



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**«Η διοίκηση του ταλαντούχου ανθρώπινου δυναμικού για επίτευξη
στρατηγικής ευελιξίας και καινοτομίας στις επιχειρήσεις»**

Του

ΧΡΗΣΤΟΥ Κ. ΤΣΟΡΛΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΚΑΦΕΤΖΟΠΟΥΛΟΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Φεβρουάριος 2022

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη της Διοίκησης Ταλέντου ως κεντρικού πυλώνα της έρευνάς μας, σε συνδυασμό με δύο εξίσου σημαντικές έννοιες, της Στρατηγικής Ευελιξίας και της Καινοτομίας.

Τις τελευταίες δεκαετίες, οι τρεις αυτές έννοιες συγκεντρώνουν όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον, ερευνητών, ακαδημαϊκών και επιχειρήσεων, με σκοπό τον καλύτερο δυνατό προσδιορισμό τους μεμονωμένα αλλά και συνδυαστικά σε ένα ενιαίο πλαίσιο συμφωνίας και εφαρμογής τους σε επιχειρησιακό επίπεδο.

Κύριος στόχος της παρούσας εργασίας είναι να γίνει κατανοητή η έννοια του ταλέντου, ο προσδιορισμός του από τις ελληνικές επιχειρήσεις και ποιες πρακτικές ή πολιτικές εφαρμόζονται για τον εντοπισμό, την προέλευση, την ανάπτυξη και διατήρηση του μέσω της Διοίκησης Ταλέντου. Επίσης, κεντρικό θέμα μελέτης είναι η άμεση ή έμμεση συνεισφορά που μπορεί έχει η Διοίκηση Ταλέντου σε συνδυασμό με τη Στρατηγική Ευελιξία και την Καινοτομία στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εκάστοτε επιχείρηση.

Μέσω θεωρητικής επισκόπησης στη διαθέσιμη βιβλιογραφία, πραγματοποιήθηκε μελέτη και ανάλυση των όρων ταλέντο, διοίκηση ταλέντου, στρατηγική ευελιξία και καινοτομία, ώστε να διασαφηνίσουμε και να κατανοήσουμε καλύτερα τις έννοιες, το περιεχόμενο, τις πιθανές εφαρμογές και τα σημεία εκείνα που πιθανώς να εφάπτονται αυτές οι φαινομενικά διαφορετικές μεταξύ τους έννοιες.

Ακολούθως, η διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας, με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου για τη συλλογή των στοιχείων, βασίζεται σε συγκριμένες υποθέσεις προς διερεύνηση. Ενώ τέλος, η επεξεργασία και σύγκριση των δεδομένων έγινε με τη χρήση στατιστικής ανάλυσης, ολοκληρώνοντας την παρούσα εργασία με την παρουσίαση των τελικών ευρημάτων.

Λέξεις κλειδιά: ταλέντο, διοίκηση ταλέντου, προσαρμοστικότητα, ευελιξία, στρατηγική ευελιξία και καινοτομία.

Abstract

The purpose of this thesis is to study Talent Management as a central pillar of our research, in combination with two equally important concepts, Strategic Flexibility and Innovation.

In recent decades, these three concepts have increasingly attracted the interest of researchers, academics, and businesses, with a view to their best possible identification individually and in combination in a single framework of agreement and implementation at an operational level.

The main objective of this thesis is to understand the concept of talent, its definition by Greek companies and what practices or policies are applied to identify, attract, develop and maintain it through Talent Management. Also, the central theme of study is the direct or indirect contribution that Talent Management can have in combination with Strategic Management and Innovation in creating a competitive advantage for each company.

Through a theoretical review of the available literature, a study and analysis of the terms talent, talent management, strategic flexibility and innovation was carried out in order to better clarify and understand the concepts, content, possible applications and points through which they can work in combination the specific terms.

Then, the quantitative research, using a structured questionnaire for data collection, is based on specific hypotheses to be investigated. Finally, the data were processed and compared using statistical analysis, completing the present study with the presentation of the final findings.

Key words: talent, talent management, adaptability, flexibility, strategic flexibility & innovation

Ευχαριστίες

Για τη συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας, νιώθω την ανάγκη να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες προς τον επιβλέποντα Καθηγητή κ. Δημήτριο Καφετζόπουλο για την εμπιστοσύνη που μου επέδειξε, τη συνέπεια και την καθοδήγησή του καθ' όλη τη διάρκεια.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την αμέριστη συμπαράσταση που μου έχει προσφέρει όλα αυτά τα χρόνια σε κάθε στόχο που θέτω. Τέλος, τους φίλους μου, που είναι πάντα εκεί να με στηρίζουν και να με υπομένουν πεισματικά.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	1
Abstract.....	2
Περιεχόμενα.....	4
Κατάλογος Πινάκων.....	6
Κατάλογος Σχημάτων.....	7
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
1.1 Εισαγωγή	8
1.2 Αιτιολόγηση της έρευνας.....	10
1.3 Σκοπός της έρευνας.....	10
1.4 Μεθοδολογία Έρευνας.....	11
1.5 Διάρθρωση Εργασίας.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	
2.1 Διοίκηση Ταλέντου.....	13
2.1.1 Ιστορική ανασκόπηση της Διοίκησης Ταλέντου.....	14
2.1.2 Η έννοια του ταλέντου.....	16
2.1.3 Η έννοια της Διοίκησης Ταλέντου.....	16
2.1.4 Διαφορετικές προσεγγίσεις της Διοίκησης Ταλέντου.....	18
2.2 Στρατηγική Ευελιξία.....	20
2.2.1 Προσαρμοστικότητα.....	20
2.2.2 Ευελιξία.....	20
2.2.3 Η έννοια της Στρατηγικής Ευελιξίας.....	21
2.2.4 Διαφορετικές προσεγγίσεις της Στρατηγικής Ευελιξίας.....	25
2.3 Καινοτομία.....	27
2.3.1 Η εμφάνιση της Καινοτομίας.....	27
2.3.2 Η σημασία της Καινοτομίας στον 21 ^ο αιώνα.....	28

2.3.3 Ερμηνεία και Ορισμοί της Καινοτομίας.....	28
2.3.4 Διαφορετικές προσεγγίσεις της Καινοτομίας.....	30
2.3.4.1 Καινοτομία Προϊόντος και Καινοτομία Διαδικασίας.....	31
2.3.4.2 Τεχνολογική Καινοτομία και Διαχειριστική Καινοτομία.....	33
2.3.4.2.1 Τεχνολογική Καινοτομία.....	34
2.3.4.2.2 Διαχειριστική Καινοτομία.....	34
2.3.4.3 Σταδιακή Καινοτομία και Ριζική Καινοτομία.....	35
2.3.4.3.1 Σταδιακή Καινοτομία.....	35
2.3.4.3.2 Ριζική Καινοτομία.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ	
3.1 Διοίκηση Ταλέντου και Στρατηγική Ευελιξία.....	37
3.2 Διοίκηση Ταλέντου και Καινοτομία.....	45
3.3 Στρατηγική Ευελιξία και Καινοτομία.....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	
4.1 Μεθοδολογία Έρευνας.....	60
4.2 Ερευνητικές Μέθοδοι.....	60
4.3 Επιλογή Μεθοδολογίας.....	61
4.4 Δείγμα – Δειγματοληψία.....	62
4.5 Διαδικασία συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων.....	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	
5.1 Διερεύνηση Αξιοπιστίας.....	64
5.2 Περιγραφική Ανάλυση.....	66
5.3 Συχνότητες.....	67
5.3.1 Διοίκηση Ταλέντου.....	68
5.3.2 Στρατηγική Ευελιξία.....	71
5.3.3 Καινοτομία.....	72
5.4 Διερευνητική Ανάλυση Παραγόντων.....	74

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Συζήτηση ευρημάτων.....	89
6.1.1 Δημογραφικά στοιχεία.....	89
6.1.2 Προσέλκυση ταλαντούχων υποψηφίων.....	90
6.1.3 Ανάπτυξη των ταλαντούχων υπαλλήλων.....	90
6.1.4 Συγκράτηση των ταλαντούχων υπαλλήλων.....	91
6.1.5 Στρατηγική ευελιξία.....	92
6.1.6 Διαδικασία της καινοτομίας.....	93
6.1.7 Υπόθεση H1: Διοίκηση Ταλέντου και Στρατηγική Ευελιξία	93
6.1.8 Υπόθεση H2: Διοίκηση Ταλέντου και Καινοτομία.....	95
6.1.9 Υπόθεση H3: Στρατηγική Ευελιξία και Καινοτομία.....	97
6.2 Συμπεράσματα.....	98
6.3 Περιορισμοί και Προτάσεις.....	99

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία.....	100
Ξένη Βιβλιογραφία.....	101

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο.....	127
---------------------	-----

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Έλεγχος Αξιοπιστίας ομάδας «Προσέλκυση ταλαντούχων υποψηφίων»	64
Πίνακας 2. Έλεγχος Αξιοπιστίας ομάδας «Ανάπτυξη των ταλαντούχων υπαλλήλων».....	64
Πίνακας 3. Έλεγχος Αξιοπιστίας ομάδας «Συγκράτηση των ταλαντούχων υπαλλήλων».....	65
Πίνακας 4. Έλεγχος Αξιοπιστίας ομάδας «Στρατηγική ευελιξία»	65
Πίνακας 5. Έλεγχος Αξιοπιστίας ομάδας «Διαδικασία της καινοτομίας».....	65
Πίνακας 6. Δημογραφικά Στοιχεία.....	67
Πίνακας 7. Προσέλκυση ταλαντούχων υποψηφίων.....	68
Πίνακας 8. Ανάπτυξη των ταλαντούχων υπαλλήλων.....	69
Πίνακας 9. Συγκράτηση των ταλαντούχων υπαλλήλων.....	70
Πίνακας 10. Στρατηγική Ευελιξία.....	71

Πίνακας 11. Καινοτομία.....	72
Πίνακας 12. Περιγραφικά Στατιστικά «Διοίκηση Ταλέντου & Στρατηγική Ευελιξία».....	74
Πίνακας 13. Συσχετίσεις «Διοίκηση Ταλέντου & Στρατηγική Ευελιξία».....	75
Πίνακας 14. Επάρκεια Δειγματοληψίας «Διοίκηση Ταλέντου & Στρατηγική Ευελιξία».....	75
Πίνακας 15. Κοινή Διακύμανση «Διοίκηση Ταλέντου & Στρατηγική Ευελιξία».....	76
Πίνακας 16. Συνολική Διακύμανση «Διοίκηση Ταλέντου & Στρατηγική Ευελιξία».....	77
Πίνακας 17. Περιστροφή Συνιστωσών « Διοίκηση Ταλέντου & Στρατηγική Ευελιξία».....	78
Πίνακας 18. Περιγραφικά Στατιστικά «Διοίκηση Ταλέντου & Καινοτομία».....	80
Πίνακας 19. Συσχετίσεις «Διοίκηση Ταλέντου & Καινοτομία».....	80
Πίνακας 20. Επάρκεια Δειγματοληψίας «Διοίκηση Ταλέντου & Καινοτομία».....	80
Πίνακας 21. Κοινή Διακύμανση «Διοίκησης Ταλέντου & Καινοτομία».....	81
Πίνακας 22. Συνολική Διακύμανση « Διοίκηση Ταλέντου & Καινοτομία».....	82
Πίνακας 23. Περιστροφή Συνιστωσών « Διοίκηση Ταλέντου & Καινοτομία».....	83
Πίνακας 24. Περιγραφικά Στατιστικά «Στρατηγική Ευελιξία & Καινοτομία».....	84
Πίνακας 25. Συσχετίσεις «Στρατηγική Ευελιξία & Καινοτομία».....	85
Πίνακας 26. Επάρκεια Δειγματοληψίας «Στρατηγική Ευελιξία & Καινοτομία».....	85
Πίνακας 27. Κοινή Διακύμανση «Στρατηγική Ευελιξία & Καινοτομία».....	86
Πίνακας 28. Συνολική Διακύμανση «Στρατηγική Ευελιξία & Καινοτομία».....	86
Πίνακας 29. Περιστροφής Συνιστωσών «Στρατηγική Ευελιξία & Καινοτομία».....	88

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1. Διοίκηση Ταλέντου, Στρατηγική Ευελιξία	95
Σχήμα 2. Διοίκηση Ταλέντου, Καινοτομία.....	96
Σχήμα 3. Στρατηγική Ευελιξία, Καινοτομία.....	97
Σχήμα 4. Διοίκηση ταλέντου, Στρατηγική ευελιξία, Καινοτομία.....	98

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Ιδιοτιμών «Διοίκηση Ταλέντου & Στρατηγική Ευελιξία».....	77
Διάγραμμα 2. Ιδιοτιμών «Διοίκηση Ταλέντου & Καινοτομία».....	82
Διάγραμμα 3. Ιδιοτιμών «Στρατηγική Ευελιξία & Καινοτομία».....	87

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.

1.1 Εισαγωγή

Στις σύγχρονες παγκοσμιοποιημένες κοινωνίες του 21^{ου} οι διοικήσεις των επιχειρήσεων έρχονται αντιμέτωπες με επιχειρηματικά περιβάλλοντα που αλλάζουν συνεχώς, έντονο ανταγωνισμό, συνθήκες διαρκούς απαξίωσης της γνώσης και αγορές που μεταβάλλουν συχνότερα από ποτέ τις επιθυμίες και τις ανάγκες τους. Σε συνδυασμό με τη δυσκολία εύρεσης και προσέλκυσης κατάλληλου στελεχιακού δυναμικού, οι προτεραιότητες και οι στόχοι των επιχειρήσεων έχουν αλλάξει σε μια προσπάθεια προσαρμογής στα σημερινά δεδομένα.

Η διοίκηση ταλέντου φαντάζει πιο επίκαιρη από ποτέ, ωθώντας τις επιχειρήσεις να επαναπροσδιορίσουν τα μέσα και κυρίως τους πόρους εκείνους που μπορούν να συνεισφέρουν ουσιαστικά στην οργανωτική τους λειτουργία και τη βελτίωση της απόδοσής τους. Η ανάγκη στελέχωσης όλων των βαθμίδων μιας επιχείρησης από ανθρώπινο δυναμικό με ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις, ορθή αντίληψη και τάση προς βελτίωση και εξέλιξη είναι πιο επιτακτική από ποτέ.

Η αποτελεσματική διαχείριση ατόμων με υψηλά προσόντα, δεξιότητες και γνώσεις δύναται να προσφέρει δυνατότητες ευελιξίας και καινοτόμου αντίληψης, δύο στοιχεία που αν αξιοποιηθούν κατάλληλα μπορούν να συνεισφέρουν στη δημιουργία και επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το ταλέντο ως έννοια απόλυτα συνυφασμένη με τον άνθρωπο, φέρνει τους ανθρώπινους πόρους και πιο συγκεκριμένα τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στο κέντρο των εξελίξεων. Το ταλέντο ως άυλο περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης (Xiu et al., 2017), δεν μπορεί να υιοθετηθεί ούτε και να αντιγραφεί (Beltran-Martin et al., 2008; Collins and Clark, 2003; Zheng et al., 2009), όπως κάλλιστα μπορεί να συμβεί με τις διαδικασίες, τις λειτουργίες, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες ενός οργανισμού.

Η προσέλκυση νέων ταλαντούχων και ικανών στελεχών ή εργαζομένων απεικονίζει μόνο τη μία όψη της διοίκησης ταλέντου, μιας και εξίσου σημαντική προτεραιότητα

είναι ο εντοπισμός, η προσαρμογή και ενσωμάτωση, η σωστή αξιοποίηση, η ανάπτυξη, εξέλιξη και διατήρηση τόσο των εξωτερικών αλλά κυρίως των εσωτερικών ταλέντων που διαθέτει κάθε επιχείρηση. Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων που θέλουν να ανταπεξέλθουν στο σύγχρονο και ιδιαίτερος ανταγωνιστικό περιβάλλον, θα πρέπει πρωτίστως να διασφαλίσουν πως διαθέτουν τα κατάλληλα στελέχη. Τα στελέχη εκείνα που θα εφαρμόσουν αποτελεσματικά και αποδοτικά πρακτικές και πολιτικές της διοίκησης ταλέντου, ώστε να καταφέρουν να κεφαλαιοποιήσουν την προστιθέμενη αξία που μπορούν να συνεισφέρουν οι πιο πολύτιμοι πόροι μιας επιχείρησης (Ed Michaelis et al., 2001) στην οργάνωση, τη λειτουργία και την απόδοσή της.

Σε συνάρτηση πάντοτε με τη διοίκηση ταλέντου, έχει πραγματοποιηθεί έρευνα στους όρους στρατηγική ευελιξία και καινοτομία. Σκοπός της έρευνας είναι ο προσδιορισμός και η καλύτερη κατανόηση του περιεχομένου των συγκεκριμένων δύο εννοιών, το εύρος λειτουργιών και εφαρμογών τους αλλά και τα οφέλη που μπορεί να έχει μια επιχείρηση από την ορθή εφαρμογή τους. Επίσης, το ενδιαφέρον της παρούσας μελέτης εστιάζεται κυρίως στην αναγκαιότητα που παρουσιάζει για τις σημερινές επιχειρήσεις η υιοθέτηση και εφαρμογή πρακτικών στρατηγικής ευελιξίας και καινοτομίας είτε μεμονωμένα, είτε συνδυαστικά μεταξύ τους και σε συνδυασμό πάντοτε με τη διοίκηση ταλέντου.

Τα ερωτήματα που θα μας απασχολήσουν στη συνέχεια αφορούν το κατά πόσο η διοίκηση ταλέντου συμβάλει στην ενίσχυση της οργανωτικής λειτουργίας και της απόδοσης μιας επιχείρησης. Πόσο αναγκαία είναι η στρατηγική ευελιξία για έναν οργανισμό, ώστε να προσαρμοστεί με επιτυχία σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται συνεχώς. Ποιος ο ρόλος και η σπουδαιότητα της καινοτομίας για μια επιχείρηση στο να διαφοροποιηθεί με επιτυχία έναντι του ανταγωνισμού. Και τέλος, πως μπορούν οι τρεις αυτές έννοιες να συνυπάρξουν σε ένα ενιαίο επιχειρησιακό πλαίσιο, αλληλοϋποστηρίζοντας η μία την άλλη και αλληλοεπιδρώνοντας μεταξύ τους με απώτερο στόχο τη βελτίωση ή βελτιστοποίηση του συνόλου των λειτουργιών, των διαδικασιών και της γενικότερης απόδοσης μιας επιχείρησης.

1.2 Αιτιολόγηση της Έρευνας

Τα τελευταία χρόνια εντείνεται συνεχώς το ενδιαφέρον μελέτης και έρευνας του στρατηγικού σκοπού, της αναγκαιότητας και της σπουδαιότητας των ανθρώπινων πόρων στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία και την επίτευξη υψηλών επιδόσεων από τις επιχειρήσεις. Μεταξύ των σημαντικότερων εννοιών που βρίσκονται υπό συνεχή διερεύνηση, τόσο από ακαδημαϊκούς όσο και από επιχειρηματικούς κύκλους, εντοπίζεται η έννοια του ταλέντου και πιο συγκεκριμένα η διοίκηση ταλέντου. Εξίσου, μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι έννοιες της στρατηγικής ευελιξίας και της καινοτομίας τόσο από ερευνητές αλλά και επιχειρήσεις, σε μια προσπάθεια καλύτερης κατανόησής των όρων, συμφωνίας σε έναν κοινά αποδεκτό ορισμό, διάκρισης των ωφελειών και των πλεονεκτημάτων που μπορούν να προσδώσουν αλλά και διαμόρφωσης ενός ενιαίου πλαισίου καλών πρακτικών με ευρεία εφαρμογή σε επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Κοινός σκοπός και κοινή συνισταμένη των συγκεκριμένων τριών όρων ευρύτερα και σε θεωρητικό κατά βάση επίπεδο, είναι η βελτίωση της οργανωτικής λειτουργίας και των διαδικασιών, η βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων που έχει στη διάθεσή της κάθε επιχείρηση και η περαιτέρω ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητάς της με την επίτευξη ανώτερης απόδοσης.

Κρίνεται λοιπόν αναγκαία η περαιτέρω εμβάθυνση και διερεύνηση των τριών αυτών εννοιών, όσον αφορά την εφαρμογή και συνεισφορά που μπορούν να έχουν σε μία επιχείρηση, είτε μεμονωμένα είτε σε συνδυασμό.

1.3 Σκοπός της Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας, είναι η μελέτη της συσχέτισης και της συμβολής που μπορεί να έχει η διοίκηση ταλέντου στη στρατηγική ευελιξία και σε ποιο βαθμό μπορεί να λειτουργεί θετικά στην οργανωτική λειτουργία και την απόδοση της

επιχείρησης. Πως η αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής ευελιξίας προϋποθέτει χρήση πολιτικών και πρακτικών της διοίκησης ταλέντου και πως τα κατάλληλα στελέχη στις κατάλληλες θέσεις θα αποτελέσουν καθοριστικό παράγοντα για την επίτευξη των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων.

Επίσης, θα πραγματοποιηθεί έρευνα αναφορικά με τη συσχέτιση και τη συμβολή της διοίκησης ταλέντου στην καινοτομία, ώστε να διαπιστωθεί το κατά πόσο μπορεί να ωφελήσει έναν οργανισμό, η κατάλληλη και αποτελεσματική διαχείριση ταλαντούχων εργαζομένων με νέες ιδέες και καινοτόμο προσέγγιση της εργασίας τους.

Τέλος, θα μελετήσουμε τη σχέση ανάμεσα στη στρατηγική ευελιξία και την καινοτομία και πως οι δύο αυτές έννοιες μπορούν ή πρέπει να συνυπάρχουν σε μια επιχείρηση. Πως η στρατηγική ευελιξία αποτελεί προϋπόθεση για την ορθή και αποτελεσματική εφαρμογή της καινοτομίας από μια επιχείρηση ή το αντίστροφο.

1.4 Μεθοδολογία Έρευνας

Προκειμένου να διερευνηθεί ο βαθμός συσχέτισης των όρων διοίκηση ταλέντου, στρατηγική ευελιξία και καινοτομία, πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση, ώστε να διαπιστωθεί ποια είναι τα διαθέσιμα δεδομένα, συμπεράσματα και πορίσματα από προηγούμενες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί για τον ίδιο σκοπό. Επιπρόσθετα, για τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων έγινε χρήση δομημένου ερωτηματολογίου με ερωτήσεις κλειστού τύπου και κλίμακας διαβαθμίσεων.

1.5 Διάρθρωση Εργασίας

Η δομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας έχει ως εξής:

Κεφάλαιο 1^ο: Παρουσιάζεται συνοπτικά το θεωρητικό πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, όπως επίσης ο σκοπός και η αιτιολόγηση της έρευνας.

Κεφάλαιο 2^ο: Επιχειρείται βιβλιογραφική επισκόπηση, με αναφορά στους διαθέσιμους ορισμούς, τις διαφορετικές προσεγγίσεις και ερμηνείες της διοίκησης ταλέντου, της στρατηγικής ευελιξίας και της καινοτομίας. Σκοπός του συγκεκριμένου κεφαλαίου, είναι η ανάλυση και καλύτερη κατανόηση των συγκεκριμένων τριών όρων που θέλουμε να εξετάσουμε.

Κεφάλαιο 3^ο: Στο τρίτο κεφάλαιο, σύμφωνα με τη διαθέσιμη βιβλιογραφία, διαμορφώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις, βάση των οποίων θα εξετάσουμε στη συνέχεια την επίδραση της διοίκησης ταλέντου στην στρατηγική ευελιξία και την καινοτομία αντίστοιχα, όπως επίσης και την επίδραση της στρατηγικής ευελιξίας στην καινοτομία.

Κεφάλαιο 4^ο: Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο γίνεται αναλυτική αναφορά της ερευνητικής μεθόδου που ακολουθήθηκε και όλα τα στάδια που αφορούν τα κριτήρια επιλογής του δείγματος, όπως επίσης τα εργαλεία συλλογής και επεξεργασίας των δεδομένων.

Κεφάλαιο 5^ο: Στο κεφάλαιο πέντε, αρχικά πραγματοποιείται περιγραφική ανάλυση των δεδομένων που συλλέξαμε με αναφορά στα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων και στην συχνότητα των απαντήσεων όπως δόθηκαν ανά κατηγορία. Στη συνέχεια, προχωράμε μέσω της ανάλυσης παραγόντων σε μελέτη συσχέτισης ανάμεσα στη διοίκηση ταλέντου, την στρατηγική ευελιξία και την καινοτομία.

Κεφάλαιο 6^ο: Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται αναλυτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας που διεξήχθη και εν συνεχεία προχωράμε στην εξαγωγή συμπερασμάτων. Επίσης, παρουσιάζονται οι περιορισμοί που εντοπίστηκαν στο

σύνολο της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, ενώ τέλος ακολουθούν κάποιες προτάσεις για πιθανές μελλοντικές έρευνες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.

Θεωρητική Επισκόπηση

2.1 Διοίκηση Ταλέντου

Τα τελευταία χρόνια έχουν δημοσιευτεί αρκετές κριτικές, που κάθε μία προσεγγίζει από διαφορετική οπτική την αναθεώρηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας της διοίκησης ταλέντου. Οι Lewis και Heckman (2006) εξετάζουν ζητήματα που αφορούν τον ορισμό της διοίκησης ταλέντου, βασιζόμενοι σε μεγάλο βαθμό σε ευρήματα και έρευνες που προέρχονται από επαγγελματίες. Οι Collings και Mellahi (2009) ανέπτυξαν ένα εννοιολογικό μοντέλο στρατηγικής διοίκησης ταλέντου, δίνοντας έμφαση στην κεντρικότητα των θέσεων. Οι Tarique και Schuler (2010) δημιούργησαν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την κατανόηση και προώθηση της έρευνας σχετικά με την παγκόσμια διοίκηση ταλέντου (global talent management). Ο Dries (2013a) προσδιορίζει μια σειρά από ασυμφωνίες, ενστάσεις και παραδοχές που βασίζονται σε μία διεπιστημονική ανασκόπηση της θεωρίας της διοίκησης ταλέντου. Οι Thunnissen et al. (2013a) ακολούθησαν μια πιο κριτική προσέγγιση της επισκόπησης, εφιστώντας την προσοχή στην οικονομική και μη-οικονομική (κοινωνική και ηθική) αξία που μπορεί να δημιουργηθεί από τη διοίκηση ταλέντου σε τρία επίπεδα: ατομικό, οργανωτικό και κοινωνικό. Και οι Carrelli & Keller (2014) επανεξετάζουν τις πιθανές επιπτώσεις των σημερινών προκλήσεων στην αγορά εργασίας και της αβεβαιότητας για τη θεωρία και πρακτική της διοίκησης ταλέντου.

2.1.1 Ιστορική ανασκόπηση της Διοίκησης Ταλέντου

Περίπου δύο δεκαετίες έχουν περάσει από τη στιγμή που οι μελετητές άρχισαν να εστιάζουν με συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον στη διοίκηση ταλέντου. Μία έννοια που από πολλούς ανέδειξε ο όμιλος McKinsey μέσα από το βιβλίο "war of talent" των Ed Michaelis, Helen Handfield-Jones και Beth Axelrod (2001). Κάπου στα τέλη του 20^{ου} αιώνα, παρατηρήθηκε σε μεγάλη κλίμακα από τις εταιρείες να δίνουν έμφαση στην εσωτερική ανάπτυξη ταλέντων, κάτι που θεωρείται πρόδρομος της διοίκησης ταλέντου. Δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στην εκπαίδευση και την αξιολόγηση κυρίως διευθυντικών θέσεων, δημιουργήθηκε μια υπερπροσφορά ταλέντων μεσαίας και ανώτερης διοίκησης. Παρόλα αυτά, η οικονομική ύφεση που ακολούθησε κατά τη διάρκεια των δεκαετιών του 1970 και 1980 είχε ως αποτέλεσμα την αναγκαστική αναδιάρθρωση των εταιριών, την τεράστια αύξηση της ανεργίας οδηγώντας σε μειωμένο ενδιαφέρον για εσωτερική ανάπτυξη. Η μεταστροφή των εταιρειών στην πρόσληψη εξωτερικών ταλέντων, αντικαθιστώντας σε μεγάλο βαθμό τα συστήματα εσωτερικής ανάπτυξης, διαμόρφωσε μια οριακή κατάσταση στα τέλη της δεκαετίας του 1990. Οι εταιρείες διαπίστωσαν πως προσελκύουν και χάνουν έμπειρους υπαλλήλους ακριβώς με τον ίδιο ρυθμό, οπότε θα έπρεπε να αναπτύξουν νέους τρόπους διατήρησης και ανάπτυξης των υφιστάμενων εργαζομένων (Carpelli, 2008). Ο όμιλος McKinsey (Chambers et al., 1998) εξέφρασε μεγάλη ανησυχία σχετικά με την προσφορά ανθρώπινου ταλέντου ως τον πιο πολύτιμο εταιρικό πόρο, παρουσιάζοντας ζητήματα ιδιαιτέρως πειστικά για τους οργανισμούς σε ότι έχει να κάνει με την προσέλκυση αλλά και τη διατήρηση αξιόλογου προσωπικού.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η έννοια της διοίκησης ταλέντου υπάρχει εδώ και αρκετό καιρό, αλλά οι ορισμοί που έχουν διατυπωθεί διαφέρουν ανά τον κόσμο, οι εφαρμογές ποικίλουν και η πληθώρα των μεθόδων μέτρησης κυρίως τακτικών που έχουν χρησιμοποιηθεί, είναι σχετικά πρόσφατες. Επίσης, ενώ πολλές επιχειρήσεις έχουν ξεκινήσει να επενδύουν και να υιοθετούν πρακτικές διοίκησης ταλέντου, εφαρμόζουν εντελώς διαφορετικές δράσεις και προσεγγίσεις. Σε κάποιες περιπτώσεις εστιάζουν αποκλειστικά στην ανάπτυξη στελεχών, σε κάποιες άλλες στα

διαφορετικά εργασιακά στάδια που αφορούν την πρόσληψη και διατήρηση των εργαζομένων, ενώ σε άλλες πάλι στην οργανωσιακή σχεδίαση και τις διαδικασίες.

Κατά την πάροδο όλων αυτών των ετών, εντείνεται διαρκώς η προσπάθεια μελέτης της έννοιας είτε από εταιρίες, είτε από οργανισμούς είτε από εκπαιδευτικά ιδρύματα. Παρόλα αυτά, η έρευνα μέχρι σήμερα έχει επικεντρωθεί κατά κύριο λόγο στην τρέχουσα οργανωτική πρακτική, εν αντιθέσει με το ακαδημαϊκό πεδίο που στερείται θεωρητικής προοπτικής και ορισμών (Lewis & Heckman, 2006; Scullion, Collings, & Caligiuri, 2010). Παρά το γεγονός, της περιορισμένης συναίνεσης ως προς τον ορισμό του ταλέντου, της διοίκησης ταλέντου και των κατάλληλων μεθόδων για μελέτη αυτών των δομών, η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία για τη διοίκηση ταλέντου επεκτείνεται αισθητά από χρόνο σε χρόνο (Thunnissen, Boselie, & Fruytier, 2013a), φαινομενικά ανεμπόδιστη από την έλλειψη θεωρίας (Reilly, 2008, p. 381).

Απόδειξη της έλλειψης συγκεκριμένων και συνεπών ορισμών, αποτελεί η ύπαρξη τουλάχιστον τριών διαφορετικών τρόπων ερμηνείας της διοίκησης ταλέντου: η διοίκηση ταλέντου χρησιμοποιείται συνήθως απλώς ως ένας νέος όρος για τις κοινές πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, μπορεί να αναφέρεται σε πρακτικές διαδοχής ή πιο γενικά στη διοίκηση των ταλαντούχων εργαζομένων (Lewis & Heckman, 2006).

Συνοπτικά, δεν υφίσταται μία ενιαία και κοινά αποδεκτή έννοια και αντίληψη του όρου διοίκηση ταλέντου, ούτε φυσικά το που αποσκοπεί όπως επίσης το πεδίο αλλά και το εύρος δράσης του. Για παράδειγμα, υπάρχουν διαρκείς διαμάχες γύρω από το ζήτημα εάν η διοίκηση ταλέντου αφορά τη διαχείριση των ταλέντων όλων των εργαζομένων ή αν αφορά αποκλειστικά ταλέντα εργαζομένων υψηλού δυναμικού ή υψηλής απόδοσης (Iles, Chuai, & Preece, 2010; Iles, Preece & Chuai, 2010). Επίσης, υπάρχει μια ελάχιστη εστίαση στο πως η διοίκηση ταλέντου θα μπορούσε ή πρέπει να εξελιχθεί στο μέλλον.

2.1.2 Η έννοια του ταλέντου

Η έννοια του ταλέντου κάνει την εμφάνισή της ήδη από τον αρχαίο κόσμο, με σκοπό να δηλώσει είτε μονάδα μέτρησης βάρους είτε χρηματική αξία. Στις μέρες μας, η εν λόγω έννοια χαρακτηρίζει τη φυσική δεξιότητα του ανθρώπου να είναι ιδιαιτέρως ικανός σε κάτι, χωρίς απαραίτητα να το έχει διδαχθεί. Αναφερόμενοι σε κάποιους ορισμούς για τη συγκεκριμένη έννοια, οι Beechler και Woodward (2009) υποστηρίζουν πως εξισώνει το συνδυασμό των ικανοτήτων, της πρόσληψης και της συνεισφοράς. Οι McKinsey & Company (Chambers et al., 1998) όρισαν το ταλέντο ως άθροισμα των ικανοτήτων, των εγγενών δεξιοτήτων, γνώσεων, εμπειρίας, ευφυΐας, κρίσης, συμπεριφοράς, χαρακτήρα και παρακίνησης. Οι Michaels, Handfiel-Jones και Axelrod (2001) κάνουν λόγο για την ικανότητά του/της να μαθαίνει και να αναπτύσσεται. Προχωρώντας σε μία πιο διευρυμένη και αναλυτική προσέγγιση, είναι δυνατόν να οριοθετηθεί ως το άθροισμα των δυνατοτήτων και των δεξιοτήτων ενός ανθρώπου, όπως τα έμφυτα γνωρίσματα, οι ικανότητες αλλά και οι συμπεριφορές, η τεχνογνωσία, η πείρα, η ευφυΐα καθώς επίσης και η κριτική σκέψη. Ενώ, περιέχει παράλληλα τη δυνατότητα του ανθρώπου να μαθαίνει και να εξελίσσεται μέσα στο περιβάλλον στο οποίο δουλεύει (Vaiman et al. 2012).

2.1.3 Η έννοια της Διοίκησης Ταλέντου

Ο όρος διοίκηση ταλέντου έχει αποκτήσει ποικίλες έννοιες που αντικατοπτρίζουν κάποιους από τους βασικούς τομείς εξέλιξης των Ανθρωπίνων Πόρων στις σύγχρονες κοινωνίες. Μεγάλο μέρος των αρχικών αυτών προσεγγίσεων αφορούσαν τη στελέχωση συγκεκριμένα θέσεων ανώτατης διοίκησης και τη σπουδαιότητα προσέλκυσης και επιλογής των πιο ικανών ταλέντων, σε συνδυασμό με την αναγνώριση και αξιολόγηση των χαρακτηριστικών τους, ενδεικτικό της διαχειριστικής επιτυχίας (Miner, 1973). Με την πάροδο των ετών και παρά το γεγονός ότι η περιοχή των Ανθρωπίνων Πόρων είχε αναπτυχθεί, μερικοί πιο ακριβής ορισμοί έχουν προκύψει, όπως των Collings και Mellahi (2009), οι οποίοι ορίζουν τη διοίκηση ταλέντου ως δραστηριότητες και διαδικασίες που περιλαμβάνουν το συστηματικό

προσδιορισμό των βασικών θέσεων που συμβάλουν διαφορετικά στο σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού, την ανάπτυξη μιας δεξαμενής ταλέντων αποτελούμενη από υψηλών προσδοκιών και υψηλής απόδοσης στελέχη με σκοπό να καλύψουν συγκεκριμένους ρόλους και την ανάπτυξη μιας διαφορετικής αρχιτεκτονικής ανθρωπίνων πόρων για να διευκολυνθεί η πλήρωση αυτών των θέσεων με τα κατάλληλα στελέχη και να διασφαλίσουν τη συνεχή τους δέσμευση στον οργανισμό (p. 304). Ενώ παράλληλα, οι ίδιοι συγγραφείς αναγνώρισαν πως το σύστημα διοίκησης ταλέντων θα πρέπει αρχικώς να προσδιορίσει τις θέσεις κλειδιά του οργανισμού ή τους κρίσιμους ρόλους για την αποστολή που έχει να επιτελέσει, κάτι που προϋποθέτει αναγνώριση και αποσαφήνιση των στρατηγικών ρόλων έναντι των μη - στρατηγικών εντός του οργανισμού. Μια τέτοια προσέγγιση προϋποθέτει ότι θα πρέπει να αναπτύσσονται δεξαμενές ταλέντων από τις οποίες θα καλύπτονται οι συγκεκριμένες θέσεις. Τα κριτήρια επομένως της πρόσληψης διαμορφώνονται βάση των απαιτήσεων του ρόλου, ενώ υλοποιούνται μέσω ενός συνδυασμού εσωτερικής ανάπτυξης και εξωτερικής πρόσληψης(p. 308). Η εύρεση και η διατήρηση υψηλά ταλαντούχων εργαζομένων αποτελεί προτεραιότητα των οργανισμών λόγω χαμηλής διαθεσιμότητας αυτών (Cerdin & Brewster, 2014). Οι ερευνητές επίσης, δίνουν έμφαση στην δημιουργία κινήτρων από τους οργανισμούς, την ανάπτυξη οργανωτικής δέσμευσης και ανάπτυξης επιπλέον ρόλων μεταξύ των εργαζομένων, ώστε να καρπωθούν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα από το ταλέντο που διαθέτουν στις τάξεις τους και παράλληλα να αποφύγουν τη συχνή αλλαγή προσωπικού.

Οι θεωρίες της διοίκησης ταλέντου καθοδηγούνται από την υπόθεση ότι η μεγιστοποίηση των ταλέντων των εργαζομένων είναι μια πηγή διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Scullion et al. 2010). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, η διοίκηση ταλέντου να συνδεθεί εκτενώς με τις πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στους οργανισμούς με την ελπίδα της αύξησης της επιχειρηματικής απόδοσης (Farndale, Scullion & Sparrow, 2010). Το ταλέντο αναδεικνύεται ως ακρογωνιαίος λίθος στην διαφοροποιημένη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, προκειμένου να επιτευχθεί το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Bhatnagar, 2007). Σύμφωνα με τους Michaelis, Handfield-Jones και Axelrod (2001), η διοίκηση ταλέντου δεν περιγράφεται απλώς ως ένα σύνολο ανωτέρων διαδικασιών στα πλαίσια της

διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, αλλά ως μια ολόκληρη νοοτροπία η οποία υπογραμμίζει τη σημασία του ταλέντου. Η διοίκηση ταλέντου είναι μια μοναδική λειτουργία που ενσωματώνει όλες τις δραστηριότητες και αρμοδιότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση του κύκλο ζωής του ταλέντου, από την προσέλκυση και απόκτηση του ταλέντου μέχρι την ανάπτυξή του και τη διατήρησή του (Schiemann, 2013). Τα στοιχεία και τα χαρακτηριστικά που ορίζουν το ταλέντο πρέπει να συμφωνηθούν μεταξύ των επικεφαλής τμημάτων, των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού και των ανώτατων διευθυντικών στελεχών, όλοι εκ των οποίων ενδεχομένως να έχουν διαφορετικές αντιλήψεις σχετικά με τις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις εταιρείες τους (Dries και Pepermans, 2012). Η αποτελεσματική διοίκηση ταλέντου θεωρείται ένας ιδιαίτερα καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία μιας επιχείρησης και συνδέεται άμεσα με την επιβίωση και τη βιωσιμότητά της (Hedger, 2008). Ο τρόπος με τον οποίο ορίζεται εννοιολογικά η διοίκηση ταλέντου όπως απεικονίζεται, αντικατοπτρίζει τάσεις που καθοδηγούνται από την επίδοση.

2.1.4 Διαφορετικές προσεγγίσεις της Διοίκησης Ταλέντου

Σύμφωνα με τους Mellahi και Collings (2009), η διαχείριση του ταλέντου αφορά αυτά τα άτομα τα οποία κάνουν ένα από τα παρακάτω: αναδεικνύουν τακτικά εξαιρετική δυνατότητα είτε περισσότερα από ένα φάσμα δράσεων και συνθηκών, ή μέσα σε ένα ειδικό και στενό πλαίσιο της εμπειρίας, υποδηλώνοντας με αυτό τον τρόπο σταθεροποιημένη και υψηλή αρμοδιότητα σε κλάδους δράσης οι οποίοι δείχνουν ισχυρή μεταβατικότητα, έχουν στη διάθεσή τους συγκρίσιμη δυνατότητα σε περιστάσεις στις οποίες δεν έχουν ακόμη δοκιμαστεί, ενώ ταυτόχρονα έχει αποδειχτεί πως είναι εξαιρετικά αποδοτικά.

Οι Van den Brink, Fruytier και Thunnissen (2013), υποστηρίζουν πως η διοίκηση ταλέντου δεν είναι απλώς μια τεχνική δραστηριότητα επιλογής και πρόσληψης των καλύτερων, πιο χαρισματικών ή ιδιαίτερως ξεχωριστών υπαλλήλων, αλλά και μία δραστηριότητα πολιτικής διαπραγμάτευσης μεταξύ πολλαπλών ενδιαφερομένων

μερών με διαφορετικά ενδιαφέροντα και ατζέντες και ως εκ τούτου συχνά αντικρουόμενες απόψεις.

Άλλοι πάλι θεωρούν πως η συγκεκριμένη έννοια αφορά την προσφορά, τη ζήτηση και τη ροή των ταλέντων μέσω του συστήματος διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Tansley (2011), η διαχείριση αυτής της μορφής αποτελεί ένα ζήτημα πρόβλεψης της ανάγκης για ανθρώπινο κεφάλαιο και οριοθέτησης ενός πλάνου με στόχο την αντιμετώπισή της.

Πολλοί μελετητές υποστηρίζουν πως το συγκεκριμένο είδος διαχείρισης σχετίζεται με τον αποδοτικό σχεδιασμό και προγραμματισμό διαδοχής των μελών μιας επιχείρησης. Ενώ σκοπός της είναι να διασφαλίσει τη μέγιστη απόδοση ανά εργαζόμενο βάση των ικανοτήτων του. Παρά το γεγονός ότι η συγκεκριμένη έννοια δεν καθορίζεται και δεν οριοθετείται μέχρι στιγμής από έναν ενιαίο και κοινά αποδεκτό ορισμό, το ταλέντο συνήθως προσδιορίζεται βάση της αντίληψης και των κριτηρίων που θέτουν τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη μιας επιχείρησης ή ακόμη και οι ερευνητές. Άλλωστε, το ταλέντο μπορεί να δρα ως φυσική δυνατότητα, μαεστρία, δέσμευση ή προσαρμογή (Mellahi and Collings, 2009).

Παρά το γεγονός, πως η συγκεκριμένη έννοια τις τελευταίες δύο δεκαετίες συγκεντρώνει όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον, με εκατοντάδες έρευνες και άρθρα να δημοσιεύονται κάθε χρόνο για το συγκεκριμένο θέμα, παρουσιάζει εκτεταμένη ασυμφωνία και εννοιολογική σύγχυση κυρίως σε ότι έχει να κάνει με τον ορισμό, το εύρος εφαρμογής και τους γενικούς σκοπούς που εξυπηρετεί. Καθώς το ταλέντο ως έννοια και η διαχείρισή του, έχουν δημιουργήσει ένα τεράστιο χάσμα μεταξύ των ερευνητών σε ότι έχει να κάνει με την κατανόησή του. Οι επιχειρήσεις από την άλλη πλευρά έχουν την ευχέρεια να υιοθετούν τη δική τους ερμηνεία και όχι μια γενικά αποδεκτή έννοια (Vaiman et al. 2012).

2.2 Στρατηγική Ευελιξία

Με όλο και πιο έντονο ανταγωνισμό, συρρίκνωση του κύκλου ζωής των προϊόντων, επιταχυνόμενες τεχνολογικές καινοτομίες και προοδευτικά αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση, η επιχειρηματική αρένα μπορεί καλύτερα να περιγραφεί πως βρίσκεται σε μια μακροχρόνια διαδικασία συνεχούς ρευστότητας, με συνεχή διακύμανση στο εξωτερικό περιβάλλον. Δεδομένων αυτών των διαρκώς μεταβαλλόμενων περιβαλλοντικών συνθηκών, η ικανότητα μιας εταιρείας να αλλάζει γρήγορα κατεύθυνση και στρατηγική αναδιάρθρωση είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Hitt et al., 1998). Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι προσαρμοστικές στις περιβαλλοντικές αλλαγές (Mintzberg, 1994; Dreyer and Grønhaug, 2004).

2.2.1 Προσαρμοστικότητα

Η προσαρμοστικότητα είναι κρίσιμη πρόκληση για τους οργανισμούς και ένα σημαντικό θέμα στη βιβλιογραφία της στρατηγικής και οργανωτικής θεωρίας (Sharfman and Dean, 1997). Πολλοί ερευνητές και ακαδημαϊκοί έχουν απεικονίσει το στρατηγικό σχεδιασμό ως υπερβολικά επίσημο και άκαμπτο, υποστηρίζοντας σε κάποιο βαθμό πως η ευελιξία είναι απαραίτητη στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού. Από αυτή την άποψη, ο Volberda (1996) υποστηρίζει πως κάτω από συνθήκες έντονου ανταγωνισμού που χαρακτηρίζουν το παρόν περιβάλλον, οι επιχειρήσεις θα ευημερήσουν μόνο εάν έχουν ικανότητες προσαρμογής.

2.2.2 Ευελιξία

Η ευελιξία σχετίζεται με την ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται σε αλλαγές και/ή να εντοπίζει ευκαιρίες ως αποτέλεσμα των αλλαγών που συμβαίνουν στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται (Dreyer and Grønhaug, 2004). Ως εκ τούτου, η βιβλιογραφία της στρατηγικής έχει από καιρό αναγνωρίσει την ευελιξία ως φυσική

πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των εταιρειών και ως ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας που δημιουργείται από τις γρήγορες μεταβολές στο περιβάλλον (Spicer and Sadler – Smith, 2006; Alkan et al., 2007). Οι στρατηγικές που βασίζονται στην ευελιξία αποκτούν ιδιαίτερη σημασία στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από υψηλού επιπέδου αβεβαιότητα (Volberda, 1996; Hitt et al, 1998). Σύμφωνα με τον Urton (1995), οι εταιρείες επικεντρώνουν όλο και περισσότερο την προσοχή τους στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στηριζόμενες στην ευελιξία. Η ευελιξία είναι μία περίπλοκη και πολυδιάστατη έννοια η οποία είναι δύσκολο να προσδιοριστεί σε ικανοποιητικό βαθμό (Dreyer and Grønhau, 2004). Για παράδειγμα οι Eardley et al., (1997) υποστηρίζουν, ότι η ευελιξία είναι η ικανότητα γρήγορης αλλαγής κατεύθυνσης ή απόκλισης από μια προκαθορισμένη πορείας δράση ή όπως ορίζει ο Evans (1991) «η ικανότητα να κάνουμε κάτι διαφορετικό από αυτό που προοριζόταν αρχικά». Γενικά, οι διαθέσιμοι ορισμοί υποδηλώνουν ότι η ευελιξία είναι μια ικανότητα ή δεξιότητα που την έχει ένας οργανισμός για να αλλάζει ή να αντιδρά (Golden and Powel, 2000).

2.2.3 Η έννοια της Στρατηγικής Ευελιξίας

Για να επιβιώσουν και να ευημερήσουν σε μεταβαλλόμενα και απρόβλεπτα περιβάλλοντα, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να υιοθετούν στρατηγική ευελιξία (Hitt et al., 1998; Johnson et al., 2003; Golden and Powel, 2000). Συνεπώς, πολλά εμπειρικά στοιχεία υποστηρίζουν πως η στρατηγική ευελιξία οδηγεί σε σταθερή απόδοση των επιχειρήσεων (Grewal and Tansuhaj, 2001; Nadkarni and Narayanan, 2007). Ως εκ τούτου, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι η ακαδημαϊκή και εμπειρική βιβλιογραφία της στρατηγικής διαχείρισης αναγνωρίζει όλο και περισσότερο τη στρατηγική ευελιξία ως σημαντικό ερευνητικό τομέα (Nadkarni and Herrmann, 2010). Παρά το γεγονός, πως το ακαδημαϊκό ενδιαφέρον για το συγκεκριμένο θέμα αυξάνεται συνεχώς (Combe, 2012), σε θεωρητικό και εμπειρικό επίπεδο, με αποτέλεσμα την αύξηση του αριθμού των δημοσιεύσεων, η υφιστάμενη βιβλιογραφία παρουσιάζει σχετικά ευρεία οριοθετημένους ορισμούς της

στρατηγικής ευελιξίας (Roberts and Stockport 2009) υποδηλώνοντας με αυτό τον τρόπο τις διαφορετικές μορφές της (Combe and Greenley 2004; Evans 1991).

Η ταχεία ανάπτυξη των τεχνολογιών, ο έντονος ανταγωνισμός και η αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση έχουν διαμορφώσει ριζικά το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, καθιστώντας το δυναμικό, περίπλοκο και απρόβλεπτο σε ότι έχει να κάνει με τη διοίκηση των επιχειρήσεων. Οι μοντέρνες κοινωνίες χαρακτηρίζονται από έλλειψη σταθερότητας, αυξημένα επίπεδα πολυπλοκότητας και μειωμένα επίπεδα προβλεψιμότητας (Nowotny et al. 2001), κάτι που καθιστά απαραίτητο για τους εμπλεκόμενους οργανισμούς και επιχειρήσεις στην αγορά, να αναπτύξουν την ικανότητα διοίκησης σε σύνθετα επιχειρηματικά περιβάλλοντα.

Οι Sharfman και Dean (1997), και οι Johnson et al. (2003) τονίζουν ότι ένα αυξανόμενο επίπεδο αβεβαιότητας αυξάνει την ανάγκη της εταιρείας να γίνει ευέλικτη. Τα όλο και περισσότερο απρόβλεπτα περιβάλλοντα, αποτελούν εδώ και πολύ καιρό έναν ισχυρό δείκτη ικανότητας προσαρμογής (Volberda, 1996) που έχει σημαντικές επιπτώσεις στην απόδοση μιας επιχείρησης (Nadkarni and Narayanan, 2007). Η επιτυχία της στρατηγικής ευελιξίας είναι ανάλογη του ρυθμού, του εύρους και του κόστους απόκρισης στην αβεβαιότητα (Gerwin, 1993). Η στρατηγική ευελιξία θεωρείται χαρακτηριστικό ζωτικής σημασίας, κυρίως για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ιδιαιτέρως δυναμικά περιβάλλοντα (Cannon and John, 2004; Mackinnon et al., 2008).

Με σκοπό, να παραμείνουν ανταγωνιστικές σε ιδιαιτέρως δυναμικά περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από ασυνέπεια, καινοτομία και θεσμική αβεβαιότητα, οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν στρατηγική ευελιξία, ώστε να προσαρμοστούν σε πρωτόγνωρες αλλαγές (Hitt et al., 1998). Η στρατηγική ευελιξία ορίζεται, ως η ικανότητα διαχείρισης αλλαγών (Wright and Snell 1998; Zhou and Wu 2010) και θεωρείται κρίσιμη οργανωτική απαίτηση για του μετέχοντες σε τέτοιες αγορές, ώστε να αναπτυχθούν (Li et al. 2008; Hamlin et al. 2012). Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική ευελιξία επιτρέπει τη δημιουργία και απόδοση στρατηγικών επιλογών οι οποίες ανταποκρίνονται ή οδηγούν σε μια αλλαγή (Combe et al. 2012; Sanchez 1995).

Η στρατηγική ευελιξία είναι απαραίτητη για τις επιχειρήσεις, ώστε να καταρρίψουν τις θεσμικές διαδικασίες και να διατηρήσουν τις εξερευνητικές καινοτομίες τους. Λόγω του ότι, η στρατηγική ευελιξία υπογραμμίζει την ευέλικτη διαχείριση των πόρων και την αναδιάρθρωση των διαδικασιών, αντανακλά έναν τύπο δυναμικής ικανότητας που επιτρέπει στις εταιρείες να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ιδιαίτερες ασταθείς αγορές (Eisenhardt and Martin, 2000).

Η στρατηγική ευελιξία αναφέρεται στην ικανότητα των επιχειρήσεων να τροποποιούν τη στρατηγική τους πορεία με σκοπό να παραμείνουν ανταγωνιστικές σε σημαντικές, απρόβλεπτες και ταχέως εμφανιζόμενες περιβαλλοντικές αλλαγές που επηρεάζουν την απόδοσή τους (Aaker and Mascarenhas, 1984; Evans, 1991). Εμπειρικά στοιχεία που αναφέρονται στη βιβλιογραφία καταδεικνύουν, ότι η στρατηγική ευελιξία έχει αντίκτυπο στην απόδοση των επιχειρήσεων σε δυναμικά περιβάλλοντα (Grewal and Tansuhaj, 2001; Nadkarni and Narayanan, 2007; Worren et al., 2002), μέσω διαφόρων μηχανισμών, από την προσαρμοστικότητα στο σχεδιασμό του προϊόντος ή της υπηρεσίας (Sanchez, 1995) τις οργανωτικές φόρμες (Schilling and Steensma, 2001) και την ενδεχόμενη ανάπτυξη συμμαχιών (Young – Yabarra and Wiersema, 1999). Η στρατηγική ευελιξία προσφέρει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να επιτύχουν ένα μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επειδή οι δυνατότητες δημιουργίας επιλογών λήψης αποφάσεων και οι διαφορετικές μορφές στρατηγικής ευελιξίας που ανταποκρίνονται σε δυναμικά και μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα, είναι ενδεχομένως δύσκολο για τους ανταγωνιστές να τα αναπαραγάγουν (Sanchez, 1995).

Αρκετοί επαγγελματίες του τομέα της διοίκησης τονίζουν το γεγονός ότι είναι σημαντικό να αναπτυχθεί ευελιξία σε οργανωτικές μορφές και στη διαχείριση των πόρων. Αυτό θα δημιουργήσει μια οργανωτική κουλτούρα που θα υποστηρίξει τη διερευνητική διαδικασία (Matthyssens, Pauwels, and Vandenbempt, 2005). Η στρατηγική ευελιξία μπορεί να οριστεί, ως η ικανότητα ενός οργανισμού να αναγνωρίσει τις σημαντικότερες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον [...] να δεσμεύει γρήγορα πόρους μέσω νέων τρόπων δράσης ως απάντηση στις αλλαγές, να αναγνωρίσει και να ενεργήσει άμεσα όταν έρθει η στιγμή να σταματήσουν ή να διατηρηθούν οι εν λόγω δεσμεύσεις πόρων (Shimizu and Hitt, 2004, p. 45).

Η στρατηγική ευελιξία δεν επιτρέπει στις επιχειρήσεις απλώς να διαχειρίζονται δυναμικά τους πόρους τους με αποκλειστικό σκοπό την προσαρμογή τους σε περιβάλλοντα υψηλής ταχύτητας, αλλά μπορεί επίσης να τις βοηθήσει να αξιοποιήσουν πλήρως τους βασικούς πόρους που έχουν στη διάθεσή τους (Zhou and Wu, 2010; Wei, Yi and Guo, 2014). Η στρατηγική ευελιξία συνδυάζεται με την ευέλικτη χρήση των πόρων και την αναδιαμόρφωση των διαδικασιών, επομένως, η στρατηγική ευελιξία μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ευελιξίας των πόρων και της ευελιξίας συντονισμού (Matthyssens, Pauwels and Vandenbempt, 2005; Zhou and Wu, 2010).

Η ευελιξία πόρων αναφέρεται στις δυνατότητες συσσώρευσης ευέλικτων πόρων με πολλαπλές χρήσεις (Wei, Yi and Guo, 2014, p. 835). Όπως επίσης, στο βαθμό κατά τον οποίο οι πόροι μιας επιχειρήσεις μπορούν να αξιοποιηθούν σε ένα ευρύτερο φάσμα εναλλακτικών χρήσεων, το κόστος και η δυσκολία τροποποίησης της χρήσης των πόρων από το έναν εναλλακτικό χρήστη στον άλλο, καθώς και ο χρόνος που απαιτείται για την αλλαγή της χρήσης τους (Lin et al., 2017).

Η ευελιξία συντονισμού αναφέρεται στις δυνατότητες δημιουργίας νέων συνδυασμών πόρων μέσω μιας εσωτερικής διαδικασίας συντονισμού (Wei, Yi and Guo, 2014, p. 835). Η ευελιξία συντονισμού συνίσταται στο βαθμό κατά τον οποίο οι εταιρείες μπορούν να συνθέσουν εκ νέου στρατηγική, να αναδιαμορφώσουν την αλυσίδα πόρων και να αναπτύξουν ξανά αυτούς τους πόρους (Lin et al., 2017).

Οργανισμοί που αντιμετωπίζουν δυναμικά περιβάλλοντα τα οποία χαρακτηρίζονται από άνευ προηγουμένου απρόβλεπτα γεγονότα απαιτούν ευελιξία, ώστε να ανταποκρίνονται σε τόσο περίπλοκες και μεταβαλλόμενες απαιτήσεις (Snow and Snell, 1993; Wright and Snell, 1998).

Η έννοια της στρατηγικής ευελιξίας έχει λάβει ιδιαίτερης προσοχής στη βιβλιογραφία της στρατηγικής διοίκησης και της οργανωτικής θεωρίας. Αποτελεί, ένα σύνολο ικανοτήτων που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για να ανταποκριθούν σε διάφορες απαιτήσεις και ευκαιρίες που υπάρχουν σε δυναμικά και απρόβλεπτα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα. Εννοιολογικά, η στρατηγική ευελιξία υποδηλώνει την ικανότητα λήψης κάποιας δράσης ως απάντηση σε εξωτερικές αλλαγές του περιβάλλοντος (Evans 1991; Johnson et al., 2003) και έτσι μπορεί να θεωρηθεί ως

στρατηγική ικανότητα (Aaker and Mascarenhas, 1984). Έτσι, οι Hitt et al., (1998) αντιλαμβάνονται τη στρατηγική ευελιξία «...ως την ικανότητα μιας εταιρείας να δρα προληπτικά ή να ανταποκρίνεται άμεσα σε μεταβαλλόμενες συνθήκες ανταγωνισμού και ως εκ τούτου να αναπτύσσει και/ή να διατηρεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» (p.26). Συνεπώς, περιλαμβάνει την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας και σχετίζεται με κινδύνους (Hitt et al., 1998).

Η στρατηγική ευελιξία ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο, νέες εναλλακτικές αποφάσεις δημιουργούνται και λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, επιτρέποντας θετική οργανωτική αλλαγή και προσαρμογή στην περιβαλλοντική αναταραχή (Evans, 1991; Grewal and Tansuhaj, 2001). Η επιτυχής προσαρμογή μέσω στρατηγικής ευελιξίας είναι πιθανό να αποφέρει ανώτερη απόδοση, περιορίζοντας παράλληλα την πιθανότητα μίμησης από τους ανταγωνιστές. Συνεπώς, είναι σημαντικό για τους υπευθύνους λήψης των αποφάσεων να διαθέτουν τις αντίστοιχες δεξιότητες στις διάφορες μορφές τους, ώστε οι επιχειρήσεις να αναπτύξουν τη στρατηγική ευελιξία σε όλους τους τομείς λειτουργίας τους.

2.2.4 Διαφορετικές προσεγγίσεις της Στρατηγικής Ευελιξίας

Σύμφωνα πάντοτε με την υπάρχουσα βιβλιογραφία της στρατηγικής ευελιξίας, ακολουθεί μία σύντομη αναφορά μερικών εκ των επικρατέστερων θέσεων και προσεγγίσεων του όρου.

Η έννοια της στρατηγικής ευελιξίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε δύο επίπεδα. Πρώτον, σε επίπεδο επιχείρησης όπου χρησιμοποιείται για να δηλώσει την ικανότητα των εταιρειών να ανταποκρίνονται και να προσαρμόζονται επιτυχώς σε αλλαγές του περιβάλλοντος όπου δραστηριοποιούνται (Evans, 1991). Δεύτερον, στο επίπεδο αυτών που λαμβάνουν τις αποφάσεις το οποίο εκτείνεται στο βαθμό που δημιουργούνται και συζητούνται νέες και εναλλακτικές επιλογές στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων (Aaker and Mascarenhas, 1984). Αυτές οι δύο εφαρμογές δεν είναι ταυτόχρονα αποκλειστικές, διότι η δημιουργία διαφορετικών επιλογών από

τους υπευθύνους λήψης των αποφάσεων είναι απαραίτητη για τις εταιρείες, ώστε να προσαρμοστούν στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος (Sharfman and Dean, 1997). Μπορεί να υποτεθεί ότι για να υπάρχει στρατηγική ευελιξία σε επίπεδο εταιρείας, είναι απαραίτητο οι υπεύθυνοι λήψης των αποφάσεων να διαθέτουν αντίστοιχες δεξιότητες.

Σε μια διαφορετική προσέγγιση, η στρατηγική ευελιξία αναφέρεται στην ευκινησία της εταιρείας, στην ικανότητα που διαθέτει να προσαρμόζεται και να ανταποκρίνεται εγκαίρως και με κατάλληλο τρόπο σε ουσιαστικές και απρόβλεπτα γρήγορες περιβαλλοντικές αλλαγές που έχουν σημαντική επίπτωση στην απόδοση του οργανισμού (Roca-Puig et al., 2005; Aaker and Mascarenhas, 1984; Golden and Powell, 2000; Urton 1995). Συνεπώς, η στρατηγική ευελιξία μπορεί να εννοηθεί με δύο τρόπους. Πρώτον, σε σχέση με την ποικιλία και την διαφορετικότητα των στρατηγικών. Δεύτερον, το βαθμό με τον οποίο οι εταιρείες μπορούν άμεσα να εναλλάσσουν τη μια στρατηγική με μια άλλη (Slack, 1983).

Οι Johnson et al. (2003) έκαναν σημαντική διάκριση μεταξύ προληπτικής ευελιξίας και αντιδραστικής ευελιξίας. Η προληπτική ευελιξία συνεπάγεται την ικανότητα πρόβλεψης αλλαγών στο μελλοντικό περιβάλλον, ενώ η αντιδραστική ευελιξία δείχνει την ικανότητα γρήγορης και αποτελεσματικής απόκρισης σε αλλαγές που αφορούν το τρέχον περιβάλλον, μόλις γίνουν εμφανείς (Celuch et al., 2007). Η στρατηγική ευελιξία ορίζεται ως *«η οργανωτική ικανότητα διαχείρισης οικονομικών και πολιτικών κινδύνων με άμεση ανταπόκριση σε απειλές ή ευκαιρίες της αγοράς, με τρόπο προληπτικό ή αντιδραστικό»* (Grewal & Tansuhaj, 2001, p. 72).

Κλείνοντας, ο Carlsson (1989) υποστηρίζει πως η επιχείρηση θα πρέπει να τοποθετείται με τέτοιο τρόπο, ώστε να μπορεί να αντιμετωπίσει την εμφάνιση προβλέψιμων γεγονότων και να αξιοποιήσει νέες ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Εν αντιθέσει, με τους D' Aveni (1994) και Volberda (1996), οι οποίοι περιγράφουν τη στρατηγική ευελιξία ως την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται σε απρόβλεπτες αλλαγές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου ανήκει. Ενώ από την άλλη, ο Urton (1994) το έθεσε απλώς ως την ικανότητα αλλαγής ή αντίδρασης με ένα ελάχιστο τίμημα σε χρόνο, προσπάθεια, κόστος ή απόδοση.

2.3 Καινοτομία

Η κοινωνία έχει αναπτυχθεί με την εφαρμογή ιδεών που ενώθηκαν, ώστε να δημιουργήσουν νέες λύσεις σε προβλήματα ή βελτιώσεις σε υφιστάμενα συστήματα, διαδικασίες, προϊόντα ή επιχειρηθείσες λύσεις. Η ύπαρξη ιδεών και η εφαρμογή τους στην ανάπτυξη νέων τρόπων στο να κάνουμε πράγματα, καθώς και η βελτίωση υφιστάμενων τρόπων στο να κάνουμε πράγματα, ήταν μέρος της ιστορίας της ανθρωπότητας (Godin, 2008). Ιδέες και έννοιες έχουν επηρεάσει την αλλαγή καθώς και επηρεάζονται από αυτήν, αντανακλώντας μέσω της γλώσσας την κοινωνική κατανόηση του κόσμου (Skinner and Hanlon, 2015). Η συνένωση ιδεών και η διαδικασία ανάπτυξης λύσεων σε προβλήματα έχει ονομαστεί καινοτομία.

2.3.1 Η εμφάνιση της Καινοτομίας

Η ακαδημαϊκή έρευνα για την καινοτομία στις κοινωνικές επιστήμες έχει αυξηθεί σημαντικά από τη δεκαετία του '50 (Crossan & Apyaydin, 2010; Fagerberg, 2005). Ωστόσο, είναι ένας πολύ παλαιότερος όρος και το νόημα, η κατανόηση και η ορολογία του έχουν αλλάξει με την πάροδο του χρόνου. Ο Godin (2015a) εξιστορεί την εμφάνιση, την εξέλιξη, την ιδέα και την εφαρμογή της καινοτομίας που οδηγεί στη σύγχρονη κατανόησή της. Η καινοτομία έχει θετική χροιά και θεωρείται ως μία πρακτική κατασκευή με ευεργετικό αποτέλεσμα για τους δημιουργούς και τους μιμητές της. Οι οργανισμοί δημιουργούν και υιοθετούν διαφορετικών τύπων καινοτομίες που θεωρούνται αξιόλογες για την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων, ενώ καθιστούν τη λειτουργία τους πιο αποδοτική και αποτελεσματική.

2.3.2 Η σημασία της Καινοτομίας στον 21^ο αιώνα

Η καινοτομία είναι ένα από τα άυλα περιουσιακά στοιχεία κάθε εταιρείας και μπορεί να αποτελέσει παράγοντα επίτευξης ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

των εταιρειών στην αγορά (de Benito Valencia, 2000). Η καινοτομία είναι μια διαδικασία που βασίζεται στα πρότυπα συμπεριφοράς των ατόμων, η οποία πρέπει να αποκτηθεί και να αναπτυχθεί μέσω μιας μαθησιακής διαδικασίας ορισμένης διάρκειας (Delgado-Verde et al., 2011). Έτσι λοιπόν, η καινοτομία αντίληψη δεν μπορεί να αντιγραφεί ή ακόμη και να υιοθετηθεί από τους ανταγωνιστές (Bessant et al., 2001; Wu & Chen, 2006), κάτι που δεν συμβαίνει με τα αποτελέσματα της καινοτομίας. Σε γενικές γραμμές, η καινοτομία λαμβάνεται ως βασικός παράγοντας στη βελτίωση της παραγωγικότητας ή της αποδοτικότητας των εταιρειών (de Benito Valencia, 2000; Grütter et al., 2002; Rapp & Eklund, 2002), καθώς επίσης της ποιότητας των προϊόντων (Albors, 2002; Grütter et al., 2002), της μείωσης του κόστους παραγωγής (Bond, 1999; de Benito Valencia, 2000; Modarress et al., 2005; Terziovski & Sohal, 2000) ή ακόμη και του χρόνου παραγωγής (de Benito Valencia, 2000; Grütter et al., 2002). Όλοι αυτοί οι παράγοντες παίζουν καθοριστικό ρόλο στην παρούσα κατάσταση, όπου η όλο και πιο συχνή πρόκληση για βελτίωση της αποδοτικότητας είναι εξίσου σημαντική με την άμεση αντίδραση σε αλλαγές που λαμβάνουν χώρα (Hyland et al., 2007; Middel et al., 2007b). Η καινοτομία είναι μια σύνθετη κατασκευή και επικαλύπτεται με μερικές άλλες διαδεδομένες έννοιες όπως η τεχνολογία, η δημιουργικότητα και η αλλαγή. Η έρευνα για την καινοτομία καλύπτει πολλούς τομείς συμπεριλαμβανομένων των επιχειρήσεων, των οικονομικών, της μηχανικής και της δημόσιας διοίκησης. Ενώ, οι μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί αφορούν διάφορα επίπεδα ανάλυσης, όπως ατομικό, ομαδικό, οργανωτικό, βιομηχανικό και οικονομικό.

2.3.3 Ερμηνεία και Ορισμοί της Καινοτομίας

Υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός ορισμών της καινοτομίας που χρησιμοποιούνται σε διαφορετικούς τομείς του ακαδημαϊκού χώρου, τη βιομηχανία, τον κυβερνητικό χώρο και την παροχή υπηρεσιών. Η διαθέσιμη ακαδημαϊκή βιβλιογραφία σχετίζεται με ένα ευρύ φάσμα επιστημονικών κλάδων και μπορεί να διαχωριστεί σε επιστημονικούς τομείς (Fagerberg et al. 2005; Malerba και Brusoni, 2007).

Η μεγάλη ποικιλία της βιβλιογραφίας και της γλώσσας που χρησιμοποιείται για την καινοτομία προσθέτει διαφορετικές ερμηνείες και αντιλήψεις σχετικά με βασικές έννοιες που αφορούν τη σημασία της καινοτομίας (Fagerberg et. al 2005; Linton, 2009), καθώς και εξετάζοντας τα διάφορα συστατικά που συνθέτουν την καινοτομία, η βιβλιογραφία παρέχει επίσης διαφορετικά μοντέλα, θεωρίες και πλαίσια για την κατανόηση της. Έχουν γίνει προσεγγίσεις για την καθιέρωση μιας ενιαίας κατανόησης της καινοτομίας (OECD/Eurostat, 2005) η οποία θα είχε κάποια πλεονεκτήματα όσον αφορά τη σαφήνεια και τον ενιαίο σκοπό, αλλά έχει επίσης υποστηριχθεί ότι μια τέτοια προσέγγιση δεν θα είναι χρήσιμη (Wolfe, 1994).

Καινοτομία είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας ένα νέο προϊόν, τεχνική ή χρήσιμη υπηρεσία λαμβάνεται από τη δημιουργία νέων ιδεών και την ανάπτυξή τους (Gee, 1981; Jorda Borrell, 2007), που με τον καιρό παρέχει νέες λύσεις σε προβλήματα και γίνεται χρήσιμη για τους ανθρώπους, τις επιχειρήσεις και την κοινωνία (Lyons et al., 2007). Επομένως, η καινοτομία ξεκινά με προτάσεις και δημιουργία νέων ιδεών και ολοκληρώνεται με τη χρήση και την εμπορική εκμετάλλευση των αποτελεσμάτων (Tonnessen, 2005).

Ο Schumpeter (1934) αναγνώρισε τη σπουδαιότητα της καινοτομίας κατά τη διάρκεια του 1930 ορίζοντάς την ως τη «*δημιουργία νέων συνδυασμών των υφιστάμενων πόρων*». Το OECD (2005) θέλοντας να δώσει κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με τον προτεινόμενο ορισμό την προσδιόρισε ως την «*εφαρμογή νέου ή σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος (αγαθού/ υπηρεσίας) ή διαδικασίας (μεθόδου/πρακτικής/σχέσης)*». Ενώ οι Mulgan και Albury (2003) διατύπωσαν τον ορισμό πως «*καινοτομία είναι η δημιουργία και εφαρμογή νέων διαδικασιών, προϊόντων, υπηρεσιών και μεθόδων παράδοσης που έχουν ως αποτέλεσμα σημαντικές βελτιώσεις στα αποτελέσματα, την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα*». Για άλλους, καινοτομία είναι η *επιτυχής αξιοποίηση νέων ιδεών ή ιδεών που υιοθετούνται από άλλους τομείς ή οργανισμούς* (NAO, 2009) ή απλώς *η δημιουργία και εφαρμογή καλών ιδεών* (ANAO, 2009). Εστιάζοντας στην έννοια της αξίας, η καινοτομία ορίζεται ως μια συνεχής και δυναμική διαδικασία στην οποία οι ιδέες μετατρέπονται σε αξία (CBI/QUINETIQ, 2008).

Με βάση τον ορισμό του ESRC (2008), καινοτομία είναι «η επιτυχής εισαγωγή νέων υπηρεσιών, προϊόντων, διαδικασιών, επιχειρηματικών μοντέλων και τρόπων εργασίας». Ενώ για τους Damanpour και Schneider (2009) ορίζεται ως η ανάπτυξη και/ή η χρήση νέων ιδεών ή συμπεριφορών". Οι De Vires et al. (2014) υποστήριξαν πως καινοτομία είναι η εισαγωγή νέων στοιχείων σε μια υπηρεσία, νέας γνώσης, νέας οργάνωσης, νέας διαχείρισης ή δεξιοτήτων. Οι Evers, Ewert, και Brandsen (2014) θέλοντας να αποτυπώσουν την επιρροή που ασκούν στο εξωτερικό περιβάλλον υποστήριξαν πως «οι καινοτομίες είναι με σημαντικό τρόπο νέες και διασπαστικές προς τις ρουτίνες και τις δομές που επικρατούν». Τέλος, με βάση τον ορισμό του NESTA (2012), «καινοτομία είναι η διαδικασία κατά την οποία νέες ιδέες μετατρέπονται σε πρακτική αξία στον κόσμο».

2.3.4 Διαφορετικές προσεγγίσεις της Καινοτομίας

Μια διαδικασία καινοτομίας χωρίζεται γενικά σε διάφορα στάδια όπως: λήψη απόφασης, ορισμός του προβλήματος, συλλογή δεδομένων, μελέτη της παρούσας κατάστασης, πρόταση νέων ιδεών, δοκιμαστική ή πιλοτική εφαρμογή των προτάσεων που έχουν επιλεγεί, ο έλεγχος των αναμενόμενων αποτελεσμάτων και η εφαρμογή των αποτελεσμάτων με τις απαιτούμενες αλλαγές (Bond, 1999; de Benito Valencia, 2000; Terzionski & Sohal, 2000). Η έννοια της καινοτομίας μπορεί να περιλαμβάνει διαφορετικές διαστάσεις, όπως για παράδειγμα, την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας, νέες διαδικασίες παραγωγής, προώθηση σε νέες αγορές, αλλαγές στους προμηθευτές ή ακόμη και καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα για την επιχείρηση ή τους οργανισμούς (Goffin & Mitchell, 2010; González Pernía & Peña -Legazkue, 2007; Marín -Garcia et al., 2008b; Schumpeter, 1934).

Η κύρια προσέγγιση για τη μείωση της πολυπλοκότητας της καινοτομίας για τη μελέτη όσων έχουν προηγηθεί και των συνεπειών της, ήταν η ανάπτυξη των τυπολογιών. Για παράδειγμα ο Schumpeter (1934) ομαδοποίησε την καινοτομία σε πέντε τύπους και οι Zaltman et al. (1973) απαριθμούν περίπου 20 τύπους. Έκτοτε, έχουν εισαχθεί περισσότεροι τύποι καινοτομίας, όπως αρχιτεκτονική, επιχειρηματικού μοντέλου, εξερευνητική, εκμεταλλευτική, ανοιχτή, πράσινη κ.α. .

Μεταξύ των τυπολογιών της καινοτομίας, τρεις έχουν μελετηθεί ευρύτερα: προϊόν - διαδικασία, τεχνολογική - διαχειριστική και ριζική - σταδιακή (Damanpour & Aravind, 2012b). Οι Meeus και Edquist (2006) προσέφεραν μια ταξινόμηση αντιπαραθέτοντας τις δύο πρώτες τυπολογίες. Αυτοί οι συγγραφείς διέκριναν δύο είδη καινοτομιών στα προϊόντα, των προϊόντων (καινοτομία σε αγαθά) και των υπηρεσιών (καινοτομία σε υπηρεσίες) και δύο τύπους καινοτομιών στις διαδικασίες, την τεχνολογική διαδικασία (τεχνική) και την οργανωτική (διαχειριστική). Η ταξινόμηση των Meeus and Edquist's δεν λαμβάνει υπόψη το άνοιγμα της καινοτομίας. Κάτι που κάνει το μοντέλο των Tether and Tajar (2008) που βασίζεται στην καινοτομία των εταιριών. Το μοντέλο των Tether και Tajar βασίζεται σε αλλαγή τριών διαστάσεων, αλλαγές σε αυτό που παράγει η εταιρεία (προϊόν) έναντι αλλαγών στον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας (διαδικασία), αλλαγές σε φυσικές τεχνολογίες (τεχνικές) έναντι αλλαγών σε κοινωνικές τεχνολογίες (διοικητικές), και στον τόπο της αλλαγής, ενδοεταιρικά (οργανικό) έναντι μεταξύ των εταιρειών (ανοιχτό).

2.3.4.1 Καινοτομία Προϊόντος και Καινοτομία Διαδικασίας

Οι καινοτομίες προϊόντος και διαδικασίας είναι οι πιο συχνά μελετημένοι τύποι καινοτομίας. Η ακαδημαϊκή έρευνα για τη συγκεκριμένη τυπολογία επικεντρώθηκε γενικά σε βιομηχανικές καινοτομίες και συγκεκριμένα σε καινοτομίες που βασίζονται σε Έρευνα & Ανάπτυξη (Damanpour, 2010; Tether & Tajar, 2008). Αυτή η προσέγγιση είχε ως αποτέλεσμα την κατανόηση των καινοτομιών προϊόντος και διαδικασίας ως δύο τεχνολογικού τύπου καινοτομίες.

Ως καινοτομία προϊόντος, ορίζεται η εισαγωγή ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας για την κάλυψη μιας ανάγκης ενός εξωτερικού χρήστη, ενώ η καινοτομία διαδικασίας ως η εισαγωγή νέων στοιχείων στη λειτουργία παραγωγής ή υπηρεσιών μιας επιχείρησης, με σκοπό την παραγωγή ενός προϊόντος ή την παροχή μιας υπηρεσίας (Damanpour, 2010; Schilling, 2013; Utterback, 1994). Οι καινοτομίες προϊόντος έχουν εξωτερική εστίαση και βασίζονται κυρίως στην αγορά, ενώ οι καινοτομίες διαδικασίας έχουν εσωτερική εστίαση και είναι κυρίως τεχνικές παραγωγής και εμπορίας αγαθών και υπηρεσιών. Οδηγοί των καινοτομιών προϊόντος είναι ο

συνδυασμός της ανάγκης και ζήτησης των πελατών με τη φιλοδοξία των εταιριών να ανταγωνιστούν και να αναπτυχθούν. Ενώ, οδηγοί των καινοτομιών διαδικασίας είναι η μείωση του χρόνου παράδοσης, η αύξηση της λειτουργικής ευελιξίας και η μείωση τους κόστους παραγωγής. Ως εκ τούτου, ενώ οι καινοτομίες προϊόντος ενσωματώνονται στα αποτελέσματα ενός οργανισμού και μπορεί να οδηγήσουν σε διαφοροποίηση του προϊόντος και επέκταση της αγοράς, οι καινοτομίες διαδικασίας προσανατολίζονται στην αποδοτικότητα ή αποτελεσματικότητα της παραγωγής και μπορεί να μειώσουν το κόστος παραγωγής ή να αυξήσουν την ποιότητα του προϊόντος (Damanpour, 2010; Schilling, 2013; Utterback, 1994).

Οι Henderson και Clark (1990) επέκτειναν την τυπολογία προϊόντος - διαδικασίας βασισμένη σε δύο διαστάσεις, τη βασική έννοια και τη σύνδεση μεταξύ βασικών εννοιών και συστατικών, και εισήγαγαν την αρχιτεκτονική καινοτομία σε αντίθεση με την καινοτομία συστατικών. Η καινοτομία των συστατικών περιλαμβάνει αλλαγές σε ένα ή περισσότερα συστατικά ενός συστήματος προϊόντος χωρίς να αλλάξει σημαντικά ο συνολικός σχεδιασμός. Η αρχιτεκτονική καινοτομία συνεπάγεται αλλαγή του συνολικού σχεδιασμού του συστήματος ή του τρόπου αλληλεπίδρασης των στοιχείων (Henderson & Clark, 1990; Schilling, 2013). Οι αρχιτεκτονικές καινοτομίες ενδέχεται να απαιτούν αλλαγές στα υποκείμενα στοιχεία. Εισάγοντας τις αρχιτεκτονικές καινοτομίες οι Henderson και Clark (1990, p. 12) παρουσιάζουν το εννοιολογικό τους μοντέλο *«ως πλαίσιο για τον καθορισμό της καινοτομίας»*. Ωστόσο, η αρχιτεκτονική καινοτομία είναι απλώς ένα υποσύνολο ή μία υποκατηγορία της τεχνολογικής καινοτομίας προϊόντος που σπάνια έχει εφαρμοστεί σε άλλους τύπους καινοτομίας που οι οργανισμοί δημιουργούν ή υιοθετούν.

Οι περισσότερες μελέτες σε οργανισμούς δεν διαχωρίζουν τις καινοτομίες υπηρεσίας από τις καινοτομίες προϊόντος. Γενικά, οι υπηρεσίες που προσφέρονται από οργανισμούς στον τομέα των υπηρεσιών θεωρούνται παρόμοιες με τα προϊόντα που εισάγονται από οργανισμούς στον τομέα της μεταποίησης (Damanpour & Aravid, 2012b; Miles, 2006; Meeus & Edquist, 2006). Στο ίδιο πνεύμα με τις καινοτομίες προϊόντος, οι καινοτομίες υπηρεσίας διαμορφώνονται και προκαλούνται από τη ζήτηση των πελατών για νέες υπηρεσίες, όπως επίσης και την επιθυμία των στελεχών να δημιουργήσουν νέες υπηρεσίες για υφιστάμενες αγορές ή να βρουν θέσεις σε νέες

αγορές για υφιστάμενες υπηρεσίες (Miles, 2006). Ωστόσο, οι καινοτομίες υπηρεσιών δεν βασίζονται απαραίτητα στην τεχνολογία (Tether & Tajar, 2008), και οι επιχειρήσεις μπορούν να τις εισάγουν τόσο στις αγορές αγαθών όσο και υπηρεσιών.

2.3.4.2 Τεχνολογική Καινοτομία και Διαχειριστική Καινοτομία

Δυο βασικές προοπτικές καινοτομιών εισήχθησαν στους οργανισμούς κατά τον 20^ο αιώνα. Η πρώτη προοπτική επικεντρώθηκε κυρίως στη δημιουργία νέων εμπορευματοποιημένων προϊόντων και διαδικασιών που βασίζονται στην τεχνολογία – τεχνολογική καινοτομία (Damanpour & Wischnevsky, 2006; Fagerberg, Mowery, & Nelson, 2005; Godin, 2008). Οι οργανισμοί καινοτομούν για να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα, να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς, την κερδοφορία και να δημιουργήσουν οικονομικό πλούτο στους ιδιοκτήτες τους. Η δεύτερη προοπτική εισήχθη στην κοινωνιολογία και άνθισε στην οργανωτική διοίκηση με τον όρο διαχειριστική καινοτομία στο δεύτερο μισό του 20^{ου} αιώνα, παράλληλα με την εμφάνιση των οργανισμών ως ανοικτών συστημάτων. Οι οργανισμοί εισάγουν καινοτομίες για να προσαρμοστούν της περιβαλλοντικές αλλαγές και για να επιτύχουν στρατηγικές προθέσεις για τη διατήρηση και τη βελτίωση της απόδοσης της (Hage & Aiken, 1970; Becker & Whisler, 1967; Mohr, 1969; Zaltman, Duncan, & Holbek, 1973). Ενώ και οι δύο απόψεις θεωρούν τον οργανισμό όχημα για καινοτομία, με βάση την πρώτη προοπτική η καινοτομία είναι μέσο αύξησης της παραγωγικότητας, εξυπηρέτησης προϊόντων ή υπηρεσιών και αποτελεσμάτων επιδόσεων, ενώ βάση της δεύτερης προοπτικής η καινοτομία είναι κυρίως ένα μέσο οργανωτικής αλλαγής και βελτίωσης, με σκοπό να παραμείνει στην επιχείρηση και να ευδοκιμήσει.

2.3.4.2.1 Τεχνολογική Καινοτομία

Σε ασταθή και αβέβαια περιβάλλοντα, η τεχνολογική καινοτομία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να γίνουν ηγέτιδες μιας συγκεκριμένης αγοράς και να εκμεταλλευτούν

εύκολα τα κέρδη αυτής. Όταν στόχος των επιχειρήσεων είναι η υψηλή κερδοφορία σε αναδυόμενες αγορές, αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της τεχνολογικής καινοτομίας. Η τεχνολογική καινοτομία θεωρείται πως συμβάλλει σημαντικά στη σταθερή απόδοση των επιχειρήσεων (Hervas-Oliver et al, 2018). Επίσης, δεν έχει εφαρμογή μόνο σε ένα συγκεκριμένο κλάδο (Miller et al., 2007) αλλά σε διάφορους τομείς, όπως για παράδειγμα η μεταποίηση και οι υπηρεσίες, όπου μπορεί να αυξήσει την απόδοσή τους. Σύμφωνα με τους Damanpour and Evan (1984) η τεχνολογική καινοτομία αναφέρεται στην υλοποίηση μιας ιδέας για ένα νέο προϊόν ή μια νέα υπηρεσία ή την εισαγωγή νέων στοιχείων σε μια διαδικασία παραγωγής ή τη λειτουργία των υπηρεσιών του οργανισμού. Η τεχνολογική καινοτομία βοηθά τις επιχειρήσεις να παράγουν ποικιλία νέων προϊόντων και υπηρεσιών που με τη σειρά τους αποφέρουν σημαντικά υψηλές επιδόσεις και κέρδη (Camisón and Villar-López, 2014).

2.3.4.2.2 Διαχειριστική Καινοτομία

Η διαχειριστική καινοτομία αναφέρεται στην εισαγωγή πρακτικών διαχείρισης που είναι καινούριες για την επιχείρηση και οι οποίες αποσκοπούν στην ενίσχυση της απόδοσης της (Moi και Birkinshaw, 2009). Όπως για παράδειγμα, η εφαρμογή νέων ή σημαντικά αλλαγμένων εταιρικών στρατηγικών, προηγμένων τεχνικών διαχείρισης εντός της επιχείρησης, νέων ή σημαντικά αλλαγμένων οργανωτικών δομών, αλλαγή σημαντικών εννοιών και στρατηγικών διοίκησης της επιχείρησης (Ganter και Hecker, 2013). Διαχειριστική καινοτομία είναι η δημιουργία και εφαρμογή μιας καινοτόμου και πρωτοποριακής διαχειριστικής πρακτικής, διαδικασίας, δομής ή τεχνικής που προορίζεται για περαιτέρω οργανωτικούς στόχους (Birkinshaw et al., 2008). Σύμφωνα με τους Vaccaro et al. (2021) χαρακτηρίζει τις νέες διαχειριστικές διαδικασίες, πρακτικές ή δομές που αλλάζουν τη φύση της διοικητικής εργασίας, όπως κανόνες και διαδικασίες, καθήκοντα και λειτουργίες εργαζομένων, συστήματα διαχείρισης, συστήματα αμοιβών και δομές επικοινωνίας. Η διαχειριστική καινοτομία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν διάφορες καινοτόμες και τεχνολογικές διαδικασίες που απαιτούνται για την ομαλή τους λειτουργία στις επιχειρησιακές τους

δραστηριότητες (Hollen et al., 2013). Η διαχειριστική καινοτομία θεωρείται βασικό εργαλείο για την ανάπτυξη του οργανισμού και της κερδοφορίας. Παράλληλα, μπορεί να ωθήσει την εταιρική απόδοση με σημαντικό τρόπο σε δυναμικά περιβάλλοντα (Seo και Chae, 2016) και παίζει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της παραγωγικότητας και της απόδοσης της επιχείρησης (Moi και Birkinshaw, 2009). Οι Liozu και Hinterhuber (2017), ισχυρίστηκαν ότι ένα καινοτόμο σύστημα διαχείρισης χρησιμοποιεί διαφορετικές πολιτικές και διαδικασίες αξιοποιώντας τους πόρους με έναν αποτελεσματικό τρόπο που βοηθά τους οργανισμούς να αποκτήσουν βιώσιμες ανταγωνιστικές θέσεις.

2.3.4.3 Σταδιακή Καινοτομία και Ριζική Καινοτομία

Καινοτομία, μπορεί να θεωρηθεί κάτι που συνεπάγεται είτε μια σταδιακή αλλαγή (βελτίωση υφιστάμενων προϊόντων) είτε μια ριζική αλλαγή (δημιουργία κάτι νέου) (Bessant, 2005; Boer & Gertsen, 2003; Goffin & Mitchell, 2010; Lok et al., 2005; Tonnessen, 2005). Οι δύο αυτές προσεγγίσεις θα οδηγήσουν σε κατηγοριοποίηση ανάλογα με το επίπεδο ή το βαθμό καινοτομίας που επιτυγχάνεται. Στο χαμηλότερο επίπεδο θα τοποθετήσουμε την μη-καινοτόμο διάσταση, έπειτα θα έχουμε τη σταδιακά καινοτόμο διάσταση και στο υψηλότερο επίπεδο τη ριζικά καινοτόμο διάσταση (Goffin & Mitchell, 2010).

2.3.4.3.1 Σταδιακή Καινοτομία

Σταδιακή καινοτομία είναι μια συστηματική διαδικασία που έχει σχεδιαστεί και προγραμματιστεί καλά και προκαλεί κάποιες αλλαγές στη διαδικασία παραγωγής καθώς και στις εργασιακές πρακτικές, που με τη σειρά τους προκαλούν βελτιώσεις στους δείκτες ανάπτυξης (Albors, 2002; Bateman & Rich, 2003; Dabhilkar & Bengtsson, 2007; Grütter et al., 2002; Hyland et al., 2007; Lok et al., 2005; Marín-García et al., 2009; Marín-García et al., 2010; Middel et al., 2007b; Miralles Insa & Marín-García, 2010; Prybutok & Ramasesh, 2005; Readman & Bessant, 2007; Wu &

Chen, 2006). Η σταδιακή καινοτομία δεν απαιτεί μεγάλες επενδύσεις και τόσο τα ανώτατα όσο και τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης εμπλέκονται εξίσου (Garcia-Sabater et al., 2011; Garcia-Sabater & Marin-Garcia, 2009; Terziovski & Sohal, 2000).

2.3.4.3.2 Ριζική Καινοτομία

Η ριζική καινοτομία συνίσταται στην απόκτηση κάτι εντελώς νέου (προϊόντα, διαδικασίες, τεχνολογία ή οποιοδήποτε άλλο στοιχείο) που αποτελεί εξαιρετική ανακάλυψη και προκαλεί σημαντικό αντίκτυπο στην αγορά και την επιχειρηματικότητα (Ali, 1994; Ettlie, Bridges & O'Keefe, 1984; Lee & Na, 1994; Henderson, 1993; Stopford & Baden-Fuller, 1994; Leifer, 2000). Ο συγκεκριμένος τύπος καινοτομίας, ο οποίος αρχικά συσχετίστηκε με εργαστηριακή μελέτη είναι το αποτέλεσμα μιας συστηματικής έρευνας. Η ριζική καινοτομία προκαλεί τόσο δραστικές αλλαγές που είτε μετασχηματίζονται οι υπάρχουσες αγορές είτε δημιουργούνται άλλες νέες. Αυτός ο τύπος καινοτομίας διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην επιτυχία των επιχειρήσεων μακροπρόθεσμα (Leifer, 2000; McDermott & O'Connor, 2002).

Η καινοτομία είναι ένα πρόσφατο θέμα στην ακαδημαϊκή θεωρία και έρευνα στις μέρες μας, πολλοί συγγραφείς συμπιπτουν δηλώνοντας ότι η καινοτομία δεν είναι εύκολο να εφαρμοστεί ούτε να διατηρηθεί στις εταιρείες είτε με τη σταδιακή είτε με τη ριζική της μορφή (Marín-Garcia et al., 2010).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.

Ερευνητικές Υποθέσεις

3.1 Διοίκηση Ταλέντου και Στρατηγική Ευελιξία

Η ταχεία ανάπτυξη των τεχνολογιών, ο έντονος ανταγωνισμός και η αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση έχουν αναδιαμορφώσει ολοκληρωτικά το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, καθιστώντας το δυναμικό, σύνθετο και απρόβλεπτο για τις διοικήσεις των επιχειρήσεων (Χίου et al., 2017). Για να παραμείνουν ανταγωνιστικές σε ιδιαίτερος δυναμικά περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από ασυνέπεια, καινοτομία και θεσμική αβεβαιότητα οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύξουν στρατηγική ευελιξία για να επιτύχουν την προσαρμογή τους στις πρωτόγνωρες αυτές αλλαγές (Hitt et al., 1998).

Η στρατηγική ευελιξία αναφέρεται στην ικανότητα μιας επιχείρησης να τροποποιεί τη στρατηγική της πορεία προκειμένου να παραμείνει ανταγωνιστική σε ουσιαστικές, αβέβαιες και ταχέως εξελισσόμενες περιβαλλοντικές αλλαγές που επηρεάζουν την απόδοση της (Aaker and Mascarenhas, 1984; Evans, 1991). Επίσης, στρατηγική ευελιξία είναι η ικανότητα της επιχείρησης να ενεργεί ή να ανταποκρίνεται άμεσα σε μεταβαλλόμενες ανταγωνιστικές συνθήκες και, ως εκ τούτου, να αναπτύσσει και/ή να διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Hitt et al., 1998). Εμπειρικά στοιχεία που αναφέρονται στη βιβλιογραφία καταδεικνύουν ότι η στρατηγική ευελιξία έχει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση της επιχείρησης σε δυναμικά περιβάλλοντα (Grewal and Tansuhaj, 2001; Nadkarni and Narayanan, 2007; Worren et al., 2002) από την πολυμορφικότητα στο σχεδιασμό προϊόντων (Sanchez, 1995) και τις οργανωτικές μορφές (Schilling and Steensma, 2001) έως την ανάπτυξη μιας ενδεχόμενης στρατηγικής συμμαχίας (Young-Ybarra and Wiersema, 1999).

Το συνεχώς μεταβαλλόμενο εγχώριο και παγκόσμιο ανταγωνιστικό τοπίο έχει αναγκάσει τις εταιρείες να εξετάσουν όλους τους πόρους που έχουν στη διάθεσή τους προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Barney, 1991; Hamel

and Prahalad, 1994). Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός, ότι η προσοχή εστιάζεται σε μεγάλο βαθμό στις ανταγωνιστικές δυνατότητες των εργαζομένων και του ανθρώπινου δυναμικού (Huselid, 1995; Lado & Wilson, 1984; Miles & Snow, 1984; Schuler & MacMillan, 1984; Wright, McMahan, & McWilliams, 1994).

Σε σταθερά και προβλέψιμα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, οι οργανισμοί μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά με τη χρήση άκαμπτων γραφειοκρατικών συστημάτων, επικεντρώνοντας τη δράση τους στη μαζική ανάπτυξη ανθρώπινου κεφαλαίου που χαρακτηρίζεται από περιορισμένο εύρος δεξιοτήτων και συστήματα ανθρώπινων πόρων που εξάγουν επιθυμητές συμπεριφορές και δεξιότητες συγκεκριμένου επιπέδου. Σε δυναμικά και απρόβλεπτα περιβάλλοντα, οι οργανισμοί επιτυγχάνουν ευελιξία χρησιμοποιώντας οργανωτικά συστήματα ανθρώπινων πόρων που προωθούν την ανάπτυξη ενός ευρύτερου φάσματος δεξιοτήτων και μπορούν να έχουν εφαρμογή σε συμπεριφορές διαφορετικών τύπων (Tosheva, 2013).

Ως ευελιξία, ορίζεται η ικανότητα μιας επιχείρησης να αναδιαμορφώνει γρήγορα τους πόρους και τις δραστηριότητές της, προσβλέποντας στην κάλυψη των περιβαλλοντικών απαιτήσεων μέσω της πρόσληψης ατόμων που σύμφωνα με τις δυνατότητές τους θα δημιουργήσουν και θα προσδώσουν αξία (Snow & Snell, 1993). Αυτού του είδους οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση της επιχείρησης αναπτύσσοντας μια μοναδική και πολύτιμη δεξαμενή ανθρώπινου κεφαλαίου που δεν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί και να υιοθετηθεί (Beltran-Martin et al., 2008; Collins and Clark, 2003; Zheng et al., 2009).

Η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου μπορεί να θεωρηθεί, ως ο κύριος παράγοντας διάκρισης των αποτελεσματικών από τους μη-αποτελεσματικούς οργανισμούς και παίζει τον καθοριστικότερο ρόλο στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Ed Michaelis et al. (2001) εστιάζοντας στην αξία του ταλέντου «το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί τον πιο πολύτιμο εταιρικό πόρο». Ωστόσο, για να διατηρηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, οι επιχειρήσεις οφείλουν να διαχειρίζονται τους

διαθέσιμους πόρους τους για να επιτύχουν τα κατάλληλα αποτελέσματα κερδοφορίας και επιβίωσης (Dessler, 2013).

Όλο και περισσότεροι ερευνητές υποστηρίζουν, ότι τόσο ο στρατηγικός τύπος της επιχείρησης όσο και ο στρατηγικός προσανατολισμός θα πρέπει να επηρεάζουν την επιλογή του συνόλου των πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων (Schuler and Jackson, 1987). Επίσης, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων ορίζεται ως η ικανότητα του οργανισμού να αναπτύσσει πόρους. Όπως σημειώνουν οι Amit και Schoemaker (1993, p. 35): *«μπορούν «αφηρημένα» να θεωρηθούν ως «ενδιάμεσα αγαθά» που παράγονται από την επιχείρηση για την παροχή ενισχυμένης παραγωγικότητας των πόρων της, καθώς και στρατηγικής ευελιξίας και προστασίας του τελικού προϊόντος ή της υπηρεσίας της».*

Οι ερευνητές στον τομέα της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων τονίζουν, ότι στο σημερινό πολυδιάστατο και δυναμικό περιβάλλον, οι οργανισμοί απαιτούν ευελιξία για να προσαρμοστούν στις διαφορετικές και μεταβαλλόμενες απαιτήσεις (Tosheva, 2013). Δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην έννοια της ευελιξίας (Lengnick-Hall, 1988; Milliman, Von Glinow, & Nathan, 1991), υποστηρίζοντας ότι οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν ένα περίπλοκο και δυναμικό περιβάλλον που απαιτεί ευελιξία για να προσαρμοστούν στις ποικίλες και συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των εγχώριων και παγκόσμιων αγορών (Snow and Snell, 1993). Συγκεκριμένα, οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν πρακτικές ανθρώπινων πόρων ευέλικτες και καινοτόμες προκειμένου να προσαρμοστούν στις απρόβλεπτες περιβαλλοντικές συνθήκες (Delery and Doty, 1996; Way et al., 2015; Wright and Snell, 1998).

Σύμφωνα με τους Wright and Snell (1998) η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων επηρεάζει την απόδοση μιας επιχείρησης μέσω της παροχής ευελιξίας στους οργανισμούς. Επίσης, προάγει την προσαρμογή και την ευελιξία μέσω της συνεχούς αξιοποίησης των μοναδικών για την επιχείρηση πόρων την κατάλληλη χρονικά στιγμή, προσφέροντάς με αυτό τον τρόπο την ικανότητα άμεσης ανταπόκρισης σε αναδυόμενες προκλήσεις και ευκαιρίες (Tosheva, 2013). Η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων ορίζεται ως το πρότυπο των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων των ανθρώπινων πόρων που επιτρέπουν στον οργανισμό να επιτυγχάνει τους στόχους του (Wright and McMahan, 1996). Επίσης,

εστιάζει συγκεκριμένα στο ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού όσον αφορά τη βελτίωση των επιδόσεων ή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Σύμφωνα με έρευνες που έχουν προηγηθεί σε επιχειρήσεις, η αποτελεσματική διοίκηση ταλέντου ως αναπόσπαστο κομμάτι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι στρατηγικής σημασίας παράγοντας, για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (KPMG, 2012).

Επιχειρήσεις με ισχυρή εστίαση στη στρατηγική ευελιξία είναι πιο πιθανό να εφαρμόσουν καινοτόμες πρακτικές ανθρωπίνων πόρων όπως η διοίκηση ταλέντου, για να αναπτύξουν και να καλλιεργήσουν κύριες δυναμικές δεξιότητες που είναι εξαιρετικής σημασίας για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Μοναδικοί πόροι, όπως το ταλαντούχο ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν αόρατα περιουσιακά στοιχεία που μπορούν να αξιοποιηθούν όχι μόνο για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και για να επηρεάσουν και να διαμορφώσουν το περιβάλλον στο οποίο οι επιχειρήσεις λειτουργούν και ανταγωνίζονται (Xiu et al., 2017). Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι διακρίνονται σε σχέση με τους υπόλοιπους από το «κεφάλαιο» που διαθέτουν, που τους επιτρέπει να κάνουν τη διαφορά και να προσθέτουν αξία στους οργανισμούς τους. Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι είναι ταυτόχρονα ένα στρατηγικό περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού και ένας εύχρηστος πόρος που έχει τη δυνατότητα να συμβάλει στη δημιουργία αξίας (Sparrow & Makram, 2015). Σύμφωνα πάντοτε με τη διαθέσιμη βιβλιογραφία της διοίκησης ταλέντου, η αξία βρίσκεται στο μοναδικό σύνολο γνώσεων, δεξιοτήτων, συνεισφορών, αρμοδιοτήτων, δέσμευσης, δυνατοτήτων και ικανοτήτων που διακατέχουν το ταλέντο ενός οργανισμού. Πολύτιμο, σπάνιο που δύσκολα αντιγράφεται και αντικαθίσταται, το ταλέντο επιτρέπει σε έναν οργανισμό να εφαρμόσει στρατηγικές δημιουργίας αξίας και να επιτύχει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Becker & Gerhart, 1996; Becker & Huselid, 2006; Kang, Morris, & Snell, 2007; Lepak & Snell, 1999; Wright, Dunford, & Snell, 2001; Wright & McMahan, 1992). Σύμφωνα με τους Scullion et al.(2010), η μεγιστοποίηση των ταλέντων των εργαζομένων είναι μια πηγή διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν στρατηγικές οι οποίες προωθούν την ευελιξία και τη μέγιστη δυνατή ανταπόκρισή τους σε περιβαλλοντικές αλλαγές, θα ωφεληθούν από την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που περιλαμβάνει επιλεκτικές προσλήψεις, εκτεταμένη και καλά σχεδιασμένη εκπαίδευση, αυτοδιοικούμενες ομάδες και αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων, ανταλλαγή των πληροφοριών σε ολόκληρο τον οργανισμό, συγκριτικά υψηλές αποδοχές και συστήματα αμοιβών που βασίζονται στην απόδοση του οργανισμού (Hitt et al., 1998; Pfeffer, 1998). Η διοίκηση ταλέντου ως κομμάτι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων λειτουργεί σε ολόκληρο τον οργανισμό (Byham, 2001, Heinen και O'Neill, 2004, Hilton, 2000), προσβλέποντας στην αύξηση της επιχειρηματικής απόδοσης (Farndale, Scullion & Sparrow, 2010). Επίσης, μία από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης ταλέντου είναι η διασφάλιση διαθεσιμότητας ταλέντου, ώστε να τοποθετηθεί στις κατάλληλες θέσεις, τη σωστή χρονικά στιγμή βάση της ευρύτερης στρατηγικής που έχει θέσει η επιχείρηση (Dutttagupta, 2005). Όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένως, οι Collings and Mellahi (2009) ορίζουν τη διοίκηση ταλέντου ως *«δραστηριότητες και διαδικασίες που περιλαμβάνουν συστηματικό προσδιορισμό των βασικών θέσεων που συμβάλουν σημαντικά στο σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού, την ανάπτυξη μιας δεξαμενής ταλέντων από υψηλών προσδοκιών και υψηλής απόδοσης στελέχη, για να καλύψουν συγκεκριμένους ρόλους, και την ανάπτυξη μιας διαφορετικής αρχιτεκτονικής ανθρωπίνων πόρων για να διευκολυνθεί η πλήρωση αυτών των θέσεων με τα κατάλληλα στελέχη που θα διασφαλίσουν τη συνεχή δέσμευσή τους στον οργανισμό»* (σ. 304). Οι ίδιοι συγγραφείς αναγνώρισαν πως το σύστημα διοίκησης ταλέντου θα πρέπει να ξεκινήσει προσδιορίζοντας τις βασικές οργανωτικές θέσεις ή τους πιο κρίσιμους ρόλους της αποστολής.

Το κύριο χαρακτηριστικό των καινοτόμων πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι να αναπτύσσουν δεξιότητες και ρεπερτόρια συμπεριφοράς των εργαζομένων, ώστε να προσφέρουν βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε μια επιχείρηση που επιδιώκει τη στρατηγική ευελιξία.

Η έμφαση των οργανισμών στη στρατηγική ευελιξία προωθεί τις εταιρείες να υιοθετούν δραστηριότητες εκπαίδευσης και στελέχωσης προσανατολισμένες στην προσωπική ανάπτυξη που επιτρέπουν στους οργανισμούς να *«έχουν το σωστό*

αριθμό και τύπο ανθρώπων, στις κατάλληλες θέσεις, τη σωστή στιγμή» (Dyer and Ericksen, 2005) και να προετοιμάζουν τους εργαζόμενους για το ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από διαδικασίες ταχείας απαξίωσης της γνώσης και των δεξιοτήτων (Beltran-Martin et al., 2008; Bhattacharya et al., 2005).

Οι Beltran – Martin et al. (2008) ανέπτυξαν ένα σημαντικό πλαίσιο στα Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης (*High Performance Work System*), την ευελιξία και απόδοση των ανθρωπίνων πόρων που δείχνει ότι η εφαρμογή ολοκληρωμένης στελέχωσης, η εκτεταμένη εκπαίδευση, η ανάπτυξη διαδικασιών αξιολόγησης της απόδοσης και τα δίκαια συστήματα αμοιβών αυξάνουν σημαντικά την ευελιξία του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών και ως εκ τούτου οδηγούν σε καλύτερη οργανωσιακή απόδοση. Το ευέλικτο ανθρώπινο δυναμικό έχει τρία συστατικά: την ευκαμψία δεξιοτήτων, τη λειτουργική ευελιξία και τη συμπεριφορική ευελιξία (Beltran-Martin et al., 2008; Riley and Lockwood, 2006; Wright and Snell, 1998; Way et al., 2015).

Για να προσαρμοστούν στις αλλαγές του περιβάλλοντος, οι οργανισμοί χρειάζονται από τους υπαλλήλους τους την ικανότητα να μαθαίνουν γρήγορα νέα καθήκοντα (*ευκαμψία δεξιοτήτων*), να ολοκληρώνουν διαφορετικά καθήκοντα και να αναλαμβάνουν την ευθύνη καθηκόντων από άλλες εργασίες (*λειτουργική ευελιξία*) και τέλος να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους σε διαφορετικές συνθήκες (*συμπεριφορική ευελιξία*). Επιδιώκοντας τη στρατηγική ευελιξία, οι οργανισμοί επιδιώκουν ευελιξία των ανθρωπίνων πόρων υιοθετώντας αντίστοιχες καινοτόμες πρακτικές όπως η διοίκηση ταλέντου.

Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αυξανόμενη καινοτομία και συνεχή μάθηση (Hitt et al., 1998), οι οργανισμοί που στοχεύουν στο να ανταποκρίνονται άμεσα στις μεταβαλλόμενες ανταγωνιστικές συνθήκες (π.χ. δίνοντας έμφαση στη στρατηγική ευελιξία) είναι πιθανότερο να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικές δραστηριότητες κατάρτισης και ανάπτυξης. Επίσης, η συμμετοχή των εργαζομένων σε καινοτόμες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί απαραίτητη συνιστώσα για την επιδίωξη στρατηγικής ευελιξίας από τους οργανισμούς. Πρακτικές συμμετοχής των εργαζομένων, όπως η χρήση αυτοδιοικούμενων ομάδων και η ανταλλαγή πληροφοριών σε ολόκληρο τον

οργανισμό, όχι μόνο επιτρέπουν μεμονωμένα στους εργαζόμενους κάποιο βαθμό αυτονομίας σε αποφάσεις που σχετίζονται με τις μεθόδους και τις διαδικασίες της εργασίας τους, αλλά επίσης βοηθούν στον εντοπισμό και την εξάλειψη των όποιων εμποδίων βελτίωσης της απόδοσής τους (Macky and Boxall, 2007). Εργαζόμενοι με διευρυμένους ρόλους σε οργανισμούς εμφανίζουν μεγαλύτερη προθυμία να αναπτύξουν ετερογενείς δεξιότητες και ικανότητες (Wright and Snell, 1998; Beltran – Martin et al., 2008) και να αναλάβουν ευθύνες για ένα ευρύτερο φάσμα αρμοδιοτήτων (Parker, 2000). Αρκετοί συγγραφείς υποστηρίζουν, ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που δίνουν έμφαση στην εμπλοκή των εργαζομένων, προάγουν την πρωτοβουλία και την ευελιξία που απαιτείται από τους εργαζόμενους για να ανταποκριθούν στο σημερινό εξαιρετικά δυναμικό και ανταγωνιστικό επιχειρηματικό τοπίο (Cordero et al., 2005; Ketkar and Sett, 2009).

Επίσης, οι οργανισμοί που επιδιώκουν στρατηγική ευελιξία είναι πιθανότερο να προσφέρουν στους εργαζομένους τους ηγετικά πακέτα αμοιβών σε σχέση με την αγορά και να υιοθετούν προγράμματα ανταπόδοσης που βασίζονται στις επιδόσεις της επιχείρησης. Η παροχή κορυφαίων αμοιβών βοηθά έναν οργανισμό να προσελκύσει ευέλικτους υπαλλήλους με υψηλά προσόντα, ποικίλες γνώσεις και πολλαπλές ικανότητες, ώστε να αποδίδουν αποτελεσματικότερα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Στην πραγματικότητα, ως απάντηση των συνεχώς αυξανόμενων περιβαλλοντικών συνθηκών, οι οργανισμοί αναπόφευκτα θα εμπλακούν σε μεγαλύτερο βαθμό στην αναδιοργάνωση, την αναδιανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων και τον επανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας, οι οποίες ενδεχομένως να παράγουν υψηλότερες απαιτήσεις εργασίας και περισσότερο αγχωτικές εργασιακές συνθήκες (Cartwright and Cooper, 1997).

Επίσης, η εφαρμογή αμοιβών που σχετίζονται με τις επιδόσεις δηλώνει την πρόθεση των οργανισμών να παρέχουν ένα δίκαιο σύστημα αμοιβών για την απόδοση των εργαζομένων και συμβάλλει στη δημιουργία εργατικού δυναμικού με μεγαλύτερη πρωτοβουλία και ευελιξία (Beltran – Martin et al., 2008). Ορισμένοι συγγραφείς επισημαίνουν τη σημαντική ταξινόμηση και το κίνητρο των αμοιβών με βάση την απόδοση στο βαθμό που οι εργαζόμενοι προτιμούν να εργάζονται σε ένα δυναμικό περιβάλλον εργασίας. Πιστεύουν, ότι το να πετύχουν είναι πιθανότερο να συμβεί με

το να ενταχθούν σε οργανισμούς με υψηλή στρατηγική ευελιξία (Cadsby et al., 2007; Cornelissen et al., 2011).

Εν κατακλείδι, η στρατηγική ευελιξία είναι επωφελής έως απαραίτητη για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε δυναμικά περιβάλλοντα, παρόλα αυτά η ανάπτυξη και διατήρησή της απαιτεί την ύπαρξη μιας μοναδικής ηγεσίας με κατάλληλες επιχειρησιακές πρακτικές και πολιτικές για να μπορεί να την υποστηρίξει. Εξάλλου, ο καθρέφτης του οργανισμού είναι τα χαρακτηριστικά των κορυφαίων στελεχών του (Hambrick and Mason, 1984). Πρόσφατες μελέτες έχουν αναφέρει ότι οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων που υποστηρίζουν τη στρατηγική ευελιξία έχουν θετικό αντίκτυπο στην απόδοση των οργανισμών στην αγορά (Ngo and Loi, 2008), την οικονομική τους απόδοση (Bhattacharya et al., 2005; Ketkar and Sett, 2009) και την αποτελεσματικότητά τους (Beltran – Martin et al., 2008). Η διοίκηση ταλέντου αναδεικνύει τη στρατηγική σημασία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων για τις επιχειρήσεις (Lewis and Heckman, 2006) και μπορεί συνεισφέρει καθοριστικά στη διασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Towers Perrin, 2003).

Σύμφωνα πάντοτε με τη διαθέσιμη βιβλιογραφία, παρατηρείται μια ιδιαίτερως θετική συσχέτιση ανάμεσα στη διοίκηση ταλέντου και τη στρατηγική ευελιξία. Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, τμήμα της οποίας είναι η διοίκηση ταλέντου και βασικός πυλώνας των καινοτόμων πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, αναδεικνύεται ως βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής ευελιξίας από τις επιχειρήσεις.

Άρα, από τα προηγούμενα η διοίκηση ταλέντου επηρεάζει θετικά τη στρατηγική ευελιξία και αυτή είναι η υπόθεση H1.

Προχωρώντας σε περαιτέρω διερεύνηση του βαθμού συσχέτισης μεταξύ των δύο εννοιών, βάση των στοιχείων που έχουμε συγκεντρώσει μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και των δεδομένων που έχουμε συλλέξει μέσω της έρευνας που έχουμε διεξάγει, θα ακολουθήσει σε επόμενο κεφάλαιο ανάλυση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων με τη χρήση στατιστικών μοντέλων.

3.2 Διοίκηση Ταλέντου και Καινοτομία

Στο σημερινό παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον, η διοίκηση ταλέντου γίνεται μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που δημιουργεί αξία για όλες τις εταιρείες. Ως εκ τούτου, οι διοικήσεις σε κάθε οργανισμό εργάζονται πολύ σκληρά για να προσελκύσουν, να προσλάβουν, να αναπτύξουν και να διατηρήσουν ταλέντα. Επειδή πιστεύουν, ότι οι άνθρωποι είναι τα μόνα περιουσιακά στοιχεία που καινοτομούν σε οποιονδήποτε οργανισμό και η καινοτομία είναι ο μόνος δρόμος για να διατηρήσουν την απόδοσή τους, επομένως, η διοίκηση ταλέντου θα δώσει κάποιο πλεονέκτημα στην εταιρεία τους. Επιπλέον, η διοίκηση ταλέντου πρέπει να επανεξετάζεται συνεχώς, έτσι ώστε η εταιρεία να μπορεί να κεφαλαιοποιήσει τους ταλαντούχους υπαλλήλους της και κατ' επέκταση να αναπτυχθεί και να καινοτομήσει (Baqtayan, 2014).

Μελέτες, για την ιστορία των ανεπτυγμένων χωρών έχουν δείξει ότι ο ρόλος του ανθρώπινου κεφαλαίου υπήρξε πολύ σημαντικός στην αναπτυξιακές διαδικασίες αυτών των χωρών. Το ανθρώπινο κεφάλαιο υπήρξε ο σημαντικός παράγοντας της βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης. Ως εκ τούτου, η έκταση και το επίπεδο του ταλέντου και των ειδικευμένων εργαζομένων καθορίζουν τις εισοδηματικές διαφορές μεταξύ των χωρών. Επιπλέον, η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου καθώς και του ταλέντου αποτελεί ένα από τα πιο ενδιαφέροντα θέματα και είναι η μεγαλύτερη πρόκληση για τους υπευθύνους χάραξης πολιτικής στον τομέα της οικονομίας, της επιστήμης, της τεχνολογίας και της καινοτομίας (Baqtayan, 2014). Σύμφωνα με τους Ashton & Morton, (2005), ένας συντριπτικός αριθμός επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού από όλο τον κόσμο έχει αναφέρει, σε διάφορες μελέτες, πως πιστεύουν ότι η διοίκηση ταλέντου είναι μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις του ανθρώπινου κεφαλαίου που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί τον εικοστό πρώτο αιώνα.

Με βάση τα παραπάνω, κάθε οργανισμός για να ανταποκριθεί σε τρέχουσες και μελλοντικές επιχειρηματικές προτεραιότητες, θα πρέπει να διαθέτει την ποσότητα και την ποιότητα των ανθρώπων εκείνων, τοποθετημένων στις κατάλληλες θέσεις

(Wellins, et al 2012). Συνεπώς, όλοι οι εργαζόμενοι είναι ταλαντούχοι επειδή έχουν τις δεξιότητες, την ικανότητα ή/και τις ικανότητες που είναι σημαντικές για τους οργανισμούς τους. Όσον αφορά τις ατομικές διαφορές, οι εργαζόμενοι μπορεί να διαθέτουν δεξιότητες σε συγκεκριμένο τομέα όπου μπορούν να θεωρηθούν ταλέντα. Επομένως, πραγματικά ταλαντούχα άτομα μπορούν να βρεθούν οποτεδήποτε και οπουδήποτε σε ολόκληρο τον οργανισμό. Αλλά, χρειάζονται και κάποιον να διαχειρίζεται τις ικανότητές τους, έτσι ώστε ο οργανισμός να μην χάνει τις επιδόσεις και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αυτών των ταλαντούχων εργαζόμενων.

Ο όρος διοίκηση ταλέντου εξακολουθεί να αποτελεί μυστήριο για τους περισσότερους, αλλά χρησιμοποιείται ευρέως για να περιγράψει το σύνολο των στρατηγικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στο χώρο εργασίας. Κατά συνέπεια, η συγκεκριμένη έννοια γίνεται όλο και πιο αναγνωρίσιμη και θεωρείται σημαντικός παράγοντας για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς οργανισμοί που υιοθετούν και εφαρμόζουν βέλτιστες πρακτικές έχουν εντοπίσει στη διοίκηση ταλέντου το βασικό συστατικό της επιχειρηματικής τους στρατηγικής για να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό και να επιτύχουν τους επιθυμητούς στόχους (Ha, 2006).

Καθώς τα παραδοσιακά μέσα ανταγωνιστικότητας όπως η τεχνολογία και η ποιότητα είναι εύκολο για τους ανταγωνιστές να τα μιμηθούν και να τα εφαρμόσουν, υπάρχει αυξανόμενη ζήτηση για μια ικανή και υψηλά καταρτισμένη βάση εργαζομένων που μπορεί να παρέχει την ευελιξία που απαιτείται για καινοτομία καθώς και την ικανοποίηση των επιταγών της αγοράς και των πελατών (Ibrahim and Alomari, 2020).

Οι δυναμικές και συνεχείς αλλαγές στις αγορές, που είναι αποτέλεσμα του αυξανόμενου ανταγωνισμού και της γρήγορης τεχνολογικής προόδου, ενθαρρύνουν τις επιχειρήσεις να αναζητούν ενεργά και να δημιουργούν τη γνώση, ώστε να τη χρησιμοποιούν για να αυξήσουν τον καινοτόμο χαρακτήρα τους (Więniowska and Więniowski, 2013). Η διαδικασία της καινοτομίας προσανατολίζεται στην ανάπτυξη νέων ή αλλαγμένων σε μεγάλο βαθμό αγαθών, υπηρεσιών, διαδικασιών και λύσεων σε επίπεδο διοίκησης και οργανωτικών μεθόδων. Μια τέτοια διαδικασία μπορεί να περιγραφεί ως *«μία ακολουθία επαναλαμβανόμενων στο χρόνο δραστηριοτήτων από τη στιγμή της δημιουργίας μιας ιδέας ή μιας νέας λύσης, μέχρι την ανάπτυξη, την*

εφαρμογή, την προώθηση και την πώληση της καινοτομίας στην αγορά, καθώς και της διάδοσης και περαιτέρω ανάπτυξής της στο χρόνο» (Doliěska, 2010b, σελ. 149). Καινοτομία είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας ένα νέο προϊόν, τεχνική ή χρήσιμη υπηρεσία είναι αποτέλεσμα της δημιουργίας και ανάπτυξης νέων ιδεών (Gee, 1981; Jorda Borrell, 2007), προσφέρει με τον καιρό νέες λύσεις σε προβλήματα και είναι χρήσιμη για τους ανθρώπους, τις εταιρείες ή την ίδια την κοινωνία (Comision Europea, 1995; Lyons et al., 2007). Επομένως, η καινοτομία ξεκινά με προτάσεις και δημιουργία νέων ιδεών και ολοκληρώνεται με τη χρήση και εμπορική εκμετάλλευση των αποτελεσμάτων (Tonnessen, 2005).

Η καινοτομία είναι ένα από τα άυλα περιουσιακά στοιχεία κάθε εταιρείας και μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη βιώσιμου και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των εταιρειών στις αγορές (de Benito Valencia, 2000).

Οι καινοτομίες που είναι το αποτέλεσμα αξιοποίησης και ανάπτυξης των γνώσεων που εμπεριέχονται στην εταιρεία και κατ' επέκταση τους εργαζομένους της, είναι επί του παρόντος η πηγή ενός μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις αγορές και ο δείκτης οικονομικής επιτυχίας σε συνθήκες παγκοσμιοποίησης και οικονομίας της γνώσης (Doliěska, 2010a). Σύμφωνα με έρευνα του Innovation & Growth (2013), οι οργανισμοί εστιάζουν όλο και περισσότερο στη διοίκηση ταλέντου, επειδή η εφαρμογή μιας τέτοιας διαδικασίας αναμένεται να δημιουργήσει ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο οι άνθρωποι θα αναπτύξουν τις δεξιότητές τους, προετοιμάζοντας μια γκάμα μελλοντικών δυνατοτήτων και ένα χώρο εργασίας κατάλληλο για αλλαγή ρόλων. Επίσης, το ταλέντο στον οργανισμό παρατηρείται ως φυσική ικανότητα για επίτευξη επιτυχίας και βασικά του χαρακτηριστικά είναι οι δεξιότητες, η γνώση, η πνευματική ικανότητα και οι δυνατότητες εξέλιξης (UK Commission for Employment and Skills, 2013). Μια καινοτόμος προσέγγιση βασίζεται στα πρότυπα συμπεριφοράς των ατόμων, τα οποία πρέπει να αποκτηθούν και να αναπτυχθούν μέσω μιας μαθησιακής διαδικασίας ορισμένης διάρκειας (Delgado-Verde et al., 2011). Συνεπώς, η καινοτόμος στάση δεν είναι εύκολο να αντιγραφεί ούτε καν να προσαρμοστεί από τους ανταγωνιστές (Bessant et al., 2001; Wu & Chen, 2006), κάτι που μπορεί να συμβεί με τα αποτελέσματα της καινοτομίας. Σε γενικές γραμμές, η καινοτομία λαμβάνεται ως κύριος παράγοντας για τη βελτίωση της

παραγωγικότητας ή της αποδοτικότητας στις εταιρείες (de Benito Valencia, 2000; Grutter et al., 2002; Rapp & Eklund, 2002), καθώς και της ποιότητας των προϊόντων (Albors, 2002; Grutter et al., 2002), της μείωσης του κόστους παραγωγής (Bond, 1999; de Benito Valencia, 2000; Modarress et al., 2005; Terziovski & Sohal, 2000) ή ακόμη και του χρόνου παραγωγής (de Benito Valencia, 2000; Grutter et al., 2002). Όλα αυτά τα στοιχεία είναι σημαντικά στις παρούσες συνθήκες όπου είναι ολοένα και πιο συχνή η ανάγκη αντιμετώπισης των προκλήσεων για βελτίωση της αποτελεσματικότητας, όπως εξίσου σημαντικό είναι να δίδονται γρήγορες απαντήσεις στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα (Hyland et al., 2007; Middel et al., 2007b).

Σύμφωνα με τον Baqutayan (2014), διοίκηση ταλέντου είναι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων που διατηρεί τα κατάλληλα άτομα στον κατάλληλο χρόνο στη σωστή θέση, κάτι που οδηγεί τελικά σε καλύτερες επιχειρηματικές επιδόσεις. Οι επιχειρήσεις που έχουν επίγνωση της σημασίας της γνώσης, αναζητούν εργαζόμενους στο περιβάλλον τους, οι οποίοι είναι ιδιαίτερα ταλαντούχοι, έχουν εξαιρετικές δεξιότητες, πολύ υψηλή ανάπτυξη και είναι αφοσιωμένοι στη δουλειά τους. Επίσης, οι εργαζόμενοι που παρουσιάζουν εξαιρετικά επιτεύγματα, αναφέρονται ως ταλέντα (Mikula, 2007). Σύμφωνα με τον Gagne (2000), το ταλέντο ορίζεται ως η ανώτερη μαεστρία των συστηματικά αναπτυγμένων ικανοτήτων και γνώσεων σε τουλάχιστον ένα πεδίο της ανθρώπινης προσπάθειας. Ο Listwan (2005) κατανοεί το ταλέντο «ως άτομα με ειδικές δεξιότητες». Σύμφωνα με το πρακτικό μοντέλο του Renzulli (1977) το εξαιρετικό ταλέντο συνδυάζεται από *ανώτερες δεξιότητες οι οποίες περιλαμβάνουν γενικές δεξιότητες (υψηλό πνευματικό δυναμικό) και ειδικές δεξιότητες (για συγκεκριμένους τομείς)*, δημιουργικότητα, πρωτοτυπία, καινοτομία, ευχέρεια και ευελιξία σκέψης, επίλυση νέων και αντισυμβατικών προβλημάτων, άνοιγμα στην ασάφεια και την αβεβαιότητα, ανάληψη κινδύνου και πλούσια συναισθηματική ευαισθησία, δέσμευση στην εργασία, αυτοπειθαρχία και επιμονή στην επίτευξη του στόχου, σκληρή δουλειά, γοητεία της εργασίας, προθυμία για θυσίες και ίδια επίγνωση των δυνατοτήτων (Sćkowski, 2004).

Οι Taha et al. (2013) προσδιορίζουν ότι σε κάθε οργανισμό ταλέντα είναι αυτοί που είναι δημιουργικοί, καινοτόμοι, με υψηλά κίνητρα, με ικανότητα για μάθηση,

αποδεδειγμένες δεξιότητες σε παρόμοιους τομείς, ικανότητα να αποδίδουν ανεξάρτητα της εργασίας που τους έχει ανατεθεί. Ο Baqutayan (2014) ανακάλυψε τα ακόλουθα επτά χαρακτηριστικά για τα ταλέντα. Γίνονται πιο καινοτόμοι, συμμετέχουν πάντα στην ομαδική εργασία, χρησιμοποιούν περισσότερο τη συναισθηματική νοημοσύνη, έχουν θετική νοοτροπία και θετική στάση, τους χαρακτηρίζει ο επαγγελματισμός και η φιλοδοξία. Στη διαθέσιμη βιβλιογραφία μπορεί κανείς να βρει πολλούς ορισμούς για το ταλέντο. Επιπλέον, δεν υπάρχει συναίνεση για την έννοια του ταλέντου. Γενικά υποδεικνύει το ταλέντο στους τομείς της καινοτομίας, προσωπικών επαφών, ηγεσίας, παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών και επεξεργασία πληροφοριών (Koreü, 2012).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, το επίπεδο καινοτομίας κάθε οργανισμού καθορίζεται από την αποτελεσματικότητα του ταλέντου. Στην πραγματικότητα θα πρέπει να δημιουργήσουν καινοτόμες γνώσεις που αντικατοπτρίζουν νέα προϊόντα, διαδικασίες και νέες δομές διοίκησης και οργάνωσης. Με τη σειρά τους οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διοίκηση ταλέντου σε μια καινοτόμο επιχείρηση και έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα των καινοτόμων εταιρειών. Επομένως, η έννοια της διοίκησης ταλέντου σημαίνει μια συλλογή από πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων που έχουν κατασκευαστεί για να προσελκύουν και να αναπτύσσουν ταλέντα, τα οποία είναι κατάλληλα για την επίτευξη στόχων σε καινοτόμες επιχειρήσεις (Wiñniewska & Wiñniewski, 2013).

Η διοίκηση ταλέντου ως ένα σύστημα βασισμένο στη γνώση των πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, έχει μια σειρά από έννοιες τόσο σε πρακτικό όσο και σε θεωρητικό επίπεδο (Story, 2007). Στην ευρύτερη μορφή του, ασχολείται με τον εντοπισμό, την προσέλκυση, τη δέσμευση και ανάπτυξη του «ταλέντου» σε συγκεκριμένο οργανωτικό περιβάλλον (CIPD, 2006). Η διοίκηση ταλέντου έχει επίσης περιγραφεί ως ένας νέος τρόπος βελτίωσης της οργανωτικής καινοτομίας, επιτάχυνσης των ευκαιριών σταδιοδρομίας, χειρισμού του σχεδιασμού διαδοχής, υποδηλώνοντας πως πρώτα και κύρια μιλάμε για εργαζόμενους με μεγάλες δυνατότητες (CIPD, 2006).

Η ανάγκη για πρόσληψη και διαχείριση των κατάλληλων ταλαντούχων υπαλλήλων είναι ιδιαίτερως σημαντική για τις καινοτόμες επιχειρήσεις, οι οποίες προσανατολίζονται στη μόνιμη δημιουργία και παραγωγή καινοτομίας βασιζόμενες στις γνώσεις των εργαζομένων τους. Το επίπεδο καινοτομίας σε κάθε οργανισμό καθορίζεται από την αποτελεσματικότητα διοίκησης των ταλέντων οι οποίοι αποτελούν μια συγκεκριμένη ομάδα του οργανισμού (Wiǵniewska & Wiǵniewski, 2013). Με την ευρεία έννοια, είναι «η στρατηγική διοίκηση ροής ταλέντων μέσω ενός οργανισμού» (Paquet & Rogers, 2008, p.1) που θα μπορούσε να τον βοηθήσει να «ευθυγραμμίσει τους σωστούς ανθρώπους με τις σωστές θέσεις εργασίας τη σωστή στιγμή βάσει των προτεραιοτήτων της επιχείρησης» (Paquet & Rogers, 2008, p.1). Μπορεί επίσης να οριστεί ως μια ολιστική και στρατηγική προσέγγιση των ανθρωπίνων και πόρων του επιχειρησιακού σχεδιασμού ή ως ένας νέος τρόπος για την αύξηση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Πρώτος στόχος της είναι να βελτιώσει τις δυνατότητες των εργαζομένων που θεωρούνται ικανοί να κάνουν μια σημαντική διαφορά για τον οργανισμό, τώρα ή στο μέλλον. Ο άλλος στόχος είναι να ικανοποιήσει τον εργαζόμενο και να τον κάνει να απολαμβάνει την εργασία του στη συγκεκριμένη θέση που ταιριάζει με τις δεξιότητες και τις ικανότητές του. Οι άνθρωποι αποτελούν μια ολοένα και πιο πολύτιμη πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τους οργανισμούς, επομένως, η προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων ανθρώπων στις σωστές θέσεις στο σωστό χρόνο, δεν αποτελούσε ποτέ πρόκληση, στην πραγματικότητα, αυτός είναι ο τρόπος προσέγγισης της διοίκησης ταλέντου.

Όπως διατύπωσαν οι Kucheron και Zavgalova (2012) οι διευθυντές και τα ανώτατα στελέχη των επιτυχημένων οργανισμών εξαρτώνται από την ανάπτυξη ταλέντων για την επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων. Επιπρόσθετα, τόνισαν τη συναισθηματική ωριμότητα, τις λειτουργικές και επικοινωνιακές δεξιότητες, την ικανότητα επίτευξης αποτελεσμάτων, την οξυδερκή στρατηγική σκέψη και την ικανότητα προσέλκυσης και παρακίνησης άλλων ταλέντων ως τα βασικά χαρακτηριστικά ενός ταλαντούχου ατόμου σε έναν οργανισμό (Lewis & Heckman, 2006). Καθώς οι εταιρείες αναλαμβάνουν την πρόκληση της στρατηγικής διοίκησης ταλέντου τοποθετώντας συστηματικά κομβικά άτομα σε θέσεις που θα οδηγήσουν

σε βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τότε το ταλέντο αρχίζει να συνεισφέρει στη γνωσιακή βάση και στα πρότυπα λειτουργικής διαδικασίας της επιχείρησης. Ο Beaverstock (2018) έπειτα από έρευνες διαπίστωσε πως η οργανωτική αριστεία της εταιρείας απαιτεί την ενσωμάτωση της διοίκησης ταλέντου ως στρατηγικό εργαλείο για την επιτυχία του οργανισμού. Όπως επίσης διαπιστώθηκε ότι αυξάνει την προορατικότητα των εργαζομένων κάτι που είναι επίσης απαραίτητο για την καινοτομία (McDonnell et al., 2017). Σύμφωνα με τον Listwan (2005, p. 21) η διοίκηση ταλέντου είναι μια συλλογή δραστηριοτήτων που σχετίζονται με εξαιρετικά ταλαντούχα άτομα που αντιλαμβάνονται και έχουν ως στόχο τη διασφάλιση της ανάπτυξης, της αποτελεσματικότητας και επίτευξης των στόχων του οργανισμού. Επίσης, έρευνα των Lichtenberg, Woock, & Wright, (2008) είχε επιβεβαιώσει ότι η ύπαρξη του κατάλληλου ταλέντου στη σωστή θέση είναι απαραίτητη για δημιουργία και διατήρηση μιας κουλτούρας καινοτομίας. Επίσης, οι καινοτόμες ιδέες και τα καινοτόμα προϊόντα αποτελούν ουσιαστικό αποτέλεσμα της διοίκησης ταλέντου για κάθε οργανισμό. Επιπλέον, οι καινοτόμες ομάδες ταλαντούχων εργαζομένων παρακινούνται από την εσωτερική ώθηση να προτείνουν νέες ιδέες και καινοτόμες λύσεις για να λύσουν οργανωτικά προβλήματα. Έτσι, θα πρέπει να τεθούν σε εφαρμογή συστήματα που θα επιτρέπουν σε ταλαντούχα άτομα να διαπρέπουν, να αναπτύσσουν μια επιτυχημένη σταδιοδρομία καθώς επίσης θετικό εργασιακό κλίμα στον οργανισμό.

Όταν η επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η ένταση του ανταγωνισμού στις μέρες μας το έχει καταστήσει σχεδόν αδύνατο να το διατηρήσει ή να το διασφαλίσει. Επίσης, τα περισσότερα νέα προϊόντα και επιχειρηματικά μοντέλα χαρακτηρίζονται από σύντομο κύκλο ζωής και έτσι δημιουργούν ζήτηση για συνεχή καινοτομία από την επιχείρηση. Επιπλέον, οι οργανισμοί που είναι πρόθυμοι να αντιμετωπίσουν την απειλή των μεταβαλλόμενων παγκόσμιων απαιτήσεων πρέπει να αντικαταστήσουν την επιχειρηματική προσέγγιση που είναι προσανατολισμένη στο πρόβλημα με αυτή που είναι προσανατολισμένη στο όραμα. Για την επιτυχή αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων και για να είναι σε θέση να καινοτομούν συνεχώς με βάση τις επιταγές της σημερινής αγοράς, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εφαρμόσουν βιώσιμα συστήματα διοίκησης ταλέντου. Σύμφωνα με την

PMI (2013), το επίπεδο ευθυγράμμισης της διοίκησης ταλέντου με την οργανωτική στρατηγική έχει σαφή αντίκτυπο στην επιτυχία των έργων, την επίτευξη των αρχικών στόχων και των επιχειρηματικών προσδοκιών. Όπως υποστήριξαν οι Tarique and Schuler (2010), οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν τη διατήρηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας μόνο μέσω των ανθρώπων.

Συνοψίζοντας, βάση των στοιχείων που παραθέσαμε μέσω ανασκόπησης της διαθέσιμης βιβλιογραφίας, διαπιστώνεται μια έντονη συσχέτιση έως αναγκαία συνύπαρξη της διοίκησης ταλέντου με την καινοτομία. Σύμφωνα λοιπόν με τα προηγούμενα, η διοίκηση ταλέντου επηρεάζει θετικά την καινοτομία και αυτή είναι η υπόθεση H2.

Αποσκοπώντας, στην περαιτέρω διερεύνηση της συσχέτισης ανάμεσα στις δύο έννοιες και θέλοντας να διαπιστώσουμε το βαθμό συνεισφοράς της διοίκησης ταλέντου στην αποτελεσματική εφαρμογή στρατηγικών καινοτομίας, θα ακολουθήσει σε επόμενο κεφάλαιο παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας που έχουμε διεξάγει.

3.3 Στρατηγική Ευελιξία και Καινοτομία

Το υφιστάμενο ανταγωνιστικό τοπίο απαιτεί από τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις χρειάζονται στρατηγική ευελιξία. Η στρατηγική ευελιξία αναφέρεται στην ικανότητα των επιχειρήσεων να ανταποκρίνονται και να προσαρμόζονται στις περιβαλλοντικές αλλαγές. Μπορεί για παράδειγμα να βελτιώσει τις επιδόσεις καινοτομίας και να αναπτύξει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης σε μια ιδιαίτερως ανταγωνιστική αγορά (Cingöz and Akdoğan, 2013). Σε αυτό το κεφάλαιο της έρευνας θα εξετάσουμε το κατά πόσο αλλά και με ποιον τρόπο η στρατηγική ευελιξία επηρεάζει την καινοτομία στις επιχειρήσεις.

Σε ένα σταθερό περιβάλλον, η παραδοσιακή έννοια της διοίκησης βοηθά τους οργανισμούς να διατηρήσουν την επιτυχία, αλλά τους περιορίζει στο να προετοιμαστούν κατάλληλα απέναντι στην αβεβαιότητα. Ως εναλλακτική προσέγγιση

για τη διαχείριση ενός αβέβαιου μέλλοντος, η νέα θεωρία και πρακτική διοίκησης έχει αρχίσει να επικεντρώνεται στην ανάπτυξη της στρατηγικής ευελιξίας ενός οργανισμού (Sanchez, 1997). Η ευελιξία μπορεί να θεωρηθεί ως χαρακτηριστικό ενός οργανισμού που τον καθιστά λιγότερο ευάλωτο σε απρόβλεπτες εξωτερικές αλλαγές ή τον θέτει σε πλεονεκτικότερη θέση, ώστε να ανταποκριθεί με επιτυχία σε ενδεχόμενες προκλήσεις (Roberts and Stockport, 2009). Έτσι λοιπόν, οι ευέλικτες επιχειρήσεις επιδεικνύουν τόσο ποικιλομορφία στις στρατηγικές που ακολουθούν όσο και τη δυνατότητα γρήγορων εναλλαγών από τη μια στρατηγική σε μια άλλη (Nadkarni and Narayanan, 2007).

Τα τελευταία χρόνια, το επιχειρηματικό περιβάλλον έχει γίνει πιο σύνθετο λόγω των μεταβαλλόμενων αναγκών και απαιτήσεων των πελατών, του έντονου ανταγωνισμού, της παγκοσμιοποίησης, της κρίσης και της τεχνολογικής ανάπτυξης. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διαθέτουν διαφορετικές στρατηγικές και πολιτικές για την αντιμετώπιση της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας και των αλλαγών. Σε αυτό το πλαίσιο, η στρατηγική ευελιξία μπορεί να επιτρέψει στις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν σε αυτές τις συνθήκες. Στρατηγική ευελιξία είναι η ικανότητα της επιχείρησης να προνοεί ή να ανταποκρίνεται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες ανταγωνισμού και περιβάλλοντος (Sanchez, 1997; Zhang, 2006).

Η στρατηγική ευελιξία αφορά την ικανότητα μιας επιχείρησης να αναδιαρθρώνεται τόσο εσωτερικά όσο και στη σχέση της με το εξωτερικό περιβάλλον (Roberts and Stockport, 2009). Σύμφωνα με τον Lau (1996), η στρατηγική ευελιξία είναι η αύξηση της ικανότητας μιας επιχείρησης να ανταποκρίνεται στο ανταγωνιστικό και έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον της αγοράς με το να ρυθμίζει τους στόχους της μέσω της υποστήριξης της γνώσης και βασικών δυνατοτήτων. Η στρατηγική ευελιξία μπορεί να θεωρηθεί ως ένα είδος συμπληρωματικής οργανωτικής ικανότητας που μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να επιτύχουν το πλήρες δυναμικό των αποθεμάτων γνώσης και τις δεξιότητες διαχείρισης γνώσης με αποτέλεσμα καλύτερες επιδόσεις καινοτομίας (Zhou and Wu, 2010). Οι αποτελεσματικές δεξιότητες γνώσης σε συνδυασμό με τη στρατηγική ευελιξία που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται γρήγορα σε δυναμικές και ασταθείς περιβαλλοντικές αλλαγές δεσμεύοντας πόρους σε νέες πορείες δράσεις (Liu et al., 2013, p. 82), μπορεί να

βελτιώσουν σημαντικά τις επιδόσεις τους στον τομέα της καινοτομίας (Zhou and Wu, 2010; Wei and Guo, 2014).

Η στρατηγική ευελιξία δεν επιτρέπει στις επιχειρήσεις απλώς να διαχειρίζονται δυναμικά τους πόρους τους με αποκλειστικό σκοπό την προσαρμογή τους σε περιβάλλοντα υψηλής ταχύτητας, αλλά μπορεί επίσης να τις βοηθήσει να αξιοποιήσουν πλήρως τους βασικούς πόρους που έχουν στη διάθεσή τους (Zhou and Wu, 2010; Wei, Yi and Guo, 2014). Πράγματι, όταν η ευελιξία των βιώσιμων πόρων είναι υψηλή, οι επιχειρήσεις μπορούν να είναι σίγουρες για την κερδοφορία τους σε νέες σειρές προϊόντων, αξιοποιώντας την ηγετική τους θέση στην αγορά μέσω της μείωσης του χρόνου που απαιτείται για εύρεση πόρων που είναι σε ζήτηση. Εξάλλου, οι επιχειρήσεις μπορούν να ενσωματώσουν μια δομή για το συντονισμό ανάμεσα σε εσωτερικούς και εξωτερικούς πόρους μέσω της ευελιξίας συντονισμού για να εξοικονομούν κόστος, χρόνο και πόρους (Sanchez, 1997). Σύμφωνα με τα παραπάνω, η στρατηγική ευελιξία είναι μια έννοια που περιλαμβάνει τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές συνθήκες. Έτσι λοιπόν, οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να επιτύχουν στρατηγική ευελιξία θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους όλους εκείνους τους παράγοντες που σχετίζονται με το οργανωτικό περιβάλλον.

Ο Sanchez (1997) δήλωσε ότι, η στρατηγική ευελιξία αναφέρεται στην όσο το δυνατόν πιο άμεση ανταπόκριση στις αλλαγές τεχνολογικών ευκαιριών και ευκαιριών της αγοράς, με την παραγωγή περισσότερων νέων προϊόντων, με ευρύτερες σειρές προϊόντων και βελτίωση των προϊόντων με πιο γρήγορους ρυθμούς. Ως εκ τούτου, το νέο ανταγωνιστικό τοπίο απαιτεί ταχύτερα αντανάκλαστικά από τις επιχειρήσεις, ώστε να επιβιώσουν σε μια ρευστή αγορά. Η στρατηγική ευελιξία μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα μιας επιχείρησης να προσαρμόζεται σε ουσιαστικές, αβέβαιες και ταχέως μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές συνθήκες (Nadkarni and Herrmann, 2010).

Για να αναπτύξουν στρατηγική ευελιξία οι οργανισμοί θα πρέπει να ασκούν στρατηγική ηγεσία, να χτίζουν δυναμικό πυρήνα ικανοτήτων, να εστιάζουν και να αναπτύσσουν το ανθρώπινο κεφάλαιο, να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά νέες τεχνολογίες παραγωγής και πληροφοριών, να εφαρμόζουν νέες οργανωτικές δομές και να έχουν καινοτόμο κουλτούρα (Hitt et al., 1998). Συγκεκριμένα, οι οργανισμοί

θα πρέπει να προτιμούν επίπεδες και οριζόντιες δομές που ενισχύουν την καινοτομία και τις στρατηγικές δράσεις.

Η στρατηγική ευελιξία παρέχει πολλά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις. Οι ευέλικτες επιχειρήσεις μετατοπίζονται γρήγορα από μια στρατηγική σε μια άλλη. Έτσι, μπορούν να πραγματοποιήσουν διαφορετικές στρατηγικές δράσεις στην ίδια ανταγωνιστική αρένα. Επίσης, η στρατηγικά ευελιξία είναι μια κρίσιμη οργανωτική ικανότητα που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αποκτήσουν προορατικότητα ένα χαρακτηριστικό που αποτελεί βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι προορατικές επιχειρήσεις μπορούν να αναλύσουν το περιβάλλον τους και να καθορίσουν τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές καλύτερα και αποτελεσματικότερα από άλλες εταιρείες. Μέσω της στρατηγικής ευελιξίας οι επιχειρήσεις τείνουν να διαχειρίζονται πιο αποτελεσματικά και με επιτυχία τους οικονομικούς και πολιτικούς κινδύνους, ανταποκρινόμενες με προνοητικό τρόπο απέναντι σε απειλές αλλά και ευκαιρίες της αγοράς (Ussahawanitchakit and Sriboonlue, 2011). Η ικανότητα των επιχειρήσεων να ενεργούν προορατικά και να ανταποκρίνονται πιο άμεσα σε μεταβαλλόμενες ανταγωνιστικές συνθήκες, αναπτύσσει και διατηρεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Ussahawanitchakit and Sriboonlue, 2011). Συνεπώς, η ευελιξία δίνει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να ελέγχουν καλύτερα το εξωτερικό περιβάλλον, με αποτέλεσμα να επωφελούνται από ευκαιρίες που παρουσιάζονται ή να προφυλάσσονται από πιθανούς κινδύνους. Σύμφωνα με τους Sambamurthy, Bharadwaj και Grover (2003) που χρησιμοποίησαν τον όρο ευκινησία (agility) ιδιαίτερος συγγενικό στην ευελιξία, υποστήριξαν πως χαρακτηρίζει την ικανότητα ανακάλυψης και αξιοποίησης των ευκαιριών για καινοτομία και ανταγωνιστικές επιδόσεις μέσω της ανίχνευσης αλλαγών, την οργάνωση σημαντικών πόρων εκτός από τη γνώση και την επιρροή ενός δικτύου σχέσεων.

Βάση εμπειρικών στοιχείων, υποστηρίζεται ότι η στρατηγική ευελιξία επηρεάζει θετικά τις επιδόσεις των επιχειρήσεων (Nadkarni and Narayanan, 2007). Επιπρόσθετα σε αυτό, η στρατηγική ευελιξία μπορεί να βελτιώσει τις επιδόσεις καινοτομίας μιας επιχείρησης σε ένα δυναμικό περιβάλλον. Η στρατηγική ευελιξία μπορεί να επηρεάσει την καινοτομία, παρέχοντας πιο ευέλικτες διαδικασίες και δομή.

Η καινοτομία είναι η σημαντικότερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Δεδομένου ότι, η καινοτομία μπορεί να συνεισφέρει τα μέγιστα στη δημιουργία νέων προϊόντων που ικανοποιούν καλύτερα τις ανάγκες των πελατών, μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα των υφιστάμενων προϊόντων, ή μπορεί μειώσει το κόστος κατασκευής των προϊόντων (Hill and Jones, 2008). Ως εκ τούτου, οργανισμοί που θέλουν να γίνουν πιο καινοτόμοι στις διαδικασίες, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους πρέπει να λάβουν υπόψη τη στρατηγική ευελιξία, ως εναλλακτική λύση (Cingöz and Akdoğan, 2013).

Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν εκτεταμένη αβεβαιότητα όσον αφορά τις ταχέως μεταβαλλόμενες οικονομικές και πολιτικές τάσεις, αύξηση του παγκόσμιου ανταγωνισμού, συντόμευση του κύκλου ζωής των τεχνολογιών, μετασχηματισμό των κοινωνικών αξιών και συνεχή αλλαγή των απαιτήσεων και προτιμήσεων των πελατών (Skordoulis, 2004; Reddy, 2006). Για να είναι πραγματικά ανταγωνιστικές υπό αυτές τις συνθήκες, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργήσουν καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και σε χαμηλές τιμές που να ικανοποιούν τους πελάτες τους (Hitt et al., 1998). Το να είναι σε θέση να κάνουν αλλαγές σε προϊόντα, υπηρεσίες και επιχειρησιακές διαδικασίες εξαρτάται από την ικανότητα άμεσης προσαρμογής στις περιβαλλοντικές αλλαγές. Με άλλα λόγια, η ικανότητα μιας επιχείρησης να προσαρμόζεται τάχιστα σε τέτοιες συνθήκες είναι ζωτικής σημασίας επιτυχία για την απόκτηση και διατήρηση ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επομένως, οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν στρατηγική ευελιξία.

Η ευελιξία εξαρτάται από την ικανότητα της επιχείρησης να αλλάζει ή να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που δημιουργούνται στα πλαίσια του δυναμικού περιβάλλοντος και μπορεί να θεωρηθεί είτε ειδική δεξιότητα της εταιρείας ή πόρος (Doroudi and Babaei, 2016). Η στρατηγική ευελιξία είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να προσδιορίσει τις δυναμικές του περιβάλλοντος και να αξιοποιήσει άμεσα τους πόρους, ούτως ώστε να ξεκινήσει νέα λειτουργία για να αντιδράσει σε αυτές τις δυναμικές (Dehghan-Dehnavi and Nadafi, 2010), κάτι που οδηγεί σε βελτιωμένη απόδοση καινοτομίας (Kamasak et al., 2016). Η στρατηγική ευελιξία μπορεί να επηρεάσει την απόδοση καινοτομίας μιας επιχείρησης με διαφορετικούς τρόπους. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι στρατηγικά ευέλικτοι οργανισμοί είναι γνωστοί

για την ικανότητά τους να αναγνωρίζουν τη νέα τεχνολογική γνώση, να την αφομοιώνουν και να την εφαρμόζουν σε προϊόντα και υπηρεσίες (Sanchez & Mahoney, 1996). Με τη χρήση της στρατηγικής ευελιξίας, οι επιχειρήσεις είναι πιο πιθανό να δημιουργήσουν, να επεκτείνουν ή να τροποποιήσουν σκόπιμα τη βάση γνώσης τους, γεγονός που θα τους επιτρέψει να την επεξεργαστούν με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, κάτι που θα τις οδηγήσει σε ανώτερη απόδοση καινοτομίας σε δυναμικά περιβάλλοντα (Kamasak et. all, 2016). Η μακροπρόθεσμη ανάπτυξη υποστηρίζεται από μια συνεχή διαδικασία απόκτησης νέων πόρων και ικανοτήτων που προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Tamayo-Torres et al., 2010). Η στρατηγική ευελιξία δίνει έμφαση στην ευέλικτη χρήση των πόρων και την αναδιαμόρφωση των διαδικασιών, αντικατοπτρίζοντας έναν τύπο δυναμικής ικανότητας (Eisenhardt & Martin, 2000). Επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν ανώτερη απόδοση σε ανταγωνιστικά και συνεχώς μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα (Nadkarni and Herrmann, 2010), καθώς θεωρείται καθοριστικός παράγοντας επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε δυναμικές αγορές (Hitt, Keats & DeMarie, 1998).

Επίσης, η στρατηγική ευελιξία πέραν του γεγονότος ότι επηρεάζει θετικά την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών (Kandemir & Acur, 2012), ενισχύει σημαντικά τις δυνατότητες ανάπτυξης της καινοτομίας ευρύτερα και ειδικότερα (Fan et al., 2013), όπως τη ριζική καινοτομία (Medina, Lavado & Cabrera, 2006), την απόδοση καινοτομίας (Fan et al., 2013), διερευνητικούς τύπους καινοτομίας (Zhou & Wu, 2010) ή την εξερευνητική καινοτομία (Zhou & Wu, 2010). Η καινοτομία σε συνδυασμό με την ευελιξία είναι και οι δύο κινητήριες δυνάμεις για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Zahra & George, 2002).

Η καινοτομία αποτελεί τη σημαντικότερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, γιατί μπορεί να οδηγήσει σε νέα προϊόντα που ικανοποιούν καλύτερα τις ανάγκες των πελατών, να βελτιώσει την ποιότητα των υφιστάμενων προϊόντων ή μπορεί να μειώσει το κόστος παραγωγής προϊόντων που επιθυμούν οι πελάτες (Hill and Jones, 2008). Ως καινοτομία, μπορεί να οριστεί η υιοθέτηση μιας ιδέας ή μιας συμπεριφοράς που είναι νέα για τους οργανισμούς (Tamayo-Torres, 2010). Επίσης, η καινοτομία ορίζεται ως η υλοποίηση μιας νέας μεθόδου παραγωγής ή παράδοσης ή

σημαντική βελτίωση της προσφερόμενης αξίας αντιληπτή από τον τελικό χρήστη. Η διαδικασία καινοτομίας περιλαμβάνει σημαντικές αλλαγές στην τεχνική, τον εξοπλισμό ή το λογισμικό (OECD, 2005). Η καινοτομία είναι μια διαδικασία που έχει σχεδιαστεί για να δημιουργήσει αξία και εμφανίζεται με τη μορφή υπηρεσιών, προϊόντων, διαδικασιών, τεχνολογιών και επιχειρηματικών συστημάτων (Edwards et al., 2002).

Σήμερα οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν ολοένα και περισσότερο την πρόκληση της βελτίωσης των προϊόντων και υπηρεσιών τους, όπως και το να τα εισάγουν στην αγορά νωρίτερα από τους ανταγωνιστές τους (Kowang et al., 2014). Οι οργανισμοί σήμερα επιδιώκουν με κάθε τρόπο να τοποθετηθούν στο περίπλοκο και δυναμικό περιβάλλον της αγοράς και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ικανότητα συνεχούς παραγωγής νέων προϊόντων και υπηρεσιών είναι συνυφασμένη με τις μεταβαλλόμενες αγορές του σήμερα, κάτι που δεν θα μπορούσε να είναι εφικτό χωρίς την καινοτομία. Είναι προφανές ότι μια επιχειρησιακή στρατηγική που κατευθύνει τον οργανισμό στο δρόμο της καινοτομίας παίζει καθοριστικό ρόλο στο να επιτύχει μια πιο ευνοϊκή θέση στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών (Ghorban – Bakhsh and Gholipour-Kanani, 2018).

Πρακτικά, η ευελιξία παρέχει ένα ασφαλές περιβάλλον για τον οργανισμό να πειραματιστεί, να μάθει από τα λάθη του και να βελτιώσει την καινοτομία (Luthar et al., 2000). Η ευελιξία μπορεί να ενισχύσει την καινοτομία με διάφορους τρόπους (Garriga κ.λπ., 2013), για παράδειγμα από πλευράς πόρων, οι επιχειρήσεις με στρατηγική ευελιξία μπορούν να έχουν πρόσβαση σε ανθρώπινο δυναμικό που να χαρακτηρίζεται από ποικιλομορφία και διάφορες επαγγελματικές δεξιότητες και είναι σε θέση να προτείνει νέες ιδέες και λύσεις αιχμής ή να εφαρμόσει νέες τεχνολογίες στη διαδικασία της εργασίας με τέτοιο τρόπο που να βελτιώνει τις επιδόσεις της καινοτομίας (Wei et al., 2014). Η στρατηγική ευελιξία μπορεί να αναπτύξει ευρεία συνεργασία και συντονισμό μεταξύ διαφορετικών τμημάτων στην οργάνωση, οδηγώντας στην καινοτομία και αυξάνοντας παράλληλα την αποδοτικότητα (Fegghi-Farahmand and Dabaghi-Sadr, 2015). Επιχειρήσεις με μεγαλύτερη στρατηγική ευελιξία μπορούν να αντιδράσουν αποτελεσματικότερα και πιο άμεσα στη δυναμική της αγοράς, να εντοπίζουν την ανάγκη των πελατών

ταχύτερα και με ακρίβεια (σε σχέση με εταιρείες που είναι λιγότερο ευκίνητες) να προσφέρουν προϊόντα και να εξυπηρετούν τις απαιτήσεις των πελατών με υψηλότερη ποιότητα, σε μικρότερο χρονικό διάστημα, με μεγαλύτερη επιτυχία και, ως εκ τούτου να απολαμβάνουν μεγαλύτερη ανταπόκριση και αναγνώριση.

Επιπλέον, η ευελιξία βοηθά τους διαχειριστές να βρουν δημιουργικούς τρόπους διαχείρισης, ηγεσίας και ελέγχου διαφορετικών εργασιών, επιτρέποντάς τους να προσαρμόσουν το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού με το εξωτερικό (Cingöz and Akdoğan, 2013).

Ως κατακλείδα, σύμφωνα με τη διαθέσιμη θεωρία οι δύο έννοιες της στρατηγικής ευελιξίας και της καινοτομίας αποτελούν σήμερα απαραίτητο συστατικό διασφάλισης ή/και ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις. Επίσης, δεν μπορούμε να παραλείψουμε να αναφέρουμε τη σύνδεση των δύο αυτών όρων ως προαπαιτούμενα στοιχεία της στρατηγικής και της λειτουργίας οποιουδήποτε οργανισμού προσβλέπει στην περαιτέρω ανάπτυξη και εξέλιξη, σε περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από έντονο ανταγωνισμό και συνεχείς μεταβολές. Σύμφωνα με τα παραπάνω, η στρατηγική ευελιξία επηρεάζει θετικά την καινοτομία και αυτή είναι η υπόθεση H3.

Επιδιώκοντας, την περαιτέρω διερεύνηση της σύνδεσης αλλά και της συσχέτισης των δύο αυτών εννοιών, θα ακολουθήσει παρουσίαση και ανάλυση δεδομένων που έχουμε συλλέξει, γι' αυτόν ακριβώς το σκοπό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 Μεθοδολογία Έρευνας

Με τον όρο μεθοδολογία (μέθοδος + κατάλ. -λογία < λέγω) εννοούμε το σύνολο των διαδικασιών και των μεθόδων που μπορούν να εφαρμοστούν από έναν ειδικό, ώστε να πραγματοποιηθεί μια ερευνητική διαδικασία. Επίσης, χαρακτηρίζει τον κλάδο της λογικής που έχεις ως αντικείμενο τη συστηματική μελέτη των αρχών που διέπουν γενικότερα την επιστημονική διερεύνηση.

Η μεθοδολογία έρευνας είναι η κατανόηση της επιστημονικής ερευνητικής διαδικασίας και αναφέρεται στις παραμέτρους της ερευνητικής προσπάθειας του ερευνητή, στις γενικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις, στις μεθόδους, στις τεχνικές, στα μέσα, στα υλικά και στις διαδικασίες που θα επιλέξει για τη διεξαγωγή της έρευνάς του (Δημητρόπουλος, 2004).

Η ενότητα της μεθοδολογίας σε μία ερευνητική εργασία απαντά σε δύο βασικά ερωτήματα: «*πως συλλέχθηκαν*» ή «*πως δημιουργήθηκαν τα δεδομένα*» και «*πως αναλύθηκαν*». Η μεθοδολογία της έρευνας αποσκοπεί στο να φτάσει η έρευνα σε τελικά συμπεράσματα και απαντήσεις με τη χρήση διαφόρων μεθόδων.

4.2 Ερευνητικές Μέθοδοι

Οι ερευνητικές μέθοδοι διακρίνονται σε ποιοτικές και ποσοτικές. Οι ποσοτικές μέθοδοι αναλύουν την ποσότητα εμφάνισης του φαινομένου που εξετάζεται (Kvale, 1996), ενώ επικεντρώνονται σε αριθμητικά δεδομένα, στατιστικές αναλύσεις και τη μέτρηση των θεωρητικών εννοιών μέσω εργαλείων, όπως είναι τα τυποποιημένα ερωτηματολόγια, οι κλίμακες κλπ. (Κυριαζή, 2011).

Οι ποιοτικές μέθοδοι αναφέρονται στο είδος και τον χαρακτήρα του φαινομένου (Kvale, 1996), ενώ αποτελούνται από ένα σύνολο ερμηνευτικών αλλά και υλικών πρακτικών, όπως σημειώσεις, συνεντεύξεις, συνομιλίες, φωτογραφίες κλπ. (Παρασκευοπούλου-Κόλλια, 2008).

Αποσκοπώντας, στη διερεύνηση και θεμελίωση των υπό μελέτη υποθέσεων που έχουν προηγηθεί, θα παρουσιαστεί ακολούθως η μεθοδολογία της έρευνας που εφαρμόστηκε για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων αναφορικά με τα ερευνητικά ερωτήματα.

4.3 Επιλογή Μεθοδολογίας

Για τη διερεύνηση και τεκμηρίωση των υπό μελέτη υποθέσεων διενεργήθηκε ποσοτική έρευνα συλλογής δεδομένων με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, αποτελούμενο από δύο θεματικές ομάδες ερωτήσεων κλειστού τύπου και χρήση κλίμακας Likert εφτά διαβαθμίσεων.

Στο “ΤΜΗΜΑ:1” του ερωτηματολογίου ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να δηλώσουν κάποια στοιχεία της επιχείρησης όπου εργάζονται όπως επωνυμία, στοιχεία επικοινωνίας, κλάδο δραστηριοποίησης και αριθμό μόνιμων εργαζομένων.

Στο “ΤΜΗΜΑ: 2” ζητήθηκαν ορισμένα δημογραφικά στοιχεία για τον εκάστοτε ερωτώμενο σχετικά με το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη εργασίας στην επιχείρηση και τη θέση στην ιεραρχία. Οι συγκεκριμένες μεταβλητές θεωρήθηκαν απαραίτητες για να σκιαγραφηθεί το προφίλ του τελικού δείγματος.

Όσον αφορά τις έννοιες υπό μελέτη στο “ΤΜΗΜΑ: 3” και “ΤΜΗΜΑ: 4” του ερωτηματολογίου, ο τύπος των ερωτήσεων που επελέγη είναι κλίμακας Likert, εφτά διαβαθμίσεων. Η χρήση της συγκεκριμένης κλειστής κλίμακας αναγκαστικής επιλογής συμβάλλει στην κατανόηση της στάσης του ερωτώμενου, ενώ παράλληλα επιτρέπει τη συλλογή ποσοτικών δεδομένων που μπορούν εύκολα να αναλυθούν στατιστικά και χρησιμοποιείται ευρέως στην ψυχολογία και τις κοινωνικές επιστήμες.

Αναφορικά με τις υπό μελέτη υποθέσεις, το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει δύο θεματικές ομάδες ερωτήσεων, όπου όλες συνολικά αθροίζουν 29 ερωτήσεις κλίμακας. Ο ερωτώμενος δηλώνει την άποψή του επιλέγοντας μία από τις επτά βαθμίδες που ξεκινούν από το ένα άκρο με την επιλογή “Διαφωνώ Απόλυτα” και καταλήγουν στο άλλο άκρο με την επιλογή “Συμφωνώ Απόλυτα”, ενώ η χρήση της επταβαθμιαίας κλίμακας διασφαλίζει την ύπαρξη ενός σημείου ουδετερότητας σε περίπτωση που ο ερωτώμενος δεν επιθυμεί να λάβει θέση σε κάποια ερώτηση. Οι εκφράσεις που προσφέρονται ως επιλογή αντιπροσωπεύουν τον τρόπο με τον οποίο σκέφτεται ο ερωτώμενος αναφορικά με αυτό που έχει ερωτηθεί (Kothari, 2004).

Ακολούθως, αναφέρονται οι ομάδες ερωτήσεων των υπό μελέτη εννοιών:

- **ΤΜΗΜΑ 3:** Πρακτικές διοίκησης ταλαντούχων εργαζομένων.
- **ΤΜΗΜΑ 4:** Αντιλήψεις για την ευελιξία και καινοτομία της επιχείρησης.

4.4 Δείγμα – Δειγματοληψία

Κατά τη διεξαγωγή μιας δειγματοληπτικής έρευνας, τα μέλη του πληθυσμού που αντιστοιχούν στο δείγμα ή τον υπό μελέτη πληθυσμό εντοπίζονται και καλούνται να απαντήσουν στο ερώτημα ή τα ερωτήματα της έρευνας. Ο υπό μελέτη πληθυσμός είναι το σύνολο των μελών στα οποία θα βασιστούμε προκειμένου να υλοποιήσουμε τη δειγματοληπτική έρευνα (Παπαγεωργίου, 2015).

Τα στοιχεία που συλλέγονται κατά τη διεξαγωγή μιας δειγματοληπτικής έρευνας χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό ποσοτήτων αντίστοιχων πάντοτε του δείγματος. Εάν ένα δείγμα πρόκειται να χρησιμοποιηθεί, με οποιαδήποτε μέθοδο, είναι σημαντικό τα άτομα που επιλέγονται να είναι αντιπροσωπευτικά του συνόλου του πληθυσμού (Παπάνης, 2012). Παρόλα αυτά, λόγω της επιλογής μέρους του πληθυσμού, τα αποτελέσματα μιας δειγματοληπτικής έρευνας εμπεριέχουν ‘τυχαιότητα’ ή ‘αβεβαιότητα’ (Παπαγεωργίου, 2015).

Η συλλογή των στοιχείων κατά τη διεξαγωγή της δειγματοληπτικής μας έρευνας πραγματοποιήθηκε με τη χρήση απλής τυχαίας δειγματοληψίας και ο υπό μελέτη

πληθυσμός αφορούσε στελέχη που απασχολούνται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς εντός της ελληνικής επικράτειας. Κατά την επιλογή του δείγματος των συμμετεχόντων, δεν τέθηκε κάποιος συγκεκριμένος περιορισμός αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο ή τα έτη προϋπηρεσίας στην επιχείρηση. Μοναδική εξαίρεση βάση των κριτηρίων επιλογής του δείγματος, αποτέλεσαν τα υποκαταστήματα ή παραρτήματα επιχειρήσεων και πολυεθνικών εταιρειών με έδρα κεντρικής διαχείρισης χώρα του εξωτερικού.

4.5 Διαδικασία συλλογής και επεξεργασίας των δεδομένων

Το ερωτηματολόγιο σε μορφή αρχείου Word, εστάλη μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε όλο το μήκος και το πλάτος της χώρας. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα δύνανται να το επιστρέψουν είτε με χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είτε ιδιοχείρως σε έντυπη μορφή.

Όσον αφορά την επεξεργασία των δεδομένων, αρχικά διενεργήθηκε ο απαραίτητος έλεγχος αξιοπιστίας, ενώ στη συνέχεια για την εξαγωγή συμπερασμάτων, εφαρμόστηκε περιγραφική στατιστική και διερευνητική ανάλυση παραγόντων με χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

5.1 Διερεύνηση Αξιοπιστίας

Προτού, ασχοληθούμε με την παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων σχετικά με τις τρεις υποθέσεις, θα γίνει μια συνοπτική αναφορά των αποτελεσμάτων στον έλεγχο αξιοπιστίας που έχει διενεργηθεί.

Πίνακας 1. Έλεγχος Αξιοπιστίας ομάδας «Προσέλκυση ταλαντούχων υποψηφίων»

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,876	5

Ο συντελεστής εσωτερικής αξιοπιστίας του Cronbach's Alpha είναι 0,876 (<0,7) οπότε για την ομάδα ερωτήσεων *Προσέλκυση Ταλαντούχων Υποψηφίων* η κλίμακά μας είναι αξιόπιστη.

Πίνακας 2. Έλεγχος Αξιοπιστίας ομάδας «Ανάπτυξη των ταλαντούχων υπαλλήλων»

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,938	5

Ο συντελεστής εσωτερικής αξιοπιστίας του Cronbach's Alpha είναι 0,938 (<0,7) οπότε η κλίμακά αναφορικά με τα ερωτήματα που τέθηκαν στην ομάδα ερωτήσεων *Ανάπτυξη των ταλαντούχων υπαλλήλων*, είναι αξιόπιστη.

Πίνακας 3. Έλεγχος Αξιοπιστίας ομάδας «Συγκράτηση των ταλαντούχων υπαλλήλων»

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,917	5

Ο συντελεστής εσωτερικής αξιοπιστίας του Cronbach's Alpha είναι 0,917 (<0,7) οπότε η κλίμακά μας για τη συγκεκριμένη ομάδα ερωτήσεων είναι αξιόπιστη.

Πίνακας 4. Έλεγχος Αξιοπιστίας ομάδας «Στρατηγική ευελιξία»

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,956	6

Ο συντελεστής εσωτερικής αξιοπιστίας είναι 0,956 (<0,7) οπότε η κλίμακά για την ομάδα ερωτήσεων *Στρατηγική ευελιξία* είναι αξιόπιστη.

Πίνακας 5. Έλεγχος Αξιοπιστίας ομάδας «Διαδικασία της καινοτομίας»

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,943	8

Ο συντελεστής εσωτερικής αξιοπιστίας του Cronbach's Alpha είναι 0,943 (<0,7) οπότε για την ομάδα ερωτήσεων *Διαδικασία της καινοτομίας* η κλίμακά μας είναι αξιόπιστη.

5.2 Περιγραφική Ανάλυση

5.2.1 Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος

Από την έρευνα που διεξήχθη συλλέξαμε 164 ερωτηματολόγια εκ των οποίων το 64,63%(106) προέρχεται από εταιρείες που δραστηριοποιούνται ευρύτερα στον τομέα των υπηρεσιών, ενώ τα υπόλοιπα από εταιρείες στον κλάδο της βιομηχανίας.

Το 46,55%(27) των ερωτηθέντων από τον τομέα της βιομηχανίας, έχει δηλώσει πως απασχολείται για περισσότερα από δέκα χρόνια στη συγκεκριμένη επιχείρηση, ενώ όσον αφορά το αντίστοιχο ποσοστό όσων συμμετείχαν από τον τομέα των υπηρεσιών διαμορφώνεται στο 48,11%(51).

Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης, το δείγμα που προέρχεται από επιχειρήσεις στον κλάδο της βιομηχανίας έχει δηλώσει πως φέρει τίτλο σπουδών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (*πτυχίο ή μεταπτυχιακό*) σε ποσοστό 77,6%(45), ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τα στελέχη στον κλάδο των υπηρεσιών διαμορφώνεται στο 84,9%(90).

Σχετικά με το προφίλ των υποκειμένων που συμμετείχαν στην έρευνα, το 40,2%(66) των συμμετεχόντων είναι γυναίκες, εκ των οποίων το 47%(31) έχει τριτοβάθμια εκπαίδευση με το 36%(11) εξ αυτών να φέρει τουλάχιστον έναν τίτλο μεταπτυχιακών σπουδών.

Το 17.7%(29) του συνόλου των συμμετεχόντων, φέρει δευτεροβάθμια εκπαίδευση, ενώ το 70%(20) όσων ανήκουν στη συγκεκριμένη υπό-ομάδα μετρά περισσότερα από 10 χρόνια προϋπηρεσίας στην επιχείρηση την οποία εργάζεται, καλύπτοντας σχεδόν αποκλειστικά θέσεις μεσαίας (*προϊστάμενοι και υποδιευθυντές τμημάτων*) ή σε κάποιες περιπτώσεις ανώτερης διοίκησης (*διευθυντές*).

Σε ότι έχει να κάνει με το χρόνο προϋπηρεσίας στην εκάστοτε επιχείρηση του συνόλου των υποκειμένων που έλαβαν μέρος στην έρευνα, το 35,3%(58) δηλώνει πως εργάζεται για λιγότερα από 5 χρόνια, ενώ το 47,56%(78) περισσότερα από 10 χρόνια. Επίσης, το 39,63%(65) του συνολικού δείγματος προέρχεται από στελέχη που κατέχουν θέσεις στην ανώτατη διοίκηση (*διευθύνων σύμβουλοι, γενικοί διευθυντές κ.α.*), το 34,75%(57) αντιπροσωπεύει στελέχη ανώτερης διοίκησης (*διευθυντές*

τμημάτων) και όλοι οι υπόλοιποι συμμετέχοντες καλύπτουν θέσεις μεσαίας και χαμηλότερης διοικητικής βαθμίδας (προϊστάμενοι και τμηματάρχες κ.α.).

Πίνακας 6. Δημογραφικά Στοιχεία

Κλάδος επιχείρησης	Βιομηχανία: 58
	Υπηρεσίες : 106
	Εμπόριο : 0
Φύλο	Άνδρας : 98
	Γυναίκα: 66
Εκπαίδευση	Γυμνάσιο/Λύκειο: 29
	ΤΕΙ/ΑΕΙ: 76
	Μεταπτυχιακά: 59
Χρόνος Υπηρεσίας στην Επιχείρηση	Κάτω από 5 έτη: 58
	5-10 έτη: 28
	Πάνω από 10 έτη: 78
Θέση στην ιεραρχία	Ανώτατο Στέλεχος: 65
	Ανώτερο Στέλεχος: 57
	Μεσαίο/Κατώτερο Στελ.: 42

Σύμφωνα πάντοτε με τα δεδομένα όπως περιγραφικά αναφέρονται στην αρχή του κεφαλαίου και αναπαριστώνται συνοπτικά στον **Πίνακα 6.**, το δείγμα μας αποτελείται σε μεγάλο ποσοστό από στελέχη ανώτατων και ανώτερων διοικητικών βαθμίδων, με πολυετή προϋπηρεσία και ιδιαίτερως υψηλό μορφωτικό επίπεδο.

5.3 Συχνότητες

Προχωρώντας στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας, θα ακολουθήσει περιγραφική ανάλυση των δεδομένων με χρήση πινάκων για κάθε μία κατηγορία και ομάδα ερωτήσεων.

5.3.1 Διοίκηση Ταλέντου

Ομάδα Ερωτήσεων Ι: Προσέλκυση Ταλαντούχων Υποψηφίων

Πίνακας 7. Προσέλκυση ταλαντούχων υποψηφίων

	<i>Προσέλκυση Ταλαντούχων υποψηφίων</i>	<i>Μέσος Όρος</i>	<i>Τυπική Απόκλιση</i>
1	Η επιχείρησή μας θεωρεί την προσέλκυση ταλαντούχων υποψηφίων ζωτική για την επιτυχία της	5,70	1,471
2	Η επιχείρησή μας αναζητά ταλαντούχους ανθρώπους για να αναλάβουν σημαντικές θέσεις	5,49	1,660
3	Η επιχείρησή μας επιλέγει κατάλληλους υποψηφίους με βάση τις πολλαπλές δεξιότητες και την εμπειρία τους	5,58	1,613
4	Η επιχείρησή μας πετυχαίνει στο να προσελκύει ταλαντούχους υποψηφίους	4,85	1,479
5	Η επιχείρησή μας χρησιμοποιεί διάφορους τρόπους για να προσελκύει ταλαντούχους υποψηφίους	4,63	1,706

Σύμφωνα με τα στοιχεία του **Πίνακα 7.**, παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος μεταξύ των πέντε ερωτήσεων που απαρτίζουν τη συγκεκριμένη ομάδα παρουσιάζει μια διακύμανση από το 4,63 έως το 5,70, ενώ αντίστοιχα η τυπική απόκλιση λαμβάνει ένα εύρος τιμών από 1,471 έως 1,706.

Πιο αναλυτικά, στις τρεις πρώτες ερωτήσεις που ερευνούν το βαθμό σπουδαιότητας που έχει για την εκάστοτε επιχείρηση η αναζήτηση, προσέλκυση και επιλογή ταλαντούχων αλλά και κατάλληλων στελεχών για την κάλυψη συγκεκριμένων θέσεων, οι γνώμες των υποκειμένων εκφράζονται κυρίως μέσω της επιλογής «*Μάλλον Συμφωνώ*» και λιγότερο «*Συμφωνώ Απόλυτα*». Στην 4^η και 5^η ερώτηση, παρατηρούμε μια σχετική διαφοροποίηση της τάσης του δείγματος αναφορικά με την ικανότητα της επιχείρησης να προσελκύει ταλαντούχους υποψηφίους αλλά και τους τρόπους που χρησιμοποιεί για να το πετύχει. Οι ερωτώμενοι επέλεξαν να διατηρήσουν μια περισσότερο ουδέτερη στάση σύμφωνα με τον μέσο όρο που στις

δύο αυτές περιπτώσεις διαμορφώνεται στο 4,85 και 4,63 αντίστοιχα, υποδηλώνοντας παράλληλα μια ανεπαίσθητη συμφωνία υψηλής επιφυλακτικότητας.

Ομάδα Ερωτήσεων II: Ανάπτυξη των ταλαντούχων υπαλλήλων

Πίνακας 8. Ανάπτυξη των ταλαντούχων υπαλλήλων

	<i>Ανάπτυξη των ταλαντούχων υπαλλήλων</i>	<i>Μέσος Όρος</i>	<i>Τυπική Απόκλιση</i>
6	Η επιχείρησή μας εντοπίζει τις ανάγκες για ανάπτυξη των ταλαντούχων υπαλλήλων	5,13	1,521
7	Η εταιρεία μας δίνει αρκετές ευκαιρίες για την ανάπτυξη των ταλαντούχων υπαλλήλων	5,29	1,612
8	Η εταιρεία μας αναπτύσσει τους ταλαντούχους υπαλλήλους δίδοντας τους κατάλληλες συνθήκες στο χώρο εργασίας	5,41	1,570
9	Η εταιρεία μας επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό της ώστε να διασφαλίσει την αξιοποίηση των δεξιοτήτων του	5,45	1,648
10	Η εταιρεία μας αναπτύσσει μια ομάδα ταλαντούχων υπαλλήλων που αποτελείται από εξειδικευμένο και αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό	5,30	1,564

Βάση των δεδομένων του **Πίνακα 8.**, οι συμμετέχοντες δηλώνουν μια σχετική συμφωνία με επιφύλαξη που σε κάποιες περιπτώσεις προσεγγίζει απομακρυσμένα τη δήλωση «Συμφωνώ Αρκετά». Στις ερωτήσεις 6 έως 8, οι ερωτώμενοι δείχνουν να συμφωνούν χωρίς να εκφράζουν παρόλα αυτά ιδιαίτερη βεβαιότητα στο κατά πόσο η επιχείρηση στην οποία εργάζονται εντοπίζει τις ανάγκες, προσφέρει ευκαιρίες ανάπτυξης και τις κατάλληλες συνθήκες εξέλιξης και βελτίωσης στους ταλαντούχους υπαλλήλους που διαθέτει στις τάξεις της. Κάτι αντίστοιχο παρατηρούμε και στις απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις 9 και 10, στο αν και σε ποιο βαθμό οι εταιρείες των υποκειμένων επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό και αναπτύσσουν ομάδες ταλαντούχων υπαλλήλων με τους μέσους όρους να διαμορφώνονται στο 5,45 και 5,30, αντίστοιχα. Τέλος, οι τιμές της τυπικής απόκλισης για τη συγκεκριμένη ομάδα ερωτήσεων διαμορφώνεται ανάμεσα στο 1,521 και 1,648.

Ομάδα Ερωτήσεων III: Συγκράτηση των ταλαντούχων υπαλλήλων

Πίνακας 9. Συγκράτηση των ταλαντούχων υπαλλήλων

	<i>Συγκράτηση των ταλαντούχων υπαλλήλων</i>	<i>Μέσος Όρος</i>	<i>Τυπική Απόκλιση</i>
11	Οι εργαζόμενοι στην εταιρεία είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους	5,38	1,459
12	Η εταιρεία μας δημιουργεί ευκαιρίες εργασίας που ανταποκρίνονται στους στόχους σταδιοδρομίας των ταλαντούχων εργαζομένων	5,02	1,643
13	Οι μισθοί και οι παροχές στην εταιρεία μας είναι δίκαιοι και ανταγωνιστικοί	5,48	1,568
14	Η εταιρεία μας εκτιμά τη δουλειά και τη συμβολή των ταλαντούχων εργαζομένων	5,65	1,649
15	Η εταιρεία μας υποστηρίζει στους εργαζομένους της έναν ισορροπημένο τρόπο ζωής	5,46	1,564

Το γενικό συμπέρασμα που απορρέει από τα δεδομένα που συλλέξαμε μέσω του συνολικού δείγματος για την 3^η ομάδα ερωτήσεων που εστιάζει στη συγκράτηση των ταλαντούχων υπαλλήλων, είναι πως παρουσιάζει μια γενική ισορροπία στην επιλογή «Μάλλον Συμφωνώ». Η διακύμανση του μέσου όρου ανά ερώτηση στη συγκεκριμένη κατηγορία διαμορφώνεται στο 5,02 με 5,65, αποτυπώνοντας πως οι απόψεις των υποκειμένων κινούνται κατά βάση στα πλαίσια μιας συμφωνίας με επιφύλαξη που σε κάποιες περιπτώσεις προσεγγίζει τη δήλωση «Συμφωνώ Αρκετά». Όσον αφορά την τυπική απόκλιση, οι τιμές που έχει λάβει κυμαίνονται από 1,459 έως 1,649.

5.3.2 Στρατηγική Ευελιξία

Ομάδα ερωτήσεων IV: Στρατηγική Ευελιξία

Πίνακας 10. Στρατηγική Ευελιξία

	<i>Στρατηγική Ευελιξία</i>	<i>Μέσος Όρος</i>	<i>Τυπική Απόκλιση</i>
16	Εάν αλλάξουν οι συνθήκες, η εταιρεία μας μπορεί εύκολα να αλλάξει τον τρέχοντα προγραμματισμό της	5,20	1,514
17	Εάν αλλάξουν οι συνθήκες, η εταιρεία μας είναι προετοιμασμένη να αντιδράσει με διαφορετικό και βιώσιμο τρόπο	5,22	1,531
18	Εάν αλλάξουν οι συνθήκες, η εταιρεία μας μπορεί να εφαρμόσει μια νέα στρατηγική	5,38	1,504
19	Εάν αλλάξουν οι συνθήκες, η εταιρεία μας έχει τις απαραίτητες γνώσεις ώστε να προσαρμόσει τις καθημερινές εργασίες και πρακτικές της	5,54	1,394
20	Εάν αλλάξουν οι συνθήκες, η εταιρεία μας προληπτικά μπορεί να αναπτύξει νέες εργασίες	5,23	1,541
21	Εάν αλλάξουν οι συνθήκες, η εταιρεία μας μπορεί αν αλλάξει κάποιες εργασίες της με μεγάλη πιθανότητα επιτυχίας	5,35	1,501

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης των δεδομένων για τη συγκεκριμένη ομάδα ερωτήσεων, ο μέσος όρος παρουσιάζει μια σχετική συνέπεια όσον αφορά τις απόψεις των ερωτηθέντων, αφού μεταξύ των επτά εναλλακτικών που προσφέρονται προς απάντηση στις έξι ερωτήσεις από τις οποίες αποτελείται η συγκεκριμένη κατηγορία, έχει λάβει τιμές που κυμαίνονται από το 5,10 έως το 5,54. Όσον αφορά τις τιμές που έλαβε η τυπική απόκλιση για κάθε μία εξ αυτών, διαμορφώνεται μεταξύ του 1,394 και 1,541.

Πιο αναλυτικά, στα ερωτήματα 16 και 17 αναφορικά με την ικανότητα της επιχείρησης να αλλάξει τον τρέχοντα προγραμματισμό της και στο κατά πόσο είναι κατάλληλα προετοιμασμένη για μια ενδεχόμενη και βιώσιμη αλλαγή, τα υποκείμενα της έρευνας επέλεξαν να δηλώσουν μια συμφωνία με ιδιαίτερη επιφύλαξη, παρατηρώντας τις τιμές του μέσου όρου σε κάθε μία από τις συγκεκριμένες δύο περιπτώσεις να διαμορφώνονται στο 5,20 και 5,22, αντίστοιχα.

Στα ερωτήματα 18 και 19, στο αν και σε ποιο βαθμό η εταιρεία έχει τις γνώσεις να εφαρμόσει μια νέα στρατηγική και να προσαρμόσει τις καθημερινές εργασίες και

πρακτικές της, οι γνώμες των ερωτηθέντων δεν παρουσιάζουν ιδιαίτερη διαφοροποίηση συγκριτικά με τις προηγούμενες δύο, μιας και κινούνται στο φάσμα μιας επιφυλακτικής συμφωνίας στα όρια της βεβαιότητας προσεγγίζοντας από απόσταση πάντοτε τη δήλωση «*Συμφωνώ Αρκετά*».

Τέλος, παρατηρούμε πως δεν υπάρχει κάποια διαφοροποίηση στη γενικότερη τάση του δείγματος στις τελευταίες δύο ερωτήσεις 20 και 21 της συγκεκριμένης ομάδας. Η δήλωση «*Μάλλον Συμφωνώ*», λαμβάνοντας πάντοτε υπόψη τους μέσους όρους 5,23 και 5,35 δείχνει να αντιπροσωπεύει την τάση του συγκεκριμένου δείγματος που συμμετείχε στην έρευνα.

5.3.3 Καινοτομία

Ομάδα ερωτήσεων V: Καινοτομία

Πίνακας 11. Καινοτομία

	<i>Διαδικασία της καινοτομίας</i>	<i>Μέσος Όρος</i>	<i>Τυπική Απόκλιση</i>
22	Στην εταιρεία υπάρχει μια σαφώς καθορισμένη στρατηγική καινοτομίας	4,95	1,744
23	Η καινοτομία στην εταιρεία είναι δέσμευση ολόκληρης της επιχείρησης, όχι μόνο του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης	4,91	1,821
24	Στην εταιρεία γίνεται εκπαίδευση των εργαζομένων στον τομέα της καινοτομίας και της δημιουργικής σκέψης	4,49	1,835
25	Δημιουργήσαμε ένα σύστημα ανταμοιβής όταν καινοτομούν οι εργαζόμενοι	4,29	1,931
26	Η εταιρεία εκμεταλλεύεται το εξωτερικό της περιβάλλον για να καινοτομήσει	4,65	1,825
27	Στην εταιρεία προστατεύεται η πνευματική ιδιοκτησία η οποία προκύπτει από τη δράση της καινοτομίας	4,91	1,770
28	Οι αποφάσεις σχετικά με το σχεδιασμό και εφαρμογή της καινοτομίας εγκρίνονται από την ηγεσία	5,46	1,770
29	Η εταιρεία παρακολουθεί και συγκρίνει τις καινοτόμες δραστηριότητές της	5,23	1,753

Συνοπτικά, όσον αφορά τη συγκεκριμένη ομάδα ερωτήσεων που αφορούν τις διαδικασίες καινοτομίας από ελληνικές επιχειρήσεις, σύμφωνα με τις απαντήσεις

του δείγματος οι απόψεις συγκλίνουν κυρίως στην επιλογή 4. «*Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ*», δευτερευόντως στην επιλογή No.5 «*Μάλλον Συμφωνώ*» και ελάχιστα στην επιλογή No.6 «*Συμφωνώ Αρκετά*».

Σύμφωνα με τις ερωτήσεις No.22 & No.23, στο αν και σε ποιο βαθμό οι επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει μια σαφή και καθορισμένη στρατηγική καινοτομίας αλλά και αν υπάρχει ενιαία δέσμευση εσωτερικά του οργανισμού για την επίτευξη και ανάπτυξη καινοτόμων πρακτικών και στρατηγικών, ο μέσος όρος σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν κυμαίνεται μεταξύ 4,91 – 4,95 και η τυπική απόκλιση στο 1,744 και 1,821. Οι συμμετέχοντες επέλεξαν να διατηρήσουν μια ουδέτερη στάση που τείνει προς συμφωνία με έντονη επιφυλακτικότητα.

Συνεχίζοντας με τις ερωτήσεις No.24 & No.25 που ερευνούν το βαθμό στον οποίο οι επιχειρήσεις προσφέρουν κάποιου είδους εκπαίδευση με στόχο την ανάπτυξη καινοτόμου σκέψης των εργαζομένων τους και αν όλο αυτό πλαισιώνεται παράλληλα από κάποιο σύστημα ανταμοιβών για όσους καινοτομούν, οι ερωτώμενοι διατηρούν μια σταθερά ουδέτερη στάση που κλείνει ελάχιστα προς συμφωνία με ιδιαίτερα υψηλό βαθμό επιφύλαξης. Ο μέσος όρος για την ερώτηση No.24 διαμορφώνεται στο 4,49 ενώ για την ερώτηση No.25 στο 4,29 με επικρατούσα επιλογή το «*Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ*» και το «*Μάλλον Συμφωνώ*» να έχει ελάχιστη έως αμελητέα συνεισφορά.

Προχωρώντας στην ανάλυση των απαντήσεων που δόθηκαν στις ερωτήσεις No.26 & No.27 σχετικά με τον αν η εταιρεία εκμεταλλεύεται το εξωτερικό της περιβάλλον για να καινοτομήσει και αν προστατεύει την πνευματική ιδιοκτησία σε ότι αφορά πάντοτε την καινοτομία, η εικόνα δεν διαφοροποιείται σχεδόν καθόλου σε σχέση με τα αποτελέσματα των προηγούμενων τεσσάρων ερωτήσεων. Ο μέσος όρος για την ερώτηση No.26 διαμορφώνεται στο 4,65 ενώ για την ερώτηση No.27 στο 4,91 υποδηλώνοντας για το δείγμα μας πως κινείται στα πλαίσια της ουδετερότητας με μία μικρή τάση προς συμφωνία που χαρακτηρίζεται όμως από έντονη επιφυλακτικότητα.

Στις τελευταίες δύο ερωτήσεις No.28 & No.29, σχετικά με το ρόλο της ηγεσίας στην ανάπτυξη και έγκριση καινοτόμων στρατηγικών αλλά και τον συνεχή έλεγχο των

καινοτόμων διαδικασιών, η τάση του δείγματος διαφοροποιείται αρκετά και τοποθετείται ξεκάθαρα μέσω της επιλογής «Μάλλον Συμφωνώ» δηλώνοντας μια μετριοπαθή συμφωνία που όμως συγκλίνει ελάχιστα και στο «Συμφωνώ Αρκετά».

5.4 Διερευνητική Ανάλυση Παραγόντων

Υπόθεση H1: Διοίκηση Ταλέντου και Στρατηγική Ευελιξία

Πίνακας 12. Περιγραφικά Στατιστικά «Διοίκηση Ταλέντου & Στρατηγική Ευελιξία»

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Δ_1	5,70	1,471	164
Δ_2	5,49	1,660	164
Δ_3	5,58	1,613	164
Δ_4	4,85	1,479	164
Δ_5	4,63	1,706	164
Δ_6	5,13	1,521	164
Δ_7	5,29	1,612	164
Δ_8	5,41	1,570	164
Δ_9	5,45	1,648	164
Δ_10	5,30	1,564	164
Δ_11	5,38	1,459	164
Δ_12	5,02	1,643	164
Δ_13	5,48	1,568	164
Δ_14	5,65	1,649	164
Δ_15	5,46	1,564	164
Σ_16	5,20	1,514	164
Σ_17	5,22	1,531	164
Σ_18	5,38	1,504	164
Σ_19	5,54	1,394	164
Σ_20	5,23	1,541	164
Σ_21	5,35	1,501	164

Στον **Πίνακα 12.** αναφέρεται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση ανά μεταβλητή που συμπεριλαμβάνεται στην Έρευνα. Οι μεταβλητές Δ_1 έως Δ_15 αναφέρονται στη διερεύνηση παραγόντων της Διοίκησης Ταλέντου, ενώ οι μεταβλητές Σ_16 έως Σ_21 στη Στρατηγική ευελιξία.

Πίνακας 13. Συσχετίσεις «Διοίκηση Ταλέντου & Στρατηγική Ευελιξία»

		Correlation Matrix																				
		Δ_1	Δ_2	Δ_3	Δ_4	Δ_5	Δ_6	Δ_7	Δ_8	Δ_9	Δ_10	Δ_11	Δ_12	Δ_13	Δ_14	Δ_15	Σ_16	Σ_17	Σ_18	Σ_19	Σ_20	Σ_21
Correlation	Δ_1	1,000	,610	,584	,591	,490	,487	,477	,586	,595	,523	,418	,556	,502	,512	,440	,286	,354	,394	,344	,380	,409
	Δ_2	,610	1,000	,690	,642	,540	,533	,552	,608	,608	,566	,484	,655	,456	,487	,398	,254	,314	,319	,288	,312	,390
	Δ_3	,584	,690	1,000	,625	,563	,528	,509	,634	,625	,606	,520	,569	,584	,593	,474	,318	,353	,373	,317	,360	,329
	Δ_4	,591	,642	,625	1,000	,562	,691	,648	,684	,717	,643	,581	,696	,549	,616	,483	,363	,391	,456	,458	,413	,416
	Δ_5	,490	,540	,563	,562	1,000	,589	,559	,633	,609	,565	,460	,575	,502	,516	,414	,389	,428	,451	,430	,423	,386
	Δ_6	,487	,533	,528	,691	,589	1,000	,760	,714	,708	,656	,568	,630	,567	,589	,430	,404	,435	,455	,466	,484	,490
	Δ_7	,477	,552	,509	,648	,559	,760	1,000	,784	,725	,707	,676	,676	,630	,753	,560	,495	,546	,551	,548	,566	,595
	Δ_8	,586	,608	,634	,684	,633	,714	,784	1,000	,860	,808	,704	,769	,692	,772	,666	,412	,526	,553	,545	,543	,579
	Δ_9	,595	,608	,625	,717	,609	,708	,725	,860	1,000	,804	,689	,755	,684	,784	,581	,398	,489	,577	,520	,515	,530
	Δ_10	,523	,566	,606	,643	,565	,656	,707	,808	,804	1,000	,669	,701	,656	,724	,564	,389	,466	,492	,496	,454	,516
	Δ_11	,418	,484	,520	,581	,460	,568	,676	,704	,689	,669	1,000	,669	,770	,808	,602	,388	,522	,617	,541	,544	,561
	Δ_12	,556	,655	,589	,696	,575	,630	,676	,769	,755	,701	,669	1,000	,646	,721	,588	,403	,500	,520	,471	,497	,509
	Δ_13	,502	,456	,584	,549	,502	,567	,630	,692	,684	,656	,770	,646	1,000	,931	,622	,384	,460	,549	,477	,505	,581
	Δ_14	,512	,487	,593	,616	,516	,589	,753	,772	,784	,724	,808	,721	,831	1,000	,650	,484	,582	,648	,597	,565	,622
	Δ_15	,440	,398	,474	,483	,414	,430	,560	,666	,581	,564	,602	,588	,622	,650	1,000	,353	,418	,432	,358	,378	,433
	Σ_16	,286	,254	,318	,363	,389	,404	,485	,412	,398	,389	,388	,403	,384	,484	,353	1,000	,841	,786	,732	,722	,680
	Σ_17	,354	,314	,353	,391	,428	,435	,546	,526	,489	,466	,522	,500	,460	,582	,418	,841	1,000	,856	,847	,763	,778
	Σ_18	,394	,319	,373	,456	,451	,455	,551	,553	,577	,492	,617	,520	,549	,648	,432	,785	,856	1,000	,820	,742	,753
	Σ_19	,344	,288	,317	,458	,430	,466	,548	,545	,520	,496	,541	,471	,477	,597	,358	,732	,847	,820	1,000	,793	,793
	Σ_20	,380	,312	,360	,413	,423	,484	,566	,543	,515	,454	,544	,497	,505	,565	,378	,722	,763	,742	,793	1,000	,985
	Σ_21	,409	,290	,329	,416	,386	,490	,595	,579	,530	,516	,561	,509	,581	,622	,433	,680	,778	,753	,793	,985	1,000
Sig. (1-tailed)	Δ_1		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	Δ_2	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Δ_3	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Δ_4	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Δ_5	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Δ_6	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Δ_7	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Δ_8	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Δ_9	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Δ_10	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Δ_11	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Δ_12	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Δ_13	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Δ_14	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Δ_15	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Σ_16	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	Σ_17	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	Σ_18	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	Σ_19	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	Σ_20	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	Σ_21	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000

Στον Πίνακα 13. παρουσιάζεται αναλυτικά τη συσχέτιση ανάμεσα σε όλες τις μεταβλητές που συμπεριλαμβάνονται στην εν λόγω έρευνα και ανήκουν στη Διοίκηση Ταλέντου και τη Στρατηγική ευελιξία.

Πίνακας 14. Επάρκεια Δειγματοληψίας «Διοίκηση Ταλέντου & Στρατηγική Ευελιξία»

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,938
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	3473,156
	df
	210
	Sig.
	,000

Ο δείκτης KMO είναι 0,938(>0,05) και ο δείκτης σημαντικότητας (0,000), κάτι που αποδεικνύεται ότι το δείγμα μας είναι ικανοποιητικό για ανάλυση.

Πίνακας 15. Κοινή Διακύμανση «Διοίκησης Ταλέντου & Στρατηγική Ευελιξία»

Communalities		
	Initial	Extraction
Δ_1	1,000	,594
Δ_2	1,000	,745
Δ_3	1,000	,660
Δ_4	1,000	,712
Δ_5	1,000	,596
Δ_6	1,000	,635
Δ_7	1,000	,713
Δ_8	1,000	,835
Δ_9	1,000	,809
Δ_10	1,000	,732
Δ_11	1,000	,787
Δ_12	1,000	,726
Δ_13	1,000	,773
Δ_14	1,000	,863
Δ_15	1,000	,619
Σ_16	1,000	,796
Σ_17	1,000	,877
Σ_18	1,000	,834
Σ_19	1,000	,842
Σ_20	1,000	,807
Σ_21	1,000	,814

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Στον **Πίνακα 15**, αποτυπώνεται το ποσοστό κοινής διακύμανσης που έχει κάθε μεταβλητή με τις υπόλοιπες. Στην προκειμένη περίπτωση είναι ιδιαίτερος υψηλό.

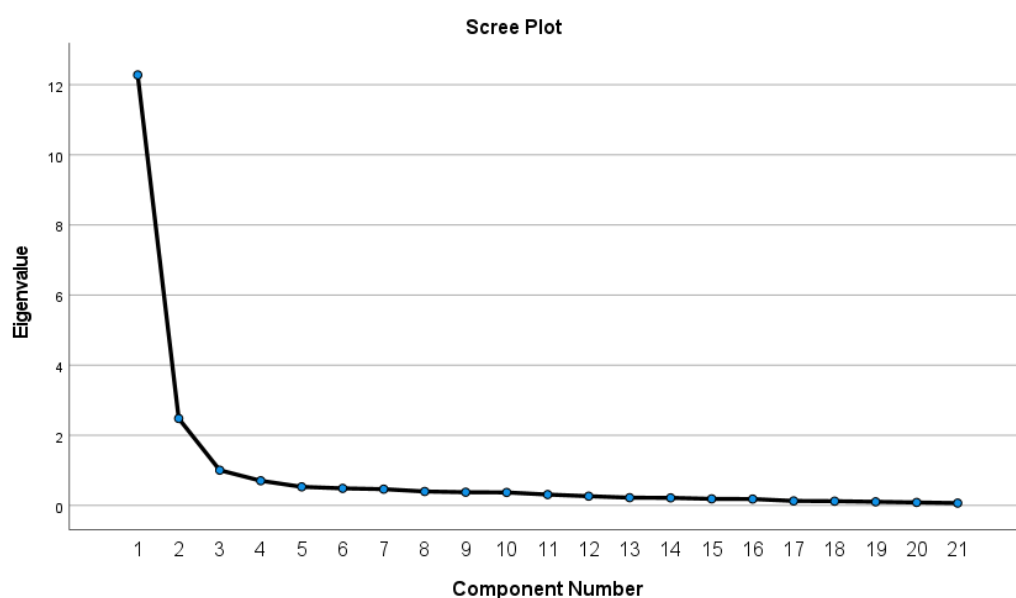
Πίνακας 16. Συνολική Διακύμανση « Διοίκηση Ταλέντου & Στρατηγική Ευελιξία»

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12,280	58,478	58,478	12,280	58,478	58,478	5,446	25,932	25,932
2	2,481	11,816	70,293	2,481	11,816	70,293	5,373	25,584	51,517
3	1,006	4,793	75,086	1,006	4,793	75,086	4,950	23,569	75,086
4	,705	3,355	78,441						
5	,531	2,530	80,971						
6	,488	2,323	83,294						
7	,465	2,215	85,509						
8	,399	1,900	87,409						
9	,378	1,800	89,208						
10	,371	1,768	90,977						
11	,311	1,480	92,457						
12	,265	1,261	93,718						
13	,222	1,058	94,775						
14	,217	1,032	95,807						
15	,188	,897	96,703						
16	,183	,872	97,576						
17	,129	,615	98,190						
18	,122	,582	98,772						
19	,104	,497	99,269						
20	,086	,411	99,680						
21	,067	,320	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Σύμφωνα με τον **Πίνακα 16**, διαπιστώνουμε ότι είναι τρεις οι παράγοντες που εξηγούν το μοντέλο σε ποσοστό που αγγίζει το 75,1%.

Διάγραμμα 1. Ιδιοτιμών « Διοίκηση Ταλέντου & Στρατηγική Ευελιξία»



Το **Διάγραμμα 1**, απεικονίζει διαγραμματικά τα αποτελέσματα σύμφωνα με τον αμέσως προηγούμενο **Πίνακα 16**.

Πίνακας 17. Περιστροφή Συνιστωσών « Διοίκηση Ταλέντου & Στρατηγική Ευελιξία»

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Δ_2	,837		
Δ_3	,738		
Δ_4	,734		
Δ_1	,719		
Δ_5	,687		
Δ_6	,631		
Δ_9	,613		,597
Δ_12	,599		,543
Σ_17		,887	
Σ_16		,865	
Σ_19		,860	
Σ_20		,833	
Σ_18		,828	
Σ_21		,808	
Δ_11			,770
Δ_13			,769
Δ_14			,768
Δ_15			,718
Δ_8	,591		,630
Δ_10	,553		,606
Δ_7	,501		,564

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Πίνακα 17. επιβεβαιώνεται πως έχουμε 3 παράγοντες (ή λανθάνουσες μεταβλητές) από το σύνολο των ερωτήσεων.

Υπόθεση Η2: Διοίκηση Ταλέντου και Καινοτομία

Πίνακας 18. Περιγραφικά Στατιστικά «Διοίκηση Ταλέντου & Καινοτομία»

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Δ_1	5,70	1,471	164
Δ_2	5,49	1,660	164
Δ_3	5,58	1,613	164
Δ_4	4,85	1,479	164
Δ_5	4,63	1,706	164
Δ_6	5,13	1,521	164
Δ_7	5,29	1,612	164
Δ_8	5,41	1,570	164
Δ_9	5,45	1,648	164
Δ_10	5,30	1,564	164
Δ_11	5,38	1,459	164
Δ_12	5,02	1,643	164
Δ_13	5,48	1,568	164
Δ_14	5,65	1,649	164
Δ_15	5,46	1,564	164
K_22	4,95	1,744	164
K_23	4,91	1,821	164
K_24	4,49	1,835	164
K_25	4,29	1,931	164
K_26	4,65	1,825	164
K_27	4,91	1,770	164
K_28	5,46	1,770	164
K_29	5,23	1,753	164

Στον Πίνακα 18. αναφέρεται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση ανά μεταβλητή που συμπεριλαμβάνεται στην Έρευνα. Οι μεταβλητές Δ_1 έως Δ_15 αναφέρονται στη διερεύνηση παραγόντων της Διοίκησης Ταλέντου, ενώ οι μεταβλητές K_22 έως K_29 στην Καινοτομία.

Πίνακας 21. Κοινή Διακύμανση «Διοίκησης Ταλέντου & Καινοτομία»

Communalities		
	Initial	Extraction
Δ_1	1,000	,639
Δ_2	1,000	,745
Δ_3	1,000	,660
Δ_4	1,000	,710
Δ_5	1,000	,571
Δ_6	1,000	,640
Δ_7	1,000	,724
Δ_8	1,000	,834
Δ_9	1,000	,813
Δ_10	1,000	,748
Δ_11	1,000	,786
Δ_12	1,000	,726
Δ_13	1,000	,751
Δ_14	1,000	,852
Δ_15	1,000	,580
Κ_22	1,000	,726
Κ_23	1,000	,741
Κ_24	1,000	,687
Κ_25	1,000	,700
Κ_26	1,000	,785
Κ_27	1,000	,662
Κ_28	1,000	,705
Κ_29	1,000	,781

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Στον **Πίνακα 21**, αποτυπώνεται το ποσοστό κοινής διακύμανσης που έχει κάθε μεταβλητή με τις υπόλοιπες. Στην προκειμένη περίπτωση είναι ιδιαίτερος υψηλό.

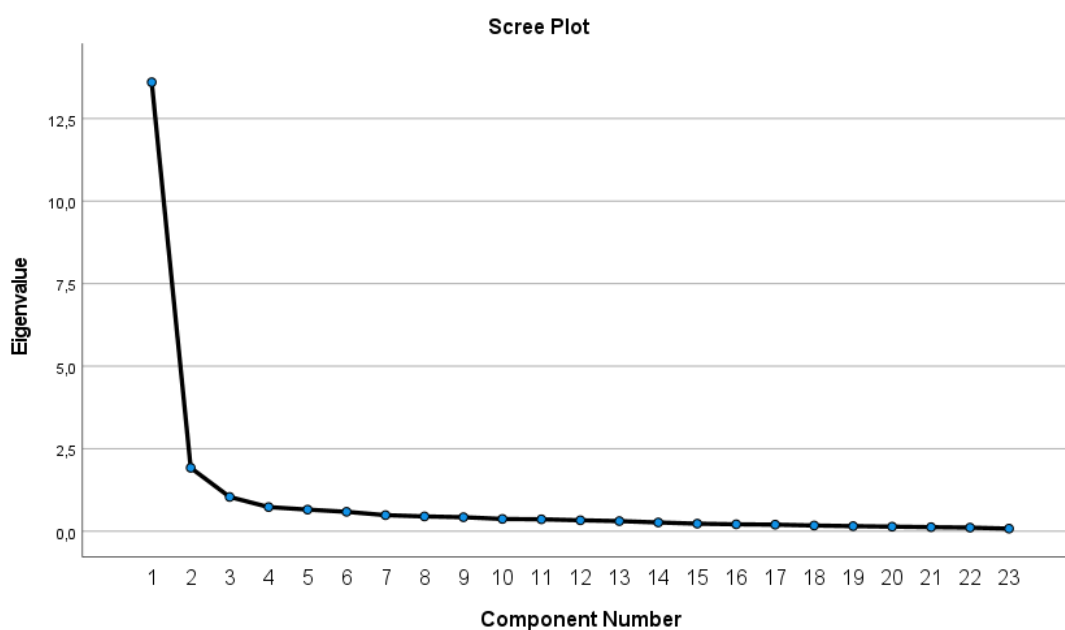
Πίνακας 22. Συνολική Διακύμανση « Διοίκηση Ταλέντου & Καινοτομία»

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	13,602	59,139	59,139	13,602	59,139	59,139	5,949	25,866	25,866
2	1,924	8,365	67,504	1,924	8,365	67,504	5,536	24,068	49,934
3	1,041	4,524	72,028	1,041	4,524	72,028	5,082	22,094	72,028
4	,734	3,191	75,218						
5	,657	2,858	78,076						
6	,590	2,567	80,643						
7	,489	2,127	82,770						
8	,451	1,959	84,729						
9	,427	1,855	86,584						
10	,374	1,628	88,211						
11	,363	1,580	89,791						
12	,334	1,452	91,243						
13	,309	1,344	92,586						
14	,268	1,165	93,751						
15	,231	1,005	94,756						
16	,212	,923	95,679						
17	,202	,876	96,555						
18	,175	,762	97,317						
19	,157	,683	97,999						
20	,141	,613	98,612						
21	,126	,546	99,159						
22	,112	,487	99,646						
23	,081	,354	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 22, διαπιστώνουμε ότι είναι τρεις οι παράγοντες που εξηγούν το μοντέλο σε ποσοστό 72%.

Διάγραμμα 2. Ιδιοτιμών « Διοίκηση Ταλέντου & Καινοτομία»



Διαγραμματική απεικόνιση των αποτελεσμάτων σύμφωνα με τον αμέσως προηγούμενο Πίνακα 22.

Πίνακας 23. Περιστροφή Συνιστωσών « Διοίκηση Ταλέντου & Καινοτομία»

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
K_23	,794		
K_27	,779		
K_26	,776		
K_29	,757		
K_24	,748		
K_22	,743		
K_28	,737		
K_25	,709	,408	
Δ_11		,799	
Δ_14		,786	
Δ_13		,725	
Δ_10		,656	,510
Δ_15		,651	
Δ_8		,649	,546
Δ_9		,633	,572
Δ_7		,618	,431
Δ_2			,819
Δ_1			,726
Δ_3			,714
Δ_4			,699
Δ_5			,645
Δ_6		,504	,584
Δ_12		,547	,550

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Βάση των αποτελεσμάτων του **Πίνακα 23**, επιβεβαιώνεται πως έχουμε 3 παράγοντες από το σύνολο των ερωτήσεων.

Υπόθεση H3: Στρατηγική Ευελιξία και Καινοτομία

Πίνακας 24. Περιγραφικά Στατιστικά «Στρατηγική Ευελιξία & Καινοτομία»

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Σ_16	5,20	1,514	164
Σ_17	5,22	1,531	164
Σ_18	5,38	1,504	164
Σ_19	5,54	1,394	164
Σ_20	5,23	1,541	164
Σ_21	5,35	1,501	164
Κ_22	4,95	1,744	164
Κ_23	4,91	1,821	164
Κ_24	4,49	1,835	164
Κ_25	4,29	1,931	164
Κ_26	4,65	1,825	164
Κ_27	4,91	1,770	164
Κ_28	5,46	1,770	164
Κ_29	5,23	1,753	164

Στον **Πίνακα 24.** αναφέρεται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση ανά μεταβλητή που συμπεριλαμβάνεται στην έρευνα. Οι μεταβλητές Σ_16 έως Σ_21 αναφέρονται στη διερεύνηση παραγόντων της Στρατηγικής Ευελιξίας, ενώ οι μεταβλητές Κ_22 έως Κ_29 στην Καινοτομία.

Πίνακας 25. Συσχετίσεις «Στρατηγική Ευελιξία & Καινοτομία»

Correlation Matrix															
	Σ_16	Σ_17	Σ_18	Σ_19	Σ_20	Σ_21	Κ_22	Κ_23	Κ_24	Κ_25	Κ_26	Κ_27	Κ_28	Κ_29	
Correlation	Σ_16	1,000	,841	,786	,732	,722	,680	,545	,569	,473	,499	,531	,462	,511	,540
	Σ_17	,841	1,000	,856	,847	,763	,778	,638	,607	,512	,543	,576	,539	,580	,619
	Σ_18	,786	,856	1,000	,820	,742	,753	,611	,585	,545	,598	,607	,595	,612	,642
	Σ_19	,732	,847	,820	1,000	,793	,793	,596	,591	,516	,531	,568	,568	,612	,616
	Σ_20	,722	,763	,742	,793	1,000	,885	,538	,529	,552	,623	,602	,560	,579	,594
	Σ_21	,680	,778	,753	,793	,885	1,000	,562	,592	,586	,660	,600	,542	,616	,649
	Κ_22	,545	,638	,611	,596	,538	,562	1,000	,779	,700	,642	,721	,575	,649	,698
	Κ_23	,569	,607	,585	,591	,529	,592	,779	1,000	,726	,651	,679	,569	,676	,723
	Κ_24	,473	,512	,545	,516	,552	,586	,700	,726	1,000	,703	,697	,564	,576	,641
	Κ_25	,499	,543	,598	,531	,623	,660	,642	,651	,703	1,000	,784	,578	,584	,682
	Κ_26	,531	,576	,607	,558	,602	,600	,721	,679	,697	,784	1,000	,674	,711	,738
	Κ_27	,462	,539	,595	,568	,560	,542	,575	,569	,564	,578	,674	1,000	,639	,649
	Κ_28	,511	,580	,612	,612	,579	,616	,649	,676	,576	,584	,711	,639	1,000	,840
	Κ_29	,540	,619	,642	,616	,594	,649	,698	,723	,641	,682	,738	,649	,840	1,000
Sig. (1-tailed)	Σ_16		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	Σ_17	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Σ_18	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Σ_19	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Σ_20	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Σ_21	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Κ_22	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Κ_23	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Κ_24	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	Κ_25	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	Κ_26	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	Κ_27	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	Κ_28	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	Κ_29	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

Αναλυτική απεικόνιση του δείκτη συσχέτισης ανάμεσα σε όλες τις μεταβλητές που συμπεριλαμβάνονται στην εν λόγω έρευνα και ανήκουν στη Στρατηγική Ευελιξία και την Καινοτομία.

Πίνακας 26. Επάρκεια Δειγματοληψίας «Στρατηγική Ευελιξία & Καινοτομία»

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,936
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	2366,254
	df
	91
	Sig.
	,000

Ο δείκτης KMO είναι 0,936 (>0,05) και ο δείκτης σημαντικότητας (0,000), κάτι που αποδεικνύεται ότι το δείγμα μας είναι ικανοποιητικό για ανάλυση.

Πίνακας 27. Κοινή Διακύμανση «Στρατηγική Ευελιξία & Καινοτομία»

Communalities		
	Initial	Extraction
Σ_16	1,000	,779
Σ_17	1,000	,882
Σ_18	1,000	,834
Σ_19	1,000	,843
Σ_20	1,000	,805
Σ_21	1,000	,802
Κ_22	1,000	,727
Κ_23	1,000	,738
Κ_24	1,000	,705
Κ_25	1,000	,700
Κ_26	1,000	,796
Κ_27	1,000	,589
Κ_28	1,000	,699
Κ_29	1,000	,778

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Στον **Πίνακα 27**, αποτυπώνεται το ποσοστό κοινής διακύμανσης που έχει κάθε μεταβλητή με τις υπόλοιπες. Στην προκειμένη περίπτωση είναι πολύ υψηλό.

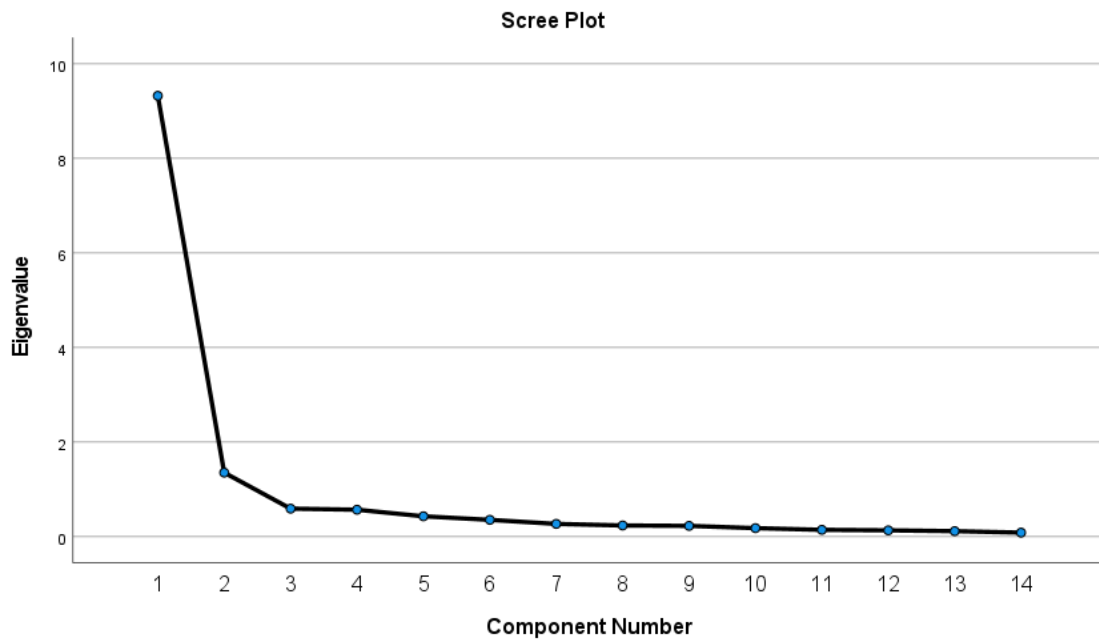
Πίνακας 28. Συνολική Διακύμανση «Στρατηγική Ευελιξία & Καινοτομία»

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,323	66,591	66,591	9,323	66,591	66,591	5,610	40,070	40,070
2	1,353	9,663	76,254	1,353	9,663	76,254	5,066	36,184	76,254
3	,591	4,220	80,474						
4	,568	4,059	84,534						
5	,429	3,065	87,599						
6	,354	2,528	90,127						
7	,268	1,917	92,043						
8	,235	1,678	93,722						
9	,227	1,618	95,340						
10	,179	1,275	96,615						
11	,143	1,021	97,636						
12	,132	,943	98,579						
13	,115	,822	99,401						
14	,084	,599	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Σύμφωνα με τον **Πίνακα 28**, διαπιστώνουμε ότι είναι δύο οι παράγοντες που εξηγούν το μοντέλο σε ποσοστό 76,25%.

Διάγραμμα 3. Ιδιοτιμών « Στρατηγική Ευελιξία & Καινοτομία»



Διαγραμματική απεικόνιση των αποτελεσμάτων σύμφωνα με τον αμέσως προηγούμενο Πίνακα 28.

Πίνακας 29. Περιστροφή Συνιστωσών «Στρατηγική Ευελιξία & Καινοτομία»

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
K_26	,831	
K_24	,794	
K_29	,793	
K_23	,786	
K_22	,775	
K_25	,761	
K_28	,745	
K_27	,677	
Σ_17		,869
Σ_19		,843
Σ_16		,834
Σ_18	,411	,815
Σ_20		,812
Σ_21	,436	,782

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Βάση των αποτελεσμάτων του **Πίνακα 29**, επιβεβαιώνεται πως έχουμε 2 παράγοντες από το σύνολο των ερωτήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.

ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Συζήτηση ευρημάτων

6.1.1 Δημογραφικά στοιχεία

Αρχικά, όσον αφορά **το προφίλ των συμμετεχόντων** στην έρευνα η πλειονότητα αυτών ανήκει σε ανώτατες ή ανώτερες διοικητικές βαθμίδες, χαρακτηρίζεται από υψηλό μορφωτικό επίπεδο και μετρά περισσότερα από 5 ή 10 χρόνια προϋπηρεσίας στην ίδια επιχείρηση. Τα δεδομένα αυτά μας βοηθούν να συμπεράνουμε πως τα στελέχη που έλαβαν μέρος στην έρευνα διαθέτουν ευρεία γνώση και εικόνα των πολιτικών, των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, των προτεραιοτήτων και των λειτουργιών τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά της εταιρεία στην οποία ανήκουν.

Επίσης, λόγω της θέσης και του ρόλου τους είναι επιφορτισμένοι με τη διαχείριση ενός μέρους ή του συνόλου κάποιες φορές του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης στην οποία εργάζονται, κάτι που εμπεριέχει ευθύνες και αρμοδιότητες που αφορούν τη συνεχή παρακολούθηση της απόδοσής των εργαζομένων, την αξιολόγηση τους, τον εντοπισμό και προσδιορισμό τυχόν αναγκών για περαιτέρω εκπαίδευση ή εξειδίκευση, τρόπους παρακίνησης και ανταμοιβή τους.

Η εμπειρική γνώση των συμμετεχόντων θα βοηθήσει σημαντικά στο να διαπιστώσουμε ποια είναι σήμερα η θέση της διοίκησης ταλέντου στις ελληνικές επιχειρήσεις, αν λειτουργεί συνδυαστικά με τη στρατηγική ευελιξία και την καινοτομία και τέλος, αν υπάρχουν ευκαιρίες και δυνατότητες για περαιτέρω έρευνα με σκοπό την καλύτερη δυνατή αξιοποίησή τους προς όφελος των ελληνικών επιχειρήσεων.

6.1.2 Προσέλκυση ταλαντούχων υποψηφίων

Ξεκινώντας, με την ανάλυση και παρουσίαση των συμπερασμάτων αναφορικά με τις στρατηγικές, τις διαδικασίες, τις πρακτικές και την προτεραιοποίηση των επιχειρήσεων στην **προσέλκυση ταλαντούχων υποψηφίων**, παρατηρήθηκε μια σχετική συμφωνία με ιδιαίτερη όμως επιφύλαξη, η οποία έτεινε προς μια πιο ουδέτερη θέση επί του θέματος.

Τα δεδομένα που αντλήσαμε και εν συνεχεία αναλύσαμε, μας έδειξαν μια υπαρκτή πρόθεση ή τάση των επιχειρήσεων να αναζητούν και να προσελκύουν ταλαντούχους υποψηφίους ή κατάλληλους εργαζομένους, των οποίων οι δεξιότητες εφάπτονται και καλύπτουν συγκεκριμένες ανάγκες μέσα από συγκεκριμένες θέσεις. Παρόλα αυτά, όσον αφορά το βαθμό επίτευξης του συγκεκριμένου εγχειρήματος ή τα μέσα και τους τρόπους που χρησιμοποιεί για να το επιτύχει αυτό μια επιχείρηση, εντοπίσαμε μια έντονα ουδέτερη στάση που μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως στις περισσότερες των περιπτώσεων, παρότι υπάρχει η πρόθεση και η επιθυμία **προσέλκυσης κατάλληλων και ταλαντούχων υποψηφίων** εν τέλη κάτι τέτοιο δεν μετουσιώνεται στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Γεγονός, που ενδεχομένως οφείλεται στην ελλιπή γνώση και κατάρτιση των στελεχών που είναι επιφορτισμένα με τις συγκεκριμένες αρμοδιότητες, την απουσία ξεκάθαρης στρατηγικής αναφορικά με την προσέλκυση ταλαντούχων υπαλλήλων ή τη δομή και τη λειτουργία της ίδια της εταιρείας που λειτουργεί ως ανασταλτικός παράγοντας στην αποτελεσματική εφαρμογή της διοίκησης ταλέντου λόγω ελλιπούς επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων και γενικότερα των εμπλεκόμενων μερών.

6.1.3 Ανάπτυξη των ταλαντούχων υπαλλήλων

Προχωρώντας στην παρουσίαση των ευρημάτων που αφορούν την **ανάπτυξη των ταλαντούχων υπαλλήλων**, διαπιστώσαμε ευρύτερα μια σχετική συμφωνία με ιδιαίτερη επιφύλαξη, στο κατά πόσο οι επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη των ταλαντούχων υπαλλήλων τους, εντοπίζοντας τις ανάγκες τους και προσφέροντας τις κατάλληλες ευκαιρίες εξέλιξης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, παρατηρήσαμε

μια σχετική συμφωνία που όμως δεν μπορεί να μετουσιωθεί σε ένα ασφαλές συμπέρασμα σχετικά με το αν η συγκεκριμένη προσέγγιση αποτελεί μέρος της ευρύτερης στρατηγικής και κουλτούρας των επιχειρήσεων ή αν απλώς στηρίζεται σε μεμονωμένα γεγονότα που εφαρμόζονται κατά περίπτωση ή κατ' εξαίρεση .

Σχετικά, με το αν προσφέρονται οι κατάλληλες συνθήκες στο χώρο εργασίας και αν η εταιρεία επενδύει στην αξιοποίηση των δεξιοτήτων των ανθρώπων της και σε αυτό το σημείο διαπιστώνουμε πως η τάση του δείγματος δείχνει μια επιφυλακτική συμφωνία. Κάτι που μας οδηγεί στο συμπέρασμα, πως δεν υπάρχει μια σαφής, ξεκάθαρη και καθορισμένη στρατηγική από τις εταιρείες, όσον αφορά την ανάπτυξη του προσωπικού τους, με σαφείς πολιτικές εξέλιξης και ανάπτυξης καριέρας.

6.1.4 Συγκράτηση των ταλαντούχων υπαλλήλων

Συνεχίζοντας με το τμήμα εκείνο της έρευνας που αφορά στη **συγκράτηση των ταλαντούχων υπαλλήλων** και πιο συγκεκριμένα μελετά το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων, τις ευκαιρίες και τις αμοιβές που τους προσφέρονται, την εκτίμηση και την αναγνώριση που λαμβάνουν αλλά και την ποιότητας ζωής που απολαμβάνουν σε συνάρτηση με την εργασία τους, οι ερωτώμενοι παρότι δήλωσαν πως συμφωνούν συνεχίζουν να διατηρούν έντονη την επιφυλακτικότητάς τους.

Σύμφωνα με την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του συγκεκριμένου δείγματος, γίνεται εύκολα αντιληπτό πως υπάρχει μια σχετική ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία και την εταιρία στην οποία απασχολούνται.

Βέβαια, εστιάζοντας στις απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση *αν προσφέρονται οι κατάλληλες ευκαιρίες σταδιοδρομίας για τους ταλαντούχους υποψηφίους*, εδώ ο δείκτης επιφυλακτικότητας αυξάνει παρά το γεγονός ότι διαπιστώνεται μια σχετική συμφωνία. Τα δεδομένα αυτά μας βοηθούν να αντιληφθούμε πως στις περισσότερες των περιπτώσεων δεν υφίσταται κάποιο δομημένο σύστημα αξιολόγησης που να προσφέρεται ως ένας χάρτης ή οδηγός σταδιοδρομίας και ανάπτυξης καριέρας για

τον κάθε εργαζόμενο και ειδικότερα για ταλαντούχους, ικανούς και φιλόδοξους υπαλλήλους.

Επίσης, όσον αφορά τους μισθούς και τις ευρύτερες παροχές των εργαζομένων, την εκτίμηση της δουλειάς και των αποτελεσμάτων τους, αλλά και της ισορροπίας μεταξύ δουλειάς και ελεύθερου χρόνου, παρατηρούμε μια ιδιαιτέρως συγκρατημένη συμφωνία που μας κάνει να αντιληφθούμε πως σίγουρα υπάρχουν πολλά περιθώρια βελτίωσης στους συγκεκριμένους τομείς. Επίσης, εντοπίζουμε την αναγκαιότητα ή την ευκαιρία για τις ελληνικές επιχειρήσεις, να εστιάσουν και να εμβαθύνουν περισσότερο σε ποιοτικά στοιχεία που έχουν να κάνουν με την ευρύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων τους. Δίνοντας μεγαλύτερη βαρύτητα στην ευχαρίστηση που μπορεί να προσφέρεται μέσω της ίδιας της εργασίας, την αξία της αναγνώρισης και της εκτίμησης που μπορεί να απολαμβάνει κάθε εργαζόμενος για την προσφορά και τη συνεισφορά του στην επιχείρηση, αλλά και τη σπουδαιότητα του ευ ζην για το ανθρώπινο δυναμικό στο σύνολό του, παράγοντες που μπορούν να λειτουργήσουν πολλαπλασιαστικά προς όφελος του ίδιου του οργανισμού.

6.1.5 Στρατηγική ευελιξία

Έπειτα, όσον αφορά τα συμπεράσματα που εξήχθησαν για τη **στρατηγική ευελιξία**, βάση των δεδομένων που συλλέξαμε και αναλύσαμε και λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός πως μεγάλο μέρος του δείγματος που συμμετείχε, ανήκει σε υψηλές διοικητικές βαθμίδες, αντιλαμβανόμαστε πως στην πλειονότητα των περιπτώσεων δεν υπάρχουν σαφείς και ξεκάθαρες πολιτικές στρατηγικής ευελιξίας στις ελληνικές επιχειρήσεις. Διαπίστωση, που αφορά είτε σταδιακές και μεμονωμένες αλλαγές που ενδεχομένως να περιορίζονται σε συγκεκριμένα τμήματα, είτε ριζικές και γενικευμένες που καλύπτουν το σύνολο των διαδικασιών και των λειτουργιών ενός οργανισμού. Επίσης, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα, ότι οι όποιες αποφάσεις στρατηγικής ευελιξίας, λαμβάνονται και εφαρμόζονται κατά περίπτωση, ενώ παράλληλα στηρίζονται κυρίως στην εμπειρική γνώση που διαθέτουν είτε συγκεκριμένα στελέχη είτε η ίδια η διοίκηση της επιχείρησης. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων γίνεται αντιληπτό, πως δεν υφίσταται ένα προαποφασισμένο και

καθορισμένο πλάνο στρατηγικής ευελιξίας που έχει εκπονηθεί με σκοπό την αντιμετώπιση καταστάσεων που αποτελούν ή θα αποτελέσουν πιθανή απειλή για την ανταγωνιστική θέση ή κάποιες φορές την ίδια τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

6.1.6 Διαδικασία της καινοτομίας

Εν συνεχεία, αναφορικά με τις **στρατηγικές καινοτομίας** που εφαρμόζονται και ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις, οι ερωτώμενοι διατήρησαν μια ουδέτερη στάση σχεδόν σε όλο το φάσμα του συγκεκριμένου τμήματος της έρευνας. Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν, συμπεραίνουμε πως η πλειονότητα των ελληνικών επιχειρήσεων δεν διαθέτει ξεκάθαρη στρατηγική καινοτομίας και ως τούτου δεν υφίσταται και αντίστοιχη δέσμευση ή κουλτούρα στο εσωτερικό των οργανισμών αυτών. Επίσης, σε απόλυτη ταύτιση με τα προηγούμενα είναι τα αποτελέσματα των απαντήσεων που δόθηκαν αναφορικά με την εκπαίδευση και την ύπαρξη ενός συστήματος αμοιβών, που αποσκοπεί στην ανάπτυξη καινοτόμου κουλτούρας και αντίληψης σε ολόκληρο τον οργανισμό. Όσον αφορά τις πρακτικές που εφαρμόζει η εκάστοτε επιχείρηση αλλά και το πλαίσιο διασφάλισης της καινοτομίας εσωτερικά και σε αυτό το σημείο η τάση του δείγματος κινήθηκε στα όρια της ουδετερότητας. Τέλος, σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν, ιδιαιτέρως αντιληπτός και ξεκάθαρος γίνεται ο ρόλος της εταιρείας «ως ηγεσία», που έχει την απόλυτη δικαιοδοσία και ευθύνη λήψης του συνόλου των αποφάσεων που αφορούν στρατηγικές καινοτομίας, διατηρώντας τον πλήρη έλεγχο και τη συνεχή εποπτεία τέτοιων ενεργειών.

6.1.6 Υπόθεση H1: Διοίκηση Ταλέντου και Στρατηγική Ευελιξία

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της διερευνητικής ανάλυσης παραγόντων στις δύο υπό εξέταση έννοιες, της διοίκησης ταλέντου και της στρατηγικής ευελιξίας, αρχικά εντοπίζεται μια σχετική ομοιογένεια μεταξύ τους, όσον αφορά τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις. Πιο συγκεκριμένα, στους μέσους όρους παρατηρείται ένα εύρος τιμών που κυμαίνεται από 4,63 (Δ_5) έως 5,70 (Δ_1), αποτέλεσμα που

θέτει ως αντιπροσωπευτικότερες για το δείγμα που συμμετείχε, τις θέσεις *Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ* και *Μάλλον Συμφωνώ*, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις προσεγγίζει ελάχιστα μια πιο βέβαιη τοποθέτηση στη θέση *6. Συμφωνώ Αρκετά*.

Εν συνεχεία, όσον αφορά το βαθμό συσχέτισης των δύο παραγόντων σύμφωνα με τα δεδομένα του **Πίνακα 13.**, διαπιστώνεται στις περισσότερες των περιπτώσεων σημαντική έως υψηλή συσχέτιση, με τις τιμές να διαμορφώνονται στην πλειονότητά τους άνω του 50%, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις να ξεπερνούν και το 60%.

Πιο αναλυτικά, η πρόθεση, ο βαθμός προτεραιοποίησης, η επιλογή και η **προσέλκυση ταλαντούχων υποψηφίων**, παρουσιάζουν σημαντική αλλά όχι ιδιαίτερως υψηλή συσχέτιση με τη **στρατηγική ευελιξία**. Αντίθετα, οι πρακτικές και οι πολιτικές **ανάπτυξης και συγκράτησης ταλαντούχων υπαλλήλων** παρουσιάζουν πολύ υψηλή συσχέτιση με τη **στρατηγική ευελιξία**. Αποτέλεσμα, που αρχικά έρχεται να επιβεβαιώσει την υπάρχουσα θεωρία, όπως επίσης και την υπόθεση *H1* που έχουμε διατυπώσει προηγουμένως, σύμφωνα με την οποία *η Διοίκηση Ταλέντου επηρεάζει θετικά τη Στρατηγική Ευελιξία*.

Συνεπώς, η ικανότητα μιας επιχείρησης να εφαρμόζει πρακτικές στρατηγικής ευελιξίας και να είναι κατάλληλα προετοιμασμένη, ώστε να αντιδρά με βιώσιμο τρόπο σε ενδεχόμενες αλλαγές, προϋποθέτει σε σημαντικό βαθμό την ύπαρξη ενός δομημένου συστήματος προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης ταλαντούχων υπαλλήλων.

Επίσης, σύμφωνα πάντοτε με τα ευρήματα της έρευνας, οι εταιρείες που εστιάζουν στις ανάγκες των ταλαντούχων υπαλλήλων τους, προσφέροντας κίνητρα και ευκαιρίες ανάπτυξης και διαμορφώνουν τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας είναι πιθανότερο να παρουσιάζουν υψηλό βαθμό ευελιξίας και προσαρμοστικότητας, αναπτύσσοντας νέες και βιώσιμες εργασίες κάθε φορά που οι συνθήκες το απαιτούν.

Ο υψηλός δείκτης ικανοποίησης των εργαζομένων που απορρέει από τις συνθήκες εργασίας και τις ευκαιρίες που τους προσφέρονται για ανάπτυξη και εξέλιξη, μπορεί να διαμορφώσει μια κουλτούρα δέσμευσης προς τον οργανισμό και τους στόχους που θέτει κάθε φορά. Η χρήση και εφαρμογή ευέλικτων πρακτικών και στρατηγικών

προϋποθέτει την ύπαρξη ενός κατάλληλα εκπαιδευμένου, έμπειρου και ικανού προσωπικού που δεσμεύεται απέναντι στον οργανισμό.

Όλα τα παραπάνω μας οδηγούν στο συμπέρασμα, πως οι επιχειρήσεις που επενδύουν στη διαφύλαξη και καλύτερη αξιοποίηση του πολυτιμότερου εταιρικού τους πόρου που δεν είναι άλλος από το ανθρώπινο δυναμικό, ενδεχομένως να είναι και καλύτερα προετοιμασμένες να εφαρμόσουν ευέλικτες στρατηγικές και να προσαρμοστούν αποτελεσματικά, κάθε φορά που οι συνθήκες το απαιτούν.

Σχήμα 1. Διοίκηση Ταλέντου, Στρατηγική Ευελιξία



6.1.7 Υπόθεση H2: Διοίκηση Ταλέντου και Καινοτομία

Όσον αφορά, το βαθμό συσχέτισης ανάμεσα στη **διοίκηση ταλέντου** και την **καινοτομία**, διαπιστώνεται πως η εφαρμογή στρατηγικών διοίκησης ταλέντου παρουσιάζουν σημαντική έως υψηλή συσχέτιση, με την ύπαρξη καινοτόμων στρατηγικών στην επιχείρηση.

Σύμφωνα με τα δεδομένα του **Πίνακα 18.**, εντοπίζεται μια σχετική ομοιογένεια όσον αφορά τις γνώμες του δείγματος, όπου σε αυτή την περίπτωση απαντώνται εντονότερα μεταξύ των επιλογών *Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ* και *Μάλλον Συμφωνώ*. Πιο αναλυτικά, όσον αφορά τις ερωτήσεις που διερευνούν τη διοίκηση ταλέντου στις ελληνικές επιχειρήσεις επικρατούσα θέση είναι το *Μάλλον Συμφωνώ* με μικρές αποκλίσεις που τείνουν προς την επιλογή *Συμφωνώ Αρκετά*. Αναφορικά με τις απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις που αφορούν την καινοτομία, σε αυτή την κατηγορία η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δείχνει να κλείνει περισσότερο προς τη θέση *Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ*, με εξαίρεση δύο περιπτώσεις όπου αντιπροσωπευτικότερη θέση είναι το *Μάλλον Συμφωνώ* (K_28 & K_29).

Πιο αναλυτικά, όσον αφορά το βαθμό συσχέτισης ανάμεσα στη διοίκηση ταλέντου και την καινοτομία, οι τιμές για το συγκεκριμένο δείκτη κυμαίνονται στο φάσμα του 0,271 έως 0,557. Γεγονός, που μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως υπάρχει σημαντική έως υψηλή συσχέτιση μεταξύ των πολιτικών και των πρακτικών που ακολουθούν οι ελληνικές επιχειρήσεις στην **προσέλκυση ταλαντούχων υποψηφίων** και τις **διαδικασίες καινοτομίας** που εφαρμόζουν.

Παράλληλα, εντοπίζεται ιδιαίτερα υψηλή συσχέτιση της τάξεως του 50% έως 60%, σε επιμέρους κατηγορίες της διοίκησης ταλέντου που αφορούν **την ανάπτυξη και συγκράτηση των ταλαντούχων υπαλλήλων**, με την εφαρμογή στρατηγικών καινοτομίας.

Βάση των δεδομένων οδηγούμαστε στο συμπέρασμα, πως οι εταιρείες που δίνουν έμφαση στην καινοτομία, εστιάζουν σε μεγάλο βαθμό στον εντοπισμό και την προσέλκυση ταλαντούχων υποψηφίων με καινοτόμο αντίληψη, γνώσεις, δεξιότητες και δυνατότητες περαιτέρω εξέλιξης, που θα στελεχώσουν αποτελεσματικά συγκεκριμένες θέσεις. Επίσης, ένα άλλο στοιχείο που προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας και αξίζει να αναφερθεί, είναι ότι οι επιχειρήσεις που δίνουν έμφαση στην καινοτομία είναι πιθανότερο να επενδύσουν στην ανάπτυξη του προσωπικού τους, να δημιουργήσουν κατάλληλες συνθήκες εργασίας και να προσφέρουν ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης.

Εν κατακλείδι, όσον αφορά το βαθμό συσχέτισης της Διοίκησης ταλέντου και της Καινοτομίας, σύμφωνα με τη σύγκριση των δεδομένων επί του συνόλου αλλά και τον επιμέρους κατηγοριών μεταξύ τους, επιβεβαιώνεται η αρχική μας υπόθεση *H2* πως *η Διοίκηση ταλέντου σχετίζεται και επηρεάζει θετικά την Καινοτομία*.

Σχήμα 2. Διοίκηση Ταλέντου, Καινοτομία



6.1.8 Υπόθεση H3: Στρατηγική Ευελιξία και Καινοτομία

Τέλος, σύμφωνα πάντοτε με τα δεδομένα της ανάλυσης παραγόντων, διαπιστώσαμε υψηλό βαθμό συσχέτισης της **στρατηγικής ευελιξίας** με την **καινοτομία**. Αποτέλεσμα, που έρχεται να επιβεβαιώσει, πρώτον τη διαθέσιμη θεωρία που στηρίζεται σε προηγούμενες έρευνες και δεύτερον την υπόθεση H3, σύμφωνα με την οποία η *στρατηγική ευελιξία επηρεάζει θετικά την καινοτομία*.

Όσον αφορά, τις τιμές που έλαβαν οι μέσοι όροι στις δύο υπό μελέτη έννοιες, οι απόψεις των ερωτώμενων στο σύνολό τους αντιπροσωπεύονται σχεδόν σε απόλυτο βαθμό από τη θέση *Μάλλον Συμφωνώ* με ελάχιστη προσέγγιση της θέσης *Συμφωνώ Αρκετά*.

Επίσης, σχετικά με το δείκτη συσχέτισης για τις δύο έννοιες, εμφανίζει τιμές οι οποίες στην πλειονότητά τους κυμαίνονται άνω του 50%, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις ξεπερνούν και το 60%. Επιμέρους είναι οι περιπτώσεις που παρουσιάζουν συσχέτιση μικρότερη του 50%.

Συνοπτικά, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα πως η ικανότητα μιας επιχείρησης να αντιδρά με διαφορετικό και βιώσιμο τρόπο, όντας κατάλληλα προετοιμασμένη και διαθέτοντας τις απαραίτητες γνώσεις να εφαρμόσει μία νέα στρατηγική, αποτελεί ισχυρή ένδειξη ύπαρξης μιας καθορισμένης στρατηγικής καινοτομίας για τον οργανισμό.

Σύμφωνα πάντοτε και με τη διαθέσιμη βιβλιογραφία, η εφαρμογή και ανάπτυξη καινοτομίας απαιτεί ευέλικτα μοντέλα λειτουργίας της επιχείρησης και υψηλά επίπεδα προσαρμοστικότητας σε περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από έντονο ανταγωνισμό, σύντομο κύκλο ζωής προϊόντων και υπηρεσιών, συνεχείς μεταβολές και διαρκή απαξίωση της γνώσης.

Σχήμα 3. Στρατηγική Ευελιξία, Καινοτομία

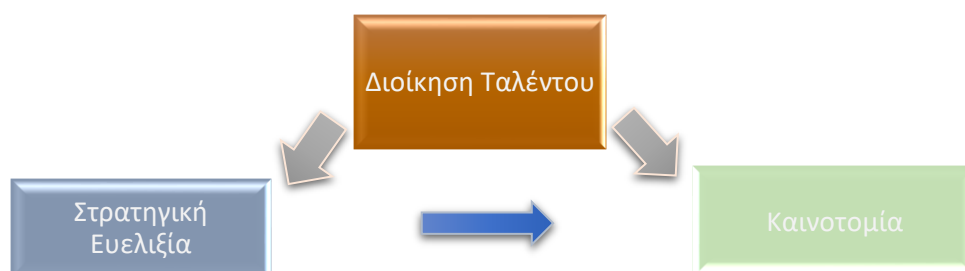


6.2 Συμπεράσματα

Σύμφωνα με τη διαθέσιμη θεωρία και τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας που διεξήχθη, διαπιστώνουμε υψηλή συσχέτιση μεταξύ της διοίκησης ταλέντου, της στρατηγικής ευελιξία και της καινοτομίας. Η διοίκηση ταλέντου ως κεντρικό αντικείμενο μελέτης παρουσιάζει ιδιαίτερη δυναμική και αποτελεί βασικό παράγοντα αποτελεσματικής και ορθής εφαρμογής της στρατηγικής ευελιξίας και της καινοτομίας για τις επιχειρήσεις. Επίσης, αναδεικνύεται ως βασικό στοιχείο για την ορθή και αποδοτική εφαρμογή ευέλικτων και καινοτόμων στρατηγικών, διασφαλίζοντας την ύπαρξη κατάλληλου προσωπικού και στελεχών ικανών να διαμορφώσουν, να εποπτεύσουν και εν τέλει να εκτελέσουν αποτελεσματικά το στρατηγικό πλάνο της εκάστοτε επιχείρησης.

Τέλος, εντοπίζουμε μια αμφίδρομη και επωφελή σχέση ανάμεσα στις τρεις αυτές έννοιες, διαπιστώνοντας παράλληλα την αναγκαιότητα της ύπαρξης και εφαρμογής τους από κάθε σύγχρονο οργανισμό.

Σχήμα 4. Διοίκηση ταλέντου, Στρατηγική ευελιξία, Καινοτομία



6.3 Περιορισμοί και Προτάσεις

Με την ολοκλήρωση τους παρούσας εργασίας, διαπιστώνεται η έλλειψη πιο συγκεκριμένων πληροφοριών και ποιοτικών δεδομένων αναφορικά με τον τρόπο που εφαρμόζονται σήμερα από τις ελληνικές επιχειρήσεις, οι τρεις έννοιες που εξετάσαμε.

Εντοπίζεται λοιπόν, η ανάγκη μιας διεξοδικότερης έρευνας που να αποσκοπεί στην περαιτέρω εμβάθυνση του τρόπου εφαρμογής της διοίκησης ταλέντου, της στρατηγικής ευελιξίας και της καινοτομίας. Όπως επίσης, η διερεύνηση του βαθμού συνεισφοράς τους, όπως εντοπίζεται, αξιολογείται και αποτυπώνεται από τις ηγεσίες των ίδιων των επιχειρήσεων.

Πρότασή μας λοιπόν προς τους μελλοντικούς ερευνητές, είναι η χρήση μιας διαφορετικής ερευνητικής προσέγγισης, περισσότερο προσανατολισμένης στη συλλογή και επεξεργασία ποιοτικών δεδομένων, αποσκοπώντας στο να συγκεκριμενοποιήσουν τη θέση και το ρόλο των τριών αυτών εννοιών στο ελληνικό επιχειρείν. Εστιάζοντας, σε συγκεκριμένους κλάδους (π.χ. *εταιρείες υπηρεσιών ανάπτυξης λογισμικού, εφαρμογών ή ευρύτερα τεχνολογίας*), που ενδεχομένως λειτουργούν περισσότερο καινοτόμα, ευέλικτα και δίνουν ιδιαίτερη έμφαση και μεγάλη βαρύτητα στη στελέχωσή τους από ικανό, καταρτισμένο και ταλαντούχο προσωπικό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- Δημητρόπουλος, Ε., (2004). *Εισαγωγή Στη Μεθοδολογία Της Επιστημονικής Έρευνας: προς ένα συστηματικό δυναμικό μοντέλο μεθοδολογίας επιστημονικής έρευνας*, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία;*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Κυριαζή, Ν. (2011). *Η κοινωνιολογική έρευνα- Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*, (Νέα διευρυμένη έκδοση), Εκδόσεις Πεδίο, Αθήνα.
- Παπαγεωργίου, Ι. (2015). *Θεωρία δειγματοληψίας*, Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Αθήνα, ISBN: 978-960-603-275-2, Ανακτήθηκε από: <http://hdl.handle.net/11419/1296>
- Παπάνης, Ε. (2012). *Μεθοδολογία Έρευνας και Διαδίκτυο*, Αθήνα, Εκδόσεις: Σιδέρη.
- Παρασκευοπούλου-Κόλλια, Ε. (2008). *Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις*, *Open Education - The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology*, 4(1).

Ξένη Βιβλιογραφία

- Aaker, D.A. and Mascarenhas, B. (1984). *The Need for Strategic Flexibility*, Journal of Business Strategy, 5(2), pp. 74-82. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/eb039060>
- Amit, R. and Schoemaker, P.J.H. (1993). *Strategic assets and organizational rent*. *Strategic Management Journal*, 14(1), pp. 33-46. Retrieved from: <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- Albors, J. (2002). *Pautas de innovación tecnológica industrial en un región intermedia. El caso de la Comunidad Valenciana*, *Economía Industrial*, No. 346, pp. 135-146. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/28064176_Pautas_de_innovacion_tecnologica_industrial_en_una_region_intermedia_el_caso_de_la_Comunidad_Valenciana
- Ali, A. (1994). *Pioneering versus Incremental Innovation: Review and Research Propositions*, *Journal of Product Innovation Management*, 11(1), pp. 46-61. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/073767829490118X#aep-abstract-id2>
- Alpkan, L., Yilmaz, C. and Kaya, N. (2007). *Market Orientation and Planning Flexibility in SMEs*, *International Small Business Journal*, 25(2), pp.152–172. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/247738685_Market_Orientation_and_Planning_Flexibility_in_SMEs
- Ashton, C. and Morton, L. (2005). *Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management*, *Strategic HR Review*, 4(5), pp. 28-31. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/240260909_Managing_talent_for_competitive_advantage_Taking_a_systemic_approach_to_talent_management
- Australian National Audit Office (ANAO), (2009). *Innovation in the Public Sector*, Commonwealth of Australia, Canberra.

- Ayşe Cingöz, A., Akdoğan, A.A. (2013). *Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 99, pp. 582 – 589.
- Baqutayan, S.M.S. (2014). *Is the Talent Management Important? An overview of Talent Management and the way to optimize employee performance*, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23).
- Bateman, N. & Rich N. (2003). *Companies' perceptions of inhibitors and enablers for process improvement activities*, *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), p. 185.
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Beaverstock, J. (2018). *New insights in reproducing transnational corporate elites: the labour market intermediation of executive search in the pursuit of global talent in Singapore*, *Global Networks*, 18(3), pp. 500–522.
- Becker, B.E. & Gerhart, B. (1996). *The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects*, *Academy of Management Journal*, 39, pp. 779–801.
- Becker, B.E. & Huselid, M.A. (2006). *Strategic human resources management: Where do we go from here?*, *Journal of Management*, Vol. 32, pp. 898–925.
- Becker, S.W. & Whisler, T.M. (1967). *The innovative organization: A selective view of current theory and research*, *Journal of Business*, 40(4), pp. 462–469.
- Beechler, S. & Woodward, I.C. (2009). *The global 'war of talent'*, *Journal of International Management*, 15(3), p. 274.
- Beltran-Martin, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A. & Bou-Llugar, J.C. (2008). *Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance*, *Journal of Management*, 34(5), pp. 1009-1044.
- Beltran-Martin, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A. & Bou-Llugar, J.C. (2008). *Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance*, *Journal of Management*, 34(5), pp. 1009-1044.

- Bessant, J., Caffyn, S. & Gallagher, M. (2001). *An evolutionary model of continuous improvement behaviour*, *Technovation*, 21(2), pp. 67-77.
- Bessant, J. (2005). *Enabling continuous and discontinuous innovation: Learning from the private sector*, *Public Money & Management*, 25(1), pp. 35-42.
- Bhattacharya, M., Gibson, D.E. & Doty, D.H. (2005). *The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance*, *Journal of Management*, 31(4), pp. 622-640.
- Bhatnagar, J. (2007). *Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention*, *Employee relations*, 29(6), pp. 640-663.
- Birkinshaw, J., Hamel G. & Mol, M. (2008). *Management innovation*, *Acad Manage Rev*, 33(4), pp. 825–845.
- Boer, H. & Gertsen, F. (2003). *From continuous improvement to continuous innovation: a (retro)(per)spective*, *International Journal of Technology Management*, 26(8), pp. 805-827.
- Bond, T.C. (1999). *The role of performance measurement in continuous improvement*, *International Journal of Operations & Production Management*, 19(12), p. 1318.
- Byham, W.C. (2001). *Are leaders born or made?*, *Workspan*, 44(12), pp. 56–60.
- Cadsby, C.B., Song, F. & Tapon, F. (2007). *Sorting and incentive effects of pay for performance: an experimental investigation*, *The Academy of Management Journal*, 50(2), pp. 387-405.
- Camisón, C. & Villar-López, A. (2014). *Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance*, *J. Bus. Res.*, 67, pp. 2891–2902.
- Cannon, A.R. & John, C.H. (2004). *Competitive strategy and plant-level flexibility*, *International Journal of Production Research*, 42(10), pp. 1987-2007.

- Cappelli, P. (2008). *Talent Management for the Twenty - First Century*, Harvard Business Review, 86(3), pp. 74-81. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/5440660_Talent_management_f_or_the_twenty-first_century
- Cappelli, P. & Keller, J.R. (2014). *Talent management: Conceptual approaches and practical challenges*, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1(1), pp. 305-331.
- Carlsson, B. (1989). *Flexibility and the Theory of the Firm*, International Journal of Industrial Organization, 7, pp. 179-203.
- Cartwright, S. & Cooper C.L. (1997). *Managing Workplace Stress*, 1, Stage, Thousand Oaks, CA.
- Celuch, K., Murphy, G.B. & Callaway, S.K., (2007). *More bang for your buck: Small firms and the importance of aligned information technology capabilities and strategic flexibility*, Journal of High Technology Management Research, 17, pp. 187–197.
- Cerdin, J.L. & Brewster, C. (2014). *Talent management and expatriation: Bridging two streams of research and practice*, Journal of World Business, 49(2), pp. 245-252.
- Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H. & Michaelis, E., (1998). *The war of talent*, McKinsey Quarterly, 3, pp. 44-57.
- CIPD (2006). *Talent Management: Understanding the dimensions*. London: CIPD.
- Collings, D.G. & Mellahi, K. (2009). *Strategic talent management: A review and research agenda*, Human Resource Management Review, 19(4), pp. 304 - 313.
- Collins, C. & Clark, K. (2003). *Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage*, Academy of Management Journal, 46(6), pp. 740-751.
- Collings, D.G. & Mellahi, K. (2009). *Strategic talent management: a review and research agenda*, Human Resource Management Review, 19, pp.304–313.

- Combe, I.A. & Greenley, G.E., (2004). *Capabilities for strategic flexibility: a cognitive content framework*, European Journal of Marketing, 38, pp. 1456–1480.
- Combe, I.A., Rudd, J.M., Leeflang, P.S.H. & Greenley G.E., (2012). *Antecedents to strategic flexibility: management cognition, firm resources and strategic options*, European Journal of Marketing, 46, pp. 1320–1339.
- Comision Europea (1995). *Libro verde de la innovacion*, Comision Europea (ES/13/95/55220800.P00).
- Confederation of British Industry (CBI)/QUINETIQ, (2008). *Excellence in Service Innovation*, CBI.
- Cordero, R., Walsh, S.T. & Kirchhoff, B.A. (2005). *Motivation performance in innovative manufacturing plants*, The Journal of High Technology Management Research, 16(1), pp. 89-99.
- Cornelissen, T., Heywood J.S. & Jirjahn, U. (2011). *Performance pay, risk attitudes and job satisfaction*, Labour Economics, 18(2), pp. 229-239.
- Crossan, M.M. & Apaydin, M. (2010). *A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature*, Journal of Management Studies, 47(6), pp. 1154–1191.
- Dabhilkar, M. & Bengtsson, L. (2007). *Continuous improvement capability in the Swedish engineering industry*, International Journal of Technology Management, 37(3-4), pp. 272-289.
- Damanpour, F. & Aravind, D. (2012b). *A review of research on organizational structure and innovation: From organic to ambidextrous structure*, In M. D. Mumford (Ed.), Handbook of organizational creativity, Academic Press, pp. 483–513.
- Damanpour, F. & Evan, W.M. (1984). *Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag*, Adm. Sci. Q., 29, pp. 392–409.
- Damanpour, F. & Schneider, M. (2009). *Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organisations: Assessing the Role of Managers*,

Journal of Public Resources and Theory, 19, pp. 495-522, Retrieved from:
<https://doi.org/10.1093/jopart/mun021>

- Damanpour, F. & Wischnevsky, J.D. (2006). *Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations*, Journal of Engineering and Technology Management, 23, pp. 269–291.
- Damanpour, F. (2010). *An integration of research findings of effects of firm size and market competition on product and process innovations*, British Journal of Management, 21, pp. 996–1010.
- D' Aveni, R. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York: Free Press.
- de Benito Valencia, C.M. (2000). *La mejora continua en la gestión de calidad. Seis sigma, el camino para la excelencia*, Economía Industrial, 331, pp. 59-66.
- de Benito Valencia, C.M. (2000). *Continuous improvement capacity in the Swedish engineering industry*, International Journal of Technology Management, 37(3-4), pp. 272-289.
- Dehghan-Dehnavi, H. & Nadafi, G. (2011). *Can strategic flexibility bring profitability to firms through product innovation?*, Modern Economy and Business Quarterly, 30, pp. 1-4.
- Delery, J.E. & Doty, D.H. (1996). *Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*, Academy of Management Journal, 39(4), pp. 802-835.
- Delgado-Verde, M., Martín-de-Castro, G., Navas-López, J.E., Cruz-González, J. (2011). *Capital social, capital relacional e innovación tecnológica. Una aplicación al sector manufacturero español de alta y media-alta tecnología*, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 14(4), pp. 207-221.
- DESSLER, G. (2013). *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: GLOBAL EDITION (13TH ED.)*, PEARSON EDUCATION.
- De Vires, H.A., Bekkers, V.J.J.M. & Tummers, L.G. (2014). *Innovations in the Public Sector: A Systematic Review*, Ottawa IRSPM Conference, pp. 9-11.

- Dreyer, B. & Grønhaug, K. (2004). *Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage*, Journal of Business Research, 57, pp.484– 494.
- Dries, N. & Pepermans, R. (2012). *How to identify leadership potential: Development and testing of a consensus model*, Human Resource Management, 51(3), pp. 361 - 385.
- Dries, N. (2013a). *The psychology of talent management: A review and research agenda*, Human Resource Management Review, 23(4), pp. 272-285.
- Duttagupta, R. (2005). *Identifying and managing your assets: Talent management*, London, UK: PricewaterhouseCoopers.
- Dyer, L. & Ericksen, J. (2005). *In pursuit of marketplace agility: applying precepts of self – organizing systems to optimize human resource scalability*, Human Resource Management, 44(2), pp. 183-188.
- Dolińska, M. (2010a). *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: PWE.
- Dolińska, M. (2010b). *Uwarunkowania organizacyjne i rynkowe rozwoju innowacyjnego przedsiębiorstw w województwie lubelskim*. In: *Polityka ekonomiczna. Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*. No. 111, ed. Sokołowski, J., Sosnowski, M. and Źabiński, A. Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Doroudi, H. & Babaei, L. (2016). *A Study on the Relationship Between Strategic Planning Processes, Planning Flexibility, and Firm Performance: Considering the Mediating role of Innovation*, Qom: International Conference on Economy, Management, and Psychology.
- Eardley, A., Avison, D. & Powell, P. (1997). *Strategic Information Systems: An Analysis of Development Techniques which Seek to Incorporate Strategic Flexibility*, Journal of Organizational Computing, 7(1), pp.57–77.
- Economic and Social Research Council (ESRC), (2008). *Innovation Research Initiative Distributed Projects Cost Specification*, ESRC, Swindon.
- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). *Dynamic capabilities: what are they?*, Strategic Management Journal, 21(10-11), pp. 1105-1121.

- Ettlie, J.E., Bridges, W.P. & O’Keefe, R.D. (1984). *Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation*, *Management science*, 30(6), pp. 682–695.
- Evans, J.S. (1991). *Strategic Flexibility for High Technology Maneuvres: A Conceptual Framework*, *Journal of Management Studies*, 28(1), pp. 69-89.
- Evers, A., Ewert B., Brandsen, T., Eds. (2014). *Social Innovations for Social Cohesion: 77 Cases from 20 European Cities 2010-14*, European Commission, Nijmegen.
- Fagerberg, J. (2005). *Innovation: A guide to the literature*, In J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson (Eds.), *The Oxford handbook of innovations*, Oxford University Press, pp. 1–26.
- Fagerberg, J., Mowery, D.C., Nelson, R.R., Eds., (2005). *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Fan, Z., Wu, D., & Wu, X. (2013). *Proactive and reactive strategic flexibility in coping with environmental change in innovation*, *Asian Journal of Technology Innovation*, 21(2), pp. 187–201. Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/19761597.2013.866316>.
- Farndale, E., Scullion, H. & Sparrow, P. (2010). *The role of the corporate HR function in global talent management*, *Journal of World Business*, 45, (2), pp. 161 - 168.
- Feghhi-Farahmand, N. & Dabaghi-Sadr, M. (2014). *Role of Flexibility with Innovation in Development of Industrial Infrastructures*.
- Gagne, F. (2000). *Understanding the complete choreography of talent development through DMGT-based analysis*. In: *International Handbook of Giftedness and Talent*, eds. Heller, K.A., Monks, F.J., Subotnik, R.F. and Sternberg, R.J. Oxford: Elsevier Science.
- Ganter, A. & Hecker, A. (2013). *Deciphering antecedents of organizational innovation*, *Journal of Business Research*, 66(5), pp. 575–584. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/256977107_Deciphering_antecedents_of_organizational_innovation
- García-Sabater, J.J. & Marín-García J.A. (2009). *Enablers and inhibitors for sustainability of continuous improvement: A study in the automotive industry suppliers in the Valencia Region*, *Intangible Capital*, 5(2), pp. 183-209.

- García-Sabater, J.J., Marín-García, J.A. & Perelló-Marín, M.R. (2011). *Is implementation of continuous improvement possible? An evolutionary model of enablers and inhibitors*, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 22(2). Retrieved from: <https://doi.org/10.1002/hfm.20262>
- Gee, S. (1981). *Technology transfer, innovation & international competitiveness*, Wiley & Sons.
- Gerwin, D. (1993). *Manufacturing flexibility: a strategic perspective*, Management Science, 39(4), pp. 395-410.
- Godin, B. (2008). *Innovation: The History of a Category, Montreal: Project of the Intellectual History of Innovation*, Working Paper No. 1, p. 26.
- Godin, B. (2015a). *Innovation contested: The idea of innovation over the centuries*, London: Routledge.
- Goffin, K. & Mitchell, R. (2010). *Innovation management*, Palgrave-MacMillan.
- Golden, W. & Powel, P. (2000). *Towards a definition of flexibility: in search of the Holy Grail?*, Omega, Elsevier, 28(4), pp.373-384.
- González Pernía, J.L. & Peña-Legazkue, I. (2007). *Determinantes de la capacidad de innovación de los negocios emprendedores en España*, Economía Industrial, pp. 129-147.
- Grewal, R. & Tansuhaj, P. (2001). *Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility*, Journal of Marketing, 65(2), pp.67–80. Retrieved from: <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.67.18259>
- Grütter, A.W., Field, J.M. & Faull, N.H.B. (2002). *Work team performance over time: three case studies of South African manufacturers*, Journal of Operations Management, 20(5), pp. 641- 657.
- Ha, J. (2006). *Talent management: what's it mean?* Retrieved from: <http://www.reliableplant.com/Read/1632/talentmanagement>

- Hage, J. & Aiken, M. (1970). *Social change in complex organizations*, New York: Random House, 1970.
- Hambrick, D.C. & Mason, P.A. (1984). *Upper echelons: the organization of reflection of its top managers*, *The Academy of Management Review*, 9(2), pp. 193-206.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future*, Harvard Business Review Press. Retrieved from: <https://hbr.org/1994/07/competing-for-the-future>
- Hamlin, R., Henry, J. & Cuthbert, R. (2012). *Acquiring market flexibility via niche portfolios: the case of Fisher and Paykel Appliance Holdings Ltd*, *European Journal of Marketing*, 46(10), pp. 1302–1319.
- Hedger, A. (2008). *Leading the way in Talent Management*, *Workforce Management*, pp. 50-62.
- Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). *Managing talent to maximize performance*, *Employment Relations Today*, 31, pp. 67–82.
- Henderson, R.M. & Clark, K.B. (1990). *Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms*, *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 9-30.
- Henderson, R. (1993). *Underinvestment and incompetence as responses to radical innovation: Evidence from the photolithographic alignment equipment industry*, *The RAND Journal of Economics*, 24(2), pp. 248–270.
- Hervas-Oliver, J.L., Sempere-Ripoll, F., Boronat-Moll, C. & Rojas-Alvarado R. (2018). *On the joint effect of technological and management innovations on performance: Increasing or diminishing returns?*, *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(5), pp. 569–581.
- Hilton, D.M. (2000). *Hiring and retaining top talent*, *Credit Union Executive Journal*, 40(5), pp. 12–16.
- Hill, W.L.C. & Jones, G.R. (2008). *Strategic Management: An Integrated Approach*, Eighth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Hitt, M.A., Keats, B.W. & DeMarie, S.M. (1998). *Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive*

advantage in the 21st century, Academy of Management Perspectives, 12(4), pp. 22–42. Retrieved from: <https://doi.org/10.5465/ame.1998.1333922>

- Huselid, M.A. (1995). *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, Academy of Management Journal, 38(3), pp. 635-672.
- Hollen, R.M., van den Bosch F.A. & Volberda, H.W. (2013). *The role of management innovation in enabling technological process innovation: An inter-organizational perspective*, European Management Review, 10(1), pp. 35-50.
- Hyland, P.W., Mellor R. & Sloan, T. (2007). *Performance measurement and continuous improvement: are they linked to manufacturing strategy?*, International Journal of Technology Management, 37(3-4), pp. 237-246.
- Ibrahim, R.I. & Alomari, G.I. (2020). *The effect of talent management on innovation: Evidence from Jordanian Banks*, Management Science Letters, 10(1), pp. 1295 – 1306.
- Iles, P., Chuai X. & Preece, D. (2010). *Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers*, Journal of World Business, 45(2), pp. 179 - 189.
- Iles, P., Chuai, X. & Preece, D. (2010). *Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda*, Human Resource Development International, 13(2), pp. 125 - 145.
- Innovation & Growth, (2013). *Talent Management: Process Guide*. Retrieved from: http://novascotia.ca/psc/pdf/hrCentre/resources/talentManagement/TM_Process_Guide.pdf
- Johnson, J.L., Lee, R.P., Saini, A. & Grohmann, B. (2003). *Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model*, Journal of the Academy of Marketing, 31(1), pp.74-89.
- Jorda Borrell, R. (2007). *Comportamientos innovadores de las empresas de servicios avanzados (SA). Aprendizaje y entorno en Andalucía*, Economía Industrial, 363, pp. 205-221.
- Kamasak, R., Yavuz, M., Karagulle, A.O. & Agca, T. (2016). *Importance of strategic flexibility on the knowledge and innovation relationship: An*

emerging market study, Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences, 229, pp. 126-132.

- Kandemir, D., & Acur, N. (2012). *Examining proactive strategic decision-making flexibility in new product development*, Journal of Product Innovation Management, 29(4), pp. 608–622. Retrieved from: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00928.x>.
- Kang, S.C., Morris, S., & Snell, S.A. (2007). *Relational archetypes, organizational learning and value creation: Extending the human resource architecture*, Academy of Management Review, 32(1), pp. 236–256.
- Ketkar, S. & Sett, P.K. (2009). *HR flexibility and firm performance: analysis of a multi-level causal model*, The International Journal of Human Resource Management, 20(5), pp. 1009-1038.
- Kopeü, J. (2012). *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Kothari, C.R. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques*, 2nd edn. New Delhi: New Age International Publishers.
- KPMG-Economist Intelligence Unit, (2012). *Rethinking Human Resources in a Changing World*, Retrieved from: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/pl-rethinking-human-resources-in-a-changing-world.pdf>
- Kucherov, D. & Zavyalova, E. (2012). *HRD practices and talent management in the companies with the employer brand*, European Journal of Training and Development, 36(1), pp. 86–104.
- Kvale, S. (1996). *Interviews, an introduction to qualitative research interviewing*, Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Lado, A.A. & Wilson, M.C. (1994). *Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective*, Academy of Management Review, 19(4), pp. 699-727.
- Lau, C.M. & Ngo, H.Y. (1996). *One country many cultures: organizational cultures of firms of different country origins*, International Business Review, 5, pp. 469-486.
- Lau, C.M. & Ngo, H.Y. (2004). *The HR system, organizational culture, and product innovation*, International Business Review, 13(6), pp. 658-703.

- Lau, R.S.M. (1996). *Strategic flexibility: A new reality for world-class manufacturing*, SAM Advanced Management Journal, 61(2), pp. 11-15.
- Lee, M. & Na, D. (1994). *Determinants of Technical Success in Product Development when Innovation Radicalness Is Considered*, Journal of Product Innovation Management, 2, pp. 62-68.
- Leifer, R. (2000). *Radical innovation: how mature companies can outsmart upstarts*, Harvard Business Press.
- Lengnick-Hall, C.A. & Lengnick-Hall, M.L. (1988). *Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology*, Academy of Management Review, 13(3), pp. 454-470.
- Lepak, D.P., & Snell, S.A. (1999). *The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development*, Academy of Management Review, 24, pp. 31–48.
- Lewis, R.E. & Heckman, R.J. (2006). *Talent management: A critical review*, Human Resource Management Review, 16(2), pp. 139–154.
- Lichtenberg, J., Woock, C. & Wright, M. (2008). *Ready to innovate: Are educators and executives aligned on the creative readiness of the U.S. Workforce? (Report No. R-1424-08-RR)*, New York: The Conference Board. Retrieved from: www.artsusa.org/pdf/information.../ReadytoInnovateFull.pdf
- Li, Y., Liu, Y. & Duan, Y. (2008). *Entrepreneurial orientation, strategic flexibilities and indigenous firm innovation in transitional China*. International Journal of Technology Management, 41, pp. 223–246.
- Lin, X., Xin, L., Zhao, C. & Wei X. (2017). *Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance: A moderated mediation model*, Emerald Publishing Limited. Personnel Review, 46(7), 2017 pp. 1335-1357.
- Linton, J.D. (2009). *De-Babelizing the Language of Innovation*, Technovation, 29, pp. 729-737. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.04.00>
- Liozu, S.M. & Hinterhuber, A. (2017). *Is innovation in pricing your next source of competitive advantage?*, In Innovation in Pricing, Routledge: London, UK, pp. 29–46.

- Listwan, T. (2005). *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*. In: *Zarządzanie talentami*. ed. Borkowska, S. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Liu, H., Jiang, X., Zhang, J & Zhao, X. (2013). *Strategic flexibility and international venturing by emerging market firms: The moderating effects of institutional and relational factors*, *Journal of International Marketing*, 21(2), pp. 79-98.
- Lok, P., Hung, R.Y., Walsh, P., Wang, P. & Crawford, J. (2005). *An integrative framework for measuring the extent to which organizational variables influence the success of process improvement programmes*, *Journal of Management Studies*, 42(7), pp. 1357-1381.
- Lyons, R.K., Chatman, J.A. & Joyce, C.K. (2007). *Innovation in services: Corporate culture and investment banking*, *California Management Review*, 50(1), pp. 174-191.
- Mackinnon, W., Grant, G. & Cray, D. (2008). *Enterprise information systems and strategic flexibility*, *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE, London, pp. 402-412.
- Macky, K. & Boxall, P. (2007). *The relationship between "high-performance work practices" and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects*, *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), pp. 537-567.
- Malerba, F., Brusoni S., Eds. (2007). *Perspectives on Innovation*, Cambridge University Press, Cambridge. Retrieved from: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511618390>
- Marín-García, J.A., Pardo del Val, M. & Bonavia, T. (2008b). *Longitudinal study of the results of continuous improvement in an industrial company*, *Team Performance Management*, 14(½), pp. 56-69.
- Marín-García, J.A., Garcia-Sabater, J.J. & Bonavia, T. (2009). *The impact of Kaizen Events on improving the performance of automotive components' first-tier suppliers*, *International Journal of Automotive Technology and Management*, 9(4), pp. 362-376.

- Marín-García, J.A., Bautista Poveda, Y., García-Sabater, J.J. & Vidal Carreas, P.I. (2010). *Implantación de la innovación continua en la gestión de operaciones: una revisión de la literature*, *Innovar*, 20(38), pp. 77-95.
- Matthyssens, P., Pauwels, P. & Vandenbempt, K. (2005). *Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: Themes and research perspectives*, *Industrial Marketing Management*, 34(6), pp. 547-554.
- McDermott, C.M. & O'Connor G.C. (2002). *Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues*, *Journal of Product Innovation Management*, 19(6), pp. 424-438, doi:10.1111/1540- 5885.1960424
- McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). *Talent management: a systematic review and future prospects*, *European Journal of International Management*, 11(1), pp. 86–128.
- Medina, C.C., Lavado, A.C. & Cabrera, R.V. (2006). *Identifying the variables associated with types of innovation, radical or incremental: Strategic flexibility, organization and context*, *International Journal of Technology Management*, 35(1/2/3/4), Retrieved from: <https://doi.org/10.1504/ijtm.2006.009230>
- Meeus, M.T.H. & Edquist, C. (2006). *Introduction to Part I: Product and process innovation*, In J. Hage & M. Meeus (Eds.), *Innovation, science, and institutional change*, Oxford University Press, pp. 23–37.
- Mellahi, K. & Collings, D.G. (2009). *Strategi Talent Management: A review and research agenda*, *Human Resource Management Review*, 19, pp. 304-313.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod B. (2001). *The war for talent*, Boston: Harvard Business Press.
- Middel, R., Fisscher, O. & Groen, A. (2007a). *Managing and organizing collaborative improvement: a system integrator perspective*, *International Journal of Technology Management*, 37(3-4), pp. 221-236.
- Middel, R., op de Weegh, S., Gieskes J. (2007b). *Continuous improvement in The Netherlands: a survey-based study into current practices*, *International Journal of Technology Management*, 37(3-4), pp. 259-271.

- Mikuáa, B. (2007). Zarządzanie talentami, In: Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy. ed. Mikuáa, B., Pietruszka-Ortyl, A., Potocki, A. Warszawa: Difin.
- Miles, E.R. & Snow, C.C. (1984). *Fit, Failure and the Hall of Fame*, California Management Review, 26(3). Retrieved from: <https://doi.org/10.2307%2F41165078>
- Miles, I. (2006). *Innovation in services*, The Oxford handbook of innovations, Edited by Fagerberg, J., Mowery, D.C. and Nelson, R.R. Oxford: Oxford University Press, pp. 433–458. Retrieved from: <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199286805.001.0001/oxfordhb-9780199286805-e-16>
- Miller, D.J., Fern, M.J. & Cardinal, L.B. (2007). *The use of knowledge for technological innovation within diversified firms*, Academy of Management Journal, 50(2), pp. 307–325. Retrieved from: <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634437>
- Milliman, J., Glinow, M.V. & Nathan, M. (1991). *Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory*, Academy of Management Review, 16(2). Retrieved from: <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278949>
- Miner, J.B. (1973). *The Management Consulting Firm as a Source of High - Level Managerial Talent*, Academy of Management Journal, 16(2), pp. 253-264. Retrieved from: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/255326>
- Mintzberg, H. (1994). *The Fall and Rise of Strategic Planning*, Harvard Business Review, 72(1), pp.107- 114. Retrieved from: [https://www.theism.org/public-library/Mintzberg%20\(1994\)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf](https://www.theism.org/public-library/Mintzberg%20(1994)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf)
- Miralles Insa, C. & Marín-García, J.A. (2010). *Estudio sobre la implantación de herramientas de ingeniería de organización en Centros Especiales de Empleo españoles*, en J. P. García-Sabater, A. Calpe Lizondo, J. F. Dols Ruiz, M. Poyuelo Cazorla, y J. J. García-Sabater (dir), *Accesibilidad al medio físico e ingeniería industrial*, pp. 103-111. Ediciones VJ.
- Modarress, B., Ansari, A. & Lockwood, D.L. (2005). *Kaizen costing for lean manufacturing: a case study*, International Journal of Production Research, 43(9), pp. 1751-1760. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/245331218_Kaizen_costing_for_lean_manufacturing_A_case_study

- Mohr, L.B. (1969). *Determinants of innovation in organizations*, American Political Science Review, 63(1), pp. 111–126. Retrieved from: <https://www.jstor.org/stable/1954288>
- Mol, M. & Birkinshaw, J. (2009). *The sources of management innovation: When firms introduce new management practices*, Journal of Business Research, 62(12), pp. 1269–1280. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296309000125?via%3Dihub>
- Mulgan, G. & Albury, D. (2003). *Innovation in the Public Sector*, Strategy Unit. Retrieved from: http://www.sba.oakland.edu/faculty/mathieson/mis524/resources/readings/innovation/innovation_in_the_public_sector.pdf
- Nadkarni, S. & Narayanan, V.K. (2007). *Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: the moderating role of industry clockspeed*, Strategic Management Journal, 28(3), pp. 243-270. Retrieved from: <https://www.jstor.org/stable/20142437>
- Nadkarni, S. & Herrmann, P. (2010). *CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry*, Academy of Management Journal, 53(5), pp.1050–1073. Retrieved from: <https://www.jstor.org/stable/20788808>
- National Audit Office (NAO), (2009), *Innovation across Central Government*, London : The Stationery Office. Retrieved from: <https://www.nao.org.uk/report/innovation-across-central-government/>
- NESTA, (2012). *Plan 1: The Case for Innovation-Led Growth*, NESTA, London, 17. Retrieved from: https://media.nesta.org.uk/documents/plan_i.pdf
- Ngo, H.Y. & Loi, R. (2008). *Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: an investigation of multinational firms in Hong Kong*, The International Journal of Human Resource Management, 19(9), pp. 1654-1666. Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/09585190802295082>
- Nowotny, H., Scott P. & Gibbons, M. (2001). *Re-thinking Science. Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*. London: Polity Press, ISBN 0-745-6-2608-4. Retrieved from: https://www.academia.edu/17329773/Re-Thinking_Science_Knowledge_and_the_Public_in_an_Age_of_Uncertainty_by_Helga_Nowotny_Peter_Scott_and_Michael_Gibbons

- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), (2005). *The Oslo Manual*, Eurostat, European Commission, Paris. Retrieved from: <https://www.oecd.org/science/inno/2367614.pdf>
- Paquet, S. & Rogers, K. (2008). *A talent management framework that will raise your organization's game to the next level*, Perspective Magazine.
- Parker, S. (2000). *From Passive to Proactive Motivation: The Importance of Flexible Role Orientations and Role Breath Self-Efficacy*, Applied Psychology: An International Review, 49(3), pp. 447-469. Retrieved from: <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00025>
- Pfeffer, J. (1998). *Seven practices of successful organizations*, California Management Review, 40(2), pp. 96-124. Retrieved from: https://www.researchgate.net/profile/Jeffrey-Pfeffer/publication/265114424_Seven_Practices_of_Successful_Organizations/links/56cbb52b08aee3cee54192bc/Seven-Practices-of-Successful-Organizations.pdf
- PMI, (2013). *The Competitive Advantage of Effective Talent Management*. Retrieved from: <http://www.pmi.org/~media/PDF/Business-Solutions/PMExecutiveSummaryTalentMgmt.ashx>
- Prybutok, V.R. & Ramasesh, R. (2005). *An action-research based instrument for monitoring continuous quality improvement*, European Journal of Operational Research, 166(2), pp. 293-309. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/222018112_An_Action-Research_Based_Instrument_for_Monitoring_Continuous_Quality_Improvement
- Rapp, C. & Eklund, J. (2002). *Sustainable development of improvement activities: The long-term operation of a suggestion scheme in a Swedish company*, Total Quality Management, 13(7), pp. 945-969.
- Readman, J. & Bessant, J. (2007). *What challenges lie ahead for improvement programmes in the UK? Lessons from the CINet Continuous Improvement Survey 2003*, International Journal of Technology Management, 37(3-4), pp. 290-305. Retrieved from: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJTM.2007.012264>
- Reddy, S.B. (2006). *Strategic flexibility and information technology properties: Competitive advantage and asset specificity*, ACR, 14(1), pp. 16-43.

- Reilly, P. (2008). *Identifying the right course for talent management*, Public Personnel Management, 37(4), pp. 381-388. Retrieved from: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/009102600803700401>
- Renzulli, J.S. (1977). *The enrichment triad model: A guide for developing defensible programs for the gifted and talented*, Mansfield Center, CT: Creative Learning Press. Retrieved from: [https://gifted.uconn.edu/wp-content/uploads/sites/961/2019/11/The Enrichment Triad Model.pdf](https://gifted.uconn.edu/wp-content/uploads/sites/961/2019/11/The_Enrichment_Triad_Model.pdf)
- Riley, M. & Lockwood, A. (2006). *Strategies and measurement for workforce flexibility: an application of functional flexibility in a service setting*, International Journal of Operations and Production Management, 17(4), pp. 413-419.
- Roberts, N. & Stockport, G.J. (2009). *Defining strategic flexibility*, Global Journal of Flexible Systems Management, 10(1), pp. 27-32. Retrieved from: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF03396553>
- Roca-Puig, V., Beltrdn-Martin, I., Escrig-Tena, A.B. & Bou-Llusar, J.C. (2005). *Strategic flexibility as a moderator of the relationship between commitment to employees and performance in service firms*, Int. J. of Human Resource Management, 16(11), pp.2075-2093.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A.S. & Grover, V. (2003). *Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology In Contemporary Firms*. MIS Quarterly, 27(2), pp. 237-263. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/220259906 Shaping Agility Through Digital Op tions Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms](https://www.researchgate.net/publication/220259906_Shaping_Agility_Through_Digital_Options_Reconceptualizing_the_Role_of_Information_Technology_in_Contemporary_Firms)
- Sanchez, R. (1995). *Strategic flexibility in product competition*, Strategic Management Journal, 16(S1), pp. 135-159. Retrieved from: <https://doi.org/10.1002/smj.4250160921>
- Sanchez, R. & Mahoney, J.T. (1996). *Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design*, Strategic Management Journal, 17(S2), pp. 63–76. Retrieved from: <https://doi.org/10.1002/smj.4250171107>
- Sanchez, R. (1997). *Preparing for An Uncertain Future: Managing Organization for Strategic Flexibility*, International Studies of Management &

- Organization, 27(2), pp. 71-94. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1080/00208825.1997.11656708>
- Schiemann, A. (2013). *From talent management to talent optimization*, Journal of World Business, 49(2), pp. 281 – 288. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.012>
 - Schilling, M.A. & Steensma, H.K. (2001). *The Use of Modular Organizational Forms: An Industry-Level Analysis*, Academy of Management Journal, 44(6), pp. 1149-1168. Retrieved from: <https://doi.org/10.5465/3069394>
 - Schilling, M.A. (2013). *Strategic management of technological innovation*, New York: McGraw-Hill Irwin.
 - Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (1987). *Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices*, The Academy of Management Executive, 1(3), pp. 207-219. Retrieved from:
<https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275740>
 - Schuler, R.S. (1992). *Strategic human resources management: Linking the People with The Strategic Needs of the Business*, Organizational Dynamics, 21(1), pp. 18-32. Retrieved from:
https://www.academia.edu/1982998/Strategic_human_resources_management_Linking_the_people_with_the_strategic_needs_of_the_business
 - Schuler, R.S. & MacMillan, I. (1984), *Gaining competitive advantage through human resource management practices*, Human Resource Management, 23(3), pp. 241-255. Retrieved from: <https://doi.org/10.1002/hrm.3930230304>
 - Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (1987). *Linking competitive strategies with human resource management practices*, The Academy of Management Executive, 1(3), pp. 207-219. Retrieved from: <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275740>
 - Schumpeter, J.A., (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, Harvard University Press, Harvard Economic Studies, Vol. 46. Retrieved from:
<https://www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=9780674879904>
 - Sćkowski, A.E. (2004). *Psychologiczne uwarunkowania wybitnych zdolnořci. In: Psychologia zdolnořci. Współczesne kierunki badań*. ed. Sćkowski, A.E. Warszawa: PWN.

- Scullion, H., Collings, D.G. & Caligiuri, P. (2010). *Global talent management*, Journal of World Business, 45(2), pp. 105-108. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951609000728>
- Seo, Y.W. & Chae, S.W. (2016). *Market dynamics and innovation management on Performance in SMEs: Multi-agent simulation approach*, Procedia Computer Science, 91, pp. 707–714. Retrieved from: <https://cyberleninka.org/article/n/1419848/viewer>
- Sharfman, M.P. & Dean Jr, J.W. (1997). *Flexibility in Strategic Decision Making Informational and Ideological Perspectives*, Journal of Management Studies, 34(2), pp. 0022-2380. Retrieved from: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00048>
- Shimizu, K. & Hitt, M.A. (2004). *Strategic flexibility: Organizational Preparedness To Reverse Ineffective Strategic Decisions*, The Academy of Management Executive, 18(4), p. 44. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/228973141_Strategic_Flexibility_Organizational_Preparedness_to_Reverse_Ineffective_Strategic_Decisions
- Skinner, M. & Hanlon N., (2015). *Ageing Resource Communities: New Frontiers of Rural Population Change, Community Development and Voluntarism*, Routledge, New York, London.
- Skordoulis, R.T. (2004). *Strategic flexibility and change: An aid to strategic thinking or another managerial abstraction?*, Strategic Change, 13, pp. 253-258. Retrieved from: <https://doi.org/10.1002/jsc.674>
- Slack, N. (1983). *Flexibility as a Manufacturing Objective*, International Journal of Operations & Production Management, 3(3), pp.4-13. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb054696/full/html>
- Snow, C.C. & Snell, S.A. (1993). *Staffing as strategy*, in Schmitt, N. and Borman, W. (Eds), *Personnel Selection in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 448-478.
- Sparrow, P.R. & Makram, H. (2015). *What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture*, Human Resource Management Review, 25, pp. 249-263. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.002>

- Spicer, P.D. & Sadler-Smith, E. (2006). *Organizational Learning in Smaller Manufacturing Firms*, International Small Business Journal, 24(2), pp. 133-158. Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/0266242606061836>
- Stopford, J. & Baden-Fuller, C.W.F. (1994). *Creating Corporate Entrepreneurship*, Strategic Management Journal, 15(7), pp. 521-536. Retrieved from: <https://doi.org/10.1002/smj.4250150703>
- Story, J. (2007). *Human Resource Management: A Critical Text*, 3rd ed.. London: Thomson Learning.
- Taha, A., Sirkova, M. & Ferencova, M. (2013). *Selected practices of talent management: insight into Slovak Organizations*, Polish Journal of Management Studies, 8, pp 16-25. Retrieved from: <file:///C:/Users/ctsor/Downloads/Ali%20Taha.pdf>
- Tamayo-Torres, I., Ruiz-Moreno, A. & Verdu, A.J. (2010). *The moderating effect of innovative capacity on the relationship between real options and strategic flexibility*, Industrial Marketing Management, 39(7), pp. 1120-1127. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.10.003>
- Tansley, C. (2011). *What do we mean by the term "talent" in talent management?"*, Industrial and Commercial Training, 43(5), pp. 266-274, Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/00197851111145853>
- Tarique, I. & Schuler, R.S. (2010). *Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research*, Journal of World Business, 45(2), pp. 122-133. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>
- Terziovski, M. & Sohal, A.S. (2000). *The adoption of continuous improvement and innovation strategies in Australian manufacturing firms*, Technovation, 20(10), pp. 539-550. Retrieved from: [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(99\)00173-X](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(99)00173-X)
- Tether, B.S. & Tajar, A. (2008). *The organizational-cooperation mode of innovation and its prominence amongst European service firms*, Research Policy, 37(4), pp. 720–739. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.01.005>
- Thunnissen, M., Boselie, P. & Fruytier, B. (2013a). *A review of talent management: Infancy or adolescence?*, The International Journal of Human

Resource Management, 24(9), pp. 1744-1761. Retrieved from:

<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777543>

- Thunnissen, M., Boselie, P. & Fruytier, B. (2013b). *Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach*, Human Resource Management Review, 23(4), pp. 326-336. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.004>
- Tonnessen, T. (2005). *Continuous innovation through company wide employee participation*, The TQM Magazine, 17(2), pp. 195-207. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/09544780510583254>
- Tosheva, E. (2013). *The concepts of Fit and Flexibility in the Strategic Human Resource Management in order to attain sustainable competitive advantage*, Strategic Management Journal. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/252626127>
- Towers Perrin HR Services (2003). *Working today: Understanding what drives employee engagement*, The 2003 Towers Perrin Talent Report.
- UK Commission for Employment and Skills (UKCES). *Asset Skills (2013). An Introduction to Talent Management*, Asset Skills. Retrieved from: <http://www.thebuildingfuturesgroup.com/wpcontent/uploads/2014/03/TMIIntroReport.pdf>
- Upton, D.M. (1994). *The Management of Manufacturing Flexibility*, California Management Review, 36(2), pp. 72-89.
- Upton, D.M. (1995). *What Really Makes Factories Flexible?*, Harvard Business Review, 73(4), pp.74-84. Retrieved from: <https://hbr.org/1995/07/what-really-makes-factories-flexible>
- Ussahawanitchakit, P. & Sriboonlue, P. (2011). *Transformational leadership, strategic flexibility, learning capability, continuous improvement, and firm performance: Evidence from Thailand*. International Journal of Business Strategy, 11(1), pp. 162-172.
- Utterback, J.M. (1994). *Mastering the dynamics of innovation*, Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Vaccaro, I.G., Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2012). *Management innovation and leadership: the moderating role of*

organizational size, Journal of Management Studies, 49(1), pp. 28-51.

Retrieved from: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00976.x>

- Vaiman, V., Scullion, H. & Collings, D.G. (2012). *Talent management decision making*, Management Decision, 50(5), pp. 925-941. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/235286451_Talent_management_decision_making
- Van den Brink, M.C.L., Fruytier, B. & Thunnissen, M. (2013). *Talent management in academia: Performance systems and HRM policies*, Human Resource Management Journal, 23(2), pp. 180–195. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/263415255_Talent_management_in_academia_Performance_systems_and_HRM_policies
- Volberda, H.W. (1996). *Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments*, Organization Science, 7(4), pp. 359-374. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/254803998_Towards_The_Flexible_Form_How_To_Remain_Vital_in_Hypercompetitive_Environments
- Way, S.A., Tracey, J.B., Fay, C.H., Wright, P.M., Snell, S.A., Chang, S. & Gong, Y. (2015). *Validation of a multidimensional HR flexibility measure*, Journal of Management, 41(4), pp. 1098-1131. Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/0149206312463940>
- Wei, Z., Yi, Y. & Guo, H.H. (2014). *Organizational Learning, Ambidexterity, Strategic Flexibility, and New Product Development*, Journal of Product Innovation Management, 31(4), pp. 832-847. Retrieved from: <https://doi.org/10.1111/jpim.12126>
- Wellins, R.S., Smith, A.B. & Erker, S. (2012). *Nine Best Practices For Effective Talent Management*, Development Dimensions International.
- Wiñiewska, S. & Wiñiewski, K. (2013). *Talent Management in Innovative Enterprises*, Academic Journal of Interdisciplinary Studies, MCSER Publishing, Rome-Italy, 2(3), p. 329. Retrieved from: <https://www.richtmann.org/journal/index.php/ajis/article/view/1423>
- Wolfe, R.A. (1994). *Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions*, Journal of Management Studies, 31(3),

pp. 405-431. Retrieved from: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00624.x>

- Worren, N., Moore, K. & Cardona, P. (2002). *Modularity, Strategic Flexibility, and Firm Performance: a study of the home appliance industry*, Strategic Management Journal, 23(12), pp. 1123-1140. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/229731338_Modularity_Strategic_Flexibility_and_Firm_Performance_A_Study_of_the_Home_Appliance_Industry
- Wright, P.M., Dunford, B.B. & Snell, S.A. (2001). *Human resources and the resource based view of the firm*, Journal of Management, 27(6), pp. 701–721. Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- Wright, P.M. & McMahan, G.C. (1992). *Theoretical perspectives for strategic human resource management*, Journal of Management, 18(2), pp. 295–320. Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Wright, P.M. & Snell, S.A. (1998). *Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management*, The Academy of Management Review, 23(4), pp. 756-772. Retrieved from: <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255637>
- Wright, P.M., McMahan, G.C. & McWilliams, A. (1994). *Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective*, International Journal of Human Resource Management, 5(2), pp. 301-326. Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>
- Wu, C.W. & Chen, C.L. (2006). *An integrated structural model toward successful continuous improvement activity*, Technovation, 26(5-6), pp. 697-707. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/235718822_An_integrated_structural_model_toward_successful_continuous_improvement_activity
- Xiu, L., Liang, X., Chen, Z. & Xu W. (2017). *Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance, A moderated mediation model*, Personnel Review, 46(7), pp. 1335-1357. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0252>
- Young-Ybarra, C. & Wiersema, M. (1999). *Strategic flexibility in information technology alliances: the influence of transaction cost economics and social*

- exchange theory*, *Organization Science*, 10(4), pp. 439-459. Retrieved from: https://digitalcommons.chapman.edu/business_articles/13/
- Zaltman, G., Duncan, R. & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*, John Wiley & Sons, New York, pp. 45-68.
 - Zahra, S.A. & George, G. (2002). *Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension*, *Academy of Management Review*, 27(2), pp. 185–203. Retrieved from: <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>
 - Zhang, M.J. (2006). *Is support for strategic flexibility, environmental dynamism, and firm performance*, *Journal of Managerial Issues*, 17(1), pp. 84-103. Retrieved from: https://digitalcommons.sacredheart.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1028&context=wcob_fac
 - Zheng, C., O’Neill, G. & Morrison, M.D. (2009). *Enhancing Chinese SME performance through innovative HR practices*, *Personnel Review*, 38(2), pp. 175-194. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/235285721_Enhancing_Chinese_SME_Performance_through_Innovative_HR_Practices
 - Zhou, K.Z. & Wu, F. (2010). *Technological capability, strategic flexibility, and product innovation*, *Strategic Management Journal*, 31(5), pp. 547-561. Retrieved from: <https://doi.org/10.1002/smj.830>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο

Αξιότιμε Κύριε/α,

Ονομάζομαι και είμαι φοιτητής στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Στο πλαίσιο μαθήματος του Προγράμματος Σπουδών διαμορφώθηκε ερωτηματολόγιο που απευθύνεται σε επιχειρήσεις / οργανισμούς σε οποιοδήποτε διαμέρισμα της Ελλάδος. Σας παρακαλώ πολύ να συνδράμετε στην έρευνα αυτή συμπληρώνοντας με ειλικρίνεια το συνημμένο ερωτηματολόγιο. Το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο μπορείτε να μου το επιτρέψετε ηλεκτρονικά στο email ή να με καλέσετε και να μου το δώσετε ιδιοχείρως.

Θα ήθελα να επισημάνω ότι το ερωτηματολόγιο αναφορικά με το όνομα της επιχείρησης / οργανισμού και με τους ανώνυμους εργαζόμενους που θα το συμπληρώσουν είναι απολύτως εμπιστευτικό. Τα δεδομένα που θα προκύψουν θα αναλυθούν κατάλληλα και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς.

Αν έχετε οποιαδήποτε απορία σχετικά με την έρευνα μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου στο email ή στο τηλέφωνο.....

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΤΜΗΜΑ 1: Στοιχεία επιχείρησης

1. Όνομα επιχείρησης
2. Τηλέφωνο – email επιχείρησης
2. Παρακαλώ σημειώσατε το βασικό τομέα όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση:
- Βιομηχανία ₁ Υπηρεσίες ₂ Εμπόριο ₃
3. Πόσοι άνθρωποι εργάζονται στην επιχείρηση σε περίοδο αιχμής;.....

ΤΜΗΜΑ 2: Στοιχεία ερωτώμενου

4. Φύλο: Άνδρας ₁ Γυναίκα ₂
5. Εκπαίδευση: Γυμνάσιο / Λύκειο ₁
ΤΕΙ / ΑΕΙ ₂
Μεταπτυχιακά ₃
6. Χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση: Κάτω από 5 χρόνια ₁
Μεταξύ 5 – 10 ₂
Πάνω από 10 χρόνια ₃
7. Θέση στην ιεραρχία: Ανώτατο στέλεχος ₁
Ανώτερο στέλεχος / Διευθυντής ₂
Προϊστάμενος / Τμηματάρχης ₃

ΤΜΗΜΑ 3: Πρακτικές διοίκησης ταλαντούχων εργαζομένων

Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται σε πρακτικές προσέλκυσης, ανάπτυξης και συγκράτησης ταλαντούχων υπαλλήλων στην επιχείρησή σας.

No.	Προσέλκυση ταλαντούχων υποψηφίων	Διαφωνώ				Συμφωνώ		
		απόλυτα				απόλυτα		
		1	2	3	4	5	6	7
1	Η επιχείρησή μας θεωρεί την προσέλκυση ταλαντούχων υποψηφίων ζωτική για την επιτυχία της							
2	Η επιχείρησή μας αναζητά ταλαντούχους ανθρώπους για να αναλάβουν σημαντικές θέσεις							
3	Η επιχείρησή μας επιλέγει κατάλληλους υποψήφιους με βάση τις πολλαπλές δεξιότητες και την εμπειρία τους							
4	Η επιχείρησή μας πετυχαίνει στο να προσελκύει ταλαντούχους υποψήφιους							
5	Η επιχείρησή μας χρησιμοποιεί διάφορους τρόπους για να προσελκύσει ταλαντούχους υποψήφιους							

No.	Ανάπτυξη των ταλαντούχων υπαλλήλων	Διαφωνώ				Συμφωνώ		
		απόλυτα				απόλυτα		
		1	2	3	4	5	6	7
6	Η επιχείρησή μας εντοπίζει τις ανάγκες για ανάπτυξη των ταλαντούχων υπαλλήλων							
7	Η εταιρεία μας δίνει αρκετές ευκαιρίες για την ανάπτυξη των ταλαντούχων υπαλλήλων							
8	Η εταιρεία μας αναπτύσσει τους ταλαντούχους υπαλλήλους δίδοντάς τους κατάλληλες συνθήκες στο χώρο εργασίας							
9	Η εταιρεία μας επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό της ώστε να διασφαλίσει την αξιοποίηση των δεξιοτήτων του							
10	Η εταιρεία μας αναπτύσσει μια ομάδα ταλαντούχων υπαλλήλων που αποτελείται από εξειδικευμένο και αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό							

No.	Συγκράτηση των ταλαντούχων υπαλλήλων	Διαφωνώ				Συμφωνώ		
		απόλυτα				απόλυτα		
		1	2	3	4	5	6	7
11	Οι εργαζόμενοι στην εταιρεία είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους							
12	Η εταιρεία μας δημιουργεί ευκαιρίες εργασίας που ανταποκρίνονται στους στόχους σταδιοδρομίας των ταλαντούχων εργαζομένων							
13	Οι μισθοί και οι παροχές στην εταιρεία μας είναι δίκαιοι και ανταγωνιστικοί							
14	Η εταιρεία μας εκτιμά τη δουλειά και τη συμβολή των ταλαντούχων εργαζομένων							
15	Η εταιρεία μας υποστηρίζει στους εργαζομένους της έναν ισορροπημένο τρόπο ζωής (μεταξύ της εργασίας και της προσωπικής ζωής)							

ΤΜΗΜΑ 4: Αντιλήψεις για την ευελιξία και καινοτομία της επιχείρησης.

Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στη στρατηγική ευελιξία και καινοτομία της επιχείρησης και δυναμική του περιβάλλοντος.

No.	Στρατηγική ευελιξία	Διαφωνώ				Συμφωνώ		
		απόλυτα				απόλυτα		
		1	2	3	4	5	6	7
16	Εάν αλλάξουν οι συνθήκες, η εταιρεία μας μπορεί εύκολα να αλλάξει τον τρέχοντα προγραμματισμό της							
17	Εάν αλλάξουν οι συνθήκες, η εταιρεία μας είναι προετοιμασμένη να αντιδράσει με διαφορετικό και βιώσιμο τρόπο							
18	Εάν αλλάξουν οι συνθήκες, η εταιρεία μας μπορεί να εφαρμόσει μια νέα στρατηγική							
19	Εάν αλλάξουν οι συνθήκες, η εταιρεία μας έχει τις απαραίτητες γνώσεις ώστε να προσαρμόσει τις καθημερινές εργασίες και πρακτικές της							
20	Εάν αλλάξουν οι συνθήκες, η εταιρεία μας προληπτικά μπορεί να αναπτύξει νέες εργασίες							
21	Εάν αλλάξουν οι συνθήκες, η εταιρεία μας μπορεί να αλλάξει κάποιες εργασίες της με μεγάλη πιθανότητα επιτυχίας							

No.	Διαδικασία της καινοτομίας	Διαφωνώ				Συμφωνώ		
		απόλυτα				απόλυτα		
		1	2	3	4	5	6	7
22	Στην εταιρεία υπάρχει μια σαφώς καθορισμένη στρατηγική καινοτομίας							
23	Η καινοτομία στην εταιρεία είναι δέσμευση ολόκληρης της επιχείρησης, όχι μόνο του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης							
24	Στην εταιρεία γίνεται εκπαίδευση των εργαζομένων στον τομέα της καινοτομίας και της δημιουργικής σκέψης							
25	Δημιουργήσαμε ένα σύστημα ανταμοιβής όταν καινοτομούν οι εργαζόμενοι							
26	Η εταιρεία εκμεταλλεύεται το εξωτερικό της περιβάλλον για να καινοτομήσει							
27	Στην εταιρεία προστατεύεται η πνευματική ιδιοκτησία η οποία προκύπτει από τη δράση της καινοτομίας							
28	Οι αποφάσεις σχετικά με το σχεδιασμό και εφαρμογή της καινοτομίας εγκρίνονται από την ηγεσία							
29	Η εταιρεία παρακολουθεί και συγκρίνει τις καινοτόμες δραστηριότητές της							

Σας ευχαριστούμε πάρα πολύ για τη συνεργασία σας.