



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΑΛΕΝΤΟΥ ΚΑΙ ΜΑΡΚΑ ΕΡΓΟΔΟΤΗ: Η
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΣΤΗΝ
ΕΛΛΑΔΑ**

Της

ΧΑΤΖΗΜΜΑΝΟΥΗΛ ΒΑΣΙΛΙΚΗΣ του ΙΩΑΚΕΙΜ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Μπέλλου Βικτωρία

Υποβλήθηκε ως αιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Δεκέμβριος 2022

Αφιερωμένο στους γονείς μου Ιωακείμ και Όλγα

και στην κόρη μου Όλγα.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω πρωτίστως την καθηγήτρια μου Κυρία Μπέλλου Βικτωρία-Μαρία, για την πολύτιμη καθοδήγηση της καθ' όλη τη διάρκεια της διπλωματικής μου, καθώς και για την αμέριστη συμπαράσταση της και την κατανόηση της σε όλα τα επίπεδα.

Στη συνέχεια θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου που πάντα πιστεύουν σε μένα και με ενθαρρύνουν να κυνηγήσω τα όνειρα μου και να κατακτήσω τους στόχους μου.

Τέλος θα επιθυμούσα να ευχαριστήσω από τα βάθη της καρδιάς μου τον καλό μου φίλο Μπουλάκη Δημήτρη, ο οποίος με παρακίνησε να συμμετάσχω στο συγκεκριμένο μεταπτυχιακό πρόγραμμα καθώς και για τις πολύτιμες συμβουλές του καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας.

Περίληψη

Η διοίκηση ταλέντου αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα πρακτικών, πολιτικών και προγραμμάτων που στοχεύουν στην προσέλκυση, διατήρηση και βέλτιστη αξιοποίηση των ταλέντων των οργανισμών, στοχεύοντας σε αναβαθμισμένα οργανωσιακά αποτελέσματα. Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση της επίδρασης της διοίκησης ταλέντου στη μάρκα του εργοδότη (επαγγελματική και κοινωνική αξία) σε φαρμακευτικές εταιρίες στην Ελλάδα, λαμβάνοντας υπόψη το διαμεσολαβητικό ρόλο της οργανωσιακής εμπιστοσύνης και της οργανωσιακής δέσμευσης (συναισθηματική και δέσμευση συνέχειας). Προς αυτό το σκοπό διεξήχθη ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου σε δείγμα 237 εργαζομένων του κλάδου, του οποίου τα δεδομένα επεξεργάστηκαν στατιστικά. Για τη μελέτη της επίδρασης της διοίκησης ταλέντου προς τη μάρκα του εργοδότη, υπό τη διαμεσολάβηση της οργανωσιακής δέσμευσης και της οργανωσιακής εμπιστοσύνης, έγινε χρήση της μακροεντολής PROCESS βάσει της μεθοδολογίας μελέτης μοντέλων διαμεσολαβητικών επιδράσεων κατά Hayes. Σύμφωνα με τα ερευνητικά αποτελέσματα, διαπιστώθηκε, αρχικά, θετική επίδραση της διοίκησης ταλέντου στη συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση και στη δέσμευση της συνέχειας, καθώς και στην οργανωσιακή εμπιστοσύνη. Επίσης, βρέθηκε ότι η επίδραση της διοίκησης ταλέντου στην μάρκα εργοδότη είναι θετική και μάλιστα ενισχύεται από την επίσης θετική επίδραση των επιπέδων συναισθηματικής δέσμευσης και οργανωσιακής εμπιστοσύνης των εργαζομένων. Συμπερασματικά, οι πρακτικές διοίκησης ταλέντου μπορούν να προάξουν τη θετική εικόνα των οργανισμών, αναβαθμίζοντας την αντιληπτή μάρκα του εργοδότη, ενισχύοντας παράλληλα το αίσθημα οργανωσιακής δέσμευσης και εμπιστοσύνης.

Λέξεις κλειδιά: διοίκηση ταλέντου, μάρκα εργοδότη, οργανωσιακή εμπιστοσύνη, οργανωσιακή δέσμευση.

Abstract

Talent management is an integrated system of practices, policies and programs aimed at attracting, retaining and optimally utilizing the talents of organizations, aiming at improved organizational results. The aim of this thesis was to investigate the effect of talent management on employer brand (professional and social value) in pharmaceutical companies in Greece, taking into account the mediating role of organizational trust and organizational commitment (emotional and continuance commitment). To this end, a quantitative survey was conducted using a questionnaire on a sample of 237 workers in the sector, whose data was processed statistically. To study the effect of talent management towards the employer brand, mediated by organizational commitment and organizational trust, the PROCESS macro was used based on the Hayes mediation model methodology. According to the research results, initially, a positive effect of talent management on emotional organizational commitment and continuance commitment, as well as on organizational trust was found. Also, it was found that the effect of talent management on the employer brand is positive and is even strengthened by the also positive effect of the levels of emotional commitment and organizational trust of employees. In conclusion, talent management practices promote the positive image of organizations, enhancing the perceived employer brand while enhancing the feeling of organizational commitment and trust.

Keywords: talent management, employer brand, organizational trust, organizational commitment.

Περιεχόμενα

Περίληψη	iv
Abstract	v
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΑΛΕΝΤΟΥ	4
1.1 Εισαγωγή στην έννοια του ταλέντου	4
1.1.1 Ορισμός ταλέντου	5
1.2 Ορισμός διοίκησης ταλέντου	6
1.3 Μοντέλα διοίκησης ταλέντου.....	10
1.3.1 Παραδοσιακό μοντέλο	10
1.3.2 JIT μοντέλο	11
1.4 Προσεγγίσεις ταλέντου	12
1.4.1. Το ταλέντο ως άτομο.....	13
1.4.1.1. Το ταλέντο ως προς το σύνολο των εργαζομένων	13
1.4.1.2. Απολκειστική προσέγγιση ταλέντου	13
1.4.1.2.1. Ταλέντο ως υψηλή δυνητική ικανότητα.....	14
1.4.1.2.2. Ταλέντο ως υψηλή απόδοση.....	14
1.4.2. Ταλέντο ως χάρισμα.....	15
1.4.3. Ταλέντο ως (μετα-) ικανότητες	16
1.5 Δεξαμενές ταλέντων.....	16
1.6 Πρακτικές διοίκησης ταλέντου	18
1.6.1 Προσέλκυση και επιλογή ταλέντων	18
1.6.2 Εκπαίδευση και ανάπτυξη ταλέντων	20
1.6.3 Διατήρηση ταλέντων	21
1.6.4 Σύστημα ανταμοιβών και διαχείριση απόδοσης ταλέντων	22
1.6.5 Διαχείριση καριέρας και σχεδιασμός διαδοχής	23
1.7 Οφέλη της αποτελεσματικής εφαρμογής διοίκησης ταλέντου.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΑΡΚΑ ΕΡΓΟΔΟΤΗ	27
2.1 Η σημασία της μάρκας του εργοδότη.....	27
2.2 Εννοιολογική προσέγγιση	28
2.3 Διαδικασία ανάπτυξης μάρκας εργοδότη.....	29
2.3.1 Εσωτερικό Μάρκετινγκ-εσωτερική μάρκα εργοδότη	31
2.3.2 Εξωτερικό μάρκετινγκ -εξωτερική μάρκα του εργοδότη	32

2.4 Παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία της μάρκας του εργοδότη.....	33
2.5 Οφέλη της αποτελεσματικής εφαρμογής της μάρκας του εργοδότη.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ	40
3.1 Η σημασία της εμπιστοσύνης στον οργανισμό	40
3.2 Εννοιολογική προσέγγιση	41
3.3 Παράγοντες διαμόρφωσης οργανωσιακής εμπιστοσύνης	43
3.4 Επιδράσεις οργανωσιακής εμπιστοσύνης	44
3.5 Οργανωσιακή εμπιστοσύνη και μάρκα εργοδότη	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	46
4.1 Η σημασία της οργανωσιακής δέσμευσης	46
4.2 Εννοιολογική προσέγγιση	47
4.3 Θεωρητικές προσεγγίσεις.....	48
4.3.1 Η θεωρία της οικονομικής ανταλλαγής.....	48
4.3.2 Η θεωρία της οργανωσιακής ανταλλαγής	49
4.4 Διαστάσεις οργανωσιακής δέσμευσης	49
4.4.1 Το μοντέλο των Meyer και Allen	49
4.4.2 Συναισθηματική δέσμευση	50
4.4.3 Δέσμευση συνέχειας	51
4.4.4 Κανονιστική δέσμευση	52
4.5 Παράγοντες και επιπτώσεις οργανωσιακής δέσμευσης	53
4.6 Οργανωσιακή δέσμευση και μάρκα εργοδότη	55
4.7 Ερευνητικές υποθέσεις.....	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	58
5.1 Σχεδιασμός έρευνας	58
5.2 Δείγμα και παρουσίαση ερωτηματολογίου	59
5.3 Στατιστική ανάλυση δεδομένων.....	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	61
6.1 Επεξηγηματική Ανάλυση Παραγόντων	61
6.2 Ανάλυση αξιοπιστίας	64
6.3 Αποτελέσματα έρευνας	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	69
7.1 Συζήτηση ευρημάτων.....	69

7.2 Συμπεράσματα και προτάσεις	70
7.3 Ερευνητικοί περιορισμοί.....	72
7.4 Προτάσεις μελλοντικής έρευνας	73
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	74
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	99

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Φορτίσεις παραγόντων της κλίμακας Διοίκησης Ταλέντου	61
Πίνακας 2: Φορτίσεις παραγόντων της κλίμακας Μάρκας Εργοδότη	62
Πίνακας 3: Φορτίσεις παραγόντων της κλίμακας Οργανωσιακής Δέσμευσης	63
Πίνακας 4: Φορτίσεις παραγόντων της κλίμακας Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης	63
Πίνακας 5: Συντελεστές Alpha των παραγόντων της μελέτης.....	64
Πίνακας 6: Δημογραφικά και επαγγελματικά στοιχεία.....	65
Πίνακας 7: Μέσες βαθμολογίες παραγόντων.....	66
Πίνακας 8: Μήτρα συσχετίσεων κατά Pearson.....	66
Πίνακας 9: Απευθείας επιδράσεις της διοίκησης ταλέντου προς τις μεταβλητές διαμεσολάβησης του υποδείγματος	67
Πίνακας 10: Έμμεση, άμεση και συνολική επίδραση της διοίκησης ταλέντου και των μεταβλητών διαμεσολάβησης προς τη μεταβλητή έκβασης της κοινωνικής αξίας	68
Πίνακας 11: Έμμεση, άμεση και συνολική επίδραση της διοίκησης ταλέντου και των μεταβλητών διαμεσολάβησης προς τη μεταβλητή έκβασης της επαγγελματικής αξίας.....	68

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μια από τις σημαντικότερες προκλήσεις των σύγχρονων οργανισμών είναι η προσέλκυση και μακροχρόνια διατήρηση των ταλέντων του, δεδομένου ότι το ανθρώπινο δυναμικό συνιστά το σημαντικότερο περιουσιακό τους στοιχείο. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, καταγράφεται ένα έντονο ερευνητικό ενδιαφέρον αναφορικά με τη διοίκηση ταλέντου, δηλαδή αυτήν την ολιστική προσέγγιση διοίκησης ανθρώπινων πόρων με σκοπό τη βέλτιστη αξιοποίηση των ταλαντούχων εργαζομένων που προσφέρουν βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Cappelli & Keller, 2014). Η διοίκηση ταλέντου, πράγματι, αναδεικνύεται σήμερα σε μια θεμελιώδη στρατηγική για τους οργανισμούς που επιθυμούν να είναι ανταγωνιστικοί, να επιτυγχάνουν τους στόχους τους και να συσσωρεύουν εργαζόμενους υψηλού αναπτυξιακού δυναμικού (Ariss & Crowley-Herny, 2013). Επιμέρους πρακτικές που εντάσσονται σε μια τέτοια ολοκληρωμένη στρατηγική περιλαμβάνουν την προσέλκυση, επιλογή και αξιολόγηση, την εκπαίδευση και ανάπτυξη, την αξιολόγηση της απόδοσης, την επιβράβευση και τη διατήρηση των ταλέντων σε μακροχρόνιο επίπεδο (Sparrow & Makram, 2015). Οι πρακτικές αυτές συνθέτουν ένα πλέγμα αποδοτικής διοίκησης του πολύτιμου ανθρώπινου κεφαλαίου μιας επιχείρησης, ώστε να αυτό να συνδράμει τα μέγιστα στην επίτευξη των στόχων της.

Εκτός των προαναφερθέντων οφελών της διοίκησης ταλέντου, οι αντίστοιχες πρακτικές συμβάλλουν καθοριστικά στη διαμόρφωση μιας θετικής εικόνας για τους οργανισμούς ως εργοδότες (Sullivan, 2004). Στο πλαίσιο αυτό, η μάρκα του εργοδότη αναγνωρίζεται σήμερα ως ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των οργανισμών, αναφερόμενη στο σύνολο των στοιχείων που δημιουργούν την ξεχωριστή και μοναδική ταυτότητά του, διαφοροποιώντας τον από τον ανταγωνισμό και κατατάσσοντάς τον ως ελκυστικό εργοδότη (Backhaus & Tiko, 2004). Ένας οργανισμός που διαθέτει μια ισχυρή μάρκα εργοδότη επιτυγχάνει τη δημιουργία θετικής συναισθηματικής σχέσης ανάμεσα στους μελλοντικούς εργαζομένους πριν καν αυτοί αποτελέσουν μέρος του ανθρώπινου δυναμικού του (Jain & Bhatt, 2015), αποκτά σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε όρους προσέλκυσης ταλαντούχων εργαζομένων (Heilmann et al, 2013) και οδηγείται

σε υψηλά επίπεδα δέσμευσης και αφοσίωσης εκ μέρους του ανθρώπινου δυναμικού του (Sarif & Islam, 2017).

Από τα παραπάνω, προκύπτει το ερώτημα κατά πόσον οι πρακτικές διοίκησης ταλέντου που εφαρμόζουν οι οργανισμοί επηρεάζουν θετικά τη μάρκα του εργοδότη, καθώς οι εν λόγω πρακτικές οικοδομούν μια ευνοϊκή εικόνα στην αγορά εργασίας και ενισχύουν τη φήμη τους μεταξύ των υποψηφίων. Ωστόσο, η ερευνητική βιβλιογραφία δεν έχει δώσει ακόμη σαφείς απαντήσεις γύρω από αυτό το ερώτημα. Αν και έχει τεκμηριωθεί ότι η διοίκηση ταλέντου έχει θετικό αντίκτυπο σε μια σειρά οργανωσιακών αποτελεσμάτων και θετικών εργασιακών συμπεριφορών που σχετίζονται έμμεσα ή άμεσα με τη μάρκα του εργοδότη, όπως η αυξημένη ικανότητα διατήρησης των εργαζομένων (Johannesse & Chou, 2017), η ελκυστικότητα του οργανισμού (Bethke-Langenegger et al., 2011), η δέσμευση στους οργανωσιακούς στόχους (Pandita & Ray, 2018) και η διατήρηση βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Rabbi et al., 2015), καμία έρευνα μέχρι και σήμερα δεν έχει μελετήσει τη σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Παράλληλα, σημαντικό είναι να σημειωθεί ότι η σχέση μεταξύ διοίκησης ταλέντου και μάρκας εργοδότη ενδέχεται να διαμεσολαβείται και από άλλες μεταβλητές, όπως η οργανωσιακή εμπιστοσύνη και η οργανωσιακή δέσμευση. Μελέτες έχουν δείξει, παραδειγματικά, ότι η μάρκα του εργοδότη έχει σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων και στην οργανωσιακή εμπιστοσύνη (Ekhasan & Saroh, 2021), καθώς και ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ αυτής και της εργασιακής δέσμευσης (Yadav et al, 2020). Επίσης, έχει διαπιστωθεί ότι πρακτικές που σχετίζονται με την ενίσχυση της μάρκας του εργοδότη επηρεάζουν θετικά τις διάφορες διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης, ιδιαίτερα όσον αφορά τη συναισθηματική της οπτική (Rana et al., 2019), και ότι υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης μετασχηματίζουν θετικά τη μάρκα του εργοδότη (Biswas & Suar, 2016). Ωστόσο, η ακριβής σχέση μεταξύ όλων των προαναφερθέντων μεταβλητών δεν είναι σαφής, κάτι που επιχειρείται μέσω της παρούσας μελέτης.

Ως εκ τούτου, σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση της επίδρασης της διοίκησης ταλέντου στη μάρκα του εργοδότη (επαγγελματική και κοινωνική αξία) σε φαρμακευτικές εταιρίες στην Ελλάδα, λαμβάνοντας υπόψη το διαμεσολαβητικό ρόλο της οργανωσιακής εμπιστοσύνης και της οργανωσιακής δέσμευσης (συναισθηματική και δέσμευση συνέχειας). Οι επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις που εξετάζονται στο πλαίσιο της μελέτης είναι οι εξής: (1) η διοίκηση ταλέντου επηρεάζει θετικά την

οργανωσιακή δέσμευση, (2) η διοίκηση ταλέντου επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή εμπιστοσύνη, (3) η οργανωσιακή εμπιστοσύνη επηρεάζει θετικά τη μάρκα του εργοδότη, (4) η οργανωσιακή δέσμευση επηρεάζει θετικά τη μάρκα του εργοδότη, και (5) η διοίκηση ταλέντου επηρεάζει θετικά τη μάρκα του εργοδότη μέσω της οργανωσιακής εμπιστοσύνης και της οργανωσιακής δέσμευσης.

Η δομή της εργασίας έχει ως εξής: στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο που διέπει τη διοίκηση ταλέντου, στο δεύτερο κεφάλαιο εξετάζεται η μάρκα του εργοδότη, στο τρίτο μελετάται το ζήτημα της οργανωσιακής εμπιστοσύνης και στο τέταρτο διερευνάται το φαινόμενο της οργανωσιακής δέσμευσης, πραγματοποιώντας μια ενδελεχή βιβλιογραφική ανασκόπηση και δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση σε ευρήματα που αφορούν τις μεταξύ τους σχέσεις. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας και στο έκτο κεφάλαιο καταγράφονται τα ερευνητικά αποτελέσματα. Τέλος, το έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο αφιερώνεται στη συζήτηση των ευρημάτων, στα συμπεράσματα, τις προτάσεις, τους ερευνητικούς περιορισμούς και τις προτάσεις για τη μελλοντική έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΑΛΕΝΤΟΥ

1.1 Εισαγωγή στην έννοια του ταλέντου

Μια πρόκληση της βιβλιογραφίας που σχετίζεται με τη διοίκηση ταλέντου είναι ότι ξεκινά πάντα με μια συζήτηση για το πώς μπορεί να καθοριστεί το ταλέντο. Για οργανισμούς που επιδιώκουν να κατανοήσουν τη φύση του ταλέντου προκειμένου να το εντάξουν στις διαδικασίες τους και να το αναπτύξουν αποτελεσματικότερα στον δικό τους οργανισμό, η εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου κρίνεται απαραίτητη (Ross, 2013). Ο όρος «ταλέντο» χρονολογείται στον αρχαίο κόσμο (από το ελληνικό *τάλαντον*, το λατινικό *ταλέντο*) και αναφερόταν σε μονάδα βάρους ή χρήματα (Tansley, 2011), με το πέρασμα των χρόνων το νόημα και η έννοια του ταλέντου υπέστη σημαντικές αλλαγές. Μέχρι τον 13^ο αιώνα περιγράφεται σαν μια τάση, διάθεση, θέληση ή επιθυμία. Τον 14^ο αιώνα, το ταλέντο υιοθέτησε την έννοια μιας ειδικής φυσικής ικανότητας ή δυνατότητας, η οποία πιθανότατα βασίστηκε σε εικονιστικές ερμηνείες της Παραβολής των Ταλέντων (Ματθαίος 25: 14–30). Το δευτερεύον κείμενο αυτής της παραβολής εκφράζει ότι τα ταλέντα - είτε ερμηνεύονται ως νομισματικές μονάδες είτε ως φυσικές ικανότητες - είναι πολύτιμα και δεν πρέπει να χαθούν, και αυτή η αξίωση ισχύει ακόμη και σήμερα.

Το ταλέντο ορίζεται ως “φυσική ικανότητα κάποιου να είναι καλός σε κάτι, ειδικά χωρίς να διδάσκεται” (Dries, 2013). Αυτός ο ορισμός υπονοεί ότι το ταλέντο είναι έμφυτο και εξακολουθεί να μοιάζει πολύ με την έννοια του ταλέντου στα τέλη του Μεσαίωνα. Παρόλο που η προφανής έννοια του ταλέντου ήταν σταθερή για αρκετούς αιώνες, υπάρχουν πολλές λανθάνουσες αβεβαιότητες σχετικά με αυτό. Για παράδειγμα, αν ρωτήσετε τους ανθρώπους αν θεωρούν ταλαντούχο τον Αϊνστάιν, πιθανότατα θα σας απαντήσουν καταφατικά. Ο ίδιος ο Αϊνστάιν, ωστόσο, δήλωσε τα εξής: «Γνωρίζω με βεβαιότητα ότι ο ίδιος δεν έχω ιδιαίτερο ταλέντο. Η περιέργεια, η εμμονή και η πεισματική αντοχή, σε συνδυασμό με την αυτοκριτική, με έφεραν στις ιδέες μου» (as cited in Walter, 2000). Ομοίως, η κατανόηση του όρου διοίκησης ταλέντων ποικίλλει πολύ και επίσης βρίσκεται υπό εννοιολογική σύγχυση. Αυτό οφείλεται στο γεγονός της ασάφειας που υπάρχει γενικότερα στον όρο ταλέντο καθώς και στο πεδίο εφαρμογής (Lewis & Heckman, 2006). Τόσο μεταξύ των ερευνητών όσο και μεταξύ των ακαδημαϊκών υπάρχει σαφής διαφορά στην περιγραφή των όρων ταλέντου και διοίκησης ταλέντου. Κάποιος βρίσκει, για παράδειγμα, τις αντιλήψεις του ταλέντου ως υψηλού δυναμικού, ως υψηλή ηγετική ικανότητα ή ως δυνατότητα. Ακόμη και μελέτες

που διερευνούν προσεγγίσεις διοίκησης ταλέντου παρόμοιων οργανισμών τονίζουν διαφορετικούς παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη για την αναγνώριση ταλέντων. Σε ορισμένες πολυεθνικές εταιρείες, για παράδειγμα, η αναγνώριση ταλέντων σχετίζεται με παράγοντες όπως οι βαθμολογίες απόδοσης (Makela, et al., 2010) Σε άλλες πολυεθνικές εταιρείες, αντιθέτως, η αναγνώριση ταλέντων εξαρτάται από την πολιτιστική προσαρμογή και τις αξίες των εργαζομένων (Stahl, Biokman, Farndale, Morris, Paauwe, & Stiles, 2012). Σε πολλές άλλες μελέτες στον τομέα της διοίκησης ταλέντου, οι συγγραφείς έχουν χειριστεί την έννοια του ταλέντου σαν να ήταν κοινώς κατανοητό και αποδεκτό μην αποδίδοντας καθόλου την ερμηνεία και το νόημα του (Reilly, 2008).

1.1.1 Ορισμός ταλέντου

Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό πως οι λέξεις ταλέντο και διοίκηση ταλέντου είναι δυο ξεχωριστές έννοιες που επιδέχονται διαφορετικούς ορισμούς. Για τον ορισμό του ταλέντου αναφέρονται πολλά ερωτήματα όπως για παράδειγμα αν το ταλέντο είναι έμφυτο ή είναι κάτι που μπορεί να αναπτυχθεί στην πορεία της ζωής κάποιου. Εάν αναφέρεται σε όλους τους ανθρώπους ή αφορά μόνο μια μερίδα του πληθυσμού. Είναι τόσοι πολλοί οι ορισμοί που μπορεί να βρει κανείς στην βιβλιογραφία που δύσκολα υπάρχει ομοφωνία μεταξύ των ερευνητών (Gallardo-Gallardo, et al., 2013). Τις περισσότερες φορές όταν λέγεται πως κάποιος είναι ταλαντούχος συνήθως είναι συνυφασμένο με τη λέξη χαρισματικός και πιθανολογείται ότι οφείλεται στην ίδια του τη φύση, είναι ιδιότητες και χαρακτηριστικά που φέρει με τη γέννηση του (Tansley, 2011). Το ταλέντο είναι έμφυτο χαρακτηριστικό το οποίο μάλιστα είναι σπάνιο και εμφανίζει δυσκολία στην ανάπτυξή του (Mayers, et al., 2013).

Παρακάτω παρατίθενται ενδεικτικά κάποιοι ορισμοί για το ταλέντο καθώς κρίνεται απαραίτητο να αποσαφηνιστεί ο όρος στο μέτρο του δυνατού.

- Η ικανότητα κάποιου να εξελίσσεται και να μαθαίνει μέσα στο εργασιακό περιβάλλον καθώς και το σύνολο των ιδιαίτερων στοιχείων που τον χαρακτηρίζουν όπως για παράδειγμα τα έμφυτα χαρίσματα, ο βαθμός ευφυΐας, η αντιληπτική του ικανότητα, οι εμπειρίες, το γνωστικό του επίπεδο και οι δεξιότητες του είναι στοιχεία που συνθέτουν τον ορισμό του ταλέντου (Cheese, et al., 2008)
- Ο Williams αναφέρει χαρακτηριστικά πως «ταλέντα είναι οι άνθρωποι εκείνοι, οι οποίοι επιδεικνύουν συχνά εξαιρετικές ικανότητες και επιτεύγματα είτε σε

μια σειρά δραστηριοτήτων και καταστάσεων είτε σε ένα εξειδικευμένο και στενό πεδίο εμπειρογνωμοσύνης. Παρουσιάζουν σταθερά υψηλή ικανότητα σε δραστηριότητες που απαιτούν δεξιότητες μεταβατικότητας, διαθέτουν συγκρίσιμη ικανότητα σε περιπτώσεις όπου δεν έχουν δοκιμαστεί και αποδειχτεί ότι είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές (Williams M. , 2000).

- Οι Buckingham και Vosburgh υποστηρίζουν ότι «το ταλέντο πρέπει να αναφέρεται στα επαναλαμβανόμενα πρότυπα σκέψης, συναισθημάτων ή συμπεριφοράς ενός ατόμου που μπορούν να εφαρμοστούν παραγωγικά (Buckingham & Vosburgh, 2001).
- «Ταλέντα είναι εκείνα τα άτομα που μπορούν να κάνουν τη διαφορά στην οργανωσιακή απόδοση, είτε μέσω της άμεσης προσωπικής τους συνεισφοράς ή μακροπρόθεσμα με την επίδειξη των υψηλότερων δυνατοτήτων τους» (Tansley, et al., 2006)
- Οι Ulrich και Smallwood (2012) , χρησιμοποιούν μια εξίσωση για να αποδώσουν τον ορισμό του ταλέντου που παρουσιάζει πραγματικό ενδιαφέρον ο τρόπος που τοποθετούνται μέσα σε αυτή. «Ταλέντο είναι το αποτέλεσμα των ικανοτήτων [(γνώσεων, δεξιοτήτων και αξιών που απαιτούνται για τη δουλειά του σήμερα και του αύριο) x (σωστές δεξιότητες, σωστή θέση, σωστή ώρα)] x δέσμευση (η προθυμία που εμφανίζουν για να κάνουν τη δουλειά) x συνεισφορά (να βρουν νόημα και σκοπό στην εργασία τους)».

1.2 Ορισμός διοίκησης ταλέντου

Οι Bakker et al., (2007), αναφέρουν πως το ανθρώπινο κεφάλαιο ενός οργανισμού είναι στρατηγικά σημαντικό και αποκτά αξία όταν ευθυγραμμίζεται με τους στρατηγικούς στόχους και συμμετέχει σε αυτούς. Όταν οι οργανισμοί επιθυμούν να συμπεριλάβουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους ταλέντα, η προσπάθεια τους δεν πρέπει να σταματάει στην απόκτηση τους. Για να αποδώσουν στο μέγιστο θα πρέπει οι οργανισμοί να έχουν εδραιώσει ένα ισχυρό σύστημα διοίκησης ταλέντου.

Η έννοια της διοίκησης ταλέντου εισήχθη για πρώτη φορά στο πεδίο του ερευνητικού ενδιαφέροντος στα τέλη της δεκαετίας του 1990 και συγκεκριμένα το 1997 όταν ο οργανισμός McKinsey Company διεξήγαγε έρευνα, με εφελτήριο την παρατήρηση, ότι εξαιτίας της έλλειψης εύρεσης εξειδικευμένων εργαζομένων στην αγορά εργασίας λόγω της αλλαγής δημογραφικών στοιχείων και της γήρανσης του πληθυσμού στις

βιομηχανικές χώρες, οδήγησε σε αυτό που ονόμασαν πόλεμος για τα ταλέντα (Michaels, et al., 2001).

Παράλληλα τονίστηκε η επιτακτική ανάγκη της διοίκησης ταλέντου ως βασική προτεραιότητα των οργανισμών. Τόσο ύψιστη σημασία και αξία έχουν οι πρακτικές διοίκησης ταλέντου που πλέον στο σύγχρονο επιστημονικό πεδίο συνδέονται άμεσα με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού. Το θέμα της διοίκησης ταλέντου έχει αποκτήσει αυξανόμενη προσοχή την τελευταία δεκαετία. Αυτό μπορεί εύκολα να το διακρίνει κανείς με μια απλή αναζήτηση του όρου η οποία επιστρέφει περίπου τον εντυπωσιακό αριθμό 3.310.000.000 αποτελεσμάτων. Στο σύνολο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης αν και όλοι οι ερευνητές συμφωνούν στην σημαντικότητα της ύπαρξης συστήματος διοίκησης ταλέντου, επαναλαμβάνεται το φαινόμενο της ασάφειας του όρου και των θεωρητικών πλαισίων μέσα στα οποία λειτουργεί (Scullion et al., 2010).

Ουσιαστικά, η διαφορετικότητα στον τρόπο που ερμηνεύεται η διοίκηση ταλέντου οφείλεται στην απουσία της συνοχής των ορισμών. Ο κάθε ερευνητής χρησιμοποιεί διαφορετική αφετηρία ως προς τις πτυχές ή τις υποθέσεις για να οδηγηθεί στην απόδοση της ερμηνείας του όρου. Έτσι βρίσκουμε τουλάχιστον τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις της ερμηνείας: 1) πολύ συχνά επιστρατεύεται σαν νέος όρος για να περιγράψει τις κοινές πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όπως είναι η προσέλκυση, η επιλογή, η ανάπτυξη και η διαδοχή, 2) δίνεται προσοχή στις δεξαμενές των ταλέντων οι οποίες εξυπηρετούν μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού για την κάλυψη θέσεων εργαζομένων 3) αναφέρεται με γενικό τρόπο στη διοίκηση ταλαντούχων εργαζομένων, ταλέντων υψηλών αποδόσεων και ταλέντων με μέγιστες δυνατότητες (Lewis & Heckman, 2006).

Στα πρώιμα στάδια ανάπτυξης του όρου οι ερευνητές επικεντρώθηκαν στην πρόσληψη και στην σημαντικότητα της προσέλκυσης των πιο ικανών και ταλαντούχων εργαζομένων που σε συνδυασμό με την αξιολόγηση και την αναγνώρισή τους θα οδηγούσε στην οργανωσιακή επιτυχία (Miner, 1973). Παρακάτω παρατίθενται ορισμοί για τη διοίκηση ταλέντου έτσι όπως παρουσιάζονται συνοπτικά στο άρθρο του Dries (2013).

- Σύμφωνα με τον Pascal (2004), η διοίκηση ταλέντου «περικλείει τη διοίκηση της προσφοράς, της ζήτησης και της ροής των ταλέντων χρησιμοποιώντας τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού».
- Η διοίκηση ταλέντου λειτουργεί σαν μοντέλο πρόβλεψης και πρόληψης, προσανατολισμένο στις τωρινές αλλά και μελλοντικές ανάγκες ενός οργανισμού για το ανθρώπινο κεφάλαιο, καθώς και στον σχεδιασμό του επιχειρηματικού πλάνου, στοχεύοντας στην επίτευξη του οργανωσιακού στόχου (Capelli, 2008; Cappelli, 2009a).
- Είναι μια δυναμική και συνεχόμενη διαδικασία αποσκοπώντας στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και πραγματοποιείται μέσω των πρακτικών της προσέλκυσης, της ανάπτυξης και κυρίως της διατήρησης των ταλαντούχων εργαζομένων σε θέσεις κλειδιά, κατοχυρώντας με αυτόν τον τρόπο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συγκριτικά με τους ανταγωνιστές τους (Cappelli & Keller, 2014; Thunnissen et al., 2013).
- Ένας άλλος ορισμός που βρίσκεται στους Ashton και Morton (2005), είναι ο εξής: «Η διοίκηση ταλέντου είναι μια ολιστική προσέγγιση η οποία περιλαμβάνει τις λειτουργίες διοίκησης ανθρώπινων πόρων και την οργάνωση του οργανισμού, παράλληλα βελτιώνει την απόδοση και τις δυνατότητες των εργαζομένων που αναγνωρίζονται ως ταλέντα, κάνοντας αισθητή διαφορά στην οργάνωση τώρα αλλά και στο μέλλον. Επίσης φιλοδοξεί να αποφέρει ενισχυμένη απόδοση σε όλα τα επίπεδα του ανθρώπινου δυναμικού επιτρέποντας σε όλους να φτάνουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους».
- Η διασφάλιση της ύπαρξης ταλέντου μέσα στον οργανισμό που αποσκοπεί στην τοποθέτηση του καταλληλότερου εργαζομένου στην κατάλληλη θέση την κατάλληλη στιγμή συνυπολογίζοντας τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού είναι διοίκηση ταλέντου (Warren, 2006).
- Οι Collings και Mellahi (2009) αναφέρουν για τη διοίκηση ταλέντου ότι «είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και των διαδικασιών με στόχο την ταυτοποίηση καίριων θέσεων εργασίας. Οι θέσεις αυτές συνεισφέρουν στη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αποθεματικού ταλέντων υψηλών δυνατοτήτων και αποδοτικότητας. Παράλληλα αυτά τα ταλέντα δεσμεύονται να εκπληρώσουν τους ρόλους τους. Επομένως ενισχύεται η εξέλιξη του πλέγματος των ανθρώπινων πόρων με στόχο τη διαρκή δέσμευση των ατόμων προς τον οργανισμό».

- «Η διοίκηση ταλέντου είναι ένα ολοκληρωμένο σύνολο διαδικασιών, προγραμμάτων και πολιτιστικών προτύπων σε έναν οργανισμό, όπου σχεδιάζονται και υλοποιούνται για την προσέλκυση, την ανάπτυξη και την διατήρηση των ταλέντων με σκοπό την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και την κάλυψη των μελλοντικών αναγκών του οργανισμού» (Silzer & Dowell, 2010).

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω παρατηρείται ότι ναί μεν δεν υπάρχει πλήρης ομοφωνία για τη διοίκηση ταλέντου, όμως στον πυρήνα της έννοιας οι ερευνητές τείνουν να συγκλίνουν. Παράλληλα όμως δεν θα πρέπει να αμελείται το γεγονός ότι αναφύονται διαφωνίες σχετικά με το αν η διοίκηση ταλέντου αφορά στη διοίκηση ταλέντου όλων των εργαζομένων υψηλού δυναμικού ή μόνο αυτών που παρουσιάζουν υψηλή απόδοση (αποκλειστική προσέγγιση στην διοίκηση ταλέντου) (Iles et al., 2010). Επιπλέον, υπάρχει πολύ λίγη εστίαση στο πώς θα μπορούσε ή πρέπει να εξελιχθεί η διοίκηση ταλέντου στο μέλλον.

Τα θέματα που έχουν συζητηθεί στη βιβλιογραφία για τη διοίκηση ταλέντου περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, τον προσδιορισμό του ταλέντου που απαιτείται για τις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες (Tarique & Schuler, 2010), διοίκηση ταλέντου (Joyce & Slocum, 2012), σύνδεση της στρατηγικής διαχείρισης οργανωσιακών λειτουργιών και πρακτικών διοίκησης ταλέντου (Collings & Mellahi, 2009) και κατανόηση της διοίκησης ταλέντου στο πλαίσιο των μηχανισμών διασύνδεσης οργανισμού, όπως συγχωνεύσεις και εξαγορές. Μελέτες που συνδέουν την διοίκηση ταλέντου με θέματα όπως η εξειδικευμένη μετανάστευση και ο εκπατρισμός, η διαχείριση της διαφορετικότητας (Ariss & Crowley-Herny, 2013) και η διαχείριση των διαφόρων γενεών του εργατικού δυναμικού (Meister & Willyerd, 2010) έχουν επίσης αρχίσει να εμφανίζονται.

Μια μεγάλη πρόκληση που επισημαίνεται στη βιβλιογραφία είναι η αποτυχία των οργανισμών να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα ταλέντα των εργαζομένων τους, καθώς και την διατήρηση αυτών παρά τη φροντίδα που απαιτείται για την πρόσληψη αυτού του ταλέντου (Hakak Turchick & Al Ariss, 2013; World Economic Forum, 2011). Η διοίκηση ταλέντου διαμορφώνεται γύρω από κάποιους άξονες όπως την προσέλκυση και την ανάπτυξη, και δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην διατήρηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων με απώτερο σκοπό την βιωσιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός οργανισμού. Επειδή η διοίκηση ταλέντου είναι

μια δυναμική και διαρκής διαδικασία θα πρέπει να συνυπολογίζονται εξίσου οι τωρινές αλλά και οι μελλοντικές ανάγκες ενός οργανισμού (Capelli & Keller, 2014; Collings & Mellahi, 2013).

Εν κατακλείδι, ενώ έχουν ασχοληθεί πολλοί ερευνητές με το θέμα της διοίκησης ταλέντου και πώς αυτό μπορεί να οριστεί, λόγω της ύπαρξης πολλών προσεγγίσεων, υπάρχει δυσκολία για τον ακριβή προσδιορισμό του όρου. Σημαντική ίσως ήταν η παρατήρηση του Greelman (2004) ότι η διοίκηση ταλέντου είναι περισσότερο μια νοοτροπία η οποία πρέπει να διέπει την κουλτούρα του κάθε οργανισμού (Greeleman, 2004, as cited in Heckman & Lewis, 2006).

1.3 Μοντέλα διοίκησης ταλέντου

1.3.1 Παραδοσιακό μοντέλο

Οι Cappelli και Keller (2014) αναφέρουν πως το παραδοσιακό μοντέλο της διοίκησης ταλέντων αλλά και ευρύτερα το σύνολο των εργαζομένων εστίαζαν κυρίως στην ανάπτυξη ταλέντου από το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού και πολύ λιγότερο σε νέες προσλήψεις. Ουσιαστικά η κάλυψη ανώτερων θέσεων πραγματοποιούνταν με την εσωτερική μετακίνηση των εργαζομένων από τις μεσαίες ιεραρχικά θέσεις προς τις ανώτερες. Αντίθετα οι νέες προσλήψεις γινόντουσαν για να καλύψουν τις χαμηλόβαθμες θέσεις ενός οργανισμού. Οι διαδικασίες της πρόβλεψης και του σχεδιασμού των αναγκών για το ανθρώπινο δυναμικό ήταν δομημένες σε ένα μακρύ χρονοδιάγραμμα, το οποίο στηριζόταν στις χρόνιες εργασιακές σχέσεις, οι οποίες προσέφεραν στους εργαζομένους τη σταθερότητα και το αίσθημα ασφάλειας. Από την άλλη πλευρά οι οργανισμοί είχαν τη δυνατότητα να ελέγχουν την εξέλιξή τους βασιζόμενοι στο γεγονός ότι η κάλυψη ανώτερων θέσεων πραγματοποιούνταν εσωτερικά.

Αντίστοιχα στο επίκεντρο των πρακτικών βρισκόταν η προσέλκυση και η εξαιρετικά προσεκτική επιλογή αρχικά χαμηλόβαθμων στελεχών που στη συνέχεια, συμμετέχοντας σε προγράμματα εκπαίδευσης και καθοδήγησης, καταλάμβαναν υψηλότερες θέσεις. Η πρακτική αυτή σε συνδυασμό με την εναλλαγή τους σε διαφορετικές θέσεις οδηγούσε στο σύστημα διαδοχής για την κάλυψη σημαντικών θέσεων. Με βάση αυτό το μοντέλο δημιουργείται όμως ένα στείο και κλειστό περιβάλλον διοίκησης ταλέντων και υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ένας οργανισμός να εγκλωβιστεί στις ίδιες του τις επιλογές. Η διοίκηση ταλέντων στη νέα πραγματικότητα έχει ανάγκη από την ύπαρξη ενός

μεγάλου εύρους επιλογών που δεν περιορίζεται κατ' ανάγκη αυστηρά στο εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού.

1.3.2 JIT μοντέλο

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το μοντέλο διοίκησης JIT (just in time). Αξίζει να σημειωθεί ότι το μοντέλο αυτό το δανείστηκε η διοίκηση ταλέντων από την αυτοκινητοβιομηχανία της Toyota η οποία υπήρξε εισηγήτρια αυτής της πρωτοποριακής μεθόδου. Με τη λήξη του δευτέρου Παγκοσμίου πολέμου οι περισσότερες Ιαπωνικές εταιρείες βρέθηκαν αντιμέτωπες με νέες προκλήσεις. Ήταν μια εποχή όπου η ζήτηση αυτοκινήτων είχε μειωθεί δραματικά ενώ αντίθετα το κόστος παραγωγής είχε αυξηθεί (Villa & Taurino, 2013). Η Toyota για πρώτη φορά ενσωμάτωσε το μοντέλο JIT στη στρατηγική της το 1938. Ουσιαστικά αυτό που εξασφαλίζει είναι να «κατασκευάζει μόνο ό,τι χρειάζεται, όταν χρειάζεται και στο ποσό που χρειάζεται». Παράγει τα αυτοκίνητα βάση των παραγγελιών, με αποτέλεσμα η κατασκευή και η μεταφορά των ανταλλακτικών να γίνεται ταυτόχρονα, μειώνοντας το κόστος αλλά και τα “περιττά αποθέματα ή αλλιώς απόβλητα” όπως συνήθιζαν να λένε. Στοχευμένη παραγωγή με άμεση εξυπηρέτηση των πελατών χωρίς μεγαλύτερα κόστη από αυτά που χρειάζονται για να ολοκληρωθεί το τελικό προϊόν και να φτάσει έγκαιρα στον ενδιαφερόμενο.

Ο Carrelli (2008) λόγω της αβεβαιότητας της πρόβλεψης αναγκών αλλά και της προσφοράς και ζήτησης, καθώς και της αποχώρησης των ταλέντων από τους οργανισμούς, επηρεασμένος από το μοντέλο JIT, προτρέπει τους οργανισμούς να ακολουθήσουν ένα αντίστοιχο μοντέλο στη διοίκηση ταλέντων, το οποίο να βελτιστοποιεί το σύνολο των διαδικασιών καθώς και τη δυνατότητα πρόβλεψης αναγκών. Η δομή αυτού του μοντέλου είναι βασισμένη στη παροχή ταλέντων τη στιγμή που εμφανίζεται η ανάγκη, συνδυάζοντας την ανάπτυξη των ήδη ταλαντούχων εργαζομένων του οργανισμού με την προσέλκυση ταλέντων από το εξωτερικό εργασιακό διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό, μειώνοντας με αυτόν τον τρόπο το κόστος. Μελετάται με σαφήνεια αν για παράδειγμα προκύπτει κάποια ανάγκη στον οργανισμό για το τι είναι πιο συμφέρον, να χρησιμοποιήσει έναν ήδη εργαζόμενο του ή να προσλάβει κάποιον καινούργιο. Είναι το λεγόμενο «make or buy». Η πρόσληψη εστιάζει κυρίως στην πρώτη ύλη των υποψηφίων, δημιουργώντας το τέλειο ταίριασμα των εργαζομένων στη σωστή θέση τη σωστή στιγμή. Το μοντέλο JIT ανοίγει μια

καινούργια στρατηγική διοίκησης ταλέντων σε παγκόσμιο επίπεδο (Sparrow et al., 2014).

1.4 Προσεγγίσεις ταλέντου

Σχεδόν σε όλους τους οργανισμούς συνήθως υπάρχουν κάποιοι εργαζόμενοι που ξεχωρίζουν από το σύνολο. Κατά κανόνα είναι εκείνοι οι εργαζόμενοι που αποδίδουν πολύ καλύτερα από τους συναδέλφους τους και φέρνουν τα μεγαλύτερα αποτελέσματα. Ειδικά όσοι εργάζονται στον τομέα των πωλήσεων έχουν ακούσει τον περιβόητο νόμο του Pareto, σύμφωνα με τον οποίο το 80% των αποτελεσμάτων (αναφέρουν συχνά του τζίρου) προέρχεται από το 20% του πελατολογίου. Αντίστοιχα και για τους οργανισμούς φαίνεται να ισχύει ο συγκεκριμένος νόμος όπου το 80% της συνολικής απόδοσης προέρχεται από το 20% των εργαζομένων (Swales, 2012).

Το σύνολο των δυνατοτήτων που εμφανίζει ένας εργαζόμενος, οι οποίες θα οδηγήσουν σε θεαματικά αποτελέσματα συγκρινόμενα πάντοτε με την στοχοθεσία ενός οργανισμού, θεωρείται ταλέντο. Τα ισχύοντα δεδομένα της αγοράς αλλά και των οργανισμών σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο “θα οριστεί το ταλέντο”, υπογραμμίζοντας την υποκειμενικότητα του ορισμού (Akram, et al., 2013; Thunnissen et al., 2013). Αδιαμφισβήτητα, τα ταλέντα ενός οργανισμού αποτελούν το πιο πολύτιμο περυσιακό στοιχείο και το ισχυρό πλεονέκτημα που προσδίδει αξία στον οργανισμό (Sparrow & Makram, 2015).

Στη βιβλιογραφία συναντούμε διάφορες προσεγγίσεις για το ταλέντο, ως άτομο ή ως χαρακτηριστικό του ατόμου (subject-object approach) (Gallardo-Gallardo et al., 2013), ως έμφυτο αλλά και επίκτητο (innate-acquired approach), ως αφορόν στο σύνολο των εργαζομένων ή μέρος αυτών που παρουσιάζουν τις καλύτερες επιδόσεις (inclusive-exclusive approach), ως σχετιζόμενο με τα δεδομένα που φέρει ένας εργαζόμενος ή με τα αποτελέσματα (input-output approach), και ως συνδεδεμένο με τη δυνατότητα μεταφοράς από γενεά σε γενεά ή εξαρτούμενο από τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον (transferable-context dependent approach) (Dries, 2013). Περισσότερη βαρύτητα φαίνεται να δίνεται όμως στο αν η διοίκηση ταλέντου αφορά στο σύνολο των εργαζομένων ή αναφέρεται σε κάποιους λίγους “εκλεκτούς”, των οποίων η απόδοση είναι υψηλή και παρέχει προστιθέμενη αξία στον οργανισμό, αλλά και κατά πόσο η διαφοροποίησή τους γίνεται βασισμένη στο άτομο ή στην εργασία (workforce differentiation) (Cappelli & Keller, 2014).

1.4.1. Το ταλέντο ως άτομο

Αρχής γενομένης του ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο σημαντικό πόρο του οργανισμού - ο οποίος μάλιστα είναι μη αντιγράψιμος και αναντικατάστατος - το επόμενο βήμα είναι η διατήρηση και η ανάπτυξή τους. Οι οργανισμοί οφείλουν να κατανέμουν σοφά τους υπόλοιπους διαθέσιμους πόρους, εφόσον έχουν σχεδιάσει τον προγραμματισμό τους για το αν θα διατεθούν σε όλους τους εργαζόμενους ή σε κάποιους από αυτούς. Το σύνολο αυτής της διαδικασίας είναι άμεσα συνδεδεμένο με την αποστολή και την κουλτούρα που διέπει κάθε οργανισμό (Garrow & Hirsh, 2008).

1.4.1.1. Το ταλέντο ως προς το σύνολο των εργαζομένων

Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στην αρχή της δίκαιης αντιμετώπισης και της ισότητας όλων των εργαζομένων καθώς και την ισομερή κατανομή των διαθέσιμων πόρων του οργανισμού αφού όλοι οι εργαζόμενοι αποτελούν σημαντικά γρανάζια της διαδικασίας επίτευξης του οργανωσιακού στόχου. Ο καθένας με τον δικό του ξεχωριστό τρόπο και αξία (Cappelli & Keller, 2014; Stahl et al., 2012; Tarique & Schuler, 2010). Σύμφωνα με τους Buckingham και Vosburgh (2001), όλοι οι εργαζόμενοι διαθέτουν ικανότητες που μπορούν να προσδώσουν προστιθέμενη αξία σε έναν οργανισμό. Τέλος οι Boudreau και Ramstad (2005) τονίζουν πως τα ταλέντα ανευρίσκονται σε όλες τις θέσεις ιεραρχίας από τις υψηλόβαθμες έως τις χαμηλόβαθμες, που όμως είναι όλες εξίσου σημαντικές για τον οργανισμό.

1.4.1.2. Αποκλειστική προσέγγιση ταλέντου

Η προσέγγιση αυτή έχει ως αφετηρία ότι μια και μόνο συγκεκριμένη ομάδα εργαζομένων είναι ικανή να προσφέρει σημαντικά σε έναν οργανισμό είτε μέσω της υψηλής τους απόδοσης είτε μέσω των δυνατοτήτων που διαθέτουν. Αυτό οδηγεί στην «τμηματοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού» (Tansley et al., 2013; Gallardo-Gallardo et al., 2013a). Οι σπουδαιότεροι πόροι διατίθενται μόνο σε εκείνους τους εργαζομένους για τους οποίους υπάρχει πρόβλεψη πως θα φέρουν την υψηλότερη απόδοση της επένδυσης. Με βάση λοιπόν αυτήν την προσέγγιση οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε δύο ομάδες α) βάσει των δυνατοτήτων τους (high potential) και β) βάσει της απόδοσής τους (high performance).

1.4.1.2.1. Ταλέντο ως υψηλή δυνητική ικανότητα

Η βιβλιογραφία όσον αφορά στον ορισμό του δυνητικού ανήκει στον πρόσφατα αναδυόμενο επιστημονικό τομέα της θετικής ψυχολογίας που ορίζεται ως «επιστήμη θετικής υποκειμενικής εμπειρίας, θετικών ατομικών χαρακτηριστικών και θετικών θεσμών» (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Τα δυνατά σημεία έχουν οριστεί ως «δυνατότητες αριστείας» (Biswas-Diener et al., 2011) και «χαρακτηριστικά ενός ατόμου που τους επιτρέπει να αποδίδουν καλά» (Wood et al., 2011) . Συνήθως θεωρούνται δομές που μοιάζουν με χαρακτηριστικά που είναι εν μέρει έμφυτες αλλά μπορούν να αναπτυχθούν σε κάποιο βαθμό (Biswas-Diener et al., 2011) και εμφανίζονται συνήθως μέσω των εξαιρετικών επιδόσεων που θα επιδείξει το άτομο (Mayer et al., 2013).

Χαρακτηριστικά δυνητικών δυνατοτήτων είναι η δημιουργικότητα, η καλοσύνη, η σύνεση, η ευγνωμοσύνη, η δικαιοσύνη. Επιπρόσθετα στον κατάλογο αυτόν συγκαταλέγονται η ευφυΐα, η ομαδικότητα, οι διαπραγματευτικές ικανότητες, η προσαρμοστικότητα και η ευελιξία, η κοινωνική δικτύωση, η προνοητική δράση και αντιμετώπιση των καταστάσεων (Govaerts et al., 2011). Σύμφωνα με τους Peterson και Seligman (2004) όταν χρησιμοποιούνται αυτές οι δυνατότητες δημιουργούν στο άτομο μια σειρά από θετικά συναισθήματα όπως αναζωογόνηση, υψηλή ενέργεια, εγγενή κίνητρα, αυθεντικότητα και αυτοεκπλήρωση (as cited in Ruch, et al., 2010).

Συμπερασματικά ο δυνητικός (Potential) είναι ένας κοινώς χρησιμοποιούμενος όρος στο πλαίσιο της διοίκησης ταλέντου και της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Silzer & Church, 2009). Παρόλο που ο όρος χρησιμοποιείται πλέον ευρέως στον εταιρικό κόσμο, ωστόσο, η κατανόηση της σημασίας του είναι δύσκολη (Karaevli & Hall, 2003). Η έννοια υποδηλώνει «την πιθανότητα τα άτομα να γίνουν κάτι περισσότερο από αυτό που είναι σήμερα» (Silzer & Church, 2009a), που σημαίνει ότι είναι σε λανθάνουσα κατάσταση ή δεν είναι ακόμη ορατή (Yost & Chang, 2009). Αυτό σημαίνει ότι το ταλέντο έχει εν μέρει έμφυτη βάση, αλλά πρέπει να αναπτυχθεί για να γίνει εμφανές σε εξαιρετικές επιδόσεις (Ulrich & Smallwood, 2012).

1.4.1.2.2. Ταλέντο ως υψηλή απόδοση

Σε αντίθεση με την προοπτική ότι το ταλέντο υποδηλώνει δυνατότητες για το μέλλον, σύμφωνα με τον Altman (1997) ως ταλέντο μπορεί επίσης να οριστεί ένα στοιχείο που γίνεται εμφανές στις παρούσες δράσεις και συμπεριφορές ή, εν συντομία, στην

απόδοση και σχετίζεται με τα συστήματα ανταμοιβής και αναγνώρισης (Mayer et al., 2013). Με βάση αυτήν την προσέγγιση το ταλέντο ορίζεται από τα πραγματοποιημένα αποτελέσματα και όχι, όπως σε άλλες προσεγγίσεις που είναι πιθανό να ορίζεται και να εξαρτάται από τις εισροές που κρίνονται ως απαραίτητες για την επίτευξη ενός στόχου (π.χ. γνώση, δεξιότητες και ικανότητες). Δεδομένου ότι τα αποτελέσματα απόδοσης μπορούν να μετρηθούν ευκολότερα συγκριτικά με τον δυνητικό παράγοντα, η απόδοση αποτελεί μια κοινή οργανωσιακή πρακτική για την αναγνώριση ταλέντων (Dries & Perpermans, 2008). Επιπρόσθετα, η σημασία της απόδοσης των εργαζομένων έχει συνδυαστεί και με τις προσεγγίσεις “αναγκαστικής” κατάταξης στις οποίες οι σχετικές καλύτερες επιδόσεις επιβραβεύονται εκτενώς (Subotnik et al., 2011).

Οι εργαζόμενοι εκείνοι των οποίων οι ικανότητες και η απόδοση τους ανήκουν στις πιο υψηλές χαρακτηρίζονται ως εργαζόμενοι υψηλών επιδόσεων. Διεκπεραιώνουν τις εργασίες με έναν απaráμιλλο, ευφυή τρόπο, είναι καινοτόμοι και ευρηματικοί, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, χαρακτηρίζονται από ομαδικότητα και τα αποτελέσματά τους είναι υψηλά όχι μόνο ποσοτικά αλλά και ποιοτικά. Συνήθως ανήκουν στο ανώτερο 10% του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού (Gallardo-Gallardo et al., 2013). Επίσης στην βιβλιογραφία τους συναντούμε ως τους «Α παίκτες» (A players), και είναι αυτοί που λαμβάνουν το μεγαλύτερο μέρος των ανταμοιβών και κινήτρων αφού είναι τα κορυφαία ταλέντα ενός οργανισμού. Ακολουθούν οι «Β παίκτες» (B players), στους οποίους δεν παρέχεται η αριστεία και απολαμβάνουν μικρότερα ποσοστά προσοχής και αναγνώρισης. Στο τέλος της κατάταξης βρίσκονται οι «Γ παίκτες» (C players), των οποίων τα αποτελέσματα είναι φτωχά, κάτω της στοχοθεσίας και οι δυνατότητές τους δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις με αποτέλεσμα οι οργανισμοί να προβαίνουν σε λήξη της συνεργασίας τους (Stahl et al., 2012).

1.4.2. Ταλέντο ως χάρισμα

Στην βιβλιογραφία το χάρισμα συμπεριλαμβάνεται κυρίως στον ερευνητικό τομέα της εκπαίδευσης και ασχολείται με άτομα που επιτυγχάνουν εξαιρετικά επίπεδα επιδόσεων στον αθλητισμό, τη μουσική, τα μαθηματικά, τη φυσική, το σκάκι, τις τέχνες, τις γενικές εργασίες μνήμης και άλλους τομείς. Αυτά τα άτομα λέγεται συνήθως ότι διαθέτουν εξαιρετικά ταλέντα ή ειδικά δώρα που τους επιτρέπουν να εμφανίζουν εξαιρετικές δεξιότητες σε έναν συγκεκριμένο τομέα (Vinkhuyzen et al., 2009). Η πλειοψηφία της έρευνας για την χαρισματικότητα διεξάγεται με παιδιά ή εφήβους και επιδιώκει να εξηγήσει γιατί εμφανίζεται η χαρισματικότητα (σε νεαρή ηλικία) και πώς

μπορεί να τροποποιηθεί η εκπαίδευση των προικισμένων παιδιών καθώς προσπαθεί να εξετάσει αν επηρεάζεται από το οικογενειακό περιβάλλον από το φύλο και από την εθνικότητα.

1.4.3. Ταλέντο ως (μετα-) ικανότητες

Οι Hoge et al, (2005), όρισαν μια ικανότητα ως «μια μετρήσιμη ανθρώπινη ικανότητα που απαιτείται για αποτελεσματική απόδοση». Οι ικανότητες αναφέρονται ως εκδηλώσεις συμπεριφοράς του ταλέντου (Boyatzis, 2008), και συνήθως αξιολογούνται στο πλαίσιο της ανάπτυξης ηγεσίας, των αποφάσεων προώθησης και του σχεδιασμού διαδοχής (Campion, Fink, Ruggeberg, Carr, Phillips, & Odman, 2011). Οι ικανότητες αποτελούνται από τις δομικές γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τα προσωπικά ή άλλα χαρακτηριστικά (Campion et al., 2011; Hoge et al., 2005). Θεωρείται πως οι γνώσεις και οι δεξιότητες μπορούν να αναπτυχθούν από τους περισσότερους ανθρώπους, ενώ οι ικανότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά είναι μάλλον σταθερά. Σε πιο αφηρημένο επίπεδο, οι ερευνητές υποστήριξαν ότι η απόκτηση ικανοτήτων επηρεάζεται από ισχυρές ικανότητες υψηλότερου επιπέδου, που αναφέρονται ως μετα-ικανότητες (Briscoe & Hall, 2016). Οι μετα-ικανότητες είναι δομές που διευκολύνουν την ατομική μάθηση, την προσαρμοστικότητα και την ανάπτυξη. Απαιτούνται σε διάφορες θέσεις εργασίας, και διατηρούν την αξία τους ακόμα και όταν συμβαίνουν δραστικές αλλαγές στο περιβάλλον (Briscoe & Hall, 1999; Lo Presti, 2009). Παραδείγματα μετα-ικανότητας θεωρείται η γενική νοημοσύνη (Schmidt & Hunter, 1998), η μαθησιακή ευκινησία (Briscoe & Hall, 1999; Lo Presti, 2009; Speitzer, McCall, & Mahoney, 1997) και η συναισθηματική νοημοσύνη (Dries & Pepermans, 2007).

1.5 Δεξαμενές ταλέντων

Μια ακόμη πρόκληση που έχει να αντιμετωπίσει η διοίκηση ταλέντου είναι οι δεξαμενές ταλέντων. Με τον όρο δεξαμενές ταλέντων εννοείται το σύνολο του υψηλού ανθρώπινου δυναμικού το οποίο ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα να αξιοποιήσει για να καλύψει θέσεις που απαιτούν εργαζομένους με ταλέντο αλλά και με υψηλές επιδόσεις (Stahl, et al. 2007; Sparrow, 2015). Κατά την McKinsey (2012), οι οργανισμοί, έχοντας ολοκληρώσει το πρώτο βήμα που είναι ο εντοπισμός των ταλέντων αλλά και η αναγνώριση πιθανών κενών, τοποθετεί τους εργαζομένους σε καίριες θέσεις. Είτε θα προέρχονται από το εσωτερικό του οργανισμού είτε θα προσλαμβάνουν τους καλύτερους (“make or buy”) (Cappelli & Keller, 2014; Collings & Mellahi, 2009).

Η δεξαμενή των ταλέντων αποσκοπεί στη συνήχιση των προφίλ των εργαζομένων με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες του οργανισμού αποτρέποντας με αυτόν τον τρόπο ένα φαινόμενο που συναντάται συχνά κατά το οποίο δεν αξιοποιούνται τα ήδη υπάρχοντα στελέχη του οργανισμού οδηγώντας στην απόκτηση εργαζομένων έξω από αυτόν. Αν αυτό επιτευχθεί τότε η δέσμευση και η αφοσίωση των εργαζομένων διατηρείται σε υψηλά επίπεδα αυξάνοντας το αίσθημα του ανήκειν (Gelens et al., 2013). Με αυτή την πρακτική παρέχεται διπλό όφελος και στον οργανισμό, πρωτίστως διατηρώντας τα ταλέντα και δίνοντας τις απαιτούμενες «ποιοτικές και ποσοτικές γνώσεις για τη λειτουργία της δεξαμενής ταλέντων (Collings, 2014).

Δεν πρέπει να αγνοείται το γεγονός πως όσο πιο σύνθετες και απαιτητικές είναι οι καίριες θέσεις τόσο πιο πολύ οι εργαζόμενοι εμφανίζουν την ανάγκη για παροχή υψηλότερων κινήτρων και ικανοποίησης από τον οργανισμό. Πιθανολογείται πως η υπερπροσφορά ταλέντων μπορεί να επηρεάσει με αρνητικό πρόσημο τον κύκλο εργασιών των εργαζομένων ειδικά όταν αισθανθούν πως η επένδυση του οργανισμού είναι μικρότερη συγκριτικά των δυνατοτήτων τους και της προσφοράς τους (Swailles, 2012). Αρνητικές συνέπειες παρουσιάζονται και στις οργανωσιακές δομές (Capelli, 2008) ιδιαίτερα όταν δεν αξιολογούνται επαρκώς οι συνθήκες που επικρατούν στην εξωτερική αγορά εργασίας (Rao & Drazin, 2002).

Εξίσου σημαντική όμως είναι και η συμπεριφορά απέναντι στους εργαζομένους που δεν ανήκουν στη δεξαμενή ταλέντων. Αυτό έχει ως αντίκτυπο τόσο στην αυτοεκτίμηση τους δημιουργώντας μια συγκεκριμένη πεποίθηση και κατόπιν υοθετώντας συμπεριφορές κυρίως αρνητικές απέναντι σε συναδέλφους ταλέντα αλλά και στον οργανισμό. Συνήθως εκφράζουν δυσαρέσκεια και απογοήτευση, χάνουν τον ενθουσιασμό και την αίσθηση της ομαδικότητας και εμφανίζουν χαμηλή δέσμευση προκαλώντας αρνητικές συνέπειες στο σύνολο του οργανισμού (Pfeffer, 2001). Με βάση όλα τα παραπάνω η διαχείριση της δεξαμενής ταλέντων θα πρέπει να γίνεται με οξυδέρκεια και ενσυναίσθηση για να αποφευχθούν οι κίνδυνοι και τα ρίσκα αυξάνοντας με αυτόν τον τρόπο την αποτελεσματικότητα των επενδύσεων που έχει κάνει ένας οργανισμός (Capelli, 2008).

1.6 Πρακτικές διοίκησης ταλέντου

1.6.1 Προσέλκυση και επιλογή ταλέντων

Σύμφωνα με τον Shweyer (2010), η διοίκηση ταλέντου περιλαμβάνει τον σχεδιασμό των οργανωσιακών αναγκών, την εύρεση ταλέντων, την ιεράρχηση και την ταξινόμηση των απαιτούμενων προσόντων και την επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων. Επόμενο βήμα είναι η κατάθεση προσφοράς από τον οργανισμό προς τον ταλαντούχο εργαζόμενο. Επίσης θα πρέπει να υπάρχει δυνατότητα ανάπτυξης και εξέλιξης μέσα στον οργανισμό με το υπάρχον σύστημα διαδοχής. Η διοίκηση ταλέντου οφείλει να δώσει βαρύτητα στις πρακτικές διατήρησης των ταλέντων. Όλα αυτά όμως για να λειτουργήσουν εύρυθμα και να είναι αποτελεσματικά, είναι αναγκαίο να υπάρχει ένα πρωταρχικό συστατικό ένωσης που δεν είναι άλλο από τον προγραμματισμό και τον σχεδιασμό των αναγκών του οργανισμού. Είναι ωφέλιμο να υπάρξει ευθυγράμμιση της διοίκησης ταλέντου με την γενικότερη στρατηγική ανάπτυξη του οργανισμού.

Η στρατηγική δεν αποσκοπεί μόνο στην εξασφάλιση και την προστασία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που ήδη κατέχει ο οργανισμός αλλά πολύ παραπάνω στην εύρεση εκείνου του στοιχείου που θα αποτελέσει το μελλοντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του (Beech & Chadwick, 2013). Συνολικά το 35% των οργανισμών νοσούν από έλλειψη ταλέντων με αποτέλεσμα πολλές θέσεις να παραμένουν κενές (Manpower, 2013). Οι πρακτικές διοίκησης ταλέντων είναι απαραίτητο να διέπονται από όλες τις παραπάνω αρχές ώστε να συμβαδίσουν με την κουλτούρα, την φιλοσοφία και τις αξίες που πρεσβεύει ένας οργανισμός (Stahl et al., 2012). Παρακάτω θα αναλυθούν οι κύριες πρακτικές διοίκησης ταλέντων που έχουν μελετηθεί από τους περισσότερους ερευνητές.

Η προσέλκυση ταλέντων αποτελείται από την επιλογή και την πρόσληψη, από την δημιουργία πρότασης αξίας για τους εργαζομένους και από την ύπαρξη μιας ισχυρής μάρκας εργοδότη που καθιερώνει τον εκάστοτε οργανισμό σαν εργοδότη επιλογής (Frank et al., 2004). Όλες αυτές οι ενέργειες διαδραματίζονται κάτω από ένα συγκεκριμένο πρίσμα. Το κατάλληλο ταλέντο να ενστερνίζεται και να αποδέχεται τις αξίες και την κουλτούρα του οργανισμού (Rop, 2015). Η επιλογή μπορεί να γίνει είτε

από το υπάρχον δυναμικό του οργανισμού, χρησιμοποιώντας τη δεξαμενή ταλέντων που έχουν δημιουργήσει, είτε μέσω των εξωτερικών προσλήψεων.

Σύμφωνα με τον Zsuzsanna,(2013), η διαδικασία για τα εσωτερικά talέντα θα πρέπει να έχει ως εξής: Η αξιολόγηση για την αναγνώριση τους γίνεται μια φορά το χρόνο και βασίζεται σε δυο κριτήρια. Το πρώτο είναι το ποσοστό επίτευξης του στόχου που είχε τεθεί στον εργαζόμενο σε συνδυασμό με τον τρόπο που κατέκτησε το συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Χρησιμοποιούνται και ποσοτικά αλλά και ποιοτικά KPIs. Το δεύτερο κριτήριο είναι αν ο ίδιος εργαζόμενος πέραν της επίτευξης των αποτελεσμάτων διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες και ικανότητες για να αναλάβει στρατηγικές θέσεις μέσα στον οργανισμό. Αυτή η διαδικασία πρέπει να διέπεται από διαφάνεια και να κινείται στα πλαίσια δίκαιης και αντικειμενικής αντιμετώπισης των εργαζομένων (Cappelli & Keller, 2014). Αντιθέτως η προσέλκυση και επιλογή ταλέντων από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού ακολουθεί διαφορετικό βηματισμό. Για την κάλυψη υψηλόβαθμων θέσεων αναλαμβάνει την εύρεση του καταλληλότερου υποψηφίου συνήθως ένας κυνηγός ταλέντων. Αξιολογεί τα διαθέσιμα talέντα που μπορεί να υπάρχουν σε έναν ανταγωνιστικό οργανισμό ή να ανήκουν σε διαφορετικό τομέα αλλά να διαθέτουν όλα εκείνα τα απαραίτητα στοιχεία που χρειάζεται τη δεδομένη στιγμή ένας οργανισμός (Cappelli & Keller, 2014).

Οι οργανισμοί που κατέχουν ήδη υψηλή θέση στην αγορά εργασίας έχουν τη δυνατότητα “να αγοράσουν” ταλαντούχους εργαζομένους σε αντίθεση με τους οργανισμούς που δεν έχουν ακόμη ισχυρό brand οι οποίοι τείνουν να “φτιάχνουν” talέντα (Collings & Mellahi, 2009). Φυσικά υπάρχει και ένας άλλος δρόμος πρόσληψης που έχει να κάνει με προγράμματα “γρήγορης ανάπτυξης” (fast-track programs). Πολύ σημαντικό κομμάτι στην διαδικασία της προσέλκυσης και της επιλογής είναι οι οργανισμοί να αποφύγουν τις παγίδες που κρύβουν οι παραδοσιακές μέθοδοι στρατολόγησης. Επιπρόσθετα δεν θα πρέπει να αγνοείται το γεγονός ότι η αναζήτηση ταλαντούχων εργαζομένων απευθύνεται κυρίως στις νέες γενιές που έχουν διαφορετικές απαιτήσεις και προσδοκίες. Γνωρίζουν ήδη πολύ καλά τι προσφέρουν οι ανταγωνιστές. Επομένως ο οργανισμός που επιθυμεί να προσλάβει έναν ταλαντούχο εργαζόμενο θα πρέπει να είναι έτοιμος να προσφέρει ένα ανταγωνιστικό πακέτο (Phillips & Roper, 2009).

1.6.2 Εκπαίδευση και ανάπτυξη ταλέντων

Η συνεχής και διαρκής εκπαίδευση των ταλέντων αποτελεί ουσιώδες συστατικό, καθώς οι οργανισμοί χρειάζονται καινοτόμες διαδικασίες, ώστε να αναταπεξέλθουν στις απαιτήσεις. Αυτό προϋποθέτει την απόκτηση δεξιοτήτων, γνώσεων, ικανοτήτων από τους εργαζομένους αλλά και την παροχή νέων τεχνολογιών από τον οργανισμό. Η εκπαίδευση πραγματοποιείται από τους οργανισμούς όχι μόνο με τη μετάδοση γνώσεων αλλά και με την αλλαγή στάσεων και συμπεριφορών (Dessler et al., 2011). Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά ενισχύουν την προσαρμοστικότητα των οργανισμών στο σύγχρονο μεταβαλλόμενο περιβάλλον διατηρώντας το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Η πρακτική της εκπαίδευσης ακολουθεί μια συγκεκριμένη διαδικασία προκειμένου να γίνει αξιολόγηση του επιπέδου των γνώσεων των εργαζομένων, ο χρόνος που θα χρειαστεί για να εκπαιδευτούν και να αφομοιώσουν τη γνώση καθώς και τον τρόπο εκμάθησης ώστε να είναι συμβατός των δυνατοτήτων τους (Phillips & Roper, 2009).

Οι οργανισμοί μπορούν να επιλέξουν τα τυπικά μοντέλα εκμάθησης ή μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη βιωματική μάθηση που προέρχεται μέσα από την απόκτηση εμπειριών και πραγματοποιείται μέσω των εργασιακών προκλήσεων. Η εναλλαγή ρόλων, η ανάθεση απαιτητικών εργασιών και η μεταφορά των εργαζομένων σε διαφορετικά τμήματα του οργανισμού είναι μερικοί τρόποι βιωματικής μάθησης. Αυτή η πρακτική επεκτείνει τις δεξιότητες και τις γνώσεις των ταλέντων, ενισχύει την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα τους, ενδυναμώνει τη θέση τους μέσα στον οργανισμό και τους προετοιμάζει να αναλάβουν σημαντικές θέσεις (Yost & Chang, 2009, as cited in Bolander et al., 2017)). Επιπρόσθετα υπάρχει η επιλογή των αποκλειστικών και μη αποκλειστικών προγραμμάτων εκπαίδευσης. Στα δε πρώτα συμμετέχουν οι εργαζόμενοι κατόπιν δήλωσης υποψηφιότητας και συνήθως αφορούν την ελιτιστική ομάδα εργαζομένων. Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν τα προγράμματα ανοιχτά προς όλο το ανθρώπινο δυναμικό (Boudreau & Ramstad, 2005).

Στις πρακτικές της εκπαίδευσης και ανάπτυξης συγκαταλέγονται και τα προγράμματα έμπνευσης και καθοδήγησης. Συνήθως πραγματοποιούνται από στελέχη του οργανισμού που χαίρουν εμπιστοσύνης και εκτίμησης και βοηθούν στους εργαζομένους να αναβαθμίσουν την προσωπική τους ανάπτυξη (mentoring). Ουσιαστικά αφορά την αυτοβελτίωση των εργαζομένων στο σύνολο της προσωπικότητας τους μέσω ψυχολογικής υποστήριξης και ενδυνάμωσης των θετικών πεποιθήσεών τους. Οι μέντορες εμπνέουν τους εργαζομένους και μέσα από την εξιστόρηση προσωπικών τους

εμπειριών τους οδηγούν στην πνευματική τους ολοκλήρωση. Είναι μια σχέση βαθιά και μακροχρόνια η οποία μπορεί να διατηρηθεί και σε περίπτωση που κάποιος εργαζόμενος αποχωρήσει από τον οργανισμό (Swan et al., 2001; Groves, 2007). Από την άλλη πλευρά η καθοδήγηση (coaching) στο εργασιακό περιβάλλον είναι κάτι εντελώς διαφορετικό. Αφορά ουσιαστικά τη μάθηση και την ανάπτυξη για την εκπλήρωση ενός συγκεκριμένου στόχου και είναι μια βραχυπρόθεσμη σχέση η οποία σταματάει να υφίσταται όταν επιτευχθεί η ολοκλήρωση του στόχου. Είναι μια σχέση πιο τεχνοκρατική συγκριτικά με το mentoring κατά την οποία δημιουργείται μια σχέση βοήθειας ανάμεσα στον προπονητή και στον προπονούμενο. Αφορά κυρίως τα hard skills που χρειάζεται εκείνη την ώρα ο εργαζόμενος (Jones et al., 2015).

1.6.3 Διατήρηση ταλέντων

Η διατήρηση των ταλέντων αποσκοπεί στο να ενθαρρύνονται οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι να παραμείνουν στον οργανισμό για όσο μεγαλύτερο χρονικό διάστημα γίνεται. Η πρακτική της διατήρησης των ταλέντων αποτελεί ίσως την πιο σημαντική διαδικασία καθώς σημαίνει την διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Oladapo, 2014). Το αποτέλεσμα της διατήρησης των ταλέντων είναι εφικτό όταν: α) δίνεται βαρύτητα στην εκπαίδευση, στα κίνητρα υλικά ή άυλα και στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας (Devi, 2017), β) έχει καθιερωθεί ισχυρή μάρκα εργοδότη (Stahl et al., 2007; Mayer et al., 2013), γ) υπάρχει ενδυναμωμένο το αίσθημα της πίστης των εργαζομένων (Stahl et al., 2007). Σύμφωνα με τους Hausknecht et al., (2009) έχει θετικό αντίκτυπο στην οικονομική αλλά και στην λειτουργική απόδοση των οργανισμών εξαιτίας των γνώσεων και των δεξιοτήτων που παρέχονται σε αυτόν από τα ταλέντα. Μια πιθανή απώλεια ταλέντων ισοδυναμεί με απώλεια του οικονομικού κεφαλαίου αλλά και με κάτι που είναι πιο κοστοβόρο την απώλεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός οργανισμού (Kaled et al., 2016).

Η μεγαλύτερη πρόκληση των οργανισμών είναι να διατηρήσουν τα ταλέντα τους αφού τους εκπαιδεύσουν και μετά. Με την εφαρμογή πρακτικών διατήρησης ταλέντων αυξάνεται η οργανωσιακή δέσμευση και μειώνονται τα ποσοστά αποχώρησης (Tatirue & Schuler, 2010). Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι που νιώθουν δυσαρέσκεια και ανασφάλεια είναι δύσκολο να παραμείνουν στον οργανισμό. Πολλές φορές φαίνεται πως οι εργαζόμενοι έχουν αποχωρήσει για λόγους, όπως για παράδειγμα διαταραγμένες σχέσεις με τα ανώτερα στελέχη αλλά αυτό αποτελεί τη κορυφή του παγόβουνου. Οι οργανισμοί πρέπει να διερευνούν τους λόγους αποχώρησης και να ελέγξουν αν οι

εργασιακές συνθήκες ήταν ανάλογες των προσδοκιών των εργαζομένων και αυτών που είχαν συμφωνηθεί κατά την πρόσληψη, αν η εκπαίδευση ήταν ανεπαρκής ή αν υπήρχε ελλειπής εποπτεία. Παράλληλα η εργασιακή ανασφάλεια ή η απουσία δυνατοτήτων εξέλιξης και διαδοχής καθώς και μια θέση χωρίς ενδιαφέρον και νόημα αποτελούν σημαντικούς λόγους για να μην μπορεί ένας οργανισμός να διατηρεί τα talέντα (Wasmuth & Davis, 1983; Acikgoz et al., 2016).

Η ανατροφοδότηση επίσης αποτελεί σημαντικό στοιχείο, καθώς το 71% των ταλαντούχων εργαζομένων που λαμβάνουν σχόλια σε τακτά χρονικά διαστήματα για το που βρίσκονται τείνουν να παραμείνουν στον οργανισμό, έναντι του 43% που δεν λαμβάνουν ανατροφοδότηση (Cappelli, 2008). Συμπερασματικά για τη διατήρηση ταλέντων είναι απαραίτητο να προσφέρονται θέσεις υψηλών προδιαγραφών και απαιτήσεων, προγράμματα εκμάθησης καινούργιων γνώσεων και δεξιοτήτων και να υπάρχει ένα θετικό εργασιακό κλίμα το οποίο ενισχύει την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής (Chao et al., 2009).

1.6.4 Σύστημα ανταμοιβών και διαχείριση απόδοσης ταλέντων

Η ανταμοιβή αποτελεί ένα εργαλείο μεγάλης ισχύος για τους οργανισμούς και επηρεάζει σχεδόν όλες τις διαδικασίες και πρακτικές, από την προσέλκυση μέχρι και τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων (Milkovich & Newman 2005 as cited in Podgu, 2007). Λειτουργεί σαν φάρος για τους υποψήφιους εργαζομένους και επηρεάζει σαφώς το σύνολο της μάρκας του εργοδότη (Westerman et al., 2009). Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ως ανταμοιβή οτιδήποτε προσφέρεται από τον οργανισμό ως ανταπόδοση για την προσφορά τους (Henderson, 2003). Επομένως ως ανταμοιβή θεωρείται το σύνολο των οικονομικών και μη οικονομικών παροχών που προσφέρει ένας οργανισμός. Ο μισθός, η ιδιωτική ασφάλιση υγείας, ένα οργανωμένο συνταξιοδοτικό πρόγραμμα, η κάλυψη μέρους της δαπάνης για την εκπαίδευση των τέκνων, ανήκουν στα οικονομικά κίνητρα. Στα μη οικονομικά κίνητρα συμπεριλαμβάνονται, η δυνατότητα των εργαζομένων να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων του οργανισμού, η αυτονομία, η εργασιακή ευελιξία και οι εναλλακτικοί τρόποι εργασίας (Chiang, 2012). Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός, ότι οι μη οικονομικές ανταμοιβές φαίνεται να κατέχουν εξέχουσα θέση και να αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για την ενδυνάμωση του ηθικού των ταλέντων. Με αυτόν τον τρόπο οι οργανισμοί αποδुकνεύουν την εκτίμηση τους προς τα talέντα και την διάθεση τους να επενδύουν σε αυτά μακροπρόθεσμα (Haider et al., 2015).

1.6.5 Διαχείριση καριέρας και σχεδιασμός διαδοχής

Αυτή η πρακτική αναφέρεται σε δραστηριότητες οι οποίες αποσκοπούν στο να εξασφαλίσουν οι οργανισμοί πως διαχειρίζονται με βέλτιστο τρόπο τους ταλαντούχους εργαζομένους ανοίγοντας τους μάλιστα τον δρόμο προς ανοδική πορεία (De Vos & Dries, 2013). Συχνά, παρουσιάζεται το φαινόμενο τα talέντα να αποχωρούν από έναν οργανισμό σε κάποιον άλλον, πριν εμφανιστεί ακόμη η ανάγκη για να τους αξιοποιήσει (Capelli, 2008). Αυτό συμβαίνει γιατί η διαδρομή που ακολουθεί ένας εργαζόμενος στην καριέρα του είναι συνήθως περιορισμένη και αντιλαμβάνεται ότι δεν υπάρχει από τον οργανισμό σχεδιασμός για την εξέλιξη του (Bolander et al., 2017).

Η πορεία της σταδιοδρομίας των ταλέντων θα πρέπει να χαράσσεται με τρόπο ξεκάθαρο, να διαθέτει σαφή όρια και να μπορεί να εξελιχθεί με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους. Η πρακτική της διαχείρισης καριέρας συλλέγει πληροφορίες που φωτίζουν «τα ενδιαφέροντα, τα δυνατά σημεία και τα κενά των δεξιοτήτων των ταλέντων, ποιους στόχους σταδιοδρομίας επιθυμούν και εντάσσουν στρατηγικές σταδιοδρομίας για το κάθε ταλέντο ξεχωριστά» (Al Aina & Tark, 2020). Σε μελέτη του Dargham φαίνεται πως η διαχείριση καριέρας έχει θετική επίδραση τόσο στην οργανωσιακή απόδοση όσο και στην δέσμευση των ταλαντούχων εργαζομένων (Kathukya et al., 2021).

Η εξέλιξη και οι ευκαιρίες καριέρας τα παλαιότερα χρόνια ήταν αποκλειστική υπόθεση του εργαζομένου. Στις μέρες μας εμπλέκεται και ο οργανισμός καθώς εξασφαλίζει δυνατότητες και ευκαιρίες για την σταδιαδρομία των εργαζομένων του (Gutteridge et al., 1993). Συνάμα ένα σύστημα διαδοχής είναι επιτυχήμενο όταν έχει εξασφαλίσει την ενεργή συμμετοχή και δέσμευση της ηγεσίας. Προετοιμάζει την επόμενη γενιά ηγετών με την παροχή της καθοδήγησης, της ανατροφοδότησης και της δυνατότητας εσωτερικής δικτύωσης (Groves, 2007). Το όφελος της ύπαρξης αυτών των δύο πρακτικών αντικατροπτίζεται στις οργανωσιακές επιτυχίες.

1.7 Οφέλη της αποτελεσματικής εφαρμογής διοίκησης ταλέντου

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω τα οφέλη της αποτελεσματικής εφαρμογής της διοίκησης ταλέντου έχουν ως εξής

- Διατήρηση των βασικών ικανοτήτων (Tarique & Schuler, 2010).
- Αυξημένη διατήρηση εργαζομένων (Bethke-Langenegger et al., 2011; Johannesse & Chou, 2017).
- Υψηλή κατάταξη για την ελκυστικότητα και την μάρκα των εργοδοτών (Bethke-Langenegger et al., 2011).
- Αυξημένο επίπεδο πρόσληψης προσωπικού (Mihalcea, 2017).
- Χαμηλότερο κόστος πρόσληψης (Rappaport et al., 2003).
- Οι εργαζόμενοι δεσμεύονται για οργανωσιακούς στόχους (Tarique & Schuler, 2010; Pandita & Ray, 2018).
- Διατήρηση μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικότητας (Rabbi et al., 2015).

Ειδικότερα ως προς την επιρροή της διοίκησης ταλέντου στην οργανωσιακή δέσμευση και την οργανωσιακή εμπιστοσύνη που αποτελούν τον ερευνητικό άξονα της παρούσας μελέτης, η σύγχρονη ερευνητική βιβλιογραφία προσφέρει πολύτιμη πληροφόρηση, αν και τα διαθέσιμα ερευνητικά ευρήματα δεν είναι ιδιαίτερα εκτεταμένα, με τις σχετικές μελέτες μάλιστα να ενσωματώνουν και άλλες επιδρούμενες ή διαμεσολαβούμενες μεταβλητές. Σε κάθε περίπτωση, διαπιστώνεται μια θετική επιρροή της διοίκησης ταλέντου σε διάφορες διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης και σε ποικίλους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας. Πρόσφατη μελέτη των Luna-Arocas και Lara (2020), που διεξήχθη σε δείγμα 104 εργαζομένων του δημόσιου τομέα κατέδειξε ότι οι καλές πρακτικές διοίκησης ταλέντου στους αντίστοιχους οργανισμούς επηρεάζουν θετικά τη συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση, οδηγώντας σε ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Σε παρόμοια ευρήματα κατέληξαν αξιοποιώντας ένα δείγμα 198 εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι η θετική συσχέτιση μεταξύ διοίκησης ταλέντου και οργανωσιακής δέσμευσης διαμεσολαβείται από την ικανοποίηση του προσωπικού από τις οικονομικές απολαβές τους (Luna-Arocas et al., 2020). Επίσης, οι Almaaitah et al., (2020), εστίασαν στον ξενοδοχειακό κλάδο, βρίσκοντας ότι η διοίκηση ταλέντου επηρεάζει θετικά τη συναισθηματική δέσμευση και τη δέσμευση της συνέχειας, η οποία με τη σειρά της έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση

της συνολικής οργανωσιακής απόδοσης. Ομοίως, οι Dayeh και Farmanesh (2021) αξιοποίησαν δεδομένα από τον τραπεζικό κλάδο και έδειξαν ότι οι καλές πρακτικές διοίκησης ταλέντου, όπως αυτές γίνονται αντιληπτές από τους εργαζόμενους, οδηγούν σε αύξηση των επιπέδων οργανωσιακής δέσμευσης και μείωση του βαθμού εθελοντικής αποχώρησης από την εργασία, η οποία αποτελεί συμπεριφορική εκδήλωση της ελλιπούς δέσμευσης.

Παλαιότερες μελέτες έχουν επίσης επιβεβαιώσει τη σχέση αυτή. Παραδειγματικά, ο Kontoghiorghes (2016), διαπίστωσε ότι πρακτικές που σχετίζονται με την προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων συσχετίζονται τόσο με την αναβάθμιση της οργανωσιακής κουλτούρας σε όρους ενθάρρυνσης της δημιουργικότητας, διαχείρισης της γνώσης και διάχυσης της πληροφορίας, όσο και με την ενίσχυση της δέσμευσης του προσωπικού, με αποτέλεσμα την οικοδόμηση ενός εργασιακού περιβάλλοντος που χαρακτηρίζεται από σεβασμό και ακεραιότητα. Αντίστοιχα, μελέτη των Nobarieidish et al., (2014), ανέδειξε μια θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ επιμέρους πρακτικών διοίκησης ταλέντου (προσέλκυση, διατήρηση, ανάπτυξη) και της οργανωσιακής δέσμευσης, η οποία μάλιστα δεν επηρεάζεται από το κοινωνικοδημογραφικό προφίλ των εργαζομένων. Ομοίως, έρευνα του Aytac (2015), σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης επιβεβαίωσε ότι οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τις πρακτικές διοίκησης ταλέντου που υιοθετούνται από τους σχολικούς διευθυντές αποτελούν ισχυρή προβλεπτική μεταβλητή των επιπέδων οργανωσιακής τους δέσμευσης. Θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών έχει καταγραφεί και σε άλλους κλάδους, συμπεριλαμβανομένων των τηλεπικοινωνιών (Abazeed, 2018), της βιομηχανίας παραγωγής πετρελαίου και φυσικού αερίου (Mahjoub et al., 2018) και του τουρισμού (Sarangal et al., 2020).

Όσον αφορά την επιρροή της διοίκησης ταλέντου στην οργανωσιακή εμπιστοσύνη, τα ευρήματα είναι αρκετά πιο περιορισμένα. Έρευνα των Chitsaz-Isfahani & Boustani (2014), έδειξε ότι η αποτελεσματική διοίκηση ταλέντου περιορίζει την πρόθεση εθελοντικής αποχώρησης από την εργασία, μια σχέση που διαμεσολαβείται από την οργανωσιακή εμπιστοσύνη. Ακόμη, μελέτη των Altinoz et al., (2013), κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η διοίκηση ταλέντου βελτιώνει την οργανωσιακή απόδοση, καθώς αυξάνει τα επίπεδα εμπιστοσύνης που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό και τη διοίκησή του, με αποτέλεσμα τη μακροχρόνια διατήρησή τους. Έχει, επίσης, διαπιστωθεί ότι οι πρακτικές διοίκησης ταλέντου στο χώρο της εκπαίδευσης ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα λόγω της ενίσχυσης της οργανωσιακής εμπιστοσύνης

μεταξύ των εκπαιδευτικών (Hoseinzadeh & Mostaghimi, 2018), καθώς και ότι η θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών έχει ως αποτέλεσμα τη μακροχρόνια διατήρηση εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα (Baba, 2018).

Συνολικά, λοιπόν, είναι σαφές ότι η διοίκηση ταλέντου είναι ζωτικής σημασίας για τους σύγχρονους οργανισμούς, οικοδομώντας μια θετική οργανωσιακή κουλτούρα που δίνει έμφαση στους ανθρώπινους πόρους και τη βέλτιστη αξιοποίησή τους. Πρόσφατη μελέτη των Kabwe και Okorie (2019), αναφέρει ότι η αρτιότητα και η ξεκάθαρη εφαρμογή της διοίκησης ταλέντου ενισχύει θετικά τη δέσμευση των εργαζομένων και δημιουργεί το άυλο, αμίμητο και πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού, δηλαδή του ανθρώπινου κεφαλαίου που εξασφαλίζει το πλεόν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων στις μέρες μας, πετυχαίνοντας ολοκληρωτικά τους στρατηγικούς τους στόχους. Η απουσία αποτελεσματικών πρακτικών διοίκησης ταλέντου έχει ως αποτέλεσμα οι αναθέσεις έργων να αποτυγχάνουν και να δημιουργείται υψηλό οικονομικό κόστος (Yan, Lhu, & Hali, 2002). Λόγω αυτής της έλλειψης, οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι εκφράζουν μια αποστροφή προς τις δραστηριότητες που απαιτούν ανάληψη ρίσκου (Bjorkman & Makela, 2013).

Πλέον είναι παγκοσμίως αποδεκτό πως οι οργανισμοί που διαθέτουν ταλέντα κερδίζουν σε αξία. Η διοίκηση ταλέντου φαίνεται να διέπεται από ένα παγκόσμιο πνεύμα και αυτό από μόνο του μαρτυρά την σπουδαιότητα της. Συνεπώς, η διοίκηση ταλέντου είναι πολύ σημαντική για τους οργανισμούς, καθώς αυξάνει την παραγωγικότητα και την κερδοφορία του οργανισμού, αλλά και τη διατήρηση των ικανοτήτων του. Ως εκ τούτου, η διοίκηση ταλέντου παίζει ζωτικό ρόλο για τη συμμετοχή των εργαζομένων, το χαμηλότερο κόστος πρόσληψης και τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα των οργανισμών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΑΡΚΑ ΕΡΓΟΔΟΤΗ

2.1 Η σημασία της μάρκας του εργοδότη

Τις προηγούμενες δεκαετίες, χρησιμοποιώντας τον όρο μάρκα ενός οργανισμού γίνονταν αναφορά κυρίως στο λογότυπό του, στις υπηρεσίες και στα προϊόντα που προσέφερε στο αγοραστικό κοινό (Baker, 1996). Οι Maddene et al.,(2006), παραδέχονται πως τα προϊόντα, οι υπηρεσίες και τα εμπορικά σήματα αποτελούν πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού και ο σκοπός των στρατηγικών που υιοθετεί για την ενίσχυση της επωνυμίας του είναι να προσελκύσει και να δεσμεύσει τους πελάτες του δημιουργώντας ισχυρή πρόταση αξίας χρήσης στους καταναλωτές-πελάτες. Με την εξέλιξη και την ανάπτυξη των απαιτήσεων για την μακροχρόνια επιβίωση των οργανισμών στο συνεχώς αναπτυσσόμενο και παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον, η έννοια της μάρκας εργοδότη τοποθετήθηκε σε ένα πιο δυναμικό εννοιολογικό πλαίσιο.

Παλαιότερα, σαν πελάτες νοούνταν όσοι δεν ανήκαν στον οργανισμό. Ωστόσο, στη νεότερη βιβλιογραφία για τη μάρκα του εργοδότη τονίζεται πως οι πρώτοι και βασικοί πελάτες ενός οργανισμού είναι πρωτίστως οι εργαζόμενοι του. Αποτελούν τους εσωτερικούς πελάτες του εσωτερικού προϊόντος του οργανισμού. Δεν είναι μόνο ο εργοδότης που επιλέγει αλλά και αντιστρόφως επιλέγεται από τους υποψήφιους εργαζομένους και αξιολογείται από τους υπάρχοντες (Edwards C. R., 2010). Με βάση αυτή τη θεώρηση οι οργανισμοί οφείλουν να προσανατολιστούν στην υιοθέτηση στρατηγικών προσέλκυσης, διατήρησης, ικανοποίησης και δέσμευσης όχι μόνο των εξωτερικών αλλά και των εσωτερικών πελατών (Punjairsi et al., 2008). Στις μέρες μας η μάρκα του εργοδότη αποτελεί φλέγον ζήτημα σε παγκόσμιο επίπεδο για όλους τους οργανισμούς ανεξαρτήτως μεγέθους, και είδους επαγγελματικής δραστηριότητας. Αποτελεί μια πολυπρισματική έννοια καθώς παρουσιάζει έντονες διασυνδέσεις με διάφορους κλάδους, όπως αυτούς του μάρκετινγκ, της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και της οργανωσιακής ψυχολογίας (Berthon et al., 2005).

2.2 Εννοιολογική προσέγγιση

Η έννοια της μάρκας εργοδότη (employer brand) εισήχθη από τους Ambler και Barrow (1996), στο σχετικό άρθρο τους. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η μάρκα εργοδότη είναι «το πακέτο λειτουργικών, οικονομικών και ψυχολογικών οφελών που παρέχονται από την απασχόληση και ταυτίζεται με την εταιρεία που εργάζεται κάποιος». Ως λειτουργικά οφέλη θεωρούνται οι αναπτυξιακές και χρήσιμες δραστηριότητες. Ως οικονομικά, οι υλικές και οι χρηματικές ανταμοιβές και τέλος ως ψυχολογικά οφέλη περιγράφεται το αίσθημα του «ανήκειν» και του σκοπού. Η μάρκα του εργοδότη διαδίδει τη νοοτροπία και την κουλτούρα που διέπει το σύνολο του οργανισμού. Οι συγγραφείς τόνισαν ότι η κύρια λειτουργία της μάρκας εργοδότη είναι «να παρέχει ένα συνεκτικό πλαίσιο για να απλοποιήσει και να εστιάσει στις προτεραιότητες, να αυξήσει την παραγωγικότητα και να βελτιώσει την πρόσληψη, τη διατήρηση και τη οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων». Βαρύτητα έδωσαν κυρίως στην ανάπτυξη της εσωτερικής μάρκας του εργοδότη θεωρώντας ότι βοηθάει στην ανάπτυξη των κινήτρων των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει ο Sullivan (2004), η μάρκα του εργοδότη είναι «η στοχευμένη και μακροπρόθεσμη στρατηγική ενός οργανισμού για τη διαχείριση της επίγνωσης και των αντιλήψεων που δημιουργούνται γύρω από την εικόνα του και το όνομά του». Ουσιαστικά ταυτίζονται τα οικονομικά και τα ψυχολογικά πλεονεκτήματα με το όνομα του οργανισμού ως εργοδότη και προωθεί την εικόνα του ως προτεινόμενο εργοδότη. Οι Backhaus και Tikoo (2004) υποστηρίζουν πως μάρκα του εργοδότη είναι όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά του οργανισμού που δημιουργούν την ξεχωριστή και μοναδική ταυτότητά του, διαφοροποιώντας τον και κατατάσσοντάς τον ως ελκυστικό εργοδότη συγκριτικά με τους ανταγωνιστές του.

Επιπρόσθετα, το σύνολο των δραστηριοτήτων και προσπαθειών ενός οργανισμού να επικοινωνήσει ανοιχτά, να μεταδώσει και να καθιερώσει την ιδέα πως αποτελεί ιδανικό μέρος για να εργαστεί κάποιος ορίζεται σαν μάρκα εργοδότη. Το κοινό στο οποίο απευθύνεται αυτό το μήνυμα είναι στους ήδη υπάρχοντες αλλά και μελλοντικούς εργαζομένους (Moroko & Uncles, 2008). Ο Edwards (2010) ορίζει σαν μάρκα εργοδότη την εφαρμογή των αρχών και των κανόνων του μάρκετινγκ στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού και αφορά εξίσου τους ήδη εργαζόμενους του οργανισμού αλλά και τους

δυνητικούς. Η μάρκα του εργοδότη αφορά την ανάπτυξη της εικόνας και της φήμης του οργανισμού ως προς την «διάσταση της εργοδοσίας» (Sivertzen et al., 2013). Αξίζει να σημειωθεί και ο ορισμός που έδωσε ο Walker (2007), πως ουσιαστικά η μάρκα του εργοδότη είναι το «σύνολο των γνωρισμάτων και των ποιοτικών χαρακτηριστικών που τις περισσότερες φορές αναφέρεται σε άυλα, τα οποία σηματοδοτούν μια υπόσχεση για την απόκτηση μιας συγκεκριμένης εμπειρίας στον εργασιακό χώρο και έχουν την ικανότητα να επηρεάσουν θετικά τα άτομα που ταιριάζουν με την κουλτούρα του». Με αυτόν τον τρόπο καθιερώνεται ένας οργανισμός ως ιδιαίτερος και ξεχωριστός.

Παρατηρείται λοιπόν πως οι νεότερες βιβλιογραφικές αναφορές είδαν την προοπτική της μάρκας του εργοδότη πέρα από τα στενά όρια της αξιολόγησης των προτιμήσεων των καταναλωτών και προσανατολίστηκαν ουσιαστικά στην προσέγγιση-θεώρηση που έχουν για τον οργανισμό οι εργαζόμενοι του ίδιου του οργανισμού (Chernatony, 2001). Το σύνολο των ερευνητών συμφωνούν ουσιαστικά με τον ορισμό ότι μάρκα του εργοδότη είναι το σύνολο των στοχευμένων προσπαθειών και της στρατηγικής εφαρμογής αυτών, να επικοινωνήσει και να γνωστοποιήσει, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό του περιβάλλον, μια ξεκάθαρη και σαφή εικόνα η οποία μπορεί να τον καθιερώσει ως σημαντικό αλλά και επιθυμητό εργοδότη (Joo & Mclean, 2006; Loyd, 2002). Επομένως η έννοια της μάρκας του εργοδότη δεν περιορίζεται αποκλειστικά και μόνο στο όνομα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει αλλά εμπλέκονται και άυλες έννοιες όπως η κουλτούρα, οι αξίες και το όραμα που διέπει τον οργανισμό και το κατά πόσο ταυτίζονται με αυτές οι εργαζόμενοι (Backhaus & Tikoo, 2004).

Εν κατακλείδι η μάρκα του εργοδότη είναι η διαδικασία διαχείρισης και φήμης ενός οργανισμού σαν εργοδότη μεταξύ των εργαζομένων και των ατόμων που αναζητούν εργασία. Με απλά λόγια είναι η εικόνα, η ιδέα, το συναίσθημα που έρχεται στο μυαλό των ανθρώπων και ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνονται τις αξίες και το εργασιακό περιβάλλον, στο άκουσμα του ονόματος του οργανισμού.

2.3 Διαδικασία ανάπτυξης μάρκας εργοδότη

Σημαντικό μέρος στη διοίκηση της μάρκας του εργοδότη λαμβάνει η διαδικασία ανάπτυξης που ακολουθείται από τον εκάστοτε οργανισμό για να θεμελιώσει την δική του μάρκα. Τα τρία βασικά συστατικά της μάρκας του εργοδότη είναι: 1) η δικαιοσύνη που χαρακτηρίζει τη μάρκα του εργοδότη, 2) η πίστη στη μάρκα και το ποσοστό

οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων, 3) η προσέλκυση και η διατήρηση των εργαζομένων (Biswas & Suar, 2014).

Σύμφωνα με τους Backhaus και Tikoo (2004) η διαδικασία αυτή βασίζεται σε τρεις βασικούς άξονες:

1) Αναπτύσσεται από τον οργανισμό η λεγόμενη «πρόταση αξίας» η οποία θα ενσωματωθεί στο εμπορικό σήμα που φέρει ο οργανισμός. Ουσιαστικά μέσω αυτής επικοινωνείται η οργανωσιακή κουλτούρα και το βασικό και κεντρικό μήνυμα που συνδέεται με το εμπορικό σήμα. Βαρύνουσας σημασίας σε αυτό το πρώτο βήμα είναι οι οργανισμοί να προσδιορίσουν με σαφήνεια ποια είναι η τρέχουσα αλλά και η μελλοντική φιλοδοξία τους για τη μάρκα του εργοδότη (Griffin & Clarke, 2008).

2) Αφού σχεδιαστεί η «πρόταση αξίας», στη συνέχεια ο οργανισμός την προωθεί και την γνωστοποιεί τόσο σε μελλοντικούς υποψήφιους εργαζόμενους όσο και στους επαγγελματίες εύρεσης ανθρώπινου δυναμικού. Ταυτόχρονα επιλέγεται και καθορίζεται το μάρκετινγκ που θα χρησιμοποιηθεί για να προσελκύσει το στοχευμένο του κοινό, θέλοντας παράλληλα να συνδεθεί με το προϊόν ή τις υπηρεσίες που παρέχει. Αυτή η διαδικασία χαρακτηρίζεται ως «εξωτερικό μάρκετινγκ» και είναι σημαντικό να υφίσταται συνέπεια ανάμεσα στη μάρκα του εργοδότη και τις συνολικές προσπάθειες της επωνυμίας του οργανισμού (Sullivan 1999).

3) Ο τρίτος άξονας της διαδικασίας ανάπτυξης της μάρκας του εργοδότη αναφέρεται στο «εσωτερικό μάρκετινγκ» ή αλλιώς εσωτερική μάρκα του εργοδότη. Σύμφωνα με τον Froo, (2001), αυτή τυγχάνει σημαντικής προσοχής, καθώς αποτελεί τη σφραγίδα της «υπόσχεσης» της μάρκας του εργοδότη που δόθηκε στην διαδικασία των προσλήψεων και ενσωματώνεται ως μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας. Είναι αυτή που αν τηρηθεί θα καθορίσει το επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης και διατήρησης των ταλέντων του οργανισμού που θα εξασφαλίσουν σε αυτόν την βιωσιμότητα του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος. Ως «εσωτερικό μάρκετινγκ» χαρακτηρίζονται επίσης οι επιτυχημένες πρακτικές στις διαδικασίες της πρόσληψης, της εκπαίδευσης καθώς και της παρακίνησης των εργαζομένων (Leekha & Sharma, 2014).

2.3.1 Εσωτερικό Μάρκετινγκ-εσωτερική μάρκα εργοδότη

Σύμφωνα με τους Garr και Merrilees (2006), η εσωτερική μάρκα του εργοδότη αποτελεί ένα εργαλείο επηρεασμού των κινήτρων και της απόδοσης των εργαζομένων ώστε να επιτευχθεί επαφή και συμμόρφωση με όλα τα στοιχεία του οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να κατανοήσουν καλύτερα τη μάρκα του εργοδότη καθώς και το ρόλο που διαδραματίζουν οι ίδιοι στην ενίσχυση της (Aurand et al., 2005). Η εσωτερική μάρκα του εργοδότη μπορεί να αναπτυχθεί χρησιμοποιώντας διάφορες στρατηγικές, όπως για παράδειγμα εξέλιξη και ανάπτυξη των εργαζομένων σε σύντομο χρονικό διάστημα, με τη συστηματική διαχείριση της σταδιοδρομίας, με την παροχή οικονομικών οφελών και με την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και επαγγελματικής ζωής (Deery, 2008). Μέσω της ανάπτυξης της εσωτερικής μάρκας του εργοδότη δημιουργείται δεσμός μεταξύ οργανισμού και εργαζομένων, επικυροποιείται η σχέση τους και κινητοποιείται ο εργαζόμενος ώστε να αυξήσει την προσφορά του (Davies, 2008).

Σύμφωνα με τους Sengupta et al., (2015), για να είναι αποτελεσματική η εσωτερική μάρκα του εργοδότη πρέπει να διέπεται από τις παρακάτω αξίες:

1. Να παρέχει ο οργανισμός δυνατότητες καριέρας, να είναι ικανός να προσφέρει ευκαιρίες γρήγορης ανάπτυξης βασισμένες στις υπαρκτές δυνατότητες των εργαζομένων του.
2. Αξίες δικαιοσύνης: να πραγματοποιούνται δίκαιες κρίσεις και να ακολουθούνται ηθικές πρακτικές που θα οδηγήσουν στην δημιουργία αρμονικών σχέσεων.
3. Αξίες δέσμευσης των εργαζομένων: αναφέρονται σε πρακτικές που θα οδηγήσουν στη συναισθηματική σύνδεση των εργαζομένων μεταξύ τους αλλά και με τον οργανισμό.
4. Αξίες εμπιστοσύνης και ισορροπίας ή αλλιώς κοινωνική αξία: ο εργοδότης οφείλει να συμπεριφέρεται με τρόπους που μπορούν να οδηγήσουν στην ευημερία και στο αίσθημα πληρότητας των εργαζομένων του. Αυτό είναι εφικτό τηρώντας τις υποσχέσεις που έδωσε στην αρχή. Η εργασιακή ασφάλεια επίσης θεωρείται σημαντικός παράγοντας της κοινωνικής αξίας.
5. Αξίες που προσφέρουν άνετο εργασιακό περιβάλλον όπως για παράδειγμα το ευέλικτο ωράριο και οι υποδομές στις οποίες στεγάζεται ο οργανισμός.

6. Αξίες εκτίμησης: σημαντικό ρόλο εδώ διαδραματίζει η ιεραρχική θέση του οργανισμού στην αγορά εργασίας καθώς και η παροχή ανταγωνιστικών αμοιβών.

2.3.2 Εξωτερικό μάρκετινγκ -εξωτερική μάρκα του εργοδότη

Στον αντίποδα της εσωτερικής βρίσκεται η εξωτερική μάρκα εργοδότη που απευθύνεται σε φοιτητές, πτυχιούχους, ενεργούς επαγγελματίες που μπορεί να αποτελέσουν τον μελλοντικό πυρήνα εργαζομένων ενός οργανισμού. Μπορεί να περιλαμβάνει τις ηθικές πρακτικές των ηγετών, τους τρόπους με τους οποίους ο οργανισμός ανταποκρίνεται και εκπληρώνει την κοινωνική ευθύνη που αναλαμβάνει, την αυθεντικότητα και τη συνέπεια που χαρακτηρίζει γενικότερα τον οργανισμό, και το πόσο έμπιστος και αξιόπιστος είναι τόσο απέναντι στους μετόχους όσο και στους πελάτες «εσωτερικούς και εξωτερικούς» (Sengupta et al., 2015). Πρόκειται ουσιαστικά για μια σαφή και πλήρη διαμορφωμένη εικόνα του οργανισμού μέσω της οποίας παρέχεται η δυνατότητα στα άτομα που αναζητούν μια θέση εργασίας να εντοπίσουν τις αξίες που φέρει ο οργανισμός και να αξιολογήσουν εάν είναι συμβατές με τις προσωπικές τους ώστε να δημιουργηθεί ένα πρώτο σημείο σύνδεσης (Backhaus 2016).

Η εξωτερική μάρκα εργοδότη παρέχει όλες εκείνες τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες ώστε ο ενδιαφερόμενος να σχηματίσει μια ολοκληρωμένη, σαφή και ξεκάθαρη εικόνα για το σύνολο του οργανισμού. Η διαδικασία πραγματοποιείται μέσω της χρήσης αποτελεσματικών και σύγχρονων διαύλων επικοινωνίας, όπως για παράδειγμα η δημιουργία σχέσεων μεταξύ του οργανισμού και της ακαδημαϊκής κοινότητας, μέσω κοινωνικής δικτύωσης και μέσω project που είναι προσβάσιμα στο κοινό (Sarif & Islam, 2017).

Αντίστοιχα, οι αξίες που διέπουν την εξωτερική μάρκα εργοδότη είναι:

1. Εικόνα και θεμελιώδεις αξίες. Αφορά αξίες που ανταποκρίνονται στις βασικές απαιτήσεις των άμεσα ενδιαφερόμενων. Σαν τέτοιες θεωρούνται το ανταγωνιστικό πακέτο αμοιβών, η ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής, το εργασιακό περιβάλλον και το είδος της σχέσης μεταξύ συναδέλφων και προϊσταμένων, καθώς και το εργασιακό ωράριο.
2. Αξίες της δομής της εργασίας. Αναφέρεται σε αξίες που παρέχονται από την ίδια τη φύση της εργασίας όπως για παράδειγμα η εκπαίδευση και η ανάπτυξη και η εργασιακή ασφάλεια.

3. Αξίες της οργανωσιακής κουλτούρας. Περιγράφονται ως οι αξίες που ενισχύουν τις μακροχρόνιες σχέσεις, προωθούν την γρήγορη εξέλιξη και προσφέρουν ένα σύγχρονο και άνετο εργασιακό περιβάλλον. Ως τέτοιες θεωρούνται το ποσοστό φθοράς, οι υποδομές ακόμη και οι εγκαταστάσεις στις οποίες στεγάζεται ο οργανισμός.

4. Αξίες αναφοράς. Αφορούν τις αξίες που μεταφέρονται για τον εργοδότη από κάποιο γνωστό πρόσωπο που εργάστηκε ή εργάζεται ακόμη στον οργανισμό και θεωρείται έμπιστος.

5. Αξίες υπερηφάνειας. Αφορούν αξίες που κάνουν κάποιον να νιώθει ξεχωριστός. Για παράδειγμα οι πρακτικές αναγνώρισης ή αναταμοιβών και η μεταβίβαση σε ανώτερες θέσεις μπορούν να θεωρηθούν ως τέτοιες (Sengupta et al., 2015).

2.4 Παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία της μάρκας του εργοδότη

Η καλλιέργεια της μάρκας εργοδότη του οργανισμού αποτελεί σημαντικό εργαλείο προσέλκυσης και διατήρησης των πιο επιθυμητών εργαζομένων - εκείνων που θα είναι σε θέση να διασφαλίσουν τη συνέχεια του οργανισμού και την κερδοφορία του. Μια ισχυρή μάρκα εργοδότη προσφέρει επίσης ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό έναντι άλλων (Moroko & Uncles, 2008). Ωστόσο, ανακύπτουν τα ερωτήματα, όπως ποιοι είναι οι παράγοντες επιτυχίας της μάρκας εργοδότη και ποιες αρχές πρέπει να τηρούνται κατά τη διαδικασία κατασκευής και ανάπτυξης της μάρκας εργοδότη.

Σύμφωνα με τη θεωρία των Griffin και Clarke (2008), για την επιτυχία της μάρκας του εργοδότη πρέπει να συνυπάρχουν οι παρακάτω παράγοντες:

1. Εκτέλεση: Αναφέρεται στις δραστηριότητες με τις οποίες αναπτύσσεται το πλάνο σχεδιασμού και οι τρόποι με τους οποίους εφαρμόζεται. Η εξασφάλιση πόρων για την ολοκλήρωση του σχεδίου αποτελεί μέρος αυτού του παράγοντα.

2. Δέσμευση: Όταν οι υπάρχοντες εργαζόμενοι του οργανισμού τον υποστηρίζουν ως εξαιρετικό μέρος για να εργαστεί κάποιος και μέσα από την επικοινωνία της δικής τους εργασιακής εμπειρίας τον καθιστούν εργοδότη επιλογής.

3. Η ύπαρξη επιτευγμάτων. Μέσω αυτών επιβεβαιώνεται και ισχυροποιείται η μάρκα του εργοδότη και τοποθετείται ανάμεσα στους αναγνωρίσιμους οργανισμούς.

Σημαντικότερη είναι η συμβολή του Sullivan (2004), ο οποίος περιγράφει με σαφήνεια τα οκτώ βασικά στοιχεία που οδηγούν στην επιτυχημένη μάρκα του εργοδότη και αναλύονται παρακάτω.

1. Η ύπαρξη κουλτούρας κοινής χρήσης και συνεχούς βελτίωσης. Ο οργανισμός θα πρέπει να βρίσκεται σε θέση να εκθέσει τις βέλτιστες πρακτικές διαχείρισης που διαθέτει. Η μυστικοπάθεια ή και η απογόρευση κάποιων οργανισμών προς τα στελέχη να επικοινωνούν και να διαδίδουν τις βέλτιστες πρακτικές μόνο κακό μπορούν να προκαλέσουν στη μάρκα του εργοδότη. Η ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία είναι στοιχεία που θα εκτιμηθούν από τους υφιστάμενους αλλά και μελλοντικούς εργαζομένους. Άλλωστε στη σημερινή εποχή όπου η τεχνολογία διαθέτει όλα τα απαραίτητα μέσα για να παρακολουθεί τις εξελίξεις, τις πωλήσεις και την αξία των μετοχικών κεφαλαίων, θεωρείται αναχρονιστικό τα στοιχεία αυτά να μην χρησιμοποιούνται για την ενδυνάμωση της εικόνας της μάρκας του εργοδότη.

2. Ισορροπία μεταξύ καλής διαχείρισης και υψηλής παραγωγικότητας. Οι πρακτικές καλής διαχείρισης και υψηλής παραγωγικότητας πρέπει να βρίσκονται σε αρμονία. Διαθέτοντας μοναδικά πλεονεκτήματα και παρουσιάζοντας αξιοσημείωτα αποτελέσματα μέσα από την ομαδική εργασία, και τα δύο έχουν θετικό αντίκτυπο στη μάρκα του εργοδότη. Είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι ακρογωνιαίος λίθος για τη μάρκα του εργοδότη είναι οι πρακτικές διοίκησης της απόδοσης. Παρατηρείται όμως συχνά το φαινόμενο τα στελέχη να υπερθεματίζουν αυτό το κομμάτι χάνοντας από την άλλη τον προσανατολισμό για τη διατήρηση και την ενισχύση της αυξανόμενης παραγωγικότητας των εργαζομένων. Από την άλλη πλευρά εμφανίζονται στελέχη που δίνουν όλη τη βαρύτητα στα αποτελέσματα αγνοώντας τις καλές πρακτικές διαχείρισης. Η χρυσή τομή βρίσκεται στη λειτουργική ισορροπία μεταξύ των δύο ώστε να προωθείται με συνέπεια το μήνυμα της μάρκας του εργοδότη.

3. Κατοχύρωση δημόσιας αναγνώρισης (great place to work). Δεν είναι λίγοι εκείνοι οι εργαζόμενοι οι οποίοι αναζητούν να συνεργαστούν με οργανισμούς στους οποίους έχει απονεμηθεί το βραβείο «εξαιρετικού μέρους για εργασία». Οι διαγωνισμοί αυτοί διενεργούνται ετησίως τόσο σε παγκόσμιο επίπεδο όταν αφορά πολυεθνικές όσο και σε εθνικό όταν αφορά εγχώριους οργανισμούς. Παρόλο το γεγονός ότι κάποιες φορές τα αποτελέσματα μπορεί να είναι κατευθυνόμενα δεν μπορεί να μην αναγνωρίσει κανείς την αξία και το θετικό αντίκτυπο που έχει σε έναν οργανισμό η κατοχή αυτού του

τίτλου. Με αυτόν τον τρόπο ενισχύεται η αξιοπιστία ενός εργοδότη και ενδυναμώνεται η σύνδεση μεταξύ του κοινού-στόχου και του οργανισμού.

4. Ιστορίες να ειπωθούν. Οι καλύτεροι πρεσβευτές μιας επιτυχημένης μάρκας εργοδότη δεν είναι άλλοι από τους ίδιους τους εργαζομένους. Οι οργανισμοί πρέπει να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους όχι μόνο να προσωποποιήσουν και να εκπληρώσουν την υπόσχεση της μάρκας εργοδότη (Miles & Mangold, 2005), αλλά και να ενεργήσουν ως πρεσβευτές αυτής (Löhhndorf & Diamantopoulos, 2014). Η εξιστόρηση αφορά τις πρακτικές διαχείρισης αλλά και τον αντίκτυπο που έχει στη ζωή τους η συμμετοχή τους στον συγκεκριμένο οργανισμό. Παρατηρείται μια αυτοπαρακίνηση των εργαζομένων να μοιραστούν τις εμπειρίες τους και να παρουσιάσουν τον οργανισμό στο στενό αλλά και στο ευρύτερο κοινωνικό τους περιβάλλον. Ο τίτλος «εξαιρετικό μέρος για να εργαστεί κάποιος» ισχυροποιείται και θεωρείται περισσότερο αξιόπιστος όταν προέρχεται από τα χείλη των εργαζομένων. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα ο οργανισμός να αυξάνει τα ποσοστά δημοτικότητας του αυξάνοντας ταυτόχρονα τον αριθμό και την ποιότητα των αιτούντων για εργασία.

5. Να προκαλεί συζητήσεις γύρω από το όνομα του. Ένα απαραίτητο στοιχείο είναι τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού να δίνουν συνεντεύξεις για τον οργανισμό στον επιχειρηματικό τύπο. Φαίνεται επίσης πως η συμμετοχή σε συνέδρια σχετικά με τον κλάδο ή τα προϊόντα παρέχει προστιθέμενη αξία στη μάρκα του εργοδότη. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται αισθητή η παρουσία του οργανισμού και ταυτόχρονα παρέχεται αναγνωρισιμότητα στα στελέχη του.

6. Να καταστεί ο οργανισμός ως επωνυμία αναφοράς. Ουσιαστικά πρόκειται για εκείνους τους οργανισμούς οι οποίοι κατέχουν το «know how» βέλτιστων πρακτικών και όλοι οι άλλοι επιθυμούν να μάθουν και να μιμηθούν. Αυτό επιτυγχάνεται με τη συμμετοχή του οργανισμού σε συγκριτικές αξιολογήσεις οι οποίες μπορεί να πραγματοποιούνται ακόμη και μέσω διαδικτύου, εύκολα προσβάσιμες στο κοινό.

7. Αύξηση της ευαισθητοποίησης των δυνητικά εργαζομένων σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές του οργανισμού. Δημιουργείται ένα ισχυρό και ξεκάθαρο μήνυμα στο κοινό-στόχο για τις βέλτιστες πρακτικές παρακινώντας τους να υποβάλλουν αίτηση. Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δίνεται στον ιστότοπο του οργανισμού. Ο εταιρικός ιστότοπος πρέπει αν είναι με τέτοιο τρόπο δομημένος ώστε να παρέχονται με ακρίβεια όλες εκείνες οι πληροφορίες που θα εκπαιδεύσουν τους πιθανούς αιτούντες στις βέλτιστες

πρακτικές και θα προκαλέσουν τον ενθουσιασμό τους και την επιθυμία τους να ενταχθούν στον οργανισμό.

8. Μετρήσεις αξιολόγησης επωνυμίας. Η μάρκα του εργοδότη οφείλει να είναι πάντοτε ενημερωμένη και έτοιμη να μεταβάλλεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να ταιριάζει και να καλύπτει τις ανάγκες του κοινού-στόχου. Το μυστικό για τη βελτίωση είναι να χρησιμοποιούνται εργαλεία μέτρησης αξιολόγησης της μάρκας του εργοδότη. Ως τέτοια θεωρούνται οι διάφορες καμπάνιες ή οι δημοσκοπήσεις. Άλλωστε βασική αρχή είναι πως αν κάτι δεν είναι μετρήσιμο δεν μπορεί να βελτιωθεί.

Επίσης σύμφωνα με τους Miles και Mangold (2005), η εικόνα της εταιρείας ενισχύεται περαιτέρω μέσω διαφόρων πηγών, που αναφέρονται παρακάτω:

- Επίσημες εσωτερικές πηγές: Τα επίσημα μηνύματα με τη μορφή πολιτικών και διαδικασιών υποδεικνύουν τη δέσμευση του οργανισμού στους εργαζόμενους και στην εξυπηρέτηση πελατών. Επιπλέον, διαδικασίες για το προσωπικό, όπως η κατάρτιση και η ανάπτυξη διασφαλίζουν επίσης ότι τα άτομα που έχουν συμβατότητα με τις οργανωσιακές αξίες και την εικόνα της μάρκας του εργοδότη γίνονται μόνο μέρος τους και στη συνέχεια εσωτερικοποιούν τον πολιτισμό, τις αξίες και την εικόνα του. Το ίδιο στη συνέχεια μεταδίδεται σε ενδιαφερόμενους εκτός του οργανισμού.
- Άτυπες εσωτερικές πηγές - Η εικόνα και οι αξίες της μάρκας εργοδότη μεταδίδονται επίσης μέσω ανεπίσημων πηγών, δηλαδή μέσω αλληλεπίδρασης μεταξύ συναδέλφων σε διάφορα ανεπίσημα φόρουμ. Τα μηνύματα διαδίδονται και εσωτερικεύονται από διευθυντές και ηγέτες του οργανισμού κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασής τους με τους υφισταμένους τους.
- Επίσημες εξωτερικές πηγές - Οι οργανισμοί στοχεύουν επίσης εσωτερικά και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη μέσω μηνυμάτων διαφήμισης και δημοσίων σχέσεων. Τα μηνύματα προορίζονται να σχηματίσουν και να δημιουργήσουν μια εικόνα μάρκας εργοδότη σχετικά με τον οργανισμό. Οι οργανισμοί επαναλαμβάνουν τις προσπάθειές τους συμμετέχοντας σε έρευνες. Τέτοιες έρευνες τραβούν την προσοχή των σύγχρονων έντυπων και ηλεκτρονικών μέσων και συμβάλλουν θετικά στις προσπάθειες διοίκησης ταλέντου των επιχειρήσεων.
- Άτυπες εξωτερικές πηγές - Η άτυπη επικοινωνία έρχεται συχνά με τη μορφή εξωτερικών σχολίων από τα ενδιαφερόμενα μέρη, συγκεκριμένα τα σχόλια των

πελατών και τη δημοσιότητα από στόμα σε στόμα που επηρεάζεται θετικά από τη στάση των εργαζομένων και τις δεξιότητές τους. Όπως έδειξαν οι Chernatony και Cottom (2006) στην έρευνά τους για το θέμα ότι «τελικά, αυτό που παραδίδεται είναι λιγότερο σημαντικό από το πώς παραδίδεται».

Συμπερασματικά η μάρκα εργοδότη επιτρέπει σε έναν οργανισμό να δημιουργήσει μια επιθυμητή εικόνα μάρκας στο μυαλό τόσο των υποψηφίων όσο και των τρεχόντων εργαζομένων. Η αποστολή και οι αξίες ενός οργανισμού αποτελούν τη βάση για τη θεμελίωση της εικόνας της μάρκας. Καθορίζουν τον λόγο ύπαρξης του οργανισμού και παρέχουν μια επισκόπηση του τρόπου με τον οποίο πρέπει να πραγματοποιηθεί η αποστολή.

2.5 Οφέλη της αποτελεσματικής εφαρμογής της μάρκας του εργοδότη

Ένας οργανισμός με ιδιαίτερα, μοναδικά γνωρίσματα και χαρακτηριστικά αποκτά τη δυναμική να προσελκύσει καλύτερης ποιότητας εργαζόμενους, καθώς αυτά τα γνωρίσματα οδηγούν στην κατάκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην ευνοϊκότερη τοποθέτηση του εργοδότη στις αντιλήψεις των μελλοντικών εργαζομένων (Casper & Wayne, 2012). Η μάρκα του εργοδότη έχει μια στενή εννοιολογική σύνδεση με την διαδικασία της προσέλκυσης των υποψηφίων (Dessler et al., 2011) καθώς και τα δύο αποτελούν εργαλεία προσέλκυσης και φαίνεται να έχουν ισχυρή θετική επίδραση στη συμπεριφορά των εργαζομένων που βρίσκονται σε διαδικασία αναζήτησης εργασίας (Gomes & Neves, 2010).

Μεταφέροντας μηνύματα για τις αξίες, τη κουλτούρα, τους μισθούς, τις ευκαιρίες εξέλιξης και τη γενικότερη συνολική προστιθέμενη αξία που προσφέρει (Jain & Bhatt, 2015), επιτυγχάνει τη δημιουργία θετικής συναισθηματικής σχέσης ανάμεσα στους μελλοντικούς εργαζομένους και του οργανισμού πριν καν αυτοί αποτελέσουν μέρος του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι πολύ σημαντικό επίτευγμα να υφίσταται εξ αρχής ένα θετικό κλίμα που χαρακτηρίζεται από ενθουσιασμό και εμπιστοσύνη, δύο γνωρίσματα που οι οργανισμοί επιθυμούν να φέρουν οι εργαζόμενοι τους (Barrow & Mosley, 2006). Με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται ο βαθμός προσαρμογής ενός νέου εργαζομένου στη κουλτούρα του οργανισμού (Stamler, 2001). Ένα ακόμη όφελος που φαίνεται να έχει η μάρκα του εργοδότη είναι η ενίσχυση του ψυχολογικού συμβολαίου αλλά και η ενδυνάμωση των εργαζομένων (Hendry & Jenkins, 1997). Εκτός λοιπόν του ότι ο οργανισμός, χρησιμοποιώντας τη μάρκα του εργοδότη, θα προσελκύσει ταλαντούχους

εργαζομένους, θα ωφεληθεί και σε όρους ενδυνάμωσης των επιπέδων παρακίνησης, αφοσίωσης και επιθυμίας παραμονής στον οργανισμό, καθώς με αυτόν τον τρόπο τηρείται το ψυχολογικό συμβόλαιο.

Σύμφωνα με τον Priyananth (2006), η εφαρμογή της στρατηγικής της μάρκας του εργοδότη όχι μόνο μειώνει το κόστος της πρόσληψης αλλά επιπρόσθετα προσφέρει σταθερότητα σε έναν οργανισμό. Θετική επίδραση επίσης φαίνεται να έχει στην οργανωσιακή απόδοση, η οποία μάλιστα διατηρείται για μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα συγκριτικά με οργανισμούς που δεν διαθέτουν ισχυρή μάρκα εργοδότη. Οι ερευνητές πιστεύουν ότι αυτό συμβαίνει διότι οι οργανισμοί που επικοινωνούν ηχηρά και επιτυχώς τη μάρκα του εργοδότη προσελκύουν ταλαντούχους εργαζομένους οι οποίοι τροφοδοτούν και ενισχύουν θετικά τους οργανωσιακούς στόχους (Robert & Dowling, 2002).

Συνοψίζοντας τα οφέλη που παρέχει μια ισχυρή μάρκα εργοδότη σε έναν οργανισμό θα μπορούσαν να καταγραφούν ως εξής (Heilmann et al., 2013; Sarif & Islam, 2017):

- 1) Καθιστάται ως «ελκυστικός» εργοδότης και αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- 2) Προσελκύει ταλαντούχους υποψήφιους εργαζομένους.
- 3) Πραγματοποιεί αποτελεσματικές προσλήψεις.
- 4) Πετυχαίνει υψηλά επίπεδα δέσμευσης και αφοσίωσης εργαζομένων.
- 5) Οι εργαζομένοι βιώνουν υψηλά επίπεδα οργανωσιακής ικανοποίησης.
- 6) Διαιτήρηση των εργαζομένων.
- 7) Υψηλότερα επίπεδα απόδοσης εργαζομένων, επομένως υψηλότερη αποτελεσματικότητα του οργανισμού
- 8) Ταχύτερος χρόνος πλήρωσης μια κενής θέσης εργασίας.
- 9) Χαμηλότερο κόστος πρόσληψης.
- 10) Αυξημένη μετοχική αξία

Συμπερασματικά όπως μια πετυχημένη διαφήμιση ενός προϊόντος προσελκύει υποψήφιους πελάτες έτσι και μια πετυχημένη μάρκα εργοδότη προσελκύει

ταλαντούχους υποψηφίους εργαζομένους και τοποθετείται στην αγορά εργασίας ως εργοδότης επιλογής, δίνοντας με αυτόν τον τρόπο στον οργανισμό ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ

3.1 Η σημασία της εμπιστοσύνης στον οργανισμό

Η εμπιστοσύνη αποτελεί ένα οργανωσιακό φαινόμενο αυξανόμενης σημασίας και δυναμικότητας, καθώς έχει διαπιστωθεί ότι διευκολύνει την κοινωνική ανταλλαγή, την αποτελεσματική συνεργασία και την αποδοτική οργάνωση (McCray & Costa, 2008). Είναι σήμερα γενικώς αποδεκτό ότι η εμπιστοσύνη συνιστά θεμελιώδες συστατικό της λειτουργίας των κυβερνήσεων, της κοινωνίας, των πολιτών και των επιχειρήσεων, οι οποίες βασίζονται σε αυτήν προκειμένου να λειτουργήσουν με αποδοτικότητα, διαφάνεια και αυξημένα επίπεδα λογοδοσίας (Fulmer & Gelfand, 2012). Η οργανωσιακή εμπιστοσύνη είναι ιδιαίτερα σημαντική κατά τη διάρκεια περιόδων αναταράξεων και έντονων αλλαγών, καθώς πλαισιώνει την ικανότητα των μελών ενός οργανισμού να πλοηγούνται επιτυχώς εντός αυτών των αλλαγών, να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και να διευκολύνουν την οργανωσιακή μετάβαση, επιδεικνύοντας ευελιξία και ανθεκτικότητα (Oreg et al., 2018). Η σημασία της αναδεικνύεται ιδιαίτερα στη σύγχρονη εποχή, κατά την οποία οι οργανισμοί διέρχονται κρίσιμων αλλαγών και ριζικών μετασχηματισμών λόγω των οικονομικών κρίσεων, της τεχνολογικής προόδου και άλλων εξελίξεων, οι οποίες διακυβεύουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στους οργανισμούς τους (Kiefer, 2005).

Η αυξανόμενη σημασία της εμπιστοσύνης στους οργανισμούς είναι πλέον εμφανής και στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία, καθώς μελέτες συνηγορούν στη διαπίστωση ότι αυτή αποτελεί ένα περίπλοκο φαινόμενο που χαρακτηρίζεται από μια πολυεπίπεδη φύση (ατομική, ομαδική, οργανωσιακή) και από πολλαπλούς αιτιακούς προσανατολισμούς, λειτουργώντας ως αιτία, αποτέλεσμα αλλά και διαμεσολαβητική μεταβλητή διάφορων οργανωσιακών αποτελεσμάτων και εργασιακών συμπεριφορών (Dahmardeh & Nastiezaie, 2019). Όπως αναφέρουν οι Fulmer και Gelfand (2012), στην πολυκκοκότητά της συμβάλλει και η παρουσία προβληματισμών πολλαπλών αναφορών, δεδομένου ότι εμπιστοσύνη μπορεί να είναι διαπροσωπική, ενδο-ομαδική και δια-οργανωσιακή, καθιστώντας δυνατούς πολλούς διαφορετικούς συνδυασμούς σε ένα δεδομένο οργανωσιακό χώρο. Σε κάθε επίπεδο ανάλυσης, η σχετική ερευνητική βιβλιογραφία ανθίζει, όπως φαίνεται από το αυξανόμενο ερευνητικό ενδιαφέρον για τη διαπροσωπική εμπιστοσύνη (μεταξύ συναδέλφων ή μεταξύ εργαζομένων και ηγετών) (Le & Lei, 2018) και την εμπιστοσύνη μεταξύ μελών εργασιακών ομάδων (Costa et al.,

2018). Από την άλλη πλευρά, η διαθέσιμη ερευνητική γνώση αναφορικά με τη συνολική οργανωσιακή εμπιστοσύνη που αφορά και την παρούσα εργασία παραμένει σχετικά περιορισμένη (Vanhalala et al., 2016). Ως έννοια, η εμπιστοσύνη αναφέρεται τόσο στα άτομα όσο και στους οργανισμούς γενικά. Ωστόσο, η διαπροσωπική εμπιστοσύνη έχει κυριαρχήσει στην ερευνητική βιβλιογραφία, ιδιαίτερα όσον αφορά την εμπιστοσύνη στους ηγέτες. Από την άλλη πλευρά, σημαντικό ενδιαφέρον εντοπίζεται πλέον και στην εμπιστοσύνη που αναπτύσσεται σε οργανωσιακό επίπεδο. Σύμφωνα με τους Searle και Dietz (2012), αυτό το σχετικά απρόσωπο στοιχείο της εμπιστοσύνης έχει περισσότερο θεσμικό ή συστημικό προσανατολισμό, αναδεικνύοντας το ζωτικό ρόλο που αυτή διαδραματίζει για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Υπό αυτό το πρίσμα, έχει υποστηριχθεί ότι η οργανωσιακή εμπιστοσύνη συνιστά θεμελιώδη παράγοντα της οργανωσιακής απόδοσης, καθώς οδηγεί στην οικοδόμηση ενός ευνοϊκού εργασιακού κλίματος και στη δημιουργία μιας συνεκτικής οργανωσιακής κουλτούρας, διευκολύνοντας παράλληλα την επικοινωνία, τη συνεργασία, τη συσσώρευση γνώσης και την αξιοποίηση του κοινωνικού και ανθρώπινου κεφαλαίου (Verburg, Nienaber, Searle, Weibel, Den Hartog, & Rupp, 2018).

3.2 Εννοιολογική προσέγγιση

Η εμπιστοσύνη ορίζεται γενικά ως μια ψυχολογική κατάσταση που περιλαμβάνει την πρόθεση αποδοχής της ευαλωτότητας βάσει θετικών προσδοκιών για τις προθέσεις ή τη συμπεριφορά του άλλου (Rousseau et al., 1998). Σε οργανωσιακό επίπεδο, η εμπιστοσύνη αποτελεί ομοίως μια ψυχολογική κατάσταση που βασίζεται στις θετικές προσδοκίες για τον ίδιο τον οργανισμό (Fulmer & Gelfand, 2012). Όπως αποφαίνεται από αυτούς τους ορισμούς, μια σημαντική εννοιολογική εστίαση της εμπιστοσύνης είναι η ευαλωτότητα, με αποτέλεσμα αυτή να καθίσταται ιδιαιτέρως σημαντική σε περιβάλλοντα αβεβαιότητας και κινδύνου (Mayer et al., 1995). Αναφέρεται στην προθυμία που εκφράζει ένα μέλος μιας ομάδας να είναι ευάλωτο στις ενέργειες κάποιου άλλου μέλους από την ομάδα. Βασίζεται στην προσδοκία ότι το δεύτερο μέλος θα προβεί σε πράξεις για αυτόν που τον εμπιστεύεται οι οποίες θα είναι προς όφελος του πρώτου μέλους. Η εμπιστοσύνη παρέχεται άκριτα από την στιγμή που δεν υπάρχει κάποιος μηχανισμός για έλεγχο ή παρακολούθηση του δεύτερου μέλους. Πράγματι, η πλήρης γνώση, η απόλυτη βεβαιότητα ή απουσία κινδύνου σε μια σχέση θα εξαφάνιζε την ανάγκη για εμπιστοσύνη. Όπως αναφέρει ο Mollering (2006), στο επίκεντρο της εμπιστοσύνης τοποθετείται ένα «άλμα πίστης», υπό την έννοια ότι τα άτομα

εμπιστεύονται τους άλλους ή τους οργανισμούς τους έχοντας έλλειψη γνώσης και βεβαιότητας για τα τρέχοντα και τα μελλούμενα.

Όπως προαναφέρθηκε, η εμπιστοσύνη στο οργανωσιακό πλαίσιο έχει μελετηθεί σε σχέση με πολλαπλούς παράγοντες αναφοράς (π.χ. συνάδελφοι, ηγέτες, οργανισμοί) και επίπεδα ανάλυσης (π.χ. ατομική, διαπροσωπική και συλλογική). Η ερευνητική εστίαση στην παρούσα μελέτη αφορά στην οργανωσιακή εμπιστοσύνη, δηλαδή στην εμπιστοσύνη που εκδηλώνεται από τους εργαζομένους προς τον εργοδότη τους (Vanhala et al., 2016). Οι εργαζόμενοι στην περίπτωση αυτή περιλαμβάνουν όλα τα μέλη ενός οργανισμού που απασχολούνται σε αυτόν, ανεξάρτητα από τον εργασιακό τους ρόλο ή την ιεραρχική τους θέση (Weibel, Den Hartog, Gillespie, Searle, Six, & Skinner, 2015). Οι Gillespie και Dietz, (2009) υποστηρίζουν ότι η εμπιστοσύνη αυτού του τύπου επηρεάζεται από ιδιότητες που την εγγυώνται και χαρακτηρίζουν πολλά μέλη του οργανισμού (π.χ. ανώτεροι ηγέτες, στελέχη γραμμής, συνάδελφοι) και πολλαπλά οργανωσιακά χαρακτηριστικά (π.χ. συστήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων, πολιτικές και πρακτικές, κουλτούρα, στρατηγική).

Μια παρόμοια οπτική υιοθετούν και οι Gustafsson et al., (2021), οι οποίοι θεωρούν την οργανωσιακή εμπιστοσύνη ως μια ψυχολογικής φύσης διαδικασία που αναπτύσσεται σε μεσο-οργανωσιακό επίπεδο, επηρεαζόμενη από μικρο-μεταβλητές (π.χ. συμπεριφορές, δυναμικές ομάδες) και μακρο-μεταβλητές (π.χ. οργανωσιακές δομές και ρυθμίσεις). Η οπτική αυτή συνάδει με την προσέγγιση των Grey και Garsten (2001), οι οποίοι περιγράφουν την οργανωσιακή εμπιστοσύνη ως ένα επισφαλές και κοινωνικά κατασκευασμένο επίτευγμα που υλοποιείται μέσω της αλληλεπίδρασης κοινωνικών ή/και λογικών δομών, συμπεριλαμβανομένων αυτών που αφορούν το εργασιακό περιβάλλον αλλά και τα μεμονωμένα μέλη του οργανισμού. Αν και είναι αποδεκτό ότι η εμπιστοσύνη προσφέρει σημαντικά οφέλη στους οργανισμούς και τα μέλη του, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι δεν είναι μια έννοια εγγενώς καλή (Gustafsson et al., 2021). Αυτό σημαίνει ότι αυτή επιτρέπει τη χειραγώγηση και την εκμετάλλευση. Όπως αναφέρουν οι Skinner al. (2014), το χτίσιμο της εμπιστοσύνης είναι προς το συμφέρον της διοίκησης, καθώς αυτή συνιστά προγνωστικό παράγοντα της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Αντίστοιχα, η ενδο-οργανωσιακή εμπιστοσύνη είναι μια πηγή δύναμης και ελέγχου που μπορεί να έχει παραγωγικές και κατασταλτικές επιπτώσεις στους εργαζόμενους, ανάλογα με τον τρόπο που ασκείται (Siebert et al., 2015).

3.3 Παράγοντες διαμόρφωσης οργανωσιακής εμπιστοσύνης

Η ερευνητική βιβλιογραφία έχει εξετάσει διάφορους παράγοντες που διαμορφώνουν την οργανωσιακή εμπιστοσύνη, εστιάζοντας κυρίως σε οργανωσιακές μεταβλητές, χωρίς ωστόσο να παραβλέπεται η σημασία της ατομικής προσωπικότητας. Στο πλαίσιο αυτό, έχει διαπιστωθεί ότι οι πολιτικές διοίκησης των ανθρώπινων πόρων που εφαρμόζονται από τους οργανισμούς αποτελούν δείκτες της αξιοπιστίας τους, επηρεάζοντας έτσι την εμπιστοσύνη που εκδηλώνεται από τους εργαζόμενους (Searle, et al., 2011). Επιπλέον, έχει βρεθεί ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη, ως προς την ισότιμη εφαρμογή κανόνων και το δίκαιο καταμερισμό υλικών και άυλων ανταμοιβών, οικοδομεί ένα κλίμα συνολικής εμπιστοσύνης (Bernardin et al., 2011), με το αντίθετο να συμβαίνει σε οργανισμούς που αλλάζουν συνεχώς χωρίς να υιοθετούν στοχοθετημένες πολιτικές και συγκεκριμένες πρακτικές ενσωμάτωσης των εργαζομένων τους (Kiefer, 2005). Μελέτη των Edwards και Cable, (2009) επίσης έδειξε ότι η ευθυγράμμιση μεταξύ οργανωσιακών και προσωπικών στόχων και αξιών προκαλεί ενίσχυση της εμπιστοσύνης.

Το θεωρητικό υπόδειγμα επιδιόρθωσης της οργανωσιακής εμπιστοσύνης των Gillespie και Dietz (2009) αναγνωρίζει τόσο μακρο- όσο και μικρο-μεταβλητές που την επηρεάζουν. Στην πρώτη περίπτωση εντάσσονται οι γενικές οργανωσιακές πολιτικές, όπως είναι οι πρακτικές διαμόρφωσης της κουλτούρας και διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, ενώ στη δεύτερη συγκαταλέγονται στοιχεία που έχουν περισσότερο διαπροσωπικό προσανατολισμό, όπως είναι οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και διοικητικών στελεχών, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και οι ροές επικοινωνίας (Gillespie & Dietz, 2009). Άλλες μελέτες έχουν δείξει ότι ορισμένα στυλ και συγκεκριμένες πρακτικές ηγεσίας επηρεάζουν θετικά την οργανωσιακή εμπιστοσύνη, όπως είναι η διαδικαστική δικαιοσύνη (De Cremer & Tyler, 2007) και η μετασηματιστική ηγεσία (Podsakoff et al., 2003), κυρίως ωστόσο σε διαπροσωπικό επίπεδο.

Άλλοι παράγοντες που έχουν εξεταστεί ως επιδρούμενοι της οργανωσιακής εμπιστοσύνης περιλαμβάνουν διοικητικές πρακτικές και συμπεριφορές όπως ο διαμοιρασμός των αρμοδιοτήτων και η εφαρμογή συμπεριληπτικών διαδικασιών λήψης αποφάσεων (Whitener et al., 1998) η βελτίωση των εργασιακών ροών και των σχετικών δομικών παραμέτρων (Weibel, Den Hartog, Gillespie, Searle, Six, & Skinner, 2015) καθώς και η συναισθηματική ρύθμιση (Williams, 2007). Επιπλέον, έχει βρεθεί ότι

σημαντική μεταβλητή επιρροής της οργανωσιακής εμπιστοσύνης είναι η ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ συναδέλφων αλλά και μεταξύ εργαζομένων διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων (Ashnai et al., 2016) ενώ το ίδιο ισχύει και την αντιληπτή δικαιοσύνη στο πλαίσιο αναγνώρισης της ταυτότητας του οργανωσιακού μέλους (Chen, et al., 2015). Μελέτη των Top et al., (2015) βρήκε επίσης ότι η εργασιακή ικανοποίηση, η μετασχηματιστική ηγεσία και η οργανωσιακή δέσμευση αποτελούν μεταβλητές που συσχετίζονται θετικά με την εμπιστοσύνη, ενώ σύμφωνα με τον Zak (2017), κρίσιμες σημασίες πρακτικές που συντελούν στην οικοδόμησή της περιλαμβάνουν την αναγνώριση και επιβράβευση των εργασιακών επιτευγμάτων, την παροχή κατεύθυνσης και οράματος, τον ευρύ διαμοιρασμό της οργανωσιακής γνώσης και πληροφορίας, και τη διευκόλυνση της προσωπικής ανάπτυξης.

3.4 Επιδράσεις οργανωσιακής εμπιστοσύνης

Τα αυξημένα επίπεδα οργανωσιακής εμπιστοσύνης έχουν αποδειχθεί ότι συμβάλλουν σε μια σειρά θετικών εργασιακών συμπεριφορών και οργανωσιακών φαινομένων, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι που εμπιστεύονται τους οργανισμούς τους τείνουν να επιδεικνύουν αυξημένο βαθμό δέσμευσης, προθυμία καταβολής προσπάθειας για την επίτευξη των στόχων του και πρόθεση παραμονής στη θέση εργασίας τους. Σύμφωνα με ευρήματα των Fulmer και Gelfand (2012), η οργανωσιακή εμπιστοσύνη συνδέεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την εκδήλωση οργανωσιακών συμπεριφορών του πολίτη, ενώ κατά τους Dirks και Ferrin (2001), οδηγεί σε αυξημένη ατομική και οργανωσιακή απόδοση, ενθαρρύνοντας τη διαμόρφωση ευνοϊκών εργασιακών στάσεων, διευκολύνοντας τους μηχανισμούς αυτοπαρακίνησης και υποβοηθώντας τις εσωτερικές διεργασίες θετικής προσαρμογής στις εκάστοτε εργασιακές συνθήκες. Επίσης, έχει υποστηριχθεί ότι η εμπιστοσύνη που εκδηλώνεται προς τους άμεσους προϊσταμένους αλλά και την ανώτερη ηγεσία συνιστά παράγοντα ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και την ενίσχυση της αντιληπτής οργανωσιακής ταυτότητας (Fulmer & Ostroff, 2017) καθώς και ότι αυξημένα επίπεδα οργανωσιακής εμπιστοσύνης συμβάλλουν στην οικοδόμηση, συσσώρευση και βέλτιστη αξιοποίηση της οργανωσιακής γνώσης, με την υποστήριξη πάντα μιας αποτελεσματικής ηγεσίας (Koochang et al., 2017).

3.5 Οργανωσιακή εμπιστοσύνη και μάρκα εργοδότη

Τα ευρήματα της διεθνούς ερευνητικής βιβλιογραφίας αναφορικά με την πιθανή σχέση μεταξύ οργανωσιακής εμπιστοσύνης και μάρκας εργοδότη είναι εξαιρετικά περιορισμένα, με τις δύο μεταβλητές να έχουν εξεταστεί κυρίως σε μελέτες που εμπλέκουν διάφορα συνδεδεμένα οργανωσιακά φαινόμενα. Παραδειγματικά, έρευνα των Yadav et al., (2020) που διενεργήθηκε σε δείγμα 308 εργαζομένων έδειξε ότι η μάρκα του εργοδότη συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή δέσμευση και αρνητικά με την πρόθεση αποχώρησης από τη θέση εργασίας, με τη σχέση αυτή να διαμεσολαβείται από την οργανωσιακή εμπιστοσύνη. Επίσης, μετα-ανάλυση των Biswas και Suar (2016) εξέτασε τους παράγοντες που διαμορφώνουν τη μάρκα του εργοδότη, στις οποίες συγκαταλέγεται η οργανωσιακή εμπιστοσύνη μαζί με την οργανωσιακή στήριξη, την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, το ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ διοίκησης και προσωπικού, το σχεδιασμό της εργασίας και τη δικαιοσύνη κατά την παροχή υλικών και άυλων ανταμοιβών.

Ακόμη, σύμφωνα με τα ευρήματα των Rampl και Kenning (2014), η συναισθηματική δέσμευση και η εμπιστοσύνη στη μάρκα του εργοδότη αποτελούν τις κύριες ερμηνευτικές μεταβλητές της ελκυστικότητάς του, ενώ κατά τους Kashyap και Chaudhary (2019), η οργανωσιακή εμπιστοσύνη αποτελεί παράγοντα διαμεσολάβησης στη θετική σχέση που αναδεικνύεται μεταξύ της μάρκας του εργοδότη και της εργασιακής εμπλοκής. Πρόσφατη μελέτη των Ekhasan και Saroh (2021), έδειξε ότι η μάρκα του εργοδότη έχει σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων και στην οργανωσιακή εμπιστοσύνη, με τους Kashyap και Rangnekar (2016), να επιβεβαιώνουν εν μέρει αυτά τα ευρήματα, δείχνοντας ότι η αντιληπτή μάρκα του εργοδότη οδηγεί σε περιστολή της πρόθεσης αποχώρησης από τη θέση εργασίας, δεδομένων των αυξημένων επιπέδων οργανωσιακής εμπιστοσύνης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

4.1 Η σημασία της οργανωσιακής δέσμευσης

Για τους περισσότερους σύγχρονους οργανισμούς, η πρόσληψη, επιλογή και διατήρηση ενός ανθρώπινου δυναμικού υψηλής δέσμευσης αποτελεί θεμελιώδη σκοπό της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (Singh D. , 2019) Όπως αναφέρουν οι Hirschi και Spruk (2021), η οργανωσιακή δέσμευση συνιστά κεντρικό προβλεπτικό παράγοντα της διατήρησης ταλέντων και υπαλλήλων υψηλής εξειδίκευσης, με αποτέλεσμα να αναδεικνύεται σε σημείο εστίασης των διοικητικών στελεχών που ασχολούνται με την ανάπτυξη και εφαρμογή καλών πρακτικών στο πεδίο των ανθρωπίνων πόρων. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι οι παράγοντες που διαμορφώνουν την οργανωσιακή δέσμευση τοποθετούνται ψηλά στην ατζέντα της στρατηγικής μεγάλων οργανισμών, με στόχο την ενίσχυση της συνολικής παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας (Steel et al., 2002).

Η οργανωσιακή δέσμευση, η οποία γενικά αποτελεί ένα μέτρο εκτίμησης των ψυχολογικών δεσμών που αναπτύσσονται μεταξύ ενός ατόμου και του οργανισμού του, έχει συνδεθεί με διάφορα αποτελέσματα που έχουν παράλληλα προσελκύσει έντονο ερευνητικό ενδιαφέρον από ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες του χώρου, όπως η εργασιακή απόδοση (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005), η οργανωσιακή συμπεριφορά του πολίτη (Meyer et al., 2002) και η εργασιακή κινητικότητα ή πρόθεση αποχώρησης από τη θέση εργασίας (Cohen, 2017). Όπως σημειώνει ο Mercurio (2015), η οργανωσιακή δέσμευση έχει μια μακρά ιστορία αξιοσημείωτου ερευνητικού ενδιαφέροντος στην οργανωσιακή ψυχολογία και στη μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς, λαμβάνοντας υπόψη ότι συνιστά μια μεταβλητή που έχει ενσωματωθεί στην έρευνα για τις πολυποίκιλες σχέσεις που αναπτύσσονται εντός του οργανωσιακού πλαισίου, συμπεριλαμβάνοντας διάφορες συμπεριφορικές, συναισθηματικές και άλλες εκφάνσεις, όπως η ευημερία, η αποδοτικότητα και η ικανοποίηση. Αν και ένας

ελάχιστος αριθμός μελετών έχουν καταδείξει τις πιθανές αρνητικές επιπτώσεις μιας υπερβάλλουσας οργανωσιακής δέσμευσης (Siegrist, 1996), οι περισσότεροι μελετητές συνηγορούν στη διαπίστωση ότι αυτή έχει ιδιαίτερα θετικό αντίκτυπο τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο (Devece et al., 2016).

4.2 Εννοιολογική προσέγγιση

Η δημοφιλία της οργανωσιακής δέσμευσης οδήγησε με την πάροδο του χρόνου σε μια ευρεία ποικιλία διαφορετικών ορισμών και θεωρητικών προσεγγίσεων. Δεδομένης αυτής της ποικιλίας, η σχετική κριτική που έχει ασκηθεί είναι ότι οι διάφορες εννοιολογήσεις συχνά χαρακτηρίζονται από επικαλύψεις με άλλες έννοιες της οργανωσιακής ψυχολογίας. Οι πρώτες προσπάθειες εννοιολόγησης του όρου βασίστηκαν σε μια κυρίως συμπεριφορική προσέγγιση, εστιάζοντας στη σχέση της με την πρόθεση παραμονής στη θέση εργασίας και τη διατήρηση των εργαζομένων (Yahaya & Ebrahim, 2016). Οι σχετικοί ορισμοί, λοιπόν, επικρίθηκαν για το ότι συγχέουν τους πρόδρομους παράγοντες της οργανωσιακής δέσμευσης με τα αποτελέσματά της (Swailles, 2002). Σε απάντηση αυτής της κριτικής, παρατηρήθηκε με τα χρόνια μια ισχυροποιούμενη συναίνεση μεταξύ ερευνητών και θεωρητικών στο ότι τα μονοδιάστατα μοντέλα που εστιάζουν σε μια απλοϊκή σχέση μεταξύ του ατόμου και του οργανισμού τείνουν να υπεραπλουστεύουν αυτήν την πολυσύνθετη έννοια. Ως εκ τούτου, η σύγχρονη εννοιολόγηση της οργανωσιακής δέσμευσης είναι πολυδιάστατη, ενσωματώνοντας διαφορετικές πτυχές της.

Υπό αυτό το πρίσμα, η οργανωσιακή δέσμευση ορίζεται ως μια ψυχολογική κατάσταση που (α) χαρακτηρίζει τη σχέση ενός εργαζόμενου με τον οργανισμό και (β) έχει επιπτώσεις στις αποφάσεις του περί συνέχισης ή διακοπής της σχέσης αυτής (Mayer & Allen, 1991). Ο δημοφιλής αυτός ορισμός που είναι ευρύτατα αποδεκτός μέχρι και σήμερα αποτέλεσε μια προσπάθεια συγκερασμού διαφορετικών ερευνητικών παραδόσεων και εννοιολογήσεων στη σχετική βιβλιογραφία. Για παράδειγμα, οι Porter et al., (1974), είχαν προηγουμένως επικεντρωθεί στη συναισθηματική διάσταση, ορίζοντας την οργανωσιακή δέσμευση ως τη σχετική δύναμη ταύτισης με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού και εμπλοκής ενός ατόμου με αποτέλεσμα να εντείνει τη προσπάθεια για την επίτευξη αυτών.

Αντίστοιχα, οι Mowday et al., (1982) επιχείρησαν να συγκεκριμενοποιήσουν περαιτέρω τον ορισμό των Porter et al., (1974), όσον αφορά την «ταύτιση» και την «εμπλοκή»,

προτείνοντας τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης: (α) την ισχυρή πίστη και αποδοχή των στόχων και αξιών του οργανισμού, (β) την προθυμία καταβολής σημαντικής προσπάθειας για λογαριασμό του οργανισμού ως προς την επίτευξη αυτών των στόχων και τη διατήρηση αυτών των αξιών, και (γ) την έντονη επιθυμία διατήρησης της ιδιότητας του μέλους του οργανισμού. Αυτά τα τρία συστατικά αντικατοπτρίζουν δύο διαφορετικές ερευνητικές παραδόσεις στη βιβλιογραφία των δεκαετιών του 1970 και του 1980, δηλαδή από τη μία πλευρά τη συναισθηματική παράδοση που υπογραμμίζει τη συναισθηματική προσκόλληση στον οργανισμό (Mowday et al., 1982) και από την άλλη τη συμπεριφορική προσέγγιση που εστιάζει στην πρόθεση παραμονής σε αυτόν (Allen & Meyer, 1990). Η σύγχρονη ερευνητική βιβλιογραφία, βασισμένη στο συγκεκριμένο αυτών των παραδόσεων, αποδέχεται την εννοιολογική προσέγγιση των Meyer και Allen (1997), σύμφωνα με την οποία η οργανωσιακή δέσμευση είναι μια πολυδιάστατη έννοια που ενσωματώνει συναισθηματικές και συμπεριφορικές πτυχές, όπως εξηγείται αναλυτικότερα παρακάτω.

4.3 Θεωρητικές προσεγγίσεις

4.3.1 Η θεωρία της οικονομικής ανταλλαγής

Οι αρχικές μελέτες σχετικά με την οργανωσιακή δέσμευση έλαβαν μια μονοδιάστατη οπτική, υποστηρίζοντας κατά κύριο λόγο ότι τα άτομα δεσμεύονται σε έναν οργανισμό μόνο στο βαθμό που κατέχουν μια συγκεκριμένη θέση σε αυτόν και απολαμβάνουν ορισμένα οφέλη (Porter et al., 1974). Κεντρικό χαρακτηριστικό αυτής της προσέγγισης ήταν η θεωρία της οικονομικής ανταλλαγής (economic exchange contract), υπό την έννοια ότι η δέσμευση βασίζεται σε μια άρρητη επένδυση από τον εργαζόμενο που απορρέει από την απόκτηση διάφορων, οικονομικών κυρίως, ωφελειών. Με άλλα λόγια, η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι η οργανωσιακή δέσμευση οικοδομείται όταν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι η θέση του αποζημιώνεται επαρκώς, ανεξάρτητα από άλλους παράγοντες (Singh & Gupta, 2015). Έτσι, εάν ένα άτομο του προσφερθεί μια άλλη εργασιακή ευκαιρία που έχει παρόμοια ή εναλλακτικά οφέλη, τότε θα ήταν πρόθυμο να εγκαταλείψει τον οργανισμό. Η θεωρία αυτή, η οποία επικεντρώνεται στο άτομο και όχι στον οργανισμό, επικρίθηκε με την πάροδο του χρόνου λόγω της αγνόησης άλλων σημαντικών οργανωσιακών μεταβλητών, επηρεάζοντας ωστόσο μεταγενέστερες θεωρητικές προσεγγίσεις.

4.3.2 Η θεωρία της οργανωσιακής ανταλλαγής

Η προσπάθεια κατανόησης της ψυχολογικής προσκόλλησης των εργαζομένων στον οργανισμό έφερε στο φως τη σημασία των αντίστοιχων στάσεων σε όρους οργανωσιακής ταύτισης και εμπλοκής, οι οποίες θεωρήθηκαν από τους Porter et al. (1974) ως βασικές εκφάνσεις της οργανωσιακής δέσμευσης. Οι Porter et al. (1974) ανέπτυξαν περαιτέρω την ιδέα των στάσεων των εργαζομένων ως μια προοπτική που περιλαμβάνει είτε μια ψυχολογική είτε μια συναισθηματική σχέση, η οποία εξαρτάται από το επίπεδο ταύτισης και εμπλοκής. Η θεωρητική αυτή πλαισίωση της εν λόγω έννοιας έγινε γνωστή ως η θεωρία της οργανωσιακής ανταλλαγής (organizational exchange theory), βάσει της οποίας οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι προσωπικοί τους στόχοι και αξίες ευθυγραμμίζονται και συνάδουν με αυτούς του οργανισμού τους, τότε είναι πιθανότερο να δεσμεύονται σε αυτόν (Singh & Gupta, 2015). Σε αντίθεση, λοιπόν, με την προηγούμενη προσέγγιση που είναι περισσότερο κανονιστική και υπολογιστική, η θεωρία της οργανωσιακής ανταλλαγής καταδεικνύει ότι η οργανωσιακή δέσμευση επηρεάζεται από διάφορους άλλους ψυχολογικούς παράγοντες πέραν των οικονομικών απολαβών.

4.4 Διαστάσεις οργανωσιακής δέσμευσης

4.4.1 Το μοντέλο των Meyer και Allen

Η θεωρία της ανταλλαγής στο πλαίσιο του οργανισμού αποτέλεσε τη βάση για την ανάπτυξη και βαθύτερη κατανόηση της πολυσήμαντης φύσης της οργανωσιακής δέσμευσης. Το 1991, οι Meyer και Allen όρισαν την οργανωσιακή δέσμευση ως μια πολυδιάστατη μεταβλητή που υποδεικνύει τη σχετική ισχύ της ταύτισης του ατόμου με τον οργανισμό, της εμπλοκής και της πιστότητάς του. Το μοντέλο αυτό έμελλε να αναγνωριστεί ως το κυρίαρχο στη σχετική ερευνητική βιβλιογραφία και παραμένει έτσι μέχρι και σήμερα, αποτελώντας την ερευνητική βάση και της παρούσας μελέτης. Ωστόσο, αξίζει να αναφερθεί ότι υπάρχουν και άλλες θεωρητικές και ερευνητικές προσεγγίσεις που επιβεβαιώνουν ότι η οργανωσιακή δέσμευση αποτελείται από διάφορες διαστάσεις.

Για παράδειγμα, οι Vendenberg και Self (1993), αναγνώρισαν τέσσερις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης, τη συναισθηματική, της συνέχειας, τη χρονική και της ταύτισης, δείχνοντας μάλιστα ότι εντοπίζονται σημαντικές διαφοροποιήσεις στον τρόπο εκδήλωσής της σε διαφορετικά χρονικά πλαίσια και συγκεκριμένα κατά την είσοδο σε έναν οργανισμό και κατά τη διάρκεια της μετέπειτα ενσωμάτωσης του εργαζομένου

(Vandenberg, Self, & Seo, 1994). Σε κάθε περίπτωση, αν και υπάρχει διαφωνία σχετικά με τον αριθμό των συνιστώσεων της οργανωσιακής δέσμευσης, υπάρχει ευρεία συναίνεση ότι αυτή ερμηνεύεται καλύτερα από μια πολυδιάστατη εννοιολογική κατασκευή που διατηρεί ποικίλους συσχετικούς, πρόδρομους παράγοντες και επακόλουθα, ανάλογα με την εξεταζόμενη κάθε φορά διάσταση. Σημειώνεται, ωστόσο, ότι από την πρώτη ολοκληρωμένη προσέγγιση των Meyer και Allen (1991), αυτή έχει αποτελέσει το κυρίαρχο αντικείμενο έρευνας στο πεδίο της οργανωσιακής δέσμευσης. Μετα-ανάλυση των Choi et al., (2015), επιβεβαιώνει αυτή τη διαπίστωση, καταδεικνύοντας ότι η ορολογία περί συναισθηματικής, συνεχούς και κανονιστικής δέσμευσης αποτελεί μέχρι και σήμερα το πιο δημοφιλές σχετικό υπόδειγμα.

Το μοντέλο των Allen και Meyer (1990) αναγνωρίζει τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης: (1) τη συναισθηματική (affective), (2) τη δέσμευση συνέχειας (continuance), και (3) την κανονιστική (normative), οι οποίες βασίζονται στις στάσεις και αντιλήψεις των εργαζομένων, προκαλώντας συμπεριφορικά αποτελέσματα, όπως η αφοσίωση και η πρόθεση παραμονής στη θέση εργασίας. Βάσει αυτού του τρίπτυχου, οι Meyer και Allen (1997) υποστήριξαν ότι υπάρχουν σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ της συναισθηματικής και κανονιστικής δέσμευσης, οι οποίες θα μπορούσαν να ιδωθούν υπό μια κοινή οπτική, αντανακλώντας σε κάθε περίπτωση μια ψυχολογική κατάσταση που συνδέει τον εργαζόμενο με τον οργανισμό. Παράλληλα, οι Meyer και Allen (1997) υπογράμμισαν ότι οι τρεις αυτές διαστάσεις μπορούν να εκτιμηθούν ξεχωριστά, αποτελώντας συνδυαστικά ένα προβλεπτικό μέτρο της πρόθεσης παραμονής στον οργανισμό σε μακροχρόνιο επίπεδο.

4.4.2 Συναισθηματική δέσμευση

Η συναισθηματική δέσμευση αντανακλά έναν συναισθηματικό δεσμό του ατόμου με τον οργανισμό, υπό την έννοια ότι ο εργαζόμενος ταυτίζεται, εμπλέκεται και απολαμβάνει τη συμμετοχή του σε αυτόν (Allen & Meyer, 1990). Αυτή η διάσταση της δέσμευσης ταυτίζεται κυρίως με μια συναισθηματική προσκόλληση, η οποία καθορίζεται από την προσωπική επιλογή του εργαζόμενου να παραμένει στον οργανισμό μέσω κάποιας συναισθηματικής ταύτισης (Singh & Gupta, 2015). Σύμφωνα με τον Faloye (2014), η ισχύς της συναισθηματικής δέσμευσης εξαρτάται από το κατά πόσον ένας εργαζόμενος δίνει σημασία στην ταυτότητά του ως μέλος του οργανισμού, ενώ κατά τους Meyer και Allen (1997), άλλοι παράγοντες επιρροής της περιλαμβάνουν τις εργασιακές προκλήσεις που αυτός αντιμετωπίζει, τη σαφήνεια των ρόλων που

καθορίζονται από τη διοίκηση, την οργανωσιακή στοχοθέτηση, τη δυσκολία επίτευξης των οργανωσιακών στόχων, την ανταποκρισιμότητα της διοίκησης ως προς την παροχή ανατροφοδότησης, τη συνοχή των εργασιακών ομάδων, τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και την αντιληπτή σημαντικότητα του εργαζόμενου για τον οργανισμό.

Σύμφωνα με τους Beck και Wilson (2000), η ανάπτυξη της συναισθηματικής δέσμευσης απαιτεί την ταύτιση του εργαζόμενου με τους οργανωσιακούς στόχους, καθώς και την εσωτερίκευση της οργανωσιακής πολιτικής και κουλτούρας. Από τη στιγμή που ένας εργαζόμενος εισέρχεται σε έναν οργανισμό, εμπλέκεται σε μια διαδικασία εσωτερίκευσης κατά την οποία αντιλαμβάνεται μια ευθυγράμμιση μεταξύ των προσωπικών και οργανωσιακών στόχων και αξιών. Μάλιστα, ενώ οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν σταδιακά και τις τρεις μορφές οργανωσιακής δέσμευσης σε διαφορετικά χρονικά σημεία συσχετίσής τους με τον οργανισμό, έχει υποστηριχθεί ότι η συναισθηματική δέσμευση αποτελεί την πιο σημαντική της διάσταση, καθώς συνιστά κρίσιμο προβλεπτικό παράγοντα της μακροχρόνιας διατήρησης των εργαζομένων (Meyer & Martin 2010). Πράγματι, έρευνες έχουν δείξει ότι η συναισθηματική δέσμευση συσχετίζεται θετικά με την ένταση της εργασιακής προσπάθειας και την εργασιακή απόδοση (Luchak & Gellatly, 2007) και τις οργανωσιακές συμπεριφορές του πολίτη (Mahal, 2012) αν και μια υπερβάλλουσα έκφρασή της ενδέχεται να οδηγεί σε υψηλά επίπεδα εργασιακού στρες και απουσιασμού (Wasti, 2005).

4.4.3 Δέσμευση συνέχειας

Η δεύτερη διάσταση της οργανωσιακής δέσμευσης στο μοντέλο των Meyer και Allen (1991) είναι η δέσμευση της συνέχειας, η οποία βασίζεται στη θεωρία της οικονομικής ανταλλαγής και υποθέτει ότι όταν ένα άτομο εργάζεται για αρκετά χρόνια σε έναν οργανισμό τείνει να συσσωρεύει προσωπικές επενδύσεις σε όρους χρόνου, καταβολής εργασιακής προσπάθειας και ανάπτυξης ειδικών δεξιοτήτων που είναι πολύ δαπανηρές αν τις απωλέσουν. Η διάσταση αυτή σχετίζεται με μια προσωπική ανάλυση κόστους-οφέλους, περιλαμβάνοντας επιμέρους παράγοντες όπως η απώλεια των οικονομικών απολαβών ή η δυσκολία εύρεσης νέας θέσης εργασίας (Khan et al., 2016). Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι επιλέγουν να παραμείνουν δεσμευμένοι σε έναν οργανισμό γιατί αισθάνονται ότι έχουν πολλά να χάσουν φεύγοντας από αυτόν, αν και η δέσμευση αυτή εξαρτάται από τη διάρκεια προϋπηρεσίας, τη θέση εξουσίας, τις οικονομικές απολαβές και άλλες μη υλικές ωφέλειες (Galanaki, 2019).

Σύμφωνα με τους Singh και Gupta (2015), η δέσμευση συνέχειας μπορεί να θεωρηθεί ως μια συμβατική προσκόλληση στον οργανισμό, καθώς αυτή επηρεάζεται από μια συνεχή αξιολόγηση των οφελών που αποκομίζονται κατά την παραμονή του εργαζόμενου σε αυτόν. Ως εκ τούτου, αυτή αναπτύσσεται σταδιακά λόγω μιας αντίληψης ότι τα οφέλη είναι περισσότερα από τα κόστη παραμονής, χωρίς απαραίτητα να χρειάζεται ο εργαζόμενος να ταυτίζεται απόλυτα με τους οργανωσιακούς στόχους και τις αξίες. Έχει, επίσης, υποστηριχθεί ότι η συνεχής διάσταση της οργανωσιακής δέσμευσης ενδέχεται να μην έχει τόσο ισχυρό αντίκτυπο στην πρόθεση παραμονής ενός εργαζόμενου στον οργανισμό, όσο έχει η συναισθηματική (Faloye, 2014). Παράλληλα, έχει διαπιστωθεί ότι η οργανωσιακή στήριξη που παρέχεται από τη διοίκηση υπό τη μορφή κατάλληλων πρακτικών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει σημαντικά την ένταση της δέσμευσης της συνέχειας (Meyer et al., 2002). Ακόμη, έρευνα του Mahal (2012) έδειξε ότι όσο ισχυρότερες είναι οι αντιλήψεις περί ωφελειών που απορρέουν από μια θέση εργασίας (π.χ. μακροχρόνια συνταξιοδοτικά πλάνα, ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, δυνατότητες ανάπτυξης ειδικών εργασιακών δεξιοτήτων) τόσο πιο πιθανό είναι να παραμείνει ένας εργαζόμενος στον οργανισμό, επιδεικνύοντας μια δέσμευση συνέχειας.

4.4.4 Κανονιστική δέσμευση

Η τρίτη και τελευταία διάσταση του μοντέλου των Meyer και Allen (1991) είναι η κανονιστική δέσμευση, η οποία αντανακλά τη δέσμευση του εργαζόμενου λόγω μίας αίσθησης υποχρέωσης που αναπτύσσεται απέναντι στον οργανισμό και την εργασία του. Αυτή η διάσταση αντιπροσωπεύει μια λιγότερο προσωπική δέσμευση και, κυρίως, μια αντιληπτή κοινωνική προσδοκία βάσει της οποίας αναμένεται ότι κάποιος παραμένει πιστός στον εργοδότη του (Singh & Gupta, 2015). Ο Messner (2013), περιέγραψε την κανονιστική δέσμευση ως μια εργασιακή συμπεριφορά που καθοδηγείται από την αίσθηση καθήκοντος, την υποχρέωση και την πίστη στον οργανισμό, υπό την έννοια ότι τα μέλη του παραμένουν δεσμευμένα σε αυτόν για ηθικούς λόγους. Με άλλα λόγια, ένας εργαζόμενος αποφασίζει να συνεχίζει να είναι μέλος του οργανισμού γιατί θεωρεί ότι αυτό αποτελεί μια ηθικά ορθή επιλογή, ανεξαρτήτως του βαθμού ικανοποίησής του και της ταύτισής του με τους οργανωσιακούς στόχους και αξίες (Messner, 2013).

Μετα-ανάλυση των Meyer et al. (2002) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η κανονιστική δέσμευση διαφοροποιείται από τη συναισθηματική και τη δέσμευση συνέχειας, καθώς

διατηρεί μια προέλευση από την αίσθηση υποχρέωσης, ενώ οι άλλες δύο έχουν συναισθηματικές και ωφελμιστικές, αντίστοιχα, επιρροές. Παράλληλα, αν και αποτελεί μια διάσταση που είναι λιγότερο συχνή από τις άλλες δύο, μοιράζεται πολλά κοινά χαρακτηριστικά με αυτές σε όρους πρόδρομων παραγόντων και επιδράσεων (Meyer et al., 2002). Όσον αφορά στην ισχύ της, αυτή επηρεάζεται από διάφορες μεταβλητές, όπως είναι ο βαθμός αποδοχής των κανόνων που θέτει η διοίκηση ενός οργανισμού, η σχέση αμοιβαιότητας που αναπτύσσεται μεταξύ αυτού και του εργαζομένου, η ίδια η προσωπικότητά του και τα αντιληπτά οφέλη παραμονής στον οργανισμό, από τα οποία απορρέει και η αίσθηση ηθικής υποχρέωσης υπό ένα πρίσμα κοινωνικής ανταλλαγής (Sow et al., 2016). Όπως αναφέρουν οι (McCornick & Donohue, 2019), ένας εργαζόμενος επιδεικνύει κανονιστική δέσμευση όταν αισθάνεται υποχρεωμένος να «αποζημιώσει» τον οργανισμό που έχει επενδύσει σε αυτόν, για παράδειγμα μέσω ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης στο πλαίσιο επιμορφωτικών και εκπαιδευτικών δράσεων. Αξίζει, τέλος, να αναφερθεί ότι η κανονιστική δέσμευση έχει συσχετιστεί και με μια παρόμοια έννοια, αυτήν της επαγγελματικής δέσμευσης, η οποία αντανακλά την ψυχολογική προσκόλληση και την ταύτιση ενός ατόμου με το επάγγελμά του (Jaros, 2017). Η δέσμευση αυτού του τύπου είναι, μάλιστα, συχνότερη σε ορισμένα επαγγέλματα, όπως η εκπαίδευση και οι υπηρεσίες υγείας και πολιτικής προστασίας (Singh & Gupta, 2015).

4.5 Παράγοντες και επιπτώσεις οργανωσιακής δέσμευσης

Η σύγχρονη ερευνητική βιβλιογραφία βρίθει ευρημάτων σχετικά με τους παράγοντες που διαμορφώνουν την οργανωσιακή δέσμευση αλλά και τις επιπτώσεις της σε πλήθος εργασιακών συμπεριφορών και οργανωσιακών φαινομένων. Ως προς τους παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση και τις επιμέρους διαστάσεις της, έρευνα των Humphrey et al., (2007) έδειξε ότι ο ορθός σχεδιασμός της εργασίας, περιλαμβάνοντας μεταβλητές όπως η σαφήνεια επαγγελματικών ρόλων και ο εμπλουτισμός του περιεχομένου της, οδηγεί σε αύξηση της οργανωσιακής δέσμευσης, ενώ μελέτη των Jackson et al., (2013) διαπίστωσε ότι αυτή επηρεάζεται σημαντικά από την αποτελεσματικότητα και ποιότητα της ηγεσίας, με διαφορετικά ηγετικά στυλ να ασκούν διαφοροποιημένες επιδράσεις στις επιμέρους διαστάσεις της.

Επίσης, οι Colquitt, et al., (2001) τεκμηρίωσαν ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δικαιοσύνης τότε τείνουν να εκδηλώνουν και υψηλότερο βαθμό συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης και κυρίως

όσον αφορά τη συναισθηματική της διάσταση, και οι Dirks και Ferrin (2002) κατέληξαν σε παρόμοια ευρήματα εξετάζοντας τη θετική επιρροή της οργανωσιακής εμπιστοσύνης. Επιπρόσθετα, έχει διαπιστωθεί ότι η παροχή στήριξης από τους συναδέλφους, είτε κοινωνικής είτε υλικής, οδηγεί σε ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης (Chiaburu & Harrison, 2008) καθώς και ότι παρόμοια αποτελέσματα παράγονται σε έναν οργανισμό που εφαρμόζει καλές πρακτικές ψυχολογικής ενδυνάμωσης (Seibert et al., 2011). Η ευθυγράμμιση μεταξύ ατόμου-οργανισμού έχει αναδειχθεί ως μια επιπλέον μεταβλητή που διαμορφώνει την οργανωσιακή δέσμευση (Kristof-Brown et al., 2005) ενώ έρευνα των Zhao et al., (2007), έδειξε ότι αυτή διακυβεύεται σε περιπτώσεις παραβίασης του αντίστοιχου ψυχολογικού συμβολαίου. Τέλος, μετα-ανάλυση των Choi et al., (2015), βρήκε ότι μεταβλητές της προσωπικότητας (π.χ. συναισθηματική σταθερότητα, εξωστρέφεια, τάση προς νέες εμπειρίες) μπορούν ομοίως να ασκήσουν σημαντικές επιδράσεις στην οργανωσιακή δέσμευση.

Όσον αφορά τις επιπτώσεις της, ο θετικός αντίκτυπος της οργανωσιακής δέσμευσης έχει επιβεβαιωθεί ευρέως στη σχετική ερευνητική βιβλιογραφία, καθώς αυτή έχει αναγνωριστεί ως μια μεταβλητή κρίσιμης σημασίας για την κατανόηση των διάφορων εργασιακών συμπεριφορών (Meyer et al., 2002). Παραδειγματικά, έρευνα των Kalidass και Bahron (2015), έδειξε ότι υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης, τα οποία απορρέουν από την αντίληψη της οργανωσιακής στήριξης, οδηγούν σε αυξημένη πρόθεση εθελοντικής παραμονής στη θέση εργασίας σε μακροχρόνιο επίπεδο, και μελέτη του Yousef (2017), βρήκε ότι όταν οι εργαζόμενοι εκδηλώνουν οργανωσιακή δέσμευση τότε είναι και περισσότερο ικανοποιημένοι, καθώς και πιο ανοιχτοί σε οργανωσιακές αλλαγές. Επίσης, έχει βρεθεί ότι η οργανωσιακή συναισθηματική δέσμευση οδηγεί σε βελτιωμένες εργασιακές συμπεριφορές, συμπεριλαμβανομένης της αύξησης της εργασιακής απόδοσης (Wang et al., 2020) και της εγγενούς εργασιακής παρακίνησης (Chen et al., 2006).

4.6 Οργανωσιακή δέσμευση και μάρκα εργοδότη

Η σχέση μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης και μάρκας εργοδότη αποτελεί μια σύγχρονη οπτική της σχετικής ερευνητικής βιβλιογραφίας, με τα αντίστοιχα ωστόσο ευρήματα να παραμένουν μέχρι και σήμερα εξαιρετικά περιορισμένα. Οι λίγες σε αριθμό μελέτες που έχουν διεξαχθεί σε αυτό το πεδίο έχουν εξετάσει τη σχέση αυτή μονόδρομα, δηλαδή εξετάζοντας τόσο εάν η μάρκα του εργοδότη ασκεί επιρροές στην οργανωσιακή δέσμευση και όχι το κατά πόσον η δεύτερη αποτελεί παράγοντα διαμόρφωσης της πρώτης. Πιο συγκεκριμένα, οι Botella-Carubi et al., (2021), διεξήγαγαν έρευνα σε δείγμα 93 εργαζομένων σε εταιρεία αυτοκινητοβιομηχανίας, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι ορισμένες πρακτικές που σχετίζονται με τη μάρκα του εργοδότη (δράσεις επαγγελματικής ανάπτυξης, παροχή υλικών και άυλων ανταμοιβών, δραστηριότητες εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής) επηρεάζουν θετικά τις τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης (συναισθηματική, συνέχειας, κανονιστική). Επίσης, οι Rana και Kenning (2019)), εστίασαν στον κλάδο της πληροφορικής, αξιολογώντας τις απόψεις 250 εργαζομένων, και κατέληξαν σε παρόμοια ευρήματα, διαπιστώνοντας ότι μια ισχυρή μάρκα εργοδότη οδηγεί σε αύξηση της οργανωσιακής δέσμευσης, με την εργασιακή δέσμευση να αποτελεί διαμεσολαβητικό παράγοντα αυτής της σχέσης.

Παλαιότερη μελέτη των Vaijayanthi et al., (2011), ομοίως ανέδειξε τη μάρκα του εργοδότη ως ισχυρή προβλεπτική μεταβλητή της οργανωσιακής δέσμευσης, κυρίως σε ότι αφορά την κανονιστική και τη συναισθηματική, ενώ πιο πρόσφατη έρευνα των Alves, et al., (2020) σε εργαζόμενους του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα στην Πορτογαλία επιβεβαίωσε ότι αυξημένα επίπεδα συναισθηματικής δέσμευσης μπορούν να αποδοθούν σε διάφορους παράγοντες, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται οι πρακτικές ενίσχυσης της μάρκας του εργοδότη. Επίσης, τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας των και Tanwar και Prasad (2016) που διεξήχθη με τη μέθοδο ατομικών συνεντεύξεων κατέδειξαν ότι οι στρατηγικές της μάρκας εργοδότη που εφαρμόζονται από μεγάλες εταιρίες του κλάδου πληροφορικής οδηγούν σε αυξημένη πρόθεση

παραμονής στον οργανισμό, οι οποίες συνιστούν ταυτόχρονα και συμπεριφορικές εκδηλώσεις της υψηλής οργανωσιακής δέσμευσης.

Επιπρόσθετα, μελέτη των Yousf και Khurshid (2021) στον τραπεζικό κλάδο διαπίστωσε ότι οι διάφορες επιμέρους διαστάσεις της μάρκας του εργοδότη επηρεάζουν θετικά την εργασιακή δέσμευση, η οποία με τη σειρά της ασκεί θετικές επιδράσεις στην οργανωσιακή δέσμευση. Τέλος, ο Tanwar (2016), έδειξε ότι οι δύο διαστάσεις της μάρκας του εργοδότη (αξία ανάπτυξης και κοινωνική αξία) αποτελούν προβλεπτικές μεταβλητές της συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης, ασκώντας θετικό αντίκτυπο. Από τα παραπάνω, μπορεί να συμπερασθεί ότι τα ερευνητικά ευρήματα αναφορικά με τη σχέση μάρκας εργοδότη και οργανωσιακής δέσμευσης είναι εξαιρετικά περιορισμένα και εντοπίζονται σποραδικά σε μεμονωμένους κλάδους και οργανισμούς. Σε δεύτερο επίπεδο, είναι σαφές ότι τα διαθέσιμα ευρήματα επιβεβαιώνουν μια θετική επίδραση της μάρκας του εργοδότη στην οργανωσιακή δέσμευση, με αντίστροφες σχέσεις να μην εντοπίζονται σχετικά. Ωστόσο, μπορεί να υποθεθεί ότι η οργανωσιακή δέσμευση θα μπορούσε να αποτελεί μια μεταβλητή που επηρεάζει τη μάρκα του εργοδότη, καθώς είναι πιθανό ότι οργανισμοί που απασχολούν δεσμευμένους υπαλλήλους οικοδομούν μια θετική εικόνα στην αντίληψη των υποψηφίων εργαζομένων.

4.7 Ερευνητικές υποθέσεις

Βάσει της προηγούμενης βιβλιογραφικής ανασκόπησης, στην παρούσα ενότητα αναλύονται διεξοδικότερα οι ερευνητικές υποθέσεις της μελέτης. Αρχικά, προηγούμενες έρευνες έχουν τεκμηριώσει μια θετική επιρροή της διοίκησης ταλέντου στην οργανωσιακή δέσμευση σε διάφορους κλάδους, συμπεριλαμβανομένων της δημόσιας διοίκησης (Luna-Arocas & Lara, 2020), του τουρισμού (Almaaitah et al., 2020), του τραπεζικού κλάδου (Dayeh & Farmanesh, 2021), των τηλεπικοινωνιών (Abazeed, 2018) και της εκπαίδευσης (Aytac, 2015), χωρίς ωστόσο να υπάρχουν διαθέσιμα ερευνητικά δεδομένα για τη φαρμακοβιομηχανία. Βάσει των διαθέσιμων ευρημάτων, μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι διάφορες πρακτικές διοίκησης ταλέντου επηρεάζουν θετικά τις επιμέρους διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης (Nobarieidish et al, 2014; Kontoghiorghes, 2016; Luna-Arocas et al., 2020). Ως εκ τούτου, η πρώτη ερευνητική υπόθεση διαμορφώνεται ως εξής:

H1: Η διοίκηση ταλέντου επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή δέσμευση

Εκτός της οργανωσιακής δέσμευσης, η διοίκηση ταλέντου έχει πολλαπλά οφέλη για τους οργανισμούς επηρεάζοντας διάφορα οργανωσιακά φαινόμενα, συμπεριλαμβανομένης της εμπιστοσύνης. Ωστόσο, οι έρευνες που έχουν εξετάσει τη σχέση αυτή είναι περιορισμένες, αν και γενικά έχει διαπιστωθεί ότι μια αποτελεσματική διοίκηση ταλέντου ενισχύει τα επίπεδα οργανωσιακής εμπιστοσύνης (Chitsaz-Isfahani & Boustani, 2014; Hoseinzadeh & Mostaghimi, 2018), περιορίζοντας την πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό (Altınöz et al., 2013; Baba, 2018). Σύμφωνα με τα παραπάνω, μπορεί να υποστηριχθεί ότι σε οργανισμούς που εφαρμόζουν καλές πρακτικές διοίκησης ταλέντου, οι εργαζόμενοι τείνουν να εκδηλώνουν υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης, οδηγώντας στην παρακάτω υπόθεση:

H2: Η διοίκηση ταλέντου επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή εμπιστοσύνη

Η σχέση μεταξύ οργανωσιακής εμπιστοσύνης και μάρκας του εργοδότη αποτελεί ένα ζήτημα που έχει διερευνηθεί σποραδικά στην ερευνητική βιβλιογραφία και κυρίως σε σχέση με άλλα οργανωσιακά φαινόμενα. Σχετικές έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχει μια θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών, χωρίς να προσδιορίζεται επαρκώς η κατεύθυνσή της (Rampl & Kenning, 2014; Kashyap & Chaudhary, 2019; Yadav et al., 2020). Πρόσφατη μελέτη των Ekhsan και Saroh (2021) έδειξε ότι η μάρκα του εργοδότη έχει σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων και στην οργανωσιακή εμπιστοσύνη, ωστόσο, μπορεί να υποτεθεί ότι συμβαίνει και το αντίθετο, δηλαδή υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης μετασχηματίζουν θετικά τη μάρκα του εργοδότη, όπως ισχυρίζεται μετα-ανάλυση των Biswas και Suar (2016). Ως εκ τούτου, η επόμενη ερευνητική υπόθεση είναι η εξής:

H3: Η οργανωσιακή εμπιστοσύνη επηρεάζει θετικά τη μάρκα του εργοδότη

Τα ευρήματα αναφορικά με τη σχέση οργανωσιακής δέσμευσης και μάρκας εργοδότη είναι ομοίως περιορισμένα, καταδεικνύοντας μάλιστα μια ισχυρή επιρροή της δεύτερης προς την πρώτη. Συγκεκριμένα, έρευνες έχουν δείξει ότι πρακτικές που σχετίζονται με την ενίσχυση της μάρκας του εργοδότη επηρεάζουν θετικά τις διάφορες διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης, ιδιαίτερα όσον αφορά τη συναισθηματική της οπτική (Vaijayanthi et al., 2011; Rana et al., 2019; Alves et al., 2020; Botella-Carrubi et al., 2021). Ωστόσο, μπορεί να υποστηριχθεί ότι οργανισμοί που αποτελούνται από εργαζόμενους που εκδηλώνουν υψηλά επίπεδα οργανωσιακής εμπιστοσύνης, ενδέχεται να χαρακτηρίζονται και από ισχυρή μάρκα εργοδότη, καθώς επικοινωνούνται στο

εσωτερικό και εξωτερικό κοινό ως άριστα μέρη απασχόλησης. Η τέταρτη ερευνητική υπόθεση διαμορφώνεται, λοιπόν, ως εξής:

H4: Η οργανωσιακή δέσμευση επηρεάζει θετικά τη μάρκα του εργοδότη

Έχοντας στοιχειοθετήσει παραπάνω τη θετική επίδραση της διοίκησης ταλέντου στην οργανωσιακή δέσμευση και την οργανωσιακή εμπιστοσύνη, καθώς και το θετικό αντίκτυπο των δύο προηγούμενων στη μάρκα του εργοδότη, η τελευταία ερευνητική υπόθεση της μελέτης, για την οποία δεν υπάρχει αντίστοιχη έρευνα, είναι η εξής:

H5: Η διοίκηση ταλέντου επηρεάζει θετικά τη μάρκα του εργοδότη μέσω της οργανωσιακής εμπιστοσύνης και της οργανωσιακής δέσμευσης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Σχεδιασμός έρευνας

Στο πλαίσιο της διεξαγωγής της παρούσας μελέτης, στόχος της εμπειρικής έρευνας είναι η διερεύνηση και η επαλήθευση ή διάψευση των ερευνητικών υποθέσεων που έχουν διατυπωθεί. Εξαιτίας λοιπόν του ερευνητικού σκοπού της μελέτης επιλέχθηκε η διεξαγωγή ποσοτικής δειγματοληπτικής έρευνας για την στατιστική ανάλυση των δεδομένων, τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των σχέσεων που δημιουργούνται μεταξύ των μεταβλητών/παραγόντων.

Με την ποσοτική έρευνα διενεργείται η μελέτη φαινομένων με συστηματικό τρόπο. Για να γίνει εφικτή αυτή η συστηματοποίηση χρησιμοποιούνται αριθμητικά δεδομένα, μαθηματικά μοντέλα και στατιστικές μέθοδοι (Creswell, 1994). Ουσιαστικά επαληθεύει ή διαψεύδει μια προϋπάρχουσα υπόθεση. Επομένως για την εκπλήρωση του σκοπού που επιδιώκει η εργασία κρίθηκε καταλληλότερη η διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας έναντι της ποιοτικής η οποία είναι περισσότερο περιγραφική.

Ακολούθως ως ποσοτικό εργαλείο δημιουργήθηκε εξειδικευμένο ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου ώστε να διασφαλιστεί η συλλογή των απαραίτητων αλλά και συγκεκριμένων πληροφοριών για την έρευνα. Τέλος η συγκεκριμένη επιλογή μεθόδου συλλογής δεδομένων ενδείκνυται για τις ποσοτικές έρευνες.

5.2 Δείγμα και παρουσίαση ερωτηματολογίου

Το δείγμα της έρευνας που συγκεντρώθηκε αποτελείται από 237 εργαζόμενους σε φαρμακευτικές εταιρείες, πολυεθνικές και Ελληνικές, οι οποίες δραστηριοποιούνται στην Ελληνική επικράτεια. Σκοπός ήταν να συγκεντρωθεί ένας σχετικά μεγάλος αριθμός απαντήσεων εργαζομένων του ίδιου κλάδου ώστε τα αποτελέσματα να είναι αξιόπιστα.

Η συγγραφή του εξιδανικευμένου ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε με τη χρήση της διαδικτυακής εφαρμογής Google Forms και η διανομή αυτού έγινε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου αποσκοπώντας στην εξοικονόμηση χρόνου αλλά και τη μείωση του κόστους. Επίσης το link του ερωτηματολογίου αναρτήθηκε και σε δυο μέσα κοινωνικής δικτύωσης, στο LinkedIn και στο Facebook στην σελίδα του συλλόγου Ιατρικών Επισκεπτών Ελλάδας ώστε να γίνει ευρέως γνωστό στους συναδέλφους.

Υπήρξαν όλες οι προϋποθέσεις για την τήρηση απόλυτης εχεμύθειας. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ενημερώνονταν σχετικά με αυτή από σύντομη επιστολή που συνόδευε το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από πέντε ενότητες που αφορούν δημογραφικά στοιχεία, τις πρακτικές διοίκησης ταλέντου, τη μάρκα εργοδότη, την οργανωσιακή δέσμευση και την οργανωσιακή εμπιστοσύνη.

Στην πρώτη ενότητα περιλαμβάνονται πέντε ερωτήσεις που αναφέρονται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων όπως

- Το φύλο
- Την ηλικία
- Το επίπεδο εκπαίδευσης
- Την θέση εργασίας που κατέχουν στον οργανισμό
- Την προϋπηρεσία στον οργανισμό
- Την προϋπηρεσία στον κλάδο

Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν την εφαρμογή πρακτικών διοίκησης ταλέντου που υιοθετεί ο εκάστοτε οργανισμός. Χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο μέτρησης που αναπτύχθηκε από τους Raheem και Khan (2019). Περιέχει 16 ερωτήσεις (πχ. Εκπαίδευση κατά την εργασία, ηλεκτρονικές μέθοδοι εκμάθησης). Οι απαντήσεις δόθηκαν με τη χρήση της κλίμακας Likert 5 βαθμίδων από το «1. Δεν χρησιμοποιείται ποτέ» έως το «5. Χρησιμοποιείται ευρέως».

Η τρίτη ενότητα εξετάζει τη μάρκα του εργοδότη, η οποία στηρίχθηκε στο εργαλείο μέτρησης που αναπτύχθηκε από τους Bernaiss-Noailless και Viot (2021), και περιλαμβάνει 19 ερωτήσεις (π.χ. συναρπαστικό περιβάλλον εργασίας, αν ο οργανισμός είναι καινοτόμος κτλ). Οι απαντήσεις δόθηκαν με τη κλίμακα Likert 5 βαθμίδων από το «1. Διαφωνώ απόλυτα» έως το «5. Συμφωνώ απόλυτα».

Στην τέταρτη ενότητα περιλαμβάνονται ερωτήσεις που αφορούν την οργανωσιακή δέσμευση η οποία μετρήθηκε με την κλίμακα Allen και Meyer (1990) και περιέχει 10 ερωτήσεις (π.χ. αν ο εργαζόμενος νιώθει το αίσθημα του «ανήκειν», αν ο οργανισμός σημαίνει πολλά για αυτόν κτλ). Οι απαντήσεις δόθηκαν με τη κλίμακα Likert 5 βαθμίδων από το «1. Διαφωνώ απόλυτα» έως το «5. Συμφωνώ απόλυτα».

Τέλος στην πέμπτη ενότητα περιλαμβάνονται ερωτήσεις που αφορούν την οργανωσιακή εμπιστοσύνη η οποία μετρήθηκε με την κλίμακα των Gabarro και Athos (1978). Οι απαντήσεις δόθηκαν με τη χρήση της κλίμακας Likert 5 βαθμίδων από το «1. Διαφωνώ απόλυτα» έως το «5. Συμφωνώ απόλυτα».

5.3 Στατιστική ανάλυση δεδομένων

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν μέσω των ερωτηματολογίων επεξεργάστηκαν στατιστικά στο στατιστικό πακέτο SPSS 20.0. Για την ανάλυση των δεδομένων αξιοποιήθηκαν εργαλεία της περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής. Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα θα παρουσιαστούν με τη χρήση πινάκων σχετικών και απόλυτων συχνοτήτων, καθώς και μέτρων θέσης και διασποράς. Για τη σκιαγράφηση συσχετίσεων μεταξύ συνεχών μεταβλητών χρησιμοποιείται ο έλεγχος συσχετίσεων του Pearson, ενώ για τη διαδικασία ελέγχου στατιστικών υποθέσεων με βάση ονομαστικές μεταβλητές χρησιμοποιούνται οι έλεγχοι t για ανεξάρτητα δείγματα και Ανάλυση Διακύμανσης Μονής Κατεύθυνσης (One – Way ANOVA). Τέλος, για την μελέτη των ερευνητικών υποθέσεων των επιδράσεων της Διοίκησης Ταλέντου, προς τη Μάρκα Εργοδότη, υπό τη διαμεσολάβηση της Οργανωσιακής Δέσμευσης και της Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης, έγινε χρήση της μακροεντολής PROCESS βάσει της μεθοδολογίας μελέτης μοντέλων διαμεσολαβητικών επιδράσεων κατά Hayes.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

6.1 Επεξηγηματική Ανάλυση Παραγόντων

Για τη δόμηση διαστάσεων που αφορούν τις κλίμακες της Διοίκησης Ταλέντου, της Οργανωσιακής Δέσμευσης, της Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης και της Μάρκας Εργοδότη, εφαρμόσθηκε αντίστοιχη σε κάθε περίπτωση Επεξηγηματική Ανάλυση Παραγόντων (Explanatory Factor Analysis), της οποίας κύρια λειτουργία είναι να συγκεντροποιήσει διευρυμένο αριθμό μεταβλητών ιεραρχικής κλίμακας, σε μία αντιληπτή οντότητα που αποτυπώνει τις υπό μελέτη έννοιες βάση μέσου όρου ή αθροιστικής κλίμακας, με τη χρήση περιστροφής Varimax. Αρχικά, όπως παρατηρείται η κλίμακας της Διοίκησης Ταλέντου αποδίδει έναν παράγοντα ο οποίος εξηγεί το 49,92% της συνολικά επεξηγούμενης διακύμανσης.

Πίνακας 1: Φορτίσεις παραγόντων της κλίμακας Διοίκησης Ταλέντου

	Διοίκηση Ταλέντου
A2. Εσωτερικά/ενδοεταιρικά προγράμματα ανάπτυξης εργαζομένων.	0,783
A7. Εργαστήρια και Εκδηλώσεις.	0,783
A14. Μάθηση στην πράξη (παροχή εκπαίδευσης σε ομάδες, για να μελετήσουν τις ενέργειες και τις εμπειρίες τους).	0,777
A5. Εκπαιδευτική καθοδήγηση μέσω της εργασίας.	0,756
A10. Εσωτερικές εκδηλώσεις ανταλλαγής γνώσεων.	0,734
A13. Παρατήρηση ειδικών και αλληλεπίδραση μαζί τους.	0,730
A3. Ηλεκτρονικές μέθοδοι εκμάθησης.	0,730
A1. Εκπαίδευση κατά την εργασία.	0,730
A16. Εκμάθηση βασισμένη σε βίντεο.	0,723
A9. Καθοδήγηση από εξωτερικούς ειδικούς επαγγελματίες.	0,717
A8. Επίσημα εκπαιδευτικά τμήματα.	0,704
A6. Εξωτερικά συνέδρια.	0,683
A15. Συνεργατική και κοινωνική μάθηση (σύνδεση υπαλλήλων και ανταλλαγή γνώσεων μέσω κοινωνικών μέσων).	0,663
A11. Εναλλαγή εργασιών (μετακίνηση υπαλλήλων μεταξύ διαφορετικών εργασιών).	0,626
A4. Καθοδήγηση από τον άμεσο προϊστάμενο.	0,621
A12. Απόσπαση (προσωρινή μεταφορά σε άλλη θέση).	0,461

Εν συνεχεία, παρατηρείται ότι αναφορικά με την εξαρτημένη μεταβλητή του ερευνητικού μοντέλου που αποτυπώνει τη μάρκα εργοδότη, προκύπτουν δύο υπο-παράγοντες οι οποίοι παρουσιάζουν επεξηγηματικότητα της συνολικής διακύμανσης ίση με 65,69% και είναι οι 1) Επαγγελματική αξία και 2) Κοινωνική αξία.

Πίνακας 2: Φορτίσεις παραγόντων της κλίμακας Μάρκας Εργοδότη

	Μάρκα Εργοδότη	
	Επαγγελματική αξία	Κοινωνική αξία
B8. Ο συγκεκριμένος οργανισμός εκτιμά και αξιοποιεί τη δημιουργικότητα μου.	0,797	
B7. Ο συγκεκριμένος οργανισμός είναι καινοτόμος, υιοθετεί καινούργιες πρακτικές και έχει προοδευτική σκέψη.	0,775	
B13. Αισθάνομαι περισσότερη αυτοπεποίθηση, επειδή εργάζομαι στον συγκεκριμένο οργανισμό.	0,760	
B12. Αισθάνομαι καλά για τον εαυτό μου , αποτελώντας μέλος του συγκεκριμένου οργανισμού.	0,753	
B10. Η διεύθυνση αναγνωρίζει και εκτιμά τους εργαζομένους.	0,752	
B15. Στον συγκεκριμένο οργανισμό, μου δίνεται η ευκαιρία να εφαρμόσω όσα έμαθα στις σπουδές μου.	0,717	
B11. Ο συγκεκριμένος οργανισμός αποτελεί εφαλτήριο για τη μελλοντική μου απασχόληση.	0,716	
B14. Στον συγκεκριμένο οργανισμό αποκτώ εμπειρία που βελτιώνει τη καριέρα μου.	0,710	
B16. Στον συγκεκριμένο μου δίνεται η ευκαιρία να διδάξω σε άλλους όσα έχω μάθει.	0,705	
B6. Εργάζομαι σε ένα συναρπαστικό εργασιακό περιβάλλον.	0,662	
B19. Ο συγκεκριμένος οργανισμός διακρίνεται για την κοινωνική του υπευθυνότητα.	0,659	
B9. Ο συγκεκριμένος οργανισμός παράγει καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες.	0,659	
B17. Στον συγκεκριμένο οργανισμό υπάρχει το αίσθημα της αποδοχής και του "ανήκειν" σε μια ομάδα.	0,635	
B18. Ο συγκεκριμένος οργανισμός είναι προσανατολισμένος στον πελάτη.	0,557	
B3. Στον συγκεκριμένο οργανισμό οι σχέσεις μου με τους συναδέλφους μου είναι καλές.		0,875
B4. Στον συγκεκριμένο οργανισμό οι συνάδελφοι μου είναι υποστηρικτικοί και ενθαρρυντικοί.		0,782
B2. Στον συγκεκριμένο οργανισμό οι σχέσεις μου με τον προϊστάμενο μου είναι καλές.		0,673
B5. Εργάζομαι σε ένα χαρούμενο εργασιακό περιβάλλον.		0,650
B1. Ο συγκεκριμένος οργανισμός διακρίνεται για το διασκεδαστικό εργασιακό του περιβάλλον.		0,452

Επιπρόσθετα, η κλίμακα προσδιορισμού της Οργανωσιακής Δέσμευσης αποδίδει δύο υπο-παραγόντες και πιο συγκεκριμένα, αυτούς της Συναισθηματικής Δέσμευσης και της Δέσμευσης Συνέχειας, επεξηγώντας το 64,49% της συνολικής διακύμανσης.

Πίνακας 3: Φορτίσεις παραγόντων της κλίμακας Οργανωσιακής Δέσμευσης

	Οργανωσιακή Δέσμευση	
	Συναισθηματική δέσμευση	Δέσμευση συνέχειας
Γ6. Δεν αισθάνομαι ότι ανήκω στον οργανισμό.	0,872	
Γ4. Αυτός ο οργανισμός σημαίνει πολλά για μένα.	0,864	
Γ1. Θα ήμουν πολύ χαρούμενος/η αν αφιέρωνα το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον οργανισμό.	0,835	
Γ2. Νιώθω πραγματικά τα προβλήματα του οργανισμού σαν να είναι δικά μου.	0,827	
Γ7. Δεν αισθάνομαι σαν "μέλος της οικογένειας" σε αυτόν τον οργανισμό.	0,812	
Γ5. Απολαμβάνω να συζητώ για τον οργανισμό μου με άτομα εκτός αυτού.	0,799	
Γ3. Δεν νιώθω συναισθηματικά συνδεδεμένος/η με τον οργανισμό.	0,676	
Γ10. Θα ήταν πάρα πολύ δύσκολο για μένα να αφήσω τον οργανισμό αυτή τη στιγμή, ακόμη και αν το ήθελα.		0,834
Γ8. Θα διαταράσσονταν πάρα πολλά στη ζωή μου αν αποφάσιζα να αποχωρήσω από αυτόν τον οργανισμό τώρα.		0,679
Γ9. Δεν φοβάμαι τι μπορεί να συμβεί αν παραιτηθώ από την εργασία μου χωρίς να έχω έτοιμη κάποια εναλλακτική εργασία.		0,609

Τέλος, ένας είναι ο παράγοντας που προκύπτει και αφορά την Οργανωσιακή Εμπιστοσύνη, με το αντίστοιχο ποσοστό της επεξηγούμενης διακύμανσης που αποδίδει να είναι ίσο με 69,75%.

Πίνακας 4: Φορτίσεις παραγόντων της κλίμακας Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης

	Οργανωσιακή Εμπιστοσύνη
Δ1. Ο εργοδότης μου είναι ανοιχτός και ειλικρινής μαζί μου από την αρχή.	0,903
Δ2. Πιστεύω πως ο εργοδότης μου διακρίνεται για την υψηλή του ακεραιότητα.	0,901
Δ3. Μπορώ να περιμένω από τον εργοδότη μου, να μου συμπεριφέρεται με συνέπεια και προβλέψιμο τρόπο.	0,875
Δ4. Ο εργοδότης μου δεν είναι πάντα ειλικρινής και αληθής.	0,629

6.2 Ανάλυση αξιοπιστίας

Δεδομένης της παραγοντοποίησης των χρησιμοποιούμενων κλιμάκων σε επιμέρους διαστάσεις είναι απαραίτητη η μελέτη της εσωτερικής συνέπειας των δεδομένων με τη χρήση του συντελεστή Alpha κατά Cronbach ο οποίος προκύπτει έπειτα από σύγκριση του αθροίσματος των διακυμάνσεων όλων των στοιχείων των παραγόντων με την διακύμανση κάθε επιμέρους στοιχείου. Ο συγκεκριμένος συντελεστής λαμβάνει τιμές έως 1 και κρίνεται ως ικανοποιητικός όταν είναι ανώτερος του 0,6. Στον Πίνακα 5, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των αντίστοιχων αναλύσεων για τους παράγοντες της παρούσας μελέτης, με τον συντελεστή Alpha να είναι σε κάθε περίπτωση ανώτερος του ελάχιστου αποδεκτού ορίου του 0,6.

Πίνακας 5: Συντελεστές Alpha των παραγόντων της μελέτης

Διαστάσεις	Cronbach's Alpha
Διοίκηση ταλέντου	0,932
Συναισθηματική δέσμευση	0,918
Δέσμευση συνέχειας	0,653
Οργανωσιακή εμπιστοσύνη	0,852
Κοινωνική αξία	0,956
Επαγγελματική αξία	0,847

6.3 Αποτελέσματα έρευνας

Περνώντας στην παράθεση των αποτελεσμάτων της έρευνας και εστιάζοντας στα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων, αρχικά προκύπτει ότι το 66,7% αυτών είναι άνδρες και το 33,3% γυναίκες, με το 5,9% του δείγματος να είναι ηλικίας έως 30 ετών, το 25,7% από 31 έως 40 ετών, το 42,2% από 41 έως 50 ετών, το 24,1% από 51 έως 60 ετών και το 2,1% άνω των 61 ετών. Επίσης το δείγμα αποτελείται κατά 8,0% από απόφοιτους Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, κατά 10,1% από απόφοιτους Ι.Ε.Κ., κατά 42,6% από κατόχους πτυχίου Α.Ε.Ι. ή Τ.Ε.Ι., κατά 38,4% από κατόχους μεταπτυχιακού και κατά 0,8% από κατόχους διδακτορικού τίτλου σπουδών. Ακόμη, τοι 4,2% των ερωτηθέντων κατέχει θέση διευθυντή, το 20,3% προϊσταμένου και το 75,5% υπαλλήλου. Τέλος, σε ότι αφορά την προϋπηρεσία των ερωτηθέντων τόσο στην τρέχουσα εταιρία, όσο και γενικότερα στον φαρμακευτικό κλάδο, προκύπτει ότι είναι μεγάλη καθώς είναι ανώτερη των 10 ετών για το 47,3% και το 80,6% του δείγματος αντίστοιχα.

Πίνακας 6: Δημογραφικά και επαγγελματικά στοιχεία

		N	%
Φύλο	Άνδρας	158	66,7%
	Γυναίκα	79	33,3%
Ηλικία	Μέχρι 30 ετών	14	5,9%
	31-40 ετών	61	25,7%
	41-50 ετών	100	42,2%
	51-60 ετών	57	24,1%
	61 ετών και άνω	5	2,1%
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Δημοτικό	0	0,0%
	Γυμνάσιο/Λύκειο	19	8,0%
	Ι.Ε.Κ.	24	10,1%
	Α.Ε.Ι./Τ.Ε.Ι.	101	42,6%
	Μεταπτυχιακό	91	38,4%
	Διδακτορικό	2	0,8%
Θέση στην Εταιρεία	Διευθυντής	10	4,2%
	Προϊστάμενος	48	20,3%
	Υπάλληλος	179	75,5%
Προϋπηρεσία στην Εταιρεία	<1 έτος	21	8,9%
	1-3 έτη	47	19,8%
	3-5 έτη	29	12,2%
	5-10 έτη	28	11,8%
	>10 έτη	112	47,3%
Προϋπηρεσία στο Κλάδο	Μέχρι 5 έτη	26	11,0%
	6-10 έτη	20	8,4%
	11-15 έτη	59	24,9%
	16-20 έτη	56	23,6%
	Πάνω από 20 έτη	76	32,1%

Σε ότι αφορά τις επιμέρους διαστάσεις που προέκυψαν από την ανάλυση παραγόντων, αρχικά παρατηρείται ότι ο βαθμός εφαρμογής Διοίκησης Ταλέντου στις επιχειρήσεις του φαρμακευτικού κλάδου είναι χαμηλότερος του μετρίου (Μ.Ο.=2,87, Τ.Α.=0,84). Αρκετά υψηλός είναι ο βαθμός Συναισθηματικής Δέσμευσης (Μ.Ο.=3,62, Τ.Α.=0,99) και Δέσμευσης Συνέχειας (Μ.Ο.=3,53, Τ.Α.=0,93), που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι του δείγματος, ενώ αντίστοιχο είναι το επίπεδο της Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης που σημειώνουν (Μ.Ο.=3,63, Τ.Α.=1,01). Τέλος, εστιάζοντας στους υπο-παράγοντες της Μάρκας Εργοδότη, παρατηρείται ότι προκύπτει αρκετά υψηλή μέση βαθμολογία Κοινωνικής Αξίας (Μ.Ο.=3,72, Τ.Α.=0,81) και ελαφρώς χαμηλότερο επίπεδο Επαγγελματικής Αξίας (Μ.Ο.=3,48, Τ.Α.=0,95).

Πίνακας 7: Μέσες βαθμολογίες παραγόντων

	M.O.	T.A.
Διοίκηση ταλέντου	2,87	0,84
Συναισθηματική δέσμευση	3,62	0,99
Δέσμευση συνέχειας	3,53	0,93
Οργανωσιακή εμπιστοσύνη	3,63	1,01
Κοινωνική αξία	3,72	0,81
Επαγγελματική αξία	3,48	0,95

Στη συνέχεια της μελέτης επιχειρείται σειρά συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων του ερευνητικού εργαλείου με τη χρήση του συντελεστή r του Pearson, ώστε να διαπιστωθεί η παρουσία ή μη γραμμικών σχέσεων μεταξύ τους. Με βάση τα αποτελέσματα του Πίνακα 8, προκύπτει ότι οι αντίστοιχοι συντελεστές συσχέτισης της μήτρας κατά Pearson, είναι θετικοί και στατιστικά σημαντικοί ($p < 0,001$). Ως εκ τούτου μπορεί να συμπεραθεί ότι τα αυξημένα επίπεδα διοίκησης ταλέντου συνδέονται με την αυξημένη οργανωσιακή δέσμευση, αλλά την παρουσία αυξημένης οργανωσιακής εμπιστοσύνης και το αντίστροφο. Παράλληλα, τα υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης, οργανωσιακής εμπιστοσύνης, αλλά και Διοίκησης Ταλέντου, χαρακτηρίζονται από παράλληλη υψηλή κοινωνική και επαγγελματική αξία των επιχειρήσεων σε όρους μάρκας εργοδότη.

Πίνακας 8: Μήτρα συσχετίσεων κατά Pearson

	Διοίκηση ταλέντου	Συναισθηματική δέσμευση	Δέσμευση συνέχειας	Οργανωσιακή εμπιστοσύνη	Κοινωνική αξία	Επαγγελματική αξία	
Διοίκηση ταλέντου	r	1					
Συναισθηματική δέσμευση	r	0,476**	1				
Δέσμευση συνέχειας	r	0,225**	0,311**	1			
Οργανωσιακή εμπιστοσύνη	r	0,400**	0,708**	0,301**	1		
Κοινωνική αξία	r	0,464**	0,646**	0,154*	0,624**	1	
Επαγγελματική αξία	r	0,677**	0,800**	0,254**	0,733**	0,805**	1

**ΣΣ για $\alpha=1\%$

*ΣΣ για $\alpha=5\%$

Περνώντας στη μελέτη του ερευνητικού μοντέλου μέσω της εξέτασης των επιδράσεων, της Διοίκησης Ταλέντου, προς τους υπο-παράγοντες της Μάρκας Εργοδότη και αρχικά προς εκείνο της κοινωνικής αξίας, υπό τη διαμεσολάβηση της Οργανωσιακής Δέσμευσης και της Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης παρουσιάζονται τα αποτελέσματα

των Πινάκων 9 και 10. Αρχικά, προκύπτει ότι ο παράγοντας της διοίκησης ταλέντου, επιδρά θετικά στο επίπεδο της συναισθηματικής δέσμευσης ($\beta=0,565$, $p<0,001$), και της δέσμευσης συνέχειας των εργαζομένων ($\beta=0,249$, $p<0,001$) και ως εκ τούτου κρίνεται ότι η αύξηση του επιπέδου διοίκησης ταλέντου από μέρους των επιχειρήσεων οδηγεί σε αυξημένα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων. Αντίστοιχα είναι τα αποτελέσματα που αφορούν την επίδραση της διοίκησης ταλέντου προς την οργανωσιακή εμπιστοσύνη, με τον συντελεστή β να είναι θετικός και ίσος με 0,480 και στατιστικά σημαντικός ($p<0,001$).

Πίνακας 9: Απευθείας επιδράσεις της διοίκησης ταλέντου προς τις μεταβλητές διαμεσολάβησης του υποδείγματος

	Συναισθηματική δέσμευση		Δέσμευση συνέχειας		Οργανωσιακή εμπιστοσύνη	
	β	p	β	P	β	p
Σταθερά	1,994	0,000	2,816	0,000	2,250	0,000
Διοίκηση ταλέντου	0,565	0,000	0,249	0,000	0,480	0,000
R^2	0,227		0,051		0,160	
F (p)	69,014 (0,000)		12,584		44,867	

Παράλληλα, εξετάζοντας την απευθείας επίδραση του παράγοντα της Διοίκησης Ταλέντου προς τον παράγοντα της Κοινωνικής Αξίας, προκύπτει ότι αυτή είναι επίσης θετική ($\beta=0,177$, $p=0,001$). Επιπρόσθετα, παρατηρώντας τις διαμεσολαβητικές επιδράσεις του υποδείγματος, τα αποτελέσματα ενισχύονται με τους συντελεστές των παραγόντων της Συναισθηματικής Δέσμευσης ($\beta=0,164$, 95% $\Delta E=[0,086, 0,245]$) και της Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης ($\beta=0,126$, 95% $\Delta E=[0,065, 0,194]$), να καθίστανται θετικοί και στατιστικά σημαντικοί, σε αντίθεση με τον συντελεστή β του παράγοντα της δέσμευσης συνέχειας που είναι μη στατιστικά σημαντικός (95% $\Delta E=[-0,153, 0,003]$). Η ενίσχυση των επιδράσεων της διοίκησης ταλέντου προς την μάρκα εργοδότη σε όρους κοινωνικής αξίας, υπό τη διαμεσολάβηση της οργανωσιακής δέσμευσης και της οργανωσιακής εμπιστοσύνης, επιβεβαιώνεται μέσω του συντελεστή β των συνολικών επιδράσεων του υποδείγματος ο οποίος είναι αυξημένος και ίσος με 0,446 ($p<0,001$).

Πίνακας 10: Έμμεση, άμεση και συνολική επίδραση της διοίκησης ταλέντου και των μεταβλητών διαμεσολάβησης προς τη μεταβλητή έκβασης της κοινωνικής αξίας

	Διαμεσολαβητικές επιδράσεις		Απευθείας επίδραση		Συνολική επίδραση	
	β	95% ΔΕ	β	p		
Διοίκηση ταλέντου			0,177	0,001		
Συναισθηματική δέσμευση	0,164	[0,086 , 0,245]			0,446	0,000
Δέσμευση συνέχειας	-0,021	[-0,153 , 0,003]				
Οργανωσιακή εμπιστοσύνη	0,126	[0,065 , 0,194]				

Περνώντας στην μελέτη των άμεσων, έμμεσων και συνολικών επιδράσεων του παράγοντα της Διοίκησης Ταλέντου και των μεταβλητών διαμεσολάβησης προς τη Μάρκα Εργοδότη σε όρους Επαγγελματικής Αξίας, προκύπτει ότι τα αυξημένα επίπεδα διοίκησης ταλέντου οδηγούν σε αύξηση της επαγγελματικής αξίας από μέρους των επιχειρήσεων και το αντίστροφο ($\beta=0,413$, $p<0,001$). Ανάλογη είναι η διαμεσολαβητική επίδραση της συναισθηματικής δέσμευσης ($\beta=0,234$, $95\% \Delta E=[0,273$, $0,441]$) και της οργανωσιακής εμπιστοσύνης ($\beta=0,135$, $95\% \Delta E=[0,084$, $0,196]$), προς τον παράγοντα της κοινωνικής αξίας. Σαν συμπέρασμα της παραπάνω ανάλυσης, κρίνεται ότι η επίδραση της διοίκησης ταλέντου στην μάρκα εργοδότη υπό την έννοια της επαγγελματικής αξίας είναι θετική και μάλιστα ενισχύεται από την επίσης θετική επίδραση των επιπέδων συναισθηματικής δέσμευσης και οργανωσιακής εμπιστοσύνης των εργαζομένων, με τον συντελεστή β των συνολικών επιδράσεων να είναι ίσος με $0,769$ ($p<0,001$).

Πίνακας 11: Έμμεση, άμεση και συνολική επίδραση της διοίκησης ταλέντου και των μεταβλητών διαμεσολάβησης προς τη μεταβλητή έκβασης της επαγγελματικής αξίας

	Διαμεσολαβητικές επιδράσεις		Απευθείας επίδραση		Συνολική επίδραση	
	β	95% ΔΕ	β	p		
Διοίκηση ταλέντου			0,413	0,000		
Συναισθηματική δέσμευση	0,234	[0,273 , 0,441]			0,769	0,000
Δέσμευση συνέχειας	-0,013	[-0,035 , 0,006]				
Οργανωσιακή εμπιστοσύνη	0,135	[0,084 , 0,196]				

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

7.1 Συζήτηση ευρημάτων

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ διοίκησης ταλέντου και μάρκας εργοδότη στις φαρμακευτικές εταιρίες στην Ελλάδα, λαμβάνοντας υπόψη το διαμεσολαβητικό ρόλο της οργανωσιακής δέσμευσης και της οργανωσιακής εμπιστοσύνης. Τα ερευνητικά αποτελέσματα της μελέτης επιβεβαίωσαν, αρχικά, την πρώτη υπόθεση, τεκμηριώνοντας μια θετική επίδραση της διοίκησης ταλέντου στην οργανωσιακή δέσμευση, όπως έχει υποστηριχθεί και από προηγούμενες μελέτες μελέτες (Dayeh & Farmanesh, 2021; Kontoghiorghes, 2016; Luna-Arocas et al., 2020; Luna-Arocas & Lara, 2020). Ως εκ τούτου, η παρούσα έρευνα στοιχειοθετεί ότι η εφαρμογή καλών πρακτικών για τη διοίκηση των ταλέντων στους οργανισμούς έχει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων τους.

Σε δεύτερο επίπεδο, τα ερευνητικά αποτελέσματα τεκμηριώσαν ομοίως θετική επίδραση της διοίκησης ταλέντου στην οργανωσιακή εμπιστοσύνη, επιβεβαιώνοντας τη δεύτερη υπόθεση και προηγούμενες έρευνες σε αυτό το πεδίο (Altınöz et al., 2013; Chitsaz-Isfahani & Boustani, 2014; Hoseinzadeh & Mostaghimi, 2018; Baba, 2018), σύμφωνα με τις οποίες η διοίκηση ταλέντου επιφέρει σημαντικά οφέλη σε όρους εμπιστοσύνης που εκδηλώνεται από το ανθρώπινο δυναμικό προς τον οργανισμό, επισημαίνοντας ότι αυτή η μορφή εμπιστοσύνης είναι κυρίως διο-οργανωσιακής φύσης και λιγότερο διαπροσωπικής. Από τις δύο αυτές υποθέσεις τεκμαίρεται ότι η διοίκηση ταλέντου είναι μείζονος σημασίας για την οικοδόμηση μιας οργανωσιακής κουλτούρας που χαρακτηρίζεται από δέσμευση και εμπιστοσύνη των εργαζομένων.

Επιπλέον, στη μελέτη διαπιστώθηκε ότι η οργανωσιακή δέσμευση και η οργανωσιακή εμπιστοσύνη επιδρούν θετικά στη μάρκα του εργοδότη, επιβεβαιώνοντας την τρίτη και τέταρτη υπόθεση, αντίστοιχα. Οι προηγούμενες μελέτες σε αυτό το ερευνητικό πεδίο έχουν αναδείξει μια μονόδρομη σχέση επιρροής που κατευθύνεται από τη μάρκα του εργοδότη προς την οργανωσιακή εμπιστοσύνη (Rampf & Kenning, 2014; Kashyap & Chaudhary, 2019; Yadav et al., 2020) και από τη μάρκα του εργοδότη προς την οργανωσιακή δέσμευση (Vaijayanthi et al., 2011; Rana et al., 2019; Alves et al., 2020; Botella-Carrubi et al., 2021). Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης διαφοροποιούνται από την προηγούμενη βιβλιογραφία, αναδεικνύοντας μια σχέση επιρροής και από την αντίστροφη κατεύθυνση, δηλαδή από την οργανωσιακή δέσμευση και την οργανωσιακή

εμπιστοσύνη προς τη μάρκα του εργοδότη, συμβάλλοντας έτσι στην τρέχουσα ερευνητική γνώση. Εξάλλου, σε θεωρητικό επίπεδο έχει υποστηριχθεί ότι η μάρκα του εργοδότη επηρεάζεται από διάφορες μεταβλητές, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται οι δύο προαναφερθείσες (Biswas & Suar, 2016).

Τέλος, επιβεβαίωση προέκυψε και για την πέμπτη και τελευταία ερευνητική υπόθεση της μελέτης, σύμφωνα με την οποία η διοίκηση ταλέντου επιδρά θετικά στη μάρκα του εργοδότη σε όρους επαγγελματικής και κοινωνικής αξίας, υπό τη διαμεσολάβηση της οργανωσιακής δέσμευσης και της οργανωσιακής εμπιστοσύνης. Η σχέση μεταξύ μάρκας εργοδότη και διοίκησης ταλέντου δεν έχει εξεταστεί επαρκώς στην προηγούμενη βιβλιογραφία, με το αντίστοιχο εύρημα της παρούσας μελέτης να αποτελεί και τη σημαντικότερη συμβολή της. Βέβαια, έχει ευρέως τεκμηριωθεί ότι η διοίκηση ταλέντου έχει θετικό αντίκτυπο σε μια σειρά οργανωσιακών αποτελεσμάτων και θετικών εργασιακών συμπεριφορών που σχετίζονται έμμεσα ή άμεσα με τη μάρκα του εργοδότη, όπως η αυξημένη ικανότητα διατήρησης των εργαζομένων (Johannesse & Chou, 2017), η ελκυστικότητα του οργανισμού (Bethke-Langenegger et al., 2011), η δέσμευση στους οργανωσιακούς στόχους (Pandita & Ray, 2018) και η διατήρηση βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Rabbi et al., 2015). Βάσει των παρόντων ευρημάτων, στα θετικά αυτά αποτελέσματα συγκαταλέγεται πλέον και η ισχυροποίηση της μάρκας του εργοδότη, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από το εσωτερικό κοινό του.

7.2 Συμπεράσματα και προτάσεις

Η διοίκηση ταλέντου αναγνωρίζεται σήμερα ως ένα ισχυρό εργαλείο στα χέρια των σύγχρονων οργανισμών, με στόχο την προσέλκυση και διατήρηση εργαζομένων υψηλής εξειδίκευσης, σημαντικού αναπτυξιακού δυναμικού και δυνατότητας συμβολής στους οργανωσιακούς στόχους, με αποτέλεσμα την επίτευξη μακροχρόνια διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Δεδομένου ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο των οργανισμών, η διοίκηση ταλέντου, ως ένα ολοκληρωμένο σύνολο διαδικασιών, πρακτικών και προγραμμάτων που υλοποιούνται για την προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση των ταλέντων, συνιστά πλέον απαραίτητο στοιχείο της στρατηγικής τους. Πράγματι, η σύγχρονη ερευνητική βιβλιογραφία καταδεικνύει ότι η διοίκηση ταλέντου προάγει την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των οργανισμών, επηρεάζοντας μια σειρά οργανωσιακών αποτελεσμάτων και εργασιακών φαινομένων και συμπεριφορών, οι οποίες συμβάλλουν στη βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Παράλληλα, η διοίκηση ταλέντου ασκεί θετικό μετασχηματιστικό αντίκτυπο στη μάρκα του εργοδότη, όπως διαπιστώθηκε και στην παρούσα μελέτη.

Σύμφωνα με τη θεωρητική και εμπειρική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι καλές πρακτικές διοίκησης ταλέντου επηρεάζουν θετικά τη μάρκα του εργοδότη, δηλαδή όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού που τον καθιστούν ξεχωριστό, μοναδικό και ελκυστικό στα μάτια των υπαρχόντων και δυνητικών εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι όταν ένας οργανισμός διαχειρίζεται αποτελεσματικά και αξιοποιεί τα talέντα των εργαζομένων του, τότε είναι σε θέση να προσελκύει αλλά και να διατηρεί ανθρώπινο κεφάλαιο υψηλής ποιότητας, με αποτέλεσμα την οικοδόμηση μιας εικόνας εξαιρετικού εργοδότη. Η θετική σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών υποδηλώνει την πιθανή δημιουργία ενός «ενάρετου κύκλου» μεταξύ διοίκησης ταλέντου και μάρκας εργοδότη. Συγκεκριμένα, οργανισμοί που εφαρμόζουν καλές πρακτικές διοίκησης ταλέντου μπορούν να δημιουργούν μια ισχυρή μάρκα εργοδότη, η οποία με τη σειρά της αποτελεί παράγοντα περαιτέρω προσέλκυσης και αξιοποίησης ταλέντων από την εσωτερική και εξωτερική αγορά εργασίας, οικοδομώντας έτσι ένα συνεχές αριστείας σε όρους οργανωσιακής λειτουργίας και ποιότητας ανθρώπινων πόρων.

Βέβαια, η θετική επιρροή της διοίκησης ταλέντου στη μάρκα του εργοδότη διαμεσολαβείται από διάφορες επιδρούμενες μεταβλητές, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται και η οργανωσιακή εμπιστοσύνη και οργανωσιακή δέσμευση, όπως διαπιστώθηκε στην παρούσα μελέτη. Ως εκ τούτου, μπορεί να υποστηριχθεί ότι οργανισμοί που εφαρμόζουν καλές πρακτικές για τη διαχείριση των ταλέντων τους δημιουργούν ένα κλίμα στο οποίο ευνοείται η ανάπτυξη μιας αίσθησης εμπιστοσύνης προς αυτούς από τους εργαζομένους τους, οι οποίοι παράλληλα αισθάνονται ενδυναμωμένοι και δεσμευμένοι απέναντι στους οργανωσιακούς στόχους και τις αξίες. Η ισχυροποίηση της ταυτότητάς τους, ως αναπόσπαστα μέλη του οργανισμού, λειτουργεί έτσι ως παράγοντας αναβάθμισης της μάρκας του εργοδότη, γεγονός που επιφέρει κρίσιμης σημασίας οφέλη τόσο σε ατομικό όσο και οργανωσιακό επίπεδο. Αυτό ισχύει διότι εργαζόμενοι που εκδηλώνουν εμπιστοσύνη προς τον οργανισμό τους και δεσμεύονται συναισθηματικά και λειτουργικά απέναντί του, όχι μόνο επιτυγχάνουν εργασιακή ευημερία και βελτιωμένη εργασιακή απόδοση, αλλά ταυτόχρονα καταβάλλουν προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων του, οδηγώντας σε ενίσχυση της συνολικής αποδοτικότητας. Βέβαια, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οργανωσιακή

δέσμευση και εμπιστοσύνη δεν αποτελούν τις μοναδικές μεταβλητές που ενδέχεται να διαμεσολαβούν αυτή τη σχέση.

Σε διοικητικό επίπεδο, τα ευρήματα της παρούσας μελέτης συνηγορούν στη διαπίστωση ότι οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της φαρμακοβιομηχανίας στην Ελλάδα θα πρέπει να σχεδιάζουν, αναπτύσσουν και υλοποιούν ολοκληρωμένες στρατηγικές και πολιτικές για τη διοίκηση ταλέντου, ώστε να είναι μακροχρόνια βιώσιμες, ανταγωνιστικές και ελκυστικές για τους υπάρχοντες εργαζόμενους και μελλοντικούς υποψηφίους. Σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από ραγδαίες αλλαγές, τεχνολογικές εξελίξεις, ριζικούς τεχνολογικούς μετασχηματισμούς και όξυνση του ανταγωνισμού, η προσέλκυση και διατήρηση ενός ανθρώπινου κεφαλαίου που χαρακτηρίζεται από ισχυρή αναπτυξιακή δυναμική και μπορεί να συμβάλλει στη συσσώρευση πολύτιμης οργανωσιακής γνώσης, η εφαρμογή τέτοιων πρακτικών φαντάζει πλέον μονόδρομος. Παράλληλα, με τη σταδιακή οικονομική ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας και το διαχρονικά υψηλό μορφωτικό επίπεδο των υποψήφιων εργαζομένων, οι εταιρίες του κλάδου οφείλουν να σχεδιάζουν ολοκληρωμένες πολιτικές που συμβάλλουν στην αποτελεσματική και ουσιαστική διαχείριση ταλέντων, ώστε να είναι σε θέση να είναι ελκυστικότερες από τους ανταγωνιστές τους. Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η διοίκηση ταλέντων θα πρέπει να αποτελέσει έναν διακριτό τομέα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων για τις φαρμακευτικές εταιρίες, δεδομένων των ισχυρών της προεκτάσεων σε όρους οργανωσιακής απόδοσης και ανταγωνιστικότητας.

7.3 Ερευνητικοί περιορισμοί

Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης θα πρέπει να εξετάζονται με τη δέουσα προσοχή, δεδομένων των ερευνητικών περιορισμών της. Αρχικά, περιορισμό της έρευνας αποτελεί το σχετικά περιορισμένο δείγμα των ατόμων που συμμετείχαν σε αυτήν, καθώς και το γεγονός ότι η μελέτη διεξήχθη αποκλειστικά στον κλάδο της φαρμακοβιομηχανίας. Ως εκ τούτου, είναι πιθανόν τα ευρήματά της να διαφοροποιούνται σε άλλους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας. Επίσης, η μελέτη περιορίζεται και από μεθοδολογικούς λόγους, καθώς εφαρμόστηκε αποκλειστικά ποσοτική έρευνα χωρίς τη συμβολή κάποιας ποιοτικής ανάλυσης που θα μπορούσε να προσδώσει περαιτέρω αξιοπιστία μέσω τριγωνοποίησης. Ακόμη, περιορισμό της μελέτης συνιστά και η χρήση των συγκεκριμένων ερευνητικών εργαλείων, καθώς η εφαρμογή εναλλακτικών ερωτηματολογίων θα μπορούσε

ενδεχομένως να οδηγήσει σε διαφοροποιημένα ευρήματα. Τέλος, στους περιορισμούς της έρευνας θα πρέπει να σημειωθεί και το ότι δεν εξετάστηκαν περαιτέρω μεταβλητές που θα μπορούσαν να λειτουργήσουν διαμεσολαβητικά της σχέσης μεταξύ διοίκησης ταλέντου και μάρκας εργοδότη.

7.4 Προτάσεις μελλοντικής έρευνας

Λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς της έρευνας, καθώς και τα ερευνητικά κενά που εντοπίζονται αναφορικά με επιμέρους πτυχές της παρούσας μελέτης, η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να εξετάσει περαιτέρω τη σχέση μεταξύ διοίκησης ταλέντου και μάρκας εργοδότη, χρησιμοποιώντας μεγαλύτερα δείγματα εργαζομένων και υποψηφίων, και επεκτείνοντας το ερευνητικό πεδίο και σε άλλους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας, εκτός της φαρμακοβιομηχανίας. Επίσης, η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να διερευνήσει το ρόλο που διαδραματίζουν και άλλες μεταβλητές που διαμεσολαβούν αυτήν τη σχέση, όπως είναι η εργασιακή δέσμευση, η εργασιακή παρακίνηση, η ατομική απόδοση και η οργανωσιακή δικαιοσύνη. Ερευνητικό ενδιαφέρον εντοπίζεται και σε ότι αφορά τα απτά αποτελέσματα της διοίκησης ταλέντου και της μάρκας εργοδότη, τα οποία μπορούν να εκτιμηθούν είτε ποιοτικά (π.χ. μέσω σταθμισμένων εργαλείων αξιολόγησης της οργανωσιακής απόδοσης) είτε ποσοτικά (π.χ. μέσω δεικτών χρηματοοικονομικής απόδοσης). Τέλος, ένα πεδίο της μελλοντικής έρευνας είναι και η διερεύνηση τυχόν διαφοροποιήσεων μεταξύ επιμέρους πρακτικών της διοίκησης ταλέντου αναφορικά με τις επιδράσεις τους στη μάρκα του εργοδότη και άλλα οργανωσιακά αποτελέσματα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abazeed, R. A. (2018). The impact of talent management on organizational commitment of the employees of telecommunication companies in Jordan: The mediating role of employee work engagement. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 8(4), σσ. 153-162.
- Acikgoz, Y., Sumer, H. C., & Sumer, N. (2016). Do employees leave just because they can? examining the perceived employability-turnover intentions relationship. *The Journal of Psychology*, 150(5), σσ. 666-683.
- Adekda, B. (2012). The impact of organizational commitment on job satisfaction: A study of employees at Nigerian Universities. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2), σσ. 2162-3058.
- Akram, A., Cascio, W., & Jaap, P. (2013). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2).
- Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(20), σ. 8372.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, σσ. 1-18.
- Allport, G. W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*. New York: Holt and Company.

- Almaaitah, M., Alsafadi, Y., Altahat, S., & Yousfi, A. (2020). The effect of talent management on organizational performance improvement: The mediating role of organizational commitment. *Management Science Letters*, 10(12), σσ. 2937-2944.
- Altinoz, M., Cakiroglu, D., & Cop, S. (2013). Effects of talent management on organizational trust: A field study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99(2), σσ. 843-851.
- Altman, Y. (1997). The high-potential fast-flying achiever: themes from the English language literature 1976-1995. *Career Development International*, 2(7), σσ. 329-330.
- Alves, p., Santos, V., Reis, I., Martinho, D., Correia sampaio, M., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees. *Sustainability*, 12(23), σ. 9993.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), σσ. 185-206.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1983). Organizational commitment. *Business Work and Occupations*, 10(2), σσ. 123-146.
- Ariss, A., & Crowley-Herny, M. (2013). Self-initiated expatriation and migration in the management literature: Present theorizations and future research directions. *Career Development International*, 18(1), σσ. 6-11.
- Ashnai, B., Hennberg, S. C., Naude, P., & Francescucci, A. (2016). Inter-personal and inter-organizational trust in business relationships: An attitude-behavior-outcome model. *Industrial Marketing Management*, 52(1), σσ. 128-139.
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 4(5), σσ. 28-21.
- Aurand, W., Bishop, T. R., & Gorchels, L. (2005). Human resource management's role in internal branding: An opportunity for a cross-functional brand message synergy. *The Journal of Product and Brand Management*, 3(14), σσ. 163-170.

- Aytac, T. (2015). The relationship between teachers perception about school managers talent management, leadership and the level of organizational commitment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 15(59), σσ. 165-180.
- Baba, M. M. (2018). Examining the impact of talent management on organizational trust and employee retention. *Asian Journal of Managerial Science*, 7(1), σσ. 46-52.
- Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), σσ. 193-201.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development Internatinal*, 9(5), σσ. 501-517.
- Baker, M. (1996). Marketing: An Introductory text. *Macmillan Press*.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement particularly when job demands are high. *Journal od Educational Psychology*, 99(2), σσ. 274-228.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2006). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. London: John Wiley.
- Beck, K., & Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), σσ. 114-136.
- Beech, J., & Chadwick, S. (2013). *Business of sport management*. Lo: Pearson Education.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of International Management*, 3, σσ. 273-285.
- Bernaiss-Noailless, L., & Viot, C. (2021). Employer brand equity effects on employess well-being and loyalty. *Journal of Business Research*, 126, 605-613.
- Bernardin, H., Richey, B. E., & Castro, S. L. (2011). Mnadatory and bindin arbitration:Effects on employee attitudes and recruiting results. *Human Resource Management*, 50(1), σσ. 175-200.

- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24((2)), σσ. 151-172.
- Bethke-Langenegger, D., Mahier, P., & Stafflebach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5), σσ. 224-539.
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2014). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), σσ. 57-72.
- Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B., & Minhas, G. (2011). A dynamic approach to psychological strength development and intervention. *The Journal of Positive Psychology*, 6(2), σσ. 106-118.
- Bjorkman, I., & Makela, K. (2013). "Are you willing to do what it takes to become a senior global leader? explaining willingness to undertake challenging leadership development activities. *European Journal of International Management*, 7(5), σσ. 195-214.
- Bolander, P., Werr, A., & Asplund, K. (2017). The practise of talent management: a framework and typology. *Personnel Review*, 46(8), σσ. 1523-1551.
- Botella-Carubi, D., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., & Jabaloyes-Vivas, J. M. (2021). Employer branding factors as a promoters of the dimensios of employee organizational commitment. *Economi Reasearch*, 27(4), σσ. 1836-1849.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Where's your pivotal talent? *Harvard Business Review*, 83(4), σσ. 23-24.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), σσ. 5-12.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2016). An alternative approach and new guidelines for practice. *Organizational Dynamics*, 28(2), σσ. 37-52.
- Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21th century human resources function: It's the talent, stupid. *Human Restore Planning*, 24(4), σσ. 17-23.

- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, A. A., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology, 64*(1), σσ. 225-262.
- Capelli, P. (2008). Talent management for twenty-first century. *Harvard Business Review, 86*(3), σσ. 74-81.
- Cappelli. (2008). Talent on demand. Boston, USA: Harvard Business School.
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual Approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), σσ. 305-331.
- Casper, W. J., & Wayne, J. H. (2012). Why does firm reputation in human resource policies influence college students? The mechanisms underlying job pursuit intentions. *Human Resource Management, σσ. 122-142.*
- Chao, S., Johanson, M. M., & Guchat, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management, 28*(3), σσ. 374-381.
- Cheese, P., Thomas, R., & Graig, E. (2008). *The talent powered organization*. London : Kogan Page.
- Chen, J. C., Silverthone, C., & Hung, J. Y. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal, 27*(4), σσ. 242-249.
- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., Lin, C. T., Kung, J. Y., Weng, H. C., και συν. (2015). Organizational justice, trust and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC Health Services Research, 15*(1), σσ. 1-17.
- Chernatony, I. A. (2001, 6 (4)). Rethinking The Brand Concept: New Brand Orientation. *Corporate Communication: An International Journal, σσ. 217-214.*

- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do coworkers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of lateral social influences in organizations. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), σσ. 1082-1103.
- Chiang, F. F. (2012). The performance implications of financial and non financial rewards: An Asian Nordic comparison. *Journal of Management studies, 49*(3), σσ. 538-570.
- Chitsaz-Isfahani, A., & Boustani, H. R. (2014). Effects of talent management on employee's retention: The mediate effect of organizational trust. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 5*, σσ. 114-123.
- Choi, D., Oh, I. S., & Colbert, A. E. (2015). Understanding organizational commitment: A meta-analytic examination of the roles of the five-factor of personality and culture. *Journal of Applied Psychology, 100*(5), σσ. 1542-1567.
- Choi, D., Oh, I. S., & Colbert, A. E. (2015). Understanding organizational commitment: A meta-analytic examination of the role of the five-factor model of personality and culture. *Journal of Applied Psychology, 100*(5), σσ. 1542-1567.
- Cohen, A. (2017). Organizational Commitment and turnover: A meta-analysis. *Academy of Management Journal, 36*(5), σσ. 23-39.
- Collings, D. G. (2014). Toward mature talent management: Beyond Shareholder value. *Human Resource Development, 25*(3), σσ. 301-319.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review, 1*(4), σσ. 304-313.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Poerter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), σσ. 425-445.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The impact of organizational trust on organizational commitment through the mediating variable of organizational participation. *Management Researches, 12*(44), σσ. 155-180.

- Costa, A. C., Fulmer, C. A., & Anderson, N. R. (2018). Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), σσ. 169-184.
- Creswell, J. W. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Sage Publications.
- Dahmardeh, M., & Nastiezaie, N. (2019). The impact of organizational trust on organizational commitment through the mediating variable of organizational participation. *Management Researches*, 12(44), σσ. 155-180.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on manager. *European Journal of Marketing*, 42(1), σσ. 667-681.
- Dayeh, K., & Farmanesh, P. (2021). The link between talent management, organizational commitment and turnover intention: A moderated mediation model. *Management Science Letters*, 11(7), σσ. 2011-2020.
- De Cremer, D., & Tyler, T. R. (2007). The effects of trust in authority and procedural fairness on cooperation. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), σσ. 639-649.
- De Vos, A., & Dries, N. (2013). Applying a talent management lens to career management: The role of human capital composition and continuity. *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), σσ. 1816-1831.
- Deery, M. (2008). Talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), σσ. 792-806.
- Dessler, G., Cole, N. D., & Murno, C. R. (2011). *Management of Human Resource*. W.Ross.
- Devece, C., Palacios-Marques, D., & Alguacil, M. P. (2016). Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment. *Journal of Business Research*, 69(5), σσ. 1857-1861.
- Devi, S. (2017). Impact of talent management on organizational performance. *Role of Employee Engagement*, 4(1), σσ. 2231-2528.

- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), σσ. 450-467.
- Dries. (2013). The psychology of talent management: A review and reserach agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), σσ. 272-285.
- Dries, N., & Pepermans, R. (2008). "Real" high-pontential careers: An empirical study into the perspectives of organisations and high potentials. *Personel Review*, 37(1).
- Edwards, C. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), σσ. 5-23.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), σσ. 654-677.
- Ekhasan, M., & Saroh, T. (2021). The role of organizational trust on the influence of employer branding on employee performance. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 1(2), σσ. 31-35.
- Faloye, D. O. (2014). Organizational commitment and turnover intentions: Evidence from Nigerian paramilitary organization. *International Journal of Business & Economic Development*, 2(3), σσ. 23-24.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race fot talent retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27(3), σσ. 12-25.
- Frook, J. E. (2001). Burnish your brand from the inside. *B to B*, 86, σσ. 1-2.
- Fulmer, A. C., & Gelfand, M. J. (2012). at what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, 38(4), σσ. 1167-1230.
- Fulmer, C. A., & Ostroff, C. (2017). Trust in direct leaders and top leaders: A trickle-up model. *Journal of Applied Psychology*, 102(4), σσ. 648-657.
- Gabarro, J., & Athos, J. (1978). *Interpersonal relations and communications*. New York: Prentice-Hall.

- Galanaki, E. (2019). Effects of employee benefits on affective and continuance commitment during times of crisis. *International Journal of Manpower*, 12(1), σσ. 23-39.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Gonzalez-Gruz, T. F. (2013). What is the meaning of "talent" in the world of work;. *Human Resource Management Review*, 23(4), σσ. 290-300.
- Gapp, R., & Merrilees, B. (2006). Important factors to consider when using internal branding as a management strategy: A healthcare study. *Journal of Brand Management*, 14(1).
- Garrow, V., & Hirsh, W. (2008). Talent management: Issues of focus and fit. *Public Personel Management*, 4, σσ. 389-402.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), σσ. 341-353.
- Gillespie, N., & Dietz, G. (2009). Trust repair after an organization-level failure. *Academy of Management Review*, 34(1), σσ. 127-145.
- Gomes, D. R., & Neves, L. (2010). Employer branding constrains applicants job seeking behaviour. *Revista De Psicologia Del Trabajo y De Las Organizaciones*, 23(6), σσ. 223-234.
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23(1), σσ. 35-55.
- Grey, C., & Garsten, C. (2001). Trust, control and post-bureaucracy. *Organization Studies*, 22(1), σσ. 229-250.
- Griffin, L. K., & Clarke, T. (2008). Employer branding. Your customer know your brand and values. Do your employees? *Bridge Parthers Insihgts*.
- Groves, K. S. (2007). Intergrating leadership development and succesion planning: best practices. *Journal of Management Development*, 26(3), σσ. 239-260.

- Gustafsson, S., Gillespie, N., Searle, R., Hope Hailey, V., & Dietz, G. (2021). Preserving organization trust during disruption. *Organization Studies*, 42(9), σσ. 1409-1433.
- Gutteridge, T. G., Leibowitz, L. B., & Shore, J. E. (1993). *Organizational Career Development*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher .
- Haider, M., Aamir, A., Hamid, A. A., & Hashim, M. (2015). A literature analysis on the importance of non-fanancial rewards for employees job satisfaction. *Journal of Social Sciences*, 8(2), σσ. 341-354.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). TArgeted employee retention: Performance based and job related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Managment*, 4(8), σσ. 269-288.
- Heckman, R. J., & Lewis, R. E. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resources management Review*, σσ. 139-154.
- Heilmann, P., Saarenketo, S., & Liikkanen, . K. (2013). Employer Branding in Power Industry. *International Joutnal of Energy Sector Management*.
- Henderson, R. I. (2003). Compensation management in a knowledge based world. Englewood Ceills.
- Hendry, C., & Jenkins, R. (1997). Psychological contracts and new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), σσ. 38-44.
- Hirschi, A., & Spurk, D. (2021). Ambitious employees: Why and when ambition relates to performance and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 7(3), σσ. 133-162.
- Hoge, M. A., Tondora, J., & Marrelli, A. F. (2005). The fundamentals of workforce competency: implications for behavioral health. *Administration and Policy in Mental Health Services Research*, 32(5-6), σσ. 509-531.
- Hoseinzadeh, A., & Mostaghimi, Z. (2018). Effect of talent management on creativity mediating role of organizational trust (case study: secretary teachers of education city Torbat). *Journal of Innovation and Creativity in Human Science*, 7(3), σσ. 133-162.

- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Interfrating motivational, social and contextual work design features: a meta-analytic summmary and theoretical extension of the work designLiterature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), σσ. 1332-1356.
- Iles, D., Preece, D., & Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD. Towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13(2), σσ. 125-145.
- Jackson, T. A., Meyer, J. P., & Wang, X. H. (2013). Leadership, commitment and culture: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), σσ. 84-106.
- Jain, N., & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: Unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, 3(6), σσ. 634-652.
- Jaros, S. (2017). A critique of normative commitment in management research. *Management Research Review*, 40(5), σσ. 517-537.
- Johannesse, L. A., & Chou, T.-k. (2017). Employee perceptions of talent management effectiveness on retention. *Global Business and Management Research*, 9(3).
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. (2015). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomew from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), σσ. 227-249.
- Joyce, W., & Slocum, J. (2012). Top management talent, strategic capabilities, and firm performance. *Organizational Dynamics*, 41(3), σσ. 183-193.
- Kabwe, C., & Okorie, C. (2019). The Efficacy Of Talent Management In Internasional business: The Case Study Of European Multinations. *Thunderbird International Business Review*.
- Kabwe, C., & Okorie, C. (2019). The efficacy of talent management in internasional business: The case study of European multinations. *Thunderbird International Business Review*, 6, σσ. 857-872.

- Kaled, N., Pah, M. N., & Umair, A. (2016). Losing your best talent: Can leadership retain employees? The dilemma of the banking sector of Hyderabad Sindh Pakistan: A mediation investigation. *Intenational Review of Management and Marketing*, 6(3), σσ. 608-616.
- Kalidass, A., & Bahron, A. (2015). The relationship between perceived sypervisor support, perceived organizational support, organizational commitment and employee turnover intention. *International Journal of Business Administration*, 6(5), σσ. 82-95.
- Karaevli, A., & Hall, D. T. (2003). Growing leaders for turbulent times: In succession planning up to the challenge? *Organizational Dynamics*, 32(1), σσ. 62-79.
- Kashyap, v., & Chaudhary, R. (2019). Linking employer brand image and work engagement: modelling organizational identification and trust in organization as mediators. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 6(2), σσ. 177-201.
- Kashyap, V., & Rangnekar, S. (2016). The mediating role of trust: Investigating the relationships among employer brand perception and turnover intentions. *Global Business Review*, 17(3), σσ. 64-75.
- Kathukya, C. S., Machogu, C., & Igoki, C. (2021). Effect of career management practices on employee performance in Murang'a Water Sanitation Company. *Journal of Humanities and Social Science*, 26(6), σσ. 43-53.
- Khan, R., Naseem, A., & Masood, S. A. (2016). Effect of continuance commmitment and organizational cynicism on employee satisfaction in engineering organizations. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 7(4), σσ. 141-159.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions inongoing change. *Journal of Organization Behavior*, 2, σσ. 875-897.
- Kontoghiorghes, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: Satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), σσ. 1833-1853.

- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and perso-supervisor fit. *Personnel Psychology*, *58*(2), σσ. 281-342.
- Le, P. B., & Lei, H. (2018). The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes. *Knowledge Management*, *22*(3), σσ. 521-537.
- Leekha, C. N., & Sharma, S. (2014). Employer Branding: Strategy for Improving Employer Attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, *22*(1), σσ. 48-60.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, *16*(2), σσ. 139-154.
- Lo Presti, A. (2009). Snake and ladders: Stressing the role of meta-competencies for post-modern careers. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, σσ. 125-134.
- Löhndorf, B., & Diamantopoulos, A. (2014). Internal branding social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions. *Journal of Service Research*, *17*(3), σσ. 310-325.
- Luchak, A. A., & Gellatly, I. R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, *92*(3), σσ. 786-793.
- Luna-Arocas, R., & Lara, F. J. (2020). Talent management, affective organizational commitment and service performance in local government. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(13), σ. 4827.
- Luna-Arocas, R., Danvila-Del Valle, I., & Lara, F. J. (2020). Talent management and organizational commitment: the partial mediating role of pay satisfaction. *Employee Relations: The International Journal*, *42*(4), σσ. 863-881.
- Luna-Arocas, R., Danvila-Del, i., & Lara, F. J. (2020). Talent management and organizational commitment: the partial mediating role of pay satisfaction. *Employee Relations: The International Journal*, *42*(4), σσ. 863-881.

- Maddene, T. J., Fehle, F., & Fournier, S. (2006). Brands matter: An empirical demonstration of the creation of shareholder value through branding. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2, σσ. 224-235.
- Mahal, P. K. (2012). HR practices as determinants of organizational commitment and employee retention. *IUP Journal of Management Research*, 11(4), σσ. 37-53.
- Mahjoub, M., Atashsokhan, S., Khalilzadeh, M., Aghajanloo, A., & Zohrehvandi, S. (2018). Linking "Project Success" and "Strategic Talent Management": satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *Procedia Computer Science*, 138, σσ. 764-774.
- Makela, K., Biorkman, I., & Ehrnrooth, M. (2010). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. *Journal of World Business*, 45(2), σσ. 134-142.
- Manpower, R. (2013). *Manpower g syrveyroup's eighth annual talent shortage survey. The great talent shortage awakening.*
- Mathew, A. (2015). Talent management practices in select organizations in India. *Global Business Review*, 16(1), σσ. 137-150.
- Mayer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-componet conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), σσ. 61-89.
- Mayer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), σσ. 299-326.
- Mayer, R. C., Davis, T. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Intergrative Model of Oranizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), σ. 709.
- Mayers, M. C., Van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent-innate or acquired? Theoretical considerations and their implication for talent management. *Human Resource Management Review*, 24(4), σσ. 305-321.
- McCornick, L., & Donohue, R. (2019). Antecedents of affective and normative commitment of organizational volunteers. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), σσ. 2581-2604.

- Mccray, R. R., & Costa, P. J. (2008). Identifying competences with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), σσ. 331-339.
- Meister, J. C., & Willyerd, K. (2010). Mentoring Millennials. *Harvard Business Review*, σσ. 68-72.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), σσ. 389-414.
- Messner, W. (2013). Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, 5(2), σσ. 76-100.
- Meyer, J. P., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. London, England: Sage.
- Meyer, J. P., & Martin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 2, σσ. 323-337.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), σσ. 20-52.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), σσ. 20-52.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business School Press.
- Mihalcea, A. (2017, 5). Employer branding and talent management in the digital age. *Journal Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 1, σσ. 283-306.
- Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2005). Positioning Southwest Airlines through employee branding. *Business Horizons*, 48(6), σσ. 535-545.

- Miner, J. B. (1973). Management consulting firm as a source of high-level managerial talent. *Academy of Management Journal*, 16(2), σσ. 253-264.
- Mollering, G. (2006). *Trust: Reason, routine, reflrxivity*. London: Emerald Group Publishing.
- Moroko, L., & Uncles, M. (2008). Characteristics of succesful employer brand. *Brand Management*, 16(3), σσ. 160-175.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management*, 8(3), σσ. 486-500.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Nobarieidishe, S., Chamanifard, R., & Nikpour, A. (2014). The relationship between talent management and organizational commitment in international division of Tejarat Bank, Iran. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 3(4), σσ. 1116-1123.
- Oladapo, V. (2014). Impact of talent management on retention. *Business Harvard Review*, 19(36).
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2018). An affect based model of recipients' responses to organizational change events. *Academy of Management Review*, 43(1), σσ. 65-86.
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement -a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 4, σσ. 185-199.
- Pascal, C. (2004). *Talent managemnet systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. San Francisco: John Willey & Sons.
- Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health. *Organizational Dynamics*, 29(4), σσ. 248-259.

- Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), σσ. 7-16.
- Podgu, M. J. (2007). Teacher performance pay: A review. *Journal of Policy Analysis and Management*, 4, σσ. 909-949.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method bias in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), σσ. 879-903.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), σσ. 603-609.
- Priyananth, H. M. (2006). Managerial deficiencies in the small and medium enterprises in Sri Lanka: An empirical evidence of SMES in the Ratnapura Di Strict. *Sabaragamuwa University Journal*, 6(1), σσ. 93-105.
- Punjairsi, K., Wilson, A., & Evanchitzky, H. (2008). Exploring the influences of internal branding on employees' brand promise delivery: Implications for strengthening customer-brand relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 7(4), σσ. 407-424.
- Rabbi, F., Ahaad, N., Kousar, T., & Ali, T. (2015). Talent management as a source of competitive advantage. *Journal of Asian Business Strategy*, 5(9), σσ. 208-214.
- Raheem, A., & Khan, A. M. (2019). Impact of talent management on organizational effectiveness: mediation model of psychological contract. *Business & Economic Reviews*, 11(2), 149-180.
- Rampl, L. V., & Kenning, p. (2014). Employer brand trust and affect: Linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 8(12), σσ. 218-236.
- Rana, L. V., & Kenning, P. (2019). Impact of employer branding on job engagement and organizational commitment in Indian IT sector. *International Journal of Risk and Contingency Management*, 8(3), σσ. 1-17.

- Rao, H., & Drazin, R. (2002). Overcoming resource Constraints on product innovation by recruiting talent from rivals: A study of the mutual fund industry, 1986-94. *The Academy of Management Journal*, 45(3), σσ. 491-507.
- Rappaport, A., Bancroft, E., & Okum, L. (2003). The aging workforce raises new talent management issues for employers. *Journal of Organizational Excellence*, 23(1), σσ. 55-66.
- Reilly, P. (2008). Identifying the right course for talent nanagement. *Public Personnel Management*, 37, σσ. 381-388.
- Robert, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Srategic Management Journal*, 23(12), σσ. 1077-1093.
- Rop, L. (2015). Influence of talent attraction on organizational performance in public University Campuses in country goverment of Nakuru, Kenya. *Journal of Management Tecchnology*, 10, σσ. 2453-2460.
- Ross, S. (2013). How definitions of talent suppress talent management. *Industrial and Commercial Training*, 45(3), σσ. 166-170.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Carmerer, C. (1998). Not so different afterall: A cross-discipline viewof trust. *Academy of Management Review*, 23(2), σσ. 393-404.
- Ruch, W., Proyer, R., Harzer, C., Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. E. (2010). Values in action inventory of strengths (VIA-IS):Adaptation and validation of the German version and the development of a perr-rating form. *Journal of Individual Differences*, 31(3), σσ. 138-149.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy. *Organizational Dynamics*, 6(1), σσ. 62-80.
- Sarangal, R. K., Aharma, P., & Manhas, P. S. (2020). Organizational commitment, talent management and performance in hospitality industry. *Journal of Tourism, Hospitality and Culinary Arts*, 12(3), σσ. 65-83.

- Sarif, A. M., & Islam, T. (2017). Branding for succesful employment: A practical approach. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 17(3).
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 yeras of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), σσ. 262-274.
- (2010). Στο A. Schweyer, *Talent management systems in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. John Willey and Sons.
- Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). Clobal talent management. *Journal of Word Business*, 45(2), σσ. 105-108.
- Searle, R. H., & Dietz, G. (2012). Editorial: Trust and HRM: Current insights and future directions. *Human Resource Management Journal*, 22(4), σσ. 333-342.
- Searle, R., Den Hartog, D. N., Weibel, A., Gillespie, N., Six, F., Hatzakis, T., και συν. (2011). Trustin the employer: the role of high-involvement work practices and procedural justice in European organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), σσ. 1069-1092.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), σσ. 98-1003.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), σσ. 981-1003.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positine psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), σσ. 5-14.
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: Implications for employer branding. *Decision*, 42(3).
- Shahid, A., & Azhar, S. M. (2013). Gaining employee commitment. *Journal of Management Research*, 5(1), σσ. 250-268.

- Siebert, S., Martin, G., Bozic, B., & Docherty, I. (2015). Looking 'beyond the factory gates': Towards more pluralist and radical approaches to intraorganizational trust research. *Organization Studies*, 36(2), σσ. 1033-1062.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(2), σσ. 27-41.
- Silzer, R., & Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Organizational Psychology: Prespectivew on Science and Practice*, 2(4), σσ. 377-412.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). *Strategic Talent Managment Matters Strategy Driven Talent management* (1 st. ed. εκδ.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Singh, A., & Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment. *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), σσ. 1192-1211.
- Singh, D. (2019). A literature review on employee retention with focus on recent trends. *International Journal of Scientific Reasearch in Science and Technology*, 6(1), σσ. 425-431.
- Sivertzen, A., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product and Brand Management*, 22(7), σσ. 473-483.
- Skinner, d., Dietz, G., & Weibel, A. (2014). The drak side of trust: When trust becomes a 'poisoned chalice'. *Organization*, 21(1), σσ. 206-224.
- Sow, M., Anthony, P., & Berete, M. (2016). Normative organizational commitment and its effects on employee retention. *Business and Economic Research*, 6(1), σσ. 137-147.
- Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management: Building value-driven processes with a talent management architecture. *Human Resource Management Review*.

- Speitzer, G. M., McCall, M. W., & Mahoney, J. D. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), σσ. 6-29.
- Stahl, G. K., Biokman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., & Stiles, E. (2012). Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), σσ. 25-42.
- Stamler, B. (2001). Companies Are Developing Brand Messages as a Way to Inspire Loyalty Among Employees. *New York Times*, 5(5).
- Steel, R. P., Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2002). Practical retention policy for the practical manager. *The Academy of Management Executive*, 16(2), σσ. 149-162.
- Subotnik, R. F., Olszewski-Kubilius, P., & Worrell, F. C. (2011). Rethinking giftedness and gifted education: A proposed direction forward based on psychological science. *Psychological Science in the Public Interest*, 12(1), σσ. 3-54.
- Sullivan, J. (2004, September 24). Eight elements of succesful eployment brand. *ER Daily*.
- Sullivan, S. (1999). The changing nature of careers: a review and research agenda. *Journal of Management*, 25, σσ. 457-475.
- Swales, S. (2002). Organiational commitment: A critique of the conctruct and measures. *International Journal of /management Reviews*, 4(2), σσ. 155-178.
- Swales, S. (2012). The ethics of talent management. *Business Ethics: A European Review*, 22(1), σσ. 32-46.
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M., & Abrams, L. (2001). Using mentoring and story telling to transfer knowledge in the workplace. *Journal of Management Information System*, 18(1), σσ. 95-114.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term"talent" in talent managemnt? *Industrial and Commercial Tainning*, 43, σσ. 266-274.

- Tansley, C., Harris, L., Stewart, J., & Turner, P. (2006). *Talent Management: Understanding the dimensions*. Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Tanwar, K. (2016). The effect of employer brand dimensions on organizational commitment: Evidence from Indian It industry. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 12(3-4), σσ. 282-290.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3), σσ. 186s-206s.
- Taripue, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), σσ. 122-133.
- Thunnissen, M., Boselie, D., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4).
- Top, M., Akdere, M., & Tarcan, M. (2015). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: Public servants versus private sector employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), σσ. 1259-1282.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, 63, σσ. 55-61.
- Vaijayanthi, P., Roy, R., Shreenivasan, K. A., & Srivathsan, J. (2011). Employer branding as an antecedent to organization commitment: An empirical study. *International Journal of Global Business*, 4(2), σσ. 13-29.
- Vandenberg, R. J., Self, R. M., & Seo, J. H. (1994). A critical examination of the internalization, identification and compliance commitment measures. *Journal of Management*, 1, σσ. 123-140.
- Vanhala, M., Heilmann, P., & Salminen, H. (2016). Organizational trust dimensions as antecedents of organizational commitment. *Knowledge and Process Management*, 23(1), σσ. 46-61.

- Vendenberg, R. J., & Self, R. M. (1993). Assessing newcomers changing commitments to the organization during the first 6 months of work. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), σσ. 557-568.
- Verburg, R. M., Nienaber, A. M., Searle, R. H., Weibel, A., Den Hartog, D. N., & Rupp, D. E. (2018). The role of organizational control systems in employees organizational trust and performance outcomes. *Group & Organization Management, 43*(2), σσ. 179-206.
- Villa, A., & Taurino, T. (2013). From JIT to Seru, for a production as lean as possible. *The Manufacturing Engineering Society International Conference, MESIC*(63), σσ. 956-965.
- Vinkhuyzen, A. E., Van Der Sluis, S., Posthuma, D., & Boomsma, D. I. (2009). The heritability of aptitude and exceptional talent across different domains in adolescents and young adults. *Behavior Genetics, 39*(4), σσ. 380-392.
- Walker, P. (2007). How to develop an effective employer brand. *People Management, 13*(21), σσ. 44-45.
- Walter, C. M. (2000). *The fascinating life and theory of Albert Einstein*. AythorHouse.
- Wang, Q., Weng, Q., & Jiang, Y. (2020). When does affective organizational commitment lead to job performance?: Integration of resource perspective. *Journal of Career Development, 47*(4), σσ. 380-393.
- Warren, C. (2006, March). Curtain call: Talent management . *People Management* , σσ. 24-29.
- Wasmuth, W. J., & Davis, S. W. (1983). Why employees leave. Cornell Hotel and restaurant. *Amdinistration Quartely, 24*(1), σσ. 11-18.
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of orgamizational commitment forms and job outcomes. *Journal of, 67*(2), σσ. 290-308.
- Weibel, A., Den Hartog, D. N., Gillespie, N., Searle, R., Six, F., & Skinner, D. (2015). How do controls impact employee trust in the employer? *Human Resource Management, 55*(2), σσ. 437-462.

- Westerman, J. W., Beenkun, R. I., Daly, J., & Vanka, S. (2009). Personality and national culture: Predictors of compensation strategy preferences in the United States of America and India. *Management Research News*, 32(8), σσ. 767-781.
- Whitener, E., Brodt, S., Korsgaard, M., & Werner, J. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(2), σσ. 513-530.
- Williams, M. (2000). *The war for talent. getting the best from the best*. London: The London Chartered Institute of Personnel and Development CIPD.
- Williams, M. (2007). Building genuine trust through interpersonal emotion management: A threat regulation model of trust and collaboration across boundaries. *Academy of Management Review*, 32(5), σσ. 595-621.
- Yadav, L. K., Kumar, A., & Mishra, S. (2020). Can organizations leverage employer branding to gain employee engagement and reduce turnover intention? An empirical study with organizational trust as a mediator. *Vision*, 24(4), σσ. 496-505.
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership style and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), σσ. 190-216.
- Yan, A., Lhu, G., & Hali, D. (2002). International assignments of career building: a model of agency relationships and psychological contracts. *Academy of Management Review*, 27(3), σσ. 373-391.
- Yost, P., & Chang, G. (2009). Everyone is equal, but some are more equal than others. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), σσ. 442-445.
- Yousef, D. E. (2017). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), σσ. 77-88.
- Yousf, A., & Khurshid, S. (2021). Impact of employer branding on employee commitment: Employee engagement as a mediator. *Vision*, σσ. 27-38.
- Zak, P. J. (2017). The neuroscience of trust. *Harvard Business Review*, 95(1), σσ. 84-90.

Zhao, H. A., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, *60*(3), σσ. 647-680.

Zsuzsanna, R. (2013). How definitions of talent suppress talent management. *Industrial and Commercial Training*, *45*(3), σσ. 166-170.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτήσεις ερωτηματολογίου

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο
2. Ηλικία
3. Επίπεδο Εκπαίδευσης
4. Θέση στην Εταιρεία
5. Προϋπηρεσία στην Εταιρεία
6. Προϋπηρεσία στο Κλάδο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΑΛΕΝΤΟΥ

- A1. Εκπαίδευση κατά την εργασία.
- A2. Εσωτερικά/ενδοεταιρικά προγράμματα ανάπτυξης εργαζομένων.
- A3. Ηλεκτρονικές μέθοδοι εκμάθησης.
- A4. Καθοδήγηση από τον άμεσο προϊστάμενο.
- A5. Εκπαιδευτική καθοδήγηση μέσω της εργασίας.
- A6. Εξωτερικά συνέδρια.
- A7. Εργαστήρια και Εκδηλώσεις
- A8. Επίσημα εκπαιδευτικά τμήματα.

- A9. Καθοδήγηση από εξωτερικούς ειδικούς επαγγελματίες.
- A10. Εσωτερικές εκδηλώσεις ανταλλαγής γνώσεων.
- A11. Εναλλαγή εργασιών (μετακίνηση υπαλλήλων μεταξύ διαφορετικών εργασιών).
- A12. Απόσπαση (προσωρινή μεταφορά σε άλλη θέση).
- A13. Παρατήρηση ειδικών και αλληλεπίδραση μαζί τους.
- A14. Μάθηση στην πράξη (παροχή εκπαίδευσης σε ομάδες, για να μελετήσουν τις ενέργειες και τις εμπειρίες τους).
- A15. Συνεργατική και κοινωνική μάθηση (σύνδεση υπαλλήλων και ανταλλαγή γνώσεων μέσω κοινωνικών μέσων).
- A16. Εκμάθηση βασισμένη σε βίντεο.

ΜΑΡΚΑ ΕΡΓΟΔΟΤΗ

- B1. Ο συγκεκριμένος οργανισμός διακρίνεται για το διασκεδαστικό εργασιακό του περιβάλλον.
- B2. Στον συγκεκριμένο οργανισμό οι σχέσεις μου με τον προϊστάμενο μου είναι καλές.
- B3. Στον συγκεκριμένο οργανισμό οι σχέσεις μου με τους συναδέλφους μου είναι καλές.
- B4. Στον συγκεκριμένο οργανισμό οι συνάδελφοι μου είναι υποστηρικτικοί και ενθαρρυντικοί.
- B5. Εργάζομαι σε ένα χαρούμενο εργασιακό περιβάλλον.
- B6. Εργάζομαι σε ένα συναρπαστικό εργασιακό περιβάλλον.
- B7. Ο συγκεκριμένος οργανισμός είναι καινοτόμος, υιοθετεί καινούργιες πρακτικές και έχει προοδευτική σκέψη.
- B8. Ο συγκεκριμένος οργανισμός εκτιμά και αξιολογεί τη δημιουργικότητα μου.
- B9. Ο συγκεκριμένος οργανισμός παράγει καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες.

- B10. Η διεύθυνση αναγνωρίζει και εκτιμά τους εργαζομένους.
- B11. Ο συγκεκριμένος οργανισμός αποτελεί εφαλτήριο για τη μελλοντική μου απασχόληση.
- B12. Αισθάνομαι καλά για τον εαυτό μου , αποτελώντας μέλος του συγκεκριμένου οργανισμού.
- B13. Αισθάνομαι περισσότερη αυτοπεποίθηση, επειδή εργάζομαι στον συγκεκριμένο οργανισμό.
- B14. Στον συγκεκριμένο οργανισμό αποκτώ εμπειρία που βελτιώνει τη καριέρα μου.
- B15. Στον συγκεκριμένο οργανισμό, μου δίνεται η ευκαιρία να εφαρμόσω όσα έμαθα στις σπουδές μου.
- B16. Στον συγκεκριμένο μου δίνεται η ευκαιρία να διδάξω σε άλλους όσα έχω μάθει.
- B17. Στον συγκεκριμένο οργανισμό υπάρχει το αίσθημα της αποδοχής και του "ανήκειν" σε μια ομάδα.
- B18. Ο συγκεκριμένος οργανισμός είναι προσανατολισμένος στον πελάτη.
- B19. Ο συγκεκριμένος οργανισμός διακρίνεται για την κοινωνική του υπευθυνότητα.

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

- Γ1. Θα ήμουν πολύ χαρούμενος/η αν αφιέρωνα το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον οργανισμό.
- Γ2. Νιώθω πραγματικά τα προβλήματα του οργανισμού σαν να είναι δικά μου.
- Γ3. Δεν νιώθω συναισθηματικά συνδεδεμένος/η με τον οργανισμό.
- Γ4. Αυτός ο οργανισμός σημαίνει πολλά για μένα.
- Γ5. Απολαμβάνω να συζητώ για τον οργανισμό μου με άτομα εκτός αυτού.
- Γ6. Δεν αισθάνομαι ότι ανήκω στον οργανισμό.
- Γ7. Δεν αισθάνομαι σαν "μέλος της οικογένειας" σε αυτόν τον οργανισμό.

Γ8. Θα διαταράσσονταν πάρα πολλά στη ζωή μου αν αποφάσιζα να αποχωρήσω από αυτόν τον οργανισμό τώρα.

Γ9. Δεν φοβάμαι τι μπορεί να συμβεί αν παραιτηθώ από την εργασία μου χωρίς να έχω έτοιμη κάποια εναλλακτική εργασία.

Γ10. Θα ήταν πάρα πολύ δύσκολο για μένα να αφήσω τον οργανισμό αυτή τη στιγμή, ακόμη και αν το ήθελα.

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ

Δ1. Ο εργοδότης μου είναι ανοιχτός και ειλικρινής μαζί μου από την αρχή.

Δ2. Πιστεύω πως ο εργοδότης μου διακρίνεται για την υψηλή του ακεραιότητα.

Δ3. Μπορώ να περιμένω από τον εργοδότη μου, να μου συμπεριφέρεται με συνέπεια και προβλέψιμο τρόπο.

Δ4. Ο εργοδότης μου δεν είναι πάντα ειλικρινής και αληθής.

