

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	3
----------------------	----------

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
----------------------	----------

ΜΕΡΟΣ Α

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	6
--------------------------------------------------------------------	----------

1.1 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ.....	6
--------------------------------------	---

1.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	9
------------------------------------------------------	---

1.3 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	11
------------------------------------------------------	----

1.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	12
----------------------------------------------------------	----

1.5 ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ.....	15
-------------------------------------------------	----

1.6 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΩΣΤΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ	16
-----------------------------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ, ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ ΤΑΛΕΝΤΟΥ 18	
----------------------------------------------------------------------------------	--

2.1 ΣΥΝΕΧΗΣ ΠΟΛΕΜΟΣ ΓΙΑ ΤΑ ΤΑΛΕΝΤΑ ΚΑΙ ΟΙ ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΠΙΚΡΑΤΟΥΝ ΣΗΜΕΡΑ	18
------------------------------------------------------------------------------	----

2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΑΛΕΝΤΟΥ ΚΑΙ TALENT MANAGEMENT	25
--------------------------------------------------	----

2.2.1 Ορισμός και Σημασία του Ταλέντου	25
----------------------------------------------	----

2.2.2 Ορισμός και Σημασία του Talent Management.....	27
------------------------------------------------------	----

2.3 ΕΥΡΕΣΗ / ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΤΑΛΕΝΤΟΥ	31
----------------------------------------	----

2.4 ΕΠΙΛΟΓΗ / ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΤΑΛΕΝΤΟΥ	37
---------------------------------------	----

2.5 ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΑΛΕΝΤΟΥ	42
------------------------------	----

2.5.1 Εισαγωγή.....	42
---------------------	----

2.5.2 Μηχανισμοί & Στρατηγικές Διατήρησης Των Ταλέντων.....	45
-------------------------------------------------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	52
--------------------------------------------------	-----------

3.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	52
-----------------------------	----

3.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	53
------------------------------	----

3.2.1 Επιλογή θέματος.....	53
----------------------------	----

3.2.2 Εύρεση βιβλιογραφίας.....	53
---------------------------------	----

3.2.3 Σχεδιασμός και οργάνωση της μελέτης.....	54
------------------------------------------------	----

ΜΕΡΟΣ Β

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΣΤΗ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΤΑΛΕΝΤΑ	55
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	55
4.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ Δ.Α.Δ. ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	56
4.3 ΈΡΕΥΝΑ CRANET	58
4.3.1 Γενικά.....	58
4.3.2 Γραπτές και Άτυπες Πολιτικές ΔΑΔ.....	59
4.3.3 Εξωτερικοί Σύμβουλοι	60
4.3.4 Προκλήσεις της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	61
4.3.6 Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού.....	63
4.3.7 Σύγκριση της Ελλάδας με τις Χώρες της Ε.Ε.	65
4.4 ΈΡΕΥΝΑ ΤΗΣ PRICEWATERHOUSECOOPERS	67
4.4.1 Γενικά.....	67
4.4.2 Προσέλκυση Προσωπικού	68
4.4.3 Επιλογή Προσωπικού.....	69
4.5 ΈΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΟ ΠΟΙΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΕΙΝΑΙ ΠΙΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΩΝ ΤΑΛΕΝΤΩΝ	70
4.5.1 Εισαγωγή.....	70
4.5.2 Αποτελέσματα της έρευνας.....	70
4.6 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ BECTON DICKINSON JAPAN	72
4.6.1 Εισαγωγή.....	72
4.6.2 Φάση 1 ^η :Τι ανάγκες έχει η επιχείρηση.....	74
4.6.3 Φάση 2 ^η και 3 ^η : Που βρίσκει και πώς προσελκύει τα talέντα της η επιχείρηση	75
4.6.4 Φάση 4 ^η : Πώς η επιχείρηση μεγιστοποιεί την απόδοση των talέντων της	77
4.6.5 Φάση 5 ^η και 6 ^η : Πώς η επιχείρηση ανταμείβει, διατηρεί και ανανεώνει τα talέντα της.....	79
4.6.6 Αποτελέσματα του μοντέλου	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	82
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	82
5.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	82
5.3 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ, ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΩΝ ΤΑΛΕΝΤΩΝ	84
5.4 ΕΠΙΛΟΓΟΣ	88
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	90

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας του τμήματος Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Η εκπόνηση της παρακινήθηκε από την συνεχώς αυξανόμενη σημασία που δίνεται στις πρακτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία φωτίζεται μια μεγάλη περιοχή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η στελέχωση των επιχειρήσεων με εξειδικευμένους εργαζομένους που έχουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα παρουσιάζονται τα στάδια της στελέχωσης αλλά και οι παράγοντες που επηρεάζουν την προσέλκυση, την επιλογή και τέλος την διατήρηση των εξειδικευμένων και έμπειρων εργαζομένων δηλαδή των ταλέντων.

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι να μελετήσει τις πρακτικές και τις μεθόδους που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις όσον αφορά την στρατολόγηση των ταλέντων δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις σύγχρονες τάσεις, πόσο εύκολο είναι για τις επιχειρήσεις να εντοπίσουν, να επιλέξουν και να διατηρήσουν τα ταλέντα τους και αν πραγματικά έχουν θετικά αποτελέσματα όταν έχουν στο δυναμικό τους ταλέντα. Τέλος κατά πόσο οι επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει αυτές τις σύγχρονες τάσεις της εποχής και τι αναμένεται να επικρατήσει στο μέλλον σε αυτά τα καίρια και καινοτομικά ζητήματα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η παρούσα διπλωματική εργασία καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να ασχοληθούν εκτενέστερα, με περισσότερο ζήλο και υπευθυνότητα με την διατήρηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και ιδιαίτερα των ταλέντων. Η ικανότητα της στρατολόγησης των εργαζόμενων ταλέντων εξελίσσεται ραγδαία σε μια από τις πιο βασικές ικανότητες των επιχειρήσεων. Η εύρεση ταλέντων αναμένεται να γίνει μια πολύ δύσκολη διαδικασία κατά τις επόμενες δεκαετίες αλλά οι επιτυχημένοι οργανισμοί προετοιμάζονται για τις εν λόγω εξελίξεις με την υιοθέτηση στρατηγικών και πρακτικών που έχουν σχεδιαστεί για την προσέλκυση και διατήρηση των καλύτερων ταλέντων. Η αυξανόμενη ενασχόληση με το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι πλέον ένα παροδικό φαινόμενο αλλά ένα σύμπτωμα της οικονομικής άνθισης και εξέλιξης της αγοράς.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα μελέτη έχει ως αντικείμενο το ρόλο του τμήματος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και ιδιαίτερα μια μεγάλη περιοχή του, την στελέχωση των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα σαν κύριο στόχο έχει να εξετάσει και να διερευνήσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την προσέλκυση, την επιλογή και την διατήρηση εξειδικευμένου και έμπειρου προσωπικού δηλαδή των «ταλέντων» αλλά και τις πρακτικές και τις μεθόδους που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις σε αυτά τα θέματα, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις σύγχρονες τάσεις που επικρατούν στην αγορά.

Η εργασία χωρίζεται σε δυο μέρη. Το πρώτο μέρος (κεφάλαια 1 έως 3) περιλαμβάνει την θεωρητική διάσταση του θέματος δηλαδή τα στάδια που απαρτίζουν την στελέχωση, την προσέλκυση, την επιλογή και την διατήρηση των εργαζόμενων «ταλέντα». Το δεύτερο μέρος (κεφάλαια 4 και 5) περιλαμβάνει την πρακτική διάσταση σε αυτά τα ζητήματα όπου επιτυγχάνεται με την παράθεση ερευνών που έχουν γίνει πρόσφατα στον ελλαδικό χώρο και αποκαλύπτουν τις πρακτικές που εφαρμόζουν οι εγχώριες επιχειρήσεις και μέσω μιας μελέτης περίπτωσης σε μια Ιαπωνική επιχείρηση.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται κάποια γενικά στοιχεία τόσο για τον κλάδο τροφίμων και ποτών και το ρόλο του στην οικονομία όσο και για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού όπως είναι η σημασία, ο ορισμός και οι λειτουργίες του. Επίσης, ποια είναι η σημασία της στελέχωσης στις επιχειρήσεις και το ποιο εμπλέκονται για να αποκτήσει τελικά η επιχείρηση ανθρώπους με εξειδικευμένες ικανότητες δηλαδή τα ταλέντα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται αρχικά η έννοια του όρου «ταλέντου» και του «talent management» και στη συνέχεια εξετάζεται αναλυτικά όλη η διαδικασία στρατολόγησης των ταλέντων που κάνουν οι επιχειρήσεις δηλαδή με ποιους τρόπους, μεθόδους και πρακτικές προσελκύουν, επιλέγουν και διατηρούν τα ταλέντα τους. Επίσης αν πραγματικά έχουν κέρδη και θετικά αποτελέσματα από την διαδικασία αυτή και τέλος πόσο μεγάλη σημασία δίνουν στους εργαζόμενους ταλέντα.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας ξεκινάει από το τρίτο κεφάλαιο που είναι η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την εργασία όπως είναι ο σκοπός της αλλά και η

διαδικασία για την ολοκλήρωση της, δηλαδή οι λόγοι επιλογής του θέματος και η εύρεση βιβλιογραφίας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται δυο έρευνες από την ελληνική πραγματικότητα και μια από τις επιχειρήσεις του εξωτερικού για τις μεθόδους και τις πρακτικές που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την προσέλκυση, επιλογή και διατήρηση των εργαζομένων τους αλλά και μια μελέτη περίπτωσης από μια Ιαπωνική επιχείρηση που αποδεικνύεται ότι χρησιμοποιώντας τα talέντα και τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων οι επιχειρήσεις γίνονται πιο αποδοτικές.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρατίθενται τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα όλης της μελέτης που εξάγονται από τις έρευνες και την μελέτη περίπτωσης και κατά πόσο είναι θετικό να χρησιμοποιούνται τελικά talέντα στις επιχειρήσεις.

Προσεγγίζοντας το ζήτημα των talέντων θεωρητικά και πρακτικά παρουσιάζονται στον αναγνώστη όλα εκείνα τα στοιχεία που θα του επιτρέψουν να σχηματίσει μια ολοκληρωμένη εικόνα για τα τεκταινόμενα στη συγκεκριμένη περιοχή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.1 Ο κλάδος τροφίμων και ποτών

Είναι χρήσιμο πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση της παρούσας μελέτης να γίνει μια αναφορά για τις επιχειρήσεις τροφίμων και συγκεκριμένα για τον κλάδο της ελληνικής βιομηχανίας τροφίμων και ποτών που θεωρείται ένας από τους πιο αναπτυσσόμενους και δυναμικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας.

Ο κλάδος τροφίμων και ποτών κατέχει κυρίαρχη θέση στο σύνολο της ελληνικής βιομηχανίας και γενικότερα της ελληνικής οικονομίας ο οποίος στην πλειοψηφία του έχει ανταποκριθεί θετικά στις νέες συνθήκες ανταγωνισμού που έχουν διαμορφωθεί σε πανευρωπαϊκό επίπεδο τα τελευταία χρόνια. Σήμερα η βιομηχανία τροφίμων και ποτών καλύπτει σχεδόν το 21% της ελληνικής βιομηχανικής παραγωγής. Περιλαμβάνει περισσότερες από 1300 επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα τρόφιμα και ποτά απασχολεί πάνω από 70,000 άτομα δηλαδή προσφέρει δουλειά και εισόδημα πάνω από το 25% των εργαζομένων. Τη μερίδα του λέοντος διατηρεί όμως και στα κέρδη όπου καλύπτει το 18.6% των συνολικών κερδών της βιομηχανίας.

Η Ελληνική βιομηχανία αποτελείται από 23 κλάδους και ο σπουδαιότερος είναι ο κλάδος τροφίμων και ποτών. Κατά την περίοδο 1995-2003 η βιομηχανική παραγωγή παρουσίασε μια ετήσια αύξηση του 2.1% ενώ την περίοδο Ιανουαρίου-Δεκεμβρίου του 2004 αυξήθηκε κατά 2.8%. Η προστιθέμενη αξία του κλάδου τροφίμων και ποτών αυξήθηκε δραστικά κατά την περίοδο 1994-2001 με ένα ποσοστό της τάξης του 7.9%. Η απασχόληση του κλάδου όμως μειώθηκε κατά την περίοδο 1994-2001 με ένα ετήσιο ποσοστό της τάξης του 0.2%. Επίσης την τελευταία τριετία η βιομηχανία τροφίμων και ποτών εμφάνισε άνοδο του ενεργητικού, των πωλήσεων και της κερδοφορίας της μεγαλύτερη από τα αντίστοιχα μεγέθη του συνόλου της ελληνικής μεταποίησης με αποτέλεσμα την άνοδο της συμμετοχής του κλάδου στο σύνολο της ελληνικής βιομηχανίας. Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται οι 20 μεγαλύτερες επιχειρήσεις οι πρωταγωνιστές δηλαδή της επιτυχίας του κλάδου τροφίμων και ποτών:

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1 Οι 20 μεγαλύτερες επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών σε μεγέθη πωλήσεων

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ (χιλιάδες ευρώ) 2003
COCA-COLA 3E	629,046
ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ	367,726
NESTLE	359,109
ΦΑΓΕ	335,849
ΔΕΛΤΑ	304,769
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜ. ΖΑΧΑΡΗΣ	263,168
ΕΛΛΙΣ	204,540
ΜΕΒΓΑΛ	164,275
ΘΡΑΚΗ	130,026
PEPSICO IVI	106,189
HELLENIC OUALITY FOODS	99,335
ΤΥΡΑΣ	94,878
ΕΒΓΑ	91,877
ΜΥΘΟΣ BREWERY	45,053
TSANTALIS	42,859
ΠΙΝΔΟΣ	41,737
ΜΠΟΥΤΑΡΗΣ	31,387
METAXA	30,886
HELLENIC WINE CELLARS	29,894
ACHAIA CLAUSS	21,315

Η ταχεία λοιπόν άνοδος στα τρόφιμα ωθεί προς τα πάνω ολόκληρη την βιομηχανία ενώ όταν συμβαίνει το αντίθετο η κρίση στον τομέα των τροφίμων συμπαρασύρει προς τα κάτω αντίστοιχα όλη την βιομηχανία. Σύμφωνα με τις διεθνείς τάσεις και τον παγκόσμιο ανταγωνισμό, αν ο κλάδος προχωρήσει στις αναγκαίες διαρθρωτικές κινήσεις και προσαρμόσει την λειτουργία του στα διεθνή πρότυπα που επικρατούν στον τομέα αυτό θα καταφέρει να αποτελέσει στο άμεσο μέλλον έναν από τους σημαντικότερους πόλους ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας.

Η βιομηχανία τροφίμων και ποτών τα τελευταία χρόνια βρίσκεται σε μια φάση εκσυγχρονισμού και αναδιάρθρωσης που έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας. Επενδύονται σημαντικά κεφάλαια στον τεχνολογικό εξοπλισμό και παράλληλα ενισχύεται και η παραγωγικότητα της εργασίας όχι με μείωση του εργατικού προσωπικού αλλά με την υιοθέτηση μεθόδων αποδοτικότερης χρησιμοποίησής τους. Οι επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών δείχνουν τον δρόμο και αποδεικνύουν στην πράξη ότι μπορεί να υπάρξει αύξηση της κερδοφορίας και της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης χωρίς να χρειαστεί να απολυθούν εργαζόμενοι αλλά αντιθέτως με την επένδυση σε σύγχρονες τεχνολογίες παραγωγής και την υιοθέτηση μοντέρνων μεθόδων αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού όπως είναι η

προσέλκυση, επιλογή και η διατήρηση ταλέντων δηλαδή ένα ενδογενές ανθρώπινο δυναμικό υψηλών δυνατοτήτων και προοπτικών.

Το σημαντικότερο πρόβλημα που φαίνεται να αντιμετωπίζει ο κλάδος τροφίμων και ποτών είναι η υψηλή εξάρτηση του από την εγχώρια αγορά η οποία απορροφά το 85% της συνολικής παραγωγής και δείχνει ότι το εμπορικό ισοζύγιο είναι αρνητικό. Αυτό σημαίνει ότι αφενός οι αυξομειώσεις της εγχώριας ζήτησης επιδρούν καθοριστικά στην δραστηριότητα των επιχειρήσεων και αφετέρου το μικρό μέγεθος της εγχώριας αγοράς δεν επιτρέπει την ταχεία μεγέθυνση του κλάδου. Για την περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου απαιτείται συνεπώς η διεύρυνση της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων και η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους στις αγορές του εξωτερικού.

Επομένως το κλειδί για να διατηρήσει ο βιομηχανικός κλάδος τροφίμων και ποτών την δεσπόζουσα θέση του στον τομέα της μεταποίησης και για να εξακολουθήσει να καταγράφει κέρδη είναι η ενίσχυση της εξαγωγικής του δραστηριότητας. Είναι ενθαρρυντικό ότι ήδη καταγράφεται μια ενίσχυση της εξωστρέφειας όπως φαίνεται από την σταδιακή αύξηση της εγχώριας παραγωγής που διοχετεύεται σε ξένες αγορές κυρίως προς τις γειτονικές περιοχές των Βαλκανικών αγορών και της πρώην Ανατολικής Ευρώπης. Ένα ακόμα βήμα που θα ανεβάσει και άλλο τις επιδόσεις του κλάδου τροφίμων και ποτών δεν είναι μόνο η προώθηση των ισχυρών ελληνικών brand names στο εξωτερικό αλλά πολύ περισσότερο η δημιουργία παραγωγικών μονάδων στο εξωτερικό.

Είναι δεδομένο λοιπόν ότι οι εξελίξεις τόσο στην τεχνολογία όσο και στην οικονομία δημιουργούν καινούριες επενδυτικές ευκαιρίες και πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις του κλάδου τροφίμων και ποτών. Η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών στην παραγωγή, στη διακίνηση και το εμπόριο θα προσφέρει καινούρια προϊόντα και πρόσβαση σε νέες αγορές. Η χρήση των νέων τεχνολογιών βέβαια θα δημιουργήσει ανάγκες τόσο στην υποστήριξη της ίδιας της τεχνολογίας (καινοτόμες δράσεις στη βιομηχανία και το εμπόριο) όσο και στην υποστήριξη ενεργειών κατάρτισης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού για αποτελεσματική χρήση της νέας τεχνολογίας.

1.2 Σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Στη σημερινή εποχή διαμορφώνεται ένα καινούριο επιχειρηματικό-οργανωτικό μοντέλο που σηματοδοτεί το πέρασμα στην νέα χιλιετία. Σ' αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο η ανάπτυξη είναι συνδεδεμένη με την αξιοποίηση των γνώσεων και των συστημάτων διαχείρισης των αλλαγών που επιφέρουν η γνώση και η τεχνολογία. Η επιχείρηση του 21^{ου} αιώνα είναι η επιχείρηση των ιδεών και η αγορά ευνοεί την καινοτομία, απαιτεί σύγχρονες επιχειρηματικές ικανότητες και στηρίζεται στην ασφαλή διαχείριση της αλλαγής και στην αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα. Στη σύγχρονη αυτή λοιπόν οικονομική πραγματικότητα η γνώση θεωρείται σήμερα βασικός παραγωγικός συντελεστής ο οποίος αποτελεί ένα από τα βασικότερα στοιχεία του ενεργητικού των σύγχρονων οργανισμών και αυτό γιατί η διαχείριση των ιδεών και της γνώσης προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό το είδος, την ποιότητα και το σύστημα διανομής των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται σε όλο το φάσμα της οικονομικής δραστηριότητας.

Η ανάπτυξη της γνώσης και κυρίως της εξειδικευμένης γνώσης ως καθοριστικού παράγοντα προσδιορισμού των μεθόδων παραγωγής και λειτουργίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις υπήρξε η βασική αιτία για την ανατροπή όλων των μέχρι σήμερα δεδομένων στην οργάνωση της εργασίας και της λειτουργίας των επιχειρήσεων με κυρίαρχη την αντίληψη της αναπροσαρμογής και του επανασχεδιασμού των οργανωτικών διαρθρώσεων και επιχειρησιακών διαδικασιών. Κεντρικός σκοπός των αναδιαρθρώσεων αυτών υπήρξε η δημιουργία ευέλικτων και αποδοτικών οργανισμών που σαν στόχο έχουν την μείωση του κόστους και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας μέσα στο πλαίσιο της σύγχρονης αντίληψης της οικονομίας της αγοράς.

Οι επιδράσεις των εξελίξεων αυτών έχουν αναδείξει τον τομέα διοικήσεως των ανθρωπίνων πόρων ως ένα από τα σπουδαιότερα πεδία για την δημιουργία εξειδικευμένων στελεχών και εργαζομένων. Η ανάπτυξη και η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου στις σύγχρονες επιχειρήσεις- οργανισμούς απαιτεί νέες μεθόδους, ιδέες και τεχνικές που θα αναδεικνύουν τον ανθρώπινο παράγοντα ως το σημαντικότερο κεφάλαιο για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Επομένως ο σχεδιασμός και η εφαρμογή καινοτομικών μεθόδων διοικήσεως και ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων στους σύγχρονους οργανισμούς είναι πλέον απαραίτητα για την

επιτυχία τους και κυρίαρχο ρόλο στην κατεύθυνση αυτή θα επιτελέσει το επιστημονικό- στελεχιακό δυναμικό το οποίο θα γνωρίζει με επάρκεια τα νέα δεδομένα της εποχής, θα έχει ειδικές γνώσεις και νέες δεξιότητες και τέλος θα μπορεί να ανταποκρίνεται με ευελιξία και αποτελεσματικότητα στις διαρκείς μεταβολές του περιβάλλοντος.

Συμπερασματικά λοιπόν το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για κάθε επιχείρηση και οργανισμό είναι απαραίτητο και εξέχουσας σημασίας για την αποτελεσματική λειτουργία τους και αυτό γιατί το συγκεκριμένο τμήμα αποτελεί τον συνδετικό κρίκο των εργαζομένων με την διεύθυνση και γενικότερα με όλη την επιχείρηση. Το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού βρίσκεται σε σχέση βοηθητική και συμβουλευτική με τα άλλα τμήματα της επιχείρησης, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλία, κάνοντας παρεμβάσεις και παρέχοντας καθοδήγηση και υποστήριξη σε κάθε θέμα που αφορά τους υπαλλήλους της ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι και οι σκοποί της.

Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να επιδεικνύει πρωτοβουλία, αυτενέργεια, να καινοτομεί και να πειραματίζεται με νέες ιδέες χωρίς όμως να θέτει σε κίνδυνο τις κατακτήσεις της επιχείρησης και ταυτόχρονα να ανταποκρίνεται στη βούληση της ανώτατης διοίκησης. Πρέπει να υπερασπίζεται τα συμφέροντα της οργάνωσης χωρίς όμως να αδικεί τον μεμονωμένο εργαζόμενο. Επομένως η σημασία της ύπαρξης του τμήματος αυτού είναι πολύ σημαντική αν αναλογιστούμε πόσο δύσκολη είναι η τήρηση ισορροπιών όταν το εξωτερικό περιβάλλον επιβάλλει περιορισμούς στην επιχείρηση και όταν οι συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας φέρουν σε δυσμενή θέση τους εργαζομένους.

Επίσης όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση και όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των απασχολούμενων σ' αυτή προσώπων, τόσο σπουδαιότερη είναι η σημασία του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και τόσο πιο αναγκαία είναι η δημιουργία του και η κατάλληλη στελέχωσή του. Για το λόγο αυτό τα στελέχη του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να είναι εφοδιασμένα όχι μόνο με επαρκείς γνώσεις αλλά και με ιδιαίτερες ικανότητες (εφευρετικότητα, διαπροσωπικές δεξιότητες) και αρετές (ακεραιότητα, υπομονή και αντοχή).

Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού δεν έχει σαν αποστολή μόνο την επιτήρηση ή την απλή εξυπηρέτηση των εργαζομένων αλλά είναι ένα δημιουργικό και δυναμικό τμήμα που έχει ως σκοπό την παρότρυνση, την καθοδήγηση, την συμπαράσταση, την φροντίδα και την πρόνοια δημιουργίας πρόσφορου κλίματος για

την αύξηση της απόδοσης του προσωπικού και για την επίτευξη φυσικά καλύτερων αποτελεσμάτων στην επιχείρηση.

1.3 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ονομάζεται παραδοσιακά το σύνολο των διαδικασιών προσέλκυσης ή στρατολόγησης, επιλογής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αξιοποίησης και χρησιμοποίησης των ανθρώπινων πόρων για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. (Mondy and Noe, 1996). Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούνται απ'όλα τα άτομα τα οποία απασχολούνται σε όλες τις δραστηριότητες ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα κύριο συστατικό της ευρύτερης διοικητικής λειτουργίας και έχει ρίζες και κλάδους που εκτείνονται σε ολόκληρο τον οργανισμό και πιο πέρα από αυτόν. Είναι φανερό λοιπόν πως το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα σημαντικό υποσύστημα όλων των οργανισμών.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 στις ΗΠΑ και λίγο αργότερα στο Ηνωμένο Βασίλειο, ο όρος «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» εξέφρασε μια νέα άποψη διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα η οποία προωθήθηκε ως λύση αντιμετώπισης των προβλημάτων που προκλήθηκαν στο πολιτικό, οικονομικό και επιχειρηματικό κλίμα από τον αυξανόμενο ανταγωνισμό σε τοπικό και διεθνές επίπεδο και τις συνθήκες ύφεσης και αργής ανάπτυξης της παραγωγικότητας. Ο νέος όρος αντικατέστησε τον παραδοσιακό όρο «Διοίκηση Προσωπικού», προκαλώντας πληθώρα συζητήσεων στην ακαδημαϊκή κοινότητα ιδιαίτερα ως προς το αν πραγματικά εισήγαγε καινοτόμες ιδέες και πρακτικές ή απλώς αποτελούσε αλλαγή ονομασίας. Έκτοτε, πολλοί θεωρητικοί και ερευνητές τείνουν να συμφωνούν όσον αφορά τους κύριους διαφοροποιούς παράγοντες – προϋποθέσεις όπως η αλλαγή της επιχειρηματικής κουλτούρας, η ανάπτυξη νέας φιλοσοφίας οργάνωσης και διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα, καθώς και η ανάληψη νέων ρόλων στο πλαίσιο της επιχείρησης.(Legge, 1995, Storey 1989, Beardwell and Holden 1994).

Προχωρώντας πέρα από τις παραδοσιακές δραστηριότητες της Διοίκησης Προσωπικού (προσλήψεις, απολύσεις, αμοιβές εργαζομένων, εργασιακές σχέσεις) και το χαρακτήρα λειτουργίας της, ο οποίος περιοριζόταν στην εφαρμογή αποφάσεων

που λαμβάνονται από άλλους, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού λαμβάνει διαστάσεις στρατηγικού σχεδιασμού συνδέοντας το σύνολο των πολιτικών και πρακτικών οργάνωσης και διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Η στρατηγική προσέγγιση στα ζητήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει σειρά χαρακτηριστικών, τα οποία εντοπίζονται στις περισσότερες μελέτες του χώρου όπως:

- Η άποψη ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί την πιο σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Η υιοθέτηση κατάλληλης προσέγγισης και η ανάπτυξη καλά σχεδιασμένων και μακροπρόθεσμων πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού οι οποίες είναι σε θέση να προβλέπουν τις εξελίξεις και να δρουν προληπτικά.
- Η ενσωμάτωση των πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στη γενικότερη επιχειρησιακή στρατηγική και η εναρμόνιση με τις αρχές και επιδιώξεις της (συμβολή των πολιτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιτυχή εφαρμογή των στρατηγικών σχεδίων και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων).
- Η αυξανόμενη σημασία που αποδίδεται στην αφοσίωση των εργαζομένων και στην ποιότητα της απόδοσης τους (Beer et al., 1985, DeCenzo and Robbins, 1988).

1.4 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελείται από διάφορες ομάδες αλληλοσυσχετιζόμενων δραστηριοτήτων. Όλα τα διευθυντικά στελέχη με ευθύνες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να λάβουν υπόψη τους νομικές, πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, πολιτιστικές και τεχνολογικές δυνάμεις όταν εκτελούν δραστηριότητες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι πολυάριθμες πιέσεις από το περιβάλλον επηρεάζουν τις ακόλουθες ομάδες δραστηριοτήτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού:

- Προγραμματισμός και ανάλυση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Συμμόρφωση με το εργατικό δίκαιο

- Στελέχωση
- Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού
- Αποδοχές και οφέλη
- Εργασιακές σχέσεις

Προγραμματισμός και Ανάλυση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο προγραμματισμός και η ανάλυση του Ανθρώπινου Δυναμικού (ΑΔ) έχει πολλές πτυχές. Αποτελεί την διαδικασία του εντοπισμού των παρόντων και μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό σύμφωνα με τους στόχους, τις στρατηγικές και τα προγράμματα δράσης αυτής έτσι ώστε να εξασφαλίζονται ποσοτικά και ποιοτικά το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Μέσω του προγραμματισμού ΑΔ οι διευθυντές προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τις δυνάμεις που θα επηρεάσουν τον εφοδιασμό και την ζήτηση για εργαζομένους. Δηλαδή καταγράφουν τις υφιστάμενες θέσεις εργασίας και αυτές που πρόκειται να δημιουργηθούν στο μέλλον, τους διαθέσιμους ανθρώπινους πόρους στην επιχείρηση, την αύξηση ή την μείωση αυτών στο μέλλον, αναλύουν την αγορά εργασίας και εντοπίζουν συγκεκριμένες ενέργειες σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους (πιθανές προσλήψεις, απολύσεις, προαγωγές, μεταθέσεις κ.λ.π.). η ανάλυση ΑΔ αποτελείται από συστήματα πληροφοριών, επικοινωνίας και αξιολόγησης τα οποία είναι ζωτικής σημασίας για το συντονισμό των διαδικασιών Ανθρώπινου Δυναμικού.

Συμμόρφωση με το Εργατικό Δίκαιο

Οι νόμοι και οι ρυθμίσεις για τους εργαζομένους επηρεάζουν όλες τις υπόλοιπες δραστηριότητες ΑΔ. Για παράδειγμα, τα στρατηγικά σχέδια ΑΔ πρέπει να διασφαλίζουν επαρκή διαθεσιμότητα από ποικιλομορφία εργαζομένων για να συμμορφώνεται η επιχείρηση με τους διάφορους νόμους. Επιπρόσθετα, στη στελέχωση, επιλογή και εκπαίδευση εργαζομένων, όλοι οι διευθυντές πρέπει να γνωρίζουν το εργατικό δίκαιο.

Στελέχωση

Ο σκοπός της στελέχωσης είναι να παράσχει έναν επαρκή αριθμό κατάλληλα προσοντούχων υποψηφίων για να μπορέσουν να καλύψουν τις θέσεις εργασίας μέσα στην επιχείρηση. Η ανάλυση εργασίας είναι το θεμέλιο για την λειτουργία της στελέχωσης. Από τις πληροφορίες της ανάλυσης εργασίας, τις περιγραφές των

εργασιών και τις προδιαγραφές τους, μπορεί η επιχείρηση να προετοιμαστεί για την στελέχωση όταν δημιουργούνται κενές θέσεις εργασίας. Η απόκτηση ανθρώπινου δυναμικού για την στελέχωση της επιχείρησης σημαίνει ενέργειες για την προσέλκυση υποψηφίων, την αξιολόγηση, την επιλογή, την πρόσληψη και την διατήρηση αυτού σύμφωνα με τις ανάγκες της.

Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Ξεκινώντας με τον προσανατολισμό των νέων εργαζομένων η εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει την εκπαίδευση σε ικανότητες για την εργασία. Ενώ οι εργασίες εξελίσσονται και αλλάζουν η επανεκπαίδευση είναι απαραίτητη για να ενσωματωθούν οι τεχνολογικές αλλαγές. Η ενθάρρυνση για ανάπτυξη όλων των εργαζομένων συμπεριλαμβανομένου των εποπτών και των διευθυντών είναι απαραίτητη για να προετοιμάσει την επιχείρηση για μελλοντικές αλλαγές. Ο προγραμματισμός καριέρας αναγνωρίζει την πορεία και τις ενέργειες για κάθε εργαζόμενο όπως εξελίσσονται μέσα στην επιχείρηση. Η αξιολόγηση απόδοσης εστιάζεται στην παρατήρηση του πόσο καλά οι εργαζόμενοι εκτελούν τις εργασίες τους.

Αποδοχές και Οφέλη

Αυτή η λειτουργία περιλαμβάνει την διαμόρφωση αποτελεσματικών πολιτικών και συστημάτων αμοιβών, κινήτρων και ωφελειών ώστε οι εργαζόμενοι που εκτελούν τις επιχειρηματικές εργασίες να ανταμείβονται επαρκώς και να μπορεί η επιχείρηση να συνεχίζει να προσελκύει, να προσλαμβάνει, να διατηρεί και να παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό της επιτυχώς. Οι εργοδότες πρέπει να αναπτύσσουν και να βελτιώνουν τα συστήματα αμοιβών όπως και τα προγράμματα κινήτρων.

Εργασιακές Σχέσεις

Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει τη διαμόρφωση και εφαρμογή πολιτικών για τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και οργάνωσης. Η σχέση μεταξύ των διευθυντών και των εργαζομένων τους πρέπει να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά εάν οι εργαζόμενοι και οι επιχειρήσεις θέλουν να ευημερήσουν μαζί. Για καλές εργασιακές σχέσεις είναι σημαντικό να αναπτυχθούν, να επικοινωνηθούν και να επικαιροποιηθούν οι πολιτικές και οι κανόνες ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε οι

διευθυντές και οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τι αναμένεται. Σε μερικές επιχειρήσεις πρέπει να διευθετηθούν ζητήματα στις σχέσεις ενώσεων εργαζομένων και διεύθυνσης. Επίσης εδώ μπορούν να ενταχθούν και οι ενέργειες που αφορούν την αντιμετώπιση προσωπικών προβλημάτων και παραπόνων των εργαζομένων.

1.5 Εμπλεκόμενοι στη Διαδικασία Στελέχωσης

Η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού θεωρούνται ως κύριες δραστηριότητες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ωστόσο, σε όλο και μεγαλύτερο βαθμό οι επιχειρήσεις προτιμούν να εμπλέκουν στην διαδικασία και άλλους όπως: στελέχη γραμμής (line managers), εργαζόμενους, ειδικευμένα γραφεία/ υπηρεσίες, ή να εξωτερικεύουν (outsource) εξολοκλήρου τη διαδικασία. (Beardwell et al, 2004).

- **Στελέχη Γραμμής (Line Managers).** Ένα κύριο χαρακτηριστικό της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ο βαθμός στον οποίο οι δραστηριότητες που κάποτε θεωρούνταν ως αποστολή των ειδικών του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού μεταβιβάζονται σε άλλους ειδικότερα σε στελέχη γραμμής και επόπτες. Η πρακτική αυτή είναι συνήθης στην Αγγλία.
- **Εργαζόμενοι (Peers).** Οι εργαζόμενοι μπορούν να εμπλακούν σε διάφορα στάδια στη διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής. Η συχνότερη ανάμειξή τους είναι όταν ενθαρρύνονται να συστήσουν υποψηφίους στις επιχειρήσεις για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας. Μια λιγότερο συχνή προσέγγιση είναι να συμπεριλαμβάνουν εργαζομένους ή μέλη ομάδων στην επιλογή υποψηφίων.
- **Ειδικευμένα Γραφεία Προσλήψεων.** Τα γραφεία προσλήψεων χρησιμοποιούνταν παραδοσιακά για την προσέλκυση προσωπικού που θα κάλυπτε τις ανάγκες της επιχείρησης σε περιόδους που το μόνιμο προσωπικό απουσίαζε είτε λόγω ασθένειας είτε λόγω διακοπών. Τα τελευταία χρόνια οι λόγοι για την χρησιμοποίηση τρίτων στην προσέλκυση προσωπικού έχουν ενταθεί όπως διαπιστώνεται από έρευνες στο χώρο. Η αυξανόμενη χρήση συμβολαίων προσωρινής απασχόλησης αυξάνουν την ανάγκη για προσέλκυση

εργαζομένων με συμβόλαια καθορισμένων όρων ή με συμβόλαια προσωρινής απασχόλησης.

- **Εξωτερίκευση Δραστηριοτήτων (Outsourcing).** Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται για να περιγράψει την μεταφορά καθορισμένων επιχειρηματικών λειτουργιών από το εσωτερικό της επιχείρησης σε έναν τρίτο εξωτερικό συνεργάτη. Η εξωτερίκευση κομματιών του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού εξελίσσεται σε συχνό φαινόμενο όλο και περισσότερο. Επιπλέον, η «offshoring» δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού εκτιμάται ότι θα παρουσιάσουν μια ετήσια συνολική αύξηση της τάξεως του 77% τα επόμενα πέντε χρόνια με την προσέλευση να παρουσιάζεται ως μια από τις πιο υποσχόμενες περιοχές μαζί με τις συντάξεις και τη μισθοδοσία.

1.6 Σημασία της Σωστής Στελέχωσης

Το πρώτο που πρέπει να γίνει κατανοητό από τον επιχειρηματικό κόσμο και ιδιαίτερα από τους διευθυντές των επιχειρήσεων είναι η ρήση «πρώτα οι άνθρωποι». Ότι δηλαδή στις σημερινές συνθήκες ισχυρού ανταγωνισμού, πολυπλοκότητας, αβεβαιότητας και αντιφατικότητας οι κύριες μεταβλητές ανταγωνιστικότητας είναι η ταχύτητα, η ευελιξία, η άμεση ανταπόκριση στις αλλαγές, η καινοτομία, η επιχειρηματικότητα, η εστίαση στον πελάτη, η συνεχής βελτίωση, η προσαρμογή, η μάθηση, η αλλαγή και η ανανέωση. Όλα τα παραπάνω λοιπόν εξαρτώνται, ασφαλώς, από τις γνώσεις, τις ιδέες, τα όνειρα, τον ενθουσιασμό, το μεράκι, το πάθος, την πρωτοβουλία, την υπευθυνότητα, την διάθεση των ανθρώπων για τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις. Με άλλα λόγια εξαρτώνται από το μυαλό, την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων. Συνεπώς, ο σπάνιος στρατηγικός πόρος δεν είναι το οικονομικό κεφάλαιο. Τέτοια κεφάλαια υπάρχουν πλέον άφθονα και ψάχνουν ιδέες και ανθρώπους να επενδυθούν. Στη σημερινή «αγορά των ιδεών και της γνώσης» σπάνιος πόρος είναι το διανοητικό, το κοινωνικό και το συναισθηματικό κεφάλαιο. Δηλαδή **οι άνθρωποι**.

Παρόλα αυτά όμως όχι όλοι οι άνθρωποι αλλά οι σωστοί άνθρωποι. Το ποιοι λοιπόν είναι οι «σωστοί άνθρωποι» είναι το δεύτερο σημαντικό που πρέπει να

γνωρίζουν καλά οι διευθυντές. Οι διαρκώς επιτυχημένες επιχειρήσεις πιστεύουν και κάνουν πράξη το « πρώτα ποιοι και μετά που». Δηλαδή να ανεβούν στο «λεωφορείο» οι σωστοί άνθρωποι και μετά θα δει που θα πάει το λεωφορείο. Διότι στις σημερινές συνθήκες είναι πολύ δύσκολο να υπάρχει εκ των προτέρων η γνώση για το που θα χρειαστεί να πάει το λεωφορείο. Αν πάνω στο λεωφορείο όμως υπάρχουν μόνο οι σωστοί άνθρωποι όπου και να χρειαστεί να πάει θα το πάνε.

Ο σωστός – ιδανικός άνθρωπος για μια επιχείρηση είναι αυτός που ταυτόχρονα διαθέτει τρία πράγματα:

- Γνώσεις και ικανότητες επαγγελματικές.
- Αξίες, πιστεύω, νοοτροπία και γενικά χαρακτήρα που να ταιριάζει με την κουλτούρα της επιχείρησης.
- Αυτοπαρακίνηση και διάθεση για υψηλές επιδόσεις, ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών.

Για την εξαιρετική επιχείρηση ο «σωστός άνθρωπος» έχει να κάνει κυρίως με τον χαρακτήρα και όχι με το υπόβαθρο των γνώσεων και τις διανοητικές ικανότητες. Η πρακτική αυτών των επιχειρήσεων λοιπόν είναι «προσλαμβάνουμε για χαρακτήρα και αναπτύσσουμε για ικανότητες» και αυτό γιατί οι ικανότητες αναπτύσσονται αλλά ο χαρακτήρας δύσκολα αλλάζει.

Στο πλαίσιο λοιπόν αυτό η πρόκληση που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις είναι να μπορέσουν να στελεχωθούν με τους «σωστούς ανθρώπους» αφού μόνο τότε θα μπορέσουν με επιτυχία να αντεπεξέλθουν στην σύγχρονη ανταγωνιστική και ευμετάβλητη πραγματικότητα. Για να το πετύχουν αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν τις σωστές πολιτικές για να βελτιστοποιήσουν την προσέλκυση, επιλογή και διατήρηση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού.

Γίνεται κατανοητό λοιπόν πως η προσέλκυση, η επιλογή και η διατήρηση προσωπικού είναι εξαιρετικά σημαντική διαδικασία και καίριο ζήτημα στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Για το λόγο αυτό στο κεφάλαιο που ακολουθεί αναλύονται τα ζητήματα αυτά σε βάθος και δίνεται μια ολοκληρωμένη εικόνα της στελέχωσης των επιχειρήσεων, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ, ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ ΤΑΛΕΝΤΟΥ

2.1 Συνεχής πόλεμος για τα Ταλέντα και οι τάσεις που επικρατούν σήμερα

Ο 21^ο αιώνας με την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και την διάχυση της γνώσης επιφέρει μεγάλες αλλαγές στο επιχειρηματικό στερέωμα καθιστώντας την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων περισσότερο κρίσιμη από ποτέ. Τα νέα δεδομένα επέβαλαν στους οργανισμούς να συνειδητοποιήσουν ότι το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο που θα καθορίσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα τους και συχνά ακόμα και την ίδια την επιβίωση τους είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο που διαθέτουν. Συγκεκριμένα σύμφωνα με έρευνα της American Management Association η κατηγορία της στρατολόγησης και διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού κατέχει την τρίτη θέση σημαντικότητας των ζητημάτων που απασχολούν την επιχείρηση. Επομένως, έχει αποδειχτεί πια στην πράξη ότι οι εργαζόμενοι με ικανότητες αιχμής και ειδικά ταλέντα αποτελούν το συγκριτικό πλεονέκτημα που διαφοροποιεί μια επιχείρηση από τον ανταγωνισμό και κατευθύνει την πορεία της προς την επιτυχία σαν αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να πρέπει να ανανεώνουν και να φρεσκάρουν συνεχώς το προσωπικό τους με «ταλέντα».

Συνεπώς οι άνθρωποι με ικανότητες και ειδικά ταλέντα όπου είναι κορυφαίοι στο είδος τους, γίνονται το μήλον της έριδος μεταξύ των επιχειρήσεων ενώ ο αδιάκοπος πόλεμος για το ποια θα τους αποκτήσει και θα τους ενσωματώσει πρώτη στο ανθρώπινο δυναμικό της αναμένεται εντονότερη από ποτέ. Αυτή η εμπόλεμη κατάσταση μεταξύ των επιχειρήσεων σηματοδοτείται από δύο χαρακτηριστικές τάσεις της σύγχρονης εποχής: αφενός από τη συνεχώς μειούμενη προσφορά των εργαζομένων που διαθέτουν κρίσιμες ικανότητες και αφετέρου από τους υψηλούς ρυθμούς αποχώρησης (turnover) των λιγοστών και δυσεύρετων πλέον ταλαντούχων εργαζομένων από τους εργοδότες τους.

Παρά τα υψηλά ποσοστά ανεργίας που παρουσιάζονται στις ανεπτυγμένες οικονομικά χώρες υπάρχει σημαντική έλλειψη ανθρώπων με υψηλού επιπέδου εξειδίκευση και βαθιά γνώση. Καθημερινά ενώ οι επιχειρήσεις δέχονται δεκάδες

βιογραφικά υπάρχει αξιοσημείωτη δυσκολία εξεύρεσης υποψηφίων με ειδικά ταλέντα. Οι επιχειρήσεις έχουν φτάσει στο σημείο να αντιμετωπίζουν τη σοβαρότερη έλλειψη εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού στην ιστορία.

Σύμφωνα με στατιστικές του U.S. Bureau of Labor Statistics περισσότερο από το 80% των βιομηχανικών εταιρειών στις Ηνωμένες Πολιτείες αντιμετωπίζουν ελλείψεις εξειδικευμένων μηχανικών και τεχνικών και τα 2/3 των εργοδοτών της Αμερικής αντιμετωπίζουν δυσκολία να καλύψουν έστω και μία καινή θέση. Τα τελευταία πέντε χρόνια έχει σημειωθεί σταθερή αύξηση της δυσκολίας προσέλκυσης ανώτερων στελεχών με ειδικότητα στο marketing, τις πωλήσεις, τα πληροφοριακά συστήματα καθώς και μηχανικών σύμφωνα με το Recruitment Confidence Index (RCI), μια έρευνα που διεξήχθη από το Πανεπιστήμιο του Cranfield σε συνεργασία με την Daily Telegraph και το Personnel Today (www.rcisurvey.co.uk).

Η τάση αυτή αντανακλά το αυξανόμενο χάσμα μεταξύ προσφοράς και ζήτησης εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού δηλαδή τόσο την μειωμένη προσφορά εκπαιδευμένων και έμπειρων ανώτερων στελεχών όσο και την αύξηση της ζήτησης επαγγελματιών με διοικητικές και τεχνικές ικανότητες. Στην Ευρώπη, αυτό το χάσμα είναι περισσότερο ορατό στους υψηλής τεχνολογίας κλάδους της αγοράς. Όσο το μερίδιο των εργασιών που απαιτούν ικανότητες υψηλών προδιαγραφών αυξάνεται, τόσο το ποσοστό των ανθρώπων που κατέχουν αυτές τις ικανότητες συνεχίζει να μειώνεται σημαντικά. Αυτή η τάση που επικρατεί δεν πρόκειται να αντιστραφεί στο μέλλον αντιθέτως ο ανταγωνισμός για εξειδικευμένο προσωπικό θα γίνει σφοδρότερος (Jean-Marie Hiltrop).

Ο περιορισμένος αριθμός των εργαζομένων με ειδικά ταλέντα αποτελεί, ωστόσο, μόνο μια όψη της σύγχρονης πραγματικότητας. Οι μη επιθυμητές αποχωρήσεις εργαζομένων (turnover), παρά τα υψηλά ποσοστά ανεργίας διεθνώς είναι ένα από τα πιο επίμονα και κοστοβόρα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια. Γίνεται αντιληπτό ότι το πρόβλημα λαμβάνει σημαντικότερες ακόμα διαστάσεις όταν αυτοί που αποχωρούν είναι εργαζόμενοι κλειδιά με εξαιρετικά προσόντα οι οποίοι συνειδητά επιλέγουν να παραιτηθούν προκειμένου να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε άλλον εργοδότη.

Η εταιρεία TalentKeepers που ειδικεύεται στη συμβουλευτική για την διατήρηση των ταλέντων πραγματοποίησε έρευνα σε εταιρείες διάφορων κλάδων της οικονομίας που έδειξε ότι το 74% από αυτές αντιμετωπίζει πρόβλημα αποχώρησης σημαντικών εργαζομένων (www.talentkeepers.com). Ακόμα η παγκόσμια μελέτη της

Hewitt Associates για τους οργανισμούς του 21 αιώνα αποκάλυψε ότι το 60% των εργαζομένων σκοπεύουν να αφήσουν τις εταιρείες τους σε διάστημα ενός χρόνου ενώ παράλληλα δηλώνουν ότι είναι ικανοποιημένοι από αυτές. Επίσης ένας στους δύο τελειόφοιτους πανεπιστημίου δεν σκοπεύει να μείνει περισσότερο από δύο χρόνια στον πρώτο εργοδότη του (Hewitt, 2001). Να σημειωθεί εδώ ότι οι απόφοιτοι των πανεπιστημίων αποτελούν εξαιρετική πηγή εργαζομένων με ικανότητες αιχμής.

Τα παραπάνω στατιστικά στοιχεία εκφράζουν αριθμητικά δύο έντονα φαινόμενα της εποχής: την μειωμένη προσφορά εργαζομένων με ειδικές ικανότητες και τις δυσκολίες διατήρησης αυτών από τις επιχειρήσεις. Παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να αναφερθούμε στους παράγοντες που προκάλεσαν αυτά τα δύο έντονα φαινόμενα της εποχής. Μελέτες στατιστικών υπηρεσιών διάφορων χωρών και άλλων ιδιωτικών ερευνητικών οργανισμών παγκοσμίως καταλήγουν ότι παράγοντες όπως η μεταβολή στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού, ο αυξανόμενος ρόλος της τεχνολογίας στην εργασία, η μεταβολή από την βιομηχανική οικονομία στην οικονομία της πληροφορίας και των υπηρεσιών καθώς και η μεταβολή του τρόπου ζωής των ανθρώπων συνέβαλαν καθοριστικά στην μείωση του αριθμού των εργαζομένων με ειδικές ικανότητες και επηρέασαν δραστικά τη σχέση εργαζόμενου-ταλέντου και επιχείρησης. Ακολουθεί αναλυτική παρουσίαση της επίδρασης αυτών των παραγόντων.

A) Μεταβαλλόμενα Δημογραφικά Χαρακτηριστικά του Εργατικού Δυναμικού

Η μεγάλη γενιά των Baby Boomers έχει αρχίσει σταδιακά να γερνά και σύμφωνα με έρευνες του Roger Herman μέχρι το 2010 τα πρώτα μέλη της γενιάς τους θα έχουν φτάσει 50 χρονών και άνω όπου και θα αρχίσουν να αποσύρονται σιγά σιγά από το εργατικό δυναμικό λόγω συνταξιοδότησης τους. Επομένως, η αγορά εργασίας παγκοσμίως θα χάσει ένα μεγάλο μέρος του πλούτου σε εμπειρίες και ικανότητες που κατέχουν οι Baby Boomers. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα το ποσοστό του πληθυσμού ηλικίας πάνω από 65 ετών να αρχίζει να αυξάνεται.

Ενώ οι Baby Boomers μεγαλώνουν και αποσύρονται από την αγορά εργασίας δεν υπάρχουν αρκετοί εργαζόμενοι στην αλυσίδα της προσφοράς για να διαδεχτούν τις θέσεις τους. Στους περισσότερους μεγάλους οργανισμούς παγκοσμίως το 40-70% των ανώτερων στελεχών θα βρίσκεται σε ηλικία συνταξιοδότησης μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια ενώ στην πλειοψηφία των ανεπτυγμένων οικονομικά χωρών θα υπάρξει μείωση τουλάχιστον κατά 15% στον αριθμό των υπαλλήλων που βρίσκονται σε

ηλικία ηγεσίας δηλαδή 30-45 ετών. Αν υποθέσουμε ότι αυτοί οι άνθρωποι αυτής της ηλικίας κάνουν την πιο αποτελεσματική δουλειά και κατέχουν τις υψηλόβαθμες θέσεις η επικείμενη κρίση φαίνεται πλέον καθαρά. Η μείωση του εργατικού δυναμικού λαμβάνει τόσο μεγάλες διαστάσεις που ούτε η αυξημένη είσοδος των γυναικών στην αγορά εργασίας εδώ και αρκετά χρόνια μπορεί να εξισορροπήσει την κατάσταση. Άλλωστε έχει βρεθεί ότι οι γυναίκες ηγέτες εγκαταλείπουν τις εταιρείες δύο φορές συχνότερα από τους άντρες συναδέλφους τους (Hewitt,2004).

Οι κλάδοι που παρουσιάζουν κυρίως πρόβλημα μαζικής εξόδου εργαζομένων είναι αυτοί της υγείας, της βιομηχανίας, της ενέργειας και το δημόσιο. Καθώς λοιπόν αυτοί οι κλάδοι θα ανταγωνίζονται μεταξύ τους αλλά και με άλλους για το ποιος θα απορροφήσει την μικρή προσφορά εργαζομένων με ειδικά ταλέντα και οι Baby Boomers θα συνεχίζουν να αποσύρονται από την αγορά εργασίας γίνεται αντιληπτή η επείγουσα ανάγκη των επιχειρήσεων να αντιδράσουν απέναντι σε αυτήν την απειλή. Επιπλέον η παγκοσμιοποίηση του εργατικού δυναμικού αυξάνει ακόμα περισσότερο την ανάγκη των οργανισμών να αντιμετωπίσουν επιτυχώς τους ανταγωνιστές τους στη μάχη απόκτησης των ταλέντων της αγοράς εργασίας. Συνεπώς οι επιχειρήσεις καταφεύγουν στην εφαρμογή διάφορων προγραμμάτων και πρακτικών προκειμένου να γίνουν ελκυστικότεροι εργοδότες και να εντάξουν στο εργατικό δυναμικό τους, τους ανθρώπους με ειδικά ταλέντα πριν από τον ανταγωνισμό.

B) Αλλαγές στην Εκπαίδευση

Η οικονομία στις μέρες μας έχει πλέον μπει σε μια φάση η οποία χαρακτηρίζεται ως «έλλειμμα ικανοτήτων» σύμφωνα με τον Roger Herman. Η αγορά εργασίας σήμερα δεν είναι ότι δεν έχει ανθρώπους έτοιμους και πρόθυμους να εργαστούν αλλά αυτοί που είναι διαθέσιμοι δεν εκπληρώνουν τα απαραίτητα προσόντα που απαιτούν οι εργοδότες και όσο προχωράμε προς το μέλλον θα έχουν όλο και λιγότερες ειδικές ικανότητες για να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις του μέλλοντος. Η βασική αίτια του προβλήματος είναι η ανεπάρκεια της εκπαίδευσης. Σύμφωνα με έρευνα της American Management Association βρέθηκε ότι περισσότερο από το 38% των αιτήσεων για δουλειά έχουν ελλείψεις στις βασικές γνώσεις. Δυστυχώς το εκπαιδευτικό σύστημα ακόμα δεν επαρκεί ώστε να προετοιμάσει τους νέους για την αγορά εργασίας με αποτέλεσμα πολλοί να αποφοιτούν χωρίς να κατέχουν την βασική εκπαίδευση που απαιτείται.

Τα πανεπιστήμια αποτελούν μία από τις σημαντικότερες πηγές από όπου οι επιχειρήσεις αντλούν εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό με εξαιρετικά προσόντα. Αν λοιπόν το έργο των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων έρχεται αντιμέτωπο με προβλήματα περιορισμένης δυναμικότητας, χαμηλό επίπεδο σπουδών και δυσκολία να ανταποκριθούν στις ανάγκες της ζήτησης των φοιτητών είναι επόμενο να μην μπορούν να καλύψουν το κενό που υπάρχει στην αγορά εργασίας για ανθρώπους με ικανότητες αιχμής και εξειδίκευση. Πολλά πανεπιστήμια δεν συμβαδίζουν με την πολυπλοκότητα των αναγκών και τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στις μέρες μας με αποτέλεσμα να υπάρχει όλο και μεγαλύτερη μείωση του αριθμού και της ποιότητας των υποψήφιων εργαζομένων ειδικά σε κλάδους που απαιτούν υψηλή εξειδίκευση.

Οι οργανισμοί λοιπόν για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν το έλλειμμα ικανοτήτων θα πρέπει να βρίσκονται σε στενή συνεργασία με τα εκπαιδευτικά ιδρύματα ώστε να μπορέσουν οι φοιτητές να έρθουν σε επαφή με ένα συνδυασμό εκπαίδευσης και πραγματικής εμπειρίας. Συνεπώς οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να διευρύνουν και να βελτιώσουν τις ικανότητες του εργατικού τους δυναμικού συνειδητοποιούν ότι χρειάζεται να δραστηριοποιηθούν άμεσα ώστε να εξαλειφθεί το υπάρχον χάσμα γνώσεων και ικανοτήτων.

Γ) Αλλαγές στη Σχέση Επιχείρησης- Εργαζομένου

Η σύγχρονη εποχή μας είναι η εποχή της γνώσης. Η παραγωγή και διαχείριση της γνώσης δεν καθορίζει μόνο την αποτελεσματικότητα των οργανισμών αλλά αποτελεί συνάμα και διαμορφωτικό παράγοντα της σχέσης εργαζόμενου και εργοδότη. Η ελεύθερη πρόσβαση στη γνώση και η συνεχής ανάπτυξη της προκάλεσαν σημαντικές αλλαγές στις παραδοσιακές εργασιακές σχέσεις. Κύριο χαρακτηριστικό της οικονομίας της γνώσης είναι η δημιουργία μιας νέας και ιδιαίτερης κατηγορίας εργαζομένων που ονομάζονται οι «εργαζόμενοι της γνώσης». Η ιδιαιτερότητα τους έγκειται στο γεγονός ότι έχουν οι ίδιοι την ιδιοκτησία των μέσων παραγωγής δηλαδή κρατούν στα χέρια τους τη γνώση και την μεταφέρουν όπου πάνε. Οι «εργαζόμενοι της γνώσης» συνεπώς αποτελούν πολύτιμο πόρο για τους οργανισμούς οι οποίοι προσπαθούν με κάθε τρόπο να τους συγκρατήσουν.

Ωστόσο η γνώση είναι δύναμη και η δύναμη προκαλεί μεγάλη κινητικότητα σε αυτή την ομάδα εργαζομένων γεγονός που εξηγεί το υψηλό ποσοστό αποχώρησης τους από τις επιχειρήσεις. Αυτοί οι εργαζόμενοι λοιπόν που κατέχουν την γνώση

έχουν δημιουργήσει ένα νέο είδος καριέρας που τους αντιπροσωπεύει και ονομάζεται «μεταβαλλόμενη καριέρα». Είναι δηλαδή μία διαδικασία όπου δεν μπορούν να μείνουν σε μια δουλειά για πολύ καιρό και θέλουν να αλλάζουν. Οι άνθρωποι λοιπόν με τις ειδικές γνώσεις έχουν από την φύση τους την ιδιότητα αυτή και αυτό προσδιορίζεται και καθορίζεται καθαρά και μόνο από αυτούς και όχι από τον οργανισμό.

Επιπλέον έχει παρατηρηθεί ότι ένας σημαντικός αριθμός των πιο αποδοτικών και έμπειρων στελεχών επιλέγει να εργαστεί σε μικρότερους ή νεοσύστατους οργανισμούς και όχι σε μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες. Αυτό οφείλεται στην αυξανόμενη ζήτηση των μικρότερων επιχειρήσεων για στελέχη με ειδικά ταλέντα και αφετέρου στις τεράστιες δυνατότητες ανάπτυξης που τους προσφέρουν οι μικροί οργανισμοί ώστε να τους προσελκύσουν.

Η στροφή σε μικρότερους οργανισμούς αποτελεί ένδειξη της γενικότερης μεταβολής των προτιμήσεων των εργαζομένων. Πλέον οι άνθρωποι βασίζουν τις επαγγελματικές τους επιλογές στον τρόπο ζωής τους. Συνεπώς τα άτομα με ικανότητες αιχμής επιλέγουν με ιδιαίτερη προσοχή την επιχείρηση στην οποία θα απασχοληθούν ώστε η οργανωσιακή κουλτούρα να συμβαδίζει με την προσωπικότητά τους. Ακόμα τα νέα στελέχη ενδιαφέρονται όλο και περισσότερο για μία ισορροπημένη προσωπική και επαγγελματική ζωή γεγονός που αυξάνει τις προσδοκίες τους για μεγαλύτερη ευελιξία από τον εργοδότη τους.

Έτσι οι εργαζόμενοι με εξαιρετικές ικανότητες γίνονται περισσότερο επιλεκτικοί και κατά συνέπεια ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων για το ποια θα καταφέρει να τους κερδίσει ενισχύεται. Επιπλέον τα ταλέντα αποφεύγουν να δεσμευτούν απέναντι σε έναν εργοδότη αντιθέτως μετακινούνται συνεχώς γεγονός που αυξάνει τα ποσοστά αποχωρήσεων στις επιχειρήσεις.

Δ) Μειωμένη Δέσμευση των Εργαζομένων

Πρόσφατες έρευνες αποκαλύπτουν ότι το ηθικό των εργαζομένων παγκοσμίως βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα ενώ οι περισσότεροι από αυτούς δηλώνουν δυσαρεστημένοι από την εργασία τους. Μελέτες της Hewitt σχετικά με την εργασιακή δέσμευση με δείγμα μεγαλύτερο των τεσσάρων εκατομμυρίων εργαζομένων από όλον τον κόσμο καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι πάνω από το μισό εργατικό δυναμικό παρουσιάζει ελλιπή αφοσίωση προς την εργασία ή τον εργοδότη του (www.was4.hewitt.com). Επιπλέον η Pollster Gallup βρήκε ότι το 80%

των Βρετανών εργαζομένων δείχνει μειωμένη δέσμευση στην εργασία του ενώ το ένα τέταρτο από αυτούς παρουσιάζει «ενεργή» έλλειψη δέσμευσης. Η έλλειψη αφοσίωσης συνεπάγεται επίσης αύξηση απουσιών, μείωση απόδοσης και αποτελεί μια δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση.

Η μειωμένη αφοσίωση των εργαζομένων ειδικά των ταλέντων ενέχει δυσμενείς συνέπειες για τις επιχειρήσεις οι οποίες λαμβάνουν τη μορφή κυμάτων αποχώρησης, χαμηλής παραγωγικότητας και μειωμένου ηθικού. Οι οικονομικές απώλειες που προκύπτουν είναι εξαιρετικά μεγάλες.

Το ζήτημα της συγκράτησης των ταλέντων φαίνεται ότι θα απασχολήσει ιδιαίτερα τις επιχειρήσεις στο άμεσο μέλλον. Η αδυναμία των επιχειρήσεων να συγκρατήσουν τους εργαζομένους με κρίσιμες ικανότητες στο ανθρώπινο δυναμικό τους λόγω της μειωμένης εργασιακής δέσμευσης εκδηλώνεται έντονα ακόμα και σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Γίνεται επομένως αντιληπτό ότι το φαινόμενο της μειωμένης δέσμευσης προς την εργασία έχει λάβει τέτοιες διαστάσεις που ωθεί τους εργαζόμενους να αποχωρήσουν από τον εργοδότη τους ανεξαρτήτως από το αν η αγορά εργασίας αντιμετωπίζει δυσχέρειες. Επομένως πολλοί οργανισμοί ενδέχεται να μην είναι έτοιμοι να ανταποκριθούν στις αυξημένες ανάγκες για εργαζόμενους με ειδικά ταλέντα που θα προκύψουν στο μέλλον αν δεν φροντίσουν να ενισχύσουν την οργανωσιακή δέσμευση.

Η απώλεια του έμπειρου ταλέντου λοιπόν δημιουργεί μεγάλο κόστος στην επιχείρηση όπως είδαμε παραπάνω αλλά και συναισθηματικά προβλήματα στους εργαζόμενους που παραμένουν. Οι άνθρωποι-ταλέντα φαίνεται ότι είναι σπάνιοι και ότι έχουν την τάση να μετακινούνται συνεχώς από εργοδότη σε εργοδότη γεγονός που εντείνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων για το ποια θα καταφέρει τελικά να τους κερδίσει και να τους διατηρήσει. Έτσι, η είσοδος του 21 αιώνα βρήκε τις επιχειρήσεις να συμμετέχουν σε έναν πόλεμο για την προσέλκυση, πρόσληψη, ανάπτυξη, παρακίνηση και διατήρηση των ταλέντων τους. Η απάντηση των επιχειρήσεων στην προσπάθεια τους να ηγηθούν στο πόλεμο αυτό είναι η ανάπτυξη των πρακτικών του talent management που συνεχίζουν να εμπλουτίζονται με νέα μοντέλα και προσεγγίσεις.

Ακολουθεί επισκόπηση των ορισμών του ταλέντου και του Talent Management από ακαδημαϊκούς και ερευνητικούς οργανισμούς καθώς και η ανάλυση της σημασίας τους για τις επιχειρήσεις.

2.2 Ορισμός Ταλέντου και Talent Management

2.2.1 Ορισμός και Σημασία του Ταλέντου

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι πολύ διαφορετικό από ότι ήταν πριν χρόνια. Οι επιχειρήσεις πλέον ζουν έναν συνεχόμενο και αδυσώπητο ανταγωνισμό που για να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν και να βγουν νικήτριες θα πρέπει να είναι σε εγρήγορση και να βρίσκουν συνεχώς τρόπους να έχουν υψηλή απόδοση. Τα στελέχη λοιπόν των επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν τεράστιες πιέσεις προκειμένου να παραδίδουν αποτελέσματα, να αυξάνουν τα έσοδα, να μειώνουν τα κόστη και να φροντίζουν για το μέλλον του οργανισμού. Στο σύγχρονο αυτό ανταγωνιστικό περιβάλλον οι εργαζόμενοι «ταλέντα» είναι αυτοί που κάνουν την διαφορά και αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να είναι αποτελεσματικές και αποδοτικές. Τι είναι όμως ταλέντο και πώς το αντιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις; Ανατρέχοντας κανείς στην βιβλιογραφία και την αρθρογραφία μπορεί να βρει πλειάδα ορισμών.

Σύμφωνα με έρευνα της Deloitte εργαζόμενοι «ταλέντα» είναι οι άνθρωποι που δημιουργούν το 10% με 20% της ετήσιας ανάπτυξης ή οι άνθρωποι που κάνουν την διαφορά ανάμεσα στο κέρδος και την ζημιά (Deloitte Research, 2004). Έρευνα των Hewitt Associates (Gandossy, Kao, 2004) έχει δείξει ότι οι εργαζόμενοι «ταλέντα» δημιουργούν 100% με 150% μεγαλύτερη αξία από ότι οι μέτριοι εργαζόμενοι στις ίδιες θέσεις. Ταλέντα πάντα σύμφωνα με την έρευνα της Deloitte, είναι ο μικρός εκείνος αριθμός εργαζομένων που έχουν την καλύτερη απόδοση και δημιουργούν την μεγαλύτερη αξία για τους πελάτες και τους μετόχους.

Όταν αναφερόμαστε σε εργαζόμενους «ταλέντα» δεν αναφερόμαστε πάντα σε εργαζόμενους που κατέχουν υψηλές ιεραρχικές θέσεις αλλά σε εργαζόμενους που έχουν υψηλού επιπέδου ικανότητες και γνώσεις και γνωρίζουν όχι μόνο πώς πρέπει να κάνουν την δουλειά τους αλλά και πώς πρέπει να γίνονται συνολικά τα πράγματα μέσα σε ένα οργανισμό. Οι εργαζόμενοι «ταλέντα» είναι πάντα λίγοι αριθμητικά αλλά χωρίς αυτούς ο οργανισμός δεν θα μπορούσε να υλοποιήσει την στρατηγική του και να πετύχει τους επιχειρηματικούς του στόχους και σκοπούς του. Η ίδια έρευνα δείχνει ότι οι εργαζόμενοι «ταλέντα» μιας επιχείρησης είναι οι πρώτοι που προσεγγίζονται από τους ανταγωνιστές για να καλύψουν θέσεις κλειδιά και είναι αυτοί τους οποίους ένας οργανισμός δυσκολεύεται να διατηρήσει γιατί βρισκόμαστε

σε μια εποχή που η αγορά εργασίας είναι σφιχτή και τα «ταλέντα» είναι πολύ δύσκολο και δαπανηρό να αντικατασταθούν.

Σύμφωνα με τον Hiltrop «ταλέντα» είναι οι εργαζόμενοι που αναγνωρίζονται όλο και περισσότερο ως την κύρια πηγή διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός οργανισμού που επιδιώκει υψηλές αποδόσεις. Αυτή η τάση είναι η ραγδαία αλλαγή στο επιχειρηματικό περιβάλλον και η παγκόσμια αναπτυσσόμενη ανάγκη για εργαζόμενους με επιχειρηματική ικανότητα, ευχέρεια λόγου, τεχνολογική γνώση και ικανότητα στο να μπορούν να συνεργάζονται σε διαφορετικές κουλτούρες, δομές και αγορές.

Οι Beverly Kaye Sharon και Jordan-Evans, ορίζουν το «ταλέντο» ως τους εργαζόμενους οποιουδήποτε ιεραρχικού επιπέδου που αναλαμβάνουν ρόλους κλειδιά από ανώτερο διευθυντή μέχρι βοηθό πωλήσεων και δημιουργούν αξία για τον οργανισμό. Αναφέρουν μάλιστα ότι για να αναγνωρίσει κανείς τα ταλέντα που υπάρχουν στον οργανισμό του θα πρέπει να σκεφτεί ποιοι είναι οι εργαζόμενοι που θα επέλεγε να πάρει μαζί του εγκαταλείποντας την παρούσα εργασία του προκειμένου να φτιάξει την καινούρια του ομάδα σε άλλη εταιρεία.

Ο Dr Rob Yeung υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι ταλέντα είναι οι εργαζόμενοι που έχουν την ικανότητα να μαθαίνουν και να αναπτύσσονται μέσα από νέες προκλήσεις. Το ταλέντο έχει να κάνει με το τι μπορεί να κάνει κανείς και όχι με το τι έχει ήδη κάνει. Ταλαντούχοι εργαζόμενοι είναι εκείνοι που έχουν κάποιες κλίσεις όπως το να παίρνουν ρίσκα, να μαθαίνουν από τα λάθη τους, να έχουν φιλοδοξίες, να είναι ανταγωνιστικοί όχι όμως σε υπερβολικό βαθμό, το να γνωρίζουν τις ικανότητες τους, τις αδυναμίες τους καθώς και την επιρροή που μπορούν να ασκήσουν στους άλλους.

Ο όρος «ταλέντο» περιγράφει όχι την επαγγελματική εμπειρία που έχει κάποιος αλλά τις έμφυτες ικανότητες όπου κάνουν κάποιον επιτυχημένο σε ένα συγκεκριμένο ρόλο. Τα νέα κριτήρια, για παράδειγμα, που πρέπει να κατέχει κάποιος ώστε να θεωρείτε «ταλέντο» είναι ακεραιότητα, τιμιότητα, τέλειες επικοινωνιακές ικανότητες, διορατικότητα και προσανατολισμό για το μέλλον της επιχείρησης εμπιστοσύνη και αφοσίωση στις νέες πορείες του οργανισμού και οριοθέτηση μακροπρόθεσμων στόχων (Jay Romans, Lucy Lardner,2005).

Εργαζόμενοι «ταλέντα» είναι εκείνοι οι εργαζόμενοι που αυξάνουν την παραγωγικότητα, τις πωλήσεις και τα κέρδη του οργανισμού πολύ περισσότερο από ότι οι μέτριοι εργαζόμενοι. Είναι αυτοί που κατέχουν εξέχοντες επιδόσεις,

αξιοσημείωτα προσόντα και που καταφέρνουν να γλιτώνουν τα χρήματα των εργοδοτών τους. Δηλαδή είναι οι εργαζόμενοι που έχουν την ικανότητα να προωθούν τη διαύγεια πνεύματος όσον αφορά την οργάνωση της επιχείρησης, να θέτουν όρια και να διατηρούν την ισορροπία στο περιβάλλον τους έτσι ώστε να αποφεύγονται λάθος χειρισμοί, αγωγές, και περιττά έξοδα. (Eric Archer, Robert Morgan, 2003). Το ταλέντο λοιπόν έχει τις διακριτές ικανότητες που είναι απαραίτητες για την επίδοση και ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης (Ed Jensen, 2005).

Ο Chris Ashton υποστηρίζει ότι ταλέντο είναι ένας συνδυασμός υψηλής απόδοσης και προοπτικής ανάπτυξης. Η απόδοση αφορά το παρελθόν και το παρόν ενώ η προοπτική ανάπτυξης σχετίζεται με το μέλλον και υποστηρίζει ότι αυτή μπορεί να αναγνωριστεί και να πραγματοποιηθεί. Ο ίδιος θεωρεί ότι πολλοί οργανισμοί αγνοούν ότι αν τα ταλέντα ευθυγραμμιστούν με την επιχειρηματική στρατηγική τότε αυτά θα πρέπει να αλλάζουν καθώς αλλάζουν και οι επιχειρηματικές προτεραιότητες. Στα πρώτα βήματα, για παράδειγμα, μιας επιχείρησης το είδος του ταλέντου που έχει ανάγκη είναι διαφορετικό από αυτό που έχει ανάγκη στη φάση της ωριμότητας. Κάθε ορισμός λοιπόν του ταλέντου θα πρέπει να είναι ρευστός.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω φτάνουμε στο εξής συμπέρασμα: «Ταλέντα» μπορούμε να θεωρήσουμε τους εργαζομένους που κατέχουν τις κρίσιμες για τον οργανισμό γνώσεις και δεξιότητες, ο αριθμός των οποίων είναι πολύ περιορισμένος, αυτοί των οποίων η απόδοση ξεπερνάει κατά πολύ αυτή των μέτριων εργαζομένων και αποτελούν παράδειγμα για τους υπόλοιπους ανεβάζοντας έτσι τον πήχη της απόδοσης.

2.2.2 Ορισμός και Σημασία του Talent Management

Το talent management αποτελεί μία κρίσιμης σημασίας στρατηγική για την προσέλκυση, διατήρηση, ανάπτυξη και κινητοποίηση των εργαζομένων εκείνων που διαθέτουν τις ικανότητες, τις γνώσεις, και τις δεξιότητες που έχει ανάγκη ο οργανισμός προκειμένου να επιτύχει τους επιχειρηματικούς του στόχους. Οι περισσότεροι λοιπόν οργανισμοί στα πλαίσια αυτής της στρατηγικής προσπαθούν να στηρίξουν τους εργαζομένους ταλέντα στα ζητήματα που τους ενδιαφέρουν περισσότερο: τους προσφέρουν εργασία που τους παρακινεί, τους φέρνουν αντιμέτωπους συνεχώς με νέες προκλήσεις και τους αντιμετωπίζουν σαν πολύτιμα μέλη του οργανισμού. Όλα αυτά οι επιχειρήσεις τα κάνουν γιατί έχουν

συνειδητοποιήσει τις ανάγκες αυτών των ανθρώπων που είναι η μάθηση και η ανάπτυξη σε καθημερινή βάση, η ασχολία με προκλητικές και ενδιαφέρουσες εργασίες και τέλος η ανάλογη ανταμοιβή τους.

Το talent management λοιπόν μπορεί να οριστεί σαν ένα σύνολο από εργαλεία και τεχνολογίες που βοηθάνε τον οργανισμό να πάρει σωστές αποφάσεις σχετικά με τα talέντα που διαθέτει. Η στρατηγική αυτή λοιπόν βασίζεται στη λογική ότι τα talέντα παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην επιτυχία του οργανισμού και η σωστή αντιμετώπιση τους για να τους διατηρήσει είναι μείζονος σημασίας. Η αποτελεσματική στρατηγική talent management αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές συνεισφορές του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον οργανισμό. Με αυτές λοιπόν τις στρατηγικές οι επιχειρήσεις προσπαθούν να κάνουν γνωστό στους εργαζόμενους talέντα ότι η αξία τους αναγνωρίζεται και ότι είναι πολύτιμοι και ταυτόχρονα προσπαθούν να τους αναπτύσσουν δίνοντας τους ενδιαφέρουσες αλλά και δύσκολες αποστολές.

Το talent management έχει επίσης να κάνει με το να επενδύει η επιχείρηση στους ανθρώπους της, να τους δίνει επαναπληροφόρηση και να τους συμβουλεύει, επικεντρώνοντας όχι μόνο στα δυνατά τους σημεία αλλά υπογραμμίζοντας και το ποιες συγκεκριμένες ικανότητες / δεξιότητες είναι απαραίτητες για την μελλοντική τους ανάπτυξη. Τα αποτελέσματα της επιχείρησης συνδέονται με το πώς τα talέντα διοικούνται, αναπτύσσονται, παρακινούνται και επιβραβεύονται. Είναι πολύ σημαντικό οι προσωπικές βλέψεις και φιλοδοξίες των talέντων αλλά και οι επιχειρηματικοί στόχοι του οργανισμού να επιτυγχάνονται ταυτόχρονα. Όσες επιχειρήσεις το καταφέρνουν αυτό εξασφαλίζουν την επιτυχία και την τέλεια επίδοση τους.

Τα πλεονεκτήματα του talent management δεν είναι μόνο ότι περιορίζουν σημαντικά το turnover των ταλαντούχων εργαζομένων, μειώνουν δραστικά και άμεσα τα κόστη του οργανισμού αλλά αυξάνουν παράλληλα την αξία της επιχείρησης, βελτιώνοντας την ποιότητα, την ταχύτητα, το μερίδιο αγοράς, την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα του οργανισμού.

Ο Dr Rob Yeung θεωρεί ότι το talent management έχει να κάνει με την ανάπτυξη ηγετών μέσα στον οργανισμό και η ικανότητα του να κατέχει εργαζόμενους talέντα, εν δυνάμει ηγέτες είναι ζήτημα κρίσιμης σημασίας για την ευημερία του οργανισμού. Η στρατηγική αυτή είναι λοιπόν μια κεντρικά ελεγχόμενη

διαδικασία που επιτρέπει στον οργανισμό να αναπτύσσει και να μετακινεί ταλαντούχους εργαζόμενους για το καλό του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Grainge Zoe το talent management είναι μια στρατηγική δραστηριότητα του οργανισμού που επικεντρώνεται στις αναπτυξιακές ανάγκες των κρίσιμης σημασίας εργαζομένων και στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Ο ίδιος πιστεύει ότι τα προγράμματα αυτής της στρατηγικής είναι αυτά που κρατούν τους εργαζομένους κλειδιά όλων των ιεραρχικών επιπέδων μέσα στον οργανισμό και ότι τα πιο πετυχημένα προγράμματα talent management είναι αυτά που διοικούνται από τα στελέχη γραμμής.

Τα προγράμματα talent management λοιπόν φροντίζουν για τα ταλέντα παρέχοντας τους τα εργαλεία και τις διαδικασίες που χρειάζονται προκειμένου να μαθαίνουν να αναπτύσσονται και να παραμένουν 100% παρακινήμενοι. Τα προγράμματα αυτά δίνουν μεγάλη σημασία στη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ του ταλαντούχου εργαζόμενου και του προϊσταμένου του καθώς και στη δημιουργία μίας οργανωσιακής κουλτούρας που εκτιμά αυτούς τους κρίσιμης σημασίας για τον οργανισμό εργαζομένους. Στα πλαίσια αυτών των προγραμμάτων και μέσα από τις συνεχείς συζητήσεις και την αλληλεπίδραση με τους προϊστάμενους τους και την συμμετοχή σε προγράμματα για εργαζομένους με υψηλές δυνατότητες, τα ταλέντα αποκτούν την ευκαιρία να σχεδιάζουν τα μελλοντικά επαγγελματικά τους βήματα μέσα στον οργανισμό.

Τα οφέλη για τον οργανισμό από τα προγράμματα talent management είναι ακόμα μεγαλύτερα. Το τμήμα λοιπόν της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με τα προγράμματα αυτά μπορεί να επιτύχει όχι μόνο φιλικό και ευέλικτο εργασιακό περιβάλλον αλλά και επιτυχημένες πρακτικές προσέλκυσης, στρατολόγησης και διατήρησης των εργαζομένων. Τα προγράμματα αυτά έχουν επίσης και πολύ σημαντική επίδραση και στην οργανωσιακή κουλτούρα. Δημιουργούν ένα περιβάλλον στο οποίο η συχνή και ειλικρινής επαναπληροφόρηση είναι κανόνας με αποτέλεσμα να προωθείται η αλλαγή και η ανανέωση της κουλτούρας του οργανισμού.

Είναι πλέον σημαντικό ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτές τις στρατηγικές θα πρέπει να επικεντρώνονται στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας και της επιτυχίας του οργανισμού μέσω της αναγνώρισης των ταλαντούχων εργαζομένων και πως αυτοί μπορούν να βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Πρέπει να διασφαλίζουν την αξία αυτών των ανθρώπων και να σέβονται

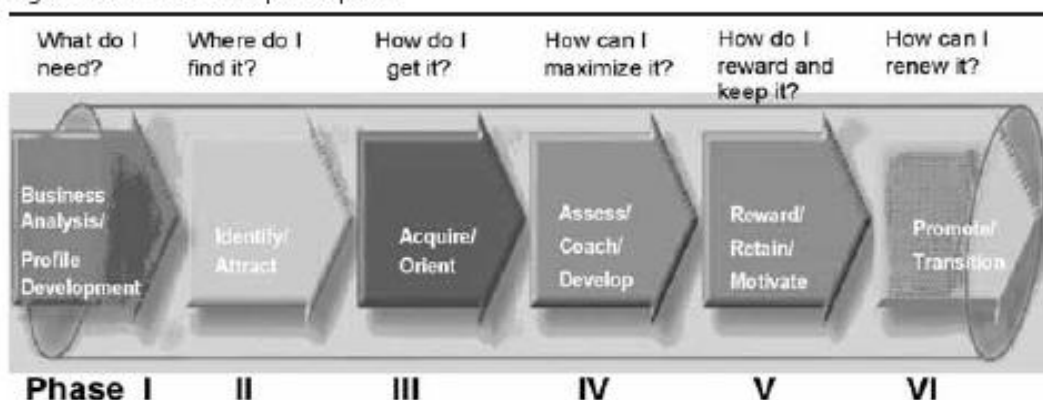
τις φιλοδοξίες τους. Πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τα εμπόδια και τα προβλήματα που μπορεί να καταστρέψουν όλη την σκληρή δουλειά και να φροντίζουν να ευθυγραμμίζονται οι προσωπικοί με τους επιχειρηματικούς στόχους. Αυτές οι στρατηγικές οδηγούν την επιχείρηση στην επιτυχία και διατηρούν τους κρίσιμης σημασίας εργαζόμενους ικανοποιημένους, αποτελεσματικούς και εντός της επιχείρησης. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις λοιπόν θα πρέπει να δράσουν γρήγορα για να εξασφαλίσουν τα ταλέντα τους από όλο τον κόσμο για να έχουν καλές επιδόσεις.

Τα προγράμματα talent management τελικά αποτελούν μία στρατηγική και ολιστική προσέγγιση τόσο για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού όσο και για τον επιχειρησιακό σχεδιασμό καθώς και για ένα νέο δρόμο προς την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Αυτά βελτιώνουν τόσο την απόδοση όσο και τις δυνατότητες των ταλαντούχων ανθρώπων ώστε να μπορέσουν να πραγματοποιήσουν αλλαγές για τον οργανισμό που μεταφράζονται σε μετρήσιμα αποτελέσματα στο παρόν και το μέλλον.

Επομένως κάθε οργανισμός όσο επιτυχημένος και ώριμος και αν είναι θα πρέπει να αναπτύξει ένα μοντέλο για την διαχείριση των ταλέντων κατά τον κύκλο ζωής των υπαλλήλων από την προσέλκυση μέχρι και την συνταξιοδότηση. Το μοντέλο αυτό ονομάζεται «Human Capital Pipeline» και δείχνει ακριβώς όλη την διαδικασία της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση για τους εργαζόμενους ταλέντα.

Η επιχείρηση με το που θα θέσει ένα στόχο που θέλει να πετύχει θα πρέπει να δημιουργήσει αυτό το μοντέλο το οποίο αποτελείται από έξι φάσεις που συνδέονται μεταξύ τους και αλληλοϋποστηρίζονται και η κάθε φάση περιλαμβάνει και μία ερώτηση για την επιχείρηση. Τι ταλέντα έχει ανάγκη η επιχείρηση, που μπορεί να τα βρει, πώς μπορεί να τα προσελκύσει, πως μπορεί να τα αναπτύξει, να τα διατηρήσει και τέλος πώς μπορεί να τα ανανεώσει. Το μοντέλο φαίνεται στο παρακάτω σχήμα και αποτελεί μια νέα προσέγγιση για την επιτυχημένη απόδοση της επιχείρησης αλλά και για την κουλτούρα της.

Figure 1. The Human Capital Pipeline



Στην συνέχεια θα αναπτύξουμε αναλυτικά τις διαδικασίες της προσέλκυσης, της επιλογής και της διατήρησης των ταλέντων που κάνει η επιχείρηση προκειμένου να εκπληρώσει τους στόχους της, να πολεμήσει τον ανταγωνισμό και να είναι όσο πιο αποτελεσματική μπορεί στο παρόν και στο μέλλον.

2.3 Εύρεση / Προσέλκυση Ταλέντου

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει οι σύγχρονες προκλήσεις των καιρών απαιτούν από τις επιχειρήσεις να γνωρίζουν το πόσο σημαντικό είναι να εντάξουν μέσα στο ανθρώπινο δυναμικό τους εργαζόμενους «ταλέντα» που θα έχουν την ικανότητα να επιτυγχάνουν τους στόχους που θέτουν οι επιχειρήσεις και να τις οδηγούν στα αποτελέσματα που επιθυμούν. Προκειμένου λοιπόν να ανταποκριθούν θα πρέπει το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που διαθέτουν να εναρμονίσει τις διαδικασίες εύρεσης, προσέλκυσης και επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να μπορούν να καλύπτουν τις νέες εργασιακές ανάγκες. Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε την διαδικασία της προσέλκυσης ταλέντων σαν ένα μέσο με το οποίο η επιχείρηση μπορεί να διαχειριστεί τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό και με ποιες μεθόδους γίνεται η αναζήτηση ταλέντων.

Την προσέλκυση ταλέντων σύμφωνα πάντα με την βιβλιογραφία μπορούμε να την ορίσουμε ως εκείνη την διαδικασία που κάνει η επιχείρηση και συγκεκριμένα το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ώστε να ελκύει έγκαιρα και πριν τους ανταγωνιστές της άτομα με τα κατάλληλα προσόντα, ικανότητες και δεξιότητες που

τα διαφοροποιούν από τους άλλους και να τους ενθάρρυνση για να συμπεριληφθούν στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις γνωρίζοντας πόσο σημαντικό είναι να έχεις μέσα στον οργανισμό σου τα κατάλληλα άτομα δεν προσελκύουν υποψήφιους μόνο όταν απλά αδειάζει μια θέση στην επιχείρηση αλλά και όταν βρουν εκείνους τους εργαζόμενους που θα ταιριάζουν απόλυτα με την πολιτική και την κουλτούρα της επιχείρησης και που θα είναι σίγουροι ότι θα οδηγήσουν ψηλά τον οργανισμό. Σύμφωνα με τους Jay Romans και Lucy Lardner η αποτελεσματική προσέλκυση πρέπει να είναι συνεχόμενη και όχι σποραδική και οι εργαζόμενοι ταλέντα θα πρέπει να προσλαμβάνονται όταν τους βρίσκει και τους προσελκύει η επιχείρηση και όχι όταν μια θέση είναι καινή.

Όταν ο οργανισμός επιζητά να προσλάβει υποψήφιους πρέπει να διερωτάται και να απαντάει σε ερωτήσεις κλειδιά που σχετίζονται με την προσέλκυση «ταλέντων». Γιατί για παράδειγμα ένας υποψήφιος ταλέντο θα ενδιαφερθεί για μια ανοιχτή θέση που μπορεί η επιχείρηση να έχει τη δεδομένη στιγμή; Αυτά που θα του κινήσουν το ενδιαφέρον είναι πολλά αλλά στην κορυφή της λίστας είναι η φήμη της επιχείρησης και της ηγεσίας. Ο μισθός και τα προνόμια πρέπει να είναι ανταγωνιστικά αλλά για τα ταλέντα αυτό που έχει σημασία και αυτό που ακολουθούν είναι μία ηγεσία με όραμα για το μέλλον του οργανισμού και οι καλές επιδόσεις που έχουν για να πετυχαίνουν σκοπούς και στόχους.

Πολλά ζητήματα έρχονται στην επιφάνεια όταν πρόκειται για την προσέλκυση ταλέντων. Οι επιχειρήσεις όπως και τα ταλέντα έχουν τους δικούς τους σκοπούς που θέλουν να εκπληρώσουν και επομένως είναι σημαντικό να καταλάβουν οι επιχειρήσεις τι ακριβώς είναι αυτό που ψάχνει να πετύχει ένας υποψήφιος εργαζόμενος ταλέντο με την νέα του πρόταση. Η επιχείρηση μέσω στρατηγικών ερωτήσεων θα μπορέσει να καταλάβει τα κίνητρα και τις ανάγκες του υποψήφιου και κατά πόσο ταιριάζει με αυτή την θέση ή όχι αλλά ακόμα θα μπορέσει να τους αποδείξει το ενδιαφέρον της για αυτούς. Είναι απαραίτητο η επιχείρηση να γνωρίσει πολύ καλά τον υποψήφιο για να μπορέσει να του μεταφέρει το μήνυμα που θα ταιριάζει απόλυτα στις ανάγκες του. Παρόλο λοιπόν που η προσέλκυση ταλέντων είναι ομαδική δουλειά θα πρέπει η επιχείρηση να προσελκύει κάθε υποψήφιο ατομικά σύμφωνα πάντα με τις ανάγκες που έχει ο κάθε υποψήφιος. (Mark Bailey).

Είναι πολύ πιθανό οι υποψήφιοι να μην έχουν ούτε τα χρόνια αλλά ούτε και το βάθος της εμπειρίας που οι επιχειρήσεις μπορεί να αναζητάνε σε ένα ταλέντο αλλά

σημασία όταν οι επιχειρήσεις θέλουν να προσελκύσουν ένα ταλέντο δεν μετράει μόνο η εμπειρία αλλά και άλλα πιο βασικά χαρακτηριστικά. Σύμφωνα με τον Dee Hock αυτό που πρέπει πρώτα να έχει ένα ταλέντο για την προσέλκυση και την επιλογή του στην επιχείρηση είναι η εντιμότητα, στη συνέχεια τα κίνητρα, μετά η ικανότητα, η κατανόηση, η γνώση και τελευταία η εμπειρία. Χωρίς εντιμότητα τα κίνητρα είναι επικίνδυνα, χωρίς κίνητρα η ικανότητα είναι ασήμαντη, χωρίς ικανότητα η κατανόηση είναι περιορισμένη, χωρίς κατανόηση η γνώση είναι ασήμαντη και τέλος χωρίς γνώση η εμπειρία είναι τυφλή. Η εμπειρία λοιπόν είναι εύκολο να διασφαλιστεί και γρήγορα να χρησιμοποιηθεί από τους ανθρώπους που έχουν όλα τα προηγούμενα χαρακτηριστικά.(Waldrop, M.W.).

Αν λοιπόν θεωρήσουμε όπως είχαμε αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο ότι οι εργαζόμενοι ταλέντα είναι περιορισμένοι τότε η προσέλκυση των καλύτερων υποψηφίων, που σύμφωνα με τις επιχειρήσεις θα είναι ταλέντα, είναι ακόμα πιο σημαντικό από ότι φανταζόμαστε. Το κατά πόσο θα μπορέσει μια επιχείρηση επιτυχώς να προσελκύσει ταλέντα εξαρτάται αποκλειστικά από αυτήν. Θα πρέπει λοιπόν η ίδια η επιχείρηση να βρει τι είναι αυτό που διαθέτει ώστε να προσελκύσει και να «αιχμαλωτίσει» τον υποψήφιο μέσα στο ανθρώπινο δυναμικό της.

Επομένως εάν ο οργανισμός έχει μια συναρπαστική αποστολή που μπορεί να συντονιστεί και να υιοθετηθεί με τους υποψηφίους εύκολα είναι το κλειδί για να καταφέρει να προσελκύσει τα ταλέντα που επιθυμεί και που πιστεύει ότι θα προωθήσουν τους στόχους του. Παρόλο που η επιχείρηση μπορεί να πιστεύει ότι η αποστολή της είναι άψογη και σημαντική αν όμως τα ταλέντα που θέλει να προσελκύσει δεν ευθυγραμμιστούν απόλυτα και δυνατά με αυτή σημαίνει ότι δεν ήταν οι κατάλληλοι. Επίσης η αποστολή της επιχείρησης πρέπει να είναι ευδιάκριτα διασυνδεδεμένη με το στρατηγικό όραμα της.

Οι συναρπαστικοί και ιδανικοί στόχοι που θα ενδυναμώσουν το κεφάλαιο της επιχείρησης και θα την οδηγήσουν στο να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική είναι η προσέλκυση των σωστών ταλέντων. Προκειμένου λοιπόν η επιχείρηση για να μην αντιμετωπίσει περιορισμό υποψηφίων για την προσέλκυση ταλέντων θα πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι είναι πολύ σημαντικό να έχει στρατηγικό σχέδιο και αποστολή και να μην ενδιαφέρεται μόνο για την διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης αλλά να έχει όραμα για το μέλλον της.

Επίσης θα θέλουν να ξέρουν κατά πόσο οι δίκες τους απόψεις και γνώμες είναι σύμφωνες και συνδεδεμένες με το στρατηγικό όραμα που ακολουθεί ο

οργανισμός γιατί τα ταλέντα όπως έχουμε αναφέρει είναι άτομα που θέλουν να επηρεάζουν να παρακινούν και να εμπνέουν αυτούς που παίρνουν τις αποφάσεις. Επομένως αν η επιχείρηση δεν τους εξουσιοδοτήσει ή δεν τους επιβεβαιώσει ότι θα τους δώσει αυτή την δύναμη θα είναι πολύ δύσκολο για αυτή να τους προσελκύσει για να μουν στο δυναμικό της.

Η εναρμόνιση των υποψηφίων με την κουλτούρα της επιχείρησης είναι απαραίτητη και ουσιώδης. Όταν η επιχείρηση θα προσελκύσει κάποιο ταλέντο θα πρέπει να είναι σίγουρη ότι αυτός όχι μόνο ταιριάζει με την κουλτούρα της αλλά θα είναι έτοιμος για να ρισκάρει και θα μπορεί να αντιμετωπίσει και την αμφιβολία που θα προκύπτει. Επομένως η αναπτυγμένη ικανότητα και η τεχνοτροπία του ταλέντου που είναι απαραίτητα για τον οργανισμό θα πρέπει να είναι σύμφωνα και με την κουλτούρα του γιατί η επιχείρηση με την προσέλκυση του ταλέντου θέλει να καλύψει το κενό που έχει και όχι να δημιουργήσει περισσότερη αμφιβολία και ανησυχία στο εσωτερικό της.

Τέλος πολύ σημαντικό ρόλο στην προσέλκυση των ταλέντων παίζει και η φήμη που έχει αποκτήσει η επιχείρηση από τα χρόνια της λειτουργίας της. Τα ταλέντα που είναι άτομα με ιδιαίτερες ικανότητες δίνουν μεγάλη σημασία στην φήμη της επιχείρησης όπως άλλωστε συμβαίνει και αντίστροφα. Οι επιχειρήσεις για να προσελκύσουν κάποιο ταλέντο θα πρέπει να υπάρχει κάποια θετική φήμη στην αγορά εργασίας για τις ικανότητες του και τις επιδόσεις του.

Όλα τα παραπάνω δείχνουν για ποιους λόγους η διαδικασία της προσέλκυσης είναι τόσο σημαντική για μια επιχείρηση και αντιμετωπίζεται σαν στρατηγικός παράγοντας. Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων υλοποιεί ένα στρατηγικό σχέδιο για να είναι όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική και αποδοτική η διαδικασία της προσέλκυσης. Η διαδικασία προσέλκυσης ταλέντων είναι λίγο πιο δύσκολη γιατί η επιχείρηση και συγκεκριμένα το τμήμα προσωπικού πρέπει να είναι καθημερινά σε εγρήγορση σε περίπτωση που αντιληφθούν ένα ταλέντο να το προσελκύσουν και να το προλάβουν από τους ανταγωνιστές.

Η διαδικασία της προσέλκυσης ταλέντων μπορεί να είναι είτε εσωτερική είτε εξωτερική. Στην εσωτερική προσέλκυση οι κυριότερες πηγές άντλησης υποψηφίων είναι μέσω φίλων των υπαλλήλων της επιχείρησης, πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι, εσωτερικές μετακινήσεις, προαγωγές, μεταθέσεις των ήδη υπαρχόντων εργαζομένων και τέλος τα ενδοεπιχειρησιακά δίκτυα. Στην εξωτερική προσέλκυση οι κυριότερες πηγές είναι τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, η ηλεκτρονική προσέλκυση,

γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, ανταγωνίστριες εταιρείες, ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα κ.α.

Συνήθως για την προσέλκυση των ταλέντων που δεν είναι εύκολη και απαιτεί τεχνογνωσία προτιμάται η εξωτερική μέθοδος και οι κυριότερες πηγές που χρησιμοποιούνται είναι τα γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, τα πανεπιστήμια και η ηλεκτρονική προσέλκυση.

Επειδή λοιπόν η διαδικασία της προσέλκυσης είναι χρονοβόρα και πολυδάπανη η επιχείρηση προτιμάει να χρησιμοποιήσει εταιρείες συμβούλους για την ανεύρεση ταλέντων πιστεύοντας ότι τα χρήματα που θα δαπανήσει για την διαδικασία αυτή είναι επένδυση. Το κόστος προσλαμβάνοντας η επιχείρηση συμβούλους είναι αντιστρόφως ανάλογο του χρόνου που απαιτείται για να ψάξει και να εντοπίσει τα ταλέντα η ίδια η επιχείρηση.(Claudia A. Looney, James K. Looney). Ο αριθμός των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν αυτό τον τρόπο όλο και αυξάνεται.

Η χρησιμοποίηση αυτού του τρόπου προσέλκυσης ενδείκνυται σε περιπτώσεις όπου η επιχείρηση που πρόκειται να κάνει την πρόσληψη δεν διαθέτει εμπειρία ή τον χρόνο που απαιτείται. Επίσης χρησιμοποιείται όταν η επιχείρηση ενδιαφέρεται να αποκτήσει ταλέντα από διαφορετική χώρα ή που είναι δύσκολο να τους προσεγγίσει. Αναζητούν ταλέντα που ταιριάζουν απόλυτα με αυτά που πρεσβεύει η επιχείρηση και φυσικά με τις απαιτήσεις της θέσης. Οι εταιρείες ευρέσεως υποψηφίων ταλέντων δεν ανακοινώνουν στα μέσα ενημέρωσης την αναζήτηση υποψηφίων, ούτε δέχονται αμοιβή από το ταλέντο όταν προσληφθεί.(Torrington & Hall). Δεδομένου του υψηλού κόστους και του σχετικά χαμηλού ποσοστού επιτυχίας έχουν και σημαντικά πλεονεκτήματα που είναι τα εξής:

- Τα γραφεία αυτά είναι καλύτερα στο να βρίσκουν ταλέντα που έχουν ήδη προσληφθεί και τα οποία να μην αναζητούν ενεργά μια επαγγελματική αλλαγή.
- Τείνουν να είναι ταχύτερα από μια επιχείρηση στην περίπτωση που έκανε μόνη της την προσέλκυση ταλέντων.
- Διαθέτουν αρχεία πιθανών υποψηφίων και εμπειρία στον εντοπισμό ταλέντων.
- Επειδή το κυνήγι ταλέντων από τους ανταγωνιστές θεωρείται κακή πρακτική εάν ένας τρίτος το φέρει εις πέρας απαλύνεται κατά πολύ ο κακός αντίκτυπος στο όνομα της επιχείρησης στην αγορά.

Οι ανταγωνιστές και οι άλλες επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο ή στην ίδια γεωγραφική περιοχή μπορεί να αποτελέσουν μία από τις σημαντικότερες πηγές προσέλκυσης ταλέντων. Δεδομένου ότι τα ταλέντα σύμφωνα με έρευνες είναι το πιο κινητικό εργατικό δυναμικό που έχει υπάρξει ποτέ και το 6% των υπαλλήλων είναι δεκτικό σε μια αλλαγή της θέσης εργασίας τονίζει την σημασία αυτής της μεθόδου.

Παρόλο που δεν έχει διαπιστωθεί κατά πόσο έντιμο και ηθικό είναι να κλέβουν οι επιχειρήσεις ταλέντα από τους ανταγωνιστές τους συνεχώς αυξάνεται και είναι πλέον γεγονός. Οι περισσότερες επιχειρήσεις νιώθουν άνετα με το να προσελκύουν τα ταλέντα των ανταγωνιστών τους αλλά όχι με το να το δέχονται στα δικά τους ταλέντα. Να είσαι «λαθροκυνηγός» είναι ηθικό το να είναι οι άλλοι όμως είναι ανέντιμο. Οι λόγοι που κάνουν τις επιχειρήσεις να αισθάνονται έτσι είναι πρώτα συναισθηματικοί ότι δηλαδή δεν έχουν την ικανότητα να ενσωματώνουν αφοσίωση στα ταλέντα τους και δεύτερον πρακτικοί γιατί γνωρίζουν ότι είναι δύσκολο να τα αντικαταστήσουν.(Peter Cappelli)

Μία άλλη ενδιαφέρουσα πηγή για την προσέλκυση ταλέντων είναι τα πανεπιστήμια. Η μέθοδος αυτή είναι αρκετά δημοφιλής κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν καλά οργανωμένα συστήματα εκπαίδευσης και επιζητούν «νέα» ταλέντα που δεν έχουν ακόμα βγει στην αγορά εργασίας, έχουν ενθουσιασμό και οι αμοιβές τους θα είναι σίγουρα πιο χαμηλές από τα άλλα ταλέντα. Με αυτό τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να ανακαλύψουν νέους φοιτητές όπου με την κατάλληλη εκπαίδευση και πρακτική άσκηση για τις λειτουργίες της αλλά και για την κουλτούρα της, το όραμά της, την πολιτική της και την στρατηγική της θα μπορεί από νωρίς να αξιολογήσει τις ικανότητες τους και κατά πόσο είναι ταλέντα. Καθώς περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να ανταγωνιστούν σε παγκόσμιο επίπεδο η ικανότητα να προσελκύσουν ταλέντα που θα πετύχουν εγχώρια και στο εξωτερικό λαμβάνει αυξητικό ενδιαφέρον και τα πανεπιστήμια είναι ένα από τα καλύτερα μέρη για να αποκτήσουν αυτούς τους υποψήφιους.

Τέλος ένας άλλος τρόπος προσέλκυσης των ταλέντων είναι με το διαδίκτυο και είναι μια πηγή προσέλκυσης όπου όλο και περισσότερες επιχειρήσεις τη χρησιμοποιούν. Η ανάπτυξη του διαδικτύου άνοιξε καινούριους ορίζοντες για τους οργανισμούς που θέλουν να προσελκύσουν ταλέντα. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να χρησιμοποιηθεί το Ίντερνετ και οι επιχειρήσεις βελτιστοποιούν τη χρήση αυτού του μέσου. Προφανώς ένας από τους πιο εύκολους τρόπους για να εισέλθει η επιχείρηση

στο e- recruiting είναι απλά να χρησιμοποιήσει την ιστοσελίδα της για να δέχεται αιτήσεις. Το διαδίκτυο αποτελεί το κλειδί για διευρυμένες στρατηγικές στο να προσελκύουν ταλέντα.

Το e-recruiting αποτελεί την πιο αποδοτική πηγή προσέλκυσης ταλέντων σε χρόνο και σε κόστος για το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Στην οικονομία η ταχύτητα έχει σημασία και η οποιαδήποτε καθυστέρηση θα είναι κόστος για την επιχείρηση στην προσπάθεια της να προσελκύσει ταλέντα. Επομένως το διαδίκτυο είναι αποτελεσματική μέθοδος για την προσέλκυση ταλέντων. Το μόνο αρνητικό που έχει είναι ότι η επιχείρηση με αυτή την μέθοδο δέχεται πληθώρα από αιτήσεις και θα πρέπει να γίνεται ξεκαθάρισμα και επιλογή αυτών που πραγματικά θεωρούν ταλέντα και που χρειάζονται. Οπότε πολλές φορές αυτή η μέθοδος μπορεί να αποδειχτεί δυσκολότερη παρά ευκολότερη.(IOMA's REPORT)

2.4 Επιλογή / Πρόσληψη Ταλέντου

Η επιλογή ταλέντου αποτελεί μια σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση εξαιτίας των σοβαρών αρνητικών συνεπειών που μπορεί να προκαλέσουν οι λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων σε μια πλέον ανταγωνιστική αγορά ταλέντων. Η προσπάθεια για την εξεύρεση της ορθής και ασφαλούς μεθόδου επιλογής εξακολουθεί να απασχολεί όχι μόνο το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αλλά και τα διευθυντικά στελέχη και τους ηγέτες μιας επιχείρησης. Παράλληλα οι διαφορετικές νομοθετικές ρυθμίσεις που προωθούν την ίση μεταχείριση και την διαφάνεια στην επιλογή ταλέντων αναγκάζουν τους υπευθύνους να είναι ιδιαίτερα και εξαιρετικά προσεκτικοί και να χρησιμοποιούν αξιόπιστες διαδικασίες επιλογής ταλέντων.

Σύμφωνα πάντα με την βιβλιογραφία η επιλογή ταλέντων μπορεί να οριστεί σαν μια διαδικασία όπου η επιχείρηση μετά από έναν επαρκή αριθμό πιθανών ταλέντων που έχει η ίδια προσελκύσει μπορεί να διαλέξει ποιοι πραγματικά είναι οι κατάλληλοι για να καλύψει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της και να τους εντάξει στο ανθρώπινο δυναμικό της. Η διαδικασία της επιλογής είναι στην ουσία μια πρόβλεψη για το ποια ταλέντα που ενδιαφέρουν την επιχείρηση θα συνεισφέρουν με το καταλληλότερο τρόπο στην επιχείρηση τώρα και στο μέλλον. Αποτελεί δηλαδή ένα

ρίσκο που πρέπει να πάρει η επιχείρηση για το ποια ταλέντα θα ενταχθούν και δεν πρέπει να είναι λανθασμένο.

Υποστηρίζεται ότι η επιλογή ταλέντων όπως και του γενικότερου προσωπικού αποτελεί πλέον τον κύριο άξονα γύρω από τον οποίο περιστρέφονται όλες οι άλλες λειτουργίες που αφορούν την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αυτό γιατί, στο δυναμικό περιβάλλον που λειτουργούν οι επιχειρήσεις ο χρόνος μέσα στον οποίο ένα ταλέντο πρέπει να προσαρμοστεί και να αποδώσει διαρκώς περιορίζεται. Άρα πρέπει να υπάρξει ένα ταίριασμα των χαρακτηριστικών των στόχων της συγκεκριμένης επιχείρησης και των ταλέντων που καλούνται να τους επιτύχουν. Όσο πιο επιτυχημένη και αναπτυγμένη είναι η επιχείρηση έχει ανάγκη από ταλέντα που είναι σε θέση να αναπτύξουν σταθερά και αποτελεσματικά τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης.

Η επιλογή σχετίζεται άμεσα και με την κουλτούρα της επιχείρησης. Δεδομένου ότι η κουλτούρα αποτελεί το σύνολο των αξιών και των «πιστεύω» που κυριαρχούν σε ένα οργανισμό είναι επόμενο η επιχείρηση να θέλει να προσλάβει άτομα τα οποία έχουν τις ίδιες αξίες. Προσλαμβάνοντας λοιπόν η επιχείρηση ταλέντα με τις ίδιες αξίες με αυτήν θα πετύχει και θα μπορέσει να εκπληρώσει αυτά ακριβώς που επιθυμεί.

Ένας άλλος παράγοντας με τον οποίο σχετίζεται άμεσα η επιλογή είναι ο βαθμός στον οποίο ένα ταλέντο είναι διατεθειμένο να χρησιμοποιήσει όλες τις ικανότητες που διαθέτει. Βέβαια επειδή αυτό εξαρτάται και από την επίτευξη των προσωπικών του στόχων και φιλοδοξιών και συνήθως τα ταλέντα ενεργοποιούνται πάνω σε αυτά τα θέματα το πιο πιθανό είναι να δραστηριοποιηθεί και να εκτελέσει την εργασία του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Στην αντίθετη περίπτωση που η εργασία δεν συμπίπτει με τα ενδιαφέροντά του τότε καλό είναι για την επιχείρηση να μην τον επιλέξει γιατί δεν θα έχει την απόλυτη επίδοση που θα αναμένει η επιχείρηση δηλαδή δεν θα αξιοποιήσει όλες του τις ικανότητες.

Έργο λοιπόν της διοίκησης είναι να μπορέσει να διακρίνει και να επιλέξει τα ταλέντα εκείνα τα οποία διαθέτουν τις ικανότητες και όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά όπως είναι η γνώση, τα προσόντα, η εκπαίδευση, η εμπειρία και η προηγούμενη απόδοση για την καλύτερη προσαρμογή στο έργο που θα εκτελέσουν. Ένα ταλέντο λοιπόν θα πρέπει να έχει όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά σε συνδυασμό για να μπορέσει να θεωρηθεί ταλέντο από την επιχείρηση και να προσληφθεί.

Η διαδικασία της επιλογής ταλέντων παρέχει πληροφορίες για αποφάσεις από τους εργοδότες αν δηλαδή θα καταλήξουν στην τελική πρόσληψη του ταλέντου αλλά και από τους υποψηφίους αν δηλαδή θα δεχτούν την πρόταση της επιχείρησης για να ενταχθούν στο δυναμικό της. Οι αποφάσεις για την τελική πρόσληψη των υπαλλήλων είναι κυρίως αρμοδιότητα του διευθυντή του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά επειδή μιλάμε για ταλέντα για εργαζομένους δηλαδή που έχουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και αποτελούν σημαντική επένδυση για τις επιχειρήσεις γίνεται αρμοδιότητα και του γενικού διευθυντή της επιχειρήσεως.

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει το 77% των διευθυντών παραμένουν δυναμικά ενεργοί και εμπλέκονται στην διαδικασία επιλογής και πρόσληψης των ταλέντων. Αυτό είναι σημαντικό για αυτούς όχι μόνο γιατί αισθάνονται ότι η ικανότητα τους να διαλέγουν αυτούς τους υπαλλήλους που θεωρούνται ταλέντα είναι το κλειδί για την καλύτερη αποτελεσματικότητα του οργανισμού τους αλλά και επειδή δίνει έμφαση στην εξουσία τους.

Παρόλα αυτά πολλές φορές η διαδικασία επιλογής των ταλέντων γίνεται και από συμβούλους εταιρειών οι οποίοι προσλαμβάνονται από τις επιχειρήσεις για να αναλάβουν αυτή την τόσο δύσκολη και σημαντική για την επιχείρηση διαδικασία. Στην περίπτωση των ταλέντων όμως το φαινόμενο αυτό είναι σπάνιο γιατί οι επιχειρήσεις δεν εμπιστεύονται ότι αυτές οι εταιρείες δεν μπορούν να αντιληφθούν ακριβώς τις ανάγκες της και να περάσουν στον υποψήφιο την κουλτούρα της και τις αξίες της για να αντιληφθούν αν ταιριάζουν με το δυναμικό της επιχείρησης. Τέλος όπως αναφερθήκαμε παραπάνω τα διευθυντικά στελέχη θέλουν ενεργή συμμετοχή σε αυτή την διαδικασία οπότε το φαινόμενο δεν είναι σύνηθες.

Οι πιο σημαντικές και σύνηθες μέθοδοι επιλογής των ταλέντων που έχει η επιχείρηση στη διάθεση της είναι η συνέντευξη, τα τεστ επιλογής, και η επιβεβαίωση των συστάσεων και των πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν τους.

Οι συνεντεύξεις αποτελούν το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο για την διαδικασία της επιλογής. Χρησιμοποιείται τόσο συχνά για την ευελιξία που προσφέρει, για την ανάγκη να συναντήσει ο εργοδότης το υποψήφιο ταλέντο από κοντά και για την αποδοχή της και από τα δύο μέρη. Στόχος της είναι να συγκεντρωθούν οι απαραίτητες πληροφορίες που θα πείσουν τους διευθυντές ότι ο υποψήφιος είναι ταλέντο και μπορεί να αντεπεξέλθει και φυσικά να επιβεβαιώσουν και να διευκρινίσουν διάφορα στοιχεία του υποψηφίου. Στην περίπτωση των ταλέντων χρησιμοποιούνται πολλές φορές οι ομαδικές συνεντεύξεις όπου δεν

διαφέρουν σε τίποτα ουσιαστικό απλά ο υποψήφιος δέχεται ερωτήσεις από μια ομάδα ατόμων.

Η μέθοδος αυτή όσο σημαντική και αν είναι για την επιλογή του ταλέντου έχει ένα συναισθηματικό υποκειμενικό στοιχείο γιατί βασίζεται στην ανθρώπινη κρίση και επομένως θεωρείται ως την λιγότερο αξιόπιστη μέθοδο. Τα προβλήματα όμως που παρουσιάζονται εξαρτώνται αποκλειστικά από τον άνθρωπο και όχι από την μέθοδο αυτή κάθε αυτή. Επομένως θα πρέπει αυτός που παίρνει την συνέντευξη να είναι εκπαιδευμένος ώστε να μπορεί να κρίνει τον υποψήφιο αντικειμενικά χωρίς συναισθηματισμούς και να υπάρχει ισορροπία της αντικειμενικής και υποκειμενικής αξιολόγησης. (Eric Archer, CPA, Robert Morgan)

Μια άλλη μέθοδος είναι τα τεστ επιλογής και είναι μια προσπάθεια για να επιτευχθεί αντικειμενικότητα ή καλύτερα για να μειωθεί η υποκειμενικότητα στην λήξη αποφάσεων επιλογής ταλέντου. Θεωρούνται από τα πιο αξιόπιστα εργαλεία που διαθέτει ο αξιολογητής κατά την διαδικασία επιλογής. Είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε να μετράνε την πνευματική ισχύ του ατόμου, τις εξειδικευμένες επιδεξιότητες και τα επίπεδα ικανοτήτων και να αναλύουν την ψυχοσύνθεση της προσωπικότητας του.

Υπάρχει βέβαια και η αντίθετη περίπτωση όπου εμφανίζουν αυτή την μέθοδο ως την περισσότερο αβέβαια και αναξιόπιστη δεδομένου ότι οι άνθρωποι αλλάζουν και επίσης είναι δύσκολο να μετρηθούν κάποια χαρακτηριστικά. Η ερμηνεία αυτών των τεστ θεωρείται το πιο δύσκολο σημείο και πρέπει να πραγματοποιείται από επαγγελματίες ψυχολόγους. Παρόλα αυτά ορισμένα τεστ αν χρησιμοποιηθούν σωστά έχουν υψηλή προβλεπτική αξία.

Ο έλεγχος των συστάσεων που αναφέρει ο υποψήφιος στην αίτηση και στο βιογραφικό του σημείωμα καθώς και ο έλεγχος του παρελθόντος του είναι μια ακόμα μέθοδος στη διαδικασία επιλογής του ταλέντου. Οι πληροφορίες για το παρελθόν ενός υποψηφίου μπορούν να αντληθούν όχι μόνο από τον ίδιο τον υποψήφιο ή από ανθρώπους που συνεργάστηκαν μαζί του σε προηγούμενες περιόδους αλλά και από την φήμη που μπορεί να κυκλοφορεί στην αγορά εργασίας για τις επιδόσεις του. Ο έλεγχος αυτών των συστάσεων πραγματοποιείται από τον εργοδότη προς τον προηγούμενο επαγγελματικό χώρο του υποψηφίου.

Για να ληφθεί η απόφαση επιλογής ταλέντων θα πρέπει να συλλεχθούν, να συνδυαστούν και να αξιολογηθούν οι πληροφορίες για τους υποψήφιους που πηγάζουν από τις μεθόδους επιλογής που αναφέραμε παραπάνω. Η επιχείρηση με αυτές τις πληροφορίες συνειδητοποιεί ποια ταλέντα είναι τα κατάλληλα για να τα

προσλάβει ποια δηλαδή έχουν τα τυπικά προσόντα και τις ιδιαίτερες ικανότητες για να μπορέσουν να ενταχθούν μέσα στην επιχείρηση.

Η επιχείρηση αυτό που επιζητά από τα ταλέντα είναι να καταβάλλουν προσπάθεια για να ολοκληρώσουν την εργασία τους τόσο στο ιδανικό χρονικό πλαίσιο όσο και στην απαιτούμενη ποιότητα. Επομένως με το που θα προσληφθούν τα ταλέντα από την επιχείρηση αρχίζει μια διαδικασία εκπαίδευσης για να μπορέσει ο εργαζόμενος ταλέντο να προσαρμοστεί και να ενταχθεί στο δυναμικό της επιχείρησης το συντομότερο δυνατό και φυσικά με τον καλύτερο τρόπο.

Οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να υποδέχονται τις νέες προσλήψεις ιδίως αν πρόκειται για ταλέντα στην φιλοσοφία της συνεργασίας και της υπευθυνότητας από την πρώτη μέρα που εισέρχονται στην επιχείρηση. Επομένως θα πρέπει να υπάρχει ένα διάστημα προσαρμογής των νέων υπαλλήλων στην επιχείρηση και αυτό επιτυγχάνεται με τα προγράμματα εκπαίδευσης που διοργανώνονται. Αυτά τα προγράμματα περιλαμβάνουν μια γενική περίληψη της κουλτούρας, του οράματος, και της αξίας της επιχείρησης και καλό είναι να γίνεται από τους ίδιους τους διευθυντές της επιχείρησης με πρακτική άσκηση για την επιχειρησιακή ηθική και δεοντολογία.

Αυτά τα προγράμματα είναι και μια εμπειρική εισαγωγή και για την ίδια την επιχείρηση. Μπορεί να καταλάβει από την αρχή αν η επιλογή που έκανε είναι σωστή ή όχι. Σε αυτά τα προγράμματα συμμετέχουν τα νέα ταλέντα που έχουν μόλις προσληφθεί από όλα τα επίπεδα και από όλες τις λειτουργίες και συνεργάζονται όλοι μαζί σε θέματα που τους δίνονται, ενθαρρύνονται να εκφράζουν τις απόψεις τους, τις ιδέες τους και τα συναισθήματα τους ακόμα και τις διαφωνίες τους ή τις αντιθέσεις τους. Η δέσμευση των νέων ταλέντων με την επιχείρηση ξεκινάει από την πρώτη μέρα που μπαίνουν στην επιχείρηση.(Jay Romans, Lucy Lardner) Οι επιχειρήσεις λοιπόν έχουν την τάση να οδηγούν τον εργαζόμενο ταλέντο στο να χρησιμοποιεί τις ικανότητες που διαθέτει με ένα αποδεκτό και διαρκή τρόπο από την αρχή που θα προσληφθούν.

Συνεπώς η επιλογή ταλέντων αποτελεί μια κρίσιμη για την επιχείρηση διαδικασία. Ένα ιδανικό και αποτελεσματικό σύστημα επιλογής προσωπικού διασφαλίζει την ύπαρξη των απαραίτητων ικανοτήτων των υπαλλήλων προκειμένου να ολοκληρωθεί η εργασία και συμβάλλει στην δημιουργία και εφαρμογή αποτελεσματικών βάσεων και πρακτικών παρακίνησης.

2.5 Διατήρηση Ταλέντου

2.5.1 Εισαγωγή

Στην σύγχρονη αγορά παρατηρείται ένας αδιάκοπος πόλεμος μεταξύ των επιχειρήσεων για την διατήρηση ικανών εργαζομένων, κορυφαίων στο είδος τους. Η ικανότητα λοιπόν να διατηρήσεις τους εργαζομένους σου ταλέντα αποτελεί ένα θέμα κλειδί για το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων για τους οργανισμούς παγκοσμίως. Αναπτύσσοντας αυτή την ικανότητα λοιπόν οι επιχειρήσεις ενισχύουν την ανταγωνιστικότητά τους. Τι μπορεί να κάνει μια επιχείρηση για να διατηρήσει τα ταλέντα της; Πώς μπορεί να προστατευθεί από τους επιθετικούς κυνηγούς ταλέντων; Ποιες στρατηγικές και τεχνικές εφαρμόζονται καλύτερα και έχουν καλύτερα αποτελέσματα; Αυτές είναι κάποιες από τις καίριες ερωτήσεις που θα απαντηθούν στην συνέχεια ώστε να ερευνήσουμε τι μεθόδους χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να αντιμετωπίσουν ένα τόσο σοβαρό ζήτημα της εποχής μας την διατήρηση των ταλέντων.

Η διατήρηση των ταλέντων μπορεί να οριστεί σαν την διαδικασία εκείνη που εφαρμόζει η επιχείρηση προκειμένου να συντηρήσει τους εργαζομένους της ταλέντα στο εργατικό δυναμικό της δηλαδή αναφέρεται σε όλους εκείνους τους μηχανισμούς και τις στρατηγικές που έχει στη διάθεση της και είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει ώστε για να μπορέσει να τους διαφυλάξει και να τους προστατεύσει από τους ανταγωνιστές της.

Οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να διατηρήσουν τα ταλέντα τους επικεντρώνονται στα παραδοσιακά προγράμματα που βασίζονται σε οικονομικά κίνητρα και υποσχέσεις για μια καλή σταδιοδρομία. Στα δεδομένα της εποχής είναι ανώφελο οι εταιρείες να πιστεύουν ότι προσφέροντας υψηλές αμοιβές, υποσχόμενοι καριέρες ή ακόμα και εκπαίδευση θα αποτρέψουν την φυγή των υπαλλήλων τους. Αυτά από μόνα τους δεν μπορούν να διασφαλίσουν την παραμονή των εργαζομένων με ιδικές ικανότητες και δεξιότητες, αλλά απαιτείται μια εναρμόνιση με αυτό που προστάζει η εποχή. Εκείνο που παλαιότερα θεωρούσαν εύκολο, την διατήρηση δηλαδή και διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού, σήμερα απαιτείται να ασχοληθούν εκτενέστερα και με περισσότερο ζήλο και υπευθυνότητα, γιατί η αγορά είναι αυτή

που καθορίζει πλέον την κίνηση και την κυκλοφορία των ταλέντων και όχι οι ίδιες οι επιχειρήσεις.

Οι εταιρείες μπορούν να διαμορφώσουν ένα άνετο, φιλικό και ευχάριστο περιβάλλον για τους εργαζομένους τους, μπορούν να επιλύουν τα κάθε λογής προβλήματα που κατά καιρούς εμφανίζονται αλλά δεν μπορούν να υπολογίσουν την δύναμη της αγοράς και να προστατεύσουν τους ανθρώπους τους από τις ελκυστικές προτάσεις των ανταγωνιστών και τους επιθετικούς κυνηγούς ταλέντων.

Σκοπός των επιχειρήσεων πλέον δεν είναι μόνο να τους προσφέρουν υψηλά οικονομικά κίνητρα ώστε να αποτρέψουν την φυγή τους αλλά να ελέγχουν την κατεύθυνση και πορεία των εργαζομένων τους και να γίνεται προσπάθεια να τους εμφυσήσουν την πολιτική, την ιδεολογία, την αποστολή και φυσικά τις αξίες του οργανισμού τους.

Όταν η ηγεσία του οργανισμού λοιπόν, έχει αξίες, ηθική συμπεριφορά και τρέφει εμπιστοσύνη και σεβασμό προς τους εργαζομένους της αλλά και όταν είναι γενναιόδωρη στο να τους προσφέρει επαίνους και κομπλιμέντα για την εργασία τους, δημιουργεί κλίμα υπερηφάνειας και ενθουσιασμού στους εργαζομένους της και τους κινητοποιεί για να συνεχίσουν να αναλαμβάνουν έργα και να τα τελειοποιούν, με αποτέλεσμα να μην θέλουν να αποχωρήσουν από το περιβάλλον αυτό. Η δέσμευση των ηγετών, επίσης, να ενδυναμώσουν τους υπαλλήλους τους και να τους οδηγήσουν στην επιτυχία είναι ένας ακόμη λόγος που η σκέψη τους, για να φύγουν από την επιχείρηση, γίνεται όλο και λιγότερο ελκυστική.

Οι οργανισμοί που έχουν δυνατή αποστολή, την καλύτερη φήμη στην αγορά και κυρίως σεβασμό προς της επιχειρήσεις τους είναι σε θέση να διατηρήσουν τα ταλέντα τους. Η αποχώρηση βέβαια κάποιων εργαζομένων όπως γνωρίζουν όλες οι επιχειρήσεις είναι αναπόφευκτη ακόμα και αν διαθέτουν τα στοιχεία που αναφέραμε παραπάνω γιατί θα υπάρχουν πάντα οργανισμοί που θα προσφέρουν περισσότερα χρήματα και θα τους αναγκάζουν να φύγουν. Οι υψηλοί μισθοί όμως δεν είναι πάντα η λύση στο θέμα της διατήρησης των ταλέντων.

Η ισχυρή κουλτούρα της επιχείρησης σε θέματα δέσμευσης, οι επιτυχημένοι συνάδελφοι μέσα στο δυναμικό της, η συνεργαζόμενη διευθυντική ομάδα και οι συνεχώς δραστήριοι στόχοι της είναι στοιχεία που διατηρούν τα ταλέντα της. Αν οι επιχειρήσεις έχουν διευθυντικά στελέχη που κατανοούν αυτά τα ζητήματα και αξιοποιούν το χρόνο τους σε θέματα δέσμευσης ώστε να τα περάσουν σε όλο τον

οργανισμό θα έρθει η στιγμή που εργαζόμενοι τους θα το ανταποδώσουν και δεν θα αποχωρήσουν από την επιχείρηση.

Επίσης είναι πολύ σημαντικό το εργασιακό περιβάλλον να είναι το κατάλληλο για τους εργαζομένους αφού τις περισσότερες ώρες της ημέρας τους τις περνάνε στην δουλεία τους. Θα πρέπει λοιπόν να υπάρχει ένα μέρος που οι υπάλληλοι θα νιώθουν αναγκαίοι, όπου θα είναι φιλικό και φυσικά να υπάρχει το κλίμα της συνεργασίας μεταξύ τους. Έχει σημαντική αξία για την επιχείρηση οι εργαζόμενοι της να αισθάνονται ότι είναι σπίτι τους στον εργασιακό τους χώρο γιατί αποδίδουν καλύτερα και δεσμεύονται περισσότερο με την επιχείρηση.

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας που επιδεικνύει δέσμευση των εργαζομένων προς την επιχείρηση και κατά συνέπεια την διατήρησή τους σε αυτήν είναι οι ευκαιρίες για περισσότερη γνώση και εκπαίδευση των εργαζομένων με σεμινάρια και διαλέξεις ώστε να μπορούν συνεχώς να αναπτύσσονται και να εξελίσσονται προς το καλύτερο. Οι δημιουργικές ευκαιρίες λοιπόν για εκπαίδευση και ανάπτυξη της εργασιακής πορείας των εργαζομένων ενθαρρύνει την διατήρηση των ταλέντων.

Επίσης οι ηγέτες μιας επιχείρησης θα πρέπει να είναι σε ετοιμότητα σε διάφορα σημάδια που δείχνουν πολλές φορές οι εργαζόμενοι τους ότι είναι πρόθυμοι να αποχωρήσουν επειδή ένιωσαν αγχωμένοι ή ψυχολογικά πιεσμένοι από μια λάθος ίσως ενέργεια τους μέσα στην επιχείρηση. Η επιχείρηση θα πρέπει να αναθέτει έργα και στρατηγικές στους εργαζόμενους ταλέντα και να τους εμπιστεύεται με το να τους καθιστά υπεύθυνους για την υλοποίηση των έργων αυτών αλλά παράλληλα να είναι και μέχρι ένα βαθμό διαλλακτική μαζί τους σε περίπτωση λάθους γιατί οι ίδιοι δεν συγχωρούν τα λάθη τους.

Τέλος παρόλο που η διαδικασία της διατήρησης είναι η πιο δύσκολη και πολύπλοκη από όλες ο πιο σημαντικός παράγοντας για να την πετύχεις είναι ίσως και ο πιο απλός στην εφαρμογή του. Στους εργαζόμενους ταλέντα αυτό που τους χαρακτηρίζει είναι η επιθυμία τους για δουλειά επομένως θέλουν και είναι ευχαριστημένοι με το να δουλεύουν. Άρα οι επιχειρήσεις το μόνο που έχουν να κάνουν στα ταλέντα τους είναι να τους έχουν συνεχώς απασχολημένους ώστε να είναι ευχαριστημένοι και ευτυχισμένοι με αυτό που κάνουν και φυσικά με την επιχείρηση που απασχολούνται και να μην αναζητούν να αποχωρήσουν.

(Πηγές: Jean-Marie Hiltrop, Peter Cappelli, Claudia A. Looney, James K. Looney, Jay Romans, Lucy Lardner, Ioma's Human Resource Department Management Report- August 2001, April 2004)

2.5.2 Μηχανισμοί & Στρατηγικές Διατήρησης Των Ταλέντων

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι ορισμένες επιχειρήσεις είναι περισσότερο επιτυχημένες από κάποιες άλλες στην προσπάθεια τους να διατηρήσουν τα ταλέντα. Σύμφωνα με έρευνες που έγιναν για να ανακαλυφθεί το γιατί συμβαίνει αυτό έδειξαν ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που τους βοηθούν να έχουν καλύτερες επιδόσεις από τους ανταγωνιστές τους πάνω σε αυτό το ζήτημα. Αυτές οι πρακτικές είναι οι ακόλουθες:

1. Τοποθετούν τους εργαζόμενους ταλέντα σε εργασίες που έχουν προκλήσεις πριν ακόμα είναι έτοιμοι για αυτές.
2. Θεωρούν την καθοδήγηση και την μάθηση σημαντικά στοιχεία για να προσφέρουν αποτελεσματική εκπαίδευση και ανάπτυξη εργασιών.
3. Δεν επιτρέπουν στους εργαζομένους με χαμηλή επίδοση να παραμείνουν στην επιχείρηση για μεγάλο χρονικό διάστημα.
4. Προσελκύουν συνεχώς ταλέντα και όχι μόνο όταν υπάρχει μια κενή θέση στην επιχείρηση.
5. Έχουν την ικανότητα να ξεχωρίζουν τον τύπο του ανθρώπου και την ποιότητα που διαθέτει για τις ανάγκες της επιχείρησης που θέλουν να εκπληρώσουν.
6. Οι διοικούντες της επιχείρησης να κερδίζουν βραβεία και επαίνους όταν καταφέρνουν να προσελκύουν και να διατηρούν ταλέντα.

Αυτά τα πορίσματα δημιουργούν τρομερή πίεση στους οργανισμούς για να βελτιώσουν τους τρόπους με τους οποίους διοικούν το ανθρώπινο δυναμικό τους. Το κλειδί είναι να δημιουργήσουν πρακτικές και πολιτικές που ενδυναμώνουν την ικανότητα τους να διατηρούν ταλέντα.

Προτείνονται λοιπόν κάποιοι μηχανισμοί που μπορεί μια επιχείρηση να χρησιμοποιήσει ώστε να ενθαρρύνει, όσους εργαζομένους θεωρεί σημαντικούς, να παραμείνουν στους κύκλους της:

■ **Οικονομικά κίνητρα:**

Ο πιο δημοφιλής μηχανισμός διατήρησης των υπαλλήλων είναι τα οικονομικά κίνητρα που η κάθε επιχείρηση προσφέρει και με τα οποία δεσμεύει τους πλέον απαραίτητους εργαζομένους, ώστε να εξασφαλίσει την αφοσίωσή τους. Τα οικονομικά κίνητρα συνοψίζονται σε αμοιβές, όχι άμεσα πληρωτές αλλά μετά από ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα και στην προσφορά μετοχών της επιχείρησης ώστε να αυξάνει το ενδιαφέρον τους για την ανάπτυξή της. Τα παραπάνω ισχύουν σε περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι είναι άκρως απαραίτητοι ή η επιχείρηση βρίσκεται σε τελικό στάδιο σχεδιασμού ενός προϊόντος. Τα οικονομικά κίνητρα σταματούν όταν οι εργαζόμενοι παύουν να θεωρούνται απαραίτητοι ή όταν οι ικανότητές τους γίνονται εύκολα διαθέσιμες στην αγορά.

Το μειονέκτημα του προαναφερόμενου μηχανισμού είναι το ότι πάντα υπάρχει κάποιος ανταγωνιστής που μπορεί να προσφέρει υψηλότερες αμοιβές στην προσπάθειά του να προσεγγίσει κάποιους εργαζομένους μιας άλλης επιχείρησης. Επίσης έρευνες έχουν δείξει ότι όταν προσφέρονται υψηλές αμοιβές ή η μετοχή της επιχείρησης αυξάνεται οι εργαζόμενοι επαναπαύονται, δουλεύουν λιγότερο και συχνά προτιμούν άλλες δουλειές με λιγότερες ώρες εργασίας. Τα οικονομικά κίνητρα είναι πλέον απαραίτητα στις εταιρείες αφού όλες οι επιχειρήσεις τα προσφέρουν και η αγορά το απαιτεί παρόλο που ορισμένες φορές είναι στην καλύτερη περίπτωση μη αποτελεσματικά και στην χειρότερη αντιπαραγωγικά.

Πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι στις περισσότερες χώρες και οργανισμούς τα οικονομικά κίνητρα δεν έχουν σημαντική επίδραση στη διατήρηση των ταλέντων. Μάλιστα αποδεικνύουν ότι τα οικονομικά κίνητρα είναι χαμηλά στην λίστα των παραγόντων που εξετάζουν τα ταλέντα όταν σκέφτονται να αποχωρήσουν ή να παραμείνουν στην επιχείρηση. Οι δύο πιο σημαντικοί παράγοντες που εξετάζουν είναι η αφοσίωση και η εμπιστοσύνη που τους δείχνουν στην ικανότητα τους να παίρνουν αποφάσεις και η αμοιβή έρχεται τρίτη στην λίστα τους. Εξάλλου τα οικονομικά κίνητρα ακόμα και για τις επιχειρήσεις είναι η πιο δαπανηρή μέθοδος για την διατήρηση των ταλέντων.

■ **Εργασία προσαρμοσμένη στις απαιτήσεις των υπαλλήλων:**

Οι επιχειρήσεις με τον μηχανισμό αυτό έχουν σαν σκοπό να προσαρμόσουν τις ανάγκες των ταλέντων τους στις λειτουργίες τους. Επομένως τους προσφέρουν τις απαραίτητες πληροφορίες και εργαλεία που χρειάζονται για να τους βοηθήσουν να αξιολογήσουν τα ενδιαφέροντα τους και να ανακαλύψουν τις προσωπικές τους αξίες,

ταλέντα και ικανότητες. Στόχος της επιχείρησης είναι να ενθαρρύνει τα ταλέντα στο να ανακαλύψουν εργασίες και προγράμματα μέσα στην επιχείρηση που θα μπορούν να τα ακολουθούν για όσο χρειάζεται με ικανοποίηση και να δίνουν όλη τους την ψυχή για να τα υλοποιήσουν.

Επομένως λοιπόν η επιχείρηση θα πρέπει να ενθαρρύνει και τους διευθυντές της ώστε να δίνουν βραβεία και επαίνους (π.χ. περιορισμένες ώρες εργασίας λόγω οικογένειας ή επιδοτήσεις για εκπαίδευση ή ακόμα και χρηματικά ποσά για κάποια επιτυχία ή ταξίδια στο εξωτερικό κτλ) στις ατομικές απαιτήσεις. Η επιχείρηση όμως πρέπει να είναι προσεκτική, ευέλικτη και να κρατήσει κάποιες λεπτές ισορροπίες, γιατί πάντα υπάρχουν άνθρωποι που θα εκμεταλλευτούν την διαλλακτικότητα και την συνεργασία της.

■ **Δημιουργία απαιτητικών εργασιών και ενδιαφέρουσες εμπειρίες για τους υπαλλήλους:**

Η απαίτηση για ενδιαφέρουσες εργασιακές εμπειρίες έχει αποδειχτεί να είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες στο να αναπτύξει η επιχείρηση την δέσμευση και την αφοσίωση των υπαλλήλων της. Επομένως σκοπός της επιχείρησης είναι να σχεδιάσει προγράμματα και εργασίες που θα ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους ταλέντα να αισθάνονται ολοκληρωμένοι επειδή συμμετείχαν σε αυτά, θα μπορούν να εκφράζουν και να αξιοποιούν τις ιδιαίτερες ικανότητες τους και φυσικά να παίρνουν αποφάσεις για καίρια ζητήματα. Δημιουργώντας λοιπόν η επιχείρηση τέτοιες ευκαιρίες και ουσιαστικές εργασίες θα εξασφαλίσει την δέσμευση αυτών των υπαλλήλων και φυσικά την διατήρηση τους στον οργανισμό.

■ **Κοινωνικοί δεσμοί:**

Οι επιχειρήσεις γνωρίζουν ότι σημαντικός παράγοντας για την διατήρηση των ταλέντων είναι η αφοσίωση και η δέσμευση τους αρχικά προς την εταιρεία, στη συνέχεια προς τους συναδέλφους τους και τέλος φυσικά προς την εργασία τους. Οι εργαζόμενοι ταλέντα είναι πολύ πιθανό να χάσουν την αφοσίωση τους προς την επιχείρηση αλλά πολύ δύσκολο να την χάσουν από τους συνεργάτες τους. Επομένως επενδύοντας η επιχείρηση στην ανάπτυξη κοινωνικών δεσμών ανάμεσα στους εργαζόμενους κλειδιά θα μπορέσει να αποτρέψει την απομάκρυνση των υπαλλήλων που οι ικανότητες τους είναι σε μεγάλη ζήτηση.

Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει προγράμματα που δημιουργούν δέσμευση και αφοσίωση στο εργατικό δυναμικό της. Δηλαδή, να διοργανώνει κατά καιρούς κοινωνικές εκδηλώσεις, διάφορους διαγωνισμούς, και να

συμμετέχει σε αθλητικές δραστηριότητες , που σαν στόχο έχουν την καλλιέργεια φιλικού κλίματος και την ενίσχυση των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων της. Με αυτό τον τρόπο θα καταφέρει να τους δεσμεύει μέσα στην επιχείρηση και όσοι αποφασίζουν να αποχωρήσουν θα είναι σαν να αφήνουν όχι απλά την επιχείρηση τους αλλά τους κοινωνικούς τους δεσμούς.

Επιπλέον δημιουργώντας η επιχείρηση ομάδες για την ολοκλήρωση εργασιών και προγραμμάτων δεσμεύει τα talέντα της. Οι εργαζόμενοι talέντα στην προσπάθεια τους να ολοκληρώσουν το έργο που τους έχει ανατεθεί δένονται μεταξύ τους και αναπτύσσουν πολύ καλή σχέση με τους συναδέλφους τους οπότε και πολύ καλή πρόταση να τους γίνει από τους ανταγωνιστές θα το σκεφτούν πολύ πριν πάρουν την απόφαση να αφήσουν τους φίλους τους, συνεργάτες τους. Η δημιουργία ομάδων μέσα στην επιχείρηση έχει ένα επιπλέον πλεονέκτημα, σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει, ότι αυξάνουν την δέσμευση των talέντων και προς την εργασία τους γιατί τα μέλη μιας ομάδας εργάζονται σκληρά επειδή δεν θέλουν να απογοητεύσουν τους συνεργάτες τους. Όταν αναλαμβάνουν ένα έργο εξολοκλήρου οι εργαζόμενοι νιώθουν μεγαλύτερη δέσμευση να το ολοκληρώσουν και να πετύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα που θα τους δικαιώσει και θα τους αυξήσει την δόξα τους και το κύρος τους.

Όμως οι στενοί δεσμοί μεταξύ των μελών μπορεί να δράσουν ανασταλτικά στην περίπτωση που θα προσληφθεί στο μέλλον ένας νέος υπάλληλος και ο οποίος θα συναντήσει δυσκολίες στην ενσωμάτωσή του.

▪ **Σχεδιασμός λειτουργίας της εταιρείας:**

Με τον μηχανισμό αυτό η εταιρεία καταφέρνει μέσω της διάκρισης των εργασιών αλλά και με δεσμευτικά συμβόλαια για κάποιο χρονικό διάστημα που αυτή καθορίζει να διατηρεί τους εργαζομένους της. Η επιχείρηση καταφέρνει με αυτό τον τρόπο να επικεντρώνεται και να δίνει περισσότερη προσοχή στις εργασίες που απαιτούν υψηλές ικανότητες. Επίσης με τα συμβόλαια καταφέρνει να διατηρεί τους υπαλλήλους της για το διάστημα που συμφωνούν με αποτέλεσμα να σχεδιάζει προγράμματα ίσης διάρκειας και όχι μόνο οι εργασίες της είναι αποτελεσματικές αλλά δεν έχει και τον κίνδυνο ότι μπορεί να χάσει κάποιον από το δυναμικό της κατά την διάρκεια του συμβολαίου.

▪ **Σωστή λειτουργία του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων :**

Για να μπορέσει ο οργανισμός να διατηρήσει και να υποστηρίξει τα talέντα του θα πρέπει οι διευθυντές αλλά και οι εργαζόμενοι του τμήματος Διοίκησης

Ανθρωπίνων Πόρων να είναι αποτελεσματικοί και αποδοτικοί στην εργασία τους, να είναι δραστήριοι στις αποφάσεις και στις ιδέες τους με προσωπική και επιχειρηματική αξιοπιστία και τέλος να έχουν ισχυρές και δυνατές σχέσεις με όλα τα τμήματα του οργανισμού. Οι άνθρωποι λοιπόν του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων είναι πραγματικοί συνεργάτες της επιχείρησης γιατί μπορούν και πρέπει να προσαρμόζουν τα συστήματα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με τις στρατηγικές της επιχείρησης, εξοικονομούν χρήματα της επιχείρησης μέσα από αποτελεσματικούς σχεδιασμούς των εργαζομένων τους, επιβεβαιώνουν ότι η συνεισφορά των υπαλλήλων τους στην επιχείρηση είναι αυτή που απαιτείται και τους βοηθούν να προσαρμόζονται στις οποιεσδήποτε μετατροπές γίνονται στην επιχείρηση. Επομένως οι εργαζόμενοι του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων προσθέτουν αξία στην επιχείρηση μέσα από την αποτελεσματική διαχείριση των στρατηγικών της και φυσικά με την δέσμευση των υπαλλήλων που δημιουργούν.

▪ **Δημιουργία ταλέντων στο εσωτερικό της επιχείρησης :**

Όταν η επιχείρηση χρησιμοποιεί το προσωπικό που ήδη κατέχει για να δημιουργήσει νέα ταλέντα μέσα στην επιχείρηση σε καινούριες θέσεις έχει πολλά πλεονεκτήματα όσο αφορά την μετέπειτα διατήρηση τους. Αρχικά ενισχύει σε μεγάλο βαθμό το ηθικό των υπαλλήλων και τους κάνει να είναι πιο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί και φυσικά τους δεσμεύει με την επιχείρηση γιατί τους βοηθάει να αναπτυχθούν και προωθηθούν σε καινούριες εργασίες με περισσότερες ευθύνες, αποδοχές και αναγνώριση.

Από την άλλη μεριά όμως μπορεί να μην είναι πάντα δυνατό να δημιουργούν ταλέντα στο εσωτερικό της επιχείρησης ιδίως όταν πρόκειται για επιχειρήσεις που αναπτύσσονται γρήγορα και δέχονται πολλές συχνές τεχνολογικές αλλαγές και φυσικά θα δημιουργούνται και προστριβές μεταξύ των υπαλλήλων της επιχείρησης.

▪ **Τοποθεσία:**

Είναι στις δυνατότητες της επιχείρησης να μεταφέρει κάποιες από τις λειτουργίες της σε μέρη που υπάρχει χαμηλή ζήτηση ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι δημιουργεί τμήματα από τα οποία δεν κινδυνεύει να χάσει υπαλλήλους από τους ανταγωνιστές της. Κάτι τέτοιο συμβαίνει κυρίως σε επαρχιακές πόλεις. Ωστόσο συναντά δυσκολίες στην μεταφορά υπαλλήλων της καθώς πολλοί είναι εκείνοι που θα δυσανασχετήσουν σε μια νέα μελλοντική τους μετακίνηση. Αλλά έχει το πλεονέκτημα η εταιρεία κυρίως όταν πρόκειται για ανθρώπους με μικρές οικογένειες

ότι θα είναι πιο εύκολο για αυτούς να μετακομίσουν σε ένα πιο ήσυχο περιβάλλον για τα παιδιά τους οπότε μετά τους είναι δύσκολο να φύγουν από την εταιρεία

▪ **Συνεργασία με ανταγωνιστές:**

Εναρμονισμένες με τα νέα δεδομένα και τις δυσκολίες του ανταγωνισμού, πολλές φορές οι εταιρείες εξαναγκάζονται σε άτυπες συμφωνίες μεταξύ τους έτσι ώστε να ξεπεράσουν δύσκολες καταστάσεις δηλαδή της έλλειψης των ταλέντων και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των πελατών τους.

Αναφέρονται παραδείγματα όπου όταν μια επιχείρηση κερδίζει ένα κρατικό διαγωνισμό για να αναλάβει ένα έργο δανείζεται εργαζόμενους ταλέντα από τις επιχειρήσεις που έχασαν μέχρι να ολοκληρώσουν το έργο τους. Αυτό παρουσιάζει πλεονεκτήματα και για τις δύο επιχειρήσεις. Πρώτον η πρώτη επιχείρηση δεν χρειάζεται να ψάξει από την αρχή για ταλέντα που θα είναι δύσκολο να βρει και δεύτερον η επιχείρηση που δανείζει τους υπαλλήλους ξέρει ότι δεν θα τους χάσει γιατί συμφωνούν με συμβόλαια ότι η παραμονή τους στην άλλη επιχείρηση θα είναι παροδική.

Ένα άλλο παράδειγμα συνεργασίας μεταξύ των ανταγωνιστών είναι η λεγόμενη «συμμαχία ταλέντων». Οι επιχειρήσεις δηλαδή που αναγκάζονται να απολύσουν εργαζόμενους ταλέντα είτε επειδή δεν χρειάζονται πλέον τις συγκεκριμένες ικανότητες είτε επειδή αντιμετωπίζουν δυσκολίες μπορούν να προσφέρουν τα ταλέντα τους σε ανταγωνίστριες επιχειρήσεις που γνωρίζουν ότι αναζητούν και κνηγούν ταλέντα με τις ικανότητες που διαθέτουν οι δικοί της εργαζόμενοι.

Τέλος θα μπορούσε επίσης να γίνει ανταλλαγή ταλέντων όχι απαραίτητα σε επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Για παράδειγμα θα μπορούσε μια επιχείρηση που θέλει να προσλάβει νέα ταλέντα να δανειστεί εξειδικευμένους υπαλλήλους που γνωρίζουν καλά την στρατολόγηση εργαζομένων από άλλη εταιρεία ώστε να κάνει την δουλειά της σωστά και στην συνέχεια να τους επιστρέψει. Αυτό δίνει και ένα επιπλέον κίνητρο στους εργαζόμενους να αποκτήσουν μεγαλύτερη εμπειρία από πολλές επιχειρήσεις.

Όλες πλέον οι επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει ότι με τον ανταγωνισμό εμφανίζονται κερδισμένοι μόνο οι πελάτες και μεγάλες χαμένες οι εταιρείες. Για να το αντιμετωπίσουν λοιπόν αυτό συνάπτουν συμφωνίες σε πολλά μέτωπα μειώνοντας όσο το δυνατόν περισσότερο τον ανταγωνισμό.

Μπορεί αυτού του είδους οι στρατηγικές να είναι αντίθετες στον παραδοσιακό τρόπο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού όπου βασίζεται στην υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι ταλέντα μιας επιχείρησης είναι δέσμιοι και ιδιοκτησία μίας και μόνο επιχείρησης είναι ωστόσο τέλεια προσαρμοσμένες στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής και βοηθούν τις επιχειρήσεις στην περαιτέρω ανάπτυξή τους.

Μια σύνθεση όλων των παραπάνω μηχανισμών μπορεί να αποτελέσει ένα ασφαλές εφόδιο των εταιρειών ώστε να διατηρήσουν τα περιζήτητα ταλέντα ανταποκρινόμενες παράλληλα στις νέες απαιτήσεις. Η αυξανόμενη ενασχόληση με το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι πλέον ένα παροδικό φαινόμενο αλλά ένα σύμπτωμα της οικονομικής άνθισης και εξέλιξης της αγοράς. Οι επιχειρήσεις έχουν πλέον την πρόκληση να εγκαταλείψουν την παλιά νοοτροπία τους και να υιοθετήσουν νέες δημιουργικές μεθόδους προσέλκυσης, επιλογής, διαχείρισης, διατήρησης και γιατί όχι και απελευθέρωσης των ταλέντων τους. Όσες λοιπόν επιχειρήσεις θα ξεκινήσουν αυτό το δύσκολο έργο θα βρίσκονται ένα βήμα μπροστά στον ανταγωνισμό που προστάζει η εποχή μας.

(Πηγές: Jean-Marie Hiltrop, Peter Cappelli, Claudia A. Looney, James K. Looney, Jay Romans, Lucy Lardner, Ioma's Human Resource Department Management Report- August 2001, April 2004)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Σκοπός της μελέτης

Η παρούσα μελέτη αφορά το ρόλο του τμήματος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και ιδιαίτερα μια μεγάλη περιοχή του, την στελέχωση των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα σαν κύριο στόχο έχει να εξετάσει και να διερευνήσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την προσέλκυση, την επιλογή και την διατήρηση εξειδικευμένου και έμπειρου προσωπικού δηλαδή των «ταλάντων». Ενδιαφερόμαστε να μελετήσουμε τις πρακτικές και τις μεθόδους που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις σε αυτά τα θέματα, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις σύγχρονες τάσεις, πόσο εύκολο είναι να εντοπίσουν, να επιλέξουν και να διατηρήσουν τα ταλέντα τους, αν πραγματικά έχουν κέρδη και θετικά αποτελέσματα από την διαδικασία αυτή και τέλος πόσο μεγάλη σημασία δίνουν στους εργαζόμενους ταλέντα. Τέλος θέλουμε να δείξουμε το κατά πόσο οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει αυτές τις σύγχρονες τάσεις της εποχής, να ενδιαφέρονται για εργαζόμενους ταλέντα, και τι αναμένεται να επικρατήσει στο μέλλον σε αυτά τα καίρια ζητήματα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Σε συμφωνία με τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Βλάχο Ηλία αποφασίστηκε η παρούσα μελέτη πέρα από την θεωρητική προσέγγιση που παρέχουμε γενικότερα για τις επιχειρήσεις να συμπεριλάβουμε και μια πρακτική διάσταση σε αυτά τα ζητήματα. Συγκεκριμένα αυτό επιτυγχάνεται μέσω των ερευνών για να διαπιστωθούν οι πρακτικές που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την προσέλκυση και διατήρηση των εργαζομένων της αλλά και από την μελέτη περίπτωσης μιας Ιαπωνικής επιχείρησης. Σκοπός της μελέτης περίπτωσης ήταν να εξεταστούν οι λόγοι για τους οποίους η επιχείρηση θεωρεί σημαντικό να έχει στο εργατικό δυναμικό της ταλέντα, την γνώμη και τις αντιλήψεις της για τους εργαζόμενους ταλέντα και να γίνει μια μικρή περιγραφή των παραγόντων που χρησιμοποιεί για να τα προσελκύσει, να τα επιλέξει και να τα διατηρήσει.

3.2 Διαδικασίες μελέτης

3.2.1 Επιλογή θέματος

Το θέμα της μεταπτυχιακής μελέτης επιλέχθηκε μετά από συζήτηση με τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Βλάχο Ηλία. Η διατήρηση λοιπόν των ταλέντων μέσα στην επιχείρηση αποτελεί ένα θέμα με ιδιαίτερη ευαισθησία για όλους τους κλάδους. Πρόκειται για ένα ζήτημα καινοτομικό και καινούριο για τις περισσότερες επιχειρήσεις και αποτελεί επομένως ένα τομέα πρόσφορο για έρευνα μια και αργά ή γρήγορα όλες οι επιχειρήσεις θα πρέπει αν δεν το έχουν κάνει ήδη να δώσουν ιδιαίτερη βαρύτητα.

Το γεγονός ότι τα ταλέντα αποτελούν για τις επιχειρήσεις πρώτα το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα για να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στον ανταγωνισμό και να είναι κερδοφόρες και δεύτερον ότι υπάρχει μειωμένη προσφορά αυτών των εργαζόμενων με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες «αναγκάζει» τις επιχειρήσεις προς αυτήν την κατεύθυνση.

Ένας επιπλέον λόγος που οδήγησε στην επιλογή αυτού του θέματος είναι η συνεχώς αυξανόμενη εξέλιξη και διάδοση του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και η σημαντικότητα του ρόλου που παίζει αυτό το τμήμα στους οργανισμούς που θα αποτελέσει επανάσταση για αυτούς ώστε να μπορέσουν να εκπληρώσουν με επιτυχία τους στόχους και τις στρατηγικές τους. Οι επιχειρήσεις που θα είναι σε θέση να υιοθετήσουν γρήγορα αυτές τις τάσεις θα είναι πρωτοπόρες στον κλάδο, θα έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές και ταυτόχρονα «ισχύ» έναντι των συνεργατών τους.

3.2.2 Εύρεση βιβλιογραφίας

Το επόμενο βήμα ήταν η εύρεση της βιβλιογραφίας σχετικά με τους τρόπους και τις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις γενικά για την προσέλκυση, την επιλογή και την διατήρηση ταλέντων. Οι κύριες πηγές που χρησιμοποιήθηκαν ήταν το διαδίκτυο για την εύρεση της αρθρογραφίας και οι διαθέσιμες βιβλιοθήκες μέσω του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών, του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών αλλά και του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Μέσα

από την βιβλιογραφία αναζητήθηκαν αρχικώς στοιχεία για το ρόλο του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και την εξέλιξη του στον ελλαδικό χώρο και στην συνέχεια στοιχεία για τον διαρκή πόλεμο που επικρατεί στις επιχειρήσεις, για τις νέες τάσεις που προστάζει η εποχή και γενικές πληροφορίες για τα ταλέντα (ορισμοί, χαρακτηριστικά κτλ.). Στην πορεία αναζητήθηκαν στοιχεία για τις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την προσέλκυση, την επιλογή και πρόσληψη και τέλος για την διατήρηση των ταλέντων αλλά και οι έρευνες και η μελέτη περίπτωσης που αποδεικνύουν την θεωρητική διάσταση του θέματος.

Οι πηγές από την Ελλάδα ήταν ιδιαίτερα περιορισμένες και η βιβλιογραφία αφορά κυρίως στοιχεία και παραδείγματα από το εξωτερικό. Τέλος μέσω του διαδικτύου επιλέχθηκαν κάποιες έρευνες που ήταν απαραίτητες για την απόδειξη και την καλύτερη τεκμηρίωση κάποιων στοιχείων.

3.2.3 Σχεδιασμός και οργάνωση της μελέτης

Μέσω της βιβλιογραφίας βρέθηκαν και συλλέχθηκαν τα στοιχεία που βοήθησαν ώστε να γίνει η κατάλληλη οργάνωση και μελέτη τους ώστε να παρουσιάσουμε με συνοχή το καίριο ζήτημα των «ταλέντων». Στην συνέχεια των κεφαλαίων γίνεται μια προσπάθεια ανάλυσης των στοιχείων που συλλέξαμε τις έρευνες που δείχνουν τις πρακτικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις για την στρατολόγηση των εργαζόμενων «ταλέντα» αλλά και της μελέτης περίπτωσης που αποδεικνύει πόσο σημαντικό είναι για τις επιχειρήσεις να έχουν στο δυναμικό τους ταλέντα αν μάλιστα έχουν σαν στόχο την αύξηση των πωλήσεων τους.

Τέλος στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι καλύτερες και αποδοτικότερες μέθοδοι που πρέπει να χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την διατήρηση των εργαζόμενων ταλέντων και για το πώς θα πρέπει να λειτουργεί το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων για να καταφέρει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για την επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΣΤΗ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΤΑΛΕΝΤΑ

4.1 Εισαγωγή

Γενικότερα το εργατικό και στελεχιακό δυναμικό κάθε επιχείρησης αποτελεί πλέον τον πιο ισχυρό παραγωγικό συντελεστή της και κατ' επέκταση οι χειρισμοί για την καλύτερη αξιοποίηση του είναι πολύπλοκοι αν αναλογιστεί κανείς τη δυσκολία κατανόησης της ανθρώπινης ψυχής και συμπεριφοράς. Ως βοηθήματα για την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στην σύγχρονη εποχή μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι θεωρίες που εντάσσονται στο γνωστικό αντικείμενο της συμπεριφοράς οργανώσεων και οι οποίες έχουν ως υπόβαθρο διάφορες κοινωνικές επιστήμες όπως την ψυχολογία και την κοινωνιολογία.

Παράλληλα όμως η εμπειρική μελέτη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στα πλαίσια των επιχειρήσεων βοηθά στο να γίνουν κατανοητές οι σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα θεωρητικά μοντέλα και στην ισχύουσα πραγματικότητα η οποία μάλιστα διαφέρει τόσο μεταξύ των επιχειρήσεων όσο και μεταξύ των χωρών που τυγχάνει να βρίσκονται σε παρόμοιο επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης και να ανήκουν στον ίδιο γεωγραφικό χώρο όπως π.χ. χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Έτσι ενώ στο πρώτο μέρος της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας παρουσιάσαμε το θεωρητικό κομμάτι της στελέχωσης των επιχειρήσεων δηλαδή της προσέλκυσης, επιλογής και διατήρησης προσωπικού στο δεύτερο μέρος αναλύουμε την πρακτική διάσταση του θέματος. Η πρακτική διάσταση αποκαλύπτεται με την παράθεση ερευνών που έχουν γίνει στον χώρο και την παρουσίαση μίας μελέτης περίπτωσης σε μια ιαπωνική επιχείρηση.

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιάσουμε τις πρακτικές προσέλκυσης, επιλογής και διατήρησης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζουν όχι μόνο οι ελληνικές επιχειρήσεις αλλά και ευρωπαϊκές μέσα από έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί. Επιλέγονται να παρουσιαστούν οι πιο πρόσφατες έρευνες έτσι ώστε ο αναγνώστης να είναι ενημερωμένος για τις τελευταίες εξελίξεις στις ελληνικές επιχειρήσεις όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο στελεχώνονται. Δεν λείπουν βέβαια οι συγκρίσεις της

ελληνικής πραγματικότητας με αυτή της ευρωπαϊκής ένωσης καθώς επίσης και η διαχρονική εξέλιξη των πρακτικών που εφαρμόζονται.

4.2 Ιστορική Αναδρομή των ερευνών για την Δ.Α.Δ. στην Ελλάδα

Σήμερα στο γενικότερο πλαίσιο διεθνοποίησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας και της όξυνσης του ανταγωνισμού, η σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα σταδιακά αναγνωρίζεται και από τους Έλληνες επιχειρηματίες ως μια από τις κύριες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παρά ταύτα, ο βαθμός στον οποίο οι πολιτικές και πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συνδέονται με τον στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων παραμένει σχετικά χαμηλός.

Ιστορικά, η εξέλιξη του μάνατζμεντ αλλά και ειδικότερα της διοίκησης προσωπικού στην ελληνική αγορά επηρεάστηκε από διάφορους παράγοντες όπως η αργή οικονομική ανάπτυξη, ο κρατικός παρεμβατισμός, ο αναποτελεσματικός και σε πολύ μεγάλο βαθμό γραφειοκρατικός δημόσιος τομέας, η πολυπλοκότητα του νομικού και ρυθμιστικού πλαισίου (πολυνομία), ο μεγάλος αριθμός μικρομεσαίων και οικογενειακών επιχειρήσεων, η ανελαστικότητα που χαρακτηρίζει την αγορά εργασίας, η δύναμη των συνδικαλιστικών ενώσεων. Οι παράγοντες αυτοί συχνά λειτούργησαν ανασταλτικά όσον αφορά τη συστηματική χρήση σύγχρονων μεθόδων μάνατζμεντ.

Ειδικά σε ότι αφορά το οικογενειακό ιδιοκτησιακό καθεστώς, σειρά χαρακτηριστικών όπως η σύγχυση των ρόλων μεταξύ ιδιοκτησίας και μάνατζμεντ, ο παρεμβατισμός και η συγκέντρωση εξουσίας και οι απολυταρχικές πρακτικές διοίκησης, οι ανελαστικές ιεραρχικές δομές, η έλλειψη στρατηγικών διαδικασιών λήξης αποφάσεων, καθώς και η περιορισμένη παρουσία επαγγελματιών μάνατζερ υψηλής ποιότητας, έχουν δράσει ως τροχοπέδη στην υιοθέτηση σύγχρονων τεχνικών μάνατζμεντ, προκαλώντας αρνητικές επιπτώσεις στη λειτουργία των επιχειρήσεων σε τομείς όπως η παραγωγικότητα και η περαιτέρω ανάπτυξη (Lioykas and Makrydakias, 1999).

Ο τεχνολογικός και οργανωσιακός εκσυγχρονισμός και η εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την προσαρμογή, επιβίωση και ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων στο νέο

ανταγωνιστικό περιβάλλον. Στο πλαίσιο αυτό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δύναται να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο συμβάλλοντας στη μετάβαση από την παραδοσιακή μορφή διοίκησης προσωπικού σε ένα σύγχρονο περιβάλλον διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μέσω της ανάπτυξης και εφαρμογής καινοτόμων και αποτελεσματικών μεθόδων και τεχνικών. Η ανάγκη αυτής της μετάβασης αφορά όλους, τις επιχειρήσεις, τους ερευνητές, το κράτος, αλλά και τον ακαδημαϊκό χώρο.

Οι πρώτες αναφορές σε πρακτικές διοίκησης προσωπικού εντοπίζονται σε μικρό αριθμό μελετών και εμπειρικών ερευνών του γενικότερου χώρου του μάνατζμεντ, και οι οποίες έλαβαν χώρα στην Ελλάδα στις δεκαετίες του 1970 και 1980. Πιο εξειδικευμένες έρευνες στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού άρχισαν να εμφανίζονται κατά το δεύτερο μισό της δεκαετίας 1980 (Κανελλόπουλος, 1990), στην οποία κατεγράφησαν οι λειτουργίες της διοίκησης προσωπικού σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων της ελληνικής αγοράς.

Η έρευνα αυτή προσέφερε τις πρώτες εμπειριστατωμένες περιγραφές για τον ρόλο και τις δραστηριότητες της διεύθυνσης προσωπικού καθώς και το προφίλ των διευθυντών προσωπικού. Στα συμπεράσματα της έρευνας επισημαίνεται ότι ο τομέας της Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα υστερούσε σημαντικά σε σύγκριση με άλλες ανεπτυγμένες χώρες. Ειδικότερα το επάγγελμα του στελέχους Διοίκησης Προσωπικού δεν ήταν ιδιαίτερα ανεπτυγμένο στον ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον, ενώ η εξειδικευμένη επιμόρφωση στον τομέα της Διοίκησης Προσωπικού και η ενημέρωση σχετικά με τις εξελίξεις στον χώρο δεν ήταν ικανοποιητικές. Τα πρώτα τμήματα προσωπικού διοικούνταν από ανθρώπους οι οποίοι δεν διέθεταν ιδιαίτερη γνώση στον χώρο και οι σύγχρονες λειτουργίες Διοίκησης Προσωπικού χαρακτηρίζονταν από χαμηλή ανάπτυξη.(Κανελλόπουλος, 1990).

Στο παρελθόν η ύπαρξη επίσημων διαδικασιών όσον αφορά την επιλογή, την αξιολόγηση της απόδοσης, την διατήρηση των «καλών» εργαζομένων και τις αμοιβές παρατηρούνται στη χώρα μας μόνο στις μεγάλες επιχειρήσεις του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Καθώς οι επιχειρήσεις μεγάλωναν σε μέγεθος και οι δραστηριότητες τους γίνονταν όλο και πιο περίπλοκες άρχισε να γίνεται αισθητή η ανάγκη δημιουργίας διακριτής διεύθυνσης προσωπικού. Ακόμη έχει υποστηριχθεί ότι ο ρόλος των ξένων πολυεθνικών στη μεταφορά γνώσης και εξειδίκευσης υπήρξε σημαντικός κυρίως λόγω της έλλειψης εγχώριας ακαδημαϊκής εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης. Αμερικανικές και ευρωπαϊκές επιχειρήσεις συνέβαλλαν σε μεγάλο βαθμό

στην ανάπτυξη της Διοίκησης Προσωπικού στην τοπική αγορά εισάγοντας έννοιες και τεχνικές οι οποίες τότε ήταν σχεδόν άγνωστες στο ευρύτερο επιχειρηματικό πεδίο στην Ελλάδα (Ball, 1992, Papaleksandri, 1991).

Κατά την δεκαετία του 1990 και στο πλαίσιο των πανευρωπαϊκών ερευνών του Πανεπιστημίου Cranfield το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών πραγματοποίησε τρεις μεγάλες έρευνες στις ελληνικές επιχειρήσεις (1993, 1996 και 1999). Οι έρευνες ΟΠΑ-Cranfield τόνισαν την ύπαρξη «έντονου ρεύματος εκσυγχρονισμού» στον ευρύτερο χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού επισημαίνοντας ότι η Ελλάδα δείχνει να συγκλίνει με τις υπόλοιπες χώρες της ΕΕ όσον αφορά τις περισσότερες δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Συγκεκριμένα στην πλειονότητα των επιχειρήσεων του δείγματος (με πάνω από 200 εργαζομένους) παρατηρήθηκε αύξηση του επαγγελματισμού καθώς και συστηματοποίηση των διαδικασιών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού 'όπως για παράδειγμα μέθοδοι ανάπτυξης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, ποικίλες μέθοδοι ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών και αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και διατήρησης των ταλέντων και τέλος συμμετοχή των διευθυντών ΔΑΔ στο διοικητικό συμβούλιο.

4.3 Έρευνα CRANET

4.3.1 Γενικά

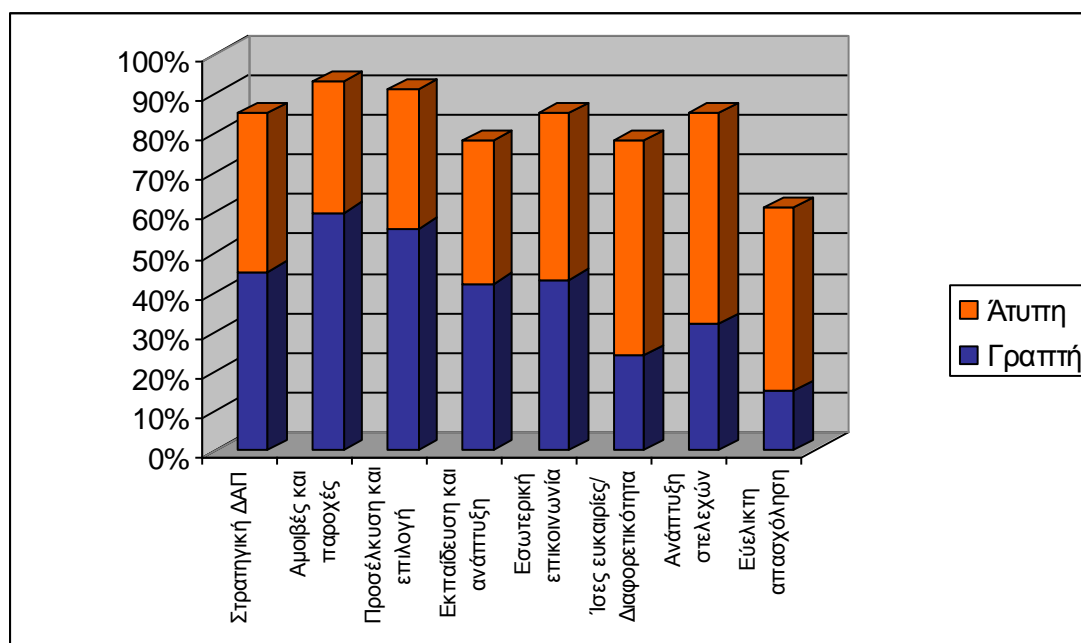
Το CRANET (Cranfield Network) είναι ένα δίκτυο από Ευρωπαϊκά Πανεπιστήμια το οποίο ιδρύθηκε το 1989 από πέντε χώρες και ανέπτυξε ένα σημαντικό και μοναδικό ερευνητικό πρόγραμμα στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Συντονίζεται από το Ευρωπαϊκό Κέντρο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο Πανεπιστήμιο του Cranfield. Η έρευνα Cranet είναι τώρα η μεγαλύτερη και περισσότερη αντιπροσωπευτική ανεξάρτητη έρευνα για τις πολιτικές και τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον κόσμο. (<http://www.cranet.org>)

Στο δίκτυο Cranet ανήκει και η Ελλάδα με το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών να αναλαμβάνει να πραγματοποιήσει τις εγχώριες έρευνες. Η χώρα μας

συμμετείχε τρεις φορές στην έρευνα το 1993, το 1996 και το 1999. Τα αποτελέσματα που εξάγονται από τις έρευνες αυτές είναι εξαιρετικά σημαντικά και ακτινογραφούν την ελληνική πραγματικότητα όσον αφορά τις πρακτικές που εφαρμόζονται γενικότερα στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Παρακάτω παραθέτονται και σχολιάζονται τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας όσον αφορά την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού στις ελληνικές επιχειρήσεις. Η συγκεκριμένη έρευνα θεωρείται ίσως η πιο αποκαλυπτική που έχει γίνει στην Ελλάδα.

4.3.2 Γραπτές και Άτυπες Πολιτικές ΔΑΔ

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας υψηλό εμφανίζεται το ποσοστό των επιχειρήσεων που δηλώνουν ότι έχουν γραπτά διατυπωμένες ή άτυπα διαμορφωμένες στρατηγικές και πολιτικές σε θέματα που άπτονται της διοίκησης προσωπικού με πρώτες στη συχνότητα τις πολιτικές αμοιβών, προσέλκυσης και επιλογής και τελευταίες την πολιτική για ευέλικτες μορφές απασχόλησης (Διάγραμμα 4.1).



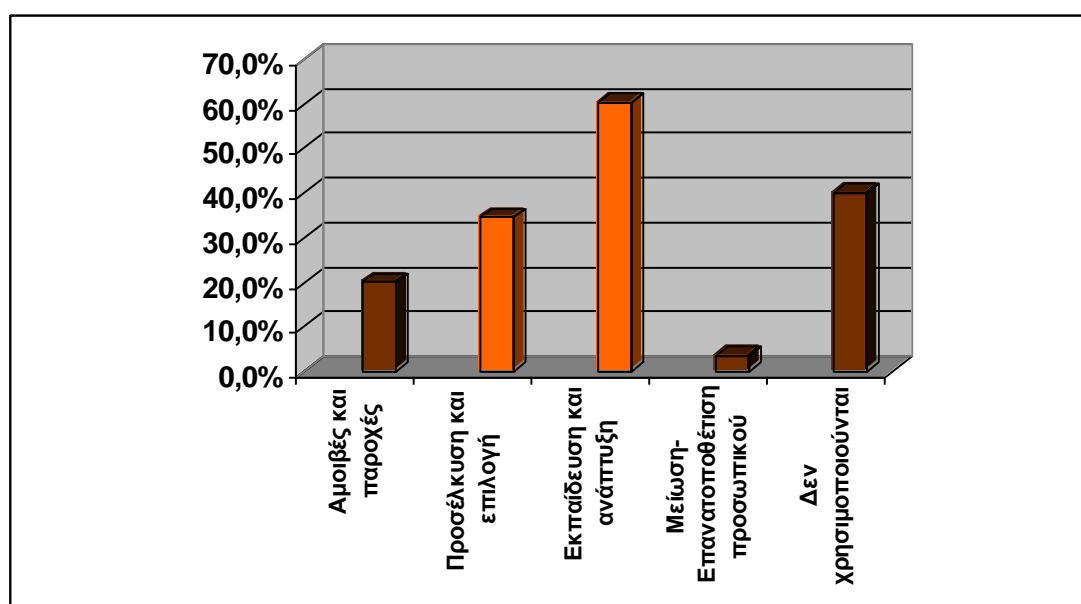
Διάγραμμα 4.1: Γραπτές και άτυπες πολιτικές ΔΑΠ

Η ύπαρξη άτυπης (ή μη γραπτής) πολιτικής θα μπορούσε να θεωρηθεί έλλειψη πολιτικής. Προφανώς το μέγεθος των επιχειρήσεων παίζει εδώ καθοριστικό ρόλο καθώς όπως είναι αναμενόμενο όσο μεγαλώνουν οι επιχειρήσεις τόσο αυξάνει η τυποποίηση ή επισημοποίηση των πολιτικών. Γνωρίζοντας την ελληνική

πραγματικότητα θα μπορούσαμε να πούμε ότι αυτά τα ποσοστά αντικατοπτρίζουν την αυξανόμενη έμφαση στη δημιουργία σύγχρονων και ανταγωνιστικών συστημάτων αμοιβών καθώς και την συνεχώς αυξανόμενη τάση για προσέλκυση ικανού ανθρώπινου δυναμικού και τη χρήση σύγχρονων μεθόδων για την επιλογή των καλύτερων υποψηφίων. Συγχρόνως δείχνουν και τη σχετικά περιορισμένη τάση στη χρήση ευέλικτων μορφών απασχόλησης κάτι που μόνο τα τελευταία χρόνια αρχίζει να διαδίδεται στην Ελλάδα καθώς και στα προγράμματα για την αντιμετώπιση της διαφορετικότητας που ακόμη δεν έχει απασχολήσει τις ελληνικές επιχειρήσεις σε αντίθεση με άλλες βιομηχανικά προηγμένες χώρες.

4.3.3 Εξωτερικοί Σύμβουλοι

Η ανάγκη για εξελιγμένη τεχνογνωσία, για μείωση του κόστους και για αύξηση της ανταγωνιστικότητας, οι συχνές αλλαγές, ο φόρτος που συχνά καλούνται να αντιμετωπίσουν τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να προβαίνουν σε ανάθεση κάποιων λειτουργιών / δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς συμβούλους.



Διάγραμμα 4.2 : Ανάθεση σε εξωτερικούς συμβούλους διαδικασιών ΔΑΠ

Η βασικότερη λειτουργία που ανατίθεται σε εξωτερικούς συμβούλους είναι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη με 60,3% ενώ ακολουθεί αμέσως μετά η λειτουργία της προσέλκυσης και επιλογής με 34,6% (Διάγραμμα 4.2). Όμως ένα σημαντικό ποσοστό (40%) δεν χρησιμοποιεί συμβούλους είτε διότι θεωρεί ότι οι υπηρεσίες τους είναι

ακριβές είτε διότι έχει αρκετά αναπτυγμένη εσωτερικά τη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Σύμφωνα με τα παραπάνω σημαντική θεωρείται και η παρουσία των συμβούλων εφόσον είναι σε θέση να κατανοήσουν τις ιδιαιτερότητες της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης και να ασχοληθούν με την υλοποίηση και την παρακολούθηση των προτάσεων που εισηγήθηκαν. Γεγονός πάντως είναι ότι σε πολλές μικρότερες επιχειρήσεις που δεν είχαν αρχικά τμήμα προσωπικού η επαφή με τους συμβούλους βοήθησε στο να συνειδητοποιηθεί η ανάγκη για σοβαρότερη απασχόληση με τα θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού η οποία τελικά οδήγησε και στην ανάπτυξη τμήματος στο εσωτερικό της επιχείρησης.

4.3.4 Προκλήσεις της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

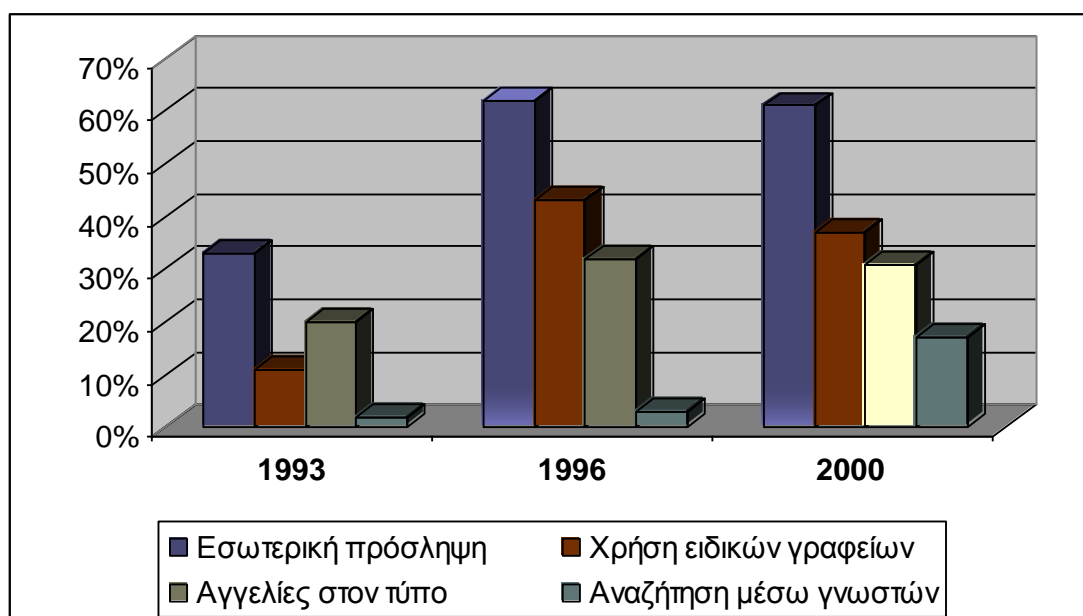
Στην ερώτηση για τις σημαντικότερες προκλήσεις που πρόκειται να αντιμετωπίσει το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού την επόμενη τριετία σε σχέση με τις προηγούμενες τριετίες κυρίαρχη θέση κατέχουν η εκπαίδευση, η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και η προσέλκυση προσωπικού ενώ σημαντικότερη αύξηση από το 1993 παρουσιάζουν η αξιολόγηση της απόδοσης και η ανάπτυξη δεξιοτήτων που συγκέντρωναν πολύ περιορισμένα ποσοστά το 1993. εξίσου σημαντική αλλαγή αλλά φθίνουσα ως προς την σημαντικότητα εμφανίζουν οι εργασιακές σχέσεις κάτι που δείχνει ότι η αντιπαλότητα που υπήρχε τις προηγούμενες δεκαετίες τείνει να αντικατασταθεί από την έμφαση στην ανάπτυξη και την αποτελεσματικότητα. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 1999, 2% των επιχειρήσεων του δείγματος έναντι 7,3% το 1996, συγκαταλέγουν τις εργασιακές σχέσεις ανάμεσα στις σημαντικές προκλήσεις που έχει αντιμετωπίσει το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού την επόμενη τριετία.

Μέθοδοι Προσέλκυσης Προσωπικού

Στη συνέχεια ζητήθηκε να απαντήσουν οι ελληνικές επιχειρήσεις σε μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής σχετικά με τους τρόπους πλήρωσης κενών θέσεων στελεχών. Από την στατιστική ανάλυση των δεδομένων προέκυψε ότι στο σύνολο του δείγματος το 65,4% των ανώτερων στελεχών και το 79,4% των μεσαίων στελεχών προέρχονται από τις εσωτερικές πηγές της επιχείρησης και προφανώς οι θέσεις που κατέχουν είναι αποτέλεσμα προαγωγών. Αυτό είναι σύμφωνο με την γενικότερη φιλοσοφία των ελληνικών επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν τη

δυνατότητα προαγωγής σαν την κύρια μέθοδο υποκίνησης. Εάν υπάρχει η δυνατότητα να εξελιχθούν τα άτομα μέσα στην επιχείρηση είναι σίγουρο ότι θα προτιμηθούν άνθρωποι οι οποίοι γνωρίζουν την κουλτούρα και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και οι οποίοι είναι έτοιμοι να αναλάβουν περισσότερα και πολυπλοκότερα καθήκοντα. Όσον αφορά τα κατώτερα στελέχη το 55% μόνο φαίνεται να προέρχονται από τις εσωτερικές πηγές της επιχείρησης το οποίο θεωρείται επίσης υψηλό ποσοστό.

Η πλήρωση θέσεων μέσω εξωτερικών συμβούλων προσλήψεων και επιλογής χρησιμοποιήθηκε κυρίως για το επίπεδο των ανώτερων στελεχών σε ένα ποσοστό 39% το 1999 έναντι 16,7% το 1993 γεγονός που δείχνει τόσο την τάση για εξωτερική ανάθεση της σημαντικής αυτής λειτουργίας όσο και την αύξηση του επαγγελματισμού που αυτή συνεπάγεται κάτι που ήδη αναφέρθηκε και σε προηγούμενη απάντηση. Η επιλογή ανωτέρων στελεχών δεν είναι εύκολη και απαιτεί τεχνογνωσία την οποία κατέχει μια εταιρεία συμβούλων επιλογής προσωπικού και όχι απαραίτητα η ίδια η επιχείρηση. Κάτω από αυτές τις συνθήκες πολλές επιχειρήσεις είναι πρόθυμες να χρησιμοποιήσουν συμβούλους επιλογής για ανεύρεση ικανών υψηλόβαθμων στελεχών θεωρώντας τα χρήματα που θα πληρώσουν για την διαδικασία αυτή επένδυση.



Διάγραμμα 4.3 : Μέθοδοι προσέλκυσης ανώτερων στελεχών

Το αντίστοιχο ποσοστό για προσλήψεις μέσω συμβούλων είναι χαμηλότερο δηλαδή 13.2% για μεσαία στελέχη και 5.9% για κατώτερα στελέχη. Αυτό είναι επίσης αναμενόμενο δεδομένου ότι το κόστος των συμβούλων για την επιχείρηση είναι υψηλό και η ανεύρεση μεσαίων και κατώτερων στελεχών δεν είναι δύσκολη συνεπώς ίσως να μην συμφέρει οικονομικά η χρήση συμβούλων. Για να εγκαταλείψουν τη θέση τους θα πρέπει η αντιπροσφορά που θα τους γίνει να είναι πολύ καλή.

Όσον αφορά την κάλυψη των θέσεων στελεχών μέσω καταχωρήσεων στον τύπο γίνεται αντιληπτό ότι στο σύνολο του δείγματος το 33.8% χρησιμοποίησαν αυτή την μέθοδο για επιλογή ανωτέρων στελεχών, 50% για μεσαία στελέχη και 54,4% για κατώτερα στελέχη. Η τάση αυτή έρχεται σε συμφωνία με όσα προαναφέρθηκαν για τους συμβούλους προσλήψεων και φαίνεται να αντικατοπτρίζει κυρίως την τάση που υπάρχει στον ιδιωτικό τομέα. Η αναζήτηση για πρόσληψη στελεχών μέσω γνωστών αν και ελαφρώς περιορισμένη με ποσοστά 19.1% για ανώτερα στελέχη, 22,8% για μεσαία και 38.2% για κατώτερα στελέχη εμφανίζει έντονα αυξητική τάση από το 1993. Ορισμένες άλλες μέθοδοι προσέλευσης που αναφέρθηκαν από τα στελέχη είναι τα προγράμματα πρακτικής άσκησης των Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων τα βιογραφικά που αποστέλλουν στις επιχειρήσεις κατά καιρούς οι διάφοροι ενδιαφερόμενοι για ανεύρεση εργασίας.

Συνοψίζοντας μπορούμε να αναφέρουμε ότι όσο προχωράμε από τα ανώτερα προς τα στελέχη βάσης χρησιμοποιούνται όλο και λιγότερο οι σύμβουλοι πρόσληψης και όλο και περισσότερο οι καταχωρήσεις στον τύπο και η αναζήτηση μέσω γνωστών. Τα στοιχεία αυτά είναι σχεδόν βέβαιο ότι στο μέλλον θα διαφοροποιηθούν καθώς πρόσφατα έχουν δραστηριοποιηθεί και στην χώρα μας εταιρείες επιλογής που στοχεύουν και σε προσωπικό χαμηλότερων βαθμίδων (εποχιακής, μερικής και προσωρινής απασχόλησης), ενώ με ραγδαίο ρυθμό εξαπλώνεται και η χρήση του Ίντερνετ για την προσέλκυση προσωπικού.

4.3.6 Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού

Οι επιχειρήσεις του δείγματος εκλήθησαν να απαντήσουν σχετικά με το ποιες από τις διάφορες μεθόδους επιλογής χρησιμοποιούν για την πρόσληψη προσωπικού. Δηλαδή οι ερωτηθέντες έπρεπε να απαντήσουν αν η χρήση της κάθε μεθόδου εφαρμόζεται σε όλες, σε πολλές, σε ορισμένες, σε λίγες ή σε καμία θέση εργασίας. Οι

προσωπικές συνεντεύξεις, οι έντυπες αιτήσεις και οι συστάσεις χρησιμοποιούνται ευρύτατα. Αντίθετα οι ομαδικές συνεντεύξεις, όπου πολλοί υποψήφιοι κρίνονται συγχρόνως, τα ψυχομετρικά τεστ και τα κέντρα επιλογής έχουν περιορισμένη χρήση. Τέλος σχεδόν μηδενική είναι η χρήση της γραφολογίας.

Αναφερόμενοι στις μεθόδους διαπιστώνουμε τα εξής:

- Όσον αφορά τις ομαδικές συνεντεύξεις είναι πολύ λίγες εκείνες οι επιχειρήσεις οι οποίες φάνηκε να τις χρησιμοποιούν ως μέθοδο επιλογής. Συγκεκριμένα 67,1% των επιχειρήσεων του δείγματος δεν τις χρησιμοποιεί καθόλου.
- Σχετικά με τις προσωπικές συνεντεύξεις το 75% του δείγματος τις χρησιμοποιεί για κάθε θέση ενώ μόνο το 2,3% δεν τις χρησιμοποιεί καθόλου.
- Οι έντυπες αιτήσεις έρχονται πολύ κοντά με τις προσωπικές συνεντεύξεις ως μέθοδοι επιλογής προσωπικού χρησιμοποιούμενες για κάθε θέση σε ποσοστό 73,2% ενώ μόνο το 8,9% του συνολικού δείγματος δεν χρησιμοποιεί καθόλου αυτή την μέθοδο.
- Τα ψυχομετρικά τεστ δεν χρησιμοποιούνται καθόλου από το 56,5% του συνολικού δείγματος ενώ οι επιχειρήσεις που τα χρησιμοποιούν ανήκουν σαφώς στον ιδιωτικό τομέα. Συγκεκριμένα μόνο το 13% χρησιμοποιεί κάποια τεστ για όλες τις θέσεις στις οποίες προσλαμβάνει προσωπικό.
- Τα κέντρα επιλογής προσωπικού που περιλαμβάνουν έναν συνδυασμό από διάφορες μεθόδους επιλογής δεν φαίνεται να είναι ιδιαίτερα γνωστά ακόμα στην Ελλάδα. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από μια σειρά λόγων όπως το υψηλό κόστος της μεθόδου, η ευκολία στη δυνατότητα εύρεσης ανθρώπινου δυναμικού, η φύση των ελληνικών επιχειρήσεων, οι οποίες κατά κύριο λόγο είναι μικρομεσαίες και δεν γνωρίζουν ακόμη τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η μέθοδος, η περιορισμένη παρουσία εξειδικευμένων κέντρων παροχής ανάλογων υπηρεσιών. Από την έρευνα προκύπτει ότι το 4,9% του δείγματος τα χρησιμοποιεί για κάθε θέση εργασίας, ενώ κατά 67,9% δεν τα χρησιμοποιεί καθόλου.
- Η γραφολογία δεν φαίνεται να χρησιμοποιείται σαν μέθοδος αξιολόγησης των υποψηφίων για επιλογή.
- Αντίθετα το 39% του δείγματος χρησιμοποιεί ως μέθοδο επιλογής τις συστάσεις για όλες τις θέσεις. Μόνο το 15% των επιχειρήσεων δεν κάνει χρήση αυτής της μεθόδου.
- Συμπληρωματικά σε συνεντεύξεις με τους εκπροσώπους των ιδιωτικών επιχειρήσεων του δείγματος αναφέρθηκαν τόσο οι συστάσεις όσο και τα εισαγωγικά

σεμινάρια για νέους πτυχιούχους ή τελειόφοιτους σαν μέθοδοι επιλογής. Τα σεμινάρια αυτά που διενεργούνται ιδίως από πολυεθνικές επιχειρήσεις δίνουν την ευκαιρία στην επιχείρηση να εντοπίσει νέους ταλαντούχους υποψήφιους οι οποίοι έχουν την δυνατότητα να ξεχωρίσουν κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης.

Σε γενικές γραμμές το σύνολο των επιχειρήσεων προτιμά διαδοχικά τις προσωπικές συνεντεύξεις, τις έντυπες αιτήσεις και τις συστάσεις ενώ σε σύγκριση με τα στοιχεία του 1996 φαίνεται να κερδίζουν έδαφος τα ψυχομετρικά τεστ, με τα κέντρα επιλογής και τις ομαδικές συνεντεύξεις να παρουσιάζουν περιορισμένη χρήση παρόμοια με αυτή του 1996.

4.3.7 Σύγκριση της Ελλάδας με τις Χώρες της Ε.Ε.

Σε πολλές μελέτες στον χώρο του μάνατζμεντ έχει υποστηριχθεί ότι οι διαφορές στα εθνικά χαρακτηριστικά το σύστημα αξιών και την κουλτούρα αποτελούν αιτίες διαφοροποίησης των πρακτικών μάνατζμεντ από χώρα σε χώρα. Ακόμη οι πρακτικές οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων επηρεάζονται και από σειρά άλλων παραγόντων όπως η διάρθρωση της αγοράς, η τεχνολογία, το μέγεθος των επιχειρήσεων, το ιδιοκτησιακό καθεστώς, καθώς επίσης και το νομοθετικό, οικονομικό και πολιτικό πλαίσιο. Οι παράγοντες αυτοί σε μεγάλο βαθμό καθορίζουν τις μορφές οργανωσιακής διάρθρωσης των επιχειρήσεων, τις αξίες και τη στάση των εργαζομένων, και ως εκ τούτου και τη μορφή των πολιτικών και πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που αναπτύσσονται και εφαρμόζονται σε κάθε αγορά.

Επομένως κατά πόσο είναι εφικτή η αποτελεσματική μεταφορά και εφαρμογή των ίδιων τεχνικών και πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού από χώρα σε χώρα; Στο πλαίσιο κυλιόμενης πανευρωπαϊκής έρευνας στη ΔΑΔ από δίκτυο ευρωπαϊκών Πανεπιστημίων (Cranfield Network), υπό τον συντονισμό του Πανεπιστημίου Cranfield της Βρετανίας έχει υποστηριχθεί ότι ο ρόλος και η λειτουργία της ΔΑΠ διαφέρει μεταξύ των χωρών της Ευρώπης. Για παράδειγμα τα μέλη διαφορετικών κοινωνιών ενδέχεται να έχουν διαφορετικές ανάγκες και να προσδίδουν διαφορετικό βαθμό βαρύτητας σε αυτές, γεγονός που καταδεικνύει την ανάγκη ανάπτυξης συστημάτων ΔΑΔ, τα οποία θα είναι κατάλληλα προσαρμοσμένα στην εκάστοτε περίπτωση.

Βέβαια, σε γενικές γραμμές, τα ζητήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που απασχολούν τις επιχειρήσεις κάθε χώρας εντάσσονται στο ίδιο ευρύτερο πλαίσιο και αφορούν την αποτελεσματική προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, την εκπαίδευση και ανάπτυξη, τον στρατηγικό προγραμματισμό των αναγκών της επιχείρησης σε προσωπικό, τις τεχνικές παρακίνησης των εργαζομένων, την αξιολόγηση της απόδοσης τους και φυσικά της διατήρησης των εργαζομένων που το αξίζουν και που είναι ταλέντα. Παρά ταύτα τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την διαχείριση αυτών των τομέων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων προσδιορίζονται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε αγοράς με συνέπεια ό,τι θεωρείται «καλή και αποτελεσματική πρακτική» σε μια χώρα να μην μπορεί πάντοτε να μεταφερθεί και να εφαρμοστεί επιτυχώς σε μια άλλη (Hofstede, 1980, Brewster and Tyson, 1991, Tayeb, 1988, Kirkbride, 1994).

Όπως προέκυψε από την έρευνα του CRANET, δεν υπάρχουν μεγάλες διαφορές στους τρόπους που χρησιμοποιούνται για την πλήρωση θέσεων ανάμεσα στα κράτη. Η περισσότερο διαδεδομένη μέθοδος είναι της εσωτερικής πρόσληψης και ακολουθούν αυτές της χρήσης ειδικών γραφείων (κυνηγοί ταλέντων, σύμβουλοι επιλογής) και της προσέλκυσης με αγγελία. Η προφορική αναζήτηση εμφανίζεται σχετικά υψηλότερη στην Ισπανία, Σουηδία και Ελλάδα.

Όσο με ένα ποσοστό άνω του 70% οι επιχειρήσεις σε Γαλλία, Γερμανία, Ολλανδία, Βρετανία και Σουηδία χρησιμοποιούν τους συμβούλους επιλογής ενώ από τις επιχειρήσεις στην Φιλανδία, Πορτογαλία και Ελλάδα χρησιμοποιούνται σε ποσοστό μικρότερο του 40%. Οι υψηλές θέσεις διοίκησης συνολικά είναι πιθανότερο να πληρωθούν με εσωτερική προαγωγή στην Ελλάδα (65%) και λιγότερο στην Δανία (26%).

Πώς επιλέγουν οι οργανισμοί τους μελλοντικούς υπαλλήλους; Ατομικές συνεντεύξεις, έντυπες αιτήσεις, συστάσεις, είναι οι συνηθέστεροι τρόποι επιλογής και προσέλκυσης. Έντυπες αιτήσεις εργασίας χρησιμοποιούνται την προσέλκυση και επιλογή στην πλειονότητα των οργανισμών σε Αυστρία, Βέλγιο, Γαλλία και Βρετανία. Σε μικρότερο ποσοστό χρησιμοποιούνται από τις Γερμανικές και Δανικές επιχειρήσεις.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις σε όλες τις χώρες δείχνουν προτίμηση στη μέθοδο της ατομικής συνέντευξης με εξαίρεση την Δανία και την Ιρλανδία όπου οι ομαδικές συνεντεύξεις προηγούνται.

Έχοντας περάσει την δοκιμασία της αίτησης και της ατομικής συνέντευξης οι Ευρωπαίοι υποψήφιοι έχουν να αντιμετωπίσουν μια σειρά από τεστ που αφορούν τις ικανότητες, τα ψυχομετρικά χαρακτηριστικά και την γραφολογία. Τα τεστ ικανοτήτων και λιγότερο τα ψυχομετρικά τεστ χρησιμοποιούνται σχεδόν σε όλη την ήπειρο ενώ μερικοί οργανισμοί που πήραν μέρος στην έρευνα τα χρησιμοποιούν σε μερικές μόνο συνεντεύξεις και σπανίως σε όλες. Μόνη εξαίρεση αποτελεί η Ισπανία όπου περίπου στο 50% των περιπτώσεων τα τεστ ικανοτήτων και τα ψυχομετρικά τεστ χρησιμοποιούνται συστηματικά σχεδόν σε κάθε συνέντευξη.

Τα κέντρα αξιολόγησης στα οποία χρησιμοποιούνται μια μεγάλη σειρά από τεστ κατά την διάρκεια μιας ημέρας ή και περισσότερων ημερών και τα οποία παρέχουν την πιο έγκυρη αλλά και την ακριβότερη μέθοδο αξιολόγησης αποτελούν ακόμα ένα σπάνιο είδος στην Ευρώπη με εξαίρεση την Γερμανία. Σε όλες σχεδόν τις χώρες οι περισσότερες επιχειρήσεις που πήραν μέρος στην έρευνα δεν τα χρησιμοποιούν.

Στην Ελλάδα η ατομική συνέντευξη και οι έντυπες αιτήσεις χρησιμοποιούνται περισσότερο από κάθε άλλη μέθοδο ακολουθούμενες με τις συστάσεις. Μάλιστα τα τελευταία έτη υπάρχει τάση ο υποψήφιος να περνάει από μια σειρά συνεντεύξεων με διάφορα στελέχη της επιχείρησης και στην όλη την διαδικασία να παρεμβάλλονται γραπτές δοκιμασίες και ψυχομετρικά τεστ. Οι Ελληνικές επιχειρήσεις συνειδητοποιούν ότι οι συστάσεις από μόνες τους δεν μπορούν να αποτελέσουν εγγύηση για την καταλληλότητα των υποψηφίων. (Παπαλεξανδρή, 2001).

4.4 Έρευνα της PricewaterhouseCoopers

4.4.1 Γενικά

Παρακάτω παρατίθενται τα ευρήματα μιας πρόσφατης έρευνας με τίτλο «Έρευνα για τις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων 2002» που διεξήγαγε η εταιρεία «PricewaterhouseCoopers» και δημοσιεύτηκε το 2003. Η έρευνα αποσκοπούσε στην αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης αναφορικά με τον ρόλο της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και την εφαρμογή πρακτικών και πολιτικών Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις που λειτουργούν στην Ελλάδα.

4.4.2 Προσέλκυση Προσωπικού

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας οι μέθοδοι προσέλκυσης προσωπικού διαφέρουν ανάλογα με την κατηγορία των θέσεων εργασίας που επιθυμεί η επιχείρηση να καλύψει. Δηλαδή διαφορετικές πρακτικές προσέλκυσης προσωπικού εφαρμόζονται όταν η επιχείρηση αναζητά ανώτατα στελέχη, μεσαία στελέχη / πωλητές και προσωπικό υποστήριξης και εργατοτεχνίτες. Αναλυτικότερα:

Ανώτατα Στελέχη

Οι επιχειρήσεις τείνουν να απευθύνονται σε Γραφεία Συμβούλων Επιλογής και Προσέλκυσης Προσωπικού με ποσοστό 68% και αποτελεσματικότητα της τάξεως του 75%, προκειμένου να μειώσουν το αντίκτυπο του κινδύνου ακατάλληλης επιλογής ενός υψηλόβαθμου στελέχους. Παράλληλα η καταχώρηση στον τύπο (53%) και η αναζήτηση στελεχών μέσω γνωστών και χρήσης συστάσεων (53%) αποτελούν εξίσου διαδεδομένες τεχνικές προσέλκυσης. Η αποτελεσματικότητα των δυο τελευταίων μεθόδων κυμαίνεται στο 61% και 54% αντίστοιχα.

Μεσαία Στελέχη / Πωλητές

Στην περίπτωση προσέλκυσης Μεσαίων Στελεχών η εικόνα διαφοροποιείται. Το 78% των επιχειρήσεων προτιμά την καταχώρηση στον τύπο ενώ το 69% αναζητά κατάλληλα στελέχη μέσω γνωστών. Αξίζει να σημειωθεί πως η αποτελεσματικότητα της καταχώρησης στον τύπο για τα Μεσαία Στελέχη αγγίζει το 70%.

Προσωπικό Υποστήριξης και Εργατοτεχνίτες

Σε αυτή την περίπτωση οι επιχειρήσεις καταφεύγουν στην αναζήτηση κατάλληλων υποψηφίων μέσω γνωστών σε ποσοστό 60%. Η αποτελεσματικότητα αυτής της μεθόδου ανέρχεται στο 62%.

Από τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν έχει παρατηρηθεί μειωμένη η χρήση του Διαδικτύου (Internet) για την αναγγελία θέσεων εργασίας καθώς μόλις το 20% των συμμετεχόντων επιχειρήσεων καταφεύγουν στη χρήση του προκειμένου να προσελκύσουν Ανώτατα και Ανώτερα Στελέχη ενώ για τα Μεσαία Στελέχη το αντίστοιχο ποσοστό αγγίζει το 34% του δείγματος. Για τα χαμηλόβαθμα στελέχη (Προσωπικό Υποστήριξης / Εργατοτεχνίτες) το αντίστοιχο ποσοστό κυμαίνεται στο 17%.

4.4.3 Επιλογή Προσωπικού

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα αποτελέσματα της έρευνας αναφορικά με τις πιο δημοφιλείς μεθόδους επιλογής προσωπικού.

Για τα Ανώτατα και Ανώτερα Στελέχη το 92% των επιχειρήσεων του δείγματος καταφεύγουν στην προσωπική συνέντευξη της οποίας η αποτελεσματικότητα εκτιμάται στο 81%. Ιδιαίτερα διαδεδομένη μέθοδος επιλογής Ανώτερων και Ανώτατων Στελεχών αποτελούν «οι κυνηγοί ταλέντων», το οποίο γίνεται αποκλειστικά μέσω Συμβουλευτικών Εταιρειών, προκειμένου να διασφαλιστεί η ανωνυμία της επιχείρησης / πελάτη.

Η προσωπική συνέντευξη χρησιμοποιείται και για την επιλογή Προσωπικού Υποστήριξης και Εργατοτεχνικών (75%) όπου η αποτελεσματικότητα της αγγίζει το 83%. Παράλληλα με τη χρήση προσωπικής συνέντευξης, χρησιμοποιούνται επίσης και συστάσεις, για τα Ανώτατα και Ανώτερα Στελέχη στο 55% των περιπτώσεων, για τα Μεσαία Στελέχη στο 56% και για το Προσωπικό Υποστήριξης και τους Εργατοτεχνίτες στο 41%.

Εντούτοις τόσο τα ψυχομετρικά τεστ, όσο και τα Κέντρα Επιλογής Προσωπικού δε συγκέντρωσαν παρά μόνο το 13% και 23% του δείγματος αντίστοιχα ως μέθοδοι επιλογής Ανώτερων και Ανώτατων Στελεχών ενώ περίπου το 34% των επιχειρήσεων δήλωσαν πως χρησιμοποιούν και την Ομαδική Συνέντευξη ως μέθοδο επιλογής Μεσαίων Στελεχών. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως μόνο το 16% των συμμετεχόντων επιχειρήσεων δήλωσε πως χρησιμοποιεί κέντρα επιλογής προσωπικού για την επιλογή Μεσαίων Στελεχών, αν και η αποτελεσματικότητά τους είναι ιδιαίτερα υψηλή (άνω του 60%).

Τέλος όσον αφορά την επιλογή Προσωπικού με Σύμβαση Έργου, καθώς και στους Εργαζόμενους Μερικής Απασχόλησης οι επιχειρήσεις καταφεύγουν στη συνδυαστική χρήση προσωπικής συνέντευξης και σύνταξης εντύπων αιτήσεων (58%) η αποτελεσματικότητά των οποίων ξεπερνά το 80%. Οι έντυπες αιτήσεις αποτελούν βασικά μια μορφή βιογραφικού σημειώματος προσαρμοσμένης στις ανάγκες της επιχείρησης και αποτελούν ιδιαίτερη διαδεδομένη μέθοδο των τελευταίων ετών ειδικά για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. (PricewaterhouseCoopers, 2003).

4.5 Έρευνα για το ποιες Πρακτικές των Ανθρώπινων Πόρων είναι πιο αποτελεσματικές για την Προσέλκυση και Διατήρηση των Ταλέντων

4.5.1 Εισαγωγή

Η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε από τον Jean-Marie Hiltrop καθηγητή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και σκοπός της ήταν να αποδείξει κατά πόσο υπάρχει σύνδεση μεταξύ των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις και της ικανότητας τους να προσελκύουν και να διατηρούν ταλέντα και αν πράγματι υπάρχει σύνδεση ποιες πρακτικές είναι πιο αποτελεσματικές. Για να κατανοηθεί καλύτερα πώς οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζουν και επιδρούν την ικανότητα των επιχειρήσεων να προσελκύουν και να διατηρούν ταλέντα χρησιμοποιήθηκαν 115 πολυεθνικές και 204 εγχώριες επιχειρήσεις οι οποίες είναι εγκατεστημένες στη δυτική Ευρώπη.

4.5.2 Αποτελέσματα της έρευνας

Σύμφωνα με την έρευνα οι επιχειρήσεις χωρίστηκαν σε τρεις ομάδες ανάλογα με την ικανότητα τους (υψηλή, μέτρια και φτωχή) να προσελκύουν και να διατηρούν ταλέντα. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η πρώτη ομάδα αποτελούνταν από 69 επιχειρήσεις που έχουν υψηλή ικανότητα στο να προσελκύουν και να διατηρούν ταλέντα, η δεύτερη ομάδα περιλάμβανε 187 επιχειρήσεις με μέτρια ικανότητα και τέλος η τρίτη ομάδα αποτελούνταν από 63 επιχειρήσεις με πολύ φτωχή ικανότητα προσέλκυσης και διατήρησης ταλέντων. Οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην πρώτη κατηγορία χρησιμοποιούν τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων πολύ περισσότερο από τις επιχειρήσεις των άλλων δυο κατηγοριών. Συγκεκριμένα οι πρακτικές που έχουν περισσότερη σημασία για την προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων είναι η εκπαίδευση, η αυτονομία, η ομαδική εργασία, η ευρεία γνώση, ο σχεδιασμός του τμήματος Διοίκησης Προσωπικού και τέλος στην ανταμοιβή των εργαζομένων που αποδίδουν.

Επομένως σύμφωνα πάντα με τα αποτελέσματα της έρευνας οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έχουν σημαντική επιρροή στην ικανότητα προσέλκυσης και διατήρησης των ταλέντων. Οι πρακτικές με την μεγαλύτερη επιρροή είναι αυτές που δημιουργούν ευκαιρίες για ανάπτυξη και εκπαίδευση, που

ενισχύουν το αίσθημα της συνεργασίας και της συμμετοχής και επηρεάζουν την επιχείρηση στο να δουλεύουν ομαδικά όλα τα τμήματα της. Αυτές οι πρακτικές συγκεντρώνουν και το μεγαλύτερο ποσοστό (68%) όσο αφορά την επιρροή τους στην ελκυστικότητα των επιχειρήσεων για ταλέντα. Η πρακτική της ευρείας γνώσης και του σχεδιασμού του τμήματος Διοίκησης Προσωπικού συγκεντρώνουν ένα ποσοστό της τάξεως του 18% και η ανταμοιβή των εργαζομένων με υψηλή απόδοση το χαμηλότερο ποσοστό 6%.

Υπάρχουν βέβαια σύμφωνα με την έρευνα και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανότητα προσέλκυσης και διατήρησης ταλέντων που δεν έχουν σχέση με τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και που φυσικά έχουν πολύ χαμηλότερα ποσοστά επιρροής. Αυτοί οι παράγοντες είναι το μέγεθος της επιχείρησης, η εθνικότητα της κεντρικής επιχείρησης, η χώρα στην οποία έχει εγκατασταθεί και φυσικά ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι μόνο το 2.5% των επιχειρήσεων επηρεάζεται από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται και το 4% από την εθνικότητα της κεντρικής επιχείρησης. Αποδεικνύεται λοιπόν ότι οι δυο αυτοί παράγοντες είναι λιγότερο σημαντικοί από τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αλλά παρόλα αυτά υπάρχει διαφορά της ικανότητας που έχουν οι επιχειρήσεις να προσελκύουν και να διατηρούν ταλέντα από κλάδο σε κλάδο. Οι επιχειρήσεις που έχουν υψηλή ικανότητα προσέλκυσης των ταλέντων ανήκουν στον κλάδο της τεχνολογίας (ειδικότερα ηλεκτρονικών υπολογιστών και τηλεπικοινωνίες) ενώ την λιγότερο ικανότητα την έχουν οι επιχειρήσεις που ανήκουν στον κλάδο της μηχανολογίας και της κλωστοϋφαντουργίας.

Επίσης σχετικά με την εθνικότητα της κεντρικής επιχείρησης τα υψηλότερα ποσοστά προσέλκυσης και διατήρησης ταλέντων βρέθηκαν σε επιχειρήσεις που η έδρα τους είναι στη βόρεια Αμερική, Ολλανδία και Ιαπωνία αντίθετα τα χαμηλότερα ποσοστά βρέθηκαν σε επιχειρήσεις που η έδρα τους είναι στη Νορβηγία, Γερμανία και Βέλγιο.

Τέλος η έρευνα υποστηρίζει την άποψη ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις δηλαδή αυτές που έχουν πάνω από 250 εργαζομένους έχουν μεγαλύτερη ικανότητα στο να προσελκύουν και να διατηρούν ταλέντα από τις επιχειρήσεις που έχουν στο δυναμικό τους κάτω από 250 υπαλλήλους. Παρόλα αυτά όμως το μέγεθος δεν αποτελεί εγγύηση για να αποκτήσει μια επιχείρηση ταλέντα αντίθετα αυτό που έχει σημασία είναι η ικανότητα της ίδιας της επιχείρησης και φυσικά ο τρόπος με τον οποίο κάθε

επιχείρηση διοικεί τους ανθρώπινους πόρους της και χειρίζεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Αυτό που έχει σημασία για μια επιχείρηση ώστε να μπορέσει να προσελκύσει ταλέντα είναι να υιοθετήσει αρχές και συμπεριφορές και να τις εμφυσήσει σε όλους τους εργαζομένους της ώστε να μπορέσει να εξασφαλίσει ικανότητα προσέλκυσης και διατήρησης ταλέντων. Η διαδικασία αυτή είναι ένας τρόπος σκέψης και πράξης και στηρίζεται στο γεγονός ότι υπάρχει στενή σχέση μεταξύ της ανταγωνιστικότητας και της επιτυχημένης διοίκησης αποτελεσματικών ανθρώπων.

4.6 Μελέτη Περίπτωσης της Becton Dickinson Japan

4.6.1 Εισαγωγή

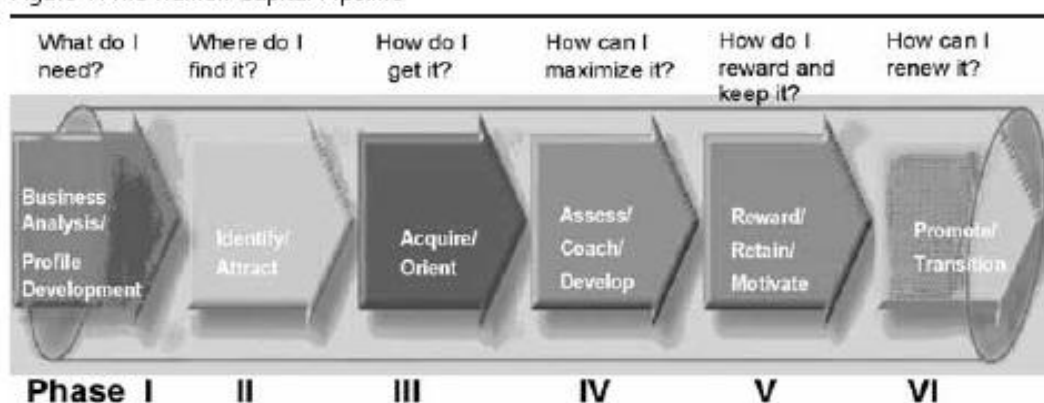
Η Becton Dickinson and Company είναι μια ιατρική τεχνολογική επιχείρηση με ιατρικά εξαρτήματα που προμηθεύει οργανισμούς ιατρικής πρόνοιας, ερευνητές των επιστημών της ιατρικής και της βιολογίας, κλινικά επιστημονικά εργαστήρια, βιομηχανίες και το ευρύ κοινό. Απασχολεί περίπου 25,000 ανθρώπους και έχει γραφεία σε 50 χώρες παγκοσμίως. Το 1998 ο πρόσφατος διορισμένος πρόεδρος της επιχείρησης ζήτησε βοήθεια για να ξανασχεδιάσει τον οργανισμό ώστε να πετύχει ένα φιλόδοξο στόχο, να διπλασιάσει δηλαδή τις πωλήσεις, μέσα σε 5 χρόνια. Ο στόχος αυτός ήταν διπλάσιος της ανάπτυξης των προηγούμενων πέντε χρόνων που είχε η επιχείρηση. Το επιχειρηματικό περιβάλλον της Ιαπωνίας εκείνη την περίοδο χαρακτηριζόταν από οικονομική ύφεση και τακτικούς κυβερνητικούς ελέγχους στις τιμές των περισσότερων προϊόντων της επιχείρησης.

Η αποστολή του Jay Romans για πάνω από τρεις δεκαετίες ήταν να βελτιώνει τα επιχειρηματικά αποτελέσματα ξανασχεδιάζοντας τα συστήματα των οργανισμών. Εκείνη την περίοδο, λοιπόν, που ήταν προϊστάμενος στην BD Japan για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της επιχείρησης ανέλαβε να ολοκληρώσει και να πετύχει τον στόχο της επιχείρησης εφαρμόζοντας το μοντέλο που ο ίδιος είχε σχεδιάσει ακριβώς για αυτό τον σκοπό. Η τριάντα χρόνια πείρα του τον είχε πείσει ότι όσο πετυχημένος και ώριμος είναι ένας οργανισμός μπορεί να συνεχίσει να έχει κέρδη μέσα από μια συστηματική διαδικασία αναβάθμισης του

ανθρώπινου δυναμικού της. Αυτό ακριβώς ήταν και το μοντέλο του δηλαδή η σχεδίαση ενός συστήματος που να μπορεί να διευθύνει τα ταλέντα μέσα από τον κύκλο ζωής των υπαλλήλων από την προσέλκυση μέχρι την απόσυρση τους από την επιχείρηση. Το μοντέλο αυτό το ονόμασε «Human Capital Pipeline» και δείχνει ακριβώς όλη την διαδικασία της στρατηγικής που ακολούθησε η συγκεκριμένη επιχείρηση για τους εργαζόμενους ταλέντα ώστε να πετύχει τον στόχο της.

Το μοντέλο αυτό αποτελείται από έξι φάσεις που συνδέονται μεταξύ τους και αλληλοϋποστηρίζονται και είναι ένα σύστημα άρρηκτα συνδεδεμένο με τους στόχους της επιχείρησης και ενσωματωμένο στις λειτουργίες της. Η κάθε φάση περιλαμβάνει και μία ερώτηση για την επιχείρηση που πρέπει να την μελετήσει και να μπορέσει να ενεργήσει κατάλληλα για να ολοκληρώσει τον στόχο της επιτυχώς. Το μοντέλο φαίνεται στο παρακάτω σχήμα και αποτελεί μια νέα προσέγγιση για την επιτυχημένη απόδοση της επιχείρησης αλλά και για την κουλτούρα της.

Figure 1. The Human Capital Pipeline



Αναλύοντάς λοιπόν τις έξι φάσεις που περιλαμβάνει το μοντέλο αυτό αποδεικνύεται πώς η συγκεκριμένη επιχείρηση κατάφερε να ολοκληρώσει τον στόχο της και να τον πετύχει. Οι φάσεις αυτές είναι οι εξής:

- Φάση 1^η : Τι ανάγκες έχει η επιχείρηση
- Φάση 2^η : Που βρίσκει τα ταλέντα της
- Φάση 3^η : Πώς τα προσελκύει
- Φάση 4^η : Πώς η επιχείρηση μεγιστοποιεί την απόδοση των ταλέντων της
- Φάση 5^η : Πώς ανταμείβει και διατηρεί τα ταλέντα η επιχείρηση
- Φάση 6^η : Πώς τα ανανεώνει

4.6.2 Φάση 1^η :Τι ανάγκες έχει η επιχείρηση

4.6.2.1 Επιχειρηματική Ανάλυση

Η επιχείρηση BD Japan ξεκίνησε τις διαδικασίες για την επίτευξη του στόχου της προσανατολισμένη σε μια καινούρια φιλοσοφία η οποία θα τους οδηγούσε, κατά την άποψη τους, στη διατηρησιμότητα και την ανάπτυξη τους για τα επόμενα 100 χρόνια. Ο πρόεδρος της επιχείρησης δεσμεύτηκε με αυτή την κατεύθυνση και πίστεψε ότι μπορεί να είναι το θεμέλιο για να μπορέσει να χτίσει μια νέα κουλτούρα στην επιχείρηση του με υψηλή αφοσίωση και απόδοση των εργαζομένων του.

Το πρώτο λοιπόν που χρειαζόταν για την νέα φιλοσοφία ήταν καινούριους ηγέτες δηλαδή αφοσιωμένα υψηλά αποδοτικά στελέχη και έψαξε βαθιά μέσα στον οργανισμό και βρήκε έξι ανθρώπους οι οποίοι φάνηκαν να είναι δυνατοί, ανεπίσημοι ηγέτες, δημιουργικοί και το πιο σημαντικό να τους σέβονται αλλά και να τους συμβουλεύονται οι συνάδελφοι τους. Στην ομάδα αυτή λοιπόν δόθηκε επίσημα ευθύνη να συνεργάζονται με τον πρόεδρο της επιχείρησης για να πετύχουν την αλλαγή της προς την νέα φιλοσοφία. Η κίνηση αυτή έδωσε ένα καθαρό μήνυμα σε όλο τον οργανισμό ότι η νέα κατεύθυνση θα απαιτήσει διαφορετικούς ανθρώπους να δουλεύουν με νέες μεθόδους.

Τα επόμενα χρόνια αυτή η ηγετική ομάδα απασχόλησε όλο το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης ώστε να μπορούν να αποτιμούν τις ανάγκες των πελατών και των μετόχων και να μπορούν να αναπτύξουν το νέο όραμα της επιχείρησης.

4.6.2.2 Σχεδίαση και Ανάπτυξη του προφίλ

Με το συγκεκριμένο μελλοντικό όραμα σαν οδηγό στο «που πάει η επιχείρηση» ο πρόεδρος της οργάνωσε και άλλες μικρότερες ομάδες εργαζομένων για να ανακαλύψουν το «πώς θα φτάσουν εκεί;». Αφού λοιπόν ξεκαθάρισαν τους στόχους άρχισαν την διαδικασία για να τους αξιοποιήσουν. Έγινε πλέον φανερό ότι κάποιες από τις ικανότητες που απαιτούνταν για την υλοποίηση του στόχου δεν υπήρχαν στην επιχείρηση. Γι'αυτό προσέλαβαν ένα σύμβουλο να αξιολογήσει την επάρκεια και την ικανότητα όλων των υψηλόβαθμων στελεχών της επιχείρησης και

ανακάλυψαν ότι οι υπεύθυνοι για να σχεδιάσουν και να οργανώσουν το μέλλον της επιχείρησης είχαν μικρή ικανότητα κριτικής σκέψης και στρατηγικής.

Επομένως σχεδιάστηκε και αναπτύχθηκε «προφίλ ταλέντου» για ρόλους κλειδιά μέσα στην επιχείρηση από τον πιο υψηλόβαθμο μέχρι και τους πωλητές. Τα ταλέντα λοιπόν που αναζητούσαν δεν σήμαινε απαραίτητα εμπειρία αλλά έμφυτες ικανότητες οι οποίες κάνουν έναν άνθρωπο επιτυχημένο σε συγκεκριμένους ρόλους. Αυτό που πραγματικά χρειαζόνταν ήταν άνθρωποι με ακεραιότητα, τιμιότητα, τέλειες επικοινωνιακές ικανότητες, διορατικότητα και προσανατολισμό για το μέλλον της επιχείρησης, εμπιστοσύνη και αφοσίωση στις νέες πορείες του οργανισμού και οριοθέτηση μακροπρόθεσμων στόχων. Απαιτούσαν ανθρώπους που αυξάνουν την παραγωγικότητα, τις πωλήσεις και τα κέρδη του οργανισμού πολύ περισσότερο από ότι οι μέτριοι εργαζόμενοι.

4.6.3 Φάση 2^η και 3^η : Που βρίσκει και πώς προσελκύει τα ταλέντα της η επιχείρηση

4.6.3.1 Αναγνώριση / Προσέλκυση

Γνωρίζοντας λοιπόν ο πρόεδρος ότι προσελκύοντας και επιλέγοντας τους σωστούς ανθρώπους για τον οργανισμό ήταν πολύ σημαντικό για την εκπλήρωση των στόχων του ξεκίνησε να προσλαμβάνει ανθρώπους που ταιριάζανε με το προφίλ ταλέντου που είχε οριοθετήσει χωρίς να περιμένει να υπάρξουν καινές θέσεις εργασίας.

Πίστευε ότι η επιτυχημένη στρατολόγηση πρέπει να είναι συνεχής και όχι σποραδική και ότι οι καλοί υποψήφιοι πρέπει να προσλαμβάνονται όταν βρίσκονται και όχι όταν μια θέση εργασίας είναι καινή. Έτσι στην BD Japan εάν μια θέση δεν ήταν άμεσα διαθέσιμη οι καινούριες προσλήψεις τοποθετούνταν στην ομάδα επιχειρηματικής ανάπτυξης που είχε ονομαστεί «θερμοκοιτίδα ταλέντων» ή στην προσωπική ομάδα του προέδρου.

Η ηγετική ομάδα συμφώνησε να προσλαμβάνουν ανθρώπους και να τους τοποθετούν σε όλες τις κενές θέσεις ολόκληρου του οργανισμού ώστε οι διευθυντές του κάθε καταστήματος να μην κάνουν προσλήψεις τοπικά αλλά να αποκτούν ανθρώπους με ικανότητες που θα μπορούν να εξυπηρετήσουν όλη την επιχείρηση στο

μέλλον. Τα ταλέντα που επέλεγαν τα τοποθετούσαν οπουδήποτε θα μπορούσαν να έχουν την περισσότερη επιρροή και την καλύτερη μαθησιακή εμπειρία.

Φυσικά για να μπορέσουν να έχουν και έλεγχο με το κόστος το πρόγραμμα πρόσληψης αρχικά χρηματοδοτήθηκε από οικονομίες που έκαναν από τις λειτουργικές βελτιώσεις όπως για παράδειγμα επαναδιαπραγματεύονταν τα συμβόλαια μεταφοράς ή ακόμα διέκοπταν τα κίνητρα των διανομών.

4.6.3.2 Ενδυναμώνοντας τα ταλέντα

Σε συνεργασία με τις εταιρείες αναζήτησης έμπειρων εργαζομένων και ταλέντων ο πρόεδρος της επιχείρησης αποφάσισε να ξεκινήσει ένα MBA πρόγραμμα προσέλκυσης και επειδή εκείνη την περίοδο υπήρχαν λίγα υψηλής ποιότητας προγράμματα στην Ιαπωνία έστρεψε το ενδιαφέρον του και προς τα πανεπιστήμια της Αμερικής. Οι συγκεκριμένοι στόχοι του ήταν φοιτητές γεννημένοι στην Ιαπωνία πρόθυμοι να επιστρέψουν στην χώρα τους για να δουλέψουν επειδή η ευχέρεια της Ιαπωνικής και Αγγλικής γλώσσας, αλλά και η διεθνής εμπειρία τους θα ενδυνάμωνε την ποικιλία της σκέψης και της κουλτούρας στην επιχείρηση. Αυτό το πρόγραμμα αποδείχτηκε μια τέλεια πηγή υψηλής ποιότητας ταλέντων.

Επίσης δημιούργησαν και ένα πρόγραμμα αξιολόγησης όχι μόνο των εργαζομένων αλλά και των υποψηφίων και όσοι πετυχαίνανε και τα πήγαιναν καλά κέρδιζαν χρηματικό έπαθλο. Αυτό το σύστημα βοήθησε στο να είναι τα ταλέντα όσο πιο αποδοτικοί γίνεται αλλά και όλους τους υπαλλήλους να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης.

Στην αρχή οι προσπάθειες προσέλκυσης εμποδίστηκαν από την φτωχή εικόνα της επιχείρησης. Ο οργανισμός αρχικά δεν φημιζόταν για την ανάπτυξη ή τους προοδευτικούς υπαλλήλους του αλλά μάσα σε 2 χρόνια κατάφερε να αλλάξει αυτή την φήμη. Σήμερα η επιχείρηση φημιζεται για την διορατικότητα της, την ενεργή κουλτούρα της και για την άψογη απόδοσή της και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τα υποψήφια ταλέντα να προσελκύονται από τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες της επιχείρησης και να θέλουν να συμμετάσχουν στο δυναμικό της. Η BD Japan πλέον ανταγωνίζεται επιτυχώς για τα ταλέντα απέναντι σε παγκόσμιες επιχειρήσεις όπως είναι η Toyota και η General Electric.

4.6.3.3 Απόκτηση / Προσαρμογή

Οι νέες προσλήψεις που έκανε η BD Japan εισήχθησαν στην φιλοσοφία της συνεργασίας και της υπευθυνότητας από την πρώτη μέρα που ενσωματώνονται στο δυναμικό της επιχείρησης. Όλες οι νέες προσλήψεις περνάνε από 45 μέρες προσαρμογής μέσα στην επιχείρηση ξεκινώντας από ένα πρόγραμμα τεσσάρων ημερών ενδυνάμωσης με την επιχείρηση. Αυτό το πρόγραμμα περιλαμβάνει μια περίληψη της κουλτούρας, του οράματος και της αξίας της επιχείρησης ώστε οι νέοι άνθρωποι της να γνωρίσουν την νέα φιλοσοφία της και να δεσμευτούν με αυτή. Η εμφύσηση της νέας φιλοσοφίας γίνεται με μαθήματα που γίνονται από τον ίδιο τον πρόεδρο, με πρακτικές εφαρμογές σε πραγματικά ζητήματα της επιχείρησης και με μελέτες περίπτωσης που έχουν σχέση με την επιχειρηματική δεοντολογία.

Το πρόγραμμα αυτό είναι μια εμπειρική εισαγωγή για την επιχείρηση αφού συμμετέχουν όλοι οι νέοι εργαζόμενοι από όλα τα επίπεδα και από όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και συνεργάζονται, ανταλλάσσουν απόψεις, ιδέες και συναισθήματα ακόμα και διαφωνίες ή διαφορές που μπορεί να έχουν για κάποια θέματα. Όλοι οι νέοι εργαζόμενοι συζητούν για σημαντικά θέματα που αφορούν την επιχείρηση όπως για παράδειγμα τι σημαίνει γι' αυτούς το μελλοντικό όραμα της επιχείρησης με αποτέλεσμα η δέσμευση με τον οργανισμό να ξεκινάει από την πρώτη κιόλας μέρα που προσλαμβάνονται.

4.6.4 Φάση 4^η : Πώς η επιχείρηση μεγιστοποιεί την απόδοση των ταλέντων της

4.6.4.1 Αποτίμηση, Εκπαίδευση, Ανάπτυξη

Ο πρόεδρος της επιχείρησης συνειδητοποίησε ότι για να βελτιώσει τα επιχειρηματικά αποτελέσματα αλλά και την αφοσίωση και δέσμευση των υπαλλήλων του χρειαζόταν να αυξήσει το επίπεδο και να αντικαταστήσει αυτούς που είναι μη αποδοτικοί και αποτελεσματικοί. Σχεδιάστηκε λοιπόν μια αντικειμενική διαδικασία ώστε να δημιουργήσει ένα δέσιμο όλων των εργαζομένων νέων και παλαιών με το μεγάλο όραμα της πραγματικής και ουσιαστικής δουλειάς της BD Japan. Η πρόοδος αυτών των σκοπών ελέγχονταν κατά την διάρκεια του χρόνου και τα αποτελέσματα αξιολογούνταν στο τέλος κάθε χρόνου. Σε πολλές περιπτώσεις τα προβλήματα από

την απόδοση των εργαζομένων δημιουργούνταν από την φτωχή εναρμόνιση μεταξύ των εργαζομένων και των απαιτήσεων της εργασίας. Ένας αριθμός ατόμων μεταφέρθηκε σε ρόλους και εργασίες καλύτερα προσαρμοσμένους στην ικανότητα τους. Όσοι βέβαια δεν μπορούσαν να εναρμονιστούν με την νέα φιλοσοφία και κουλτούρα της δέσμευσης και της υπευθυνότητας δεν είχαν θέση μέσα στην επιχείρηση. Ορισμένοι συνταξιοδοτήθηκαν νωρίτερα από ότι έπρεπε συμπεριλαμβανομένων και αυτών που άνηκαν στην επιτροπή διοίκησης και κάποιοι άλλοι έφυγαν οριστικά από την επιχείρηση λόγω της χαμηλής απόδοσης τους.

Επίσης ο πρόεδρος της επιχείρησης εισήγαγε μια πολλαπλών πηγών ανατροφοδότηση αρχικά για την ηγετική ομάδα στην συνέχεια για τους διευθυντές και στο τέλος ύστερα από μεγάλη ζήτηση για τους υπαλλήλους σε όλο τον οργανισμό με ποσοστό συμμετοχής πάνω από το 80% των εργαζομένων. Αυτή η ανατροφοδότηση βοηθάει στο να αξιολογούνται εξίσου καλά το πόσο καλή είναι η απόδοση των εργαζομένων. Οι περισσότεροι υπάλληλοι ζητούσαν σχόλια από 5 ή 6 άλλους υπαλλήλους για το πώς προχωράνε τα πράγματα μέσα στην επιχείρηση και πώς τα βλέπουν αν δηλαδή έχουν προβλήματα ή όχι και όλες αυτές τις πληροφορίες τις χρησιμοποιούν για περισσότερο για ανάπτυξη παρά για αξιολόγηση ώστε να γνωρίζει η διεύθυνση εάν έχει επέλθει βελτίωση από χρόνο σε χρόνο. Σε πολλά τμήματα του οργανισμού η εξισορρόπηση της ειλικρίνειας και εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων έχει φτάσει σε τέτοιο υψηλό επίπεδο όπου οι ομάδες συναντιόντουσαν για να ανταλλάξουν εποικοδομητικές πληροφορίες για ατομικές και ομαδικές εργασίες.

4.6.4.2 Αναπτύσσοντας Στρατηγικές Ικανότητες

Η ανάγκη για να αναπτυχθούν ικανότητες σε κάθε τμήμα και επίπεδο της επιχείρησης έγινε φανερή από την στιγμή που ξεκίνησε η διαδικασία της αλλαγής και της μεταμόρφωσης του οργανισμού. Για να μπορέσει ο πρόεδρος του οργανισμού να παίρνει αποτελεσματικές επιχειρηματικές αποφάσεις θα πρέπει όλοι οι εργαζόμενοι να έχουν υψηλό επίπεδο ικανοτήτων όπως είναι η κριτική σκέψη, η παραγωγική λογική και να ξέρουν να επιχειρηματολογούν ανοιχτά και εποικοδομητικά. Τέτοιου είδους όμως ικανότητες δεν είναι μέρος της τυπικής Ιαπωνικής εκπαίδευσης και απουσίαζαν αισθητά από το εργατικό δυναμικό. Η BD Japan ξεκίνησε να δημιουργεί

την δικιά της εκπαίδευση σύμφωνα με την αλλαγή που ήθελε να επιβάλει και ανάλογα με τις ανάγκες τις δικές της αλλά και των πελατών της. Αρχικά οι εργαζόμενοι στέλλονταν σε εκπαιδευτικά μαθήματα που προσφέρονταν από συμβούλους, από εκπαιδευτικές εταιρείες και πανεπιστήμια αλλά μια ομάδα διευθυντών δημιουργήθηκε ώστε να συνδυάζει και τα δύο δηλαδή να εκπαιδεύει και να εκπαιδεύεται. Συγκεκριμένα έγιναν οι υπεύθυνοι στο να καθοδηγούν και να σχεδιάζουν τα προγράμματα ανάπτυξης της επιχείρησης. Σήμερα τουλάχιστον το 80% από το εκπαιδευτικό σύστημα της επιχείρησης είναι σχεδιασμένο ώστε να γίνεται εσωτερικά μέσα στην επιχείρηση και τα μαθήματα παραδίδονται από εθελοντές εκπαιδευτές κρατώντας με αυτό τον τρόπο το κόστος της εκπαίδευσης και ανάπτυξης χαμηλό. Οι μαθητευόμενοι αξιολογούν τους εκπαιδευτές τους οι οποίοι χρησιμοποιούν τις αξιολογήσεις ώστε να ανατροφοδοτούν τα μαθήματα με περισσότερες χρήσιμες πληροφορίες πιο σχετικές από τις παλαιότερες εξασφαλίζοντας στους υπαλλήλους περισσότερη ποιότητα στην εκπαίδευση τους.

Συγχρόνως, η επιχείρηση προσέφερε μαθήματα που αφορούσαν τους εξής τομείς: συστήματα σκέψης, κριτικής ανάλυσης και παραγωγικής λογικής, διαλόγου και επιχειρηματολογίας, πώς να λύνουν προβλήματα, ηγεσία, συμβουλές για αποδοτικές πωλήσεις και για σωστή δεοντολογία. Όλα τα μαθήματα σχεδιάστηκαν με τρόπο τέτοιο ώστε να υποστηρίζουν την υψηλή δέσμευση απέναντι στην επιχείρηση και την υψηλή απόδοση και κουλτούρα της.

4.6.5 Φάση 5^η και 6^η : Πώς η επιχείρηση ανταμείβει, διατηρεί και ανανεώνει τα ταλέντα της

Η παραδοσιακή Ιαπωνική επιχειρηματική πρακτική να ανταμείβουν μόνο τα υψηλόβαθμα στελέχη αντικαταστάθηκε από μια νέα πρακτική που επιβραβεύουν και προάγουν όλους όσους συμμετέχουν για την επιτυχία της νέας αλλαγής και για την προάσπιση των στόχων της επιχείρησης. Αυτό ενίσχυσε την υπευθυνότητα των εργαζομένων και βοήθησε στο να διατηρηθούν τα προσεγμένα νέα ταλέντα που είχε προσλάβει η επιχείρηση.

Στα πρώτα 5 χρόνια της αλλαγής το 40% των υπαλλήλων της επιχείρησης που ήταν από την αρχή στο δυναμικό της είτε συνταξιοδοτήθηκαν είτε παραιτήθηκαν ή ακόμα απολύθηκαν. Το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης αυξήθηκε κατά 30% και μέχρι το 2004 το 50% των υπαλλήλων της προσλήφθηκαν τα τελευταία 5 χρόνια και

σύμφωνα με τα νέα κριτήρια πρόσληψης που εφάρμοζε η επιχείρηση. Η φθορά ελαχιστοποιήθηκε αφού το εργατικό δυναμικό ενισχύθηκε από ανθρώπους με ταλέντα και αξίες προσαρμοσμένα απόλυτα στο νέο περιβάλλον της επιχείρησης. Την υποκίνηση την μετρούσαν με ετήσιες έρευνες και σε 5 χρόνια οι εργαζόμενοι που είχαν καταγραφεί ως «υψηλά υποκινημένοι» αυξήθηκαν κατά 92%. Το ποσοστό όμως αυτών που είχαν καταγραφεί ως «υπάλληλοι χωρίς κίνητρο» μειώθηκε κατά 54%.

Παράλληλα με την ανάπτυξη της επιχειρηματικής στρατηγικής συνέχισε να αναβαθμίζεται και η Διοίκησης Ανθρώπινου Κεφαλαίου με συνεχούς ελέγχους και αξιολογήσεις. Η επιχείρηση ακόμα χρησιμοποιούσε μια κλίμακα διαβάθμισης της απόδοσης σε όλο τον οργανισμό κάθε τρίμηνο και κάθε εξάμηνο ώστε να εξασφαλίζεται η σταθερότητα και η συμβατότητα μέσα στην επιχείρηση. Η ίδια η ηγετική ομάδα είχε γίνει πιο δυνατή και πιο διαφορετική από την αρχή με πολλές γυναίκες να συμπεριλαμβάνονται μέσα στην ομάδα όπως ακόμα και νεαρά άτομα με διεθνή εμπειρία.

4.6.6 Αποτελέσματα του μοντέλου

Το σημαντικότερο αποτέλεσμα που πέτυχε η επιχείρηση ήταν να τριπλασιαστεί η παραγωγικότητα των υπαλλήλων μέσα στα 5 χρόνια της αλλαγής που εφάρμοσε αναβαθμίζοντας τους υπαλλήλους της με ταλέντα και δημιουργώντας διαφορετικό κλίμα μέσα στην επιχείρηση υπευθυνότητας και δέσμευσης. Παράλληλα πέτυχε και τον αρχικό της στόχο που ήταν να αυξήσει τις πωλήσεις της και μάλιστα πολύ περισσότερο από αυτό που προσδοκούσε. Τα κέρδη της αυξήθηκαν περισσότερο από 200% ενώ τα λειτουργικά κέρδη της τριπλασιάστηκαν. Οι στόχοι ανάπτυξης που είχε θέσει όχι μόνο τους έφτασε αλλά τους ξεπέρασε και με το παραπάνω.

Ο σημαντικότερος παράγοντας της επιτυχίας για την επιχείρηση ήταν η σωστή επιλογή που έκανε στο να διοικήσει το ανθρώπινο δυναμικό της με το καλύτερο δυνατό τρόπο και να συμπεριλάβει ανθρώπους «ταλέντα» μέσα σε αυτό. Βέβαια δεν θα είχε πετύχει αν το εφάρμοζε σαν μεμονωμένη διαδικασία. Η αναβάθμιση των εργαζομένων της ήταν ένα κομμάτι από μια ολοκληρωμένη αναδιοργάνωση του οργανισμού. Το μοντέλο που εφάρμοσε δεν θα είχε αποδώσει ούτε θα ήταν

αποτελεσματικό αν οι κατευθύνσεις του οργανισμού και οι ανάγκες για ταλέντα δεν ήταν ξεκάθαρες και προσδιορισμένες από την αρχή.

Στην επιχείρηση η αναδιοργάνωση και η αναπροσαρμογή επιτεύχθηκε μέσα από τη ενεργή ανάμιξη των υπαλλήλων όλου του οργανισμού με τις γνώσεις τους, την εμπειρία τους, τις ικανότητες τους, την δέσμευση τους, την πίστη τους στις αξίες της επιχείρησης και φυσικά από την σημαντική συνεισφορά τους για υψηλότερη παραγωγικότητα και βελτιωμένα αποτελέσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν να διερευνηθεί ο ρόλος του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις και ιδιαίτερα μια μεγάλη περιοχή του, όπως είναι η στελέχωση των επιχειρήσεων που αποτελείται από την προσέλκυση, την επιλογή και την διατήρηση των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα σαν κύριο στόχο είχε να εξετάσει και να διερευνήσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την προσέλκυση, την επιλογή και την διατήρηση εξειδικευμένου και έμπειρου προσωπικού δηλαδή των «ταλέντων».

Μεγάλο ενδιαφέρον έδειξε η μελέτη των πρακτικών και των μεθόδων που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις σε αυτά τα θέματα, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις σύγχρονες τάσεις, στο πόσο εύκολο είναι να εντοπίσουν, να επιλέξουν και να διατηρήσουν τα ταλέντα τους, αν πραγματικά έχουν κέρδη και θετικά αποτελέσματα από την διαδικασία αυτή και τέλος πόσο μεγάλη σημασία δίνουν στους εργαζόμενους ταλέντα. Τέλος σημαντικά ήταν και τα αποτελέσματα για το πόσο οι επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει αυτές τις σύγχρονες τάσεις της εποχής, να ενδιαφέρονται δηλαδή για εργαζόμενους ταλέντα επειδή θεωρούν ότι είναι πολύ σημαντικό να έχουν στο εργατικό δυναμικό τους τέτοιους ανθρώπους όταν μάλιστα το συγκεκριμένο θέμα είναι σχετικά καινούριο αφού άρχισε να χρησιμοποιείτε εξαιτίας των νέων τάσεων που επικρατούν στην αγορά.

5.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Στα δεδομένα της νέας εποχής όπου επικρατεί ένα καινούριο επιχειρηματικό μοντέλο η ανάπτυξη είναι συνδεδεμένη με την αξιοποίηση των γνώσεων και των συστημάτων διαχείρισης των αλλαγών που επιφέρουν η γνώση και η τεχνολογία. Η επιχείρηση της σημερινής εποχής είναι η επιχείρηση των ιδεών και η αγορά ευνοεί την καινοτομία, απαιτεί σύγχρονες επιχειρηματικές ικανότητες και στηρίζεται στην

ασφαλή διαχείριση της αλλαγής και στην αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα. Στη σύγχρονη αυτή λοιπόν οικονομική πραγματικότητα η γνώση θεωρείται σήμερα βασικός παραγωγικός συντελεστής. Η ανάπτυξη της γνώσης και κυρίως της εξειδικευμένης γνώσης ως καθοριστικού παράγοντα προσδιορισμού των μεθόδων λειτουργίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις υπήρξε η βασική αιτία για την ανατροπή όλων των μέχρι σήμερα δεδομένων στην οργάνωση της εργασίας και της λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Οι επιδράσεις των εξελίξεων αυτών έχουν αναδείξει τον τομέα διοικήσεως των ανθρωπίνων πόρων ως ένα από τα σπουδαιότερα πεδία για την δημιουργία εξειδικευμένων στελεχών και εργαζομένων. Η ανάπτυξη και η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου στις σύγχρονες επιχειρήσεις απαιτεί νέες μεθόδους, ιδέες και τεχνικές που θα αναδεικνύουν τον ανθρώπινο παράγοντα ως το σημαντικότερο κεφάλαιο για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Επομένως ο σχεδιασμός και η εφαρμογή καινοτομικών μεθόδων διοικήσεως και ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων στους σύγχρονους οργανισμούς είναι πλέον απαραίτητα για την επιτυχία τους και κυρίαρχο ρόλο στην κατεύθυνση αυτή θα επιτελέσει το επιστημονικό- στελεχιακό δυναμικό το οποίο θα γνωρίζει με επάρκεια τα νέα δεδομένα της εποχής, θα έχει ειδικές γνώσεις και νέες δεξιότητες και τέλος θα μπορεί να ανταποκρίνεται με ευελιξία και αποτελεσματικότητα στις διαρκείς μεταβολές του περιβάλλοντος.

Συμπερασματικά λοιπόν το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για κάθε επιχείρηση είναι απαραίτητο και εξέχουσας σημασίας για την αποτελεσματική λειτουργία της και είναι αναπόσπαστο τμήμα της γιατί αποτελεί τον συνδετικό κρίκο των εργαζομένων με την διεύθυνση και γενικότερα με όλη την επιχείρηση. Το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού βρίσκεται σε σχέση βοηθητική και συμβουλευτική με τα άλλα τμήματα της επιχείρησης, και ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης συγκεντρώνει μια σειρά από σημαντικές δραστηριότητες που έχουν σαν επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, κάνει παρεμβάσεις και παρέχει καθοδήγηση και υποστήριξη σε κάθε θέμα που αφορά τους υπαλλήλους της επιχείρησης ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι και οι σκοποί της.

Επομένως όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση και όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των απασχολούμενων σ' αυτή προσώπων, τόσο σπουδαιότερη είναι η σημασία της ύπαρξης του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και τόσο πιο αναγκαία είναι η δημιουργία του και η κατάλληλη στελέχωσή του. . Για το λόγο αυτό

τα στελέχη του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να είναι εφοδιασμένα όχι μόνο με επαρκείς γνώσεις αλλά και με ιδιαίτερες ικανότητες (εφευρετικότητα, διαπροσωπικές δεξιότητες) και αρετές (ακεραιότητα, υπομονή και αντοχή).

Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα δημιουργικό και δυναμικό τμήμα που έχει ως σκοπό την παρότρυνση, την καθοδήγηση, την συμπαράσταση, την φροντίδα και την πρόνοια δημιουργίας πρόσφορου κλίματος για την αύξηση της απόδοσης του προσωπικού και για την επίτευξη φυσικά καλύτερων αποτελεσμάτων στην επιχείρηση.

5.3 Προσέλκυση, Επιλογή και Διατήρηση των Ταλέντων

Οι μεγάλες αλλαγές στο επιχειρηματικό στερέωμα καθιστούν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων περισσότερο κρίσιμη από ποτέ. Τα νέα δεδομένα ωθούν τους οργανισμούς προς την συνειδητοποίηση ότι το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο που θα καθορίσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα τους και συχνά ακόμα και την ίδια την επιβίωση τους είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο που διαθέτουν. Συγκεκριμένα η διαδικασία της στρατολόγησης και διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα που απασχολούν την επιχείρηση. Επομένως, οι εργαζόμενοι με ικανότητες αιχμής και ειδικά ταλέντα αποτελούν το συγκριτικό πλεονέκτημα που διαφοροποιεί μια επιχείρηση από τον ανταγωνισμό και κατευθύνει την πορεία της προς την επιτυχία σαν αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να πρέπει να ανανεώνουν και να φρεσκάρουν συνεχώς το προσωπικό τους με «ταλέντα».

Συνεπώς έχει αρχίσει ένας αδιάκοπος πόλεμος μεταξύ των επιχειρήσεων για το ποια θα αποκτήσει και θα ενσωματώσει πρώτη τα ταλέντα στο ανθρώπινο δυναμικό της. Ο πόλεμος αυτός αναμένεται εντονότερος από ποτέ και σηματοδοτείται από δύο χαρακτηριστικές τάσεις της σύγχρονης εποχής: αφενός από τη συνεχώς μειούμενη προσφορά των εργαζομένων που διαθέτουν κρίσιμες ικανότητες και αφετέρου από τους υψηλούς ρυθμούς αποχώρησης (turnover) των λιγοστών και δυσεύρετων πλέον ταλαντούχων εργαζομένων από τους εργοδότες τους.

Η τάση αυτή αντανακλά το αυξανόμενο χάσμα μεταξύ προσφοράς και ζήτησης εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού δηλαδή τόσο την μειωμένη προσφορά

εκπαιδευμένων και έμπειρων ανώτερων στελεχών όσο και την αύξηση της ζήτησης επαγγελματιών με διοικητικές και τεχνικές ικανότητες. Αυτή η τάση που επικρατεί δεν πρόκειται να αντιστραφεί στο μέλλον αντιθέτως ο ανταγωνισμός για εξειδικευμένο προσωπικό θα γίνει σφοδρότερος. Επομένως τα δυο έντονα φαινόμενα της εποχής είναι η μειωμένη προσφορά των εργαζομένων με ειδικές ικανότητες και οι δυσκολίες διατήρησης αυτών από τις επιχειρήσεις.

. Προκειμένου λοιπόν οι επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στις νέες αυτές τάσεις θα πρέπει το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που διαθέτουν να εναρμονίσει τις διαδικασίες εύρεσης, προσέλκυσης και επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να μπορούν να καλύπτουν τις νέες εργασιακές ανάγκες. Οι επιχειρήσεις γνωρίζοντας πόσο σημαντικό είναι να έχεις μέσα στον οργανισμό σου τα κατάλληλα άτομα δεν προσελκύουν υποψήφιους μόνο όταν απλά αδειάζει μια θέση στην επιχείρηση αλλά και όταν βρουν εκείνους τους εργαζόμενους που θα ταιριάξουν απόλυτα με την πολιτική και την κουλτούρα της επιχείρησης και που θα είναι σίγουροι ότι θα οδηγήσουν ψηλά τον οργανισμό. Η αποτελεσματική προσέλκυση πρέπει να είναι συνεχόμενη και όχι σποραδική και οι εργαζόμενοι ταλέντα θα πρέπει να προσλαμβάνονται όταν τους βρίσκει και τους προσελκύει η επιχείρηση και όχι όταν μια θέση είναι καινή.

Για να ενδιαφερθεί ένας υποψήφιος ταλέντο για μια ανοιχτή θέση που μπορεί να έχει η επιχείρηση θα πρέπει να του κινήσουν το ενδιαφέρον η φήμη της επιχείρησης, ο μισθός και τα προνόμια θα πρέπει να είναι ανταγωνιστικά αλλά αυτό που προέχει για τα ταλέντα είναι μια ηγεσία με όραμα για το μέλλον του οργανισμού και οι καλές επιδόσεις που έχουν για να πετυχαίνουν σκοπούς και στόχους. Επίσης είναι πολύ σημαντικό για τα ταλέντα η επιχείρηση να έχει στρατηγικό σχεδιασμό και αποστολή και να μην ενδιαφέρεται μόνο για την διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης. Τέλος σημαντικό για τα ταλέντα είναι κατά πόσο οι δικές τους απόψεις και γνώμες είναι σύμφωνες και συνδεδεμένες με το στρατηγικό όραμα που ακολουθεί η επιχείρηση.

Η διαδικασία της προσέλκυσης των ταλέντων μπορεί να είναι είτε εσωτερική είτε εξωτερική. Στην εσωτερική προσέλκυση οι σημαντικότερες πηγές είναι μέσω προαγωγών και μεταθέσεων κυρίως ατόμων που έχουν αποδείξει ότι έχουν αποδοτικότητα ενώ στην εξωτερική προσέλκυση οι κυριότερες πηγές είναι τα γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων παρόλο που κοστίζουν αλλά θεωρούν ότι τα χρήματα αυτά είναι επένδυση. Επίσης είναι τα πανεπιστήμια και η μέθοδος αυτή είναι

πολύ δημοφιλής κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν καλά οργανωμένα συστήματα εκπαίδευσης και τέλος μέσω του διαδικτύου γιατί στην οικονομία αυτό που έχει σημασία είναι η ταχύτητα και η οποιαδήποτε καθυστέρηση θα είναι κόστος για την επιχείρηση στην προσπάθεια της να προσελκύσει ταλέντα.

Η επιλογή ταλέντου αποτελεί μια σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση εξαιτίας των σοβαρών αρνητικών συνεπειών που μπορεί να προκαλέσουν οι λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων σε μια πλέον ανταγωνιστική αγορά ταλέντων. Η προσπάθεια για την εξεύρεση της ορθής και ασφαλούς μεθόδου επιλογής εξακολουθεί να απασχολεί όχι μόνο το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αλλά και τα διευθυντικά στελέχη και τους ηγέτες μιας επιχείρησης.

Υποστηρίζεται ότι η επιλογή ταλέντων αποτελεί πλέον τον κύριο άξονα γύρω από τον οποίο περιστρέφονται όλες οι άλλες λειτουργίες που αφορούν την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αυτό γιατί, στο δυναμικό περιβάλλον που λειτουργούν οι επιχειρήσεις ο χρόνος μέσα στον οποίο ένα ταλέντο πρέπει να προσαρμοστεί και να αποδώσει διαρκώς περιορίζεται. Άρα πρέπει να υπάρξει ένα ταίριασμα των χαρακτηριστικών των στόχων της συγκεκριμένης επιχείρησης και των ταλέντων που καλούνται να τους επιτύχουν. Όσο πιο επιτυχημένη και αναπτυγμένη είναι η επιχείρηση έχει ανάγκη από ταλέντα που είναι σε θέση να αναπτύξουν σταθερά και αποτελεσματικά τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης.

Η επιλογή σχετίζεται άμεσα με την κουλτούρα της επιχείρησης. Δεδομένου ότι η κουλτούρα αποτελεί το σύνολο των αξιών και των «πιστεύω» που κυριαρχούν σε ένα οργανισμό είναι επόμενο η επιχείρηση να θέλει να προσλάβει άτομα τα οποία έχουν τις ίδιες αξίες. Ένας άλλος παράγοντας με τον οποίο σχετίζεται άμεσα η επιλογή είναι ο βαθμός στον οποίο ένα ταλέντο είναι διατεθειμένο να χρησιμοποιήσει όλες τις ικανότητες που διαθέτει.

Έργο λοιπόν της διοίκησης είναι να μπορέσει να διακρίνει και να επιλέξει τα ταλέντα εκείνα τα οποία διαθέτουν τις ικανότητες και όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά όπως είναι η γνώση, τα προσόντα, η εκπαίδευση, η εμπειρία και η προηγούμενη απόδοση για την καλύτερη προσαρμογή στο έργο που θα εκτελέσουν. Ένα ταλέντο λοιπόν θα πρέπει να έχει όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά σε συνδυασμό για να μπορέσει να θεωρηθεί ταλέντο από την επιχείρηση και να προσληφθεί.

Οι διευθυντές παραμένουν δυναμικά ενεργοί και εμπλέκονται στην διαδικασία επιλογής και πρόσληψης των ταλέντων. Αυτό είναι σημαντικό για αυτούς όχι μόνο γιατί αισθάνονται ότι η ικανότητα τους να διαλέγουν αυτούς τους υπαλλήλους που

θεωρούνται ταλέντα είναι το κλειδί για την καλύτερη αποτελεσματικότητα του οργανισμού τους αλλά και επειδή δίνει έμφαση στην εξουσία τους.

Οι πιο σημαντικές και σύνηθες μέθοδοι επιλογής των ταλέντων που έχει η επιχείρηση στη διάθεση της είναι η συνέντευξη, τα τεστ επιλογής, και η επιβεβαίωση των συστάσεων και των πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν τους.

Οι συνεντεύξεις όπως έχει αποδειχτεί και από τις έρευνες αποτελούν το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο για την διαδικασία της επιλογής. Χρησιμοποιείται τόσο συχνά για την ευελιξία που προσφέρει, για την ανάγκη να συναντήσει ο εργοδότης το υποψήφιο ταλέντο από κοντά και για την αποδοχή της και από τα δύο μέρη.

Για να ληφθεί η απόφαση επιλογής ταλέντων θα πρέπει να συλλεχθούν, να συνδυαστούν και να αξιολογηθούν οι πληροφορίες για τους υποψήφιους που πηγάζουν από τις μεθόδους επιλογής που αναφέραμε παραπάνω. Η επιχείρηση με αυτές τις πληροφορίες συνειδητοποιεί ποια ταλέντα είναι τα κατάλληλα για να τα προσλάβει ποια δηλαδή έχουν τα τυπικά προσόντα και τις ιδιαίτερες ικανότητες για να μπορέσουν να ενταχθούν μέσα στην επιχείρηση.

Συνεπώς η επιλογή ταλέντων αποτελεί μια κρίσιμη για την επιχείρηση διαδικασία. Ένα ιδανικό και αποτελεσματικό σύστημα επιλογής προσωπικού διασφαλίζει την ύπαρξη των απαραίτητων ικανοτήτων των υπαλλήλων προκειμένου να ολοκληρωθεί η εργασία και συμβάλλει στην δημιουργία και εφαρμογή αποτελεσματικών βάσεων και πρακτικών παρακίνησης.

Η ικανότητα να διατηρήσεις τα ταλέντα εξαιτίας του αδιάκοπου πολέμου που επικρατεί αποτελεί ένα θέμα κλειδί για το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων για τους οργανισμούς παγκοσμίως. Αναπτύσσοντας αυτή την ικανότητα λοιπόν οι επιχειρήσεις ενισχύουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να διατηρήσουν τα ταλέντα τους επικεντρώνονται στα παραδοσιακά προγράμματα που βασίζονται σε οικονομικά κίνητρα και υποσχέσεις για μια καλή σταδιοδρομία. Στα δεδομένα της εποχής είναι ανώφελο οι εταιρείες να πιστεύουν ότι προσφέροντας υψηλές αμοιβές, υποσχόμενοι καριέρες ή ακόμα και εκπαίδευση θα αποτρέψουν την φυγή των υπαλλήλων τους. Αυτά από μόνα τους δεν μπορούν να διασφαλίσουν την παραμονή των εργαζομένων με ειδικές ικανότητες και δεξιότητες, αλλά απαιτείται μια εναρμόνιση με αυτό που προστάζει η εποχή. Εκείνο που παλαιότερα θεωρούσαν εύκολο, την διατήρηση δηλαδή και διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού, σήμερα απαιτείται να ασχοληθούν

εκτενέστερα και με περισσότερο ζήλο και υπευθυνότητα, γιατί η αγορά είναι αυτή που καθορίζει πλέον την κίνηση και την κυκλοφορία των ταλέντων και όχι οι ίδιες οι επιχειρήσεις.

Σκοπός των επιχειρήσεων πλέον δεν είναι μόνο να τους προσφέρουν υψηλά οικονομικά κίνητρα ώστε να αποτρέψουν την φυγή τους αλλά να ελέγχουν την κατεύθυνση και πορεία των εργαζομένων τους και να γίνεται προσπάθεια να τους εμφυσήσουν την πολιτική, την ιδεολογία, την αποστολή και φυσικά τις αξίες του οργανισμού τους.

Οι οργανισμοί που έχουν δυνατή αποστολή, την καλύτερη φήμη στην αγορά και κυρίως σεβασμό προς της επιχειρήσεις τους είναι σε θέση να διατηρήσουν τα ταλέντα τους. Η ισχυρή κουλτούρα της επιχείρησης σε θέματα δέσμευσης, οι επιτυχημένοι συνάδελφοι μέσα στο δυναμικό της, η συνεργαζόμενη διευθυντική ομάδα και οι συνεχώς δραστήριοι στόχοι της είναι στοιχεία που διατηρούν τα ταλέντα της.

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να διατηρήσουν τα ταλέντα τους χρησιμοποιούν πρακτικές και μηχανισμούς που τους βοηθούν να έχουν καλύτερες επιδόσεις από τους ανταγωνιστές τους πάνω σε αυτό το ζήτημα. Η σύνθεση των μηχανισμών αυτών μπορεί να αποτελέσει ένα ασφαλές εφόδιο των εταιρειών ώστε να διατηρήσουν τα περιζήτητα ταλέντα ανταποκρινόμενες παράλληλα στις νέες απαιτήσεις.

5.4 Επίλογος

Η ικανότητα της προσέλκυσης, επιλογής και διατήρησης του ταλέντου των εργαζομένων εξελίσσεται ραγδαία σε μια από τις πιο βασικές ικανότητες των επιχειρήσεων υψηλών αποδόσεων, τόσο στις αναπτυγμένες όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες. Η περαιτέρω ανάπτυξη και βελτίωση της εν λόγω ικανότητας θα είναι ζωτικής σημασίας τα επόμενα χρόνια, καθώς δημογραφικές, κοινωνικές και οικονομικές εξελίξεις ενδυναμώνουν το σύνδεσμο που υπάρχει ανάμεσα στο ανθρώπινο ταλέντο και τη διατήρηση της κερδοφορίας.

Η εύρεση ταλέντων αναμένεται να γίνει μια πολύ δύσκολη διαδικασία κατά τις επόμενες δεκαετίες, αλλά σύμφωνα με έρευνες οι επιτυχημένοι οργανισμοί

προετοιμάζονται για τις εν λόγω εξελίξεις με την υιοθέτηση στρατηγικών και πρακτικών που έχουν σχεδιαστεί για την εύρεση και τη διατήρηση των καλύτερων ταλέντων.

Η αυξανόμενη ενασχόληση με το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι πλέον ένα παροδικό φαινόμενο αλλά ένα σύμπτωμα της οικονομικής άνθισης και εξέλιξης της αγοράς. Οι επιχειρήσεις έχουν πλέον την πρόκληση να εγκαταλείψουν την παλιά νοοτροπία τους και να υιοθετήσουν νέες δημιουργικές μεθόδους προσέλκυσης, επιλογής, διαχείρισης, διατήρησης και γιατί όχι και απελευθέρωσης των ταλέντων τους. Όσες λοιπόν επιχειρήσεις θα ξεκινήσουν αυτό το δύσκολο έργο θα βρίσκονται ένα βήμα μπροστά στον ανταγωνισμό που προστάζει η εποχή μας.

Βιβλιογραφία

- Archer, E., & Morgan, R. (2003). Cultivate Finance Talent From Bottom to Top. *Strategic Finance*, 30-33.
- Ashton, C. (2005). Managing talent for competitive advantage. Taking a systematic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4(5).
- Axelrod, E., Handfield, J., & Welsh, T. (2001). War For Talent, part two. *The McKinsey Quarterly*, 2, 9-11.
- Ball, G. (1992). Personnel Management in Greece: The Spartan Profession. *Personnel Management*, 40-44.
- Beardwell, I., & Holden, L. (1994). *HRM: A contemporary perspective*. London: Macmillan.
- Beardwell, I., Holden, L., & Claydon, T. (2004). *Human Resource Management: A Contemporary Approach* (4th ed.): Prentice Hall.
- Beer, M., Lawrence, P. R., Mills, Q. N., & Walton, R. E. (1985). *Human Resource Management*. New York: Free Press.
- Cappelli, P. (2000). A Market – Driven Approach to Retaining Talent. *Harvard Business Review*, 103-111.
- Cheryl, F. (2005). HR's role in talent management and driving business results. *Employment Relations Today*, 32(1), 55-61.
- Cohn, J., Khurana, R., & Reeves, L. (2005). Growing talent as if your business depended on it. *Harvard Business Review*, 83(10), 62-70.
- DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1988). *Personnel / Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Deloitte & Touche. (2004). It's 2008: Do you know where your talent is? *Deloitte Research*.
- Echols, M. Invest in People. Make wise human capital decisions, Leadership Excellence. <http://www.LeaderExcel.com>.
- Eurostat. (2004). *HRI Fortnight Report*.
- Gandossy, R., & Kao, T. (2004). Talent Wars: Out of mind, out of practice. *Human Resource Planning*, 27(4), 15-19.
- Grainge, Z. (2005). Value your top staff or lose them. *Business Source Premier*, 23(19).
- Grantham, C. (2003). The top Human Resource Trends Impacting the Distributed Workforce. *The Future of Work Now*.

- Groysberg, B., Nanda, A., & Nohria, N. (2004). The risky Business of Hiring Stars. *Harvard Business Review*, 82(5), 92-100.
- Herman, R., & Gioia, J. (2004). The Herman Trends Alert: Training vs Off-Shoring. <http://www.hermangroup.com>.
- Hewitt, P. (2002). Retirement Tends Foster Global Stagnation. *CSIS*.
- Hieronymus, F., Schaefer, K., & Schroder, J. (2005). Using Branding to Attract Talent. *The McKinsey Quarterly*, 3.
- Hiltrop, J.-M. (1999). The Quest for the best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent. *European Management Journal*, 17(4), 422-429.
- Hofstede, G. H. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage.
- IOMA's Human Resource Department Management Report. (2001a). *6 Tips for Winning The Talent Wars*.
- IOMA's Human Resource Department Management Report. (2001b). *Moving up in HR: It Takes More Than Talent*.
- IOMA's Human Resource Department Management Report. (2002). *Recruiting & Staffing: Talent Mgmt Emerges As HR Depts' New Leadership Challenge*.
- IOMA's Human Resource Department Management Report. (2004a). *How HR Reinvented Yahoo's Culture to Find the Right Talent*.
- IOMA's Human Resource Department Management Report. (2004b). *Recruiting & Retention: Work- Life Benefits Head List for Talent Attraction & Retention*.
- Jensen, E. (2005). HR's Role in Helping Companies Achieve High Performance. *Employment Relations Today*, 32(2), 39-52.
- Kaye, B., & Jordan-Evans, S. (2003). From Assets to Investors. *T and D Magazine*, 57(4).
- Kirkbride, P. S. (1994). *HRM in Europe*. London: Routledge.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. London: Macmillan.
- Lioykas, S., & Makrydakis, S. (1999). Globalisation and Competitive Strategies of Greek Corporations. *STRATEGIES*, 1(Mar.-Apr.).
- Looney, A. C., & Looney, K. J. (2005). Attracting top talent and retaining stars. *New Directions for Philanthropic Fundraising*, 49, 99-107.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (1996). *Human Resource Management* (6th ed.): Prentice Hall.

- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2003). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (4th ed.): McGraw Hill/Irwin.
- Papaleksandri, N. (1991). A Comparative Study of Human Resource Management in Selected Greek and Foreign-Owned Subsidiaries in Greece. In C. Brewster & S. Tyson (Eds.), *International Comparisons in Human Resource Management*. London: Pitman.
- Patel, D. (2002). Managing Talent. *HR Magazine*, 47(3), 112.
- Rodriguez, R. (2004, September). Filling the HR Pipeline. *HR Magazine*, 78-84.
- Romans, J., & Lardner, L. (2005). Integrated talent management at BD Japan. *Strategic HR Review*, 4(5), 16-19.
- RpicewaterhouseCoopers. (2003). *Έρευνα για τις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων 2002*.
- Storey. (1989). *New Perspective on Human Resource Management*. London: Routledge.
- Tayeb, M. H. (1988). *Organisations and National Culture*. London: Sage.
- Torrington, D., & Hill, L. (1995). *Personnel Management: HRM in Action* (3rd ed.). London: Prentice Hall.
- U.S. Department of Labor. (2003). *Bureau of Labor Statistics*.
- Yeung, R. (2004, November). Finders Keepers. *Accountancy Magazine*.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1990). *Διοίκηση Προσωπικού και Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα*. Αθήνα: ΕΛΚΕΠΑ.
- Παπαλεξανδρή, Ν., Χαλικιάς, Γ., & Παναγιωτοπούλου, Λ. (2001). *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση*. Αθήνα: Εκδόσεις Μένου.

Δικτυακοί τόποι

Deloitte & Touche: www.deloitte.com

Hewitt Associates: was4.hewitt.com/hewitt

Recruitment Confidence Index: www.rcisurvey.co.uk/index.php

TalentKeepers: www.talentkeepers.com

Towers Perrin: www.towersperrin.com

www.cranet.org/