

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

**Ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας στη διαχείριση
του ταλέντου: Εμπειρική διερεύνηση σε ελληνικές
εταιρίες.**

Γεωργούλα Μαριάνθη

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του
Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού
Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Νοέμβριος 2016

UNIVERSITY OF PIRAEUS
Department of economics



MASTER PROGRAMME IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY

**The Role of Organizational Culture in Talent
Management: Evidence from Greek Companies**

Georgoula Marianthi

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in
partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and
Business Strategy

Piraeus, November 2016

*Σε εκείνους που πιστεύουν σε εμένα.
Στο σύζυγό μου, στους γονείς μου, στην αδελφή μου.*

Ευχαριστίες

Με το παρόν μήνυμα θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους εκείνους που με τη θετική τους στάση συνέβαλλαν στη πραγματοποίηση και επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της διπλωματικής εργασίας.

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συμμετείχαν στην έρευνα της διπλωματικής μου εργασίας. Η προθυμία τους να συνεργαστούν μαζί μου είναι ανεκτίμητη και η βοήθειά τους πολύτιμη.

Επίσης θέλω να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου Ειρήνη Φαφαλιού για τη συνεργασία της μαζί μου, την ενθαρρυντική της στάση και την εποικοδομητική καθοδήγηση που παρείχε από την αρχή μέχρι και την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Περίληψη

Η διαχείριση του ταλέντου αφορά στην ικανότητα του οργανισμού να αναγνωρίζει τα δυνατά σημεία του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά, να τα αναδεικνύει και να τα χρησιμοποιεί ανάλογα ώστε αυτοί να πετύχουν το καλύτερο εργασιακό τους αποτέλεσμα. Σε γενικές γραμμές, το ταλέντο ανεξάρτητα από το αν προσδιορίζεται ως κάτι έμφυτο ή ως αποτέλεσμα της προσπάθειας ενός ατόμου να αναπτύξει περαιτέρω τις ικανότητες και δεξιότητές του, για να προσελκυσθεί, να αναγνωριστεί και να αναπτυχθεί μέσα σε έναν οργανισμό χρειάζεται μια υγιή και σταθερή οργανωσιακή κουλτούρα, με ξεκάθαρο όραμα, αξίες, επιχειρησιακή στρατηγική και στόχους.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η καταγραφή των αντιλήψεων ατόμων που εργάζονται σε ελληνικές και ξένες ιδιωτικές εταιρείες γύρω από την οργανωσιακή κουλτούρα των εταιρειών τους και γύρω από τα πεδία που σχετίζονται με τη διαχείριση του ταλέντου. Σε δεύτερο στάδιο επιχειρείται η διερεύνηση του βαθμού κατά τον οποίο τα τέσσερα υπό μελέτη είδη οργανωσιακής κουλτούρας, τα έξι πεδία διαχείρισης του ταλέντου και τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά συνδέονται μεταξύ τους.

Για τη πραγματοποίηση του αρχικού σταδίου της έρευνας επιχειρείται η καταγραφή της συχνότητας απαντήσεων ως προς τις παρατηρήσεις που παρατίθενται στο τυποποιημένο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε, ενώ για τον έλεγχο των συσχετίσεων χρησιμοποιείται ο μη παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης Spearman. Η έρευνα απευθύνθηκε σε ένα τυχαίο αντιπροσωπευτικό δείγμα εργαζομένων ελληνικών και ξένων εταιρειών στην ευρύτερη περιοχή των Αθηνών, οι οποίοι κατείχαν διάφορες ειδικότητες και ανήκαν σε διάφορα επίπεδα διοίκησης. Συνολικά συγκεντρώθηκαν 75 έγκυρα ερωτηματολόγια.

Σε γενικές γραμμές παρατηρήθηκε τα δημογραφικά και τα εργασιακά χαρακτηριστικά να σχετίζονται με τις αντιλήψεις γύρω από την οργανωσιακή κουλτούρα και τη διαχείριση του ταλέντου. Επίσης, όλα τα υπό μελέτη είδη οργανωσιακής κουλτούρας φάνηκαν να σχετίζονται ισχυρά θετικά με τα όλα τα πεδία διαχείρισης του ταλέντου υποδεικνύοντας ότι τα ταλέντα των εργαζομένων δύνανται να διαχειριστούν αποτελεσματικά μέσα σε όλους υπό μελέτη οργανισμούς κι ανεξάρτητα από το είδος της κουλτούρας που τους χαρακτηρίζει, αρκεί οι εταιρικές και οι προσωπικές αξίες συμπίπτουν με κάποιο τρόπο.

Ο βασικός περιορισμός της έρευνας αυτής ήταν η μικρή ανταπόκριση των περισσότερων εταιρειών που προσεγγίστηκαν στη συμμετοχή αυτής έρευνας, γεγονός που συνετέλεσε στη συλλογή ενός σχετικά μικρού αριθμού έγκυρων ερωτηματολογίων.

Λέξεις κλειδιά: Ταλέντο, Διαχείριση ταλέντου, Οργανωσιακή κουλτούρα

Abstract

Talent management relates to the ability of an organization to recognize the strengths of each employee separately, to highlight and use them accordingly, so that they can achieve their best work results. In general, talent whether defined as something innate or as a result of the effort of a person to further develop their abilities and skills, in order to be attracted, recognized and developed within an organizational environment needs a healthy and stable organizational culture, with a clear vision, values, business strategy and goals.

The purpose of this study is to record the perceptions of people who work in Greek and foreign private companies around the organizational culture of the company and around the fields related to talent management. In a second stage, we investigate the extent to which the four types of organizational culture, the six talent management areas and the demographic and employment characteristics are linked.

For the realization of the first stage of this investigation we record the frequency of responses to the observations set out in the standard questionnaire that was used, while in the investigation of the correlations we use the Spearman's non-parametric correlation coefficient.

The survey is based on a random representative sample of employees of Greek and foreign companies in the greater Athens area, who held various specialties and belonged to various management levels. A total of 75 valid questionnaires were collected.

Overall, demographic and labor characteristics were observed to be related to perceptions of organizational culture and talent management. Also, all the studied types of organizational culture were positively related to all of the talent management fields, indicating that workers' talents may be managed effectively within all the organizations studied, and regardless of the type of culture that predominantly characterizes them.

The main limitation of this study was the poor response of the most companies approached to participate in this investigation, which contributed to the collection of a relatively small number of valid questionnaires.

Key words: Talent, Talent management, Organizational culture.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	σελ.1
---------------	-------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΤΑΛΕΝΤΟΥ ΣΕ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ: ΒΑΣΙΚΟΣ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ

1.1	Εννοιολογικός προσδιορισμός του «ταλέντου».....	σελ.4
1.2	Παρούσα κατάσταση και σύγχρονες προκλήσεις στη διαχείριση του ταλέντου...	σελ.6
1.2.1	Διαχείριση των προκλήσεων- πρώτα βήματα.....	σελ.9
1.3	Η διαχείριση του ταλέντου.....	σελ.10
1.3.1	Πρακτικές διαχείρισης του ταλέντου.....	σελ.11
1.4	Ευρωπαϊκές προοπτικές στη διαχείριση του ταλέντου.....	σελ.14
1.5	Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της Διαχείρισης του ταλέντου.....	σελ.16
1.6	Ζητήματα ηθικής στη διαχείριση του ταλέντου.....	σελ.17

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

2.1	Οργανωσιακή δομή.....	σελ.19
2.2	Οργανωσιακή κουλτούρα: εννοιολογικός προσδιορισμός και μέτρηση.....	σελ.20
2.2.1	Μέτρηση οργανωσιακής κουλτούρας: Πόσο εύκολη είναι;.....	σελ.22
2.2.2	Είδη οργανωσιακής κουλτούρας.....	σελ.23
2.2.2.1	Οι οργανωσιακές αξίες ως στοιχεία προσδιορισμού μιας οργανωσιακής κουλτούρας.	σελ.23
2.2.2.2	Ο ρόλος των προτύπων συμπεριφοράς (behavioral norms) στην ανάλυση της οργανωσιακής κουλτούρας.....	σελ.25
2.2.2.3	Η δημιουργικότητα ως στοιχείο προσδιορισμού μιας οργανωσιακής κουλτούρας.....	σελ.28
2.2.2.4	Το μοντέλο των ανταγωνιστικών αξιών των Quinn and Rohrbaugh (1983).....	σελ.30
2.3	Οργανωσιακή κουλτούρα και διαχείριση ταλέντου.....	σελ.32

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΕΣ ΕΜΠΕΙΡΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΤΑΛΕΝΤΟΥ ΚΑΙ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

- 3.1 Ο ρόλος των ατομικών χαρακτηριστικών στην ανάδειξη του ταλέντου.....σελ.35
- 3.2 Ο ρόλος του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων στη διαχείριση του ταλέντου.....σελ.39
- 3.3 Ειδικοί οργανωσιακοί παράγοντες και διαχείριση του ταλέντουσελ. 46
- 3.4 Οργανωσιακή κουλτούρα και διαχείριση του ταλέντου.....σελ.49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

- 4.1 Σκοπός έρευνας.....σελ.53
- 4.2 Δείγμασελ.53
- 4.3 Ερωτηματολόγιο.....σελ.54
- 4.4 Στατιστική μεθοδολογία.....σελ.57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

- 5.1 Χαρακτηριστικά του δείγματος.....σελ.60
- 5.2 Αντιλήψεις γύρω από τους παράγοντες της οργανωσιακής κουλτούρας : παράθεση και σχολιασμός περιγραφικών μέτρων.....σελ.60
 - 5.2.1 Κυρίαρχα χαρακτηριστικά του οργανισμού.....σελ.61
 - 5.2.2 Κριτήρια οργανωσιακής επιτυχίας.....σελ.62
- 5.3 Αντιλήψεις γύρω από τους παράγοντες που σχετίζονται με τη διαχείριση του ταλέντου: παράθεση και σχολιασμός περιγραφικών μέτρων.....σελ.63
 - 5.3.1 Καλλιέργεια «κουλτούρας ταλέντου», προσέλκυση και επιλογή ταλέντων, αναγνώριση ταλέντου και διαφοροποίηση εργαζομένων.....σελ.63
 - 5.3.2 Ανάπτυξη εργαζομένων, τρόπος εργασίας, αμοιβές και άλλες ανταμοιβές, ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.....σελ.65
- 5.4 Σχέσεις μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών, των παραγόντων που σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα και των παραγόντων που σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα.....σελ.68
 - 5.4.1 Σχέσεις παραγόντων οργανωσιακής κουλτούρας και δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών.....σελ.68
 - 5.4.2 Σχέσεις μεταξύ των παραγόντων της διαχείρισης ταλέντου και των δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών.....σελ.70

5.4.3	Σχέσεις μεταξύ των παραγόντων της διαχείρισης ταλέντου και των ειδών οργανωσιακής κουλτούρας.....σελ.73
	ΣΥΝΟΨΗ.....σελ.70
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....σελ.84

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο σημερινό κόσμο των ραγδαίων αλλαγών οι σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται να λειτουργούν μέσα σε ένα μονίμως νέο επιχειρηματικό και κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον. Μέσα στο διαρκή «πόλεμο» απόκτησης βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι οργανισμοί αποδέχονται πλέον το ανθρώπινο κεφάλαιο ως το σημαντικότερο οργανωσιακό τους «όπλο», εφόσον η οποιαδήποτε τεχνολογική καινοτομία και επιχειρησιακή στρατηγική μπορεί εύκολα και γρήγορα να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές τους (Gallardo et.al.,2013; Iqbal, 2011).

Υπό τη κοινή παραδοχή ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο χρήζει μιας μάλλον "σοφότερης" διαχείρισης, νέες έννοιες έχουν κάνει την εμφάνισή τους (Von Krogh et.al, 2012). Μια τέτοια έννοια είναι αυτή του «ταλέντου» η οποία μάλιστα όταν ενσωματώνεται στη στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ή στη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική ενός οργανισμού, θεωρείται ως μια οργανωσιακή καινοτομία.

Το «ταλέντο» τυπικά αποτελεί κομμάτι της έννοιας του ανθρώπινου κεφαλαίου που στην οικονομική και διοικητική επιστήμη, υποδηλώνει το απόθεμα των ικανοτήτων, των γνώσεων, και των ατομικών χαρακτηριστικών, τα οποία ενσωματώνονται στην ικανότητα εκτέλεσης της εργασίας ώστε αυτή να παράγει οικονομική αξία (Nijjs et.al, 2014). Ωστόσο, στη διεθνή βιβλιογραφία το «ταλέντο» προσδιορίζεται εννοιολογικά ποικιλοτρόπως με τους περισσότερους ερευνητές να υπογραμμίζουν τη δυσκολία διαμόρφωσης ενός καθολικού και κοινά αποδεκτού ορισμού του (Gallardo et.al, 2015; Nijjs et.al, 2014). Σε γενικές γραμμές το «ταλέντο» είναι ένα πολύ σύνθετο σύνολο ικανοτήτων, γνώσεων, ευφυΐας και ανεξερεύνητων δυνατοτήτων (Tansley et.al, 2007) ενώ συχνά συσχετίζεται με τις έννοιες χάρισμα, δυνατά σημεία ή άγνωστες ικανότητες (Nijjs et.al, 2014).

Ανάλογα με το τρόπο που προσδιορίζεται η έννοια του ταλέντου θα είναι και ο σχεδιασμός, η εφαρμογή και η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των πρακτικών διαχείρισης του ταλέντου. Κατανοώντας την δυσκολία παρουσίασης μιας σαφούς πρότασης αναφορικά με το ποιες πρακτικές διαχείρισης του ταλέντου θεωρούνται αποτελεσματικές για κάθε περίπτωση, θα ξεκινούσαμε ορίζοντας τη διαχείριση του ταλέντου ως τη στρατηγική επένδυση των οργανισμών για την αναγνώριση, την επιλογή, την ανάπτυξη και τη διατήρηση του ταλέντου (Sparrow and Makram, 2015; Nijjs et.al, 2014, Iqbal et.al, 2013). Σημειώνεται δε πως, η επιτυχία μιας τέτοιας στρατηγικής εξαρτάται από το κατά πόσο είναι ευθυγραμμισμένη με την επιχειρησιακή στρατηγική του οργανισμού και από το κατά πόσο χρησιμοποιούνται μια σειρά εργαλείων όπως εξειδικευμένοι στην διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού άνθρωποι, εργαλεία αξιολόγησης ταλέντου, έμμεσες και άμεσες ανταμοιβές, επαρκείς πόροι

εκτέλεσης εργασίας κ.α. (Kaqwiria, 2013).

Η έρευνα γύρω από τη διαχείριση του ταλέντου υπογραμμίζει συχνά τη σημασία ύπαρξης μιας υγιούς οργανωσιακής κουλτούρας, μέσα στην οποία θα αναπτυχθούν και υλοποιηθούν οι διάφορες σχετικές πρακτικές. Εφόσον η κουλτούρα ενός οργανισμού αντιπροσωπεύει το σύστημα κοινών αξιών και πεποιθήσεων που δημιουργούν τη βάση των κανόνων συμπεριφοράς και λειτουργίας των ανθρώπων που εργάζονται για αυτόν (Χυτήρης, 1996; Koberg and Chusmir, 1987), τότε η οργανωσιακή κουλτούρα δύναται να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τη στρατηγική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ` από την επιλογή των εργαζομένων, την τοποθέτησή τους σε αντίστοιχες θέσεις εργασίας, μέχρι την εκπαίδευση, ανάπτυξη και ανταμοιβή τους τους (Kontoghiorghes, 2015). Συνεπώς, η ανεύρεση, η επιλογή, η ανάπτυξη και η διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων επηρεάζεται άμεσα από τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν την εκάστοτε οργανωσιακή κουλτούρα (Government of Newfoundland and Labrador, 2008).

Οι έννοιες της διαχείρισης του ταλέντου και της οργανωσιακής κουλτούρας απασχολούν τη παρούσα ερευνητική εργασία. Το βασικό κίνητρο για την εκπόνηση αυτής της εργασίας αποτέλεσαν οι αναφορές σχετικών ερευνών για τη δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι περισσότερες επιχειρήσεις διεθνώς να βρουν και να διατηρήσουν εργαζομένους με υψηλά προσόντα και ικανότητες (Manpowergroup, 2015; Iqbal et.al, 2013; Stahl et.al, 2007; McKinsey, 1998). Συγκεκριμένα, δημιουργήθηκε ο προβληματισμός: «πως μπορεί να παρατηρείται έλλειψη ταλέντου, ενώ στην αγορά υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός ανεκμετάλλετου ανθρώπινου δυναμικού, και ενώ την ίδια στιγμή οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν πως οι ικανότητες και οι δεξιότητές τους δεν αξιοποιούνται με το καλύτερο τρόπο από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται;». Το τελευταίο σκέλος του προβληματισμού αυτού υπήρξε η αφορμή για ενσωμάτωση και της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας σε αυτή την εργασία.

Μολονότι ο παράγοντας «οργανωσιακή κουλτούρα» ενσωματώνεται στις πρακτικές διαχείρισης του ταλέντου και θεωρείται σημαντικός για την αποτελεσματική εφαρμογή τους, σπάνια συναντάμε στη διεθνή βιβλιογραφία μια σαφή διερεύνηση των μεταξύ τους σχέσεων (Kontoghiorghes, 2015; Berger,L. and Berger,D, 2011). Η παρατήρηση αυτή, μαζί με το γεγονός ότι ακόμα πιο σπάνια διερευνάται στη σχετική βιβλιογραφία το παράδειγμα των ελληνικών επιχειρήσεων, αποτελεί ακόμα μια πρόκληση για τη παρούσα εργασία.

Με βάση τα παραπάνω, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της σχέσης της οργανωσιακής κουλτούρας με τη διαχείριση του ταλέντου στα ελληνικά οργανωσιακά περιβάλλοντα. Για την εκπλήρωση του ερευνητικού μας σκοπού ακολουθήθηκε η μεθοδολογία

της ποσοτικής έρευνας με ερωτηματολόγιο. Η έρευνα απευθύνονταν σε εργαζομένους οποιασδήποτε διοικητικής βαθμίδας και το σχετικό ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά σε μεγάλες ελληνικές εταιρείες διαφόρων κλάδων οι οποίες απασχολούν πάνω από 100 εργαζομένους. Ο αριθμός των ερωτηματολογίων που συγκεντρώθηκαν ήταν 75.

Αναφορικά με τη δομή της εργασίας, αυτή αποτελείται από δύο μέρη και πέντε κεφάλαια. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει τρία κεφάλαια τα οποία στοχεύουν στη δημιουργία ενός βασικού θεωρητικού πλαισίου γύρω από το θέμα της παρούσας εργασίας. Έτσι, στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις γύρω τις έννοιες του «ταλέντου», και της «διαχείρισης του ταλέντου» και στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται ορισμένες θεωρητικές προσεγγίσεις της «οργανωσιακής κουλτούρας». Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ευρήματα προηγούμενων εμπειρικών ερευνών γύρω από το υπό μελέτη θέμα. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη δημιουργία αυτού του θεωρητικού πλαισίου ήταν αυτή της ανασκόπησης της σχετικής βιβλιογραφίας.

Το δεύτερο μέρος αποτελείται από δύο κεφάλαια, και σχετίζονται με την εμπειρική διερεύνηση του θέματος που πραγματεύεται η παρούσα εργασία. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναφερόμαστε στη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την πραγματοποίηση της έρευνας, ενώ στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται η κατανομή συχνοτήτων του δείγματος ως προς τα δημογραφικά στοιχεία, την οργανωσιακή κουλτούρα και τη διαχείριση του ταλέντου καθώς και οι σχέσεις μεταξύ των τριών αυτών κατηγοριών. Η εργασία ολοκληρώνεται με τη σύνοψη των αποτελεσμάτων της έρευνας και τα συμπεράσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΤΑΛΕΝΤΟΥ ΣΕ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ: ΒΑΣΙΚΟΣ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ

1.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός του «ταλέντου»

Το ενδιαφέρον της ακαδημαϊκής κοινότητας και των επιχειρήσεων γύρω από τη σημασία του ανθρώπινου ταλέντου και της ανάγκης διαχείρισής του άρχισε να αυξάνεται στα τέλη της δεκαετίας του '90. Αφορμή στάθηκε το άρθρο των McKinsey & Company's (1998) με τίτλο «Ο πόλεμος του ταλέντου» (The War of Talent) το οποίο αναφέρονταν στην αυξανόμενη ζήτηση ορισμένων δυσεύρετων ανθρώπινων δεξιοτήτων εξαιτίας των μεταβολών του διεθνούς επιχειρηματικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος (Iqbal et.al, 2013; Stahl et.al, 2007).

Όσον αφορά τον εννοιολογικό προσδιορισμό του «ταλέντου», οι ερευνητές συμφωνούν πως είναι αδύνατον αυτός να προσδιοριστεί με σαφήνεια, γεγονός που αναπόφευκτα δημιουργεί δυσκολίες και στην ακριβή μέτρηση, αναγνώριση και εν τέλει διαχείρισής του (Gallardo et.al., 2013; Nijs et.al, 2014). Ωστόσο, για τις ανάγκες της εργασίας αυτής θα μπορούσαμε να ορίσουμε το «ταλέντο» συνοπτικά ως:

...ένα πολύ σύνθετο σύνολο ικανοτήτων, γνώσεων, ευφυΐας και δυναμικών ή και κρυφών δυνατοτήτων. Οι αξίες και οι εργασιακές προτιμήσεις των ατόμων παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο (Tansley et.al, 2007 στο Gallardo and Dries and Gonzalez-Cruz, 2013).

Ή:

Ταλαντούχος είναι ένας εργαζόμενος ο οποίος μπορεί ξεχωρίσει για τη προσφορά του στο οργανισμό είτε άμεσα (High performer) είτε σε μέλλοντα χρόνο (High potential) (Tansley et.al, 2007 στο Gallardo et.al 2013).

Αναλυτικότερα, γύρω από την έννοια του «ταλέντου», στην εργασία των Gallardo et.al. (2013) συγκεντρώνονται οι περισσότερες εννοιολογικές προσεγγίσεις που αφορούν στο «ταλέντο» όπως συναντώνται στη διεθνή βιβλιογραφία. Στο άρθρο τους, κατηγοριοποίησαν τις διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις που εντόπισαν σε 2 μεγάλες ομάδες, όπου η πρώτη ομάδα περιέχει 4 προσεγγίσεις και η δεύτερη 2 προσεγγίσεις:

1. Το ταλέντο σε συνάρτηση με τις ατομικές ικανότητες:

- *Το ταλέντο ως φυσική ικανότητα:* για τους περισσότερους ερευνητές και επαγγελματίες της ΔΑΑ το ταλέντο είναι, ως ένα βαθμό, έμφυτο. Προκύπτει δηλαδή μέσα

από ένα συνδυασμό έμφυτης υψηλής νοημοσύνης, δημιουργικότητας και ικανότητας σύλληψης καινοτόμων ιδεών και λύσεων μαζί με έμφυτες ικανότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας και συνεργασίας. Με βάση τη προσέγγιση αυτή, συμπεραίνουμε ότι η διαχείριση του ταλέντου δε θα είναι μια εύκολη υπόθεση αλλά θα στοχεύει απλώς στη μεγαλύτερη και καλύτερη χρησιμοποίησή του.

- *Το ταλέντο ως αποτέλεσμα γνώσης και εμπειρίας:* Σε αντίθεση με τη παραπάνω προσέγγιση, εδώ επισημαίνεται η σημασία της πρακτικής εξάσκησης και της εμπειρικής μάθησης για την ανάπτυξη και την ανάδειξη του ταλέντου` δηλαδή το ταλέντο «χτίζεται» μέσα από τη προσπάθεια του ατόμου να εξειδικευτεί και να αναπτύξει περαιτέρω τις ικανότητες και δεξιότητές του.

- *Το ταλέντο ως δέσμευση:* Εδώ το ταλέντο αναγνωρίζεται μέσα από την επιμονή και τη συνέπεια που επιδεικνύει κάποιος σε μια εργασία, τη στιγμή που άλλοι θα την εγκατέλειπαν. Ωστόσο, η προσέγγιση του ταλέντου ανάλογα με το βαθμό δέσμευσης με μια εργασία, θεωρείται περισσότερο ως συμπληρωματική παρά ως κύρια.

- *Το ταλέντο ως προσαρμογή:* Εδώ η ανάδειξη και η αξιοποίηση του ταλέντου ενός ατόμου είναι ανάλογες της οργανωσιακής κουλτούρας, του εξωτερικού περιβάλλοντος (αγορά εργασίας, κλάδος, βιομηχανία) και του τύπου της εργασίας. Δηλαδή, το οργανωσιακό πλαίσιο μπορεί να επηρεάσει το αν και κατά πόσο τα άτομα θα χρησιμοποιήσουν λιγότερο ή περισσότερο τις φυσικές και εμπειρικές ικανότητές τους. Ως εκ τούτου ενδέχεται τα άτομα που διαπρέπουν σε ένα συγκεκριμένο οργανωσιακό περιβάλλον να αποδίδουν λιγότερο σε κάποιο άλλο.

2. Το ταλέντο ως οργανωσιακό χαρακτηριστικό:

- *Το ταλέντο ως «όλοι οι εργαζόμενοι»:* Η προσέγγιση αυτή τίθεται σύμφωνη με την ισότιμη απόδοση αναπτυξιακών ευκαιριών σε όλους τους εργαζόμενους ενός οργανισμού, και όχι μόνο στους καλύτερους από αυτούς. Με αυτόν τον τρόπο αποφεύγεται η πτώση του ηθικού όσων δε θεωρούνται “super stars”, εφόσον ισότιμα έχουν και εκείνοι τη δυνατότητα να αναγνωρίσουν και να αναδείξουν τα δυνατά τους χαρακτηριστικά.

- *Το ταλέντο ως «μερικοί εργαζόμενοι»:* Η προσέγγιση αυτή αφορά εκείνους τους εργαζόμενους που ξεχωρίζουν ήδη για τη συμβολή τους μέσα σε έναν οργανισμό είτε αναμένεται να ξεχωρίσουν στο μέλλον. Στη πρώτη περίπτωση οι εργαζόμενοι αναφέρονται ως «υψηλών επιδόσεων» (*high performers*) και στη δεύτερη ως «μεγάλων δυνατήτων» (*high potentials*).

Η προσέγγιση αυτή έχει δεχτεί και ορισμένες κριτικές όπως το γεγονός ότι κάποιος χαρακτηρίζεται ως «ταλέντο» και επομένως διαφοροποιείται από τους υπόλοιπους

εργαζομένους συνήθως βασίζεται σε υποκειμενικά κριτήρια, ήτοι από τις απόψεις της ανώτερης και ανώτατης διοίκησης προσπερνώντας τη παραδοχή ότι και το οργανωσιακό πλαίσιο επηρεάζει το βαθμό με τον οποίο το κάθε άτομο αξιοποιεί τα δυνατά του στοιχεία.

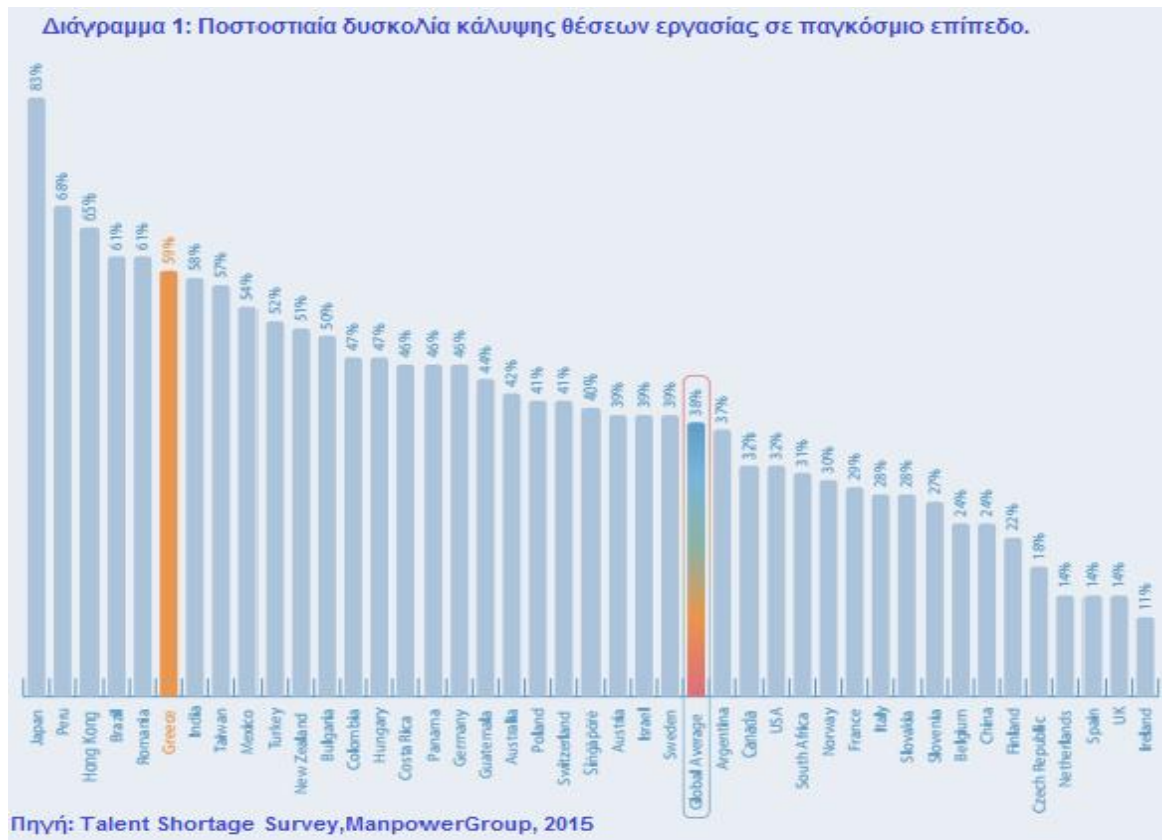
Επίσης, η υπόθεση ότι οι προηγούμενες επιδόσεις μπορούν να προβλέψουν τις μελλοντικές -παράγοντας αναγνώρισης των ταλαντούχων- είναι αμφιλεγόμενη εφόσον έτσι και αλλιώς, τα «ταλέντα» θα λάβουν πρόσθετη υποστήριξη η οποία αναμένεται να τους βοηθήσει να βελτιώσουν τους επιδόσεις τους. Επιπλέον, μια τέτοια διαφοροποίηση μπορεί να οδηγήσει στην εμφάνιση του «φαινομένου του Πυγμαλίωνα», δηλαδή μιας κατάστασης κατά την οποία οι επιδόσεις που αναμένονται από το άτομο αυτό δύνανται να επηρεάσουν τις πραγματικές επιδόσεις κατά τον ίδιο τρόπο (αρνητικά ή θετικά) ` προφανώς αυτό λειτουργεί εις βάρος κυρίως όσων δεν έχουν αναγνωριστεί ως ταλέντα. Τέλος, οι διαφοροποιήσεις μεταξύ των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσουν σε αυξημένη ανάγκη για ανατροφοδότηση και αύξηση του φόβου αποτυχίας στα άτομα που έχουν αναγνωριστεί ως «υψηλών δυνατικών δυνατοτήτων» και από την άλλη, να καλλιεργήσει αισθήματα οργανωσιακής αδικίας για εκείνους που δεν έχουν αναγνωριστεί ως έτσι.

1.2 Παρούσα κατάσταση και σύγχρονες προκλήσεις στη διαχείριση του ταλέντου

Η διαχείριση του ταλέντου αποτελεί μια σύγχρονη τάση στο τομέα της στρατηγικής διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων. Στο σημείο αυτό θα δούμε ποια είναι η παρούσα κατάσταση και οι προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επαγγελματίες στο χώρο αυτό (Al Ariss et.al, 2014; Iqbal et.al, 2013):

1. Το παγκόσμιο πλεόνασμα αλλά το τοπικό έλλειμμα σε ταλαντούχους εργαζομένους:

Για παράδειγμα, η έρευνα της ManpowerGroup (2015) διερεύνησε την πραγματικότητα αυτή μέσα από ένα δείγμα 41.700 επαγγελματιών στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε 42 χώρες. Όπως αναφέρεται εκεί, οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη κάλυψη των αναγκών τους για εξειδικευμένες δεξιότητες σε ποσοστό 38% ενώ στις πρώτες θέσεις εκείνων που δυσκολεύονται περισσότερο να βρουν «ταλέντα» βρίσκονται η Ιαπωνία, το Περού, το Χονγκ Κονγκ και η Βραζιλία. Η Ελλάδα ακολουθεί λίγο πιο κάτω, στη 5η θέση από τις 42, με το ποσοστό δυσκολίας εύρεσης «ταλέντων» να φτάνει στο 59% (βλ. διάγραμμα 1).



2. Την γήρανση του πληθυσμού και την έλλειψη νέων εργαζομένων:

Οι Lam and Murray (2013)¹ σε σχετική μελέτη ανέφεραν ότι παγκοσμίως, το συνολικό εργατικό δυναμικό ηλικίας 15 έως 64 έτη θα έχει αυξηθεί κατά 20% μεταξύ το 2010 και 2030. Ωστόσο το ποσοστό αυτό δείχνει να αυξάνεται με ολοένα και πιο αργούς ρυθμούς σε σχέση με τις προηγούμενες δεκαετίες. Η εξέλιξη αυτή οφείλεται στην ταχεία αύξηση της γήρανσης του εργατικού δυναμικού εφόσον οι νέοι ηλικίας 15 έως 24 έτη θα έχουν αυξηθεί μόνο κατά 3% μεταξύ του 2010 και 2030 ενώ ο πληθυσμός ηλικίας 45-64 θα αυξηθεί κατά 42% την ίδια περίοδο (βλ. Διάγραμμα 2).

¹ Lam, D and Leibbrandt, M. (2013), « Global Demographic Trends and their Implications for Employment: Background research paper », Post-2015 UN MDG Development Agenda Employment and Economic Growth. Διαθέσιμο στο http://www.post2015hlp.org/wp-content/uploads/2013/05/Lam-Leibbrandt_Global-Demographic-Trends-and-their-Implications-for-Employment.pdf

Διάγραμμα 2:
Ηλικιακή κατανομή πληθυσμού παγκόσμια και μεταξύ των μεγαλύτερων περιφερειών τη περίοδο 2010- 2030

	2010				2030			
	Age 0-14	Age 15-64	Age 65+	Total	Age 0-14	Age 15-64	Age 65+	Total
<i>Population (Millions)</i>								
Asia	1,080	2,805	279	4,164	1,002	3,300	566	4,868
Europe	114	505	119	738	114	461	166	741
Latin America	164	385	41	590	149	468	85	702
North America	68	231	45	345	76	245	81	402
Sub-Saharan Africa	363	466	27	856	509	793	51	1,354
World	1,847	4,525	524	6,896	1,907	5,438	976	8,321
<i>Percentage change 2010-2030</i>								
Asia					-7%	18%	103%	17%
Europe					0%	-9%	39%	0%
Latin America					-10%	22%	109%	19%
North America					11%	6%	79%	17%
Sub-Saharan Africa					40%	70%	86%	58%
World					3%	20%	86%	21%

Πηγή: Lam and Leibbrandt (2013)

3. Αύξηση της ζήτησης για νέες εξειδικευμένες και καινοτόμες δεξιότητες

Αντλώντας σχετικές πληροφορίες από την έρευνα για την έλλειψη ταλέντων της ManpowerGroup (2015), φαίνεται πως οι κορυφαίες δέκα θέσεις τις οποίες οι εργοδότες δυσκολεύονται να καλύψουν παγκοσμίως είναι: 1. εξειδικευμένοι εμπορικοί υπάλληλοι, 2. εκπρόσωποι πωλήσεων, 3. μηχανικοί, 4. τεχνικοί, 5. οδηγοί, 6. διευθυντικά στελέχη, 7. λογιστές και στελέχη στο τομέα των χρηματοοικονομικών, 8. γραμματειακή υποστήριξη, 9. επαγγελματίες στο τομέα της πληροφορικής και 10. χειριστές μηχανημάτων/ στελέχη παραγωγής.

Για τη περίπτωση της Ελλάδας η κατάταξη αυτή αλλάζει ως: 1. εκπρόσωποι πωλήσεων, 2. διευθυντικά στελέχη, 3. εξειδικευμένοι εμπορικοί υπάλληλοι, 4. μηχανικοί, 5. γραμματειακή υποστήριξη, 6. επαγγελματίες στο τομέα της πληροφορικής, 7. τεχνικοί, 8. λογιστές και στελέχη στο τομέα των χρηματοοικονομικών, 9. εργάτες, 10. διευθυντές πωλήσεων.

Συγκεκριμένα για τις ελληνικές επιχειρήσεις, οι λόγοι που φαίνεται να επηρεάζουν περισσότερο την εύκολη κάλυψη τέτοιων θέσεων εργασίας είναι:

1. Μικρός αριθμός ενδιαφερομένων σε τέτοιες θέσεις
2. Έλλειψη τεχνικών δεξιοτήτων (hard skills)
3. Έλλειψη εργασιακής εμπειρίας
4. Έλλειψη διαπροσωπικών δεξιοτήτων (soft skills)
5. Η επιθυμία για μεγαλύτερο μισθό από αυτό που προσφέρεται
6. Η μη επιθυμητή μετακίνηση σε άλλη γεωγραφική τοποθεσία

7. Η διαστρεβλωμένη αντίληψη σχετικά με το όνομα της επιχείρησης, του κλάδου ή της θέσης εργασίας
8. Η απροθυμία να εργαστούν μερικώς για τη κάλυψη έκτακτων/ θέσεων
9. Ο δισταγμός να αλλάξουν εργασία εξαιτίας του οικονομικού κλίματος της χώρας
10. Δισταγμός μετακίνησης σε άλλη θέση εργασίας
11. Τα περισσότερα προσόντα (over qualification)

Οι παραπάνω δυσκολίες προφανώς οδηγούν και σε οργανωσιακή αναποτελεσματικότητα όπως χειρότερη εξυπηρέτηση πελατών, χαμηλά επίπεδα παραγωγικότητας/ ανταγωνιστικότητας, αυξημένα επίπεδα αποχωρήσεων, χαμηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης, χαμηλά επίπεδα καινοτομίας, μεγαλύτερα κόστη αποζημίωσης.

4. Νέες προσδοκίες σε σχέση με το τρόπο και τις συνθήκες εργασίας.

Εδώ τοποθετούνται παράγοντες όπως η μεγάλη σημασία που δίνουν πλέον οι εργαζόμενοι στο βαθμό σεβασμού της προσωπικότητάς τους και της προσπάθειας που καταβάλλουν στον οργανισμό, στην υποστήριξη που λαμβάνουν από τους ανωτέρους, στην αξιοπιστία της ηγεσίας, στον εκ των ιδίων έλεγχο της καριέρας τους και της ζωής τους, στην ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ της εργασιακής και προσωπικής τους ζωής κ.α. (Iqbal et.al, 2013).

5. Τη ποικιλομορφία, τη κατανομή και τη μετακίνηση του εργατικού δυναμικού

Εδώ τοποθετούνται αλλαγές στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού όπως για παράδειγμα αλλαγές ως προς το φύλο (π.χ. αύξηση της γυναικείας απασχόλησης ` η Eurostat αναφέρει ότι το 2014 το 59,6% 2015 το 60,4% των γυναικών στην Ευρώπη εργάζεται ενώ το 2015 το ποσοστό αυτό έφτασε το 60,4%²), ή την εθνικότητα των εργαζομένων (π.χ. μεταβολές στην εισερχόμενη και εξερχόμενη μετανάστευση ` η Eurostat αναφέρει ότι για το 2014 το ποσοστό των ευρωπαίων που μετανάστευσαν σε άλλη ευρωπαϊκή χώρα ήταν συνολικά 3,4 εκατομμύρια άνθρωποι ενώ το 2013, 1,7 εκατομμύρια άνθρωποι από τρίτες χώρες εισήλθαν στον ευρωπαϊκό χώρο³).

² Eurostat, “Στατιστικές για τη μετανάστευση και το μεταναστευτικό πληθυσμό”, Διαθέσιμο στο http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Migration_and_migrant_population_statistics/el#.CE.9C.CE.B5.CF.84.CE.B1.CE.BD.CE.B1.CF.83.CF.84.CE.B5.CF.85.CF.84.CE.B9.CE.BA.CF.8C.CF.82 .CF.80.CE.BB.CE.B7.CE.B8.CF.85.CF.83.CE.BC.CF.8C.CF.82

³ Eurostat, “Στατιστικές για τη μετανάστευση και το μεταναστευτικό πληθυσμό”, Διαθέσιμο στο http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Migration_and_migrant_population_statistics/el#.CE.9C.CE.B5.CF.84.CE.B1.CE.BD.CE.B1.CF.83.CF.84.CE.B5.CF.85.CF.84.CE.B9.CE.BA.CF.8C.CF.82 .CF.80.CE.BB.CE.B7.CE.B8.CF.85.CF.83.CE.BC.CF.8C.CF.82

1.2.1 Διαχείριση των προκλήσεων- πρώτα βήματα

Η διαδικασία της διαχείρισης του ταλέντου από τη πλευρά του οργανισμού ξεκινάει με τις ακόλουθες διαδικασίες:

1. Πρόβλεψη των απαιτήσεων σε συγκεκριμένες δεξιότητες εφόσον έχει εξετάσει τις βασικές δεξιότητες του ανθρώπινου κεφαλαίου του, έχει κατανοήσει την επιχειρησιακή του αποστολή και έχει καθορίσει του μελλοντικούς στρατηγικούς του στόχους.

2. Εντοπισμός νέων ταλέντων, για τη δημιουργία μιας δεξαμενής ταλέντων δίνοντας έμφαση στις έννοιες της καινοτομίας και της συμφωνίας των οργανωσιακών στόχων με τους στόχους του ταλαντούχου εργαζομένου.

3. Εντοπισμός των ατόμων με «υψηλές δυναμικές ικανότητες» ώστε να σχεδιαστεί ο τρόπος ανάπτυξης και μελλοντικής αξιοποίησης αυτών των ατομικών ικανοτήτων, γνώσεων και εμπειριών.

4. Καθορισμός των ανάλογων ρόλων και πρακτικών διαχείρισης του ταλέντου μέσα στον οργανισμό (Iqbal et.al, 2013).

Τέλος, έννοιες κλειδιά που πλαισιώνουν το σχεδιασμό και εφαρμογή οποιασδήποτε πρακτικής διαχείρισης του ταλέντου είναι: ανάλυση και σχεδιασμός αναγκών σε ανθρώπινο κεφάλαιο, προσέλευση και επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη, προκαταρκτική εξέταση των εργασιακών επιδόσεων, ανταμοιβές και οφέλη, διατήρηση εργαζομένου, εξομάλυνση ατομικών αναγκών με τις οργανωσιακές ανάγκες, ανανέωση εργασιακού ρόλου και εργασιακών καθηκόντων, ηθική αναγνώριση, αξιολόγηση (Iqbal et.al, 2013).

1.3 Η διαχείριση του ταλέντου

Με βάση τα όσα αναφέραμε παραπάνω, εφόσον υπάρχει δυσκολία στο σχηματισμό ενός καθολικού προσδιορισμού της έννοιας του ταλέντου, μπορούμε να υποθέσουμε ότι το ίδιο θα συμβαίνει και για το προσδιορισμό ενός καθολικού και κοινά αποδεκτού τρόπου διαχείρισής του. Συμπεραίνουμε επομένως ότι ο κάθε οργανισμός θα επιλέξει να διαχειριστεί τα ταλέντα του ανάλογα με το πως τα προσδιορίζει εννοιολογικά.

Κατ' επέκταση, εάν από τη μία πλευρά θεωρήσουμε ότι το ταλέντο ανήκει σε «μερικά άτομα» τότε:

Η διαχείριση του ταλέντου θα αφορά τη διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων που ξεχωρίζουν ήδη (high performer) είτε αναμένεται να ξεχωρίσουν σε μέλλοντα χρόνο (high potential) (Stahl et.al, 2007).

Σε πραγματικές συνθήκες μάλιστα, έχει παρατηρηθεί ότι οι περισσότεροι οργανισμοί «τρέχουν» προγράμματα διαχείρισης του ταλέντου με βάση αυτή τη προσέγγιση δίνοντας έμφαση κυρίως σε εκείνους τους εργαζομένους που χαρακτηρίζονται ως «μεγάλων δυνατικών ικανοτήτων» (high potentials) (Stahl et.al, 2007).

Από την άλλη, εάν θεωρήσουμε ότι το ταλέντο ανήκει «σε όλα τα άτομα» τότε:

Η διαχείριση του ταλέντου θα αφορά στην ικανότητα του οργανισμού να αναγνωρίζει τα δυνατά σημεία του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά, ανεξάρτητα με τις επιδόσεις του, και στην ικανότητά του να τα αναδεικνύει και να τα χρησιμοποιεί ανάλογα ώστε να τα άτομα αυτά να πετύχουν το καλύτερο εργασιακό αποτέλεσμα τους (Stahl et.al, 2007).

Η προσέγγιση αυτή, μολονότι ενδιαφέρουσα, έχει δημιουργήσει έντονους προβληματισμούς κυρίως σε ό,τι αφορά στη δυσκολία ανεύρεσης διαφορών μεταξύ της στρατηγικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και της διαχείρισης του ταλέντου ως ξεχωριστό παρακλάδι της, εφόσον αναφέρεται σε όλους τους εργαζομένους ανεξαιρέτως (Stahl et.al, 2007).

Σε γενικές γραμμές, και για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, θα μπορούσαμε να ορίσουμε τη διαχείριση του ταλέντου ως:

Η συστηματική προσέλκυση, αναγνώριση, ανάπτυξη, διατήρηση εκείνων των εργαζομένων που εμφανίζουν μεγάλες δυνατικές ικανότητες, οι οποίες μπορούν να προσφέρουν αξία στον οργανισμό μακροπρόθεσμα (Iqbal et.al, 2013).

1.3.1 Πρακτικές διαχείρισης του ταλέντου

Οι Stahl et.al (2007) διερεύνησαν τις βέλτιστες πρακτικές διαχείρισης του ταλέντου 37 μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών (IMB, Citigroup, Firstdata, General Electric (GE), Oracle, Accenture, IKEA, ABB, Unilever, Infosys, Samsung, Nissan κ.α.). Όπως συχνά αναφέρεται στη βιβλιογραφία, έτσι και εδώ οι πρακτικές διαχείρισης των ταλαντούχων εργαζομένων, με την έννοια του ταλέντου να νοείται ως «μεγάλες δυνατικές ικανότητες» χωρίζονται σε 3 κατηγορίες: *στη προσέλκυση, την επιλογή και το σχεδιασμό καριέρας, στην Εκπαίδευση και ανάπτυξη και στην Οργανωσιακή δέσμευση και Διατήρηση εργαζομένου στον οργανισμό.* Αναλυτικότερα με βάση τις πρακτικές που χρησιμοποιούνται πιο συχνά από τις πολυεθνικές εταιρείες είναι:

1. Προσέλκυση, επιλογή και σχεδιασμός καριέρας:

Οι περισσότερες πολυεθνικές του δείγματός τους χρησιμοποιούσαν τη πρακτική της δημιουργίας δεξαμενών ταλέντου (talent pools): η εταιρεία προτιμά περισσότερο να αναζητά και να επιλέγει τους επαγγελματίες με ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες και

μετά τους διοχετεύει σε θέσεις ανάλογες με τις ικανότητές τους, από το να αναζητά συγκεκριμένους επαγγελματίες για συγκεκριμένες θέσεις.

Τα κανάλια αναζήτησης τέτοιων επαγγελματιών περιλαμβάνουν την απευθείας συλλογή αιτήσεων από ενδιαφερομένους μέσω ίντερνετ, τις ημέρες καριέρας και τα προγράμματα πρακτικής εξάσκησης. Οι περισσότερες εταιρείες συνεργάζονται επίσης με διάφορα πανεπιστήμια σε διεθνές επίπεδο ώστε να μπορούν έγκαιρα να αναγνωρίζουν και να προσελκύουν δυνητικά ταλαντούχους εργαζομένους.

Σε ό,τι αφορά τη προσέλκυση των καλύτερων εργαζομένων της αγοράς εργασίας μεγάλες εταιρείες όπως η Infosys δίνουν μεγάλη σημασία στη δημιουργία ενός ισχυρού brand name. Άλλες εταιρείες, όπως η ΙΚΕΑ, δίνουν μεγάλη σημασία στο βαθμό συμφωνίας μεταξύ των ατομικών και οργανωσιακών αξιών. Έτσι, προκειμένου να εντοπίσουν τους πιο ταιριαστούς με την οργανωσιακή τους κουλτούρα εργαζομένους, διενεργούν σχετικά τεστ προσωπικότητας κατά τη διαδικασία επιλογής. Τα τεστ προσωπικότητας επικεντρώνονται στη διερεύνηση των αξιών και του τρόπου σκέψης και συμπεριφοράς των εργαζομένων ενώ και χρησιμοποιούνται και ως βάση σχεδιασμού ανάλογων προγραμμάτων σχεδιασμού και ανάπτυξης καριέρας.

Τέλος, άλλα εργαλεία ανάπτυξης ταλέντων που χρησιμοποιούν μεγάλες εταιρείες είναι αξιολογήσεις των 360°, τυποποιημένα τεστ ικανοτήτων και εργασιακής επάρκειας, προγράμματα mentoring, εναλλαγές θέσεων εργασίας κ.α.

1. Εκπαίδευση και ανάπτυξη:

Οι περισσότερες μεγάλες εταιρείες χρησιμοποιούν σύγχρονα εκπαιδευτικά κέντρα, συνεργάζονται με πανεπιστήμια και άλλους εκπαιδευτικούς φορείς ανά το κόσμο και χρησιμοποιούν σύγχρονα εργαλεία ανάπτυξης ηγετικών δεξιοτήτων. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι «μεγάλων δυνητικών ικανοτήτων» της IBM μπορούν να εκμεταλλευτούν διάφορα προγράμματα ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων είτε μέσα στην ίδια την εταιρεία είτε παρακολουθώντας αντίστοιχα προγράμματα σε διάφορες επαγγελματικές σχολές (business schools) στο κόσμο.

Από την άλλη, μολονότι η εκπαίδευση των ταλαντούχων εργαζομένων είναι σημαντικές πρακτικές για τις επιχειρήσεις αυτές, η έρευνα των Stahl et.al (2007) έδειξε ότι από μόνες τους δεν είναι αποτελεσματικές. Οι εταιρείες που είναι πρωτοπόρες στη διαχείριση των ταλέντων τους κάνουν την ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων κομμάτι της κουλτούρας τους, όπου οι ανώτεροι και ανώτατοι εργαζόμενοι λειτουργούν ως μέντορες για τα στελέχη και όλοι οι εργαζόμενοι κατανοούν τη σημασία που έχει για την

ανάπτυξή τους η αναζήτηση εργασιακών προκλήσεων, νέων εργασιών και θέσεων εργασίας μέσα στον οργανισμό.

Τέλος στα πλαίσια της επαγγελματικής ανάπτυξης πολλές εταιρείες όπως η P&G, η Shell και η GE χρησιμοποιούν τη πρακτική της ανοιχτής επικοινωνίας των διαθέσιμων θέσεων εργασίας μέσα στον οργανισμό η οποία θεωρείται ως ένας αποτελεσματικός τρόπος αναγνώρισης του ταλέντου μέσα στον οργανισμό.

2. Οργανωσιακή δέσμευση και διατήρηση του ταλέντου:

Παραδόξως, οι εταιρείες που θεωρούνται κορυφή στη διαχείριση των ταλέντων τους, αντιμετωπίζουν και μεγαλύτερο κίνδυνο στο να τα χάσουν (Ambrosius, 2016). Δυστυχώς καμιά πρακτική διαχείρισης του ταλέντου δεν εγγυάται την εσαεί διατήρηση ενός ταλαντούχου εργαζομένου μέσα στον οργανισμό. Τα πιο συχνά κίνητρα που οι εταιρείες χρησιμοποιούν προκειμένου να διατηρήσουν τα ταλέντα τους είναι οικονομικής φύσεως, τα οποία όμως δεν είναι αποτελεσματικά από μόνα τους.

Προηγούμενες έρευνες αναφέρουν επίσης άλλα κίνητρα ως πιο σημαντικά όπως το είδος της εργασίας, το περιβάλλον εργασίας, ένα οργανωσιακό όραμα που να εμπνέει, ο υψηλός βαθμός ελευθερίας και αυτονομίας, η επαγγελματική ανάπτυξη, η ποιότητα των σχέσεων με τους ανωτέρους και τους μέντορες, η ισορροπία της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, και η σημασία που δίνεται στη διαφορετικότητα (π.χ. σε τυχών δημογραφικές διαφορές, τις διαφορές μεταξύ των φύλων, κ.α.). Επομένως μια σχεδόν αποτελεσματική πρακτική προσέλκυσης και διατήρησης του ταλέντου στον οργανισμό, θα πρέπει να περιλαμβάνει τις απαραίτητες οικονομικές απολαβές μαζί με άλλα ποιοτικά κίνητρα.

Πίνακας 1:

Πρακτικές διαχείρισης εργαζομένων με «υψηλές δυνητικές ικανότητες», που χρησιμοποιούν οι μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες στο κόσμο (Stahl et.al (2007)

1. Προσέλκυση, επιλογή και σχεδιασμός καριέρας:
• Δημιουργία δεξαμενής ταλέντων- Αναζήτηση των καλύτερων και διοχέτευσή τους σε θέσεις που ταιριάζουν στις ικανότητές τους
• Συνεργασία με επαγγελματικές σχολές και πανεπιστήμια
• Εξαιρετικά επιλεκτικές προσλήψεις
• Αξιολόγηση των προσωπικών αξιών των εργαζομένων ως προς το ταιρίασμα με τις οργανωσιακές αξίες
• Συνεχόμενη αξιολόγηση της απόδοσης και των δυνητικών ικανοτήτων, χρησιμοποιώντας, με ποικίλους τρόπους
• Ταξινόμηση με βάση τις ηγετικές ικανότητες
• Διαφορετικές δεξαμενές ταλέντου (οποιαδήποτε διοικητική βαθμίδα)
2. Εκπαίδευση και ανάπτυξη:
• Ανάπτυξη ηγεσίας
• Προαγωγή στελεχών εσωτερικά
• 360° αξιολογήσεις
• Εναλλαγή θέσεων εργασίας
• Εμπλοκή των ανώτερων στελεχών στην ανάπτυξη των ταλέντων (coaching, mentoring)
• Ανοιχτή επικοινωνία των οργανωσιακών αναγκών για δημιουργία μιας «εσωτερικής αγοράς ταλέντου»
3. Οργανωσιακή δέσμευση και διατήρηση του ταλέντου:
• Ανταγωνιστικές απολαβές
• Εξατομικευμένα προγράμματα επαγγελματικής εξέλιξης
• Προσοχή της ανώτερης διοίκησης
• Ισορροπία εργασιακής-προσωπικής ζωής
• Ιδιαίτερη προσοχή σε ιδιαίτερες ανάγκες που προκύπτουν από άλλες παραμέτρου όπως το φύλο ή η καταγωγή

1.4 Ευρωπαϊκές προοπτικές στη διαχείριση του ταλέντου

Μέσα από την ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας γύρω από τη διαχείριση του ταλέντου, διαπιστώνεται ότι, εκτός ορισμένων περιπτώσεων, οι περισσότερες σχετικές μελέτες διερευνούν το θέμα της διαχείρισης του ταλέντου στη περιοχή των ΗΠΑ. Σε μια προσπάθεια κάλυψης αυτού του κενού της βιβλιογραφίας, οι Collings et.al (2011) διερεύνησαν τη διαχείριση του ταλέντου λαμβάνοντας υπόψη μια σειρά δομικών και άλλων χαρακτηριστικών του ευρωπαϊκού επιχειρηματικού και κοινωνικού περιβάλλοντος.

Ένα από τα πλεονεκτήματα της συμμετοχής ενός κράτους στην ΕΕ, πέρα από την ελεύθερη διακίνηση των αγαθών του, είναι η ελεύθερη μετακίνηση των Ευρωπαίων

εργαζομένων μέσα στην Ένωση χωρίς νομικούς ή άλλους διοικητικούς περιορισμούς. Από την πλευρά της διαχείρισης του ταλέντου, αυτό το χαρακτηριστικό το οποίο δε συναντάται σε άλλες διεθνείς εμπορικές ενώσεις, ευνοεί την ευκολότερη ροή των ταλαντούχων εργαζομένων στον ευρωπαϊκό χώρο .

Άλλο ένα στοιχείο που χαρακτηρίζει το ευρωπαϊκό επιχειρηματικό περιβάλλον είναι το γεγονός ότι οι ευρωπαϊκές εταιρείες χαρακτηρίζονται από μια πρόωμη εξωστρέφεια εξαιτίας της μικρής εγχώριας αγοράς τους. Αυτό σημαίνει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εσόδων τους προέρχεται από δραστηριότητες και πωλήσεις που πραγματοποιούνται στο εξωτερικό.

Διαφορές μεταξύ των ευρωπαϊκών και αμερικανικών πολυεθνικών εταιρειών, εντοπίζονται και στην οργανωσιακή δομή τους. Οι αμερικανικές εταιρείες συνήθως λειτουργούν με βάση συγκεκριμένους και επίσημα καθορισμένους οργανωσιακούς κανόνες και υποδείξεις, ενώ οι ευρωπαϊκές φαίνεται να δίνουν μεγαλύτερη σημασία στις έννοιες της «οργανωσιακής κοινωνικοποίησης⁴» και του «ψυχολογικού συμβολαίου⁵» έννοιες που θεωρούνται σημαντικές στη διαχείριση του ταλέντων.

Επίσης διαφορές μεταξύ των δύο ενώσεων εντοπίζονται και στο τρόπο χρηματοδότησης των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων όπου στις ευρωπαϊκές εταιρείες έχει ένα μακροπρόθεσμο χαρακτήρα ενώ στις αμερικανικές (και βρετανικές) βραχυπρόθεσμο. Για τις ευρωπαϊκές εταιρείες, αυτή η χρηματοδοτική τακτική φανερώνει τη τάση σχεδιασμού επιχειρησιακών στρατηγικών με μακροπρόθεσμο προσανατολισμό ενώ για τη περίπτωση των ΗΠΑ και της Βρετανίας οι επιχειρησιακές στρατηγικές τους φαίνεται να χαρακτηρίζονται από μια πιο βραχυπρόθεσμη προοπτική. Με βάση τις διαφορές αυτές μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ανάλογες κατευθύνσεις θα έχουν και οι στρατηγικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους και οι πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων ταλέντων.

Επιπλέον, σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό διαφορές μεταξύ των δύο ηπείρων υπάρχουν και σε ό,τι αφορά τη συμμετοχή των εργαζομένων στις οργανωσιακές λειτουργίες και αποφάσεις όπου στον ευρωπαϊκό χώρο είναι νομικά κατοχυρωμένες και έτσι οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα ίδρυσης και συμμετοχής σε εργατικά σωματεία και συλλόγους.

⁴ Η οργανωσιακή κοινωνικοποίηση ορίζεται η διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο αποκτά τη κοινωνική γνώση και δεξιότητες που είναι απαραίτητες για να αναλάβει έναν οργανωσιακό ρόλο.

⁵ Το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι η αντιλαμβανόμενη συμφωνία μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη, που ορίζεται από υποχρεώσεις βασισμένες σε υποσχέσεις για τις παροχές και συνεισφορές των δυο πλευρών, όπως όμως τις αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος.

Τέλος, η διαχείριση του ταλέντου σε ευρωπαϊκό επίπεδο προφανώς επηρεάζεται από τις δημογραφικές αλλαγές και τη γήρανση του εργατικού της δυναμικού, όπως συμβαίνει και στις ΗΠΑ, καθώς επίσης και από τις εργασιακές προτιμήσεις των νέων Ευρωπαίων εργαζομένων όπως η ανάγκη για συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση, η επιθυμία για διεθνή κινητικότητα, σημασία στις πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που αναλαμβάνει ένας οργανισμός, η πεποίθηση ότι αναμένεται να αλλάξουν πολλά εργασιακά περιβάλλοντα κατά τη διάρκεια της καριέρας τους.

1.5 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της Διαχείρισης του ταλέντου

Σκοπός της διαχείρισης των ατόμων με μεγάλες ικανότητες, είτε υφιστάμενες είτε, κυρίως, δυνητικές είναι η αύξηση της προσφερόμενης αξίας τους μέσα στον οργανισμό. Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης του ταλέντου, με βάση τη βιβλιογραφία συνοψίζονται ως εξής:

- Υποστήριξη ενός αποτελεσματικού προγραμματισμού των αναγκών σε ανθρώπινους πόρους.
- Βοήθεια στη δημιουργία/ανάπτυξη μιας δεξαμενής ταλέντων.
- Περαιτέρω εμπλουτισμός των προγραμμάτων εξέλιξης στις επαγγελματικές σταδιοδρομίας.
- Υποστήριξη για τη βιωσιμότητα των οργανωσιακών λειτουργιών.
- Ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζόμενων.
- Βοήθεια για τη σύνδεση των οργανωσιακών στόχων με τους ατομικούς στόχους.
- Αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων (Government of Newfoundland and Labrador, 2008).

Από την άλλη πλευρά, όπως επίσης γίνεται αντιληπτό από τη διεθνή βιβλιογραφία, η διαχείριση του ταλέντου χαρακτηρίζεται και από ορισμένα μειονεκτήματα και αδύναμα σημεία κάποια από τα οποία αναφέρονται στη μελέτη των Mellahi and Collings (2010) και αναφέρονται συνοπτικά παρακάτω:

- Η αδυναμία υιοθέτησης ενός κοινά παραδεκτού και σαφή ορισμού του ταλέντου δημιουργεί συγχύσεις αναφορικά με το πότε μια στρατηγική διαχείρισής του θεωρείται, κατά κοινή ομολογία, αποτελεσματική και επιτυχημένη. Μέχρι και σήμερα οι οργανισμοί δυσκολεύονται να διαχειριστούν τα ταλέντα τους με ένα καλά συντονισμένο και αποτελεσματικό τρόπο.
- Οι οργανισμοί φαίνεται να δυσκολεύονται να προσαρμόσουν αποτελεσματικά τις απαραίτητες προϋποθέσεις των πρακτικών της διαχείρισης των ταλαντούχων

εργαζομένων με την επιχειρησιακή τους στρατηγική, και αυτό συμβαίνει επειδή -εκτός των άλλων- η ανώτερη διοίκηση δεν είναι διατεθειμένη να αφιερώσει τον απαραίτητο χρόνο για τη διαχείριση των ταλέντων αυτών.

- Η έμφαση σε μεμονωμένους εργαζομένους υποβαθμίζει την έννοια της ομαδικότητας και της συναδελφικότητας δημιουργώντας ανταγωνιστικές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Επιπλέον υπάρχει η πιθανότητα οι «αναγνωρισθέντες ως ταλέντα» να υιοθετήσουν ένα ελιτίστικο και αλαζονικό ύφος ενώ τα «αουτσάιντερ» από τη πλευρά τους να αποκτήσουν χαμηλότερα επίπεδα παρακίνησης. Επιπλέον ο οργανισμός ψάχνοντας για τα ταλέντα μέσα στον οργανισμό μπορεί να αγνοήσει ή να παραμελήσει τη λύση τυχών προβλημάτων που σχετίζονται με την οργανωσιακή του κουλτούρα.

1.6 Ζητήματα ηθικής στη διαχείριση του ταλέντου

Ζητήματα ηθικής αναφέρονται λίγο πολύ σε όλες τις σχετικές με τη διαχείριση του ταλέντου μελέτες ειδικότερα στα πλαίσια των αρνητικών επιπτώσεων ή ρίσκων που μπορεί να ενέχει η εφαρμογή σχετικών πρακτικών. Η ηθική που ορίζεται ως «*το σύνολο των θεσμοθετημένων κανόνων μιας κοινωνίας που καθορίζουν τη συμπεριφορά των ατόμων με βάση το κοινωνικά αποδεκτό, το καλό και το κακό*»⁶, απασχολεί ιδιαίτερα την εργασία του Swailes (2013), τα συμπεράσματα και οι προτάσεις της οποίας αναφέρονται συνοπτικά παρακάτω:

- Η καλή θέληση και οι καλές προθέσεις που χαρακτηρίζουν τα οποιαδήποτε προγράμματα διαχείρισης του ταλέντου, υποδεικνύουν και την ηθικότητά τους. Εάν αυτές χαρακτηρίζονται από οποιουδήποτε βαθμού ιδιοτέλεια τότε δεν είναι ηθικές.
- Η διαχείριση του ταλέντου είναι ηθική όταν τα δυνατά σημεία και οι δυνατότητες των εργαζομένων αναγνωρίζονται και αναπτύσσονται και προς όφελος των ίδιων (όχι μόνο για οργανωσιακά οφέλη), και όταν όλοι οι εργαζόμενοι έχουν την ίδια ευκαιρία να συμμετάσχουν σε τέτοιου είδους προγράμματα.
- Μια «δεξαμενή ταλέντου» θεωρείται ηθική όταν οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε αυτή γιατί το αξίζουν πραγματικά και όχι εξαιτίας της συνεισφοράς άλλων (που δεν αναγνωρίστηκαν ως ταλέντα). Επίσης ηθική διαχείριση του ταλέντου είναι αυτή που δίνει αναπτυξιακές ευκαιρίες και σε εκείνους που δε βρίσκονται μέσα σε μια δεξαμενή ταλέντων.

⁶ Εννοιολογικός προσδιορισμός της «ηθικής»: http://www.greek-language.gr/greekLang/modern_greek/tools/lexica/triantafyllides/search.html?lq=%CE%B7%CE%B8%CE%B9%CE%BA%CE%AE&dq

- Ένα πρόγραμμα διαχείρισης του ταλέντου θεωρείται ηθικό όταν ωφελεί εξίσου τους τους συμμετέχοντες και τα άλλα σχετιζόμενα μέλη (άλλες ομάδες εργασίας, μετόχους) και πραγματοποιείται για την ενδυνάμωση του οργανισμού,
- Ένα πρόγραμμα διαχείρισης ταλέντου όταν μεγιστοποιεί τα οφέλη και ελαχιστοποιεί τις ζημίες για όλους και για τους άλλους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

«Ως ανθρώπινα δημιουργήματα, οι οργανισμοί αποτελούν οντότητες με αλληλοεπιδρώντα μέρη που συνεργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού. Τα μέρη αυτά που χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό δεν είναι άλλα από τους σκοπούς και τους στόχους του, το ανθρώπινο και υλικό του κεφάλαιο, τις οργανωσιακές δομές και τη διαίρεση της εργασίας, τα χαρακτηριστικά που τον διαφοροποιούν από τους άλλους οργανισμούς και φυσικά η βιωσιμότητα των οργανωσιακών και λειτουργικών σχεδίων του» (Μπουραντάς, 1992:21; Schermerhorn, 2011). Παρακάτω επιχειρείται μια συνοπτική παράθεση των εννοιών της οργανωσιακής δομής και ανάπτυξης τις οποίες θεωρούμε ως τη βάση δόμησης της οργανωσιακής κουλτούρας, και συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικότερα τα σημαντικότερα στοιχεία εννοιολογικού προσδιορισμού και μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας.

2.1 Οργανωσιακή δομή

Η επίσημη δομή ενός οργανισμού υπαγορεύει τη φύση της εξειδίκευσής του, τους επιχειρησιακούς του σκοπούς και την γενικότερη οργάνωσή του και αποτελεί συνάρτηση της ιστορίας, της τεχνολογίας και του ευρύτερου κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ενώ τείνει να προσαρμόζεται ανάλογα με τις αλλαγές που συμβαίνουν σε αυτούς τους τομείς μέσα στο χρόνο. Τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν τη δομή ενός οργανισμού είναι:

- Οι σχέσεις εξουσίας και ιεραρχίας που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό,
- Ο βαθμός συγκέντρωσης της εξουσίας στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα,
- Ο βαθμός ύπαρξης τυπικών- γραπτών κανόνων, οδηγιών και διαδικασιών λειτουργίας, ελέγχου και λήψης αποφάσεων,
- Ο βαθμός με τον οποίο οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες γίνονται με τον ίδιο τρόπο,
- Ο βαθμός εξειδίκευσης και η πολυπλοκότητα των οργανωσιακών λειτουργιών η οποία μπορεί να χαρακτηριστεί είτε ως κάθετη (ο αριθμός των εξειδικευμένων θέσεων και τμημάτων) είτε ως οριζόντια (το εύρος της γεωγραφικής διασποράς των δραστηριοτήτων του οργανισμού) (Μπουραντάς, 1992; Furnman, 2005; Robbins and Judge, 2011; Schermerhorn, 2011).

2.2 Οργανωσιακή κουλτούρα: εννοιολογικός προσδιορισμός και μέτρηση

Για να προσδιορίσουμε τα στοιχεία που συνθέτουν μια οργανωσιακή κουλτούρα, θα μπορούσαμε να φέρουμε στο νου τα στοιχεία που επεξεργαζόμασταν στη προσπάθειά μας να περιγράψουμε τη κουλτούρα ενός έθνους. Σε έναν τέτοιο παραλληλισμό πολλούς κοινούς παράγοντες όπως ο τρόπος ντυσίματος των ανθρώπων (dress code), ο τρόπος ομιλίας τους και ο τρόπος αλληλεπίδρασής τους.

Παρόλαυτα, κατά την αναζήτηση ενός ορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας στη διεθνή βιβλιογραφία διαπιστώνεται η αδυναμία σύνταξης ενός καθολικού και σαφούς ορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας. Η δυσκολία αυτή συνίσταται στο γεγονός ότι, όπως και με τη συμβατική κουλτούρα, τα στοιχεία που τη συνθέτουν είναι πάντα σχετικά και ποικίλουν από οργανισμό σε οργανισμό, από εργαζόμενο σε εργαζόμενο, από διοίκηση σε διοίκηση, από περίοδο σε περίοδο, από χώρα σε χώρα κ.ο.κ.

Σε κάθε περίπτωση, ο πιο κοινός ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας, αναφέρεται:

Σε ένα σύστημα κοινών αξιών και πεποιθήσεων που χαρακτηρίζει έναν οργανισμό και το οποίο αποτελεί τη βάση των θέσπισης των κανόνων συμπεριφοράς και λειτουργίας του οργανισμού (Meyer and Topolnytsky, 2000; Koberg and Chusmir, 1987; Χυτήρης, 1996).

Επίσης, με δεδομένο ότι ο κάθε εργαζόμενος έχει έναν συγκεκριμένο τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς, τότε οι σκέψεις και συμπεριφορές όλων των εργαζομένων ενός οργανισμού, εφόσον υπάρχουν μέσα σε αυτόν για μεγάλο χρονικό διάστημα, δύνανται να διαμορφώσουν με το καιρό και τη κουλτούρα του οργανισμού (Cooke and Lafferty, 1987).

Τέλος, άλλος ένας ορισμός ο οποίος δείχνει τη πολυδιάστατη, πολύπλοκη και σχετική φύση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι αυτός που επιχείρησε να δώσει ο Needle (2004):

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι η ιστορία του οργανισμού, το προϊόν που διαθέτει, η αγορά του, η τεχνολογία του, η στρατηγική του, η ποιότητα των ανθρώπων του, το ύφος της διοίκησής του, η τοπική-εθνική κουλτούρα που τον περιβάλλει. Η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει το όραμα, τις αξίες, τα πρότυπα, τα συστήματα παραγωγής και διαχείρισης, τα σύμβολα, τη γλώσσα, τις πεποιθήσεις και τις συνήθειες του οργανισμού (Needle, 2004 στο Wikipedia⁷, 2016)

Εφόσον η δημιουργία ενός κοινά αποδεκτού ορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας δεν είναι δυνατό να υπάρξει τότε, πως θα μπορούσαμε να την αναλύσουμε λίγο πιο συγκεκριμένα; Στην αναζήτηση για πιο σαφείς αναλύσεις συχνά συναντούμε την

⁷ Διαθέσιμο στο https://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_culture

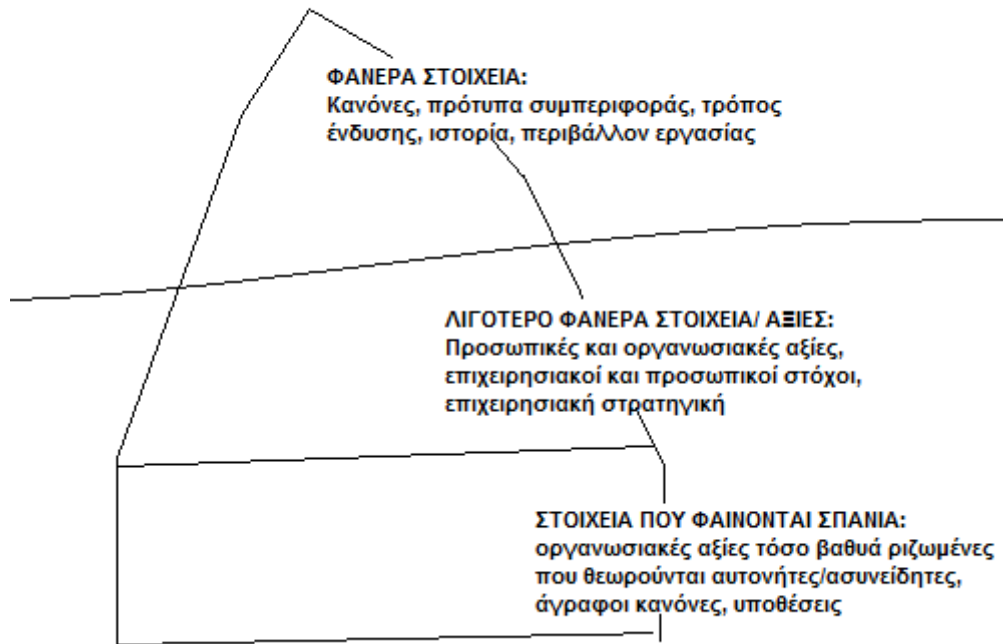
ενδιαφέρουσα προσέγγιση του Schein (1985) ο οποίος παρομοιάζει την οργανωσιακή κουλτούρα με ένα παγόβουνο χωρισμένη σε τρία μέρη (Σχήμα 1):

1. *Τα φανερά κοινά στοιχεία (artifacts)* μιας οργανωσιακής κουλτούρας βρίσκονται στη κορυφή του υποθετικού παγόβουνου: Εδώ βρίσκονται χαρακτηριστικά στοιχεία που μπορούν να σημειωθούν με ευκολία όπως ο κοινός τρόπος ντυσίματος, σύμβολα κύρους, φυσική διάταξη/ ιεραρχία, αλληλεπιδράσεις μεταξύ των στελεχών.

2. *Οι βασικές και κοινές οργανωσιακές αξίες (core values)* βρίσκονται ακριβώς κάτω από την υποθετική επιφάνεια της θάλασσας: Οι αξίες αυτές καθοδηγούν τη πολιτική του οργανισμού και επηρεάζουν το τρόπο εκτέλεσης της εργασίας των στελεχών. Ορισμένες φορές, όπως συμβαίνει και σε ένα παγόβουνο, ορισμένες αξίες αυτές έρχονται στην επιφάνεια όταν για παράδειγμα γίνεται προσπάθεια να αποσαφηνιστεί και να εκμαιευτεί το όραμα του οργανισμού.

3. *Οι υποκειμενικές παραδοχές (underlying assumptions)* για τη κουλτούρα του οργανισμού βρίσκονται στο χαμηλότερο τμήμα του υποθετικού παγόβουνου: Αυτές οι παραδοχές ξεκινάνε ως αξίες αλλά με το πέρασμα του χρόνου ριζώνονται τόσο βαθιά που καταλήγουν πάγιες. Με άλλα λόγια, εννοείται πως κάποια πράγματα είναι τόσο ριζωμένα στη κουλτούρα του οργανισμού που πλέον έχουν γίνει σχεδόν αόρατα! Ένα παράδειγμα μιας υποκειμενικής παραδοχής μπορεί να είναι τα αισθήματα «οικογενειακής θαλπωρής» μέσα στον οργανισμό ή η πολιτική διατήρησης της οργανωσιακής παράδοσης και ιστορίας. Οι υποκειμενικές παραδοχές καθοδηγούν τις αποφάσεις για το πώς θα δομηθεί ο οργανισμός, επηρεάζουν το σχεδιασμό της επιχειρησιακής στρατηγικής για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και προσδιορίζουν τους καταλληλότερους τρόπους ικανοποίησης όλων των σχετιζόμενων μερών (μέτοχοι/ιδιοκτήτες, ανθρώπινο δυναμικό, πελάτες) (Schein, 1985 στο Meyer and Topolnytsky, 2000).

Σχήμα 1: Το παγόβουνο της οργανωσιακής κουλτούρας του Schein (1985)



Παρόλο που ο παραπάνω θα μπορούσε να είναι ένας πρακτικός τρόπος προσδιορισμού μιας οργανωσιακής κουλτούρας, είναι και πάλι δύσκολο να προσδιοριστούν με σαφήνεια η σύνδεση και τα όρια μεταξύ αυτών των τριών μερών του υποθετικού παγόβουνου.

Τέλος να αναφερθεί ότι η οργανωσιακή κουλτούρα διαφέρει και σε ένταση και σε ομοιογένεια τόσο μεταξύ των οργανισμών όσο και μεταξύ των τμημάτων του ίδιου του οργανισμού. Η ένταση της οργανωσιακής κουλτούρας αναφέρεται στο βαθμό συνέπειας απέναντι στις βασικές αξίες του οργανισμού ενώ η ομοιογένεια της οργανωσιακής κουλτούρας αναφέρεται στη συνοχή της κουλτούρας μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού. Δηλαδή, υπάρχουν οργανισμοί που μπορεί να χαρακτηρίζονται από μια κυρίαρχη κουλτούρα αλλά παράλληλα έχουν και μια σειρά άλλων υπό- κουλτουρών και υπό-ομάδων. Για παράδειγμα σε έναν μεγάλο οργανισμό μπορεί να εντοπίσουμε άλλη κουλτούρα το τμήμα πωλήσεων και άλλη στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης. Επίσης μπορεί να εντοπίσουμε διαφορές όσον αφορά τη κυρίαρχη κουλτούρα ενός πολυεθνικού οργανισμού ακόμα και μεταξύ των γραφείων του που βρίσκονται σε άλλες χώρες (Schein, 1985 στο Meyer and Topolnytsky, 2000).

2.2.1 Μέτρηση οργανωσιακής κουλτούρας: Πόσο εύκολη είναι;

Σε συνέχεια της δυσκολίας διαμόρφωσης ενός καθολικού ορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας, ακολουθεί και η δυσκολία διαμόρφωσης ενός σαφούς και κοινά αποδεκτού μοντέλου μέτρησης της. Για κάθε περίπτωση πάντως, οι ερευνητές που ασχολούνται με το εν λόγω θέμα, αναφέρουν πως όταν επιχειρείται η μέτρηση της κουλτούρας ενός οργανισμού θα πρέπει να έχουν συλλεχθεί όλες οι σχετικές πληροφορίες από όλες τις διαθέσιμες πηγές εντός και εκτός του οργανισμού (Meyer and Topolnytsky, 2000).

Ως καταλληλότερη μεθοδολογία για το σκοπό αυτό ενδείκνυται η ποιοτική έρευνα μέσω συνεντεύξεων και η επιτόπια παρατήρηση των σχετικών παραγόντων (Meyer and Topolnytsky, 2000). Όμως, η συγκεκριμένη μεθοδολογία προσδιορισμού δεν είναι πάντα πρακτική και εύκολη στη πράξη. Προφανώς, ιδανική θα ήταν η χρήση ενός σταθερού εργαλείου που να μπορεί να χρησιμοποιηθεί στους περισσότερους οργανισμούς, κάτω από οποιεσδήποτε συνθήκες, το οποίο να διευκολύνει μια σχετικά ασφαλή και έγκυρη αναγνώριση, μέτρηση και σύγκριση των διαφορών μεταξύ των κουλτουρών, υποκουλτουρών, υποομάδων κ.λπ. (Meyer and Topolnytsky, 2000). Μέχρι τώρα όμως, δεν έχει υπάρξει ένα τέτοιο εργαλείο που να ταιριάζει στις ανάγκες οποιουδήποτε οργανισμού ανεξαιρέτως.

Στο παρακάτω υποκεφάλαιο παρουσιάζονται ορισμένα μοντέλα προσδιορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας, τα οποία τη χωρίζουν σε διάφορες κατηγορίες, διευκολύνοντας τουλάχιστον την αναγνώρισή τους και καλύπτοντας κατά κάποιο τρόπο το «αναγνωριστικό» κενό που αναφέρθηκε παραπάνω.

2.2.2 Είδη οργανωσιακής κουλτούρας

2.2.2.1 Οι οργανωσιακές αξίες ως στοιχεία προσδιορισμού μιας οργανωσιακής κουλτούρας.

Με σκοπό τη καλύτερη κατανόηση της σημασίας και των δυναμικών των κοινών αξιών σε έναν οργανισμό οι McDonald and Gandz (1992) προχώρησαν στη δημιουργία ενός αντίστοιχου εργαλείου ανάλυσης της οργανωσιακής κουλτούρας. Για τη δημιουργία του παρακάτω πλαισίου ανάλυσης της οργανωσιακής κουλτούρας πραγματοποίησαν μια σειρά συνεντεύξεων με ανώτερα στελέχη διαφόρων τμημάτων και διαφόρων δημόσιων και δημόσιων εταιρειών. Αφού σημείωσαν τις αξίες που πιο συχνά αναφέρονταν από τους συμμετέχοντες στην έρευνα (24 στον αριθμό), προχώρησαν στη πρόταση του παρακάτω

εννοιολογικού πλαισίου της οργανωσιακής κουλτούρας:

1. *Κουλτούρα προσανατολισμένη στη δημιουργία θερμών εργασιακών σχέσεων*: οι οργανισμοί με αυτή τη κουλτούρα δίνουν έμφαση και επιβραβεύουν αξίες όπως την ευρύτητα αντίληψης (broad-mindedness), τη κατανόηση, το σεβασμό, τη συνεργασία, την ευγένεια, τη δικαιοσύνη, τη συγχώρεση, το χιούμορ, την ηθική ακεραιότητα και τη κοινωνική ισότητα.

2. *Κουλτούρα προσανατολισμένη στην αλλαγή*: οι οργανισμοί με αυτή τη κουλτούρα δίνουν έμφαση και επιβραβεύουν αξίες όπως την ανταγωνιστικότητα, την επιθετικότητα, την επιμέλεια και τη πρωτοβουλία.

3. *Κουλτούρα με σκοπό τη διατήρηση της παρούσας κατάστασης (status quo)*: οι οργανισμοί με αυτή τη κουλτούρα δίνουν έμφαση και επιβραβεύουν αξίες όπως τη προφυλακτικότητα, την εξοικονόμηση πόρων, την επισημότητα, τη λογική, την υπακοή και την οργάνωση και τάξη.

Στη μελέτη αυτή αναφέρεται επίσης ότι από τη πλευρά της διαχείρισης των αξιών μέσα στους οργανισμούς του συγκεκριμένου δείγματος, ιδωμένης από τη πλευρά της στελέχωσής τους, οι οργανισμοί χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, ανάλογα με τη φιλοσοφία τους:

1. *Αυτούς που καλλιεργούν/ δημιουργούν αξίες*: Οι οργανισμοί με αυτή τη πολιτική επιλέγουν νέους εργαζομένους με σκοπό να τους εκπαιδεύσουν γύρω από τις δικές τους οργανωσιακές αξίες προσφέροντας προσφέρουν συνήθως πολλές ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης ενδο-οργανωσιακά ώστε να διατηρήσουν τους νεοεισερχόμενους για μεγάλο χρονικό διάστημα.

2. *Αυτούς που «αγοράζουν» αξίες*: Οι οργανισμοί με αυτή τη πολιτική συνήθως υστερούν στην εκπαίδευση των νεοεισερχόμενων στην αγορά εργασίας και έτσι περιορίζονται στην επιλογή πιο ώριμων εργαζομένων με κριτήρια το είδος και το εύρος των δεξιοτήτων τους και τις ατομικές τους αξίες, όπως προκύπτει από το επαγγελματικό τους προφίλ.

Πίνακας 2

Είδη οργανωσιακής κουλτούρας με βάση τις οργανωσιακές αξίες των McDonald and Gandz (1992)

<p>Κουλτούρα με προσανατολισμό στη καλλιέργεια σχέσεων: <u>Σκοπός:</u> Η συνοχή της ομάδας. <u>Τρόποι επίτευξη σκοπού:</u> Με ανοιχτές συζητήσεις, συμμετοχή των εργαζομένων στην επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων, κοινή συναίνεση στην εφαρμογή των λύσεων και αποφάσεων <u>Κοινές αξίες:</u> Ευρεία αποδοχή διαφορετικών απόψεων Ενδιαφέρον για τους άλλους Καλή συνεργασία με τους άλλους Ευγένεια και σεβασμός στις ατομικές αξίες Δικαιοσύνη και αναγνώριση της ατομικής αξίας Συγχώρεση και κατανόηση των λαθών Δημιουργία ευχάριστου κλίματος Ευθείς και ειλικρινείς συζητήσεις Ίση μεταχείριση προς όλους ανεξάρτητα με τη θέση</p>	<p>Κουλτούρα με προσανατολισμό την αλλαγή: <u>Σκοπός:</u> βελτίωση γενικότερης οργανωσιακής αποτελεσματικότητας <u>Τρόποι επίτευξη σκοπού:</u> διορατικότητα και εφαρμογή καινοτομίας <u>Κοινές αξίες:</u> Ευελιξία και αλλαγή με βάση τις παρούσες συνθήκες Ανεξάρτητη και ελεύθερη δράση Ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτόμων ιδεών Προσωπική ανάπτυξη και κατάρτιση Πειραματισμοί κατά την επίλυση προβλημάτων</p>
<p>Κουλτούρα με προσανατολισμό στη παρούσα κατάσταση (status quo): <u>Σκοπός:</u> εφαρμογή κανόνων και διεκπεραίωση καθηκόντων <u>Τρόποι επίτευξης σκοπού:</u> μέτρηση αποτελεσμάτων, σύνταξη αναφορών, υπολογισμοί <u>Κοινές αξίες:</u> Ελαχιστοποίηση το ρίσκου Περιορισμός δαπανών Διατήρηση της παράδοσης Ορθολογισμός και σκέψη με βάση πραγματικά στοιχεία και γεγονότα Συμμόρφωση με τους κανόνες Καθαρό και καλά οργανωμένο περιβάλλον</p>	<p>Κουλτούρα με προσανατολισμό στο αποτέλεσμα: <u>Σκοπός:</u> εκπλήρωση οργανωσιακών στόχων <u>Τρόποι επίτευξης σκοπού:</u> αποσαφήνιση στόχων, ατομική αξιολόγηση επιδόσεων, αποφασιστική εφαρμογή λύσεων <u>Κοινές αξίες:</u> Επιθετικότητα και πίεση για επίτευξη στόχων Έντονοι ρυθμοί εργασίας και για την επίτευξη των στόχων Αναγνώριση ευκαιριών και ανάληψή τους χωρίς καθυστερήσεις</p>

2.2.2.2 Ο ρόλος των προτύπων συμπεριφοράς (behavioral norms) στην ανάλυση της οργανωσιακής κουλτούρας.

Με βάση τους Cooke and Rousseau (1988)⁸ κάθε εργαζόμενος έχει έναν συγκεκριμένο τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς μέσα στον εργασιακό χώρο, ο οποίος τον βοηθά να «επιβιώνει» μέσα σε αυτό για μεγάλο χρονικό διάστημα. Αυτές οι σκέψεις και συμπεριφορές μπορούν να διαμορφώσουν τη κουλτούρα του οργανισμού εφόσον υπάρχουν εκεί για μεγάλα χρονικά διαστήματα.

Στα πλαίσια αυτά, μελετώντας την οργανωσιακή κουλτούρα από τη πλευρά των προτύπων συμπεριφορών που κυριαρχούν μέσα σε έναν οργανισμό, δημιουργήσαν το

⁸ Robert A Cooke Model of Organization Culture, Διαθέσιμο στο <http://www.managementstudyguide.com/robert-a-cooke-model.htm>

εργαλείο μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας με το όνομα Organizational Culture Inventory (OCI). Στο OCI περιγράφονται 3 μεγάλες κατηγορίες οργανωσιακής κουλτούρας και 12 υποκουλτούρες ή στυλ κουλτούρας (4 για κάθε υποκουλτούρα):

1. *Εποικοδομητική κουλτούρα*: οι οργανισμοί με αυτή τη κουλτούρα προσφέρουν υψηλά επίπεδα παρακίνησης στους εργαζομένους τους και ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία. Οι έννοιες κλειδιά εδώ είναι αυτές της ενδυνάμωσης, της διαχείρισης ολικής ποιότητας, της μετασχηματιστικής ηγεσίας, της συνεχούς βελτίωσης, του ανασχεδιασμού των οργανωσιακών πρακτικών και της οργανωσιακής μάθησης (learning organizations). Οι υποκουλτούρες μιας εποικοδομητικής κουλτούρας είναι:

- *Κουλτούρα με έμφαση στο επίτευγμα*: βοηθά τους εργαζομένους να ολοκληρώνουν μια εργασία εγκαίρως και επιτυχώς.
- *Κουλτούρα με έμφαση στην αυτοπραγμάτωση*: βοηθά τους εργαζομένους να αναγνωρίζουν τα δυνατά τους σημεία και τα ταλέντα τους με σκοπό τη προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη.
- *Ανθρωποκεντρική/ ενθαρρυντική κουλτούρα*: βοηθά τους εργαζομένους να επιλύουν εποικοδομητικά τα προβλήματα/ συγκρούσεις τους. Αντικατοπτρίζει τη καλλιέργεια του ενδιαφέροντος και υποστήριξης του ενός προς τον άλλον.
- *Συνεργατική κουλτούρα*: το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και τη διατήρηση ευχάριστων διαπροσωπικών σχέσεων και για καλλιέργεια ενός φιλικού εργασιακού περιβάλλοντος. Οι εργαζόμενοι είναι φιλικοί και συνεργάσιμοι μεταξύ τους και αποφεύγουν άσκοπες διαπροσωπικές συγκρούσεις και διαφωνίες.

2. *Παθητική/ αμυντική κουλτούρα*: οι οργανισμοί δίνουν μεγαλύτερη σημασία σε αυτό που πρέπει να γίνει. Εδώ, τα επίπεδα παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης είναι πολύ χαμηλά ενώ η συμμόρφωση με τους κανόνες και οι πάγιες διαδικασίες είναι σημαντικότερα από οποιαδήποτε προσωπική άποψη και ιδέα. Οι υποκουλτούρες μιας παθητικής/αμυντικής κουλτούρας είναι:

- *Κουλτούρα αποδοχής*: οι εργαζόμενοι δε μπορούν να λάβουν αποφάσεις μόνοι τους αλλά χρειάζεται να πάρουν την έγκριση των ανωτέρων τους για να προτείνουν κάτι.
- *Συμβατική κουλτούρα*: οι εργαζόμενοι περιορίζονται από μια σειρά κανόνων και εργάζονται με βάση συγκεκριμένα οργανωσιακά στάνταρντ.
- *Εξαρτώμενη κουλτούρα*: ο τρόπος με τον οποίο εργάζονται τα άτομα εξαρτάται από τις αποφάσεις των ανωτέρων τους τις οποίες και ακολουθούν «τυφλά».
- *Κουλτούρα αποφυγής*: οι εργαζόμενοι τείνουν να προσπερνούν τα δικά τους ενδιαφέροντα και τη δική τους εργασιακή ικανοποίηση και απλώς συμμορφώνονται με

την οργανωσιακή πολιτική.

3. *Παθητική/ επιθετική κουλτούρα*: οι οργανισμοί με αυτή τη κουλτούρα καλλιεργούν τον ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων. Επομένως, τα άτομα επικεντρώνονται στην ικανοποίηση των προσωπικών τους στόχων και δεν είναι «ομαδικοί παίκτες». Η απόκτηση δύναμης, προσοχής και εκτίμησης έχουν πρωταρχική σημασία ενώ οι εργαζόμενοι που ζητούν τη βοήθεια των συναδέλφων τους συχνά χαρακτηρίζονται ως μη ανταγωνιστικοί. Η κουλτούρα αυτή εναρμονίζεται με μια επιχειρησιακή στρατηγική που ενδιαφέρεται περισσότερο για την απόκτηση βραχυπρόθεσμων κερδών παρά για τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξή του. Οι υποκουλτούρες / στυλ μιας παθητικής/επιθετικής κουλτούρας είναι:

- *Αντιθετική κουλτούρα*: σε ένα τέτοιο περιβάλλον οι εργαζόμενοι εντοπίζουν και εκθέτουν άσχετες ή ασήμαντες ατέλειες των συναδέλφων τους για να αμφισβητήσουν και να υποτιμήσουν την αξία της εργασίας τους.
- *Δυναμική κουλτούρα*: εδώ τα άτομα έχουν μεγάλη ανάγκη απόκτησης κύρους και αύξησης της επιρροής τους. Όσοι χρησιμοποιούν αυτό το στυλ έχουν μια τάση να καθοδηγούν τις δράσεις και τις συμπεριφορές των άλλων.
- *Κουλτούρα της τελειομανίας*: σε αυτά τα περιβάλλοντα το μόνο αποδεκτό είναι το άριστο αποτέλεσμα. Εδώ υπάρχει μεγάλη προσοχή στη λεπτομέρεια και υψηλές απαιτήσεις από την εργασία και τη συμπεριφορά των εργαζομένων.
- *Ανταγωνιστική κουλτούρα*: εδώ οι εργαζόμενοι συγκρίνουν τις επιδόσεις τους με εκείνες των συναδέλφων τους και προσπαθούν να τους ξεπεράσουν σε περίπτωση που είναι καλύτεροι επιζητώντας μόνιμως την αναγνώρισή και την καταξίωσή τους.

Πίνακας 3:
Οργανωσιακές κουλτούρες και υποκουλτούρες με βάση το Organizational Culture Inventory (Cooke and Rousseau, 1988)

1.	Εποικοδομητική κουλτούρα <ul style="list-style-type: none">• Επιτεύγματα• Αυτοπραγμάτωση• Ενθάρρυνση• Συνεργασία
2.	Παθητική/ αμυντική κουλτούρα <ul style="list-style-type: none">• Έγκριση• Συνήθεια• Εξάρτηση• Αποφυγή
3.	Παθητική/ επιθετική κουλτούρα <ul style="list-style-type: none">• Εναντίωση• Δύναμη• Τελειομανία• Ανταγωνιστικότητα

2.2.2.3 Η δημιουργικότητα ως στοιχείο προσδιορισμού μιας οργανωσιακής κουλτούρας

Οι Koberg and Chusmir (1987) ασχολήθηκαν με το πεδίο της οργανωσιακής κουλτούρας και έχοντας ένα δείγμα 167 διευθυντών, 11 εταιρειών στις δυτικές ΗΠΑ προσπάθησαν να διερευνήσουν εμπειρικά το πώς η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τη δημιουργικότητα των επαγγελματιών και να εντοπίσουν ποιοι άλλοι παράγοντες σχετίζονται με αυτή. Με βάση τη προηγούμενη βιβλιογραφία, ασχολήθηκαν με το μοντέλο που προτείνει 3 μεγάλες κατηγορίες διαχωρισμού της οργανωσιακής κουλτούρας:

1. *Γραφειοκρατική κουλτούρα:* Ο οργανισμός με αυτή τη κουλτούρα, χαρακτηρίζεται από πολύ καλά οργανωμένη, διαχωρισμένη και συστηματική εργασία. Η ροή των πληροφοριών και οι εξουσίες είναι ιεραρχημένες και βασίζονται στο βαθμό ελέγχου και δύναμης που έχει ο κάθε εργαζόμενος στην εργασία του.

2. *Κουλτούρα με έμφαση στη καινοτομία:* Ο οργανισμός με αυτή τη κουλτούρα χαρακτηρίζεται από ενθάρρυνση της δημιουργικότητας των εργαζομένων και της ανάληψης ρίσκων. Τα άτομα εργάζονται σε έντονους ρυθμούς, με αποτέλεσμα πολλές φορές να υποφέρουν από «σύνδρομο ολοκληρωτικής εξάντλησης (burn out)».

3. *Υποστηρικτική κουλτούρα:* Ο οργανισμός με αυτή τη κουλτούρα χαρακτηρίζεται από εργασιακά περιβάλλοντα με φιλικό και αρμονικό κλίμα, όπου οι εργαζόμενοι τείνουν να είναι δίκαιοι και να βοηθούν τους συναδέλφους τους.

Συμπερασματικά, αυτό που προτείνουν οι ερευνητές είναι η εγκαθίδρυση μιας «Προσαρμοσμένης Οργανωσιακής Κουλτούρας» (Π.Ο.Κ) (*cultural match*) όπου η ατομική απόδοση αποτελεί συνάρτηση των ατομικών αναγκών- κινήτρων του εργαζομένου και της οργανωσιακής κουλτούρας. Η Π.Ο.Κ προτείνει έναν αρμονικό συνδυασμό των ατομικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων με την εκάστοτε οργανωσιακή κουλτούρα μέσω της εφαρμογής αποτελεσματικών μέτρων και μέσων για την αύξηση του επιπέδου παρακίνησης των εργαζομένων, της εργασιακής ικανοποίησης, και της συμμετοχής των εργαζομένων (μέσω της ανατροφοδότησης) στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που αφορούν και επηρεάζουν την εργασία των ατόμων.

Οι αρχικές υποθέσεις της έρευνας των Koberg and Chusmir (1987) ήταν ότι οι γραφειοκρατικοί οργανισμοί αποθαρρύνουν τη δημιουργικότητα και τη καινοτομία και ενδιαφέρονται περισσότερο για εξεύρεση ασφαλών και λογικών λύσεων ενώ σε αυτά τα περιβάλλοντα προσελκύνονται επαγγελματίες με μεγάλη ανάγκη για εξουσία. Αντίθετα, οι

οργανισμοί που δίνουν έμφαση στη καινοτομία προσελκύουν άτομα που είναι δημιουργικά και αρέσκονται επίσης στο να ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα των άλλων, στην ανάληψη ρίσκων, ενώ είναι άτομα ενθουσιώδη και δυναμικά. Η δημιουργικότητα άλλωστε είθισται να ενθαρρύνεται σε περιβάλλοντα όπου δεν υπάρχουν φόβοι ανάληψης ρίσκου ενώ οι εργασιακοί στόχοι είναι συχνά ασαφείς με την έννοια ότι δεν περιορίζουν να άτομα να δράσουν όπως εκείνα θέλουν.

Αναφέρουν επίσης ότι παραδόξως, οι πολύ δημιουργικοί άνθρωποι ίσως και να μη ταιριάζουν απόλυτα σε ένα περιβάλλον με υποστηρικτική κουλτούρα, όπου οι θερμές διαπροσωπικές σχέσεις και η ομαδική εργασία είναι προ-απαιτούμενα. Αυτό γιατί τα άτομα αυτά συνήθως ενδιαφέρονται κυρίως για την εργασία τους και την «δημιουργία» παρά για τους ανθρώπους. Αντίθετα, τα άτομα που προσελκύονται περισσότερο σε ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον είναι αυτά που αρέσκονται στην ομαδική εργασία και στη δημιουργία θερμών φιλικών σχέσεων με τους άλλους.

Από την έρευνά τους προέκυψε ότι πράγματι:

- Οι επαγγελματίες με μεγάλη ανάγκη για εξουσία φάνηκε να ταιριάζουν καλύτερα σε έναν οργανισμό με γραφειοκρατική κουλτούρα` οι επαγγελματίες με μεγάλη ανάγκη για δημιουργία σε οργανισμούς με κουλτούρα προσανατολισμένη στη καινοτομία και εκείνοι με μεγάλη ανάγκη για δημιουργία σχέσεων σε έναν με υποστηρικτική κουλτούρα.
- Φάνηκε να υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της δημιουργικότητας και της διάθεσης αποχώρησης από τον οργανισμό, ανεξάρτητα από τη κουλτούρα που έχει. Ωστόσο οι επαγγελματίες με μεγάλη ανάγκη για δημιουργικότητα φαίνεται να έχουν μικρότερες πιθανότητες να αποχωρήσουν από τον οργανισμό τους από ότι εκείνοι που έχουν μεγάλη ανάγκη για ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.
- Η γραφειοκρατική κουλτούρα σχετίστηκε θετικά με το παράγοντα «δημιουργικότητα», αντίθετα με τις αρχικές υποθέσεις που υποδείκνυαν το αντίθετο. Για το αποτέλεσμα αυτό οι ερευνητές δίνουν δύο πιθανές ερμηνείες: Πρώτον, μπορεί ένας οργανισμός συνολικά να χαρακτηρίζεται από μια συγκεκριμένη κουλτούρα, ωστόσο μπορεί να υπάρχουν διάφορα είδη κουλτούρας μεταξύ των τμημάτων του ίδιου οργανισμού. Για παράδειγμα όταν επιχειρείται η εξεύρεση λύσεων για προβλήματα όπως το μέγεθος της παραγωγής, τότε οι ασφαλείς λύσεις είναι ο κανόνας. Από την άλλη, όταν επιχειρείται εξεύρεση λύσεων σε καταστάσεις που σχετίζονται με το τομέα των πωλήσεων, των δημοσίων σχέσεων ή το προσωπικό, τότε η δημιουργικότητα μπορεί να ενθαρρύνεται. Δεύτερον, ποια είναι η δομή της γραφειοκρατικής κουλτούρας Για παράδειγμα, σε γραφειοκρατικούς οργανισμούς με οριζόντια ενθαρρύνεται η εποικοδομητική σκέψη και η

δημιουργικότητα ενώ σε εκείνους με κάθετη ιεραρχία τα άτομα αναμένεται να περιορίζονται στην άμεση ανταπόκρισή τους στα ζητήματα που τους τίθενται από τους ανωτέρους τους.

- Δεν υπήρξε κάποια στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της δημιουργικότητας και της υποστηρικτικής κουλτούρας. Η ερμηνεία που δίνεται για το αποτέλεσμα αυτό είναι το ότι σε αυτά τα περιβάλλοντα η ασφάλεια και η ομαδικότητα υπερτερούν ενώ η ανταγωνιστικότητα, η επικέντρωση στην ιδέα, η επιχειρηματικότητα και η ασάφεια των στόχων -χαρακτηριστικά της δημιουργικότητας- είναι περιορισμένα.

- Τέλος, παρόλο που οι αρχικές υποθέσεις έδειχναν μια θετική σχέση της δημιουργικότητας με την ανάληψη ρίσκου, κάτι τέτοιο δε προέκυψε στη συγκεκριμένη μελέτη. Η ερμηνεία που δόθηκε για αυτό το μη αναμενόμενο αποτέλεσμα ήταν ότι οι καινοτόμοι επαγγελματίες και τα εκτελεστικά στελέχη μπορεί να είναι δημιουργικοί, ο καθένας με το δικό του τρόπο. Τα εκτελεστικά στελέχη μπορεί να είναι δημιουργικά αλλά να μη επιθυμούν την ανάληψη ρίσκου ενώ οι καινοτόμοι επαγγελματίες μπορεί να είναι δημιουργικοί και παράλληλα να μην φοβούνται την ανάληψη ρίσκου.

Πίνακας 4 Είδη οργανωσιακής κουλτούρας με βάση τους Koberg and Chusmir, (1987)
Γραφειοκρατική κουλτούρα Ιεραρχία, διάδραση, δομή, οργάνωση, εδραίωση, περιορισμός ανάληψη ρίσκων, εξουσιαστική.
Κουλτούρα με έμφαση στη καινοτομία Ανάληψη ρίσκων, προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, ενθάρρυνση της δημιουργικότητας, πίεση, ενδιαφέρουσες εργασίες, προκλήσεις, επιχειρηματικότητα, καθοδήγηση.
Υποστηρικτική κουλτούρα Υποστήριξη, δικαιοσύνη, κοινωνικότητα, συνεργασία, έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις, ασφάλεια και ενθάρρυνση.

2.2.2.4 Το μοντέλο των ανταγωνιστικών αξιών των Quinn and Rohrbaugh (1983)

Μία από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες θεωρητικές προσεγγίσεις στη μελέτη και μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι αυτή των Quinn και Rohrbaugh (1983)⁹ οι οποίοι προτείνουν ένα «μοντέλο ανταγωνιστικών αξιών» το οποίο αναφέρεται σε τέσσερα διαφορετικά μοντέλα/ είδη οργανωσιακής κουλτούρας:

1. Το μοντέλο των ανθρωπίνων σχέσεων ή υποστηρικτική κουλτούρα/ κουλτούρα γενιάς

⁹ Cameron, K. (2016) «An Introduction to the Competing Values Framework» Διαθέσιμο στο http://www.thercfgroup.com/files/resources/an_introduction_to_the_competing_values_framework.pdf

(Clan Culture): εδώ η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και υψηλή οργανωσιακή δέσμευση προάγουν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Οι άνθρωποι μέσα σε έναν οργανισμό με αυτή τη κουλτούρα θεωρούνται ως συνεργαζόμενα μέρη ενός κοινωνικού συστήματος με κοινά συμφέροντα. Η έννοια κλειδί σε αυτή τη κουλτούρα είναι αυτή της συνεργασίας. Οι οργανωσιακές αξίες σχετίζονται με τη οργανωσιακή δέσμευση, την επικοινωνία και την ανάπτυξη ενώ οι ηγέτες χαρακτηρίζονται ως μέντορες που ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία και τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων.

2. *Το ανοιχτό μοντέλο ανοιχτού συστήματος ή κουλτούρα καινοτομίας (adhocracy culture)*: εδώ η ύπαρξη ενός δυνατού οράματος, η καινοτομία και η συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών του προάγουν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. οι άνθρωποι εδώ δεν ελέγχονται αλλά ενθαρρύνονται να είναι δημιουργικοί. Η έννοια κλειδί σε αυτή τη κουλτούρα είναι αυτή της δημιουργικότητας. Οι οργανωσιακές αξίες σχετίζονται με τη προσαρμοστικότητα, την ετοιμότητα, την ανάπτυξη νέων προϊόντων, την απόκτηση πόρων και την επιδίωξη εξωτερικών συνεργασιών ενώ οι ηγέτες τέτοιων οργανισμών χαρακτηρίζονται ως καινοτόμοι, επιχειρηματικοί και οραματιστές.

3. *Το μοντέλο των εσωτερικών διαδικασιών ή γραφειοκρατική/ιεραρχική κουλτούρα (hierarchy culture)*: εδώ θεωρείται ότι ο έλεγχος και η ιεράρχηση όλων των οργανωσιακών λειτουργιών παράγουν αποτελεσματικότητα. Η έννοια κλειδί σε αυτή τη κουλτούρα είναι έλεγχος. Οι οργανωσιακές αξίες σχετίζονται με την ιεραρχία, τη μέτρηση αποτελεσμάτων, την τεκμηρίωση και ιεράρχηση πληροφοριών, συνοχή και ομοιομορφία, ενώ οι ηγέτες τέτοιων οργανισμών χαρακτηρίζονται ως συντονιστές, ελεγκτές και οργανωτές.

4. *Το σχεσιακό μοντέλο στόχος ή κουλτούρα αγοράς (market culture)*: εδώ η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα επιτυγχάνεται μέσα από επιθετικές στρατηγικές και ορθολογική δράση εστιάζοντας τη προσοχή του στις ανάγκες του πελάτη. Η έννοια κλειδί σε αυτή τη κουλτούρα είναι ο ανταγωνισμός. Οι οργανωσιακές αξίες σχετίζονται με το μερίδιο αγοράς, την επίτευξη στόχων, το κέρδος, τη μέτρηση αποδοτικότητας, ενώ οι ηγέτες τέτοιων οργανισμών χαρακτηρίζονται ως σκληροί και ιδιαίτερα ανταγωνιστικοί.

Οι Quinn and Cameron (2006) ανέπτυξαν με βάση τις παραπάνω προσεγγίσεις της οργανωσιακής κουλτούρας το εργαλείο αξιολόγησης της οργανωσιακής κουλτούρας (Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)) το οποίο διερευνά 6 λειτουργικά πεδία της οργανωσιακής κουλτούρας όπως: κυρίαρχα χαρακτηριστικά του οργανισμού, οργανωσιακή ηγεσία, διαχείριση εργαζομένων, οργανωσιακή δέσμευση, στρατηγική οργανισμού και κριτήρια οργανωσιακής επιτυχίας. Το εν λόγω εργαλείο χρησιμοποιείται και

στην εργασία αυτή και παρουσιάζεται λίγο αναλυτικότερα στο κεφάλαιο πέντε.

2.3 Οργανωσιακή κουλτούρα και διαχείριση ταλέντου

Η οργανωσιακή κουλτούρα αντικατοπτρίζει το τρόπο συμπεριφοράς των ατόμων μέσα σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον και δημιουργεί εργασιακά κλίματα στα οποία είτε ενθαρρύνεται είτε αποθαρρύνεται η διαχείριση του ταλέντου. Ωστόσο στη διεθνή βιβλιογραφία, παρόλο που η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί σημαντική παράμετρο στη μελέτη των αποτελεσματικών πρακτικών διαχείρισης του ταλέντου, οι δύο έννοιες σπάνια έχουν συνδεθεί μεταξύ τους (Berger and Berger, 2011).

Σε πραγματικές συνθήκες, οι εταιρείες που θεωρούνται πρωτοπόρες στην εφαρμογή αποτελεσματικών πρακτικών διαχείρισης του ταλέντου, όντας εκ φύσεως διαφορετικές μεταξύ τους, χαρακτηρίζονται όπως είναι φυσικό και από διαφορετικές οργανωσιακές κουλτούρες. Επομένως, η διαμόρφωση μιας καθολικής πρότασης ως προς το ποια οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται ως η ιδανικότερη για την εφαρμογή προγραμμάτων διαχείρισης του ταλέντου για κάθε περίπτωση είναι εκ των πραγμάτων σχετική (Schuler, 2015).

Ωστόσο διάφορες έρευνες που μελετούν τη διαχείριση του ταλέντου έχοντας ως παράδειγμα εταιρείες όπως η Google, IBM, Facebook, Infosys και Samsung, καταδεικνύουν ότι ανεξάρτητα από την οργανωσιακή τους κουλτούρα, οι εταιρείες αυτές γνωρίζουν πως για να προσελκύσουν, να διατηρήσουν και να παρακινήσουν τους πιο ταλαντούχους εργαζομένους, είναι σημαντικό να επιλέγουν άτομα τα οποία εξαρχής ταιριάζουν με την οργανωσιακή κουλτούρα και αξίες που χαρακτηρίζουν την εταιρεία. Η στρατηγική δε που χρησιμοποιούν οι περισσότερες από αυτές για την επίτευξη του σκοπού αυτού είναι η δημιουργία μιας καλής εταιρικής φήμης όσον αφορά το εργασιακό της περιβάλλον και η προβολή του οράματος και των οργανωσιακών αξιών της (Schuler, 2015).

Στα πλαίσια αυτά, σημαντικός λόγος γίνεται για τη σημασία ύπαρξης ενός δυνατού οράματος και μιας ξεκάθαρης επιχειρησιακής στρατηγικής τα οποία υποστηρίζονται από σαφείς οργανωσιακούς στόχους. Όταν αυτά συνδέονται και εφαρμόζονται με συνέπεια, μια υγιή οργανωσιακή κουλτούρα εγκαθιδρύεται και έτσι, ανεξάρτητα με το τύπο της, οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι μπορούν ευκολότερα να αποφασίσουν οι ίδιοι εάν συμφωνούν με τη συγκεκριμένη εταιρική φιλοσοφία, να επιλέξουν αν θα προσεγγίσουν τη συγκεκριμένη

εταιρεία και να ταυτιστούν, στη συνέχεια, με αυτήν (Heinz Oehler¹⁰, 2016).

Θεωρείται ότι η διαχείριση του ταλέντου προσφέρει αξία σε έναν οργανισμό αφού η ικανοποίηση των πελατών, η ανάπτυξη νέων προϊόντων και οι καινοτόμες στρατηγικές μάρκετινγκ επιτυγχάνονται από την εργασία ταλαντούχων ανθρώπων. Επομένως, η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών, ο ανασχεδιασμός της παραγωγικής διαδικασίας και η διατήρηση των εργαζομένων είναι τα αποτελέσματα που προκύπτουν όταν μέσα σε μια επιχείρηση υπάρχουν ταλαντούχοι εργαζόμενοι.

Από τα παραπάνω, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι η οργανωσιακή δέσμευση, αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα κατά τη μελέτη της σχέσης μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της διαχείρισης του ταλέντου και προκύπτει όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα μέσα σε μια συγκεκριμένη οργανωσιακή κουλτούρα. Εφόσον οι εταιρικές και οι προσωπικές αξίες συμπίπτουν, τότε οι εργαζόμενοι οικειοθελώς δεσμεύονται στο να δώσουν το καλύτερό τους εαυτό για την επίτευξη των κοινών εταιρικών και ατομικών στόχων (Wright¹¹, 2014).

Σε γενικές γραμμές, εάν επιθυμούσαμε να συγκεκριμενοποιήσουμε την ιδανική κουλτούρα για την αποτελεσματική υποστήριξη της διαχείρισης των ταλέντων, θα επιλέγαμε μια σταθερή, υγιής, ισχυρά υποστηρικτική και καινοτόμα κουλτούρα ή έστω μια κουλτούρα που να συνδυάζει τέτοια χαρακτηριστικά μαζί με οποιαδήποτε άλλα εφόσον συνυπολογίσουμε τις διαφορές στο τρόπο διοίκησης και εργασίας μεταξύ των εταιρειών. Μέσα σε μια εταιρεία με στοργική και υποστηρικτική κουλτούρα τα άτομα μπορούν να ξεπεράσουν ευκολότερα τις δυσκολίες και εμπόδια συναντούν στον επαγγελματικό κύκλο της επαγγελματικής τους ζωής και να επιτύχουν εκπληκτικά εργασιακά αποτελέσματα.

Επομένως, μια εταιρεία που διαθέτει τέτοιου είδους ευκαιρίες και προοπτικές δε μπορεί παρά να προσελκύει και να διατηρεί στους κόλπους τους εξαιρετικούς ανθρώπους. Τέλος, η οργανωσιακή έρευνα και η πρακτική εφαρμογή των υποδείξεών της, υπογραμμίζει και τη σημασία της ηγεσίας στη καλλιέργεια μιας υγιούς κουλτούρας όπως η παραπάνω. Εδώ ο αποτελεσματικός ηγέτης χαρακτηρίζεται κυρίως από μεγάλα ψυχικά αποθέματα ευελιξία και συναισθηματική ωριμότητα ή συναισθηματική νοημοσύνη (Crisp et.al, 2007¹²).

¹⁰ Karl-Heinz Oehler (2016) «Connecting organizational culture with the talent management lifecycle» Διαθέσιμο στο <https://www.denisonconsulting.com/docs/transform/11.pdf>

¹¹ Wright, T. (2014), «5 Links Between Talent Management And Employee Engagement». Διαθέσιμο στο <http://www.talentculture.com/5-links-between-talent-management-and-employee-engagement/>

¹² Crisp, D. and Reid, J. (2007), «The talent challenge: creating a culture to recruit, engage and retain the best», *Ivey Business Journal*. Διαθέσιμο στο <http://iveybusinessjournal.com/publication/the-talent-challenge-creating-a-culture-to-recruit-engage-and-retain-the-best/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΕΣ ΕΜΠΕΙΡΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΤΑΛΕΝΤΟΥ ΚΑΙ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.

Από τις αρχές της δεκαετίας του '90 η έννοια του ταλέντου και της διαχείρισής του άρχισε να απασχολεί τον επιχειρηματικό κόσμο εξαιτίας της παρατηρούμενης από τη πλευρά τους έλλειψης ταλαντούχων εργαζομένων κυρίως σε ό,τι αφορά σε ικανότητες που θεωρούνται απαραίτητες για την επιβίωση και την ανάπτυξη των οργανισμών στα σύγχρονα και διαρκώς μεταβαλλόμενα επιχειρηματικά περιβάλλοντα. Από τότε, δεκάδες μελέτες επιχειρούν να διερευνήσουν τους παράγοντες που σχετίζονται και επηρεάζουν αυτή τη μερίδα εργαζομένων και να διαμορφώσουν προτάσεις για την ανάδειξη, την ανάπτυξη και διατήρησή τους.

Σε ό,τι αφορά την οργανωσιακή κουλτούρα, μέχρι σήμερα, οι εμπειρικές μελέτες αναφορικά με το πως μπορεί αυτή να επηρεάζει τις πρακτικές διαχείρισης του ταλέντου - μεμονωμένα- είναι μάλλον περιορισμένες, και σε αντίθεση με τη μελέτη της σχέσης της με το πεδίο της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων γενικά. Παρακάτω παρουσιάζονται τα ευρήματα ορισμένων εμπειρικών ερευνών γύρω από τη διαχείριση του ταλέντου, με σκοπό να δούμε τι αποτελέσματα είχαν σε πρακτικό επίπεδο, οι πιο κοινά παραδεκτές απόψεις και προτάσεις της διεθνούς βιβλιογραφίας και εμπειρικών ερευνών που πραγματοποιήθηκαν σε διάφορα επιχειρηματικά και πολιτισμικά πλαίσια.

3.1 Ο ρόλος των ατομικών χαρακτηριστικών και ιδιαιτεροτήτων στην ανάδειξη του ταλέντου.

Ξεκινώντας με τα *χαρακτηριστικά των ταλαντούχων εργαζομένων*, οι Heugten et.al (2016) χρησιμοποίησαν μια σύνθετη μεθοδολογία χωρισμένη σε τρία μέρη προκειμένου να προσδιορίσουν εκείνα τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν περισσότερο τους ταλαντούχους εργαζομένους. Για το πρώτο μέρος χρησιμοποιήθηκε η μεθοδολογία της θεμελιωμένης θεωρίας (grounded theory approach) με την οποία οι ερευνητές πραγματοποίησαν μια ποιοτική έρευνα σε ένα δείγμα 16 επαγγελματιών (Personnel Director, Senior Corporate Sales Director BENELUX, General Managers, Consultant and Management Trainer, Business innovation Consultant), διαφόρων πολυεθνικών εταιρειών στη γεωγραφική περιοχή της Ολλανδίας οι οποίοι είχαν τουλάχιστον τριετή προϋπηρεσία σε πολυεθνικά περιβάλλοντα. Για το δεύτερο μέρος, το οποίο έγινε με σκοπό να επιβεβαιωθούν τα

αποτελέσματα του πρώτου μέρους, χρησιμοποιήθηκε η μεθοδολογία Delphi, με την οποία οι ερευνητές πραγματοποίησαν ποιοτική έρευνα σε τριάντα επαγγελματίες μεσαίων- μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών (CEO, key account managers, lector and researchers, CIO) με ελάχιστη προϋπηρεσία σε πολυεθνικά περιβάλλοντα τουλάχιστον 10 έτη. Στη συνέχεια διασταύρωσαν τα αποτελέσματά τους με τις υποδείξεις συγκεκριμένων προηγούμενων εμπειρικών ερευνών της διεθνούς βιβλιογραφίας γύρω τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας, έχοντας ως πρωταρχική πηγή τη μελέτη του Jokinen (2005).

Από την ανάλυσή τους προέκυψε πως από τους 6 τομείς που διερεύνησαν (ικανότητα ανάλυσης σύνθετων πληροφοριών μέσω του συνδυασμού διαφορετικών εξειδικεύσεων και ικανότητας εντοπισμού αλληλο-συσχετίσεων σε διεθνές επίπεδο , αποτελεσματική γλωσσική επικοινωνία σε διαφορετικά πολιτισμικά και επαγγελματικά περιβάλλοντα, πολιτισμική και επαγγελματική προσαρμοστικότητα, καινοτόμος τρόπος σκέψης, προσανατολισμός στο αποτέλεσμα και ενσυναίσθηση/αυτοαντανάκλαση (self-reflection)) και άλλους δεκαοκτώ προσδιοριστικούς παράγοντες, διαπίστωσαν ότι οι ταλαντούχοι αυτοί εργαζόμενοι (ταλαντούχοι λόγω της θέσης τους) διακρίνονταν στους τέσσερεις από τους έξι τομείς :

- στην επίτευξη αποτελεσμάτων,
- στην επικοινωνία,
- στο καινοτόμο τρόπο σκέψης και
- στην ικανότητα ανάλυσης σύνθετων πληροφοριών

Κατά το τρίτο μέρος της ανάλυσής τους παρατήρησαν ότι το πεδίο "επίτευξη αποτελεσμάτων" με τον προσδιοριστικό παράγοντα "να υπάρχει μια καθοδήγηση" και του πεδίου "καινοτομία" με το προσδιοριστικό παράγοντα "δημιουργικότητα" υπάρχουν σε μεγάλο βαθμό στους υπό μελέτη επαγγελματίες.

Επίσης, οι παράγοντες "να βλέπει ομοιότητες και αλληλεξαρτήσεις σε διεθνές επίπεδο", "επικοινωνία" και "χρησιμοποιεί τη γλώσσα αποτελεσματικά σε διαφορετικά πολιτισμικά και επαγγελματικά περιβάλλοντα" έρχεται σε συμφωνία με τις υποδείξεις της διεθνούς βιβλιογραφίας η οποία τονίζει τη σημασία του "διεθνούς/ανοιχτού τρόπου σκέψης" για έναν εργαζόμενο πολυεθνικών εταιρειών.

Τέλος, στο προφίλ των ταλαντούχων εργαζομένων, διέκριναν και ορισμένα χαρακτηριστικά που εντοπίζονται και στους χαρισματικούς (gifted) εργαζομένους, με βάση τη σχετική βιβλιογραφία ` δηλαδή την ύπαρξη ανώτερων ικανοτήτων οι οποίες για να αναδειχτούν περαιτέρω θα πρέπει να υπάρχει αρκετός χώρος και ευκαιρίες. Και αυτό είναι κάτι που θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψιν τους οι εταιρείες που θέλουν να αναδείξουν τα δυνατά και ανώτερα στοιχεία των ταλαντούχων εργαζομένων τους.

Εκτός από τα χαρακτηριστικά των πιο δυνατών- ταλαντούχων, εργαζομένων αρκετές έρευνες έχουν ασχοληθεί με τη διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την απόφαση ενός ατόμου να ακολουθήσει μια "ανώτερη" επαγγελματική σταδιοδρομία (δηλαδή να εξελιχθεί επαγγελματικά), καλλιεργώντας περισσότερο τα δυνατά του χαρακτηριστικά. Αλλά ποιος ο ρόλος του φύλου στη λήψη τέτοιου είδους αποφάσεων;

Η μελέτη των Bohmer and Schinnenburg (2016) επεσήμανε ότι η διαδικασία λήψης τέτοιου είδους αποφάσεων, σε ορισμένες περιπτώσεις είναι μια πολύπλοκη διαδικασία καθότι επηρεάζεται, ανάλογα με τη περίπτωση, τόσο από παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος (κλάδος, αγορά εργασίας, εθνική κουλτούρα κ.α.) όσο και από εσωτερικούς/ατομικούς παράγοντες. Με τη διαδικασία της ανασκόπησης της σχετικής βιβλιογραφίας, και λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά της γερμανικής κοινωνίας, ασχολήθηκαν κυρίως με την επαγγελματική συμπεριφορά του γυναικείου φύλου ενώ προχώρησαν και στη *πρόταση ενός ευέλικτου μοντέλου σχεδιασμού καριέρας (Dynamic Career Cube)*, δίνοντας έμφαση στη διαχείριση του γυναικείου επαγγελματικού ταλέντου.

Βασικός προβληματισμός για τη διερεύνηση του εν λόγω θέματος ήταν το γεγονός ότι οι ξεχωριστές ανάγκες των γυναικών συχνά υποτιμώνται κατά τη διατύπωση προτάσεων για επιτυχή επαγγελματική εξέλιξη των πολλά υποσχόμενων και άξιων εργαζομένων. Η προσπέραση των ιδιαίτερων και σε πολλές περιπτώσεις βιολογικών/φυσικών αναγκών των γυναικών επαγγελματιών, διακρίνεται ακόμα και από την προσεκτικότερη ανάλυση των παραγόντων που προσδιορίζουν μια επιτυχημένη επαγγελματική σταδιοδρομία.

Αντικειμενικά, η επιτυχημένη σταδιοδρομία- με βάση τα δυτικά πρότυπα- "μετριέται" από το ύψος του εισοδήματος, την θέση εργασίας στη πυραμίδα της ιεραρχίας, τον αριθμό των προαγωγών και τον αριθμό των υφισταμένων. Με βάση τους παράγοντες αυτούς, οι ερευνητές αναφέρουν ότι τα στοιχεία αυτά χαρακτηρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τους άντρες εργαζομένους μιας και οι άντρες κατέχουν σε μεγαλύτερο αριθμό ανώτερες διοικητικές και διευθυντικές θέσεις εργασίας.

Εάν σκεφτούμε ότι σε πολλές χώρες, όπως η Βραζιλία, οι γυναίκες αντιπροσωπεύουν περισσότερο από το μισό του συνόλου των αποφοίτων ανώτερης και ανώτατης εκπαίδευσης, και το γεγονός ότι όσες γυναίκες βρίσκονται σε ανώτερες διευθυντικές θέσεις καταγράφουν πολύ καλές επιδόσεις σε ότι αφορά στην επιτυχία του οργανισμού που διοικούν, τότε είναι εύλογο να αναρωτηθούμε γιατί υπάρχει μια τέτοια ανισοκατανομή στη κατοχή ανώτερων θέσεων μεταξύ των ανδρών και γυναικών.

Εν συνεχεία, οι ερευνητές αναφέρουν ότι οι γυναίκες στη Γερμανία, από την αρχή της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας, δηλαδή μετά την αποφοίτησή τους και για τα επόμενα

δέκα έτη, δεν αντιμετωπίζουν απαραίτητα κάποιο εμπόδια στην καριέρα τους, σχετικό με το φύλο τους. Μία εξήγηση που δίνεται για τη παρατήρηση αυτή είναι το γεγονός ότι οι γυναίκες δε βιώνουν κάποιο διαχωρισμό με βάση το φύλο τους στην ακαδημαϊκή τους ζωή καθότι έχουν τις ίδιες δυνατότητες ακαδημαϊκής αριστείας με τους άντρες συναδέλφους τους. Ωστόσο, δέκα χρόνια μετά την αποφοίτησή τους οι πιθανότητες για μια γυναίκα να διεκδικήσει μια ανώτερη διοικητική μειώνεται κατά το ήμισυ εξαιτίας της μητρότητας που μπορεί να βιώνει ή να θέλει να βιώσει. Όπως αναφέρουν οι ερευνητές, οι παρατηρήσεις αυτές φαίνεται να ισχύουν το ίδιο στις αναπτυγμένες χώρες όπως η Γερμανία και στις αναδυόμενες οικονομίες όπως η Κίνα ή η Ινδία. Επίσης στα πλαίσια αυτά, ο βαθμός κατά τον οποίο οι γυναίκες επιλέγουν τη part time απασχόληση, λόγω των δυσκολιών που αντιμετωπίζουν για τη φροντίδα των παιδιών, τις οδηγεί σε μειωμένες πιθανότητες προαγωγής.

Άλλοι παράγοντες που χαρακτηρίζουν τη γυναικεία επαγγελματική συμπεριφορά, όπως έχει παρατηρηθεί από τη σχετική βιβλιογραφία, είναι η αγνόηση από μέρους των γυναικών διαφόρων επαγγελματικών κλάδων όπως αυτός της πληροφορικής, ή το γεγονός οι αποφάσεις τους αναφορικά με την επαγγελματική τους σταδιοδρομία επηρεάζεται και από το επάγγελμα και το εισόδημα των συζύγων τους.

Επίσης, όπως αναφέρουν, οι γυναίκες τείνουν να λειτουργούν περισσότερο σχεσιακά από ότι οι άντρες, που σημαίνει ότι οι γυναίκες δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην ισορροπία της επαγγελματικής τους και προσωπικής τους ζωής προσαρμόζοντας τους επαγγελματικούς στόχους ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν στη κάθε περίοδο της ζωής τους. Τέλος, η εν λόγω έρευνα αναφέρεται και στο παράγοντα του ηλικιακού διαχωρισμού μεταξύ των εργαζομένων. Δηλαδή αναφέρει τη τάση των πρακτικών διαχείρισης ταλέντου και σταδιοδρομίας να στοχεύει σε ηλικιακές ομάδες κάτω των 40 ετών. Η προσέγγιση αυτή, όπως αναφέρουν, τείνει να υποτιμά έννοιες όπως η δια βίου μάθηση και να οδηγεί στην κοινωνική απομόνωση των ατόμων μεγαλύτερης ηλικίας.

Με βάση τις παραπάνω παρατηρήσεις, η έρευνα αυτή προχωρά στη διαμόρφωση ορισμένων προτάσεων αναφορικά με τη διαχείριση του γυναικείου ταλέντου:

- Εφόσον ο επαγγελματικός προσανατολισμός και οι αποφάσεις επαγγελματικής εξέλιξης επηρεάζονται από μια σειρά προσωπικών αλλαγών και αλλαγών στο ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον ενός ατόμου τότε οι πολυεθνικές θα πρέπει να περιλαμβάνουν αυτά τα νέα δεδομένα στις πρακτικές διαχείρισης των εργαζομένων τους.

- Εφόσον οι ταλαντούχοι άνδρες και γυναίκες επηρεάζονται διαφορετικά από τους ατομικούς και άλλους εξωτερικούς παράγοντες, τότε η διαχείριση μεταξύ των δύο φύλων θα

πρέπει να συμπεριλαμβάνει αυτές τις διαφορές.

- Εάν οι οργανισμοί αναπτύσσουν εργαλεία που ταιριάζουν στις ξεχωριστές ανάγκες των γυναικών τότε η δεξαμενή ταλέντων τους αμέσως διευρύνεται.
- Εάν χρησιμοποιούνται εργαλεία που ταιριάζουν με τα χαρακτηριστικά της γυναικείας φύσης και τα οποία επηρεάζουν την επαγγελματική τους εξέλιξη τότε θα μπορούν πολύ πιο εύκολα να προσελκύουν τις πιο ταλαντούχες γυναίκες
- Χρησιμοποιώντας εργαλεία προσαρμοσμένα στα πολιτισμικά χαρακτηριστικά του τόπου που δραστηριοποιείται τότε είναι πιο πιθανό οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι της να αναπτυχθούν ενδο-οργανωσιακά.

Συνοπτικά, οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι ταλαντούχοι άνθρωποι χρειάζονται καλά προσαρμοσμένα αναπτυξιακά μονοπάτια που να τους δίνουν αρκετό χώρο για να ακολουθήσουν τις δικές τους αξίες στο πλαίσιο των παραγόντων που κατά τη γνώμη τους επηρεάζουν την εξέλιξη της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας. Επιπλέον, οι πολυεθνικές θα πρέπει να σχεδιάζουν τα δικά τους εργαλεία διαχείρισης ταλέντων με βάση τα χαρακτηριστικά της χώρας, της αγοράς, του κλάδου κ.α. στους οποίους δραστηριοποιούνται, επιτρέποντας έτσι τη τοπική παραλλαγή των καθολικών πρακτικών διαχείρισης ταλέντου.

3.2 Ο ρόλος του εξωτερικού περιβάλλοντος στη διαχείριση του ταλέντου

Η μελέτη των Festing and Schafer and Scullion (2013) διερεύνησε το κατά πόσο τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματικού, κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος επηρεάζουν τις στάσεις ανώτατων διευθυντικών στελεχών και ιδιοκτητών μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ), γύρω από τη διαχείριση του ταλέντου. Από τη στιγμή που ο μεγαλύτερος αριθμός των ερευνών διερευνά τις πρακτικές διαχείρισης του ταλέντου σε μεγάλους οργανισμούς και σε πολυεθνικά εργασιακά περιβάλλοντα, η συγκεκριμένη ποσοτική έρευνα έρχεται να καλύψει το ερευνητικό κενό που αφορά τη μελέτη του ίδιου θέματος στις ΜΜΕ (που σε ευρωπαϊκό επίπεδο απασχολούν τα 2/3 του συνόλου του εργατικού δυναμικού), συγκρίνοντας τες.

Ένα σημαντικό εύρημά τους ήταν ότι, σε αντίθεση με τη συνήθη πρακτική διαχείρισης του ταλέντου από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, η οποία δίνει έμφαση στην ελίτ των εργαζομένων, οι γερμανικές ΜΜΕ ακολουθούν μια πιο ολιστική προσέγγιση σε ό,τι αφορά τη διαχείριση των ταλέντων τους. Δηλαδή οι γερμανικές ΜΜΕ στοχεύουν σε όλους τους εργαζομένους τους και όχι μόνο στους καλύτερους από αυτούς. Εκεί η εκπαίδευση και η περαιτέρω ανάπτυξη των δεξιοτήτων όλων των εργαζομένων αποτελεί τρόπο μακροχρόνιας

διατήρησης των εργαζομένων στον οργανισμό και τρόπο αντιμετώπισης της έλλειψης ενδο-οργανωσιακών δεξιοτήτων. Για τις γερμανικές ΜΜΕ, όπως φάνηκε, η οργανωσιακή δέσμευση παίζει πολύ σημαντικό ρόλο και μπορεί να συσχετιστεί με το είδος της αναπτυξιακής κουλτούρας που χαρακτηρίζει τη γερμανική οικονομία και κοινωνία.

Συγκεκριμένα, οι ερευνητές επισημαίνουν ότι η παραπάνω πολιτική διαχείρισης των ανθρώπων των ΜΜΕ του δείγματος, είναι σαφώς επηρεασμένη από τα χαρακτηριστικά του γερμανικού επιχειρηματικού και κοινωνικού περιβάλλοντος, το οποίο διαθέτει έναν μακροχρόνιο αναπτυξιακό προσανατολισμό, με σημαντικές επενδύσεις στο τομέα της εκπαίδευσης και με άμεση διασύνδεση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων με την αγορά εργασίας. Για παράδειγμα, η επαγγελματική κατάρτιση στη Γερμανία συνδυάζει ταυτόχρονη θεωρητική εκπαίδευση σε επαγγελματικές σχολές με πρακτική εξάσκηση σε εταιρείες ώστε οι μαθητές αποφοιτώντας να έχουν μια πρώτη εργασιακή εμπειρία.

Κατ' επέκταση, ο μακροχρόνιος αναπτυξιακός προσανατολισμός των γερμανικών επιχειρήσεων σε σχέση με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους και την ανάδειξη των ταλέντων τους είναι οι μεγάλες επενδύσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο με μακροχρόνια προοπτική. Μάλιστα, μερικές από τις πρακτικές που οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις ακολουθούν στα πλαίσια της διαχείρισης του ταλέντου με μακροχρόνιο προσανατολισμό περιλαμβάνουν μεθοδολογίες όπως εφαρμογή εξελιγμένων προγραμμάτων δια βίου επαγγελματικής κατάρτισης και απόκτησης τεχνικών δεξιοτήτων, on the job εκπαίδευση και σχεδιασμό μακροχρόνιας καριέρας. Επιπλέον, οι ερευνητές αναφέρουν ότι ένα περίεργο εύρημα της μελέτης αυτής είναι πως για τους συμμετέχοντες της έρευνας θέματα όπως η διαχείριση της διαφορετικότητας, η πρόσληψη αλλοδαπών εμπειρογνομόνων και η ειδική διαχείριση άλλων ομάδων-στόχων (π.χ. γυναίκες, μετανάστες και ηλικιωμένοι εργαζόμενοι) έχουν μικρότερη σημασία.

Επιπλέον η έρευνα αναφέρεται και στο ρόλο των CEO και των ιδιοκτητών των ΜΜΕ οι οποίοι στις επιχειρήσεις του δείγματος επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη ταλαντούχων εργαζομένων καθώς και στην ύπαρξη συνεργασίας της διοίκησης με τους εργαζομένους. Η τελευταία παρατήρηση δε, ερμηνεύεται από το χαρακτηριστικό της γερμανικής οικονομίας και κοινωνίας που χαρακτηρίζεται από την έντονη συνεργασία μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων που όμως ρυθμίζεται και υποστηρίζεται από την εργατική νομοθεσία. Έτσι, μέσα σε ένα σύστημα συν-διαχείρισης, οι εργαζόμενοι εφοδιάζονται με σημαντικά επίσημα δικαιώματα που εγγυώνται την επίδραση της προοπτικής τους σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων της εταιρείας.

Τέλος, μολονότι τα παραπάνω ισχύουν σε γενικές γραμμές στις επιχειρήσεις του

δείγματος, οι ερευνητές παρατήρησαν ότι υπάρχουν διαφορές στη διαχείριση των ταλέντων και μεταξύ των ίδιων των ΜΜΕ. Συγκεκριμένα, παρατήρησαν ότι οι επιχειρήσεις μεγαλύτερου μεγέθους (μεσαίες επιχειρήσεις) δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη διαχείριση των ταλέντων τους και ενεργά αναζητούν τρόπους για να αντιμετωπίσουν τις ελλείψεις σε δεξιότητες- άρα ταλαντούχων εργαζομένων- επιζητώντας ακόμα και τη συνεργασία τους με διαφορετικούς στη διαχείριση του ταλέντου επαγγελματίες. Αντίθετα, οι μικρότερες εταιρείες, π.χ. εκείνες που προέρχονται από το κατασκευαστικό κλάδο ή το κλάδο της ενέργειας, ενδιαφέρονται για τη διαχείριση του προσωπικού τους και των ταλέντων τους χρησιμοποιώντας όμως πολύ λιγότερους πόρους.

Περνώντας στη διερεύνηση της διαχείρισης του ταλέντου στις αναπτυσσόμενες οικονομίες, σκοπός των Cooke and Saini and Wang (2014) ήταν η *διερεύνηση των αντιλήψεων ανώτατων στελεχών γύρω από την έννοια του ταλέντου, τη διαχείριση του ταλέντου και τις προκλήσεις που διαβλέπουν γύρω από την αποτελεσματικότερη διαχείριση των εργαζομένων τους*. Η ποσοτική έρευνα απευθύνθηκε σε 178 στελέχη κινέζικων και ινδικών επιχειρήσεων διαφόρων κλάδων (κυρίως του κλάδου της τεχνολογίας και του εμπορίου), και δομής (ιδιωτικές και δημόσιες), με μέγεθος από 47 έως 4000 εργαζομένους.

Η έρευνά τους κατέδειξε ότι οι αντιλήψεις των ερωτηθέντων γύρω από τα παραπάνω θέματα επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από θεσμικούς, πολιτιστικούς, κλαδικούς, και οργανωσιακούς παράγοντες καθώς από μια σειρά άλλων ανεξάρτητων παραγόντων όπως τα χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού, η πολιτική ιδεολογία, η πατερναλιστική κουλτούρα, η νοοτροπία γύρω από θέματα εκπαίδευσης, το εκπαιδευτικό σύστημα, το ιδιοκτησιακό καθεστώς, το βιομηχανικό κλάδο και τα ίδια τα άτομα.

Αναφορικά με το προσδιορισμό των "ταλαντούχων εργαζομένων", οι ερωτηθέντες τείνουν να υιοθετούν μια ελιτίστικη σκοπιά, εστιάζόμενοι σε εκείνους τους εργαζομένους που έχουν καλύτερο μορφωτικό επίπεδο και καλύτερες οργανωσιακές επιδόσεις ή / και μεγαλύτερες δυνατότητες. Με άλλα λόγια, για τους συμμετέχοντες στην έρευνα, οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι διαχωρίζονται από τους υπόλοιπους με κριτήρια όπως το οργανωσιακό αποτέλεσμα που πετυχαίνουν, το επίπεδο επάρκειάς τους (δηλαδή να διαθέτουν δεξιότητες που είναι περιζήτητες από την ίδια την εταιρεία) και τη διάθεση για εργασία ή οργανωσιακή δέσμευση. Συμπληρώνουν δε το διαχωρισμό τους με βάση ορισμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως το να είναι νέοι και μορφωμένοι.

Όπως και στη περίπτωση της Γερμανίας που αναφέρθηκε παραπάνω αλλά στον αντίποδά της, οι παραπάνω αντιλήψεις αντικατοπτρίζουν χαρακτηριστικά της εθνικής κουλτούρας των δύο χωρών (π.Χ. η ιεράρχηση των κοινωνικών τάξεων) και αποκαλύπτουν τα προβλήματα

στα εκπαιδευτικά τους συστήματα, τα οποία εξακολουθούν να απευθύνονται σε μια μικρή μερίδα πολιτών. Επίσης, αντί για ένα μακροχρόνιο αναπτυξιακό προσανατολισμό, η περιορισμένη οπτική γύρω από την ανάπτυξη του ταλέντου στους εργαζομένους τους, οι Κινέζοι και οι Ινδοί ερωτηθέντες φανερώνουν μια μάλλον βραχυπρόθεσμη προσέγγιση σε ό,τι αφορά τη κάλυψη των οργανωσιακών τους αναγκών.

Σε ό,τι αφορά το σχεδιασμό πρακτικών διαχείρισης του ταλέντου, και σε αντίθεση με τα σύγχρονα δυτικά πρότυπα που τείνουν να δίνουν έμφαση στις αναπτυξιακές ανάγκες και στις εγγενείς ανταμοιβές, οι δύο χώρες φαίνεται να υιοθετούν ένα περισσότερο ατομικό σύστημα ανταμοιβών, το οποίο συνοδεύεται από άμεσες χρηματικές ανταμοιβές ως κίνητρα ενίσχυσης των επιδόσεων των ταλαντούχων εργαζομένων. Το χαρακτηριστικό αυτό, υποδηλώνει, σύμφωνα με τους ερευνητές, τη μεγάλη σημασία που έχουν οι υλιστικές αξίες στις εργασιακές πολιτικές των δύο χωρών και ιδιαίτερα στην Κίνα.

Τέλος, παρόλο που αυτή η ατομικιστική προσέγγιση στη διαχείριση ταλέντων φαίνεται να είναι μια καθολική τάση για τις επιχειρήσεις στις δύο χώρες, οι κινεζικές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα οι μεγάλες κρατικές επιχειρήσεις, φαίνεται να είναι πιο τολμηρές στη δημιουργία ευνοϊκών όρων και προϋποθέσεων για την προσέλκυση ταλέντων από το εξωτερικό. Οι Ινδοί ερωτηθέντες από την άλλη, θεωρούν ότι η ακαμψία των οργανωτικών πρακτικών που χαρακτηρίζει τους κρατικούς οργανισμούς στην Ινδία, στέκεται στην αποτελεσματική διαχείριση ταλέντων.

Μελετώντας το παράδειγμα της Τουρκίας, οι Tatoglu and Glaister and Demirbag (2016) προσπάθησαν να εντοπίσουν διαφορές στα κίνητρα και στο τρόπο εφαρμογής πρακτικών διαχείρισης του ταλέντου μεταξύ των θυγατρικών των ξένων πολυεθνικών εταιρειών που είναι εγκατεστημένες στη Τουρκία και των εταιρειών με τουρκική ταυτότητα.

Το παράδειγμα της Τουρκίας (όπως και τα προηγούμενα που αφορούσαν τις αναδυόμενες οικονομίες και κυρίως τη Βραζιλία) είναι μια ενδιαφέρουσα περίπτωση διερεύνησης του εν λόγω πεδίου, όχι μόνο γιατί χαρακτηρίζεται ως μια αναδυόμενη οικονομία, αλλά επιπλέον γιατί η διαχείριση ταλέντων αποτελεί μια ιδιαίτερα δημοφιλή έννοια στο σύγχρονο τουρκικό επιχειρηματικό περιβάλλον λόγω της αύξησης των επενδύσεων σε υποδομές και της αύξησης του αριθμού των ξένων επιχειρήσεων που έχουν εγκατασταθεί στη χώρα τη τελευταία εικοσαετία. Οι εξελίξεις αυτές, με τις οποίες ταυτίζονται και άλλες χώρες, έχουν οδηγήσει σε αύξηση της ζήτησης για εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό αλλά παράλληλα έχουν καταδείξει την έλλειψη ικανών ηγετών- manager.

Η συγκεκριμένη μελέτη, λαμβάνοντας υπόψη αυτά τα καινούργια χαρακτηριστικά του τουρκικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, εκπλήρωσε τον ερευνητικό της σκοπό

χρησιμοποιώντας ένα δομημένο ερωτηματολόγιο και ένα δείγμα συμμετεχόντων ανώτερης διοικητικής βαθμίδας (General Managers ή Senior Executives) που προέρχονταν από 201 εταιρείες (75 από θυγατρικές ξένων πολυεθνικών και 121 από εθνικές) διαφόρων κλάδων.

Έχοντας χωρίσει τα κίνητρα εφαρμογής των πρακτικών διαχείρισης των δυνατότερων εργαζομένων σε *τακτικά* (διαχείριση του ταλέντου με σκοπό την ανάπτυξη μελλοντικών ηγετών, διατήρηση του βασικού προσωπικού, αντιμετώπιση μελλοντικών ελλείψεων σε δεξιότητες, προσέλκυση βασικού εργατικού δυναμικού, και αναδιάταξη του προσωπικού σε άλλους ρόλους) και *στρατηγικά* (διαχείριση του ταλέντου με σκοπό την υποστήριξη των δομικών και οργανωσιακών αλλαγών και των αλλαγών στο εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον της εταιρείας, ανάγκη ορθολογικού σχεδιασμού κάλυψης των αναγκών σε ανθρώπινους πόρους και επίτευξη των οργανωσιακών στόχων), η συγκεκριμένη έρευνα αναφέρει τις εξής διαφορές:

Σε ό,τι αφορά τα *στρατηγικά κίνητρα* υιοθέτησης πρακτικών διαχείρισης του ταλέντου και οι δύο κατηγορίες εταιρειών τα θεωρούν εξίσου, βασικά και πολύ σημαντικά. Δηλαδή, τόσο οι εταιρείες τούρκικης ιδιοκτησίας όσο και οι πολυεθνικές θεωρούν σημαντική τη διαχείριση του ταλέντου για την υποστήριξη των οργανωσιακών αναγκών τους μακροπρόθεσμα, για την υποστήριξη των δομικών αλλαγών που θα αναπόφευκτα θα επέλθουν λόγω των αλλαγών του εξωτερικού τους περιβάλλοντος και την υλοποίηση των επιχειρηματικών τους στόχων γενικά.

Με βάση τις αναφορές των ερευνητών, τα *στρατηγικά κίνητρα* για υιοθέτηση πρακτικών διαχείρισης των ικανών εργαζομένων δε σχετίζονται τόσο με την επιθυμία των οργανισμών για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όσο με την ανάγκη τους για άμεση ανταπόκριση στις διακυμάνσεις της αγοράς και στις μεταβολές από τη πλευρά της ζήτησης. Επομένως το παραπάνω αποτέλεσμα, δεν αποτελεί έκπληξη καθότι από τη φύση τους οι οικονομικοί οργανισμοί επιδιώκουν τη γρήγορη προσαρμογή τους στις νέες συνθήκες της αγοράς για την αύξηση ή διατήρηση στα ίδια σχεδόν επίπεδα, του κέρδους τους.

Ιδιαίτερα για τις τούρκικες εταιρείες, το αποτέλεσμα αυτό φανερώνει ότι για αυτές, η ύπαρξη ικανών εργαζομένων στους κόλπους τους θα συντελέσει στην περαιτέρω ανάπτυξη και οικονομική αναγέννησή τους, η οποία στη συνέχεια, θα τους βοηθήσει στο στήσιμο μιας καλής φήμης σε σχέση με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους ώστε μελλοντικά, να μπορούν να προσελκύουν ευκολότερα όλο και περισσότερους ταλαντούχους εργαζόμενους. Επίσης, εάν συνυπολογιστεί και το ότι οι τουρκικές εταιρείες επηρεάζονται περισσότερο από το φαινόμενο της αυξημένης μετανάστευσης του εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού της χώρας και των υψηλών ποσοστών υποαπασχόλησης των τελειόφοιτων της

τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, τότε είναι επίσης λογικό να επιδιώκουν την υιοθέτηση συστημάτων διαχείρισης ταλέντων, παρόμοια με εκείνα των πολυεθνικών, για στρατηγικούς λόγους.

Από την άλλη πλευρά σημαντικές διαφορές προέκυψαν σε ότι αφορά τα *τακτικά κίνητρα* υιοθέτησης πρακτικών διαχείρισης του ταλέντου. Κατά τους ερευνητές, η παρατήρηση αυτή υποδεικνύει ότι οι τοπικές επιχειρήσεις τείνουν να επηρεάζονται σε μεγαλύτερο βαθμό από την εθνική κουλτούρα. Ωστόσο, παρά τις όποιες ενδείξεις αρμονικής προσαρμογής των τουρκικών πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με τα αντίστοιχα δυτικά πρότυπα, οι τοπικές επιχειρήσεις έχουν την τάση να μεταβάλλουν αυτά τα πρότυπα ανάλογα με τις δικές τους αξίες και τα χαρακτηριστικά της εθνικής τους κουλτούρας. Όπως αναφέρουν, αυτή η αργή και σε αρκετές περιπτώσεις αποτυχημένη μεταφορά των δυτικών πρακτικών διαχείρισης του ταλέντου στις τουρκικές εταιρείες, επηρεάζεται από τα προβλήματα που προέρχονται από το αναχρονιστικό εκπαιδευτικό σύστημα της Τουρκίας, και από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της τουρκικής κοινωνίας (όπως για παράδειγμα το πολιτικό της σύστημα).

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η μελέτη των McDonnell et.al (2010) ασχολήθηκε με το *κατά πόσο οι πολυεθνικές επιχειρήσεις στην Ιρλανδία (ιρλανδικής και μη ιρλανδικής ιδιοκτησίας) εφαρμόζουν κάποιο καθολικό -διεθνές- πλάνο οργανωσιακής επιτυχίας (global succession plan) και κάποιο καθολικό πρόγραμμα ανάπτυξης εργαζομένων (management development program) με μεγάλες δυνατότητες (high potentials)* δηλαδή τα προγράμματα εφαρμόζονται κατά τον ίδιο τρόπο τόσο στις μητρικές όσο και στις θυγατρικές τους. Επιπλέον, επιχειρήσαν να εντοπίσουν ποιοι παράγοντες επηρεάζουν περισσότερο τη καθολική εφαρμογή αυτών των πλάνων/προγραμμάτων, (χώρα προέλευσης, κλάδος, αριθμός εργαζομένων, η έκταση κατά την οποία τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες είναι τυποποιημένες ή διαφοροποιημένες, η παρουσία μιας διεθνούς- καθολικής πολιτικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων). Το δείγμα τους αποτελούνταν από 260 πολυεθνικές επιχειρήσεις που απασχολούσαν τουλάχιστον 500 εργαζομένους στην Ιρλανδία και τουλάχιστον 100 εργαζομένους στο εξωτερικό. Η ποιοτική τους έρευνα που πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ενός δομημένου ερωτηματολογίου χωρισμένο σε πέντε μέρη (λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού, την αμοιβή και τη διαχείριση των επιδόσεων, την εκπροσώπηση των εργαζομένων και τη διαβούλευση, τη συμμετοχή των εργαζομένων και την επικοινωνία, και την κατάρτιση, την ανάπτυξη και την οργανωσιακή μάθηση) απευθύνονταν στους διευθυντές των τμημάτων ανθρωπίνων πόρων των συγκεκριμένων εταιρειών.

Με βάση τις απαντήσεις των ερωτηθέντων τους, φάνηκε πως 6 στις 10 επιχειρήσεις του δείγματος ανέφεραν ότι χρησιμοποιούν κάποιο καθολικό-διεθνές πλάνο οργανωσιακής επιτυχίας ενώ κάποιες από αυτές να αναφέρουν ότι αυτή είναι μια διαδικασία που γίνεται μάλλον ανεπίσημα και άρα δε χρησιμοποιούν κάποιο επίσημο- καθολικό διεθνές πλάνο.

Σε σχέση με την ύπαρξη ενός επίσημου- καθολικού διεθνούς προγράμματος διαχείρισης των ικανότερων εργαζομένων, και πάλι οι περισσότερες επιχειρήσεις ανέφεραν ότι χρησιμοποιούν κάποιο επίσημο πρόγραμμα. Ωστόσο, το ενδιαφέρον μεταξύ των δύο αυτών ευρημάτων ήταν ότι ενώ οι περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούν κάποιο επίσημο και καθολικό πρόγραμμα διαχείρισης των ικανότερων εργαζομένων τους (κυρίως το εργαλείο των international assignments) δε φάνηκε να διαθέτουν αναλογικά το ίδιο κάποιο επίσημο πλάνο οργανωσιακής επιτυχίας, παρόλο που και εδώ οι περισσότερες ανέφεραν πως διαθέτουν. Η αναντιστοιχία αυτή υποδεικνύει, με βάση τις παρατηρήσεις των ερευνητών, ότι ορισμένες εταιρείες του δείγματος μολονότι έχουν προγράμματα ανάπτυξης των ικανότερων, δεν έχουν κάποια συγκεκριμένη στρατηγική κατά τον εντοπισμό τους και κατά την επιλογή τους για συμμετοχή στα επίσημα- καθολικά προγράμματα που τρέχουν. Συνεπώς η επιλογή τους είναι περισσότερο σχετική, που σημαίνει ότι μπορεί και να γίνεται ανεξάρτητα με το αν οι επιλεγθέντες είναι πράγματι οι ικανότεροι. Συνολικά, παρατήρησαν ότι περίπου οι μισές (46%) επιχειρήσεις ανέφεραν ότι εφαρμόζαν και τις δύο στρατηγικές ενώ τρεις στις δέκα πολυεθνικές ανέφεραν ότι δεν εφαρμόζαν καμία από τις δύο.

Σε ότι αφορά τους παράγοντες που οδηγούν σε διαφορές στη διαχείριση του ταλέντου από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις 3 φάνηκαν να είναι οι πιο σημαντικοί:

1. *Το μέγεθος της επιχείρησης:* όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση (σε σχέση με το αριθμό των εργαζομένων που απασχολούν διεθνώς) τόσο πιο πιθανό να ακολουθούν κάποια στρατηγική ανάπτυξης ταλέντων.

2. *Η ύπαρξη ενός διεθνούς/καθολικού πλάνου διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων από τη μητρική εταιρεία* (δηλαδή η μητρική που εδρεύει σε άλλη χώρα από την Ιρλανδία): Η ένδειξη τέτοιων επίσημων κατευθυντήριων γραμμών από τη ξένη μητρική μπορεί να επηρεάσει θετικά την εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης ταλέντου στη τοπική εταιρεία. Δηλαδή η παρουσία τέτοιου είδους παγκοσμιοποιημένων συστημάτων αναγνωρίζει την αξία που μπορεί να φέρουν οι managers από μια ξένη χώρα, στη τοπική επιχείρηση και παράλληλα υπογραμμίζει τη κυρίαρχη πεποίθηση ότι μπορεί να υπάρχουν ταλαντούχοι εργαζόμενοι ανά το παγκόσμιο δίκτυο της επιχείρησης. Επομένως η εφαρμογή των πρακτικών διαχείρισης του ταλέντου μπορεί να βοηθήσει στην αναγνώρισή τους.

3. *Ο βαθμός τυποποίησης/ διαφοροποίησης των προϊόντων ή υπηρεσιών της εταιρείας:*

Όσο περισσότερο τυποποιημένα ή διαφοροποιημένα είναι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της εταιρείας τόσο πιο πιθανό είναι η εταιρεία αυτή να εφαρμόζει κάποιο επίσημο- καθολικό πρόγραμμα διαχείρισης των εργαζομένων της.

4. Από την άλλη πλευρά, η χώρα προέλευσης της πολυεθνικής εταιρείας καθώς και ο κλάδος στο οποίο δραστηριοποιείται δε φάνηκε να επηρεάζει σημαντικά την εφαρμογή ή μη εφαρμογή των στρατηγικών οργανωσιακής ανάπτυξης και διαχείρισης ταλέντου, τουλάχιστον για το δείγμα της παρούσας έρευνας.

Σε γενικές γραμμές, τα ευρήματα της έρευνας αυτής αμφισβητούν την άποψη ότι ο τρόπος διαχείρισης των ταλαντούχων εργαζομένων είναι καθολικός και ίδιος ανάμεσα σε όλες τις πολυεθνικές εταιρείες και τα παραρτήματά τους ανά το κόσμο. Μολονότι υπήρξαν ενδείξεις ότι ένας μεγάλος αριθμός πολυεθνικών πράγματι χρησιμοποιεί επίσημες στρατηγικές διαχείρισης του ταλέντου, υπάρχουν πολύ περισσότερες που κάνουν πολύ λιγότερα ή σχεδόν τίποτα στο τομέα αυτό, ενώ άλλες υιοθετούν μια αρκετά ad hoc προσέγγιση.

3.3 Ειδικοί παράγοντες που σχετίζονται με τη διαχείριση ταλέντου.

Στα πλαίσια διερεύνησης των σχέσεων μεταξύ της διαχείρισης του ταλέντου και άλλων ειδικών παραγόντων η έρευνα της Ambrosius (2016) διερεύνησε την επίδραση που έχουν ορισμένες παράμετροι των πρακτικών διαχείρισης του ταλέντου (οργανωσιακή υποστήριξη (*mentoring*), κατάρτιση και ανάπτυξη καθώς και οι αντιλαμβανόμενες προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης, ανταμοιβές με βάση τις επιδόσεις, ισορροπία εργασιακής προσωπικής ζωής) στη διάθεση παραμονής στον ίδιο οργανισμό των "ταλαντούχων" εργαζομένων. Το δείγμα τους αποτελούνταν από 61 εργαζομένους σε παραρτήματα πολυεθνικών εταιρειών στη γεωγραφική περιοχή της Βραζιλίας. Από την ανάλυση των στοιχείων τους με τη στατιστική μεθοδολογία της παλινδρόμησης προέκυψε ότι σε ένα μεγάλο βαθμό, η σχέση μεταξύ της ανάπτυξης του ταλέντου και της διάθεσης παραμονής στην ίδια εταιρεία τείνει να επηρεάζεται περισσότερο από την οργανωσιακή υποστήριξη, τις προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης και την κατάρτιση.

Πιο συγκεκριμένα, η οργανωσιακή υποστήριξη επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη διάθεση παραμονής τους στην εταιρεία, ήτοι όσο μεγαλύτερη είναι αυτή τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να παραμείνουν οι εργαζόμενοι στην εταιρεία. Με βάση το εύρημα αυτό, οι πολυεθνικές θα μπορούσαν να ενισχύσουν την υποστήριξή τους ακόμη περισσότερο υιοθετώντας, για παράδειγμα, συστήματα που επιτρέπουν την ευέλικτη και έγκαιρη

ανταμοιβή των επιτευγμάτων των εργαζομένων.

Επίσης, η ύπαρξη αρκετών ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης εντός της εταιρείας ενισχύσει τη σχέση της οργανωσιακής υποστήριξης και των επιδόσεων των εργαζομένων αλλά σχετίζεται αρνητικά με τη πρόθεση των εργαζομένων να εγκαταλείψουν την εταιρεία τους. Ως εκ τούτου, συνάγεται το συμπέρασμα ότι οι βραζιλιάνικες πολυεθνικές θα πρέπει να προσφέρουν ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης μέσα στον οργανισμό θεσπίζοντας δεξαμενές ταλέντων και επικοινωνώντας ανοιχτά τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης που υπάρχουν στον οργανισμό σε όλους τους εργαζομένους.

Τέλος, σε ότι αφορά την επίδραση της κατάρτισης και της επαγγελματικής ανάπτυξης που όπως φάνηκε επηρεάζουν τη διάθεση των εργαζομένων να παραμείνουν στην ίδια εταιρεία, οι ερευνητές αναφέρουν ότι αυτό το φαινόμενο μπορεί να έχει και αντίθετα, από τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Δηλαδή, σημειώνουν, όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται γύρω από γενικές επαγγελματικές δεξιότητες, τόσο πιο εύκολο θα είναι για αυτούς τους εργαζομένους να βρουν άλλες, ενδεχομένως καλύτερα αμειβόμενες θέσεις εργασίας σε άλλες εταιρείες. Επομένως αντί να παραμείνουν στην ίδια εταιρεία, να μπορούν να αποχωρήσουν πολύ πιο εύκολα, εφόσον εντοπίσουν κάποιο καλύτερο κίνητρο. Ως εκ τούτου, προτείνουν ότι οι πολυεθνικές θα πρέπει να τροποποιούν τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης των εργαζομένων τους με τέτοιο τρόπο που να είναι δύσκολο για αυτούς να αποχωρήσουν μετέπειτα από την εταιρεία. Οι εταιρείες μπορούν να το επιτύχουν αυτό, εκπαιδεύοντας τους εργαζομένους τους πάνω σε συγκεκριμένες δεξιότητες που μπορούν να εφαρμοστούν καλύτερα στη συγκεκριμένη εταιρεία και δυσκολότερα σε άλλες.

Η έρευνα των Oltra and Vivas- Lopez (2013) προσέγγισε το θέμα της διαχείρισης του ταλέντου από μια διαφορετική, αλλά πολύ ενδιαφέρουσα οπτική όπου οι λέξεις κλειδιά «ομαδική εργασία» και «οργανωσιακή μάθηση» κυριαρχούν. Η προσέγγιση αυτή είναι ενδιαφέρουσα ακριβώς γιατί συμβαίνει οι κυρίαρχες απόψεις γύρω από τη διαχείριση του ταλέντου έχουν προέλθει μέσα από τη μελέτη των ιδιαίτερων ή ανώτερων ιδιοτήτων μεμονωμένων ατόμων. Προφανώς μια τέτοια προσέγγιση ευνοείται από την ίδια την οργανωσιακή πραγματικότητα όπου η προσοχή δίνεται κυρίως στα ατομικά/ ψυχολογικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Σε επίπεδο ομάδας ωστόσο, οι ερευνητές αναφέρουν ότι οι ομάδες που αποτελούνται αποκλειστικά και μόνο από άτομα με τις καλύτερες δεξιότητες και προδιαγραφές δεν είναι πάντα και οι πιο επιτυχημένες και αυτή η υπόθεση σπάνια συναντάται στη σχετική βιβλιογραφία. Αντίθετα, επιτυχημένες ομάδες μπορεί να προκύψουν όταν αυτές αποτελούνται από άτομα που δε χαρακτηρίζονταν ως "πρώτης γραμμής".

Συνεπώς, και με βάση τη πεποίθησή τους ότι "το ταλέντο μεμονωμένων ατόμων μπορεί

αναδειξεί το ταλέντο και άλλων ατόμων", σκοπός της έρευνας τους ήταν η διερεύνηση του κατά πόσο η διαχείριση του ταλέντου με χρήση των στοιχείων της δυναμικής των ομάδων μπορούν να επηρεάσουν τη καλλιέργεια και τη διάχυση της οργανωσιακής μάθησης. Με χρήση ενός δομημένου ερωτηματολογίου και ενός δείγματος 167 διευθυντών διαφόρων μεγάλων εταιρειών (με πάνω από 250 εργαζομένους), στη γεωγραφική περιοχή της Ισπανίας, η συγκεκριμένη έρευνα επιβεβαίωσε τους αρχικά της ερευνητικά ερωτήματα ως εξής:

Υπάρχει μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ της ομαδικής προσέγγισης της διαχείρισης του ταλέντου και της οργανωσιακής μάθησης ενώ οι παράγοντες της ομαδικής εργασίας που φάνηκε να σχετίζονται περισσότερο με τη καλλιέργεια και διάχυση της οργανωσιακής μάθησης φάνηκε να είναι ο υψηλός βαθμός αυτονομίας και δημιουργικότητας των ομάδων.

Τα παραπάνω ευρήματα επιβεβαιώνουν τους αρχικούς προβληματισμούς της έρευνας αυτής υποδεικνύοντας πως η επιδίωξη δημιουργίας «μεικτών» ομάδων μέσα στον οργανισμό βοηθούν στη διάχυση της γνώσης, που σημαίνει ότι μέσω αυτής της δομής, οι λιγότερο «δυνατοί» εργαζόμενοι βοηθούνται στο να αναγνωρίσουν και να καλλιεργήσουν περαιτέρω τα δυνατά τους χαρακτηριστικά, εφόσον η αλληλεπίδρασή τους με τους «δυνατότερους» (οι οποίοι τοποθετούνται ως ηγέτες της ομάδας) τους προσφέρει μεγαλύτερη γνώση.

Αναφερόμενοι στο στοιχείο της «ηγεσίας», οι ερευνητές προτείνουν ότι ως ηγέτες των ομάδων αυτών καλό θα είναι να τοποθετούνται άτομα που εκτός από ανώτερες επαγγελματικές ικανότητες διαθέτουν και άλλες ατομικές όπως την ικανότητα να αναδεικνύουν τις κρυφές δυνατότητες εκείνων που δε βρίσκονται στη δεξαμενή ταλέντων του οργανισμού, ενθαρρύνοντας τους, αρχικά, να επιλύουν δημιουργικά τα προβλήματα που προκύπτουν και να λαμβάνουν αποτελεσματικά αποφάσεις.

Τέλος, οι παραπάνω προβληματισμοί, συνάδουν με τις πρόσφατες τάσεις στη Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων, στη διαχείριση της γνώσης, στη προσέγγιση της ηγεσίας και στη διαχείριση της ομάδας και / ή τη διαχείριση του έργου. Επιπλέον, υποδεικνύουν και νέες, περισσότερο ελπιδοφόρες πρακτικές κατευθύνσεις στη διαχείριση του ταλέντου. Για παράδειγμα, εφόσον ένας από τους στόχους της υιοθέτησης στρατηγικών διαχείρισης του ταλέντου είναι η διατήρησή του, τότε με βάση τις υποδείξεις της συγκεκριμένης έρευνας, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη σύνδεση του ταλέντου με τη κοινωνική πλευρά της ανάπτυξης της γνώσης, καθότι, μολονότι σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να είναι δύσκολο να αποτραπεί η αποχώρηση ενός ταλαντούχου από την εταιρεία (π.χ. λόγω συνταξιοδότησης), είναι πραγματικά σημαντικό το ταλέντο αυτών των εργαζομένων να έχει κάπως διανεμηθεί και να έχει ενσωματωθεί στις ομάδες και τις διαδικασίες με τις οποίες

ενεπλάκη πριν αυτός αποχωρήσει.

3.4 Οργανωσιακή κουλτούρα και διαχείριση ταλέντου.

Η Kontoghiorghes (2015) ασχολήθηκε με το ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας στη προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων. Συγκεκριμένα, επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον της στην οργανωσιακή κουλτούρα υψηλής επίδοσης (*high performance organizational culture*) η οποία χαρακτηρίζεται από έγκαιρη προσαρμογή στις τεχνολογικές αλλαγές, από δημογραφικές εξελίξεις του εργατικού δυναμικού και από την επικέντρωση του ενδιαφέροντος της στην οικονομία της γνώσης μπορεί να επηρεάσει τη προσέλκυση και τη συγκράτηση ταλέντων, διερεύνησε το πως η κουλτούρα αυτή μπορεί να επηρεάσει τη γενικότερη συμπεριφορά των δυνατότερων εργαζομένων, τη παρακίνηση τους, την εργασιακή τους ικανοποίηση και την οργανωσιακή τους δέσμευση. Η έρευνά πραγματοποιήθηκε σε δύο στάδια: μια ποσοτική έρευνα που έλαβε χώρα στη νοτιοδυτική περιοχή των ΗΠΑ και συνέλεξε στοιχεία από ένα δείγμα 556 εργαζομένων στο τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας, διαφόρων διοικητικών βαθμίδων αλλά με μεγαλύτερο ποσοστό αυτών να είναι εκτελεστικά στελέχη και μια δεύτερη, ίδια, ποσοτική έρευνα που έγινε με σκοπό να επιβεβαιωθεί η γενίκευση των αποτελεσμάτων της πρώτης έρευνας, και έλαβε στοιχεία από 600 στελέχη του κλάδου των τηλεπικοινωνιών, στη περιοχή της Κύπρου.

Από την ανάλυση των στοιχείων τους, η ερευνήτρια διαπίστωσε πως, μολονότι αυτά τα στοιχεία προέρχονταν από δύο πολύ διαφορετικούς κλάδους και από δύο διαφορετικές χώρες, η οργανωσιακή κουλτούρα υψηλών επιδόσεων (O.K.Y.E) επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα των πρακτικών διαχείρισης του ταλέντου που εφαρμόζονται σε έναν οργανισμό και συγκεκριμένα στη προσέλκυση και συγκράτηση ταλέντων, καθώς και για την παρακίνηση των εργαζομένων, την ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση.

Αναλύοντας λίγο περισσότερο και τους άλλους υπό-παράγοντες που χαρακτηρίζουν την O.K.Y.E και τη σχετική βιβλιογραφία, η ερευνήτρια αναφέρει πως η τεχνολογία, ο προσανατολισμός στη ποιότητα, η διάχυση της οργανωσιακής γνώσης, η ανοιχτή επικοινωνία, και η ενθάρρυνση της δημιουργικότητας, δύνανται να επηρεάσουν τη ικανότητα των οργανισμών να προσαρμοστούν στις αλλαγές του εξωτερικού τους περιβάλλοντος. Οργανισμοί χωρίς προσαρμοστικές ικανότητες αναφέρονται και ως γραφειοκρατικά ή περιοριστικά συστήματα τα οποία χαρακτηρίζονται από ισχυρή προσαρμογή στους κανόνες και περιορισμό της συμμετοχής των εργαζομένων στο σχεδιασμό των οργανωσιακών λειτουργιών και στη λήψη αποφάσεων. Αντίθετα, οι

οργανισμοί με προσαρμοστικές ικανότητες αναφέρονται ως οργανικά/ συμμετοχικά συστήματα τα οποία όχι μόνο δεν περιορίζουν την προσωπική πρωτοβουλία και τη συμμετοχή των εργαζομένων στις οργανωσιακές λειτουργίες αλλά τη θεωρούν απαραίτητη για την οργανωτική ανανέωση και την επιτυχία. Δεδομένου, επίσης οι οργανισμοί αλλάζουν και εξελίσσονται συν τω χρόνω, τα προσαρμοστικά συστήματα που τείνουν να επανασχεδιάζουν τα συστήματα εργασίας με σκοπό τη παροχή νέας γνώσης και αναπτυξιακών ευκαιριών για τους εργαζομένους τους, είναι σε καλύτερη θέση όσον αφορά τη προσέλκυση και διατήρηση των δυνατότερων εργαζομένων τους.

Στην εν λόγω έρευνα υπογραμμίζεται επίσης και η σημασία των ηθικών αξιών κατά την εφαρμογή των τεχνικών διαχείρισης του ταλέντου, όπου με βάση τα αποτελέσματά της επικυρώνει την παραδοχή ότι ένας "ηθικός" οργανισμός μπορεί πράγματι να τον μετατρέψει σε ένα φιλόξενο χώρο εργασίας για τους ταλαντούχους εργαζομένους.

Συμπερασματικά, στο συγκεκριμένο άρθρο, προτείνεται ο εμπλουτισμός των πρακτικών διαχείρισης του ταλέντου με υποδείξεις της θεωρίας της οργανωσιακής κουλτούρας. Μάλιστα, με βάση τα ευρήματα, αναφέρεται ότι οι οργανισμοί μπορεί και να μην χρειάζεται να επενδύσουν εντέλει σε δαπανηρές πρακτικές διαχείρισης ταλέντων για την αύξηση προσέλκυση και συγκράτηση ταλέντων. Ενδεχομένως, μια καλύτερη και πιο «φυσική» στρατηγική να είναι η καλλιέργεια εκείνης της οργανωσιακής κουλτούρας που θα μετατρέπει τον οργανισμό σε έναν ελκυστικό χώρο εργασίας για τους ταλαντούχους εργαζομένους βοηθώντας την παράλληλα στην απόκτηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Μια ενδιαφέρουσα μελέτη ήταν αυτή των Bjorkman et.al (2013) οι οποίοι βασισμένοι στη θεωρία της της κοινωνικής ανταλλαγής, ανέλυσαν τις σχέσεις μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων αναφορικά με το αν έχουν ή δεν έχουν επισήμως αναγνωριστεί ως "ταλέντο" και μια συμπεριφορών όπως δέσμευση για βελτίωση των επιδόσεων τους, ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους και υποστήριξη στρατηγικών προτεραιοτήτων της εταιρείας τους και τη διάθεσή τους να αποχωρήσουν από την εταιρεία. Από την ανάλυση των στοιχείων που τους έδωσαν 769 διευθυντές και επαγγελματίες ενενήντα σκανδιναβικών πολυεθνικών εταιρειών, τα οποία συνέλεξαν με τη χρήση ενός δομημένου σχετικού ερωτηματολογίου, προέκυψαν οι παρακάτω διαφορές μεταξύ των εργαζομένων στις δύο κατηγορίες:

Πρώτον, διαπίστωσαν ότι εκείνοι που αντιλαμβάνονται ότι έχουν χαρακτηριστεί ως το ταλέντο είναι πιο πιθανό να σχετίζονται με όλες τις συμπεριφορές- παραμέτρους που εξετάστηκαν. Δηλαδή οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι φαίνεται να δεσμεύονται στη βελτίωση

των επιδόσεών τους, να είναι πρόθυμοι να αναπτύξουν τις δεξιότητές του περαιτέρω, να υποστηρίζουν ενεργά τις στρατηγικές προτεραιότητες της εταιρείας, και να έχουν μικρότερη διάθεση αποχώρησης από την εταιρεία.

Με βάση τα δύο αυτά ευρήματα, οι ερευνητές αναφέρουν ότι η γνώση των ατόμων ότι έχουν αναγνωριστεί ως ταλέντα, λειτουργεί ως ένας σπουδαίος παράγοντας παρακίνησης με βάση τις υποδείξεις της θεωρίας της κοινωνικής ανταλλαγής και ως εκ τούτου υποστηρίζει τη γενική άποψη γύρω από το τρόπο διαχείρισης του ταλέντου.

Δεύτερον, αναφορικά με τη διάθεση αποχώρησης από την εταιρεία, δε προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ατόμων που έχουν αναγνωριστεί ως ταλέντο και εκείνων που δεν έχουν αναγνωριστεί. Δηλαδή, τα άτομα και στις δύο κατηγορίες έχουν τις ίδιες πιθανότητες αποχώρησης από την εταιρεία.

Το αποτέλεσμα αυτό ενδεχομένως να επηρεάζεται από το ότι τα «ταλέντα» γνωρίζουν ήδη την αξία τους, επομένως, οι όποιες διαθέσεις αποχώρησης προέρχονται από το γεγονός ότι οι όποιες ανάγκες ή προσδοκίες δεν έχουν ικανοποιηθεί μέσα σε αυτόν τον οργανισμό, και άρα συμπίπτουν με αυτές των «μη ταλαντούχων».

Επίσης διαπίστωσαν, προς έκπληξή τους, ότι οι εργαζόμενοι που δεν έχουν χαρακτηριστεί ως ταλέντα δε φαίνεται να επηρεάζονται και τόσο αρνητικά. Οι ερευνητές δικαιολογούν το αποτέλεσμα αυτό λαμβάνοντας υπόψη τη θεωρία της γνωστικής ασυμφωνίας η οποία αναφέρεται στους τρόπους με τους οποίους ένα άτομο αντιμετωπίζει δύο σκέψεις που αντικρούει η μία την άλλη προσπαθώντας να δικαιολογήσει και να εκλογικεύσει τυχόν δυσάρεστα συναισθήματα που προκύπτουν από τη σύγκρουση αυτή. Κατά το ίδιο τρόπο, οι εργαζόμενοι που δεν αναγνωρίστηκαν ως ταλαντούχοι ενδεχομένως να υποβαθμίζουν τη σημασία έχει για αυτούς η αναγνώρισή τους ως ταλαντούχοι.

Επιπλέον παρατήρησαν ότι παρόλο που και οι ενενήντα πολυεθνικοί οργανισμοί του δείγματος είχαν μια καθολική- διεθνή στρατηγική και αντίστοιχες πρακτικές διαχείρισης του ταλέντου, υπήρχαν κάποιοι εξωτερικοί παράγοντες που επηρέαζαν τις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην εφαρμογή τέτοιου είδους πρακτικών, όπως οι διαφορές που υπήρχαν μεταξύ της μητρικής και των θυγατρικών της, στην εφαρμογή μιας καθολικής- διεθνούς εταιρικής πολιτικής. Επίσης άλλος ένας εξωτερικός παράγοντας που φαίνεται να επηρεάζει τη στάση των εργαζομένων όσον αφορά την αναγνώρισή τους ή μη ως «ταλέντο» φαίνεται να είναι η ποιότητα της σχέσης ανωτέρου-υφισταμένου και το είδος της μεταξύ τους επικοινωνίας. Οι ανώτεροι, έχουν τη δύναμη να επηρεάζουν τις αντιλήψεις και τις συμπεριφορές των υφισταμένων τους μέσω του είδους των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζουν και από το είδος της μεταξύ τους εργασιακής

σχέσης. Επομένως ο τρόπος με το οποίο οι ανώτεροι επικοινωνούν αυτό το διαχωρισμό μεταξύ των υφισταμένων σε ταλαντούχους ή μη, μπορεί να διαχωριστεί σε επίσημος και ανεπίσημος.

Τέλος, από τα αποτελέσματα της έρευνάς τους οι ερευνητές κατέληξαν στο γενικό συμπέρασμα ότι για τους οργανισμούς είναι αποτελεσματικό να ενημερώνουν τους εργαζόμενους που έχουν χαρακτηριστεί ως ταλαντούχοι αλλά είναι ακόμα αποτελεσματικότερο να ενημερώνουν και όσους δεν έχουν τοποθετηθεί σε αυτή τη δεξαμενή ταλέντων για του λόγους που αυτό δε συνέβη και με ποιο τρόπο θα μπορούσαν να το πετύχουν στο μέλλον. Αυτή η στάση όσο αφορά τη διαχείριση του ταλέντου μπορεί αφενός να λειτουργήσει ως παρακινητικός παράγοντας για τους αναγνωρισθέντες, αφετέρου να συμβάλλει στη μακροχρόνια καλλιέργεια του ταλέντου μέσα στον οργανισμό

Στα ίδια πλαίσια με τη παραπάνω έρευνα, αλλά με έμφαση στην έννοια της οργανωσιακής δικαιοσύνης, ήταν αυτή των Gelens et.al (2013) οι οποίοι μελέτησαν την επίδραση που έχει στις αντιλήψεις των εργαζομένων γύρω από το βαθμό ύπαρξης οργανωσιακής δικαιοσύνης η αναγνώριση ή μη αναγνώρισή τους ως επαγγελματίες με μοναδικές/ ανώτερες δεξιότητες (ταλαντούχοι).

Η έρευνά που πραγματοποιήθηκε με τη διαδικασία της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας που σχετίζεται με τη κατηγοριοποίηση/ διαφοροποίηση (differentiation) των ατόμων σε ένα εργασιακό περιβάλλον ως «μεγάλων ικανοτήτων» και μη, και την οργανωσιακή δικαιοσύνη, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι "υψηλών δυνατοτήτων" και οι "μη υψηλών δυνατοτήτων" μπορεί να έχουν διαφορετικές αντιλήψεις αναφορικά με το κατά πόσο οι πρακτικές διαχείρισης του ταλέντου είναι δίκαιες ή όχι. Πράγματι, η κατηγοριοποίηση ενός εργαζομένου ως "μεγάλων ικανοτήτων" μπορεί να συντελέσει στην αμφισβήτηση ύπαρξης οργανωσιακής δικαιοσύνης μέσα στον οργανισμό, από εκείνους που δεν αναγνωρίστηκαν το ίδιο. Με βάση αυτό το συμπέρασμα, οι ερευνητές προέβησαν σε μια σειρά παρατηρήσεων και προτάσεων, μερικές από τις οποίες αναφέρονται παρακάτω.

Για την ελάττωση της πιθανότητας αμφισβήτησης της ύπαρξης οργανωσιακής δικαιοσύνης από τους μη αναγνωρισθέντες (με ενδεχόμενες ανάλογες επιπτώσεις στην εργασιακή συμπεριφορά τους) οι ερευνητές προτείνουν τη πρότερη καλλιέργεια θετικών σχέσεων μέσα στον οργανισμό ώστε να υπάρξει μια σχετική ελευθερία στην εφαρμογή τέτοιων διαδικασιών.

Επίσης αναφέρουν ότι οι οργανισμοί πριν από την εφαρμογή οποιασδήποτε διαδικασίας διαχείρισης του ταλέντου, θα πρέπει καταρχήν να γνωρίζουν όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την ύπαρξη δικαιοσύνης μέσα στον οργανισμό. Για παράδειγμα οι οργανισμοί

θα πρέπει επίσης να γνωρίζουν ότι σε πολλές περιπτώσεις η διαχείριση του ταλέντου μέσα στον οργανισμό είναι περισσότερο αποτελεσματική (και διατηρεί τα απαραίτητα επίπεδα οργανωσιακής δικαιοσύνης) όταν όλοι οι εργαζόμενοι έχουν τη ίδια δυνατότητα να συμμετάσχουν στις σχετικές «αναγνωριστικές» διαδικασίες.

Σε κάθε περίπτωση, εφόσον ένας οργανισμός επιθυμεί τη στόχευση σε μεμονωμένα άτομα, τότε θα πρέπει να έχει φροντίσει για την ανοιχτή επικοινωνία και την έγκαιρη παροχή διευκρινίσεων αναφορικά με τη διαδικασία και τα κριτήρια κατηγοριοποίησης των εργαζομένων, πριν αυτή συμβεί. Στα πλαίσια αυτά, οι οργανισμοί θα πρέπει φροντίζουν να είναι σαφείς και διαχρονικά συνεπείς στο τρόπο με τον οποίο αναγνωρίζουν τους πιο "δυνατούς" εργαζομένους, να είναι αμερόληπτοι κατά τη διαδικασία επιλογής τους, να χρησιμοποιούν αντικειμενικά κριτήρια και να δίνουν στους εργαζομένους την ευκαιρία να εκφράσουν τις σκέψεις και τους προβληματισμούς τους.

Τέλος, προτείνουν πως ακόμα και αν ο οργανισμός υιοθετούν μεμονωμένες στρατηγικές ανάπτυξης των «δυνατότερων» εργαζομένων να μην αμελούν να παρέχουν παράλληλα ευκαιρίες ανάδειξης των μοναδικών ικανοτήτων που μπορεί να διαθέτουν οι «λιγότερο δυνατοί» εργαζόμενοι καθώς η συμπεριφορά αυτή θα τους κάνει να αισθάνονται λιγότερο αδικημένοι

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Σκοπός έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η καταγραφή των αντιλήψεων ατόμων που εργάζονται σε ελληνικές και ξένες ιδιωτικές εταιρείες γύρω από την οργανωσιακή κουλτούρα των εταιρειών τους καθώς και γύρω από τις πιο κοινές παραδοχές που σχετίζονται με τη διαχείριση του ταλέντου. Σε δεύτερο στάδιο επιχειρείται η διερεύνηση του βαθμού κατά τον οποίο τα είδη οργανωσιακής κουλτούρας, οι παράγοντες διαχείρισης του ταλέντου και τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά συνδέονται μεταξύ τους.

4.2 Δείγμα

Η παρούσα έρευνα απευθύνθηκε σε ένα τυχαίο δείγμα εργαζομένων σε ελληνικές και πολυεθνικές εταιρείες οι οποίες ανήκουν σε διάφορους επιχειρησιακούς κλάδους. Οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν κατείχαν διάφορες ειδικότητες και θέσεις εργασίας μέσα στην εταιρεία που εργάζονταν το παρόν διάστημα και ανήκαν σε διάφορα επίπεδα διοίκησης. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση τυποποιημένων ερωτηματολογίων, τα οποία δόθηκαν προς απάντηση σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη βάση δεδομένων google docs on line. Ο σχετικός σύνδεσμος αποστέλλονταν ηλεκτρονικά στις διευθύνσεις ανθρωπίνου δυναμικού των προσεγγισθέντων οργανισμών, από όπου εφόσον εγκρίνονταν, μοιράζονταν στους εργαζομένους τους.

Επίσης, πριν ή μετά την αποστολή του σχετικού ηλεκτρονικού συνδέσμου στις διευθύνσεις ανθρωπίνου δυναμικού επιχειρούνταν τηλεφωνική επικοινωνία μαζί τους για την επιβεβαίωση ορθής λήψης του και για τη παροχή πληροφοριών γύρω από την έρευνα. Όταν μετά από ένα διάστημα περίπου ενός μήνα παρατηρήθηκε περιορισμένη ανταπόκριση των εταιρειών για τη συμμετοχή στην έρευνα, επιχειρήθηκε για τον ίδιο σκοπό, η προσέγγισή τους δια της φυσικής παρουσίας της ερευνήτριας σε ορισμένες από αυτές. Συνολικά προσεγγίστηκαν 10 ελληνικοί και ξένοι οργανισμοί με στόχο τη συγκέντρωση τουλάχιστον 150 ερωτηματολογίων. Όμως, εξαιτίας των παραπάνω δυσκολιών συγκεντρώθηκαν συνολικά 75 έγκυρα ερωτηματολόγια.

4.3 Ερωτηματολόγιο

Το ερευνητικό εργαλείο που επιλέχθηκε για τη πραγματοποίηση της έρευνας αυτής ήταν το ερωτηματολόγιο το οποίο περιλάμβανε συνολικά 30 δομημένες ερωτήσεις. Το ερωτηματολόγιο μας βοήθησε στη καταγραφή των αντιλήψεων πάνω στις δοθείσες παρατηρήσεις γνωρίζοντας ότι οι απαντήσεις των ερωτηθέντων δεν υποδεικνύουν το τι πραγματικά ισχύει μέσα στον οργανισμό τους αλλά το τι πιστεύουν ότι ισχύει. Ο λόγος που επιλέχθηκε το εν λόγω εργαλείο αντί κάποιο άλλου (π.χ. συνεντεύξεων) ήταν γιατί θεωρήθηκε πιο πρακτικό καθώς μπορούσαμε να προσεγγίσουμε περισσότερους εργαζομένους, οι ερωτηθέντες θα αισθάνονταν πιο άνετα να εκφράσουν την άποψή τους (μιας και δε θα υπήρχε το στοιχείο της διαπροσωπικής επικοινωνίας και της επωνυμίας) και η διαδικασία συλλογής των πληροφοριών θα ήταν λιγότερο χρονοβόρα και για την ερευνήτρια και για τους ερωτηθέντες.

Το ερωτηματολόγιο είναι χωρισμένο σε 3 μέρη και αποτελείται από 30 συνολικά ερωτήσεις.

Στο πρώτο μέρος αποτυπώνονται τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος και περιλαμβάνει 7 ερωτήσεις. Σκοπός της συλλογής αυτών των στοιχείων είναι η διερεύνηση του κατά πόσο αυτά τα στοιχεία σχετίζονται με τις απόψεις τους αναφορικά με τη διαχείριση του ταλέντου και τη κουλτούρα του οργανισμού που εργάζονται (βλ. Παράρτημα 1).

Στο δεύτερο μέρος διερευνάται η οργανωσιακή κουλτούρα και περιλαμβάνει οκτώ ερωτήσεις. Βασίζεται στο εργαλείο αξιολόγησης της οργανωσιακής κουλτούρας (Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)) το οποίο αναπτύχθηκε από τους Robert Quinn και Kim Cameron, καθηγητές του Πανεπιστημίου του Michigan, το 2006. Το εν λόγω ερωτηματολόγιο διερευνά 6 λειτουργικά πεδία της οργανωσιακής κουλτούρας όπως: κυρίαρχα χαρακτηριστικά του οργανισμού, οργανωσιακή ηγεσία, διαχείριση εργαζομένων, οργανωσιακή δέσμευση, στρατηγική οργανισμού και κριτήρια οργανωσιακής επιτυχίας. Καθένα από αυτά τα πεδία περιλαμβάνει 4 εναλλακτικές επιλογές, δηλαδή 24 επιλογές συνολικά. Μέσα από αυτά τα 6 πεδία προκύπτουν 4 είδη οργανωσιακής κουλτούρας: Κουλτούρα γενιάς, Ιεραρχική κουλτούρα, Κουλτούρα αγοράς και κουλτούρα ανοιχτού συστήματος. Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, χρησιμοποιήθηκαν 2 από τα 6 παραπάνω πεδία και συγκεκριμένα αυτά των «*κυρίαρχων χαρακτηριστικών του οργανισμού*» και των «*κριτηρίων της επιτυχίας*». Η κάθε μία από τις δύο κατηγορίες περιλαμβάνει τέσσερεις παρατηρήσεις ενώ γίνεται χρήση της 5βάθμιας κλίμακας Likert (1= διαφωνώ απόλυτα, 2=μάλλον διαφωνώ, 3= ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ, 4= μάλλον συμφωνώ,

5=συμφωνώ απόλυτα) (βλ. Παράρτημα 1). Αναλυτικότερα:

A. Κυρίαρχα χαρακτηριστικά του οργανισμού:

1. Είναι σα μια εκτεταμένη οικογένεια. Η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η δικαιοσύνη, η ισότητα και η συμμετοχή στις λειτουργίες του οργανισμού υπερισχύουν → Η επιλογή αυτή παραπέμπει στη κουλτούρα Γενιάς/ Υποστηρικτική κουλτούρα.
2. Είναι ένας καλά ελεγχόμενος και δομημένος χώρος. Η λειτουργία με βάση τους κανόνες υπερισχύουν → Η επιλογή αυτή παραπέμπει στην Ιεραρχική/ Γραφειοκρατική κουλτούρα.
3. Είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός οργανισμός. Το να δοκιμάζεις νέα πράγματα και να κυνηγάς τις ευκαιρίες υπερισχύουν → Η επιλογή αυτή παραπέμπει στην κουλτούρα της αγοράς.
4. Είναι προσανατολισμένος στο αποτέλεσμα. Η επίτευξη των στόχων και η υπεροχή έναντι του ανταγωνισμού υπερισχύουν → η επιλογή αυτή παραπέμπει στη κουλτούρα με προσανατολισμό στο αποτέλεσμα/ καινοτομίας.

B. Κριτήρια οργανωσιακής επιτυχίας

1. Η επιτυχία καθορίζεται με βάση τη καλή απόδοση. Η αξιόπιστη παράδοση, ο σωστός προγραμματισμός και η παραγωγή χαμηλού κόστους είναι σημαντικά στοιχεία επιτυχίας → η επιλογή αυτή παραπέμπει στην ιεραρχική κουλτούρα.
2. Η επιτυχία καθορίζεται από την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων, και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους → η επιλογή αυτή παραπέμπει στη κουλτούρα γενιάς/ υποστηρικτική κουλτούρα.
3. Η επιτυχία καθορίζεται με βάση το μερίδιο αγοράς και το αν και κατά πόσο ξεπερνάει τους ανταγωνιστές του. η κατοχή ηγετικής θέσης στην αγορά είναι το κλειδί της επιτυχίας → η επιλογή αυτή παραπέμπει στη κουλτούρα της αγοράς.
4. Η επιτυχία καθορίζεται με βάση τη μοναδικότητα και τη καινοτομία των προϊόντων του. είναι ηγέτης στη παραγωγή και τη διάθεση καινοτόμων προϊόντων → η επιλογή αυτή παραπέμπει στη κουλτούρα με προσανατολισμό στο αποτέλεσμα/ καινοτομίας.

Στο τρίτο μέρος διερευνώνται οι κυρίαρχες απόψεις γύρω από τη διαχείριση του ταλέντου. Βασίζεται σε ένα τυποποιημένο ερωτηματολόγιο 360°, το οποίο υπολογίζει διάφορα στοιχεία διαχείρισης του ταλέντου και το οποίο βρέθηκε κατά την αναζήτηση σχετικών πληροφοριών στο διαδίκτυο. Το εν λόγω ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 8 πεδία της διαχείρισης του ταλέντου όπως: καλλιέργεια «κουλτούρας ταλέντου», προσέλκυση και επιλογή ταλαντούχων εργαζομένων, αναγνώριση και κατηγοριοποίηση ταλέντου, ανάπτυξη

εργαζομένων, καλλιέργεια και διατήρηση θετικών σχέσεων, διανομή ενδιαφερουσών και δημιουργικών εργασιών, δίκαιες αμοιβές και ανταμοιβές, ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Κάθε ένα από τα πεδία αυτά περιλαμβάνει 5 εναλλακτικές επιλογές και συνολικά 40 παρατηρήσεις. Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, χρησιμοποιήθηκαν 7 από τα 8 παραπάνω πεδία και έτσι η διαχείριση του ταλέντου υπολογίζεται μέσα από 7 κατηγορίες και 15 παρατηρήσεις καθεμία από τις οποίες χρησιμοποιεί τη 5βάθμια κλίμακα Likert (βλ. Παράρτημα 1). Αναλυτικότερα:

A. Καλλιέργεια «Κουλτούρας Ταλέντου»

1. Εκτιμώνται και γίνεται χρήση των δυνατών σημείων και ιδιαίτερων ικανοτήτων των άλλων.
2. Γνωρίζουμε ότι η εξαιρετική απόδοση επιβραβεύεται πολύ καλά

B. Προσέλκυση Και Επιλογή

1. Τις περισσότερες φορές επιλέγονται ικανοί και υψηλών προσόντων εργαζόμενοι.

Γ. Αναγνώριση Ταλέντου Και Διαφοροποίηση Εργαζομένου

1. Οι άνθρωποι γνωρίζουν το επίπεδο απόδοσής τους.
2. Το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων αξιολογείται με ειλικρίνεια
3. Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αναπτύξουν τη σταδιοδρομία τους
4. Υπάρχει η δυνατότητα χρήσης εργαλείων αξιολόγησης ικανοτήτων (π.χ. Κέντρα αξιολόγησης κ.α.)

Δ. Ανάπτυξη Εργαζομένων

1. Υπάρχει γνήσιο ενδιαφέρον για την προώθηση της μάθησης και της ανάπτυξης των ανθρώπων
2. Υπάρχει μια αντικειμενική αξιολόγηση των αναπτυξιακών αναγκών των ατόμων
3. Υπάρχουν αναπτυξιακές ευκαιρίες για όλους τους εργαζομένους.

Ε. Διανομή Ενδιαφερουσών Και Δημιουργικών Εργασιών

1. Οι εργαζόμενοι έχουν επαρκείς πόρους για να ολοκληρώσουν το έργο τους.

ΣΤ. Δίκαιες Αμοιβές Και Ανταμοιβές

1. Οι εργαζόμενοι αμείβονται και ανταμείβονται για τη καλή τους απόδοση με ποικίλους τρόπους.
2. Οι αμοιβές και οι ανταμοιβές είναι δίκαιες και ανάλογα με την ατομική απόδοση.
3. Υπάρχει ηθική αναγνώριση για την ατομική συνεισφορά ανάλογα με τη περίπτωση

Ζ. Ισορροπία Επαγγελματικής Και Προσωπικής Ζωής

1. Υπάρχει ευελιξία χρόνου ώστε να μπορούν οι εργαζόμενοι να είναι συνεπείς σε προσωπικά και οικογενειακά θέματα.

4.4 Στατιστική μεθοδολογία

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας ξεκινάει με την καταγραφή των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος καθώς και με τη καταγραφή των απόψεων των ερωτηθέντων αναφορικά με τους παράγοντες που σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα και τη διαχείριση του ταλέντου, όπως κατά τη γνώμη τους ισχύουν μέχρι σήμερα στους οργανισμούς στους οποίους εργάζονται. Για τη πραγματοποίηση αυτού του αρχικού σταδίου επιχειρείται η καταγραφή της συχνότητας απαντήσεων ως προς τις παρατηρήσεις που παρατίθενται στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο. Οι πίνακες περιγραφικών μέτρων ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τους παράγοντες οργανωσιακής κουλτούρας και τους παράγοντες διαχείρισης του ταλέντου αποτελούν αποτελέσματα της παραπάνω διαδικασίας.

Σε δεύτερο στάδιο, ελέγχονται οι σχέσεις μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών και των παραγόντων της οργανωσιακής κουλτούρας και των παραγόντων της διαχείρισης του ταλέντου. Για τη διευκόλυνση των συσχετίσεων της οργανωσιακής κουλτούρας με τους παράγοντες της διαχείρισης του ταλέντου και των δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών, οι παρατηρήσεις της κάθε κατηγορίας συγχωνεύτηκαν ως εξής:

A. Οργανωσιακή κουλτούρα:

Η υποστηρικτική κουλτούρα περιλαμβάνει τις μεταβλητές:

1. Είναι σα μια εκτεταμένη οικογένεια. Η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η δικαιοσύνη, η ισότητα και η συμμετοχή στις λειτουργίες του οργανισμού υπερισχύουν.
2. Η επιτυχία καθορίζεται από την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων, και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους.

Η κουλτούρα καινοτομίας περιλαμβάνει τις μεταβλητές:

1. Είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός οργανισμός. Το να δοκιμάζεις νέα πράγματα και να κνηγάς τις ευκαιρίες υπερισχύουν
2. Η επιτυχία καθορίζεται με βάση τη μοναδικότητα και τη καινοτομία των προϊόντων του. Είναι ηγέτης στη παραγωγή και τη διάθεση καινοτόμων προϊόντων.

Η κουλτούρα της αγοράς περιλαμβάνει τις μεταβλητές:

1. Είναι προσανατολισμένος στο αποτέλεσμα. Η επίτευξη των στόχων και η υπεροχή έναντι του ανταγωνισμού υπερισχύουν.
2. Η επιτυχία καθορίζεται με βάση το μερίδιο αγοράς και το αν και κατά πόσο ξεπερνάει τους ανταγωνιστές του. Η κατοχή ηγετικής θέσης στην αγορά είναι το κλειδί της επιτυχίας.

Η γραφειοκρατική/ιεραρχική κουλτούρα περιλαμβάνει τις μεταβλητές:

1. Είναι ένας καλά ελεγχόμενος και δομημένος χώρος. Η λειτουργία με βάση τους κανόνες υπερισχύουν
2. Η επιτυχία καθορίζεται από τη καλή απόδοση. Η αξιόπιστη παράδοση, ο σωστός προγραμματισμός και η παραγωγή χαμηλού κόστους είναι σημαντικά στοιχεία επιτυχίας.

Η οργανωσιακή κουλτούρα στο σύνολό της περιλαμβάνει όλες τις παραπάνω μεταβλητές.

B. Διαχείριση ταλέντου:

Η καλλιέργεια κουλτούρας ταλέντου περιλαμβάνει τις μεταβλητές:

1. Εκτιμώνται και γίνεται χρήση των δυνατών σημείων και ιδιαίτερων ικανοτήτων των άλλων.
2. Γνωρίζουμε ότι η εξαιρετική απόδοση επιβραβεύεται πολύ καλά

Η προσέλκυση και επιλογή ταλαντούχων εργαζομένων περιλαμβάνει τις μεταβλητές:

1. Τις περισσότερες φορές επιλέγονται ικανοί και υψηλών προσόντων εργαζόμενοι.

Η αναγνώριση ταλέντου και διαφοροποίηση των ταλαντούχων εργαζομένων περιλαμβάνει τις μεταβλητές:

2. Οι άνθρωποι γνωρίζουν το επίπεδο απόδοσής τους.
3. Το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων αξιολογείται με ειλικρίνεια
4. Υπάρχει η δυνατότητα χρήσης εργαλείων αξιολόγησης ικανοτήτων (Κέντρα αξιολόγησης κ.α.)

Η ανάπτυξη εργαζομένων περιλαμβάνει τις μεταβλητές:

1. Υπάρχει γνήσιο ενδιαφέρον για τη προώθηση της μάθησης και της επαγγελματικής ανάπτυξης των ανθρώπων
2. Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αναπτύξουν τη σταδιοδρομία τους
3. Υπάρχει αντικειμενική αξιολόγηση των αναπτυξιακών αναγκών των ανθρώπων
4. Υπάρχουν αναπτυξιακές ευκαιρίες για όλους τους εργαζομένους

Ο τρόπος εργασίας περιλαμβάνει τις μεταβλητές:

1. Οι εργαζόμενοι έχουν επαρκείς πόρους να ολοκληρώσουν το έργο τους

Οι δίκαιες αμοιβές και άλλες ανταμοιβές περιλαμβάνουν τις μεταβλητές:

1. Οι εργαζόμενοι αμείβονται και ανταμείβονται για τη καλή τους απόδοση με ποικίλους τρόπους
2. Οι αμοιβές είναι δίκαιες και ανάλογες με την ατομική απόδοση
3. Υπάρχει ηθική αναγνώριση για την ατομική συνεισφορά ανάλογα με τη περίπτωση

Η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής περιλαμβάνει τις μεταβλητές:

1. Υπάρχει ευελιξία χρόνου ώστε οι εργαζόμενοι να είναι συνεπείς σε προσωπικά και οικογενειακά θέματα

Η διαχείριση του ταλέντου στο σύνολό της περιλαμβάνει όλες τις παραπάνω μεταβλητές.

Για τον έλεγχο της σχέσης μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών και των παραγόντων της οργανωσιακής κουλτούρας και των παραγόντων της διαχείρισης του ταλέντου χρησιμοποιείται ο μη παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης Spearman. Ο λόγος που χρησιμοποιείται ο συγκεκριμένος δείκτης είναι για τη διόρθωση πιθανών προβλημάτων που σχετίζονται από τη μη κάλυψη των προϋποθέσεων που απαιτούνται για τη χρήση του παραμετρικού δείκτη συσχέτισης του Pearson (π.χ γραμμικότητα της σχέσης μεταξύ των δύο μεταβλητών, αποκλίσεις από τη κανονική κατανομή του δείγματος κ.α.).

Στις αναλύσεις επιλέγονται τα επίπεδα σημαντικότητας 5% και 1% και έτσι για τον εντοπισμό στατιστικά σημαντικών σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών του ερωτηματολογίου και την αποδοχή ή όχι της μηδενικής μας υπόθεσης ισχύει: Εάν $p\text{-value} > 0,05$ τότε η μηδενική υπόθεση H_0 γίνεται αποδεκτή, δηλαδή δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Εάν $p\text{-value} < 0,01$ και $0,05$ τότε η εναλλακτική υπόθεση H_1 γίνεται αποδεκτή, εννοώντας ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Να σημειωθεί επίσης πως η συσχέτιση είναι χαμηλή όταν ο συντελεστής συσχέτισης (r) είναι μεταξύ 0,1 και 0,3 μέτρια όταν ο συντελεστής συσχέτισης είναι μεταξύ 0,31 και 0,5 και υψηλή όταν ο συντελεστής συσχέτισης είναι μεγαλύτερος από 0,5.

Για την ανάλυση των παρατηρήσεων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS 17.0.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Χαρακτηριστικά του δείγματος

Στη παρούσα έρευνα συμμετείχαν 75 άτομα από τα οποία το 54,7% ήταν γυναίκες και το 45,3% άνδρες εργαζόμενοι με το μεγαλύτερο ποσοστό να βρίσκεται μεταξύ των ηλικιών 30 έως 39 έτη (46,67%) και ήταν άγαμοι (48%). Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες είχαν εισόδημα από 5001 έως 10.000 ευρώ (28%), ακολουθώντας εκείνοι με 15.001 έως 20.000 ευρώ (22%) και εκείνοι με 10.001 έως 15.000 ευρώ (20%).

Όσον αφορά τα εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος, το 42,66% ανήκουν στο κλάδο των χρηματοοικονομικών και του εμπορίου (λιανικού ή χονδρικού) με 21,33% για τη κάθε κατηγορία ενώ ακολουθούν εκείνοι που εργάζονται στο συμβουλευτικό/εκπαιδευτικό τομέα με 20%. Οι περισσότεροι εργάζονται στον ίδιο οργανισμό από 6 έως 10 έτη (24%) ακολουθώντας εκείνοι που εργάζονται από 1 έως 3 έτη (21,33%) και είναι κυρίως εκτελεστικά στελέχη (41,33%).

Αναλυτικότερα οι κατανομές συχνοτήτων των δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών υπάρχουν στα γραφήματα 1,2,3,4,5,6,7 στο παράρτημα 1.

5.2 Αντιλήψεις γύρω από τους παράγοντες της οργανωσιακής κουλτούρας : παράθεση και σγολιασμός περιγραφικών μέτρων

5.2.1 Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά του Οργανισμού

Μέσα από την ανάλυση των συχνοτήτων των απαντήσεων των ερωτηθέντων γύρω από τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού στον οποίο εργάζονται (Πίνακας 1), προέκυψαν τα παρακάτω αποτελέσματα:

- Οι περισσότεροι εργαζόμενοι (40%) «μάλλον συμφωνούν» με την άποψη ότι ο οργανισμός τους χαρακτηρίζεται από μια «κουλτούρα αγοράς». Αυτό σημαίνει πως οι περισσότεροι ερωτηθέντες αισθάνονται πως εργάζονται σε ένα περιβάλλον το οποίο είναι προσανατολισμένο στο αποτέλεσμα, δίνει έμφαση στην επίτευξη στόχων και είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό.

Αναφορικά με τα άλλα τρία είδη οργανωσιακής κουλτούρας που υπάρχουν στην ενότητα αυτή, οι ερωτηθέντες φάνηκε να διατηρούν μια ουδέτερη στάση απέναντι στις απόψεις ότι ο οργανισμός τους χαρακτηρίζεται από μια υποστηρικτική κουλτούρα/κουλτούρα γενιάς, ή ιεραρχική κουλτούρα ή κουλτούρα καινοτομίας. Αναλυτικότερα:

- Σε σχέση με την υποστηρικτική κουλτούρα, μολονότι το μεγαλύτερο ποσοστό (41,3%) δεν μπορούν «ούτε να διαφωνήσουν ούτε να συμφωνήσουν» με το χαρακτηρισμό του οργανισμού τους ως «υποστηρικτικό», το αμέσως μεγαλύτερο ποσοστό (25,3%) «μάλλον διαφωνούν» με την άποψη αυτή.
- Σε σχέση με τη γραφειοκρατική κουλτούρα, και εδώ οι περισσότεροι ερωτηθέντες (52%) «ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν» με το χαρακτηρισμό του οργανισμού τους ως «γραφειοκρατικό». Ωστόσο το αμέσως μεγαλύτερο ποσοστό αυτών (32%) «μάλλον συμφωνούν» με την άποψη αυτή.
- Τέλος, οι περισσότεροι ερωτηθέντες (32%) διατηρούν επίσης ουδέτερη στάση απέναντι στο χαρακτηρισμό του οργανισμού τους ως «καινοτόμο», με το αμέσως μεγαλύτερο ποσοστό αυτών (29,3%) «μάλλον συμφωνούν» με την άποψη αυτή.

Πίνακας 1: Κατανομή του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με τους παράγοντες που σχετίζονται με τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά του οργανισμού

	1. Δ.Α	2. Μ.Δ	3. Ο.Σ/Ο.Δ	4. Μ.Σ	5. Σ.Α	Mean	Std.error of mean	Var.
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΓΕΝΙΑΣ/ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ Είναι σα μια εκτεταμένη οικογένεια. Η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η δικαιοσύνη, η ισότητα και η συμμετοχή στις λειτουργίες του οργανισμού υπερισχύουν	5,3%	25,3%	41,3%	21,3%	6,7%	2.99	0.113	0.959
ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ/ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ Είναι ένας καλά ελεγχόμενος και δομημένος χώρος. Η λειτουργία με βάση τους κανόνες υπερισχύουν	2,7%	9,3%	52%	32%	4%	3.25	0.91	0.624
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ Είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός οργανισμός. Το να δοκιμάζεις νέα πράγματα και να κνηγάς τις ευκαιρίες υπερισχύουν	5,3%	21,3%	32%	29,3%	12%	3.61	0.125	1.170
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΑΓΟΡΑΣ Είναι προσανατολισμένος στο αποτέλεσμα. Η επίτευξη των στόχων και η υπεροχή έναντι του ανταγωνισμού υπερισχύουν	4%	8%	29,3%	40%	18,7%	3.25	0.117	1.024

5.2.2 Κριτήρια οργανωσιακής επιτυχίας

Σε ότι αφορά τα κριτήρια οργανωσιακής επιτυχίας, μέσα από την ανάλυση των συχνοτήτων των απαντήσεων των ερωτηθέντων προέκυψαν τα παρακάτω αποτελέσματα:

- Οι περισσότεροι ερωτηθέντες (50,7%) «μάλλον συμφωνούν» με την άποψη ότι η οργανωσιακή επιτυχία καθορίζεται από τη καλή οργανωσιακή απόδοση και αυτή είναι μια άποψη που συνδέεται με μια γραφειοκρατική/ιεραρχική κουλτούρα.
- Αναφορικά με την οργανωσιακή επιτυχία η οποία βασίζεται στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων κ.λπ. και η οποία συνδέεται με μια υποστηρικτική κουλτούρα, οι περισσότεροι εργαζόμενοι (37,3%) είναι ουδέτεροι ως προς την ισχύ της άποψης αυτής, με το αμέσως μεγαλύτερο ποσοστό (33,3%) «μάλλον να συμφωνεί» με αυτή.
- Η κουλτούρα της αγοράς συνδέεται με την άποψη ότι η επιτυχία του οργανισμού καθορίζεται από την υπεροχή του έναντι των ανταγωνιστών του και από το μερίδιο αγοράς που κατέχει. Για τους συμμετέχοντες στην έρευνα αυτή, η άποψη αυτή «μάλλον» ισχύει σε ποσοστό 45,3%.
- Σε ότι αφορά την κουλτούρα καινοτομίας και την άποψη ότι η επιτυχία καθορίζεται από τη μοναδικότητα των προϊόντων και υπηρεσιών κ.λπ., οι περισσότεροι ερωτηθέντες (40%) διατηρούν μια ουδέτερη στάση απέναντι σε αυτή την άποψη, ακολουθώντας με μικρή απόκλιση (38,7%) εκείνοι που «μάλλον συμφωνούν» με αυτή.

Πίνακας 2: Κατανομή του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με τους παράγοντες που σχετίζονται με τα κριτήρια οργανωσιακής επιτυχίας

	1. Δ.Α	2. Μ.Δ	3. Ο.Σ/Ο.Δ	4. Μ.Σ	5. Σ.Α	Mean	Std. Error of Mean	Var.
ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ/ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ Η επιτυχία καθορίζεται από τη καλή απόδοση. Η αξιόπιστη παράδοση, ο σωστός προγραμματισμός και η παραγωγή χαμηλού κόστους είναι σημαντικά στοιχεία επιτυχίας.	-	14,7%	20%	50,7%	14,7%	3.65	0.105	0.824
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΓΕΝΙΑΣ/ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ Η επιτυχία καθορίζεται από την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων, και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους.	4%	12%	37,3%	33,3%	13,3%	3.4	0.115	1.00
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΑΓΟΡΑΣ Η επιτυχία καθορίζεται με βάση το μερίδιο αγοράς και το αν και κατά πόσο ξεπερνάει τους ανταγωνιστές του. Η κατοχή ηγετικής θέσης στην αγορά είναι το κλειδί της επιτυχίας.	4%	10,7%	21,3%	45,3%	18,7%	3.64	0.120	1.071
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ Η επιτυχία καθορίζεται με βάση τη μοναδικότητα και τη καινοτομία των προϊόντων του. Είναι ηγέτης στη παραγωγή και τη διάθεση καινοτόμων προϊόντων.	6,7%	12%	40%	38,7%	2,7%	3.19	0.107	0.857

5.3 Αντιλήψεις γύρω από τους παράγοντες που σχετίζονται με τη διαχείριση του ταλέντου: παράθεση και σχολιασμός Περιγραφικών Μέτρων

5.3.1 Καλλιέργεια «κουλτούρας ταλέντου», προσέλκυση και επιλογή ταλέντων, αναγνώριση ταλέντου και διαφοροποίηση εργαζομένων

Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου διερευνώνται απόψεις που σχετίζονται με τη διαχείριση του ταλέντου. Από την ανάλυση των συχνοτήτων των απαντήσεων των ερωτηθέντων προέκυψαν τα παρακάτω αποτελέσματα:

- Σε σχέση με το αν καλλιεργείται στον υφιστάμενο οργανισμό μια κουλτούρα ταλέντου, οι ερωτηθέντες στο μεγαλύτερο ποσοστό τους (38,7%) δεν είναι σίγουροι για το αν στον οργανισμό τους εκτιμώνται και γίνεται χρήση των δυνατών σημείων και των ιδιαίτερων

ικανοτήτων των εργαζομένων με το αμέσως μεγαλύτερο ποσοστό (32%) «μάλλον να συμφωνούν» με αυτήν την άποψη.

Επίσης οι ερωτηθέντες κατά 34,7% «μάλλον διαφωνούν» με τη παραδοχή ότι γνωρίζουν ότι η εξαιρετική απόδοση επιβραβεύεται πολύ καλά ενώ το 30,7% διατηρούν ουδέτερη στάση απέναντι σε αυτή την άποψη.

- Σε σχέση με την επιλογή ικανών εργαζομένων, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (45,3%) θεωρεί πως «μάλλον» τις περισσότερες φορές επιλέγονται ικανοί άνθρωποι να εργαστούν στον οργανισμό τους ενώ αμέσως μετά σε ποσοστό 32% είναι ουδέτεροι ως προς αυτή την άποψη.
- Στη κατηγορία που σχετίζεται με την αναγνώριση του ταλέντου και τη διαφοροποίηση των ταλαντούχων εργαζομένων από τους υπόλοιπους και στη παρατήρηση αναφορικά με το αν γνωρίζουν το επίπεδο απόδοσής τους, οι περισσότεροι εργαζόμενοι (49,3%) φαίνεται να γνωρίζουν την εργασιακή τους απόδοση μέχρι ένα βαθμό ενώ το 28% των ερωτηθέντων δεν είναι σίγουροι ως προς το αν συμφωνούν ή όχι με αυτή τη παραδοχή.
- Επίσης, το 45,3% των ερωτηθέντων υιοθετούν μια ουδέτερη στάση ως προς το ότι η απόδοσή τους αξιολογείται με ειλικρίνεια, ακολουθώντας εκείνοι, σε ποσοστό 25,3%, που «μάλλον συμφωνούν» με αυτή τη παραδοχή.
- Κατά τον ίδιο τρόπο, οι περισσότεροι εργαζόμενοι (32%) δεν είναι σίγουροι για το αν ο οργανισμός τους χρησιμοποιεί κάποιο εργαλείο αξιολόγησης ικανοτήτων, με τους αμέσως περισσότερους εργαζόμενους «μάλλον διαφωνούν» με την ισχύ της άποψης αυτής, σε ποσοστό 29,3%.

Πίνακας 3: Κατανομή του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με τους παράγοντες που σχετίζονται με τα κριτήρια διαχείρισης του ταλέντου (Καλλιέργεια «κουλτούρας ταλέντου», Προσέλκυση και επιλογή ταλέντων, Αναγνώριση ταλέντου και διαφοροποίηση εργαζομένων)

	1. Δ.Α	2. Μ.Δ	3. Ο.Σ/Ο.Δ	4. Μ.Σ	5. Σ.Α	Mean	Std.error of mean	Var
ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΤΑΛΕΝΤΟΥ Εκτιμώνται και γίνεται χρήση των δυνατών σημείων και ιδιαίτερων ικανοτήτων των άλλων.	2,7%	22,7%	38,7%	32%	4%	3.12	0.104	0.810
Γνωρίζουμε ότι η εξαιρετική απόδοση επιβραβεύεται πολύ καλά	8%	34,7%	30,7%	22,7%	4%	2.8	0.117	1.027
ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ Τις περισσότερες φορές επιλέγονται ικανοί και υψηλών προσόντων εργαζόμενοι.	5,3%	16%	32%	45,3%	1,3%	3.21	0.106	0.846
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ Οι άνθρωποι γνωρίζουν το επίπεδο απόδοσής τους.	2,7%	14,7%	28%	49,3%	5,3%	3.4	0.104	0.811
Το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων αξιολογείται με ειλικρίνεια	6,7%	16%	45,3%	25,3%	6,7%	3.09	0.113	0.951
Υπάρχει η δυνατότητα χρήσης εργαλείων αξιολόγησης ικανοτήτων (Κέντρα αξιολόγησης κ.α.)	18,7%	29,3%	32%	16%	4%	2.57	0.126	1.194

5.3.2 Ανάπτυξη εργαζομένων, τρόπος εργασίας, αμοιβές και άλλες ανταμοιβές, ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Συνεχίζοντας με τις κατηγορίες που σχετίζονται με τη διαχείριση του ταλέντου στο ερωτηματολόγιο αυτό, προέκυψε:

- Σχετικά με την «ανάπτυξη των εργαζομένων», οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν σίγουροι για το κατά πόσο υπάρχει γνήσιο ενδιαφέρον για τη προώθηση της μάθησης και της επαγγελματικής τους εξέλιξης, για το αν οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αναπτύξουν την επαγγελματική τους σταδιοδρομία, για το αν υπάρχει αντικειμενική αξιολόγηση των αναπτυξιακών αναγκών τους και για το αν υπάρχει αντικειμενική αξιολόγηση γύρω από αυτές. Από την άλλη, οι αμέσως μεγαλύτερες συχνότητες ανταπόκρισης στις ίδιες επιλογές φανερώνει μια σχετική διαφωνία με αυτές.

- Όμοια αποτελέσματα με τα παραπάνω προέκυψαν και σε ότι αφορά τη παραδοχή ότι οι εργαζόμενοι έχουν επαρκείς πόρους για να ολοκληρώσουν το έργο τους. Δηλαδή το 53,3% «ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί» με την άποψη αυτή και το 22,7% «μάλλον διαφωνεί».
- Σε σχέση με τις αμοιβές και τις άλλες ανταμοιβές, οι ερωτηθέντες δεν μοιάζουν σίγουροι για το αν οι εργαζόμενοι αμείβονται για τη καλή τους απόδοση με ποικίλους τρόπους (40%) και για το αν υπάρχει ηθική αναγνώριση για την ατομική τους συνεισφορά (41,3%), με τους αμέσως περισσότερους (33,3%) «μάλλον να συμφωνούν με τη τελευταία παρατήρηση. Από την άλλη οι περισσότεροι (33,3%) αισθάνονται πως «μάλλον» οι αμοιβές και οι ανταμοιβές δεν είναι δίκαιες και ανάλογες με την ατομική απόδοση ακολουθώντας, με μικρή διαφορά (32%) εκείνοι που δεν είναι σίγουροι εάν συμφωνούν ή όχι με τη παραδοχή αυτή.
- Τέλος, κατά το ίδιο ποσοστό (26,7%) οι ερωτηθέντες είτε είναι ουδέτεροι είτε «μάλλον συμφωνούν» με το ότι υπάρχει ευελιξία χρόνου ώστε να είναι συνεπείς σε προσωπικά και οικογενειακά θέματα.

Πίνακας 4: Κατανομή του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με τους παράγοντες που σχετίζονται με τα κριτήρια διαχείρισης του ταλέντου (Ανάπτυξη εργαζομένων, διανομή ενδιαφερουσών εργασιών, αμοιβές και άλλες ανταμοιβές, ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής)

	1. Δ.Α	2. Μ.Δ	3. Ο.Σ/Ο.Δ	4. Μ.Σ	5. Σ.Α	Mean	Std.error of mean	Variance
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ Υπάρχει γνήσιο ενδιαφέρον για τη προώθηση της μάθησης και της επαγγελματικής ανάπτυξης των ανθρώπων	8%	26,7%	36%	22,7%	6,7%	2,93	0,121	1.090
Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αναπτύξουν τη σταδιοδρομία τους	8%	22,7%	49,3%	17,3%	2,7%	2.84	0.104	0.812
Υπάρχει αντικειμενική αξιολόγηση των αναπτυξιακών αναγκών των ανθρώπων	4%	29,3%	41,3%	24%	1,3%	2.89	0.100	0.745
Υπάρχουν αναπτυξιακές ευκαιρίες για όλους τους εργαζομένους	14,7%	28%	32%	14,7%	10,7%	2.79	0.137	1.413
ΤΡΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Οι εργαζόμενοι έχουν επαρκείς πόρους να ολοκληρώσουν το έργο τους	6,7%	22,7%	52%	16%	2,7%	2.85	0.865	0.748
ΔΙΚΑΙΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ Οι εργαζόμενοι αμείβονται και ανταμείβονται για τη καλή τους απόδοση με ποικίλους τρόπους	13,3%	21,3%	40%	18,7%	6,7%	2.84	0.126	1.190
Οι αμοιβές είναι δίκαιες και ανάλογες με την ατομική απόδοση	9,3%	33,3%	32%	20%	5,3%	2.79	0.120	1.089
Υπάρχει ηθική αναγνώριση για την ατομική συνεισφορά ανάλογα με τη περίπτωση	9,3%	12%	41,3%	33,3%	4%	3.11	0.115	0.988
ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ Υπάρχει ευελιξία χρόνου ώστε οι εργαζόμενοι να είναι συνεπείς σε προσωπικά και οικογενειακά θέματα	10,7%	25,3%	26,7%	26,7%	10,7%	3.01	0.136	1.392

5.4 Συσχετίσεις μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών, των παραγόντων που σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα και των παραγόντων που σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα.

Χρησιμοποιώντας το μη παραμετρικό δείκτη συσχέτισης (r) του Spearman διερευνήθηκαν οι σχέσεις μεταξύ των μέσων όρων όλων των παρατηρήσεων που σχετίζονται με τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά, τα είδη της οργανωσιακής κουλτούρας και τους παράγοντες που σχετίζονται με τη διαχείριση του ταλέντου. Να σημειωθεί ότι για κάθε μία από τις προκύπτουσες θετικές ή αρνητικές σχέσεις ισχύει ότι η συσχέτιση είναι χαμηλή όταν ο συντελεστής συσχέτισης (r) είναι μεταξύ 0,1 και 0,3, μέτρια όταν ο συντελεστής συσχέτισης είναι μεταξύ 0,31 και 0,5 και υψηλή όταν ο συντελεστής συσχέτισης είναι μεγαλύτερος από 0,5. Επίσης για τον εντοπισμό στατιστικά σημαντικών σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών του ερωτηματολογίου ισχύει: Εάν p -value $>0,05$ τότε η μηδενική υπόθεση H_0 γίνεται αποδεκτή, δηλαδή δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Εάν p -value $<0,01$ ή $0,05$ τότε η εναλλακτική υπόθεση H_1 γίνεται αποδεκτή εννοώντας ότι σε επίπεδο σημαντικότητας 1% ή 5% υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

5.4.1 Συσχετίσεις δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών με τα είδη οργανωσιακής κουλτούρας

Από τον έλεγχο συσχέτισεων μεταξύ των παρατηρήσεων των δύο κατηγοριών, βρέθηκαν ορισμένες στατιστικά σημαντικές σχέσεις, οι περισσότερες από τις οποίες είναι μέτριας έντασης, όπως φαίνεται αναλυτικά στο Πίνακα 1 στο Παράρτημα 1. Σε σχέση με τα είδη οργανωσιακής κουλτούρας (Πίνακας 5):

- Το φύλο δε φάνηκε να σχετίζεται με κανένα είδος οργανωσιακής κουλτούρας όπως διατυπώνονταν στο παρόν ερωτηματολόγιο.
- Η ηλικία των ερωτηθέντων βρέθηκε να σχετίζεται θετικά με όλα τα είδη οργανωσιακής κουλτούρας που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο. Συγκεκριμένα, βρέθηκε να σχετίζεται ασθενώς θετικά με την υποστηρικτική κουλτούρα ($r=0,227$, p -value=0,000) και με τη γραφειοκρατική κουλτούρα ($r=0,255$, p -value=0,000) και μετρίως θετικά με τη κουλτούρα καινοτομίας ($r=0,379$, p -value=0,000) και με τη κουλτούρα αγοράς ($r=0,446$, p -value=0,000). Τα αποτελέσματα αυτά υποδεικνύουν ότι για το δείγμα της παρούσας έρευνας *οι μεγαλύτεροι σε ηλικία ερωτηθέντες θεωρούν ότι η κουλτούρα του οργανισμού στον οποίο εργάζονται μπορεί να είναι οποιαδήποτε από τις τέσσερις εξεταζόμενες.*

- Το μεικτό ετήσιο εισόδημα βρέθηκε να σχετίζεται μετρίως θετικά με τη κουλτούρα καινοτομίας ($r=0,319$, $p\text{-value}=0,000$) και τη κουλτούρα της αγοράς ($r=0,350$, $p\text{-value}=0,000$) και ασθενώς θετικά με τη γραφειοκρατική κουλτούρα ($r=0,165$, $p\text{-value}=0,009$). Τα ευρήματα αυτά καταδεικνύουν ότι *οι ερωτηθέντες με μεγαλύτερο εισόδημα τείνουν να θεωρούν πως η οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού στον οποίο εργάζονται είναι είτε καινοτόμα, είτε προσανατολισμένη στην αγορά είτε γραφειοκρατική.*
- Η οικογενειακή κατάσταση βρέθηκε να σχετίζεται ασθενώς θετικά με τη κουλτούρα καινοτομίας ($r=0,126$, $p\text{-value}=0,048$). *Η θετική σχέση δείχνει πως οι έγγαμοι ερωτηθέντες τείνουν να θεωρούν πως η κουλτούρα του οργανισμού τους είναι καινοτόμα.*
- Η θέση εργασίας βρέθηκε να σχετίζεται θετικά με τα τρία από τα τέσσερα είδη οργανωσιακής κουλτούρας. Συγκεκριμένα βρέθηκε να σχετίζεται να ασθενώς θετικά με την υποστηρικτική κουλτούρα ($r=0,136$, $p\text{-value}=0,032$) και με τη κουλτούρα αγοράς ($r=0,290$, $p\text{-value}=0,000$) και μετρίως θετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα καινοτομίας ($r=0,301$, $p\text{-value}=0,000$). Αυτό το αποτέλεσμα υποδεικνύει πως *οι ερωτηθέντες που κατέχουν πιο υπεύθυνες θέσεις εργασίας τείνουν να θεωρούν την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού τους είτε καινοτομίας, είτε αγοράς είτε υποστηρικτική.*
- Ο τομέας δραστηριοποίησης του οργανισμού φάνηκε να σχετίζεται ασθενώς αρνητικά με τη κουλτούρα καινοτομίας ($r= -0,195$ $p\text{-value}=0,002$), τη κουλτούρα αγοράς ($r= -0,228$, $p\text{-value}=0,000$) και με τη γραφειοκρατική/ιεραρχική κουλτούρα ($r= -0,140$, $p\text{-value}=0,028$). Να υπενθυμίσουμε ότι οι τομείς εργασίας είχαν τοποθετηθεί με την εξής σειρά: 1. Χρηματοοικονομικός, 2. Πληροφορικής, τηλεπικοινωνιών, 3. Εμπόριο (χονδρικό, λιανικό), 4. Βιομηχανία, ενέργεια, 5. Συμβουλευτικός, εκπαιδευτικός, 6. Άλλο. Η αρνητική σχέση υπογραμμίζει ότι πρέπει να δούμε αυτή τη σειρά αντίστροφα. *Επομένως, εκείνοι που εργάζονται στο τομέα του εμπορίου, των χρηματοοικονομικών ή της πληροφορικής φαίνεται να θεωρούν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού τους μπορεί από καινοτόμα μέχρι γραφειοκρατική.*
- Τέλος, τα έτη απασχόλησης στον ίδιο οργανισμό φάνηκε να σχετίζεται ασθενώς θετικά με τη κουλτούρα καινοτομίας ($r= 0,244$, $p\text{-value}= 0,000$) με τη κουλτούρα αγοράς ($r=0,180$, $p\text{-value}=0,004$) και με τη γραφειοκρατική κουλτούρα ($r= 0,168$, $p\text{-value}= 0,008$). Τα ευρήματα αυτά υποδεικνύουν ότι *εκείνοι που εργάζονται περισσότερα χρόνια στον ίδιο οργανισμό θεωρούν ότι η οργανωσιακή του κουλτούρα είναι είτε καινοτομίας, είτε γραφειοκρατική, είτε αγοράς*

Σε γενικές γραμμές οι απόψεις που σχετίζονται με τα είδη της οργανωσιακής κουλτούρας προέκυψε να σχετίζονται μετρίως θετικά με την ηλικία και ασθενώς θετικά με το μεικτό ετήσιο

εισόδημα, την οικογενειακή κατάσταση, τη θέση απασχόλησης και τα έτη εργασίας στον ίδιο οργανισμό και ασθενώς αρνητικά με το τομέα απασχόλησης.

Πίνακας 5: Συσχέτιση μεταξύ των ειδών οργανωσιακής κουλτούρας με τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά (Spearman's correlation).

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ		ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ / ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ						
		Φύλο	Ηλικία	Μεικτό ετήσιο εισόδημα	Οικογενειακή κατάσταση	Θέση απασχόλησης	Τομέας απασχόλησης	Έτη απασχόλησης
Υποστηρικτική κουλτούρα		-,001	,227**	,035	,054	,136*	,010	-,110
		,984	,000	,589	,398	,032	,875	,084
Κουλτούρα καινοτομίας		-,036	,379**	,319**	,126*	,301**	-,195**	,244**
		,578	,000	,000	,048	,000	,002	,000
Κουλτούρα αγοράς		,074	,446**	,350**	,124	,290**	-,228**	,180**
		,248	,000	,000	,051	,000	,000	,004
Γραφειοκρατική κουλτούρα		-,070	,255**	,165**	,086	,025	-,140*	,168**
		,275	,000	,009	,180	,696	,028	,008
Οργανωσιακή κουλτούρα στο σύνολο των παρατηρήσεων		,001	,447**	,331**	,179**	,237**	-,240**	,214**
		,982	,000	,000	,005	,000	,000	,001

Σημείωση: * η σχέση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 5%
 ** η σχέση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 1%

5.4.2 Συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων της διαχείρισης ταλέντου και των δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών

Αναφορικά με τους παράγοντες που σχετίζονται με τη διαχείριση του ταλέντου και τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά παρατηρήθηκαν ορισμένες στατιστικά σημαντικές σχέσεις μεταξύ των παραγόντων που σχετίζονται με την διαχείριση του ταλέντου και των δημογραφικών χαρακτηριστικών, οι οποίες όμως στη πλειοψηφία τους είναι ασθενείς (Πίνακας 2 στο Παράρτημα1 και Πίνακας 6 παρακάτω). Συγκεκριμένα:

- Το φύλο φάνηκε να σχετίζεται ασθενώς αρνητικά με το παράγοντα «ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής» ($r = -0,140$, $p\text{-value} = 0,028$). Το αποτέλεσμα αυτό φανερώνει ότι μεταξύ των δύο φύλων, εκείνοι που θεωρούν ότι η προσωπική και η επαγγελματική τους ζωή είναι ισορροπημένη είναι οι άνδρες συμμετέχοντες.
- Η ηλικία βρέθηκε να σχετίζεται με όλα τα υπό διερεύνηση πεδία της διαχείρισης του ταλέντου εκτός από το τρόπο εργασίας. Συγκεκριμένα βρέθηκε να σχετίζεται ασθενώς θετικά με τη καλλιέργεια κουλτούρας ταλέντου ($r = 0,142$, $p\text{-value} = 0,025$), με τη προσέλκυση και επιλογή ικανών εργαζομένων ($r = 0,229$, $p\text{-value} = 0,000$), με την αναγνώριση και διαφοροποίηση των ταλαντούχων εργαζομένων ($r = 0,207$, $p\text{-value} = 0,001$), την ανάπτυξη των

εργαζομένων ($r=0,186$, $p\text{-value}=0,003$), τις δίκαιες αμοιβές και άλλες ανταμοιβές ($r=0,318$ $p\text{-value}=0,000$) και την ισορροπία της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ($r=0,202$, $p\text{-value}=0,001$). Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν πώς οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι τείνουν να θεωρούν πως στον οργανισμό τους καλλιεργείται μια κάποιου είδους κουλτούρα ταλέντου, επιλέγονται ικανοί εργαζόμενοι, οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι αναγνωρίζονται και ενθαρρύνονται να εξελιχθούν επαγγελματικά, οι ανταμοιβές είναι δίκαιες και ισότιμες ενώ φαίνεται να δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην ισορροπία της προσωπικής και επαγγελματικής τους ζωής.

- Το μεικτό ετήσιο εισόδημα βρέθηκε να σχετίζεται ασθενώς θετικά με τη προσέλκυση και επιλογή ικανών εργαζομένων ($r=0,135$, $p\text{-value}=0,034$), με τις δίκαιες αμοιβές και ανταμοιβές ($r=0,287$, $p\text{-value}=0,000$) και με την ισορροπία προσωπικές και επαγγελματικής ζωής ($r=0,147$, $p\text{-value}=0,020$). Από τα παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι οι ερωτηθέντες με μεγαλύτερο ετήσιο εισόδημα τείνουν να θεωρούν ότι στον οργανισμό τους επιλέγονται να εργαστούν ικανοί εργαζόμενοι, οι αμοιβές είναι δίκαιες και ισότιμες και πως η προσωπική και η επαγγελματική τους ζωή είναι ισορροπημένη.

- Η οικογενειακή κατάσταση βρέθηκε να σχετίζεται ασθενώς αρνητικά με την ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής ($r= -0,146$, $p\text{-value}=0,022$). Το αποτέλεσμα αυτό υποδεικνύει ότι εκείνοι που θεωρούν ότι η προσωπική και η επαγγελματική τους ζωή είναι ισορροπημένη είναι οι άγαμοι ερωτηθέντες.

- Η θέση απασχόλησης φάνηκε να σχετίζεται ασθενώς θετικά με την αναγνώριση και τη διαφοροποίηση των ταλαντούχων εργαζομένων ($r=0,148$, $p\text{-value}=0,020$), με την ανάπτυξη των εργαζομένων ($r=0,156$, $p\text{-value}=0,014$) και με τις δίκαιες αμοιβές και ανταμοιβές ($r=0,237$, $p\text{-value}=0,000$). Από αυτό θα μπορούσαμε να πούμε οι ερωτηθέντες που διατηρούν πιο υπεύθυνες θέσεις εργασίας είναι αυτοί που τείνουν να θεωρούν ότι στον οργανισμό τους οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι αναγνωρίζονται και διαφοροποιούνται από τους υπολοίπους, ενθαρρύνονται να αναπτύξουν περαιτέρω την επαγγελματική τους σταδιοδρομία ενώ και πως οι αμοιβές είναι δίκαιες και ισότιμες μεταξύ των εργαζομένων..

- Ο τομέας απασχόλησης φάνηκε να σχετίζεται ασθενώς θετικά με τις δίκαιες αμοιβές ($r= -0,198$, $p\text{-value}=0,002$). Τα ευρήματα αυτά υποδεικνύουν ότι οι ερωτηθέντες που απασχολούνται στο τομέα των χρηματοοικονομικών ή των τηλεπικοινωνιών ή του εμπορίου τείνουν να θεωρούν ότι οι αμοιβές είναι δίκαιες και ισότιμες.

- Τα έτη απασχόλησης φάνηκε να σχετίζονται ασθενώς θετικά με το τρόπο εργασίας ($r= 0,136$, $p\text{-value}=0,033$) και με τις αμοιβές και άλλες ανταμοιβές ($r= 0,160$, $p\text{-value}=0,012$). Τα ευρήματα αυτά φανερώνουν ότι ο εκείνοι που εργάζονται στον ίδιο οργανισμό για περισσότερα

έτη τείνουν να θεωρούν ότι έχουν τους απαραίτητους πόρους για να εκτελέσουν την εργασία τους και πως οι αμοιβές είναι δίκαιες και ισότιμες.

Σε γενικές γραμμές, οι απόψεις γύρω από τη διαχείριση του ταλέντου σχετίζονται ασθενώς θετικά κυρίως με την ηλικία ($r=0,331$, $p\text{-value}=0,000$), με το μεικτό ετήσιο εισόδημα ($r=0,223$, $p\text{-value}=0,00$), με τη θέση απασχόλησης ($r=0,179$, $p\text{-value}=0,005$) και ασθενώς αρνητικά με το τομέα απασχόλησης ($r= -0,138$, $p\text{-value}=0,030$).

Πίνακας 6: Πίνακας συσχέτισης μεταξύ των κατηγοριών της διαχείρισης του ταλέντου με τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά (Spearman's correlation).

<u>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΟΥ</u>	<u>ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ / ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ</u>						
	Φύλο	Ηλικία	Μεικτό ετήσιο εισόδημα	Οικογενειακή κατάσταση	Θέση απασχόλησης	Τομέας απασχόλησης	Έτη απασχόλησης
Καλλιέργεια κουλτούρας ταλέντου	,046	,142*	,018	,002	,094	,137	,003
	,474	,025	,784	,978	,141	,536	,962
Προσέλκυση και επιλογή	-,018	,229**	,135*	,056	,037	-,056	-,026
	,776	,000	,034	,378	,566	,381	,687
Αναγνώριση ταλέντου και διαφοροποίησή του	,065	,207**	,119	,020	,148*	-,098	-,001
	,310	,001	,061	,757	,020	,124	,984
Ανάπτυξη εργαζομένων	,057	,186**	,111	,026	,156*	,009	-,025
	,373	,003	,082	,679	,014	,888	,694
Τρόπος εργασίας	,090	,112	,070	-,107	,019	-,121	,136*
	,158	,078	,271	,094	,767	,057	,033
Δίκαιες αμοιβές και άλλες ανταμοιβές	-,032	,318**	,287**	,022	,237**	-,198**	,160*
	,617	,000	,000	,732	,000	,002	,012
Ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής	-	,140*	,147*	-,146*	,061	-,085	-,039
	,028	,001	,020	,022	,338	,183	,545
Διαχείριση ταλέντου στο σύνολο των παρατηρήσεων	,024	,331**	,223**	,055	,179**	-,138*	,073
	,704	,000	,000	,393	,005	,030	,253

Σημείωση: * Η σχέση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 5%
 ** Η σχέση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 1%

5.4.3 Συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων της διαχείρισης ταλέντου και των ειδών οργανωσιακής κουλτούρας.

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας φαίνεται να συμφωνούν με τις αναφορές της διεθνούς βιβλιογραφίας, με βάση τις οποίες η διαχείριση του ταλέντου είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού. Συγκεκριμένα με βάση τα αποτελέσματά μας, η σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της διαχείρισης του ταλέντου είναι ισχυρά θετική ($r=0,92$, $p\text{-value}=0,000$), γεγονός που υποδεικνύει ότι σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό (92%) η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τη διαχείριση του ταλέντου.

Αναλυτικότερα, τα ευρήματα στην έρευνα αυτή φανέρωσαν:

- Η υποστηρικτική κουλτούρα σχετίζεται με όλα τα πεδία διαχείρισης του ταλέντου. Συγκεκριμένα παρατηρήθηκαν ισχυρές θετικές συσχετίσεις παρατηρήθηκαν με τη καλλιέργεια κουλτούρας ταλέντου ($r=0,426$, $p\text{-value}=0,000$), τη προσέλκυση και επιλογή ταλαντούχων εργαζομένων ($r=0,595$, $p\text{-value}=0,000$), την αναγνώριση του ταλέντου ($r=0,599$, $p\text{-value}=0,000$), την ανάπτυξη των εργαζομένων ($r=0,762$, $p\text{-value}=0,000$), τις δίκαιες αμοιβές και ανταμοιβές ($r=0,699$, $p\text{-value}=0,000$) και την ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής ($r=0,521$, $p\text{-value}=0,000$). Επίσης παρατηρήθηκε μετρίως θετική συσχέτιση μεταξύ της με το τρόπο εργασίας ($r=0,308$, $p\text{-value}=0,000$). Συμπερασματικά θα λέγαμε πως η υποστηρικτική κουλτούρα επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό με τη διαχείριση του ταλέντου μέσα στους υπο μελέτη οργανισμούς ($r=0,804$, $p\text{-value}=0,000$), ενώ η θετική συσχέτιση υποδεικνύει ότι μέσα σε έναν οργανισμό με υποστηρικτική κουλτούρα τα ταλέντα μπορούν να διαχειριστούν με αποτελεσματικό τρόπο.
- Η κουλτούρα καινοτομίας σχετίζεται επίσης με όλα τα πεδία διαχείρισης του ταλέντου. Συγκεκριμένα, ισχυρές θετικές συσχετίσεις παρατηρήθηκαν με την ανάπτυξη των εργαζομένων ($r=0,635$, $p\text{-value}=0,000$), την αναγνώριση των ταλαντούχων εργαζομένων ($r=0,565$, $p\text{-value}=0,000$) και τις δίκαιες αμοιβές ($r=0,622$, $p\text{-value}=0,000$). Μετρίως θετικές συσχετίσεις παρατηρήθηκαν με τη καλλιέργεια κουλτούρας ταλέντου ($r=0,418$, $p\text{-value}=0,000$), τη προσέλκυση και επιλογή ταλέντων ($r=0,431$, $p\text{-value}=0,000$) και το τρόπο εργασίας ($r=0,378$, $p\text{-value}=0,000$), ενώ ασθενής θετική συσχέτιση με την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ($r=0,284$, $p\text{-value}=0,000$). Συμπερασματικά θα λέγαμε πως η κουλτούρα καινοτομίας βρέθηκε να επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό τις πρακτικές διαχείρισης του ταλέντου μέσα στους υπό μελέτη οργανισμούς ($r=0,744$, $p\text{-value}=0,000$), ενώ η μεταξύ τους θετική συσχέτιση υποδεικνύει ότι μέσα σε έναν οργανισμό με κουλτούρα καινοτομίας τα ταλέντα μπορούν να διαχειριστούν με αποτελεσματικό τρόπο.

- Η κουλτούρα αγοράς βρέθηκε να συνδέεται επίσης με όλα τα πεδία διαχείρισης του ταλέντου. Συγκεκριμένα, ισχυρές θετικές συσχετίσεις προέκυψαν με την αναγνώριση και τη διαφοροποίηση των ταλαντούχων εργαζομένων μέσα στον οργανισμό ($r=0,596$, $p\text{-value}=0,000$), την ανάπτυξη των εργαζομένων ($r=0,694$, $p\text{-value}=0,000$) και των δίκαιων αμοιβών ($r=0,691$, $p\text{-value}=0,000$). Μετρίως θετικές συσχετίσεις με τη καλλιέργεια κουλτούρας ταλέντου ($r=0,355$, $p\text{-value}=0,000$), τη προσέλκυση και επιλογή ταλαντούχων εργαζομένων ($r=0,467$, $p\text{-value}=0,000$), το τρόπο εργασίας ($r=0,449$, $p\text{-value}=0,000$) και την ισορροπία προσωπική και επαγγελματικής ζωής ($r=0,454$, $p\text{-value}=0,000$). Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι η κουλτούρα με κουλτούρα αγοράς βρέθηκε να επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό τις πρακτικές διαχείρισης του ταλέντου μέσα στους υπό μελέτη οργανισμούς ($r=0,807$, $p\text{-value}=0,000$), ενώ η μεταξύ τους θετική συσχέτιση υποδεικνύει ότι μέσα σε έναν οργανισμό με κουλτούρα αγοράς η διαχείριση των ταλέντων μπορεί να είναι εξίσου αποτελεσματική.
- Τέλος η ιεραρχική/γραφειοκρατική κουλτούρα βρέθηκε επίσης να σχετίζεται με όλα τα πεδία διαχείρισης του ταλέντου. Συγκεκριμένα, βρέθηκε να σχετίζεται ισχυρώς θετικά με τη καλλιέργεια κουλτούρας ταλέντου ($r=0,510$, $p\text{-value}=0,000$), την ανάπτυξη εργαζομένων ($r=0,626$, $p\text{-value}=0,000$) και τις δίκαιες αμοιβές και ανταμοιβές ($r=0,530$, $p\text{-value}=0,000$). Επίσης σχετίζεται μετρίως θετικά με την αναγνώριση και διαφοροποίηση των ταλέντων μέσα στον οργανισμό ($r=0,464$, $p\text{-value}=0,000$) και ασθενώς θετικά με τη προσέλκυση και επιλογή ταλέντων ($r=0,283$, $p\text{-value}=0,000$), και την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ($r=0,275$, $p\text{-value}=0,000$). Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι η γραφειοκρατική κουλτούρα βρέθηκε να επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις πρακτικές διαχείρισης του ταλέντου μέσα στους υπό μελέτη οργανισμούς ($r=0,697$, $p\text{-value}=0,000$), ενώ η μεταξύ τους θετική συσχέτιση υποδεικνύει ότι μέσα σε έναν οργανισμό με ιεραρχική/ γραφειοκρατική κουλτούρα η διαχείριση του ταλέντου μπορεί επίσης να διαχειριστεί αποτελεσματικά.

Πίνακας 7: Συσχέτιση μεταξύ των ειδών οργανωσιακής κουλτούρας με τους παράγοντες διαχείρισης του ταλέντου (Spearman's correlation).

<u>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΟΥ</u>	<u>ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ</u>				
	Υποστηρικτική κουλτούρα	Κουλτούρα καινοτομίας	Κουλτούρα αγοράς	Γραφειοκρατική/ιεραρχική κουλτούρα	Οργανωσιακή κουλτούρα, σύνολο παρατηρήσεων
Καλλιέργεια κουλτούρας ταλέντου	,426** ,000	,418** ,000	,355** ,000	,510** ,000	,480** ,000
Προσέλκυση και επιλογή	,595** ,000	,431** ,000	,467** ,000	,283** ,000	,562** ,000
Αναγνώριση ταλέντου και διαφοροποίηση	,599** ,000	,565** ,000	,596** ,000	,464** ,000	,672** ,000
Ανάπτυξη εργαζομένων	,762** ,000	,635** ,000	,694** ,000	,626** ,000	,781** ,000
Τρόπος εργασίας	,308** ,000	,378** ,000	,449** ,000	,465** ,000	,470** ,000
Δίκαιες αμοιβές και ανταμοιβές	,699** ,000	,622** ,000	,691** ,000	,530** ,000	,783** ,000
Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	,521** ,000	,284** ,000	,454** ,000	,275** ,000	,442** ,000
Διαχείριση ταλέντου στο σύνολο των παρατηρήσεων	,804** ,000	,744** ,000	,807** ,000	,697** ,000	,920** ,000

Σημείωση: * Η σχέση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 5%
 ** Η σχέση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 1%

ΣΥΝΟΨΗ

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η καταγραφή των αντιλήψεων ανθρώπων που εργάζονται σε ελληνικές και ξένες εταιρείες του ιδιωτικού τομέα γύρω από την οργανωσιακή κουλτούρα των εταιρειών τους και από τις πιο κοινές παραδοχές που σχετίζονται με τη διαχείριση του ταλέντου. Η παράθεση και η ανάλυση συχνοτήτων αποτελεί το αποτέλεσμα αυτού του σκοπού.

Σε δεύτερο στάδιο επιχειρήθηκε η διερεύνηση του βαθμού κατά τον οποίο τα είδη οργανωσιακής κουλτούρας, οι παράγοντες διαχείρισης του ταλέντου και τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά συνδέονται μεταξύ τους και έγινε χρήση του συντελεστή συσχέτισης Spearman.

Η παρούσα έρευνα χρησιμοποίησε ένα τυχαίο αντιπροσωπευτικό δείγμα 75 εργαζομένων οι οποίοι κλήθηκαν να αξιολογήσουν, ανάλογα με το βαθμό συμφωνίας τους, μια σειρά παρατηρήσεων που υπήρχαν στο ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε ηλεκτρονικά. Οι συμμετέχοντες απασχολούνταν σε ελληνικές και ξένες εταιρείες με έδρα την ευρύτερη περιοχή των Αθηνών και έλαβε χώρα τη περίοδο Ιούλιος- Σεπτέμβρης του 2016.

Συμπεράσματα πρώτου σταδίου ανάλυσης έρευνας

Μέσα από την ανάλυση των συχνοτήτων των απαντήσεων στις δύο υποκατηγορίες «κυρίαρχα χαρακτηριστικά του οργανισμού» και «κριτήρια οργανωσιακής επιτυχίας» που συνθέταν την ενότητα της οργανωσιακής κουλτούρας παρατηρήσαμε πως συνολικά, οι ερωτηθέντες δεν έδωσαν σαφείς απαντήσεις αναφορικά με το ποια από τις τέσσερις κουλτούρες χαρακτηρίζει περισσότερο τον οργανισμό τους αφού στις περισσότερες περιπτώσεις η στάση τους ήταν ουδέτερη. Μόνο για τη περίπτωση της κουλτούρας της αγοράς οι ερωτηθέντες φάνηκε να έχουν λίγο πιο ξεκάθαρη στάση αφού και στη περίπτωση των κυρίαρχων χαρακτηριστικών όσο και στη περίπτωση των κριτηρίων επιτυχίας οι περισσότεροι ερωτηθέντες φάνηκε να συμφωνούν με τις παραδοχές ότι ο οργανισμός τους είναι προσανατολισμένος στο αποτέλεσμα, στην επίτευξη στόχων, στην υπεροχή έναντι του ανταγωνισμού και στη κατοχή ηγετικής θέσης στην αγορά. Το αποτέλεσμα αυτό είναι εν μέρει κατανοητό εάν λάβουμε υπόψη ότι έτσι κι αλλιώς ο πραγματικός στόχος μιας επιχείρησης είναι υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών και η κατοχή ηγετικής θέσης στην αγορά και αυτό μοιάζει να είναι ξεκάθαρο για τους ερωτηθέντες του δείγματος. Όσον αφορά τα άλλα τρία είδη οργανωσιακής εάν θεωρήσουμε την αμέσως μεγαλύτερη συγκέντρωση απαντήσεων, μετά την ουδέτερη, ως ενδεικτική της τάσης συμφωνίας ή διαφωνίας με τις

παρατηρήσεις που σχετίζονται με αυτές τότε για όλες τις υπόλοιπες τρεις περιπτώσεις οι ερωτηθέντες και στις δύο υποκατηγορίες της οργανωσιακής κουλτούρας φάνηκε να έχουν τη τάση να συμφωνούν με το ότι κουλτούρα του οργανισμού τους είναι και καινοτομίας και ιεραρχική/ γραφειοκρατική. Όμως, για τη περίπτωση της υποστηρικτικής κουλτούρας, ενώ στη περίπτωση των κριτηρίων επιτυχίας είχαν τη τάση να συμφωνούν ότι τα κριτήρια επιτυχίας του οργανισμού τους σχετίζονται με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αλλά σε είχαν τη τάση να διαφωνούν με το ότι το κυρίαρχο χαρακτηριστικό του οργανισμού τους είναι η έμφαση στην ύπαρξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης δικαιοσύνης μέσα στον οργανισμό.

Σε σχέση με τη διαχείριση του ταλέντου, η ανάλυση συχνοτήτων φανέρωσε επίσης την ουδέτερη στάση που διατηρούν οι ερωτηθέντες απέναντι στα περισσότερα από τα έξι πεδία που διερευνήθηκαν. Ωστόσο εάν θεωρήσουμε τις αμέσως μεγαλύτερες συχνότητες απαντήσεων ως ενδεικτικές της τάσης συμφωνίας ή διαφωνίας με τις παρατηρήσεις του ερωτηματολογίου, τότε τα αποτελέσματα ήταν ανάμεικτα.

Αναλυτικότερα, στο πεδίο που σχετίζεται με τη καλλιέργεια κουλτούρας ταλέντου, μολονότι ουδέτεροι οι περισσότεροι ερωτηθέντες, φαίνεται να έχουν μια τάση συμφωνίας με την άποψη ότι γίνεται χρήση των δυνατών σημείων και των ιδιαίτερων ικανοτήτων των άλλων και μια τάση διαφωνίας με το ότι γνωρίζουν ότι η εξαιρετική απόδοση επιβραβεύεται πολύ καλά.

Η στάση τους φάνηκε να είναι λίγο πιο ξεκάθαρη στο πεδίο που σχετίζεται με την επιλογή ικανών εργαζομένων αφού οι περισσότεροι ερωτηθέντες θεωρούν ότι τις περισσότερες φορές επιλέγονται ικανοί άνθρωποι για να εργαστούν στον οργανισμό τους.

Σχετικά με την αναγνώριση και διαφοροποίηση των ταλαντούχων εργαζομένων και την επαγγελματική ανάπτυξη, αν και ουδέτεροι οι περισσότεροι ερωτηθέντες στις περισσότερες παρατηρήσεις των δύο αυτών πεδίων, έτειναν να συμφωνούν με το ότι το επίπεδο απόδοσης τους αξιολογείται με ειλικρίνεια, και με το ότι γνωρίζουν το επίπεδο απόδοσής τους, αλλά να διαφωνούν με το ότι γίνεται χρήση κάποιου εργαλείου αξιολόγησης ικανοτήτων.

Όσον αφορά την επαγγελματική ανάπτυξη, οι ερωτηθέντες έτειναν να διαφωνούν με την ύπαρξη γνήσιου ενδιαφέροντος για τη προώθηση της μάθησης μέσα στον οργανισμό, με το ότι οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αναπτύξουν την επαγγελματική τους σταδιοδρομία τους, με το ότι υπάρχει αντικειμενική αξιολόγηση των αναπτυξιακών αναγκών των ανθρώπων και με το ότι υπάρχουν αναπτυξιακές ευκαιρίες για όλους τους εργαζομένους. Αν και τα σχόλια αυτά είναι ενδεικτικά της τάσης συμφωνίας ή διαφωνίας με τις εν λόγω παρατηρήσεις - εφόσον στις περισσότερες περιπτώσεις η στάση τους ήταν ουδέτερη- τα αισθήματα απογοήτευσης που πλανώνται γύρω από τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης

δεν έρχονται σε αντίθεση με τις παρατηρήσεις σχετικών ερευνών. Συγκεκριμένα σε μια έρευνα του Ινστιτούτου Ανθρώπινου Δυναμικού και Ανάπτυξης (Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)) που πραγματοποιήθηκε το 2016 και διερευνούσε τις αντιλήψεις 2.029 Βρετανών εργαζομένων γύρω από την εργασιακή τους ζωή και τις εργασιακές τους προσδοκίες¹³ φανέρωσε ότι πάνω από το 1/3 των ερωτηθέντων, θεωρούσε απίθανο έως πολύ απίθανο να εκπληρώσει τις επαγγελματικές του φιλοδοξίες στον τρέχον οργανισμό. Επίσης σχεδόν το 1/3 των εργαζομένων διαφωνούσαν με το ότι ο οργανισμός τους παρέχει τους ευκαιρίες για να μάθουν και να αναπτυχθούν μέσα σε αυτόν ενώ πάνω από το ¼ αυτών αισθάνονται δυσαρεστημένοι με τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων πάνω στο αντικείμενο της δουλειάς τους.

Τέλος, αναφορικά με το τρόπο εργασίας, τις αμοιβές και άλλες ανταμοιβές και την ισορροπία της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής μολονότι ουδέτεροι οι περισσότεροι ερωτηθέντες, είχαν τη τάση να θεωρούν ότι δεν έχουν πάντα επαρκείς πόρους να ολοκληρώσουν την εργασία τους και ότι δεν ανταμείβονται για τη καλή τους απόδοση με ποικίλους τρόπους, ότι υπάρχει ηθική αναγνώριση για την ατομική συνεισφορά ανάλογα με τη περίπτωση και ότι οι αμοιβές είναι δίκαιες και ανάλογες με την ατομική απόδοση. Σε σχέση με την ισορροπία της προσωπικής και προσωπικής ζωής οι ερωτηθέντες ήταν το ίδιο ουδέτεροι όσο και μάλλον σύμφωνοι με τη πεποίθηση ότι υπάρχει ευελιξία χρόνου ώστε να είναι συνεπείς σε προσωπικά και οικογενειακά θέματα.

Συμπεράσματα δεύτερου σταδίου ανάλυσης έρευνας

A. Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά και οργανωσιακή κουλτούρα

Τα αποτελέσματα της έρευνας φανέρωσαν ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μπορούν να επηρεάσουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων γύρω από την οργανωσιακή κουλτούρα. Συγκεκριμένα στη παρούσα έρευνα στατιστικά σημαντικές σχέσεις παρατηρήσαμε μεταξύ της ηλικίας η οποία βρέθηκε σχετίζεται με όλα τα είδη οργανωσιακής κουλτούρας, με το εισόδημα, το κλάδο εργασίας και τα έτη εργασίας τα οποία βρέθηκαν να σχετίζονται με όλα τα είδη οργανωσιακής κουλτούρας εκτός της υποστηρικτικής. Επίσης η θέση απασχόλησης βρέθηκε να σχετίζεται με όλα τα είδη οργανωσιακής κουλτούρας εκτός από τη γραφειοκρατική/ ιεραρχική ενώ η οικογενειακή κατάσταση μόνο με τη κουλτούρα

¹³ CIPD in partnership with Halogen Software (2016), "Employee Outlook:Employee attitudes on working life", διαθέσιμο στο https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/engagement/employee-outlook-reports?utm_medium=email&utm_source=cipd&utm_campaign=press_release&utm_content=EmployeeOutlook_291014_572_419_20161107220159_CIPD%2FHalogen%20Employee%20Outlook&utm_term=664546

καινοτομίας. Το φύλο δε βρέθηκε να σχετίζεται με κανένα από τα είδη οργανωσιακής κουλτούρας.

Η σχέση των δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών με την οργανωσιακή κουλτούρα έρχονται να επιβεβαιώσουν αναφορές προηγούμενων σχετικών ερευνών. Για παράδειγμα, οι Sayli et.al (2010) διεξήγαγαν σχετική έρευνα με δείγμα ένα αριθμό ξενοδοχοϋπαλλήλων στη περιοχή της Τουρκίας. Στη συγκεκριμένη εργασία αναφέρονταν ότι σε σχέση με το φύλο, ο τρόπος με τον οποίο οι άνδρες και οι γυναίκες εργαζόμενοι λειτουργούν και επικοινωνούν μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον είναι αρκετά διαφορετικός. Επομένως είναι αναμενόμενο να υπάρχουν εξίσου διαφορές μεταξύ τους στο τρόπο που αντιλαμβάνονται την κουλτούρα του οργανισμού τους. Παρόλαυτα όπως προαναφέρθηκε, στη παρούσα έρευνα δε παρατηρήθηκε κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο φύλων υποδεικνύοντας ότι τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες αντιλαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο τη κουλτούρα του οργανισμού τους. Σε σχέση με την ηλικία των εργαζομένων και τη συσχέτισή της με τις αντιλήψεις τους γύρω από την οργανωσιακή κουλτούρα οι ερευνητές αναφέρουν ότι μια τέτοια συσχέτιση είναι μάλλον αναμενόμενη από τη στιγμή που συχνά η ηλικία συνδέεται αναλόγως με τις προσωπικές και επαγγελματικές εμπειρίες. Η θέση εργασίας κάποιου μέσα στον οργανισμό είναι συνήθως ανάλογη της γνωσιακής και επαγγελματικής του εμπειρίας και εκείνοι που κατέχουν περισσότερο υπεύθυνες θέσεις είναι και εκείνοι που θα πρέπει να έχουν κατανοήσει σε βάθος τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού ώστε να μπορούν αποτελεσματικά να κατευθύνουν τους άλλους γύρω από το ύψος και τη τρόπο διεξαγωγής της εργασίας. Επομένως, είναι αναμενόμενο η αντίληψη των εργαζομένων γύρω από τη κουλτούρα του οργανισμού τους να διαφέρει ανάλογα με τη θέση εργασίας τους. Τα έτη απασχόλησης στον οργανισμό συνδέονται με τη μάθηση και την προσαρμογή ενός εργαζομένου στις οργανωσιακές λειτουργίες και στις αξίες του οργανισμού και επομένως όσα περισσότερο χρόνια εργάζεται κάποιος στον ίδιο οργανισμό τόσο μεγαλύτερη προσαρμογή θα έχει με τη κουλτούρα του οργανισμού του. Ως εκ τούτου, η ύπαρξη διαφορών στο τρόπο αντίληψης της οργανωσιακής κουλτούρας μεταξύ των εργαζομένων που έχουν εργαστεί περισσότερο σε έναν οργανισμό και εκείνων που έχουν εργαστεί λιγότερο είναι ένα αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Τέλος και ο βιομηχανικός κλάδος του οργανισμού τείνει να συνδέεται με τις αντιλήψεις γύρω από την οργανωσιακή κουλτούρα του και αυτό γιατί τα διαφορετικά χαρακτηριστικά του κάθε κλάδου οδηγεί τους οργανισμούς στο να συμπεριφέρονται και να αντιδρούν ανάλογα με σκοπό την επιβίωσή τους (Sayli et.al, 2010). Ο Gordon (1991) στη μελέτη του που σχετίζονταν με τη διερεύνηση των κλαδικών χαρακτηριστικών που επηρεάζουν την

οργανωσιακή κουλτούρα σημείωσε τρία βιομηχανικά στοιχεία που επηρεάζουν τη κουλτούρα του οργανισμού: 1. βαθμός ανταγωνισμού μέσα σε ένα συγκεκριμένο κλάδο, 2. προσδοκίες και συμπεριφορά καταναλωτών και 3. κοινωνικές προσδοκίες. Δεδομένου ότι οι υπό μελέτη οργανισμοί ανήκαν σε διαφορετικούς κλάδους, καθένας από τους οποίους χαρακτηρίζεται από τα παραπάνω τρία στοιχεία σε διαφορετικό βαθμό, ήταν αναμενόμενο η αντίληψη των εργαζομένων γύρω από την οργανωσιακή κουλτούρα να διαφέρει ανάλογα με το βιομηχανικό κλάδο στον οποίο ανήκει ο οργανισμός.

B. Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά και διαχείριση ταλέντου

Η διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών και των πεδίων που σχετίζονται με τη διαχείριση του ταλέντου φανέρωσαν ορισμένες στατιστικά σημαντικές σχέσεις.

Αναλυτικότερα, το φύλο των ερωτηθέντων φάνηκε να σχετίζεται με την ισορροπία της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής φανερώνοντας οι άνδρες μοιάζουν να αισθάνονται περισσότερο ισορροπημένη τη προσωπική και επαγγελματική τους ζωή είναι οι άνδρες. Το αποτέλεσμα αυτό έρχεται να συμφωνήσει εν μέρει με τις παρατηρήσεις των Bohmer and Schinnenburg (2016) με βάση τους οποίους οι γυναίκες συνήθως δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην ισορροπία της επαγγελματικής τους και προσωπικής τους ζωής, προσαρμόζοντας πολλές φορές την καριέρα τους ανάλογα με τις απαιτήσεις της προσωπικής και οικογενειακής τους ζωής, σε αντίθεση με τους άντρες. Υποθέτοντας επίσης ότι οι γυναίκες αισθάνονται να έχουν περισσότερες υποχρεώσεις στη προσωπική τους ζωή, ιδιαίτερα οι έγγαμες με παιδιά, από ότι οι άνδρες, τότε είναι αναμενόμενο οι άνδρες να αισθάνονται πως η επαγγελματική και προσωπική τους ζωή είναι ισορροπημένη περισσότερο από τις γυναίκες.

Επίσης, οι άγαμοι ερωτηθέντες φάνηκε να θεωρούν περισσότερο ισορροπημένη τη προσωπική και επαγγελματική τους ζωή. Το αποτέλεσμα αυτό είναι ένα λογικό εύρημα μιας και όπως αναφέρθηκε αμέσως παραπάνω, οι έγγαμοι ερωτηθέντες έχοντας περισσότερες οικογενειακές υποχρεώσεις, μπορεί να θεωρούν ότι ποτέ ο ελεύθερος χρόνος τους δεν είναι αρκετός για να ασχοληθούν όπως θα ήθελαν με την οικογένειά τους.

Οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι του δείγματος βρέθηκαν να έχουν θετικότερη άποψη σε σχέση με τη προσέλκυση και επιλογή ταλαντούχων εργαζομένων από τον οργανισμό τους, με την επαγγελματική ανάπτυξη, με τις δίκαιες και ισότιμες αμοιβές και άλλες ανταμοιβές και με την ισορροπία της προσωπικής τους και επαγγελματικής τους ζωής. Τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι εκείνοι που τείνουν να αποδέχονται την ύπαρξη αυτών των παραγόντων μέσα στον οργανισμό τους είναι αυτοί με μεγαλύτερη ηλικία. Το αποτέλεσμα αυτό θα μπορούσε να

συμφωνήσει εν μέρει με την άποψη της (Bellou,2010) η οποία αναφέρει ότι οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας είναι πιο πιθανό να έχουν αποδειχθεί ήδη το τρόπο εργασίας τους και έτσι να απολαμβάνουν τα οφέλη της δουλειά τους χωρίς να ενδιαφέρονται τόσο πολύ για τον ανταγωνισμό και την αλλαγή των πραγμάτων γύρω τους. Σε αντίθεση, οι νεότεροι εργαζόμενοι που αρέσκονται στο να αναλαμβάνουν απαιτητικές εργασίες και καθήκοντα με σκοπό την αναγνώριση της αξίας τους η αξία από τον οργανισμό, δίνουν επίσης μεγαλύτερη σημασία στις ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη που όμως σήμερα τέτοιες πολλά υποσχόμενες εργασίες είναι μάλλον περιορισμένες.

Ακόμη παρατηρήθηκε πως οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερα εισοδήματα είναι εκείνοι που τείνουν να βλέπουν θετικότερα τους ανθρώπους που προσελκύονται και επιλέγονται να εργαστούν στον οργανισμό τους -από άποψη ικανοτήτων-, τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης που υπάρχουν στον οργανισμό τους, την ισοτιμία των αμοιβών και άλλων ανταμοιβών καθώς και το βαθμό ισορροπίας της προσωπικής και επαγγελματικής τους ζωής.

Επίσης, φάνηκε πως εκείνοι που κατέχουν περισσότερο υπεύθυνες θέσεις εργασίας φάνηκε να έχουν καλύτερη αντίληψη αναφορικά με την αναγνώριση του ταλέντου και τη διαφοροποίηση των ικανότερων εργαζομένων και με τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων.

Ο τομέας απασχόλησης βρέθηκε να σχετίζεται με τις αμοιβές και άλλες ανταμοιβές, ενώ η αρνητική σχέση που αποκαλύφθηκε υποδεικνύει ότι εκείνοι που θεωρούν ότι οι αμοιβές είναι δίκαιες και ισότιμες εργάζονται είτε στο τομέα των χρηματοοικονομικών είτε στο τομέα των τηλεπικοινωνιών είτε στου εμπορίου.

Τέλος, οι εργαζόμενοι του δείγματος που εργάζονταν περισσότερα χρόνια στον ίδιο οργανισμό φάνηκε να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με τους πόσους που έχουν στη διάθεσή τους να ολοκληρώνουν την εργασία τους και με την ισοτιμία των αμοιβών και άλλων ανταμοιβών συμφωνώντας εν μέρει με ανάλογες αναφορές που σχετίζονται με την ηλικία όπως αναφέρθηκε παραπάνω κατά τις οποίες ότι οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας είναι πιο πιθανό να έχουν αποδειχθεί ήδη το τρόπο εργασίας τους και έτσι να απολαμβάνουν τα οφέλη της δουλειά τους χωρίς να ενδιαφέρονται τόσο πολύ για τον ανταγωνισμό και την αλλαγή των πραγμάτων γύρω τους (Bellou,2010).

Παρόλο που όλα τα ατομικά χαρακτηριστικά βρέθηκαν να σχετίζονται τουλάχιστον με έναν από τα πεδία διαχείρισης ταλέντου, η ηλικία, το μεικτό ετήσιο εισόδημα και σε μικρότερο βαθμό η θέση απασχόλησης και ο κλάδος δραστηριοποίησης του οργανισμού βρέθηκαν να σχετίζονται με τα περισσότερα από τα υπό διερεύνηση πεδία διαχείρισης ταλέντου. Επιπλέον, οι θετικές συσχετίσεις που παρατηρήθηκαν μας υποδεικνύουν ότι όσο

μεγαλύτεροι ηλικιακά, όσο μεγαλύτερο ετήσιο εισόδημα έχουν και όσο πιο υπεύθυνη είναι η θέση εργασίας τους τόσο θετικότερη εντύπωση τείνουν να έχουν οι ερωτηθέντες του δείγματος για το τρόπο διαχείρισης ταλέντου από τον οργανισμό τους.

Ωστόσο η σύγκριση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας που αφορούν στη σχέση μεταξύ των δημογραφικών και εργασιακών παραγόντων με τις πρακτικές διαχείρισης του ταλέντου με άλλες παλαιότερες εργασίες είναι δύσκολο να γίνει και αυτό γιατί δεν εντοπίστηκε ένας ικανός αριθμός προηγούμενων μελετών στις οποίες να διερευνάται ο ρόλος αυτών των δημογραφικών χαρακτηριστικών στις αντιλήψεις των εργαζομένων γύρω από τις πρακτικές διαχείρισης του ταλέντου και μάλιστα ιδωμένα από τη πλευρά των εργαζομένων. Αντιθέτως, οι περισσότερες έρευνες ταλέντου επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους κυρίως στη καταγραφή των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και των δεξιοτήτων των ταλαντούχων εργαζομένων (Heugten et.al, 2016) στη καταγραφή των ενδο-οργανωσιακών και εξω-οργανωσιακών παραγόντων που επηρεάζουν τους ταλαντούχους εργαζομένους και τις πρακτικές διαχείρισης του ταλέντου (Bohmer and Schinnenburg, 2016; Festing and Schafer and Scullion, 2013; Tatoglu and Glaister and Demirbag,2016; McDonnell et.al, 2010; Ambrosius, 2016; Oltra and Vivas- Lopez, 2013; Gallardo et.al., 2013; Al Ariss et.al, 2014; Iqbal et.al, 2013) και στη καταγραφή των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων που έχει για τους οργανισμούς η εφαρμογή ή μη εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης ταλέντου (Stahl et.al, 2007; Collings et.al, 2011; Government of Newfoundland and Labrador, 2008; Mellahi and Collings, 2010; Swailes, 2013).

Σε κάθε περίπτωση θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι η σχέση διαχείρισης του ταλέντου με την ηλικία, το εισόδημα και τη θέση εργασίας είναι ως ένα βαθμό αναμενόμενα σκεπτόμενοι το εξής: Εφόσον το ταλέντο είναι εκτός από έμφυτο και ένα εγγενές χαρακτηριστικό το οποίο συνδέεται με την εμπειρική μάθηση και τη προσπάθεια του ατόμου να εξειδικευτεί και να αναπτύξει περαιτέρω τις ικανότητες και δεξιότητές του (Gallardo et.al. 2013) τότε μπορούμε να υποθέσουμε ότι η μεγαλύτερη ηλικία, το μεγαλύτερο ετήσιο εισόδημα και οι πιο υπεύθυνες θέσεις εργασίας που αντιστοιχούν τις περισσότερες φορές σε ανθρώπους με μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία, έχουν συντελέσει στη δημιουργία αντικειμενικών αντιλήψεων και ευκολότερης αποδοχής του τρόπου εργασίας τους. Έτσι οι πιο «παλιοί» και «έμπειροι» εργαζόμενοι μοιάζουν να απολαμβάνουν περισσότερο τα οφέλη της δουλειά τους από ότι οι νεότεροι και λιγότερο έμπειροι εργαζόμενοι (Bellou,2010).

Γ. Οργανωσιακή κουλτούρα και πεδία διαχείρισης ταλέντου

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας συμφωνούν με τις διδαχές της διεθνούς βιβλιογραφίας, με βάση τις οποίες η διαχείριση του ταλέντου είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού. Συγκεκριμένα με βάση τα αποτελέσματά μας, η σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της διαχείρισης του ταλέντου είναι ισχυρά θετική υποδεικνύοντας ότι κατά 92% η οργανωσιακή κουλτούρα σχετίζεται με τη διαχείριση του ταλέντου.

Όλα τα πεδία διαχείρισης ταλέντου (καλλιέργεια κουλτούρας ταλέντου, προσέλκυση και επιλογή ταλαντούχων εργαζομένων, αναγνώριση και διαφοροποίηση ταλαντούχων εργαζομένων, ανάπτυξη ταλαντούχων εργαζομένων, αμοιβές και ανταμοιβές και ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής) εκτός από το τρόπο εργασίας (μέτρια θετική συσχέτιση) βρέθηκαν να συνδέονται ισχυρά θετικά με κάθε είδος οργανωσιακής κουλτούρας (υποστηρικτική, καινοτομίας, αγοράς, γραφειοκρατική/ιεραρχική), χωρίς να γίνεται ξεκάθαρο ποια από τις τέσσερις οργανωσιακές κουλτούρες που διερευνήθηκαν ενθαρρύνει περισσότερο την αποτελεσματική εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης ταλέντου. Ωστόσο φάνηκε, με σχετικά μικρές διαφορές, η κουλτούρα αγοράς ($r=0,807$) και η υποστηρικτική κουλτούρα ($r=0,804$) να συνδέονται λίγο ισχυρότερα με τη διαχείριση του ταλέντου από ότι η κουλτούρα καινοτομίας ($r=0,744$) και η γραφειοκρατική/ ιεραρχική κουλτούρα ($r=0,697$).

Τα ευρήματα αυτά έρχονται να συμφωνήσει με τις αναφορές της σχετικής βιβλιογραφίας με βάση τις οποίες οι οργανισμοί όντας εκ φύσεως διαφορετικοί μεταξύ τους και ανήκοντας σε διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους, είναι φυσικό να χαρακτηρίζονται και από διαφορετικές οργανωσιακές κουλτούρες. Επομένως, η διαμόρφωση μιας καθολικής πρότασης ως προς το ποια οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται ως η ιδανικότερη για την εφαρμογή προγραμμάτων διαχείρισης του ταλέντου για κάθε περίπτωση είναι εκ των πραγμάτων σχετική (Schuler, 2015). Ως εκ τούτου γίνεται λόγος για τη σημασία ύπαρξης ενός δυνατού οράματος και μιας ξεκάθαρης επιχειρησιακής στρατηγικής η οποία βοηθά στην εγκαθίδρυση μιας υγιούς οργανωσιακής κουλτούρας, η οποία ανεξάρτητα από το τύπο της, θα προσελκύσει εκείνους τους εργαζομένους και εκείνα τα ταλέντα που συμφωνούν με τη συγκεκριμένη εταιρική φιλοσοφία (Heinz Oehler, 2016). Δηλαδή ανεξάρτητα από το είδος της οργανωσιακής κουλτούρας σκοπός είναι οι εταιρικές και οι προσωπικές αξίες συμπίπτουν, ώστε οι εργαζόμενοι οικειοθελώς δεσμεύονται στο να δώσουν το καλύτερό τους εαυτό για την επίτευξη των κοινών εταιρικών και ατομικών στόχων (Wright, 2014).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε γενικές γραμμές τα ευρήματα της έρευνας αυτής φανέρωσαν το αναμενόμενο με βάση τη βιβλιογραφία: η οργανωσιακή κουλτούρα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαχείριση του ταλέντου. Ωστόσο διαπιστώσαμε ότι τόσο η υποστηρικτική κουλτούρα όσο και η κουλτούρα καινοτομίας, η κουλτούρα αγοράς και η γραφειοκρατική/ ιεραρχική κουλτούρα συνδέονται θετικά με τις πρακτικές διαχείρισης του ταλέντου υποδεικνύοντας ότι τα ταλέντα των εργαζομένων δύνανται να διαχειριστούν αποτελεσματικά ανεξάρτητα από το είδος της κουλτούρας του οργανισμού (Crisp et.al, 2007).

Επίσης, τα δημογραφικά και τα εργασιακά χαρακτηριστικά φάνηκαν να σχετίζονται με τις αντιλήψεις γύρω από την οργανωσιακή κουλτούρα και τη διαχείριση του ταλέντου, όμως από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε για τη στοιχειοθέτηση των ευρημάτων αυτής της έρευνας διαπιστώθηκε ότι η προηγούμενη βιβλιογραφία δεν έχει ασχοληθεί εκτεταμένα με τη διερεύνηση των εν λόγω σχέσεων. Συνεπώς και οι προτάσεις διαμόρφωσης πρακτικών διαχείρισης των ταλέντων των εργαζομένων με βάση τα δημογραφικά του χαρακτηριστικά είναι αν μη τι άλλο περιορισμένες. Όμως η κάθε ηλικία, το κάθε φύλο, η κάθε θέση εργασίας κ.λπ. έχει άλλες ανάγκες, άλλα κίνητρα, άλλα συναισθήματα, άλλες προσδοκίες, άλλους στόχους κ.λπ. Έτσι, ανεξάρτητα από το πώς προσεγγίζεται η έννοια του ταλέντου, οι πρακτικές διαχείρισής του δε θα πρέπει να παραβλέπει αυτά τα χαρακτηριστικά εφαρμόζοντας γενικευμένες προτάσεις. Όμως αυτό είναι κάτι που χρειάζεται περαιτέρω διερεύνηση σε μελλοντική έρευνα.

Η παραπάνω έρευνα βασίστηκε στη πεποίθηση ότι το ταλέντο ανεξάρτητα από το αν προσδιορίζεται ως κάτι έμφυτο ή ως αποτέλεσμα της προσπάθειας ενός ατόμου να εξειδικευτεί και να αναπτύξει περαιτέρω τις ικανότητες και δεξιότητές του (Gallardo et.al, 2013) για να προσελκυσθεί, να αναγνωριστεί και να αναπτυχθεί από και μέσα σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον χρειάζεται αυτός να διαθέτει μια υγιή, υποστηρικτική, καινοτόμα και σταθερή οργανωσιακή κουλτούρα, με ξεκάθαρο όραμα, αξίες, επιχειρησιακή στρατηγική και στόχους (Crisp et.al, 2007). Επιπλέον, εφόσον οι εταιρικές και οι προσωπικές αξίες συμπίπτουν, τότε οι εργαζόμενοι οικειοθελώς δεσμεύονται στο να δώσουν το καλύτερό τους εαυτό για την επίτευξη των κοινών εταιρικών και ατομικών στόχων (Wright, 2014). Σε κάθε περίπτωση, ανεξάρτητα από το πώς τελικά θα χαρακτηρίζεται μια κουλτούρα, (με βάση το τρόπο λειτουργίας του, το τρόπο λήψης αποφάσεων και το είδος της ηγεσίας του), ένας οργανισμός που διαθέτει τέτοιου είδους ευκαιρίες και προοπτικές δε μπορεί παρά να προσελκύει και να διατηρεί στους κόλπους της εξαιρετικούς και ικανούς ανθρώπους (Crisp et.al, 2007).

Τέλος, ο βασικός περιορισμός της έρευνας αυτής ήταν η μικρή ανταπόκριση των περισσότερων εταιρειών που προσεγγίστηκαν να συμμετάσχουν, γεγονός που συνετέλεσε στη συλλογή ενός σχετικά μικρού αριθμού έγκυρων ερωτηματολογίων. Παρόμοια μελλοντική έρευνα θα πρέπει να περιλαμβάνει, κατά τη γνώμη της ερευνήτριας, ένα μεγαλύτερο δείγμα, ή ένα περιορισμένο αριθμό βιομηχανικών κλάδων ώστε οι τυχόν διαφοροποιήσεις μεταξύ των ειδών οργανωσιακής κουλτούρας, της διαχείρισης του ταλέντου και των δημογραφικών χαρακτηριστικών να είναι σαφέστερες, και οι προτάσεις περισσότερο ολοκληρωμένες. Επίσης μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να διερευνά το εν λόγω θέμα σε ελληνικές εταιρείες με υποκαταστήματα σε άλλες πόλεις της Ελλάδας εκτός των Αθηνών, με σκοπό τη μεταξύ τους σύγκριση για τον εντοπισμό διαφορών και τη διερεύνηση του ρόλου της τοπικής κουλτούρας. Μια τέτοια σύγκριση μεταξύ θα ήταν εξαιρετικά ενδιαφέρουσα ιδιαίτερα για τη περίπτωση ελληνικών οργανισμών ή ξένων που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο όπου ανάλογη αρθρογραφία είναι έτσι και αλλιώς περιορισμένη.

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

Al Ariss,A. and Cascio,F.W. (2014), “Talent Management: Current Theories and Future Research Definition”, *Journal of World Business*, 49, pp. 173- 179.

Ambrosius,J. (2016), "Strategic Talent Management in Emerging Markets and Its Impact on Employee Retention: Evidence from Brazilian MNCs", DOI: 10.1002/tie.21799.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.

Bellou,V. (2010), “Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age”, *Career Development International*, 15(1), pp. 4 - 19

Bohmer, N. and Schinnenburg,H. (2016), “How Gender and Career Concepts Impact Global Talent Management”, *Employee relations*, 38(1), pp 73-93.

Bjorkman,I. and Ehrnooth,M. and Makela,K and Smale,A. and Sumelius,J. (2013). “Talented or Not? Employee Reactions to Talent Identification ”, *Human Resources Management*, 45(2), pp. 195-214.

Collings,G.D. and Scullion,H. and Vaiman,V. (2011), “European Perspectives on Talent Management”, *European J. International Management*, 5(5).

Cooke,L.F. and Saini,S.D. and Wang,J. (2014), "Talent Management in China and India: A Comparison of Management Perceptions and Human Resource Practices", *Journal of Work Business*, 49,pp 225-235.

Cooke,A.R. and Rousseau,M.D. (1988) “Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to The Assessment of Organizational Culture” *Group and Organization Studies*, 13(3), pp. 245- 273.

Festing,M. and Schafer,L. and Scullion,H. (2013), “Talent Management in Medium- sized German Companies: An Explorative Study and Agenda for Future Research”, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), p.p. 1872-1893

Gelens,J. and Dries,N. and Hofmans,J. and Pepermans,R. (2013) “The Role of Perceived Organizational Justice in Shaping The Outcomes of Talent Management: A Research Agenda", *Human Resources Management Review*, 23, 341-353.

Gordon, G.G. (1991), “Industry Determinants Of Organizational Culture”, *Academy of Management Review*, 15(2), pp.395-415.

- Heugten van, P. and Heijne-Penninga, M. and Paans, W. and Wolfensberger, M. (2015), "Characteristics of Highly Talented International Business Professionals Defined", *European Journal of Training and Development*, 40(2), pp58-73.
- Iqbal, S. and Qureshi, M.T. and Khan, M.A and Syed, T.H. (2013), "Talent Management Is not Old Wine In a New Bottle", *African Journal of Business Management*, 35(7), pp.3609-3619.
- Kontoghiorghes, C. (2015) "Linking High Performance Organizational Culture and Talent Management: Satisfaction/ Motivation and Organizational Commitment as Mediators", *The International Journal of Human Resource Management*, DOI 10.1080/09585192.2015.1075572.
- Koberg, S.C. and Chusmir, H.L. (1987) "Organizational Culture Relationships With Creativity And Other Job- Related Variables", *Journal Of Business Research*, 15, pp. 397-409.
- Kagwiria lyria, R. (2013), "Role of Talent Management on Organizational Performance in Companies Listed in Nairobi Security Exchange in Kenya: Literature Review", *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(21), special issue
- McDonnell, A. and Lamare, R. and Gunnigle, P. and Lavelle, J. (2010), " Developing tomorrow's Leaders- Evidence of Global Talent Management in Multinational Enterprises", *Journal of World Business*, 45, pp. 150-160.
- McDonald, P. and Gandz, J. (1992) "Getting Value from Shared Values", *Organizational Dynamics*, 20(3), pp. 64-77.
- Mellahi, K. and Collings, G.D. (2010) "The Barriers to Effective Global Talent Management: The Example of Corporate Elites in MNEs", *Journal of World Business*, 45, pp.143-149.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002), "Affective, Continuance, and Normative Commitment To The Organization: A meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), pp. 20-52.
- Meyer, J.P., & Topolnytsky, L. (2000), "Best practices: Employee retention", chapter 9, Canada: Carswell. Διαθέσιμο στο http://www.uwo.ca/faculty_staff/img/documents/culture.pdf
- Oltra, V. and Vivas-Lopez, S. (2013), "Boosting organizational Learning Through Team- Based Talent Management: What Is The Evidence From Large Spanish Firms?", *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (9), pp.1853- 1871.

Sashkin, M. and Rosenbach, E.W. (1996, 2002, 2013), "Organizational Culture Assessment Questionnaire". Διαθέσιμο στο

<http://leadingandfollowing.com/documents/OCAQParticipantManual.pdf>

Sayli, H. and Baytok, A. and Soybali, H.H. (2010) "The Effects of Employees' Demographic Characteristics on the Perception of Organizational Culture: A Study in Service Enterprise", 2nd International Symposium on Sustainable Development, June 8-9 2010, Sarajevo.

Schuler, S.R. (2015), "The 5-C Framework for Managing Talent", *Organizational Dynamics*, 44, pp. 47-56.

Stahl, K.G. and Bjorkman, I. and Farndale, E. and Morris, S.S. and Paauwe, J. and

Stiles, P. and Trevor, J. and Wright, M.P. (2007), "Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline", INSEAD

Swales, S. (2013), "The Ethics of Talent Management", *Business Ethics: A European Review*, 22(1).

Tansley, C. (2011), "What Do We Mean By The Term "Talent" in Talent Management", *Industrial and Commercial Training*, 43(5), pp.266-274.

Tatoglu, E. and Glaister, J.A. and Demirbag, M. (2016) "Talent management motives and Practices in an emerging Market: A Comparison between MNEs and Local Firms", *Journal of World Business*, 51, pp. 278-293

Von Krogh, G. and Rossi Lamastra, C. and Haefliger, S. (2012), "Phenomenon Based Research in Management and Organization Science: When It Is Rigorous And Does It Matter?", *Long Range Planning*, 45(4), pp.277-298.

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΗ ΚΑΙ ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Μπουραντάς, Δ. (1992) Μάνατζμεντ, Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά. σελ.210-214. Αθήνα: Team.

Χυτήρης, Σ.Λ. (1996) Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη Συμπεριφορά Σε Οργανισμούς Και Επιχειρήσεις. Αθήνα: Interbooks.

Robbins, P.S. and Judge, A.T (2011) Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις. Αθήνα: Παπαζήση.

Berger,A.L. and Berger,R.D. (2011) The Talent Management Handbook:Creating a Sustainable Competitive Advantage By Selecting, Developing, And Performing he Best People. (2nd Edition), USA:Mc Graw Hill.

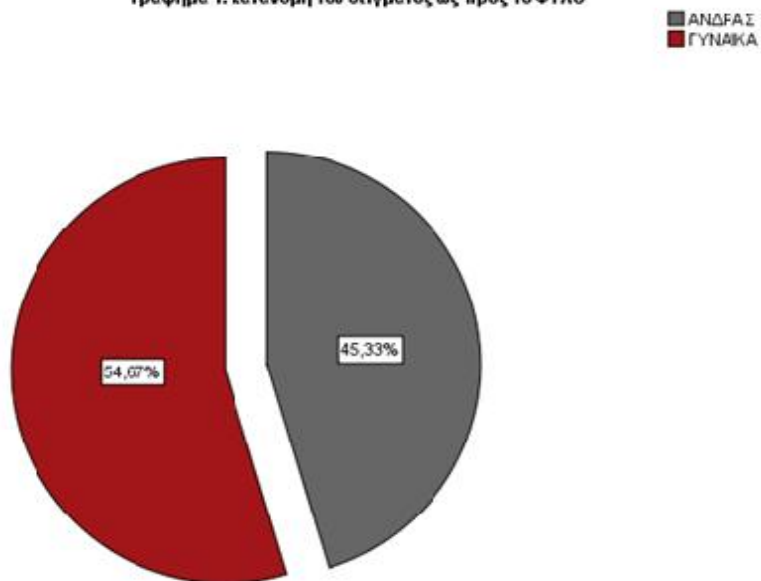
Furnhan,A (2005) The Psychology of Behavior at Work: The individual in the Organization. (2nd edition), USA: Routledge Press Inc. Διαθέσιμο στο <http://books.google.com/?hl=el>

Katz,D. and Kahn,L.R. (1978) The Social Psychology of Organizations. USA: John Wiley and Sons, Psychology Press. Διαθέσιμο στο <http://books.google.com/?hl=el>

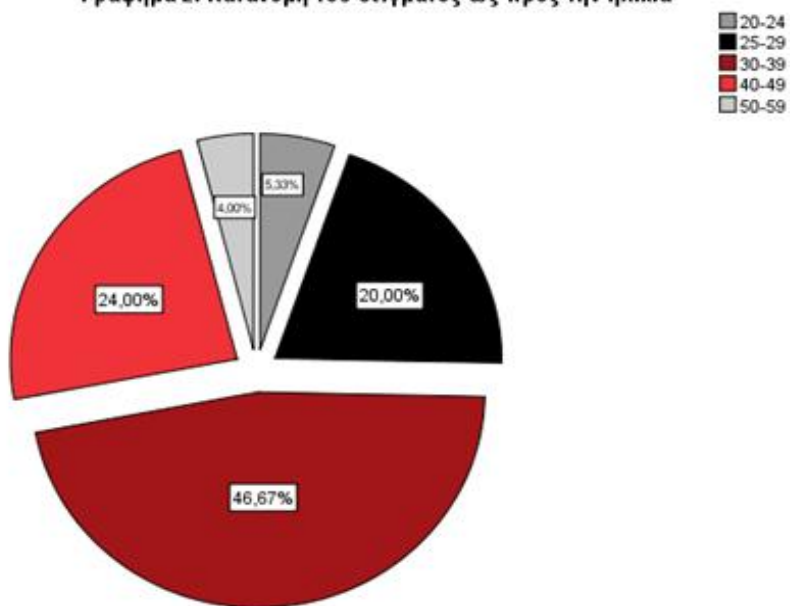
Schermerhorn,R.J. (2011) Management. USA: John Wiley and Sons Inc. Διαθέσιμο στο <http://books.google.com/?hl=el>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Γράφημα 1: κατανομή του δείγματος ως προς το ΦΥΛΟ

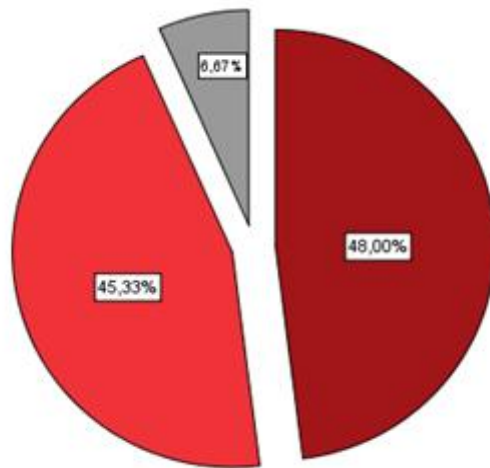


Γράφημα 2: Κατανομή του δείγματος ως προς την ηλικία



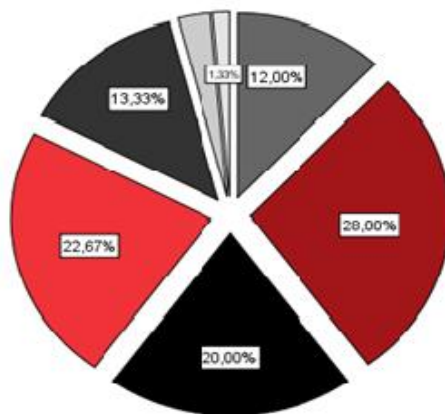
Γράφημα 3: Κατανομή του δείγματος ως προς την οικογενειακή

■ άγαμος
■ έγγαμος
■ άλλο

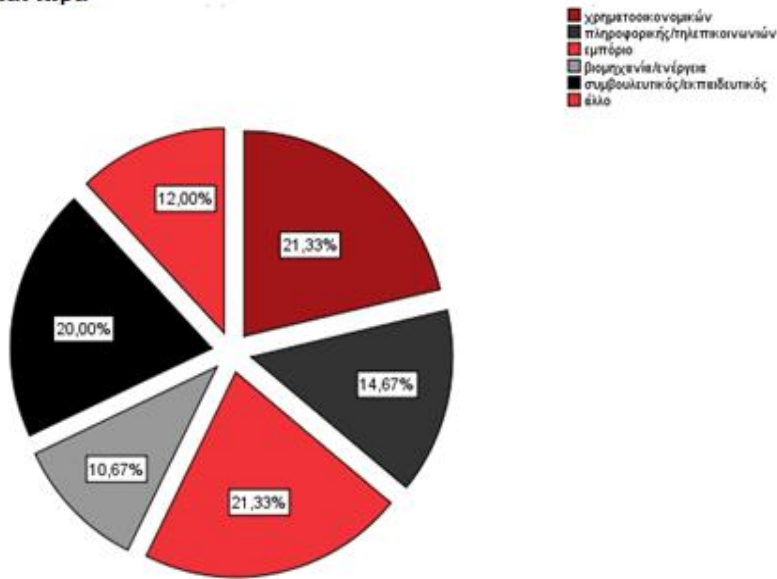


Γράφημα 4: Κατανομή του δείγματος ως προς το μεικτό ετήσιο εισόδημα (χιλιάδες ευρώ)

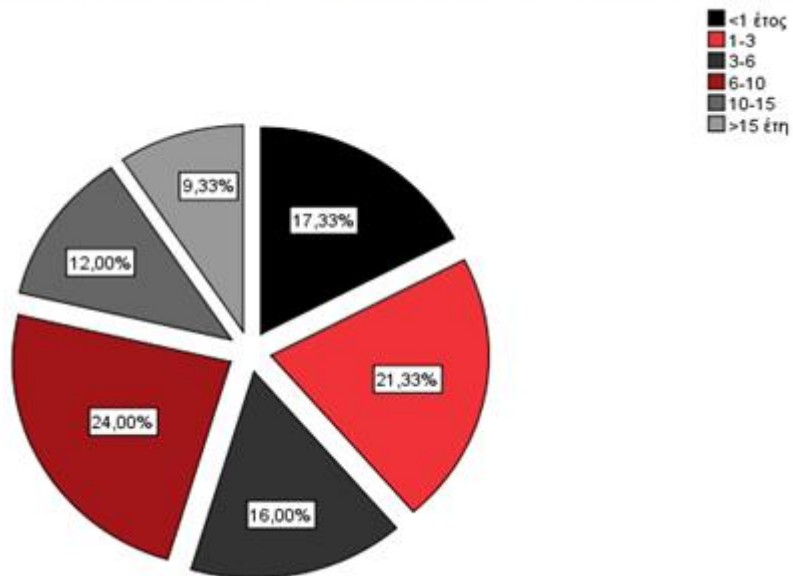
■ <5000
■ 5001-10000
■ 10001-15000
■ 15001-20000
■ 20001-30000
■ 30001-40000
■ >40000



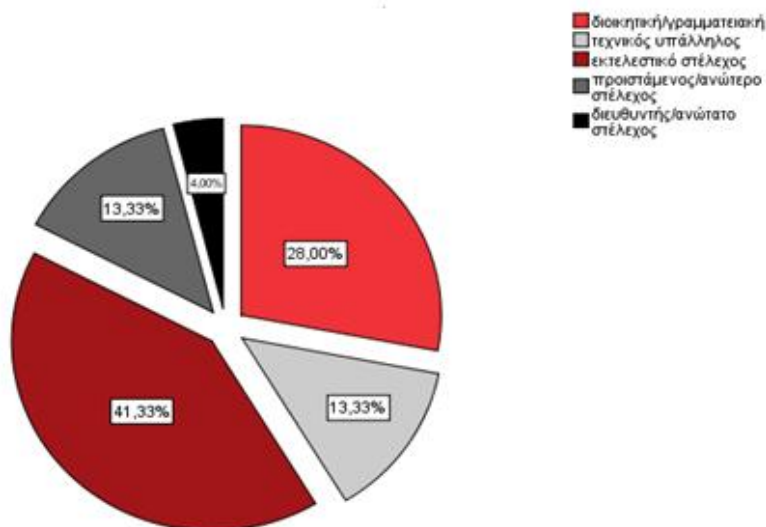
Γράφημα 5: Κατανομή του δείγματος ως προς το κλάδο του οργανισμού στον οποίο εργάζονται τώρα



Γράφημα 6: Κατανομή του δείγματος ως προς τα έτη απασχόλησης στον ίδιο οργανισμό



Γράφημα 7: Κατανομή του δείγματος ως προς τη κατηγορία της θέσης εργασίας



Πίνακας 1: Πίνακας συσχέτισης μεταξύ των κατά μονάς παραγόντων της οργανωσιακής κουλτούρας με τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά (Spearman's correlation).

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ		ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ / ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ						
		Φύλο	Ηλικία	Μεικτό ετήσιο εισόδημα	Οικογενειακή κατάσταση	Θέση απασχόλησης	Τομέας απασχόλησης	Έτη απασχόλησης
ΚΥΡΙΑΡΧΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΓΕΝΙΑΣ/ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ Είναι σα μια εκτεταμένη οικογένεια. Η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η δικαιοσύνη, η ισότητα και η συμμετοχή στις λειτουργίες του οργανισμού υπερισχύουν	-,108 ,091	,111 ,081	,017 ,794	,047 ,463	,118 ,065	-,075 ,241	-,140* ,028
	ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ/ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ Είναι ένας καλά ελεγχόμενος και δομημένος χώρος. Η λειτουργία με βάση τους κανόνες υπερισχύουν	-,157** ,013	,183** ,004	,033 ,608	,055 ,385	,107 ,093	,082 ,199	,094 ,141
	ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ Είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός οργανισμός. Το να δοκιμάζεις νέα πράγματα και να κυνηγάς τις ευκαιρίες υπερισχύουν	,079 ,218	,399** ,000	,319** ,000	,141* ,026	,299** ,000	-,224** ,000	,163** ,010
	ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΑΓΟΡΑΣ Είναι προσανατολισμένος στο αποτέλεσμα. Η επίτευξη των στόχων και η υπεροχή έναντι του ανταγωνισμού υπερισχύουν	-,126* ,048	,509** ,000	,554** ,000	,276** ,000	,292** ,000	-,115* ,071	,537** ,000
	ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ/ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ Η επιτυχία καθορίζεται από τη καλή απόδοση. Η αξιόπιστη	,048 ,453	,193** ,001	,141* ,013	,046 ,474	-,061 ,337	-,166** ,009	,162* ,011

παράδοση, ο σωστός προγραμματισμός και η παραγωγή χαμηλού κόστους είναι σημαντικά στοιχεία επιτυχίας.								
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΓΕΝΙΑΣ/ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ Η επιτυχία καθορίζεται από την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων, και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους.	,084 ,189	,229** ,000	-,006 ,927	,018 ,778	,088 ,168	,114* ,074	-,038 ,548	
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΑΓΟΡΑΣ Η επιτυχία καθορίζεται με βάση το μερίδιο αγοράς και το αν και κατά πόσο ξεπερνάει τους ανταγωνιστές του. Η κατοχή ηγετικής θέσης στην αγορά είναι το κλειδί της επιτυχίας.	,087 ,171	,401** ,000	,282** ,000	,079 ,219	,205** ,001	-,175** ,006	,140* ,027	
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ Η επιτυχία καθορίζεται με βάση τη μοναδικότητα και τη καινοτομία των προϊόντων του. Είναι ηγέτης στη παραγωγή και τη διάθεση καινοτόμων προϊόντων.	-,144* ,024	,292** ,000	,260** ,000	,079 ,214	,275** ,000	-,100 ,116	,298** ,000	

Σημείωση: * η σχέση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 5%
** η σχέση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 1%

Πίνακας 2: Πίνακας συσχέτισης των κατά μόνας παραγόντων της διαχείρισης ταλέντου με τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά (Spearman's correlation).

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΟΥ	ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ / ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ						
	Φύλο	Ηλικία	Μεικτό ετήσιο εισόδημα	Οικογενειακή κατάσταση	Θέση απασχόλησης	Τομέας απασχόλησης	Έτη απασχόλησης
ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΤΑΛΕΝΤΟΥ							
Εκτιμώνται και γίνεται χρήση των δυνατών σημείων και ιδιαίτερων ικανοτήτων των άλλων.	,004 ,950	,097 ,064	-,044 ,243	,029 ,323	,028 ,328	,315** ,000	,016 ,399
Γνωρίζουμε ότι η εξαιρετική απόδοση επιβραβεύεται πολύ καλά	,074 ,123	,149** ,010	,070 ,137	-,009 ,445	,148* ,010	-,055 ,197	,008 ,451
ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ							
Τις περισσότερες φορές επιλέγονται ικανοί και υψηλών προσόντων εργαζόμενοι.	-,018 ,388	,229** ,000	,135* ,017	,056 ,189	,037 ,283	-,056 ,191	-,026 ,344
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ							
Οι άνθρωποι γνωρίζουν το επίπεδο απόδοσής τους.	-,082 ,100	-,028 ,333	-,011 ,431	-,141* ,013	-,050 ,216	,017 ,397	,049 ,223
Το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων αξιολογείται με ειλικρίνεια	-,023 ,362	,307** ,000	,162** ,005	,179** ,002	,240** ,000	-,108* ,045	,028 ,333

Υπάρχει η δυνατότητα χρήσης εργαλείων αξιολόγησης ικανοτήτων (Κέντρα αξιολόγησης κ.α.)	,190* *	,196**	,132*	-,006	,177**	-,090	-,003
	,001	,001	,019	,464	,003	,080	,483
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ							
Υπάρχει γνήσιο ενδιαφέρον για τη προώθηση της μάθησης και της επαγγελματικής ανάπτυξης των ανθρώπων	,009	,250**	,154**	,021	,256**	,123*	-,038
	,443	,000	,008	,372	,000	,027	,278
Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αναπτύξουν τη σταδιοδρομία τους	-,077	,141*	,100	,023	,125*	-,169**	,075
	,114	,013	,058	,357	,025	,004	,120
Υπάρχει αντικειμενική αξιολόγηση των αναπτυξιακών αναγκών των ανθρώπων	,090	,116*	-,044	,004	,116*	,076	-,042
	,079	,035	,246	,472	,034	,117	,255
Υπάρχουν αναπτυξιακές ευκαιρίες για όλους τους εργαζομένους	,058	,158**		,051	,102	,085	,015
	,183	,006	,191**	,213	,055	,090	,409
			,001				
ΤΡΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ							
Οι εργαζόμενοι έχουν επαρκείς πόρους να ολοκληρώσουν το έργο τους	,090	,112*	,070	-,107*	,019	-,121*	,136*
	,079	,039	,136	,047	,383	,028	,016
ΔΙΚΑΙΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ							
Οι εργαζόμενοι αμείβονται και ανταμείβονται για τη καλή τους απόδοση με ποικίλους τρόπους	-,066	,318**	,347**	,061	,301**	-,143*	,289**
	,151	,000	,000	,171	,000	,012	,000
Οι αμοιβές είναι δίκαιες και ανάλογες με την ατομική απόδοση	-,063	,156**	,183**	,023	,030	-,206**	,075
	,164	,007	,002	,359	,318	,001	,119
Υπάρχει ηθική αναγνώριση για την ατομική συνεισφορά ανάλογα με τη περίπτωση	-,003	,286**	,095	-,049	,215**	-,020	,006
	,484	,000	,069	,223	,000	,376	,462
ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ							
Υπάρχει ευελιξία χρόνου ώστε οι εργαζόμενοι να είναι συνεπείς σε προσωπικά και οικογενειακά θέματα	-,140*	,202**	,147*	-,146*	,061	-,085	-,039
	,014	,001	,010	,011	,169	,091	,272

Σημείωση: * Η σχέση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 5%

** Η σχέση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 1%

Πίνακας 3: Πίνακας συσχέτισης μεταξύ των παραγόντων της διαχείρισης ταλέντου και της οργανωσιακής κουλτούρας (Spearman's correlation)

	ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ								
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΟΥ	ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ Είναι σα μια εκτεταμένη οικογένεια.	ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ/ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ Είναι ένας καλά ελεγχόμενος και δομημένος χώρος.	ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ Είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός οργανισμός.	ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΑΓΟΡΑΣ Είναι προσανατολισμένος στο αποτέλεσμα.	ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ/ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ Η επιτυχία καθορίζεται από τη καλή απόδοση.	ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ Η επιτυχία καθορίζεται από την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.	ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ Η επιτυχία καθορίζεται από τη καινοτομία των προϊόντων του.	ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΑΓΟΡΑΣ Η επιτυχία καθορίζεται με βάση το μερίδιο αγοράς.	ΟΡΓΑΝΩΣΙΑ ΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣ ΕΩΝ
ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΤΑΛΕΝΤΟΥ									
Εκτιμώνται και γίνεται χρήση των δυνατών σημείων και ιδιαίτερων ικανοτήτων των άλλων.	,069	,363**	,224**	,322**	,249**		,216**	,023	
	,278	,000	,000	,000	,000	,470**	,001	,714	,273**
Η εξαιρετική απόδοση επιβραβεύεται πολύ καλά	,183**	,381**	,422**	,211**	,284**	,579**	,311**	,401**	,529**
	,004	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ									
Τις περισσότερες φορές επιλέγονται ικανοί και υψηλών προσόντων εργαζόμενοι.	,534**	,073	,497**	,380**	,329**	,418**	,254**	,383**	,562**
	,000	,254	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ									
Οι άνθρωποι γνωρίζουν το επίπεδο απόδοσής τους.	-,046	,366**	,131*	,186**	,174**	,432**	,279**	,149*	,226**
	,470	,000	,039	,003	,006	,000	,000	,019	,000

Η απόδοση των εργαζομένων αξιολογείται με ειλικρίνεια	,648** ,000	,238** ,000	,581** ,000	,350** ,000	,384** ,000	,602** ,000	,355** ,000	,541** ,000	,709** ,000
Δυνατότητα χρήσης εργαλείων αξιολόγησης ικανοτήτων (Κέντρα αξιολόγησης κ.α.)	,269** ,000	,301** ,000	,457** ,000	,118 ,064	,220** ,001	,442** ,000	,405** ,000	,548** ,000	,551** ,000
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ									
Γνήσιο ενδιαφέρον για τη προώθηση της μάθησης και της επαγγελματικής ανάπτυξης των ανθρώπων	,470** ,000	,463** ,000	,628** ,000	,312** ,000	,320** ,000	,519** ,000	,491** ,000	,562** ,000	,685** ,000
Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αναπτύξουν τη σταδιοδρομία τους	,629** ,000	,300** ,000	,454** ,000	,300** ,000	,419** ,000	,533** ,000	,402** ,000	,453** ,000	,661** ,000
Αντικειμενική αξιολόγηση των αναπτυξιακών αναγκών των ανθρώπων	,549** ,000	,380** ,000	,501** ,000	,182** ,004	,376** ,000	,574** ,000	,323** ,000	,375** ,000	,601** ,000
Αναπτυξιακές ευκαιρίες για όλους τους εργαζομένους	,646** ,000	,349** ,000	,589** ,000	,403** ,000	,500** ,000	,410** ,000	,206** ,001	,435** ,000	,659** ,000
ΤΡΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ									
Οι εργαζόμενοι έχουν επαρκείς πόρους να	,245**	,358**	,367**	,199**	,365**	,331**	,283**		

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

1. Άνδρας 2. Γυναίκα

2. Ηλικία

1. <20 έτη
2. 20-24 έτη
3. 25-29 έτη
4. 30-39 έτη
5. 40-49 έτη
6. 50-59 έτη
7. >60 έτη

3. Μεικτό ετήσιο εισόδημα

1. < 5.000 ευρώ
2. 5.001 - 10.000 ευρώ
3. 10.001 – 15.000 ευρώ
4. 15.001 – 20.000 ευρώ
5. 20.001 – 30.000 ευρώ
6. 30.001 – 40.000 ευρώ
7. > 40.001 ευρώ

4. Θέση απασχόλησης

1. Διοικητική/γραμματειακή
2. Τεχνικός υπάλληλος
3. Εκτελεστικό στέλεχος
4. Προϊστάμενος/ανώτερο στέλεχος
5. Διευθυντής. Ανώτατο στέλεχος

5. Οικογενειακή κατάσταση

1. Άγαμος/ η 2. Έγγαμος 3. Άλλο

6. Τομέας απασχόλησης

1. Χρηματοοικονομικών
2. Πληροφορικής, τηλεπικοινωνιών
3. Εμπόριο (λιανικό, χονδρικό)
4. Βιομηχανία, ενέργεια
5. Ναυτιλία, μεταφορές
6. Συμβουλευτικός, εκπαιδευτικός
7. Άλλο

7. Έτη απασχόλησης στον οργανισμό

1. < 1 έτος
2. 1 – 3 έτη
3. 3 – 6 έτη
4. 6 – 10 έτη
5. 10 – 15 έτη
6. >15 έτη

Για τις ακόλουθες παρατηρήσεις, παρακαλώ υποδείξτε τη παρατήρηση που, κατά την άποψή σας, χαρακτηρίζει περισσότερο τον οργανισμό στον οποίο εργάζεστε. Επιλέξτε με ένα (X) τη σχετική στήλη					
	Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Δε μπορώ να αξιολογήσω	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ					
ΚΥΡΙΑΡΧΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ					
Αυτός ο οργανισμός:					
8. Είναι σα μια εκτεταμένη οικογένεια. Η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η δικαιοσύνη, η ισότητα και η συμμετοχή στις λειτουργίες του οργανισμού υπερισχύουν					
9. Είναι ένας καλά ελεγχόμενος και δομημένος χώρος. Η λειτουργία με βάση τους κανόνες υπερισχύουν					
10. Είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός οργανισμός. Το να δοκιμάζεις νέα πράγματα και να κυνηγάς τις ευκαιρίες υπερισχύουν					
11. Είναι προσανατολισμένος στο αποτέλεσμα. Η επίτευξη των στόχων και η υπεροχή έναντι του ανταγωνισμού υπερισχύουν					
ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ					
Σε αυτόν τον οργανισμό:					
12. Η επιτυχία καθορίζεται με βάση τη καλή απόδοση. Η αξιόπιστη παράδοση, ο σωστός προγραμματισμός και η παραγωγή χαμηλού κόστους είναι σημαντικά στοιχεία επιτυχίας.					
13. Η επιτυχία καθορίζεται από την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων, και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους.					
14. Η επιτυχία καθορίζεται με βάση το μερίδιο αγοράς και το αν και κατά πόσο ξεπερνάει τους ανταγωνιστές του. η					

κατοχή ηγετικής θέσης στην αγορά είναι το κλειδί της επιτυχίας.					
15. Η επιτυχία καθορίζεται με βάση τη μοναδικότητα και τη καινοτομία των προϊόντων του. είναι ηγέτης στη παραγωγή και τη διάθεση καινοτόμων προϊόντων.					
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΟΥ					
ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ «ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΤΑΛΕΝΤΟΥ»					
16. Εκτιμώνται και γίνεται χρήση των δυνατών σημείων και ιδιαίτερων ικανοτήτων των άλλων.					
17. Γνωρίζουμε ότι η εξαιρετική απόδοση επιβραβεύεται πολύ καλά					
ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ					
18. Τις περισσότερες φορές επιλέγονται ικανοί και υψηλών προσόντων εργαζόμενοι.					
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ					
19. Οι άνθρωποι γνωρίζουν το επίπεδο απόδοσής τους.					
20. Το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων αξιολογείται με ειλικρίνεια					
21. Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αναπτύξουν τη σταδιοδρομία τους					
22. Υπάρχει η δυνατότητα χρήσης εργαλείων αξιολόγησης ικανοτήτων (OPQ,MBTI, Κέντρα αξιολόγησης κ.α.)					
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ					
23. Υπάρχει γνήσιο ενδιαφέρον για την προώθηση της μάθησης και της ανάπτυξης των ανθρώπων					
24. Υπάρχει μια αντικειμενική αξιολόγηση					

των αναπτυξιακών αναγκών των ατόμων					
25. Υπάρχουν αναπτυξιακές ευκαιρίες για όλους τους εργαζομένους.					
ΤΡΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ					
26. Οι εργαζόμενοι έχουν επαρκείς πόρους για να ολοκληρώσουν το έργο τους.					
ΔΙΚΑΙΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ					
27. Οι εργαζόμενοι αμείβονται και ανταμείβονται για τη καλή τους απόδοση με ποικίλους τρόπους.					
28. Οι αμοιβές και οι ανταμοιβές είναι δίκαιες και ανάλογα με την ατομική απόδοση.					
29. Υπάρχει ηθική αναγνώριση για την ατομική συνεισφορά ανάλογα με τη περίπτωση					
ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ					
30. Υπάρχει ευελιξία χρόνου ώστε να μπορούν οι εργαζόμενοι να είναι συνεπείς σε προσωπικά και οικογενειακά θέματα.					

