

Απόκτηση και διοίκηση ταλέντων

Διδάσκων: Παναγιώτης Γκορέζης, Αναπληρωτής Καθηγητής,
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, ΑΠΘ
Mail: gkorezis@econ.auth.gr

Βασικοί όροι

Δεξιότητα

- Η δυνατότητα ενός ανθρώπου να εκτελεί με επιτυχία ένα έργο, με την ελάχιστη δυνατή προσπάθεια ή χρόνο
- Οι δεξιότητες δεν είναι έμφυτες, αλλά αποκτώνται, αναπτύσσονται και καλλιεργούνται
- Παράδειγμα: δεξιότητα χειρισμού υπολογιστή

Ικανότητα

- Αναπτύσσεται ως αποτέλεσμα κληρονομικών και περιβαλλοντικών παραγόντων (κλίσεις ή προδιαθέσεις ενός ατόμου)
- Περιλαμβάνει έναν συνδυασμό γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών του ατόμου και αποτελεί το σύνολο των δυνατοτήτων του για μια δραστηριότητα. Κρίνεται αναγκαία για την επιτυχή εκτέλεση ενός έργου
- Παράδειγμα: ζωγραφική

Ταλέντο

- Ιδιαίτερη φυσική ικανότητα μέσω του οποίου ένα άτομο μπορεί πιο εύκολα να πετύχει έναν δύσκολο στόχο
- Παράδειγμα: η σωματική διάπλαση ενός ατόμου για να γίνει μπασκετμπολίστας

Ορισμοί ταλέντου

- “any capacity for successful activity in a particular domain with which the immediate self of the individual is endowed”

(Austin, 1925, p. 15)

- “a superior general intellectual potential and ability (approximately IQ 120+); a high functional ability to achieve in various academic areas commensurate with general intellectual ability; a high-order talent in such special areas as art, music, mechanical ability, foreign languages, science, mathematics, dramatics, social leadership, and creative writing and a creative ability to develop a novel event in the environment”

(Fliegler, 1961, p. 16)

Τι είναι το ταλέντο τελικά;

“ systematically developed innate abilities of individuals that are deployed in activities they like, find important, and in which they want to invest energy. It enables individuals to perform excellently in one or more domains of human functioning, operationalized as performing better than other individuals of the same age or experience, or as performing consistently at their personal best ”

(Nijs et al., 2014, p. 7)

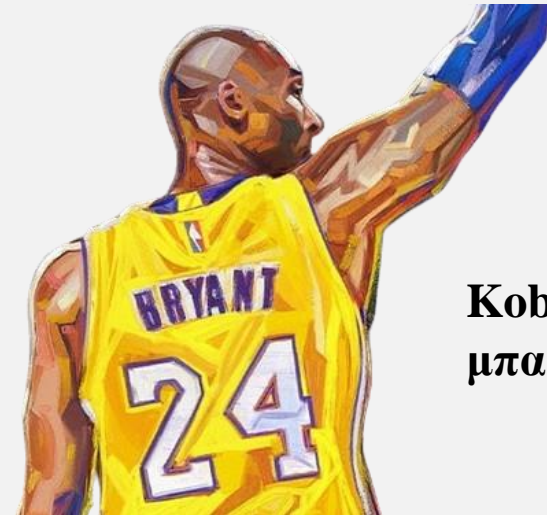
Γνωμικά επιτυχίας



Michael Jordan, μπάσκετμπολίστας

«Έχω χάσει 9.000 σουτ στην καριέρα μου. Έχω χάσει 900 παιχνίδια, 26 φορές μου εμπιστεύθηκαν το τελευταίο σουτ και το έχασα. Απέτυχα ξανά και ξανά και ξανά στη ζωή μου. Και γι' αυτό ακριβώς πέτυχα»

«Αν δεν πιστέψεις στον εαυτό σου, κανείς άλλος δεν θα το κάνει για εσένα»



**Kobe Bryant,
μπάσκετμπολίστας**

TALENT, TALENT EVERYWHERE



Ταλέντο είναι...

Το σύνολο

Των
χαρισμάτων/κλίσεων

Των δυνατοτήτων

Των δεξιοτήτων

Των γνώσεων

Των εμπειριών

Της ευφυΐας

Του χαρακτήρα

Της αντιληπτικής
ικανότητας

που μπορεί να οδηγήσει ένα άτομο στην επιτυχία

Πτυχές της διοίκησης του ταλέντου

- Η διοίκηση ταλέντου περιλαμβάνει τον εντοπισμό, την προσέλκυση, την επιλογή, τη διατήρηση και τη δέσμευση των ταλαντούχων εργαζομένων
- Έμφυτο ή Επίκτητο
 - Αν είναι το πρώτο τότε η έμφαση δίνεται στη στελέχωση
 - Αν είναι το δεύτερο τότε η έμφαση δίνεται στην εκπαίδευση και ανάπτυξη
- Δύο βασικές προσεγγίσεις:
 - Αποκλειστική (*exclusive*)
 - Συμπεριληπτική (*inclusive*)



<https://www.youtube.com/watch?v=2ZiRZrYo5tA>

<https://www.youtube.com/watch?v=CZiSxfCmOZY>

Αποκλειστική προσέγγιση



- Αναλύει την ευκαιρία να προσελκύσει υποψηφίους που είναι απαραίτητοι για την επιτυχία του οργανισμού και είναι σε έλλειψη στην αγορά εργασίας
- Επένδυση σε αυτούς τους ανθρώπους → αυξημένο κίνητρο
- Οι οργανισμοί που προσελκύουν και διατηρούν τους καλύτερους εργαζόμενους θα μπορούσαν να εξασφαλίσουν μακροπρόθεσμο πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών
- Ταιριάζει σε οργανισμούς με ανταγωνιστική κουλτούρα όπου οι εργαζόμενοι αναμένουν ανταμοιβές για εξαιρετική απόδοση
- Μπορεί να μειώνει τον κίνδυνο αναντιστοιχίας μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού (P-J-O fit)
- Μια εναλλακτική στην αποκλειστική είναι η στρατηγική διαχείρισης ταλέντων χωρίς αποκλεισμούς/συμπεριληπτική προσέγγιση

Συμπεριληπτική προσέγγιση



- Βασίζεται στην υπόθεση ότι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν πολύτιμες ιδιότητες ή ταλέντα που μπορούν να εφαρμοστούν
- Αυτή η υπόθεση είναι ένας από τους κύριους ισχυρισμούς της θετικής ψυχολογίας, η οποία εστιάζει σε όλες τις πτυχές της ζωής που είναι καλές ή λειτουργούν σωστά.
- Αναγνωρίζει ότι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν το ταλέντο μαζί με συνεχή αξιολόγηση και ότι η απασχόλησή τους βρίσκεται στις πιο κατάλληλες θέσεις και που προσφέρουν τις μεγαλύτερες δυνατότητες (μέσω της συμμετοχής) στους εργαζόμενους που διαθέτουν αυτά τα ταλέντα
- Εστίαση σε εργαλεία ταλέντων όπως η εκπαίδευση και η απόκτηση εμπειρίας
- Στόχος: αναδείξει το καλύτερο σε όλους τους εργαζόμενους, επιτρέποντάς τους να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους στην εργασία – πρέπει να επενδύσουμε σε μια σειρά από διαφορετικά ταλέντα.
- Αναγνωρίζει την πιθανότητα οι εργαζόμενοι να έχουν ταλέντα που δεν είναι κατάλληλα για έναν συγκεκριμένο οργανισμό

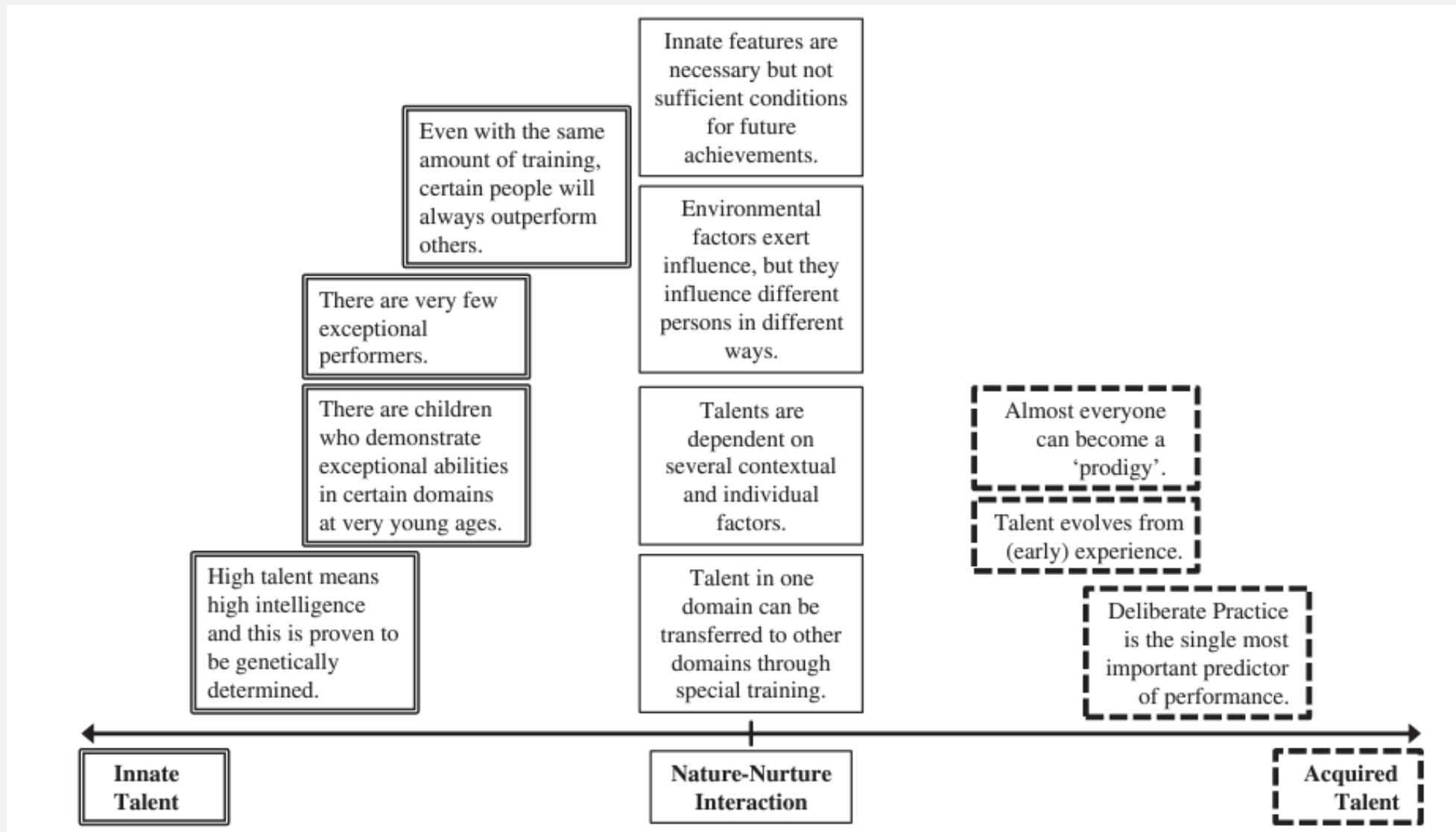
Το ταλέντο στον χώρο εργασίας

Περιγράφει μόνο τους καλύτερους και πιο πολλά υποσχόμενους εργαζόμενους, που αποδίδουν περισσότερο από τους άλλους συναδέλφους



Περιγράφει το σύνολο των εργαζομένων, αντανακλώντας την αξία όλων και αποφεύγοντας τους διαχωρισμούς

Επιχειρήματα σχετικά με το ταλέντο που εντάσσονται στο έμφυτο-επίκτητο συνεχές





Έχει ο καθένας την ικανότητα να γίνει ένα ταλαντούχο άτομο;

Ποια προσέγγιση θα διαλέγατε;

Ποια προσέγγιση θα θέλατε να έχει ο οργανισμός όπου εργάζεστε;

Το ταλέντο στον χώρο εργασίας

Δεν υπάρχει σωστή ή λάθος προσέγγιση

ΟΜΩΣ

η προσέγγιση είναι κομβική κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής

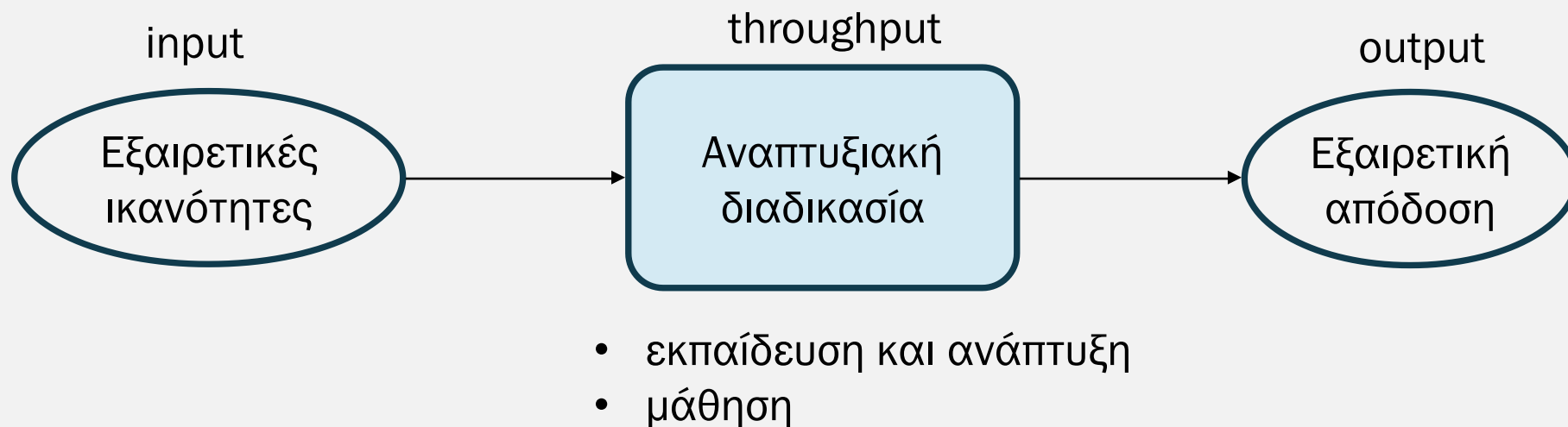
Πτυχές (της διοίκησης) του ταλέντου (Thunnissen & Van Arensbergen, 2015)



- πνευματικές
(π.χ. διανοητικές ικανότητες)
- σωματικές
(π.χ. αισθητηριοκινητικές ικανότητες)

Παρεμβολή της αναπτυξιακής διαδικασίας

(Thunnissen & Van Arensbergen, 2015)



Καταλύτες που βοηθούν ή εμποδίζουν την αξιοποίηση ενός ταλέντου (Thunnissen & Van Arensbergen, 2015)

Διαπροσωπικά χαρακτηριστικά

- κίνητρο στόχου
- δέσμευση
- δύναμη της θέλησης
- αυτοδιαχείριση

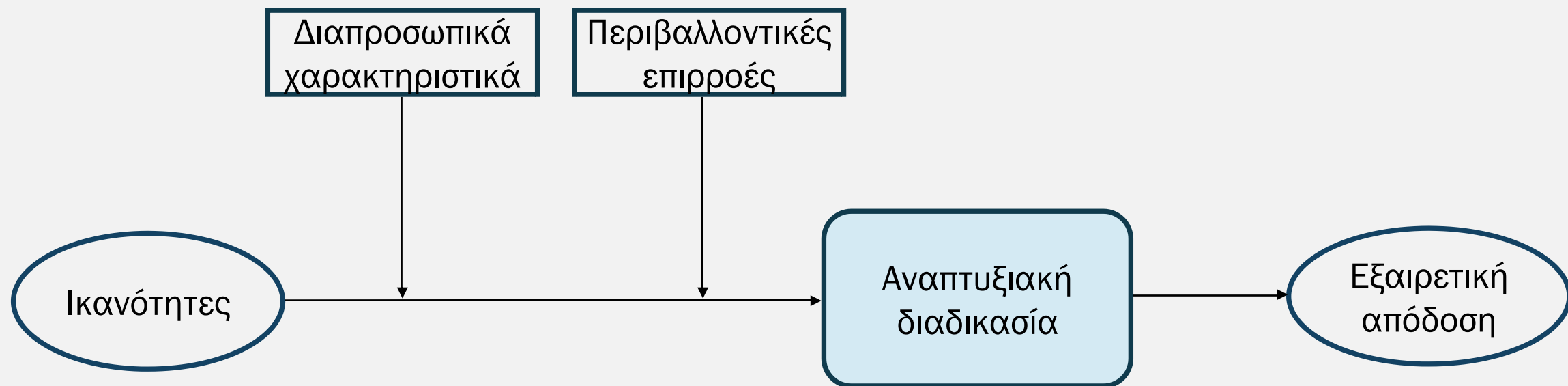
Περιβαλλοντικές επιρροές

- υφιστάμενος/η
- συνάδελφοι
- προϊστάμενος/η
- εργασιακές συνθήκες
- οργανωσιακή κουλτούρα

Ταλέντο = ικανότητα × δέσμευση × συνεισφορά

(Ulrich & Ulrich, 2010)

Απεικόνιση όλων των πτυχών της διοίκησης ταλέντου (Thunnissen & Van Arensbergen, 2015)



Διοίκηση ταλέντου



<https://www.youtube.com/watch?v=snI7eC8LDLk>

- Ένα σύνολο ολοκληρωμένων διαδικασιών ανθρωπίνων πόρων, σχεδιασμένες να προσελκύουν, αναπτύσσουν, παρακινούν και διατηρούν παραγωγικούς και αφοσιωμένους εργαζόμενους
- Ένα μακροπρόθεσμο πρόγραμμα δράσεων, για το σύνολο ενός οργανισμού, που συνδέει τον ανθρώπινο παράγοντα με τα μακροπρόθεσμα στρατηγικά σχέδια ενός οργανισμού

Πλαίσιο διοίκησης ταλέντου

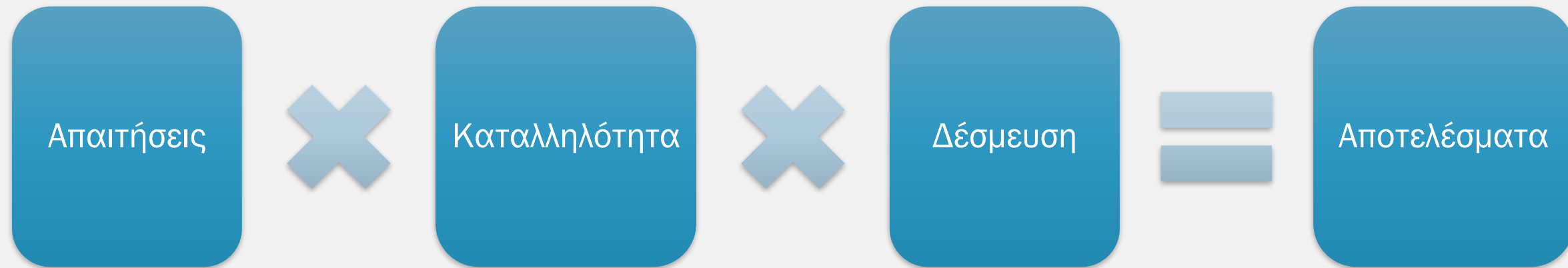
- ❑ Ευθυγράμμιση στρατηγικών ΔΑΠ και επιχειρηματικής στρατηγικής
- ❑ Προγραμματισμός αναγκών σε ανθρώπινους πόρους



Στοιχεία Πρότασης Αξίας Εργαζομένων (EVP) που οδηγούν στην ικανοποίηση

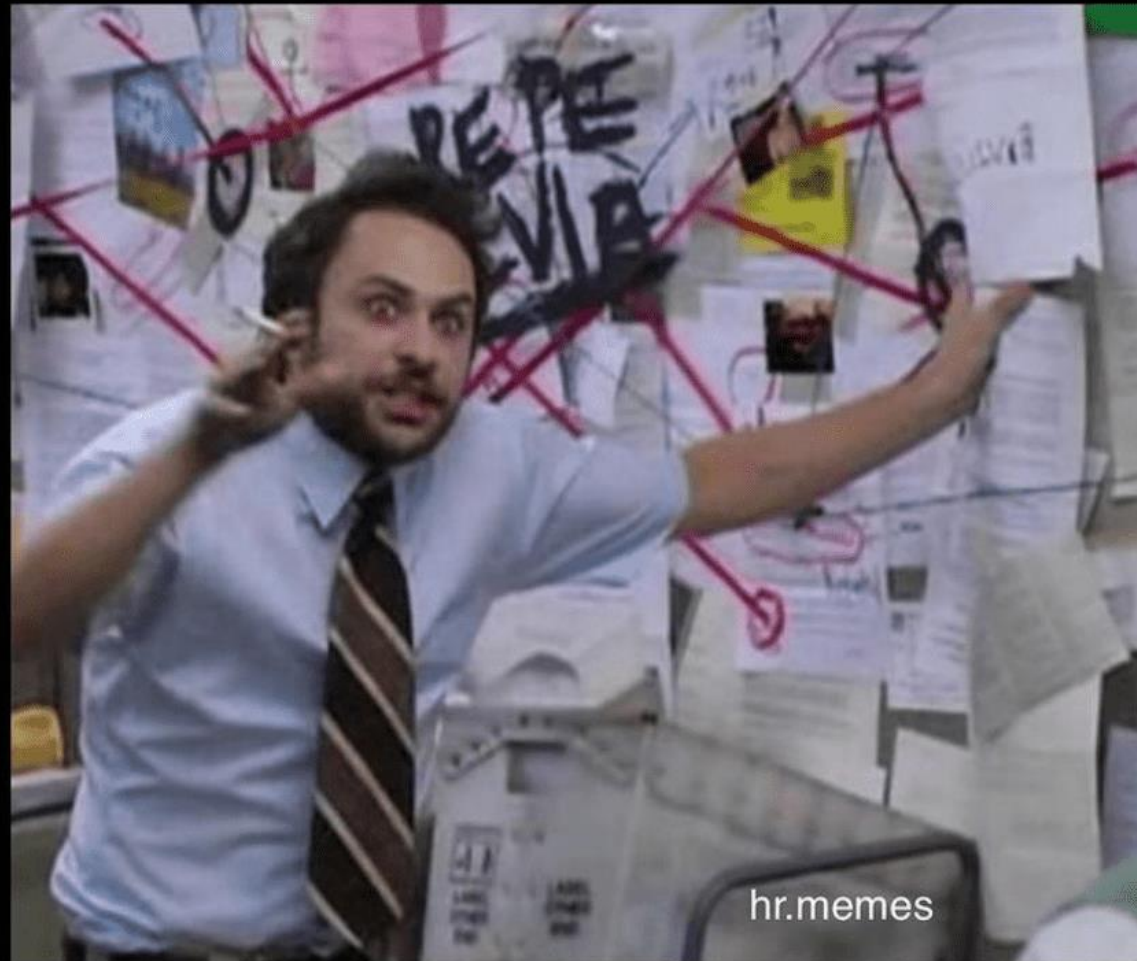


Επιτυχημένη απόκτηση ταλέντων



How do you find the best talent?

Recruiters:



hr.memes

Κουλτούρα

Φήμη

Επικοινωνία

Προσωπική
ολοκλήρωση

Σταδιοδρομία

- ✓ Κουλτούρα: Εισαγωγή μικρών, σταδιακών αλλαγών στην κουλτούρα του χώρου εργασίας - προσθέστε μαρτυρίες εργαζομένων στον ιστότοπό σας για να παρέχετε στους υποψηφίους μια καλύτερη εικόνα για την καθημερινή ζωή στην επιχείρησή σας
- ✓ Φήμη: Λέτε στον κόσμο για το πόσο σπουδαία είναι η εταιρεία σας; Επενδύστε στο μάρκετινγκ που δείχνει στους υποψήφιους πόσο υπέροχοι είστε και στη συνέχεια υποστηρίξτε το με μια ξεχωριστή διαδικασία πρόσληψης

Κουλτούρα

Φήμη

Επικοινωνία

Προσωπική
ολοκλήρωση

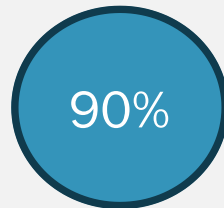
Σταδιοδρομία

- ✓ **Επικοινωνία:** Τα διοικητικά στελέχη επικοινωνούν σωστά με πιθανούς εργαζόμενους; Επενδύστε σε εκπαίδευση με επίκεντρο τη συνέντευξη και εγκαταστήστε μια δομημένη διαδικασία συνέντευξης που επιτρέπει στους υπεύθυνους προσλήψεων να αναπτύξουν αυτές τις σχέσεις
- ✓ **Προσωπική ολοκλήρωση:** Εξηγήστε τη σημασία του ρόλου των εργαζομένων στην ομάδα και την επιχείρηση, τονίζοντας τις ευκαιρίες που είναι διαθέσιμες για την προσωπική ανάπτυξή τους
- ✓ **Σταδιοδρομία:** Κάνετε αρκετά για να αναπτύξετε τους υπάρχοντες υπαλλήλους σας; Καθιερώστε ένα εξατομικευμένο πρόγραμμα επαγγελματικής ανάπτυξης και βεβαιωθείτε ότι αυτές οι ευκαιρίες συζητούνται με τους υποψηφίους κατά τη διαδικασία πρόσληψης

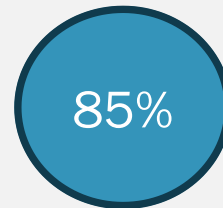
Αδυναμία εύρεσης εξειδικευμένων ταλέντων

- 8 στους 10 Έλληνες εργοδότες (77%) δεν μπορούν να βρουν εξειδικευμένα ταλέντα.

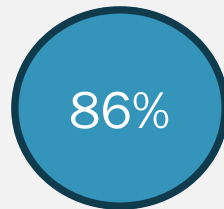
Σε παγκόσμιο επίπεδο:



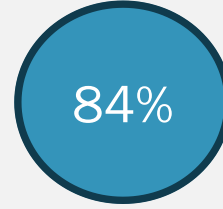
Ταϊβάν



Χονγκ Κονγκ



Γερμανία



Πορτογαλία

(Διεθνής Έρευνα Έλλειψης Ταλέντου του ομίλου ManpowerGroup, 2023)

Σε ποια soft skills υπάρχει έλλειψη στην Ελλάδα;

1. 27% των Ελλήνων εργοδοτών
Υπευθυνότητα, Αξιοπιστία & Πειθαρχία
2. 26%
Κριτική σκέψη και ανάλυση
3. 24%
Ηγετικές και Κοινωνικές δεξιότητες επιρροής & Ανάληψη πρωτοβουλιών για την απόκτηση δεξιοτήτων
4. 22%
Συνεργασία και ομαδική εργασία

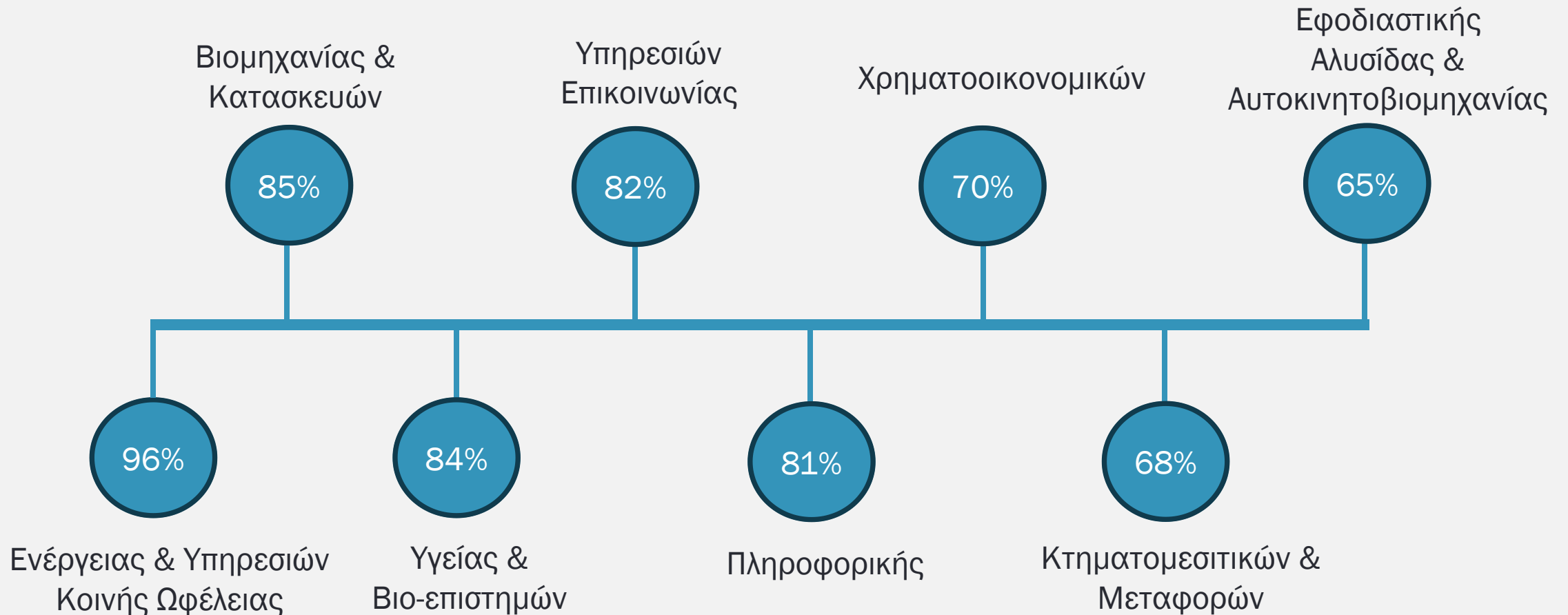
(Διεθνής Έρευνα Έλλειψης Ταλέντου του ομίλου ManpowerGroup, 2023)

Σε ποιες τεχνικές δεξιότητες υπάρχει έλλειψη στην Ελλάδα;



(Διεθνής Έρευνα Έλλειψης Ταλέντου του ομίλου ManpowerGroup, 2023)

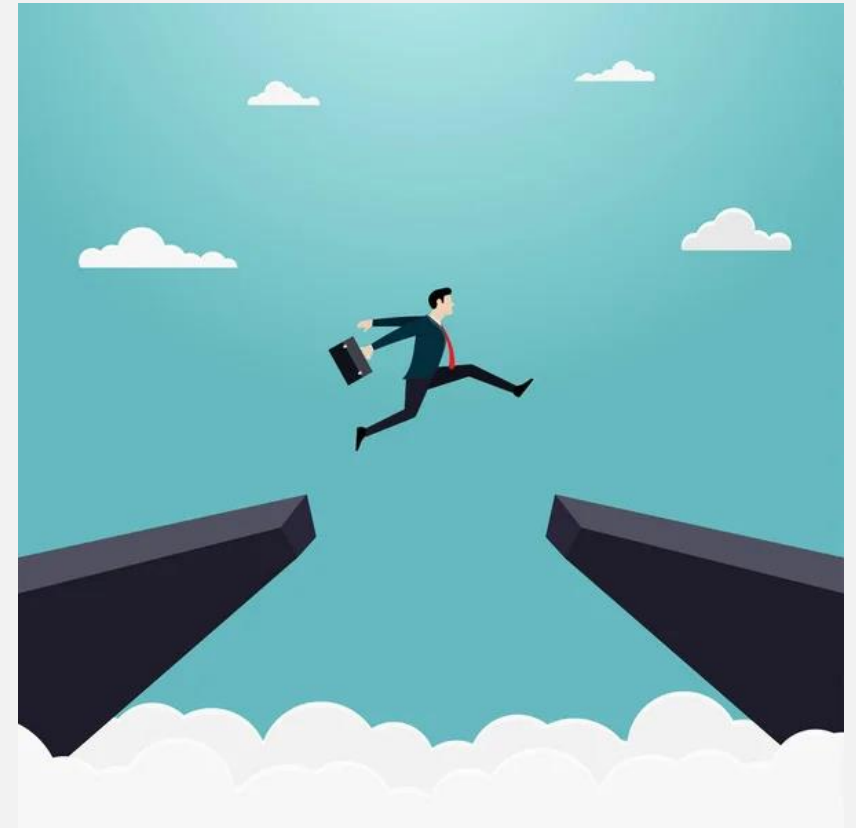
Σε ποιους κλάδους υπάρχει έλλειψη εξειδικευμένων ταλέντων στην Ελλάδα;



(Διεθνής Έρευνα Έλλειψης Ταλέντου του ομίλου ManpowerGroup, 2023)

Αντιμετώπιση χάσματος δεξιοτήτων

- Το 60% επενδύει στην **εκπαίδευση** των εργαζομένων τους
- Το 54% προσλαμβάνει μόνιμα **νέα** ταλέντα
- Το 47% προσφέρει μεγαλύτερη **ευελιξία** σχετικά με τον τόπο ή/και τον χρόνο εργασίας
- Το 45% επενδύει σε περισσότερη **τεχνολογία**



(Διεθνής Έρευνα Έλλειψης Ταλέντου του ομίλου ManpowerGroup, 2023)

Κατάταξη χωρών που προσελκύουν τα καλύτερα ταλέντα



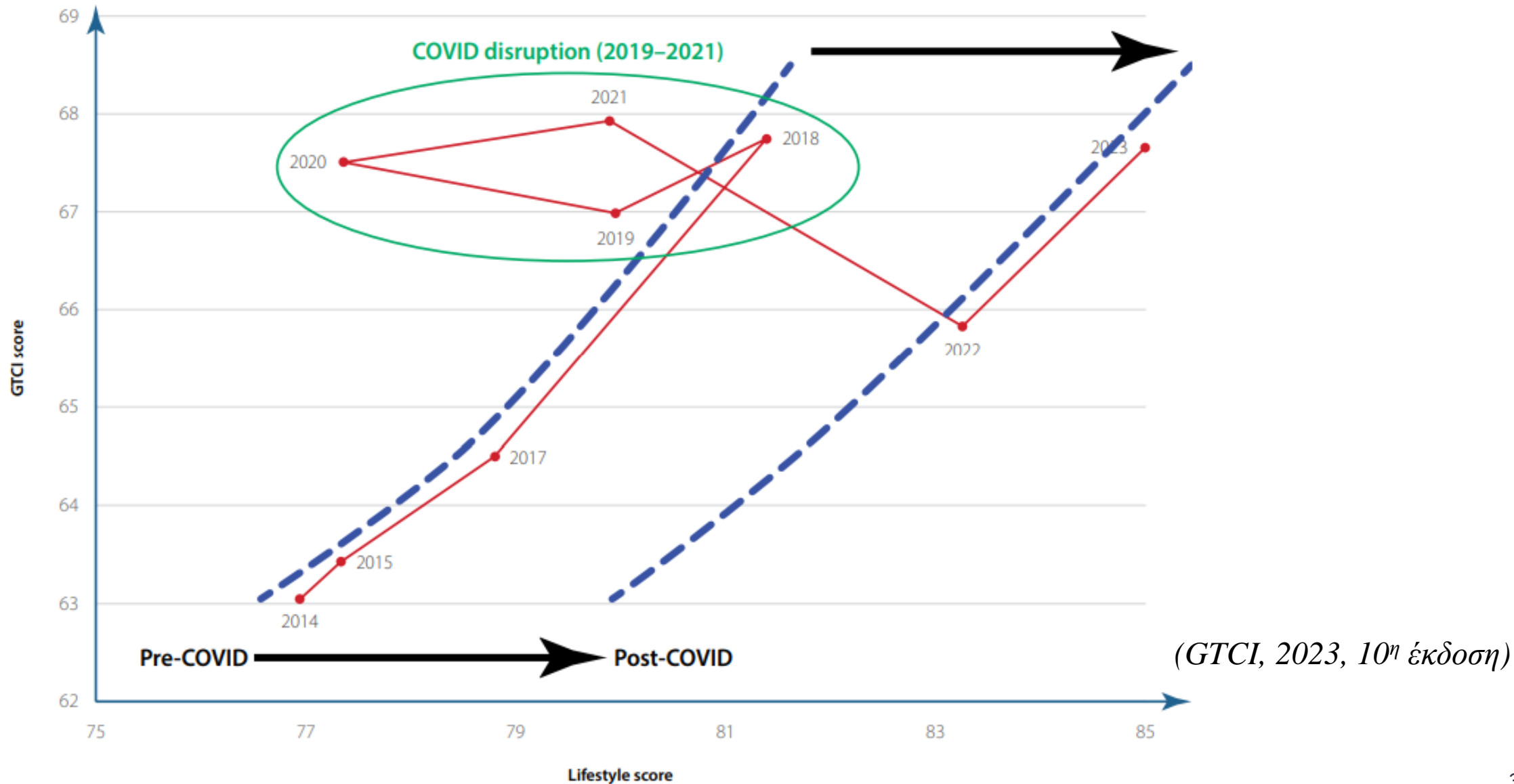
Κύπρος: 30^η

Ελλάδα: 39^η

από τις 134 χώρες σε όλο τον κόσμο

(GTCI, 2023, 10^η έκδοση)

Για τα ταλέντα η ποιότητα ζωής έρχεται όλο και περισσότερο στο επίκεντρο



The old paradigm: Organizations as machines ...

- Ford, Frederick Taylor
- Ποιοτικοί έλεγχοι, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), Διαχείριση έργων
- Προκλήσεις
 - *Γρήγορα εξελισσόμενο περιβάλλον*
 - *Συνεχής εξέλιξη τεχνολογίας*
 - *Επιτάχυνση της ψηφιοποίησης και του εκδημοκρατισμού της πληροφορίας*
 - *«Ο νέος πόλεμος για ταλέντα»*
 - *Quiet quitting, Great Resignation, Quiet cutting*
 - *Hybrid work*
 - *People analytics*
 - *Diversity and inclusion*

... The new paradigm: Organizations as living organisms

- Ανάγκη για δημιουργία ευέλικτων (agile) οργανισμών

“Ένας ευέλικτος οργανισμός μπορεί ιδανικά να συνδυάσει την ταχύτητα και την προσαρμοστικότητα με τη σταθερότητα και την αποτελεσματικότητα
(Brosseau et al., 2019, p. 2)

”

Τα 5 στοιχεία των ευέλικτων οργανισμών

1. Εντοπίζουν για ποιον δημιουργούν αξία και πώς θα το κάνουν

«Σε ένα περιβάλλον έλλειψης πόρων, πετυχαίνουμε κερδίζοντας αξία από ανταγωνιστές, πελάτες και προμηθευτές για τους μετόχους μας»



«Αναγνωρίζοντας την αφθονία των ευκαιριών και των πόρων που έχουμε στη διάθεσή μας, πετυχαίνουμε συνδημιουργώντας αξία με και για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη μας»

Τα 5 στοιχεία των ευέλικτων οργανισμών

2. Διαμορφώνουν ένα δίκτυο από ενδυναμωμένες ομάδες

«Οι άνθρωποι πρέπει να κατευθύνονται και να διοικούνται, διαφορετικά δεν θα ξέρουν τι να κάνουν — και θα προσέχουν μόνο τον εαυτό τους. Θα υπάρξει χάος»



«Όταν τους δοθεί ξεκάθαρη ευθύνη και εξουσία, οι άνθρωποι θα είναι ιδιαίτερα αφοσιωμένοι, θα φροντίζουν ο ένας τον άλλον, θα βρίσκουν έξυπνες λύσεις και θα έχουν εξαιρετικά αποτελέσματα»

Τα 5 στοιχεία των ευέλικτων οργανισμών

3. Λαμβάνουν γρήγορες αποφάσεις και κύκλους μάθησης

«Για να επιτευχθεί το σωστό αποτέλεσμα, τα ανώτερα και έμπειρα άτομα πρέπει να καθορίσουν πού πάμε, τα λεπτομερή σχέδια που χρειάζονται για να φτάσουμε εκεί και πώς να ελαχιστοποιήσουμε τον κίνδυνο στην πορεία»



«Ζούμε σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον και δεν μπορούμε να γνωρίζουμε ακριβώς τι επιφυλάσσει το μέλλον. Ο καλύτερος τρόπος για να ελαχιστοποιήσεις τον κίνδυνο και να πετύχεις είναι να αγκαλιάσεις την αβεβαιότητα και να είσαι ο πιο γρήγορος και παραγωγικός δοκιμάζοντας νέα πράγματα»

Τα 5 στοιχεία των ευέλικτων οργανισμών

4. Ακολουθούν ένα δυναμικό μοντέλο ανθρώπων που πυροδοτεί το πάθος

«Για να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, οι ηγέτες πρέπει να ελέγχουν και να κατευθύνουν την εργασία καθορίζοντας συνεχώς τα καθήκοντα και καθοδηγώντας το έργο των εργαζομένων»



«Οι αποτελεσματικοί ηγέτες δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να αναλάβουν την πλήρη κυριότητα, με πεποίθηση ότι θα οδηγήσουν τον οργανισμό προς την εκπλήρωση του σκοπού και του οράματός του»

Τα 5 στοιχεία των ευέλικτων οργανισμών

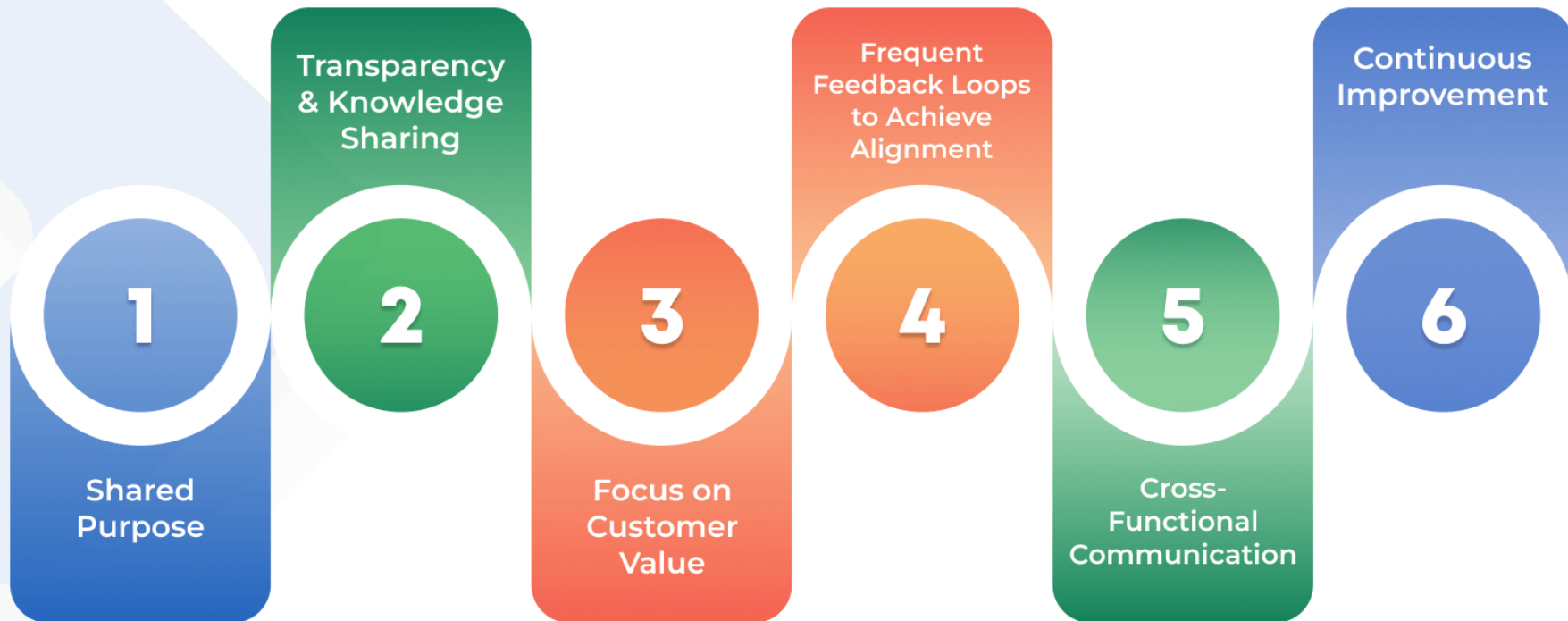
5. Χρησιμοποιούν επόμενη γενιάς τεχνολογία

«Η τεχνολογία είναι μια υποστηρικτική ικανότητα που παρέχει συγκεκριμένες υπηρεσίες, πλατφόρμες ή εργαλεία στον υπόλοιπο οργανισμό όπως ορίζονται από προτεραιότητες, πόρους και προϋπολογισμό»



«Η τεχνολογία είναι απρόσκοπτα ενσωματωμένη και βασική σε κάθε πτυχή του οργανισμού ως μέσο για να ξεκλειδώσει την αξία και να επιτρέψει γρήγορες αντιδράσεις στις ανάγκες των επιχειρήσεων και των ενδιαφερομένων»

Main Characteristics of an **AGILE ORGANIZATION**



Προτερήματα υιοθέτησης «agile» λειτουργίας



- Ο προγραμματισμός γίνεται πολύ πιο γρήγορα και παράλληλα με τις τρέχουσες υποχρεώσεις
- Αξιοποιούνται οι κατάλληλοι πόροι, τα σωστά εργαλεία, η αναγκαία γνώση και οι απαραίτητες δεξιότητες
- Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον «πόλεμο των ταλέντων»
- Οι ευέλικτες ομάδες με τις καλύτερες επιδόσεις συνεργάζονται καλύτερα και είναι πιο ευθυγραμμισμένες
- Οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν την ευθύνη
- Προωθείται η εσωτερική κινητικότητα

ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ...

- ↑ εσόδων
- Συνεχής μάθηση και ανατροφοδότηση
- ↑ δέσμευση των εργαζομένων
- ↑ διαφάνεια
- ↑ ανθεκτικότητα
- Καλύτερη καινοτομία και επίλυση προβλημάτων
- ↑ παραγωγικότητα
- Ικανότητα να μαθαίνει κανείς από τις αποτυχίες
- Καλύτερη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας



Πώς θα δημιουργήσετε έναν ευέλικτο οργανισμό;

Helpful
Tips

Υιοθετήστε μια
νοοτροπία
ανάπτυξης

Αξιολογήστε τι
θέλετε να
αλλάξετε

Επενδύστε στην
ανάπτυξη
ανθεκτικών
ηγετών

Ενθαρρύνετε τη
συνεργασία

Συγκεντρώστε
σχόλια

Ευελιξία ταλέντων (Talent agility)

- Ικανότητα των εργαζομένων ενός οργανισμού να ανταποκρίνονται στις εξωτερικές αλλαγές αποτελεσματικά και ευκίνητα
- Η προθυμία και η ικανότητα των ανθρώπων ενός οργανισμού να είναι έτοιμοι για το μέλλον προβλέποντας τις αλλαγές και προετοιμάζοντας να τις αντιμετωπίσουν
- Και από την άποψη του οργανισμού, ευελιξία ταλέντων είναι να έχει κάποιος το ταλέντο να:
 - *Μπορεί να προβλέψει και να ανταποκριθεί στις αλλαγές*
 - *Είναι έτοιμος να εργαστεί σε έναν ασταθή επιχειρηματικό κόσμο*
 - *Έχει μια δημιουργική στάση για να αντιμετωπίζει διαφορετικά μια κατάσταση*
 - *Ξεκινά μόνος του και έχει υψηλά κίνητρα*
 - *Μπορεί να καινοτομήσει και να οδηγήσει στην αλλαγή*
 - *Είναι έτοιμος να βγει από τη ζώνη άνεσης όταν απαιτείται*
 - *Πειραματίζεται και δεν φοβάται τις αποτυχίες*

Εκτιμήσεις για την επόμενη 10ετία

1. Έμφαση στην **ανταγωνιστικότητα των ταλέντων**: κρίσιμο στοιχείο της ανταγωνιστικότητας, της καινοτομίας και της γεωπολιτικής ισχύος των χωρών, των πόλεων και των οργανισμών
2. Μεγαλύτερος **πόλεμος ταλέντων** λόγω αβεβαιοτήτων και διεθνών εντάσεων στην αγορά και την πολιτική
3. Ο κόσμος της εργασίας **θα αλλάξει ριζικά** (νέες προσδοκίες από νεότερες γενιές, νέα οικονομικά μοντέλα, αναδυόμενες τεχνολογίες π.χ. AI)
4. Νέες στρατηγικές ταλέντων και καινοτομίας σε πόλεις και περιφέρειες (η ποιότητα ζωής και η βιωσιμότητα μιας χώρας θα αποτελούν **σύμμαχοι προσέλκυσης ταλέντων**)
5. Αξιοποίηση του ανθρώπινου και τεχνολογικού δυναμικού για έναν **καλύτερο, βιώσιμο και πιο ισότιμο κόσμο**
6. Οι **δεξιότητες** και η **εκπαίδευση** θα παραμείνουν σημαντικά εργαλεία για τη συμβολή των εργαζομένων στην οικονομία και την κοινωνία

(GTCL, 2023, 10^η έκδοση)

References

- Austin, M. (1925). *Everyman's genius*. Indianapolis: Bobbs-Merrill.
- Brosseau, D., Ebrahim, S., Handscomb, C., & Thaker, S. (2019). *The journey to an agile organization*. McKinsey & Company, May, 10, 14-27.
- Fliegler, L. A. (1961). *Curriculum planning for the gifted*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926.
- 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*, 23(4), 305-321.
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180-191.
- Savanevičienė, A., & Vilčiauskaitė, B. (2017). Practical application of exclusive and inclusive talent management strategy in companies. *Business, Management and Economics Engineering*, 15(2), 242-260.
- Thunnissen, M., & Van Arensbergen, P. (2015). A multi-dimensional approach to talent: An empirical analysis of the definition of talent in Dutch academia. *Personnel Review*, 44(2), 182-199.
- <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>
- <https://every-day-development.com/2021/11/21/talent-acquisition-success-formula/>
- <https://hrpro.gr/agile-mindset-me-stocho-ton-protathlitismo/>
- https://www.linkedin.com/pulse/how-agility-becoming-essential-talent-management-kevin-fearn/?trk=articles_directory
- <https://www.managementstudyguide.com/talent-agility.htm>
- <https://www.betterup.com/blog/agile-organization>
- <https://businessmap.io/agile/agile-at-scale/agile-organization>
- <https://www.manpowergroup.gr/nea/ereyna-elleipsis-talentoy-toy-omiloy-manpowergroup-gia-to-2023>
- <https://www.insead.edu/system/files/2023-11/gtci-2023-report.pdf>