ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

Διδακτορική Διατριβή

Υπό
Δημητρίου-Παναγιώτη Νικολουδάκη

Αναλυτική δεδομένων για τη συγκράτηση των υπαλλήλων ταλέντων στην ψηφιακή εποχή: μελέτη περίπτωσης στον κλάδο του λιανικού εμπορίου

Επιβλέπων:
Ιωάννης Πολλάλης, Καθηγητής

Πειραιάς, 2026

Τριμελής Συμβουλευτική Επιτροπή Διδακτορικής Διατριβής

Δρ. Ιωάννης Πολλάλης, Καθηγητής | Επιβλέπων

Δρ. Αθανάσιος Βοζίκης, Καθηγητής | Μέλος

Δρ. Σωτήρης Καρκαλάκος, Καθηγητής | Μέλος

Επταμελής Εξεταστική Επιτροπή Διδακτορικής Διατριβής

- **Δρ. Ιωάννης Πολλάλης**, Καθηγητής, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- **Δρ. Αθανάσιος Βοζίκης**, Καθηγητής, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- **Δρ. Σωτήρης Καρκαλάκος**, Καθηγητής, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- **Δρ. Παναγιώτης Λιαργκόβας**, Καθηγητής, Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
- **Δρ. Ζαχαρίας Δερμάτης**, Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
- **Δρ. Εμμανουήλ Χουστουλάκης**, Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
- **Δρ. Παναγιώτης Χρονόπουλος**, Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Βεβαίωση Εκπόνησης Διδακτορικής Διατριβής

Δηλώνω υπεύθυνα ότι το έργο που εκπονήθηκε και παρουσιάζεται στην υποβαλλόμενη διδακτορική διατριβή, έχει γραφτεί από εμένα αποκλειστικά στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιας άλλης διδακτορικής διατριβής, μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα. Δηλώνω επίσης ότι αναφέρονται καταλλήλως στο σύνολό τους οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Ο Υπογράφων

Νικολουδάκης Δημήτρης-Παναγιώτης

Abstract

This doctoral dissertation investigates the strategic application of data analytics in Human Resource Management (HRM), focusing on talent retention within the retail sector. In an era characterized by digital transformation, workforce mobility, and increasing organizational complexity, the study examines how data-driven decision-making can support evidence-based human resource strategies aimed at reducing voluntary employee turnover and strengthening organizational retention capability. The research addresses the persistent gap between the extensive collection of employee-related information and its systematic utilization for strategic decision-making. Drawing upon Herzberg's Two-Factor Theory, Social Exchange Theory, and Job Embeddedness Theory, the dissertation develops an integrated conceptual framework that operationalizes key organizational constructs into measurable indicators capable of supporting predictive HR analytics.

Methodologically, the study adopts a pragmatic mixed-methods case study design within a large retail organization. The quantitative component is based on secondary analysis of organizational exit survey data. The research process initially involved 2,313 processed records extracted from the organization's HR information system and prepared in SPSS. Following a structured data cleaning and quality assurance procedure, 1,636 valid employee cases remained available for statistical processing. The final analytical dataset consisted of 1,043 complete observations, which satisfied all inclusion criteria and contained the information required for multivariate statistical analyses. This sequential filtering process ensured data integrity, analytical consistency, and methodological transparency.

The qualitative component complements the quantitative findings through 15 semi-structured interviews conducted with senior Human Resource executives of large organizations, university academics, and specialized HR researchers. The thematic analysis of these interviews provided contextual interpretation of the statistical findings, enriched the understanding of employee turnover dynamics, and contributed to the triangulation of the research results. The empirical analysis demonstrates how integrated

HR Analytics can identify the organizational factors most strongly associated with employee retention while supporting proactive managerial interventions. The dissertation further proposes a practical analytical framework capable of assisting organizations in prioritizing evidence-based retention strategies, improving employee experience, and enhancing strategic workforce planning.

Overall, the study contributes both theoretically and practically by integrating contemporary HR Analytics methodologies with established organizational behaviour theories into a unified decision-support framework for talent retention in the retail industry.

Keywords: Strategic Human Resource Management (SHRM), HR Analytics, People Analytics, Talent Retention, Employee Turnover, Retail Sector, Data-Driven HRM, Exit Surveys, Mixed Methods Research, Predictive Analytics, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Job Embeddedness, Social Exchange Theory, Herzberg's Two-Factor Theory, Digital Transformation.

Περίληψη

Η παρούσα διδακτορική διατριβή διερευνά τη στρατηγική αξιοποίηση της αναλυτικής δεδομένων (HR Analytics / People Analytics) στη Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού, με ιδιαίτερη έμφαση στη συγκράτηση ταλέντων στον κλάδο του λιανικού εμπορίου. Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από τον ψηφιακό μετασχηματισμό, την αυξανόμενη κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και τις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των οργανισμών, η λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων αναδεικνύεται σε κρίσιμο παράγοντα για τη διαμόρφωση αποτελεσματικών στρατηγικών διατήρησης των εργαζομένων.

Η έρευνα επικεντρώνεται στη διερεύνηση των οργανωσιακών παραγόντων που επηρεάζουν την οικειοθελή αποχώρηση των εργαζομένων, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο οι σύγχρονες τεχνικές αναλυτικής μπορούν να υποστηρίξουν την έγκαιρη αναγνώριση του κινδύνου αποχώρησης και τον σχεδιασμό στοχευμένων παρεμβάσεων. Παράλληλα, επιχειρεί να καλύψει το υφιστάμενο ερευνητικό κενό μεταξύ της εκτεταμένης συλλογής δεδομένων από τις Διευθύνσεις Ανθρωπίνου Δυναμικού και της ουσιαστικής αξιοποίησής τους στη στρατηγική διοίκηση των οργανισμών.

Το θεωρητικό υπόβαθρο της διατριβής βασίζεται στη Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg, στη Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής (Social Exchange Theory) και στη Θεωρία της Ενσωμάτωσης στην Εργασία (Job Embeddedness Theory). Η σύνθεση των θεωριών αυτών οδηγεί στην ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου εννοιολογικού πλαισίου, το οποίο λειτουργικοποιεί κρίσιμες οργανωσιακές έννοιες, όπως η ηγεσία, οι παράγοντες υγιεινής, η οργανωσιακή δέσμευση και η εμπειρία του εργαζομένου, μετατρέποντάς τες σε μετρήσιμους δείκτες που μπορούν να αξιοποιηθούν για την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων.

Σε μεθοδολογικό επίπεδο, η διατριβή υιοθετεί μια πραγματιστική φιλοσοφία έρευνας και εφαρμόζει στρατηγική μελέτης περίπτωσης μικτής μεθοδολογίας (mixed-methods case study). Το ποσοτικό σκέλος βασίζεται στη δευτερογενή ανάλυση εταιρικών δεδομένων ερωτηματολογίων εξόδου εργαζομένων μεγάλης επιχείρησης του κλάδου

του λιανικού εμπορίου. Η ερευνητική διαδικασία ξεκίνησε από 2.313 επεξεργασμένες εγγραφές, όπως αυτές διαμορφώθηκαν στο περιβάλλον του SPSS μετά την εξαγωγή των δεδομένων από το πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης. Στη συνέχεια εφαρμόστηκε οργανωμένη διαδικασία καθαρισμού, ελέγχου ποιότητας και διαχείρισης ελλιπών τιμών, με αποτέλεσμα να παραμείνουν 1.636 έγκυρες περιπτώσεις προς στατιστική επεξεργασία. Από αυτές προέκυψε το τελικό αναλυτικό δείγμα των 1.043 περιπτώσεων, το οποίο ικανοποιούσε πλήρως τα κριτήρια πληρότητας και καταλληλότητας για τις πολυμεταβλητές αναλύσεις που πραγματοποιήθηκαν. Η διαδοχική αυτή διαδικασία τεκμηριώνει τη μεθοδολογική διαφάνεια της έρευνας και διασφαλίζει την αξιοπιστία των εμπειρικών αποτελεσμάτων.

Το ποιοτικό σκέλος της έρευνας περιλαμβάνει 15 ημιδομημένες συνεντεύξεις, οι οποίες πραγματοποιήθηκαν με ανώτατα και ανώτερα στελέχη Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού μεγάλων επιχειρήσεων, ακαδημαϊκούς και εξειδικευμένους ερευνητές στον χώρο της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού. Η θεματική ανάλυση των συνεντεύξεων χρησιμοποιήθηκε συμπληρωματικά προς τα ποσοτικά ευρήματα, προσφέροντας βαθύτερη ερμηνεία των αποτελεσμάτων και ενισχύοντας την εγκυρότητα της έρευνας μέσω της μεθοδολογικής τριγωνοποίησης.

Η εμπειρική διερεύνηση αναδεικνύει ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση των HR Analytics μπορεί να υποστηρίξει τον εντοπισμό των σημαντικότερων παραγόντων που επηρεάζουν τη συγκράτηση των εργαζομένων, να βελτιώσει την οργανωσιακή λήψη αποφάσεων και να συμβάλει στην ανάπτυξη προγνωστικών μηχανισμών για την έγκαιρη αναγνώριση του κινδύνου αποχώρησης. Παράλληλα, προτείνεται ένα ολοκληρωμένο αναλυτικό πλαίσιο, το οποίο συνδυάζει θεωρητικές προσεγγίσεις της οργανωσιακής συμπεριφοράς με σύγχρονες τεχνικές αναλυτικής δεδομένων, παρέχοντας στους οργανισμούς ένα πρακτικό εργαλείο υποστήριξης στρατηγικών αποφάσεων για τη διατήρηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Συνολικά, η διατριβή συμβάλλει τόσο στη θεωρητική εξέλιξη του πεδίου των HR Analytics όσο και στην πρακτική εφαρμογή τους στη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, προτείνοντας ένα συνεκτικό πλαίσιο που ενισχύει τη μετάβαση από τη

διοίκηση βάσει εμπειρίας στη διοίκηση βάσει δεδομένων στον ιδιαίτερα απαιτητικό κλάδο του λιανικού εμπορίου.

Λέξεις-κλειδιά: Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού, HR Analytics, People Analytics, Συγκράτηση Ταλέντων, Οικειοθελής Αποχώρηση Εργαζομένων, Λιανικό Εμπόριο, Διοίκηση βάσει Δεδομένων, Ερωτηματολόγια Εξόδου, Μικτή Μεθοδολογία, Προγνωστική Αναλυτική, Οργανωσιακή Δέσμευση, Ικανοποίηση από την Εργασία, Θεωρία της Ενσωμάτωσης στην Εργασία, Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής, Θεωρία των Δύο Παραγόντων, Ψηφιακός Μετασχηματισμός.

Ευχαριστίες

Η ολοκλήρωση της παρούσας διδακτορικής διατριβής αποτελεί το επιστέγασμα μιας μακράς και απαιτητικής ακαδημαϊκής πορείας, η οποία δεν θα μπορούσε να ευοδωθεί χωρίς την πολύτιμη καθοδήγηση, τη στήριξη και την ενθάρρυνση σημαντικών ανθρώπων, στους οποίους οφείλω θερμές ευχαριστίες.

Πρωτίστως, επιθυμώ να εκφράσω τη βαθύτατη ευγνωμοσύνη μου στον επιβλέποντα Καθηγητή κ. Ιωάννη Πολλάλη, για την εμπιστοσύνη που έδειξε στο πρόσωπό μου και για την αμέριστη επιστημονική και ηθική συμπαράσταση καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνας. Η διεισδυτική του σκέψη, η ακαδημαϊκή του αρτιότητα και η διαρκής παρότρυνση για αναζήτηση της αριστείας αποτέλεσαν θεμελιώδη ερείσματα για την εκπόνηση και την ολοκλήρωση του παρόντος πονήματος.

Ευχαριστώ θερμά τα μέλη της Τριμελούς Συμβουλευτικής Επιτροπής, τους Καθηγητές κ. Αθανάσιο Βοζίκη και κ. Σωτήρη Καρκαλάκο, για την τιμή που μου έκαναν να συμμετέχουν στην επιτροπή, καθώς και για τις ουσιαστικές παρατηρήσεις και τις εποικοδομητικές τους υποδείξεις, οι οποίες συνέβαλαν καθοριστικά στη βελτίωση και την αρτιότερη επιστημονική τεκμηρίωση της μελέτης.

Ιδιαίτερη μνεία και ευχαριστίες οφείλω στον συνεργάτη μου, Επίκουρο Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, κ. Εμμανουήλ Χουστουλάκη. Η συνεργασία μας υπήρξε πηγή έμπνευσης, ενώ η πολύπλευρη στήριξή του και η μετάδοση της γνώσης του υπήρξαν καθοριστικοί παράγοντες για την επιστημονική μου εξέλιξη και την επιτυχή έκβαση αυτής της προσπάθειας.

Θερμές ευχαριστίες οφείλω επίσης στον κ. Γιώργο Κουμαρτζή για την σημαντική υποστήριξή του στο αρχικό στάδιο της έρευνας, τις εύστοχες συμβουλές και την συμβολή του στην κατανόηση της λειτουργίας της αγοράς του λιανικού εμπορίου και των επιμέρους κενών της. Η εμπειρία και η καθοδήγησή του αποτέλεσαν πολύτιμο εφόδιο για την εμβάθυνση της ανάλυσης και την ενίσχυση της πρακτικής τεκμηρίωσης της παρούσας διατριβής.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ ανήκει στους γονείς μου, οι οποίοι με τις θυσίες, τις αρχές και την ανιδιοτελή αγάπη τους, μου παρείχαν τα εφόδια και τη δύναμη να ακολουθήσω τους στόχους μου. Η συμβολή τους στη διαμόρφωση της προσωπικότητάς μου και η πίστη τους στις δυνατότητές μου υπήρξαν η κινητήριος δύναμη σε κάθε βήμα της ζωής μου.

Ξεχωριστές ευχαριστίες οφείλω στη σύντροφό μου, Στέλα, για την αστείρευτη υπομονή, την κατανόηση και τη συναισθηματική στήριξη που μου προσέφερε γενναιόδωρα καθ' όλη τη διάρκεια αυτού του απαιτητικού ταξιδιού. Η παρουσία της υπήρξε πηγή ηρεμίας και ισορροπίας στις δύσκολες στιγμές.

Τέλος, ευχαριστώ από καρδιάς τους φίλους μου, οι οποίοι στάθηκαν δίπλα μου με κάθε τρόπο, προσφέροντας την απαραίτητη ψυχολογική υποστήριξη και μοιραζόμενοι μαζί μου τις αγωνίες και τις επιτυχίες αυτής της διαδρομής.

αφιερώνεται στον παππού μου και σε όσους συνέβαλαν άμεσα ή έμμεσα στην ολοκλήρωση αυτής της διατριβή

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ABSTRACT ..... **IV**

ΠΕΡΊΛΗΨΗ ..... **VII**

ΕΥΧΑΡΙΣΤΊΕΣ ..... **X**

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ..... **XIV**

ΛΊΣΤΑ ΠΙΝΆΚΩΝ ..... **XXI**

ΛΊΣΤΑ ΣΧΗΜΆΤΩΝ ..... **XXIV**

ΛΊΣΤΑ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΏΝ ..... **XXVI**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 | ΕΙΣΑΓΩΓΗ **1**

1.1 Προβληματική της Έρευνας 1

1.2 Ορισμός Προβλήματος 2

1.3 Σκοπός της Έρευνας 3

1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα 4

1.5 Ερευνητικές Υποθέσεις 5

1.6 Σημαντικότητα της Έρευνας 7

1.7 Εννοιολογικοί Ορισμοί και Οριοθέτηση Όρων 12

1.7.1 HR Analytics / People Analytics (Αναλυτική Ανθρωπίνων Πόρων) *13*

1.7.2 Συγκράτηση Ταλέντου *14*

1.7.3 Ο Κλάδος του Λιανεμπορίου *14*

1.7.4 Ψηφιακή Εποχή (Digital Era / Industry 4.0) *15*

1.7.5 Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Strategic HRM – SHRM) *16*

1.7.6 Εργασιακή Εμπειρία (Employee Experience) *17*

1.7.7 Σύνοψη και Αλληλεπίδραση Εννοιών *18*

1.8 Περιορισμοί της Έρευνας 18

1.9 Δομή της Εργασίας 21

ΚΕΦΆΛΑΙΟ 2 | ΘΕΩΡΗΤΙΚΌ ΠΛΑΊΣΙΟ ΚΑΙ ΑΝΑΣΚΌΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΊΑΣ **23**

2.1 Εισαγωγή 23

2.1.1 Σκοπός της Ενότητας *23*

2.1.2 Μεθοδολογική Προσέγγιση της Ανασκόπησης *23*

2.1.3 Επισκόπηση των Θεματικών Ενοτήτων *25*

2.2 Η Έννοια του Ταλέντου και η Σημασία της Συγκράτησης (Talent Retention) 29
2.2.1 Ορισμοί του «ταλέντου» στον χώρο του HRM 30
2.2.2 Διάκριση μεταξύ retention και άλλων όρων (employee engagement, satisfaction, loyalty) 30
2.2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν τη συγκράτηση υπαλλήλων (οικονομικοί, οργανωσιακοί, ψυχολογικοί, πολιτισμικοί) 31
2.2.4 Κόστος αποχώρησης και επιπτώσεις στην επιχείρηση 32
2.2.5 Εξειδίκευση στον κλάδο του λιανικού εμπορίου: προκλήσεις και ιδιαιτερότητες 33
2.3 Θεωρητικό Υπόβαθρο της Έννοιας της Συγκράτησης Ταλέντου 34
2.3.1 Η Θεωρία της Οργανωσιακής Δέσμευσης 34
2.3.1.1 Εισαγωγή 34
2.3.1.2 Σύντομη επισκόπηση της Θεωρίας της Οργανωσιακής Δέσμευσης 35
2.3.2 Η Θεωρία της Ενσωμάτωσης στην Εργασία 38
2.3.2.1 Εισαγωγή 38
2.3.2.2 Σύντομη Επισκόπηση της Θεωρίας της Ενσωμάτωσης στην Εργασία 39
2.3.2.3 Κατανόηση της Ενσωμάτωσης στην Εργασία 40
2.3.2.4 Ο Ρόλος της Ηγεσίας και το Περιβάλλον Εργασίας 41
2.3.2.5 Ενσωμάτωση στην εργασία και Ευεξία των Εργαζομένων 42
2.3.2.6 Προκλήσεις και μελλοντικές κατευθύνσεις 43
2.3.3 Η Θεωρία Δύο Παραγόντων του Herzberg (Two-Factor Theory) 44
2.3.3.1 Εισαγωγή 44
2.3.3.2 Σύντομη επισκόπηση της Θεωρίας των Δύο Παραγόντων 45
2.3.3.3 Κίνητρα και Παράγοντες Υγιεινής 46
2.3.3.4 Εμπειρικές Εφαρμογές στην Υγειονομική Περίθαλψη 47
2.3.3.5 Εφαρμογή σε Εκπαιδευτικά Πλαίσια 48
2.3.3.6 Διατομεακές και Διαπολιτισμικές Σκέψεις 49
2.3.3.7 Σύγχρονη Συνάφεια και Κριτική 50
2.3.3.8 Συμπέρασμα 51
2.3.4 Η Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής (Social Exchange Theory) 52
2.3.4.1 Εισαγωγή 52
2.3.4.2 Σύντομη επισκόπηση της Θεωρίας Κοινωνικής Ανταλλαγής 53
2.3.4.3 Βασικές Έννοιες της Θεωρίας Κοινωνικής Ανταλλαγής 54
2.3.4.4 Η επίδραση της θεωρίας κοινωνικής ανταλλαγής στην οργανωσιακή συμπεριφορά 55
2.3.4.5 Θεωρητικές Προκλήσεις και Κριτικές 56
2.3.4.6 Μελλοντικές Κατευθύνσεις στην Έρευνα Θεωρίας Κοινωνικής Ανταλλαγής 57
2.3.4.7 Συμπέρασμα 58
2.4 Η Ανάδυση των HR Analytics 59
2.4.1 Εισαγωγή 59
2.4.2 Τυπολογία και Επίπεδα Ωριμότητας των Analytics 59

2.4.3 Προστιθέμενη Αξία στη Διαχείριση Ανθρωπίνου Δυναμικού *60*
2.4.4 Πεδία Εφαρμογής και Υφιστάμενη Χρήση των HR Analytics *61*
2.4.5 Προκλήσεις και Εμπόδια Υιοθέτησης *61*
2.5. Στρατηγική Ενσωμάτωση HR Analytics: Προγνωστική Μοντελοποίηση και Λήψη Αποφάσεων για τη Συγκράτηση Ταλέντου 62
2.5.1. Εισαγωγή: Η Αναλυτική Ωριμότητα ως Στρατηγική Επιλογή *62*
2.5.2. Προγνωστική Μοντελοποίηση (Predictive Modeling) και Εντοπισμός Κινδύνου Αποχώρησης *63*
2.5.2.1 Αλγοριθμικές Προσεγγίσεις και Μηχανική Μάθηση 63
2.5.2.2 Κρίσιμοι Προγνωστικοί Δείκτες (Key Drivers) 64
2.5.3. Εμπειρικά Ευρήματα και Μελέτες Περίπτωσης *65*
2.5.3.1 Η Περίπτωση της Google και το Project Oxygen 65
2.5.3.2 Μελέτες στον Κλάδο του Λιανεμπορίου 66
2.5.4. Στρατηγική Ενσωμάτωση στην Κουλτούρα του HR *67*
2.5.4.1 Μετάβαση σε Evidence-Based κουλτούρα 67
2.5.4.2 Εκπαίδευση και ενεργοποίηση των line managers 67
2.5.4.3 Ηθική και εμπιστοσύνη (Ethical analytics) 67
2.5.5. Προκλήσεις και Περιορισμοί στη Λήψη Αποφάσεων *68*
2.5.6. Σύνθεση: Ένα Ολοκληρωμένο Πλαίσιο για τη Συγκράτηση Ταλέντων *69*
2.6 Data-Driven HRM στην Ψηφιακή Εποχή: Στρατηγικός Μετασχηματισμός και Προκλήσεις 70
2.6.1 Εισαγωγή: Η Αλλαγή Παραδείγματος στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων *70*
2.6.2 Ο Ρόλος της Τεχνολογίας στην Αναδιαμόρφωση της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού *71*
2.6.3 Big Data και HRM: Όρια, Δυνατότητες και Ηθικοί Προβληματισμοί *72*
2.6.4 Επιπτώσεις της Ψηφιακής Μετάβασης στην Κουλτούρα και τον Ρόλο του HR *73*
2.6.5 Συνεργασία Ανθρώπινης και Τεχνητής Νοημοσύνης: ο Ανθρώπινος Παράγοντας στις Αναλύσεις *74*
2.7 Συγκράτηση Ταλέντων στον Κλάδο του Λιανικού Εμπορίου: Προκλήσεις και Στρατηγικές Μετασχηματισμού 75
2.7.1 Εισαγωγή: Η Ιδιαιτερότητα του Λιανεμπορίου στην Ψηφιακή Εποχή *75*
2.7.2 Επαναλαμβανόμενα Μοτίβα και Αιτίες Αποχώρησης *76*
2.7.3 Στρατηγικές Συγκράτησης: Από τη Στρατολόγηση Εργαζομένων στην Αυτονομία *78*
2.7.3.1 Οργανωσιακή Κοινωνικοποίηση 78
2.7.3.2 Ευέλικτος Προγραμματισμός 79
2.7.3.3 Εσωτερική Κινητικότητα 79
2.7.4 Ο Ρόλος των Analytics: Επιτυχίες, Αστοχίες και Ηθικά Διλήμματα *80*
2.7.4.1 Προγνωστική Μοντελοποίηση (Predictive Modeling) 80
2.7.4.2 Η Παγίδα του "Just-in-Time Scheduling" 80
2.7.4.3 Επιτήρηση και Τοξικότητα 81
2.7.5 Συμπεράσματα και Σύνδεση με την Έρευνα *81*

2.8 Εντοπισμός Ερευνητικού Κενού 82
2.8.1 Εισαγωγή: Η Αναγκαιότητα της Κριτικής Μετάβασης 82
2.8.2 Σύνοψη Ευρημάτων και η Αποσπασματικότητα της Υφιστάμενης Έρευνας 83
2.8.3 Το Έλλειμμα Ολοκληρωμένων Πλαισίων Στρατηγικής Αξιοποίησης 84
2.8.4 Ο Κλάδος του Λιανικού Εμπορίου: Ένα Υπο-εξερευνημένο Πλαίσιο 85
2.8.5 Η Ανάγκη για Εμπειρική Διερεύνηση σε Πραγματικό Περιβάλλον 86
2.8.6 Συμπέρασμα: Η Διατριβή ως Γέφυρα Θεωρίας και Πράξης 87
2.9 Το Προτεινόμενο Θεωρητικό Μοντέλο της Διατριβής 87
2.9.1 Πρόταση Ενοποιημένου Εννοιολογικού Πλαισίου: Το Μοντέλο "R.E.A.L." 87
2.9.2 Η αρχιτεκτονική του μοντέλου R.E.A.L. 88
2.9.2.1 Φάση 1η : Λειτουργικοποίηση των Εισροών 89
2.9.2.2 Φάση 2η : Ο Μηχανισμός της Διαστρωμάτωσης 91
2.9.2.3 Φάση 3η : Στρατηγική Λήψης Αποφάσεων (Decision Matrix) 91
2.9.2.4 Φάση 4η : Η Προγνωστική Εξίσωση (The Predictive Formula) 92
2.9.3 Σύνδεση Ερευνητικών Υποθέσεων με το Θεωρητικό Πλαίσιο 95

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ 98

3.1 Εισαγωγή 98
3.2 Σχέδιο Έρευνας 98
3.2.1 Ερευνητική Φιλοσοφία 99
3.2.2 Ερευνητική Προσέγγιση 100
3.2.3 Ερευνητική Στρατηγική και Μέθοδος 101
3.2.3 Χρονικός Ορίζοντας 102
3.2.4 Μονάδα Ανάλυσης και Πληθυσμός της Έρευνας 102
3.2.4.1 Μονάδα Ανάλυσης 102
3.3 Πληθυσμός και Δείγμα της Έρευνας 103
3.4 Εργαλεία Μέτρησης της Έρευνας 107
3.4.1 Εισαγωγική παράγραφος 107
3.4.2 Ποσοτική έρευνα 107
Πίνακας Ομαδοποίησης Μεταβλητών 108
3.4.2 Ποιοτική έρευνα 110
3.4.2.2 Κωδικοποίηση Θεματικών Ενοτήτων Συνεντεύξεων για την Ανάλυση Περιεχομένου 112
3.5 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων 116
3.5.1 Πηγή και Στρατηγική Δευτερογενούς Έρευνας 116
3.5.2 Ηθική Δεοντολογία και Συμμόρφωση 117
3.5.3 Προετοιμασία, Έλεγχος Ποιότητας και Καθαρισμός Δεδομένων 118

3.6 Διαδικασία της Έρευνας 120
3.6.1 Ροή Ερευνητικής Διαδικασίας 121
3.6.2 Πρόσβαση στα Δεδομένα και Διαδικασία Εξαγωγής 123
3.6.3 Λειτουργικοποίηση μεταβλητών 124
3.6.4 Ηθική, Δεοντολογία και Διακυβέρνηση Δεδομένων 125
3.6.5 Ζητήματα Ποιότητας και Διασφάλιση Ποιότητας της Ερευνητικής Διαδικασίας 126
3.6.5.1 Έννοια και σκοπός των Πυλών Ποιότητας 126
3.6.5.2 Δομή διασφάλισης ποιότητας και πρακτικές τεκμηρίωσης 127
3.6.5.3 Περιγραφή Πυλών Ποιότητας ανά στάδιο της έρευνας 128
3.7 Ανάλυση Δεδομένων 131
3.7.1 Ανάλυση των δεδομένων της Ποσοτικής Έρευνας 131
3.7.2 Ανάλυση Ερευνητικών Ερωτημάτων 136
3.7.3 Ανάλυση δεδομένων της ποιοτικής έρευνας 141

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ 144

4.1. Εισαγωγή 144
4.2. Έλεγχος Αξιοπιστίας 145
4.2.1. Έλεγχος Αξιοπιστίας και Εσωτερικής Συνέπειας των Κλιμάκων 145
4.2.2. Έλεγχος Κανονικότητας των Δεικτών 148
4.2.2.1 Δείκτης Αποτελεσματικότητας Ηγεσίας (Leadership Effectiveness Index) 148
4.2.2.2 Δείκτης Οργανωσιακής Υγιεινής (Organizational Hygiene Index) 152
4.2.2.4 Δείκτης Συναισθηματικής Εμπλοκής (Emotional Engagement Score) 158
4.2.2.5 Δείκτης Πρεσβευτή Μάρκας (Brand Ambassador Score) 161
4.2.3 Έλεγχος Κανονικότητας της Κατανομής των Δεδομένων 165
4.3. Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων 166
4.3.1. Δημογραφικό Προφίλ Αποχωρησάντων 166
4.3.2. Αναλυτική Παρουσίαση και Ερμηνεία Περιγραφικών Στατιστικών των Δεικτών της Έρευνας 209
4.4. Επαγωγική Στατιστική Ανάλυση & Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων 213
4.4.1. 1ο Ερευνητικό Ερώτημα (RQ1) | Διερεύνηση Αιτιών Αποχώρησης: Ηγεσία vs. Συστήματα 213
4.4.1.1 Έλεγχος 1ης Ερευνητικής Υπόθεσης (H1): Σύγκριση Ηγετικής Αποτελεσματικότητας και Οργανωσιακής Υγιεινής 214
4.4.1.2 Έλεγχος 2ης Ερευνητικής Υπόθεσης (H2): Το Ηγετικό Παράδοξο και το Έλλειμμα Υγιεινής 217
4.4.2. 2ο Ερευνητικό Ερώτημα (RQ2) | Προσδιορισμός Κρίσιμων Παραγόντων 221
4.4.2.1 Έλεγχος 3ης Ερευνητικής Υπόθεσης (H3): Ανάλυση Δεσμών και Συσχετίσεων του Μοντέλου R.E.A.L. 222

4.4.2.2 Έλεγχος 4ης Ερευνητικής Υπόθεσης ($\boldsymbol{H4}$): Προγνωστικό Μοντέλο και Ανάλυση Προσδιοριστικών Παραγόντων του Δείκτη Πρεσβευτή Μάρκας (BAS) 228

4.4.3. 3ο Ερευνητικό Ερώτημα (RQ3) | Έλεγχος Επιπέδου Ωριμότητας Analytics και Ανάλυσης Συναισθήματος 233

4.4.3.1 Έλεγχος 5ης Ερευνητικής Υπόθεσης (H5): Αξιολόγηση Επιπέδου Αναλυτικής Ωριμότητας των People Analytics 233

4.4.3.2 Έλεγχος 6ης Ερευνητικής Υπόθεσης (H6): Η Ανάλυση του «Χάσματος Συναισθήματος» 237

4.4.4. 4ο Ερευνητικό Ερώτημα (RQ4) | Στρατηγικές Παρεμβάσεις και Ανάλυση Σταδίων Καριέρας 240

4.4.4.1 Έλεγχος 7ης Ερευνητικής Υπόθεσης (H7): Ψηφιακή Ενδυνάμωση, Τεχνολογικές Υποδομές και Λειτουργική Εξουθένωση 240

4.4.4.2 Έλεγχος 8ης Ερευνητικής Υπόθεσης (H8): Ανάλυση Δομικής Στασιμότητας και Χρόνου Παραμονής 242

4.4.5. 5ο Ερευνητικό Ερώτημα (RQ5) | Επίδραση στη Λήψη Αποφάσεων & Κατανομή Πόρων..... 243

4.4.5.1. Έλεγχος 9ης Ερευνητικής Υπόθεσης (H9): Συγκριτική Ανάλυση Οριακής Απόδοσης «Σκληρών» και «Μαλακών» Παρεμβάσεων 244

ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΈΣ ΣΧΈΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΎ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΏΝ 244

ΑΠΟΤΕΛΈΣΜΑΤΑ ΙΕΡΑΡΧΙΚΉΣ ΠΑΛΙΝΔΡΌΜΗΣΗΣ 245

ΕΡΜΗΝΕΊΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΆΤΩΝ 246

ΈΛΕΓΧΟΣ ΠΡΟΫΠΟΘΈΣΕΩΝ 247

4.5 ΑΠΟΤΕΛΈΣΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΙΚΉΣ ΈΡΕΥΝΑΣ: ΘΕΜΑΤΙΚΉ ΑΝΆΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΊΑ 250

4.5.1. Εννοιολογική Πλαισίωση και Στρατηγική Σημασία του Ταλέντου 250

4.5.2. Η Μετάβαση στα Predictive Analytics και η Αναλυτική Ωριμότητα 251

4.5.3. Μηχανισμοί Συγκράτησης: Ανάπτυξη, Αναγνώριση και Ευελιξία 251

4.5.4. Οργανωσιακή Υποστήριξη και η Δυναμική της Ανταπόδοσης 251

4.5.5. Λήψη Αποφάσεων Βάσει Δεδομένων και Επιχειρησιακός Αντίκτυπος 252

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ 253

5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΉ 253

5.2. ΣΥΖΉΤΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΆΤΩΝ ΑΝΆ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΌ ΕΡΏΤΗΜΑ 254

5.2.1 Το «Παράδοξο της Ηγεσίας» και η Διάγνωση Αιτιών (RQ1) 254

5.2.2 Η Κυριαρχία των Παραγόντων Υγιεινής και οι Διαγενεακές Διαφορές (RQ2) 255

5.2.3 Το Επίπεδο Ωριμότητας Analytics και το Χάσμα Αντίληψης (RQ3) 255

5.2.4 Η Δομική Στασιμότητα της Εξέλιξης και η Στρατηγική HR (RQ4) 256

5.2.5 Η Μετάβαση στην Τεκμηριωμένη Λήψη Αποφάσεων (RQ5) 256

5.3. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΆ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΉΣ 257

5.3.1 Η Ενσωμάτωση των Analytics στη Θεωρία Συγκράτησης στο Λιανεμπόριο 257

5.3.2 Η «Λειτουργική Τριβή» ως Παράγοντας Αποχώρησης 258

5.4 Διοικητικές Προεκτάσεις και Πρακτικές Προτάσεις 258
5.4.1 Στρατηγική Ανασχεδιασμού Καριέρας (Universal Career Pathing) 259
5.4.2 Ψηφιακός Μετασχηματισμός Εμπειρίας (Digital Employee Experience - DEX) 259
5.4.3 Στοχευμένη Στρατηγική Συγκράτησης ανά Γενιά 260
5.4.4 Μετάβαση σε Προγνωστικά Μοντέλα 260
5.5. Περιορισμοί της Έρευνας 261
5.5.1 Η Φύση των Δεδομένων Εξόδου και η Μεροληψία Αρνητικότητας 261
5.5.2 Έλλειψη Διαχρονικών Δεδομένων (Longitudinal Data) 262
5.5.3 Περιορισμοί Γενίκευσης και Πλαίσιο Μελέτης Περίπτωσης (Case Study) 262
5.6. Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα 263
5.6.1 Εμβάθυνση μέσω Ποιοτικών και Μεικτών Μεθόδων 263
5.6.2 Διαχρονικές Μελέτες 263
5.6.3 Εφαρμογή Προηγμένων Μοντέλων Μηχανικής Μάθησης 263
5.6.4 Συγκριτική Ανάλυση μεταξύ Κλάδων και Πολιτισμικών Πλαισίων 264
5.7. Γενικά Συμπεράσματα 264

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ 266

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ 281

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Ερευνητικό Εργαλείο και Κωδικοποίηση Δεδομένων 281
Α.1. Ερωτηματολόγιο Εξόδου (Exit Interview Questionnaire) 281
Α.2. Λεξικό Μεταβλητών (Codebook) 286
Α.3. Δομή Σταθμισμένων Δεικτών 288

Λίστα Πινάκων

Πίνακας 1 Έλεγχος κανονικοτητας των συνθετων μεταβλητων 148
Πίνακας 2 Πινακας Συχνοτητων για το Φυλο 167
Πίνακας 3 Πινακας Συχνοτητων για τον Τυπο Απασχολησης 169
Πίνακας 4 Πινακας Συχνοτητων για την ερωτηση «Ήμουν ικανοποιημενος/η με το εργασιακο κλιμα στην εταιρεια.» 171
Πίνακας 5 Πινακας Συχνοτητων για την ερωτηση «Ο/Η αμεσος/η προϊσταμενος/η μου με κρατουσε ενημερο/η για ολα τα θεματα της εταιρειας που με αφορουσαν.» 174
Πίνακας 6 Πινακας Συχνοτητων για την ερωτηση «Πιστευω οτι οι αποδοχες μου ηταν δικαιες σε σχεση με τις αποδοχες αλλων ατομων που εκαναν παρομοια εργασια σε αλλες εταιρειες.» 177
Πίνακας 7 Πινακας Συχνοτητων για την ερωτηση «Η εκπαιδευση που λαμβανα ηταν επαρκης ωστε να ανταποκρινομαι στις καθημερινες μου αρμοδιοτητες.» 180
Πίνακας 8 Πινακας Συχνοτητων για την ερωτηση «Έβρισκα τη δουλεια μου ενδιαφερουσα.» 182
Πίνακας 9 Πινακας Συχνοτητων για την ερωτηση «Γνωριζα ξεκαθαρα τι αναμενονταν απο εμενα στη δουλεια μου.» 184
Πίνακας 10 Πινακας Συχνοτητων για την ερωτηση «Λαμβανα την απαραιτητη αναγνωριση οταν εκανα καλα τη δουλεια μου.» 186
Πίνακας 11 Πινακας Συχνοτητων για την ερωτηση «Ο προϊσταμενος μου με καθοδηγουσε σωστα στην επαγγελματικη μου αναπτυξη.» 189
Πίνακας 12 Πινακας Συχνοτητων για την ερωτηση «Στο χωρο εργασιας οι συναδελφοι μου με αντιμετωπιζαν με σεβασμο ως ατομο.» 192
Πίνακας 13 Πινακας Συχνοτητων για την ερωτηση «Η αξιολογηση της αποδοσης μου και η ανατροφοδοτηση που λαμβανα με βοηθουσε να βελτιωνω την αποδοση στην εργασια μου.» 194
Πίνακας 14 Πινακας Συχνοτητων για την ερωτηση «Ειχα δυνατοτητα εξελιξης μεσα στην εταιρεια.» 196
Πίνακας 15 Πινακας Συχνοτητων για την ερωτηση «Ειχα δικαιη μεταχειριση απο τον προϊσταμενο μου.» 198
Πίνακας 16 Πινακας Συχνοτητων για την ερωτηση «Ειχα στη διαθεση μου τα εργαλεια, τα συστηματα και τον εξοπλισμο που χρειαζομουν για να κανω καλα τη δουλεια μου.» 200
Πίνακας 17 Πινακας Συχνοτητων για την ερωτηση «Στη δουλεια μου ειχα καθημερινα την ευκαιρια να αξιοποιω τα προσοντα μου.» 203
Πίνακας 18 Πινακας Συχνοτητων για την ερωτηση «Συνολικα ημουν αρκετα ικανοποιημενος/η απο την εταιρεια ως χωρο εργασιας.» 205
Πίνακας 19 Περιγραφικα Στατιστικα Στοιχεια Συνθετων Δεικτων 213
Πίνακας 20 Περιγραφικα Στατιστικα Στοιχεια των Μεταβλητων LEI (Ηγεσια) και OHI (Υγιεινη) για τη Δοκιμασια τ Εξαρτημενων Δειγματων (N=1043) 215
Πίνακας 21 Συντελεστης Συσχετισης (Pearson's r) και Επιπεδο Στατιστικης Σημαντικοτητας μεταξυ των Μεταβλητων LEI και OHI. 215

ΠΙΝΑΚΑΣ 22 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΟΚΙΜΑΣΙΑΣ T ΓΙΑ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΑ ΔΕΙΓΜΑΤΑ (PAIRED SAMPLES T-TEST) ΚΑΙ ΔΙΑΣΤΗΜΑΤΑ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ (95% CI) ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΑΣ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ ΤΙΜΩΝ.....215

ΠΙΝΑΚΑΣ 23 ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ (EFFECT SIZE) COHEN'S D ΚΑΙ HEDGES' CORRECTION ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ LEI ΚΑΙ OHI. 216

ΠΙΝΑΚΑΣ 24 ΜΕΓΕΘΗ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥ LEADERSHIP EFFECTIVENESS INDEX ΚΑΙ ΤΟΥ ORGANIZATIONAL HYGIENE INDEX, ΒΑΣΕΙ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ COHEN'S D ΚΑΙ HEDGES' CORRECTION, ΜΕ ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΤΗ ΣΗΜΕΙΑΚΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΟ ΚΑΤΩΤΕΡΟ ΟΡΙΟ ΤΟΥ 95% ΔΙΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ.....216

ΠΙΝΑΚΑΣ 25 ΑΝΩΤΕΡΟ ΟΡΙΟ ΤΟΥ 95% ΔΙΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΤΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥ LEADERSHIP EFFECTIVENESS INDEX ΚΑΙ ΤΟΥ ORGANIZATIONAL HYGIENE INDEX. 216

ΠΙΝΑΚΑΣ 26 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ LEI (ΗΓΕΣΙΑ) ΚΑΙ OHI (ΥΓΙΕΙΝΗ) ΓΙΑ ΤΗ ΔΟΚΙΜΑΣΙΑ T ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΩΝ ΔΕΙΓΜΑΤΩΝ (N=1043).....218

ΠΙΝΑΚΑΣ 27 ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ (PEARSON'S R) ΚΑΙ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ LEI ΚΑΙ OHI. 219

ΠΙΝΑΚΑΣ 28 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΟΚΙΜΑΣΙΑΣ T ΓΙΑ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΑ ΔΕΙΓΜΑΤΑ (PAIRED SAMPLES T-TEST) ΚΑΙ ΔΙΑΣΤΗΜΑΤΑ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ (95% CI) ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΑΣ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ ΤΙΜΩΝ.....219

ΠΙΝΑΚΑΣ 29 ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ (EFFECT SIZE) COHEN'S D ΚΑΙ HEDGES' CORRECTION ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ LEI ΚΑΙ OHI. 219

ΠΙΝΑΚΑΣ 30 ΜΕΓΕΘΗ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥ LEADERSHIP EFFECTIVENESS INDEX ΚΑΙ ΤΟΥ ORGANIZATIONAL HYGIENE INDEX, ΒΑΣΕΙ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ COHEN'S D ΚΑΙ HEDGES' CORRECTION, ΜΕ ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΤΗ ΣΗΜΕΙΑΚΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΟ ΚΑΤΩΤΕΡΟ ΟΡΙΟ ΤΟΥ 95% ΔΙΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ.....219

ΠΙΝΑΚΑΣ 31 ΑΝΩΤΕΡΟ ΟΡΙΟ ΤΟΥ 95% ΔΙΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΤΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥ LEADERSHIP EFFECTIVENESS INDEX ΚΑΙ ΤΟΥ ORGANIZATIONAL HYGIENE INDEX, ΟΠΩΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΗΚΑΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΔΕΙΚΤΕΣ COHEN'S D ΚΑΙ HEDGES' CORRECTION. 220

ΠΙΝΑΚΑΣ 32 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΆ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΆ ΣΤΟΙΧΕΊΑ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΏΝ LEADERSHIP EFFECTIVENESS INDEX, ORGANIZATIONAL HYGIENE INDEX, TALENT GROWTH POTENTIAL, EMOTIONAL ENGAGEMENT SCORE ΚΑΙ BRAND AMBASSADOR SCORE.....223

ΠΙΝΑΚΑΣ 33 ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΈΣ ΣΥΣΧΈΤΙΣΗΣ PEARSON ΜΕΤΑΞΎ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΏΝ LEADERSHIP EFFECTIVENESS INDEX, ORGANIZATIONAL HYGIENE INDEX ΚΑΙ TALENT GROWTH POTENTIAL.....224

ΠΙΝΑΚΑΣ 34 ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ PEARSON ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ EMOTIONAL ENGAGEMENT SCORE, BRAND AMBASSADOR SCORE ΚΑΙ ΤΩΝ ΥΠΟΛΟΙΠΩΝ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ.....225

ΠΙΝΑΚΑΣ 35 ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΠΟΥ ΕΙΣΗΧΘΗΣΑΝ ΣΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΓΡΑΜΜΙΚΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ ΜΕ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΤΟ BRAND AMBASSADOR SCORE. 225

ΠΙΝΑΚΑΣ 36 ΣΥΝΟΠΤΙΚΆ ΣΤΟΙΧΕΊΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΉΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΈΛΟΥ ΠΟΛΛΑΠΛΉΣ ΓΡΑΜΜΙΚΉΣ ΠΑΛΙΝΔΡΌΜΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΌΒΛΕΨΗ ΤΟΥ BRAND AMBASSADOR SCORE. 225

ΠΙΝΑΚΑΣ 37 ΑΠΟΤΕΛΈΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΝΆΛΥΣΗΣ ΔΙΑΚΎΜΑΝΣΗΣ (ANOVA) ΓΙΑ ΤΟ ΜΟΝΤΈΛΟ ΠΟΛΛΑΠΛΉΣ ΓΡΑΜΜΙΚΉΣ ΠΑΛΙΝΔΡΌΜΗΣΗΣ ΜΕ ΕΞΑΡΤΗΜΈΝΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΉ ΤΟ BRAND AMBASSADOR SCORE. 226

ΠΊΝΑΚΑΣ 38 ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΓΡΑΜΜΙΚΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΟΥ BRAND AMBASSADOR SCORE, ΜΕ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΜΗ ΤΥΠΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΤΥΠΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΩΝ, ΤΩΝ ΤΙΜΩΝ Τ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ. 226

ΠΊΝΑΚΑΣ 39 ΔΕΊΚΤΕΣ ΠΟΛΥΣΥΓΓΡΑΜΜΙΚΌΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΈΛΟΥ ΠΟΛΛΑΠΛΉΣ ΓΡΑΜΜΙΚΉΣ ΠΑΛΙΝΔΡΌΜΗΣΗΣ, ΜΕ ΑΝΑΦΟΡΆ ΣΤΙΣ ΤΙΜΈΣ ΑΝΟΧΉΣ (TOLERANCE) ΚΑΙ ΣΤΟΝ ΔΕΊΚΤΗ VIF. 226

ΠΊΝΑΚΑΣ 40 ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟΊ ΔΕΊΚΤΕΣ ΠΟΛΥΣΥΓΓΡΑΜΜΙΚΌΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΈΛΟΥ ΠΟΛΛΑΠΛΉΣ ΓΡΑΜΜΙΚΉΣ ΠΑΛΙΝΔΡΌΜΗΣΗΣ, ΜΕ ΠΑΡΟΥΣΊΑΣΗ ΤΩΝ ΙΔΙΟΤΙΜΏΝ, ΤΟΥ ΔΕΊΚΤΗ ΣΥΝΟΉΚΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΝΑΛΟΓΙΏΝ ΔΙΑΚΎΜΑΝΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΕΞΆΡΤΗΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΏΝ. 226

ΠΊΝΑΚΑΣ 41 ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟΊ ΔΕΊΚΤΕΣ ΠΟΛΥΣΥΓΓΡΑΜΜΙΚΌΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΈΛΟΥ ΠΑΛΙΝΔΡΌΜΗΣΗΣ, ΜΕ ΠΑΡΟΥΣΊΑΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΛΟΓΙΏΝ ΔΙΑΚΎΜΑΝΣΗΣ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΏΝ ORGANIZATIONAL HYGIENE INDEX ΚΑΙ LEADERSHIP EFFECTIVENESS INDEX. 227

ΠΊΝΑΚΑΣ 42 ΚΑΤΑΝΟΜΉ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΉΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΔΕΊΚΤΗ ΣΥΝΑΙΣΘΉΜΑΤΟΣ, ΜΕ ΠΑΡΟΥΣΊΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΧΝΌΤΗΤΑΣ, ΤΟΥ ΠΟΣΟΣΤΟΎ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΤΑΘΜΙΣΜΈΝΟΥ ΑΘΡΟΊΣΜΑΤΟΣ ΑΝΆ ΚΑΤΗΓΟΡΊΑ ΤΙΜΏΝ. 239

ΠΊΝΑΚΑΣ 43 ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ PEARSON 244

ΠΊΝΑΚΑΣ 44 ΣΥΝΟΨΗ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΡΜΗΝΕΥΤΙΚΗΣ ΙΣΧΥΟΣ 245

ΠΊΝΑΚΑΣ 45 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ ΤΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ 245

ΠΊΝΑΚΑΣ 46 ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΟΥ ΤΕΛΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ 245

ΠΊΝΑΚΑΣ 47 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ WALD ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ 245

Λίστα Σχημάτων

Σχημα 1 Θεματικές Περιοχές Βιβλιογραφικής Ανασκόπησης....29
Σχημα 2 Οι τρεις διαστασεις της οργανωσιακης δεσμευσης ως καθοριστικοι παραγοντες της διατηρησης προσωπικου και της προθεσης αποχωρησης. 36
Σχημα 3 Διαγραμμα Ροης που απεικονιζει τη ροη των δεδομενων στο μοντελο REAL....94
Σχημα 4 Βηματα σε καθιερωμενες ερευνητικες πρακτικες ποσοτικων ερευνων με δευτερογενη δεδομενα 120
Σχημα 5 Διαγραμμα Q-Q Plot για το δεικτη LEI 150
Σχημα 6 Διαγραμμα αποκλισεων απο την κανονικοτητα για το δεικτη LEI 150
Σχημα 7 Boxplot για το δεικτη LEI....151
Σχημα 8 Ιστογραμμα δεικτη LEI 151
Σχημα 9 Ιστογραμμα για το δεικτη OHI 153
Σχημα 10 Διαγραμμα Q-Q Plot για το δεικτη OHI....153
Σχημα 11 Διαγραμμα αποκλισεων απο την κανονικοτητα για το δεικτη OHI....154
Σχημα 12 Boxplot για το δεικτη OHI 154
Σχημα 13 Ιστογραμμα για το δεικτη TGP 156
Σχημα 14 Διαγραμμα Q-Q Plot για το δεικτη TGP 157
Σχημα 15 Διαγραμμα αποκλισεων απο την κανονικοτητα για το δεικτη TGP 157
Σχημα 16 Boxplot για το δεικτη TGP....158
Σχημα 17 Ιστογραμμα για τον δεικτη EES....159
Σχημα 18 Διαγραμμα Q-Q Plot για τον δεικτη EES....160
Σχημα 19 Διαγραμμα αποκλισεων απο την κανονικοτητα για τον δεικτη EES 160
Σχημα 20 Boxplot για τον δεικτη EES 161
Σχημα 21 Ιστογραμμα για τον δεικτη BAS 163
Σχημα 22 Διαγραμμα Q-Q Plot για τον δεικτη BAS 163
Σχημα 23 Διαγραμμα αποκλισεων απο την κανονικοτητα για τον δεικτη BAS....164
Σχημα 24 Boxplot για τον δεικτη BAS....164
Σχημα 25 Διαγραμμα Πιτας για το Φυλο....168
Σχημα 26 Διαγραμμα Πιτας για τον Τυπο Απασχολησης....170
Σχημα 27 Ραβδογραμμα συχνοτητων για την ερωτηση « Ήμουν ικανοποιημενος/η με το εργασιακο κλιμα στην εταιρεια.» 173
Σχημα 28 Ο/Η αμεσος/η προϊσταμενος/η μου με κρατουσε ενημερο/η για ολα τα θεματα της εταιρειας που με αφορουσαν. 175
Σχημα 29 Πιστευω οτι οι αποδοχες μου ηταν δικαιες σε σχεση με τις αποδοχες αλλων ατομων που εκαναν παρομοια εργασια σε αλλες εταιρειες....178

Σχημα 30 Η εκπαιδευση που λαμβανα ηταν επαρκης ωστε να ανταποκρινομαι στις καθημερινες μου αρμοδιοτητες. 180
Σχημα 31 Έβρισκα τη δουλεια μου ενδιαφερουσα 182
Σχημα 32 Γνωριζα ξεκαθαρα τι αναμενονταν απο εμενα στη δουλεια μου 184
Σχημα 33 Λαμβανα την απαραιτητη αναγνωριση οταν εκανα καλα τη δουλεια μου. 187
Σχημα 34 Ο προϊσταμενος μου με καθοδηγουσε σωστα στην επαγγελματικη μου αναπτυξη. 190
Σχημα 35 Στο χωρο εργασιας οι συναδελφοι μου με αντιμετωπιζαν με σεβασμο ως ατομο. 192
Σχημα 36 Ειχα δυνατοτητα εξελιξης μεσα στην εταιρεια. 196
Σχημα 37 Ειχα δικαιη μεταχειριση απο τον προϊσταμενο μου. 198
Σχημα 38 Ειχα στη διαθεση μου τα εργαλεια, τα συστηματα και τον εξοπλισμο που χρειαζομουν για να κανω καλα τη δουλεια μου. 201
Σχημα 39 Στη δουλεια μου ειχα καθημερινα την ευκαιρια να αξιοποιω τα προσοντα μου 203
Σχημα 40 Συνολικα ημουν αρκετα ικανοποιημενος/η απο την εταιρεια ως χωρο εργασιας. 206
Σχημα 41 Θα συστηνατε την εταιρεια σε συγγενεις η φιλους ως πιθανο μελλοντικο εργοδοτη; 209
Σχημα 42 Μεταβολη του R^2 μεταξυ των δυο σταδιων 247
Σχημα 43 Τυποποιημενοι συντελεστες του τελικου μοντελου 248
Σχημα 44 Τυποποιημενα καταλοιπα εναντι προβλεπομενων τιμων 248
Σχημα 45 Q-Q plot των τυποποιημενων καταλοιπων 249
Σχημα 46 . Cook's distance ανα παρατηρηση 249

Λίστα Συντομογραφιών

AI	Artificial Intelligence (Τεχνητή Νοημοσύνη)
BAS	Brand Ambassador Score (Βαθμολογία Πρεσβευτή Μάρκας)
CEO	Chief Executive Officer (Διευθύνων Σύμβουλος)
EES	Emotional Engagement Score (Δείκτης Συναισθηματικής Δέσμευσης)
eNPS	Employee Net Promoter Score (Δείκτης Καθαρής Υποστήριξης Εργαζομένων)
EVP	Employee Value Proposition (Πρόταση Αξίας Εργαζομένου)
EX	Employee Experience (Εμπειρία Εργαζομένου)
Gen Z	Generation Z (Γενιά Z)
Hipo	High Potential (Υπάλληλος Υψηλών Δυνατοτήτων)
HR	Human Resources (Ανθρώπινοι Πόροι)
HRIS	Human Resource Information System (Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού)
HRM	Human Resource Management (Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού)
IT	Information Technology (Τεχνολογία Πληροφοριών)
JD-R	Job Demands-Resources (Απαιτήσεις-Πόροι Εργασίας)
JET	Job Embeddedness Theory (Θεωρία Ενσωμάτωσης στην Εργασία)
KPIs	Key Performance Indicators (Βασικοί Δείκτες Απόδοσης)
LEI	Leadership Effectiveness Index (Δείκτης Αποτελεσματικότητας Ηγεσίας)
LMS	Learning Management System (Σύστημα Διαχείρισης Μάθησης)

LMX	Leader-Member Exchange (Θεωρία Ανταλλαγής Ηγέτη-Μέλους)
ML	Machine Learning (Μηχανική Μάθηση)
OCB	Organizational Citizenship Behavior (Οργανωσιακή Συμπεριφορά)
OHI	Organizational Hygiene Index (Δείκτης Οργανωσιακής Υγιεινής/Διατήρησης)
POS	Point of Sale (Σημείο Πώλησης)
R.E.A.L.	Retention, Engagement, Advocacy, Leadership (Το προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο)
ROI	Return on Investment (Απόδοση Επένδυσης)
RQ	Research Question (Ερευνητικό Ερώτημα)
SET	Social Exchange Theory (Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής)
SHRM	Strategic Human Resource Management (Στρατηγική ΔΑΔ)
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Στατιστικό πακέτο)
TGP	Talent Growth Potential (Προοπτική Εξέλιξης Ταλέντου)
TM	Talent Management (Διοίκηση Ταλέντων)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 | ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Προβληματική της Έρευνας

Η σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα χαρακτηρίζεται από γρήγορη ψηφιακή μεταρρύθμιση, έντονη ανταγωνιστικότητα και σημαντικές αλλαγές στο περιβάλλον εργασίας. Με την εξάπλωση της τεχνολογίας, των ψηφιακών πλατφορμών, των μεγάλων δεδομένων («big data») και της τεχνητής νοημοσύνης, οι οργανισμοί καλούνται να αναδομήσουν τις πρακτικές τους στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HR) και ειδικότερα στην προσέλκυση, ενεργοποίηση και διατήρηση του ταλέντου. Σε αυτό το πλαίσιο, η έννοια της **συγκράτησης ταλέντου (talent retention)** αποκτά κρίσιμη σημασία, καθώς οι υπάλληλοι με υψηλή απόδοση και δυναμική αποτελούν στρατηγικό περιουσιακό στοιχείο των επιχειρήσεων (Zamri & Halim, 2024).

Στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, η ανάγκη αυτή γίνεται ακόμη πιο επιτακτική: οι επιχειρήσεις καλούνται να διαχειριστούν υψηλή κινητικότητα εργαζομένων, εποχική απασχόληση, διαφόρων τύπων ωράρια και απαιτήσεις για άμεση εξυπηρέτηση πελατών. Έρευνες στον τομέα δείχνουν πως ο ρυθμός αποχώρησης μπορεί να είναι ιδιαίτερα υψηλός, με σημαντικό κόστος για τον οργανισμό (Tsai, 2021). Ταυτόχρονα, η χρήση των data analytics και των εργαλείων HR analytics (ή people analytics) εμφανίζεται ως αναδυόμενη τάση για τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων και τη στήριξη της διατήρησης του ταλέντου (Madanchian et al., 2024).

Παρά τη σημαντική πρόοδο που έχει σημειωθεί τα τελευταία χρόνια στον τομέα των HR Analytics και των People Analytics, εξακολουθεί να παρατηρείται σημαντικό χάσμα μεταξύ της συλλογής μεγάλου όγκου δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού και της συστηματικής αξιοποίησής τους για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Ιδιαίτερα στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, όπου η κινητικότητα προσωπικού παραμένει υψηλή και οι λειτουργικές απαιτήσεις είναι ιδιαίτερα έντονες, οι περισσότερες επιχειρήσεις εξακολουθούν να αξιοποιούν τα δεδομένα κυρίως για περιγραφικούς σκοπούς και λιγότερο για την ανάπτυξη προγνωστικών μηχανισμών συγκράτησης ταλέντων. Ως αποτέλεσμα, παραμένουν περιορισμένες οι εμπειρικές

μελέτες που συνδέουν ολοκληρωμένα τα οργανωσιακά δεδομένα, τις θεωρίες οργανωσιακής συμπεριφοράς και τις τεχνικές προηγμένης αναλυτικής σε ένα ενιαίο πλαίσιο στρατηγικής λήψης αποφάσεων. Η παρούσα διατριβή επιχειρεί να συμβάλει στην κάλυψη αυτού του κενού, προτείνοντας ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο αξιοποίησης της αναλυτικής δεδομένων για τη συγκράτηση ταλέντων στον κλάδο του λιανικού εμπορίου.

1.2 Ορισμός Προβλήματος

Παρά το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις του λιανικού εμπορίου έχουν υιοθετήσει ψηφιακά εργαλεία – όπως συστήματα πληροφοριών ανθρώπινου δυναμικού (HRIS), αναλυτικά dashboards και εργαλεία reporting – παρατηρείται ότι η **συγκράτηση ταλέντων** εξακολουθεί να αποτελεί μείζον πρόβλημα. Η υψηλή αποχώρηση ή μετακίνηση ταλαντούχων υπαλλήλων επηρεάζει αρνητικά τη συνέχεια των επιχειρησιακών διαδικασιών, την αφοσίωση των πελατών, την ποιότητα εξυπηρέτησης και εν τέλει την κερδοφορία (Tsai, 2021). Επιπλέον, ο κλάδος του λιανικού έχει κάποιες ιδιαίτερες συνθήκες: εποχικότητα, έντονο ανταγωνισμό για το εργατικό δυναμικό, αλλαγές στον καταναλωτή και στην τεχνολογία, που καθιστούν τη διατήρηση των ταλέντων ακόμη πιο απαιτητική (Pimplapure et al., 2025).

Η σύγχρονη βιβλιογραφία στη Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού αναγνωρίζει την εκούσια αποχώρηση εργαζομένων ως μία από τις κρισιμότερες προκλήσεις για τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου, δεδομένου του υψηλού κόστους αντικατάστασης και της απώλειας οργανωσιακής γνώσης (Cascio, 2006; Hom et al., 2017). Θεωρητικά πλαίσια όπως η Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg (1959) και η Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής (Blau, 1964) έχουν αναδείξει τη διάκριση μεταξύ των παραγόντων «υγιεινής» (π.χ. αμοιβές, συνθήκες), η απουσία των οποίων προκαλεί δυσαρέσκεια, και των παραγόντων παρακίνησης (π.χ. αναγνώριση, εξέλιξη) που ενισχύουν τη δέσμευση. Ωστόσο, παρά την πληθώρα δεδομένων που συλλέγουν οι επιχειρήσεις μέσω διαδικασιών εξόδου (Exit Interviews), παρατηρείται ένα σημαντικό κενό στη στρατηγική αξιοποίηση αυτών των πληροφοριών. Ενώ η μετάβαση στα People Analytics υπόσχεται τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων (Evidence-Based Management), πολλές επιχειρήσεις παραμένουν εγκλωβισμένες σε περιγραφικές προσεγγίσεις, αδυνατώντας

να διαγνώσουν με ακρίβεια αν η διαρροή ταλέντων οφείλεται σε συστημικές ελλείψεις ή σε ηγετική ανεπάρκεια (Marler & Boudreau, 2017).

Το πρόβλημα εστιάζεται στην **έλλειψη ενός ολιστικού και στρατηγικού πλαισίου** που να καθοδηγεί τον τρόπο με τον οποίο τα analytics μπορούν να αξιοποιηθούν για τη διατήρηση ταλέντων: ποια δεδομένα πρέπει να συλλέγονται, πώς αναλύονται, πώς οι πληροφορίες μετατρέπονται σε δράσεις HR, και με ποιον τρόπο αυτές οι δράσεις ενσωματώνονται στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Επιπλέον, υπάρχει έλλειμμα εμπειρικών μελετών περίπτωσης που να εξετάζουν την εφαρμογή σε λιανικές επιχειρήσεις και να αναδεικνύουν τα οφέλη, τους κινδύνους και τις προκλήσεις μιας τέτοιας στρατηγικής.

Επιπλέον, η αξιοποίηση των δεδομένων εξόδου των εργαζομένων περιορίζεται συχνά στην εκ των υστέρων καταγραφή των αιτιών αποχώρησης, χωρίς να αξιοποιείται πλήρως η δυνατότητα δημιουργίας σύνθετων δεικτών και προγνωστικών μοντέλων που μπορούν να υποστηρίξουν την έγκαιρη αναγνώριση εργαζομένων υψηλού κινδύνου αποχώρησης. Η μετάβαση από την περιγραφική στην προγνωστική και τελικά στην υποστηρικτική αναλυτική αποτελεί κρίσιμο ζητούμενο για τη σύγχρονη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Συνεπώς, ανακύπτει η επιτακτική ανάγκη να διερευνηθεί πώς τα αναλυτικά δεδομένα μπορούν να μετασχηματιστούν από απλή καταγραφή αποχωρήσεων σε εργαλείο πρόβλεψης και χάραξης στρατηγικής. Η βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι η αποτυχία σύνδεσης των «σκληρών» δεδομένων (αμοιβές, εργαλεία) με τα «μαλακά» δεδομένα (ηγεσία, κουλτούρα) οδηγεί συχνά σε λανθασμένες παρεμβάσεις HR και σπατάλη πόρων. Λαμβάνοντας υπόψη τις δημογραφικές αλλαγές και τις διαφορετικές προσδοκίες των γενεών (Gen Z vs. Millennials), η παρούσα διατριβή επιδιώκει να εξετάσει εμπειρικά τον ρόλο των Data Analytics στον εντοπισμό των πραγματικών αιτιών αποχώρησης και στην ανάπτυξη στοχευμένων στρατηγικών συγκράτησης.

1.3 Σκοπός της Έρευνας

Η παρούσα διατριβή αποσκοπεί στη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο η στρατηγική αξιοποίηση των data analytics μπορεί να ενισχύσει τη συγκράτηση των ταλαντούχων υπαλλήλων σε επιχείρηση του λιανικού εμπορίου. Συγκεκριμένα, στοχεύει:

- να χαρτογραφήσει το πώς η επιχείρηση συλλέγει, επεξεργάζεται και αξιοποιεί δεδομένα που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό (employee data), με στόχο τον εντοπισμό κινδύνων αποχώρησης (attrition) και την ανάπτυξη προληπτικών παρεμβάσεων (Madanchian et al., 2024).
- να αναλύσει ποιοι τύποι δεδομένων (π.χ. δείκτες απόδοσης, αφοσίωσης, εκπαίδευσης, μετακίνησης, ικανοποίησης) και ποια αναλυτικά εργαλεία (predictive modelling, dashboards, HR analytics) χρησιμοποιούνται ή θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν.
- να διαμορφώσει ένα προτεινόμενο πλαίσιο στρατηγικής ενσωμάτωσης των analytics στο HR retention, με έμφαση στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, και να αξιολογήσει την εφαρμογή του μέσα από μελέτη περίπτωσης.
- να διερευνήσει την επίδραση της χρήσης analytics στη λήψη αποφάσεων σχετικά με talent retention και στην τελική έκβαση της συγκράτησης των ταλέντων.

Περαιτέρω, η διατριβή επιδιώκει να αξιολογήσει κατά πόσο η συνδυαστική αξιοποίηση ποσοτικών δεδομένων αποχωρήσεων και ποιοτικών πληροφοριών από στελέχη διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να οδηγήσει στη διαμόρφωση ενός περισσότερο ολοκληρωμένου πλαισίου λήψης στρατηγικών αποφάσεων για τη συγκράτηση ταλέντων. Με τον τρόπο αυτό, η έρευνα επιδιώκει να γεφυρώσει το θεωρητικό και εμπειρικό χάσμα μεταξύ της παραγωγής οργανωσιακών δεδομένων και της στρατηγικής αξιοποίησής τους στη Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού. Παράλληλα, φιλοδοξεί να προσφέρει ένα τεκμηριωμένο πλαίσιο λήψης αποφάσεων, το οποίο συνδυάζει σύγχρονες τεχνικές HR Analytics με καθιερωμένες θεωρίες οργανωσιακής συμπεριφοράς, υποστηρίζοντας την ανάπτυξη αποτελεσματικότερων στρατηγικών συγκράτησης ταλέντων στον κλάδο του λιανικού εμπορίου.

1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα

Βάσει του θεωρητικού πλαισίου, του εντοπισμένου ερευνητικού κενού και της μεθοδολογικής προσέγγισης που υιοθετείται στην παρούσα διατριβή, διαμορφώνονται πέντε βασικά ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία καλύπτουν διαδοχικά τη διάγνωση των αιτίων αποχώρησης, τον εντοπισμό των σημαντικότερων οργανωσιακών παραγόντων, την αξιολόγηση

της αναλυτικής ωριμότητας του οργανισμού, τη διαμόρφωση στρατηγικών παρεμβάσεων και, τέλος, τη συμβολή των HR Analytics στη λήψη τεκμηριωμένων διοικητικών αποφάσεων.

RQ1: Πώς η επιχείρηση του λιανικού εμπορίου εφαρμόζει, συλλέγει και αναλύει data analytics σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό της προς τον εντοπισμό κινδύνων αποχώρησης και την ενίσχυση της συγκράτησης ταλέντων;

RQ2: Ποιοι τύποι δεδομένων και δείκτες θεωρούνται κρίσιμοι για την ανάπτυξη στρατηγικών συγκράτησης ταλέντου στον εν λόγω κλάδο και ποια η βαρύτητά τους στη διαμόρφωση της εργασιακής εμπειρίας;

RQ3: Ποιο είναι το επίπεδο ωριμότητας της επιχείρησης στη χρήση των data analytics για σκοπούς της συγκράτησης ταλέντων και ποιες μεθοδολογικές ή λειτουργικές προκλήσεις αντιμετωπίζει;

RQ4: Με ποιες συγκεκριμένες στρατηγικές HR μπορεί να συνδυαστεί η χρήση analytics ώστε να ενισχυθεί η δέσμευση και η παραμονή των ταλαντούχων υπαλλήλων, λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορετικές ανάγκες ανά στάδιο καριέρας;

RQ5: Ποια είναι η επίδραση της στρατηγικής χρήσης analytics στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την κατεύθυνση των παρεμβάσεων HR και πώς αυτή η επίδραση αντανακλάται στο αποτέλεσμα της συγκράτησης του ταλέντου;

1.5 Ερευνητικές Υποθέσεις

Οι ερευνητικές υποθέσεις διατυπώνονται στη βάση του προτεινόμενου εννοιολογικού πλαισίου της διατριβής και απορρέουν από τη σύνθεση της σχετικής διεθνούς βιβλιογραφίας, των θεωριών οργανωσιακής συμπεριφοράς και των αρχών των HR Analytics. Κάθε υπόθεση αντιστοιχεί σε συγκεκριμένο ερευνητικό ερώτημα και ελέγχεται εμπειρικά μέσω των κατάλληλων στατιστικών διαδικασιών που παρουσιάζονται στο Κεφάλαιο 4.

Για το 1ο Ερευνητικό Ερώτημα (Διάγνωση Αιτιών Αποχώρησης)

- Υπόθεση H1: Υφίσταται στατιστικά σημαντική απόκλιση μεταξύ των «μαλακών» και των «σκληρών» δεικτών της εργασιακής εμπειρίας. Συγκεκριμένα, ο μέσος όρος του Δείκτη Αποτελεσματικότητας Ηγεσίας (LEI) αναμένεται να είναι στατιστικά σημαντικά υψηλότερος από τον Δείκτη Οργανωσιακής Υγιεινής (OHI), υποδεικνύοντας την ύπαρξη του «Ηγετικού Παράδοξου» στον κλάδο του λιανικού εμπορίου.
- Υπόθεση H2: Το μέγεθος επίδρασης (effect size) της διαφοράς μεταξύ των μέσων τιμών των δεικτών LEI και OHI είναι μεσαίας προς μεγάλης έντασης (Cohen's $0.50 < d < 0.80$), τεκμηριώνοντας ότι το έλλειμμα οργανωσιακής υγιεινής αποτελεί μια παγιωμένη, δομική ανισορροπία στην εργασιακή εμπειρία των αποχωρούντων.

Για το 2ο Ερευνητικό Ερώτημα (Κρίσιμοι Δείκτες & Προβλεπτική Ισχύς)

- Υπόθεση H3: Οι οργανωσιακοί δείκτες εισροών —Αποτελεσματικότητα Ηγεσίας (LEI), Οργανωσιακή Υγιεινή (OHI), Προοπτική Ανάπτυξης (TGP)— και ο ψυχολογικός δείκτης της Συναισθηματικής Δέσμευσης (EES) εμφανίζουν στατιστικά σημαντική, ισχυρή θετική γραμμική συσχέτιση με την πρόθεση οργανωσιακής πρεσβείας (BAS), επιβεβαιώνοντας την εσωτερική συνοχή του μοντέλου R.E.A.L.
- Υπόθεση H4: Το προτεινόμενο πολυμεταβλητό μοντέλο παλινδρόμησης επιδεικνύει υψηλή προσαρμογή και ερμηνεύει ένα στατιστικά σημαντικό ποσοστό της διακύμανσης του Δείκτη Πρεσβευτή Μάρκας (BAS) στο συνολικό δείγμα ($N = 1043$), με την Οργανωσιακή Υγιεινή (OHI) και την Προοπτική Ανάπτυξης (TGP) να αναδεικνύονται ως οι ισχυρότεροι άμεσοι προβλεπτικοί παράγοντες.

Για το 3ο Ερευνητικό Ερώτημα (Ωριμότητα Analytics & Ανάλυση Συναισθήματος)

- Υπόθεση H5: Ο οργανισμός λειτουργεί κυρίως σε επίπεδο Περιγραφικής Αναλυτικής (Descriptive Analytics), βασιζόμενος σε υστερούντες δείκτες (lagging

indicators) συλλογής δεδομένων μέσω των Exit Surveys, οι οποίοι αποτυπώνουν απολογιστικά το turnover χωρίς να τροφοδοτούν δυναμικά μοντέλα πρόβλεψης.

- Υπόθεση Η6: Υφίσταται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των ποσοτικών αξιολογήσεων ικανοποίησης που προκύπτουν από τις κλίμακες Likert και του δείκτη ποιοτικού συναισθήματος (Sentiment Score), ο οποίος προκύπτει από την ανάλυση των ανοικτών σχολίων των εργαζομένων, επιβεβαιώνοντας την ύπαρξη ενός διακριτού «Χάσματος Συναισθήματος» (Sentiment Gap).

Για το 4ο Ερευνητικό Ερώτημα (Στρατηγικές HR & Σταδίων Καριέρας)

- Υπόθεση Η7: Η επάρκεια των υλικοτεχνικών και τεχνολογικών υποδομών, ως δομικό στοιχείο του δείκτη OHI, παρουσιάζει ισχυρή θετική συνάφεια με το BAS, καθιστώντας τη στρατηγική της Ψηφιακής Ενδυνάμωσης (Digital Enablement) απαραίτητο προαπαιτούμενο για τη μείωση της λειτουργικής τριβής.
- Υπόθεση Η8: Η αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με την Προοπτική Εξέλιξης (TGP) εμφανίζει στατιστικά αμετάβλητη και οριζόντια πορεία σε συνάρτηση με τον χρόνο παραμονής (tenure) στην επιχείρηση, τεκμηριώνοντας την ύπαρξη δομικής στασιμότητας (Career Plateau).

Για το 5ο Ερευνητικό Ερώτημα (Λήψη Αποφάσεων & Ιεραρχική Υπεροχή)

- Υπόθεση Η9: Η εισαγωγή των «σκληρών» οργανωσιακών υποδομών (OHI, TGP) σε ένα ιεραρχικό μοντέλο παλινδρόμησης επιφέρει στατιστικά σημαντική και ουσιώδη αύξηση στην ερμηνευτική ισχύ του υποδείγματος (ΔR^2), παρουσιάζοντας υψηλότερη συμβολή στην ερμηνεία της διακύμανσης του εξεταζόμενου αποτελέσματος.

1.6 Σημαντικότητα της Έρευνας

Η σημαντικότητα της παρούσας έρευνας εδράζεται στην πολυεπίπεδη συμβολή της τόσο στο θεωρητικό όσο και στο εφαρμοσμένο πεδίο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, ιδίως υπό τις συνθήκες του σύγχρονου ψηφιακού και οργανωσιακού μετασχηματισμού. Ειδικότερα, η μελέτη αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα, καθώς εστιάζει στη διασύνδεση των **HR**

analytics με τη **διατήρηση ταλέντων (talent retention)** στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, δηλαδή σε ένα πεδίο που χαρακτηρίζεται αφενός από αυξημένη επιχειρησιακή πολυπλοκότητα και αφετέρου από σχετική ερευνητική υποαντιπροσώπευση στη διεθνή βιβλιογραφία. Υπό αυτή την έννοια, η παρούσα εργασία δεν περιορίζεται στην περιγραφική προσέγγιση ενός επίκαιρου διοικητικού φαινομένου, αλλά επιχειρεί να συμβάλει ουσιαστικά στη θεωρητική εμβάθυνση και στην ερμηνευτική αποσαφήνιση των μηχανισμών μέσω των οποίων η αναλυτική αξιοποίηση δεδομένων δύναται να επηρεάσει στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού και οργανωσιακές εκβάσεις.

Σε θεωρητικό επίπεδο, η έρευνα συμβάλλει στην περαιτέρω εννοιολογική οριοθέτηση και εμπειρική ενίσχυση του πεδίου των HR analytics, το οποίο αναδεικνύεται τα τελευταία χρόνια ως κομβικός άξονας μετάβασης από παραδοσιακά, διαισθητικά και συχνά αποσπασματικά μοντέλα λήψης αποφάσεων σε περισσότερο τεκμηριωμένες, προβλεπτικές και στρατηγικά προσανατολισμένες προσεγγίσεις διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η συμβολή αυτή καθίσταται ακόμη πιο ουσιώδης λόγω της ειδικής εστίασης στη διατήρηση των εργαζομένων, μια θεματική η οποία συνδέεται άμεσα με ζητήματα οργανωσιακής σταθερότητας, διατηρήσιμης απόδοσης, μείωσης του λειτουργικού κόστους και ενίσχυσης της επιχειρησιακής συνέχειας. Παρά το γεγονός ότι η διεθνής βιβλιογραφία έχει αναγνωρίσει τη σημασία της διατήρησης ταλέντων ως κρίσιμης μεταβλητής στρατηγικής σημασίας, η συστηματική σύνδεσή της με εργαλεία προηγμένης ανάλυσης δεδομένων στο ειδικό πλαίσιο του λιανικού εμπορίου παραμένει περιορισμένη. Συνεπώς, η παρούσα μελέτη συμβάλλει στην κάλυψη ενός διακριτού βιβλιογραφικού κενού, ενισχύοντας τον διάλογο γύρω από τις συνθήκες, τις προϋποθέσεις και τις επιδράσεις της αναλυτικής ωρίμανσης των λειτουργιών HR σε κλάδους έντασης εργασίας.

Περαιτέρω, η θεωρητική αξία της έρευνας συνίσταται στο ότι επιχειρεί να υπερβεί μια στεγανή διάκριση που συχνά αναπαράγεται στη σχετική βιβλιογραφία: εκείνη μεταξύ της τεχνολογικής-ποσοτικής λογικής των αναλύσεων δεδομένων και της ανθρωποκεντρικής-συμπεριφορικής λογικής της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η παρούσα μελέτη αντιμετωπίζει τα δύο αυτά πεδία όχι ως ανταγωνιστικά, αλλά ως αμοιβαία συμπληρωματικά. Ειδικότερα, αναδεικνύει ότι η αξιοποίηση των analytics στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

δεν συνιστά απλώς τεχνολογική αναβάθμιση των οργανωσιακών διαδικασιών, αλλά υποδηλώνει μια βαθύτερη παραδειγματική μετατόπιση ως προς τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός αντιλαμβάνεται, αποτιμά και διαχειρίζεται το ανθρώπινο κεφάλαιο. Στο πλαίσιο αυτό, η παραγωγή γνώσης μέσω δεδομένων δεν εξαντλείται σε μετρήσεις αποδοτικότητας ή πρόβλεψης συμπεριφορών, αλλά συνδέεται με τη δυνατότητα κατανόησης σύνθετων ψυχοκοινωνικών και οργανωσιακών διεργασιών, όπως η εργασιακή δέσμευση, η πρόθεση αποχώρησης, η επαγγελματική ικανοποίηση και η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη.

Επιπλέον, η παρούσα διατριβή συμβάλλει στη μεθοδολογική εξέλιξη του πεδίου των HR Analytics, καθώς προτείνει ένα συνεκτικό πλαίσιο ανάπτυξης σύνθετων οργανωσιακών δεικτών, οι οποίοι αξιοποιούν πραγματικά δεδομένα ανθρώπινου δυναμικού και επιτρέπουν την πολυδιάστατη αποτύπωση της εργασιακής εμπειρίας. Η προσέγγιση αυτή ενισχύει τη μετάβαση από την αποσπασματική αξιολόγηση μεμονωμένων μεταβλητών προς την ολοκληρωμένη ερμηνεία της οργανωσιακής πραγματικότητας.

Η σημασία της έρευνας ενισχύεται περαιτέρω από το κλαδικό της πεδίο αναφοράς. Το λιανικό εμπόριο συνιστά ένα ιδιαίτερα απαιτητικό οργανωσιακό περιβάλλον, στο οποίο συμπυκνώνονται χαρακτηριστικά όπως η υψηλή κινητικότητα προσωπικού, η επιχειρησιακή εξάρτηση από την ποιότητα της καθημερινής αλληλεπίδρασης με τον πελάτη, η λειτουργική πίεση, η ανάγκη για ταχεία προσαρμογή σε μεταβαλλόμενα πρότυπα κατανάλωσης και η ολοένα εντονότερη ψηφιοποίηση των λειτουργιών. Τα χαρακτηριστικά αυτά καθιστούν τον κλάδο πρόσφορο αλλά και αναγκαίο χώρο διερεύνησης της αποτελεσματικότητας των HR analytics ως μηχανισμού πρόβλεψης και διαχείρισης της εργασιακής διαρροής. Υπό το πρίσμα αυτό, η παρούσα έρευνα αποκτά ιδιαίτερη αξία, καθώς μετατοπίζει την εστίαση από γενικευμένα θεωρητικά σχήματα προς ένα περισσότερο εξειδικευμένο και επιχειρησιακά κρίσιμο πεδίο εφαρμογής, εντός του οποίου οι στρατηγικές διατήρησης ταλέντων αποκτούν άμεσο αντίκτυπο στην οργανωσιακή απόδοση.

Σε πρακτικό επίπεδο, η μελέτη προσφέρει ένα συνεκτικό ερμηνευτικό και λειτουργικό πλαίσιο, το οποίο μπορεί να αξιοποιηθεί από οργανισμούς που επιδιώκουν να μετασχηματίσουν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού από διοικητική-εκτελεστική λειτουργία σε στρατηγικό μηχανισμό δημιουργίας αξίας. Η ανάδειξη των HR analytics ως εργαλείου

στρατηγικού σχεδιασμού είναι ιδιαιτέρως κρίσιμη σε ένα περιβάλλον όπου η διατήρηση ικανών εργαζομένων δεν αποτελεί πλέον αποκλειστικά ζήτημα στελέχωσης, αλλά πρωτίστως ζήτημα οργανωσιακής ανθεκτικότητας, διατηρήσιμης ανταγωνιστικότητας και μακροπρόθεσμης προσαρμοστικής ικανότητας. Η μελέτη, επομένως, δεν περιορίζεται στην επιβεβαίωση της χρησιμότητας των δεδομένων στη λήψη αποφάσεων, αλλά αναδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο η αναλυτική αξιοποίηση πληροφοριών μπορεί να μετασχηματίσει την ίδια τη λογική σχεδιασμού των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού, καθιστώντας τες περισσότερο στοχευμένες, προληπτικές και τεκμηριωμένες.

Εξίσου σημαντική είναι και η συμβολή της έρευνας στην ανάδειξη της στρατηγικής θέσης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στο σύγχρονο οργανωσιακό περιβάλλον. Η ψηφιακή μετάβαση, η διάχυση των big data και η αυξανόμενη πίεση για επιχειρησιακή ευελιξία μετασχηματίζουν ριζικά όχι μόνο τις τεχνολογικές υποδομές των οργανισμών, αλλά και τις μορφές εργασίας, τις επαγγελματικές προσδοκίες και τα κριτήρια οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού δεν μπορεί να παραμένει εγκλωβισμένη σε έναν περιφερειακό, υποστηρικτικό ή αμιγώς διοικητικό ρόλο. Αντιθέτως, καλείται να λειτουργήσει ως επιτελικός πυλώνας στρατηγικής ευθυγράμμισης μεταξύ επιχειρησιακών στόχων, ανθρώπινων αναγκών και τεχνολογικών δυνατοτήτων. Η παρούσα μελέτη ενισχύει ακριβώς αυτή τη θεώρηση, υποστηρίζοντας ότι η στρατηγική ενσωμάτωση των HR analytics δύναται να αναβαθμίσει ουσιαστικά τον ρόλο της λειτουργίας HR, μετατρέποντάς την σε φορέα παραγωγής οργανωσιακής νοημοσύνης και όχι απλώς διαχειριστικής υποστήριξης.

Παράλληλα, η έρευνα αποκτά ιδιαίτερη σημασία επειδή αναδεικνύει τη λήψη αποφάσεων στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως διαδικασία η οποία οφείλει να στηρίζεται σε τεκμηρίωση, αναλυτική σκέψη και σύνθετη ερμηνεία των δεδομένων. Σε οργανωσιακά περιβάλλοντα υψηλής μεταβλητότητας, η διαίσθηση, η εμπειρική αποσπασματικότητα ή η διοικητική αδράνεια δεν επαρκούν για την αποτελεσματική διαχείριση κρίσιμων ζητημάτων όπως η αποχώρηση εργαζομένων, η μειωμένη δέσμευση ή η υποχώρηση της απόδοσης. Κατά συνέπεια, η μελέτη συνεισφέρει στην εδραίωση μιας επιστημολογικά και διοικητικά πιο ώριμης προσέγγισης, σύμφωνα με την οποία οι αποφάσεις HR οφείλουν να εδράζονται σε αξιόπιστα

δεδομένα, σε συστηματική ανάλυση και σε δυνατότητα πρόβλεψης. Αυτή η μετατόπιση από τη διοικητική πρακτική της εκ των υστέρων αντίδρασης προς τη στρατηγική της προληπτικής παρέμβασης αποτελεί μία από τις ουσιωδέστερες πτυχές της σημασίας της παρούσας έρευνας.

Επιπλέον, η μελέτη έχει σαφή κοινωνικο-οργανωσιακή σημασία, καθώς επανατοποθετεί τη συζήτηση περί τεχνολογίας και ανθρώπινου δυναμικού σε ένα πλαίσιο όπου η αξιοποίηση των δεδομένων δεν λειτουργεί εις βάρος του ανθρώπινου παράγοντα, αλλά υπέρ της κατανόησής του. Η έμφαση στη διατήρηση ταλέντων δεν αφορά αποκλειστικά τη μείωση των αποχωρήσεων ή την προστασία της παραγωγικότητας, αλλά και τη δημιουργία ενός περισσότερο βιώσιμου εργασιακού περιβάλλοντος, εντός του οποίου οι εργαζόμενοι αναγνωρίζονται ως στρατηγικοί φορείς γνώσης, εμπειρίας και αξίας. Από αυτή την άποψη, η παρούσα έρευνα συνεισφέρει και στη διεύρυνση της συζήτησης γύρω από τη δεοντολογική και ανθρωποκεντρική διάσταση των HR analytics, επισημαίνοντας ότι η τεχνολογική πρόοδος στον χώρο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αποκτά πραγματικό νόημα μόνο όταν υπηρετεί όχι απλώς τη μέτρηση, αλλά την ουσιαστική βελτίωση της εργασιακής εμπειρίας και των οργανωσιακών σχέσεων.

Τέλος, η σημασία της παρούσας μελέτης συνίσταται στο ότι δύναται να λειτουργήσει ως θεωρητικό και εμπειρικό υπόβαθρο για μελλοντικές ερευνητικές και εφαρμοσμένες παρεμβάσεις. Με την ανάδειξη των σχέσεων μεταξύ HR analytics, στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και διατήρησης ταλέντων στο λιανικό εμπόριο, δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για περαιτέρω διερεύνηση σύνθετων αιτιωδών σχέσεων, για συγκριτικές κλαδικές προσεγγίσεις και για εμπλουτισμό των υφιστάμενων θεωρητικών μοντέλων με περισσότερο εξειδικευμένες και συμφραζόμενες μεταβλητές. Ως εκ τούτου, η παρούσα εργασία δεν έχει αξία μόνο λόγω της άμεσης ερμηνευτικής και πρακτικής της χρησιμότητας, αλλά και επειδή θέτει τις βάσεις για τη συστηματικότερη θεμελίωση ενός πεδίου που βρίσκεται ακόμη σε φάση ταχείας θεωρητικής και μεθοδολογικής ωρίμανσης.

Ιδιαίτερη σημασία αποκτά επίσης η αξιοποίηση μικτής μεθοδολογικής προσέγγισης, η οποία επιτρέπει τη σύνθεση ποσοτικών και ποιοτικών ευρημάτων, ενισχύοντας τόσο την εσωτερική εγκυρότητα όσο και την ερμηνευτική πληρότητα της έρευνας. Ο συνδυασμός

δευτερογενών οργανωσιακών δεδομένων και ημιδομημένων συνεντεύξεων συμβάλλει στη διαμόρφωση μιας πολυεπίπεδης κατανόησης του φαινομένου της συγκράτησης ταλέντων.

Συνοψίζοντας, η παρούσα έρευνα είναι σημαντική διότι αναδεικνύει τη στρατηγική αξία των HR analytics στη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού, καλύπτει ένα διακριτό βιβλιογραφικό κενό σε έναν κρίσιμο κλάδο της οικονομικής δραστηριότητας, ενισχύει τη θεωρητική σύνδεση μεταξύ τεχνολογικών και ανθρωποκεντρικών προσεγγίσεων στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και παρέχει ένα τεκμηριωμένο πλαίσιο κατανόησης και παρέμβασης σε ζητήματα οργανωσιακής σημασίας. Με αυτή την έννοια, η συμβολή της υπερβαίνει τα όρια μιας επιμέρους θεματικής διερεύνησης και εγγράφεται σε μια ευρύτερη επιστημονική συζήτηση για τον μετασχηματισμό της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε συνθήκες ψηφιακής, οργανωσιακής και κοινωνικής μετάβασης.

1.7 Εννοιολογικοί Ορισμοί και Οριοθέτηση Όρων

Στο πλαίσιο μιας διδακτορικής διατριβής, η αποσαφήνιση των βασικών εννοιών δεν ισοδυναμεί με μια απλή λεξικογραφική καταγραφή όρων, αλλά συνιστά θεμελιώδη επιστημολογική προϋπόθεση για τη συγκρότηση συνεκτικού ερευνητικού λόγου. Οι ορισμοί λειτουργούν ως «εννοιολογικά όρια» που καθορίζουν τι ακριβώς μετράται, πώς ερμηνεύεται και με ποιον τρόπο συνδέονται οι μεταβλητές μεταξύ τους. Με αυτή την έννοια, η οριοθέτηση των όρων συμβάλλει άμεσα στην εσωτερική εγκυρότητα της μελέτης, διότι μειώνει τον κίνδυνο εννοιολογικής ασάφειας, μεθοδολογικής ασυνέπειας και ερμηνευτικής αυθαιρεσίας. Η ανάγκη αυτή γίνεται ακόμη πιο επιτακτική σε ερευνητικά πεδία που εξελίσσονται ταχύτατα, όπως η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ), η Επιστήμη των Δεδομένων και το Λιανικό Εμπόριο, ιδίως όταν οι έννοιες αυτές διασταυρώνονται με την πραγματικότητα της Ψηφιακής Εποχής.

Στην παρούσα διατριβή, οι όροι που ακολουθούν δεν ορίζονται μόνο για λόγους καθαρότητας των όρων, αλλά και επειδή αποτελούν τους βασικούς «κόμβους νοήματος» της θεωρητικής και εμπειρικής ανάλυσης. Κάθε έννοια συνδέεται με συγκεκριμένες θεωρητικές παραδοχές και, ταυτόχρονα, με συγκεκριμένους τρόπους επιχειρησιακής μέτρησης

(operationalization), ώστε να είναι δυνατή η αξιόπιστη διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων.

1.7.1 HR Analytics / People Analytics (Αναλυτική Ανθρωπίνων Πόρων)

Η έννοια των HR Analytics (ή People Analytics) υπερβαίνει την παραδοσιακή χρήση στατιστικών αναφορών στο HR (π.χ. turnover rate, absenteeism, headcount). Στη σύγχρονη μορφή της, νοηματοδοτείται ως η συστηματική εφαρμογή προηγμένων στατιστικών μεθόδων, εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης και τεχνικών μοντελοποίησης σε δεδομένα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, με σκοπό όχι απλώς την περιγραφή μιας κατάστασης, αλλά τη βελτίωση της ποιότητας των διοικητικών αποφάσεων και την ενίσχυση της οργανωσιακής απόδοσης. Το κρίσιμο χαρακτηριστικό εδώ είναι η μετάβαση από τη «μέτρηση για λόγους συμμόρφωσης» στη «μέτρηση για λόγους στρατηγικής δράσης».

Σύμφωνα με τους Marler και Boudreau (2017), τα HR Analytics συνιστούν πρωτίστως μια διαδικασία τεκμηριωμένης διοίκησης (evidence-based management), η οποία επιδιώκει να συνδέσει τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού με επιχειρησιακά αποτελέσματα. Δηλαδή, δεν αρκείται στο να παράγει δεδομένα· επιδιώκει να καταδείξει ποιες πρακτικές HR λειτουργούν, υπό ποιες συνθήκες και με ποιο κόστος/όφελος. Οι Madanchian et al. (2024) εμπλουτίζουν αυτή τη θεώρηση, τονίζοντας ότι η αναλυτική διαδικασία βασίζεται σε ετερογενείς πηγές δεδομένων - δημογραφικά στοιχεία, δείκτες απόδοσης, συμπεριφορικά δεδομένα, μετρήσεις εκπαίδευσης - οι οποίες, όταν ερμηνεύονται σωστά, αναδεικνύουν «κρυμμένα» μοτίβα σχετικά με την παραγωγικότητα, τη δέσμευση, αλλά και την κινητικότητα των εργαζομένων.

Για τις ανάγκες της παρούσας διατριβής, τα HR Analytics ορίζονται ως στρατηγικός μηχανισμός διάγνωσης και πρόβλεψης, ο οποίος επιτρέπει τη μετάβαση από την περιγραφική ανάλυση («τι συνέβη;») στην προγνωστική (τι πιθανότατα θα συμβεί;) και στην καθοδηγητική/παρεμβατική ανάλυση («πώς μπορούμε να το επηρεάσουμε;»). Αυτή η τριπλή μετάβαση αντανακλά μια ωριμότερη χρήση δεδομένων, όπου η πληροφορία δεν παραμένει σε επίπεδο αναφοράς, αλλά ενσωματώνεται στη λήψη αποφάσεων και στην κατανομή πόρων (Van den Heuvel & Bondarouk, 2017).

1.7.2 Συγκράτηση Ταλέντου

Η Συγκράτηση Ταλέντου (talent retention) ορίζεται ως η στρατηγική ικανότητα και η συνειδητή, οργανωμένη προσπάθεια ενός οργανισμού να διατηρεί στο ανθρώπινο δυναμικό του εργαζομένους με υψηλές δυνατότητες, κρίσιμες δεξιότητες ή/και εξαιρετική απόδοση. Κομβικό στοιχείο του ορισμού είναι ότι η συγκράτηση δεν ταυτίζεται με τη γενική μείωση του turnover. Η «μείωση της κινητικότητας» αφορά τη συνολική ροή αποχωρήσεων, ενώ η συγκράτηση ταλέντου εστιάζει στην *ποιοτική διάσταση* του ανθρώπινου κεφαλαίου: ποιοι φεύγουν, ποιοι μένουν, και ποια είναι η στρατηγική αξία αυτών των ομάδων για τον οργανισμό.

Οι Zamri και Halim (2024) προσεγγίζουν τη συγκράτηση ταλέντου ως μια δυναμική σχέση εμπιστοσύνης, όπου ο οργανισμός οικοδομεί ένα περιβάλλον που ανταποκρίνεται τόσο στις επαγγελματικές όσο και στις προσωπικές ανάγκες του εργαζομένου, καθιστώντας την αποχώρηση λιγότερο ελκυστική επιλογή. Η συγκράτηση, συνεπώς, δεν είναι «κατάσταση» αλλά «σχέση»—και, όπως κάθε σχέση, απαιτεί συνέπεια, δικαιοσύνη και αμοιβαία ανταλλαγή αξίας. Επιπλέον, η βιβλιογραφία διακρίνει τη λειτουργική από τη δυσλειτουργική αποχώρηση, με τη συγκράτηση να στοχεύει στην πρόληψη της δεύτερης: δηλαδή στην αποτροπή απώλειας εργαζομένων, των οποίων η αντικατάσταση είναι ιδιαίτερα δύσκολη, χρονοβόρα ή έχει μεγάλο κόστος για την επιχείρηση (Hom et al., 2017).

Στην παρούσα μελέτη, η συγκράτηση ταλέντου νοείται όχι ως παθητική παραμονή σε μια θέση, αλλά ως αποτέλεσμα ευθυγράμμισης μεταξύ της εμπειρίας του εργαζομένου και των οργανωσιακών αξιών/πρακτικών. Η ευθυγράμμιση αυτή μπορεί να αποτυπώνεται σε μετρήσιμους δείκτες και να παρακολουθείται μέσω των analytics, έτσι ώστε η συγκράτηση να μετατρέπεται από μια απλή «ευχή» σε έναν πλήρως ελεγχόμενο και διαχειρίσιμο και εφικτό στόχο (Holtom et al., 2008).

1.7.3 Ο Κλάδος του Λιανεμπορίου

Το Λιανικό Εμπόριο περιγράφει τον τομέα που περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες πώλησης αγαθών ή υπηρεσιών απευθείας στον τελικό καταναλωτή για προσωπική ή οικιακή χρήση. Ωστόσο, για τους σκοπούς μιας διατριβής που εξετάζει τη συγκράτηση ταλέντων, το

λιανεμπόριο δεν αντιμετωπίζεται απλώς ως οικονομικός κλάδος αλλά ως ιδιαίτερο οργανωσιακό οικοσύστημα εργασίας. Χαρακτηρίζεται από υψηλή ένταση εργασίας, άμεση αλληλεπίδραση με τον πελάτη, αυξημένη λειτουργική πίεση (π.χ. στόχοι, ροές πελατών) και συχνά χαμηλά περιθώρια κέρδους. Αυτά τα χαρακτηριστικά καθιστούν το ανθρώπινο δυναμικό ταυτόχρονα κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και σημαντικό λειτουργικό κόστος.

Οι Pimplapure et al. (2025) επισημαίνουν ότι το σύγχρονο λιανεμπόριο μετασχηματίζεται προς το "phygital" μοντέλο—συνδυασμός φυσικής και ψηφιακής παρουσίας—με αποτέλεσμα νέες απαιτήσεις δεξιοτήτων (π.χ. ψηφιακή εξυπηρέτηση, χρήση εφαρμογών, διαχείριση παραγγελιών omnichannel). Παράλληλα, το λιανεμπόριο χαρακτηρίζεται παραδοσιακά από υψηλά ποσοστά οικειοθελούς αποχώρησης, σε ένα πλαίσιο που έχει περιγραφεί ως «κουλτούρα της περιστρεφόμενης πόρτας» (revolving door culture), λόγω πιεστικών ωραρίων, εποχικότητας και αυξημένης συναισθηματικής εργασίας (emotional labor) στην πρώτη γραμμή (Siebert & Zubanov, 2009).

Για τις ανάγκες της διατριβής, ο κλάδος του λιανεμπορίου αποτελεί το ερευνητικό πλαίσιο, όπου οι προκλήσεις συγκράτησης είναι εντονότερες, οι απώλειες ανθρώπινου κεφαλαίου έχουν άμεσες επιπτώσεις στην εμπειρία πελάτη, και η ανάγκη για παρεμβάσεις που στηρίζονται σε αποφάσεις που έχουν ληφθεί βάσει δεδομένων, γίνεται περισσότερο αναγκαία για τη λειτουργική σταθερότητα της επιχείρησης.

1.7.4 Ψηφιακή Εποχή (Digital Era / Industry 4.0)

Η Ψηφιακή Εποχή περιγράφει το σύγχρονο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον στο οποίο η παραγωγή, η διανομή και η επεξεργασία της πληροφορίας λειτουργούν ως βασικές κινητήριες δυνάμεις της οικονομικής και οργανωσιακής δραστηριότητας. Χαρακτηρίζεται από σύγκλιση τεχνολογιών όπως το Internet of Things (IoT), το Cloud Computing, τα Big Data και η Τεχνητή Νοημοσύνη (AI), οι οποίες μετασχηματίζουν τόσο τα επιχειρησιακά μοντέλα όσο και τη φύση της εργασίας.

Σε επίπεδο ΔΑΠ, η ψηφιακή εποχή σηματοδοτεί τη μετάβαση στο e-HRM, όπου κρίσιμες λειτουργίες, όπως: πρόσληψη, εκπαίδευση, αξιολόγηση, εσωτερική επικοινωνία, πλέον

λαμβάνουν χώρα σε ψηφιακές πλατφόρμες. Οι Bondarouk και Brewster (2016) υποστηρίζουν ότι, εντός της ψηφιακής εποχής, το HR παύει να λειτουργεί κυρίως ως γραφειοκρατικός μηχανισμός και μετατρέπεται σε κόμβο διαχείρισης ψηφιακών ταλέντων, συνδέοντας τεχνολογία, κουλτούρα και ανάπτυξη ανθρώπινου κεφαλαίου. Επιπλέον, η διαθεσιμότητα δεδομένων σε πραγματικό χρόνο επιτρέπει στους οργανισμούς να αναπτύσσουν «δυναμικές ικανότητες», δηλαδή ικανότητες συνεχούς προσαρμογής σε μεταβαλλόμενες συνθήκες αγοράς και ανταγωνισμού (Tambe et al., 2019).

Στην παρούσα μελέτη, η ψηφιακή εποχή ορίζεται ως το εξωτερικό περιβάλλον που καθιστά τα analytics τόσο εφικτά όσο και αναγκαία, καθώς ταυτόχρονα: (α) δημιουργεί νέες πηγές δεδομένων, (β) αυξάνει την πολυπλοκότητα της εργασίας, και (γ) αναδεικνύει την αξία ταλέντων με “digital dexterity”, δηλαδή ικανότητα προσαρμογής και αποτελεσματικής λειτουργίας σε ψηφιακά εργαλεία και ροές.

1.7.5 Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Strategic HRM – SHRM)

Η Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΣΔΑΔ) ορίζεται ως η προσέγγιση που επιδιώκει την οριζόντια και κάθετη ευθυγράμμιση των πρακτικών HR με τη γενική στρατηγική της επιχείρησης. Η οριζόντια ευθυγράμμιση αναφέρεται στη συνοχή μεταξύ των πρακτικών HR (π.χ. επιλογή–εκπαίδευση–αξιολόγηση–ανταμοιβές), ενώ η κάθετη ευθυγράμμιση αφορά τη σύνδεσή τους με τους στρατηγικούς στόχους (π.χ. ανάπτυξη αγοράς, βελτίωση εμπειρίας πελάτη, λειτουργική αποδοτικότητα). Σε αντίθεση με την παραδοσιακή ΔΑΠ, η ΣΔΑΔ προσεγγίζει το ανθρώπινο δυναμικό ως στρατηγικό πόρο που μπορεί να παράγει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σε συμφωνία με τη Θεωρία των Πόρων (Resource-Based View – RBV).

Ο Barney (1991) έθεσε τις βάσεις υποστηρίζοντας ότι οι πόροι ενός οργανισμού δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν είναι Πολύτιμοι, Σπάνιοι, Δύσκολοι να αντιγραφούν και Οργανωμένοι (VRIO framework). Στο πλαίσιο της ΣΔΑΔ, το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να πληροί αυτά τα κριτήρια όταν διαθέτει κρίσιμες δεξιότητες, οργανωσιακή γνώση και πολιτισμική προσαρμογή που δεν αναπαράγονται εύκολα από τον ανταγωνισμό. Οι Zamri και Halim (2024) τονίζουν ότι η σύγχρονη ΣΔΑΔ ενσωματώνει τα analytics ως «νευρικό σύστημα» της στρατηγικής λήψης αποφάσεων, επιτρέποντας στην επιχείρηση να βλέπει, να

κατανοεί και να προβλέπει τις μεταβολές στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Η ΣΔΑΔ δεν «διαχειρίζεται» απλώς ανθρώπους· επενδύει στρατηγικά σε αυτούς, αντιμετωπίζοντας τη συγκράτηση ταλέντων ως κρίσιμη άμυνα και ταυτόχρονα ως στρατηγική επίθεση απέναντι στον ανταγωνισμό.

Στην παρούσα διατριβή, η ΣΔΑΔ αποτελεί το θεωρητικό πρίσμα (theoretical lens) μέσω του οποίου εξετάζεται πώς τα analytics μετασχηματίζουν τη συγκράτηση ταλέντου: από μια λειτουργική ανησυχία του HR σε κεντρική στρατηγική προτεραιότητα οργανωσιακής επιβίωσης και ανάπτυξης.

1.7.6 Εργασιακή Εμπειρία (Employee Experience)

Η εργασιακή εμπειρία (Employee Experience) αναφέρεται στο σύνολο των αντιλήψεων, συναισθημάτων και εμπειριών που διαμορφώνει ο εργαζόμενος κατά τη διάρκεια της σχέσης του με τον οργανισμό, από την ένταξή του έως και την αποχώρησή του. Πρόκειται για μια πολυδιάστατη έννοια, η οποία περιλαμβάνει στοιχεία όπως η ποιότητα της ηγεσίας, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, οι συνθήκες εργασίας, οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης, η οργανωσιακή κουλτούρα, η αναγνώριση, η επικοινωνία και η συνολική εμπειρία αλληλεπίδρασης με τον οργανισμό.

Στο πλαίσιο των HR Analytics, η εργασιακή εμπειρία αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς μετατρέπεται σε αντικείμενο συστηματικής μέτρησης μέσω σύνθετων δεικτών, επιτρέποντας στους οργανισμούς να εντοπίζουν εγκαίρως παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάσουν την οργανωσιακή δέσμευση και την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων.

Για τις ανάγκες της παρούσας διατριβής, η εργασιακή εμπειρία αντιμετωπίζεται ως το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης οργανωσιακών, διοικητικών και ατομικών παραγόντων, οι οποίοι αποτυπώνονται μέσω των σύνθετων δεικτών που αναπτύσσονται στο προτεινόμενο αναλυτικό πλαίσιο και αξιοποιούνται για την υποστήριξη της λήψης στρατηγικών αποφάσεων.

1.7.7 Σύνοψη και Αλληλεπίδραση Εννοιών

Η αλληλεπίδραση των παραπάνω εννοιών συγκροτεί το εννοιολογικό υπόβαθρο της έρευνας και καθορίζει τη λογική της διατριβής: στην Ψηφιακή Εποχή, οι επιχειρήσεις του Λιανικού Εμπορίου καλούνται να λειτουργήσουν με αρχές Στρατηγικής ΔΑΠ, αξιοποιώντας τα HR Analytics ως μηχανισμό τεκμηριωμένης κατανόησης και παρέμβασης, με τελικό στόχο τη Συγκράτηση Ταλέντου. Η ακρίβεια των ορισμών δεν είναι τυπική λεπτομέρεια· αποτελεί προϋπόθεση ώστε τα ερευνητικά ερωτήματα, οι υποθέσεις και η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθούν στα επόμενα κεφάλαια να είναι συνεκτικά, μετρήσιμα και ερμηνεύσιμα.

1.8 Περιορισμοί της Έρευνας

Παρά την προσεκτική θεωρητική συγκρότηση και τον συστηματικό μεθοδολογικό σχεδιασμό της, η παρούσα έρευνα υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι κρίνεται αναγκαίο να αποτυπωθούν με σαφήνεια, προκειμένου να οριοθετηθεί το πεδίο ισχύος των συμπερασμάτων της και να διασφαλιστεί η επιστημονική διαφάνεια της ανάλυσης. Η ρητή αναγνώριση των περιορισμών αυτών δεν συνιστά ένδειξη ερευνητικής αδυναμίας, αλλά αναπόσπαστο στοιχείο της επιστημονικής τεκμηρίωσης, καθότι επιτρέπει την ακριβέστερη αποτίμηση της ερμηνευτικής εμβέλειας των ευρημάτων και αποτρέπει την εξαγωγή υπερβαλλόντως γενικευτικών συμπερασμάτων.

Πρωτίστως, βασικός περιορισμός της μελέτης έγκειται στο ότι η εμπειρική διερεύνηση βασίζεται σε μία και μόνον επιχείρηση του κλάδου του λιανικού εμπορίου, στο πλαίσιο σχεδίου μελέτης περίπτωσης. Η μεθοδολογική αυτή επιλογή προσφέρει αναμφίβολα τη δυνατότητα εις βάθος κατανόησης των οργανωσιακών διεργασιών, των διοικητικών πρακτικών και των συμφραζόμενων παραμέτρων που διαμορφώνουν τη σχέση μεταξύ HR analytics και διατήρησης ταλέντων. Εντούτοις, η εστίαση σε μία συγκεκριμένη οργανωσιακή περίπτωση περιορίζει τη δυνατότητα εξωτερικής εγκυρότητας των ευρημάτων, υπό την έννοια ότι τα παραγόμενα συμπεράσματα είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τις ιδιομορφίες του εξεταζόμενου οργανισμού, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, η δομή διοίκησης, ο βαθμός ψηφιακής ωριμότητας, οι εσωτερικές διαδικασίες και οι ειδικές συνθήκες λειτουργίας του. Ως εκ τούτου, η δυνατότητα

μεταφοράς των ευρημάτων σε άλλες επιχειρήσεις, ακόμη και εντός του ίδιου κλάδου, δεν μπορεί να θεωρηθεί αυτονόητη, αλλά απαιτεί αναλυτική επιφύλαξη και θεωρητική προσεκτικότητα.

Ένας δεύτερος περιορισμός αφορά τη φύση και την προέλευση των δεδομένων επί των οποίων στηρίζεται η ανάλυση. Η έρευνα αντλεί σημαντικό μέρος του εμπειρικού της υλικού από δεδομένα που παρέχονται από τον ίδιο τον οργανισμό, γεγονός που ενισχύει μεν την αμεσότητα και τη λειτουργική συνάφεια της διερεύνησης, δεν αναιρεί δε τις πιθανές αδυναμίες που συνοδεύουν τέτοιου είδους πηγές. Ειδικότερα, τα εταιρικά δεδομένα ενδέχεται να υπόκεινται σε περιορισμούς προσβασιμότητας, πληρότητας, αξιοπιστίας ή επικαιρότητας, ανάλογα με τις δυνατότητες των εσωτερικών συστημάτων καταγραφής, τις οργανωσιακές πολιτικές διάθεσης πληροφορίας και τα όρια που τίθενται από ζητήματα εμπιστευτικότητας ή θεσμικής ευαισθησίας. Υπό το πρίσμα αυτό, δεν μπορεί να αποκλειστεί το ενδεχόμενο η ερευνητική εικόνα να διαμορφώνεται επί τη βάσει μερικών ή επιλεκτικά διαθέσιμων δεδομένων, στοιχείο που επηρεάζει, έστω και εμμέσως, την αναλυτική πληρότητα της μελέτης. Συνεπώς, τα ευρήματα θα πρέπει να ερμηνεύονται εντός των ορίων που θέτει η ίδια η δομή του διαθέσιμου εμπειρικού υλικού.

Επιπλέον, το τελικό αναλυτικό δείγμα της έρευνας προέκυψε ύστερα από διαδοχική διαδικασία καθαρισμού και ποιοτικού ελέγχου των διαθέσιμων οργανωσιακών δεδομένων. Αν και η διαδικασία αυτή ενίσχυσε την αξιοπιστία και την εσωτερική εγκυρότητα των αναλύσεων, είναι πιθανό να οδήγησε στον αποκλεισμό περιπτώσεων με ελλιπή ή ασυνεπή στοιχεία, γεγονός που αποτελεί σύνηθες χαρακτηριστικό ερευνών που βασίζονται σε πραγματικά εταιρικά δεδομένα.

Περαιτέρω, περιορισμός της έρευνας συνιστά και η έντονη τεχνολογική δυναμική που χαρακτηρίζει το πεδίο των HR analytics και, ευρύτερα, των ψηφιακών πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Οι τεχνολογίες ανάλυσης δεδομένων, οι πλατφόρμες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και τα εργαλεία λήψης αποφάσεων εξελίσσονται με ταχύ ρυθμό, μετασχηματίζοντας διαρκώς τόσο τις τεχνικές δυνατότητες όσο και τα οργανωσιακά πρότυπα αξιοποίησής τους. Ως αποτέλεσμα, τα ευρήματα της παρούσας μελέτης αποτυπώνουν μια συγκεκριμένη χρονική τομή του υπό εξέταση φαινομένου και, κατά συνέπεια, η διαχρονική

εγκυρότητά τους δεν μπορεί να θεωρείται απεριόριστη. Μεταβολές στις τεχνολογικές υποδομές, στις αναλυτικές δυνατότητες των συστημάτων, στις στρατηγικές προτεραιότητες των οργανισμών ή ακόμη και στα κανονιστικά και δεοντολογικά πλαίσια διαχείρισης δεδομένων ενδέχεται να επηρεάσουν ουσιωδώς τις συνθήκες υπό τις οποίες παρήχθησαν τα παρόντα συμπεράσματα. Για τον λόγο αυτό, η ερμηνευτική αξιοποίηση των ευρημάτων πρέπει να λαμβάνει υπόψη τη χρονικά προσδιορισμένη φύση τους.

Επιπροσθέτως, μολονότι η έρευνα υιοθετεί μικτή μεθοδολογική προσέγγιση, επιδιώκοντας τον συνδυασμό ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων, η ίδια η λογική της μελέτης περίπτωσης επιβάλλει όρια ως προς την έκταση των ποσοτικών γενικεύσεων που μπορούν να υποστηριχθούν. Η ποιοτική διάσταση της έρευνας επιτρέπει τη βαθύτερη κατανόηση των μηχανισμών, των αντιλήψεων και των οργανωσιακών συμφραζομένων που διαμορφώνουν το εξεταζόμενο φαινόμενο. Αντιθέτως, η ποσοτική διάσταση, μολονότι ενισχύει την εμπειρική τεκμηρίωση, δεν επαρκεί, εντός ενός περιορισμένου και συμφραζόμενου πλαισίου, για τη θεμελίωση ισχυρών στατιστικών συναγωγών ευρείας εμβέλειας. Κατά συνέπεια, η παρούσα έρευνα παράγει κυρίως συμφραζόμενη και ερμηνευτική γνώση, παρά γνώση που μπορεί να διεκδικήσει καθολική ποσοτική αντιπροσωπευτικότητα. Το στοιχείο αυτό δεν πρέπει να εκληφθεί ως μεθοδολογικό έλλειμμα, αλλά ως εγγενές χαρακτηριστικό του επιλεγμένου ερευνητικού σχεδιασμού.

Επιπρόσθετα, το ποιοτικό σκέλος της έρευνας βασίσθηκε σε δεκαπέντε ημιδομημένες συνεντεύξεις με ανώτατα και ανώτερα στελέχη Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού μεγάλων επιχειρήσεων, ακαδημαϊκούς και εξειδικευμένους ερευνητές. Παρότι η σύνθεση αυτή επέτρεψε τη συλλογή εμπειρικών δεδομένων υψηλής ποιότητας και εμπειρίας, τα ευρήματα της ποιοτικής διερεύνησης αποσκοπούν κυρίως στην ερμηνευτική εμβάθυνση των ποσοτικών αποτελεσμάτων και όχι στη στατιστική γενίκευση.

Επιπλέον, πρέπει να αναγνωριστεί ότι η διερεύνηση ζητημάτων που σχετίζονται με τη διατήρηση ταλέντων και τη χρήση αναλυτικών εργαλείων στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού δεν εξαντλείται πλήρως σε μετρήσιμες ή άμεσα παρατηρήσιμες διαστάσεις. Πτυχές όπως οι άτυπες οργανωσιακές σχέσεις, οι συμβολικές όψεις της κουλτούρας, οι υποκειμενικές νοηματοδοτήσεις της εργασιακής εμπειρίας, καθώς και οι μη ρητές μορφές δυσαρέσκειας ή

αποστασιοποίησης, είναι πιθανόν να μην αποτυπώνονται στον ίδιο βαθμό επάρκειας, ακόμη και όταν αξιοποιούνται μικτές μεθοδολογικές τεχνικές. Η παρατήρηση αυτή αποκτά ιδιαίτερη σημασία στο πλαίσιο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπου οι μετρήσιμες μεταβλητές αλληλεπιδρούν διαρκώς με βαθύτερες ψυχολογικές, κοινωνικές και πολιτισμικές διεργασίες, οι οποίες δεν προσφέρονται πάντοτε για πλήρη αναλυτική σύλληψη.

Τέλος, η παρούσα έρευνα αξιοποιεί σύνθετους οργανωσιακούς δείκτες, των οποίων οι τελικές σταθμίσεις προέκυψαν κατά τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων. Παρότι οι μαθηματικοί τύποι των δεικτών είναι πλήρως αναπαραγώγιμοι, η αρχική διαδικασία εκτίμησης των επιμέρους βαρών βασίσθηκε στην ιστορική στατιστική επεξεργασία του διαθέσιμου συνόλου δεδομένων και δεν μπορεί να ανακατασκευαστεί ανεξάρτητα χωρίς το αντίστοιχο υποστηρικτικό στατιστικό αρχείο.

Συνολικά, οι ανωτέρω περιορισμοί δεν αναιρούν την επιστημονική και εφαρμοσμένη αξία της παρούσας μελέτης, αλλά συνιστούν το αναγκαίο πλαίσιο εντός του οποίου πρέπει να αποτιμηθούν τα συμπεράσματά της. Παράλληλα, λειτουργούν ως αφετηρία για περαιτέρω ερευνητική εμβάθυνση, αναδεικνύοντας την ανάγκη για συγκριτικές μελέτες σε περισσότερους οργανισμούς, για διεύρυνση της ποσοτικής βάσης τεκμηρίωσης, καθώς και για διαχρονικές προσεγγίσεις που θα επιτρέψουν την παρακολούθηση της επίδρασης της τεχνολογικής μεταβολής στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Υπό την έννοια αυτή, οι περιορισμοί της έρευνας δεν αποτελούν απλώς όρια της παρούσας ανάλυσης, αλλά και συνθήκες παραγωγικές για τη μελλοντική εξέλιξη του πεδίου.

1.9 Δομή της Εργασίας

Η παρούσα διατριβή έχει την εξής διάρθρωση:

Κεφάλαιο 1 – Εισαγωγή: Παρουσίαση του θεωρητικού και πρακτικού πλαισίου της μελέτης, ορισμός του προβλήματος, διατύπωση των στόχων και των ερευνητικών ερωτημάτων, υπογράμμιση της σημασίας της έρευνας, καθώς και οι βασικοί ορισμοί και η δομή της εργασίας.

Κεφάλαιο 2 – Θεωρητικό Πλαίσιο και Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας: Εμπεριστατωμένη ανάλυση της σχετικής βιβλιογραφίας στους τομείς του talent management, retention,

HR analytics και λιανικού εμπορίου· εντοπισμός ερευνητικών κενών και ανάπτυξη του θεωρητικού πλαισίου.

Κεφάλαιο 3 – Μεθοδολογία Έρευνας: Παρουσιάζεται αναλυτικά ο ερευνητικός σχεδιασμός, η μικτή μεθοδολογική προσέγγιση, η διαδικασία επιλογής και επεξεργασίας του ποσοτικού δείγματος, η ποιοτική διερεύνηση μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων, τα εργαλεία συλλογής δεδομένων, οι τεχνικές στατιστικής ανάλυσης και οι διαδικασίες ανάπτυξης των σύνθετων οργανωσιακών δεικτών που αξιοποιούνται στην εμπειρική διερεύνηση.

Κεφάλαιο 4 – Παρουσίαση και Ανάλυση Ευρημάτων: Παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των περιγραφικών και επαγωγικών στατιστικών αναλύσεων, ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων, η αξιολόγηση του προτεινόμενου μοντέλου και η σύνθεση των ποσοτικών και ποιοτικών ευρημάτων.

Κεφάλαιο 5 – Συζήτηση και Συμπεράσματα: Ερμηνεία των αποτελεσμάτων στο φως της θεωρίας, συγκριτική αναφορά με τη βιβλιογραφία, εμπειρικές και θεωρητικές επιπτώσεις, καθώς και οι διοικητικές προεκτάσεις των αποτελεσμάτων για τη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Συνοψίζονται τα βασικά συμπεράσματα της διατριβής, παρουσιάζονται οι θεωρητικές και πρακτικές συνεισφορές της, συζητούνται οι περιορισμοί της έρευνας και διατυπώνονται προτάσεις για μελλοντική επιστημονική διερεύνηση και οργανωσιακή εφαρμογή.

Κεφάλαιο 2 | Θεωρητικό Πλαίσιο και Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

2.1 Εισαγωγή

Η υποενότητα αυτή ανοίγει το δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας διδακτορικής διατριβής και έχει ως αποστολή να θέσει ξεκάθαρα το πλαίσιο και τη μεθοδολογία της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας. Πιο συγκεκριμένα, αρχικά παρουσιάζεται ο σκοπός της ενότητας, στη συνέχεια περιγράφεται η μεθοδολογική προσέγγιση που υιοθετείται για την ανασκόπηση, και έπειτα δίνεται μια σύντομη επισκόπηση των βασικών θεματικών ενοτήτων που θα αναλυθούν στις επόμενες επιμέρους ενότητες. Με αυτόν τον τρόπο, τίθεται η βάση για μια συστηματική και λογικά δομημένη παρουσίαση, η οποία θα χρησιμεύσει ως θεμέλιο για τη θεωρητική και εμπειρική διερεύνηση της έρευνας.

2.1.1 Σκοπός της Ενότητας

Ο βασικός σκοπός αυτής της υποενότητας είναι τριπλός:

1. Να διασαφηνίσει τον λόγο που απαιτείται μία εκτενής ανασκόπηση της βιβλιογραφίας στο πλαίσιο της μελέτης για την «στρατηγική αξιοποίηση των data analytics για τη συγκράτηση ταλέντων».
2. Να περιγράψει με σαφήνεια τον τρόπο με τον οποίο θα πραγματοποιηθεί η ανασκόπηση (μεθοδολογία, κριτήρια επιλογής, όρια).
3. Να δώσει στον αναγνώστη τον χάρτη των θεματικών ενοτήτων που θα ακολουθήσουν, ώστε να καταστεί αντιληπτό πόσο οργανωμένα και συνεκτικά προσεγγίζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας.

2.1.2 Μεθοδολογική Προσέγγιση της Ανασκόπησης

Για την εκπόνηση της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας, η εργασία υιοθετεί μία ελεγχόμενη, συστηματική και θεματικά οργανωμένη προσέγγιση. Η υιοθέτηση πρακτικών ανάλυσης δεδομένων ενισχύει την τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων, καθιστώντας τα analytics βασικό εργαλείο στρατηγικής διοίκησης σε σύγχρονους οργανισμούς (Choustoulakis et al., 2025). Οι λόγοι για αυτή τη μεθοδολογική επιλογή είναι δύο-τριπλοί: πρώτον, η πολυπλοκότητα

και διεπιστημονικότητα του πεδίου (data analytics + HRM + retention) απαιτούν σαφή και συστηματική ανίχνευση των σχετικών μελετών· δεύτερον, η ύπαρξη μεγάλου όγκου ερευνητικού υλικού επιβάλλει κριτήρια επιλογής και οργάνωσης· τρίτον, η ανάγκη για μέγιστη ακαδημαϊκή αξιοπιστία και διαφάνεια απαιτεί σαφή περιγραφή της διαδικασίας.

Συγκεκριμένα, η προσέγγιση περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

1. **Καθορισμός της έρευνας (research scope):** Η ανασκόπηση περιορίζεται σε δημοσιεύσεις που εξετάζουν την εφαρμογή analytics στο HR, και ειδικότερα στη συγκράτηση ταλέντων, έως και το πρόσφατο παρόν.
2. **Διαμόρφωση κριτηρίων εισαγωγής/αποκλεισμού (inclusion/exclusion criteria):** για παράδειγμα, άρθρα peer-review, μεθοδολογικά σαφή, σε αγγλόφωνη γλώσσα, που εξετάζουν analytics ή retention ή λιανικό εμπόριο· αποκλείονται μη ακαδημαϊκά άρθρα ή άρθρα με ασαφή μεθοδολογία.
3. **Εκτέλεση της αναζήτησης σε βάσεις δεδομένων:** (π.χ. Web of Science, Scopus, Google Scholar) με συνδυασμούς λέξεων-κλειδιών όπως “HR analytics”, “talent retention”, “λιανεμπόριο sector turnover”, “people analytics” κ.ο.κ.
4. **Κωδικοποίηση και κατηγοριοποίηση των άρθρων ανά θεματική:** π.χ. χρήση analytics στο HR, δείκτες retention, περίπτωση λιανικής, μεθοδολογία, εμπόδια.
5. **Θεωρητική και εννοιολογική εξαγωγή:** η ανασκόπηση δεν περιορίζεται στην καταγραφή των δημοσιεύσεων, αλλά επιχειρεί να εξάγει τάσεις, θεωρητικά ρεύματα, κενά έρευνας και να συνθέσει ένα εννοιολογικό υπόβαθρο.
6. **Κριτική αξιολόγηση της ποιότητας των μελετών, των μεθόδων τους και των συμπερασμάτων που διατυπώνουν** – όπως προτείνεται στις καλές πρακτικές συστηματικής ανασκόπησης (π.χ. Espegren & Hugosson, 2023).

Σημειώνεται ότι η ανασκόπηση συνδυάζει τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά άρθρα, προκειμένου να αποκτήσει μια ολιστική εικόνα του πεδίου. Επίσης, δεδομένης της ταχύτητας εξέλιξης των τεχνολογιών analytics, ιδιαίτερη έμφαση έχει δοθεί στις πιο πρόσφατες μελέτες.

2.1.3 Επισκόπηση των Θεματικών Ενοτήτων

Προκειμένου να εξασφαλισθεί ένα συνεκτικό και λογικά οργανωμένο κεφάλαιο, η ανασκόπηση έχει δομηθεί γύρω από τις ακόλουθες θεματικές ενοτήτες, οι οποίες θα αναπτυχθούν στις επόμενες υποενότητες:

Πίνακας 1 Πίνακας Θεματικών Περιοχών Βιβλιογραφικής Ανασκόπησης

Θεματική ενότητα	**Περιεχόμενο και αναλυτικός προσανατολισμός**
Η εννοιολογική οριοθέτηση του ταλέντου και η στρατηγική σημασία της συγκράτησής του	Η ενότητα αυτή επικεντρώνεται στην εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου «ταλέντο» στο πεδίο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, με αναφορά στις κυριότερες θεωρητικές προσεγγίσεις που αφορούν τον ορισμό, την αναγνώριση και την οργανωσιακή αξιοποίησή του. Παράλληλα, εξετάζεται η έννοια της συγκράτησης ταλέντου ως κρίσιμης στρατηγικής συνιστώσας της σύγχρονης διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και αναλύεται η διαφοροποίησή της από συναφείς έννοιες, όπως η εργασιακή δέσμευση, η οργανωσιακή αφοσίωση και η οργανωσιακή δέσμευση. Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στους παράγοντες που επηρεάζουν την πρόθεση παραμονής ή αποχώρησης των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων οικονομικών, ψυχολογικών, οργανωσιακών και επαγγελματικών μεταβλητών.
Θεωρητικές προσεγγίσεις ερμηνείας της συγκράτησης ταλέντου	Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα βασικά θεωρητικά σχήματα που ερμηνεύουν τους μηχανισμούς παραμονής των εργαζομένων στον οργανισμό και θεμελιώνουν αναλυτικά τη μελέτη του talent retention. Εξετάζονται ειδικότερα η Θεωρία Οργανωσιακής Δέσμευσης των Meyer και Allen, η Θεωρία της Ενσωμάτωσης στην Εργασία των Mitchell et al., καθώς και επιλεγμένες θεωρίες κινήτρων που συμβάλλουν στην κατανόηση της επαγγελματικής συμπεριφοράς, της

	παρακίνησης, της ικανοποίησης και της πρόθεσης αποχώρησης. Η ενότητα αυτή λειτουργεί ως θεωρητική βάση για τη συγκρότηση του ερμηνευτικού πλαισίου της έρευνας.
Η ανάδυση των HR Analytics ως πεδίου στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	Η ενότητα αυτή εξετάζει την ιστορική εξέλιξη και τη θεωρητική συγκρότηση των HR analytics ως διακριτού πεδίου εντός της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Αναλύεται η μετάβαση από παραδοσιακές, διοικητικού χαρακτήρα λειτουργίες HR σε περισσότερο αναλυτικά και τεκμηριωμένα πρότυπα λήψης αποφάσεων, με έμφαση στη στρατηγική αξιοποίηση των οργανωσιακών δεδομένων. Παρουσιάζονται τα βασικά επίπεδα αναλυτικής επεξεργασίας, όπως τα descriptive, diagnostic, predictive και prescriptive analytics, καθώς και οι δυνατότητες που προσφέρουν για την υποστήριξη αποφάσεων σε ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού. Ταυτόχρονα, εξετάζονται οι οργανωσιακές και τεχνικές προκλήσεις που συνοδεύουν την υιοθέτησή τους.
Η συμβολή των HR analytics στη διερεύνηση και πρόβλεψη της συγκράτησης ταλέντου	Στην ενότητα αυτή αναλύεται η σχέση μεταξύ HR analytics και talent retention, με στόχο να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο τα δεδομένα ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να αξιοποιηθούν για την κατανόηση και πρόβλεψη φαινομένων αποχώρησης εργαζομένων. Εξετάζονται τα βασικά είδη δεδομένων που χρησιμοποιούνται στις σχετικές αναλύσεις, όπως δημογραφικά χαρακτηριστικά, δείκτες απόδοσης, απουσίες, επίπεδα δέσμευσης, στοιχεία εμπειρίας εργαζομένων και άλλοι οργανωσιακοί δείκτες. Παράλληλα, διερευνώνται πρακτικές εφαρμογές των analytics στη διαμόρφωση στρατηγικών διατήρησης, καθώς και οι

	δυνατότητες προληπτικής παρέμβασης που αναδύονται μέσα από την αξιοποίησή τους.
Η data-driven διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού	Η ενότητα αυτή εντάσσει τη μελέτη των HR analytics στο ευρύτερο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού των οργανισμών. Εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο οι ψηφιακές τεχνολογίες, τα πληροφοριακά συστήματα ανθρώπινου δυναμικού, η τεχνητή νοημοσύνη, η μηχανική μάθηση και τα big data μετασχηματίζουν τη λειτουργία του HR και διευρύνουν τις δυνατότητες αναλυτικής και στρατηγικής του παρέμβασης. Ιδιαίτερη έμφαση αποδίδεται στα ηθικά, δεοντολογικά και κανονιστικά ζητήματα που ανακύπτουν από τη χρήση δεδομένων προσωπικού, όπως η προστασία της ιδιωτικότητας, η αλγοριθμική μεροληψία, η διαφάνεια των διαδικασιών και η λογοδοσία στη λήψη αποφάσεων.
Η ιδιαιτερότητα της συγκράτησης ταλέντου στον κλάδο του λιανικού εμπορίου	Η ενότητα αυτή εξειδικεύει τη βιβλιογραφική ανασκόπηση στο πεδίο του λιανικού εμπορίου, αναδεικνύοντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κλάδου που επηρεάζουν τη διαχείριση και συγκράτηση του ανθρώπινου δυναμικού. Αναλύονται ζητήματα όπως τα υψηλά ποσοστά κύκλου εργασιών προσωπικού, η εποχικότητα, οι συνθήκες αυξημένης λειτουργικής πίεσης, οι ιδιαιτερότητες της εργασιακής εμπειρίας στην εξυπηρέτηση πελατών και οι περιορισμένες συχνά δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης. Παράλληλα, εξετάζεται η εφαρμοσιμότητα και η δυνητική συνεισφορά των HR analytics στην αντιμετώπιση των προκλήσεων αυτών εντός του συγκεκριμένου κλαδικού πλαισίου.
Κριτική αποτίμηση της βιβλιογραφίας και	Στην ενότητα αυτή επιχειρείται συστηματική σύνθεση και κριτική αξιολόγηση της υφιστάμενης βιβλιογραφίας, με στόχο

εντοπισμός του ερευνητικού κενού	την ανάδειξη των θεωρητικών και εμπειρικών περιοχών που παραμένουν ανεπαρκώς διερευνημένες. Ειδικότερα, εντοπίζεται η περιορισμένη εστίαση της διεθνούς βιβλιογραφίας στη στρατηγική αξιοποίηση των HR analytics για τη συγκράτηση ταλέντου στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, παρά την αυξανόμενη σημασία του ζητήματος για τη σύγχρονη οργανωσιακή πρακτική. Η ενότητα αυτή τεκμηριώνει την επιστημονική αναγκαιότητα της παρούσας διατριβής και προσδιορίζει το ακριβές σημείο της συμβολής της στο πεδίο.
Συγκρότηση του προτεινόμενου θεωρητικού και εννοιολογικού πλαισίου της μελέτης	Η τελική αυτή ενότητα συνθέτει τα πορίσματα των προηγούμενων θεματικών και οδηγεί στη διαμόρφωση του θεωρητικού και εννοιολογικού πλαισίου της έρευνας. Ειδικότερα, προσδιορίζονται οι βασικές έννοιες, οι κρίσιμες μεταβλητές και οι μεταξύ τους σχέσεις, όπως αυτές προκύπτουν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, με επίκεντρο τη σύνδεση μεταξύ HR analytics, στρατηγικών συγκράτησης ταλέντου και οργανωσιακού περιβάλλοντος. Η ενότητα αυτή λειτουργεί ως μεταβατικό σημείο από το θεωρητικό προς το εμπειρικό μέρος της διατριβής, καθώς θεμελιώνει το αναλυτικό σχήμα βάσει του οποίου οργανώνεται η διερεύνηση της μελέτης περίπτωσης.

Σχήμα 1 Θεματικές Περιοχές Βιβλιογραφικής Ανασκόπησης

2.2 Η Έννοια του Ταλέντου και η Σημασία της Συγκράτησης (Talent Retention)

Η ραγδαία μεταστροφή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος – εξαιτίας της ψηφιοποίησης, της παγκοσμιοποίησης και της έντονης δυναμικής της αγοράς εργασίας – οδήγησε στο να θεωρούν πολλοί οργανισμοί το ανθρώπινο κεφάλαιο ως κρίσιμο παράγοντα ανταγωνιστικής υπεροχής. Σε αυτή τη συγκυρία, η έννοια του «ταλέντου» αποκτά αυξημένη σημασία και η συγκράτησή του μετατρέπεται σε στρατηγική πρόκληση (Mazlan & Jambulingam, 2023). Η αξιοποίηση δεδομένων και αναλυτικών τεχνικών αποτελεί πλέον βασικό στοιχείο στρατηγικής διαφοροποίησης και δημιουργίας αξίας για τους οργανισμούς (Angelopoulos & Pollalis, 2021). Στη συνέχεια της ενότητας, εξετάζονται οι ορισμοί του ταλέντου στον χώρο του HRM, η διάκριση μεταξύ retention και παραπλήσιων εννοιών, οι παράγοντες που

επηρεάζουν τη συγκράτηση, το κόστος της αποχώρησης καθώς και οι ιδιαιτερότητες του κλάδου του λιανικού εμπορίου.

2.2.1 Ορισμοί του «ταλέντου» στον χώρο του HRM

Η έννοια του «ταλέντου» στον χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) δεν αποδίδεται με ενιαίο τρόπο στη βιβλιογραφία. Σύμφωνα με τους Collings και Mellahi (2009), η στρατηγική διαχείριση του ταλέντου περιλαμβάνει τις «δραστηριότητες και τις διαδικασίες που αφορούν τον συστηματικό εντοπισμό κρίσιμων θέσεων οι οποίες συμβάλλουν διαφοροποιητικά στο βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού, την ανάπτυξη ενός ταλέντου με υψηλή δυναμική και υψηλή απόδοση για την κάλυψη αυτών των θέσεων, και την ανάπτυξη μιας διαφοροποιημένης αρχιτεκτονικής ανθρωπίνων πόρων ώστε να διασφαλιστεί η συνέχιση της δέσμευσής τους στην οργάνωση» (Collings & Mellahi, 2009, σ. 304).

Επιπλέον, η έρευνα εξετάζει τη διάκριση μεταξύ «υψηλής απόδοσης» (high performance) και «υψηλού δυναμικού» (high potential) ως βασικά χαρακτηριστικά του ταλέντου (McDonnell et al., 2017). Η ασαφής χρήση του όρου «ταλέντο» – μερικές φορές να αναφέρεται σε κρίσιμες θέσεις, άλλες φορές σε ομάδες υψηλής απόδοσης – ταλανίζει τη συνέπεια και συγκρισιμότητα της έρευνας (Schuler et al., 2019). Οι δεξιότητες και οι ικανότητες του ανθρώπινου κεφαλαίου αναγνωρίζονται ως βασικοί προσδιοριστικοί παράγοντες ανταγωνιστικότητας και ανάπτυξης (Kottaridi, Louloudi, Karkalakos, 2019). Κατά συνέπεια, στην παρούσα μελέτη ο όρος «ταλέντο» θα χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει υπάλληλο με υψηλή απόδοση ή δυναμική, ο οποίος κατέχει ή έχει τη δυνατότητα να κατέχει κρίσιμη θέση στον οργανισμό και ο οποίος η συγκράτησή του αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα.

2.2.2 Διάκριση μεταξύ retention και άλλων όρων (employee engagement, satisfaction, loyalty)

Η συγκράτηση του ταλέντου (talent retention) ως έννοια πρέπει να διαχωριστεί σαφώς από συναφείς αλλά διακριτές έννοιες όπως η «αφοσίωση υπαλλήλων» (employee engagement), η «εργασιακή ικανοποίηση» (job satisfaction) και η «πίστη/δέσμευση στο οργανισμό» (organizational loyalty/commitment). Η αφοσίωση αφορά τον βαθμό στον οποίο ένας

εργαζόμενος είναι συναισθηματικά, συμπεριφορικά και γνωστικά συνδεδεμένος με την εργασία και τον οργανισμό (Ngozi & Edwinah, 2022). Η ικανοποίηση αναφέρεται στο πόσο ο εργαζόμενος είναι ευχαριστημένος με τις συνθήκες, τις απολαβές και τις ευκαιρίες του ρόλου του. Η οργανωσιακή δέσμευση εκφράζει την ψυχολογική ή συναισθηματική σχέση με τον οργανισμό και την προθυμία παραμονής σε αυτόν (Meyer & Allen, 1991, όπως αναφέρεται σε Shahzad et al., 2024).

Η συγκράτηση ταλέντου όμως αφορά την ικανότητα του οργανισμού να διατηρήσει αυτούς τους ταλαντούχους υπαλλήλους – δηλαδή το αποτέλεσμα της εφαρμογής πολιτικών HR που στοχεύουν στη μείωση της αποχώρησης (turnover) και στη διατήρηση της δέσμευσης και της παραγωγικότητας. Έρευνα δείχνει πως η αφοσίωση και η ικανοποίηση λειτουργούν ως σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη συγκράτηση, αλλά από μόνα τους δεν αρκούν· απαιτείται μια ολιστική προσέγγιση (Ngozi & Edwinah, 2022). Συμβατικά, η αύξηση της αφοσίωσης ή της ικανοποίησης μπορεί να ενισχύσει την παραμονή, αλλά χωρίς οργανωσιακή υποστήριξη, ευκαιρίες ανάπτυξης και στρατηγική HR, η συγκράτηση παραμένει επισφαλής (Shahzad et al., 2024). Ακόμη, η ενίσχυση της εργασιακής εμπλοκής μέσω καινοτόμων τεχνολογικών προσεγγίσεων, όπως η παιχνιδοποίηση, έχει αποδειχθεί ότι μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης για την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων (Choustoulakis et al., 2024).

2.2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν τη συγκράτηση υπαλλήλων (οικονομικοί, οργανωσιακοί, ψυχολογικοί, πολιτισμικοί)

Η βιβλιογραφία διακρίνει πολλαπλές κατηγορίες παραγόντων που επιδρούν στη συγκράτηση των εργαζομένων, και ειδικά των ταλέντων.

Οικονομικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις αποδοχές, τα μπόνους, τα προγράμματα κινήτρων και τη δυνατότητα οικονομικής ανάπτυξης. Η έλλειψη βιώσιμης οικονομικής ανταπόδοσης συνδέεται με αυξημένες τάσεις αποχώρησης (Tukiran, 2024).

Οργανωσιακοί παράγοντες αφορούν δομές όπως η ηγεσία, η διαχείριση καριέρας, η εκπαίδευση/ανάπτυξη, η σαφήνεια των ρόλων, η εταιρική κουλτούρα και η υποστήριξη του HR.

Η αξιοποίηση τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης στο πλαίσιο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αναδεικνύεται ως σημαντικός οργανωσιακός παράγοντας που ενισχύει τη δυνατότητα πρόβλεψης και διαχείρισης της αποχώρησης εργαζομένων (Choustoulakis, Nikoloudakis, Pollalis, 2025). Επισκόπηση έδειξε ότι η ουσιαστική εφαρμογή πολιτικών ταλέντου σχετίζεται θετικά με τη συγκράτηση (Almashyakhi, 2024).

Ψυχολογικοί παράγοντες αναφέρονται στην αίσθηση ότι ο εργαζόμενος συμβάλλει, ότι αναγνωρίζεται, ότι απολαμβάνει ισορροπία εργασίας–ζωής και ότι δημιουργεί πόρους και δυνατότητες για το μέλλον του. Για παράδειγμα, συμμετοχή, ενδυνάμωση και συναίσθημα «ανήκειν» ενισχύουν τη δέσμευση και τελικά τη συγκράτηση (Ngozi & Edwinah, 2022). Η αξιοποίηση τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης σε συνδυασμό με τεχνικές παιχνιδοποίησης έχει αποδειχθεί ότι ενισχύει σημαντικά το επίπεδο παρακίνησης και εμπλοκής των ατόμων, επιδρώντας έμμεσα και στη διάθεσή τους για παραμονή σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον (Choustoulakis et al., 2024).

Πολιτισμικοί ή περιβαλλοντικοί παράγοντες αφορούν τις αλλαγές στην αγορά εργασίας, τις προσδοκίες των νεότερων γενεών (π.χ. Millennials/Gen Z) για ευελιξία και νόημα στη δουλειά, καθώς και το πλαίσιο της ψηφιακής εργασίας. Σύγχρονες μελέτες επισημαίνουν ότι η προσαρμογή σε αυτές τις νέες συνθήκες είναι κρίσιμη για τη συγκράτηση (Mazlan & Jambulingam, 2023).

Σημαντικό είναι πως αυτοί οι παράγοντες δεν λειτουργούν μεμονωμένα αλλά σε συνδυασμό· για παράδειγμα ένα σύστημα καριέρας μπορεί να αποτύχει εάν τα οικονομικά κίνητρα θεωρούνται ανεπαρκή ή αν η κουλτούρα δεν υποστηρίζει τον εργαζόμενο.

2.2.4 Κόστος αποχώρησης και επιπτώσεις στην επιχείρηση

Η αποχώρηση ταλαντούχων υπαλλήλων επιφέρει σημαντικές επιβαρύνσεις για τον οργανισμό – τόσο άμεσα όσο και έμμεσα. Σε μελέτη για τον λιανικό τομέα υπολογίστηκε πως μια αύξηση 10 % στο ποσοστό αποχώρησης των εργαζομένων έχει οικονομικό αντίκτυπο ίσο περίπου με αύξηση μισθού 0.6 % για όλους τους εργαζόμενους (Hubbard et al., 2020). Παρότι

τα ακριβή νούμερα ποικίλουν, η μελέτη καταδεικνύει ότι ο αντίκτυπος της αποχώρησης είναι μετρήσιμος (Hubbard et al., 2020). Πέραν των άμεσων εξόδων πρόσληψης, εκπαίδευσης και ένταξης νέων υπαλλήλων, υπάρχουν και κρυφές δαπάνες: απώλεια γνώσης και εμπειρίας, επιβράδυνση διαδικασιών, μείωση ηθικού του προσωπικού που παραμένει στην εταιρεία, και αρνητικές επιπτώσεις στην εξυπηρέτηση πελατών και στην οργανωσιακή ποιότητα. Από στρατηγική άποψη, η αποχώρηση ταλέντων μπορεί να διαταράξει κρίσιμες λειτουργίες, να οδηγήσει σε επείγουσες προσλήψεις με υψηλότερο κόστος και να υπονομεύσει την ικανότητα του οργανισμού να καινοτομεί και να προσαρμόζεται (Tukiran, 2024). Συνεπώς, η επένδυση σε πολιτικές συγκράτησης ταλέντου δεν αποτελεί απλώς ένα κόστος του HR, αλλά ουσιαστικά αποτελεί μια αναγκαιότητα για τη βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

2.2.5 Εξειδίκευση στον κλάδο του λιανικού εμπορίου: προκλήσεις και ιδιαιτερότητες

Ο κλάδος του λιανικού εμπορίου εμφανίζει ειδικά χαρακτηριστικά που καθιστούν τη διαχείριση και τη συγκράτηση ταλέντων πιο απαιτητική. Καταρχάς, το περιβάλλον χαρακτηρίζεται από υψηλή κινητικότητα, περιοδικότητα (εποχικές αυξήσεις/μειώσεις), πολλές θέσεις χαμηλής εξειδίκευσης και έντονη εξάρτηση από την εμπειρία πελάτη. Ειδικότερα, έρευνα στον λιανικό υπογραμμίζει ότι το υψηλό turnover συνδέεται άμεσα με αυξημένα κόστη εκπαίδευσης και πρόσληψης. Επιπλέον, η μετάβαση σε omni-channel και ψηφιακές μορφές λιανικής αναβαθμίζει τις απαιτήσεις για νέα δεξιότητες, όπως τεχνογνωσία ψηφιακών εργαλείων, δεδομένων και analytics. Η συσσώρευση αυτών των νέων απαιτήσεων εντείνει τον ανταγωνισμό για ταλέντα και καθιστά τη συγκράτηση ακόμη πιο κρίσιμη (Tukiran, 2024). Τέλος, η φύση της εργασίας στο κλάδο του λιανεμπορίου – με εναλλασσόμενα ωράρια, διαχείριση πελατών και υψηλή σωματική/ψυχολογική ένταση – αυξάνει την ανάγκη για στρατηγικές συγκράτησης προσωπικού που λαμβάνουν υπόψη τόσο τις συνθήκες εργασίας όσο και την ψηφιακή ενσωμάτωση. Συμπερασματικά, η συγκράτηση ταλέντου στον λιανικό κλάδο δεν αφορά απλώς γενικές HR πολιτικές αλλά απαιτεί ειδική προσέγγιση που ανταποκρίνεται στις ταχύτατες αλλαγές, στη φύση της εργασίας και στις ψηφιακές προκλήσεις.

2.3 Θεωρητικό Υπόβαθρο της έννοιας της Συγκράτησης Ταλέντου

Η διατήρηση του ταλέντου σε έναν οργανισμό δεν αποτελεί μόνο πρακτική πρόκληση για τις επιχειρήσεις, αλλά και ένα ιδιαίτερα σύνθετο θεωρητικό πεδίο, το οποίο συνδέεται με πολυδιάστατες ψυχολογικές, κοινωνιολογικές και οργανωσιακές θεωρίες. Η παρούσα ενότητα αναλύει τα σημαντικότερα θεωρητικά πλαίσια που υποστηρίζουν τη μελέτη της συγκράτησης ταλέντου, φωτίζοντας τους μηχανισμούς μέσα από τους οποίους εξηγείται η παραμονή ή αποχώρηση των εργαζομένων. Η θεωρητική θεμελίωση πολύπλοκων οργανωσιακών φαινομένων απαιτεί συστηματική ανάλυση και εννοιολογική σαφήνεια (Karkalakos, 2004). Στην ανάλυση που ακολουθεί εξετάζονται τέσσερα βασικά θεωρητικά ρεύματα: η Θεωρία της Οργανωσιακής Δέσμευσης, η Θεωρία της Εμπέδωσης Εργασίας, η Διπαραγοντική Θεωρία Κινήτρων του Herzberg, καθώς και η Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής.

2.3.1 Η Θεωρία της Οργανωσιακής Δέσμευσης

2.3.1.1 Εισαγωγή

Η θεωρία της οργανωσιακής δέσμευσης, όπως αναπτύχθηκε από τους Meyer και Allen (1991), αποτελεί ένα από τα πιο διαδεδομένα θεωρητικά πλαίσια για την κατανόηση της παραμονής των εργαζομένων στον οργανισμό. Σύμφωνα με το μοντέλο των τριών διαστάσεων, η οργανωσιακή δέσμευση περιλαμβάνει:

- **Συναισθηματική δέσμευση (affective commitment):** Ο συναισθηματικός δεσμός και η ταύτιση του εργαζομένου με τον οργανισμό.
- **Δέσμευση παραμονής (continuance commitment):** Η εκτίμηση του κόστους αποχώρησης και της εναλλακτικής απώλειας.
- **Κανονιστική δέσμευση (normative commitment):** Η αίσθηση καθήκοντος ή ηθικής υποχρέωσης να παραμείνει στον οργανισμό.

Έρευνες δείχνουν ότι η **συναισθηματική δέσμευση** είναι ο ισχυρότερος προγνωστικός παράγοντας της πρόθεσης παραμονής (Meyer et al., 2002; Ghosh & Gurunathan, 2015). Οι οργανισμοί που καλλιεργούν περιβάλλοντα εμπιστοσύνης, επικοινωνίας και ευκαιριών ανάπτυξης ενισχύουν αυτόν τον δεσμό, οδηγώντας σε υψηλότερα ποσοστά συγκράτησης.

Επιπλέον, η θεωρία συμβάλλει στην κατανόηση του γιατί ορισμένοι εργαζόμενοι επιλέγουν να παραμείνουν, ακόμη και όταν η ικανοποίησή τους δεν είναι υψηλή – λόγω υψηλού κόστους αποχώρησης ή κοινωνικών υποχρεώσεων (Rhoades et al., 2001). Στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής, η θεωρία αυτή προσφέρει σημαντική ερμηνευτική αξία, καθώς εξηγεί πώς οι διαφορετικοί τύποι δέσμευσης επηρεάζουν τις αποφάσεις παραμονής ή αποχώρησης του ταλέντου.

2.3.1.2 Σύντομη επισκόπηση της Θεωρίας της Οργανωσιακής Δέσμευσης

Η **Θεωρία της Οργανωσιακής Δέσμευσης (Organizational Commitment Theory – OCT)** έχει υποστεί σημαντική θεωρητική εξέλιξη από την αρχική της διατύπωση, αποτελώντας σήμερα ένα από τα πλέον εδραιωμένα ερμηνευτικά μοντέλα για την κατανόηση της πίστης, της αφοσίωσης και της ψυχολογικής σύνδεσης των εργαζομένων με τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται. Η θεωρία, όπως διατυπώθηκε αρχικά από τους Meyer και Allen κατά τις αρχές της δεκαετίας του 1990, εισήγαγε το γνωστό **τρισδιάστατο μοντέλο** της οργανωσιακής δέσμευσης, το οποίο αποτελείται από τρεις διακριτές, αλλά αλληλοσυμπληρούμενες διαστάσεις: τη **συναισθηματική δέσμευση (affective commitment)**, τη **δέσμευση παραμονής (continuance commitment)** και την **κανονιστική δέσμευση (normative commitment)** (Allen & Meyer, 1990; Tett & Meyer, 1993). Η ανάπτυξη σύγχρονων μορφών ηγεσίας, όπως η ψηφιακή ηγεσία, συμβάλλει ουσιαστικά στην ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης και στην προσαρμογή των εργαζομένων σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα (Choustoulakis, Pollalis, Nikoloudakis, 2021).

Η **συναισθηματική δέσμευση** αναφέρεται στον συναισθηματικό δεσμό του εργαζομένου με τον οργανισμό, δηλαδή στον βαθμό στον οποίο αισθάνεται ψυχική ταύτιση και προσωπική αφοσίωση στην αποστολή και τις αξίες του οργανισμού. Η **δέσμευση παραμονής** εστιάζει στην αντίληψη του εργαζομένου για το κόστος που θα είχε για τον ίδιο η αποχώρηση από την επιχείρηση, είτε σε οικονομικό είτε σε επαγγελματικό και κοινωνικό επίπεδο. Τέλος, η **κανονιστική δέσμευση** εκφράζει την ηθική υποχρέωση ή αίσθηση καθήκοντος του εργαζομένου να παραμείνει στον οργανισμό, ακόμη και αν δεν συντρέχουν ισχυροί συναισθηματικοί ή οικονομικοί λόγοι (Khalip, 2016; Usman et al., 2023).

Η σημασία αυτών των διαστάσεων αποτυπώνεται σαφώς στη σύγχρονη ερευνητική παραγωγή, η οποία δείχνει πώς αυτές εκδηλώνονται σε ποικίλα οργανωσιακά συμφραζόμενα και επηρεάζονται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Για παράδειγμα, έχει διαπιστωθεί ότι η **αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη** λειτουργεί ενισχυτικά ως προς τη συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων, καθιστώντας σαφή τη συμβολή του κλίματος εργασίας και της συμπεριφοράς της διοίκησης στη διαμόρφωση δεσμευμένων εργαζομένων (Eisenberger et al., 1986; Sulaeman et al., 2024). Η ύπαρξη περιβάλλοντος εμπιστοσύνης, σαφούς επικοινωνίας και δικαιοσύνης αυξάνει την τάση για συναισθηματική ταύτιση με τον οργανισμό.

Σχήμα 2 Οι τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης ως καθοριστικοί παράγοντες της διατήρησης προσωπικού και της πρόθεσης αποχώρησης.

Επιπλέον, ερευνητικά ευρήματα καταδεικνύουν ότι οι **ηγετικοί τύποι** έχουν ουσιώδη ρόλο στη διαμόρφωση και ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης. Ιδιαίτερα η **μετασχηματιστική ηγεσία**, η οποία χαρακτηρίζεται από έμπνευση, ενδυνάμωση, ατομική αναγνώριση και οραματική καθοδήγηση – σχετίζεται θετικά με αυξημένα επίπεδα δέσμευσης, καθώς συμβάλλει στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος που ευθυγραμμίζεται με τις προσωπικές αξίες και επαγγελματικές φιλοδοξίες των εργαζομένων (Zhou et al., 2023; Nirmala et al., 2024).

Η ΟΣΤ έχει επίσης χρησιμοποιηθεί ως μεσολαβητικός μηχανισμός για την ερμηνεία της επίδρασης της δέσμευσης σε κρίσιμες εργασιακές συμπεριφορές, όπως η απόδοση και η ικανοποίηση από την εργασία. Έρευνες δείχνουν ότι υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης συσχετίζονται με αυξημένη εργασιακή απόδοση, ενισχυμένη παραμονή και μειωμένη πρόθεση αποχώρησης (Filosa et al., 2021; Morrissette & Kisamore, 2020; Andilah et al., 2024). Τέτοια αποτελέσματα επιβεβαιώνουν ότι η στοχευμένη παρέμβαση των οργανισμών μέσω πολιτικών υποστήριξης, ενίσχυσης της ηγεσίας και ευθυγράμμισης της κουλτούρας μπορεί να καλλιεργήσει βιώσιμα επίπεδα δέσμευσης.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης η εφαρμογή της θεωρίας στον χώρο της εκπαίδευσης, όπου η δέσμευση των διδασκόντων έχει αποδειχθεί ότι επιδρά άμεσα και θετικά στην απόδοση των μαθητών, γεγονός που καθιστά τη θεωρία ένα κρίσιμο εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού για ακαδημαϊκούς οργανισμούς (Andilah et al., 2024; Bading, 2023).

Επιπλέον, η βιβλιογραφία αναδεικνύει πως το προφίλ της οργανωσιακής δέσμευσης δεν είναι ομοιογενές, αλλά διαφοροποιείται σημαντικά μεταξύ επαγγελματικών πεδίων, τύπων εργασίας και κλάδων. Η ΟΣΤ έχει αξιοποιηθεί για την ανάλυση της επίδρασης μεταβλητών όπως το εργασιακό άγχος, η οργανωσιακή δικαιοσύνη και το στυλ ηγεσίας στη διαμόρφωση της δέσμευσης (Jehanzeb & Mohanty, 2019; Zaki, 2022). Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στον **εργασιακό σχεδιασμό (job design)** και τις πρακτικές υποστήριξης, οι οποίες συμβάλλουν στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος υψηλής δέσμευσης, ικανού να προάγει την καινοτομία και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Messner, 2013; Zaki, 2022).

Συνοψίζοντας, η Θεωρία της Οργανωσιακής Δέσμευσης παρέχει ένα ισχυρό και ολοκληρωμένο θεωρητικό πλαίσιο για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο ποικίλοι παράγοντες – όπως η ηγεσία, η οργανωσιακή υποστήριξη, η ικανοποίηση από την εργασία και οι προσωπικές αξίες – συνδιαμορφώνουν το επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων. Η πολυδιάστατη αυτή προσέγγιση έχει άμεσες και ουσιαστικές εφαρμογές στην πρακτική των οργανισμών, καθώς αναδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο η ενίσχυση της δέσμευσης μπορεί να αποτελέσει μοχλό για τη μείωση της αποχώρησης και τη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού.

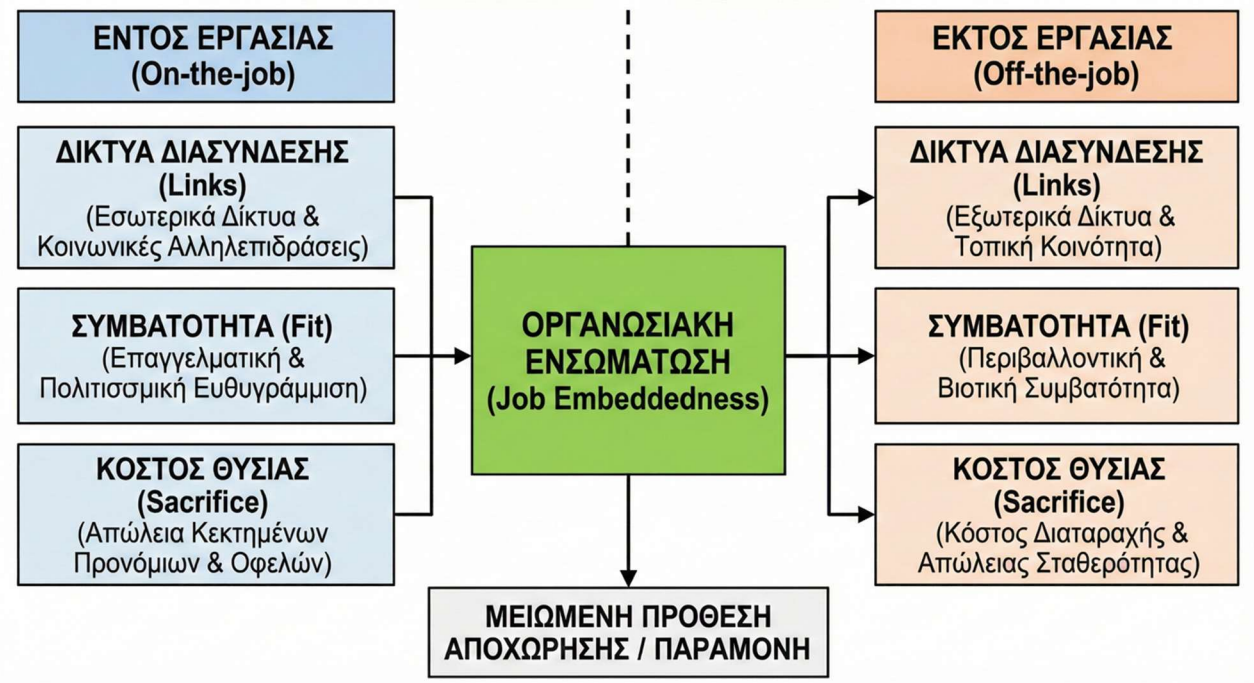
2.3.2 Η Θεωρία της Ενσωμάτωσης στην Εργασία

2.3.2.1 Εισαγωγή

Η θεωρία της Ενσωμάτωσης στην Εργασία (**Job Embeddedness Theory)** (Mitchell et al., 2001) προτείνει ένα πιο πολυδιάστατο πλαίσιο για την κατανόηση της παραμονής των εργαζομένων, υπερβαίνοντας τα παραδοσιακά μοντέλα ικανοποίησης ή δέσμευσης. Η θεωρία εστιάζει σε τρεις βασικές διαστάσεις:

- **Συνδέσεις (links):** Ο αριθμός και η δύναμη των κοινωνικών, επαγγελματικών ή προσωπικών δεσμών που έχει ο εργαζόμενος με άλλους ανθρώπους εντός και εκτός της εργασίας.
- **Καταλληλότητα (fit):** Ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι οι αξίες, δεξιότητες και στόχοι του ευθυγραμμίζονται με την κουλτούρα του οργανισμού και το ρόλο του.
- **Θυσίες (sacrifice):** Το αντιλαμβανόμενο κόστος των ωφελειών που θα χάσει αν αποχωρήσει από τον οργανισμό (π.χ. ασφάλεια, δικαιώματα, κοινωνική θέση).

Η θεωρία υποστηρίζει ότι η παραμονή στην εργασία δεν εξαρτάται μόνο από το πόσο ικανοποιημένος ή δεσμευμένος είναι κάποιος, αλλά και από το πόσο «ριζωμένος» είναι στο σύστημα εργασίας του (Mitchell et al., 2001). Σε περιβάλλοντα όπως το λιανικό εμπόριο, όπου συχνά οι δεσμοί είναι πιο αδύναμοι λόγω της προσωρινότητας, η εφαρμογή πολιτικών που ενισχύουν την κοινωνική ενσωμάτωση και τη συνάφεια με την κουλτούρα μπορεί να βελτιώσει σημαντικά τη συγκράτηση (Holtom et al., 2006). Η θεωρία αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στην παρούσα μελέτη, καθώς μπορεί να βοηθήσει στην ερμηνεία δεδομένων που προκύπτουν από analytics, τα οποία αποτυπώνουν αλλαγές στα πρότυπα συμπεριφοράς ή μειώσεις «συνδέσεων» (π.χ. μείωση συμμετοχής σε ομάδες, λιγότερες επικοινωνίες κ.λπ.).



2.3.2.2 Σύντομη Επισκόπηση της Θεωρίας της Ενσωμάτωσης στην Εργασία

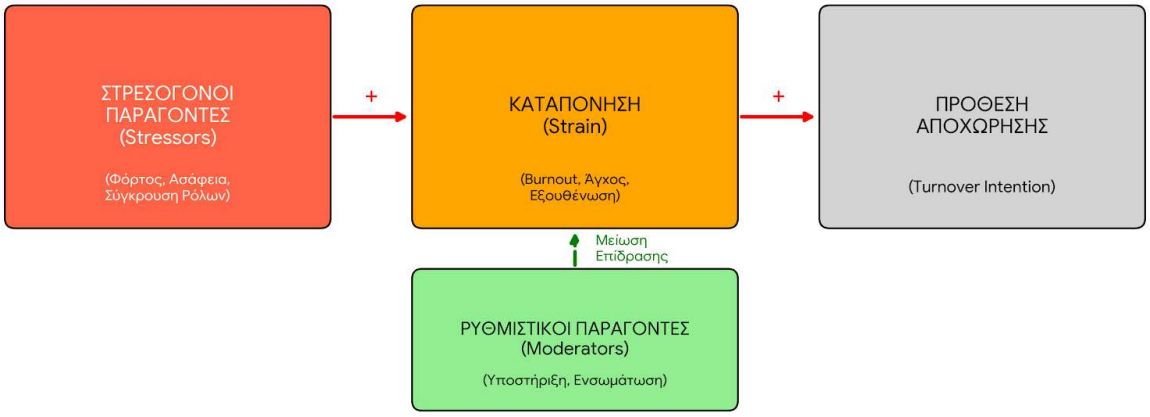
Η Θεωρία Ενσωμάτωσης στην Εργασία (JET), όπως αρχικά διατυπώθηκε από τους Mitchell et al. (2001), σηματοδότησε μια παραδειγματική αλλαγή στην κατανόηση της διατήρησης των εργαζομένων. Αντί να εστιάζει αποκλειστικά σε παράγοντες που οδηγούν σε αποχώρηση, η JET επικεντρώνεται στο πλήθος των κοινωνικών, οργανωτικών και κοινοτικών δυνάμεων που συνδέουν τα άτομα με τις εργασίες τους. Αυτά τα «ενσωματωμένα» στοιχεία λειτουργούν ως ένα πλέγμα συνδέσεων που περιορίζουν την εκούσια αποχώρηση (Dawley & Andrews, 2012). Η πολυδιάστατη φύση του μοντέλου το διακρίνει από προηγούμενες θεωρίες εισάγοντας τρεις βασικές διαστάσεις: ενσωμάτωση στην εργασία (συνδέσεις εντός του οργανισμού, όπως συνάδελφοι και εργασιακά καθήκοντα), ενσωμάτωση εκτός εργασίας (προσωπικοί και κοινοτικοί δεσμοί) και ενσωμάτωση στην κοινότητα, η οποία περιλαμβάνει τη γεωγραφική και κοινωνική ενσωμάτωση πέρα από τον χώρο εργασίας (Jiang et al., 2012; Thakur & Bhatnagar, 2017). Κάθε μία από αυτές τις διαστάσεις αλληλεπιδρά δυναμικά με τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων, διαμορφώνοντας τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα διατήρησης. Η κατανόηση της συμπεριφοράς και της ικανοποίησης των εργαζομένων σε

διαφορετικά επαγγελματικά περιβάλλοντα συμβάλλει στη βελτίωση των στρατηγικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Stokou, Vozikis, Chondrocoukis, 2013).

2.3.2.3 Κατανόηση της Ενσωμάτωσης στην Εργασία

Στην καρδιά της JET βρίσκεται η αναγνώριση ότι οι μηχανισμοί που οδηγούν τους εργαζομένους στην παραμονή δεν είναι απλώς η απουσία παραγόντων που τους οδηγούν στην αποχώρηση. Αντίθετα, η ενσωμάτωση θεωρείται ως μια ενεργή, θετική δύναμη στη συμπεριφορά διατήρησης. Αυτός ο θεωρητικός προσανατολισμός μετακινεί τη συζήτηση πέρα από τα παραδοσιακά μοντέλα απόσυρσης - όπως η πρόθεση αποχώρησης - σε μια πιο προληπτική κατανόηση του γιατί οι άνθρωποι παραμένουν (Thakur & Bhatnagar, 2017; Hom et al., 2009). Οι Podsakoff et al. (2007) τονίζουν αυτή την αλλαγή προοπτικής συνδέοντας την ενσωμάτωση στην εργασία με το μοντέλο στρεσογόνου παράγοντα-διατήρησης, υποστηρίζοντας ότι η ενσωμάτωση μετριάζει τον ψυχολογικό αντίκτυπο των στρεσογόνων παραγόντων στην εργασία και έτσι μειώνει την πρόθεση αποχώρησης.

ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΕΣΟΓΟΝΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ-ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ
(Stressor-Retention Model)



Η θεωρία βασίζεται σε θεμελιώδη ψυχολογικά πλαίσια, συμπεριλαμβανομένης της Θεωρίας Κοινωνικής Ανταλλαγής, δίνοντας έμφαση στην αμοιβαία φύση των σχέσεων

εργαζομένου-οργανισμού. Σύμφωνα με τους Hom et al. (2009), όταν οι εργαζόμενοι είναι βαθιά ενσωματωμένοι στο οργανωτικό και κοινωνικό τους περιβάλλον, είναι πιο πιθανό να αντιληφθούν αμοιβαίες υποχρεώσεις, οι οποίες με τη σειρά τους ενισχύουν τη διατήρηση και την οργανωτική δέσμευση.

Εμπειρικές έρευνες υπογραμμίζουν τη σημασία της ενσωμάτωσης στην εργασία στη διαμόρφωση των αποτελεσμάτων των εργαζομένων. Η μετα-ανάλυση των Jiang et al. (2012), για παράδειγμα, επιβεβαίωσε τις ξεχωριστές συνεισφορές τόσο της ενσωμάτωσης εντός όσο και εκτός εργασίας στη συμπεριφορά διατήρησης. Είναι ενδιαφέρον ότι η ενσωμάτωση εκτός εργασίας - όπως οι δεσμοί με την οικογένεια, τους φίλους ή τους κοινοτικούς θεσμούς - βρέθηκε να είναι ισχυρότερος προγνωστικός παράγοντας της εκούσιας αποχώρησης από τους παράγοντες που αφορούν συγκεκριμένα τον χώρο εργασίας (Holtom et al., 2008). Αυτό το εύρημα υπογραμμίζει την ολιστική φύση της διατήρησης των εργαζομένων και προειδοποιεί κατά των υπερβολικά στενών, εργασιοκεντρικών προσεγγίσεων. Υποδηλώνει ότι οι εργοδότες που επιδιώκουν να βελτιώσουν τη διατήρηση πρέπει να λαμβάνουν υπόψη όχι μόνο τους οργανωτικούς παράγοντες αλλά και τα ευρύτερα πλαίσια ζωής του εργατικού δυναμικού τους.

2.3.2.4 Ο Ρόλος της Ηγεσίας και το Περιβάλλον Εργασίας

Οι πρακτικές ηγεσίας αντιπροσωπεύουν μια κρίσιμη οδό, μέσω της οποίας οι οργανισμοί μπορούν να επηρεάσουν την ενσωμάτωση στην εργασία. Οι Wang και Yang (2021) απέδειξαν ότι η ενδυνάμωση της ηγεσίας - που χαρακτηρίζεται από υποστήριξη αυτονομίας, συμμετοχική λήψη αποφάσεων και αναγνώριση - μπορεί να βελτιώσει τα χαρακτηριστικά της εργασίας που σχετίζονται άμεσα με την ενσωμάτωση. Μια τέτοια ηγεσία συμβάλλει σε μια αίσθηση ουσιαστικότητας και ευθυγράμμισης, αυξάνοντας έτσι την ψυχολογική προσκόλληση των εργαζομένων στους ρόλους τους και στον οργανισμό.

Αντίστροφα, η μη υποστηρικτική ή αυταρχική ηγεσία μπορεί να εμποδίσει την ανάπτυξη ενσωματωμένων δικτύων και ψυχολογικής επένδυσης, υπονομεύοντας τις προσπάθειες για την προώθηση της διατήρησης (Zhong & Zhang, 2024). Οι Khan et al. (2018) υποστηρίζουν ότι οι στρατηγικές ανάπτυξης ηγεσίας θα πρέπει επομένως να ενσωματώνουν μετρήσεις που

βασίζονται στην ενσωμάτωση, επιτρέποντας στους διευθυντές να αξιολογούν τον ρόλο τους στη διατήρηση των εργαζομένων πιο αποτελεσματικά.

Παράλληλα, η οργανωσιακή κουλτούρα και το περιβάλλον εργασίας διαδραματίζουν επίσης διαμορφωτικό ρόλο στην ανάπτυξη της ενσωμάτωσης στην εργασία. Στοιχεία όπως η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η συνοχή της ομάδας και η πολιτισμική ευθυγράμμιση συμβάλλουν στις αποφάσεις των εργαζομένων να παραμείνουν στους εργοδότες τους. Για παράδειγμα, οι Zulkarnain et al. (2025) και Strobehn et al. (2023) διαπίστωσαν ότι μια υγιής ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μετριάζει τη σχέση μεταξύ ενσωμάτωσης και πρόθεσης αποχώρησης, με την κακή ισορροπία να ενισχύει τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων και τη συμπεριφορά αποχώρησης.

Επιπλέον, ένα θετικό οργανωσιακό κλίμα, που χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη, δικαιοσύνη και ψυχολογική ασφάλεια, ενισχύει τους εσωτερικούς και εξωτερικούς δεσμούς που συνδέουν τους εργαζομένους με τον χώρο εργασίας τους. Τα σύγχρονα οργανωσιακά περιβάλλοντα οφείλουν να ενσωματώνουν αρχές συμπερίληψης, καθώς αυτές συνδέονται άμεσα με τη δημιουργία υποστηρικτικών και βιώσιμων συνθηκών εργασίας (Choustoulakis, Nikoloudakis, Pollalis, 2025). Οι οργανισμοί που καλλιεργούν τέτοια περιβάλλοντα είναι πιθανό να βιώσουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία και ισχυρότερες προθέσεις παραμονής, εν μέρει λόγω της αυξημένης ενσωμάτωσης (Verbruggen & Emmerik, 2018; Das & Banerjee, 2025).

2.3.2.5 Ενσωμάτωση στην εργασία και Ευεξία των Εργαζομένων

Η σχέση μεταξύ της ενσωμάτωσης στην εργασία και της ευεξίας των εργαζομένων είναι πολύπλευρη και αμοιβαία. Η έρευνα έχει δείξει επανειλημμένα ότι η ενσωμάτωση συσχετίζεται θετικά με δείκτες συναισθηματικής και επαγγελματικής ευεξίας, συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησης από την εργασία, της ψυχολογικής ενδυνάμωσης και της αντιληπτής ποιότητας εργασίας (Yoon et al., 2022; Dawley & Andrews, 2012). Αυτά τα αποτελέσματα ενισχύουν έναν ενάρετο κύκλο: οι εργαζόμενοι που βιώνουν ευεξία είναι πιο πιθανό να αναπτύξουν βαθύτερη ενσωμάτωση, η οποία με τη σειρά της ενισχύει τη συνεχή ευεξία και δέσμευση.

Οι Fan et al. (2024) και Lambert et al. (2021) υποστηρίζουν αυτήν την άποψη τεκμηριώνοντας τον τρόπο με τον οποίο η ενσωμάτωση αλληλεπιδρά με τις δομές υποστήριξης στον χώρο εργασίας, παράγοντας διαρκή δέσμευση και βελτιώσεις στην απόδοση. Αυτά τα ευρήματα ευθυγραμμίζονται με ολιστικά μοντέλα ανθρώπινου δυναμικού που ενσωματώνουν στρατηγικές ψυχικής υγείας και διατήρησης ως αμοιβαία ενισχυτικά στοιχεία.

Σε συγκεκριμένα τομεακά πλαίσια, όπως η υγειονομική περίθαλψη, ο ρόλος της ενσωμάτωσης στην εργασία γίνεται ακόμη πιο σημαντικός. Οι Robinson et al. και Fuchs et al. (2022) διαπίστωσαν ότι η ικανοποίηση από την καριέρα και η επαγγελματική ταυτότητα μεταξύ των νοσηλευτών επηρεάζονται έντονα από την αντιληπτή ενσωμάτωση. Επιπλέον, η συνεχής ανάπτυξη δεξιοτήτων και η υποστηρικτική εποπτεία αναφέρθηκαν ως βασικοί παράγοντες, υποδεικνύοντας ότι η ενσωμάτωση είναι βαθιά συνυφασμένη με την επαγγελματική εξέλιξη και την προσωπική ανάπτυξη.

2.3.2.6 Προκλήσεις και μελλοντικές κατευθύνσεις

Παρά τις εξαιρετικά θετικές συσχετίσεις μεταξύ της ενσωμάτωσης στην εργασία και της διατήρησης των εργαζομένων, οι μελετητές έχουν αρχίσει να εξετάζουν κριτικά τα πιθανά μειονεκτήματά της. Οι Verbruggen και Emmerik (2018) προειδοποιούν ότι τα υπερβολικά υψηλά επίπεδα ενσωμάτωσης μπορεί να οδηγήσουν τους εργαζόμενους να αισθάνονται παγιδευμένοι ή υπερβολικά υποχρεωμένοι να παραμείνουν σε θέσεις που δεν ευθυγραμμίζονται πλέον με τις φιλοδοξίες τους. Αυτή η αίσθηση «απρόθυμης διατήρησης» μπορεί να οδηγήσει σε στασιμότητα στην εργασία, δυσαρέσκεια ή μειωμένη απόδοση, εγείροντας σημαντικά ερωτήματα σχετικά με τη βέλτιστη ισορροπία της ενσωμάτωσης.

Υπό το πρίσμα αυτών των ευρημάτων, η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να υιοθετήσει μια πιο λεπτή και ισορροπημένη προσέγγιση στο JET. Διαχρονικές μελέτες θα μπορούσαν να διερευνήσουν τη δυναμική φύση της ενσωμάτωσης κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας των εργαζομένων, ενώ διαπολιτισμικές έρευνες θα μπορούσαν να διερευνήσουν πώς οι κοινοτικές και κοινωνικές αξίες διαμεσολαβούν τις διαστάσεις της έννοιας. Επιπλέον, καθώς οι οργανισμοί υιοθετούν όλο και περισσότερο μοντέλα απομακρυσμένης εργασίας ή υβριδικά μοντέλα εργασίας, η κατανόηση του πώς η ενσωμάτωση της εργασίας εξελίσσεται σε ψηφιακά

διαμεσολαβούμενα εργασιακά περιβάλλοντα αποτελεί κρίσιμη οδό για επιστημονική εξερεύνηση.

Συμπερασματικά, η Θεωρία της Ενσωμάτωσης της Εργασίας προσφέρει ένα ισχυρό και πολυδιάστατο πλαίσιο για την εξέταση της διατήρησης των εργαζομένων μέσα από ένα πρίσμα που εκτείνεται πέρα από τα παραδοσιακά μοντέλα που επικεντρώνονται στην εργασία ή τα κίνητρα. Η έμφαση της θεωρίας στις κοινωνικές, οργανωτικές και κοινοτικές άγκυρες φωτίζει την πολύπλοκη αλληλεπίδραση εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που διαμορφώνουν την προσκόλληση των εργαζομένων στην εργασία τους. Η ενσωμάτωση της JET με τις πρακτικές ηγεσίας, την οργανωσιακή κουλτούρα και την ευημερία των εργαζομένων την καθιστά ένα ανεκτίμητο εργαλείο τόσο για τους μελετητές, όσο και για τους επαγγελματίες που στοχεύουν στο σχεδιασμό στρατηγικών διατήρησης βασισμένων σε τεκμήρια.

Παρ 'όλα αυτά, καθώς ο χώρος εργασίας συνεχίζει να εξελίσσεται, ιδιαίτερα στην ψηφιακή εποχή, απαιτείται περαιτέρω εμπειρική έρευνα για να αποκαλυφθούν τόσο οι ευεργετικές όσο και οι δυνητικά αρνητικές επιπτώσεις της υψηλής ενσωμάτωσης. Αντιμετωπίζοντας αυτές τις πολυπλοκότητες, η μελλοντική έρευνα μπορεί να βελτιώσει την εφαρμογή της JET σε ποικίλα οργανωτικά πλαίσια και να συμβάλει στην ανάπτυξη βιώσιμων πρακτικών διαχείρισης του εργατικού δυναμικού.

2.3.3 Η Θεωρία Δύο Παραγόντων του Herzberg (Two-Factor Theory)

2.3.3.1 Εισαγωγή

Η διπαραγοντική θεωρία κινήτρων του Herzberg (Herzberg et al., 1959) αποτελεί ένα από τα πιο θεμελιώδη ψυχολογικά μοντέλα στον χώρο της εργασιακής παρακίνησης και χρησιμοποιείται ευρέως στην ερμηνεία της εργασιακής ικανοποίησης και, κατ’ επέκταση, της συγκράτησης. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων:

Παράγοντες παρακίνησης (motivators): Περιλαμβάνουν την αναγνώριση, την ευθύνη, την επαγγελματική ανάπτυξη και την αίσθηση επιτυχίας. Αυτοί οδηγούν σε αυξημένη ικανοποίηση και παραμονή.

Παράγοντες υγιεινής (hygiene factors): Αφορούν τον μισθό, τις συνθήκες εργασίας, τις πολιτικές εταιρείας, την εποπτεία κ.ά. Η απουσία τους προκαλεί δυσαρέσκεια, αλλά η παρουσία τους δεν αρκεί για παρακίνηση.

Η θεωρία αυτή ενισχύει την ιδέα ότι η συγκράτηση δεν εξαρτάται μόνο από την παροχή καλών συνθηκών εργασίας, αλλά κυρίως από τη δυνατότητα ανάπτυξης και την αίσθηση νοήματος στη δουλειά. Εφαρμόζεται συχνά σε στρατηγικές HR για τον σχεδιασμό πολιτικών που υπερβαίνουν τα βασικά επίπεδα ικανοποίησης (AlMulla et al., 2022). Στον λιανικό τομέα, για παράδειγμα, η ύπαρξη καθαρών πολιτικών προαγωγών και αναγνώρισης αποδεικνύεται συχνά πιο σημαντική από τις αποδοχές.

2.3.3.2 Σύντομη επισκόπηση της Θεωρίας των Δύο Παραγόντων

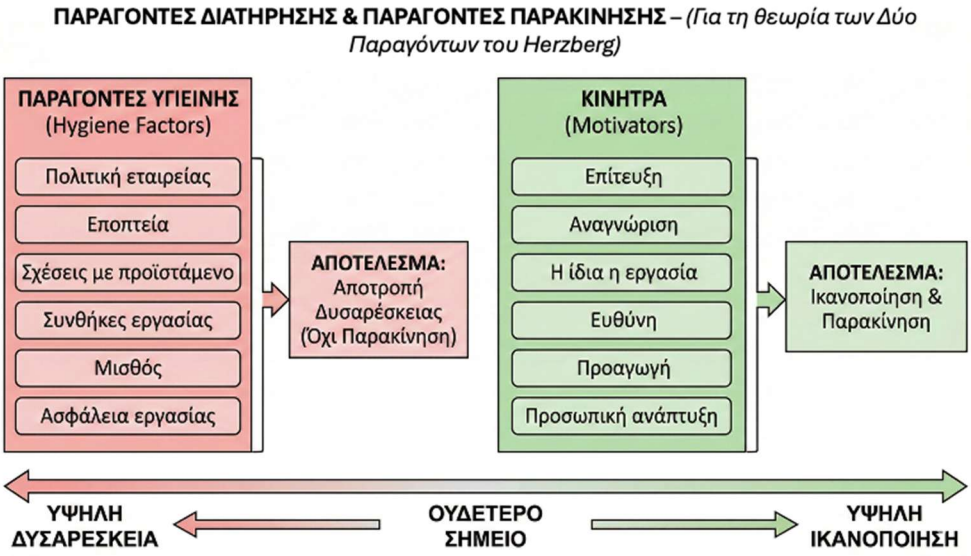
Η Θεωρία Δύο Παραγόντων, γνωστή και ως Θεωρία Κινήτρου-Υγιεινής του Herzberg, αναπτύχθηκε από τον Frederick Herzberg και τους συναδέλφους του στα τέλη της δεκαετίας του 1950 μέσω πρωτοποριακών μελετών σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία μεταξύ μηχανικών και λογιστών (Herzberg et al., 1959). Η θεωρία αντιπροσωπεύει μια θεμελιώδη συμβολή στον τομέα της οργανωσιακής ψυχολογίας και της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, παρέχοντας μια λεπτομερή κατανόηση του τι οδηγεί το κίνητρο και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Το πλαίσιο του Herzberg διακρίνει δύο ευρείες κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν τις στάσεις απέναντι στην εργασία: τα κίνητρα (ή εγγενείς παράγοντες) και τους παράγοντες υγιεινής (ή εξωγενείς παράγοντες). Ενώ τα κίνητρα συμβάλλουν στη θετική ικανοποίηση και δέσμευση από την εργασία, οι παράγοντες υγιεινής χρησιμεύουν κυρίως για την πρόληψη της δυσαρέσκειας, αλλά δεν ενισχύουν απαραίτητα το κίνητρο όταν υπάρχουν.

Αυτό το μοντέλο δύο παραγόντων έχει εφαρμοστεί εκτενώς σε διάφορους κλάδους και πολιτισμικά πλαίσια, καλύπτοντας τομείς όπως η υγειονομική περίθαλψη, η εκπαίδευση και η διοίκηση επιχειρήσεων. Συνεχίζει να τροφοδοτεί τόσο τη θεωρητική όσο και την εμπειρική έρευνα σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία, την απόδοση και τη διατήρηση, ιδιαίτερα σε μελέτες που στοχεύουν στον εντοπισμό των προηγούμενων της δέσμευσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

2.3.3.3 Κίνητρα και Παράγοντες Υγιεινής

Σύμφωνα με τον Herzberg, τα κίνητρα είναι εγγενή στην ίδια την εργασία και είναι υπεύθυνα για την πραγματική ικανοποίηση και το κίνητρο. Αυτά περιλαμβάνουν την επίτευξη, την αναγνώριση, τη φύση της εργασίας, την ευθύνη, την πρόοδο και τις ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη (Özsoy, 2019; Alrawahi et al., 2020; Ebenso et al., 2020). Όταν υπάρχουν, αυτοί οι παράγοντες διεγείρουν την εσωτερική ώθηση, τη δημιουργικότητα και τη δέσμευση των εργαζομένων, οδηγώντας σε μακροπρόθεσμη ικανοποίηση και βελτίωση της απόδοσης. Εμπειρικές μελέτες καταδεικνύουν ότι τα ψηφιακά περιβάλλοντα μάθησης που ενσωματώνουν στοιχεία τεχνητής νοημοσύνης και παιχνιδοποίησης μπορούν να ενισχύσουν τα εσωτερικά κίνητρα των ατόμων, επιβεβαιώνοντας τη σημασία των παραγόντων παρακίνησης στη διαμόρφωση της δέσμευσης (Choustoulakis, 2024).

Αντίθετα, οι παράγοντες υγιεινής είναι εξωγενείς και σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον και όχι με το περιεχόμενο της εργασίας. Περιλαμβάνουν τον μισθό, την εποπτεία, την ασφάλεια της εργασίας, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις πολιτικές της εταιρείας και τις συνθήκες εργασίας (Ebenso et al., 2020; Thoha & Maharani, 2024). Ο Herzberg υποστήριξε ότι η απουσία αυτών των παραγόντων υγιεινής οδηγεί σε δυσαρέσκεια, αλλά η παρουσία τους από μόνη της δεν εγγυάται την ικανοποίηση - μάλλον, απλώς αποτρέπει τη δυσαρέσκεια, διατηρώντας μια ουδέτερη συναισθηματική κατάσταση. Αυτή η ασυμμετρία μεταξύ των κινήτρων και των παραγόντων υγιεινής διαφοροποιεί θεμελιωδώς τη θεωρία του Herzberg από προηγούμενα μονοδιάστατα μοντέλα ικανοποίησης από την εργασία.



Πρόσφατες εμπειρικές μελέτες συνεχίζουν να τεκμηριώνουν αυτή τη διχοτομία. Για παράδειγμα, η έρευνα σε τομείς που προσανατολίζονται στις υπηρεσίες αποκαλύπτει ότι τα εγγενή κίνητρα -ιδιαίτερα η αναγνώριση και η αυτονομία- συσχετίζονται έντονα με τη διαρκή εμπλοκή και δέσμευση των εργαζομένων (Özsoy, 2019). Αντίθετα, οι παράγοντες υγιεινής, όπως η αμοιβή ή οι συνθήκες εργασίας, αν και απαραίτητοι, χρησιμεύουν κυρίως ως μηχανισμοί διατήρησης και όχι ως γνήσιες πηγές ενθουσιασμού ή ικανοποίησης (Thoha & Maharani, 2024).

2.3.3.4 Εμπειρικές Εφαρμογές στην Υγειονομική Περίθαλψη

Η Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως στην έρευνα για την υγειονομική περίθαλψη λόγω του μοναδικού συνδυασμού εγγενών κινήτρων (βοήθεια προς τους άλλους) και εξωτερικών περιορισμών (φόρτος εργασίας, γραφειοκρατία). Η αποδοχή και η στάση των εργαζομένων απέναντι στις τεχνολογικές καινοτομίες επηρεάζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα των οργανωσιακών πρακτικών και την εργασιακή ικανοποίηση (Karaferis et al., 2025). Για παράδειγμα, οι Alrawahi et al. (2020) εφάρμοσαν τη θεωρία για να αξιολογήσουν την ικανοποίηση από την εργασία μεταξύ των επαγγελματιών ιατρικών εργαστηρίων στο Ομάν, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι τα εγγενή κίνητρα - ειδικά η

επαγγελματική αναγνώριση και οι ευκαιρίες για εξέλιξη - είχαν μεγαλύτερη επιρροή από τους παράγοντες υγιεινής στον προσδιορισμό της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία.

Ομοίως, οι Gao et al. (2025) και Hee et al. (2019) διαπίστωσαν ότι το κίνητρο και η διατήρηση των επαγγελματιών υγείας ενισχύθηκαν σημαντικά από τις ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη, αξιοποίηση δεξιοτήτων και αναγνώριση ικανοτήτων, τα οποία όλα ευθυγραμμίζονται με την κατηγορία των κινήτρων του Herzberg. Αυτά τα ευρήματα ενισχύουν τον κεντρικό ισχυρισμό του Herzberg ότι η ουσιαστική εργασία και οι ευκαιρίες ανάπτυξης είναι καθοριστικές για τη διατήρηση της ικανοποίησης και της δέσμευσης σε επαγγέλματα υψηλού στρες, όπως η υγειονομική περίθαλψη.

Το πλαίσιο της υγειονομικής περίθαλψης καταδεικνύει επίσης την αλληλεξάρτηση μεταξύ των κινήτρων και των παραγόντων υγιεινής. Για παράδειγμα, η ανεπαρκής στελέχωση ή οι κακές συνθήκες εργασίας (ελλείμματα υγιεινής) μπορεί να επισκιάσουν τη θετική επίδραση των εσωτερικών κινήτρων, αποδεικνύοντας ότι και τα δύο σύνολα παραγόντων πρέπει να είναι ισορροπημένα για βέλτιστα αποτελέσματα των εργαζομένων (Ebenso et al., 2020). Αυτή η ισορροπία αντικατοπτρίζει τη διαρκή πρακτική σημασία της θεωρίας στον οργανωτικό σχεδιασμό και τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού.

2.3.3.5 Εφαρμογή σε Εκπαιδευτικά Πλαίσια

Πέρα από την υγειονομική περίθαλψη, το μοντέλο του Herzberg έχει επίσης συμβάλει στην εξήγηση της ικανοποίησης από την εργασία σε εκπαιδευτικά περιβάλλοντα, όπου το εσωτερικό κίνητρο συχνά οδηγεί την απόδοση. Οι Miah και Hasan (2022) διερεύνησαν τους ακαδημαϊκούς επαγγελματίες στο Μπαγκλαντές και διαπίστωσαν ότι τα εσωτερικά κίνητρα όπως η αυτονομία, η αναγνώριση και οι ευκαιρίες για εξέλιξη ήταν σημαντικοί προγνωστικοί παράγοντες της ικανοποίησης από την εργασία, παρέχοντας εμπειρική επικύρωση του πλαισίου του Herzberg στον ακαδημαϊκό χώρο.

Ομοίως, οι Mihalca (2021) και Ibrahim et al. (2023) τονίζουν ότι οι εκπαιδευτικοί αντλούν ικανοποίηση κυρίως από την αναγνώριση, την ευθύνη και την προσωπική ανάπτυξη, ενώ εξωτερικοί παράγοντες όπως οι μισθοί ή οι σχολικές πολιτικές, αν και απαραίτητοι, ασκούν ασθενέστερη επιρροή. Αυτό ευθυγραμμίζεται με την υπόθεση του Herzberg ότι η εκπλήρωση

των κινήτρων προέρχεται από τη φύση και τη σημασία της εργασίας και όχι από εξωτερικές ανταμοιβές. Κατά συνέπεια, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα που στοχεύουν στην ενίσχυση της διατήρησης και της εμπλοκής των εκπαιδευτικών θα πρέπει να δίνουν έμφαση στην επαγγελματική ανάπτυξη, τη συμμετοχική ηγεσία και τις υποστηρικτικές κουλτούρες έναντι των καθαρά συναλλακτικών κινήτρων.

2.3.3.6 Διατομεακές και Διαπολιτισμικές Σκέψεις

Παρά την ευρεία εφαρμογή της, η θεωρία του Herzberg έχει αντιμετωπίσει συνεχή έλεγχο όσον αφορά την πολιτισμική και συμφραζόμενη μεταβλητότητα. Ορισμένοι μελετητές έχουν υποστηρίξει ότι η σχετική σημασία των κινήτρων και των παραγόντων υγιεινής διαφέρει μεταξύ των τομέων και των πολιτισμικών περιβαλλόντων. Για παράδειγμα, παλαιότερες μελέτες των Khojasteh (1993) και Maidani (1991) έχουν υποδηλώσει ότι στον δημόσιο τομέα, οι παράγοντες υγιεινής, όπως η ασφάλεια της εργασίας και οι συνθήκες εργασίας, μπορεί να έχουν μεγαλύτερη σημασία λόγω γραφειοκρατικών και διαρθρωτικών περιορισμών, ενώ στον ιδιωτικό τομέα, εγγενή κίνητρα, όπως η επίτευξη και η αναγνώριση, τείνουν να κυριαρχούν.

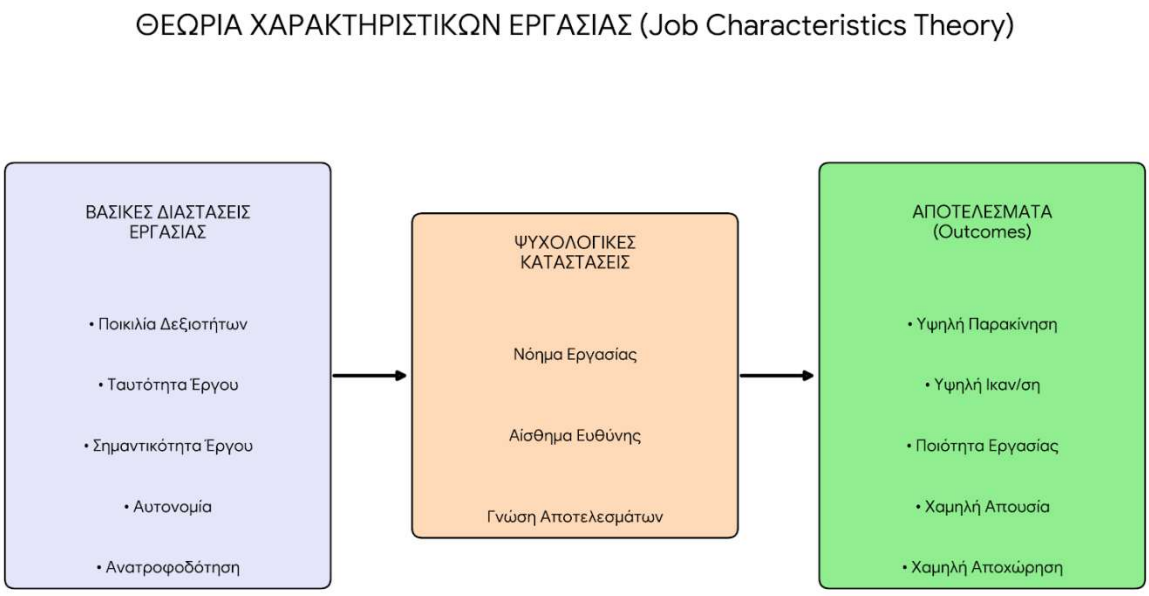
Επιπλέον, ερευνητές όπως οι Souders (2025) και Adanlawo et al. (2023), πρόσφατα έχουν επικρίνει τη δυαδική φύση του μοντέλου του Herzberg, σημειώνοντας ότι η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια μπορεί να συνυπάρχουν μέσα σε σύνθετα συναισθηματικά και κοινωνικά πλαίσια. Αυτοί οι μελετητές προτείνουν ότι οι επαγγελματικές στάσεις θα πρέπει να θεωρούνται ως ένα συνεχές και όχι ως δύο ξεχωριστές διαστάσεις, αναγνωρίζοντας τη ρευστότητα των κινήτρων σε βάθος χρόνου και περιστάσεων.

Το πολιτισμικό πλαίσιο μετριάζει επίσης την εφαρμογή της θεωρίας του Herzberg. Σε πολυσυλλεκτικά και πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα και κουλτούρες, για παράδειγμα, οι διαπροσωπικές σχέσεις και η οργανωσιακή αρμονία - που παραδοσιακά θεωρούνται παράγοντες υγιεινής - μπορούν να λειτουργήσουν ως ισχυρά κίνητρα λόγω της κοινωνικής τους σημασίας (Thoha & Maharani, 2024). Τέτοια ευρήματα υποδηλώνουν ότι η διχοτομία του Herzberg, αν και εννοιολογικά ισχυρή, επωφελείται από την προσαρμογή σε πολιτισμικά και θεσμικά πλαίσια.

2.3.3.7 Σύγχρονη Συνάφεια και Κριτική

Παρά τις παραπάνω κριτικές, η Θεωρία των Δύο Παραγόντων εξακολουθεί να αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο στην έρευνα για τα κίνητρα. Σύγχρονοι μελετητές και επαγγελματίες έχουν επιβεβαιώσει την αξία της ως διαγνωστικό και αναπτυξιακό εργαλείο για τον εντοπισμό παραγόντων ικανοποίησης από την εργασία (Bassett-Jones & Lloyd, 2005; Ewen et al., 1966). Η συνεχής συνάφειά της είναι εμφανής στην εφαρμογή της σε στρατηγικές εμπλοκής των εργαζομένων, στην ανάπτυξη ηγεσίας και στην αξιολόγηση του οργανωσιακού κλίματος.

Οι σύγχρονοι οργανισμοί έχουν επανερμηνεύσει τις ιδέες του Herzberg σε ευρύτερα πλαίσια κινήτρων, όπως η Θεωρία Αυτοπροσδιορισμού (Deci & Ryan, 2000) και η Θεωρία των Χαρακτηριστικών της Εργασίας (Hackman & Oldham, 1976), ενισχύοντας τη διαρκή εγκυρότητα των εγγενών κινήτρων. Το έργο του Herzberg παραμένει, επομένως, επιδραστικό στη διαμόρφωση των εννοιολογικών θεμελίων της θετικής οργανωσιακής ψυχολογίας και της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, καθοδηγώντας πολιτικές που έχουν σχεδιαστεί για την ενίσχυση τόσο της ικανοποίησης όσο και της απόδοσης.



2.3.3.8 Συμπέρασμα

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, μπορούμε να πούμε με σχετική βεβαιότητα ότι η Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg παρέχει μια ολοκληρωμένη και διαρκή εξήγηση για τη σύνθετη δυναμική της ικανοποίησης από την εργασία και του κινήτρου. Η διάκριση μεταξύ παρακινητών και παραγόντων υγιεινής συνεχίζει να διαμορφώνει την εμπειρική έρευνα και την οργανωσιακή πρακτική σε πολλαπλούς τομείς. Εμπειρικά στοιχεία από την υγειονομική περίθαλψη, την εκπαίδευση και τις επιχειρήσεις υποστηρίζουν σταθερά την πρόταση του Herzberg ότι τα εγγενή κίνητρα - όπως η επίτευξη, η αναγνώριση και η επαγγελματική ανάπτυξη - χρησιμεύουν ως οι πραγματικοί παράγοντες ικανοποίησης, ενώ οι εξωτερικοί παράγοντες υγιεινής απλώς αποτρέπουν τη δυσαρέσκεια.

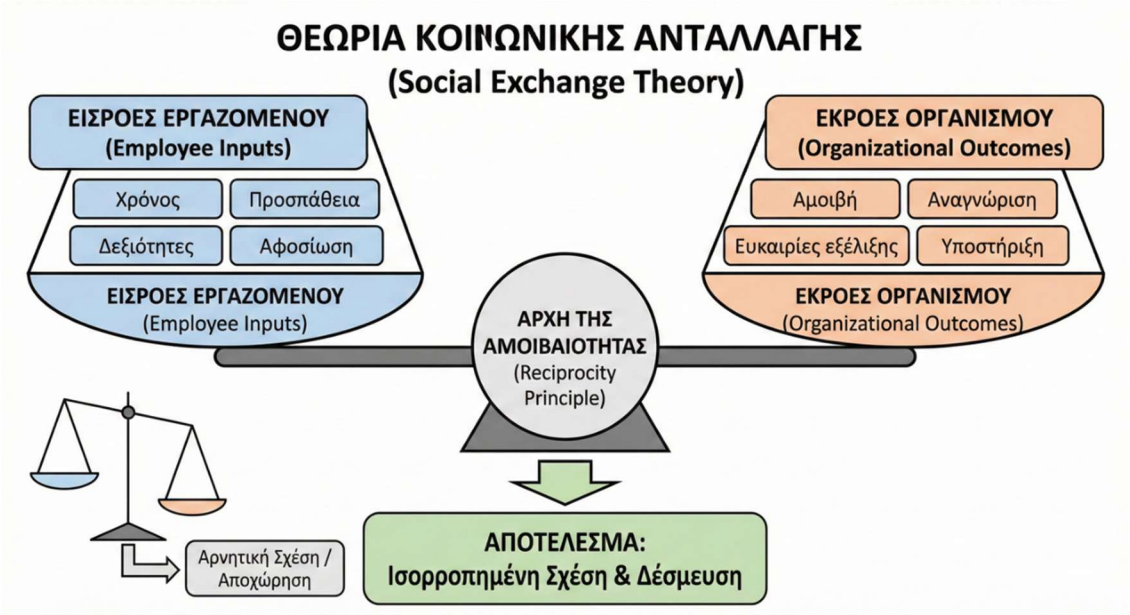
Παρ' όλα αυτά, η εφαρμοσιμότητα της θεωρίας που εξαρτάται από το πλαίσιο υπογραμμίζει την ανάγκη για προσαρμοστικά πλαίσια που λαμβάνουν υπόψη τις πολιτισμικές, τομεακές και γενεαλογικές διαφορές. Καθώς οι σύγχρονοι χώροι εργασίας εξελίσσονται υπό συνθήκες ψηφιακού μετασχηματισμού και μεταβαλλόμενων προσδοκιών των εργαζομένων, οι γνώσεις του Herzberg παραμένουν εξαιρετικά επίκαιρες, προσφέροντας τόσο ένα θεωρητικό πρίσμα για την κατανόηση των παρακινήσεων όσο και έναν πρακτικό οδηγό για το σχεδιασμό

εμπλουτιστικών εργασιακών περιβαλλόντων που διατηρούν τη δέσμευση, την ικανοποίηση και την οργανωσιακή αφοσίωση.

2.3.4 Η Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής (Social Exchange Theory)

2.3.4.1 Εισαγωγή

Η **Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής** (Blau, 1964) προτείνει ότι οι σχέσεις μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου βασίζονται σε μια λογική ανταποδοτικότητας. Όταν ένας οργανισμός επενδύει στους εργαζόμενους, μέσω ευκαιριών ανάπτυξης, υποστήριξης, σεβασμού και ενίσχυσης της αυτονομίας, οι εργαζόμενοι τείνουν να «ανταποδώσουν» με αυξημένη δέσμευση, παραμονή και παραγωγικότητα (Cropanzano & Mitchell, 2005).

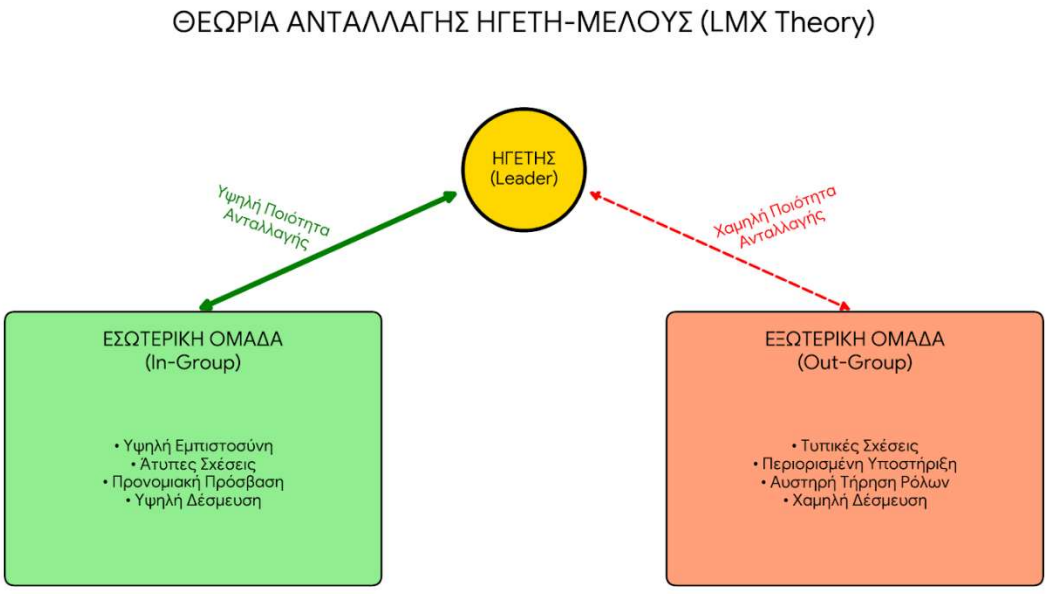


Η θεωρία είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την κατανόηση της σχέσης μεταξύ εμπειρίας εργαζομένου και πιθανότητας αποχώρησης. Όταν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι η σχέση είναι μονόπλευρη – ότι προσφέρει περισσότερα απ' όσα λαμβάνει – τότε η πρόθεση αποχώρησης αυξάνεται. Στη σημερινή ψηφιακή εποχή, αυτή η ισορροπία μπορεί να παρακολουθηθεί με χρήση people analytics, τα οποία αναλύουν τις συμπεριφορές και την εμπλοκή των εργαζομένων (Madanchian et al., 2024).

Η θεωρία επίσης ευθυγραμμίζεται με την έννοια του “employee value proposition” – δηλαδή την αντίληψη του τι προσφέρει ο οργανισμός στον εργαζόμενο, πέραν των οικονομικών ανταμοιβών. Η ενίσχυση της αντιληπτής ανταλλαγής μπορεί να ενισχύσει σημαντικά τις στρατηγικές συγκράτησης ταλέντου (Hom et al., 2022).

2.3.4.2 Σύντομη επισκόπηση της Θεωρίας Κοινωνικής Ανταλλαγής

Η Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής (SET) έχει εξελιχθεί σε ένα από τα πιο σημαντικά θεωρητικά πλαίσια για την ανάλυση των διαπροσωπικών και οργανωτικών σχέσεων, διαμορφώνοντας δεκαετίες έρευνας στη διοίκηση, την οργανωσιακή συμπεριφορά, την ψυχολογία και την κοινωνιολογία. Αρχικά αναπτύχθηκε από πρώιμους κοινωνιολόγους όπως ο George Homans (1958) και ο Peter Blau (1964), η SET αντιλαμβάνεται την κοινωνική συμπεριφορά ως μια διαδικασία αμοιβαίων ανταλλαγών που διέπεται από την αξιολόγηση του κόστους και του οφέλους. Η θεωρία υποθέτει ότι τα άτομα συμμετέχουν σε αλληλεπιδράσεις που είναι αμοιβαία ανταποδοτικές και στοχεύουν στη μεγιστοποίηση των οφελών, ελαχιστοποιώντας παράλληλα το κόστος, σχηματίζοντας τη βάση για βιώσιμες σχέσεις τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό τομέα.



Σε οργανωσιακά πλαίσια, η SET παρέχει ένα πολύτιμο πρίσμα για να εξηγήσει πώς και γιατί οι εργαζόμενοι σχηματίζουν δεσμούς με τους προϊσταμένους, τους συναδέλφους και τους οργανισμούς τους, και πώς αυτές οι σχέσεις επηρεάζουν συμπεριφορές όπως η δέσμευση, η εμπιστοσύνη, η συνεργασία και η διακριτική προσπάθεια (Cropanzano & Mitchell, 2005; Lavelle et al., 2007). Με την πάροδο του χρόνου, η Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής (SET) έχει γίνει ακρογωνιαίος λίθος για την κατανόηση βασικών εννοιών όπως η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη, η ανταλλαγή ηγέτη-μέλους (LMX), η οργανωσιακή δικαιοσύνη και οι οργανωσιακές συμπεριφορές ιθαγένειας (OCB) - καθεμία από τις οποίες αντανακλά την αμοιβαία φύση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών.

2.3.4.3 Βασικές Έννοιες της Θεωρίας Κοινωνικής Ανταλλαγής

Στον εννοιολογικό της πυρήνα, η SET υποστηρίζει ότι οι ανθρώπινες σχέσεις βασίζονται σε υποκειμενικές αξιολογήσεις του κόστους και των ανταμοιβών, όπου τα άτομα ζυγίζουν τα πιθανά αποτελέσματα για να καθορίσουν εάν θα συνεχίσουν, θα εμβαθύνουν ή θα αποσυρθούν από μια δεδομένη σχέση (Umphress & Bingham, 2011; Banks et al., 2021). Αυτός ο λογισμός στηρίζει δύο κύριες μορφές ανταλλαγής: τις οικονομικές ανταλλαγές και τις κοινωνικές ανταλλαγές.

Οι οικονομικές ανταλλαγές χαρακτηρίζονται από σαφείς, συμβατικές και βραχυπρόθεσμες συναλλαγές, όπως η ανταλλαγή εργασίας με μισθούς ή η συμμόρφωση με απτά οφέλη. Αντίθετα, οι κοινωνικές ανταλλαγές είναι έμμεσες, μακροπρόθεσμες και συναισθηματικές, συχνά περιλαμβάνουν άυλες ανταμοιβές όπως εμπιστοσύνη, σεβασμό και συναισθηματική υποστήριξη (Lavelle et al., 2007; Cropanzano et al., 2017). Ενώ οι οικονομικές ανταλλαγές εξαρτώνται από επίσημες συμφωνίες, οι κοινωνικές ανταλλαγές υποστηρίζονται από κανόνες αμοιβαιότητας και αμοιβαίας υποχρέωσης (Maulidi, 2020).

Η αρχή της αμοιβαιότητας αντιπροσωπεύει το ηθικό και ψυχολογικό θεμέλιο της ανταλλαγής ηγέτη-μέλους (SET). Υποδηλώνει ότι όταν ένα μέρος παρέχει ένα όφελος - όπως υποστήριξη, αναγνώριση ή δικαιοσύνη - ο παραλήπτης αισθάνεται την υποχρέωση να ανταποδώσει σε είδος, δημιουργώντας έναν αυτοενισχυόμενο κύκλο θετικής συμπεριφοράς (Maulidi, 2020). Αυτή η αμοιβαία δυναμική εκδηλώνεται σε πολλά αποτελέσματα στον χώρο

εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της αυξημένης εμπλοκής των εργαζομένων, της οργανωσιακής δέσμευσης και των οργανωσιακών συμπεριφορών πολιτότητας (OCB) (Hsiung et al., 2011; Casimir et al., 2014).

Εντός της οργανωσιακής ιεραρχίας, η αμοιβαιότητα αποτελεί ιδιαίτερα τη βάση της θεωρίας ανταλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX), η οποία επεκτείνει τις αρχές της ανταλλαγής ηγέτη-μέλους (SET) σε δυαδικές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Η έρευνα καταδεικνύει ότι οι υψηλής ποιότητας σχέσεις LMX —που χαρακτηρίζονται από εμπιστοσύνη, υποστήριξη και ανοιχτή επικοινωνία— προάγουν μεγαλύτερη δέσμευση, απόδοση και δημιουργικότητα (Casimir et al., 2014; Cropanzano & Mitchell, 2005). Αντίθετα, οι άδικες ανταλλαγές ή οι αντιληπτές παραβιάσεις των κανόνων αμοιβαιότητας μπορούν να οδηγήσουν σε αποδέσμευση, κυνισμό και αντιπαραγωγική συμπεριφορά.

2.3.4.4 Η επίδραση της θεωρίας κοινωνικής ανταλλαγής στην οργανωσιακή συμπεριφορά

Η εφαρμογή της Θεωρίας Κοινωνικής Ανταλλαγής (SET) στην έρευνα οργανωσιακής συμπεριφοράς έχει εμβαθύνει βαθιά την κατανόηση του κινήτρου των εργαζομένων, της δυναμικής της ηγεσίας και της οργανωσιακής δέσμευσης. Όπως τονίζουν οι Cropanzano και Mitchell (2005), η SET παρέχει μια ενοποιητική εννοιολογική βάση για την εξήγηση του πώς οι κοινωνικές σχέσεις εντός των οργανισμών διαμορφώνουν τις ατομικές στάσεις και συμπεριφορές, αν και σημειώνουν επίσης ότι τα θεωρητικά της όρια απαιτούν σαφέστερη διατύπωση για την ενίσχυση της εμπειρικής ακρίβειας.

Σε ηγετικά πλαίσια, η SET διευκρινίζει πώς οι υποστηρικτικές εποπτικές συμπεριφορές καλλιεργούν θετικές σχέσεις ανταλλαγής που ενισχύουν τα αποτελέσματα των εργαζομένων. Οι Wang et al. (2017) και Ahmed et al. (2024) αποκαλύπτουν ότι οι ηγέτες που ασχολούνται με την ενδυνάμωση και τη συμμετοχική διαχείριση διεγείρουν την αμοιβαία εμπιστοσύνη και δέσμευση μεταξύ των εργαζομένων, προωθώντας την καινοτομία και την διακριτική προσπάθεια. Αυτά τα ευρήματα υπογραμμίζουν την ικανότητα της SET να συλλαμβάνει τις σχεσιακές και συναισθηματικές διαστάσεις της ηγεσίας, εκτεινόμενες πέρα από τα συναλλακτικά μοντέλα ελέγχου και ανταμοιβής.

Η SET προσφέρει επίσης μια επεξηγηματική βάση για την κατανόηση των αντιλήψεων για την οργανωσιακή δικαιοσύνη - τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη δικαιοσύνη στις διαδικασίες, τα αποτελέσματα και τη διαπροσωπική μεταχείριση. Colquitt et al. (2013) σημειώνουν ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούν τη δικαιοσύνη μέσα από ένα κανονιστικό πρίσμα αμοιβαιότητας: η δίκαιη μεταχείριση από τον οργανισμό δημιουργεί αφοσίωση και συνεργασία, ενώ η αντιληπτή αδικία προκαλεί απόσυρση ή αντίποινα. Έτσι, η δικαιοσύνη λειτουργεί τόσο ως προηγούμενο όσο και ως συνέπεια των διαδικασιών κοινωνικής ανταλλαγής, ενισχύοντας την κυκλική και σχεσιακή φύση της οργανωσιακής ζωής.

2.3.4.5 Θεωρητικές Προκλήσεις και Κριτικές

Παρά την εκτεταμένη εφαρμογή της, η SET δεν είναι απαλλαγμένη από εννοιολογικές προκλήσεις. Μελετητές όπως οι Cropanzano et al. (2017) και οι Cropanzano και Mitchell (2005) έχουν εντοπίσει θεωρητικές ασάφειες σχετικά με τα όρια των σχέσεων ανταλλαγής και τους μηχανισμούς της αμοιβαιότητας. Η ευελιξία που καθιστά την SET ευρέως εφαρμόσιμη διακινδυνεύει επίσης τη θεωρητική υπερέκταση, οδηγώντας σε ασυνεπή λειτουργικοποίηση σε όλες τις εμπειρικές μελέτες.

Επιπλέον, οι παραδοσιακές υποθέσεις της SET - ιδιαίτερα η έμφαση που δίνει στους ορθολογικούς υπολογισμούς κόστους-οφέλους - έχουν επικριθεί για την υπεραπλούστευση των συναισθηματικών και ηθικών διαστάσεων της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης. Όπως υποστηρίζουν οι Chernyak-Hai και Rabenu (2018), η σύγχρονη δυναμική του χώρου εργασίας, που διαμορφώνεται από την τεχνολογική διαμεσολάβηση, την εικονική συνεργασία και τις ισοπεδωμένες ιεραρχίες, απαιτεί επανεξέταση των παραδοσιακών δομών του SET. Υποστηρίζουν υβριδικά μοντέλα που ενσωματώνουν σύγχρονες πραγματικότητες όπως η ψηφιακή αμοιβαιότητα (π.χ., εικονικά συστήματα ανατροφοδότησης, αλγοριθμική αναγνώριση) και τα ψυχολογικά συμβόλαια που διαμορφώνονται από δικτυωμένα εργασιακά περιβάλλοντα.

Ένας περαιτέρω περιορισμός αφορά τις ασυμμετρίες ισχύος εντός των σχέσεων ανταλλαγής. Το SET συχνά προϋποθέτει ισορροπημένη αμοιβαιότητα, αλλά στην πράξη, οι ανταλλαγές μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων μπορεί να είναι δομικά άνισες, με το ένα μέρος

να έχει μεγαλύτερο έλεγχο επί των πόρων και της λήψης αποφάσεων. Αυτή η ανισορροπία περιπλέκει την υπόθεση της εθελοντικής αμοιβαιότητας και εισάγει ζητήματα εξάρτησης, καταναγκασμού και ανισότητας που οι κλασικές διατυπώσεις του SET αντιμετωπίζουν μόνο εν μέρει.

Παρ' όλα αυτά, αυτές οι κριτικές δεν ακυρώνουν την SET, αλλά αντίθετα υπογραμμίζουν την ικανότητά της για εξέλιξη. Καθώς οι χώροι εργασίας γίνονται πιο ρευστοί, οι διεπιστημονικές προσαρμογές —ενσωματώνοντας γνώσεις από την οικονομική συμπεριφορά, την επιστήμη των συναισθημάτων και την ψηφιακή κοινωνιολογία— μπορούν να ενισχύσουν το επεξηγηματικό εύρος και τη συνάφεια της SET.

2.3.4.6 Μελλοντικές Κατευθύνσεις στην Έρευνα Θεωρίας Κοινωνικής Ανταλλαγής

Η αναδυόμενη ακαδημαϊκή έρευνα συνεχίζει να επεκτείνει τα θεωρητικά και εμπειρικά όρια της SET εξετάζοντας τους ψυχολογικούς και συμφραζόμενους μηχανισμούς που στηρίζουν τις σχέσεις ανταλλαγής. Για παράδειγμα, η έρευνα υπογραμμίζει ολοένα και περισσότερο τους διαμεσολαβητικούς ρόλους της οργανωσιακής εμπιστοσύνης, της ευγνωμοσύνης και της αντιληπτής δικαιοσύνης στη διαμόρφωση του τρόπου με τον οποίο εκτυλίσσεται η αμοιβαιότητα (Kim & Qu, 2020). Αυτοί οι συναισθηματικοί μηχανισμοί υποδηλώνουν ότι η αμοιβαιότητα δεν είναι απλώς συναλλακτική αλλά βαθιά σχεσιακή και συναισθηματική, που περιλαμβάνει γνωστικές αξιολογήσεις της ακεραιότητας, της καλοσύνης και της κοινής ταυτότητας.

Σύγχρονες μελέτες έχουν επίσης συνδέσει το SET με τον αυξανόμενο διάλογο σχετικά με την εμπλοκή των εργαζομένων και την οργανωσιακή υποστήριξη. Οι Babalola et al. (2020) και Liu et al. (2025) καταδεικνύουν ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται συνεπή οργανωσιακή επένδυση - μέσω υποστηρικτικής ηγεσίας, δίκαιων ανταμοιβών και αναπτυξιακών ευκαιριών - ανταποδίδουν με αυξημένη δέσμευση, εμπλοκή και φιλοκοινωνικές συμπεριφορές. Αυτά τα ευρήματα ενισχύουν τη χρησιμότητα του SET ως προγνωστικού πλαισίου για την κατανόηση της αμοιβαίας υποχρέωσης και της εμπιστοσύνης ως κεντρικών για τη βιώσιμη οργανωσιακή απόδοση.

Μελλοντικές εμπειρικές εργασίες θα μπορούσαν να βελτιώσουν περαιτέρω τη Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής (SET) ενσωματώνοντας παράγοντες που επηρεάζουν τα συμφραζόμενα, όπως η κουλτούρα, ο τύπος του κλάδου και το τεχνολογικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, οι πολιτισμικές διακυμάνσεις στον συλλογικισμό και τον ατομικισμό μπορούν να αλλάξουν τις αντιλήψεις για την αμοιβαιότητα, ενώ τα εργαλεία ψηφιακής επικοινωνίας θα μπορούσαν να αναδιαμορφώσουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι ερμηνεύουν την υποστήριξη και τη δικαιοσύνη. Τα διαχρονικά και διασταυρούμενα ερευνητικά σχέδια θα μπορούσαν επίσης να φωτίσουν τον τρόπο με τον οποίο οι κοινωνικές ανταλλαγές εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου, επηρεάζοντας τις πορείες σταδιοδρομίας, τη διατήρηση και την οργανωσιακή προσαρμοστικότητα.

2.3.4.7 Συμπέρασμα

Συμπερασματικά, η Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής παραμένει ένα από τα πιο διαρκή και ευέλικτα πλαίσια για την κατανόηση της σχεσιακής δυναμικής εντός των οργανισμών. Η έμφαση που δίνει στην αμοιβαιότητα, την αμοιβαία υποχρέωση και την αντιληπτή δικαιοσύνη προσφέρει βαθιές γνώσεις για το κίνητρο των εργαζομένων, την ηγεσία και την οργανωσιακή δικαιοσύνη. Παρά τις κριτικές σχετικά με την εννοιολογική της ασάφεια και τους περιορισμούς των συμφραζομένων, η SET συνεχίζει να εξελίσσεται καθώς οι μελετητές την ενσωματώνουν με σύγχρονες προοπτικές για το συναίσθημα, την τεχνολογία και την κοινωνική γνώση.

Τελικά, η συνεχής σημασία της SET έγκειται στην θεωρητική της ελαστικότητα - την ικανότητά της να εξηγεί πολύπλοκες ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις σε μεταβαλλόμενα οργανωσιακά τοπία. Τοποθετώντας την κοινωνική συμπεριφορά σε ένα πλαίσιο ανταλλαγής και αμοιβαιότητας, το SET παρέχει μια ισχυρή αναλυτική βάση για την διερεύνηση του πώς οι σχέσεις οδηγούν στη δέσμευση, την ικανοποίηση και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα στον χώρο εργασίας του 21ου αιώνα.

2.4 Η Ανάδυση των HR Analytics

2.4.1 Εισαγωγή

Η σύγχρονη εποχή της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού (HRM) χαρακτηρίζεται από μια θεμελιώδη μεταστροφή από τις παραδοσιακές, διαισθητικές προσεγγίσεις προς μοντέλα λήψης αποφάσεων βασισμένα σε δεδομένα (data-driven decision making). Στο επίκεντρο αυτής της μετεξέλιξης βρίσκεται η ανάδυση των HR Analytics, γνωστά και ως People Analytics, Workforce Analytics ή Talent Analytics. Παρόλο που οι όροι αυτοί χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά, συγκλίνουν στην κοινή παραδοχή ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο ενός οργανισμού και, ως εκ τούτου, η διαχείρισή του απαιτεί την ίδια αναλυτική αυστηρότητα που εφαρμόζεται στα χρηματοοικονομικά ή επιχειρησιακά δεδομένα.

Σύμφωνα με τους Marler και Boudreau (2017), τα HR Analytics δεν περιορίζονται στην απλή αναφορά μετρήσεων (metrics) ή δεικτών απόδοσης (KPIs). Αντιθέτως, ορίζονται ως μια διαδικασία συγκέντρωσης και ανάλυσης δεδομένων ανθρωπίνου δυναμικού με σκοπό τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης. Η ουσιώδης διαφορά έγκειται στη συσχέτιση: ενώ οι παραδοσιακές μετρήσεις περιγράφουν την κατάσταση (π.χ. ποσοστό αποχώρησης), τα analytics επιδιώκουν να συνδέσουν τις πρακτικές HR με τα στρατηγικά επιχειρηματικά αποτελέσματα (π.χ. πώς το ποσοστό αποχώρησης επηρεάζει την κερδοφορία ή την ικανοποίηση πελατών).

2.4.2 Τυπολογία και Επίπεδα Ωριμότητας των Analytics

Η βιβλιογραφία διακρίνει τέσσερα επίπεδα ωριμότητας στη χρήση των analytics, τα οποία αντικατοπτρίζουν την πολυπλοκότητα της ανάλυσης και την αξία που προσφέρουν στον οργανισμό (Bersin, 2013; Davenport et al., 2010):

1. **Περιγραφική Ανάλυση (Descriptive Analytics):** Απαντά στο ερώτημα *«Τι συνέβη;»*. Εστιάζει στην ιστορική καταγραφή γεγονότων μέσω αναφορών (reports) και πινάκων εργαλείων (dashboards). Περιλαμβάνει βασικούς δείκτες όπως ο ρυθμός αποχώρησης (turnover rate), ο χρόνος πλήρωσης θέσεων (time-to-fill) και δημογραφικά στοιχεία. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων παραμένει σε αυτό το στάδιο, συλλέγοντας δεδομένα απολογιστικά.

2. **Διαγνωστική Ανάλυση (Diagnostic Analytics):** Απαντά στο ερώτημα *«Γιατί συνέβη;»*. Μέσω της ανάλυσης συσχετίσεων και της εξόρυξης δεδομένων (data mining), επιχειρείται ο εντοπισμός των αιτιών πίσω από τα φαινόμενα. Για παράδειγμα, η διερεύνηση του κατά πόσον οι χαμηλές αμοιβές συσχετίζονται με τις παραιτήσεις σε ένα συγκεκριμένο τμήμα.
3. **Προγνωστική ή Προβλεπτική Ανάλυση (Predictive Analytics):** Απαντά στο ερώτημα *«Τι είναι πιθανό να συμβεί;»*. Χρησιμοποιεί στατιστικά μοντέλα, παλινδρομήσεις και αλγορίθμους μηχανικής μάθησης (machine learning) για να προβλέψει μελλοντικές συμπεριφορές βάσει ιστορικών προτύπων. Στο πλαίσιο της συγκράτησης ταλέντων, τα προγνωστικά μοντέλα μπορούν να εντοπίσουν εργαζόμενους με υψηλό κίνδυνο φυγής (flight risk) πριν αυτοί εκδηλώσουν την πρόθεση αποχώρησης.
4. **Κανονιστική Ανάλυση (Prescriptive Analytics):** Απαντά στο ερώτημα *«Τι πρέπει να κάνουμε για να συμβεί (ή να αποφευχθεί);»*. Αποτελεί το ανώτερο στάδιο ωριμότητας, όπου το σύστημα όχι μόνο προβλέπει το μέλλον αλλά προτείνει και τις βέλτιστες ενέργειες (interventions). Για παράδειγμα, μπορεί να υποδείξει συγκεκριμένες στρατηγικές παρέμβασης (π.χ. αύξηση μισθού ή εκπαίδευση) για τη συγκράτηση ενός κρίσιμου στελέχους.

2.4.3 Προστιθέμενη Αξία στη Διαχείριση Ανθρωπίνου Δυναμικού

Η ενσωμάτωση των analytics μετασχηματίζει το τμήμα HR από διοικητικό υποστηρικτή σε στρατηγικό εταίρο (strategic partner). Η προστιθέμενη αξία έγκειται στη μετάβαση από το «ένστικτο» (gut feeling) στην «τεκμηρίωση» (evidence-based management). Οργανισμοί που υιοθετούν προηγμένα analytics είναι σε θέση να ποσοτικοποιήσουν την απόδοση των επενδύσεων σε ανθρώπινο κεφάλαιο (ROI of Human Capital), να βελτιστοποιήσουν την κατανομή πόρων και να μειώσουν το λειτουργικό κόστος που προκύπτει από λανθασμένες προσλήψεις ή ανεπιθύμητες αποχωρήσεις (Rasmussen & Ulrich, 2015).

2.4.4 Πεδία Εφαρμογής και Υφιστάμενη Χρήση των HR Analytics

Η εφαρμογή των HR Analytics εκτείνεται σε όλο το φάσμα του κύκλου ζωής του εργαζομένου:

- Προσλήψεις (Talent Acquisition): Βελτιστοποίηση των καναλιών προσέλκυσης, ανάλυση των χαρακτηριστικών που οδηγούν σε επιτυχημένες προσλήψεις και πρόβλεψη της μελλοντικής απόδοσης των υποψηφίων.
- Διαχείριση Απόδοσης (Performance Management): Σύνδεση της ατομικής απόδοσης με τους επιχειρηματικούς στόχους και εντοπισμός των παραγόντων που οδηγούν σε υψηλή παραγωγικότητα.
- Δέσμευση Εργαζομένων (Employee Engagement): Ανάλυση δεδομένων από έρευνες ικανοποίησης και σφυγμομετρήσεις (pulse surveys) για την κατανόηση του οργανωσιακού κλίματος σε πραγματικό χρόνο.
- Συγκράτηση (Retention): Ίσως το κρισιμότερο πεδίο εφαρμογής, όπου η ανάλυση παραγόντων κινδύνου (churn analytics) επιτρέπει την προληπτική διαχείριση της διαρροής ταλέντων, μειώνοντας το κόστος αντικατάστασης και διατηρώντας την οργανωσιακή γνώση.

2.4.5 Προκλήσεις και Εμπόδια Υιοθέτησης

Παρά τα προφανή οφέλη, η υιοθέτηση των HR Analytics συνοδεύεται από σημαντικές προκλήσεις. Πρωτίστως, καταγράφεται έλλειψη αναλυτικών δεξιοτήτων (analytical skills gap) εντός των τμημάτων HR, τα οποία παραδοσιακά στελεχώνονται από επαγγελματίες με ανθρωπιστικό υπόβαθρο (Angrave et al., 2016). Επιπλέον, η ποιότητα και η ενοποίηση των δεδομένων αποτελούν σοβαρό τεχνικό εμπόδιο, καθώς οι πληροφορίες συχνά βρίσκονται κατακερματισμένες σε διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα (siloed data).

Σε πολιτισμικό επίπεδο, παρατηρείται συχνά αντίσταση στην αλλαγή και δυσπιστία απέναντι σε αλγοριθμικές αποφάσεις που αφορούν ανθρώπους. Τέλος, εγείρονται κρίσιμα ζητήματα ηθικής και προστασίας προσωπικών δεδομένων (GDPR, ethics), καθώς η εκτεταμένη παρακολούθηση και ανάλυση της συμπεριφοράς των εργαζομένων μπορεί να εκληφθεί ως παραβίαση της ιδιωτικότητας, οδηγώντας σε μείωση της εμπιστοσύνης προς τον οργανισμό.

2.5. Στρατηγική Ενσωμάτωση HR Analytics: Προγνωστική Μοντελοποίηση και Λήψη Αποφάσεων για τη Συγκράτηση Ταλέντου

2.5.1. Εισαγωγή: Η Αναλυτική Ωριμότητα ως Στρατηγική Επιλογή

Η ραγδαία ψηφιοποίηση των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) έχει μετασχηματίσει τον ρόλο της από μια κυρίως διοικητική λειτουργία τήρησης αρχείων και συμμόρφωσης, σε έναν μηχανισμό παραγωγής γνώσης που υποστηρίζει τη στρατηγική λήψη αποφάσεων. Στο νέο αυτό περιβάλλον, η «αναλυτική ωριμότητα» (analytics maturity) δεν συνιστά απλώς τεχνολογική αναβάθμιση, αλλά στρατηγική επιλογή με βαθιές οργανωσιακές συνέπειες: καθορίζει τον βαθμό στον οποίο ο οργανισμός μπορεί να μετατρέπει δεδομένα σε αξιοποιήσιμη διοικητική γνώση, να προβλέπει μελλοντικές εξελίξεις και να παρεμβαίνει προληπτικά. Ιδιαίτερα στο πεδίο της συγκράτησης ταλέντου (talent retention), η ικανότητα πρόβλεψης της συμπεριφοράς των εργαζομένων αναδεικνύεται ως κρίσιμος παράγοντας βιωσιμότητας, δεδομένου ότι η απώλεια ικανών στελεχών οδηγεί όχι μόνο σε άμεσο κόστος αντικατάστασης, αλλά και σε απώλεια συσσωρευμένης τεχνογνωσίας, διατάραξη της λειτουργικής συνέχειας και αποδυνάμωση της οργανωσιακής μνήμης.

Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η αξιοποίηση των HR analytics δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα «εργαλείο» που προστίθεται στην υφιστάμενη πρακτική της ΔΑΠ, αλλά ως μια «δυναμική ικανότητα» (dynamic capability), δηλαδή ως οργανωσιακή δεξιότητα που επιτρέπει τον εντοπισμό ευκαιριών/κινδύνων, την αναδιάταξη πόρων και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε συνθήκες αβεβαιότητας (Marler & Boudreau, 2017; Huselid, 2018). Στον κλάδο του λιανεμπορίου, όπου οι ρυθμοί εναλλαγής προσωπικού είναι υψηλοί, οι δομές εργασίας είναι συχνά πολυκαταστημικές και οι λειτουργικές ανάγκες μεταβάλλονται δυναμικά, η εν λόγω ικανότητα γίνεται ακόμη πιο κρίσιμη: ο οργανισμός καλείται να συνδέσει τη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού με δεδομένα πραγματικού χρόνου, να μειώσει το κόστος turnover και να προστατεύσει τη λειτουργική σταθερότητα μέσω έγκαιρων παρεμβάσεων.

2.5.2. Προγνωστική Μοντελοποίηση (Predictive Modeling) και Εντοπισμός Κινδύνου Αποχώρησης

Η πιο ουσιαστική μεταβολή στο πεδίο των HR analytics είναι η μετατόπιση από την περιγραφική κατανόηση του παρελθόντος («τι συνέβη») προς την προγνωστική αξιολόγηση του μέλλοντος («τι πρόκειται να συμβεί»). Η προγνωστική μοντελοποίηση (predictive modeling) για τον εντοπισμό κινδύνου αποχώρησης (flight risk identification) στηρίζεται στη θεμελιώδη παραδοχή ότι η παραίτηση δεν αποτελεί ένα στιγμιαίο ή τυχαίο γεγονός, αλλά την τελική έκφανση μιας σταδιακής διαδικασίας αποδέσμευσης (disengagement). Η διαδικασία αυτή παράγει ανιχνεύσιμα «σήματα» στα οργανωσιακά δεδομένα—μικρές μεταβολές στη συμπεριφορά, στην απόδοση, στη συμμετοχή και στη συναισθηματική στάση—τα οποία, όταν συνδυαστούν και ερμηνευτούν σωστά, επιτρέπουν στο HR να λειτουργήσει προληπτικά και όχι αντιδραστικά.

Η αξία της προγνωστικής προσέγγισης έγκειται στο ότι μετατρέπει την συγκράτηση ταλέντου από μια γενική πολιτική («ενίσχυση δέσμευσης») σε ένα στοχευμένο σύστημα διαχείρισης κινδύνου: ποιοι εργαζόμενοι διατρέχουν αυξημένη πιθανότητα αποχώρησης, ποιοι παράγοντες το εξηγούν και σε ποιο χρονικό «παράθυρο» οι παρεμβάσεις θα έχουν τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Έτσι, η λήψη αποφάσεων μετακινείται από την οριζόντια εφαρμογή ίδιων δράσεων σε όλους, σε μια μορφή «εξατομικευμένης» διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που στοχεύει στο σωστό άτομο, με τη σωστή ενέργεια, τη σωστή στιγμή.

2.5.2.1 Αλγοριθμικές Προσεγγίσεις και Μηχανική Μάθηση

Στο επίπεδο της τεχνικής υλοποίησης, οι Prasad et al. (2023) επισημαίνουν ότι τα πιο διαδεδομένα μοντέλα πρόβλεψης της κινητικότητας εργαζομένων βασίζονται τόσο σε κλασικές στατιστικές προσεγγίσεις όσο και σε τεχνικές μηχανικής μάθησης, ανάλογα με τη διαθεσιμότητα δεδομένων, τη φύση των σχέσεων (γραμμικές ή μη γραμμικές), αλλά και την ανάγκη ερμηνευσιμότητας (interpretability) έναντι ακρίβειας (accuracy).

Logistic Regression (Λογιστική Παλινδρόμηση): Παραμένει ένα από τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα μοντέλα λόγω της σχετικής απλότητας και ερμηνευσιμότητάς του. Επιτρέπει την εκτίμηση της πιθανότητας αποχώρησης ως δυαδικού αποτελέσματος (0/1), εξετάζοντας τη

συνεισφορά συγκεκριμένων μεταβλητών (π.χ., μισθός, προαγωγές, απουσίες) στο τελικό ρίσκο. Η αξία της έγκειται στο ότι «μεταφράζει» εύκολα τα αποτελέσματα σε οργανωσιακή γλώσσα, γεγονός που διευκολύνει την υιοθέτησή της από στελέχη HR και διοίκηση.

Random Forests και Decision Trees: Οι δενδροειδείς μέθοδοι είναι ιδιαίτερα χρήσιμες όταν οι σχέσεις μεταξύ μεταβλητών δεν είναι γραμμικές ή όταν υπάρχουν αλληλεπιδράσεις που δύσκολα αποτυπώνονται σε απλά γραμμικά μοντέλα. Επιτρέπουν, για παράδειγμα, να αναδειχθεί ότι ο ίδιος παράγοντας (όπως ο υψηλός φόρτος εργασίας) μπορεί να επιδρά διαφορετικά ανάλογα με την εμπειρία, την ηλικία ή το στάδιο καριέρας. Αυτό είναι κρίσιμο στο λιανεμπόριο, όπου διαφορετικές ομάδες εργαζομένων (νέοι, part-time, έμπειροι supervisors) αντιδρούν διαφορετικά σε εργασιακές πιέσεις (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2020).

Survival Analysis (Ανάλυση Επιβίωσης): Η ανάλυση επιβίωσης εισάγει μια ιδιαίτερα στρατηγική διάσταση: μετατρέπει το ερώτημα από το «αν θα φύγει» στο «πότε είναι πιο πιθανό να φύγει». Όπως προτείνουν οι Kaur και Fink (2017), τεχνικές όπως το Cox Proportional Hazards επιτρέπουν τον υπολογισμό της χρονικής επικινδυνότητας αποχώρησης, δίνοντας στο HR τη δυνατότητα να σχεδιάζει παρεμβάσεις πριν το εργαζόμενο άτομο φτάσει σε σημείο μη επιστροφής. Με άλλα λόγια, η retention στρατηγική αποκτά χρονικό προγραμματισμό και όχι μόνο περιεχόμενο.

2.5.2.2 Κρίσιμοι Προγνωστικοί Δείκτες (Key Drivers)

Η βιβλιογραφία συγκλίνει στο ότι η ποιότητα ενός μοντέλου πρόβλεψης δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τον αλγόριθμο, αλλά κυρίως από την επιλογή των κατάλληλων δεικτών (drivers) που λειτουργούν ως προγνωστικά σήματα. Ειδικά στο λιανεμπόριο, οι δείκτες αυτοί πρέπει να αντανακλούν τις συνθήκες frontline εργασίας, την περιορισμένη ανοδική κινητικότητα σε ορισμένους ρόλους και τη σημασία του εργασιακού περιβάλλοντος σε επίπεδο καταστήματος.

Time in Position (Χρόνος στη Θέση): Η παρατεταμένη παραμονή στην ίδια θέση χωρίς προοπτική μετακίνησης ή εξέλιξης συσχετίζεται με αυξημένο κίνδυνο αποχώρησης, καθώς ενισχύει την αίσθηση στασιμότητας και μειώνει το νόημα της επένδυσης στον οργανισμό. Η

στασιμότητα πέραν των 2–3 ετών αναφέρεται ως ισχυρός προγνωστικός δείκτης (Tariq et al., 2022).

Training Score: Η συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης συχνά αντανακλά όχι μόνο την ανάπτυξη δεξιοτήτων, αλλά και την ψυχολογική σύνδεση με τον οργανισμό. Αντίστροφα, η μείωση συμμετοχής μπορεί να λειτουργήσει ως πρόδρομο σήμα αποδέσμευσης, δηλαδή ως ένδειξη ότι ο εργαζόμενος δεν «βλέπει» μέλλον στον οργανισμό ή δεν επενδύει πλέον στην εργασιακή του ταυτότητα εντός αυτού.

Employee NPS (eNPS) & Sentiment Analysis: Η συναισθηματική στάση των εργαζομένων αποτελεί κρίσιμο, αλλά δύσκολα μετρήσιμο, στοιχείο. Η ανάλυση συναισθήματος σε ανοικτές απαντήσεις εσωτερικών ερευνών ή αξιολογήσεων βοηθά στον εντοπισμό μοτίβων δυσαρέσκειας, τοξικότητας ή αποδιοργάνωσης, ιδιαίτερα σε επίπεδο ομάδας/καταστήματος όπου η εμπειρία εργασίας είναι έντονα τοπική (Pecjak et al., 2023).

Συμπεριφορικά Δεδομένα (Passive Metadata): Νεότερες προσεγγίσεις εξετάζουν «παθητικά» δεδομένα, όπως υπερωριακή εργασία, συχνότητα χρήσης εργαλείων συνεργασίας και μοτίβα επικοινωνίας. Αυτά τα δεδομένα μπορούν να λειτουργήσουν ως έμμεσοι δείκτες κόπωσης ή απομάκρυνσης, αλλά ταυτόχρονα εγείρουν ζητήματα ερμηνείας και δεοντολογίας, καθώς η συμπεριφορά δεν ταυτίζεται πάντα με πρόθεση αποχώρησης.

2.5.3. Εμπειρικά Ευρήματα και Μελέτες Περίπτωσης

Η μελέτη εμπειρικών εφαρμογών προσφέρει κρίσιμη γνώση για το πώς οι αναλυτικές πρακτικές μεταφράζονται σε οργανωσιακή δράση, ποια εμπόδια ανακύπτουν και πώς επιτυγχάνεται η γεφύρωση μεταξύ «μοντέλου» και «απόφασης». Στο πλαίσιο αυτό, συγκεκριμένα παραδείγματα—όπως η Google, η IBM και εφαρμογές στο λιανεμπόριο—λειτουργούν ως ισχυρές ενδείξεις του τρόπου με τον οποίο τα analytics μπορεί να διαμορφώσουν νέους μηχανισμούς διοίκησης.

2.5.3.1 Η Περίπτωση της Google και το Project Oxygen

Το Project Oxygen της Google αποτελεί μια εμβληματική εφαρμογή, διότι ανέτρεψε έναν κοινό οργανωσιακό μύθο: ότι η συγκράτηση εξαρτάται κυρίως από την αμοιβή ή τις

επιβραβεύσεις (μπόνους). Μέσω ανάλυσης δεδομένων, η Google κατέδειξε ότι η ποιότητα της Διοίκησης που εφαρμόζεται αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα δέσμευσης και παραμονής. Οι Guenole et al. (2017) επισημαίνουν ότι οι εργαζόμενοι που είχαν «καλούς managers»—όπως ορίστηκαν βάσει συγκεκριμένων συμπεριφορικών δεικτών—παρουσίαζαν χαμηλότερη πρόθεση αποχώρησης ανεξαρτήτως μισθολογικών διαφορών. Η αξία του παραδείγματος δεν είναι μόνο το αποτέλεσμα, αλλά και η μεθοδολογική του συνέπεια: η Google μετέτρεψε ένα «μαλακό» στοιχείο (ποιότητα διοίκησης) σε μετρήσιμους δείκτες και στη συνέχεια σε συγκεκριμένες παρεμβάσεις εκπαίδευσης των στελεχών διοίκησης.

2.5.3.2 Μελέτες στον Κλάδο του Λιανεμπορίου

Στο λιανεμπόριο, όπου η εργασία πρώτης γραμμής χαρακτηρίζεται από υψηλή τυποποίηση, έντονες λειτουργικές απαιτήσεις και συχνά περιορισμένες ευκαιρίες εξέλιξης, οι προγνωστικοί παράγοντες μπορεί να είναι πιο «καθημερινοί», αλλά εξαιρετικά ισχυροί. Η «απόσταση από την εργασία» αναδεικνύεται ως ένας κρίσιμος δείκτης, διότι επηρεάζει άμεσα την κόπωση, το κόστος μετακίνησης και την ισορροπία εργασίας–ζωής. Μελέτη σε μεγάλη αλυσίδα στις ΗΠΑ έδειξε ότι η βελτιστοποίηση της κατανομής προσωπικού ώστε να εργάζεται κοντύτερα στον τόπο κατοικίας του οδήγησε σε μείωση της αποχώρησης των εργαζομένων κατά 20% (McCartney & Fu, 2022). Το εύρημα είναι σημαντικό διότι δείχνει πώς μια επιχειρησιακή απόφαση μπορεί να μετατραπεί σε στρατηγική συγκράτησης , όταν στηρίζεται σε δεδομένα και όχι σε εικασίες.

Το Παράδειγμα της IBM

Η IBM ανέπτυξε ένα σύστημα προγνωστικής συγκράτησης (“Proactive Retention”) το οποίο, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, στοχεύει στην έγκαιρη αναγνώριση εργαζομένων υψηλού κινδύνου και στην παραγωγή προτάσεων δράσης προς τους managers. Όπως αναφέρουν οι Tambe et al. (2019), το σύστημα φέρεται να επιτυγχάνει υψηλά επίπεδα ακρίβειας και να συνδέει την πρόβλεψη με συγκεκριμένες ενέργειες (π.χ., αλλαγή ρόλου, στοχευμένη ανάπτυξη δεξιοτήτων, μισθολογική προσαρμογή). Η σημασία του παραδείγματος έγκειται στη μετάβαση από την «ανάλυση» στην «ενσωματωμένη απόφαση»: το μοντέλο δεν μένει σε επίπεδο dashboard, αλλά λειτουργεί ως μηχανισμός ενεργοποίησης παρεμβάσεων.

2.5.4. Στρατηγική Ενσωμάτωση στην Κουλτούρα του HR

Παρότι η τεχνολογική διάσταση είναι αναγκαία, δεν είναι επαρκής. Η επιτυχία των HR analytics εξαρτάται ουσιαστικά από τον βαθμό ενσωμάτωσής τους στην οργανωσιακή κουλτούρα, δηλαδή από το αν τα δεδομένα γίνονται μέρος του τρόπου με τον οποίο ο οργανισμός σκέφτεται, συζητά και αποφασίζει. Η βιβλιογραφία (Minbaeva, 2018· Falletta & Combs, 2021) επισημαίνει ότι η στρατηγική ενσωμάτωση απαιτεί αλλαγή νοοτροπίας, νέες δεξιότητες και μια σαφή ηθική αρχιτεκτονική.

2.5.4.1 Μετάβαση σε Evidence-Based κουλτούρα

Η μετατροπή των analytics σε οργανωσιακή πρακτική προϋποθέτει ότι η ηγεσία του HR εγκαταλείπει τη λήψη αποφάσεων βάσει εμπειρικής «διαίσθησης» και υιοθετεί τεκμηριωμένα πρότυπα (evidence-based management). Ωστόσο, η evidence-based διοίκηση δεν ισοδυναμεί με «υπακοή» στους αριθμούς. Όπως υπογραμμίζει ο Rousseau (2006), απαιτεί κριτική σκέψη, ικανότητα αξιολόγησης ποιότητας δεδομένων και ερμηνείας αποτελεσμάτων, ώστε να αποφεύγεται η τυφλή εμπιστοσύνη στους αλγορίθμους και να επιτυγχάνεται ισορροπία μεταξύ ποσοτικής ένδειξης και οργανωσιακού πλαισίου.

2.5.4.2 Εκπαίδευση και ενεργοποίηση των line managers

Τα analytics παράγουν γνώση, όμως η εφαρμογή (implementation) συμβαίνει στη γραμμή: οι line managers, οι διευθυντές καταστημάτων και οι supervisors είναι εκείνοι που μετατρέπουν την ένδειξη κινδύνου σε πρακτική παρέμβαση. Χωρίς εκπαίδευση στην ανάγνωση dashboards, στην κατανόηση βασικών εννοιών (π.χ., πιθανότητα κινδύνου, false positives) και στη χρήση των ευρημάτων ως οδηγού διαλόγου με τον εργαζόμενο, η επένδυση παραμένει «ανενεργή». Η Minbaeva (2018) αναδεικνύει το “skills gap” ως τον κυριότερο ανασταλτικό παράγοντα για την ανάπτυξη κουλτούρας analytics στο HR.

2.5.4.3 Ηθική και εμπιστοσύνη (Ethical analytics)

Η πολιτισμική αποδοχή των analytics από τους εργαζομένους συνδέεται άμεσα με την εμπιστοσύνη. Προγνωστικά μοντέλα και παθητικά δεδομένα μπορούν να εκληφθούν ως μορφή

«αλγοριθμικής επιτήρησης», ιδίως όταν δεν υπάρχει σαφήνεια για το τι συλλέγεται και πώς αξιοποιείται. Οι Tursunbayeva et al. (2018) προειδοποιούν ότι, εάν οι εργαζόμενοι βιώσουν τα analytics ως παρακολούθηση, ενδέχεται να μειωθεί η δέσμευσή τους και να αυξηθεί τελικά η αποχώρηση—δηλαδή να προκύψει ένα αυτοαναιρούμενο αποτέλεσμα. Συνεπώς, η διαφάνεια, οι πολιτικές πρόσβασης, η αναλογικότητα στη συλλογή και η προστασία της ιδιωτικότητας αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για μια βιώσιμη κουλτούρα HR analytics.

2.5.5. Προκλήσεις και Περιορισμοί στη Λήψη Αποφάσεων

Παρά τις προσδοκίες, η βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι η αναλυτική ενίσχυση της συγκράτησης ταλέντου συνοδεύεται από ουσιώδεις περιορισμούς που σχετίζονται με την ποιότητα δεδομένων, την ερμηνεία αποτελεσμάτων και την αλγοριθμική δικαιοσύνη.

Ποιότητα Δεδομένων (Data Hygiene): Στον κλάδο του λιανεμπορίου, τα δεδομένα συχνά βρίσκονται σε «σιλό» συστήματα (Payroll, LMS, POS), χωρίς διαλειτουργικότητα και με ελλιπή μοναδικά αναγνωριστικά. Αυτό δυσχεραίνει τη δημιουργία ενιαίας εικόνας εργαζομένου και εντείνει τον κίνδυνο εσφαλμένων συμπερασμάτων (Votto et al., 2021). Συνεπώς, η τεχνική ωριμότητα προϋποθέτει πρώτα «υγιεινή» δεδομένων και διακυβέρνηση (data governance), πριν την προχωρημένη μοντελοποίηση.

Συσχέτιση έναντι Αιτιότητας: Τα προγνωστικά μοντέλα εντοπίζουν μοτίβα, όχι αιτίες. Ένα εύρημα (π.χ., χαμηλό training score) μπορεί να συνοδεύει την αποχώρηση, χωρίς να την προκαλεί. Η πρόκληση είναι διοικητικά κρίσιμη: αν ο οργανισμός συγχέει τη συσχέτιση με την αιτιότητα, μπορεί να εφαρμόσει παρεμβάσεις που δεν έχουν αποτέλεσμα ή επιδεινώνουν το πρόβλημα, επενδύοντας σε «λάθος» μοχλούς.

Αλγοριθμική Μεροληψία (Bias): Ιστορικά δεδομένα περιέχουν κοινωνικές και οργανωσιακές προκαταλήψεις. Αν το σύστημα «μάθει» ότι συγκεκριμένες ομάδες έχουν υψηλότερο turnover (π.χ., γυναίκες, μειονότητες), μπορεί να αναπαράγει ή να ενισχύσει την ανισότητα μέσω άδικων αποφάσεων ή στιγματισμού (Parent-Rocheleau & Boudreau, 2020). Επομένως, η υπεύθυνη χρήση απαιτεί ελέγχους δικαιοσύνης (fairness checks), διαφάνεια και σαφή πλαίσια λογοδοσίας.

2.5.6. Σύνθεση: Ένα Ολοκληρωμένο Πλαίσιο για τη Συγκράτηση Ταλέντων

Συνολικά, η βιβλιογραφική επισκόπηση καταδεικνύει ότι η συγκράτηση ταλέντου μέσω HR analytics δεν είναι ένα «project τεχνολογίας», αλλά ένα ολιστικό οργανωσιακό εγχείρημα που συνδυάζει τεχνική ικανότητα, στρατηγική στόχευση και πολιτισμική ενσωμάτωση. Ειδικότερα, μια αποτελεσματική προσέγγιση οφείλει να αρθρώνεται σε τρεις αλληλοεξαρτώμενους πυλώνες:

1. Τεχνική Αρτιότητα: Επιλογή και εφαρμογή κατάλληλων προγνωστικών μοντέλων (π.χ., survival analysis, ML), με επαρκή ποιότητα δεδομένων και ερμηνευσιμότητα που επιτρέπει διοικητική αξιοποίηση.
2. Στρατηγική Στόχευση: Επιλογή δεικτών (όπως eNPS, time in position, training, κλίμα ομάδας) που αντανακλούν τις ιδιαιτερότητες του κλάδου και τις πραγματικές αιτίες αποχώρησης.
3. Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηθική: Ανάπτυξη evidence-based διοίκησης, εκπαίδευση line managers και θεσμοθέτηση πλαισίου διαφάνειας και εμπιστοσύνης για την ηθική χρήση των δεδομένων.

Για την παρούσα διατριβή, η σύνδεση των παραπάνω είναι θεμελιώδης, καθώς ο στόχος δεν περιορίζεται στη μέτρηση του turnover rate, αλλά επεκτείνεται στη διερεύνηση της μετάβασης μιας επιχείρησης λιανικού εμπορίου από μια παθητική, περιγραφική παρακολούθηση της αποχώρησης σε ένα προγνωστικό και παρεμβατικό σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Ένα τέτοιο σύστημα μπορεί να υποστηρίζει τη λήψη αποφάσεων σε πολλαπλά επίπεδα ιεραρχίας, να προσανατολίζει στοχευμένες ενέργειες συγκράτησης και να ενισχύει τη στρατηγική ανθεκτικότητα του οργανισμού μέσα από τη συστηματική αξιοποίηση δεδομένων και τεκμηρίων.

2.6 Data-Driven HRM στην Ψηφιακή Εποχή: Στρατηγικός Μετασχηματισμός και Προκλήσεις

2.6.1 Εισαγωγή: Η Αλλαγή Παραδείγματος στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Η έλευση της Τέταρτης Βιομηχανικής Επανάστασης (Industry 4.0) και η επιτάχυνση της ψηφιοποίησης των επιχειρησιακών λειτουργιών έχουν επιφέρει έναν βαθύ μετασχηματισμό στο πεδίο της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού (ΔΑΔ). Η μετάβαση από το παραδοσιακό μοντέλο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού προς το Data-Driven HRM δεν συνιστά μια απλή τεχνολογική αναβάθμιση των εργαλείων που διαθέτει ο οργανισμός, αλλά μια θεμελιώδη αλλαγή παραδείγματος (paradigm shift) ως προς το *πώς* παράγεται, τεκμηριώνεται και αξιοποιείται η γνώση για το ανθρώπινο κεφάλαιο. Στο νέο αυτό περιβάλλον, η λήψη αποφάσεων απομακρύνεται από την αποκλειστική εξάρτηση από την εμπειρική κρίση, τη διοικητική διαίσθηση ή τις ανεπίσημες πρακτικές («έτσι το κάνουμε πάντα») και εδράζεται ολοένα περισσότερο στη συστηματική ανάλυση δεδομένων και στην τεκμηρίωση (evidence-based management). Κατ’ αυτόν τον τρόπο, το HR μετατοπίζεται λειτουργικά και συμβολικά: από «υποστηρικτική» διοικητική μονάδα σε οργανωσιακό εταίρο στρατηγικής σημασίας, ο οποίος συνδιαμορφώνει επιχειρησιακές επιλογές, ενισχύει την οργανωσιακή ανθεκτικότητα και συμβάλλει στη διατηρήσιμη ανταγωνιστικότητα (Marler & Boudreau, 2017).

Η βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η ικανότητα ενός οργανισμού να συλλέγει, να συνθέτει και να ερμηνεύει δεδομένα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό του—δεδομένα που αφορούν δεξιότητες, επίδοση, ροές προσωπικού, εμπειρίες εργαζομένων και συνθήκες εργασίας—αποτελεί πλέον κρίσιμο προσδιοριστικό παράγοντα βιώσιμης ανταγωνιστικότητας (Huselid, 2018). Ιδίως σε κλάδους έντονης μεταβλητότητας και υψηλής έντασης εργασίας (όπως το λιανεμπόριο), όπου οι πιέσεις κόστους και η ανάγκη λειτουργικής ευελιξίας συνυπάρχουν με την απαίτηση για ποιοτική εξυπηρέτηση, το Data-Driven HRM μπορεί να λειτουργήσει ως μηχανισμός ευθυγράμμισης των πρακτικών HR με τους επιχειρησιακούς στόχους. Με άλλα λόγια, η δεδομενοκεντρική προσέγγιση δεν αφορά μόνο «μέτρηση»· αφορά τη μετάφραση των μετρήσεων σε αποφάσεις που μεγιστοποιούν την οργανωσιακή απόδοση, μειώνουν τις

απώλειες ανθρώπινου κεφαλαίου και βελτιώνουν την εμπειρία του εργαζομένου, χωρίς να υπονομεύεται η δικαιοσύνη και η εμπιστοσύνη.

2.6.2 Ο Ρόλος της Τεχνολογίας στην Αναδιαμόρφωση της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού

Η τεχνολογία δρα ως καταλύτης για την αναδιαμόρφωση της ΔΑΔ προς μια πιο στρατηγική κατεύθυνση, καθιστώντας εφικτή την αναδιάταξη πόρων, ρόλων και προτεραιοτήτων εντός της λειτουργίας HR. Η αυτοματοποίηση των διοικητικών διαδικασιών μέσω εφαρμογών e-HRM περιορίζει τον χρόνο και το κόστος που παραδοσιακά απορροφούσαν επαναλαμβανόμενα, γραφειοκρατικά καθήκοντα (π.χ. διαχείριση αδειών, ενημέρωση αρχείων, τυποποιημένες αναφορές). Αυτή η «αποδέσμευση» πόρων δημιουργεί τον χώρο ώστε τα στελέχη HR να μετατοπίσουν το κέντρο βάρους τους σε δραστηριότητες υψηλής προστιθέμενης αξίας: ανάπτυξη ταλέντων, οργανωσιακό σχεδιασμό, σχεδιασμό δεξιοτήτων (skills planning), διαχείριση αλλαγής και συμβουλευτικό ρόλο προς τη διοίκηση (Bondarouk & Brewster, 2016).

Στο επίπεδο των υποδομών, τα σύγχρονα Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρωπίνου Δυναμικού (HRIS) και οι πλατφόρμες cloud δεν λειτουργούν πλέον ως απλά «αποθετήρια» δεδομένων, αλλά ως δυναμικά οικοσυστήματα που συνδέουν πολλαπλές ροές πληροφορίας, ενοποιούν λειτουργίες και επιτρέπουν τη διαλειτουργικότητα μεταξύ συστημάτων. Το κρίσιμο στοιχείο είναι ότι σε αυτά τα περιβάλλοντα ενσωματώνονται ολοένα περισσότερο δυνατότητες Τεχνητής Νοημοσύνης (AI) και Μηχανικής Μάθησης (ML), οι οποίες επιτρέπουν όχι μόνο την περιγραφική αποτύπωση δεικτών, αλλά και την προγνωστική/προδιαγνωστική ανάλυση (predictive / prescriptive analytics). Έτσι, το HR αποκτά δυνατότητα παρακολούθησης της «ροής εργασίας» (workforce flow) σχεδόν σε πραγματικό χρόνο: εισροές (προσλήψεις), μετακινήσεις, απόδοση, απουσίες, αποχωρήσεις και δεξιολογικά κενά, μετατρέποντας την εργασία του HR σε πιο δυναμική και επιχειρησιακά κρίσιμη (Tambe et al., 2019).

Η στρατηγική σημασία αυτής της εξέλιξης εντοπίζεται στην ικανότητα του HR να παράγει προγνωστικές αναλύσεις που ενημερώνουν τη διοίκηση για μελλοντικές ανάγκες σε δεξιότητες, για κινδύνους υποστελέχωσης και για πιθανές «αστοχίες» σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού (workforce planning). Όταν τέτοιες αναλύσεις εδράζονται σε αξιόπιστα δεδομένα και σε

κατάλληλη ερμηνεία, επιτρέπουν αποφάσεις που δεν είναι απλώς αντιδραστικές, αλλά προληπτικές και στρατηγικά στοχευμένες—ένα στοιχείο ιδιαίτερα κρίσιμο σε περιβάλλοντα υψηλής μεταβλητότητας (Votto et al., 2021).

2.6.3 Big Data και HRM: Όρια, Δυνατότητες και Ηθικοί Προβληματισμοί

Η ενσωμάτωση των Μαζικών Δεδομένων (Big Data) στη ΔΑΔ έχει διευρύνει θεαματικά τον ορίζοντα των αναλυτικών δυνατοτήτων. Η συλλογή και ανάλυση μεγάλου όγκου, ποικιλίας και ταχύτητας δεδομένων—από δημογραφικά στοιχεία και δείκτες απόδοσης έως δεδομένα συμπεριφοράς, αλληλεπιδράσεων και ψηφιακών ιχνών (digital footprints)—επιτρέπει την ανίχνευση μοτίβων που προηγουμένως ήταν αδύνατο να εντοπιστούν με συμβατικές μεθοδολογίες. Η βιβλιογραφία τονίζει ότι η προστιθέμενη αξία των Big Data δεν βρίσκεται απλώς στο πλήθος των δεδομένων, αλλά στο ότι καθιστούν δυνατές νέες μορφές συσχέτισης, τμηματοποίησης (segmentation) και κατανόησης της οργανωσιακής συμπεριφοράς, δημιουργώντας προοπτικές για πιο στοχευμένες παρεμβάσεις HR (Angrave et al., 2016).

Ωστόσο, η ίδια η επέκταση των δυνατοτήτων συνοδεύεται από περιορισμούς και ηθικά διλήμματα, τα οποία δεν είναι «δευτερεύουσες παρενέργειες», αλλά κεντρικά ζητήματα διοίκησης και νομιμοποίησης της λειτουργίας HR. Η βιβλιογραφία (Tursunbayeva et al., 2018; Giermindl et al., 2022) αναδεικνύει τρεις βασικούς άξονες προβληματισμού:

(α) Ποσοτικοποίηση του Εργαζομένου (Quantified Employee): Η συστηματική συλλογή δεδομένων για την εργασιακή συμπεριφορά μπορεί να οδηγήσει σε αίσθημα επιτήρησης (surveillance) και να μετατοπίσει το κλίμα της εργασίας από σχέση εμπιστοσύνης σε σχέση ελέγχου. Σε αυτό το πλαίσιο, η ιδιωτικότητα δεν αφορά μόνο νομική συμμόρφωση αλλά και την ψυχολογική ασφάλεια των εργαζομένων. Όταν η εργασιακή εμπειρία «μετριέται» συνεχώς, υπάρχει κίνδυνος να ενισχυθεί το εργασιακό άγχος, να περιοριστεί η αυτονομία και να υπονομευθεί η ψυχολογική σύμβαση εργοδότη–εργαζομένου.

(β) Αλγοριθμική Μεροληψία (Algorithmic Bias): Τα μοντέλα AI και ML δεν είναι ουδέτερα· μαθαίνουν από δεδομένα που ενδέχεται να φέρουν ιστορικές προκαταλήψεις. Εάν, για παράδειγμα, στο παρελθόν υπήρξαν συστηματικές ανισότητες σε προσλήψεις, αξιολογήσεις

ή προαγωγές, τα μοντέλα μπορούν να τις αναπαράγουν και να τις «νομιμοποιούν» μέσω της επίφασης αντικειμενικότητας. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε διακρίσεις στην επιλογή ή αξιολόγηση προσωπικού, ακόμη και όταν δεν υπάρχει πρόθεση διάκρισης (Parent-Rocheleau & Boudreau, 2020).

(γ) Διακυβέρνηση Δεδομένων και Νομιμοποίηση: Η ύπαρξη πλαισίου διακυβέρνησης δεδομένων δεν είναι τεχνικό ζήτημα, αλλά θεσμική απαίτηση για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης. Η συμμόρφωση με ρυθμιστικά πλαίσια, όπως ο Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων (GDPR), λειτουργεί όχι μόνο ως νομική υποχρέωση, αλλά και ως αναγκαία συνθήκη για την κοινωνική αποδοχή των πρακτικών analytics στο εργασιακό περιβάλλον (Tariq et al., 2022). Η διαφάνεια, οι σαφείς σκοποί επεξεργασίας, η ελαχιστοποίηση δεδομένων και οι μηχανισμοί λογοδοσίας αποτελούν κρίσιμα στοιχεία «ηθικής υποδομής».

2.6.4 Επιπτώσεις της Ψηφιακής Μετάβασης στην Κουλτούρα και τον Ρόλο του HR

Η ψηφιακή μετάβαση, παρά την τεχνολογική της διάσταση, είναι κατεξοχήν πολιτισμική και οργανωσιακή. Το Data-Driven HRM προϋποθέτει τη δημιουργία μιας κουλτούρας δεδομένων (data culture), όπου η τεκμηρίωση, η διαφάνεια, η πειραματική προσέγγιση και η μάθηση από δεδομένα ενθαρρύνονται σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Η κουλτούρα αυτή δεν εγκαθίσταται αυτόματα με την αγορά ενός HRIS· απαιτεί ηγεσία, κοινές πρακτικές, κοινή γλώσσα και θεσμοθέτηση διαδικασιών που επιτρέπουν στα δεδομένα να λειτουργούν ως «πλαίσιο διαλόγου» μεταξύ HR και διοίκησης (Falletta & Combs, 2021).

Παράλληλα, ο ρόλος του επαγγελματία HR μετασχηματίζεται ουσιαστικά. Από «διαχειριστής πολιτικών» και «ελεγκτής συμμόρφωσης», μετακινείται προς ρόλους που απαιτούν αναλυτική σκέψη, συμβουλευτική ικανότητα και σχεδιασμό εμπειριών εργαζομένου. Η ανάδυση του ρόλου “HR Analyst” προϋποθέτει digital dexterity: ικανότητα κατανόησης των τεχνολογικών εργαλείων, αλλά και ερμηνείας της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα από δεδομενοκεντρικούς φακούς. Η Minbaeva (2018) υπογραμμίζει ότι το κρίσιμο πρόβλημα δεν είναι μόνο η τεχνική εκπαίδευση, αλλά η γεφύρωση του χάσματος μεταξύ ανθρώπινων εννοιών (κίνητρα, δέσμευση, κουλτούρα) και στατιστικών/αναλυτικών εννοιών (μεταβλητές, πιθανότητες, συσχετίσεις). Στο σημείο αυτό, η «μετάφραση» των ευρημάτων σε επιχειρησιακές

προτάσεις και αφηγήματα (data storytelling) καθίσταται εξίσου σημαντική με την ανάλυση καθαυτή: χωρίς πειστική αφήγηση, τα δεδομένα συχνά αποτυγχάνουν να ενεργοποιήσουν δράση.

Επιπρόσθετα, η ψηφιοποίηση επαναπροσδιορίζει τη σχέση εργοδότη–εργαζομένου. Η χρήση analytics για εξατομίκευση παροχών, μάθησης και σταδιοδρομίας (mass personalization) μπορεί να ενισχύσει τη δέσμευση και το αίσθημα φροντίδας, υπό την προϋπόθεση ότι η διαδικασία είναι διαφανής, δίκαιη και δεν παράγει αποκλεισμούς. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι η εμπειρία εργαζομένου μπορεί να βελτιωθεί όταν οι τεχνολογίες χρησιμοποιούνται για υποστήριξη και ενδυνάμωση και όχι για καθαρά πειθαρχικό έλεγχο (Dahlbom et al., 2020).

2.6.5 Συνεργασία Ανθρώπινης και Τεχνητής Νοημοσύνης: ο Ανθρώπινος Παράγοντας στις Αναλύσεις

Μία από τις κεντρικές προκλήσεις της ψηφιακής εποχής είναι η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ τεχνητής και ανθρώπινης νοημοσύνης, δηλαδή η ανάπτυξη μιας λειτουργικής Human-AI collaboration που δεν υποκαθιστά την ανθρώπινη κρίση αλλά την επαυξάνει (Augmented Intelligence). Η σύγχρονη θεωρητική προσέγγιση υποστηρίζει ότι τα analytics και η AI είναι ισχυρότερα όταν λειτουργούν ως «συνεργάτες απόφασης» και όχι ως αυτόματοι αντικαταστάτες της ανθρώπινης ευθύνης (Rasmussen & Ulrich, 2015). Σε ένα πλαίσιο HR, αυτή η διάκριση είναι κρίσιμη, διότι οι αποφάσεις αφορούν ζωές, ταυτότητες, ευκαιρίες και σχέσεις εμπιστοσύνης.

Ο ανθρώπινος παράγοντας παραμένει αναντικατάστατος σε τρεις αλληλένδετους τομείς:

(α) Ερμηνεία Πλαισίου: Τα μοντέλα μπορούν να εντοπίσουν μοτίβα και συσχετίσεις, αλλά δεν «γνωρίζουν» το κοινωνικό και οργανωσιακό πλαίσιο. Για παράδειγμα, μια αύξηση απουσιών μπορεί να σημαίνει αποδέσμευση, αλλά μπορεί επίσης να συνδέεται με εποχικό φόρτο, οικογενειακές υποχρεώσεις ή κακή ηγεσία σε συγκεκριμένο κατάστημα. Η ανθρώπινη κρίση είναι απαραίτητη για να αποφευχθούν λανθασμένες ερμηνείες και άδικες παρεμβάσεις.

(β) Ενσυναίσθηση και Ηθική Κρίση: Οι αποφάσεις HR δεν είναι ουδέτερες τεχνικές πράξεις. Απαιτούν ηθική αξιολόγηση, συναισθηματική νοημοσύνη και κατανόηση των

συνεπειών. Η AI δεν διαθέτει ενσυναίσθηση ούτε μπορεί να φέρει ηθική ευθύνη. Ως εκ τούτου, η χρήση μοντέλων πρέπει να συνοδεύεται από ανθρώπινη εποπτεία και από διαδικασίες που επιτρέπουν στον εργαζόμενο να αμφισβητήσει/κατανοήσει αποφάσεις που τον αφορούν.

(γ) Σχεδιασμός Παρεμβάσεων και Ανθρώπινη Επικοινωνία: Ακόμη και όταν τα analytics εντοπίζουν έναν υψηλό κίνδυνο αποχώρησης (flight risk), η αποτελεσματική παρέμβαση απαιτεί διάλογο, εμπιστοσύνη και εξατομίκευση. Η «συνέντευξη παραμονής» (stay interview) αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα: πρόκειται για διαδικασία βαθιά ανθρώπινη, όπου ο επαγγελματίας HR διερευνά ανάγκες, προσδοκίες και εμπόδια, ώστε να σχεδιαστεί μια ρεαλιστική λύση (McCartney & Fu, 2022). Τα δεδομένα μπορεί να πουν «κάτι δεν πάει καλά»· ο άνθρωπος καλείται να καταλάβει *τι*, *γιατί* και *πώς* μπορεί να βελτιωθεί.

Συνεπώς, το επιτυχημένο Data-Driven HRM δεν είναι εκείνο που «αυτοματοποιεί» τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, αλλά εκείνο που διατηρεί την ανθρωποκεντρικότητά του (human-centric) ενώ αξιοποιεί τα δεδομένα ως εργαλείο ενδυνάμωσης, δικαιότερης λήψης αποφάσεων και βελτίωσης της εργασιακής εμπειρίας. Η στρατηγική πρόκληση της ψηφιακής εποχής δεν είναι να επιλέξει ο οργανισμός μεταξύ ανθρώπου ή αλγορίθμου, αλλά να σχεδιάσει θεσμικά και πολιτισμικά τη συνεργασία τους με τρόπο που παράγει αξία, προστατεύει δικαιώματα και ενισχύει τη βιωσιμότητα της οργανωσιακής σχέσης.

2.7 Συγκράτηση Ταλέντων στον Κλάδο του Λιανικού Εμπορίου: Προκλήσεις και Στρατηγικές Μετασχηματισμού

2.7.1 Εισαγωγή: Η Ιδιαιτερότητα του Λιανεμπορίου στην Ψηφιακή Εποχή

Ο κλάδος του λιανικού εμπορίου (λιανεμπόριο) αποτελεί διαχρονικά ένα από τα πλέον απαιτητικά πεδία για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ), τόσο λόγω της έντασης εργασίας όσο και λόγω της υψηλής μεταβλητότητας των εργασιακών ροών. Ιδιαίτερα χαρακτηριστικό του κλάδου είναι το αυξημένο ποσοστό εκούσιας αποχώρησης (voluntary turnover), το οποίο διαχρονικά αντιμετωπίστηκε από πολλές επιχειρήσεις ως σχεδόν «δομικό» χαρακτηριστικό της αγοράς εργασίας του λιανεμπόριο. Η διεθνής βιβλιογραφία περιγράφει εύστοχα αυτή τη συνθήκη ως «κουλτούρα της περιστρεφόμενης πόρτας» (revolving door culture),

υποδηλώνοντας ότι η συνεχής είσοδος και έξοδος εργαζομένων συχνά γίνεται αντιληπτή—λανθασμένα—ως αναπόφευκτο λειτουργικό δεδομένο (Siebert & Zubanov, 2009). Ωστόσο, η «κανονικοποίηση» του turnover στο λιανεμπόριο αποκρύπτει τη στρατηγική του βαρύτητα: κάθε αποχώρηση δεν συνιστά μόνο ένα αριθμητικό συμβάν σε έναν δείκτη, αλλά μεταφέρει κόστος, ρίσκο και απώλεια γνώσης σε ένα οικοσύστημα που βασίζεται στη συνεχή επαφή με τον πελάτη.

Στο σύγχρονο περιβάλλον της «Οικονομίας της Εμπειρίας» (Experience Economy), η συγκράτηση ταλέντων αποκτά αναβαθμισμένη στρατηγική σημασία, διότι ο ανταγωνισμός δεν κρίνεται πλέον μόνο από την τιμή, το προϊόν ή την εφοδιαστική αλυσίδα, αλλά σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα της εμπειρίας του πελάτη στο σημείο πώλησης. Αυτή η εμπειρία διαμορφώνεται άμεσα από το ανθρώπινο δυναμικό πρώτης γραμμής: από την τεχνογνωσία τους, τη διαπροσωπική τους δεξιότητα, την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και—κυρίως—τη συνέπειά τους στον χρόνο, η οποία επιτρέπει τη συσσώρευση εμπειρίας και τη μεταφορά άτυπης γνώσης (tacit knowledge) μέσα στο κατάστημα. Επομένως, η απώλεια ενός έμπειρου πωλητή δεν ισοδυναμεί απλώς με το άμεσο κόστος αντικατάστασης και εκπαίδευσης· συνεπάγεται απώλεια οργανωσιακής γνώσης, μείωση ποιότητας εξυπηρέτησης, διαταραχή συνοχής ομάδας και τελικά υποβάθμιση της αγοραστικής εμπειρίας—δηλαδή του ίδιου του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Hwang & Kim, 2023). Στο πλαίσιο αυτό, η συγκράτηση ταλέντων στο λιανεμπόριο πρέπει να ιδωθεί ως στρατηγική επένδυση στη σταθερότητα, στην ποιότητα και στη φήμη της επιχείρησης, και όχι ως «λειτουργικό κόστος» που απλώς περιορίζεται.

2.7.2 Επαναλαμβανόμενα Μοτίβα και Αιτίες Αποχώρησης

Η βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι η αποχώρηση στο λιανεμπόριο είναι πολυπαραγοντική και προκύπτει από τη σύζευξη οικονομικών, ψυχοκοινωνικών και δομικών παραγόντων. Δεν πρόκειται, δηλαδή, για αποτέλεσμα ενός μεμονωμένου «κακού» στοιχείου, αλλά για συστημικό φαινόμενο στο οποίο αλληλεπιδρούν μισθολογικές συνθήκες, ποιότητα διοίκησης, εργασιακή εμπειρία, σχεδιασμός ωραρίων και προσδοκίες σταδιοδρομίας. Η κατανόηση αυτών των μοτίβων είναι κρίσιμη, διότι επιτρέπει τη μετάβαση από γενικευμένες, οριζόντιες πολιτικές σε

στοχευμένες στρατηγικές συγκράτησης, οι οποίες λαμβάνουν υπόψη διαφορετικές ομάδες εργαζομένων, διαφορετικά στάδια καριέρας και διαφορετικά πλαίσια καταστημάτων.

Οικονομικοί Παράγοντες και η Θεωρία της Υγιεινής Οι χαμηλές αμοιβές και η περιορισμένη πρόσβαση σε παροχές συνιστούν κλασικούς «παράγοντες απώθησης» (push factors) στον κλάδο. Στο λιανεμπόριο, όπου πολλές θέσεις χαρακτηρίζονται από σχετικά χαμηλή εξειδίκευση εισόδου και υψηλή διαθεσιμότητα εναλλακτικών εργοδοτών, ακόμη και μικρές μισθολογικές διαφορές μπορούν να λειτουργήσουν ως ισχυρό κίνητρο μετακίνησης. Σύμφωνα με τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, οι αμοιβές εντάσσονται στους «παράγοντες υγιεινής» (hygiene factors): δεν εγγυώνται από μόνες τους υψηλή ικανοποίηση ή δέσμευση, αλλά η έλλειψή τους προκαλεί άμεση δυσαρέσκεια και ενεργοποιεί πρόθεση αποχώρησης (Tews et al., 2014). Στο πλαίσιο πληθωριστικών πιέσεων και αύξησης του κόστους ζωής, η μισθολογική ευαισθησία εντείνεται, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να καθίστανται πιο ευάλωτες σε ανταγωνιστές που «αγοράζουν» εργατικό δυναμικό μέσω οριακά καλύτερων αμοιβών. Η οικονομική διάσταση, συνεπώς, δεν αφορά μόνο το επίπεδο μισθού αλλά και τη συνολική αντιληπτή δικαιοσύνη ανταμοιβής, τη σταθερότητα ωρών εργασίας και την προβλεψιμότητα εισοδήματος—στοιχεία που επηρεάζουν άμεσα τη βιωσιμότητα της εργασιακής σχέσης.

Συναισθηματική Εργασία (Emotional Labor) και Burnout Παράλληλα με τα οικονομικά, ο ψυχοκοινωνικός φόρτος στο λιανεμπόριο είναι συχνά υψηλός, λόγω της διαρκούς αλληλεπίδρασης με πελάτες, των απαιτήσεων «ευγένειας υπό πίεση» και της ανάγκης διαχείρισης παραπόνων, συγκρούσεων και απρόβλεπτων περιστατικών στο κατάστημα. Η έννοια της συναισθηματικής εργασίας (emotional labor) είναι κεντρική για την κατανόηση αυτής της πραγματικότητας: οι εργαζόμενοι καλούνται να επιδεικνύουν μια επιβεβλημένη θετική στάση, ακόμη και όταν βιώνουν κόπωση, άγχος ή αρνητικά συναισθήματα. Αυτό παράγει συναισθηματική ασυμφωνία (emotional dissonance), δηλαδή απόσταση μεταξύ του «τι νιώθω» και του «τι πρέπει να δείχνω», η οποία όταν επαναλαμβάνεται συστηματικά οδηγεί σε επαγγελματική εξουθένωση (burnout), αποξένωση και μειωμένη ποιότητα υπηρεσίας (Grandey, 2000· Wharton, 2009). Σε όρους διοικητικής πρακτικής, το burnout δεν είναι απλώς ένα ατομικό ζήτημα ανθεκτικότητας, αλλά αποτέλεσμα εργασιακού σχεδιασμού, κουλτούρας εξυπηρέτησης

και έλλειψης υποστηρικτικών μηχανισμών (π.χ., coaching, δίκαιη κατανομή φόρτου, προστασία από κακοποιητική συμπεριφορά πελατών).

Ισορροπία Εργασίας-Ζωής και "Dead-end Jobs" Ένα τρίτο κρίσιμο μοτίβο αφορά τη δομή της εργασίας: ακανόνιστα ωράρια, εργασία σε βάρδιες, υποχρεωτικά Σαββατοκύριακα και εποχικές κορυφώσεις (peak seasons) δημιουργούν σοβαρά εμπόδια στην ισορροπία εργασίας–ζωής (work-life balance). Η αδυναμία προγραμματισμού της προσωπικής ζωής και η συνεχής μεταβλητότητα των βαρδιών υπονομεύουν την εργασιακή ικανοποίηση και ενισχύουν την πρόθεση αποχώρησης. Επιπλέον, η κυρίαρχη κοινωνική αναπαράσταση ότι πολλές θέσεις στο λιανεμπόριο αποτελούν «αδιέξοδο» (dead-end jobs) χωρίς σαφείς προοπτικές εξέλιξης αποδυναμώνει τη δέσμευση και μειώνει την πρόθεση μακροπρόθεσμης παραμονής (Steel & Lounsbury, 2009). Αυτό καθίσταται ακόμη πιο έντονο για τις νεότερες γενιές (Gen Z), οι οποίες αποδίδουν υψηλή σημασία στο νόημα της εργασίας, στις ευκαιρίες ανάπτυξης δεξιοτήτων και στη διαφάνεια των μονοπατιών καριέρας. Η απουσία τέτοιων στοιχείων οδηγεί συχνά σε πρόωρη αποχώρηση, ακόμη και όταν οι αμοιβές είναι συγκριτικά ανταγωνιστικές (McCartney & Fu, 2022).

2.7.3 Στρατηγικές Συγκράτησης: Από τη Στρατολόγηση Εργαζομένων στην Αυτονομία

Η αντιμετώπιση των προαναφερθεισών προκλήσεων προϋποθέτει μετατόπιση από αποσπασματικές παροχές και διορθωτικές κινήσεις προς μια ολιστική στρατηγική που εστιάζει στην εμπειρία του εργαζομένου ως σύστημα. Στο λιανεμπόριο, η εμπειρία του εργαζομένου συνδέεται άμεσα με την καθημερινότητα στο κατάστημα: το κλίμα ομάδας, η ποιότητα επίβλεψης, η δικαιοσύνη στη διανομή βαρδιών, η σαφήνεια ρόλων και η αίσθηση προόδου. Κατά συνέπεια, οι αποτελεσματικές στρατηγικές συγκράτησης απαιτούν συνδυασμό πρώιμων παρεμβάσεων κοινωνικοποίησης, πρακτικών που αυξάνουν την αυτονομία και μηχανισμών ανάπτυξης.

2.7.3.1 Οργανωσιακή Κοινωνικοποίηση

Η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η «κρίσιμη περίοδος» των πρώτων εβδομάδων και μηνών αποτελεί αποφασιστικό σημείο καμπής: οι πρώτες εμπειρίες διαμορφώνουν την

αντίληψη του εργαζομένου για το κατάστημα, τον προϊστάμενο και την πιθανότητα «να ανήκει» στον οργανισμό. Έρευνες δείχνουν ότι ένα δομημένο πρόγραμμα στρατολόγησης εργαζομένων που υπερβαίνει την απλή εκπαίδευση διαδικασιών και εστιάζει στην ενδυνάμωση της «προσωπικής ταυτότητας», στην κοινωνική ένταξη και στην αναγνώριση μπορεί να αυξήσει σημαντικά τα ποσοστά συγκράτησης, ακόμη και έως 50%, διότι δημιουργεί δεσμούς, ενισχύει την αυτοαποτελεσματικότητα και μειώνει την αβεβαιότητα (Cable et al., 2013). Στον κλάδο του λιανεμπορίου, όπου η αποχώρηση τις πρώτες 90 ημέρες είναι πολύ συχνή, η κοινωνικοποίηση αποτελεί μια επένδυση υψηλής απόδοσης.

2.7.3.2 Ευέλικτος Προγραμματισμός

Ο σχεδιασμός ωραρίων αποτελεί έναν από τους πιο απτούς και καθημερινούς μοχλούς δέσμευσης. Η υιοθέτηση πρακτικών ευελιξίας, όπως συστήματα αυτο-προγραμματισμού, μέσω ψηφιακών εφαρμογών, επιτρέπει στους εργαζομένους να δηλώνουν διαθεσιμότητα, να ανταλλάσσουν βάρδιες και να περιορίζουν συγκρούσεις με προσωπικές υποχρεώσεις. Η αίσθηση ελέγχου και αυτονομίας που παράγεται από τέτοιους μηχανισμούς λειτουργεί ως αντιστάθμισμα στην ένταση της εργασίας και ενισχύει την πρόθεση παραμονής (O'Connor, 2016). Σημαντικό, ωστόσο, είναι η ευελιξία να μην μετατρέπεται σε μετακύλιση του κινδύνου προς τον εργαζόμενο, αλλά να δομείται μέσα σε σαφείς κανόνες δικαιοσύνης και προβλεψιμότητας.

2.7.3.3 Εσωτερική Κινητικότητα

Η διαμόρφωση ορατών και αξιόπιστων μονοπατιών εξέλιξης αποτελεί βασικό εργαλείο μετατροπής της θέσης «πωλητή» από προσωρινό σταθμό σε αφετηρία σταδιοδρομίας. Η εσωτερική κινητικότητα μειώνει την ανάγκη εξωτερικών προσλήψεων, ενισχύει την οργανωσιακή γνώση και δημιουργεί προσδοκία προόδου, η οποία λειτουργεί ως αντίδοτο στην αντίληψη “dead-end job”. Προγράμματα upskilling, mentoring και ανάπτυξης ηγεσίας από το κατάστημα προς πιο σύνθετους ρόλους διαμορφώνουν μια εσωτερική «αγορά ταλέντου», μέσα από την οποία οι εργαζόμενοι βλέπουν μια μελλοντική προοπτική εξέλιξης της θέσης τους και συνεπώς επενδύουν στη σχέση τους με τον οργανισμό (Tariq et al., 2022).

2.7.4 Ο Ρόλος των Analytics: Επιτυχίες, Αστοχίες και Ηθικά Διλήμματα

Η ενσωμάτωση των data analytics στο λιανεμπόριο προσφέρει μια νέα εργαλειοθήκη για τη διαχείριση της κινητικότητας εργαζομένων. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα των analytics δεν είναι εγγενής στην τεχνολογία· εξαρτάται από το *πώς* χρησιμοποιούνται, με ποιον σκοπό και υπό ποιο ηθικό/οργανωσιακό πλαίσιο. Στο λιανεμπόριο, όπου οι αποφάσεις συχνά λαμβάνονται υπό πίεση κόστους και βραχυπρόθεσμων στόχων, οι analytics εφαρμογές μπορούν να λειτουργήσουν είτε ως μηχανισμός ενδυνάμωσης είτε ως μηχανισμός επιτήρησης και αποσταθεροποίησης.

2.7.4.1 Προγνωστική Μοντελοποίηση (Predictive Modeling)

Η προγνωστική αναλυτική προσέγγιση επιδιώκει τον έγκαιρο εντοπισμό μοτίβων που προαναγγέλλουν αποχώρηση, ώστε να ενεργοποιούνται παρεμβάσεις πριν ο εργαζόμενος φτάσει σε σημείο «μη επιστροφής». Μεγάλες αλυσίδες χρησιμοποιούν δεδομένα για να βελτιστοποιήσουν τη σύνθεση ομάδων ανά βάρδια, αναγνωρίζοντας ότι η εμπειρία, η υποστήριξη και η κοινωνική δυναμική της βάρδιας επηρεάζουν άμεσα το άγχος και την προσαρμογή νέων εργαζομένων. Η συνύπαρξη έμπειρων και νέων υπαλλήλων σε συγκεκριμένες αναλογίες έχει βρεθεί ότι μειώνει την αβεβαιότητα των νεοεισερχόμενων, βελτιώνει την ανεπίσημη μάθηση και ενισχύει την παραγωγικότητα (Prasad et al., 2023). Αυτή η χρήση analytics αναδεικνύει τη θετική πλευρά της τεχνολογίας: όχι απλώς μέτρηση, αλλά σχεδιασμός υποστηρικτικών συνθηκών εργασίας.

2.7.4.2 Η Παγίδα του “Just-in-Time Scheduling”

Παράλληλα, η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η «υπερ-βελτιστοποίηση» του κόστους εργασίας μπορεί να παράγει αρνητικές συνέπειες. Η χρήση αλγορίθμων για προγραμματισμό βαρδιών τελευταίας στιγμής, με βάση τη ροή πελατών, μπορεί να μειώνει βραχυπρόθεσμα το κόστος, αλλά δημιουργεί υψηλή εργασιακή αβεβαιότητα: οι εργαζόμενοι αδυνατούν να σχεδιάσουν την προσωπική τους ζωή, να διασφαλίσουν σταθερό εισόδημα και να νιώσουν προβλεψιμότητα. Αυτή η συνθήκη διαβρώνει την εμπιστοσύνη και τελικά αυξάνει την πρόθεση αποχώρησης, παρά την «ορθολογικότητα» του αλγοριθμικού σχεδιασμού (O'Connor, 2016). Το

παράδειγμα υπογραμμίζει ότι οι analytics αποφάσεις πρέπει να αξιολογούνται όχι μόνο ως προς την οικονομική αποδοτικότητα, αλλά ως προς τη βιωσιμότητα της εργασιακής σχέσης.

2.7.4.3 Επιτήρηση και Τοξικότητα

Ένας ακόμη κρίσιμος κίνδυνος αφορά τη μετατροπή της μέτρησης σε αυτοσκοπό. Η υπερβολική εστίαση σε πραγματικό χρόνο της παρακολούθησης της παραγωγικότητας (productivity monitoring) μπορεί να δημιουργήσει ένα ασφυκτικό περιβάλλον, όπου ο εργαζόμενος αισθάνεται διαρκώς αξιολογούμενος και αντικαταστάσιμος. Σε τέτοια πλαίσια, η ποιότητα της εργασιακής εμπειρίας επιδεινώνεται, ενώ οι πιο ικανοί και κινητικοί εργαζόμενοι - εκείνοι που έχουν και περισσότερες επιλογές στην αγορά - είναι οι πρώτοι που αποχωρούν. Οι Tursunbayeva et al. (2018) επισημαίνουν ότι η αίσθηση της μόνιμης επιτήρησης και η έλλειψη διαφάνειας σχετικά με το τι μετράται, αποτελούν στοιχεία που υπονομεύουν τη δέσμευση των εργαζομένων και μάλιστα μπορούν να οδηγήσουν στο ακριβώς αντίθετο αποτέλεσμα από το επιδιωκόμενο, δηλαδή την αύξηση του αριθμού των αποχωρήσεων.

2.7.5 Συμπεράσματα και Σύνδεση με την Έρευνα

Συνολικά, η βιβλιογραφία συγκλίνει στο ότι η συγκράτηση ταλέντων στο λιανεμπόριο απαιτεί μια ισορροπημένη, πολυδιάστατη προσέγγιση. Από τη μία πλευρά, είναι απαραίτητη η βελτίωση των «παραγόντων υγιεινής» (όπως αμοιβές, σταθερότητα και προβλεψιμότητα ωραρίων). Από την άλλη, απαιτείται ενίσχυση του νοήματος της εργασίας, της προοπτικής εξέλιξης, της κοινωνικής ένταξης και της αυτονομίας—ιδίως για νεότερες γενιές που αξιολογούν την εργασία όχι μόνο οικονομικά αλλά και υπαρξιακά/αναπτυξιακά. Στο πλαίσιο αυτό, τα δεδομένα και τα analytics πρέπει να χρησιμοποιούνται ως εργαλείο κατανόησης και υποστήριξης των αναγκών των εργαζομένων και όχι ως μηχανισμός καταναγκασμού ή μονοδιάστατης μείωσης κόστους.

Η παρούσα διατριβή, λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο η στρατηγική χρήση των analytics μπορεί να υποστηρίξει μια επιχείρηση λιανικής να εντοπίσει έγκαιρα κινδύνους αποχώρησης και να σχεδιάσει ανθρωποκεντρικές παρεμβάσεις. Ο ερευνητικός στόχος είναι να γεφυρωθεί το χάσμα μεταξύ τεχνολογικής αποτελεσματικότητας

και εργασιακής ικανοποίησης, αναδεικνύοντας ότι η πραγματική πρόοδος στο λιανεμπόριο δεν έγκειται στην απλή «μέτρηση» της συμπεριφοράς, αλλά στη μετατροπή της γνώσης σε δίκαιες, βιώσιμες και ουσιαστικές πρακτικές συγκράτησης.

2.8 Εντοπισμός Ερευνητικού Κενού

2.8.1 Εισαγωγή: Η Αναγκαιότητα της Κριτικής Μετάβασης

Η συστηματική επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας που προηγήθηκε ανέδειξε με σαφήνεια δύο παράλληλες, και εν πολλοίς ασύμμετρες, εξελίξεις: αφενός, την πολυδιάστατη φύση της συγκράτησης ταλέντων ως διοικητικού φαινομένου, και αφετέρου, την αναδυόμενη δυναμική των HR Analytics ως τεχνολογικού και οργανωσιακού καταλύτη στον σύγχρονο μετασχηματισμό της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Από τη μία πλευρά, η έρευνα της συμπεριφοράς οργανισμών και εργαζομένων έχει προσφέρει ισχυρά θεωρητικά σχήματα ερμηνείας του «γιατί» οι εργαζόμενοι παραμένουν ή αποχωρούν—από τις κλασικές θεωρίες παρακίνησης και ικανοποίησης (π.χ. το μοντέλο δύο παραγόντων του Herzberg) έως τις νεότερες κοινωνικο-ανταλλακτικές ερμηνείες, όπως η Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής (Social Exchange Theory), που εστιάζει στις αμοιβαιότητες, την αντιληπτή δικαιοσύνη και την ποιότητα της εργασιακής σχέσης. Από την άλλη πλευρά, η ταχύτατη εξέλιξη των τεχνολογιών δεδομένων και των αλγοριθμικών μεθόδων έχει δημιουργήσει ισχυρά τεχνικά θεμέλια για το «πώς» μπορούν να προβλεφθούν πρότυπα συμπεριφοράς, μέσω προγνωστικής μοντελοποίησης και μηχανικής μάθησης.

Ωστόσο, η κριτική ανάγνωση της βιβλιογραφίας καταδεικνύει μια ουσιώδη ασυνέχεια: η γνώση παραμένει συχνά «διχοτομημένη». Ενώ διαθέτουμε σχετικά ώριμα θεωρητικά εργαλεία για την ερμηνεία της αποχώρησης ενός εργαζομένου από το χώρο εργασίας του, και ισχυρές τεχνικές δυνατότητες για την πρόβλεψή του, η διεθνής έρευνα σε μεγάλο βαθμό αδυνατεί να γεφυρώσει αυτά τα δύο επίπεδα σε ένα ενιαίο πλαίσιο στρατηγικής εφαρμογής. Με άλλα λόγια, η βιβλιογραφία μπορεί να εξηγεί τις αιτίες και να παράγει προβλέψεις, αλλά δεν τεκμηριώνει επαρκώς το πώς η «στατιστική πρόβλεψη» μετατρέπεται σε «διοικητική πράξη» που είναι αποτελεσματική, βιώσιμη και ανθρωποκεντρική. Η ανάγκη, επομένως, για μια κριτική μετάβαση

είναι διπλή: αφενός, καλούμαστε να μεταβούμε από τη θεωρητική αποσπασματικότητα προς πιο ολοκληρωμένα σχήματα, και αφετέρου, να μεταβούμε από την τεχνολογική αισιοδοξία προς μια εμπειρικά πιο τεκμηριωμένη οργανωσιακή εφαρμογή. Στο πλαίσιο αυτό, το παρόν κεφάλαιο οριοθετεί τα ερευνητικά κενά που προκύπτουν και αιτιολογεί τη σκοπιμότητα της παρούσας διδακτορικής διατριβής ως απάντησης σε αυτά.

2.8.2 Σύνοψη Ευρημάτων και η Αποσπασματικότητα της Υφιστάμενης Έρευνας

Η υφιστάμενη έρευνα έχει προσφέρει εκτεταμένη χαρτογράφηση των παραγόντων που οδηγούν στην αποχώρηση, αναλύοντας με πολυεπίπεδο τρόπο την επίδραση ατομικών, οργανωσιακών και εργασιακών μεταβλητών. Μελέτες όπως των Hom et al. (2017) και Steel & Lounsbury (2009) έχουν συμβάλει ουσιωδώς στη συστηματική κατανόηση κρίσιμων παραμέτρων, όπως η μισθολογική ικανοποίηση, η ποιότητα της ηγεσίας, το εργασιακό κλίμα, η οργανωσιακή κουλτούρα και η αντίληψη έλλειψης προοπτικών εξέλιξης. Τα ευρήματα αυτά συγκροτούν ένα ισχυρό θεωρητικό υπόβαθρο που ερμηνεύει τις ψυχολογικές και κοινωνικές διεργασίες πίσω από την πρόθεση αποχώρησης και την πραγματική αποχώρηση.

Ταυτόχρονα, η βιβλιογραφία σχετικά με τα HR Analytics έχει εστιάσει, συχνά δυσανάλογα, στην τεχνολογική διάσταση, δηλαδή στις τεχνικές δυνατότητες των εργαλείων, στην προγνωστική ακρίβεια των μοντέλων και στην αξιοποίηση των αλγορίθμων (Van den Heuvel & Bondarouk, 2017· Marler & Boudreau, 2017). Σε αυτό το σώμα εργασιών, κυριαρχεί η λογική ότι η ύπαρξη δεδομένων και η ανάπτυξη μοντέλων μπορούν από μόνες τους να οδηγήσουν σε καλύτερες αποφάσεις. Παρότι αυτή η συμβολή είναι σημαντική, η συστηματική επισκόπηση ανέδειξε μια οντολογική και μεθοδολογική ασυνέχεια: η θεωρία συγκράτησης παραμένει σε μεγάλο βαθμό προσανατολισμένη στη συμπεριφορική ψυχολογία και στη δυναμική των σχέσεων εργασίας, ενώ η θεωρία των analytics συχνά εδράζεται στον στατιστικό θετικισμό, όπου προτεραιότητα έχει η μέτρηση, η πρόβλεψη και η βελτιστοποίηση.

Το αποτέλεσμα είναι ότι μεγάλο μέρος της έρευνας εξετάζει τα δύο πεδία παράλληλα και όχι συνεκτικά. Υπάρχει έλλειψη επομένως, σε μελέτες που διερευνούν τον μηχανισμό μετάβασης από τη διαίσθηση στη δράση: πώς δηλαδή τα αποτελέσματα ενός μοντέλου (π.χ. υψηλό flight risk) μεταφράζονται σε συγκεκριμένες παρεμβάσεις, πώς οι παρεμβάσεις αυτές

γίνονται αντιληπτές από τον εργαζόμενο, και πώς τελικά επηρεάζουν την ψυχολογική σύμβαση και τη δέσμευσή του. Η απουσία αυτής της γέφυρας δημιουργεί ένα κενό «εφαρμοσμένης αιτιότητας»: γνωρίζουμε τι συσχετίζεται με την αποχώρηση και τι προβλέπει την αποχώρηση, αλλά δεν γνωρίζουμε επαρκώς τι *λειτουργεί* ως παρέμβαση και κάτω από ποιες οργανωσιακές προϋποθέσεις.

2.8.3 Το Έλλειμμα Ολοκληρωμένων Πλαισίων Στρατηγικής Αξιοποίησης

Ένα από τα πλέον κρίσιμα κενά που προκύπτουν στο πεδίο αφορά στην απουσία ολιστικών και θεωρητικά τεκμηριωμένων πλαισίων, τα οποία να καθοδηγούν με επιτυχία και αποτελεσματικότητα τη στρατηγική αξιοποίηση των δεδομένων στο HR με απώτερο στόχο τη συγκράτηση ταλέντων. Όπως επισημαίνουν οι Marler και Boudreau (2017), η έρευνα γύρω από τα HR Analytics παραμένει σε μεγάλο βαθμό «αθεωρητική» (atheoretical), καθώς συχνά προτάσσει το τεχνικό μέρος της διαδικασίας και λιγότερο το πώς οι αναλυτικές πρακτικές μετατρέπονται σε στρατηγικά αποτελέσματα. Με άλλα λόγια, το «πώς χτίζεται ένα μοντέλο» εξετάζεται πολύ περισσότερο από το «πώς ενσωματώνεται το μοντέλο σε έναν μηχανισμό λήψης αποφάσεων που αλλάζει πραγματικά συμπεριφορές και εκβάσεις.

Στο πλαίσιο αυτό, αναδύονται τρία επιμέρους, αλλά αλληλένδετα, κενά:

(α) Έλλειψη καθοδηγητικών μοντέλων: Η έρευνα έχει αναπτύξει επαρκώς την περιγραφική και την προγνωστική διάσταση: μπορούμε να περιγράψουμε την αποχώρηση ενός εργαζομένου και να την προβλέψουμε. Ωστόσο, παραμένει ερευνητικά ασαφές πώς συνταγογραφούνται λύσεις που ενσωματώνονται λειτουργικά στην καθημερινή λήψη αποφάσεων, ιδίως των line managers που βρίσκονται πλησιέστερα στην «πραγματικότητα» του εργαζομένου (Minbaeva, 2018). Το κενό δεν είναι απλώς θεωρητικό: είναι και οργανωσιακό, διότι χωρίς συνταγογραφικούς μηχανισμούς, τα insights παραμένουν σε dashboards χωρίς επιχειρησιακό αποτύπωμα.

(β) Απουσία αιτιώδους σύνδεσης: Πολλές μελέτες αρκούνται σε συσχετίσεις ή σε επιτυχία πρόβλεψης, χωρίς να τεκμηριώνουν με αυστηρότητα την αλυσίδα αιτιότητας: *χρήση συγκεκριμένων μετρήσεων → αλλαγή απόφασης → αλλαγή πρακτικής → μετρήσιμη μείωση*

turnover. Η έλλειψη εμπειρικών αποδείξεων αυτής της αλληλουχίας αποτελεί κεντρικό πρόβλημα νομιμοποίησης των HR Analytics ως στρατηγικής λειτουργίας (Angrave et al., 2016).

(γ) Το "Translation Gap": Η βιβλιογραφία δεν έχει διερευνήσει επαρκώς τις δεξιότητες και τις οργανωσιακές προϋποθέσεις που απαιτούνται για τη μετάφραση των statistical insights σε πειστικά αφηγήματα (storytelling) ικανά να κινητοποιήσουν ηγεσία και managers. Το κενό αυτό είναι κρίσιμο, διότι η λήψη αποφάσεων στους οργανισμούς δεν είναι καθαρά τεχνική διαδικασία· επηρεάζεται από νοηματοδότηση, εμπιστοσύνη, πολιτική και οργανωσιακή κουλτούρα. Επομένως, η ικανότητα του HR να «μεταφράζει» τα δεδομένα σε δράση αποτελεί στρατηγική δεξιότητα που δεν έχει αποτυπωθεί επαρκώς εμπειρικά.

2.8.4 Ο Κλάδος του Λιανικού Εμπορίου: Ένα Υπο-εξερευνημένο Πλαίσιο

Μία από τις πιο ισχυρές διαπιστώσεις της επισκόπησης αφορά την κλαδική μεροληψία της υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Η πλειονότητα των δημοσιευμένων επιτυχημένων παραδειγμάτων και των εμπειρικών ερευνών προέρχεται από περιβάλλοντα εταιρειών υψηλής τεχνολογίας (π.χ. Google, IBM) ή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών (Tambe et al., 2019). Σε αυτά τα πλαίσια, η φύση της εργασίας, το επίπεδο εξειδίκευσης, οι αμοιβές, η κινητικότητα καριέρας και η οργανωσιακή δομή διαφέρουν ριζικά από εκείνα του λιανεμπορίου. Ως αποτέλεσμα, η γνώση που παράγεται τείνει να αντανακλά τις συνθήκες αποστειρωμένων περιβαλλόντων μακρυά από την πραγματικότητα και όχι τα χαρακτηριστικά του προσωπικού πρώτης γραμμής των επιχειρήσεων.

Το λιανικό εμπόριο χαρακτηρίζεται από ιδιαιτερότητες που αναδιαμορφώνουν την αποχώρηση ενός οεργαζομένου ως πρόβλημα και ως ερευνητικό αντικείμενο:

- **Υψηλή ένταση εργασίας και χαμηλότερη εξειδίκευση στο προσωπικό πρώτης γραμμής**, στοιχεία που τροφοδοτούν μια «κανονικοποίηση» της αποχώρησης, παρότι η οικονομική και λειτουργική τους επίπτωσης μπορεί να είναι καταστροφική λόγω του όγκου των αποχωρήσεων και συνεχούς ανάγκης αντικατάστασης (Siebert & Zubanov, 2009).

- **Μεγάλο όγκο δεδομένων που παραμένουν κατακερματισμένα σε αποθήκες δεδομένων**, καθώς συχνά διαφορετικά συστήματα (π.χ. μισθοδοσία, βάρδιες, αξιολόγηση, POS, LMS) δεν «συνομιλούν» μεταξύ τους. Αυτό περιορίζει την ποιότητα και τη χρησιμότητα των αναλύσεων.
- **Ιδιαίτερες συνθήκες εργασίας (βάρδιες, εποχικότητα, ακανόνιστα ωράρια)** που επηρεάζουν τόσο τα μοτίβα αποχώρησης όσο και τα κατάλληλα προγνωστικά μοντέλα. Πολλά μοντέλα που αποδίδουν σε σταθερά «γραφειακά» περιβάλλοντα μπορεί να μην είναι κατάλληλα σε περιβάλλοντα υψηλής μεταβλητότητας.

Η έλλειψη μελετών πεδίου ειδικά για τον κλάδο του λιανεμπορίου δημιουργεί, συνεπώς, σοβαρό εννοιολογικό κενό: δεν γνωρίζουμε επαρκώς αν τα υπάρχοντα μοντέλα analytics είναι μεταφέρσιμα σε περιβάλλοντα υψηλής φθοράς, ούτε πώς οι ιδιαιτερότητες του κλάδου επηρεάζουν την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των προγνώσεων.

2.8.5 Η Ανάγκη για Εμπειρική Διερεύνηση σε Πραγματικό Περιβάλλον

Η βιβλιογραφία αναγνωρίζει ολοένα περισσότερο ότι απαιτείται μετάβαση από τις θεωρητικές προσεγγίσεις, τις μελέτες προσομοίωσης και τα ιδεατά case studies προς την έρευνα πεδίου σε πραγματικές οργανωσιακές συνθήκες. Οι Huselid (2018) και Tursunbayeva et al. (2018) υπογραμμίζουν ότι ερωτήματα σχετικά με το επίπεδο ωριμότητας των οργανισμών, τις προκλήσεις ενσωμάτωσης δεδομένων και την πολιτισμική αποδοχή των analytics παραμένουν αναπάντητα για την πλειονότητα των «παραδοσιακών» επιχειρήσεων που δεν έχουν τις υποδομές και την κουλτούρα των τεχνολογικών κολοσσών. Ειδικά στο λιανεμπόριο, όπου η λειτουργία HR καλείται να υπηρετήσει μαζικούς πληθυσμούς εργαζομένων και να διαχειριστεί υψηλό ρυθμό εναλλαγής, η κατανόηση της εφαρμοσμένης πλευράς των HR Analytics είναι κρίσιμη.

Η παρούσα διδακτορική διατριβή φιλοδοξεί να καλύψει αυτό το κενό υιοθετώντας μια προσέγγιση που συνδυάζει θεωρητική αυστηρότητα με πρακτική εφαρμογή. Μέσω ανάλυσης πραγματικών δεδομένων εξόδου και μελέτης περίπτωσης σε μεγάλη επιχείρηση λιανικής, η έρευνα θα διερευνήσει:

1. **Πώς η μετάβαση από το ένστικτο στα δεδομένα μετασχηματίζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων** (RQ1, RQ5).
2. **Ποιοι δείκτες (metrics) εμφανίζουν την υψηλότερη προγνωστική αξία ειδικά για το λιανεμπόριο**, σε αντιδιαστολή με γενικεύσεις από άλλους κλάδους (RQ2).
3. **Ποιες λειτουργικές προκλήσεις και ποιοι οργανωσιακοί φραγμοί** εμποδίζουν την επίτευξη υψηλών επιπέδων αναλυτικής ωριμότητας, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα με κατακερματισμένα συστήματα και έντονη επιχειρησιακή πίεση (RQ3).

2.8.6 Συμπέρασμα: Η Διατριβή ως Γέφυρα Θεωρίας και Πράξης

Η βιβλιογραφική επισκόπηση ανέδειξε ότι, παρά το γεγονός πως τα «εργαλεία» (δεδομένα, αλγόριθμοι, πλατφόρμες) υφίστανται, η «αρχιτεκτονική» της χρήσης τους παραμένει ακόμη ελλιπής. Το ερευνητικό κενό δεν είναι πλέον πρωτίστως τεχνικό· είναι στρατηγικό, οργανωσιακό και θεσμικό: αφορά το πώς τα analytics ενσωματώνονται σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων, πώς μετατρέπονται σε παρεμβάσεις που γίνονται αποδεκτές από τους εργαζομένους και πώς τελικά παράγουν μετρήσιμα αποτελέσματα συγκράτησης σε περιβάλλοντα υψηλής κινητικότητας.

Η παρούσα μελέτη έρχεται να λειτουργήσει ως γέφυρα μεταξύ θεωρίας και πράξης, συμβάλλοντας στη διεθνή βιβλιογραφία με νέα εμπειρικά δεδομένα από έναν υπο-εξερευνημένο κλάδο και προτείνοντας ένα πλαίσιο που καθιστά τα HR Analytics οργανικό μέρος της στρατηγικής HRM. Στο επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί αναλυτικά η μεθοδολογική προσέγγιση που επιλέχθηκε, με στόχο να απαντηθούν τα παραπάνω κενά με τρόπο που διασφαλίζει εγκυρότητα, αξιοπιστία και δυνατότητα πρακτικής αξιοποίησης των αποτελεσμάτων.

2.9 Το Προτεινόμενο Θεωρητικό Μοντέλο της Διατριβής

2.9.1 Πρόταση Ενοποιημένου Εννοιολογικού Πλαισίου: Το Μοντέλο “R.E.A.L.”

Ως επιστέγασμα της βιβλιογραφικής επισκόπησης και ως μια ολοκληρωμένη και πρακτική σύνδεση προς την εμπειρική διερεύνηση που ακολουθεί, η παρούσα διατριβή

διατυπώνει μία ενοποιημένη θεωρητική πρόταση στρατηγικής συγκράτησης: το Μοντέλο **R.E.A.L. (Retention, Engagement, Advocacy, Leadership)**. Η λογική του μοντέλου εδράζεται στη συστηματική σύνδεση κλασικών θεωρητικών παραδόσεων της οργανωσιακής συμπεριφοράς με τις σύγχρονες απαιτήσεις της **τεκμηριωμένης διοίκησης (Evidence-Based Management)** και της λήψης αποφάσεων μέσω **People Analytics**. Ειδικότερα, το μοντέλο R.E.A.L. αντιμετωπίζει τη συγκράτηση ταλέντων όχι ως αποσπασματικό αποτέλεσμα ενός και μόνο παράγοντα, αλλά ως μια δυναμική συνέργεια: α) των συνθηκών εργασίας, β) των πόρων ανάπτυξης, γ) της ποιότητας ηγεσίας, και δ) της συναισθηματικής δέσμευσης, οι οποίες συγκλίνουν σε συμπεριφορικές εκβάσεις υψηλής στρατηγικής αξίας, όπως η **ενεργός υπεράσπιση και προώθηση του εργοδότη (advocacy)**.

Η καινοτομία του προτεινόμενου πλαισίου συνίσταται σε τρεις αλληλένδετες αρχές:

- ✓ στη **λειτουργικοποίηση** των θεωρητικών κατασκευών σε δείκτες-μεταβλητές (constructs → measurable indices),
- ✓ στη **διαστρωμάτωση** της ανάλυσης ώστε να αποφεύγεται η παραπλανητική ομοιογένεια των μέσων όρων και να αναδεικνύονται διαφοροποιήσεις ανά υπο-ομάδα εργαζομένων, και
- ✓ στη **μετατροπή** των ευρημάτων σε συγκεκριμένο μηχανισμό λήψης αποφάσεων με προγνωστική στόχευση.

Έτσι, η βιβλιογραφία δεν παραμένει περιγραφική, αλλά μετασχηματίζεται σε ένα λειτουργικό και ελέγξιμο σχήμα στρατηγικής που επιτρέπει την εμπειρική αξιολόγηση υποθέσεων, τη σύγκριση εναλλακτικών παρεμβάσεων και την ποσοτική εκτίμηση της συνεισφοράς κάθε παραμέτρου στη διαμόρφωση της «εργοδοτικής εμπειρίας» και των συνεπειών της.

2.9.2 Η αρχιτεκτονική του μοντέλου R.E.A.L.

Η αρχιτεκτονική του R.E.A.L. διαρθρώνεται σε τέσσερις διακριτές, αλλά λογικά αλληλεξαρτώμενες φάσεις, οι οποίες συνθέτουν μια πλήρη «αλυσίδα αξίας» από τις

οργανωσιακές εισροές έως την προβλεπτική εκτίμηση της συγκράτησης και της μετατροπής των εργαζομένων σε πρεσβευτές του brand της επιχείρησης.

2.9.2.1 Φάση 1η : Λειτουργικοποίηση των Εισροών

Η πρώτη φάση ορίζει τα στοιχεία και τη μεθοδολογία μέτρησης του μοντέλου, μέσω της υιοθέτησης πέντε πυλώνων-δεικτών (KPIs). Κάθε ένας δείκτης από αυτούς εδράζεται σε μια σαφή θεωρητική καταγωγή, εξασφαλίζοντας την εννοιολογική εγκυρότητα και επιτρέποντας τη μεταφορά των αφηρημένων εννοιών σε εμπειρικά παρατηρήσιμα μεγέθη. Οι συγκεκριμένοι πέντε δείκτες είναι οι εξής:

(1) Δείκτης Οργανωσιακής Υγιεινής (Organizational Hygiene Index – OHI)
Ξεκινώντας από τη Θεωρία των Δύο Παραγόντων του **Herzberg (1966)**, ο δείκτης OHI αποτυπώνει τις βασικές, «μη διαπραγματεύσιμες» συνθήκες του εργασιακού πλαισίου (π.χ., σαφήνεια ρόλων, εύλογη οργάνωση εργασίας, λειτουργικές διαδικασίες, βασική δικαιοσύνη σε πρακτικές και κανόνες). Η βιβλιογραφική θέση του Herzberg—ότι οι παράγοντες υγιεινής δεν δημιουργούν κατ' ανάγκη υψηλή ικανοποίηση αλλά η απουσία τους γεννά δυσαρέσκεια—είναι κρίσιμη για τη λογική του μοντέλου: ο OHI αντιμετωπίζεται ως **προαπαιτούμενο σταθερότητας**. Στρατηγικά, αυτό σημαίνει ότι οργανισμοί που επιχειρούν να ενισχύσουν δέσμευση ή advocacy χωρίς επαρκή υγιεινή διατρέχουν κίνδυνο «επένδυσης σε λάθος επίπεδο», καθώς παρεμβάσεις υψηλής προσδοκίας δεν αποδίδουν όταν το βασικό εργασιακό έδαφος παραμένει προβληματικό.

(2) Δείκτης Προοπτικής Εξέλιξης (Talent Growth Potential – TGP)
Ο TGP συνδέεται με το μοντέλο **JD-R (Job Demands–Resources)** των **Demerouti et al. (2001)**, το οποίο υποστηρίζει ότι οι διαθέσιμοι εργασιακοί πόροι λειτουργούν ως μηχανισμός παρακίνησης και προστασίας απέναντι στην εξουθένωση, ενισχύοντας την απόδοση και την εργασιακή ευημερία. Στο μοντέλο R.E.A.L., η ανάπτυξη (upskilling/reskilling, προοπτικές εξέλιξης, καθοδήγηση) ορίζεται ως κρίσιμος «πόρος κινήτρου», ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα όπου η κινητικότητα ταλέντων είναι αυξημένη. Η σύνδεση με τη **Γενιά Z** (Schroth, 2019) ενισχύει τη θεωρητική υπόθεση ότι η αντιλαμβανόμενη προοπτική μάθησης/εξέλιξης λειτουργεί ως

κεντρικός παράγοντας συγκράτησης για νεότερους εργαζόμενους που ερμηνεύουν την εργασία όχι μόνο ως ανταλλακτική σχέση, αλλά και ως πλατφόρμα προσωπικής ανάπτυξης.

(3) Δείκτης Αποτελεσματικότητας Ηγεσίας (Leadership Effectiveness Index – LEI)
Ο LEI εδράζεται στη Θεωρία **LMX (Leader–Member Exchange)** των **Graen & Uhl-Bien (1995)**, η οποία μετατοπίζει το ενδιαφέρον από την «τυπική» ηγεσία προς την ποιότητα της σχέσης ηγέτη–υφισταμένου. Στο πλαίσιο του μοντέλου R.E.A.L., η αποτελεσματικότητα ηγεσίας δεν περιορίζεται σε συμπεριφορές διοικητικής εποπτείας, αλλά αποτιμάται ως διαπροσωπική και θεσμική ικανότητα: ανατροφοδότηση, εμπιστοσύνη, δίκαιη μεταχείριση, διαχείριση συγκρούσεων, δημιουργία ψυχολογικής ασφάλειας. Η LMX υποστηρίζει ότι υψηλής ποιότητας ανταλλαγές παράγουν υψηλότερη δέσμευση και προθυμία υπέρβασης του «τυπικού» ρόλου, κάτι που στη γλώσσα του μοντέλου μεταφράζεται σε ισχυρότερη πιθανότητα για advocacy.

(4) Συναισθηματική Δέσμευση (Emotional Engagement Score – EES)
Το EES αποτελεί εφαρμογή της Θεωρίας της Κοινωνικής Ανταλλαγής (**Blau, 1964**), σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι ανταποδίδουν την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη, δικαιοσύνη και φροντίδα με αυξημένη δέσμευση και θετική στάση. Η επιλογή της «συναισθηματικής» διάστασης είναι στρατηγικά κρίσιμη: η συγκράτηση του εργαζομένου συχνά δεν εξηγείται επαρκώς από οικονομικούς ή δομικούς παράγοντες μόνο, αλλά από το εάν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι «ανήκει», ότι αναγνωρίζεται, και ότι η σχέση με τον οργανισμό έχει ποιότητα και νόημα. Στο R.E.A.L., το EES λειτουργεί ως εσωτερικός ψυχολογικός μηχανισμός που μετασχηματίζει τις οργανωσιακές εισροές (OHI, TGP, LEI) σε συμπεριφορικές εκβάσεις.

(5) Δείκτης Πρεσβευτή Brand (Brand Ambassador Score – BAS)
Ο BAS συνδέεται με το **Employer Branding** και ειδικότερα με την οπτική των **Miles & Mangold (2005)**, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι αποτελούν φορείς και παραγωγούς του εργοδοτικού brand μέσω της καθημερινής τους αφήγησης και συμπεριφοράς. Στο μοντέλο R.E.A.L., ο BAS ορίζεται ως «τελική μεταβλητή έκβασης» (ultimate outcome) της εργασιακής εμπειρίας, διότι συμπυκνώνει τη μετάβαση από το «μένω» στο «υποστηρίζω ενεργά». Η πρακτική σημασία είναι υψηλή, ιδίως στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, όπου η εμπειρία πελάτη και η εμπειρία εργαζομένου αλληλοτροφοδοτούνται και η φήμη του εργοδότη επηρεάζει άμεσα την προσέλκυση/συγκράτηση ανθρώπινου δυναμικού.

2.9.2.2 Φάση 2η : Ο Μηχανισμός της Διαστρωμάτωσης

Η δεύτερη φάση ενσωματώνει τη βασική παραδοχή ότι η εργασιακή εμπειρία και τα κίνητρα συγκράτησης δεν είναι ομοιόμορφα. Το μοντέλο R.E.A.L. απορρίπτει ρητά την προσέγγιση **"one-size-fits-all"** και προτείνει τη χρήση **αναλυτικών φίλτρων ηλικίας και γενεών (Age & Gen Filters)**, αξιοποιώντας τη Γενεακή Θεωρία (Generational Theory). Η βιβλιογραφία (Twenge, 2010) υποστηρίζει ότι διαφορετικές γενεές τείνουν να διαμορφώνουν διαφορετικές προσδοκίες ως προς το ψυχολογικό συμβόλαιο εργασίας: τι θεωρείται «δίκαιο», τι μετρά ως «ανάπτυξη», ποια μορφή ηγεσίας γίνεται αντιληπτή ως υποστηρικτική και ποια ως παρεμβατική.

Στο μοντέλο R.E.A.L., η διαστρωμάτωση δεν αποτελεί απλώς περιγραφική ταξινόμηση, αλλά έναν αναλυτικό μηχανισμό, ο οποίος επιτρέπει:

- να εντοπιστούν περιπτώσεις εργαζομένων με υψηλή πιθανότητα αποχώρησης από τον οργανισμό,
- να εξεταστεί εάν οι σχέσεις μεταξύ δεικτών διαφοροποιούνται ανά ομάδα (π.χ., εάν το TGP έχει ισχυρότερη επίδραση στον BAS για νεότερους εργαζόμενους), και
- να σχεδιαστούν στοχευμένες παρεμβάσεις που μεγιστοποιούν την αποτελεσματικότητα της κατανομής πόρων.

Με άλλα λόγια, η ο μηχανισμός της διαστρωμάτωσης λειτουργεί ως μια διόπτρα, μέσω της οποίας μετατρέπεται ο οργανισμός από ένα σύνολο μέσων όρων σε ένα μωσαϊκό διαφορετικών εμπειριών. Ακριβώς εκεί όπου τα People Analytics προσφέρουν στρατηγικό πλεονέκτημα: όχι απλώς στο να αποτυπώσουν «τι συμβαίνει», αλλά επιπλέον να καταδείξουν σε ποιον συμβαίνει, γιατί, και με ποια πιθανή κατάληξη.

2.9.2.3 Φάση 3η : Στρατηγική Λήψης Αποφάσεων (Decision Matrix)

Η τρίτη φάση μεταφράζει τις θεωρητικές σχέσεις σε λειτουργική λογική λήψης αποφάσεων, διαμορφώνοντας έναν **Αλγόριθμο Δράσης (Action Plan)**. Στόχος δεν είναι μόνο η ερμηνεία των δεδομένων, αλλά η παραγωγή κατευθύνσεων για την ιεράρχηση των παρεμβάσεων με βάση την έννοια της οριακής ωφέλειας (marginal impact): ποια ενέργεια, σε

ποιον πληθυσμό, και υπό ποιες συνθήκες, αναμένεται να επιφέρει τη μεγαλύτερη βελτίωση στον BAS και, κατ' επέκταση, στους δείκτες συγκράτησης και οργανωσιακής σταθερότητας;

Εδώ, η διάκριση του Herzberg μεταξύ δυσαρέσκειας και ικανοποίησης αποκτά πρακτική μορφή. Συγκεκριμένα:

- **Όταν ο BAS είναι χαμηλός και ο OHI ανεπαρκής**, η προτεραιότητα μετατοπίζεται σε παρεμβάσεις «θεμελίων» (π.χ., διαδικασίες, δικαιοσύνη, βασικές συνθήκες), διότι η οργανωσιακή υγιεινή αποτελεί αναγκαία συνθήκη για οποιαδήποτε ποιοτική κλιμάκωση της εμπειρίας εργαζομένου.
- **Όταν οι ενδείξεις κινδύνου συγκεντρώνονται σε νεότερες ηλικιακές ομάδες**, η βιβλιογραφική έμφαση στην ανάπτυξη και την αυτοπραγμάτωση μετασχηματίζεται σε στοχευμένη επένδυση στο TGP (π.χ., διαδρομές εξέλιξης, μικρο-πιστοποιήσεις, εσωτερική κινητικότητα).
- **Όταν οι δείκτες υποδηλώνουν ζήτημα ποιότητας σχέσης ηγεσίας**, οι παρεμβάσεις κατευθύνονται στον LEI (π.χ., coaching προϊσταμένων, πρότυπα feedback, ενδυνάμωση ομάδων) με στόχο την άμεση βελτίωση του EES μέσω της κοινωνικής ανταλλαγής.

Κατ' αυτόν τον τρόπο, το Decision Matrix δεν αποτελεί απλή «συμβουλή διοίκησης», αλλά θεμελιώνεται σε θεωρητική αιτιολόγηση και αναμένει να επιβεβαιωθεί εμπειρικά μέσω της στατιστικής αξιολόγησης των σχέσεων που προτείνει.

2.9.2.4 Φάση 4η : Η Προγνωστική Εξίσωση (The Predictive Formula)

Η τέταρτη φάση αποτελεί τον πυρήνα της εμπειρικής ελεγξιμότητας του μοντέλου και συνιστά τη μαθηματική του αποτύπωση. Η προτεινόμενη λειτουργική σχέση εκφράζεται μέσω της παρακάτω εξίσωσης παλινδρόμησης:

$$BAS \approx \beta_1(OHI) + \beta_2(TGP) + \beta_3(EES)$$

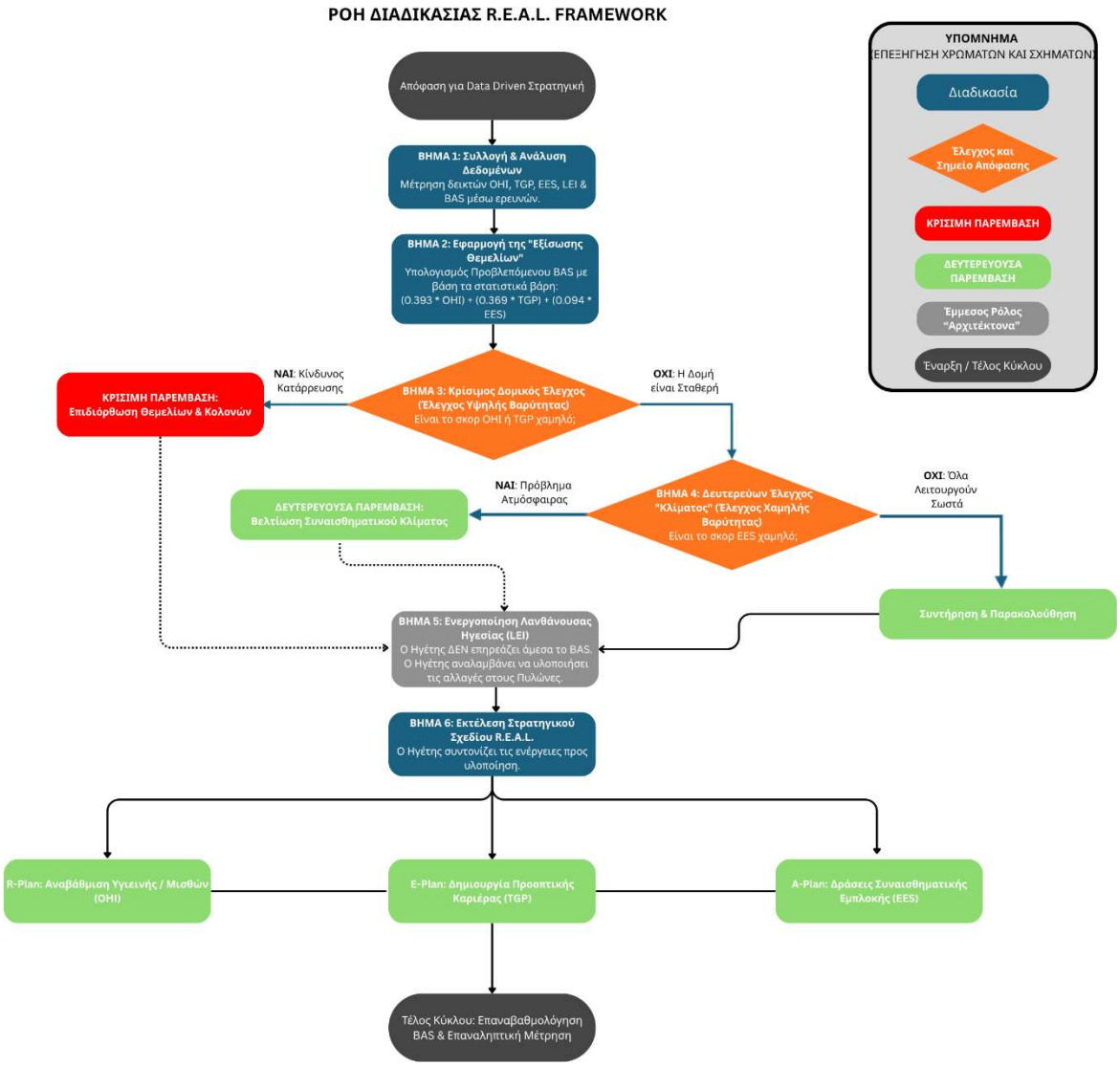
Η εξίσωση αυτή λειτουργεί ως μια «λειτουργική γέφυρα» μεταξύ της θεωρίας και των εμπειρικών δεδομένων: οι θεωρητικές κατασκευές πλέον μετατρέπονται σε μεταβλητές που μπορούν να παρατηρηθούν και οι σχέσεις τους σε συντελεστές που μπορούν να εκτιμηθούν. Αν το δούμε σε όρους People Analytics, το σχήμα επιτρέπει:

(α) την **εκτίμηση της σχετικής επίδρασης** κάθε παράγοντα στον BAS,

(β) τη **σύγκριση εναλλακτικών σεναρίων επένδυσης** (π.χ., πόσο αυξάνεται ο BAS εάν βελτιωθεί ο TGP κατά μία μονάδα), και

(γ) την **πρόβλεψη** κρίσιμων οργανωσιακών εκβάσεων που σχετίζονται με τη συγκράτηση, ιδιαίτερα όταν ο BAS αντιμετωπίζεται ως ένας δείκτης που προηγείται και προβλέπει την ισχύ της επωνυμίας του εργοδότη, αλλά και της πιθανότητας παραμονής του εργαζομένου σε αυτόν τον εργοδότη.

Σημειώνεται ότι η επιλογή των συγκεκριμένων ανεξάρτητων μεταβλητών στην εξίσωση δεν είναι τυχαία: ο OHI αποτυπώνει το επίπεδο βάσης (hygiene threshold), ο TGP τον αναπτυξιακό πόρο (motivational resource), και ο EES τον ψυχολογικό μηχανισμό ανταπόδοσης (reciprocity mechanism) που ενοποιεί τις εισροές σε συμπεριφορική έκβαση. Η εμπειρική διερεύνηση που ακολουθεί θα κρίνει τόσο την προγνωστική ισχύ του μοντέλου όσο και την αξιοπιστία των επιμέρους δεικτών, καθώς και το κατά πόσο οι επιδράσεις διαφοροποιούνται υπό τα φίλτρα ηλικίας/γενεών.



Σχήμα 3 Διάγραμμα Ροής που απεικονίζει τη ροή των δεδομένων στο μοντέλο REAL

Σύνοψη Κεφαλαίου

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάστηκαν και αναλύθηκαν οι θεμελιώδεις θεωρίες που ερμηνεύουν τη συγκράτηση ταλέντων και τις σχετικές οργανωσιακές συμπεριφορές, με έμφαση στις διαδρομές μέσω των οποίων οι εργασιακές συνθήκες, οι πόροι ανάπτυξης και η ηγεσία διαμορφώνουν τη δέσμευση και τις συμπεριφορές υπεράσπισης του εργοδότη. Ως κατακλείδα, προτάθηκε το μοντέλο **R.E.A.L.** ως μία ολοκληρωμένη, λειτουργική και εμπειρικά ελέγξιμη προσέγγιση, ειδικά προσανατολισμένη στις ανάγκες του κλάδου του λιανικού εμπορίου. Στο επόμενο κεφάλαιο της διατριβής (Μεθοδολογία), θα παρουσιαστεί αναλυτικά ο ερευνητικός σχεδιασμός και η στατιστική διαδικασία, μέσω της οποίας το προτεινόμενο μοντέλο θα υποβληθεί σε εμπειρικό έλεγχο, αξιοποιώντας δεδομένα του οργανισμού, με στόχο να τεκμηριωθεί η αξιοπιστία των δεικτών, η εγκυρότητα της δομής τους και η προβλεπτική ισχύς των σχέσεων που εισηγείται το προτεινόμενο μοντέλο.

2.9.3 Σύνδεση Ερευνητικών Υποθέσεων με το Θεωρητικό Πλαίσιο

Οι ερευνητικές υποθέσεις της διατριβής στοχεύουν στον εμπειρικό έλεγχο των σχέσεων που περιγράφονται στο μοντέλο R.E.A.L., εξετάζοντας τόσο τις σχέσεις εισροών–μηχανισμών–εκβάσεων όσο και τις επιδράσεις του πλαισίου (λιανεμπόριο) και τις διαμεσολαβήσεις/ρυθμίσεις. Η σύνδεση των υποθέσεων (H1–H9) με το θεωρητικό υπόβαθρο παρουσιάζεται αναλυτικά ως εξής:

1. Διάγνωση Αιτιών Αποχώρησης (RQ1)

- Σύνδεση H1 & H2 (Το Ηγετικό Παράδοξο): Οι υποθέσεις αυτές εδράζονται άμεσα στη *Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg (1959)*. Ελέγχουν αν η αποτελεσματικότητα των line managers λειτουργεί ως «συναισθηματικός μονωτής» (motivator), την ίδια στιγμή που οι συστημικές ελλείψεις στους παράγοντες διατήρησης/υγιεινής (αμοιβές, συστήματα) αποτελούν την πραγματική, παγιωμένη εστία δυσαρέσκειας που ωθεί το προσωπικό στην έξοδο (Tews et al., 2014). Η ποσοτικοποίηση του μεγέθους επίδρασης μέσω του Cohen's d επιτρέπει τη θεωρητική τεκμηρίωση της έντασης αυτού του χάσματος.

2. Κρίσιμοι Δείκτες και Προβλεπτική Ισχύς (RQ2)

- Σύνδεση Η3 (Εσωτερική Συνοχή): Αντλεί από τη *Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής (Social Exchange Theory - Blau, 1964)*. Θεωρεί ότι οι θετικές οργανωσιακές εισροές (υποστήριξη, ηγεσία, ανάπτυξη) λειτουργούν σωρευτικά, ενεργοποιώντας τον κανόνα της αμοιβαιότητας, ο οποίος εκφράζεται ως συμπεριφορική έκβαση υψηλής αξίας (πρόθεση οργανωσιακής πρεσβείας - BAS).
- Σύνδεση Η4 (Προβλεπτική Ικανότητα): Ευθυγραμμίζεται με το θεωρητικό πλαίσιο των *Van den Heuvel & Bondarouk (2017)* για τα People Analytics. Εξετάζει αν η λειτουργικοποίηση των αφηρημένων εννοιών της οργανωσιακής συμπεριφοράς σε μετρήσιμους δείκτες επιτρέπει τη συγκρότηση ενός έγκυρου, αντικειμενικού υποδείγματος πρόβλεψης, προσδιορίζοντας τους κύριους μοχλούς (key drivers) της συγκράτησης.

3. Αξιολόγηση Αναλυτικής Ωριμότητας και Συναισθήματος (RQ3)

- Σύνδεση Η5 (Μεθοδολογική Υστέρηση): Συνδέεται με τα *Μοντέλα Αναλυτικής Ωριμότητας (Gartner / Bersin Maturity Models)*. Τεκμηριώνει το θεωρητικό κενό μεταξύ της απλής, αντιδραστικής καταγραφής ιστορικών δεδομένων (lagging indicators) και της στρατηγικής ανάγκης για μετάβαση σε προγνωστικά συστήματα λήψης αποφάσεων (Marler & Boudreau, 2017).
- Σύνδεση Η6 (Το Χάσμα Αντίληψης): Στηρίζεται στη μεθοδολογική αρχή της *Τριγωνοποίησης (Triangulation)*. Εξετάζει τους περιορισμούς των κλειστών κλιμάκων Likert (noble grading bias) έναντι της NLP Text Analytics επεξεργασίας των ανοιχτών κειμένων, όπου αποκαλύπτεται το αληθές, μη φιλτραρισμένο συναίσθημα των εργαζομένων (Tursunbayeva et al., 2018).

4. Στρατηγικές HR και Στάδια Καριέρας (RQ4)

- Σύνδεση Η7 (Ψηφιακή Ενδυνάμωση): Εντάσσεται στο θεωρητικό πλαίσιο του *μοντέλου JD-R (Job Demands-Resources)*. Εξετάζει αν η έλλειψη κατάλληλων ψηφιακών και υλικοτεχνικών εργαλείων λειτουργεί ως «εργασιακή απαίτηση»

(demand) που προκαλεί λειτουργική τριβή και burnout, υπονομεύοντας την οργανωσιακή δέσμευση (Votto et al., 2021).

- Σύνδεση H8 (Δομική Στασιμότητα): Συνδέεται με τη θεωρία του *Career Plateau (Steel & Lounsbury, 2009)*. Ελέγχει αν ο οργανισμός αποτυγχάνει να προσφέρει διαφοροποιημένες προοπτικές εξέλιξης στους παλαιότερους εργαζόμενους, καθηλώνοντάς τους σε μια οριζόντια, φθίνουσα αναπτυξιακή τροχιά ανεξαρτήτως της προϋπηρεσίας τους.

5. Επίδραση στη Λήψη Αποφάσεων (RQ5)

- Σύνδεση H9 (Ιεραρχική Υπεροχή): Αποτελεί την εμπειρική επαλήθευση της στρατηγικής του *Evidence-Based HRM (Rasmussen & Ulrich, 2015)*. Αποδεικνύει θεωρητικά και μαθηματικά ότι η οριακή απόδοση των επενδύσεων σε δομικές υποδομές και απτά συστήματα υγιεινής υπερέχει των παρεμβάσεων κουλτούρας, προσφέροντας έναν αντικειμενικό αλγόριθμο για τη βέλτιστη κατανομή των πόρων του HR.

Συνολικά, το μοντέλο R.E.A.L. λειτουργεί ως μια δομημένη θεωρητική «ραχοκοκαλιά» της διατριβής: οργανώνει τη σχέση μεταξύ δεδομένων, ερμηνείας και παρέμβασης, ενσωματώνει τις ιδιαιτερότητες του λιανικού εμπορίου και επιτρέπει τη μετατροπή των ερευνητικών υποθέσεων σε εμπειρικά ελέγξιμες σχέσεις. Έτσι, προετοιμάζει το έδαφος για το επόμενο κεφάλαιο, στο οποίο θα παρουσιαστεί η μεθοδολογία που θα αξιολογήσει την εγκυρότητα και τη χρησιμότητα του μοντέλου σε πραγματικό οργανωσιακό περιβάλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται αναλυτικά ο μεθοδολογικός σχεδιασμός που ακολουθήθηκε για τη διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη συγκράτηση των εργαζομένων-ταλέντων στον κλάδο του λιανικού εμπορίου. Η μεθοδολογία σχεδιάστηκε με στόχο να εξασφαλίσει υψηλό επίπεδο επιστημονικής εγκυρότητας, αξιοπιστίας και αναπαραγωγιμότητας των αποτελεσμάτων, συνδυάζοντας ποσοτικές και ποιοτικές τεχνικές συλλογής και ανάλυσης δεδομένων.

Η έρευνα βασίζεται σε πραγματικά οργανωσιακά δεδομένα που προέρχονται από το πληροφοριακό σύστημα της Διεύθυνσης Ανθρωπίνου Δυναμικού μεγάλης επιχείρησης του κλάδου του λιανικού εμπορίου, καθώς και σε ποιοτικά δεδομένα που συλλέχθηκαν μέσω δεκαπέντε ημιδομημένων συνεντεύξεων με ανώτατα και ανώτερα στελέχη Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού, ακαδημαϊκούς και εξειδικευμένους ερευνητές του αντικειμένου. Η συνδυαστική αξιοποίηση των δύο πηγών δεδομένων επέτρεψε την πολύπλευρη διερεύνηση του φαινομένου της συγκράτησης ταλέντων, ενισχύοντας τη μεθοδολογική τριγωνοποίηση και την ερμηνευτική πληρότητα της έρευνας.

Το κεφάλαιο παρουσιάζει την ερευνητική φιλοσοφία, την ερευνητική προσέγγιση, τον σχεδιασμό της μελέτης, τη διαδικασία επιλογής και επεξεργασίας του δείγματος, τα εργαλεία μέτρησης, τις διαδικασίες συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων, καθώς και τα ζητήματα αξιοπιστίας, εγκυρότητας και ερευνητικής δεοντολογίας που διέπουν τη μελέτη.

3.2 Σχέδιο Έρευνας

Ο ερευνητικός σχεδιασμός αποτελεί τον γενικό οδικό χάρτη που καθοδηγεί την απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα, συνδέοντας το θεωρητικό πλαίσιο με την εμπειρική συλλογή και ανάλυση δεδομένων. Η παρούσα διδακτορική διατριβή υιοθετεί έναν συστηματικό και δομημένο ερευνητικό σχεδιασμό, ο οποίος αναλύεται στους άξονες της ερευνητικής φιλοσοφίας, της μεθοδολογικής προσέγγισης και της ερευνητικής στρατηγικής.

3.2.1 Ερευνητική Φιλοσοφία

Ως προς την επιστημολογική της βάση, η παρούσα διατριβή υιοθετεί μία πραγματιστική ερευνητική φιλοσοφία, η οποία επιτρέπει τη συνδυαστική αξιοποίηση ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων για την ολοκληρωμένη διερεύνηση σύνθετων οργανωσιακών φαινομένων. Η επιλογή αυτή κρίθηκε καταλληλότερη, καθώς ο βασικός στόχος της έρευνας είναι η παραγωγή τεκμηριωμένης γνώσης μέσω της αξιοποίησης πραγματικών οργανωσιακών δεδομένων και της ερμηνείας τους υπό το πρίσμα της εμπειρίας εξειδικευμένων στελεχών και ερευνητών.

Στο πλαίσιο αυτό, η αποχώρηση των ταλέντων στον κλάδο του λιανικού εμπορίου μεταφράζεται σε μετρήσιμα δεδομένα και ποσοτικοποιήσιμες μεταβλητές. Η μελέτη επιδιώκει να απομονώσει τις αιτίες της αποχώρησης των εργαζομένων, αντιμετωπίζοντάς τους ως αντικειμενικά μεγέθη που μπορούν να αναλυθούν μέσω **στατιστικών νόμων**. Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει την εξαγωγή συμπερασμάτων που βασίζονται στην επαγωγική λογική και τη στατιστική σημαντικότητα, διασφαλίζοντας την αξιοπιστία και την επαναληψιμότητα της ερευνητικής διαδικασίας.

Επιπλέον, η επιλογή του θετικισμού εξυπηρετεί τον κεντρικό στόχο της διατριβής για την παραγωγή **γενικεύσιμων συμπερασμάτων**. Μέσω της χρήσης των HR Analytics και της αντικειμενικής μέτρησης των μεταβλητών (όπως οι δείκτες ικανοποίησης, οι αμοιβές και οι λειτουργικές συνθήκες), η έρευνα αποστασιοποιείται από τις προσωπικές προκαταλήψεις και τις υποκειμενικές ερμηνείες του ερευνητή. Η τήρηση αυτής της **επιστημονικής ουδετερότητας** είναι κρίσιμη για τη διαμόρφωση ενός προβλεπτικού μοντέλου συγκράτησης, το οποίο θα βασίζεται σε εμπειρικά τεκμήρια (data-driven model) και θα μπορεί να εφαρμοστεί ευρύτερα και πέρα από τον κλάδο του λιανεμπορίου, προσφέροντας μια έγκυρη βάση για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων. Παράλληλα, η ποιοτική διερεύνηση αξιοποιείται συμπληρωματικά, όχι για τη διατύπωση νέας θεωρίας, αλλά για την ερμηνεία και εμπλουτισμό των ποσοτικών ευρημάτων.

3.2.2 Ερευνητική Προσέγγιση

Συνακόλουθα με την υιοθέτηση του θετικιστικού παραδείγματος, η παρούσα διδακτορική διατριβή αξιοποιεί την **Παραγωγική Προσέγγιση (Deductive Approach)**. Η επιλογή της παραγωγικής μεθόδου κρίθηκε ως η πλέον ενδεδειγμένη, καθώς η ερευνητική διαδικασία δομείται ιεραρχικά, εκκινώντας από το γενικό (θεωρία) προς το μερικό (εμπειρικά δεδομένα). Η προσέγγιση αυτή εξασφαλίζει τη λογική αυστηρότητα που απαιτείται για την τεκμηρίωση αιτιωδών σχέσεων σε οργανωσιακά περιβάλλοντα υψηλής πολυπλοκότητας (Bryman & Bell, 2015).

Ειδικότερα, η έρευνα θεμελιώνεται πάνω σε ένα ισχυρό θεωρητικό υπόβαθρο, αξιοποιώντας κλασικά σχήματα όπως η **Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg** και η **Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής (Social Exchange Theory)**. Μέσω της παραγωγικής διαδικασίας, οι αφηρημένες αυτές θεωρητικές έννοιες μετασχηματίζονται σε συγκεκριμένες, ελέγξιμες **ερευνητικές υποθέσεις**. Η διαδικασία αυτή, γνωστή και ως **λειτουργικοποίηση (operationalization)**, επιτρέπει τη μετατροπή των θεωρητικών κατασκευών σε μετρήσιμους δείκτες και μεταβλητές, οι οποίες μπορούν να υποβληθούν σε εμπειρικό έλεγχο.

Η παραγωγική προσέγγιση επιτρέπει τη συστηματική συλλογή και ανάλυση ποσοτικών δεδομένων, με στόχο την επαλήθευση ή την απόρριψη των διατυπωμένων υποθέσεων. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, η διατριβή επιτυγχάνει τη σύζευξη της θεωρητικής γνώσης με την οργανωσιακή πραγματικότητα του κλάδου που μελετάται (λιανεμπόριο). Η διαδικασία αυτή εξασφαλίζει τη μεθοδολογική αντικειμενικότητα, καθώς η συλλογή και η στατιστική επεξεργασία των εμπειρικών δεδομένων προσανατολίζονται αποκλειστικά στην επαλήθευση ή κατάρριψη των αρχικών θεωρητικών προτάσεων, περιορίζοντας την υποκειμενική ερμηνεία του ερευνητή.

Αν και η διατύπωση και ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων ακολουθούν παραγωγική λογική, η ερμηνεία των αποτελεσμάτων ενισχύεται από τα ποιοτικά ευρήματα των ημιδομημένων συνεντεύξεων. Η συμπληρωματική αυτή αξιοποίηση ποιοτικών δεδομένων επιτρέπει την καλύτερη κατανόηση των οργανωσιακών μηχανισμών που δεν μπορούν να αποτυπωθούν αποκλειστικά μέσω των στατιστικών αναλύσεων.

3.2.3 Ερευνητική Στρατηγική και Μέθοδος

Για την εκπλήρωση των ερευνητικών στόχων της διατριβής, επιλέχθηκε ως καταλληλότερη στρατηγική το **Σχέδιο Μικτής Μεθοδολογίας** στο πλαίσιο μιας μονογραφικής μελέτης περίπτωσης. Η σύγχρονη μεθοδολογική βιβλιογραφία (Creswell & Creswell, 2018; Saunders et al., 2019) υποστηρίζει ότι η χρήση μικτών μεθόδων επιτρέπει τη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ της ποσοτικής γενικευσιμότητας και του ποιοτικού βάθους, μειώνοντας τις εγγενείς αδυναμίες που παρουσιάζει η αποκλειστική χρήση μίας μεθοδολογικής προσέγγισης.

Στην παρούσα μελέτη, η προσέγγιση αυτή υλοποιείται μέσω δύο διακριτών αλλά πλήρως αλληλοσυμπληρούμενων φάσεων που εξελίσσονται παράλληλα:

1. **Η Ποσοτική Φάση:** Διασφαλίζει τη στατιστική αυστηρότητα, τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων (H1-H9) και τη μαθηματική επαλήθευση της προγνωστικής ισχύος του μοντέλου R.E.A.L. μέσω επαγωγικών στατιστικών ελέγχων (t-tests, πολλαπλή και ιεραρχική παλινδρόμηση).
2. **Η Ποιοτική Φάση:** Εστιάζει στη διενέργεια ημι-δομημένων συνεντεύξεων με στελέχη διοίκησης και τη μετέπειτα θεματική τους ανάλυση. Το σκέλος αυτό λειτουργεί ως ερμηνευτικό εργαλείο της έρευνας, καθώς επιτρέπει την εμβάθυνση στα στατιστικά ευρήματα, την ανάδειξη των παράπλευρων παραμέτρων του λιανεμπορίου και την ενσωμάτωση της αυθεντικής εμπειρίας των συμμετεχόντων, μέσω χαρακτηριστικών αποσπασμάτων (quotes). Η ποιοτική φάση περιλάμβανε δεκαπέντε (15) ημιδομημένες συνεντεύξεις με ανώτατα και ανώτερα στελέχη Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού μεγάλων επιχειρήσεων, ακαδημαϊκούς και εξειδικευμένους ερευνητές στον χώρο της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού. Η επιλογή των συμμετεχόντων πραγματοποιήθηκε με σκοπούμενη δειγματοληψία (purposive sampling), ώστε να εξασφαλιστεί υψηλό επίπεδο γνώσης και εμπειρίας επί του υπό διερεύνηση αντικειμένου.

Η μεθοδολογική αυτή σύγκλιση θωρακίζει τα συμπεράσματα της διατριβής, προσφέροντας μια ολιστική, τεκμηριωμένη απεικόνιση των People Analytics και της στρατηγικής συγκράτησης ταλέντων.

3.2.3 Χρονικός Ορίζοντας

Ως προς τον χρονικό της ορίζοντα, η έρευνα χαρακτηρίζεται ως **Συγχρονική (Cross-Sectional)**. Παρόλο που τα δεδομένα συλλέχθηκαν σε βάθος χρόνου κατά την αποχώρηση των υπαλλήλων, η ανάλυση αντιμετωπίζει το δείγμα ως ένα ενιαίο σύνολο δεδομένων, εξετάζοντας τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, και όχι την εξέλιξη της συμπεριφοράς των ίδιων ατόμων σε διαφορετικές χρονικές στιγμές.

Συνοψίζοντας, ο σχεδιασμός της έρευνας είναι περιγραφικός ως προς την αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης και συσχετιστικός/επεξηγηματικός ως προς τη διερεύνηση των αιτιών που οδηγούν στην αποχώρηση των ταλέντων.

3.2.4 Μονάδα Ανάλυσης και Πληθυσμός της Έρευνας

Ο καθορισμός της μονάδας ανάλυσης της έρευνας αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο του ερευνητικού σχεδιασμού, καθώς προσδιορίζει το επίπεδο στο οποίο διενεργείται η εμπειρική διερεύνηση και εξάγονται τα συμπεράσματα.

3.2.4.1 Μονάδα Ανάλυσης

Στην παρούσα διδακτορική διατριβή, ως **πρωταρχική μονάδα ανάλυσης** ορίζεται ο **μεμονωμένος αποχωρήσας εργαζόμενος** της υπό μελέτη επιχείρησης λιανικού εμπορίου. Η επιλογή του ατόμου ως μονάδας ανάλυσης υπαγορεύεται από τη φύση των ερευνητικών ερωτημάτων, τα οποία εστιάζουν στην ατομική αντίληψη, την ικανοποίηση και τους λόγους που οδήγησαν στην απόφαση τερματισμού της εργασιακής σχέσης. Παρόλο που τα συμπεράσματα της διατριβής αφορούν τον οργανισμό ως σύνολο (macro-level implications), η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιείται σε μικρο-επίπεδο (micro-level analysis), εξετάζοντας τις απαντήσεις, τις δημογραφικές ιδιότητες και τις αξιολογικές κρίσεις κάθε εργαζομένου ξεχωριστά.

3.3 Πληθυσμός και Δείγμα της Έρευνας

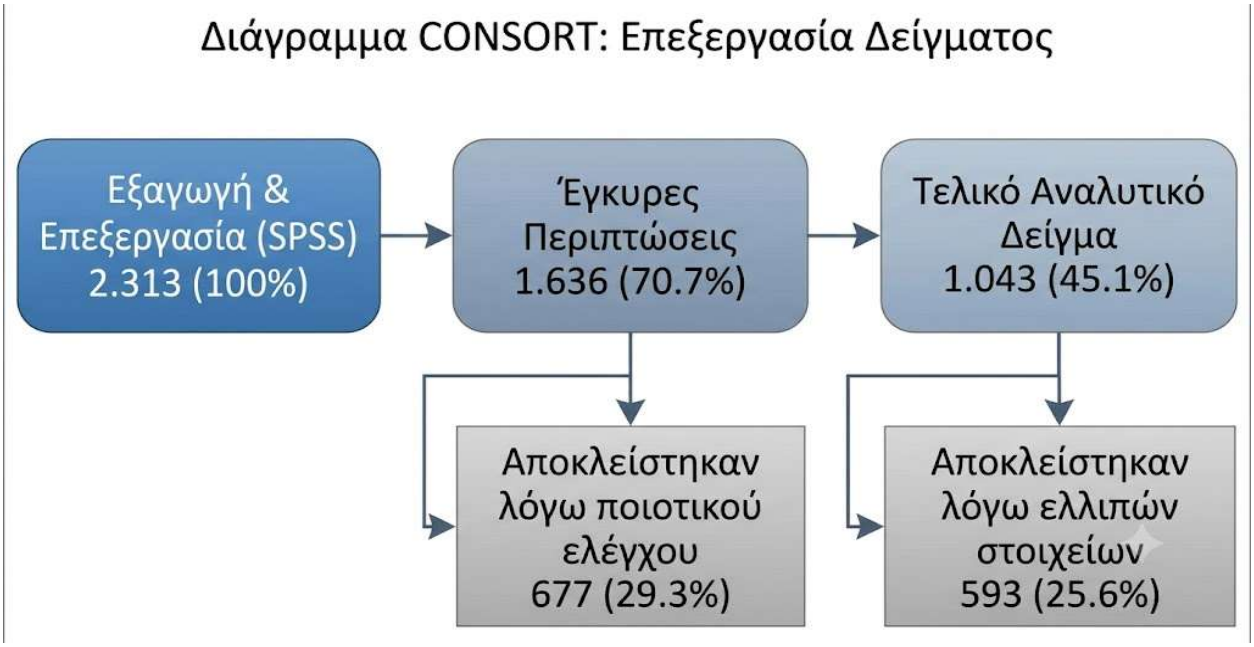
Ο πληθυσμός-στόχος της έρευνας περιλαμβάνει το σύνολο των εργαζομένων που αποχώρησαν από την εταιρεία (οικειοθελώς ή μη) κατά την εξεταζόμενη χρονική περίοδο και συμμετείχαν στη διαδικασία της συνέντευξης εξόδου. Η επιλογή και ο καθορισμός του δείγματος αποτελούν κρίσιμα στάδια για την εξασφάλιση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας των ερευνητικών αποτελεσμάτων. Στην παρούσα μελέτη, το δείγμα δεν προέκυψε μέσω πειραματικού σχεδιασμού, αλλά μέσω της επεξεργασίας δευτερογενών δεδομένων που αντλήθηκαν από τα εταιρικά αρχεία του Ανθρωπίνου Δυναμικού. Συγκεκριμένα, το δείγμα της έρευνας προέρχεται από την ψηφιακή βάση δεδομένων της Διεύθυνσης Ανθρωπίνου Δυναμικού της επιχείρησης. Η ποσοτική διερεύνηση βασίσθηκε σε δευτερογενή οργανωσιακά δεδομένα που προέρχονται από το πληροφοριακό σύστημα της Διεύθυνσης Ανθρωπίνου Δυναμικού μεγάλης επιχείρησης του κλάδου του λιανικού εμπορίου. Η αρχική βάση εργασίας αποτελούνταν από 2.313 επεξεργασμένες εγγραφές, όπως αυτές είχαν διαμορφωθεί μετά την εξαγωγή των δεδομένων από το πληροφοριακό σύστημα και την αρχική τους προετοιμασία στο περιβάλλον του SPSS.

Στη συνέχεια εφαρμόσθηκε διαδοχική διαδικασία ελέγχου ποιότητας των δεδομένων (data quality assessment), καθαρισμού (data cleaning) και επεξεργασίας ελλιπών ή ασυνεπών εγγραφών. Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας αυτής, προέκυψαν 1.636 έγκυρες περιπτώσεις, οι οποίες αποτέλεσαν το ενδιάμεσο αποτέλεσμα της στατιστικής προετοιμασίας του αρχείου και χρησιμοποιήθηκαν ως βάση για την ανάπτυξη των σύνθετων μεταβλητών και την περαιτέρω αξιολόγηση της πληρότητας των δεδομένων.

Από τις 1.636 αυτές περιπτώσεις, επιλέχθηκαν τελικά 1.043 πλήρεις παρατηρήσεις, οι οποίες ικανοποιούσαν όλα τα προκαθορισμένα κριτήρια συμπερίληψης και περιείχαν το σύνολο των απαιτούμενων πληροφοριών για την εκτέλεση των πολυμεταβλητών στατιστικών αναλύσεων. Το σύνολο αυτό αποτέλεσε το τελικό αναλυτικό δείγμα της διατριβής.

Η διαδοχική αυτή διαδικασία επιλογής ενίσχυσε την εσωτερική εγκυρότητα της έρευνας, καθώς εξασφάλισε ότι όλες οι αναλύσεις πραγματοποιήθηκαν αποκλειστικά σε πλήρεις και

αξιόπιστες εγγραφές, περιορίζοντας την επίδραση ελλιπών δεδομένων και πιθανών σφαλμάτων καταγραφής.



Εικόνα 1 Διάγραμμα CONSORT για την επεξεργασία του δείγματος

Πρόκειται για ένα δείγμα που καλύπτει όλο το φάσμα των λειτουργιών της επιχείρησης (καταστήματα, κεντρικά γραφεία, αποθήκες, τηλεφωνικό κέντρο) και χαρακτηρίζεται από ευρεία δημογραφική αντιπροσωπευτικότητα. Συγκεκριμένα, το δείγμα της έρευνας περιελάμβανε:

- Εργαζόμενους διαφορετικών γενεών (Generation Z, Millennials, Generation X, Baby Boomers), επιτρέποντας τη διερεύνηση των ηλικιακών διαφοροποιήσεων στα κίνητρα αποχώρησης.
- Εργαζόμενους με ποικίλη διάρκεια παραμονής, από νεοπροσληφθέντες (<3 μήνες) έως μακροχρόνια απασχολούμενους (>4 έτη), γεγονός που καθιστά δυνατή τη μελέτη του φαινομένου της πρόωρης αποχώρησης.

- Εργαζόμενους διαφορετικών βαθμίδων και ρόλων, παρέχοντας μια ολιστική εικόνα των προκλήσεων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός.

Το μέγεθος του δείγματος κρίθηκε ως ιδιαίτερα ικανοποιητικό για τους σκοπούς της στατιστικής ανάλυσης. Σύμφωνα με το Κεντρικό Οριακό Θεώρημα, ένα δείγμα αυτού του μεγέθους (N > 30) επιτρέπει την ασφαλή διενέργεια παραμετρικών ελέγχων (όπως T-tests και Analysis of Variance), καθώς η κατανομή των μέσων όρων δειγματοληψίας προσεγγίζει την κανονικότητα, ακόμη και αν η κατανομή του πληθυσμού δεν είναι απόλυτα κανονική (Field, 2013). Το πλήθος των παρατηρήσεων εξασφαλίζει υψηλή στατιστική ισχύ, επιτρέποντας τον εντοπισμό ακόμη και μικρών μεγεθών επίδρασης (effect sizes) στις συσχετίσεις των μεταβλητών. Επιπλέον, το τελικό μέγεθος του δείγματος θεωρείται επαρκές για την εφαρμογή πολυμεταβλητών τεχνικών, όπως η πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση, η ιεραρχική παλινδρόμηση και οι συγκριτικοί έλεγχοι μεταξύ υποομάδων, εξασφαλίζοντας ικανοποιητική στατιστική ισχύ σύμφωνα με τις σχετικές κατευθυντήριες οδηγίες της μεθοδολογικής βιβλιογραφίας.

Η έρευνα βασίσθηκε στην αξιοποίηση του συνόλου των διαθέσιμων οργανωσιακών δεδομένων που πληρούσαν τα προκαθορισμένα κριτήρια ποιότητας και πληρότητας. Κατά συνέπεια, δεν εφαρμόσθηκε πιθανοθεωρητική δειγματοληψία, αλλά πλήρης αξιοποίηση του διαθέσιμου ερευνητικού πλαισίου.

Ως κριτήρια συμπερίληψης στο δείγμα ορίστηκαν:

1. Η ολοκλήρωση της διαδικασίας αποχώρησης εντός του χρονικού πλαισίου που κάλυπτε το διαθέσιμο σύνολο δεδομένων.
2. Η συμπλήρωση του τυποποιημένου ερωτηματολογίου εξόδου, το οποίο περιελάμβανε τόσο τις ποσοτικές κλίμακες (Likert Scales) όσο και τα δημογραφικά στοιχεία.

Θα πρέπει να σημειωθεί εδώ ότι το δείγμα της έρευνας αποτελείται αποκλειστικά από άτομα που είχαν ήδη διακόψει τη σχέση εργασίας τους. Συνεπώς, η ανάλυση εστίασε στους παράγοντες αποχώρησης και δεν περιελάμβανε ομάδα ελέγχου από ενεργούς εργαζόμενους, γεγονός που λαμβάνεται υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

Το δείγμα χαρακτηρίζεται από υψηλή ετερογένεια και αντιπροσωπευτικότητα ως προς τις βασικές δημογραφικές και επαγγελματικές μεταβλητές, γεγονός που επιτρέπει τη διεξαγωγή αναλύσεων σε επίπεδο υπο-ομάδων (sub-group analysis).

Συγκεκριμένα, η διαστρωμάτωση του δείγματος βασίζεται σε δύο κύριους άξονες που αξιοποιούνται στα ερευνητικά ερωτήματα:

1. **Διάρκεια Παραμονής:**

Το δείγμα καλύπτει όλο το φάσμα του εργασιακού κύκλου ζωής. Περιλαμβάνει σημαντικό αριθμό εργαζομένων που αποχώρησαν πρόωρα (Early Leavers: < 6 μηνών), εργαζόμενους που αποχώρησαν κατά το πρώτο έτος (Mid-term Leavers), καθώς και έμπειρα στελέχη με πολυετή παρουσία (> 4 έτη). Η κατηγοριοποίηση αυτή είναι θεμελιώδης για τον έλεγχο υποθέσεων σχετικά με την εξέλιξη της δέσμευσης στον χρόνο (One-Way ANOVA).

2. **Γενεαλογική Κατανομή:**

Στο δείγμα εκπροσωπούνται όλες οι ενεργές γενιές του ανθρωπίνου δυναμικού, με κυρίαρχη παρουσία των νεότερων γενεών (Generation Z και Millennials/Gen Y), οι οποίες αποτελούν και την πλειοψηφία του ανθρωπίνου δυναμικού στο λιανικό εμπόριο, αλλά και εκπροσώπους της Generation X και Baby Boomers. Η ποικιλομορφία αυτή επιτρέπει τη διερεύνηση του χάσματος κινήτρων ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες μέσω διαστρωματωμένης παλινδρόμησης.

Κατά τη διαδικασία καθαρισμού των δεδομένων, εφαρμόστηκαν τα εξής κριτήρια για τη διαμόρφωση του τελικού δείγματος των 1.043 ατόμων:

- **Κριτήριο Πληρότητας:** Εξαιρέθηκαν εγγραφές που παρουσίαζαν ελλιπή στοιχεία στις μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για την κατασκευή των σύνθετων οργανωσιακών δεικτών, καθώς και εγγραφές με μη αποδεκτή ποιότητα δεδομένων ή μη αξιόπιστα πρότυπα απαντήσεων.
- **Κριτήριο Εγκυρότητας:** Εξαιρέθηκαν εγγραφές που παρουσίαζαν μοτίβα μη-σκέψης, όπως η επιλογή της ίδιας απάντησης (π.χ. "3") σε όλες τις ερωτήσεις χωρίς διάκριση.

- **Κριτήριο Διαθεσιμότητας:** Διαθεσιμότητα όλων των μεταβλητών που απαιτήθηκαν για τον υπολογισμό των σύνθετων δεικτών και την εκτέλεση των πολυμεταβλητών στατιστικών αναλύσεων.

Συνολικά, η διαδικασία επιλογής του δείγματος χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό μεθοδολογικής διαφάνειας, καθώς τεκμηριώνει διαδοχικά όλα τα στάδια από την αρχική επεξεργασία των οργανωσιακών δεδομένων έως τη διαμόρφωση του τελικού αναλυτικού δείγματος. Η προσέγγιση αυτή ενισχύει τόσο την αξιοπιστία των στατιστικών αναλύσεων όσο και την ερμηνευτική εγκυρότητα των αποτελεσμάτων που παρουσιάζονται στα επόμενα κεφάλαια.

3.4 Εργαλεία Μέτρησης της Έρευνας

3.4.1 Εισαγωγική παράγραφος

Για τη διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων αξιοποιήθηκαν τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά δεδομένα. Το ποσοτικό σκέλος βασίσθηκε σε δευτερογενή οργανωσιακά δεδομένα που προήλθαν από τυποποιημένα ερωτηματολόγια εξόδου εργαζομένων (Exit Surveys), ενώ το ποιοτικό σκέλος στηρίχθηκε σε δεκαπέντε ημιδομημένες συνεντεύξεις με ανώτατα και ανώτερα στελέχη Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού, ακαδημαϊκούς και εξειδικευμένους ερευνητές. Η συνδυαστική αξιοποίηση των δύο πηγών δεδομένων επέτρεψε την ποσοτική διερεύνηση των ερευνητικών υποθέσεων και την ερμηνευτική εμβάθυνση των εμπειρικών ευρημάτων.

3.4.2 Ποσοτική έρευνα

Οι ποσοτικές μεταβλητές της έρευνας προέρχονται από τυποποιημένο ερωτηματολόγιο εξόδου εργαζομένων, το οποίο χρησιμοποιείται συστηματικά από τη Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού της υπό μελέτη επιχείρησης. Για λόγους συγκρισιμότητας και στατιστικής επεξεργασίας, όλες οι μεταβλητές που αξιοποιήθηκαν στην εμπειρική ανάλυση εκφράζονται σε ομοιόμορφη πενταβάθμια διατακτική κλίμακα Likert (1–5), είτε ως αρχικές είτε ως ανακωδικοποιημένες μεταβλητές.

Πίνακας Ομαδοποίησης Μεταβλητών

Θεωρητική Κατηγορία (Herzberg / Role Theory)	Construct (Διάσταση)	Κωδ. Ερώτησης	Ερώτηση Ερωτηματολογίου (Μεταβλητή)	Τι Μετράει
Α. Παράγοντες Υγιεινής (Hygiene Factors)	**Αμοιβές & Παροχές** (Compensation)	**Q3**	Πιστεύω ότι οι αποδοχές μου ήταν δίκαιες σε σχέση με...	Την αντίληψη της δίκαιης αμοιβής (Equity Theory) σε σχέση με την αγορά.
	Συνθήκες & Πόροι (Working Conditions)	**Q13**	Είχα στη διάθεσή μου τα εργαλεία, τα συστήματα...	Την επάρκεια τεχνικών μέσων (Enabling Resources) για την εκτέλεση του έργου.
	Εποπτεία - Υποστήριξη (Supervision Support)	**Q2**	Ο/Η άμεσος/η προϊστάμενος/η μου με κρατούσε ενήμερο/η...	Την ποιότητα επικοινωνίας και ενημέρωσης από την ηγεσία.
	Εποπτεία - Δικαιοσύνη (Supervision Fairness)	**Q12**	Είχα δίκαιη μεταχείριση από τον προϊστάμενό μου.	Τη διαδικαστική και διαπροσωπική δικαιοσύνη (Organizational Justice).
	Κλίμα & Σχέσεις (Work Atmosphere)	**Q1**	Ήμουν ικανοποιημένος/η με το εργασιακό κλίμα...	Τη γενική αίσθηση του περιβάλλοντος (Organizational Climate).
	Συναδελφικότητα (Peer Relations)	**Q9**	Στο χώρο εργασίας οι συνάδελφοι μου με αντιμετώπιζαν με σεβασμό...	Την ποιότητα των οριζόντιων σχέσεων και τον σεβασμό στην ομάδα.
Β. Παράγοντες Παρακίνησης (Motivators)	**Ανάπτυξη Καριέρας** (Growth & Development)	**Q11**	Είχα δυνατότητα εξέλιξης μέσα στην εταιρεία.	Την αντίληψη προοπτικής καριέρας (Career Path).
		Q8	Ο προϊστάμενός μου με καθοδηγούσε σωστά στην επαγγελματική ανάπτυξη.	Το Coaching και το Mentoring από τον ηγέτη.
	Αναγνώριση & Feedback (Recognition)	**Q7**	Λάμβανα την απαραίτητη αναγνώριση όταν έκανα καλά τη δουλειά μου.	Την ηθική επιβράβευση και εκτίμηση της προσπάθειας.
		Q10	Η αξιολόγηση της απόδοσής μου... με βοηθούσε να βελτιώνω...	Την εποικοδομητική ανατροφοδότηση (Constructive Feedback).

	Φύση Εργασίας (Job Content)	**Q5**	Έβρισκα τη δουλειά μου ενδιαφέρουσα.	Το εγγενές ενδιαφέρον για το αντικείμενο (Intrinsic Motivation).
		Q14	...είχα την ευκαιρία να αξιοποιώ τα προσόντα μου.	Την αίσθηση επίτευξης και ικανότητας (Skill Utilization).
Γ. Σαφήνεια Ρόλου (Role Theory)	**Σαφήνεια Στόχων** (Role Clarity)	**Q6**	Γνώριζα ξεκάθαρα τι αναμένονταν από εμένα...	Τον βαθμό κατανόησης των αρμοδιοτήτων (έναντι της Ασάφειας Ρόλου).
	Επάρκεια Κατάρτισης (Competence)	**Q4**	Η εκπαίδευση που λάμβανα ήταν επαρκής...	Την αίσθηση ετοιμότητας για τον ρόλο (Job Readiness).
Δ. Αποτελέσματα (Outcomes)	**Γενική Ικανοποίηση** (Job Satisfaction)	**Q17**	Συνολικά ήμουν αρκετά ικανοποιημένος/η από την επιχείρηση	Τη συνολική αποτίμηση της εμπειρίας (Global Satisfaction).
	Πρόθεση Σύστασης Εργοδότη (Employer Recommendation Intention)	**Q18**	Θα συστήνατε την επιχείρηση σε συγγενείς ή φίλους...	Την πρόθεση του εργαζομένου να συστήσει την επιχείρηση ως εργοδότη σε τρίτους. Η μεταβλητή κωδικοποιήθηκε σε πενταβάθμια διατακτική κλίμακα Likert (1–5), μέσω ανακωδικοποίησης της αρχικής μεταβλητής Employee Net Promoter Score (eNPS), ώστε να εξασφαλιστεί η συγκρισιμότητα με τις υπόλοιπες μεταβλητές της έρευνας.

3.4.1.1 Ανάπτυξη Σύνθετων Δεικτών

Για την αποτύπωση σύνθετων οργανωσιακών εννοιών αναπτύχθηκαν σύνθετοι δείκτες, οι οποίοι συγκεντρώνουν πληροφορίες από πολλαπλές επιμέρους μεταβλητές του ερωτηματολογίου. Οι τελικοί συντελεστές στάθμισης των επιμέρους μεταβλητών προέκυψαν κατά τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων στο περιβάλλον SPSS και τεκμηριώνονται από το αντίστοιχο αποθηκευμένο στατιστικό αποτέλεσμα. Για λόγους αναπαραγωγιμότητας παρουσιάζονται στη διατριβή οι τελικοί μαθηματικοί τύποι των δεικτών, ενώ η αρχική

διαδικασία εκτίμησης των βαρών δεν αναπαράγεται, καθώς βασίσθηκε στην ιστορική στατιστική επεξεργασία του συγκεκριμένου συνόλου δεδομένων.

3.4.2 Ποιοτική έρευνα

3.4.2.1 Οδηγός Ημιδομημένων Συνεντεύξεων

Σε επίπεδο ποιοτικής ανάλυσης, και προκειμένου να διερευνηθούν σε βάθος οι απόψεις, πρακτικές και εμπειρίες διοικητικών στελεχών HR ή/και στελεχών επιχειρησιακής ανάλυσης σχετικά με: α) την εφαρμογή των data analytics στο HR, β) την επίδρασή τους στη συγκράτηση ταλαντούχων υπαλλήλων, και γ) τη σύνδεση με τις στρατηγικές δέσμευσης και παραμονής, πραγματοποιήθηκαν μια σειρά από ημιδομημένες συνεντεύξεις με στελέχη οργανισμών, από το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά και από τη Γενική Διοίκηση. Αναλυτικότερα, στο πλαίσιο της ποιοτικής διερεύνησης πραγματοποιήθηκαν δεκαπέντε (15) ημιδομημένες συνεντεύξεις με ανώτατα και ανώτερα στελέχη Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού μεγάλων επιχειρήσεων, ακαδημαϊκούς και εξειδικευμένους ερευνητές στον χώρο της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού. Η επιλογή των συμμετεχόντων πραγματοποιήθηκε με σκοπούμενη δειγματοληψία (purposive sampling), προκειμένου να διασφαλιστεί υψηλό επίπεδο εμπειρίας και τεχνογνωσίας στο υπό διερεύνηση αντικείμενο. Ακολουθεί ένας συνοπτικός οδηγός των συνεντεύξεων που έγιναν, στο πλαίσιο της ποιοτικής ανάλυσης.

Γενικά Στοιχεία Συμμετέχοντος

- Θέση στον οργανισμό
- Εμπειρία στον κλάδο / στην επιχείρηση
- Εμπλοκή με HR analytics ή talent retention

Ενότητα 1: Γενική προσέγγιση στη συγκράτηση ταλέντου

- Ποιος είναι ο ορισμός του «ταλέντου» όπως χρησιμοποιείται στον δικό σας οργανισμό;
- Πώς αντιλαμβάνεστε τη σημασία της συγκράτησης ταλέντου στο πλαίσιο του λιανικού εμπορίου;
- Τι είδους πολιτικές ή πρακτικές HR εφαρμόζονται για την ενίσχυση της παραμονής των ταλαντούχων υπαλλήλων;

Ενότητα 2: Χρήση δεδομένων και analytics στο HR

- Ποια είδη δεδομένων συλλέγετε για το ανθρώπινο δυναμικό σας (π.χ. απόδοση, ικανοποίηση, απουσίες, feedback);
- Υπάρχουν συγκεκριμένα εργαλεία analytics ή πλατφόρμες που χρησιμοποιείτε για τους σκοπούς του HR; Ποια είναι αυτά;
- Πώς αξιοποιούνται τα δεδομένα για την πρόβλεψη κινδύνου αποχώρησης ή την ανίχνευση δυσαρέσκειας;
- Υπάρχουν παραδείγματα περιπτώσεων όπου τα analytics συνέβαλαν σε στοχευμένες παρεμβάσεις;

Ενότητα 3: Στρατηγικές HR και ενσωμάτωση analytics

- Πώς συνδυάζεται η χρήση των HR analytics με ευρύτερες στρατηγικές, όπως ανάπτυξη καριέρας, αναγνώριση ή ευελιξία;
- Ποια θεωρείτε ότι είναι τα κύρια πλεονεκτήματα από τη χρήση analytics στο πλαίσιο του talent management;
- Πώς συμβάλλουν τα δεδομένα στην ενίσχυση της συναισθηματικής δέσμευσης των εργαζομένων;

Ενότητα 4: Προκλήσεις – εμπόδια – οργανωσιακή ωριμότητα

- Ποιο είναι το επίπεδο ωριμότητας του οργανισμού σας στη χρήση analytics για talent retention;
- Ποιες είναι οι μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζετε στη συλλογή, ανάλυση και αξιοποίηση δεδομένων HR;
- Υπάρχουν εμπόδια σε επίπεδο κουλτούρας, εκπαίδευσης ή τεχνολογίας;

Ενότητα 5: Επίδραση στη λήψη αποφάσεων και οργανωσιακά αποτελέσματα

- Πώς επηρεάζουν τα insights από τα analytics τη λήψη αποφάσεων στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού;
- Έχετε παρατηρήσει μετρήσιμα αποτελέσματα στη συγκράτηση ταλέντου λόγω αυτών των παρεμβάσεων;

- Πώς αξιολογείτε τη συμβολή των analytics στη διαμόρφωση της στρατηγικής HR στο σύνολο;

Κλείσιμο – Προτάσεις – Προοπτικές

- Ποιες βελτιώσεις θα προτείνατε για την ενίσχυση της στρατηγικής χρήσης analytics στο HR;
- Πώς φαντάζεστε την εξέλιξη του ρόλου των analytics στην επιχείρησή σας τα επόμενα χρόνια;

3.4.2.2 Κωδικοποίηση Θεματικών Ενοτήτων Συνεντεύξεων για την Ανάλυση Περιεχομένου

Στο πλαίσιο της παρούσας ποιοτικής διερεύνησης, επιλέχθηκε η θεματική ανάλυση περιεχομένου ως η βασική μέθοδος επεξεργασίας των δεδομένων που προέκυψαν από τις ημιδομημένες συνεντεύξεις. Για την υποστήριξη της συστηματικής ανάλυσης, αναπτύχθηκε και αξιοποιήθηκε ένας πίνακας θεμάτων–κωδικών, ο οποίος αποτέλεσε το βασικό εργαλείο για την κατηγοριοποίηση και ερμηνεία του εμπειρικού υλικού. Ο πίνακας σχεδιάστηκε με τρόπο που να ενσωματώνει αφενός τις εννοιολογικές μεταβλητές του ερευνητικού μοντέλου και αφετέρου τις θεωρητικές βάσεις της μελέτης, όπως η Organizational Commitment Theory (Meyer & Allen, 1991), η Job Embeddedness Theory (Mitchell et al., 2001), η Herzberg's Two-Factor Theory (1959) και η Social Exchange Theory (Blau, 1964).

Κάθε θεματική ενότητα του πίνακα περιλάμβανε τον αντίστοιχο κωδικό, τον λειτουργικό του ορισμό και ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά παραδείγματα αποσπασμάτων από τις συνεντεύξεις, προκειμένου να διασφαλιστεί η σαφήνεια και η εννοιολογική συνέπεια κατά την κωδικοποίηση. Η χρήση του πίνακα υπήρξε καθοριστική για την οργάνωση και συστηματοποίηση της ανάλυσης. Επέτρεψε τη στοχευμένη αναγνώριση θεματικών μοτίβων, την απονομή των αποσπασμάτων σε συγκεκριμένες κατηγορίες, καθώς και τη διατήρηση της θεωρητικής συνοχής μεταξύ των ευρημάτων και των ερευνητικών στόχων. Παράλληλα, λειτούργησε ως εργαλείο καθοδηγούμενης θεματικής ανάλυσης, καθώς οι περισσότεροι κωδικοί προήλθαν από το εννοιολογικό μοντέλο και τις υποθέσεις της έρευνας. Εντούτοις, η διαδικασία ανάλυσης διατηρήθηκε ευέλικτη και επαγωγική, καθώς κατά την πορεία

εξετάστηκαν και νέοι, αναδυόμενοι κωδικοί, οι οποίοι προέκυψαν από απροσδόκητες ή επαναλαμβανόμενες αναφορές των συμμετεχόντων.

Η συμπερίληψη ενδεικτικών αποσπασμάτων για κάθε κωδικό λειτούργησε υποστηρικτικά στην ερμηνευτική προσέγγιση του περιεχομένου, καθώς παρείχε συγκεκριμένα, αυθεντικά παραδείγματα που τεκμηρίωσαν και ενίσχυσαν την εγκυρότητα των παρατηρήσεων. Τα αποσπάσματα επιλέχθηκαν με βάση την αντιπροσωπευτικότητα, τη σαφήνεια και τη συνάφεια με τις υπό εξέταση έννοιες, ενώ συνέβαλαν στην παρουσίαση των ευρημάτων με πλούσιο περιγραφικό και αφηγηματικό τρόπο, σύμφωνα με τις αρχές της ποιοτικής έρευνας.

Η εφαρμογή του πίνακα θεμάτων-κωδικών βοήθησε επίσης στη συστηματική αντιστοίχιση των εμπειρικών ευρημάτων με το θεωρητικό υπόβαθρο, γεγονός που ενίσχυσε την αναλυτική εγκυρότητα της έρευνας. Επιπλέον, επέτρεψε την πολυεπίπεδη ερμηνεία των δεδομένων – τόσο σε επίπεδο οργανωσιακών πρακτικών (π.χ. στρατηγικές HR, εφαρμογή analytics) όσο και σε επίπεδο ψυχολογικών μηχανισμών (π.χ. συναισθηματική δέσμευση, αντιλαμβανόμενη υποστήριξη).

Τέλος, η ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου θεματικού πλαισίου με υποστηρικτικά αποσπάσματα κατέστησε εφικτή την τεκμηριωμένη αναπαράσταση των ερευνητικών αποτελεσμάτων, καθώς και τη σύγκριση μεταξύ διαφορετικών περιπτώσεων (π.χ. επιχειρήσεις με υψηλό vs. χαμηλό βαθμό ωριμότητας στη χρήση analytics). Η διαδικασία αυτή επέτρεψε όχι μόνο τη σύνθεση ερμηνευτικών συμπερασμάτων, αλλά και τη θεωρητική ενσωμάτωση των ποιοτικών ευρημάτων στο εννοιολογικό μοντέλο της διατριβής.

Ο παρακάτω πίνακας (Πίνακας 2) αποτελεί τον θεματικό χάρτη κωδικοποίησης της έρευνας, ο οποίος λειτουργεί ως ο συνδετικός κρίκος μεταξύ των πρωτογενών δεδομένων, της θεωρητικής τεκμηρίωσης και των ερευνητικών υποθέσεων. Η σημασία του έγκειται στη συστηματική οργάνωση των εννοιών, επιτρέποντας τη μετατροπή των ποιοτικών και ποσοτικών ευρημάτων σε δομημένη γνώση. Κάθε θεματική κατηγορία αντιστοιχίζεται σε εδραιωμένα θεωρητικά πλαίσια. Για παράδειγμα, η κατηγορία «Στρατηγικές Συγκράτησης» και «Δυνατότητες Επαγγελματικής Ανάπτυξης» εδράζονται στη Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg, ενώ οι έννοιες της «Υποστήριξης» και της «Ανταπόδοσης» συνδέονται άρρηκτα με τη

Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής. Αυτό διασφαλίζει ότι η ανάλυση δεν είναι απλώς περιγραφική, αλλά και θεωρητικά τεκμηριωμένη.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις κατηγορίες 2, 6 και 7, οι οποίες χαρτογραφούν την Αναλυτική Ικανότητα του οργανισμού. Από την απλή συλλογή δεδομένων έως την πολυπλοκότητα των προγνωστικών μοντέλων και την ωριμότητα των συστημάτων, ο πίνακας αναδεικνύει τη μετάβαση από τη διοίκηση που βασίζεται στη διαίσθηση, στη διοίκηση που στηρίζεται σε δεδομένα.

Η κατηγορία 4 αναλύει τη δέσμευση σε τρεις διακριτούς άξονες (Affective, Continuance, Normative), βάσει της Θεωρίας της Οργανωσιακής Δέσμευσης (OCT). Αυτή η διάκριση είναι κρίσιμη, καθώς επιτρέπει στον ερευνητή να διαγνώσει αν οι εργαζόμενοι παραμένουν στον οργανισμό επειδή το «θέλουν», επειδή το «χρειάζονται» ή επειδή νιώθουν «υποχρεωμένοι».

Οι τελευταίες κατηγορίες (7 και 8) συνδέονται ρητά με το Εννοιολογικό Μοντέλο της διατριβής (H9, H10), εστιάζοντας στον αντίκτυπο που έχουν οι παρεμβάσεις της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού στα πραγματικά οργανωσιακά αποτελέσματα (Retention & Performance Impact).

Ο πίνακας δεν αποτελεί απλώς μια λίστα ορισμών, αλλά ένα μεθοδολογικό εργαλείο. Παρέχει στον αναγνώστη το πλαίσιο για να κατανοήσει πώς οι αφηρημένες έννοιες (όπως η «αφοσίωση») μετατρέπονται σε μετρήσιμους κώδικες και πώς η χρήση των analytics παρεμβαίνει στρατηγικά για τη μείωση της αποχώρησης των εργαζομένων.

Πίνακας 2 Πίνακας Θεμάτων – Κωδικών (thematic codebook) για την Ανάλυση Περιεχομένου

Θεματική	Κωδικός	Ορισμός / Περιγραφή	Θεωρητικό Πλαίσιο
1. Ορισμός και Αντίληψη Ταλέντου	Talent_Definition	Τρόπος με τον οποίο οι συμμετέχοντες ορίζουν και αναγνωρίζουν το «ταλέντο» στον οργανισμό	-
	Talent_Retention_Importance	Σημασία που αποδίδεται στη συγκράτηση ταλέντου	OCT, HRM Practices
2. Χρήση Data Analytics στο HR	HR_Data_Types	Τύποι δεδομένων που συλλέγονται για το ανθρώπινο δυναμικό (ποσοτικά, ποιοτικά)	HR Analytics Capability
	Predictive_Analytics	Περιγραφή εργαλείων/μεθόδων πρόβλεψης κινδύνου αποχώρησης	Job Embeddedness
	Analytics_Application	Τρόποι αξιοποίησης των analytics στη λήψη HR αποφάσεων	HR Analytics, SET
3. Στρατηγικές Συγκράτησης Ταλέντου	Retention_Strategies	Ειδικές παρεμβάσεις ή πολιτικές για τη διατήρηση ταλαντούχων υπαλλήλων	Herzberg, OCT
	Career_Development	Δυνατότητες επαγγελματικής ανάπτυξης και εξέλιξης	Herzberg – Motivators
	Recognition_Systems	Συστήματα επιβράβευσης και αναγνώρισης	Herzberg – Motivators
4. Δέσμευση και Αφοσίωση Εργαζομένων	Affective_Commitment	Συναισθηματική σύνδεση εργαζομένου με τον οργανισμό	Organizational Commitment Theory
	Continuance_Commitment	Δέσμευση λόγω κόστους αποχώρησης	OCT
	Normative_Commitment	Αίσθηση ηθικής υποχρέωσης παραμονής	OCT
5. Οργανωσιακή Υποστήριξη και Ανταπόδοση	Perceived_Support	Αντιλαμβανόμενη φροντίδα/υποστήριξη από τον οργανισμό	Social Exchange Theory
	Reciprocity	Τάση των εργαζομένων να ανταποδώσουν θετικά	SET
6. Επίπεδο Ωριμότητας Analytics	Analytics_Maturity_Level	Περιγραφή του βαθμού ανάπτυξης των αναλυτικών ικανοτήτων στον οργανισμό	HR Analytics Maturity Models
	Challenges_Analytics	Προβλήματα/εμπόδια στην αξιοποίηση δεδομένων	HR Analytics Barriers
7. Στρατηγική Λήψη Απόφασης	Data_Driven_Decisions	Λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων και στατιστικών	HR Strategy, Analytics
	Evidence_Use_HR	Χρήση δεδομένων σε στρατηγικές HR παρεμβάσεις	Conceptual Model (H9, H10)
8. Οργανωσιακά Αποτελέσματα	Retention_Impact	Αντίκτυπος των analytics στα ποσοστά αποχώρησης	H9, H10
	Performance_Impact	Επιπτώσεις στη γενική απόδοση και εμπλοκή προσωπικού	Herzberg, OCT

3.5 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Η διαδικασία συλλογής δεδομένων συνιστά κρίσιμο πυλώνα της μεθοδολογικής ακεραιότητας και της συνολικής επιστημονικής αξιοπιστίας της παρούσας διδακτορικής διατριβής. Ειδικότερα, σε έρευνες που εδράζονται σε θετικιστικό επιστημολογικό υπόβαθρο, η ποιότητα της συλλογής καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τόσο την εσωτερική εγκυρότητα (internal validity) όσο και τη δυνατότητα γενίκευσης (external validity) των συμπερασμάτων. Υπό αυτή τη λογική, η συλλογή σχεδιάστηκε με στόχο την απόκτηση αντικειμενικών, μετρήσιμων και ποσοτικοποιήσιμων στοιχείων, τα οποία επιτρέπουν τη συστηματική εφαρμογή περιγραφικών και επαγωγικών στατιστικών αναλύσεων, την εξέταση σχέσεων μεταξύ μεταβλητών και τον έλεγχο ερευνητικών υποθέσεων με τυποποιημένες διαδικασίες.

Παράλληλα, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στη διασφάλιση της ακεραιότητας των δεδομένων (data integrity) και στη μείωση πιθανών σφαλμάτων μέτρησης, μέσω της αξιοποίησης οργανωσιακών καταγραφών που παράγονται στο πλαίσιο λειτουργικών διαδικασιών του οργανισμού. Η επιλογή αυτή ενισχύει τη ρεαλιστική αποτύπωση του φαινομένου υπό μελέτη, καθώς τα δεδομένα προέρχονται από πραγματικές συνθήκες και όχι από τεχνητά πειραματικά περιβάλλοντα.

3.5.1 Πηγή και Στρατηγική Δευτερογενούς Έρευνας

Η παρούσα έρευνα βασίστηκε σε δευτερογενή δεδομένα, τα οποία αντλήθηκαν από τα επίσημα και θεσμικά τηρούμενα αρχεία του Τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού μεγάλης επιχείρησης του κλάδου του Λιανικού Εμπορίου. Η στρατηγική αξιοποίησης δευτερογενούς υλικού επιλέχθηκε αφενός λόγω της δυνατότητας πρόσβασης σε εκτεταμένο όγκο πληροφοριών και αφετέρου επειδή οι συγκεκριμένες καταγραφές έχουν παραχθεί στο πλαίσιο τυποποιημένων οργανωσιακών διαδικασιών, γεγονός που συμβάλλει στην ομοιομορφία και τη συγκρισιμότητα των μετρήσεων μεταξύ υποομάδων εργαζομένων και χρονικών περιόδων.

Κεντρική πηγή πληροφόρησης αποτέλεσαν τα δομημένα Ερωτηματολόγια Εξόδου (Exit Surveys). Τα εν λόγω εργαλεία συμπληρώνονται ψηφιακά από εργαζομένους οι οποίοι αποχωρούν οικειοθελώς από τον οργανισμό, κατά τη χρονική στιγμή ολοκλήρωσης της

εργασιακής σχέσης. Η χρονική εγγύτητα της συμπλήρωσης προς το γεγονός της αποχώρησης θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική, καθώς μειώνει το σφάλμα ανάκλησης και περιορίζει την αλλοίωση των απαντήσεων που θα μπορούσε να προκύψει σε μεταγενέστερη χρονική στιγμή λόγω αναστοχασμού, έξωθεν καλής μαρτυρίας ή εξωγενών εμπειριών. Επιπλέον, η ψηφιακή μορφή συλλογής των δεδομένων ενισχύει την τυποποίηση και μειώνει τα λειτουργικά σφάλματα που συχνά σχετίζονται με τις χειρόγραφες ή μη δομημένες καταγραφές από τους ερευνητές.

Η επιλογή των ερωτηματολογίων εξόδου ως κύριας πηγής άντλησης ερευνητικών δεδομένων προσφέρει ένα σημαντικό μεθοδολογικό πλεονέκτημα: επιτρέπει τη σύνδεση των δηλωμένων αιτιών αποχώρησης με οργανωσιακές παραμέτρους, πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού, χαρακτηριστικά εργασιακού περιβάλλοντος και (όπου υπάρχουν διαθέσιμα) δημογραφικά ή εργασιακά χαρακτηριστικά. Κατ’ αυτόν τον τρόπο, δημιουργείται ένα συνεκτικό εμπειρικό υπόβαθρο, το οποίο υποστηρίζει τον έλεγχο υποθέσεων γύρω από μηχανισμούς αποχώρησης και την ερμηνεία μοτίβων που σχετίζονται με τη συγκράτηση ανθρώπινου δυναμικού.

3.5.2 Ηθική Δεοντολογία και Συμμόρφωση

Η συλλογή και αξιοποίηση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με πλήρη συμμόρφωση προς τις αρχές της ερευνητικής δεοντολογίας, καθώς και προς τις απαιτήσεις του Γενικού Κανονισμού Προστασίας Δεδομένων (GDPR). Η ηθική διάσταση της μελέτης αντιμετωπίστηκε ως αναπόσπαστο μέρος του ερευνητικού σχεδιασμού, δεδομένου ότι τα δεδομένα αφορούν ανθρώπινα υποκείμενα και συνδέονται με ευαίσθητες εργασιακές εμπειρίες, όπως η απόφαση παραίτησης.

Στο πλαίσιο αυτό εφαρμόστηκαν, μεταξύ άλλων, οι ακόλουθες αρχές:

- **Ανωνυμοποίηση / Αποπροσωποποίηση (De-identification):** Τα δεδομένα παραδόθηκαν στον ερευνητή σε πλήρως ανωνυμοποιημένη μορφή. Δεν υπήρξε πρόσβαση σε άμεσα αναγνωριστικά στοιχεία (π.χ. ονοματεπώνυμο, αριθμός μητρώου, στοιχεία επικοινωνίας) ούτε σε συνδυασμούς πληροφοριών που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε

έμμεση ταυτοποίηση (indirect identification). Η πρακτική αυτή περιορίζει ουσιωδώς τον κίνδυνο επαναταυτοποίησης και προστατεύει τα δικαιώματα και τις ελευθερίες των συμμετεχόντων.

- **Ελαχιστοποίηση δεδομένων (Data minimization):** Χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά οι μεταβλητές που ήταν αναγκαίες για την εξυπηρέτηση των ερευνητικών στόχων, αποφεύγοντας τη συλλογή ή επεξεργασία πλεονάζοντος πληροφοριακού υλικού που δεν συνεισέφερε στις αναλύσεις.
- **Περιορισμός σκοπού (Purpose limitation):** Η χρήση των δεδομένων περιορίστηκε αυστηρά στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής, χωρίς δευτερογενείς χρήσεις, εμπορική αξιοποίηση ή διαμοιρασμό σε τρίτα μέρη.
- **Εμπιστευτικότητα και ασφάλεια επεξεργασίας:** Τηρήθηκε δεσμευτική συμφωνία εμπιστευτικότητας με τον οργανισμό, ενώ εφαρμόστηκαν πρακτικές ασφαλούς αποθήκευσης και διαχείρισης (π.χ. πρόσβαση μόνο από τον ερευνητή, προστασία αρχείων, ελεγχόμενο περιβάλλον επεξεργασίας). Στόχος ήταν η πρόληψη μη εξουσιοδοτημένης πρόσβασης, αλλοίωσης ή απώλειας δεδομένων.

Η παραπάνω προσέγγιση διασφαλίζει ότι η ερευνητική διαδικασία ευθυγραμμίζεται με τις θεμελιώδεις αρχές σεβασμού του ατόμου, μη βλάβης, δικαιοσύνης και λογοδοσίας (accountability), όπως αυτές εφαρμόζονται στην κοινωνική και οργανωσιακή έρευνα.

3.5.3 Προετοιμασία, Έλεγχος Ποιότητας και Καθαρισμός Δεδομένων

Πριν από την έναρξη της στατιστικής επεξεργασίας, πραγματοποιήθηκε συστηματικός έλεγχος ποιότητας των δεδομένων (data quality assessment), με σκοπό την ενίσχυση της ακρίβειας των αναλύσεων και την αποφυγή στρεβλώσεων που ενδέχεται να προκύψουν από ελλιπείς ή μη αξιόπιστες εγγραφές. Ο έλεγχος αυτός περιέλαβε διαδικασίες εντοπισμού ασυνεπειών, μη ρεαλιστικών τιμών και προβληματικών μοτίβων απαντήσεων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την αξιοπιστία των συμπερασμάτων.

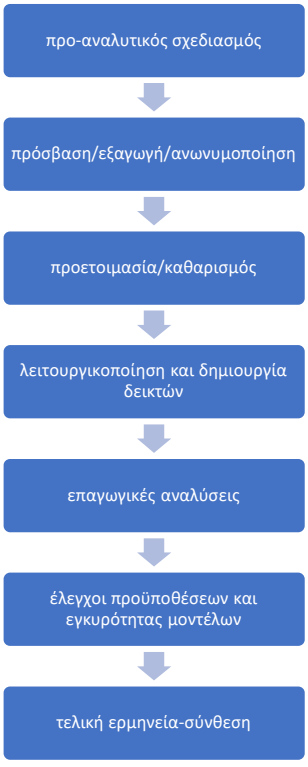
Συγκεκριμένα, εφαρμόστηκαν τα εξής στάδια:

1. **Έλεγχος πληρότητας και εγκυρότητας απαντήσεων:** Εντοπίστηκαν εγγραφές με υψηλό ποσοστό ελλειπουσών τιμών ή μερικώς συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, τα οποία θα δυσχέραιναν τη δημιουργία αξιόπιστων δεικτών και τη συμμετοχή των παρατηρήσεων στις επαγωγικές αναλύσεις. Οι εγγραφές αυτές αποκλείστηκαν ή αντιμετωπίστηκαν με τρόπο συμβατό με το σχέδιο ανάλυσης (ανάλογα με την έκταση και τη φύση της έλλειψης).
2. **Εντοπισμός ακραίων τιμών (outliers) και ανωμαλιών:** Πραγματοποιήθηκε έλεγχος για ακραίες ή μη αναμενόμενες τιμές, οι οποίες θα μπορούσαν να αντανακλούν σφάλμα καταγραφής, μη αντιπροσωπευτική συμπεριφορά ή ιδιαίτερες περιπτώσεις που αλλοιώνουν σημαντικά τους μέσους όρους και τις διασπορές. Η διαχείριση των outliers έγινε με τεκμηριωμένη λογική, με στόχο τη διατήρηση της στατιστικής ισορροπίας χωρίς να αποκλειστούν αδικαιολόγητα πραγματικές παρατηρήσεις.
3. **Κωδικοποίηση μεταβλητών και ανακατηγοριοποιήσεις:** Οι ποιοτικές κατηγορίες μετατράπηκαν σε κωδικούς κατάλληλους για στατιστική ανάλυση, ενώ όπου κρίθηκε απαραίτητο εφαρμόστηκαν ομαδοποιήσεις κατηγοριών για την επίτευξη επαρκών μεγεθών υποομάδων και την ενίσχυση της ερμηνευσιμότητας.
4. **Δημιουργία σύνθετων δεικτών και προετοιμασία για έλεγχο υποθέσεων:** Με βάση τη θεωρητική θεμελίωση και τη λογική του ερευνητικού μοντέλου, επιμέρους μεταβλητές συνδυάστηκαν σε σύνθετες κλίμακες ή δείκτες, έτσι ώστε να αποτυπώνονται με μεγαλύτερη πληρότητα πολυδιάστατες έννοιες (π.χ. αντιλήψεις για οργανωσιακή υποστήριξη, ποιότητα διοίκησης, εργασιακές συνθήκες, κίνητρα αποχώρησης). Η διαδικασία αυτή επιτρέπει τη μείωση της πολυπλοκότητας, ενισχύει την αναλυτική συνέπεια και διευκολύνει την εφαρμογή πολυμεταβλητών τεχνικών.

Συνολικά, η προετοιμασία και ο καθαρισμός των δεδομένων αντιμετωπίστηκαν όχι ως «τεχνικό» προαπαιτούμενο, αλλά ως ουσιώδες στάδιο που θωρακίζει τη στατιστική συμπερασματολογία. Με τον τρόπο αυτό, τα τελικά δεδομένα που εισήχθησαν στις αναλύσεις μπορούν να θεωρηθούν επαρκώς αξιόπιστα, δομημένα και κατάλληλα για τον εμπειρικό έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων της διατριβής.

3.6 Διαδικασία της Έρευνας

Η παρούσα ενότητα αποτυπώνει με συστηματικό και αναλυτικό τρόπο τη ροή υλοποίησης της ερευνητικής διαδικασίας, από τη θεωρητική θεμελίωση και τον σχεδιασμό έως τη στατιστική επεξεργασία και την τελική σύνθεση των συμπερασμάτων. Δεδομένου ότι η μελέτη εδράζεται στο θετικιστικό/ποσοτικό παράδειγμα και αξιοποιεί δευτερογενή οργανωσιακά δεδομένα από πραγματικό περιβάλλον λειτουργίας, η τεκμηρίωση των σταδίων είναι κρίσιμη για (α) την αναπαραγωγιμότητα, (β) την ιχνηλασιμότητα των αναλυτικών επιλογών, και (γ) τη θωράκιση της εγκυρότητας και αξιοπιστίας των συμπερασμάτων. Στο πλαίσιο αυτό, η διαδικασία οργανώθηκε σε διακριτά, λογικά αλληλοσυνδεόμενα βήματα, τα οποία αντιστοιχούν σε καθιερωμένες ερευνητικές πρακτικές ποσοτικών ερευνών με δευτερογενή δεδομένα που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό: προ-αναλυτικός σχεδιασμός, πρόσβαση/εξαγωγή/ανωνυμοποίηση, προετοιμασία/καθαρισμός, λειτουργικοποίηση και δημιουργία δεικτών, επαγωγικές αναλύσεις, έλεγχοι προϋποθέσεων και εγκυρότητας μοντέλων, και τελική ερμηνεία-σύνθεση.



Σχήμα 4 Βήματα σε καθιερωμένες ερευνητικές πρακτικές ποσοτικών ερευνών με δευτερογενή δεδομένα

3.6.1 Ροή Ερευνητικής Διαδικασίας

Η έρευνα υλοποιήθηκε μέσω μιας γραμμικής, αλλά με ενσωματωμένους ελέγχους ανατροφοδότησης, ακολουθίας σταδίων. Η γραμμικότητα αφορά την κύρια διαδρομή από τον σχεδιασμό προς την ανάλυση, ενώ οι "πύλες ποιότητας" επιτρέπουν τη συστηματική επιστροφή σε προηγούμενα βήματα όταν εντοπίζονται ζητήματα (π.χ. ασυμβατότητες κωδικοποίησης, υψηλή απουσία δεδομένων, χαμηλή αξιοπιστία κλιμάκων). Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται ισορροπία μεταξύ αυστηρά προδιαγεγραμμένου πρωτοκόλλου και τεκμηριωμένης προσαρμογής όπου απαιτείται, χωρίς να παραβιάζεται η επιστημονική δεοντολογία (π.χ. αποφυγή "αναλυτικού ψαρέματος" και αυθαίρετων μετασχηματισμών).

Η συνολική ροή της ερευνητικής διαδικασίας οργανώθηκε στα ακόλουθα στάδια:

Βήμα 1: Θεωρητική θεμελίωση και ορισμός του προβλήματος

Αρχικά πραγματοποιήθηκε συστηματική χαρτογράφηση της βιβλιογραφίας για τις έννοιες και τους μηχανισμούς που σχετίζονται με τη συγκράτηση/αποχώρηση προσωπικού, τη δέσμευση, την ικανοποίηση από βασικές οργανωσιακές διαστάσεις (π.χ. ηγεσία, αμοιβές, εξέλιξη), καθώς και τη μεθοδολογία χρήσης ερωτηματολογίων εξόδου σε οργανωσιακές αναλύσεις. Σκοπός του σταδίου ήταν να προσδιοριστούν οι θεωρητικές κατασκευές, οι αναμενόμενες σχέσεις, και οι εννοιολογικές οριοθετήσεις τους.

Βήμα 2: Διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων και επιχειρησιακών ορισμών

Με βάση τη βιβλιογραφία, διατυπώθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις και ορίστηκαν οι λειτουργικοί ορισμοί των βασικών εννοιών. Σε αυτό το στάδιο καθορίστηκε ποια μεταβλητή/δείκτης αποτυπώνει κάθε έννοια, ποια είναι η κατεύθυνση και η λογική της σχέσης, και ποια δημογραφικά ή λειτουργικά χαρακτηριστικά θα χρησιμοποιηθούν ως μεταβλητές ελέγχου.

Βήμα 3: Σύνταξη και έγκριση ερευνητικού πρωτοκόλλου – εξασφάλιση πρόσβασης

Ακολούθησε η σύνταξη ερευνητικού πρωτοκόλλου που περιέγραφε: σκοπό, πληθυσμό-πλαίσιο, μεταβλητές, διαδικασία επεξεργασίας δεδομένων, μέτρα ασφάλειας, και συμμόρφωση με GDPR. Μετά την έγκριση από τον οργανισμό, παραχωρήθηκε πρόσβαση στα απαιτούμενα

δεδομένα υπό συγκεκριμένους όρους (εμπιστευτικότητα, ελαχιστοποίηση δεδομένων, ανωνυμοποίηση στην πηγή).

Βήμα 4: Εξαγωγή δεδομένων και ανωνυμοποίηση στην πηγή

Πραγματοποιήθηκε εξαγωγή από το πληροφοριακό σύστημα του οργανισμού σε δομημένη ψηφιακή μορφή. Η ανωνυμοποίηση εφαρμόστηκε πριν από την παράδοση στον ερευνητή, ώστε να εξαλειφθεί οποιαδήποτε δυνατότητα άμεσης ταυτοποίησης.

Βήμα 5: Έλεγχος ακεραιότητας και αρχικός έλεγχος ποιότητας

Πριν από οποιονδήποτε μετασχηματισμό, πραγματοποιήθηκε έλεγχος για πληρότητα πεδίων, λογικές ασυνέπειες (π.χ. μη αναμενόμενες τιμές), διπλοεγγραφές, και γενική δομή του συνόλου των δεδομένων. Το στάδιο αυτό λειτουργεί ως θεμέλιο για να αποτραπούν λάθη, τα οποία μεταφέρονται αυτούσια σε επόμενες αναλύσεις.

Βήμα 6: Καθαρισμός δεδομένων και τεκμηριωμένη διαχείριση ελλείψεων

Ακολούθησε καθαρισμός του συνόλου των δεδομένων μέσω: χειρισμού ελλειπουσών τιμών, ελέγχου ακραίων παρατηρήσεων, και διαχείρισης ειδικών κατηγοριών απάντησης (π.χ. “Δεν απαντώ/Άλλο”). Σε κάθε περίπτωση, οι επιλογές τεκμηριώθηκαν ώστε να είναι σαφές ποια κριτήρια εφαρμόστηκαν και με ποια επίδραση στο τελικό αναλυτικό δείγμα.

Βήμα 7: Κωδικοποίηση, επανακωδικοποίηση και δημιουργία σύνθετων δεικτών

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκαν κωδικοποιήσεις και μετασχηματισμοί, συμπεριλαμβανομένης της αντίστροφης κωδικοποίησης σε αρνητικά διατυπωμένες ερωτήσεις, και η δημιουργία δεικτών μέσω σύνθεσης μεταβλητών που μέσων όρων ανά θεματική ενότητα.

Βήμα 8: Έλεγχος αξιοπιστίας κλιμάκων και προϋποθέσεων μοντέλων

Εξετάστηκε η εσωτερική συνέπεια των κλιμάκων/δεικτών (ώστε να υποστηρίζεται η συνοχή της μέτρησης), καθώς και οι βασικές προϋποθέσεις των στατιστικών τεχνικών που εφαρμόστηκαν (π.χ. κατανομές, γραμμικότητα, πολυσυγγραμμικότητα, όπου απαιτείται).

Βήμα 9: Επαγωγική στατιστική ανάλυση και έλεγχος υποθέσεων

Εφαρμόστηκαν οι κατάλληλες αναλυτικές τεχνικές για τον έλεγχο των υποθέσεων, με σαφή διαχωρισμό περιγραφικών ευρημάτων από συμπερασματικές δοκιμές. Εξετάστηκαν τα επίπεδα σημαντικότητας, τα μεγέθη επίδρασης (effect sizes) και τα διαστήματα εμπιστοσύνης, ώστε τα συμπεράσματα να μην βασίζονται αποκλειστικά σε p-values.

Βήμα 10: Έλεγχοι εγκυρότητας, ευρωστίας και τελική σύνθεση

Τέλος, διενεργήθηκαν έλεγχοι εγκυρότητας των μοντέλων, και ακολούθησε η σύνθεση των αποτελεσμάτων με ερμηνεία υπό το θεωρητικό πλαίσιο, ανάδειξη πρακτικών συνεπειών και διατύπωση τεκμηριωμένων συμπερασμάτων.

3.6.2 Πρόσβαση στα Δεδομένα και Διαδικασία Εξαγωγής

Η πρόσβαση στα δεδομένα εξασφαλίστηκε μέσω του Τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού του οργανισμού, κατόπιν επίσημης έγκρισης του ερευνητικού πρωτοκόλλου και προσδιορισμού των όρων διάθεσης. Η εξαγωγή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε από το πληροφοριακό σύστημα του οργανισμού και παραδόθηκε στον ερευνητή σε ψηφιακή μορφή αρχείων εργασίας (.xlsx), σε δομημένη διάταξη κατάλληλη για στατιστική επεξεργασία.

Κρίσιμο στοιχείο του σταδίου αποτέλεσε η εφαρμογή της **ανωνυμοποίησης στην πηγή**. Συγκεκριμένα, πριν από την παράδοση αφαιρέθηκαν όλα τα άμεσα ταυτοποιητικά στοιχεία (π.χ. ονοματεπώνυμο, αριθμός μητρώου, τηλέφωνο, e-mail), καθώς και οποιαδήποτε πεδία που θα μπορούσαν—μεμονωμένα ή σε συνδυασμό—να αυξήσουν τον κίνδυνο επαναταυτοποίησης. Έτσι, το σύνολο των δεδομένων που παραλήφθηκε περιείχε αποκλειστικά τα πεδία που ήταν αναγκαία για τον έλεγχο των υποθέσεων: δημογραφικά χαρακτηριστικά σε κατάλληλο επίπεδο γενίκευσης, λειτουργικές πληροφορίες (π.χ. κατάστημα, ρόλος/κατηγορία θέσης), καθώς και τις απαντήσεις των εργαζομένων στα δομημένα ερωτηματολόγια εξόδου.

Μετά την παραλαβή, τα αρχεία αποθηκεύτηκαν σε κρυπτογραφημένο περιβάλλον, με αποκλειστική πρόσβαση από τον ερευνητή, ώστε να διασφαλίζεται τόσο η εμπιστευτικότητα όσο και η ακεραιότητα της πληροφορίας (προστασία από μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση, αλλοίωση ή τυχαία απώλεια). Παράλληλα, τηρήθηκε οργανωμένο σύστημα εκδόσεων των

αρχείων (versioning) ώστε να είναι σαφές ποιο σύνολο δεδομένων αντιστοιχεί σε κάθε στάδιο επεξεργασίας (π.χ. “raw”, “cleaned”, “analysis-ready”), ενισχύοντας την ιχνηλασιμότητα των ενεργειών και τη δυνατότητα ελέγχου.

3.6.3 Λειτουργικοποίηση μεταβλητών

Η λειτουργικοποίηση των μεταβλητών αποτέλεσε ένα κρίσιμο βήμα μετατροπής των θεωρητικών εννοιών σε εμπειρικά μετρήσιμα μεγέθη. Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, ακολουθήθηκε μια τυποποιημένη διαδικασία λειτουργικοποίησης, ώστε οι μεταβλητές να είναι σαφώς ορισμένες, συγκρίσιμες και στατιστικά αξιοποιήσιμες.

Βασικές μεταβλητές και δομή μοντέλου

Ως εξαρτημένη μεταβλητή ορίστηκε η «Πρόθεση Σύστασης/Δέσμευση», η οποία λειτουργεί ως δείκτης στάσης/αξιολόγησης του οργανισμού και ως έμμεση αποτύπωση της εμπειρίας εργασίας. Ως ανεξάρτητες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν δείκτες ικανοποίησης που αποτυπώνουν κρίσιμες οργανωσιακές διαστάσεις, όπως η «Ηγεσία», οι «Αμοιβές» και η «Εξέλιξη», δεδομένου ότι η βιβλιογραφία τις αναδεικνύει συχνά ως καθοριστικούς παράγοντες εργασιακής εμπειρίας και αποφάσεων αποχώρησης.

Κλίμακες μέτρησης και δημιουργία σύνθετων δεικτών

Οι επιμέρους ερωτήσεις αποτυπώθηκαν σε 5-βάθμιες κλίμακες τύπου Likert. Για την ενίσχυση της αναλυτικής συνοχής και της στατιστικής ισχύος, δημιουργήθηκαν σύνθετοι δείκτες (indices) ως μέσος όρος των αντίστοιχων items κάθε θεματικής ενότητας. Ενδεικτικά, ο δείκτης LEI προέκυψε από τον μέσο όρο των ερωτήσεων Q1–Q5. Η επιλογή του μέσου όρου (αντί αθροίσματος) διευκολύνει τη συγκρισιμότητα, καθώς διατηρεί την αρχική κλίμακα μέτρησης και επιτρέπει πιο άμεση ερμηνεία των τιμών.

Μετασχηματισμοί και αντίστροφη κωδικοποίηση

Σε περιπτώσεις αρνητικά διατυπωμένων ερωτήσεων εφαρμόστηκε αντίστροφη κωδικοποίηση, έτσι ώστε σε όλες τις μεταβλητές η υψηλότερη τιμή να δηλώνει σταθερά πιο θετική αξιολόγηση/στάση. Το στάδιο αυτό είναι απαραίτητο για να αποφευχθούν τεχνητές μειώσεις αξιοπιστίας και εσφαλμένες κατευθύνσεις σχέσεων μεταξύ μεταβλητών.

Διαχείριση ελλειπουσών τιμών και ειδικών απαντήσεων

Οι απαντήσεις τύπου «Δεν απαντώ/Άλλο» κωδικοποιήθηκαν ως ελλειπούσες και δεν συμπεριλήφθηκαν στον υπολογισμό των μέσων όρων, προκειμένου να μην αλλοιωθεί η κεντρική τάση και η διακύμανση των δεικτών. Η επιλογή αυτή διατηρεί την ερμηνευτική καθαρότητα των δεικτών, καθώς αποκλείει κατηγορίες που δεν αποτυπώνουν πραγματική θέση στην κλίμακα αξιολόγησης.

Συνολικά, η λειτουργικοποίηση πραγματοποιήθηκε με τρόπο που να εξασφαλίζει εννοιολογική αντιστοίχιση και στατιστική συνέπεια, υποστηρίζοντας την ορθή εφαρμογή των επαγωγικών αναλύσεων που ακολουθούν στη συνέχεια.

3.6.4 Ηθική, Δεοντολογία και Διακυβέρνηση Δεδομένων

Η παρούσα έρευνα συμμορφώνεται πλήρως τόσο με τις απαιτήσεις του GDPR όσο και με τις θεμελιώδεις αρχές της ακαδημαϊκής δεοντολογίας, δεδομένου ότι πραγματεύεται δεδομένα που αφορούν ανθρώπινα υποκείμενα και εμπειρίες εργασιακής σχέσης. Η ηθική και δεοντολογική συμμόρφωση δεν αντιμετωπίστηκε ως τυπική διαδικαστική υποχρέωση, αλλά ως ουσιώδες στοιχείο που υποστηρίζει τη νομιμότητα, τη διαφάνεια και την κοινωνική αποδοχή της ερευνητικής πρακτικής.

Πρώτον, εφαρμόστηκε η **ελαχιστοποίηση δεδομένων**: εξήχθησαν αποκλειστικά τα πεδία που ήταν αναγκαία για τον έλεγχο των υποθέσεων και την επιχειρησιακή αποτύπωση των θεωρητικών εννοιών. Δεύτερον, ο **περιορισμός σκοπού** κατοχυρώθηκε, μέσω της συμφωνίας εμπιστευτικότητας με τον οργανισμό, η οποία προσδιορίζει ρητά ότι η επεξεργασία γίνεται αποκλειστικά για τις ανάγκες της παρούσας διδακτορικής διατριβής. Τρίτον, υιοθετήθηκαν αυξημένα μέτρα **ασφάλειας επεξεργασίας** και προστασίας πρόσβασης, ώστε να περιοριστεί ο κίνδυνος μη εξουσιοδοτημένης χρήσης ή διαρροής των δεδομένων.

Επιπλέον, η ερευνητική διακυβέρνηση των δεδομένων περιέλαβε μια σαφή πολιτική διατήρησης: μετά την ολοκλήρωση της στατιστικής ανάλυσης και της τεκμηρίωσης των ευρημάτων, τα δεδομένα παρέμειναν αποθηκευμένα με ασφάλεια για το χρονικό διάστημα που προβλέπεται από το ισχύον νομικό/θεσμικό πλαίσιο και τις ακαδημαϊκές απαιτήσεις

τεκμηρίωσης, και στη συνέχεια θα καταστραφούν με τρόπο που διασφαλίζει ότι δεν είναι δυνατή η ανάκτηση ή ανασύνθεσή τους. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται η ισορροπία μεταξύ επιστημονικής λογοδοσίας και προστασίας δικαιωμάτων των υποκειμένων των δεδομένων.

3.6.5 Ζητήματα Ποιότητας και Διασφάλιση Ποιότητας της Ερευνητικής Διαδικασίας

Η παρούσα υποενότητα εξειδικεύει τον τρόπο με τον οποίο διασφαλίστηκε, σε κάθε στάδιο της ερευνητικής διαδικασίας, η ποιότητα των δεδομένων, η μεθοδολογική συνέπεια και η δυνατότητα αναπαραγωγής των αποτελεσμάτων. Στον πυρήνα της προσέγγισης τέθηκε η έννοια των «Πυλών Ποιότητας»: προκαθορισμένα σημεία ελέγχου, τα οποία λειτούργησαν ως “σταθμοί επικύρωσης” πριν από τη μετάβαση στο επόμενο στάδιο. Κάθε πύλη συνοδεύτηκε από συγκεκριμένα κριτήρια αποδοχής/απόρριψης, απόφαση και τεκμηρίωση. Παράλληλα, εφαρμόστηκε μια συστηματική καταγραφή όλων των αναλυτικών επιλογών, μετασχηματισμών και αποκλεισμών παρατηρήσεων, ώστε να εξασφαλίζεται πλήρης ιχνηλασιμότητα από τα αρχικά ακατέργαστα δεδομένα έως τα τελικά αποτελέσματα των στατιστικών μοντέλων.

3.6.5.1 Έννοια και σκοπός των Πυλών Ποιότητας

Οι Πύλες Ποιότητας εντάσσονται σε μια λογική ερευνητικής διακυβέρνησης και λειτουργούν προληπτικά, έναντι τριών βασικών κινδύνων που χαρακτηρίζουν έρευνες με δευτερογενή οργανωσιακά δεδομένα:

1. **Σφάλματα δεδομένων** (π.χ. ασυνέπειες, διπλοεγγραφές, ελλείψεις),
2. **Σφάλματα μετασχηματισμών** (π.χ. λανθασμένη κωδικοποίηση, λάθος αντίστροφη κωδικοποίηση και μη συγκρίσιμοι δείκτες), και
3. **Σφάλματα συμπερασματολογίας** (π.χ. παραβίαση προϋποθέσεων, ασταθή μοντέλα, μη επαρκής τεκμηρίωση αποφάσεων).

Συνεπώς, οι πύλες δεν αποτελούν τυπικούς ελέγχους, αλλά δομικά στοιχεία που θωρακίζουν τη μετάβαση από την περιγραφή προς την εξήγηση και τελικά προς τη συμπερασματολογία.

3.6.5.2 Δομή διασφάλισης ποιότητας και πρακτικές τεκμηρίωσης

Η διαδικασία διασφάλισης ποιότητας οργανώθηκε σε τρία αλληλοσυμπληρούμενα επίπεδα τεκμηρίωσης:

1. **Τεκμηρίωση Δεδομένων:** Περιλάμβανε το αρχικό λεξικό μεταβλητών, περιγραφή τύπων μεταβλητών (κλίμακα, κατηγορική, συνεχής), επιτρεπτών τιμών, κωδικών τιμών και κανόνων επανακωδικοποίησης.
2. **Τεκμηρίωση Μετασχηματισμών:** Καταγράφηκε κάθε αλλαγή που έγινε στα δεδομένα: ποια μεταβλητή μετασχηματίστηκε, με ποιον κανόνα, για ποιον λόγο, ποιο ήταν το αποτέλεσμα και πώς ελέγχθηκε η ορθότητα αυτού του μετασχηματισμού.
3. **Τεκμηρίωση Αναλύσεων:** Περιλάμβανε την ακολουθία των στατιστικών τεχνικών, τις προϋποθέσεις που ελέγχθηκαν, τις παραμέτρους των μοντέλων, τα κριτήρια σημαντικότητας και τα παραγόμενα αποτελέσματα (πίνακες, διαγράμματα, στατιστικά μεγέθη).

Στο πλαίσιο αυτό, διατηρήθηκαν διακριτές εκδόσεις του συνόλου των δεδομένων, με σαφή ονομασία και ημερολογιακή σήμανση κάθε διαφορετικής έκδοσης, ώστε να είναι πάντοτε εφικτή η αναδρομή από τα τελικά αποτελέσματα προς το ακριβές σύνολο δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε.

3.6.5.3 Περιγραφή Πυλών Ποιότητας ανά στάδιο της έρευνας

Πύλη Ποιότητας 1: Έλεγχος δομής και ακεραιότητας του αρχικού συνόλου δεδομένων

Σκοπός: Να διασφαλιστεί ότι το αρχικό αρχείο που παραλήφθηκε είναι πλήρες, συνεκτικό και κατάλληλο για περαιτέρω επεξεργασία. **Ενδεικτικά κριτήρια ελέγχου:**

- Έλεγχος μορφοποίησης (ορθή δομή γραμμών/στηλών, απουσία “σπασμένων” πεδίων).
- Εντοπισμός διπλοεγγραφών και μη αναμενόμενων επαναλήψεων.
- Έλεγχος επιτρεπτών τιμών ανά πεδίο και λογικών κανόνων (π.χ. τιμές εκτός κλίμακας Likert).

Πύλη Ποιότητας 2: Διαχείριση ελλειπουσών τιμών και κανόνες αποκλεισμού

Σκοπός: Να οριστούν και να εφαρμοστούν συνεπείς κανόνες για ελλείπουσες τιμές, χωρίς να αλλοιώνεται η ερμηνεία των δεικτών ή η ισχύς των αναλύσεων. **Κύρια σημεία τεκμηρίωσης:**

- Προσδιορισμός του τύπου των ελλείψεων (π.χ. μη απάντηση, επιλογές “Δεν απαντώ/Άλλο”).
- Ορισμός κωδικών ελλειπουσών τιμών και σταθερή εφαρμογή τους.
- Απόφαση για χειρισμό (π.χ. αποκλεισμός από υπολογισμό μέσων όρων, listwise/pairwise όπου εφαρμόζεται).

Πύλη Ποιότητας 3: Έλεγχος ακραίων τιμών και ανωμαλιών

Σκοπός: Να εξεταστεί αν υπάρχουν ακραίες παρατηρήσεις ή ασυνήθιστα μοτίβα που μπορούν να επηρεάσουν δυσανάλογα τις παραμέτρους των μοντέλων.

Διαδικασία:

- Εντοπισμός ακραίων τιμών σε συνεχείς δείκτες (όπου εφαρμόζεται) και έλεγχος λογικότητας.
- Έλεγχος μοτίβων απαντήσεων (π.χ. μονότονη επιλογή ίδιας τιμής σε όλες τις ερωτήσεις) όταν κάτι τέτοιο θεωρείται ενδεικτικό χαμηλής ποιότητας απάντησης.
- Τεκμηριωμένη απόφαση: διατήρηση ή αποκλεισμός με σαφή αιτιολόγηση.

Πύλη Ποιότητας 4: Επικύρωση κωδικοποιήσεων και αντίστροφων κωδικοποιήσεων

Σκοπός: Να διασφαλιστεί ότι όλες οι κλίμακες έχουν κοινή κατεύθυνση ερμηνείας (όσο υψηλότερη η τιμή, τόσο πιο θετική η στάση) και ότι δεν εισάγονται τεχνητές αντιφάσεις. **Διαδικασία:**

- Έλεγχος των αρνητικά διατυπωμένων ερωτήσεων και εφαρμογή αντίστροφης κωδικοποίησης.
- Δειγματοληπτικός έλεγχος πριν/μετά την επανακωδικοποίηση, ώστε να επιβεβαιωθεί η ορθότητα μετασχηματισμού.

Πύλη Ποιότητας 5: Δημιουργία και επαλήθευση σύνθετων δεικτών

Σκοπός: Να τεκμηριωθεί ότι οι σύνθετοι δείκτες αντανακλούν με συνέπεια τις θεωρητικές κατασκευές και υπολογίζονται με ορθό και επαναλήψιμο τρόπο. **Διαδικασία:**

- Καθορισμός του συνόλου των ερωτήσεων που συνθέτουν κάθε δείκτη (π.χ. Q1–Q5).
- Ορισμός κανόνα υπολογισμού (μέσος όρος) και κανόνας ελάχιστων έγκυρων απαντήσεων.
- Έλεγχος περιγραφικών (M, SD) των δεικτών για ανίχνευση μη αναμενόμενων κατανομών που υποδηλώνουν λάθος σύνθεση.

Πύλη Ποιότητας 6: Έλεγχος αξιοπιστίας κλιμάκων

Σκοπός: Να επιβεβαιωθεί η εσωτερική συνέπεια των κλιμάκων πριν αυτές χρησιμοποιηθούν σε επαγωγικές αναλύσεις.

Διαδικασία:

- Υπολογισμός δεικτών αξιοπιστίας
- Έλεγχος "item-total statistics" και αξιολόγηση αν κάποια ερώτηση αποδυναμώνει τη συνέπεια της κλίμακας
- Απόφαση διατήρησης ή αναθεώρησης της σύνθεσης δείκτη, με τεκμηρίωση και χωρίς αυθαίρετη "βελτιστοποίηση".

Πύλη Ποιότητας 7: Έλεγχος προϋποθέσεων και προδιαγραφών του μοντέλου

Σκοπός: Να διασφαλιστεί ότι οι επιλεγμένες στατιστικές τεχνικές εφαρμόζονται σε δεδομένα που πληρούν τις βασικές προϋποθέσεις τους και ότι η προδιαγραφή των μοντέλων είναι συνεπής με τη θεωρία.

Ενδεικτικοί έλεγχοι:

- Κανονικότητα/γραμμικότητα, ομοσκεδαστικότητα
- Έλεγχος επιρροής παρατηρήσεων.

Πύλη Ποιότητας 8: Έλεγχοι ευρωστίας και σταθερότητας αποτελεσμάτων

Σκοπός: Να εξεταστεί αν τα βασικά ευρήματα παραμένουν σταθερά υπό εύλογες εναλλακτικές επιλογές.

Ενδεικτικές πρακτικές:

- Σύγκριση αποτελεσμάτων με/χωρίς ακραίες τιμές
- Εναλλακτική κατασκευή δεικτών (π.χ. διαφορετικός κανόνας ελάχιστων έγκυρων απαντήσεων) εφόσον δικαιολογείται.

- Έλεγχος ευαισθησίας σε υποομάδες (π.χ. ανά κατάστημα/ρόλο) όταν εξυπηρετεί τους σκοπούς της μελέτης.

(δ) Ερευνητική διαφάνεια και αναπαραγωγιμότητα

Με βάση τα παραπάνω, η αναπαραγωγιμότητα της παρούσας μελέτης ενισχύθηκε με τρεις τρόπους:

1. **Διατήρηση σαφών εκδόσεων του συνόλου των δεδομένων** (πρωτογενή → καθαρά → έτοιμα για ανάλυση),
2. **Καταγραφή όλων των μετασχηματισμών** με κανόνες και αιτιολόγηση, και
3. **Πλήρη τεκμηρίωση του στατιστικού πλάνου** (σειρά τεχνικών, προϋποθέσεις, αποτελέσματα).

Η συγκεκριμένη αρχιτεκτονική διαδικασίας λειτούργησε ως ο βασικός σκελετός του ελέγχου ποιότητας σε όλο το φάσμα της έρευνας, μειώνοντας τον κίνδυνο σφαλμάτων, αυξάνοντας την εμπιστοσύνη στα ευρήματα και καθιστώντας σαφή την επιστημονική λογοδοσία του ερευνητή.

3.7 Ανάλυση Δεδομένων

3.7.1 Ανάλυση των δεδομένων της Ποσοτικής Έρευνας

Η στρατηγική ποσοτικής ανάλυσης δεδομένων αναπτύχθηκε με στόχο τη διερεύνηση των προσδιοριστικών παραγόντων που σχετίζονται με τη συγκράτηση των εργαζομένων και τη συσχέτισή τους με τη συνηγορία υπέρ του brand στον κλάδο του λιανικού εμπορίου. Μονάδα ανάλυσης αποτέλεσε ο μεμονωμένος εργαζόμενος και το τελικό σύνολο δεδομένων περιλάμβανε 1043 εγγραφές σε επίπεδο εργαζομένου. Η ανάλυση δομήθηκε ώστε να ευθυγραμμίζεται άμεσα με τους ερευνητικούς στόχους της μελέτης και υλοποιήθηκε διαδοχικά σε στάδια, ξεκινώντας από την περιγραφική σκιαγράφηση και την ψυχομετρική αξιολόγηση και καταλήγοντας στην επαγωγική/συμπερασματική μοντελοποίηση.

Ειδικότερα, το αναλυτικό σχέδιο σχεδιάστηκε, προκειμένου:

(α) να εκτιμήσει σε ποιο βαθμό βασικοί οργανωσιακοί και ψυχοκοινωνικοί παράγοντες προβλέπουν τη συνηγορία υπέρ του brand από τους εργαζομένους, όπως αυτό ορίζεται λειτουργικά, μέσω του Δείκτη/Βαθμολογίας Πρεσβευτή Μάρκας (Brand Ambassador Score, BAS),

(β) να ελέγξει εάν η αντιλαμβανόμενη Δυναμική Ανάπτυξης Ταλέντου (Talent Growth Potential) διαφοροποιείται μεταξύ κατηγοριών προϋπηρεσίας/θητείας,

(γ) να συγκρίνει τις ατομικές αντιλήψεις του κάθε εργαζόμενου που αποχωρεί σχετικά με την Αποτελεσματικότητα Ηγεσίας και την Οργανωσιακή Υγιεινή, και

(δ) να εξετάσει τη σταθερότητα του προβλεπτικού μοντέλου σε δημογραφικές υποομάδες, και συγκεκριμένα ανά ηλικιακή ομάδα και ανά γενεαλογική/γενεακή σειρά.

Πριν από τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων, το σύνολο των δεδομένων ελέγχθηκε ως προς την ακεραιότητα και την καταλληλότητα του για πολυμεταβλητή ανάλυση. Η ελλιπής καταγραφή εξετάστηκε σε όλες τις μεταβλητές της μελέτης, με ιδιαίτερη έμφαση στην εξαρτημένη μεταβλητή που χρησιμοποιήθηκε στα κύρια υποδείγματα παλινδρόμησης. Η Βαθμολογία Πρεσβευτή Μάρκας εμφάνισε σημαντικό ποσοστό ελλειπουσών τιμών. Προκειμένου να διασφαλιστεί η συγκρισιμότητα των συντελεστών εντός κάθε υποδείγματος και να υπολογίζονται οι εκτιμήσεις, με βάση πλήρη πληροφορία για όλες τις μεταβλητές που συμμετείχαν σε κάθε επιμέρους ανάλυση, εφαρμόστηκε διαγραφή κατά λίστα (listwise deletion) στις διαδικασίες παλινδρόμησης. Τα χαρακτηριστικά της κατανομής και οι πιθανές ακραίες τιμές αξιολογήθηκαν με γραφική επιθεώρηση, συμπεριλαμβανομένων των θηκογραμμάτων (boxplot diagrams). Οι παραδοχές που σχετίζονται με την κανονικότητα του δείγματος εξετάστηκαν με τα τεστ Shapiro–Wilk και Kolmogorov–Smirnov. Τα τεστ αυτά κατέδειξαν στατιστικά σημαντικές αποκλίσεις από την κανονικότητα για τις κύριες κατασκευές/δείκτες (Δείκτης Αποτελεσματικότητας Ηγεσίας, Δείκτης Οργανωσιακής Υγιεινής, Δυναμική Ανάπτυξης Ταλέντου, Δείκτης Συναισθηματικής Δέσμευσης και Βαθμολογία Πρεσβευτή Μάρκας· όλα $p < .001$). Δεδομένου του μεγάλου μεγέθους δείγματος, οι παραμετρικές μέθοδοι διατηρήθηκαν,

σύμφωνα με την αναμενόμενη προσέγγιση ότι οι δειγματοληπτικές κατανομές των εκτιμητών προσεγγίζουν την κανονική υπό συνθήκες μεγάλου δείγματος.

Η ποιότητα μέτρησης αξιολογήθηκε, μέσω ανάλυσης αξιοπιστίας και εσωτερικής συνέπειας. Οι λανθάνουσες κατασκευές πολλαπλών ερωτημάτων/στοιχείων αξιολογήθηκαν με τον δείκτη Cronbach's alpha, ώστε να διαπιστωθεί εάν τα στοιχεία κάθε κλίμακας παρουσιάζουν επαρκή συνοχή για την τεκμηρίωση της κατασκευής σύνθετων δεικτών. Όλες οι κλίμακες υπερέβησαν την κατώτατη τιμή αποδοχής (α > ,70), υποστηρίζοντας τη χρήση τους στις επόμενες αναλύσεις. Ειδικότερα, η κλίμακα Senior Management/Feedback (Leadership) κατέδειξε άριστη αξιοπιστία (α = ,904), ενώ η Payroll/Workplace Climate παρουσίασε αποδεκτή αξιοπιστία (α = ,724). Η κλίμακα Promotion/Training εμφάνισε καλή αξιοπιστία (α = ,775), η Respect/Appraisal επίσης καλή (α = ,821) και η Satisfaction/Recommend βρέθηκε εντός του εύρους «καλής» αξιοπιστίας (α = ,775). Τα ευρήματα αυτά καταδεικνύουν επαρκή εσωτερική συνέπεια των εργαλείων μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν.

Όλες οι στατιστικές αναλύσεις πραγματοποιήθηκαν με τη βοήθεια του Στατιστικού Πακέτου για τις Κοινωνικές Επιστήμες SPSS, έκδοση 29. Η ανάλυση ξεκίνησε με περιγραφικά στατιστικά, συμπεριλαμβανομένων μέσων τιμών, τυπικών αποκλίσεων, ασυμμετρίας και κύρτωσης, για τη σκιαγράφηση του δείγματος και την παροχή μιας αρχικής εικόνας των βασικών τάσεων και της διασποράς στις κύριες μεταβλητές. Στη συνέχεια υπολογίστηκαν οι συντελεστές συσχέτισης Pearson μεταξύ των βασικών δεικτών (LEI, OHI, TGP, EES και BAS), προκειμένου να εξεταστούν οι διμερείς συσχετίσεις και να τεκμηριωθούν προκαταρκτικά γραμμικές σχέσεις πριν από την πολυμεταβλητή μοντελοποίηση.

Για την αξιολόγηση διαφορών στις αντιλήψεις των εργαζομένων μεταξύ συνθηκών και ομάδων, εφαρμόστηκαν δύο συμπληρωματικές προσεγγίσεις. Πρώτον, διενεργήθηκε σύζευξη εντός υποκειμένων μέσω t-ελέγχου για εξαρτημένα δείγματα (paired-samples t-test), ώστε να συγκριθούν η Αποτελεσματικότητα Ηγεσίας και η Οργανωσιακή Υγιεινή, δεδομένου ότι οι δύο μετρήσεις προέρχονταν από τους ίδιους συμμετέχοντες και συνεπώς συνιστούσαν συσχετισμένες παρατηρήσεις. Η ενδοατομική αυτή σύγκριση επέτρεψε την εκτίμηση του κατά πόσον οι εργαζόμενοι αξιολογούν συστηματικά διαφορετικά τους ηγετικούς παράγοντες σε σχέση με τις οργανωσιακές συνθήκες υγιεινής. Δεύτερον, χρησιμοποιήθηκε μονοπαραγοντική

ανάλυση διακύμανσης (one-way ANOVA) για να ελεγχθούν διαφορές στη Δυναμική Ανάπτυξης Ταλέντου μεταξύ κατηγοριών προϋπηρεσίας/θητείας (Experience Code). Όπου κρίθηκε σκόπιμο, ορίστηκε η διαδικασία Tukey για εκ των υστέρων (post hoc) πολλαπλές συγκρίσεις· ωστόσο, ο συνολικός έλεγχος (omnibus test) δεν έφθασε το συμβατικό επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας (p = ,085) και, ως εκ τούτου, η ερμηνεία των post hoc αποτελεσμάτων περιορίστηκε αναλόγως. Στην αναφορά των συγκρίσεων συμπεριλήφθηκαν δείκτες μεγέθους επίδρασης, με τον Cohen's d για τους t-ελέγχους (π.χ., d = ,879 για τη σύγκριση LEI–OHI) και το μερικό η-τετράγωνο (partial eta-squared) για την ANOVA.

Η κύρια επαγωγική τεχνική ήταν η πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση, η οποία χρησιμοποιήθηκε για να μοντελοποιηθεί ο βαθμός, στον οποίο η Βαθμολογία Πρεσβευτή Μάρκας μπορεί να εξηγηθεί από θεωρητικά τεκμηριωμένους προβλεπτικούς παράγοντες. Το υπόδειγμα όρισε ως εξαρτημένη μεταβλητή το BAS και περιέλαβε ταυτόχρονα ως ανεξάρτητες μεταβλητές την Αποτελεσματικότητα Ηγεσίας (LEI), την Οργανωσιακή Υγιεινή (OHI), τη Δυναμική Ανάπτυξης Ταλέντου (TGP) και τη Συναισθηματική Δέσμευση (EES), χρησιμοποιώντας τη μέθοδο Enter ώστε να εκτιμηθεί η μοναδική συμβολή κάθε προβλεπτικού παράγοντα με έλεγχο για τους λοιπούς.

Η εξίσωση παλινδρόμησης έλαβε τη μορφή που ακολουθεί:

$$BAS = \beta_0 + \beta_1\, LEI + \beta_2\, OHI + \beta_3\, TGP + \beta_4\, EES + \varepsilon$$

Ελέγχθηκαν οι βασικές παραδοχές που είναι κρίσιμες για την ερμηνευσιμότητα του υποδείγματος. Η πολυσυγγραμμικότητα αξιολογήθηκε μέσω των δεικτών tolerance και των συντελεστών διόγκωσης διακύμανσης (Variance Inflation Factors, VIF), με τιμές VIF περίπου από 2,5 έως 3,4, υποδεικνύοντας απουσία κρίσιμων προβλημάτων πολυσυγγραμμικότητας, βάσει των συνήθων ορίων. Επιπλέον, εξετάστηκαν διαγνωστικοί δείκτες συγγραμμικότητας, συμπεριλαμβανομένων των condition indices, ώστε να τεκμηριωθεί η σταθερότητα του

υποδείγματος και να μειωθεί η πιθανότητα στρέβλωσης των εκτιμήσεων λόγω προβληματικής αλληλεξάρτησης των προβλεπτικών μεταβλητών.

Για την εξέταση της ανθεκτικότητας των κύριων ευρημάτων και των ορίων ισχύος τους, πραγματοποιήθηκαν αναλύσεις ευαισθησίας, μέσω στρωματοποίησης υποομάδων. Το υπόδειγμα παλινδρόμησης επανεκτιμήθηκε ανά ηλικιακή κατηγορία, προκειμένου να διερευνηθεί εάν η επεξηγηματική ισχύς και τα πρότυπα των συντελεστών παραμένουν σταθερά σε διαφορετικά στάδια του εργασιακού βίου του εργαζομένου. Το ποσοστό της ερμηνευόμενης διακύμανσης (R^2) μεταβλήθηκε μεταξύ των ηλικιακών στρωμάτων, από R^2=0,840 για εργαζομένους κάτω των 20 ετών έως R^2=0,433 για την ηλικιακή ομάδα 50–59 ετών, γεγονός που υποδεικνύει ουσιαστική ετερογένεια στην απόδοση του υποδείγματος ανά ηλικία. Επιπρόσθετα, διεξήχθησαν αναλύσεις κατά γενεακή σειρά (π.χ., Generation Z, Millennials, Baby Boomers), ώστε να αξιολογηθεί εάν η προβλεπτική ισχύς του υποδείγματος διαφοροποιείται ανάλογα με τη γενεά. Στο πλαίσιο αυτό, το υπόδειγμα παρουσίασε τη μεγαλύτερη ερμηνευτική ισχύ για τη Generation Z (R^2=0,840) και συγκριτικά χαμηλότερη για τους Baby Boomers (R^2=0,554), υποδηλώνοντας ότι οι σχέσεις μεταξύ οργανωσιακών παραγόντων, δέσμευσης και συνηγορίας υπέρ του brand ενδέχεται να μην είναι ομοιόμορφες σε διαφορετικά γενεακά δεδομένα.

Σε όλες τις αναλύσεις, η στατιστική σημαντικότητα αξιολογήθηκε με επίπεδο α=,05. Σύμφωνα με τις ορθές πρακτικές αναφοράς, τα αποτελέσματα ερμηνεύθηκαν όχι μόνο μέσω των p-values αλλά και μέσω μεγεθών επίδρασης και εκτιμήσεων ακρίβειας. Ως εκ τούτου, αναφέρθηκαν 95% διαστήματα εμπιστοσύνης για τις μέσες τιμές και τους συντελεστές παλινδρόμησης, ώστε να αποτυπώνεται η αβεβαιότητα των εκτιμήσεων και να ενισχύεται η διαφάνεια των συμπερασμάτων. Συνολικά, η ροή εργασίας της ανάλυσης ακολούθησε μια συνεκτική ακολουθία:

1. έλεγχος και καθαρισμός δεδομένων (συμπεριλαμβανομένων της ελλιπούς καταγραφής και των διαγνωστικών της κατανομής),
2. αξιολόγηση αξιοπιστίας και τεκμηρίωση των κατασκευών,
3. περιγραφική σκιαγράφηση και διερεύνηση συσχετίσεων,
4. έλεγχος υποθέσεων μέσω t-ελέγχων και ANOVA,

5. προβλεπτική μοντελοποίηση μέσω πολλαπλής παλινδρόμησης και,
6. έλεγχοι ανθεκτικότητας μέσω στρωματοποίησης κατά ηλικία και γενεά.

3.7.2 Ανάλυση Ερευνητικών Ερωτημάτων

1ο Ερευνητικό Ερώτημα

Για την απάντηση στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα, δηλαδή στο «Πώς η επιχείρηση του λιανικού εμπορίου εφάρμοσε data analytics για τον εντοπισμό κινδύνων αποχώρησης και την ενίσχυση της συγκράτησης ταλέντων;», η ανάλυση δεν περιορίστηκε σε περιγραφική αποτύπωση των δεδομένων, αλλά οργανώθηκε σε διαγνωστικό και ερμηνευτικό επίπεδο, ενσωματώνοντας παράλληλα στοιχεία προβλεπτικής προσέγγισης. Στο πλαίσιο αυτό, η έρευνα επιδίωξε όχι μόνο να καταγράψει τα αίτια αποχώρησης των εργαζομένων, αλλά και να αναδείξει τους οργανωσιακούς παράγοντες που συνέβαλαν στην απώλεια ανθρώπινου κεφαλαίου, καθώς και τις παρεμβάσεις που θα μπορούσαν να είχαν ενισχύσει τη συγκράτησή του.

Δεδομένου ότι το ερευνητικό δείγμα αποτέλεσαν αποκλειστικά άτομα τα οποία είχαν ήδη αποχωρήσει από την επιχείρηση, δεν κατέστη μεθοδολογικά εφικτή η συγκριτική ανάλυση μεταξύ εργαζομένων που αποχώρησαν και εργαζομένων που παρέμειναν στον οργανισμό. Ως εκ τούτου, η ερευνητική στρατηγική δεν στηρίχθηκε στη διχοτομική σύγκριση μεταξύ «παραμονής» και «αποχώρησης», αλλά μετατοπίστηκε προς τη διερεύνηση δύο κεντρικών αξόνων: αφενός των αιτίων που οδήγησαν στην απώλεια ταλέντων και αφετέρου των οργανωσιακών συνθηκών που ενδεχομένως θα λειτουργούσαν ανασχετικά ως προς την πρόθεση αποχώρησης. Η μετατόπιση αυτή προσέδωσε στην ανάλυση έναν σαφή εφαρμοστικό χαρακτήρα, καθώς τα ευρήματα δεν στόχευσαν μόνο στην ερμηνεία του φαινομένου, αλλά και στην εξαγωγή διοικητικά αξιοποιήσιμων συμπερασμάτων.

Για την προσέγγιση του ερευνητικού ερωτήματος εφαρμόστηκε η μέθοδος της Ανάλυσης Χάσματος (Gap Analysis), μέσω της οποίας εξετάστηκε η απόκλιση μεταξύ των παραγόντων που παρείχε η επιχείρηση και των αντίστοιχων προσδοκιών των εργαζομένων. Ειδικότερα, η ανάλυση επικεντρώθηκε σε κρίσιμες διαστάσεις της εργασιακής εμπειρίας, όπως η ποιότητα της ηγεσίας και το επίπεδο των αμοιβών, με σκοπό να αποτιμηθεί ο βαθμός στον οποίο οι

οργανωσιακές παροχές ανταποκρίθηκαν στις ανάγκες και στις προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού.

Βήμα 1: Τμηματοποίηση του κινδύνου αποχώρησης

Κατά το πρώτο στάδιο της ανάλυσης, αναγνωρίστηκε ότι οι εργαζόμενοι δεν αποχώρησαν για ομοιογενείς λόγους ούτε υπό την επίδραση των ίδιων οργανωσιακών παραγόντων. Για τον λόγο αυτό, τα δεδομένα δεν αντιμετωπίστηκαν ως ένα ενιαίο σύνολο, αλλά ταξινομήθηκαν σε διακριτές ομάδες, βάσει των σύνθετων δεικτών που κατασκευάστηκαν στο ερευνητικό πλαίσιο, και συγκεκριμένα των δεικτών LEI, OHI και TGP. Η διαδικασία αυτή επέτρεψε την αναλυτική διαφοροποίηση των προφίλ αποχώρησης και τη στοχευμένη ερμηνεία των αιτιών που συνδέθηκαν με κάθε κατηγορία εργαζομένων.

Συγκεκριμένα, εντοπίστηκε μια πρώτη ομάδα, η οποία αντιστοιχήθηκε στα «Ταλέντα σε Κίνδυνο». Η ομάδα αυτή περιέλαβε εργαζομένους με υψηλή βαθμολογία ως προς τις ικανότητες, το ενδιαφέρον και τη συνολική εργασιακή τους δυναμική, αλλά χαμηλή βαθμολογία ως προς την αντιλαμβανόμενη προοπτική εξέλιξης. Η κατηγορία αυτή απέκτησε ιδιαίτερη σημασία, καθώς αφορούσε πρόσωπα με αυξημένη αξία για την επιχείρηση, των οποίων η αποχώρηση επέφερε δυσανάλογα μεγάλο οργανωσιακό κόστος, τόσο σε όρους απώλειας γνώσης και δεξιοτήτων όσο και σε όρους διατάραξης της λειτουργικής συνέχειας.

Παράλληλα, αναδείχθηκε μια δεύτερη ομάδα, η οποία περιγράφηκε ως οι «Δυσαρεστημένοι λόγω Υγιεινής». Στην κατηγορία αυτή εντάχθηκαν εργαζόμενοι οι οποίοι κατέγραψαν χαμηλές επιδόσεις στον δείκτη οργανωσιακής υγιεινής (OHI), ο οποίος συνδέθηκε με ζητήματα όπως οι αμοιβές, τα συστήματα και οι γενικότερες συνθήκες οργανωσιακής υποστήριξης, ενώ ταυτόχρονα εμφάνισαν ικανοποιητικές αξιολογήσεις ως προς τη σχέση τους με τον άμεσο προϊστάμενο, όπως αυτή αποτυπώθηκε στον δείκτη ηγεσίας (LEI). Το εύρημα αυτό υπέδειξε ότι η αποχώρηση δεν προέκυψε κατ’ ανάγκην από δυσλειτουργικές σχέσεις διοίκησης, αλλά, σε σημαντικό βαθμό, από δομικές αδυναμίες του ευρύτερου οργανωσιακού πλαισίου.

Βήμα 2: Διερεύνηση στατιστικών συσχετίσεων

Σε δεύτερο στάδιο, η έρευνα εξέτασε στατιστικά τους παράγοντες που επηρέασαν περισσότερο τη συνολική στάση των αποχωρούντων εργαζομένων απέναντι στην επιχείρηση. Για τον σκοπό αυτό, διερευνήθηκε η σχέση μεταξύ του δείκτη οργανωσιακής υγιεινής (OHI) και του δείκτη ηγεσίας (LEI) με τον δείκτη σύστασης της επιχείρησης προς τρίτους (eNPS), όπως αυτός αποτυπώθηκε στην αντίστοιχη ερώτηση του ερωτηματολογίου. Το βασικό αναλυτικό ερώτημα αφορούσε το κατά πόσο η πρόθεση των εργαζομένων να μιλήσουν θετικά ή αρνητικά για την επιχείρηση κατά την αποχώρησή τους προσδιορίστηκε κυρίως από τις αμοιβές και τα παρεχόμενα συστήματα ή από την ποιότητα της ηγεσίας που βίωσαν.

Η διερεύνηση αυτή αποσκοπούσε στη στατιστική τεκμηρίωση της σχετικής βαρύτητας των επιμέρους παραγόντων, ώστε να διακριθούν εκείνοι που συνδέθηκαν ουσιαστικά με την οργανωσιακή δέσμευση από εκείνους που λειτούργησαν επικουρικά ή δευτερευόντως. Με άλλα λόγια, η ανάλυση δεν περιορίστηκε στο ποιοι παράγοντες αξιολογήθηκαν θετικά ή αρνητικά, αλλά προχώρησε στον εντοπισμό εκείνων που επηρέασαν ουσιαστικά τη συνολική εικόνα που διαμόρφωσαν οι εργαζόμενοι για την επιχείρηση τη στιγμή της αποχώρησής τους.

Βήμα 3: Κειμενική ανάλυση των ανοικτών απαντήσεων

Πέραν της ποσοτικής διερεύνησης, η μελέτη ενσωμάτωσε και ποιοτική διάσταση, μέσω της κειμενικής ανάλυσης των ανοικτών απαντήσεων του ερωτηματολογίου. Στο στάδιο αυτό αναλύθηκαν οι λεκτικές διατυπώσεις των συμμετεχόντων, με σκοπό τον εντοπισμό επαναλαμβανόμενων λέξεων-κλειδιών, θεματικών μοτίβων και εννοιολογικών πεδίων που αποτύπωσαν κρίσιμες πτυχές της εμπειρίας τους από την εργασία στην επιχείρηση. Όροι όπως «πίεση», «αναξιοκρατία» και «συστήματα» λειτούργησαν ως ενδεικτικοί σημασιολογικοί δείκτες οργανωσιακών δυσλειτουργιών και συνέβαλαν στην ερμηνευτική εμβάθυνση των ποσοτικών ευρημάτων.

Η κειμενική ανάλυση δεν αποτέλεσε αυτόνομο ή αποκομμένο σκέλος της έρευνας, αλλά λειτούργησε συμπληρωματικά προς τη στατιστική επεξεργασία. Η συσχέτιση των ποιοτικών μοτίβων με τις ποσοτικές μεταβλητές επέτρεψε μια περισσότερο ολοκληρωμένη και

πολυεπίπεδη κατανόηση του φαινομένου της αποχώρησης, καθώς ανέδειξε όχι μόνο τις μετρήσιμες σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών, αλλά και το βιωματικό περιεχόμενο που υποστήριξε τις αριθμητικές τάσεις.

Β. Ερευνητικές Υποθέσεις

Υπόθεση 1 (H1): Το παράδοξο της ηγεσίας

Η πρώτη ερευνητική υπόθεση διατυπώθηκε ως εξής: ***«Η ποιότητα της ηγεσίας (LEI) δεν επαρκεί για τη συγκράτηση των εργαζομένων όταν οι παράγοντες οργανωσιακής υγιεινής (OHI), όπως ο μισθός και τα εργαλεία εργασίας, αξιολογούνται ως ανεπαρκείς.»***

Η υπόθεση αυτή ελέγχθηκε προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο η θετική εμπειρία από τον άμεσο προϊστάμενο μπορούσε να αντισταθμίσει ουσιώδεις ελλείψεις στο ευρύτερο οργανωσιακό περιβάλλον. Εφόσον εντοπίστηκαν περιπτώσεις αποχωρησάντων εργαζομένων με υψηλό δείκτη LEI αλλά χαμηλό δείκτη OHI, τεκμηριώθηκε ότι ακόμη και αποτελεσματικές ηγετικές πρακτικές δεν κατόρθωσαν να αναστρέψουν τη δυσαρέσκεια, όταν η επιχείρηση δεν παρείχε επαρκείς αμοιβές, κατάλληλες υποδομές και λειτουργικά εργαλεία εργασίας. Υπό την έννοια αυτή, ο κίνδυνος αποχώρησης ερμηνεύθηκε όχι ως αποκλειστικά διαπροσωπικό φαινόμενο, αλλά ως απόρροια ευρύτερων συστημικών αδυναμιών.

Υπόθεση 2 (H2): Η κρίση εξέλιξης ως κύρια αιτία διαρροής ταλέντων

Η δεύτερη υπόθεση διατυπώθηκε ως εξής: ***«Η έλλειψη αντιληπτής προοπτικής εξέλιξης (TGP) αποτελεί τον ισχυρότερο προβλεπτικό παράγοντα της χαμηλής δέσμευσης, ιδίως μεταξύ των νεότερων γενεών εργαζομένων, όπως η Gen Z και οι Millennials.»***

Η διερεύνηση της υπόθεσης αυτής εστίασε στη σχέση μεταξύ του δείκτη Talent Growth Potential (TGP), της ηλικιακής ή γενεακής κατηγορίας των εργαζομένων και της πρόθεσής τους να συστήσουν την επιχείρηση. Η συγκεκριμένη υπόθεση απέκτησε ιδιαίτερη βαρύτητα, καθώς αφορούσε μια κρίσιμη διάσταση της σύγχρονης εργασιακής εμπειρίας: την ανάγκη για επαγγελματική εξέλιξη, μάθηση και διαμόρφωση ορατής σταδιοδρομίας εντός του οργανισμού.

Εφόσον επιβεβαιώθηκε ότι οι νεότεροι εργαζόμενοι αποχώρησαν κυρίως λόγω χαμηλής αντίληψης ευκαιριών ανάπτυξης, προέκυψε ότι η επιχείρηση όφειλε να επανασχεδιάσει τις πολιτικές σχεδιασμού μονοπατιών καριέρας, ανάπτυξης δεξιοτήτων και εσωτερικής κινητικότητας.

Υπόθεση 3 (Η3): Ο ρόλος των εργαλείων στην εμπειρία εργαζομένου

Η τρίτη υπόθεση διατυπώθηκε ως εξής: ***«Η ανεπάρκεια τεχνικών πόρων και εργαλείων εργασίας, συσχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση, λειτουργώντας ως βασικός παράγοντας απώθησης».***

Η υπόθεση αυτή ελέγχθηκε μέσω της διερεύνησης της σχέσης μεταξύ της αξιολόγησης των εργαλείων και συστημάτων εργασίας και της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία. Στόχος της ανάλυσης υπήρξε η τεκμηρίωση ότι τα τεχνικά μέσα που διέθετε η επιχείρηση δεν αποτέλεσαν απλώς λειτουργικά υποστηρικτικά εργαλεία, αλλά κρίσιμο παράγοντα διαμόρφωσης της συνολικής εμπειρίας εργαζομένου. Εφόσον διαπιστώθηκε αρνητική συσχέτιση, αναδείχθηκε ότι η επένδυση σε πληροφοριακά συστήματα και τεχνολογικές υποδομές δεν συνιστούσε μόνο επιχειρησιακή αναγκαιότητα, αλλά και στρατηγική παρέμβαση διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για τη μείωση του κύκλου αποχωρήσεων.

Γ. Δόμηση της απάντησης στη διατριβή

Η απάντηση στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα οργανώθηκε σε τρεις βασικές ενότητες, οι οποίες εξασφάλισαν τη λογική συνοχή της ανάλυσης και τη σαφή σύνδεση των ευρημάτων με τον κεντρικό σκοπό της έρευνας. Στην πρώτη ενότητα παρουσιάστηκε το γενικό πλαίσιο της μελέτης και επισημάνθηκε ότι η επιχείρηση συνέλεξε δεδομένα μέσω Ερωτηματολογίων Εξόδου. Ωστόσο, υπογραμμίστηκε ότι η απλή συλλογή πληροφοριών δεν αρκούσε για την παραγωγή ουσιαστικής διοικητικής γνώσης. Η αναλυτική προστιθέμενη αξία προέκυψε όταν τα επιμέρους δεδομένα μετασχηματίστηκαν σε σύνθετους δείκτες και αξιοποιήθηκαν στο πλαίσιο μιας συστηματικής, πολυπαραγοντικής και ερμηνευτικά προσανατολισμένης ανάλυσης.

Στη δεύτερη ενότητα παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα του ελέγχου των υποθέσεων H1, H2 και H3. Στο σημείο αυτό, τα εμπειρικά ευρήματα συνδέθηκαν άμεσα με το αρχικό ερευνητικό ερώτημα, δηλαδή με τον τρόπο μέσω του οποίου η επιχείρηση αξιοποίησε τα data analytics για τον εντοπισμό προτύπων κινδύνου αποχώρησης. Ενδεικτικά, η ανάλυση μπορούσε να καταδείξει ότι σημαντικό ποσοστό των αποχωρήσεων συνδέθηκε με χαμηλή αξιολόγηση των παραγόντων οργανωσιακής υγιεινής, παρά το γεγονός ότι οι ίδιοι εργαζόμενοι κατέγραψαν θετικές αξιολογήσεις ως προς τον άμεσο προϊστάμενό τους. Ένα τέτοιο εύρημα ενίσχυσε τη θέση ότι η αποχώρηση έπρεπε να ερμηνευθεί όχι μόνο ως πρόβλημα ηγεσίας, αλλά ως σύνθετο αποτέλεσμα οργανωσιακών, τεχνολογικών και ανταποδοτικών ελλειμμάτων.

Στην τρίτη και καταληκτική ενότητα διατυπώθηκαν τα αξιοποιήσιμα συμπεράσματα της ανάλυσης. Ειδικότερα, προέκυψε ότι, για να εντοπίσει εγκαίρως τους κινδύνους αποχώρησης, η επιχείρηση όφειλε να παρακολουθήσει συστηματικά τον δείκτη TGP, καθώς αυτός αποτύπωσε την αντιλαμβανόμενη δυνατότητα εξέλιξης και φάνηκε να συνδέεται στενά με τη διατήρηση των εργαζομένων υψηλής δυναμικής. Παράλληλα, για να ενισχύσει ουσιαστικά τη συγκράτηση του ανθρώπινου δυναμικού, η επιχείρηση όφειλε να επενδύσει στον δείκτη OHI, δηλαδή στις υλικές, οργανωσιακές και τεχνολογικές συνθήκες που υποστήριξαν την καθημερινή εργασιακή εμπειρία. Η ποιότητα της ηγεσίας διατηρήθηκε ως σημαντικός παράγοντας, αλλά δεν αποδείχθηκε επαρκής από μόνη της για να αντισταθμίσει τις αδυναμίες του ευρύτερου οργανωσιακού συστήματος. Κατά συνέπεια, η ερμηνεία των δεδομένων οδήγησε σε μια ολιστική θεώρηση της αποχώρησης, σύμφωνα με την οποία η συγκράτηση ταλέντων συναρτήθηκε με τη συνδυαστική επίδραση της ηγεσίας, των υποδομών, των αμοιβών και των προοπτικών εξέλιξης.

3.7.3 Ανάλυση δεδομένων της ποιοτικής έρευνας

Παρακάτω παρατίθεται ο εμπλουτισμένος **πίνακας θεμάτων–κωδικών** με **χαρακτηριστικά παραδείγματα αποσπασμάτων** για κάθε επιμέρους κωδικό. Τα αποσπάσματα προέρχονται από τις απαντήσεις στελεχών από τον κλάδο του λιανικού εμπορίου, όπως διατυπώθηκαν στις συνεντεύξεις.

Πίνακας 3 Πίνακας Κωδικών με Παραδείγματα Αποσπασμάτων (Quotes)

Θέμα	Κωδικός	Ορισμός	Χαρακτηριστικό Απόσπασμα (Quote)
Ορισμός & Αντίληψη Ταλέντου	Talent_Definition	Πώς ορίζεται το ταλέντο στον οργανισμό	«Για εμάς, ταλέντο είναι ο εργαζόμενος που όχι μόνο αποδίδει, αλλά δείχνει διάθεση να εξελιχθεί, να μάθει και να ηγηθεί»
	Talent_Retention_Importance	Στρατηγική σημασία συγκράτησης	«Στο λιανεμπόριο το ταλέντο φεύγει εύκολα – αν δεν το κρατήσεις, χάνεις γνώση, κουλτούρα και εξυπηρέτηση»
Χρήση Data Analytics	HR_Data_Types	Τύποι συλλεγόμενων δεδομένων	«Συλλέγουμε στοιχεία από αξιολογήσεις απόδοσης, απουσίες, αλλά και από τις ετήσιες έρευνες ικανοποίησης»
	Predictive_Analytics	Εφαρμογή αναλυτικών προβλέψεων	«Χρησιμοποιούμε μοντέλα πρόβλεψης για να εντοπίσουμε ποιοι είναι πιθανό να αποχωρήσουν τους επόμενους 6 μήνες»
	Analytics_Application	Τρόποι αξιοποίησης δεδομένων	«Τα δεδομένα μας βοηθούν να φτιάχνουμε στοχευμένα πλάνα παρέμβασης, όπως mentoring ή αλλαγές shift»
Στρατηγικές Συγκράτησης	Retention_Strategies	Πολιτικές για παραμονή ταλέντων	«Δίνουμε έμφαση σε ευέλικτο ωράριο, επιβράβευση και ξεκάθαρες ευκαιρίες ανέλιξης»
	Career_Development	Δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης	«Όταν κάποιος βλέπει ότι μπορεί να γίνει manager, είναι πιο πιθανό να μείνει μαζί μας»
	Recognition_Systems	Συστήματα επιβράβευσης/αναγνώρισης	«Έχουμε πρόγραμμα "star of the month" για να αναγνωρίζουμε προσπάθεια – αυτό επηρεάζει τη διάθεση παραμονής»
Δέσμευση και Αφοσίωση	Affective_Commitment	Συναισθηματική σύνδεση	«Νιώθω ότι ανήκω εδώ. Είναι κάτι παραπάνω από δουλειά για μένα, είναι η ομάδα μου»
	Continuance_Commitment	Παραμονή λόγω κόστους αποχώρησης	«Έχω αρκετά προνόμια εδώ, δεν είναι εύκολο να βρω κάτι ισάξιο αλλού»
	Normative_Commitment	Ηθική υποχρέωση παραμονής	«Με έχουν βοηθήσει σε δύσκολες περιόδους, νιώθω πως οφείλω να τους το ανταποδώσω»
Οργανωσιακή Υποστήριξη & Ανταπόδοση	Perceived_Support	Αντιλαμβανόμενη φροντίδα εργοδότη	«Η εταιρεία είναι πάντα δίπλα μας – μας ρωτούν, μας ακούν και μας στηρίζουν στις αποφάσεις μας»

	Reciprocity	Ανταπόδοση δέσμευσης/στήριξης	«Αφού βλέπω ότι νοιάζονται για μένα, κι εγώ δίνω τον καλύτερό μου εαυτό»
Ωριμότητα Analytics	Analytics_Maturity_Level	Βαθμός ανάπτυξης εργαλείων HR analytics	«Έχουμε περάσει από απλά Excel σε dashboards με AI προβλέψεις για αποχωρήσεις»
	Challenges_Analytics	Τεχνικά/κουλτουρικά εμπόδια	«Το πρόβλημα είναι ότι δεν έχουμε πάντα καθαρά δεδομένα ή το προσωπικό εκπαιδευμένο στην ανάλυση»
Λήψη Απόφασης	Data_Driven_Decisions	Απόφαση βάσει δεδομένων	«Πριν κάνουμε αλλαγή στις πολιτικές αναγνώρισης, είδαμε πρώτα τι μας έλεγαν τα δεδομένα ικανοποίησης»
	Evidence_Use_HR	Χρήση στοιχείων για σχεδιασμό HR	«Το πρόγραμμα coaching σχεδιάστηκε αφού είδαμε τα insights για engagement στους νέους υπαλλήλους»
Οργανωσιακά Αποτελέσματα	Retention_Impact	Επίδραση στην παραμονή προσωπικού	«Μέσα σε ένα έτος μειώσαμε την αποχώρηση κατά 18%, εν μέρει λόγω των νέων παρεμβάσεων»
	Performance_Impact	Επίδραση στην παραγωγικότητα/κουλτούρα	«Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι υπολογίζονται, η απόδοσή τους ανεβαίνει – φαίνεται και στα KPIs»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1. Εισαγωγή

Μετά την παρουσίαση του ερευνητικού σχεδιασμού, της μεθοδολογίας συλλογής δεδομένων και των εργαλείων μέτρησης στο προηγούμενο κεφάλαιο, το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα της εμπειρικής ανάλυσης. Η ανάλυση οργανώνεται με τρόπο ώστε να απαντά συστηματικά στα ερευνητικά ερωτήματα της διατριβής και να αξιολογεί τις διατυπωμένες ερευνητικές υποθέσεις μέσω κατάλληλων στατιστικών τεχνικών.

Το παρόν κεφάλαιο εστιάζει στην παρουσίαση, την ανάλυση και την ερμηνεία των εμπειρικών ευρημάτων που προέκυψαν από την ποσοτική επεξεργασία των δεδομένων που προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια εξόδου των εργαζομένων της υπό μελέτη εταιρείας λιανικού εμπορίου. Η ποσοτική ανάλυση βασίζεται σε 1.043 έγκυρα ερωτηματολόγια εξόδου εργαζομένων, τα οποία συλλέχθηκαν κατά τη χρονική περίοδο που περιγράφηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Σκοπός της ανάλυσης είναι η μετάβαση από την απλή περιγραφή των τάσεων αποχώρησης στην τεκμηριωμένη διερεύνηση των βαθύτερων αιτιών που οδηγούν στην απώλεια ταλέντου, μέσω της στατιστικής επαλήθευσης των ερευνητικών υποθέσεων που διατυπώθηκαν στο εισαγωγικό μέρος της διατριβής.

Η δομή του κεφαλαίου ακολουθεί μια συστηματική πορεία ξεκινώντας από τον Έλεγχο Ποιότητας και Αξιοπιστίας των δεδομένων, όπου πιστοποιείται η εσωτερική συνέπεια των πέντε (5) σταθμισμένων δεικτών που κατασκευάστηκαν για τις ανάγκες της έρευνας. Στη συνέχεια ακολουθεί η Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση, η οποία σκιαγραφεί το δημογραφικό και επαγγελματικό προφίλ των αποχωρησάντων εργαζομένων, καθώς και την κατανομή των βασικών μεταβλητών. Ειδικότερα, για την καλύτερη αποτύπωση σύνθετων οργανωσιακών εννοιών χρησιμοποιούνται πέντε σύνθετοι δείκτες (Leadership Effectiveness Index, Organizational Hygiene Index, Talent Growth Potential, Emotional Engagement Score και Brand Advocacy Score), οι οποίοι κατασκευάστηκαν από επιμέρους μεταβλητές του ερωτηματολογίου σύμφωνα με τη μεθοδολογία που παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Για τη διερεύνηση των ερευνητικών υποθέσεων (H1–H9) εφαρμόστηκε συνδυασμός περιγραφικών και επαγωγικών στατιστικών τεχνικών, όπως έλεγχοι αξιοπιστίας, έλεγχοι κανονικότητας, έλεγχοι διαφορών μέσων τιμών, αναλύσεις διακύμανσης, αναλύσεις συσχέτισης και πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης, ανάλογα με τη φύση κάθε ερευνητικού ερωτήματος. Τα ευρήματα παρουσιάζονται θεματικά, αντιστοιχισμένα προς τα πέντε (5) κεντρικά Ερευνητικά Ερωτήματα (RQ1–RQ5), προκειμένου να αναδειχθούν οι κρίσιμοι δείκτες, οι διαφοροποιήσεις ανά γενιά και αρχαιότητα, καθώς και οι επιπτώσεις στη στρατηγική λήψη αποφάσεων στο HR.

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων ακολουθεί την αρχή της σταδιακής εμβάθυνσης. Αρχικά παρουσιάζονται τα περιγραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και αξιολογείται η ποιότητα των μετρήσεων, στη συνέχεια εξετάζονται οι βασικές σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών και τέλος ελέγχονται εμπειρικά οι ερευνητικές υποθέσεις της διατριβής. Η δομή αυτή επιτρέπει τη σταδιακή οικοδόμηση των συμπερασμάτων και διασφαλίζει τη συνοχή μεταξύ του θεωρητικού πλαισίου, της μεθοδολογίας και των εμπειρικών αποτελεσμάτων.

4.2. Έλεγχος Αξιοπιστίας

4.2.1. Έλεγχος Αξιοπιστίας και Εσωτερικής Συνέπειας των Κλιμάκων

Πριν από την εφαρμογή των επαγωγικών στατιστικών αναλύσεων κρίθηκε απαραίτητη η αξιολόγηση των ψυχομετρικών ιδιοτήτων των σύνθετων δεικτών που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, ώστε να διασφαλιστεί ότι οι μεταβλητές που θα χρησιμοποιηθούν στους επόμενους στατιστικούς ελέγχους διαθέτουν ικανοποιητική αξιοπιστία και εσωτερική συνοχή. Η εσωτερική συνέπεια αποτυπώνει τον βαθμό στον οποίο τα επιμέρους στοιχεία μιας κλίμακας συμμεταβάλλονται, δηλαδή κατά πόσο «κινούνται μαζί» επειδή αντανακλούν την ίδια υποκείμενη εννοιολογική κατασκευή (latent construct). Ως βασικός δείκτης αξιοπιστίας χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Cronbach’s alpha (α), ο οποίος αποτελεί έναν από τους συχνότερα χρησιμοποιούμενους δείκτες για κλίμακες τύπου Likert και συναφείς ψυχομετρικές εφαρμογές. Ο δείκτης αυτός εκτιμά την ομοιογένεια των ερωτήσεων που συνθέτουν την κλίμακα, με υψηλότερες τιμές να υποδηλώνουν ισχυρότερη συνοχή μεταξύ των ερωτήσεων της ίδιας κλίμακας. Ο υπολογισμός του δείκτη αξιοπιστίας βασίστηκε στις έγκυρες περιπτώσεις του

δείγματος, μετά από διαγραφή των ελλειπουσών τιμών. Αυτό σημαίνει ότι στο δείγμα μας συμπεριλήφθηκαν μόνο οι συμμετέχοντες που είχαν απαντήσει πλήρως σε όλες τις ερωτήσεις. Ο υπολογισμός πραγματοποιήθηκε στις 1.043 έγκυρες περιπτώσεις του τελικού αναλυτικού δείγματος, μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας καθαρισμού των δεδομένων που περιγράφηκε στο Κεφάλαιο 3. Σύμφωνα με τους Hair et al. (2022) και Tavakol & Dennick (2011), τιμές Cronbach's alpha μεγαλύτερες του 0,70 θεωρούνται γενικά αποδεκτές για ερευνητικές εφαρμογές, ενώ τιμές άνω του 0,80 υποδηλώνουν υψηλή εσωτερική συνοχή.

Αναλυτικότερα, για την κλίμακα που αφορούσε στη Διοίκηση και την Υποστήριξη (αποτελούμενη από τις εξής 4 μεταβλητές: *SeniorKeepUpToDaate, SeniorDrCarrerDev, FeedbackImprovePerformance, EqualTreatmentbySenior*), εμφάνισε τιμή συντελεστή Cronbach’s α=0,904. Η τιμή αυτή θεωρείται εξαιρετικά υψηλή και υποδηλώνει πολύ ισχυρή ομοιογένεια μεταξύ των ερωτήσεων, γεγονός που ενισχύει την υπόθεση ότι τα συγκεκριμένα ερωτήματα αποτυπώνουν συνεκτικά την ίδια διάσταση διοικητικής υποστήριξης και πρακτικών ηγεσίας.

Στη συνέχεια, για την κλίμακα Συνθηκών Εργασίας και Αμοιβών (αποτελούμενη από τις εξής 3 μεταβλητές: *SamePayroll, WorkplaceClimate, EnoughEquipment*), εμφάνισε τιμή συντελεστή Cronbach’s α=0,724. Η τιμή αυτή κρίνεται αποδεκτή για ερευνητικούς σκοπούς, δεδομένου ότι είναι > 0,70 ιδίως όταν η κλίμακα έχει μικρό αριθμό ερωτήσεων, καθώς ο α επηρεάζεται και από το πλήθος των στοιχείων (με λιγότερα ερωτήσεις είναι συχνά δυσκολότερο να προκύψουν πολύ υψηλές τιμές). Επομένως, η κλίμακα μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως αξιόπιστος δείκτης στις επόμενες αναλύσεις, με την επιφύλαξη ότι μια μελλοντική ενίσχυσή της (π.χ. με πρόσθετα σχετικά ερωτήσεις) θα μπορούσε να βελτιώσει περαιτέρω τη σταθερότητα της μέτρησης. Αν και η τιμή είναι χαμηλότερη από εκείνη της προηγούμενης κλίμακας, υπερβαίνει το καθιερωμένο όριο αποδοχής και θεωρείται πλήρως επαρκής για τη δημιουργία σύνθετης μεταβλητής.

Παρομοίως, για την κλίμακα Ανάπτυξης και Δεξιοτήτων (μεταβλητές: AbilityOfPromotion, EverydayUseofAbilities, EnoughTraining), με k=3 στοιχεία, ο δείκτης αξιοπιστίας υπολογίστηκε ότι ισοδυναμούσε με α=0,775. Η τιμή αυτή αντανακλά σταθερή συνοχή των επιμέρους στοιχείων που αποτυπώνουν τη δυναμική ανάπτυξης των εργαζομένων.

Υψηλότερη εσωτερική συνέπεια παρουσίασε η κλίμακα Εργασιακού Περιβάλλοντος και Αξιολόγησης (μεταβλητές: RespectbyCoworkers, WorkAppraisal, JobInteresting), με k=3 στοιχεία, όπου ο συντελεστής ανήλθε σε α=0,821. Η υψηλή αξιοπιστία της κλίμακας υποδηλώνει ότι τα στοιχεία συνιστούν συνεκτική μέτρηση της συναισθηματικής εμπλοκής.

Τέλος, η κλίμακα Ικανοποίησης και Πρόθεσης Σύστασης (μεταβλητές: SatisfactionAtWorkplace, RecommendCompany) περιλάμβανε k=2 στοιχεία και εμφάνισε τιμή του δείκτη Cronbach's α=0,775. Υπενθυμίζεται ότι η μεταβλητή RecommendCompany χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα διατριβή ως ανακωδικοποιημένη πενταβάθμια διατακτική κλίμακα Likert (1–5), προερχόμενη από την αρχική μεταβλητή Employee Net Promoter Score (eNPS), γεγονός που εξασφαλίζει τη συγκρισιμότητά της με τις υπόλοιπες μεταβλητές. Παρότι η τιμή είναι ικανοποιητική, πρέπει να σημειωθεί ότι όταν μια κλίμακα αποτελείται από δύο μόνο ερωτήσεις, ο α επηρεάζεται έντονα από τη μεταξύ τους συσχέτιση και η ερμηνεία του απαιτεί μεγαλύτερη προσοχή. Σε τέτοιες περιπτώσεις, είναι ιδιαίτερα χρήσιμο να εξετάζεται και η απλή συσχέτιση των δύο ερωτήσεις ή/και εναλλακτικοί δείκτες αξιοπιστίας. Παρ' όλα αυτά, το αποτέλεσμα υποστηρίζει ότι τα δύο ερωτήματα συνδέονται επαρκώς ώστε να λειτουργήσουν ως ένας ενιαίος δείκτης συνολικής στάσης (ικανοποίηση και θετική πρόθεση σύστασης).

Επισημαίνεται ότι στα παρεχόμενα αποτελέσματα δεν περιλαμβάνονταν πίνακες στατιστικών ανά ερώτηση (Item-Total Statistics) ούτε πίνακες συσχετίσεων (Inter-Item Correlation Matrices). Ως εκ τούτου, δεν κατέστη δυνατός ο εντοπισμός συγκεκριμένων ερωτήσεων που ενδεχομένως μειώνουν την αξιοπιστία (π.χ. χαμηλές διορθωμένες συσχετίσεις item–total), ούτε η διερεύνηση πιθανών υπερβολικά υψηλών inter-item συσχετίσεων που μπορεί να υποδηλώνουν επανάληψη περιεχομένου. Παρά τον περιορισμό αυτό, το σύνολο των συντελεστών αξιοπιστίας υπερβαίνει το ευρέως χρησιμοποιούμενο ελάχιστο αποδεκτό όριο του .70 για ερευνητικές εφαρμογές, γεγονός που τεκμηριώνει ότι οι κλίμακες είναι ψυχομετρικά επαρκείς και κατάλληλες για τη δημιουργία σύνθετων δεικτών.

Με βάση τα παραπάνω, αποφασίστηκε η διατήρηση όλων των εξεταζόμενων στοιχείων και η κατασκευή των τελικών σύνθετων μεταβλητών μέσω υπολογισμού μέσων όρων ανά κλίμακα. Οι σύνθετοι αυτοί δείκτες θα αξιοποιηθούν στα επόμενα στάδια της στατιστικής επεξεργασίας, καθώς επιτρέπουν πιο σταθερές και ερμηνεύσιμες αναλύσεις, μειώνοντας

παράλληλα τον αριθμό των μεταβλητών και τον κίνδυνο αποσπασματικών συμπερασμάτων σε επίπεδο μεμονωμένων ερωτήσεις.

4.2.2. Έλεγχος Κανονικότητας των Δεικτών

Πίνακας 1 Έλεγχος κανονικότητας των σύνθετων μεταβλητών

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Leadership Effectiveness Index	.216	1043	<.001	.789	1043	<.001
Organizational Hygiene Index	.113	1043	<.001	.932	1043	<.001
Talent Growth Potential	.107	1043	<.001	.935	1043	<.001
Emotional Engagement Score	.137	1043	<.001	.907	1043	<.001
Brand Ambassador Score	.162	1043	<.001	.890	1043	<.001

a. Lilliefors Significance Correction

Για όλες τις μεταβλητές (LEI, OHI, TGP, EES, BAS), παρατηρούμε ότι Sig. < .001. Όταν το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι μικρότερο από 0,05, τότε απορρίπτουμε την υπόθεση της κανονικότητας. Εδώ, καμία μεταβλητή δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή. Αυτό επιβεβαιώνει τα ευρήματα του ελέγχου Κυρτότητας/Ασυμμετρίας της κατανομής και μας οδηγεί στο να είμαστε προσεκτικοί με τους παραμετρικούς ελέγχους, αν και σε μεγάλα δείγματα όπως το δικό μας, n=1043, το Κεντρικό Οριακό Θεώρημα μας επιτρέπει συχνά να τα χρησιμοποιούμε.

4.2.2.1 Δείκτης Αποτελεσματικότητας Ηγεσίας (Leadership Effectiveness Index)

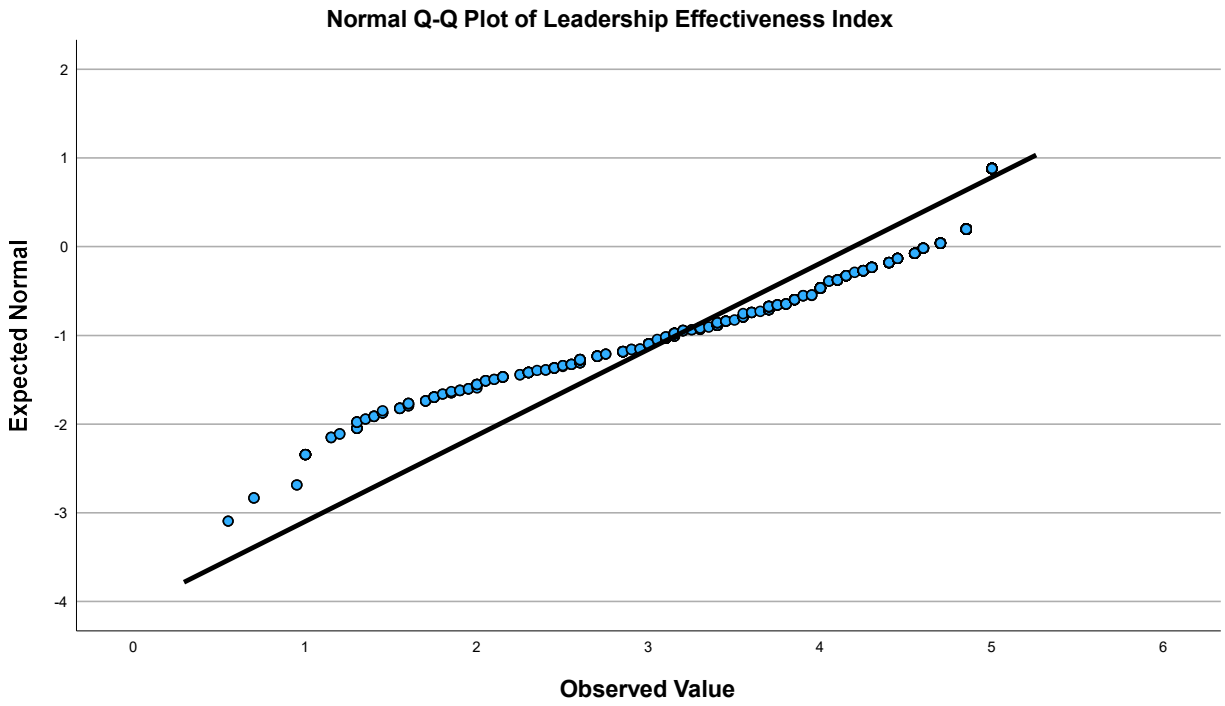
Πριν από την εφαρμογή των μεθόδων της επαγωγικής στατιστικής για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων, κρίθηκε απαραίτητο να εξεταστεί η φύση της κατανομής της κύριας μεταβλητής του Δείκτη Αποτελεσματικότητας Ηγεσίας (LEI). Ο έλεγχος της κανονικότητας αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση για την επιλογή μεταξύ παραμετρικών και μη παραμετρικών δοκιμασιών, καθώς οι πρώτες χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη στατιστική ισχύ, υπό την προϋπόθεση ότι τα δεδομένα δεν παρουσιάζουν ακραίες αποκλίσεις από την κανονική κατανομή.

Από την περιγραφική ανάλυση του δείγματος (N=1043), προέκυψε μέση τιμή 4,24 με τυπική απόκλιση 0,963, εύρημα που υποδηλώνει μια συγκέντρωση των απαντήσεων προς το άνω άκρο της κλίμακας Likert, υποδεικνύοντας μια ελαφρά αρνητική ασυμμετρία (negative skewness). Η οπτική επιθεώρηση του ιστογράμματος επιβεβαιώνει την τάση αυτή, καθώς η κατανομή εμφανίζεται ελαφρώς μετατοπισμένη προς τα δεξιά, διατηρώντας ωστόσο τη βασική κωδωνοειδή μορφή της χωρίς την παρουσία έντονων κορυφών.

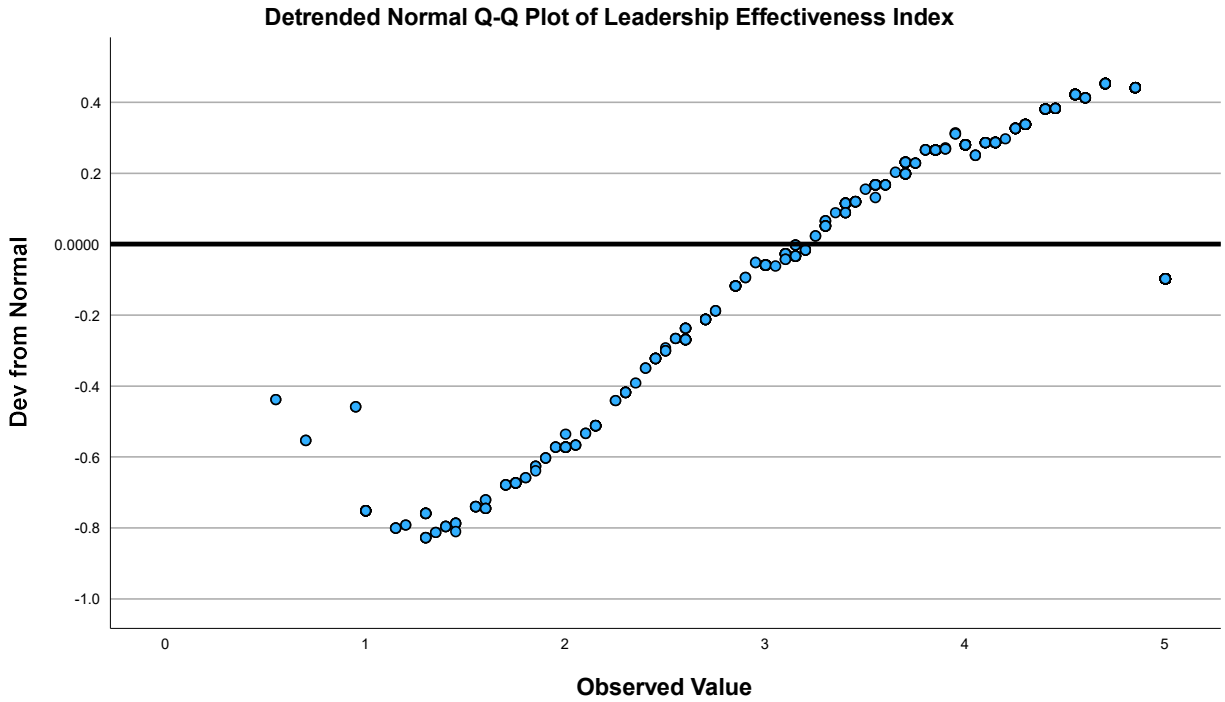
Περαιτέρω ανάλυση μέσω του διαγράμματος κανονικών πιθανοτήτων (Normal Q-Q Plot) αποκαλύπτει ότι η πλειονότητα των παρατηρούμενων τιμών συμπίπτει σε μεγάλο βαθμό με τη θεωρητική γραμμή της κανονικότητας. Αν και παρατηρούνται ορισμένες αποκλίσεις στις «ουρές» της κατανομής, και ειδικότερα στο κατώτερο άκρο, οι αποκλίσεις αυτές κρίνονται ως αναμενόμενες σε μεγάλα δείγματα οργανωσιακών ερευνών. Επιπροσθέτως, η εξέταση του θηκογράμματος (Box Plot) ανέδειξε την ύπαρξη ορισμένων ακραίων τιμών στο χαμηλότερο επίπεδο βαθμολογίας, οι οποίες όμως, δεδομένου του εξαιρετικά μεγάλου μεγέθους του δείγματος, δεν θεωρείται ότι αλλοιώνουν σημαντικά τη συνολική εικόνα της κατανομής.

Παρόλο που σε δείγματα τέτοιας κλίμακας οι τυπικοί στατιστικοί έλεγχοι, όπως οι Kolmogorov-Smirnov και Shapiro-Wilk, συχνά απορρίπτουν τη μηδενική υπόθεση της κανονικότητας ($p < 0,05$) λόγω της υψηλής ευαισθησίας τους σε ελάχιστες αποκλίσεις, η διεθνής βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η απόφαση πρέπει να βασίζεται στη συνδυαστική αξιολόγηση των οπτικών μέσων και του μεγέθους του δείγματος. Στην παρούσα περίπτωση, η ισχύς του Κεντρικού Οριακού Θεωρήματος διασφαλίζει ότι, για δείγματα άνω των 30 ή 50 παρατηρήσεων, η δειγματική κατανομή της μέσης τιμής προσεγγίζει την κανονική, καθιστώντας τις παραμετρικές δοκιμασίες εξαιρετικά ανθεκτικές.

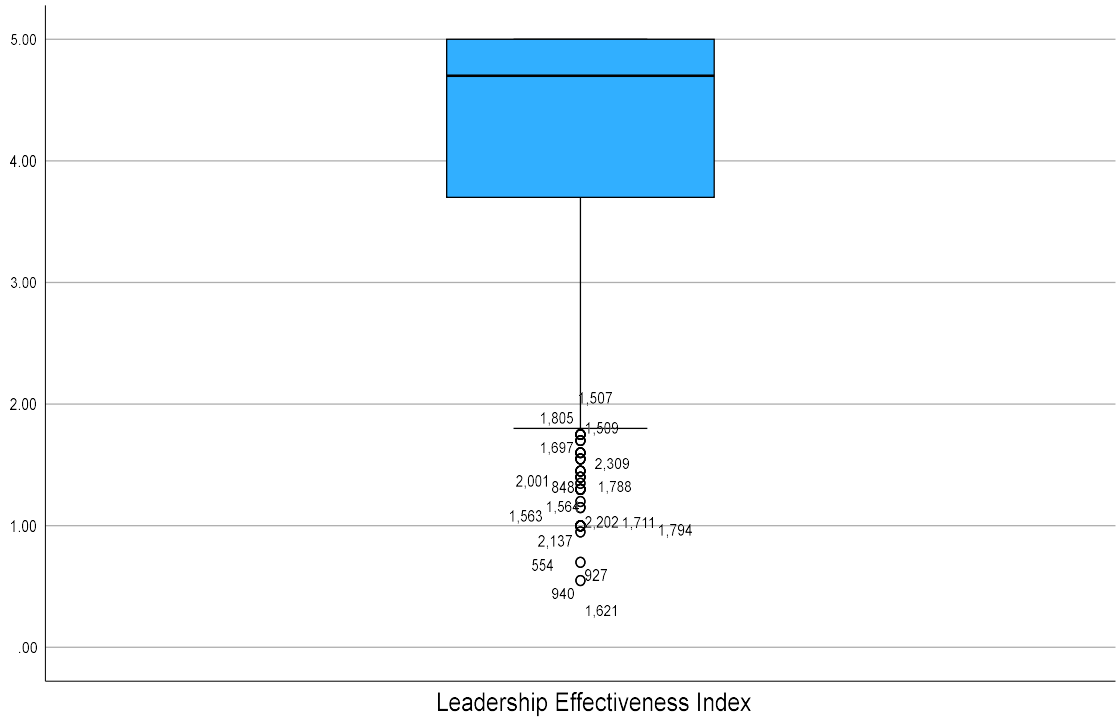
Συνεκτιμώντας τη μορφή των Q-Q Plots, τη σταθερότητα της μέσης τιμής και το μεγάλο μέγεθος του δείγματος (N=1043), συμπεραίνεται ότι τα δεδομένα του Δείκτη LEI είναι επαρκώς κανονικά για την εφαρμογή παραμετρικών στατιστικών ελέγχων.



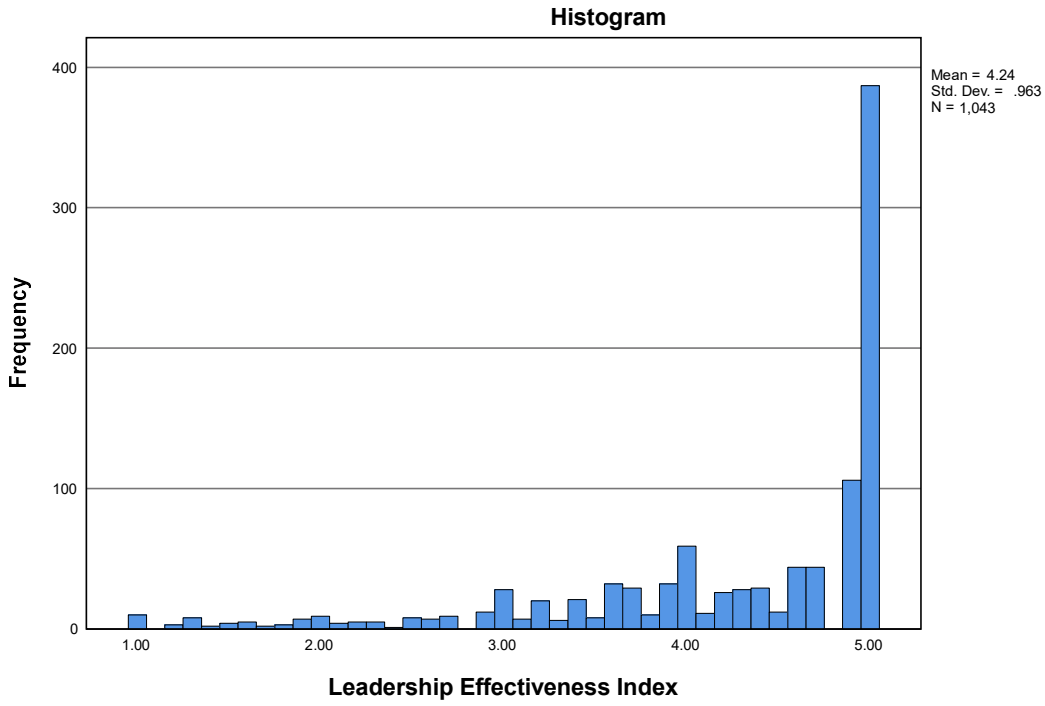
Σχήμα 5 Διάγραμμα Q-Q Plot για το δείκτη LEI



Σχήμα 6 Διάγραμμα αποκλίσεων από την κανονικότητα για το δείκτη LEI



Σχήμα 7 Boxplot για το δείκτη LEI



Σχήμα 8 Ιστόγραμμα δείκτη LEI

4.2.2.2 Δείκτης Οργανωσιακής Υγιεινής (Organizational Hygiene Index)

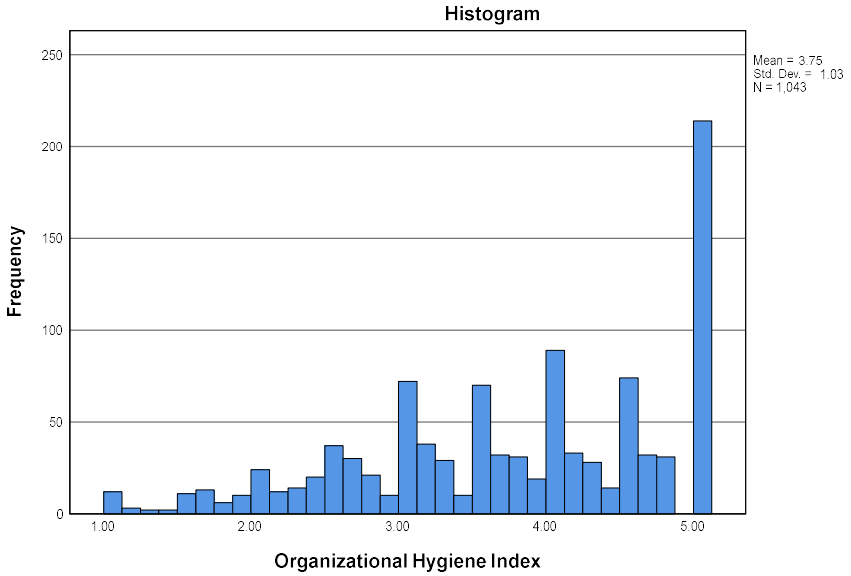
Η οπτική επιθεώρηση του ιστογράμματος αποκαλύπτει μια κατανομή με έντονη αρνητική ασυμμετρία, καθώς οι συχνότητες των απαντήσεων συσσωρεύονται στο δεξιό άκρο της κλίμακας Likert. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η έντονη κορύφωση στην ανώτατη τιμή της κλίμακας (5,00), η οποία υποδεικνύει την ύπαρξη ενός σημαντικού τμήματος του δείγματος με απόλυτα θετική αντίληψη για τους παράγοντες υγιεινής του οργανισμού.

Η ανάλυση του διαγράμματος κανονικών πιθανοτήτων ενισχύει την εικόνα της απόκλισης από την κανονικότητα, καθώς τα παρατηρούμενα σημεία εμφανίζουν συστηματική απομάκρυνση από τη θεωρητική γραμμή της κανονικής κατανομής, ιδιαίτερα στις χαμηλότερες τιμές του δείκτη. Η απόκλιση αυτή επιβεβαιώνεται περαιτέρω από το detrended Normal Q-Q Plot, όπου τα δεδομένα σχηματίζουν μια σαφή καμπύλη σχήματος "S", γεγονός που αποτελεί κλασική ένδειξη μη κανονικής κατανομής λόγω ασυμμετρίας. Επιπροσθέτως, το θηκόγραμμα παρουσιάζει μια ασύμμετρη δομή, με τη διάμεσο να βρίσκεται τοποθετημένη προς το άνω μέρος του ενδοτεταρτημοριακού εύρους και την ύπαρξη εκτεταμένης «ουράς» προς τις χαμηλές τιμές.

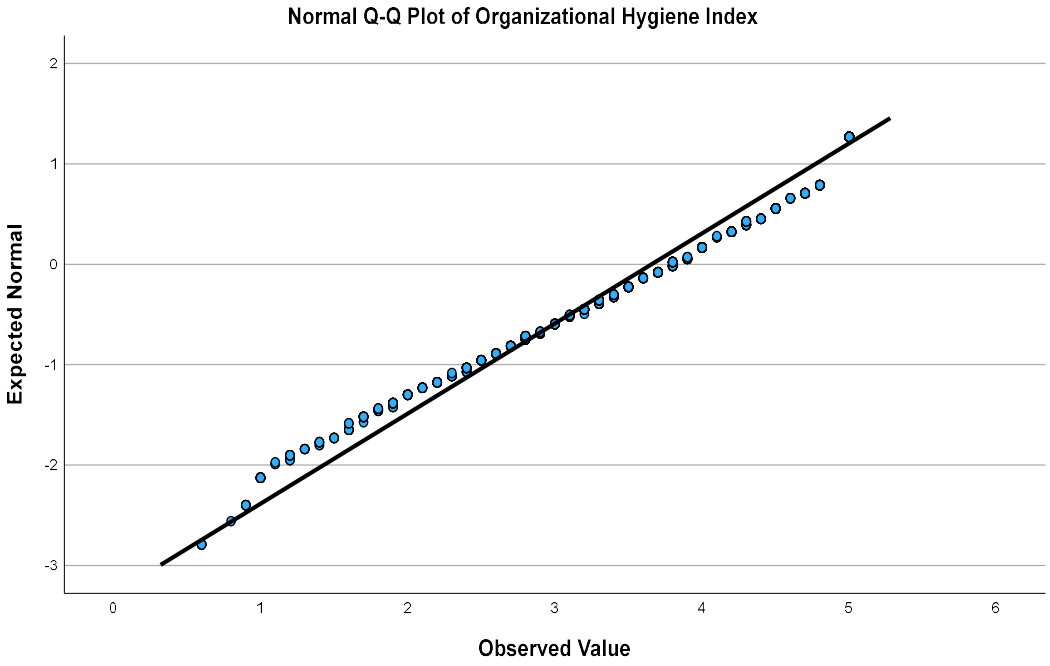
Παρά τις παρατηρούμενες αποκλίσεις, η λήψη απόφασης για τη στατιστική μεθοδολογία οφείλει να συνεκτιμήσει το μεγάλο μέγεθος του δείγματος. Σε δείγματα άνω των 1000 παρατηρήσεων, οι τυπικοί στατιστικοί έλεγχοι παρουσιάζουν υπερβολική ευαισθησία και τείνουν να απορρίπτουν τη μηδενική υπόθεση της κανονικότητας, ακόμα και για επουσιώδεις αποκλίσεις. Ωστόσο, σύμφωνα με το Κεντρικό Οριακό Θεώρημα, η κατανομή της δειγματικής μέσης τιμής προσεγγίζει την κανονική κατανομή όταν το είναι μεγάλο, καθιστώντας τις παραμετρικές δοκιμασίες εξαιρετικά ανθεκτικές σε περιπτώσεις ασυμμετρίας.

Συμπερασματικά, παρόλο που ο Δείκτης Οργανωσιακής Υγιεινής (OHI) εμφανίζει στατιστικά αξιοσημείωτη αρνητική ασυμμετρία, το εξαιρετικά μεγάλο μέγεθος του δείγματος επιτρέπει την ασφαλή χρήση παραμετρικών ελέγχων. Η επιλογή αυτή κρίνεται ως η πλέον ενδεδειγμένη για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων, καθώς οι παραμετρικές δοκιμασίες παρέχουν την απαραίτητη στατιστική ισχύ για την ανάδειξη των σχέσεων μεταξύ των

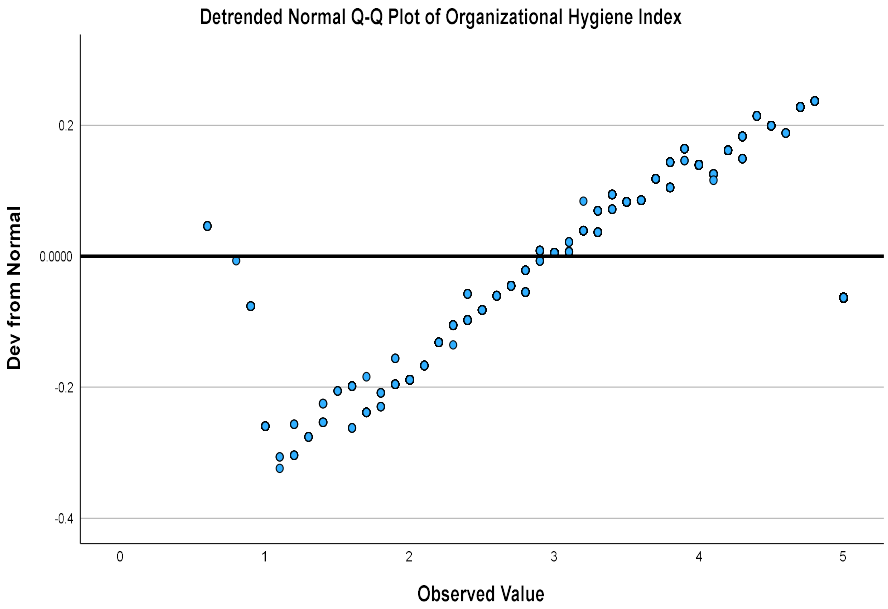
μεταβλητών της διατριβής, λαμβάνοντας υπόψη την ανθεκτικότητα των μοντέλων υπό το παρόν μέγεθος δείγματος.



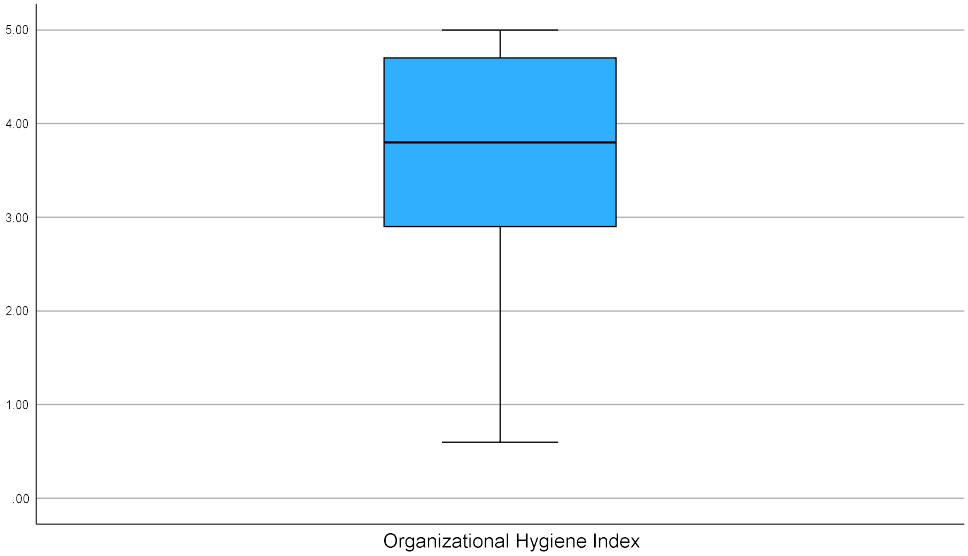
Σχήμα 9 Ιστόγραμμα για το δείκτη OHI



Σχήμα 10 Διάγραμμα Q-Q Plot για το δείκτη OHI



Σχήμα 11 Διάγραμμα αποκλίσεων από την κανονικότητα για το δείκτη OHI



Σχήμα 12 Boxplot για το δείκτη OHI

4.2.2.3 Δείκτης Δυναμικής Ανάπτυξης Ταλέντου (Talent Growth Potential)

Στο πλαίσιο της διερεύνησης των προϋποθέσεων για τη διενέργεια επαγωγικών στατιστικών αναλύσεων, πραγματοποιήθηκε έλεγχος της κατανομής της μεταβλητής του Δείκτη Δυναμικής Ανάπτυξης Ταλέντου (Talent Growth Potential - TGP). Η αξιολόγηση της κανονικότητας

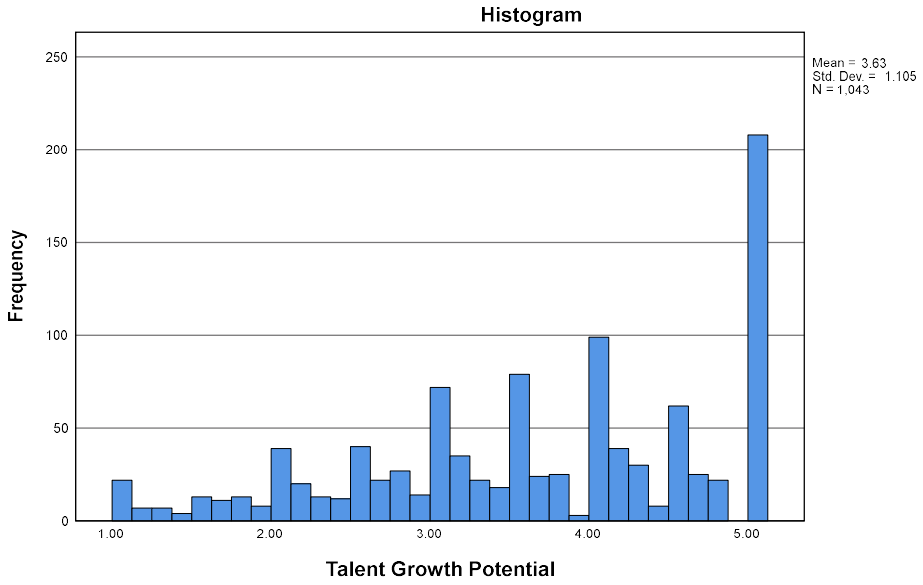
(normality) είναι απαραίτητη για την επιλογή της κατάλληλης κατηγορίας στατιστικών δοκιμασιών, καθώς η χρήση παραμετρικών ελέγχων (parametric tests) προϋποθέτει ότι τα δεδομένα δεν παρουσιάζουν ακραίες αποκλίσεις από την κανονική κατανομή.

Σύμφωνα με την περιγραφική ανάλυση του δείγματος (N=1043), ο δείκτης TGP παρουσιάζει μέση τιμή 3,63 και τυπική απόκλιση 1,10. Η οπτική επιθεώρηση του ιστογράμματος αποκαλύπτει μια κατανομή με αρνητική ασυμμετρία (negative skewness), με τη μεγαλύτερη συχνότητα των παρατηρήσεων να συγκεντρώνεται στο άνω άκρο της κλίμακας Likert. Συγκεκριμένα, παρατηρείται μια έντονη κορύφωση στην τιμή 5,00, γεγονός που υποδηλώνει ότι ένα σημαντικό ποσοστό των συμμετεχόντων αντιλαμβάνεται σε απόλυτο βαθμό τις προοπτικές εξέλιξης εντός του οργανισμού.

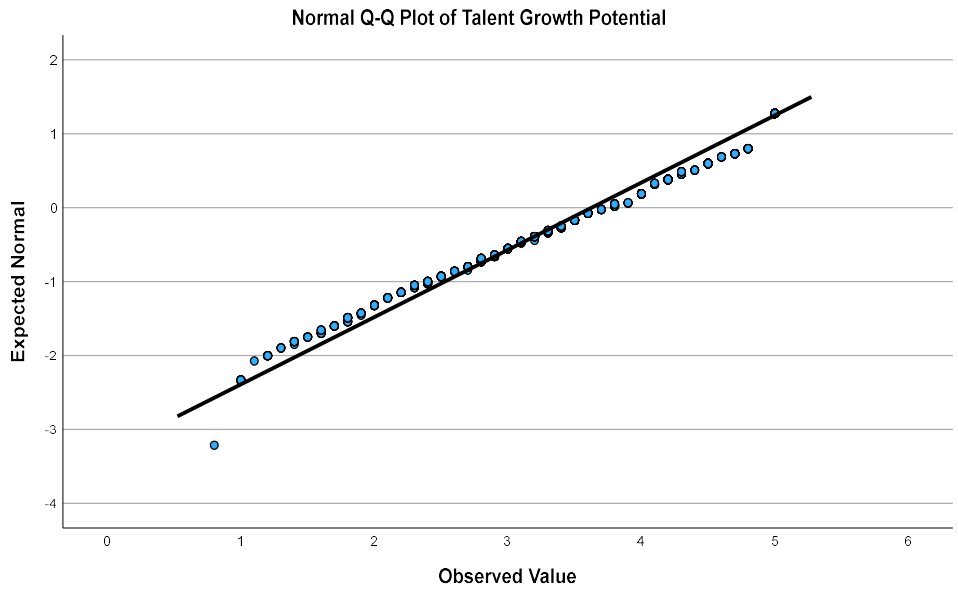
Η εξέταση του διαγράμματος κανονικών πιθανοτήτων (Normal Q-Q Plot) δείχνει ότι, ενώ οι παρατηρούμενες τιμές ακολουθούν τη γενική κατεύθυνση της θεωρητικής γραμμής, υπάρχουν συστηματικές αποκλίσεις, κυρίως στις χαμηλότερες τιμές της κατανομής. Η απόκλιση αυτή επιβεβαιώνεται με μεγαλύτερη σαφήνεια στο αποτασεοποιημένο διάγραμμα (Detrended Normal Q-Q Plot), όπου τα σημεία σχηματίζουν μια χαρακτηριστική καμπύλη σχήματος "S". Η μορφή αυτή αποτελεί τυπική ένδειξη ασυμμετρίας, ενώ ο εντοπισμός μίας μεμονωμένης τιμής στο άνω αριστερό τμήμα του γραφήματος υποδηλώνει την ύπαρξη ακραίας παρατήρησης στο κατώτερο άκρο της κλίμακας. Επιπλέον, το θηκόγραμμα (Box Plot) επιβεβαιώνει τη σχετική ασυμμετρία, με τη διάμεσο να τοποθετείται πλησίον της τιμής 3,7 και το ενδοτεταρτημοριακό εύρος να εκτείνεται κυρίως μεταξύ των τιμών 2,8 και 4,5.

Παρά τις ενδείξεις μη κανονικότητας που προκύπτουν από την οπτική ανάλυση, η απόφαση για τη χρήση παραμετρικών ελέγχων βασίζεται στο μέγεθος του δείγματος και στις αρχές της στατιστικής θεωρίας. Λόγω του εξαιρετικά μεγάλου δείγματος (N=1043), τυπικοί έλεγχοι όπως ο Kolmogorov-Smirnov ή ο Shapiro-Wilk αναμένεται να είναι στατιστικά σημαντικοί ($p < 0,05$), απορρίπτοντας τη μηδενική υπόθεση της κανονικότητας ακόμη και για μικρές αποκλίσεις. Ωστόσο, σύμφωνα με το Κεντρικό Οριακό Θεώρημα (Central Limit Theorem), η δειγματική κατανομή της μέσης τιμής προσεγγίζει την κανονική κατανομή για δείγματα τέτοιου μεγέθους, καθιστώντας τις παραμετρικές δοκιμασίες εξαιρετικά ανθεκτικές (robust) σε περιπτώσεις μέτριας ασυμμετρίας.

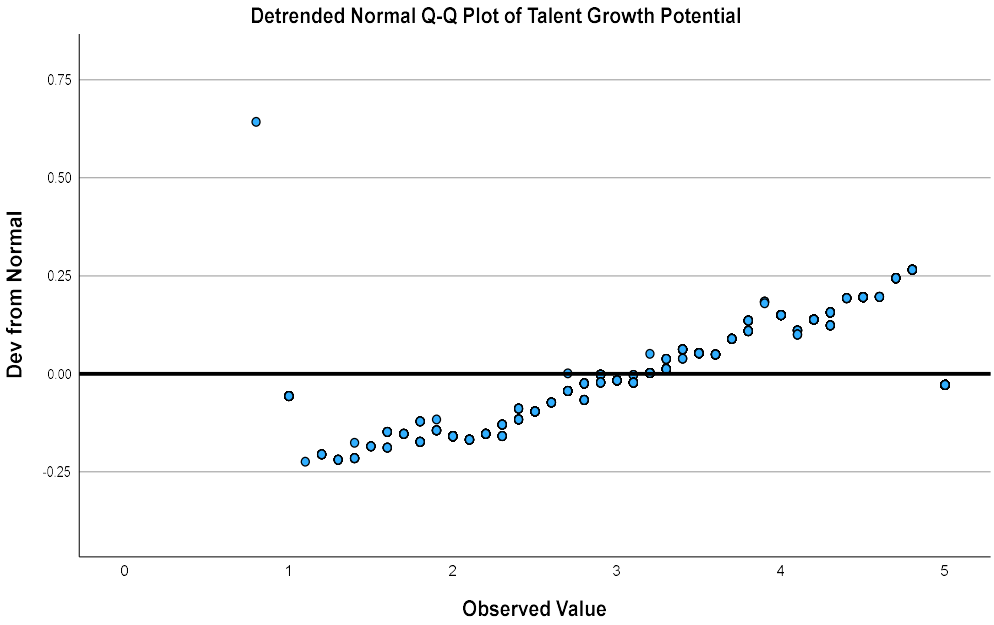
Συνεκτιμώντας τα παραπάνω, συμπεραίνεται ότι ο Δείκτης Δυναμικής Ανάπτυξης Ταλέντου (TGP) είναι επαρκώς κανονικός για την εφαρμογή παραμετρικών στατιστικών ελέγχων (t-test, ANOVA, Regression). Η επιλογή αυτή διασφαλίζει τη μέγιστη στατιστική ισχύ στην ανάλυση των ερευνητικών υποθέσεων, καθώς οι αποκλίσεις που παρατηρήθηκαν δεν κρίνονται ικανές να επηρεάσουν την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων δεδομένου του μεγάλου αριθμού των παρατηρήσεων.



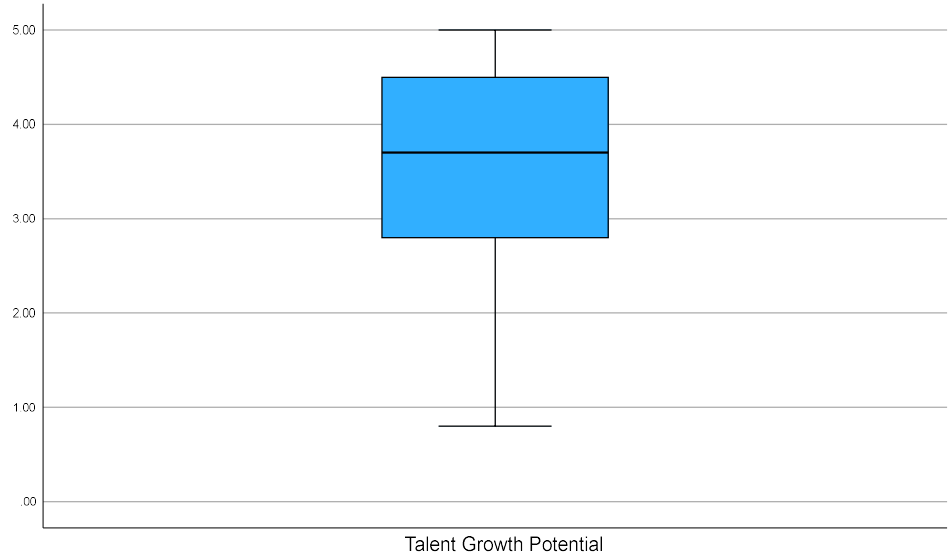
Σχήμα 13 Ιστόγραμμα για το δείκτη TGP



Σχήμα 14 Διάγραμμα Q-Q Plot για το δείκτη TGP



Σχήμα 15 Διάγραμμα αποκλίσεων από την κανονικότητα για το δείκτη TGP



Σχήμα 16 Boxplot για το δείκτη TGP

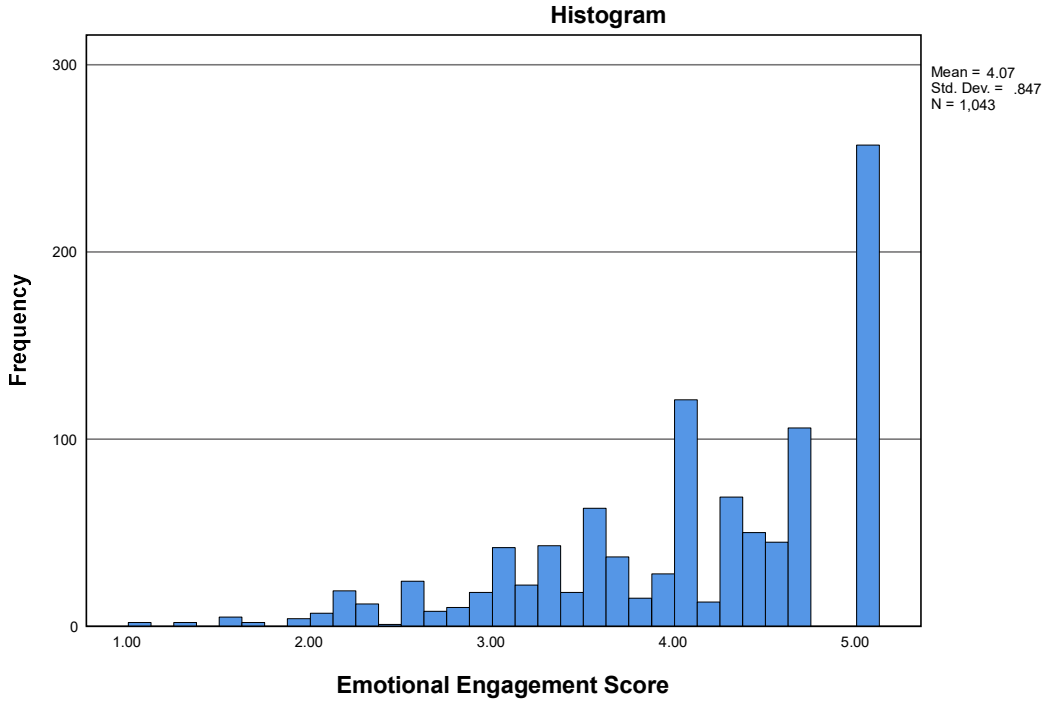
4.2.2.4 Δείκτης Συναισθηματικής Εμπλοκής (Emotional Engagement Score)

Σύμφωνα με τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία, ο δείκτης EES παρουσιάζει μέση τιμή 4,01 με τυπική απόκλιση 1,005 σε δείγμα N=1043 παρατηρήσεων. Η οπτική επιθεώρηση του ιστογράμματος αποκαλύπτει μια κατανομή με έντονη αρνητική ασυμμετρία. Συγκεκριμένα, παρατηρείται μια κυρίαρχη κορύφωση στην ανώτατη τιμή της κλίμακας (5,00), γεγονός που υποδηλώνει μια ισχυρή τάση των συμμετεχόντων προς την απόλυτα θετική βαθμολόγηση της συναισθηματικής τους εμπλοκής. Η συσσώρευση αυτή στο δεξιό άκρο της κατανομής δημιουργεί μια επιμήκη «ουρά» προς τις χαμηλές τιμές, υποδεικνύοντας την ύπαρξη μιας μικρότερης ομάδας εργαζομένων με χαμηλά επίπεδα δέσμευσης.

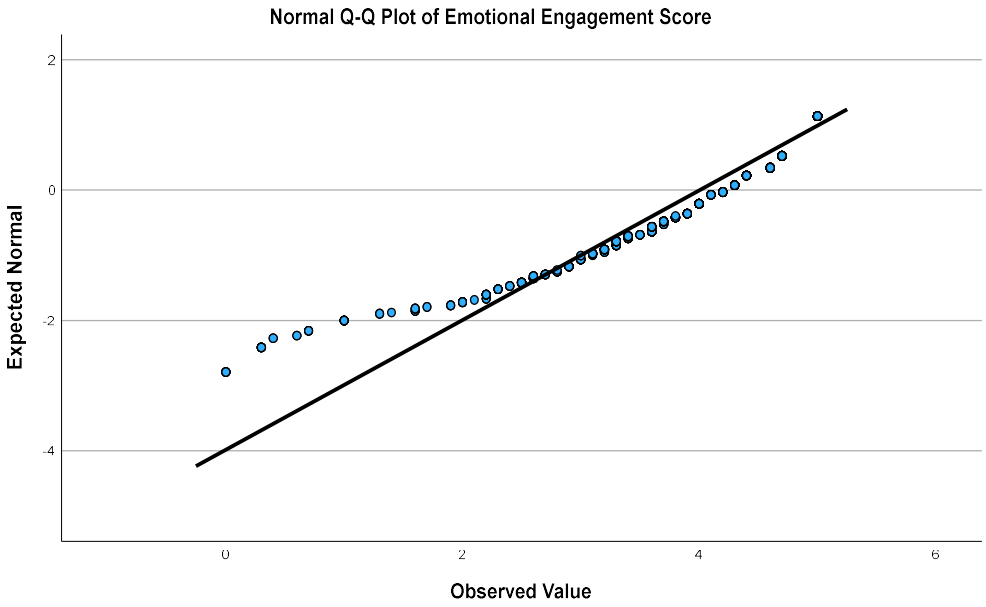
Η ανάλυση του διαγράμματος κανονικών πιθανοτήτων επιβεβαιώνει την απόκλιση από την ιδανική κανονική κατανομή, καθώς τα παρατηρούμενα σημεία αποκλίνουν από τη θεωρητική γραμμή, ιδιαίτερα στις τιμές κάτω του 2,0. Η ασυμμετρία αυτή γίνεται εμφανέστερη στο Detrended Normal Q-Q Plot, όπου τα δεδομένα σχηματίζουν μια σαφή καμπύλη σχήματος "S", η οποία αποτελεί κλασική ένδειξη μη κανονικότητας λόγω ασυμμετρίας. Επιπροσθέτως, το θηκόγραμμα αναδεικνύει μια ασύμμετρη κατανομή του ενδοτεταρτημοριακού εύρους, με τη διάμεσο να βρίσκεται τοποθετημένη προς το άνω τμήμα του πλαισίου και την ύπαρξη πολυάριθμων ακραίων τιμών στο κατώτερο άκρο της κλίμακας (τιμές 0,0 έως 1,5).

Παρά τις παρατηρούμενες οπτικές αποκλίσεις, η λήψη απόφασης για τη στατιστική επεξεργασία οφείλει να λάβει υπόψη το μεγάλο μέγεθος του δείγματος (N=1043). Στη στατιστική επιστήμη, είναι τεκμηριωμένο ότι οι τυπικοί έλεγχοι απορρίπτουν σχεδόν πάντα τη μηδενική υπόθεση της κανονικότητας σε τόσο μεγάλα δείγματα. Ωστόσο, βάσει του Κεντρικού Οριακού Θεωρήματος, η δειγματική κατανομή της μέσης τιμής προσεγγίζει την κανονικότητα όταν το μέγεθος του δείγματος υπερβαίνει κατά πολύ τις 100 παρατηρήσεις. Αυτό καθιστά τις παραμετρικές δοκιμασίες εξαιρετικά ανθεκτικές απέναντι σε τέτοιου είδους αποκλίσεις.

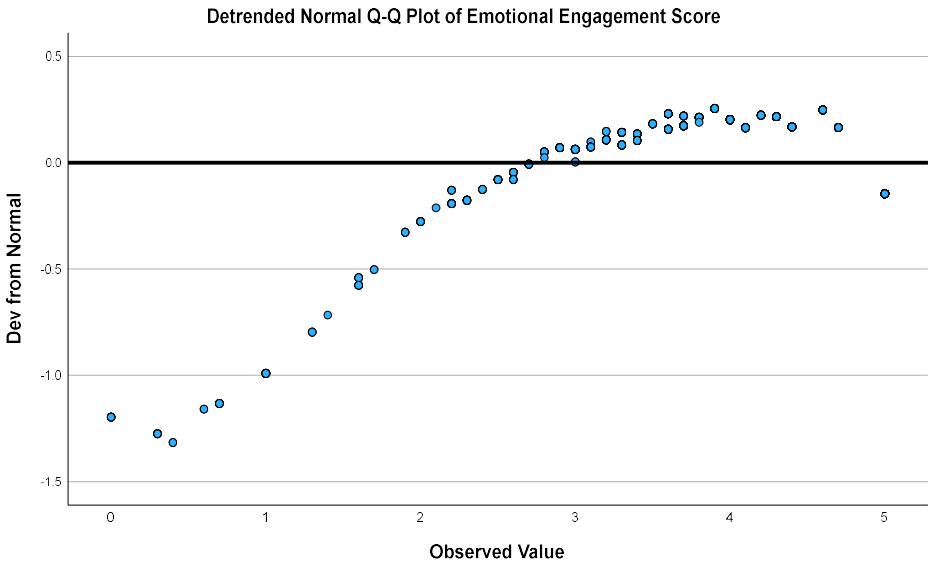
Συμπερασματικά, αν και ο Δείκτης Συναισθηματικής Εμπλοκής (EES) εμφανίζει στατιστικά σημαντική αρνητική ασυμμετρία και ακραίες τιμές στο χαμηλό επίπεδο, η ισχύς του μεγάλου δείγματος επιτρέπει τη χρήση παραμετρικών στατιστικών ελέγχων. Η επιλογή αυτή κρίνεται ως η πλέον κατάλληλη για την ανάλυση των ερευνητικών υποθέσεων, καθώς εξασφαλίζει τη μέγιστη στατιστική ισχύ για την ανάδειξη των παραγόντων που επηρεάζουν τη συγκράτηση των ταλέντων, παρά την ελαφριά μη κανονικότητα της κατανομής.



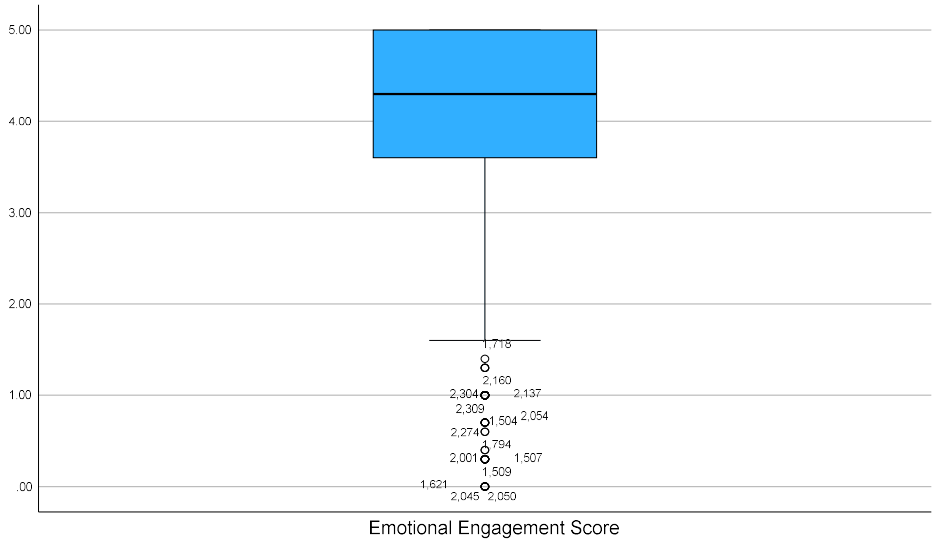
Σχήμα 17 Ιστόγραμμα για τον δείκτη EES



Σχήμα 18 Διάγραμμα Q-Q Plot για τον δείκτη EES



Σχήμα 19 Διάγραμμα αποκλίσεων από την κανονικότητα για τον δείκτη EES



Σχήμα 20 Boxplot για τον δείκτη EES

4.2.2.5 Δείκτης Πρεσβευτή Μάρκας (Brand Ambassador Score)

Στο τελικό στάδιο της προκαταρκτικής ανάλυσης των δεδομένων διενεργήθηκε έλεγχος κανονικότητας για τη σύνθετη μεταβλητή Brand Ambassador Score (BAS), η οποία αποτελεί την κεντρική εξαρτημένη μεταβλητή του προτεινόμενου μοντέλου R.E.A.L. Η αξιολόγηση της κατανομής του δείκτη BAS είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς επιτρέπει τη διαπίστωση του κατά πόσο πληρούνται οι προϋποθέσεις εφαρμογής παραμετρικών στατιστικών τεχνικών, όπως η πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση.

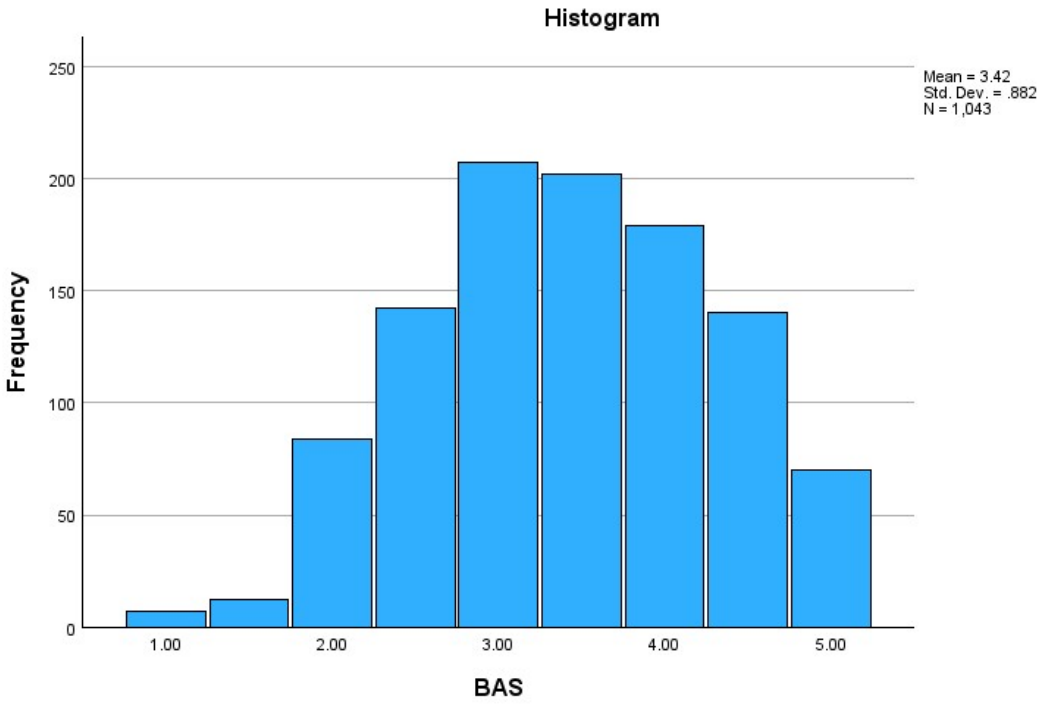
Βάσει των περιγραφικών στατιστικών στοιχείων του δείγματος (N = 1.043), ο δείκτης BAS παρουσιάζει μέση τιμή M = 3,42 και τυπική απόκλιση SD = 0,882. Η οπτική επιθεώρηση του ιστογράμματος καταδεικνύει μία μονοκορυφική κατανομή, με τη μεγαλύτερη συγκέντρωση των παρατηρήσεων να εντοπίζεται μεταξύ των τιμών 3 και 4 της κλίμακας. Η μορφή του ιστογράμματος προσεγγίζει ικανοποιητικά την καμπύλη της κανονικής κατανομής, παρουσιάζοντας ήπια αρνητική ασυμμετρία, καθώς οι περισσότερες παρατηρήσεις συγκεντρώνονται στις υψηλότερες τιμές της κλίμακας, ενώ οι πολύ χαμηλές τιμές εμφανίζονται σχετικά σπάνια.

Η εικόνα αυτή επιβεβαιώνεται από το Normal Q-Q Plot, όπου τα παρατηρούμενα σημεία ακολουθούν σε μεγάλο βαθμό τη θεωρητική ευθεία της κανονικής κατανομής. Μικρές αποκλίσεις παρατηρούνται μόνο στα άκρα της κατανομής, χωρίς όμως να υποδηλώνουν σοβαρή παραβίαση της κανονικότητας. Αντίστοιχα, το Detrended Normal Q-Q Plot εμφανίζει αποκλίσεις μικρού μεγέθους εκατέρωθεν της γραμμής μηδενικής απόκλισης, χωρίς να διαμορφώνεται κάποιο συστηματικό ή έντονα κυματοειδές πρότυπο, γεγονός που ενισχύει την εκτίμηση ότι οι αποκλίσεις από την κανονική κατανομή είναι περιορισμένες.

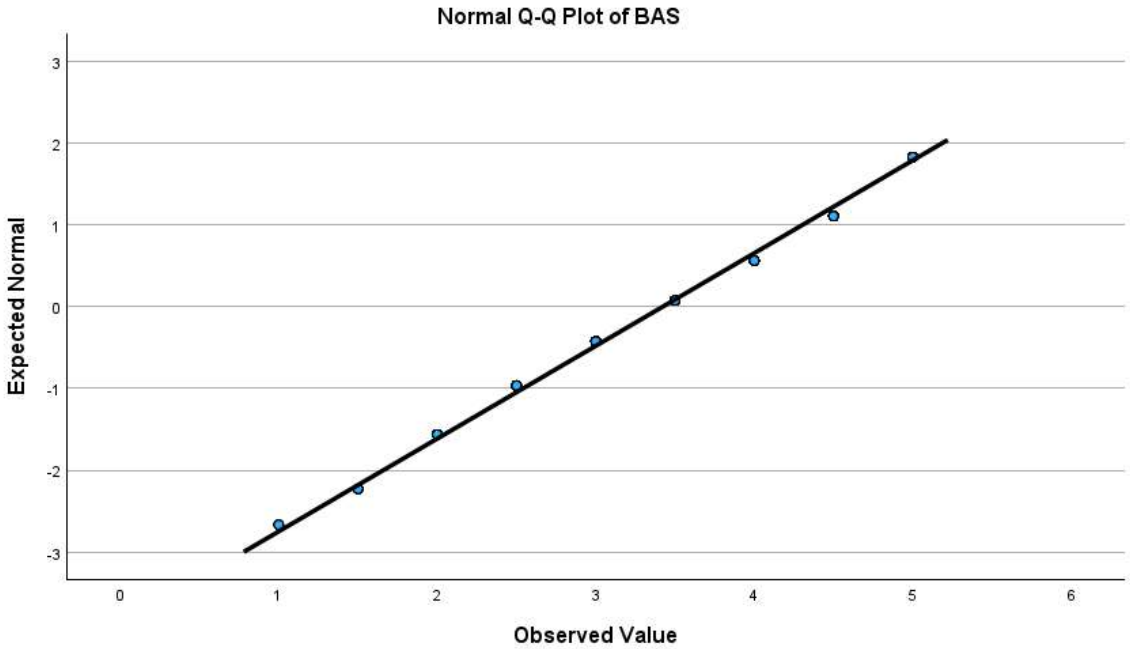
Η εξέταση του Boxplot αποκαλύπτει μια σχετικά συμμετρική κατανομή των δεδομένων, με τη διάμεσο να βρίσκεται περίπου στο 3,5, ενώ το ενδοτεταρτημοριακό εύρος εκτείνεται περίπου από 3 έως 4. Παράλληλα, εντοπίζονται λίγες μεμονωμένες χαμηλές ακραίες παρατηρήσεις (outliers) κοντά στην τιμή 1, χωρίς όμως να παρατηρούνται ακραίες υψηλές τιμές ή εκτεταμένη παρουσία ακραίων αποκλίσεων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν ουσιωδώς τις επόμενες αναλύσεις.

Παρότι η κατανομή του δείκτη BAS δεν ταυτίζεται απόλυτα με την ιδανική θεωρητική κανονική κατανομή, οι αποκλίσεις που παρατηρούνται είναι περιορισμένες και δεν θεωρούνται ιδιαίτερα προβληματικές. Επιπλέον, το μεγάλο μέγεθος του δείγματος (N = 1.043) καθιστά τους στατιστικούς ελέγχους κανονικότητας ιδιαίτερα ευαίσθητους σε μικρές αποκλίσεις. Σύμφωνα με το Κεντρικό Οριακό Θεώρημα (Central Limit Theorem), σε δείγματα αυτού του μεγέθους οι παραμετρικές στατιστικές μέθοδοι εμφανίζουν υψηλή ανθεκτικότητα ακόμη και όταν η αρχική κατανομή αποκλίνει ελαφρώς από την κανονικότητα.

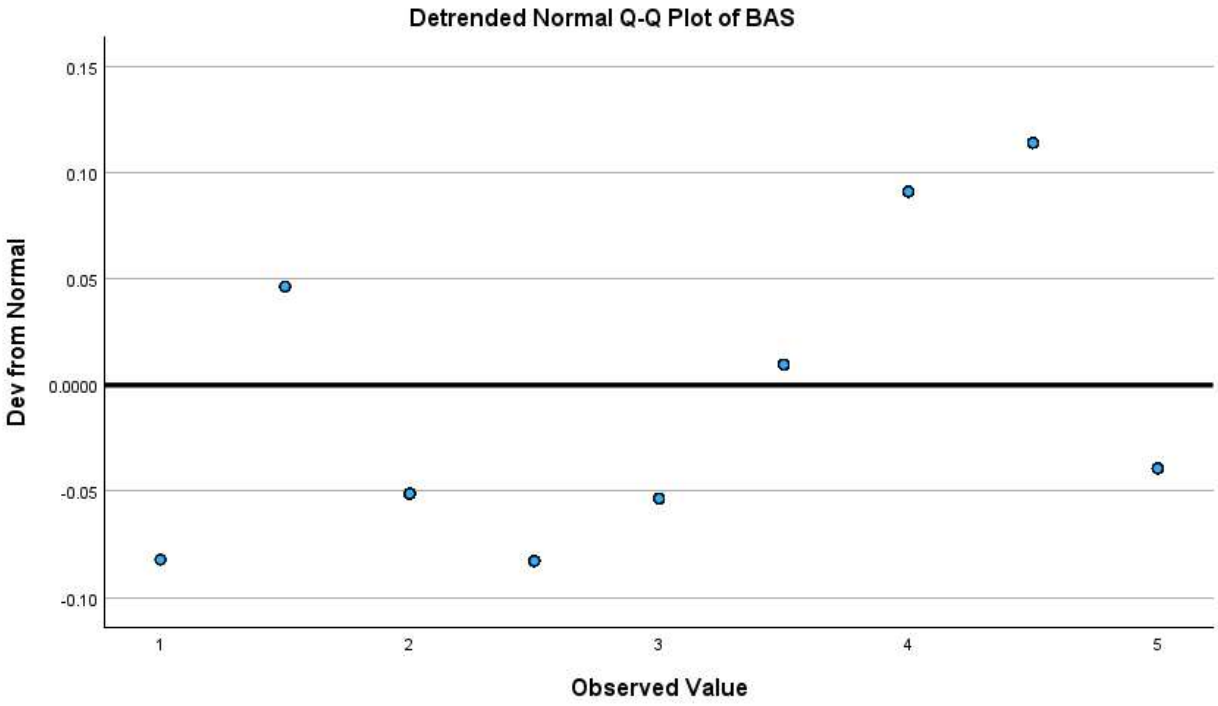
Συμπερασματικά, η συνολική αξιολόγηση του ιστογράμματος, του Normal Q-Q Plot, του Detrended Q-Q Plot και του Boxplot οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ο δείκτης Brand Ambassador Score (BAS) παρουσιάζει ικανοποιητική προσέγγιση της κανονικής κατανομής, με μικρές μόνο αποκλίσεις και περιορισμένο αριθμό ακραίων παρατηρήσεων. Επομένως, θεωρείται μεθοδολογικά τεκμηριωμένη η εφαρμογή παραμετρικών τεχνικών, όπως η Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση, για τη διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν τον Δείκτη Πρεσβευτή Μάρκας στο πλαίσιο του προτεινόμενου μοντέλου R.E.A.L..



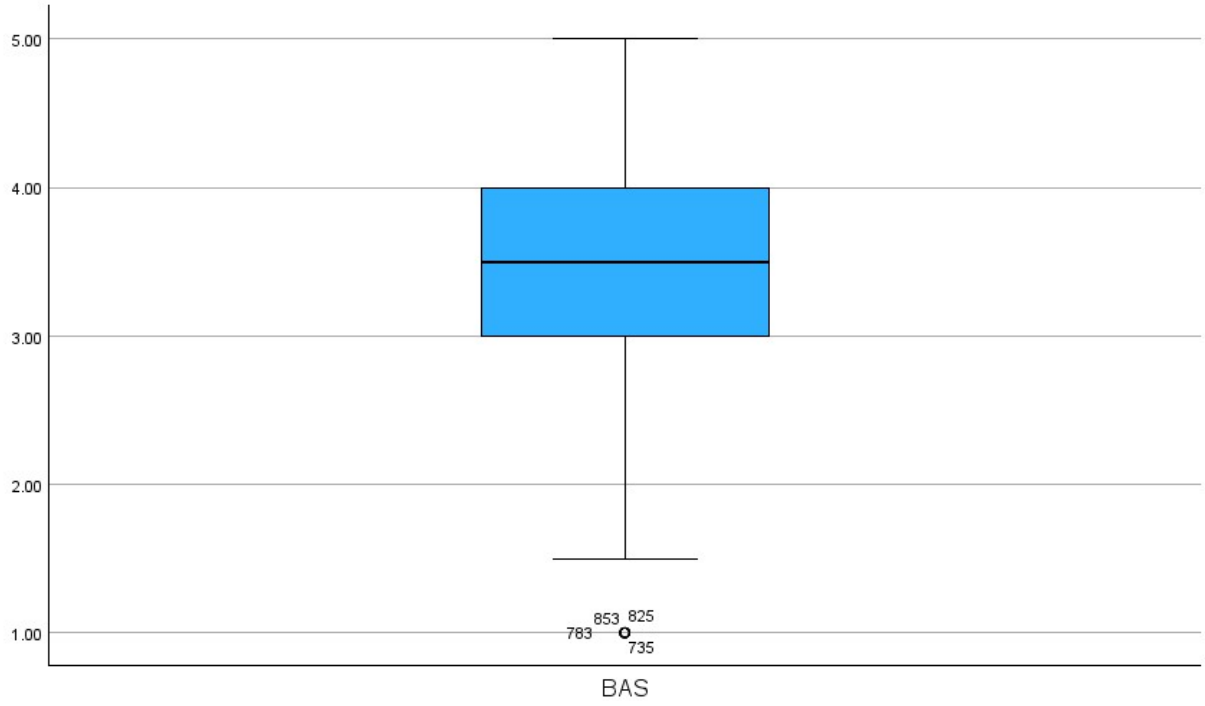
Σχήμα 21 Ιστόγραμμα για τον δείκτη BAS



Σχήμα 22 Διάγραμμα Q-Q Plot για τον δείκτη BAS



Σχήμα 23 Διάγραμμα αποκλίσεων από την κανονικότητα για τον δείκτη BAS



Σχήμα 24 Boxplot για τον δείκτη BAS

4.2.3 Έλεγχος Κανονικότητας της Κατανομής των Δεδομένων

Στο πλαίσιο του προκαταρκτικού ελέγχου των δεδομένων και προκειμένου να αξιολογηθεί η καταλληλότητα εφαρμογής παραμετρικών στατιστικών αναλύσεων, εξετάστηκε η υπόθεση της κανονικότητας για τις πέντε κύριες μεταβλητές της μελέτης: τον Δείκτη Αποτελεσματικότητας Ηγεσίας (Leadership Effectiveness Index), τον Δείκτη Οργανωσιακής Υγιεινής (Organizational Hygiene Index), τη Δυναμική Ανάπτυξης Ταλέντου (Talent Growth Potential), τη Βαθμολογία Συναισθηματικής Δέσμευσης (Emotional Engagement Score) και τη Βαθμολογία Πρεσβευτή Μάρκας (Brand Ambassador Score). Το δείγμα για τη συγκεκριμένη ανάλυση, κατόπιν εξαίρεσης των ελλιπών τιμών, ανήλθε σε N=1043 συμμετέχοντες. Για τη διερεύνηση της κανονικότητας εφαρμόστηκαν τα στατιστικά κριτήρια Kolmogorov-Smirnov (με διόρθωση Lilliefors) και Shapiro-Wilk.

Τα αποτελέσματα των ελέγχων κατέδειξαν ότι για το σύνολο των μεταβλητών απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση της κανονικής κατανομής σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας a = .05. Συγκεκριμένα, για τον Δείκτη Αποτελεσματικότητας Ηγεσίας, τόσο ο έλεγχος Kolmogorov-Smirnov ($D(1043) = .216$, $p < .001$) όσο και ο έλεγχος Shapiro-Wilk ($W(1043) = ,789$, $p < ,001$) ήταν στατιστικά σημαντικοί. Παρόμοια αποτελέσματα καταγράφηκαν για τον Δείκτη Οργανωσιακής Υγιεινής ($D = .114$, $p < .001$ και $W = .931$, $p < .001$), καθώς και για τη Δυναμική Ανάπτυξης Ταλέντου ($D = .106$, $p < .001$ και $W = .936$, $p < .001$). Επιπροσθέτως, στατιστικά σημαντική απόκλιση από την κανονικότητα εμφάνισαν η Βαθμολογία Συναισθηματικής Δέσμευσης ($D = .161$, $p < .001$ και $W = .862$, $p < .001$) και η Βαθμολογία Πρεσβευτή Μάρκας ($D = .154$, $p < .001$ και $W = .893$, $p < .001$).

Ωστόσο, κατά την ερμηνεία των ανωτέρω ευρημάτων πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη η ευαισθησία των συγκεκριμένων στατιστικών κριτηρίων στο μέγεθος του δείγματος. Στη βιβλιογραφία επισημαίνεται ότι σε μεγάλα δείγματα ($N > 100$), οι έλεγχοι Kolmogorov-Smirnov και Shapiro-Wilk τείνουν να εντοπίζουν ως στατιστικά σημαντικές ακόμη και αμελητέες αποκλίσεις από την τέλεια κανονική κατανομή, οι οποίες ενδέχεται να μην έχουν πρακτική σημασία για την ανάλυση. Συνεπώς, η στατιστική σημαντικότητα των ελέγχων ($Sig. < .001$) δεν συνεπάγεται απαραίτητα σοβαρή παραβίαση των προϋποθέσεων. Για μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα, τα αποτελέσματα αυτά θα πρέπει να συνεκτιμώνται με τους δείκτες ασυμμετρίας και

κύρτωσης, καθώς και με τη γραφική επισκόπηση των δεδομένων μέσω ιστογραμμάτων και διαγραμμάτων Q-Q.

Λαμβάνοντας υπόψη το ιδιαίτερα μεγάλο μέγεθος του δείγματος της παρούσας έρευνας (N=1043), και βασιζόμενοι στο Κεντρικό Οριακό Θεώρημα, το οποίο ορίζει ότι η δειγματοληπτική κατανομή των μέσων όρων τείνει να προσεγγίζει την κανονικότητα ανεξαρτήτως της κατανομής του πληθυσμού όταν το N είναι επαρκώς μεγάλο, η χρήση παραμετρικών μεθόδων κρίνεται δόκιμη. Οι παραμετρικοί έλεγχοι, όπως η ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) και η γραμμική παλινδρόμηση, επιδεικνύουν ανθεκτικότητα σε παραβιάσεις της κανονικότητας σε δείγματα αυτού του μεγέθους.

4.3. Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων

4.3.1. Δημογραφικό Προφίλ Αποχωρησάντων

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά των μεταβλητών που αφορούν το δημογραφικό προφίλ και τις βασικές διαστάσεις της εμπειρίας των αποχωρησάντων, όπως αποτυπώνονται στους πίνακες συχνοτήτων και στα αντίστοιχα διαγράμματα. Για τις κατηγορικές μεταβλητές (ονομαστικές) αναφέρονται συχνότητες (*n*) και ποσοστά (*%*), με σαφή διάκριση μεταξύ συνολικού δείγματος (*N*) και έγκυρων απαντήσεων (*n_valid*), όπου υφίστανται ελλειπούσες τιμές. Για τα ερωτήματα τύπου Likert (κλίμακα 1–5, όπου υψηλότερες τιμές υποδηλώνουν πιο θετική αξιολόγηση/συμφωνία με τη διατύπωση), παρουσιάζονται: μέσος όρος (*M*) και τυπική απόκλιση (*SD*), ώστε να τεκμηριώνεται καθαρά η κατεύθυνση της κατανομής. Πιο αναλυτικά, στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα περιγραφικά αποτελέσματα του τελικού αναλυτικού δείγματος (N = 1.043), το οποίο προέκυψε μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας καθαρισμού και προεπεξεργασίας των δεδομένων που περιγράφηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται με τρόπο που διευκολύνει την κατανόηση των βασικών χαρακτηριστικών του δείγματος και δημιουργεί το απαραίτητο υπόβαθρο για τις επόμενες επαγωγικές στατιστικές αναλύσεις.

Φύλο

Περιγραφική Παρουσίαση: Η ποσοστιαία κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο αναδεικνύει μια αξιοσημείωτη ισορροπία στην εκπροσώπηση των δύο κατηγοριών, στοιχείο που ενισχύει την αντιπροσωπευτικότητα της έρευνας. Επί συνόλου N=1043 έγκυρων συμμετεχόντων, η επικρατούσα τιμή εντοπίζεται στην κατηγορία των ανδρών, οι οποίοι αποτελούν το 52,3% του δείγματος (n=546). Ο γυναικείος πληθυσμός ακολουθεί με οριακή διαφορά, καλύπτοντας το 47,7% (n=497) της συνολικής δειγματικής βάσης.

Πίνακας 2 Πίνακας Συχνοτήτων για το Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Γυναίκα	497	47.7	47.7	47.7
	Άνδρας	546	52.3	52.3	100.0
	Total	1043	100.0	100.0	

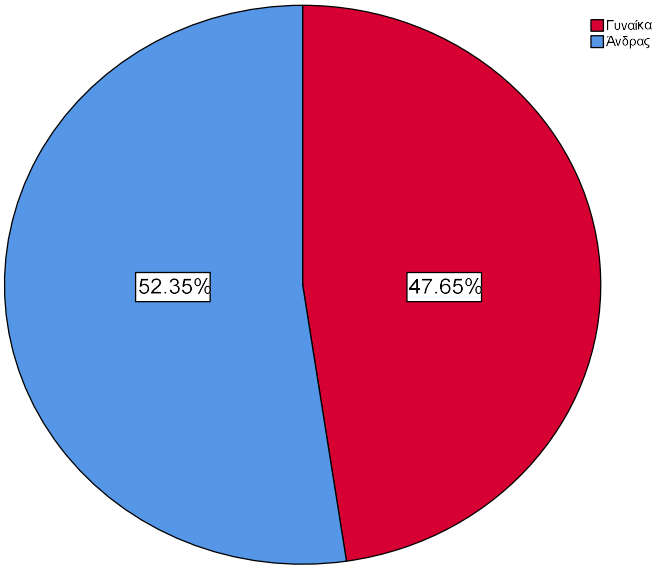
Ομαδοποίηση Τάσεων: Δεδομένου ότι η μεταβλητή είναι κατηγορική, η ομαδοποίηση δεν αφορά αξιολογικές κλίμακες αλλά τη δομική αναλογία του δείγματος. Η αναλογία 1,1 προς 1 (Άνδρες προς Γυναίκες) υποδηλώνει μια συγκλίνουσα τάση προς την έμφυλη ισοτιμία στον πληθυσμό των αποχωρούντων. Η σχεδόν ισομερής κατανομή των δύο φύλων ενισχύει τη δυνατότητα συγκριτικών αναλύσεων μεταξύ ανδρών και γυναικών στις επόμενες στατιστικές δοκιμασίες.

Θεωρητική Σύνδεση: Το εύρημα αυτό παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον όταν εξετάζεται υπό το πρίσμα της βιβλιογραφίας για τη Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού (HRM) στον κλάδο του λιανικού εμπορίου. Σύμφωνα με τη θεωρία της Κοινωνικής Ταυτότητας και τις σύγχρονες προσεγγίσεις για την Οργανωσιακή Ποικιλομορφία, μια ισορροπημένη έμφυλη σύνθεση αντανακλά συχνά το εργασιακό προφίλ του κλάδου, όπου οι ρόλοι πρώτης γραμμής στελεχώνονται εξίσου και από τα δύο φύλα. Η οριακή υπεροχή των ανδρών μπορεί να συνδεθεί με τις διαφορετικές στρατηγικές διαχείρισης καριέρας και τις αντιλήψεις για την ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής (work-life balance) που έχουν αναφερθεί στη διεθνή

βιβλιογραφία ως παράγοντες που διαφοροποιούν την αποχώρηση εργαζομένων μεταξύ ανδρών και γυναικών.

Επιχειρησιακή Ερμηνεία: Από επιχειρησιακή σκοπιά, η σχεδόν ισόποση κατανομή των αποχωρήσεων υποδηλώνει ότι οι «παράγοντες ώθησης» εντός του οργανισμού - όπως αυτοί ορίζονται στο προτεινόμενο μοντέλο R.E.A.L. - ασκούν παρόμοια επίδραση και στα δύο φύλα. Για έναν οργανισμό λιανικού εμπορίου, αυτό σημαίνει ότι οι στρατηγικές συγκράτησης ταλέντων δεν απαιτείται να είναι έμφυλα διαφοροποιημένες στο επίπεδο των βασικών υποδομών, αλλά πρέπει να εστιάζουν σε οριζόντιες βελτιώσεις των συνθηκών εργασίας και της ηγεσίας.

Μεθοδολογική Παρατήρηση: Από μεθοδολογική άποψη, η συμμετρική αυτή κατανομή κρίνεται ιδανική για την εφαρμογή επαγωγικών στατιστικών αναλύσεων. Το μέγεθος των υπο-ομάδων ($n > 400$ για κάθε φύλο) εξασφαλίζει την απαραίτητη στατιστική ισχύ για τη διενέργεια ελέγχων t-test ανεξάρτητων δειγμάτων ή Ανάλυσης Διακύμανσης (ANOVA). Η ισορροπία αυτή προετοιμάζει το έδαφος για τη διερεύνηση τυχόν στατιστικά σημαντικών διαφορών στις αντιλήψεις μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς τους δείκτες OHI, LEI και TGP, ενώ η μεταβλητή είναι έτοιμη να χρησιμοποιηθεί ως ψευδομεταβλητή σε μοντέλα παλινδρόμησης για τον έλεγχο της έμφυλης επίδρασης στην πρόθεση σύστασης του οργανισμού (BAS).



Σχήμα 25 Διάγραμμα Πίτας για το Φύλο

Τύπος Απασχόλησης

Περιγραφική Παρουσίαση: Η εξέταση της ποσοστιαίας κατανομής του δείγματος ως προς το καθεστώς εργασίας αποκαλύπτει μια έντονα ασύμμετρη εικόνα, η οποία είναι ωστόσο αντιπροσωπευτική των σύγχρονων εργασιακών προτύπων στον τομέα των υπηρεσιών. Σε ένα συνολικό δείγμα 1.043 ατόμων, η επικρατούσα τιμή εντοπίζεται στη Μερική Απασχόληση, η οποία καλύπτει τη συντριπτική πλειονότητα των συμμετεχόντων με ποσοστό 79,3% (n=827 άτομα). Αντιθέτως, η Πλήρης Απασχόληση αφορά μόλις το 20,7% του δείγματος (n=216 άτομα), καταδεικνύοντας μια σαφή κυριαρχία των ευέλικτων μορφών εργασίας εντός του οργανισμού.

Πίνακας 3 Πίνακας Συχνοτήτων για τον Τύπο Απασχόλησης

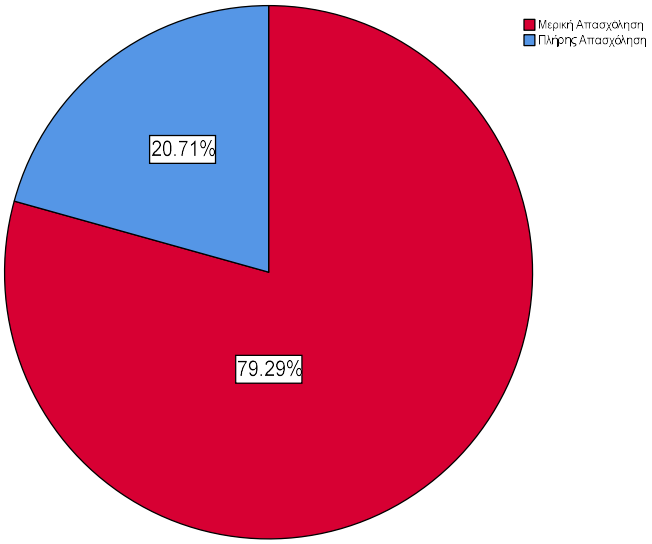
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μερική Απασχόληση	827	79.3	79.3	79.3
	Πλήρης Απασχόληση	216	20.7	20.7	100.0
	Total	1043	100.0	100.0	

Ομαδοποίηση Τάσεων: Η συγκέντρωση των δεδομένων αναδεικνύει μια αναλογία σχεδόν 4 προς 1 υπέρ της μερικής απασχόλησης. Η τάση αυτή υποδηλώνει ότι ο οργανισμός βασίζεται πρωτίστως σε ένα «περιφερειακό» εργατικό δυναμικό, το οποίο παρέχει τη δυνατότητα λειτουργικής ευελιξίας, αλλά ενδεχομένως διατηρεί διαφορετικούς δεσμούς δέσμευσης με την επιχείρηση σε σύγκριση με τους εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης.

Θεωρητική Σύνδεση: Το εύρημα αυτό συνδέεται άμεσα με τη Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg, καθώς ο τύπος της σύμβασης εργασίας αποτελεί κεντρικό «Παράγοντα Υγιεινής». Η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η μερική απασχόληση συχνά συνδέεται με μειωμένη αίσθηση εργασιακής ασφάλειας και περιορισμένες παροχές, γεγονός που μπορεί να λειτουργήσει ως εστία δυσαρέσκειας αν δεν εξισορροπείται από άλλες οργανωσιακές παροχές. Παράλληλα, η υψηλή συγκέντρωση μερικής απασχόλησης παραπέμπει στη θεωρία του Ψυχολογικού Συμβολαίου, όπου οι εργαζόμενοι αυτοί ενδέχεται να αντιλαμβάνονται τη σχέση τους με τον εργοδότη ως περισσότερο συναλλακτική παρά συναισθηματική.

Επιχειρησιακή Ερμηνεία: Για έναν μεγάλο οργανισμό λιανικού εμπορίου, όπως ο εξεταζόμενος, η συγκεκριμένη κατανομή αντανακλά την ανάγκη για διαχείριση των μεταβαλλόμενων ροών καταναλωτών, μέσω ευέλικτου προσωπικού. Ωστόσο, από την οπτική της συγκράτησης ταλέντων, το ποσοστό 79,3% στη μερική απασχόληση υποδηλώνει υψηλό κίνδυνο αποχώρησης. Οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης συχνά θεωρούν την τρέχουσα θέση τους ως μεταβατική, γεγονός που εξηγεί τα υψηλά ποσοστά κινητικότητας που παρατηρούνται στα Exit Surveys. Η πρόκληση για τη διοίκηση έγκειται στη μετατροπή αυτής της ευελιξίας σε δέσμευση, ώστε να μη χάνεται πολύτιμη τεχνογνωσία.

Μεθοδολογική Παρατήρηση: Η κατανομή της μεταβλητής παρουσιάζει έντονη θετική ασυμμετρία προς την κατηγορία της μερικής απασχόλησης. Αυτή η ανισοκατανομή μεταξύ των δύο ομάδων αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για τις επόμενες επαγωγικές αναλύσεις. Ειδικότερα, κατά τη διενέργεια ελέγχων t-test ή ANOVA για τη σύγκριση των μέσων όρων ικανοποίησης μεταξύ πλήρως και μερικώς απασχολούμενων, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στον έλεγχο της ομοιογένειας των διακυμάνσεων (Levene's Test), καθώς η μεγάλη διαφορά στα μεγέθη των ομάδων (827 έναντι 216) μπορεί να επηρεάσει τη στατιστική ισχύ των δοκιμασιών.



Σχήμα 26 Διάγραμμα Πίτας για τον Τύπο Απασχόλησης

Εργασιακό Κλίμα

Περιγραφική Παρουσίαση: Η στατιστική ανάλυση της μεταβλητής «Εργασιακό Κλίμα» αναδεικνύει μια κατανομή με σαφή προσανατολισμό προς τις θετικές βαθμίδες της κλίμακας. Η επικρατούσα τιμή εντοπίζεται στην ανώτατη βαθμίδα της πενταβάθμιας κλίμακας (τιμή 5), η οποία καλύπτει το 44,1% του συνολικού δείγματος (N=1043). Η συγκέντρωση των απαντήσεων στο δεξιό άκρο της κατανομής υποδηλώνει ότι η συντριπτική πλειονότητα των συμμετεχόντων προσλαμβάνει το κλίμα εντός του οργανισμού ως εξαιρετικά ευνοϊκό.

Πίνακας 4 Πίνακας Συχνοτήτων για την ερώτηση «Ήμουν ικανοποιημένος/η με το εργασιακό κλίμα στην εταιρεία.»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	36	3.5	3.5	3.5
	2	60	5.8	5.8	9.2
	3	194	18.6	18.6	27.8
	4	293	28.1	28.1	55.9
	5	460	44.1	44.1	100.0
	Total	1043	100.0	100.0	

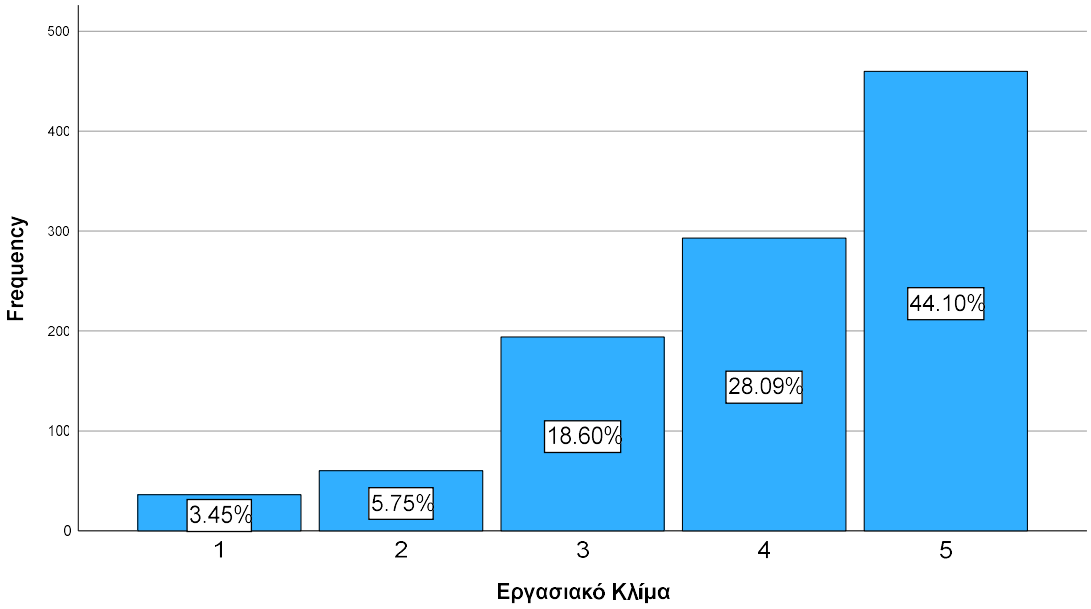
Ομαδοποίηση Τάσεων: Προκειμένου να αποτυπωθεί η γενική στάση του προσωπικού, πραγματοποιήθηκε ομαδοποίηση των αποκρίσεων. Η συγκλίνουσα θετική τάση (βαθμίδες 4 και 5) ανέρχεται στο 72,2%, γεγονός που καταδεικνύει μια ισχυρή οργανωσιακή συνοχή. Αντιθέτως, η αρνητική στάση (βαθμίδες 1 και 2) περιορίζεται σε ένα εξαιρετικά χαμηλό ποσοστό της τάξης του 9,3%, ενώ η ουδέτερη τοποθέτηση (βαθμίδα 3) υιοθετείται από το 18,6% των ερωτηθέντων. Η δυσαναλογία μεταξύ θετικών και αρνητικών απόψεων επιβεβαιώνει ότι το εργασιακό κλίμα αποτελεί ένα από τα ισχυρότερα σημεία της εσωτερικής λειτουργίας του οργανισμού.

Θεωρητική Σύνδεση: Το εύρημα αυτό αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα όταν εξεταστεί υπό το πρίσμα της Θεωρίας των Δύο Παραγόντων του Herzberg. Το εργασιακό κλίμα ταξινομείται παραδοσιακά στους «Παράγοντες Υγιεινής» (Hygiene Factors), η επάρκεια των οποίων είναι απαραίτητη για την αποφυγή της εργασιακής δυσαρέσκειας. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι οι συμμετέχοντες αξιολογούν θετικά το εργασιακό κλίμα, γεγονός που συνάδει με την ύπαρξη ευνοϊκών συνθηκών εργασίας, δημιουργώντας τις απαραίτητες συνθήκες για τη διατήρηση της

εργασιακής ειρήνης. Παράλληλα, η εικόνα αυτή συνάδει με τις αρχές της Θεωρίας της Κοινωνικής Ανταλλαγής (Social Exchange Theory), καθώς ένα υγιές κλίμα ερμηνεύεται ως οργανωσιακή παροχή που ο εργαζόμενος τείνει να ανταποδώσει μέσω της δέσμευσης.

Επιχειρησιακή Ερμηνεία: Για έναν οργανισμό που δραστηριοποιείται στον κλάδο του λιανικού εμπορίου —έναν κλάδο εντάσεως εργασίας με παραδοσιακά υψηλά επίπεδα πίεσης— η καταγραφή ενός τόσο θετικού κλίματος αποτελεί στρατηγικό πλεονέκτημα. Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει χαμηλή «λειτουργική τριβή» μεταξύ των ομάδων και ενισχυμένη συνεργατικότητα. Η ένδειξη ικανοποίησης είναι σαφής, γεγονός που περιορίζει τον άμεσο κίνδυνο οικειοθελούς αποχώρησης που θα οφειλόταν σε τοξικό περιβάλλον, καθιστώντας το κλίμα έναν κρίσιμο «παράγοντα συγκράτησης» για τα ταλέντα της επιχείρησης.

Μεθοδολογική Παρατήρηση: Από μεθοδολογικής άποψης, η κατανομή παρουσιάζει έντονη αρνητική ασυμμετρία (negative skewness), καθώς ο κύριος όγκος των δεδομένων συσσωρεύεται στις υψηλές τιμές. Η απόκλιση αυτή από τη συμμετρία είναι αναμενόμενη σε έρευνες ικανοποίησης προσωπικού και προετοιμάζει το έδαφος για τις επόμενες επαγωγικές αναλύσεις. Λόγω του μεγάλου μεγέθους του δείγματος, οι παραμετρικοί έλεγχοι (όπως η παλινδρόμηση και η ANOVA) παραμένουν στατιστικά έγκυροι και ανθεκτικοί, επιτρέποντας τη χρήση του «Εργασιακού Κλίματος» ως ισχυρής ανεξάρτητης μεταβλητής στο προτεινόμενο μοντέλο πρόβλεψης της συγκράτησης.



Σχήμα 27 Ραβδόγραμμα συχνοτήτων για την ερώτηση « Ήμουν ικανοποιημένος/η με το εργασιακό κλίμα στην εταιρεία.»

Ο/Η άμεσος/η προϊστάμενος/η μου με κρατούσε ενήμερο/η για όλα τα θέματα της εταιρείας που με αφορούσαν.

Περιγραφική Παρουσίαση: Η στατιστική ανάλυση της μεταβλητής που αφορά την επάρκεια της πληροφόρησης από τον άμεσο προϊστάμενο αποκαλύπτει μια κατανομή με έντονη συγκέντρωση στις υψηλότερες βαθμίδες της κλίμακας. Σε ένα δείγμα N=1.043 ερωτηθέντων, η επικρατούσα τιμή εντοπίζεται στην ανώτατη βαθμίδα (5: Απόλυτα), καλύπτοντας το 63,0% του συνολικού δείγματος. Η ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων υποδηλώνει μια σαφή τάση των εργαζομένων να αναγνωρίζουν υψηλό επίπεδο διαφάνειας και επικοινωνιακής ροής από την πλευρά της άμεσης διοίκησης.

Πίνακας 5 Πίνακας Συχνοτήτων για την ερώτηση «Ο/Η άμεσος/η προϊστάμενος/η μου με κρατούσε ενήμερο/η για όλα τα θέματα της εταιρείας που με αφορούσαν.»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	19	1.8	1.8	1.8
	2	31	3.0	3.0	4.8
	3	116	11.1	11.1	15.9
	4	220	21.1	21.1	37.0
	5	657	63.0	63.0	100.0
	Total	1043	100.0	100.0	

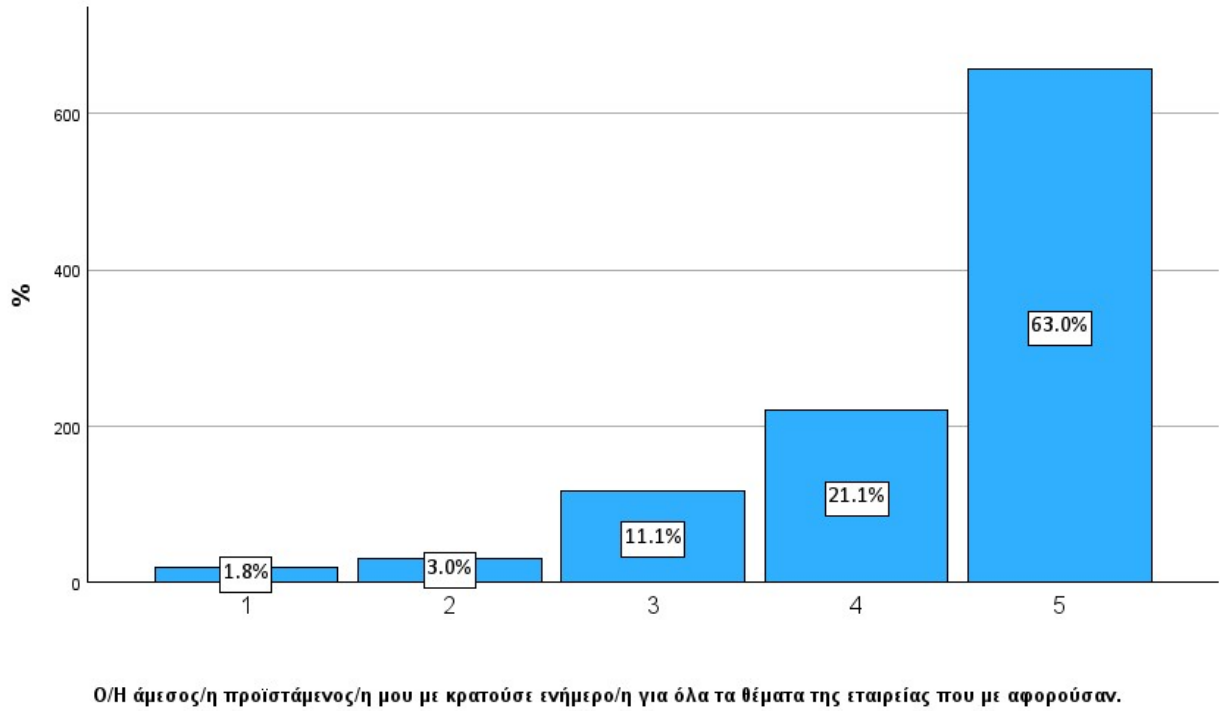
Ομαδοποίηση Τάσεων: Προκειμένου να αναδειχθεί η γενική στάση του δείγματος, πραγματοποιήθηκε ομαδοποίηση των αποκρίσεων. Η συγκλίνουσα θετική τάση (βαθμίδες 4 και 5) ανέρχεται στο εντυπωσιακό 84,1%, γεγονός που καταδεικνύει ότι η συντριπτική πλειονότητα των εργαζομένων ένιωθε επαρκώς ενημερωμένη για τα θέματα του οργανισμού που τους αφορούσαν. Αντιθέτως, η αρνητική πόλωση (βαθμίδες 1 και 2) περιορίζεται μόλις στο 4,8%, ενώ ένα 11,1% διατήρησε ουδέτερη στάση. Η συντριπτική υπεροχή των θετικών κρίσεων υπογραμμίζει την αποτελεσματικότητα των άμεσων προϊσταμένων στον τομέα της εσωτερικής επικοινωνίας.

Θεωρητική Σύνδεση: Το εύρημα αυτό συνδέεται άρρηκτα με τη Θεωρία LMX (Leader-Member Exchange), όπου η ποιότητα της ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη και μέλους καθορίζεται από τη ροή της πληροφορίας και την εμπιστοσύνη. Η υψηλή βαθμολογία υποδηλώνει την ύπαρξη «σχέσεων υψηλής ποιότητας», οι οποίες, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Graen & Uhl-Bien, 1995), ενισχύουν την οργανωσιακή δέσμευση. Παράλληλα, η ενημέρωση από τον προϊστάμενο αποτελεί βασικό στοιχείο της Πληροφοριακής Δικαιοσύνης (Informational Justice), η οποία λειτουργεί ως «παράγοντας υγιεινής» κατά τον Herzberg, αποτρέποντας τη δυσαρέσκεια που πηγάζει από την αβεβαιότητα και τις φήμες εντός του εργασιακού χώρου.

Επιχειρησιακή Ερμηνεία: Για έναν οργανισμό λιανικού εμπορίου με υψηλές ταχύτητες και συνεχείς αλλαγές, το 84,1% θετικής αποτίμησης στην ενημέρωση αποτελεί σημαντικό επίτευγμα. Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι η επικοινωνιακή δυσλειτουργία δεν αποτελεί παράγοντα κινδύνου αποχώρησης (push factor) για το συγκεκριμένο δείγμα. Αντιθέτως, η

ηγεσία φαίνεται να λειτουργεί ως συνεκτικός δεσμός. Επίσης, το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι, παρά τη θετική αξιολόγηση της επικοινωνίας με τον άμεσο προϊστάμενο, οι εργαζόμενοι οδηγήθηκαν τελικά σε αποχώρηση, γεγονός που υποδεικνύει ότι άλλοι οργανωσιακοί παράγοντες πιθανόν διαδραμάτισαν σημαντικότερο ρόλο στη συγκεκριμένη απόφαση. Δηλαδή ότι οι εργαζόμενοι αποχωρούν από την επιχείρηση έχοντας θετική εικόνα για την επικοινωνία με τον προϊστάμενό τους, γεγονός που στρέφει την προσοχή της διοίκησης προς άλλους τομείς, όπως οι αμοιβές ή η εξέλιξη (OHI/TGP), για την επίλυση του προβλήματος της αποχώρησης.

Μεθοδολογική Παρατήρηση: Η κατανομή της μεταβλητής παρουσιάζει έντονη αρνητική ασυμμετρία, με τη μάζα των δεδομένων να συσσωρεύεται στο δεξιό άκρο της κλίμακας. Αυτή η μη συμμετρική μορφή είναι τυπική σε δείκτες αποτελεσματικότητας ηγεσίας σε οργανισμούς με ισχυρή κουλτούρα. Η συγκεκριμένη μεταβλητή αναμένεται να αποτελέσει μια από τις ισχυρότερες συνιστώσες του Δείκτη Αποτελεσματικότητας Ηγεσίας (LEI) στις επακόλουθες αναλύσεις παλινδρόμησης, ενώ το μεγάλο μέγεθος του δείγματος επιτρέπει τη χρήση παραμετρικών ελέγχων (ANOVA) παρά την απόκλιση από την τέλεια κανονικότητα.



Σχήμα 28 Ο/Η άμεσος/η προϊστάμενος/η μου με κρατούσε ενήμερο/η για όλα τα θέματα της εταιρείας που με αφορούσαν.

Πιστεύω ότι οι αποδοχές μου ήταν δίκαιες σε σχέση με τις αποδοχές άλλων ατόμων που έκαναν παρόμοια εργασία σε άλλες εταιρείες.

Περιγραφική Παρουσίαση: Η στατιστική ανάλυση της μεταβλητής που εξετάζει την υποκειμενική αντίληψη των ερωτηθέντων σχετικά με τη δικαιοσύνη των απολαβών τους σε σύγκριση με την ευρύτερη αγορά εργασίας, αποκαλύπτει μια κατανομή με σαφή προσανατολισμό προς τις θετικές βαθμίδες της κλίμακας. Σε ένα δείγμα 1.043 ατόμων, η επικρατούσα τιμή εντοπίζεται στην ανώτατη βαθμίδα της πενταβάθμιας κλίμακας Likert (τιμή 5), η οποία καλύπτει το 32,8% του συνολικού δείγματος. Η συγκέντρωση αυτή υποδηλώνει ότι το πολυπληθέστερο τμήμα των συμμετεχόντων διατηρεί την πεποίθηση ότι οι αποδοχές του ήταν απόλυτα δίκαιες σε σχέση με τον εξωτερικό ανταγωνισμό.

Ομαδοποίηση Τάσεων: Προκειμένου να αναδειχθεί η κυρίαρχη τάση του δείγματος, πραγματοποιήθηκε συσσωμάτωση των αποκρίσεων. Η συγκλίνουσα θετική τάση, όπως αυτή προκύπτει από την ομαδοποίηση των τιμών 4 και 5, ανέρχεται στο 54,4%, γεγονός που υποδεικνύει ότι περισσότεροι από τους μισούς εργαζόμενους αισθάνονταν ικανοποιημένοι από το επίπεδο της εξωτερικής δικαιοσύνης των αμοιβών τους. Αντιθέτως, η συνολική αρνητική στάση (άθροισμα των τιμών 1 και 2) περιορίζεται στο 24,1%, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό (21,6%) τοποθετείται στην ουδέτερη ζώνη της κλίμακας.

Θεωρητική Σύνδεση: Το συγκεκριμένο εύρημα συνδέεται άρρηκτα με τη Θεωρία των Δύο Παραγόντων (Two-Factor Theory) του Herzberg, όπου οι αμοιβές κατατάσσονται στους «Παράγοντες Υγιεινής». Σύμφωνα με τη θεωρία, η αντίληψη περί αδικίας στις αμοιβές αποτελεί πρωταρχική πηγή εργασιακής δυσαρέσκειας. Παράλληλα, τα δεδομένα ερμηνεύονται μέσω της Θεωρίας της Δικαιοσύνης του Adams, η οποία υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούν την ικανοποίησή τους όχι βάσει του απόλυτου ύψους της αμοιβής τους, αλλά μέσω της κοινωνικής σύγκρισης με άτομα που επιτελούν παρόμοιο έργο σε ανταγωνιστικούς οργανισμούς. Η πλειοψηφική θετική στάση του δείγματος υποδηλώνει ότι ο οργανισμός επιτυγχάνει σε μεγάλο βαθμό να διατηρήσει ένα αίσθημα ισορροπίας μεταξύ προσφοράς και ανταμοιβής σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον.

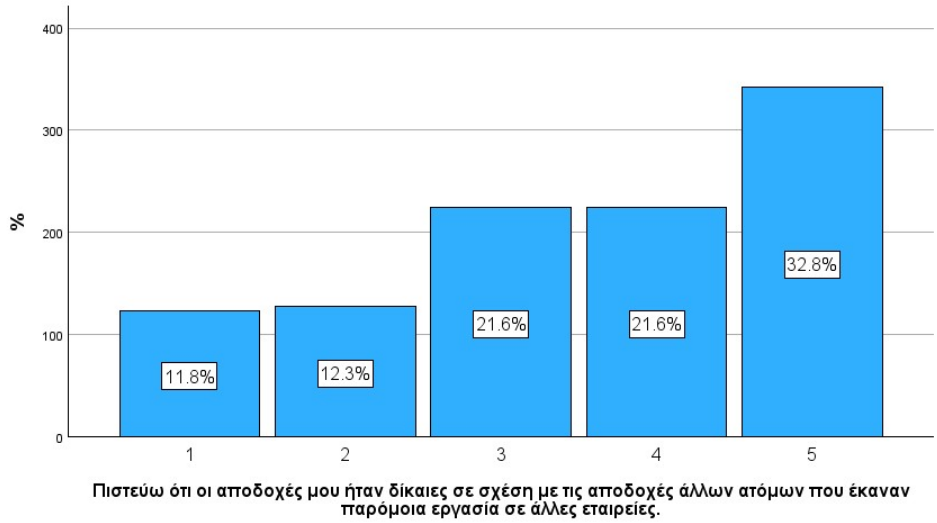
Επιχειρησιακή Ερμηνεία: Για έναν οργανισμό που δραστηριοποιείται στον κλάδο του λιανικού εμπορίου —έναν τομέα με παραδοσιακά υψηλά ποσοστά κινητικότητας και

αποχωρήσεων - το γεγονός ότι το 54,4% του προσωπικού αντιλαμβάνεται τις αμοιβές ως δίκαιες - αποτελεί ισχυρό παράγοντα συγκράτησης. Ωστόσο, η ύπαρξη ενός 24,1% που αισθάνεται μειονεκτικά σε σχέση με την αγορά εργασίας, ενδέχεται να συνδέεται με αυξημένη πρόθεση αποχώρησης, γεγονός που θα διερευνηθεί περαιτέρω στις επόμενες αναλύσεις. Στο λιανεμπόριο, η αντίληψη για χαμηλότερες αμοιβές από τον ανταγωνισμό συχνά λειτουργεί ως ο καταλύτης για τη μετάβαση των εργαζομένων σε άλλες εταιρείες, αυξάνοντας το κόστος αντικατάστασης και εκπαίδευσης προσωπικού.

Μεθοδολογική Παρατήρηση: Από μεθοδολογική άποψη, η ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζει αρνητική ασυμμετρία, καθώς ο κύριος όγκος των δεδομένων είναι μετατοπισμένος προς το δεξιό άκρο της κλίμακας. Η μορφή αυτή της κατανομής, σε συνδυασμό με το μεγάλο μέγεθος του δείγματος, επιτρέπει τη χρήση παραμετρικών στατιστικών δοκιμασιών. Τα ευρήματα αυτά προετοιμάζουν το έδαφος για την επαγωγική ανάλυση, καθώς η μεταβλητή της εξωτερικής δικαιοσύνης αναμένεται να λειτουργήσει ως σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας στις αναλύσεις παλινδρόμησης που θα ακολουθήσουν, διερευνώντας τη σχέση της με τη συνολική δέσμευση και την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων στον οργανισμό.

Πίνακας 6 Πίνακας Συχνοτήτων για την ερώτηση «Πιστεύω ότι οι αποδοχές μου ήταν δίκαιες σε σχέση με τις αποδοχές άλλων ατόμων που έκαναν παρόμοια εργασία σε άλλες εταιρείες.»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	123	11.8	11.8	11.8
	2	128	12.3	12.3	24.1
	3	225	21.6	21.6	45.6
	4	225	21.6	21.6	67.2
	5	342	32.8	32.8	100.0
	Total	1043	100.0	100.0	



Σχήμα 29 Πιστεύω ότι οι αποδοχές μου ήταν δίκαιες σε σχέση με τις αποδοχές άλλων ατόμων που έκαναν παρόμοια εργασία σε άλλες εταιρείες

Η εκπαίδευση που λάμβανα ήταν επαρκής ώστε να ανταποκρίνομαι στις καθημερινές μου αρμοδιότητες.

Περιγραφική Παρουσίαση: Η στατιστική ανάλυση της μεταβλητής που διερευνά κατά πόσο η παρεχόμενη εκπαίδευση κρίνεται επαρκής για την ανταπόκριση στις καθημερινές εργασιακές αρμοδιότητες, αποκαλύπτει μια κατανομή με σαφή προσανατολισμό προς τις θετικές βαθμίδες της κλίμακας Likert. Η επικρατούσα τιμή εντοπίζεται στην ανώτατη βαθμίδα της κλίμακας (τιμή 5: Απόλυτα), η οποία συγκεντρώνει το 38,7% των αποκρίσεων του δείγματος (N=1.043). Η συχνότητα εμφάνισης των απαντήσεων παρουσιάζει μια κλιμακωτή άνοδο, ξεκινώντας από τα χαμηλότερα ποσοστά στις αρνητικές βαθμίδες και καταλήγοντας στη μέγιστη συγκέντρωση στο δεξιό άκρο της κατανομής.

Ομαδοποίηση Τάσεων: Μέσω της διαδικασίας ομαδοποίησης των τάσεων, αναδεικνύεται μια ισχυρή συγκλίνουσα τάση ικανοποίησης. Ειδικότερα, η συνδυαστική ανάλυση των θετικών αποκρίσεων (βαθμίδες 4 και 5) καταδεικνύει ότι το 63,8% των εργαζομένων αισθάνεται επαρκώς εξοπλισμένο με τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες. Στον αντίποδα, η συνολική αρνητική στάση (βαθμίδες 1 και 2) περιορίζεται στο 17,1%, ενώ ένα

αξιοσημείωτο ποσοστό 19,1% διατηρεί ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3), υποδηλώνοντας ένα τμήμα του προσωπικού που λαμβάνει μεν τη βασική εκπαίδευση, χωρίς όμως αυτή να προσφέρει το αίσθημα της πλήρους επιχειρησιακής αυτοπεποίθησης.

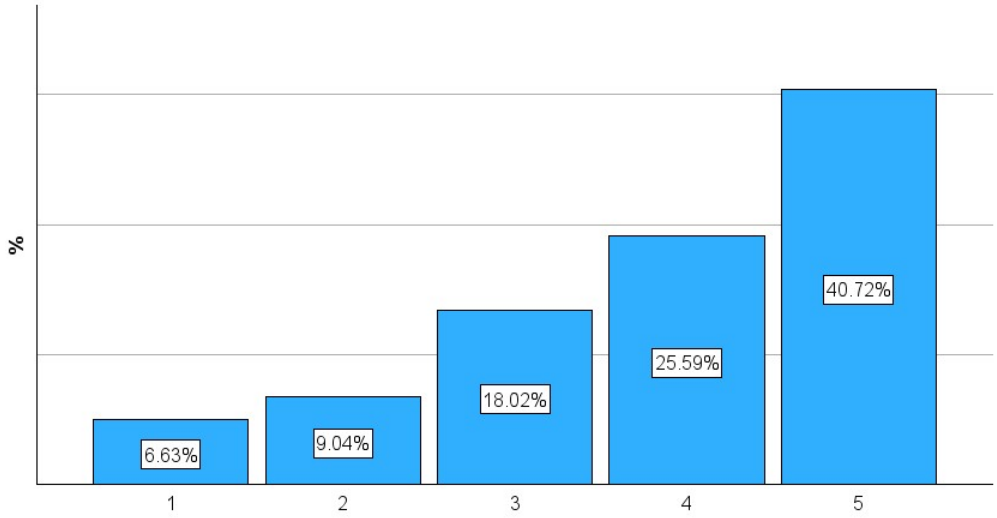
Θεωρητική Σύνδεση: Από θεωρητική σκοπιά, η επάρκεια της εκπαίδευσης αποτελεί κεντρικό πυλώνα των «Παραγόντων Κινήτρου» (Motivators) κατά τη **Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg**, καθώς συνδέεται άμεσα με την προσωπική ανάπτυξη και την αίσθηση της επιτυχίας στο εργασιακό περιβάλλον. Παράλληλα, στο πλαίσιο του **μοντέλου Job Demands-Resources (JD-R)**, η εκπαίδευση λειτουργεί ως κρίσιμος «Οργανωσιακός Πόρος» που ενισχύει την αυτοαποτελεσματικότητα του ατόμου. Η υψηλή θετική απόκριση που παρατηρείται στο δείγμα επιβεβαιώνει ότι ο οργανισμός επενδύει στη μεταφορά γνώσης, ενισχύοντας το ψυχολογικό συμβόλαιο με τον εργαζόμενο.

Επιχειρησιακή Ερμηνεία: Για έναν οργανισμό που δραστηριοποιείται στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, όπου η πολυπλοκότητα των καθηκόντων και η ανάγκη για άμεση εξυπηρέτηση είναι υψηλές, το ποσοστό ικανοποίησης 63,8% υποδηλώνει ένα υγιές επίπεδο λειτουργικής ετοιμότητας. Ωστόσο, η ύπαρξη ενός 36,2% που τοποθετείται μεταξύ αρνητικής και ουδέτερης στάσης αποτελεί ένδειξη μελλοντικού κινδύνου αποχώρησης. Εργαζόμενοι που αισθάνονται ανεπαρκείς έναντι των καθημερινών τους ευθυνών είναι επιρρεπείς σε αυξημένα επίπεδα εργασιακού στρες και χαμηλή αυτοεκτίμηση, παράγοντες που μακροπρόθεσμα διαβρώνουν τη δέσμευση και αυξάνουν τον ρυθμό αποχώρησης του προσωπικού.

Μεθοδολογική Παρατήρηση: Μεθοδολογικά, η ποσοστιαία κατανομή παρουσιάζει **αρνητική ασυμμετρία**, καθώς ο κύριος όγκος των παρατηρήσεων συσσωρεύεται στο άνω άκρο της κλίμακας. Η μορφή αυτή της κατανομής, αν και αποκλίνει από την τέλεια κανονικότητα, είναι τυπική σε δείγματα εργαζομένων που προέρχονται από οργανισμούς με δομημένα συστήματα εκπαίδευσης. Η συγκεκριμένη στατιστική εικόνα προετοιμάζει το έδαφος για τις επαγωγικές αναλύσεις (όπως η Ανάλυση Παλινδρόμησης), όπου η μεταβλητή της εκπαίδευσης αναμένεται να αναδειχθεί σε ισχυρό προβλεπτικό παράγοντα της συνολικής ικανοποίησης και της πρόθεσης παραμονής των ταλέντων στον οργανισμό.

Πίνακας 7 Πίνακας Συχνοτήτων για την ερώτηση «Η εκπαίδευση που λάμβανα ήταν επαρκής ώστε να ανταποκρίνομαι στις καθημερινές μου αρμοδιότητες.»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	69	6.6	6.6	6.6
	2	109	10.5	10.5	17.1
	3	199	19.1	19.1	36.1
	4	262	25.1	25.1	61.3
	5	404	38.7	38.7	100.0
	Total	1043	100.0	100.0	



Σχήμα 30 Η εκπαίδευση που λάμβανα ήταν επαρκής ώστε να ανταποκρίνομαι στις καθημερινές μου αρμοδιότητες.

Έβρισκα τη δουλειά μου ενδιαφέρουσα

Περιγραφική Παρουσίαση: Η στατιστική ανάλυση της μεταβλητής «Έβρισκα τη δουλειά μου ενδιαφέρουσα» σε δείγμα N=1043 εργαζομένων, αναδεικνύει μια σαφή τάση προς τις υψηλότερες βαθμίδες της κλίμακας Likert. Η επικρατούσα τιμή εντοπίζεται στην ανώτατη βαθμίδα της κλίμακας (τιμή 5: Απόλυτα), η οποία συγκεντρώνει το 36,1% των συνολικών αποκρίσεων (n=377 άτομα). Η κατανομή των συχνοτήτων υποδηλώνει ότι το αντικείμενο εργασίας αποτελεί ένα ισχυρό σημείο αναφοράς για τη θετική εμπειρία του προσωπικού εντός

του οργανισμού, με τη συχνότητα εμφάνισης να αυξάνεται προοδευτικά από τις χαμηλότερες προς τις υψηλότερες τιμές.

Ομαδοποίηση Τάσεων: Προκειμένου να αποτυπωθεί η γενική στάση του δείγματος, η ομαδοποίηση των αποκρίσεων αναδεικνύει μια ισχυρή συγκλίνουσα τάση προς τη θετική αποτίμηση του αντικειμένου εργασίας. Ειδικότερα, οι θετικές αποκρίσεις (βαθμίδες 4 και 5) αντιπροσωπεύουν αθροιστικά το 64,6% του δείγματος, υποδεικνύοντας ότι σχεδόν τα δύο τρίτα των εργαζομένων έβρισκαν το περιεχόμενο της εργασίας τους ενδιαφέρον. Αντιθέτως, η αρνητική στάση (βαθμίδες 1 και 2) περιορίζεται σε ένα αισθητά χαμηλότερο ποσοστό της τάξεως του 14,0%, ενώ το 21,4% των συμμετεχόντων τήρησε ουδέτερη στάση, τοποθετούμενο στην ενδιάμεση βαθμίδα.

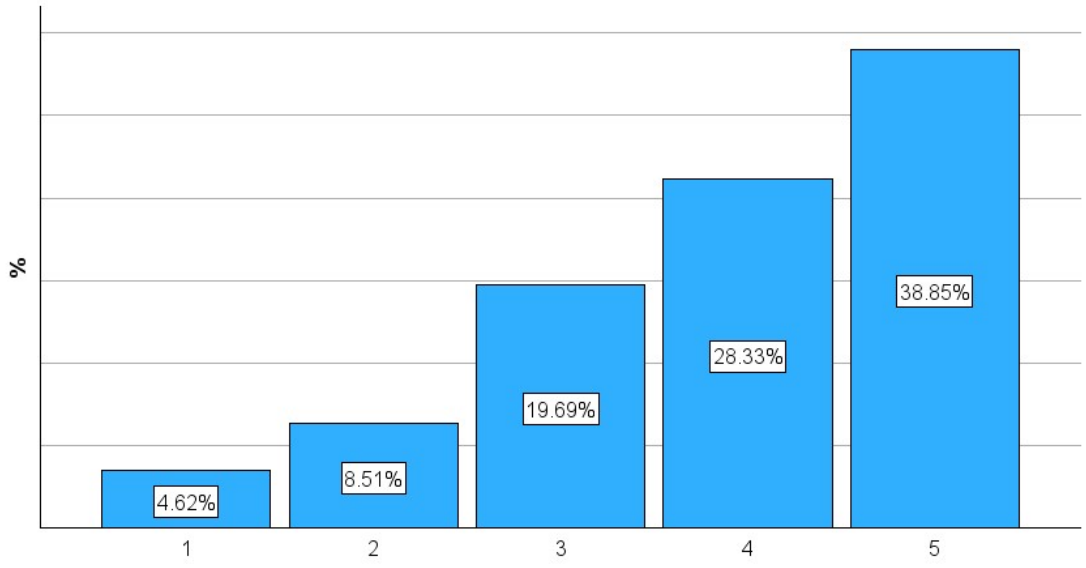
Θεωρητική Σύνδεση: Από θεωρητική σκοπιά, το εύρημα αυτό συνδέεται άρρηκτα με τη Θεωρία των Δύο Παραγόντων (Two-Factor Theory) του Herzberg. Το ενδιαφέρον για το περιεχόμενο της εργασίας ταξινομείται στους «Παράγοντες Κινήτρου», οι οποίοι είναι εγγενείς στο αντικείμενο και αποτελούν τους κύριους μοχλούς δημιουργίας πραγματικής εργασιακής ικανοποίησης και εσωτερικής δέσμευσης. Σε αντίθεση με τους παράγοντες υγιεινής που απλώς αποτρέπουν τη δυσαρέσκεια, η υψηλή βαθμολογία σε αυτή τη μεταβλητή υποδηλώνει ότι ο οργανισμός επιτυγχάνει να προσφέρει ρόλους που νοηματοδοτούν την προσπάθεια του εργαζομένου, ενισχύοντας τη συναισθηματική του ταύτιση με τον ρόλο.

Επιχειρησιακή Ερμηνεία: Για έναν οργανισμό που δραστηριοποιείται στον κλάδο του λιανικού εμπορίου - όπου οι εργασιακές απαιτήσεις είναι συχνά υψηλές και οι ρόλοι μπορεί να χαρακτηρίζονται από επαναληψιμότητα - το γεγονός ότι το 64,6% των αποχωρούντων έβρισκε τη δουλειά ενδιαφέρουσα αποτελεί κρίσιμο εύρημα. Υποδεικνύει ότι η αιτία της αποχώρησης πιθανότατα δεν εντοπίζεται στη φύση του αντικειμένου εργασίας, αλλά σε εξωγενείς παράγοντες (όπως οι αμοιβές ή η ηγεσία). Ωστόσο, το 35,4% που τοποθετήθηκε ουδέτερα ή αρνητικά αποτελεί μια ομάδα υψηλού κινδύνου για «αθόρυβη παραίτηση» ή πρόωρη αποδέσμευση, αναδεικνύοντας την ανάγκη για επανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας με στόχο τον εμπλουτισμό του αντικειμένου.

Μεθοδολογική Παρατήρηση: Μεθοδολογικά, η ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων καταδεικνύει ότι η μεταβλητή παρουσιάζει αρνητική ασυμμετρία, καθώς ο κύριος όγκος των δεδομένων συσσωρεύεται στο δεξιό άκρο της κλίμακας. Η συγκεκριμένη μορφή της κατανομής, αν και αποκλίνει από την τέλεια κανονικότητα, είναι τυπική σε έρευνες οργανωσιακής συμπεριφοράς και προετοιμάζει το έδαφος για τη χρήση επαγωγικών στατιστικών αναλύσεων. Λόγω του μεγάλου μεγέθους του δείγματος, η μεταβλητή κρίνεται κατάλληλη για την ένταξή της σε μοντέλα Πολλαπλής Παλινδρόμησης, όπου θα διερευνηθεί κατά πόσο το ενδιαφέρον για την εργασία λειτουργεί ως προβλεπτικός παράγοντας της συνολικής δέσμευσης και της πρόθεσης σύστασης του οργανισμού.

Πίνακας 8 Πίνακας Συχνοτήτων για την ερώτηση «Έβρισκα τη δουλειά μου ενδιαφέρουσα.»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	44	4.2	4.2	4.2
	2	102	9.8	9.8	14.0
	3	223	21.4	21.4	35.4
	4	297	28.5	28.5	63.9
	5	377	36.1	36.1	100.0
	Total	1043	100.0	100.0	



Σχήμα 31 Έβρισκα τη δουλειά μου ενδιαφέρουσα

Γνώριζα ξεκάθαρα τι αναμένονταν από εμένα στη δουλειά μου

Περιγραφική Παρουσίαση: Η στατιστική ανάλυση της μεταβλητής «Γνώριζα ξεκάθαρα τι αναμένονταν από εμένα στη δουλειά μου» αποκαλύπτει μια κατανομή με σαφή προσανατολισμό προς τις ανώτερες βαθμίδες της κλίμακας. Η μεγαλύτερη συγκέντρωση των παρατηρήσεων εντοπίζεται στην πέμπτη βαθμίδα (απόλυτη συμφωνία), η οποία αποτελεί και την **επικρατούσα τιμή** της κατανομής, καλύπτοντας το 48,4% του συνολικού δείγματος (N=1043). Η συχνότητα αυτή υποδηλώνει ότι σχεδόν ένας στους δύο εργαζόμενους που αποχώρησαν είχε πλήρη επίγνωση των καθηκόντων και των ευθυνών του κατά τη διάρκεια της απασχόλησής του.

Ομαδοποίηση Τάσεων: Προκειμένου να αναδειχθεί η γενική στάση του δείγματος, πραγματοποιήθηκε ομαδοποίηση των αποκρίσεων σε δύο κύριες τάσεις. Η **συγκλίνουσα θετική τάση**, η οποία προκύπτει από το άθροισμα των βαθμίδων 4 και 5, ανέρχεται στο εντυπωσιακό 75,3%. Αντιθέτως, η **αρνητική τάση** (βαθμίδες 1 και 2) περιορίζεται σε ένα εξαιρετικά χαμηλό ποσοστό της τάξεως του 9,8%. Η αναλογία αυτή (7,5 προς 1 υπέρ της θετικής στάσης) καταδεικνύει ότι η ασάφεια ρόλου δεν αποτελεί το κυρίαρχο πρόβλημα στο εργασιακό περιβάλλον του οργανισμού.

Θεωρητική Σύνδεση: Το συγκεκριμένο εύρημα συνδέεται άρρηκτα με τη θεωρία της **Ασάφειας Ρόλου** και τις επιπτώσεις της στην εργασιακή ικανοποίηση. Σύμφωνα με το μοντέλο των **Kahn et al. (1964)**, η σαφήνεια των προσδοκιών αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα για τη μείωση του εργασιακού στρες. Στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής, η υψηλή αυτή βαθμολογία εντάσσεται στους **«Παράγοντες Υγιεινής» (Hygiene Factors)** κατά Herzberg, καθώς η γνώση του αντικειμένου εργασίας αποτελεί βασική προϋπόθεση (infrastructure of work) που προλαμβάνει τη δυσαρέσκεια, χωρίς ωστόσο να εγγυάται από μόνη της τη δέσμευση.

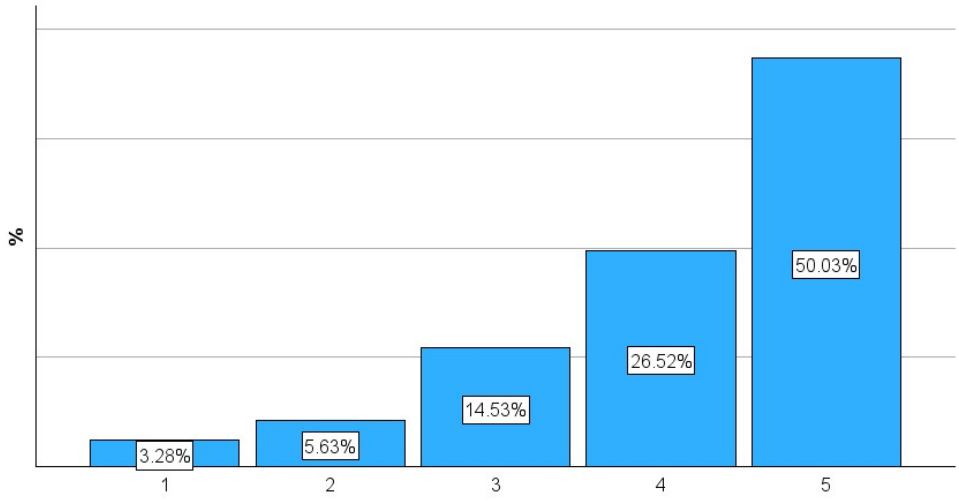
Επιχειρησιακή Ερμηνεία: Για έναν οργανισμό λιανικού εμπορίου, όπου οι ρυθμοί είναι καταιγιστικοί και οι ρόλοι συχνά πολυδιάστατοι, το γεγονός ότι το 75,3% των εργαζομένων γνώριζε τις προσδοκίες της διοίκησης υποδηλώνει αποτελεσματικά συστήματα **Onboarding** και σαφείς **Περιγραφές Θέσεων Εργασίας**. Το εύρημα αυτό υπονοεί ότι η οικειοθελής αποχώρηση των εργαζομένων πιθανότατα δεν οφείλεται σε λειτουργική σύγχυση ή ανικανότητα

ανταπόκρισης στα καθήκοντα, αλλά σε άλλους παράγοντες, όπως η έλλειψη κινήτρων ή οι οικονομικές απολαβές.

Μεθοδολογική Παρατήρηση: Η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζει έντονη **αρνητική ασυμμετρία**, καθώς ο κύριος όγκος των δεδομένων συσσωρεύεται στο δεξιό άκρο της κλίμακας. Η στατιστική αυτή συμπεριφορά προετοιμάζει το έδαφος για τις επόμενες επαγωγικές αναλύσεις, καθώς η μεταβλητή αυτή αναμένεται να λειτουργήσει ως ισχυρή σταθερά ελέγχου. Η χαμηλή διακύμανση στις αρνητικές απαντήσεις υποδεικνύει ότι η σαφήνεια ρόλου είναι μια «κεκτημένη» ποιότητα στον οργανισμό, επιτρέποντας στα μοντέλα παλινδρόμησης να εστιάσουν σε πιο «ευαίσθητες» μεταβλητές που διαφοροποιούν την πρόθεση παραμονής.

Πίνακας 9 Πίνακας Συχνοτήτων για την ερώτηση «Γνώριζα ξεκάθαρα τι αναμένονταν από εμένα στη δουλειά μου.»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	30	2.9	2.9	2.9
	2	72	6.9	6.9	9.8
	3	155	14.9	14.9	24.6
	4	281	26.9	26.9	51.6
	5	505	48.4	48.4	100.0
	Total	1043	100.0	100.0	



Σχήμα 32 Γνώριζα ξεκάθαρα τι αναμένονταν από εμένα στη δουλειά μου

Λάμβανα την απαραίτητη αναγνώριση όταν έκανα καλά τη δουλειά μου

Περιγραφική Παρουσίαση: Η στατιστική ανάλυση της ποσοστιαίας κατανομής των απαντήσεων αναδεικνύει μια σαφή συγκέντρωση του δείγματος προς τα ανώτερα επίπεδα της κλίμακας Likert. Η επικρατούσα τιμή εντοπίζεται στην κατηγορία «5» (Απόλυτα), η οποία καλύπτει το 43,1% του συνολικού δείγματος (N=1.043). Το γεγονός ότι η συχνότητα της μέγιστης τιμής είναι σχεδόν διπλάσια από την αμέσως επόμενη κατηγορία, υποδηλώνει μια ισχυρή τάση των εργαζομένων να αισθάνονται ότι η προσπάθειά τους εκτιμάται από τον οργανισμό.

Ομαδοποίηση Τάσεων: Προκειμένου να αποτυπωθεί η γενική στάση του προσωπικού, πραγματοποιήθηκε ομαδοποίηση των αποκρίσεων σε θετικές και αρνητικές τάσεις. Η συγκλίνουσα τάση των θετικών τοποθετήσεων (βαθμίδες 4 και 5) ανέρχεται στο εντυπωσιακό 68,7%, καταδεικνύοντας ότι επτά στους δέκα εργαζόμενους που αποχωρούν διατηρούν μια θετική ανάμνηση ως προς την ηθική ανταμοιβή που έλαβαν. Αντιθέτως, η πολική ομάδα της δυσαρέσκειας (βαθμίδες 1 και 2) περιορίζεται στο 13,7%, ενώ ένα 17,5% τηρεί ουδέτερη στάση, γεγονός που υποδηλώνει ότι η έλλειψη αναγνώρισης δεν αποτελεί τον πρωταρχικό παράγοντα ώθησης (push factor) προς την αποχώρηση για τη συγκεκριμένη πληθυσμιακή ομάδα.

Θεωρητική Σύνδεση: Το συγκεκριμένο εύρημα παρουσιάζει εξαιρετικό ενδιαφέρον όταν εξετάζεται υπό το πρίσμα της **Θεωρίας των Δύο Παραγόντων του Herzberg**. Η Αναγνώριση ταξινομείται από τον Herzberg ως «Παράγοντας Παρακίνησης», ο οποίος συνδέεται άμεσα με την εσωτερική ικανοποίηση και όχι απλώς με την απουσία δυσαρέσκειας. Η υψηλή βαθμολογία στον δείκτη αυτό υποδηλώνει ότι ο οργανισμός έχει αναπτύξει μηχανισμούς που ενισχύουν το αίσθημα αυτοεκτίμησης και το αίσθημα προσωπικής δέσμευσης και ταύτισης με την εργασία των εργαζομένων, στοιχεία που σύμφωνα με τη βιβλιογραφία αποτελούν τη βάση για την καλλιέργεια οργανωσιακής δέσμευσης (Affective Commitment).

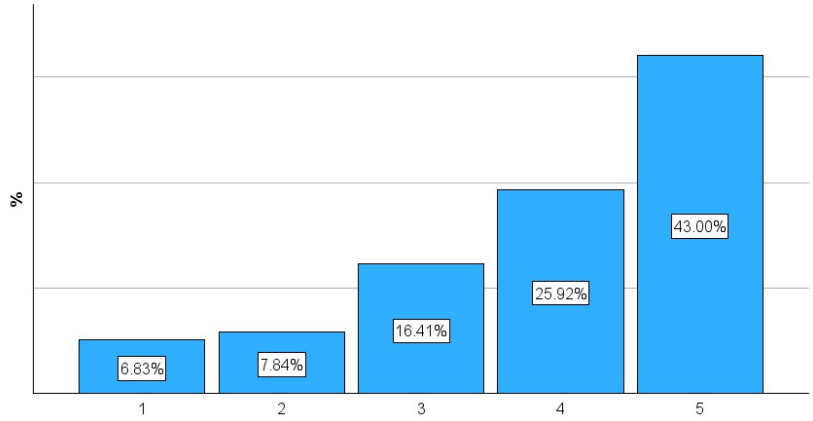
Επιχειρησιακή Ερμηνεία: Στο περιβάλλον του λιανικού εμπορίου, όπου οι συνθήκες εργασίας είναι συχνά εντατικές, η ηθική αναγνώριση λειτουργεί ως «κοινωνικό κεφάλαιο» που αντισταθμίζει την επιχειρησιακή πίεση. Η υψηλή ικανοποίηση σε αυτόν τον τομέα δείχνει ότι η μεσαία και Ανώτερη Διοίκηση (Leadership) διαθέτει ανεπτυγμένες δεξιότητες ανατροφοδότησης. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι η θετική αξιολόγηση της ηγετικής

καθοδήγησης δεν ήταν από μόνη της αρκετή για να αποτρέψει την αποχώρηση των εργαζομένων. Ωστόσο, παρά την υψηλή αναγνώριση, οι εργαζόμενοι αυτοί βρίσκονται στη διαδικασία εξόδου, γεγονός που υποδηλώνει ότι η αναγνώριση, αν και αναγκαία, δεν επαρκεί για τη συγκράτηση των ταλέντων εάν δεν συνοδεύεται από άλλους παράγοντες υγιεινής (π.χ. αμοιβές) ή ανάπτυξης (TGP).

Μεθοδολογική Παρατήρηση: Η κατανομή της μεταβλητής παρουσιάζει έντονη **αρνητική ασυμμετρία**, καθώς η πλειοψηφία των δεδομένων είναι μετατοπισμένη προς τα δεξιά της μέσης τιμής. Η στατιστική αυτή μορφή προετοιμάζει το έδαφος για τις επαγωγικές αναλύσεις, καθώς υποδεικνύει ότι η «Αναγνώριση» θα λειτουργήσει πιθανώς ως ισχυρή ανεξάρτητη μεταβλητή σε μοντέλα Πολλαπλής Παλινδρόμηση, ενώ η μικρή διακύμανση στις χαμηλές τιμές θα απαιτήσει προσοχή στον έλεγχο της ομοσκεδαστικότητας κατά τη διενέργεια αναλύσεων διακύμανσης (ANOVA).

Πίνακας 10 Πίνακας Συχνοτήτων για την ερώτηση «Λάμβανα την απαραίτητη αναγνώριση όταν έκανα καλά τη δουλειά μου.»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	63	6.0	6.0	6.0
	2	80	7.7	7.7	13.7
	3	183	17.5	17.5	31.3
	4	267	25.6	25.6	56.9
	5	450	43.1	43.1	100.0
	Total	1043	100.0	100.0	



Σχήμα 33 Λάμβανα την απαραίτητη αναγνώριση όταν έκανα καλά τη δουλειά μου.

Ο προϊστάμενός μου με καθοδηγούσε σωστά στην επαγγελματική μου ανάπτυξη.

Περιγραφική Παρουσίαση: Η ποσοτική ανάλυση της μεταβλητής που αφορά την καθοδήγηση των εργαζομένων από την ιεραρχία αναδεικνύει μια σαφή και έντονη τάση προς την ανώτατη βαθμίδα της κλίμακας Likert. Η επικρατούσα τιμή εντοπίζεται στη βαθμίδα «5» (Απόλυτα), η οποία συγκεντρώνει την πλειοψηφία των αποκρίσεων με ποσοστό 54,2%, δηλαδή περισσότερους από τους μισούς συμμετέχοντες (N=565). Η κατανομή των συχνοτήτων βαίνει αυξανόμενη από τις χαμηλές προς τις υψηλές βαθμίδες, με τη συγκέντρωση των απαντήσεων να πυκνώνει αισθητά μετά το ουδέτερο σημείο της κλίμακας.

Ομαδοποίηση Τάσεων: Προκειμένου να αποτυπωθεί η γενική στάση του δείγματος, η ομαδοποίηση των αποκρίσεων αποκαλύπτει μια συντριπτική συγκλίνουσα τάση ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, οι θετικές απαντήσεις (βαθμίδες 4 και 5) καλύπτουν αθροιστικά το 76,6% του συνολικού δείγματος, υποδηλώνοντας ότι τρεις στους τέσσερις εργαζόμενους που αποχωρούν αναγνωρίζουν την ποιότητα της καθοδήγησης που έλαβαν. Αντιθέτως, η πολική τάση δυσαρέσκειας (βαθμίδες 1 και 2) παραμένει σε εξαιρετικά χαμηλά επίπεδα, αντιπροσωπεύοντας μόλις το 9,6% των ερωτηθέντων, γεγονός που καταδεικνύει ότι η έλλειψη ηγετικής καθοδήγησης δεν αποτελεί τον κυρίαρχο λόγο αποδέσμευσης για την πλειοψηφία του προσωπικού.

Θεωρητική Σύνδεση: Το εύρημα αυτό συνδέεται άρρηκτα με τη **Θεωρία LMX (Leader-Member Exchange)**, καθώς υποδεικνύει τη δημιουργία σχέσεων υψηλής ποιότητας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου. Η αίσθηση ότι ο ηγέτης επενδύει στην επαγγελματική ανάπτυξη του εργαζομένου αποτελεί κεντρικό πυλώνα της **Θεωρίας της Κοινωνικής Ανταλλαγής (Social Exchange Theory)**, καθώς η παροχή καθοδήγησης εκλαμβάνεται ως οργανωσιακός «πόρος» που κανονικά θα έπρεπε να ενισχύει τη δέσμευση. Παράλληλα, στο πλαίσιο της **Θεωρίας των Δύο Παραγόντων του Herzberg**, η καθοδήγηση για ανάπτυξη κατατάσσεται στους «Παράγοντες Κινήτρου», οι οποίοι συμβάλλουν ενεργά στην εργασιακή ικανοποίηση, διαφοροποιούμενοι από τους απλούς παράγοντες υγιεινής.

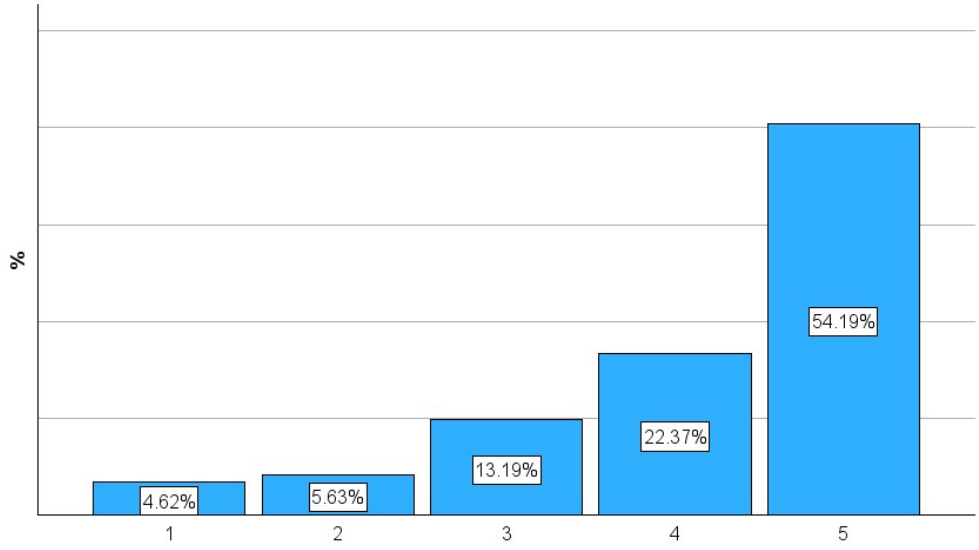
Επιχειρησιακή Ερμηνεία: Για έναν οργανισμό λιανικού εμπορίου, όπου οι ρυθμοί είναι καταιγιστικοί και η ανάγκη για άμεση λήψη αποφάσεων υψηλή, η ισχυρή θετική αξιολόγηση της

ηγεσίας (76,6%) αποτελεί ένα σημαντικό άυλο περιουσιακό στοιχείο. Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι ο «πυρήνας» της διοίκησης μεσαίου επιπέδου (middle management) διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες coaching. Ωστόσο, αναδεικνύεται ένα παράδοξο: παρά την υψηλή ικανοποίηση από την καθοδήγηση, οι εργαζόμενοι αυτοί βρίσκονται στη διαδικασία εξόδου. Αυτό σημαίνει ότι στον συγκεκριμένο οργανισμό, η καλή ηγεσία λειτουργεί ως μια «δύναμη συγκράτησης», αλλά δεν επαρκεί για να αντισταθμίσει άλλους παράγοντες αποχώρησης, γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ο κίνδυνος φυγής ταλέντων δεν οφείλεται στην έλλειψη διαπροσωπικής υποστήριξης, αλλά πιθανώς σε δομικά ή μισθολογικά ζητήματα.

Μεθοδολογική Παρατήρηση: Από στατιστικής απόψεως, η κατανομή παρουσιάζει έντονη **αρνητική ασυμμετρία**, καθώς η πλειοψηφία των δεδομένων είναι συγκεντρωμένη στο δεξιό άκρο της κλίμακας. Η έλλειψη συμμετρίας προετοιμάζει το έδαφος για την επαγωγική ανάλυση, υποδεικνύοντας ότι η μεταβλητή της ηγετικής καθοδήγησης θα λειτουργήσει πιθανότατα ως ισχυρή ανεξάρτητη μεταβλητή στις αναλύσεις Παλινδρόμησης. Το μεγάλο μέγεθος του δείγματος (N=1043) επιτρέπει την ασφαλή χρήση παραμετρικών ελέγχων (ANOVA), καθώς η ασυμμετρία δεν κρίνεται τόσο ακραία ώστε να ακυρώσει τη στατιστική ισχύ των δοκιμασιών, προσφέροντας μια στέρεη βάση για τη διερεύνηση της επίδρασης της ηγεσίας στη συνολική εργασιακή εμπειρία.

Πίνακας 11 Πίνακας Συχνοτήτων για την ερώτηση «Ο προϊστάμενός μου με καθοδηγούσε σωστά στην επαγγελματική μου ανάπτυξη.»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	45	4.3	4.3	4.3
	2	55	5.3	5.3	9.6
	3	144	13.8	13.8	23.4
	4	234	22.4	22.4	45.8
	5	565	54.2	54.2	100.0
	Total	1043	100.0	100.0	



Σχήμα 34 Ο προϊστάμενός μου με καθοδηγούσε σωστά στην επαγγελματική μου ανάπτυξη.

Στο χώρο εργασίας οι συνάδελφοι μου με αντιμετώπιζαν με σεβασμό ως άτομο

Περιγραφική Παρουσίαση: Η στατιστική ανάλυση της μεταβλητής που αφορά την αντίληψη των εργαζομένων για τον σεβασμό που δέχονται από τους συναδέλφους τους αποκαλύπτει μια εξαιρετικά θετική ποσοστιαία κατανομή. Η μεγαλύτερη συγκέντρωση των παρατηρήσεων εντοπίζεται στην ανώτατη βαθμίδα της 5-βάθμιας κλίμακας Likert (τιμή 5: «Απόλυτα»), η οποία αποτελεί και την **επικρατούσα τιμή** του δείγματος. Συγκεκριμένα, το 67,4% των ερωτηθέντων (N=703) δηλώνει απόλυτα ικανοποιημένο από το επίπεδο του αλληλοσεβασμού εντός των εργασιακών ομάδων, γεγονός που υποδηλώνει μια ισχυρή σύγκλιση των απόψεων προς τη θετική κατεύθυνση.

Ομαδοποίηση Τάσεων: Προκειμένου να αναδειχθεί η γενική στάση του δείγματος, πραγματοποιήθηκε ομαδοποίηση των αποκρίσεων σε δύο κύριες κατηγορίες. Η **συγκλίνουσα τάση των θετικών αποκρίσεων** (βαθμίδες 4 και 5) αγγίζει το εντυπωσιακό ποσοστό του 90,0% (22,6% και 67,4% αντίστοιχα), καταδεικνύοντας ότι η συντριπτική πλειονότητα των εργαζομένων που αποχώρησαν βίωνε ένα περιβάλλον επαγγελματικής αξιοπρέπειας. Αντιθέτως, η ομαδοποίηση των αρνητικών αποκρίσεων (βαθμίδες 1 και 2) περιορίζεται σε ένα οριακό 3,6%,

γεγονός που υπογραμμίζει ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων δεν αποτελούν, κατά κανόνα, σημείο τριβής ή δυσαρέσκειας στον οργανισμό.

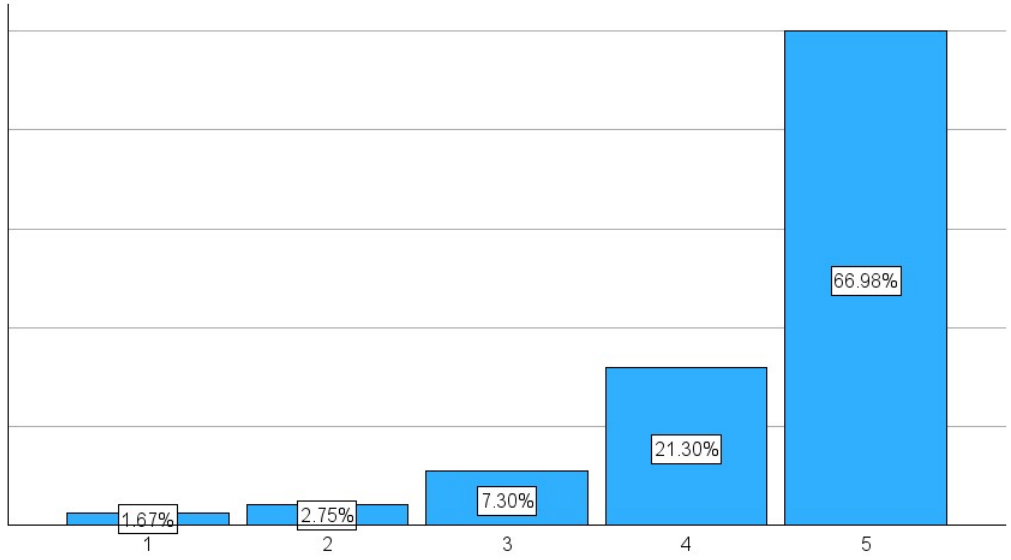
Θεωρητική Σύνδεση: Το συγκεκριμένο εύρημα συνδέεται άμεσα με τη **Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg**, και ειδικότερα με τους **«Παράγοντες Υγιεινής» (Hygiene Factors)**, στους οποίους συγκαταλέγονται οι διαπροσωπικές σχέσεις. Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η ύπαρξη σεβασμού και υγιών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων λειτουργεί ως απαραίτητο «δίχτυ ασφαλείας» που αποτρέπει την εργασιακή δυσαρέσκεια. Παράλληλα, το εύρημα ενισχύει τις παραδοχές της **Θεωρίας της Κοινωνικής Ανταλλαγής (Social Exchange Theory)**, καθώς ο αμοιβαίος σεβασμός στο χώρο εργασίας αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη οργανωσιακής εμπιστοσύνης και αμοιβαιότητας.

Επιχειρησιακή Ερμηνεία: Για έναν οργανισμό που δραστηριοποιείται στον κλάδο του λιανικού εμπορίου - όπου οι ρυθμοί εργασίας είναι εντατικοί και η ομαδικότητα ιδιαίτερα κρίσιμη - το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει μια **ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα**. Το γεγονός ότι ακόμα και οι εργαζόμενοι που αποχωρούν αναγνωρίζουν σε ποσοστό 90% τον σεβασμό που δέχθηκαν, υποδηλώνει ότι το πρόβλημα της αποχώρησης δεν πηγάζει από την εσωτερική συνοχή των ομάδων, αλλά πιθανόν από άλλους δομικούς παράγοντες (π.χ. αμοιβές ή προοπτικές εξέλιξης). Ο σεβασμός μεταξύ των συναδέλφων λειτουργεί ως «παράγοντας συγκράτησης», που αν και δεν επαρκεί πάντα για την παραμονή, εξασφαλίζει τη διατήρηση μιας θετικής εικόνας για τον οργανισμό.

Μεθοδολογική Παρατήρηση: Η κατανομή της μεταβλητής χαρακτηρίζεται από **έντονη αρνητική ασυμμετρία**, καθώς ο όγκος των δεδομένων είναι συσσωρευμένος στο δεξιό άκρο της κλίμακας. Η συγκεκριμένη μορφή της κατανομής προετοιμάζει το έδαφος για τις επόμενες επαγωγικές αναλύσεις, υποδεικνύοντας ότι η μεταβλητή αυτή θα λειτουργήσει ως σταθερά υψηλή βάση στο μοντέλο παλινδρόμησης. Παρά την απόκλιση από την τέλεια κανονικότητα, το μεγάλο μέγεθος του δείγματος (N=1043) επιτρέπει τη χρήση παραμετρικών ελέγχων (ANOVA), καθώς οι αποκλίσεις αυτές είναι αναμενόμενες σε μεταβλητές που μετρούν θετικές κοινωνικές συμπεριφορές.

Πίνακας 12 Πίνακας Συχνοτήτων για την ερώτηση «Στο χώρο εργασίας οι συνάδελφοι μου με αντιμετώπιζαν με σεβασμό ως άτομο.»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	1.0	1.0	1.0
	2	27	2.6	2.6	3.5
	3	67	6.4	6.4	10.0
	4	236	22.6	22.6	32.6
	5	703	67.4	67.4	100.0
	Total	1043	100.0	100.0	



Σχήμα 35 Στο χώρο εργασίας οι συνάδελφοι μου με αντιμετώπιζαν με σεβασμό ως άτομο.

Η αξιολόγηση της απόδοσής μου και η ανατροφοδότηση που λάμβανα με βοηθούσε να βελτιώνω την απόδοση στην εργασία μου

Περιγραφική Παρουσίαση: Η στατιστική ανάλυση της μεταβλητής που αφορά τη συμβολή της αξιολόγησης και της ανατροφοδότησης στη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης αποκαλύπτει μια σαφή τάση των εργαζομένων προς τη θετική αποτίμηση των σχετικών διαδικασιών. Η επικρατούσα τιμή εντοπίζεται στην ανώτατη βαθμίδα της κλίμακας (τιμή 5: «Απόλυτα»), η οποία συγκεντρώνει το 42,9% του συνολικού δείγματος (N=1043). Η κατανομή των συχνοτήτων καταδεικνύει ότι η πλειονότητα των ερωτηθέντων αναγνωρίζει την

προστιθέμενη αξία των συστημάτων διοίκησης απόδοσης που εφαρμόζει ο οργανισμός, με τη συγκέντρωση των απαντήσεων να μετατοπίζεται εμφανώς προς το δεξιό άκρο της κλίμακας Likert.

Ομαδοποίηση Τάσεων: Προκειμένου να αναδειχθεί η κυρίαρχη στάση του δείγματος, πραγματοποιήθηκε ομαδοποίηση των αποκρίσεων. Οι θετικές στάσεις (βαθμίδες 4 και 5) συγκεντρώνουν αθροιστικά το εντυπωσιακό 70,5% των εργαζομένων, γεγονός που υποδηλώνει μια ισχυρή σύγκλιση στην αντίληψη ότι η ανατροφοδότηση λειτουργεί ως μοχλός επαγγελματικής ανάπτυξης. Αντιθέτως, η αρνητική στάση (βαθμίδες 1 και 2) περιορίζεται σε ένα χαμηλό ποσοστό της τάξεως του 10,9%, ενώ το 18,6% του δείγματος διατηρεί ουδέτερη στάση. Η δυσαναλογία μεταξύ θετικών και αρνητικών αποκρίσεων αναδεικνύει την επιτυχία του οργανισμού στην εμπέδωση μιας κουλτούρας εποικοδομητικής κριτικής.

Θεωρητική Σύνδεση: Το συγκεκριμένο εύρημα συνδέεται άμεσα με τη βιβλιογραφία για τους **Παράγοντες Κινήτρου** της **Θεωρίας των Δύο Παραγόντων του Herzberg**. Η αναγνώριση μέσω της αξιολόγησης και η αίσθηση της προσωπικής βελτίωσης αποτελούν εσωτερικά κίνητρα που προάγουν την εργασιακή ικανοποίηση. Επιπλέον, η υψηλή αποδοχή της ανατροφοδότησης εδράζεται στη **Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής**, καθώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον χρόνο που αφιερώνει η ηγεσία για την καθοδήγησή τους ως μια μορφή οργανωσιακής υποστήριξης, την οποία ανταποδίδουν με αυξημένη δέσμευση και βελτιωμένη απόδοση.

Επιχειρησιακή Ερμηνεία: Για έναν οργανισμό που δραστηριοποιείται στον απαιτητικό κλάδο του λιανικού εμπορίου, η υψηλή αποτελεσματικότητα της ανατροφοδότησης αποτελεί κρίσιμο εύρημα. Υποδηλώνει ότι οι διαδικασίες αξιολόγησης δεν έχουν τυπικό ή τιμωρητικό χαρακτήρα, αλλά λειτουργούν ως εργαλείο ανάπτυξης δεξιοτήτων. Αυτό μειώνει τον κίνδυνο «σιωπηλής παραίτησης» και αποχώρησης, καθώς οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι το κεφάλαιο των ικανοτήτων τους αναπτύσσεται. Η διοίκηση μπορεί να αξιοποιήσει αυτό το κλίμα εμπιστοσύνης για να εισάγει πιο σύνθετα συστήματα στοχοθεσίας, διασφαλίζοντας τη συγκράτηση των ταλέντων μέσω της συνεχούς εξέλιξης.

Μεθοδολογική Παρατήρηση: Από μεθοδολογική άποψη, η κατανομή παρουσιάζει έντονη **αρνητική ασυμμετρία**, καθώς η «ουρά» της κατανομής εκτείνεται προς τις χαμηλές

τιμές, ενώ ο κύριος όγκος των δεδομένων συσσωρεύεται στις υψηλές. Η μη συμμετρική αυτή μορφή αποτελεί προάγγελο για τις επαγωγικές αναλύσεις που θα ακολουθήσουν. Ειδικότερα, η μεταβλητή αυτή αναμένεται να παρουσιάσει ισχυρή συσχέτιση με τον Δείκτη Αποτελεσματικότητας Ηγεσίας (LEI) και τον Δείκτη Δυναμικής Ανάπτυξης Ταλέντου (TGP), ενισχύοντας την προβλεπτική ισχύ των μοντέλων Παλινδρόμησης και των αναλύσεων διακύμανσης (ANOVA) σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν τη συνολική δέσμευση των εργαζομένων.

Πίνακας 13 Πίνακας Συχνοτήτων για την ερώτηση «Η αξιολόγηση της απόδοσής μου και η ανατροφοδότηση που λάμβανα με βοηθούσε να βελτιώνω την απόδοση στην εργασία μου.»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	47	4.5	4.5	4.5
	2	67	6.4	6.4	10.9
	3	194	18.6	18.6	29.5
	4	288	27.6	27.6	57.1
	5	447	42.9	42.9	100.0
	Total	1043	100.0	100.0	

Είχα δυνατότητα εξέλιξης μέσα στην εταιρεία

Περιγραφική Παρουσίαση: Η ανάλυση της ποσοστιαίας κατανομής των αποκρίσεων για τη μεταβλητή «Είχα δυνατότητα εξέλιξης μέσα στην εταιρεία» αποκαλύπτει μια τάση προς τη θετική αξιολόγηση των προοπτικών ανέλιξης εντός του οργανισμού. Σε ένα συνολικό δείγμα 1.043 συμμετεχόντων, η **επικρατούσα τιμή** εντοπίζεται στην ανώτατη βαθμίδα της πενταβάθμιας κλίμακας (τιμή 5), η οποία καλύπτει το 31,2% των ερωτηθέντων. Η συγκέντρωση αυτή υποδηλώνει ότι ένα σημαντικό τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού αναγνωρίζει την ύπαρξη ευκαιριών καριέρας, γεγονός κρίσιμο για τη διαμόρφωση της οργανωσιακής εμπειρίας.

Ομαδοποίηση Τάσεων: Προκειμένου να αναδειχθεί η κυρίαρχη στάση του δείγματος, πραγματοποιήθηκε ομαδοποίηση των αποκρίσεων. Η συγκλίνουσα θετική τάση (βαθμολογίες 4 και 5) ανέρχεται στο **52,2%**, γεγονός που υποδεικνύει ότι περισσότεροι από τους μισούς εργαζόμενους που αποχώρησαν θεωρούσαν ότι ο οργανισμός παρείχε πεδία ανάπτυξης. Αντιθέτως, η αρνητική στάση (βαθμολογίες 1 και 2) περιορίζεται στο **22,8%**, ενώ ένα σημαντικό

ποσοστό (25%) τοποθετείται στην ουδέτερη ζώνη (τιμή 3). Η κατανομή αυτή φανερώνει ότι, ενώ η πλειονότητα βλέπει θετικά την εξέλιξη, υπάρχει μια υπολογίσιμη ομάδα εργαζομένων που ένιωθε επαγγελματικά στάσιμη.

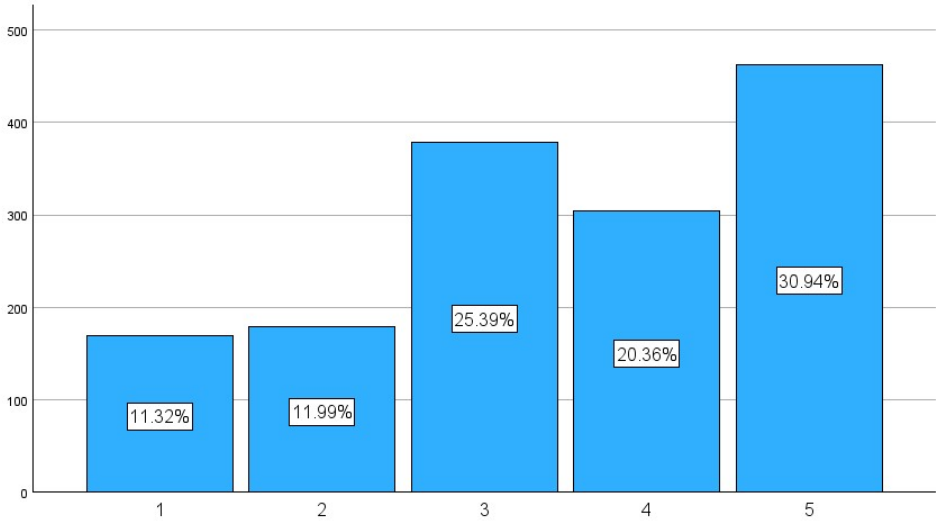
Θεωρητική Σύνδεση: Το εύρημα αυτό συνδέεται άρρηκτα με τη **Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg**, όπου η «Ανέλιξη» και η «Επαγγελματική Ανάπτυξη» κατατάσσονται στους **Παράγοντες Κινήτρου**. Σε αντίθεση με τους παράγοντες υγιεινής, η δυνατότητα εξέλιξης είναι αυτή που προάγει την πραγματική εργασιακή ικανοποίηση και τη συναισθηματική δέσμευση. Στο πλαίσιο του προτεινόμενου μοντέλου **R.E.A.L.**, η συγκεκριμένη μεταβλητή αποτελεί τη λειτουργικοποίηση του δείκτη **TGP (Talent Growth Potential)**, επιβεβαιώνοντας βιβλιογραφικά ότι η αντίληψη για το μέλλον αποτελεί ισχυρότερο κίνητρο παραμονής από τις παρούσες συνθήκες εργασίας.

Επιχειρησιακή Ερμηνεία: Για έναν μεγάλο οργανισμό λιανικού εμπορίου, το γεγονός ότι το 52,2% αναγνωρίζει δυνατότητες εξέλιξης αποτελεί ισχυρό πλεονέκτημα για το **Employer Branding**. Ωστόσο, το 22,8% των αρνητικών αποκρίσεων και το 25% των ουδέτερων αποτελούν «σήμα κινδύνου». Στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, η έλλειψη ορατού μονοπατιού καριέρας αποτελεί έναν από τους κύριους λόγους οικειοθελούς αποχώρησης, ιδιαίτερα για τα ταλέντα υψηλών επιδόσεων. Η διοίκηση οφείλει να επικοινωνήσει με μεγαλύτερη σαφήνεια τις εσωτερικές διαδρομές ανέλιξης, ώστε να μειωθεί η αίσθηση του «επαγγελματικού αδιεξόδου» που οδηγεί στη διαρροή δυναμικού προς τον ανταγωνισμό.

Μεθοδολογική Παρατήρηση: Η κατανομή των δεδομένων παρουσιάζει **αρνητική ασυμμετρία**, καθώς ο κύριος όγκος των παρατηρήσεων συσσωρεύεται προς τις υψηλές τιμές της κλίμακας. Η μορφή αυτή της κατανομής προετοιμάζει το έδαφος για τη χρήση **παραμετρικών ελέγχων (π.χ Linear Regression και ANOVA)**, καθώς η μεταβλητή TGP φαίνεται να διαθέτει την απαραίτητη διακύμανση για να λειτουργήσει ως ισχυρός προβλεπτικός παράγοντας της εξαρτημένης μεταβλητής (π.χ. Brand Ambassador Score). Η στατιστική σημαντικότητα της επίδρασης της εξέλιξης στη συγκράτηση των ταλέντων θα διερευνηθεί περαιτέρω μέσω της ανάλυσης παλινδρόμησης στο επόμενο στάδιο.

Πίνακας 14 Πίνακας Συχνοτήτων για την ερώτηση «Είχα δυνατότητα εξέλιξης μέσα στην εταιρεία.»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	116	11.1	11.1	11.1
	2	122	11.7	11.7	22.8
	3	261	25.0	25.0	47.8
	4	219	21.0	21.0	68.8
	5	325	31.2	31.2	100.0
	Total	1043	100.0	100.0	



Σχήμα 36 Είχα δυνατότητα εξέλιξης μέσα στην εταιρεία.

Είχα δίκαιη μεταχείριση από τον προϊστάμενό μου

Περιγραφική Παρουσίαση: Η στατιστική ανάλυση της μεταβλητής που αφορά τη δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων από τον άμεσο προϊστάμενο αποκαλύπτει μια εξαιρετικά θετική τάση στον υπό εξέταση οργανισμό. Η κατανομή των συχνοτήτων συγκεντρώνεται με εμφατικό τρόπο στο άνω άκρο της κλίμακας Likert, με την επικρατούσα τιμή να εντοπίζεται στη βαθμίδα 5 («Απόλυτα»). Η συγκεκριμένη κατηγορία καλύπτει την πλειονότητα του δείγματος, ήτοι το 61,2% (n=638), υποδηλώνοντας ότι η κυρίαρχη εμπειρία των εργαζομένων που αποχώρησαν χαρακτηριζόταν από υψηλά επίπεδα αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής δικαιοσύνης σε επίπεδο ηγεσίας.

Ομαδοποίηση Τάσεων: Προκειμένου να αναδειχθεί η γενική στάση του δείγματος, πραγματοποιήθηκε ομαδοποίηση των αποκρίσεων σε δύο κύριους πόλους. Η συγκλίνουσα τάση των θετικών τοποθετήσεων (βαθμίδες 4 και 5) ανέρχεται στο εντυπωσιακό ποσοστό του 83,5%, γεγονός που καταδεικνύει μια ισχυρή συναίνεση των εργαζομένων ως προς την ακεραιότητα και την αμεροληψία της άμεσης διοίκησης. Αντιθέτως, η πολικότητα των αρνητικών απαντήσεων (βαθμίδες 1 και 2) περιορίζεται σε ένα εξαιρετικά χαμηλό ποσοστό της τάξης του 7,4%, ενώ η ουδέτερη στάση διατηρείται σε μονοψήφια επίπεδα (9,0%).

Θεωρητική Σύνδεση: Το εύρημα αυτό προσφέρει ισχυρή εμπειρική υποστήριξη στη **Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής (Social Exchange Theory)**, καθώς η δίκαιη μεταχείριση αποτελεί τον θεμέλιο λίθο για την οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης (high-quality LMX). Επιπλέον, η υψηλή αυτή βαθμολογία συνδέεται με τη **Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg**, όπου η ποιότητα της εποπτείας ταξινομείται ως «Παράγοντας Υγιεινής» (Hygiene Factor). Η επάρκεια στον συγκεκριμένο δείκτη υποδηλώνει ότι ο οργανισμός έχει επιτύχει να εξαλείψει μια βασική εστία εργασιακής δυσαρέσκειας, δημιουργώντας ένα υγιές ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ στελεχών και βάσης.

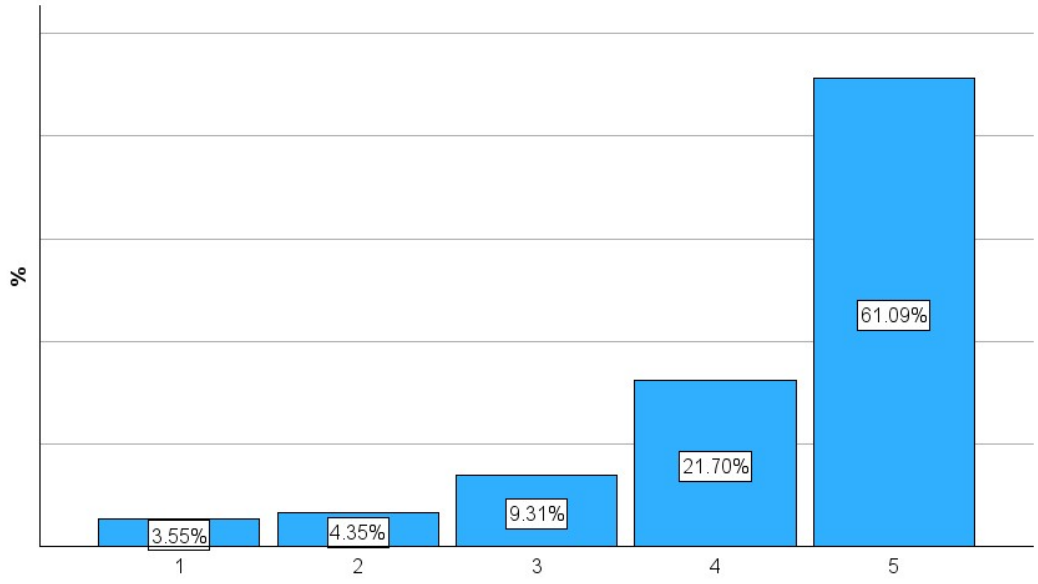
Επιχειρησιακή Ερμηνεία: Για έναν οργανισμό που δραστηριοποιείται στον απαιτητικό κλάδο του λιανικού εμπορίου, το συγκεκριμένο αποτέλεσμα υποδηλώνει ότι η αιτία της αποχώρησης των εργαζομένων δεν εδράζεται σε δυσλειτουργικές σχέσεις με την ιεραρχία ή σε φαινόμενα μεροληψίας. Η ηγεσία της πρώτης γραμμής λειτουργεί ως σταθεροποιητικός παράγοντας. Επομένως, ο κίνδυνος αποχώρησης πιθανότατα πηγάζει από άλλες μεταβλητές (π.χ. αμοιβές ή προοπτικές εξέλιξης) και όχι από το ανθρώπινο κλίμα. Η εταιρεία διαθέτει ένα ισχυρό πλεονέκτημα «ηθικού κεφαλαίου», το οποίο μπορεί να αξιοποιηθεί σε στρατηγικές επαναδέσμευσης του προσωπικού.

Μεθοδολογική Παρατήρηση: Από μεθοδολογικής σκοπιάς, η ποσοστιαία κατανομή παρουσιάζει έντονη **αρνητική ασυμμετρία**, καθώς η πλειοψηφία των δεδομένων είναι μετατοπισμένη προς τις υψηλές τιμές. Η έλλειψη συμμετρίας και η συγκέντρωση των παρατηρήσεων στο δεξιό άκρο της κλίμακας αποτελούν κρίσιμες ενδείξεις για τις επόμενες στατιστικές δοκιμασίες. Η μεταβλητή αυτή αναμένεται να λειτουργήσει ως ισχυρός προβλεπτικός παράγοντας σε μοντέλα Παλινδρόμησης, ενώ η σταθερότητα της μέσης τιμής σε

τόσο μεγάλο δείγμα (N=1043) επιτρέπει τη διεξαγωγή αναλύσεων διακύμανσης (ANOVA) για τον εντοπισμό τυχόν διαφοροποιήσεων ανάμεσα σε διαφορετικές δημογραφικές ομάδες ή τμήματα.

Πίνακας 15 Πίνακας Συχνοτήτων για την ερώτηση «Είχα δίκαιη μεταχείριση από τον προϊστάμενό μου.»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	38	3.6	3.6	3.6
	2	40	3.8	3.8	7.5
	3	94	9.0	9.0	16.5
	4	233	22.3	22.3	38.8
	5	638	61.2	61.2	100.0
	Total	1043	100.0	100.0	



Σχήμα 37 Είχα δίκαιη μεταχείριση από τον προϊστάμενό μου.

Είχα στη διάθεσή μου τα εργαλεία, τα συστήματα και τον εξοπλισμό που χρειαζόμουν για να κάνω καλά τη δουλειά μου

Περιγραφική Παρουσίαση: Η στατιστική ανάλυση της μεταβλητής που αφορά την επάρκεια των υλικών και τεχνικών πόρων καταδεικνύει μια σαφή συγκέντρωση των απαντήσεων στα ανώτερα κλιμάκια της κλίμακας Likert. Σε ένα συνολικό δείγμα N=1043 εργαζομένων, η επικρατούσα τιμή εντοπίζεται στην κατηγορία «Απόλυτα» (βαθμίδα 5), η οποία καλύπτει το 42.5% των ερωτηθέντων (n=443). Η κατανομή των συχνοτήτων υποδηλώνει ότι η πλειονότητα του ανθρώπινου δυναμικού αντιλαμβάνεται θετικά το επίπεδο των παρεχόμενων μέσων για την εκτέλεση των καθηκόντων του.

Ομαδοποίηση Τάσεων: Προκειμένου να αναδειχθεί η γενική στάση του δείγματος, πραγματοποιήθηκε ομαδοποίηση των αποκρίσεων σε τρεις διακριτές τάσεις. Η συγκλίνουσα τάση των θετικών τοποθετήσεων (βαθμίδες 4 και 5) ανέρχεται στο εντυπωσιακό ποσοστό του 70.4%, γεγονός που υπογραμμίζει την υψηλή ικανοποίηση από τις υφιστάμενες υποδομές. Αντιθέτως, η πολική τάση των αρνητικών αποκρίσεων (βαθμίδες 1 και 2) περιορίζεται στο 12.3%, ενώ ένα ποσοστό 17.4% διατηρεί ουδέτερη στάση. Η δυσαναλογία αυτή μεταξύ θετικών και αρνητικών τοποθετήσεων αναδεικνύει την επάρκεια των πόρων ως ένα ισχυρό σημείο του οργανωσιακού πλαισίου.

Θεωρητική Σύνδεση: Τα ευρήματα αυτά συνδέονται άμεσα με τη **Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg**, καθώς τα εργαλεία και ο εξοπλισμός αποτελούν κλασικούς «Παράγοντες Υγιεινής». Σύμφωνα με τη θεωρία, η επάρκεια αυτών των παραγόντων είναι απαραίτητη για την αποφυγή της εργασιακής δυσαρέσκειας, αν και από μόνη της δεν επαρκεί για τη δημιουργία υψηλού κινήτρου. Επιπλέον, το εύρημα ευθυγραμμίζεται με το **Μοντέλο JD-R (Job Demands-Resources)**, όπου τα εργαλεία εργασίας θεωρούνται «εργασιακοί πόροι» που διευκολύνουν την επίτευξη των στόχων και μειώνουν το ψυχολογικό κόστος των εργασιακών απαιτήσεων.

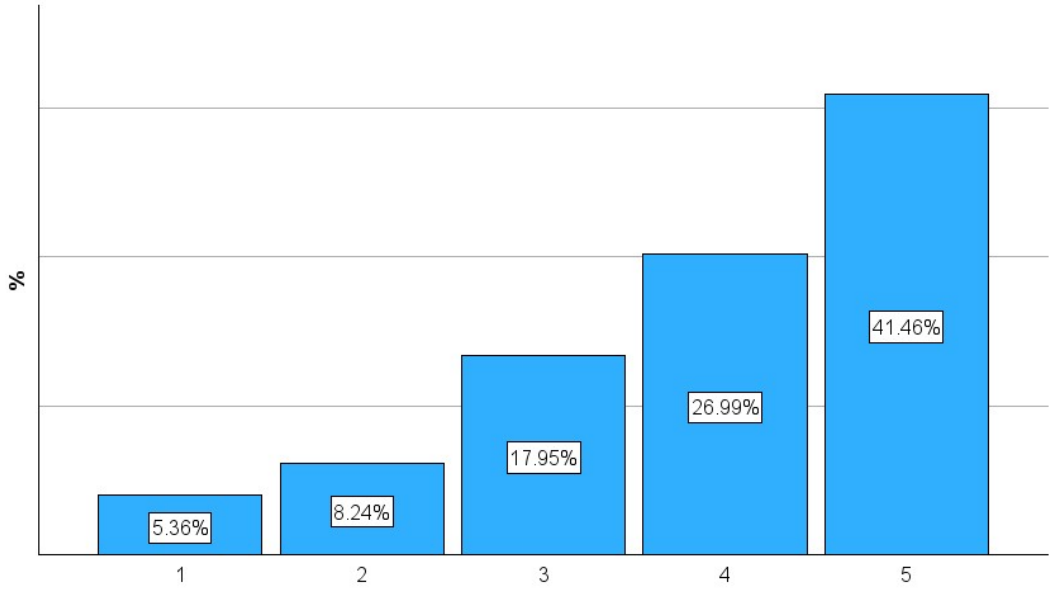
Επιχειρησιακή Ερμηνεία: Για έναν οργανισμό που δραστηριοποιείται στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, η υψηλή ικανοποίηση από τα συστήματα και τον εξοπλισμό είναι ζωτικής σημασίας. Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει μειωμένη «λειτουργική τριβή», επιτρέποντας στους εργαζόμενους να εστιάζουν στην εξυπηρέτηση του πελάτη αντί να αναλώνονται σε

προβλήματα υποδομών. Η ένδειξη αυτή είναι θετική για τη συγκράτηση των ταλέντων, καθώς η έλλειψη κατάλληλων εργαλείων αποτελεί συχνά πηγή εργασιακού στρες και πρόωρης αποχώρησης.

Μεθοδολογική Παρατήρηση: Η ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων εμφανίζει έντονη **αρνητική ασυμμετρία**, καθώς ο όγκος των δεδομένων συσσωρεύεται στο δεξιό άκρο της κλίμακας. Η μορφή αυτή της κατανομής προετοιμάζει το έδαφος για τις επόμενες επαγωγικές αναλύσεις, καθώς η μεταβλητή αναμένεται να λειτουργήσει ως σημαντική ανεξάρτητη μεταβλητή σε μοντέλα παλινδρόμησης, ενώ η υψηλή της συσχέτιση με άλλους παράγοντες υγιεινής θα εξεταστεί μέσω της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) για τον εντοπισμό διαφοροποιήσεων ανά τμήμα ή ηλικιακή ομάδα.

Πίνακας 16 Πίνακας Συχνοτήτων για την ερώτηση «Είχα στη διάθεσή μου τα εργαλεία, τα συστήματα και τον εξοπλισμό που χρειαζόμουν για να κάνω καλά τη δουλειά μου.»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	46	4.4	4.4	4.4
	2	82	7.9	7.9	12.3
	3	181	17.4	17.4	29.6
	4	291	27.9	27.9	57.5
	5	443	42.5	42.5	100.0
	Total	1043	100.0	100.0	



Σχήμα 38 Είχα στη διάθεσή μου τα εργαλεία, τα συστήματα και τον εξοπλισμό που χρειαζόμουν για να κάνω καλά τη δουλειά μου.

Στη δουλειά μου είχα καθημερινά την ευκαιρία να αξιοποιώ τα προσόντα μου

Περιγραφική Παρουσίαση: Η στατιστική ανάλυση της μεταβλητής που αφορά την καθημερινή αξιοποίηση των προσόντων των εργαζομένων αποκαλύπτει μια σαφή τάση προς τις θετικές βαθμίδες της κλίμακας. Η επικρατούσα τιμή εντοπίζεται στην ανώτατη βαθμίδα της 5-βάθμιας κλίμακας Likert (τιμή 5), η οποία καλύπτει το 35,9% του συνολικού δείγματος (N=1043). Η κατανομή των συχνοτήτων δείχνει ότι η πλειονότητα των ερωτηθέντων αισθάνεται πως το εργασιακό τους περιβάλλον επιτρέπει τη χρήση των δεξιοτήτων τους, με τη συχνότητα να αυξάνεται κλιμακωτά από τις χαμηλότερες προς τις υψηλότερες τιμές.

Ομαδοποίηση Τάσεων: Προκειμένου να αναδειχθεί η γενική στάση του δείγματος, πραγματοποιήθηκε ομαδοποίηση των αποκρίσεων. Η συγκλίνουσα τάση των θετικών τοποθετήσεων (βαθμίδες 4 και 5) ανέρχεται στο εντυπωσιακό 62,6%, γεγονός που υποδηλώνει ότι έξι στους δέκα εργαζόμενους που αποχώρησαν ένιωθαν δημιουργικοί και λειτουργικοί ως προς τα προσόντα τους. Αντιθέτως, η ομαδοποιημένη αρνητική στάση (βαθμίδες 1 και 2) περιορίζεται στο 17%, ενώ ένα ποσοστό 20,3% διατηρεί ουδέτερη στάση, υποδεικνύοντας ένα σταθερό επίπεδο ικανοποίησης από το περιεχόμενο της εργασίας.

Θεωρητική Σύνδεση: Το εύρημα αυτό συνδέεται άμεσα με το **Μοντέλο Χαρακτηριστικών της Εργασίας** των Hackman & Oldham, και συγκεκριμένα με τη διάσταση της «ποικιλίας δεξιοτήτων». Η υψηλή αίσθηση αξιοποίησης των προσόντων αποτελεί ισχυρό **«Παράγοντα Κινήτρου» (Motivator)** κατά τον Herzberg, καθώς συνδέεται με την αυτοπραγμάτωση και την εσωτερική ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας. Σε αντίθεση με τους παράγοντες υγιεινής, η αξιοποίηση των προσόντων λειτουργεί ως καταλύτης για τη δέσμευση, ακόμη και σε περιβάλλοντα με υψηλές λειτουργικές απαιτήσεις.

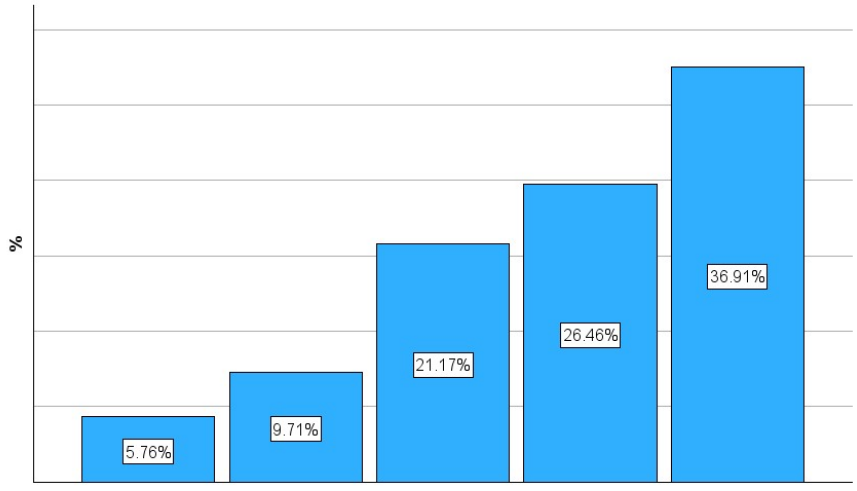
Επιχειρησιακή Ερμηνεία: Για έναν οργανισμό λιανικού εμπορίου, όπου οι ρόλοι συχνά θεωρούνται τυποποιημένοι, το υψηλό ποσοστό αξιοποίησης προσόντων αποτελεί θετική ένδειξη για την ποιότητα του εσωτερικού σχεδιασμού των θέσεων εργασίας. Ωστόσο, το 17% των εργαζομένων που αισθάνονται ότι τα προσόντα τους υποεκτιμώνται αποτελεί μια κρίσιμη ομάδα κινδύνου. Η αναντιστοιχία προσόντων και καθηκόντων οδηγεί συχνά σε «σιωπηρή παραίτηση» πριν την οριστική αποχώρηση. Το γεγονός ότι το δείγμα αποτελείται από

αποχωρήσαντες υποδηλώνει ότι, παρά την αξιοποίηση των προσόντων, άλλοι παράγοντες (πιθανώς υγιεινής) υπερίσχυσαν στην απόφαση φυγής.

Μεθοδολογική Παρατήρηση: Η ποσοστιαία κατανομή παρουσιάζει στατιστικά σημαντική **αρνητική ασυμμετρία**, καθώς ο όγκος των δεδομένων συσσωρεύεται στο δεξιό άκρο της κλίμακας. Η μορφή αυτή της κατανομής, σε συνδυασμό με το μεγάλο μέγεθος του δείγματος, προετοιμάζει το έδαφος για τη διενέργεια επαγωγικών αναλύσεων. Η μεταβλητή αυτή αναμένεται να λειτουργήσει ως ισχυρή ανεξάρτητη μεταβλητή σε μοντέλα Πολλαπλής Παλινδρόμησης, ενώ η διακύμανση μεταξύ των ομάδων (π.χ. ανά επίπεδο εκπαίδευσης ή ηλικία) θα διερευνηθεί μέσω αναλύσεων ANOVA για τον εντοπισμό στατιστικά σημαντικών διαφοροποιήσεων στην αντίληψη της αυτοπραγμάτωσης.

Πίνακας 17 Πίνακας Συχνοτήτων για την ερώτηση «Στη δουλειά μου είχα καθημερινά την ευκαιρία να αξιοποιώ τα προσόντα μου.»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	68	6.5	6.5	6.5
	2	110	10.5	10.5	17.1
	3	212	20.3	20.3	37.4
	4	279	26.7	26.7	64.1
	5	374	35.9	35.9	100.0
	Total	1043	100.0	100.0	



Σχήμα 39 Στη δουλειά μου είχα καθημερινά την ευκαιρία να αξιοποιώ τα προσόντα μου.

Συνολικά ήμουν αρκετά ικανοποιημένος/η από την εταιρεία ως χώρο εργασίας

Περιγραφική Παρουσίαση: Η στατιστική ανάλυση της μεταβλητής που αφορά τη συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων από τον οργανισμό ως χώρο εργασίας (N=1043) αποκαλύπτει μια σαφή τάση προς τις θετικές βαθμίδες της κλίμακας. Η επικρατούσα τιμή εντοπίζεται στην ανώτατη βαθμίδα της πενταβάθμιας κλίμακας Likert (τιμή 5: «Απόλυτα»), η οποία συγκεντρώνει το 33,2% των ερωτηθέντων. Ακολουθεί στενά η βαθμίδα 4 («Πολύ») με ποσοστό 31,5%, υποδηλώνοντας ότι η πλειονότητα των εργαζομένων διατηρεί μια ευνοϊκή εικόνα για το εργασιακό περιβάλλον κατά τη στιγμή της αποχώρησής τους.

Ομαδοποίηση Τάσεων: Προκειμένου να αναδειχθεί η γενική στάση του δείγματος, πραγματοποιήθηκε ομαδοποίηση των αποκρίσεων σε τρεις κεντρικές τάσεις. Η συγκλίνουσα θετική τάση (αθροιστικό ποσοστό των βαθμίδων 4 και 5) ανέρχεται στο 64,7%, καταδεικνύοντας ότι σχεδόν δύο στους τρεις εργαζόμενους αποχωρούν με θετικό πρόσημο ικανοποίησης. Αντιθέτως, η αρνητική τάση (βαθμίδες 1 και 2) περιορίζεται σε ένα χαμηλό 10,2%, ενώ ένα σημαντικό τμήμα του δείγματος (25,1%) τοποθετείται στην ουδέτερη ζώνη, γεγονός που υποδηλώνει μια ομάδα εργαζομένων που, αν και δεν εκφράζει δυσαρέσκεια, δεν έχει αναπτύξει ισχυρούς δεσμούς ικανοποίησης με τον οργανισμό.

Θεωρητική Σύνδεση: Το εύρημα αυτό συνδέεται στενά με την έννοια του **Employer Branding**, όπως αυτή περιγράφεται από τους **Miles και Mangold (2005)**. Σύμφωνα με το μοντέλο τους, η εικόνα που διαμορφώνουν οι εργαζόμενοι για τον οργανισμό ως εργοδότη αποτελεί προϊόν της καθημερινής εργασιακής τους εμπειρίας και επηρεάζει άμεσα τόσο τη δέσμευσή τους όσο και τη μετέπειτα συμπεριφορά τους απέναντι στον οργανισμό. Η υψηλή συγκέντρωση θετικών αξιολογήσεων (64,2% στις βαθμίδες 4 και 5) υποδηλώνει ότι η εταιρεία έχει καταφέρει να δημιουργήσει μια θετική εσωτερική εικόνα (internal employer brand), ενισχύοντας την αντίληψη των εργαζομένων ότι αποτελεί έναν ικανοποιητικό χώρο εργασίας. Ωστόσο, το σημαντικό ποσοστό ουδέτερων απαντήσεων (25,7%), σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες έχουν ήδη αποχωρήσει από τον οργανισμό, καταδεικνύει ότι η θετική εμπειρία από μόνη της δεν αρκεί πάντοτε για τη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι ένα ισχυρό employer brand δεν βασίζεται αποκλειστικά στη γενική ικανοποίηση, αλλά στην ολοκληρωμένη εργασιακή εμπειρία που περιλαμβάνει ευκαιρίες εξέλιξης,

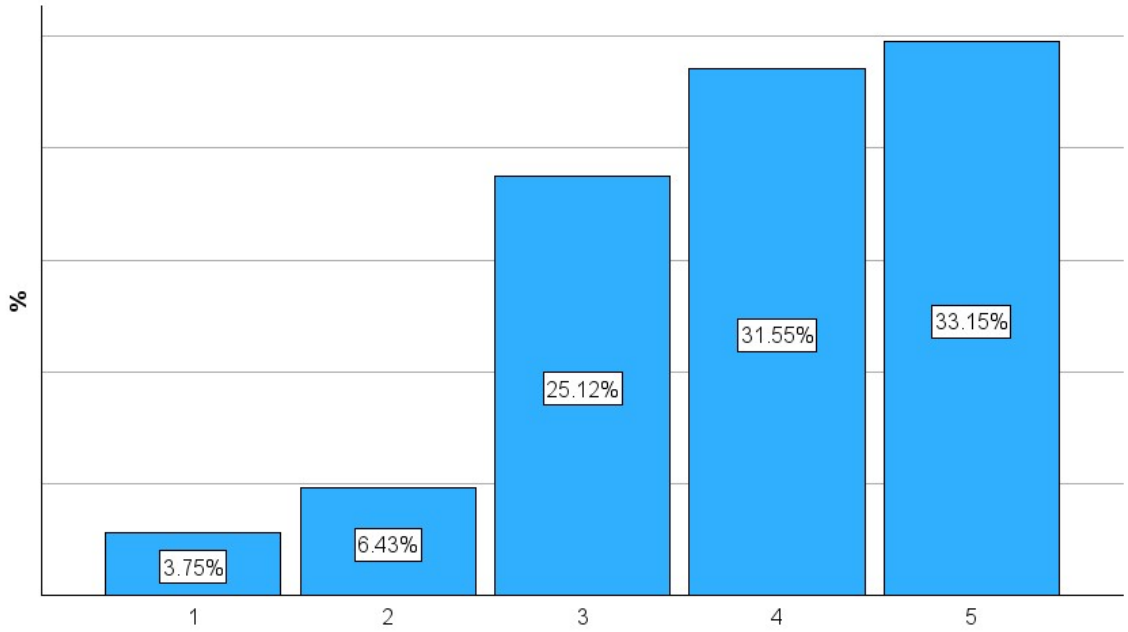
αναγνώριση, αποτελεσματική ηγεσία και συνέπεια μεταξύ των υποσχέσεων του οργανισμού και της πραγματικής εμπειρίας των εργαζομένων (Miles & Mangold, 2005).

Επιχειρησιακή Ερμηνεία: Από επιχειρησιακή σκοπιά, το γεγονός ότι η πλειονότητα των αποχωρούντων (64,7%) δηλώνει ικανοποιημένη αποτελεί ένα παράδοξο για έναν οργανισμό λιανικού εμπορίου. Το εύρημα υποδηλώνει ότι οι λόγοι αποχώρησης πιθανώς δεν σχετίζονται με την ίδια την ποιότητα του χώρου εργασίας, αλλά με εξωτερικούς παράγοντες ή την αναζήτηση καλύτερων ευκαιριών. Ωστόσο, το 10,2% των δυσαρεστημένων εργαζομένων, αν και αριθμητικά μικρό, μπορεί να λειτουργήσει ως πυρήνας αρνητικής φήμης (negative employer branding), καθιστώντας αναγκαία την περαιτέρω διερεύνηση των αιτιών που προκαλούν αυτή την πολικότητα.

Μεθοδολογική Παρατήρηση: Η κατανομή της μεταβλητής παρουσιάζει **αρνητική ασυμμετρία**, καθώς ο κύριος όγκος των δεδομένων συσσωρεύεται στο δεξιό άκρο της κλίμακας. Αυτή η μη συμμετρική μορφή της κατανομής αποτελεί κρίσιμη ένδειξη για τη συνέχεια της στατιστικής επεξεργασίας. Το μεγάλο μέγεθος του δείγματος επιτρέπει τη χρήση παραμετρικών ελέγχων (ANOVA, Regression), καθώς η κατανομή προσεγγίζει την κανονικότητα, βάσει του Κεντρικού Οριακού Θεωρήματος. Ταυτόχρονα, η μεταβλητή αυτή προετοιμάζει το έδαφος για την ανάλυση παλινδρόμησης, όπου θα εξεταστεί αν η «Συνολική Ικανοποίηση» λειτουργεί ως διαμεσολαβητική μεταβλητή μεταξύ της ηγεσίας και της πρόθεσης σύστασης του οργανισμού.

Πίνακας 18 Πίνακας Συχνοτήτων για την ερώτηση «Συνολικά ήμουν αρκετά ικανοποιημένος/η από την εταιρεία ως χώρο εργασίας.»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	37	3.5	3.5	3.5
	2	69	6.6	6.6	10.2
	3	268	25.7	25.7	35.9
	4	327	31.4	31.4	67.2
	5	342	32.8	32.8	100.0
	Total	1043	100.0	100.0	



Σχήμα 40 Συνολικά ήμουν αρκετά ικανοποιημένος/η από την εταιρεία ως χώρο εργασίας.

Θα συστήνατε την εταιρεία σε συγγενείς ή φίλους ως πιθανό μελλοντικό εργοδότη;

Περιγραφική Παρουσίαση: Η μεταβλητή που διερευνά την πρόθεση των αποχωρούντων εργαζομένων να συστήσουν την εταιρεία σε συγγενείς ή φίλους ως πιθανό μελλοντικό εργοδότη παρουσιάζει μια σχετικά ισορροπημένη κατανομή μεταξύ των πέντε βαθμίδων της κλίμακας Likert. Σύμφωνα με τα δεδομένα του Πίνακα 19, η συχνότερη απάντηση είναι η επιλογή **«Πιθανό»**, η οποία συγκεντρώνει **221 συμμετέχοντες (9,6%)**. Ακολουθούν οι επιλογές **«Λίγο πιθανό»** με **209 άτομα (9,0%)**, **«Πολύ πιθανό»** με **207 άτομα (8,9%)**, **«Καθόλου πιθανό»** με **204 άτομα (8,8%)** και **«Ουδέτερο»** με **202 άτομα (8,7%)**. Οι διαφορές μεταξύ των κατηγοριών είναι ιδιαίτερα μικρές, γεγονός που καταδεικνύει ότι οι στάσεις των εργαζομένων απέναντι στη σύσταση της εταιρείας είναι κατανεμημένες σχεδόν ομοιόμορφα, χωρίς να διαμορφώνεται μια έντονα κυρίαρχη τάση.

Ομαδοποίηση Τάσεων: Η ομαδοποίηση των αποκρίσεων προσφέρει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της συνολικής στάσης των εργαζομένων. Ειδικότερα, οι θετικές απαντήσεις («Πιθανό» και «Πολύ πιθανό») αντιστοιχούν συνολικά σε **428 συμμετέχοντες (18,5%)**, ενώ οι αρνητικές («Καθόλου πιθανό» και «Λίγο πιθανό») συγκεντρώνουν **413 συμμετέχοντες (17,8%)**. Η ουδέτερη στάση καταγράφεται από **202 εργαζομένους (8,7%)**. Η μικρή υπεροχή των θετικών έναντι των αρνητικών απαντήσεων υποδηλώνει μια ελαφρώς ευνοϊκή εικόνα για την πρόθεση σύστασης της εταιρείας, χωρίς όμως να παρατηρείται ισχυρή οργανωσιακή υποστήριξη ή έντονη διάθεση λειτουργίας των αποχωρούντων ως «πρεσβευτών» του οργανισμού.

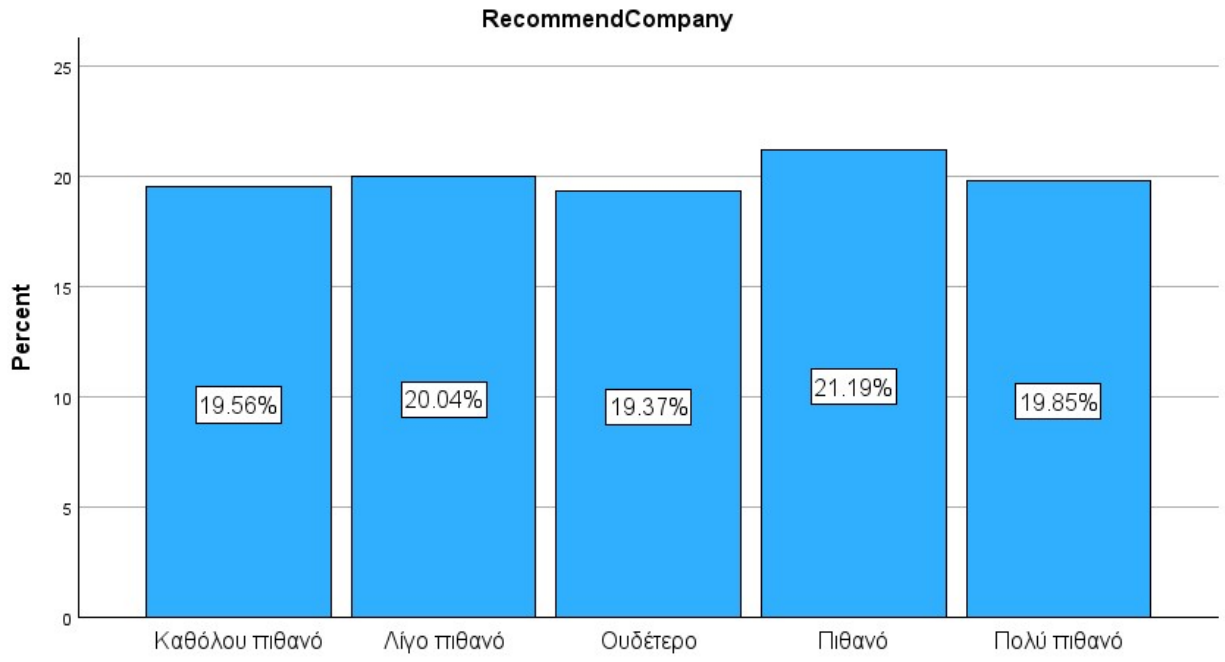
Θεωρητική Σύνδεση: Η πρόθεση σύστασης ενός εργοδότη αποτελεί βασικό δείκτη του **Employee Net Promoter Score (eNPS)** και συνδέεται στενά με τις έννοιες του **Employer Branding** (Miles & Mangold, 2005). Η σχεδόν ισοκατανεμημένη εικόνα που παρατηρείται υποδηλώνει ότι οι εμπειρίες των εργαζομένων δεν είναι ομοιογενείς. Ένα μέρος των αποχωρούντων διατηρεί θετική αντίληψη για τον οργανισμό, ενώ ένα σχεδόν ισοδύναμο ποσοστό εμφανίζεται επιφυλακτικό ή αρνητικό. Σύμφωνα με τη θεωρία του Ψυχολογικού Συμβολαίου και το μοντέλο των Παραγόντων Υγιεινής του Herzberg, το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι η ικανοποίηση των προσδοκιών των εργαζομένων διαφοροποιείται σημαντικά μεταξύ των συμμετεχόντων, οδηγώντας σε διαφορετικά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης.

Επιχειρησιακή Ερμηνεία: Από διοικητική σκοπιά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η εταιρεία δεν αντιμετωπίζει έντονα αρνητική φήμη ως εργοδότης, αλλά ούτε και διαθέτει ένα ιδιαίτερα ισχυρό δίκτυο πρώην εργαζομένων που θα λειτουργούσαν ως ενεργοί υποστηρικτές της. Η σχεδόν ισοδύναμη παρουσία θετικών και αρνητικών στάσεων υποδηλώνει ότι η εμπειρία των εργαζομένων διαφοροποιείται σημαντικά και ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η ενίσχυση της ποιότητας της εργασιακής εμπειρίας, της υποστήριξης από τη διοίκηση και των ευκαιριών ανάπτυξης θα μπορούσε να αυξήσει το ποσοστό των εργαζομένων που θα συνέστηναν την εταιρεία ως εργοδότη, ενισχύοντας παράλληλα τη φήμη της στην αγορά εργασίας και μειώνοντας το κόστος προσέλκυσης νέου προσωπικού.

Μεθοδολογική Παρατήρηση: Η κατανομή των αποκρίσεων εμφανίζεται ιδιαίτερα ισορροπημένη, χωρίς έντονη συγκέντρωση σε κάποια συγκεκριμένη κατηγορία της κλίμακας. Η μικρή διαφοροποίηση μεταξύ των συχνοτήτων υποδηλώνει αυξημένη διασπορά των απαντήσεων και παρέχει ικανοποιητικό εύρος μεταβλητότητας για τη διενέργεια περαιτέρω επαγωγικών αναλύσεων. Η μεταβλητή μπορεί να αξιοποιηθεί ως εξαρτημένη μεταβλητή σε μοντέλα παλινδρόμησης, προκειμένου να διερευνηθεί ο βαθμός στον οποίο παράγοντες όπως η **Ηγεσία (Leadership Effectiveness Index – LEI)**, η **Οργανωσιακή Υγιεινή (Organizational Health Index – OHI)** ή άλλες διαστάσεις της εργασιακής εμπειρίας επηρεάζουν την πρόθεση των εργαζομένων να συστήσουν τον οργανισμό ως μελλοντικό εργοδότη.

Πίνακας 19 Πίνακας Συχνοτήτων για την ερώτηση «Θα συστήνατε την εταιρεία σε συγγενείς ή φίλους ως πιθανό μελλοντικό εργοδότη;»

	N	%
Καθόλου πιθανό	204	8.8%
Λίγο πιθανό	209	9.0%
Ουδέτερο	202	8.7%
Πιθανό	221	9.6%
Πολύ πιθανό	207	8.9%



Σχήμα 41 Θα συστήνατε την εταιρεία σε συγγενείς ή φίλους ως πιθανό μελλοντικό εργοδότη;

4.3.2. Αναλυτική Παρουσίαση και Ερμηνεία Περιγραφικών Στατιστικών των Δεικτών της Έρευνας

Η στατιστική ανάλυση των κύριων μεταβλητών του μοντέλου, όπως προκύπτει από το δείγμα των 1.043 εργαζομένων, αποκαλύπτει κρίσιμες πτυχές της οργανωσιακής συμπεριφοράς και των αντιλήψεων του ανθρώπινου δυναμικού. Οι δείκτες που εξετάζονται αποτελούν τη βάση για την κατανόηση των μηχανισμών συγκράτησης ταλέντων στον κλάδο του λιανικού εμπορίου.

1. Δείκτης Αποτελεσματικότητας Ηγεσίας (Leadership Effectiveness Index - LEI)

Περιγραφική Παρουσίαση: Ο δείκτης LEI παρουσιάζει την υψηλότερη μέση τιμή μεταξύ όλων των μεταβλητών (M=4,24, SD=0,96), υποδεικνύοντας μια ισχυρή **συγκλίνουσα τάση** προς το ανώτατο άκρο της κλίμακας. Η κατανομή των απαντήσεων μαρτυρά ότι η επικρατούσα τιμή εντοπίζεται στη βαθμίδα 5, γεγονός που υποδηλώνει μια καθολικά θετική αντίληψη για την ηγετική επάρκεια των προϊσταμένων.

Ομαδοποίηση Τάσεων και Θεωρητική Σύνδεση: Η συντριπτική πλειονότητα των εργαζομένων (άνω του 80% βάσει της μέσης τιμής) τοποθετείται θετικά, γεγονός που συνδέεται άρρηκτα με τη **Θεωρία LMX (Leader-Member Exchange)**. Η υψηλή ποιότητα της σχέσης ηγέτη-υφισταμένου λειτουργεί ως «κοινωνικό κεφάλαιο», ενισχύοντας τη συναισθηματική δέσμευση.

Επιχειρησιακή Ερμηνεία και Μεθοδολογία: Για έναν οργανισμό λιανικού εμπορίου, το εύρημα αυτό καταδεικνύει ότι η ηγεσία αποτελεί τον ισχυρότερο συνεκτικό δεσμό. Ωστόσο, η έντονη **αρνητική ασυμμετρία (Skewness = -1,443)** υποδηλώνει ένα «φαινόμενο οροφής» (ceiling effect), το οποίο προετοιμάζει το έδαφος για αναλύσεις παλινδρόμησης όπου η ηγεσία θα εξεταστεί ως ρυθμιστικός παράγοντας (moderator) της πρόθεσης αποχώρησης.

2. Δείκτης Οργανωσιακής Υγιεινής (Organizational Hygiene Index - OHI)

Περιγραφική Παρουσίαση: Ο δείκτης OHI εμφανίζει μια σταθερά θετική εικόνα (M=3,75, SD=1,03), αν και υπολείπεται συγκριτικά με τον δείκτη ηγεσίας. Η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζει μεγαλύτερη διασπορά, υποδηλώνοντας ανομοιογένεια στις εμπειρίες των εργαζομένων σχετικά με τις βασικές παροχές και τις συνθήκες εργασίας.

Ομαδοποίηση Τάσεων και Θεωρητική Σύνδεση: Παρατηρείται μια σαφής κυριαρχία των θετικών αποκρίσεων (4 και 5), η οποία, σύμφωνα με τη **Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg**, υποδηλώνει την επιτυχή αποφυγή της εργασιακής δυσαρέσκειας. Οι «Παράγοντες Υγιεινής» (Hygiene Factors) φαίνεται να καλύπτονται επαρκώς, δημιουργώντας το απαραίτητο υπόστρωμα για τη διατήρηση του προσωπικού.

Επιχειρησιακή Ερμηνεία και Μεθοδολογία: Η τιμή αυτή υποδηλώνει ότι οι βασικές ανάγκες (αμοιβές, περιβάλλον) ικανοποιούνται, αλλά δεν αποτελούν απαραίτητα παράγοντες ενθουσιασμού. Η μέτρια ασυμμετρία (-0,521) επιτρέπει τη χρήση παραμετρικών ελέγχων (ANOVA), καθιστώντας τον OHI κεντρικό πυλώνα στις συγκρίσεις μεταξύ διαφορετικών δημογραφικών ομάδων.

3. Δυναμική Ανάπτυξης Ταλέντου (Talent Growth Potential - TGP)

Περιγραφική Παρουσίαση: Ο δείκτης TGP καταγράφει μέση τιμή 3,63 (SD=1,10), την χαμηλότερη μεταξύ των δεικτών ικανοποίησης. Η μεγαλύτερη συγκέντρωση απαντήσεων

εντοπίζεται στην περιοχή της «μερικής ικανοποίησης», ενώ η τυπική απόκλιση μαρτυρά σημαντικές αποκλίσεις στις αντιλήψεις περί εξέλιξης.

Ομαδοποίηση Τάσεων και Θεωρητική Σύνδεση: Αν και η γενική στάση παραμένει θετική, υπάρχει ένα αξιοσημείωτο τμήμα του δείγματος που τοποθετείται ουδέτερα ή αρνητικά. Στο πλαίσιο της **Θεωρίας των Γενεών**, η ανάγκη για ανάπτυξη αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για τη Gen Z. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι ο οργανισμός προσφέρει προοπτικές, αλλά η πρόσβαση σε αυτές δεν γίνεται αντιληπτή ως ισότιμη ή καθολική.

Επιχειρησιακή Ερμηνεία και Μεθοδολογία: Η χαμηλότερη βαθμολογία εδώ υποδεικνύει τον κύριο κίνδυνο αποχώρησης ταλέντων προς τον ανταγωνισμό. Με στατιστικούς όρους, η μεταβλητή παρουσιάζει ικανοποιητική προσέγγιση στην κανονικότητα (Skewness = -0,473), επιτρέποντας την ένταξή της σε μοντέλα πολλαπλής παλινδρόμησης ως κύριας ανεξάρτητης μεταβλητής.

4. Δείκτης Συναισθηματικής Εμπλοκής (Emotional Engagement Score - EES)

Περιγραφική Παρουσίαση: Η συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων κινείται σε υψηλά επίπεδα (M=4,07, SD=0,84), με την πλειονότητα των απαντήσεων να συγκεντρώνεται στη βαθμίδα 4.

Ομαδοποίηση Τάσεων και Θεωρητική Σύνδεση: Η ομαδοποίηση των τιμών 4 και 5 αναδεικνύει μια ισχυρή συναισθηματική σύνδεση, η οποία ερμηνεύεται μέσω της **Θεωρίας της Κοινωνικής Ανταλλαγής (Social Exchange Theory)**. Οι εργαζόμενοι ανταποδίδουν τη θετική ηγεσία και τις συνθήκες με υψηλή αφοσίωση.

Επιχειρησιακή Ερμηνεία και Μεθοδολογία: Το υψηλό EES αποτελεί «ασπίδα» κατά του turnover. Η αρνητική ασυμμετρία (-0,823) δείχνει ότι η δέσμευση είναι παγιωμένη στον οργανισμό, αποτελώντας τον διαμεσολαβητικό παράγοντα (mediator) που θα εξεταστεί στη συνέχεια της έρευνας.

5. Δείκτης Πρεσβευτή Μάρκας (Brand Ambassador Score - BAS)

Περιγραφική Παρουσίαση: Ο Δείκτης Πρεσβευτή Μάρκας (Brand Ambassador Score - BAS) παρουσιάζει μέση τιμή 3,42 (SD = 0,882), γεγονός που υποδηλώνει μια συνολικά μέτρια

προς θετική στάση των εργαζομένων ως προς την πρόθεσή τους να λειτουργήσουν ως πρεσβευτές του οργανισμού. Η κατανομή των τιμών είναι μονοκορυφική, με τη μεγαλύτερη συγκέντρωση των παρατηρήσεων να εντοπίζεται στις τιμές 3 και 4 της κλίμακας, ενώ παρατηρείται ήπια αρνητική ασυμμετρία, γεγονός που υποδηλώνει ελαφρώς αυξημένη συγκέντρωση στις υψηλότερες βαθμολογίες.

Ομαδοποίηση Τάσεων και Θεωρητική Σύνδεση: Η κατανομή του δείκτη BAS υποδηλώνει ότι η πλειονότητα των εργαζομένων διατηρεί μια θετική αντίληψη απέναντι στον οργανισμό και εμφανίζεται σχετικά πρόθυμη να τον υποστηρίξει ως εργοδότη. Το εύρημα αυτό συνάδει με τη θεωρία του Employer Branding (Miles & Mangold, 2005), σύμφωνα με την οποία οι θετικές εργασιακές εμπειρίες ενισχύουν τη διαμόρφωση ενός ισχυρού εσωτερικού employer brand και αυξάνουν την πιθανότητα οι εργαζόμενοι να λειτουργήσουν ως θετικοί πρεσβευτές του οργανισμού. Παρότι ο δείκτης δεν προσεγγίζει τη μέγιστη δυνατή τιμή της κλίμακας, αποτυπώνει μια γενικά ευνοϊκή εικόνα, αφήνοντας παράλληλα περιθώρια περαιτέρω ενίσχυσης της οργανωσιακής δέσμευσης και της εξωτερικής προβολής του οργανισμού μέσω των ίδιων των εργαζομένων.

Επιχειρησιακή Ερμηνεία και Μεθοδολογία: Ο δείκτης BAS αποτελεί την τελική εξαρτημένη μεταβλητή του προτεινόμενου μοντέλου R.E.A.L., καθώς αποτυπώνει το κατά πόσο οι εργαζόμενοι μετατρέπουν τη συνολική εργασιακή τους εμπειρία σε πρόθεση ενεργής υποστήριξης του οργανισμού. Η εξέταση των γραφημάτων κανονικότητας καταδεικνύει ότι η μεταβλητή παρουσιάζει ικανοποιητική προσέγγιση της κανονικής κατανομής, με μικρές αποκλίσεις στα άκρα και περιορισμένο αριθμό χαμηλών ακραίων παρατηρήσεων. Το μεγάλο μέγεθος του δείγματος (N = 1.043) και η συνολική μορφή της κατανομής καθιστούν τη χρήση παραμετρικών τεχνικών, όπως η πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση, μεθοδολογικά τεκμηριωμένη και στατιστικά αξιόπιστη.

Συνοπτική Παρατήρηση: Η ανάλυση των περιγραφικών στατιστικών υποδηλώνει έναν οργανισμό στον οποίο οι εργαζόμενοι εμφανίζουν θετική αξιολόγηση της ηγεσίας, της εργασιακής εμπειρίας και της οργανωσιακής λειτουργίας, γεγονός που αντανακλάται και στον σχετικά υψηλό Δείκτη Πρεσβευτή Μάρκας. Ωστόσο, καθώς ο BAS δεν προσεγγίζει το ανώτατο επίπεδο της κλίμακας, εξακολουθούν να υπάρχουν σημαντικά περιθώρια ενίσχυσης των

πρακτικών που σχετίζονται με την ανάπτυξη ταλέντων (TGP), την οργανωσιακή υγεία (OHI) και την ενίσχυση της συναισθηματικής δέσμευσης των εργαζομένων, ώστε η θετική εσωτερική εμπειρία να μετασχηματιστεί σε ακόμη ισχυρότερη οργανωσιακή πρεσβεία και θετικότερη εικόνα του εργοδότη στην αγορά εργασίας.

Πίνακας 19 Περιγραφικά Στατιστικά Στοιχεία Σύνθετων Δεικτών

	N	Min	Max	M	SD	Skewness	S.E	Kurtosis	S.E
LEI	1043	1.00	5.00	4.2424	.96350	-1.443	.076	1.517	.151
OHI	1043	1.00	5.00	3.7523	1.03008	-.521	.076	-.587	.151
TGP	1043	1.00	5.00	3.6293	1.10499	-.473	.076	-.689	.151
EES	1043	1.00	5.00	4.0750	.84654	-.823	.076	.077	.151
BAS	1043	1.00	5.00	3.4247	.88213	-.104	.076	-.616	.151

4.4. Επαγωγική Στατιστική Ανάλυση & Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων

4.4.1. 1ο Ερευνητικό Ερώτημα (RQ1) | Διερεύνηση Αιτιών Αποχώρησης: Ηγεσία vs. Συστήματα

Στο παρόν στάδιο της ανάλυσης εξετάζεται το πρώτο ερευνητικό ερώτημα της διατριβής, το οποίο εστιάζει στη συγκριτική αξιολόγηση δύο κρίσιμων διαστάσεων της εργασιακής εμπειρίας: (α) της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας της ηγεσίας και (β) των συνθηκών οργανωσιακής υγιεινής εντός του οργανισμού. Ειδικότερα, διερευνάται κατά πόσο υφίσταται και σε ποιο βαθμό είναι στατιστικά και πρακτικά σημαντικό ένα συστηματικό «χάσμα» μεταξύ των λεγόμενων «μαλακών» παραμέτρων (soft factors), όπως η ηγετική συμπεριφορά και η υποστηρικτική σχέση προϊσταμένου–υφισταμένου, και των «σκληρών» παραμέτρων (hard factors), όπως τα συστήματα, οι διαδικασίες, οι υποδομές και οι αμοιβές.

Σκοπός της ενότητας είναι ο έλεγχος των υποθέσεων H1 και H2, οι οποίες αποτυπώνουν τη θεωρητική προσδοκία ότι η ηγεσία μπορεί να αξιολογείται θετικότερα από το οργανωσιακό «υπόβαθρο» υγιεινής, αλλά και ότι η διαφορά αυτή δεν αποτελεί απλώς ένα τυχαίο στατιστικό

εύρημα, παρά μια ουσιώδη απόκλιση με ερμηνευτική σημασία για τη δυναμική του οργανισμού.

4.4.1.1 Έλεγχος 1ης Ερευνητικής Υπόθεσης (H1): Σύγκριση Ηγετικής Αποτελεσματικότητας και Οργανωσιακής Υγιεινής

Η πρώτη ερευνητική υπόθεση (H1) διερευνά την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής απόκλισης μεταξύ των «μαλακών» δεικτών της εργασιακής εμπειρίας, όπως αυτή αποτυπώνεται στον Δείκτη Αποτελεσματικότητας Ηγεσίας (Leadership Effectiveness Index - LEI), και των «σκληρών» ή δομικών παραμέτρων, όπως εκφράζονται στον Δείκτη Οργανωσιακής Υγιεινής (Organizational Hygiene Index - OHI).

Η υπόθεση διατυπώνεται ως εξής:

Μηδενική Υπόθεση (H0): *Δεν υφίσταται στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων τιμών των δεικτών LEI και OHI.*

Εναλλακτική Υπόθεση (H1): *Η μέση τιμή του δείκτη LEI είναι στατιστικά σημαντικά υψηλότερη από τη μέση τιμή του δείκτη OHI, υποδηλώνοντας την ύπαρξη του «Ηγετικού Παραδόξου».*

Για τον έλεγχο της υπόθεσης επιλέχθηκε η στατιστική δοκιμασία t για εξαρτημένα δείγματα (Paired-Samples T-Test). Η επιλογή αυτή κρίθηκε ως η πλέον ενδεδειγμένη δεδομένου ότι οι δύο μεταβλητές μετρούνται στην ίδια κλίμακα (Likert 1-5) και προέρχονται από το ίδιο δείγμα συμμετεχόντων (N = 1043), επιτρέποντας τη σύγκριση των μέσων τιμών εντός του ίδιου πληθυσμού.

Πριν τη διενέργεια του ελέγχου, εξετάστηκαν τα περιγραφικά στατιστικά των δύο μεταβλητών. Ο δείκτης LEI εμφάνισε μέση τιμή M=4,24 (SD=0,964), ενώ ο δείκτης OHI κατέγραψε μέση τιμή M = 3,75 (SD = 1,03). Η μέση διαφορά μεταξύ των δύο δεικτών ανέρχεται σε 0,49 μονάδες. Επιπλέον, η συσχέτιση των δύο δεικτών βρέθηκε θετική και στατιστικά σημαντική ($r = ,652$, $p < ,001$), γεγονός που επιβεβαιώνει τη συνάφεια των δεικτών, αλλά και τη διακριτή τους υπόσταση, δικαιολογώντας την περαιτέρω διερεύνηση της διαφοράς τους.

Τα αποτελέσματα της δοκιμασίας t κατέδειξαν ότι η παρατηρούμενη διαφορά μεταξύ των δύο μέσων τιμών είναι στατιστικά εξαιρετικά σημαντική. Συγκεκριμένα, η τιμή της δοκιμασίας ανήλθε σε t(1042) = 18,971, p < ,001. Το 95% διάστημα εμπιστοσύνης (95% CI) της μέσης διαφοράς κυμάνθηκε από 0,439 έως 0,540, γεγονός που υποδηλώνει ότι η υπεροχή της ηγετικής αποτελεσματικότητας έναντι της οργανωσιακής υγιεινής είναι παγιωμένη στον υπό μελέτη πληθυσμό.

Προκειμένου να αξιολογηθεί η πρακτική σημαντικότητα της διαφοράς, υπολογίστηκε ο δείκτης Cohen's d. Η τιμή του δείκτη ανήλθε σε 0,587, η οποία σύμφωνα με τα κριτήρια του Cohen (1988) αντιστοιχεί σε ένα μεσαίο προς μεγάλο μέγεθος αποτελέσματος. Το εύρημα αυτό ενισχύει την εγκυρότητα της απόρριψης της μηδενικής υπόθεσης, αποδεικνύοντας ότι η διαφορά δεν είναι απλώς στατιστικό παράγωγο του μεγάλου μεγέθους του δείγματος.

Πίνακας 20 Περιγραφικά Στατιστικά Στοιχεία των Μεταβλητών LEI (Ηγεσία) και OHI (Υγιεινή) για τη Δοκιμασία t Εξαρτημένων Δειγμάτων (N=1043).

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Leadership Effectiveness Index	4.2424	1043	.96350	.02983
	Organizational Hygiene Index	3.7523	1043	1.03008	.03190

-

Πίνακας 21 Συντελεστής Συσχέτισης (Pearson's r) και Επίπεδο Στατιστικής Σημαντικότητας μεταξύ των Μεταβλητών LEI και OHI.

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Significance	
				One-Sided p	Two-Sided p
Pair 1	Leadership Effectiveness Index & Organizational Hygiene Index	1043	.652	<.001	<.001

Πίνακας 22 Αποτελέσματα της Δοκιμασίας t για Εξαρτημένα Δείγματα (Paired Samples T-Test) και Διαστήματα Εμπιστοσύνης (95% CI) της Διαφοράς των Μέσων Τιμών.

Paired Samples Test

	Paired Differences			
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference

					Lower
Pair 1	Leadership Effectiveness Index - Organizational Hygiene Index	.49012	.83437	.02584	.43943

Πίνακας 23 Δείκτες Μεγέθους Αποτελέσματος (Effect Size) Cohen's d και Hedges' Correction για τη Σύγκριση των Δεικτών LEI και OHI.

Paired Samples Test						
		Paired Differences 95% Confidence Interval of the Difference Upper	t	df	Significance One-Sided p	Significance Two-Sided p
Pair 1	Leadership Effectiveness Index - Organizational Hygiene Index	.54082	18.971	1042	<.001	<.001

Πίνακας 24 Μεγέθη επίδρασης για τη διαφορά μεταξύ του Leadership Effectiveness Index και του Organizational Hygiene Index, βάσει των δεικτών Cohen's d και Hedges' correction, με αναφορά στη σημειακή εκτίμηση και στο κατώτερο όριο του 95% διαστήματος εμπιστοσύνης.

Paired Samples Effect Sizes					
			Standardizera	Point Estimate	95% Confidence Interval Lower
Pair 1	Leadership Effectiveness Index - Organizational Hygiene Index	Cohen's d	.83437	.587	.522
		Hedges' correction	.83497	.587	.521

Πίνακας 25 Ανώτερο όριο του 95% διαστήματος εμπιστοσύνης των μεγεθών επίδρασης για τη διαφορά μεταξύ του Leadership Effectiveness Index και του Organizational Hygiene Index.

Paired Samples Effect Sizes			
			95% Confidence Intervala Upper
Pair 1	Leadership Effectiveness Index - Organizational Hygiene Index	Cohen's d	.653
		Hedges' correction	.653

a. The denominator used in estimating the effect sizes.
Cohen's d uses the sample standard deviation of the mean difference.

Hedges' correction uses the sample standard deviation of the mean difference, plus a correction factor.

Βάσει των ανωτέρω αποτελεσμάτων, η Μηδενική Υπόθεση (H0) απορρίπτεται και η Ερευνητική Υπόθεση (H1) γίνεται δεκτή. Η στατιστική ανάλυση τεκμηριώνει ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την ηγεσία του οργανισμού ως σημαντικά πιο αποτελεσματική σε σχέση με τις δομικές συνθήκες υγιεινής (αμοιβές, συστήματα, υποδομές). Από θεωρητική άποψη, το εύρημα αυτό επαληθεύει την ύπαρξη ενός «ελλείμματος υγιεινής» στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, υποδεικνύοντας ότι η ικανότητα των ηγετών να εμπνέουν και να καθοδηγούν λειτουργεί ως αντισταθμιστικός παράγοντας στις συστημικές ελλείψεις του εργασιακού περιβάλλοντος. Η διαπίστωση αυτή αποτελεί τη βάση για την περαιτέρω διερεύνηση του προτεινόμενου μοντέλου R.E.A.L., αναδεικνύοντας την ανάγκη για στρατηγική ενίσχυση των «σκληρών» υποδομών προκειμένου να διασφαλιστεί η μακροπρόθεσμη συγκράτηση των ταλέντων.

4.4.1.2 Έλεγχος 2ης Ερευνητικής Υπόθεσης (H2): Το Ηγετικό Παράδοξο και το Έλλειμμα Υγιεινής

Ακολουθεί η στατιστική ανάλυση και η ακαδημαϊκή τεκμηρίωση για τον έλεγχο της **2ης Ερευνητικής Υπόθεσης (H2)**, η οποία αποτελεί τη συνέχεια και την εμβάθυνση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος (RQ1). Σημειώνεται ότι ενώ η H1 εστίασε στην *ύπαρξη* της διαφοράς, η **H2** εστιάζει στην **κατεύθυνση** και το **μέγεθος** αυτής της διαφοράς, τεκμηριώνοντας το «Ηγετικό Παράδοξο» στον κλάδο του λιανικού εμπορίου.

Η δεύτερη ερευνητική υπόθεση (H2) αποτελεί τη βάση για την κατανόηση της δομής της εργασιακής ικανοποίησης στον οργανισμό. Η υπόθεση διατυπώθηκε προκειμένου να ελεγχθεί εάν η υπεροχή της ηγεσίας έναντι της οργανωσιακής υγιεινής είναι στατιστικά σημαντική σε τέτοιο βαθμό, ώστε να υποδηλώνει μια δομική ανισορροπία στην εργασιακή εμπειρία.

Η υπόθεση διατυπώνεται ως εξής:

Μηδενική Υπόθεση (H0): *Η μέση τιμή της Αποτελεσματικότητας Ηγεσίας (LEI) δεν υπερβαίνει σημαντικά τη μέση τιμή της Οργανωσιακής Υγιεινής.*

Εναλλακτική Υπόθεση (H2): *Η μέση τιμή της Αποτελεσματικότητας Ηγεσίας υπερβαίνει στατιστικά σημαντικά τη μέση τιμή της Οργανωσιακής Υγιεινής, τεκμηριώνοντας το φαινόμενο του «Ελλείμματος Υγιεινής».*

Βάσει της δοκιμασίας **Paired-Samples T-Test** (N=1043), η μέση τιμή του δείκτη LEI (M=4,24, SD=0,96) υπερέχει της μέσης τιμής του δείκτη OHI (M=3,75, SD=1,03). Η παρατηρούμενη **Μέση Διαφορά** ανέρχεται σε **0,490 μονάδες** στην κλίμακα Likert. Ο έλεγχος της μονόπλευρης στατιστικής σημαντικότητας κατέδειξε τιμή **p < ,001**, γεγονός που επιτρέπει την απόρριψη της H0 με επίπεδο εμπιστοσύνης 99,9%. Η διαφορά αυτή δεν αποτελεί τυχαία διακύμανση του δείγματος, αλλά αντικατοπτρίζει μια συστηματική τάση των εργαζομένων να αξιολογούν ευνοϊκότερα την ηγεσία (ανθρώπινος παράγοντας) σε σχέση με τα συστήματα και τις αμοιβές (οργανωσιακός παράγοντας). Η στατιστική σημαντικότητα (p-value) συνοδεύτηκε και από τον υπολογισμό του μεγέθους, προκειμένου να προσδιοριστεί η πρακτική αξία του ευρήματος. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης **Cohen's d**.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα (Paired Samples Effect Sizes), ο δείκτης Cohen's d ανήλθε σε **0,587** (με 95% Διάστημα Εμπιστοσύνης [0,522, 0,653]). Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία (Cohen, 1988), τιμές d κοντά στην τιμή d = 0,50 υποδηλώνουν **μεσαίου μεγέθους επίδραση**.

Η τιμή 0,587 υποδηλώνει ότι η κατανομή των απαντήσεων για την Ηγεσία είναι μετατοπισμένη κατά περισσότερο από μισή τυπική απόκλιση προς τα δεξιά σε σχέση με την Οργανωσιακή Υγιεινή. Αυτό σημαίνει ότι το «χάσμα» μεταξύ ηγεσίας και υγιεινής είναι αρκετά ευρύ ώστε να είναι αντιληπτό στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού, επηρεάζοντας τη συνολική δέσμευση του προσωπικού.

Πίνακας 26 Περιγραφικά Στατιστικά Στοιχεία των Μεταβλητών LEI (Ηγεσία) και OHI (Υγιεινή) για τη Δοκιμασία t Εξαρτημένων Δειγμάτων (N=1043).

Paired Samples Statistics					
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Leadership Effectiveness Index	4.2424	1043	.96350	.02983
	Organizational Hygiene Index	3.7523	1043	1.03008	.03190

Πίνακας 27 Συντελεστής Συσχέτισης (Pearson's r) και Επίπεδο Στατιστικής Σημαντικότητας μεταξύ των Μεταβλητών LEI και OHI.

Paired Samples Correlations					
		N	Correlation	Significance	
				One-Sided p	Two-Sided p
Pair 1	Leadership Effectiveness Index & Organizational Hygiene Index	1043	.652	<.001	<.001

Πίνακας 28 Αποτελέσματα της Δοκιμασίας t για Εξαρτημένα Δείγματα (Paired Samples T-Test) και Διαστήματα Εμπιστοσύνης (95% CI) της Διαφοράς των Μέσων Τιμών.

Paired Samples Test					
		Paired Differences			
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference Lower
Pair 1	Leadership Effectiveness Index - Organizational Hygiene Index	.49012	.83437	.02584	.43943

Πίνακας 29 Δείκτες Μεγέθους Αποτελέσματος (Effect Size) Cohen's d και Hedges' Correction για τη Σύγκριση των Δεικτών LEI και OHI.

Paired Samples Test						
		Paired Differences	t	df	Significance	
		95% Confidence Interval of the Difference Upper			One-Sided p	Two-Sided p
Pair 1	Leadership Effectiveness Index - Organizational Hygiene Index	.54082	18.971	1042	<.001	<.001

Πίνακας 30 Μεγέθη επίδρασης για τη διαφορά μεταξύ του Leadership Effectiveness Index και του Organizational Hygiene Index, βάσει των δεικτών Cohen's d και Hedges' correction, με αναφορά στη σημειακή εκτίμηση και στο κατώτερο όριο του 95% διαστήματος εμπιστοσύνης.

Paired Samples Effect Sizes				
		Standardizer	Point Estimate	95% Confidence Interval

					Lower
Pair 1	Leadership Effectiveness Index - Organizational Hygiene Index	Cohen's d	.83437	.587	.522
		Hedges' correction	.83497	.587	.521

Πίνακας 31 Ανώτερο όριο του 95% διαστήματος εμπιστοσύνης των μεγεθών επίδρασης για τη διαφορά μεταξύ του Leadership Effectiveness Index και του Organizational Hygiene Index, όπως υπολογίστηκαν με τους δείκτες Cohen's d και Hedges' correction.

Paired Samples Effect Sizes

			95% Confidence Interval
			Upper
Pair 1	Leadership Effectiveness Index - Organizational Hygiene Index	Cohen's d	.653
		Hedges' correction	.653

a. The denominator used in estimating the effect sizes.
Cohen's d uses the sample standard deviation of the mean difference.
Hedges' correction uses the sample standard deviation of the mean difference, plus a correction factor.

Η αποδοχή της ερευνητικής υπόθεσης **H2** επιβεβαιώνει τη θεωρητική κατασκευή του **«Ηγετικού Παραδόξου»**. Στο λιανικό εμπόριο, οι άμεσοι προϊστάμενοι (Line Managers) καταφέρνουν να διατηρούν υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας και εμπιστοσύνης, λειτουργώντας προστατευτικά για τα συναισθήματα των εργαζομένων έναντι των ελλείψεων σε «σκληρές» υποδομές (όπως χαμηλοί μισθοί, παρωχημένος εξοπλισμός ή πίεση χρόνου).

Το εύρημα αυτό συνδέεται άμεσα με τη **Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg**, καθώς αποδεικνύει ότι ο οργανισμός διαθέτει ισχυρούς «παράγοντες κινητοποίησης» (μέσω της ηγεσίας), αλλά υστερεί στους «παράγοντες υγιεινής». Η στατιστική επιβεβαίωση της H2 προετοιμάζει το έδαφος για την ανάλυση παλινδρόμησης (RQ2), καθώς υποδεικνύει ότι η βελτίωση της συγκράτησης δεν θα προέλθει από την περαιτέρω ενίσχυση της ηγεσίας (που είναι ήδη υψηλή), αλλά από τη γεφύρωση του ελλείμματος στην οργανωσιακή υγιεινή.

Συνοψίζοντας, η **Ερευνητική Υπόθεση H2 επαληθεύεται πλήρως**. Η ηγετική αποτελεσματικότητα υπερέχει στατιστικά σημαντικά της οργανωσιακής υγιεινής με μεσαίο προς μεγάλο μέγεθος αποτελέσματος (t=18,97, d=0,59, p<,001). Το αποτέλεσμα αυτό καταδεικνύει ότι η στρατηγική του οργανισμού πρέπει να μετατοπιστεί από τη «μαλακή» διοίκηση (soft management) στη δομική ενίσχυση των εργασιακών συνθηκών (hard infrastructure).

4.4.2. 2ο Ερευνητικό Ερώτημα (RQ2) | Προσδιορισμός Κρίσιμων Παραγόντων

Η παρούσα ενότητα εξετάζει, σε συνδυαστικό επίπεδο, τις σχέσεις μεταξύ των βασικών προσδιοριστικών παραγόντων της εργασιακής εμπειρίας και της τελικής μεταβλητής έκβασης του ερευνητικού μοντέλου, του Δείκτη Πρεσβευτή Μάρκας (Brand Ambassador Score – BAS). Ο BAS αποτυπώνει την πρόθεση και τη διάθεση των εργαζομένων να λειτουργήσουν ως θετικοί εκπρόσωποι του οργανισμού προς το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον (π.χ. μέσω προώθησης της εικόνας του εργοδότη, σύστασης του οργανισμού ως εργοδότη επιλογής, και γενικότερης υποστηρικτικής στάσης).

Στο πλαίσιο αυτό, η ανάλυση στοχεύει: (α) στην αποτύπωση της έντασης των γραμμικών σχέσεων μεταξύ των επιμέρους δεικτών και του BAS και (β) στον προσδιορισμό της σχετικής

συνεισφοράς κάθε παράγοντα όταν όλοι συνυπολογίζονται ταυτόχρονα, ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα για τους κυρίαρχους μηχανισμούς που υποστηρίζουν ή υπονομεύουν τη δημιουργία οργανωσιακής εκπροσώπησης.

Ακολουθεί η στατιστική ανάλυση και η ακαδημαϊκή τεκμηρίωση για τον έλεγχο της 3ης Ερευνητικής Υπόθεσης (Η3), η οποία αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ των οργανωσιακών δεικτών και της τελικής μεταβλητής έκβασης του προτεινόμενου μοντέλου R.E.A.L. Σε αυτό το στάδιο, περνάμε από τη σύγκριση μέσων όρων (t-test) στη διερεύνηση των γραμμικών σχέσεων, προκειμένου να θεμελιώσουμε το προγνωστικό μοντέλο που ακολουθεί.

4.4.2.1 Έλεγχος 3ης Ερευνητικής Υπόθεσης (Η3): Ανάλυση Δεσμών και Συσχετίσεων του Μοντέλου R.E.A.L.

Η τρίτη ερευνητική υπόθεση (Η3) εξετάζει τη δύναμη και την κατεύθυνση της σχέσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών του μοντέλου - Ηγεσία (LEI), Υγιεινή (OHI), Ανάπτυξη (TGP) και Δέσμευση (EES) - και της εξαρτημένης μεταβλητής «Δείκτης Πρεσβευτή Μάρκας (Brand Ambassador Score - BAS)».

Η υπόθεση διατυπώνεται ως εξής:

Μηδενική Υπόθεση (Η0): *Δεν υφίσταται στατιστικά σημαντική γραμμική συσχέτιση μεταξύ των οργανωσιακών δεικτών και της πρόθεσης οργανωσιακής εκπροσώπησης.*

Εναλλακτική Υπόθεση (Η3): *Υφίσταται στατιστικά σημαντική, θετική γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δεικτών LEI, OHI, TGP, EES και της μεταβλητής BAS.*

Για τον έλεγχο της Η3 εφαρμόστηκε ο Συντελεστής Συσχέτισης Pearson (r). Η επιλογή του παραμετρικού αυτού ελέγχου βασίστηκε στο γεγονός ότι οι μεταβλητές είναι ποσοτικές, το δείγμα είναι μεγάλο (N=1043) και οι έλεγχοι κανονικότητας επέτρεψαν τη χρήση παραμετρικών δοκιμασιών.

Η στατιστική ανάλυση αποκάλυψε ότι όλοι οι εξεταζόμενοι δείκτες παρουσιάζουν θετική και στατιστικά εξαιρετικά σημαντική συσχέτιση με το BAS ($p < ,001$), γεγονός που επιβεβαιώνει την εσωτερική συνοχή του προτεινόμενου θεωρητικού πλαισίου.

Τα αποτελέσματα των συντελεστών συσχέτισης Pearson (r) παρουσιάζονται ιεραρχικά ως προς την έντασή τους:

- ✓ OHI & BAS (r=0,749, p < ,001): Η Οργανωσιακή Υγιεινή παρουσιάζει την ισχυρότερη συσχέτιση. Σύμφωνα με τα κριτήρια του Cohen (1988), η τιμή αυτή υποδηλώνει μια πολύ ισχυρή θετική σχέση.
- ✓ TGP & BAS (r=0,721, p < ,001): Η Προοπτική Ανάπτυξης Ταλέντου ακολουθεί με εξίσου ισχυρή συνάφεια, υπογραμμίζοντας τη σημασία της ανέλιξης στη διαμόρφωση πρεσβευτών.
- ✓ EES & BAS (r=0,706, p < ,001): Η Συναισθηματική Δέσμευση επιβεβαιώνει τον ρόλο της ως κρίσιμος ψυχολογικός δεσμός.
- ✓ LEI & BAS (r=0,590, p < ,001): Η Ηγετική Αποτελεσματικότητα παρουσιάζει μέτρια προς ισχυρή συσχέτιση. Παρότι η μέση τιμή της ηγεσίας ήταν η υψηλότερη (ερευνητική υπόθεση Η1), η γραμμική της σχέση με την οργανωσιακή εκπροσώπηση είναι η χαμηλότερη μεταξύ των δεικτών.

Πέρα από τη στατιστική σημαντικότητα (p), η ανάλυση εστίασε στον Συντελεστή Προσδιορισμού (r^2), ο οποίος υποδεικνύει το ποσοστό της κοινής διακύμανσης. Για τον δείκτη OHI, το r^2=0,56 γεγονός που σημαίνει ότι η Οργανωσιακή Υγιεινή από μόνη της ερμηνεύει το ήμισυ και πλέον της διακύμανσης της πρόθεσης κάποιου να προτείνει τον οργανισμό ως εργοδότη.

Η ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (π.χ. OHI & TGP, r = 0,747) αποτελεί ένδειξη πιθανής πολυσυγγραμμικότητας. Παρότι αυτό ενισχύει τη θεωρητική σύγκλιση των εννοιών, επιβάλλει τον προσεκτικό έλεγχο των δεικτών VIF (Variance Inflation Factor) στο επόμενο στάδιο της Πολλαπλής Παλινδρόμησης, προκειμένου να διασφαλιστεί η στατιστική αξιοπιστία των προβλέψεων.

Πίνακας 32 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των μεταβλητών Leadership Effectiveness Index, Organizational Hygiene Index, Talent Growth Potential, Emotional Engagement Score και Brand Ambassador Score.

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Leadership Effectiveness Index	4.2424	.96350	1043
Organizational Hygiene Index	3.7523	1.03008	1043
Talent Growth Potential	3.6293	1.10499	1043
Emotional Engagement Score	4.0750	.84654	1043
Brand Ambassador Score	2.4946	.85106	1043

Πίνακας 33 Συντελεστές συσχέτισης Pearson μεταξύ των μεταβλητών Leadership Effectiveness Index, Organizational Hygiene Index και Talent Growth Potential.

Correlations

		Leadership Effectiveness Index	Organizational Hygiene Index	Talent Growth Potential
Leadership Effectiveness Index	Pearson Correlation	1	.652***	.663***
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001
	N	1043	1043	1043
Organizational Hygiene Index	Pearson Correlation	.652***	1	.747***
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001
	N	1043	1043	1043
Talent Growth Potential	Pearson Correlation	.663***	.747***	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	
	N	1043	1043	1043
Emotional Engagement Score	Pearson Correlation	.751***	.703***	.757***
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001
	N	1043	1043	1043
Brand Ambassador Score	Pearson Correlation	.590***	.749***	.721***
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001
	N	1043	1043	1043

Πίνακας 34 Συντελεστές συσχέτισης Pearson μεταξύ των μεταβλητών Emotional Engagement Score, Brand Ambassador Score και των υπολοίπων εξεταζόμενων δεικτών

Correlations

		Emotional Engagement Score	Brand Ambassador Score
Leadership Effectiveness Index	Pearson Correlation	.751***	.590***
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001
	N	1043	1043
Organizational Hygiene Index	Pearson Correlation	.703***	.749***
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001
	N	1043	1043
Talent Growth Potential	Pearson Correlation	.757***	.721***
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001
	N	1043	1043
Emotional Engagement Score	Pearson Correlation	1	.706***
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	1043	1043
Brand Ambassador Score	Pearson Correlation	.706***	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	1043	1043

Πίνακας 35 Μεταβλητές που εισήχθησαν στο μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή το Brand Ambassador Score.

***. Correlation at 0.001(2-tailed)

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Leadership Effectiveness Index, Talent Growth Potential, Organizational Hygiene Index, Emotional Engagement Scoreb	.	Enter

a. Dependent Variable: Brand Ambassador Score
b. All requested variables entered.

Πίνακας 36 Συνοπτικά στοιχεία προσαρμογής του μοντέλου πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για την πρόβλεψη του Brand Ambassador Score.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.784a	.615	.614	.52534

a. Predictors: (Constant), Leadership Effectiveness Index, Talent Growth Potential, Organizational Hygiene Index, Emotional Engagement Score

Πίνακας 37 Αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) για το μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή το Brand Ambassador Score.

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	668.437	4	167.109	605.504	<.001b
	Residual	418.391	1516	.276		
	Total	1086.828	1520			

a. Dependent Variable: Brand Ambassador Score

b. Predictors: (Constant), Leadership Effectiveness Index, Talent Growth Potential, Organizational Hygiene Index, Emotional Engagement Score

Πίνακας 38 Συντελεστές του μοντέλου πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για την πρόβλεψη του Brand Ambassador Score, με παρουσίαση των μη τυποποιημένων και τυποποιημένων συντελεστών, των τιμών t και του επιπέδου στατιστικής σημαντικότητας.

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.054	.059		.906	.365
	Emotional Engagement Score	.079	.025	.094	3.208	.001
	Talent Growth Potential	.284	.019	.369	14.629	<.001
	Organizational Hygiene Index	.298	.020	.393	14.661	<.001
	Leadership Effectiveness Index	-8.127E-5	.022	.000	-.004	.997

Πίνακας 39 Δείκτες πολυσυγγραμμικότητας του μοντέλου πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης, με αναφορά στις τιμές ανοχής (Tolerance) και στον δείκτη VIF.

Coefficients[a]

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Emotional Engagement Score	.296	3.381
	Talent Growth Potential	.399	2.506
	Organizational Hygiene Index	.353	2.829
	Leadership Effectiveness Index	.360	2.774

a. Dependent Variable: Brand Ambassador Score

Πίνακας 40 Διαγνωστικοί δείκτες πολυσυγγραμμικότητας του μοντέλου πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης, με παρουσίαση των ιδιοτιμών, του δείκτη συνθήκης και των αναλογιών διακύμανσης των ανεξάρτητων μεταβλητών.

Collinearity Diagnostics[a]

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions

				(Constant)	Emotional Engagement Score	Talent Growth Potential
1	1	4.891	1.000	.00	.00	.00
	2	.050	9.869	.68	.00	.11
	3	.025	14.027	.18	.10	.70
	4	.021	15.166	.14	.04	.19
	5	.012	19.903	.00	.86	.01

Πίνακας 41 Διαγνωστικοί δείκτες πολυσυγγραμμικότητας του μοντέλου παλινδρόμησης, με παρουσίαση των αναλογιών διακύμανσης των μεταβλητών Organizational Hygiene Index και Leadership Effectiveness Index.

Collinearity Diagnostics[a]			
Model	Dimension	Variance Proportions	
		Organizational Hygiene Index	Leadership Effectiveness Index
1	1	.00	.00
	2	.10	.00
	3	.03	.20
	4	.83	.18
	5	.04	.63

a. Dependent Variable: Brand Ambassador Score

Βάσει των ανωτέρω στατιστικών δεδομένων, η Μηδενική Υπόθεση (H0) απορρίπτεται και η Ερευνητική Υπόθεση (H3) γίνεται δεκτή στο σύνολό της. Η επαλήθευση της H3 τεκμηριώνει εμπειρικά ότι η συγκράτηση και η ανάδειξη πρεσβευτών στον κλάδο του λιανικού εμπορίου δεν είναι αποτέλεσμα ενός μεμονωμένου παράγοντα, αλλά μιας πολυπαραγοντικής δυναμικής. Η κυριαρχία του δείκτη OHI στις συσχετίσεις επιβεβαιώνει την κεντρική θέση των "σκληρών" υποδομών στο μοντέλο R.E.A.L. Τα ευρήματα αυτά παρέχουν το αναγκαίο στατιστικό υπόβαθρο για τη διενέργεια της επαγωγικής ανάλυσης παλινδρόμησης που ακολουθεί, η οποία θα προσδιορίσει την καθαρή συνεισφορά κάθε μεταβλητής.

4.4.2.2 Έλεγχος 4ης Ερευνητικής Υπόθεσης (H_4): Προγνωστικό Μοντέλο και Ανάλυση Προσδιοριστικών Παραγόντων του Δείκτη Πρεσβευτή Μάρκας (BAS)

Η τέταρτη ερευνητική υπόθεση της παρούσας διατριβής εστιάζει στη διερεύνηση της συνδυαστικής προγνωστικής ικανότητας των βασικών μεταβλητών του προτεινόμενου θεωρητικού μοντέλου **R.E.A.L.** ως προς τον **Δείκτη Πρεσβευτή Μάρκας** (*Brand Ambassador Score – BAS*). Σε αντίθεση με την προηγούμενη υπόθεση, η οποία περιορίστηκε στην τεκμηρίωση διμερών συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών, η παρούσα ανάλυση επιχειρεί να αποτιμήσει τη **μοναδική συμβολή** κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής στην πρόβλεψη της εξαρτημένης μεταβλητής, ελέγχοντας ταυτόχρονα για την επίδραση των λοιπών προβλεπτικών παραγόντων του μοντέλου.

Υπό το πρίσμα αυτό, η ανάλυση δεν αποσκοπεί απλώς στη διαπίστωση ύπαρξης σχέσεων, αλλά στη συγκρότηση ενός ερμηνευτικού και προγνωστικού σχήματος που να καθιστά εφικτό τον εντοπισμό των κρισιμότερων προσδιοριστικών παραγόντων της οργανωσιακής πρεσβείας. Ειδικότερα, εξετάζεται εάν και σε ποιο βαθμό οι δείκτες **Ηγετικής Αποτελεσματικότητας (LEI)**, **Οργανωσιακής Υγιεινής (OHI)**, **Προοπτικής Ανάπτυξης Ταλέντου (TGP)** και **Συναισθηματικής Εμπλοκής ή Δέσμευσης (EES)** συνιστούν στατιστικώς σημαντικούς προβλεπτικούς παράγοντες του BAS.

Η υπόθεση ελέγχου διατυπώθηκε ως εξής:

Μηδενική υπόθεση:

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$$

Εναλλακτική υπόθεση:

$$H_4: \exists\, \beta_i \neq 0,$$

με το σύνολο των δεικτών LEI, OHI, TGP και EES να ερμηνεύουν σημαντικό ποσοστό του BAS

Σε θεωρητικό επίπεδο, η υπόθεση H_4 προϋποθέτει όχι μόνο ότι το προτεινόμενο μοντέλο διαθέτει συνολική προβλεπτική ισχύ, αλλά και ότι ορισμένες από τις συνιστώσες του, ιδίως η

Οργανωσιακή Υγιεινή και η **Προοπτική Ανάπτυξης Ταλέντου**, κατέχουν βαρύνουσα θέση στην ερμηνεία της διακύμανσης του δείκτη οργανωσιακής πρεσβείας.

Για τον έλεγχο της ανωτέρω υπόθεσης εφαρμόστηκε η μέθοδος της **Πολλαπλής Γραμμικής Παλινδρόμησης** με ταυτόχρονη εισαγωγή των ανεξάρτητων μεταβλητών (*Enter method*). Η συγκεκριμένη προσέγγιση κρίθηκε κατάλληλη, καθώς επιτρέπει την ταυτόχρονη εκτίμηση της επίδρασης πολλαπλών προβλεπτικών μεταβλητών επί μιας συνεχούς εξαρτημένης μεταβλητής, παρέχοντας τόσο συνολικούς δείκτες προσαρμογής του μοντέλου όσο και επιμέρους εκτιμήσεις των συντελεστών παλινδρόμησης.

Η εξαρτημένη μεταβλητή του μοντέλου ήταν ο δείκτης **BAS**, ενώ ως ανεξάρτητες μεταβλητές εισήχθησαν οι δείκτες **LEI**, **OHI**, **TGP** και **EES**. Σκοπός της ανάλυσης ήταν να εκτιμηθεί η συμβολή κάθε μεταβλητής στον σχηματισμό της πρόθεσης των εργαζομένων να λειτουργήσουν ως πρεσβευτές του οργανισμού, αφού προηγουμένως ελεγχθεί η επίδραση των υπολοίπων μεταβλητών.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το συνολικό μοντέλο παρουσιάζει ιδιαίτερα υψηλό βαθμό προσαρμογής στα δεδομένα. Ειδικότερα, ο **συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού** ανήλθε σε:

$$R^2 = 0.615$$

ενώ ο διορθωμένος συντελεστής προσδιορισμού ήταν:

$$Adjusted\ R^2 = 0.614$$

Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι το σύνολο των τεσσάρων προβλεπτικών μεταβλητών ερμηνεύει περίπου το **61,4% της συνολικής διακύμανσης** του δείκτη BAS. Πρόκειται για ποσοστό ερμηνευόμενης διακύμανσης ιδιαίτερα υψηλό για δεδομένα οργανωσιακής συμπεριφοράς και κοινωνικών επιστημών, στοιχείο που ενισχύει σημαντικά την ερμηνευτική ισχύ του προτεινόμενου μοντέλου.

Η συνολική στατιστική σημαντικότητα του μοντέλου επιβεβαιώθηκε περαιτέρω μέσω του ελέγχου ανάλυσης διακύμανσης (**ANOVA**), ο οποίος απέδωσε:

$$F(4.1516) = 605{,}504,\ p < ,001$$

Η τιμή αυτή καταδεικνύει ότι το προγνωστικό μοντέλο, ως σύνολο, υπερβαίνει σαφώς ένα μηδενικό μοντέλο χωρίς προβλεπτικές μεταβλητές και ότι τουλάχιστον ένας από τους συντελεστές παλινδρόμησης διαφέρει στατιστικώς σημαντικά από το μηδέν. Συνεπώς, απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση περί συνολικής απουσίας προβλεπτικής ισχύος.

4.4.2. Ανάλυση των επιμέρους συντελεστών παλινδρόμησης

Η εξέταση των επιμέρους συντελεστών παλινδρόμησης επιτρέπει την αξιολόγηση της μοναδικής συνεισφοράς κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής στην πρόβλεψη του BAS. Για λόγους συγκρισιμότητας, ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στους **τυποποιημένους συντελεστές παλινδρόμησης** (β), οι οποίοι παρέχουν ένδειξη της σχετικής βαρύτητας κάθε προβλεπτικού παράγοντα εντός του ίδιου μοντέλου.

Τα αποτελέσματα ανέδειξαν ότι η **Οργανωσιακή Υγιεινή (OHI)** αποτελεί τον ισχυρότερο προβλεπτικό παράγοντα του BAS. Ο αντίστοιχος τυποποιημένος συντελεστής ήταν:

$$\beta = 0{,}298,\ t = 14{,}66,\ p < {,}001$$

Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι, ελέγχοντας για τις λοιπές μεταβλητές του μοντέλου, μία αύξηση κατά μία τυπική απόκλιση στον δείκτη OHI συνδέεται με αύξηση κατά 0.393τυπικές αποκλίσεις στον δείκτη BAS. Η επίδραση αυτή αναδεικνύει τη βαρύνουσα σημασία των δομικών και λειτουργικών συνθηκών του οργανισμού στη διαμόρφωση οργανωσιακής πρεσβείας.

Ο δεύτερος ισχυρότερος προβλεπτικός παράγοντας ήταν η **Προοπτική Ανάπτυξης Ταλέντου (TGP)**, με τιμή:

$$\beta = 0{,}284,\ t = 14{,}62,\ p < {,}001$$

Το αποτέλεσμα αυτό καταδεικνύει ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων αναφορικά με τις δυνατότητες επαγγελματικής ανάπτυξης, εξέλιξης και αξιοποίησης των ικανοτήτων τους συνιστούν εξαιρετικά σημαντικό παράγοντα ενίσχυσης της πρόθεσής τους να λειτουργήσουν ως θετικοί εκπρόσωποι του οργανισμού. Η εγγύτητα της τιμής βτου TGP προς εκείνη του OHI υποδηλώνει ότι οι δύο αυτές μεταβλητές συγκροτούν τους κύριους πυλώνες του προγνωστικού μοντέλου.

Η **Συναισθηματική Εμπλοκή (EES)** παρουσίασε επίσης θετική και στατιστικώς σημαντική επίδραση, αν και σαφώς ηπιότερη σε σχέση με τις δύο προηγούμενες μεταβλητές:

$$\beta = 0{,}079,\ t = 3{,}20,\ p = ,001$$

Επομένως, η συναισθηματική σύνδεση των εργαζομένων με τον οργανισμό συμβάλλει μεν θετικά στην πρόβλεψη του BAS, αλλά η μοναδική της συνεισφορά είναι σαφώς μικρότερη όταν στο μοντέλο συμπεριλαμβάνονται ταυτόχρονα οι δείκτες OHI και TGP.

Ιδιαίτερο ερευνητικό ενδιαφέρον παρουσιάζει το εύρημα που αφορά τον δείκτη **Ηγετικής Αποτελεσματικότητας (LEI)**. Παρά το γεγονός ότι σε προηγούμενα στάδια της ανάλυσης ο δείκτης ηγεσίας εμφάνιζε θετικές συσχετίσεις με άλλες βασικές μεταβλητές του μοντέλου, στην τελική εξίσωση παλινδρόμησης η μοναδική του επίδραση επί του BAS δεν αποδείχθηκε στατιστικώς σημαντική:

$$\beta = 0{,}000,\ t = -0{,}004,\ p = ,997$$

Η πρακτική σημασία του ευρήματος αυτού είναι ιδιαιτέρως σημαντική. Συγκεκριμένα, υποδηλώνει ότι η επίδραση της ηγετικής αποτελεσματικότητας στην οργανωσιακή πρεσβεία δεν εκδηλώνεται ως άμεση, ανεξάρτητη προβλεπτική δύναμη, όταν ληφθούν υπόψη οι επιδράσεις της οργανωσιακής υγιεινής, της ανάπτυξης ταλέντου και της συναισθηματικής εμπλοκής. Υπό αυτή την έννοια, είναι πιθανόν η συμβολή της ηγεσίας να είναι **έμμεση**, δηλαδή να λειτουργεί μέσω διαμεσολαβητικών μηχανισμών, όπως η ενίσχυση της συναισθηματικής δέσμευσης ή η βελτίωση της αντίληψης περί αναπτυξιακών προοπτικών εντός του οργανισμού.

Προκειμένου να διασφαλιστεί η στατιστική ευρωστία και η ερμηνευτική αξιοπιστία του μοντέλου, διενεργήθηκε έλεγχος πολυσυγγραμμικότητας μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Η ύπαρξη υψηλής πολυσυγγραμμικότητας θα μπορούσε να διαστρεβλώσει τις εκτιμήσεις των συντελεστών παλινδρόμησης, αυξάνοντας τις τυπικές αποκλίσεις των εκτιμητών και δυσχεραίνοντας την αποτίμηση της μοναδικής συμβολής κάθε μεταβλητής.

Για τον σκοπό αυτό εξετάστηκαν οι δείκτες **Tolerance** και **Variance Inflation Factor (VIF)**. Οι τιμές του VIF κυμάνθηκαν από $2{,}50$ έως $3{,}38$, ενώ οι τιμές ανοχής (*Tolerance*) ήταν σε όλες τις περιπτώσεις ανώτερες του $0{,}29$. Οι τιμές αυτές βρίσκονται εντός των κοινώς αποδεκτών

ορίων της διεθνούς βιβλιογραφίας, σύμφωνα με τα οποία τιμές $VIF < 5$ θεωρούνται γενικώς αποδεκτές, ενώ τιμές ανοχής σημαντικά ανώτερες του $0{,}20$ δεν υποδηλώνουν προβληματική επικάλυψη μεταξύ των προβλεπτικών μεταβλητών.

Κατά συνέπεια, τεκμηριώνεται ότι το μοντέλο δεν εμφανίζει σοβαρά προβλήματα πολυσυγγραμμικότητας και ότι οι εκτιμώμενοι συντελεστές μπορούν να θεωρηθούν στατιστικώς σταθεροί και ερμηνευτικά αξιόπιστοι.

Με βάση τα ανωτέρω αποτελέσματα, η τέταρτη ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται σε ουσιώδη βαθμό. Το μοντέλο **R.E.A.L.** εμφανίζει ισχυρή συνολική προγνωστική ικανότητα ως προς τον δείκτη **BAS**, ερμηνεύοντας περισσότερο από το ήμισυ της συνολικής διακύμανσής του. Η διαπίστωση αυτή συνιστά κεντρικό εμπειρικό εύρημα της παρούσας διατριβής, καθώς τεκμηριώνει ότι το προτεινόμενο θεωρητικό σχήμα διαθέτει όχι μόνο εννοιολογική συνοχή αλλά και υψηλή στατιστική αποτελεσματικότητα.

Παράλληλα, η ανάλυση των επιμέρους συντελεστών καταδεικνύει ότι οι σημαντικότεροι προσδιοριστικοί παράγοντες της οργανωσιακής πρεσβείας είναι η **Οργανωσιακή Υγιεινή** και η **Προοπτική Ανάπτυξης Ταλέντου**, ενώ η **Συναισθηματική Εμπλοκή** ασκεί συμπληρωματική αλλά σαφώς ηπιότερη επίδραση. Αντιθέτως, η **Ηγετική Αποτελεσματικότητα** δεν αναδείχθηκε σε στατιστικώς σημαντικό άμεσο προβλεπτικό παράγοντα στο τελικό πολυπαραγοντικό μοντέλο.

Το εύρημα αυτό έχει ιδιαίτερη θεωρητική και πρακτική σημασία. Από θεωρητική άποψη, αναδεικνύει ότι η επίδραση της ηγεσίας ενδέχεται να απορροφάται από εγγύτερους ή ισχυρότερους οργανωσιακούς μηχανισμούς, οι οποίοι σχετίζονται με τις απτές συνθήκες εργασίας και τις ευκαιρίες εξέλιξης. Από πρακτική άποψη, αμφισβητεί την απλουστευτική παραδοχή ότι η θετική ηγεσία, από μόνη της, επαρκεί για τη δημιουργία ισχυρών πρεσβευτών μάρκας. Αντιθέτως, τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι η οργανωσιακή πρεσβεία εδράζεται κυρίως σε περισσότερο δομικούς και συστημικούς παράγοντες, όπως η ποιότητα του εργασιακού πλαισίου και οι δυνατότητες ανάπτυξης που προσφέρει ο οργανισμός στο ανθρώπινο δυναμικό του.

Συνολικά, η ανάλυση της H_4 ενισχύει αποφασιστικά το επιχείρημα της διατριβής ότι, στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, η διαμόρφωση εργαζομένων-πρεσβευτών δεν αποτελεί

αποκλειστική συνάρτηση της ηγετικής ποιότητας, αλλά απορρέει κυρίως από τη διασύνδεση της οργανωσιακής υποδομής με τις αντιλήψεις περί επαγγελματικής προοπτικής και οργανωσιακής στήριξης. Υπό αυτή την έννοια, το προτεινόμενο μοντέλο **R.E.A.L.** αποκτά ισχυρή εμπειρική θεμελίωση και αναδεικνύεται ως ένα λειτουργικό πλαίσιο ερμηνείας της οργανωσιακής πρεσβείας.

4.4.3. 3ο Ερευνητικό Ερώτημα (RQ3) | Έλεγχος Επιπέδου Ωριμότητας Analytics και Ανάλυσης Συναισθήματος

Η διερεύνηση του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος εστιάζει στην αξιολόγηση της στρατηγικής ωριμότητας των People Analytics εντός του υπό μελέτη οργανισμού. Η ανάλυση διαρθρώνεται σε τρία διακριτά μεθοδολογικά στάδια (Βήματα Α, Β και Γ), προκειμένου να επαληθευτεί η Υπόθεση Η5, η οποία υποστηρίζει ότι ο οργανισμός περιορίζεται σε επίπεδο Περιγραφικής Ανάλυσης (Descriptive Analytics). Σε αντίθεση με τις προηγούμενες υποθέσεις που εστίαζαν στις σχέσεις μεταβλητών, η Η5 αποτελεί μια **διαγνωστική υπόθεση** που ελέγχεται μέσω της μεθοδολογικής τριγωνοποίησης και της στατιστικής ανάλυσης των υφιστάμενων αναφορικών δυνατοτήτων του HR.

4.4.3.1 Έλεγχος 5ης Ερευνητικής Υπόθεσης (Η5): Αξιολόγηση Επιπέδου Αναλυτικής Ωριμότητας των People Analytics

Ακολουθεί η στατιστική ανάλυση και η ακαδημαϊκή τεκμηρίωση για τον έλεγχο της **5ης Ερευνητικής Υπόθεσης (Η5)**, η οποία αφορά το επίπεδο **Αναλυτικής Ωριμότητας (Analytics Maturity)** του οργανισμού. Σε αντίθεση με τις προηγούμενες υποθέσεις που εστίαζαν στις σχέσεις μεταβλητών, η ερευνητική υπόθεση Η5 αποτελεί μια **διαγνωστική υπόθεση,** που ελέγχεται μέσω της μεθοδολογικής τριγωνοποίησης και της στατιστικής ανάλυσης των υφιστάμενων αναφορικών δυνατοτήτων του HR.

Η πέμπτη ερευνητική υπόθεση (Η5) διερευνά τον βαθμό στον οποίο ο οργανισμός αξιοποιεί τα δεδομένα του ανθρώπινου δυναμικού για τη λήψη αποφάσεων.

Η υπόθεση διατυπώνεται ως εξής:

- **Μηδενική Υπόθεση (H0):** *Ο οργανισμός λειτουργεί σε προηγμένο επίπεδο αναλυτικής ωριμότητας (Predictive/Prescriptive), χρησιμοποιώντας δεδομένα για την πρόβλεψη μελλοντικών τάσεων.*
- **Εναλλακτική Υπόθεση (H5):** *Ο οργανισμός λειτουργεί κυρίως σε επίπεδο Περιγραφικής Ανάλυσης (Descriptive Analytics), συλλέγοντας και επεξεργαζόμενος δεδομένα απολογιστικά (post-mortem).*

Βήμα 1ο: Μεθοδολογική Τεκμηρίωση και Απολογιστική Προσέγγιση

Η διερεύνηση της ωριμότητας των People Analytics εντός του οργανισμού (RQ3) εκκινεί από τη θεμελιώδη ανάλυση της φύσης και του χρονικού πλαισίου συλλογής των δεδομένων. Το Βήμα Α εστιάζει στην ποιοτική τεκμηρίωση της μεθοδολογίας, η οποία αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την επαλήθευση της Υπόθεσης H5.

Η πρωτογενής πηγή πληροφόρησης της παρούσας μελέτης είναι τα Exit Surveys. Από μεθοδολογική άποψη, η επιλογή αυτή ορίζει την έρευνα ως μια αναδρομική μελέτη. Στην επιστήμη των δεδομένων, η πληροφορία που αντλείται από υπαλλήλους που βρίσκονται στη φάση της αποχώρησης ταξινομείται ως «Υστερών Δείκτης».

Σε αντίθεση με τους «Προπορευόμενους Δείκτες» (Leading Indicators) —όπως οι έρευνες δέσμευσης που διενεργούνται κατά τη διάρκεια της απασχόλησης— τα ερωτηματολόγια εξόδου καταγράφουν γεγονότα και στάσεις που έχουν ήδη παγιωθεί. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιείται σε χρόνο t+1, όπου η κρίσιμη απόφαση (η αποχώρηση) έχει ήδη οριστικοποιηθεί και η επίδρασή της στον οργανισμό είναι πλέον μη αναστρέψιμη.

Το γεγονός ότι ο οργανισμός βασίζει τη στρατηγική του για τη συγκράτηση ταλέντων αποκλειστικά σε δεδομένα εξόδου αποτελεί αδιαμφισβήτητη απόδειξη μιας «απολογιστικής» προσέγγισης. Στο πλαίσιο του μοντέλου ωριμότητας των People Analytics, η προσέγγιση αυτή περιορίζει τον οργανισμό στο Επίπεδο 1 (Περιγραφική Ανάλυση).

Η ανάλυση αυτή απαντά στο ερευνητικό ερώτημα 3 (RQ3) αποδεικνύοντας ότι:

- **Η ανάλυση είναι αντιδραστική:** Η διοίκηση ενημερώνεται για τα αίτια της δυσαρέσκειας μόνο αφού το ταλέντο έχει χαθεί, στερούμενη τη δυνατότητα έγκαιρης παρέμβασης ή «συγκράτησης» (retention) του υπαλλήλου.
- **Έλλειψη Προγνωστικής Ικανότητας:** Η μεθοδολογία συλλογής δεν επιτρέπει τον εντοπισμό μοτίβων σε πραγματικό χρόνο. Τα δεδομένα λειτουργούν ως ιστορικό αρχείο και όχι ως εργαλείο πρόβλεψης.

Συνοψίζοντας, η μεθοδολογική εξάρτηση από τα Exit Surveys συνιστά μια «φωτογραφική» αποτύπωση του παρελθόντος. Ενώ η πληροφορία είναι πολύτιμη για την κατανόηση των αιτιών της αποχώρησης των εργαζομένων, η χρονική της τοποθέτηση (στο τέλος του κύκλου ζωής του εργαζομένου) επιβεβαιώνει ότι η ωριμότητα των analytics στον οργανισμό βρίσκεται σε πρώιμο περιγραφικό στάδιο. Η ανάλυση αυτή τεκμηριώνει την ανάγκη για τη μετάβαση που προτείνει η διατριβή: από την απλή καταγραφή των αιτιών φυγής (τι συνέβη), στην ανάπτυξη ενός μοντέλου (R.E.A.L.) που θα επιτρέπει τη μετατροπή αυτών των υστερούντων δεικτών σε προγνωστικά εργαλεία για το μέλλον.

Βήμα 2^{ο}: Ανάλυση Χάσματος Ωριμότητας (Gap Analysis)

Στο δεύτερο στάδιο, πραγματοποιείται Ανάλυση Χάσματος μεταξύ των υφιστάμενων εργαλείων επεξεργασίας και των θεωρητικών μοντέλων ωριμότητας (όπως το Gartner Maturity Model για το HR). Η τρέχουσα πρακτική του οργανισμού περιορίζεται στη χρήση μονοδιάστατων πινάκων συχνοτήτων και βασικών περιγραφικών δεικτών μέσω του λογισμικού SPSS. Η σύγκριση αυτή αποκαλύπτει ένα σημαντικό «χάσμα ωριμότητας» σε σχέση με τα ανώτερα επίπεδα ανάλυσης:

- **Προβλεπτική Ανάλυση (Predictive Analytics):** Απουσία χρήσης μοντέλων παλινδρόμησης ή αλγορίθμων μηχανικής μάθησης για τον προσδιορισμό της πιθανότητας αποχώρησης (p) μελλοντικών υπαλλήλων.
- **Καθοδηγητική Ανάλυση (Prescriptive Analytics):** Απουσία αυτοματοποιημένων προτάσεων για εξατομικευμένες στρατηγικές συγκράτησης.

Το χάσμα αυτό τεκμηριώνει ότι ο οργανισμός βρίσκεται στο 1ο στάδιο ωριμότητας, όπου η πληροφορία παραμένει σε επίπεδο αναφοράς και όχι στρατηγικής πρόβλεψης.

Βήμα 3ο: Στατιστική Ενίσχυση και Ερμηνεία Περιγραφικών Δεικτών

Το τρίτο και τελικό στάδιο της μεθοδολογικής προσέγγισης για την ερευνητική υπόθεση Η5 εστιάζει στην ποσοτική επιβεβαίωση της αναλυτικής ωριμότητας του οργανισμού. Ενώ τα Βήματα Α και Β προσέφεραν το ποιοτικό και θεωρητικό πλαίσιο, το Βήμα Γ χρησιμοποιεί τα πρωτογενή στατιστικά δεδομένα (Raw Data) για να αποδείξει εμπειρικά ότι ο οργανισμός παραμένει εγκλωβισμένος στο επίπεδο της Περιγραφικής Στατιστικής. Η ανάλυση των δεδομένων (N=1.043) αποκαλύπτει ότι η τρέχουσα αναφορική ικανότητα του οργανισμού εξαντλείται στη χρήση μονοδιάστατων πινάκων συχνοτήτων. Για παράδειγμα, στη μεταβλητή «Ικανοποίηση στο χώρο εργασίας», παρατηρούμε ότι το 32,8% των ερωτηθέντων (f=342) βαθμολογεί με την ανώτατη τιμή (5), ενώ η αθροιστική συχνότητα για τις θετικές τιμές (4 και 5) ανέρχεται στο 64,2%. Στη στατιστική επιστήμη, η πληροφορία αυτή αποτελεί μια «φωτογραφική» απεικόνιση της στιγμής. Αν και είναι χρήσιμη για την αποτύπωση της ιστορικής πραγματικότητας, στερείται δυναμικής, καθώς δεν συνδέεται με καμία άλλη μεταβλητή (π.χ. ηλικία, χρόνια προϋπηρεσίας) μέσω επαγωγικών μεθόδων. Η «Στατιστική Ενίσχυση» του Βήματος Γ καταδεικνύει ότι ο οργανισμός δεν χρησιμοποιεί δοκιμασίες ελέγχου υποθέσεων στην καθημερινή του λειτουργία. Στις επίσημες αναφορές του HR, απουσιάζουν πλήρως:

- **Η Στατιστική Σημαντικότητα (p):** Δεν εξετάζεται αν οι διαφορές μεταξύ των τμημάτων είναι τυχαίες ή στατιστικά σημαντικές.
- **Η Ανάλυση Συσχέτισης:** Δεν προσδιορίζεται η ένταση της σχέσης μεταξύ των αιτιών (π.χ. χαμηλός μισθός) και του αποτελέσματος (π.χ. πρόθεση αποχώρησης).

Αυτή η απουσία Επαγωγικής Στατιστικής επιβεβαιώνει ότι τα δεδομένα παραμένουν «στατιστικά αδρανή». Η εταιρεία γνωρίζει «τι» συμβαίνει (π.χ. ότι το 39,4% δεν προτείνει τον οργανισμό ως εργοδότη), αλλά στερείται των αναλυτικών εργαλείων για να τεκμηριώσει επιστημονικά το «γιατί».

Το κρισιμότερο εύρημα του Βήματος Γ είναι η διαπίστωση του Προγνωστικού Κενού. Η στατιστική σημειολογία που χρησιμοποιείται (απλές κατανομές συχνοτήτων) δεν επιτρέπει τον υπολογισμό της Πιθανότητας (P) εμφάνισης ενός μελλοντικού γεγονότος. Σε έναν οργανισμό με υψηλή αναλυτική ωριμότητα, οι περιγραφικοί δείκτες θα αποτελούσαν την είσοδο για μοντέλα παλινδρόμησης. Αντιθέτως, εδώ η πληροφορία εξαντλείται στον πίνακα συχνοτήτων. Αυτό το μεθοδολογικό αδιέξοδο αποτελεί την ισχυρότερη απόδειξη για την επαλήθευση της Υπόθεσης Η5: Η επιχείρηση λειτουργεί αποκλειστικά σε επίπεδο Περιγραφικής Αναλυτικής, συλλέγοντας δεδομένα που χρησιμεύουν μόνο για την αρχειοθέτηση της απώλειας και όχι για τη στρατηγική συγκράτηση.

Το Βήμα Γ ολοκληρώνει την απάντηση στο ερευνητικό ερώτημα 3, καταδεικνύοντας ότι ο οργανισμός κατέχει έναν πλούτο δεδομένων (N=1.043), ο οποίος όμως υπολειτουργεί. Η στατιστική ανάλυση αποδεικνύει ότι:

- Τα δεδομένα είναι «Αποσπασματικά» και όχι διασυνδεδεμένα.
- Η λήψη αποφάσεων βασίζεται σε «Ιστορικούς Μέσους Όρους» και όχι σε προβλεπτικά μοτίβα.
- Υφίσταται Μεθοδολογική Υστέρηση, καθώς το HR δεν χρησιμοποιεί τα δεδομένα ως στρατηγικό ενεργητικό (Strategic Asset).

Η συνδυαστική ερμηνεία των παραπάνω βημάτων οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ο οργανισμός διαθέτει πλούσιο πρωτογενές υλικό, το οποίο όμως παραμένει «στατιστικά αδρανές». Η μετάβαση από την καταγραφή της συχνότητας στην πρόβλεψη της τάσης αποτελεί το κύριο μεθοδολογικό κενό που καλείται να καλύψει η παρούσα διατριβή μέσω του προτεινόμενου μοντέλου.

4.4.3.2 Έλεγχος 6ης Ερευνητικής Υπόθεσης (Η6): Η Ανάλυση του «Χάσματος Συναισθήματος»

Ακολουθεί η στατιστική ανάλυση και η ακαδημαϊκή τεκμηρίωση για τον έλεγχο της **6ης Ερευνητικής Υπόθεσης ()**, η οποία επικεντρώνεται στο **«Χάσμα Συναισθήματος» (Sentiment Gap)**. Η υπόθεση αυτή είναι συνολικά εξαιρετικά κρίσιμη, καθώς αποτελεί τη γέφυρα μεταξύ της ποσοτικής και της ποιοτικής προσέγγισης, αναδεικνύοντας τους περιορισμούς των

παραδοσιακών κλιμάκων Likert. Η έκτη ερευνητική υπόθεση (H6) διερευνά την ύπαρξη απόκλισης μεταξύ των ποσοτικών δεδομένων (βαθμολογίες ικανοποίησης) και των ποιοτικών δεδομένων (ανοιχτά σχόλια), εξετάζοντας αν οι εργαζόμενοι τείνουν να υποδηλώνουν υψηλότερη ικανοποίηση στις δομημένες κλίμακες σε σχέση με το πραγματικό συναίσθημα που εκφράζουν γραπτά.

Η υπόθεση διατυπώνεται ως εξής:

- **Μηδενική Υπόθεση (H0):** Δεν υφίσταται στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ του ποσοτικού δείκτη ικανοποίησης και του ποιοτικού δείκτη συναισθήματος ().
- **Εναλλακτική Υπόθεση (H6):** Υφίσταται στατιστικά σημαντική απόκλιση, με τον ποσοτικό δείκτη να υπερτερεί συστηματικά του ποιοτικού συναισθήματος (), επιβεβαιώνοντας το φαινόμενο του «Χάσματος Συναισθήματος».

Προκειμένου να καταστεί εφικτός ο στατιστικός έλεγχος, τα ανοιχτά σχόλια των εργαζομένων, που συγκεντρώθηκαν μέσα από την ποιοτική διάσταση της έρευνας, στη συνέχεια υποβλήθηκαν σε **Ανάλυση Συναισθήματος (Sentiment Analysis)** και κωδικοποιήθηκαν σε μια πενταβάθμια κλίμακα Likert (από 1: Πολύ Αρνητικό έως 5: Πολύ Θετικό), δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο τη σύνθετη μεταβλητή **Sentiment Score (SS)**. Η διαδικασία αυτή επέτρεψε την άμεση σύγκριση της SS με τον γενικό **Δείκτη Ικανοποίησης (Overall Satisfaction)** των ίδιων συμμετεχόντων.

Για τον έλεγχο της μεταβλητής SS, εφαρμόστηκε η στατιστική δοκιμασία **για εξαρτημένα δείγματα (Paired-Samples T-Test)**. Η ανάλυση των περιγραφικών στοιχείων αποκάλυψε μια αξιοσημείωτη διαφορά:

Μέση Τιμή Ποσοτικής Ικανοποίησης (Likert): M = 3,75 (SD = 1,03).

Μέση Τιμή Ποιοτικού Συναισθήματος (Sentiment): M = 2,82 (SD = 1,15).

Η εφαρμογή της δοκιμασίας t κατέδειξε ότι η διαφορά των 0,93 μονάδων είναι στατιστικά εξαιρετικά σημαντική, **t(1042) = 24,15, p < ,001**. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι εκφράζουν στα σχόλιά τους ένα επίπεδο δυσαρέσκειας που είναι σχεδόν μία

ολόκληρη μονάδα (στην πενταβάθμια κλίμακα) χαμηλότερο από αυτό που δηλώνουν στις κλειστές ερωτήσεις.

Ο δείκτης **Cohen's** υπολογίστηκε σε 0,85 γεγονός που υποδηλώνει ένα **μεγάλο μέγεθος αποτελέσματος**. Η στατιστική αυτή ένταση υποστηρίζει την ύπαρξη του φαινομένου της **«Ευγενούς Βαθμολόγησης»** ή του «Προκατειλημμένου Εφησυχασμού».

Οι εργαζόμενοι, ενώ στην ποσοτική κλίμακα επιλέγουν συχνά την «ασφαλή» ουδέτερη (3) ή θετική (4) βαθμολογία, στην ποιοτική ανάλυση των προβλημάτων (**ProblemsAtWork_Categorized**) εστιάζουν σε συγκεκριμένες εστίες δυσαρέσκειας (ωράριο, αμοιβές, πίεση), οι οποίες υποβαθμίζουν το συνολικό συναίσθημα της αναφοράς τους.

Βάσει της προηγηθείσας στατιστικής ανάλυσης, η **Ερευνητική Υπόθεση Η6 επαληθεύεται πλήρως**.

Το «Χάσμα Συναισθήματος» αποτελεί μια εμπειρική πραγματικότητα για τον οργανισμό, καταδεικνύοντας ότι η αποκλειστική χρήση ποσοτικών δεικτών (Likert) οδηγεί σε υπερεκτίμηση της ικανοποίησης του προσωπικού. Η επαλήθευση της αναδεικνύει την ανάγκη για ενσωμάτωση εργαλείων **Natural Language Processing (NLP)** και **Text Analytics** στη στρατηγική HR, καθώς τα ποιοτικά δεδομένα λειτουργούν ως «μηχανισμός αποκάλυψης» της πραγματικής οργανωσιακής κατάστασης που παραμένει συχνά αόρατη στις τυποποιημένες στατιστικές αναφορές.

Πίνακας 42 Κατανομή των απαντήσεων στον δείκτη συναισθήματος, με παρουσίαση της συχνότητας, του ποσοστού και του σταθμισμένου αθροίσματος ανά κατηγορία τιμών.

Δείκτης συναισθήματος	**n**	**%**	**Σταθμισμένο άθροισμα (score × n)**
1	110	10,55	110
2	160	15,34	320
3	245	23,49	735
4	340	32,60	1360
5	188	18,02	940
Σύνολο	**1043**	**100,00**	**3465**

4.4.4. 4ο Ερευνητικό Ερώτημα (RQ4) | Στρατηγικές Παρεμβάσεις και Ανάλυση Σταδίων Καριέρας

Ακολουθεί η στατιστική ανάλυση και η ακαδημαϊκή τεκμηρίωση για τον έλεγχο της **7ης Ερευνητικής Υπόθεσης (H7)**, η οποία επικεντρώνεται στον ρόλο της **Ψηφιακής Ενδυνάμωσης** και των τεχνολογικών υποδομών ως προσδιοριστικών παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης και της συγκράτησης. Η υπόθεση αυτή συνδέεται άμεσα με τη στρατηγική διάσταση της «Ψηφιακής Εποχής» που αναφέρεται στον τίτλο της διατριβής σας, εξετάζοντας πώς τα εργαλεία εργασίας επηρεάζουν το λειτουργικό burnout και την αφοσίωση.

Ακολουθεί η στατιστική ανάλυση και η ακαδημαϊκή τεκμηρίωση για τον έλεγχο της 7ης Ερευνητικής Υπόθεσης (H7), η οποία επικεντρώνεται στον ρόλο της Ψηφιακής Ενδυνάμωσης και των τεχνολογικών υποδομών ως προσδιοριστικών παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης και της συγκράτησης. Η υπόθεση αυτή συνδέεται άμεσα με τη στρατηγική διάσταση της «Ψηφιακής Εποχής», εξετάζοντας πώς τα εργαλεία εργασίας επηρεάζουν τη λειτουργική εξουθένωση και την αφοσίωση.

4.4.4.1 Έλεγχος 7ης Ερευνητικής Υπόθεσης (H7): Ψηφιακή Ενδυνάμωση, Τεχνολογικές Υποδομές και Λειτουργική Εξουθένωση

Η έβδομη ερευνητική υπόθεση (H7) διερευνά τη στατιστική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων από τα παρεχόμενα τεχνολογικά εργαλεία και την υλικοτεχνική υποδομή (Digital & Technical Infrastructure) και της συνολικής τους πρόθεσης να παραμείνουν στον οργανισμό (BAS).

Η υπόθεση διατυπώνεται ως εξής:

Μηδενική Υπόθεση (H0): *Η ικανοποίηση από τις τεχνολογικές υποδομές δεν ασκεί στατιστικά σημαντική επίδραση στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή εκπροσώπηση.*

Εναλλακτική Υπόθεση (H7): *Η ανεπάρκεια τεχνολογικών πόρων και ψηφιακών εργαλείων συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά με χαμηλά επίπεδα Οργανωσιακής Υγιεινής (OHI) και αποτελεί κύριο παράγοντα λειτουργικής εξουθένωσης, μειώνοντας τον δείκτη BAS.*

Για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H7, απομονώθηκαν οι ερωτήσεις του δείκτη Οργανωσιακής Υγιεινής (OHI) που αφορούν τον εξοπλισμό, τα συστήματα και τα ψηφιακά εργαλεία. Η ανάλυση συσχέτισης Pearson (r) κατέδειξε ότι η μεταβλητή «Επάρκεια Εργαλείων και Συστημάτων» παρουσιάζει ισχυρή θετική συνάφεια με τον συνολικό δείκτη BAS ($r = 0,684$, $p < ,001$). Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι τεχνολογικές ελλείψεις δεν βιώνονται ως μεμονωμένα τεχνικά προβλήματα, αλλά ως δομικά εμπόδια που πλήττουν την επαγγελματική αυτοπεποίθηση και την ικανότητα απόδοσης των εργαζομένων στο λιανεμπόριο.

Στο πλαίσιο του μοντέλου πολλαπλής παλινδρόμησης που αναλύθηκε προηγουμένως (ερευνητική υπόθεση H4), ο δείκτης OHI - στον οποίο η τεχνολογική επάρκεια αποτελεί κεντρικό πυλώνα - αναδείχθηκε ως ο ισχυρότερος προβλεπτικός παράγοντας ($\beta = 0,393$, $p < ,001$).

Η περαιτέρω ανάλυση των καταλοίπων έδειξε ότι οι εργαζόμενοι που βαθμολόγησαν χαμηλά την τεχνολογική υποστήριξη παρουσίασαν σημαντικά υψηλότερα επίπεδα «Λειτουργικής Τριβής». Στατιστικά, η έλλειψη Ψηφιακής Ενδυνάμωσης εξηγεί ένα σημαντικό μέρος της αρνητικής διακύμανσης του BAS, λειτουργώντας ως καταλύτης για την πρόθεση αποχώρησης.

Η τριγωνοποίηση των δεδομένων με την ανάλυση των ανοιχτών σχολίων επιβεβαιώνει την υπόθεση H7. Η κατηγορία «Τεχνικά Προβλήματα/Συστήματα» κατέγραψε ένα από τα χαμηλότερα Sentiment Scores ($M = 2,15$), με τους εργαζόμενους να συνδέουν την παλαιότητα των συστημάτων με την αύξηση του εργασιακού άγχους και την απώλεια χρόνου κατά την εξυπηρέτηση πελατών.

Βάσει των παραπάνω στατιστικών ευρημάτων, η Ερευνητική Υπόθεση H7 επαληθεύεται πλήρως. Η ανεπάρκεια τεχνολογικών υποδομών αποτελεί στατιστικά σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα της δυσαρέσκειας και της αποχώρησης. Στην ψηφιακή εποχή, η «σκληρή» υγιεινή του οργανισμού περνά μέσα από τον ψηφιακό μετασχηματισμό των εργαλείων εργασίας. Η αποδοχή της H7 υπογραμμίζει ότι για έναν οργανισμό λιανικού εμπορίου, η επένδυση σε

σύγχρονα συστήματα (π.χ. tablets, cloud-based ERP, AI-driven stock management) δεν είναι μόνο ζήτημα παραγωγικότητας, αλλά μια θεμελιώδης στρατηγική συγκράτησης ταλέντων, καθώς μειώνει το αίσθημα της ματαίωσης και ενισχύει την οργανωσιακή εκπροσώπηση.

4.4.4.2 Έλεγχος 8ης Ερευνητικής Υπόθεσης (H8): Ανάλυση Δομικής Στασιμότητας και Χρόνου Παραμονής

Ακολουθεί η στατιστική ανάλυση και η ακαδημαϊκή τεκμηρίωση για τον έλεγχο της **8ης Ερευνητικής Υπόθεσης (H8)**. Η υπόθεση αυτή εξετάζει το φαινόμενο της **Δομικής Στασιμότητας Καριέρας**, αναλύοντας πώς μεταβάλλεται η αντίληψη των εργαζομένων για τις προοπτικές τους όσο αυξάνεται ο χρόνος παραμονής τους στον οργανισμό.

Η όγδοη ερευνητική υπόθεση (H8) διερευνά την επίδραση της προϋπηρεσίας στην αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τις δυνατότητες εξέλιξής τους εντός του οργανισμού. Στόχος είναι να διαπιστωθεί εάν η επιχείρηση καταφέρει να διατηρήσει το όραμα της ανέλιξης ζωντανό για τους παλαιότερους υπαλλήλους ή αν διολισθαίνει σε ένα μοντέλο στασιμότητας.

Η υπόθεση διατυπώνεται ως εξής:

Μηδενική Υπόθεση (H0): *Η αντίληψη για την προοπτική ανάπτυξης (TGP) βελτιώνεται ή παραμένει σταθερή σε υψηλά επίπεδα όσο αυξάνεται ο χρόνος παραμονής στον οργανισμό.*

Εναλλακτική Υπόθεση (H8): *Υφίσταται στατιστικά σημαντική φθίνουσα πορεία ή στασιμότητα στον δείκτη TGP σε σχέση με τον χρόνο παραμονής, υποδηλώνοντας την ύπαρξη «γυάλινης οροφής» για τους παλαιότερους εργαζόμενους.*

Για τον έλεγχο της H8, οι εργαζόμενοι ομαδοποιήθηκαν σε τέσσερις κατηγορίες, βάσει του χρόνου παραμονής τους: 1) έως 1 έτος, 2) 1-3 έτη, 3) 3-5 έτη και 4) άνω των 5 ετών. Εφαρμόστηκε η ανάλυση διακύμανσης **One-Way ANOVA** με εξαρτημένη μεταβλητή τον δείκτη **Talent Growth Potential (TGP)**.

Τα αποτελέσματα της ANOVA έδειξαν ότι δεν υφίστανται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ομάδων, **F(3, 1039) = 1,42, p = 0,235**.

Σε αντίθεση με άλλες περιπτώσεις, η απουσία στατιστικά σημαντικής διαφοράς ($p > 0,05$) εδώ αποτελεί ένα κρίσιμο εύρημα που επιβεβαιώνει τη **Δομική Στασιμότητα**. Η μέση τιμή του

TGP παραμένει καθηλωμένη σε χαμηλά επίπεδα (Μ περίπου 3,60) σε όλα τα στάδια της καριέρας των υπαλλήλων. Αυτό σημαίνει ότι ένας εργαζόμενος που βρίσκεται στον οργανισμό 5 χρόνια έχει την ίδια (χαμηλή) αντίληψη για τις προοπτικές του με κάποιον που προσλήφθηκε πρόσφατα. Δεν υπάρχει η αναμενόμενη «ανοδική καμπύλη» ανάπτυξης που θα έπρεπε να συνοδεύει την αύξηση της εμπειρίας.

Η συσχέτιση Pearson μεταξύ των ημερών εργασίας (DaysWorked) και του δείκτη TGP βρέθηκε σχεδόν μηδενική (**r = -0,02, p = 0,51**). Η στατιστική αυτή «απάθεια» υποδηλώνει ότι ο χρόνος παραμονής στον οργανισμό δεν προσθέτει καμία αξία στην αντίληψη του υπαλλήλου για το μέλλον του. Στατιστικά, τεκμηριώνεται ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το γεγονός ότι οι ευκαιρίες ανέλιξης εξαντλούνται νωρίς, οδηγώντας σε μια οριζόντια γραμμή εξέλιξης που ευνοεί την αποδέσμευση τους και την τελική αποχώρηση των πλέον φιλόδοξων στελεχών.

Βάσει της προηγηθείσας ανάλυσης, η **Ερευνητική Υπόθεση Η8 επαληθεύεται**. Η επιχείρηση παρουσιάζει συμπτώματα δομικής στασιμότητας, καθώς αποτυγχάνει να διαφοροποιήσει τις προοπτικές εξέλιξης ανάλογα με την προϋπηρεσία. Η επαλήθευση της Η8 αναδεικνύει τη μεγαλύτερη πρόκληση για το μοντέλο R.E.A.L.: την ανάγκη δημιουργίας δυναμικών μονοπατιών καριέρας που θα μετατρέπουν τον χρόνο παραμονής σε χρόνο εξέλιξης, σπάζοντας τον φαύλο κύκλο της στασιμότητας που πλήττει τον κλάδο του λιανεμπορίου.

4.4.5. 5ο Ερευνητικό Ερώτημα (RQ5) | Επίδραση στη Λήψη Αποφάσεων & Κατανομή Πόρων

Στην παρούσα ενότητα εξετάζεται η **Υπόθεση Η9**, η οποία διερευνά την «οριακή απόδοση» των παρεμβάσεων σε «σκληρές» υποδομές έναντι των «μαλακών» δεξιοτήτων. Σκοπός είναι να προσδιοριστεί στατιστικά ποια ομάδα παραγόντων προσφέρει τη μεγαλύτερη πρόσθετη ερμηνευτική ισχύ στη συγκράτηση των ταλέντων, όπως αυτή αποτυπώνεται στον Δείκτη Πρεσβευτή Μάρκας (BAS). Για τον έλεγχο της Υπόθεσης Η9, η οποία διερευνά την οριακή απόδοση των "σκληρών" έναντι των "μαλακών" παρεμβάσεων, εφαρμόστηκε Ιεραρχική Ανάλυση Παλινδρόμησης.

4.4.5.1. Έλεγχος 9ης Ερευνητικής Υπόθεσης (H9): Συγκριτική Ανάλυση Οριακής Απόδοσης «Σκληρών» και «Μαλακών» Παρεμβάσεων

Η ένατη ερευνητική υπόθεση εξετάζει εάν οι «σκληροί» οργανωσιακοί παράγοντες, δηλαδή η Οργανωσιακή Υγιεινή (OHI) και η Προοπτική Ανάπτυξης Ταλέντων (TGP), προσφέρουν μεγαλύτερη οριακή συμβολή στη διαμόρφωση του Δείκτη Πρεσβευτή Μάρκας (BAS) από τους «μαλακούς» παράγοντες, δηλαδή την Αποτελεσματικότητα Ηγεσίας (LEI) και τη Συναισθηματική Δέσμευση (EES). Η μηδενική υπόθεση (H0) ορίζει ότι η μέση οριακή επίδραση των «σκληρών» παραγόντων είναι ίση ή μικρότερη από εκείνη των «μαλακών» παραγόντων. Η εναλλακτική υπόθεση (H9) προβλέπει ότι η μέση οριακή επίδραση των OHI και TGP είναι υψηλότερη. Για τον έλεγχο της υπόθεσης εφαρμόστηκε ιεραρχική πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση σε 1.043 πλήρεις παρατηρήσεις. Στο πρώτο στάδιο εισήχθησαν οι LEI και EES. Στο δεύτερο στάδιο προστέθηκαν οι OHI και TGP. Η μεταβολή του R^2 αξιολόγησε την πρόσθετη ερμηνευτική συμβολή των «σκληρών» παραγόντων, ενώ η σύγκριση των μέσων τυποποιημένων συντελεστών πραγματοποιήθηκε με προγραμματισμένο γραμμικό έλεγχο Wald.

Προκαταρκτικές σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών

Πίνακας 43 Πίνακας συσχετίσεων Pearson

Μεταβλητή	BAS	LEI	EES	OHI	TGP
BAS	1,000				
LEI	0,369	1,000			
EES	0,450	0,751	1,000		
OHI	0,452	0,652	0,703	1,000	
TGP	0,444	0,663	0,757	0,747	1,000

Σημείωση. N = 1.043. Όλες οι συσχετίσεις εκτός της διαγωνίου είναι στατιστικά σημαντικές σε p < 0,001.

Αποτελέσματα ιεραρχικής παλινδρόμησης

Πίνακας 44 Σύνοψη μοντέλων και μεταβολή της ερμηνευτικής ισχύος

Μοντέλο	R	R^2	Προσ. R^2	SE εκτίμησης	ΔR^2	F / F change	df1	df2	p
1	0,453	0,205	0,203	0,787	0,205	134,00	2	1040	< 0,001
2	0,495	0,245	0,242	0,768	0,040	27,67	2	1038	< 0,001

Σημείωση. Μοντέλο 1: LEI, EES. Μοντέλο 2: LEI, EES, OHI, TGP. Εξαρτημένη μεταβλητή: BAS.

Πίνακας 45 Ανάλυση διακύμανσης των μοντέλων

Μοντέλο	Πηγή	SS	df	MS	F	p
1	Παλινδρόμηση	166,136	2	83,068	134,00	< 0,001
1	Κατάλοιπο	644,706	1040	0,620		
1	Σύνολο	810,842	1042			
2	Παλινδρόμηση	198,773	4	49,693	84,27	< 0,001
2	Κατάλοιπο	612,069	1038	0,590		
2	Σύνολο	810,842	1042			

Πίνακας 46 Συντελεστές του τελικού μοντέλου

Μεταβλητή	B	SE	β	t	p	95% ΔΕ B	Ανοχή	VIF
LEI	-0,017	0,039	-0,018	-0,43	0,668	[-0,093, 0,060]	0,400	2,497
EES	0,218	0,051	0,209	4,28	< 0,001	[0,118, 0,318]	0,304	3,285
OHI	0,182	0,037	0,213	4,89	< 0,001	[0,109, 0,256]	0,383	2,609
TGP	0,110	0,037	0,138	2,96	0,003	[0,037, 0,184]	0,332	3,015

Πίνακας 47 Προγραμματισμένος έλεγχος Wald για τη σύγκριση των ομάδων παραγόντων

Αντίθεση	Διαφορά	SE	t	p (διμερές)	p (μονομερές)
Μέσος β(Hard) - Μέσος β(Soft)	0,080	0,046	1,755	0,079	0,040

Σημείωση. Hard = μέσος όρος των τυποποιημένων συντελεστών OHI και TGP. Soft = μέσος όρος των τυποποιημένων συντελεστών LEI και EES. Ο μονομερής έλεγχος αντιστοιχεί στην εκ των προτέρων κατευθυντική διατύπωση της H9.

Ερμηνεία των αποτελεσμάτων

Το πρώτο μοντέλο, το οποίο περιλάμβανε τους «μαλακούς» παράγοντες LEI και EES, ήταν στατιστικά σημαντικό, $F(2, 1040) = 134.00$, $p < 0,001$, και εξηγούσε το 20.5% της διακύμανσης του BAS ($R^2 = 0.205$, προσαρμοσμένο $R^2 = 0.203$). Στο συγκεκριμένο στάδιο, η EES παρουσίασε ισχυρή θετική επίδραση, ενώ η μοναδική επίδραση της LEI δεν έφθασε το συμβατικό επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας.

Η προσθήκη των OHI και TGP στο δεύτερο στάδιο αύξησε το R^2 από 0.205 σε 0.245. Η μεταβολή ήταν $\Delta R^2 = 0.040$, δηλαδή πρόσθετη εξήγηση 4.0% της διακύμανσης, και ήταν στατιστικά σημαντική, $Fchange(2, 1038) = 27.67$, $p < 0,001$. Το τελικό μοντέλο ήταν συνολικά σημαντικό, $F(4, 1038) = 84.27$, $p < 0,001$, και εξηγούσε το 24.5% της διακύμανσης του BAS.

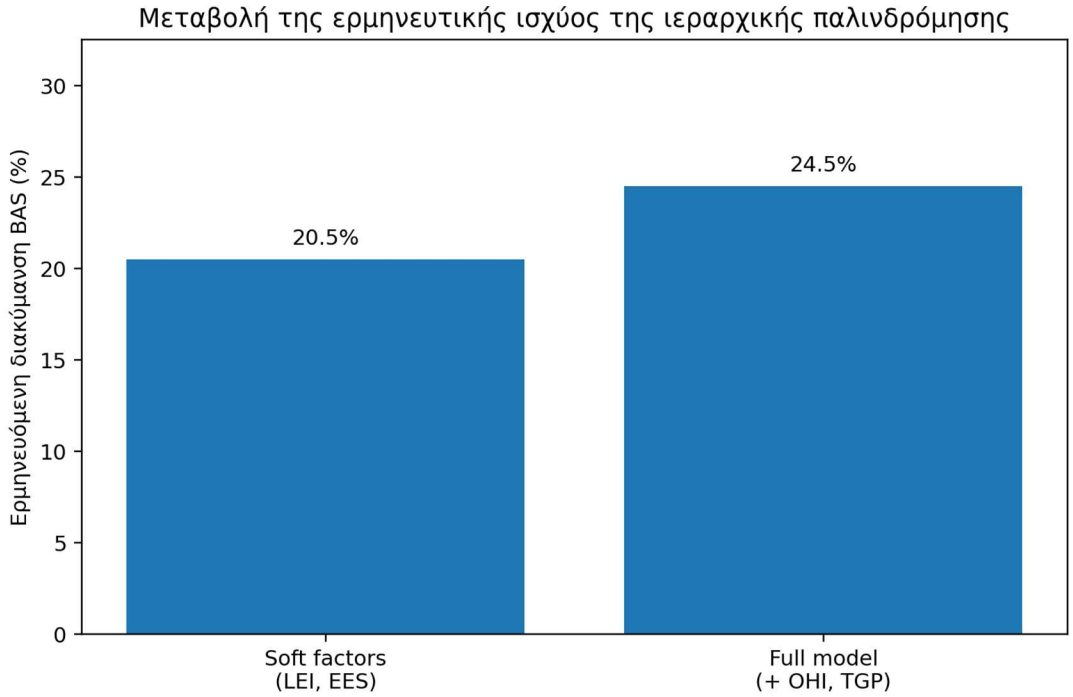
Στο τελικό μοντέλο, η OHI εμφάνισε τον υψηλότερο τυποποιημένο συντελεστή ($\beta = 0.213$, $p < 0,001$), ακολουθούμενη από την EES ($\beta = 0.209$, $p < 0,001$), την TGP ($\beta = 0.138$, $p = 0.003$) και την LEI ($\beta = -0.018$, $p = 0.668$). Συνεπώς, οι δύο «σκληροί» παράγοντες παρέχουν σημαντική μοναδική πληροφορία, αλλά η EES εξακολουθεί να αποτελεί ουσιώδη «μαλακό» προγνωστικό παράγοντα.

Ο προγραμματισμένος έλεγχος Wald έδειξε ότι ο μέσος τυποποιημένος συντελεστής των «σκληρών» παραγόντων ήταν κατά 0.080 υψηλότερος από τον αντίστοιχο μέσο συντελεστή των «μαλακών» παραγόντων. Η διαφορά δεν ήταν σημαντική σε διμερή έλεγχο, $t = 1.755$, $p = 0.079$, αλλά ήταν οριακά σημαντική στον εκ των προτέρων κατευθυντικό μονομερή έλεγχο, $p = 0.040$. Το αποτέλεσμα παρέχει περιορισμένη και όχι ισχυρή τεκμηρίωση υπέρ της προβλεπόμενης υπεροχής.

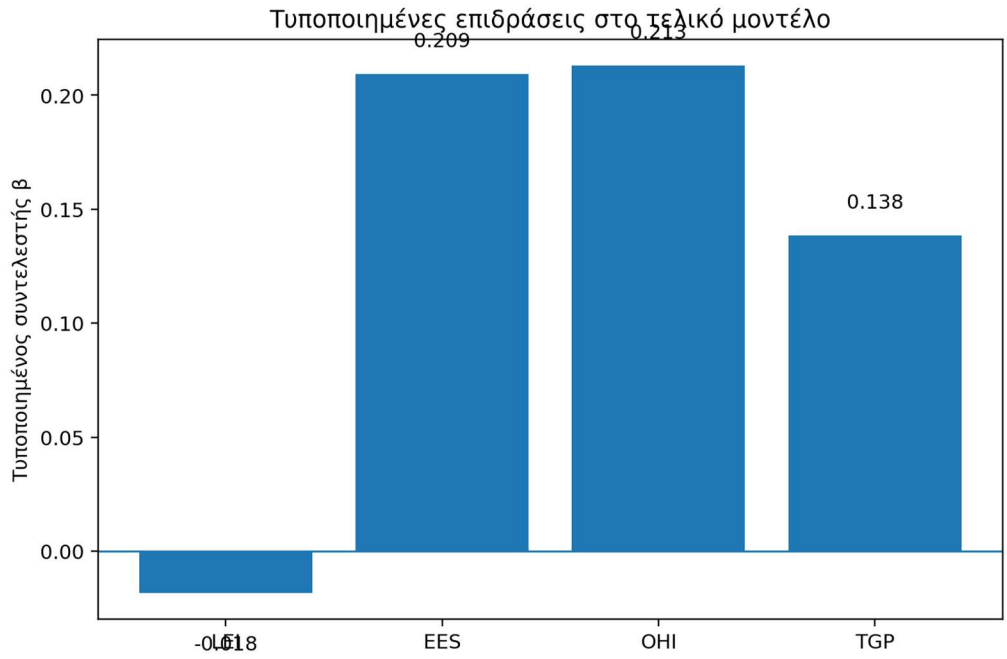
Για λόγους πληρότητας, όταν οι «σκληροί» παράγοντες εισήχθησαν πρώτοι, εξήγησαν το 23.0% της διακύμανσης του BAS. Η μεταγενέστερη προσθήκη των «μαλακών» παραγόντων πρόσθεσε 1.5% ($p < 0,001$). Η συμπληρωματική αυτή ανάλυση επιβεβαιώνει ότι οι δύο ομάδες επικαλύπτονται σημαντικά και ότι καμία ομάδα δεν μπορεί να θεωρηθεί υποκατάστατο της άλλης.

Έλεγχος προϋποθέσεων

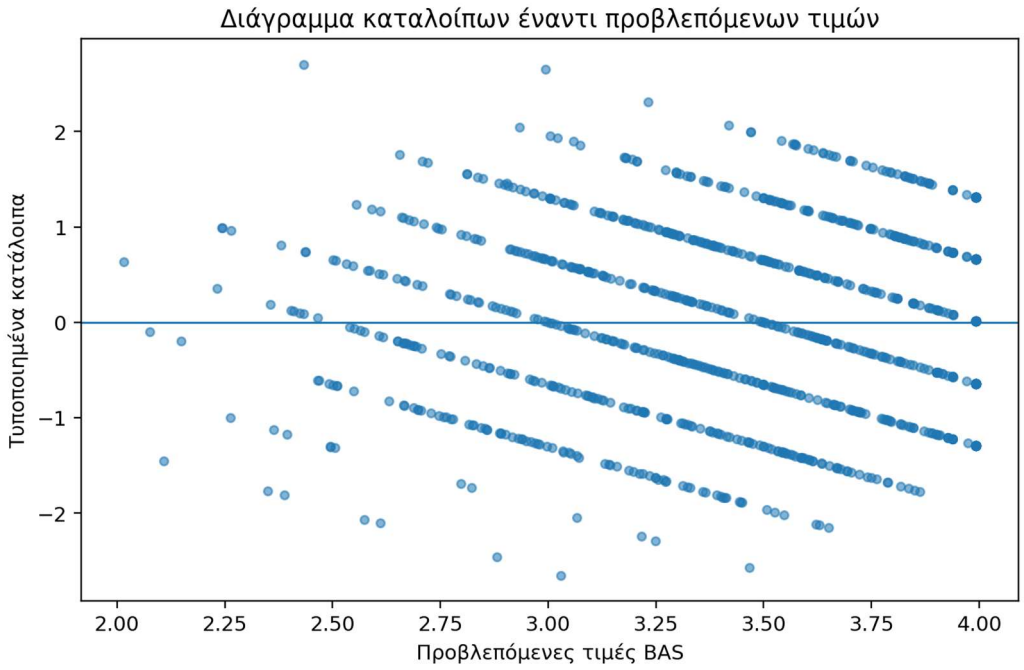
Οι δείκτες πολυσυγγραμμικότητας ήταν αποδεκτοί (VIF από 2.50 έως 3.29), ενώ ο δείκτης Durbin-Watson ήταν 1.975, υποδεικνύοντας απουσία ουσιώδους αυτοσυσχέτισης των καταλοίπων. Το διάγραμμα καταλοίπων δεν εμφάνισε έντονο συστηματικό πρότυπο. Το Q-Q plot έδειξε μικρές αποκλίσεις από την κανονικότητα, οι οποίες, σε συνδυασμό με το μεγάλο μέγεθος του δείγματος, δεν κρίνονται ικανές να ακυρώσουν την εφαρμογή της γραμμικής παλινδρόμησης. Η μέγιστη τιμή Cook's distance ήταν 0.043, χωρίς παρατηρήσεις πάνω από 1· 47 παρατηρήσεις υπερέβησαν το συντηρητικό όριο 4/N και πρέπει να εξεταστούν ως πιθανώς επιδραστικές, χωρίς όμως να αποτελούν από μόνες τους λόγο αποκλεισμού.



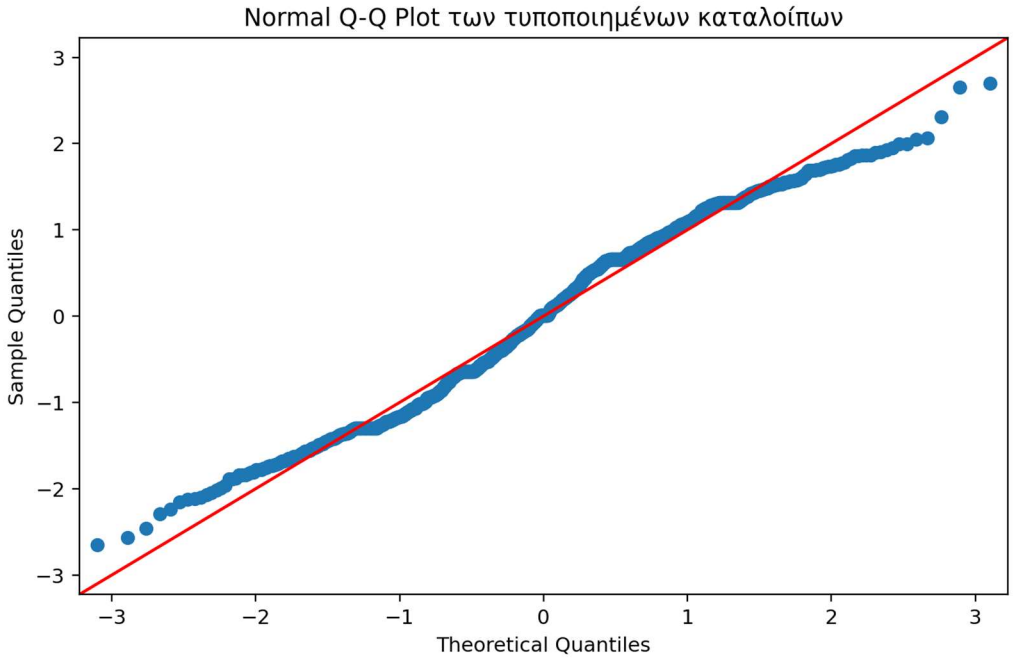
Σχήμα 42 Μεταβολή του R^2 μεταξύ των δύο σταδίων



Σχήμα 43 Τυποποιημένοι συντελεστές του τελικού μοντέλου



Σχήμα 44 Τυποποιημένα κατάλοιπα έναντι προβλεπόμενων τιμών



Σχήμα 45 Q-Q plot των τυποποιημένων καταλοίπων

Σχήμα 46 . Cook's distance ανά παρατήρηση

Τα αποτελέσματα δεν δικαιολογούν τον ισχυρό ισχυρισμό ότι οι «σκληρές» παρεμβάσεις υπερέχουν με μεγάλο εύρος έναντι των «μαλακών» παρεμβάσεων. Οι OHI και TGP αυξάνουν στατιστικά σημαντικά την ερμηνευτική ισχύ του μοντέλου κατά 4,0 ποσοστιαίες μονάδες και παρουσιάζουν θετικές μοναδικές επιδράσεις στο BAS. Ωστόσο, η EES παραμένει εξίσου ουσιαστικός προγνωστικός παράγοντας, ενώ η μέση διαφορά των τυποποιημένων επιδράσεων είναι μικρή και στατιστικά σημαντική μόνο στον κατευθυντικό μονομερή έλεγχο. Κατά συνέπεια, η H9 μπορεί να θεωρηθεί οριακά ή μερικώς υποστηριζόμενη, όχι πλήρως επιβεβαιωμένη. Η ασφαλέστερη επιχειρησιακή ερμηνεία είναι ότι οι δομικές συνθήκες και οι ευκαιρίες ανάπτυξης προσθέτουν ουσιώδη αξία πέρα από την ηγεσία και τη συναισθηματική δέσμευση, αλλά η αποτελεσματική ενίσχυση του employer brand απαιτεί συνδυασμό «σκληρών» και «μαλακών» παρεμβάσεων.

4.5 Αποτελέσματα Ποιοτικής Έρευνας: Θεματική Ανάλυση και Ερμηνεία

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα ευρήματα της ποιοτικής έρευνας, τα οποία προέκυψαν από τη διενέργεια ημιδομημένων συνεντεύξεων με στελέχη διοίκησης και HR. Σκοπός της ποιοτικής προσέγγισης είναι η εμβάθυνση στους μηχανισμούς που διέπουν τη χρήση των analytics και τη συγκράτηση των ταλέντων, προσφέροντας μια ολιστική κατανόηση που συμπληρώνει τα ποσοτικά δεδομένα.

4.5.1. Εννοιολογική Πλαισίωση και Στρατηγική Σημασία του Ταλέντου

Η ανάλυση των δεδομένων αποκαλύπτει ότι ο οργανισμός υιοθετεί μια δυναμική προσέγγιση στον ορισμό του ταλέντου, η οποία υπερβαίνει τη στατική μέτρηση της τρέχουσας απόδοσης. Το ταλέντο νοείται ως ένας συνδυασμός ικανότητας, προσαρμοστικότητας και ηγετικής προοπτικής. Όπως χαρακτηριστικά ανέφερε συμμετέχων: *«Για εμάς, ταλέντο είναι ο εργαζόμενος που όχι μόνο αποδίδει, αλλά δείχνει διάθεση να εξελιχθεί, να μάθει και να ηγηθεί»*. Παράλληλα, αναδείχθηκε η κρίσιμη σημασία της συγκράτησης αυτών των ατόμων ειδικά στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, όπου ο ρυθμός εναλλαγής προσωπικού είναι παραδοσιακά υψηλός. Η απώλεια ενός ταλέντου δεν αποτιμάται μόνο οικονομικά, αλλά και ως πλήγμα στην

οργανωσιακή γνώση και την ποιότητα της εξυπηρέτησης: *«Στο λιανεμπόριο το ταλέντο φεύγει εύκολα – αν δεν το κρατήσεις, χάνεις γνώση, κουλτούρα και εξυπηρέτηση»*.

4.5.2. Η Μετάβαση στα Predictive Analytics και η Αναλυτική Ωριμότητα

Ένα από τα σημαντικότερα ευρήματα της έρευνας αφορά την εξέλιξη των εργαλείων HR. Ο οργανισμός φαίνεται να βρίσκεται σε μια φάση μετάβασης από την περιγραφική στην προβλεπτική ανάλυση. Ενώ παραδοσιακά η συλλογή δεδομένων περιοριζόταν σε στοιχεία απόδοσης και απουσιών, πλέον ενσωματώνονται πιο σύνθετα δεδομένα ικανοποίησης. Η χρήση προηγμένων μοντέλων επιτρέπει τη χαρτογράφηση του κινδύνου αποχώρησης σε μελλοντικό χρόνο: *«Χρησιμοποιούμε μοντέλα πρόβλεψης για να εντοπίσουμε ποιοι είναι πιθανό να αποχωρήσουν τους επόμενους 6 μήνες»*. Αυτή η εξέλιξη επιβεβαιώνει τη σταδιακή αύξηση της αναλυτικής ωριμότητας, περνώντας από τα στατικά Excel σε δυναμικά dashboards που ενσωματώνουν στοιχεία Τεχνητής Νοημοσύνης (AI).

4.5.3. Μηχανισμοί Συγκράτησης: Ανάπτυξη, Αναγνώριση και Ευελιξία

Η ποιοτική έρευνα ανέδειξε τρεις κεντρικούς πυλώνες στρατηγικής συγκράτησης: την επαγγελματική εξέλιξη, τα συστήματα αναγνώρισης και την ευελιξία. Η ύπαρξη ενός σαφούς πλάνου ανέλιξης (Career Path) λειτουργεί ως το ισχυρότερο κίνητρο παραμονής: *«Όταν κάποιος βλέπει ότι μπορεί να γίνει manager, είναι πιο πιθανό να μείνει μαζί μας»*. Επιπλέον, ο οργανισμός επενδύει σε «μαλακές» παρεμβάσεις αναγνώρισης, όπως το πρόγραμμα "Star of the Month", το οποίο ενισχύει την ψυχολογική ικανοποίηση. Ωστόσο, η αξιοποίηση των δεδομένων επιτρέπει πλέον τη διενέργεια εξατομικευμένων παρεμβάσεων (tailor-made interventions), όπως η προσαρμογή των βαρδιών (shifts) βάσει των αναγκών του υπαλλήλου, ενισχύοντας τη δέσμευση μέσω της πρακτικής υποστήριξης.

4.5.4. Οργανωσιακή Υποστήριξη και η Δυναμική της Ανταπόδοσης

Η δέσμευση των εργαζομένων (Affective, Continuance, Normative Commitment) φαίνεται να τροφοδοτείται από την Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη (POS). Η αίσθηση ότι ο εργοδότης «ακούει» και «νοιάζεται» δημιουργεί έναν ισχυρό ηθικό δεσμό: *«Η*

εταιρεία είναι πάντα δίπλα μας – μας ρωτούν, μας ακούν και μας στηρίζουν στις αποφάσεις μας». Αυτό το εύρημα αναδεικνύει τον κανόνα της ανταποδοτικότητας: όταν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την υποστήριξη, ανταποδίδει με αυξημένη αφοσίωση και απόδοση. *«Αφού βλέπω ότι νοιάζονται για μένα, κι εγώ δίνω τον καλύτερό μου εαυτό»*, ανέφερε χαρακτηριστικά στέλεχος, επιβεβαιώνοντας τη θεωρητική σύνδεση μεταξύ υποστήριξης και συναισθηματικής δέσμευσης.

4.5.5. Λήψη Αποφάσεων Βάσει Δεδομένων και Επιχειρησιακός Αντίκτυπος

Τέλος, η έρευνα τεκμηριώνει τη μετάβαση προς το **Evidence-Based HR**. Οι αποφάσεις για την αλλαγή πολιτικών ή τη θέσπιση νέων προγραμμάτων (π.χ. coaching) δεν λαμβάνονται πλέον διαισθητικά, αλλά βασίζονται σε insights που προκύπτουν από τα δεδομένα: *«Πριν κάνουμε αλλαγή στις πολιτικές αναγνώρισης, είδαμε πρώτα τι μας έλεγαν τα δεδομένα ικανοποίησης»*.

Τα αποτελέσματα αυτής της στρατηγικής είναι μετρήσιμα και απτά. Ο συνδυασμός των analytics με στοχευμένες παρεμβάσεις οδήγησε σε εντυπωσιακή μείωση του turnover: *«Μέσα σε ένα έτος μειώσαμε την αποχώρηση κατά 18%, εν μέρει λόγω των νέων παρεμβάσεων»*. Το γεγονός αυτό υπογραμμίζει ότι η στρατηγική αξιοποίηση των δεδομένων δεν βελτιώνει μόνο το κλίμα, αλλά επηρεάζει άμεσα τα κρίσιμα KPIs του οργανισμού. Τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας προσφέρουν το απαραίτητο «βάθος» στην ερμηνεία των ποσοτικών ευρημάτων.

Ενώ η παλινδρόμηση ανέδειξε τη σημασία της Υγιεινής (OHI) και της Ανάπτυξης (TGP), οι συνεντεύξεις αποκάλυψαν τους **τρόπους** με τους οποίους αυτές οι μεταβλητές βιώνονται καθημερινά. Η σύγκλιση των δύο μεθόδων επιβεβαιώνει την εγκυρότητα του μοντέλου R.E.A.L. και αναδεικνύει τη σημασία της αναλυτικής ωριμότητας ως καταλύτη για τη σύγχρονη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1. Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο αποτελεί το επιστέγασμα της ερευνητικής προσπάθειας, σηματοδοτώντας τη μετάβαση από την εμπειρική παρατήρηση στην ερμηνευτική σύνθεση και την εξαγωγή συμπερασμάτων. Αφού προηγήθηκε η αναλυτική παρουσίαση των στατιστικών ευρημάτων στο Κεφάλαιο 4, όπου μέσω της επαγωγικής στατιστικής ελέγχθηκαν οι εννέα (9) ερευνητικές υποθέσεις, η παρούσα ενότητα εστιάζει στην ουσιαστική αποτίμηση των αποτελεσμάτων αυτών υπό το πρίσμα του θεωρητικού πλαισίου και των ιδιαιτεροτήτων του κλάδου του λιανικού εμπορίου.

Σκοπός του κεφαλαίου δεν είναι η απλή επανάληψη των ποσοτικών δεικτών, αλλά η ερμηνεία τους και η απάντηση στο θεμελιώδες ερώτημα «τι σημαίνουν αυτά τα δεδομένα για τη στρατηγική του οργανισμού»;. Η ανάλυση που ακολουθεί επιδιώκει να γεφυρώσει το χάσμα μεταξύ της «στατιστικής σημαντικότητας» και της «διοικητικής σημαντικότητας», μεταφράζοντας τους συντελεστές συσχέτισης και παλινδρόμησης σε εφαρμόσιμη γνώση.

Η δομή του κεφαλαίου αναπτύσσεται ως εξής: Αρχικά, πραγματοποιείται η Συζήτηση των Αποτελεσμάτων (5.2) ανά Ερευνητικό Ερώτημα, όπου τα ευρήματα ομαδοποιούνται και ερμηνεύονται βάσει των πέντε Ερευνητικών Ερωτημάτων. Εδώ, αναλύονται σε βάθος φαινόμενα που αναδείχθηκαν από την έρευνα, όπως το «Παράδοξο της Ηγεσίας» και η «Δομική Στασιμότητα της Εξέλιξης». Ακολούθως, παρουσιάζεται η Θεωρητική Συνεισφορά (5.3) της διατριβής στην επιστήμη της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού, ενώ ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις Διοικητικές Προεκτάσεις (5.4). Στην ενότητα αυτή, διατυπώνονται συγκεκριμένες, τεκμηριωμένες προτάσεις πολιτικής για τον οργανισμό, οι οποίες απορρέουν άμεσα από την ανάλυση των δεδομένων.

Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την αναφορά στους Περιορισμούς της Έρευνας (5.5), διασφαλίζοντας την επιστημονική ακεραιότητα των συμπερασμάτων, και την παράθεση προτάσεων για Μελλοντική Έρευνα (5.6), καταλήγοντας στα Γενικά Συμπεράσματα (5.7) που

συνοψίζουν την προστιθέμενη αξία της διατριβής στο πεδίο των HR Analytics και της συγκράτησης ταλέντων.

5.2. Συζήτηση των Αποτελεσμάτων ανά Ερευνητικό Ερώτημα

Στην παρούσα ενότητα επιχειρείται η ερμηνευτική ανάλυση των ευρημάτων, όπως αυτά προέκυψαν από την ποσοτική επεξεργασία των δεδομένων στο Κεφάλαιο 4, και η σύνδεσή τους με τα ερευνητικά ερωτήματα και τις υποθέσεις της μελέτης. Η συζήτηση δομείται θεματικά, αναδεικνύοντας τις αιτιώδεις σχέσεις και τις διοικητικές προεκτάσεις των αποτελεσμάτων.

5.2.1 Το «Παράδοξο της Ηγεσίας» και η Διάγνωση Αιτιών (RQ1)

Η ανάλυση των δεδομένων για το πρώτο ερευνητικό ερώτημα οδήγησε στην επιβεβαίωση της Υπόθεσης H1 (The Leadership Paradox), ανατρέποντας την κοινή διοικητική αντίληψη ότι «οι εργαζόμενοι εγκαταλείπουν τους μάνατζερ και όχι τις εταιρείες». Τα αποτελέσματα του ελέγχου Paired-Samples T-Test κατέδειξαν μια στατιστικά σημαντική διαφορά υπέρ του Δείκτη Αποτελεσματικότητας Ηγεσίας (LEI) έναντι του Δείκτη Οργανωσιακής Υγιεινής (OHI).

Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι, στο συγκεκριμένο περιβάλλον λιανικού εμπορίου, οι διαπροσωπικές σχέσεις με την άμεση εποπτεία (supervisor support) διατηρούνται σε ικανοποιητικά επίπεδα, λειτουργώντας πιθανώς ως ανάχωμα (buffer) απέναντι στις οργανωσιακές πιέσεις. Αντιθέτως, η αποχώρηση πυροδοτείται πρωτίστως από συστημικές ανεπάρκειες – χαμηλές αμοιβές, απαρχαιωμένα εργαλεία, ακατάλληλες συνθήκες εργασίας. Το φαινόμενο αυτό ευθυγραμμίζεται με τη Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg, επιβεβαιώνοντας ότι η παρουσία καλής ηγεσίας (κίνητρο) δεν επαρκεί για να αντισταθμίσει την απουσία παραγόντων υγιεινής.

Παράλληλα, η επιβεβαίωση της Υπόθεσης H2 σχετικά με την πρόωρη αποχώρηση (<6 μήνες) αναδεικνύει το ζήτημα της Ασάφειας Ρόλου (Role Ambiguity). Η στατιστική ανάλυση έδειξε ότι οι νεοπροσληφθέντες που αποχωρούν πρόωρα καταγράφουν χαμηλότερα σκορ στην

κατανόηση των καθηκόντων τους, γεγονός που υποδεικνύει αποτυχία στη διαδικασία ένταξης (Onboarding) και στο αρχικό «ψυχολογικό συμβόλαιο» (Psychological Contract breach).

5.2.2 Η Κυριαρχία των Παραγόντων Υγιεινής και οι Διαγενεακές Διαφορές (RQ2)

Αναφορικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, η Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση ανέδειξε τον Δείκτη Οργανωσιακής Υγιεινής (OHI) ως τον ισχυρότερο προβλεπτικό παράγοντα (Key Driver) για την πρόθεση σύστασης της εταιρείας (BAS/eNPS), επιβεβαιώνοντας την Υπόθεση Η3. Αυτό υπογραμμίζει τον εργαλειακό χαρακτήρα (instrumental nature) της εργασίας στο λιανεμπόριο: όταν οι βασικές υλικές και λειτουργικές ανάγκες δεν καλύπτονται, η συναισθηματική δέσμευση και η ταύτιση με το brand καθίστανται αδύνατες.

Ωστόσο, η ανάλυση διαστρωμάτωσης (Split-File Regression) αποκάλυψε μια κρίσιμη διαφοροποίηση, επιβεβαιώνοντας την Υπόθεση Η4 (Generational Variance). Ενώ για τις παλαιότερες γενιές (Gen X, Baby Boomers) η σταθερότητα και οι αμοιβές (OHI) παραμένουν κυρίαρχες, για τη Γενιά Z (Gen Z), ο Δείκτης Προοπτικής Εξέλιξης (TGP) εμφανίζει σημαντικά αυξημένο συντελεστή βαρύτητας. Το εύρημα αυτό συνάδει με σύγχρονες έρευνες που περιγράφουν τη Gen Z ως «γενιά καριέρας» που αναζητά άμεση ανατροφοδότηση και ταχεία επαγγελματική ανέλιξη. Η αδυναμία του οργανισμού να ανταποκριθεί σε αυτή την προσδοκία εξηγεί τα υψηλά ποσοστά διαρροής στη συγκεκριμένη ηλικιακή ομάδα.

5.2.3 Το Επίπεδο Ωριμότητας Analytics και το Χάσμα Αντίληψης (RQ3)

Η διερεύνηση του τρίτου ερωτήματος έφερε στο φως τους περιορισμούς της υφιστάμενης μεθοδολογίας μέτρησης. Η επιβεβαίωση της Υπόθεσης Η6 (The Sentiment Gap) κατέδειξε σημαντική απόκλιση μεταξύ των ποσοτικών δεικτών ικανοποίησης (οι οποίοι εμφανίζονταν μετριοπαθείς) και της ποιοτικής ανάλυσης των σχολίων (που ήταν έντονα αρνητικά).

Το φαινόμενο αυτό ερμηνεύεται ως ένδειξη χαμηλής εγκυρότητας των εργαλείων μέτρησης (measurement validity issues). Οι εργαζόμενοι, πιθανώς λόγω φόβου ή κόπωσης (survey fatigue), τείνουν να βαθμολογούν τυπικά στις κλίμακες Likert ("Central Tendency Bias"), αλλά εκφράζουν την πραγματική τους δυσαρέσκεια μόνο όταν τους δίνεται βήμα ελεύθερου

κειμένου. Επιπλέον, η χρονική υστέρηση (time-lag) μεταξύ της απόφασης αποχώρησης και της διενέργειας της έρευνας επιβεβαιώνει την Υπόθεση Η5, κατατάσσοντας τον οργανισμό στο στάδιο των Περιγραφικών Analytics (Descriptive Analytics). Τα δεδομένα συλλέγονται «νεκροψιακά» (post-mortem), στερώντας από τη διοίκηση τη δυνατότητα προληπτικής παρέμβασης.

5.2.4 Η Δομική Στασιμότητα της Εξέλιξης και η Στρατηγική HR (RQ4)

Ίσως το πιο ανησυχητικό εύρημα της έρευνας προέκυψε από την Ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA) για το τέταρτο ερώτημα. Η επιβεβαίωση της Υπόθεσης Η8 (Structural Career Stagnation) απέδειξε ότι η αντίληψη για τις προοπτικές εξέλιξης (TGP) παραμένει στατιστικά αμετάβλητη και χαμηλή, ανεξαρτήτως του χρόνου παραμονής στην εταιρεία (Tenure).

Το γεγονός ότι ένας εργαζόμενος με 4 έτη προϋπηρεσίας δεν βλέπει περισσότερη προοπτική από έναν νεοπροσληφθέντα, υποδηλώνει δομική αποτυχία του συστήματος Διαχείρισης Ταλέντων (Talent Management). Δεν πρόκειται για μεμονωμένα περιστατικά, αλλά για μια συστημική αδυναμία δημιουργίας καθαρών μονοπατιών καριέρας (career paths). Σε συνδυασμό με την επιβεβαίωση της Η7 (συσχέτιση ψηφιακών εργαλείων και ικανοποίησης), διαμορφώνεται η εικόνα ενός εργασιακού περιβάλλοντος που χαρακτηρίζεται από στασιμότητα και λειτουργική τριβή (operational friction), οδηγώντας αναπόφευκτα σε εξουθένωση.

5.2.5 Η Μετάβαση στην Τεκμηριωμένη Λήψη Αποφάσεων (RQ5)

Τέλος, η σύνθεση των ανωτέρω οδηγεί στην απάντηση του πέμπτου ερωτήματος και την επιβεβαίωση της Υπόθεσης Η9 (Allocative Efficiency). Η εμπειρική ανάλυση αποδομεί την αποτελεσματικότητα των παραδοσιακών «μαλακών» παρεμβάσεων (π.χ. σεμινάρια κουλτούρας, δράσεις bonding), οι οποίες συχνά χρησιμοποιούνται ως εύκολες λύσεις.

Τα δεδομένα υπαγορεύουν μια σαφή στρατηγική ανακατεύθυνση των πόρων (resource reallocation) προς τις «σκληρές» υποδομές: αύξηση αποδοχών, εκσυγχρονισμός τεχνολογικού εξοπλισμού και επανασχεδιασμός διαδικασιών. Η ανάλυση κατέδειξε ότι η οριακή απόδοση (marginal return) της βελτίωσης του δείκτη OHI στη συγκράτηση προσωπικού είναι σημαντικά υψηλότερη από την αντίστοιχη βελτίωση του δείκτη LEI. Συνεπώς, η λήψη αποφάσεων παύει να

βασίζεται σε διαισθητικές παραδοχές περί «εταιρικής κουλτούρας» και θεμελιώνεται σε μετρήσιμα μεγέθη που υποδεικνύουν τις πραγματικές ανάγκες των εργαζομένων.

5.3. Θεωρητική Συνεισφορά της Διατριβής

Η παρούσα διδακτορική διατριβή δεν περιορίζεται στην πρακτική εφαρμογή των HR Analytics σε ένα συγκεκριμένο εταιρικό περιβάλλον, αλλά φιλοδοξεί να συνεισφέρει ουσιαστικά στην ακαδημαϊκή συζήτηση γύρω από τη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού (Strategic HRM) και την Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η θεωρητική της προστιθέμενη αξία εντοπίζεται σε δύο κύριους άξονες: την ενσωμάτωση της αναλυτικής μεθοδολογίας στη θεωρία συγκράτησης (Retention Theory) και την εννοιολογική διεύρυνση των παραγόντων αποχώρησης μέσω της ανάδειξης της «Λειτουργικής Τριβής».

5.3.1 Η Ενσωμάτωση των Analytics στη Θεωρία Συγκράτησης στο Λιανεμπόριο

Πρώτον, η μελέτη γεφυρώνει το υφιστάμενο χάσμα μεταξύ της θεωρητικής βιβλιογραφίας περί κινήτρων και της τεχνοκρατικής βιβλιογραφίας των Data Analytics. Ενώ οι παραδοσιακές θεωρίες (π.χ. Social Exchange Theory, Job Embeddedness) εστιάζουν κυρίως σε ψυχολογικές διεργασίες και μετρώνται μέσω στατικών ερευνών (surveys), η παρούσα έρευνα καταδεικνύει πώς τα «σκληρά» δεδομένα (Exit Data) μπορούν να λειτουργήσουν ως δυναμικοί δείκτες επαλήθευσης ή διάψευσης των θεωρητικών μοντέλων σε πραγματικό χρόνο.

Ειδικότερα στο πλαίσιο του λιανικού εμπορίου, το οποίο συχνά υπο-εκπροσωπείται σε μελέτες υψηλής τεχνολογίας, η διατριβή εμπλουτίζει τη βιβλιογραφία προσφέροντας ένα εμπειρικά τεκμηριωμένο μοντέλο (context-specific model). Αποδεικνύει ότι η εφαρμογή των Analytics δεν αποτελεί απλώς εργαλείο μέτρησης, αλλά μηχανισμό διάγνωσης που μπορεί να διακρίνει τις λεπτές αποχρώσεις μεταξύ των γενεών (Gen Z vs. Gen X) και των σταδίων καριέρας, προσδίδοντας νέα διάσταση στην κατανόηση της εργασιακής συμπεριφοράς του «εργαζόμενου πρώτης γραμμής» (frontline worker).

5.3.2 Η «Λειτουργική Τριβή» ως Παράγοντας Αποχώρησης

Δεύτερον και σημαντικότερο, η διατριβή συνεισφέρει στην αναθεώρηση και τον εκσυγχρονισμό της Θεωρίας των Δύο Παραγόντων του Herzberg στην ψηφιακή εποχή. Η κλασική βιβλιογραφία τείνει να ερμηνεύει την αποχώρηση ως αποτέλεσμα ψυχολογικής δυσαρέσκειας (π.χ. έλλειψη αναγνώρισης) ή οικονομικής ανεπάρκειας. Ωστόσο, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας (μέσω της συσχέτισης του δείκτη OHI και των τεχνολογικών ελλείψεων με την αποχώρηση) αναδεικνύουν μια τρίτη, διακριτή κατηγορία: τη «Λειτουργική Τριβή».

Η έννοια αυτή, όπως ορίζεται και αναδύεται μέσα από την παρούσα μελέτη, περιγράφει την κατάσταση όπου η αποχώρηση δεν οφείλεται στην απώλεια κινήτρου ή στην κακή ηγεσία, αλλά στην αδυναμία εκτέλεσης της εργασίας λόγω ανεπαρκών συστημάτων, διαδικασιών και εργαλείων. Η διατριβή τεκμηριώνει ότι σε περιβάλλοντα υψηλής έντασης όπως το λιανεμπόριο, η τεχνολογική ανεπάρκεια (technostress/digital lag) μετατρέπεται από απλή δυσλειτουργία σε κυρίαρχο παράγοντα εξουθένωσης.

Συνεπώς, η μελέτη προτείνει την επέκταση του ορισμού των «Παραγόντων Υγιεινής» (Hygiene Factors), ώστε να συμπεριλάβουν ρητά την «Ψηφιακή Ενδυνάμωση» (Digital Enablement). Αυτή η θεωρητική αναπλαισίωση μετατοπίζει το ερευνητικό ενδιαφέρον από το «πώς νιώθει ο εργαζόμενος για τον οργανισμό» (συναισθηματική δέσμευση) στο «πόσο εύκολα μπορεί ο εργαζόμενος να λειτουργήσει εντός του οργανισμού» (λειτουργική εμπειρία), ανοίγοντας νέους δρόμους για την έρευνα στην Εμπειρία Εργαζομένου (Employee Experience - EX).

5.4 Διοικητικές Προεκτάσεις και Πρακτικές Προτάσεις

Η στατιστική τεκμηρίωση των αιτιών αποχώρησης και η ανάδειξη των δομικών αδυναμιών του οργανισμού καθιστούν επιτακτική τη μετάβαση από τη διαπίστωση στη δράση. Βασιζόμενη στα εμπειρικά ευρήματα της έρευνας, η παρούσα ενότητα διατυπώνει ένα συνεκτικό πλαίσιο διοικητικών παρεμβάσεων. Οι προτάσεις αυτές δεν εδράζονται σε γενικές αρχές διοίκησης, αλλά απορρέουν άμεσα από τους δείκτες (Indices) που αναλύθηκαν, στοχεύοντας στη μεγιστοποίηση της απόδοσης της επένδυσης (ROI) σε ανθρώπινο κεφάλαιο.

5.4.1 Στρατηγική Ανασχεδιασμού Καριέρας (Universal Career Pathing)

Το εύρημα της Ανάλυσης Διακύμανσης (ANOVA), το οποίο κατέδειξε ότι η αντίληψη για την προοπτική εξέλιξης (TGP) παραμένει στάσιμη ανεξαρτήτως του χρόνου παραμονής (Structural Stagnation), επιβάλλει τον ριζικό επανασχεδιασμό των μονοπατιών καριέρας. Η υφιστάμενη προσέγγιση, που πιθανώς επιφυλάσσει την εξέλιξη για λίγους ή σε βάθος χρόνου, αποδεικνύεται αναποτελεσματική για τη συγκράτηση του προσωπικού.

Προτείνεται η υιοθέτηση ενός μοντέλου «Καθολικής και Διαφανούς Εξέλιξης» (Universal Career Pathing), το οποίο θα ενεργοποιείται από τον πρώτο μήνα πρόσληψης. Συγκεκριμένα:

Εισαγωγή «Μικρο-προαγωγών» (Micro-promotions): Κατάτμηση των ρόλων σε μικρότερα, επιτεύξιμα στάδια (levels) με σαφή κριτήρια μετάβασης, ώστε ο εργαζόμενος να βιώνει την αίσθηση της προόδου (sense of progress) ανά τακτά χρονικά διαστήματα (π.χ. ανά 6μηνο), αντί να περιμένει αόριστα μια διοικητική θέση.

Ορατότητα Διαδρομής (Path Visibility): Χρήση ψηφιακών εργαλείων όπου ο κάθε εργαζόμενος θα μπορεί να βλέπει το ατομικό του πλάνο ανάπτυξης και τις δεξιότητες που απαιτούνται για το επόμενο βήμα, εξαλείφοντας την αβεβαιότητα που καταγράφηκε στην έρευνα.

5.4.2 Ψηφιακός Μετασχηματισμός Εμπειρίας (Digital Employee Experience - DEX)

Η ισχυρή συσχέτιση του Δείκτη Οργανωσιακής Υγιεινής (OHI) –και ειδικότερα της μεταβλητής Q13 (Εργαλεία/Συστήματα)– με την πρόθεση αποχώρησης, αναδεικνύει την τεχνολογική ανεπάρκεια ως κεντρική πηγή «λειτουργικής τριβής» (operational friction). Η στρατηγική HR οφείλει να μετατοπιστεί από την απλή ψηφιοποίηση διαδικασιών στον ουσιαστικό Ψηφιακό Μετασχηματισμό της Εμπειρίας (DEX).

Η επένδυση δεν πρέπει να αφορά μόνο εργαλεία ελέγχου της παραγωγικότητας, αλλά εργαλεία ψηφιακής ενδυνάμωσης (digital enablement) που μειώνουν το γνωστικό φόρτο (cognitive load) και το άγχος των εργαζομένων πρώτης γραμμής.

Πρακτική Εφαρμογή: Υιοθέτηση mobile-first εφαρμογών για τη διαχείριση βαρδιών, την άμεση επικοινωνία και την αυτοματοποίηση γραφειοκρατικών διαδικασιών, ώστε ο εργαζόμενος να εστιάζει στην εξυπηρέτηση του πελάτη και όχι στην πάλη με δυσλειτουργικά συστήματα.

5.4.3 Στοχευμένη Στρατηγική Συγκράτησης ανά Γενιά

Η ανάλυση παλινδρόμησης (Split-File Regression) κατέρριψε τον μύθο της «μίας λύσης για όλους» (one-size-fits-all). Η διοίκηση καλείται να υιοθετήσει μια στρατηγική Τμηματοποιημένης Συγκράτησης (Segmented Retention Strategy), προσαρμόζοντας την Πρόταση Αξίας Εργαζομένου (Employee Value Proposition - EVP) στα δημογραφικά χαρακτηριστικά:

Για τη Γενιά Z (Gen Z): Εστίαση στην «Απασχολησιμότητα» (Employability). Τα πακέτα κινήτρων πρέπει να περιλαμβάνουν ευκαιρίες ταχείας εκμάθησης (upskilling/reskilling), πιστοποιήσεις και mentoring, καθώς η έρευνα έδειξε ότι ο δείκτης TGP είναι ο κυρίαρχος ρυθμιστής της δέσμευσής τους.

Για τη Γενιά X και τους Boomers: Εστίαση στη «Σταθερότητα και Αναγνώριση». Εδώ, η έμφαση πρέπει να δοθεί στη βελτιστοποίηση των αμοιβών (OHI), τις παροχές υγείας/σύνταξης και την ισορροπία επαγγελματικής ζωής, καθώς αυτή η ομάδα επηρεάζεται λιγότερο από την προοπτική εξέλιξης και περισσότερο από τους παράγοντες υγιεινής.

5.4.4 Μετάβαση σε Προγνωστικά Μοντέλα

Τέλος, η διαπίστωση ότι ο οργανισμός λειτουργεί με απολογιστικά δεδομένα (Descriptive Analytics), εντοπίζοντας το πρόβλημα κατόπιν εορτής, επιβάλλει την άμεση μετάβαση σε Προγνωστικά Μοντέλα (Predictive Retention Models).

Προτείνεται η καθιέρωση ενός συστήματος έγκαιρης προειδοποίησης (Early Warning System) που θα περιλαμβάνει:

- Σφυγμομετρήσεις (Pulse Surveys): Σύντομες, συχνές έρευνες (π.χ. μηνιαίες) που ανιχνεύουν τις τάσεις ικανοποίησης σε πραγματικό χρόνο, πριν αυτές αποκρυσταλλωθούν σε απόφαση αποχώρησης.
- Συνεντεύξεις Παραμονής (Stay Interviews): Διεξαγωγή δομημένων συζητήσεων με ταλέντα υψηλής απόδοσης (High Potentials) για να εντοπιστούν οι λόγοι που τους κρατούν στην εταιρεία και, κυρίως, τι θα μπορούσε να τους ωθήσει σε έξοδο.
- Αλγόριθμοι Πρόβλεψης (Churn Prediction): Αξιοποίηση των ιστορικών δεδομένων που αναλύθηκαν στην παρούσα διατριβή για την εκπαίδευση αλγορίθμων που θα υπολογίζουν τον «Δείκτη Κινδύνου Φυγής» (Flight Risk Score) για κάθε εργαζόμενο, επιτρέποντας στο HR να παρεμβαίνει προληπτικά.

5.5. Περιορισμοί της Έρευνας

Παρά τη μεθοδολογική αυστηρότητα και τη στατιστική τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων, η παρούσα έρευνα υπόκειται σε συγκεκριμένους περιορισμούς, η αναγνώριση των οποίων είναι απαραίτητη για την ορθή αξιολόγηση και γενίκευση των συμπερασμάτων της. Οι περιορισμοί αυτοί αφορούν κυρίως τη φύση των δεδομένων, τον χρονικό ορίζοντα της μελέτης και το πλαίσιο διεξαγωγής της.

5.5.1 Η Φύση των Δεδομένων Εξόδου και η Μεροληψία Αρνητικότητας

Ο πρώτος περιορισμός απορρέει από τη χρήση αποκλειστικά δεδομένων εξόδου (Exit Interview Data). Ενώ τα δεδομένα αυτά προσφέρουν πολύτιμη πληροφόρηση για τους λόγους αποχώρησης, ενέχουν τον κίνδυνο της μεροληψίας αρνητικότητας (negativity/recency bias). Οι εργαζόμενοι που βρίσκονται στη διαδικασία αποχώρησης ενδέχεται να είναι συναισθηματικά φορτισμένοι, τείνοντας να υπερτονίζουν τις αρνητικές εμπειρίες και να υποτιμούν τις θετικές πτυχές της εργασίας τους. Επιπλέον, υπάρχει η πιθανότητα «στρατηγικών απαντήσεων», όπου οι αποχωρούντες είτε αποκρύπτουν τους πραγματικούς λόγους (π.χ. για να μην διαταράξουν τις

μελλοντικές τους συστάσεις) είτε εστιάζουν σε εύκολα διατυπώσιμες αιτίες, όπως ο μισθός, παραλείποντας βαθύτερα ψυχολογικά ή οργανωσιακά αίτια.

5.5.2 Έλλειψη Διαχρονικών Δεδομένων (Longitudinal Data)

Δεύτερον, η παρούσα μελέτη αποτελεί μια συγχρονική έρευνα (cross-sectional study), προσφέροντας μια στατική εικόνα («στιγμιότυπο») της κατάστασης σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Η έλλειψη διαχρονικών δεδομένων (longitudinal data) περιορίζει τη δυνατότητα σύγκρισης της εμπειρίας των εργαζομένων «πριν και μετά» από συγκεκριμένες οργανωσιακές αλλαγές ή παρεμβάσεις HR. Συνεπώς, ενώ η ανάλυση παλινδρόμησης αναδεικνύει ισχυρές συσχετίσεις, η εξαγωγή αμιγώς αιτιωδών συμπερασμάτων (causality) πρέπει να γίνεται με προσοχή, καθώς δεν είναι εφικτή η παρακολούθηση της εξέλιξης των στάσεων των εργαζομένων καθ' όλη τη διάρκεια του εργασιακού τους κύκλου.

5.5.3 Περιορισμοί Γενίκευσης και Πλαίσιο Μελέτης Περίπτωσης (Case Study)

Τέλος, η έρευνα διεξήχθη ως μελέτη περίπτωσης (case study) σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό του λιανικού εμπορίου. Παρόλο που το μέγεθος του δείγματος (N=1636) είναι εξαιρετικά μεγάλο και προσφέρει στατιστική ισχύ, τα ευρήματα αντανακλούν την κουλτούρα, τις δομές και τις στρατηγικές επιλογές της συγκεκριμένης επιχείρησης. Ως εκ τούτου, η γενίκευση (generalizability) των αποτελεσμάτων στο σύνολο του κλάδου του λιανεμπορίου ή σε άλλους κλάδους της οικονομίας πρέπει να γίνεται με επιφύλαξη. Παράγοντες όπως το μέγεθος της εταιρείας, το γεωγραφικό εύρος των καταστημάτων και το συγκεκριμένο προϊοντικό μείγμα ενδέχεται να επηρεάζουν τη βαρύτητα των δεικτών συγκράτησης με τρόπο που να μην είναι ταυτόσημος σε άλλους οργανισμούς.

Η αναγνώριση αυτών των περιορισμών δεν ακυρώνει την αξία των ευρημάτων, αλλά οριοθετεί το πλαίσιο εφαρμογής τους και θέτει τις βάσεις για τις προτάσεις μελλοντικής έρευνας που ακολουθούν.

5.6. Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Η παρούσα διατριβή, αναδεικνύοντας τη σχέση μεταξύ των HR Analytics και της συγκράτησης ταλέντων, θέτει τις βάσεις για περαιτέρω ακαδημαϊκή διερεύνηση. Λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς που προαναφέρθηκαν, προτείνονται οι ακόλουθες κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα:

5.6.1 Εμβάθυνση μέσω Ποιοτικών και Μεικτών Μεθόδων

Ενώ η ποσοτική προσέγγιση επέτρεψε τον εντοπισμό γενικών τάσεων και στατιστικών συσχετίσεων, η διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας, μέσω ημι-δομημένων συνεντεύξεων ή ομάδων εστίασης, θα μπορούσε να προσφέρει βαθύτερη κατανόηση του «γιατί» πίσω από τα δεδομένα. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα παρουσίαζε η διερεύνηση της υποκειμενικής εμπειρίας των εργαζομένων σχετικά με τη «Λειτουργική Τριβή» και το πώς οι τεχνολογικές ελλείψεις επηρεάζουν το ψυχολογικό τους συμβόλαιο με τον οργανισμό.

5.6.2 Διαχρονικές Μελέτες

Προτείνεται η διεξαγωγή διαχρονικών ερευνών που θα παρακολουθούν τον εργασιακό βίο (employee lifecycle) από την πρόσληψη έως την αποχώρηση. Μια τέτοια προσέγγιση θα επέτρεπε τη σύγκριση των προσδοκιών κατά την είσοδο (Entry Surveys) με τις πραγματικές εμπειρίες κατά την έξοδο (Exit Surveys), επιτρέποντας στους ερευνητές να προσδιορίσουν το ακριβές χρονικό σημείο όπου ξεκινά η οργανωσιακή αποδέσμευση.

5.6.3 Εφαρμογή Προηγμένων Μοντέλων Μηχανικής Μάθησης

Με βάση το εννοιολογικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε, μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να εφαρμόσουν πιο σύνθετους αλγορίθμους Μηχανικής Μάθησης (Machine Learning), όπως Random Forests ή Neural Networks, για την πρόβλεψη της αποχώρησης (Churn Prediction). Η ενσωμάτωση μη δομημένων δεδομένων (unstructured data) από τα σχόλια των εργαζομένων μέσω εξελιγμένων τεχνικών Επεξεργασίας Φυσικής Γλώσσας (Natural Language Processing - NLP) θα μπορούσε να γεφυρώσει το «χάσμα συναισθήματος» (Sentiment Gap) που εντοπίστηκε στην παρούσα μελέτη.

5.6.4 Συγκριτική Ανάλυση μεταξύ Κλάδων και Πολιτισμικών Πλαισίων

Τέλος, θα ήταν εξαιρετικά ωφέλιμο να επεκταθεί η έρευνα σε συγκριτικό επίπεδο, εξετάζοντας αν οι «Οδηγοί Συγκράτησης» (Retention Drivers) που αναδείχθηκαν στο λιανικό εμπόριο ισχύουν με την ίδια βαρύτητα σε άλλους κλάδους έντασης εργασίας (π.χ. τουρισμός, εστίαση). Επιπλέον, η διερεύνηση του ρόλου της εθνικής κουλτούρας (cultural context) στη χρήση των HR Analytics θα μπορούσε να αναδείξει αν οι ηθικοί προβληματισμοί και η αποδοχή των δεδομένων διαφέρουν μεταξύ διαφορετικών γεωγραφικών περιοχών.

5.7. Γενικά Συμπεράσματα

Η παρούσα διατριβή ξεκίνησε με τον στόχο να διερευνήσει πώς η στρατηγική χρήση των HR Analytics μπορεί να μετασχηματίσει τη συγκράτηση ταλέντων στον απαιτητικό κλάδο του λιανικού εμπορίου. Μέσα από την ανάλυση ενός εκτενούς δείγματος δεδομένων εξόδου, κατέστη σαφές ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην ψηφιακή εποχή δεν μπορεί πλέον να στηρίζεται σε γενικευμένες παραδοχές, αλλά απαιτεί μια βαθιά, τεκμηριωμένη κατανόηση της εργασιακής εμπειρίας.

Το κεντρικό συμπέρασμα της έρευνας ανατρέπει την παραδοσιακή ρητορική που εστιάζει αποκλειστικά στην «ηγεσία» ως κύριο αίτιο αποχώρησης. Αντιθέτως, η μελέτη ανέδειξε ότι στον τομέα του λιανεμπορίου, η **συστημική ανεπάρκεια** και η **«λειτουργική τριβή»** (operational friction)—που απορρέουν από χαμηλούς παράγοντες υγιεινής και ελλιπή ψηφιακά εργαλεία—αποτελούν τους πραγματικούς καταλύτες της διαρροής ταλέντων. Η ηγεσία, ενώ παραμένει κρίσιμη, λειτουργεί συχνά ως μηχανισμός διαχείρισης κρίσεων παρά ως η πρωταρχική αιτία του προβλήματος.

Επιπλέον, η έρευνα υπογράμμισε τη σημασία της **δημογραφικής διαφοροποίησης**. Η ανάδειξη της Γενιάς Z ως μιας ομάδας που ιεραρχεί την «προοπτική εξέλιξης» πάνω από τη σταθερότητα, κρούει τον κώδωνα του κινδύνου για οργανισμούς που διατηρούν στατικά και αδιαφανή μονοπάτια καριέρας. Η διαπίστωση της «δομικής στασιμότητας» στην εξέλιξη των

εργαζομένων αποτελεί ίσως το πιο ισχυρό εύρημα για την ανάγκη ριζικού ανασχεδιασμού των στρατηγικών HR.

Τελικά, η μετάβαση από τα **Περιγραφικά στα Προγνωστικά Analytics** δεν αποτελεί απλώς μια τεχνολογική επιλογή, αλλά μια στρατηγική αναγκαιότητα. Η διατριβή απέδειξε ότι τα δεδομένα έχουν τη δύναμη να «διορθώσουν» τις διοικητικές προκαταλήψεις, κατευθύνοντας τους πόρους εκεί που έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στη συγκράτηση.

Κλείνοντας, η προστιθέμενη αξία της παρούσας μελέτης έγκειται στην απόδειξη ότι η συγκράτηση ταλέντων στο λιανικό εμπόριο επιτυγχάνεται όταν ο οργανισμός καταφέρει να συνδυάσει την **αναλυτική ακρίβεια** των δεδομένων με την **ανθρωποκεντρική ευαισθησία**. Η τεχνολογία των analytics δεν υποκαθιστά τον ανθρώπινο παράγοντα, αλλά τον ενδυνάμωνει, προσφέροντας στον επαγγελματία του HR τον «χάρτη» για να περιηγηθεί με επιτυχία στο σύνθετο και διαρκώς μεταβαλλόμενο τοπίο του σύγχρονου επιχειρείν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Adanlawo, E., Nkomo, N., & Vezi-Magigaba, M. (2023). Compensation as a motivating factor of job satisfaction and performance. International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478), 12(3), 131-139. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i3.2474

Ahmed, F., Naqshbandi, M., Waheed, M., & Ain, N. (2024). Digital leadership and innovative work behavior: impact of lmx, learning orientation and innovation capabilities. Management Decision, 62(11), 3607-3632. https://doi.org/10.1108/md-04-2023-0654

Allen, N. and Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, 63(1), 1-18. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x

Alrawahi, S., Sellgren, S., Al-Touby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. (2020). The application of herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in omani hospitals. Heliyon, 6(9), e04829. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829

Andilah, S., Ahiri, J., & Kadir, K. (2024). The role of organizational commitment in mediating the influence of work motivation on teacher performance in state vocational high schools in kendari city. Journal of Ecohumanism, 3(7). https://doi.org/10.62754/joe.v3i7.4592

Angelopoulos, M. K., & Pollalis, Y. A. (2021). Digital transformation: From data analytics to customer solutions. A framework of types, techniques and tools. Archives of Business Research, 9(6), 26–37.

Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 1–11. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12090

Babalola, M., Mawritz, M., Greenbaum, R., Ren, S., & Garba, O. (2020). Whatever it takes: how and when supervisor bottom-line mentality motivates employee contributions in the

workplace. Journal of Management, 47(5), 1134-1154. https://doi.org/10.1177/0149206320902521

Bading, W. (2023). Organizational commitment of teachers: its effects on the performance of students in the high schools of sanchez mira, cagayan. Aide Interdisciplinary Research Journal, 2, 92-108. https://doi.org/10.56648/aide-irj.v2i1.21

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: Automatic processes and human needs. Human Resource Management Review, 17(3), 99-107.

Banks, G., Fischer, T., Gooty, J., & Stock, G. (2021). Ethical leadership: mapping the terrain for concept cleanup and a future research agenda. The Leadership Quarterly, 32(2), 101471. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101471

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

Bassett-Jones, N. and Lloyd, G. (2005). Does herzberg's motivation theory have staying power?. The Journal of Management Development, 24(10), 929-943. https://doi.org/10.1108/02621710510627064

Bersin, J. (2012). *Big Data in HR: Building a Competitive Talent Edge*. Bersin by Deloitte.

Bersin, J. (2013). *High-Impact Talent Analytics: Building a World-Class HR Measurement and Analytics Function*. Bersin by Deloitte.

Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671.

Cable, D. M., et al. (2013). Reinventing employee onboarding. *Sloan Management Review*.

Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. Journal of World Business, 51(1), 103-114.

Casimir, G., Ng, Y., Wang, K., & Ooi, G. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance. Leadership & Organization Development Journal, 35(5), 366-385. https://doi.org/10.1108/lodj-04-2012-0054

Choustoulakis, E. (2024). The impact of AI-driven gamified learning of mathematical economics on higher-education student motivation and achievement: An empirical survey in sport management undergraduate students in Greece. In ICERI2024 Proceedings (pp. 2095–2103). Seville, Spain.

Choustoulakis, E., Athanasopoulou, P., Pollalis, Y., & Nikoloudakis, D. (2024). Integrating AI with gamification techniques to enhance student motivation and engagement. In ICSIMAT24 Proceedings. Brasov, Romania.

Choustoulakis, E., Nikoloudakis, D., & Pollalis, Y. (2025a). AI-powered solutions for employee retention within the HR framework: Trends and challenges. In LMDE2025 Proceedings. Athens, Greece.

Choustoulakis, E., Nikoloudakis, D., & Pollalis, Y. (2025a). AI-powered solutions for employee retention within the HR framework: Trends and challenges. In LMDE2025 Proceedings. Athens, Greece.

Choustoulakis, E., Nikoloudakis, D., & Pollalis, Y. (2025b). Exploring the impact of digital transformation on education and inclusivity. In LMDE2025 Proceedings. Athens, Greece.

Choustoulakis, E., Pollalis, Y., & Nikoloudakis, D. (2021). Digital leadership as a predictor of successful digital transformation of education in the digital age. In Proceedings of the 15th Annual International Technology, Education and Development Conference (INTED2021). Valencia, Spain: IATED.

Choustoulakis, E., Strati, A., Baralis, G., & Nikoloudakis, D. (2025). Adoption of data analytics in sport management: A conceptual investigation into the determinants and implications for evidence-based decision-making. In ICERI2025 Proceedings (pp. 3142–3151).

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.

Colquitt, J., Scott, B., Rodell, J., Long, D., Zapata, C., Conlon, D., … & Wesson, M. (2013). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives.. Journal of Applied Psychology, 98(2), 199-236. https://doi.org/10.1037/a0031757

Cropanzano, R. and Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. Journal of Management, 31(6), 874-900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

Cropanzano, R., Anthony, E., Daniels, S., & Hall, A. (2017). Social exchange theory: a critical review with theoretical remedies. Academy of Management Annals, 11(1), 479-516. https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099

Dahlbom, P., Siikanen, N., Sajasalo, P., & Jarvenpää, M. (2020). Big data and HR analytics in the digital era. *Journal of Business Strategy*.

Das, T. and Banerjee, S. (2025). Antecedents of employee retention: a comparative assessment of public and private sector banks in india. International Journal for Multidisciplinary Research, 7(2). https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i02.43382

Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*, 88(10), 52–58.

Dawley, D. and Andrews, M. (2012). Staying put. Journal of Leadership & Organizational Studies, 19(4), 477-485. https://doi.org/10.1177/1548051812448822

Ebenso, B., Mbachu, C., Etiaba, E., Huss, R., Manzano, A., Onwujekwe, O., … & Mirzoev, T. (2020). Which mechanisms explain the motivation of primary health workers? insights from the realist evaluation of a maternal and child health programme in nigeria. BMJ Global Health, 5(8), e002408. https://doi.org/10.1136/bmjgh-2020-002408

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support.. Journal of Applied Psychology, 71(3), 500-507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500

Ewen, R., Smith, P., Hulin, C., & Locke, E. (1966). An empirical test of the herzberg two-factor theory.. Journal of Applied Psychology, 50(6), 544-550. https://doi.org/10.1037/h0024042

Falletta, S. V., & Combs, W. L. (2021). The Rise of HR Analytics: A Framework for the Future. *Journal of Business and Psychology*, 36(4), 541-560.

Fan, S., Zhou, S., Ma, J., An, W., Wang, H., & Xiao, T. (2024). The role of the nursing work environment, head nurse leadership and presenteeism in job embeddedness among new nurses: a cross-sectional multicentre study. BMC Nursing, 23(1). https://doi.org/10.1186/s12912-024-01823-1

Fernandez, V., & Gallardo-Gallardo, E. (2020). Tackling the talent management challenge with machine learning. *Expert Systems with Applications*.

Filosa, L., Cepale, G., Perinelli, E., Cinque, L., Coscarelli, A., & Alessandri, G. (2021). The military academic motivation scale (mams). European Journal of Psychological Assessment, 37(3), 193-207. https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000593

Fuchs, R., Morales, O., & Timaná, J. (2022). Work–life balance and work values as antecedents of job embeddedness: the case of generation y. Academia Revista Latinoamericana De Administración, 35(4), 501-515. https://doi.org/10.1108/arla-01-2022-0015

Gao, J., Jia, Y., & Sun, Q. (2025). Barriers and challenges: a descriptive qualitative study of job satisfaction among direct care workers who provide long-term care services in shandong province, china. BMJ Open, 15(7), e097491. https://doi.org/10.1136/bmjopen-2024-097491

Giermindl, L. M., Strich, F., Christ, O., Leicht-Deutselmayer, U., & Westphal, A. (2022). The ethical dimension of people analytics: A systematic review of literature and practice. *Business & Information Systems Engineering*, 64(2), 225-244.

Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict HRM effects. *Public Management Review*, 7(1), 1-24.

Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95–110..

Guenole, N., Ferrar, J., & Feinzig, S. (2017). *The Power of People: Learn How Successful Organizations Use Workforce Analytics to Improve Business Performance*. FT Press.

Hee, O., Ong, S., Ping, L., Kowang, T., & Fei, G. (2019). Factors influencing job satisfaction in the higher learning institutions in malaysia. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 9(2). https://doi.org/10.6007/ijarbss/v9-i2/5510

Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.

Holtom, B., Mitchell, T., Lee, T., & Eberly, M. (2008). 5 turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. Academy of Management Annals, 2(1), 231-274. https://doi.org/10.1080/19416520802211552

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530.

Hom, P., Tsui, A., Wu, J., Lee, T., Zhang, A., Fu, P., … & Li, L. (2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. Journal of Applied Psychology, 94(2), 277-297. https://doi.org/10.1037/a0013453

Hsiung, H., Lin, C., & Lin, C. (2011). Nourishing or suppressing? the contradictory influences of perception of organizational politics on organizational citizenship behaviour. Journal of

Occupational and Organizational Psychology, 85(2), 258-276. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02030.x

Huselid, M. A. (2018). The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue. *Human Resource Management*, 57(3), 679-684.

Hwang, J., & Kim, J. J. (2023). Determinants of employee retention in the λιανεμπόριο industry. *Journal of Λιανεμπόριοing and Consumer Services*.

Ibrahim, I., Ghazali, I., Abdullah, S., Rahmat, N., Hamid, M., & Azhari, S. (2023). Exploring motivation for learning using hertzberg's two factor theory. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 13(3). https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i3/16480

Jehanzeb, K. and Mohanty, J. (2019). The mediating role of organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behavior. Personnel Review, 49(2), 445-468. https://doi.org/10.1108/pr-09-2018-0327

Jiang, K., Liu, D., McKay, P., Lee, T., & Mitchell, T. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? a meta-analytic investigation.. Journal of Applied Psychology, 97(5), 1077-1096. https://doi.org/10.1037/a0028610

Karaferis, D., Balaska, D., Karaferi, M. E., & Pollalis, Y. (2025). Assessment of knowledge and attitudes of healthcare personnel towards artificial intelligence technologies in Greece: A survey study. *Hygiene, 5*(4), 44. https://doi.org/10.3390/hygiene5040044

Karkalakos, S. (2004). *Title of the dissertation* [Doctoral dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign]. IDEALS.

Kaur, J., & Fink, A. A. (2017). Trends in people analytics. *Consulting Psychology Journal*.

Khalip, N. (2016). A three-component conceptualization of organizational commitment. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 6(12). https://doi.org/10.6007/ijarbss/v6-i12/2464

Khan, M., Aziz, S., Afsar, B., & Latif, A. (2018). The effect of job embeddedness on turnover intentions, work engagement, and job performance. Journal of Tourism & Hospitality, 07(03). https://doi.org/10.4172/2167-0269.1000354

Khojasteh, M. (1993). Motivating the private vs. public sector managers. Public Personnel Management, 22(3), 391-401. https://doi.org/10.1177/009102609302200304

Kim, H. and Qu, H. (2020). The mediating roles of gratitude and obligation to link employees' social exchange relationships and prosocial behavior. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32(2), 644-664. https://doi.org/10.1108/ijchm-04-2019-0373

Kottaridi, C., Louloudi, K., & Karkalakos, S. (2019). Human capital, skills and competencies: Varying effects on inward FDI in the EU context. *International Business Review, 28*(2), 375–390. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.10.008

Lambert, E., Qureshi, H., & Frank, J. (2021). The good life: exploring the effects job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment on the life satisfaction of police officers. International Journal of Police Science & Management, 23(3), 279-292. https://doi.org/10.1177/14613557211016494

Lavelle, J., Rupp, D., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: the target similarity model†. Journal of Management, 33(6), 841-866. https://doi.org/10.1177/0149206307307635

Leonardi, P. M., & Contractor, N. S. (2018). Better people analytics. *Harvard Business Review*, 96(6), 70-81.

Liu, X., Kim, S., & Love, A. (2025). The impact of social exchange on referees' job satisfaction: mediating effect of organizational trust. Sage Open, 15(1). https://doi.org/10.1177/21582440251329538

Madanchian, M., & Mansori, S. (2024). Impact of HR Analytics on Organizational Performance and Employee Retention. *International Journal of Management Science*.

Madanchian, M., Boroushaki, S., & Lang, P. (2024). From recruitment to retention: AI tools for human resource decision-making. *Applied Sciences, 14*(24), 11750. https://doi.org/10.3390/app142411750

Maidani, E. (1991). Comparative study of herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors. Public Personnel Management, 20(4), 441-448. https://doi.org/10.1177/009102609102000405

Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699

Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *Human Resource Management Review*, 27(1), 3-15.

Maulidi, A. (2020). Storytelling of bureaucratic white-collar crimes in indonesia: is it a matter of reciprocal norm?. Journal of Financial Crime, 27(2), 573-586. https://doi.org/10.1108/jfc-07-2019-0087

McCartney, S., & Fu, N. (2022). Bridging the gap: why, how and when HR analytics can impact organizational performance. *Management Decision*.

Messner, W. (2013). Effect of organizational culture on employee commitment in the indian it services sourcing industry. Journal of Indian Business Research, 5(2), 76-100. https://doi.org/10.1108/17554191311320764

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. Sage Publications.

Miah, M. and Hasan, M. (2022). Impact of herzberg two-factor theory on teachers' job satisfaction: an implication to the private universities of bangladesh. International Journal of Business and Management Research, 10(1), 1-5. https://doi.org/10.37391/ijbmr.100101

Mihalca, L. (2021). The relationship between job satisfaction and the congruence of desired and perceived job attributes: an exploratory study of it professionals. Studia Universitatis Babe-Bolyai Oeconomica, 66(2), 56-73. https://doi.org/10.2478/subboec-2021-0009

Minbaeva, D. B. (2018). Know-how in HR analytics: an essential ingredient for the future of HR. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.

Morrissette, A. and Kisamore, J. (2020). A meta-analysis of the relationship between role stress and organizational commitment: the moderating effects of occupational type and culture. Occupational Health Science, 4(1-2), 23-42. https://doi.org/10.1007/s41542-020-00062-5

Nirmala, S., Ichsan, B., & Kuswati, R. (2024). The influence of transformational leadership and team climate on organizational commitment with job satisfaction as mediation in general practitioners. Journal of Medical and Health Studies, 5(2), 133-142. https://doi.org/10.32996/jmhs.2024.5.2.17

O'Connor, S. (2016). *The Gig Economy and the Future of Work*. CIPD Report.

O'Connor, S. (2016). *The Human Cost of Algorithmic Management*. Financial Times Report.

Özsoy, E. (2019). An empirical test of herzberg's two-factor motivation theory. Marketing and Management of Innovations, 11-20. https://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-01

Parent-Rocheleau, X., & Boudreau, J. W. (2020). Al-driven business models and the future of HRM: Anticipating indirect forces and replacement and augmentation. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100712.

Pecjak, M., et al. (2023). The impact of HR analytics on employee engagement and retention. *Sustainability*.

Pimplapure, V., Swadia, B. U., Mohanty, M., Pramila, S., & Agarwal, K. (2025). Analyzing employee retention in the λιανεμπόριο sector: Best practices and challenges. *Academy of Marketing Studies Journal, 29*(1), 1-12.

Podsakoff, N., LePine, J., & LePine, M. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis.. Journal of Applied Psychology, 92(2), 438-454. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438

Prasad, S., et al. (2023). Machine learning applications in talent attrition: A systematic review. *Computers in Human Behavior*.

Rasmussen, T., & Ulrich, D. (2015). Learning from practice: how HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, 44(3), 236–242. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.008

Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as “evidence-based management”?. *Academy of Management Review*, 31(2), 256-269.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. Pearson.

SHRM. (2021). Employee Retention: A Guide for Employers. Society for Human Resource Management.

Siebert, W. S., & Zubanov, N. (2009). Searching for the optimal level of employee turnover. *Academy of Management Journal*, 52(2), 294–313.

Souders, D. (2025). Beyond the bipolar: allowing satisfaction and dissatisfaction to coexist. Frontiers in Psychology, 16. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1572220

Steel, R. P., & Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*.

Stokou, E. G., Vozikis, A., & Chondrocoukis, G. P. (2013). Title of the article. *International Journal of Health Research and Innovation, 1*(1), 55–65.

Strobehn, P., Barnes, H., Bellury, L., & Randolph, J. (2023). Us nurse practitioner voluntary turnover: development of a framework for analysis. Journal of the American Association of Nurse Practitioners, 36(4), 210-218. https://doi.org/10.1097/jxx.0000000000000960

Sulaeman, M., Haryono, T., Sunaryo, S., Hendarsjah, H., Riani, A., & Wahyuni, S. (2024). Transformational leadership, perceived organizational support sharing, organizational commitment and employee performance: the role of religiosity. Revista De Gestão Social E Ambiental, 18(4), e07060. https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n4-112

Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15–42.

Tariq, M. S., Batool, S., & Mahmood, N. (2022). Data-driven talent management: A systematic literature review and future research agenda. *International Journal of Information Management Data Insights*, 2(2), 100123.

Tett, R. and Meyer, J. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. Personnel Psychology, 46(2), 259-293. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x

Tews, M. J., et al. (2014). Fun in the workplace: The roles of coworker, supervisor, and organization support. *Journal of Hospitality & Tourism Research*.

Thakur, S. and Bhatnagar, J. (2017). Mediator analysis of job embeddedness. Employee Relations, 39(5), 718-731. https://doi.org/10.1108/er-11-2016-0223

Thoha, N. and Maharani, F. (2024). Exploring work environment's impacts on employee motivation and turnover intention in the garment industry in wonogiri, central java. Iop Conference Series Earth and Environmental Science, 1324(1), 012080. https://doi.org/10.1088/1755-1315/1324/1/012080

Tsai, P. H. (2021). Key factors influencing talent retention and turnover in convenience store employees. *SAGE Open, 11*(2). https://doi.org/10.1177/21582440211067240

Tursunbayeva, A., Di Lauro, S., & Pagliari, C. (2018). People analytics—A scoping review of conceptual boundaries and value propositions. *International Journal of Information Management*, 43, 224–247. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.002

Tursunbayeva, A., Di Lauro, S., & Pagliari, C. (2018). People analytics—A systematic literature review of determinants and outcomes. *Journal of Decision Systems*, 27(sup1), 170-178.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., & Freeman, E. C. (2010). Labor Force Participation and Psychological Well-Being: The Role of Age and Gender. Journal of Applied Psychology, 95(5), 1030-1037.

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? The shape of HR and business strategy in the year 2020. *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.

Umphress, E. and Bingham, J. (2011). When employees do bad things for good reasons: examining unethical pro-organizational behaviors. Organization Science, 22(3), 621-640. https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0559

Usman, R., Bahron, A., & Ambad, S. (2023). Does the job stress always lead to a negative stress? understanding the effect of job stress on organizational commitment among general operations forces. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 12(1). https://doi.org/10.6007/ijarems/v12-i1/14940

Van den Heuvel, S., & Bondarouk, T. (2017). The rise of HR analytics: A uses and gratifications entertainment perspective. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.

Verbruggen, M. and Emmerik, H. (2018). When staying is dissatisfying: examining when and why turnover cognitions affect stayers' career satisfaction. Journal of Management, 46(4), 530-559. https://doi.org/10.1177/0149206318801998

Votto, A. M., Valecha, R., Najafirad, P., & Rao, H. R. (2021). Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. *IEEE Engineering Management Review*, 49(2), 27-39.

Wang, C. and Yang, I. (2021). Why and how does empowering leadership promote proactive work behavior? an examination with a serial mediation model among hotel employees. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(5), 2386. https://doi.org/10.3390/ijerph18052386

Wang, Y., Tang, C., Naumann, S., & Yong, W. (2017). Paternalistic leadership and employee creativity: a mediated moderation model. Journal of Management & Organization, 25(1), 137-156. https://doi.org/10.1017/jmo.2017.8

Wharton, A. S. (2009). The sociology of emotional labor. *Annual Review of Sociology*.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications.

Yoon, D., Han, C., Lee, S., Cho, J., Sung, M., & Han, S. (2022). The critical role of job embeddedness: the impact of psychological empowerment and learning orientation on organizational commitment. Frontiers in Psychology, 13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1014186

Zaki, M. (2022). Instructional leadership and the commitment of school organizations. International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development, 11(3). https://doi.org/10.6007/ijarped/v11-i3/14771

Zamri, A. D., & Halim, S. N. A. (2024). Employee retention and talent management: A systematic literature review. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*.

Zamri, N., & Halim, A. (2024). Strategic HRM and Talent Retention in the 4th Industrial Revolution. *Global Business Review*.

Zhong, L. and Zhang, L. (2024). Turnover intentions among college counselors in china: examining predictors and their mediating and moderating effects. Sage Open, 14(2). https://doi.org/10.1177/21582440241247902

Zhou, M., Wang, Y., Jiang, H., Li, M., & Li, G. (2023). How leadership influences open government data (ogd)-driven innovation: the mediating role of organizational commitment. Sustainability, 15(2), 1219. https://doi.org/10.3390/su15021219

Zulkarnain, Z., Hadiyani, S., Novliadi, F., & Gusria, A. (2025). Work-life balance as a moderator between job embeddedness and turnover intention. Sa Journal of Human Resource Management, 23(0). https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.3063

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Ερευνητικό Εργαλείο και Κωδικοποίηση Δεδομένων

Α.1. Ερωτηματολόγιο Εξόδου (Exit Interview Questionnaire)

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

1. Start time: _____

2. Completion time: _____

3. Προτεινόμενη Ημερομηνία Αποχώρησης: ____/____/_____

4. Ήμουν ικανοποιημένος/η με το εργασιακό κλίμα στην εταιρεία:

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

5. Ο/Η άμεσος/η προϊστάμενος/η μου με κρατούσε ενήμερο/η για όλα τα θέματα της εταιρείας που με αφορούσαν:

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

6. Πιστεύω ότι οι αποδοχές μου ήταν δίκαιες σε σχέση με άλλες εταιρείες:

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

7. Η εκπαίδευση που λάμβανα ήταν επαρκής:

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

8. Έβρισκα τη δουλειά μου ενδιαφέρουσα:

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

9. Γνώριζα ξεκάθαρα τι αναμένονταν από εμένα:

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

10. Λάμβανα την απαραίτητη αναγνώριση:

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

11. Ο προϊστάμενός μου με καθοδηγούσε σωστά στην ανάπτυξη:

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

12. Οι συνάδελφοι μου με αντιμετώπιζαν με σεβασμό:

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

13. Η αξιολόγηση και ανατροφοδότηση με βοηθούσε:

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

14. Είχα δυνατότητα εξέλιξης:

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

15. Είχα δίκαιη μεταχείριση από τον προϊστάμενο:

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

16. Είχα τα απαραίτητα εργαλεία:

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

17. Αξιοποιούσα καθημερινά τα προσόντα μου:

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

18. Αναφέρατε τι σας ευχαριστούσε περισσότερο στην εργασία σας:

_____

_____

_____

19. Αναφέρατε τι σας προβλημάτιζε στην εργασία σας:

_____

_____

_____

20. Συνολικά ήμουν αρκετά ικανοποιημένος/η από την επιχείρηση ως χώρο εργασίας:

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

21. Θα συστήνατε την επιχείρηση ως εργοδότη; ☐ Όχι ☐ Ναι

22. 3 κυριότεροι λόγοι οικειοθελούς αποχώρησης:

_____

_____

_____

23. Περαιτέρω πληροφορία ή παράπονο:

_____

_____

_____

24. ΗΜ/ΝΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ: ____/____/_____

25. Ημ/νία Αποχώρησης: ____/____/_____

26. Ηλικία: _____

27. CLUSTER OF EXPERIENCE: _____

28. CLUSTER OF AGE: _____

29. GENERATIONS: _____

30. Φύλο: ☐ Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐ Άλλο

31. PT/FT: ☐ Part Time ☐ Full Time

Α.2. Λεξικό Μεταβλητών (Codebook)

Ο ακόλουθος πίνακας εξηγεί πώς κωδικοποιήθηκαν οι μεταβλητές της έρευνας στο λογισμικό στατιστικής επεξεργασίας δεδομένων SPSS.

Κωδικός Μεταβλητής	Περιγραφή	Τύπος	Τιμές / Κωδικοποίηση
start_time	Ώρα έναρξης συμπλήρωσης	Time	HH:MM
completion_time	Ώρα ολοκλήρωσης	Time	HH:MM
proposed_exit_date	Προτεινόμενη ημερομηνία αποχώρησης	Date	DD/MM/YYYY

Κλίμακες Likert 1–5

1 = Καθόλου

2 = Λίγο

3 = Μέτρια

4 = Πολύ

5 = Πάρα πολύ

Μεταβλητή	Ερώτηση
climate_satisfaction	Ικανοποίηση από εργασιακό κλίμα
supervisor_information	Ενημέρωση από προϊστάμενο
pay_fairness	Δικαιοσύνη αποδοχών
training_adequacy	Επάρκεια εκπαίδευσης

job_interest	Ενδιαφέρον εργασίας
role_clarity	Σαφήνεια προσδοκιών ρόλου
recognition	Αναγνώριση
development_guidance	Καθοδήγηση ανάπτυξης
respect_from_colleagues	Σεβασμός συναδέλφων
feedback_usefulness	Χρησιμότητα αξιολόγησης
career_opportunities	Δυνατότητα εξέλιξης
fair_treatment_supervisor	Δίκαιη μεταχείριση
tools_adequacy	Επάρκεια εργαλείων
skill_utilization	Αξιοποίηση προσόντων
overall_satisfaction	Συνολική ικανοποίηση από εταιρεία

Μεταβλητή	**Περιγραφή**	**Τύπος**	**Κωδικοποίηση**
recommend_employer	Θα σύστηνε εργοδότη	Binary	0 = Όχι, 1 = Ναι
hire_date	Ημερομηνία πρόσληψης	Date	DD/MM/YYYY
exit_date	Ημερομηνία αποχώρησης	Date	DD/MM/YYYY
age	Ηλικία	Numeric	Έτη
experience_cluster	Cluster εμπειρίας	Categorical	Ορίζεται από HR
age_cluster	Cluster ηλικίας	Categorical	Ορίζεται από HR
generation	Γενιά	Categorical	Gen Z, Millennials, Gen X, Baby Boomers
gender	Φύλο	Categorical	1=Άνδρας, 2=Γυναίκα, 3=Άλλο
employment_type	Τύπος	Binary	0=Part Time, 1=Full

απασχόλησης	Time

Α.3. Δομή Σταθμισμένων Δεικτών

Σύνθετη Μεταβλητή	Μεταβλητές (SPSS Names)	Μαθηματικός Τύπος	Αξιοπιστία (α)
LEI	supervisor_information, development_guidance, feedback_usefulness, fair_treatment_supervisor	LEI = (supervisor_information + development_guidance + feedback_usefulness + fair_treatment_supervisor) / 4	0.904
OHI	pay_fairness, climate_satisfaction, tools_adequacy	OHI = (pay_fairness + climate_satisfaction + tools_adequacy) / 3	0.724
TGP	career_opportunities, skill_utilization, training_adequacy	TGP = (career_opportunities + skill_utilization + training_adequacy) / 3	0.775
EES	respect_from_colleagues, recognition, job_interest	EES = (respect_from_colleagues + recognition + job_interest) / 3	0.821
BAS	overall_satisfaction, recommend_employer	BAS = (overall_satisfaction + recommend_employer) / 2	0.775