



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Τμήμα Μηχανικών Χωροταξίας, Πολεοδομίας & Περιφερειακής Ανάπτυξης

Τμήμα Οικονομικών Επιστήμων

Τμήμα Μηχανολόγων Μηχανικών

---

Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

Νέα Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία και Ανάπτυξη

---

*Η διοίκηση ταλέντου στις νεοφυείς επιχειρήσεις*

Γκοτσίδου Ευαγγελία του Παναγιώτη

Επιβλέπουσα

Μπέλλου Βικτώρια - Μαρία,

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Βόλος, Φεβρουάριος 2019

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το θέμα της διοίκησης ταλέντου στον κλάδο των νεοφυών επιχειρήσεων του ελλαδικού χώρου. Κύρια προβληματική είναι η απώλεια ταλαντούχων εργαζομένων και πως αυτή δύναται να αποφευχθεί μέσω των διαφόρων λειτουργιών της διοίκησης ταλέντου. Παράλληλα μελετήθηκε και η επίδραση της εργασιακής εμπλοκής, του εργασιακού πάθους, της οργανωσιακής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης. Για την διερεύνηση του ζητήματος χρησιμοποιήθηκε ένας συγκερασμός θεωρητικής επισκόπησης και εμπειρικής έρευνας. Αρχικά, προσδιορίστηκαν σε θεωρητικό επίπεδο οι διάφορες έννοιες προς διερεύνηση και έπειτα μέσω της στατιστικής ανάλυσης μελετήθηκαν οι σχέσεις μεταξύ αυτών. Αφετηρία της στατιστικής ανάλυσης αποτέλεσε η συλλογή δεδομένων με χρήση ερωτηματολογίου. Τέλος, συναρτήσκει των παραπάνω εξήχθησαν ορισμένα αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα, η αποχώρηση των ταλαντούχων εργαζομένων εξηγείται εν μέρει από ορισμένες λειτουργίες της διοίκησης ταλέντου. Επιπλέον, στην σχέση αυτή μεσολαβούν οι παράγοντες εργασιακό πάθος, εργασιακή εμπλοκή και οργανωσιακή δέσμευση. Επομένως, η διοίκηση οφείλει να λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να ενισχύει την ανάπτυξη αυτών των παραγόντων με στόχο την πρόβλεψη και την αποφυγή μελλοντικών αποχωρήσεων ταλαντούχων εργαζομένων.

**Λέξεις κλειδιά:** Διοίκηση ταλέντου, Πρόθεση αποχώρησης, Εργασιακό πάθος, Εργασιακή εμπλοκή, Οργανωσιακή δέσμευση, Εργασιακή ικανοποίηση, Νεοφυείς επιχειρήσεις

**ABSTRACT**

This master thesis concerns the issue of talent management in the Greek startup firms. The main purpose of this research is to examine the loss of talented employees and how this could be avoided through talent management operations. Also studied the effect of the factors work engagement, work passion, organizational commitment and job satisfaction. In order this issue to be investigated a combination of theoretical and quantitative research was used. Firstly the terms were defined in theoretical level and then the connection among them were researched through statistical analysis. The collection of data done through questionnaire. Based on theoretical review and statistical analysis certain results were drawn. The loss of talented employees is partly explained by definite functions of talent management operations. Moreover, this relationship is mediated by the factors work passion, work engagement and organizational commitment. Therefore, the management ought to operate in such way to anticipate and avoid future turnover of talented employees.

**Key words:** Talent management, Intention to leave, Work passion, Work engagement, Organizational commitment, Job satisfaction, Startups

**ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	6
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ.....	8
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	8
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
<b><u>ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ-ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ</u></b>	
1.1 Διοίκηση ταλέντου.....	13
1.1.1 Ιστορική αναδρομή.....	13
1.1.2 Ορισμός ταλέντου.....	15
1.1.3 Ορισμός διοίκησης ταλέντου.....	17
1.1.4 Προσεγγίσεις ταλέντου.....	20
1.1.4.1 Υποκειμενική και αντικειμενική προσέγγιση.....	20
1.1.4.2 Ταξινόμηση ταλέντου βάσει συχνότητας και ευελιξίας.....	21
Το ταλέντο ως γνώρισμα μοναδικό και μη ικανό να αναπτυχθεί	
Το ταλέντο ως γνώρισμα μοναδικό και ικανό να αναπτυχθεί	
Το ταλέντο ως γνώρισμα μοναδικό και μη ικανό να αναπτυχθεί	
Το ταλέντο ως γνώρισμα καθολικό και ικανό να αναπτυχθεί	
1.1.5 Προσεγγίσεις διοίκησης ταλέντου.....	24
1.1.5.1 Διάκριση σε πρακτικές, σχεδιασμό και διοίκηση.....	24
1.1.5.2 Διάκριση σε ανθρώπους, πρακτικές, θέσεις εργασίας και δεξαμενές Ταλέντων.....	25
1.2.6 Λειτουργίες διοίκησης ταλέντου.....	26
1.2.6.1 Προσέλκυση και επιλογή ταλέντων.....	26

1.2.6.2	Συστήματα ανταμοιβών ταλέντων.....	27
1.2.6.3	Ανάπτυξη ταλέντων.....	28
1.2.6.4	Διατήρηση ταλέντων.....	29
1.2.6.5	Δημιουργία δεξαμενής ταλέντων.....	29
1.2.6.6	Διαχείριση καριέρας ταλέντων.....	30
1.1.7	Μοντέλα στρατηγικής διοίκησης ταλέντου.....	31
1.1.7.1	Εσωτερική και εξωτερική προσέλκυση.....	31
1.1.7.2	Εφαρμογή διαφοροποιημένης στρατηγικής.....	32
1.1.7.3	Ιεράρχηση αποφάσεων.....	33
1.2	Έννοιες προς συσχέτιση.....	35
1.2.1	Πρόθεση αποχώρησης.....	35
1.2.2	Εργασιακό πάθος.....	36
1.2.3	Εργασιακή εμπλοκή.....	38
1.2.4	Οργανωσιακή δέσμευση.....	40
1.2.5	Εργασιακή ικανοποίηση.....	42
1.3	Νεοφυείς επιχειρήσεις.....	45
1.3.1	Εννοιολογικός προσδιορισμός νεοφυών επιχειρήσεων.....	45
1.3.1.1	Ορισμός νεοφυών επιχειρήσεων.....	45
1.3.1.2	Χαρακτηριστικά και προσδιοριστικοί παράγοντες των νεοφυών επιχειρήσεων.....	47
1.3.2	Το επιχειρηματικό πλαίσιο των νεοφυών επιχειρήσεων στην Ελλάδα.....	50
1.3.3	Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στις νεοφυείς επιχειρήσεις.....	53
1.4	Μοντέλο υπό διερεύνηση.....	55

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ-ΜΕΘΟΔΟΣ

2.1 Μεθοδολογία έρευνας.....	61
2.1.1 Γενικά.....	61
2.1.2 Διαδικασία διανομής και συλλογής ερωτηματολογίων.....	62
2.1.3 Ερευνητικά εργαλεία.....	63

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑΠεριγραφική ανάλυση

3.1 Προφίλ τελικού δείγματος.....	66
3.2 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις.....	71
3.3 Συχνότητες.....	72

Επαγωγική Ανάλυση

3.3 Συσχετίσεις.....	77
3.3.1 Συσχετίσεις με δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	78
3.3.2 Συσχετίσεις μεταξύ των υπό εξέταση εννοιών.....	80
3.4 Παλινδρομήσεις.....	83
3.4.1 Πολλαπλές γραμμικές παλινδρόμησης.....	83
3.4.2 Απλές γραμμικές παλινδρομήσεις.....	93
3.4.3 Παλινδρομήσεις με διαμεσολαβητικό παράγοντα.....	99

ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ-ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

4.1 Συζήτηση ευρημάτων.....	108
4.2 Πρακτική εφαρμογή ευρημάτων.....	113
4.3 Περιορισμοί έρευνας και μελλοντικές προεκτάσεις.....	115
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	117
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	137

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Ιεράρχηση αποφάσεων στην διοίκηση ταλέντου

Πίνακας 2. Ταξινόμηση χαρακτηριστικών νεοφυών επιχειρήσεων

Πίνακας 3. Κλίμακα Likert

Πίνακας 4. Τιμές Cronbach alpha

Πίνακας 5. Δημογραφικά, θέσεις εργασίας

Πίνακας 6. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις

Πίνακας 7. Συσχετίσεις εννοιών και δημογραφικά χαρακτηριστικά

Πίνακας 8. Συσχετίσεις μεταξύ εννοιών

Πίνακας 9. Σύνοψη μοντέλου (Πρόθεση αποχώρησης)

Πίνακας 10. Ανονα (Πρόθεση αποχώρησης)

Πίνακας 11. Συντελεστές (Πρόθεση αποχώρησης)

Πίνακας 12. Σύνοψη μοντέλου (Εργασιακό πάθος)

Πίνακας 13. Ανονα (Εργασιακό πάθος)

Πίνακας 14. Συντελεστές (Εργασιακό πάθος)

Πίνακας 15. Σύνοψη μοντέλου (Εργασιακή εμπλοκή)

Πίνακας 16. Ανονα (Εργασιακή εμπλοκή)

Πίνακας 17. Συντελεστές (Εργασιακή εμπλοκή)

Πίνακας 18. Σύνοψη μοντέλου (Οργανωσιακή δέσμευση)

Πίνακας 19. Ανονα (Οργανωσιακή δέσμευση)

Πίνακας 20. Συντελεστές (Οργανωσιακή δέσμευση)

Πίνακας 21. Σύνοψη μοντέλου (Εργασιακή ικανοποίηση)

Πίνακας 22. Ανονα (Εργασιακή ικανοποίηση)

Πίνακας 23. Συντελεστές (Εργασιακή ικανοποίηση)

- Πίνακας 24. Σύνοψη μοντέλου (Εργασιακό πάθος)
- Πίνακας 25. Απονα (Εργασιακό πάθος)
- Πίνακας 26. Συντελεστές (Εργασιακό πάθος)
- Πίνακας 27. Σύνοψη μοντέλου (Εργασιακή εμπλοκή)
- Πίνακας 28. Απονα (Εργασιακή εμπλοκή)
- Πίνακας 29. Συντελεστές (Εργασιακή εμπλοκή)
- Πίνακας 30. Σύνοψη μοντέλου (Οργανωσιακή δέσμευση)
- Πίνακας 31. Απονα (Οργανωσιακή δέσμευση)
- Πίνακας 32. Συντελεστές (Οργανωσιακή δέσμευση)
- Πίνακας 33. Σύνοψη μοντέλου (Εργασιακή ικανοποίηση)
- Πίνακας 34. Απονα (Εργασιακή ικανοποίηση)
- Πίνακας 35. Συντελεστές (Εργασιακή ικανοποίηση)
- Πίνακας 36. Σύνοψη μοντέλου (Διαμεσολαβητικός παράγοντας, Εργασιακό πάθος)
- Πίνακας 37. Απονα, (Διαμεσολαβητικός παράγοντας, Εργασιακό πάθος)
- Πίνακας 38. Συντελεστές (Διαμεσολαβητικός παράγοντας, Εργασιακό πάθος)
- Πίνακας 39. Σύνοψη μοντέλου (Διαμεσολαβητικός παράγοντας, Εργασιακή εμπλοκή)
- Πίνακας 40. Απονα(Διαμεσολαβητικός παράγοντας, Εργασιακή εμπλοκή)
- Πίνακας 41. Συντελεστές(Διαμεσολαβητικός παράγοντας, Εργασιακή εμπλοκή)
- Πίνακας 42. Σύνοψη μοντέλου (Διαμεσολαβητικός παράγοντας, Οργανωσιακή δέσμευση)
- Πίνακας 43. Απονα (Διαμεσολαβητικός παράγοντας, Οργανωσιακή δέσμευση)
- Πίνακας 44. Συντελεστές (Διαμεσολαβητικός παράγοντας, Οργανωσιακή δέσμευση)
- Πίνακας 45. Σύνοψη μοντέλου (Διαμεσολαβητικός παράγοντας, Εργασιακή ικανοποίηση)
- Πίνακας 46. Απονα(Διαμεσολαβητικός παράγοντας, Εργασιακή ικανοποίηση)
- Πίνακας 47. Συντελεστές(Διαμεσολαβητικός παράγοντας, Εργασιακή ικανοποίηση)



## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ**

- Γράφημα 1. Φύλο
- Γράφημα 2. Ηλικιακή κατανομή
- Γράφημα 3. Οικογενειακή κατάσταση
- Γράφημα 4. Επίπεδο εκπαίδευσης
- Γράφημα 5. Ιδρυτικός ρόλος
- Γράφημα 6. Άτομα στην ομάδα
- Γράφημα 7. Πρόθεση αποχώρησης, συχνότητες
- Γράφημα 8. Εργασιακό πάθος, συχνότητες
- Γράφημα 9. Εργασιακή εμπλοκή, συχνότητες
- Γράφημα 10. Οργανωσιακή δέσμευση, συχνότητες
- Γράφημα 11. Εργασιακή ικανοποίηση, συχνότητες
- Γράφημα 12. Προσέλκυση και επιλογή, συχνότητες
- Γράφημα 13. Αμοιβή και επιβράβευση, συχνότητες
- Γράφημα 14. Ανάπτυξη, συχνότητες
- Γράφημα 15. Ταλέντο, συχνότητες

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ**

- Σχήμα 1. Υποκειμενική και αντικειμενική προσέγγιση
- Σχήμα 2. Ταξινόμηση ταλέντου βάσει συχνότητας και ευελιξίας
- Σχήμα 3. Εφαρμογή διαφοροποιημένης στρατηγικής
- Σχήμα 4. Μοντέλο υπό διερεύνηση
- Σχήμα 5. Διαμεσολάβηση, Εργασιακό πάθος
- Σχήμα 6. Διαμεσολάβηση, Εργασιακή εμπλοκή
- Σχήμα 7. Διαμεσολάβηση, Οργανωσιακή Δέσμευση

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Επιθυμώ να ευχαριστήσω θερμά την οικογένεια μου που μου εμφύσησε την αγάπη για την γνώση αλλά και την υποστήριξή της σε κάθε μου εγχείρημα. Ευχαριστώ οφείλω και στους αγαπημένους μου φίλους που είναι δίπλα μου σε κάθε μου βήμα. Επίσης, αισθάνομαι ευγνωμοσύνη προς την κυρία Μπέλλου που με χαρά πάντοτε μας συμβουλεύει, μας καθοδηγεί και κυρίως μας εμπνέει. Τέλος, ευχαριστώ πολύ το Ίδρυμα Μποδοσάκη που με εμπιστεύτηκε και με υποστήριξε μέσω υποτροφίας για την υλοποίηση του μεταπτυχιακού μου.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο σύγχρονο διαρκώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι ποικίλες επιχειρήσεις και οικονομικοί οργανισμοί, ο ανθρώπινος παράγοντας συγκεντρώνει όλο και περισσότερο ενδιαφέρον (Burke και Ng, 2006). Έχοντας ως βασικό άξονα λειτουργίας τους την επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι επιχειρήσεις και οργανισμοί χρησιμοποιούν τη συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα και τη διοίκηση αυτού για την επίτευξη των στόχων τους (Hiltrop, 1999). Στόχος τους αποτελεί, μεταξύ άλλων, η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να υποστηρίζεται η παραμονή των εργαζομένων στον εργασιακό τους χώρο. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει εισχωρήσει στον κόσμο των επιχειρήσεων, αποκτώντας ιδιαίτερη αξία, λόγω της ιδιαίτερης συμβολής της στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και των οργανισμών εν γένει.

Απόρροια των παραπάνω, επομένως, αποτελεί η διερεύνηση της ποιότητας των ατόμων τα οποία απαρτίζουν έναν οργανισμό και πιο συγκεκριμένα η επιλογή των κατάλληλων εργαζομένων σε εκείνες τις θέσεις που θα τους καταστήσει ικανούς να αναδειχθούν ως ταλέντα. Πιο συγκεκριμένα, η επιλογή ατόμων τα οποία δύνανται να παρουσιάσουν ουσιαστική διαφορά στην απόδοση του οργανισμού, είτε μέσω της άμεσης συμβολής τους είτε επιδεικνύοντας μακροπρόθεσμα την δυναμική και τις ικανότητές τους (Ashton και Morton, 2005). Προκύπτει, λοιπόν, μία νέα διάσταση στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, η διοίκηση ταλέντου σύμφωνα με την οποία οι οργανισμοί έχουν την δυνατότητα να λειτουργήσουν αποτελεσματικά, συγκροτούμενοι από άτομα με τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά. Το ταλέντο, λοιπόν, αναδεικνύεται ως ακρογωνιαίος λίθος στην διαφοροποιημένη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, προκειμένου να επιτευχθεί διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Bhatnagar, 2007). Έτσι από το 1990 και έπειτα εμφανίζεται αυτή η νέα διάσταση και καθιερώνεται μέσα από το βιβλίο «The war of talent» των Ed Michaels, Helen Handfield-Jones και Beth Axelrod (2001). Κεντρικό θέμα του βιβλίου αποτελεί η αυξημένη ζήτηση ανθρώπων, οι οποίοι θεωρούνται ταλέντα, σε αντίθεση με την χαμηλή προσφορά αυτών. Η εύρεση και η διατήρηση υψηλά ταλαντούχων εργαζομένων αποτελεί προτεραιότητα των οργανισμών λόγω της χαμηλής διαθεσιμότητας αυτών (Cerdin και Brewster, 2014).

Αυτή η νέα διάσταση συναντάται σε κάθε τύπο επιχείρησης, ανεξάρτητα με το ακολουθούμενο δομικό μοντέλο. Το ίδιο ισχύει και για την περίπτωση των νεοφυών επιχειρήσεων, οι οποίες σημειώνουν ιδιαίτερη άνθηση στον ελλαδικό χώρο τα τελευταία χρόνια. Η υιοθέτηση μίας ορθής προσέγγισης στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, η οποία θα μπορεί να εξασφαλίζει ότι η οργάνωσή τους είναι εφοδιασμένη με τα καταλληλότερα και τα καλύτερα talέντα, αποτελεί ζήτημα μείζονος σημασίας γι' αυτές (Dries και Perpermans 2008). Προκειμένου, η ομάδα τους να απαρτίζεται από άτομα πρόθυμα να υποστηρίξουν και να συμβάλλουν δυναμικά στην επιτυχία της επιχείρησης.

Οι νεοφυείς επιχειρήσεις αποτελούνται από μία ενιαία ομάδα ατόμων με μη ευδιάκριτα ή συχνά μη υφιστάμενα ιεραρχικά όρια. Το γεγονός αυτό αναδεικνύει ακόμη περισσότερο την αξία του ανθρώπινου παράγοντα. Επομένως, η αφομοίωση της διοίκησης talέντου στην λειτουργία τους καθίσταται υψίστης σημασίας. Εφόσον έτσι θα επιτύχουν την ομαλή και ισορροπημένη δραστηριότητά τους (Hiltrop, 1999). Παράλληλα θα ενισχυθεί η διακράτηση των talαντούχων εργαζομένων, ανεξάρτητα από τις παρεχόμενες τυπικές απολαβές. Έννοιες όπως το πάθος, η εμπλοκή, η δέσμευση και η ικανοποίηση του ατόμου, προς την εργασία του και τον οργανισμό κατά περίπτωση, είναι εφικτό να ανθήσουν μέσω αρμόζουσας διοίκησης talέντου και να μειώσουν τις προθέσεις αυτών για αποχώρηση.

Βάσει των ανωτέρω, στόχος της παρούσας μελέτης είναι να διερευνηθεί το αντίκτυπο της διοίκησης talέντου στην πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων με παράλληλη εξέταση του εργασιακού πάθους, της εργασιακής εμπλοκής, της οργανωσιακής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης ως μεσολαβούντες μεταβλητές. Πράγματι, οι αποχωρήσεις των εργαζομένων είναι ένας από τους σημαντικότερους προβληματισμούς των σύγχρονων οργανισμών (Weisberg και Kirschenbaum, 1991). Η απώλεια talαντούχων εργαζομένων έχει άμεσες επιπτώσεις στον οργανισμό, όπως οικονομικό κόστος και μείωση της συνολικής απόδοσης (Loi, Hang-yue και Foley, 2006). Αυτό συνάδει με την έμφαση που δίνεται μέσω της διοίκησης talέντου στην διατήρηση και ανάπτυξη των υφιστάμενων εργαζομένων (Gray κ.ά., 2000).

Σύμφωνα με τους Fishbein και Ajzen (1975) η πρόθεση του ατόμου για αποχώρηση, συνήθως, προηγείται της πράξης εγκατάλειψης του οργανισμού από

εκείνον. Επομένως, έχει σημασία να εξετασθούν οι παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην πρόθεση αυτή. Με αυτό τον τρόπο οι οργανισμοί θα κατέχουν πληροφόρηση σχετικά με τον πως θα αποτρέψουν την πράξη αποχώρησης. Παρά την σπουδαιότητα του ζητήματος, στην σχετική βιβλιογραφία συναντώνται λίγες μελέτες οι οποίες να εξετάζουν ευθέως τους παράγοντες διατήρησης και αποχώρησης των εργαζομένων από τις μικρές επιχειρήσεις (Baron και Hannan, 2002).

## ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ-ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

### 1.1 Διοίκηση ταλέντου

#### **1.1.1 Ιστορική αναδρομή**

Η βιβλιογραφική πορεία της διοίκησης ταλέντου ξεκινάει το 1997, όταν η εταιρεία McKinsey Company χρησιμοποίησε για πρώτη φορά τον όρο (Michaels, Handfield-Jones και Axelrod, 2001). Από εκεί και έπειτα ξεκινάει μία πορεία μέχρι και σήμερα, κατά την οποία ο όρος έχει αλλάξει σημαντικά. Έχοντας αποκτήσει μια πληθώρα εκφάνσεων έχει καθιερωθεί ως ένα σύγχρονο πεδίο μελέτης, ιδιαίτερης σημασίας για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων των διαφόρων επιχειρήσεων και οικονομικών οργανισμών. Από τη στιγμή που οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για ένα διατηρήσιμο συγκριτικό πλεονέκτημα και το ταλέντο αποτελεί προσόν του ανθρώπινου παράγοντά καθίσταται σημαντική η αποτελεσματική διοίκηση και διακράτηση του. Το ταλέντο αποτελεί, άλλωστε, χαρακτηριστικό των ατόμων. Επομένως, οι ανθρώπινοι πόροι πρέπει να διοικηθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται η παραμονή τους στον οργανισμό.

Μέχρι την εμφάνιση της διοίκησης ταλέντου το θέμα αυτό αφορούσε αποκλειστικά τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Οι ιστορικές εξελίξεις, όμως, καθόρισαν σε μεγάλο βαθμό τις προοπτικές του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι αντιμετωπίζονται στον εργασιακό τους χώρο. Οι διοίκηση ταλέντου σίγουρα προσέφερε νέες διαστάσεις στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Ωστόσο, αποτελεί ένα ξεχωριστό πεδίο μελέτης και οι δύο έννοιες δεν θα πρέπει να συγχέονται.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων σχετίζεται με περισσότερους άμεσους ενδιαφερόμενους, όπως επενδυτές, πωλητές, υπαλλήλους, τον οργανισμό αλλά και την ίδια την κοινωνία. Όμως, παρόλο που οι επιδράσεις της διοίκησης ταλέντου γίνονται αντιληπτές στους προαναφερθέντες ενδιαφερομένους οι πιο σημαντικές και άμεσες από αυτές αφορούν τους εργαζομένους και τον ίδιο τον οργανισμό (Tarique και Schuler, 2014). Ως απόρροια αυτού παρουσιάζεται το γεγονός ότι οι προεκτάσεις που λαμβάνονται υπόψη στην εκτέλεση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι περισσότερο διευρυμένες, προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες των ενδιαφερομένων σε σχέση με τη διοίκηση ταλέντου.

Από το 2000 και έπειτα η διοίκηση ταλέντου έχει αποκτήσει υπόσταση και ως επάγγελμα, αφού δημιουργήθηκε η ανάγκη συστηματικής ενασχόλησης με το αντικείμενο. Εν συνεχεία οι Ed Michaels, Helen Handfield-Jones και Beth Axelrod (2001) συνέταξαν το βιβλίο «the war of talent» το οποίο πραγματεύεται τη σπουδαιότητα του ταλέντου στα πλαίσια του οργανισμού. Στο προαναφερθέν βιβλίο επισημαίνεται ότι στα επόμενα είκοσι χρόνια ο σημαντικότερος πόρος μίας επιχείρησης θα είναι «το ταλέντο» και ενώ η ζήτηση αυτού θα αυξάνεται η προσφορά θα μειώνεται σημαντικά. Αυτό μεταφράζεται ως «ο πόλεμος του ταλέντου» που το βιβλίο φέρει ως τίτλο. Επομένως, οι διάφοροι οργανισμοί δεν θα πρέπει μονάχα να δίνουν σημασία κατά την πρόσληψη αλλά να δώσουν και ισάξια, ίσως και περισσότερη, προσοχή στην διακράτηση των ήδη υφιστάμενων προσώπων, τα οποία αναγνωρίζονται ως ταλέντα. Σύμφωνα με τους συγγραφείς Michaels, Handfield-Jones και Axelrod (2001) η διοίκηση ταλέντου δεν περιγράφεται απλώς ως ένα σύνολο ανωτέρων διαδικασιών στα πλαίσια της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, αλλά ως μία ολόκληρη νοοτροπία η οποία υπογραμμίζει τη σημασία του ταλέντου.

Έπειτα, ακολούθησε η οικονομική κρίση η οποία παρόλο που από ορισμένους θεωρήθηκε τροχοπέδη για κάποιους άλλους ανέδειξε ακόμη περισσότερο την ανάγκη για αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπων και ταλέντων, λόγω των περιορισμένων οικονομικών πόρων. Από το 1997 μέχρι και σήμερα έχει διεξαχθεί πληθώρα ερευνών, παρόλα αυτά η διοίκηση ταλέντου υστερεί σε σταθερές θεωρητικές βάσεις, αλλά και πρακτικές (Collings και Mellahi, 2009).

Οι σύγχρονες προοπτικές του θέματος είναι το «Talent management among generetion» αλλά και το «Global talent managemet». Στην πρώτη περίπτωση πραγματοποιείται μία προσπάθεια να εξηγηθούν οι διαφορές στις προσδοκίες και στις προτιμήσεις των διαφόρων γενεών σχετικά με την απασχόληση, υπό το πρίσμα των κοινωνικο-ψυχολογικών αλλαγών. Στην έρευνα αυτή των Festing και Schafer (2014) παρουσιάζεται το αντίκτυπο της διοίκησης ταλέντου στα θέματα τα οποία αναφέρθηκαν, βασισμένο στην θεωρία του ψυχολογικού συμβολαίου. Στην δεύτερη περίπτωση γίνεται λόγος για την εξέλιξη του θέματος του πόλεμου του ταλέντου. Τα δεδομένα τοποθετούνται στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο εργασιακό περιβάλλον διευρύνοντας με αυτό τον τρόπο ακόμη περισσότερο τις προκλήσεις (Tarique και Schuler, 2014).

Τέλος, η παραπάνω πορεία αποδεικνύει ότι η διοίκηση ταλέντου αποτελεί σπουδαία επιχειρηματική και οργανωσιακή πρόκληση, η οποία οδηγεί άμεσα και έμμεσα σε λειτουργική απόδοση. Πριν όμως πραγματοποιηθεί εμβάθυνση στο θέμα, αξίζει να αποσαφηνιστεί ο όρος ταλέντο αλλά και η σημασία του για τους σύγχρονους οργανισμούς.

### **1.1.2 Ορισμός ταλέντου**

Κρίνεται σκόπιμο, αρχικά, να πραγματοποιηθεί ένας διαχωρισμός των ορισμών «ταλέντο» και «διοίκηση ταλέντου» με στόχο τον βέλτιστο καθορισμό της προοπτικής του θέματος. Στην σχετική βιβλιογραφία υπάρχει πληθώρα ορισμών του ταλέντου σε εργασιακό πλαίσιο με αποτέλεσμα να μην συναντάται πλήρης ομοφωνία μεταξύ αυτών (Gallardo κ.ά., 2013).

Ετυμολογικά ο όρος «ταλέντο» έχει τις ρίζες του στον αρχαίο κόσμο από το αρχαίο ελληνικό τάλαντο και το λατινικό *talentum*, τα οποία χρησιμοποιούνταν για να δηλώσουν μονάδα βάρους ή χρήματος. Πλέον σε διάφορους πολιτισμούς η λέξη ταλέντο αναφέρεται σε δεξιότητες και ικανότητες οι οποίες χαρακτηρίζουν κάποιο πρόσωπο και συνδέονται με εξαιρετικές επιδόσεις. Σε ορισμένες εκδοχές το ταλέντο σχετίζεται περισσότερο με την έννοια του χαρίσματος. Σε κάθε περίπτωση ωστόσο, γίνεται αναφορά για ένα σύνολο εγγενών χαρακτηριστικών (Tansley, 2011). Αξίζει να σημειωθεί ότι οι «μάχες» για το ταλέντο, που αναδεικνύονται στο βιβλίο «the war of talent», βασίζονται στην ιδέα του ταλέντου ως έμφυτου χαρακτηριστικού, το οποίο δεν αναπτύσσεται εύκολα και είναι σπάνιο (Meyers κ.ά., 2013). Σύμφωνα με αυτή την προοπτική λίγοι άνθρωποι θεωρούνται ταλέντα και διαφοροποιούνται από τους υπολοίπους. Προκειμένου να προσδιοριστούν τα άτομα με ταλέντο χρησιμοποιούνται διάφορα μέτρα, τα οποία αντικατοπτρίζουν την προσωπική αριστεία.

Σε έναν οργανισμό η έννοια του ταλέντου είναι συνυφασμένη με το ανθρώπινο κεφάλαιο. Ένας όρος που χρησιμοποιείται για να δηλώσει το απόθεμα σε ικανότητες, γνώσεις, κοινωνικά χαρακτηριστικά και ιδιότητες της προσωπικότητας του ατόμου, τα οποία θεμελιώνουν την ικανότητά του να εκτελεί μία εργασία με τέτοιο τρόπο ώστε να παράγει οικονομική αξία (Lepak κ.ά., 2002). Όσον αφορά την έννοια του ταλέντου, σε αυστηρό οργανωσιακό πλαίσιο, είναι δύσκολη η διατύπωση ενός καθολικού ορισμού. Σε ορισμένες περιπτώσεις «ακόμη και οι ίδιες οι εταιρίες δεν γνωρίζουν το πώς να



καθορίσουν ένα ταλέντο, πόσο μάλλον να ασκήσουν κατάλληλη διοίκηση» (The Economist, 2006, σελ.4). Για τον κάθε οργανισμό είναι χρήσιμη η αποσαφήνιση του όρου και ο καθορισμός ενός απτού ορισμού, προκειμένου τα ταλέντα να αναγνωρίζονται και να υποστηρίζεται η ανάπτυξή τους (Tansley, 2011).

Συχνά, το πώς ορίζεται εν τέλει το ταλέντο σχετίζεται με τον τύπο και την φύση της εργασίας στην οποία περιλαμβάνεται (Tansley 2011). Η δυσκολία αποτύπωσης της έννοιας σε έναν ενιαίο ορισμό αναδεικνύει την αναγκαιότητα του εκάστοτε οργανισμού να την καθορίζει, κατά περίπτωση, με τέτοιο τρόπο ώστε να αντικατοπτρίζει τις ανάγκες του. Αυτό θα μπορούσε να το πραγματοποιήσει με βάση γενικά το είδος του ταλέντου που χρειάζεται, τις προηγούμενες εμπειρίες, την προσφορά των ταλέντων στην αγορά εργασίας, τους διαφόρους κανονισμούς αλλά και τις στρατηγικές αποφάσεις του οργανισμού. (Meyers κ.ά., 2013)

Εν συνεχεία παρουσιάζεται ένα σύνολο ορισμών του ταλέντου σε οργανωσιακό πλαίσιο.

- «Το ταλέντο αναφέρεται σε συστηματικά αναπτυγμένες εγγενείς ικανότητες, τις οποίες τα άτομα παρουσιάζουν σε δραστηριότητες που τους αρέσουν, τις βρίσκουν σημαντικές και επιθυμούν να επενδύσουν ενέργεια. Με αποτέλεσμα να αποδίδουν εξαιρετικά σε μία ή περισσότερες πτυχές της ανθρώπινης λειτουργίας. Παράλληλα, λειτουργούν καλύτερα από άλλα άτομα της ίδιας ηλικίας ή εμπειρίας και αποδίδουν με συνέπεια κατά πως καλύτερα μπορούν» (Nijs κ.ά., 2014, σελ.182).
- «Το ταλέντο αναφέρεται σε συστηματικά αναπτυχθείσες έμφυτες ικανότητες οι οποίες οδηγούν σε εξαιρετική απόδοση ενός ή περισσότερων τομέων της ανθρώπινης λειτουργίας» (Nijs κ.ά., 2014, σελ.182).

Σύμφωνα με έρευνα του CIPD.

- Ταλέντο είναι το άτομο που μπορεί να αναδείξει διαφορά στην απόδοση του οργανισμού είτε μέσω της άμεσης συμβολής του είτε επιδεικνύοντας δυναμική και ικανότητες μακροχρόνια.

### 1.1.3 Ορισμός διοίκησης ταλέντου

Μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας από την απαρχή της ακόμη, σχετικά με την διοίκηση ταλέντου, αποκαλύπτει έλλειψη σαφήνειας, όσον αφορά τον ορισμό, το πεδίο εφαρμογής αλλά και τους γενικούς της στόχους. Σε κάθε περίπτωση ο εκάστοτε ερευνητής αναφέρεται σε διαφορετικές πιθανές πτυχές του θέματος βασιζόμενος σε διαφορετικές υποθέσεις, προκειμένου να αποδώσει τον όρο με τον βέλτιστο τρόπο τουλάχιστον κατά περίπτωση (Lewis και Heckman, 2006). Η διοίκηση ταλέντου αποτελεί ένα σύγχρονο και δημοφιλές πεδίο εφαρμογής με ποικίλες διαστάσεις και συνεχή εξέλιξη. Επομένως, θα πραγματοποιηθεί προσπάθεια να οριοθετηθεί το θέμα λαμβάνοντας υπόψιν τις διαστάσεις, τις πτυχές, τις προσεγγίσεις και τις προκλήσεις, παρά να αποδοθεί με συγκεκριμένο αλλά περιορισμένο τρόπο. Οι ήδη υπάρχουσες έρευνες, σχετικά με την διοίκηση ταλέντου, επικεντρώνονται κυρίως σε οργανωσιακές πρακτικές, ενώ παρατηρείται έλλειψη θεωρητικής βάσης η οποία να μελετά τις σχέσεις που προκύπτουν (Al Ariss, 2014).

Η διοίκηση ταλέντου αποσκοπεί στην προσέλκυση, στην ανάπτυξη και στην διατήρηση των ατομικών ικανοτήτων, ώστε να καλυφθούν οι τωρινές αλλά και οι μελλοντικές οργανωσιακές ανάγκες (Carpelli και Keller, 2009). Με τα χρόνια η διοίκηση ταλέντου αναπτύσσεται όλο και περισσότερο ως ολοκληρωμένη προοπτική (Chuai κ.ά., 2008). Οι Ashton και Morton (2005) αναφέρουν ότι η βέλτιστη διοίκηση ταλέντου είναι στρατηγικής σημασίας και την ορίζουν ως συλλογή χαρακτηριστικών, πρακτικών, λειτουργιών, δραστηριοτήτων ή και ειδικών τομέων της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Σε αυτήν την περίπτωση η διοίκηση ταλέντου λειτουργεί ταχύτερα σε ολόκληρο τον οργανισμό ως κομμάτι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (Byham, 2001, Heinen και O'Neill, 2004, Hilton, 2000). Ενώ, σύμφωνα με τους Lewis και Heckman (2006) αποτελεί το μέσο προκειμένου να τονιστεί η στρατηγική σημασία της οργανωμένης διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Μέσω των πρακτικών διοίκησης ταλέντου δύναται να αναπτυχθεί διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εξάλλου οι ανθρώπινοι πόροι λόγω της αξίας, της σπανιότητας και της δυσκολίας μίμησης, αποτελούν εν γένει σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Heinen και O'Neill κ.ά., 2004). Επομένως, η συστηματική ανάπτυξη της διοίκησης ταλέντου γίνεται περισσότερο αναγκαία προκειμένου οι επιχειρήσεις να επιτύχουν το προαναφερθέν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Towers Perrin, 2003).

Η διοίκηση ταλέντου γνώρισε ευρεία απήχηση, προερχόμενη τόσο από εξωτερικούς όσο και από εσωτερικούς παράγοντες. Στην πρώτη περίπτωση εντάσσονται οι διάφορες οργανωσιακές ανάγκες και στην δεύτερη η προσφορά εργαζομένων. Έτσι, παρόλο που μερικοί συγγραφείς θεωρούν ότι η διοίκηση ταλέντου είναι μέρος της γενικής στρατηγική της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, αρκετοί δήλωσαν ότι πρόκειται για ολόκληρη «νοοτροπία» η οποία εντάσσεται στην οργανωσιακή κουλτούρα του εκάστοτε οργανισμού (Creelman, 2004).

Όμοια, οι McDonnell, Collins και Burgess (2012) διευρύνουν την προοπτική της έννοιας υποστηρίζοντας ότι η διοίκηση ταλέντου δεν λογίζεται απλά σε δομές και διαδικασίες, αλλά αφορά την εγκαθίδρυση νοοτροπίας ταλέντου σε ολόκληρο τον οργανισμό. Επομένως, εξελίχτηκε ως ολόκληρη φιλοσοφία κατά την οποία καλύπτεται πληθώρα οργανωσιακών λειτουργιών, όπως ο σχεδιασμός ανάπτυξης και απόδοσης των εργαζομένων (McCartney, 2009). Αποτελεί, λοιπόν, μία συλλογική και συστηματική προσπάθεια, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι όλοι και σε όλα τα επίπεδα λειτουργούν στην κορυφή των δυνατοτήτων τους (Cheloha και Swain, 2005).

Είναι φανερό ότι είναι δύσκολο να διατυπωθεί κάποιος ορισμός που να καλύπτει κάθε πιθανή πτυχή της διοίκησης ταλέντου. Επομένως, ο καθορισμός της διοίκησης ταλέντου πραγματοποιείται σύμφωνα με τις ανάγκες του εκάστοτε οργανισμού. Είναι χρησιμότερη η εκ νέου οριοθέτηση των ερμηνειών του ταλέντου και της διοίκησης αυτού παρά η απλή αποδοχή καθολικά καθορισμένων ορισμών (Chartered Institute of Personnel and Development, 2007). Έτσι λοιπόν, η διοίκηση ταλέντου απέκτησε ποικίλες αποδόσεις. Η κάθε μία από αυτές αντικατοπτρίζει κάποια κομβική έκφανση της εξέλιξης της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στις σύγχρονες κοινωνίες (Al Ariss κ.ά., 2014).

Στην συνέχεια παρουσιάζεται μία ανασκόπηση των ορισμών της σχετικής βιβλιογραφίας όπως του συνόψισε ο Dries (2013).

- «Διοίκηση των ηγετικών ταλέντων με στρατηγική προκειμένου να τοποθετηθεί το κατάλληλο πρόσωπο στη σωστή θέση τη σωστή στιγμή» (Jackson και Schuler, 1990, σελ.235, Sloan, Hazucha, και Van Katwyk, 2003, σελ.236).
- «Η διοίκηση ταλέντου περιλαμβάνει την διοίκηση προσφοράς, ζήτησης και ροής ταλέντων.» (Pascal, 2004, σελ.9).

- «Η διοίκηση ταλέντου είναι μία ολιστική προσέγγιση η οποία περιλαμβάνει τις λειτουργίες διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και την οργάνωση της επιχείρησης. Παράλληλα, βελτιώνει την απόδοση και τις δυνατότητες των ανθρώπων που αναγνωρίζονται ως ταλέντα, κάνοντας αισθητή διαφορά στην οργάνωση τώρα, αλλά και στο μέλλον. Τέλος, φιλοδοξεί να αποφέρει ενισχυμένη απόδοση σε όλα τα επίπεδα της εργατικής δύναμης επιτρέποντας σ' όλους να φτάνουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους.» (Ashton και Morton, 2005, σελ.30).
- «Η διοίκηση ταλέντου, με τον ευρύτερο δυνατό όρο, αναφέρεται ως η στρατηγική διοίκησης του ταλέντου στα πλαίσια ενός οργανισμού. Σκοπός της είναι να διασφαλίσει ότι υπάρχει διαθέσιμο ταλέντο για την τοποθέτηση των σωστών ατόμων, στις σωστές θέσεις εργασίας, την κατάλληλη στιγμή βάση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης» (Dutttagupta, 2005, σελ.2).
- «Με μία ευρεία έννοια, ο όρος δύναται να θεωρηθεί ως η ταυτοποίηση, η εμπλοκή, η διατήρηση και η ανάπτυξη του ταλέντου. Ενώ, συχνά, χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση ανωτέρων στελεχών, υψηλών επιδόσεων» (Warren, 2006, σελ 26).
- «Η υψηλή δυναμική της ταυτοποίησης και της εξέλιξης (γνωστή επίσης και ως διοίκηση ταλέντου) αναφέρεται στην διαδικασία κατά την οποία οι εργαζόμενοι είναι εν δυνάμει ικανοί να κινηθούν προς ηγετικούς ρόλους, κάποια στιγμή στο μέλλον» (Jerusalim και Hausdorf, 2007, σελ 934).
- «Κατά βάθος, η διοίκηση ταλέντου είναι θέμα πρόβλεψης της ανάγκης για ανθρώπινο κεφάλαιο και το πλάνο κάλυψης της ανάγκης αυτής» (Carpelli, 2008, σελ.1).
- «Η στρατηγική διοίκηση του ταλέντου ορίζεται ως το σύνολο των δραστηριοτήτων και των διαδικασιών με στόχο την ταυτοποίηση καίριων θέσεων εργασίας. Οι θέσεις αυτές συνεισφέρουν στην δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αποθεματικού ταλέντων υψηλών δυνατοτήτων και αποδοτικότητας. Παράλληλα, τα ταλέντα αυτά δεσμεύονται να εκπληρώσουν τους ρόλους τους. Επομένως, ενισχύεται η

εξέλιξη του πλέγματος των ανθρωπίνων πόρων με στόχο την διαρκή δέσμευση των ατόμων προς τον οργανισμό» (Collings και Mellahi, 2009, σελ. 2).

- «Η διοίκηση ταλέντου αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύνολο διαδικασιών, προγραμμάτων και πολιτιστικών προτύπων σχεδιασμένο με τέτοιο τρόπο ώστε να προσελκύσει και να αναπτύξει ταλαντούχους εργαζομένους. Εν προκειμένω ο οργανισμός δύναται να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους του και να ανταποκριθεί σε μελλοντικές ανάγκες» (Silzer και Dowell, 2010, σελ.18).

#### **1.1.4 Προσεγγίσεις ταλέντου**

Οι διάφορες φιλοσοφικές προσεγγίσεις, οι οποίες αναπτύχθηκαν γύρω από τον ορισμό του ταλέντου σε οργανωσιακό πλαίσιο, δύνανται να παράσχουν σημαντική πληροφόρηση για τους σύγχρονους οργανισμούς. Αποτέλεσμα αυτής της πληροφόρησης αποτελεί ο αποτελεσματικός σχεδιασμός της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και της στρατηγικής διοίκησης ταλέντου. Γι' αυτό και κρίνεται σκόπιμη η αναφορά σε αυτές. Παράλληλα, οι διαφορετικές προσεγγίσεις επεξηγούν ακόμη περισσότερο την ύπαρξη διαφορετικών ορισμών και προοπτικών του θέματος. Η κάθε διαφορετική προσέγγιση του ταλέντου αντιστοιχεί σε διαφορετικό ορισμό και εν συνεχεία σε διαφορετική προσέγγιση της διοίκησης ταλέντου.

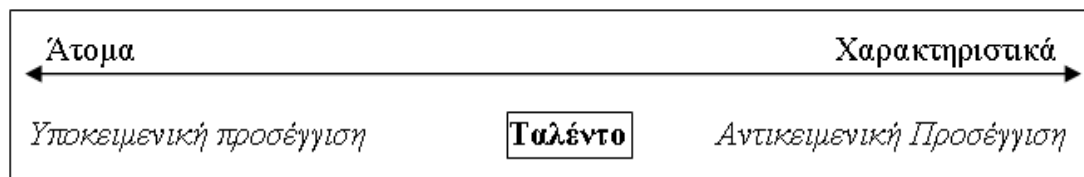
##### **1.1.4.1 Υποκειμενική και αντικειμενική προσέγγιση**

Οι Gallardo κ.ά. (2013) συνόψισαν τους διαφόρους ορισμούς του ταλέντου σε δύο προσεγγίσεις. Το ταλέντο ως το ίδιο το άτομο, η υποκειμενική προσέγγιση (*Subject approach*) και το ταλέντο ως σύνολο χαρακτηριστικών του ατόμου, η αντικειμενική προσέγγιση (*Object approach*). Σύμφωνα με την υποκειμενική προσέγγιση το ταλέντο είναι «τα άτομα» μέσω των εγγενών χαρακτηριστικών που κατέχουν και αφορά μονάχα ένα υποσύνολο του πληθυσμού. Το βιβλίο “*war of talent*” εντάσσεται σε αυτή τη περίπτωση. Ενώ, σύμφωνα με την αντικειμενική προσέγγιση το ταλέντο αποτελεί ικανότητα, δέσμευση, συμβολή, εμπειρία, σκέψη και δυνατότητα, δηλαδή ένα σύνολο χαρακτηριστικών που φέρουν τα άτομα.

Στο Σχήμα 1 παρουσιάζεται γραφικά η προσέγγιση του ταλέντου σύμφωνα με τους Gallardo κ.ά. (2013). Στην αριστερή πλευρά ο προσδιορισμός του ταλέντου προσανατολίζεται στο άτομο από το οποίο απορρέουν οι διάφορες ικανότητες. Ενώ,

στην δεξιά το ταλέντο συγκροτείται από το σύνολο των χαρακτηριστικών που φέρει το άτομο.

### Σχήμα 1. Υποκειμενική και αντικειμενική προσέγγιση



#### 1.1.4.2 Ταξινόμηση ταλέντου βάσει συχνότητας και ευελιξίας

Οι Meyers και Woerkom (2014) ταξινόμησαν το ταλέντο βάσει συχνότητας ύπαρξης και ευελιξίας. Στην πρώτη περίπτωση αναφέρουν το ταλέντο είτε ως μοναδικό είτε ως καθολικό γνώρισμα και στην δεύτερη είτε ως γνώρισμα ικανό να αναπτυχθεί είτε μη ικανό να αναπτυχθεί. Από την παρούσα ταξινόμηση προκύπτουν και τα τέσσερα παρακάτω ρεύματα. Οι Gallardo κ.ά. (2013) εντάσσουν την παρούσα ταξινόμηση στην υποκειμενική προσέγγιση.

Στο Σχήμα 2 περιγράφεται γραφικά η ταξινόμηση του ταλέντου βάσει συχνότητας ύπαρξης και ευελιξίας. Στον κάθετο άξονα τοποθετείται η ευελιξία του ταλέντου όσον αφορά την διαχρονική εξέλιξή του. Στον οριζόντιο άξονα τοποθετείται η συχνότητα ύπαρξής του, δηλαδή αν αποτελεί μοναδική ικανότητα ή κάθε άνθρωπος εν δυνάμει την κατέχει. Μεταξύ των αξόνων καταγράφονται τα κύρια χαρακτηριστικά της εκάστοτε προσέγγισης.

Σχήμα 2. Ταξινόμηση ταλέντου βάσει συχνότητας και ευελιξίας



Meyers και Woerkom (2014), ίδια μετάφραση και μετατροπή

*Το ταλέντο ως γνώρισμα μοναδικό και μη ικανό να αναπτυχθεί*

Βασίζεται στην αυστηρή απόδοση του όρου του ταλέντου ως σύνολο εγγενών χαρακτηριστικών. Σε αυτή την περίπτωση ο ενεργός πληθυσμός μπορεί να διαχωριστεί σε δύο ομάδες. Στην πρώτη ομάδα τα άτομα είναι λίγα και κατέχουν εξαιρετικά και έμφυτα ταλέντα, ενώ στην δεύτερη δεν παρουσιάζουν τέτοιου είδους χαρακτηριστικά (Axelrod, Handfield-Jones και Michaels, 2002). Σε αυτή την περίπτωση οι οργανισμοί αποκτούν διατηρήσιμο συγκριτικό αποτέλεσμα διατηρώντας τους εξαιρετικά ταλαντούχους εργαζομένους σε θέσεις κλειδιά, την κατάλληλη χρονική στιγμή. Στόχος των οργανισμών είναι η μακροπρόθεσμη διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων. Αυτό αποτελεί αποτέλεσμα της προσεκτικής επιλογής ατόμων και έπειτα της υποστήριξης της ανάπτυξής τους μέσω των διάφορων πρακτικών διοίκησης (Lepak και Snell 1999). Σε αυτή την περίπτωση ανακύπτει ζήτημα εντοπισμού και διεκδίκησης ταλέντων από την αγορά εργασίας, εφόσον τα ταλέντα θεωρούνται σπάνια, γνωστά και ως «πόλεμος των ταλέντων». Η παρούσα προσέγγιση βρίσκεται πάνω και αριστερά στο Σχήμα 2.

*Το ταλέντο ως γνώρισμα μοναδικό και ικανό να αναπτυχθεί*

Η κύρια ιδέα αυτής της προσέγγισης είναι ότι τα άτομα μελλοντικά έχουν την ευκαιρία να πραγματοποιούν σε κάτι καλύτερο από αυτό που είναι σήμερα (Silzer και Church 2009). Δηλαδή, ένα ταλέντο θα αποδώσει καρπούς σε περίπτωση που αναπτυχθεί κατάλληλα. Η παρούσα προσέγγιση συνάδει με την πρώτη περίπτωση ως προς την σπανιότητα και διαφέρει στο σημείο ότι στην προκειμένη ένα ταλέντο θεωρείται παραγωγικό έπειτα από κατάλληλη προετοιμασία. Κατά τον σχεδιασμό των συστημάτων που αφορούν τη διοίκηση, οι οργανισμοί εστιάζουν την προσοχή τους στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, κυρίως, για τα άτομα εκείνα που εμφανίζουν αρχικά μεγαλύτερη δυναμική (Papierno κ.ά., 2005). Παράλληλα αναμένουν από αυτούς μεγαλύτερες αποδόσεις. Στη παρούσα προοπτική, μέσω της ανάπτυξης των ήδη υφιστάμενων ταλέντων, δίνεται έμμεσα η απάντηση στο ζήτημα της μειωμένης προσφοράς ταλέντων. Η προσέγγιση αυτή τοποθετείται στο Σχήμα 2 κάτω και αριστερά.

*Το ταλέντο ως γνώρισμα καθολικό και μη ικανό να αναπτυχθεί*

Σε αυτή την περίπτωση υποστηρίζεται ότι η οργάνωση δύναται να ακμάσει εστιάζοντας στις θετικές ιδιότητες και ταλέντα που κάθε άτομο φέρει (Peterson και Park, 2006). Αντίθετα με τις δύο πρώτες προοπτικές που παρουσιάστηκαν, το ταλέντο θεωρείται ως καθολικό «φαινόμενο». Ο καθένας διαθέτει ορισμένα θετικά χαρακτηριστικά και ιδιότητες (Peterson και Seligman, 2004). Στην προκειμένη ως βάση συμπεριλαμβάνονται οι περισσότεροι διευρυμένοι ορισμοί του ταλέντου και της διοίκησής του. Επομένως, κύριοι προσανατολισμοί του οργανισμού αποτελούν η αναγνώριση των ατομικών ταλέντων και η αντιστοίχησή τους σε κατάλληλες θέσεις εργασίας (Meyers και Woerkom, 2014). Η συγκεκριμένη προοπτική βρίσκεται πάνω και δεξιά στο Σχήμα 2.

*Το ταλέντο ως γνώρισμα καθολικό και ικανό να αναπτυχθεί*

Σύμφωνα με την συγκεκριμένη προοπτική το μεγαλύτερο τμήμα του πληθυσμού διαθέτει ταλέντα σε έναν ή περισσότερους τομείς. Θα πρέπει όμως να εξασκηθούν με σκοπό κάποια στιγμή τα άτομα που τα κατέχουν να διακριθούν γι' αυτά (Cheese, 2010). Η βαθύτερη έννοια αυτής της προσέγγισης είναι το γεγονός ότι το κάθε άτομο δύναται να αναπτυχθεί από ένα «συνηθισμένο» πρόσωπο σε αξιοσημείωτης



απόδοσης εργαζόμενο για τον οργανισμό (Meyers και Woerkom, 2014). Άρα, κύριο μέλημα των οργανισμών, οι οποίοι λειτουργούν με αυτόν τον τρόπο, είναι αφενός η αντιστοίχιση των κατάλληλων εργαζομένων στις κατάλληλες θέσεις εργασίας και αφετέρου η συνεχής και αδιάληπτη υποστήριξη της ανάπτυξής τους. Παράλληλα, μέσω του φαινομένου του Πυγμαλίωνα αναμένεται ακόμη πιο υψηλή εργασιακή απόδοση. Δηλαδή, η «πίστη» ότι όλοι οι εργαζόμενοι αποτελούν υψηλού βεληνεκούς ταλέντα αυξάνει την πραγματική τους απόδοση ως αυτοεκπληρούμενη προφητεία (Kierein και Gold, 2000). Η προσέγγιση αυτή τοποθετείται στο Σχήμα 2 κάτω και δεξιά.

### **1.1.5 Προσεγγίσεις διοίκησης ταλέντου**

Ο συνδυασμός πληθώρας προοπτικών για τον ορισμό του ταλέντου οδηγεί σε διαφορετικές προσεγγίσεις της διοίκησης ταλέντου τόσο σε θεωρητικό όσο και πρακτικό επίπεδο. Οι διάφορες προσεγγίσεις της διοίκησης ταλέντου αποτελούν συνέχεια της ταξινόμησης του ταλέντου σε φιλοσοφικές προσεγγίσεις. Σύμφωνα με Garrow και Hirsh (2008) η αποστολή και η οργανωσιακή κουλτούρα καθορίζουν τελικά το ποια είναι η «καλύτερη» προσέγγιση, τουλάχιστον κατά περίπτωση.

#### **1.1.5.1 Διάκριση σε πρακτικές, σχεδιασμό και διοίκηση**

Σύμφωνα με τους Lewis και Heckman (2006) μεταξύ των διαφόρων ορισμών της διοίκησης ταλέντου συναντώνται τρεις διαφορετικές προοπτικές. Αρχικά γίνεται λόγος για «κοινές πρακτικές» διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, στη συνέχεια σε «διαδοχικό σχεδιασμό» και τέλος στην «γενικότερη διοίκηση» των ταλαντούχων εργαζομένων.

Στην πρώτη περίπτωση η διοίκηση ταλέντου περιλαμβάνει ένα σύνολο τυπικών λειτουργιών και δραστηριοτήτων του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Τέτοιες λειτουργίες είναι η επιλογή, η πρόσληψη, η ανάπτυξη και η διαχείριση καριέρας των εργαζομένων. Απώτερος σκοπός είναι η τοποθέτηση του κατάλληλου ατόμου στην σωστή θέση την σωστή χρονική στιγμή (Jackson και Schuler, 1990, σελ.235, Sloan, Hazucha, και Van Katwyk, 2003). Η διοίκηση ταλέντου γι' αυτούς τους συγγραφείς ταυτίζεται σε σημαντικό βαθμό με την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Η ειδοποιός διαφορά είναι ότι στην περίπτωση της διοίκησης ταλέντου οι λειτουργίες εκτελούνται ταχύτερα, μέσω πληροφοριακών συστημάτων ή εξωτερικής ανάθεσης, στην ολότητα του οργανισμού. Πρόβλημα αποτελεί το γεγονός ότι η παρούσα προσέγγιση δεν

συμβάλλει στην ουσιαστική κατανόηση της αποτελεσματικής λειτουργίας της διοίκησης ταλέντου.

Στην δεύτερη περίπτωση η διοίκηση ταλέντου εστιάζει στην δημιουργία και διατήρηση μίας δεξαμενής ταλέντων. Πρόκειται για μία σκόπιμη και συστηματική προσπάθεια του οργανισμού να εξασφαλίσει την επιτυχημένη διαδοχή σε βασικές θέσεις μέσω της ενθάρρυνσης της ατομικής εξέλιξης. Η παρούσα προσέγγιση προσανατολίζεται στην ομαλή και συνεχή ροή εργαζομένων μεταξύ των θέσεων εργασίας (Pascal, 2004). Επομένως, η διοίκηση ταλέντου περιγράφεται ως διαδικασία. Η παρούσα προσέγγιση συμπίπτει με τον σχεδιασμό διαδοχής ανθρωπίνων πόρων (*human resource planning*), όμως ταυτόχρονα περιλαμβάνει και τυπικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Όμοια με την πρώτη περίπτωση υφίσταται ο προβληματισμός ότι δεν υπάρχει ουσιαστική προσθήκη αξίας στην θεωρία της διοίκησης ταλέντου προκειμένου να επιτευχθεί εμβάθυνση στον όρο. Παρουσιάζεται, λοιπόν, μία απλή αναθεώρηση των δεδομένων της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και του σχεδιασμού της διαδοχής και όχι η προσθήκη νέων διαστάσεων.

Στην τρίτη περίπτωση η διοίκηση ταλέντου επικεντρώνεται στην ύπαρξη αυτή καθαυτή του ταλέντου δίχως να λαμβάνονται υπόψιν το οργανωτικό πλαίσιο ή συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Το ταλέντο θεωρείται ο πόρος στον οποίο η διοίκηση οφείλει να εστιάσει πρωτίστως και οι εργαζόμενοι ταξινομούνται ανάλογα με το επίπεδο απόδοσής τους (Michaels, Handfield-Jones και Axelrod, 2001). Κάθε οργανισμός καλείται να αποφασίσει για το επίπεδο των εργαζομένων που προτίθεται να ανταμείψει. Η παρούσα προοπτική παρουσιάζεται ως σύνολο αποφάσεων. Βιβλιογραφικά αναδεικνύεται ως η περισσότερο ελλειμματική, καθώς η αποκλειστική εστίαση στα εγγενή χαρακτηριστικά των ταλαντούχων ατόμων κατατάσσει την προσέγγιση ως την λιγότερο στρατηγικής σημασίας για τον οργανισμό (Boudreau και Ramstad, 2005). Αυτό αποτελεί αποτέλεσμα της ελλιπούς εστίασης σε πρακτικά ζητήματα διαδικασιών και επιθυμητών αποτελεσμάτων.

#### *1.1.5.2 Διάκριση σε ανθρώπους, πρακτικές, θέσεις εργασίας και δεξαμενές ταλέντων*

Οι Collings και Mellahi (2009) επισήμαναν τέσσερις ευρύτερες προσεγγίσεις της διοίκησης ταλέντου. Αρχικά ανέφεραν την «προσέγγιση του ανθρώπου» (*People approach*). Στην προκειμένη περίπτωση η διοίκηση ταλέντου ορίζεται και εκτελείται

βάσει των αναγκών του ανθρωπίνου παράγοντα. Κύριο μέλημα του οργανισμού είναι ο άνθρωπος μέσω του οποίου εκτελούνται οι διάφορες λειτουργίες. Στην συνέχεια επισήμαναν την «προσέγγιση των πρακτικών» (*Practices approach*) κατά την οποία η διοίκηση ταλέντου μεταφράζεται ως παρουσία διαδικασιών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Εν συνεχεία ανέφεραν την «προσέγγιση της θέσης» (*Position approach*) σύμφωνα με την οποία η διοίκηση ταλέντου επικεντρώνεται στην ταυτοποίηση κρίσιμων θέσεων εργασίας για τον οργανισμό. Τέλος, έκαναν λόγο για την «προσέγγιση των δεξαμενών ατόμων» (*Strategic pools approach*) κατά την οποία η δημιουργία δεξαμενής ταλαντούχων εργαζομένων αποτελεί την λειτουργία κλειδί του οργανισμού. Αυτό επιτυγχάνεται αρχικά με την αναζήτηση και διεκδίκηση ταλέντων από την προσφορά εργασίας και έπειτα με την ανάπτυξή τους. Απώτερος σκοπός της προσέγγισης αυτής είναι η επιτυχημένη εσωτερική διαδοχή ατόμων.

Όλες οι παραπάνω προσεγγίσεις αντικατοπτρίζουν διαφορετικές εναλλακτικές διαστάσεις της στρατηγικής διοίκησης ταλέντου. Καθώς μελετάται η εκάστοτε προσέγγιση, το πεδίο εφαρμογής της διοίκησης ταλέντου διευρύνεται και συνδέεται με το ακολουθούμενο επιχειρηματικό μοντέλο, με τον σχεδιασμό της στρατηγικής του οργανισμού και με την επακόλουθη εξαγωγή αξίας από την εκμετάλλευση του ταλέντου (Sparrow και Makra, 2015).

### **1.1.6 Λειτουργίες διοίκησης ταλέντου**

Η διοίκηση ταλέντου περιλαμβάνει μια σειρά αλληλένδετων δραστηριοτήτων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Κάθε οργανισμός ακολουθεί κάποιο σύστημα διοίκησης ταλέντων είτε πρόκειται για οργανωμένες λειτουργίες και πρακτικές είτε για άτυπες διαδικασίες που αναπτύσσονται αυθόρμητα (Heinen και O'Neill, 2004). Η προσέλκυση, η επιλογή, η εμπλοκή, η ανάπτυξη και η διατήρηση των εργαζομένων είναι κύρια στοιχεία τα οποία συνθέτουν την διοίκηση ταλέντου.

#### **1.1.6.1 Προσέλκυση και επιλογή ταλέντων**

Ο εντοπισμός, η προσέλκυση και η επιλογή υποψηφίων αποτελούν ενέργειες της στρατολόγησης (*recruitment*) των εργαζομένων. Με την εκτέλεση αυτών οι οργανισμοί καλύπτουν τις ανάγκες τους σε ανθρώπινους πόρους (Fisher, Schoenfeldt και Shaw, 1999).

Απαρχή της λειτουργίας της στρατολόγησης είναι ο σχεδιασμός του ρόλου εργασίας σχετικά με μία θέση προς κάλυψη. Ο σχεδιασμός του ρόλου δεν περιλαμβάνει μόνο μία συμβατική λίστα από καθήκοντα ή ευθύνες αλλά και θέματα όπως οι σχέσεις του εργαζομένου με το περιβάλλον του οργανισμού και τους υπόλοιπους ανθρώπους (Cunningham, 2007). Εφόσον καθοριστεί η εκάστοτε θέση εργασίας προς κάλυψη και προετοιμαστεί το κατάλληλο προφίλ, ο οργανισμός είναι έτοιμος να σχεδιάσει και εν συνεχεία να εφαρμόσει την στρατηγική προσέλκυσης, εσωτερικής ή εξωτερικής. Έπεται η διαδικασία της επιλογής η οποία αναφέρεται σε όλες τις σχετικές ενέργειες προκειμένου να συγκεντρωθούν και να αξιολογηθούν όλες οι πληροφορίες σχετικά με έναν υποψήφιο (Χυτήρης, 2001). Κατά την επιλογή αξιολογούνται οι ικανότητες, τα χαρακτηριστικά, οι εμπειρίες του υποψηφίου και κατά πόσο όλα αυτά συνάδουν με την κουλτούρα της επιχείρησης. Η λειτουργία της στρατολόγησης δεν περιορίζεται μόνο στην προσέλκυση και επιλογή, αλλά αφορά και την ενσωμάτωση των νέων υπαλλήλων στον οργανισμό.

Η μειωμένη προσφορά ταλαντούχων εργαζομένων, γνωστή και ως πόλεμος των ταλέντων, ωθεί τις επιχειρήσεις να εστιάζουν όλο και περισσότερο στις παρακάτω ενέργειες. Αρχικά στην δημιουργία κουλτούρας ταλέντων σε ολόκληρο τον οργανισμό και στην συνέχεια στην συγκρότηση μίας δυναμικής πρότασης αξίας προς τον υποψήφιο. Η επιτυχημένη διεκπεραίωση των παραπάνω απαιτεί την αναδόμηση ολόκληρης της στρατηγικής προσλήψεων και ανάπτυξης των υφιστάμενων εργαζομένων (Cappelli και Keller, 2014).

Η επιτυχία των προαναφερθέντων διαδικασιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εικόνα που έχει χτίσει ο οργανισμός προς τους δυνητικούς υποψηφίους στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον (Frank & Taylor, 2004). Σύμφωνα με τους Cappelli και Keller (2014) ένα κύριο μέλημα της διοίκησης ταλέντου είναι η επιλογή ταλαντούχων εργαζομένων οι οποίοι παράλληλα παρουσιάζουν σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης.

#### *1.1.6.2 Σύστημα ανταμοιβών ταλέντων*

Οι ανταμοιβές για τον εργαζόμενο αποτελούν την κύρια πηγή εισοδήματός του. Σύμφωνα με τον Henderson (2003) η ανταμοιβή περιλαμβάνει οτιδήποτε θεωρεί ο εργαζόμενος ότι του προσφέρει ο εργοδότης του για την συνεισφορά του σε κάποια

εργασία. Οι στρατηγικές ανταμοιβών, είτε πρόκειται για οικονομικής φύσεως είτε όχι, συνεισφέρουν στην δέσμευση των ταλαντούχων εργαζομένων στον οργανισμό (Tower Watson, 2012).

Τα συστήματα ανταμοιβών και βραβείων αποτελούν κομβικό σημείο διότι μέσω αυτών οι αξίες, οι στόχοι και η κουλτούρα του οργανισμού επικοινωνούνται στην ολότητα του οργανισμού. Οι ανταμοιβές και τα βραβεία λειτουργούν συμπληρωματικά ως προς τις υπόλοιπες λειτουργίες. Τοποθετούνται σε κάθε στάδιο της διοίκησης ταλέντου και ενισχύουν την αλληλουχία μεταξύ αυτών.

### *1.1.6.3 Ανάπτυξη ταλέντων*

Με τον όρο ανάπτυξη νοείται η συστηματική προσπάθεια βελτίωσης των ικανοτήτων και της απόδοσης των εργαζομένων, μέσω της μετάδοσης γνώσεων, της αλλαγής στάσεων και της επαύξησης των δεξιοτήτων τους (Dessler, Cole, Munro, 2011). Έχει ως στόχο οι εργαζόμενοι να καταστούν ικανοί να χρησιμοποιήσουν και να βελτιώσουν δεξιότητες που απέκτησαν κατά την εκπαίδευσή τους, σχετικές είτε με θέσεις εργασίας που ήδη κατέχουν είτε με μελλοντικές επανατοποθετήσεις. Πρόκειται για μία μακροπρόθεσμη διαδικασία με πολλαπλά οφέλη σε επίπεδο εργαζομένου και σε επίπεδο οργάνωσης. Περιλαμβάνει έννοιες όπως πνευματική ολοκλήρωση, προσωπική ωριμότητα και υψηλή αυτοπεποίθηση.

Οι χρησιμοποιούμενες πρακτικές πρέπει να χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο, ιδιαιτερότητα, προσβασιμότητα και ευελιξία (Sparrow και Makram, 2015). Όλα αυτά καθιστούν, συχνά, το κόστος των πρακτικών απαγορευτικό. Έτσι οι οργανισμοί επιλέγουν να επενδύσουν διαφοροποιημένα σε κάθε εργαζόμενο ανάλογα με τις αναμενόμενες επιδόσεις και την υφιστάμενη συνεισφορά του. Η ανάπτυξη των εργαζομένων δεν θα πρέπει να περιορίζεται σε συστήματα προώθησης της θέσης που κατέχει ο εργαζόμενος, αλλά θα πρέπει να σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο ώστε τα άτομα να αναπτύσσουν την συνολική συμβολή τους στον οργανισμό (Hiltrop, 1999).

Στην παρούσα λειτουργία περιλαμβάνονται όλοι οι τομείς που σχετίζονται με την κατάρτιση και διαμόρφωση των εργαζομένων προκειμένου να ενισχυθεί η διατήρησή τους στον οργανισμό. Έτσι, η λειτουργία της ανάπτυξης δίνει λύση στην χαμηλή διαθεσιμότητα υποψηφίων υψηλών προδιαγραφών στην αγορά εργασίας, εφόσον ενισχύει την εσωτερική ροή των εργαζομένων στις διάφορες θέσεις εργασίας..

Στην περίπτωση που η εξωτερική επιλογή υποψηφίου αποτελεί μονόδρομος τότε επιλέγονται εκείνα τα άτομα τα οποία εμφανίζουν τις καλύτερες προοπτικές για μελλοντική εξέλιξη (Cunningham, 2007).

Η ανάπτυξη των ταλαντούχων εργαζομένων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διοίκησης ταλέντου και κυρίως αναφέρεται στην επαγγελματική ανάπτυξη των μάνατζερ. Οι εργοδότες που υιοθετούν την προσέγγιση της διοίκησης ταλέντου αφιερώνουν συνήθως περισσότερους πόρους ανάπτυξης στελεχών σε εργαζόμενους που είναι χρήσιμοι για την λειτουργία της επιχείρησης, που θεωρούνται δηλαδή «αναγκαίοι» για την ανάπτυξή της (Dessler, Cole, Munro, 2011).

#### 1.1.6.4 Διατήρηση ταλέντων

Η λειτουργία της διατήρησης ταλαντούχων εργαζομένων (*employee retention*) αφορά όλες τις διαδικασίες με τις οποίες μία επιχείρηση πείθει το προσωπικό της να παραμείνει πιστό και να μην αποχωρήσει από τον οργανισμό (Ivanovic κ.ά., 2006). Με τον όρο διατήρηση νοείται το σύνολο των οργανωμένων προσπαθειών οι οποίες αποσκοπούν στην διακράτηση επιθυμητών ή υψηλής δυναμικής εργαζομένων. Εφόσον, οι εργαζόμενοι αυτοί συμβάλλουν δυναμικά στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Frank και Taylor, 2004).

Στην διατήρηση των εργαζομένων διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο οι υψηλές αμοιβές και το θετικό περιβάλλον εργασίας, αποτελούμενο από θετικές συμπεριφορές προς τους εργαζομένους (Carpelli, 1999). Η διατήρηση των εργαζομένων αποτελεί καίριο στόχο ενός οργανισμού και συνδέεται με διάφορες θετικές στάσεις του εργαζομένου προς τον οργανισμό και την εργασία του.

#### 1.1.6.5 Δημιουργία δεξαμενής ταλέντων

Με τον όρο δεξαμενή ταλέντων (*talent pool*) νοείται το απόθεμα του οργανισμού σε ταλαντούχους εργαζομένους οι οποίοι αισθητά συμβάλλουν στην οργανωσιακή απόδοση. Το απόθεμα αυτό δύναται να αποδειχτεί ζωτικής σημασίας για την επιτυχημένη πορεία του οργανισμού (Collings και Mellahi, 2009).

Ο οργανισμός ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο να βρεθεί στην άβολη θέση να μην είναι ικανός να καλύψει άμεσα μία θέση «κλειδί», διατηρώντας μία ομάδα ταλαντούχων ανθρώπων με τη συστηματική ανάπτυξη των ικανοτήτων τους. Η

δημιουργία δεξαμενής ταλέντων με παράλληλη ανάπτυξη αυτών συνεπάγεται συνήθως και ανάπτυξη ολόκληρου του οργανισμού. Η ομάδα αυτή θεωρείται ότι απαρτίζεται από υψηλών επιδόσεων άτομα σε στρατηγικές θέσεις εργασίας ή υποψηφίων με στόχο την κάλυψη στρατηγικών θέσεων μελλοντικά.

Πλέον, οι περισσότεροι οργανισμοί εστιάζουν την στρατηγική τους στην διατήρηση και την ανάπτυξη των ήδη υφιστάμενων ταλαντούχων εργαζομένων (Lockwood, 2006). Δηλαδή δεν προτιμούν την εκ νέου προσέλκυση εργαζομένων από το εξωτερικό περιβάλλον όταν προκύπτει ανάγκη για κάλυψη κάποιας θέσης εργασίας.

#### *1.1.6.6 Διαχείριση καριέρας ταλέντων*

Ο Hughes (1937) όρισε την καριέρα ως την προοπτική στην οποία τα άτομα προσανατολίζονται σχετικά με την κοινωνική τάξη, την τυπική διαδοχή και την αλληλουχία στο γραφείο. Σύμφωνα με τους Baruch και Rosenstein (1992) η καριέρα είναι μία διαδικασία ανάπτυξης του εργαζομένου μέσω μίας πορείας εναλλαγών θέσεων εργασίας και απόκτησης εργασιακής πείρας, σε έναν ή περισσότερους οργανισμούς.

Παραδοσιακά η εξέλιξη και οι προοπτικές της καριέρας ενός εργαζομένου αποτελούσαν αποκλειστικά ανησυχία του ίδιου του εργαζομένου. Δηλαδή, ο σχεδιασμός και η διαχείρισή της θεωρούνταν ως κύρια ευθύνη του ατόμου. Παράλληλα, κριτήριο μίας επιτυχημένης καριέρας ήταν αποκλειστικά η ιεραρχική αναβάθμιση του εργαζομένου (Whyte, 1956). Αργότερα το επίκεντρο της καριέρας μετατοπίστηκε από το άτομο στην οργάνωση (Gutteridge, Leibowitz και Shore, 1993). Ενώ, η ανάπτυξη του ψυχολογικού συμβολαίου έθεσε υπόψιν παράγοντες, όπως εργασιακή ασφάλεια και ευκαιρίες για ανάπτυξη, οι οποίοι χαρακτηρίζουν μία επιτυχημένη καριέρα. Επομένως, οι οργανισμοί διαδραματίζουν πλέον ενεργό ρόλο στην διαμόρφωση της σταδιοδρομίας των ταλέντων και αποτελεί πρόκληση γι' αυτούς η δημιουργία κατάλληλου περιβάλλοντος υποστήριξής της. Έτσι αφενός δημιουργούν κλίμα δέσμευσης και αφετέρου μέσω των υπολοίπων λειτουργιών της διοίκησης ταλέντου δύναται να καλύψουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις καίριες θέσεις εργασίας που προκύπτουν.

Οι οργανισμοί οφείλουν να οργανώσουν τα σύστημά τους με τέτοιο τρόπο ώστε να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των εργαζομένων, επιδιώκοντας την

εσωτερική και εξωτερική ολοκλήρωση των πρακτικών σταδιοδρομίας τους (Baruch, 1999).

### **1.1.7 Μοντέλα στρατηγικής διοίκησης ταλέντου**

Απόρροια των παραπάνω κρίσιμων σημείων είναι ο σχεδιασμός μοντέλων, μέσω των οποίων οι οργανισμοί εντάσσουν την στρατηγική διοίκηση ταλέντου στην λειτουργία τους. Στις δύο πρώτες περιπτώσεις βάση των μοντέλων αποτελεί η προσέλκυση υποψηφίων και η αναγνώριση καίριων θέσεων εργασίας. Ενώ, στην τρίτη περίπτωση η ιεράρχηση των αποφάσεων σχετικά με την διοίκηση ταλέντου.

#### **1.1.7.1 Εσωτερική και εξωτερική προσέλκυση**

Σύμφωνα με τον Cappelli (2009) η προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων πραγματοποιείται είτε με χρήση εσωτερικών συστημάτων απόσπασης θέσεων εργασίας είτε με εξωτερική προσέλκυση. Η ανάγκη για εργαζομένους μακροχρόνιας συνεργασίας κατευθύνει τους οργανισμούς στην εσωτερική προσέλκυση. Ενώ, η αδυναμία αυτών να διατηρούν τους υφιστάμενους εργαζομένους οδηγεί στην επιλογή της εξωτερικής προσέλκυσης. Παρόλο που η διοίκηση ταλέντων προσανατολίζεται κυρίως στην εσωτερική προσέλκυση, σε αρκετές περιπτώσεις αναζητά υποψηφίους από το εξωτερικό περιβάλλον (Cappelli και Keller, 2014).

Στο πρώτο μοντέλο (*internal mobility*) η κάλυψη των θέσεων πραγματοποιείται μέσω της μετακίνησης των εργαζομένων από τις χαμηλότερες ιεραρχικά θέσεις στις υψηλότερες. Επομένως, οι προσλήψεις συναντώνται κυρίως στις χαμηλότερες ιεραρχικά θέσεις εργασίας (Cappelli, 2009). Αυτή η πρακτική «γλιτώνει» τον οργανισμό από χρόνο, χρήμα και προσπάθειες, καθότι, τα εσωτερικά ταλέντα έχουν ήδη ενταχθεί στην οργανωσιακή κουλτούρα. Το παρόν μοντέλο σχεδιάστηκε με γνώμονα την σταθερή παροχή ταλέντων ικανών να επανδρώσουν καίριες θέσεις του οργανισμού. Κρίσιμα σημεία είναι η προσέλκυση και επιλογή ικανών ατόμων για εσωτερική μελλοντική πρόοδο και εξέλιξη.

Στο δεύτερο μοντέλο (*external hiring*) εφαρμόζεται η στρατολόγηση εργαζομένων από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Αυτή λογική ισχύει σε κάθε βαθμίδα (Cappelli, 2009). Οι Royal, Althausen (2003) και Bidwell (2011) εντόπισαν εκτεταμένη πραγματοποίηση προσλήψεων από εξωτερικές πηγές, γεγονός που αποδεικνύει την διάδοση του μοντέλου. Ένα πλεονέκτημα αυτού του μοντέλου



είναι ότι οι εργαζόμενοι μεταφέρουν τις γνώσεις που κατέχουν, από προηγούμενες εργασιακές εμπειρίες, στον νέο οργανισμό (Corredoira και Rosenkopf, 2010). Παράλληλα όμως, εγκυμονεί ο κίνδυνος δημιουργίας σχέσης εξάρτησης με την εξωτερική προσφορά εργαζομένων (Cascio και Aguinis 2008). Εφόσον, οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι δεν είναι πάντοτε άμεσα διαθέσιμοι στην προσφορά εργασίας. Επομένως, οι οργανισμοί στρέφονται και πάλι στην πρώτη περίπτωση μοντέλου ή προσπαθούν να συνδυάσουν εσωτερική και εξωτερική προσέλκυση.

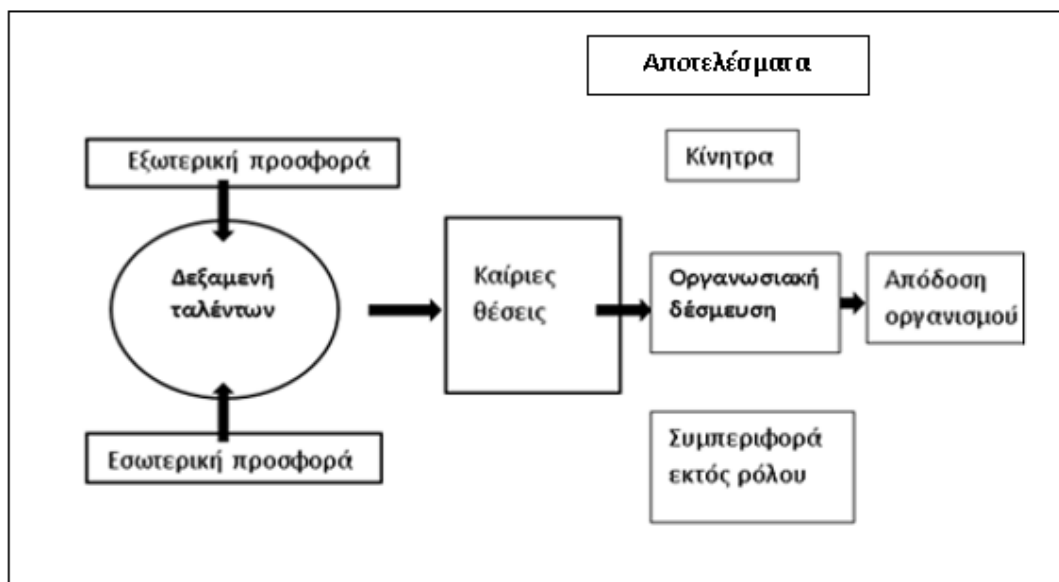
#### *1.1.7.2 Εφαρμογή διαφοροποιημένης στρατηγικής*

Σύμφωνα με τους συγγραφείς Collings και Mellahi (2009) οι προσλήψεις πραγματοποιούνται με γνώμονα τις απαιτήσεις ενός συγκεκριμένου ρόλου εργασίας, ενώ εφαρμόζεται ταυτόχρονα ένας συνδυασμός «εσωτερικής ανάπτυξης και εξωτερικής πρόσληψης». Κοινό σημείο των δύο πρακτικών είναι η δημιουργία δεξαμενής ταλέντων. Εξάλλου, σύμφωνα με τους Goldsmith, Nickson, Sloan και Wood (1997) για να θεωρηθεί μία προσέλκυση εργαζομένων επιτυχημένη θα πρέπει να είναι ταυτόχρονα εσωτερική και εξωτερική.

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 3 ο συνδυασμός εσωτερικής και εξωτερικής προσέλκυσης υποψηφίων δημιουργεί μία δεξαμενή ταλέντων. Αφού έχουν αναγνωρισθεί οι καίριες θέσεις εργασίας του οργανισμού, γίνεται προσπάθεια για αποτελεσματική αντιστοίχιση ταλαντούχων εργαζομένων σε αυτές. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο η επιτυχημένη αντιστοίχιση προβλέπει την οργανωσιακή απόδοση με προσδιοριστικούς παράγοντες την οργανωσιακή δέσμευση (Kristof-Brown κ.ά., 2005), τα κίνητρα (Huselid, 1995, MacDuffie, 1995, Becker και Gerhart, 1996) και την παρακίνηση για συμπεριφορά εκτός ρόλου (Organ, 1988).

Κρίσιμα σημεία της διαφοροποιημένης στρατηγικής αποτελούν η αναγνώριση των καίριων θέσεων του οργανισμού και η τοποθέτηση κατάλληλων εργαζομένων σε αυτές. Έτσι επιτυγχάνεται διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σχήμα 3. Εφαρμογή διαφοροποιημένης στρατηγικής



Collings και Mellahi (2009), ίδια μετάφραση και μετατροπή

#### 1.1.7.2 Ιεράρχηση αποφάσεων στην διοίκηση μοντέλου

Οι Lewis και Heckman (2006) ιεράρχησαν τις αποφάσεις τις οποίες καλείται να λάβει ο οργανισμός στο πλαίσιο της διοίκησης ταλέντου. Έμπνευση αυτής της ιεράρχησης αποτέλεσε το σύστημα αποφάσεων των Boudreau και Ramstad (2005).

Σύμφωνα με τους συγγραφείς παρόλο που φαίνεται να είναι ολοκληρωμένο μοντέλο, δεν προβλέπεται να αποτελέσει κάτι τέτοιο. Αντ' αυτού προορίζεται να αποτελέσει μία προσπάθεια διαχωρισμού των προβληματισμών που τίθενται κατά καιρούς. Από τα ερωτήματα αυτά διαφαίνεται το εννοιολογικό πλαίσιο σύμφωνα με το οποίο η διοίκηση ταλέντου εξελίσσεται βιβλιογραφικά και εμπειρικά (Lewis και Heckman, 2006). Ωστόσο προσφέρεται, κατά μία έννοια, ως μοντέλο στο πλαίσιο της στρατηγικής διοίκησης ταλέντου.

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 1 η διαδικασία ξεκινάει με την εξέταση των πόρων οι οποίοι ενισχύουν την δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (πρώτο στάδιο). Εφόσον το ταλέντο αποτελεί τέτοιο πόρο, τίθενται ερωτήματα σχετικά με το πώς θα επιτευχθεί η βελτίωση, η ανάπτυξη και η τοποθέτηση του στον οργανισμό (δεύτερο στάδιο). Οι επιτυχημένες αποφάσεις, σχετικά με τα παραπάνω, επιφέρουν μία σταθερή ροή ταλέντων μέσα στον οργανισμό με αποτέλεσμα την

δημιουργία δεξαμενής ταλέντων (τρίτο στάδιο). Εν συνεχεία προκύπτει η ανάγκη εφαρμογής των στρατηγικών διοίκησης ταλέντου σε ολόκληρο τον οργανισμό. Αυτή η ανάγκη αντιμετωπίζεται με την δημιουργία συστημάτων διαμοιρασμού των απαραίτητων δεδομένων και πληροφοριών στο σύνολο του οργανισμού (τέταρτο στάδιο). Σε αυτό το στάδιο αποδίδεται ο ορισμός της διοίκησης ταλέντου, σύμφωνα με τους Byham (2001), Heinen και O'Neill, (2004) και Hilton (2000), κατά τον οποίο η διοίκηση ταλέντου πραγματοποιεί ότι και η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, αλλά πιο γρήγορα με άμεση και ταχεία ροή πληροφοριών στον οργανισμό. Τέλος, σειρά έχει το πρακτικό κομμάτι κατά το οποίο εκτελούνται οι λειτουργίες, μέσω των οποίων υποστηρίζονται έμπρακτα οι παραπάνω αποφάσεις (πέμπτο στάδιο).

**Πίνακα 1. Ιεράρχηση αποφάσεων στην διοίκηση ταλέντου**

Στάδια διοίκησης ταλέντου	Σχετικά ερωτήματα τα οποία οδηγούν στο επόμενο στάδιο
1.Στρατηγική διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	<i>Ποιες είναι οι δυνατότητες της αγοράς; Ποιοι οργανωσιακοί πόροι αποφέρουν πλεονέκτημα?</i>
2.Στρατηγικές επιπτώσεις για το ταλέντο	<i>Πώς η βελτίωση των ταλέντων επιφέρει ποιοτικά στρατηγικά κέρδη; Πώς θα αναπτυχθούν και θα τοποθετηθούν τα ταλέντα;</i>
3.Στρατηγική δεξαμενής ταλέντων	<i>Πώς τοποθετούμε τις διάφορες ομάδες ταλέντων;</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποια πολιτική αποζημίωσης πρέπει να υιοθετήσουμε;</li> <li>• Ποια ταλέντα θα πρέπει να επανατοποθετηθούν;</li> <li>• Πρέπει να ενημερώσουμε ορισμένες θέσεις εργασίας;</li> </ul>
4.Συστήματα διοίκησης ταλέντου	<i>Πώς εφαρμόζουμε τις στρατηγικές σχετικά με το ταλέντο σε ολόκληρο τον οργανισμό;</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Συστήματα δεδομένων σε επίπεδο επιχείρησης</li> </ul>
5.Πρακτικές διοίκησης ταλέντου	<i>Ποιες πρακτικές ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε μας και μπορούν να συλληφθούν από τα υφιστάμενα συστήματα;</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιλογή</li> <li>• Προσλήψεις</li> <li>• Διαχείριση της απόδοσης</li> <li>• Διαχείριση αποζημίωσης</li> </ul>

**Lewis και Heckman (2006), ίδια μετάφραση και μετατροπή**

## 1.2 Έννοιες προς συσχέτιση

### **1.2.1 Πρόθεση αποχώρησης**

Η πρόθεση αποχώρησης αντανακλά την επιθυμία του ατόμου να εγκαταλείψει τον οργανισμό και να αναζητήσει νέες εναλλακτικές λύσεις για την απασχόληση του. Σύμφωνα με τον Jaros (1997) η πρόθεση αποχώρησης αναφέρεται στην τάση των εργαζομένων να αποσυρθούν από την οργάνωση. Οι Mowday, Porter και Steers (1982) ορίζουν την πρόθεση αποχώρησης ως την εκτιμώμενη υποκειμενική πιθανότητα εγκατάλειψης του οργανισμού σε κάποιο σημείο στο εγγύς μέλλον. Θεωρείται μία συνειδητή και σκόπιμη επιθυμία του ατόμου να εγκαταλείψει τον οργανισμό η οποία αποτελεί το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας της γνωστικής αποχώρησης (Mobley, Horner και Hollingsworth 1978). Οι Carmeli και Weisberg (2006) στην έρευνά τους εντόπισαν τρία στοιχεία της διαδικασίας της γνωστικής αποχώρησης. Αρχικά αναφέρουν τις σκέψεις για παραίτηση, στην συνέχεια τον έλεγχο για εναλλακτικές λύσεις επαγγελματικής σταδιοδρομίας και τέλος την πρόθεση αποχώρησης.

Διάφοροι ερευνητές εντόπισαν δύο τύπους αποχωρήσεων την προληπτική/εθελοντική (παραίτηση) και την απρόβλεπτη/ακούσια (απόλυση) (Maynard και Parfyonova, 2013). Η προληπτική/εθελοντική αποχώρηση αναφέρεται σε έναν εργαζόμενο που εγκαταλείπει την εργασία του ελεύθερα και χωρίς περιορισμούς. Αντίθετα, η απρόβλεπτη/ακούσια αναφέρεται σε έναν εργαζόμενο που εγκαταλείπει την οργάνωση για λόγους πέρα από τον έλεγχό του.

Οι εναλλακτικές θέσεις εργασίας είναι ένας σημαντικός λόγος για τον οποίο οι εργαζόμενοι αποχωρούν από την τωρινή τους εργασία (Holtom κ.ά., 2006). Οι Porter κ.ά. (1974) εντάσσουν τους παράγοντες αποχώρησης των ατόμων από τον οργανισμό σε τέσσερις ευρύτερες κατηγορίες. Αρχικά αναφέρουν τον καθορισμό των στρατηγικών στόχων του οργανισμού δίχως την συμμετοχή των εργαζομένων. Σε αυτήν την περίπτωση οι εργαζόμενοι δεν έχουν την ευκαιρία να αφομοιώσουν ουσιαστικά τους στόχους αυτούς. Ακόμη αναφέρουν παράγοντες από το γενικότερο περιβάλλον της εργασίας και στοιχεία από τις εργασιακές δραστηριότητες. Τέλος επισημαίνουν τον προσωπικό παράγοντα ο οποίος είναι μοναδικός για κάθε άτομο.

Σύμφωνα με την θεωρία των March και Simon (1958) δύο είναι οι βασικές μεταβλητές που καθορίζουν την πρόθεση αποχώρησης ενός εργαζομένου. Η

αντιλαμβανόμενη σκοπιμότητα της αποχώρησης και η αντιλαμβανόμενη ευκολία αποχώρησης. Η σκοπιμότητα αποχώρησης εννοιολογικά σχετίζεται με την οργανωσιακή δέσμευση και εργασιακή ικανοποίηση, ενώ η ευκολία με την ποιότητα και ποσότητα των εναλλακτικών θέσεων εργασίας.

### 1.2.2 Εργασιακό πάθος

Το πάθος ετυμολογικά προέρχεται από το λατινικό ρήμα «passio», το οποίο μεταφράζεται ως πάσχω ή υποφέρω, ενώ βιβλιογραφικά έχει τουλάχιστον δύο ερμηνείες. Αφενός δηλώνει την απώλεια ελέγχου των καταστάσεων και σχετίζεται με αρνητικά βιώματα και αφετέρου την ύπαρξη μία θετικής κατάστασης, κατά την οποία τα άτομα χαρακτηρίζονται από έντονη ενέργεια για μία δραστηριότητα (Rony, 1990).

Οι Vallerand κ.ά. (2003) καθόρισαν το πάθος ως την ισχυρή τάση του ατόμου προς μία δραστηριότητα την οποία θεωρεί ιδιαιτέρως σημαντική και επιθυμεί να επενδύσει χρόνο και ενέργεια. Ακόμη, επισήμαναν ότι για να θεωρηθεί το άτομο παθιασμένο θα πρέπει η εκάστοτε δραστηριότητα να ενσωματωθεί στην ταυτότητά του. Τα τέσσερα στοιχεία του πάθους είναι: η αξία της δραστηριότητας για το άτομο, ο αναλυσκόμενος χρόνος στην δραστηριότητα αυτή, ο βαθμός αρέσκειας για την δραστηριότητα και η διαδικασία εσωτερικοποίησης της δραστηριότητας. Εν συνεχεία διαχώρισαν το προαναφερθέν πάθος σε δύο τύπους το αρμονικό (*harmonious*) και το έμμονο (*obsessive*), δημιουργώντας έτσι ένα διττό μοντέλο. Τα τρία πρώτα στοιχεία, τα οποία αναφέρθηκαν, εμπίπτουν και στους δύο τύπους πάθους. Ενώ, η διαδικασία εσωτερικοποίησης και ενσωμάτωσης, της εκάστοτε δραστηριότητας στην ταυτότητα του ατόμου, αποτελεί το στοιχείο διάκρισης των δύο τύπων. Το αρμονικό πάθος αποτελεί κινητήριο δύναμη που οδηγεί το άτομο να επιλέξει συνειδητά και οικειοθελώς να ασχοληθεί και να εμπλακεί σε μία δραστηριότητα. Αντίθετα, το έμμονο πάθος είναι αποτέλεσμα εξωτερικής πίεσης για εξάσκηση μίας δραστηριότητας. Στην προκειμένη η εκάστοτε δραστηριότητα λαμβάνει δυσανάλογη θέση στην καθημερινή ζωή του ατόμου, δημιουργώντας συχνές συγκρούσεις.

Το πάθος έχει θέση στην εργασιακή ζωή και έχει μελετηθεί με τον όρο εργασιακό πάθος. Ορίζεται, λοιπόν, ως «μία συνεχόμενη και συναισθηματικά θετική κατάσταση ευημερίας του εργαζομένου η οποία πηγάζει από συνεχόμενες γνωστικές και συναισθηματικές καταστάσεις οι οποίες οδηγούν σε σταθερές και δημιουργικές

εργασιακές προθέσεις και πρακτικές» (Zigarmi, κ.ά., 2009, σελ. 310). Το εργασιακό πάθος περιγράφει την «αγάπη» ενός ατόμου για την εργασία του αλλά και την χαρά που αντλεί μέσα από αυτή, συμμετέχοντας και επενδύοντας σε δραστηριότητες που σχετίζονται με την εν λόγω εργασία (De Clercq, Benson, και Martin, 2012). Σύμφωνα με τον Vallerand (2010) το εργασιακό πάθος ξεπερνάει ακόμη και τα όρια της αγάπης για μία δραστηριότητα. Εφόσον περιλαμβάνει την αντίληψη του ατόμου ότι οι εργασιακές του δραστηριότητες αποτελούν σημαντικό στοιχείο της προσωπικής του ζωής αλλά και της ταυτότητάς του, ενώ αφιερώνει άπλετο χρόνο σε αυτές. Ένα άτομο αναφέρεται ως παθιασμένο με την εργασία του όταν παρουσιάζει έντονη προτίμηση σε αυτή και την θεωρεί εξαιρετικά σημαντική (Ho κ.ά., 2011).

Αρκετοί ερευνητές υποστήριξαν ότι το πάθος είναι ένα ενεργό συστατικό για την ομαλή ανάπτυξη των επιχειρήσεων αλλά και της επιχειρηματικότητας (Baum και Locke, 2004, Baum, Locke, και Smith, 2001). Το πάθος των επιχειρηματιών ορίζεται ως «ένα σύνολο συνειδητών, έντονων και θετικών συναισθημάτων που βιώνουν τα άτομα λόγω της εργασιακής τους εμπλοκής σε δραστηριότητες επιχειρηματικότητας, οι οποίες σχετίζονται με ρόλους που έχουν νόημα για αυτούς και δίνουν αξία στον ρόλο τους ως επιχειρηματίες» Cardon κ.ά., 2009, σελ. 517. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό το πάθος περιλαμβάνει μόνο θετικά συναισθήματα και ευχάριστες καταστάσεις. Οι De Clercq, Benson, και Martin (2012) επισήμαναν την ύπαρξη θετικής συσχέτισης μεταξύ της πρόθεσης ανάπτυξης επιχειρηματικότητας (*entrepreneurial intention*) και του εργασιακού πάθους. Θεωρούν ότι το εργασιακό πάθος ενισχύει την αντίληψη της δυναμικής της επιχειρηματικότητας ως επιθυμητή σταδιοδρομία.

Στην περίπτωση της επιχειρηματικότητας το εργασιακό πάθος δύναται να μετριάσει την ανησυχία για την αναμενόμενη αβεβαιότητα της ανάληψης επιχειρηματικής δράσης. Καθώς, εξ ορισμού αντανακλά τις προσπάθειες του ατόμου για ανάληψη δραστηριοτήτων. Στη σχετική βιβλιογραφία διαφαίνεται ότι η επιχειρηματική σταδιοδρομία ως επιλογή εμφανίζεται, συχνά, μαζί με την ύπαρξη εργασιακού πάθους (De Clercq, Benson, και Martin, 2012).

Βιβλιογραφικά παρατηρείται έλλειψη σε εμπειρικές μελέτες οι οποίες να μελετούν το πάθος. Ωστόσο έχουν πραγματοποιηθεί ορισμένες με σημαντικά αποτελέσματα. Οι Mageau κ.ά (2009) πραγματοποίησαν μία μελέτη, κατά την οποία διερευνάται ο τρόπος με τον οποίο το κοινωνικό περιβάλλον του ατόμου δύναται να

επιρεάσει το πάθος του σε σχέση με κάποια δραστηριότητα. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν ότι ένα ελεγχόμενο περιβάλλον οδηγεί συχνά σε ανάπτυξη έμμονου πάθους. Ενώ ένα περιβάλλον το οποίο υποστηρίζει την ανάληψη πρωτοβουλιών ενισχύει την ανάπτυξη του αρμονικού πάθους και των ευχάριστων καταστάσεων που επιφέρει. Οι Vallerand και Houliort (2003) σε εμπειρική έρευνα μεταξύ 300 εργαζομένων διαφόρων βαθμίδων ανέδειξαν ότι το αρμονικό πάθος στην εργασία οδηγεί σε ψυχολογική προσαρμογή (*adjustment*). Δηλαδή την συγκρότηση μίας δυναμικής προσωπικότητας σύμφωνα με τις απαιτήσεις τις εκάστοτε εργασίας. Αυτό αποτελεί αποτέλεσμα της ικανοποίησης ψυχολογικών αναγκών για αυτονομία, ικανότητα και σχετικότητα με τον εκάστοτε ρόλο εργασίας. Οι Forest κ.ά. (2011) σε έρευνα τους για αποτελέσματα που συνδέονται είτε με το αρμονικό είτε με το έμμονο πάθος κατέληξαν ότι μόνο το έμμονο πάθος συνδέεται με πρόκληση συγκρούσεων και άκαμπτη επιμονή, όπως η σκέψη του ατόμου να φέρει εργασία στο σπίτι, η εργασία κατά την διάρκεια των διακοπών ή και ακόμη η έντονη σκέψη της εργασίας μετά τη λήξη της.

### 1.2.3 Εργασιακή εμπλοκή

Η εργασιακή εμπλοκή εμφανίστηκε ως φλέγον θέμα σε επιχειρήσεις και οργανισμούς στα τέλη του 1990 αρχές 2000 (Kahn κ.ά., 1990). Έκτοτε ερευνητές μελέτησαν την έννοια και την οριοθέτησαν δίνοντάς της νέες διατάσεις. Σε κάθε περίπτωση γίνεται λόγος για θετικό βίωμα το οποίο δημιουργείται και απορρέει από το άτομο και την εργασία του.

Ο Kahn (1990) ορίζει την εργασιακή εμπλοκή ως ψυχολογική παρουσία και τονίζει την σημασία δύο κρίσιμων συστατικών σε αυτήν την προσοχή και την απορρόφηση. Με τον όρο προσοχή νοείται η γνωστική διαθεσιμότητα και ο χρόνος που αφιερώνει κανείς στην διαδικασία της σκέψης. Ο όρος απορρόφηση αναφέρεται στον βαθμό ανάμειξης του ατόμου σε έναν ρόλο. Ο περισσότερο διαδεδομένος ορισμός είναι αυτός των Schaufeli κ.ά. (2002) σελ.74, κατά τον οποίο η εργασιακή εμπλοκή αναφέρεται σε «μία θετική και ικανοποιητική κατάσταση πνεύματος κατά την οποία υπάρχει σθένος (*vigor*), αφοσίωση (*dedication*) και απορρόφηση (*absorption*) κατά την εργασία του ατόμου». Με τον όρο σθένος νοείται το υψηλό επίπεδο ενέργειας και πνευματικής ανθεκτικότητας κατά την εργασία του ατόμου. Ενώ, η αφοσίωση αντανakλά την ύπαρξη έντονης συμμετοχής κατά την εκτέλεση μίας εργασίας και την αίσθηση της σημασίας και ενθουσιασμού που βιώνει το άτομο. Τέλος, η απορρόφηση

αναφέρεται στην απόλυτη συγκέντρωση και ευχάριστη απασχόληση του ατόμου με την εργασία του από την οποία δύσκολα αποσπάται.

Ακόμη, ο Kahn (1990) αναφέρθηκε στον όρο προσωπική εμπλοκή. Την όρισε ως την πραγμάτωση των ατόμων του οργανισμού σε σχέση με τους ρόλους εργασίας, αλλά και την έκφραση των εαυτών τους σωματικά, γνωστικά και συναισθηματικά κατά την διάρκεια της εκτέλεσης των ρόλων αυτών. Συνέχισε προσθέτοντας τρεις ψυχολογικές καταστάσεις την σημασία (*meaningfulness*), την ασφάλεια (*safety*) και την διαθεσιμότητα (*availability*), μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι εμφανίζουν σε προσωπικό επίπεδο εμπλοκή ή απεμπλοκή. Η σημασία αναφέρεται στην αξία την οποία θεωρεί το άτομο ότι λαμβάνει μέσω του ρόλου του στον εργασιακό χώρο. Η ασφάλεια περιλαμβάνει την περίπτωση όπου το άτομο δεν φοβάται, αλλά αισθάνεται άνετα κατά την ανάδειξη του εαυτού του. Τέλος, η διαθεσιμότητα περιγράφει την ύπαρξη σωματικών, συναισθηματικών και ψυχολογικών πόρων, τους οποίους προτίθεται το άτομο να διαθέσει στην εκτέλεση των εργασιακών του δραστηριοτήτων.

Αρχικά, η εργασιακή εμπλοκή αναπτύχθηκε στον αντίποδα της εργασιακής εξουθένωσης, δηλαδή την συναισθηματική εξάντληση και αποστράγγιση του ατόμου από την εργασία του (Shaufeli κ.ά. 2002). Οι Maslach, Leiter και Shaufeli (2001) υποστήριξαν την ύπαρξη συνέχειας μεταξύ επαγγελματικής εξουθένωσης και εργασιακής εμπλοκής. Οι άνθρωποι, οι οποίοι βιώνουν υψηλή εργασιακή εμπλοκή, διατηρούν συναισθηματική και παράλληλα ενεργητική σχέση με τις εργασιακές τους υποχρεώσεις. Κάτι τέτοιο δεν ισχύει στην περίπτωση της εργασιακής εξουθένωσης.

Κατά την ύπαρξη εργασιακής εμπλοκής τα άτομα εμπλέκονται σωματικά με τα καθήκοντά τους. Χαρακτηρίζονται από διανοητική επαγρύπνηση και συνδέονται με τους άλλους με τρόπο που καταδεικνύει την σκέψη, τα συναισθήματά, τις πεποιθήσεις και τις αξίες τους. Εκείνοι, λοιπόν, οι οποίοι βιώνουν εργασιακή εμπλοκή αισθάνονται ενεργητικότητα και είναι αποτελεσματικά συνδεδεμένοι με τις εργασιακές τους υποχρεώσεις. Παράλληλα, θεωρούν ότι είναι ικανοί να ανταποκριθούν επαρκώς στις απαιτήσεις της εργασίας τους (Schaufeli κ.ά., 2004). Οι εργαζόμενοι είναι εμπλεκόμενοι με την εργασία τους όταν γνωρίζουν τι αναμένεται από εκείνους και τι χρειάζεται να διεκπεραιωθεί σχετικά με αυτή. Παράλληλα είναι σημαντικό να αισθάνονται ότι το αντίκτυπο της εργασίας τους αναγνωρίζεται. Σημαντικό ρόλο, επίσης, διαδραματίζει το αίσθημα του ανήκειν σε ένα έργο σημαντικό, μέσω του



οποίου έχουν την ευκαιρία να βελτιωθούν και να αναπτυχθούν (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002, σελ.269). Έτσι βιώνουν ζωτικότητα και διασκέδαση με αποτέλεσμα να εκπληρώνουν μέσω αυτής διάφορες ψυχολογικές ανάγκες (Gorgievenski, Moriano, Bakker, 2014, σελ.108). Επομένως, υποστηρίζεται η πραγματοποίηση της προσωπικής τους ολοκλήρωσης, αντίθετα με την ύπαρξη της εργασιακής εξουθένωσης.

Συχνά, η εργασιακή εμπλοκή συγγέεται με άλλες έννοιες της οργανωσιακής συμπεριφοράς, κυρίως με την οργανωσιακή δέσμευση. Η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί στάση του ατόμου και αναφέρεται στην προσκόλλησή του στον οργανισμό. Αντίθετα η εμπλοκή δεν είναι στάση, αλλά είναι ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο είναι επιμελές και απορροφάται κατά την εκτέλεση των ρόλων του, στα πλαίσια της εργασίας του. Η εργασιακή εμπλοκή αφορά τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα εκτελούν τα καθήκοντά τους, ενώ εκτός από γνωστικές λειτουργίες περιλαμβάνει και ενεργή χρήση συναισθημάτων. Στην σχετική βιβλιογραφία η εργασιακή εμπλοκή έχει καθιερωθεί ως ξεχωριστό κατασκεύασμα το οποίο αποτελείται από γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές συνιστώσες που συνδέονται με την ατομική απόδοση (Saks, 2006).

#### **1.2.4 Οργανωσιακή δέσμευση**

Όσον αφορά την οργανωσιακή δέσμευση έχει πραγματοποιηθεί πληθώρα θεωρητικών και εμπειρικών ερευνών. Στην σχετική βιβλιογραφία εντοπίζονται δύο τάσεις σχετικά με τον ορισμό του όρου (Mowday και Steers, 1979).

Μια πρώτη τάση είναι ο προσδιορισμός της οργανωσιακής δέσμευσης ως σύνολο συμπεριφορών (*behaviors*). Η δέσμευση ως συμπεριφορά περιγράφει τις διαδικασίες μέσω της οποίας τα άτομα «παγιδεύονται» σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό (Meyer και Allen, 1991). Οι Porter και Smith (1970) περιγράφουν την οργανωσιακή δέσμευση ως προθυμία των εργαζομένων να προσφέρουν στον οργανισμό, ως επιθυμία παραμονής σε αυτόν και ως αποδοχή των βασικών αξιών του. Ο Sheldon (1971) την ορίζει ως θετική αξιολόγηση του οργανισμού εκ μέρους του εργαζομένου με παράλληλη διάθεση για εργασία σε αυτόν. Ο Kantor (1968) την θεωρεί ως την προθυμία του εργαζομένου να διαθέσει ενέργεια με σκοπό την παραμονή του στον οργανισμό.

Μια δεύτερη τάση που προκύπτει από τη διαθέσιμη θεωρία είναι ο προσδιορισμός της οργανωσιακής δέσμευσης ως στάση (*attitude*). Η δέσμευση ως στάση περιγράφει τις σκέψεις των εργαζομένων σχετικά με την σχέση που έχουν με τον οργανισμό (Meyer και Allen, 1991). Έτσι, ο Lee (1971) εισήγαγε τον όρο ως ταύτιση και συγκεκριμένα ως τον βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος διακατέχεται από τον αίσθημα του «ανήκειν» στον οργανισμό. Σύμφωνα με τους Porter κ.ά (1974) η οργανωσιακή δέσμευση αποτελείται από τα εξής τρία στοιχεία : ισχυρή πίστη και αποδοχή των στόχων και αξιών του οργανισμού, σημαντικές προσπάθειες προς χάριν του οργανισμού και έντονη επιθυμία για παραμονή σε αυτόν. Πιο συγκεκριμένα οι Elizur και Koslowsky (2001) όρισαν την οργανωσιακή δέσμευση ως την προσκόλληση είτε συναισθηματική είτε λειτουργική, του ατόμου, στο χώρο εργασίας του. Ο Cohen (2007) αναφέρει ότι η δέσμευση του εργαζόμενου σε έναν οργανισμό αφορά μια δύναμη η οποία συνδέει το άτομο με μια σειρά από ενέργειες και στόχους. Η οργανωσιακή δέσμευση, λοιπόν, αντανακλά τόσο τα συναισθήματα του εργαζομένου όσο και τις συμπεριφορές του προς τον οργανισμό.

Έπειτα, από επανεξέταση της μέχρι τότε υπάρχουσας θεωρίας, οι Meyer και Allen (1991) παρουσίασαν ένα μοντέλο οργανωσιακής δέσμευσης τριών διαστάσεων (TCM). Στόχος τους ήταν η δημιουργία μίας ενιαίας θεωρητικής βάσης. Οι τρεις διαστάσεις είναι η συναισθηματική, η κανονιστική και η γνωστική δέσμευση. Με βάση αυτό το μοντέλο η συναισθηματική δέσμευση εκφράζει το συναισθηματικό δέσιμο του ατόμου με τον οργανισμό και είναι αποτέλεσμα της προσήλωσής του. Στην συνέχεια η κανονιστική δέσμευση εκφράζει την αφοσίωση του εργαζομένου και συνδέεται με το αίσθημα υποχρέωσης ως προς τον οργανισμό. Τέλος, η δέσμευση λόγω συνέχειας (γνωστική) εκφράζει την ανάγκη του ατόμου για παραμονή στον οργανισμό και σχετίζεται το υψηλό κόστος ενδεχόμενης αποχώρησης. Εν ολίγοις, οι εργαζόμενοι με συναισθηματική δέσμευση παραμένουν στον οργανισμό, γιατί το επιθυμούν, εκείνοι με κανονιστική διότι το χρειάζονται και εκείνοι με γνωστική δέσμευση «γιατί έτσι πρέπει». Σύμφωνα με τις προτάσεις τους οι ερευνητές θα μπορούσαν να εμβαθύνουν στη σχέση εργαζομένου με τον οργανισμό αναλύοντας ταυτόχρονα και τα τρία αυτά στοιχεία. Σύμφωνα με τους Marchiori και Henkin (2004) η τελευταία διάσταση του όρου είναι η περισσότερο εμπειρικά ταυτοποιημένη.

Οι τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης δεν απαντώνται στους εργαζομένους στον ίδιο βαθμό (Meyer και Allen, 1991). Ενδέχεται κάποιος εργαζόμενος να βιώνει υψηλό βαθμό κανονιστικής δέσμευσης και χαμηλό βαθμό συναισθηματικής δέσμευσης. Αυτό σημαίνει ότι αισθάνεται έντονα την υποχρέωση να παραμείνει στον οργανισμό όμως δεν το επιθυμεί. Κάθε μία διάσταση ξεχωριστά δύναται να επηρεάσει την τάση του εργαζομένου για αποχώρηση από τον οργανισμό.

Η οργανωσιακή δέσμευση εξαρτάται από χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, παράγοντες από το εργασιακό περιβάλλον και δημογραφικά χαρακτηριστικά (Morrow, 1983). Ενώ, έχει άμεσα αποτελέσματα στην απόδοση των ατόμων κατά την εργασία τους. Το ίδιο ισχύει και για την ανάπτυξη της οργανωσιακής τους συμπεριφοράς, όσον αφορά, την εκτέλεση καθηκόντων, την εξέλιξη, την υποστήριξη μεταξύ συναδέλφων και τέλος την προάσπιση και προώθηση των οργανωσιακών στόχων και σκοπών (Meyer κ.ά., 2004). Ο Mowday (1979) ανέφερε ότι η οργανωσιακή δέσμευση είναι μία αργά αναπτυσσόμενη διαδικασία, η οποία προκύπτει καθώς τα άτομα επεξεργάζονται την σχέση τους με τον οργανισμό. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την σταθερότητά της ύπαρξής σε σχέση με άλλες έννοιες της οργανωσιακής συμπεριφοράς.

### **1.2.5 Εργασιακή ικανοποίηση**

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ίσως η πιο μελετημένη και ευρέως διαδεδομένη έννοια στα πλαίσια της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Spector, 1997). Αποτελεί ένα από τα πιο αναπτυγμένα θέματα στις κοινωνικές επιστήμες, ωστόσο καμία προσέγγιση δεν δύναται να ερμηνεύσει ολιστικά την θεματολογία του όρου (Judge, Hulin και Dalal, 2012).

Ο Herzberg (1935) έφερε τον όρο στο φως, καθώς στην έρευνα του επανεξέτασε 32 προηγούμενες έρευνες οι οποίες διεξήχθησαν πριν το 1932 (Ramayah, 2001). Παρατήρησε, λοιπόν, ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι ο συνδυασμός ψυχολογικών και περιβαλλοντικών περιστάσεων, οι οποίες αναγκάζουν το άτομο να δηλώσει με ειλικρίνεια ότι είναι ικανοποιημένο/ευχαριστημένο από την εργασία του. Παράλληλα, αναφέρει ότι παρόλο που η εργασιακή ικανοποίηση είναι υπό την επίδραση εξωτερικών παραγόντων, παραμένει κάτι προσωπικό και σχετίζεται με το πώς αισθάνεται ο εργαζόμενος. Έπειτα, ο Vroom (1964) όρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως τον

συναισθηματικό προσανατολισμό των ατόμων προς τους ρόλους εργασίας, τους οποίους κατέχουν. Επικεντρώνεται, δηλαδή, στον ρόλο του εργαζομένου στον χώρο εργασίας του.

Ο Locke (1969) αναφέρει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μία θετική ή ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση η οποία προκύπτει από την εκτίμηση της θέσης εργασίας του ατόμου ή γενικότερα των εμπειριών των θέσεων εργασίας του. Δηλαδή, η εργασιακή ικανοποίηση είναι μία προσωπική εκτίμηση του ατόμου αναφορικά με τα διάφορα στοιχεία της εργασίας του και εκφράζεται ως συναισθηματική κατάσταση. Έπειτα, ο ίδιος ερευνητής πρόσθεσε στον αρχικό ορισμό την πλήρωση των εργασιακών αξιών του ατόμου. Ορίζοντας την εργασιακή ικανοποίηση ως την θετική συναισθηματική απόκριση, ως προς ένα έργο, η οποία προκύπτει από την εκτίμηση ότι αυτό παρέχει πλήρωση ή επιτρέπει την πλήρωση των εργασιακών αξιών του (Locke, 1976).

Ένας από τους πιο δημοφιλείς ορισμούς είναι του Spector (1997). Σύμφωνα με αυτόν η εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνει τα συναισθήματα του ατόμου για την εργασία του και τις διάφορες πτυχές της. Συμπληρώνει ότι πρόκειται για τον βαθμό σύμφωνα με τον οποίο τα άτομα θεωρούν ότι τους αρέσει (ικανοποίηση) ή δεν τους αρέσει η εργασία τους (δυσαρέσκεια).

Έπειτα, οι συγγραφείς επικεντρώθηκαν περισσότερο στα αποτελέσματα που επιφέρει η εκτέλεση ενός ρόλου εργασίας, σε ψυχολογικό αλλά και υλικό επίπεδο. Ο Statt (2004) ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως τον βαθμό στον οποίο ένας εργαζόμενος είναι ευχαριστημένος από την αναγνώριση την οποία λαμβάνει από την εκτέλεση του ρόλου εργασίας του. Ο Aziri (2008) αναφέρει ως εργασιακή ικανοποίηση το αίσθημα που εμφανίζεται ως αποτέλεσμα της αντίληψης ότι η εργασία του ατόμου αφενός ενισχύει την πραγμάτωση ψυχολογικών αναγκών και αφετέρου επιφέρει υλικά αγαθά.

Κοινό στοιχείο όλων των παραπάνω ορισμών είναι η αναφορά στην ψυχολογία του εργαζομένου μέσω της αποτίμησης των συναισθημάτων τους σχετικά με την εργασία τους ή τις πτυχές αυτής. Οι περισσότεροι ορισμοί συγκλίνουν στο ότι πρόκειται για ένα συναίσθημα του εργαζομένου σκεπτόμενος την εργασία του. Επομένως, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μία πολυδιάστατη ψυχολογική

αντίδραση του ατόμου, η οποία φέρει συναισθηματικά, γνωστικά και συμπεριφορικά χαρακτηριστικά (Hulin και Judge 2003). Είναι μία έννοια σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο, ώστε να καταδεικνύει την προσωπική αξιολόγησή του ατόμου σχετικά με την εργασιακή του εμπειρία.

Σύμφωνα με τους Smith κ.ά. (1996) τα συστατικά της εργασιακής ικανοποίησης είναι τα εξής: στάση απέναντι σε συνεργάτες, γενικές συνθήκες εργασίας, στάση προς τον οργανισμό, οικονομικά πλεονεκτήματα και στάση προς την διοίκηση. Πρόκειται, λοιπόν, για μία στάση την οποία αναπτύσσουν τα άτομα αναφορικά με την εργασία τους, μοναδική για τον καθένα, επηρεαζόμενη από διάφορους εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες. Η εργασιακή ικανοποίηση αντανακλά την συναισθηματική αντίδραση του ατόμου προς την εργασία του. Ενώ περιλαμβάνει την σύγκριση των ωφελειών που λαμβάνει το άτομο από την εργασία του με τις ωφέλειες που προσδοκούσε να λάβει. Συνήθως μετράται ως μία συνολική αποτίμηση της αξιολόγησης του ατόμου σχετικά με την εργασιακή του εμπειρία.

Ορισμένοι παράγοντες οι οποίοι συγκαταλέγονται στην διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης είναι το ικανοποιητικό σύστημα αμοιβών, οι συνθήκες εργασίας, η υποστηρικτική εποπτεία, οι ακολουθούμενες εργασιακές πολιτικές, η προαγωγή αισθημάτων ασφάλειας, ο ξεκάθαρος ορισμός του εργασιακού ρόλου, η δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων και η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων, στα πλαίσια του εργασιακού χώρου (Locke, 1976). Είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψιν οι παράγοντες ενίσχυσης της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς, οι εργαζόμενοι οι οποίοι σημειώνουν υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης συμπεριφέρονται με εποικοδομητικό τρόπο προς την οργάνωση. Αντίθετα, εκείνοι οι οποίοι εμφανίζουν χαμηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης παρουσιάζουν αρνητικά συναισθήματα για την εργασιακή τους ζωή (Fine & Nevo, 2008).

### 1.3 Νεοφυείς επιχειρήσεις

#### **1.3.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός νεοφυών επιχειρήσεων**

##### *1.3.1.2 Ορισμός νεοφυών επιχειρήσεων*

Στην υπάρχουσα βιβλιογραφία δεν συναντάται ομοφωνία σχετικά με το τι είναι στην πραγματικότητα μία «*startup*» επιχείρηση. Στην προσπάθεια μεταφοράς του όρου «*startup*» στην Ελληνική γλώσσα η πιο δημοφιλής απόδοση είναι «νεοφυής επιχείρηση». Ετυμολογικά η έκφραση αυτή ταυτίζεται με την έκφραση «νεοσύστατη επιχείρηση». Στην πραγματικότητα όμως οι νεοφυείς επιχειρήσεις αποτελούν μόνο ένα υποσύνολο των νεοσύστατων, καθώς μία νεοσύστατη δεν είναι απαραίτητα νεοφυής. Μια αρκετά περιεκτική ερμηνεία του όρου «*startup*» είναι η περιφραστική απόδοση ως «Καινοτόμα νεοφυής (ή νεοϊδρυθείσα) επιχείρηση με κλιμακούμενο επιχειρηματικό πλάνο» (Blank, 2012). Ωστόσο, έχει ευρέως καθιερωθεί η αντιστοίχιση του όρου «*startup*» με την έκφραση «νεοφυής επιχείρηση». Μάλιστα η τακτική αυτή ακολουθείται κατά κόρον και από τους σχετικούς ελληνικούς φορείς,

Ιστορικά οι νεοφυείς επιχειρήσεις εμφανίστηκαν για πρώτη φορά στα τέλη της δεκαετίας του 50 στην Silicon Valley της Καλιφόρνιας των ΗΠΑ. Αφορμή για την δημιουργία τους ήταν μία διαφωνία μεταξύ των εργαζομένων της Shockley Semiconductor<sup>1</sup> και των ιδρυτών της. Οι εργαζόμενοι αποσπάστηκαν και καθιέρωσαν την ίδρυση καινοτόμων εταιρειών με φρέσκες ιδέες. Τα δεδομένα αυτά ακολουθήθηκαν στην συνέχεια και από τους πρώην εργοδότες. Έτσι η μέθοδος συνεχίστηκε και διαδόθηκε με αυξανόμενους ρυθμούς. Η εν λόγω μορφή επιχειρηματικής δράσης, αν και υφίσταται ήδη αρκετές δεκαετίες, εμφανίστηκε ξανά στο προσκήνιο λόγω της πρόσφατης διεθνούς οικονομικής κρίσης. Ενώ, σε αρκετές αγορές βρίσκεται ακόμη σε στάδιο έρευνας και ανάπτυξης.

Οι νεοφυείς επιχειρήσεις προσδιορίζονται ως καινοτόμες επιχειρηματικές δράσεις οι οποίες προκύπτουν από την ανάληψη επιχειρηματικών ευκαιριών. Επομένως, κρίνεται σκόπιμο να γίνει αναφορά στην σημασία της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και των επιχειρηματικών ευκαιριών.

---

<sup>1</sup> Το Shockley Semiconductor Laboratory ήταν ένα πρωτοποριακό εργαστήριο κατασκευών ημιαγωγών που ίδρυσε ο William Shockley ως τμήμα της Beckman Instruments, Inc., το 1956.

Σύμφωνα με τους Shane και Venkataraman (2000) η επιχειρηματικότητα ορίζεται αφενός ως η συστηματική μελέτη πηγών ευκαιριών και αφετέρου ως το σύνολο των ατόμων που τις αξιολογούν, τις ανακαλύπτουν και εν τέλει τις εκμεταλλεύονται. Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες προκύπτουν μέσα από καταστάσεις κατά τις οποίες δύναται να εισαχθούν νέα αγαθά, υπηρεσίες, πρώτες ύλες, αγορές και οργανωτικά μέσα, σχηματίζοντας καινούριες σχέσεις στην προσφορά και την ζήτηση (Eckhardt και Shane, 2003). Ανάλογες ευκαιρίες είναι δυνατόν να ανακύψουν έπειτα από μετασχηματισμούς και αλλαγές σε διαφορετικά τμήματα της αλυσίδας αξίας. Ενώ, σύμφωνα με τους Sarasvathy κ.ά. (2003) ευκαιρία αποτελεί ένα σύνολο ιδεών, πεποιθήσεων και ενεργειών οι οποίες επιτρέπουν την δημιουργία μελλοντικών αγαθών και υπηρεσιών ελλείψει τρεχουσών αγορών. Ο όρος καινοτομία περιλαμβάνει οποιαδήποτε πολιτική, δομή, μέθοδο, διαδικασία, προϊόν ή ακόμη και αγορά, οι οποίες γίνονται αντιληπτές ως κάτι πρωτοπόρο και καινούριο (Nohria και Gulati, 1996). Ενώ, σύμφωνα με τον Damanpour (1991) καινοτομία είναι η παραγωγή, η ανάπτυξη και η προσαρμογή νέων ιδεών σε οποιοδήποτε τμήμα της επιχείρησης.

Επομένως, μία νεοφυής επιχείρηση αποτελεί ένα εγχείρημα το οποίο περιλαμβάνει ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο. Το εν λόγω εγχείρημα προκύπτει από την χρησιμοποίηση καινοτόμων μεθόδων και μοντέλων οργάνωσης, διοίκησης και προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών. Ενώ, στοχεύει στην επίλυση σημαντικών προβλημάτων με τρόπους που δεν δόθηκαν μέσω των παραδοσιακών μοντέλων.

Οι Eckhardt και Shane (2003) όρισαν τις νεοφυείς επιχειρήσεις ως ένα *περιβάλλον εργασίας* με έντονη αίσθηση της δυναμικής, επαυξημένες δυνατότητες και μη συμβατική νοοτροπία η οποία αποσκοπεί στο να επιφέρει αλλαγές και ανατροπές στις υφιστάμενες αγορές. Σύμφωνα με Leach και Melicher (2012) αρκεί η *μετατροπή των σκέψεων και ιδεών*, ενός ατόμου, σε εμπορικές ευκαιρίες με αξία για να οριστεί μία νεοφυής επιχείρηση. Οι Blank και Dorf (2012) εστίασαν, κυρίως, στην *σύσταση του επιχειρηματικού μοντέλου*. Όρισαν ως νεοφυή επιχείρηση μία εταιρία σε εξερευνητική φάση η οποία δρα βάσει ελλιπώς καθορισμένου επιχειρηματικού μοντέλου, δίχως δοκιμασμένες υποθέσεις. Στόχος αυτών είναι η επίτευξη ενός σαφούς, καινοτόμου και κλιμακούμενου επιχειρηματικού μοντέλου.

Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι παρόλο τον διαφορετικό προσανατολισμό σε κάθε δοθέντα ορισμό, υπάρχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά. Σε κάθε περίπτωση

βασικό, στοιχείο αυτού του είδους των επιχειρήσεων, είναι η ικανότητα τους να εξελίσσονται ραγδαία. Αυτό αποτελεί και την ειδοποιό διαφορά σε σχέση με μία μικρή νεοσύστατη επιχείρηση. Άρα μία νεοφυής επιχείρηση είναι εκείνο το εγχείρημα το οποίο καινοτομεί με στόχο μεγάλο κομμάτι της αγοράς και σαφώς γρήγορη εξέλιξη.

### *1.3.1.2 Χαρακτηριστικά και προσδιοριστικοί παράγοντες των νεοφυών επιχειρήσεων*

Στα πλαίσια της νεοφυούς επιχειρηματικότητας έχουν εξεταστεί ορισμένα χαρακτηριστικά, τα οποία διαφοροποιούν αυτό το είδος επιχειρηματικής δράσης (Shane και Venkataraman, 2000).

Οι Noson και Hamraev (2009) επισημαίνουν ως κύρια χαρακτηριστικά διαφοροποίησης των νεοφυών επιχειρήσεων την **προσωρινή μορφή του οργανισμού** και την **ποικιλομορφία της ομάδας**. Θεωρούν ότι η νεοφυής επιχείρηση είναι ένα προσωρινό εγχείρημα, το οποίο εξελίσσεται σε σταθερή επιχείρηση με την προϋπόθεση της επιτυχίας. Σχετικά με την σύσταση της ομάδας αναφέρουν τον μικρό αριθμό εργαζομένων. Είναι δηλαδή μικρές σε μέγεθος και ως εκ τούτου η οργανωσιακή τους δομή δεν φέρει τα τυπικά χαρακτηριστικά ενός οργανισμού. Συχνά τα άτομα δεν έχουν ξεκάθαρο ρόλο στην ομάδα, ενώ η εν λόγω ενασχόληση μπορεί να μην είναι το κύριο επάγγελμά τους.

Έπειτα, οι Carboni κ.ά. (2010) πρόσθεσαν τους εξής προσδιοριστικούς παράγοντες. Αρχικά αναφέρθηκαν στην **καινοτομία**, η οποία αποτελεί μείζονος σημασία χαρακτηριστικό των νεοφυών επιχειρήσεων. Όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω, η καινοτομία μπορεί να έχει διάφορες μορφές. Είτε σε επίπεδο προϊόντος είτε σε οργανωσιακό/δομικό επίπεδο, ενώ επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της αξιοποίησης των νέων τεχνολογικών μέσων. Η προϊόντική καινοτομία αναφέρεται σε προϊόντα, υπηρεσίες, διαδικασίες και στον συνδυασμό αυτών. Ενώ, η οργανωσιακή καινοτομία αναφέρεται στην δημιουργία ενός νέου επιχειρηματικού μοντέλου. Στην συνέχεια αναφέρονται **στο επαναλαμβανόμενο και κλιμακούμενο επιχειρηματικό μοντέλο**. Σύμφωνα με το οποίο τα παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες αφορούν ένα μεγάλο μέρος της αγοράς. Το μοντέλο αυτό προσδίδει στις νεοφυείς επιχειρήσεις το συγκριτικό πλεονέκτημα να εξυπηρετούν μεγαλύτερο κοινό, διατηρώντας σχετικά σταθερούς τους απαιτούμενους πόρους. Ωστόσο, ακόμη και αν μία νεοσύστατη επιχείρηση είναι καινοτόμα και διατηρεί κλιμακούμενο μοντέλο, δεν είναι απαραίτητα νεοφυής



(Winborg, 2009). Το χαρακτηριστικό που εν τέλει την κατηγοριοποιεί ως νεοφυή είναι **η δυναμική της ραγδαίας ανάπτυξης**. Στην εν λόγω ανάπτυξη συντελούν τα δύο προηγούμενα χαρακτηριστικά.

Οι Nurcahyo, Akbar και Gabriel (2018) ταξινομήσαν τα διάφορα χαρακτηριστικά σε τέσσερις διαστάσεις το **οργανωσιακό πλαίσιο**, την **ιδιοκτησία**, την **στρατηγική** και την **οικονομική διαχείριση**. Προσπάθησαν να συμπεριλάβουν τα διάφορα χαρακτηριστικά και προσδιοριστικούς παράγοντες στην ολότητά τους.

Στο *οργανωσιακό πλαίσιο* εντάσσουν την πρόσφατη δημιουργία, την ευέλικτη δομή, το μικρό μέγεθος της ομάδας και το επαναλαμβανόμενο επιχειρηματικό πλάνο. Επισημαίνοντας τον μικρό αριθμό εργαζομένων αναφέρουν ότι είναι σημαντικό η διοίκηση να ασκείται με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται η αρμονία και η ισορροπία μεταξύ των ατόμων.

Στην *ιδιοκτησία* εντάσσουν τον τρόπο χρηματοδότησης και την ύπαρξη μετοχικής συμμετοχής των εργαζομένων (*Employee Stock Ownership Plans*). Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι χρηματοδότησης μίας νεοφυούς επιχείρησης, κατά την έναρξη της λειτουργίας της ή και μελλοντικά προκειμένου να αναπτυχθεί. Σύνηθες είναι κατά την έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας η χρηματοδότηση να προέρχεται από τους ιδρυτές και κατόπιν να ψάχνουν επιπλέον υποστήριξη. Η πρόσθετη χρηματοδότηση μπορεί να προέρχεται από επιχειρηματικές συμμετοχές (*venture capitals*), επενδυτές και άλλα προγράμματα (Denis, 2004). Κατά την χρηματοδότηση παραχωρείται, συχνά, μετοχικό κεφάλαιο στους επενδυτές. Έτσι η σύσταση των ιδιοκτητών δύναται να μεταβληθεί στο πέρασμα του χρόνου.

Στην *στρατηγική* εντάσσουν τα καινοτόμα χαρακτηριστικά, τους τρόπους χρήσης αυτών αλλά και το ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται. Εξ ορισμού οι επιχειρηματίες μίας νεοφυούς επιχείρησης προτίθενται να δημιουργήσουν ικανούς οργανισμούς, προκειμένου να εδραιωθούν στην αγορά μέσω της ανάληψης επιχειρηματικών ευκαιριών (Larson και Starr 1993). Επομένως, η ύπαρξη καινοτόμων ιδεών είναι εκείνη που τις διαφοροποιεί σε επίπεδο αγοράς. Συχνή είναι και η ανάγκη για συνεργασίες, καθώς, το πεδίο εφαρμογής τους απαντάται σε αρκετά μεγάλη κλίμακα. Έτσι κάποιες λειτουργίες τους υλοποιούνται σε συνεργασία με το εξωτερικό τους περιβάλλον, προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί η χρήση των διαθέσιμων πόρων.

Αναπτύσσονται, λοιπόν, δεσμοί με το εξωτερικό περιβάλλον με στόχο την μεγαλύτερη εκμετάλλευση γνώσης στο εσωτερικό τους (Quinn, 1979). Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι οι νεοφυείς επιχειρήσεις, αρκετά συχνά, αποτελούν αντικείμενο σκόπιμων συγχωνεύσεων ή εξαγορών στο πλαίσιο του στρατηγικού τους σχεδίου.

Στην *οικονομική διαχείριση* εντάσσουν την χρηματοδότηση, τους διαθέσιμους πόρους και τις αυξημένες πιθανότητες αποτυχίας. Αρκετές από τις διαφορές των νεοφυών επιχειρήσεων, σε σχέση με τους τυπικούς οργανισμούς, προκύπτουν από τον «ιδιαίτερο» τρόπο χρηματοδότησής τους (Hellman και Puri, 1999). Ο αναμενόμενος τρόπος οικονομικής εκκίνησης είναι οι επενδύσεις κεφαλαίων υπό την μορφή επιχειρηματικών συμμετοχών. Προερχόμενες είτε από το εξωτερικό περιβάλλον είτε από τους ιδιοκτήτες (Nurcahyo, Akbar και Gabriel, 2018). Έπειτα από την χρηματοδότηση έπεται η κατανομή των διαθέσιμων οικονομικών και ανθρώπινων πόρων. Κρίσιμο σημείο, λοιπόν, του εγχειρήματος είναι η βέλτιστη κατανομή των περιορισμένων πόρων (Escalante και Turvey 2005). Δεδομένων των παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι ο κίνδυνος αποτυχίας είναι αυξημένος. Όμως αυτό δεν αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για τους επενδυτές, καθώς, αναγνωρίζουν τις αναδυόμενες ευκαιρίες και το προσδοκώμενο ρυθμό ανάπτυξής τους (Ouimet και Zarutsky 2014).

Τα ανωτέρω δεδομένα παρουσιάζονται συνοπτικά στον ακόλουθο Πίνακα 2.

**Πίνακας 2. Ταξινόμηση χαρακτηριστικών νεοφυών επιχειρήσεων**

<b>Διάσταση</b>	<b>Χαρακτηριστικά</b>
Οργανισμός	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πρόσφατη δημιουργία</li> <li>• Ευέλικτη δομή</li> <li>• Ομάδα ατόμων</li> <li>• Επαναλαμβανόμενο επιχειρηματικό πλάνο</li> </ul>
Ιδιοκτησία	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρηματοδότης-Ιδρυτής</li> <li>• Μετοχική συμμετοχή εργαζομένων</li> </ul>

<p>Στρατηγική και καινοτομία</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάλυση ευκαιριών</li> <li>• Χρήση καινοτομίας, ανεξάρτητα με το επίπεδο</li> <li>• Ταχεία ανάπτυξη</li> <li>• Αβεβαιότητα περιβάλλοντος</li> <li>• Στενές σχέσης με εξωτερικό περιβάλλον, διαμοιρασμός γνώσης</li> <li>• Συχνές εξαγορές και συγχωνεύσεις</li> </ul>
<p>Οικονομική διαχείριση</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρηματοδότηση επιχειρηματικών συμμετοχών</li> <li>• Περιορισμένοι πόροι</li> <li>• Συχνές οικονομικές αποτυχίες</li> </ul>

Nurcahyo, Akbar και Gabriel (2018), ίδια μετάφραση και μετατροπή

### **1.3.2 Το επιχειρηματικό πλαίσιο των νεοφυών επιχειρήσεων στην Ελλάδα**

Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί σημαντικά ο συγκεκριμένος τύπος επιχειρηματικότητας. Η οικονομική κρίση, που ξέσπασε στη χώρα το 2009, είχε ως αποτέλεσμα την κατακόρυφη αύξηση της ανεργίας, αναδεικνύοντας περισσότερο την ανάγκη για δημιουργία ποιοτικών θέσεων εργασίας. Η νεοφυής επιχειρηματικότητα αποτελεί ένα είδος εγχειρήματος, το οποίο λόγω των χαρακτηριστικών καινοτομίας που διαθέτει, αλλά και της ταχείας ανάπτυξης που προϋποθέτει, δύναται να συντελέσει καθοριστικά στην δημιουργία τέτοιων θέσεων εργασίας (Hellenic Startup Association). Επομένως, η αύξηση της επιχειρηματικής πρωτοβουλίας οφείλεται εν μέρει στην οικονομική κρίση. Καθώς η μείωση της προσφοράς εργασίας αποτέλεσε κίνητρο για τους νέους να δράσουν αυτοβούλως, δημιουργώντας την δική τους νεοφυή επιχείρηση με σύμμαχο την καινοτομία. Γι' αυτό

και τα άτομα που εμπλέκονται κυρίως σε δράσεις νεοφυούς επιχειρηματικότητας ανήκουν στην Generation y, δηλαδή είναι γεννημένοι μεταξύ του 1980-2000.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των Ελληνικών νεοφυών επιχειρήσεων δραστηριοποιείται στον χώρο της πληροφορικής και των εφαρμογών λογισμικού. Αρκετές, επίσης, στοχεύουν στην προώθηση ελληνικών προϊόντων διατροφής, του πολιτισμού και του τουρισμού. Δηλαδή τομείς που παρουσιάζουν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην Ελλάδα.

Ωστόσο, στην Ελληνική πραγματικότητα οι νεοφυείς επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με διάφορες δυσκολίες κατά την δημιουργία τους. Υπάρχουν ορισμένα εμπόδια, χαρακτηριστικά της ελληνικής οικονομίας, όπως το θεσμικό πλαίσιο, οι διαδικασίες δανειοδότησης, η είσοδος σε διεθνείς αγορές και η ρευστότητα. Τα εμπόδια αυτά καθιστούν δύσκολη την έναρξη της επιχειρηματικής δράσης αλλά και έπειτα την επίτευξη της επιθυμητής ανταγωνιστικότητας. Στον αντίποδα της ύπαρξης εμποδίων διαδόθηκε η ανάπτυξη φορέων αλληλοϋποστήριξης μεταξύ των νεοφυών επιχειρήσεων. Δημιουργήθηκαν, λοιπόν, διάφοροι μηχανισμοί επώασης προ-θερμοκοιτίδες, θερμοκοιτίδες, επιταχυντές και co-working spaces. Παράλληλα διεξάγονται ολοένα και περισσότεροι διαγωνισμοί επιχειρηματικότητας και καινοτομίας.

Ο τρόπος χρηματοδότησης των νεοφυών επιχειρήσεων καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την ανάπτυξη και την πορεία τους (Gompers και Lerner, 2004). Η αναζήτηση χρηματοδότησης αποτελεί πρόσκληση για τις νεοφυείς επιχειρήσεις. Στην Ελληνική πραγματικότητα υπάρχουν διάφοροι τρόποι χρηματοδότησης. Μία νεοφυής επιχείρηση δεν στρέφεται σε αναζήτηση χρηματοδότησης μόνο κατά την εκκίνηση της λειτουργίας της αλλά και σε περιόδους ανάπτυξης. Τα παραδοσιακά χρηματοδοτικά εργαλεία είναι η ίδια χρηματοδότηση, οι άτυποι επενδυτές, ο τραπεζικός δανεισμός και η χρηματιστηριακή αγορά. Στους άτυπους επενδυτές περιλαμβάνονται φίλοι, συνάδελφοι και συγγενείς. Στην συνέχεια παρουσιάζονται τα πιο δημοφιλή και σύγχρονα χρηματοδοτικά εργαλεία. Παρόλο που τα εργαλεία αυτά διαφέρουν μεταξύ τους, σε ορισμένες περιπτώσεις πραγματοποιείται κάποιος συνδυασμός αυτών.

- Επενδυτές άγγελοι (*Angel Investors*): Ως επενδυτές άγγελοι αναφέρονται τα άτομα με οικονομική δυνατότητα και πρόθεση να επενδύσουν στα αρχικά

στάδια μίας νεοφυούς επιχείρησης . Αυτή η μέθοδος συνεπάγεται, συνήθως, συναλλαγές τίτλων ιδιωτικών συμμετοχών οι οποίες δεν υπόκεινται σε αυστηρή δημοσιοποίηση (Prowse, 1998). Η χρηματοδότηση καθορίζεται από ειδικό συμβόλαιο το οποίο περιλαμβάνει λεπτομερώς τα δεδομένα της σχέσης μεταξύ επενδυτή αγγέλου και νεοφυούς επιχείρησης (Klacmer Calora κ.ά., 2014). Στην προκειμένη οι επενδυτές φαίνεται να υποστηρίζουν θερμά την ιδέα, ενώ αναλαμβάνουν πολύ μεγαλύτερο ρίσκο σε σχέση με άλλες μεθόδους.

- **Κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών (Venture Capitals):** Σύμφωνα με τον ορισμό της Hellenic Venture Capital Association τα Επιχειρηματικά Κεφάλαια αναφέρονται ως «Μέσο-μακροπρόθεσμες επενδύσεις υψηλής απόδοσης και υψηλού κινδύνου με συμμετοχή στα ίδια κεφάλαια νέων ή ταχέως αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων». Τα κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών, συνήθως, προέρχονται από οργανωμένο δίκτυο επενδυτών. Οι επενδυτές αποκτούν τμήμα του μετοχικού κεφαλαίου. Ενώ, η επένδυση γίνεται στα πρώτα στάδια της νεοφυούς επιχείρησης βασισμένη σε στοιχεία, τα οποία καταδεικνύουν την επιτυχημένη πορεία της. Οι συγκεκριμένοι επενδυτές, συνήθως, έχουν εμπειρία σε επιχειρηματικές δραστηριότητες και συμμετέχουν ενεργά στην εξέλιξη της επιχείρησης (Zingales, 2000). Σκοπός τους είναι η επιτυχία του εγχειρήματος γι' αυτό επενδύουν και σε περιόδους ανάπτυξης.
- **Πληθοπορισμός (Crowdfunding):** Οι Schwienbacher και Larralde (2010) ορίζουν τον πληθοπορισμό ως μία ανοιχτή πρόκληση, κυρίως μέσω διαδικτύου, για την παροχή οικονομικών πόρων σε αντάλλαγμα κάποιας μορφής ανταμοιβής. Στην προκειμένη περίπτωση ο δημιουργός της εκάστοτε καμπάνιας παρουσιάζει απευθείας στο κοινό μία ιδέα και καθορίζει το ύψος χρηματοδότησης. Βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι οι επενδυτές δεν αποκτούν, συνήθως, μερίδιο με αποτέλεσμα ο ιδρυτής να διατηρεί εξ ολοκλήρου τον έλεγχο της ιδέας του.

Έπειτα από την εύρεση οικονομικών πόρων, εξίσου απαιτητική είναι και η εύρεση κατάλληλων εργαζομένων. Ο αριθμός των νεοφυών επιχειρήσεων ολοένα και αυξάνεται. Ενώ, πλέον, η προσφορά εργασίας δεν επαρκεί προκειμένου να καλύψει τη ζήτηση. Σπουδαία πρόκληση στο κλάδο των νεοφυών επιχειρήσεων αποτελεί, λοιπόν, η ανεύρεση ταλέντων κατά την περίοδο ανάπτυξής τους. Την πρόκληση αυτή

αποτυπώνει η ετήσια έρευνα του Manpower (2017-18). Πιο συγκεκριμένα, στην Ελλάδα η δυσκολία των εργοδοτών να εντοπίσουν ταιριαστό και με τα απαιτούμενα προσόντα υπάλληλο ανέρχεται στο 61%. Αντιφατικό το ποσοστό σύμφωνα με τα σύγχρονα υψηλά δεδομένα της ανεργίας. Το γεγονός αυτό αντικατοπτρίζει αφενός την αυξημένη ανάγκη των εργοδοτών για άτομα υψηλής απόδοσης και αφετέρου την έλλειψη της αγοράς σε ικανά άτομα με τα απαιτούμενα προσόντα. Οι καταγραφόμενοι λόγοι δυσκολίας της κάλυψης των θέσεων είναι η έλλειψη απαιτούμενης εμπειρίας (27%), τεχνικών δεξιοτήτων (25%), προσωπικών δεξιοτήτων (19%), διαθέσιμων υποψηφίων (17%) και η προσδοκία υψηλότερης αμοιβής σε σχέση με την προσφερόμενη (12%). Παράλληλα, λόγω έλλειψης χρόνου και περιορισμένων πόρων δυσχεραίνεται η προσέλκυση κατάλληλων προσώπων. Ενώ, συχνά συναντούν ασυμβατότητα των υποψηφίων με την εταιρική τους κουλτούρα.

### **1.3.3 Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στις νεοφυείς επιχειρήσεις**

Κρίσιμο σημείο για την επιτυχημένη πορεία μίας μικρής επιχείρησης είναι οι ανθρώπινοι πόροι, οι οποίοι την απαρτίζουν (Deshpande και Golhar, 1994). Ως επί το πλείστο οι νεοφυείς επιχειρήσεις κατά την ίδρυσή τους λειτουργούν ως ενιαία ομάδα, συγκροτούμενη από μικρό αριθμό εργαζομένων. Συνήθως, κάθε ένας από αυτούς έχει διαφορετικό γνωστικό αντικείμενο προσφέροντας κάτι ξεχωριστό. Μεταξύ των τμημάτων δεν υφίσταται πάντοτε σαφής διαχωρισμός και οι εργασιακοί ρόλοι των ατόμων εναλλάσσονται κατά περίπτωση. Επομένως, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να επιτευχθεί ουσιαστική συνεργασία και συνοχή μεταξύ των ατόμων της ομάδας. Οι πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, λοιπόν, αποτελούν σημαντική κινητήρια δύναμη επιτυχίας. Ωστόσο, δεν υφίσταται συστηματική βιβλιογραφική και εμπειρική έρευνα η οποία να μελετά την σύνδεση αυτών των πρακτικών με την ικανότητα της επιχείρησης να δέχεται κινδύνους, να είναι καινοτόμος και ενεργά εξελισσόμενη (Hayton, 2005).

Σύμφωνα με τον Katzell (1962) δεν υπάρχει κάποιο ενιαίο σύστημα οργάνωσης και διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ανταποκρινόμενο σε όλους τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Εφόσον πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν οι εκάστοτε διαφοροποιήσεις, κυρίως ως προς το μέγεθος αλλά και τον ρυθμό ανάπτυξης. Σύμφωνα με τους Stubner, Wulf και Hungenberg (2007) οι πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που αναπτύσσουν οι νεοφυείς επιχειρήσεις δεν εμπεριέχουν τυποποιημένες διαδικασίες. Ως

εκ τούτου δεν μπορούν εύκολα να μεταφερθούν ή να ακολουθηθούν σε άλλες περιπτώσεις. Σε κάθε μία από αυτές συναντάται διαφορετικό λειτουργικό πλαίσιο, ιστορικό ή εμπειρία ιδρυτών, γεγονός που απαιτεί διαφορετικές ενέργειες κατά περίπτωση. Επομένως, είναι φανερό ότι στην περίπτωση των νεοφυών επιχειρήσεων η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων διαφέρει σημαντικά σε κάθε μία από αυτές, αφού εξ ορισμού αποτελούν μοναδικά εγχειρήματα. Έτσι, ενώ το μεγαλύτερο μέρος των υπαρχόντων δεδομένων της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων λειτουργεί στους περισσότερους οργανισμούς, κάτι τέτοιο δεν ισχύει και για τις μικρότερες επιχειρήσεις (Barber κ.ά., 1999).

Λίγες είναι οι μελέτες οι οποίες αναλύουν τις διάφορες πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αναφορικά με τις μικρότερες επιχειρήσεις. Έπειτα από συγκριτική μελέτη της υπάρχουσας θεωρίας οι Cardona και Stevens (2004) επισήμαναν ότι τα πιο συνηθισμένα θέματα προς ανάλυση είναι η διατήρηση και η στρατολόγηση των εργαζόμενων. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι οι συγκεκριμένες λειτουργίες σχετίζονται με προβλήματα, τα οποία απορρέουν από τα χαρακτηριστικά των νεοφυών επιχειρήσεων. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι αφενός οι περιορισμένοι οικονομικοί και υλικοί πόροι (Hannan και Freeman, 1984) και αφετέρου το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι συνήθως εκτελούν πολλαπλούς ρόλους με ασαφή όρια και εργασιακές ευθύνες.

Οι περισσότερες εμπειρικές έρευνες σχετικά με την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στις νεοφυείς επιχειρήσεις μελετούν την σχέση της ύπαρξης επιχειρηματικών συμμετοχών (*venture capital*) και λειτουργίας πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Αρκετές από αυτές διαπιστώνουν την επιρροή της ύπαρξης επιχειρηματικών κεφαλαίων στις λειτουργίες των πρακτικών αυτών (Baron, Burton και Hannan, 1996, Hellman και Puri, 1999). Συχνά οι επενδυτές διαδραματίζουν ενεργό ρόλο στην οικοδόμηση της εσωτερικής οργάνωσης των εταιριών που χρηματοδοτούν (Schefczyk, 2001). Σε σχετική έρευνα του Schefczyk (2001) στην Γερμανία, σε επιχειρήσεις με επιχειρηματικές συμμετοχές, εντοπίστηκε η ύπαρξη υποστήριξης από την διοίκηση ως καίριος παράγοντας επιτυχίας. Υπάρχει, δηλαδή, αλληλεπίδραση μεταξύ επενδυτών και νεοφυών επιχειρήσεων. Ενώ, συχνά έχουν διττό ρόλο αφενός ως επενδυτές που επενδύουν κεφάλαια με στόχο την απόδοση και αφετέρου ως ενεργά συμμετέχοντα μέλη.

Η πορεία μέσα από την οποία οι νεοφυείς επιχειρήσεις αναπτύσσονται διαμορφώνει, σε μεγάλο βαθμό, την εκάστοτε διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (Gimeno κ.ά., 1997). Οι περισσότερες νεοφυείς επιχειρήσεις δεν διαθέτουν επαρκώς τα οικονομικά μέσα να προσλάβουν έμπειρους συμβούλους διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Επομένως αναπτύσσουν, συχνά, άτυπες διαδικασίες προκειμένου να προσφέρουν την κατάλληλη διοίκηση και υποστήριξη των ανθρωπίνων πόρων (Stubner, Wulf και Hungenberg, 2007). Αυτό όμως εγκυμονεί «κινδύνους». Αρκετοί ερευνητές σημειώνουν ότι η απουσία κατάλληλης διοικητικής ικανότητας, οριζόμενη ως έλλειψη των απαραίτητων γνώσεων, ικανοτήτων και εμπειρίας για την αντιμετώπιση καθημερινών ζητημάτων, έχει αρνητική επίπτωση στην ανάπτυξη των νεοφυών επιχειρήσεων (Hellmann και Becker 2000, Schefczyk, 2001). Παράλληλα οι συχνές συγχωνεύσεις και εξαγορές κρίνουν απαραίτητη τη συστηματική ανάπτυξη λειτουργιών, όπως διαχείριση καριέρας των εργαζομένων.

Συμπεραίνεται, λοιπόν, ότι στις νεοφυείς επιχειρήσεις η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι εξίσου σημαντική όπως και στους υπολοίπους οργανισμούς. Πόσο μάλλον σε περιπτώσεις όπου η ομάδα απαρτίζεται από ταλαντούχα άτομα με ζωτική σημασία για την πορεία του οργανισμού. Ωστόσο, δεν υφίσταται πάντα κάποιο πρόσωπο επιφορτισμένο με τον ρόλο αυτό ούτε είναι εφικτό πάντοτε να ακολουθούνται οι τυπικές διαδικασίες (Cardona και Stevens, 2004). Αυτό καθιστά την προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων δύσκολη (Williamson κ.ά., 2002). Παράλληλα, όμως, δύσκολη είναι και η δημιουργία βιώσιμων πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων εν γένει (Cardon και Stevens, 2004).

#### 1.4 Μοντέλο υπό διερεύνηση

Στην παρούσα ενότητα διατυπώνονται με σαφήνεια οι ερευνητικές υποθέσεις οι οποίες πρόκειται να ελεγχθούν. Η διατύπωση αυτή συνοδεύεται από την καταγραφή θεωρητικών υποθέσεων της υπάρχουσας θεωρίας.

#### **Ερευνητικές υποθέσεις**

Με την πρώτη ερευνητική υπόθεση επιχειρείται να διερευνηθεί η πιθανή αρνητική επιρροή της διοίκησης ταλέντου στην πρόθεση αποχώρησης των



εργαζομένων. Οι περισσότερες έρευνες σχετικά με την διοίκηση ταλέντου περιλαμβάνουν την μελέτη της διατήρησης των εργαζομένων και όχι ευθέως την τάση αυτών για αποχώρηση. Σε έρευνα της Deloitte (2005) ανάμεσα σε 1.396 εργαζομένους από 60 χώρες βρέθηκε ότι η ικανότητα των επιχειρήσεων να διατηρούν τους ταλαντούχους εργαζομένους ήταν από τα πιο κρίσιμα σημεία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Σύμφωνα με τον McCartney (2009) η διοίκηση ταλέντου συγκροτείται από ένα φάσμα οργανωσιακών λειτουργιών μεταξύ των οποίων και η διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων. Άρα, αποτελεί οργανωσιακός στόχος η δημιουργία συνθηκών, οι οποίες μειώνουν την θέληση των εργαζομένων για αποχώρηση. Αυτό σημαίνει ότι εξ ορισμού η ύπαρξη διοίκησης ταλέντου αποσκοπεί στην μείωση της τάσης των εργαζομένων για αποχώρηση (H1). Η παρούσα υπόθεση μελετάται με στόχο να πραγματοποιηθεί εν συνεχεία σύγκριση μεταξύ άμεσης επιρροής της διοίκησης ταλέντου στην πρόθεση αποχώρησης και έμμεσης επιρροής, μεσολαβούμενης από το πάθος, την εμπλοκή, την δέσμευση και την ικανοποίηση.

1. *H1: Η διοίκηση ταλέντου επηρεάζει αρνητικά την πρόθεση αποχώρησης.*

Στις επόμενες υποθέσεις διερευνάται το εργασιακό πάθος ως μεσολαβούμενη μεταβλητή μεταξύ διοίκησης ταλέντου και πρόθεσης αποχώρησης (H4). Η συγκεκριμένη μεταβλητή επιλέχτηκε διότι το πάθος αποτελεί ενεργό συστατικό της επιχειρηματικότητας (Baum και Locke, 2004, Baum, Locke, και Smith, 2001). Επομένως, έχει σημασία η διερεύνησή του στο πλαίσιο της νεοφυούς επιχειρηματικότητας, η οποία μελετάται εμπειρικά στην παρούσα εργασία.

Η αποτελεσματική διοίκηση ταλέντου προϋποθέτει την τοποθέτηση ταλαντούχων εργαζομένων σε θέσεις εργασίας τις οποίες είναι ικανοί να φέρουν εις πέρας με επιτυχία. Σύμφωνα με την θεωρία του αυτοπροσδιορισμού (*Self-determination theory*) η ανάγκη του ανθρώπου να αισθάνεται «ικανός» είναι υψίστης σημασίας (Deci και Ryan, 2000). Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι είναι ικανοί να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικά σε ένα εργασιακό ρόλο αρχίζουν να εντάσσονται στην δραστηριότητά τους αυτή στην ταυτότητά τους. Η ενσωμάτωση αυτή αντανακλά εν μέρει το εργασιακό πάθος. Ακόμη, αισθάνονται αυτοπεποίθηση και θεωρούν ότι οι προσπάθειές τους θα έχουν θετικά αποτελέσματα τα οποία θα

ανταμειφθούν μέσω τις διοίκησης ταλέντου. Επομένως, η διοίκηση ταλέντου επηρεάζει θετικά το εργασιακό πάθος (H2).

Σύμφωνα με τους Zigarmi κ.ά. (2009) το εργασιακό πάθος δύναται να διαμορφώσει τις προθέσεις του ατόμου για αποχώρηση ή παραμονή στον οργανισμό. Σύμφωνα με τους Houliort κ.ά. (2013) το αρμονικό εργασιακό πάθος, το οποίο μετρήθηκε στην παρούσα εργασία, έχει αρνητική επιρροή στην πρόθεση αποχώρησης (H3). Πιο συγκεκριμένα αναφέρουν ότι η σχέση αυτή είναι σταθερή και υφίσταται για μεγάλο χρονικό διάστημα. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι όταν ο εργαζόμενος είναι παθιασμένος με την εργασία του εν τέλει την εντάσσει στην ταυτότητά του οπότε δεν επιθυμεί να αποχωρήσει από αυτή. Εφόσον πλέον η δραστηριότητα αποτελεί κομμάτι του «εαυτού του». Εξάλλου, το αρμονικό πάθος εξ ορισμού δηλώνει την θέληση του ατόμου για εμπλοκή και συμμετοχή σε κάποια εργασία (Vallerand κ.ά., 2003).

2. *H2: Η διοίκηση ταλέντου επηρεάζει θετικά το εργασιακό πάθος.*
3. *H3: Το εργασιακό πάθος επηρεάζει αρνητικά την πρόθεση αποχώρησης.*
4. *H4: Το εργασιακό πάθος μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ διοίκησης ταλέντου και πρόθεσης αποχώρησης.*

Εν συνεχεία θα εξετασθεί η σχέση μεταξύ διοίκησης ταλέντου και πρόθεσης αποχώρησης μεσολαβούμενη από την εργασιακή εμπλοκή (H7). Οι Collings και Mellahi (2009) θεωρούν ότι εξ ορισμού η διοίκηση ταλέντου αποσκοπεί στην εργασιακή εμπλοκή των εργαζομένων. Οι διάφορες λειτουργίες της διοίκησης ταλέντου έχουν στόχο την δημιουργία εργαζομένων αφοσιωμένων στην εργασία τους. Άρα, η διοίκηση ταλέντου θα έχει θετική σχέση με την εργασιακή εμπλοκή (H5). Εμπειρικά δεν έχουν πραγματοποιηθεί μελέτες οι οποίες να περιγράφουν στατιστικά την σχέση αυτή.

Ακόμη, θα διερευνηθεί η πιθανή αρνητική επιρροή της εργασιακής εμπλοκής στην πρόθεση αποχώρησης (H6). Πολλοί ερευνητές επισημαίνουν ισχυρή σχέση μεταξύ εργασιακής εμπλοκής και πρόθεσης αποχώρησης (Halbesleben κ.ά., 2009). Συγκεκριμένα, έπειτα, από έρευνα των Halbesleben κ.ά. (2009) επισημάνθηκε αρνητική συσχέτιση της τάξεως -0,25 έως -0,45. Παράλληλα, οι Schaufeli και Bakker (2004) εντόπισαν και εκείνοι συσχέτιση και μάλιστα υψηλή. Έτσι λοιπόν, οι εργαζόμενοι οι οποίοι βιώνουν υψηλή εμπλοκή δύσκολα αποσυνδέονται από την

εργασία τους, καθώς έχουν επενδύσει ενέργεια σε αυτή. Έτσι, εμφανίζουν χαμηλή πρόθεση αποχώρησης (Halbesleben και Wheeler, 2008). Αυτό σημαίνει ότι η εργασιακή εμπλοκή, ενδεχομένως, θα μειώσει την πρόθεση αποχώρησης με θετικά αποτελέσματα στην διατήρηση των εργαζομένων (Wegner, 2011).

Σύμφωνα με την θεωρία οι πρακτικές διοίκησης ταλέντου συντελούν στην δημιουργία εμπλεκόμενων εργαζομένων οι οποίοι χαρακτηρίζονται από χαμηλή πρόθεση αποχώρησης (Driving Performance and Retention Through Employee Engagement, 2004). Σύμφωνα με τους Hughes και Rog (2008) προκειμένου οι οργανισμοί να διατηρούν τους εργαζομένους τους οφείλουν μέσω της διοίκησης ταλέντου να ενισχύουν την εργασιακή εμπλοκή που βιώνουν. Δηλαδή, η εργασιακή εμπλοκή μεσολαβεί στην αρνητική σχέση μεταξύ διοίκησης ταλέντου και πρόθεσης αποχώρησης.

5. *H5: Η διοίκηση ταλέντου επηρεάζει θετικά την εργασιακή εμπλοκή.*
6. *H6: Η εργασιακή εμπλοκή επηρεάζει αρνητικά την πρόθεση αποχώρησης.*
7. *H7: Η εργασιακή εμπλοκή μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ διοίκησης ταλέντου και πρόθεσης αποχώρησης.*

Εν συνεχεία θα εξετασθεί η σχέση μεταξύ διοίκησης ταλέντου και πρόθεσης αποχώρησης μεσολαβούμενη από την οργανωσιακή δέσμευση (H10). Η οργανωσιακή δέσμευση και η εργασιακή ικανοποίηση, η οποία εξετάζετε έπειτα, ανήκουν στις δημοφιλέστερες εξεταζόμενες μεταβλητές σχετικά με την πρόθεση αποχώρησης.

Μία ιδιαίτερος σημαντική λειτουργία της διοίκησης ταλέντου είναι η παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη στους ταλαντούχους εργαζομένους. Σύμφωνα με έρευνα του Carrelli (2004) οι οργανισμοί που παρείχαν κάποιο είδος ανάπτυξης παρουσίασαν χαμηλότερο ρυθμό εναλλαγής εργαζομένων. Βιβλιογραφικά η σχέση αυτή εξηγείται σύμφωνα με το μοντέλο κοινωνικής ανταλλαγής. Νιώθοντας ο εργαζόμενος ότι λαμβάνει κάτι σημαντικό, όπως οι ευκαιρίες για ανάπτυξη, θα προσπαθήσει να ανταποκριθεί με την παρουσία του (Birdi κ.ά., 1997, Noe κ.ά., 1997). Έτσι, προκύπτει η εξεταζόμενη θετική σχέση μεταξύ διοίκησης ταλέντου και οργανωσιακής δέσμευσης (H8).

Σύμφωνα με τις έρευνες που έχουν διεξαχθεί φαίνεται ότι η εργασιακή δέσμευση μπορεί να παρέχει μία εικόνα σχετικά με τις προθέσεις του εργαζομένου για αποχώρηση (Labatmediene, Endriulaitiene, Gustainiene, 2006). Πιο συγκεκριμένα, η οργανωσιακή δέσμευση φαίνεται να παρουσιάζει αρνητική σχέση με την πρόθεση αποχώρησης (Griffeth κ.ά., 2000, Mathieu και Zajac, 1990) (H9). Πράγματι, σύμφωνα με τους Mathieu και Zajac (1990) η χαμηλή οργανωσιακή δέσμευση σχετίζεται με υψηλή πρόθεση αποχώρησης.

8. H8: Η διοίκηση ταλέντου επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή δέσμευση.
9. H9: Η οργανωσιακή δέσμευση επηρεάζει αρνητικά την πρόθεση αποχώρησης.
10. H10: Η οργανωσιακή δέσμευση μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ διοίκησης ταλέντου και πρόθεσης αποχώρησης.

Τέλος, θα εξετασθεί η σχέση μεταξύ διοίκησης ταλέντου και πρόθεσης αποχώρησης μεσολαβούμενη από την εργασιακή ικανοποίηση (H13). Σύμφωνα με τον Locke (1976) οι παράγοντες οι οποίοι δύναται να προωθήσουν, μεταξύ άλλων, την εργασιακή ικανοποίηση είναι:

- Οι δίκαιες παροχές (αμοιβές, βραβεία) προς τους εργαζομένους,
- η αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων και η θετική ενίσχυση αυτών,
- η κατανόηση του ρόλου εργασίας με τον οποίο ο κάθε εργαζόμενος είναι επιφορτισμένος,
- και το αποτελεσματικό ταίριασμα εργαζομένου με κατάλληλη θέση εργασίας στον οργανισμό.

Η διοίκηση ταλέντου δρα υποστηρικτικά στην διαμόρφωση των παραπάνω στοιχείων, καθώς περιλαμβάνει σύστημα αμοιβών και ταίριασμα των ταλαντούχων εργαζομένων σε καίριες θέσεις εργασίας. Παράλληλα, μέσω της διοίκησης ταλέντου αναγνωρίζονται οι θετικές συμπεριφορές τους. Επομένως, φαίνεται ότι η διοίκηση ταλέντου έχει θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση (H11).

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί έναν από τους πιο μελετημένους παράγοντες σχετικά με την πρόθεση αποχώρησης. Έχει καταγραφεί ότι η εργασιακή

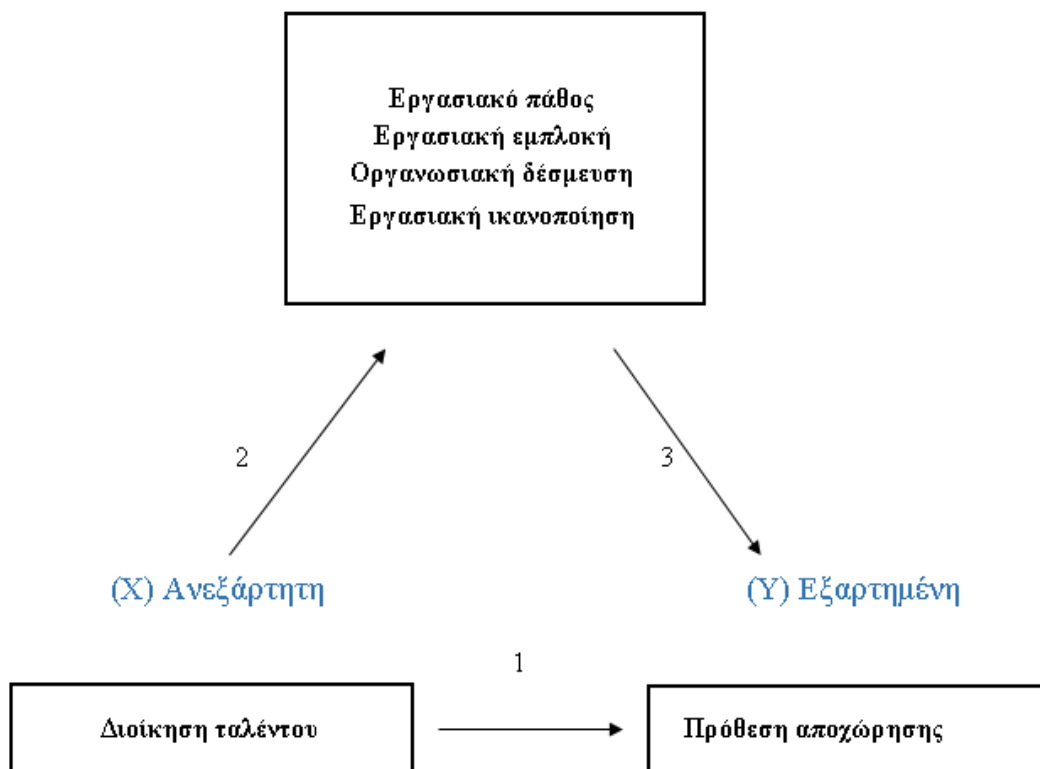
ικανοποίηση εξηγεί το μεγαλύτερο ποσοστό της διακύμανσης της πρόθεσης αποχώρησης. Σύμφωνα με έρευνες οι εργαζόμενοι οι οποίοι χαρακτηρίζονται από χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση είναι περισσότερο πιθανό να αποχωρήσουν από τον οργανισμό (Mobley κ.ά., 1979, Price, 1977). Αρά, η εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται να σχετίζεται αρνητικά με την πρόθεση των εργαζομένων για αποχώρηση από τον οργανισμό (H12).

Άρα, σύμφωνα με τα παραπάνω, η αποτελεσματική διοίκηση ταλέντου ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση η οποία παρουσιάζει υψηλή συσχέτιση με την πρόθεση αποχώρησης.

11. H11: Η διοίκηση ταλέντου επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση.
12. H12: Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει αρνητικά την πρόθεση αποχώρησης.
13. H13: Η εργασιακή ικανοποίηση μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ διοίκησης ταλέντου και πρόθεσης αποχώρησης.

#### Σχήμα 4. Μοντέλο υπό διερεύνηση

##### (M) Mediators



## ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ-ΜΕΘΟΔΟΣ

### 2.1 Μεθοδολογία έρευνας

#### **2.1.1 Γενικά**

Έπειτα από την παράθεση των εννοιών σε θεωρητικό επίπεδο κρίθηκε απαραίτητη η ποσοτική έρευνα με απώτερο σκοπό την εμπειρική θεμελίωση και διερεύνηση των υπό μελέτη υποθέσεων. Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα εμπειρική προσέγγιση αποσκοπεί στην διερεύνηση και την ολιστική κατανόηση των σχέσεων των εννοιών που αναλύθηκαν ήδη σε θεωρητικό επίπεδο. Επιλέχτηκε, λοιπόν, η χρήση δομημένου ερωτηματολογίου με κλειστού τύπου ερωτήσεις προκειμένου να επιτραπεί η ποσοτική ανάλυση. Δεν χρησιμοποιήθηκαν ανοιχτού τύπου ερωτήσεις καθώς παράγουν κυρίως ποιοτικά αποτελέσματα.

Έτσι λοιπόν, η εμπειρική έρευνα της παρούσας εργασίας πραγματοποιήθηκε με στόχο την απόδοση μίας εικόνας σχετικά με την διοίκηση ταλέντου στις Ελληνικές νεοφυείς επιχειρήσεις. Όπως ήδη αναφέρθηκε, για την μέτρηση των απαιτούμενων εννοιών προς ανάλυση χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο περιλάμβανε ένα σύνολο ερωτήσεων κλειστού τύπου. Αφού προσδιορίστηκαν οι στόχοι της έρευνας με ακρίβεια, προσδιορίστηκε το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου, διερευνήθηκε το υλικό που χρειαζόταν και προσαρμόστηκε στην τελική μορφή του. Το ερωτηματολόγιο, όπως δόθηκε στους ερωτηθέντες για την παρούσα έρευνα, υπάρχει στο παράρτημα.

Τα τελικά ερωτηματολόγια σχεδιάστηκαν με τέτοιο τρόπο ώστε καθένα από αυτά να απευθύνεται σε δύο πρόσωπα, έναν τυπικό εργαζόμενο και έναν εργαζόμενο ο οποίος να είναι επιφορτισμένος με καθήκοντα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Το κομμάτι που αφορούσε τον εργαζόμενο, δίχως καθήκοντα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, περιελάμβανε ερωτήσεις με στόχο να εξεταστούν η στάση και οι αντιλήψεις του προς την εταιρία και την εργασία του. Ενώ, το κομμάτι που αφορούσε τον άλλο εργαζόμενο εξέταζε μέσω των ερωτήσεων τις διάφορες λειτουργίες της διοίκησης ταλέντου.

Πρακτικά κάτι τέτοιο δεν εφαρμόστηκε καθώς σε καμία εκ των περιπτώσεων δεν υπήρχε διάκριση κάποιου προσώπου το οποίο να ασκούσε τα καθήκοντα αυτά. Σε κάθε περίπτωση οι ερωτώμενοι αποκρινόταν ότι όλα τα μέλη της ομάδας δύνανται κατά

περίπτωση να εμπλακούν σε κάποια πρακτική η οποία να σχετίζεται με την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Επομένως, η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, παρά τον αρχικό σχεδιασμό, πραγματοποιήθηκε από το ίδιο πρόσωπο.

Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε ένας συγκερασμός περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής. Οι συγκεκριμένες διεργασίες πραγματοποιήθηκαν με την χρήση του συστήματος SPSS.

### **2.1.2 Διαδικασία διανομής και συλλογής ερωτηματολογίων**

Στην παρούσα έρευνα ο υπό μελέτη πληθυσμός είναι άτομα τα οποία απασχολούνται σε κάποια ελληνική νεοφυή επιχείρηση. Κατά την επιλογή των ατόμων δεν τέθηκε κάποιος περιορισμός στα έτη εργασίας που διατηρούσαν την παρούσα θέση ούτε στην κατοχή ιδρυτικού ρόλου. Σκοπός ήταν να εντοπιστούν νεοφυείς επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο και φέρουν τα περισσότερα χαρακτηριστικά των νεοφυών επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, μελετήθηκαν νεοφυείς επιχειρήσεις που δεν έχουν δεχθεί εξαγορά από κάποια μεγαλύτερη επιχείρηση ή όμιλο επιχειρήσεων και λειτουργούν αυτόνομα. Ένα ακόμη κριτήριο επιλογής δείγματος ήταν το σύνολο των εργαζομένων να μην ξεπερνά τα 20 άτομα. Τέθηκαν υπόψιν αυτά τα δύο κριτήρια προκειμένου το δείγμα να αποτυπώνει με σαφήνεια μία «μικρή» νεοφυή επιχείρηση. Καθώς, μία εταιρεία που έχει εξαγοραστεί ή λειτουργεί με μεγαλύτερο αριθμό ατόμων πιθανόν να παρουσίαζε πιο πολλά χαρακτηριστικά μίας τυπικής επιχείρησης με αποτέλεσμα τα εξαγόμενα συμπεράσματα να υστερούν σε συνέχεια.

Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν δια ζώσης στους ερωτώμενους σε έντυπη μορφή. Συγκεκριμένα μοιράστηκαν στην 8<sup>η</sup> διεθνή έκθεση Θεσσαλονίκης η οποία πραγματοποιήθηκε τον Σεπτέμβριο του 2018. Εκεί συμμετείχαν 120 νεοφυείς επιχειρήσεις απ' όλη την Ελλάδα οι οποίες δραστηριοποιούνται στους κλάδους των οπτικοακουστικών, του τουρισμού, της υγείας, του αγροτικού και της τεχνολογίας. Οι ερωτώμενοι λάμβαναν τα ερωτηματολόγια, είχαν την ευκαιρία να πραγματοποιήσουν πιθανές ερωτήσεις, τα συμπλήρωναν και τα επέστρεφαν. Ο χρόνος συμπλήρωσής τους εκτιμήθηκε μεταξύ 15 και 20 λεπτών.

Συνολικά μοιράστηκαν 50 ερωτηματολόγια με ποσοστό απόκρισης 100%. Έτσι δημιουργήθηκε το τελικό δείγμα της τάξεως των 50 ατόμων. Παρόλου που η έκθεση περιελάμβανε 120 συμμετέχοντες δόθηκαν μόνο 50 ερωτηματολόγια, αφού, ορισμένες από αυτές δεν πληρούσαν τις προϋποθέσεις που τέθηκαν, σχετικά με την εξαγορά και

τον αριθμό ατόμων. Ακόμη, ορισμένες δεν ήταν αμιγώς νεοφυείς επιχειρήσεις αλλά δράσεις υποστήριξης αυτών. Τέλος, κατά την διεξαγωγή της έρευνας δεν υπήρχε πάντα κάποιος αρμόδιος σε κάθε επιχείρηση προκειμένου να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο.

### 2.1.3 Ερευνητικά εργαλεία

#### Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Αρχικά ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες η αναφορά ορισμένων δημογραφικών στοιχείων σχετικά με το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, την εκπαίδευση και την θέση εργασίας τους. Οι συγκεκριμένες μεταβλητές θεωρήθηκαν σημαντικές προκειμένου να σκιαγραφηθεί το προφίλ του τελικού δείγματος.

#### Έννοιες υπό μελέτη

Η κάθε μία έννοια προς ανάλυση μετρήθηκε από ένα σύνολο ερωτήσεων σύμφωνα με την υπάρχουσα, αποτιμώντας την κάθε δήλωση σε κλίμακα Likert πέντε διαβαθμίσεων όπως φαίνεται στον Πίνακα 3. Επιλέχθηκε πενταβάθμια κλίμακα προκειμένου να υπάρχει ένα σημείο ουδετερότητας, καθώς ιδιαίτερα στις ερωτήσεις που αφορούν την διοίκηση ταλέντου είναι αποδεκτό ο ερωτώμενος να μην επιθυμεί να λάβει θέση.

**Πίνακας 3. Κλίμακα Likert**

1	Διαφωνώ Απόλυτα
2	Διαφωνώ εν μέρει
3	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
4	Συμφωνώ εν μέρει
5	Συμφωνώ Απόλυτα

Όσον αφορά την αξιοπιστία των εργαλείων μέτρησης της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Cronbach's Alpha. Η αξιοπιστία αναφέρεται στον βαθμό ακρίβειας, προσδιορίζοντας την εσωτερική συνοχή μεταξύ των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν για την μέτρηση της κάθε έννοιας. Προκειμένου ο συντελεστής να είναι αξιόπιστος θα πρέπει η τιμή του να είναι μεγαλύτερη από 0,7 με μέγιστη τιμή το 1. Σε καμία των περιπτώσεων δεν χρειάστηκε να αφαιρεθεί κάποια ερώτηση καθώς εξαρχής σε κάθε σύνολο ερωτήσεων ο δείκτης αξιοπιστίας ήταν πάνω από 0,7, όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 4.



Πίνακας 4. Τιμές Cronbach alpha

Έννοια	Cronbach's Alpha	Αριθμός ερωτήσεων
Πρόθεση αποχώρησης	0,931	3
Εργασιακό πάθος	0,820	6
Εργασιακή εμπλοκή	0,906	9
Οργανωσιακή δέσμευση	0,875	6
Εργασιακή ικανοποίηση	0,855	12
Προσέλκυση και επιλογή	0,774	5
Αμοιβή και επιβράβευση	0,734	6
Ανάπτυξη	0,860	6
Ταλέντο	0,859	4

#### Πρόθεση αποχώρησης

Για την μέτρηση της πρόθεσης αποχώρησης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα τριών ερωτήσεων του Colarelli (1984). Συγκεκριμένα το σύνολο αυτό των ερωτήσεων καταγράφει την πρόθεση του εργαζομένου να παραιτηθεί από την θέση εργασίας και τον οργανισμό στα οποία βρίσκεται. Συγκροτείται από ερωτήσεις οι οποίες ευθέως σκιαγραφούν τη τάση του εργαζομένου για αποχώρηση, όπως «Συχνά σκέφτομαι να φύγω από τον οργανισμό, στον οποίο εργάζομαι». Για την βέλτιστη μέτρηση χρησιμοποιήθηκε η αντίστροφη κωδικοποίηση σε μία εκ των τριών ερωτήσεων.

#### Εργασιακό πάθος

Η καταγραφή του επιπέδου του εργασιακού πάθους στους ερωτώμενους πραγματοποιήθηκε με χρήση έξι ερωτήσεων τις οποίες συνέταξαν ο Vallerand και οι συνεργάτες του (2003). Δημιούργησαν ένα ερωτηματολόγιο το οποίο περιλαμβάνει γενικές κλίμακες αξιολόγησης του πάθους, διάφορα στοιχεία ορισμού του αλλά και τα αποτελέσματά του. Πιο συγκεκριμένα, στην έρευνά τους ξεχώρισαν δύο παράγοντες του εργασιακού πάθους, το αρμονικό και το έμμοно. Στην παρούσα μελέτη μετρήθηκε αποκλειστικά το αρμονικό πάθος.

#### Εργασιακή εμπλοκή

Για την μέτρηση της εργασιακής εμπλοκής χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο μέτρησης «UWES» των 9 ερωτήσεων το οποίο αποδίδεται στους Schaufeli, Bakker και Salanova (2006). Το παρόν εργαλείο αποτελεί απόρροια του ευρέως διαδεδομένου εργαλείου «UWES» των 17 ερωτήσεων των Schaufeli και Bakker (2003). Οι 9

ερωτήσεις που προέκυψαν, έπειτα από παραγοντική ανάλυση, περιλαμβάνουν τις τρεις διαστάσεις της εργασιακής εμπλοκής, το σθένος, την αφοσίωση και την απορρόφηση.

#### *Οργανωσιακή δέσμευση*

Στο πλαίσιο της μέτρησης της οργανωσιακής δέσμευσης χρησιμοποιήθηκε ένα σύνολο ερωτήσεων βασισμένο στην έρευνα των Allen και Meyer (1990). Όπως ήδη αναφέρθηκε στο έργο τους ξεχώρισαν τις τρεις διαστάσεις της δέσμευσης την συναισθηματική, την κανονιστική και την γνωστική. Στην προκειμένη μελετήθηκε η συναισθηματική πτυχή, με χρήση έξι ερωτήσεων του *Affective Commitment Scale* (ACS). Για την δημιουργία αυτής της κλίμακας οι συγγραφείς ενσωμάτωσαν ορισμένες ερωτήσεις τις οποίες παρουσίασε στο έργο του ο Buchanan (1974).

#### *Εργασιακή ικανοποίηση*

Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης πραγματοποιήθηκε με το εργαλείο GWA όπως αναπτύχθηκε από τους Harter, Schmidt και Hayes (1992-1999). Αποτελείται από 12 ερωτήσεις οι οποίες καταγράφουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τα χαρακτηριστικά της εργασίας τους. Βασίζεται σε αρκετές μελέτες ικανοποίησης από την εργασία, ενώ περιλαμβάνει στοιχεία όπως, κίνητρα, εποπτικές πρακτικές και αποτελεσματικότητα της ομάδας.

#### *Διοίκηση ταλέντου*

Σχετικά με την διοίκηση ταλέντου χρησιμοποιήθηκε ένα σύνολο ερωτήσεων οι οποίες κάλυπταν ένα φάσμα λειτουργιών του υπό διερεύνηση θέματος. Αυτές ήταν η προσέλκυση και η επιλογή κατάλληλων εργαζομένων, οι διάφορες αμοιβές προς αυτούς και η ενδεχόμενη ανάπτυξή τους. Τέλος, συμπεριλαμβάνονται κάποιες ερωτήσεις οι οποίες αντικατοπτρίζουν την αναγνώριση της ύπαρξης ταλαντούχων εργαζομένων στον οργανισμό.

## ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

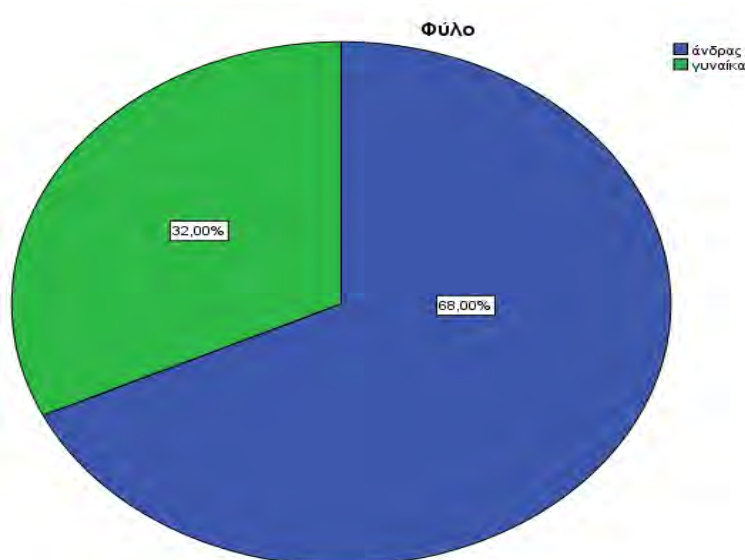
### Περιγραφική ανάλυση

Στο σημείο αυτό θα εξεταστούν τα βασικά στατιστικά μέτρα. Δηλαδή οι μέσοι όροι, οι τυπικές αποκλίσεις, οι σχετικές συχνότητες των απαντήσεων αλλά και οι πιθανές συσχετίσεις που έχουν προκύψει μεταξύ των υπό διερεύνηση μεταβλητών.

#### 3.1 Προφίλ τελικού δείγματος

Αναλύοντας τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων παρατηρήθηκε ότι το δείγμα αποτελείται από 16 γυναίκες και 34 άντρες. Δηλαδή μόλις το 32% του δείγματος αποτελούνταν από γυναίκες, ενώ το υπόλοιπο 68% ήταν άντρες (Γράφημα 1). Οι αναλυτικές συχνότητες του συνόλου των δημογραφικών χαρακτηριστικών υπάρχουν στο παράρτημα.

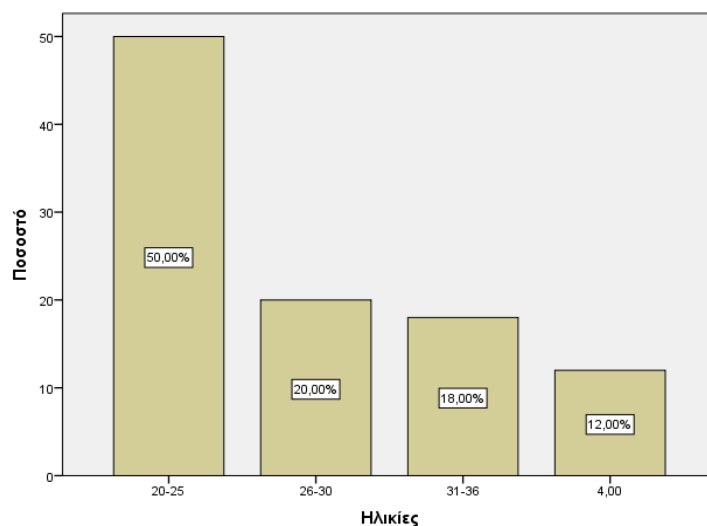
**Γράφημα 1. Φύλο**



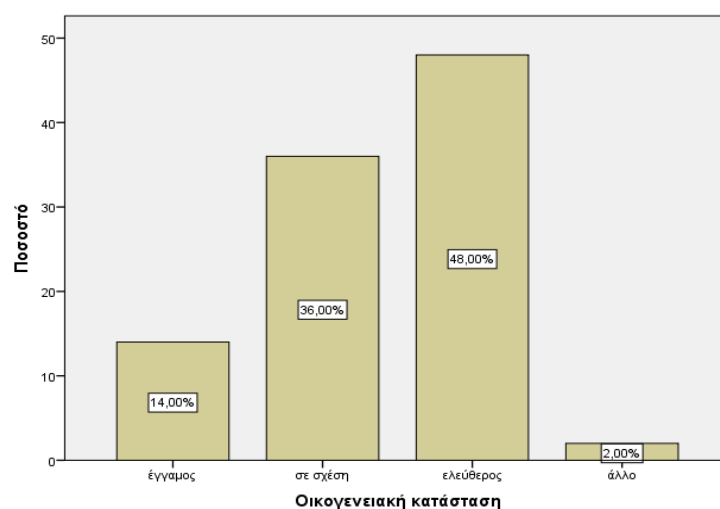
Όσον αφορά την ηλικιακή κατανομή (Γράφημα 2) τα άτομα ήταν από 20 έως 43 ετών. Αναλυτικότερα μεγαλύτερη συγκέντρωση ήταν μεταξύ 20 και 25 ετών και έπειτα 26 έως 30 ετών. Όπως είναι φανερό το 70% των ηλικιών των ατόμων κυμαίνεται μεταξύ 20 και 30 ετών. Γεγονός που συνάδει με τα υπάρχοντα δεδομένα σχετικά με το νεαρό της ηλικίας των ατόμων που δραστηριοποιούνται σε νεοφυείς επιχειρήσεις.

Παράλληλα, μόλις 7 άτομα είναι έγγαμοι, ποσοστό της τάξεως 14% (Γράφημα 3). Το μικρό αυτό ποσοστό εξηγείται λόγω του νεαρού της ηλικίας των συμμετεχόντων.

**Γράφημα 2. Ηλικιακή κατανομή**



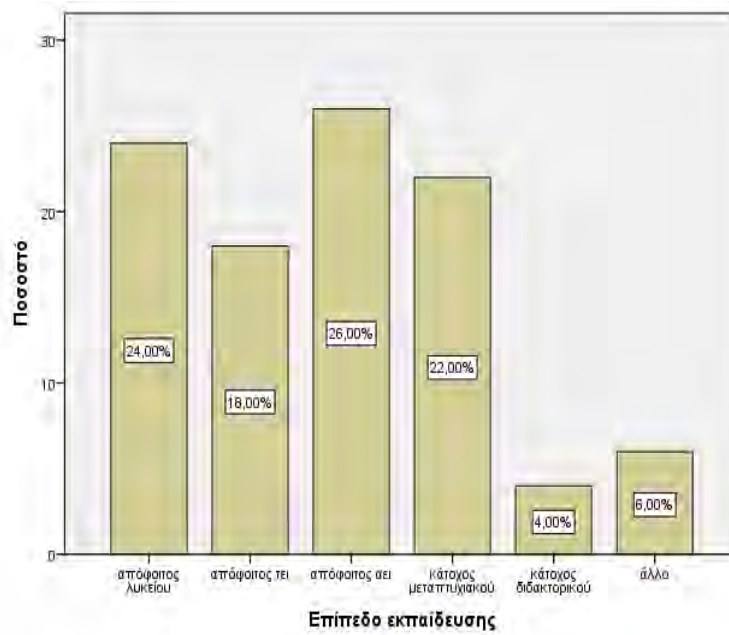
**Γράφημα 3. Οικογενειακή κατάσταση**



Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης (Γράφημα 4) είναι φανερό ότι είναι σχετικά υψηλό. Το μεγαλύτερο ποσοστό έχει ολοκληρώσει τις σπουδές του στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση (26%). Ενώ, σημαντικό είναι και το ποσοστό των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου (22%). Ωστόσο ένα σημαντικό ποσοστό της τάξεως 24% δεν έχει ολοκληρώσει το προαναφερθέν επίπεδο σπουδών. Γεγονός αρκετά αποδεκτό

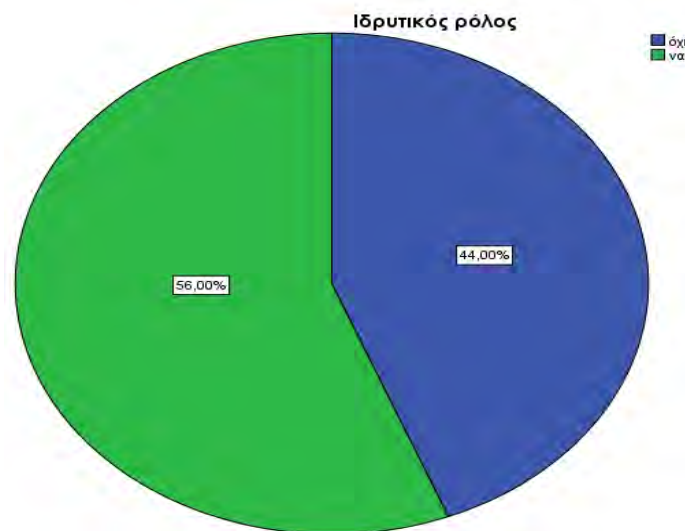
καθώς η δευτεροβάθμια εκπαίδευση δεν αποτελεί απαραίτητο κριτήριο προκειμένου κάποιος να απασχοληθεί σε μία νεοφυή επιχείρηση.

**Γράφημα 4. Επίπεδο εκπαίδευσης**



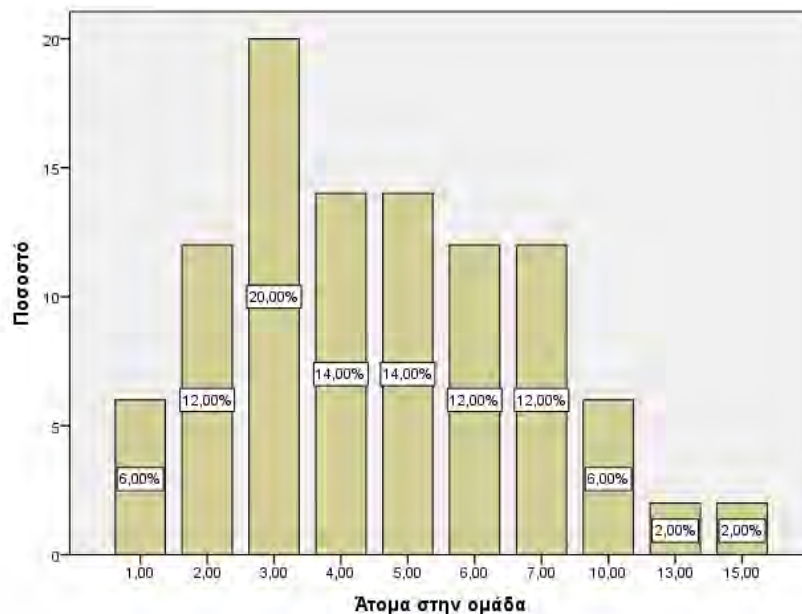
Σχετικά με το εάν ο ερωτώμενος κατέχει ιδρυτικό ρόλο στην ομάδα οι απαντήσεις ήταν καταφατικές σε ποσοστό 56% και αρνητικές σε ποσοστό 44% (Γράφημα 5). Επομένως, το μισό σχεδόν δείγμα της έρευνας συμμετείχε στην ίδρυση της εκάστοτε νεοφυούς επιχείρησης.

Γράφημα 5. Ιδρυτικός ρόλος



Στο Γράφημα 6 παρουσιάζεται αναλυτικά ο αριθμός των ατόμων που απαρτίζουν την ομάδα της κάθε νεοφυούς επιχείρησης. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων απάντησε ότι ανήκει σε ομάδα 5 ατόμων και ακολουθούν οι ομάδες πλήθους 5 και 6 ατόμων. Όπως είναι φανερό το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων κυμαίνεται από 2 έως 10 άτομα.

Γράφημα 6. Άτομα στην ομάδα



Τέλος, στον επόμενο πίνακα (Πίνακας 5) διαφαίνεται λεπτομερώς η επαγγελματική πορεία των υποκειμένων της έρευνας. Συγκεκριμένα παρουσιάζονται δεδομένα σχετικά με τις θέσεις εργασίας που έχουν, τα έτη τα οποία βρίσκονται στην παρούσα θέση εργασίας και το σύνολο των ετών της ενεργούς επαγγελματικής εμπειρίας που κατέχουν. Οι θέσεις εργασίας που έχουν αλλάξει τα άτομα κυμαίνονται από 0 έως 8, τα έτη που βρίσκονται στην παρούσα θέση από 1 έως 4 και τα έτη της συνολικής τους επαγγελματικής εμπειρίας 0 έως 25. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων 76% έχει αλλάξει από 0 έως 3 θέσεις εργασίας, το 86% των ατόμων κατέχουν την θέση εργασίας στην νεοφυή επιχείρηση από 0 έως 4 έτη ενώ το 66% των ατόμων έχουν επαγγελματική εμπειρία 0 έως 5 έτη. Τα στοιχεία αυτά αντικατοπτρίζουν τα διάφορα χαρακτηριστικά των νεοφυών επιχειρήσεων, όπως την πρόσφατη σύστασή τους ή την στελέχωση της ομάδας με νεαρά άτομα τα οποία δεν κατέχουν απαραίτητα πλούσια επαγγελματική εμπειρία.

Πίνακας 5. Δημογραφικά, θέσεις εργασίας

	<i>Συχνότητα</i>	<i>Ποσοστό (%)</i>
<b>Θέσεις εργασίας</b>		
0-3	38	76
4-8	12	24
Σύνολο	50	100
<b>Έτη στην συγκεκριμένη θέση</b>		
1-4	43	86
5-10	7	14
Σύνολο	50	100
<b>Έτη επαγγελματικής εμπειρίας</b>		
0-5	33	66
6-12	8	16
13-25	9	18
Σύνολο	50	100

### 3.2 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις

Η πρώτη στήλη του Πίνακα 6 περιλαμβάνει τους μέσους όρους ( $\mu$ ) των απαντήσεων σχετικά με την κάθε υπό μελέτη έννοια. Συγκεκριμένα για την πρόθεση αποχώρησης ο μέσος όρος των απαντήσεων βρίσκεται μεταξύ «Διαφωνώ εν μέρει» και «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ». Σχετικά με την οργανωσιακή δέσμευση και όλες τις λειτουργίες της διοίκησης ταλέντου ο μέσος όρος των απαντήσεων που δόθηκαν είναι μεταξύ «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και «Συμφωνώ εν μέρει». Ουσιαστικά παρατηρείται μια στάση μεταξύ της ουδετερότητας και της πιθανής κατάφασης. Τέλος, όσον αφορά το εργασιακό πάθος, την εργασιακή εμπλοκή και την εργασιακή ικανοποίηση ο μέσος όρος του συνόλου των αποκρίσεων ήταν μεταξύ «Συμφωνώ εν μέρει» και «Συμφωνώ απόλυτα».

Η δεύτερη στήλη του Πίνακα περιλαμβάνει τις τυπικές αποκλίσεις ( $\sigma$ ) των μεταβλητών. Όσο μικρότερες είναι οι τιμές της τυπικής απόκλισης τόσο πιο συγκεντρωμένες γύρω από τον μέσο όρο βρίσκονται οι τιμές της μεταβλητής. Όπως προκύπτει από τον παρακάτω πίνακα οι τυπικές αποκλίσεις για τις βασικές μεταβλητές είναι σχετικά μικρές (<1,2). Αυτό υποδηλώνει ότι οι μέσοι όροι αντικατοπτρίζουν σε σημαντικό βαθμό τις αποκρίσεις του συνόλου του δείγματος με μικρές αποκλίσεις.

**Πίνακας 6. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις**

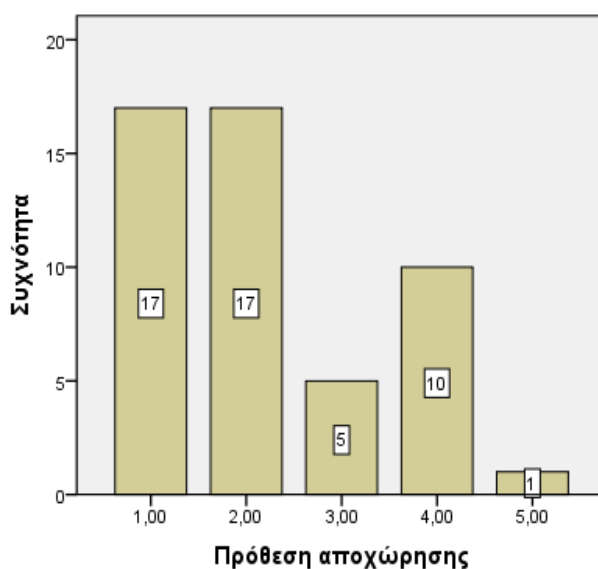
<i>Έννοια</i>	<i>Μέσος όρος</i>	<i>Τυπική απόκλιση</i>
<i>Πρόθεση αποχώρησης</i>	2,20	1,13
<i>Εργασιακό πάθος</i>	4,13	0,67
<i>Εργασιακή εμπλοκή</i>	4,06	0,75
<i>Οργανωσιακή δέσμευση</i>	3,89	0,82
<i>Εργασιακή ικανοποίηση</i>	4,14	0,54
<i>Προσέλκυση και επιλογή</i>	3,45	0,73
<i>Αμοιβή και επιβράβευση</i>	3,71	0,65
<i>Ανάπτυξη</i>	3,84	0,71
<i>Ταλέντο</i>	3,66	0,94



### 3.3 Συχνότητες

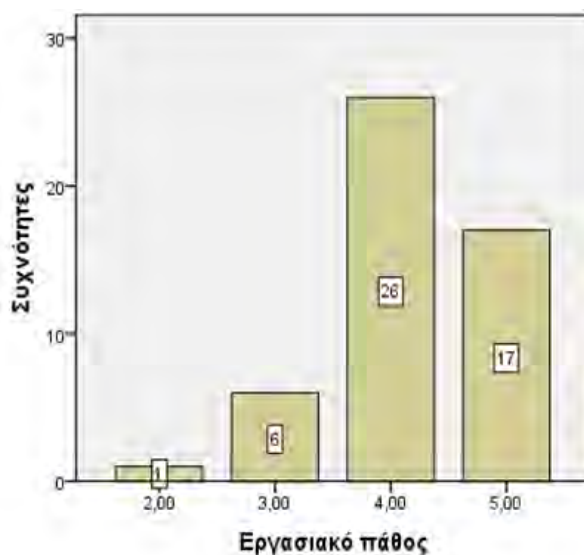
Στην συνέχεια παρουσιάζονται οι συχνότητες των απαντήσεων ανά έννοια. Όσον αφορά την πρόθεση αποχώρησης, όπως φαίνεται και στο Γράφημα 7, υπάρχουν απαντήσεις σε όλο το εύρος των πιθανών επιλογών. Οι περισσότεροι ερωτώμενοι παρουσίασαν χαμηλή πρόθεση αποχώρησης 68% (34 άτομα). Ωστόσο αρκετές απαντήσεις υπήρξαν και στην επιλογή της μέτριας πρόθεσης για αποχώρηση 20% (10 άτομα). Μόλις ένα άτομο δήλωσε απόλυτη συμφωνία με την ύπαρξη της πρόθεσης αποχώρησης.

**Γράφημα 7. Πρόθεση αποχώρησης, συχνότητες**



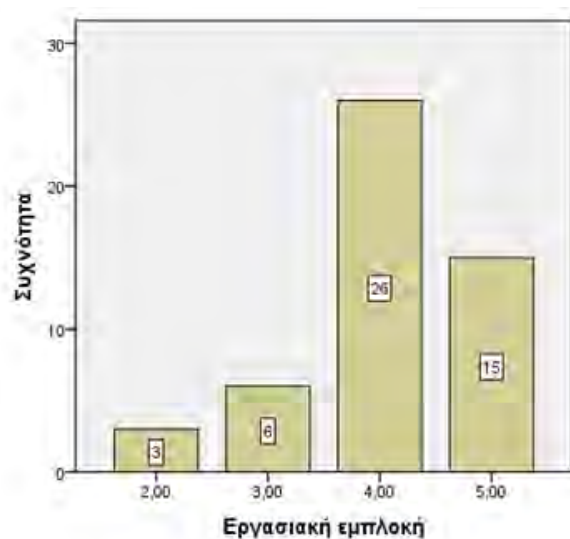
Στην μεταβλητή εργασιακό πάθος, όπως φαίνεται και στο Γράφημα 8, οι επιλεχθείσες τιμές κυμαίνονται μεταξύ 2 και 5. Κανένας ερωτώμενος δεν επέλεξε πλήρη διαφωνία σχετικά με την ύπαρξη εργασιακού πάθους, ενώ οι περισσότεροι από αυτούς έδωσαν απαντήσεις οι οποίες δηλώνουν μερική και ολική ύπαρξη εργασιακού πάθους 86% (43 άτομα).

Γράφημα 8. Εργασιακό πάθος, συχνότητες

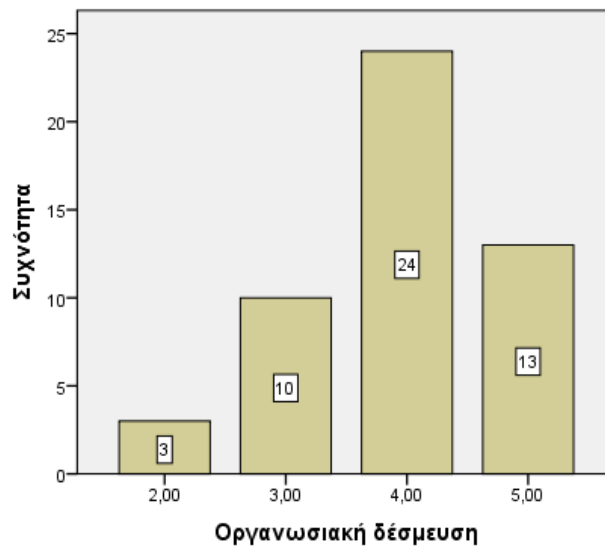


Οι απαντήσεις οι οποίες αφορούν την εργασιακή εμπλοκή (Γράφημα 9) κυμαίνονται μεταξύ σχετικής διαφωνίας και πλήρους συμφωνίας με την ύπαρξή της. Οι περισσότεροι 82% (41 άτομα) συμφώνησαν με την ύπαρξη εργασιακής εμπλοκής σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό. Ενώ, το υπόλοιπο 18% (9 άτομα) είτε κράτησαν ουδέτερη στάση είτε διαφώνησαν εν μέρει.

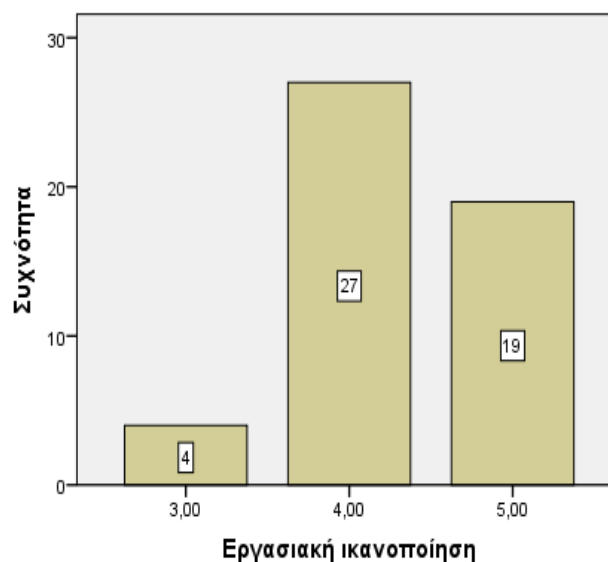
Γράφημα 9. Εργασιακή εμπλοκή, συχνότητες



Όμοια και στην περίπτωση της οργανωσιακής δέσμευσης (Γράφημα 10) οι απαντήσεις κυμάνθηκαν μεταξύ 2 και 5. Στην προκειμένη οι ερωτώμενοι φαίνονται να είναι δεσμευμένοι στον οργανισμό με μερική συμφωνία 48% (24 άτομα) και πλήρη συμφωνία 26% (13 άτομα). Παράλληλα, 20% (10 άτομα) δήλωσαν ουδετερότητα.

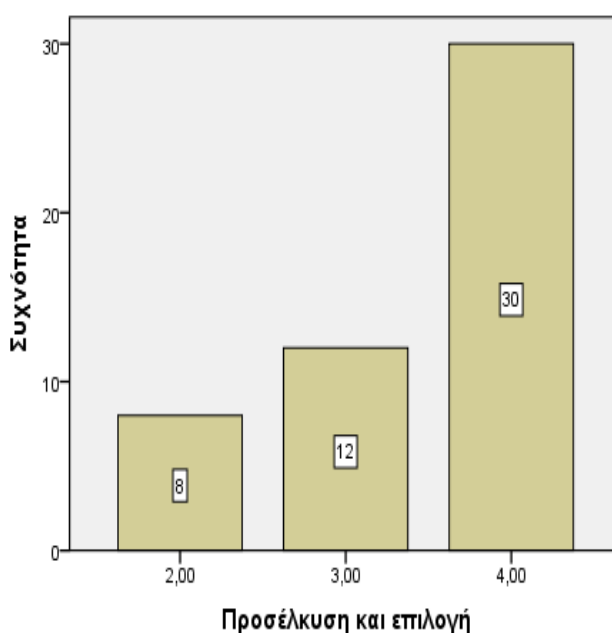
**Γράφημα 10. Οργανωσιακή δέσμευση, συχνότητες**

Αναφορικά με την ύπαρξη εργασιακής ικανοποίησης οι αποκρίσεις ήταν θετικές (Γράφημα 11). Κανένας ερωτώμενος δεν δήλωσε έλλειψη εργασιακής ικανοποίηση σε σημαντικό ή μέτριο βαθμό. Συγκεκριμένα το 54% (27 άτομα) δηλώνει εν μέρει ικανοποιημένο, ενώ το 38% (19 άτομα) εμφανίζεται απόλυτα ικανοποιημένο. Μόλις 8% (4 άτομα) δήλωσε ουδετερότητα.

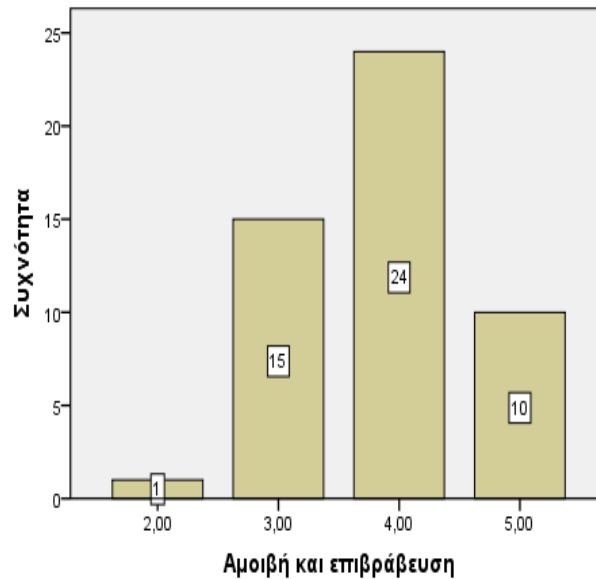
**Γράφημα 11. Εργασιακή ικανοποίηση, συχνότητες**

Σχετικά με τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής (Γράφημα 12) οι απαντήσεις ήταν η εν μέρει διαφωνία, η ουδετερότητα και η εν μέρει συμφωνία. Πιο συγκεκριμένα το 60% (30 άτομα) του δείγματος συμφώνησε ότι δαπανάται χρόνος, κόπος και μέσα στην κατάλληλη προσέλκυση αλλά και επιλογή υποψηφίων όταν εκκρεμεί μία ανοιχτή θέση εργασίας. Σε ποσοστό 24% (12 άτομα) παρουσιάζεται ουδέτερη στάση, ενώ μόλις 16% (8 άτομα) διαφωνεί εν μέρει.

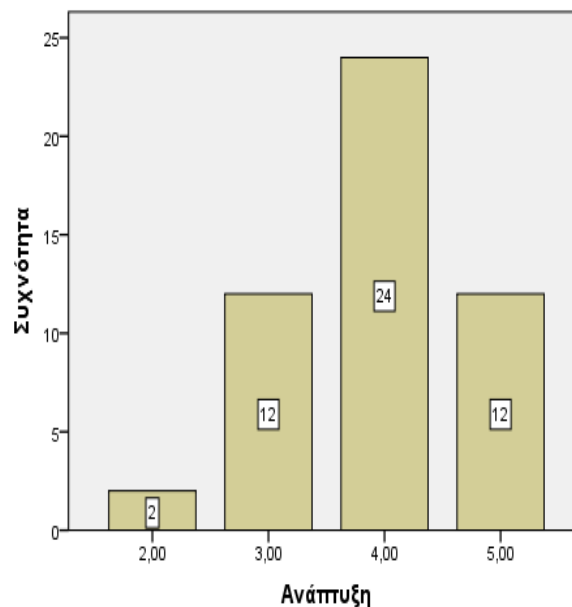
**Γράφημα 12. Προσέλκυση και επιλογή, συχνότητες**



Οι απαντήσεις οι οποίες αφορούσαν τις διαδικασίες και τα επίπεδα αμοιβών και επιβραβεύσεων (Γράφημα 13) κυμάνθηκαν μεταξύ 2 και 5. Δηλαδή μεταξύ εν μέρει διαφωνίας με δηλώσεις, σχετικά με κατάλληλες αμοιβές και ύπαρξη επιβραβεύσεων, και απόλυτης συμφωνίας. Το μεγαλύτερο ποσοστό 68% (34 άτομα) θεωρεί ότι οι αμοιβές είναι δίκαιες σε σχέση με τα επίπεδα αγοράς και τα σχετικά καθήκοντα και ότι ακολουθείται σύστημα επιβραβεύσεων για ειδικές περιπτώσεις. Ωστόσο, ένα μεγάλο ποσοστό της τάξεως 30% (15 άτομα) κράτησε ουδέτερη στάση.

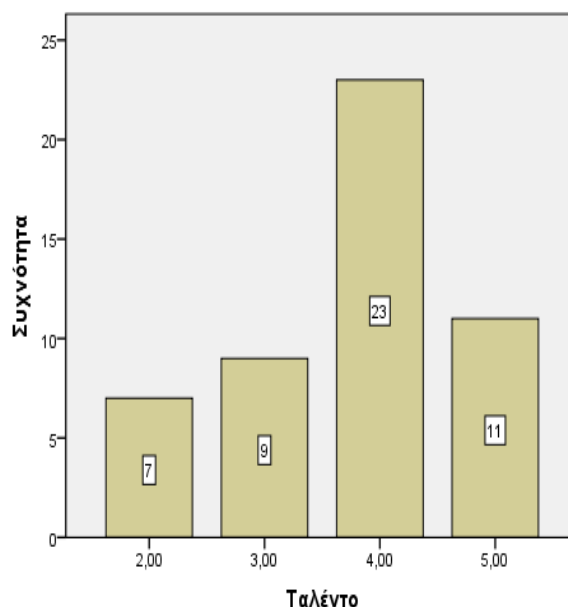
**Γράφημα 13. Αμοιβή και επιβράβευση, συχνότητες**

Αναφορικά με την ανάπτυξη των υφιστάμενων ταλαντούχων προσώπων (Γράφημα 14) οι καταγεγραμμένες απαντήσεις κυμάνθηκαν μεταξύ μερικής διαφωνίας και πλήρους συμφωνίας. Το μεγαλύτερο ποσοστό 72% (36 άτομα) θεωρεί ότι πληρούνται ήδη αλλά και δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την ανάπτυξη των ατόμων, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό. Σημαντικό είναι και το ποσοστό το οποίο δήλωσε ουδετερότητα 24% (12 άτομα).

**Γράφημα 14. Ανάπτυξη, συχνότητες**

Τέλος, σχετικά με την αναγνώριση ταλαντούχων προσώπων και της αξίας αυτών (Γράφημα 15) το 46% (23 άτομα) συμφώνησε εν μέρει. Ωστόσο το 32 % (16 άτομα) είτε εν μέρει διαφώνησε είτε κράτησε ουδέτερη στάση. Αυτό υποδηλώνει την μη σταθερή και συστηματική αναγνώριση και υποστήριξη ατόμων τα οποία θεωρούνται ταλαντούχα.

**Γράφημα 15. Ταλέντο, συχνότητες**



## Επαγωγική ανάλυση

### 3.3 Συσχετίσεις

Αφετηρία της ανάλυσης υπήρξαν οι πίνακες συσχετίσεων (*Correlations*) οι οποίοι παρουσιάζουν τις τυχόν συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών. Ως συντελεστής συσχέτισης επιλέχτηκε η μέθοδος Pearson. Οι συσχετίσεις αυτές είναι στατιστικώς σημαντικές σε επίπεδο 0,01 και 0,05, δηλαδή εάν η έρευνα επαναλαμβανόταν στα ίδια άτομα κάτω από τις ίδιες συνθήκες η πιθανότητα να μην κατέληγε στα ίδια αποτελέσματα θα ήταν της τάξης του 1% και 5% αντίστοιχα. Αυτό καθιστά την έρευνα σημαντικά έγκυρη μιας και μπορεί να παραγκωνιστεί κατά μεγάλο ποσοστό το μειονέκτημα της μη ύπαρξης επαναλαμβανόμενων μετρήσεων σε διακριτά χρονικά διαστήματα, διαφορετικά από το χρόνο που έγινε η παρούσα έρευνα. Στους πίνακες το στατιστικό επίπεδο 1% εμφανίζεται με δύο αστεράκια, ενώ το στατιστικό επίπεδο 5% με ένα αστεράκι.

### 3.3.1 Συσχετίσεις με δημογραφικά χαρακτηριστικά

Από τον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 7) προκύπτουν οι τυχόν συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών και ορισμένων δημογραφικών στοιχείων. Οι συντελεστές συσχέτισης, οι οποίοι αναλύονται στην συνέχεια, δηλώνουν το ποσοτικό μέγεθος της σχέσης που υπάρχει μεταξύ των υπό εξέταση των μεταβλητών. Έτσι προκύπτουν πληροφορίες σχετικά με την κατεύθυνση και την ένταση της σχέσης.

Πίνακας 7. Συσχετίσεις εννοιών και δημογραφικά χαρακτηριστικά

Pearson Correlation N=50		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
(1)	Ηλικία														
(2)	Εκπαίδευση	,48**													
(3)	Έτη στην θέση	,31*	,15												
(4)	Άτομα ομάδας	-,05	-,00	,03											
(5)	Ιδρυτικός ρόλος	,41**	,17	,43**	-,10										
(6)	Αλλαγές θέσεων εργασίας	,35*	,22	,13	,13	,22									
(7)	Πρόθεση αποχώρησης	,35*	-,19	-,18	-,04	-,64**	-,23								
(8)	Εργασιακό πάθος	,28*	,13	,23	-,03	,56**	,12	-,75**							
(9)	Εργασιακή εμπλοκή	,21	,19	,06	,02	,55**	,06	-,67**	,66**						
(10)	Οργανωσιακή δέσμευση	,33*	,12	,28*	-,01	,54**	,09	-,71**	,78**	,71**					
(11)	Εργασιακή ικανοποίηση	,28*	,22	,12	-,00	,44**	,17	-,59**	,62**	,59**	,63**				
(12)	Προσέλευση/επιλογή	,28*	,00	,33*	,14	,52**	,24	-,69**	,65**	,50**	,58**	,53**			
(13)	Αμοιβή /επιβράβευση	,26	,27	,14	,15	,34*	,40**	-,57**	,55**	,41**	,49**	,55**	,61**		
(14)	Ανάπτυξη	,28*	,18	,20	-,01	,50**	,39**	-,70**	,69**	,57**	,64**	,63**	,68**	,76**	
(15)	Ταλέντο	,02	,02	-,07	,05	,33*	,11	-,58**	,67**	,56**	,53**	,49**	,51**	,59**	,62**

Η μεταβλητή **ηλικία** εμφανίζει μέτρια αρνητική συσχέτιση με την μεταβλητή *πρόθεση αποχώρησης* ( $r=0,35$ ,  $p<0,05$ ). Αυτό σημαίνει ότι υψηλά επίπεδα ηλικίας συσχετίζονται με χαμηλά επίπεδα πρόθεση αποχώρησης σε μέτριο βαθμό. Ακόμη εμφανίζει μέτρια θετική συσχέτιση με την μεταβλητή *οργανωσιακή δέσμευση* ( $r=0,33$ ,  $p<0,05$ ). Δηλαδή υψηλά επίπεδα ηλικίας συσχετίζονται με υψηλά επίπεδα

οργανωσιακής δέσμευσης σε μέτριο βαθμό. Υπάρχει ασθενής θετική συσχέτιση με τις μεταβλητές *έτη στην θέση εργασίας* ( $r=0,31$ ,  $p<0,01$ ), *ιδρυτικός ρόλος* ( $r=0,41$ ,  $p<0,05$ ), *αλλαγές θέσεων εργασίας* ( $r=0,35$ ,  $p<0,05$ ), *εργασιακό πάθος* ( $r=0,28$ ,  $p<0,05$ ), *εργασιακή ικανοποίηση* ( $r=0,28$ ,  $p<0,05$ ), *προσέλκυση/επιλογή* ( $r=0,28$ ,  $p<0,05$ ) και *ανάπτυξη* ( $r=0,28$ ,  $p<0,05$ ). Επομένως, υψηλά ηλικιακά επίπεδα συσχετίζονται με υψηλά επίπεδα ετών στην θέση εργασίας, αλλαγές θέσεων εργασίας, εργασιακού πάθους, εργασιακής ικανοποίησης, προσέλκυσης/επιλογής και ανάπτυξης. Τέλος, υπάρχει μέτρια θετική συσχέτιση με τις μεταβλητές *εκπαίδευση* ( $r=0,48$ ,  $p<0,05$ ) και *ιδρυτικός ρόλος* ( $r=0,41$ ,  $p<0,05$ ). Υψηλά ηλικιακά επίπεδα συσχετίζονται με υψηλά επίπεδα εκπαίδευσης και κατοχή ιδρυτικού ρόλου με μέτρια ένταση.

Η μεταβλητή **έτη στην θέση εργασίας** παρουσιάζει μέτρια θετική συσχέτιση με την μεταβλητή *προσέλκυση/επιλογή* ( $r=0,28$ ,  $p<0,01$ ). Δηλαδή, τα υψηλά έτη στην θέση εργασίας συσχετίζονται με υψηλά επίπεδα προσέλκυσης και επιλογής σε μέτριο βαθμό. Ακόμη, παρουσιάζει ασθενή θετική συσχέτιση με την μεταβλητή *οργανωσιακή δέσμευση* ( $r=0,33$ ,  $p<0,01$ ). Επομένως, τα υψηλά έτη στην θέση εργασίας συσχετίζονται με υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης με ασθενή ένταση.

Η μεταβλητή **κατοχή ιδρυτικού ρόλου** παρουσιάζει μέτρια αρνητική συσχέτιση με την μεταβλητή *πρόθεση αποχώρησης* ( $r=0,64$ ,  $p<0,01$ ). Οι μεταβολές των δύο μεγεθών πραγματοποιούνται με αντίθετη κατεύθυνση και αυτό συμβαίνει σε μέτρια ένταση. Δηλαδή, η κατοχή ιδρυτικού ρόλου στην ομάδα συσχετίζεται με χαμηλά επίπεδα πρόθεσης αποχώρησης. Ακόμη, παρουσιάζει μέτρια θετική συσχέτιση με τις μεταβλητές *έτη στην θέση εργασίας* ( $r=0,43$ ,  $p<0,05$ ), *εργασιακό πάθος* ( $r=0,56$ ,  $p<0,01$ ), *εργασιακή εμπλοκή* ( $r=0,55$ ,  $p<0,01$ ), *οργανωσιακή δέσμευση* ( $r=0,54$ ,  $p<0,01$ ), *εργασιακή ικανοποίηση* ( $r=0,44$ ,  $p<0,01$ ), *προσέλκυση/επιλογή* ( $r=0,52$ ,  $p<0,05$ ), *αμοιβή/επιβράβευση* ( $r=0,34$ ,  $p<0,05$ ), *ανάπτυξη* ( $r=0,33$ ,  $p<0,05$ ) και *ταλέντο* ( $r=0,64$ ,  $p<0,05$ ). Δηλαδή, η κατοχή ιδρυτικού ρόλου στην ομάδα συσχετίζεται με υψηλά επίπεδα των προαναφερθέντων μεταβλητών σε μέτρια ένταση.

Η μεταβλητή **αλλαγές θέσεων εργασίας** παρουσιάζει μέτρια θετική συσχέτιση με τις μεταβλητές *αμοιβή/επιβράβευση* ( $r=0,40$ ,  $p<0,05$ ) και *ανάπτυξη* ( $r=0,39$ ,  $p<0,05$ ). Δηλαδή, τα υψηλά επίπεδα σε αλλαγές θέσεων εργασίας συσχετίζονται με υψηλά επίπεδα αμοιβής/επιβράβευσης και ανάπτυξης σε μέτρια ένταση.

Η μεταβλητή **αριθμός ατόμων στην ομάδα** δεν παρουσιάζει καμία συσχέτιση με τις επιλεχθείσες μεταβλητές.



### 3.3.2 Συσχετίσεις μεταξύ των υπό εξέταση εννοιών

Από τον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 8) προκύπτουν οι τυχόν συσχετίσεις μεταξύ των υπό εξέταση οργανωσιακών εννοιών και λειτουργιών διοίκησης ταλέντου ανά ζεύγη. Όμοια και σε αυτή την περίπτωση οι συντελεστές συσχέτισης παρέχουν πληροφόρηση σχετικά με την κατεύθυνση και την ένταση της σχέσης.

Πίνακας 8. Συσχετίσεις μεταξύ εννοιών

Pearson Correlation	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
<i>N=50</i>								
(1) Πρόθεση αποχώρησης								
(2) Εργασιακό πάθος	-,75**							
(3) Εργασιακή εμπλοκή	-,67**	,66**						
(4) Οργανωσιακή δέσμευση	-,71**	,78**	,71**					
(5) Εργασιακή ικανοποίηση	-,59**	,62**	,59**	,63**				
(6) Προσέλκυση και επιλογή	-,69**	,65**	-,50**	,58**	,53**			
(7) Αμοιβή και επιβράβευση	-,57**	,55**	-,41**	,49**	,55**	,61**		
(8) Ανάπτυξη	-,70**	,69**	-,57**	,64**	,63**	,68**	,76**	
(9) Ταλέντο	-,58**	,67**	-,56**	,53**	,49**	,51**	,59**	,62**

Η **πρόθεση αποχώρησης** εμφανίζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση με τις μεταβλητές **εργασιακό πάθος** ( $r=0,75$ ,  $p<0,01$ ), **οργανωσιακή δέσμευση** ( $r=0,71$ ,  $p<0,01$ ), **προσέλκυση/επιλογή** ( $r=0,69$ ,  $p<0,01$ ) και **ανάπτυξη** ( $r=0,70$ ,  $p<0,01$ ). Αυτό

σημαίνει ότι χαμηλότερα επίπεδα πρόθεσης αποχώρησης του εργαζομένου συσχετίζονται με υψηλότερα επίπεδα εργασιακού πάθους, οργανωσιακής δέσμευσης, προσέλευσης/επιλογής και ανάπτυξης. Η συσχέτιση αυτή παρουσιάζει υψηλή ένταση. Ακόμη, η πρόθεση αποχώρησης εμφανίζει μέτρια αρνητική συσχέτιση με τις μεταβλητές *εργασιακή εμπλοκή* ( $r=0,67$ ,  $p<0,01$ ), *εργασιακή ικανοποίηση* ( $r=0,59$ ,  $p<0,01$ ), *αμοιβή/επιβράβευση* ( $r=0,57$ ,  $p<0,01$ ) και *ταλέντο* ( $r=0,58$ ,  $p<0,01$ ). Αυτό σημαίνει ότι χαμηλότερα επίπεδα πρόθεσης αποχώρησης του εργαζομένου συσχετίζονται με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής εμπλοκής, εργασιακής ικανοποίησης, αμοιβής/επιβράβευσης και ταλέντου. Η παρούσα συσχέτιση των μεταβλητών υφίσταται σε λιγότερο βαθμό σε σχέση με την προηγούμενη. Ωστόσο, η συσχέτιση πρόθεσης αποχώρησης και εργασιακής εμπλοκής είναι «σχεδόν» ισχυρά αρνητική.

Το **εργασιακό πάθος** εμφανίζει ισχυρή θετική συσχέτιση με τις μεταβλητές *οργανωσιακή δέσμευση* ( $r=0,78$ ,  $p<0,01$ ) και *ανάπτυξη* ( $r=0,69$ ,  $p<0,01$ ). Καθώς το επίπεδο του εργασιακού πάθους αυξάνεται, το ίδιο συμβαίνει και με το επίπεδο των μεταβλητών οργανωσιακή δέσμευση και ανάπτυξη. Η συσχέτιση αυτή παρουσιάζει υψηλή ένταση. Ακόμη, εμφανίζει μέτρια θετική συσχέτιση με τις μεταβλητές *εργασιακή εμπλοκή* ( $r=0,66$ ,  $p<0,01$ ), *εργασιακή ικανοποίηση* ( $r=0,62$ ,  $p<0,01$ ), *προσέλευση/επιλογή* ( $r=0,65$ ,  $p<0,01$ ), *αμοιβή/επιβράβευση* ( $r=0,55$ ,  $p<0,01$ ) και *ταλέντο* ( $r=0,67$ ,  $p<0,01$ ). Δηλαδή, υψηλότερα επίπεδα εργασιακού πάθους συσχετίζονται με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής εμπλοκής, εργασιακής ικανοποίησης, προσέλευσης/επιλογής, αμοιβής/επιβράβευσης και ταλέντου. Η συσχέτιση αυτή έχει μέτρια ένταση. Η συσχέτιση εργασιακού πάθους και πρόθεσης αποχώρησης περιεγράφηκε ήδη.

Η **εργασιακή εμπλοκή** εμφανίζει ισχυρή θετική συσχέτιση με την μεταβλητή *οργανωσιακή δέσμευση* ( $r=0,71$ ,  $p<0,01$ ). Δηλαδή οι μεταβολές των δύο μεγεθών πραγματοποιούνται με ίδια κατεύθυνση, ενώ αυτό συμβαίνει σε υψηλή ένταση. Παράλληλα η εργασιακή εμπλοκή παρουσιάζει μέτρια θετική συσχέτιση με τις μεταβλητές *εργασιακή ικανοποίηση* ( $r=0,59$ ,  $p<0,01$ ), *προσέλευση/επιλογή* ( $r=0,50$ ,  $p<0,01$ ), *αμοιβή/επιβράβευση* ( $r=0,41$ ,  $p<0,01$ ), *ανάπτυξη* ( $r=0,57$ ,  $p<0,01$ ) και *ταλέντο* ( $r=0,56$ ,  $p<0,01$ ). Στην προκειμένη μία αύξηση του μεγέθους της εργασιακής εμπλοκής συνάδει με αύξηση του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης, προσέλευσης/επιλογής, αμοιβής επιβράβευσης, ανάπτυξης και ταλέντου. Η συσχέτιση

αυτή υφίσταται σε μέτρια ένταση. Οι συσχέτιση της εργασιακής εμπλοκής με την πρόθεση για αποχώρηση και με το εργασιακό πάθος αναφέρθηκαν ήδη.

Για την μεταβλητή **οργανωσιακή δέσμευση** υπάρχει μέτρια θετική συσχέτιση με τις μεταβλητές *εργασιακή ικανοποίηση* ( $r=0,63$ ,  $p<0,01$ ), *προσέλκυση/επιλογή* ( $r=0,58$ ,  $p<0,01$ ), *αμοιβή/επιβράβευση* ( $r=0,49$ ,  $p<0,01$ ), *ανάπτυξη* ( $r=0,64$ ,  $p<0,01$ ) και *ταλέντο* ( $r=0,53$ ,  $p<0,01$ ). Η συσχέτιση αυτή δηλώνει ότι μεταξύ των προαναφερθέντων μεταβλητών διαδραματίζονται μέτριας εντάσεως μεταβολές προς την ίδια κατεύθυνση. Η συσχέτιση της οργανωσιακής δέσμευσης με τις μεταβλητές πρόθεση για αποχώρηση, εργασιακό πάθος και εργασιακή εμπλοκή αναφέρθηκαν ήδη.

Η **εργασιακή ικανοποίηση** παρουσιάζει μέτρια θετική συσχέτιση με τις μεταβλητές *προσέλκυση/επιλογή* ( $r=0,53$ ,  $p<0,01$ ), *αμοιβή/επιβράβευση* ( $r=0,55$ ,  $p<0,01$ ), *ανάπτυξη* ( $r=0,63$ ,  $p<0,01$ ) και *ταλέντο* ( $r=0,49$ ,  $p<0,01$ ). Στην προκειμένη μία αύξηση του επιπέδου της μεταβλητής εργασιακή ικανοποίηση συνάδει με μέτριας εντάσεως αύξηση στο επίπεδο των μεταβλητών *προσέλκυση/επιλογή*, *αμοιβή/επιβράβευση*, *ανάπτυξη* και *ταλέντο*. Οι συσχετίσεις της εργασιακής ικανοποίησης με την πρόθεση αποχώρησης, εργασιακό πάθος, εργασιακή εμπλοκή και οργανωσιακή δέσμευση περιεγράφηκαν παραπάνω.

Η μεταβλητή **προσέλκυση/επιλογή** παρουσιάζει μέτρια θετική συσχέτιση με τις μεταβλητές *αμοιβή/επιβράβευση* ( $r=0,61$ ,  $p<0,01$ ), *ανάπτυξη* ( $r=0,68$ ,  $p<0,01$ ) και *ταλέντο* ( $r=0,51$ ,  $p<0,01$ ). Υψηλά επίπεδα της μεταβλητής *προσέλκυση/επιλογή* συσχετίζονται με υψηλά επίπεδα των μεταβλητών *αμοιβή/επιβράβευση*, *ανάπτυξη* και *ταλέντο*. Η ένταση αυτών των συσχετίσεων είναι μετρίου βαθμού. Οι συσχετίσεις της μεταβλητής *προσέλκυση/επιλογή* και πρόθεση αποχώρησης, εργασιακό πάθος, εργασιακή εμπλοκή, οργανωσιακή δέσμευση και εργασιακή ικανοποίηση αναφέρθηκαν στις προηγούμενες παραγράφους.

Η μεταβλητή **αμοιβή/επιβράβευση** παρουσιάζει ισχυρή θετική συσχέτιση με την μεταβλητή *ανάπτυξη* ( $r=0,76$ ,  $p<0,01$ ). Μία αύξηση της μεταβλητής *αμοιβή/επιβράβευση* συνάδει με την αύξηση της μεταβλητής *ανάπτυξη*, με ισχυρή ένταση. Ακόμη, η μεταβλητή *αμοιβή/επιβράβευση* εμφανίζει μέτρια θετική συσχέτιση με την μεταβλητή *ταλέντο* ( $r=0,59$ ,  $p<0,01$ ). Τα υψηλά επίπεδα *αμοιβής/επιβράβευσης* συσχετίζονται με υψηλά επίπεδα *ταλέντου* σε μέτρια ένταση.

Η μεταβλητή **ανάπτυξη** παρουσιάζει μέτρια θετική συσχέτιση με την μεταβλητή *ταλέντο* ( $r=0,62$ ,  $p<0,01$ ). Τα υψηλά επίπεδα *ανάπτυξης* συσχετίζονται με

υψηλά επίπεδα ταλέντου σε μέτρια ένταση. Οι συσχετίσεις με τις υπόλοιπες μεταβλητές αναφέρθηκαν ήδη.

### 3.4 Παλινδρομήσεις

Εν συνεχεία με αφετηρία την ανάλυση των συσχετίσεων θα πραγματοποιηθεί μέσω της γραμμικής παλινδρόμησης η εξέταση των υποθέσεων. Τελικός στόχος είναι η δημιουργία μια σειρά μοντέλων πρόβλεψης της πρόθεσης αποχώρησης των υποκειμένων από τον οργανισμό με ανεξάρτητες μεταβλητές τις λειτουργίες της διοίκησης ταλέντου και διαμεσολαβητικές μεταβλητές το εργασιακό πάθος, την εργασιακή εμπλοκή, την οργανωσιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση.

#### **3.4.1 Πολλαπλές γραμμικές παλινδρομήσεις**

Στην παρούσα μελέτη η διοίκηση ταλέντου αποτυπώθηκε ως ένα σύνολο επιμέρους λειτουργιών οι οποίες μετρήθηκαν ως ξεχωριστές μεταβλητές. Επομένως, για την εξέταση των σχέσεων που η διοίκηση ταλέντου εμφανίζεται ως ανεξάρτητη μεταβλητή χρησιμοποιείται η μέθοδος της πολλαπλής παλινδρόμησης. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται χρήση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης *stepwise*.

#### **Παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την πρόθεση αποχώρησης και ανεξάρτητες τις λειτουργίες της διοίκησης ταλέντου**

Στην πρώτη περίπτωση πολλαπλής παλινδρόμησης θα πραγματοποιηθεί έλεγχος για να διαπιστωθεί αν και κατά πόσο οι διαφορετικές λειτουργίες της διοίκησης ταλέντου αποτελούν προσδιοριστικούς παράγοντες της πρόθεσης αποχώρησης.

*H1: Η διοίκηση ταλέντου επηρεάζει αρνητικά την πρόθεση αποχώρησης.*

#### **Πίνακας 9. Σύνοψη μοντέλου (Πρόθεση αποχώρησης)**

Μοντέλο	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,702 <sup>a</sup>	,492	,482	,81838	
2	,763 <sup>b</sup>	,582	,564	,75085	1,847

a. Προβλεπτικοί παράγοντες : (Constant), Ανάπτυξη

b. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), Ανάπτυξη, Προσέλκυση/επιλογή

Στον Πίνακα 9 παρουσιάζονται οι δείκτες καλής προσαρμογής. Είναι φανερό ότι γίνεται χρήση του μοντέλου 2. Ο συντελεστής  $R^2=0,582$  δηλώνει την προβλεπτικότητα του υποδείγματος και ο συντελεστής  $R=0,763$  την απόλυτη τιμή του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης. Πιο συγκεκριμένα, από την στήλη Adjusted R Square προκύπτει ότι περίπου το 56% της διακύμανσης της μεταβλητής Πρόθεση αποχώρησης, εξηγείται από τις μεταβλητές Προσέλκυση/επιλογή και Ανάπτυξη.

**Πίνακας 10. Ανονα (Πρόθεση αποχώρησης)**

Μοντέλο	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Παλινδρόμηση	31,185	1	31,185	46,563	,000 <sup>b</sup>
Κατάλοιπα	32,148	48	,670		
Σύνολο	63,333	49			
2 Παλινδρόμηση	36,836	2	18,418	32,669	,000 <sup>c</sup>
Κατάλοιπα	26,497	47	,564		
Σύνολο	63,333	49			

b. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), Ανάπτυξη

c. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), Ανάπτυξη, Προσέλκυση/επιλογή

Στον πίνακα 10 φαίνεται ότι η τιμή  $F=32,669$  είναι στατιστικά σημαντική για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%.

**Πίνακας 11. Συντελεστές (Πρόθεση αποχώρησης)**

Μοντέλο	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
Σταθερός όρος	6,464	,636		10,171	,000		
Ανάπτυξη	-1,108	,162	-,702	-6,824	,000	1,000	1,000
Σταθερός όρος	6,964	,604		11,528	,000		
Ανάπτυξη	-,670	,203	-,424	-3,292	,002	,536	1,864
Προσέλκυση/επιλογή ή	-,634	,200	-,408	-3,166	,003	,536	1,864

Στον Πίνακα 11 παρουσιάζονται οι τιμές των συντελεστών της εξίσωσης της παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την Πρόθεση αποχώρησης (Y) και ανεξάρτητες μεταβλητές την Προσέλκυση/επιλογή (X1) και την Ανάπτυξη (X2). Οι

μεταβλητές Προσέλκυση/επιλογή και Ανάπτυξη αποτελούν κομμάτι της διοίκησης ταλέντου. Στην στήλη Beta παρουσιάζονται οι δείκτες συνάφειας του εκάστοτε προβλεπτικού παράγοντα με την εξαρτημένη μεταβλητή. Όπως είναι φανερό, ο ισχυρότερος προβλεπτικός παράγοντας μεταξύ των δύο ανεξάρτητων, σε απόλυτη τιμή, είναι η ανάπτυξη  $Beta = 0,424$ . Στο μοντέλο 2 δεν συμπεριλαμβάνονται οι μεταβλητές Αμοιβή/επιβράβευση και Ταλέντο, καθώς δεν είναι στατιστικά σημαντικές. Αναλυτικά οι πίνακες με τις εξαγόμενες μεταβλητές παρουσιάζονται στο παράρτημα.

Επομένως σύμφωνα με τον Πίνακα 11 η εξίσωση είναι της μορφής :

$$Y = \alpha + b_1 * X_1 + b_2 * X_2$$

$$\text{Πρόθεση αποχώρησης} = 6,964 - 0,670 * \text{Ανάπτυξη} - 0,634 * \text{Προσέλκυση/επιλογή}$$

Δηλαδή, εάν μεταβληθεί ο προβλεπτικός παράγοντας Ανάπτυξη κατά μία μονάδα τότε η Πρόθεση αποχώρησης θα μεταβληθεί αντιστρόφως κατά 0,670 της μονάδας. Ενώ, εάν μεταβληθεί ο προβλεπτικός παράγοντας Προσέλκυση/επιλογή κατά μία μονάδα τότε θα μεταβληθεί αντιστρόφως η Πρόθεση αποχώρησης κατά 0,634 της μονάδας. Όλα αυτά με βαθμό προβλεπτικότητας του υποδείγματος 56%. Επομένως, γίνεται αποδεκτή η υπόθεση 1 ότι η διοίκηση ταλέντου, συγκροτούμενη από τις λειτουργίες ανάπτυξη και προσέλκυση/επιλογή, επηρεάζει την πρόθεση αποχώρησης του ατόμου από τον οργανισμό.

### ***Παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή το εργασιακό πάθος και ανεξάρτητες τις λειτουργίες της διοίκησης ταλέντου***

Στην συνέχεια θα ελεγχθεί εάν οι διαφορετικές λειτουργίες της διοίκησης ταλέντου αποτελούν προσδιοριστικούς παράγοντες του εργασιακού πάθους

*H2: Η διοίκηση ταλέντου επηρεάζει θετικά το εργασιακό πάθος.*

Πίνακας 12. Σύνοψη μοντέλου (Εργασιακό πάθος)

Μοντέλο	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,696 <sup>a</sup>	,485	,474	,48927	
2	,762 <sup>b</sup>	,581	,563	,44619	
3	,788 <sup>c</sup>	,622	,597	,42846	1,890

- a. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), Ανάπτυξη  
 b. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), Ανάπτυξη, Ταλέντο  
 c. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), Ανάπτυξη, Ταλέντο, Προσέλκυση/επιλογή

Στον Πίνακα 12 παρουσιάζονται οι δείκτες καλής προσαρμογής. Είναι φανερό ότι γίνεται χρήση του μοντέλου 3. Η προβλεπτικότητα του υποδείγματος είναι  $R^2=0,622$ . Ενώ, από την στήλη Adjusted R Square προκύπτει ότι περίπου το 60% της διακύμανσης της μεταβλητής Εργασιακό πάθος εξηγείται από τις μεταβλητές Ανάπτυξη, Ταλέντο και Προσέλκυση/επιλογή.

Πίνακας 13. Ανονα (Εργασιακό πάθος)

Μοντέλο	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Παλινδρόμηση	10,825	1	10,825	45,221	,000 <sup>b</sup>
Κατάλοιπα	11,491	48	,239		
Σύνολο	22,316	49			
2 Παλινδρόμηση	12,959	2	6,480	32,547	,000 <sup>c</sup>
Κατάλοιπα	9,357	47	,199		
Σύνολο	22,316	49			
3 Παλινδρόμηση	13,872	3	4,624	25,188	,000 <sup>d</sup>
Κατάλοιπα	8,444	46	,184		
Σύνολο	22,316	49			

- b. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), Ανάπτυξη  
 c. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), Ανάπτυξη, Ταλέντο  
 d. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), Ανάπτυξη, ταλέντο, Προσέλκυση/επιλογή

Στον Πίνακα 13 φαίνεται η στατιστική σημαντικότητα του Μοντέλου 3. Πιο συγκεκριμένα, η τιμή  $F=25,188$  είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 95%.

Πίνακας 14. Συντελεστές (Εργασιακό πάθος)

Μοντέλο	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Σταθερός όρος)	1,624	,380		4,275	,000		
Ανάπτυξη	,653	,097	,696	6,725	,000	1,000	1,000
(Σταθερός όρος)	1,481	,349		4,240	,000		
Ανάπτυξη	,421	,114	,449	3,705	,001	,609	1,643
Ταλέντο	,284	,087	,396	3,274	,002	,609	1,643
(Σταθερός όρος)	1,292	,346		3,735	,001		
Ανάπτυξη	,266	,129	,283	2,054	,046	,433	2,311
Ταλέντο	,255	,084	,357	3,031	,004	,595	1,682
Προσέλκυση/ επιλογή	,258	,116	,279	2,230	,031	,524	1,908

Στον Πίνακα 14 συμπεριλαμβάνεται η σύνοψη του Μοντέλου 3. Στην στήλη B παρουσιάζονται οι τιμές των συντελεστών των εκτιμητών και ο σταθερός όρος. Στην στήλη Beta παρουσιάζονται οι δείκτες συνάφειας του εκάστοτε προβλεπτικού παράγοντα με την εξαρτημένη μεταβλητή. Όπως είναι φανερό, τον πιο υψηλό δείκτη συνάφειας τον έχει ο προσδιοριστικός παράγοντας Ταλέντο και είναι ίσος με  $Beta=0,357$ . Δηλαδή, ο εκτιμητής Ταλέντο είναι ο ισχυρότερος προβλεπτικός παράγοντας. Στην στήλη VIF όλες οι τιμές είναι κάτω του 10 άρα δεν υφίσταται ένδειξη πολυσυγγραμμικότητας. Το μοντέλο περιλαμβάνει τις μεταβλητές Ανάπτυξη, Ταλέντο και Προσέλκυση/επιλογή. Ενώ, δεν περιλαμβάνεται η μεταβλητή Αμοιβή/επιβράβευση, καθώς δεν είναι στατιστικά σημαντική.

Επομένως σύμφωνα με τον Πίνακα 14 η εξίσωση είναι της μορφής :

$$Y = a + b_1 \cdot X_1 + b_2 \cdot X_2 + b_3 \cdot X_3$$

$$\text{Εργασιακό πάθος} = 1,292 + 0,266 \cdot \text{Ανάπτυξη} + 0,255 \cdot \text{Ταλέντο} + 0,258 \cdot \text{Προσέλκυση/επιλογή}$$

Δηλαδή, για κάθε μεταβολή μιας μονάδας των παραγόντων Ανάπτυξη, Ταλέντο και Προσέλκυση/επιλογή το Εργασιακό πάθος θα μεταβάλλεται κατά 0,266, 0,255 και 0,258 της μονάδας αντίστοιχα. Οι μεταβολές πραγματοποιούνται προς την ίδια



κατεύθυνση, ενώ η προβλεπτικότητα του υποδείγματος είναι σχεδόν 60%. Άρα, είναι αποδεκτή η Υπόθεση 2 ότι η διοίκηση ταλέντου επηρεάζει θετικά στο εργασιακό πάθος.

### **Παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή εμπλοκή και ανεξάρτητες τις λειτουργίες της διοίκησης ταλέντου**

Στην προκειμένη θα πραγματοποιηθεί έλεγχος για να διαπιστωθεί αν και κατά πόσο οι διαφορετικές λειτουργίες της διοίκησης ταλέντου αποτελούν προσδιοριστικούς παράγοντες της εργασιακής εμπλοκής.

*H5: Η διοίκηση ταλέντου επηρεάζει θετικά την εργασιακή εμπλοκή.*

**Πίνακας 15. Σύνοψη μοντέλου (Εργασιακή εμπλοκή)**

Μοντέλο	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,570 <sup>a</sup>	,325	,311	,62624	
2	,627 <sup>b</sup>	,393	,367	,60030	1,992

a. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), Ανάπτυξη

b. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), Ανάπτυξη, Ταλέντο

Στο Πίνακα 15 παρουσιάζονται τα μέτρα καλής προσαρμογής. Συγκεκριμένα, ο συντελεστής προβλεπτικότητας του υποδείγματος είναι ίσος με 0,393. Το συνολικό ποσοστό της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής (Εργασιακή εμπλοκή) που εξηγείται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές (Ανάπτυξη, Ταλέντο) είναι ίσο με 36,7%. Το ποσοστό αυτό είναι σχετικά χαμηλό.

**Πίνακας 16. Ανοva (Εργασιακή εμπλοκή)**

Μοντέλο	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Παλινδρόμηση	9,077	1	9,077	23,144	,000 <sup>b</sup>
Κατάλοιπα	18,825	48	,392		
Σύνολο	27,901	49			
2 Παλινδρόμηση	10,965	2	5,482	15,213	,000 <sup>c</sup>
Κατάλοιπα	16,937	47	,360		
Σύνολο	27,901	49			

b. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), Ανάπτυξη

c. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), Ανάπτυξη, Ταλέντο

Στην συνέχεια στον Πίνακα 16 εμπεριέχεται, μεταξύ άλλων, η συνολική σημαντικότητα του Μοντέλου 2, το οποίο χρησιμοποιείται εν συνεχεία. Το  $F=15,213$  είναι στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%. Αυτή είναι και η στατιστική σημαντικότητα της τελικής εξίσωσης παλινδρόμησης.

Πίνακας 17. Συντελεστές (Εργασιακή εμπλοκή)

Μοντέλο	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Σταθερός όρος) Ανάπτυξη	1,766	,486		3,632	,001		
	,598	,124	,570	4,811	,000	1,000	1,000
2 (Σταθερός όρος) Ανάπτυξη Ταλέντο	1,631	,470		3,472	,001		
	,379	,153	,362	2,483	,017	,609	1,643
	,267	,117	,333	2,289	,027	,609	1,643

Στον Πίνακα 17 παρουσιάζονται οι συντελεστές της εξίσωσης παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την Εργασιακή εμπλοκή και ανεξάρτητες μεταβλητές την Ανάπτυξη και το Ταλέντο. Από την στήλη Beta φαίνεται ότι ισχυρότερος προβλεπτικός παράγοντας είναι η Ανάπτυξη, αλλά με μικρή διαφορά. Κάθε VIF είναι μικρότερο από 10 άρα δεν υπάρχει ένδειξη πολυσυγγραμμικότητας. Στο Μοντέλο 2 δεν συμπεριλαμβάνονται οι μεταβλητές Προσέλκυση/επιλογή και Αμοιβή/επιβράβευση, καθώς δεν είναι στατιστικά σημαντικές.

Επομένως σύμφωνα με τον Πίνακα 17 η εξίσωση είναι της μορφής :

$$Y = a + b_1 * X_1 + b_2 * X_2$$

$$\text{Εργασιακή εμπλοκή} = 1,631 + 0,379 * \text{Ανάπτυξη} + 0,267 * \text{Ταλέντο}$$

Δηλαδή κάθε μεταβολή μίας μονάδας των προσδιοριστικών παραγόντων Ανάπτυξη και Ταλέντο επιφέρει μεταβολή 0,379 και 0,267 της μονάδας αντίστοιχα στην εξαρτημένη μεταβλητή Εργασιακή εμπλοκή. Επομένως, γίνεται αποδεκτή η Υπόθεση 5 ότι η διοίκηση ταλέντου επιδρά θετικά στην Εργασιακή εμπλοκή.

### Παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την οργανωσιακή δέσμευση και ανεξάρτητες τις λειτουργίες της διοίκησης ταλέντου

Στην προκειμένη θα ελεγχθεί η ύπαρξη επιρροής της διοίκησης ταλέντου στην οργανωσιακή δέσμευση.

*H8: Η διοίκηση ταλέντου επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή δέσμευση.*

**Πίνακας 18. Σύνοψη μοντέλου, (Οργανωσιακή δέσμευση)**

Μοντέλο	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,645 <sup>a</sup>	,416	,404	,63665	2,104

a. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), Ανάπτυξη

Στον Πίνακα 18 φαίνεται ότι η προβλεπτικότητα του υποδείγματος είναι ίση με  $R^2 = 0,416$ . Η συνολική διακύμανση της εξαρτημένης μεταβλητής (Οργανωσιακή δέσμευση) που εξηγείται από την ανεξάρτητη μεταβλητή (Ανάπτυξη) είναι ίση με 40%.

**Πίνακας 19. Ανονα (Οργανωσιακή δέσμευση)**

Μοντέλο	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Παλινδρόμηση	13,872	1	13,872	34,224	,000 <sup>b</sup>
Κατάλοιπα	19,456	48	,405		
Σύνολο	33,327	49			

b. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), Ανάπτυξη

Στον Πίνακα 19 φαίνεται η συνολική στατιστική σημαντικότητα της εξίσωσης παλινδρόμησης. Το  $F=34,224$  είναι στατιστικά σημαντικό καθώς ισχύει  $\text{sig} < 0,05$ .

**Πίνακας 20. Συντελεστές (Οργανωσιακή δέσμευση)**

Μοντέλο	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Σταθερός όρος)	1,053	,494		2,130	,038		
Ανάπτυξη	,739	,126	,645	5,850	,000	1,000	1,000

Στον Πίνακα 20 παρουσιάζεται ο σταθερός όρος και ο συντελεστής της ανεξάρτητης μεταβλητής (Ανάπτυξη) στην εξίσωση παλινδρόμησης. Ο δείκτης συνάφειας (Beta) είναι ίσος με 0,645. Οι μεταβλητές που δεν συμπεριλαμβάνονται στο μοντέλο είναι οι Προσέλκυση/επιλογή, Αμοιβή/επιβράβευση και Ταλέντο, εφόσον δεν είναι στατιστικά σημαντικές.

Επομένως σύμφωνα με τον Πίνακα 20 η εξίσωση είναι της μορφής :

$$Y = a + b_1 \cdot X_1$$

$$\text{Οργανωσιακή δέσμευση} = 1,053 + 0,739 \cdot \text{Ανάπτυξη}$$

Κάθε μεταβολή μίας μονάδας της μεταβλητής Ανάπτυξη θα επιφέρει μεταβολή της Οργανωσιακής δέσμευσης κατά 0,739 της μονάδας. Δηλαδή, γίνεται αποδεκτή η Υπόθεση 8 ότι η διοίκηση ταλέντου επηρεάζει θετικά στην οργανωσιακή δέσμευση.

### ***Παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση και ανεξάρτητες τις λειτουργίες της διοίκησης ταλέντου***

Στην τελευταία γραμμική πολλαπλή παλινδρόμηση θα ελεγχθεί η επίδραση της διοίκησης ταλέντου στην εργασιακή ικανοποίηση.

*H11: Η διοίκηση ταλέντου επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση.*

**Πίνακας 21. Σύνοψη μοντέλου (Εργασιακή ικανοποίηση)**

Μοντέλο	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,630 <sup>a</sup>	,397	,385	,42696	2,011

a. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), Ανάπτυξη

Στον Πίνακα 21 παρουσιάζονται οι δείκτες καλής προσαρμογής. Ο συντελεστής  $R^2=0,397$  δηλώνει την προβλεπτικότητα του υποδείγματος και ο συντελεστής  $R=0,630$  την απόλυτη τιμή του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης. Πιο συγκεκριμένα, από την στήλη Adjusted R Square προκύπτει ότι περίπου το 38% της διακύμανσης της μεταβλητής Εργασιακής ικανοποίησης εξηγείται από την μεταβλητή Ανάπτυξη.

Πίνακας 22. Ανονα (Οργανωσιακή δέσμευση)

Μοντέλο	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Παλινδρόμηση	5,770	1	5,770	31,651	,000 <sup>b</sup>
Κατάλοιπα	8,750	48	,182		
Σύνολο	14,520	49			

b. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), Ανάπτυξη

Στον Πίνακα 22 φαίνεται η συνολική στατιστική σημαντικότητα του Μοντέλου 1, δηλαδή της εξίσωσης παλινδρόμησης. Το  $F=31,651$  είναι στατιστικά σημαντικό καθώς ισχύει ότι  $\text{sig}<0,05$ .

Πίνακας 23. Συντελεστές (Εργασιακή ικανοποίηση)

Μοντέλο	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Σταθερός όρος)	2,306	,332		6,955	,000		
Ανάπτυξη	,477	,085	,630	5,626	,000	1,000	1,000

Στον Πίνακα 23 παρουσιάζονται οι τιμές των συντελεστών της εξίσωσης της παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την Εργασιακή ικανοποίηση (Y) και ανεξάρτητη μεταβλητή την Ανάπτυξη (X1). Ο δείκτης συνάφειας (Beta) της ανεξάρτητης μεταβλητής με την εξαρτημένη είναι ίσος με 0,630. Στο Μοντέλο 1 δεν συμπεριλαμβάνονται οι μεταβλητές Προσέλκυση/επιλογή, Αμοιβή/επιβράβευση και Ταλέντο, καθώς δεν είναι στατιστικά σημαντικές.

Επομένως σύμφωνα με τον Πίνακα 23 η εξίσωση είναι της μορφής :

$$Y = a + b_1 \cdot X_1 + b_2 \cdot X_2$$

$$\text{Εργασιακή ικανοποίηση} = 2,306 + 0,477 \cdot \text{Ανάπτυξη}$$

Δηλαδή μία μεταβολή της μεταβλητής Ανάπτυξη κατά μία μονάδα επιφέρει μεταβολή, προς την ίδια κατεύθυνση, κατά 0,477 της μονάδας στην μεταβλητή

Εργασιακή ικανοποίηση. Άρα γίνεται αποδεκτή η Υπόθεση 11 ότι η διοίκηση ταλέντου επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση.

### 3.4.2 Απλές γραμμικές παλινδρομήσεις

Στην συνέχεια θεωρώντας την πρόθεση αποχώρησης ως εξαρτημένη μεταβλητή θα πραγματοποιηθεί μία σειρά από απλές παλινδρομήσεις για κάθε μία από τις μεταβλητές εργασιακό πάθος, εργασιακή εμπλοκή, οργανωσιακή δέσμευση και εργασιακή ικανοποίηση.

#### *Παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την πρόθεση αποχώρησης και ανεξάρτητη το εργασιακό πάθος*

Αρχικά θα πραγματοποιηθεί έλεγχος για να διαπιστωθεί εάν το εργασιακό πάθος αποτελεί ικανός προσδιοριστικός παράγοντας της πρόθεσης αποχώρησης.

*H3: Το εργασιακό πάθος επηρεάζει αρνητικά την πρόθεση αποχώρησης.*

**Πίνακας 24. Σύνοψη μοντέλου (Εργασιακό πάθος)**

Μοντέλο	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,755 <sup>a</sup>	,569	,560	,75382	1,812

a. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), Εργασιακό πάθος

Ο Πίνακας 24 περιλαμβάνει τους δείκτες καλής προσαρμογής του μοντέλου με ανεξάρτητη μεταβλητή το Εργασιακό πάθος και εξαρτημένη την πρόθεση αποχώρησης. Η προβλεπτικότητα του υποδείγματος είναι ίση με  $R^2=0,397$ . Από την στήλη Adjusted R Square προκύπτει ότι περίπου το 56% της διακύμανσης της μεταβλητής Πρόθεση αποχώρησης εξηγείται από την μεταβλητή Εργασιακό πάθος.

**Πίνακας 25. Ανονα (Εργασιακό πάθος)**

Μοντέλο	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Παλινδρόμηση	36,058	1	36,058	63,455	,000 <sup>b</sup>
Κατάλοιπα	27,276	48	,568		
Σύνολο	63,333	49			

b. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), Εργασιακό πάθος

Στον πίνακα 25 φαίνεται ότι το  $F=31,651$  είναι στατιστικά σημαντικό καθώς ισχύει ότι  $\text{sig}<0,05$ .

Πίνακας 26. Συντελεστές (Εργασιακό πάθος)

Μοντέλο	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Σταθερός παράγοντας)	7,458	,669		11,154	,000		
Εργασιακό πάθος	-1,271	,160	-,755	-7,966	,000	1,000	1,000

Τέλος, στον Πίνακα 26 παρουσιάζονται οι συντελεστές του υποδείγματος. Ο σταθερός όρος και ο συντελεστής της ανεξάρτητης μεταβλητής είναι στατιστικά σημαντικοί καθώς ισχύει  $\text{sig}<0,05$ .

Επομένως προκύπτει η παρακάτω εξίσωση.

$$Y = a + b_1 \cdot X_1$$

$$\text{Πρόθεση αποχώρησης} = 7,458 - 1,217 \cdot \text{Εργασιακό πάθος}$$

Δηλαδή, για κάθε μεταβολή μίας μονάδας του εργασιακού πάθους η πρόθεση αποχώρησης μεταβάλλεται αντιστρόφως κατά 1,217. Επομένως, γίνεται αποδεκτή η Υπόθεση 3 ότι το εργασιακό πάθος επηρεάζει αρνητικά την πρόθεση αποχώρησης.

**Παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την πρόθεση αποχώρησης και ανεξάρτητη την εργασιακή εμπλοκή**

Όμοια και σε αυτή την περίπτωση θα γίνει έλεγχος σχετικά με το αν η εργασιακή εμπλοκή είναι ικανός προσδιοριστικός παράγοντας της μεταβλητής πρόθεση αποχώρησης.

*H6: Η εργασιακή εμπλοκή επηρεάζει αρνητικά την πρόθεση αποχώρησης.*

Πίνακας 27. Σύνοψη μοντέλου (Εργασιακή εμπλοκή)

Μοντέλο	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,678 <sup>a</sup>	,459	,448	,84483	1,780

a. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), Εργασιακή εμπλοκή

Από τον Πίνακα 27 φαίνεται ότι η προβλεπτικότητα του υποδείγματος είναι ίση με  $R^2=0,459$ . Από την στήλη Adjusted R Square προκύπτει ότι περίπου το 45% της διακύμανσης της μεταβλητής Πρόθεση αποχώρησης εξηγείται από την μεταβλητή Εργασιακή εμπλοκή.

Πίνακας 28. Ανονα (Εργασιακή εμπλοκή)

Μοντέλο	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Παλινδρόμηση	29,074	1	29,074	40,734	,000 <sup>b</sup>
Κατάλοιπα	34,260	48	,714		
Σύνολο	63,333	49			

b. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), Εργασιακή εμπλοκή

Η τιμή sig του Πίνακα 28 δείχνει ότι η εξίσωση παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 29. Συντελεστές (Εργασιακή εμπλοκή)

Μοντέλο	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Σταθερός όρος)	6,351	,661		9,604	,000		
Εργασιακή εμπλοκή	-1,021	,160	-,678	-6,382	,000	1,000	1,000

Τέλος, στον Πίνακα 29 παρουσιάζονται οι συντελεστές του υποδείγματος. Ο σταθερός όρος και ο συντελεστής της ανεξάρτητης μεταβλητής είναι στατιστικά σημαντικοί καθώς ισχύει  $sig < 0,05$ . Επομένως προκύπτει η παρακάτω εξίσωση.



$$Y = a + b_1 \cdot X_1$$

**Πρόθεση αποχώρησης = 6,351 - 1,021 \* Εργασιακή εμπλοκή**

Δηλαδή, για κάθε μεταβολή μίας μονάδας της Εργασιακής εμπλοκής η Πρόθεση αποχώρησης μεταβάλλεται αντιστρόφως κατά 1,217. Επομένως γίνεται αποδεκτή η Υπόθεση 6 ότι η Εργασιακή εμπλοκή επηρεάζει αρνητικά την Πρόθεση αποχώρησης.

**Παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την πρόθεση αποχώρησης και ανεξάρτητη την οργανωσιακή δέσμευση**

Εν προκειμένω θα πραγματοποιηθεί έλεγχος σχετικά με το αν η οργανωσιακή δέσμευση είναι ικανός προσδιοριστικός παράγοντας της μεταβλητής πρόθεση αποχώρησης.

*H9: Η οργανωσιακή δέσμευση επηρεάζει αρνητικά την πρόθεση αποχώρησης.*

**Πίνακας 30. Σύνοψη (Οργανωσιακή δέσμευση)**

Μοντέλο	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,715 <sup>a</sup>	,511	,501	,80290	1,908

a. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), Οργανωσιακή δέσμευση

Στον Πίνακα 30 παρουσιάζονται οι δείκτες καλής προσαρμογής. Πιο συγκεκριμένα, η προβλεπτικότητα του υποδείγματος είναι ίση με  $R^2=0,511$ , ενώ από την στήλη Adjusted R Square προκύπτει ότι περίπου το 50% της διακύμανσης της μεταβλητής Πρόθεση αποχώρησης εξηγείται από την μεταβλητή Οργανωσιακή δέσμευση.

**Πίνακας 31. Ανοva (Οργανωσιακή δέσμευση)**

Μοντέλο	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Παλινδρόμηση	32,391	1	32,391	50,246	,000 <sup>b</sup>
Κατάλοιπα	30,943	48	,645		
Σύνολο	63,333	49			

b. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), Οργανωσιακή δέσμευση

Από τον Πίνακα 31 φαίνεται ότι η εξίσωση παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντική,  $F=50,246$  και  $\text{sig}<0,05$ . Ενώ, είναι φανερό από την στήλη Sum of Squares ότι από την εξίσωση εξηγείται ένα μεγάλο μέρος της συνολικής διακύμανσης.

**Πίνακας 32. Συντελεστές (Οργανωσιακή δέσμευση)**

Μοντέλο	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Σταθερός όρος)	6,042	,554		10,91	,00		
Οργανωσιακή δέσμευση	-,986	,139	-,715	-7,088	,00	1,000	1,000

Τέλος, στον Πίνακα 32 παρουσιάζονται οι συντελεστές του υποδείγματος. Ο σταθερός όρος και ο συντελεστής της ανεξάρτητης μεταβλητής είναι στατιστικά σημαντικοί καθώς ισχύει  $\text{sig}<0,05$ . Επομένως προκύπτει η παρακάτω εξίσωση.

$$Y = \alpha + b_1 \cdot X_1$$

**Πρόθεση αποχώρησης = 6,042 - \*0,986 Οργανωσιακή δέσμευση**

Δηλαδή, για κάθε μεταβολή μίας μονάδας της Οργανωσιακής δέσμευσης η Πρόθεση αποχώρησης μεταβάλλεται αντιστρόφως κατά 0,986 της μονάδας. Επομένως, γίνεται αποδεκτή η Υπόθεση 9 ότι η Οργανωσιακή δέσμευση επηρεάζει αρνητικά την Πρόθεση αποχώρησης.

***Παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την πρόθεση αποχώρησης και ανεξάρτητη την εργασιακή ικανοποίηση***

Τέλος, ο ίδιος έλεγχος θα πραγματοποιηθεί και για την εργασιακή ικανοποίηση, δηλαδή εάν η εργασιακή ικανοποίηση είναι ικανός προσδιοριστικός παράγοντας της μεταβλητής πρόθεση αποχώρησης.

*H12: Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει αρνητικά την πρόθεση αποχώρησης.*

**Πίνακας 33. Σύνοψη (Εργασιακή ικανοποίηση)**

Μοντέλο	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,594 <sup>a</sup>	,353	,339	,92412	1,455

a. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), Εργασιακή ικανοποίηση

Στον Πίνακα 33 φαίνεται ότι η προβλεπτικότητα του υποδείγματος είναι ίση με  $R^2=0,353$ . Η συνολική διακύμανση της εξαρτημένης μεταβλητής (Πρόθεση αποχώρησης) που εξηγείται από την ανεξάρτητη μεταβλητή (Εργασιακή ικανοποίηση) είναι ίση με 34%.

**Πίνακας 34. Ανονα (Εργασιακή ικανοποίηση)**

Μοντέλο	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Παλινδρόμηση	22,342	1	22,342	26,161	,000 <sup>b</sup>
Κατάλοιπα	40,992	48	,854		
Σύνολο	63,333	49			

b. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), Εργασιακή ικανοποίηση

Το  $F=26,161$  και είναι στατιστικά σημαντικό καθώς ισχύει ότι  $\text{sig}<0,05$ .

**Πίνακας 35. Συντελεστές(Εργασιακή ικανοποίηση)**

Μοντέλο	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Σταθερός όρος)	7,335	1,012		7,245	,000		
Εργασιακή ικανοποίηση	-1,240	,243	-,594	-5,115	,000	1,000	1,000

Τέλος, στον Πίνακα 35 παρουσιάζονται οι συντελεστές του υποδείγματος. Ο σταθερός όρος και ο συντελεστής της ανεξάρτητης μεταβλητής είναι στατιστικά σημαντικοί καθώς ισχύει  $\text{sig}<0,05$ . Επομένως προκύπτει η παρακάτω εξίσωση.

$$Y = a + b_1 * X_1$$

### Πρόθεση αποχώρησης= 7,335- \*1,240 Εργασιακή ικανοποίηση

Δηλαδή, για κάθε μεταβολή μίας μονάδας της Εργασιακής ικανοποίησης η Πρόθεση αποχώρησης μεταβάλλεται αντιστρόφως κατά 1,240. Επομένως, γίνεται αποδεκτή η Υπόθεση 13 ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει αρνητικά την Πρόθεση αποχώρησης.

#### 3.4.3 Παλινδρομήσεις με διαμεσολαβητικό παράγοντα

Τέλος, θα πραγματοποιηθεί μία σειρά παλινδρομήσεων θεωρώντας την πρόθεση αποχώρησης ως εξαρτημένη μεταβλητή, ανεξάρτητες μεταβλητές τις επιμέρους λειτουργίες της διοίκησης ταλέντου και μεσολαβούντες μεταβλητές το εργασιακό πάθος, την εργασιακή εμπλοκή, την οργανωσιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση. Οι διαμεσολαβητικές μεταβλητές αντιπροσωπεύουν «τον μηχανισμό» μέσω του οποίου οι ανεξάρτητες μεταβλητές είναι σε θέση να επηρεάζουν την εξαρτημένη μεταβλητή. Παράλληλα, δηλώνεται και η χρονική ακολουθία μεταξύ των μεταβλητών. Προκειμένου να εξακριβωθεί η ύπαρξη μεσολάβησης ακολουθούνται τα εξής βήματα.

Αρχικά, γίνεται έλεγχος των συσχετίσεων οι οποίες προοικονομούν την πιθανή σχέση. Εξετάζεται, λοιπόν, εάν η ανεξάρτητη μεταβλητή συσχετίζεται επαρκώς με την εξαρτημένη, όμοια για ανεξάρτητη με διαμεσολαβητική και διαμεσολαβητική με εξαρτημένη. Έπειτα, πραγματοποιείται η παλινδρόμηση μεταξύ **εξαρτημένης και ανεξάρτητης** μεταβλητής (Πρόθεση αποχώρησης-διοίκηση ταλέντου), εν συνεχεία η παλινδρόμηση μεταξύ **εξαρτημένης και μεσολαβούσας** (πρόθεση αποχώρησης-πάθος/εμπλοκή/δέσμευση/ικανοποίηση) και η παλινδρόμηση μεταξύ **μεσολαβούσας και ανεξάρτητης** (πάθος/εμπλοκή/δέσμευση/ικανοποίηση-διοίκηση ταλέντου). Οι συσχετίσεις και οι παλινδρομήσεις έως εδώ εξετάστηκαν ήδη. Τέλος, πραγματοποιείται η παλινδρόμηση μεταξύ **εξαρτημένης, ανεξάρτητης και μεσολαβούσας μεταβλητής**. Αν οι παραπάνω σχέσεις υφίστανται και η επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην τελευταία παλινδρόμηση είναι μικρότερη σε σχέση με την επίδραση στην πρώτη παλινδρόμηση, τότε υποστηρίζεται η ύπαρξη διαμεσολάβησης (Baron και Kenny, 1986).

**Παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την πρόθεση αποχώρησης, ανεξάρτητες τις λειτουργίες της διοίκησης ταλέντου και μεσολαβούσα το εργασιακό πάθος**

Στην πρώτη περίπτωση θα ελεγχθεί η μεσολάβηση της μεταβλητής Εργασιακό πάθος στην σχέση Πρόθεση αποχώρησης και λειτουργίες της διοίκησης ταλέντου.

*H4: Το εργασιακό πάθος μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ διοίκησης ταλέντου και πρόθεσης αποχώρησης*

**Πίνακας 36. Σύνοψη μοντέλου (Διαμεσολαβητικός παράγοντας, εργασιακό πάθος)**

Μοντέλο	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,755 <sup>a</sup>	,569	,560	,75382
2	,801 <sup>b</sup>	,641	,626	,69550

a. Προσδιοριστικοί παράγοντες: (Σταθερός όρος), Εργασιακό πάθος

b. Predictors: (Σταθερός όρος), Εργασιακό πάθος, Προσέλκυση/Επιλογή

Από τον Πίνακα 36 φαίνεται ότι η προβλεπτικότητα του υποδείγματος είναι ίση με  $R^2=0,641$ . Από την στήλη Adjusted R Square προκύπτει ότι περίπου το 63% της διακύμανσης της μεταβλητής Πρόθεση αποχώρησης εξηγείται από την μεταβλητή Προσέλκυση/Επιλογή και το Εργασιακό πάθος ως μεσολαβούσα μεταβλητή.

**Πίνακας 37. Ανονα, (Διαμεσολαβητικός παράγοντας, εργασιακό πάθος)**

Μοντέλο	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Παλινδρόμηση	36,058	1	36,058	63,455	,000 <sup>b</sup>
Κατάλοιπα	27,276	48	,568		
Σύνολο	63,333	49			
2 Παλινδρόμηση	40,598	2	20,299	41,965	,000 <sup>c</sup>
Κατάλοιπα	22,735	47	,484		
Σύνολο	63,333	49			

b. Προσδιοριστικοί παράγοντες: (Σταθερός όρος), Εργασιακό πάθος

c. Προσδιοριστικοί παράγοντες: (Σταθερός όρος), Εργασιακό πάθος, Προσέλκυση/Επιλογή

Η τιμή sig του Πίνακα 37 δείχνει ότι η εξίσωση παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 3/8. Συντελεστές (Διαμεσολαβητικός παράγοντας, εργασιακό πάθος)

Μοντέλο	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Σταθερός όρος)	7,458	,669		11,154	,000
Εργασιακό πάθος	-1,271	,160	-,755	-7,966	,000
2 (Σταθερός όρος)	7,742	,624		12,410	,000
Εργασιακό πάθος	-,880	,195	-,522	-4,518	,000
Προσέλκυση/Επιλογή	-,551	,180	-,354	-3,064	,004

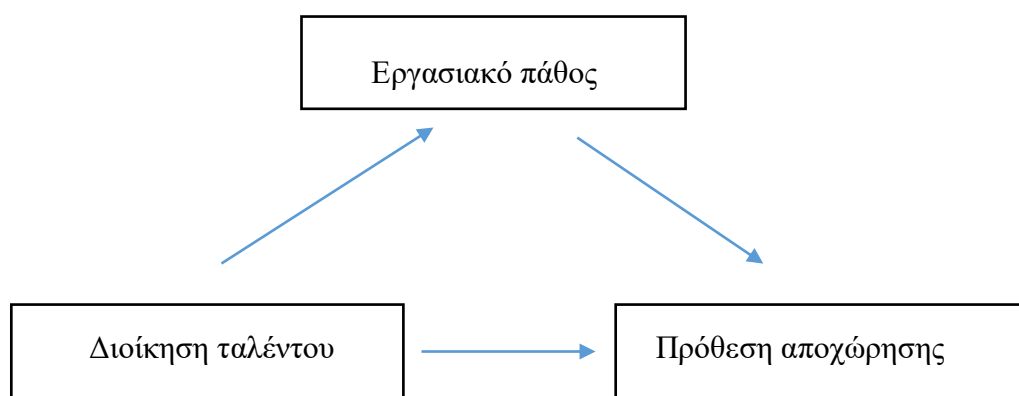
Στον Πίνακα 38 παρουσιάζονται οι συντελεστές του υποδείγματος. Ο σταθερός όρος και ο συντελεστής της ανεξάρτητης μεταβλητής είναι στατιστικά σημαντικοί καθώς ισχύει  $\text{sig} < 0,05$ . Επομένως προκύπτει η παρακάτω εξίσωση.

$$Y = \alpha + b_1 \cdot X_1 + cM_1$$

**Πρόθεση αποχώρησης = 7,742 - 0,551 Προσέλκυση/Επιλογή - 0,880 Εργασιακό πάθος**

Επομένως, γίνεται φανερό ότι ο συντελεστής της μεταβλητής Προσέλκυση/Επιλογή (σε απόλυτη τιμή) μετριάζεται, εφόσον από 0,630 γίνεται 0,551. Παράλληλα, η μεταβλητή Ανάπτυξη παύει να είναι στατιστικά σημαντική. Δηλαδή, η σχέση Πρόθεση αποχώρησης και Ανάπτυξη δεν υφίσταται πλέον. Αυτό σημαίνει ότι μεταξύ τους υπάρχει πλήρης διαμεσολάβηση. Ακόμη, αυξάνεται και η προβλεπτικότητα του υποδείγματος. Άρα, γίνεται αποδεκτή η υπόθεση 4 ότι το Εργασιακό πάθος μεσολαβεί στην σχέση Πρόθεση αποχώρησης και Διοίκηση ταλέντου.

Σχήμα 5. Διαμεσολάβηση, Εργασιακό πάθος



**Παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την πρόθεση αποχώρησης, ανεξάρτητες τις λειτουργίες της διοίκησης ταλέντου και μεσολαβούσα την εργασιακή εμπλοκή**

Εν συνεχεία θα ελεγχθεί η μεσολάβηση της μεταβλητής Εργασιακή εμπλοκή στην σχέση Πρόθεση αποχώρησης και λειτουργίες της διοίκησης ταλέντου.

*H7: Η εργασιακή εμπλοκή μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ διοίκησης ταλέντου και πρόθεσης αποχώρησης*

**Πίνακας 39. Σύνοψη μοντέλου (Διαμεσολαβητικός παράγοντας, εργασιακή εμπλοκή)**

Μοντέλο	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,702 <sup>a</sup>	,492	,482	,81838
2	,779 <sup>b</sup>	,606	,590	,72829
3	,814 <sup>c</sup>	,663	,641	,68156

b. Προσδιοριστικοί παράγοντες: (Σταθερός όρος), Ανάπτυξη, Εργασιακή εμπλοκή

c. Προσδιοριστικοί παράγοντες: (Σταθερός όρος), Ανάπτυξη, Εργασιακή εμπλοκή, Προσέλευση/Επιλογή

Από τον Πίνακα 39 φαίνεται ότι η προβλεπτικότητα του υποδείγματος είναι ίση με  $R^2 = 0,663$ . Από την στήλη Adjusted R Square προκύπτει ότι περίπου το 64% της διακύμανσης της μεταβλητής Πρόθεση αποχώρησης εξηγείται από τις μεταβλητές Προσέλευση/Επιλογή, Ανάπτυξη και την Εργασιακή εμπλοκή ως μεσολαβούσα μεταβλητή.

**Πίνακας 40. Ανονα(Διαμεσολαβητικός παράγοντας, εργασιακή εμπλοκή)**

Μοντέλο	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Παλινδρόμηση	31,185	1	31,185	46,563	,000 <sup>b</sup>
Κατάλοιπα	32,148	48	,670		
Σύνολο	63,333	49			
2 Παλινδρόμηση	38,404	2	19,202	36,202	,000 <sup>c</sup>
Κατάλοιπα	24,929	47	,530		
Σύνολο	63,333	49			
3 Παλινδρόμηση	41,965	3	13,988	30,114	,000 <sup>d</sup>
Κατάλοιπα	21,368	46	,465		
Σύνολο	63,333	49			

b. Προσδιοριστικοί παράγοντες: (Σταθερός όρος), Ανάπτυξη

c. Προσδιοριστικοί παράγοντες: (Σταθερός όρος), Ανάπτυξη, Εργασιακή εμπλοκή

d. Προσδιοριστικοί παράγοντες: (Σταθερός όρος), Ανάπτυξη, Εργασιακή εμπλοκή, Προσέλευση/Επιλογή

Η τιμή sig του Πίνακα 40 δείχνει ότι η εξίσωση παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντική.

**Πίνακας 41. Συντελεστές(Διαμεσολαβητικός παράγοντας, εργασιακή εμπλοκή)**

Μοντέλο	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Σταθερός όρος)	6,464	,636		10,171	,000
Ανάπτυξη	-1,108	,162	-,702	-6,824	,000
2 (Σταθερός όρος)	7,558	,639		11,836	,000
Ανάπτυξη	-,738	,176	-,467	-4,194	,000
Εργασιακή εμπλοκή	-,619	,168	-,411	-3,689	,001
3 (Σταθερός όρος)	7,809	,604		12,920	,000
Ανάπτυξη	-,435	,198	-,275	-2,200	,033
Εργασιακή εμπλοκή	-,532	,160	-,353	-3,323	,002
Προσέλευση/Επιλογή	-,513	,185	-,330	-2,769	,008

Στον Πίνακα 41 παρουσιάζονται οι συντελεστές του υποδείγματος. Ο σταθερός όρος και ο συντελεστής της ανεξάρτητης μεταβλητής είναι στατιστικά σημαντικοί καθώς ισχύει  $\text{sig} < 0,05$ . Επομένως προκύπτει η παρακάτω εξίσωση.

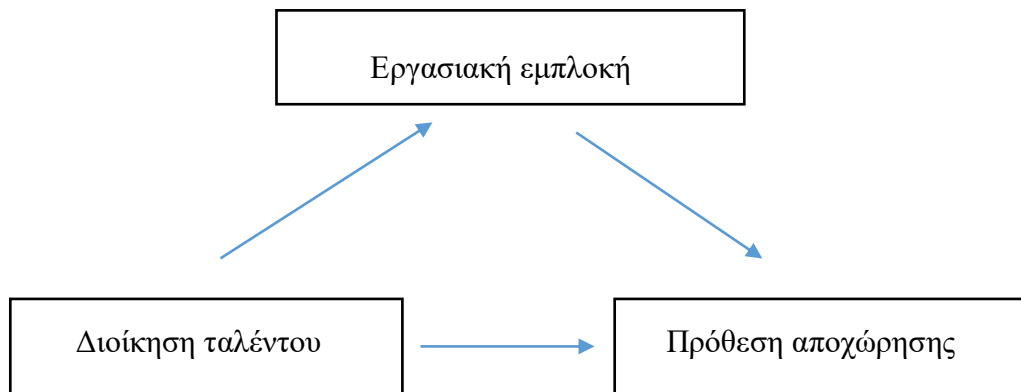
$$Y = \alpha + b_1 \cdot X_1 + b_2 \cdot X_2 + cM_1$$

**Πρόθεση αποχώρησης = 7,809 - 0,513 Προσέλευση/Επιλογή - 0,435 Ανάπτυξη - 0,532 Εργασιακή εμπλοκή**

Επομένως, γίνεται φανερό ότι ο συντελεστής της μεταβλητής Προσέλευση/Επιλογή (σε απόλυτη τιμή) μετριάζεται, εφόσον από 0,630 γίνεται 0,513. Το ίδιο συμβαίνει και στον συντελεστή της μεταβλητής Ανάπτυξη, καθώς από 0,670 γίνεται 0,435. Παράλληλα, αυξάνεται και η προβλεπτικότητα του υποδείγματος. Άρα, γίνεται αποδεκτή η υπόθεση 7 ότι η Εργασιακή εμπλοκή μεσολαβεί στην σχέση Πρόθεση αποχώρησης και Διοίκηση ταλέντου.



Σχήμα 6. Διαμεσολάβηση, Εργασιακή εμπλοκή



**Παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την πρόθεση αποχώρησης, ανεξάρτητες τις λειτουργίες της διοίκησης ταλέντου και μεσολαβούσα την οργανωσιακή δέσμευση**

Ακόμη, θα ελεγχθεί η μεσολάβηση της μεταβλητής Οργανωσιακή δέσμευση στην σχέση Πρόθεση αποχώρησης και λειτουργίες της Διοίκησης ταλέντου.

*H10: Η οργανωσιακή δέσμευση μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ διοίκησης ταλέντου και πρόθεσης αποχώρησης*

Πίνακας 42. Σύνοψη μοντέλου, (Διαμεσολαβητικός παράγοντας, Οργανωσιακή δέσμευση)

Μοντέλο	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,715 <sup>a</sup>	,511	,501	,80290
2	,793 <sup>b</sup>	,629	,613	,70708

a. Προσδιοριστικοί παράγοντες: (Σταθερός όρος), Οργανωσιακή δέσμευση

b. Προσδιοριστικοί παράγοντες: (Σταθερός όρος), Οργανωσιακή δέσμευση, Προσέλκυση/Επιλογή

Από τον Πίνακα 42 φαίνεται ότι η προβλεπτικότητα του υποδείγματος είναι ίση με  $R^2 = 0,629$ . Από την στήλη Adjusted R Square προκύπτει ότι περίπου το 61% της διακύμανσης της μεταβλητής Πρόθεση αποχώρησης εξηγείται από την μεταβλητή Προσέλκυση/Επιλογή και την Οργανωσιακή δέσμευση ως μεσολαβούσα μεταβλητή.

Πίνακας 43. Ανονα (Διαμεσολαβητικός παράγοντας, οργανωσιακή δέσμευση)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Παλινδρόμηση	32,391	1	32,391	50,246	,000 <sup>b</sup>
	Κατάλοιπα	30,943	48	,645		
	Σύνολο	63,333	49			
2	Παλινδρόμηση	39,835	2	19,917	39,838	,000 <sup>c</sup>
	Κατάλοιπα	23,498	47	,500		
	Σύνολο	63,333	49			

b. Προσδιοριστικοί παράγοντες: (Σταθερός όρος), Οργανωσιακή δέσμευση

c. Προσδιοριστικοί παράγοντες: (Σταθερός όρος), Οργανωσιακή δέσμευση, Προσέλευση/Επιλογή

Η τιμή sig του Πίνακα 43 δείχνει ότι η εξίσωση παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 44. Συντελεστές, (Διαμεσολαβητικός παράγοντας, Οργανωσιακή δέσμευση)

Μοντέλο		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Σταθερός όρος)	6,042	,554		10,911	,000
	Οργανωσιακή δέσμευση	-,986	,139	-,715	-7,088	,000
2	(Σταθερός όρος)	6,980	,545		12,809	,000
	Οργανωσιακή δέσμευση	-,645	,151	-,468	-4,268	,000
	Προσέλευση/Επιλογή	-,657	,170	-,423	-3,859	,000

Στον Πίνακα 44 παρουσιάζονται οι συντελεστές του υποδείγματος. Ο σταθερός όρος και ο συντελεστής της ανεξάρτητης μεταβλητής είναι στατιστικά σημαντικοί καθώς ισχύει  $sig < 0,05$ . Επομένως προκύπτει η παρακάτω εξίσωση.

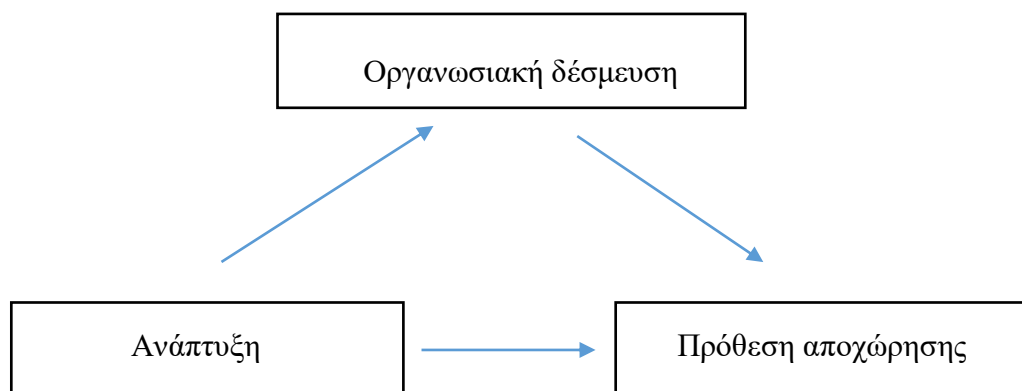
$$Y = \alpha + b_1 * X_1 + cM_1$$

Πρόθεση αποχώρησης =  $6,980 - 0,657$  Προσέλευση/Επιλογή  $- 0,645$  Οργανωσιακή δέσμευση

Επομένως, γίνεται φανερό ότι ο συντελεστής της μεταβλητής Προσέλευση/Επιλογή (σε απόλυτη τιμή) δεν μειώνεται, εφόσον από 0,630 γίνεται

0,657. Ωστόσο, η μεταβλητή Ανάπτυξη παύει να είναι στατιστικά σημαντική. Δηλαδή, η σχέση Πρόθεση αποχώρησης και Ανάπτυξη δεν υφίσταται πλέον. Αυτό σημαίνει ότι μεταξύ τους υπάρχει πλήρης διαμεσολάβηση. Παράλληλα, αυξάνεται και η προβλεπτικότητα του υποδείγματος. Άρα, γίνεται «εν μέρει» αποδεκτή η υπόθεση 10 ότι η Οργανωσιακή δέσμευση μεσολαβεί στην σχέση Πρόθεση αποχώρησης και Διοίκηση ταλέντου.

Σχήμα 7. Διαμεσολάβηση, Οργανωσιακή Δέσμευση



***Παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την πρόθεση αποχώρησης, ανεξάρτητες τις λειτουργίες της διοίκησης ταλέντου και μεσολαβούσα την εργασιακή ικανοποίηση***

Τέλος, θα ελεγχθεί η μεσολάβηση της μεταβλητής εργασιακή ικανοποίηση στην σχέση Πρόθεση αποχώρησης και λειτουργίες της διοίκησης ταλέντου.

*H13: Η εργασιακή ικανοποίηση μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ διοίκησης ταλέντου και πρόθεσης αποχώρησης*

Όπως γίνεται φανερό από τους παρακάτω πίνακες (Πίνακας 45, Πίνακας 46, Πίνακας 47) η μεταβλητή Εργασιακή ικανοποίηση δεν αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της πρόθεσης αποχώρησης όταν συνεκτιμάται η Διοίκηση ταλέντου. Επομένως, δεν γίνεται αποδεκτή η υπόθεση ότι η Εργασιακή ικανοποίηση μεσολαβεί στην σχέση πρόθεση αποχώρησης και Διοίκηση ταλέντου.

Πίνακας 45. Σύνοψη μοντέλου (Διαμεσολαβητικός παράγοντας, Εργασιακή ικανοποίηση)

Μοντέλο	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,702 <sup>a</sup>	,492	,482	,81838
2	,763 <sup>b</sup>	,582	,564	,75085

a. Προσδιοριστικοί παράγοντες: (Σταθερός όρος), Ανάπτυξη

b. Προσδιοριστικοί παράγοντες: (Σταθερός όρος), Ανάπτυξη, Προσέλευση/Επιλογή

Πίνακας 46. Ανονα(Διαμεσολαβητικός παράγοντας, Εργασιακή ικανοποίηση)

Μοντέλο		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Παλινδρόμηση	31,185	1	31,185	46,563	,000 <sup>b</sup>
	Κατάλοιπα	32,148	48	,670		
	Σύνολο	63,333	49			
2	Παλινδρόμηση	36,836	2	18,418	32,669	,000 <sup>c</sup>
	Κατάλοιπα	26,497	47	,564		
	Σύνολο	63,333	49			

b. Προσδιοριστικοί παράγοντες: (Σταθερός όρος), Ανάπτυξη

c. Προσδιοριστικοί παράγοντες: (Σταθερός όρος), Ανάπτυξη, Προσέλευση/Επιλογή

Πίνακας 47. Συντελεστές(Διαμεσολαβητικός παράγοντας, Εργασιακή ικανοποίηση)

Μοντέλο	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1 (Σταθερός όρος)				10,171	,000	
	Ανάπτυξη	6,464	,636			-,702
2 (Σταθερός όρος)				11,528	,000	
	Ανάπτυξη	-1,108	,162			-3,292
	Προσέλευση/Επιλογή	6,964	,604			-,424
				-3,166	,003	

## ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ-ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 4.1 Συζήτηση ευρημάτων

Η διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων αποτελεί μείζονος σημασίας πρόκληση για τους σύγχρονους οργανισμούς (Gray κ.ά., 2000). Η διατήρηση αυτή καθαυτή αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, κυρίως μέσω της συσσώρευσης γνώσεων και δεξιοτήτων. Παράλληλα, μειώνονται συστηματικά τα κόστη εκ νέου προσέλκυσης, πρόσληψης και ενσωμάτωσης υποψηφίων (Loi, Hanguye και Foley, 2006). Ιδιαίτερα στις νεοφυείς επιχειρήσεις η διατήρηση των ανθρωπίνων πόρων φαντάζει ακόμη μεγαλύτερη πρόκληση, καθώς για την επίτευξή της δεν είναι πάντοτε διαθέσιμα τα συμβατικά μέσα. Λαμβάνοντας υπόψιν ότι η σύσταση της ομάδας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εξέλιξή της εκάστοτε εταιρίας (Deshpande και Golhar, 1994). Στόχος της παρούσας έρευνας ήταν η πρόβλεψη της πρόθεσης αποχώρησης των εργαζομένων μέσω των λειτουργιών της διοίκησης ταλέντου και διαφόρων οργανωσιακών παραγόντων. Αλλά και η διερεύνηση της πιθανής διαμεσολάβησης των παραγόντων στην σχέση πρόθεση αποχώρησης και διοίκησης ταλέντου.

Αρχικά, κρίνεται σκόπιμο να επισημανθούν ορισμένα σημεία ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του υπό μελέτη πληθυσμού. Όσον αφορά την ηλικιακή κατανομή τα άτομα ήταν μεταξύ 20 και 43 ετών. Πιο συγκεκριμένα το 70% των ηλικιών των ατόμων κυμαίνεται μεταξύ 20 και 30 ετών. Γεγονός που συνάδει με τα υπάρχοντα δεδομένα σχετικά με το νεαρό της ηλικίας των ατόμων που απασχολούνται στις νεοφυείς επιχειρήσεις. Είναι γνωστό ότι πολλοί νέοι εργαζόμενοι (*Millennials*) επιλέγουν να εργάζονται σε μικρότερες επιχειρήσεις, προκειμένου να εξασφαλίζουν ότι η εξαιρετική τους απόδοση και η καινοτομία που προσφέρουν εκλαμβάνονται ως κρίσιμα στοιχεία για την κερδοφορία και την ανάπτυξη της εταιρίας (Solnet, Kralj, και Kandampully, 2012). Επίσης, το νεαρό της ηλικίας τους κάνει πιο δεκτικούς στις προκλήσεις (Lorrain και Raymond, 1991). Όσον αφορά την κατοχή ιδρυτικού ρόλου, το δείγμα ήταν μοιρασμένο σε θετικές και αρνητικές απαντήσεις. Αυτό προσδίδει επιπλέον αντικειμενικότητα στα εξαγόμενα αποτελέσματα.

Ταυτόχρονα, ενώ ως σύνολο το δείγμα παρουσιάζει υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης, ένα ποσοστό της τάξεως 24% δεν έχει ολοκληρώσει σπουδές στην

τριτοβάθμια εκπαίδευση. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει ότι η απασχόληση ενός ατόμου σε μία νεοφυή επιχείρηση, συχνά, είναι ανεξάρτητη από το επίπεδο εκπαίδευσης που κατέχει. Ακόμη, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (66%) έχει επαγγελματική εμπειρία κάτω των 5 ετών. Ενώ, σε ποσοστό 86% βρίσκονται στην παρούσα θέση από 1 έως 3 έτη. Τα στοιχεία αυτά είναι σύμφωνα με τα ισχύοντα δεδομένα σχετικά με τις νεοφυείς επιχειρήσεις, όπως η πρόσφατη σύστασή τους ή η στελέχωση της ομάδας από άτομα νεαρής ηλικίας ανεξάρτητα από την επαγγελματική εμπειρία που κατέχουν (Noson και Hamraen, 2009).

Εν συνεχεία παρουσιάστηκαν οι συσχετίσεις των υπό μελέτη εννοιών προκειμένου να δοθεί το έναυσμα για την ολοκλήρωση της επαγωγικής ανάλυσης μέσω των παλινδρομήσεων. Αρχικά, αξίζει να σημειωθεί ότι η μεταβλητή κατοχή ιδρυτικού ρόλου συσχετίζεται αρνητικά με την μεταβλητή πρόθεση αποχώρησης και θετικά με όλες τις υπόλοιπες μεταβλητές. Είναι λογικό η κατοχή ιδρυτικού ρόλου να συσχετίζεται με χαμηλά επίπεδα πρόθεσης αποχώρησης. Παράλληλα, η **πρόθεση αποχώρησης** εμφανίζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση με τις μεταβλητές *εργασιακό πάθος, οργανωσιακή δέσμευση, προσέλκυση/επιλογή και ανάπτυξη*. Ακόμη βρέθηκε μέτρια αρνητική συσχέτιση με τις μεταβλητές *εργασιακή εμπλοκή, εργασιακή ικανοποίηση, αμοιβή/επιβράβευση και ταλέντο*.

Τα αποτελέσματα αυτά συνάδουν με την σχετική βιβλιογραφία. Οι Allen και Meyer (1990) υποστηρίζουν ότι η πρόθεση αποχώρησης συσχετίζεται αρνητικά και με τις τρεις συνιστώσες της οργανωσιακής δέσμευσης. Επίσης, στις περισσότερες των μελετών η πρόθεση αποχώρησης εμφανίζει αρνητική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση (Carsten και Spector, 1987, Tett και Meyer, 1993). Αυτό που διαφέρει συνήθως είναι η ένταση της υφιστάμενης σχέσης. Αυτές οι συχνές διαφοροποιήσεις προμηνύουν την ύπαρξη παραγόντων είτε προσωπικών είτε από το εργασιακό περιβάλλον γενικότερα, οι οποίοι έχουν ρυθμιστικό ή διαμεσολαβητικό ρόλο (Hellman, 1997).

Οι μελέτες σχετικά με την διοίκηση ταλέντου συνήθως δεν περιγράφουν ευθέως την σχέση της με την πρόθεση αποχώρησης. Ως επί το πλείστο επικεντρώνονται στο πως η διοίκηση ταλέντου λειτουργεί ως παράγοντας διακράτησης των ταλαντούχων εργαζομένων. Σε έρευνα των Hughes κ.ά. (2008), σχετικά με την διοίκηση ταλέντου στον κλάδο της ιατρικής περίθαλψης, βρέθηκε ότι η εφαρμογή

στρατηγικής διοίκησης ταλέντου ωφελεί την διατήρηση των εργαζομένων αλλά και την εμπλοκή τους με την εργασία. Στο ίδιο αποτέλεσμα κατέληξαν και οι Piansoonngern κ.ά. (2011) αναφερόμενοι και πάλι, πέρα από την διοίκηση ταλέντου, στην εργασιακή εμπλοκή. Παράλληλα, τόνισαν τους ισχυρούς δεσμούς μεταξύ διοίκησης ταλέντου, εργασιακής ζωής και διαφόρων περιβαλλοντικών και οργανωσιακών παραγόντων με την παραμονή των εργαζομένων. Οι Tiwari κ.ά. (2013) επίσης διερεύνησαν και επιβεβαίωσαν το αντίκτυπο της διοίκησης ταλέντου στην διατήρηση των εργαζομένων.

Οι υποθέσεις οι οποίες τέθηκαν υπόψιν στην παρούσα εργασία ως επί το πλείστο επιβεβαιώθηκαν. Βρέθηκε ότι το **εργασιακό πάθος** και η **εργασιακή εμπλοκή** αποτελούν προσδιοριστικούς παράγοντες της πρόθεσης αποχώρησης (H3, H6). Δηλαδή, οι εργαζόμενοι που βιώνουν εργασιακή εμπλοκή και πάθος δεν προτίθενται να αποχωρήσουν από τον οργανισμό. Γίνεται ξεκάθαρο ότι η αγάπη του ατόμου για την εργασία του, η ένταξή της στην ταυτότητά του και η παρουσία του σε αυτήν λειτουργούν ανασταλτικά στην πρόθεσή του για αποχώρηση (Vallerand κ.ά., 2003, Kahn, 1990). Όμοια βρέθηκε ότι η **οργανωσιακή δέσμευση** και η **εργασιακή ικανοποίηση** αποτελούν προσδιοριστικούς παράγοντες της πρόθεσης αποχώρησης (H9, H12). Στην σχετική βιβλιογραφία είναι ευρέως γνωστό ότι οι δύο αυτές έννοιες επηρεάζουν την πρόθεση του ατόμου για αποχώρηση. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι εμφανίζουν υψηλή οργανωσιακή δέσμευση διακατέχονται έντονα από το αίσθημα του «ανήκειν» στον οργανισμό (Lee, 1971) και εμφανίζουν προσκόλληση σε αυτόν, είτε συναισθηματική είτε λειτουργική (Elizur και Koslowsky, 2001). Έτσι δεν επιθυμούν να αποχωρήσουν από αυτόν. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι οι οποίοι βιώνουν εργασιακή ικανοποίηση εμφανίζουν θετικά συναισθήματα για την εργασία τους, τα οποία συνδέονται με την πρόθεσή τους για παραμονή στον οργανισμό (Mobley κ.ά., 1979, Price, 1977).

Ακόμη, έγινε ξεκάθαρο από τις συσχετίσεις και έπειτα από τις παλινδρομήσεις ότι οι διάφορες λειτουργίες της διοίκησης ταλέντου επιδρούν στην πρόθεση αποχώρησης στο εργασιακό πάθος, στην εργασιακή εμπλοκή, στην οργανωσιακή δέσμευση και στην εργασιακή ικανοποίηση (H1, H2, H5, H8 και H11). Στην παρούσα εργασία η διοίκηση ταλέντου μετρήθηκε σε τέσσερις επιμέρους διαστάσεις την προσέλκυση/επιλογή, την αμοιβή/επιβράβευση την ανάπτυξη και το ταλέντο. Σε καμία

εκ των περιπτώσεων δεν βρέθηκε να αποτελούν προβλεπτικούς παράγοντες της εκάστοτε μεταβλητής και οι τέσσερις από αυτές. Επομένως, θα ήταν εύλογο να θεωρηθεί ότι οι υποθέσεις γίνονται «εν μέρει» αποδεκτές.

Πιο συγκεκριμένα, οι μεταβλητές **προσέλκυση/επιλογή** και **ανάπτυξη** αποτελούν προβλεπτικούς παράγοντες της πρόθεσης αποχώρησης. Η προσεκτική προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων σε συνδυασμό με την μελλοντική ανάπτυξή τους, μειώνει την πρόθεση του ατόμου για αποχώρηση. Αυτό πιθανόν αιτιολογείται από την εύστοχη αντιστοίχιση του εργαζομένου σε θέση εργασίας, καθώς αισθάνεται ότι μπορεί να ανταπεξέλθει στα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί. Παράλληλα η παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη αποτελεί επένδυση σε εκείνον με αποτέλεσμα να ενισχύεται η αντιλαμβανόμενη ασφάλεια για την συνέχεια της εργασίας του. Οι μεταβλητές **ανάπτυξη**, **ταλέντο** και **προσέλκυση/επιλογή** επιδρούν θετικά στο εργασιακό πάθος. Γίνεται φανερό ότι το εργασιακό πάθος αυξάνεται με την εκτέλεση των προαναφερθέντων λειτουργιών της διοίκησης ταλέντου. Μέσω της προσεκτικής προσέλκυσης/επιλογής ο οργανισμός καλύπτει τις ανάγκες του σε ανθρώπινους πόρους με ικανούς και ταλαντούχους εργαζομένους. Αυτό συνεισφέρει στην επιτυχημένη ένταξή τους στους διαφόρους εργασιακούς ρόλους με αποτέλεσμα να ενισχύονται οι προοπτικές για μελλοντική ανάπτυξη. Έτσι, ο εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να ενσωματώσει στην ταυτότητά του τον εργασιακό του ρόλο. Καθώς, και να εκτελέσει τα καθήκοντά του βιώνοντας εργασιακό πάθος. Σχετικά με την εργασιακή εμπλοκή οι μεταβλητές οι οποίες την επηρεάζουν είναι η **Ανάπτυξη** και το **Ταλέντο**. Η παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη προς τον εργαζόμενο και η αντίληψή του ότι έχει επιλεγεί ως ταλέντο ενισχύει την ψυχολογική του παρουσία. Έτσι εκτελεί τα καθήκοντά του με σθένος και αφοσίωση.

Από το σύνολο των διαστάσεων της διοίκησης ταλέντου μόνο η μεταβλητή **Ανάπτυξη** αποτέλεσε προσδιοριστικό παράγοντα της οργανωσιακής δέσμευσης. Το ίδιο βρέθηκε και για την μεταβλητή εργασιακή ικανοποίηση. Η διαδικασία της ανάπτυξης του εργαζομένου διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης. Ίσως αυτό να συνδέεται με την αίσθηση «υποχρέωσης» που διακατέχει τον εργαζόμενο όταν λαμβάνει ευκαιρίες για ανάπτυξη από τον οργανισμό. Όμοια και για την εργασιακή ικανοποίηση. Φαίνεται ότι η αίσθηση του εργαζομένου ότι μέσω της εργασίας του αναπτύσσεται αυξάνει τα θετικά συναισθήματα που έχει για



αυτή. Γίνεται, λοιπόν, αντιληπτό ότι η μεταβλητή Ανάπτυξη αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα σε κάθε περίπτωση, ενώ η μεταβλητή Αμοιβή/επιβράβευση σε καμία. Παρόλο που η Αμοιβή/επιβράβευση αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στην διοίκηση ταλέντου δεν βρέθηκε να επηρεάζει κάποια από τις παραπάνω μεταβλητές. Πιθανόν αυτό να οφείλεται εν μέρει στην σύσταση του υπό μελέτη πληθυσμού. Στην περίπτωση των νεοφυών επιχειρήσεων παράγοντες όπως η ανάπτυξη υπερισχύουν έναντι των τυπικών αμοιβών.

Η πραγμάτευση των ανωτέρω παλινδρομήσεων αποτελεί προοίμιο της πιθανής διαμεσολάβησης, των μεταβλητών εργασιακό πάθος, εργασιακή εμπλοκή, οργανωσιακή δέσμευση και εργασιακή ικανοποίηση, στην σχέση πρόθεση αποχώρησης και διοίκηση ταλέντου. Αυτό και ελέγχθηκε στις επόμενες υποθέσεις. Πράγματι έγιναν αποδεκτές οι υποθέσεις που θέτουν ως διαμεσολαβητικές μεταβλητές το εργασιακό πάθος, την εργασιακή εμπλοκή και την οργανωσιακή δέσμευση στην προαναφερθείσα σχέση (H4, H7 και H10). Επομένως, οι μεταβλητές εργασιακό πάθος, εργασιακή εμπλοκή και οργανωσιακή δέσμευση έπονται των λειτουργιών της διοίκησης ταλέντου και αιτιολογούν εν μέρει πως αυτές επιδρούν στην πρόθεση αποχώρησης. Πράγματι, οι Collings και Mellahi (2009) θεωρούν ότι η εργασιακή εμπλοκή περιλαμβάνεται στην λειτουργία της διοίκησης ταλέντου εν γένει. Παράλληλα σύμφωνα με τους Hughes και Rog (2008) η διατήρηση των εργαζομένων συνδέεται με την ενίσχυση την δημιουργίας εργασιακής εμπλοκής, μέσω των λειτουργιών της διοίκησης ταλέντου.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το εργασιακό πάθος και η οργανωσιακή δέσμευση μεσολαβούν πλήρως στην σχέση πρόθεση αποχώρησης και ανάπτυξη. Πιθανόν αυτό εξηγείται καθώς η διαδικασία της ανάπτυξης των εργαζομένων προωθεί την ενσωμάτωση της εκάστοτε εργασιακής δραστηριότητας στην ταυτότητα του εργαζομένου και παράλληλα συμβάλλει στην επεξεργασία της σχέσης του με τον οργανισμό. Η πρώτη περίπτωση ενισχύει την δημιουργία του εργασιακού πάθους και η δεύτερη της οργανωσιακής δέσμευσης. Κάτι τέτοιο δεν ίσχυσε στην περίπτωση της εργασιακής ικανοποίησης (H13). Η μεταβλητή εργασιακή ικανοποίηση παύει να αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της πρόθεσης αποχώρησης όταν συνεκτιμάται στην εξίσωση και η διοίκηση ταλέντου. Είναι φανερό ότι η διοίκηση ταλέντου είναι τόσο σημαντικός παράγοντας στην πρόβλεψη αποχώρησης των εργαζομένων ώστε καθιστά

μη σημαντική την εργασιακή ικανοποίηση. Επομένως, οι διάφορες λειτουργίες της διοίκησης ταλέντου και κυρίως η προσέλκυση/επιλογή και η ανάπτυξη είναι περισσότερο ικανοί προσδιοριστικοί παράγοντες από τα θετικά συναισθήματα που πιθανόν βιώνουν οι εργαζόμενοι σε σχέση με την εργασία τους. Πιθανόν αυτό να αιτιολογείται από το γεγονός ότι η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται «δεδομένη», εφόσον η απασχόληση σε μία νεοφυή επιχείρηση αποτελεί συγκεκριμένη επιλογή του ατόμου και συνήθως σχετίζεται με τα ενδιαφέροντά του.

#### 4.2 Πρακτική εφαρμογή ευρημάτων

Στην πραγματικότητα η ύπαρξη πρόθεσης αποχώρησης του εργαζομένου από τον οργανισμό δεν συνδέεται απαραίτητα με έμπρακτες αποχωρήσεις (Labatmediene, Endriulaitiene και Gustainiene, 2007). Η διαπίστωση αυτή καθιστά ακόμη πιο σημαντική την πρόβλεψη της πρόθεσης αποχώρησης αλλά και της σύνδεσής της με άλλες οργανωσιακές έννοιες. Εφόσον δεν γίνεται λόγος για προ τετελεσμένο γεγονός, ο εκάστοτε οργανισμός δύναται μέσω των διαφόρων πρακτικών να ενισχύσει την παραμονή των ταλαντούχων εργαζομένων. Έτσι, η διοίκηση ταλέντου από θεωρητική έννοια θα αποκτήσει και πρακτική εφαρμογή. Ταυτόχρονα, οι πρακτικές αυτές δημιουργούν οφέλη και σε άλλες οργανωσιακές πτυχές.

Αρχικά, προτείνεται η **αναδόμηση της στρατηγικής προσλήψεων** οι οποίες θα πρέπει να προσανατολίζονται συγκεκριμένα στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων. Αυτό θα επιτευχθεί με την παροχή μίας ουσιαστικής **πρότασης αξίας στους υποψηφίους**. Η πρόταση αυτή αρχικά θα προσελκύσει τα ταλέντα στον οργανισμό και μελλοντικά θα ενισχύσει την παραμονή τους σε αυτόν. Έπειτα από την προσέλκυση και την επιλογή είναι σημαντική και η επιτυχημένη **αντιστοίχιση του εργαζομένου σε κατάλληλη θέση εργασίας**. Έτσι, ο εργαζόμενος θα είναι ικανός να προσαρμοστεί άμεσα αλλά και να ανταποκριθεί επιτυχώς στις απαιτήσεις της θέσης.

Εν συνεχεία σημαντική είναι η **αναγνώριση της αξίας των ταλαντούχων εργαζομένων**. Τα άτομα επιθυμούν να βρίσκονται σε ένα περιβάλλον στο οποίο αισθάνονται ότι η προσπάθειά τους αναγνωρίζεται, ενώ συμβάλλουν ουσιαστικά στην οργανωσιακή απόδοση. Όταν ικανοποιείται η ανάγκη του ατόμου να αισθάνεται ικανό τότε ενσωματώνει την εκάστοτε δραστηριότητα στην ταυτότητά του (Deci και Ryan, 2000) με αποτέλεσμα την ενίσχυση της δημιουργίας *εργασιακού πάθους*. Παράλληλα,

το αίσθημα ότι το αντίκτυπο της εργασίας τους λαμβάνεται υπόψιν δημιουργεί *εμπλεκόμενους εργαζομένους* (Kahn, 1990).

Έπειτα απαιτείται η **παροχή ανταμοιβών** στις προαναφερθείσες προσπάθειες. Παρόλο που στην διεξαχθείσα μελέτη οι ανταμοιβές δεν βρέθηκαν να αποτελούν προσδιοριστικό παράγοντα της πρόθεσης αποχώρησης, δεν παύουν να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ζωή. Στην περίπτωση των νεοφυών επιχειρήσεων που τα οικονομικά μέσα δεν είναι πάντοτε διαθέσιμα για τις ανταμοιβές αυτές, σημασία θα πρέπει να δίνεται σε άλλους είδους παροχές. Αυτές θα μπορούσαν να είναι οι καλές συνθήκες εργασίας, το ευέλικτο πρόγραμμα και οι προοπτικές για εξέλιξη. Έτσι, ενισχύεται η διαμόρφωση ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο θα προσανατολίζεται εν γένει στην αύξηση της *εργασιακής ικανοποίησης*. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να αισθάνονται περισσότερο «υποχρεωμένοι» να ανταποκριθούν στις οργανωσιακές απαιτήσεις, καθώς αντιλαμβάνονται ότι οι προσπάθειές τους ανταμείβονται και λαμβάνουν σημαντικά οφέλη γι' αυτές (Tansky και Cohen, 2001). Αυτό βάσει της θεωρίας της κοινωνικής ανταλλαγής και του κανόνα της αμοιβαιότητας αυξάνει την *οργανωσιακή δέσμευση* (Shore και Tetrick, 1991).

Ακόμη, η **ανάπτυξη και η εκπαίδευση** των εργαζομένων, πέρα από τις θετικές επιδράσεις στην απόδοση του οργανισμού, παρέχουν αίσθημα ασφάλειας στο άτομο. Αυτό συμβαίνει καθώς ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι ο οργανισμός επενδύει στις γνώσεις και της δεξιότητες του, επομένως προβλέπεται αυξημένη πιθανότητα για διακράτηση και εσωτερική εξέλιξη (Kynndt κ.ά., 2009). Έτσι, ενισχύεται η πρόθεση του για παραμονή στον οργανισμό. Μακροπρόθεσμα η ανάπτυξη των εργαζομένων, πέρα από την παραμονή τους στον οργανισμό, θα ενισχύσει και την δημιουργία δεξαμενής ταλέντων. Δηλαδή μίας ομάδα ατόμων με δεξιότητες που πιθανόν αποδειχτούν ωφέλιμες στο οργανισμό μελλοντικά.

Παράλληλα, θετικό ρόλο στην ανάπτυξη των ταλαντούχων εργαζομένων δύναται να διαδραματίσει η **εναλλαγή των θέσεων εργασίας** (*Job rotation*). Στην περίπτωση των νεοφυών επιχειρήσεων αυτό συχνά συμβαίνει ακούσια λόγω της σύστασής τους. Η εναλλαγή αυτή δίνει στους εργαζομένους την ευκαιρία να κατανοήσουν ολιστικά στην λειτουργία της οργάνωσης (Mohd κ.ά., 2013). Στην προκειμένη οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν το αίσθημα της *οργανωσιακής δέσμευσης*, εφόσον έχουν την ευκαιρία να γνωρίσουν και να αφομοιώσουν τις αξίες του

οργανισμού αλλά και να επεξεργαστούν την σχέση τους με αυτόν. Παράλληλα, έχουν την ευκαιρία να αναπτυχθούν μέσω εκπαίδευσης σε διαφορετικά καθήκοντα και να αναδείξουν περαιτέρω δεξιότητες. Επίσης, η πρακτική αυτή επιτυγχάνει ευελιξία η οποία είναι απαραίτητη στις νεοφυείς επιχειρήσεις καθώς χαρακτηρίζονται από μεταβαλλόμενες ανάγκες.

Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι απότερος σκοπός των παραπάνω ενεργειών είναι η **αφομοίωση της κουλτούρας ταλέντου από τον οργανισμό**, η οποία θα επικοινωνείται και θα διαδίδεται σε όλα τα οργανωσιακά επίπεδα. Αυτό θα πραγματοποιηθεί με την αντιμετώπιση των λειτουργιών και των πρακτικών της διοίκησης ταλέντου ως ολότητα. Έτσι θα επιτευχθεί εναρμόνιση μεταξύ αυτών αλλά και με τις υπόλοιπες οργανωσιακές λειτουργίες η οποία θα ενισχύει την ομαλή ροή πληροφοριών. Επομένως, η αποτελεσματική διοίκηση ταλέντων οφείλει να ενοποιεί τις επιμέρους λειτουργίες της προκειμένου να εξασφαλίζεται αρμονική συνεργασία για την επίτευξη κοινών στόχων (Dessler, Cole, Munro, 2011).

#### 4.3 Περιορισμοί έρευνας και μελλοντικές προεκτάσεις

Ένα σημαντικό πρόβλημα της παρούσας έρευνας ήταν η έλλειψη οργανωμένης καταγραφής των Ελληνικών νεοφυών επιχειρήσεων. Το γεγονός αυτό δυσχεραίνει τον εντοπισμό του δείγματος για την διεξαγωγή της εμπειρικής έρευνας. Για το λόγο αυτό, τα ερωτηματολόγια δόθηκαν εν τέλει στην Διεθνή Έκθεση της Θεσσαλονίκης. Εκεί συμμετείχε πλήθος εταιριών οι οποίες πληρούσαν τις απαιτούμενες προϋποθέσεις ώστε να αποτελέσουν δείγμα της έρευνας. Ωστόσο, το τελικό δείγμα που διαμορφώθηκε ήταν σχετικά μικρό. Σε αυτό συντέλεσε το μέγεθος του ερωτηματολογίου το οποίο ήταν σχετικά μεγάλο αφού οι ερωτώμενοι δεν είχαν τόσο διαθέσιμο χρόνο.

Εν συνεχεία η μέτρηση αυτή καθαυτή της διοίκησης ταλέντου αποτέλεσε περιοριστικό παράγοντα της παρούσας έρευνας, Στην διεθνή βιβλιογραφία δεν υφίστανται οργανωμένα εργαλεία μέτρησής των οποίων τα αποτελέσματα να είναι εξακριβωμένα μέσω επαναλαμβανόμενων εμπειρικών ερευνών. Με αποτέλεσμα να υπάρχουν λειτουργίες και πτυχές της διοίκησης ταλέντου οι οποίες αποτελούν κομβικά σημεία αλλά να μην καταγράφηκαν. Παράλληλα, το ερωτηματολόγιο εστίαζε στην καταγραφή των προσωπικών αντιλήψεων των ατόμων σχετικά με την διοίκηση ταλέντου. Επομένως, τα αποτελέσματα σκιαγραφούν προσωπικές στάσεις και απόψεις

των εργαζομένων οι οποίες, ενίοτε, δεν είναι απόλυτα αντικειμενικές. Παρότι ήταν δυνατή η χρήση εργαλείων που ευνοούν περισσότερο την αντικειμενική αξιολόγηση, κάτι τέτοιο δεν θεωρήθηκε απαραίτητο. Στην προκειμένη περίπτωση τα εμπλεκόμενα άτομα στις διάφορες λειτουργίες και πρακτικές της διοίκησης ταλέντου δύναται να αποδώσουν μία σαφή εικόνα των υπό μελέτη στοιχείων.

Ακόμη, έλλειψη εμπειρικών στοιχείων δεν συναντάται μόνο στην μέτρηση της διοίκησης ταλέντου αλλά και στην καταγραφή δεδομένων σχετικά με τις ελληνικές νεοφυείς επιχειρήσεις. Καθώς δεν υπάρχει πληθώρα ποσοτικών και ποιοτικών στοιχείων του εμπλεκόμενου κλάδου. Έτσι, δεν ήταν πάντοτε εφικτή η σύγκριση των εξαγόμενων δεδομένων της παρούσας εργασίας με στοιχεία της βιβλιογραφίας. Αλλά και στην διεθνή βιβλιογραφία λίγες έρευνες εστιάζουν αμιγώς στους ανθρώπινους πόρους των νεοφυών επιχειρήσεων, πόσο μάλλον στην διοίκηση ταλέντου. Συνεπώς το θεωρητικό πλαίσιο συχνά δεν περιορίζεται σε στοιχεία που αφορούν τις νεοφυείς επιχειρήσεις αλλά οργανισμούς που παρουσιάζουν χαρακτηριστικά των νεοφυών επιχειρήσεων, κυρίως ως προς το μέγεθος.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δύναται να αποτελέσουν βάση για μελλοντικές έρευνες σχετικά με τις ελληνικές νεοφυείς επιχειρήσεις και την εφαρμογή της διοίκησης ταλέντου. Αρχικά, προτείνεται η δημιουργία ενός καθολικού και εμπειριστατωμένου εργαλείου μέτρησης της διοίκησης ταλέντου το οποίο να περιλαμβάνει το σύνολο των πτυχών και λειτουργιών της. Αλλά και η διανομή του σε περισσότερες επιχειρήσεις. Ακόμη, θα ήταν χρήσιμο να πραγματοποιηθεί έρευνα κατά την οποία οι νεοφυείς επιχειρήσεις να χωριστούν ανάλογα με τον χρόνο λειτουργίας τους. Έτσι, θα διαπιστωθούν τυχόν αλλαγές και ανάγκες που προκύπτουν σχετικά με την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων καθώς ο οργανισμός πορεύεται. Επίσης, θα ήταν εύλογο να διεξαχθεί μία παρόμοια έρευνα σε νεοσύστατες επιχειρήσεις προκειμένου να γίνει συγκριτική ανάλυση. Έτσι πιθανόν να διαπιστωθεί εάν εξ ορισμού η σύσταση και η δομή των νεοφυών επιχειρήσεων επέφερε τα παρόντα αποτελέσματα ή αν παρόμοια δεδομένα ισχύουν στις νέες επιχειρήσεις γενικότερα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Χυτήρης, Λ. (2001). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Εκδόσεις Interbooks.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Al Ariss A. (2014), “Talent management: Current theories and future research directions”, *Journal of World Business*, 49: 173–179.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990), “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996), “The boundaryless career as a new employment principle”, In M. G. Arthur, & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career* (pp. 3–20). New York: Oxford University Press.

Ashford, S. J., Lee, C. and Bobko, P. (1989), “Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test”, *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829.

Ashton, C., & Morton, L. (2005). *Managing talent for competitive advantage*. *Strategic HR Review*, 4(5): 28–31.

Aziri, B. (2008), “Human resource management, job satisfaction and motivation of employees”, *Tringa Design, Gostivar*.

Barber, A. E., Wesson, M. J., Roberson, Q. M., & Taylor, M. S. (1999), “A tale of two job markets: Organizational size and its effects on hiring practices and job search behavior”, *Personnel Psychology*, 52(4), 841-868.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986), “The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations”, *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.

Baron, J.N. & Hannan, M. (2002), “Organizational blueprints for success in high-tech start-ups: Lessons from the Stanford project on emerging companies”, *California Management Review*, 44(3): 8–36.

- Bartlett, K. (2001), “The relationship between training and organizational commitment: a study in the health care field”, *Human Resource Development Quarterly*, 12: 4, 335–353.
- Baruch, Y., & Rosenstein, E. (1992), “Career planning and managing in high tech organizations”, *International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 477–496.
- Baruch, Y. (1999), “Integrated career systems for the 2000s. *International Journal of Manpower*”, 20(7), 432–457.
- Baum, R., Locke, E., & Smith, K. (2001), “A multi-dimensional model of venture growth”, *Academy of Management Journal*, 44, 292–303.
- Baum, J. R., & Locke, E.A. (2004), “The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth”, *Journal of Applied Psychology*, 89, 587-598.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996), “The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects” *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.
- Benson, G.S. (2006), “Employee development, commitment and intention to turnover: a test of employability policies in action”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 16 No. 2, pp. 173-92.
- Bhatnagar, J. (2007), “Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention”, *Employee relations*, 29(6), 640-663.
- Bidwell MJ. 2011, “Paying more to get less: specific skills, incomplete information and the effects of external hiring”, *Adm. Sci. Q.* 56(3):369–407.
- Birdi, K., Allan, C. and Warr, P. (1997), “Correlates and perceived outcomes of four types of development activity”, *Journal of Applied Psychology*, 82: 6, 845–857.
- Blankertz, L. E. & Robinson, S. E. (1997), “Turnover intentions of community mental health workers in psychosocial rehabilitation services”, *Community Mental Health Journal*, 33 (6): 517-529.
- Blank, S. and Dorf, R. (2012), “The Start-up Owner’s Manual, K&S Ranch Press”, Pescadero, CA.

- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005), “Talentship and the new paradigm for human resource management: From professional practice to strategic talent decision science”, *Human Resource Planning*, 28(2), 17–26.
- Bozionelos, N. (2004), “The big five of personality and work involvement”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 Nos 1/2, pp. 69-81.
- Burke, R., & Ng, E. (2006), “The changing nature of work and organizations: implications for human resource management”, *Human Resource Management Review*, 16, 86–94.
- Byham, W. C. (2001), “Are leaders born or made?”, *Workspan*, 44(12): 56–60.
- Cairns, T. (2012), “Overcoming the challenges to developing an ROI for training and development”, *Employment Relations Today*, 39(3), 23-27.
- Caplan, R. D., Vinokur, A. D., Price, R. H., & van Ryn, M. (1989). Job seeking, reemployment, and mental health: A randomized field experiment in coping with job loss. *Journal of Applied Psychology*, 74, 759–769
- Cappelli, P. (1999), “The New Deal at Work. Harvard Business School Press”, Boston.
- Cappelli, P. (2004). Why do employers pay for college? *Journal of Econometrics*, 121, 213–241.
- Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Cappelli P. 2009, “A supply chain approach to workforce planning”, *Organ. Dyn.* 38(1):8–15
- Cappelli, P., & Keller, J.R. (2014)., “Talent management: Conceptual approaches and practical challenges”, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 305–331.
- Carboni, B.J., Calderon, M.L., Garrido, S.R., Dayson, K. , Kickul, J. (2010), “Handbook of Microcredit in Europe: Social Inclusion Through Microenterprise Development”, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.



Cardona, M.S. i Stevens, C.E. (2004), “Managing Human Resources in Small Organizations: What Do We Know?”, *Human Resource Management Review*, 14, 295-323.

Cardon, M.S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009), “The nature and experience of entrepreneurial passion”, *Academy of Management Review*, 34, 511–532.

Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006), “Self-leadership skills and innovative behavior at work” *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.

Carsten, J. M., & Spector, P. E. (1987), “Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model”, *Journal of Applied psychology*, 72(3), 374.

Cascio WF, Aguinis H. 2008a. “Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007:changes, choices, and trends.”, *J. Appl. Psychol.* 93(5):1062–81.

Cerdin, J. L., & Brewster, C. (2014), “Talent management and expatriation: Bridging two streams of research and practice”, *Journal of World Business*, 49(2), 245-252.

Chartered Institute of Personnel and Development (2007), “Talent Management: Strategy, Policy, Practice”, Chartered Institute of Personnel and Development, London.

Cheese, P. (2010), “Talent management for a new era: What we have learned from the recession and what we need to focus on next”, *Human Resource Management International Digest*, 18(3): 3–5.

Cheloha, R., & Swain, J. (2005), ”Talent management system key to effective succession planning” *Canadian HR Reporter*, 18(17): 5–7.

Creelman, D. (2004). Return on investment in talent management: Measures you can put to work right now. Washington, DC: Human Capital Institute research report

Christensen Hughes, J., & Rog, E. (2008), “Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.

- Chuai, X., Preece, D., & Iles, P. (2008), “Is talent management just “old wine in new bottles”? The case of multinational companies in Beijing”, *Management Research News*, 31(12): 901–911.
- Cohen, A. (2007), “Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment”, *Human resource management review*, 17(3), 336-354.
- Collings, D.G., & Mellahi, K. (2009), “Strategic talent management: A review and research agenda”, *Human Resource Management Review*, 1(4): 304–313.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005), “Understanding psychological contracts at work”, Oxford: Oxford University Press.
- Colarelli, S. M. (1984), “Methods of communication and mediating processes in realistic job previews”, *Journal of applied psychology*, 69(4), 633.
- Corredoira RA, Rosenkopf L. 2010, “Should auld acquaintance be forgot? The reverse transfer of knowledge through mobility ties”, *Strateg. Manag. J.* 181:159–81.
- Cunningham, Ian., “Talent management: making it real.”, *Development and Learning in Organizations: An International Journal* 21.2 (2007): 4-6.
- Damanpour, F. 1991, “Organisational Innovations: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators”, *Academy of Management Journal* 34:555–90.
- De Clercq, D., Benson, H., & Martin, B. (2012), “The roles of learning orientation and passion for work in the formation of entrepreneurial intention” *International Small Business Journal*, 0(0), 1–25
- Deshpande, S. P., & Golhar, D. Y. (1994), “HRM practices in large and small manufacturing firms: A comparative study”, *Journal of small business management*, 32(2), 49.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000), “The " what" and" why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior”, *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Dessler, G., Cole, N. D., & Munro, C. R. (2011), “Management of human resources”, W. Ross MacDonald School Resource Services Library.

De Witte, H. (1999), “Job insecurity and psychological well-being: review of the literature and exploration of some unresolved issues”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8, pp. 155-77.

De Witte, H. (2005), “Job insecurity: review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences”, *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1–6.

Dries, N., Pepermans, R., & De Kerpel, E. (2008), “Exploring four generations' beliefs about career: Is “satisfied” the new “successful”?”, *Journal of managerial Psychology*, 23(8), 907-928

Dries N.(2013), “The psychology of talent management: A review and research agenda”, *Human Resource Management Review*, 23: 272–285.

Duttagupta, R. (2005). *Identifying and managing your assets: Talent management*. London, UK: PricewaterhouseCoopers.

Eckhardt JT, Shane SA. 2003, “Opportunities and entrepreneurship”, *Journal of Management* 29(3): 333–350.

Elizur, D. and Koslowsky, M. (2001), “Values and organizational commitment”, *International Journal of Manpower*, Vol. 22 No. 7, pp. 593-9.

Eyupoglu SZ, Saner T (2009), “The relationship between job satisfaction and academic rank: a study of academicians in Northern Cyprus”, Paper presented at the World Conference on Educational Sciences, North Cyprus, February 4-7.

Festing, M., Schäfer L. (2014), “Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective”, *Journal of World Business*, Volume 49: 262-271.

Fine, S., & Nevo, B. (2008), “Too smart for their own good? A study of perceived cognitive overqualification in the workforce”, *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 346 –355.

Fishbein M. & Ajzen I. (1975), “Belief, Attitude, Intervention and Behaviour” Addison Wesley, Reading, MA.

Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F. & Shaw, J.B. (1999), *Human Resource Management*, Fourth Edition, Boston, MA: Houghton Mifflin Company.

Forest J, Mageau GA, Sarrazin C and Morin EM (2011), “Work is my passion: The different affective, behavioural, and cognitive consequences of harmonious and obsessive passion toward work”, *Canadian Journal of Administrative Sciences* 28(1): 17–30.

Frank, F.D., Finnegan, R.P. and Taylor, C.R. (2004), “The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century”, *Human Resource Planning*, Vol. 27 No. 3, pp. 12-25.

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. (2013), “What is the meaning of ‘talent’ in the world of work?”, *Human Resource Management Review*, 24(4): 290–300.

Galunic, D. C., & Anderson, E. 2000, “From security to mobility: Generalized investments in human capital and agent commitment”, *Organization Science*, 11: 1-20.

Garrow, V., & Hirsh, W. (2008), “Talent management: Issues of focus and fit”, *Public Personnel Management*, 37(4), 389–402.

Gimeno, J., Folta, T. B., Cooper, A. C., & Woo, C. Y. (1997), “Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms”, *Administrative science quarterly*, 750-783.

Goldsmith, A., Nickson, D., Sloan, D., & Wood, R. C. (1997), “Human resource management for hospitality services”, London: International Thomson Business Press.

Gompers, P. A., & Lerner, J. (2004), “The venture capital cycle”, MIT press.

Gorgievski, M.J., Moriano, J.A., & Bakker, A.B., (2014), “Relating work engagement and workaholism to entrepreneurial performance”, *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 106–121.

Gray, R.A., Niehoff, B.P., Miller, J.L., 2000, “The effect of job characteristics on student employee job satisfaction and intent to turnover in college and university foodservice”, *Journal of the National Association of College & University Foodservices* 21, 14–29.

Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984), "Job insecurity: Towards conceptual clarity", *Academy of Management review*, 9(3), 438-448.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000), "A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium", *Journal of management*, 26(3), 463-488. *Academy of Management Review*, 9, 438 – 448.

Gutek, B. A., & Cohen, G. (1987), "Sex ratios, sex role spillover, and sex at work: A comparison of men's and women's experiences", *Human Relations*, 40, 97-115.

Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B., & Shore, J. E. (1993), "Organizational career development", San Francisco: Jossey-Bass Pub.

Halbesleben, J.R.B., & Wheeler, A.R. (2008), "The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave", *Work & Stress*, 22, 242-256.

Halbesleben, J. R., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009), "Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family", *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1452.

Hannan, M. T., Burton, M. D., & Baron, J. N. (1996), "Inertia and change in the early years: Employment relations in young, high technology firms", *Industrial and Corporate Change*, 5(2), 503-536.

Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L, (2002), "Business-unit-level relationships between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.

Hayton, J. C. (2005), "Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research" *Human resource management review*, 15(1), 21-41.

Hellman, C. M. (1997), "Job satisfaction and intent to leave", *The Journal of Social Psychology*, 137(6), 677-689.

Hellman, T., and Manju, P. (1999), "Venture capital and the professionalization of start-up firms: Empirical." *Journal of Finance* 49 : 371-402.

- Hellmann, D., Lebrun, G., & Becker, J. (2000). U.S. Patent No. 6,150,006. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
- Henderson, R. I. (2003), “Compensation management in a knowledge based world”, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004), “ Managing talent to maximize performance”, *Employment Relations Today*, 31: 67–82.
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1995), “New deals”, Chichester: John Wiley
- Hilton, D. M. (2000), “Hiring and retaining top talent”, *Credit Union Executive Journal*, 40(5): 12–16.
- Hiltrop, J.M. (1999), “The Use of HRM Practices in International and Domestic Organizations: New Zealand”, *Journal of Industrial Relations*, 24(1): 47–61.
- Holtom, B. C., & Inderrieden, E. J. (2006), “Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover”, *Journal of Managerial Issues*, 435-452.
- Houliort, N., L. Philippe, F., J. Vallerand, R., & Ménard, J. (2013), “On passion and heavy work investment: personal and organizational outcomes”, *Journal of Managerial Psychology*, 29(1), 25-45.
- Ho, V. T., Wong, S.-S., & Lee, C. H. (2011), “A tale of passion: Linking job passion and cognitive engagement to employee work performance” *Journal of Management Studies*, 48, 26–47
- Hoppock, R. (1935), “Job satisfaction”.
- Hughes, E. C. (1937), “Institutional office and the person”, *American Journal of Sociology*, 43, 404–413.
- Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003), “Job attitudes: A theoretical and empirical review”, In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology* (Vol. 12, pp. 255– 276). Hoboken, NJ: Wiley.

- Huselid, M. A. (1995), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, 38, 635–672.
- Ivanovic, M.D. and Majstorovic, V.D. (2006), "Model developed for the assessment of quality management level in manufacturing systems", *The TQM Magazine*, Vol. 18 No. 4, pp. 410-23.
- Iverson, R.D. and Buttigieg, D.M. (1999), "Affective, normative and continuance commitment: can the 'right kind' of commitment be managed?", *Journal of Management Studies*, Vol. 36 No. 3, pp. 307-33.
- Jackson, Susan E., and Randall S. Schuler, "Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists", *American psychologist* 45.2 (1990), p.223.
- Jacobson, D. (1991), "The conceptual approach to job insecurity", In: Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, O. and Van Vuuren, T. (Eds) *Job Insecurity: Coping with Jobs at Risk*, Sage, London, Chapter 2
- Jaros, S. J. (1997), "An assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of organizational commitment and turnover intentions", *Journal of Vocational Behavior*, 51, p.319–337.
- Jerusalem, R. S., & Hausdorf, P. A. (2007), "Managers' justice perceptions of high potential identification practices", *The Journal of Management Development*, 26(10), 933–950.
- Judge, T. A., Hulin, C. L., & Dalal, R. S. (2012), "Job satisfaction and job affect", In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of industrial and organizational psychology*. New York: Oxford University Press.
- Kacmar, K. M. and Ferris, G. R. (1991), "Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation", *Education and Psychological Measurement*, 51, 193±205.
- Kalbers, L. P., & Fogarty, T. J. (1995), "Professionalism and its consequences: A study of internal auditors", *Auditing*, 14(1), 64.

- Kantor, R.M. 1968, “Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities”, *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- Kahn, W.A. (1990) ‘Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work’, *Academy of Management Journal*, 33 (4): 692-724
- Katzell, R. A. (1962), “Contrasting systems of work organization. *American Psychologist*”, 17(2), 102.
- Kierein, N. M., & Gold, M. A. (2000), “Pygmalion in work organizations: A meta-analysis, *Journal of Organizational Behavior*”, 21: 913–928.
- Klandermans, B., Van Vuuren, T., & Jacobson, D. (1991), “Employees and job insecurity”, In J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans, & T. van Vuuren, *Job insecurity: Coping with jobs at risk* (pp. 40–64). London: Sage.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005), “Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group and person–supervisor fit”, *Personnel Psychology*, 58, 281–342.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009), “Employee retention: Organisational and personal perspectives”, *Vocations and Learning*, 2(3), 195-215.
- Labatmediènè L., Endriulaitienè A., Gustainienè L.(2007), "Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization", *Baltic Journal of Management*, Vol. 2 Issue: 2, pp.196-212.
- Larson, A. & Starr, J.A. (1993), “ A network model of organization formation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*”, 17(2), 5–15.
- Leach, C, J; & Melicher, W, R; (2012), “Entrepreneurial Finance”.
- Lim, V. (1996)., “Job insecurity and its outcomes: Moderating effects of work-based and non- work-based social support”, *Human Relations*, 49(2), 171–194.
- Lee, S. M. (1971), “An empirical analysis of organizational identification”, *Academy of Management journal*, 14(2), 213-226.



Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P., & Rhee, K. Y. (2001), “The Three-Component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea”, *Applied Psychology*, 50(4), 596-614.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999), “The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development”, *The Academy of Management Review*, 24: 31–48.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002), “Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations”, *Journal of Management*, 28: 517–543.

Lewis, R. E., and Heckman, R. J. (2006), “Talent management: A critical review”, *Human Resource Management Review*, 16(2): 139–154.

Locke, E. A. (1969), “What is job satisfaction?”, *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.

Locke, E. A. (1970), “Job Satisfaction and Job Performance: A Theoretical Analysis”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 484-500.

Locke, E. A. 1976,” The nature and cause of job satisfaction. In *Handbook of industrial and organizational psychology*”, ed. M. D. Dunnette, 1297–1343. Chicago: Rand McNally.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990), “A theory of goal setting and task performance”, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Lockwood, N.R. (2006), “Talent management: driver for organizational success HR content program”, *SHRM Research Quarterly*.

Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006), “Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.

Lorrain, J., & Raymond, L. (1991), “Young and older entrepreneurs: an empirical study of difference”, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 8(4), 51-61.

Loscocco, K. A. (1990), “Reactions to blue-collar work: A comparison of women and men”, *Work and Occupations*, 17, 152-177.

MacDuffie, J. P. (1995), “Human resource bundles on manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry”, *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197–221.

March, J. G., & Simon, H. A. (1958), *Organizations*.

Marchiori, D.M. and Henkin, A.B. (2004), “Organizational commitment of a health profession faculty: dimensions, correlated and conditions”, *Medical Teacher*, Vol. 26 No. 4, pp. 353-8.

Mageau, G.A., Vallerand, R.J., Charest, J., Salvy, S.-J., Lacaille, N. Bouffard, T., & Koestner, R. (2009), “On the development of harmonious and obsessive passion: The role of autonomy support, activity specialization, parent’s activity valuation and identification with the activity”, *Journal of Personality*, 77, 1–45.

Maslach, C., W.B. Schaufeli and M.P. Leiter: 2001, ‘Job burnout’, *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 397–422.

Mason, E. S. 1995, “Gender differences in job satisfaction”, *Journal of Social Psychology* 135:143–47.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. (1990), “A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment”, *Psychological Bulletin*, 108, 171–194.

Maynard, D. C. & Parfyonova, N. M. (2013), “Perceived overqualification and withdrawal behaviours: Examining the roles of job attitudes and work values”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86: 435-455.

McCartney, C., and Worman, D. (2010), “Opening Up Talent for Business Success. Integrating Talent Management and Diversity”, London: Chartered Institute of Personnel and Development.

McDonnell A, Collins D, Burgess J. (2012), “Talent management in the Asia Pacific”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, (4): 391-8.

- Metle, M. (2001), “Education, Job Satisfaction and Gender in Kuwait”, *International Journal of Human Resource Management*, 12(2): 311 –32.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991), “A three-component conceptualization of organizational commitment,” *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Meyer, J.P., Becker, T.E. and Vanderberghe, C. (2004), “Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 No. 6, pp. 991-1007.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013) “Talent—innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management”, *Human Resource Management Review*, 24(4): 305–321.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001), “The war for talent”, Boston: Harvard Business School Press.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978), “An evaluation of precursors of hospital employee turnover”, *Journal of Applied psychology*, 63(4), 408.
- Mobley, W. H., Griffith, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979), “Review and conceptual analysis of the employee turnover process”, *Psychological Bulletin*. 86,493-522.
- Mohd, L., F. Shamsudin, and S. Chandrakantan (2013), “Investigating the influence of job rotation on career development among production workers in japanese companies”, *International Journal of Business and Society*, 135-148.
- Morrow, P. C. (1983), “Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment”, *Academy of management Review*, 8(3), 486-500
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982), “Employee-organization linkage. The psychology of commitment absenteeism, and turn over\_”, Academic Press Inc. London.
- Noe, R., Wilk, S., Mullen, E. and Wanek, J. (1997), “Employee development: issues in construct definition and investigation of antecedents”, in J. Ford (ed.), *Improving*

Nosov, I., & Hamraev, R. (2009), “Educating Bootstrapping: Financial decision making processes in Create Business Incubator”, *Training Effectiveness in Work Organizations*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 153–189.

Nurcahyo, R., Akbar, M., Gabriel, D., (2018), “Characteristics of Startup Company and Its Strategy: Analysis of Indonesia Fashion Startup Companies”, *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (2.34) (2018) 44-47.

Nohria, N., & Gulati, R. 1996, “Is slack good or bad for innovation?” *Academy of Management Journal*, 39: 1245–1264.

Organ, D. W., & Ryan, K. (1995), “A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior”, *Personnel Psychology*, 84. 775–802.

Ouimet, P., & Zarutskie, R. (2014), “Who works for startups? The relation between firm age, employee age, and growth”, *Journal of Financial Economics*, 112(3), 386-407.

Papierno, P. B., Ceci, S. J., Makel, M. C., & Williams, W. M. (2005), “The nature and nurture of talent: A bioecological perspective on the ontogeny of exceptional abilities”, *Journal for the Education of the Gifted*, 28: 312–332.

Pascal, C. (2004). Foreword. In A. Schweyer (Ed.), “Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning”, San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

Peterson, C., & Park, N. (2006), “Character strengths in organizations” *Journal of Organizational Behavior*, 27: 1149–1154.

Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004), “Character strengths and virtues: A handbook and classification” New York: Oxford University Press.

Piansoongnern, O., Anurit, P., & Kuyawattananonta, S. (2011). Talent management in Thai cement companies: A study of strategies and factors influencing employee engagement. *African Journal of Business Management*, 5(5), 1578-1583.

Porter, L. W., & Smith, F. E. (1970), “The etiology of organizational commitment: A longitudinal study of the initial stages of employee-organization reactions”, Unpublished manuscript, University of California, Irvine.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V. (1974), “Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59 No. 5, pp. 603-9.

Price, J. L. (1977), “The study of turnover”, Ames: Iowa State University Press.

Prowse, S. (1998), “Angel investors and the market for angel investments”, *Journal of Banking & Finance*, 22(6-8), 785-792.

Quinn, J. B. (1979). “Technological innovation, entrepreneurship, and strategy”, *Sloan Management Review*, republished in 1986 Special Issue, pp. 15–26.

Ramayah, T., Jantan, M., & Tadisina, S. K. (2001), “Job satisfaction: empirical evidence for alternatives to JDI”, In 32nd Annual Meeting of Decision Sciences Institute Conference, Track OB2, San Francisco: USA.

Rony, J.-A. (1990), “Les passions [The passions]”, Paris: Presses Universitaires de France.

Rosenblatt, Z., & Ruvio, A. (1996), “A test of a multidimensional model of job insecurity: The case of Israeli teachers”, *Journal of Organizational Behavior*, 17, 587–605

Royal C, Althausen RP. 2003, “The labor markets of knowledge workers: investment bankers’ careers in the wake of corporate restructuring”, *Work Occup.* 30(2):214–33.

Saks AM. (2006), “Antecedents and consequences of employee engagement”, *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600–619.

Sarasvathy, S. (2003), “Entrepreneurship as a science of the artificial” *Journal of Economic Psychology*, 24, 203–220.

Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1997), “Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction”, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 377-391.

Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004), “Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, pp. 293-315.

- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. και Bakker, A.B. (2002) ‘The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor’, *Journal of Happiness Studies*, 3 (1): 71-92.
- Schefczyk, M., & Gerpott, T. J. (2001), “Qualifications and turnover of managers and venture capital-financed firm performance: An empirical study of German venture capital-investments”, *Journal of Business Venturing*, 16(2), 145-163.
- Shane S, Venkatraman S. 2000, “The promise of entrepreneurship as a field of research” *Academy of Management Review* 25: 217–226.
- Sheldon, M. E. (1971), “Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization”, *Administrative science quarterly*, 143-150.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991), “A construct validity study of the survey of perceived organizational support”, *Journal of applied psychology*, 76(5), 637.
- Silzer, R., & Church, A. H. (2009), “The pearls and perils of identifying potential”, *Industrial and Organizational Psychology, Perspectives on Science and Practice*, 2: 377–412.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010), “Strategic talent management matters”, In R. Silzer, & B. E. Dowell (Eds.), *Strategy-driven talent management: A leadership imperative* (pp. 3–72), San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Singh, P., Finn, D. and Goulet, L. (2004), “Gender and job attitudes: a re-examination and extension”, *Women in Management Review*, Vol. 19 No. 7, pp. 345-55.
- Sloan, E. B., Hazucha, J. F., & Van Katwyk, P. T. (2003), “Strategic management of global leadership talent” In W. H. Mobley, & P. W. Dorfman (Eds.), *Advances in global leadership*, Vol. 3: (pp. 235–274) New York, NY: JAI.
- Smith, D. (1996), “Increasing employee productivity, job satisfaction, and organizational commitment”, *Journal of Healthcare Management*, 41(2), 160.
- Solnet, D., Kralj, A., & Kandampully, J. (2012), “Generation Y employees: An examination of work attitude differences”, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 17(3), 36.

Sparrow P., Makram H.(2015), “What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture”, *Human Resource Management Review* Volume 25, Issue 3: 249-263.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage publications

Statt, D. (2004), “*The Routledge Dictionary of Business Management*”, Third edition, Routledge Publishing, Detroit, p. 78

Stubner, S., Wulf, T., & Hungenberg, H. (2007), “Management support and the performance of entrepreneurial start-ups”, *Schmalenbach Business Review*, 59(2), 138-159.

Tansky, J. and Cohen, D. (2001), “The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: an empirical study”, *Human Resource Development Quarterly*, 12: 3, 285–300.

Tansley, C. (2011), "What do we mean by the term “talent” in talent management?", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43 Issue: 5.

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.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993), “Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings”, *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.

Tiwari, U & Shrivastava, D (2013). *Strategies And Practices Of Talent Management And Their Impact On Employee Retention And Effectiveness*, *The International Journal Of Management*, 2(4).

Towers Perrin HR Services (2003), “Working today: Understanding what drives employee engagement”, *The 2003 Towers Perrin Talent Report*.

Townsend, R. (1970), “*Up the organization*”, London: Coronet Books.

Turvey, C. G., Escalante, C. L., & Nganje, W. (2005), “ Developments in portfolio management and risk programming techniques for agriculture”, *Agricultural Finance Review*, 65(2), 219-245.

Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Leonard, M., et al. (2003). “Les passions de l’ame: On obsessive and harmonious passion”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 756-767.

Vallerand, R.J., & Houliort, N. (2003), “Passion at work: Toward a new conceptualization”, In W. Gilliland, D.D. Steiner, & D.P. Skarlicki (Eds.), *Emerging Perspectives on Values in Organizations* (pp. 175–204). CT, Greenwich Village: Information Age publishing.

Vallerand, R. J. (2010), “On passion for life activities: The dualistic model of passion” In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 42, pp. 97–193), New York, NY: Academic Press.

Vandenberg, R. J., & Nelson, J. B. (1999), “Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior?”, *Human Relations*, 52, 1313–1336.

Van Vuuren, T., Klandermans, B., Jacobson, D. and Hartley, J. (1991), “Predicting employees’ perceptions of job insecurity”, In: Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B. and Van Vuuren, T. (Eds) *Job Insecurity: Coping with Jobs at Risk*, Sage, London, Chapter 4.

Vroom, V., “Work and motivation”, New York: Wiley, 1964.

Warren, C. (2006). “Curtain call: Talent management”, *People management*(March), 24–29.

Watson, Towers (2012), “Moderate pay raises on tap for U.S. workers”, Towers Watson survey finds. <http://www.towerswatson.com/press/7856> (August 24)

Wegner, P. M. (2011), “The relationship between employee engagement and employee retention in an acute healthcare hospital”, (Doctoral dissertation, Walden University).



Weisberg, J., & Kirschenbaum, A. (1991), "Employee turnover intentions: implications from a national sample", *International Journal of Human Resource Management*, 2(3), 359-375.

Whyte, W. H. (1956), "The organization man", New York, *Diskussionsbeiträge Neue Folge*.

Williamson, O. E. (2002), "The theory of the firm as governance structure: from choice to contract", *Journal of economic perspectives*, 16(3), 171-195.

Winborg, J. 2009, "Use of financial bootstrapping in new businesses: a question of last resort?", *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 11 (1), 71-83.

Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. (2009), "Beyond engagement: Toward a framework and operational definition for employee work passion", *Human Resource Development Review*, 8(3), 300-326.

Zingales, L. (2000). In search of new foundations. *The journal of Finance*, 55(4), 1623-1653.

#### ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

<http://blogs.hbr.org/>

<http://www.cipd.co.uk/>

<http://hellenicstartups.gr/>

<http://en.hvca.gr/>

<https://www.manpowergroup.gr/>

<https://www.economist.com/www.deloitte.com/us/en.html>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο



**Αγαπητέ κύριε/Αγαπητή κυρία,**

Το ερωτηματολόγιο αυτό διανέμεται στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας μεταπτυχιακού επιπέδου (Νέα επιχειρηματικότητα Καινοτομία και Ανάπτυξη) και **έχει στόχο να εξετάσει τις αντιλήψεις και τις στάσεις των εργαζομένων για θέματα που αφορούν την εργασία αλλά και την καριέρα τους.**

Οι απαντήσεις είναι απολύτως **ανώνυμες, εμπιστευτικές** και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικό σκοπό. **Δεδομένου ότι δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις, σας παρακαλώ να είστε ειλικρινής κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.** Η συμπλήρωση και η επιστροφή του αποτελούν αυτομάτως την αποδοχή σας να συμμετάσχετε στην έρευνα. **Μπορείτε να αποσυρθείτε από την έρευνα οποιαδήποτε στιγμή το επιθυμείτε, χωρίς καμία επίπτωση.**

**Καθώς επιθυμούμε τον αρτιότερο σχεδιασμό της έρευνας, θα θέλαμε να δώσετε ένα άλλο ερωτηματολόγιο στον ιδιοκτήτη ή σε όποιον/α είναι επιφορτισμένος/η με θέματα διαχείρισης εργαζομένων.**

***Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων θερμά για την συνεργασία και τον χρόνο που θα διαθέσετε !***

<b>ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ</b>	Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία. Βάλτε ένα (x) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι.
-----------------------------	---

Παρακαλούμε συμπληρώστε το φύλο σας.	_____ Άνδρας      _____ Γυναίκα
Πόσων χρόνων είστε;	.....
Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;	<input type="checkbox"/> Έγγαμος/η <input type="checkbox"/> Σε σχέση <input type="checkbox"/> Ελεύθερος <input type="checkbox"/> Άλλο
Έχετε παιδιά;	_____ Ναι      _____ Όχι
Ποιο είναι το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει;	<input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η Γυμνασίου <input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η Λυκείου <input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η ΤΕΙ <input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η ΑΕΙ <input type="checkbox"/> Κάτοχος Μεταπτυχιακού <input type="checkbox"/> Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου <input type="checkbox"/> Άλλο
Πόσο διάστημα εργάζεστε στη συγκεκριμένη θέση;	.....
Πόσα άτομα εργάζονται στο τμήμα σας;	.....
Έχετε ιδρυτικό ρόλο στην ομάδα;	_____ Όχι      _____ Ναι
Πόσες θέσεις εργασίας έχετε αλλάξει έως τώρα;	..... θέσεις
Πόσα χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας έχετε;	..... χρόνια

**Παρακαλούμε δηλώστε το βαθμό που διαφωνείτε ή συμφωνείτε με καθεμία από τις παρακάτω απόψεις από 1 έως 5**

1	2	3	4	5
Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ Απόλυτα

α/α	Απόψεις					
1	Συχνά σκέφτομαι να φύγω από την επιχείρηση στην οποία εργάζομαι	1	2	3	4	5
2	Είναι πολύ πιθανό να ψάξω για μία νέα δουλειά τον επόμενο χρόνο	1	2	3	4	5
3	Εάν θα μπορούσα να διαλέξω ξανά, θα διάλεγα να εργαστώ για την επιχείρηση στην οποία εργάζομαι	1	2	3	4	5
4	Η δουλειά μου, μου προσφέρει ποικίλες εμπειρίες	1	2	3	4	5
5	Τα καινούργια πράγματα που ανακαλύπτω στη δουλειά μου με κάνουν να την εκτιμήσω ακόμα περισσότερο	1	2	3	4	5
6	Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να ζήσω αξέχαστες εμπειρίες	1	2	3	4	5
7	Η δουλειά μου αντανακλά τις αξίες που θεωρώ και εγώ σημαντικές σε μένα	1	2	3	4	5
8	Η δουλειά μου εναρμονίζεται με τις άλλες δραστηριότητες της ζωής μου	1	2	3	4	5
9	Είμαι παθιασμένος με την δουλειά μου	1	2	3	4	5
10	Είναι πολύ πιθανό σύντομα να χάσω τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
11	Είμαι σίγουρος/η ότι μπορώ να κρατήσω τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
12	Αισθάνομαι ανασφάλεια για το μέλλον της δουλειάς μου	1	2	3	4	5

13	Νομίζω ότι μπορεί να χάσω τη δουλειά μου στο κοντινό μέλλον	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

**Παρακαλούμε συνεχίστε όμοια και στις επόμενες ερωτήσεις**

1	2	3	4	5
Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ Απόλυτα

α/α	Απόψεις					
1	Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα	1	2	3	4	5
2	Νιώθω γεμάτος ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι	1	2	3	4	5
3	Είμαι ενθουσιασμένος με τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
4	Η εργασία μου με εμπνέει	1	2	3	4	5
5	Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου	1	2	3	4	5
6	Νιώθω ευτυχισμένος όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς	1	2	3	4	5
7	Νιώθω υπερήφανος για τη δουλειά που κάνω	1	2	3	4	5
8	Είμαι τελείως απορροφημένος από την εργασία μου	1	2	3	4	5
9	Η δουλειά μου με συναρπάζει	1	2	3	4	5
10	Θα ήμουν ευτυχής να δουλεύω στην επιχείρηση μέχρι να συνταξιοδοτηθώ	1	2	3	4	5
11	Η δουλειά μου στην επιχείρηση σημαίνει τόσα πολλά για μένα	1	2	3	4	5
12	Πραγματικά αισθάνομαι τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση να είναι και δικά μου	1	2	3	4	5

13	Αισθάνομαι προσωπικά συνδεδεμένος με την επιχείρηση στην οποία εργάζομαι	1	2	3	4	5
14	Είμαι υπερήφανος να λέω σε τρίτους ότι εργάζομαι στην συγκεκριμένη επιχείρηση	1	2	3	4	5
15	Αισθάνομαι έντονα ότι ανήκω στην επιχείρηση	1	2	3	4	5
16	Γνωρίζω τι αναμένεται από μένα σχετικά με την δουλειά μου	1	2	3	4	5
17	Έχω το υλικό και τον εξοπλισμό που απαιτείται για να εκτελέσω σωστά την εργασία μου	1	2	3	4	5
18	Στην δουλειά μου έχω την ευκαιρία να εκτελέσω ό,τι ξέρω και να το κάνω καλύτερα, κάθε μέρα	1	2	3	4	5
19	Τις τελευταίες επτά μέρες έχω εισπράξει αναγνώριση και έπαινο για ό,τι έχω κάνει καλά στα πλαίσια της εργασίας μου	1	2	3	4	5
20	Ο προϊστάμενος, ή κάποιος στην δουλειά φαίνεται να νοιάζεται για μένα, ως άνθρωπο	1	2	3	4	5
21	Υπάρχει κάποιος στην δουλειά που ενθαρρύνει την εξέλιξή μου	1	2	3	4	5
22	Στην δουλειά η γνώμη μου φαίνεται ότι «μετράει»	1	2	3	4	5
23	Η αποστολή/σκοπός της εταιρείας με κάνει να αισθάνομαι ότι η δουλειά μου είναι σημαντική	1	2	3	4	5
24	Οι συνάδελφοί μου είναι δεσμευμένοι στο να κάνουν ποιοτική εργασία	1	2	3	4	5
25	Έχω έναν καλό φίλο στην δουλειά	1	2	3	4	5
26	Τους τελευταίους έξι μήνες κάποιος στην δουλειά μου, έχει μιλήσει για την πρόοδό μου	1	2	3	4	5
27	Την περασμένη χρονιά είχα την ευκαιρία να μάθω από την δουλειά μου και να αναπτυχθώ	1	2	3	4	5
28	Η εργασία μου, μου δίνει τη δυνατότητα να μάθω νέα πράγματα	1	2	3	4	5
29	Στην εργασία μου έχω την ευκαιρία να αναπτύξω τα δυνατά μου σημεία	1	2	3	4	5
30	Στην εργασία μου μπορώ να αναπτύξω επαρκώς τον εαυτό μου	1	2	3	4	5

**Αγαπητέ κύριε/Αγαπητή κυρία,**

Σας παρακαλούμε να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη **συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου**. Η έρευνα αποσκοπεί στην αποτύπωση κάποιων στοιχείων που αφορούν το πώς διαχειρίζεστε θέματα που αφορούν τους εργαζομένους στην επιχείρησή σας.

Οι απαντήσεις σας είναι **ΑΝΩΝΥΜΕΣ, ΑΥΣΤΗΡΑ ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΕΣ** και **δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς** πέρα από αυτούς της έρευνας. Τέλος θα πρέπει να τονιστεί ότι, σε καμία περίπτωση **ΔΕΝ θα γίνει αναφορά σε συγκεκριμένα πρόσωπα και επιχειρήσεις**

**Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας**

**Παρακαλούμε δηλώστε το βαθμό που διαφωνείτε ή συμφωνείτε με καθεμία από τις παρακάτω απόψεις από 1 έως 5**

1	2	3	4	5
Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ Απόλυτα

α/α	Απόψεις					
1	Δίνω προτεραιότητα στο να κάνω συνεντεύξεις με υποψηφίους όταν προκύπτει κάποια κενή θέση	1	2	3	4	5
2	Συνολικά γνωρίζω πολύ καλά θέματα που αφορούν τις διαδικασίες και τις πολιτικές διαχείρισης εργαζομένων	1	2	3	4	5
3	Προσλαμβάνω εργαζομένους υψηλής ποιότητας	1	2	3	4	5
4	Αφιερώνω χρόνο και ενέργεια στην κάλυψη κενών θέσεων εργασίας	1	2	3	4	5
5	Διαβεβαιώνω ότι οι κενές θέσεις εργασίας δεν παραμένουν κενές για μεγάλο χρονικό διάστημα	1	2	3	4	5
6	Υπάρχουν διάφορα βραβεία για τους εργαζομένους	1	2	3	4	5
7	Ανταμείβω τους εργαζομένους για περιπτώσεις εξαιρετικής εργασίας με ποικίλους τρόπους	1	2	3	4	5

8	Παρέχω λεκτική ή/και γραπτή αναγνώριση για την ατομική συνεισφορά, όπου είναι απαραίτητη	1	2	3	4	5
9	Δίνω τις αυξήσεις δίκαια, σύμφωνα με την ατομική απόδοση του καθενός/καθεμίας	1	2	3	4	5
10	Μπορώ να διαβεβαιώσω ότι οι μισθοί που παρέχονται είναι σύμφωνοι με τα επίπεδα της αγοράς	1	2	3	4	5
11	Επαινών την εξαιρετική απόδοση των εργαζομένων της επιχείρησης	1	2	3	4	5
12	Επιδεικνύω ουσιαστικό ενδιαφέρον για την μάθηση και την ανάπτυξη των εργαζομένων	1	2	3	4	5
13	Διενεργώ αντικειμενική αξιολόγηση των αναγκών ανάπτυξης των εργαζομένων	1	2	3	4	5
14	Καθοδηγώ τους εργαζομένους έναν προς έναν	1	2	3	4	5
15	Δίνω ειλικρινή ανατροφοδότηση προκειμένου να ενισχύω την ανάπτυξη των εργαζομένων	1	2	3	4	5
16	Είμαι δραστήριος/α στο να δημιουργώ ενεργά ευκαιρίες προκειμένου να ενισχύσω την ανάπτυξη των εργαζομένων	1	2	3	4	5
17	Πραγματοποιώ συναντήσεις με τους εργαζομένους μου προκειμένου να σχεδιάσουμε από κοινού την καριέρα τους	1	2	3	4	5
18	Υπενθυμίζω στους εργαζομένους τη σημασία της συγκράτησης εργαζομένων υψηλού επιπέδου	1	2	3	4	5
19	Δίνω προτεραιότητα στα θέματα που αφορούν την ανάπτυξη των εργαζομένων	1	2	3	4	5
20	Υπενθυμίζω στους εργαζομένους τη σημασία της αναγνώρισης της υψηλής απόδοσης	1	2	3	4	5
21	Βεβαιώνομαι ότι καθένας/καθεμία εκ των εργαζομένων κατανοεί τις προσωπικές και οικογενειακές ανάγκες των άλλων	1	2	3	4	5

Παρακαλούμε συμπληρώστε το φύλο σας	_____ Άνδρας _____ Γυναίκα
Ποιο είναι το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει;	<input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η Γυμνασίου <input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η Λυκείου <input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η ΤΕΙ <input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η ΑΕΙ <input type="checkbox"/> Κάτοχος Μεταπτυχιακού <input type="checkbox"/> Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου <input type="checkbox"/> Άλλο
Πόσα χρόνια έχετε επαγγελματική εμπειρία?	.....
Πόσο διάστημα κατέχετε/ συμμετέχετε την/στην συγκεκριμένη επιχείρηση?	.....



Αναλυτικές συχνότητες δημογραφικών χαρακτηριστικών

## Φύλο

	Συχνότητα	Ποσοστό
Άνδρας	34	68
Γυναίκα	16	32
Σύνολο	50	16

## Ηλικίες

	Συχνότητα	Ποσοστό
20-25	25	50
26-30	10	20
31-36	9	18
36-43	6	12
Σύνολο	50	100

## Οικογενειακή κατάσταση

	Συχνότητα	Ποσοστό
Έγγαμος	7	14
Σε σχέση	18	36
Ελεύθερος	24	48
Άλλο	1	2
Σύνολο	50	100

## Παιδιά

	Συχνότητα	Ποσοστό
Ναι	2	4
Όχι	48	96
Σύνολο	50	100

## Επίπεδο εκπαίδευσης

	Συχνότητα	Ποσοστό
Απόφοιτος λυκείου	12	24
Απόφοιτος ΑΕΙ	9	18
Απόφοιτος ΤΕΙ	13	26
Κάτοχος μεταπτυχιακού	11	22
Κάτοχος διδακτορικού	2	4
Άλλο	3	6
Σύνολο	50	100

## Επαγγελματική πορεία

## Ιδρυτικός ρόλος

	Συχνότητα	Ποσοστό
Ναι	22	44
Όχι	28	56
Σύνολο	50	100

## Άτομα στην ομάδα

	Συχνότητα	Ποσοστό
1-3	19	38
4-7	26	52
8-15	5	10
Σύνολο	50	100

## Αλλαγές σε θέσεις εργασίας

	Συχνότητα	Ποσοστό
0-3	38	76
4-8	12	24
Σύνολο	50	100

## Έτη στην παρούσα θέση

	Συχνότητα	Ποσοστό
1-4	43	86
5-10	7	14
Σύνολο	50	100

## Επαγγελματική εμπειρία

	Συχνότητα	Ποσοστό
0-5	33	66
6-12	8	16
13-25	9	18
Σύνολο	50	100

Εξαγωγή μεταβλητών από τις πολλαπλές παλινδρομήσεις**Εξαγωγή μεταβλητών (Πρόθεση αποχώρησης)**

Μοντέλο	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1 Προσέλκυση/επιλογή	-,408 <sup>b</sup>	-3,166	,003	-,419	,536	1,864	,536
Αμοιβή/επιβράβευση	-,087 <sup>b</sup>	-,539	,593	-,078	,415	2,409	,415
Ταλέντο	-,238 <sup>b</sup>	-1,852	,070	-,261	,609	1,643	,609
2 Αμοιβή/επιβράβευση	,011 <sup>c</sup>	,070	,944	,010	,397	2,519	,345
Ταλέντο	-,184 <sup>c</sup>	-1,527	,134	-,220	,595	1,682	,433

b. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), Ανάπτυξη

c. Προβλεπτικοί παράγοντες.: (Constant), Ανάπτυξη, Προσέλκυση/επιλογή

**Εξαγωγή μεταβλητών (Εργασιακό πάθος)**

Μοντέλο	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1 Προσέλκυση/επιλογή	,337 <sup>b</sup>	2,511	,016	,344	,536	1,864	,536
Αμοιβή/επιβράβευση	,057 <sup>b</sup>	,352	,727	,051	,415	2,409	,415
Ταλέντο	,396 <sup>b</sup>	3,274	,002	,431	,609	1,643	,609
2 Προσέλκυση/επιλογή	,279 <sup>c</sup>	2,230	,031	,312	,524	1,908	,433
Αμοιβή/επιβράβευση	-,058 <sup>c</sup>	-,379	,707	-,056	,393	2,546	,370
3 Αμοιβή/επιβράβευση	-,120 <sup>d</sup>	-,811	,422	-,120	,380	2,632	,321

b. Προβλεπτικοί παράγοντες στο μοντέλο: (Constant), Ανάπτυξη

c. Προβλεπτικοί παράγοντες στο μοντέλο: (Constant), Ανάπτυξη

d. Προβλεπτικοί παράγοντες στο μοντέλο: (Constant), Ανάπτυξη, ταλέντο, προσέλκυση/επιλογή

## Εξαγωγή μεταβλητών (Εργασιακή εμπλοκή)

Μοντέλο	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1 Προσέλκυση/ επιλογή	,220 <sup>b</sup>	1,370	,177	,196	,536	1,864	,536
Αμοιβή/ επιβράβευση	-,061 <sup>b</sup>	-,331	,742	-,048	,415	2,409	,415
Ταλέντο	,333 <sup>b</sup>	2,289	,027	,317	,609	1,643	,609
2 Προσέλκυση/ επιλογή	,170 <sup>c</sup>	1,084	,284	,158	,524	1,908	,433
Αμοιβή/ επιβράβευση	-,164 <sup>c</sup>	-,903	,371	-,132	,393	2,546	,370

b. Προβλεπτικοί παράγοντες στο μοντέλο: (Constant), Ανάπτυξη

c. Προβλεπτικοί παράγοντες στο μοντέλο: (Constant), Ανάπτυξη, Ταλέντο

## Εξαγωγή μεταβλητών (Οργανωσιακή δέσμευση)

Μοντέλο	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1 Προσέλκυση/ Επιλογή	,272 <sup>b</sup>	1,853	,070	,261	,536	1,864	,536
Αμοιβή/ Επιβράβευση	,003 <sup>b</sup>	,018	,985	,003	,415	2,409	,415
Ταλέντου	,218 <sup>b</sup>	1,568	,123	,223	,609	1,643	,609

b. Προβλεπτικοί παράγοντες στο μοντέλο: (Constant), Ανάπτυξη

## Εξαγωγή μεταβλητών (Εργασιακή ικανοποίηση)

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1 Προσέλκυση/ επιλογή	,197 <sup>b</sup>	1,296	,201	,186	,536	1,864	,536
Αμοιβή/ Επιβράβευση	,177 <sup>b</sup>	1,019	,313	,147	,415	2,409	,415
Ταλέντο	,159 <sup>b</sup>	1,111	,272	,160	,609	1,643	,609