



**ΠΜΣ Εφαρμοσμένης Οικονομικής
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας**

**«Πρακτικές διοίκησης ταλέντου, εργασιακή ικανοποίηση
και οργανωσιακή δέσμευση σε φαρμακευτικές
επιχειρήσεις και επιχειρήσεις του ιατροτεχνολογικού
χώρου»**

Ευάγγελος Θεοδώρου Συλεόπουλος

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Δρ. Βικτώρια Μπέλλου

Βόλος 2025

Υπεύθυνη Δήλωση

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στην Εφαρμοσμένη Οικονομική του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Βόλος, Σεπτέμβριος 2025.

Περιεχόμενα

<i>Περίληψη.....</i>	<i>7</i>
<i>Abstract</i>	<i>8</i>
<i>Εισαγωγή.....</i>	<i>9</i>
<i>1. Διοίκηση ταλέντου</i>	<i>11</i>
1.1 Ορισμός διοίκησης ταλέντου	11
1.2 Τα οφέλη της διοίκησης ταλέντου	12
1.3 Πρακτικές διοίκησης ταλέντου	13
<i>2. Εργασιακή ικανοποίηση.....</i>	<i>15</i>
2.1 Ορισμός εργασιακής ικανοποίησης	15
2.2 Παράγοντες που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση.....	15
2.2.1 Οργανωσιακοί παράγοντες.....	16
2.2.2 Προσωπικοί παράγοντες	18
2.3 Αποτελέσματα εργασιακής ικανοποίησης	19
<i>3. Οργανωσιακή δέσμευση.....</i>	<i>22</i>
3.1 Ορισμός οργανωσιακής δέσμευσης	22
3.2 Αίτια οργανωσιακής δέσμευσης.....	23
3.3 Αποτελέσματα οργανωσιακής δέσμευσης	25
<i>4. Οι επιδράσεις των πρακτικών διοίκησης ταλέντου στην εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση.....</i>	<i>27</i>
4.1 Πρακτικές διοίκησης ταλέντου και εργασιακή ικανοποίηση.....	27
4.2 Πρακτικές διοίκησης ταλέντου και οργανωσιακή δέσμευση	28
<i>5. Μεθοδολογία.....</i>	<i>32</i>
5.1 Ερευνητική μέθοδος	32
5.2 Εργαλείο συλλογής δεδομένων.....	32
5.3 Δείγμα της έρευνας	34

5.4	Ηθική	34
5.5	Στατιστική επεξεργασία.....	35
6.	Αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης	36
7.	Συζήτηση αποτελεσμάτων-Συμπεράσματα.....	48
7.1	Συζήτηση αποτελεσμάτων	48
7.2	Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις μελλοντικών ερευνών	52
	Βιβλιογραφία.....	54
	Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο	62

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1. Ανάλυση αξιοπιστίας	38
Πίνακας 2. Περιγραφική ανάλυση πρακτικών διοίκησης ταλέντου.....	40
Πίνακας 3. Επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης εργαζομένων.....	41
Πίνακας 4. Επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης εργαζομένων.....	42
Πίνακας 5. Συντελεστής συσχέτισης Spearman μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας.....	44
Πίνακας 6. Πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση με ανεξάρτητες τις πρακτικές διοίκησης ταλέντου και εξαρτημένη την εργασιακή ικανοποίηση	46
Πίνακας 7. Πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση με ανεξάρτητες τις πρακτικές διοίκησης ταλέντου και εξαρτημένη την οργανωσιακή δέσμευση.....	47

Ευρετήριο Γραφημάτων

Γράφημα 1. Στοιχεία για το φύλο του δείγματος.....	37
Γράφημα 2. Στοιχεία για την ηλικιακή ομάδα του δείγματος	37
Γράφημα 3. Στοιχεία για το εκπαιδευτικό επίπεδο του δείγματος.....	38
Γράφημα 4. Στοιχεία για την οικογενειακή κατάσταση του δείγματος.....	38
Γράφημα 5. Στοιχεία για τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας	39
Γράφημα 6. Στοιχεία για τα έτη προϋπηρεσίας στον συγκεκριμένο οργανισμό	39
Γράφημα 7. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση για τις εννέα διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης.....	42

Περίληψη

Οι φαρμακευτικές εταιρείες, όπως και οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον ιατροτεχνολογικό τομέα, στηρίζονται σε πολύ μεγάλο βαθμό σε ταλαντούχο ανθρώπινο δυναμικό, καθώς μπορεί να διασφαλίσει τη βιωσιμότητά τους και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η προσέλκυση και η συγκράτηση του ταλαντούχου ανθρώπινου δυναμικού είναι αρκετά δύσκολες και απαιτούν από τις επιχειρήσεις την επένδυση σε πρακτικές διοίκησης ταλέντου. Στην παρούσα εργασία εξετάστηκε αν οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις κι αν οι επιχειρήσεις του ιατροτεχνολογικού τομέα επενδύουν στις εν λόγω πρακτικές, καθώς κι αν οι πρακτικές αυτές σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση που βιώνουν οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι/ες της. Για την εκπλήρωση του σκοπού της εργασίας, πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα, με τη χρήση ερωτηματολογίου σε 94 εργαζόμενους σε φαρμακευτικές εταιρείες και σε εταιρείες του ιατροτεχνολογικού χώρου. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων επεξεργάστηκαν με το στατιστικό πακέτο SPSS. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται πως οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις και οι επιχειρήσεις του ιατροτεχνολογικού χώρου εφαρμόζουν ως έναν σημαντικό βαθμό πρακτικές διοίκησης ταλέντου και πως οι ίδιοι αισθάνονται αρκετά υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης. Επιπρόσθετα, διαπιστώθηκε πως υπάρχει θετική και ισχυρή σχέση μεταξύ των πρακτικών διοίκησης ταλέντου και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζόμενων, όπως και μεταξύ των πρακτικών διοίκησης ταλέντου και της οργανωσιακής τους δέσμευσης. Τα ευρήματα της παρούσας ερευνητικής εργασίας δείχνουν πως είναι πολύ σημαντικό για τις επιχειρήσεις του χώρου να επενδύουν σε πρακτικές διοίκησης ταλέντου.

Λέξεις κλειδιά: Ταλέντο, Διοίκηση ταλέντου, Εργασιακή ικανοποίηση, Οργανωσιακή δέσμευση, Φαρμακευτικές επιχειρήσεις και επιχειρήσεις του ιατροτεχνολογικού τομέα

Abstract

Pharmaceutical companies, as well as companies operating in the medical technology industry, rely to a very large extent on the availability of talented human resources, i.e. employees with extraordinary knowledge and skills. This is because talented human resources can ensure the sustainability of those companies and help them create a competitive advantage. However, attracting and retaining talent is quite difficult, since it is a process that requires companies to invest in talent management practices. In this thesis, it was examined whether pharmaceutical companies and companies in the medical technology industry invest in these practices, as well as whether these practices are correlated to the job satisfaction and organizational commitment experienced by talented employees of these companies. In order to reach the aim of the thesis, a quantitative survey was conducted by using a questionnaire on 94 employees working in pharmaceutical companies and companies in the medical technology industry. The responses that were provided by the participants in the survey were processed with the SPSS statistical package. The results of the survey showed that the participants believe that pharmaceutical and medical technology companies apply talent management practices to a significant extent, and the participants themselves experience quite high levels of job satisfaction and organizational engagement. In addition, it was found out that there is a positive and strong correlation between talent management practices and employee job satisfaction, as well as between talent management practices and employee organizational engagement. The findings of this research thesis indicate that it is very important for companies in the industry, as well as for other companies relying on talent to invest in talent management practices.

Keywords: Talent, Talent Management, Job Satisfaction, Organizational Engagement, Pharmaceutical and Medical Technology Companies

Εισαγωγή

Η παγκοσμιοποίηση, ο ολοένα και αυξανόμενος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων και ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελούν κάποιους από τους παράγοντες, που ωθούν τις επιχειρήσεις να προσανατολίζονται στη στελέχωσή τους με ταλαντούχους εργαζόμενους, δηλαδή με άτομα που έχουν αποκτήσει αξιόλογες γνώσεις και δεξιότητες, μέσω της εκπαίδευσης και της εμπειρίας τους και που μπορούν να τις χρησιμοποιήσουν προς όφελος δικό τους και των επιχειρήσεων (Xulu & Parumasur, 2023).

Η διοίκηση των ταλαντούχων εργαζόμενων ή αλλιώς η διοίκηση ταλέντου αποτελεί μια από τις σημαντικότερες προκλήσεις των επιχειρήσεων σήμερα, καθώς δεν αρκεί μόνο να αποκτήσουν πρόσβαση σε αυτούς αλλά και να τους αναπτύξουν ακόμη περισσότερο και να τους διατηρήσουν (Sindhura, 2022). Διάφορες πρακτικές εντάσσονται στη διοίκηση ταλέντου μεταξύ των οποίων οι διαδικασίες προσέλκυσης κι επιλογής των εργαζόμενων, οι πρακτικές εκπαίδευσης κι επαγγελματικής ανάπτυξης, οι στρατηγικές σταδιοδρομίας, τα συστήματα αμοιβών, τα συστήματα διοίκησης της απόδοσης, οι πρακτικές που εστιάζουν στη διαμόρφωση ισχυρής και ανοικτής κουλτούρας στον χώρο εργασίας κ.λπ. (Alzuod, 2024).

Η επένδυση στη διοίκηση ταλέντου φαίνεται πως έχει πολλά οφέλη για τις επιχειρήσεις, όπως είναι η βελτιωμένη συνεργασία με τους ταλαντούχους εργαζόμενους, η αποτελεσματική επικοινωνία, η αυξημένη αποτελεσματικότητα όπως και τα θετικά επαγγελματικά αποτελέσματα (Cania & Prendi, 2024). Επίσης, υπάρχουν και ορισμένες έρευνες που υποστηρίζουν πως η διοίκηση ταλέντου μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των ταλαντούχων εργαζόμενων (Pomaranik & Klidacz-Alessandri, 2023; Putri και συν., 2023), όπως και στην ενίσχυση της οργανωσιακής τους δέσμευσης (Guatam, 2024; Luna-Arocas & Lara, 2020).

Ωστόσο, οι έρευνες που καταλήγουν πως υπάρχει θετική και στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ πρακτικών διοίκησης ταλέντου, εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης, αφορούν σε άλλες χώρες κι όχι στην Ελλάδα. Η έρευνα γύρω από τη σχέση αυτών των μεταβλητών στον χώρο των ελληνικών επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα περιορισμένη, γεγονός που οδηγεί στη διαπίστωση ύπαρξης ερευνητικού κενού. Στη βάση του κενού αυτού, μέσω της παρούσας ερευνητικής εργασίας επιχειρείται να διερευνηθεί αν οι παραπάνω σχέσεις γενικεύονται και στην περίπτωση της Ελλάδας και ειδικά σε επιχειρήσεις που στηρίζονται σε πολύ μεγάλο βαθμό σε ταλαντούχο ανθρώπινο δυναμικό. Ειδικότερα, οι εταιρείες που

βρίσκονται στο επίκεντρο της παρούσας εργασίας είναι οι φαρμακευτικές εταιρείες, όπως και οι εταιρείες ιατροτεχνολογικού τομέα, οι οποίες στελεχώνονται από επιστημονικό προσωπικό, δεδομένου, ότι ασχολούνται με την έρευνα, την ανάπτυξη καινοτόμων σκευασμάτων, όπως και την ανάπτυξη καινοτόμων τεχνολογικών λύσεων, που συμβάλλουν στην πρόοδο της ιατρικής επιστήμης και της ποιότητας της ζωής των ασθενών (Alzuod, 2024).

Σκοπός της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι να διερευνήσει την επίδραση των πρακτικών διοίκησης ταλέντου στην εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση, των εργαζόμενων σε φαρμακευτικές εταιρείες και σε εταιρείες του ιατροτεχνολογικού τομέα.

Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι τα εξής:

1. Σε ποιον βαθμό εφαρμόζονται οι πρακτικές διοίκησης ταλέντου σε φαρμακευτικές εταιρείες και σε εταιρείες του ιατροτεχνολογικού τομέα;
2. Ποια είναι η σχέση μεταξύ των πρακτικών διοίκησης ταλέντου και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζόμενων σε φαρμακευτικές εταιρείες και σε εταιρείες του ιατροτεχνολογικού τομέα;
3. Ποια είναι η σχέση μεταξύ των πρακτικών διοίκησης ταλέντου και της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζόμενων σε φαρμακευτικές εταιρείες και σε εταιρείες του ιατροτεχνολογικού τομέα;

Η εργασία αποτελείται από δύο τμήματα, εκ των οποίων το πρώτο είναι το θεωρητικό και το δεύτερο το πρακτικό. Στο θεωρητικό μέρος λαμβάνει χώρα το θεωρητικό πλαίσιο σχετικά με τη διοίκηση ταλέντου, με την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση. Επίσης, παρουσιάζονται και τα αποτελέσματα ερευνών που εξετάζουν τη σχέση μεταξύ της αξιοποίησης πρακτικών διοίκησης ταλέντου και εργασιακής ικανοποίησης και τη σχέση μεταξύ της αξιοποίησης πρακτικών διοίκησης ταλέντου και οργανωσιακής δέσμευσης. Στο πρακτικό μέρος λαμβάνει χώρα το μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας και παρατίθενται τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει από αυτή, σύμφωνα με τα ερευνητικά ερωτήματα. Το πρακτικό μέρος της εργασίας ολοκληρώνεται με την παράθεση της συζήτησης των αποτελεσμάτων της έρευνας.

1. Διοίκηση ταλέντου

1.1 Ορισμός διοίκησης ταλέντου

Τα τελευταία χρόνια γίνεται ιδιαίτερος λόγος σχετικά με το ταλέντο και τους ταλαντούχους εργαζόμενους. Γύρω από αυτό, έχουν αναπτυχθεί διάφορες προσεγγίσεις και διάφοροι ορισμοί. Ένας από αυτούς τους ορισμούς έχει δοθεί από τους Tansley και συν. (2006, όπως αναφέρεται στους Gallardo και συν., 2013) σύμφωνα με τον οποίον το ταλέντο μπορεί να οριστεί ως το σύνθετο αμάλγαμα δεξιοτήτων, γνώσεων, ικανοτήτων και δυνατοτήτων που διαθέτει ένας εργαζόμενος. Ένας ακόμη ορισμός έχει δοθεί από τον Gagne (2000, όπως αναφέρεται στους Gallardo και συν., 2013) κατά τον οποίον το ταλέντο ταυτίζεται με την αυθεντία σε ένα ή και περισσότερα αντικείμενα και την ταυτόχρονη συνύπαρξη αναπτυγμένων ικανοτήτων και δεξιοτήτων.

Οι επιχειρήσεις σήμερα είναι αναγκαίο να διαθέτουν ταλαντούχους εργαζόμενους, δηλαδή εργαζόμενους που διαθέτουν σημαντικές γνώσεις πάνω στο αντικείμενό τους και που παράλληλα, διαθέτουν αξιολογες δεξιότητες που τους βοηθούν να παράγουν έργο ανώτερης ποιότητας και να εξελίσσουν την επιχείρηση, στην οποία απασχολούνται. Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι/ες αποτελούν ουσιαστικά εξαιρετικούς πόρους, για κάθε επιχείρηση, που επιδιώκει να εξελιχθεί και να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό (Vardi & Collings, 2023).

Η διοίκηση ταλέντου αποτελεί ένα από τα ζητήματα που απασχολούν σε μεγάλο βαθμό την επιχειρηματική κοινότητα, σε διεθνές επίπεδο (Liu, 2019). Γύρω από τη διοίκηση ταλέντου, έχουν αναπτυχθεί διάφοροι ορισμοί εκ των οποίων ένας από αυτούς έχει δοθεί από τον Rothwell (2011), κατά τον οποίον, η διοίκηση ταλέντου αφορά σε όλα τα μέσα που χρησιμοποιεί η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, προκειμένου να προσελκύσει υποψηφίους με αξιολογα προσόντα και με αναπτυγμένες δεξιότητες, να τους οδηγήσει σε περαιτέρω προσωπική κι επαγγελματική ανάπτυξη και να τους διατηρήσει.

Σύμφωνα με τον Claus (2013, όπως αναφέρεται στους Alparslan και Saner, 2020) η διοίκηση ταλέντου αφορά σε ένα χαρτοφυλάκιο ενεργειών και δράσεων, που σχεδιάζεται και εφαρμόζεται από τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων των επιχειρήσεων, με στόχο την τοποθέτηση των κατάλληλων εργαζόμενων στις κατάλληλες θέσεις, ώστε να προκύψει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Επιπρόσθετα, ο Sindhura (2022) υποστηρίζει πως η διοίκηση ταλέντου είναι κάτι περισσότερο από την προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού με αξιολογα τυπικά προσόντα και

δεξιότητες. Αφορά ουσιαστικά, στο σύνολο των στρατηγικών που χρησιμοποιεί η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, προκειμένου να συμβάλλει στην περαιτέρω ανάπτυξη των ήδη ταλαντούχων εργαζόμενων, ώστε να είναι σε θέση να αναλάβουν σημαντικές ευθύνες και πρωτοβουλίες και να μπορούν να αντιμετωπίσουν απρόβλεπτες καταστάσεις και κρίσεις.

1.2 Τα οφέλη της διοίκησης ταλέντου

Η επένδυση στη διοίκηση ταλέντου και στις πρακτικές της, φαίνεται πως είναι ιδιαίτερα αναγκαία κι επωφελής στη σύγχρονη εποχή. Μέσα από την υιοθέτηση πρακτικών που εντάσσονται στο φάσμα της διοίκησης ταλέντου, οι επιχειρήσεις έχουν την ευκαιρία να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους, μέσω της απόκτησης ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό συμβαίνει καθώς οι άνθρωποι πόροι, που διαθέτουν οι επιχειρήσεις συγκαταλέγονται μεταξύ των σημαντικότερων εισροών τους, η σωστή διοίκηση τους, σε όλα τα επίπεδα, αποτελεί ζήτημα καθοριστικής σημασίας για τις επιχειρήσεις (Al-Dalahmeh, 2020).

Σύμφωνα με τους Almomani και συν. (2022) η επένδυση στη διοίκηση ταλέντου επιτρέπει στα στελέχη να τοποθετούν τα κατάλληλα άτομα, με τις απαιτούμενες δεξιότητες σε νευραλγικές θέσεις, για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού. Συνεπώς, η διοίκηση ταλέντου είναι ένα «εργαλείο» στα χέρια των στελεχών, που μπορεί να διασφαλίσει πως το ανθρώπινο δυναμικό τους, αξιοποιείται με τον ορθό τρόπο, προς όφελος των ίδιων αλλά και των επιχειρήσεων.

Επιπλέον, οι Knap-Stefaniuk και Karna (2022) υποστηρίζουν πως μέσω της αξιοποίησης πρακτικών διοίκησης ταλέντου, οι εργαζόμενοι/ες ενδυναμώνονται και αποκτούν υψηλά επίπεδα αυτοαποτελεσματικότητας και αυτοπεποίθησης, με συνέπεια να εκδηλώνουν ανάλογα επίπεδα παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας. Ακόμη, συμπληρώνουν πως χάρη στη διοίκηση ταλέντου, οι εργαζόμενοι/ες καταφέρνουν να εκπληρώσουν τόσο τους προσωπικούς/ατομικούς τους στόχους, όσο και τους στόχους της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται, γεγονός που συμβάλλει στη δημιουργία και την ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων.

Τέλος, διαπιστώνεται πως η αξιοποίηση πρακτικών διοίκησης ταλέντου, όπως είναι η εκπαίδευση και η παροχή προγραμμάτων ανάπτυξης, οδηγούν τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων, που τις βοηθούν να διακρίνονται από τον ανταγωνισμό. Μέσω της εκπαίδευσης και της συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης, οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι/ες

έχουν πρόσβαση σε νέες γνώσεις και σε νέες πηγές πληροφόρησης, οι οποίες τους επιτρέπουν να παράγουν νέες ιδέες και καινοτόμες λύσεις (Alzuod, 2024).

1.3 Πρακτικές διοίκησης ταλέντου

Οι επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν διάφορες πρακτικές στο πλαίσιο της διοίκησης ταλέντου (Alhaidar, 2022). Πολύ σημαντική είναι η αξιοποίηση πρακτικών που οδηγούν στην προσέλκυση και την επιλογή εργαζόμενων με αναπτυγμένες δεξιότητες και αξιόλογα προσόντα. Οι επιχειρήσεις προκειμένου να εξασφαλίσουν πως το ανθρώπινο δυναμικό τους είναι ιδιαίτερα ταλαντούχο και πως διαθέτει σημαντικές γνώσεις και δεξιότητες, πρέπει να επιλέγουν τεχνικές προσέλκυσης κι επιλογής υποψηφίων, που είναι αξιόπιστες κι έγκυρες. Παράλληλα, πρέπει να έχουν καθορισμένα κριτήρια, όσον αφορά τις απαιτήσεις που έχουν από το ανθρώπινο δυναμικό τους και πάνω σε αυτά τα κριτήρια, να σχεδιάζονται και οι τεχνικές προσέλκυσης. Σημαντικό είναι η επιλογή των υποψηφίων, να λαμβάνει χώρα με αντικειμενικά κριτήρια κι όχι με βάση την προσωπική κρίση, των υπεύθυνων (Bolander και συν., 2017). Μεταξύ των πρακτικών αυτών, συγκαταλέγονται και οι δράσεις που εστιάζουν στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζόμενων τους. Η δημιουργία επιμορφωτικών κι εκπαιδευτικών προγραμμάτων, όπως και προγραμμάτων που εστιάζουν στην προσωπική κι επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζόμενων, αποτελεί μια σημαντική πρακτική διοίκησης ταλέντου (Erdogan, 2019). Οι εργαζόμενοι/ες που συμμετέχουν στα προγράμματα αυτά, αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες που τους ενδυναμώνουν και τους επιτρέπουν να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους με ακόμη μεγαλύτερη επάρκεια, όπως επίσης και να λαμβάνουν ποιοτικές αποφάσεις για την αντιμετώπιση των προβλημάτων, που αντιμετωπίζουν (Murphy και συν., 2023). Παράλληλα, οι εργαζόμενοι/ες μέσω της εκπαίδευσης μπορούν να αισθάνονται πως έχουν την αρμοδιότητα να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, για την αντιμετώπιση διαφόρων προβληματικών καταστάσεων και για την εκμετάλλευση ευκαιριών (Yener και συν., 2017).

Τα συστήματα αμοιβών που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις, αποτελούν επίσης πρακτικές που εντάσσονται στο πλαίσιο της διοίκησης ταλέντου (Ray και συν., 2024). Σύμφωνα με τους Xulu και Parumasur (2023) οι εργαζόμενοι/ες που διαθέτουν αξιόλογες δυνατότητες, προκειμένου να παραμείνουν στην εργασία τους, πρέπει να λαμβάνουν ανάλογες αμοιβές, διαφορετικά στρέφονται προς την αναζήτηση άλλων θέσεων εργασίας, σε άλλες επιχειρήσεις που μπορούν να ικανοποιήσουν σε μεγαλύτερο βαθμό τις ανάγκες τους, όσον αφορά στις οικονομικές απολαβές τους. Τα συστήματα αμοιβών που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις, είναι αναγκαίο να

λαμβάνουν υπόψη τους τόσο τα προσόντα που έχουν οι εργαζόμενοι/ες, όσο και τα αποτελέσματα τους, που σημαίνει πως οι αμοιβές τους πρέπει να είναι ανάλογες της αποτελεσματικότητάς τους.

Ιδιαίτερη αναφορά, πρέπει να γίνει και στην αξιοποίηση των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζόμενων. Τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζόμενων, έχουν ως στόχο να διερευνήσουν αν και σε ποιον βαθμό, οι εργαζόμενοι/ες ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους ή αν παρουσιάζουν αδυναμίες κι ελλείματα που μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσα από την εκπαίδευση και την καθοδήγηση. Τα αποτελέσματα που απορρέουν από τα συστήματα αξιολόγησης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν και για τη διαμόρφωση των αμοιβών των εργαζόμενων και για τον σχεδιασμό της σταδιοδρομίας τους (Erdogan, 2019). Ειδικότερα, όταν τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τα συστήματα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο της επιβράβευσης, μέσω αμοιβών και προαγωγών, λειτουργούν ως κίνητρο για την παραμονή των ταλαντούχων εργαζόμενων (Χυτήρης, 2018).

Άλλες πρακτικές που εντάσσονται στο πλαίσιο της διοίκησης ταλέντου είναι οι πρακτικές διαχείρισης σταδιοδρομίας, που σχετίζονται με τις ευκαιρίες εξέλιξης στην ιεραρχία, με τις προαγωγές και με την ανάληψη περισσότερων ευθυνών κι αρμοδιοτήτων (Alhaider, 2022). Αξίζει να σημειωθεί, πως μεγάλος αριθμός εργαζόμενων δεν ενδιαφέρεται απλώς για υψηλές αμοιβές αλλά και για τη δυνατότητα να αποκτήσουν μια επιτυχημένη καριέρα, που συνοδεύεται από την αναγνώριση των επιτευγμάτων τους. Υπό το πρίσμα αυτό, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων οφείλουν να διαμορφώνουν τις κατάλληλες προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης των εργαζομένων τους (Xulu & Parumasur, 2023). Η διαμόρφωση της κατάλληλης κουλτούρας στο εργασιακό περιβάλλον των επιχειρήσεων αποτελεί μια ακόμη σημαντική πρακτική διοίκησης ταλέντου (Ray και συν., 2024). Οι Yener και συν. (2017) θεωρούν πως η κουλτούρα που υπάρχει μέσα σε μια επιχείρηση είναι πιο σημαντική και από τις αμοιβές για τους/τις εργαζόμενους/ες, καθώς οι τελευταίοι προτιμούν να παραμένουν σε μια επιχείρηση, στην οποία εναρμονίζονται με την κουλτούρα της, ακόμη κι αν οι αμοιβές δεν είναι οι καλύτερες δυνατές. και συν. Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι/ες, που κατανοούν πως είναι περιζήτητοι παραμένουν στην εργασία τους, μόνο όταν η υφιστάμενη κουλτούρα συνάδει με τις πεποιθήσεις και τις αξίες τους. Υπό το πρίσμα αυτό, είναι αναγκαίο οι διοικήσεις των επιχειρήσεων να δημιουργούν μια κουλτούρα, που παρέχει κίνητρα παραμονής στους/τις εργαζόμενους/ες τους, όπως και κίνητρα να εργαστούν με πάθος για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Είναι αναγκαίο οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι/ες να νιώθουν ενθουσιασμό και πάθος, για την εργασία τους και το εργασιακό περιβάλλον τους (Sakka και συν., 2022).

2. Εργασιακή ικανοποίηση

2.1 Ορισμός εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές που μελετά η οργανωσιακή συμπεριφορά. Σύμφωνα με τον Locke (1976, όπως αναφέρεται στον Παπαδόπουλο, 2013) η εργασιακή ικανοποίηση αφορά στη θετική συναισθηματική κατάσταση που βιώνει ένα άτομο, καθώς αισθάνεται πως η εργασία του και τα βιώματα στο πλαίσιο της άσκησης των εργασιακών καθηκόντων του, μπορεί να του προσφέρει απόλαυση και ευημερία.

Ο Spector (1997, όπως αναφέρεται στον Aziri, 2011) πιστεύει ότι η εργασιακή ικανοποίηση ταυτίζεται με τα συναισθήματα που εκδηλώνει ένα άτομο, απέναντι σε διάφορες διαστάσεις που διαμορφώνουν την εργασία του. Αφορά ουσιαστικά, στον βαθμό που μια συγκεκριμένη εργασία αρέσει ή δεν αρέσει σε έναν άνθρωπο, ως αποτέλεσμα των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της και των ιδιαίτερων συνθηκών εντός των οποίων επιτελείται.

Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να είναι είτε ενδογενής, είτε εξωγενής. Η ενδογενής εργασιακή ικανοποίηση αφορά στην ικανοποίηση που λαμβάνει ένα άτομο, από την άσκηση των επαγγελματικών του καθηκόντων. Ουσιαστικά, πρόκειται για την ικανοποίηση που βιώνει το άτομο από τη φύση και τα ίδια τα χαρακτηριστικά της εργασίας του. Ένα άτομο μπορεί να νιώσει ικανοποιημένο από την εργασία του, όταν του αρέσουν τα καθήκοντά του, όταν το επίπεδο αυτονομίας που του προσφέρει ανταποκρίνεται στις ανάγκες του κι όταν του προσφέρει την περηφάνια που χρειάζεται (Τσουνής & Σαράφης, 2016).

Η εξωγενής εργασιακή ικανοποίηση αφορά στο πλαίσιο εντός του οποίου λαμβάνει χώρα η εργασία του, δηλαδή στο περιβάλλον και στις συνθήκες που επικρατούν μέσα σε αυτό. Αναλυτικότερα, η εξωγενής εργασιακή ικανοποίηση διαμορφώνεται από τις συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό του περιβάλλον κι από τις πολιτικές που εφαρμόζονται εντός αυτού (Τσουνής & Σαράφης, 2016).

2.2 Παράγοντες που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια έννοια με διάφορες διαστάσεις, που επηρεάζεται και διαμορφώνεται ως αποτέλεσμα διαφόρων παραγόντων, που μπορεί να σχετίζονται με τις συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον ή με τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζόμενων.

2.2.1 Οργανωσιακοί παράγοντες

Οι ανταμοιβές αποτελούν παράγοντα που σχετίζεται με τη διαμόρφωση της ικανοποίησης των εργαζόμενων, στο πλαίσιο της αναγνώρισης της προσπάθειας και του έργου που καταβάλλουν, όπως επίσης και των αποτελεσμάτων που φέρουν (Loo και συν., 2024). Οι ανταμοιβές δύνανται να είναι οικονομικές αλλά και ηθικές και βοηθούν τους/τις εργαζόμενους/ες να νιώθουν πως η προσφορά τους, βρίσκει αντίκρισμα και αναγνώριση, από τους συναδέλφους, τους προϊστάμενους και από τη διοίκηση. Όταν οι εργαζόμενοι/ες ανταμείβονται με ποικίλους τρόπους, νιώθουν ικανοποίηση και παράλληλα λαμβάνουν ώθηση, ώστε να συνεχίσουν να προσπαθούν και να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικοί (Wang, 2024).

Προκειμένου, οι εργαζόμενοι/ες να καταφέρουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, πρέπει να λαμβάνουν αμοιβές που τους επιτρέπουν να έχουν πρόσβαση σε αγαθά και υπηρεσίες που χρειάζονται (Ariani και συν., 2024). Διαφορετικά, όταν οι αμοιβές δεν επαρκούν, οι εργαζόμενοι/ες αισθάνονται ανικανοποίητοι και κατά συνέπεια, αδυνατούν να διαμορφώσουν θετικές στάσεις απέναντι στην εργασία τους (Ipsirli & Namal, 2023).

Οι ευκαιρίες εξέλιξης μέσα στην επιχείρηση είναι ένας ακόμη οργανωσιακός παράγοντας που επηρεάζει την ικανοποίηση των εργαζόμενων. Πολλοί εργαζόμενοι/ες ενδιαφέρονται για την εξέλιξη τους και για την απόκτηση μιας επιτυχημένης καριέρας, που συνοδεύεται από αναγνώριση, από ευθύνες, από αρμοδιότητες και από εξουσία. Αν η επιχείρηση στην οποία απασχολούνται, δεν διαθέτει μηχανισμούς ανέλιξης στην ιεραρχία, τότε οι εργαζόμενοι/ες αδυνατούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και να νιώσουν πως η εργασία τους, τους παρέχει όλα όσα χρειάζονται (Loo και συν., 2024).

Η δυνατότητα προσωπικής κι επαγγελματικής ανάπτυξης, μέσω της συμμετοχής σε προγράμματα επιμόρφωσης κι εκπαίδευσης, αποτελεί έναν ακόμη προσδιοριστικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης (Loo και συν., 2024). Οι Ariani και συν. (2024) τονίζουν την ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ των μεταβλητών της επιμόρφωσης και της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς οι εργαζόμενοι/ες με τον τρόπο αυτόν μπορούν να αναπτυχθούν προσωπικά, να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί και να διεκδικήσουν θέσεις εργασίας με περισσότερες ευθύνες και ανάλογες ανταμοιβές.

Η εργασιακή ασφάλεια είναι ένας οργανωσιακός παράγοντας που μπορεί να επιδράσει στα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζόμενων. Στα οργανωσιακά περιβάλλοντα που υπάρχει ασφάλεια, δηλαδή που οι εργαζόμενοι/ες νιώθουν πως η εργασία τους δεν είναι επισφαλής και πως μπορεί να τους παρέχει σιγουριά και οικονομική βεβαιότητα, τείνουν να διαμορφώνουν

υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Αντίθετα, όταν οι εργαζόμενοι/ες δεν μπορούν να βιώσουν την αίσθηση της μονιμότητας και της ασφάλειας, τείνουν να διαμορφώνουν αρνητικές στάσεις απέναντι στην εργασία τους και πίσω από αυτές, να εκφράζουν την ανάγκη αναζήτησης κάποιας άλλης εργασίας (Ipsirli & Namal, 2023; Nemteanu και συν., 2021).

Ο φόρτος και το ωράριο εργασίας, όπως επίσης και η ευελιξία είναι κάποιοι ακόμη οργανωσιακοί παράγοντες, που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι/ες προκειμένου να βιώσουν θετικά συναισθήματα για την εργασία τους, πρέπει να έχουν ένα ωράριο που τους επιτρέπει να επιτυγχάνουν ισορροπία μεταξύ προσωπικής κι επαγγελματικής ζωής και ο όγκος των καθηκόντων τους, να μην τους οδηγεί στη σωματική και πνευματική καταπόνηση (Loo και συν., 2024). Επιπρόσθετα, είναι πολύ σημαντικό να έχουν ευελιξία, ώστε να μπορούν να προσαρμόζουν το ωράριο τους, με τρόπο που τους βοηθά να επιτυγχάνουν ισορροπία ανάμεσα στις απαιτήσεις της εργασίας τους και τις απαιτήσεις την προσωπικής κι οικογενειακής τους ζωής (Ipsirli & Namal, 2023).

Η φύση και το περιεχόμενο της εργασίας τους, αποτελεί έναν παράγοντα που επιδρά στη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης. Όταν το αντικείμενο της εργασίας είναι μονότονο και χωρίς ενδιαφέρον κι όταν είναι μοναχικό και δεν ενθαρρύνει την επικοινωνία, τότε και οι εργαζόμενοι/ες δεν μπορούν να νιώσουν ευχαρίστηση από την άσκηση των καθηκόντων τους. Αντιθέτως, όταν το αντικείμενο της εργασίας τους είναι εμπλουτισμένο, απαιτεί δημιουργικότητα και καλλιεργεί δεξιότητες, δίνει κίνητρα για συνεργασία κι επικοινωνία με τρίτους, οι εργαζόμενοι/ες αποκτούν μεγαλύτερη αλληλοεπίδραση με την εργασία τους και διαμορφώνουν θετικές στάσεις απέναντι σε αυτή (Coughlan και συν., 2014; Ipsirli & Namal, 2023).

Η αποτελεσματική επικοινωνία και η αποφυγή προβλημάτων που σχετίζονται με την μεταφορά λάθος μηνυμάτων και με τις παρανοήσεις, αποτελεί έναν ακόμη παράγοντα που διαμορφώνει με θετικό τρόπο, την ικανοποίηση των εργαζόμενων (Aygun, 2021).

Οι διαπροσωπικές σχέσεις που διαμορφώνονται εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, με τους συναδέλφους, τους υφιστάμενους και τους προϊστάμενους συνδράμουν στη διαμόρφωση της ικανοποίησης, που αισθάνονται οι εργαζόμενοι/ες. Ακριβέστερα, όταν υπάρχουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης, που προάγουν τη συνεργασία, την ομαδικότητα, την υποστήριξη, τότε οι εργαζόμενοι/ες λαμβάνουν την κοινωνική στήριξη που χρειάζονται και αισθάνονται ευχάριστα μέσα στην εργασία τους. Αντίθετα, αν δεν υπάρχει η απαιτούμενη υποστήριξη, αν οι εργαζόμενοι/ες δεν βρίσκουν την αποδοχή των συναδέλφων

τους, των υφισταμένων και των προϊσταμένων τους, τότε δεν είναι εφικτό να νιώσουν ικανοποίηση μέσα από την εργασία τους (Ahmad και συν., 2022).

Τέλος, η παραχώρηση εξουσίας και η δυνατότητα λήψης αποφάσεων αποτελούν παράγοντες που δύνανται να καθορίσουν την ικανοποίηση που διαμορφώνουν οι εργαζόμενοι/ες. Πολλοί εργαζόμενοι/ες προκειμένου να νιώσουν χρήσιμοι και πως η εργασία τους, είναι αντιπροσωπευτική των δυνατοτήτων και των προσόντων τους, επιθυμούν να έχουν εξουσία και να τους παρέχεται η δυνατότητα να λάβουν αποφάσεις, για ζητήματα που σχετίζονται άμεσα με την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Μόνο τότε, μπορούν να νιώσουν ευχάριστα συναισθήματα και ικανοποίηση. Αντίθετα, όταν οι διοικήσεις μειώνουν τις αρμοδιότητές τους και τους απαγορεύουν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, τότε πολλοί αισθάνονται πως παραγκωνίζονται και αδυνατούν να λάβουν ικανοποίηση από την εργασία τους (John & Rai, 2024).

2.2.2 Προσωπικοί παράγοντες

Μεταξύ των προσωπικών παραγόντων το φύλο έχει μελετηθεί ως παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει τις στάσεις και τα συναισθήματα των εργαζόμενων, απέναντι στην εργασία τους. Υπάρχουν αρκετές έρευνες που υποστηρίζουν πως η εργασιακή ικανοποίηση διαφοροποιείται ανάλογα με το φύλο και συγκεκριμένα, πως οι γυναίκες εργαζόμενες λαμβάνουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης, σε σχέση με τους άντρες συναδέλφους τους (Neelamegam, 2010). Πρόκειται για ένα εύρημα που χαρακτηρίζεται ως παράδοξο, δεδομένου ότι οι γυναίκες εργαζόμενες συνήθως δεν λαμβάνουν τα ίδια κίνητρα με τους άντρες και δεν έχουν τις ίδιες προοπτικές (Garcia-Mainar και συν., 2016). Ωστόσο, υπάρχουν κι έρευνες όπως αυτή των Bello και Nasiru (2021) που υποστηρίζουν πως οι άντρες διαμορφώνουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης, από διάφορες διαστάσεις της εργασίας τους αλλά και συνολικά.

Λόγος πρέπει να γίνει και στην ηλικία, που έχει εξεταστεί από πολλούς ερευνητές, χωρίς ωστόσο τα αποτελέσματα να έχουν κοινή συνιστώσα. Υπάρχουν έρευνες που υποστηρίζουν την ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και ηλικίας (Febriani και συν., 2023; Kume, 2020; Neelamegam, 2010) αλλά και έρευνες που εντοπίζουν πως υπάρχει σχέση μεταξύ ηλικίας και εργασιακής ικανοποίησης, αλλά όχι απόλυτα μεταξύ των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζόμενων (Bello & Nasiru, 2021). Ακόμη, υπάρχουν μελέτες που καταλήγουν πως η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και ηλικίας είναι U-Shaped, δηλαδή ότι μειώνεται κατά τα πρώτα χρόνια της καριέρας του ατόμου κι ότι αυξάνεται σε μεταγενέστερο χρόνο, όταν κοντεύει στην ολοκλήρωσή της (Clark και συν., 1994; Islam και συν., 2014).

Για πολλούς ερευνητές το εκπαιδευτικό υπόβαθρο έχει τοποθετηθεί στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος τους, σχετικά με τους προσωπικούς παράγοντες που καθορίζουν την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι/ες από την εργασία τους. Αρκετές έρευνες καταλήγουν πως η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται θετικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζόμενων (Neelamegam, 2010). Είναι πιθανόν το εύρημα αυτό, να προκύπτει ως απόρροια του γεγονότος, ότι οι εργαζόμενοι/ες με υψηλό εκπαιδευτικό υπόβαθρο, καταλαμβάνουν συνήθως καλές θέσεις, με αξιόλογες ανταμοιβές και ενδιαφέρουσες υποχρεώσεις (Bello & Nasiru, 2021).

Αναφορά πρέπει να γίνει και στην εργασιακή εμπειρία, δηλαδή στην προϋπηρεσία, η οποία έχει μελετηθεί από αρκετούς ερευνητές ως προσδιοριστικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης. Η εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται να σχετίζεται θετικά με την προϋπηρεσία των εργαζόμενων (Kume, 2020; Neelamegam, 2010). Το συγκεκριμένο εύρημα είναι πιθανόν να σχετίζεται με την ανέλιξη των εργαζόμενων με την πάροδο του χρόνου. Σε πολλές επιχειρήσεις, οι προαγωγές σημειώνονται ως συνάρτηση των προσόντων και της προϋπηρεσίας των εργαζόμενων, καθώς η εμπειρία και οι γνώσεις που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι/ες μέσα από αυτή, θεωρούνται πολύτιμα εφόδια.

2.3 Αποτελέσματα εργασιακής ικανοποίησης

Πολλά και διαφορετικά φαίνεται να είναι τα θετικά αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης, εκ των οποίων κάποια από αυτά είναι οργανωσιακά και κάποια άλλα ατομικά. Στα οργανωσιακά συγκαταλέγεται η μείωση της πρόθεσης αποχώρησης από την εργασία. Η αποχώρηση των εργαζόμενων από τις επιχειρήσεις, αποτελούν μια κατάσταση που δεν είναι επιθυμητή για τις διοικήσεις τους, δεδομένου ότι η διαδικασία αντικατάστασης τους (αναζήτηση, προσέλκυση, πρόσληψη κι εκπαίδευση), απαιτεί σημαντικό χρόνο κι έχει υψηλό κόστος. Οι επιχειρήσεις, διασφαλίζοντας υψηλά επίπεδα ικανοποίησης στους/τις εργαζόμενους/ες τους, μπορούν να αποτρέψουν τον κίνδυνο αποχωρήσεων (Aliu & Lutllonci, 2024).

Ένα ακόμη θετικό οργανωσιακό αποτέλεσμα είναι η καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων και κατά συνέπεια η αυξημένη αποτελεσματικότητά τους. Οι Almagro και συν. (2024) υποστηρίζουν πως μέσω της εργασιακής ικανοποίησης, διασφαλίζεται σε πρώτο χρόνο η αυξημένη αποτελεσματικότητα των εργαζόμενων και σε δεύτερο, των επιχειρήσεων. Οι εργαζόμενοι/ες που λαμβάνουν κίνητρα, τα οποία ικανοποιούν τις ανάγκες τους, αισθάνονται έντονη την υποχρέωση να παράγουν ποιοτικό έργο και το

επιτυγχάνουν. Τα οφέλη είναι σημαντικά κι επηρεάζουν τόσο τους ίδιους, οι οποίοι αισθάνονται πως μπορούν να επιτύχουν τους στόχους τους και να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των διοικήσεων, όσο και τις επιχειρήσεις που απολαμβάνουν τους καρπούς της αυξημένης αποτελεσματικότητας των εργαζομένων τους (Gazi και συν., 2024).

Λόγος πρέπει να γίνει και στη θετική επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης στην πρόληψη των απουσιών, από την πλευρά των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι/ες νιώθουν δυσαρέσκεια απέναντι στην εργασία τους, επιδιώκουν να πραγματοποιούν απουσίες ώστε να αποφύγουν τα δυσάρεστα συναισθήματα που τους προκαλεί η παραμονή τους, στο εργασιακό τους περιβάλλον. Επίσης, όταν οι εργαζόμενοι/ες δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, αντιμετωπίζουν διάφορα ψυχοσωματικά προβλήματα, τα οποία σχετίζονται με την εκδήλωση ασθενειών και κατά συνέπεια με την αναγκαστική λήψη άδειας. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι/ες που έχουν θετικές στάσεις απέναντι στην εργασία τους, θέλουν να βρίσκονται στο εργασιακό τους περιβάλλον και νιώθουν υψηλά επίπεδα ευημερίας και ποιότητας ζωής, με συνέπεια να μην εκδηλώνουν προβλήματα υγείας, για τα οποία απαιτείται αναγκαστική άδεια (Wanjare και συν., 2023).

Η επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης είναι εμφανής και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σύμφωνα με τους Al-Wosabi και Houssaini (2024) όταν οι εργαζόμενοι/ες είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, καταβάλλουν σημαντική προσπάθεια, με αποτέλεσμα το έργο που παράγουν να ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές και στα πρότυπα που τίθενται από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, να παράγονται ποιοτικές υπηρεσίες που ικανοποιούν πλήρως τις ανάγκες των πελατών τους και που ανταποκρίνονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, στις προσδοκίες τους.

Όπως ήδη αναφέρθηκε και παραπάνω, η εργασιακή ικανοποίηση δεν επηρεάζει μόνο την εργασιακή ζωή των ανθρώπων, αλλά και την προσωπική τους. Ειδικότερα, διαπιστώνεται πως οι εργαζόμενοι/ες που δηλώνουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους, απολαμβάνουν ένα καλό επίπεδο αντιλαμβανόμενης ποιότητας ζωής, που αφορά στη διάσταση της ψυχικής, της σωματικής και της κοινωνικής τους λειτουργικότητας. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι/ες που αισθάνονται δυσαρέσκεια για την εργασία τους, δυσκολεύονται να απολαύσουν τη ζωή τους, να νιώσουν πως η ψυχική και σωματική τους υγεία είναι ικανοποιητική και να συμμετέχουν σε κοινωνικές δραστηριότητες (Sidhu, 2024).

Επιπρόσθετα, η εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται να σχετίζεται θετικά και με την ευημερία των εργαζομένων, στο εργασιακό τους περιβάλλον. Αυτό σημαίνει πως όσοι εργαζόμενοι/ες

καταφέρνουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, μέσα από την εργασία τους, νιώθουν χαρούμενοι στο εργασιακό περιβάλλον τους και αποκτούν νόημα στη ζωή τους. Αντιθέτως, οι εργαζόμενοι/ες που δεν λαμβάνουν τα κίνητρα εκείνα που χρειάζονται για να διαμορφώσουν θετικά συναισθήματα απέναντι στην εργασία τους, δεν μπορούν να νιώσουν την επιθυμητή ευημερία, ώστε να είναι ευτυχισμένοι και παράλληλα αποτελεσματικοί (Nguyen και συν., 2024).

Από όλα τα παραπάνω εύκολα διαπιστώνεται πως η διασφάλιση υψηλών επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης είναι πολύ σημαντική τόσο για τις επιχειρήσεις, όσο και για τους ίδιους τους/τις εργαζόμενους/ες. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναζητούν τρόπους μέσω των οποίων, οι εργαζόμενοι/ες τους, μπορούν να αποκτούν θετικά συναισθήματα απέναντι σε αυτές και να ικανοποιούν τις ανάγκες τους.

3. Οργανωσιακή δέσμευση

3.1 Ορισμός οργανωσιακής δέσμευσης

Η οργανωσιακή δέσμευση μαζί με την εργασιακή ικανοποίηση, συγκαταλέγονται μεταξύ των σημαντικότερων στάσεων, που διαμορφώνουν οι εργαζόμενοι/ες απέναντι στην εργασία τους (Robbins & Judge, 2011). Πρόκειται για μια έννοια που εμφανίστηκε τις δεκαετίες του 1970 και του 1980 και αναφέρεται ουσιαστικά στη σχέση που διαμορφώνεται μεταξύ ενός εργαζόμενου και της επιχείρησης. Ωστόσο, ο όρος της οργανωσιακής δέσμευσης έγινε ιδιαίτερα δημοφιλής από τη δεκαετία του 1990 (Kayani & Kayani, 2021).

Σύμφωνα με τους Meyer και Allen (1991) η οργανωσιακή δέσμευση αναφέρεται στην ψυχολογική κατάσταση που χαρακτηρίζει τη σχέση που διαμορφώνει ο εργαζόμενος με την επιχείρηση στην οποία απασχολείται και με την απόφασή του να συνεχίσει ή να σταματήσει να εργάζεται σε αυτή. Οι Porter και συν. (1974, όπως αναφέρεται στους Mortazavi και Shirazi, 2010) συμπληρώνουν πως η οργανωσιακή δέσμευση αφορά στη σχετική ισχύ της ταύτισης ενός ατόμου με την επιχείρηση στην οποία απασχολείται και τη διαρκή και μακροχρόνια συμμετοχή του σε αυτόν.

Οι Robbins και Judge (2011) καθιστούν σαφές πως η οργανωσιακή δέσμευση αναφέρεται στον βαθμό που ένα άτομο ταυτίζεται με τις αξίες της επιχείρησης στην οποία απασχολείται, όπως και με την επιθυμία του να συνεχίσει να εργάζεται σε αυτή. Συνεπώς, η οργανωσιακή δέσμευση αφορά σε μια διττή έννοια, που περιλαμβάνει την ταύτιση των αξιών και την πρόθεση παραμονής.

Η οργανωσιακή δέσμευση έχει τρεις διαφορετικές μορφές ή αλλιώς τρεις διαφορετικές διαστάσεις (Allen & Mayer, 1990). Η πρώτη από αυτές είναι η θυμική δέσμευση, η οποία αναφέρεται στον συναισθηματικό δεσμό που αναπτύσσει ένας εργαζόμενος, με την επιχείρηση στην οποία απασχολείται και στην ταυτότητά του, με τις αξίες της. Οι αξίες μιας επιχείρησης που μπορούν να οδηγήσουν στη θυμική δέσμευση είναι η ισότητα στην κατανομή των πόρων, στην ύπαρξη δικαιοσύνης, στη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων για την επιβράβευση των εργαζόμενων, στην παρακίνηση των εργαζόμενων να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στην προσπάθεια εξάλειψης συγκρούσεων (Radosavljević και συν., 2017). Ένας εργαζόμενος αισθάνεται θυμική δέσμευση, όταν πιστεύει πως η επιχείρηση στην οποία απασχολείται, αντιπροσωπεύει τις αξίες τους και τις προάγει μέσα από το έργο της (Robbins & Judge, 2011).

Η δεύτερη μορφή της οργανωσιακής δέσμευσης, είναι η δέσμευση λόγω συνέχειας, η οποία αναφέρεται κυρίως στην οικονομική διάσταση της σχέσης του εργαζόμενου με την επιχείρηση (Allen & Mayer, 1990). Ένας εργαζόμενος αισθάνεται δέσμευση λόγω συνέχειας, όταν μέσα από την εργασία του, καταφέρνει να λαμβάνει πόρους που καλύπτουν τις ανάγκες του ίδιου και της οικογένειάς του και που πιστεύει πως αν απομακρυνθεί από αυτή, θα επηρεάσει αρνητικά την οικογένειά του. Υπό το πρίσμα αυτό, όταν ένας εργαζόμενος νιώθει δέσμευση λόγω συνέχειας, παραμένει στην εργασία του, για να συνεχίσει να εξασφαλίζει τα προς το ζην, της οικογένειάς του (Robbins & Judge, 2011).

Η τρίτη μορφή της οργανωσιακής δέσμευσης είναι η κανονιστική δέσμευση, η οποία σχετίζεται με την υποχρέωση που αισθάνεται ο εργαζόμενος να παραμείνει στην επιχείρηση που απασχολείται, ως απόρροια της χρόνιας συνεργασίας που έχει με αυτή (Allen & Mayer, 1990). Πρόκειται ουσιαστικά, για μια μορφή δέσμευσης που σχετίζεται με την ηθική του κάθε ατόμου και τον τρόπο με τον οποίον αντιλαμβάνεται την αξία της σχέσης του, με την επιχείρηση. Ένας εργαζόμενος που αισθάνεται κανονιστική δέσμευση απέναντι στον εργοδότη του και στην επιχείρηση, που απασχολείται, θα αποχωρούσε δύσκολα από αυτή καθώς νιώθει πως θα θεωρούνταν ως «προδοσία» μια τέτοια κίνηση (Radosavljević και συν., 2017).

3.2 Αίτια οργανωσιακής δέσμευσης

Διάφοροι παράγοντες δύνανται να επηρεάσουν τη συναισθηματική κατάσταση των εργαζόμενων, μέσα σε μια επιχείρηση και να τους ωθήσουν στην ανάπτυξη οργανωσιακής δέσμευσης. Η ύπαρξη ενός ηθικού κλίματος, που διακρίνεται από τη δικαιοσύνη και τον σεβασμό, συγκαταλέγεται μεταξύ αυτών των παραγόντων. Διαπιστώνεται πως όταν σε μια επιχείρηση, οι εργαζόμενοι/ες νιώθουν πως αντιμετωπίζονται ισότιμα και δίκαια και πως δεν υπάρχουν διακρίσεις, δεσμεύονται απέναντι σε αυτή κι επιδιώκουν την παραμονή τους (Wziątek-Staśko και συν., 2023).

Η Suryani (2018) αναγνωρίζει ως πολύ σημαντικό παράγοντα διαμόρφωσης της οργανωσιακής δέσμευσης, το θετικό ομαδικό κλίμα μέσα σε μια επιχείρηση. Αναλυτικότερα, υποστηρίζει πως όταν σε μια επιχείρηση υπάρχουν ομάδες, των οποίων τα μέλη συνεργάζονται αρμονικά για την επίτευξη πρωτίστως ομαδικών στόχων και σε δεύτερο χρόνο ατομικών στόχων, αλληλοϋποστηρίζονται και αλληλοβοηθούνται, τότε καταφέρνουν να διαμορφώσουν υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης απέναντι σε αυτή.

Η εργασιακή αυτονομία αποτελεί ακόμη έναν παράγοντα που σχετίζεται άμεσα με τη διαμόρφωση της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζόμενων, απέναντι σε μια επιχείρηση. Οι

Kayani και Kayani (2021) καταλήγουν πως υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στην εργασιακή αυτονομία και στην οργανωσιακή δέσμευση, που σημαίνει πως όταν οι εργαζόμενοι/ες σε μια επιχείρηση έχουν το δικαίωμα να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να επιλύσουν προβλήματα, χωρίς να απαιτείται αποκλειστικά η εμπλοκή των ανώτερων στελεχών, διαμορφώνουν υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης.

Ένας ακόμη παράγοντας που σχετίζεται με τη διαμόρφωση της οργανωσιακής δέσμευσης είναι η υποστήριξη από τους προϊστάμενους. Ακριβέστερα, οι εργαζόμενοι/ες που λαμβάνουν υποστήριξη από τον προϊστάμενό τους, που δεν νιώθουν πως είναι μόνοι τους και χωρίς καθοδήγηση και που αναγνωρίζουν τον ρόλο των προϊσταμένων τους, ως μέντορες, αισθάνονται υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης, από τους/τις εργαζόμενους/ες, που δεν λαμβάνουν τις αναγκαίες κατευθύνσεις και την υποστήριξη που χρειάζονται (Keyi-Frimpong και συν., 2024).

Η ανάπτυξη οργανωσιακής δέσμευσης σχετίζεται και με το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται μέσα σε μια επιχείρηση. Σύμφωνα με τους Godbersen και συν. (2024) οι εργαζόμενοι/ες μπορεί να εκδηλώσουν οργανωσιακή δέσμευση, όταν οι προϊστάμενοι τους εφαρμόζουν στυλ ηγεσίας, τα οποία συμβάλλουν στην εξυπηρέτηση των αναγκών τους. Όταν οι προϊστάμενοι τους νοιάζονται για τις ανάγκες τους και προσπαθούν να τους προσφέρουν τα κατάλληλα μέσα και κίνητρα για την ικανοποίησή τους, οι εργαζόμενοι/ες αισθάνονται οργανωσιακή δέσμευση απέναντι στην επιχείρηση.

Η φήμη που ακολουθεί μια επιχείρηση επηρεάζει επίσης την οργανωσιακή δέσμευση, που εκδηλώνουν οι εργαζόμενοι/ες της, απέναντι σε αυτή. Ακριβέστερα, όταν μια επιχείρηση φημίζεται για τις καλές πρακτικές που χρησιμοποιεί απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό της και για τις καλές πρακτικές στο πλαίσιο της προώθησης της βιώσιμης ανάπτυξης, τότε οι εργαζόμενοι/ες της αισθάνονται ισχυρή οργανωσιακή δέσμευση, απέναντι της (Sohrabi και συν., 2024).

Ένας ακόμη παράγοντας που μπορεί να συμβάλλει θετικά στην ανάπτυξη ισχυρής οργανωσιακής δέσμευσης είναι οι αμοιβές και οι οικονομικές επιβραβεύσεις. Διαπιστώνεται πως οι εργαζόμενοι/ες που λαμβάνουν αμοιβές και οικονομικές επιβραβεύσεις, οι οποίες καλύπτουν τις ανάγκες τους, αισθάνονται υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης. Αντιθέτως, παρατηρείται πως οι εργαζόμενοι/ες των οποίων οι αμοιβές δεν επαρκούν για την κάλυψη των αναγκών τους, αναζητούν κάποια άλλη εργασία, καθώς δεν νιώθουν πως υπάρχει κάποιος ισχυρός δεσμός με την επιχείρηση στην οποία εργάζονται (Kayani & Kayani, 2021).

Η σαφήνεια του ρόλου μέσα στην επιχείρηση, όπως επίσης και η πλήρης κατανόηση των ευθυνών και των καθηκόντων, αποτελούν παράγοντες που ευνοούν την ανάπτυξη ισχυρής οργανωσιακής δέσμευσης από την πλευρά του εργαζόμενου. Ακριβέστερα, όταν ένας εργαζόμενος έχει πλήρη γνώση των καθηκόντων του, κατανοεί πλήρως τον τρόπο με τον οποίον πρέπει να λειτουργήσει και δεν εμπλέκεται σε διαξιφισμούς με τους συναδέλφους τους, ως απόρροια της σύγχυσης του ρόλου του, τότε διαμορφώνει υψηλή οργανωσιακή δέσμευση απέναντι στην επιχείρηση στην οποία απασχολείται (Suryani, 2018).

Τέλος, οι συνθήκες εργασίας φαίνεται πως επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την οργανωσιακή δέσμευση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι/ες, για την επιχείρηση στην οποία απασχολούνται. Ειδικότερα, όταν σε μια επιχείρηση, δίνεται η δυνατότητα στους/τις εργαζόμενους/ες να υιοθετήσουν ένα ευέλικτο ωράριο εργασίας και όταν υπάρχει κανονισμός σχετικά με τα δικαιώματα των εργαζόμενων, τότε και αυτοί νιώθουν υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης (Sohrabi και συν., 2024).

3.3 Αποτελέσματα οργανωσιακής δέσμευσης

Ένα από τα αποτελέσματα στα οποία οδηγεί η οργανωσιακή δέσμευση είναι η εργασιακή ικανοποίηση. Σύμφωνα με τον Meixner (2020) οι εργαζόμενοι/ες που αναπτύσσουν οργανωσιακή δέσμευση, καταφέρνουν να διαμορφώνουν θετικά συναισθήματα απέναντι στην εργασία τους και να απολαμβάνουν τα οφέλη που απορρέουν από αυτή. Οι εργαζόμενοι/ες που ταυτίζονται με τις αξίες της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται, που νιώθουν πως μέσα από αυτήν εκπληρώνονται και οι δικές τους αξίες, αισθάνονται πως ικανοποιούν σε μεγάλο βαθμό τις ανάγκες τους.

Ένα ακόμη αποτέλεσμα που απορρέει μέσα από τη διαμόρφωση της οργανωσιακής δέσμευσης είναι η εξάλειψη της πρόθεσης αποχώρησης από την επιχείρηση, στην οποία απασχολείται ο εργαζόμενος. Όταν ένας εργαζόμενος αισθάνεται δέσμευση απέναντι στην επιχείρηση, δεν επιθυμεί να αποχωρήσει από αυτή και να αναζητήσει κάποια άλλη εργασία (Paparissabet και συν., 2024). Όπως χαρακτηριστικά εντοπίζει ο Al Wahaibi (2016) υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης και πρόθεσης αποχώρησης από την εργασία, καθιστώντας σαφές πόσο σημαντικό είναι για μια επιχείρηση να διαθέτει εργαζόμενους που διαμορφώνουν υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης.

Οι Kumar και συν. (2019) υποστηρίζουν πως η οργανωσιακή δέσμευση σχετίζεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα των εργαζόμενων. Ειδικότερα, καταλήγουν πως όταν οι εργαζόμενοι/ες ταυτίζονται με την επιχείρηση στην οποία απασχολούνται και νιώθουν πως

έχουν κοινές αξίες και κοινούς σκοπούς, καταβάλλουν πολύ μεγαλύτερη προσπάθεια, γεγονός που έχει ιδιαίτερα θετικές συνέπειες στην παραγωγή έργου και στην ποιότητα του. Σημειώνεται, πως πρόκειται για ένα από τα στοιχεία που εξηγούν γιατί είναι τόσο σημαντικό, οι εργαζόμενοι/ες μιας επιχείρησης να αισθάνονται υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης.

Επιπλέον, οι Elasad και συν. (2020) υποστηρίζουν πως η οργανωσιακή δέσμευση σχετίζεται με τον διαμοιρασμό των γνώσεων, μεταξύ των εργαζόμενων. Ειδικότερα, όταν οι εργαζόμενοι/ες σε μια επιχείρηση εκδηλώνουν ισχυρή οργανωσιακή δέσμευση, μοιράζονται τις γνώσεις τους, καθώς εστιάζουν στην επίτευξη κοινών στόχων. Οι εργαζόμενοι/ες που παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης, δεν λειτουργούν εγωιστικά και δεν εστιάζουν στην προσωπική τους ανάδειξη αλλά στην επίτευξη των συλλογικών στόχων.

Οι επιχειρήσεις που στελεχώνονται από εργαζόμενους με ισχυρή οργανωσιακή δέσμευση, αποκτούν επιχειρησιακή υγεία, δηλαδή την ικανότητα να λειτουργούν με υψηλότερη αποτελεσματικότητα σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους και να επιτυγχάνουν καλύτερες αποδόσεις βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Όταν οι εργαζόμενοι/ες ταυτίζονται με την επιχείρηση στην οποία απασχολούνται, όταν νιώθουν περηφάνια που εργάζονται σε αυτές κι όταν αισθάνονται χαρούμενοι, τότε και οι επιχειρήσεις αποκτούν επιχειρηματική υγεία. Οι υγιείς επιχειρήσεις μπορούν να μετασχηματίζονται συνεχώς, καθώς αντιλαμβάνονται τις αλλαγές που σημειώνονται στο εξωτερικό και στο εσωτερικό τους περιβάλλον και αναγνωρίζουν πως είναι σημαντικό να συμβαδίζουν με αυτές (Sarwary και συν., 2024).

Από τα παραπάνω ευρήματα, διαπιστώνεται εύκολα πως είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να διαθέτουν στο δυναμικό τους, εργαζόμενους με υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης. Είναι αναγκαίο, οι εργαζόμενοι/ες τους να νιώθουν πως ταυτίζονται με αυτές και να διαμορφώνουν έντονη επιθυμία παραμονής σε αυτής, ώστε να είναι παραγωγικοί, αποδοτικοί και να αισθάνονται την επιχείρηση στην οποία απασχολούνται ως αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής τους.

4. Οι επιδράσεις των πρακτικών διοίκησης ταλέντου στην εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση

4.1 Πρακτικές διοίκησης ταλέντου και εργασιακή ικανοποίηση

Την επίδραση των πρακτικών διοίκησης ταλέντου πάνω στην εργασιακή ικανοποίηση έχουν διερευνήσει αρκετοί ερευνητές, προκειμένου να αναδείξουν την αναγκαιότητα εφαρμογής της. Μεταξύ των ερευνών αυτών είναι και η έρευνα των Pomaranik και Klidacz-Alessandri (2023) της οποίας τα αποτελέσματα έδειξαν πως υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική σχέση μεταξύ των πρακτικών διοίκησης ταλέντου και της ικανοποίησης που λαμβάνουν οι επαγγελματίες υγείας από την εργασία τους. Ειδικότερα, παρατηρήθηκε πως οι πρακτικές παρακίνησης, προσωπικής κι επαγγελματικής ανάπτυξης, οι πρακτικές αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζόμενων και η φιλική οργανωσιακή κουλτούρα που προάγει την ευημερία και την ισορροπία μεταξύ προσωπικής κι επαγγελματικής ζωής, επηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες υγείας.

Επιπλέον, οι Alparslan και Saner (2020) μέσα από την έρευνά τους οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των πρακτικών διοίκησης ταλέντου και της ικανοποίησης των εργαζόμενων. Ουσιαστικά, η εν λόγω έρευνα καταλήγει πως όσο περισσότερες πρακτικές διοίκησης ταλέντου, χρησιμοποιούνται από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων, τόσο ευκολότερα και σε μεγαλύτερο βαθμό διασφαλίζεται η ικανοποίηση των εργαζομένων τους.

Σύμφωνα με την έρευνα των Almomaní και συν. (2022) διαπιστώθηκε πως μεταξύ των πρακτικών διοίκησης ταλέντου, εκείνες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση της ικανοποίησης των εργαζόμενων, είναι οι πρακτικές ανάπτυξης και διατήρησης ταλέντων. Ειδικότερα, έγινε σαφές πως οι εργαζόμενοι/ες που έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα, σε προγράμματα ανάπτυξης, που λαμβάνουν καθοδήγηση και που εργάζονται σε ένα περιβάλλον που ευνοεί τον διαμοιρασμό των γνώσεων, απολαμβάνουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από τους υπόλοιπους εργαζόμενους.

Μια ακόμη σχετική έρευνα πραγματοποιήθηκε από τους Dixit και Arrawatia (2018) της οποίας τα αποτελέσματα έδειξαν πως υπάρχει θετική συσχέτιση και στατιστικά σημαντική μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της διοίκησης ταλέντου. Όπως διαπιστώθηκε, οι τράπεζες που επενδύουν στη διοίκηση ταλέντου καταφέρνουν να διαμορφώσουν συνθήκες, που βοηθούν τους υπαλλήλους τους, να διαμορφώσουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

Επίσης, οι Putri και συν. (2023) προχώρησαν στη διερεύνηση της σχέσης που διαμορφώνεται μεταξύ των πρακτικών διοίκησης ταλέντου και της εργασιακής ικανοποίησης και από τις αναλύσεις που πραγματοποιήθηκαν, διαπιστώθηκε πως οι πρακτικές διοίκησης ταλέντου έχουν ιδιαίτερα θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση που λαμβάνουν οι συμμετέχοντες από την εργασία τους.

Ακόμη μια σχετική έρευνα που πραγματοποιήθηκε αλλά με διαφορετική μεθοδολογία, προκειμένου να εξετάσει την πιθανή επίδραση των πρακτικών διοίκησης ταλέντου, στην εργασιακή ικανοποίηση, είναι η έρευνα των Siripipatthanakul και συν. (2022). Πρόκειται για μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε μέσω της ποιοτικής ερευνητικής προσέγγισης της οποίας αποτελέσματα έδειξαν πως πρακτικές όπως είναι οι αντικειμενικές μέθοδοι επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, οι δράσεις προσωπικής κι επαγγελματικής ανάπτυξης, όπως και η παροχή ανταμοιβών ανάλογες με το έργο που παράγουν, αποτελούν παράγοντες που καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι/ες.

Τα αποτελέσματα όλων των παραπάνω ερευνών καταλήγουν πως η αξιοποίηση των πρακτικών διοίκησης ταλέντου συμβάλλουν στη διαμόρφωση υψηλών επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης από την πλευρά των εργαζόμενων. Ακριβέστερα, όλες οι έρευνες που παρουσιάστηκαν στην ενότητα αυτή, συγκλίνουν πως οι επιχειρήσεις μπορούν να αξιοποιήσουν τις πρακτικές διοίκησης ταλέντου, προκειμένου να καταφέρουν να έχουν στο δυναμικό τους, ταλαντούχους εργαζόμενους που έχουν θετικά συναισθήματα απέναντι στην εργασία τους (Almomani και συν., 2022; Alparslan & Saner, 2020; Dixit & Arrawatia, 2018; Pomaranik & Klidacz-Alessandri, 2023; Putri και συν., 2023; Siripipatthanakul και συν., 2022).

4.2 Πρακτικές διοίκησης ταλέντου και οργανωσιακή δέσμευση

Την επίδραση των πρακτικών διοίκησης ταλέντου πάνω στην οργανωσιακή δέσμευση έχουν διερευνήσει αρκετοί ερευνητές, προκειμένου να αναδείξουν την αναγκαιότητα εφαρμογής της. Μία από τις έρευνες αυτές έχει πραγματοποιηθεί από τους Sohrabi και συν. (2024) σε ένα δείγμα 200 στελεχών, επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας όπως είναι οι επιχειρήσεις βιοτεχνολογίας, οι χημικές βιομηχανίες, οι εταιρείες πληροφορικής κλ.π.. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως η αξιοποίηση πρακτικών διοίκησης ταλέντου, αποτελεί μια από τις πλέον σημαντικές μεταβλητές που επιδρά θετικά στη διαμόρφωση της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζόμενων.

Ομοίως, οι Yinal και συν. (2023) διερεύνησαν αν οι πρακτικές διοίκησης ταλέντου μπορούν να ωθήσουν το ταλαντούχο ανθρώπινο δυναμικό στην εκδήλωση υψηλής οργανωσιακής δέσμευσης, χρησιμοποιώντας ένα δείγμα 285 εργαζόμενων σε επιχειρήσεις της Τουρκικής Δημοκρατίας της Βορείου Κύπρου, που κατέχουν ακαδημαϊκούς τίτλους σπουδών. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική σχέση μεταξύ των μεταβλητών αυτών, που σημαίνει πως οι επιχειρήσεις που θέλουν να διατηρήσουν το ταλαντούχο ανθρώπινο δυναμικό τους και να αποφύγουν τον κίνδυνο διαρροής εγκεφάλων, θα πρέπει να επενδύσουν σε πρακτικές διοίκησης ταλέντου.

Οι Luna-Arocas και Lara (2020) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της αξιοποίησης πρακτικών διοίκησης ταλέντου, οργανωσιακής δέσμευσης και ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, σε ένα δείγμα 104 εργαζόμενων σε δημόσιες υπηρεσίες. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως οι οργανισμοί που εφαρμόζουν πρακτικές διοίκησης ταλέντου, καταφέρνουν να αποκτούν εργαζόμενους που αισθάνονται υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης και παράλληλα εργαζόμενους, που ενδιαφέρονται για την ποιότητα του έργου που προσφέρουν. Ακριβέστερα, διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική θετική σχέση μεταξύ των τριών μεταβλητών, των πρακτικών διοίκησης ταλέντου, της οργανωσιακής δέσμευσης και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ο Guatam (2024) μέσα από την πραγματοποίηση έρευνας σε 300 τραπεζικούς υπαλλήλους και διοικητικά στελέχη τραπεζών, προσπάθησε να εντοπίσει αν υπάρχει σχέση μεταξύ των πρακτικών διοίκησης ταλέντου και της οργανωσιακής δέσμευσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως διάφορες πρακτικές διοίκησης ταλέντου, όπως είναι η προσέλκυση ταλαντούχων εργαζόμενων, η εφαρμογή μεθόδων επαγγελματικής ανάπτυξης και η εφαρμογή μεθόδων διατήρησης των ταλαντούχων εργαζόμενων συμβάλλει σημαντικά στη διαμόρφωση υψηλών επιπέδων οργανωσιακής δέσμευσης. Ουσιαστικά, διαπιστώθηκε πως τα τραπεζικά ιδρύματα για να διασφαλίσουν την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων τους, οφείλουν να επενδύουν σε πρακτικές διοίκησης ταλέντου.

Οι Pa'wan και Said (2020) μέσα από την έρευνά τους σε ακαδημαϊκούς που εργάζονται σε ανώτερα και ανώτατα ιδρύματα, κατέληξαν πως όλες οι πρακτικές διοίκησης ταλέντου, όπως είναι οι αμοιβές και οι επιβραβεύσεις, η αποτελεσματική επικοινωνία, οι πρακτικές επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζόμενων, η διοίκηση της απόδοσης και η διαμόρφωση μιας ανοικτής κουλτούρας, επηρεάζουν θετικά την οργανωσιακή δέσμευση που αισθάνονται απέναντι στον οργανισμό που απασχολούνται.

Οι Asaad και συν. (2022) διαφοροποίησαν ως έναν βαθμό την έρευνά τους, καθώς επιχείρησαν να εξετάσουν μόνο αν η πρακτική διοίκησης ταλέντου, που αφορά στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των ταλαντούχων εργαζόμενων, επηρεάζει την οργανωσιακή δέσμευση των προϊσταμένων νοσηλευτών. Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν πως υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των μεταβλητών αυτών. Πιο συγκεκριμένα παρατηρήθηκε πως η εφαρμογών μεθόδων εκπαίδευσης κι επαγγελματικής ανάπτυξης έχει θετικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή δέσμευση των συγκεκριμένων εργαζόμενων.

Μια ακόμη σχετική έρευνα έλαβε χώρα από τους Asri και συν. (2021) μέσω της οποίας διαπιστώθηκε πως η αξιοποίηση πρακτικών που εστιάζουν στη διοίκηση ταλέντου, επηρεάζουν θετικά την οργανωσιακή δέσμευση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι/ες. Ειδικότερα, οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα πως όσο περισσότερο η επιχείρηση επενδύει σε πρακτικές διοίκησης ταλέντου τόσο περισσότερο ενισχύεται η οργανωσιακή δέσμευση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι/ες.

Τα αποτελέσματα όλων των παραπάνω ερευνών δείχνουν πως η αξιοποίηση πρακτικών διοίκησης ταλέντου, μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στα χέρια των επιχειρήσεων, για τη διασφάλιση ισχυρής οργανωσιακής δέσμευσης από την πλευρά των εργαζόμενων τους (Asaad και συν., 2022; Asri και συν., 2021; Guatam, 2024; Luna-Arocas & Lara, 2020; Pa'wan & Said, 2020; Sohrabi και συν., 2024; Yinal et al, 2023). Χάρη στις πρακτικές διοίκησης ταλέντου, οι επιχειρήσεις μπορούν να δώσουν κίνητρα στους/τις εργαζόμενους/ες τους, να ταυτιστούν με την εργασία τους, να νιώσουν ισχυρή σχέση με τα υπόλοιπα μέλη της και να διαμορφώσουν πρόθεση παραμονής σε αυτή.

Τα αποτελέσματα των ερευνών που παρουσιάζονται στην ενότητα αυτή, δείχνουν πως οι πρακτικές διοίκησης ταλέντου είναι ιδιαίτερα επωφελείς για τις επιχειρήσεις, καθώς αυξάνουν κι ενισχύουν τα επίπεδα της οργανωσιακής δέσμευσης, που αισθάνονται οι εργαζόμενοι/ες τους. Ωστόσο, πρόκειται για αποτελέσματα ερευνών που έχουν διεξαχθεί σε διάφορες χώρες του εξωτερικού κι όχι στην Ελλάδα. Στην Ελλάδα υπάρχει ερευνητικό κενό, σχετικά με τη σχέση που διαμορφώνεται μεταξύ της αξιοποίησης πρακτικών διοίκησης ταλέντου, της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης. Με αφορμή τον εντοπισμό του συγκεκριμένου κενού, σχεδιάστηκε η παρούσα ερευνητική εργασία.

Στη βάση των διαφόρων ευρημάτων που παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο αυτό, προκύπτουν δύο βασικές ερευνητικές υποθέσεις, οι οποίες είναι οι κάτωθι:

H1. Οι πρακτικές διοίκησης ταλέντου σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζόμενων.

H2. Οι πρακτικές διοίκησης ταλέντου σχετίζονται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζόμενων.

5. Μεθοδολογία

5.1 Ερευνητική μέθοδος

Για την επίτευξη του σκοπού της εργασίας επιλέχθηκε η ποσοτική ερευνητική μέθοδος. Η ποσοτική ερευνητική μέθοδος χρησιμοποιείται για την εκτίμηση των στάσεων, των απόψεων, των πεποιθήσεων και των αντιλήψεων συγκεκριμένων πληθυσμών, πάνω σε διάφορα κοινωνικά ζητήματα. Επίσης, χρησιμοποιείται για την πραγματοποίηση ελέγχων ανάμεσα σε διάφορες μεταβλητές, με στόχο τη διαπίστωση της ύπαρξης σχέσεων, καθώς χρησιμοποιεί στατιστικές μεθόδους. Τέλος, είναι κατάλληλη όταν υπάρχουν σχετικά δεδομένα από άλλες έρευνες και ο ερευνητής, επιδιώκει τη γενίκευσή τους σε διαφορετικούς πληθυσμούς (Bryman, 2017).

Οι τρεις παραπάνω λόγοι καθιστούν σαφές γιατί στην προκειμένη περίπτωση χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική ερευνητική μέθοδος. Αρχικά, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει τις αντιλήψεις και τις πεποιθήσεις των εργαζόμενων σε φαρμακευτικές εταιρείες και σε εταιρείες του ιατροτεχνολογικού τομέα, σχετικά με την επίδραση που έχουν οι πρακτικές διοίκησης ταλέντου στην εργασιακή τους ικανοποίηση και στην οργανωσιακή τους δέσμευση. Ο δεύτερος λόγος αφορά στην ανάγκη πραγματοποίησης ελέγχων μεταξύ τριών μεταβλητών, των πρακτικών διοίκησης ταλέντου, της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης. Ο τρίτος και τελευταίος λόγος αφορά στο γεγονός πως υπάρχει σχετική βιβλιογραφική έρευνα, που έχει πραγματοποιηθεί για άλλους πληθυσμούς εργαζόμενων (Asaad και συν., 2022; Asri και συν., 2021; Guatam, 2024; Luna-Arocas & Lara, 2020; Pa'wan & Said, 2020; Sohrabi και συν., 2024; Yinal et al, 2023) και στην παρούσα έρευνα, επιδιώκεται η γενίκευση των αποτελεσμάτων.

5.2 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελείται από τέσσερις ενότητες. Η πρώτη ενότητα αποτελείται από ερωτήσεις που αφορούν στα δημογραφικά και τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Οι ερωτήσεις αυτές αναφέρονται στο φύλο των εργαζόμενων, στην ηλικία τους, στο εκπαιδευτικό τους επίπεδο, στην οικογενειακή τους κατάσταση, στα χρόνια προϋπηρεσίας που έχουν στον χώρο και στα χρόνια προϋπηρεσίας που έχουν στην τρέχουσα επιχείρηση. Όλες οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου και απλής επιλογής, που σημαίνει πως οι συμμετέχοντες επιλέγουν αυτή που ανταποκρίνεται στη δική τους περίπτωση.

Η δεύτερη ενότητα αποτελείται από ερωτήσεις/δηλώσεις που αντιστοιχούν στις πρακτικές διοίκησης ταλέντου. Ακριβέστερα, αποτελείται από 7 ερωτήσεις/δηλώσεις που εστιάζουν στις πρακτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης, 7 ερωτήσεις/δηλώσεις που αντιστοιχούν στις πρακτικές διαχείρισης σταδιοδρομίας, 6 ερωτήσεις/δηλώσεις που αφορούν στις πρακτικές επιλογής και πρόσληψης των εργαζόμενων, 4 ερωτήσεις/δηλώσεις που εστιάζουν στις πρακτικές διοίκησης της απόδοσης, 3 ερωτήσεις/δηλώσεις που αναφέρονται στις πρακτικές των αμοιβών, 6 ερωτήσεις/δηλώσεις που σχετίζονται με την κουλτούρα της επιχείρησης και 4 ερωτήσεις/δηλώσεις που αφορούν στις πρακτικές επαγγελματικής εξέλιξης. Όλες οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου και χρησιμοποιούν 5βάθμια κλίμακα Likert, όπου οι εργαζόμενοι/ες καλούνται να δηλώσουν τον βαθμό στον οποίον διαφωνούν ή συμφωνούν με τις ερωτήσεις/δηλώσεις. Οι ερωτήσεις της ενότητας αυτής στηρίζονται σε προηγούμενες μελέτες που έχουν διεξαχθεί για την εκτίμηση της χρήσης πρακτικών διοίκησης ταλέντου από επιχειρήσεις (Erdogan, 2019; Yener και συν., 2017).

Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου εκτιμά τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των εργαζόμενων και χρησιμοποιεί την κλίμακα JSS του Spector. Πρόκειται για μια κλίμακα που αποτελείται από 36 ερωτήσεις, εκ των οποίων οι μισές έχουν θετικό περιεχόμενο και οι άλλες μισές αρνητικό. Με τον τρόπο αυτόν ελέγχεται τόσο η ικανοποίηση, όσο και η δυσαρέσκεια των εργαζόμενων από διάφορες διαστάσεις της εργασίας τους. Ειδικότερα, οι 36 ερωτήσεις αντιστοιχούν στις διαστάσεις του μισθού, των ευκαιριών προαγωγής, των σχέσεων με τον προϊστάμενο, των παροχών, των ανταμοιβών, των εργασιακών συνθηκών, των σχέσεων με τους συναδέλφους και της φύσης της εργασίας. Έπειτα από αντιστροφή των αρνητικών ερωτήσεων, σε κάθε διάσταση η βαθμολογία μπορεί να κυμανθεί από 4 έως 24, καθώς όλες οι απαντήσεις λαμβάνουν τιμές από το 1 έως το 6 (6βάθμια κλίμακα Likert). Οι συμμετέχοντες που απαντούν 1 δηλώνουν πως διαφωνούν πλήρως και οι συμμετέχοντες που απαντούν 6, δηλώνουν πως συμφωνούν πλήρως. Οι ενδιάμεσες τιμές αφορούν στη διαφωνία, στην αδιαφορία και στη συμφωνία. Όσο μεγαλύτερη η βαθμολογία σε κάθε διάσταση, τόσο μεγαλύτερη και η ικανοποίηση των εργαζόμενων από αυτή (Tsounis & Sarafis, 2018).

Η τέταρτη ενότητα του ερωτηματολογίου εκτιμά τα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζόμενων. Αποτελείται από την κλίμακα των Mowday και συν. (1979), η οποία απαρτίζεται από 15 ερωτήσεις/δηλώσεις κλειστού τύπου. Οι εργαζόμενοι/ες καλούνται να καταγράψουν τον βαθμό στον οποίον διαφωνούν ή συμφωνούν με τις 15 ερωτήσεις/δηλώσεις, επιλέγοντας μια από τις διαθέσιμες απαντήσεις σε 7βάθμια κλίμακα, όπου το 1 συμβολίζει την απόλυτη διαφωνία και το 7 την απόλυτη συμφωνία.

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά, αφού αναρτήθηκε στην εφαρμογή Google Forms. Ο σύνδεσμος προωθήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και κοινωνικών δικτύων σε εργαζόμενους του χώρου. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από τον Ιανουάριο έως τον Απρίλιο του 2025.

5.3 Δείγμα της έρευνας

Ο πληθυσμός της έρευνας είναι οι εργαζόμενοι/ες/ες σε φαρμακευτικές εταιρείες και σε εταιρείες του ιατροτεχνολογικού τομέα της Ελλάδας. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν συνολικά 94 εργαζόμενοι/ες/ες του χώρου, οι οποίοι προσεγγίστηκαν διά μέσω μη τυχαίας δειγματοληψίας. Ακριβέστερα, το ερωτηματολόγιο προωθήθηκε σε εργαζόμενους του χώρου, που γνωρίζει προσωπικά ο ερευνητής κι έπειτα, ζητήθηκε από αυτούς, να προωθήσουν το ερωτηματολόγιο σε συναδέλφους τους. Συνεπώς, διαπιστώνεται πως επιλέχθηκε ένας συνδυασμός μη τυχαίων τεχνικών δειγματοληψίας, της βολικής και της δειγματοληψίας χιονοστιβάδας. Σημειώνεται πως πρόκειται για τεχνικές δειγματοληψίας που οδηγούν σε σχετικά εύκολη κι άμεση συλλογή δεδομένων από άτομα που ανήκουν στον πληθυσμό, αλλά όχι σε αντιπροσωπευτικά δείγματα (Bryman, 2017). Τα δείγματα δεν είναι αντιπροσωπευτικά, καθώς όλοι οι συμμετέχοντες ανήκουν στον ίδιο κοινωνικό κύκλο κι έχουν παρόμοιες αντιλήψεις και πεποιθήσεις, πάνω σε διάφορα κοινωνικά ζητήματα. Επομένως από τη στιγμή που δεν διασφαλίζεται η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος, δεν διασφαλίζεται και η γενίκευση των αποτελεσμάτων (Bryman, 2017).

5.4 Ηθική

Για την πραγματοποίηση της έρευνας πραγματοποιήθηκε μια σειρά ενεργειών που εντάσσονται στο φάσμα της ηθικής και της δεοντολογίας της έρευνας. Σε πρώτο χρόνο, όλοι οι εργαζόμενοι/ες που συμμετείχαν στην έρευνα, όπως και όλοι οι εργαζόμενοι/ες που προσεγγίστηκαν αλλά τελικώς δεν πήραν μέρος σε αυτή, ενημερώθηκαν αναλυτικά για τον σκοπό της, όπως και για τις επιδιώξεις της. Μετά την ενημέρωση, όλοι οι εργαζόμενοι/ες που προσεγγίστηκαν αποφάσισαν ελεύθερα και χωρίς την άσκηση κάποιας μορφής πίεσης, αν θα συμμετέχουν στην έρευνα, δηλαδή αν θα συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο. Τονίζεται, πως όλοι οι εργαζόμενοι/ες είχαν ενημερωθεί και σχετικά με τον ανώνυμο χαρακτήρα της έρευνας, όπως και σχετικά με την εμπιστευτική διαχείριση των απαντήσεων που έδωσαν. Υπογραμμίζεται πως δεν ζητήθηκαν στοιχεία που αφορούν στα προσωπικά τους δεδομένα, με συνέπεια να μηδενιστεί κι ο κίνδυνος πιθανής διαρροής τους. Οι εργαζόμενοι/ες που προσεγγίστηκαν για να λάβουν μέρος στην έρευνα, γνώριζαν πως είχαν κάθε δικαίωμα να

αποσυρθούν από την έρευνα, ακόμη κι αν αρχικά είχαν εκδηλώσει επιθυμία και είχαν συμφωνήσει να συμμετέχουν σε αυτή. Όλες αυτές οι ενέργειες είναι απαιτούμενες για να μπορεί να υποστηριχθεί πως μια έρευνα συμμορφώνεται με τις ερευνητικές αρχές και με την ερευνητική δεοντολογία και πως το όφελος είναι μεγαλύτερο των πιθανών κινδύνων (Creswell, 2011).

5.5 Στατιστική επεξεργασία

Οι απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν επεξεργάστηκαν με το στατιστικό πακέτο SPSS. Για την παρουσίαση των δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών των εργαζόμενων, χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική, συχνότητες και σχετικές συχνότητες. Για τη διερεύνηση της χρήσης πρακτικών διοίκησης ταλέντου από τις υπό μελέτη επιχειρήσεις και για την παρουσίαση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης χρησιμοποιήθηκε και πάλι η περιγραφική στατιστική και συγκεκριμένα οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις. Για την πραγματοποίηση ελέγχων μεταξύ των τριών μεταβλητών, χρησιμοποιήθηκε η επαγωγική στατιστική και συγκεκριμένα ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson και η μέθοδος πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης stepwise.

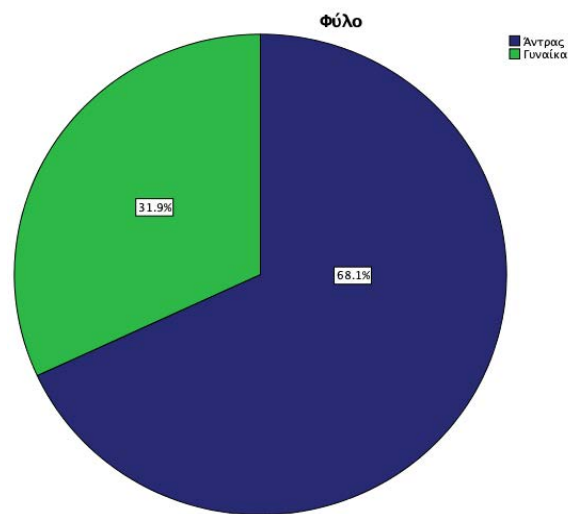
6. Αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης

Στον Πίνακα 1 δίνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης αναφορικά με την αξιοπιστία του ερωτηματολογίου της έρευνας. Τα αποτελέσματα δείχνουν πως η διάσταση του ερωτηματολογίου που αξιολογεί την οργανωσιακή δέσμευση εμφανίζει αξιοπιστία $\alpha = 0.936$, η διάσταση του ερωτηματολογίου που αξιολογεί την εργασιακή ικανοποίηση εμφανίζει αξιοπιστία $\alpha = 0,911$ και η διάσταση του ερωτηματολογίου που αξιολογεί τις πρακτικές διοίκησης ταλέντου εμφανίζει αξιοπιστία $\alpha = 0,987$. Συνολικά και οι τρεις διαστάσεις εμφανίζουν πολύ υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας. Επιπρόσθετα, αρκετά υψηλή αξιοπιστία καταγράφεται για τις υποδιαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης και τις επιμέρους πρακτικές διοίκησης ταλέντου.

Πίνακας 1. Ανάλυση αξιοπιστίας

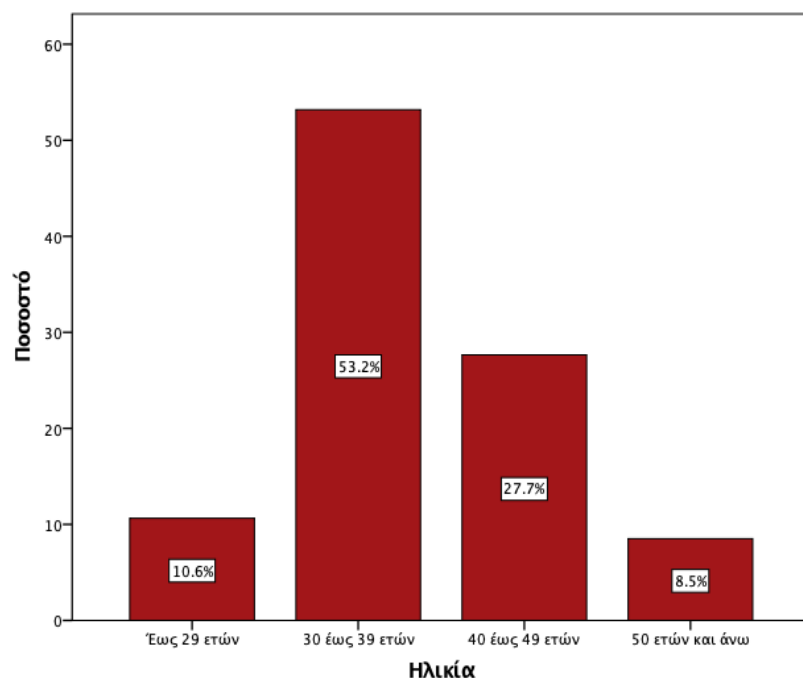
Διάσταση	Cronbach α
Οργανωσιακή δέσμευση	0,936
Διοίκηση ταλέντου	0,987
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	0,872
Διαχείριση σταδιοδρομίας	0,898
Πρόσληψη και επιλογή εργαζόμενων	0,886
Διοίκηση απόδοσης	0,809
Αμοιβές	0,853
Κουλτούρα του χώρου εργασίας	0,851
Εργασιακή ικανοποίηση	0,911
Μισθός	0,935
Προαγωγή	0,832
Προϊστάμενος	0,894
Παροχές	0,803
Ανταμοιβές	0,814
Συνθήκες	0,882
Συνάδελφοι	0,815
Φύση εργασίας	0,826
Επικοινωνία	0,748

Από το Γράφημα 1 προκύπτει πως το 68,1 % (N = 64) των συμμετεχόντων ήταν άντρες και το 31,9% (N = 30) ήταν γυναίκες.



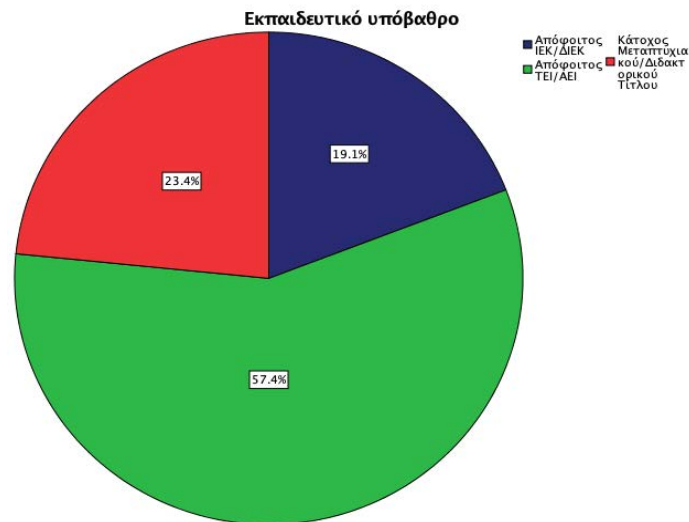
Γράφημα 1. Στοιχεία για το φύλο του δείγματος

Από το Γράφημα 2 προκύπτει πως το 53,2 % (N = 50) των συμμετεχόντων ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα από 30 έως 39 ετών και το 27,7 % (N = 26) ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα από 40 έως 49 ετών.



Γράφημα 2. Στοιχεία για την ηλικιακή ομάδα του δείγματος

Από το Γράφημα 3 προκύπτει πως το 57.4 % (N = 54) του δείγματος ήταν απόφοιτοι ΤΕΙ/ΑΕΙ, το 23.4% (N = 22) ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού/ διδακτορικού διπλώματος και το 19.1% (N = 18) ήταν απόφοιτοι ΙΕΚ/ ΔΙΕΚ. Από το Γράφημα 3 προκύπτει πως το 57,4 % (N = 54) του δείγματος ήταν απόφοιτοι ΤΕΙ/ΑΕΙ, το 23,4% (N = 22) ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού/ διδακτορικού διπλώματος και το 19,1% (N = 18) ήταν απόφοιτοι ΙΕΚ/ ΔΙΕΚ..



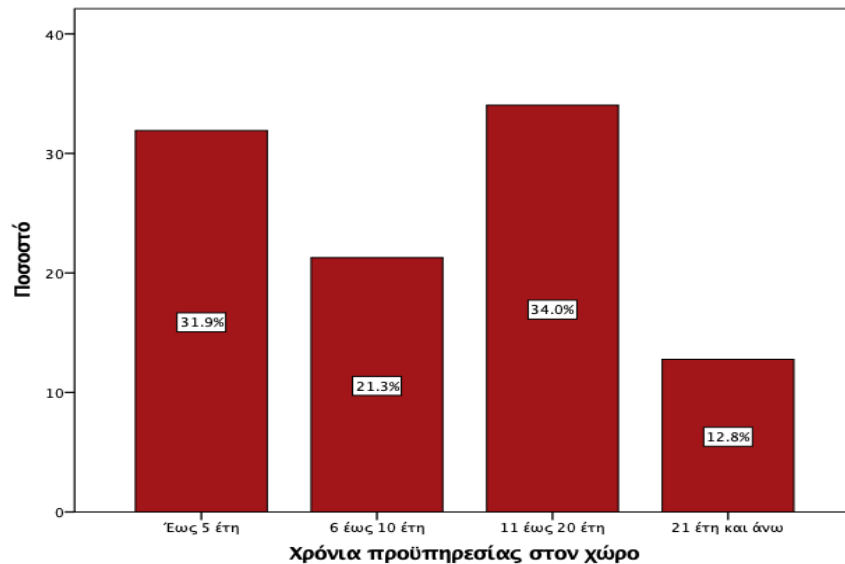
Γράφημα 3. Στοιχεία για το εκπαιδευτικό επίπεδο του δείγματος

Στο Γράφημα 4 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως το 71,3% (N = 67) των συμμετεχόντων ήταν έγγαμοι/ σε σχέση ή είχαν σύμφωνο συμβίωσης.



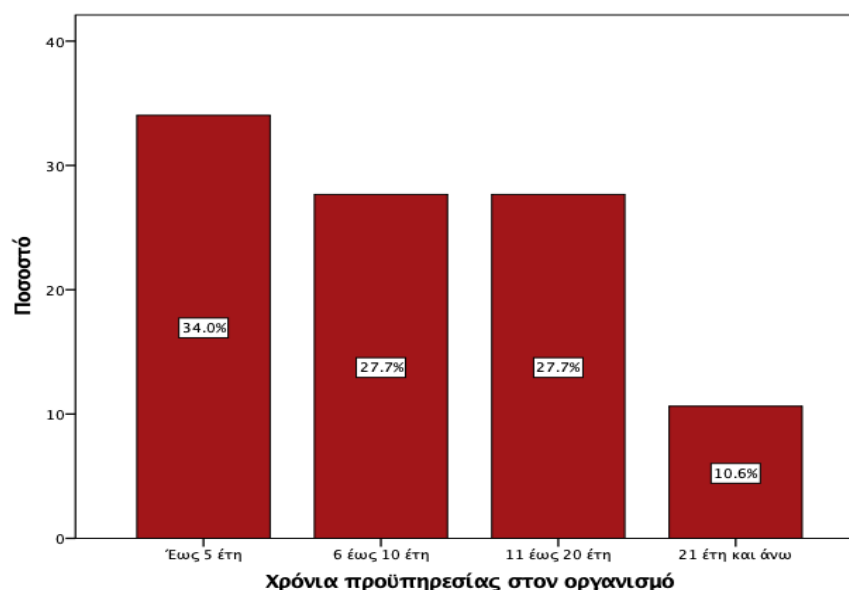
Γράφημα 4. Στοιχεία για την οικογενειακή κατάσταση του δείγματος

Στο Γράφημα 5 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την συνολική εργασιακή προϋπηρεσία των συμμετεχόντων. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως το 31,9% (N = 30) των συμμετεχόντων είχαν εργασιακή προϋπηρεσία μικρότερη από 5 έτη και το 34% (N = 32) είχαν εργασιακή προϋπηρεσία από 11 έως 20 έτη.



Γράφημα 5. Στοιχεία για τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας

Τέλος, στο Γράφημα 6 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την εργασιακή προϋπηρεσία των συμμετεχόντων στον συγκεκριμένο οργανισμό. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως το 34% (N = 32) των συμμετεχόντων είχαν εργασιακή προϋπηρεσία μικρότερη από 5 έτη και το 27,7% (N = 26) είχαν εργασιακή προϋπηρεσία από 6 έως 10 έτη.



Γράφημα 6. Στοιχεία για τα έτη προϋπηρεσίας στον συγκεκριμένο οργανισμό

Τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για τις πρακτικές διοίκησης ταλέντου που εφαρμόζονται στις φαρμακευτικές εταιρείες και σε εταιρείες του ιατροτεχνολογικού τομέα δίνονται στον Πίνακα 2. Τα αποτελέσματα δείχνουν πως στις φαρμακευτικές εταιρείες και σε εταιρείες του ιατροτεχνολογικού τομέα σε μεγαλύτερο βαθμό εφαρμόζονται πρακτικές διοίκησης ταλέντου που ανήκουν στην κατηγορία «Διοίκηση απόδοσης» (MO = 3,9, TA = 1,0) και ακολουθούν οι κατηγορίες «Πρόσληψη και επιλογή εργαζομένων» (MO = 3,8, TA = 1,0) και «Διαχείριση σταδιοδρομίας» (MO = 3,8, TA = 1,0). Επιπρόσθετα, τα αποτελέσματα δείχνουν πως στις φαρμακευτικές εταιρείες και σε εταιρείες του ιατροτεχνολογικού τομέα σε ικανοποιητικό βαθμό εφαρμόζονται πρακτικές διοίκησης ταλέντου που ανήκουν στις κατηγορίες «Κουλτούρα του χώρου εργασίας» (MO = 3,7, TA = 1,0), «Αμοιβές» (MO = 3,6, TA = 1,1) και «Εκπαίδευση και ανάπτυξη» (MO = 3,6, TA = 1,0). Σε μικρότερο βαθμό προέκυψε εφαρμογή πρακτικών που ανήκουν στην κατηγορία «Επαγγελματική εξέλιξη» (MO = 3,4, TA = 1,0).

Πίνακας 2. Περιγραφική ανάλυση πρακτικών διοίκησης ταλέντου

	MO	TA	95% ΔΕ	
			Κάτω όριο	Άνω όριο
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	3,6	1,0	3,4	3,8
Διαχείριση σταδιοδρομίας	3,8	1,0	3,6	4,0
Πρόσληψη και επιλογή εργαζομένων	3,8	1,0	3,6	4,0
Διοίκηση απόδοσης	3,9	1,0	3,7	4,1
Αμοιβές	3,6	1,1	3,4	3,8
Κουλτούρα του χώρου εργασίας	3,7	1,0	3,5	3,9
Επαγγελματική εξέλιξη	3,4	1,0	3,2	3,6

MO = Μέσος Όρος, TA = Τυπική Απόκλιση, 95% ΔΕ = 95% Διάστημα εμπιστοσύνης για το μέσο όρο

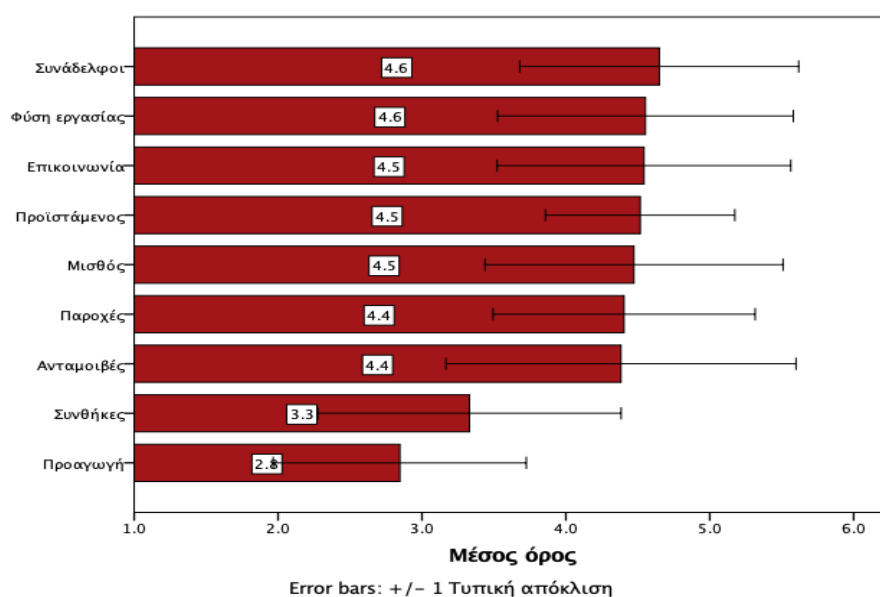
Τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις φαρμακευτικές εταιρείες και σε εταιρείες του ιατροτεχνολογικού τομέα δίνονται στον Πίνακα 3. Τα αποτελέσματα δείχνουν πως οι εργαζόμενοι σε φαρμακευτικές εταιρείες και σε εταιρείες του ιατροτεχνολογικού τομέα είναι αρκετά ικανοποιημένοι συνολικά από την εργασία τους (MO = 4,2, TA = 0,7). Από τους επιμέρους τομείς εκείνη η διάσταση που οι εργαζόμενοι αναφέρουν μικρότερο βαθμό ικανοποίησης είναι οι δυνατότητες προαγωγής (MO = 2,8, TA = 0,9) και ακολουθούν οι συνθήκες εργασίας (MO = 3,3, TA = 1,1). Αντίθετα, τα αποτελέσματα δείχνουν πως από τους επιμέρους τομείς εκείνες οι διαστάσεις που οι εργαζόμενοι αναφέρουν το μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης είναι οι συνάδελφοι (MO = 4,6, TA = 1,0) και η φύση της εργασίας (MO = 4,6, TA = 1,0). Τέλος, οι εργαζόμενοι ανέφεραν υψηλή ικανοποίηση από το μισθό τους (MO = 4,5, TA = 1,0), από τον προϊστάμενο τους (MO = 4,5, TA = 1,0), από την επικοινωνία στο χώρο εργασίας (MO = 4,5, TA = 1,0), από τις παροχές (MO = 4,4, TA = 0,9) και από τις ανταμοιβές (MO = 4,4, TA = 1,2).

Πίνακας 3. Επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης εργαζομένων

	MO	TA	95% ΔΕ	
			Κάτω όριο	Άνω όριο
Μισθός	4,5	1,0	4,3	4,7
Προαγωγή	2,8	0,9	2,7	3,0
Προϊστάμενος	4,5	0,7	4,4	4,7
Παροχές	4,4	0,9	4,2	4,6
Ανταμοιβές	4,4	1,2	4,1	4,6
Συνθήκες	3,3	1,1	3,1	3,5
Συνάδελφοι	4,6	1,0	4,5	4,8
Φύση εργασίας	4,6	1,0	4,3	4,8
Επικοινωνία	4,5	1,0	4,3	4,8
Συνολική ικανοποίηση	4,2	0,7	4,0	4,3

MO = Μέσος Όρος, TA = Τυπική Απόκλιση, 95% ΔΕ = 95% Διάστημα εμπιστοσύνης για το μέσο όρο

Τα αποτελέσματα του Πίνακα 3 δίνονται σε διαγραμματική μορφή και στο Γράφημα 7.



Γράφημα 7. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση για τις εννέα διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης

Στον Πίνακα 4 δίνονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για το επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων στις φαρμακευτικές εταιρείες και σε εταιρείες του ιατροτεχνολογικού τομέα. Τα ευρήματα δείχνουν πως οι εργαζόμενοι/ες στις φαρμακευτικές εταιρείες και σε εταιρείες του ιατροτεχνολογικού τομέα αναφέρουν ένα υψηλό επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης (MO = 5,4, TA = 0,9).

Πίνακας 4. Επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης εργαζομένων

	MO	TA	95% ΔΕ	
			Κάτω όριο	Άνω όριο
Οργανωσιακή δέσμευση	5,4	0,9	5,2	5,6

MO = Μέσος Όρος, TA = Τυπική Απόκλιση, 95% ΔΕ = 95% Διάστημα εμπιστοσύνης για το μέσο όρο

Στον Πίνακα 5 δίνονται τα αναλυτικά αποτελέσματα με βάση το συντελεστή συσχέτισης του Pearson για τη διερεύνηση της συσχέτισης μεταξύ των πρακτικών διοίκησης ταλέντου, της εργασιακής ικανοποίησης, της οργανωσιακής δέσμευσης και των δημογραφικών χαρακτηριστικών. Από την ανάλυση προέκυψε πως:

- Κάποιες από τις πρακτικές διοίκησης ταλέντου σχετίζονται αρνητικά με το φύλο , θετικά με την ηλικία, θετικά με την οικογενειακή κατάσταση , θετικά με τα χρόνια προϋπηρεσίας στον χώρο , θετικά με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση και θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση.
- Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται αρνητικά με το φύλο ($r = -0,36, p < 0,01$), θετικά με την ηλικία ($r = 0,34, p < 0,01$), θετικά με την οικογενειακή κατάσταση ($r = 0,35, p < 0,01$), θετικά με τα χρόνια προϋπηρεσίας στον χώρο ($r = 0,22, p < 0,05$) και θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση ($r = 0,76, p < 0,01$).
- Η οργανωσιακή δέσμευση σχετίζεται αρνητικά με το φύλο ($r = -0,23, p < 0,01$), θετικά με την ηλικία ($r = 0,37, p < 0,01$), θετικά με την οικογενειακή κατάσταση ($r = 0,33, p < 0,01$), θετικά με τα χρόνια προϋπηρεσίας στον χώρο ($r = 0,12, p < 0,01$) και θετικά με τα χρόνια προϋπηρεσίας στον οργανισμό ($r = 0,25, p < 0,01$).

Πίνακας 5. Συντελεστής συσχέτισης Pearson μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας

	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]	[12]	[13]	[14]	[15]
[1]. Φύλο															
[2]. Ηλικία	-0,18														
[3]. Εκπαιδευτικό υπόβαθρο	0,03	-0,11													
[4]. Οικογενειακή κατάσταση	-0,00	0,39**	-0,06												
[5]. Χρόνια προϋπηρεσίας στον χώρο	0,04	0,77**	-0,14	0,33**											
[6]. Χρόνια προϋπηρεσίας στον οργανισμό	0,01	0,69**	-0,14	0,29**	0,87**										
[7]. Εκπαίδευση και ανάπτυξη	-0,26*	0,41**	-0,08	0,44**	0,18	0,08									
[8]. Διαχείριση σταδιοδρομίας	-0,19	0,24*	0,01	0,35**	0,11	0,01	0,89**								
[9]. Πρόσληψη και επιλογή εργαζόμενων	-0,20*	0,27**	-0,18	0,33**	0,09	-0,06	0,85**	0,89**							
[10]. Διοίκηση απόδοσης	-0,25*	0,28**	-0,08	0,28**	0,07	-0,09	0,85**	0,86**	0,90**						
[11]. Αμοιβές	-0,25*	0,36**	-0,08	0,43**	0,16	0,07	0,89**	0,85**	0,87**	0,85**					

[12]. Κουλτούρα του χώρου εργασίας	-0,21*	0,33**	-0,21*	0,27**	0,17	0,02	0,87**	0,84**	0,94**	0,91**	0,91**			
[13]. Επαγγελματική εξέλιξη	-0,17	0,46**	-0,18	0,38**	0,29*	0,16	0,86**	0,77**	0,79**	0,77**	0,81**	0,85**		
[14]. Συνολική ικανοποίηση	-0,36**	0,34**	-0,02	0,35**	0,22*	0,13	0,71**	0,64**	0,74**	0,70**	0,70**	0,71**	0,67**	
[15]. Οργανωσιακή δέσμευση	-0,23*	0,37**	-0,16	0,33**	0,31**	0,25**	0,80**	0,78**	0,77**	0,75**	0,78**	0,79**	0,70**	0,76**
* p < 0,05; ** p< 0,01														

Ο Πίνακας 6 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες τις πρακτικές διοίκησης ταλέντου και εξαρτημένη την εργασιακή ικανοποίηση. Η μέθοδος που εφαρμόστηκε στα πλαίσια της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης είναι η *stepwise*, η οποία σε κάθε βήμα ενσωματώνει μια στατιστικά σημαντική ανεξάρτητη μεταβλητή (εδώ μια πρακτική που ανήκει στο πλαίσιο της διοίκησης ταλέντου) έως ότου δεν υπάρχουν άλλες σημαντικές ανεξάρτητες μεταβλητές. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως δύο πρακτικές της διοίκησης ταλέντου είναι σημαντικές στην πρόβλεψη του συνολικού επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης, η εκπαίδευση και ανάπτυξη και η πρόσληψη και επιλογή εργαζομένων ($F(2,91) = 61,29$, $p < 0,01$) οι οποίες και προβλέπουν το 57% της μεταβλητότητας της εργασιακής ικανοποίησης ($R^2 = 0,57$). Τα αποτελέσματα δείχνουν πως η εφαρμογή πρακτικών που ανήκουν στην κατηγορία πρόσληψη και επιλογή εργαζομένων προβλέπει αύξηση του συνολικού επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης ($B = 0,38$, $Beta = 0,51$, $t = 3,88$, $p < 0,01$). Παρόμοια, τα αποτελέσματα δείχνουν πως η εφαρμογή πρακτικών που ανήκουν στην κατηγορία στην κατηγορία εκπαίδευση και ανάπτυξη, προβλέπει αύξηση του συνολικού επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης ($B = 0,20$, $Beta = 0,28$, $t = 2,15$, $p = 0,034$).

Πίνακας 6. Πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση με ανεξάρτητες τις πρακτικές διοίκησης ταλέντου και εξαρτημένη την εργασιακή ικανοποίηση.

Εξαρτημένη	R²	Adj R²	F(2, 91)	p
Εργασιακή ικανοποίηση	0,57	0,57	61,29	<0,01
Σημαντικές ανεξάρτητες	B	Beta	t	p
Σταθερά	2,01		9,87	<0,01
Πρόσληψη και επιλογή εργαζομένων	0,38	0,51	3,88	<0,01
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	0,20	0,28	2,15	0,034
Μη σημαντικές ανεξάρτητες		Beta in		
Διαχείριση σταδιοδρομίας		-0,26	-10,58	0,119
Διοίκηση απόδοσης		0,06	0,34	0,737
Αμοιβές		0,04	0,21	0,834
Κουλτούρα του χώρου εργασίας		-0,07	-0,31	0,759
Επαγγελματική εξέλιξη		0,12	0,88	0,383

Ο Πίνακας 7 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες τις πρακτικές διοίκησης ταλέντου και εξαρτημένη την οργανωσιακή δέσμευση. Η μέθοδος που εφαρμόστηκε στα πλαίσια της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης είναι η *stepwise*, η οποία σε κάθε βήμα ενσωματώνει μια στατιστικά σημαντική ανεξάρτητη μεταβλητή (εδώ μια πρακτική που ανήκει στο πλαίσιο της διοίκησης ταλέντου) έως ότου δεν υπάρχουν άλλες σημαντικές ανεξάρτητες μεταβλητές. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως δύο πρακτικές της διοίκησης ταλέντου είναι σημαντικές στην πρόβλεψη του συνολικού επιπέδου οργανωσιακής δέσμευσης, η εκπαίδευση και ανάπτυξη και η κουλτούρα του χώρου εργασίας ($F(2,91) = 97,61$, $p < 0,01$) οι οποίες και προβλέπουν το 68% της μεταβλητότητας της οργανωσιακής δέσμευσης ($R^2 = 0,68$). Τα αποτελέσματα δείχνουν πως η εφαρμογή πρακτικών που ανήκουν στην κατηγορία «εκπαίδευση και ανάπτυξη», προβλέπει αύξηση του συνολικού επιπέδου οργανωσιακής δέσμευσης ($B = 0,40$, $Beta = 0,44$, $t = 3,72$, $p < 0,01$). Παρόμοια, τα αποτελέσματα δείχνουν πως η εφαρμογή πρακτικών που ανήκουν στην κατηγορία «κουλτούρα του χώρου εργασίας», προβλέπει αύξηση του συνολικού επιπέδου οργανωσιακής δέσμευσης ($B = 0,39$, $Beta = 0,42$, $t = 3,54$, $p < 0,01$).

Πίνακας 7. Πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση με ανεξάρτητες τις πρακτικές διοίκησης ταλέντου και εξαρτημένη την οργανωσιακή δέσμευση.

Εξαρτημένη	R²	Adj R²	F(2, 91)	p
Οργανωσιακή δέσμευση	0,68	0,68	97,61	<0,01
Σημαντικές ανεξάρτητες	B	Beta	t	p
Σταθερά	2,54		11,97	<0,01
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	0,40	0,44	3,72	<0,01
Κουλτούρα του χώρου εργασίας	0,39	0,42	3,54	<0,01
Μη σημαντικές ανεξάρτητες		Beta in		
Διαχείριση σταδιοδρομίας		0,23	1,68	0,10
Πρόσληψη και επιλογή εργαζόμενων		0,03	0,19	0,85
Διοίκηση απόδοσης		-0,01	-0,07	0,94
Αμοιβές		0,15	0,92	0,36
Επαγγελματική εξέλιξη		-0,12	-0,98	0,33

7. Συζήτηση αποτελεσμάτων-Συμπεράσματα

7.1 Συζήτηση αποτελεσμάτων

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις προκειμένου να μπορούν να είναι ανταγωνιστικές, πρέπει να στελεχώνονται από ταλαντούχο ανθρώπινο δυναμικό, δηλαδή από άτομα που έχουν αξιόλογες γνώσεις σχετικές με τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντά της θέσης εργασίας τους και ανάλογες δεξιότητες. Για να καταφέρουν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ταλαντούχο ανθρώπινο δυναμικό, οφείλουν να επενδύσουν σε πληθώρα πρακτικών διοίκησης ταλέντου. Οι πρακτικές αυτές σχετίζονται με την προσέλκυση, την επιλογή και την πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού, με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, με τα συστήματα αμοιβών, με τη διοίκηση απόδοσης, με τη διαχείριση σταδιοδρομίας, με την επαγγελματική εξέλιξη καθώς επίσης και με τη δημιουργία της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας.

Η παρούσα ερευνητική εργασία εστιάζει στη διερεύνηση της αξιοποίησης των πρακτικών διοίκησης ταλέντου, από φαρμακευτικές εταιρείες και από εταιρείες του ιατροτεχνολογικού τομέα. Ειδικότερα, εξετάζει αν οι υπό μελέτη εταιρείες, οι οποίες στηρίζονται σε ταλαντούχο ανθρώπινο δυναμικό, εφαρμόζουν πρακτικές διοίκησης ταλέντου κι αν αυτές οι πρακτικές σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση που βιώνουν.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως οι φαρμακευτικές εταιρείες, όπως και οι εταιρείες του ιατροτεχνολογικού τομέα, εφαρμόζουν σε αρκετά μεγάλο βαθμό διάφορες πρακτικές διοίκησης ταλέντου. Ειδικότερα, επενδύουν σημαντικά στη διοίκηση της απόδοσης, στην πρόσληψη και στην επιλογή των εργαζομένων τους, στη διαχείριση σταδιοδρομίας και στη δημιουργία της κατάλληλης κουλτούρας στο εργασιακό τους περιβάλλον. Επίσης, επενδύουν σε μέτριο προς μεγάλο βαθμό σε δράσεις εκπαίδευσης και ανάπτυξης, στην εφαρμογή ικανοποιητικών συστημάτων αμοιβών και σε πρακτικές επαγγελματικής ανάπτυξης.

Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν πως οι διοικήσεις των υπό μελέτη εταιρειών αναγνωρίζουν πόσο σημαντική είναι η στελέχωση και η διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων και δίνουν έμφαση στις πρακτικές διοίκησης ταλέντου, χωρίς όμως να μπορεί να υποστηριχθεί πως δεν υπάρχουν περιθώρια ακόμη μεγαλύτερης επένδυσης προς αυτές. Οι εν λόγω επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν ακόμη περισσότερο στις πρακτικές διοίκησης ταλέντου ώστε να μπορέσουν να εκμεταλλευτούν, στο έπακρο τα

οφέλη της που δεν είναι άλλα από τη διασφάλιση της βιωσιμότητάς τους μέσω της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Al-Dalahmeh, 2020), από την κάλυψη νευραλγικών θέσεων με ιδιαίτερα ταλαντούχο ανθρώπινο δυναμικό (Almomani και συν., 2022) και από την αύξηση της αίσθησης της αυτοαποτελεσματικότητας των εργαζομένων τους (Knap-Stefaniuk & Karna, 2022).

Ακόμη, μέσα από την παρούσα ερευνητική εργασία, παρατηρήθηκε πως οι συμμετέχοντες είναι σε αρκετά μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι από την εργασία τους, συνολικά. Μεγαλύτερη ικανοποίηση λαμβάνουν από την ίδια τη φύση της εργασίας τους, από τις σχέσεις με τους/τις συναδέλφους τους και από τις σχέσεις με τους/τις προϊσταμένους/ες τους, από την ποιότητα της επικοινωνίας που υπάρχει μέσα στην εταιρεία, από τον μισθό που λαμβάνουν και από τις παροχές και τις ανταμοιβές. Πρόκειται για ιδιαίτερα θετικά ευρήματα, καθώς οι παραπάνω διαστάσεις έχουν θετικό αντίκτυπο και στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση που βιώνουν οι εργαζόμενοι/ες (Aygun, 2021; Ipsirli & Namal, 2023; Loo και συν., 2024; Wang, 2024).

Πολύ χαμηλότερος είναι ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων, όσον αφορά στις ευκαιρίες προαγωγής και στις συνθήκες που επικρατούν μέσα στην εταιρεία. Σημειώνεται πως οι συμμετέχοντες εκδηλώνουν σχεδόν δυσaréσκεια όσον αφορά στις δύο αυτές τελευταίες διαστάσεις, που συνθέτουν τη συνολική εμπειρία που τους προσφέρει η εργασία τους. Συνεπώς, συμπεραίνεται πως οι φαρμακευτικές εταιρείες, όπως και οι εταιρείες του ιατροτεχνολογικού τομέα, πρέπει να δώσουν έμφαση στη βελτίωση αυτών των δύο διαστάσεων, καθώς πρόκειται για διαστάσεις που επηρεάζουν και διαμορφώνουν ανάλογα και τη συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων (Ipsirli & Namal, 2023; Loo και συν., 2024).

Σε γενικές γραμμές, οι συμμετέχοντες στην έρευνα, δείχνουν πως είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους, συνολικά. Πρόκειται για ένα εύρημα που δείχνει πως οι επιχειρήσεις του χώρου, γνωρίζουν πόσο σημαντικό είναι να έχουν ικανοποιημένους εργαζόμενους. Πιο συγκεκριμένα, φαίνεται πως οι διοικήσεις τους κατανοούν πως η εργασιακή ικανοποίηση έχει πολλαπλά οφέλη για τις επιχειρήσεις και τους ίδιους τους/τις εργαζόμενους/ες, όπως είναι η αποφυγή του κινδύνου αποχώρησης (Aliu & Lutllonci, 2024), η αυξημένη αποτελεσματικότητα των εργαζομένων (Gazi και συν., 2024), η αποφυγή πραγματοποίησης απουσιών από την πλευρά των εργαζομένων (Wanjare και συν., 2023), η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Al-

Wosabi & Houssaini, 2024), η αυξημένη ποιότητα ζωής των εργαζόμενων τους (Sidhu, 2024) και η ευημερία τους (Nguyen και συν., 2024). Ο βαθμός της συνολικής ικανοποίησης των εργαζόμενων που πήραν μέρος στην έρευνα, μπορεί να αυξηθεί ακόμη περισσότερο αν οι διοικήσεις των φαρμακευτικών εταιρειών και των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον χώρο του ιατροτεχνολογικού τομέα, μεριμνήσουν για να βελτιώσουν τη στρατηγική τους, που αφορά στην εξέλιξη των εργαζομένων τους και στις επικρατούσες συνθήκες εργασίας.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα αποτελέσματα της έρευνας, όσον αφορά στην οργανωσιακή δέσμευση των εργαζόμενων σε φαρμακευτικές εταιρείες και σε εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον χώρο του ιατροτεχνολογικού τομέα. Ακριβέστερα, παρατηρήθηκε ένα ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης, το οποίο αναμφίβολα μπορεί να έχει αξιόλογα οφέλη, όπως είναι τα υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Meixner, 2020), ο περιορισμός της αποχώρησης των ταλαντούχων εργαζόμενων (Al Wahaibi, 2016; Paparisabet και συν., 2024), η αυξημένη αποτελεσματικότητα των εργαζομένων τους (Kumar και συν., 2019), ο διαμοιρασμός γνώσεων και κατά συνέπεια ο μετασχηματισμός τους σε οργανισμούς μάθησης (Elasid και συν., 2020) και η διασφάλιση της επιχειρηματικής τους υγείας (Sarwary και συν., 2024).

Επιπρόσθετα, διαπιστώθηκε πως οι πρακτικές διοίκησης ταλέντου μπορούν να επηρεάσουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι/ες/ες στις φαρμακευτικές εταιρείες και στις εταιρείες του χώρου του ιατροτεχνολογικού τομέα. Ειδικότερα, οι πρακτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης, οι πρακτικές διαχείρισης σταδιοδρομίας, οι πρακτικές πρόσληψης και επιλογής εργαζόμενων, οι πρακτικές διοίκησης της απόδοσης, τα συστήματα αμοιβών, η κουλτούρα του χώρου εργασίας και οι πρακτικές επαγγελματικής ανάπτυξης σχετίζονται θετικά και ισχυρά με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζόμενων.

Τα ευρήματα αυτά έρχονται σε απόλυτη συμφωνία με τα ευρήματα πολλών άλλων ερευνών που συγκλίνουν πως οι πρακτικές διοίκησης ταλέντου σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση (Almomani και συν., 2022; Alparslan & Saner, 2020; Dixit & Arrawatia, 2018; Pomaranik & Klidacz-Alessandri, 2023; Putri και συν., 2023; Siripipatthanakul και συν., 2022). Η συμφωνία αυτή καθιστά σαφές, πως οι επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται να διατηρήσουν το ταλαντούχο ανθρώπινο δυναμικό

τους, ικανοποιημένο και κατά συνέπεια αποτελεσματικό κι αποδοτικό, θα πρέπει να επενδύουν στον μέγιστο δυνατό βαθμό στις πρακτικές διοίκησης ταλέντου.

Ομοίως, παρατηρήθηκε πως οι πρακτικές διοίκησης ταλέντου μπορούν να επηρεάσουν θετικά την οργανωσιακή δέσμευση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι/ες/ες στις φαρμακευτικές εταιρείες και στις εταιρείες του χώρου του ιατροτεχνολογικού τομέα, απέναντι σε αυτές. Ειδικότερα, οι πρακτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης, οι πρακτικές διαχείρισης σταδιοδρομίας, οι πρακτικές πρόσληψης και επιλογής εργαζόμενων, οι πρακτικές διοίκησης της απόδοσης, τα συστήματα αμοιβών, η κουλτούρα του χώρου εργασίας και οι πρακτικές επαγγελματικής ανάπτυξης σχετίζονται θετικά και ισχυρά με την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζόμενων.

Τα παραπάνω ευρήματα συγκλίνουν με τα ευρήματα άλλων ερευνών, που επίσης καταλήγουν ότι ανάμεσα στις πρακτικές διοίκησης ταλέντου και στην οργανωσιακή δέσμευση των ταλαντούχων εργαζόμενων, υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική σχέση (Asaad και συν., 2022; Asri και συν., 2021; Guatam, 2024; Luna-Arocas & Lara, 2020; Pa'wan & Said, 2020; Sohrabi και συν., 2024; Yinal et al, 2023). Συνεπώς, μπορεί να υποστηριχθεί πως οι εταιρείες που στηρίζονται στο ταλαντούχο ανθρώπινο δυναμικό, προκειμένου να το διατηρήσουν και να μπορέσουν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την αξιοποίησή του, οφείλουν να αξιοποιούν πρακτικές διοίκησης ταλέντου.

Τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας δείχνουν πως τα στελέχη των φαρμακευτικών εταιρειών, όπως και των εταιρειών ιατρικής τεχνολογίας, πρέπει να επενδύουν σε πρακτικές διοίκησης ταλέντου, προκειμένου να διασφαλίσουν την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων τους. Για τη διασφάλιση της εργασιακής τους ικανοποίησης σε υψηλά επίπεδα, οι πλέον ενδεδειγμένες πρακτικές αφορούν σε αποτελεσματικές διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής, όπως και στην πραγματοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Αναλυτικότερα, τα στελέχη των υπό μελέτη επιχειρήσεων πρέπει να προσφέρουν ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης τα οποία εστιάζουν στις πραγματικές ανάγκες των εργαζόμενων, να προσφέρουν προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης στους/τις νεοεισερχόμενους/ες εργαζόμενους/ες, να παρέχουν τις ίδιες ευκαιρίες συμμετοχής σε όλους/ες τους/τις εργαζόμενους/ες και να τους/τις παρέχουν καθοδήγηση. Επίσης, τα στελέχη των συγκεκριμένων επιχειρήσεων πρέπει να δίνουν μεγάλη προσοχή στις

διαδικασίες επιλογής εργαζόμενων, ώστε να στελεχώνονται με talέντα που μπορούν να εξυπηρετήσουν τους στρατηγικούς τους στόχους, να προσέχουν τον τρόπο με τον οποίον καλύπτονται οι κενές θέσεις και να επιλέγονται εργαζόμενοι/ες που έχουν τα προσόντα να καλύψουν κρίσιμες θέσεις.

Για τη διασφάλιση της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζόμενων, τα στελέχη πρέπει να επενδύσουν στην πραγματοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης και στη διαμόρφωση μιας ιδανικής κουλτούρας στον χώρο εργασίας. Οι πρακτικές που αφορούν στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζόμενων, είναι ουσιαστικά ίδιες με αυτές που επηρεάζουν και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζόμενων. Ωστόσο, πέραν αυτών, τα στελέχη των υπό μελέτη επιχειρήσεων πρέπει να επενδύσουν σε πρακτικές που μπορούν να διαμορφώσουν μια ελκυστική οργανωσιακή κουλτούρα, που εκτιμά τους/τις εργαζόμενους/ες τους, που παρέχει κίνητρα, που δημιουργεί επιθυμία και πάθος στους/τις εργαζόμενους/ες τους, που επιτρέπει την αλληλοεπίδραση και την ανταλλαγή ιδεών.

7.2 Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις μελλοντικών ερευνών

Τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας παρουσιάζουν πολύ μεγάλο ενδιαφέρον, καθώς δείχνουν πως οι πρακτικές διοίκησης talέντου αποτελούν ένα μοναδικής σημασίας εργαλείο, για τις διοικήσεις των φαρμακευτικών επιχειρήσεων και των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον χώρο του ιατροτεχνολογικού τομέα, προκειμένου να διασφαλίσουν πως οι εργαζόμενοί τους, διαμορφώνουν υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης. Ωστόσο, υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί, που εμποδίζουν τη γενίκευση των αποτελεσμάτων, όπως είναι το μικρό δείγμα της έρευνας και η τεχνική δειγματοληψίας που δεν ήταν τυχαία.

Σύμφωνα με τους δύο αυτούς παραπάνω περιορισμούς, προτείνεται η πραγματοποίηση μιας νέας έρευνας, με το ίδιο αντικείμενο και με τον ίδιο σκοπό, σε μεγαλύτερο δείγμα εργαζόμενων του χώρου, το οποίο θα προσεγγιστεί μέσω τυχαίας δειγματοληψίας. Μέσω της νέας προτεινόμενης έρευνας, εκτιμάται πως θα προκύψουν αποτελέσματα τα οποία θα έχουν τη δυνατότητα γενίκευσης και που θα μπορέσουν να αποτελέσουν οδηγό γύρω από τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, για όλες τις επιχειρήσεις που στηρίζονται σε ταλαντούχους εργαζόμενους.

Καταληκτικά, παρατηρείται και ένας τρίτος περιορισμός που αφορά στην πολυσυγγραμμικότητα, η οποία εντοπίζεται μεταξύ των μεταβλητών της διοίκησης

ταλέντου, που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο της πραγματοποίησης συσχετίσεων Pearson με τις μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης. Ενδεχομένως, είναι αποτέλεσμα του γεγονότος ότι οι επιχειρήσεις που επενδύουν στη διοίκηση ταλέντου, χρησιμοποιούν όλες τις επιμέρους πρακτικές.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- Ahmad, F. & Alam, I. (2022). Job satisfaction of Employees: Issues and Challenges. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 4(2), 286-290.
- Al Wahaibi, S.S.O. (2016). Factors Influencing Organization Commitments: A Review of Recent Study. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(7), 241-246.
- Al-Dalahmeh, M. (2020). Talent Management: A systematic Review. *Oradea Journal of Business and Economics*, 2020, 115-123.
- Alhaider, M. (2022). A Critical Review of Talent Management in a Local Context: A Case Study. *Management Studies*, 10(1), 53-67.
- Aliu, F., & Kutllovci, E. (2024), Exploring job satisfaction's impact on turnover tendency among employees in Kosova's microfinance institutions. *International Journal of Organizational Analysis*, <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2024-4200>
- Allen, N.J., & Mayer, J.P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effect? *Journal of Business Research*, 26(1), 49-61.
- Almagro, R., Flores, L., & Bayot, M. (2024). Examining the Impact of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Innovative Work Behavior on Organizational Effectiveness. *TWIST*, 19(2), 458-470.
- Almomani, L., Sweis, R., & Obeidat, B.Y. (2022). The impact of talent management practices on employees' job satisfaction. *Int. J. Business Environment*, 13(3), 259-281.
- Alparslan, A., & Saner, T. (2020). The Influence of Sustainable Talent Management on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Moderating Role of In-service Training. *Revista De Cercetare Si Interventie Sociala*, 69, 96-121.
- Alzuod, M.A. (2024). The impact of talent management on innovation: the empirical study of pharmaceutical companies. *Corporate & Business Strategy Review*, 5(2), 72-79.
- Al-Wosabi, A.Q.A., & Houssaini, A. (2024). The Role of Job Satisfaction In

Enhancing Service Quality Provided By The Public Telecommunication Corporation In Yemen. *Seybold Report Journal*, 19(3), 154-181.

Ariani, M., Tamara, D., Malik, A.R., & Darma, D.C. (2024). With job satisfaction or not? the role of job satisfaction in the relationship between training and rewards on employee productivity. *Economics, Innovative and Economics Research Journal*, 12(3), 293-320.

Asri, A.H., Mukhlis, A., & Musnadi, S. (2021). The effect of training and talent management on organizational commitment and its implications on employee performance at construction service company in Banda Aceh city. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 4(2), 130-141.

Assad, B., Shazly, M., & Abd-elazeem, H. (2022). Effect of a Talent Management Educational Program on Nurse Managers' Organizational Commitment. *Egyptian Journal of Health Care*, 13(4), 1021-1032.

Aygun, M. (2021). Analysis of the relationship between job satisfaction and organizational trust of physical education and sports teachers. *Journal of Pedagogical Research*, 5(1), <http://dx.doi.org/10.33902/JPR.2021167583>

Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.

Baxi, B., & Atre, D. (2024). Job Satisfaction: Understanding the Meaning, Importance, and Dimensions. *Journal of Management & Entrepreneurship*, 18(2), 34-40.

Bello, S., & Nasiru, M. (2021). Demographic Factors and Its Influence on Job Satisfaction in Adamawa State University, Mubi. *International Journal of Research and Review*, 8(5), <https://doi.org/10.52403/ijrr.20210524>

Bolander, P., Werr, A., & Asplund, K. (2017). The practice of talent management: a framework and typology. *Personnel Review*, 46(8), 1523-1551.

Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1994). Is Job Satisfaction U-Shaped in Age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00600.x>

- Cania, L., & Prendi, L. (2024). Strategic talent management: enhancing corporate performance and governance. *Corporate Law & Governance Review*, 6(3), 103-112. <https://doi.org/10.22495/clgrv6i3p11>
- Coughlan, L.M. (2014). External job satisfaction factors improving the overall job satisfaction of selected five-star hotel employees. *South African Journal of Business Management*, 45(2), 97-107. <http://dx.doi.org/10.4102/sajbm.v45i2.127>
- Dixit, S., Arrawatia, M.A. (2018). The Impact of Talent Management on Job Satisfaction and Employee Performance in Public Sector Banks of Rajasthan. *IJCRT*, 6(1), 425-435.
- Elasid, E.E.Z., Fakhry, S.F. & Abd Rabou, H. (2020). Relationship between Organizational Commitment and KnowledgeSharing among Staff Nurses. *Egyptian Journal of Health Care*, 11(1), 306-317.
- Erdogan, M.E. (2019). Developing A Scale of Talent Management: A Study on Telecommunication Professionals in Turkey. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 21(2), 47-74. <http://dx.doi.org/10.4026/iscuc.563060>
- Febriani, R., Nurnasanah, S., & Hakim, A.R. (2023). Relationships between demographic factors, job satisfaction, and intention to leave among women employees in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 1-12. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.01](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.01)
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Gonzalez-Cruz, T. (2013). What is the meaning of talent in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23, 290-300.
- Garcia-Mainar, I., Garcia-Martin, G., & Montuenga, V. (2016). Gender defferences in occupations, job attributes and job satisfaction. *Revista de Economica Aplicada*, 71, 39-67.
- Gazi, A.I., Yusof, M.F., Islam, A., Amin, M.B., Senathirarah, A.R. (2024). Analyzing the impact of employee job satisfaction on their job behavior in the industrial setting: An analysis from the perspective of job performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 10(4), <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100427>

- Godbersen, H., Dudek, B., & Fernandez, S.R. (2024). The relationship between organizational commitment, commitment to supervisor and servant leadership. *Front. Organ. Psychol.* 2, <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1353959>
- Guatam, K.K. (2024). Talent Management Practices and Organizational Performance: Mediation Role of Organizational Commitment. *NJMSR*, 3(1), 55-75.
- Ipsirli, M., & Namal, K. (2023). Main factors that influence job satisfaction. *Cilt*, 21(1), 205-223.
- Islam, R., Hossain, S., & Farogue, O. (2014). U-Shaped Pattern of Employees' Job Satisfaction: Polynomial Model Approach. *International Journal of Ecosystem*, 4(4), 170-175.
- John, B., & Rai, N.R. (2024). An Investigation into Job Satisfaction and How it Affects Workers' Performance in Private Sector Organizations. *Journal of lifestyle and SDG'S Review*, 4(4), <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v4.n04.pe03585>
- Kayani, B.N., & Kayani, U.N. (2021). Factors affecting organizational commitment of employees: Evidence from Pakistan. *Australian of Business and Management Research*, 6(1), 13-27.
- Keyi-Frimpong, M., Amoako, E.K., Akewrey-Siaw, B., Boakye, K.O., Adu, I.N., Suleman, A.R., & Bawa, A.A. (2024). Employee empowerment and organizational commitment among employees of star-rated hotels in Ghana: Does perceived supervisor support matter? *Journal of Work-Applied Management*, 16(1), 65-83.
- Knap-Stefaniuk, A., Karna, W. (2022). The Role of Talent Management in the Management of Contemporary Hotels. *CREATIVE-COMMONS-BY Perspektywy Kultury*, 1(36), pp. 167–183. DOI: 10.35765/pk.2022.3601.12
- Kumar, A., Agarwal, C., & Sundareshan, V. (2019). Organizational commitment and its impact productivity. *International Journal of Engineering Research And Management*, 6(10), 5-12.
- Kume, E. (2020). Demographic factors and job satisfaction among teachers in lower secondary schools in Albania. *European Journal of Education and Pedagogy*, 1(1), 1-5.

- Loo, S.H., Wider, W., Lajuma, S., Jiang, L., Kenikasahmanworakhun, P., Tanucan, J.C., Khadri, M.W.A.A. (2024). Key factors affecting employee job satisfaction in Malaysian manufacturing firms post COVID-19 pandemic: a Delphi study. *Cogent Business & Management*, 11(1), <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2380809>
- Luna-Arocas, R., & Lara, F. (2020). Talent Management, Affective Organizational Commitment and Service Performance in Local Government. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph17134827>
- Meixner, T. (2020). Organizational Commitment: Re-structuring a Concept Crucial for Management and Leadership Using a Confirmatory Factor Analysis. *International Journal of Organizational Leadership*, 9, 77-92.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Mortazavi, S., & Shirazi, A. (2010). Factors affecting organizational commitment: A multi-dimensional study. *The Journal of International Social Research*, 3(14), 351-362.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247
- Murphy, A., Gaytan, J., & Endres, A. (2023). Effective Talent Management Practices of Small- and Medium-Sized Businesses. *International Journal of Applied Management and Technology*, 22(1), 1-18.
- Neelamegam, M. (2010). Job satisfaction and demographic variables-is there any link? *Perspectives of Innovations, Economics & Business*, 6(3), 108-111.
- Nemteanu, M.-S., Dinu, V., Dabija, D.-C. (2021). Job Insecurity, Job Instability, and Job Satisfaction in the Context of the COVID-19 Pandemic. *Journal of Competitiveness*, 13(2), 65–82. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.02.04>
- Nguyen, H.A.K., Thanh, H.N.T., & Le, P.T.D. (2024). The relationship between subjective well-being at work and job satisfaction of employees at companies in Vietnam. *International Journal of Social Science and Economic Research*, 9(4), 1295-1315.

- Pa'wan, F., & Said, I. (2020). Strengthening talent management in enhancing organizational commitment in developing countries. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(4), 67-79.
- Paparisabet, M., Jalalpour, A.H., Farahi, F., Gholami, Z., Shaygan, F., Beigi, R., Merzaleh, M.A., & Elyaderani, H.D. (2024). Investigating the organizational commitment and its associated factors among the staff of the health sector: cross-sectional research. *BMC Health Serv Res*, 24, <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11893-1>
- Pomaranik, W., & Klidacz-Alessandri, M. (2023). Talent Management and job satisfaction of medical personnel in Polish healthcare entities. *Front. Psychol.*, 14, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1146073>
- Putri, S.M., Rivai, H.A., & Syahrul, L. (2023). The effect of talent management and organizational culture on employee performance with job satisfaction as a mediating variable. *Enrichment: Journal of Management*, 13(1), 236-247.
- Radosavljević, Z., Čilerdžić, C., & Dragić, M. (2017). *Employee Organizational Commitment. nternational Review*, 1-2, 18-26.
- Ray, S., Bagchi, S., & Luna, U.S. (2024). Practices of Talent Management in Private Organizations of Bangladesh: A Descriptive Analysis. *Journal of Business Studies Pabna University of Science and Technology*, 4(1), 297-315.
- Robbins, S., & Judge, T. (2011). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Κριτική.
- Rothwell, W.J. (2011). Replacement planning: A starting point for succession planning and talent management. *International Journal of Training and Development*, 15(1), 87-99.
- Sakka, F., Ghadi, M.Y., & Goldman, A. (2022). Talent Management and Professional Development of Employees using Digital Technologies. *TEM Journal*, 11(4), 1612-1619.
- Sarwary, K., Mahmood, S.A.N., & Jahez, W. (2024). Investigating the Relationship between Organizational Commitment and Organizational Health (Case Study: Kabul University Professors). *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 7(7), 4673-4683.

Sidhu, J. (2024). Examining the Relationship of Job Satisfaction, Work Motivation and Quality of Life on Working Professionals. *The International Journal of Indian Psychology*, 12(2), <http://dx.doi.org/10.25215/1202.182>

Sindhura, K. (2022). Talent Management Strategies in Human Resource Management: Critical for Business- A Systematic Review. *Journal of Positive School Psychology*, 6(2), 3396-3409.

Siripipatthanakul, S., Jaipong, P., Limna, P., Sitthipon, T., Kaewpuang, P., Sriboonruang, P. (2022). The Impact of Talent Management on Employee Satisfaction and Business Performance in the Digital Economy: A Qualitative Study in Bangkok, Thailand. *Advanced Knowledge for Executives*, 1(2), 1-17.

Sohrabi, R., Chenari, V., Hemati, M., & Hamrahi, M. (2024). Determining and ranking organizational commitment factors in knowledge-based organizations using the multi-objective Gray Wolf Optimizer (MOGWO). *Int. J. Nonlinear Anal. Appl.*, 15(11), 109-120. <http://dx.doi.org/10.22075/ijnaa.2023.31135.4571>

Suryani, I. (2018). Factors affecting organizational commitment. *Jurnal Manajemen dan Inovasi*, 9(1), 26-34.

Tsounis, A. & Sarafis, P. (2018). Validity and reliability of the Greek translation of the Job Satisfaction Survey (JSS). *BMC Psychology*, 6(27), 1-6.

Vardi, S., & Collings, D. (2023). What's in a name? talent: A review and research agenda. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 660-682.

Wanjare, M.B., Thorat, T.D., & Joshi, S.S. (2023). Employee Satisfaction at the Workplace. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 4(10), 582-584.

Wziątek-Staśko, A., Michalik, I., & Vveinhardt, J. (2023). Organizational Commitment in the Assessment of Employees of Different Generations: A Research Study. *European Research Studies Journal*, 26(3), 534-555.

Xulu, L., & Brijball Parumasur, S. (2023). Understanding talent management challenges in changing times and workforces. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(2), 360–372. <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i2sip14>

Yener, M., Gurbuz, G., & Acar, P. (2017). Development and validation of a talent management measurement instrument. *Journal of Business Economics and Finance*, 6(3), 233-245.

Yinal, A., Zura, M., & Aligullu, D. (2023). The impact of talent management and organizational justice perception on organizational commitment. *The Online Journal of New Horizons in Education*, 13(4), 503-510.

Yipeng Liu (2019). *Research Handbook of International Talent Management*. Elgar.

Ελληνόγλωσση

Bryman, A. (2017). *Μέθοδοι κοινωνικής έρευνας*. Gutenberg.

Creswell, J. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση: Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. ΙΩΝ.

Παπαδόπουλος, Ι. (2013). Εργασιακή ικανοποίηση και η ασκούμενη μορφή ηγεσίας στις σχολικές μονάδες. *Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος»*, 1(3), 37-59.

Τσουνής, Α., & Σαράφης, Π. (2016). Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζόμενων σε οργανισμούς αντιμετώπισης της τοξικοεξάρτησης. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 33(2), 180-188.

Χυτήρης, Λ. (2018). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Μπένου.

Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο

Αγαπητή-ε,

Η παρούσα εργασία πραγματοποιείται στο πλαίσιο της φοίτησης μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Εφαρμοσμένη Οικονομική στη Διοίκηση Επιχειρήσεων», του τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Έχει ως στόχο να διερευνήσει την επίδραση της διοίκησης ταλέντου πάνω στην εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση που αποκτούν οι εργαζόμενοι/ες σε οργανισμούς του ιατροτεχνολογικού τομέα. Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι πολύ σημαντική αλλά όχι υποχρεωτική. Λαμβάνετε μέρος μόνο αν το επιθυμείτε. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι ανώνυμη και οι απαντήσεις σας, θα διαχειριστούν με απόλυτη εχεμύθεια. Δεν ζητούνται και δεν καταχωρούνται προσωπικά δεδομένα. Έχετε δικαίωμα να αποχωρήσετε από την έρευνα, πριν την ολοκλήρωσή της, χωρίς να υπάρχει καμία κύρωση.

Με εκτίμηση,

Ευάγγελος Συλεόπουλος

Είμαι άνω των 18 ετών	
Έχω ενημερωθεί για τον σκοπό της έρευνας	
Συμφωνώ χωρίς καμία πίεση να συμμετέχω στην έρευνα	

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΚΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Παρακαλώ σημειώστε ό,τι ισχύει.

1. Φύλο

Αντρας	
Γυναίκα	
Άλλο	

2. Ηλικία

Έως 29 ετών	
30 έως 39 ετών	
40 έως 49 ετών	
50 ετών και άνω	

3. Εκπαιδευτικό υπόβαθρο

Απόφοιτος ΙΕΚ/ΔΙΕΚ	
Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΕΙ	
Κάτοχος Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού Τίτλου	

4. Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος-η/Single	
Έγγαμος-η/Σύμφωνο συμβίωσης/Σε σχέση	
Διαζευγμένος-η/ Χήρος-α	

5. Χρόνια προϋπηρεσίας στον χώρο

Έως 5 έτη	
6 έως 10 έτη	
11 έως 20 έτη	
21 έτη και άνω	

6. Χρόνια προϋπηρεσίας στον οργανισμό

Έως 5 έτη	
6 έως 10 έτη	
11 έως 20 έτη	
21 έτη και άνω	

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΑΛΕΝΤΟΥ

Παρακαλώ σημειώστε σε ποιον βαθμό διαφωνείτε ή συμφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις. (1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ ελαφρώς, 5=συμφωνώ απόλυτα)

1	Αυτός ο οργανισμός παρέχει στους/τις εργαζόμενους/ες επαρκείς ευκαιρίες εκπαίδευσης για να αναπτύξουν τα ταλέντα τους .	1	2	3	4	5
2	Τα προγράμματα ανάπτυξης ταλέντων περιλαμβάνουν τον καθορισμό των εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών αναγκών των εργαζομένων, με βάση τις ικανότητές τους.	1	2	3	4	5
3	Τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης έχουν θετικές επιπτώσεις στα αποτελέσματα του οργανισμού.	1	2	3	4	5
4	Στους νεοεισερχόμενους εργαζόμενους προσφέρονται προγράμματα προσανατολισμού και εκπαίδευσης.	1	2	3	4	5
5	Οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης παρέχονται με δίκαιο τρόπο.	1	2	3	4	5
6	Τα στελέχη παρέχουν ανατροφοδότηση και καθοδήγηση για τη συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων.	1	2	3	4	5
7	Στους/τις εργαζόμενους/ες παρέχεται η απαραίτητη εκπαίδευση, έτσι ώστε να διατηρούνται «εφεδρείες» για τις νευραλγικές θέσεις.	1	2	3	4	5

8	Υπάρχει διαμορφωμένη ιεραρχική δομή, που καθορίζει την εξέλιξη της σταδιοδρομίας κάθε εργαζομένου.	1	2	3	4	5
9	Αυτός ο οργανισμός παρέχει ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη.	1	2	3	4	5
10	Σε αυτόν τον οργανισμό, οι πρακτικές διαχείρισης σταδιοδρομίας (προαγωγές, διορισμοί, κ.τ.λ.) εφαρμόζονται με σαφή και διαφανή τρόπο.	1	2	3	4	5
11	Σε αυτόν τον οργανισμό, οι πρακτικές διαχείρισης σταδιοδρομίας παρακινούν τους/τις εργαζόμενους/ες που έχουν κορυφαία απόδοση.	1	2	3	4	5
12	Αυτός ο οργανισμός προσφέρει νέες ευκαιρίες σταδιοδρομίας, προσφέροντας ευκαιρίες απασχόλησης εντός του οργανισμού.	1	2	3	4	5
13	Διενεργούνται αξιολογήσεις της ικανότητας και της δυναμικής των εργαζομένων με σκοπό την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους..	1	2	3	4	5
14	Το σύστημα διοίκησης απόδοσης παίζει σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων.	1	2	3	4	5
15	Η επιλογή των εργαζομένων ευθυγραμμίζεται με την οργανωσιακή στρατηγική και τους γενικότερους και ειδικότερους στόχους του οργανισμού.	1	2	3	4	5
16	Αυτός ο οργανισμός επιλέγει τα σωστά άτομα για τις σωστές θέσεις εργασίας.	1	2	3	4	5
17	Μόλις κάποιος εργαζόμενος αποχωρήσει, ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα να καλύψει το κενό με ταλαντούχους εργαζόμενους.	1	2	3	4	5
18	Αυτός ο οργανισμός επιλέγει τον καλύτερο υποψήφιο για την κενή θέση κάθε φορά, εστιάζοντας στις δεξιότητες και τα ταλέντα.	1	2	3	4	5
19	Η διαδικασία αξιολόγησης κατά την προσέλκυση είναι σαφής και διαφανής.	1	2	3	4	5
20	Αυτός ο οργανισμός διαθέτει αρκετούς ταλαντούχους εργαζόμενους, που μπορούν να καλύψουν τις κρίσιμες θέσεις.	1	2	3	4	5

21	Αυτός ο οργανισμός διαθέτει αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης της απόδοσης.	1	2	3	4	5
22	Γνωρίζω τι προσδοκάται από εμένα ως προς τις μετρήσεις απόδοσης που καθορίζονται για την περίοδο μέτρησης της απόδοσης (π.χ. ανά έτος)	1	2	3	4	5
23	Οι στόχοι απόδοσης που χρησιμοποιούνται σε αυτόν τον οργανισμό στηρίζονται σε αντικειμενικά μετρήσιμα κριτήρια.	1	2	3	4	5
24	Ο μισθός και οι πρόσθετες αποδοχές των εργαζομένων διαφέρουν, ανάλογα με την απόδοσή τους.	1	2	3	4	5
25	Ο οργανισμός μου παρέχει σε ταλαντούχους εργαζόμενους μισθολογικές προσαρμογές, καθώς οι εργαζόμενοι/ες αυτοί κατέχουν σημαντικές δεξιότητες που απαιτούνται για τις θέσεις εργασίας.	1	2	3	4	5
26	Ο οργανισμός μου ανταμείβει τους εργαζόμενους που έχουν κορυφαία απόδοση.	1	2	3	4	5
27	Ο οργανισμός μου αναγνωρίζει την καλή δουλειά και εκτιμά την επιτυχία χρησιμοποιώντας περιοδική αξιολόγηση των εργαζομένων.	1	2	3	4	5
28	Ο οργανισμός μου δημιουργεί μία κουλτούρα που κάνει τους/τις εργαζόμενους/ες με ταλέντο να θέλουν να παραμείνουν.	1	2	3	4	5
29	Ο οργανισμός μου δημιουργεί μία κουλτούρα που κάνει τους/τις εργαζόμενους/ες με ταλέντο να επιθυμούν να ενταχθούν στον οργανισμό. Δημιουργεί μία κουλτούρα που εκτιμά τη δουλειά των ταλαντούχων εργαζομένων .	1	2	3	4	5
30	Ο οργανισμός μου δημιουργεί μία κουλτούρα όπου οι εργαζόμενοι/ες με ταλέντο πιστεύουν με πάθος αυτό που κάνουν.	1	2	3	4	5

31	Ο οργανισμός μου δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι/ες με ταλέντο νιώθουν ενθουσιασμένοι που έρχονται στη δουλειά κάθε μέρα.	1	2	3	4	5
32	Ο οργανισμός μου δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου οι ιδέες των εργαζομένων με ταλέντο ακούγονται και εκτιμώνται.	1	2	3	4	5
33	Ο οργανισμός μου ευθυγραμμίζει τους/τις εργαζόμενους/ες με ταλέντο με την αποστολή και το όραμά του.	1	2	3	4	5
34	Ο οργανισμός μου επιτρέπει στους/τις εργαζόμενους/ες με ταλέντο να αισθάνονται ότι έχουν την εξουσιοδότηση να λαμβάνουν αποφάσεις που επηρεάζουν την εργασία τους.	1	2	3	4	5
35	Ο οργανισμός μου διαθέτει προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας για εργαζόμενους με υψηλή δυναμική απόδοσης.	1	2	3	4	5
36	Οι εργαζόμενοι/ες με υψηλή απόδοση έχουν πρόσβαση σε εκπαίδευση που στοχεύει στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων.	1	2	3	4	5
37	Ο οργανισμός μου εστιάζει την εκπαίδευση των εργαζομένων στη συμβουλευτική (mentoring) και την καθοδήγηση (coaching).	1	2	3	4	5

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Παρακαλώ σημειώστε σε ποιον βαθμό διαφωνείτε ή συμφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις. (1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ αρκετά, 3=διαφωνώ ελαφρώς, 4=συμφωνώ ελαφρώς, 5=συμφωνώ αρκετά, 6=συμφωνώ απόλυτα).

1	Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω.	1	2	3	4	5	6
2	Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες για προαγωγή στην εργασία μου.	1	2	3	4	5	6
3	Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι πολύ ικανός/η στη δουλειά του/της.	1	2	3	4	5	6
4	Δεν είμαι ικανοποιημένος/η από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που λαμβάνω, πέραν του μισθού	1	2	3	4	5	6

5	Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6
6	Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον οργανισμό με δυσκολεύουν στο να κάνω τη δουλειά μου σωστά.	1	2	3	4	5	6
7	Συμπαθώ τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύω.	1	2	3	4	5	6
8	Κάποιες φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα.	1	2	3	4	5	6
9	Η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό φαίνεται να είναι καλή.	1	2	3	4	5	6
10	Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ σπάνιες.	1	2	3	4	5	6
11	Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι άδικος/η μαζί μου.	1	2	3	4	5	6
12	Αυτοί που κάνουν καλά την δουλειά τους έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής.	1	2	3	4	5	6
13	Οι πρόσθετες παροχές- πέραν του μισθού που λαμβάνουμε από την εργασία είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί.	1	2	3	4	5	6
14	Θεωρώ πως η δουλειά μου δεν εκτιμάται.	1	2	3	4	5	6
15	Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία.	1	2	3	4	5	6
16	Θεωρώ ότι πρέπει να εργάζομαι σκληρότερα εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου.	1	2	3	4	5	6
17	Μου αρέσουν τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6
18	Οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι.	1	2	3	4	5	6
19	Όταν σκέφτομαι την αμοιβή μου αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου από τον οργανισμό.	1	2	3	4	5	6
20	Οι εργαζόμενοι/ες εδώ προάγονται τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες δουλειές.	1	2	3	4	5	6
21	Ο/η προϊστάμενος/η μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για το πώς αισθάνονται οι υφιστάμενοί του.	1	2	3	4	5	6
22	Το πακέτο πρόσθετων παροχών - πέραν του μισθού που λαμβάνουμε στα πλαίσια της εργασίας είναι δίκαιο.	1	2	3	4	5	6
23	Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για αυτούς που εργάζονται εδώ.	1	2	3	4	5	6
24	Έχω περισσότερο φόρτο εργασίας απ' ό,τι θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6

25	Περνώ καλά με τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5	6
26	Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι.	1	2	3	4	5	6
27	Νιώθω μια αίσθηση υπερηφάνειας για τη δουλειά που κάνω.	1	2	3	4	5	6
28	Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται.	1	2	3	4	5	6
29	Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δεν συμβαίνει.	1	2	3	4	5	6
30	Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου.	1	2	3	4	5	6
31	Έχω περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά από ό,τι θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6
32	Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου δεν ανταμείβονται όπως θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6
33	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται.	1	2	3	4	5	6
34	Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά.	1	2	3	4	5	6
35	Η εργασία μου είναι ευχάριστη.	1	2	3	4	5	6
36	Τα εργασιακά καθήκοντα ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως.	1	2	3	4	5	6

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Παρακαλώ σημειώστε σε ποιον βαθμό διαφωνείτε ή συμφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις. (1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ μέτρια, 3=διαφωνώ ελαφρώς, 4=ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 5=συμφωνώ ελαφρώς, 6= συμφωνώ αρκετά, 7=συμφωνώ απόλυτα)

1	Είμαι πρόθυμος/η να καταβάλλω μεγάλη προσπάθεια πέραν όσων αναμένονται, για να συμβάλλω στην επιτυχία του οργανισμού	1	2	3	4	5	6	7
2	Μιλώ για τον οργανισμό στον οποίον εργάζομαι στους φίλους μου σαν έναν εξαιρετικό οργανισμό για να δουλεύεις	1	2	3	4	5	6	7
3	Αισθάνομαι πολύ λίγο πιστός/η στον οργανισμό	1	2	3	4	5	6	7

4	Θα δεχόμουν σχεδόν οποιοδήποτε καθήκον για να συνεχίσω να δουλεύω για τον οργανισμό	1	2	3	4	5	6	7
5	Αισθάνομαι ότι οι προσωπικές μου αξίες ομοιάζουν πολύ με αυτές του οργανισμού	1	2	3	4	5	6	7
6	Αισθάνομαι περήφανος/η να λέω στους άλλους ότι είμαι μέλος αυτού του οργανισμού	1	2	3	4	5	6	7
7	Θα μπορούσα να εργάζομαι για έναν διαφορετικό οργανισμό, αν το αντικείμενο της εργασίας μου ήταν παρόμοιο	1	2	3	4	5	6	7
8	Ο οργανισμός με εμπνέει να βγάζω τον καλύτερο εαυτό μου ως προς την εργασιακή μου απόδοση	1	2	3	4	5	6	7
9	Αν αλλάξουν οι τρέχουσες συνθήκες έστω και λίγο, θα αποχωρήσω από τον οργανισμό.	1	2	3	4	5	6	7
10	Είμαι εξαιρετικά χαρούμενος/η που διάλεξα αυτόν τον οργανισμό έναντι άλλων, όταν έγινα μέλος του	1	2	3	4	5	6	7
11	Δεν έχω πολλά να κερδίσω παραμένοντας στον οργανισμό για μεγάλο χρονικό διάστημα	1	2	3	4	5	6	7
12	Συχνά μου είναι δύσκολο να συμφωνήσω με τις πολιτικές του οργανισμού, ως προς σημαντικά ζητήματα που σχετίζονται με τους/τις εργαζόμενους/ες	1	2	3	4	5	6	7
13	Πραγματικά Ενδιαφέρομαι για το μέλλον αυτού του οργανισμού	1	2	3	4	5	6	7
14	Για μένα, αυτός είναι ο καλύτερος οργανισμός για να δουλεύει κανείς	1	2	3	4	5	6	7
15	Το να αποφασίσω να δουλέψω για αυτόν τον οργανισμό ήταν σίγουρα ένα λάθος	1	2	3	4	5	6	7