

# ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΩΝΑΣΕΙΟΥ ΚΑΡΔΙΟΧΕΙΡΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ

**A. ΓΕΡΑΣΙΜΟΥ**

Νοσηλεύτρια Τ.Ε., MBA

Προϊσταμένη Αναισθησιολογικού ΩΝΑΣΕΙΟ ΚΑΡΔΙΟΧΕΙΡΟΥΡΓΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΘΗΝΩΝ

## Περίληψη

Η παρούσα έρευνα, εξετάζει τις διαστάσεις της δέσμευσης και της ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού του Ωνάσειου Καρδιοχειρουργικού Κέντρου, σε σχέση με το ρυθμό αποχώρησής του. Ως προς αυτό, διενεργήθηκε ποιοτική έρευνα σε δείγμα 15 ατόμων, με τη μέθοδο της προσωπικής συνέντευξης. Τα αποτελέσματα από την ποιοτική έρευνα, έδειξαν πως οι νοσηλευτές δεν αισθάνονται δέσμευση με τον οργανισμό, είναι ικανοποιημένοι με τις παροχές του αλλά όχι ηθικά ικανοποιημένοι και τέλος, ότι αποχωρούν για τις παροχές του δημόσιου τομέα, την επαγγελματική εξέλιξη και την αλλαγή πόλης. Στην ποσοτική έρευνα το δείγμα μας ήταν 172 νοσηλευτές του Ω.Κ.Κ., δείγμα με τα ίδια χαρακτηριστικά. Σε αυτή την έρευνα, τα αποτελέσματα έδειξαν συναισθηματική και συνεχή δέσμευση των νοσηλευτών με το Ω.Κ.Κ., αλλά όχι δεοντολογική. Οι νοσηλευτές ήταν ικανοποιημένοι από τις παροχές, τη συνεργασία τους με ανώτερους συνεργάτες σε μεγάλο ποσοστό. Παρόλα αυτά ένα σημαντικό ποσοστό δήλωσε πως σκέφτεται να αποχωρήσει τον επόμενο χρόνο. Οι λόγοι που θα αποχωρήσουν, ήταν ο δημόσιος τομέας, η επαγγελματική εξέλιξη και η αλλαγή πόλης. Τα αποτελέσματα της έρευνας μας, ήταν χρήσιμα για να μπορέσουμε να εμβαθύνουμε, και να στρωματοποιήσουμε τις πληροφορίες, καθώς και να εξάγουμε συμπεράσματα, βάσει των οποίων διαμορφώσαμε τις προτάσεις μας, για την παραμονή και προσέλκυση των νοσηλευτών του Ω.Κ.Κ.. Προτείνονται τρόποι για την επαγγελματική εξέλιξη των νοσηλευτών καθώς και την περαιτέρω βελτίωση της ικανοποίησης και της δέσμευσης τους.

## 1. Στόχος της έρευνας

Γενικός στόχος της έρευνας μας, είναι τα αίτια της αποχώρησης των νοσηλευτών από το Ω.Κ.Κ.

## 2. Σκοπός

Σκοπός της έρευνας είναι, η εξέταση της δέσμευσης που έχει το νοσηλευτικό προσωπικό στον οργανισμό, καθώς και ο βαθμός της επαγγελματικής ικανοποίησης των νοσηλευτών. Επίσης, μας ενδιέφερε η έρευνα των αιτίων της αποχώρησης των νοσηλευτών και η εξαγωγή συμπερασμάτων από αυτήν, που θα είναι χρήσιμα στο Ω.Κ.Κ., για το σχεδιασμό των πολιτικών εκείνων στη Διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων που θα βοηθήσουν στην παρακίνηση της παραμονής τους.

## 3. Θεωρητικό πλαίσιο

### 3.1 Ικανοποίηση προσωπικού

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί λοιπόν και σήμερα, ένα από τα σημαντικότερα θέματα στην οργανωτική και βιομηχανική ψυχολογία, αφού θεωρείται πως συνδέεται τόσο με το άτομο-εργαζόμενο και τη ψυχική του υγεία, όσο και με τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στις επιχειρήσεις. Η απαγκίστρωση της εργασίας από τη σφαίρα της οικονομικής αναγκαιότητας και η μετουσίωσή της σε ένα μέσο ατομικής και κοινωνικής αυτοπραγμάτωσης, ξαναφέρει το ζήτημα της επαγγελματικής ικανοποίησης στο προσκήνιο της σύγχρονης ατομικής και κοινωνικής πραγματικότητας. Η εργασιακή ικανοποίηση ορίστηκε για πρώτη φορά από τον Horrock (1935), σαν τον συνδυασμό των ψυχολογικών, σωματικών και περιβαντολογικών συνθηκών που προκαλούν ένα άτομο να πει «είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου». Ικανοποίηση από την εργασία, είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης των αξιών και των αντιλήψεων από την εργασία και το περιβάλλον (Locke, 1976). Οι Nasurdin και Ramayah (2003) αναδημοσιεύοντας την εργασία των O' Reilly and Caldwell (1980), αναφέρουν ότι και τα δύο αυτά οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση αλλά συμπληρώνουν και την επιβράβευση από τον οργανισμό.

Ο Herzberg (1959), σε αντίθεση με τον Horrock, ανέφερε παράγοντες όπως το περιβάλλον εργασίας, την αμοιβή και την πολιτική του οργανισμού. Εξαλείφει τη δυσαρέσκεια από παράγοντες όπως είναι η υγιεινή και προσθέτει στους παράγοντες που δημιουργούν ικανοποίηση την πρόκληση στην εργασία, την υπευθυνότητα και τη δραστηριότητα σαν κίνητρα. Δηλαδή, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί σα μια λειτουργία που είναι

### 3.2 Δέσμευση στον οργανισμό

Σα δέσμευση στον οργανισμό (organizational commitment), αναφέρεται η ικανότητα των εργαζομένων να ενεργούν με τρόπο που να ικανοποιούν τους στόχους και τα συμφέροντα του οργανισμού, και η συμμετοχή τους στον οργανισμό. Η δέσμευση αυτή παίρνει τρεις μορφές, σύμφωνα με το μοντέλο των Meyer και Allen (1991).

- **Affective.** Νοείται η θετικά συναισθηματική προσκόλληση στον οργανισμό και η επιθυμία να παραμείνει μέλος του οργανισμού. Ο εργαζόμενος παραμένει στον

οργανισμό επειδή «αυτός θέλει». Είχαν προηγηθεί μελέτες των Mowday, Porter and Steer's (1982), Kanter (1968).

- **Continuance.** Προσωπική δέσμευση στον οργανισμό για το λόγω του ότι έχει υψηλό κόστος η απώλεια σα μέλους του οργανισμού (Becker's, 1960 "side bet theory"), περιλαμβανομένων οικονομικού κόστους και κοινωνικού (φιλίες με συνεργάτες). Παραμένει μέλος επειδή «πρέπει».

- **Normative.** Η προσωπική δέσμευση και η παραμονή σε έναν οργανισμό από υποχρέωση, καθήκον. Αυτά τα αισθήματα μπορεί να προέλθουν από πολλές πηγές. Για παράδειγμα ο οργανισμός μπορεί να επένδυσε για την εκπαίδευση του εργαζομένου και τους δεσμεύει ηθικά να παραμείνουν στον οργανισμό σαν «ξεπλήρωμα» της υποχρέωσης. Μπορεί να αντανάκλα σχέσεις που έχουν αναπτυχθεί μέσω οικογενειακών και κοινωνικών σχέσεων. Παραμένει διότι «οφείλει».

Ας σημειωθεί ότι σύμφωνα με τους Meyer και Allen (1991), οι εργαζόμενοι μπορεί να έχουν και τις τρεις διαστάσεις σε διαφορετικό βαθμό που έχουν σαν αποτέλεσμα την απόδοση, τον απουσιασμό και την αποχώρηση των εργαζομένων.

### 3.3. Αποχώρηση προσωπικού

Η αποχώρηση των νοσηλευτών αποτελεί ένα σημαντικό πρόβλημα για την υγειονομική περίθαλψη από την άποψη του κόστους, τη δυνατότητα νοσηλευτικής φροντίδας των ασθενών και την ποιότητα αυτής της φροντίδας. Κατά συνέπεια, η αποχώρηση των νοσηλευτών έχει αποτελέσει αντικείμενο ενός μεγάλου αριθμού ερευνών στον τομέα της νοσηλευτικής αλλά και σε άλλους.

Το θεωρητικό μοντέλο σχετικά με την αποχώρηση του προσωπικού, που έχει λάβει τη μεγαλύτερη προσοχή στην βιβλιογραφία της ψυχολογίας, έχει εισαχθεί από τον Mobley (1977). Αν και αυτό το μοντέλο θεωρεί τη δέσμευση στον οργανισμό σαν ένα υποκειμενικό στοιχείο που είναι σχετικό με την εργασιακή ικανοποίηση, δεν έχει γίνει αιτιατή υπόθεση σχετικά.

### 3.4. Ικανοποίηση προσωπικού, δέσμευση στον οργανισμό και αποχώρηση

Οι Porter and Steers (1974), κατηγοριοποιούν τους παράγοντες αποχώρησης από έναν οργανισμό σε τέσσερις κατηγορίες, πρωταρχικά στον από την αρχή καθορισμό των εταιρικών στόχων, χωρίς τη συμμετοχή των εργαζομένων και δεύτερον, στο άμεσο περιβάλλον εργασίας, δηλαδή, το πλαίσιο των συνθηκών εργασίας. Τρίτον στους παράγοντες του περιεχομένου της εργασίας, δηλαδή τα καθήκοντα και τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την εργασία και τέταρτον οι προσωπικοί παράγοντες δηλαδή, αυτοί που είναι μοναδικοί στο κάθε άτομο (The Turnover Matrix). Επισημαίνουν επίσης, ότι σε αυτή την ανάλυση, παραλείπεται ένα κρίσιμο σύνολο εξωτερικών παραγόντων, όπως οι οικονομικοί όροι, η ύπαρξη νέων ευκαιριών

εργασίας, και διάφορες αναπόφευκτες αιτίες της αποχώρησης, όπως σφάλματα που γίνονται από τον οργανισμό ή τον εργαζόμενο. Εάν το άτομο δεν έχει τις ικανότητες για να πετύχει στην εργασία του, θα δοκιμάσει πιθανώς την αποτυχία και η αποτυχία μπορεί να οδηγήσει στην απόφαση να αποχωρήσει. Κατά τη διάρκεια της συγκέντρωσης και της ερμηνείας των στοιχείων της αποχώρησης, γίνεται συχνά εμφανές, ότι κανένας παράγοντας ή πολλοί λίγοι παράγοντες προκαλούν την αποχώρηση των εργαζομένων. Φαίνεται να λειτουργούν διάφοροι συνδυασμοί παραγόντων, για διαφορετικές ομάδες ανθρώπων.

Ο Gaertner (2000), σε έρευνα που εξέταζε τους δομικούς παράγοντες για τη δέσμευση, την ικανοποίηση στα μοντέλα της αποχώρησης, αναφέρει πως τρεις παράγοντες δομής όπως η δικαιοσύνη, η ευκαιρία προαγωγής και η υποστήριξη από τους προϊσταμένους, είναι άμεσα συνδεδεμένες με τη δέσμευση στον οργανισμό, άσχετα με την ικανοποίηση από την εργασία. Από την άλλη μεριά αναφέρει ότι παράγοντες που είναι πιο πολύ συνδεδεμένοι με τη δομή είναι άμεσα συνδεδεμένοι με την ικανοποίηση.

Η δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό, υπήρξε σημείο διαμάχης αξιοσημείωτων ερευνών τις δύο περασμένες δεκαετίες (Blegen, 1993). Οι Williams and Hazer (1986), έκαναν τη διάκριση ανάμεσα στη δέσμευση και την ικανοποίηση της εργασίας και ανέφεραν ότι η δέσμευση παρουσιάζει μία συναισθηματική απόκριση σε όλο τον οργανισμό, ενώ η ικανοποίηση σε ειδικούς τομείς της εργασίας.

Το ενδιαφέρον για την εξέταση της δέσμευσης συνεχίστηκε από τότε που αποδείχθηκε να είναι συναφής, με τη συμπεριφορά των εργαζομένων, όπως η αποχώρηση, η συστηματική απουσία και η απόδοση (Angle and Perry, 1981, Porter and Steers, 1973), με συναισθηματικά, υποκειμενικά και γνωστικά προϊόντα, όπως η επαγγελματική ικανοποίηση, η εργασιακή εμπλοκή και η επαγγελματική ένταση (Hall and Schneider, 1972, Hebriniak and Alutto, 1972, Porter and Steers, Mowday and Boulian, 1974), με χαρακτηριστικά από την εργασία και το ρόλο, (Steers, 1977), και τέλος με τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όπως η ηλικία, το φύλο, η ανάγκη για επιτυχία και η διάρκεια της εργασίας (Angle and Perry, 1981, Hebriniak and Alutto, 1972, Steers, 1977). Οι ερευνητές επικεντρώθηκαν στο να αντιληφθούν τη δομή της δέσμευσης στον οργανισμό, στην ανάπτυξη ψυχομετρικών μετρήσεων και στις προϋποθέσεις και τις συνέπειες της δέσμευσης (Alutto, Hrebiniak & Alonso 1973; Allen & Meyer 1990, 1996; Becker, 1960, Kanter, 1968, Meyer & Allen, 1984, 1991, 1997, Meyer, Allen & Smith, 1993, Mowday, et al, 1979, 1982, Wiene, 1982). Έρευνες έγιναν για να μελετηθούν η ανάπτυξη της δέσμευσης στον οργανισμό και τα αποτελέσματα που σχετίζονται με την δέσμευση (Allen & Meyer, 1990a; Angle & Petty, 1981, Chelte & Tausky 1987, Drucker, 1992, Harshbarger, 1989, Meyer, Bobocel & Allen, 1991, Porter, Steers, Mowday & Bou-

lian, 1974, Steers, 1977). Στην πλειοψηφία αυτών των μελετών ερευνηθήκε μία μονοδιάστατη παρουσίαση της δέσμευσης.

Σε έρευνα που διεξήχθη σε παιδιατρικό νοσοκομείο του Καναδά, από τους Lum L. and Kervin, J. (1998), για τη διερεύνηση της ικανοποίησης προσωπικού, την ικανοποίηση από την αμοιβή και τη δέσμευση στον οργανισμό, τα αποτελέσματα έδειξαν πως η εργασιακή ικανοποίηση έχει μόνο έμμεση επίδραση στην πρόθεση αποχώρησης των νοσηλευτών, δεδομένου ότι η δέσμευση στον οργανισμό έχει τη πιο δυνατή και άμεση επιρροή. Πολλές μελέτες, έχουν αναφέρει μία σημαντική σχέση ανάμεσα στη δέσμευση των εργαζομένων και στην αποχώρησή τους (Ferris & Aranya, 1983, O'Reilly and Caldwell, 1980, Stumpf and Hartman, 1984). Η ικανοποίηση και δέσμευση έχει αναφερθεί σταθερά να είναι συσχετισμένες αρνητικά με την αποχώρηση και με το σκοπό της αποχώρησης των εργαζομένων (Arnold & Feldman, 1982, Bluedorn, 1982, Hollenbeck & Williams, 1986) και θετικά συσχετισμένες η μία με την άλλη (Bluedorn, 1982).

Οι Shore & Martin (1989) και οι Mueller & Price (1990), συμπέραναν ότι αν και η δέσμευση και η ικανοποίηση είναι συναφείς με την αποχώρηση η δέσμευση στον οργανισμό, είναι η πιο έντονα συναφής. Από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας, γίνεται σαφής η σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση του προσωπικού, τη δέσμευση στον οργανισμό και την αποχώρηση του προσωπικού και με την έρευνα που διενεργήσαμε προσπαθήσαμε να αποδείξουμε κατά πόσο ισχύει αυτή η σχέση, τους λόγους που αυτή ισχύει και την επίδραση που έχουν στους εργαζόμενους και στην απόφασή τους να αποχωρήσουν από το Ω.Κ.Κ.

#### 4. Ερευνητική μεθοδολογία

Πολλές μελέτες για χρόνια αναγνωρίζουν την αποχώρηση των νοσηλευτών σαν το κύριο πρόβλημα για τη νοσηλευτική αλλά και την υγεία των ασθενών σήμερα Cavanaugh (2002). Για το Ω.Κ.Κ. η αποχώρηση του προσωπικού, είναι ένα από τα μεγαλύτερα θέματα που προβληματίζει τη Διοίκησή του και είναι ανάγκη να διερευνηθεί. Το κόστος από αυτό το φαινόμενο είναι υψηλό και περιλαμβάνει κόστη οικονομικά, κόστη στη νοσηλευτική φροντίδα των ασθενών αλλά και κόστη στο εναπομένον προσωπικό.

##### 4.1. Ποιοτική έρευνα

Με την ποιοτική έρευνα αναζητήσαμε τις τάσεις, τις συνήθειες της συμπεριφοράς. Με την ποιοτική έρευνα ανατρέπουμε την αντίληψη ότι τα νούμερα αποτελούν μοναδικό στοιχείο αξιόπιστης πληροφόρησης και να απαντάμε σε πρακτικά ερωτήματα. Στην ποιοτική έρευνα το ζητούμενο είναι η εξήγηση του τι σκέφτονται οι άνθρωποι ( Πετράκης, 2006).

Η ποιοτική έρευνα προηγήθηκε της ποσοτικής. Διενεργήθηκε στις αρχές Ιουλίου και συνετέλεσε σημαντικά για τη σύνταξη του ερωτηματολογίου. Η ποιοτική έρευνα μας βοήθησε να κατανοήσουμε τους λόγους

που αποχωρούν οι νοσηλευτές, από τη σκοπιά των στελεχών που ασχολούνται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και από τη σκοπιά των ήδη αποχωρησάντων από το Ω.Κ.Κ.. Η γεωγραφική κάλυψη ήταν από την περιοχή της Αττικής, και ιδιαίτερα της Αθήνας, ενώ για τον αριθμό των αποχωρησάντων επικοινωνήσαμε και εκτός Αττικής, αλλά σε αυτή την περίπτωση η συνέντευξη ήταν τηλεφωνική.

Για τη διεξαγωγή της ποιοτικής μας έρευνας, επιλέχθηκε η τεχνική της συζήτησης βάθους (depth interview), διότι τα θέματα που συζητήθηκαν, ιδιαίτερα με τους αποχωρήσαντες νοσηλευτές, ήταν προσωπικά ευαίσθητα και στη συζήτηση σε ατομικό επίπεδο η ελληνική νοοτροπία ανοίγεται ακόμη περισσότερο. Επίσης, το κοινό που απευθυνθήκαμε ήταν ειδικό και η ημιδομημένη προσέγγιση σε αυτές τις περιπτώσεις, είναι προτιμότερη (Πετράκης 2006). Οι άξονες της συζήτησης, ήταν οι λόγοι αποχώρησης από το Ω.Κ.Κ., η δέσμευση των νοσηλευτών σε αυτό καθώς και η ικανοποίηση από την εργασία τους στο Ω.Κ.Κ. Το δείγματοληπτικό δείγμα, αποτέλεσαν 15 άτομα.

#### Παρουσίαση των στοιχείων/στάσεων (data display)

<b>Λόγοι αποχώρησης</b>	Παροχές του δημοσίου, επαγγελματική εξέλιξη, τόπος κατοικίας, εργασιακή πίεση, μη επαρκής στελέχωση.
<b>Εργασιακή ικανοποίηση</b>	Ανισορροπία ανάμεσα στην προσφορά των νοσηλευτών και στην ηθική ή και υλική ικανοποίησή τους από το Ω.Κ.Κ., παροχές, ωράριο, άδειες, προαγωγή, μισθός.
<b>Δέσμευση στο Ω.Κ.Κ.</b>	Δεν υπάρχει. Οι νοσηλευτές νιώθουν αναλώσιμο είδος για αυτό.

Πίνακας 1. Αποτελέσματα ποιοτικής έρευνας

Οι σπουδαιότεροι λόγοι που οδηγούν τους νοσηλευτές του ΩΚΚ να αποχωρούν είναι οι παροχές του δημοσίου. Σαν παροχές του δημόσιου αναφέρονται, η μονιμότητα, οι άδειες τοκετού, το ωράριο. Σημαντικός λόγος επίσης είναι ο τόπος κατοικίας καταγωγής. Σ' αυτούς συμπεριλαμβάνονται και οι συνυπηρέτηση συζύγων. Λόγος αποχώρησης επίσης αναφέρεται και η επαγγελματική εξέλιξη των νοσηλευτών. Ο πίνακας 1, παρουσιάζει τις τρεις κατηγορίες που εξετάσαμε και που αποτελούν και τους θεματικούς άξονες της ποιοτικής μας έρευνας. Η ικανοποίηση από την εργασία φάνηκε να είναι θετική για το Ω.Κ.Κ., ιδιαίτερα με τις οικονομικές παροχές, τη συναδελφικότητα, την τήρηση διαδικασιών και του καθηκοντολογίου. Δέσμευση κανενός είδους δε φάνηκε να υπάρχει. Σα λόγοι αποχώρησης, αναφέρθηκαν οι παροχές του δημοσίου τομέα, η επαγγελματική εξέλιξη, η ανάγκη αλλαγής χώρου. Όσον αφορά στην ικανοποίηση των νοσηλευτών από

την εργασία τους, ένας από τους θεματικούς άξονες που εξετάσαμε, δε φαίνεται να έχει άμεση σχέση με την αποχώρησή τους από τον οργανισμό. Οι νοσηλευτές εμφανίζονται ικανοποιημένοι από τη συναδελφικότητα και από την εργασία τους, γενικότερα. Το αποτέλεσμα αυτό φαίνεται να συμφωνεί με την έρευνα των Price and Mueller(1981), οι οποίοι ανέφεραν ότι η ικανοποίηση από την εργασία δεν έχει άμεση επίδραση στην αποχώρηση των νοσηλευτών.

#### 4.2. Ποσοτική έρευνα

Τα άτομα που αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας μας, είναι οι νοσηλευτές Τ.Ε. και Π.Ε. που εργάζονται στο Ω.Κ.Κ. (εθνογραφία). Άλλα νοσοκομεία δεν περιελήφθησαν στο δείγμα, διότι το Ω.Κ.Κ., λειτουργεί σαν ιδιωτικό και δημόσιο μαζί από τη μία μεριά, και από την άλλη είναι ένα εξειδικευμένο νοσοκομείο, που δεν υπάρχει όμοιο του στην ελληνική επικράτεια.

Ο αρχικός μας σκοπός ήταν να εξεταστεί όλο το νοσηλευτικό προσωπικό του νοσοκομείου, που ο αριθμός τους είναι 250 νοσηλευτές, περίπου. Θα ήταν απογραφή όλου του πληθυσμού. Δεν επιτεύχθη όμως αυτό, για λόγους που αναφέρονται στο κεφάλαιο της πρακτικής και ηθικής. Το τελικό μας δείγμα ως εκ τούτου ήταν 172 νοσηλευτές.

Η ποσοτική έρευνα έγινε με τη χρήση ενός δομημένου ερωτηματολογίου, χωρισμένο σε θεματικές ενότητες και υποκατηγορίες. Επιλέξαμε το δομημένο ερωτηματολόγιο, για να καλύψουμε ένα μεγάλο δείγμα από το νοσηλευτικό προσωπικό, στοχεύοντας στη τμηματοποίηση και διαστρωματοποίηση της πληροφορίας (Πετράκης 2006). Οι θεματικές ενότητες, αφορούσαν: Α. τη δέσμευση στον οργανισμό των νοσηλευτών που εργάζονται στο Ω.Κ.Κ., με υποκατηγορίες τη συναισθηματική δέσμευση, την τυποποιημένη και τη δεοντολογική (Meyer & Allen, 1997), Β. την ικανοποίηση του προσωπικού, Γ. τη διερεύνηση της πρόθεσης αποχώρησης των ήδη εργαζομένων. Στην τέταρτη ενότητα, 6 ερωτήσεις δύο υποκατηγοριών που ερευνούν την πρόθεση αποχώρησης. Στο τέλος, είχε συμπεριληφθεί ερώτηση φίλτρου, που ερευνούσε το σκοπό αποχώρησης τον επόμενο χρόνο, που αν είναι θετική απαντά και σε ερώτηση πολλαπλών απαντήσεων με τους λόγους που θα συνέβαινε αυτό. Τέλος η συμπλήρωση ελάχιστων δημογραφικών στοιχείων και χρόνια παρουσίας στο Ω.Κ.Κ., θεωρήθηκε απαραίτητη, αν και συμπεριλήφθησαν τα ελάχιστα από το φόβο μήπως δράσει ανασταλτικά στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, πράγμα που δεν το αποφύγαμε τελικά.

Η τεχνική που χρησιμοποιήθηκε, ήταν τα δομημένα ερωτηματολόγια κατά τη 7/βαθμια μέθοδο Likert, διότι έχει το πλεονέκτημα της ουδέτερης στάσης, με διαβάθμιση από το

«συμφωνώ απόλυτα», έως το «διαφωνώ απόλυτα». Το ερωτηματολόγιο βαθμολογείται με κλίμακα από το 1: συμφωνώ απόλυτα έως το 7: διαφωνώ απόλυτα. Όσο πιο δομημένη είναι μια ερώτηση τόσο πιο εύκολο είναι να απαντηθεί (Bell, 2005).

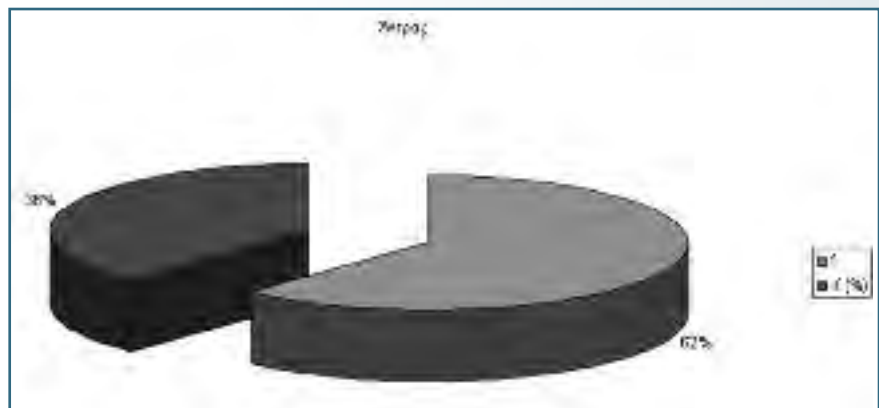
Πριν διανεμηθεί, προηγήθηκε πιλοτικός έλεγχος (pilot test), για να διορθωθούν οι ασάφειες και τυχόν δυσνόητες ερωτήσεις (Πετράκης, 2006). Η γεωγραφική κάλυψη ήταν η Αθήνα και συγκεκριμένα το Ω.Κ.Κ.

##### 4.2.1. Αποτελέσματα ποσοτικής έρευνας

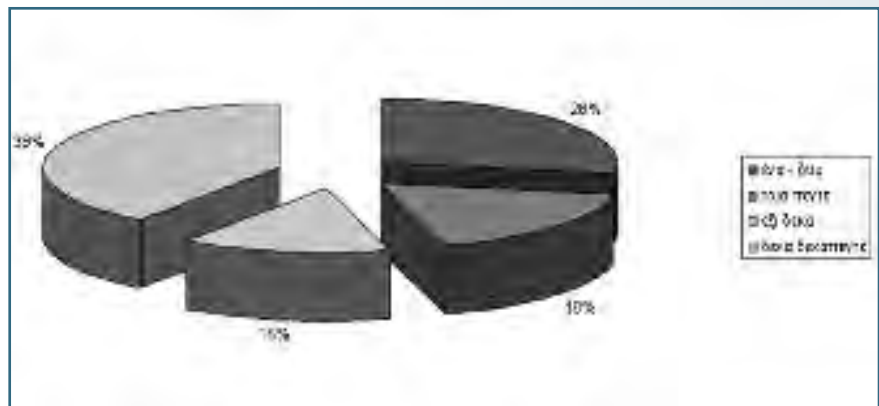
Ο τρόπος ανάλυσης των δεδομένων έγινε με το πρόγραμμα S.P.S.S., έκδοσης 13.0. Έγινε cross tabulation για τις πιο σημαντικές μεταβλητές. Για τα κατηγορικά δεδομένα χρησιμοποιήθηκαν οι στατιστικοί έλεγχοι  $\chi^2$ . Ως επίπεδο σημαντικότητας ορίστηκε  $p < 0,05$ . Παρακάτω παρουσιάζονται τα δεδομένα.

##### Δημογραφικά στοιχεία

Σύμφωνα με τον Πίνακα 1 η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι γυναίκες (77,3%). Όπως φαίνεται στον Πίνακα 2 η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, είναι μεταξύ των ηλικιών 31 έως 45 ετών (60,8%). Ως προς την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων, βρέθηκε ότι οι περισσότεροι είναι άγαμοι (57,7%). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (60,1%) εργάζονται στο ΩΚΚ, από 6 έως 10 χρόνια.



Δημογραφικά στοιχεία

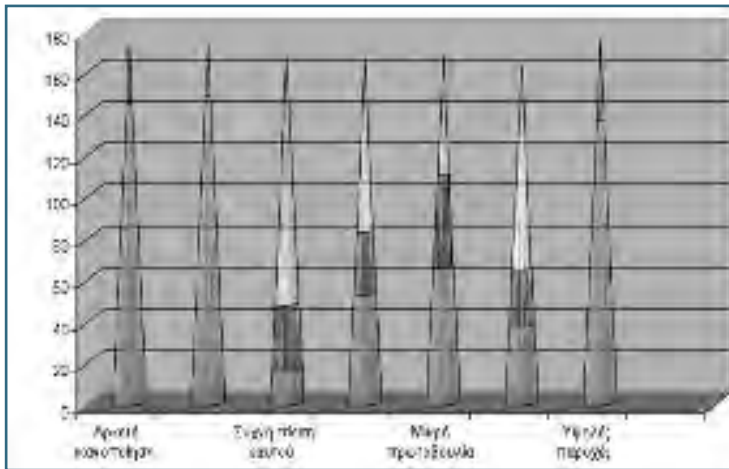


Έτη εργασίας στο ΩΚΚ

### Ικανοποίηση εργαζομένων

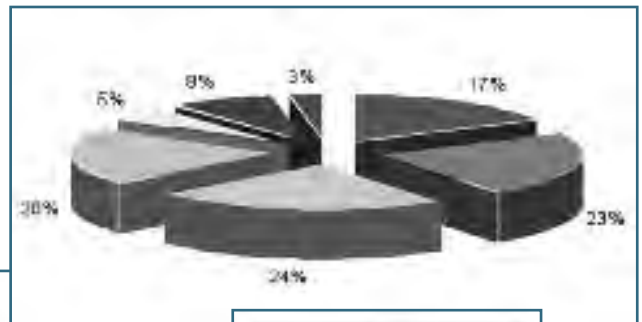
Οι περισσότεροι συμμετέχοντες φαίνονται αρκετά και πραγματικά ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Οι περισσότεροι επίσης, διαφωνούν ότι πιέζονται για να πάνε στην εργασία τους. Δηλώνουν ακόμα, ότι δε συγκρούονται με τους ανωτέρους τους, δε διακόπτονται από τους ίδιους εν ώρα εργασίας ούτε λαμβάνουν απορριπτικά σχόλια. Επιπλέον, στην πλειοψηφία τους νιώθουν ικανοποιημένοι με τις παροχές από την εργασία. Οι παράμετροι σχετικά με την ικανοποίηση που έχουν αξιολογηθεί σε ένα ισότιμο βαθμό μεταξύ συμφωνίας και διαφωνίας, είναι οι ακόλουθοι:

- Επιθυμία αλλαγής της εργασίας
- Μικρή ελευθερία πρωτοβουλίας στην εργασία
- Λήψη έντονων εντολών
- Απουσία χρόνου για διεκπεραίωση εργασιών
- Λήψη επιβράβευσης από συναδέλφους
- Έντονος ανταγωνισμός στην εργασία



### Συνεχής δέσμευση

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε ότι δυσκολεύεται να αποχωρήσει από το ΩΚΚ (64%). Λίγοι συμμετέχοντες απάντησαν ότι θα διαταραχτεί η ζωή τους σε περίπτωση αποχώρησης από ΩΚΚ (34,9%). Λίγοι συμμετέχοντες απάντησαν ότι έχουν λίγες επιλογές σε περίπτωση αποχώρησης από ΩΚΚ (31,6%). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων όπως φαίνεται στον Πίνακα 12 συμφώνησαν ότι είναι αναγκαίο αλλά και ότι επιθυμούν να παραμείνουν στο ΩΚΚ (66,3%).



### Δέσμευση δεοντολογική

Λίγοι συμμετέχοντες απάντησαν ότι θα έχουν ενοχές σε περίπτωση παρούσας αποχώρησης από ΩΚΚ. Ένα αρκετά μικρό ποσοστό των συμμετεχόντων απάντησαν ότι η πιθανή αποχώρηση από το ΩΚΚ είναι λάθος (15%). Ένα αρκετά μικρό ποσοστό των συμμετεχόντων απάντησαν ότι νιώθουν υποχρεωμένοι να παραμείνουν στο ΩΚΚ (16,2%). Σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες απάντησαν ότι το ΩΚΚ αξίζει την αφοσίωσή τους (45,5%).

### Συναισθηματική δέσμευση

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε ότι αντλεί χαρά από την καριέρα στο ΩΚΚ (67,6%). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε ότι νιώθει συναισθηματική δέσμευση με το ΩΚΚ (60,2%). Όπως προκύπτει στον Πίνακα 7 οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφώνησαν ότι αποδίδουν μεγάλη σημασία στο ΩΚΚ (60,4%). Ως προς την αίσθηση μέλους μιας οικογένειας στο ΩΚΚ σχεδόν οι μισοί απάντησαν ότι συμφωνούν (49,4%).



### Πρόθεση αποχώρησης

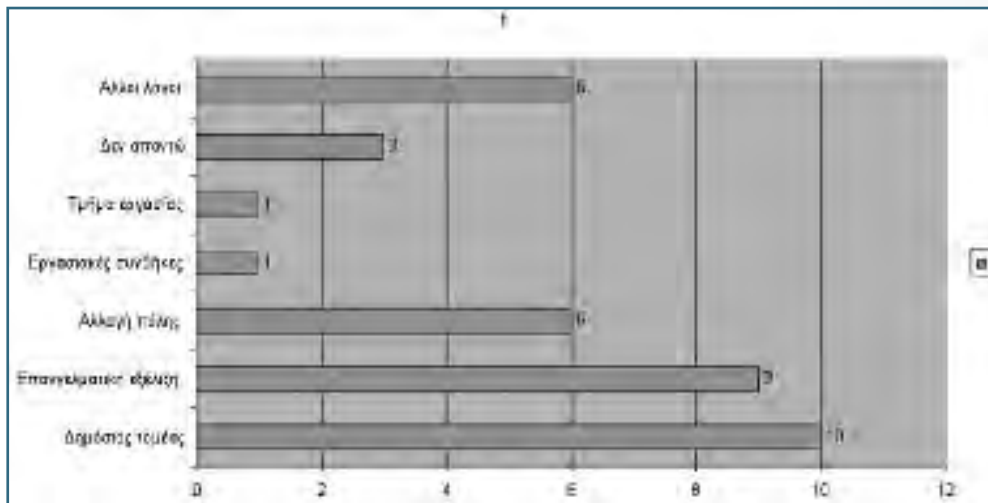
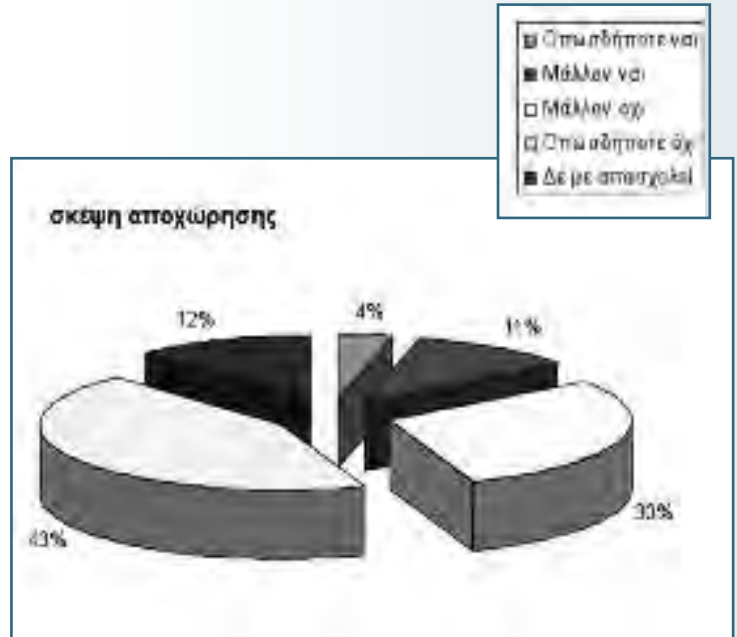
Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων διαφώνησε ότι είναι πιθανό να αναζητήσει άλλη εργασία τον επόμενο χρόνο (70,9%). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων διαφώνησε ότι είναι σίγουρο ότι θα αναζητήσει άλλη εργασία τον επόμενο χρόνο (75,2%). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων διαφώνησε ότι σκέφτεται συχνά να παραιτηθεί (78,1%).

### Σκέψη αποχώρησης στον επόμενο χρόνο

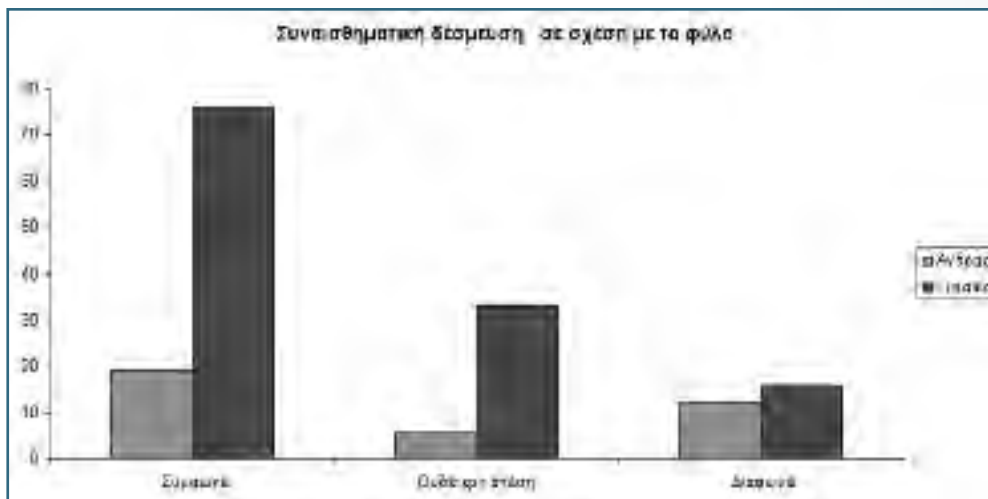
Οι συμμετέχοντες της έρευνας απάντησαν σε ποσοστό 44,4% ότι σκέφτονται να αποχωρήσουν από την εργασία τον επόμενο χρόνο. Ένα σχεδόν αντίστοιχο ποσοστό συμμετεχόντων (43,8%) απάντησαν ότι δεν είναι καθόλου έντονη αυτή η σκέψη.

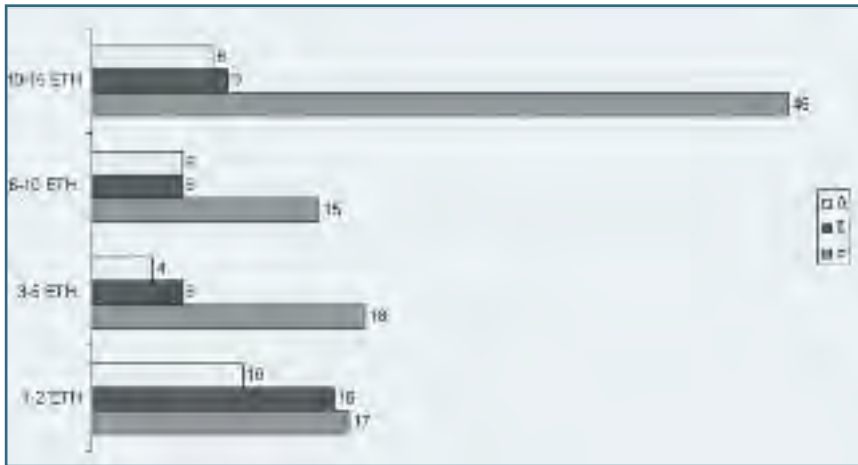
### Λόγοι αποχώρησης

Ανάμεσα στους λόγους αποχώρησης ξεχωρίζει ο δημόσιος τομέας (27,8%) και η επαγγελματική εξέλιξη (25%). Ως τρίτος ιεραρχικά λόγος είναι η αλλαγή πόλης (16,7%).

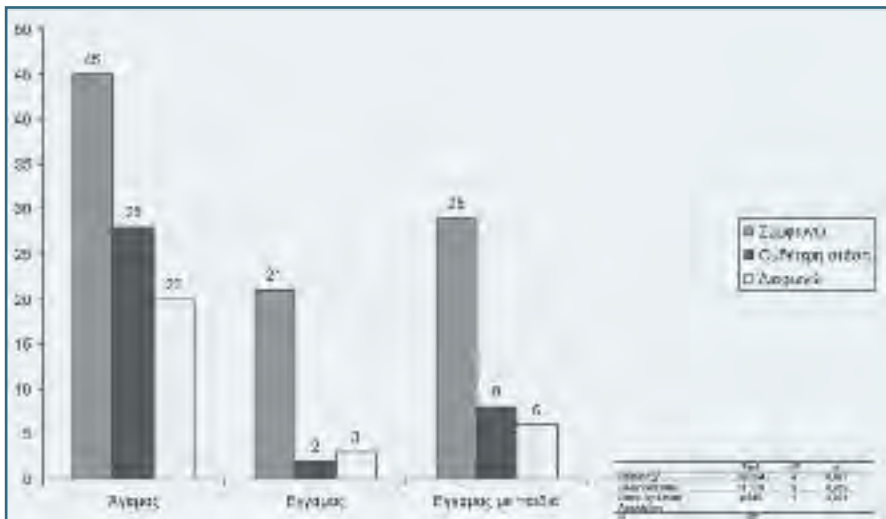


### Πίνακες συνάφειας

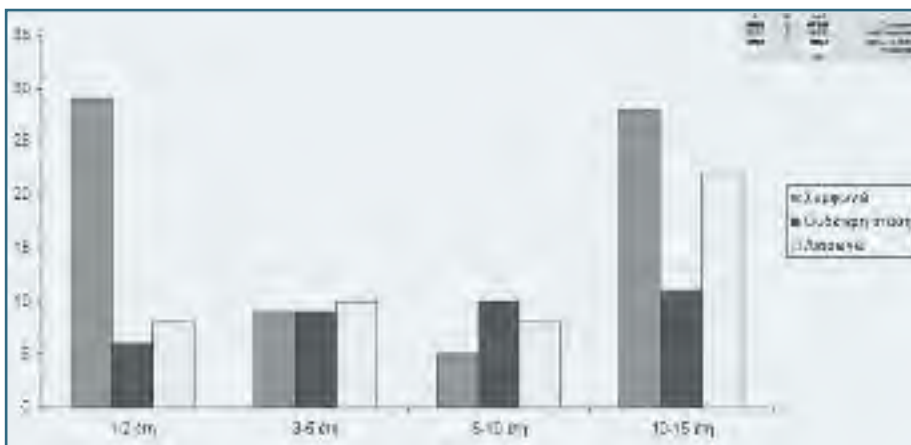




Συναισθηματική δέσμευση σε σχέση με τα χρόνια



Συναισθηματική δέσμευση σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση



Το ΩΚΚ άξιο αφοσίωσης ανάλογα με τα χρόνια εργασίας

### 5. Συμπεράσματα –προτάσεις

Η πλειοψηφία των ερωτώμενων ήταν γυναίκες, άγαμες, με προϋπηρεσία μεταξύ 6-10 ετών. Οι συμμετέχοντες απάντησαν σε μεγάλο ποσοστό πως αντλούν χαρά από την εργασία τους στο Ω.Κ.Κ., ότι έχει μεγάλη σημασία για αυτούς και ότι αισθάνονται μέλη μιας οικογένειας, παράγοντες που αντανακλούν στον τομέα της συναισθηματικής δέσμευσης ως προς το Ω.Κ.Κ..

Στη διάσταση της δέσμευσης που εξετάζει στην ανταλλαγή μεταξύ οργανισμού και εργαζόμενου, η πλειοψηφία δήλωσε πως δυσκολεύεται να αποχωρήσει από το Ω.Κ.Κ., και η παραμονή του εκεί είναι τόσο αναγκαιότητα όσο και επιθυμία. Στην ενότητα για τη διαταραχή της ζωής τους ή στο ότι οι επιλογές φεύγοντας από το Ω.Κ.Κ., θα είναι ελάχιστες οι ερωτώμενοι απάντησαν αρνητικά.

Δέσμευση δεοντολογική δε φαίνεται να υπάρχει, από την άποψη ότι οι ερωτώμενοι δε θα είχαν ενοχές να αφήσουν την εργασία τους ή την αποχώρησή τους από αυτό να τη θεωρούν λάθος. Το 50% όμως παρόλα αυτά πιστεύει πως το Ω.Κ.Κ., αξίζει την αφοσίωσή τους.

Στην ενότητα της ικανοποίησης των εργαζομένων, οι ερωτώμενοι φαίνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ότι πάνε στη δουλειά με ευχαρίστηση, δε συγκρούονται με τους ανωτέρους τους και δεν αποδοκιμάζονται στη δουλειά τους. Η πλειοψηφία δήλωσε ικανοποιημένη από τις παροχές του Ω.Κ.Κ.. Η πλειοψηφία είχε ουδέτερη στάση στους τομείς της αλλαγής στην εργασία, στη λήψη πρωτοβουλιών, στη λήψη εντολών σε έντονο τόνο, στον έντονο ανταγωνισμό και τέλος στην έλλειψη επιβράβευσης από τους ανώτερους συνεργάτες τους.

Όπως πολλές μελέτες έχουν αναφέρει, η δέσμευση των εργαζομένων και η ικανοποίηση είναι συσχετισμένες αρνητικά, με την πρόθεση αποχώρησης (Arnold & Feldman, 1982, Bluedorn, 1982, Hollenbeck & Williams, 1986).

Στην πρόθεση αποχώρησης, ένα μεγάλο ποσοστό 70,9%, δήλωσε πως δεν είναι πιθανόν να αναζητήσει άλλη δουλειά τον επόμενο χρόνο και το ίδιο ποσοστό ότι σίγουρα δεν θα αναζητήσει. Μεγάλο ποσοστό τέλος, δήλωσε πως δε σκέφτεται να παραιτηθεί. Στην ενότητα της πρόθεσης αποχώρησης από άποψη, η συντριπτική πλειοψηφία δήλωσε ότι

διαφωνεί απόλυτα. Από τους ερωτώμενους ένα ποσοστό 44,4% δήλωσε πως σκέφτεται ή μπορεί να σκέφτεται να αποχωρήσει τον επόμενο χρόνο, με επικρατέστερους λόγους, το δημόσιο τομέα, την επαγγελματική εξέλιξη και την αλλαγή πόλης.

Η οικογενειακή κατάσταση, το φύλο, τα έτη προϋπηρεσίας επηρεάζουν τη συναισθηματική δέσμευση στο Ω.Κ.Κ., αποτέλεσμα που συμφωνεί με τη θεωρία των Angle & Perry (1981) και του Steers (1977). Η οικογενειακή κατάσταση επηρεάζει τη διαταραχή της ζωής τους σε περίπτωση αποχώρησης, καθώς και καθορίζει την αναγκαιότητα της παραμονής τους.

Επίσης τα έτη προϋπηρεσίας επηρεάζουν την άποψη πως το Ω.Κ.Κ., είναι άξιο αφοσίωσης και υποστηρίζεται εδώ η θεωρία των Meyer & Allen (1990), η οποία αναφέρει πως η δέσμευση σχετίζεται θετικά με την εμπειρία στην εργασία και προάγει το αίσθημα της άνεσης στον οργανισμό.

Από την εξέταση των πιο πάνω στοιχείων συμπεραίνουμε πως οι νοσηλευτές του Ω.Κ.Κ., έχουν συναισθηματική και συνεχιζόμενη δέσμευση. Δεοντολογική δέσμευση νιώθουν οι νοσηλευτές με τα περισσότερα έτη προϋπηρεσίας. Αυτά τα αποτελέσματα έρχονται σε συμφωνία με τη δέσμευση και την πρόθεση αποχώρησης, σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης των Meyer και Allen 1990, 1991 και 1997. Όταν οι διαστάσεις της δέσμευσης αυξάνονται τόσο μειωμένη είναι η πρόθεση αποχώρησης.

## 6. Σύγκριση της ποιοτικής με την ποσοτική έρευνα (θεωρία)

Οι ερευνητές συχνά ορίζουν την ποιοτική έρευνα συγκρίνοντας την με την ποσοτική. Ο Ragin (1987) επισήμανε μία βασική διαφορά μεταξύ των δύο τύπων έρευνας, όταν ανέφερε ότι οι ποσοτικοί ερευνητές δουλεύουν με μικρό αριθμό μεταβλητών και χρησιμοποιούν πολλές περιπτώσεις, ενώ οι ποιοτικοί ερευνητές βασίζονται στη μελέτη μελετών περίπτωσης και πολλών μεταβλητών (Creswell, 1998).

### 6.1. Ομοιότητες ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας

Συνέπεσαν οι απόψεις των ερωτώμενων όσον αφορά στους λόγους αποχώρησης των νοσηλευτών και σχεδόν με την ίδια σειρά σπουδαιότητας. Θα μπορούσαμε να πούμε πως και στην ικανοποίηση των νοσηλευτών υπάρχουν οι ίδιες απόψεις αλλά όπως προαναφέραμε τα ποιοτικά δεδομένα εμβαθύνουν στο τι πράγματι συμβαίνει (Jacquinet, 2000). Έτσι, στην ποιοτική ανάλυση τα δεδομένα ήταν πιο ενισχυμένα, με μεγαλύτερη πυκνότητα και πολυπλοκότητα.

Οπότε, όταν τα αποτελέσματα για τη δέσμευση και τη ικανοποίηση, είναι σε αντίθεση με τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας στην πραγματικότητα τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας μπορεί να είναι παρουσίαση φαινομένων που δεν έχουν ακόμα παρατηρηθεί.

## 7. Προτάσεις

Το ποσοστό της δέσμευσης στον οργανισμό είναι αρκετά υψηλό, αλλά παρόλα αυτά πιστεύουμε πως η Διοίκηση του Ω.Κ.Κ., πρέπει να την εντείνει, να δώσει περισσότερη αξία στο ρόλο του νοσηλευτή. Επίσης με συναντήσεις να εμψυχήσει το όραμα και τους στόχους του, να ενθαρρύνει τη συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων, να δώσει ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη, όπως αναφέρεται από τους D. Allen et al (2003), όχι μόνο στους νοσηλευτές, αλλά σε όλο το προσωπικό. Αυτό θα αυξήσει και την ικανοποίηση του προσωπικού. Ο Cohen, J. (2006), στη μελέτη του για το πώς θα παραμείνουν οι έμπειροι νοσηλευτές, επισημαίνει πως οι διοικήσεις των υπηρεσιών υγείας θα πρέπει να υποστηρίζουν τους νοσηλευτές εξασφαλίζοντας την ποιότητα της εργασίας τους, την επιβράβευση και το κατάλληλο περιβάλλον ώστε να αυξάνεται η εμπλοκή τους στη δουλειά και η ικανοποίησή τους. Οι Mitchell et al (2001), επισημαίνουν τη σημασία της εμπλοκής των εργαζομένων, σαν το κλειδί της παραμονής τους στην εργασία.

Οι πολιτικές του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, μπορούν να βελτιώσουν την ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού, επίσης. Οι πολιτικές αυτές είναι άμεσα συνδεδεμένες με τη συνεχιζόμενη δέσμευση των εργαζομένων, ώστε να είναι κόστος για αυτούς η αποχώρηση. Τα επιδόματα απόδοσης, η βελτίωση του ωραρίου, οι ευκαιρίες για παρακολούθηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων, ευέλικτη απασχόληση, εναλλαγή θέσεων εργασίας, φιλικές πολιτικές για την οικογένεια, είναι μερικές από τις πρακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν στοχεύοντας στην προσέλκυση των νοσηλευτών.

Οι λόγοι που αποχωρεί το νοσηλευτικό προσωπικό, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας μας, είναι η προτίμηση για το δημόσιο τομέα, η επαγγελματική εξέλιξη και η αλλαγή πόλης. Όσον αφορά στην προτίμηση για το δημόσιο, οι προτάσεις μας δεν είναι δυνατό να είναι εφικτές και πραγματοποιήσιμες, για το λόγο ότι υπάρχει διαφορά στον ασφαλιστικό τομέα. Το νοσηλευτικό επάγγελμα είναι γυναικοκρατούμενο ακόμα, και οι παροχές του δημοσίου για τη μητρότητα και την ασφάλεια υπερτερούν. Ίσως η αλλαγή προκύψει από εδώ και στο εξής, μιας και ισχύει και στον ιδιωτικό τομέα η εξαμηνιαία άδεια μητρότητας.

Η επαγγελματική εξέλιξη αποτελεί ένα πρόβλημα για το νοσηλευτικό προσωπικό που είναι από την αρχή της λειτουργίας του Ω.Κ.Κ.. Οι θέσεις προϊσταμένων και αναπληρωτών προϊσταμένων είναι λίγες και τις κατέχουν άτομα νέα σε ηλικία, που δεν έχουν άμεσο προσδόκιμο αποχώρησης. Αυτό ως εκ τούτου αποτελεί, ανασταλτικό παράγοντα στην επαγγελματική εξέλιξη των νοσηλευτών. Σε αυτό τον τομέα, λοιπόν, η Διοίκηση του Ω.Κ.Κ. θα μπορούσε να δώσει το βαθμό του αναπληρωτή και το επίδομα θέσεως στους νοσηλευτές που συμπληρώνουν τα απαραίτητα χρόνια προϋπηρεσίας. Οι οργανισμοί που έχουν ενεργό ρόλο στην επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων τους, και που το αντιλαμβάνονται σαν υποστήριξη από αυτόν, τότε είναι



σα να υπογράφεται μεταξύ τους ένα «ψυχολογικό συμβόλαιο». Οι Gaertner and Nollen (1989), ανέφεραν ότι οι αντιλήψεις για την υποστήριξη από τον οργανισμό με πολιτικές, που αφορούσαν τη καριέρα των εργαζομένων, περιλαμβάνοντας την εσωτερική εξέλιξη των εργαζομένων την συνεχιζόμενη εκπαίδευση και ανάπτυξη και την ασφάλεια τους, ήταν συνυφασμένες με τη δέσμευση, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε εργαζόμενους 100 εργοστασίων.

Η παραμονή των νοσηλευτών αποτελεί μοναδική πρόκληση για τους διοικητές των νοσοκομείων και των άλλων οργανισμών των υπηρεσιών υγείας. Η ικανότητα της προσέλκυσης και της παραμονής των νοσηλευτών, από τη μια μεριά, και η αυξανόμενη πίεση για επιτυχή λειτουργικότητα από την άλλη, αποτελούν αγωνιστικούς στόχους για το Ω.Κ.Κ. Η υψηλής συχνότητας αποχώρηση των νοσηλευτών από το Ω.Κ.Κ., παρόλο το κόστος στη νοσηλευτική φροντίδα των ασθενών και στο εναπομένον προσωπικό, αποτελεί πρόκληση για τη διοίκηση, για τη χάραξη ικανής στρατηγικής, ώστε να παραμένουν, μιας και η δέσμευσή τους και η ικανοποίησή τους, είναι σε καλά επίπεδα, γεγονός που είναι αισιόδοξο.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική

1. Παπαλεξανδρής, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Αθήνα, εκδ. Μπένου
2. Μπουραντάς, Δ. (1992), *Μάνατζμεντ, Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές*, Αθήνα, Εκδ. Γ. Μπένου
3. Πετράκης Μ., (2006), *Η σύνταξη της πτυχιακής διτριβής*, Αθήνα, Εκδ. Σταμούλη
4. Πετράκης Μ., (2006), *Έρευνα Marketing*, 2 η έκδοση, Αθήνα, Εκδ. Σταμούλη
5. Ραμματά, Μ., (2007), *Διοικώντας το ανθρώπινο δυναμικό*, Αθήνα, σημειώσεις AGSM
6. Χυτήρης, Λ., (2001), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Αθήνα, Interbooks
7. Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ., (2001), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Θεσσαλονίκη, Εκδ. Ανικούλα
8. *Ιδιωτικές υπηρεσίες υγείας*, (Ιούλιος 2005), Αθήνα, ICAP
9. *Υπηρεσίες υγείας*, (Σεπτέμβριος, 2006), Hellastat
10. Σουλιώτης Γ., (2004), *Έρευνα ικανοποίησης προσωπικού στο Ω.Κ.Κ.*, Αθήνα
11. *Εφημερίδα της κυβέρνησης* (2001), τεύχος πρώτο, αρ. φύλλου 167, 25 Ιουλίου 2001

### Ξένη

12. 2002. *Joint commission on Accreditation of Health Care Organizations . s.l. : Health care at the Croeeroads, 2002. Strategies for Addressing the Evolving Health Care Crisis.*
13. Allen, N. and Meyer, J. (1996). 'Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity'. *Journal of Vocational Behavior*, 49:252-276.
14. Alutto, J. A., Hrebiniak, L. G. & Alonso, R. C. (1973). *On operationalizing the concept of commitment. Social Forces*, 51, 448-454.

15. Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1996). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
16. Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990a). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
17. Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990b). *Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. Academy of Management Journal*, 33, 847-858.
18. Allen D., G., Shore L. M. and Griffeth R. W., (2003), *The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process, Journal of Management* 2003; 29; 99
19. Angle, H., & Perry, J. (1981) *An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
20. Arnold, H., Feldman, D. (1982), "A multivariate analysis of the determinants of job turnover", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67 No.3, pp.350-60
21. Aven, F. F. (1988). *A methodological examination of the attitudinal and behavioral components of organizational commitment. Dissertation Abstracts International*, 40, 3420A
22. Bateman, T.S., Strasser, S. (1984), "A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment", *Academy of Management Journal*, Vol. 27 pp.95-112.
23. Bell, J., (2007), *Doing your research Project. A guide for first time researchers in education, health and social science*, Open University Press, UK Limited, 4<sup>th</sup> edition.
24. Blau, G. (1993). *Further exploring the relationship between job search and voluntary individual turnover. Personnel Psychology*, 46, 313-330.
25. Blau, G., Boal K., *Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism, The Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 2, (Apr., 1987), pp. 288-300.
26. Cavanaugh, S. J. (1989). *Nursing turnover: Literature review and methodological critique. Journal of Advanced Nursing*, 14, 587-596.
27. Chelte, A. F. & Tausky, C. (1987). *A note on organizational commitment: Antecedents and consequences among managers, professionals, and blue-collar workers. Work and Occupations*, 13 (4), 553-561.
28. Creswell, J.W. (1998) *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions*. London and Thousand Oaks, CA; Sage Publications.
29. Cohen, A. (1996). *On the discriminant validity of the Meyer and Allen measure of organizational commitment: How does it fit with the work commitment construct? Educational and Psychological Measurement*, 56, 494-503.
30. Cohen J., (2006), *The aging Nursing Workforce: How To Retain Experienced Nurses*, Temple University, Philadelphia, Pennsylvania
31. Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S., (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
32. DeCotiis, T. and Summers. T. P. (1987). *A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. Human Relations*, 40 (7), 445-470.
33. Drucker, P. F. (1992). *The new society of organizations. Harvard Business Review*, 70, 95-104.
34. Dunham, R. B., Grube, J. A., and Castenada, M. B. (1994). *Organizational commitment: The utility of an integrative definition. Journal of Applied Psychology*, 79, 370- 380.
35. English, Jack W., 1977, *The Turnover Matrix: A Theoretical Model to Aid in the Application of Resources*, *The Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 2, (Apr., 1977), pp. 309-310.
36. Ferris, K. R., & Aranya, N. 1983. *A comparison of two orga-*

- nizational commitment scales. *Personnel Psychology*, 36: 87-98.
37. Gaertner, S., Robinson M., 2000, Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models, *Human resource management review*, vol. 9, N 4, 479-493.
  38. George S. Benson. 2006, Employee development, commitment and 'employability' policies in action intention to turnover: a test of. *Human Resource Management Journal*,. 2006, pages 173-192. Vol 16, no 2
  39. Gibbs, G R (2005), *Qualitative Data Analysis: Explorations with NVivo*, Open University Press, Cromwell Press, Great Britain
  40. Hackett, R. D., Bycio, P, and Hausdorf, P.A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) 3-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.
  41. Harshbarger, B. (1989). Faculty commitment to the university: Influences and issues. *Review of Higher Education*, 13 (1), 29-45.
  42. Hom, P. W., Katerberg, R., & Hulin, C. L. 1979. Comparative examination of three approaches to the prediction of turnover. *Journal of Applied Psychology*, 64: 280-290
  43. Hom, P. W. & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati, OH: South-Western.
  44. Honeyman, D. S., Summers, S.R., (1994), Faculty turnover: an analysis by rank, gender, ethnicity and reason. In proceedings of the national conference on successful college teaching. Orlando, FL: February 26-28
  45. Jacquinet Marc, (2000), *Technological Innovation, Knowledge Dynamics and Competitive Emergence: A methodological Issue*, CENEGE – Universidade Aberta, Portugal, 2nd POSTI meeting in collaboration with the ESST Annual Scientific Conference, 27-28 May 2000, Strasbourg, France.
  46. Kanter, R. (1968) Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 49S-517.
  47. Locke, E., (1969), What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336
  48. Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., (1998), "Explaining Nursing Turnover Intent: Job satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment?", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 9, No 3. (May, 1998), pp.305-320.
  49. Mathieu, J. and Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
  50. McGee, G. W. and Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-642.
  51. Merriam, S. B. (2002). *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*. San Francisco: Jossey & Bass
  52. Meyer, J. P. and Allen, N. J. (2001). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
  53. Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-98.
  54. Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
  55. Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., and Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
  56. Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77, 237-240.
  57. Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H., Meglino (1979), "Review and conceptual analysis of the employee turnover process", *Psychological Bulletin*, Vol. 86 pp.493-522
  58. Morrow, P. C., & Mc Elroy, J. C. 1987. Work commitment and job satisfaction over three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 30: 330-346.
  59. Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.
  60. Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W. (1979), "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14 pp.224-47
  61. Shore, L. M. & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
  62. Patton, M. Q. (1985). *Quality in qualitative research: Methodological principles and recent developments*. Invited address to Division J of the American Educational Research Association, Chicago.
  63. Porter, W., Steers, M., Mowday, T., Boulian, V. (1974), "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59 pp.603-9.
  64. Porter, L. (1973) Organizational work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
  65. Porter, L., Crampon, W., & Smith, F. (1976) Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 87-98.
  66. Price, J. L., & Mueller, C. 1981. A casual model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24: 543-565.
  67. Price, J., (2001), "Reflections on the determinants of voluntary turnover". *International Journal of Manpower Top*. 7., 22.
  68. Sheridan, J.E., Abelson, M.A. (1983), "Cusp catastrophe model of employee turnover", *Academy of Management Journal*, Vol. 26 No.3, pp.418-36
  69. Silverman, D. (1993) *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. London: Sage.
  70. Steel R. P., 2002, Turnover Theory at the Empirical Interface: Problems of Fit and Function. *The Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 3. (Jul., 2002), pp. 346-360.
  71. Steers, M. (1977), "Antecedents and outcomes of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22 pp.46-56
  72. Spector, P.E., (1997), *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc
  73. Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293
  74. Weisman, Carol S., Alexander, Cheryl S. και Chase, Gary A. 1981. Determinants of Hospital Staff Nurse Turnover. *Medical Care*. 1981. Top. Vol. 19, No. 4. (Apr., 1981). pp. 431-443.
  75. Williams, L.J. and Hazer, J.T. (1986), "Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation methods", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71 No. 2, pp. 219-31
  76. Whitney, M. J. & Cooper, W. H. (1992). What's loyalty? Employee Responsibilities and Rights *Journal*, 5, 231-240.
  77. Wolcott, H.F. (1994) *Transforming Qualitative Data: Description, Analysis, and Interpretation*. London: Sage