. 2003;7:3–237.
- ❖ Hatton, C. & Emerson, E. (1998). Brief report: organizational predictors of actual staff turnover in a service for people with multiple disabilities. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*. 11, 166-171.
- ❖ Hayes, L.J., O’Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Huges, F., Spence Lashinger, H.K., North, N., and Stone, P.W. (2006), “Nurse turnover: a literature review”, *International Journal of Nursing Studies*, 43(2):237-263
- ❖ Heinen, M.M., VanAchterberg, T., Schwendimann, R., Zander, B., Mathews, A., Kozka, M., and Schoonhoven, L. (2013). “Nurses intention to leave their profession: a cross sectional observational study in 10 European countries”. *International Journal of Nursing Studies*, 50(2):174-184
- ❖ Heng, T.B., (2012)The Reward Strategy and Performance Measurement (Evidence from Malaysian Insurance Companies),*International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol. 2, pp 211-223
- ❖ Herlog, J. (1990, October) . Motivating Employees. *Restaurant USA*. 18-22.
- ❖ Herman, J. (1973) Are situational contingencies limiting job attitude job performance relationships? *Organizational Behavior and Human Performance*. 10, 208-224.
- ❖ Hersch, J. and Viscusi, W.K. (1996), “Gender differences in promotions and wages”, *Industrial Relations*, Vol. 35 No. 4, pp. 461-472.
- ❖ Herzberg F. (1987), *One More Time: How Do You Motivate Employees?*, Harvard Business Review Classics, reprint nu. 87507.
- ❖ Holanda FL, Cunha ICKO. [Time of permanence of nurses at a school-hospital and expenses related to admission, resignation and hiring of a new professional]. *Rev Lat-Am Enfermagem*. 2005;13(5):642–7. Article in Portuguese
- ❖ Hom, P. W., and Griffeth, R. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Pub.
- ❖ http://www.icn.ch/images/stories/documents/publications/GNRI/The_Global_Nursing_ShortagePriority_Areas_for_Intervention.pdf

- ❖ Igbaria, M., Greenhaus, J.H., & Parasuraman, S. (1991). Career orientations of MIS employees: an empirical analysis. *MIS Quarterly*. 15 (2), 151-169.
- ❖ International Council of Nurses. The global nursing shortage: priority areas for intervention. Geneva, Switzerland. 2006. Available at
- ❖ Jane M. N., Mike E. I, Namusonge G.S. (2012). Determinants of Academic Staff Retention in Public Universities in Kenya: Empirical Review. *International Journal of Humanities and Social Science*. Vol. 2 No. 13.
- ❖ Janney, M. A., Horstman, P. L., & Bane, D. (2001). Promoting registered nurse retention through shared decision making. *Journal of Nursing Administration*, 31, 483-488.
- ❖ Joarder, M. H., Sharif, D. M. (2011), The Role of HRM practices in Predicting Faculty Turnover Intention: Empirical Evidence from Private Universities in Bangladesh, *The South East Asian Journal Management* , 159-178.
- ❖ Jourdain, G. & Chenevert, D. (2010). “ Job demands-resources, burnout and intention to leave the nursing profession: A questionnaire survey”. *International Journal of Nursing Studies*, 47(6),709-722
- ❖ Jovanovic, Boyan (1979) “Job matching and the theory of turnover.” *Journal of Political Economy*, 87(5): 972-990.
- ❖ Kalliath, T.J. & Beck, A. (2001). Is the path to burnout and turnover paved by a lack of supervisory support: a structural equations test. *New Zealand Journal of Psychology*. 30, 72-78.
- ❖ Kankaanranta, T., Rissanen, P., 2008. Nurses’ intentions to leave nursing in Finland. *European Journal of Health economics* 9 (4), 333-342.
- ❖ Kaya, N, Koc, E &Topcu, D 2010, ‘An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks’, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, no. 11, pp. 2031-2051.
- ❖ Kebriaei, A & Moteghedhi, M 2009, ‘Job satisfaction among community health workers in Zahedan District, Islamic Republic of Iran’, *Eastern Mediterranean Health Journal*, vol.15, no.5, pp.1156-1163.

- ❖ Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206310365901>
- ❖ Khan RA, Qadir MI (2016) Determinants of Teachers Turnover Intention in Bahria Schools and Colleges at Karachi. *Journal of Business Studies* 12: 198-218.
- ❖ Khan, A, Nawaz, M, Aleem, M & Hamed, W 2011, 'Impact of job satisfaction on employee performance: an empirical study of autonomous medical institutions of Pakistan', *African Journal of Business Management*, vol. 6, no. 7, pp. 2697-2705.
- ❖ Kim, S., Price, J. L., Mueller, C. W., & Watson, T. W. (1996). The determinants of career intent among physicians at a U.S. Air Force hospital. *Human Relations*. 49(7), 947–976.
- ❖ Kivimaki, M., Vahtera, J., Elovainio, M., Virtanen, M., & Siegrist, J. (2007). Effortreward imbalance, procedural injustice and relational injustice as psychosocial predictors of health: complementary or redundant models? *Occupational and Environmental Medicine*, 64, 659-665.
- ❖ Kohn. A. 1993. Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*. Vol. 71 No. 5, 54-63.
- ❖ Kontodimopoulos, N., Paleologou, V. & Niakas, D. (2009), "Identifying important motivational factors for professionals in Greek hospitals", *BMC Health Services Research*, vol. 9, no. 164, pp. 1-11.
- ❖ Korman, C., & Eliades, A. B. (2010). Evaluation through research of a three-track career ladder program for registered nurses. *Journal for Nurses in Professional Development*, 26(6), 260-266.
- ❖ Kosteas, V. D. (2011). Job satisfaction and promotions. *Industrial Relations: A Journal of Economy & Society*, 50(1), 174-194.
- ❖ Kosteas, V.D. (2009), "Job level changes and wage growth." *International Journal of Manpower*, Vol. 30 No. 3, 269-284.
- ❖ Krausz M, Koslowsky M, Shalom N, Elyakim N. Predictors of intentions to leave the ward, the hospital, and the nursing profession: an longitudinal study. *J Organiz Behav*. 1995;16(3):277–88.

- ❖ Kudo, Y., Satoh, T., Sinji, H., Miki, T., Watanabe, M., Wada, K., Hosoi, K., Hagita, K., Saito, Y. and Aizawa, Y. (2006), "Factors associated with turnover intention among nurses in small and medium-sized medical institutions", *Environmental Health and Preventive Medicine*, 11(3):128-135
- ❖ Lacey, S. R., Cox, K. S., Lorfing, K. C., Teasley, S. L., Carroll, C. A., & Sexton, K. (2007). Nursing support, workload, and intent to stay in Magnet, Magnet-aspiring, and non-Magnet hospitals. *Journal of Nursing Administration*, 37, 199-205.
- ❖ Lambert, E.G. (2006). I want to leave: a test of a model of turnover intent among correctional staff. *Applied Psychology in Criminal Justice*. 2(1), 58-85.
- ❖ Lathan, G.P. and Wexley, K.N. (1981). *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*. Reading Massachusetts: Addison Wesley -
- ❖ Lawer, E. E. "Pay and organizational development." (1981).
- ❖ Lazear, Edward P. and Sherwin Rosen (1981) "Rank-order tournaments as optimum labor contracts." *Journal of Political Economy*, 89(5): 841-864.
- ❖ Lee, T. W. & Maurer, S. D. (1991). The Effects of Family Structure on Organizational Commitment, Intention to L
- ❖ Lee, T.W., Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Hill, J.W., and McDaniel, L. (1999). Theoretical Development and Extension of the Unfolding Model of Voluntary Turnover, *Academy of Management Journal*, 42 (1), pp. 450-462.
- ❖ Lippit, M. (1997), "Creating a Learning Environment," *Human Resources Professional*, 10, 5, 23-26.
- ❖ Lofquist, L. & Dawis, R. (1969). *Adjustment to work*. Appleton century crofts. New York.NY.
- ❖ Lowry, D., Simon, A. and Kimberley, N. (2002), "Toward improved employment relations practices of casual employees in the new South Wales registered clubs industry", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 13 No. 1, pp. 53-70.
- ❖ Lu, H., While, A. E., & Barriball, K. L. (2005). Job satisfaction among nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42, 211-227.
- ❖ Mache, S., Vitzthum, K., Nienhaus, A., Klapp, B.F. & Groneberg, D.A. (2009), "Physicians' working conditions and job satisfaction: does hospital ownership in Germany make a difference?", *BMC Health Services Research*, vol. 9, no. 148, pp. 1-9.
- ❖ Manove, Michael (1997) "Job responsibility, pay and promotion." *Economic Journal*, 107(440): 85-103.

- ❖ Markova, G. & Ford C. 2011. Is money the panacea? Rewards for knowledge workers. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 60 No. 8, 813-823.
- ❖ McConnell, C. R. (1997). Employee recognition: A little oil on the troubled waters of change. *Health Care Supervisor*, 15, 83-90.
- ❖ McCue, K. (1996), "Promotions and Wage Growth", *Journal of Labor Economics*, Vol. 14 No. 2, pp. 175-209.
- ❖ McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill.
- ❖ Mead, G. H. (1934). *Mind, Self, and Society*. Chicago: University of Chicago Press.
- ❖ Mehmood, B. (2013): *Human Resources in Strategic Planning*, San Francisco: Jossey-Bass.
- ❖ Memon, S.B., Panhwar, A.I. & Rohra, L.C. (2010). Investigating the Mediating Role of Human Resource
- ❖ Milkovich, G.T., & Newman, J. (1993). *Compensation* (4th Ed.). BPI/Irwin: Homewood, IL.
- ❖ Misener, T.R., Haddock, K.S., Gleaton, J.U. & Ajamieh AR. (1996), "Toward an international measure of job satisfaction", *Nurs Res*, vol. 45, pp. 87–91.
- ❖ Mishra, A. and Mishra, K. (2005), "Trust from near and far: organisational commitment in franchise - based organizations", Paper presented at the academy of management annual meetings, Hawaii, USA.
- ❖ Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., and Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), pp. 1102-1121.
- ❖ Miyata, C., Arai, H., & Suga, S. (2013). Characteristics of the nurse manager's recognition behavior and its relation to sense of coherence of staff nurses in Japan. *Collegian* (2013), 1-9.
- ❖ Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. MA: Addison-Wesley.
- ❖ Mobley, W.H, Griffith, R.W, Hand, H.H & Meglino (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*. 86, 493-522

- ❖ Moore, K.A. (2002). Hospital restructuring: impact on nurses mediated by social support and a perception of challenge. *Journal of Health and Human Services Administration*. 23(4), 490-517.
- ❖ Mor Barak, M. E., Nissly, J. A., and Levin, A. (2001), “antecedent to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: what can we learn from past research? A review and metanalysis”, *Social Service Review*, 75(4): 625-661
- ❖ Morrell K. Towards a typology of nursing turn-over: the role of shocks in nurses’ decisions to leave. *J AdvNurs*. 2005;49(3):315–22.
- ❖ Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego: Academic Press.
- ❖ Mtlkovich. G., and A. Wigdor. "Pay for performance." National Academy Press, Washington DC (1991).
- ❖ Nelson BM, Catherine KK (2015) An Investigation into Factors Causing High Nurse Turnover in Mission Hospitals in Kenya; a case for Pcea Chogoria Hospital. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 5: 55-86.
- ❖ Nelson, B. 2004. Misunderstanding rewards hampers motivation. *Canadian HR reporter*, Vol. 17 No. 10, 14 and 17.
- ❖ Nye, L. G., & Witt, L. A. (1993). Dimensionality and construct-validity of the Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS). *Educational and Psychological Measurement*. 53, 821-
- ❖ O'Brien-Pallas, L., Shamian, J., Buchan, J., Duffield, C., Hughes, F., & Laschinger, H. K. S. (2006). The impact of Nurse Turnover on Patient, Nurse, and System Outcomes: A Pilot Study and Focus for a Multicenter International Policy. *Policy, Politics, & Nursing Practice* 7, 169-178.
- ❖ OECD. *Health at a Glance 2013: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing; 2013. Available at <https://www.oecd.org/els/health-systems/Health-at-a-Glance-2013.pdf>
- ❖ Olson, C.A. and Becker, B. E. (1983), “Sex discrimination in the promotion process”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 36 No. 4, pp. 624-641.
- ❖ Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. New Delhi, India: Sage.

- ❖ Park, J.S & Kim, T.H. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? *Leadership in Health Services*. 22(1), 20-38.
- ❖ Pergamit, M. R. and Veum, J. R. (1999), “What is a promotion?” *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 52 No. 4, pp. 581-601.
- ❖ Pfeffer, J. 1998. Six Dangerous Myths About Pay. *Harvard Business Review*, Vol. 76 No. 3, 109-119.
- ❖ Pitts, Collins. 1995, *Motivating Your Organization*, 1st edition. McGraw-Hill International, 187 p.
- ❖ Policies in Employee Retention. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 4(8), 4046-4057.
- ❖ Porter, L., and Lawler, E. (1968), *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood: Irwin.
- ❖ Price JL, Mueller CW. A causal model of turnover for nurses. *Acad Manag J*. 1981;24(3):543–65.
- ❖ Price, J. (2004). The development of a causal model of voluntary turnover. In R. Griffeth & P. Hom (Eds.), *Innovative theory and empirical research on employee turnover*. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- ❖ Price, J.L. (2001). Reflection on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*. 22(7), 660-624
- ❖ Qureshi, M.I., Zaman, K. and Shah, I.A. (2010) Relationship between Rewards and Employee’s Performance in the Cement Industry in Pakistan. *Journal of International University Research*, 10, 19-29.
- ❖ Rad, A & De Moraes, A 2009, ‘Factors affecting employees' job satisfaction in public hospitals’, *Journal of General Management*, vol. 34, no. 4, pp. 51-66.
- ❖ Rehman, M & Waheed, A 2011, ‘An empirical study of impact of job satisfaction on job performance in the public sector organizations’, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol. 2, no. 9, pp. 167-181.
- ❖ Reineholm, C., Gustavsson, M., Liljegren, M., Ekberg, K., 2012. The importance of work conditions and health for voluntary job mobility: a two-year follow-up. *BMC Public Health* 12:682.

- ❖ Rhodes, S.R., Doering, M., 1983. An Integrated Model of Career Change. *The Academy of Management Review* 8 (4), 631- 639.
- ❖ Robbins, S.P. (2003). *Organisational Behaviour: Concepts, Controversies and Applications*. 8th Edition. London: Prentice Hall.
- ❖ Robbins,S.P. (2001) «Organizational Behavior». Ninth Edition, New Jersey: Prentice Hall
- ❖ Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.
- ❖ Rose, M. (2011). *A Guide to Non-Cash Reward*, London: Kogan Page.
- ❖ Rosen, J., Stiehl, E. M., Mittal, V., & Leana, C. R. (2011). Stayers, leavers, and switchers among certified nursing assistants in nursing homes: a longitudinal investigation of turnover intent, staff retention, and turnover. *The Gerontologist*, 51(5), 597-609. <http://dx.doi.org/10.1093/geront/gnr025>
- ❖ Rosen, Sherwin (1986) “Prizes and incentives in elimination tournaments.” *American Economic Review*, 76(4): 701-715.
- ❖ Rubel, M. R. B., & Kee, D. M. H. (2013). High performance work practice and employee turnover intention in South Asian Countries. *International Business Management*, 7(6), 452-462. <http://dx.doi.org/10.3923/ibm.2013.452.462>
- ❖ Rubel, M.R.B. and Kee, D.M.H., 2015. Perceived fairness of performance appraisal, promotion opportunity and nurses turnover intention: The role of organizational commitment. *Asian Social Science*, 11(9), p.183.
- ❖ Sandeep K. Krishnan (2010).Outcomes of intention to quit of indian it. *Human Resource Management*, May–June 2010, Vol. 49, No. 3, Pp. 421– 437
- ❖ Schechtman J.E. (2008). Designing for Knowledge Worker retention and Organizational performance: *Journal of Management and Marketing Research*.
- ❖ Sheridan, J.E. & Abelson, M.A. (1983). Cusp catastrophe model of employee turnover. *Academy of Management Journal*. 26 (3), 418-36.
- ❖ Sheridan, J.E., Slocum, J.W., Buda, R., Thompson, R.C. (1990), “Effects of corporate sponsorship and departmental power on career tournaments”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 33 No. 3, pp. 578-602.

- ❖ Shields, M.A., & Ward, M. (2001). Improving nurse retention in the National Health Service in England: The impact of job satisfaction on intention to quit. *Journal of Health Economics*, 20, 677-701.
- ❖ Shirey, M. R., & Fisher, M. L. (2008, October). Leadership agenda for change toward healthy work environments in acute and critical care. *Critical Care Nurse*, 28, 66-78.
- ❖ Silbert, L.T. The effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support. *Management Sciences* (2005). Retrieved from: uwspace.uwaterloo.ca/bitstream/10012/872/1/lsilbert2005.pdf
- ❖ Silverman, M. (2004). *Non-Financial Recognition: The Most Effective of Rewards?*, London: Institute for Employment Studies.
- ❖ Simoens, S., Villeneuve, M., & Hurst, J. (2005). *Tackling nurse shortages in OECD countries (Rep. No. 19)*. Paris: OECD Publications Services.
- ❖ Širca, N.T, Babnik, K & Breznik, K 2012, (22-24 June), 'The relationship between human resource development system and job satisfaction', Paper presented at the Management, Knowledge and Learning International Conference, Celje, Slovenia.
- ❖ SIROLA, WENDY. "Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?." *Journal of organizational behavior* 19 (1998): 305-320.
- ❖ Spector, P.E. (1997), "Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences", London, UK: Sage Publications
- ❖ Spreitzer, G. (1995), "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation", *The Academy of Management Review*, Vol. 38 No. 5, pp. 1442-1465.
- ❖ Stazyk, E, Pandey, S & Wright, B 2011, 'Understanding affective organizational commitment the importance of institutional context', *American Review of Public Administration*, vol. 41, no. 6, pp. 603-624.
- ❖ Stephen P. Robbins (2009). *Organizational Behaviour: International Version*, 13/E. Pearson Higher Education

- ❖ Stone, P., Larson, E., Mooney-Kane, C., Smolowitz, J., Lin, S. X. & Dick, A. (2006). Organizational climate and intensive care unit nurses' intention to leave. *Critical Care Medicine*, 34(7), 1907–1912.
- ❖ Stordeur, S. & D'Hoore, W. (2007). Organizational configuration of hospitals succeeding in attracting and retaining nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 57, 45-58.
- ❖ Stordeur, S., Kiss, P., Verpraet, R., De Meester, M., Braeckman, L., & D'Hoore, W. (2003). Intent to leave nursing in Belgium. In Hasselhorn H.M., Tackenberg, P. and Müller, B. (Eds.), *Working conditions and intent to leave the profession among nursing staff in Europe* (Rep. No. 7, pp 125-135). Stockholm, Sweden: National Institute of Working Life.
- ❖ Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39–52.
- ❖ Sutherland, M.M. (2004). Factors affecting the retention of Knowledge Workers. PhD Dissertation, Faculty of Economics and Management Sciences, University of Johannesburg.
- ❖ Sveindottir, H. and Blondal, K. (2014) “Surgical nurses’ intention to leave a workplace in Iceland: a questionnaire study”, *Journal of Nursing Management*, 2014, 22, 543–552
- ❖ Swailes, S & Al Fahdi, S 2011, ‘Voluntary turnover in the Omani public sector: an Islamic values perspective’, *International Journal of Public Administration*, vol. 34, no. 10, pp. 682-692.
- ❖ Takase, M., Maude, P. & Manias, E. (2006). The impact of role discrepancy on nurses’ intention to quit their jobs. *Journal of Clinical Nursing*, 15(9), 1071–1080.
- ❖ Takase, M., Maude, P., & Manias, E. (2005). Explaining nurses’ work behavior from their perception of the environment and work values. *International Journal of Nursing Studies*, 42, 889-898.
- ❖ Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: path analysis based on analytic findings. *Personnel Psychology*. 46, 259-93.

- ❖ Tizazu k (2015) Employees Motivation and its Effect on Employee Retention in Ambo Mineral Water Factory. *International Journal of Advance Research in Computer Sciences and Management Studies* 3: 10-21.
- ❖ Topel, Robert H. and Michael P. Ward (1992) “Job mobility and the careers of young men.” *Quarterly Journal of Economics*, 107(2): 439-479.
- ❖ Tourangeau, A. E., & Cranley, L. A. (2006). Nurse intention to remain employed: Understanding and strengthening determinants. *Journal of Advanced Nursing*, 55, 497-509.
- ❖ Trevor, J. 2008. Can pay be strategic? in *Rethinking Reward*, ed. Corby, S.; Palmer, S. & Lindop, E. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- ❖ Tsai, Y., & Wu, S. W. (2010). The relationships between organisational citizenship behaviour, job satisfaction and turnover intention. *Journal of clinical nursing*, 19(23-24), 3564-3574. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2702.2010.03375.x>
- ❖ Van Vegchel, N., De Jonge, J., Bosma, H., & Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort-reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science & Medicine*, 60, 1117-1131.
- ❖ Vandenberg, R.J., and Nelson, J. B. (1999), “ Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior?” *Human Relations*, 52(10): 1313-1336
- ❖ Vecchio, Robert P. *Organizational behavior*. Harcourt School, 1991.
- ❖ Vroom, V.H. (1964), *Work and Motivation*, New York: Wiley.
- ❖ Wallace, J. (1995), “Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40 No. 2, pp. 228-255.
- ❖ Wan, H., Sulaiman, M., & Omar, A. (2012). Procedural justice in promotion decision of managerial staff in Malaysia. *Asia Pacific Business Review*, 18(1), 99-121. doi:10.1080/13602380903424167
- ❖ Wang, L., Tao, H., Ellenbecker, C. H., & Liu, X. (2012). Job satisfaction, occupational commitment and intent to stay among Chinese nurses: a cross-sectional questionnaire

survey. *Journal of Advanced Nursing*, 68(3), 539-549. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05755.x>

- ❖ Wayne, S.J., Shore, L.M. and Liden, R.C. (1997), "Perceived organizational support and leader - member exchange: a social exchange perspective", *The Academy of Management Journal*, Vol. 40 No. 1, pp. 82-111.
- ❖ Webb, D., Tour, C., Hurt, R., & van Kammen, D. P. (1992). Recognizing excellence. *Journal of Nursing Administration*, 22, 54-56.
- ❖ Weldeyohannes G (2016) Compensation Practice and Teachers Turnover Intention in Tigray. *International Journal of Science and Research* 5: 1372-1379.
- ❖ Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521–539.
- ❖ Witt, L. A. (1991). Exchange ideology as a moderator of job-attitudes– organizational citizenship behaviors relationships. *Journal of Applied Social Psychology*. 21, 1490-1501.
- ❖ Witt, L. A., & Nye, L. G. (1992). Organizational goal congruence and job attitudes revisited. 92-98. Washington, DC: Federal Aviation Administration, Office of Aviation Medicine.
- ❖ Yapa, S.(2002). An examination of the relationship among job satisfaction, rewards and organizational commitment. *Journal of the management science*, 1(1), 46-66.
- ❖ Young, T. (2006). Implementing a knowledge retention strategy. *Knowledge Management Review*, 9 (5), pp. 28-33.
- ❖ Yu, X 2009, Job satisfaction of university academics in China, PhD thesis, Newcastle University, Newcastle upon Tyne, England,
- ❖ Zainudin, A., Junaidah, H. A. & Nazmi, M. Z. 2010. Modelling job satisfaction and work commitment among lecturers: a case of UITM kelantan. *Journal of Statistical Modeling and Analytics*, 1, 45-59
- ❖ Zaman, K. (2011) Relationship between Rewards and Employee Motivation in the Nonprofit Organizations of Pakistan. *Business Intelligence Journal*, 4, 327-334.
- ❖ Zangaro, G.A. & Soeken, K.L. (2007), "A meta-analysis of studies of nurses' job satisfaction", *Research in nursing & health*, vol. 30, no. 4, pp. 445-458.

- ❖ Zenger, Todd R. "Why do employers only reward extreme performance? Examining the relationships among performance, pay, and turnover." *Administrative Science Quarterly* (1992): 198-219.
- ❖ Γαλάνης, Π. Στατιστικές μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 2009, 26(5): σσ. 699-711.
- ❖ Μπακόλα, Ε., Ζυγά, Σ., Πανουτσόπουλος, Γ., Αλικάρη, Β., (2015) «Παρακίνηση Νοσηλευτών και νοσηλευτική ηγεσία», *Διεπιστημονική φροντίδα Υγείας* 7(2):58-64
- ❖ Ραφτόπουλος, Β. και Θεοδοσοπούλου Θ. (2002). *Μεθοδολογία στάθμισης μιας κλίμακας*. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 19, σσ. 577-589.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

1. Άδεια Υπουργείου Υγείας

19-JAN-2018 12:08 From:NURSING SERVICES

0035722605528

To:922604327

Page:1/2



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ

Αρ. Φακ. : ΥΥ 5.34.01.7.6Ε
Αρ. Πρωτ.: 0406/2017

21 Φεβρουαρίου 2017

Πρόϊστάμενη Νοσηλευτικό Λειτουργό Γενικού Νοσοκομείου Λευκωσίας

**Θέμα : Άδεια για διεξαγωγή ερευνών από την Επιστημονική Επιτροπή
προώθησης Ερευνών του Υπουργείου Υγείας**

Έχω οδηγήσει να αναφερθώ στο πιο πάνω θέμα για να σας ενημερώσω πως η Επιστημονική Επιτροπή Προώθησης Ερευνών του Υπουργείου Υγείας έχει παραχωρήσει σχετική άδεια στην κα Χρυσοστόμη Γαβριήλ – Νοσηλευτικό Λειτουργό, για διεξαγωγή έρευνας με τίτλο «Τα κίνητρα, οι ανταμοιβές και η πρόθεση των νοσηλευτών του Γενικού Νοσοκομείου Λευκωσίας για αποχώρηση από τον χώρο εργασίας τους».

Διευκρινίζεται πως η συλλογή των στοιχείων θα πραγματοποιείται από την ερευνήτρια στον ελεύθερο της χρόνο.

Στη διάθεση σας για οποιοσδήποτε διευκρινήσεις.

(Χριστίνα Ιωαννίδου-Ευσταθίου)

για Διευθυντή Νοσηλευτικών Υπηρεσιών

Κοιν. κα Χρυσοστόμη Γαβριήλ – Νοσηλευτικό Λειτουργό



2. Ερωτηματολόγιο

Αγαπητοί κύριοι/ες,

Ονομάζομαι Χρυσοστόμη Γαβριήλ, είμαι Νοσηλευτική Λειτουργός στο Γενικό Νοσοκομείο Λευκωσίας και μεταπτυχιακή φοιτήτρια στο πρόγραμμα «Πολιτική Υγείας και Σχεδιασμός Υπηρεσιών Υγείας» στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου. Στα πλαίσια των σπουδών μου, διεξάγω μεταπτυχιακή διατριβή που αποσκοπεί στη διερεύνηση της συμπεριφοράς των Νοσηλευτών /τριών στο χώρο εργασίας τους. Σας παρακαλώ να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του πιο κάτω ερωτηματολογίου. Παρακαλώ να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε **όλες** τις ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ότι **δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις**. Οι απαντήσεις σας είναι **αυστηρά εμπιστευτικές** και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και έτσι δε μπορούν να συνδεθούν οι απαντήσεις με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς. Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι **εθελοντική**.

Σε περίπτωση που επιθυμείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου για σκοπούς πρόσβασης και διόρθωση δεδομένων αποταθείτε στο

Email: cgavriel79@gmail.com

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!!

Χρυσοστόμη Γαβριήλ: Νοσηλευτική λειτουργός

Παναγιώτης Γκορέζης: Μέλος ΣΕΠ, Πολιτική Υγείας και Σχεδιασμός Υπηρεσιών Υγείας.

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία.
Βάλτε (x) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

21-30 ετών

31-40 ετών

41-54 ετών

55+ ετών

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Δίπλωμα Γενικής Νοσηλευτικής

Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου
(MSc, MA)

Κάτοχος Πτυχιακού τίτλου
(BSc)

Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου
(PhD)

Άλλο: _____

ΕΡΓΑΣΙΑ

4. Το καθεστώς εργασίας σας:

Μόνιμος/η Νοσηλευτής

Αντικαταστάτης/τρια
Νοσηλευτής/τρια

5. Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας

0-5 έτη

6-10 έτη

11-20 έτη

21+ έτη

6. Χρόνος προϋπηρεσίας στο παρόν Νοσοκομείο

0-1 έτος

2-5 έτη

6-10 έτη

11-15 έτη

16-20έτη

21+ έτη

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

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

1	2	3	4	5
Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ

ΑΠΟΨΕΙΣ					
Οι οικονομικές ανταμοιβές μου είναι ικανοποιητικές	1	2	3	4	5
Οι αυξήσεις στις οικονομικές ανταμοιβές μου είναι ικανοποιητικές	1	2	3	4	5
Οι επιπλέον πρόσθετες οικονομικές ανταμοιβές μου είναι ικανοποιητικές	1	2	3	4	5
Οι ευκαιρίες που μου δίνονται για προαγωγή και ανέλιξη είναι περιορισμένες	1	2	3	4	5
Η προαγωγή των νοσηλευτών εξαρτάται από τις ικανότητες τους	1	2	3	4	5
Οι ευκαιρίες που μου δίνονται για προαγωγή είναι αρκετές	1	2	3	4	5
Ο/Η προϊστάμενος/η μου αναγνωρίζει τις δυνατότητες μου	1	2	3	4	5
Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, μου το επισημαίνει ο/η προϊστάμενος/η	1	2	3	4	5
Ποτέ δεν με επαινούν οι ανώτεροι μου όταν κάνω καλά τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Ο προϊστάμενος μου συχνά το αναγνωρίζει όταν έχω κάνει καλά τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Κανένας δεν αναγνωρίζει τα επιτεύγματα μου στη δουλειά	1	2	3	4	5

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

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

1	2	3	4	5
Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ

ΑΠΟΨΕΙΣ

Ο/η προϊστάμενος/η μου επισημαίνει μόνο τα λάθη μου, όχι τα επιτεύγματα μου στη δουλειά	1	2	3	4	5
Συχνά σκέφτομαι να παραιτηθώ από το νοσοκομείο που εργάζομαι	1	2	3	4	5
Είναι πολύ πιθανό να ψάξω για μια νέα δουλειά τον επόμενο χρόνο	1	2	3	4	5
Εάν θα μπορούσα να διαλέξω ξανά, θα διάλεγα να εργαστώ για το νοσοκομείο που εργάζομαι	1	2	3	4	5
Στα προσεχή μου σχέδια είναι, εφόσον είμαι σε θέση, να συνεχίσω την νοσηλευτική μου καριέρα	1	2	3	4	5
Θα ήθελα να βρω άλλη απασχόληση εκτός της νοσηλευτικής	1	2	3	4	5
Περιμένω ότι θα συνεχίσω να εργάζομαι ως νοσηλεύτρια σε αυτό το νοσοκομείο	1	2	3	4	5