



**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η συσχέτιση των πρακτικών της διαχείρισης ταλέντων με την  
προσέλκυση, την παρακίνηση και την διατήρηση εργαζομένων**

**Κατσιάπη Αθανασία**

**HRM 22001**

**Επιβλέπον καθηγητής : Γκορέζης Παναγιώτης**

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

**Ιανουάριος 2023**

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Γκορέζη Παναγιώτη, επίκουρο καθηγητή του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, του τμήματος Οικονομικών Επιστημών για την καθοδήγηση που μου προσέφερε και το χρόνο που διέθεσε δίνοντάς μου χρήσιμες συμβουλές και οδηγίες για την ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας. Στο ίδιο πλαίσιο ευγνωμοσύνης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Τμήματος Μεταπτυχιακών Σπουδών ‘ Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ’ για τη συμβολή τους στην επιστημονική και τεχνολογική μου συγκρότηση στο διάστημα της φοίτησής μου στο Τμήμα. Οφείλω επίσης ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους εκείνους που συνέβαλαν είτε πρακτικά (π.χ. συμπλήρωση ερωτηματολογίων) είτε ψυχικά (βοήθεια και παραινέσεις) στην ολοκλήρωση της εργασίας μου. Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου για την ηθική υποστήριξη τους, σε όλο το διάστημα των σπουδών μου.

## Περίληψη

Το κύριο ζήτημα για τις εταιρείες και τους οργανισμούς στις μέρες μας είναι η αξιοποίηση του Ανθρώπινου Κεφαλαίου. Οι θεωρίες και πρακτικές διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) έχουν αποδειχθεί αναποτελεσματικές στην προσπάθεια τους να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις στο σύγχρονο και ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον εργασίας. Στο πλαίσιο αυτής της διπλωματικής εργασίας εξετάστηκε εάν οι σύγχρονες μέθοδοι διαχείρισης ταλέντων εφαρμόζονται σε οργανισμούς του Ελληνικού ιδιωτικού τομέα και η επίδρασή τους τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους εργαζομένους.

Για το σκοπό πραγματοποιήθηκε διαδικτυακή έρευνα σε δείγμα 160 εργαζομένων. Για το σκοπό της έρευνας αξιολογήθηκαν έξι διαστάσεις της διαχείρισης ταλέντων: ο προσδιορισμός κρίσιμων θέσεων, η κατάρτιση, η παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης, οι ανταμοιβές, η αξιολόγηση απόδοσης και η αξιολόγηση δυνατοτήτων εξέλιξη. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως οι εργαζόμενοι σε οργανισμούς του Ελληνικού ιδιωτικού τομέα αναγνωρίζουν πως σε μέτριο βαθμό χρησιμοποιούνται στρατηγικές διαχείρισης ταλέντων. Επιπρόσθετα, τα ευρήματα της ερευνάς έδειξαν πως οι στρατηγικές διαχείρισης ταλέντων σχετίζεται θετικά με την εικόνα καθώς και την ελκυστικότητα μιας εταιρείας. Επιπλέον, οι πρακτικές διαχείρισης ταλέντων επηρεάζουν θετικά την αφοσίωση και αυξάνουν την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων στον οργανισμό που εργάζονται. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι η διαχείριση ταλέντων είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος ενίσχυσης της εικόνας μιας επιχείρησης, αύξησης της ελκυστικότητας τους και δημιουργίας ενός αφοσιωμένου εργατικού δυναμικού.

### Λέξεις – Κλειδιά

Διαχείριση ταλέντων, εικόνα οργανισμών, ελκυστικότητα οργανισμών, δέσμευση εργαζομένων

## **Abstract**

The main issue for companies and organizations nowadays is the utilization of Human Capital. Human Resource Management (HRM) theories and practices have proven ineffective in their attempt to address the challenges in the modern and rapidly changing work environment. In the context of this thesis, it was examined whether modern talent management methods are applied in organizations of the Greek private sector and their effect on both companies and employees. For this purpose, an online survey was conducted on a sample of 160 employees. For the purpose of the research, six dimensions of talent management were evaluated: o identification of critical positions, training, provision of development opportunities, rewards, performance evaluation and evaluation of development opportunities. The results of the survey showed that employees in Greek private sector organizations recognize that talent management strategies are used to a moderate extent. Additionally, the research findings showed that talent management strategies are positively related to the image/prestige as well as the attractiveness of a company. In addition, talent management practices positively influence loyalty and increase employees' intention to stay in the organization they work for. These results show that talent management is an effective way to enhance a company's image, increase their attractiveness and create an engaged workforce.

## **Keywords**

Talent management, image/prestige of organizations, attractiveness of organizations, employee engagement

# Περιεχόμενα

Περίληψη.....	i
Abstract .....	ii
Περιεχόμενα .....	iii
Κατάλογος Εικόνων / Διαγραμμάτων .....	v
Κατάλογος Πινάκων .....	vi
Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση .....	3
2.1. Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού .....	3
2.2. Ορισμός ταλέντου .....	4
2.3. Ορισμός διαχείρισης ταλέντων .....	5
2.4. Βασικά στάδια της διαδικασίας διαχείρισης ταλέντων.....	7
2.5. Επιτυχής εφαρμογή διαχείρισης ταλέντων .....	8
2.5.1 Ο ρόλος των μεσαίων στελεχών .....	9
2.5.2 Προσλήψεις/ Επιλογή προσωπικού.....	9
2.5.3 Διαχείριση απόδοσης .....	10
2.5.4 Διαχείριση/προγραμματισμός σταδιοδρομίας.....	11
2.5.5 Κατάρτιση/ Ανάπτυξη.....	12
2.5.6. Κίνητρα/ Ανταμοιβές .....	12
2.6. Σημαντικότητα διαχείρισης ταλέντων.....	13
Κεφάλαιο 3. Ανάπτυξη υποθέσεων.....	15
3.1 Πρακτικές διαχείρισης ταλέντων και εικόνα εταιρειών.....	15
3.2 Πρακτικές διαχείρισης ταλέντων και ελκυστικότητα εταιρειών .....	15
3.3 Πρακτικές διαχείρισης ταλέντων και αφοσίωση εργαζομένων .....	16
3.4 Πρακτικές διαχείρισης ταλέντων και πρόθεση παραμονής των εργαζομένων στην παρούσα θέση εργασίας .....	17
Κεφάλαιο 4. Μεθοδολογία έρευνας.....	19
4.1. Σχεδιασμός ερευνητικής μεθοδολογίας .....	19
4.2. Δειγματοληψία .....	19
4.2.1. Δημογραφικά στοιχεία δείγματος .....	20
4.3. Μέσο συλλογής δεδομένων και μεταβλητές.....	25
4.3.1 Στρατηγικές διαχείρισης ταλέντων .....	25
4.3.2 Εικόνα .....	26

4.3.3 Ελκυστικότητα .....	27
4.3.4 Αφοσίωση .....	27
4.3.5 Πρόθεση αποχώρησης.....	27
4.3.6 Αξιοπιστία εργαλείου .....	27
4.4. Μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσης .....	31
Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα έρευνας .....	33
5.1. Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης .....	33
5.1.1 Στρατηγικές Διαχείρισης Ταλέντων.....	33
5.1.2 Εικόνα και Ελκυστικότητα.....	42
5.1.3 Αφοσίωση και Πρόθεση Αποχώρησης .....	45
5.2. Αποτελέσματα επαγωγικής ανάλυσης .....	48
5.2.1 Έλεγχος διαφορών ως προς τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων .....	48
5.2.2 Συσχέτιση στρατηγικών διαχείρισης ταλέντων με την εικόνα, την αφοσίωση, την ελκυστικότητα και την πρόθεση αποχώρησης .....	55
Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα .....	62
6.1. Συμπεράσματα .....	62
6.2. Περιορισμοί έρευνας.....	63
6.3. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	63
Βιβλιογραφία.....	65
Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο .....	74

## Κατάλογος Εικόνων / Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Ποσοστιαία κατανομή του φύλου των εργαζομένων στο δείγμα .....	20
Διάγραμμα 2. Ηλικιακή κατανομή των εργαζομένων στο δείγμα .....	21
Διάγραμμα 3. Ποσοστιαία κατανομή για το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων στο δείγμα .....	22
Διάγραμμα 4. Ποσοστιαία κατανομή για την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων στο δείγμα .....	23
Διάγραμμα 5. Κατανομή για τα συνολικά έτη προϋπηρεσία των εργαζομένων στο δείγμα .....	24
Διάγραμμα 6. Κατανομή για τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων στην παρούσα θέση εργασίας .....	25
Διάγραμμα 7. Κατανομή της μεταβλητής «Προσδιορισμός κρίσιμων θέσεων» .....	34
Διάγραμμα 8. Κατανομή της μεταβλητής «Κατάρτιση» .....	36
Διάγραμμα 9. Κατανομή της μεταβλητής «Παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης» .....	37
Διάγραμμα 10. Κατανομή της μεταβλητής «Ανταμοιβές» .....	39
Διάγραμμα 11. Κατανομή της μεταβλητής «Αξιολόγηση απόδοσης» .....	40
Διάγραμμα 12. Κατανομή της μεταβλητής «Αξιολόγηση δυνατοτήτων εξέλιξης» .....	42
Διάγραμμα 13. Κατανομή της μεταβλητής «Ελκυστικότητα» .....	43
Διάγραμμα 14. Κατανομή της μεταβλητής «Εικόνα» .....	45
Διάγραμμα 15. Κατανομή της μεταβλητής «Αφοσίωση».....	46
Διάγραμμα 16. Κατανομή της μεταβλητής «Πρόθεση αποχώρησης» .....	47

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας για τη διάσταση «Προσδιορισμός κρίσιμων θέσεων»: Συντελεστής αξιοπιστίας $\alpha$ του Cronbach.....	28
Πίνακας 2. Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας για τη διάσταση «Κατάρτιση»: Συντελεστής αξιοπιστίας $\alpha$ του Cronbach.....	28
Πίνακας 3. Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας για τη διάσταση «Παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης»: Συντελεστής αξιοπιστίας $\alpha$ του Cronbach.....	28
Πίνακας 4. Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας για τη διάσταση «Ανταμοιβές»: Συντελεστής αξιοπιστίας $\alpha$ του Cronbach.....	29
Πίνακας 5. Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας για τη διάσταση «Αξιολόγηση απόδοσης»: Συντελεστής αξιοπιστίας $\alpha$ του Cronbach.....	29
Πίνακας 6. Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας για τη διάσταση «Αξιολόγηση δυνατοτήτων εξέλιξης»: Συντελεστής αξιοπιστίας $\alpha$ του Cronbach.....	30
Πίνακας 7. Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας για τη διάσταση «Εικόνα»: Συντελεστής αξιοπιστίας $\alpha$ του Cronbach.....	30
Πίνακας 8. Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας για τη διάσταση «Ελκυστικότητα»: Συντελεστής αξιοπιστίας $\alpha$ του Cronbach.....	30
Πίνακας 9. Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας για τη διάσταση «Αφοσίωση»: Συντελεστής αξιοπιστίας $\alpha$ του Cronbach.....	31
Πίνακας 10. Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας για τη διάσταση «Πρόθεση αποχώρησης»: Συντελεστής αξιοπιστίας $\alpha$ του Cronbach.....	31
Πίνακας 11. Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις ερωτήσεις της διάστασης «Προσδιορισμός κρίσιμων θέσεων».....	33
Πίνακας 12. Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις ερωτήσεις της διάστασης «Κατάρτιση»:.....	35
Πίνακας 13. Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις ερωτήσεις της διάστασης «Παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης».....	36
Πίνακας 14. Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις ερωτήσεις της διάστασης «Ανταμοιβές».....	38
Πίνακας 15. Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις ερωτήσεις της διάστασης «Αξιολόγηση απόδοσης».....	39



Πίνακας 16. Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις ερωτήσεις της διάστασης «Αξιολόγηση δυνατοτήτων εξέλιξης» .....	41
Πίνακας 17. Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις ερωτήσεις της διάστασης «Εικόνα» .....	42
Πίνακας 18. Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις ερωτήσεις της διάστασης «Ελκυστικότητα» .....	44
Πίνακας 19. Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις ερωτήσεις της διάστασης «Αφοσίωση» .....	45
Πίνακας 20. Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις ερωτήσεις της διάστασης «Πρόθεση αποχώρησης».....	47
<b>Πίνακας 21.</b> Αποτελέσματα ελέγχου για την ανάδειξη διαφορών ως προς το φύλο των εργαζομένων.....	48
<b>Πίνακας 22.</b> Αποτελέσματα ελέγχου για την ανάδειξη διαφορών ως προς την ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων .....	49
<b>Πίνακας 23.</b> Αποτελέσματα ελέγχου για την ανάδειξη διαφορών ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων .....	50
<b>Πίνακας 24.</b> Αποτελέσματα ελέγχου για την ανάδειξη διαφορών ως προς την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων στην παρούσα θέση εργασίας .....	51
<b>Πίνακας 25.</b> Αποτελέσματα ελέγχου για την ανάδειξη διαφορών ως προς τη συνολική προϋπηρεσία των εργαζομένων .....	53
<b>Πίνακας 26.</b> Αποτελέσματα ελέγχου για την ανάδειξη διαφορών ως προς την προϋπηρεσία των εργαζομένων στην παρούσα θέση εργασίας .....	54
<b>Πίνακας 27.</b> Αποτελέσματα συσχέτισης μεταξύ των Στρατηγικών Διαχείρισης Ταλέντων .....	55
<b>Πίνακας 28.</b> Αποτελέσματα συσχέτισης μεταξύ των εξαρτημένων μεταβλητών.....	55
Πίνακας 29. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Εικόνα» και ανεξάρτητες τις διαστάσεις της Διαχείρισης Ταλέντων .....	57
Πίνακας 30. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Ελκυστικότητα» και ανεξάρτητες τις διαστάσεις της Διαχείρισης Ταλέντων .....	58
Πίνακας 31. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «αφοσίωση» και ανεξάρτητες τις διαστάσεις της διαχείρισης ταλέντων...	59

Πίνακας 32. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Πρόθεση Αποχώρησης » και ανεξάρτητες τις διαστάσεις της Διαχείρισης Ταλέντων.....	60
---	----

## Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

Η σοβαρή οικονομική κρίση των τελευταίων ετών, τα ασταθή περιβάλλοντα των αγορών, η τεχνολογική ανάπτυξη και η παγκοσμιοποίηση έχουν αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις και τη σχέση των εργαζομένων με τις εταιρείες τους (Boon, Den Hartog & Lepak, 2019). Στις μέρες μας, η επιτυχία των εταιρειών βασίζεται στην αποτελεσματικότητα με την οποία εντοπίζουν και διαχειρίζονται τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν και στην ικανότητα προσαρμογής στις νέες καταστάσεις που εμφανίζονται στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται. Για αυτόν τον λόγο, οι εταιρείες θα επιτύχουν εάν είναι σε θέση να φέρουν τους κατάλληλους ανθρώπους για να βρίσκονται στο σωστό μέρος τη σωστή στιγμή (Cheng, Bai, & Hu, 2019; Thunnissen, Boselie, & Fruytier, 2013). Σε αυτό το πλαίσιο, οι εταιρείες πρέπει να γνωρίζουν πώς να διαχειρίζονται αποτελεσματικά το ανθρώπινο κεφάλαιο, ώστε να μπορούν να δημιουργούν και να διατηρούν βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Lara & Salas-Vallina, 2017; Ullah, Hameed, Kayani, & Fazal, 2022). Αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σχετίζεται άμεσα με το ταλέντο των ανθρώπων που εργάζονται στις εταιρείες (Cheese, Thomas, & Craig, 2008; Smith, Collins, & Clark, 2005; Van Uden, Knobben, & Vermeulen, 2017).

Το κύριο ζήτημα για τις εταιρείες και τους οργανισμούς στις μέρες μας είναι η αξιοποίηση του Ανθρώπινου Κεφαλαίου. Οι θεωρίες και πρακτικές Διοίκησης ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) έχουν αποδειχθεί αναποτελεσματικές στην προσπάθεια τους να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις στο σύγχρονο και ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον εργασίας (Meyers et al., 2019). Η διαχείριση ταλέντων είναι ένας πρόσφατος όρος που δημιουργήθηκε από επαγγελματίες και καλύπτει μια σειρά από μακροχρόνιες πρακτικές που στοχεύουν στο να βρουν το κατάλληλο άτομο στη σωστή δουλειά τη σωστή στιγμή. Αυτά περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό εργατικού δυναμικού, την αξιολόγηση τους, τον σχεδιασμό διαδοχής τους, την ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων και τη διαχείριση της σταδιοδρομίας τους (Frank & Taylor, 2004). Έρευνες έχουν αναγνωρίσει ότι η διαχείριση ταλέντων είναι μια εσωτερική διαδικασία του Συστήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRMS) σε κάθε εταιρεία και η ορθολογική χρήση και εφαρμογή αυτών των διαδικασιών συμβάλλει σε πολλές κλίμακες (Van Zyl, Mathafena & Ras, 2017). Οι εργαζόμενοι μέσα από τις διαδικασίες διαχείρισης ταλέντων δεσμεύονται να εργαστούν, αυξάνουν την παραγωγικότητα, τους βελτιώνουν τα προσόντα και τις δεξιότητες τους

(Luna-Arocas, Danvila-Del Valle & Lara, 2020). Οι οργανισμοί από την άλλη πλευρά είναι κερδοφόροι, ανταγωνιστικοί και γίνονται περισσότερο ελκυστικοί για όσους θέλουν να εργαστούν σε αυτούς (Isfahani & Boustani, 2014).

Αυτή η μελέτη επιδιώκει να αντιμετωπίσει το χάσμα στη γνώση αναφορικά με την εφαρμογή των στρατηγικών διαχείρισης ταλέντων στην Ελλάδα, διευκρινίζοντας τη σχέση μεταξύ των στρατηγικών διαχείρισης ταλέντων με την εικόνα και την ελκυστικότητα των επιχειρήσεων και τη συμβολή τους στην αφοσίωση των εργαζομένων καθώς και στην πρόθεση τους να παραμείνουν στον οργανισμό που εργάζονται. Στο πλαίσιο αυτής της διπλωματικής εργασίας θα εξεταστεί εάν οι σύγχρονες μέθοδοι διαχείρισης ταλέντων εφαρμόζονται σε οργανισμούς του Ελληνικού ιδιωτικού τομέα και η επίδρασή τους τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους εργαζομένους σύμφωνα με τις απαντήσεις των ίδιων των εργαζομένων. Σκοπός της εργασίας είναι να καταγράψει το βαθμό στον οποίο υιοθετούνται στρατηγικές διαχείρισης ταλέντων στις Ελληνικές επιχειρήσεις/ εταιρείες του ιδιωτικού τομέα και το πως αυτές οι στρατηγικές σχετίζονται με την εικόνα που έχουν οι επιχειρήσεις/ εταιρείες, την ελκυστικότητα τους και το πως επηρεάζουν την αφοσίωση και την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων

Η συμβολή σε αυτή τη μελέτη είναι διπλή. Αρχικά, συμβάλλει στη βιβλιογραφία διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αναγνωρίζοντας θεωρητικά και βιωματικά εάν η εκπλήρωση βασικών αναγκών όπως ο προσδιορισμός κρίσιμων θέσεων, η κατάρτιση, η παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης, οι ανταμοιβές, η αξιολόγηση της απόδοσης και η αξιολόγηση δυνατοτήτων εξέλιξης μπορούν να συμβάλλουν στην βελτίωση της εικόνας μιας επιχείρησης/ εταιρείας και να οδηγήσουν σε πιο δεσμευμένο εργατικό δυναμικό. Στη συνέχεια, σε πρακτικό επίπεδο τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να πληροφορήσουν κατάλληλα τους υπεύθυνους διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για το σε ποιες στρατηγικές διαχείρισης ταλέντων πρέπει να δώσουν έμφαση ώστε να βελτιώσουν τόσο την εικόνα της επιχείρησης/ εταιρείας όσο και τη δέσμευση των εργαζομένων.

Η διπλωματική εργασία διαχωρίζεται σε τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο δίνονται τα στοιχεία που προέκυψαν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση για τη διαχείριση ταλέντων και την επίδραση της στις επιχειρήσεις/εταιρείες και τους εργαζομένους. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται το μεθοδολογικό πλαίσιο της ποσοτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 160 εργαζομένων. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ευρήματα της ανάλυσης δεδομένων ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της διπλωματικής εργασίας.

## Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

### 2.1. Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Η ανάπτυξη και η αξιοποίηση ταλέντων είναι ζήτημα τόσο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) όσο και της Στρατηγικής Διοίκησης (Strategic Management). Επιπλέον, η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (SHRM) είναι ο τομέας σύνδεσης μεταξύ HRM και Στρατηγικής Διοίκησης. Αναβαθμίζει την έννοια του HRM ως μια ολοκληρωμένη και συνεπή προσέγγιση, σύμφωνα με την έννοια της στρατηγικής διαχείρισης (Collins, 2020). Η SHRM εξετάζει πώς οι στόχοι του οργανισμού μπορούν να επιτευχθούν μέσω του ανθρώπινου κεφαλαίου μέσω στρατηγικών HRM και ολοκληρωμένων πρακτικών HRM. Με άλλα λόγια, πραγματοποιεί επενδύσεις σε πολιτικές και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού για να μπορέσει η επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της. (Boon et al., 2019).

Η κάθετη εφαρμογή περιλαμβάνει την ευθυγράμμιση των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης επιχειρήσεων, ενώ η οριζόντια εφαρμογή συνεπάγεται συσχέτιση μεταξύ των πρακτικών HRM (Kehoe, 2021). Η επίτευξη οριζόντιας υλοποίησης του HRM θεωρείται ότι είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ η κάθετη εφαρμογή θεωρείται ότι κατευθύνει τους πόρους προς τους στόχους του οργανισμού (Boon et al., 2019).

Η διοίκηση ενός οργανισμού θα πρέπει να εφαρμόσει τα πέντε βήματα στρατηγικής διαχείρισης που είναι κρίσιμα να ληφθούν υπόψη λόγω της συσχέτισης με τη διαχείριση ταλέντων, όπως φαίνεται στα ακόλουθα κεφάλαια (Μιχιώτης, 2005):

- Όραμα και αποστολή
- Ορισμό μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων
- Ανάπτυξη στρατηγικής για την επίτευξη των στόχων
- Αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής
- Αξιολόγηση απόδοσης και εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών

Το όραμα αναφέρεται στο μέλλον και ουσιαστικά απαντά στο ερώτημα «πού θέλουμε να πάμε», ενώ η αποστολή αναφέρεται στο παρόν και απαντά στο ερώτημα «ποιοι είμαστε και τι κάνουμε» (Μιχιώτης, 2005). Όλες οι στρατηγικές αποφάσεις, συμπεριλαμβανομένου του HRM και της Διαχείρισης Ταλέντου, βασίζονται σε αυτές τις

θεμελιώδεις κατευθυντήριες γραμμές. Έτσι, αφού διαμορφωθεί η αποστολή, μπορούν να καθοριστούν οι μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι και η στρατηγική μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων. Άλλωστε, μια ολιστική και αντικειμενική αξιολόγηση θα βοηθήσει στη λήψη διορθωτικών μέτρων (Glaister et al., 2017).

## 2.2. Ορισμός ταλέντου

Σύμφωνα με τους Ulrich και Smallwood (2011) ταλαντούχος είναι κάποιος που έχει τη φυσική ικανότητα να είναι καλός σε κάτι, ειδικά χωρίς να το έχει διδαχθεί, ενώ αρκετοί περισσότεροι ορισμοί του «ταλέντου» μπορούν να βρεθούν στη διεθνή βιβλιογραφία. Ωστόσο, είναι ασφαλές να πούμε ότι τα ταλαντούχα άτομα είναι ιδιαίτερα ευφυή και προικισμένα άτομα, με ένα συγκεκριμένο μείγμα δεξιοτήτων, γνώσεων και προσωπικών ικανοτήτων. Ενώ μερικοί συγγραφείς περιλαμβάνουν επίσης την ικανότητα κάποιου να μαθαίνει (Tarique & Schuler, 2010). Το ταλέντο θα μπορούσε να θεωρηθεί είτε ως οι κορυφαίες επιδόσεις σε έναν οργανισμό είτε ως το σύνολο των υπαλλήλων με συγκεκριμένες δεξιότητες που είναι πολύτιμες για τον οργανισμό. Όλο και περισσότεροι οργανισμοί αναγνωρίζουν ότι το ταλέντο είναι ένας όλο και πιο σπάνιος πόρος, επομένως πρέπει να το διαχειρίζονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Collings, Scullion & Vaiman, V, 2015).

Σύμφωνα με τους Nijs et al. (2014) «ταλέντο» είναι η τομή τριών διαστάσεων – δεξιοτήτων, γνώσης και συμπεριφορών – που δημιουργεί ένα βέλτιστο επίπεδο ατομικής απόδοσης:

1. Δεξιότητες: Η ικανότητα και η ικανότητα που αποκτάται μέσω της σκόπιμης, συστηματικής και συνεχούς προσπάθειας για την εκτέλεση προσαρμοστικών πολύπλοκων δραστηριοτήτων ή εργασιακών λειτουργιών που περιλαμβάνουν ιδέες, πράγματα ή/και ανθρώπους. Οι δεξιότητες συνήθως προέρχονται από την εκπαίδευση, την κατάρτιση ή/και την εμπειρία.
2. Γνώση: Γεγονότα, πληροφορίες και δεξιότητες που αποκτήθηκαν μέσω της εμπειρίας ή της εκπαίδευσης ή αλλιώς η θεωρητική ή πρακτική κατανόηση ενός θέματος. Η γνώση συνήθως προέρχεται από εγγενείς ικανότητες, νοημοσύνη, προτιμήσεις και υπόβαθρο. Η απόκτηση γνώσης αντιπροσωπεύει την περαιτέρω

ανάπτυξη της πολλαπλής νοημοσύνης ενός ατόμου, επεκτείνοντας έτσι τα ταλέντα του.

3. Συμπεριφορές: Τα επαγγέλματα απαιτούν όχι μόνο τεχνικές και γνωστικές δεξιότητες, αλλά και αξίες, ηθική, στάσεις και ιδιότητες που ταιριάζουν στην κουλτούρα τους. Οι συμπεριφορές περιλαμβάνουν χαρακτήρα, ηθική, αξίες, στόχους, πεποιθήσεις, καθώς και ομαδική εργασία. Πιο συγκεκριμένα, η συμπεριφορά ομαδικής εργασίας, η ικανότητα να μοιράζεσαι με σεβασμό στόχους και γνώσεις με άλλους, είναι πολύ καθοριστικής σημασίας για τη δημιουργία ενός εργαζόμενου με ταλέντο.

### **2.3. Ορισμός διαχείρισης ταλέντων**

Δεδομένου ότι δεν υπάρχει ακριβής και κοινώς αποδεκτός ορισμός για το ταλέντο, δεν υπάρχει ακριβής ορισμός ούτε για τη διαχείριση ταλέντων. Οι Colling και Mellahi (2009) όρισαν τη διαχείριση ταλέντων ως τις δραστηριότητες και τις διαδικασίες που σχετίζονται με την ανάπτυξη μιας δεξαμενής ταλέντων εργαζομένων υψηλών δυνατοτήτων και υψηλών επιδόσεων για την πλήρωση βασικών θέσεων, καθώς και την ανάπτυξη μιας ποικιλόμορφης αρχιτεκτονικής ανθρώπινου δυναμικού. να διευκολύνει την πλήρωση αυτών των θέσεων με ικανούς υπαλλήλους και να εξασφαλίσει τη συνεχή δέσμευσή τους στον οργανισμό.

Με βάση την ιδέα ότι το ταλέντο είναι είτε ο κορυφαίος εργαζόμενος σε απόδοση ενός οργανισμού είτε κάποιος με συγκεκριμένες δεξιότητες πολύτιμες για τον οργανισμό, η διαχείριση ταλέντου θα μπορούσε να περιγραφεί ως οι πρόσθετες διαδικασίες διαχείρισης και ευκαιρίες που διατίθενται σε εργαζόμενους που θεωρούνται ταλαντούχοι καθώς και τον εντοπισμό, την ανάπτυξη, τη διατήρηση και την κατάλληλη ανάθεση εκείνων των εργαζομένων που είναι ιδιαίτερα πολύτιμοι για τον οργανισμό (Khoreva, Vaiman & Van Zalk, 2017).

Η Διαχείριση Ταλέντου περιγράφεται από τους Tafti, Mahmoudsalehi και Amiri (2017) ως η στρατηγική προσέγγιση στη διαχείριση ανθρώπων που επικεντρώνεται σε ζητήματα που είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία ενός οργανισμού. Η διαχείριση ταλέντων είναι ένα στρατηγικό ζήτημα υψηλού επιπέδου που οι οργανισμοί αναζητούν συστηματικά, αναλύοντας, μετρώντας και αξιολογώντας πώς οι πολιτικές και οι πρακτικές των ανθρώπων δημιουργούν αξία. Σύμφωνα με τους Aguinis, Gottfredson και Joo (2012), η πιο αξιοσημείωτη συμβολή της Διαχείρισης Ταλέντου μέχρι σήμερα είναι ο καθορισμός

της σχέσης μεταξύ HR και επιχειρηματικής στρατηγικής. Αυτό επιτρέπει την ενοποίηση πόρων, πολιτικών και διαδικασιών, ώστε η εταιρεία να μπορεί να χρησιμοποιήσει «*το κατάλληλο ταλέντο στη σωστή δουλειά τη σωστή στιγμή*». Παλιότερες θεωρίες ανέφεραν πως το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι το μοναδικό τμήμα που είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση του προσωπικού. Αυτό που έχει γίνει πλέον αληθινό είναι ότι όλοι οι διευθυντές και προϊστάμενοι είναι υπεύθυνοι για την ενίσχυση της δεξαμενής ταλέντων σε έναν οργανισμό (Kwon & Jang, 2021).

Ορισμένοι θεωρητικοί επισημαίνουν ότι οι πόροι και οι δυνατότητες που υποστηρίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων σχετίζονται άμεσα με τις ικανότητες των ταλαντούχων εργαζομένων που αποτελούν τη δεξαμενή ανθρώπινου κεφαλαίου της εταιρείας (Meyers et al., 2019). Κάποιοι άλλοι θεωρητικοί υποστηρίζουν ότι όλες οι θέσεις μέσα σε έναν οργανισμό πρέπει να καλυφθούν με υψηλές ή κορυφαίες επιδόσεις, υποστηρίζοντας ταυτόχρονα την απαλλαγή από εργαζομένους χωρίς ταλέντο σταθερά φτωχών επιδόσεων (Kwon & Jang, 2021). Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί σε αυτή την προσέγγιση, καθώς είναι εντελώς αδύνατο να καλυφθούν όλες οι θέσεις σε έναν οργανισμό με εργαζομένους με ταλέντο και πολλές δεξιότητες. Επίσης, εάν ένας οργανισμός μπορούσε να πετύχει τα παραπάνω, δεν θα υπάρξει διαφοροποίηση της Διαχείρισης Ταλέντου από τη συμβατική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Collings & Mellahi 2009).

Σύμφωνα με τους Becker και Huselid (2006), ο στόχος του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να διαφοροποιείται αρκετά ώστε να διευκολύνει την πλήρωση βασικών θέσεων εντός του οργανισμού με ειδικευμένους υπαλλήλους, ενώ οι Boudreau και Ramstad (2005) τόνισαν τη σημασία του εντοπισμού των βασικών θέσεων που έχουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν διαφορετικά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού, παρά τα ταλαντούχα άτομα. Όπως σημείωσε ο Collings (2014), κάποιες θεωρίες ηγεσίας δίνουν έμφαση στην παραγωγικότητα της πλειοψηφίας των εργαζομένων παρά στους υπαλλήλους που είναι υπεύθυνοι για την πλειοψηφία της παραγωγικότητας. Η συνεχής αναζήτηση ταλέντων σε αντίθεση με την απλή πρόσληψη για κενές θέσεις θα πρέπει να είναι ο πρωταρχικός στόχος. Σε αυτό το πλαίσιο, είναι σημαντικό να αναπτυχθεί μια στρατηγική στρατολόγησης για κάθε τύπο ταλέντου, αντί να προσλαμβάνονται απλώς όπως απαιτείται χωρίς συγκεκριμένο συνολικό σχέδιο (Frank & Taylor, 2004).

Το κλειδί για την αποτελεσματική διαχείριση ταλέντων εξαρτάται άμεσα από ακριβή και έγκαιρα δεδομένα. Η ενδεδειγμένη έρευνα έχει δείξει ότι οι εταιρείες που χρησιμοποιούν αποτελεσματικά την τεχνολογία για τη διαχείριση των λειτουργιών



ανθρώπινου δυναμικού τους θα έχουν ένα σημαντικό πλεονέκτημα σε σύγκριση με εκείνες που δεν το κάνουν (Collings, 2014).

## **2.4. Βασικά στάδια της διαδικασίας διαχείρισης ταλέντων**

Με βάση όλα τα προαναφερθέντα, συμπεραίνουμε ότι η διαδικασία διαχείρισης ταλέντων διέρχεται από τρία διακριτά και βασικά στάδια, ανεξάρτητα από τον ορισμό, τα οποία είναι η πρόσληψη και επιλογή εργαζομένων, η ανάπτυξη και η διατήρηση.

**Πρόσληψη και επιλογή εργαζομένων:** Το πρώτο βήμα της διαδικασίας διαχείρισης ταλέντων οποιουδήποτε οργανισμού στοχεύει στην απόκτηση ελάχιστου αριθμού εργαζομένων με την απαιτούμενη ποιότητα που απαιτείται για να ικανοποιήσει τις ανάγκες ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης προκειμένου να μεγιστοποιήσει το κέρδος και την απόδοση, σύμφωνα με τον Armstrong, (2009). είναι ο καθορισμός των απαιτήσεων που απαιτούνται, η προσέλκυση ενός ευρέος φάσματος υποψηφίων και τελικά η επιλογή του καταλληλότερου από αυτούς. Για να επιτευχθεί αυτό και να προσελκύσουν ταλέντα, οι Tarique και Schuler (2010) δηλώνουν ότι στη σημερινή παγκόσμια οικονομία στην οποία το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι πολύπλοκο και δυναμικό, η φήμη του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού καθώς και η συνολική ελκυστικότητα παίζει σημαντικό ρόλο. Οι Ulrich και Smallwood (2011) αναφέρουν επίσης ότι πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν τη στρατηγική δεξαμενής ταλέντων στην οποία ο στόχος της πρόσληψης δεν είναι να προσλάβει και να επιλέξει το συγκεκριμένο άτομο για τη συγκεκριμένη θέση, αλλά αντί να προσλάβει τα καλύτερα συνολικά ταλέντα και στη συνέχεια να τα διορίσει για τις θέσεις που διαθέσιμες. Συμπερασματικά, η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής ταλέντων θα πρέπει να περιλαμβάνει σχεδιασμό και στρατηγική απόκτησης και να κάνει τον οργανισμό «ένα μέρος όπου οι άνθρωποι προτιμούν να εργάζονται» (Armstrong, 2009).

**Ανάπτυξη:** Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που στοχεύουν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και ικανοτήτων του εργαζομένου. Ο Armstrong (2009) δηλώνει ότι μέσω της ανάπτυξης και της μάθησης το εργατικό δυναμικό ενός οργανισμού ενισχύει τις ικανότητές του και προετοιμάζεται για τη διεύρυνση ή την ανάληψη ευθυνών υψηλότερου επιπέδου στο μέλλον. Σύμφωνα με τους Lewis και Heckman, R (2006), η ανάπτυξη των εργαζομένων εξαρτάται από τέσσερις βασικούς πυλώνες: διαπροσωπικές σχέσεις, τυπική εκπαίδευση, εργασιακή εμπειρία, αξιολόγηση. Το βασικό στοιχείο σε αυτό

το στάδιο είναι ότι η ανάπτυξη, σε αντίθεση με την εκπαίδευση, είναι προσανατολισμένη στο μέλλον και η συμμετοχή της είναι εθελοντική (Sahai & Srivastava, 2012) από τους εργαζόμενους, αλλά είναι απαραίτητη για τον οργανισμό προκειμένου να προετοιμάσει τους εργαζόμενους για το μέλλον αλλαγές και άλλες θέσεις εργασίας εντός του οργανισμού που μπορεί να υπάρχουν ή να μην υπάρχουν. Οι Thunnissen et al. (2013) προτείνουν εκτός από τα παραπάνω και προκειμένου ο οργανισμός να έχει ένα σχέδιο στην ανάπτυξη των εργαζομένων του για να τους κάνει να μοιραστούν το κόστος αυτής της διαδικασίας.

**Διατήρηση:** Το τελικό στάδιο της Διαχείρισης Ταλέντου είναι η διατήρηση του ταλέντου. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την προώθηση και την ενίσχυση της ικανοποίησης από την εργασία (Tafti et al., 2017). Με άλλα λόγια, δημιουργώντας το κατάλληλο περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι θα είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους, ώστε να μπορούν να αντιληφθούν ότι η εργασία τους ικανοποιεί τις ανάγκες ολοκλήρωσής τους. Η έρευνα έχει επίσης δείξει ότι οι οργανισμοί επικεντρώνονται σε δύο βασικούς άξονες για να διατηρήσουν τους υπαλλήλους τους: αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων και μείωση του κύκλου εργασιών των επαναπατρισμένων (Thunnissen et. al., 2013).

## **2.5. Επιτυχής εφαρμογή διαχείρισης ταλέντων**

Η έρευνα έχει δείξει ότι οι εταιρείες που διαπρέπουν στη διαχείριση ταλέντων έχουν εφαρμόσει ένα σύστημα που είναι εσωτερικά συνεπές και ενισχύει τις πρακτικές που χρησιμοποιούν για την προσέλκυση, την επιλογή, την ανάπτυξη, την αξιολόγηση και τη διατήρηση ταλέντων. Επιπλέον, ευθυγραμμίζουν αυτές τις πρακτικές με την επιχειρηματική τους στρατηγική, την εταιρική κουλτούρα και τους μακροπρόθεσμους στόχους τους (Beechler & Woodward, 2009). Επιπλέον, αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι δεν αρκεί να εκτελούνται οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπων με γραμμικό τρόπο για να είναι επιτυχής στη διαχείριση ταλέντων, καθώς κάθε δραστηριότητα πρέπει να διεξάγεται παράλληλα, αφού η λογική πίσω από τη διαχείριση ταλέντων είναι πολυπαραγοντική (Garrow & Hirsh, 2008).

Σύμφωνα με τους Glaister et al. (2017) οι εταιρείες που απολαμβάνουν τις υψηλότερες οικονομικές επιδόσεις ξεπερνούν σταθερά τους ανταγωνιστές τους σε τρεις τομείς: διαχείριση ταλέντων, διαχείριση απόδοσης και ανταμοιβές και ηγεσία. Επιπλέον, διαπίστωσαν ότι αυτές οι εταιρείες χρησιμοποιούν κίνητρα για να εμπλέξουν τα ανώτερα στελέχη τους στην ανάπτυξη εργαζομένων, να ορίσουν ευρύτερα τα ταλέντα και να

καλλιεργήσουν τις αναδυόμενες δυνατότητές τους καθώς και να προσελκύσουν ταλέντα (Joyce & Slocum, 2012). Στη συνέχεια ακολουθεί μια περιγραφή των τομέων που θεωρούνται σημαντικοί για μια επιτυχημένη διαχείριση ταλέντων.

### **2.5.1 Ο ρόλος των μεσαίων στελεχών**

Τα μεσαία στελέχη αποτελούν τον σύνδεσμο μεταξύ των ανώτερων διοικητικών στελεχών και του υπόλοιπου οργανισμού, αφού είναι αυτοί που «μεταφράζουν» τη στρατηγική σε συγκεκριμένα επιχειρηματικά σχέδια – επομένως, τα μεσαία στελέχη πρέπει να είναι καλοί επικοινωνιακοί, άτομα εμπιστοσύνης και ικανοί να υλοποιήσουν τα όποια σχέδια (Claussen et al., 2014). Οι Vaiman, Scullion και Collings (2012) υποστηρίζουν ότι ένα στρατηγικό σχέδιο για τη διαχείριση ταλέντων είναι η εμπλοκή όχι μόνο των ανώτερων διοικητικών στελεχών στις διαδικασίες αλλά και των μεσαίων στελεχών. Οι Garrow και Hirsh (2008) δηλώνουν ότι τα μεσαία στελέχη είναι σημαντικοί φορείς κουλτούρας και είναι υπεύθυνοι για τη στελέχωση των τμημάτων τους και την παροχή ευκαιριών εξέλιξης στους υφιστάμενους τους με υψηλά στάνταρ απόδοσης και δεξιοτήτων. Επιπλέον, τα μεσαία στελέχη έχουν καλύτερη γνώση των άτυπων δικτύων και επομένως μπορούν να αντιληφθούν καλύτερα τους εργαζομένους με δεξιότητες (Claussen et al., 2014)).

Τα μεσαία στελέχη και προϊστάμενοι των τμημάτων θα πρέπει να είναι υπεύθυνα για την επιλογή των υπαλλήλων που πρόκειται να εκτελέσουν εργασίες. Επιπλέον, θα πρέπει να έχουν την πρωταρχική ευθύνη για την ανάπτυξη των εργαζομένων. Ως το πιο κοντινό άτομο στον υπάλληλο, ένας προϊστάμενος έχει μεγάλη ευθύνη σε θέματα που σχετίζονται με ανταμοιβές και αναγνώριση. Επιπλέον, οι προϊστάμενοι έχουν αντίκτυπο στον σχεδιασμό της εργασίας και μπορούν να αλλάξουν το περιεχόμενο εργασίας. Τέλος, μπορούν να διαδραματίσουν τον πιο σημαντικό ρόλο τους στον στρατηγικό σχεδιασμό ανθρώπινου κεφαλαίου (γνωστός και ως στρατηγικός σχεδιασμός εργατικού δυναμικού), όπου καθορίζουν και αξιολογούν τις στρατηγικές δυνατότητες της επιχείρησης και πραγματοποιούν καταγραφή των ταλέντων, και δίνουν πληροφορίες για τα ταλέντα που πρέπει να αναπτυχθούν στα ανώτερα διοικητικά στελέχη (Becker & Huselid, 2006)

### **2.5.2 Προσλήψεις/ Επιλογή προσωπικού**

Σύμφωνα με τους Dmitrieva et al. (2014) οι υπεύθυνοι για την πρόσληψη χρειάζονται ένα στρατηγικό πλαίσιο που να λαμβάνει υπόψη τις μελλοντικές απαιτήσεις του οργανισμού αλλά και τις ικανότητες των εργαζομένων. Είναι σημαντικό για αυτούς τους υπεύθυνους να γνωρίζουν τις μακροπρόθεσμες ανάγκες του οργανισμού, έτσι ώστε αυτές οι ικανότητες να μπορούν να αναπτυχθούν. Οι Vaiman et al. (2012) υποστηρίζουν μια στρατηγική πρόσληψης συνοψίζει τις συνολικές ανάγκες της εταιρείας όσον αφορά τις προσλήψεις και πρέπει να βασίζονται σε τρία βήματα:

1. Αναφορά στους βασικούς επιχειρηματικούς στόχους για τα επόμενα πέντε έως δέκα χρόνια
2. Προσδιορισμός των δεξιοτήτων και των ταλέντων που απαιτούνται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων
3. Απόφαση εάν το τρέχον εργατικό δυναμικό έχει τις απαραίτητες δεξιότητες και εάν θα μπορεί να τις αναπτύξει/ εξελίξει στο μέλλον

Αυτά τα βήματα είναι ζωτικής σημασίας να γίνουν προκειμένου να κατανοηθούν οι διαθέσιμοι πόροι εντός του οργανισμού πριν παρθεί απόφαση εάν θα προσληφθεί κάποιος ή όχι.

### **2.5.3 Διαχείριση απόδοσης**

Η διαχείριση της απόδοσης αφορά τον τρόπο δημιουργίας, ελέγχου και μέτρησης μιας κουλτούρας απόδοσης, όπου το σύστημα πρέπει να ελέγχει ότι ο εργαζόμενος κάνει αυτό που του έχει ανατεθεί (Lewis & Heckman, 2006). Οι εταιρείες που έχουν μια κουλτούρα απόδοσης έχει αποδειχθεί ότι έχουν υψηλότερη αποτελεσματικότητα από αυτές που δεν έχουν μια αποδοτική προσέγγιση διαχείρισης της απόδοσης (den Hartog, Boselie & Paauwe, 2004).

Σύμφωνα με τους Aguinis, Gottfredson και Joo (2012) η διαχείριση απόδοσης είναι μια συνεχής διαδικασία εντοπισμού, μέτρησης και ανάπτυξης της απόδοσης ατόμων και ομάδων και ευθυγράμμισης της απόδοσης με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Οι Folan και Browne (2005) επισημαίνουν ότι ένα χαρακτηριστικό των επιτυχημένων επιχειρήσεων είναι ότι συσχετίζουν τους στόχους τους – δηλαδή οι στόχοι συνδέονται μεταξύ τους σε μια λογική αλυσίδα από την κορυφή του οργανισμού μέχρι τα κατώτερα στρώματα του οργανισμού, τους απλούς υπαλλήλους.

Τα καλά σχεδιασμένα συστήματα διαχείρισης απόδοσης έχουν το πλεονέκτημα ότι οι εργαζόμενοι αποκτούν κίνητρο για απόδοση και επίσης ότι κατανοούν καλύτερα ποιες συμπεριφορές και αποτελέσματα απαιτούνται από τις θέσεις τους. Οι οργανωσιακοί στόχοι γίνονται επίσης σαφέστεροι τόσο για τους διευθυντές όσο και για τους εργαζόμενους. (Aguinis, Gottfredson & Joo, 2012). Ο καθορισμός στόχων θα πρέπει να γίνεται τόσο από τον διευθυντή όσο και από τον εργαζόμενο σε συνεργασία, καθώς αυτό είναι πιο πιθανό να δημιουργήσει δέσμευση των εργαζομένων και μια βαθύτερη κατανόηση των στόχων (Alves et al., 2020).

#### **2.5.4 Διαχείριση/προγραμματισμός σταδιοδρομίας**

Η παλιά αντίληψη, όπου οι εργαζόμενοι ανεβαίνουν στην ιεραρχία μετά από κάθε προαγωγή, βασίζεται στην έννοια του Weber για τις γραφειοκρατικές οργανώσεις (Clarke, 2013). Όμως, λόγω αλλαγών στην οργανωτική δομή και την τεχνολογική πρόοδο, η ευθύνη για τη διαχείριση της σταδιοδρομίας έχει μετατοπιστεί από τον εργοδότη στον εργαζόμενο (Hirschi, 2012). Αυτή η εξέλιξη οδήγησε, τις τελευταίες τρεις δεκαετίες, σε μη γραμμικά μοτίβα σταδιοδρομίας, τα οποία είναι λιγότερο προβλέψιμα (Hirschi, 2012). Δεδομένου ότι το περιβάλλον του σήμερα χαρακτηρίζεται από αλλαγή και το νέο επίκεντρο των ατόμων είναι η απασχολησιμότητα αντί για την ασφάλεια της απασχόλησης, έχει αναφερθεί ότι η αντίληψη για την οργανωτική καριέρα όπως ήταν γνωστή πριν μια δεκαετία δεν υπάρχει πια (Clarke, 2013). Αντίθετα, οι μελλοντικοί εργαζόμενοι θα έχουν μια σταδιοδρομία «χωρίς όρια», στην οποία οι ίδιοι έχουν την ευθύνη να τη διαχειρίζονται δεν θα δεσμεύονται από τους εργοδότες τους (Jackson & Wilton, 2016). Οπότε στη σύγχρονη έννοια της σταδιοδρομίας ένα το άτομο αναδιαμορφώνει και αναπτύσσει γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες ώστε να ταιριάζουν σε ένα μεταβαλλόμενο εργασιακό πλαίσιο, επιδιώκει να διατηρήσει την απασχολησιμότητα και εκτιμά την ευελιξία, τη συνεχή μάθηση και τις εγγενείς ανταμοιβές (Clarke, 2013). Σύμφωνα με την Clarke (2013) η οργανωτική καριέρα παρότι δεν είναι ίδια όπως παλιότερα, υπάρχει και προτείνει πέντε προτάσεις για την αποτελεσματικότερη διαχείριση της:

1. Η οργανωτική σταδιοδρομία πρέπει να είναι ευέλικτη
2. Η οργανωτική σταδιοδρομία παρέχει ευκαιρίες για ανάπτυξη εργαζομένων
3. Η οργανωτική σταδιοδρομία πρέπει να διαχειρίζεται από κοινού (τόσο από τον εργαζόμενο όσο και από τον εργοδότη).

4. Η οργανωτική σταδιοδρομία πρέπει να ενθαρρύνει τις ισορροπημένες σχέσεις. (π.χ. αίσθηση αμοιβαίας επένδυσης)
5. Η οργανωτική σταδιοδρομία μπορεί να εμποδίσει την πρόθεση των εργαζομένων να αποχωρήσουν

### **2.5.5 Κατάρτιση/ Ανάπτυξη**

Σύμφωνα με τους Garavan, Carbery, και Rock (2012), η ανάπτυξη ταλέντων είναι μια σημαντική αλλά ανεπαρκώς αναπτυγμένη και υπο-ερευνημένη έννοια. Ωστόσο, πολλοί φαίνεται να συμφωνούν ότι είναι καλύτερο να αναπτύσσονται ταλέντα στο εσωτερικό ενός οργανισμού αντί να προσπαθούν να τα αποκτήσουν εκτός του οργανισμού Suseno & Pinnington, 2017). Ο Collings (2014) υποστηρίζει ότι ο οργανισμός πρέπει να δημιουργεί σκόπιμες ευκαιρίες εξέλιξης και ότι τα προγράμματα κατάρτισης πρέπει να είναι ανοιχτά σε όλους τους εργαζόμενους. Οι Garavan, Carbery και Rock (2012) παρουσιάζουν τέσσερις μελλοντικούς σημαντικούς τομείς στον τομέα της ανάπτυξης ταλέντων 1) τη νέα εστίαση στο στρατηγικό ταλέντο, όπου οι διαδικασίες ανάπτυξης ταλέντων πρέπει να ενσωματωθούν με την επιχειρηματική στρατηγική, 2) η τάση διαφοροποίησης της ανάπτυξης ταλέντων, καθώς υποστηρίζει ότι κάποιες πρακτικές είναι αναποτελεσματικές, 3) μετατόπιση της ευθύνης και του ελέγχου της ανάπτυξης ταλέντων από τον οργανισμό στο άτομο (το οποίο σε μεγαλύτερο βαθμό θα αυτοδιαχειρίζεται την ανάπτυξή του/της) και 4) μια έγκαιρη διαδικασία ανάπτυξης ταλέντων. Σύμφωνα με τους Becker και Huselid (2006), το 70% της μάθησης βασίζεται στην εργασία, το 20% βασίζεται σε καθοδήγηση και και το 10% βασίζεται σε επίσημα προγράμματα κατάρτισης (Becker & Huselid, 2006).

### **2.5.6. Κίνητρα/ Ανταμοιβές**

Είναι σημαντικό να ευθυγραμμιστούν τα κίνητρα και η εταιρική κουλτούρα έτσι ώστε να παρακινούν τους εργαζόμενους που θεωρούνται ταλέντα να αναλάβουν στρατηγικές θέσεις και να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους. Εάν τα κίνητρα απομακρύνουν τους εργαζόμενους από στρατηγικές θέσεις εργασίας, θα είναι δύσκολο να διατηρηθούν τα ταλέντα σε αυτές τις θέσεις. Είναι αναποτελεσματικό από την άποψη του οργανισμού να εργάζονται ταλαντούχα άτομα σε θέσεις που δεν έχουν αντίκτυπο στην εκτέλεση της στρατηγικής της εταιρείας (Collings et al., 2015)

## 2.6. Σημαντικότητα διαχείρισης ταλέντων

Οι οργανισμοί στοχεύουν στην επίτευξη και τη βιωσιμότητα υψηλών επιδόσεων για την επίτευξη των στόχων τους. Οι διευθυντές, σύμφωνα με τους Joyce και Slocum (2012) οι οργανισμοί θα πρέπει να προσδιορίσουν τα «μονοπάτια» που τους οδηγούν στην αποτυχία και σε εκείνα που τους οδηγούν σε υψηλότερες επιδόσεις. Έχοντας στρατηγική εστίαση στην ανάπτυξη της διαχείρισης ταλέντων και συνεχίζοντας να υποστηρίζουν με πρακτικές τους εργαζομένους με υψηλές δεξιότητες κέρδη οι οργανωτικοί στόχοι είναι πιο εύκολο να επιτευχθούν (Glaister et al., 2017).

Η εστίαση σε διάφορους τομείς, ανάλογα με τη φύση των οργανισμών, μπορεί επίσης να μετατρέψει τη διαχείριση ταλέντων σε ένα πρακτικό και χρήσιμο εργαλείο και να συνδυάζεται κάθε φορά με την κατάλληλη προσέγγιση για την ανάπτυξη εργαζομένων υψηλών δυνατοτήτων, δημιουργώντας επαρκή δεξαμενή ταλέντων, μέσα σε ένα αποδεκτό χρονοδιάγραμμα για τις ανάγκες του οργανισμού (Garrow & Hirsh, 2008).

Οι οργανισμοί θα πρέπει να στοχεύουν στην προσέλκυση των πιο ταλαντούχων ατόμων προκειμένου να αποκτήσουν ικανότητες και δεξιότητες κατάλληλες για την κουλτούρα και τη στρατηγική τους. Το προφίλ ενός οργανισμού θα πρέπει να προσελκύει υποψηφίους που ικανοποιούν τις τρέχουσες ανάγκες αλλά είναι επίσης δυνητικά επαρκείς για μελλοντικές ανάγκες. Επομένως, ένας οργανισμός θα πρέπει να επενδύει με προσανατολισμό σε άτομα που θα καταστήσουν δυνατή την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στη συνέχεια, ο οργανισμός μπορεί να δημιουργήσει μια δεξαμενή ταλέντων που μπορεί να αναπτυχθεί και να καλύψει τις ανάγκες του (Frank & Taylor, 2004).

Όπως ανέφεραν οι Pandita και Ray (2018), η διαχείριση ταλέντων είναι υπεύθυνη για τον εντοπισμό των εργαζομένων με μεγάλες δυνατότητες σε έναν οργανισμό. Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού έχουν την κυριότητα του σχεδιασμού και του καθορισμού ταλέντων, παράλληλα με τη στρατηγική συμβολή στον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού και. Οι εργαζόμενοι με μεγάλες δυνατότητες είναι δύσκολο να εντοπιστούν και να παραμείνουν σε ένα οργανισμό ενώ αν παραμείνουν είναι ικανοί να προωθηθούν σε δύο ή τρία επίπεδα υψηλότερα στην ιεραρχία του οργανισμού μέσα σε τέσσερα ή πέντε χρόνια (Kontoghiorghes, 2015).

Η McKinsey, μια παγκόσμια εταιρεία συμβούλων, όρισε τους ταλαντούχους υπαλλήλους ως προικισμένα άτομα με δεξιότητες, γνώσεις, ευφυΐα, κρίση, στάση, χαρακτήρα (Alves et al., 20120). Λαμβάνοντας υπόψη ότι η επένδυση σε ανθρώπους, όπως

και κάθε άλλη επένδυση, πρέπει να εξετάζεται καλά. Για αυτόν τον λόγο, γνωρίζοντας μια επιχείρηση ποιοι είναι οι εργαζόμενοι που χαρακτηρίζονται ως ταλέντα, μπορεί να διευκολύνει την αποτελεσματική στόχευση των προσπαθειών εξέλιξης τους.). Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η διαχείριση ταλέντων δεν αφορά μόνο για την προσέλκυση και διατήρηση του ταλέντου, αλλά και για την επανεξέταση των οργανωτικών αναγκών και, όταν είναι απαραίτητο, ίσως είναι αναγκαίο τα μη απαιτούμενα ταλέντα να φύγουν (Zhang & Stewart, 2017).

Ένας άλλος αντίκτυπος της διαχείρισης ταλέντων είναι η εικόνα και η ελκυστικότητα, οι οποίες ενισχύονται μέσω της εφαρμογής μιας αποτελεσματικής διαχείρισης ταλέντων (Alves et al., 2020) καθώς και ότι εταιρείες με καλή διαχείριση ταλέντων προσελκύουν αφοσιωμένους υπαλλήλους (Bui & Chang, 2018; Dayeh & Farmanesh, 2021). Οι εταιρείες που έχουν ανεπτυγμένο σύστημα διαχείρισης ταλέντων συνήθως δίνουν ευκαιρίες στους εργαζόμενους να αναπτυχθούν και έχουν την ικανότητα να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν καλές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού. Επιπλέον, παρέχουν ένα ουσιαστικό και απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον (Almaaitah et al., 2020).



## **Κεφάλαιο 3. Ανάπτυξη υποθέσεων**

### **3.1 Πρακτικές διαχείρισης ταλέντων και εικόνα εταιρειών**

Η δημιουργία μιας θετικής εικόνας ενός οργανισμού θεωρείται ζωτικής σημασίας για την επιτυχή προσέλκυση και διατήρηση εργαζομένων με δεξιότητες (ταλέντα) (Maheshwari et al., 2017). Δεδομένης της συζήτησης που προηγήθηκε σε προηγούμενες ενότητες, είναι σαφές ότι η προσέλκυση ταλέντων σήμερα είναι μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικότητας της εταιρείας και οι στρατηγικές διαχείρισης ταλέντων μπορεί να είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για να επιτευχθεί αυτό (Alves et al., 2020). Η διαχείριση ταλέντων ως πρακτική αποκτά σημασία καθώς υποστηρίζει τη λειτουργία απόκτησης ταλέντων μεταφέροντας συμβολικά οφέλη μέσω της βελτίωσης της εικόνας του οργανισμού. Η εικόνα (brand image) αφορά το πως ένας οργανισμός φαίνεται στα μάτια των ήδη υπάρχοντων εργαζομένων αλλά και των εργαζομένων που επιθυμούν να εργαστούν στην εταιρεία (Rathi & Lee, 2015; Yaqub & Khan, 2011). Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να ταυτιστούν με έναν οργανισμό για το οποίο έχουν συγκεντρώσει θετική εικόνα και, ως εκ τούτου, θα επιλέξουν να επιδιώξουν να γίνουν μέλη στον οργανισμό (Tsai & Yang, 2010). Η εικόνα ενός οργανισμού μπορεί να βελτιωθεί μέσα από τη σωστή διαχείριση των ταλέντων (). Οι μελέτες των Jiang και Iles (2011), των Rathi και Lee (2015) και των Maurya και Agarwal (2018) εξέτασαν τον αντίκτυπο των στρατηγικών διαχείρισης ταλέντων στην εικόνα που έχουν οι εργαζόμενοι για τον οργανισμό. Τα ευρήματά τους δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι που αναγνωρίζουν ότι εφαρμόζονται σε ικανοποιητικό βαθμό στρατηγικές διαχείρισης ταλέντων στον εργασιακό τους χώρο έχουν και καλύτερη εικόνα για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Με βάση τα παραπάνω ορίζουμε την ερευνητική υπόθεση:

**Υπόθεση 1: Οι πρακτικές διαχείρισης ταλέντων συσχετίζονται θετικά με την εικόνα μιας εταιρείας**

### **3.2 Πρακτικές διαχείρισης ταλέντων και ελκυστικότητα εταιρειών**

Λόγω της συνεχιζόμενης έλλειψης εξειδικευμένου και διευθυντικού εργατικού δυναμικού, γίνεται ολοένα και πιο σημαντικό για τις εταιρείες να θεωρούνται ως «ελκυστικοί

εργοδότες» στα μάτια των ατόμων που αναζητούν εργασία (Maheshwari et al., 2017). Καθώς τα άτομα που αναζητούν εργασία έχουν περιορισμένη γνώση των εταιρειών, οι εταιρείες μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις των εργαζομένων φτιάχνοντας την εικόνα τους και αυξάνοντας το βαθμό ελκυστικότητας τους (Slåtten, Lien & Svenkerud, 2019).

Ιδιαίτερα στο πλαίσιο της διαχείρισης ταλέντων είναι σημαντικό για τις εταιρείες να στέλνουν μηνύματα που γίνονται θετικά αντιληπτά από το ταλέντο. Λόγω της αυξανόμενης έλλειψης ειδικευμένων υπαλλήλων, τα ταλαντούχα άτομα μπορούν να επιλέξουν από έναν αυξανόμενο αριθμό ελκυστικών ευκαιριών εργασίας. Αυτό με τη σειρά του οδηγεί σε αύξηση της αβεβαιότητας μεταξύ ταλαντούχων ατόμων ως προς την επιλογή μιας εταιρείας (Jiang & Pies., 2011). Ως εκ τούτου, απαιτούνται στοχευμένα μηνύματα προκειμένου να επηρεαστούν οι αιτήσεις εργασίας ταλαντούχων ατόμων αυξάνοντας την ελκυστικότητά τους. Ωστόσο, οι προκλήσεις για τις εταιρείες αυξάνονται λόγω της ευαισθητοποίησης των ταλαντούχων ατόμων για την αξία τους για τις εταιρείες. Στις έρευνες των Al Aina και Atan (2020), Yaqub και Khan (2011) εξετάστηκε ο αντίκτυπος που μπορεί να έχουν στις στρατηγικές διαχείρισης ταλέντων στην οργανωτική ελκυστικότητα για τους υπαλλήλους. Τα ευρήματά των μελετών δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι που αναγνωρίζουν ότι εφαρμόζονται σε ικανοποιητικό βαθμό στρατηγικές διαχείρισης ταλέντων στον εργασιακό τους χώρο εκφράζουν υψηλότερο βαθμό ελκυστικότητας για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Με βάση τα παραπάνω ορίζουμε την ερευνητική υπόθεση:

**Υπόθεση 2: Οι πρακτικές διαχείρισης ταλέντων συσχετίζονται θετικά με την ελκυστικότητα μιας εταιρείας**

### **3.3 Πρακτικές διαχείρισης ταλέντων και αφοσίωση εργαζομένων**

Η έρευνα διαχείρισης ταλέντων έχει επικεντρωθεί σε μεγάλο βαθμό στην οικονομική πτυχή της εργασίας, με στόχο τη μεγιστοποίηση της οικονομικής απόδοσης των εταιρειών (Collings, 2014). Αυτό οδήγησε σε ελλιπή κατανόηση των πρακτικών διαχείρισης ταλέντων ως αποτέλεσμα της αποτυχίας να ληφθεί υπόψη η μη οικονομική τους αξία όπως η βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων (Nijs et al., 2014). Επομένως, όσο περισσότερο οι εταιρείες λαμβάνουν υπόψη τους στόχους των εργαζομένων, τόσο περισσότερα κίνητρα θα έχουν οι εργαζόμενοι και τόσο περισσότερο θα συνεισφέρουν στον οργανισμό (Collings,

2014). Στην πραγματικότητα, οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται μεγαλύτερη δέσμευση και αφοσίωση εάν αντιλαμβάνονται ότι αυτοί που αξίζουν έχουν δυνατότητες εξέλιξης και ανταμείβονται, αντίστοιχα (Alves et al., 2020; Dayeh & Farmanesh, 2021). Οι Kumar και Raghavendran (2013) δηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι είναι αφοσιωμένοι στην εταιρεία τους όταν γνωρίζουν την αξία της δουλειάς τους και τον αντίκτυπο που έχει στους πελάτες. Για το λόγο αυτό, η εταιρεία πρέπει να επιδεικνύει ενδιαφέρον να γνωρίζει το ποιοι είναι οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι, τι κάνουν καλύτερα και τι φέρνει μεγαλύτερη αξία στην εταιρεία. Εταιρείες που έχουν ταλαντούχους ανθρώπους που δεν τους φροντίζουν, πιθανόν θα τους χάσουν στο μέλλον (Luna-Arocas et al., 2020). Οι πρακτικές και οι δραστηριότητες διαχείρισης ταλέντων στοχεύουν στην προσέλκυση, επιλογή, πρόσληψη, ανάπτυξη και διατήρηση των ταλέντων (Thunnissen et al., 2013; Pandita & Ray, 2018). Οι οργανισμοί πρέπει να επικεντρωθούν όχι μόνο στους τρεις πρώτους τομείς, αλλά στην ανάπτυξη και διατήρηση ταλέντων, καθώς αυτοί θα είναι αυτοί που θα παρέχουν καλύτερα αποτελέσματα (Luna-Arocas et al., 2020). Επιπλέον, η τεχνολογική πρόοδος έχει δημιουργήσει ζήτηση για ταλαντούχους επαγγελματίες που, μεταξύ άλλων, δίνουν μεγάλη αξία στην αυτονομία και το νόημα της σύνδεσής τους με την εργασία (Kumar & Raghavendran, 2013). Με βάση τα παραπάνω ορίζουμε την ερευνητική υπόθεση:

**Υπόθεση 3: Οι πρακτικές διαχείρισης ταλέντων συσχετίζονται θετικά με την αφοσίωση των εργαζομένων**

### **3.4 Πρακτικές διαχείρισης ταλέντων και πρόθεση παραμονής των εργαζομένων στην παρούσα θέση εργασίας**

Η πρόθεση αποχώρησης (ή αντίστοιχα παραμονής) αποτελείται από τις συμπεριφορικές προθέσεις των ατόμων, ειδικά τη συνειδητή, σκόπιμη επιθυμία των εργαζομένων να εγκαταλείψουν τους οργανισμούς στο εγγύς μέλλον (Bothma & Roodt, 2013). Καθώς η διαχείριση ταλέντων είναι ένα νέο πεδίο στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η έρευνα σχετικά με τις προθέσεις αποχώρησης ταλέντων είναι ελλιπής (Thunnissen et al., 2013). Οι έρευνες τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα αναφέρουν ότι οι στρατηγικές διαχείρισης ταλέντων αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν το κατά πόσο ένας εργαζόμενος επιθυμεί να συνεχίσει να εργάζεται η επιθυμεί να φύγει από έναν οργανισμό (Bui & Chang, 2018). Ενώ η προηγούμενη έρευνα είχε εξετάσει την έννοια της διαχείρισης ταλέντων και της πρόθεσης αποχώρησης (Dayeh & Farmanesh, 2021; Ogbeybu

et al., 2021) και τα σημαντικά ευρήματα που προέκυψαν από προηγούμενη έρευνα, είναι σαφή και δείχνουν πώς η διαχείριση ταλέντων ενεργεί σημαντικά στην πρόβλεψη της πρόθεσης αποχώρησης του προσωπικού (Anlesinya et al., 2019). Με βάση τα παραπάνω ορίζουμε την ερευνητική υπόθεση:

**Υπόθεση 4: Οι πρακτικές διαχείρισης ταλέντων συσχετίζονται θετικά με την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων στην παρούσα θέση εργασίας**

## **Κεφάλαιο 4. Μεθοδολογία έρευνας**

### **4.1. Σχεδιασμός ερευνητικής μεθοδολογίας**

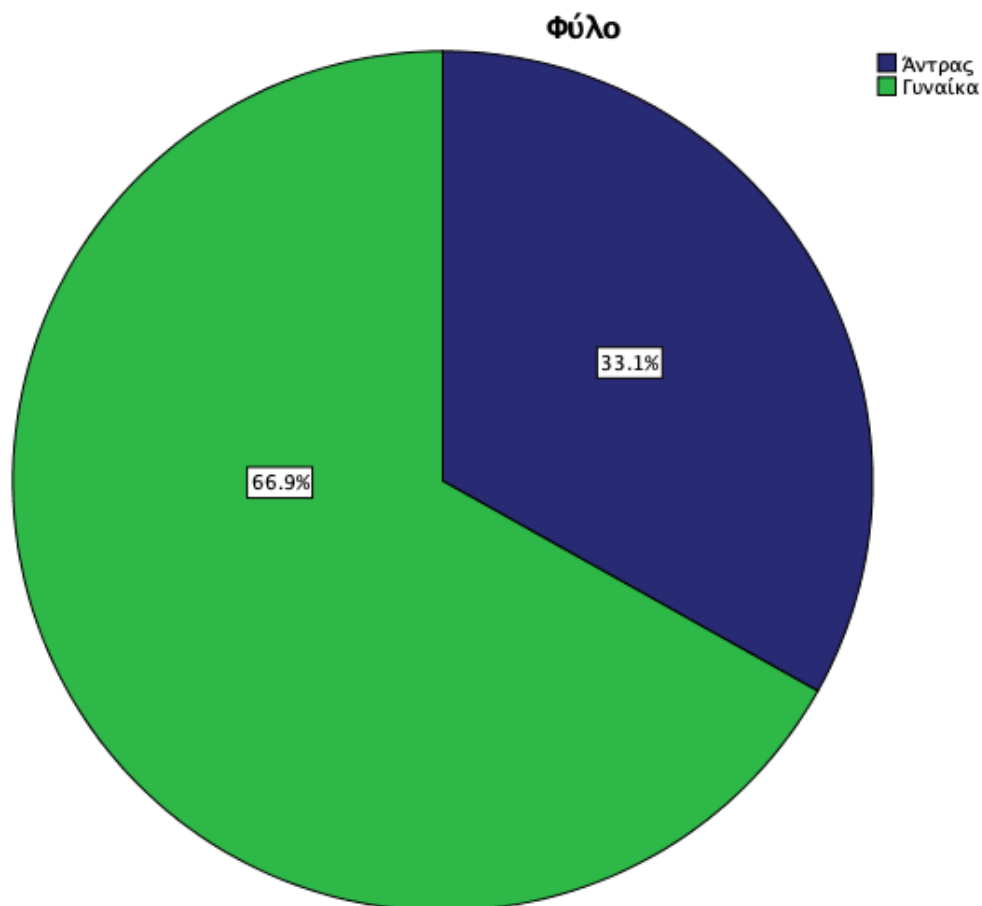
Η έρευνα που διεξήχθη στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας μπορεί να χαρακτηριστεί ως ποσοτική έρευνα. Η ποσοτική έρευνα είναι μια συστηματική διερεύνηση φαινομένων με τη συλλογή μετρήσιμων δεδομένων και την εκτέλεση στατιστικών, μαθηματικών ή υπολογιστικών τεχνικών. Επιπλέον, μέσω της ποσοτικής έρευνας είναι εφικτό να συλλεχθούν πληροφορίες από τον πληθυσμό χρησιμοποιώντας διάφορες μεθόδους δειγματοληψίας και χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγια (Bryman, 2017). Η συλλογή ποσοτικών πληροφοριών επιτρέπει στους ερευνητές να διεξάγουν είτε απλές (περιγραφική ανάλυση) είτε πιο εξελιγμένες στατιστικές αναλύσεις (επαγωγική ανάλυση) και να αναδειξουν σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών (*όπως η σχέση των στρατηγικών διαχείρισης ταλέντων με την εικόνα και την ελκυστικότητα των επιχειρήσεων καθώς και με την αφοσίωση και την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων*) ή διαφορές μεταξύ διαφορετικών ομάδων (*όπως για παράδειγμα το πως επηρεάζει το φύλο τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τις στρατηγικές διαχείρισης ταλέντων*) (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Αναγνωρίζοντας τα παραπάνω οφέλη της ποσοτικής έρευνας και με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα της διπλωματικής εργασίας, κρίθηκε ως η καταλληλότερη επιλογή ένας ποσοτικός σχεδιασμός έναντι ενός ποιοτικού σχεδιασμού.

### **4.2. Δειγματοληψία**

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δείγμα εργαζομένων στην Ελλάδα. Η επιλογή του δείγματος έγινε με βάση την τεχνική της δειγματοληψίας σκοπιμότητας η οποία επιτρέπει στον ερευνητή να υλοποιήσει τους στόχους της μελέτης επιλέγοντας τους συμμετέχοντες στην έρευνα με βάση την ευκολία που παρέχουν στη συλλογή των δεδομένων (Bryman & Bell, 2011). Η διανομή του ερωτηματολογίου στο δείγμα έγινε μέσω αποστολής ηλεκτρονικού συνδέσμου από την πλατφόρμα Google Forms. Συνολικά στην έρευνα συμμετείχαν 160 εργαζόμενοι από εταιρείες στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα. Στην έρευνα δεν επιλέχθηκε δείγμα από συγκεκριμένο κλάδο.

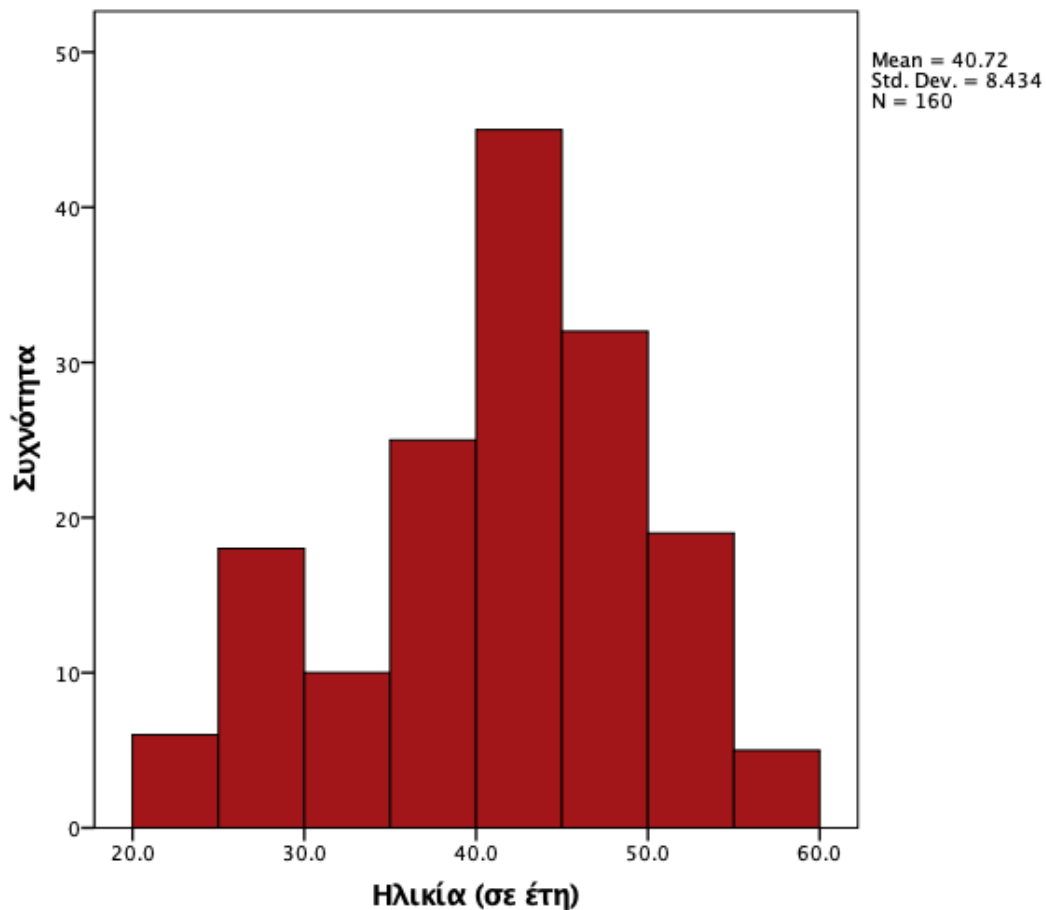
#### 4.2.1. Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

Από το Διάγραμμα 1 προκύπτει πως το 66.9% ( $n=107$ ) των εργαζομένων ήταν γυναίκες και το 33.1% ( $n=53$ ) ήταν άντρες.



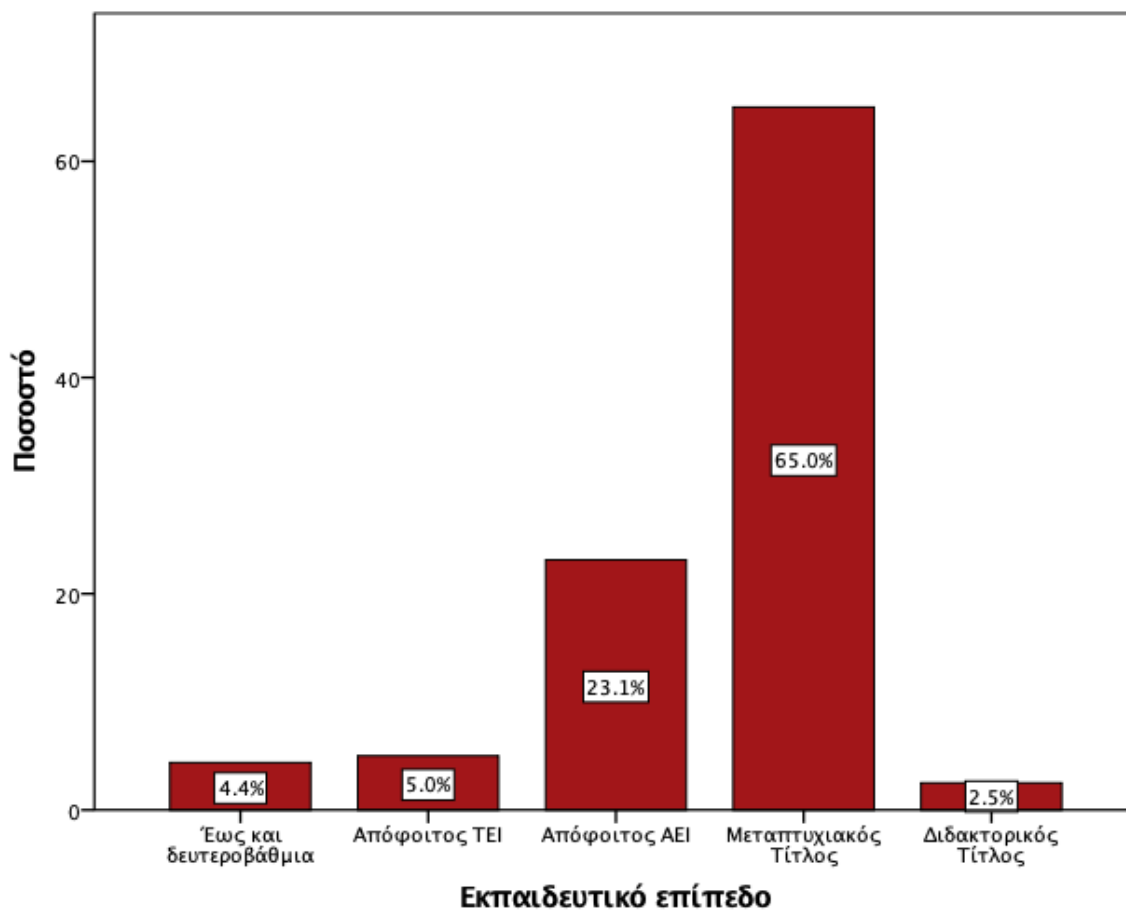
**Διάγραμμα 1.** Ποσοστιαία κατανομή του φύλου των εργαζομένων στο δείγμα

Στο Διάγραμμα 2 δίνονται τα στοιχεία αναφορικά με την ηλικιακή κατανομή του δείγματος. Τα αποτελέσματα δείχνουν πως η μέση ηλικία των εργαζομένων ήταν τα 40.7 ( $SD=8.4$ ) έτη ενώ το εύρος της ηλικίας στο δείγμα ήταν μεταξύ 23 και 59 ετών.



**Διάγραμμα 2.** Ηλικιακή κατανομή των εργαζομένων στο δείγμα

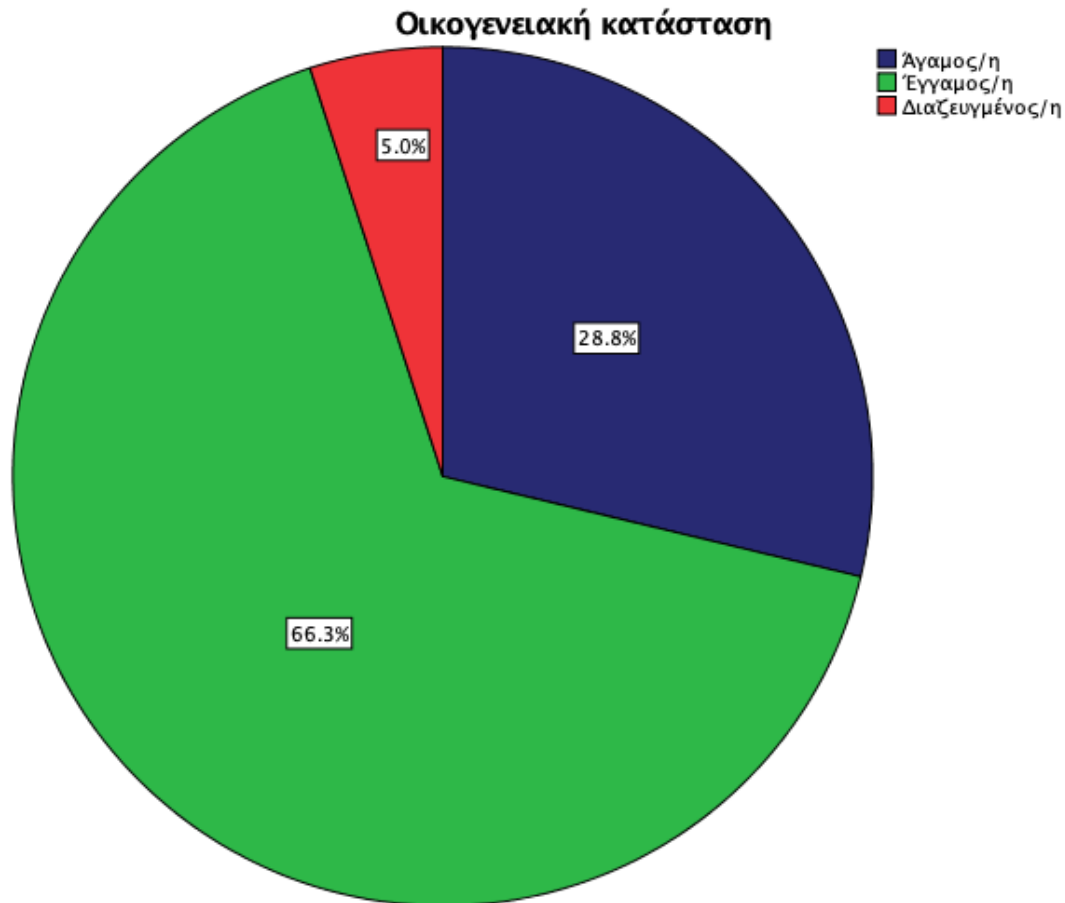
Στο Διάγραμμα 3 δίνονται τα στοιχεία αναφορικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων. Τα αποτελέσματα δείχνουν πως το 4.4% ( $n=7$ ) ήταν απόφοιτοι έως και δευτεροβάθμια εκπαίδευση, το 5% ( $n=8$ ) ήταν απόφοιτοι ΤΕΙ, το 23.1% ( $n=37$ ) ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ και το 67.5% ( $n=108$ ) ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού διδακτορικού.



**Διάγραμμα 3.** Ποσοστιαία κατανομή για το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων στο δείγμα

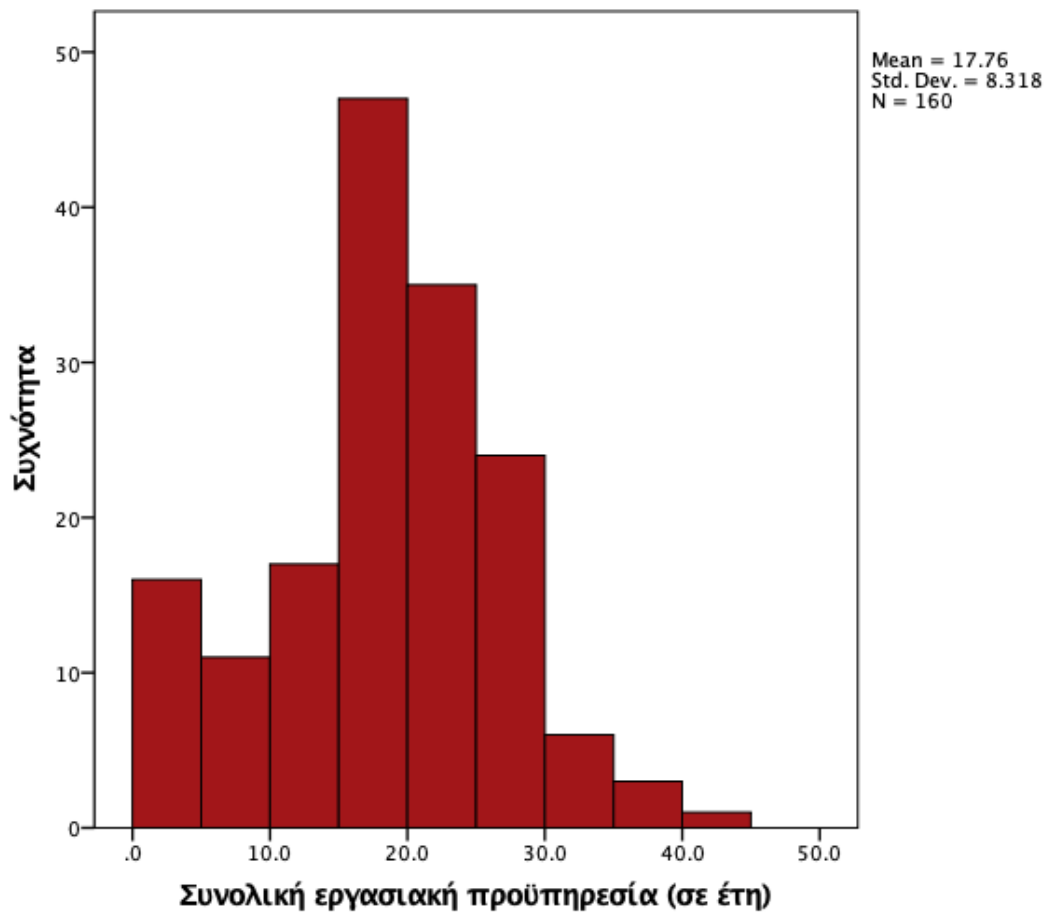
Στο Διάγραμμα 4 δίνονται τα στοιχεία αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων. Τα αποτελέσματα δείχνουν πως το 28.8% ( $n=46$ ) των συμμετεχόντων ήταν άγαμοι, το 66.3% ( $n=106$ ) των συμμετεχόντων ήταν έγγαμοι και το 5% ( $n=8$ ) των συμμετεχόντων ήταν διαζευγμένοι.





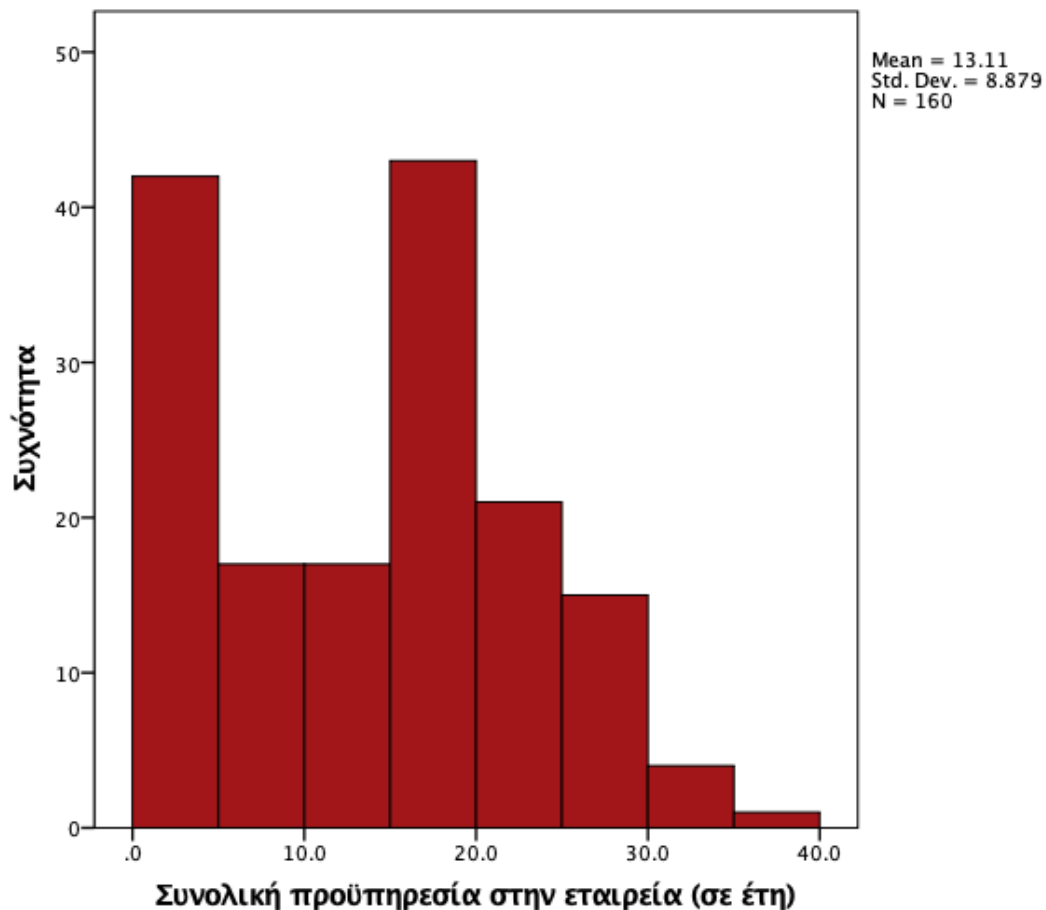
**Διάγραμμα 4.** Ποσοστιαία κατανομή για την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων στο δείγμα

Στο Διάγραμμα 5 δίνονται τα στοιχεία αναφορικά με την κατανομή της συνολικής προϋπηρεσίας των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα δείχνουν πως η μέση συνολική προϋπηρεσία των εργαζομένων ήταν τα 17.8 (SD=8.3) έτη ενώ το εύρος της συνολικής προϋπηρεσίας στο δείγμα ήταν μεταξύ 1 και 40 ετών.



**Διάγραμμα 5.** Κατανομή για τα συνολικά έτη προϋπηρεσία των εργαζομένων στο δείγμα

Τέλος, στο Διάγραμμα 6 δίνονται τα στοιχεία αναφορικά με την κατανομή της προϋπηρεσίας των εργαζομένων στην παρούσα θέση εργασίας. Τα αποτελέσματα δείχνουν πως η μέση προϋπηρεσία των εργαζομένων στην παρούσα θέση εργασίας ήταν τα 13.1 (SD=8.9) έτη ενώ το εύρος της συνολικής προϋπηρεσίας στο δείγμα ήταν μεταξύ 0 και 39 ετών.



**Διάγραμμα 6.** Κατανομή για τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων στην παρούσα θέση εργασίας

### 4.3. Μέσο συλλογής δεδομένων και μεταβλητές

Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε ως ερευνητικό εργαλείο συλλογής δεδομένων ένα δομημένο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν συνολικά από τέσσερις ενότητες ερωτήσεων και δίνεται αναλυτικά στο Παράρτημα.

#### 4.3.1 Στρατηγικές διαχείρισης ταλέντων

Συνολικά διατυπώθηκαν 19 ερωτήσεις σε κλίμακα Likert (από 1= Διαφωνώ απόλυτα έως 5 = Συμφωνώ απόλυτα) με σκοπό να καταγραφούν οι αντιλήψεις των εργαζομένων για το κατά πόσο στο χώρο εργασίας τους χρησιμοποιούνται στρατηγικές διαχείρισης ταλέντων.

Συνολικά αξιολογήθηκαν έξι στρατηγικές της διαχείρισης ταλέντων: προσδιορισμός κρίσιμων θέσεων, κατάρτιση, παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης, ανταμοιβές, αξιολόγηση απόδοσης και αξιολόγηση δυνατοτήτων εξέλιξης.

Η μεταβλητή ««Προσδιορισμός κρίσιμων θέσεων»» αξιολογήθηκε με τέσσερις ερωτήσεις (ερωτήσεις 1 έως 4) που αντλήθηκαν από την έρευνα των Jayaraman et al. (2018). Ενδεικτική ερώτηση είναι η *«Η εταιρεία μου προσδιορίζει τις κρίσιμες θέσεις που ευθυγραμμίζονται με τις επιχειρηματικές στρατηγικές»*.

Η μεταβλητή ««Κατάρτιση»» αξιολογήθηκε με τέσσερις ερωτήσεις (ερωτήσεις 5 έως 8) που αντλήθηκαν από την έρευνα των Jayaraman et al. (2018). Ενδεικτική ερώτηση είναι η *«Οι δραστηριότητες κατάρτισης για τα talέντα που έχουν εντοπιστεί εστιάζονται στις απαιτούμενες ικανότητες»*.

Η μεταβλητή ««Παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης»» αξιολογήθηκε με τέσσερις ερωτήσεις (ερωτήσεις 9 έως 11) που αντλήθηκαν από την έρευνα των Jayaraman et al. (2018). Ενδεικτική ερώτηση είναι η *«Τα αναγνωρισμένα talέντα έχουν πολλές ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη»*.

Η μεταβλητή ««Ανταμοιβές»» αξιολογήθηκε με τέσσερις ερωτήσεις (ερωτήσεις 12 έως 14) που αντλήθηκαν από την έρευνα των Jayaraman et al. (2018). Ενδεικτική ερώτηση είναι η *«Πιστεύω ότι ο οργανισμός έχει ένα δίκαιο σύστημα επιβράβευσης των εργαζομένων»*.

Η μεταβλητή ««Αξιολόγηση απόδοσης»» αξιολογήθηκε με τέσσερις ερωτήσεις (ερωτήσεις 15 έως 17) που αντλήθηκαν από την έρευνα των Yener et al. (2017). Ενδεικτική ερώτηση είναι η *«Ο προϊστάμενός μου συζητά και παρέχει ουσιαστική και χρήσιμη ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων»*.

Η μεταβλητή ««Αξιολόγηση δυνατοτήτων εξέλιξης»» αξιολογήθηκε με τέσσερις ερωτήσεις (ερωτήσεις 18 έως 19) που αντλήθηκαν από την έρευνα των Jayaraman et al. (2018). Ενδεικτική ερώτηση είναι η *«Η διοίκηση του οργανισμού δίνει σημασία στους εργαζομένους που έχουν δυνατότητες εξέλιξης στο μέλλον»*.

#### **4.3.2 Εικόνα**

Η μεταβλητή ««Εικόνα»» αξιολογήθηκε με τέσσερις ερωτήσεις σε κλίμακα Likert (από 1= Διαφωνώ απόλυτα έως 5 = Συμφωνώ απόλυτα) που αντλήθηκαν από την έρευνα των Highhouse et al. (2003). Ενδεικτική ερώτηση είναι η *«Οι εργαζόμενοι είναι πιθανότατα περήφανοι που λένε ότι εργάζονται σε αυτή την εταιρεία»*.

#### **4.3.3 Ελκυστικότητα**

Η μεταβλητή «Ελκυστικότητα» αξιολογήθηκε με δύο ερωτήσεις σε κλίμακα Likert (από 1= Διαφωνώ απόλυτα έως 5 = Συμφωνώ απόλυτα) που αντλήθηκαν από την έρευνα των Highhouse et al. (2003). Ενδεικτική ερώτηση είναι η «*Εάν ένας καλός μου φίλος ενδιαφερόταν για μια δουλειά σαν τη δική μου σε αυτόν τον οργανισμό, θα το συνιστούσα ανεπιφύλακτα.*».

#### **4.3.4 Αφοσίωση**

Η μεταβλητή «Αφοσίωση» αξιολογήθηκε με δύο ερωτήσεις σε κλίμακα Likert (από 1= Διαφωνώ απόλυτα έως 5 = Συμφωνώ απόλυτα) που αντλήθηκαν από την έρευνα των Kundu και Lata (2017). Ενδεικτική ερώτηση είναι η «*Είμαι τόσο αφοσιωμένος στη δουλειά μου που χάνω την αίσθηση του χρόνου*»

#### **4.3.5 Πρόθεση αποχώρησης**

Η μεταβλητή «Πρόθεση Αποχώρησης» αξιολογήθηκε με δύο ερωτήσεις σε κλίμακα Likert (από 1= Διαφωνώ απόλυτα έως 5 = Συμφωνώ απόλυτα) που αντλήθηκαν από την έρευνα των Kundu και Lata (2017). Ενδεικτική ερώτηση είναι η «*Είναι πιθανό να μείνω σε αυτόν τον οργανισμό για τα επόμενα πέντε χρόνια.*».

#### **4.3.6 Αξιοπιστία εργαλείου**

Στον Πίνακα 1 δίνονται τα αναλυτικά αποτελέσματα για τη διάσταση «Προσδιορισμός κρίσιμων θέσεων». Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν αρκετά υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας ( $\alpha=0.860$ ). Από την ανάλυση Cronbach's  $\alpha$  if item deleted προκύπτει ότι η εξαίρεση οποιασδήποτε από τις τέσσερις ερωτήσεις θα μείωνε το επίπεδο συνολικής αξιοπιστίας της διάστασης «Προσδιορισμός κρίσιμων θέσεων».

**Πίνακας 1.** Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας για τη διάσταση «Προσδιορισμός κρίσιμων θέσεων»: Συντελεστής αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.860	.862	4

Στον Πίνακα 2 δίνονται τα αναλυτικά αποτελέσματα για τη διάσταση «Κατάρτιση». Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν αρκετά υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας ( $\alpha=0.891$ ). Από την ανάλυση Cronbach's  $\alpha$  if item deleted προκύπτει ότι η εξαίρεση οποιασδήποτε από τις τέσσερις ερωτήσεις θα μείωνε το επίπεδο συνολικής αξιοπιστίας της διάστασης «Κατάρτιση».

**Πίνακας 2.** Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας για τη διάσταση «Κατάρτιση»: Συντελεστής αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.891	.893	4

Στον Πίνακα 3 δίνονται τα αναλυτικά αποτελέσματα για τη διάσταση «Παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης». Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν αρκετά υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας ( $\alpha=0.870$ ). Από την ανάλυση Cronbach's  $\alpha$  if item deleted προκύπτει ότι η εξαίρεση οποιασδήποτε από τις τέσσερις ερωτήσεις θα μείωνε το επίπεδο συνολικής αξιοπιστίας της διάστασης «Παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης».

**Πίνακας 3.** Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας για τη διάσταση «Παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης»: Συντελεστής αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.871	.870	3

Στον Πίνακα 4 δίνονται τα αναλυτικά αποτελέσματα για τη διάσταση «Ανταμοιβές». Ο συντελεστής αξιοπιστίας ( $\alpha=0.816$ ) έδειξε υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας. Από την ανάλυση Cronbach's  $\alpha$  if item deleted προκύπτει ότι η εξαίρεση οποιασδήποτε από τις τρεις ερωτήσεις θα μείωνε το επίπεδο συνολικής αξιοπιστίας της διάστασης «Ανταμοιβές».

**Πίνακας 4.** Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας για τη διάσταση «Ανταμοιβές»: Συντελεστής αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.816	. 816	3

Στον Πίνακα 5 δίνονται τα αναλυτικά αποτελέσματα για τη διάσταση «Αξιολόγηση απόδοσης». Ο συντελεστής αξιοπιστίας ( $\alpha=0.886$ ) έδειξε υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας. Από την ανάλυση Cronbach's  $\alpha$  if item deleted προκύπτει ότι η εξαίρεση οποιασδήποτε από τις τρεις ερωτήσεις θα μείωνε το επίπεδο συνολικής αξιοπιστίας της διάστασης «Αξιολόγηση απόδοσης».

**Πίνακας 5.** Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας για τη διάσταση «Αξιολόγηση απόδοσης»: Συντελεστής αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.887	. 886	3

Στον Πίνακα 6 δίνονται τα αναλυτικά αποτελέσματα για τη διάσταση «Αξιολόγηση δυνατοτήτων εξέλιξης». Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν αρκετά υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας ( $\alpha=0.866$ ). Η Cronbach's  $\alpha$  if item deleted δε μπορεί να εφαρμοστεί στη συγκεκριμένη περίπτωση καθώς η διάσταση αποτελείται μόνο από δύο ερωτήσεις.

**Πίνακας 6.** Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας για τη διάσταση «Αξιολόγηση δυνατοτήτων εξέλιξης»: Συντελεστής αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.866	. 866	2

Στον Πίνακα 7 δίνονται τα αναλυτικά αποτελέσματα για τη διάσταση «Εικόνα». Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν αρκετά υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας ( $\alpha=0.927$ ). Από την ανάλυση Cronbach's  $\alpha$  if item deleted προκύπτει ότι η εξαίρεση οποιασδήποτε από τις τρεις ερωτήσεις θα μείωνε το επίπεδο συνολικής αξιοπιστίας της διάστασης «Εικόνα».

**Πίνακας 7.** Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας για τη διάσταση «Εικόνα»: Συντελεστής αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.927	. 927	3

Στον Πίνακα 8 δίνονται τα αναλυτικά αποτελέσματα για τη διάσταση «Ελκυστικότητα». Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν αρκετά υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας ( $\alpha=0.902$ ). Από την ανάλυση Cronbach's  $\alpha$  if item deleted προκύπτει ότι η εξαίρεση οποιασδήποτε από τις τέσσερις ερωτήσεις θα μείωνε το επίπεδο συνολικής αξιοπιστίας της διάστασης «Ελκυστικότητα».

**Πίνακας 8.** Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας για τη διάσταση «Ελκυστικότητα»: Συντελεστής αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.902	. 902	4

Στον Πίνακα 9 δίνονται τα αναλυτικά αποτελέσματα για τη διάσταση «Αφοσίωση». Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν αρκετά υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας ( $\alpha=0.717$ ). Η



Cronbach's  $\alpha$  if item deleted δε μπορεί να εφαρμοστεί στη συγκεκριμένη περίπτωση καθώς η διάσταση αποτελείται μόνο από δύο ερωτήσεις.

**Πίνακας 9.** Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας για τη διάσταση «Αφοσίωση»: Συντελεστής αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.717	.717	2

Στον Πίνακα 10 δίνονται τα αναλυτικά αποτελέσματα για τη διάσταση «Πρόθεση αποχώρησης». Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν αρκετά υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας ( $\alpha=0.839$ ). Η Cronbach's  $\alpha$  if item deleted δε μπορεί να εφαρμοστεί στη συγκεκριμένη περίπτωση καθώς η διάσταση αποτελείται μόνο από δύο ερωτήσεις.

**Πίνακας 10.** Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας για τη διάσταση «Πρόθεση αποχώρησης»: Συντελεστής αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.839	.839	2

#### 4.4. Μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσης

Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε στο λογισμικό SPSS version 25. Αρχικά, πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου της έρευνας. Για το σκοπό αυτό υπολογίστηκε ο συντελεστής αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach, Σύμφωνα με τους (Vaske et al., 2016) μια κλίμακα είναι αξιόπιστη όταν ο συντελεστής αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach είναι μεγαλύτερος του 0.7.

Στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκαν (1) δείκτες περιγραφικής στατιστικής και (2) έλεγχοι, δείκτες και κριτήρια επαγωγικής στατιστικής. Αναλυτικότερα, για την παρουσίαση

των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος θα χρησιμοποιηθούν συχνότητες ( $n$ ) και σχετικές συχνότητες %. Παρόμοια, για την αποτύπωση των απόψεων των εργαζομένων για τις στρατηγικές διαχείρισης ταλέντων που εφαρμόζονται στο χώρο εργασίας τους, για την εικόνα και την ελκυστικότητα της εταιρείας που εργάζονται και την ανάδειξη του επιπέδου αφοσίωσης και πρόθεσης αποχώρησης χρησιμοποιήθηκαν δείκτες περιγραφικής στατιστικής όπως σχετικές συχνότητες % καθώς και μέση τιμή ( $M$ ) και τυπική απόκλιση ( $SD$ ). Για να διερευνηθεί το κατά πόσο υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ στρατηγικών διαχείρισης ταλέντων, εικόνας και ελκυστικότητας της εταιρείας και αφοσίωσης και πρόθεσης αποχώρησης των εργαζομένων χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης  $r$  του Pearson και η μέθοδος της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης. Τέλος, χρησιμοποιήθηκαν οι έλεγχο  $t$ -test και one-way ANOVA για να διερευνηθούν πιθανές διαφορές ως προς τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Όλες οι αναλύσεις θα πραγματοποιηθούν σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0.05$ .

## Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα έρευνας

Στο τέταρτο κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης όπως αυτά προέκυψαν από τις απαντήσεις των 160 εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα. Αρχικά, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης και εν συνεχεία δίνονται τα ευρήματα της επαγωγικής ανάλυσης.

### 5.1. Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης

Στην τρίτη ενότητα του κεφαλαίου των αποτελεσμάτων δίνονται τα ευρήματα της περιγραφικής ανάλυσης (1) για τις στρατηγικές διαχείρισης ταλέντων που εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις/ εταιρείες που εργάζονται οι συμμετέχοντες, (2) τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την εικόνα και την ελκυστικότητα της εταιρείας/ επιχείρησης που εργάζονται και (3) την αφοσίωση των εργαζομένων την πρόθεση αποχώρησης τους από την τωρινή θέση εργασίας τους.

#### 5.1.1 Στρατηγικές Διαχείρισης Ταλέντων

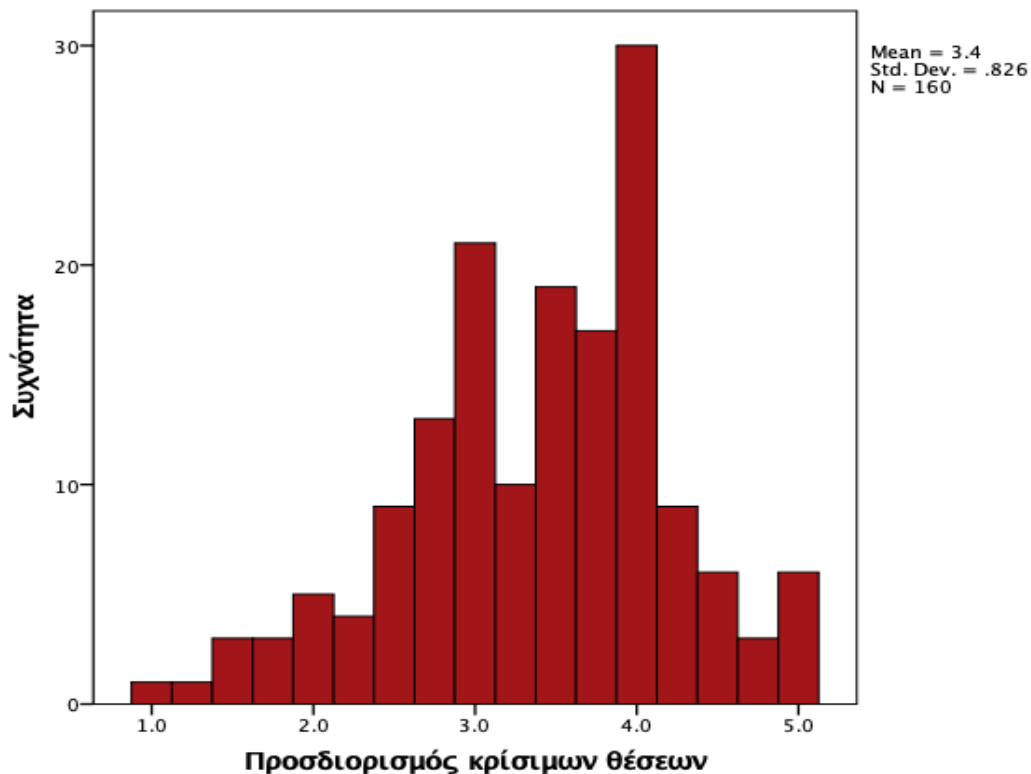
Στον Πίνακα 11 δίνονται τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις της διάστασης «Προσδιορισμός κρίσιμων θέσεων». Τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι συμφωνούν με την ερώτηση «Η εταιρεία μου προσδιορίζει τις κρίσιμες θέσεις που ευθυγραμμίζονται με τις επιχειρηματικές στρατηγικές» ( $M=3.7$ ,  $SD=0.8$ ) ενώ έχουν μια ουδέτερη στάση στις ερωτήσεις «Η εταιρεία μου δημιουργεί μια «δεξαμενή» ταλέντων στον οργανισμό» ( $M=3.3$ ,  $SD=1.1$ ), «Η εταιρεία μου διαφοροποιεί τα ταλέντα που έχουν εντοπιστεί με βάση τα επίπεδα συνεισφοράς τους» ( $M=3.2$ ,  $SD=1.0$ ) και «Η εταιρεία μου προσδιορίζει τα ταλέντα που έχουν τον μέγιστο αντίκτυπο στην επιτυχία του οργανισμού» ( $M=3.3$ ,  $SD=1.0$ ).

**Πίνακας 11.** Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις ερωτήσεις της διάστασης «Προσδιορισμός κρίσιμων θέσεων»

	M	SD
Η εταιρεία μου προσδιορίζει τις κρίσιμες θέσεις που ευθυγραμμίζονται με τις επιχειρηματικές στρατηγικές.	3.7	0.8
Η εταιρεία μου δημιουργεί μια «δεξαμενή» ταλέντων στον οργανισμό	3.3	1.1

Η εταιρεία μου διαφοροποιεί τα ταλέντα που έχουν εντοπιστεί με βάση τα επίπεδα συνεισφοράς τους.	3.2	1.0
Η εταιρεία μου προσδιορίζει τα ταλέντα που έχουν τον μέγιστο αντίκτυπο στην επιτυχία του οργανισμού.	3.3	1.0

Στο Διάγραμμα 7 δίνονται τα αποτελέσματα για τη μεταβλητή «Προσδιορισμός κρίσιμων θέσεων» που αξιολογεί το βαθμό στον οποίο οι εταιρείες/ επιχειρήσεις εφαρμόζουν τη συγκεκριμένη στρατηγική της διαχείρισης ταλέντων. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η μέση τιμή της μεταβλητής είναι ίση με 3.4 (SD=0.8). Από τη μέση τιμή μπορούμε να πούμε πως σε μέτριο βαθμό στις εταιρείες/ επιχειρήσεις υπάρχει προσδιορισμός των ταλέντων που είναι σημαντικά για τη λειτουργία τους.



**Διάγραμμα 7.** Κατανομή της μεταβλητής «Προσδιορισμός κρίσιμων θέσεων»

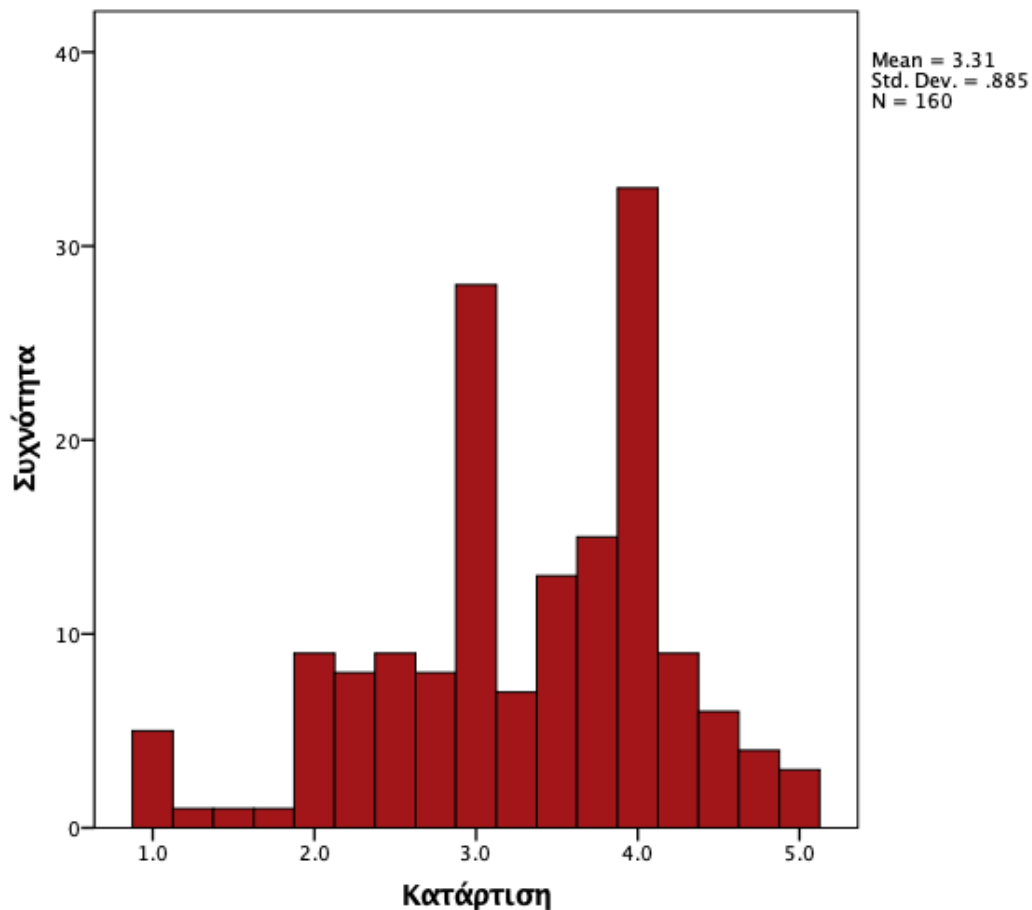
Στον Πίνακα 12 δίνονται τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις της διάστασης «Κατάρτιση». Τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν μια ουδέτερη στάση σε όλες τις ερωτήσεις καθώς καταγράφηκαν μέσες τιμές μεταξύ 3.2 («Στην εταιρεία που εργάζομαι δραστηριότητες κατάρτισης για τα εντοπισμένα ταλέντα υλοποιούνται συνεχώς») έως 3.4 («Στην εταιρεία που εργάζομαι οι δραστηριότητες

κατάρτισης για τα ταλέντα που έχουν εντοπιστεί εστιάζονται στις απαιτούμενες ικανότητες»).

**Πίνακας 12.** Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις ερωτήσεις της διάστασης «Κατάρτιση»:

	M	SD
Στην εταιρεία που εργάζομαι οι δραστηριότητες κατάρτισης για τα ταλέντα που έχουν εντοπιστεί εστιάζονται στις απαιτούμενες ικανότητες.	3.4	1.0
Στην εταιρεία που εργάζομαι δραστηριότητες κατάρτισης για τα εντοπισμένα ταλέντα υλοποιούνται συνεχώς.	3.2	1.1
Στην εταιρεία που εργάζομαι το περιεχόμενο των δραστηριοτήτων κατάρτισης βασίζεται στην απόδοση των εργαζομένων	3.3	1.0
Στην εταιρεία που εργάζομαι οι δραστηριότητες κατάρτισης για τα αναγνωρισμένα ταλέντα έχουν σχεδιαστεί για την ανάπτυξη δεξιοτήτων/	3.3	1.0

Στο Διάγραμμα 8 δίνονται τα αποτελέσματα για τη μεταβλητή «Κατάρτιση». αποτελέσματα έδειξαν πως η μέση τιμή της μεταβλητής είναι ίση με 3.3 (SD=0.9). Από τη μέση τιμή μπορούμε να πούμε πως οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα σε μέτριο βαθμό αναγνώρισαν πως οι εταιρείες/ επιχειρήσεις που εργάζονται παρέχουν τις κατάλληλες δυνατότητες κατάρτισης σε εργαζομένους με ταλέντο και ανεπτυγμένες δεξιότητες.



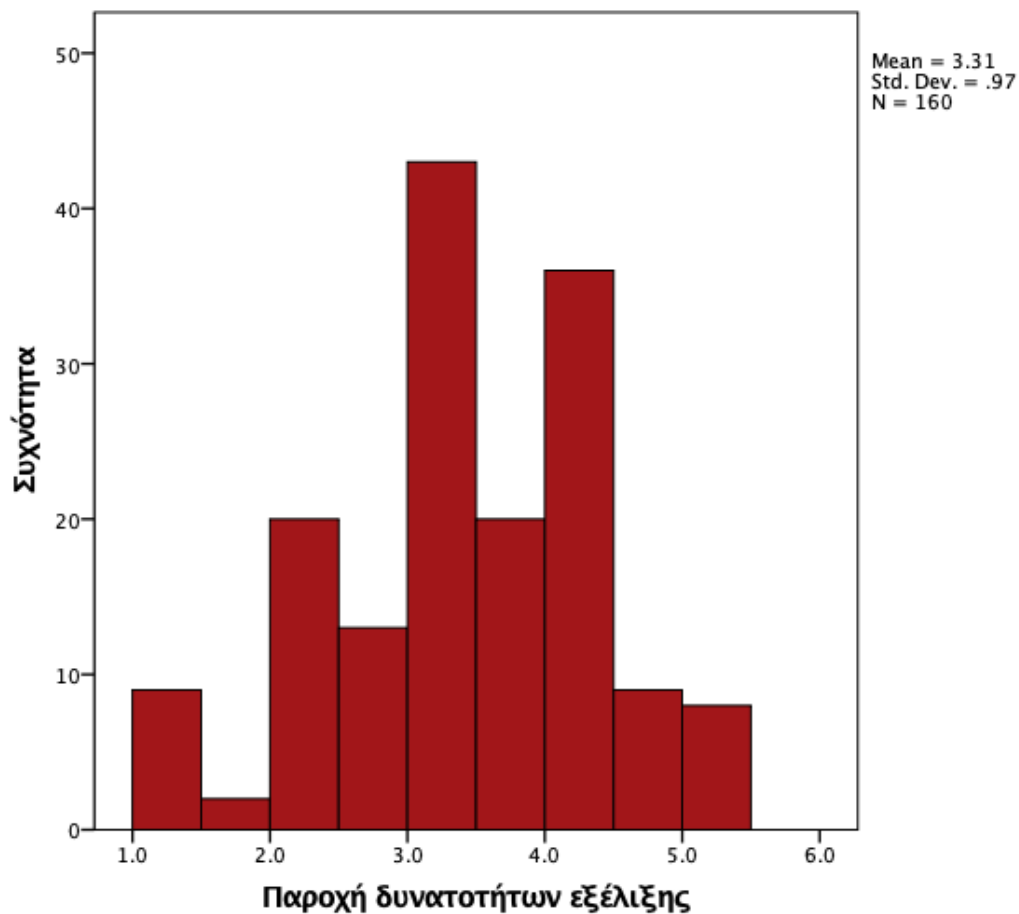
**Διάγραμμα 8.** Κατανομή της μεταβλητής «Κατάρτιση»

Στον Πίνακα 13 δίνονται τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις της διάστασης «Παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης». Τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν μια ουδέτερη στάση σε όλες τις ερωτήσεις καθώς καταγράφηκαν μέσες τιμές μεταξύ 3.2 («Στην εταιρεία που εργάζομαι τα ταλέντα έχουν σαφείς ευκαιρίες εξέλιξης σε αυτόν τον οργανισμό») έως 3.4 («Στην εταιρεία που εργάζομαι εντοπίζονται αναπτυξιακές ανάγκες για τα ταλέντα»)

**Πίνακας 13.** Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις ερωτήσεις της διάστασης «Παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης»

	M	SD
Στην εταιρεία που εργάζομαι εντοπίζονται αναπτυξιακές ανάγκες για τα ταλέντα	3.4	1.1
Στην εταιρεία που εργάζομαι τα αναγνωρισμένα ταλέντα έχουν πολλές ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη.	3.3	1.1

Στο Διάγραμμα 9 δίνονται τα αποτελέσματα για τη μεταβλητή «Παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης» που αξιολογεί το βαθμό στον οποίο οι εταιρείες/ επιχειρήσεις εφαρμόζουν τη συγκεκριμένη στρατηγική της διαχείρισης talέντων. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η μέση τιμή της μεταβλητής είναι ίση με 3.3 (SD=1.0). Από τη μέση τιμή μπορούμε να πούμε πως οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα σε μέτριο βαθμό αναγνώρισαν πως οι εταιρείες/ επιχειρήσεις που εργάζονται παρέχουν τις κατάλληλες δυνατότητες εξέλιξης στα talέντα.



**Διάγραμμα 9.** Κατανομή της μεταβλητής «Παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης»

Στον Πίνακα 14 δίνονται τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις της διάστασης «Ανταμοιβές». Τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι συμφωνούν με την ερώτηση «Η εταιρεία που εργάζομαι παρέχει ένα ανταγωνιστικό πακέτο

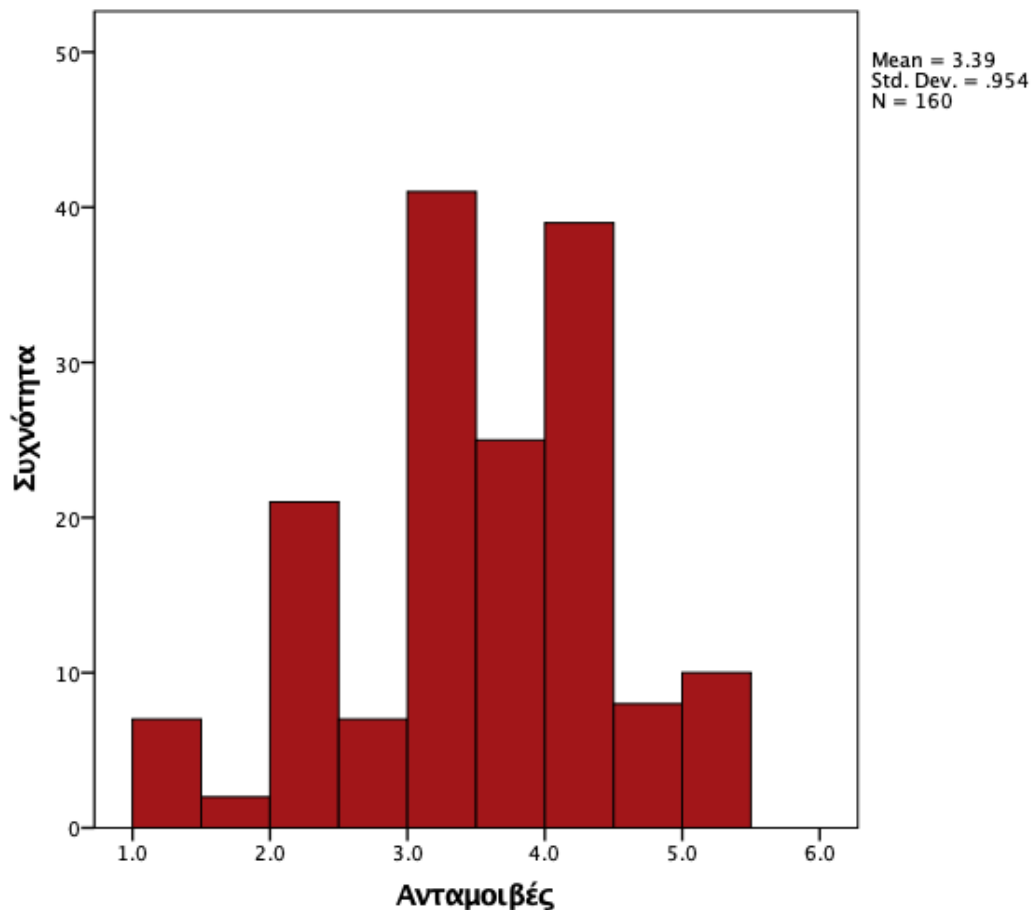
αμοιβών (δηλαδή βασικό μισθό συν παροχές, επιδόματα)» ( $M=3.6$ ,  $SD=1.0$ ) και με την ερώτηση «Η εταιρεία μου παρέχει ανταμοιβές, π.χ., οικονομική αναγνώριση όπως μετρητά, ταξίδια επί πληρωμή, μπόνους κ.λπ.» ( $M=3.5$ ,  $SD=1.2$ ) ενώ έχουν μια ουδέτερη στάση στην ερώτηση «Πιστεύω ότι η εταιρεία που εργάζομαι έχει ένα δίκαιο σύστημα επιβράβευσης των εργαζομένων» ( $M=3.1$ ,  $SD=1.1$ ).

**Πίνακας 14.** Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις ερωτήσεις της διάστασης «Ανταμοιβές»

	M	SD
Η εταιρεία μου παρέχει ανταμοιβές, π.χ., οικονομική αναγνώριση όπως μετρητά, ταξίδια επί πληρωμή, μπόνους κ.λπ.	3.5	1.2
Πιστεύω ότι η εταιρεία που εργάζομαι έχει ένα δίκαιο σύστημα επιβράβευσης των εργαζομένων	3.1	1.1
Η εταιρεία που εργάζομαι παρέχει ένα ανταγωνιστικό πακέτο αμοιβών (δηλαδή βασικό μισθό συν παροχές, επιδόματα)	3.6	1.0

Στο Διάγραμμα 10 δίνονται τα αποτελέσματα για τη μεταβλητή «Ανταμοιβές» που αξιολογεί το βαθμό στον οποίο οι εταιρείες/ επιχειρήσεις παρέχουν τις κατάλληλες ανταμοιβές στους εργαζομένους με ταλέντο. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η μέση τιμή της μεταβλητής είναι ίση με 3.4 ( $SD=1.0$ ). Από τη μέση τιμή μπορούμε να πούμε πως οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα σε μέτριο βαθμό αναγνώρισαν πως οι εταιρείες/ επιχειρήσεις που εργάζονται παρέχουν τις επιθυμητές ανταμοιβές στους εργαζομένους με ταλέντο.





**Διάγραμμα 10.** Κατανομή της μεταβλητής «Ανταμοιβές»

Στον Πίνακα 15 δίνονται τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις της διάστασης «Αξιολόγηση απόδοσης». Τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν μια ουδέτερη στάση σε όλες τις ερωτήσεις καθώς καταγράφηκαν μέσες τιμές μεταξύ 3.1 («Στην εταιρεία που εργάζομαι υπάρχει ουσιαστική αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων») έως 3.3 («Στην εταιρεία που εργάζομαι προϊστάμενός μου συζητά και παρέχει ουσιαστική και χρήσιμη ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση»).

**Πίνακας 15.** Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις ερωτήσεις της διάστασης «Αξιολόγηση απόδοσης»

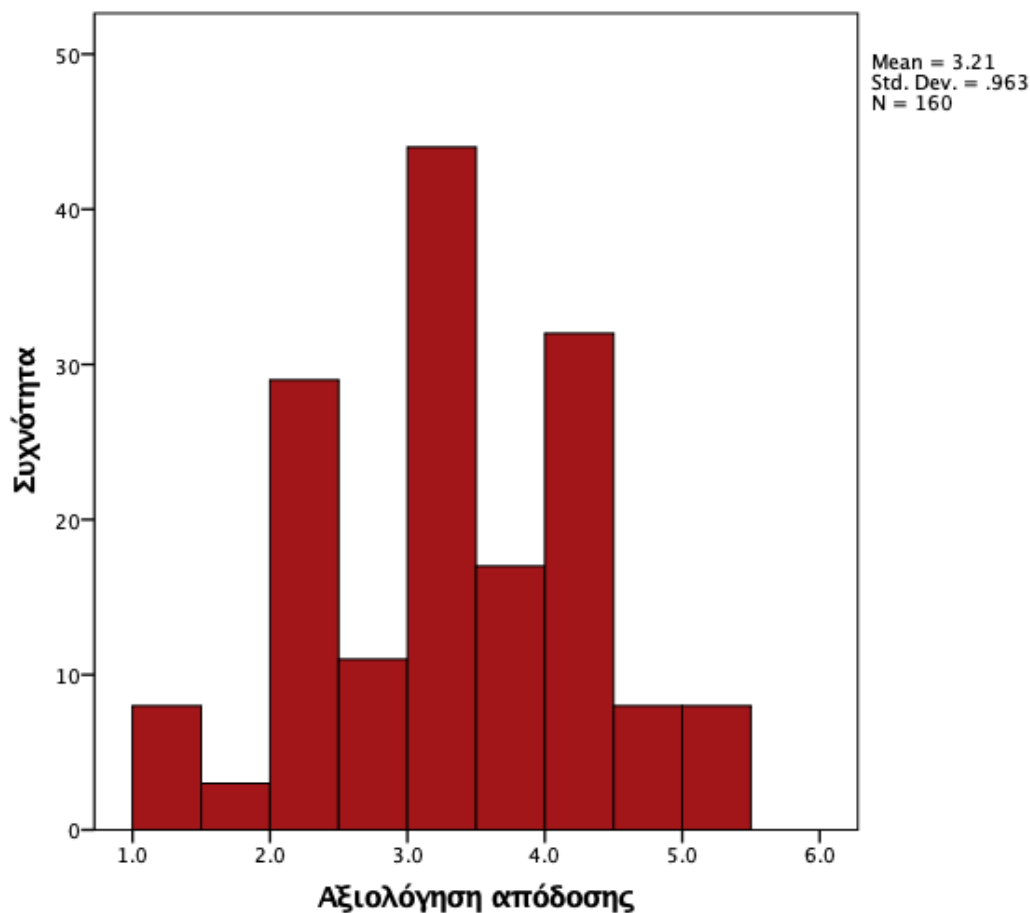
	M	SD
Στην εταιρεία που εργάζομαι προϊστάμενός μου συζητά και παρέχει ουσιαστική και χρήσιμη ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση	3.3	1.1
Στην εταιρεία που εργάζομαι υπάρχει ουσιαστική αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων	3.1	1.1

---

Η εταιρεία που εργάζομαι έχει διαδικασίες με τις οποίες ξεχωρίζουν οι εργαζόμενοι με δυνατότητες εξέλιξης	3.2	1.1
---	-----	-----

---

Στο Διάγραμμα 11 δίνονται τα αποτελέσματα για τη μεταβλητή «Αξιολόγηση Απόδοσης» που αξιολογεί το βαθμό στον οποίο οι εταιρείες/ επιχειρήσεις αξιολογούν την απόδοση των εργαζομένων τους με σκοπό να ξεχωρίζουν οι εργαζόμενοι με δυνατότητες εξέλιξης. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η μέση τιμή της μεταβλητής είναι ίση με 3.2 (SD=1.0). Από τη μέση τιμή μπορούμε να πούμε πως οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα σε μέτριο βαθμό αναγνώρισαν πως οι εταιρείες/ επιχειρήσεις που εργάζονται έχουν στρατηγικές αξιολόγησης της απόδοσης ώστε να ξεχωρίζουν οι ικανοί.



**Διάγραμμα 11.** Κατανομή της μεταβλητής «Αξιολόγηση απόδοσης»

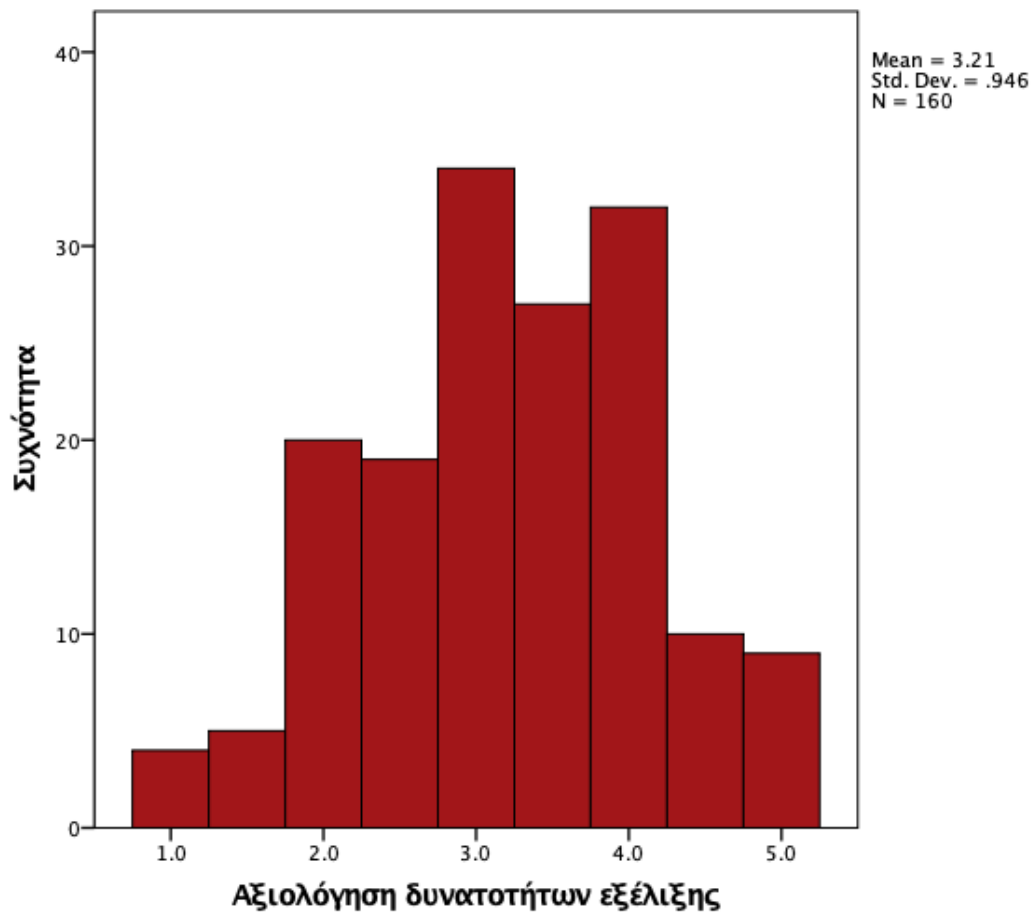
Στον Πίνακα 16 δίνονται τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις της διάστασης «Αξιολόγηση δυνατοτήτων εξέλιξης». Τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν μια ουδέτερη στάση και στις δύο ερωτήσεις καθώς καταγράφηκαν μέσες τιμές 3.1 («Στην εταιρεία που εργάζομαι υπάρχει ουσιαστική

αξιολόγηση των δυνατοτήτων εξέλιξης των εργαζομένων σε αυτόν τον οργανισμό») και 3.4 («Η διοίκηση της εταιρείας που εργάζομαι δίνει σημασία στους εργαζομένους που έχουν δυνατότητες εξέλιξης στο μέλλον»), αντίστοιχα.

**Πίνακας 16.** Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις ερωτήσεις της διάστασης «Αξιολόγηση δυνατοτήτων εξέλιξης»

	M	SD
Στην εταιρεία που εργάζομαι υπάρχει ουσιαστική αξιολόγηση των δυνατοτήτων εξέλιξης των εργαζομένων σε αυτόν τον οργανισμό	3.1	1.0
Η διοίκηση της εταιρείας που εργάζομαι δίνει σημασία στους εργαζομένους που έχουν δυνατότητες εξέλιξης στο μέλλον	3.4	1.0

Τέλος, στο Διάγραμμα 12 δίνονται τα αποτελέσματα για τη μεταβλητή «Αξιολόγηση δυνατοτήτων εξέλιξης» που αξιολογεί το βαθμό στον οποίο οι εταιρείες/ επιχειρήσεις αξιολογούν το κατά πόσο κάποιοι εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερες δυνατότητες εξέλιξης από άλλους. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η μέση τιμή της μεταβλητής είναι ίση με 3.2 (SD=1.0). Από τη μέση τιμή μπορούμε να πούμε πως οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα σε μέτριο βαθμό αναγνώρισαν πως οι εταιρείες/ επιχειρήσεις που εργάζονται έχουν στρατηγικές αξιολόγησης με σκοπό να αναδειχθούν κάποιοι εργαζόμενοι που έχουν μεγαλύτερες δυνατότητες εξέλιξης από άλλους.



**Διάγραμμα 12.** Κατανομή της μεταβλητής «Αξιολόγηση δυνατοτήτων εξέλιξης»

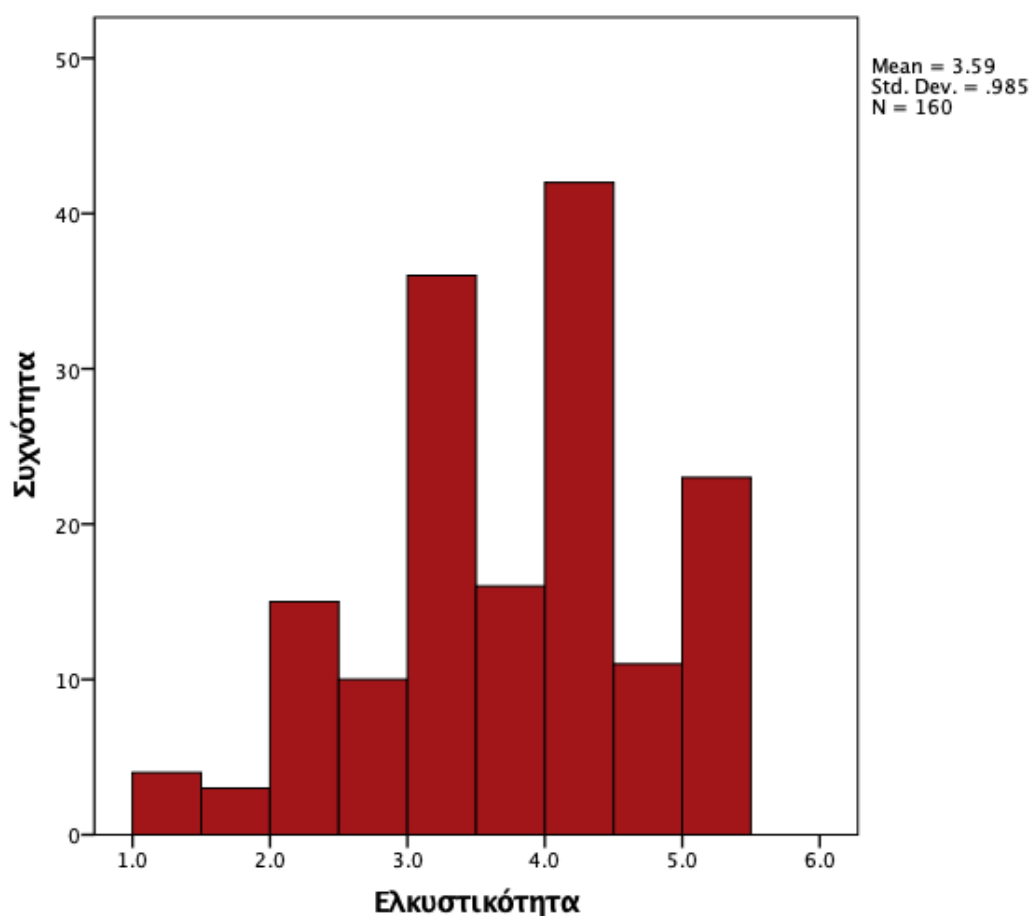
### 5.1.2 Εικόνα και Ελκυστικότητα

Στον Πίνακα 17 δίνονται τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις της διάστασης «Εικόνα». Τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να συμφωνήσουν και στις τρεις ερωτήσεις καθώς καταγράφηκαν μέσες τιμές μεταξύ 3.5 και 3.6, αντίστοιχα.

**Πίνακας 17.** Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις ερωτήσεις της διάστασης «Εικόνα»

	M	SD
Εάν ένας καλός μου φίλος ενδιαφερόταν για μια δουλειά σαν τη δική μου σε αυτή την εταιρεία , θα το συνιστούσα ανεπιφύλακτα.	3.5	1.0
Αν έπρεπε να αποφασίσω ξανά αν θα εργαστώ ξανά σε αυτή την εταιρεία, θα το έκανα.	3.6	1.1
Αυτή η εταιρεία είναι ελκυστική για μένα ως χώρος εργασίας	3.6	1.0

Στο Διάγραμμα 14 δίνονται τα αποτελέσματα για τη μεταβλητή «Ελκυστικότητα» που αξιολογεί το κατά πόσο οι εργαζόμενοι βρίσκουν ελκυστική τις εταιρείες/ επιχειρήσεις που εργάζονται. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η μέση τιμή της μεταβλητής είναι ίση με 3.6 (SD=1.0). Από τη μέση τιμή μπορούμε να πούμε πως οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα σε μέτριο προς μεγάλο βαθμό αναγνώρισαν πως οι εταιρείες/ επιχειρήσεις που εργάζονται είναι ελκυστικές προς τους εργαζομένους.



**Διάγραμμα 13.** Κατανομή της μεταβλητής «Ελκυστικότητα»

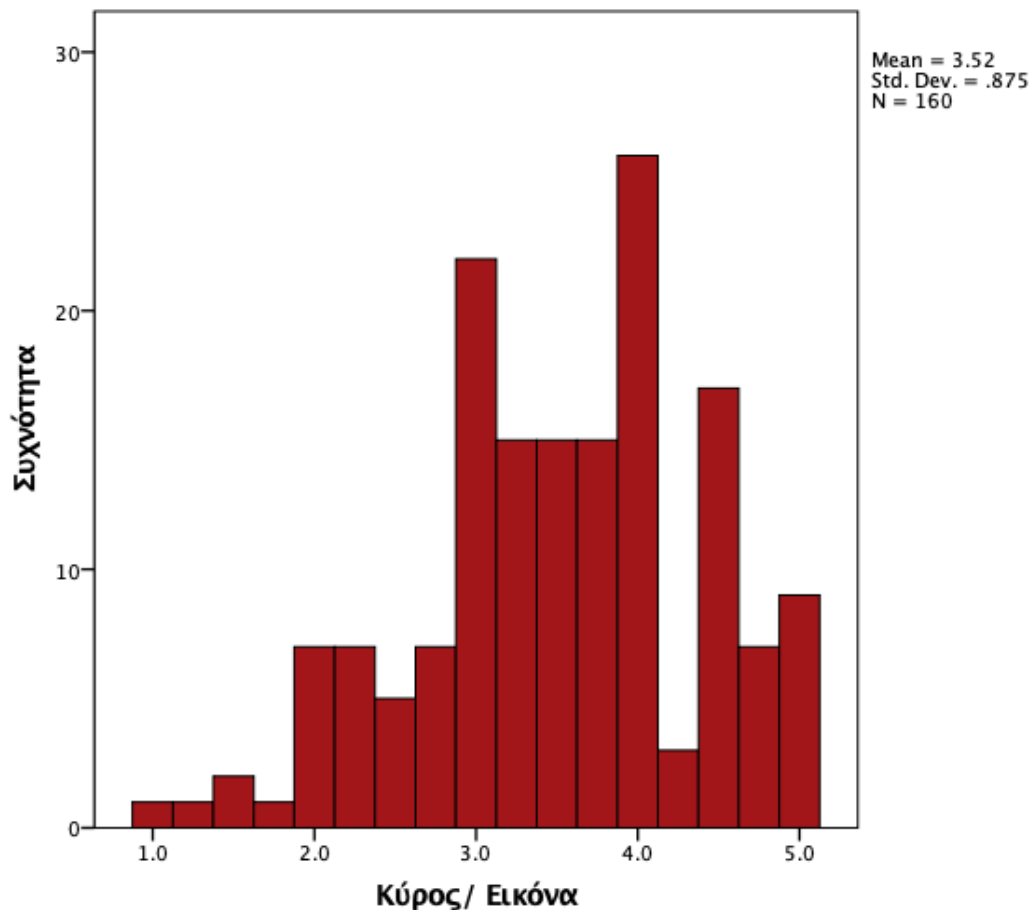
Στον Πίνακα 18 δίνονται τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις της διάστασης «Ελκυστικότητα». Τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να συμφωνήσουν στις ερωτήσεις «Αυτή είναι μία ευυπόληπτη εταιρεία για να εργαστεί κάποιος» (M=3.9, SD=0.9) και «Υπάρχουν πιθανώς πολλοί που θα ήθελαν να εργαστούν σε αυτή την εταιρεία λόγω της εικόνας που έχει προς τα έξω» (M=3.6, SD=1.0) ενώ έχουν πιο ουδέτερη στάση στις ερωτήσεις «Οι εργαζόμενοι είναι πιθανότατα

περήφανοι που λένε ότι εργάζονται σε αυτή την εταιρεία» ( $M=3.3$ ,  $SD=1.0$ ) και «Αυτή η εταιρεία έχει τη φήμη του εξαιρετικού εργοδότη» ( $M=3.3$ ,  $SD=1.0$ ).

**Πίνακας 18.** Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις ερωτήσεις της διάστασης «Ελκυστικότητα»

	M	SD
Οι εργαζόμενοι είναι πιθανότατα περήφανοι που λένε ότι εργάζονται σε αυτή την εταιρεία	3.3	1.0
Αυτή είναι μία ευνόληπτη εταιρεία για να εργαστεί κάποιος.	3.9	0.9
Αυτή η εταιρεία έχει τη φήμη του εξαιρετικού εργοδότη	3.3	1.0
Υπάρχουν πιθανώς πολλοί που θα ήθελαν να εργαστούν σε αυτή την εταιρεία λόγω της εικόνας που έχει προς τα έξω	3.6	1.0

Στο Διάγραμμα 14 δίνονται τα αποτελέσματα για τη μεταβλητή «Εικόνα» που αξιολογεί το πως οι εργαζόμενοι βλέπουν την εικόνα της εταιρείας/ επιχείρησης που εργάζονται. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η μέση τιμή της μεταβλητής είναι ίση με 3.5 ( $SD=0.9$ ). Από τη μέση τιμή μπορούμε να πούμε πως οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα σε μέτριο προς μεγάλο βαθμό αναγνώρισαν πως οι εταιρείες/ επιχειρήσεις που εργάζονται έχουν μια καλή εικόνα.



Διάγραμμα 14. Κατανομή της μεταβλητής «Εικόνα»

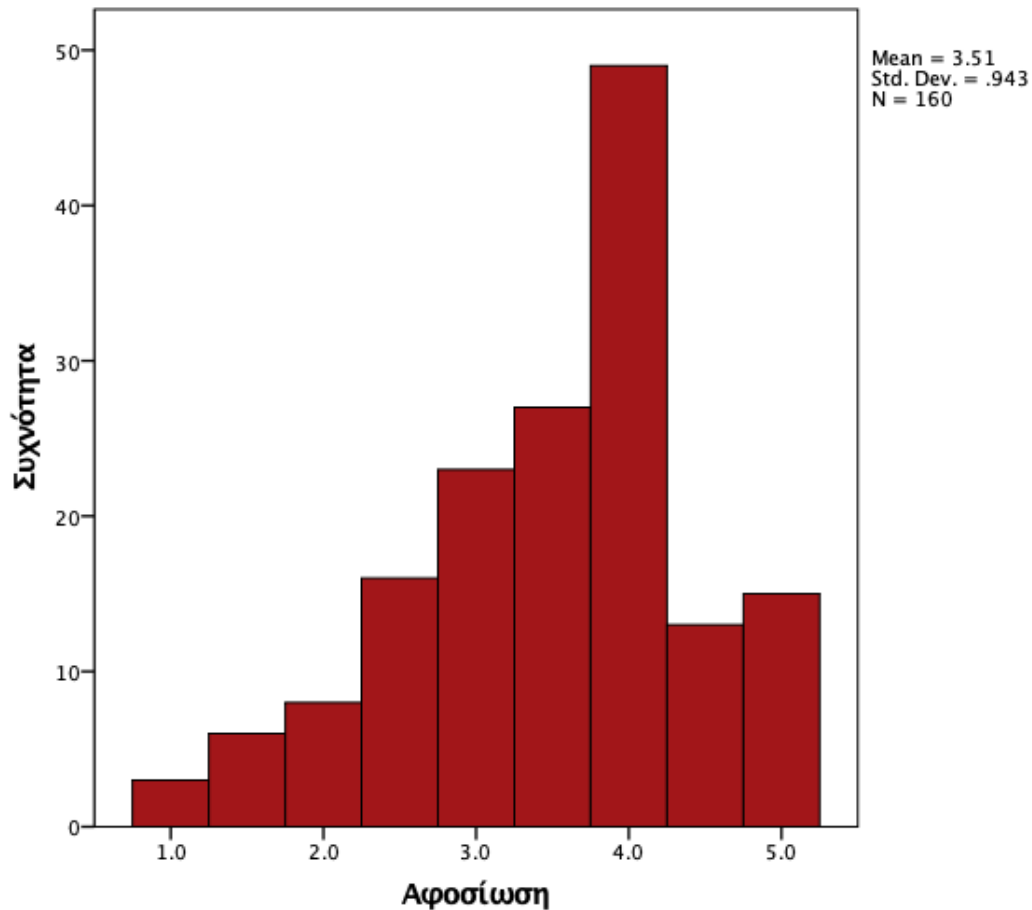
### 5.1.3 Αφοσίωση και Πρόθεση Αποχώρησης

Στον Πίνακα 19 δίνονται τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις της διάστασης «Αφοσίωση». Τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να συμφωνήσουν και στις δύο ερωτήσεις, καθώς καταγράφηκαν μέσες τιμές 3.5 και 3.6, αντίστοιχα.

Πίνακας 19. Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις ερωτήσεις της διάστασης «Αφοσίωση»

	M	SD
Ταυτίζομαι με το όραμα αυτής της εταιρείας με τέτοιο τρόπο ώστε η δέσμευσή μου να παραμένει ακλόνητη, ακόμη και όταν οι	3.5	1.1
Είμαι τόσο αφοσιωμένος στη δουλειά μου που χάνω την αίσθηση του χρόνου	3.6	1.1

Στο Διάγραμμα 15 δίνονται τα αποτελέσματα για τη μεταβλητή «Αφοσίωση» που αξιολογεί το βαθμό αφοσίωσης των εργαζομένων στις εταιρείες/ επιχειρήσεις που εργάζονται. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η μέση τιμή της μεταβλητής είναι ίση με 3.5 (SD=0.9) Από τη μέση τιμή μπορούμε να πούμε πως οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα σε μέτριο προς μεγάλο βαθμό είναι αφοσιωμένοι στις εταιρείες/ επιχειρήσεις που εργάζονται.



**Διάγραμμα 15.** Κατανομή της μεταβλητής «Αφοσίωση»

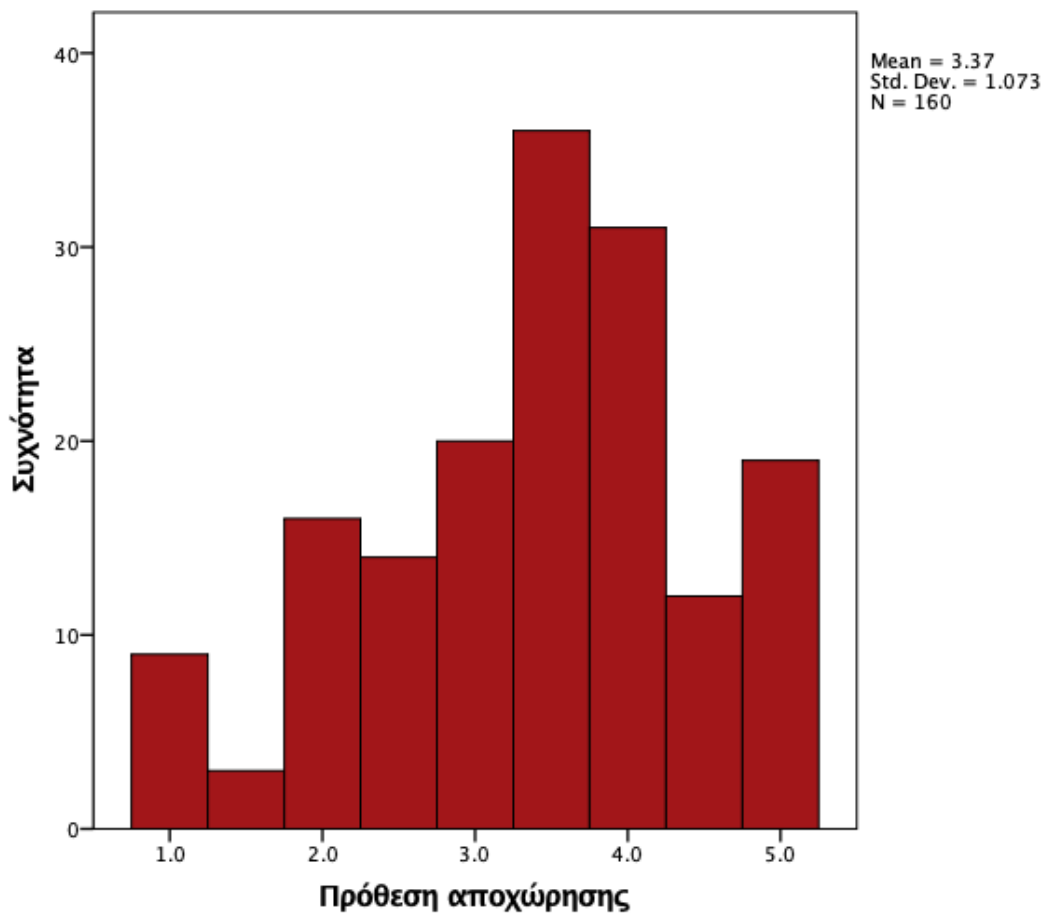
Στον Πίνακα 20 δίνονται τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις της διάστασης «Πρόθεση αποχώρησης». Τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να συμφωνήσουν με την ερώτηση «Είναι πιθανό να μείνω σε αυτήν την εταιρεία για τα επόμενα πέντε χρόνια.» (M=3.6, SD=1.1) ενώ ούτε συμφωνούν/ ούτε διαφωνούν με την ερώτηση «Για μένα, αυτή η εταιρεία είναι ο καλύτερος από όλους τους δυνατούς οργανισμούς» (M=3.1, SD=1.2).



**Πίνακας 20.** Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις ερωτήσεις της διάστασης «Πρόθεση αποχώρησης»

	M	SD
Είναι πιθανό να μείνω σε αυτήν την εταιρεία για τα επόμενα πέντε χρόνια.	3.6	1.1
Για μένα, αυτή η εταιρεία είναι ο καλύτερος από όλους τους δυνατούς οργανισμούς	3.1	1.2

Στο Διάγραμμα 16 δίνονται τα αποτελέσματα για τη μεταβλητή «Πρόθεση Αποχώρησης» που αξιολογεί το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι επιθυμούν να αποχωρήσουν από τις εταιρείες/ επιχειρήσεις που εργάζονται. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η μέση τιμή της μεταβλητής είναι ίση με 3.4 (SD=1.1) Από τη μέση τιμή μπορούμε να πούμε πως οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα σε μέτριο βαθμό έχουν την πρόθεση να αποχωρήσουν από τις εταιρείες/ επιχειρήσεις που εργάζονται.



**Διάγραμμα 16.** Κατανομή της μεταβλητής «Πρόθεση αποχώρησης»

## 5.2. Αποτελέσματα επαγωγικής ανάλυσης

Στην τελευταία ενότητα του κεφαλαίου των αποτελεσμάτων δίνονται τα ευρήματα της επαγωγικής ανάλυσης με σκοπό να εξεταστεί (1) το κατά πόσο οι αντιλήψεις των εργαζομένων διαφοροποιούνται σε στατιστικά σημαντικό βαθμό ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους και (2) το κατά πόσο υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των στρατηγικών διαχείρισης ταλέντων, της εικόνας, της ελκυστικότητας, της αφοσίωσης και της πρόθεσης αποχώρησης.

### 5.2.1 Έλεγχος διαφορών ως προς τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων

Αρχικά, πραγματοποιήθηκε ανάλυση με σκοπό να εξεταστεί το αν οι αντιλήψεις των εργαζομένων διαφοροποιούνται σε στατιστικά σημαντικό βαθμό ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους. Για το λόγο αυτό έγινε χρήση των ελέγχων t-test και one-way ANOVA.

Στον Πίνακα 21 δίνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου t-test για τις συγκρίσεις μεταξύ αντρών και γυναικών εργαζομένων. Η ανάλυση έδειξε πως δεν υπάρχει καμία στατιστικά σημαντική διαφορά σε καμία από τις μεταβλητές που εξετάστηκαν ( $p > 0.05$ )

**Πίνακας 21.** Αποτελέσματα ελέγχου για την ανάδειξη διαφορών ως προς το φύλο των εργαζομένων

	Φύλο	N	M	SD	t	p
Προσδιορισμός κρίσιμων θέσεων	Άντρας	53	3.5	0.9	0.738	0.462
	Γυναίκα	107	3.4	0.8		
Κατάρτιση	Άντρας	53	3.3	0.9	-0.612	0.542
	Γυναίκα	107	3.3	0.9		
Παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης	Άντρας	53	3.3	1.0	-0.228	0.820
	Γυναίκα	107	3.3	1.0		
Ανταμοιβές	Άντρας	53	3.5	1.0	0.604	0.547
	Γυναίκα	107	3.4	0.9		
Αξιολόγηση απόδοσης	Άντρας	53	3.2	1.0	0.301	0.764

	Γυναίκα	107	3.2	1.0		
Αξιολόγηση	Άντρας	53	3.2	0.9	0.337	0.737
δυνατοτήτων εξέλιξης	Γυναίκα	107	3.2	1.0		
Ελκυστικότητα	Άντρας	53	3.7	1.1	0.939	0.349
	Γυναίκα	107	3.5	0.9		
Εικόνα	Άντρας	53	3.5	1.0	-0.557	0.578
	Γυναίκα	107	3.5	0.8		
Αφοσίωση	Άντρας	53	3.5	0.9	0.385	0.701
	Γυναίκα	107	3.5	1.0		
Πρόθεση αποχώρησης	Άντρας	53	3.4	1.0	-0.033	0.974
	Γυναίκα	107	3.4	1.1		

Στον Πίνακα 22 δίνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου one-way ANOVA για τις συγκρίσεις ως προς την ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων. Η ανάλυση έδειξε πως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις μεταβλητές «Αξιολόγηση Απόδοσης» ( $F=4.490$ ,  $p=0.005$ ) και «Αφοσίωση» ( $F=2.980$ ,  $p=0.033$ ). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι ηλικίας άνω των 51 ετών αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι στην εταιρεία/ επιχείρηση που εργάζονται χρησιμοποιούνται στρατηγικές που αφορούν την αξιολόγηση απόδοσης. Επιπλέον, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι ηλικίας άνω των 51 ετών έχουν υψηλότερο επίπεδο αφοσίωσης από τους νεότερους εργαζομένους.

**Πίνακας 22.** Αποτελέσματα ελέγχου για την ανάδειξη διαφορών ως προς την ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων

		N	M	SD	F	p
Προσδιορισμός κρίσιμων θέσεων	Έως 30 ετών	27	3.5	0.9	1.896	0.132
	31-40 ετών	42	3.3	0.8		
	41-50 ετών	73	3.3	0.8		
	51 ετών και άνω	18	3.8	0.8		
Κατάρτιση	Έως 30 ετών	27	3.4	1.0	1.112	0.346
	31-40 ετών	42	3.3	0.9		
	41-50 ετών	73	3.2	0.9		
	51 ετών και άνω	18	3.6	0.8		
Παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης	Έως 30 ετών	27	3.4	1.1	1.676	0.174
	31-40 ετών	42	3.2	0.9		

	41-50 ετών	73	3.2	1.0		
	51 ετών και άνω	18	3.7	0.9		
Ανταμοιβές	Έως 30 ετών	27	3.6	1.1	2.596	0.054
	31-40 ετών	42	3.3	1.0		
	41-50 ετών	73	3.3	0.9		
	51 ετών και άνω	18	3.9	0.9		
Αξιολόγηση απόδοσης	Έως 30 ετών	27	3.5	1.1	4.490	0.005
	31-40 ετών	42	3.0	0.9		
	41-50 ετών	73	3.1	0.8		
	51 ετών και άνω	18	3.8	1.0		
Αξιολόγηση δυνατοτήτων εξέλιξης	Έως 30 ετών	27	3.3	1.0	2.169	0.094
	31-40 ετών	42	3.1	0.9		
	41-50 ετών	73	3.1	0.9		
	51 ετών και άνω	18	3.7	1.0		
Ελκυστικότητα	Έως 30 ετών	27	3.8	1.2	1.988	0.118
	31-40 ετών	42	3.6	0.9		
	41-50 ετών	73	3.4	0.9		
	51 ετών και άνω	18	4.0	1.0		
Εικόνα	Έως 30 ετών	27	3.8	1.0	2.172	0.094
	31-40 ετών	42	3.5	0.9		
	41-50 ετών	73	3.4	0.8		
	51 ετών και άνω	18	3.8	1.0		
Αφοσίωση	Έως 30 ετών	27	3.3	1.1	2.980	0.033
	31-40 ετών	42	3.4	1.0		
	41-50 ετών	73	3.5	0.9		
	51 ετών και άνω	18	4.1	0.8		
Πρόθεση αποχώρησης	Έως 30 ετών	27	3.1	1.3	2.315	0.078
	31-40 ετών	42	3.5	1.1		
	41-50 ετών	73	3.3	1.0		
	51 ετών και άνω	18	3.9	0.8		

Στον Πίνακα 23 δίνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου one-way ANOVA για τις συγκρίσεις ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων. Η ανάλυση έδειξε πως δεν υπάρχει καμία στατιστικά σημαντική διαφορά σε καμία από τις μεταβλητές που εξετάστηκαν ( $p > 0.05$ )

**Πίνακας 23.** Αποτελέσματα ελέγχου για την ανάδειξη διαφορών ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων

	N	M	SD	F	p
--	---	---	----	---	---

Προσδιορισμός κρίσιμων θέσεων	Έως Δευτεροβάθμια	7	3.3	1.3	0.325	0.723
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	45	3.3	0.8		
	Μεταπτυχιακό/ PhD	108	3.4	0.8		
Κατάρτιση	Έως Δευτεροβάθμια	7	3.2	1.2	0.262	0.770
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	45	3.3	0.9		
	Μεταπτυχιακό/ PhD	108	3.3	0.9		
Παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης	Έως Δευτεροβάθμια	7	3.4	1.5	0.093	0.912
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	45	3.3	0.8		
	Μεταπτυχιακό/ PhD	108	3.3	1.0		
Ανταμοιβές	Έως Δευτεροβάθμια	7	3.3	1.4	0.133	0.876
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	45	3.3	0.9		
	Μεταπτυχιακό/ PhD	108	3.4	0.9		
Αξιολόγηση απόδοσης	Έως Δευτεροβάθμια	7	3.2	1.7	0.512	0.600
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	45	3.1	0.9		
	Μεταπτυχιακό/ PhD	108	3.3	1.0		
Αξιολόγηση δυνατοτήτων εξέλιξης	Έως Δευτεροβάθμια	7	3.3	1.6	0.606	0.547
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	45	3.1	0.9		
	Μεταπτυχιακό/ PhD	108	3.3	0.9		
Ελκυστικότητα	Έως Δευτεροβάθμια	7	3.2	1.3	1.042	0.355
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	45	3.5	1.0		
	Μεταπτυχιακό/ PhD	108	3.7	1.0		
Εικόνα	Έως Δευτεροβάθμια	7	3.3	1.3	0.198	0.821
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	45	3.5	0.9		
	Μεταπτυχιακό/ PhD	108	3.5	0.9		
Αφοσίωση	Έως Δευτεροβάθμια	7	3.4	1.2	1.447	0.238
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	45	3.3	1.0		
	Μεταπτυχιακό/ PhD	108	3.6	0.9		
Πρόθεση αποχώρησης	Έως Δευτεροβάθμια	7	3.5	1.4	0.107	0.898
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	45	3.4	1.1		
	Μεταπτυχιακό/ PhD	108	3.3	1.1		

Στον Πίνακα 24 δίνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου one-way ANOVA για τις συγκρίσεις ως προς την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων. Η ανάλυση έδειξε πως δεν υπάρχει καμία στατιστικά σημαντική διαφορά σε καμία από τις μεταβλητές που εξετάστηκαν ( $p > 0.05$ )

**Πίνακας 24.** Αποτελέσματα ελέγχου για την ανάδειξη διαφορών ως προς την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων στην παρούσα θέση εργασίας

	N	M	SD	F	p
--	---	---	----	---	---

Προσδιορισμός κρίσιμων θέσεων	Άγαμος/η	46	3.3	0.9	0.681	0.508
	Έγγαμος/η	106	3.5	0.8		
	Διαζευγμένος/η	8	3.3	0.9		
Κατάρτιση	Άγαμος/η	46	3.2	1.0	0.382	0.683
	Έγγαμος/η	106	3.4	0.8		
	Διαζευγμένος/η	8	3.3	0.9		
Παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης	Άγαμος/η	46	3.2	1.1	0.658	0.520
	Έγγαμος/η	106	3.4	0.9		
	Διαζευγμένος/η	8	3.2	0.9		
Ανταμοιβές	Άγαμος/η	46	3.2	1.1	1.153	0.318
	Έγγαμος/η	106	3.5	0.9		
	Διαζευγμένος/η	8	3.5	0.9		
Αξιολόγηση απόδοσης	Άγαμος/η	46	3.2	1.1	0.136	0.873
	Έγγαμος/η	106	3.2	0.9		
	Διαζευγμένος/η	8	3.4	1.0		
Αξιολόγηση δυνατοτήτων εξέλιξης	Άγαμος/η	46	3.1	1.0	1.278	0.281
	Έγγαμος/η	106	3.3	0.9		
	Διαζευγμένος/η	8	2.9	0.9		
Ελκυστικότητα	Άγαμος/η	46	3.6	1.1	0.064	0.938
	Έγγαμος/η	106	3.6	1.0		
	Διαζευγμένος/η	8	3.7	0.7		
Εικόνα	Άγαμος/η	46	3.6	0.9	0.257	0.774
	Έγγαμος/η	106	3.5	0.9		
	Διαζευγμένος/η	8	3.4	0.7		
Αφοσίωση	Άγαμος/η	46	3.3	1.0	1.449	0.238
	Έγγαμος/η	106	3.6	0.9		
	Διαζευγμένος/η	8	3.8	0.9		
Πρόθεση αποχώρησης	Άγαμος/η	46	3.1	1.1	2.499	0.085
	Έγγαμος/η	106	3.5	1.1		
	Διαζευγμένος/η	8	3.5	0.6		

Στον Πίνακα 25 δίνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου one-way ANOVA για τις συγκρίσεις ως προς τη συνολική προϋπηρεσία των εργαζομένων. Η ανάλυση έδειξε πως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη μεταβλητή «Αξιολόγηση Απόδοσης» ( $F=4.261$ ,  $p=0.016$ ). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία μεταξύ 11-20 ετών αναγνωρίζουν σε μικρότερο βαθμό ότι στην εταιρεία/ επιχείρηση που εργάζονται χρησιμοποιούνται στρατηγικές που αφορούν την αξιολόγηση απόδοσης.

**Πίνακας 25.** Αποτελέσματα ελέγχου για την ανάδειξη διαφορών ως προς τη συνολική προϋπηρεσία των εργαζομένων

		N	M	SD	F	p
Προσδιορισμός κρίσιμων θέσεων	Έως 10	31	3.6	0.8	1.576	0.210
	11-20	70	3.3	0.8		
	21 και άνω	59	3.4	0.8		
Κατάρτιση	Έως 10	31	3.4	0.9	1.574	0.210
	11-20	70	3.2	0.9		
	21 και άνω	59	3.4	0.8		
Παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης	Έως 10	31	3.5	0.9	1.116	0.330
	11-20	70	3.2	1.0		
	21 και άνω	59	3.4	0.9		
Ανταμοιβές	Έως 10	31	3.5	1.0	1.350	0.262
	11-20	70	3.2	1.0		
	21 και άνω	59	3.5	0.9		
Αξιολόγηση απόδοσης	Έως 10	31	3.4	1.0	4.261	0.016
	11-20	70	3.0	0.9		
	21 και άνω	59	3.4	1.0		
Αξιολόγηση δυνατοτήτων εξέλιξης	Έως 10	31	3.2	0.9	1.480	0.231
	11-20	70	3.1	0.9		
	21 και άνω	59	3.4	1.0		
Ελκυστικότητα	Έως 10	31	3.9	1.1	1.925	0.149
	11-20	70	3.5	0.9		
	21 και άνω	59	3.6	1.0		
Εικόνα	Έως 10	31	3.8	0.9	2.257	0.108
	11-20	70	3.4	0.8		
	21 και άνω	59	3.5	0.9		
Αφοσίωση	Έως 10	31	3.4	1.1	1.726	0.181
	11-20	70	3.4	0.9		
	21 και άνω	59	3.7	0.9		
Πρόθεση αποχώρησης	Έως 10	31	3.3	1.2	0.580	0.561
	11-20	70	3.3	1.0		
	21 και άνω	59	3.5	1.1		

Στον Πίνακα 26 δίνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου one-way ANOVA για τις συγκρίσεις ως την ηλικιακή ομάδα προϋπηρεσία των εργαζομένων στην παρούσα θέση εργασίας. Η ανάλυση έδειξε πως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις μεταβλητές «Αξιολόγηση Απόδοσης» ( $F=3.582$ ,  $p=0.030$ ) και «Εικόνα» ( $F=3.366$ ,  $p=0.037$ ). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία πάνω από 20 έτη αναγνωρίζουν

σε μεγαλύτερο βαθμό ότι στην εταιρεία/ επιχείρηση που εργάζονται χρησιμοποιούνται στρατηγικές που αφορούν την αξιολόγηση απόδοσης. Επιπλέον, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία στην παρούσα θέση εργασίας 11-20 έτη αναγνωρίζουν σε μικρότερο βαθμό ότι η εταιρεία/ επιχείρηση που εργάζονται έχουν καλή εικόνα.

**Πίνακας 26.** Αποτελέσματα ελέγχου για την ανάδειξη διαφορών ως προς την προϋπηρεσία των εργαζομένων στην παρούσα θέση εργασίας

		N	M	SD	F	p
Προσδιορισμός κρίσιμων θέσεων	Έως 10	65	3.4	0.9	1.125	0.327
	11-20	59	3.3	0.8		
	21 και άνω	36	3.6	0.7		
Κατάρτιση	Έως 10	65	3.3	1.0	2.744	0.067
	11-20	59	3.2	0.8		
	21 και άνω	36	3.6	0.7		
Παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης	Έως 10	65	3.3	1.1	1.574	0.210
	11-20	59	3.2	0.9		
	21 και άνω	36	3.5	0.8		
Ανταμοιβές	Έως 10	65	3.4	1.1	1.293	0.277
	11-20	59	3.3	0.9		
	21 και άνω	36	3.6	0.8		
Αξιολόγηση απόδοσης	Έως 10	65	3.2	1.1	3.582	0.030
	11-20	59	3.0	0.8		
	21 και άνω	36	3.5	0.8		
Αξιολόγηση δυνατοτήτων εξέλιξης	Έως 10	65	3.2	1.1	3.059	0.050
	11-20	59	3.0	0.8		
	21 και άνω	36	3.5	0.7		
Ελκυστικότητα	Έως 10	65	3.7	1.1	0.889	0.413
	11-20	59	3.5	0.9		
	21 και άνω	36	3.7	0.9		
Εικόνα	Έως 10	65	3.7	0.9	3.366	0.037
	11-20	59	3.3	0.9		
	21 και άνω	36	3.6	0.8		
Αφοσίωση	Έως 10	65	3.4	1.0	2.210	0.114
	11-20	59	3.4	0.9		
	21 και άνω	36	3.8	0.9		
Πρόθεση αποχώρησης	Έως 10	65	3.3	1.2	1.471	0.245
	11-20	59	3.3	0.9		
	21 και άνω	36	3.6	1.0		



### 5.2.2 Συσχέτιση στρατηγικών διαχείρισης ταλέντων με την εικόνα, την αφοσίωση, την ελκυστικότητα και την πρόθεση αποχώρησης

Στην επόμενη ενότητα δίνονται τα αποτελέσματα που αφορούν τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των στρατηγικών διαχείρισης ταλέντων με την εικόνα και την ελκυστικότητα μιας εταιρείας/ επιχείρησης. Στον Πίνακα 27 δίνονται τα αποτελέσματα του συντελεστή συσχέτισης μεταξύ των στρατηγικών διαχείρισης ταλέντων. Τα ευρήματα δείχνουν πως υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ και των πέντε στρατηγικών διαχείρισης ταλέντων.

**Πίνακας 27.** Αποτελέσματα συσχέτισης μεταξύ των Στρατηγικών Διαχείρισης Ταλέντων

	Προσδιορισμός κρίσιμων θέσεων	Κατάρτιση	Παροχή δυνατότητων εξέλιξης	Ανταμοιβές	Αξιολόγηση απόδοσης	Αξιολόγηση δυνατότητων εξέλιξης	Διαχείριση ταλέντων
Προσδιορισμός κρίσιμων θέσεων							
Κατάρτιση	.779**						
Παροχή δυνατότητων εξέλιξης	.802**	.796**					
Ανταμοιβές	.717**	.706**	.779**				
Αξιολόγηση απόδοσης	.734**	.686**	.745**	.734**			
Αξιολόγηση δυνατότητων εξέλιξης	.786**	.730**	.837**	.767**	.876**		
Διαχείριση ταλέντων	.890**	.870**	.923**	.876**	.890**	.931**	

Στον Πίνακα 28 δίνονται τα αποτελέσματα του συντελεστή συσχέτισης μεταξύ των εξαρτημένων μεταβλητών της έρευνας. Τα ευρήματα δείχνουν πως υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ και των τεσσάρων εξαρτημένων μεταβλητών.

**Πίνακας 28.** Αποτελέσματα συσχέτισης μεταξύ των εξαρτημένων μεταβλητών

	Ελκυστικότητα	Εικόνα	Αφοσίωση	Πρόθεση αποχώρησης
Ελκυστικότητα				

Εικόνα	.790**		
Αφοσίωση	.649**	.579**	
Πρόθεση αποχώρησης	.729**	.621**	.757**

Στον Πίνακα 29 δίνονται τα αποτελέσματα του συντελεστή συσχέτισης μεταξύ των ανεξάρτητων και των εξαρτημένων μεταβλητών της έρευνας. Τα ευρήματα δείχνουν πως υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση της εικόνας με τις στρατηγικές που αφορούν τον προσδιορισμό κρίσιμων θέσεων ( $r=0.563$ ,  $p=0.000$ ), την κατάρτιση ( $r=0.491$ ,  $p=0.000$ ), την παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης ( $r=0.576$ ,  $p=0.000$ ), τις ανταμοιβές ( $r=0.613$ ,  $p=0.00$ ), την αξιολόγηση απόδοσης ( $r=0.606$ ,  $p=0.000$ ) και την αξιολόγηση των δυνατοτήτων εξέλιξης ( $r=0.605$ ,  $p=0.000$ ). Τα ευρήματα δείχνουν πως υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση της ελκυστικότητας με τις στρατηγικές που αφορούν τον προσδιορισμό κρίσιμων θέσεων ( $r=0.642$ ,  $p=0.000$ ), την κατάρτιση ( $r=0.555$ ,  $p=0.000$ ), την παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης ( $r=0.647$ ,  $p=0.000$ ), τις ανταμοιβές ( $r=0.711$ ,  $p=0.00$ ), την αξιολόγηση απόδοσης ( $r=0.739$ ,  $p=0.000$ ) και την αξιολόγηση των δυνατοτήτων εξέλιξης ( $r=0.699$ ,  $p=0.000$ ). Τα ευρήματα δείχνουν πως υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση της αφοσίωσης με τις στρατηγικές που αφορούν τον προσδιορισμό κρίσιμων θέσεων ( $r=0.486$ ,  $p=0.000$ ), την κατάρτιση ( $r=0.430$ ,  $p=0.000$ ), την παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης ( $r=0.404$ ,  $p=0.000$ ), τις ανταμοιβές ( $r=0.482$ ,  $p=0.00$ ), την αξιολόγηση απόδοσης ( $r=0.495$ ,  $p=0.000$ ) και την αξιολόγηση των δυνατοτήτων εξέλιξης ( $r=0.455$ ,  $p=0.000$ ). Τα αποτελέσματα δείχνουν πως υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση της πρόθεσης αποχώρησης με τις στρατηγικές που αφορούν τον προσδιορισμό κρίσιμων θέσεων ( $r=0.574$ ,  $p=0.000$ ), την κατάρτιση ( $r=0.488$ ,  $p=0.000$ ), την παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης ( $r=0.506$ ,  $p=0.000$ ), τις ανταμοιβές ( $r=0.599$ ,  $p=0.00$ ), την αξιολόγηση απόδοσης ( $r=0.575$ ,  $p=0.000$ ) και την αξιολόγηση των δυνατοτήτων εξέλιξης ( $r=0.561$ ,  $p=0.000$ ).

**Πίνακας 29.** Αποτελέσματα συσχέτισης μεταξύ ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών

		Εικόνα	Ελκυστικό τητα	Αφοσίωση	Πρόθεση αποχώρησ ης
Προσδιορισμός θέσεων	κρίσιμων	.563**	.642**	.486**	.574**
Κατάρτιση		.491**	.555**	.430**	.488**

Παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης	.576**	.647**	.404**	.506**
Ανταμοιβές	.613**	.711**	.482**	.599**
Αξιολόγηση απόδοσης	.606**	.739**	.495**	.575**
Αξιολόγηση δυνατοτήτων εξέλιξης	.605**	.699**	.455**	.561**

Στον Πίνακα 29 δίνονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Εικόνα» και ανεξάρτητες τις διαστάσεις της Διαχείρισης Ταλέντων. Η ανάλυση έδειξε ότι οι έξι διαστάσεις της διαχείρισης ταλέντων ερμηνεύουν το 44.1% της μεταβλητότητας της εικόνας μιας εταιρείας/επιχείρησης ( $F_{6,153}=20.148$ ,  $p=0.000$ ). Τα αποτελέσματα δείχνουν πως από τις διαστάσεις της διαχείρισης ταλέντων σημαντική στην πρόβλεψη της αφοσίωσης είναι μόνο οι ανταμοιβές ( $b=0.272$ ,  $t=2.799$ ,  $p=0.006$ ).

**Πίνακας 29.** Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Εικόνα» και ανεξάρτητες τις διαστάσεις της Διαχείρισης Ταλέντων

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.664	.441	.419	.665

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	53.703	6	8.951	20.148	.000 <sup>b</sup>
	Residual	67.970	153	.444		
	Total	121.673	159			

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.305	.233		5.609	.000
	Προσδιορισμός κρίσιμων θέσεων	.144	.123	.136	1.167	.245
	Κατάρτιση	-.104	.109	-.106	-.961	.338
	Παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης	.078	.123	.086	.632	.528
	Ανταμοιβές	.272	.097	.296	2.799	.006

Αξιολόγηση απόδοσης	.216	.117	.238	1.838	.068
Αξιολόγηση δυνατοτήτων εξέλιξης	.063	.144	.068	.438	.662

Στον Πίνακα 30 δίνονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Ελκυστικότητα» και ανεξάρτητες τις διαστάσεις της Διαχείρισης Ταλέντων. Η ανάλυση έδειξε ότι οι έξι διαστάσεις της διαχείρισης ταλέντων ερμηνεύουν το 61.7% της μεταβλητότητας της ελκυστικότητας μιας εταιρείας/ επιχείρησης ( $F(6, 153)=41.069, p=0.000$ ). Τα αποτελέσματα δείχνουν πως από τις διαστάσεις της διαχείρισης ταλέντων σημαντικές στην πρόβλεψη της αφοσίωσης είναι η αξιολόγηση της απόδοσης ( $b=0.460, t=4.202, p=0.000$ ) και οι ανταμοιβές ( $b=0.364, t=4.4021, p=0.000$ ).

**Πίνακας 30.** Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Ελκυστικότητα» και ανεξάρτητες τις διαστάσεις της Διαχείρισης Ταλέντων

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.785 <sup>a</sup>	.617	.602	.6217

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	95.241	6	15.874	41.069	.000 <sup>b</sup>
	Residual	59.135	153	.387		
	Total	154.376	159			

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.707	.217		3.256	.001
	Προσδιορισμός κρίσιμων θέσεων	.170	.115	.142	1.478	.141
	Κατάρτιση	-.156	.101	-.140	-1.541	.125
	Παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης	.048	.114	.047	.417	.677
	Ανταμοιβές	.364	.091	.353	4.021	.000
	Αξιολόγηση απόδοσης	.460	.110	.450	4.202	.000

Αξιολόγηση δυνατοτήτων εξέλιξης	-.016	.134	-.015	-.115	.908
------------------------------------	-------	------	-------	-------	------

Στον Πίνακα 31 δίνονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Αφοσίωση» και ανεξάρτητες τις διαστάσεις της διαχείρισης ταλέντων. Η ανάλυση έδειξε ότι οι έξι διαστάσεις της διαχείρισης ταλέντων ερμηνεύουν το 30.6% της μεταβλητότητας της αφοσίωσης τους ( $F(6,153)=11.226$ ,  $p=0.000$ ). Τα αποτελέσματα δείχνουν πως από τις διαστάσεις της διαχείρισης ταλέντων σημαντικές στην πρόβλεψη της αφοσίωσης είναι η αξιολόγηση της απόδοσης ( $b=0.283$ ,  $t=2.008$ ,  $p=0.046$ ), ο προσδιορισμός των κρίσιμων θέσεων ( $b=0.312$ ,  $t=2.108$ ,  $p=0.037$ ) και οθ ανταμοιβές ( $b=0.252$ ,  $t=2.161$ ,  $p=0.032$ ).

**Πίνακας 31.** Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «αφοσίωση» και ανεξάρτητες τις διαστάσεις της διαχείρισης ταλέντων

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.553 <sup>a</sup>	.306	.278	.8013

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43.251	6	7.208	11.226	.000 <sup>b</sup>
	Residual	98.243	153	.642		
	Total	141.494	159			

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.386	.280		4.955	.000
	Προσδιορισμός κρίσιμων θέσεων	.312	.148	.273	2.108	.037
	Κατάρτιση	.076	.130	.072	.585	.559
	Παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης	-.223	.147	-.229	-1.511	.133
	Ανταμοιβές	.252	.117	.255	2.161	.032
	Αξιολόγηση απόδοσης	.283	.141	.289	2.008	.046

Αξιολόγηση δυνατοτήτων εξέλιξης	-.070	.173	-.070	-.401	.689
------------------------------------	-------	------	-------	-------	------

Στον Πίνακα 32 δίνονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Πρόθεση Αποχώρησης» και ανεξάρτητες τις διαστάσεις της διαχείρισης ταλέντων. Η ανάλυση έδειξε ότι οι έξι διαστάσεις της διαχείρισης ταλέντων είναι σημαντικές και ερμηνεύουν το 42.5% της μεταβλητότητας της πρόθεσης αποχώρησης ( $F(6, 153)=18.843, p=0.000$ ). Τα αποτελέσματα δείχνουν πως από τις διαστάσεις της διαχείρισης ταλέντων σημαντικές στην πρόβλεψη της πρόθεσης αποχώρησης είναι ο προσδιορισμός των κρίσιμων θέσεων ( $b=0.382, t=2.491, p=0.014$ ) και οι ανταμοιβές ( $b=0.408, t=3.379, p=0.001$ ).

**Πίνακας 32.** Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Πρόθεση Αποχώρησης » και ανεξάρτητες τις διαστάσεις της Διαχείρισης Ταλέντων

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.652 <sup>a</sup>	.425	.402	.8296

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	77.817	6	12.969	18.843	.000 <sup>b</sup>
	Residual	105.307	153	.688		
	Total	183.123	159			

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.558	.290		1.928	.056
	Προσδιορισμός κρίσιμων θέσεων	.382	.153	.294	2.491	.014
	Κατάρτιση	-.030	.135	-.024	-.219	.827
	Παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης	-.199	.153	-.180	-1.304	.194
	Ανταμοιβές	.408	.121	.363	3.379	.001
	Αξιολόγηση απόδοσης	.245	.146	.220	1.680	.095

---

Αξιολόγηση δυνατοτήτων εξέλιξης	.031	.179	.027	.171	.865
------------------------------------	------	------	------	------	------

---

## Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα

### 6.1. Συμπεράσματα

Το ενδιαφέρον για τη μελέτη της έννοιας της διαχείρισης ταλέντων, όσον αφορά τον ορισμό, τη σημασία και την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, έχει αυξηθεί, ειδικά για ακαδημαϊκούς και ερευνητές τα τελευταία έτη (Dayeh & Farmanesh, 2021; Glaister et al., 2017). Η διαχείριση ταλέντων επικεντρώνεται στην τοποθέτηση του κατάλληλου ατόμου στη σωστή θέση, ενθαρρύνοντας τους υπαλλήλους να αναπτύξουν τα προσόντα και το ταλέντο τους, το οποίο, σε αντάλλαγμα, χρησιμεύει στον εμπλουτισμό και τη διατήρηση της επιτυχίας του οργανισμού. Η προηγούμενη έρευνα που έγινε για τη μελέτη της διαχείρισης ταλέντων επικεντρώθηκε κυρίως στην εννοιολόγηση της διαχείρισης ταλέντων και τις πρακτικές, καθώς και στις πρακτικές διαχείρισης ταλέντων. Αυτές οι μελέτες γενικά υπογράμμισαν τη θετική και σημαντική σχέση μεταξύ της διαχείρισης ταλέντων και της οργανωτικής απόδοσης (Joyce & Slocum, 2012; Kontoghiorghes, 2015; Sahai & Srivastava, 2021). Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν να διερευνηθεί το κατά πόσο οι σύγχρονες μέθοδοι διαχείρισης ταλέντων εφαρμόζονται σε οργανισμούς του Ελληνικού ιδιωτικού τομέα και η επίδρασή τους τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους εργαζομένους.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως οι εργαζόμενοι σε οργανισμούς του Ελληνικού ιδιωτικού τομέα αναγνωρίζουν πως σε μέτριο βαθμό χρησιμοποιούνται στρατηγικές διαχείρισης ταλέντων όπως ο προσδιορισμός κρίσιμων θέσεων, η κατάρτιση, η παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης, οι ανταμοιβές, η αξιολόγηση απόδοσης και η αξιολόγηση δυνατοτήτων εξέλιξης. Επιπλέον, τα ευρήματα της ανάλυσης υποστήριξαν ότι κάποιες από τις πρακτικές διαχείρισης ταλέντων επηρεάζουν θετικά την εικόνα καθώς και την ελκυστικότητα μιας εταιρείας (Alves et al., 2020; Al Aina & Atan, 2020; Jiang & Ples, 2011; Maurya & Agarwal, 2018; Rathi & Lee, 2015; Yaqub & Khan, 2011). Παρόμοια, τα ευρήματα της ανάλυσης επιβεβαίωσαν ότι οι πρακτικές διαχείρισης ταλέντων επηρεάζουν θετικά την αφοσίωση και αυξάνουν την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων στον οργανισμό που εργάζονται (Collings, 2014; Dayeh & Farmanesh, 2021; Luna-Arocas et al., 2020; Nijs et al., 2014; Pandita & Ray, 2018; Thunnissen et al., 2013). Τέλος, τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαίωσαν πως η εικόνα μια επιχείρησης επηρεάζει θετικά την αφοσίωση και την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων. Παρόμοια, η ελκυστικότητα



μια επιχείρησης επηρεάζει θετικά την αφοσίωση και την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων (Carmeli, Gilat & Weisberg, 2006; Kucharska, 2020; Tsai & Yang, 2010)

## **6.2. Περιορισμοί έρευνας**

Παρά τα σημαντικά αποτελέσματα που προέκυψαν σε αυτή τη μελέτη, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη ορισμένα μειονεκτήματα που συνυπάρχουν στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε. Πρώτον, η πλειονότητα των στοιχείων που προέκυψαν μπορεί να θεωρηθούν υποκειμενικά και πιθανών χαρακτηρίζονται από μεροληψία (bias). Σύμφωνα με τους Bryman και Bell (2011) οι κλίμακες αυτοαναφοράς (ερωτηματολόγια) μπορεί να δημιουργήσουν μεροληψία. Αυτό συμβαίνει καθώς είναι πιθανό οι εργαζόμενοι να μην δηλώσουν τι πραγματικά συμβαίνει στο χώρο εργασίας τους, δίνοντας απαντήσεις που θεωρούν αποδεκτές ή κοινωνικά επιθυμητές (Keillor, Owens, & Pettijohn, 2001). Μια περαιτέρω πτυχή που μπορεί να μελετηθεί σε μελλοντική έρευνα αφορά τη χρήση άλλων πηγών πληροφοριών, όπως η περίπτωση των προϊσταμένων ή των διευθυντών, προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν τα προβλήματα αυτά και να πραγματοποιηθούν συγκρίσεις στις αντιλήψεις μεταξύ εργαζομένων και διευθυντών/ προϊσταμένων. Επιπλέον, σε μελλοντική μελέτη θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί ένας σχεδιασμός έρευνας που να επιτρέπει την αιτιώδη σχέση μεταξύ των μεταβλητών, κάτι που δε μπορεί να αποσαφηνιστεί μέσα από μια συγχρονική μελέτη όπως η μελέτη της παρούσας διατριβής.

Ένας ακόμη σημαντικός περιορισμός αφορά το μέγεθος του δείγματος σε συνδυασμό με το ότι το δείγμα επιλέχθηκε με δείγμα ευκολίας. Αυτά τα δύο χαρακτηριστικά μειώνουν την εξωτερική εγκυρότητα της έρευνας καθώς το δείγμα δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι αντιπροσωπεύει το σύνολο του πληθυσμού (Bryman & Bell, 2011).

## **6.3. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Η παρούσα μελέτη βασίστηκε σε ποσοτική συγχρονική έρευνα αποτυπώνοντας τι συμβαίνει στις επιχειρήσεις το χρονικό σημείο που έγινε η έρευνα και όχι σε διαχρονικό πλαίσιο. Ως αποτέλεσμα αυτού, προτείνεται η διεξαγωγή μιας διαχρονικής μελέτης προκειμένου να παρασχεθούν πιο έγκυρες αποδείξεις της αιτιώδους επίδρασης της διαχείρισης ταλέντων στην εικόνα και την ελκυστικότητα ενός οργανισμού καθώς και στην αφοσίωση των εργαζομένων. Πρέπει να διεξαχθεί πολύ περισσότερη έρευνα προκειμένου να κατανοηθεί

καλύτερα η επίδραση που μπορεί να έχει η διαχείριση ταλέντων σε έναν οργανισμό. Επιπρόσθετα, σε μελλοντική έρευνα θα μπορούσαν να ενταχθούν και άλλες μεταβλητές που πιθανόν επηρεάζονται από τις στρατηγικές διαχείρισης ταλέντων όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η εργασιακή απόδοση, το επίπεδο καινοτομίας και η κερδοφορία των επιχειρήσεων.

## Βιβλιογραφία

- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 55(6), 609–616. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.05.007>
- Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance. *Sustainability*, 12(20), 8372. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Almaaitah, M. F., Alsafadi, Y., Altahat, S. M., & Yousfi, A. M. (2020). The effect of talent management on organizational performance improvement: The mediating role of organizational commitment. *Management Science Letters*, 2937–2944. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.012>
- Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Correia Sampaio, M., José Sousa, M., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Strategic Talent Management: The Impact of Employer Branding on the Affective Commitment of Employees. *Sustainability*, 12(23), 9993. <https://doi.org/10.3390/su12239993>
- Anlesinya, A., Amponsah-Tawiah, K., & Dartey-Baah, K. (2019). Talent management research in Africa: towards multilevel model and research agenda. *African Journal of Economic and Management Studies*, 10(4), 440–457. <https://doi.org/10.1108/ajems-12-2018-0371>
- Armstrong M. (2009). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. UK Cambridge University Press Army Leader Development Strateg
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent.” *Journal of International Management*, 15(3), 273–285. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002>

- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498–2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Bothma, C. F., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1–12.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129–136. <https://doi.org/10.1002/hrm.20054>
- Bryman A. (2017). *Μέθοδοι κοινωνικής έρευνας*. Μετ. Π. Σακελλαρίου, Επιμ. Α. Αϊδίνης. Αθήνα: Gutenberg.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods*. 3<sup>rd</sup> ed. Oxford: Oxford University Press.
- Bui, L. T. T., & Chang, Y. (2018). Talent management and turnover intention: focus on Danang city government in Vietnam. *International Review of Public Administration*, 23(4), 219–236. <https://doi.org/10.1080/12294659.2018.1552403>
- Carmeli, A., Gilat, G., & Weisberg, J. (2006). Perceived External Prestige, Organizational Identification and Affective Commitment: A Stakeholder Approach. *Corporate Reputation Review*, 9(2), 92–104. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550014>
- Cheng, J., Bai, H., & Hu, C. (2019). The relationship between ethical leadership and employee voice: The roles of error management climate and organizational commitment. *Journal of Management & Organization*, 28(1), 58–76. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.49>
- Clarke, M. (2013). The organizational career: not dead but in need of redefinition. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 684–703. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.697475>
- Claussen, J., Grohsjean, T., Luger, J., & Probst, G. (2014). Talent management and career development: What it takes to get promoted. *Journal of World Business*, 49(2), 236–244. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.007>

- Collings, D. G. (2014). The Contribution of Talent Management to Organization Success. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development, and Performance Improvement*, 247–260. <https://doi.org/10.1002/9781118736982.ch14>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review*, 25(3), 233–235. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.005>
- Collins, C. J. (2020). Expanding the resource based view Μοντέλο of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331–358. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711442>
- Dayeh, K. A., & Farmanesh, P. (2021). The link between talent management, organizational commitment and turnover intention: A moderated mediation Μοντέλο. *Management Science Letters*, 2011–2020. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.3.008>
- den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance Management: A Μοντέλο and Research Agenda. *Applied Psychology*, 53(4), 556–569. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00188.x>
- Dmitrieva, N. V., Zaitseva, N. A., Kulyamina, O. S., Larionova, A. A., & Surova, S. A. (2014). Scientific and Theoretical Aspects of the Staff Recruitment Organization within the Concept of “Talent Management.” *Asian Social Science*, 11(3). <https://doi.org/10.5539/ass.v11n3p358>
- Dutta, T., & Dhir, S. (2021). Employee Loyalty: Measurement and Validation. *Global Business Review*, 097215092199080. <https://doi.org/10.1177/0972150921990809>
- Folan, P., & Browne, J. (2005). A review of performance measurement: Towards performance management. *Computers in Industry*, 56(7), 663–680. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2005.03.001>

- Frank, F. D., & Taylor, C. R. (2004). Talent Management: Trends That Will Shape the Future. *Human Resource Planning*, 27(1), 33. <https://www.questia.com/library/journal/1G1-115036710/talent-management-trends-that-will-shape-the-future>
- Frye, W. D., Kang, S., Huh, C., & Lee, M. J. M. (2020). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102352. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102352>
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5–24. <https://doi.org/10.1108/03090591211192601>
- Garrow, V., & Hirsh, W. (2008). Talent Management: Issues of Focus and Fit. *Public Personnel Management*, 37(4), 389–402. <https://doi.org/10.1177/009102600803700402>
- Glaister, A. J., Karacay, G., Demirbag, M., & Tatoglu, E. (2017). HRM and performance- The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 148–166. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12170>
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring Attraction to Organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986–1001. <https://doi.org/10.1177/0013164403258403>
- Hirschi, A. (2012). The career resources Μοντέλο: an integrative framework for career counsellors. *British Journal of Guidance & Counselling*, 40(4), 369–383. <https://doi.org/10.1080/03069885.2012.700506>
- Isfahani, A. C., & Boustani, H. (2014). Effects of Talent Management on Employees Retention: The Mediate Effect of Organizational Trust. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(5). <https://doi.org/10.6007/ijarems/v3-i5/1196>

- Jackson, D., & Wilton, N. (2016). Developing career management competencies among undergraduates and the role of work-integrated learning. *Teaching in Higher Education, 21*(3), 266–286. <https://doi.org/10.1080/13562517.2015.1136281>
- Jayaraman, S., Talib, P., & Khan, A. F. (2018). Integrated Talent Management Scale: Construction and Initial Validation. *SAGE Open, 8*(3), 215824401878096. <https://doi.org/10.1177/2158244018780965>
- Jiang, T., & Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China, 6*(1), 97–110. <https://doi.org/10.1108/174687711111105686>
- Joyce, W. F., & Slocum, J. W. (2012). Top management talent, strategic capabilities, and firm performance. *Organizational Dynamics, 41*(3), 183–193. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.03.001>
- Kehoe, R. R. (2021). Revisiting the Concepts of Vertical and Horizontal Fit in HRM: What We Know, What We Don't Know, and Where We Might Go. *Academy of Management Perspectives, 35*(2), 175–180. <https://doi.org/10.5465/amp.2019.0070>
- Keillor, B. D., Owens, D., & Pettijohn, C. (2001). A Cross—cultural/cross national Study of Influencing Factors and Socially Desirable Response Biases. *International Journal of Market Research, 43*(1), 1–19. <https://doi.org/10.1177/147078530104300101>
- Khoreva, V., Vaiman, V., & Van Zalk, M. (2017). Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective. *Employee Relations, 39*(1), 19–33. <https://doi.org/10.1108/er-01-2016-0005>
- Kontoghiorghes, C. (2015). Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *The International Journal of Human Resource Management, 27*(16), 1833–1853. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1075572>
- Kucharska, W. (2020). Employee Commitment Matters for CSR Practice, Reputation and Corporate Brand Performance—European Μοντέλο. *Sustainability, 12*(3), 940. <https://doi.org/10.3390/su12030940>

- Kumar, H., & Raghavendran, S. (2013). Not by money alone: the emotional wallet and talent management. *Journal of Business Strategy*, 34(3), 16–23. <https://doi.org/10.1108/jbs-11-2012-0073>
- Kundu, S. C., & Lata, K. (2017). Effects of supportive work environment on employee retention. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 703–722. <https://doi.org/10.1108/ijoa-12-2016-1100>
- Kwon, K., & Jang, S. (2021). There is no good war for talent: a critical review of the literature on talent management. *Employee Relations: The International Journal*, 44(1), 94–120. <https://doi.org/10.1108/er-08-2020-0374>
- Lara, F. J., & Salas-Vallina, A. (2017). Managerial competencies, innovation and engagement in SMEs: The mediating role of organizational learning. *Journal of Business Research*, 79(10), 152–160.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- 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), 863–881. <https://doi.org/10.1108/er-11-2019-0429>
- Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodorfos, G., & Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 742–761. <https://doi.org/10.1108/ijoa-03-2017-1136>
- Maurya, K. K., & Agarwal, M. (2018). Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 312–330. <https://doi.org/10.1108/ijoa-04-2017-1147>
- Meyers, M. C., & van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192–203. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.003>



- Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2019). HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 562–588. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579747>
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180–191. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.002>
- Ogbeibu, S., Chiappetta Jabbour, C. J., Burgess, J., Gaskin, J., & Renwick, D. W. (2021). Green talent management and turnover intention: the roles of leader STARA competence and digital task interdependence. *Journal of Intellectual Capital*, 23(1), 27–55. <https://doi.org/10.1108/jic-01-2021-0016>
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185–199. <https://doi.org/10.1108/ict-09-2017-0073>
- Rathi, N., & Lee, K. (2015). Retaining talent by enhancing organizational prestige. *Personnel Review*, 44(4), 454–469. <https://doi.org/10.1108/pr-05-2013-0070>
- Sahai, S., & Srivastava, A. (2012). Goal / target Setting and Performance Assessment as Tool for Talent Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 37, 241–246. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.290>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009) *Research Methods for Business Students*. 5th ed. Harlow: Prentice Hall Financial Times
- Slåtten, T., Lien, G., & Svenkerud, P. J. (2019). The role of organizational attractiveness in an internal market-oriented culture (IMOC): a study of hospital frontline employees. *BMC Health Services Research*, 19(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4144-8>
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529–547. <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.726542>

- Suseno, Y., & Pinnington, A. H. (2017). The war for talent: human capital challenges for professional service firms. *Asia Pacific Business Review*, 23(2), 205–229. <https://doi.org/10.1080/13602381.2017.1287830>
- Tafti, M. M., Mahmoudsalehi, M., & Amiri, M. (2017). Critical success factors, challenges and obstacles in talent management. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 15–21. <https://doi.org/10.1108/ict-05-2016-0036>
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122–133. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: ‘infancy or adolescence?’ *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744–1761. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777543>
- Tsai, W. C., & Yang, I. W. F. (2010). Does Image Matter to Different Job Applicants? The influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 48–63. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00488.x>
- Ullah, I., Hameed, R. M., Kayani, N. Z., & Fazal, Y. (2019). CEO ethical leadership and corporate social responsibility: Examining the mediating role of organizational ethical culture and intellectual capital. *Journal of Management & Organization*, 28(1), 99–119. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.48>
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2011). What is talent? *Leader to Leader*, 2012(63), 55–61. <https://doi.org/10.1002/ltl.20011>
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925–941. <https://doi.org/10.1108/00251741211227663>
- Van Zyl, E. S., Mathafena, R. B., & Ras, J. (2017). The development of a talent management framework for the private sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(0). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.820>

- Vaske, J. J., Beaman, J., & Sponarski, C. C. (2016). Rethinking Internal Consistency in Cronbach's Alpha. *Leisure Sciences*, 39(2), 163–173. <https://doi.org/10.1080/01490400.2015.1127189>
- Yaqub, B., & Khan, M. A. (2011). The role of Employer branding and Talent Management for Organizational Attractiveness. *The Far East Journal of Psychology and Business*, 5, 57–65. [https://econpapers.repec.org/article/fejarticl/v\\_3a5a\\_3ay\\_3a2011\\_3ai\\_3a5\\_3ap\\_3a57-65.htm](https://econpapers.repec.org/article/fejarticl/v_3a5a_3ay_3a2011_3ai_3a5_3ap_3a57-65.htm)
- Yener, M. I., Gurbuz, F. G., & Acar, P. (2017). Development and validation of a talent management measurement instrument. *Pressacademia*, 6(3), 233–245. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2017.683>
- Zhang, C. & Stewart, J. (2017). Talent Management & Retention. The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of recruitment, selection and employee retention. 1st ed. John Wiley & sons Ltd.
- Μιχιώτης, Α. (2005). *Διαχείριση Ανθρώπων και Οργανισμών*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

## Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο

### Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Φύλο (Σημειώστε με X στο κουτάκι που ισχύει)  
Αντρας   
Γυναίκα
2. Ηλικία (σε έτη)
3. Εκπαιδευτικό επίπεδο (Σημειώστε με X στο κουτάκι που ισχύει)  
Έως και δευτεροβάθμια   
Απόφοιτος ΑΕΙ   
Απόφοιτος ΤΕΙ   
Μεταπτυχιακός Τίτλος   
Διδακτορικός Τίτλος
4. Οικογενειακή κατάσταση (Σημειώστε με X στο κουτάκι που ισχύει)  
Άγαμος-η   
Έγγαμος-η   
Διαζευγμένος-η   
Χήρος-α
5. Συνολική εργασιακή προϋπηρεσία (σε έτη)
6. Προϋπηρεσία στην παρούσα θέση εργασίας (σε έτη)

### Διαχείριση Ταλέντων

Περιγράψτε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό. 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα

	1	2	3	4	5
1. Η εταιρεία μου προσδιορίζει τις κρίσιμες θέσεις που ευθυγραμμίζονται με τις επιχειρηματικές στρατηγικές.					
2. Η εταιρεία μου δημιουργεί μια «δεξαμενή» ταλέντων στον οργανισμό					

3. Η εταιρεία μου διαφοροποιεί τα ταλέντα που έχουν εντοπιστεί με βάση τα επίπεδα συνεισφοράς τους.					
4. Η εταιρεία μου προσδιορίζει τα ταλέντα που έχουν τον μέγιστο αντίκτυπο στην επιτυχία του οργανισμού.					
5. Οι δραστηριότητες κατάρτισης για τα ταλέντα που έχουν εντοπιστεί εστιάζονται στις απαιτούμενες ικανότητες.					
6. Δραστηριότητες κατάρτισης για τα εντοπισμένα ταλέντα υλοποιούνται συνεχώς.					
7. Το περιεχόμενο των δραστηριοτήτων κατάρτισης βασίζεται στην απόδοση των εργαζομένων					
8. Οι δραστηριότητες κατάρτισης για τα αναγνωρισμένα ταλέντα έχουν σχεδιαστεί για την ανάπτυξη δεξιοτήτων/γνώσεων που τους αφορούν					
9. Εντοπίζονται αναπτυξιακές ανάγκες για τα ταλέντα					
10. Τα αναγνωρισμένα ταλέντα έχουν πολλές ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη.					
11. Τα ταλέντα έχουν σαφείς ευκαιρίες εξέλιξης σε αυτόν τον οργανισμό					
12. Η εταιρεία μου παρέχει ανταμοιβές, π.χ., οικονομική αναγνώριση όπως μετρητά, ταξίδια επί πληρωμή, μπόνους κ.λπ.					
13. Πιστεύω ότι ο οργανισμός έχει ένα δίκαιο σύστημα επιβράβευσης των εργαζομένων					
14. Ο οργανισμός μου παρέχει ένα ανταγωνιστικό πακέτο αμοιβών (δηλαδή βασικό μισθό συν παροχές, επιδόματα)					
15. Ο προϊστάμενός μου συζητά και παρέχει ουσιαστική και χρήσιμη ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων					
16. Υπάρχει ουσιαστική αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων					
17. Ο οργανισμός έχει διαδικασίες με τις οποίες ξεχωρίζουν οι εργαζόμενοι με δυνατότητες εξέλιξης					

18. Υπάρχει ουσιαστική αξιολόγηση των δυνατοτήτων εξέλιξης των εργαζομένων σε αυτόν τον οργανισμό					
19. Η διοίκηση του οργανισμού δίνει σημασία στους εργαζομένους που έχουν δυνατότητες εξέλιξης στο μέλλον					

Ερωτήσεις 1-4: Προσδιορισμός κρίσιμων θέσεων

Ερωτήσεις 5-8: Κατάρτιση

Ερωτήσεις 9-11: Παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης

Ερωτήσεις 12-14: Ανταμοιβές

Ερωτήσεις 15-17: Αξιολόγηση απόδοσης

Ερωτήσεις 18-19: Αξιολόγηση δυνατοτήτων εξέλιξης

### **Εικόνα εταιρείας και ελκυστικότητα**

Περιγράψτε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό.

1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ,

5=Συμφωνώ απόλυτα

	1	2	3	4	5
1. Εάν ένας καλός μου φίλος ενδιαφερόταν για μια δουλειά σαν τη δική μου σε αυτόν τον οργανισμό, θα το συνιστούσα ανεπιφύλακτα.					
2. Αν έπρεπε να αποφασίσω ξανά αν θα εργαστώ ξανά σε αυτόν τον οργανισμό, θα το έκανα.					
3. Αυτός ο οργανισμός είναι ελκυστικός για μένα ως χώρος εργασίας					
4. Οι εργαζόμενοι είναι πιθανότατα περήφανοι που λένε ότι εργάζονται σε αυτή την εταιρεία					
5. Αυτός είναι ένας ευπρόληπτος οργανισμός για να εργαστεί κάποιος.					
6. Αυτός ο οργανισμός έχει τη φήμη του εξαιρετικού εργοδότη					

7. Υπάρχουν πιθανώς πολλοί που θα ήθελαν να εργαστούν σε αυτή την εταιρεία λόγω της εικόνας που έχει προς τα έξω					
--	--	--	--	--	--

Ερωτήσεις 1-3: Ελκυστικότητα

Ερωτήσεις 4-7: Εικόνα

### Αφοσίωση και πρόθεση αποχώρησης

Περιγράψτε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό.

1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ,

5=Συμφωνώ απόλυτα

	1	2	3	4	5
1. Ταυτίζομαι με το όραμα αυτού του οργανισμού με τέτοιο τρόπο ώστε η δέσμευσή μου να παραμένει ακλόνητη, ακόμη και όταν οι συνθήκες γίνονται δύσκολες.					
2. Είμαι τόσο αφοσιωμένος στη δουλειά μου που χάνω την αίσθηση του χρόνου					
3. Είναι πιθανό να μείνω σε αυτόν τον οργανισμό για τα επόμενα πέντε χρόνια.					
4. Για μένα, αυτός ο οργανισμός είναι ο καλύτερος από όλους τους δυνατούς οργανισμούς					

Ερωτήσεις 1-2: Αφοσίωση

Ερωτήσεις 3-4: Πρόθεση αποχώρησης