

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΗΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΤΖΑΝΑΚΗ ΕΥΛΑΒΙΑ

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

Πειραιάς, Σεπτέμβριος 2016

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



**MASTER PROGRAM IN ECONOMIC AND BUSINESS
STRATEGY**

**THE IMPACT OF TALENT MANAGEMENT IN
BUSINESS**

TZANAKI EVLAVIA

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

Piraeus, September 2016

Διαχείριση Ταλέντων και η επίδραση στην Επιχείρηση

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε με τις βασικές αρχές που διέπουν τη διαχείριση των υπαλλήλων υψηλών δυνατοτήτων μιας εταιρείας και πως η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος με ένα πλήθος διαδικασιών και δραστηριοτήτων μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία της επιχείρησης αλλά και πως τα παραπάνω συνδέονται με την επιχειρησιακή στρατηγική. Στόχος αυτής της εργασίας είναι να κατανοήσουμε όρους που διέπουν τη διαχείριση ταλέντων στα πλαίσια μιας ολιστικής προσέγγισης αναφορικά με την ανάπτυξη των υπαλλήλων μιας επιχείρησης με απώτερο σκοπό την βέλτιστη λειτουργία της και την επίτευξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων. Θα αναφερθούμε σε τεχνικές και στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι Εταιρείες στο σύγχρονο περιβάλλον εργασίας αναφορικά με την προσέλκυση, πρόσληψη και διατήρηση αυτών των υπαλλήλων. Θα αναλύσουμε τις προκλήσεις και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες στα πλαίσια ενός δύσκολου κοινωνικό-οικονομικού περιβάλλοντος και θα προτείνουμε διαδικασίες επίλυσης και διαχείρισης αυτών των προκλήσεων. Τέλος, θα αναλύσουμε τις διαδικασίες ανάπτυξης των ανθρώπων μιας εταιρείας και της εξέλιξής τους σε ηγετικά στελέχη, παραθέτοντας παραδείγματα επιτυχημένων εταιρειών στο κομμάτι της διαχείρισης ταλέντων παγκοσμίως. Προτού ξεκινήσουμε να μιλάμε για τη Διαχείριση Ταλέντων ως μία από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά και γενικότερα ενός οργανισμού, θα πρέπει να πάρουμε ως δεδομένο ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης.

The impact of Talent Management in Business

Summary

In the following thesis we will attempt to analyze the basic principles in managing high potentials in today's business, the impact of the use of systems with a wide range of processes and activities in the business and how talent management in general is linked to the business strategy. The aim of this thesis is to comprehend the main definitions that are mainly used in talent management, in the context of a holistic approach regarding employees' development for achieving excellent results. We will mention certain business strategies in the contemporary business environment in regards to attraction, selection and retention of these employees. We will analyze the challenges in talent management and the obstacles, contemporary businesses have to face due to today's difficult social-economic environment. Furthermore we will analyze the processes of employee development through examples of successful companies worldwide. Before analyzing Talent Management as one of the most important part of Human Resource Management, we have to take into consideration that human capital is the most important asset of a business.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	v
Abstract	vii
Κατάλογος Πινάκων.....	xiii

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διαχείριση Ταλέντων

1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Ορισμός Ταλέντου.....	7
1.3 Τα στοιχεία του Talent Management.....	9
1.3.1 Η Στρατηγική Resourcing (Διάθεσης Πόρων).....	10
1.3.2 Πολιτικές και Προγράμματα Προσέλκυσης και Διατήρησης.....	10
1.3.3 Έλεγχος Ταλέντων.....	10
1.3.4 Ανάπτυξη Ρόλων.....	10
1.3.5 Διαχείριση Σχέσεων Ταλέντων (Talent Relationship Management).....	11
1.3.6 Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management).....	11
1.3.7 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη.....	12
1.3.8 Διαχείριση Καριέρας.....	15
1.4 Ανακεφαλαίωση.....	16

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Προσέλκυση και Διατήρηση Ταλέντων

2.1 Στρατηγικές Προσέλκυσης.....	17
2.2 Στρατηγικές Διατήρησης.....	22
2.3 Η Σημασία των Ταλέντων και του Talent Management.....	23

2.4 Προκλήσεις στη Διατήρηση Ταλέντων.....	24
2.5 Μοντέλο Διαχείρισης Ταλέντων για την Επιλογή του κατάλληλου προσωπικού.....	29
2.6 Αναγνωρίζοντας υπαλλήλους υψηλών επιδόσεων και υψηλών δυνατοτήτων.....	32
2.7 Ανάπτυξη Ηγετικών Στελεχών Εσωτερικά.....	34
2.8 Πρακτικές ανάπτυξης στελεχών.....	36
2.9 Αξιολόγηση Απόδοσης και Ικανοτήτων.....	43
2.10 Ανατροφοδότηση και Υποστήριξη.....	44
2.11 Διαχείριση Διαφορετικότητας.....	44
2.12 Ανακεφαλαίωση.....	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Έλεγχοι Ταλέντων

3.1 Εισαγωγή.....	48
3.2 Ανάλυση Κινδύνων.....	50
3.3 Σχεδιασμός Προγραμματισμού Διαδοχής.....	52
3.4 Ανακεφαλαίωση.....	55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η Διαχείριση Ταλέντων ως Επένδυση

4.1 Εισαγωγή.....	56
4.2 Η απόδοση της επένδυσης στους υπαλλήλους.....	57
4.3 Η επίδραση των ταλέντων στην αποδοτικότητα της Εταιρείας.....	60
4.4 Ανακεφαλαίωση.....	61

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : Προγράμματα Ανταμοιβής

5.1 Μοντέλο Συνολικής Αμοιβής.....	62
5.2 Αποτελεσματικότητα Προγραμμάτων Ανταμοιβής.....	69
5.3 Η Φιλοσοφία της Ενσωματωμένης Ανταμοιβής.....	71
5.4 Ανακεφαλαίωση.....	74

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Λογισμικά Συστήματα Διαχείρισης Ταλέντων

6.1 Λειτουργίες Συστημάτων Διαχείρισης Ταλέντων.....	75
6.2 Λογισμικά Συστήματα Ελέγχου Απόδοσης.....	79
6.3 Ανακεφαλαίωση.....	81

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Συμπεράσματα.....

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	84
--------------------------	-----------

Κατάλογος Πινάκων

1.1	Τα βήματα του Talent Management.....	7
1.2	Στοιχεία και αλληλεπιδράσεις Talent Management.....	9
1.3	Αλληλεπιδράσεις διαδικασιών που διέπουν τη Διαχείριση Καριέρας.....	15
2.1	Ανατροφοδότηση 360 μοιρών.....	37
2.2	Παραγωγή προφίλ.....	38
3.1	Πρόγραμμα Σχεδιασμού Διαδοχής.....	54
3.2	Εταιρική και Ατομική αντίληψη του Προγραμματισμού Καριέρας.....	55
4.1	Ενέργειες των Διευθυντών σχετικά με τη Διαχείριση Ταλέντων.....	57
4.2	Τύποι ταλέντων και ενέργειες που οδηγούν στη δημιουργία ενός άριστου χαρτοφυλακίου ταλέντων.....	59
5.1	Μοντέλο Συνολικής Αμοιβής.....	63
5.2	Ενέργειες που διέπουν τις διαδικασίες συνολικής ανταμοιβής και ο βαθμός επιρροής τους στα προγράμματα ανταμοιβής.....	66
5.3	Αποτελεσματικότητα της υποστήριξης του HR προς τους Managers.....	67
5.4	Διαχείριση Αμοιβών : Στοιχεία και αλληλεπιδράσεις.....	70
5.5	Μοντέλο διαδικασίας ανάπτυξης της στρατηγικής ανταμοιβής.....	74

Κεφάλαιο 1

Διαχείριση Ταλέντων

1.1 Εισαγωγή

Το ανθρώπινο κεφάλαιο μιας εταιρείας αποτελείται από υπαλλήλους, από τους οποίους εξαρτάται η επιτυχία της επιχείρησης. Ο Bontis *et al* (1999) δίνει έναν πιο ακριβή ορισμό:

Το ανθρώπινο κεφάλαιο αντιπροσωπεύει τον ανθρώπινο παράγοντα του οργανισμού. Το συνδυασμό ευφυΐας, δεξιοτήτων και εξειδικευμένων γνώσεων που προσδίδει στον οργανισμό το χαρακτήρα που τον διακρίνει. Τα στοιχεία που δίνουν κίνητρα στους ανθρώπους ενός οργανισμού, όπως είναι η δυνατότητα μάθησης, αλλαγής, καινοτομίας και η παροχή δημιουργικής ώθησης μπορούν να εγγυηθούν τη μακροπρόθεσμη επιβίωση της επιχείρησης. Το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί το κύριο προσόν ενός οργανισμού και οι επιχειρήσεις χρειάζεται να επενδύσουν σε αυτό, προκειμένου να εξασφαλίσουν την επιβίωση και την ανάπτυξή τους. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ως στόχο να διασφαλίσει ότι ο οργανισμός αποκτά και διατηρεί τους ικανούς και αφοσιωμένους υπαλλήλους που χρειάζεται. Αυτό σημαίνει να πραγματοποιεί τα βήματα για την αξιολόγηση και ικανοποίηση των μελλοντικών αναγκών των ανθρώπων της, να βελτιώσει και να αναπτύξει τις έμφυτες ικανότητές τους – τη συνεισφορά, τις δυνατότητες και την εργατικότητα – παρέχοντάς τους ευκαιρίες συνεχούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Αυτό περιλαμβάνει λειτουργίες όπως ενδεδειγμένες διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης, συστήματα αποδοχών βάσει απόδοσης και δραστηριότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης συνδεδεμένες με τις ανάγκες της επιχείρησης (Becker *et al*, 1997). Σημαίνει επίσης να συνδέει στις διαδικασίες της διαχείρισης ταλέντων, τη διαδικασία απόκτησης και ανάπτυξης ταλέντων, στη θέση που βρίσκονται αλλά και όπου χρειάζονται, χρησιμοποιώντας έναν αριθμό από αλληλένδετες πολιτικές και πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στα πεδία εύρεσης κατάλληλου προσωπικού, της εκπαίδευσης και ανάπτυξής τους, της διαχείρισης απόδοσης και του προγραμματισμού διαδοχής. Η διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου ασχολείται επίσης με την ανάλυση αναφορών βάσει δεδομένων, που παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την κατεύθυνση που θα πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση σχετικά με την διαχείριση ανθρώπων

που προσδίδουν αξία στον οργανισμό, με τη στρατηγική επένδυση και τις λειτουργικές αποφάσεις σε εταιρικό επίπεδο αλλά και στη Διοίκηση της πρώτης γραμμής. Το χαρακτηριστικό που προσδιορίζει τη Διαχείριση Ανθρώπινου Κεφαλαίου είναι αυτή η χρήση των μετρητών, για να κατευθυνθούν σε μία προσέγγιση διαχείρισης ανθρώπων που τους αναγνωρίζει ως κύριο προσόν της εταιρείας και τονίζεται ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται με στρατηγικές επενδύσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο μέσω στρατηγικών διατήρησης και δημιουργίας δέσμευσης των ανθρώπων απέναντι στην επιχείρηση, διαχείρισης ταλέντων και προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης¹. Η προστιθέμενη αξία που προσδίδουν οι άνθρωποι σε έναν οργανισμό ορίζεται από τη θεωρία ανθρώπινου κεφαλαίου Barney (1991), η οποία αναφέρει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης είναι ένα ανθρώπινο δυναμικό που δεν μπορούν να μιμηθούν ή να προσελκύσουν οι ανταγωνιστές της. Για τον εργοδότη, η επένδυση στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρώπων είναι ένα μέσο προσέλκυσης και διατήρησης ανθρώπινου κεφαλαίου ως απόδοση αυτής της επένδυσης. Οι αποδόσεις αυτές καταγράφονται ως βελτιωμένη απόδοση, μεγαλύτερη παραγωγικότητα, ευελιξία και δυνατότητα για καινοτομία, που προκύπτουν από την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των γνώσεων².

Για να κατανοήσει κανείς γιατί η Διαχείριση Ταλέντων έχει γίνει τόσο σημαντική, πρέπει πρώτα να κοιτάξει την εξέλιξη της εταιρικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Στο παρελθόν η επιχειρησιακή μονάδα που ήταν υπεύθυνη για τους ανθρώπους της εταιρείας ήταν το τμήμα Προσωπικού. Κύριες και ίσως και μοναδικές αρμοδιότητες του τμήματος ήταν η πρόσληψη, η καταβολή του μισθού, η εξασφάλιση όλων των νόμιμων παροχών και προκειμένου να διασφαλιστεί η ομαλή διαδικασία της μισθοδοσίας, το εργαλείο που χρησιμοποιούταν κατεξοχήν ήταν το σύστημα ομαδικής μισθοδοσίας (batch payroll systems). Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας μεταξύ του 1980 και 1990 άρχισαν να συνειδητοποιούν οι εταιρείες ότι το τμήμα προσωπικού καθιστά μία μονάδα μέσα στην επιχείρηση εξαιρετικά σημαντική και άμεσα συνδεδεμένη με την επιχειρησιακή στρατηγική και ως εκ τούτου έννοιες όπως η Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (Strategic HR) άρχισαν να αναδύονται. Οι Οργανισμοί συνειδητοποιούν ότι το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού κατέχει έναν ευρύτερο ρόλο, που περιλαμβάνει ευθύνες όπως η στελέχωση των τμημάτων και η κάλυψη των θέσεων,

¹ Armstrong M., 2006, *A Handbook of Human Resource Management practice*, 10th Edition, London and Philadelphia, p. 9

² Armstrong M., 2006, *A Handbook of Human Resource Management practice*, 10th Edition, London and Philadelphia, p.35

προσλαμβάνοντας τους καταλληλότερους υποψηφίους, η εκπαίδευση των υπαλλήλων, η συμμετοχή στο σχεδιασμό ρόλων και στο στρατηγικό σχεδιασμό και τέλος, η δημιουργία πακέτων αποδοχών περιλαμβάνοντας διάφορα προνόμια, δικαιώματα σε μετοχές και αμοιβές. Τέλος, αποτελεί το κέντρο επικοινωνίας της επιχείρησης που λειτουργεί για την ευρωστία και ικανοποίηση των υπαλλήλων. Ο διευθυντής Προσωπικού αποκτά ένα σημαντικό ρόλο στην επιχείρηση ως προς την στρατηγική και την εκτέλεση των λειτουργιών. Τα συστήματα που σχεδιάστηκαν για να υποστηρίξουν τις παραπάνω λειτουργίες περιλαμβάνουν συστήματα παρακολούθησης υποψηφίων και προσλήψεων, συστήματα διαχείρισης εκπαίδευσης, συστήματα παροχής συνολικών πακέτων αποδοχών κ.ά.

Οι οργανισμοί γνωρίζουν ότι θα πρέπει να διαθέτουν τους καλύτερους προκειμένου να πετύχουν σε ένα εξόχως ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Μαζί με την παραδοχή ότι πρέπει να προσλαμβάνουν, να αναπτύσσουν και να διατηρούν τους ταλαντούχους εργαζόμενους, οι εταιρείες γνωρίζουν ότι πρέπει να διαχειρίζονται τα talέντα ως ένα κρίσιμο συστατικό για την επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων³.

Ο όρος "talέντο" αναφέρεται στο σύνολο πληροφοριών, ικανοτήτων, δεξιοτήτων, οξυδέρκειας, κριτικής ικανότητας, συμπεριφοράς, χαρακτήρα και κινήτρων των ανθρώπων. Οι Michaels, Handfield Jones και Axelrod (2001:xii) τονίζουν ότι είναι το σύνολο των δεξιοτήτων ενός ατόμου αλλά και η διαδικασία εξέλιξης, βελτίωσης και ανάπτυξής των. Συγκεκριμένα, αναφέρονται στις δεξιότητες ενός ατόμου, που συνδέονται με την αποτελεσματικότητα της δουλειάς του και κατ' επέκταση της ίδιας της επιχείρησης, οι οποίες διακρίνονται σε φυσικά χαρίσματα και σε επίκτητες δεξιότητες και γνώσεις, ο συνδυασμός των οποίων συνιστά αυτό που ονομάζουμε "talέντο"⁴.

Όσο ξεκάθαρος είναι ο ορισμός του talέντου, άλλο τόσο πολύπλοκος είναι ο ορισμός της διαχείρισής του. Ποιά είναι ακριβώς η έννοια; Ο στόχος; Οι διαδικασίες εύρεσης και ανάπτυξης των talέντων; Υπάρχουν αρκετές θεωρίες γύρω από τις οποίες οι επιχειρήσεις προσπαθούν να οργανώσουν τη στρατηγική τους, αλλά και οι διάφοροι ερευνητές να δώσουν μία ολιστική προσέγγιση. Η διαχείριση talέντων, που αποτελείται από τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη του talέντου, είναι μία σχετικά πρόσφατη έννοια που άρχισε να αναδύεται σαν όρος στις επιχειρήσεις από το 2000. Προέρχεται από τη φράση "κυνήγι talέντων", που ξεκινά να

³ Bersin J., 2006, Talent Management: What is it? Why now?, *Principal*

⁴ Kelimeler A., 2014, An Application on the Brand of Talent Management Perspective, *Journal of Yasar University*, 9(35) 6099-6260

χρησιμοποιείται στα τέλη του 1990 και προβάλλει τα προβλήματα των οργανισμών αναφορικά με την προσέλκυση και διακράτηση ταλαντούχων υπαλλήλων. Από την άλλη πλευρά, οι O'Reilly και Pfeffer (2000) επεσήμαναν πως οι εταιρείες που εστιάζουν και δίνουν περισσότερη αξία στην προσέλκυση ταλέντων από το εξωτερικό περιβάλλον, μπορεί να αδικήσουν και να υποτιμήσουν τα ταλέντα που έχουν ήδη στην επιχείρησή τους⁵. Προκειμένου να απαντήσουμε σε αυτό το πρόβλημα, παρακάτω θα εξετάσουμε την προσέλκυση αφενός από την αγορά εργασίας, αφετέρου μέσα από την ίδια την επιχείρηση. Η προσέγγιση θα πρέπει να έχει ως στόχο την επίτευξη πρωτοφανών και εξαιρετικών αποτελεσμάτων από συνήθεις ανθρώπους.

Η Διαχείριση Ταλέντων αποτελεί μία στρατηγική και ολιστική προσέγγιση, που αναφέρεται τόσο στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, όσο και στην επιχειρησιακή στρατηγική. Οι Boudreau και Ramstad (2005) αναφέρουν ότι είναι πολύ σημαντική η επένδυση της εταιρείας σε ομάδες εργαζομένων με ιδιαίτερες δεξιότητες, προσδίδοντάς τους τον ορισμό "high potentials" (υψηλών δυνατοτήτων εργαζόμενοι), ενώ η αναγνώριση και η διαδικασία ανάπτυξής τους σηματοδοτεί τη δημιουργία στελεχών που θα είναι ικανά να καταλάβουν διευθυντικές θέσεις. Ο Lawler αναφέρει ότι η απόκτηση του σωστού ταλέντου είναι τόσο σημαντική για την επιχείρηση και αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς μπορεί να σηματοδοτήσει την ανανέωση της επιχείρησης μέσα από καινοτόμες ιδέες, υψηλή απόδοση, γνώση και νέες διαδικασίες. Μία πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση είναι αυτή που ορίζει τη Διαχείριση Ταλέντων ως το σύνολο των δραστηριοτήτων και διαδικασιών που περιλαμβάνουν τη συστηματική αναγνώριση θέσεων - κλειδιά που συντελούν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και η ταυτόχρονη ανάπτυξη εργαζομένων με υψηλές δυνατότητες, καθώς και νέο- εισερχομένων με υψηλή αποδοτικότητα, προκειμένου να στελεχώσουν αυτές τις θέσεις και παράλληλα να ενισχύσουν το αίσθημα δέσμευσης απέναντι στην επιχείρηση (Collings and Mellahi, 2009)⁶.

Σε μία ανταγωνιστική αγορά, η Διαχείριση Ταλέντων κατέχει πρωταρχικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων και στην επιτυχία ενός Οργανισμού. Συνοψίζοντας, η Διαχείριση Ταλέντων είναι η εφαρμογή στρατηγικών ή συστημάτων, που έχουν σχεδιαστεί για την αύξηση της παραγωγικότητας, αναπτύσσοντας βελτιωμένες διαδικασίες προσέλκυσης, επιλογής, ανάπτυξης, διακράτησης, δέσμευσης και αξιοποίησης ανθρώπων με τα απαιτούμενα προσόντα και

⁵ Armstrong M., 2006, *A Handbook of Human Resource Management practice*, 10th Edition, London and Philadelphia, p 389

⁶ Kelimeler A., 2014, An Application on the Brand of Talent Management Perspective, *Journal of Yasar University*, 9(35) 6099-6260

συμπεριφορές, που να ανταποκρίνονται στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης⁷. Παρόλο που η αμοιβή και τα προνόμια είναι αυτά που αρχικά προσελκύουν τους υπαλλήλους οι εταιρείες με σύγχρονες στρατηγικές διοίκησης επικεντρώνονται στη διατήρηση και ανάπτυξη του ταλέντου.

Πολλές φορές η Διαχείριση Ταλέντων επικεντρώνεται στους ανθρώπους κλειδιά ("high flyers") της επιχείρησης. Για παράδειγμα, ο Smilansky (2005) υποστηρίζει ότι απώτερος σκοπός θα πρέπει να είναι η βελτίωση της αξίας, της διαθεσιμότητας και της ευέλικτης εκμετάλλευσης των εξαιρετικά ικανών υπαλλήλων με διαφορετικό και σημαντικότερο αντίκτυπο στην αποδοτικότητα της επιχείρησης. Παρόλα αυτά, όλοι όσοι εργάζονται σε έναν οργανισμό έχουν κάποιο ταλέντο, κάποιες ιδιαίτερες δεξιότητες, κάποιιο περισσότερο και κάποιιο άλλο λιγότερο, όμως όλοι μπορούν να αναπτύξουν αυτές τις δεξιότητες προς όφελος της επιχείρησης και η Διοίκηση Ταλέντων δεν θα πρέπει να περιορίζεται στους λίγους ευνοημένους. Όπως πολύ χαρακτηριστικά ανέφεραν οι deLong και Vijayaraghavan (2003), οι αφανείς ήρωες της επίδοσης της εταιρείας είναι οι ικανοί υπάλληλοι που αποδίδουν σταθερά⁸.

Το βασικό πρόβλημα στη διαχείριση ταλέντων είναι η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό και η δημιουργία σχεδίου για την υλοποίηση του προγράμματος εύρεσής του. Σύγχρονες απόψεις που απαντούν σε αυτήν την πρόκληση, πέφτουν σε δύο διαφορετικές και εξίσου αναποτελεσματικές στρατηγικές. Η μία είναι να μην υπάρχει καμία πρόβλεψη, ότι δηλαδή δεν χρειάζονται καθόλου προσωπικό στο μέλλον, με αποτέλεσμα να μην προβαίνουν σε κανέναν σχεδιασμό ή προγραμματισμό, καθιστώντας την έννοια της Διαχείρισης Ταλέντων άνευ σημασίας. Αυτή η αντιδραστική προσέγγιση οδηγεί τελικά τις επιχειρήσεις σε μία αναζήτηση προσωπικού από την εξωτερική αγορά εργασίας, δίνοντας έτσι καμία σημασία στην ανάπτυξη των δικών τους ταλέντων. Η δεύτερη και εξίσου αναποτελεσματική προσέγγιση προτείνει μοντέλα που έχουν μείνει από παλαιότερες εταιρείες από το 1950, που βασίζονται σε γραφειοκρατικές διαδικασίες και συστήματα κληρονομιάς, όσον αφορά τον προγραμματισμό διαδοχής, τα οποία αναπτύχθηκαν σε μια εποχή όπου η αγορά ήταν αρκετά προβλέψιμη κι έρχονται να αποδείξουν την αναποτελεσματικότητά τους, λόγω της ανακρίβειας στις διαδικασίες και τα υψηλά κόστη, σε ένα σύγχρονο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

⁷ SHRM HR Glossary, www.shrm.org

⁸ Armstrong M., 2006, *A Handbook of Human Resource Management practice*, 10th Edition, London and Philadelphia, p 390

Επομένως, χρειάζεται η θεμελίωση μιας νέας προσέγγισης στη Διαχείριση Ταλέντων, που να λαμβάνει υπόψιν αυτήν τη μεγάλη αβεβαιότητα που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις σήμερα. Ευτυχώς, οι εταιρείες έχουν ήδη ένα τέτοιο μοντέλο, εδώ και δεκαετίες, που να προβλέπει και να καλύπτει τη ζήτηση σε περιβάλλον αβεβαιότητας—supply chain management. Η Διαχείριση Ταλέντων δεν είναι ανεξάρτητη διαδικασία από την επιχείρηση. Δεν είναι μόνο για να αναπτύσσει υπαλλήλους ή για να δημιουργεί και να σχεδιάζει προγράμματα διαδοχής, ούτε για να εξάγει στατιστικά αποχωρήσεων κλπ. Υπάρχει για να υποστηρίζει τους συνολικούς στόχους του οργανισμού, που στις επιχειρήσεις ο κύριος στόχος είναι η επίτευξη κέρδους (να βγάλει λεφτά η επιχείρηση). Το να βγάλει λεφτά η επιχείρηση έχει να κάνει και με την κατανόηση του κόστους, αλλά και των ωφελειών μιας αποτελεσματικής διαχείρισης ταλέντων που συνδέεται με τις σωστές επιλογές. Τα κόστη που συνδέονται με το μοντέλο ανάπτυξης των ανθρώπων ενός οργανισμού ήταν άγνωστα στα 1950, καθώς σε μια εποχή όπου όλοι εργάζονταν στην ίδια εταιρεία για όλη τους τη ζωή και η αναζήτηση νέων θέσεων εργασίας σε διαφορετικές επιχειρήσεις ήταν σημάδι αποτυχίας, οι εταιρείες που δεν ανέπτυξαν εσωτερικά ταλέντα, σημαίνει πως δεν είχαν καθόλου. Οι πρακτικές ανάπτυξης, όπως οι βραχυπρόθεσμες θέσεις εργασίας, ήταν τόσο καλά ενσωματωμένες, που τα κόστη δεν ήταν εφικτό να υπολογιστούν, ενώ τα λογιστικά συστήματα δεν ήταν επαρκή για να αξιολογήσουν τα κόστη αυτά σε κάθε περίπτωση.

Αυτό δεν συμβαίνει πια. Η ταχύτατες αλλαγές στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών από τη μία και οι προσφορές των ανταγωνιστών από την άλλη, καθώς και η αυξανόμενη πίεση για απόδοση των επενδύσεων για κάθε μορφής επιχειρησιακών στρατηγικών καθιστούν την ανάπτυξη μέσα στην επιχείρηση πολύ αργή και επικίνδυνη, ενώ το μοντέλο πρόσληψης από την εξωτερική αγορά εργασίας είναι πολύ ακριβό και αποδιοργανώνει τον οργανισμό⁹.

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται τα βήματα ενός πετυχημένου Talent Management, τα οποία θα αναλύσουμε στα επόμενα κεφάλαια.

⁹ Cappelli P., March 2008, Talent Management for the Twenty-First Century, *Harvard Business Review*

Τα βήματα του Talent Management				
Απόκτηση Ταλέντων		Βήματα		Αποτελέσματα
Προσέλκυση		Εκπαίδευση		Διαχείριση Ταλέντων
Επιλογή	→	Σχεδιασμός Καριέρας Προγραμματισμός Διαδοχής Ανάπτυξη Διαχείριση Απόδοσης	→	Διατήρηση Ταλέντων

Σχήμα 1.1: Βήματα Talent Management

(Πηγή: Various Authors, 2010, Human Resource Management, 13th edition)

1.2 Ορισμός του Ταλέντου

Ενώ έχουν γίνει σημαντικές έρευνες πάνω στη Διαχείριση Ταλέντων με πρωτοβουλία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Scullion et al., 2010), όπως επισημαίνει ο Howe (1998, pp. 399-400), οι άνθρωποι σπάνια είναι ξεκάθαροι με το τι εννοούν με τον όρο «ταλέντο» στους οργανισμούς. Αυτό επηρεάζει τη δημιουργία πολιτικών και πρακτικών που είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη των υπαλλήλων μέσα από προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Παρόλα αυτά, ο ορισμός της λέξης «ταλέντο» δεν είναι εύκολη υπόθεση, υπάρχουν πολλές έννοιες γύρω από το πώς μπορεί κάποιος να αντιληφθεί αυτή τη λέξη. Για παράδειγμα, ένας συνήθης ορισμός του ταλέντου μέσα σε μια επιχείρηση είναι αυτός που έχει την ικανότητα να επιτύχει υψηλούς στόχους.

Αν μιλήσουμε ετυμολογικά, η Ελληνική έκδοση χρησιμοποιεί τη λέξη «ταλέντο», ενώ τα νέα Αγγλικά μεταφράζουν τη λέξη αυτή ως «κεφάλαιο». Σήμερα, χρησιμοποιείται ευρέως ο όρος Ανθρώπινο Κεφάλαιο, που σε κάποιες περιπτώσεις είναι συνώνυμο με τη λέξη «ταλέντο».

- Μέχρι τον 13ο αιώνα η λέξη «ταλέντο» σχετιζόταν με την κλίση σε κάτι.
- Τον 15ο αιώνα σχετιζόταν με θησαυρούς, πνευματικά και φυσικά χαρίσματα.
- Τον 17ο αιώνα σχετιζόταν με ξεχωριστά φυσικά χαρίσματα ή πνευματική δύναμη λόγω κάποιας ανώτερης εντολής.

- Ενώ από τον 19ο αιώνα και μετά ξεκινά να αποκτά τη σημασία του ατόμου που έχει μία ιδιαίτερη ικανότητα/ταλέντο¹⁰.

Από έρευνα της CIPD προέκυψαν τα παρακάτω σχετικά με τον ορισμό του ταλέντου στο επιχειρησιακό περιβάλλον και συγκεκριμένα πώς λειτουργεί μέσα σε μία ομάδα. Ως «ταλέντα» ορίζονται αυτά τα άτομα που μπορούν να κάνουν τη διαφορά στην απόδοση των οργανισμών, είτε με την άμεση συνεισφορά τους, είτε με τη βραχυπρόθεσμη, ενώ ως «talent management» ορίζεται η συστηματική προσέλκυση, αναγνώριση, ανάπτυξη, δέσμευση και διατήρηση των ατόμων αυτών που έχουν ιδιαίτερη αξία για τον οργανισμό¹¹.

Ο τρόπος με τον οποίο οι εταιρείες ομαδοποιούν τα ταλέντα τους έχει και θετικές και αρνητικές επιπτώσεις. Θετικές από την άποψη ότι αναγνωρίζεται η αξία τους και αρνητικές εφόσον μπορεί να υποτιμούνται άλλα μέλη της ομάδας σε σύγκριση με τα «φωτεινά ταλέντα» και να επηρεάζεται η απόδοσή τους.

Υπάρχουν διάφορα στοιχεία που συνδέονται με αυτήν την άποψη:

- Το «ηγετικό ταλέντο», το οποίο ο ανταγωνισμός θα μπορούσε να προσλάβει σε δευτερόλεπτα και είναι απαραίτητο λόγω της ικανότητάς του να «βλέπει το μέλλον». Μία πιο γενικευμένη έννοια περιλαμβάνει τους υπαλλήλους με ηγετικές ικανότητες αλλά και ειδικές γνώσεις και δεξιότητες.
- «Η ομάδα ταλέντων-κλειδιών» αντιπροσωπεύει το 2-5% του συνολικού εργατικού πληθυσμού και είναι αυτοί που μπορούν να γίνουν στόχος για κυνηγούς ταλέντων.
- Τα «κυριότερα ταλέντα» (“core talent”) συνιστούν υπαλλήλους που διεξάγουν τις κυριότερες επιχειρησιακές διαδικασίες και εκτελούν ό,τι είναι απαραίτητο σε σύντομο χρονικό ορίζοντα 6-12 μήνες, χωρίς να εστιάζουν ιδιαίτερα στο μέλλον. Αυτή η κατηγορία ταλέντων αποτελείται από την πλειοψηφία του εργατικού δυναμικού. Είναι οι υπάλληλοι της πρώτης γραμμής, που είναι υπεύθυνοι για την εκτέλεση των τελικών εργασιών στη γραμμή παραγωγής. Παρόλο που δεν είναι αναντικατάστατοι, μία ενδεχόμενη απώλεια και αντικατάσταση θα απαιτούσε την απαραίτητη εκπαίδευση ενός νεοεισερχόμενου, το οποίο αποτελεί πάντα κόστος για την επιχείρηση, λόγω μείωσης της παραγωγικότητας.

¹⁰ Tansley C., 2011, What do we mean by the term “talent” in talent management?, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43, pp. 266 – 274

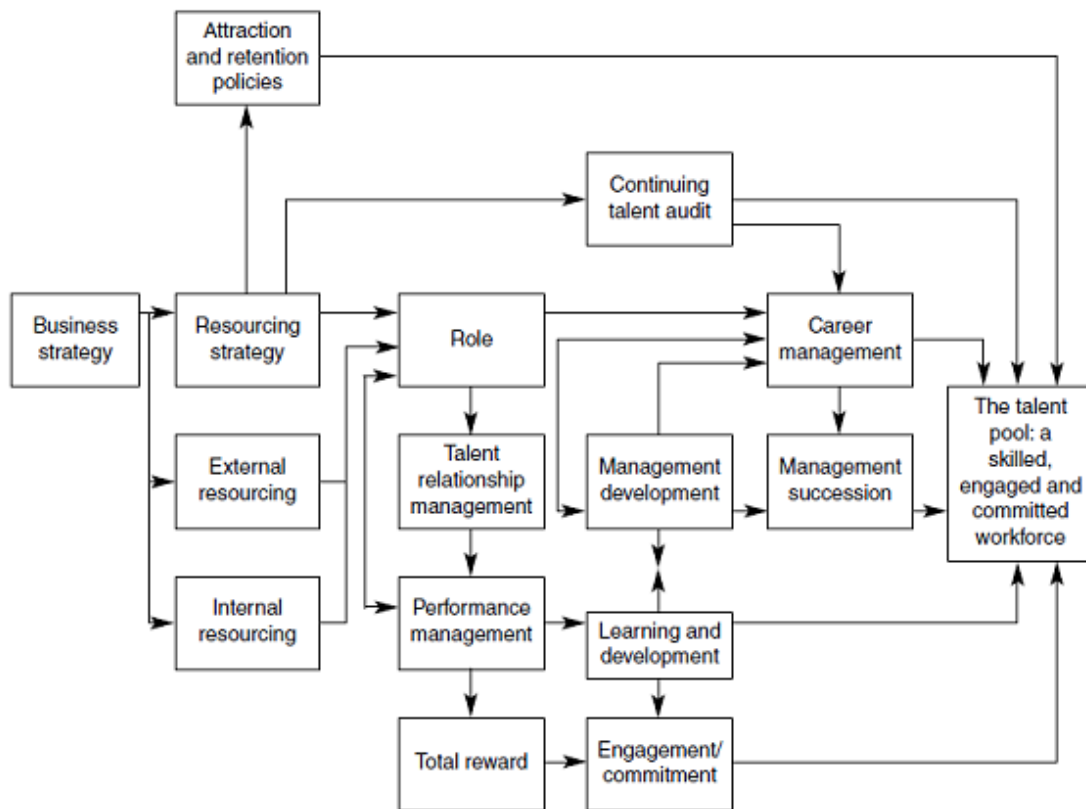
¹¹ Talent Management, Research Insight, Chartered Institute of Personnel and Development, 2007, p.3 (<http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/B513502C-8F42-419C-818C-D3C12D87E0D3/0/talentmanage.pdf>)

- Τα περιφερειακά ταλέντα (“Peripheral talent”) αποτελούνται από εξωτερικούς συνεργάτες και αντιπροσώπους παροχής υπηρεσιών, που είναι απαραίτητοι αλλά δεν αποτελούν σε καμία περίπτωση τον πυρήνα της επιχείρησης. Η αντικατάστασή του μπορεί να ολοκληρωθεί μέσα σε λίγες εβδομάδες¹².

1.3 Τα στοιχεία του Talent Management

Η Διαχείριση Ταλέντων ξεκινά με την επιχειρησιακή στρατηγική και ό,τι αυτό συνεπάγεται σε σχέση με τους ταλαντούχους ανθρώπους που απαιτούνται από την επιχείρηση. Ο στόχος τους είναι να αναπτύξουν και να διατηρήσουν ένα δυναμικό ταλέντων, που θα αποτελείται από ικανό και αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό.

Τα στοιχεία και οι αλληλεπιδράσεις περιγράφονται αναλυτικά στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 1.2: Στοιχεία και αλληλεπιδράσεις Talent Management (Πηγή: Armstrong, 2006)

¹² Berger L.A., Berger D.R., (2004), *The talent management handbook : creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people* , McGraw-Hill, New York

1.3.1 Η Στρατηγική Resourcing (Διάθεσης Πόρων)

Το επιχειρησιακό σχέδιο αποτελεί τη βάση για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, που προσδιορίζει τις απαιτήσεις του ανθρώπινου κεφαλαίου και οδηγεί στις πολιτικές και τα προγράμματα προσέλκυσης και διατήρησης όσον αφορά την εσωτερική αναζήτηση ανθρωπίνων πόρων (την αναγνώριση, ανάπτυξη και προώθηση των ταλέντων μέσα στον Οργανισμό).

1.3.2 Πολιτικές και Προγράμματα Προσέλκυσης και Διατήρησης

Οι πολιτικές προσέλκυσης περιγράφουν τις διαδικασίες εύρεσης και πρόσληψης κατάλληλων ανθρώπων-ταλέντων, έξω από την επιχείρηση, από την αγορά εργασίας. Οι πολιτικές διατήρησης έχουν σχεδιαστεί προκειμένου να διασφαλίσουν στην επιχείρηση ότι οι υπάλληλοι θα παραμείνουν σε αυτήν ως αφοσιωμένα μέλη της που εργάζονται με σκοπό τη βέλτιστη αποδοτικότητα της επιχείρησης.

1.3.3 Έλεγχος Ταλέντων

Ο έλεγχος ταλέντων αναγνωρίζει τους υπαλλήλους με τις ιδιαίτερες δεξιότητες και ικανότητες και παρέχει τη βάση για τον σχεδιασμό καριέρας και ανάπτυξης, διαβεβαιώνοντας, ότι οι υπάλληλοι αυτοί διαθέτουν τα προσόντα και την εμπειρία, σε συνδυασμό με την καθοδήγηση και τα εκπαιδευτικά προγράμματα που θα τους καταστήσουν ικανούς να αναλάβουν πιο απαιτητικούς ρόλους στο μέλλον. Ο έλεγχος ταλέντων είναι απαραίτητος για την ανάλυση των κινδύνων αναφορικά με την πιθανή αποχώρηση αυτών των ταλέντων από την επιχείρηση και τις ενέργειες που μπορούν να ληφθούν για την αποφυγή αυτών των κινδύνων.

1.3.4 Ανάπτυξη ρόλων

Η διαχείριση ταλέντων μεριμνά για την ανάθεση ρόλων στους κατάλληλους υπαλλήλους. Αυτό περιλαμβάνει ανάπτυξη ρόλων διαβεβαιώνοντας ότι οι ρόλοι αυτοί παρέχουν την ευθύνη, την πρόκληση και την αυτονομία που χρειάζονται για να δημιουργήσουν δέσμευση και κίνητρο. Περιλαμβάνει επίσης τα βήματα που διασφαλίζουν ότι οι άνθρωποι έχουν τις ευκαιρίες και δέχονται την ενθάρρυνση να μάθουν και να αναπτυχθούν μέσα από αυτούς τους ρόλους. Η διαχείριση ταλέντων εστιάζει επίσης στην ευελιξία των ρόλων δίνοντας στους ανθρώπους την

ευκαιρία να αναπτύξουν τους ρόλους τους κάνοντας καλύτερη και εκτενέστερη χρήση των ταλέντων τους.

1.3.5 Διαχείριση Σχέσεων των Ταλέντων

Η Διαχείριση Σχέσεων των Ταλέντων είναι η διαδικασία δημιουργίας αποτελεσματικών σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων που λειτουργούν μέσα στους ρόλους τους. Είναι γενικότερα η νοοτροπία να δημιουργήσουν ένα υπέροχο περιβάλλον εργασίας και πιο συγκεκριμένα να υιοθετήσουν δίκαιη συμπεριφορά απέναντι στους υπαλλήλους, αναγνωρίζοντας την αξία τους, δίνοντάς τους φωνή και ευκαιρίες για ανάπτυξη. Ο στόχος είναι η δέσμευση των ταλέντων απέναντι στην επιχείρηση, διασφαλίζοντας ότι οι άνθρωποι είναι αφοσιωμένοι στη δουλειά τους. Όπως επισημαίνει ο Sears (2003), είναι προτιμότερο να χτίσεις μια ήδη υπάρχουσα σχέση από το να δημιουργήσεις μία καινούρια όταν κάποιος φεύγει.

1.3.6 Διοίκηση Απόδοσης

Οι διαδικασίες της διοίκησης της απόδοσης παρέχουν τα μέσα για το χτίσιμο των σχέσεων με τους υπαλλήλους, αναγνωρίζοντας τα ταλέντα και τις δυνατότητές τους, σχεδιάζοντας δραστηριότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Μπορεί να ζητηθεί από τους άμεσα προϊστάμενους να διενεργήσουν μια ανάλυση κινδύνων για τον καθένα από τους υπαλλήλους-κλειδιά, σχετικά με τις πιθανότητες να αποχωρήσουν. Γενικότερα, θα λέγαμε πως μέσα από τη διαδικασία διοίκησης απόδοσης αναπτύσσεται το αίσθημα αφοσίωσης και δέσμευσης των υπαλλήλων απέναντι στην επιχείρηση και αποκτούν κίνητρα για βέλτιστη απόδοση, παρέχοντάς τους αναγνώριση και θετική ανατροφοδότηση, ως μέρος του συνολικού συστήματος ανταμοιβής, που θα αναλύσουμε παρακάτω¹³.

Οι στρατηγικές ανταμοιβής, οικονομικής φύσεως ή μη, μπορούν να συνεισφέρουν στη δέσμευση και την αφοσίωση των ταλαντούχων ανθρώπων της επιχείρησης, εφόσον αξιολογούνται και ανταμείβονται για την εξαιρετική τους εργασία. Προσφέροντας ανταγωνιστικά πακέτα αποδοχών, επηρεάζεται θετικά η ικανότητα των οργανισμών να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ταλαντούχους υπαλλήλους, παρόλο που υπάρχει όριο στο κατά πόσο μπορούν να

¹³ Armstrong M., 2006, *A Handbook of Human Resource Management practice*, 10th Edition, London and Philadelphia, p. 390-393

το επιτύχουν και να το ελέγξουν, καθώς και να ανταγωνιστούν την αγορά. Εάν ένας ταλαντούχος υπάλληλος θελήσει να αποχωρήσει, θα το κάνει.

1.3.7 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Οι πολιτικές και τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι απαραίτητα συστατικά στη διαδικασία ανάπτυξης ταλέντων, διασφαλίζοντας ότι οι άνθρωποι αποκτούν και βελτιώνουν τις ικανότητές τους. Οι πολιτικές πρέπει να δημιουργούνται με βάση τα προφίλ επιτυχίας, που περιγράφουν τις ικανότητες και προσδιορίζουν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που χρειάζονται ανάπτυξη. Τα προφίλ επιτυχίας μπορούν να ενσωματωθούν στα προφίλ των ρόλων. Οι δραστηριότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι επίσης σημαντικό μέσο στην ανάπτυξη των Διευθυντών και την ενίσχυση της δέσμευσης του ταλαντούχου προσωπικού, δίνοντάς τους ευκαιρίες να αναπτυχθούν μέσα από το ρόλο που λειτουργούν σήμερα και να εξελιχθούν σε υψηλότερου επιπέδου ρόλους.

Οι δεξιότητες αναπτύσσονται μέσω πολλών ειδών εμπειριών, μέσα κι έξω από τη δουλειά, μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης μέσα στην τάξη και μέσα από συνεργασίες με συναδέλφους, αλλά και μέσα από αναθέσεις διαφόρων ρόλων μέσα από τις οποίες αναπτύσσονται και ενδυναμώνονται η κριτική ικανότητα και η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων. Αυτή η διαδικασία ανάπτυξης απαιτεί από την πλευρά της επιχείρισης επένδυση σε χρόνο και πόρους. Η κατεύθυνση για αυτού του είδους την επένδυση πρέπει να αποτελεί μέρος τους συνολικού επιχειρησιακού σχεδιασμού, καθώς χωρίς αυτόν τον προγραμματισμό, οι ταλαντούχοι υπάλληλοι μπορεί να αντιμετωπίσουν διάφορα εμπόδια στην εκπαίδευσή τους λόγω έλλειψης υποστήριξης από συναδέλφους ή δυνητικούς εκπαιδευτές που ενδιαφέρονται περισσότερο για τους ατομικούς τους στόχους.

Μέρος της συνολικής εκπαίδευσης ενός υπαλλήλου με υψηλές δυνατότητες θα πρέπει να αποτελεί αρχικά και ειδικά για τους νεο-προσληφθέντες, εκτός από τους στόχους και τις ευθύνες της θέσεις, κάποια στοιχεία – κλειδιά όπως τα ήθη, οι αξίες και η αποδεκτή συμπεριφορά που ορίζει η επιχείριση. Σύμφωνα με τον Winifred Lanoix, Πρόεδρο της Manchester, Inc., το 40% των υπαλλήλων με υψηλές ικανότητες αποτυγχάνουν τον πρώτο καιρό, λόγω της λάθους κατεύθυνσης στη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων, έλλειψη ξεκάθαρων στόχων, ανικανότητα να αναγνωρίσουν και να προσαρμοστούν στην κουλτούρα της επιχείρισης, καθώς και ανεπαρκούς υποστήριξης και ανατροφοδότησης σχετικά με κενά που προκύπτουν όσον

αφορά τις επαγγελματικές δεξιότητες. Πολλές φορές υπάρχει η βιασύνη να τοποθετήσουν έναν ικανό υπάλληλο στη θέση εργασίας το συντομότερο δυνατό, καθώς υπάρχει η πεποίθηση ότι θα τα καταφέρει, ενώ παρόλα αυτά δημιουργούνται κενά στην απόδοση και στη συμπεριφορά του, με αποτέλεσμα να εμφανίζεται έως και ανεπαρκής για τη θέση.

Όσον αφορά την εκπαίδευση που παρέχουν οι εταιρείες στους υπαλλήλους τους, διαφαίνεται όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια η δημιουργία ενός εσωτερικού Πανεπιστημίου με συγκεκριμένο υλικό (curriculum) πολλές φορές σε συνεργασία με κάποιο τοπικό Κολέγιο ή Πανεπιστήμιο. Το υλικό αυτό είναι βασισμένο στις απαιτήσεις και στους στόχους της επιχείρησης και παρέχει τις απαραίτητες γνώσεις για να μπορούν οι υπάλληλοι να ανταποκριθούν σε αυτές τις προσδοκίες.

Η εσωτερική εκπαίδευση και ιδιαίτερα αυτή που βασίζεται σε προγράμματα ηγετικής ανάπτυξης προσφέρουν τρία βασικά προνόμια:

- Γνώση πάνω σε ένα πλήθος θεμάτων που αφορούν budgeting, πρακτικές Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, θέματα Κανονιστικής Συμμόρφωσης, Διαχείριση Projects και τρέχοντα ζητήματα που εισάγονται για την επίτευξη μιας στρατηγικής.
- Ένα χώρο που ευνοεί το χτίσιμο των σχέσεων με τους συναδέλφους.
- Αυτογνωσία και κατανόηση της επιχείρησης μέσα από συζητήσεις, ομαδικά παιχνίδια και προσομοιώσεις.

Όταν δεν υπάρχουν διαθέσιμα επίσημα εσωτερικά προγράμματα εκπαίδευσης ή όταν χρειάζεται μία μέθοδος με την οποία ο υπάλληλος θα μεγιστοποιήσει τις ικανότητές του και θα δοκιμάσει καινούρια πράγματα μακριά από το μικροσκόπιο του προϊσταμένου, τότε ένα εξωτερικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα για στελέχη είναι η απάντηση. Πολλά Πανεπιστήμια προσφέρουν μακροπρόθεσμα εκπαιδευτικά προγράμματα για επαγγελματικές πιστοποιήσεις ή ακόμη και μεταπτυχιακά, τα οποία διεξάγονται ημέρες και ώρες εκτός εργασίας και τα οποία επικεντρώνονται σε πιο πρακτικά επιχειρησιακά θέματα, management κλπ., που είναι απαραίτητα για κάποιον που αναπτύσσεται γρήγορα ή που μεταβαίνει από ένα τμήμα σε ένα άλλο. Το πλεονέκτημά τους είναι ότι εξειδικεύουν έναν υπάλληλο προκειμένου να αναλάβει μια συγκεκριμένη θέση.

Μια ακόμη μέθοδος εκπαίδευσης είναι η καθοδηγούμενη μελέτη. Πολλές εταιρείες αναθέτουν στους υπαλλήλους που επιθυμούν να αναπτύξουν, τη μελέτη επαγγελματικών βιβλίων ή

περιοδικών. Βέβαια, αυτό δεν είναι πάρα πολύ εύκολο, ενώ πολλοί νέοι επαγγελματίες, οι οποίοι εστιάζουν στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, απομακρύνονται από αυτήν την τακτική. Παρόλα αυτά, υπάρχουν επαγγελματίες που οι τεχνικές γνώσεις είναι απαραίτητες για τη δουλειά τους και συνήθως αυτοπαρακινούνται στην παρακολούθηση και μελέτη των τελευταίων εξελίξεων στη βιομηχανία που τους ενδιαφέρει. Για να είναι ουσιαστική και αποτελεσματική η καθοδηγούμενη μελέτη, θα πρέπει τα θέματα που δίνονται στους υπαλλήλους να διαβάσουν να μην είναι γενικά και αόριστα, αλλά να είναι στα μέτρα του κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά και άμεσα συνδεδεμένα με την εργασία που ήδη κάνουν ή προετοιμάζονται να κάνουν. Μπορεί επίσης να βοηθήσει τον οργανισμό στο να εντοπίσει στοιχεία κλειδί

ά αναφορικά με την ηγεσία.

Επίσης, θα πρέπει να αναγνωριστεί η ικανότητα του κάθε υπαλλήλου να μάθει μέσα από την μελέτη. Κάποιοι, για παράδειγμα, έχουν την ικανότητα να μάθουν διαβάζοντας από μία οικονομική αναφορά μέχρι ένα επαγγελματικό κείμενο, ενώ άλλοι μαθαίνουν καλύτερα μέσα από συζητήσεις και πιο πρακτικές δραστηριότητες. Επίσης, η ζωή ενός επαγγελματία είναι ήδη πολύ αγχωτική για να προστεθούν ακόμη περισσότερες απαιτήσεις.

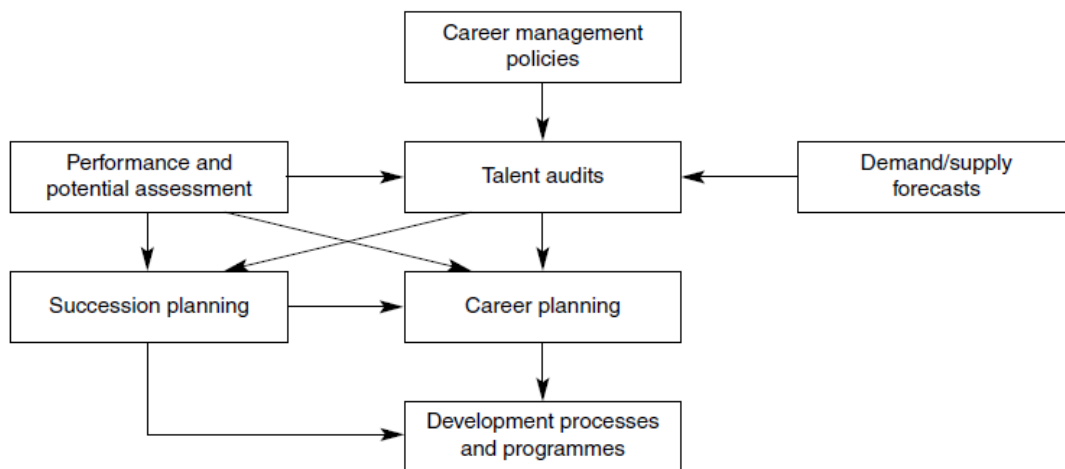
Μία άλλη εκπαιδευτική μέθοδος, για την οποία έχει μιλήσει εκτενώς ο Stephen Covey, είναι η διδασκαλία από τρίτο πρόσωπο. Για να διδάξει κανείς κάποιο υλικό, θα πρέπει να το γνωρίζει καλά ώστε να το μεταδώσει ουσιαστικά και με σωστό τρόπο στους άλλους. Η καλά ανεπτυγμένη παρουσίαση του υλικού είναι από μόνη της μια δεξιότητα. Η διδασκαλία χτίζει εμπιστοσύνη στις ομάδες, μπορεί να βελτιώσει την προφορική επικοινωνία και ωθεί τα άτομα να σκεφτούν δημιουργικά στο πως να αναπτύξουν ένα θέμα.

Οι δραστηριότητες εκτός εργασίας προσφέρουν ένα μεγάλο εύρος ευκαιριών για ανάπτυξη, από τη βελτίωση ομιλίας μπροστά σε κόσμο, μέχρι την κατάκτηση της καρέκλας του Διευθυντή. Οι εξωτερικές δραστηριότητες απελευθερώνουν τον υπάλληλο από τον αυστηρό έλεγχο που έχει στη δουλειά του από τους προϊσταμένους του, του επιτρέπουν μεγαλύτερη δημιουργικότητα και ανάληψη ρίσκου. Για παράδειγμα, το να γίνει πρόεδρος σε μια επιτροπή καλλιτεχνικών ομάδων, να συμμετέχει σε ένα φιλανθρωπικό project ή να συνεισφέρει ως εθελοντής σε μία κοινότητα μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη της αυτοπεποίθησης του υπαλλήλου αναφορικά με τις επικοινωνιακές και ηγετικές ικανότητές του. Επίσης, αισθάνεται την ικανοποίηση της προσφοράς και δημιουργεί αποθέματα, που θα προσφέρει πίσω στην επιχείρηση.

Το E-Learning, αν και είναι αρκετά ακριβό για την Εταιρεία, είναι πάρα πολλά τα προνόμια που προσφέρει, αφού διαθέτει εκπαιδευτικό υλικό για πάρα πολλά γνωστικά πεδία και επαγγελματικά εργαλεία μέχρι assessments. Το πιο θετικό είναι ότι μπορεί ο καθένας από οπουδήποτε να έχει πρόσβαση, γεγονός που προσφέρει ταχύτητα και ευελιξία στην διαδικασία ανάπτυξης του υπαλλήλου¹⁴.

1.3.8 Διαχείριση Καριέρας

Η Διαχείριση Καριέρας αποτελείται από διαδικασίες σχεδιασμού καριέρας και προγραμματισμού διαδοχής. Ο σχεδιασμός καριέρας συνδυάζει την εξέλιξη των ατόμων σε συνδυασμό με τις ανάγκες του οργανισμού, την απόδοση, τις ικανότητες και τις προτιμήσεις του προσωπικού. Ο προγραμματισμός διαδοχής πραγματοποιείται προκειμένου να διασφαλιστεί, στα πλαίσια του εφικτού, ότι ο οργανισμός θα έχει τον απαραίτητο αριθμό Managers για να καλύψει τις μελλοντικές του ανάγκες. Στο παρακάτω σχήμα, παρουσιάζονται οι αλληλεπιδράσεις των διαδικασιών που διέπουν τη Διαχείριση Καριέρας, που θα αναλύσουμε εκτενέστερα παρακάτω¹⁵.



Σχήμα 1.3: Αλληλεπιδράσεις διαδικασιών που διέπουν τη Διαχείριση Καριέρας (Πηγή: Armstrong, 2006)

¹⁴ Berger L.A., Berger D.R., (2004), *The talent management handbook : creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*, McGraw-Hill, New York, pp 301-305

¹⁵ Armstrong M., 2006, *A Handbook of Human Resource Management practice*, 10th Edition, London and Philadelphia, p.393

1.3 Ανακεφαλαίωση

Το ανθρώπινο κεφάλαιο μιας εταιρείας αποτελείται από υπαλλήλους, από τους οποίους εξαρτάται η επιτυχία της επιχείρησης. Η προστιθέμενη αξία που προσδίδουν οι άνθρωποι σε έναν οργανισμό ορίζεται από τη θεωρία ανθρώπινου κεφαλαίου Barney (1991), η οποία αναφέρει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης είναι ένα ανθρώπινο δυναμικό που δεν μπορούν να μιμηθούν ή να προσελκύσουν οι ανταγωνιστές της. Για τον εργοδότη, η επένδυση στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρώπων είναι ένα μέσο προσέλκυσης και διατήρησης ανθρώπινου κεφαλαίου ως απόδοση αυτής της επένδυσης. Η ιδέα αυτή άργησε να αναδυθεί στο χώρο των επιχειρήσεων. Μόλις κατά τη διάρκεια της δεκαετίας μεταξύ του 1980 και 1990 άρχισαν να συνειδητοποιούν οι εταιρείες ότι το τμήμα προσωπικού καθιστά μία μονάδα μέσα στην επιχείρηση εξαιρετικά σημαντική και άμεσα συνδεδεμένη με την επιχειρησιακή στρατηγική και ως εκ τούτου έννοιες όπως η Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (Strategic HR) άρχισαν να αναδύονται. Οι Οργανισμοί συνειδητοποιούν ότι το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού κατέχει έναν ευρύτερο ρόλο, που περιλαμβάνει ευθύνες όπως η στελέχωση των τμημάτων και η κάλυψη των θέσεων, προσλαμβάνοντας τους καταλληλότερους υποψηφίους, η εκπαίδευση των υπαλλήλων, η συμμετοχή στο σχεδιασμό ρόλων και στο στρατηγικό σχεδιασμό και τέλος, η δημιουργία πακέτων αποδοχών περιλαμβάνοντας διάφορα προνόμια, δικαιώματα σε μετοχές και αμοιβές. Το βασικό πρόβλημα στη διαχείριση ταλέντων είναι η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό και η δημιουργία σχεδίου για την υλοποίηση του προγράμματος εύρεσής του. Επομένως, χρειάζεται η θεμελίωση μιας νέας προσέγγισης στη Διαχείριση Ταλέντων, που να λαμβάνει υπόψη αυτήν τη μεγάλη αβεβαιότητα που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις σήμερα. Ευτυχώς, οι εταιρείες έχουν ήδη ένα τέτοιο μοντέλο, εδώ και δεκαετίες, που να προβλέπει και να καλύπτει τη ζήτηση σε περιβάλλον αβεβαιότητας—supply chain management. Τα στοιχεία του Talent Management μέσα από τα οποία προβάλλεται ο στόχος των επιχειρήσεων να αναπτύξουν και να διατηρήσουν ένα δυναμικό ταλέντων, που θα αποτελείται από ικανό και αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό είναι τα εξής: η Στρατηγική Resourcing (Διάθεσης Πόρων), που είναι απαραίτητη για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, οι Πολιτικές και τα Προγράμματα Προσέλκυσης και Διατήρησης που περιγράφουν τις διαδικασίες εύρεσης και πρόσληψης κατάλληλων ανθρώπων-ταλέντων έξω από την επιχείρηση, ο Έλεγχος Ταλέντων για την ανάλυση των

κινδύνων αναφορικά με την πιθανή αποχώρηση αυτών των ταλέντων από την επιχείρηση και τις ενέργειες που μπορούν να ληφθούν για την αποφυγή αυτών των κινδύνων, η Ανάπτυξη Ρόλων που αφορά στην ανάθεση ρόλων στους κατάλληλους υπαλλήλους προκειμένου να αναπτυχθούν μέσα από αυτούς τους ρόλους, η Διαχείριση Σχέσεων των Ταλέντων, που αποτελεί τη διαδικασία δημιουργίας αποτελεσματικών σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων που λειτουργούν μέσα στους ρόλους τους, η Διοίκηση Απόδοσης που αποτελείται από στρατηγικές ανταμοιβής, οικονομικής φύσεως ή μη, οι οποίες μπορούν να συνεισφέρουν στη δέσμευση και την αφοσίωση των ταλαντούχων ανθρώπων της επιχείρησης, η Εκπαίδευση και Ανάπτυξη προκειμένου να αναπτυχθούν οι δεξιότητες των υπαλλήλων και η Διαχείριση Καριέρας που αποτελείται από διαδικασίες σχεδιασμού καριέρας και προγραμματισμού διαδοχής. Ο σχεδιασμός καριέρας συνδυάζει την εξέλιξη των ατόμων σε συνδυασμό με τις ανάγκες του οργανισμού, την απόδοση, τις ικανότητες και τις προτιμήσεις του προσωπικού.

Κεφάλαιο 2

Προσέλκυση και Διατήρηση Ταλέντων

2.1. Στρατηγικές Προσέλκυσης

Ο ποιο σημαντικός τρόπος να "κρατήσει" μία εταιρεία το αξιόλογο προσωπικό της είναι να αναγνωρίσει την αξία που προσθέτουν οι εργαζόμενοι και να τους προσφέρει σωστή ηγεσία, ελευθερία, αυτονομία, πρόκληση και ευκαιρίες καριέρας. Το πρώτο βήμα είναι να αναγνωρίσει το είδος των ανθρώπων που έχει ανάγκη η επιχείρηση αναφορικά με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά και την εμπειρία, ώστε να ενσωματωθούν ομαλά στην κουλτούρα της επιχείρησης, τις αξίες και τους κανόνες. Αυτό περιλαμβάνει την αξιολόγηση των απαιτήσεων της δουλειάς και την ανάλυση των ποιοτικών χαρακτηριστικών των υπαλλήλων που εργάζονται ήδη μέσα στην επιχείρηση και ξεχωρίζουν τους επιτυχημένους από τους λιγότερο επιτυχημένους. Αυτά τα χαρακτηριστικά θα προσδιορίσουν το είδος των υπαλλήλων που θέλουν

να απορροφήσουν και που θα ενταχθούν πιο εύκολα στην επιχείρηση στα πλαίσια της εταιρικής κουλτούρας.

Η συνολική στρατηγική πρέπει να βασίζεται στο στόχο να γίνει η επιχείρηση εργοδότης επιλογής. Η πρόσληψη ανθρώπων κλειδιά που θα συνεισφέρουν σημαντικά στη δημιουργία ενός αξιόλογου εργατικού δυναμικού είναι κρίσιμη για την επιτυχία της επιχείρησης (Scarborough και Elias 2002). Ο στόχος είναι να δημιουργηθεί μία εικόνα της μπράντας, όπως οι άλλοι την αντιλαμβάνονται, που θα την καθιστά εργοδότη επιλογής και από την άλλη η προσέλκυση και πρόσληψη υπαλλήλων που έχει ανάγκη η επιχείρηση.

Employer branding είναι η δημιουργία μιας εταιρικής εικόνας που θα προβάλλεται στους υποψήφιους υπαλλήλους και επηρεάζεται από τη φήμη του οργανισμού, είτε ως επιχείρηση ή παροχέα υπηρεσιών, είτε ως εργοδότη.

Όπως περιγράφεται από τον Alan Reed, Founder και Chief Executive της Reed Executive plc, το 2001 "Η εταιρική εικόνα αναφορικά με τη διαδικασία εύρεσης προσωπικού απαιτεί την ίδια διαδικασία προώθησης και διαφήμισης όπως με τους πελάτες". Οι απαραίτητες ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβεί η επιχείρηση για τη δημιουργία εταιρικής εικόνας που θα προσελκύσει τους ταλαντούχους υπαλλήλους είναι:

- Να αναλύσει ποιους ιδανικούς υποψήφιους έχει ανάγκη η επιχείρηση, προκειμένου να αποφασίσει τι είδους προσφορά θα κάνει και πως.
- Να προσδιορίσει πως οι βασικές αξίες της εταιρείας συντελούν στην δημιουργία μιας ελκυστικής μπράντας και να διαβεβαιώσει ότι ενσωματώνονται στην παρουσίαση της εταιρείας.
- Να προσδιορίσει τα χαρακτηριστικά της μπράντας που την καθιστούν στην αντίληψη των υπαλλήλων ως εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον. Αυτά είναι η συμπεριφορά απέναντι στους υπαλλήλους, ευκαιρίες ανάπτυξης, ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ηγεσία, η ποιότητα της Διοίκησης, οι δεσμοί μεταξύ των συναδέλφων και οι λόγοι για τους οποίους η επιχείρηση είναι επιτυχημένη.
- Να εξετάσει και να συγκρίνει τις προσεγγίσεις άλλων επιτυχημένων εταιρειών, προκειμένου να πάρει ιδέες για το πως θα δημιουργήσει μια επιτυχημένη μπράντα.
- Να είναι ειλικρινής και ρεαλιστική¹⁶.

¹⁶ Armstrong M., 2006, *A Handbook of Human Resource Management practice*, 10th Edition, London and Philadelphia, p.396

- Να προσδιορίσει τα στοιχεία της εταιρικής κουλτούρας και τις αξίες της επιχείρησης και να ψάξει αντίστοιχα τα κατάλληλα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει το κατάλληλο προσωπικό, προκειμένου να ταιριάζει στην επιχείρηση.

Επομένως, μιλάμε για ένα επιθυμητό επίπεδο συμβατότητας μεταξύ υπαλλήλου και επιχείρησης, το οποίο αποτελεί κριτήριο για την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού αφενός, αλλά και σημαντικό παράγοντα για τη διατήρηση και ανάπτυξη του αφετέρου. Η συμβατότητα αυτή θα προκαλέσει μελλοντικά την άριστη φήμη της εταιρείας και θα την καταστήσει μπράντα επιλογής που θα προσελκύσει τους καλύτερους υποψηφίους. Η Yahoo Inc αποτελεί παράδειγμα εταιρείας που συνδέει την οργανωσιακή κουλτούρα και τις αξίες της εταιρείας στις πρωτοβουλίες προσέλκυσης προσωπικού, για να προσδιορίσει τους καλύτερους υποψηφίους. Αυτή η διαδικασία όμως παίρνει πάρα πολύ χρόνο. Για παράδειγμα, τους πρώτους 6 μήνες του 2004 η Yahoo ξόδεψε 6,000 ώρες παίρνοντας συνεντεύξεις σε υποψηφίους για να καλύψει 500 θέσεις, που σημαίνει κατά μέσο όρο 12 ώρες για κάθε καινούρια πρόσληψη¹⁷.

Οι παράγοντες που συντελούν στη δημιουργία ενός εξαιρετικού περιβάλλοντος εργασίας, που θα προσελκύσει τα υποψήφια ταλέντα είναι:

- Ενδιαφέρουσα εργασία και συστήματα ανταμοιβής.
- Ευκαιρίες για εκπαίδευση και ανάπτυξη και προοπτικές εξέλιξης.
- Αίσθηση ασφάλειας.
- Βελτιωμένη προσέλκυση ικανού προσωπικού στο μέλλον, λόγω της φήμης του οργανισμού ως μίας εταιρείας που προσφέρει στο προσωπικό της όλα τα παραπάνω.
- Συνθήκες εργασίας που ικανοποιούν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.
- Ένα σύστημα ανταμοιβής που αξιολογεί την απόδοση και αναγνωρίζει την συνεισφορά των υπαλλήλων στην επιτυχία της επιχείρησης, προσφέροντας ανταγωνιστικά πακέτα αποδοχών και προνομίων.

Μία ακόμη αποτελεσματική στρατηγική προσέλκυσης είναι η έρευνα σε συγκεκριμένες ομάδες στην αγορά εργασίας. Αξιολογώντας τις δυνατές περιοχές της επιχείρησης αναφορικά με τα προγράμματα και τις πολιτικές στον χώρο εργασίας, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να διακρίνει συγκεκριμένες ομάδες εργατικού δυναμικού στις οποίες θα στοχεύσει. Για

¹⁷ Lockwood N. R., 2006, SPHR, GPHR, M.A. Manager, Driver for Organizational Success, HR Content program, SHRM® Research Quarterly Talent Management

παράδειγμα, γυναίκες που μόλις ξεκινούν την καριέρα τους ή που επέστρεψαν στην αγορά εργασίας μετά από εγκυμοσύνη είναι μία πολύ σημαντική και πολυάριθμη πηγή ταλέντων. Για παράδειγμα, η Whirlpool Corporation, μία top U.S. home appliance maker, στοχεύει στην πρόσληψη και ανάπτυξη των γυναικών υποστηρίζοντας την εξέλιξη της καριέρας τους. Κάποιοι οργανισμοί εστιάζουν σε εργαζόμενους με ειδικές ανάγκες, που αποτελούν επίσης εξαιρετική πηγή ταλέντων. Για παράδειγμα, στην IBM, το 42% των εργαζομένων με ειδικές ανάγκες, κατέχουν δεξιότητες και γνώσεις-κλειδιά σε περιοχές όπως marketing, IT και software engineering. Αξιολογώντας τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες σε talenta, το HR μπορεί να αναπτύξει τις στρατηγικές προσέλκυσης και διατήρησης που συμβαδίζουν με τους επιχειρησιακούς στόχους, προάγοντας ταυτόχρονα την ανάπτυξη του οργανισμού¹⁸.

Αρκετές εταιρείες προσπαθούν να αναπτύξουν τα talenta τους εσωτερικά, προσλαμβάνοντας νέους που διακρίνονται για τις υψηλές τους δυνατότητες, από το κολέγιο ακόμα με σκοπό να τους εξελίξουν. Για παράδειγμα, ένα πρόγραμμα στην Lehn and Fink Products (maker of Lysol) έχει σχεδιαστεί προκειμένου να αναπτύξει αποφοίτους κολλεγίων σε Διευθυντές μέσα από δραστηριότητες εκτός εργασίας, όπως για παράδειγμα αθλητικές δραστηριότητες χρησιμοποιώντας μετρητές πρόβλεψης ηγετικών ικανοτήτων. Οι νέο-προσληφθέντες ξεκινούν από χαμηλόβαθμες θέσεις και μετακινούνται κάθε έξι μήνες. Η Curtis Lighting στο Chicago μετακινεί τους υπαλλήλους της σε κάθε ένα από τα δέκα τμήματα της εταιρείας, ενώ παράλληλα προσφέρει εκατό εκπαιδευτικά προγράμματα από τους Διευθυντές των τμημάτων¹⁹.

Η σημασία της διαχείρισης ταλέντων ως εργαλείο ανάπτυξης δεξιοτήτων προκύπτει από το γεγονός ότι υπάρχει έλλειψη υπαλλήλων με εξαιρετικές ικανότητες στην αγορά, γεγονός που αποτελεί παγκόσμιο φαινόμενο (Aiman-Smith, Bergey, Cantwell και Doran, 2006; Bernhart, 2006; Donaldson, 2006; Green, 2000; Holland, Sheehan, Donohue και Pyman, 2007; Thomson, 2007; Leape, 2006) και καθιστά την προσέλκυση και διατήρηση των υπαλλήλων αυτών εξαιρετικά δύσκολη. Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για τους οποίους η διατήρηση των υπαλλήλων είναι ένα αυξανόμενο πρόβλημα για τις εταιρείες. Για παράδειγμα, δημογραφικά προβλήματα των αναπτυσσόμενων χωρών οδηγούν σ' έναν εργαζόμενο πληθυσμό μεγαλύτερης ηλικίας στην πλειοψηφία του (Strack, Baier και Fahlander 2008). Επίσης, υπάρχουν διάφορες τάσεις στα πεδία στα οποία εκπαιδεύονται οι νέοι, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται κενά σε κάποιες

¹⁸ Lockwood N. R., 2006, SPHR, GPHR, M.A. Manager, Driver for Organizational Success, HR Content program, SHRM® Research Quarterly Talent Management

¹⁹ Various Authors, 2010, *Human Resource Management*, e-book, 13th edition, p.286

ειδικότητες και γνωστικά πεδία, στα οποία δεν υπάρχει αρκετό δυνητικό προσωπικό και μάλιστα με ιδιαίτερες ικανότητες για να καλύψει θέσεις που απαιτούν αντίστοιχη κατάρτιση (Baker, 2006). Αυτή η μείωση του ικανού εργατικού δυναμικού έχει δημιουργήσει την τάση μέσα στους οργανισμούς να εξελίξουν εσωτερικές διαδικασίες για ανάπτυξη των υπαλλήλων που ήδη εργάζονται μέσα σ' αυτούς, αλλά και στρατηγικές διατήρησης των ικανών στελεχών μέσα από στρατηγικές διαχείρισης ταλέντων²⁰.

Οι περισσότερες εταιρείες συχνά γνωρίζουν πως να προσλαμβάνουν ταλέντα και να απολύουν αυτούς που δεν ανταποκρίνονται επαρκώς στα καθήκοντά τους και στις απαιτήσεις της επιχείρησης, αντικαθιστώντας τους με υπαλλήλους που εντυπωσιάζουν με την απόδοσή τους. Λίγες όμως από αυτές γνωρίζουν τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν το βαθμό δέσμευσης αυτών των υπαλλήλων απέναντι στην επιχείρηση. Τέτοιοι παράγοντες έχουν να κάνουν με τις προοπτικές που προσφέρονται σ' αυτούς τους υπαλλήλους σχετικά με την εξέλιξή τους, καθώς επίσης και με τους στόχους και τις ευκαιρίες να επιτύχουν υψηλότερες θέσεις και καλύτερες αποδοχές και να αποκτήσουν σημαντικότερες αρμοδιότητες και να αναπτυχθούν μέσα στην επιχείρηση.

Αυτό που παρατηρείται πολλές φορές είναι μία εταιρεία να προσλαμβάνει ένα τέτοιο ταλέντο, για να το δει μετά από καιρό να εγκαταλείπει απογοητευμένο την επιχείρηση (Smart, 1999).

Σ' αυτό το πλαίσιο, είναι επόμενο να διερευνά κανείς γιατί θα πρέπει μία επιχείρηση να δελεάσει κάποιους υπαλλήλους να παραμείνουν, παρέχοντάς τους όλα τα παραπάνω προνόμια, με αποτέλεσμα να αυξήσουν το κόστος τους, από τη στιγμή που ολόένα και περισσότεροι υπάλληλοι επιθυμούν να εργασθούν γι αυτές (Olsen, 2000). Η παραπάνω άποψη, παρόλο που έχει λογική, δεν επιβεβαιώνεται από τα στοιχεία που θέλουν να σημειώνεται πτώση στη διαθεσιμότητα ταλαντούχου εργατικού δυναμικού στις επιχειρήσεις.

Επομένως, ο στόχος για μία επιχείρηση δεν είναι να δελεάσει όλους τους υπαλλήλους να παραμείνουν σε αυτήν, αλλά να διατηρήσει αυτούς που υπεραποδίδουν ή κατέχουν θέσεις - κλειδιά μέσα στον οργανισμό, ώστε να διατηρηθεί η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης²¹.

Αναφορικά με τη διατήρηση των ταλέντων υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους η απώλεια εργατικού δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας:

²⁰ Blackman D., Dr Kennedy M., National Institute for Governance, "Talent Management: Developing or Preventing Knowledge and Capability", University of Canberra, Australia

²¹ Chetsada N., Talent Management for Organizational Competitive Advantage, Economics and Business Administration Faculty

- Απώλεια υπαλλήλων-κλειδιά μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την παραγωγικότητα.
- Το κόστος αντικατάστασης - εύρεσης και πρόσληψης, αλλά και ο χρόνος που μεσολαβεί μέχρι να ξεκινήσει να παράγει ο νεοεισερχόμενος – είναι μεγάλο, ειδικά για επαγγελματίες υψηλού επιπέδου.
- Το κόστος ανεπαρκούς προσωπικού, ειδικά σε περιόδους αιχμής, μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τα κέρδη των μετόχων.
- Η απώλεια ταλέντων μειώνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.
- Υψηλά ποσοστά αποχωρήσεων μειώνει το ηθικό αυτών που παραμένουν στην εταιρεία.
- Η συχνή αλλαγή προσωπικού υποδηλώνει υπαλλήλους με μικρή ή και καθόλου εμπειρία, γεγονός που μπορεί να προκαλέσει τη δυσαρέσκεια των πελατών²².

2.2 Στρατηγικές Διατήρησης

Οι αποχωρήσεις των ανθρώπων-κλειδιά μπορεί να έχουν δυσανάλογα αποτελέσματα στην επιχείρηση, ενώ οι εταιρείες επιθυμούν να κρατήσουν αυτούς που είναι πιο πιθανό να φύγουν. Οι περισσότεροι ταλαντούχοι υπάλληλοι βρίσκονται ένα βήμα από το να φύγουν για μία άλλη επιχείρηση που θα τους προσφέρει υψηλότερες αποδοχές, περισσότερα προνόμια και καλύτερες συνθήκες εργασίας και προοπτικές καριέρας. Στην εποχή μας εξάλλου, η νοοτροπία της παραμονής σε μία δουλειά για μια ζωή δεν επικρατεί πια, ειδικά όταν μιλάμε για ικανά στελέχη που αναζητούν διαρκώς το επόμενο βήμα στην καριέρα τους αναλαμβάνοντας νέες προκλήσεις. Γι αυτό, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι συγκεντρωμένες και προσηλωμένες απέναντι στις διαδικασίες που θα πρέπει να υιοθετήσουν, ώστε να κρατήσουν τα ταλέντα στη θέση τους. Παρόλα αυτά, υπάρχει όριο στο κατά πόσο η εταιρεία μπορεί να εμποδίσει μία αποχώρηση να συμβεί. Οι στρατηγικές διατήρησης πρέπει να βασίζονται στην κατανόηση των παραγόντων που τις επηρεάζουν. Για τους νέους που ξεκινούν την καριέρα τους (έως 30 ετών) οι προοπτικές εξέλιξης είναι σημαντικός παράγοντας. Οι εργαζόμενοι που διανύουν το κύριο μέρος της καριέρας τους (30-51 ετών) ενδιαφέρονται για τη διαχείριση της καριέρας τους και την ικανοποίηση που παίρνουν από τη δουλειά τους. Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι, που

²² Armstrong M., 2006, *A Handbook of Human Resource Management practice*, 10th Edition, London and Philadelphia, p. 383

βρίσκονται σχετικά κοντά στη σύνταξη, ενδιαφέρονται περισσότερο για ασφάλεια. Επίσης, το εργατικό δυναμικό ημιαπασχόλησης είναι λιγότερο σταθερό και υπάρχουν περισσότερες αποχωρήσεις από ό,τι ένα πιο μόνιμο προσωπικό πλήρους απασχόλησης. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διατήρηση των ταλέντων είναι :

- Η εταιρική εικόνα
- Η προσέλκυση, επιλογή και ανάπτυξη
- Η ηγεσία: Οι υπάλληλοι εισέρχονται στην επιχείρηση, ενώ εγκαταλείπουν τον manager
- Ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης
- Αναγνώριση αποδοτικότητας και ανταμοιβή²³

Όπως, επίσης, και το γεγονός ότι οι προσδοκίες των υπαλλήλων αλλάζουν. Αυτό αναγκάζει τους οργανισμούς να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στις στρατηγικές και πρακτικές στη διαχείριση ταλέντων.

Οι υπάλληλοι σήμερα

- ενδιαφέρονται περισσότερο να έχουν μία δουλειά με σημαντικές προκλήσεις
- είναι πιο πιστοί στο επάγγελμά τους, παρά στην εταιρία
- δεν προσαρμόζονται εύκολα σε παραδοσιακές δομές και αρχές
- θέλουν να έχουν ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής
- είναι έτοιμοι να πάρουν στα χέρια τους την καριέρα και την ανάπτυξή τους²⁴.

2.3 Η Σημασία των Ταλέντων και του Talent Management

Ενώ υπάρχει ανεργία και επομένως αρκετό διαθέσιμο εργατικό δυναμικό, ταυτόχρονα όπως είπαμε παραπάνω, η ανάγκη για υπαλλήλους με ιδιαίτερες ικανότητες, προσόντα και εμπειρία καταλήγει σε ένα συνεχές και εξελισσόμενο κυνήγι μεταξύ των εταιρειών. Οι ποιοτικοί υπάλληλοι δεν υπάρχουν στην αγορά εργασίας σε αφθονία, δεν είναι εύκολο να αντικατασταθούν και είναι και ακριβοπληρωμένοι.

²³ Armstrong M., 2006, *A Handbook of Human Resource Management practice*, 10th Edition, London and Philadelphia, p. 397

²⁴ Wellins R.S., Ph.D., Sr. Vice President Smith A.B., Ph.D., Sr. Vice President, Executive Solutions Erker S., Ph.D., Sr. Vice President, Nine Best Practices For Effective Talent Management Development, *Development Dimensions International, Inc.*, MMVI. Revised MMIX

Αυτό συμβαίνει γιατί διανύουμε τη λεγόμενη εποχή της Γνώσης, που σε αντίθεση με τη Βιομηχανική εποχή θέλει τους υπαλλήλους να αναζητούν μία όχι και τόσο σταθερή καριέρα έναντι μιας δυναμικής που θα τους προσφέρει προοπτική και ευκαιρίες (Rothwell, W. J. (1994). Για να κατανοήσει κανείς τη σημασία της διατήρησης των ταλέντων, θα πρέπει να προσδιορίσει τη σημασία των θέσεων και ανθρώπων -"κλειδιά" μιας επιχείρησης και να προβεί σε μία ανάλυση κινδύνων σε περίπτωση απώλειας αυτών των υπαλλήλων. Κάθε οργανισμός έχει θέσεις και ανθρώπους- κλειδιά, που δικαιολογούν μια ιδιαίτερη προσοχή όσον αφορά τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης και τη χάραξη στρατηγικών διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι θέσεις-κλειδιά υπάρχουν σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού. Είναι αυτές οι θέσεις που επιβάλλεται να καταλάβουν ικανά άτομα και δεν μπορούν να μείνουν κενές χωρίς να προκληθεί "ζημιά" στην επιχείρηση. Σ' ένα υψηλότερο επίπεδο, η στρατηγική σημασία αυτών των θέσεων υπόκειται στο ότι συνοδεύονται από ένα προγραμματισμό διαδοχής, προκειμένου να εξαιρεθεί ο κίνδυνος ότι θα μείνουν κενές.

Οι άνθρωποι-κλειδιά χαρακτηρίζονται με αυτόν τον όρο για διάφορους λόγους. Συχνά είναι ειδικοί σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο και η ειδικότητά τους αυτή αποτελεί και την αξία της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της. Μπορούν επίσης να χαρακτηριστούν ως άνθρωποι κλειδιά οι λεγόμενοι οραματιστές μιας επιχείρησης, οι διευθυντές που εμπνέουν ή παρακινούν τους υπόλοιπους υπαλλήλους. Αποτελούν τον συνδετικό κρίκο της επιχείρησης, καθώς η γνώση τους πάνω σε θέματα διαδικασιών, υπαλλήλων εταιρικής κουλτούρας κλπ. τους καθιστά άξιους συμβούλους και σημείο αναφοράς για τους υπόλοιπους. Επίσης, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι το πιθανότερο είναι να έχει επενδυθεί πολύς χρόνος και χρήμα για αυτό το είδος των υπαλλήλων.

2.4 Προκλήσεις στη Διατήρηση Ταλέντων

Η διαχείριση των ταλέντων αντιμετωπίζει πολλές προκλήσεις, που θα πρέπει να διαχειριστούν οι εταιρείες σε όλες τις αναπτυσσόμενες χώρες. Αυτές οι προκλήσεις αναδύονται στα πλαίσια ενός δυναμικού περιβάλλοντος, που το επηρεάζουν παράγοντες όπως

α) Η παγκοσμιοποίηση, υπό την έννοια της εξάπλωσης του παγκόσμιου εμπορίου, της έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, της ικανότητας προσέγγισης όλο και περισσότερων πελατών σε όλο τον κόσμο και του πλήθους των ανθρώπων που περιλαμβάνει μια παγκόσμια αγορά. Όσον αφορά το πλήθος των εργαζομένων, προκύπτει από έρευνες ότι 1,5

δισεκατομμύριο εργαζόμενοι έχουν εισέλθει στην παγκόσμια αγορά τα τελευταία 15 χρόνια, ενώ αναμένεται να εισέλθουν 1 δισεκατομμύριο εργαζόμενοι τα επόμενα 10 χρόνια. Κατά τον Friedman (2005), η διάδοση φθηνών τεχνολογιών έχει ισοπεδώσει την παγκόσμια αγορά και έχει ευνοήσει την είσοδο όλων αυτών των εργαζομένων. Αυτές οι τάσεις έχουν ως συνέπεια να απασχολούν οι εταιρείες σε αναδυόμενες αγορές προσωπικό με πολύ χαμηλότερους μισθούς απ' ό,τι στις ήδη αναπτυγμένες χώρες, στο σημείο που ένας εβδομαδιαίος μισθός σε μία αναπτυγμένη χώρα μπορεί να ισούται με ένα μηνιαίο ή ακόμα και ετήσιο μισθό σε μία αναπτυσσόμενη. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την τάση των εργαζομένων αυτών να αναζητήσουν την τύχη τους σε αναπτυγμένες αγορές, όπου θα μπορούν να ανταμειφθούν περισσότερο για τις γνώσεις και την απόδοσή τους.

β) Δημογραφικές αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο, που αποτελούν μία ακόμη πρόκληση στη διαχείριση ταλέντων. Στη Βόρεια Αμερική, τη Δυτική Ευρώπη, την Αυστραλία και την Ιαπωνία η ηλικία συνταξιοδότησης εγκαινιάζεται από τη γενιά του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου. Ενώ αυτό το φαινόμενο αφορά την Αμερική σε πιο βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα (λόγω των γεννήσεων και της μετανάστευσης), η μείωση του πληθυσμού επηρεάζει πιο μακροπρόθεσμα την Δυτική Ευρώπη και την Ιαπωνία (Strack, Baier and Fahlander, 2008). Μέχρι το 2025, ο αριθμός των ανθρώπων ηλικίας 15-64 αναμένεται να μειωθεί στο 7% στη Γερμανία, 9% στην Ιταλία και 14% στην Ιαπωνία. Ενώ οι πληθυσμοί των αναπτυγμένων χωρών γερνάνε και μειώνονται, οι πληθυσμοί των αναδυόμενων χωρών εξαπλώνονται και αποτελούνται από πολλούς νέους (Strack, et al., 2008). Καθώς υφίστανται αυτές οι διαφοροποιήσεις ανά ηλικία και περιοχή οι πολυεθνικές χρειάζεται να ερευνήσουν τις διάφορες περιοχές όπου θα εγκαταστήσουν τις λειτουργίες τους διεθνώς (Goldstone, 2010; Jorek, et al., 2009)²⁵. Επίσης σήμερα το 60% των εργαζομένων άνω των 60 φαίνεται να αναβάλλουν την συνταξιοδότησή τους λόγω της κρίσης, σύμφωνα με έρευνα που διενήργησε το 2009 το CareerBuilder. Πολλοί από αυτούς καταλαμβάνουν υψηλές θέσεις, εμποδίζοντας τα νεότερα ταλέντα να ανελιχθούν, κάνοντας τους νέους να αισθάνονται κολλημένοι και να αναζητούν ευκαιρίες σε άλλους

²⁵ Schuler R.S., Jackson S.E., (2010), Global Talent Management Initiatives for Global Talent Challenges, Rutgers University and Lorange Institute of Business Zurich and Ibraiz Tarique ,Pace University

οργανισμούς. Σε όλα τα επίπεδα, μία και μόνο αποχώρηση σηματοδοτεί μία νέα πρόσληψη σε μία περιορισμένη αγορά εργασίας²⁶.

γ) Η ανάγκη για υπαλλήλους με ικανότητες και κίνητρα. Παρόλο που το βάδισμα της παγκοσμιοποίησης έχει μειωθεί αρκετά, δημιουργούνται ακόμα θέσεις εργασίας που απαιτούν ιδιαίτερες γνώσεις και ικανότητες (Daniels, et al., 2007; Palmisano, 2007). Για τις ήδη υφιστάμενες θέσεις εργασίας υπάρχει μία συνεχόμενη ανάγκη για υπαλλήλους που μπορούν να ασκήσουν τα καθήκοντά τους κάτω από συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες, που απαιτούν την ανάπτυξη πρόσθετων ικανοτήτων, όπως για παράδειγμα τον χειρισμό πιο πολύπλοκων μηχανημάτων, την επαφή με πιο απαιτητικούς πελάτες και τη χρήση εξελιγμένων συστημάτων (National Commission on Adult Literacy, 2008). Σε εξειδικευμένες θέσεις εργασίας, αλλά ακόμη και για τους νεο-εισερχόμενους σε μία εταιρεία, υπάρχει η ανάγκη για εξειδικευμένη γνώση που κατέχουν αντίστοιχα εξειδικευμένοι εργαζόμενοι. Τέτοιες θέσεις περιλαμβάνουν τους διευθυντές, προϊστάμενους, τεχνικούς, ερευνητές, λογιστές, ειδικούς πληροφορικής, συμβούλους κλπ. Στις πολυεθνικές εταιρείες, ακόμη και η συνεργασία με συναδέλφους διαφορετικών εθνοτήτων και κουλτούρας αποτελεί ιδιαίτερη ικανότητα του υπαλλήλου.

δ) Η προσφορά υπαλλήλων με ικανότητες και κίνητρα. Στις αναπτυγμένες χώρες, όπως η Β. Αμερική, η Δυτική Ευρώπη και η Ιαπωνία, υπάρχει μια αναμενόμενη έλλειψη προσόντων, ειδικά όσο η οικονομία ανακάμπτει. Σύμφωνα με έρευνα της U.S. National Commission on Adult Literacy (2008), μεταξύ 80 και 90 εκατομμύρια Αμερικανοί ενήλικες δεν έχουν τα βασικά προσόντα, ώστε να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε μία παγκόσμια οικονομία ή να αποκτήσουν ένα μισθό που να συντηρεί τις οικογένειές τους. Επίσης, οι νέοι ηλικίας 25 έως 35 δεν είναι τόσο μορφωμένοι όσο οι γονείς τους (U.S. National Commission on Adult Literacy, 2008). Η έλλειψη υπαλλήλων με τεχνικές γνώσεις εξακολουθεί να υφίσταται σε εταιρείες όπως η Microsoft, Cisco και Wipro (Preston, 2008; Herbst, 2009; Wadhwa, 2009)²⁷.

Μία πολύ σημαντική πρόκληση που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις είναι η αναγκαστική μείωση των budgets. Σε πρόσφατη έρευνα του CIPD, με τίτλο «Resourcing and

²⁶ Wellins R.S., Ph.D., Sr. Vice President Smith A.B., Ph.D., Sr. Vice President, Executive Solutions Erker S., Ph.D., Sr. Vice President, Nine Best Practices For Effective Talent Management Development, *Development Dimensions International, Inc.*, MMVI. Revised MMIX

²⁷ Schuler R.S., Jackson S.E., (2010), Global Talent Management Initiatives for Global Talent Challenges, Rutgers University and Lorange Institute of Business Zurich and Ibraiz Tarique ,Pace University

Talent Planning», οι μισοί οργανισμοί που συμμετείχαν στην έρευνα ανέφεραν ότι το οικονομικό κλίμα είχε αρνητικό αντίκτυπο στον οικονομικό προϋπολογισμό για τη διαχείριση των πόρων ενός οργανισμού, στους οποίους φυσικά συμπεριλαμβάνεται το ανθρώπινο κεφάλαιο.

Στην ίδια έρευνα, οι αλλαγές που έχουν γίνει τόσο στο resourcing όσο και τις πρακτικές της διαχείρισης των ταλέντων κατά το 2011, σε σχέση με το 2010, δείχνουν μεγάλη επικέντρωση στη μείωση των budgets. Τα δύο τρίτα των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα σκοπεύουν να αναπτύξουν τα ταλέντα τους in house, ενώ οι περισσότεροι οργανισμοί πρόκειται να μειώσουν τις δαπάνες για εξωτερικούς συνεργάτες σε επίπεδο recruitment, αλλά και διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Το ποσοστό των οργανισμών που πρόκειται να επικεντρωθούν στη διατήρηση και όχι στη στρατολόγηση ταλέντων έχει αυξηθεί σε 51% για το 2011 σε σχέση με 28% που ήταν το 2010.

Ωστόσο, η έρευνα αποδεικνύει ότι, παρά τις γενικότερες προσπάθειες για μειώσεις, η αξία του αποτελεσματικού talent management δεν έχει χαθεί. Το 41% των οργανισμών που συμμετείχαν στην έρευνα ανέφερε ότι η παρούσα οικονομική κατάσταση έχει οδηγήσει σε αυξημένο ενδιαφέρον για τις πρακτικές διαχείρισης ταλέντων και μόνο το 4% έχει μειώσει τις σχετικές ενέργειες. Η PwC ανακοίνωσε πρόσφατα τα αποτελέσματα της «15th Annual Global CEO Survey», όπου υψηλόβαθμα στελέχη μοιράστηκαν τις απόψεις τους για την πρόσληψη και τη διατήρηση των ταλέντων. Ένας στους τέσσερις CEOs ανέφερε ότι δεν μπόρεσε να «κυνηγήσει» μια επιχειρηματική ευκαιρία ή αναγκάστηκε να ακυρώσει ή να καθυστερήσει μια στρατηγική πρωτοβουλία εξαιτίας του ταλέντου. Επίσης, το ένα τρίτο των συμμετεχόντων ανησυχεί ότι η έλλειψη «δεξιοτήτων» έχει αντίκτυπο στην ικανότητα των εταιρειών να καινοτομούν. Θεωρητικά, η ανεύρεση καλών υποψηφίων εργαζομένων για την πλήρωση των θέσεων είναι εύκολη υπόθεση. Υπάρχουν πολλοί μορφωμένοι άνθρωποι στον πλανήτη και δεν ήταν ποτέ πιο εύκολο για τις εταιρείες να έχουν πρόσβαση σε τόσο μεγάλη «δεξαμενή» ταλέντων μέσω διαδικτύου. Τα ικανά ταλέντα εμφανίζουν και μεγάλη κινητικότητα, ενώ το διαδίκτυο προσφέρει τη δυνατότητα για τη διεκπεραίωση περισσότερων εργασιών από απόσταση. Αλλά η πραγματικότητα, σύμφωνα με την ίδια έρευνα, είναι διαφορετική. Για παράδειγμα, ένας κατασκευαστής αυτοκινήτων στην Κίνα παίρνει μέρος σε συναντήσεις εργοδοτών με εργαζόμενους στη Γερμανία, παρά το γεγονός ότι στην Κίνα αποφοιτά ετησίως ένας μεγάλος αριθμός μηχανικών. Τα υψηλά ποσοστά ανεργίας στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη παραμένουν, με

αποκορύφωμα τις νεαρές ηλικίες, ενώ ταυτόχρονα οι επιχειρήσεις δυσφορούν από το γεγονός ότι δεν μπορούν να προσελκύσουν τη γενιά των «Millennial». Και αρκετοί ικανοί και μορφωμένοι επαγγελματίες από τη Μέση Ανατολή δεν ανήκουν καν στο ενεργό εργατικό δυναμικό. Ένα άλλο στοιχείο που ανησυχεί τους CEOs είναι η συχνή αλλαγή εργασίας που παρατηρείται σε πολλές αγορές και σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού. Σε έρευνα που πραγματοποίησε το MRI China Group πριν από 2 χρόνια, σε περισσότερα από 2.200 μεσαία και υψηλόβαθμα στελέχη στην Κίνα, αποδείχθηκε ότι τα δύο τρίτα αυτών είχαν δεχτεί τουλάχιστον μία πρόταση από τον ανταγωνισμό τους τελευταίους 18 μήνες και περίπου τα μισά από αυτά τα στελέχη (46%) είχαν αναλάβει νέο ρόλο με αύξηση μεγαλύτερη από 30% σε επίπεδο αμοιβής. Τα μεσαία στελέχη του management που έχουν πολλές δυνατότητες είναι αυτά που οι CEOs φοβούνται περισσότερο ότι μπορεί να χάσουν. Επίσης, τα δύο τρίτα των CEOs υποστηρίζουν ότι τα ταλέντα είναι πιο πιθανό να προέρχονται από προαγωγές μέσα στην εταιρεία τα επόμενα τρία χρόνια. Διότι μπορεί η προσέλκυση νέων εργαζομένων να έχει πολλά πλεονεκτήματα, ωστόσο, οι απώλειες σε παραγωγικότητα και χρόνο, όταν ικανοί εργαζόμενοι αποχωρούν, αλλά και τα κόστη που σχετίζονται με την εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων έχουν αρχίσει να κρίνονται ως σημαντικά. Σε έρευνα της Aon Hewitt με τίτλο «2011 Talent Survey», οι συμμετέχοντες φάνηκαν πιο αισιόδοξοι στην πρόσληψη νέων εργαζομένων την επόμενη χρονιά, με το 45% να δηλώνει ότι πρόκειται να προβεί σε λίγες ως σημαντικά περισσότερες προσλήψεις. Μόνο το 16% των οργανισμών προεξόφλησε λιγότερες προσλήψεις. Όταν ρωτήθηκαν αναφορικά με τη λειτουργία απόκτησης ταλέντων την επόμενη χρονιά, το 55% ανέφερε ότι ο στόχος είναι η ποιότητα των υποψηφίων. Ομοίως, όταν ρωτήθηκαν για τις κορυφαίες προτεραιότητες σε επίπεδο προσλήσεων, οι συμμετέχοντες στην έρευνα, σε ποσοστό 60%, συμφώνησαν ότι είναι πολύ ή εξαιρετικά σημαντικό να προσλάβουν πιο παραγωγικούς εργαζόμενους²⁸.

Άλλες προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις σχετικά με τη διαχείριση ταλέντων είναι ο υψηλός ανταγωνισμός, που καθιστά δύσκολη τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μακροπρόθεσμα, τα νέα προϊόντα και τα επιχειρησιακά μοντέλα, που έχουν μικρότερο κύκλο ζωής, ενώ απαιτούν διαρκώς καινοτομία, η τεχνολογία, που επιτρέπει μεγαλύτερη πρόσβαση στην πληροφορία και μας αναγκάζει να κινούμαστε στην ταχύτητα της επιχείρησης και η παγκόσμια επέκταση, που μπορεί να είναι η απάντηση σε αυτές

²⁸ <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=3106&pg=2&ss=>

τις προκλήσεις. Για παράδειγμα, μπορεί μια εταιρία να έχει τα κεντρικά της γραφεία στην Ιαπωνία, το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης στην Κίνα και τις παγκόσμιες πωλήσεις στην Καλιφόρνια²⁹.

2.5 Μοντέλο Διαχείρισης Ταλέντων για την Επιλογή του κατάλληλου προσωπικού.

Η διαδικασία επιλογής είναι ένα ζωτικής σημασίας βήμα για δημιουργία ενός ικανού και ανταγωνιστικού εργατικού δυναμικού. Η επιτυχημένη επιλογή προσωπικού είναι κρίσιμη για την ανάπτυξη μιας μελλοντικής ομάδας ταλέντων, που να μπορούν να διασφαλίσουν την επιτυχία της επιχείρησης. Για να καταλάβει κανείς τη σημασία της σωστής επιλογής προσωπικού, αρκεί να κοιτάξει στα επιχειρηματικά νέα για να δει δελτία τύπου εταιριών που αναγγέλουν νέες προσλήψεις που αποτυγχάνουν, ενώ οι νεο-προσληθέντες φεύγουν σε λιγότερο από ένα χρόνο. Αυξημένα κατά δύο ή και τρεις φορές εμφανίζονται τα ποσοστά των αλλαγών σε εργατικό δυναμικό σε αναφορές εταιρειών καθημερινά, όπως επίσης αυξημένο σημειώνεται και το κόστος προσλήψεων και διατήρησης του προσωπικού. Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν μια ευρέως διαδεδομένη διαδικασία διαχείρισης Ταλέντων, το Talent Reservoir, το οποίο λαμβάνει υπόψιν κάποιες άλλες πτυχές στη διαδικασία αξιολόγησης, προκειμένου να διακρίνει ικανότητες που απαιτεί η εταιρεία. Αναγνωρίζει σημαντικές περιοχές στη διαχείριση κινδύνων, καθώς και οργανωτικές ελλείψεις. Το talent reservoir ενσωματώνει όλα τα συστατικά του talent management: επιλογή (εσωτερική και εξωτερική), αξιολόγηση ικανοτήτων και απόδοσης, coaching και ανάπτυξη προσωπικού και προγραμματισμό διαδοχής. Στη διαδικασία της επιλογής χρησιμοποιεί τις ικανότητες όπως τις έχουν ορίσει οι μέτοχοι ως απαραίτητες για τον Οργανισμό και εκεί βασίζει τις ικανότητες και τις συμπεριφορές των υποψηφίων. Αυτά τα χαρακτηριστικά, που οδηγούν στην επιτυχία και στη μελλοντική αποτελεσματικότητα της δουλειάς του υποψηφίου, είναι τα βασικά κριτήρια του talent reservoir και αυτά θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν σε κάθε διαδικασία επιλογής. Σε αντίθεση με την χειρόγραφη διαδικασία επιλογής, που

²⁹ Wellins R.S., Ph.D., Sr. Vice President Smith A.B., Ph.D., Sr. Vice President, Executive Solutions Erker S., Ph.D., Sr. Vice President, Nine Best Practices For Effective Talent Management Development, *Development Dimensions International, Inc.*, MMVI. Revised MMIX

κύριος κριτής είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, ένα συστημικό μοντέλο παρέχει μια πιο ουσιαστική εικόνα του κατά πόσο ένας υποψήφιος ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της επιχείρησης, γιατί συνδέει τις ικανότητες του υποψηφίου με τις αξίες της εταιρείας. Με αυτόν τον τρόπο, προβλέπεται με μεγαλύτερη ακρίβεια η μελλοντική απόδοση του υπαλλήλου και άρα υπάρχει μείωση στα ποσοστά των αποχωρήσεων. Τέλος, αξιολογεί πως οι ικανότητες του υπαλλήλου προσθέτουν αξία στην επιχείρηση.

Καθώς η διαδικασία μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, λόγω διαφορετικών στόχων, αξιών και προσδοκιών, παρόλα αυτά τα βήματα επιλογής προσωπικού που ακολουθούν είναι τα ίδια σε όλες τις περιπτώσεις:

1. Επιλογή ικανοτήτων. Αρχικά, πρέπει να επιλεγούν συγκεκριμένες δεξιότητες, συμπεριφορές που χρειάζονται για να πετύχει κανείς στη δουλειά του, έπειτα από μία προσεκτική επισκόπηση στόχων, αξιών, κατευθυντήριες αρχές και άλλες διαδικασίες, όπως εργαλεία αξιολόγησης απόδοσης, ετήσιες αναφορές, συνεντεύξεις με τους μετόχους κλπ. Σε έρευνα που διενεργήθηκε σε τρεις εταιρείες (United Staffing Services, Liberty Lutheran Services, Ken-Crest Services) που χρησιμοποίησαν τη διαδικασία επιλογής, σε αυτό το βήμα, οι ικανότητες που έθεσαν ως απαραίτητες προκειμένου οι υπάλληλοι να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και στις αξίες της εταιρείας ήταν ενδεικτικά: ομαδικότητα, σεβασμός προς τους άλλους, επικοινωνία, καινοτομία, ενσυναίσθηση, οικονομική ευθύνη, επαγγελματισμός, οργανωτικότητα, τεχνικές γνώσεις και προσήλωση στους επιχειρησιακούς στόχους.

2. Κλίμακες μέτρησης. Οι κλίμακες μέτρησης προσδιορίζονται για επιλεγμένες ικανότητες βάσει των οργανωσιακών επιπέδων, όπως και στην αξιολόγηση της απόδοσης. Οι κλίμακες αντιπροσωπεύουν την περιγραφή επιτυχημένων συμπεριφορών σε σχέση με τις θέσεις εργασίας σε έναν οργανισμό.

3. Ανάπτυξη ενός δομημένου περιγράμματος συνέντευξης: Χρησιμοποιώντας τις συγκεκριμένες απαιτούμενες ικανότητες και τις κλίμακες μέτρησης, ο recruiter αναπτύσσει μία λίστα ερωτήσεων άμεσα συνδεδεμένη με τη δουλειά για την οποία προορίζεται ο υποψήφιος.

Πιο συγκεκριμένα, στην αρχική συνέντευξη ο υποψήφιος συμπληρώνει ένα ερωτηματολόγιο αυτο-αξιολόγησης, στο οποίο σημειώνει τις προ-επιλεγθείσες από την εταιρεία ικανότητες που διαθέτει. Μετά την ολοκλήρωση του ερωτηματολογίου, ο recruiter κάνει ερωτήσεις πάνω στις ικανότητες που έχει σημειώσει ο υποψήφιος, προκειμένου να βαθμολογήσει με μια κλίμακα μέτρησης όπως περιγράψαμε παραπάνω. Για παράδειγμα, στην ικανότητα της ενσυναίσθησης, η

περιγραφή στο ερωτηματολόγιο μπορεί να έχει την εξής διατύπωση: "Δείχνει ότι νοιάζεται για τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων". Ενώ η ερώτηση για τη μέτρηση του βαθμού ικανότητας μπορεί να διατυπωθεί ως εξής: "Πείτε μας την τελευταία φορά που ένας πελάτης/συνάδελφος ήρθε σε δύσκολη θέση και τι κάνατε γι αυτό;".

Στη συνέχεια τα αποτελέσματα συγκεντρώνονται σε μία ενιαία φόρμα αξιολόγησης και γίνεται η επιλογή. Μετά την πρόσληψη και έπειτα από εύλογο χρονικό διάστημα, ο υπάλληλος αξιολογείται πάνω στις ίδιες ικανότητες³⁰.

Μία επίσης πολύ αποτελεσματική τεχνική για την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού είναι η χρήση διαφόρων ψυχομετρικών τεστ, που εξάγουν αυτόματα την αξιολόγηση του υποψηφίου ανάλογα με τις απαντήσεις του. Παρακάτω θα δούμε αναλυτικά παραδείγματα τέτοιων ερωτηματολογίων και αξιολογήσεων, ανάλογα με τη φύση και το επίπεδο της θέσης για το οποίο προορίζονται.

Υπάρχουν διάφορα μοντέλα στην αγορά, ενώ κάθε εταιρεία μπορεί να επιλέξει αυτό που ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες και στο budget της. Τα τεστ αυτά μπορούν να μετρήσουν δεξιότητες, συμπεριφορές και δυνατότητες των ανθρώπων στη δουλειά. Χωρίζονται σε διάφορες προσεγγίσεις, όπως για παράδειγμα η αξιολόγηση προσωπικότητας, που είναι ένα online ερωτηματολόγιο, που μετρά τις συμπεριφορικές επιλογές του ατόμου στη δουλειά, εστιάζοντας στο πως επιλέγει να διαχειρίζεται τις σχέσεις του με τους άλλους και τις εργασίες που του ανατίθενται και στις πηγές ενέργειας και κινήτρων. Χρησιμοποιώντας αυτό το τεστ αξιολόγησης μπορεί να βελτιώσει τις αποφάσεις πρόσληψης, δίνοντας μια πιο ακριβή άποψη πάνω στο πως αναμένεται αυτός ο άνθρωπος να συμπεριφερθεί στη δουλειά. Μέσα από αυτό το σύστημα, μπορεί κανείς να εξάγει αναφορές που δεν αφορούν μόνο τις αποφάσεις πρόσληψης, αλλά καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα διαδικασιών στα πλαίσια του talent management, που ξεκινά από την πρόσληψη και συνεχίζει μέχρι τη διαδικασία ανάπτυξης των υπαλλήλων.

Μία άλλη προσέγγιση αυτών των τεστ είναι η μέτρηση δεξιοτήτων. Για την ακρίβεια μετρούν δεξιότητες προφορικού, αριθμητικού εύλογου συλλογισμού και είναι σχεδιασμένα συγκεκριμένα για επαγγελματικές και Διευθυντικές θέσεις. Καθένα από αυτά μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο του ή σε συνδυασμό με άλλα τεστ. Κάποια από αυτά χρησιμοποιούν την τελευταία λέξη της τεχνολογίας, που προσαρμόζεται στο επίπεδο του υποψηφίου, σχεδιάζοντας την επόμενη

³⁰ Berger L.A., Berger D.R., (2004), *The talent management handbook : creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people* , McGraw-Hill, New York, pp. 178-179

ερώτηση με τέτοιο βαθμό δυσκολίας, ανάλογα με την απάντηση που έδωσε στην προηγούμενη ερώτηση. Η διαδικασία αυτή διασφαλίζει όσο το δυνατόν περισσότερο το βέλτιστο επίπεδο δυσκολίας και πρόκλησης, προκειμένου να φτάσει το ανώτερο επίπεδο ικανότητας των υποψηφίων.

Μία ακόμη προσέγγιση είναι τα τεστ που βασίζονται σε ικανότητες που έχουν επιλεγεί και εισαχθεί στα τεστ, αφορούν νέο-προσληφθέντες σε πιο χαμηλές θέσεις και έχουν ως στόχο να διαγνώσουν γρήγορα και εύκολα αυτούς που δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης και της εταιρείας γενικότερα³¹.

2.6 Αναγνωρίζοντας υπαλλήλους υψηλών επιδόσεων και υψηλών δυνατοτήτων

Η λανθασμένη αξιολόγηση ενός υπαλλήλου ως high-potential, τη στιγμή που δεν είναι, μπορεί να είναι πολύ κοστοβόρος παράγοντας για την επιχείρηση. Όπως αναφέρει ο Vincent van de Belt, σύμβουλος στο Cubiks, " Εάν ένας οργανισμός δεν μπορεί να διαχωρίσει την επίδοση και τις δυνατότητες, θα έχει δυσκολία στο να αναγνωρίσει ένα ταλέντο."

Αυτό συμβαίνει πολύ συχνά. Ένας κορυφαίος πωλητής, για παράδειγμα, που πετυχαίνει τους στόχους του, αναβαθμίζεται σε Διευθυντή πωλήσεων προσπαθώντας από αυτή τη θέση να βοηθήσει τους υφισταμένους του να πετύχουν τους στόχους τους. Στο μεταξύ όλοι οι υπάλληλοι, που μέσα από τη δουλειά τους συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων, χωρίς τα αποτελέσματά τους να είναι μετρήσιμα, αισθάνονται να υποτιμώνται κι έτσι αποφασίζουν να ψάξουν αλλού ευκαιρίες, εκτός της εταιρείας που δεν αναγνωρίζει την προσφορά τους στην επιτυχία της επιχείρησης.

Η επίδοση και οι υψηλές δυνατότητες δεν είναι αμοιβαίως αποκλειόμενα. Αντιθέτως, ο Van de Belt προτείνει "οι άνθρωποι να έχουν ένα συνδυασμό και των δύο".

Ένας manager όμως, που καταλαβαίνει τη διαφορά αυτών των δύο, μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικός στο να δεσμεύσει και να διατηρήσει τους εξαιρετικούς υπαλλήλους του, που έχουν επιδείξει άριστα παραδείγματα επάρκειας είτε στο ένα χαρακτηριστικό είτε στο άλλο ή και στα δύο.

³¹ <http://atrium.haygroup.com/ww/our-products/talentq-how-it-works.aspx>

Οι υπάλληλοι υψηλών επιδόσεων ξεχωρίζουν σε έναν οργανισμό. Συνεχώς ξεπερνάνε κάθε προσδοκία και είναι η πρώτη επιλογή των ανωτέρων τους στην ανάληψη διάφορων δύσκολων projects, αφού έχουν αποδείξει ότι μπορούν να ολοκληρώσουν επιτυχώς μία δουλειά. Είναι εξαιρετικοί στη δουλειά τους και υπερηφανεύονται για τα επιτεύγματά τους, παρόλα αυτά μπορεί να μην έχουν τις δυνατότητες ή ακόμη και την επιθυμία να επιτύχουν σε ένα ρόλο υψηλότερου επιπέδου ή να αναλάβουν πιο πολύπλοκες θέσεις ή μεγαλύτερες ευθύνες.

Οι υπάλληλοι υψηλών δυνατοτήτων είναι πουλιά με διαφορετικά φτερά. Ο Malcolm Munro, Πρόεδρος στο Total Career Mastery, LLC, λέει ότι "οι High potentials έχουν επιδείξει άριστα δείγματα επάρκειας κυρίως σε τεχνικές γνώσεις και έχουν προοπτική μελλοντικά να ασκήσουν μεγάλη επιρροή". Με άλλα λόγια, μπορούν να προσφέρουν πολλά στον οργανισμό, πιθανόν πολύ περισσότερα, αφού οι high potentials χαμηλών επιδόσεων σπάνια αποτελούν δυνατούς υποψηφίους για διευθυντικές θέσεις.

Είναι αρκετά δύσκολο να αναγνωρίσει κανείς τους high potentials, για δυο λόγους. Καταρχάς, η υψηλή επίδοση είναι τόσο εύκολο να παρατηρηθεί, που τραβάει μακριά από την προσοχή λιγότερο ευδιάκριτες συμπεριφορές και συνεισφορές που χαρακτηρίζουν τους high potentials. Δεύτερον, ελάχιστοι οργανισμοί κωδικοποιούν την προσφορά και τις ικανότητες που θέλουν να έχουν ιδανικά οι υπάλληλοί τους, με αποτέλεσμα οι ίδιοι οι managers που τους αξιολογούν να μην ξέρουν ποια είναι τα σωστά κριτήρια για να αναγνωρίσεις έναν high potential. Κατά συνέπεια, οι managers εστιάζουν στην επίδοση, γεγονός που μπορεί να προκαλέσει προβλήματα, με μεγαλύτερο και πιο κρίσιμο για την εταιρεία την αποχώρησή τους.

Επομένως, η επίδοση ενός υπαλλήλου δεν μπορεί να αποτελέσει κριτήριο από μόνο του για την αναγνώριση ενός ταλέντου, ενώ εάν μια εταιρεία θέλει να φτιάξει μία ομάδα ισχυρών εν δυνάμει ταλέντων, πρέπει να λάβει υπόψη κι άλλους παράγοντες και να δημιουργήσει ένα επαρκές σύστημα αξιολόγησης, το οποίο θα περιλαμβάνει ως κριτήρια και ποιοτικά χαρακτηριστικά εκτός από ποσοτικά αποτελέσματα³².

³² <http://new-talent-times.softwareadvice.com/high-potentials-vs-high-performers-a-managers-guide-to-identify-assess-and-develop-1081012/>

2.7 Ανάπτυξη Ηγετικών Στελεχών Εσωτερικά

Η Eli Lilly είναι μία από τις εταιρείες που προσπαθεί να εκμεταλλευτεί τα οφέλη του job rotation, αφήνοντας ταυτόχρονα τους Διευθυντές στη θέση τους. Μία αποτελεσματική πρακτική είναι τα short-term work assignments. Οι Διευθυντές δεν αφήνουν τις θέσεις τους, ενώ ταυτόχρονα αναλαμβάνουν πρόσθετα καθήκοντα έξω από το πεδίο δράσης και γνώσης. Η Nokia προσπαθεί να κάνει το ίδιο και καταγράφει παρόμοια αποτελέσματα³³.

Το job rotation, ως πρόγραμμα ανάπτυξης, προσφέρει βαθιά και στέρεα γνώση μιας λειτουργίας ή ενός τομέα της επιχείρησης. Το ποσοστό μάθησης και εξοικείωσης με τα νέα καθήκοντα είναι υψηλότερο στους high potentials, επομένως είναι απαραίτητο βήμα πριν από την ανάθεση να γίνεται μία αντιστοίχιση των δυνατοτήτων του υπαλλήλου με τις προκλήσεις της νέας θέσης. Τα επιτυχημένα προγράμματα ανάθεσης έχουν συγκεκριμένα προγραμματισμένα στάδια. Συγκεκριμένοι μαθησιακοί στόχοι καθορίζονται από την αρχή, οι προσδοκίες απόδοσης επικοινωνούνται στον υπάλληλο με ξεκάθαρο τρόπο, ενώ υπάρχει προκαθορισμένη ημερομηνία έναρξης και λήξης της κάθε φάσης. Επίσης, επιλέγεται ένας μέντορας, ο οποίος σε συνεργασία με έναν εκπρόσωπο του HR ή της Διοίκησης, παρέχει καθοδήγηση και περιοδική ανατροφοδότηση όσον αφορά την απόδοση του υπαλλήλου.

Το πιο σύνηθες παράπονο στη συγκεκριμένη διαδικασία είναι η παροχή υποστήριξης, που να διασφαλίζει την αποτελεσματικότητα της προσπάθειας. Ενώ η ανάπτυξη είναι μία επένδυση που αποσκοπεί σε μελλοντικές αποδόσεις σε παραγωγή, θα πρέπει να διασφαλιστεί ότι δεν θα επηρεαστούν οι επιχειρησιακοί στόχοι ή το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών. Όταν, για παράδειγμα, η συνολική απόδοση του budget ενός manager εξαρτάται από τη δουλειά ενός συγκεκριμένου υπαλλήλου, το αποτέλεσμα της νέας καμπύλης μάθησης θα πρέπει να περιλαμβάνεται στο συνολικό σχέδιο.

Αυτό που διακρίνει το job rotation πρόγραμμα είναι ότι ωθεί τους υπαλλήλους και διατείνει τις ικανότητές τους, βγάζοντάς τους από τη ζώνη ασφαλείας και προσδοκώντας από αυτούς να συμπεριφερθούν σε μία νέα θέση με νέο και διαφορετικό τρόπο. Σε υψηλότερα επίπεδα, η μετακίνηση σε διάφορους τομείς της επιχείρησης, οι αναθέσεις αυτές αποκτούν μια ιδιαίτερη σημασία. Έχοντας βαθιά και στέρεα γνώση οικονομικών ή διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, σε ένα

³³ Colvin G., How top companies breed stars, September 20 2007, *Fortune*

συγκεκριμένο επιχειρησιακό περιβάλλον, η μετακίνηση από τον ένα τομέα στον άλλον, σταδιακά, καθιστά τους στόχους της επιχείρησης και προσωπικούς.

Μία ενδιαφέρουσα οπτική της κουλτούρας του job rotation είναι η μετακίνηση των υπαλλήλων σε παγκόσμιο επίπεδο, σε πολυεθνικές εταιρείες, όπου θα έχουν να αντιμετωπίσουν προκλήσεις μιας διαφορετικής κουλτούρας και πολιτισμού, που μπορεί να φέρει αμηχανία σε διάφορες επιχειρηματικές προτάσεις ή ακόμα και δυσλειτουργίες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η προαγωγή και η ανάπτυξη γυναικών στα Ισλαμικά κράτη, όπου στο σπίτι ο άντρας είναι αυτός που αποφασίζει για τη γυναίκα, για το τι θα κάνει έξω από το σπίτι.

Το task force assignment αποτελεί μία άλλη μορφή ανάθεσης μιας εργασίας, που γίνεται κυρίως στους high potentials, έχει κοινά χαρακτηριστικά με το job rotation, διαφοροποιείται ως προς το ότι ο υπάλληλος δεν αναλαμβάνει μία θέση, αλλά συμμετέχει σε μία ομάδα που δουλεύει πάνω σε ένα project για την υλοποίηση ενός σχεδίου, μιας λειτουργίας ή ενός προγράμματος ή ακόμη και για την επίλυση ενός προβλήματος. Καθώς απαιτούνται άνθρωποι των οποίων οι απόψεις και οι ιδέες είναι κρίσιμες για τη λήψη αποφάσεων πάνω σε κρίσιμα ζητήματα της επιχείρησης, επιλέγονται άτομα με υψηλές δυνατότητες και τεχνικές γνώσεις, σκεπτόμενοι προϊστάμενοι με κριτική σκέψη από όλα τα τμήματα του οργανισμού. Η συμμετοχή σε ένα task force assignment βοηθά έναν υπάλληλο να καταλάβει καλύτερα την επιχείρηση, μέσα από συζητήσεις και απόψεις για το τι μπορεί να λειτουργήσει και τι όχι σχετικά με μια ιδέα ή πρόταση μέσα στην επιχείρηση.

Η ευκαιρία να παρατηρήσει ένα άτομο τη δυναμική της ομάδας και να αναπτύξει δεξιότητες διαπραγμάτευσης, συντονισμού και επίλυσης αντιπαραθέσεων μπορεί να αποτελέσει το βήμα προς την ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, ικανά άτομα προβάλλουν τις δεξιότητές τους και αποτελούν ενδεχομένως την πρώτη επιλογή των ανωτέρων τους όταν ανοίξει μία θέση.

Τέλος, για να μπορεί να συμμετάσχει αποτελεσματικά ένα μέλος στη διαδικασία, θα πρέπει να έχει γνώση της επιχείρησης, του πως λειτουργεί, τους στόχους, καθώς και τα διαθέσιμα εργαλεία για την επίτευξή τους, για να έχει μία πιο ολοκληρωμένη άποψη και οι ιδέες του να ανταποκρίνονται σε πραγματικές καταστάσεις. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να εργάζεται στην εταιρεία ένα χρόνο ή ιδανικά ακόμη και δύο. Επιπλέον, προτείνεται να έχει περάσει από

εκπαίδευση στο συντονισμό των συναντήσεων αυτών, καθώς και στην επίλυση αντιπαραθέσεων, για να μπορέσει να συνεισφέρει με αξιοπιστία στην εργασία της ομάδας³⁴.

Η General Electric χρησιμοποιεί την ανατροφοδότηση. Έπειτα από εκπαίδευση και τρίμηνες θέσεις εργασίας (rotational assignments), οι νέο-προσληφθέντες λαμβάνουν επίσημη ανατροφοδότηση με σκοπό να αναπτύξουν διανοητικές και συναισθηματικές δεξιότητες. Άλλες εταιρείες χρησιμοποιούν τεστ IQ για την αξιολόγηση των υπαλλήλων, το επαγγελματικό τους ενδιαφέρον και την κλίση τους, σε συνδυασμό με δομημένες συνεντεύξεις για να επιλέξουν τους εκπαιδευόμενους για Διευθυντικές θέσεις. Η McCormick Company έχει δημιουργήσει ένα μικρό Διοικητικό Συμβούλιο. Τα νέα στελέχη αντιμετωπίζουν τα ίδια προβλήματα με την ανώτερη Διοίκηση κι έπειτα πραγματοποιούν παρουσιάσεις στο πραγματικό ΔΣ. Τέλος, ο Αμερικανικός στρατός χρησιμοποιούσε συστήματα αναγκαστικής κατάταξης, προκειμένου να ταυτοποιηθεί το προσωπικό που πρέπει να προαχθεί σε αξιωματικούς³⁵.

2.8 Πρακτικές Ανάπτυξης Στελεχών

Τα προγράμματα αυτά περιλαμβάνουν την εισαγωγή μιας συστηματικής διαδικασίας για την αξιολόγηση υπαλλήλων με υψηλές δυνατότητες σε μία ομάδα εν δυνάμει ταλέντων, τον προσδιορισμό του καταλληλότερου σχεδίου υποστήριξης και ανάπτυξης για κάθε υπάλληλο και την εφαρμογή συγκεκριμένων μεθόδων, για να επισπεύσουν την ανάπτυξη αυτών των υπαλλήλων με στόχο την επιτυχία.

360 degree feedback: Η ανατροφοδότηση 360 μοιρών είναι μία μέθοδος και ταυτόχρονα ένα εργαλείο ανατροφοδότησης, με το οποίο μπορεί ο υπάλληλος να δεχτεί feedback από τον άμεσο προϊστάμενό του, αλλά και από άλλους 4-8 υπαλλήλους που μπορεί να είναι υφιστάμενοι, συνεργάτες ή και πελάτες, όπως φαίνεται στο σχήμα 4. Το εργαλείο αυτό χρησιμοποιείται κατεξοχήν στην αυτο-αξιολόγηση, ενώ επιτρέπει σε κάθε υπάλληλο να κατανοήσει πώς η αποτελεσματικότητά του, ως υπαλλήλου και συνεργάτη, φαίνεται στους άλλους. Η πιο

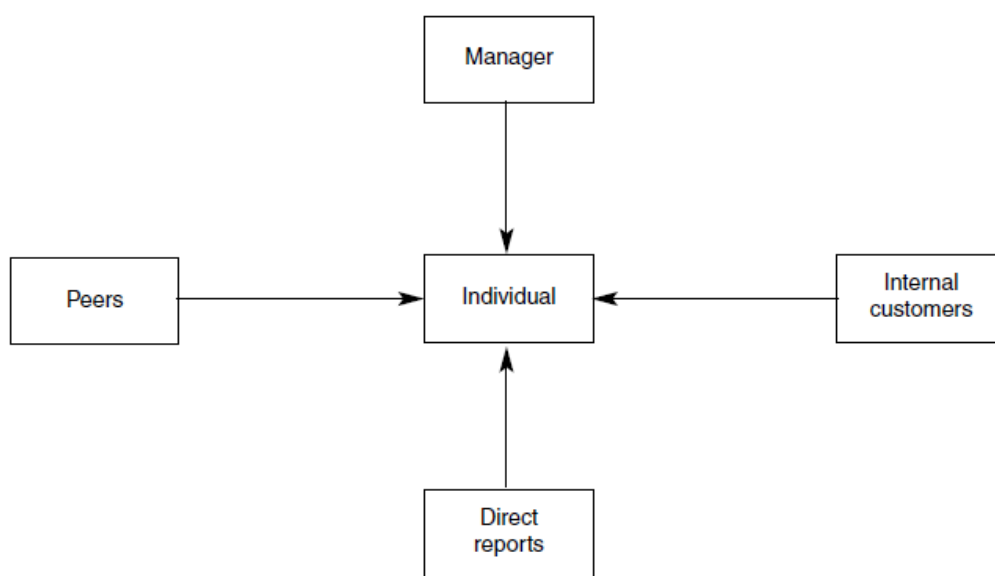
³⁴ Berger L.A., Berger D.R., (2004), *The talent management handbook : creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people* , McGraw-Hill, New York, p.298-302

³⁵ Various Authors, 2010, *Human Resource Management* ,13th edition, p.286

αποτελεσματική διαδικασία ανατροφοδότησης 360 μοιρών βασίζεται στη συμπεριφορά που αντιλαμβάνονται οι άλλοι.

Η ανατροφοδότηση παρέχει μια εικόνα για τις ικανότητες και τις συμπεριφορές που είναι επιθυμητές σε έναν οργανισμό και που χρειάζονται για να επιτευχθούν οι στόχοι, το όραμα και οι αξίες της επιχείρησης, καθώς και για να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες των πελατών³⁶.

Ο στόχος αυτής της μεθόδου είναι να βοηθήσει τον κάθε υπάλληλο να κατανοήσει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του και να διεισδύσει στις πλευρές της δουλειάς του που χρειάζονται ανάπτυξη. Όλοι οι οργανισμοί διαπραγματεύονται πως να επιλέξουν τα εργαλεία και τις διαδικασίες ανατροφοδότησης, να επιλέξουν αυτούς που θα βαθμολογήσουν, να χρησιμοποιήσουν την ανατροφοδότηση, να ελέγξουν την ανατροφοδότηση, να διαχειριστούν και να ενσωματώσουν τη διαδικασία σε ένα μεγαλύτερο σύστημα διαχείρισης απόδοσης.

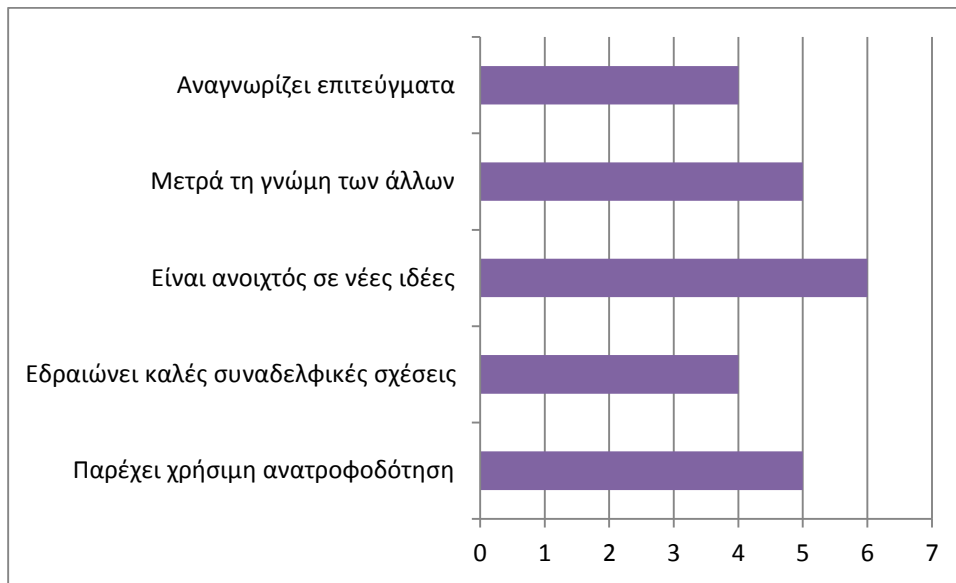


Σχήμα 2.1 : Ανατροφοδότηση 360 μοιρών. Πηγή : Armstrong, 2006

Τα ερωτηματολόγια παρέχονται στους αξιολογητές με τη βοήθεια λογισμικού, που είναι εγκατεστημένο στην εταιρεία ή που παρέχεται από εξωτερικούς παρόχους. Αυτό βοηθά στη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, ώστε να χρειάζεται όσο το δυνατόν λιγότερη προσπάθεια, παρέχοντας ταυτόχρονα τη δυνατότητα διαγραμματικής

³⁶ <http://humanresources.about.com/od/360feedback/a/360feedback.htm>

παρουσίασης των αποτελεσμάτων. Η πιο απλή μέθοδος είναι η παραγωγή ενός προφίλ όπως φαίνεται στο σχήμα 2.2:



Σχήμα 2.2: Παραγωγή προφίλ (Πηγή: Armstrong, 2006)

Executive coaching: Παρόλο που έχουν δοθεί πολλές ερμηνείες στον όρο executive coaching από διαφορετικούς συγγραφείς, οι ερευνητές το ορίζουν ως μία βραχυπρόθεσμης διάρκειας σχέση μεταξύ ενός διευθυντικού στελέχους και ενός συμβούλου με στόχο τη βελτίωση των ικανοτήτων και της αποτελεσματικότητας της δουλειάς του στελέχους (Douglas & McCauley, 1999; Feldman, 2001).

Η έννοια του coaching ως δραστηριότητα ανάπτυξης δεν είναι νέο φαινόμενο στη βιβλιογραφία της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Σε πρώιμες μελέτες πάνω σε διευθυντικούς ρόλους (Mace & Mahler, 1958; Mintzberg, 1973, 1990, 1994; Yukl, 1994), το coaching φαινόταν αρχικά σαν τεχνική που χρησιμοποιούσαν οι managers για να διορθώσουν τα αδύνατα σημεία στην αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων τους. Πιο πρόσφατα, το coaching έχει αποκτήσει την έννοια της τεχνικής που χρησιμοποιείται και σε πιο υψηλόβαθμα στελέχη με στόχο να τους εκπαιδεύσει ώστε να αυξήσουν την απόδοσή τους από άριστη σε μέγιστη (Ellinger & Bostrom, 1999; Evered & Selman, 1989; Feldman, 2001). Στη βιβλιογραφία του management, ο Feldman (2001) αναγνωρίζει τα τρία στοιχεία κλειδιά των σχέσεων του executive coaching relationships ως εξής: (α) Αποτελείται από συμβουλευτική ενός-προς-έναν σε θέματα δουλειάς (β)

Περιλαμβάνει τη χρήση της ανατροφοδότησης 360 μοιρών πάνω στα δυνατά και αδύνατα σημεία των διευθυντών στην αρχή της διαδικασίας και (γ) Ο στόχος του είναι να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των στελεχών στις θέσεις που κατέχουν σήμερα³⁷.

Πιο συγκεκριμένα, το coaching ως στρατηγική ανάπτυξης, δεν είναι μία διαδικασία που συμβαίνει μία φορά και ολοκληρώνεται σε μία φάση. Περιλαμβάνει μία σειρά από συμβούλους, δασκάλους, coaches και καθοδηγητές κατά τη διάρκεια μιας διαδικασίας με στόχο την επίτευξη των προδιαγραφών για μια επιτυχημένη καριέρα και απευθύνεται τόσο σε νεο-εισερχόμενους σε μία εταιρεία, που έχουν να αντιμετωπίσουν βασικά θέματα όσον αφορά το αντικείμενο εργασίας αλλά και την κουλτούρα της επιχείρησης, μέχρι σε υψηλά στελέχη, που χρειάζεται να «ξεκλειδώσουν» συγκεκριμένες δεξιότητες και ποιοτικά χαρακτηριστικά για ακόμη καλύτερα αποτελέσματα. Θα σταθούμε λίγο παραπάνω στην διαδικασία του coaching καθώς θεωρείται από τις πιο σημαντικές διαδικασίες ανάπτυξης μελλοντικών στελεχών των επιχειρήσεων. Υπάρχει αναγκαιότητα για εκπαίδευση και ανάπτυξη, αλλά κυρίως για στοχευμένη εκπαίδευση και ανάπτυξη, δηλαδή μία διαδικασία που έχει συγκεκριμένη κατεύθυνση και στόχο και που εκτυλίσσεται σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο, δηλ. στο περιβάλλον μιας επιχείρησης με συγκεκριμένη κουλτούρα και επιχειρησιακούς στόχους. Και όλες αυτές οι δραστηριότητες γίνονται σε πραγματικό χώρο και χρόνο, οπότε οι περιστάσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν είναι πραγματικές και η καθοδήγηση είναι συνεχής και συγκεκριμένη. Όλο και περισσότερες εταιρείες λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους την αναγκαιότητα του coaching, καθώς οι δουλειές γίνονται ολοένα και πιο περίπλοκες, οι περιστάσεις, οι οικονομικές συνθήκες, οι αγορές και ο ανταγωνισμός. Επομένως, είναι πάρα πολύ σημαντικό για μία εταιρία να αναπτύξει ικανά στελέχη και ηγέτες των οποίων η άριστη απόδοση, η σωστή λήψη αποφάσεων και το υψηλό επίπεδο ικανοτήτων θα είναι και η απόδοση αυτής της επένδυσης.

Το αποτελεσματικό επαγγελματικό coaching αυξάνει την ηγετική απόδοση και κατ' επέκταση την κερδοφορία για τους παρακάτω λόγους:

1. Μία συνεργατική και προσηλωμένη σε στόχους σχέση οδηγεί στην ανάπτυξη και αλλαγή. Η σχέση μεταξύ του coach και του leader είναι ένα δυνατό εργαλείο, αφού χαρακτηρίζεται από αξιοπιστία, εμπιστοσύνη και διάλογο που ενισχύουν την προσωπική ανάπτυξη.

³⁷ Feldman D.C., Lankau M.J., (2005), Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research, University of Georgia, *Journal of Management*, Vol. 31 No. 6, pp 829-848

2. Οι ξεκάθαροι στόχοι και η προσηλωμένη προσπάθεια οδηγούν σε καλύτερα αποτελέσματα. Όπως λέει και μια παλιά φράση «Εάν δεν ξέρεις που πας, οποιοσδήποτε δρόμος θα σε πάει». Η προσήλωση αυτή σε συγκεκριμένους στόχους οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα.
3. Όπως αναφέραμε και παραπάνω, το coaching ως διαδικασία λειτουργεί μέσα σε ένα πλαίσιο, πολύ συγκεκριμένο και πραγματικό. Λειτουργεί μέσα σε μία επιχείρηση με συγκεκριμένη κουλτούρα και επιχειρησιακούς στόχους, ενώ όλες οι καταστάσεις και οι προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν είναι πραγματικές και οι ευκαιρίες ανάπτυξης και βελτίωσης είναι άμεσα συνδεδεμένες με τους επιχειρησιακούς στόχους.
4. Είναι μία συστηματική παρέμβαση με πολλαπλά αποτελέσματα. Οι αποτελεσματικοί coaches περιλαμβάνουν στο πρόγραμμά τους, την προοπτική του αφεντικού του leader, καθώς και αξιόλογων συναδέλφων, έτσι ώστε η ανάπτυξη να συμβεί σε ένα συγκεκριμένο σύστημα. Όταν ένας leader βελτιώνει την απόδοσή του, αυτομάτως βελτιώνεται η απόδοση της ομάδας του, των συναδέλφων του και των άλλων τμημάτων. Επομένως, η ανάπτυξη εξαπλώνεται και η απόδοση της επένδυσης αυξάνεται.
5. Το coaching εστιάζει στη χρήση νέων δεξιοτήτων και πιο αποτελεσματικών συμπεριφορών. Βοηθά στην αλλαγή συμπεριφοράς μέσα σε ένα ασφαλές περιβάλλον γαλούχησης, που παρέχει πραγματική ευκαιρία για ανάπτυξη δεξιοτήτων. Οι επιτυχίες ανταμείβονται και η ανατροφοδότηση παρέχεται για διορθώσεις που συμβαίνουν ταυτόχρονα με τη διαδικασία.
6. Η ανάπτυξη στελεχών συμβαίνει με διορατικότητα και στην πράξη μέσα από πραγματικές περιστάσεις σε πραγματικό χρόνο και όχι στη θεωρία.
7. Το coaching βοηθά τους leaders να αναπτύξουν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχηματίζει τη βάση μιας αποτελεσματικής ηγεσίας. Το coaching παρέχει το πλαίσιο στο οποίο αναγνωρίζονται τα συναισθήματα του άλλου και δείχνει τον τρόπο να δουλεύει κανείς με αυτά τα συναισθήματα.

Η διαδικασία του coaching έχει ως κύριο στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας των ηγετικών ταλέντων ενός οργανισμού, μέσα από διαδραστική καθοδήγηση και

εκπαίδευση, έχοντας ως απώτερο σκοπό την επιτυχία της εταιρείας μέσα από την ανάπτυξη, όχι μόνο των leaders, αλλά και άλλων πολλά υποσχόμενων υπαλλήλων μέσα στην επιχείρηση.

Το πρώτο βήμα της διαδικασίας είναι η επιλογή και εγγραφή στο πρόγραμμα του υπαλλήλου που θα μπει σε αυτή τη διαδικασία. Η επιλογή γίνεται σε συνεργασία με τον εξωτερικό coach, που έχει προσληφθεί από την εταιρεία και βασίζεται σε παράγοντες όπως οι επιχειρησιακοί στόχοι, τα επίπεδα του leadership που επηρεάζουν την επιχείρηση, ανάγκες συγκεκριμένων υπαλλήλων κ.ά.

Ο coach και ο leader στη συνέχεια συναντώνται και ξεκινούν να χτίζουν μία σχέση εμπιστοσύνης, εξετάζοντας τους ρόλους τους και τους κοινούς τους στόχους. Ο coach εξηγεί τη διαδικασία, ορίζει τις προσδοκίες του, παρέχει εχεμύθεια και παίρνει τη δέσμευση του leader. Προκειμένου να χτίσει περαιτέρω εμπιστοσύνη, ο coach μοιράζεται τις εμπειρίες του, ενώ ζητά από τον υπάλληλο να του περιγράψει τη δουλειά του, τις αδυναμίες του, διάφορα θέματα που θέλει να συζητήσει και στο τέλος ανταλλάσσουν πληροφορίες για τον Οργανισμό.

Στο στάδιο της εύρεσης γεγονότων και των συνεντεύξεων ανατροφοδότησης, οι δυο τους ελέγχουν τα δεδομένα αξιολόγησης, επιλέγουν εργαλεία ηγεσίας, τεχνικές και ασκήσεις που θα χρησιμοποιήσουν στη διαδικασία. Στη διάρκεια αυτής της φάσης ο coach μπορεί να ιχνηλατήσει κάποιες δραστηριότητες ηγετών που εφαρμόζονται στην καθημερινότητα, όπως συναντήσεις με προϊσταμένους, συναδέλφους και υφισταμένους. Έπειτα, οι δυο τους σχεδιάζουν ένα πρόγραμμα ανάπτυξης, που καθοδηγεί τη διαδικασία. Ταυτοποιούν τα δυνατά σημεία και αυτά που επιδέχονται βελτίωση.

Στη συνέχεια αφού συμφωνήσουν σε βασικές προσεγγίσεις, η κύρια δουλειά ξεκινά. Ο coach συμβουλεύει τον leader, επισημαίνει συμπεριφορές και συμπεριφορικές αλλαγές και δίνει ανατροφοδότηση με τρόπο τέτοιο που να υποστηρίζει θετική αλλαγή. Επίσης, ο coach επαληθεύει τις μεθόδους, που μετρούν την πρόοδο του leader.

Στην τελευταία φάση της διαδικασίας, κι ενώ έχουν επιτευχθεί τα επιθυμητά αποτελέσματα, γίνεται το κλείσιμο και η αξιολόγηση. Επίσης, τίθενται νέοι μακροπρόθεσμοι στόχοι για την συνεχόμενη ανάπτυξη του υπαλλήλου, ενώ συζητά το πλάνο ανάπτυξης με τον υπεύθυνο για τη λήψη των αποφάσεων της εταιρείας και παίρνει τη δέσμευσή του για τη συνεχή υποστήριξη του leader.

Συναντήσεις ανάπτυξης θεμάτων: ενώ οι συνηθισμένες συναντήσεις ρουτίνας του προσωπικού σπάνια κρατούν το ενδιαφέρον ενός top performer, οι συναντήσεις επίλυσης προβλημάτων από την άλλη, μπορούν να χρησιμεύσουν ως πεδίο ανάπτυξης, όταν υπάρχει συγκεκριμένη δομή που επεκτείνεται πέρα από την απλή παρουσίαση αποτελεσμάτων. Σε ένα τέτοιο meeting μεταξύ συναδέλφων μπορεί κάποιος να παρατηρήσει το ύφος και τις διαδικασίες αυτών των οποίων η υποστήριξη μπορεί κάποια στιγμή να είναι απαραίτητη σε ένα μελλοντικό project ή που μπορούν να παρέχουν μία επίσημη ανατροφοδότηση σε ένα άτομο μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης 360-feedback. Η ικανότητα να συντονίζει κανείς μία παραγωγική συζήτηση και μια επίλυση αντιπαραθέσεων μέσα από διάφορες ιδέες, μπορεί να μαθευτεί σε ένα πεδίο όπου οι ηγετικές ευθύνες αυτής της συνάντησης ανατίθενται από τον έναν στον άλλον. Θα πρέπει να διασφαλιστεί βέβαια, ότι οι καθοδηγητές αυτής της συνάντησης είναι εξοικειωμένοι με το πρωτόκολλο της συνάντησης, οπότε η ανάθεση δεν πρέπει να γίνει πριν από κάποια περίοδο εισαγωγική στην διαδικασία. Σε αυτές τις ομάδες οι νεότεροι επαγγελματίες έρχονται σε επαφή με τις στρατηγικές και τις τακτικές που εφαρμόζουν οι ικανοί ομαδάρχες. Από την άλλη, οι ρόλοι των μελών είναι λιγότερο ξεκάθαροι, ενώ οι συμμετέχοντες παρουσιάζουν στιγμιότυπα των δυνατών performers της επιχείρησης ανεξαρτήτως θέσης ή βαθμού.

Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, νέοι δικτυακοί τόποι για συζητήσεις ή επίλυση προβλημάτων κερδίζουν έδαφος. Συναντήσεις μέσω video conferencing επιτρέπουν μια συνομιλία μέσω οπτικοακουστικών μέσων μεταξύ των μελών της ομάδας και παρέχουν μία εναλλακτική πηγή μάθησης για τους υπαλλήλους³⁸.

Η εκπαιδευτική άδεια (sabbatical) δίδεται στον υπάλληλο προκειμένου να αναπτυχθεί και να ανανεωθεί. Κάποιοι εργοδότες παρέχουν εκπαιδευτικές άδειες μετ' αποδοχών, ενώ κάποιοι άλλοι απλώς επιτρέπουν στους υπαλλήλους τους να πάρουν μια τέτοια άδεια, όμως άνευ αποδοχών. Για πολλά χρόνια αυτού του είδους οι άδειες ήταν πολύ διαδεδομένες και δημοφιλείς στον ακαδημαϊκό κόσμο, ενώ τα τελευταία χρόνια κερδίζει έδαφος και στις επιχειρήσεις. Κάποιες εταιρείες προσφέρουν στους υπαλλήλους τους 3 έως 6 μήνες άδεια μετ' αποδοχών, προκειμένου να εργαστούν πάνω σε «κοινωνικά επιθυμητά» projects. Τέτοια projects μπορεί να περιλαμβάνουν εκπαιδευτικά προγράμματα σε διάφορες υποβαθμισμένες περιοχές στο εξωτερικό, παρέχοντας εκπαιδευτική υποστήριξη και συμμετέχοντας σε εταιρικά προγράμματα

³⁸ Berger L.A., Berger D.R., (2004), *The talent management handbook : creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people* , McGraw-Hill, New York, pp 310, 312, 298

εθελοντισμού, προσφέροντας βοήθεια σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Οι εταιρείες που προσφέρουν sabbaticals παρουσιάζουν πολύ θετικά αποτελέσματα. Οι λόγοι είναι ότι εμποδίζουν το αίσθημα του λεγόμενου «burnout» στους υπαλλήλους, προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση και διατήρηση του προσωπικού και ενισχύουν το ηθικό των υπαλλήλων. Πολλές γυναίκες υπάλληλοι έχουν κάνει χρήση αυτού του είδους της άδειας για οικογενειακούς λόγους, ενώ παρέχεται κυρίως σε γυναίκες που κατέχουν θέσεις-κλειδιά, με αποτέλεσμα να σημειώνουν μεγαλύτερα ποσοστά διατήρησής των στην εταιρεία, οι οποίες επιστρέφουν ανανεωμένες και ενθουσιώδεις για την ισορροπία μεταξύ οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής που τους προσφέρεται. Ένα εμφανές μειονέκτημα αυτών των αδειών για την εταιρεία είναι το κόστος, καθώς και το γεγονός ότι η φύση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων πέφτει εκτός του ελέγχου του Οργανισμού³⁹.

2.9 Αξιολόγηση Απόδοσης και Ικανοτήτων

Η αξιολόγηση απόδοσης και ικανοτήτων έχει ως στόχο να αναγνωριστούν οι ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης, καθώς και οι κατευθύνσεις καριέρας που θα μπορούσε να ακολουθήσει ένας υπάλληλος, όπως επίσης και ποιοι υπάλληλοι μπορούν να προαχθούν. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να παραχθούν από τις διαδικασίες αξιολόγησης απόδοσης. Η αξιολόγηση των δυνατοτήτων μπορεί να πραγματοποιηθεί απευθείας από τους managers, κάνοντας μία επισκόπηση της συνολικής απόδοσης του υπαλλήλου, για να αποφασίσουν ποιοι έχουν δυνατότητες και ποιοι όχι, καθώς επίσης ποιοι μπορούν να αναλάβουν ανώτερες θέσεις ή σε πόσο καιρό θα είναι έτοιμοι να το κάνουν. Η αξιολόγηση αυτή δεν μπορεί, παρόλα αυτά, να προβλέψει το μέλλον. Μια καλή απόδοση σε μία συγκεκριμένη θέση δεν εγγυάται ότι ο συγκεκριμένος υπάλληλος θα είναι εξίσου αποδοτικός στο μέλλον σε μία άλλη θέση, είτε διευθυντική είτε απλά μία θέση με περισσότερες ευθύνες και πιο πολύπλοκες αρμοδιότητες. Επομένως, αυτή η διαδικασία θα δώσει τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με το ποιοι υπάλληλοι μπορούν να είναι υποψήφιοι να συμμετάσχουν σε κέντρα ανάπτυξης, όπου θα μπορούν να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τα ταλέντα τους και να συζητήσουν σχέδια καριέρας.

³⁹ Various Authors, 2010, *Human Resource Management*, 13th edition, p.308

2.10 Ανατροφοδότηση και Υποστήριξη

Αποτελεί μία από τις βασικές αρχές της Εκπαίδευσης. Αν δεν ξέρεις πόσο καλά έχεις κάνει τη δουλειά σου, δεν μαθαίνεις και σύντομα τα παρατάς. Σε πολλές εταιρείες ακόμα, η ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενο στον υπάλληλο είναι σπάνια διαδικασία πόσο μάλλον μια ειλικρινής ανατροφοδότηση. Οι πιο επιτυχημένες εταιρείες συνδυάζουν τη συχνή και ειλικρινή αξιολόγηση με το mentoring και την υποστήριξη. Δηλαδή, όταν επικοινωνούνται στους υπαλλήλους τα πεδία στα οποία χρειάζονται βελτίωση, ταυτόχρονα τους παρέχονται τα αντίστοιχα εκπαιδευτικά προγράμματα για να το επιτύχουν. Η ανάπτυξη στελεχών πρέπει να είναι μέρος της κουλτούρας της εταιρίας και η ειλικρινής ανατροφοδότηση θα πρέπει να είναι αποδεκτή ως κομμάτι αυτής της κουλτούρας, όπως επίσης και το να αφιερώνεται αρκετός χρόνος σε mentoring . Αυτός είναι ένας από τους λόγους που καθιστούν την GE επιτυχημένη. Ο Charles Coffin (CEO, 1892-1912) συνειδητοποίησε ότι η προτεραιότητά της ήταν η ανάπτυξη των υπαλλήλων σε ηγετικά στελέχη. Και φυσικά αυτές οι εταιρείες, όσο αποτελεσματικές κι αν είναι, διερευνούν συνεχώς τρόπους για να βελτιώσουν τις διαδικασίες τους, δουλεύοντας περισσότερο με ομάδες, εμπλέκοντας περισσότερους υπαλλήλους σε projects και βελτιώνοντας τις απόψεις τους γύρω από τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένα μελλοντικό ηγετικό στέλεχος⁴⁰.

2.11 Διαχείριση Διαφορετικότητας

Μία άλλη οπτική της Διαχείρισης Ταλέντων είναι η αναγνώριση της διαφορετικότητας ως εξαιρετική πηγή ανθρώπων – ταλέντων, που μέσα από τη διαφορετικότητά τους (φύλο, κουλτούρα, πολιτιστικές καταβολές κλπ) μπορούν να συνεισφέρουν με καινοτόμες ιδέες, δίνοντας ένα χαρακτήρα πολυσχιδή στην επιχείρηση, που μπορεί να την καταστήσει ανταγωνιστική εάν εκμεταλλευτεί σωστά τους πόρους της. Σύμφωνα με το CIPD (2005b), η «διαφορετικότητα» είναι ένας όρος που βασίζεται στην αναγνώριση όλων των ειδών διαφορών στους ανθρώπους, καθώς και στην αξιολόγηση του καθενός ως ξεχωριστή μονάδα. Αναγνωρίζει ότι οι άνθρωποι με διαφορετικό υπόβαθρο μπορούν να φέρουν νέες ιδέες και αντιλήψεις, που

⁴⁰ Colvin G., September 20 2007, How top companies breed stars, *Fortune*

μπορούν να κάνουν τη δουλειά τους πιο αποτελεσματική και τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους καλύτερα. Επίσης, πηγαίνει ένα βήμα παραπέρα από την παραδοσιακή αντίληψη περί ισότητας και ίσων ευκαιριών. Όπως περιγράφεται από τους Kandola και Fullerton (1998), το βασικό στοιχείο της διαχείρισης διαφορετικότητας είναι η παραδοχή ότι το εργατικό δυναμικό αποτελείται από διαφορετικούς ανθρώπους. Η διαφορετικότητα αφορά ορατές και μη ορατές διαφορές μεταξύ των ανθρώπων, όπως φύλο, ηλικία, εθνικότητα, προσωπικότητα κλπ. Βασίζεται στην ιδέα ότι χρησιμοποιώντας αυτές τις διαφορές δημιουργείται ένα παραγωγικό περιβάλλον, στο οποίο όλοι αισθάνονται ότι έχουν αξία και στο οποίο τα ταλέντα τους χρησιμοποιούνται σε μεγάλο βαθμό και επιτυγχάνονται οι επιχειρησιακοί στόχοι. Η διαχείριση διαφορετικότητας έγκειται στο ότι όλοι μεγιστοποιούν τις ικανότητές τους και την προσφορά τους στον Οργανισμό. Σημαίνει να δίνεις αξία στη διαφορετικότητα και στις διαφορές μεταξύ των ανθρώπων, καθώς και στα διαφορετικά ποιοτικά χαρακτηριστικά που φέρνουν στη δουλειά τους και μπορούν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη ενός παραγωγικού περιβάλλοντος που θα ανταμείψει τα ταλέντα του.

Οι Kandola και Fullerton χρησιμοποιούν τις παρακάτω επιτυχημένες πρωτοβουλίες που έχουν υιοθετήσει οι εταιρείες και που προάγουν πολιτικές διαχείρισης διαφορετικότητας:

1. Εισάγουν ίσα δικαιώματα και προνόμια για τους εργαζόμενους μερικής απασχόλησης σε σχέση με αυτούς που είναι πλήρους απασχόλησης.
2. Είναι ευέλικτοι στην ενδυμασία.
3. Δίνουν επιπλέον των υποχρεωτικών από το νόμο αδειών, όπως εκτεταμένη άδεια μητρότητας, πατρότητας κλπ.
4. Τα προνόμια είναι τα ίδια και για τους άντρες και για τις γυναίκες της ίδιας επιχείρησης.
5. Παρέχεται ειδικός εξοπλισμός για υπαλλήλους με ειδικές ανάγκες.
6. Απασχολούν βοηθούς, συνοδούς γι' αυτούς που το χρειάζονται
7. Εκπαιδεύονται εκπαιδευτές με ίσες ευκαιρίες.
8. Δεν λαμβάνουν υπόψη την ηλικία ως κριτήριο επιλογής.
9. Επιτρέπουν μεγάλα διαλείμματα από την εργασία (για να μεγαλώσουν παιδιά κλπ)⁴¹.

Παρακάτω περιγράφονται τα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού που είναι προσανατολισμένος στη διαχείριση της διαφορετικότητας. Καθήκον και δυνατές, θετικές αξίες σε έναν οργανισμό,

⁴¹ Armstrong M., 2006, *A Handbook of Human Resource Management practice*, 10th Edition, London and Philadelphia, p.868

όπου η αποτελεσματική και επιτυχημένη διαχείριση διαφορετικότητας είναι ένας μακροπρόθεσμος στόχος. Θέτονται στόχοι και δίκαιες διαδικασίες που ελέγχονται, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι δεν υφίσταται καμία εσωτερική δύναμη που δρα σε ανεπίσημα δίκτυα, καθώς και ότι καμία ομάδα ανθρώπων δεν υπερέχει έναντι των άλλων σε κανένα επίπεδο. Ικανό εργατικό δυναμικό, που γνωρίζει καλά πως οι προκαταλήψεις επηρεάζουν τη λήψη των αποφάσεων αρνητικά και στελέχη που διαχειρίζονται τη διαφορετικότητα αποτελεσματικά, ενώ ταυτόχρονα συμβάλλουν στην άριστη απόδοση των υπαλλήλων είτε ατομικά είτε σε ομάδες. Υπάρχει ενεργή ευελιξία, που σημαίνει ότι η επιχείρηση που προσανατολίζεται στη διαφορετικότητα είναι έτοιμη να προβεί σε αλλαγές των πολιτικών και των πρακτικών της, αν χρειαστεί. Επικεντρώνεται στο κάθε άτομο ξεχωριστά και προάγει μια κουλτούρα που ενδυναμώνει την αξία όλων των υπαλλήλων ανεξαρτήτως των διαφορών τους και μακριά από προκαταλήψεις.

Μία άλλη ενδιαφέρουσα οπτική στη Διαχείριση της Διαφορετικότητας είναι και τα εργαλεία που παρέχονται σε άτομα που συνθέτουν μία συγκεκριμένη ομάδα με κοινή καταγωγή, κουλτούρα κλπ. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Εταιρεία GE, που έχει δημιουργήσει διάφορα “networking groups” για Αφρικανούς, Αμερικανούς, Ισπανούς και γυναίκες, τα οποία παρέχουν έναν δικτυακό τόπο συζήτησης μέσα σε κοινές πολιτιστικές γραμμές, που βοηθούν να μεταφραστούν δυσνόητες έννοιες και μηνύματα γύρω από θέματα απόδοσης, από προϊσταμένους που δεν γνωρίζουν ή δεν έχουν την ευαισθησία να αναγνωρίσουν τα διάφορα εμπόδια στην ανάπτυξη αυτών των μειονοτήτων, λόγω ελλειπών επικοινωνίας. Αυτές οι ομάδες “coaching” συνεισφέρουν αποτελεσματικά στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των συμμετεχόντων, αλλά και στη φήμη της επιχείρησης γενικότερα. Επίσης δημιουργούνται σχέσεις, αλλά ενισχύεται και η αυτοπεποίθηση των συμμετεχόντων λόγω της απλούστευσης τυχόν δυσνόητων μηνυμάτων ή ακόμη και λαθών κατά τη διάρκεια μια εργασίας εξαιτίας αυτών των παρεξηγήσεων⁴².

2.12 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό αναφερθήκαμε στους τρόπους με τους οποίους μπορεί να "κρατήσει" μία εταιρεία το αξιόλογο προσωπικό της. Το πρώτο βήμα είναι να αναγνωρίσει το είδος των

⁴² Berger L.A., Berger D.R., (2004), *The talent management handbook : creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people* , McGraw-Hill, New York

ανθρώπων που έχει ανάγκη η επιχείρηση αναφορικά με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά και την εμπειρία. Αυτό περιλαμβάνει την αξιολόγηση των απαιτήσεων της δουλειάς και την ανάλυση των ποιοτικών χαρακτηριστικών των υπαλλήλων που εργάζονται ήδη μέσα στην επιχείρηση και ξεχωρίζουν τους επιτυχημένους από τους λιγότερο επιτυχημένους. Αυτά τα χαρακτηριστικά θα προσδιορίσουν το είδος των υπαλλήλων που θέλουν να απορροφήσουν και που θα ενταχθούν πιο εύκολα στην επιχείρηση στα πλαίσια της εταιρικής κουλτούρας. Προκειμένου η επιχείρηση να προσελκύσει τους κατάλληλους ανθρώπους-κλειδιά θα πρέπει να δημιουργήσει μία εικόνα της μπράντας, όπως οι άλλοι την αντιλαμβάνονται, που θα την καθιστά εργοδότη επιλογής. Επομένως, μιλάμε για ένα επιθυμητό επίπεδο συμβατότητας μεταξύ υπαλλήλου και επιχείρησης, το οποίο αποτελεί κριτήριο για την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού αφενός, αλλά και σημαντικό παράγοντα για τη διατήρηση και ανάπτυξη του αφετέρου. Από τη μία η δημιουργία ενός εξαιρετικού περιβάλλοντος εργασίας κι από την άλλη προσέλκυση κατάλληλων ανθρώπων θα δημιουργήσει τον ιδανικό συνδυασμό για τη μελλοντική επιτυχία της επιχείρησης. Παρά τα προνόμια που μπορεί να προσφέρει στα ταλέντα αυτά η επιχείρηση, ο κίνδυνος να αποχωρήσουν παραμένει υψηλός, ενώ οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι συγκεντρωμένες και προσηλωμένες απέναντι στις διαδικασίες που θα πρέπει να υιοθετήσουν, ώστε να κρατήσουν τα ταλέντα στη θέση τους. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διατήρηση των ταλέντων είναι η εταιρική εικόνα, η προσέλκυση, επιλογή και ανάπτυξη, η ηγεσία, οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης, η αναγνώριση αποδοτικότητας και ανταμοιβή. Η διαχείριση των ταλέντων αντιμετωπίζει πολλές προκλήσεις, που θα πρέπει να διαχειριστούν οι εταιρείες σε όλες τις αναπτυσσόμενες χώρες. Αυτές οι προκλήσεις αναδύονται στα πλαίσια ενός δυναμικού περιβάλλοντος, που το επηρεάζουν παράγοντες όπως η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο, η ανάγκη για υπαλλήλους με ικανότητες και κίνητρα, η προσφορά υπαλλήλων με ικανότητες και κίνητρα. Μιλήσαμε επίσης για το μοντέλο διαχείρισης ταλέντων, το Talent Reservoir το οποίο λαμβάνει υπόψη κάποιες άλλες πτυχές στη διαδικασία αξιολόγησης, προκειμένου να διακρίνει ικανότητες που απαιτεί η εταιρεία καθώς επίσης αναγνωρίζει σημαντικές περιοχές στη διαχείριση κινδύνων, καθώς και οργανωτικές ελλείψεις.

Η λανθασμένη αξιολόγηση ενός υπαλλήλου ως high-potential, τη στιγμή που δεν είναι, μπορεί να είναι πολύ κοστοβόρος παράγοντας για την επιχείρηση. Για αυτό θα πρέπει οι υπεύθυνοι της διαχείρισης ταλέντων της επιχείρησης να μπορούν να διακρίνουν τις υψηλές επιδόσεις από τις υψηλές δυνατότητες. Η επίδοση ενός υπαλλήλου δεν μπορεί να αποτελέσει κριτήριο από μόνο

του για την αναγνώριση ενός ταλέντου, ενώ εάν μια εταιρεία θέλει να φτιάξει μία ομάδα ισχυρών εν δυνάμει ταλέντων, πρέπει να λάβει υπόψη κι άλλους παράγοντες και να δημιουργήσει ένα επαρκές σύστημα αξιολόγησης, το οποίο θα περιλαμβάνει ως κριτήρια και ποιοτικά χαρακτηριστικά εκτός από ποσοτικά αποτελέσματα. Στο κεφάλαιο αυτό αναφερθήκαμε και στις πρακτικές ανάπτυξης στελεχών όπως ανατροφοδότηση 360 μοιρών, executive coaching και συναντήσεις ανάπτυξης θεμάτων καθώς και στην αξιολόγηση απόδοσης και ικανοτήτων που έχει ως στόχο να αναγνωριστούν οι ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης, καθώς και οι κατευθύνσεις καριέρας που θα μπορούσε να ακολουθήσει ένας υπάλληλος. Στα πλαίσια της ορθής εκμετάλλευσης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης εντάσσεται η αναγνώριση της διαφορετικότητας ως εξαιρετική πηγή ανθρώπων – ταλέντων, που μέσα από τη διαφορετικότητά τους (φύλο, κουλτούρα, πολιτιστικές καταβολές κλπ) μπορούν να συνεισφέρουν με καινοτόμες ιδέες, δίνοντας ένα χαρακτήρα πολυσχιδή στην επιχείρηση, που μπορεί να την καταστήσει ανταγωνιστική εάν εκμεταλλευτεί σωστά τους πόρους της και είναι αυτό που ονομάζουμε Διαχείριση Διαφορετικότητας.

Κεφάλαιο 3

Έλεγχοι Ταλέντων

3.1 Εισαγωγή

Οι Έλεγχοι ταλέντων εξετάζουν τη διαθεσιμότητα των ταλέντων μέσα στην επιχείρηση, καθώς και τις εισροές που χρειάζονται βάσει των προβλέψεων προσφοράς και ζήτησης και των αξιολογήσεων απόδοσης και ικανοτήτων. Παρέχουν τη βάση για τον προγραμματισμό καριέρας και διαδοχής.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παραιτηθούν από την ιδέα ότι μπορούν να προβλέψουν με βεβαιότητα τη ζήτηση σε ταλέντα και να παραδεχτούν ότι οι προβλέψεις αυτές και ιδιαίτερα οι

μακροπρόθεσμες, δεν θα είναι σχεδόν ποτέ τέλειες. Με ένα ποσοστό σφάλματος σε ετήσια πρόγνωση σχετικά με τη ζήτηση ενός προϊόντος στο 33% και με τις ασταμάτητες αναδιαρθρώσεις και αλλαγές στις εταιρικές στρατηγικές των επιχειρήσεων, η ιδέα ότι μπορεί κανείς να προβλέψει με ακρίβεια τη ζήτηση σε ταλέντα σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα φαντάζει πλέον μύθος. Κορυφαίες Εταιρείες όπως οι Capital One και Dow Chemical έχουν εγκαταλείψει τις μακρόπνοες προβλέψεις και κινούνται σε βραχυπρόθεσμου χαρακτήρα προσομοιώσεις: Στελέχη λειτουργιών της επιχείρησης δίνουν τις προβλέψεις τους για τις ανάγκες της εταιρείας για τα επόμενα λίγα χρόνια και ταυτόχρονα οι σχεδιαστές χρησιμοποιούν εκλεπτυσμένο λογισμικό προσομοιώσεων για να πουν, με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια, ποιες θα είναι οι ανάγκες σε ταλαντούχο προσωπικό στο επόμενο σύντομο χρονικό διάστημα. Έπειτα, επαναλαμβάνουν τη διαδικασία με διαφορετικές υποθέσεις και σενάρια, για να διαπιστώσουν πόσο ευσταθούν οι προβλέψεις τους και πόσο ανθεκτικές είναι οι διαδικασίες. Τα στελέχη αποφασίζουν να επαναπροσδιορίσουν τα σχέδιά τους σε περίπτωση που οι απαιτήσεις σε ταλέντα είναι πολύ μεγάλες. Οι κίνδυνοι της υπέρβασης σε αριθμό ταλέντων είναι μεγαλύτεροι από αυτούς της απόκλισης από τον απαιτούμενο αριθμό προς τα κάτω, εάν λάβουμε υπόψιν την ευκολία με την οποία μπορεί πλέον ένα ταλέντο να αποχωρήσει από μία επιχείρηση. Αν μία επιχείρηση αποκλίνει, μπορεί να καλύψει το κενό από την εξωτερική αγορά εργασίας, το κόστος βέβαια ανά πρόσληψη θα είναι μεγαλύτερο, καθώς και η αβεβαιότητα για τις ικανότητες των νεοπροσληφθέντων. Παρόλα αυτά, τα κόστη αυτά παραμένουν μικρότερα από τα κόστη διατήρησης και εν τέλει αποχώρησης. Αξιολογώντας τους συμβιβασμούς σχετικά με το να φτιάξεις ή να αγοράσεις ένα ταλέντο, μια επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπόψιν τις παρακάτω παραμέτρους:

- Πόσο διάστημα θα χρειαστεί το ταλέντο; Αν το διάστημα αυτό είναι μεγάλο, τότε αξίζει να επενδύσει στην ανάπτυξή του εσωτερικά.
- Πόσο ακριβής είναι η πρόβλεψη σχετικά με το πόσο μεγάλο είναι το χρονικό διάστημα που θα χρειαστεί το ταλέντο; Όσο μικρότερη η βεβαιότητα, τόσο μεγαλύτερος ο κίνδυνος από το κόστος της ανάπτυξής του, ενώ μεγαλύτερη είναι η τάση για εύρεση ταλέντου από την αγορά εργασίας.
- Υπάρχει ιεραρχία στις ικανότητες και τις θέσεις εργασίας, που να καθιστούν δυνατό για τους υποψηφίους, που δεν έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες, να τα μάθουν πάνω στη δουλειά, χωρίς να χρειάζονται εξειδικευμένα μοντέλα ανάπτυξής τους και επιπλέον κοστοβόρες

επενδύσεις; Αυτό είναι πιο πιθανό να συμβεί σε περιοχές λειτουργιών όπου απαιτούνται τεχνικές γνώσεις. Στις υπόλοιπες περιπτώσεις είναι εφικτό να αναπτυχθεί ένα μοντέλο εσωτερικά.

- Πόσο σημαντικό είναι να διατηρηθεί η κουλτούρα της επιχείρησης; Ειδικά σε υψηλόβαθμες θέσεις, οι προσλήψεις από το εξωτερικό περιβάλλον της αγοράς αυτομάτως εισάγουν νέους κανόνες και αξίες, αλλάζοντας την κουλτούρα της επιχείρησης. Ακόμα κι όταν μια εταιρεία επιθυμεί να αλλάξει την κουλτούρα της (να την εκμοντερνίσει), αυτό μπορεί να συμβεί μέσω εξωτερικών προσλήψεων, κάποιες φορές όμως με αβέβαιο τρόπο.

Οι απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα διαφέρουν ανάλογα με τις θέσεις εργασίας, την εταιρεία, το είδος της επιχείρησης, καθώς και τα επίπεδα των θέσεων. Για παράδειγμα, σε πιο χαμηλόβαθμες θέσεις οι ικανότητες που απαιτούνται είναι εύκολο να βρεθούν στην εξωτερική αγορά εργασίας, ενώ η έλλειψη μπορεί να καλυφθεί με εξωτερικές προσλήψεις και με χαμηλό κόστος. Για θέσεις εργασίας που απαιτούν πιο εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία, η απόκλιση από τον πραγματικό αριθμό ταλέντων που χρειάζεται η επιχείρηση μπορεί να έχει μεγάλο κόστος, όπως για παράδειγμα ανάθεση σε εξωτερικό συνεργάτη για την εύρεση αυτών των ταλέντων, καθώς και το κόστος που μπορεί να προκύψει σε περίπτωση που είναι λάθος η πρόσληψη και ο νεοεισερχόμενος στην επιχείρηση δεν μπορέσει να προσαρμοστεί⁴³.

3.2 Ανάλυση Κινδύνων

Η ανάλυση κινδύνων βοηθά στο να ποσοτικοποιήσει μια επιχείρηση τα αποτελέσματα από την απώλεια τέτοιων υπαλλήλων. Μία αποτελεσματική ανάλυση κινδύνων μπορεί να φωτίσει τα σημεία όπου πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση αναφορικά με την αμοιβή αυτών των υπαλλήλων, εξετάζοντας τις πιθανότητες να αποχωρήσουν και ταυτόχρονα αιτιολογώντας τη στρατηγική διατήρησης που θα χαράξουν.

Η ανάλυση κινδύνων μπορεί να πραγματοποιηθεί αναγνωρίζοντας πιθανές περιοχές κινδύνου, τους ανθρώπους -κλειδιά που είναι πιθανότερο να αποχωρήσουν και κάνοντας εκτιμήσεις σχετικά με

- την πιθανότητα αυτό να συμβεί
- ποια θα ήταν τα αποτελέσματα αυτής της απώλειας για την επιχείρηση

⁴³ Cappelli P., March 2008, Talent Management for the Twenty-First Century, *Harvard Business Review*

- πόσο εύκολη είναι η αντικατάσταση και ποιο θα ήταν το κόστος.

Κάθε μία από τις παραπάνω εκτιμήσεις μπορεί να διαβαθμιστεί με μία κλίμακα που αξιολογεί τον κίνδυνο από πολύ υψηλό, υψηλό, μεσαίο, χαμηλό έως πολύ χαμηλό. Μία γενική εικόνα αυτής της αξιολόγησης μπορεί να δείξει τις περιοχές όπου υπάρχει κίνδυνος και να υποδείξουν τις ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβεί η επιχείρηση, προκειμένου να βελτιώσει αυτές τις περιοχές.

Οι λόγοι για τους οποίους αποχωρούν τα ικανά στελέχη από μία επιχείρηση μπορούν να ανιχνευτούν από πληροφορίες που αντλούνται κατά τη συνέντευξη εξόδου, αλλά δεν είναι πάντα αληθείς και αξιόπιστες. Μία πιο αξιόπιστη πηγή τέτοιων πληροφοριών είναι οι έρευνες που βασίζονται σε ερωτηματολόγια, που απαντούν οι υπάλληλοι που εργάζονται ακόμα μέσα στον Οργανισμό, από όπου μπορούν να προκύψουν λόγοι δυσαρέσκειας του προσωπικού.

Βάσει των αποτελεσμάτων αυτής της ανάλυσης και της αξιολόγησης των αιτιών αποχώρησης, οι πιθανές ενέργειες στις οποίες μπορούν να προβούν οι εταιρείες είναι:

- Η βελτίωση μη ανταγωνιστικών συστημάτων ανταμοιβής.
- Σχεδιασμός θέσεων που να μεγιστοποιούν το εύρος των δεξιοτήτων, τη σημαντικότητα των αρμοδιοτήτων, την αυτονομία, τον έλεγχο πάνω στη δουλειά και την ανατροφοδότηση και που διασφαλίζουν ότι παρέχουν ευκαιρίες για εκπαίδευση και ανάπτυξη. Κάποιοι ρόλοι μπορούν να σχεδιαστούν, προκειμένου να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των ατόμων.
- Ενίσχυση της δέσμευσης και της αφοσίωσης απέναντι στην επιχείρηση, όχι μόνο μέσα από σχεδιασμό θέσεων, αλλά οργανώνοντας τη δουλειά γύρω από διάφορα projects, με τα οποία είναι πιο πιθανό να δεσμευτούν απ' ό,τι απέναντι σε όλη την εταιρεία.
- Ενίσχυση των κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Cappelli (2000), «η αφοσίωση απέναντι στην Εταιρεία μπορεί να χαθεί, απέναντι στους συναδέλφους όμως, όχι».
- Διασφάλιση ότι οι διαδικασίες προαγωγών, συνδέουν αποτελεσματικά τις ικανότητες των ατόμων με τις απαιτήσεις της δουλειάς για την οποία προορίζονται. Οι αλλαγές και οι αποχωρήσεις μπορεί να προκύψουν από λανθασμένες επιλογές και προαγωγές.
- Μείωση των απωλειών υπαλλήλων που δεν μπορούν να προσαρμοστούν στα νέα τους καθήκοντα, μέσα από κατάλληλη εκπαίδευση και υποστήριξη όταν εισέρχονται στον οργανισμό.

- Υιοθέτηση πρακτικών και διαδικασιών που βελτιώνουν την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.
- Μείωση, όσο το δυνατόν, δυσάρεστων καταστάσεων και συνθηκών που αυξάνουν το στρες.
- Εκπαίδευση των Διευθυντών σχετικά με την αξία και τη συνεισφορά τους απέναντι στην επιχείρηση, διατηρώντας τους ταλαντούχους ανθρώπους μέσα από τον τρόπο που διοικούν τις ομάδες. Εξάλλου, οι υπάλληλοι εγκαταλείπουν τους προϊσταμένους τους και λιγότερο την επιχείρηση⁴⁴.

3.3 Σχεδιασμός προγραμματισμού Διαδοχής

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, υπάρχουν θέσεις-κλειδιά σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού τις οποίες επιβάλλεται να καταλαμβάνουν ικανά άτομα και δεν μπορούν να μείνουν κενές χωρίς να προκληθεί "ζημιά" στην επιχείρηση. Σε ένα υψηλότερο επίπεδο, η στρατηγική σημασία αυτών των θέσεων υπόκειται στο ότι συνοδεύονται από ένα προγραμματισμό διαδοχής, προκειμένου να εξαιρεθεί ο κίνδυνος ότι θα μείνουν κενές.

Προκειμένου να σχεδιάσει μια επιχείρηση το πρόγραμμα διαδοχής, θα πρέπει πρώτα να προσδιορίσει τους βασικούς της στόχους. Τι θέλει να επιτύχει η επιχείρηση; Χρησιμοποιεί το πρόγραμμα διαδοχής για να αναπτύξει εσωτερικά τους υπαλλήλους της; Έχει ως στόχο να βρει τον διάδοχο του CEO; Μέρος του προσδιορισμού των στόχων του προγράμματος είναι να προσδιορίσει ποιο είναι το κοινό της εταιρείας στο οποίο απευθύνεται το πρόγραμμα. Επομένως, τα προγράμματα να έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Να είναι βασισμένα σε θέσεις/ρόλους: να επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες θέσεις κλειδιά, που είναι είτε δύσκολο να καλυφθούν ή είναι κρίσιμες για την επιτυχία της εταιρείας.
- Να είναι εξατομικευμένα: να απευθύνεται σε συγκεκριμένους ανθρώπους με υψηλές δυνατότητες για ανάπτυξη.
- Να απευθύνονται σε συγκεκριμένες ομάδες ανθρώπων υψηλών δυνατοτήτων που θεωρητικά μπορούν να καταλάβουν υψηλές θέσεις.

⁴⁴ Armstrong M., 2006, *A Handbook of Human Resource Management practice*, 10th edition, London and Philadelphia, p. 398-399

Μετά τον καθορισμό του πληθυσμού που θα ενταχθεί στο πρόγραμμα, το επόμενο βήμα είναι να οριστούν οι ικανότητες και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που είναι επιθυμητά σε ένα άτομο υψηλών δυνατοτήτων. Ενδεικτικά θα αναφέραμε το οικονομικό δαιμόνιο, έλεγχο κόστους, όραμα και ανάληψη κινδύνων. Τα σαφώς καθορισμένα κριτήρια είναι πολύ σημαντικά, διότι παρέχουν το πλαίσιο για την αναγνώριση και ανάπτυξη δυνητικών διαδόχων για ηγετικές θέσεις-κλειδιά. Τέτοια κριτήρια εξυπηρετούν, σαν το κύριο νήμα που συνδέει, που δένει τα προγράμματα ανάπτυξης ηγετικών στελεχών με τις διαδικασίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού⁴⁵.

Επίσης, κάτω από την ομπρέλα της διαχείρισης ταλέντων, ο προγραμματισμός διαδοχής και η ανάπτυξη ηγετικών στελεχών είναι σημαντικές στρατηγικές ανάπτυξης και διατήρησης ταλέντων. Όπως αναφέρεται στο Human Capital Index Report 2005, ο προγραμματισμός διαδοχής είναι μία από τις στρατηγικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις για να μειώσουν τα κόστη των αποχωρήσεων των υπαλλήλων. Ενώ στο παρελθόν ο προγραμματισμός διαδοχής εστίαζε μόνο σε ηγετικές θέσεις-κλειδιά, οι οργανισμοί έχουν καθιερώσει τέτοιες στρατηγικές από τα πρώτα βήματα της καριέρας ενός ταλαντούχου υπαλλήλου. Επιπλέον, σύμφωνα με το SHRM 2006 Succession Planning Survey Report, το 58% των οργανισμών έχουν είτε επίσημα (29%), είτε ανεπίσημα (29%) προγράμματα διαδοχής, ενώ το 26% σχεδιάζει να δημιουργήσει ένα. Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι οι μεγάλες εταιρείες (500 ή και περισσότερους υπαλλήλους) και δημόσιες ή ιδιωτικές μη κερδοσκοπικές οργανώσεις, είναι πιο πιθανό να έχουν επίσημα προγράμματα διαδοχής. Η ευθύνη δημιουργίας αυτών των προγραμμάτων ποικίλλει, ξεκινώντας από το HR, ακολουθώντας η Ανώτερη Διοίκηση και ο Πρόεδρος της Εταιρείας. Παρόλη τη σημαντικότητα των προγραμμάτων διαδοχής, υπάρχουν ακόμα εταιρείες 16% που δεν έχουν την πρόθεση να το κάνουν. Οι λόγοι είναι διάφοροι, όπως ότι υπάρχουν άλλες προτεραιότητες, έχουν λίγους υπαλλήλους, δεν το έχουν σκεφτεί ακόμα ή δεν υποστηρίζεται από την Ανώτερη Διοίκηση⁴⁶.

Ο σχεδιασμός διαδοχής βασίζεται σε πληροφορίες που αντλούνται από τον έλεγχο ταλέντων, τις προβλέψεις προσφοράς και ζήτησης, καθώς και τους ελέγχους απόδοσης και ικανοτήτων. Σε κάποιους μεγάλους οργανισμούς, όπου οι προβλέψεις μπορούν να πραγματοποιηθούν με

⁴⁵ Berger L.A., Berger D.R., (2004), *The talent management handbook : creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*, McGraw-Hill, New York

⁴⁶ Lockwood N.R., 2006, Driver for Organizational Success, HR Content program, SHRM® Research Quarterly Talent Management

ακρίβεια χρησιμοποιείται το πρόγραμμα σχεδιασμού διαδοχής όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ					Τμήμα	Διευθυντής/ Manager		
Υπάρχοντες Διευθυντές					Δυνητικοί Διάδοχοι			
Όνομα	Θέση	Ημερομηνία Αντικατάστασης	Βαθμολογία		Αν πρόκειται να προαχθεί, σε ποια θέση και πότε?	Όνόματα: 1η και 2η επιλογή	Θέσεις	Πότε
			Απόδοση	Ικανότητα				

Σχήμα 3.1: Πρόγραμμα Σχεδιασμού Διαδοχής (Πηγή: Armstrong, 2006)

Ένας επιτυχημένος σχεδιασμός διαδοχής απαιτεί το συνδυασμό της εταιρικής και της ατομικής αντίληψης του Προγραμματισμού Καριέρας. Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει συνοπτικά τις προοπτικές και την αλληλεπίδραση μεταξύ της εταιρικής και της ατομικής προσέγγισης.

Η εταιρική αντίληψη εστιάζει στην αναγνώριση βημάτων καριέρας, που αποτελούν μέρος της συνολικής διαδικασίας της εξέλιξης ενός υπαλλήλου στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης.

Ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα σχεδιασμού καριέρας περιλαμβάνει τα στοιχεία της Διαχείρισης Ταλέντων, αξιολόγηση απόδοσης, δραστηριότητες ανάπτυξης, ευκαιρίες για μεταθέσεις και προαγωγές και σχεδιασμό διαδοχής. Προκειμένου να επικοινωνήσουν στους υπαλλήλους τους αυτές τις ευκαιρίες και να τους βοηθήσουν στο σχεδιασμό καριέρας, οι εργοδότες συχνά χρησιμοποιούν «εργαστήρια» και «κέντρα» καριέρας, ενημερωτικά έντυπα και συμβουλευτική καριέρας. Οι managers συνήθως παίζουν το ρόλο του coach και του συμβούλου στην άμεση επαφή τους με τους υπαλλήλους, μέσα στα πλαίσια ενός συστήματος διαχείρισης καριέρας⁴⁷.

⁴⁷ Various Authors, 2010, *Human Resource Management*, 13th edition, p. 294

Εταιρική και Ατομική αντίληψη του Προγραμματισμού Καριέρας		
Εταιρική Αντίληψη		Ατομική Αντίληψη
Αναγνώριση μελλοντικών αναγκών της Εταιρείας σε προσωπικό	<p>Η Καριέρα του υπαλλήλου</p>	Αναγνώριση προσωπικών ικανοτήτων και ενδιαφερόντων
Σχεδιασμός επιπέδων καριέρας		Σχεδιασμός επαγγελματικών και προσωπικών στόχων
Αξιολόγηση ατομικών δυνατοτήτων και προγραμματισμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων		Αξιολόγηση εναλλακτικών βημάτων εντός και εκτός του Οργανισμού
Σύνδεση επιχειρησιακών στόχων και αναγκών με τις ατομικές δεξιότητες των υπαλλήλων		Σημείωση αλλαγών στα ενδιαφέροντα και τους στόχους όσο αλλάζουν τα στάδια προσωπικής ζωής και καριέρας.
Ανάπτυξη και έλεγχος ενός συστήματος καριέρας για τον Οργανισμό		

Σχήμα 3.2 : Εταιρική και Ατομική αντίληψη του Προγραμματισμού Καριέρας

Πηγή : Various Authors, 2010, *Human Resource Management* ,13th edition, p. 294

3.4 Ανακεφαλαίωση

Οι Έλεγχοι ταλέντων εξετάζουν τη διαθεσιμότητα των ταλέντων μέσα στην επιχείρηση, καθώς και τις εισροές που χρειάζονται βάσει των προβλέψεων προσφοράς και ζήτησης και των αξιολογήσεων απόδοσης και ικανοτήτων. Παρέχουν τη βάση για τον προγραμματισμό καριέρας και διαδοχής. Στελέχη λειτουργιών της επιχείρησης δίνουν τις προβλέψεις τους για τις ανάγκες

της εταιρείας για τα επόμενα λίγα χρόνια και ταυτόχρονα οι σχεδιαστές χρησιμοποιούν εκλεπτυσμένο λογισμικό προσομοιώσεων για να πουν, με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια, ποιες θα είναι οι ανάγκες σε ταλαντούχο προσωπικό στο επόμενο σύντομο χρονικό διάστημα ενώ τα στελέχη αποφασίζουν να επαναπροσδιορίσουν τα σχέδιά τους σε περίπτωση που οι απαιτήσεις σε talέντα είναι πολύ μεγάλες. Σχετικά με το αν είναι καλύτερο να φτιάξεις ή να αγοράσεις ένα ταλέντο, μια επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπόψη διάφορες παραμέτρους, που έχουν να κάνουν με το χρόνο που θα χρειαστούν το ταλέντο, την ακρίβεια της πρόβλεψης και χρήση επιπλέον πόρων είτε στη μία είτε στην άλλη περίπτωση.

Η ανάλυση κινδύνων βοηθά στο να ποσοτικοποιήσει μια επιχείρηση τα αποτελέσματα από την απώλεια τέτοιων υπαλλήλων. Μία αποτελεσματική ανάλυση κινδύνων μπορεί να φωτίσει τα σημεία όπου πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση αναφορικά με την αμοιβή αυτών των υπαλλήλων, εξετάζοντας τις πιθανότητες να αποχωρήσουν και ταυτόχρονα αιτιολογώντας τη στρατηγική διατήρησης που θα χαράζουν. Η αποχώρηση των ικανών στελεχών μπορεί να οφείλεται σε διάφορους λόγους ενώ η επιχείρηση θα πρέπει να λάβει τα κατάλληλα μέτρα για να την εμποδίσει. Ένα από αυτά είναι ο προγραμματισμός διαδοχής, προκειμένου να εξαλειφθεί ο κίνδυνος ότι θα μείνουν κενές οι θέσεις τους.

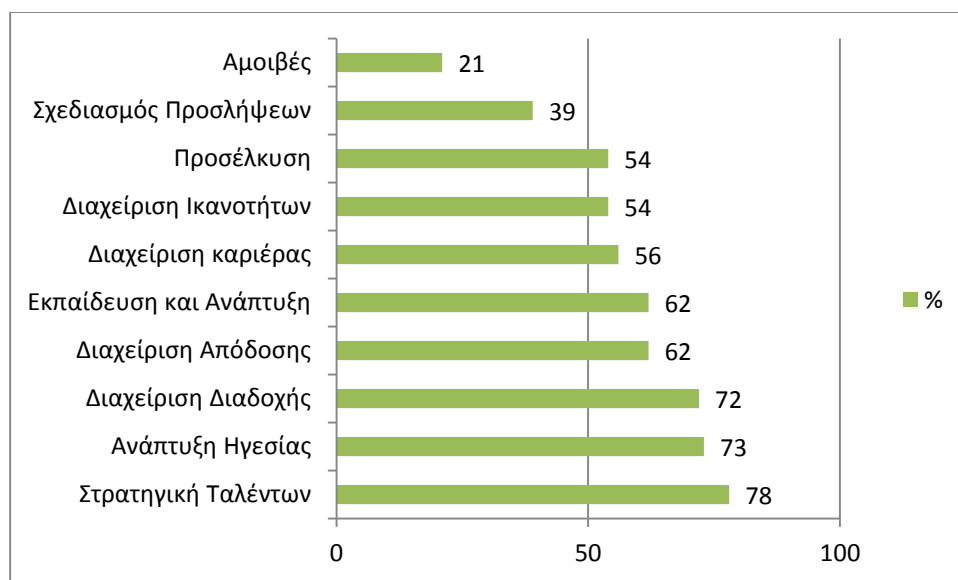
Κεφάλαιο 4

Η Διαχείριση Ταλέντων ως Επένδυση

4.1 Εισαγωγή

Είναι κατανοητό ότι δεν μπορεί μια εταιρεία να δημιουργήσει νέους ηγέτες, αλλά και Διευθυντές με φθηνούς τρόπους, ούτε να στηρίξει την ανάπτυξη των στελεχών στις ήδη υπάρχουσες διαδικασίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Στην πραγματικότητα, η μεγαλύτερη επένδυση θα μπορούσε να είναι ο χρόνος του CEO, αλλά και άλλων διευθυντών της ανώτερης διοίκησης. Στη McDonald's (Charts, Fortune 500), ο CEO Jim Skinner είναι ο άνθρωπος που ελέγχει προσωπικά την ανάπτυξη των 200 καλύτερων managers της Εταιρείας. Στην GE, ο Immelt ελέγχει αντίστοιχα τους 600 καλύτερους. Ο Bill Hawkins της Medtronic ξοδεύει το 50%

του χρόνου του σε θέματα προσωπικού. Κι ο χρόνος του CEO είναι μόνο η αρχή στη διαδικασία ανάπτυξης στελεχών. Όπως οι υπάλληλοι που αναφέρονται απευθείας στο αφεντικό βλέπουν που εστιάζει το ενδιαφέρον της η εταιρεία, έτσι και οι Διευθυντές αφοσιώνονται στην ανάπτυξη των ταλέντων τους, όπως κάνουν και οι υφιστάμενοί τους. Είναι το λεγόμενο “cascading effect”. Φυσικά, οι εταιρείες δεν επαναπαύονται στη δύναμη του παραδείγματος αλλά αξιολογούν την ικανότητα των ανώτερων στελεχών να αναπτύσσουν ανθρώπους. Στην American Express, το 25% του μόνους ενός Διευθυντή εξαρτάται από την απόδοσή του στην ανάπτυξη ταλέντων⁴⁸. Εκτός από το χρόνο που διαθέτουν οι Διευθυντές στους υπαλλήλους τους, θα δούμε αναλυτικά τις ενέργειες που λαμβάνουν και των πρωτοβουλιών που ηγούνται αναφορικά με τη Διαχείριση των Ταλέντων, σύμφωνα με έρευνα της Bersin & Associates 2010 στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 4.1: Ενέργειες των Διευθυντών σχετικά με τη Διαχείριση Ταλέντων (πηγή: Fortune, 2007)

4.2 Η απόδοση της επένδυσης στους υπαλλήλους

Στο σημείο αυτό θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε τη στρατηγική με την οποία οι εταιρείες μέσα από την βέλτιστη επιλογή ενός άριστου χαρτοφυλακίου ταλέντων μπορούν να επιτύχουν τους στρατηγικούς και λειτουργικούς τους στόχους, επιτυγχάνοντας παράλληλα μία επικερδή ανάπτυξη.

⁴⁸ Colvin G., September 20 2007, How top companies breed stars, Fortune

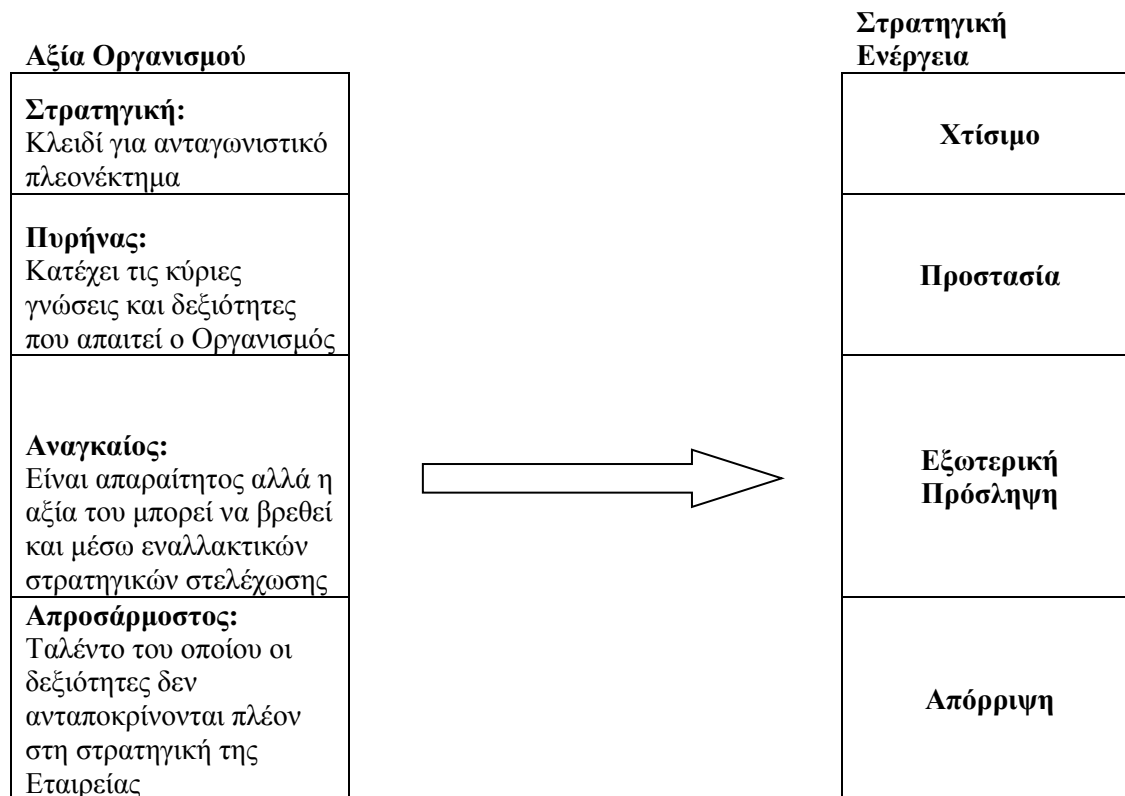
Υπάρχουν δύο βασικοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν και καθορίζουν την απόδοση της επένδυσης στο χαρτοφυλάκιο ταλέντων που επιτυγχάνουν οι εταιρείες, πρώτον, πού και με ποιον τρόπο επιλέγει η Εταιρεία να διανεμίει τα ταλέντα της βάσει του λειτουργικού της μοντέλου και δεύτερον, το βαθμό στον οποίο έχει αυτά τα ταλέντα και κατά πόσο η ανάπτυξή τους μπορεί να επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα. Ο πρώτος παράγοντας είναι καθαρά στρατηγικό θέμα. Για παράδειγμα, μεγάλες εταιρείες, με διαφορετικές διαβαθμίσεις πελατών, μπορεί να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα μη ισομερών εσόδων, δηλαδή μεγαλύτερων εσόδων από ένα μικρό ποσοστό πελατών. Το πρόβλημα 80/20. Ας υποθέσουμε ότι μια εταιρεία με ετήσιες πωλήσεις 100 εκατ. δολάρια, έχει 100 πωλητές που έχουν ισομερώς στο χαρτοφυλάκιο τους 1000 πελάτες και ότι τα κέρδη ανά πωλητή είναι 1 εκατ. Εάν λάβουμε υπόψη το πρόβλημα 80/20, μόνο οι 20 πωλητές βγάζουν 80 εκατ. σε πωλήσεις, ενώ ο καθένας από αυτούς βγάζει 4 εκατ. Το πρόβλημα αυτό αποδεικνύει τη λάθος διανομή των ταλέντων λόγω ελλιπούς στρατηγικής με αποτέλεσμα χαμηλή απόδοση της επένδυσης πάνω στο χαρτοφυλάκιο των ταλέντων. Ακόμη κι αν η εταιρεία έχει ένα άριστο χαρτοφυλάκιο ταλέντων, το πρόβλημα είναι ότι δεν έχει διανεμηθεί σωστά.

Σε μία άλλη περίπτωση, ας υποθέσουμε ότι μια μεγάλη εταιρεία επιθυμεί να αλλάξει την στρατηγική των πωλήσεων και από ένα καθαρά συναλλακτικό μοντέλο πωλήσεων να υιοθετήσει ένα πιο συμβουλευτικό. Αυτό απαιτεί έμφαση στις ανάγκες του πελάτη, και χτίσιμο πελατειακών σχέσεων. Έπειτα από ένα εντατικό πρόγραμμα εκπαίδευσης και μια αλλαγή στον τρόπο αμοιβής με αύξηση μισθού και ταυτόχρονη κατάργηση ποσοστών αμοιβής επί των πωλήσεων, το αποτέλεσμα θα ήταν οι υπάλληλοι να παραμείνουν καλοί σε αυτό που ήδη ήταν και να μην έχουν κίνητρο για νέες πωλήσεις, αφού δεν θα αμείβονταν επιπλέον. Οι πωλήσεις παρέμειναν στα ίδια επίπεδα και το αποτέλεσμα ήταν να μην επιτευχθεί η νέα στρατηγική, λόγω της μη αποτελεσματικής ανάπτυξης αυτών των ταλέντων. Στην περίπτωση αυτή, το λάθος ήταν ότι η Εταιρεία δεν αναγνώρισε σωστά τα ταλέντα που θα εξυπηρετούσαν τη νέα της στρατηγική. Μπορεί να ήταν εξαιρετικά καλοί και αποτελεσματικοί στις συναλλακτικές πωλήσεις, αλλά όχι σε μία πιο συμβουλευτική προσέγγιση και στην ανάπτυξη πελατειακών σχέσεων. Η περίπτωση αυτή αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα της διαφοράς μεταξύ των εξαιρετικά αποδοτικών υπαλλήλων (top performers) και των υπαλλήλων με υψηλές δυνατότητες (high potentials).

Επομένως, οι εταιρείες μπορούν να αυξήσουν την απόδοση της επένδυσης, μέσα από τη δημιουργία ενός βέλτιστου χαρτοφυλακίου ταλέντων, βελτιώνοντας τις ικανότητές τους στα παρακάτω:

- Να είναι αποτελεσματικές στην προσέλκυση, διατήρηση, ανάπτυξη και μόχλευση των ταλέντων μέσα από διαδικασίες απόδοσης ταλέντων.
- Να κατανοήσουν το λειτουργικό μοντέλο και τους λειτουργικούς στόχους της Εταιρείας, καθώς και τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας του Ανθρώπινου Κεφαλαίου.
- Να αναγνωρίζουν εκ των προτέρων τον αριθμό, τον τύπο και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των ταλέντων που απαιτούνται για να πραγματοποιήσουν την στρατηγική της επιχείρησης, μέσα από μία λεπτομερή ανάλυση δεξιοτήτων, ικανοτήτων και εμπειρίας που είναι απαραίτητες για να αναλάβουν μια συγκεκριμένη θέση. Επίσης, να αναγνωρίζουν ποια ταλέντα δεν χρειάζονται πλέον και ποιοι τομείς ταλέντων ή ρόλοι συνθέτουν τους τύπους των ταλέντων που χρειάζονται ή δεν χρειάζονται.

Το παρακάτω πλαίσιο χρησιμοποιήθηκε στην αναγνώριση των τύπων ταλέντων χάρη στην ικανότητά του να παρέχει την κατεύθυνση σε αποφάσεις διαχείρισης ταλέντων αλλά και σε ενέργειες που οδηγούν στη δημιουργία ενός άριστου χαρτοφυλακίου ταλέντων⁴⁹.



⁴⁹ Berger L.A., Berger D.R., (2004), *The talent management handbook : creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people* , McGraw-Hill, New York 20

Σχήμα 4.2: Τύποι ταλέντων και ενέργειες που οδηγούν στη δημιουργία ενός άριστου χαρτοφυλακίου ταλέντων (Berger, 2004)

4.3 Η επίδραση των ταλέντων στην αποδοτικότητα της Εταιρίας

Οι Οργανισμοί μιλούν για τη σύνδεση μεταξύ εξαιρετικών υπαλλήλων και βέλτιστης απόδοσης της Εταιρίας, εδώ και δεκαετίες και γι αυτό δίδεται τόση έμφαση τη διαχείριση ταλέντων.

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε κάποιους παράγοντες που εξηγούν αυτή την έμφαση. Υπάρχει μία αποδεδειγμένη σχέση μεταξύ καλύτερων ταλέντων και καλύτερης επιχειρησιακής απόδοσης. Οι οργανισμοί προσπαθούν να ποσοτικοποιήσουν αυτήν την απόδοση στην επένδυση. Ας δούμε παρακάτω μερικά παραδείγματα:

- Σύμφωνα με έρευνα του 2007 από τη Hackett Group, εταιρείες με άριστο σύστημα διαχείρισης ταλέντων σημειώνουν κέρδη αυξημένα κατά 15% σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Για μία μέση εταιρεία, *Fortune* 500, μία τέτοια βελτίωση μπορεί να σημαίνει αύξηση στα έσοδα κατά εκατοντάδες εκατομμύρια δολάρια.
- Σύμφωνα με έρευνα της IBM, οι δημόσιες εταιρίες που είναι πιο αποτελεσματικές στη διαχείριση ταλέντων έχουν μεγαλύτερα ποσοστά υπαλλήλων με εξαιρετική επίδοση, από ό,τι οι μεσαίες εταιρίες με λιγότερο αποτελεσματικό talent management.
- Παρομοίως, έρευνα του 2006 από τη McBassi & Co. αποκάλυψε υψηλά σκόρ σε πέντε κατηγορίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Κεφαλαίου (πρακτικές ηγεσίας, δέσμευση υπαλλήλων, ανάληψη ευθυνών, οργάνωση εργατικού δυναμικού και ικανότητα μάθησης).

Τα ταλέντα αποτελούν μία αυξανόμενη πηγή δημιουργίας αξίας. Η οικονομική αξία των εταιρειών εξαρτάται από την ποιότητα των ταλέντων τους. Στην πραγματικότητα, σύμφωνα με το Ινστιτούτο Brookings το 1982, το 62% της μέσης αξίας μιας επιχείρησης αποδίδονταν στα πάγια στοιχεία, περιλαμβανομένων του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων, ενώ μόλις το 38% σε μη μετρήσιμα κεφάλαια, όπως πατέντες, πνευματική ιδιοκτησία, μπράντα και πάνω απ' όλα

άνθρωποι. Μέχρι το 2003, τα ποσοστά εκτοξεύθηκαν σε 80% για τα μη μετρήσιμα κεφάλαια και μόλις 20% για τα πάγια στοιχεία⁵⁰.

Η Διαχείριση Ταλέντων απαιτεί τα συστήματα από τη μία και τη δέσμευση του οργανισμού από την άλλη, προκειμένου να προσελκύσει, αποκτήσει, διαχειριστεί και αξιολογήσει τα talέντα που χρειάζεται η Εταιρεία για να επιτύχει τους επιχειρησιακούς της στόχους. Εάν η επιχείρηση και η διαχείριση ταλέντων δεν είναι ευθυγραμμισμένες με τις διαδικασίες, οι εταιρείες όχι μόνο αποτυγχάνουν να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους, αλλά θέτουν σε κίνδυνο τους στόχους τους.

Οι ερωτήσεις-κλειδιά σχετικά με τη διαχείριση ταλέντων, που πρέπει κάθε Οργανισμός να εξερευνήσει περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Γνωρίζουμε πώς ευθυγραμμίζονται οι επιχειρησιακοί μας στόχοι με το εργατικό δυναμικό;
- Έχουμε τον απαιτούμενο αριθμό ταλέντων για να επιτύχουμε αυτούς τους στόχους;
- Μοιραζόμαστε τους στόχους σε όλα τα επίπεδα της Εταιρείας;
- Έχουμε τις απαραίτητες διαδικασίες και τα κατάλληλα εργαλεία για να επιτύχουμε αυτούς τους στόχους;
- Έχουμε επιχειρησιακούς ιδιοκτήτες (business owners) για αυτές τις διαδικασίες;
- Ποιό θα είναι το κόστος ευκαιρίας, εάν δεν εκτελέσουμε τη στρατηγική διαχείρισης ταλέντων;

Ο στόχος δεν είναι μόνο η προσέλκυση των ταλέντων, είναι ακόμα η πρόβλεψη των ταλέντων που θα χρειαστούν και αν αυτά τα talέντα θα πρέπει να αναπτυχθούν εσωτερικά ή αν θα πρέπει να προσληφθούν από την εξωτερική αγορά εργασίας⁵¹.

4.4 Ανακεφαλαίωση

Η κάθε επιχείρηση προκειμένου να προσελκύσει ή να διατηρήσει αξιόλογο ανθρώπινο δυναμικό και εξαιρετικά talέντα θα πρέπει να επενδύσει σε αυτά προκειμένου να λάβει και τις αντίστοιχες αποδόσεις. Επένδυση στη διαχείριση ταλέντων μπορεί να αποτελέσει για παράδειγμα, ο χρόνος του CEO. Υπάρχουν δύο βασικοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν και

⁵⁰ Wellins R.S., Ph.D., Sr. Vice President Smith A.B., Ph.D., Sr. Vice President, Executive Solutions Erker S., Ph.D., Sr. Vice President, Nine Best Practices For Effective Talent Management Development, *Development Dimensions International, Inc.*, MMVI. Revised MMIX

⁵¹ Oracle White Paper, 2012, The Future of Talent Management: Four Stages of Evolution

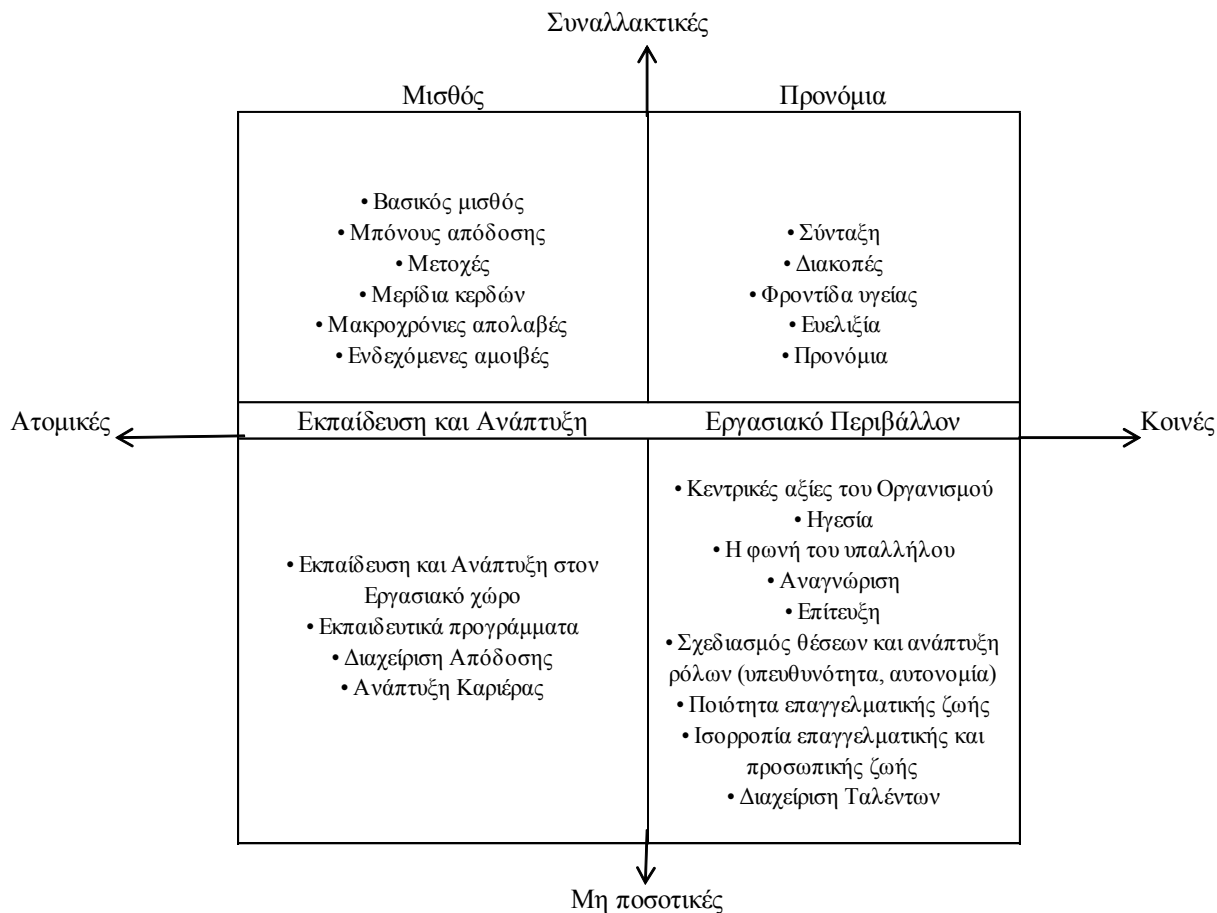
καθορίζουν την απόδοση της επένδυσης στο χαρτοφυλάκιο ταλέντων που επιτυγχάνουν οι εταιρείες, πρώτον, πού και με ποιον τρόπο επιλέγει η Εταιρεία να διανείμει τα ταλέντα της βάσει του λειτουργικού της μοντέλου και δεύτερον, το βαθμό στον οποίο έχει αυτά τα ταλέντα και κατά πόσο η ανάπτυξή τους μπορεί να επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα. Οι εταιρείες μπορούν να αυξήσουν την απόδοση της επένδυσης, μέσα από τη δημιουργία ενός βέλτιστου χαρτοφυλακίου ταλέντων, βελτιώνοντας τις ικανότητές τους στην προσέλκυση, διατήρηση, ανάπτυξη και μόχλευση των ταλέντων μέσα από διαδικασίες απόδοσης ταλέντων, στην κατανόηση του λειτουργικού μοντέλου της εταιρείας και στην αναγνώριση του αριθμού, του τύπου και των ποιοτικών χαρακτηριστικών των ταλέντων που απαιτούνται για να πραγματοποιήσουν την στρατηγική της επιχείρησης. Η επένδυση στη διαχείριση ταλέντων είναι πολύ σημαντική καθώς τα ταλέντα αποτελούν μία αυξανόμενη πηγή δημιουργίας αξίας.

Κεφάλαιο 5

Προγράμματα Ανταμοιβής

5.1 Μοντέλο Συνολικής Αμοιβής

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται το Μοντέλο Συνολικής Αμοιβής, το οποίο χωρίζεται σε ατομικό και ομαδικό ανάλογα σε ποιον/πόσους απευθύνεται, καθώς και σε ποσοτικές (χρηματικές) ή μη ποσοτικές (μη χρηματικές) αμοιβές.



Σχήμα 5.1: Μοντέλο Συνολικής Αμοιβής (Πηγή: Armstrong, 2006)

Οι άμεσα προϊστάμενοι παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική εφαρμογή των προγραμμάτων ανταμοιβής. Πέρα από τη μετρήσιμη ανταμοιβή, όπως είναι τα χρηματικά μπόνους, οι managers ασκούν τη μεγαλύτερη επιρροή στα πεδία των μη μετρήσιμων ανταμοιβών που παρέχει ο Οργανισμός. Συχνά αυτού του είδους οι ανταμοιβές είναι και οι παράγοντες που καθιστούν μια Εταιρεία ως εργοδότη επιλογής και αποτελούν το όχημα για την προσέλκυση και διατήρηση των ταλέντων. Σ' αυτό το πλαίσιο, οι managers διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη δημιουργία του εργασιακού περιβάλλοντος ενός οργανισμού, καθώς και στη δημιουργία ευκαιριών ανάπτυξης και εξέλιξης για τους υπαλλήλους. Δυστυχώς, πολλές εταιρείες αποτυγχάνουν στην προσπάθειά τους να εφαρμόσουν αποτελεσματικά τα προγράμματα ανταμοιβής. Σε μία μελέτη που περιλαμβάνει 1,200 εταιρείες σε 80 χώρες, μόλις το 30% των εταιρειών φαίνονται αποτελεσματικές στην υλοποίηση των προγραμμάτων τους. Η προσοχή δεν πρέπει να στρέφεται μόνο στους άμεσα προϊστάμενους για την υλοποίηση αυτών

των προγραμμάτων. Στην περίπτωση που δεν μπορούν, όπως είναι αναμενόμενο, να υπολογίσουν το ύψος του μπόνους που αντιστοιχεί στον καθένα βάσει της απόδοσής του, αναλαμβάνει το HR με τα κατάλληλα εργαλεία να καλύψει αυτό το κομμάτι την ανταμοιβής⁵². Στα πλαίσια της υλοποίησης ενός σχεδίου διαχείρισης ταλέντων στο βιβλίο της Burger εξετάζονται οι αρχές που διέπουν την οργάνωση της συνολικής αμοιβής βάσει της κατηγοριοποίησης των υπαλλήλων, αντιστοιχώντας σε κάθε κατηγορία την κατάλληλη αμοιβή. Οι κατηγορίες είναι :

- «Εξαιρετικοί φύλακες» (Superkeepers): Η επιχείρηση δημιουργεί μία ελκυστική κουλτούρα προκειμένου να προσελκύσει, να διατηρήσει και να δώσει κίνητρα στα κορυφαία ταλέντα της. Αυτοί αποτελούν το 3%-5% και είναι οι υπάλληλοι που σταθερά πετυχαίνουν μέγιστα επίπεδα απόδοσης με τρόπο τέτοιο, ώστε να ενδυναμώνονται οι κύριες αξίες και η επιθυμητή κουλτούρα του οργανισμού. Έχουν πάντα το σωστό τρόπο να φτάνουν στην επιτυχία και βοηθούν και τους άλλους να κάνουν το ίδιο. Οι Superkeepers είναι οι υπάλληλοι που αυτοπαρακινούνται, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η ανταμοιβή πρέπει να έρχεται σε δεύτερη θέση, εφόσον αναγνωρίζουν αυτήν ως αποτέλεσμα της εξαιρετικής τους απόδοσης. Στο βαθμό που αυτό βρίσκεται σε ισορροπία, τότε τα πράγματα για την Εταιρεία βαίνουν θετικά αναφορικά με τη διατήρηση του ταλέντου, ενώ σε αντίθετη περίπτωση υπάρχει μεγάλος κίνδυνος αποχώρησης. Επίσης, οι Superkeepers δεν βλέπουν την ανταμοιβή ως αυτοσκοπό και ως αμοιβή για την προσωπική τους δουλειά, αλλά ενδιαφέρονται ταυτόχρονα να είναι μέλη ενός επιτυχημένου οργανισμού ή μιας επιτυχημένης ομάδας, γι αυτό και η εταιρεία τους χρησιμοποιεί για το σκοπό αυτό, βελτιώνοντας κατ' επέκταση τις επιδόσεις περισσότερων ατόμων/ομάδων.
- «Φύλακες» (Keepers): Η επιχείρηση διατηρεί ένα περιβάλλον και ένα πρόγραμμα ανταμοιβής που αναγνωρίζει αυτούς που σταθερά κάνουν τη διαφορά στον οργανισμό. Αντιπροσωπεύουν το 25%-30% και είναι εκείνοι που έχουν αποδείξει τις ηγετικές τους ικανότητες και ξεπερνούν τις προσδοκίες του οργανισμού όσον αφορά την απόδοσή τους. Οι Keepers είναι επίσης αυτοπαρακινούμενοι, αλλά η επιροή τους πάνω στους άλλους δεν είναι τόσο δραματική.

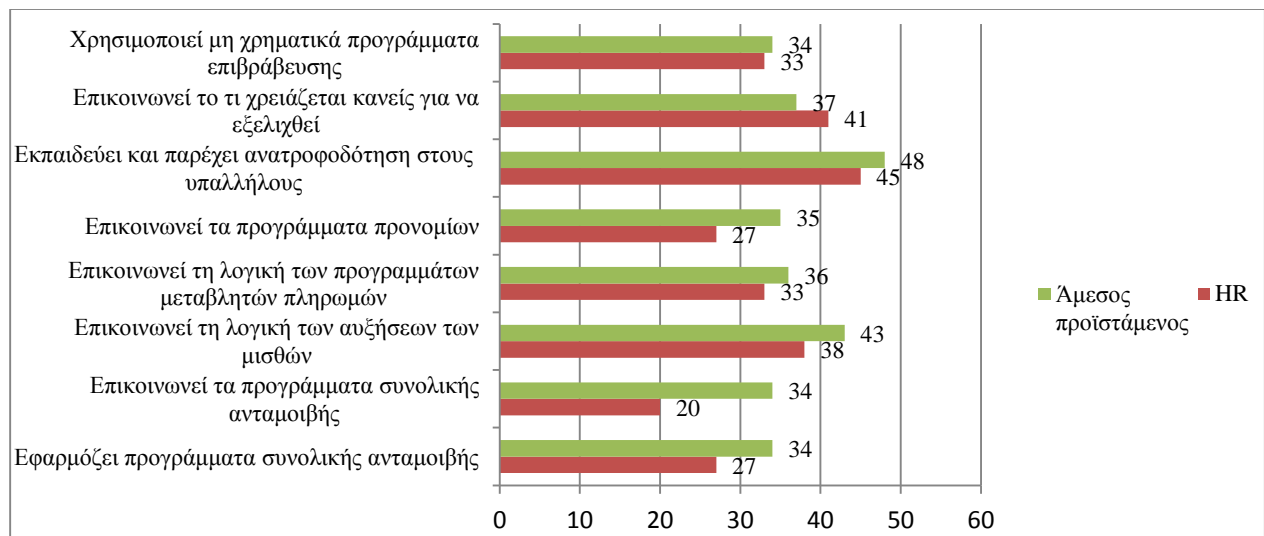
⁵² McMullen T.D., Stark M., Second Quarter 2008, The Role of Line Managers and HR in Reward Program Effectiveness, *World at Work Journal*, pp 31-43

- «Σταθεροί πολίτες» (Solid Citizens): Εδώ η επιχείρηση δημιουργεί ένα πρόγραμμα ανταμοιβής για τους υπαλλήλους που βρίσκονται στη βάση της συνολικότερης παραγωγικής διαδικασίας και που ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του οργανισμού, ενώ παράλληλα τους δίνει κίνητρα προκειμένου να ανελκυσθούν στην αλυσίδα των ταλέντων. Αποτελούν το 65% και είναι υπάλληλοι που ενδεχομένως να μπορούν να ηγηθούν ομάδων μελλοντικά. Οι Solid Citizens ενδιαφέρονται περισσότερο για ίση μεταχείριση, δηλαδή να είναι ο μισθός και τα προνόμια σταθερά και ίσα με άλλους που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ή κάνουν την ίδια δουλειά μ' αυτούς.
- «Απροσάρμοστοι» (Misfits): Στην περίπτωση ενός μικρού ποσοστού υπαλλήλων γύρω στο 3%, οι οποίοι είτε δεν ταιριάζουν στην κουλτούρα της επιχείρησης, είτε δεν δουλεύουν επαρκώς με αποτέλεσμα να μην πετυχαίνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, η επιχείρηση πρέπει να λάβει δύσκολα μέτρα. Μπορεί να εντάξει αυτούς τους υπαλλήλους σε προγράμματα εκπαίδευσης κάτω από στενή επιτήρηση, προκειμένου να βελτιώσουν βασικές δεξιότητες ή να τους αναθέσουν μία άλλη εργασία, στην οποία ενδεχομένως να μπορούν να ανταπεξέλθουν. Είναι πολύ σκληρή απόφαση για έναν οργανισμό να απολύσει ανθρώπους, είναι ακόμη πιο τοξικό όμως να τους κρατάει σε ένα περιβάλλον, ενώ οι υπόλοιποι αναρωτιούνται γιατί θα πρέπει να εργάζονται σκληρά για την επιχείρηση, ενώ η ίδια διατηρεί σε πολλές περιπτώσεις και με τον ίδιο μισθό ανθρώπους που δεν κάνουν τίποτα⁵³.

Οι άμεσα προϊστάμενοι είναι αυτοί που επηρεάζουν τους υπαλλήλους στον τρόπο που βλέπουν όλη την Εταιρεία, αναφορικά με το πόσο ικανοποιημένοι είναι μέσα σε αυτή.

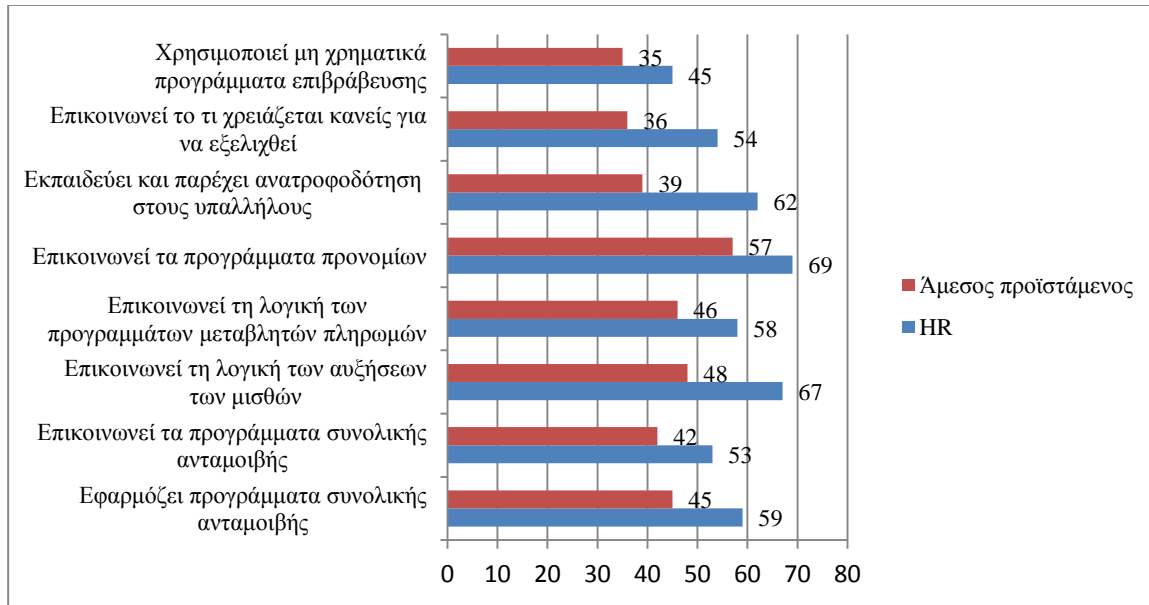
Στο παρακάτω σχήμα αποτυπώνονται οι διάφορες ενέργειες που διέπουν τις διαδικασίες συνολικής ανταμοιβής και κατά πόσο αυτές επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων ανταμοιβής, όταν εκτελούνται από τους άμεσα προϊστάμενους ή από το HR. Όπως φαίνεται, το HR επηρεάζει σε μικρότερο ποσοστό την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων ανταμοιβής από ό,τι οι άμεσα προϊστάμενοι.

⁵³ Berger L.A., Berger D.R., (2004), *The talent management handbook : creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people* , McGraw-Hill, New York



Σχήμα 5.2: Ενέργειες που διέπουν τις διαδικασίες συνολικής ανταμοιβής και ο βαθμός επιρροής τους στα προγράμματα ανταμοιβής (Πηγή: Thomas D. McMullen and Mel Stark, World at Work Journal Second Quarter, 2008)

Στο σχήμα που ακολουθεί συνοψίζονται τα αποτελέσματα της έρευνας αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της υποστήριξης του HR προς τους managers. Ενώ οι βαθμολογίες γενικά είναι υψηλότερες για την υποστήριξη του HR προς τους managers στις ίδιες περιοχές ανταμοιβών, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα, είναι δύσκολο να δει κανείς ουσιώδη κενά στη βαθμολογία της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του HR μεταξύ των συνεντευξιαζόμενων managers και των υπαλλήλων του HR. Για παράδειγμα, προκύπτει ένα κενό 23% στην άποψη των managers και του HR σχετικά με την αποτελεσματικότητα των managers στην εκπαίδευση των υπαλλήλων και την ανατροφοδότηση. Στην περίπτωση αυτή, η ΔΑΠ θα πρέπει να εστιάσει την προσοχή της σε περιοχές που υπάρχουν κενά, προκειμένου να ανεβάσουν αυτά τα ποσοστά, αναθεωρώντας τις διαδικασίες ή εφαρμόζοντας νέα εργαλεία όσον αφορά τα προγράμματα ανταμοιβής ή παρέχοντας εκπαιδευτικά προγράμματα στους managers προκειμένου να βελτιώσουν το βαθμό επιρροής τους απέναντι στους υπαλλήλους τους. κλπ.



Σχήμα 5.3 : Αποτελεσματικότητα της υποστήριξης του HR προς τους Managers (Πηγή: Thomas D. McMullen and Mel Stark, *World at Work Journal* Second Quarter, 2008)

Μία περιοχή, στην οποία μπορεί να βοηθήσει το HR, είναι η διαμόρφωση μιας έννοιας γύρω από το τι σημαίνει γενικότερα η ανταμοιβή των υπαλλήλων σε μία επιχείρηση. Οι managers εστιάζουν συνήθως στα χρηματικά μόνους, ενώ οι υπάλληλοι, αντιθέτως, δελεάζονται περισσότερο από άλλους παράγοντες που λειτουργούν ως εργαλεία που, αν αξιοποιηθούν σωστά, συμβάλλουν στην επιτυχία της επιχείρησης. Τέτοια εργαλεία είναι:

- Εργασιακό περιβάλλον
- Καθορισμός της αξίας της δουλειάς τους
- Προγράμματα αποδοχών βάσει απόδοσης
- Προγράμματα αναγνώρισης
- Διαχείριση Απόδοσης
- Ανάπτυξη υπαλλήλων ⁵⁴
- Επένδυση στις ικανότητες των υπαλλήλων
- Ευκαιρίες για μία δουλειά με ενδιαφέρον και προκλήσεις

⁵⁴ McMullen T.D., Stark M., Second Quarter 2008, The Role of Line Managers and HR in Reward Program Effectiveness, *World at Work Journal*, pp 31-43

- Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, σχετικά με θέματα που επηρεάζουν τη δουλειά των υπαλλήλων
- Η εμπιστοσύνη στη Διοίκηση και στο όραμα του Οργανισμού.

Για να κατανοήσουμε τις παραπάνω αρχές, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ότι οι άνθρωποι αποφασίζουν αν θα ενταχθούν ή θα παραμείνουν σε έναν οργανισμό για πολλούς λόγους, παρόλο που τα μετρήσιμα εργαλεία ανταμοιβής (μισθός και προνόμια) βρίσκονται στην κορυφή αυτής της λίστας. Έρευνα που διενεργήθηκε από το Ινστιτούτο Aon Loyalty σχετικά με τη δέσμευση των υπαλλήλων έδειξε ότι ο μισθός αποτελεί τον πρωταρχικό παράγοντα, ενώ τα προνόμια έρχονται δεύτερα στη λίστα. Σε Οργανισμούς Υγείας, μία από τις βιομηχανίες που αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα σε έλλειψη προσωπικού και αποχωρήσεις, τα πρωταρχικά κριτήρια για να δεχθεί κάποιος τη θέση εργασίας ήταν η ευκαιρία να μάθει νέες δεξιότητες και να αναπτυχθεί μέσα από τη δουλειά με ποσοστό 52% και ο μισθός και τα προνόμια με 49%.

Όπως είδαμε προηγουμένως, τα προγράμματα ανταμοιβής σημαίνουν πολλά πράγματα για τους υπαλλήλους, αφού αποτελούν βασικό κίνητρο για την απόδοσή τους, λίγοι όμως μένουν τελικά ευχαριστημένοι από τον τρόπο που η επιχείρηση ανταμείβει τις προσπάθειές τους. Οι αρχές που διέπουν ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα ανταμοιβής, που θα έχει πραγματική αξία για τον υπάλληλο και κατ' επέκταση για την ίδια την επιχείρηση, είναι:

- Τα προγράμματα ανταμοιβής θα πρέπει να είναι σχεδιασμένα πάνω στις συγκεκριμένες ανάγκες και στα χαρακτηριστικά του οργανισμού. Είναι πολύ σημαντικό για έναν οργανισμό να αναγνωρίζει τις καλύτερες πρακτικές που εφαρμόζουν οι ανταγωνιστές, αλλά αν απλά καθρεφτίζει αυτές τις πρακτικές στο δικό του σχέδιο, τότε δεν θα καταφέρει να επιτύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Να δημιουργήσει με λίγα λόγια μετρητές και απαιτήσεις απόδοσης και ανταμοιβές που θα εξυπηρετούν και θα υποστηρίζουν την επιχειρησιακή στρατηγική και την κουλτούρα του οργανισμού.
- Θα πρέπει επίσης να είναι σχεδιασμένα σε σχέση με το προφίλ του κάθε υπαλλήλου, αφού κάποια προνόμια είναι σημαντικά για κάποιους, ενώ ταυτόχρονα είναι αδιάφορα για κάποιους άλλους. Για να καταστήσουν τα προγράμματά τους ουσιαστικά και με στρατηγική, θα πρέπει να κατηγοριοποιήσουν την εσωτερική τους αγορά σε ένα μακρο-επίπεδο από τη μία, σε όρους διαφορετικών πληθυσμών ταλέντων και σε ένα μικρο-επίπεδο από την άλλη, σε όρους του τι θεωρεί ο manager ότι δίνει κίνητρα στους υπαλλήλους του. Αυτός ο σχεδιασμός βάσει κατηγοριοποίησης του προσωπικού δεν

σημαίνει ότι θα πρέπει να υπάρχουν διαφορετικά πακέτα ανταμοιβής για την κάθε κατηγορία, αλλά ότι τα προγράμματα θα είναι τόσο ευέλικτα, ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και στα προφίλ των ανθρώπων ξεχωριστά.

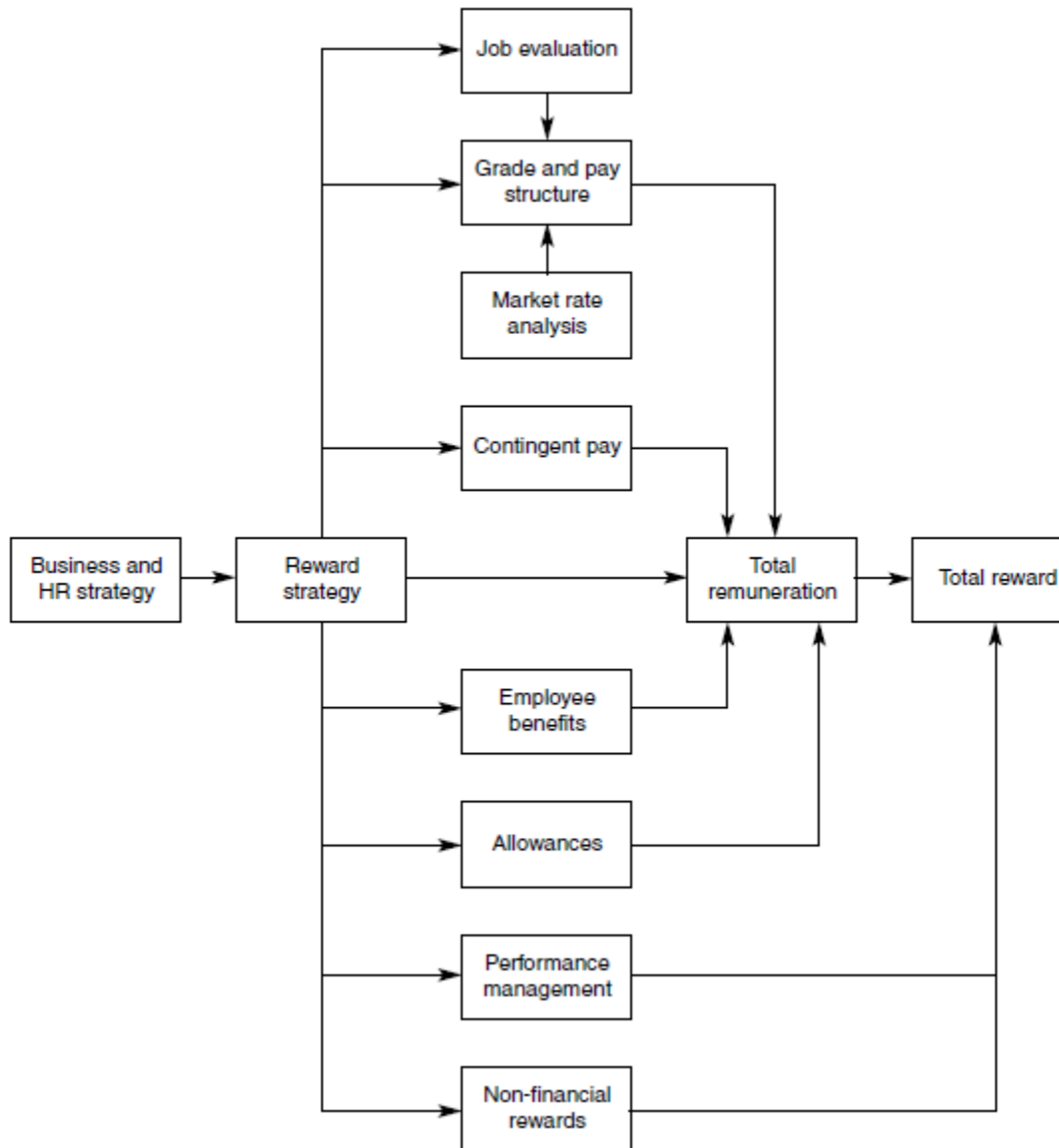
- Τα προγράμματα ανταμοιβής θα πρέπει να δημιουργούν ένα εξαιρετικό περιβάλλον εργασίας, στο οποίο οι υπαλλήλοι θα αισθάνονται περήφανοι για τη δουλειά τους και για την επιχείριση, καθώς και για τα προϊόντα της, σε σημείο που θα τα συστήνουν και στους άλλους.
- Για να ασκήσει αποτελεσματικά το πρόγραμμα διαχείρισης των ταλέντων της η επιχείρηση, θα πρέπει τα προγράμματα ανταμοιβής να εξαπλωθούν και να ενσωματωθούν με προγράμματα, εργαλεία και πρακτικές που επηρεάζουν τις ενέργειες των ανθρώπων της. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να έχει ένα ολοκληρωμένο σύστημα αμοιβών, που περιλαμβάνει ό,τι η επιχείρηση επιθυμεί να προσφέρει, ενώ ο υπάλληλος το αντιλαμβάνεται ως ανταμοιβή για τις προσπάθειές του και τα υψηλά αποτελέσματα. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει ένα πακέτο αποδοχών με αμοιβές σε μετρητά, μετοχές της Εταιρείας, προνόμια και υπηρεσίες, αναγνώριση, ευθύνες και ανάπτυξη⁵⁵.

5.2 Αποτελεσματικότητα Προγραμμάτων Ανταμοιβής

Όπως ορίζεται από τους Manus και Graham (2003), το συνολικό σύστημα ανταμοιβής περιλαμβάνει όλα τα είδη των αμοιβών, άμεσες και έμμεσες αμοιβές, καθώς και ενδογενείς όσο και εξωγενείς. Κάθε είδος αμοιβής, βασικός μισθός, μόνους απόδοσης, προνόμια και μη χρηματικές αμοιβές, που περιλαμβάνουν είτε ενδογενείς είτε εξωγενείς αμοιβές από την εργασία είναι άμεσα συνδεδεμένες και ενωμένες σε ένα σύνολο. Η συνολική αμοιβή συνδυάζει δύο κατηγορίες αμοιβών, τη συναλλακτική μεταξύ εργοδότη και υπαλλήλου (καθορισμένη, σαφής) και αφορά το μισθό και τη σχετική (ακαθόριστη), που αφορά την εκπαίδευση, ανάπτυξη και εργασιακή εμπειρία⁵⁶.

⁵⁵ Burger, *The Talent Management Handbook*

⁵⁶ Armstrong M., 2006, *A Handbook of Human Resource Management practice*, 10th edition, London and Philadelphia, p. 629



Σχήμα 5.4: Διαχείριση Αμοιβών : Στοιχεία και αλληλεπιδράσεις (Πηγή: Armstrong, 2006)

Τα πλεονεκτήματα της προσέγγισης της συνολικής αμοιβής είναι:

- Μεγαλύτερη επίδραση: ο συνδυασμός πολλών διαφορετικών μορφών αμοιβής έχει ως αποτέλεσμα πιο βαθιά και μακροπρόθεσμη επίδραση στα κίνητρα και στη δέσμευση του προσωπικού.
- Βελτίωση εργασιακών σχέσεων.

- Ευελιξία για την κάλυψη των αναγκών των υπαλλήλων. Όπως αναφέρουν οι Bloom και Milkovitch (1998), οι σχετικές αμοιβές μπορούν να δεσμεύσουν περισσότερο τους ανθρώπους στην επιχείρηση, καθώς απαντούν στις ανάγκες τους.
- Διαχείριση Ταλέντων. Οι σχετικές αμοιβές βοηθούν στη δημιουργία μιας ψυχολογικής σύμβασης που εξυπηρετεί στη διαφοροποίηση της Εταιρείας ως προς την αγορά εύρεσης εργασίας περισσότερο απ' ό,τι εξυπηρετούν οι πρακτικές πληρωμών. Με αυτόν τον τρόπο, η Εταιρεία καθίσταται εργοδότης επιλογής μέσα από τη δημιουργία ενός εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος, που αποτελείται από ταλαντούχους υπαλλήλους⁵⁷.

5.3 Η Φιλοσοφία της Ενσωματωμένης Ανταμοιβής

Μία τυπική παραδοχή της φιλοσοφίας των ανταμοιβών είναι ότι τα συστήματα ανταμοιβής υπάρχουν προκειμένου να προσελκύσουν, να διατηρήσουν και να δώσουν κίνητρα στους υπαλλήλους της επιχείρησης και είναι ανταγωνιστικά στην αγορά και συνδεδεμένα με την επίτευξη των στόχων των υπαλλήλων. Θα πρέπει τα προγράμματα να επηρεάζουν τις ενέργειες των υπαλλήλων για το καλό της επιχείρησης, αλλά και να αντικατοπτρίζουν την στρατηγική της. Συχνά συναντάμε εταιρείες που ενδιαφέρονται περισσότερο να μιμηθούν τα συστήματα ανταμοιβής των άλλων εταιρειών, από το να ορίσουν πως θα χρησιμοποιήσουν αυτά τα συστήματα προκειμένου να γίνουν πιο διακεκριμένοι στην αγορά εργασίας. Οι εταιρείες που έχουν ενσωματωμένα προγράμματα ανταμοιβής είναι πιο αποτελεσματικές, ενώ ικανοποιούν τις απαιτήσεις των υπαλλήλων τους. Στόχος της επιχείρησης πρέπει να είναι να διατηρήσει τους ανθρώπους της και αυτό θα το επιτύχει εάν συμπεριφέρεται με διαφορετικό τρόπο στον καθένα ανάλογα με τους ρόλους, τη συνεισφορά και τα αποτελέσματά τους. Η προσέγγιση αυτή δημιουργεί μία βαθύτερη σχέση στην οποία καλύπτονται οι ανάγκες των υπαλλήλων και της Εταιρείας με έναν τρόπο αμοιβαίο και υποστηρικτικό. Το αποτελεσματικότερο σύστημα ανταμοιβής είναι αυτό που εφαρμόζει μια ολιστική προσέγγιση, ενώ ανταμείβει τους υπαλλήλους της αφενός για τη συμμετοχή τους

⁵⁷ Armstrong M., 2006, *A Handbook of Human Resource Management practice*, 10th edition, London and Philadelphia, p. 632

στον Οργανισμό, αφετέρου για την απόδοσή τους. Παρακάτω θα δούμε παραδείγματα ανταμοιβών, είτε βάσει συμμετοχής είτε βάσει αποτελεσματικότητας:

Αμοιβές συμμετοχής:

- Αύξηση μισθού λόγω αύξησης κόστους ζωής
- Διανομή κερδών
- Αγορές μετοχών
- Εκπαίδευση
- Ασφάλεια ζωής
- Συνεταιρισμοί

Αμοιβές αποδοτικότητας:

- Αύξηση μισθού με βάση την αξία
- Ομαδικά ή ατομικά bonus
- Μετοχές
- Ανάπτυξη καριέρας
- Ειδική βράβευση
- Ανάθεση Εργασίας

Η φιλοσοφία της ανταμοιβής, που είναι στοχευμένη και ολιστική, είναι πιο μακροπρόθεσμη και ουσιαστική ενώ βοηθά στο σχεδιασμό, στη λήψη αποφάσεων, στην επένδυση των πόρων και στη διαχείριση συνολικών προγραμμάτων ανταμοιβής.

Για να σχεδιάσει μια εταιρεία ένα ενσωματωμένο πρόγραμμα ανταμοιβής, θα πρέπει να το μελετήσει γύρω από δύο οπτικές. Αρχικά θα πρέπει να απαντήσει σε κάποια ερωτήματα που αφορούν τους υπαλλήλους της:

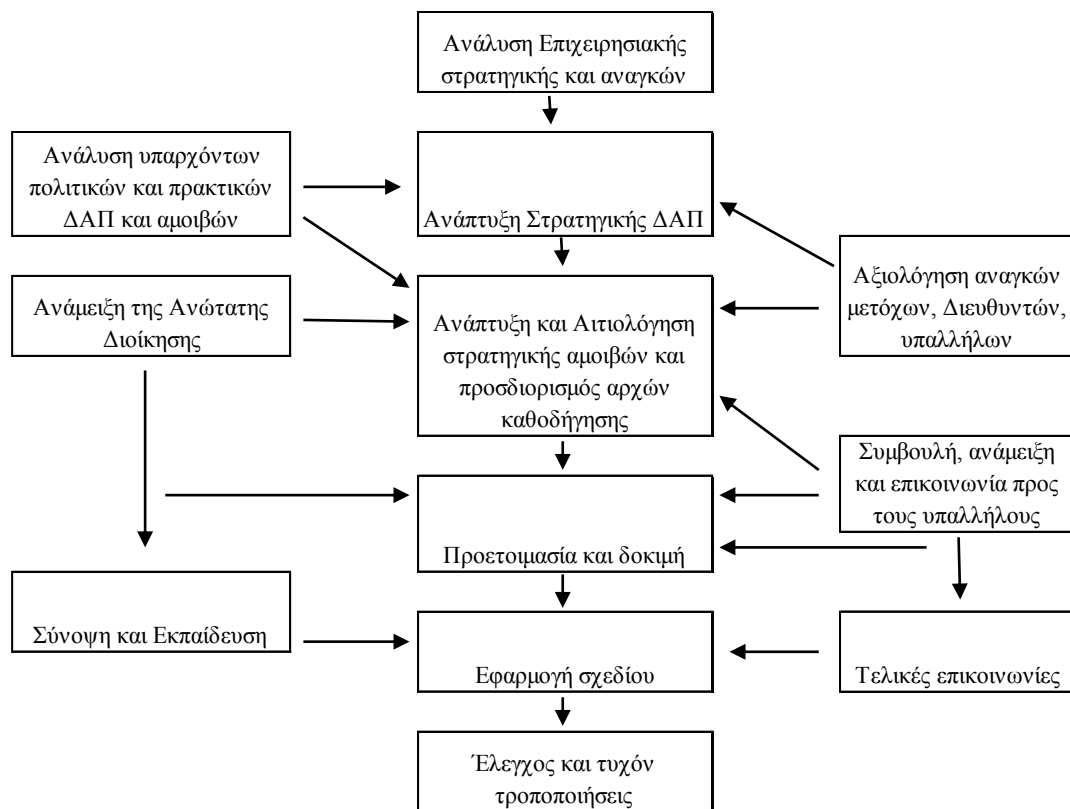
- Ποιους υπαλλήλους θεωρεί κρίσιμους για το μέλλον και την επιτυχία της Εταιρείας;
- Ποια είναι τα πράγματα που θεωρούν σημαντικά σε αυτή τη φάση της καριέρας τους αλλά και στο άμεσο μέλλον; Ποιες είναι οι σημαντικότερες κατηγορίες ταλέντων;
- Τι χρειάζεται από αυτούς ο Οργανισμός για να βελτιώσει την ηγεσία του στην αγορά εργασίας;
- Πόσο αποτελεσματικά και ανταγωνιστικά πρέπει να είναι τα προγράμματα που προσφέρουν, για να ενισχύσουν τη δέσμευση και τη βέλτιστη απόδοση των υπαλλήλων;
- Τι θέλει και τι δεν θέλει να κάνει ο Οργανισμός.

Αφού εξετάσει αυτήν την οπτική, ο Οργανισμός περνά στην ανάλυση των συνθηκών στις οποίες οι υπάλληλοι θα λάβουν την ανταμοιβή που η Εταιρεία επιθυμεί να προσφέρει. Στο σχήμα που ακολουθεί απεικονίζεται το μοντέλο της διαδικασίας ανάπτυξης της στρατηγικής ανταμοιβής.

Το πρόβλημα, πολλές φορές, με τους προϊσταμένους των εταιρειών είναι ότι θεωρούν ότι, αν κάποιος υπάλληλος παραμείνει στην Εταιρεία, τότε όσο περνάει ο καιρός θα βελτιώνει την απόδοσή του, διότι ενδεχομένως θα αποκτήσει περισσότερη γνώση και εμπειρία. Τα πράγματα όμως είναι διαφορετικά. Οι ενέργειες των υπαλλήλων επηρεάζονται άμεσα από την εταιρική επικοινωνία, από το τι επικοινωνεί η Εταιρεία ως επιθυμητή ενέργεια ή απόδοση, από το τι περιμένουν από τους υπαλλήλους τους με βάση την επιχειρησιακή τους στρατηγική.

Τέλος, το σημαντικό είναι να λάβει υπόψη της η επιχείρηση τους διαθέσιμους πόρους της, τη στρατηγική της, αλλά και την αναμενόμενη απόδοση της επένδυσης στους υπαλλήλους της. Αυτά είναι στοιχεία που θα πρέπει να είναι γνωστά στους Superkeepers, ώστε να καταλαβαίνουν κι εκείνοι και να εκτιμούν την προέλευση και τη βάση των αμοιβών τους, όπως επίσης και για τον σχεδιασμό των ανταμοιβών, η ενημέρωση των υπαλλήλων ανά τακτά χρονικά διαστήματα έχει δείξει καλύτερη αποτελεσματικότητα, διάρκεια ή ακόμη και ανασχεδιασμό⁵⁸.

⁵⁸ Berger L.A., Berger D.R., (2004), *The talent management handbook : creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people* , McGraw-Hill, New York



Σχήμα 5.5 : Μοντέλο διαδικασίας ανάπτυξης της στρατηγικής ανταμοιβής (Πηγή: Armstrong, 2006)

5.4 Ανακεφαλαίωση

Οι άμεσα προϊστάμενοι παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική εφαρμογή των προγραμμάτων ανταμοιβής. Οι ανταμοιβές χωρίζονται σε χρηματικές και μη και μάλιστα οι τελευταίες είναι και οι πιο καθοριστικές στη διατήρηση των ταλέντων. Στα πλαίσια της υλοποίησης ενός σχεδίου διαχείρισης ταλέντων στο βιβλίο της Burger εξετάζονται οι αρχές που διέπουν την οργάνωση της συνολικής αμοιβής βάσει της κατηγοριοποίησης των υπαλλήλων, αντιστοιχώντας σε κάθε κατηγορία την κατάλληλη αμοιβή. Οι κατηγορίες είναι οι «Εξαιρετικοί φύλακες» (Superkeepers), που αποτελούν τα κορυφαία ταλέντα της εταιρείας, οι «Φύλακες» (Keepers), που έχουν αποδείξει τις ηγετικές τους ικανότητες και ξεπερνούν τις προσδοκίες του οργανισμού όσον αφορά την απόδοσή τους, οι «Σταθεροί πολίτες» (Solid Citizens), και αποτελούν τους υπαλλήλους, που ενδεχομένως να μπορούν να ηγηθούν ομάδων μελλοντικά και οι «Απροσάρμοστοι» (Misfits), οι οποίοι είτε δεν ταιριάζουν στην κουλτούρα της επιχείρησης, είτε δεν δουλεύουν επαρκώς. Οι managers εστιάζουν συνήθως στα χρηματικά μόνους, ενώ οι υπάλληλοι, όπως αναφέραμε και προηγουμένως, δελεάζονται περισσότερο από άλλους

παράγοντες που λειτουργούν ως εργαλεία που, αν αξιοποιηθούν σωστά, συμβάλλουν στην επιτυχία της επιχείρησης. Τέτοια εργαλεία είναι το εργασιακό περιβάλλον, ο καθορισμός της αξίας της δουλειάς τους, τα προγράμματα αποδοχών βάσει απόδοσης, τα προγράμματα αναγνώρισης, η διαχείριση απόδοσης, η ανάπτυξη των υπαλλήλων, η επένδυση στις ικανότητες των υπαλλήλων, οι ευκαιρίες για μία δουλειά με ενδιαφέρον και προκλήσεις, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, σχετικά με θέματα που επηρεάζουν τη δουλειά των υπαλλήλων και η εμπιστοσύνη στη Διοίκηση και στο όραμα του Οργανισμού. Τα πλεονεκτήματα της προσέγγισης της συνολικής αμοιβής είναι η μεγαλύτερη επίδραση, η βελτίωση των εργασιακών σχέσεων, η ευελιξία για την κάλυψη των αναγκών των υπαλλήλων κ.ά. Στόχος της επιχείρησης πρέπει να είναι να διατηρήσει τους ανθρώπους της και αυτό θα το επιτύχει εάν συμπεριφέρεται με διαφορετικό τρόπο στον καθένα ανάλογα με τους ρόλους, τη συνεισφορά και τα αποτελέσματά τους. Η προσέγγιση αυτή δημιουργεί μία βαθύτερη σχέση στην οποία καλύπτονται οι ανάγκες των υπαλλήλων και της Εταιρείας με έναν τρόπο αμοιβαίο και υποστηρικτικό

Κεφάλαιο 6

Λογισμικά Συστήματα Διαχείρισης Ταλέντων

6.1 Λειτουργίες Συστημάτων Διαχείρισης Ταλέντων

Τα συστήματα Διαχείρισης Ταλέντων έρχονται να λύσουν το πρόβλημα της εκτέλεσης πολύπλοκων διαδικασιών, αλλά και της αρχειοθέτησης του ιστορικού εκπαίδευσης και ανάπτυξης των υπαλλήλων. Κάποιες από τις λειτουργίες ενός συστήματος Διαχείρισης Ταλέντων είναι :

- Η καταγραφή των προγραμμάτων εκπαίδευσης των υπαλλήλων που βρίσκονται σε εξέλιξη, σε σχέση με τη φάση ανάπτυξης του κάθε υπαλλήλου.
- Η αρχειοθέτηση όλων των προγραμμάτων εκπαίδευσης που έχουν ήδη ολοκληρωθεί για όλους τους υπαλλήλους.
- Αυτόματη εγγραφή των υπαλλήλων σε δραστηριότητες ανάπτυξης και εκπαίδευσης.

- Αναφορές σχετικά με τη συμπλήρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και πιστοποιήσεων.
- Αναφορές ιστορικού εκπαίδευσης σε σχέση με τον σχεδιασμό καριέρας και ανάπτυξης.

Μία σημαντική προοπτική των συστημάτων αυτών είναι η σημασία τους στον σχεδιασμό διαδοχής και στον προγραμματισμό καριέρας μέσα από αυτοματοποιημένα μοντέλα σχεδιασμού διαδοχής. Η διάδοση της πληροφορικής παρέχει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να έχουν πρόσβαση σε στοιχεία που έχουν να κάνουν με τις διαδικασίες του προγραμματισμού καριέρας. Συστήματα εύρεσης δεξιοτήτων, αξιολογήσεις απόδοσης και άλλες βάσεις δεδομένων που συνδέονται με προγράμματα διαδοχής. Όταν οι υπάλληλοι συμπληρώνουν τις δραστηριότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης, τα δεδομένα τους ανανεώνονται και παρουσιάζονται στο σύστημα αντίστοιχα ανοίγματα θέσεων που συμβαίνουν στην Εταιρεία. Μέσα από το σύστημα, οι υπάλληλοι μπορούν να έχουν πρόσβαση και να ανανεώσουν τη βάση δεδομένων τους, να έχουν πρόσβαση σε δουλειές και ευκαιρίες καριέρας, να συμπληρώσουν προσωπικές έρευνες σχετικά με τις δεξιότητες και την καριέρα για την οποία ενδιαφέρονται και μια σειρά από άλλες δυνατότητες. Μία ακόμη διαδικασία, που λειτουργεί ως βοηθητικό εργαλείο στην ανάπτυξη Διευθυντών, είναι η αξιολόγηση 360-μοιρών. Ένα τέτοιο σύστημα δημιουργεί ένα πλέγμα που συνδέει τις βαθμολογίες της απόδοσης των υπαλλήλων με δυνητικά βήματα καριέρας⁵⁹.

Η σύγχρονη τεχνολογία με τις υποστηρικτικές εφαρμογές έρχεται να λύσει το πολύπλοκο πρόβλημα της Διαχείρισης Ταλέντων. Τα σημερινά εργαλεία διαχείρισης ταλέντων, καθώς και οι οργανισμοί που τα χρησιμοποιούν, ωριμάζουν ραγδαία μέσα από 4 στάδια εφαρμογής:

- Στάδιο 1. Οι εταιρείες έχουν αυτοματοποιήσει πολύ βασικά HR συστήματα, ενώ εξακολουθούν να έχουν χειρόγραφα εγχειρίδια και διαδικασίες Διοίκησης Ανθρώπινου Κεφαλαίου. Το πρώτο στάδιο αφορά μόνο σε βασικά συστήματα των λειτουργιών της ΔΑΠ, που είναι κυρίως η μισθοδοσία. Στο σημείο αυτό η έλλειψη εφαρμογών Διαχείρισης Ανθρώπινου Κεφαλαίου σε επιχειρησιακό πλαίσιο, εμποδίζει την επιχείρηση από την εκμετάλλευση του ανθρώπινου δυναμικού της, προκειμένου να επιτύχει τους επιχειρησιακούς της στόχους. Εφόσον οι διαδικασίες Διαχείρισης Ανθρώπινου Κεφαλαίου είναι χειρόγραφες και δεν εφαρμόζονται μέσω κάποιου λογισμικού συστήματος, ο έλεγχος και η πρόβλεψη μελλοντικών απαιτήσεων δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν χωρίς προβλήματα.

⁵⁹ Berger L.A., Berger D.R., (2004), *The talent management handbook : creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people* , McGraw-Hill, New York

- Στάδιο 2. Οι οργανισμοί ξεκινούν να αυτοματοποιούν κάποιες από τις διαδικασίες Διοίκησης Ανθρώπινου Κεφαλαίου. Στο σημείο αυτό η ΔΑΠ αντιλαμβάνεται τη σημασία της χρήσης τεχνολογιών, όσον αφορά στη διαχείριση Ανθρώπινου Κεφαλαίου, εισάγοντας σταδιακά συστήματα κυρίως για διοικητικές λειτουργίες, ενώ παραμένουν ακόμα ελλειπείς διαδικασίες όπως η μέτρηση απόδοσης και η επιλογή προσωπικού, που παραμένουν χειρόγραφες.

- Στάδιο 3. Τα συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Κεφαλαίου, αρχίζουν να ενσωματώνονται και να δημιουργούνται οι διαδικασίες της διαχείρισης ταλέντων. Στο στάδιο αυτό αυτοματοποιούνται οι διαδικασίες μέτρησης απόδοσης και η επιλογή προσωπικού, μειώνοντας το κόστος και το χρόνο, τα αποτελέσματά τους όμως μπορούν να εξεταστούν και να αναλυθούν μεμονωμένα και όχι σε συνδυασμό με τους επιχειρησιακούς στόχους, αλλά ούτε και σε συνδυασμό με άλλες διαδικασίες διαμέσου και άλλων συστημάτων εκτός HR.

- Στάδιο 4. Αυτό το στάδιο σηματοδοτεί την υλοποίηση μιας ενοποιημένης πλατφόρμας διαχείρισης ταλέντων και των εφαρμογών της και άρα την αρχή μιας μελλοντικής κατάστασης για τη Διαχείριση Ταλέντων γενικότερα. Στο στάδιο εκτελείται μία ενοποιημένη σειρά επιχειρησιακών διαδικασιών και διαχείρισης ταλέντων, ευθυγραμμίζοντας τις στρατηγικές διαχείρισης ταλέντων με τους επιχειρησιακούς στόχους.

Ο στόχος, επομένως, είναι η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων μέσω των δυνατοτήτων που παρέχουν τα συστήματα αυτά να βρούν και να καλύψουν ελλείψεις και κενά σε ταλέντα. Αυτό απαιτεί ένα διαφορετικού τύπου σχεδιασμό των εφαρμογών, που θα περιλαμβάνουν τα παρακάτω πέντε κύρια σημεία:

- Ενοποιημένη βάση δεδομένων: με την αρχιτεκτονική της εφαρμογής όλες οι πτυχές του ταλέντου περιλαμβάνονται σε μία μοναδική βάση δεδομένων (talent database) με μία μοναδική αρχιτεκτονική της εφαρμογής⁶⁰
- Σχεδιασμένο ώστε να ευνοεί την κοινωνική δικτύωση. Ένα σύστημα που προσανατολίζεται στην κοινωνική δικτύωση, στο σχεδιασμό και την υλοποίηση επεκτείνει τη δυνατότητα πρόσβασης, ενθαρρύνει τη συνεργασία και την καινοτομία.

⁶⁰ αρχιτεκτονική της εφαρμογής λογισμικού είναι η διαδικασία καθορισμού μιας δομημένης λύσης που να ικανοποιεί όλες τις τεχνικές και λειτουργικές απαιτήσεις, με παράλληλη βελτιστοποίηση των κοινών προτύπων ποιότητας, χαρακτηριστικά όπως η απόδοση, η ασφάλεια και διαχειριστικότητα

- Εξατομίκευση. Η παραμετροποίηση επιτρέπει την εξατομίκευση των χρηστών του συστήματος, διατηρώντας παράλληλα τη συμμόρφωση στους κανόνες της επιχείρησης.
- Οι "προφητικές" μετρήσεις απόδοσης. Συνήθως χρησιμοποιούνται στη διαδικασία πρόσληψης, επεκτείνονται στον εντοπισμό των επόμενων managers και εργαζομένων με μεγάλες δυνατότητες, με σκοπό το σχεδιασμό διαδοχής και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους. Οι μετρητές αυτοί, ωστόσο, δεν χρησιμοποιούνται μόνο για να αξιολογήσει κανείς τις προηγούμενες επιδόσεις, αλλά προβάλλουν και αντιπαραβάλλουν αυτόματα τις δεξιότητες των εργαζομένων, τις προτιμήσεις και τις δυνατότητες ανάπτυξης.
- Ευθυγράμμιση με τους επιχειρησιακούς στόχους. Η δυνατότητα πρόβλεψης της απόδοσης των εργαζομένων οδηγεί σε καλύτερη απόδοση της επιχείρησης.

Οι εταιρίες πρέπει ακόμα να αναγνωρίσουν ότι από μόνες τους οι εφαρμογές και η τεχνολογία δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν την πρόκληση της Διαχείρισης Ταλέντων. Χωρίς υπεύθυνους διαδικασιών, που να έχουν την εξουσία να «σπάσουν» τα στεγανά της επιχείρησης, οι εταιρίες θα ήταν ανέτοιμες να διαχειριστούν τις ελλείψεις σε ταλέντα και τις ανάγκες για κρίσιμες ικανότητες. Η επιτυχής οργάνωση της επιχείρησης και των στρατηγικών διαχείρισης ταλέντων ξεκινά με ένα ολιστικό σχέδιο⁶¹.

Παρόλο που η εφαρμογή αυτών των συστημάτων καθιστά πιο αποτελεσματική και λιγότερο χρονοβόρα τη Διαχείριση Ταλέντων, παρέχοντας ακριβή στοιχεία, πολλές εταιρείες, ενώ προτίθενται να τα χρησιμοποιούν, εφαρμόζουν ακόμη χειροκίνητες διαδικασίες. Ένας λόγος που καθιστά απαραίτητη τη χρήση συστημάτων για τη διαχείριση ταλέντων, είναι η οικονομική χρήση που θέλει πολλούς ταλαντούχους ανθρώπους εκτός αγοράς εργασίας, καθώς και πολλές εταιρείες να κάνουν περικοπές σε εργατικό δυναμικό περισσότερο από όσο έχουν ανάγκη. Πολλοί εργοδότες βλέπουν την αυτοματοποιημένη διαδικασία ως ένα μέσο αποφυγής τέτοιων προβλημάτων στο μέλλον. Χαρακτηριστικό παράδειγμα των δυνατοτήτων ενός τέτοιου συστήματος αποτελεί η περίπτωση της Comcast Corporation που μπορεί να τρέξει μία έρευνα μέσα σε όλη την εταιρεία, προκειμένου να βρει ανθρώπους με συγκεκριμένα ποιοτικά

⁶¹ Oracle White Paper , June 2012, The Future of Talent Management: Four Stages of Evolution

χαρακτηριστικά και δεξιότητες. Εάν για παράδειγμα υπάρχει η ανάγκη για έναν υπάλληλο για να καλύψει μια θέση επιχειρησιακής ανάπτυξης, με δυνατές επικοινωνιακές και στρατηγικές ικανότητες, το σύστημα μπορεί να ψάξει μέσα στην εταιρεία και να βρει αρκετούς υπαλλήλους με εξαιρετική απόδοση σε αυτά τα πεδία μέσα στον τελευταίο χρόνο.

Ένας άλλος λόγος, που είναι απαραίτητα τα αυτοματοποιημένα συστήματα διαχείρισης ταλέντων, είναι η επιθυμία των εταιρειών να συνδυάσουν τη Διαχείριση Ταλέντων με χρηματοοικονομικά και λειτουργικά δεδομένα της εταιρείας. Η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος απαιτεί τη συνεργασία των managers και την επιθυμία να τα χρησιμοποιήσουν, όμως αυτό δεν συμβαίνει πάντα, καθώς υπάρχει η πεποίθηση ότι δεν μπορούν να διαχειριστούν ανθρώπους μέσα από υπολογιστές⁶².

6.2 Λογισμικά Συστήματα Ελέγχου Απόδοσης

Οι κριτικές και αξιολογήσεις από την πλευρά των υπαλλήλων είναι αναμφισβήτητα η καλύτερη ευκαιρία για μια εταιρεία να ενεργοποιήσει και να δώσει κίνητρα στο προσωπικό της. Οι Managers έχουν την ευκαιρία να καθίσουν και να κάνουν μία συζήτηση με τον κάθε υπάλληλό τους ξεχωριστά και να δώσουν και να λάβουν μία ανατροφοδότηση 360 μοιρών. Για πολλούς οργανισμούς η διαδικασία σχεδιασμού, εκτέλεσης και τεκμηρίωσης, μπορεί να αποβεί επίπονη.

Οι παραδοσιακές μέθοδοι καθιστούν δύσκολη τη διαδικασία ελέγχου απόδοσης, όταν αφήνουν ένα σωρό από χαρτιά και εγγραφές προς αναθεώρηση και αρχειοθέτηση, σπαταλώντας χρόνο και ενέργεια από την πλευρά των managers και της ΔΑΠ.

Υπάρχουν περισσότερες από 100 διαφορετικές λύσεις, που εκσυγχρονίζουν και αυτοματοποιούν τις διαδικασίες αξιολόγησης προσωπικού σε έναν οργανισμό.

Τα λογισμικά συστήματα ελέγχου απόδοσης αυτοματοποιούν τη δυσκίνητη και πολλές φορές χρονοβόρα τακτική διαδικασία της αξιολόγησης προσωπικού. Με τη σωστή αξιολόγηση και το κατάλληλο λογισμικό η πρόκληση της στρατηγικής ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού γίνεται μία συνεργατική προσπάθεια με μετρήσιμα αποτελέσματα. Αυτά τα συστήματα βοηθούν τους εργοδότες να εστιάσουν στην αναγνώριση των κορυφαίων ταλέντων της επιχείρησης και στην

⁶² Various Authors, 2010, *Human Resource Management* 13th edition, p.285

ανάπτυξη των υπαλλήλων, ώστε να ταιριάζουν καλύτερα στις απαιτήσεις της επιχείρησης. Το λογισμικό αξιολόγησης των υπαλλήλων καθιστά πιο εύκολο για τους managers να εξάγουν στοιχεία σχετικά με τους στόχους των υπαλλήλων τους και την απόδοσή τους μέσα στο έτος και έπειτα να μοιραστούν αυτές τις πληροφορίες με εξουσιοδοτημένους χρήστες στην εταιρεία.

Η αγορά λογισμικών για τις διαδικασίες ΔΑΠ όλο και αυξάνεται και η ανάδυση στρατηγικών επιχειρήσεων έχει ωθήσει τους προμηθευτές στην αναζήτηση καινοτομιών. Η βασική καινοτομία του λογισμικού είναι ότι μπορεί να είναι on line και ο καθένας μπορεί να έχει ασφαλή πρόσβαση από οπουδήποτε. Μ' αυτό το μοντέλο οι υπάλληλοι μπορούν να συνδεθούν και να κάνουν αυτο-αξιολόγηση, να δουν παλαιότερες αξιολογήσεις, την επίτευξη των στόχων τους, ενώ οι managers μπορούν να βάζουν υπενθυμίσεις, να τρέχουν αναφορές αποδόσεων, να μαρκάρουν τα ταλέντα προς ανάπτυξη και να μοιράζονται τις πληροφορίες με άλλα τμήματα της εταιρείας. Παραδοσιακά, οι ενέργειες αυτές εκτελούνταν μόνο από τη ΔΑΠ, όπου είχαν πρόσβαση πολύ λιγότεροι άνθρωποι μέσα στην επιχείρηση για να κάνουν αυτές τις διαδικασίες. Το λογισμικό αξιολόγησης προσωπικού περιλαμβάνει τις κάτωθι λειτουργίες:

- *Σημειώσεις απόδοσης*
- *Στόχους*
- *Κοινοποίηση πληροφοριών*
- *Ηλεκτρονική τήρηση αρχείου*
- *Διατμηματική επικοινωνία*
- *Αναφορές σε πραγματικό χρόνο*
- *Βαθμολογία απόδοσης*

Το λογισμικό δεν ισοδυναμεί με τη διαχείριση ταλέντων. Το να πει κανείς ότι ένα κομμάτι λογισμικού μπορεί να παρέχει ένα πλήρες σύστημα διαχείρισης ταλέντων είναι σαν να λέει ότι ένας επεξεργαστής τροφίμων μπορεί να φτιάξει ένα γεύμα πέντε αστέρων. Αυτά τα εργαλεία δίνουν αξία στα πλαίσια ενός καλού σχεδίου ή μιας διαδικασίας. Τα σωστά εργαλεία βελτιώνουν τα βήματα για καλύτερη εκτέλεση της διαδικασίας και ως εκ τούτου μπορεί να βελτιωθεί το τελικό προϊόν. Αλλά τα εργαλεία από μόνα τους δεν είναι αρκετά. Χρειάζονται από πίσω, γνώση και σωστές διαδικασίες. Μία συνταγή για διαχείριση ταλέντων πέντε αστέρων περιλαμβάνει γνώση, σωστές διαδικασίες και τεχνολογία.

Χρειάζεται ένα πολύ καλό υλικό για την αξιολόγηση και ανάπτυξη των ανθρώπων και ένα σύστημα που θα διαχειρίζονται άνθρωποι με την απαραίτητη γνώση και εμπειρία. Το λογισμικό θα πρέπει να υποστηρίζει τη διαδικασία, αλλά δεν μπορεί να σταθεί μόνο του⁶³.

6.3 Ανακεφαλαίωση

Τα συστήματα Διαχείρισης Ταλέντων έρχονται να λύσουν το πρόβλημα της εκτέλεσης πολύπλοκων διαδικασιών, όπως η καταγραφή των προγραμμάτων εκπαίδευσης, η αρχειοθέτησή τους, η αυτόματη εγγραφή των υπαλλήλων σε δραστηριότητες ανάπτυξης και εκπαίδευσης και η εξαγωγή αναφορών. Ο στόχος τους είναι η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων μέσω των δυνατοτήτων που παρέχουν τα συστήματα αυτά να βρουν και να καλύψουν ελλείψεις και κενά σε ταλέντα καθώς και στις διαδικασίες ανάπτυξής τους. Τα λογισμικά συστήματα ελέγχου απόδοσης, αυτοματοποιούν τη δυσκίνητη και πολλές φορές χρονοβόρα τακτική διαδικασία της αξιολόγησης προσωπικού. Μ' αυτό το μοντέλο οι υπάλληλοι μπορούν να συνδεθούν και να κάνουν αυτο-αξιολόγηση, να δουν παλαιότερες αξιολογήσεις, την επίτευξη των στόχων τους, ενώ οι managers μπορούν να βάζουν υπενθυμίσεις, να τρέχουν αναφορές αποδόσεων, να μαρκάρουν τα ταλέντα προς ανάπτυξη και να μοιράζονται τις πληροφορίες με άλλα τμήματα της εταιρείας. Με τη σωστή αξιολόγηση και το κατάλληλο λογισμικό η πρόκληση της στρατηγικής ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού γίνεται μία συνεργατική προσπάθεια με μετρήσιμα αποτελέσματα.

Κεφάλαιο 7

Συμπεράσματα

Είναι πολύ σημαντικό να συνειδητοποιήσουν οι εταιρείες, τη σημασία καθώς και την επίδραση ενός αποτελεσματικού Talent Management στη λειτουργία και την απόδοσή τους. Το Talent Management αποτελεί επί της ουσίας μία πλευρά της Διαχείρισης Ανθρώπινου

⁶³ Oracle White Paper, June 2012, The Future of Talent Management: Four Stages of Evolution

Δυναμικού, που έχει να κάνει με την ανάπτυξη των υπαλλήλων, αλλά και την τοποθέτηση καθενός από αυτούς στην κατάλληλη θέση, την κατάλληλη στιγμή με σκοπό τη βέλτιστη «εκμετάλλευσή» τους με σκοπό την καλύτερη δυνατή απόδοση. Χωρίς όμως τα απαραίτητα εργαλεία και τη συνεργασία όλων, εκτός από τους HR Professionals και των Διευθυντών, της Ανώτερης Διοίκησης, των προϊσταμένων και των συναδέλφων, ένα τέτοιο εγχείρημα δεν θα έχει αποτέλεσμα. Επομένως, θα πρέπει η Διαχείριση Ταλέντων να αποτελεί μέρος της κουλτούρας της κάθε εταιρείας, η οποία θα επικοινωνείται και θα διαδίδεται σε όλα τα επίπεδα. Ακόμη και σε μία περιγραφή θέσης, είτε για πρόσληψη εκτός Οργανισμού, είτε για εσωτερική κάλυψη θέσης, θα πρέπει να αναφέρεται, για παράδειγμα, στις αρμοδιότητες της θέσης η εκπαίδευση/mentoring των νέο-εισερχόμενων. Με αυτόν τον τρόπο εξ' αρχής καθίσταται εμφανής η κουλτούρα της εταιρείας για τη διάδοση της γνώσης μεταξύ των συναδέλφων και την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων. Επίσης, θα πρέπει να γίνονται ξεκάθαροι οι στόχοι των διάφορων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και άλλων δραστηριοτήτων ανάπτυξης ως μέρος ενός συνολικού σχεδιασμού καριέρας με συγκεκριμένα βήματα και προοπτικές. Τέλος, είναι πολύ σημαντική η αξιολόγηση του προσωπικού αναφορικά με τα αποτελέσματα και την επαγγελματική τους συμπεριφορά, αλλά και τις δυνατότητές τους προκειμένου να ανιχνευτεί η προοπτική ανάληψης μιας ανώτερης θέσης, με σωστές μεθόδους, ερωτηματολόγια και εργαλεία μέτρησης ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων.

Το πρόβλημα της αποτελεσματικής Διαχείρισης Ταλέντων εμφανίζεται κυρίως στις μεγάλες εταιρείες, αφού πολλές φορές οι υπάλληλοι στερούνται κινήτρων, λόγω του ότι δεν αισθάνονται ότι η δουλειά τους είναι κρίσιμη για την εταιρεία. Επίσης, η κουλτούρα του Talent Management χάνεται μέσα στα άπειρα τμήματα και το πολυάριθμο προσωπικό, αφού η Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού περιορίζεται στο τεχνικό μέρος και στην θέσπιση πολιτικών και διαδικασιών και όχι στην εφαρμογή τους. Η παρακολούθηση καθίσταται δύσκολη έως αδύνατη, πολλές φορές λόγω μεγέθους, με αποτέλεσμα η ευθύνη να πέφτει στους Managers οι οποίοι με τη σειρά τους, εφόσον δεν λειτουργούν κάτω από έναν στενό έλεγχο αναφορικά με την τήρηση των διαδικασιών Διαχείρισης Ταλέντων, περιορίζονται στις υποχρεωτικές διαδικασίες όπως π.χ. αξιολόγηση, η οποία ως διαδικασία είναι απαραίτητη και για μια σειρά από άλλες ενέργειες όπως π.χ. προαγωγή, εκπαίδευση (σε περίπτωση μη ικανοποιητικής απόδοσης), αύξηση μισθού, bonus κλπ. Γι' αυτό το λόγο,

σύμφωνα με έρευνες, πολλοί νέοι εργαζόμενοι (millennial) προτιμούν να εργάζονται σε μικρότερες επιχειρήσεις, όπου η εξαιρετική τους απόδοση και η καινοτομία που προσφέρουν στην εταιρεία εκλαμβάνεται από αυτήν ως κρίσιμη για την κερδοφορία και την ανάπτυξή της και επομένως τα πρότυπα ηγεσίας και οι διαδικασίες της Διαχείρισης Ταλέντων είναι πιο διαδεδομένες και εφαρμόζονται σε πιο ώριμο στάδιο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Armstrong M., (2006), *A Handbook of Human Resource Management practice*, 10th edition, London and Philadelphia
2. Bersin J., May 2006, Principal
3. Kelimeler A., 2014, An Application on the Brand of Talent Management Perspective, *Journal of Yasar University*, 9(35) 6099-6260
4. Cappelli P., (2008), Talent Management for the Twenty-First Century, *Harvard Business Review*
5. Tansley C., (2011), What do we mean by the term “talent” in talent management?, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43 Iss 5 pp.266 – 274
6. Chartered Institute of Personnel and Development, 2007
7. Berger L.A., Berger D.R., (2004), *The talent management handbook : creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*, McGraw-Hill, New York
8. Pascal, C. (2004). Foreword. In A. Schweyer (Ed.), *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention, and workforce planning*. Canada: Wiley
9. Lockwood N.R., SPHR, GPHR, M.A. Manager, 2006, Driver for Organizational Success HR Content program, *SHRM® Research Quarterly Talent Management*
10. Various Authors, 2010, *Human Resource Management*, 13th edition
11. Blackman D. Associate Professor, Dr Kennedy M., National Institute for Governance, University of Canberra, Australia
12. Chetsada N., Talent Management for Organizational Competitive Advantage, *Economics and Business Administration Faculty*.
13. Wellins R.S., Ph.D., Sr. Vice President Smith A.B., Ph.D., Sr. Vice President, Executive Solutions Erker S. , Ph.D., Sr. Vice President, Nine Best Practices For Effective Talent Management Development, *Development Dimensions International, Inc.*, MMVI. Revised MMIX

14. Schuler R.S. and Jackson S.E., (2010), Global Talent Management Initiatives for Global Talent Challenges, Rutgers University and Lorange Institute of Business Zurich and Ibraiz Tarique, Pace University
15. Colvin G., September 20 2007, How top companies breed stars, Fortune
16. Feldman D.C., Lankau M.J., (2005), Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research, University of Georgia, *Journal of Management*, Vol. 31 No. 6, pp 829-848
17. Cappelli P., Talent Management for the Twenty-First Century, HBR
18. Oracle White Paper, June 2012, The Future of Talent Management: Four Stages of Evolution
19. McMullen T.D., Stark M., (2008), The Role of Line Managers and HR in Reward Program Effectiveness, *World at Work Journal*, pp 31-43
20. The Economist Intelligence Unit 2006, The CEO's role in talent management, How top executives from ten countries are nurturing the leaders of tomorrow
21. Mellahi, Kamel, Collings, David G., (2009), Strategic Talent Management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review*, 19, pp. 304–313
22. Terjesen S., 2007, Attracting Generation Y graduates Organizational attributes, likelihood to apply and sex differences, *Career Development International*, Vol. 12 No. 6, pp. 504-522
23. Cannon J.A., McGee R., 2007, Talent Management and Succession Planning, Chartered Institute of Personnel and Development, 2nd edition, London
24. Ingham J., 2007, Strategic Human Capital Management, Creating Value through people, Elsevier
25. Sivanesan G., (2014), A study of Talent Management in Information Technology Industry in Bangalore City, *International Journal of Business Management & Research*, Vol. 4, Issue 5, 21-30
26. Lawler E., (2005), From Human Resource Management to Organizational Effectiveness, *Wiley Periodicals, Inc.*, Vol. 44, No. 2, pp. 165–169
27. Bevan S., Barber L., Robinson D., (1997), Keeping the Best: A practical guide to retaining key employees, *The Institute for Employment Studies*

28. Hedger A., (2008), Leading the way in Talent Management, *Workforce Management*, 50-62
29. Glen C., (2006), Key skills retention and motivation: the war for talent still rages and retention is the high ground, *Industrial and Commercial Training*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 38, pp. 37-45
30. Heckman R., Lewis R., (2006), Talent Management: A critical review, *Human Resource Management Review*, 16, pp. 139–154
31. Cappelli P., (2011), Talent on Demand, HRPS Fall Forum
32. AberdeenGroup,(2005), Retaining Talent: Retention and Succession in the Corporate Workforce, Human Capital Institute, Boston, Massachusetts
33. Rothwell W., Ten Key Steps to Effective Succession Planning, Rothwell & Associates Inc.
34. Vaiman V., Scullion H., Collings D., (2012), Talent management decision making, *Management Decision*, Vol. 50, 5, pp. 925-941
www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm
35. Winkler V., Talent management: understanding the dimensions, CIPD

Διαδικτυακοί Τόποι

1. SHRM HR Glossary, www.shrm.org
2. <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=3106&pg=2&ss=>
3. <http://new-talent-times.softwareadvice.com/high-potentials-vs-high-performers-a-managers-guide-to-identify-assess-and-develop-1081012/>
4. <http://humanresources.about.com/od/360feedback/a/360feedback.htm>

