



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική εργασία

«Η ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΟΥ TALENT MANAGEMENT, COACHING ΚΑΙ
MENTORING ΣΤΗΝ ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ»

του

ΜΙΧΑΗΛ ΤΣΕΝΤΕΜΙΔΗ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στην
Διοίκηση Επιχειρήσεων

(Εξειδίκευση στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων)

Αύγουστος 2018

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

..... στην οικογένεια μου για την αγάπη τους και την εμπιστοσύνη που μου δείχνουν
κάθε στιγμή, σε κάθε μου επιλογή!

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Μέσα στα 2 χρόνια του μεταπτυχιακού προγράμματος MBA (2016 – 2018), αποκόμισα πολύτιμες γνώσεις, ιδέες και δημιουργικές τάσεις για εξέλιξη σε κάθε τομέα της ζωής μου. Η παρούσα εργασία στο πλαίσιο του «Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Στη Διοίκηση Των Επιχειρήσεων» του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, αποτελεί τη διπλωματική εργασία ολοκλήρωσης του προγράμματος. Θέλω να ευχαριστήσω τον κύριο **Φώτιο Βούζα** για την πολύτιμη καθοδήγηση και την άψογη συνεργασία.

Θα ήθελα επίσης, να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του προγράμματος για τη συνεισφορά τους, με ιδιαίτερες ευχαριστίες στον καθηγητή κύριο **Δημήτριο Μιχαήλ** και την καθηγήτρια κυρία **Αικατερίνη Γκοτζαμάνη** για τη συμμετοχή τους ως μέλη της τριμελούς επιτροπής αξιολόγησης της διπλωματικής μου εργασίας! Ακόμη, θέλω να ευχαριστήσω την γραμματεία του τμήματος MBA για την άμεση επίλυση κάθε μου απορίας.

Τέλος, ευχαριστώ τους φίλους και συμφοιτητές μου για την στήριξη τους και τους γονείς μου για την αγάπη και την εμπιστοσύνη που μου δείχνουν κάθε στιγμή, σε κάθε μου επιλογή!

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρακάτω εργασία αφορά το Talent Management και πρακτικές εφαρμογής του, συγκεκριμένα το coaching και το mentoring στις σύγχρονες εταιρείες. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού εισάγει πρακτικές Talent Management για την αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων που μπορεί να υπάρχουν και για την περαιτέρω ενίσχυση των ανθρώπων μέσα στην εκάστοτε εταιρεία.

Μια από τις πρακτικές του Talent Management είναι το coaching, στόχος του οποίου είναι η ενδυνάμωση των εργαζομένων κυρίως στο τεχνικό μέρος. Το Coaching προτείνει λύσεις για ανάπτυξη της απόδοσης της εργασίας.

Από την άλλη πλευρά το mentoring είναι μία μακροχρόνια διαδικασία η οποία έχει στόχο να επιδράσει στη συμπεριφορά των ατόμων και στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν τον οργανισμό.

Πέρα από το Coaching και το Mentoring υπάρχουν πρακτικές Talent Management που μπορούν να εφαρμοστούν και σε άλλες λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Οι πρακτικές αυτές ξεκινούν από την προσέλκυση νέων εργαζομένων, την ενσωμάτωση και εκπαίδευση τους, ακολουθούν η διατήρηση και η παρακίνηση, η διαχείριση της απόδοσης και η διαχείριση διαδοχής.

Μέσα από ποιοτική έρευνα σε ελληνικές εταιρείες έχουν συλλεχθεί στοιχεία και πληροφορίες που αφορούν την προσέγγιση των εταιρειών στην διαχείριση των ταλέντων και θα παρουσιαστούν με τη μορφή “Μελέτης Περίπτωσης”. Η ποιοτική έρευνα έχει πραγματοποιηθεί με τη μέθοδο συνεντεύξεων σε HR Managers και διευθυντικά στελέχη αντιπροσωπευτικών εταιρειών του κλάδου πληροφορικής, ακινήτων και βιομηχανίας. Μέσα από σύγκριση της επιστημονικής θεωρίας και τις πρακτικές που εφαρμόζονται στην πράξη, αναφέρονται τα αποτελέσματα αυτών των πρακτικών, τα ευρήματα και τα συμπεράσματα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iv
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 «ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»	2
1.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΤΑΛΕΝΤΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	2
1.2 Η ΤΑΣΗ ΠΟΥ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΙ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ	2
1.3 ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 «TALENT MANAGEMENT»	4
2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ: ΤΑΛΕΝΤΟ ΚΑΙ TALENT MANAGEMENT	4
2.2 ΣΤΟΧΟΣ ΤΟΥ TALENT MANAGEMENT.....	4
2.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ TALENT MANAGEMENT.....	5
2.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	6
2.5 ΛΟΓΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ TALENT MANAGEMENT	7
2.6 ΚΕΝΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	8
2.7 ΈΛΛΕΙΨΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ.....	9
2.8 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ ΚΑΙ ΧΡΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	12
2.9 ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ TALENT MANAGEMENT	15
2.10 ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΑΛΕΝΤΩΝ	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 «COACHING».....	18
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ COACHING.....	18
3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ COACHING	18
3.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ COACHING	19
3.4 ΣΤΟΧΟΣ ΤΟΥ COACHING.....	20
3.5 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ COACHING	21
3.6 ΣΧΕΣΗ COACH ΚΑΙ COACHEE	22
3.7 ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ COACHING.....	23

3.7.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ	23
3.7.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑΣ	23
3.7.3 ΑΝΑΛΗΨΗ ΔΡΑΣΗΣ	24
3.7.4 ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ ΚΑΙ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ.....	24
3.7.5 ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΓΝΩΣΙΑ	24
3.7.6 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΩΝ	24
3.7.7 ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	25
3.8 ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ COACH	25
3.8.1 ΣΧΕΣΗ ΣΥΜΠΑΘΕΙΑΣ.....	25
3.8.2 ΠΡΟΣΕΚΤΙΚΗ ΑΚΡΟΑΣΗ.....	26
3.8.3 ΣΤΟΧΕΥΜΕΝΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	26
3.8.4 ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΗ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ	27
3.9 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	29
3.10 ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 «MENTORING».....	31
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ MENTORING.....	31
4.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ MENTORING	31
4.3 ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ MENTORING	32
4.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ MENTORING	33
4.5 ΣΧΕΣΗ MENTOR ΚΑΙ MENTEE.....	34
4.6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ MENTORΑΣ.....	35
4.7 ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ MENTORING.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 «ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ TALENT MANAGEMENT»	37
5.1 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΚΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	37
5.2 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ	38
5.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ	39
5.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ.....	40

5.5 ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΤΑΛΕΝΤΩΝ	41
5.6 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	43
5.7 ΑΜΟΙΒΕΣ.....	44
5.8 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ.....	45
5.9 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΔΟΧΗΣ.....	47
5.10 ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΚΑΙ TALENT MANAGEMENT	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 «ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ».....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 «ΈΡΕΥΝΑ».....	52
7.1 ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ.....	52
7.1.1 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ SCHOOX INC.	52
7.1.2 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ BEE REAL ESTATE	55
7.1.3 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ DOPPLER S.A.....	58
7.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	60
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	63
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΈΡΕΥΝΑΣ	63
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	64
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	64

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Figure 1: Τα τέσσερα βήματα του Talent Management (Πηγή: Campbell and Hirsh, 2013)	5
Figure 2: Λόγοι αδυναμίας των ελληνικών εταιρειών στην προσέλκυση των κατάλληλων ταλέντων, 2015 και 2016 (Πηγή: Randstand 2016)	9
Figure 3: Σύγκριση έλλειψης ταλέντων σε Ελλάδα και παγκοσμίως, 2008-106 (Πηγή: ManpowerGroup)	10
Figure 4: Στρατηγικές αντιμετώπισης ταλέντου σε Ελλάδα και παγκοσμίως, 2016 (Πηγή: ManpowerGroup)	11
Figure 5: Μέτρα αντιμετώπισης έλλειψης δεξιοτήτων σε ελληνικές εταιρείες (Πηγή: Randstand 2016)	12
Figure 6: Μέτρηση ταλέντου με χρήση τεχνολογίας (Πηγή: Marants 2012, HR.com)	13
Figure 7: Χρήση της τεχνολογίας στην διαχείριση των ταλέντων (Πηγή: Marants 2012, HR.com)	15
Figure 8: Αποτελεσματικό Feedback συναρτίζει με το πόσο Active Listening είναι οι Managers (Πηγή: Zenger and Folkman 2015, HBR)	26
Figure 9: Η τάση του Feedback να το προτιμούν και να το αποφεύγουν (Πηγή: Zenger and Folkman 2015, HBR)	28
Figure 10: Οι Managers δεν νιώθουν άνετα όταν επικοινωνούν με τους υπαλλήλους (Πηγή: Zenger and Folkman 2015, HBR)	29
Figure 11: Οι τέσσερις διακλαδώσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Πηγή: Mayer, Salovey and Caruso 2008, American Psychologist)	30
Figure 12: Αποτελεσματικές πηγές πρόσληψης ταλαντούχου προσωπικού (Πηγή: Randstand, 2016)	40
Figure 13: Κινητοποίηση των στελεχών (Πηγή: Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin and Michaelis, 2007)	42
Figure 14: Οι αποδοτικότερες παροχές διατήρησης των ταλέντων σε ελληνικές εταιρείες (Πηγή: Randstand, 2016)	43
Figure 15: Ικανοποίηση πελατών συναρτίζει του πόσο motivated είναι οι εργαζόμενοι (Πηγή: McGregor and Doshi 2015, HBR)	47
Figure 16: Δέσμευση των εργαζομένων (Πηγή: Caplan, 2011)	49
Figure 17 Startup SchooX Inc. Υπηρεσίες Πληροφορικής	53
Figure 18 Bee Real Estate Δίκτυο Κτηματομεσιτικών Υπηρεσιών	57
Figure 19 Doppler S.A. Βιομηχανία Ανελκυστήρων	59

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία έτη λόγω των δυσμενών οικονομικών συνθηκών και τις συνεχείς αλλαγές οι επιχειρήσεις στρέφονται στη μείωση του κόστους και ταυτόχρονα στοχεύουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας. Στην προσπάθεια τους αυτή επενδύουν όλο και περισσότερο στον κατάλληλο και σωστό προγραμματισμό του ανθρώπινου πόρου ανάλογα με τις ανάγκες του οργανισμού.

Για να πετύχουν το στόχο αυτό υιοθετούν πρακτικές και εφαρμόζουν Talent Management. Το Talent Management αποτελεί μία πρόκληση για τις επιχειρήσεις της εποχής μας καθώς στοχεύει όχι μόνο στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων εξωτερικά, αλλά και στην ανάπτυξη των έμπειρων υπαλλήλων που ήδη υπάρχουν μέσα στον οργανισμό. Θα έχουν τελικά τα αποτελέσματα που επιθυμούν με την υιοθέτηση πρακτικών Talent Management ;

«Σημαντικός στόχος επίσης για τις επιχειρήσεις είναι η διατήρηση των σωστών εργαζομένων, θέμα το οποίο ανελίσσεται στην κορυφή της λίστας των επιχειρηματικών ανησυχιών» (Cappeli, 2018). Δύο μεγάλες κατηγορίες του Talent Management είναι το Coaching και το Mentoring, πρακτικές τις οποίες αξιοποιούν οι ελληνικές εταιρείες και επιχειρήσεις με στόχο να εκπαιδεύσουν, να εμπνεύσουν αλλά και να διατηρήσουν τους ανθρώπους τους. Το Coaching εφαρμόζεται σε ευρύτερη κλίμακα, ενώ το Mentoring σε λιγότερες περιπτώσεις.

Θα αναλύσουμε τις πρακτικές του Talent Management και θα αναφέρουμε την πλήρη και ολοκληρωμένη στρατηγική διαδικασία. Μέσα από τη μελέτη τριών ελληνικών εταιρειών οι οποίες εφαρμόζουν Talent Management θα διαπιστώσουμε τον αντίκτυπο τόσο στους ανθρώπους τους, όσο και στα οφέλη που παράγονται στον ίδιο τον οργανισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 «ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»

1.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΤΑΛΕΝΤΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Το ταλέντο είναι πολύ σημαντικό για τις σημερινές επιχειρήσεις και ταυτόχρονα αποτελεί πρόκληση. Σύμφωνα με τους Cheese, Thomas & Craig (2008) οι αλλαγές στο οικονομικό, στο τεχνολογικό και στο κοινωνικό περιβάλλον αυξάνουν τον 21^ο αιώνα τη σημασία του ταλέντου. Οι οργανισμοί που κατέχουν ισχυρό ταλέντο επωφελούνται από τις μεταβολές στο τοπίο των ταλέντων. Το ταλέντο είναι αυτό που οδηγεί τον οργανισμό σε υψηλές επιδόσεις και παράγει πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού.

Το ανθρώπινο δυναμικό αναδεικνύεται ως η κύρια πηγή της αξίας, χωρίς τους οποίους η επιτυχία καθίσταται ανέφικτη. Οι άνθρωποι είναι αυτοί που προσθέτουν αξία στον οργανισμό. Κάτι το οποίο γίνεται αντιληπτό από τις επιχειρήσεις και γι' αυτό οι επιχειρήσεις επενδύουν χρόνο και χρήματα για την εξέλιξη των ικανοτήτων των ανθρώπων τους. Οι επικεφαλές των ανθρωπίνων πόρων τονίζουν ότι το Talent Management είναι σημαντικότερο για την μακροχρόνια επιτυχία των επιχειρήσεων (Smilansky, 2006).

1.2 Η ΤΑΣΗ ΠΟΥ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΙ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Στις μέρες μας οι οργανισμοί έχουν στραφεί στο δυναμικό (potential) των ατόμων, την ικανότητά τους δηλαδή να ανταπεξέρχονται σε ένα μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον γεμάτο προκλήσεις και στην ικανότητα να προσαρμόζονται σε νέους ρόλους. Σύμφωνα με τον Araoz-Fernandez (2014) στο παρελθόν οι οργανισμοί ήταν στραμμένοι στην ικανότητα συμμόρφωσης, στην πρόσληψη και στην ανάπτυξη του ταλέντου. Οι εργασίες συνθέτονταν από πολλές δεξιότητες με αποτέλεσμα να αναζητούν υποψηφίους που τις έχουν.

Στον 21^ο αιώνα όμως οι απαιτήσεις των εταιρειών για την κάλυψη των αναγκών τους σε ανθρώπινο δυναμικό οδήγησε στην αναζήτηση των κορυφαίων ταλέντων (top talented) και αυτό ισχύει έως και σήμερα. Έτσι οι εταιρείες έχουν στραφεί στην ανάπτυξη σχεδίων και εφαρμογής πρακτικών

διαχείρισης των ταλέντων, από την αναζήτηση και πρόσληψη κατάλληλων ανθρώπων έως και την διατήρηση, την εξέλιξη τους και την παροχή ευκαιριών καριέρας.

.

1.3 ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Κύριοι στόχοι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων (HR) είναι να επιφέρει την αποτελεσματικότητα, αύξηση της παραγωγικότητας, βελτίωση της επικοινωνίας, ενίσχυση της ομαδικότητας και της συνεργασίας, διαμόρφωση και διάδοση της εταιρικής κουλτούρας, ενεργό ρόλο στην υλοποίηση των εταιρικών στόχων. Οι στόχοι σύμφωνα με τον Schuler (1993), του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η βελτίωση της παραγωγικότητας, η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο, η συμμόρφωση με τη νομοθεσία και η ευελιξία του εργατικού δυναμικού.

Οι στόχοι αυτοί επιτυγχάνονται μέσα από τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού ανάλογα με την πρόβλεψη των αναγκών του οργανισμού, τη στρατολόγηση και επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, την αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων, το σχεδιασμό αντικειμενικού και δίκαιου συστήματος αμοιβών, την προστασία των εργαζομένων όσον αφορά την υγιεινή και ασφάλεια, αλλά και τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ του εργοδότη και του σωματείου των εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 «TALENT MANAGEMENT»

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ: ΤΑΛΕΝΤΟ ΚΑΙ TALENT MANAGEMENT

Σε διευθυντικές θέσεις το ταλέντο παρουσιάζεται ως μια φόρμουλα αποτελεσματικότητας σε ηγεσία και διαχείριση όλων των επιπέδων, έτσι ώστε να βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της. Σύμφωνα με τις Ford, Harding. & Stoyanova (2010) ένα άτομο το οποίο με τη συνεισφορά του, είτε άμεσα είτε μακροπρόθεσμα μπορεί να επηρεάσει θετικά τις οργανωτικές επιδόσεις του οργανισμού, επιτυγχάνοντας το υψηλότερο δυναμικό (high potential), χαρακτηρίζεται ως ταλέντο. Μια φόρμουλα είναι ένας συνδυασμός ταλέντων όπως ο στρατηγικός νους, η ηγετική ικανότητα, οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η ενσυναίσθηση, η ικανότητα να προσελκύει και να εμπνέει τους ανθρώπους, τα επιχειρηματικά ένστικτα και η ικανότητα να φέρνουν αποτέλεσμα και παραγωγικότητα.

Η διαχείριση ταλέντων είναι η διαδικασία με την οποία ο οργανισμός, αναγνωρίζει, διαχειρίζεται και αναπτύσσει τους ανθρώπους της για το παρόν και το μέλλον (Cannon & McGee, 2011).

Το Talent Management αποτελεί ένα από τα βασικά εργαλεία που χρησιμοποιούν οι επαγγελματίες HR ώστε να εξασφαλίζεται ότι η εταιρεία διαθέτει τα κατάλληλο ταλέντο, να ευθυγραμμίζει τους στόχους της εταιρείας με τους προσωπικούς στόχους των ατόμων, και να ανταποκρίνεται στις αναδυόμενες απαιτήσεις του οργανισμού (Αναγνωστοπούλου Τ. 2018). Το Talent Management αποτελεί πρόβλεψη για τις ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο κεφάλαιο. Στους σύγχρονους οργανισμούς αναδύεται ως πρόκληση για τη σχεδίαση και την επίτευξη των στόχων σε ανθρώπινο κεφάλαιο (Carpelli, 2008).

2.2 ΣΤΟΧΟΣ ΤΟΥ TALENT MANAGEMENT

Το Talent Management έχει ως στόχο την ενίσχυση του ηθικού και την κινητοποίηση του ταλέντου, ώστε να αναδεικνύουν τον καλύτερό τους εαυτό (Αναγνωστοπούλου, 2018). Σύμφωνα με τους Cannon & McGee (2011) η διαδικασία Talent Management περιλαμβάνει την ανάπτυξη μιας στρατηγικής ώστε να καθορίσει τί χρειάζεται ο οργανισμός σύμφωνα με το επιχειρηματικό σχέδιο, η καθιέρωση

διαδικασιών μέτρησης των ικανοτήτων, η δημιουργία εργαλείων και διαδικασιών προσαρμοσμένες στις ατομικές ανάγκες των εργαζομένων, ο εντοπισμός τρόπων απόκτησης και διατήρησης των ταλέντων, και ο καθορισμός τρόπων αντιμετώπισης και εκπαίδευσης όσων δεν ταιριάζουν πλέον με τις απαιτήσεις του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Campbell και Hirsh (2013) το Talent Management αποτελείται από τέσσερα βήματα. Το πρώτο βήμα αφορά τον προορισμό που επιθυμείται να έχει ως αποτέλεσμα στο πέρας της διαδικασίας. Το δεύτερο βήμα αφορά τις θέσεις εργασίας που εστιάζει και τις ανάγκες που θα καλυφθούν. Το τρίτο βήμα είναι η διαδικασίες που το απαρτίζουν. Τέταρτο βήμα αποτελεί η μέτρηση των αποτελεσμάτων και τί τελικά έχει επιτευχθεί, ποια είναι η αξία έχει παραχθεί.



Figure 1: Τα τέσσερα βήματα του Talent Management (Πηγή: Campbell and Hirsh, 2013)

2.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ TALENT MANAGEMENT

Σύμφωνα με τον Cappelletti (2008) η ανάπτυξη εσωτερικά στην επιχείρηση ήταν το πρότυπο από το 1950, καθώς και κάθε πρακτική που εφαρμόζεται στις μέρες μας ήταν συνηθισμένες και σε εκείνα τα χρόνια. Η εσωτερική ανάπτυξη ταλέντων κατέρρευσε στη δεκαετία του 1970 λόγω της αυξανόμενης αβεβαιότητας της αγοράς, εκτός από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Οι επιχειρηματικές προβλέψεις δεν κατάφεραν να προβλέψουν την οικονομική κάμψη τη δεκαετία αυτή, και οι αγωγοί ταλέντων συνέχισαν να φθίνουν.

Η απότομη ύφεση στις αρχές της δεκαετίας του 1980 οδήγησε στη συνέχεια σε απολύσεις, σε κατάρρευση της απασχόλησης και εξάλειψε πολλές πρακτικές ανάπτυξης ταλέντων αλλά και ταλαντούχο προσωπικό. Ως εναλλακτική λύση στις αρχές της δεκαετία του 1990 παρουσιάστηκε η εξωτερική πρόσληψη που γοήτευσε τους οργανισμούς. Καθώς η οικονομία εξακολουθούσε να αναπτύσσεται, οι εταιρείες προσλάμβαναν όλο και περισσότερα ταλέντα και ως επακόλουθο το νέο πρόβλημα ήταν η διατήρηση αυτών των ταλέντων.

Όσον αφορά τα προγράμματα “management development” για την ανάπτυξη των ανθρώπων, υπήρχε η εντύπωση πως δεν χρειάζεται να αναπτύξουν τους ανθρώπους εφόσον οι ανταγωνιστές ήταν πρόθυμοι να το κάνουν οι ίδιοι. Επομένως στόχος ήταν η καλύτερη πρόσληψη των ταλαντούχων εργαζομένων από τους ανταγωνιστές. Αυτό οδήγησε στην πλήρη απορρόφηση των ταλέντων στα τέλη της δεκαετίας του 1990. Οι εταιρείες διαπίστωσαν ότι προσελκύουν έμπειρους υποψηφίους και χάνουν έμπειρους υπαλλήλους σε ανταγωνιστές με τον ίδιο ρυθμό.

Οι εξωτερικές αναζητήσεις έγιναν ολοένα και πιο δαπανηρές, ιδιαίτερα όταν εμπλέκονταν οι κυνηγοί ταλέντων (headhunters). Οι νεοεισερχόμενοι εμπόδισαν τις προοπτικές για εσωτερικές προωθήσεις των ήδη υπαλλήλων, επιδεινώνοντας έτσι το πρόβλημα της διατήρησής τους. Η πρόκληση της προσέλκυσης και διατήρησης των σωστών ατόμων ανελίχθηκε στην κορυφή της λίστας των επιχειρηματικών ανησυχιών των στελεχών, όπου και παραμένει έως σήμερα (Cappelli, 2008). Η διοίκηση των ταλέντων έχει εξελιχθεί και εξακολουθεί να μεταλλάσσεται με ταχείς ρυθμούς (Αναγνωστοπούλου, 2018).

2.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Η ουσία του human capital είναι η συνεισφορά των ανθρώπων στην αξία που προάγουν για τον οργανισμό. Η διαχείριση των ανθρώπων αντιμετωπίζεται ως στρατηγικό ζήτημα υψηλού επιπέδου. Επιδιώκει συστηματικά να αναλύει, να μετρά και να αξιολογεί πώς οι πολιτικές και οι πρακτικές των ανθρώπων δημιουργούν αξία. Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι άυλο περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού, όπως επίσης τα στοιχεία που προσδιορίζουν την αξία του οργανισμού δηλαδή το brand, το πελατολόγιο, οι σχέσεις με τους πελάτες, οι καινοτομίες, η εικόνα, η πνευματική περιουσία του οργανισμού, το know – how, η φαντασία και η δημιουργικότητα των εργαζομένων. Η περιγραφή που

έδωσαν ο Scarborough και ο Elias (2002) αναφέρουν το ανθρώπινο κεφάλαιο ως τη γεφύρωση μεταξύ των πρακτικών HR και τις επιχειρηματικές επιδόσεις σχετικά με τα περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού.

Η προέλευση του όρου human capital προέρχεται από τον Schultz (1961), έναν οικονομολόγο ο οποίος απέδειξε ότι η απόδοση των επενδύσεων σε ανθρώπινο κεφάλαιο μέσω της εκπαίδευσης και της κατάρτισης στις Ηνωμένες Πολιτείες είναι μεγαλύτερη από εκείνη που βασίζεται στην επένδυση σε φυσικό κεφάλαιο. Ο πρώτος που ανέπτυξε την ιδέα της επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο ήταν ο Adam Smith (1776) ο οποίος λογομάχησε σχετικά με τον τρόπο που εργάζονται οι άνθρωποι έχοντας διαφορετικό επίπεδο μόρφωσης και εκπαίδευσης. θεώρησε ότι οι επενδύσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο με στόχο την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους είναι συγκρίσιμες με τα κέρδη από τις επενδύσεις σε φυσικά κεφάλαια.

Σημαντική θεωρία ανέπτυξε επίσης ο οικονομολόγος Elliot (1991). Τόνισε τη σημασία στην ποιότητα της εργασίας των ανθρώπων και όχι στην ποσότητα. Όσο η επιχείρηση επενδύει στους ανθρώπους τόσο μεγαλύτερες εγγυήσεις λαμβάνει όσον αφορά την ποιότητα. Θα υπάρχει ασφάλεια συνεχούς προσφοράς των υπηρεσιών τους. Αντίθετα με τα μηχανήματα οι άνθρωποι μπορούν να παραιτηθούν, να απεργήσουν, να απουσιάσουν από την εργασία τους ή ακόμη και να μην δουλεύουν σωστά χωρίς καμία ευχαρίστηση.

2.5 ΛΟΓΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ TALENT MANAGEMENT

Στη σύγχρονη εποχή η εστίαση των εταιρειών στην ποιότητα των ανθρωπίνων πόρων ανάγει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα σωστά άτομα στις σωστές θέσεις με τις κατάλληλες γνώσεις αποτελούν κανόνα επιτυχίας (Brown & Hesketh, 2004). Το παραδοσιακό management του 20^{ου} αιώνα ήταν εστιασμένο στην παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα με αποτέλεσμα το κόστος να αυξάνεται. Οι διαχειριστές των ταλέντων πλέον θα πρέπει να αντιμετωπίσουν έναν κόσμο γεμάτο προκλήσεις και αλλαγές (Cheese, Thomas & Craig, 2008).

Σύμφωνα με τους Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Michaels (2007) η σύνθετη σημερινή οικονομία απαιτεί μεγαλύτερο και πιο εκλεπτυσμένο ταλέντο με επιχειρηματικές δεξιότητες, ικανότητες σε τεχνολογικό επίπεδο, ικανότητες ανάλυσης και πολυπολιτισμική ευχέρεια. Αναφέρουν

επίσης ότι οι αποτελεσματικές κεφαλαιαγορές στις Ηνωμένες Πολιτείες οδήγησαν σε άνοδο τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες άρχισαν να στοχεύουν και να προσεγγίζουν τους ίδιους ανθρώπους από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Σε έρευνα που διεξήχθη σε 50 κορυφαίους εργοδότες, παρατηρήθηκε εργατική κινητικότητα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι στις αρχές του 2000 ο εργαζόμενος υψηλής απόδοσης άλλαζε εργοδότη, κατά μέσο όρο μόλις μία ή δύο φορές στην καριέρα του, ενώ το 2007 αυξήθηκε σε 5 εργοδότες με πρόβλεψη για τα επόμενα χρόνια ότι θα αυξηθεί σε 7 εργοδότες.

2.6 ΚΕΝΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ένα μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον όπου υπάρχει παγκόσμια αφθονία ταλέντων αλλά τοπική έλλειψη. Σύμφωνα με τους Cheese, Thomas και Craig (2008) η πρόκληση των επιχειρήσεων είναι όχι μόνο η εύρεση των κατάλληλων ταλέντων αλλά και στο πως τα ταλέντα θα ευθυγραμμιστούν, θα ενσωματωθούν και θα κινητοποιηθούν. Επίσης, υπάρχουν περισσότεροι ηλικιωμένοι από τους νέους, αυξανόμενες ζητήσεις για νέες δεξιότητες, νέες μέθοδοι εργασίας, νέα περιβάλλοντα εργασίας εξ αποστάσεως ή εικονικά, σταθερή αλλαγή της φύσης της εργασίας δουλεύοντας σε έναν ασαφή κόσμο, τον κόσμο της πληροφορίας. Σύμφωνα με τους Leibold & Voelpel (2006) υπάρχουν τέσσερις κίνδυνοι στις επιχειρήσεις τον 21^ο αιώνα. Αυτές είναι: ο ανταγωνισμός για ταλέντα σε μια ηλικιωμένη κοινωνία, η πίεση για τεχνολογία, το αυξανόμενο κόστος των εξειδικευμένων ανθρώπων και το κόστος για την διατήρησή τους, αλλά και ο τρόπος της εργασιακής ζωής. Όλα αυτά συντελούν στην πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στην δέσμευση των εργαζομένων τους,

Σύμφωνα με έρευνα της Randstand το 2016, οι ελληνικές εταιρείες συνεχίζουν να επηρεάζονται από την οικονομική κρίση. Το 2015 επηρεάστηκαν από οικονομικές καταστάσεις και προκλήσεις στη διαχείριση του κόστους. Στον παρακάτω πίνακα δίνονται οι λόγοι για τους οποίους αδυνατούν οι ελληνικές εταιρείες να προσελκύσουν τα κατάλληλα ταλέντα.

Λόγοι αδυναμίας προσέλκυσης των κατάλληλων ταλέντων	2016	2015
Μη ανταγωνιστικές αμοιβές ή/και παροχές	58,8%	24,8%
Χαμηλή εταιρική φήμη/μη ισχυρή επωνυμία εργοδότη	45,3%	22,9%
Έλλειψη ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης εντός της εταιρείας	37,9%	20,0%
Λιγότερο ελκυστικός κλάδος	26,8%	26,7%
Συνεχής έλλειψη ταλέντων	25,3%	24,8%
Αναποτελεσματικές μέθοδοι στελέχωσης	21,2%	9,5%
Έλλειψη επιλογών ευέλικτης εργασίας	10,9%	4,8%
Ελλιπής εταιρική κοινωνική ευθύνη	3,2%	1,0%
Άλλο	4,7%	4,8%

Figure 2: Λόγοι αδυναμίας των ελληνικών εταιρειών στην προσέλκυση των κατάλληλων ταλέντων, 2015 και 2016 (Πηγή: Randstand 2016)

2.7 ΈΛΛΕΙΨΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ

Ένα από τα σημαντικότερα κενά είναι η έλλειψη ταλέντων τόσο σε παγκόσμιο επίπεδο όσο και στην Ελλάδα. Σύμφωνα με την Ετήσια Διεθνή Έρευνα Έλλειψης Ταλέντου της ManpowerGroup για το 2016 διαπιστώθηκε ως εύρημα πως 6 στους 10 εργοδότες στην Ελλάδα δυσκολεύονται να καλύψουν θέσεις εργασίας με ποσοστό 59%, το οποίο είναι και το υψηλότερο ποσοστό που έχει καταγραφεί στην Ελλάδα τα τελευταία εννέα χρόνια διεξαγωγής της έρευνας. Η Ελλάδα κατατάσσεται στην 8^η θέση παγκοσμίως και βρίσκεται 19 μονάδες πάνω από το μέσο όρο (40%).

Ως κύριοι λόγοι για την κάλυψη των θέσεων εργασίας καταγράφονται οι παρακάτω:

- Η έλλειψη τεχνικών δεξιοτήτων με ποσοστό 29%,
- Η έλλειψη απαιτούμενης εμπειρίας με ποσοστό 27%,
- Η έλλειψη προσωπικών δεξιοτήτων με ποσοστό 12%,
- Η αναζήτηση υψηλότερης αμοιβής σε σχέση με την προσφερόμενη, με ποσοστό 11% και

- Η έλλειψη διαθέσιμων υποψηφίων ή η απουσία υποψηφίων με ποσοστό 11%.

Ένα ακόμη εύρημα της έρευνας που δείχνει πως η έλλειψη των ταλέντων παραμένει και απασχολεί τις επιχειρήσεις είναι πως το 40% των εργοδοτών σε παγκόσμιο επίπεδο αντιμετωπίζει δυσκολία στην εύρεση εργαζομένων με τα απαιτούμενα προσόντα, ποσοστό που καταγράφεται ως το μεγαλύτερο παγκοσμίως από το 2007. Οι εργοδότες στην Ιαπωνία εξακολουθούν να καταγράφουν τη μεγαλύτερη δυσκολία εύρεσης ταλέντου (86%), ενώ την πρώτη πεντάδα με τα υψηλότερα ποσοστά δυσκολίας συμπληρώνουν οι ακόλουθες χώρες: Ταϊβάν (73%), Ρουμανία (65%), Χονγκ Κονγκ (69%) και Τουρκία (66%). Η Ελλάδα, με ποσοστό 59%, καταλαμβάνει την 8η θέση στην παγκόσμια κατάταξη. Αντιθέτως, ευρωπαϊκές χώρες, όπως η Νορβηγία (16%), η Ολλανδία (17%), το Ηνωμένο Βασίλειο (18%) και η Ιρλανδία (20%), δεν φαίνεται να αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα προβλήματα προσέλκυσης ταλέντων.

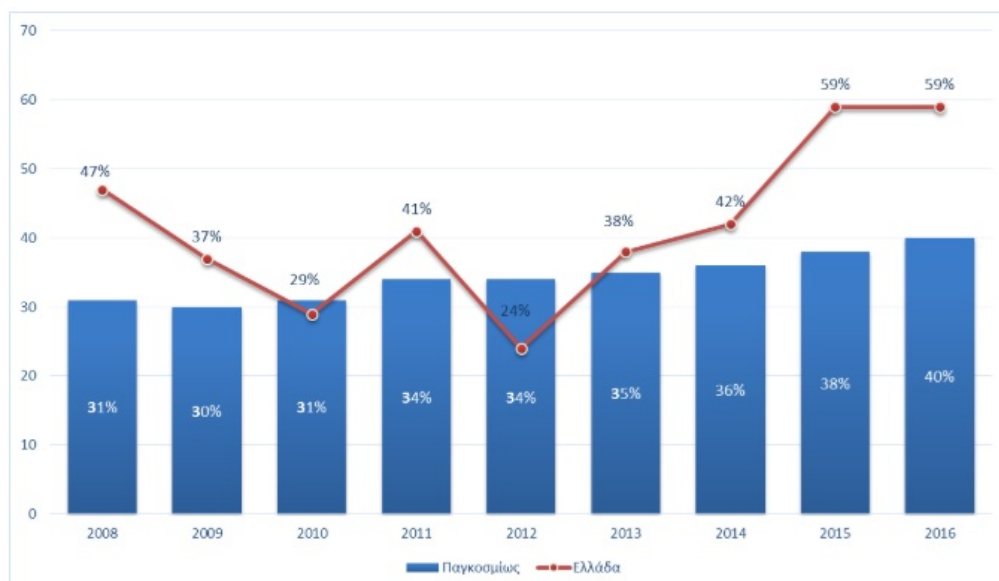


Figure 3: Σύγκριση έλλειψης ταλέντων σε Ελλάδα και παγκοσμίως, 2008-2016 (Πηγή: ManpowerGroup)

Για την αντιμετώπιση της έλλειψης ταλέντου οι εργοδότες ως κύρια στρατηγική παρέχουν προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης στο ήδη υπάρχον προσωπικό, μέσα από τα οποία στοχεύουν στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και στην εξέλιξη των ικανοτήτων τους. Αυτό δείχνει και η έρευνα της ManpowerGroup για το 2016, σύμφωνα με την οποία το 70% των εργοδοτών στην Ελλάδα εφαρμόζει

προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης στο υπάρχον προσωπικό. Αυτή η προσέγγιση εμφανίζεται πρώτη στη σειρά των στρατηγικών και σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς το 53% των εργοδοτών αναζητά τρόπους ανάπτυξης των δεξιοτήτων του υπάρχοντος εργατικού δυναμικού. Δεύτερη στρατηγική για το 47% των Ελλήνων εργοδοτών αποτελεί η αναζήτηση ταλέντων εκτός της «παραδοσιακής δεξαμενής», ενώ τρίτη σε σειρά με ποσοστό 42% είναι η υιοθέτηση εναλλακτικών στρατηγικών πρόσληψης.

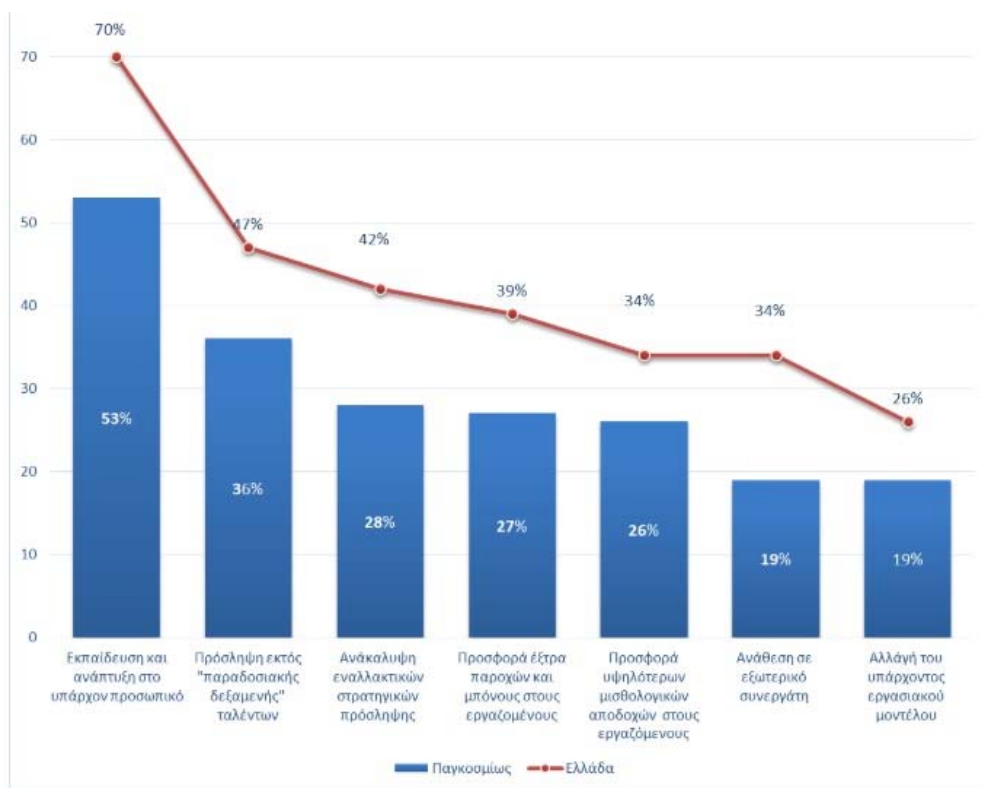


Figure 4: Στρατηγικές αντιμετώπισης ταλέντου σε Ελλάδα και παγκοσμίως, 2016 (Πηγή: ManpowerGroup)

Σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον που αλλάζει συνεχώς, ο συνδυασμός της εκπαίδευσης του προσωπικού και της αναζήτησης επαγγελματιών παρέχοντας ευκαιρίες καριέρας συμβάλλουν ουσιαστικά στην αντιμετώπιση της έλλειψης ταλέντου σε νέους και σε ώριμους ηλικιακά επαγγελματίες (Φανή Κλειδά, 2016).

Το ίδιο έδειξε και η έρευνα της Randstand που διεξήχθη το 2016 σε ελληνικές εταιρείες. Διαπιστώθηκε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εταιρειών ενδιαφέρεται και εστιάζει στην αντιμετώπιση της έλλειψης των δεξιοτήτων μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα, βελτίωση των μισθών και των πακέτων παροχών αλλά και μέσω της εξωτερικής ανάθεσης των επιχειρησιακών λειτουργιών (outsourcing)

Μέτρα αντιμετώπισης της έλλειψης δεξιοτήτων	2016	2015
Εκπαίδευση και συμμετοχή σε διδακτικά προγράμματα	58,8%	68,8%
Βελτίωση μισθού/πακέτου παροχών για τη διατήρηση και προσέλκυση ταλέντων	21,8%	32,8%
Εξωτερική ανάθεση (outsourc) επιχειρησιακών λειτουργιών	16,2%	18,8%
Αύξηση εξωτερικών εργολάβων	12,4%	18,8%
Πρόσληψη ταλαντούχων στελεχών από άλλες χώρες	10,3%	17,2%
Προσφορά περισσότερων επιλογών για ευέλικτη εργασία	10,0%	17,2%
Πρόσληψη περισσότερων υπαλλήλων μερικής απασχόλησης	6,2%	6,3%
Η εταιρεία δεν αντιμετωπίζει έλλειψη δεξιοτήτων	15,0%	-
Άλλο	6,2%	12,5%

Figure 5: Μέτρα αντιμετώπισης έλλειψης δεξιοτήτων σε ελληνικές εταιρείες (Πηγή: Randstand 2016)

2.8 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ ΚΑΙ ΧΡΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

Η ολοκληρωμένη διαχείριση των ταλέντων περιγράφει το πεδίο διαχείρισης ταλέντων που τους επιτρέπει να προσελκύουν και να αναπτύσσουν τα κατάλληλα ταλέντα για την επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων. Σύμφωνα με τον Marants (2012) το ταλέντο του οργανισμού είναι οι ίδιοι οι άνθρωποι. Η γνώση και οι βέλτιστες πρακτικές αποτελούν για τους ανθρώπους το οξυγόνο. Η εταιρεία όσον αφορά το πνευματικό αυτό κεφάλαιο, βρίσκεται σε μια συνεχιζόμενη ανησυχία σχετικά με την ανάπτυξη των ανθρώπων, την επιβράβευση και την μείωση του turn over ώστε να εξαλειφθεί ο ανταγωνισμός.

Σε αυτήν τη διαδικασία προσδίδει πλεονέκτημα η χρήση διαδικασιών μέσω τεχνολογικών προγραμμάτων. Στα τέλη της δεκαετίας του 1980 δημιουργήθηκε η ανάπτυξη ενός τμήματος προσωπικού που αφορούσε αποκλειστικά το ανθρώπινο κεφάλαιο. Ο «ανθρώπινος πόρος» έγινε ένα πιο αναγνωρισμένο επάγγελμα. Τη δεκαετία του 1990 γεννήθηκε η διαχείριση των ταλέντων με έμφαση στην καθιέρωση στόχων των ανθρώπινων πόρων και στόχων του οργανισμού. Σύντομα αναπτύχθηκε και η έννοια της τεχνολογικής διαχείρισης των ταλέντων που αντικείμενο είχε την προσέλκυση, την διατήρηση και την υποστήριξη των κορυφαίων ταλέντων του οργανισμού.

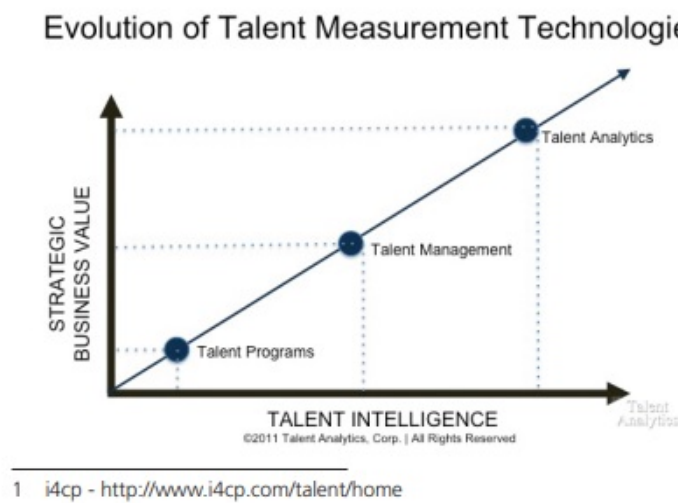


Figure 6: Μέτρηση ταλέντου με χρήση τεχνολογίας (Πηγή: Marants 2012, HR.com)

Η μέτρηση της νοημοσύνης στην διαχείριση των ταλέντων (Talent Intelligence) είναι δύσκολη και αποτελεί πρόκληση. Πολλές οργανώσεις επιχειρούν να τη μετρήσουν ποσοτικά. Κάθε καλή επιχειρηματική στρατηγική πρέπει να περιλαμβάνει πεδίο εφαρμογής και μεθοδολογία για την ανάπτυξη των ικανοτήτων της ομάδας. Για να συμβεί αυτό, οι managers πρώτης γραμμής θα πρέπει να διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες αξιολόγησης των υπαλλήλων τους.

Σε μελέτες περιπτώσεων εταιρειών οι οποίες επικεντρώνονται στην ανάπτυξη και την αλληλουχία των διαδικασιών του ταλέντου, τα ολοκληρωμένα σχέδια μέτρησης και παρακολούθησης του ταλέντου περιλαμβάνουν:

- Έξυπνες πηγές ταλέντων και ενσωμάτωσης
- Ανταγωνιστικά συστήματα αμοιβών που αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν
- Συστήματα και διαδικασίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης
- Συστήματα διαχείρισης της απόδοσης σε σχέση με τις αμοιβές
- Προγράμματα διατήρησης

Τέτοια συστήματα είναι πολύπλοκα και ακριβά, η ωφέλεια που παράγεται όμως για τους οργανισμούς είναι εξαιρετική. Τα συστήματα διαχείρισης ταλέντων σε συνδυασμό με τα συστήματα πληροφοριών ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να καταγράψουν τα αυξανόμενα επίπεδα ικανότητας στους οργανισμούς οδηγώντας έτσι τους οργανωτικούς επιχειρηματικούς στόχους προς τη σωστή κατεύθυνση.

Το Talent Intelligence είναι ένα αναπτυσσόμενο υποσύνολο της ολοκληρωμένης διαχείρισης ταλέντων, το οποίο εξετάζει τον αγωγό πρόσληψης, αμοιβών, μάθησης, απόδοσης ως μέσο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Marants, 2012).

Σύμφωνα με την κοινότητα HR.com σε έρευνα που ολοκληρώθηκε τον Ιανουάριο του 2012, στόχος της οποίας ήταν η συλλογή πληροφοριών σχετικά με την προσέγγιση στη διαχείριση των ταλέντων και την ωριμότητα σε χρήση της τεχνολογίας σε έναν οργανισμό, τα αποτελέσματα παρουσιάζουν κατά πόσο χρησιμοποιείται η τεχνολογία στις διάφορες λειτουργίες του Talent Management.

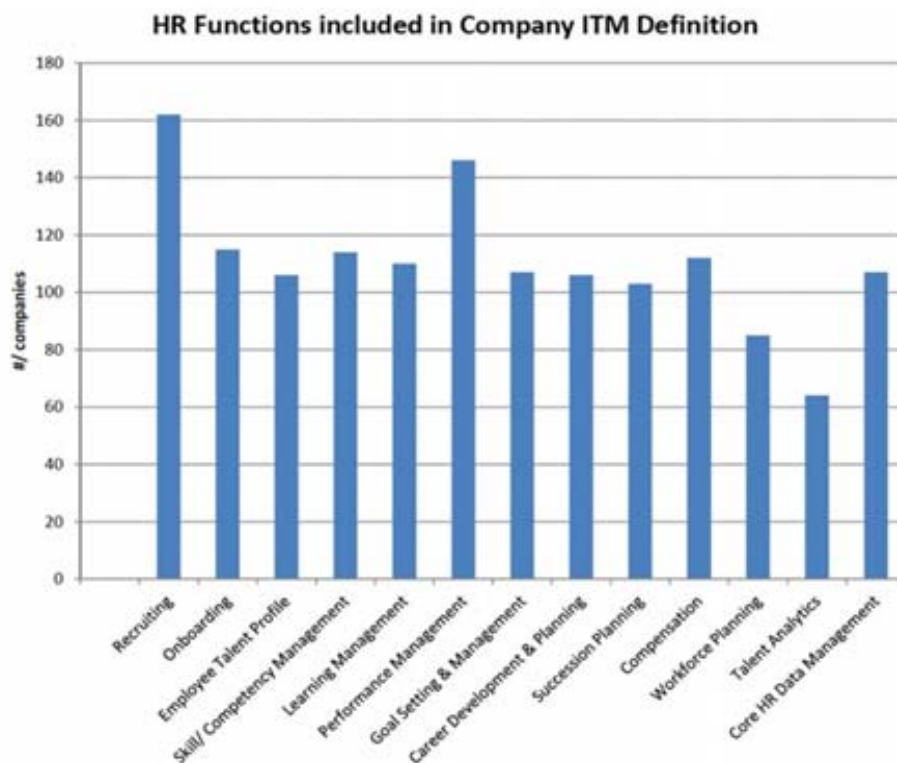


Figure 7: Χρήση της τεχνολογίας στην διαχείριση των ταλέντων (Πηγή: Marantz 2012, HR.com)

2.9 ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ TALENT MANAGEMENT

Σύμφωνα με έρευνα της ManpowerGroup (2017), βασικά οφέλη του Talent Management είναι η ανάπτυξη ευελιξίας του εργατικού δυναμικού, η ικανότητα αντιμετώπισης των ελλείψεων δεξιοτήτων, η δέσμευση και η πιστότητα των ατόμων στον οργανισμό, η πλήρη και ενημερωμένη εικόνα του εργατικού δυναμικού για απόκτηση, ανάπτυξη και διατήρηση των ταλέντων, η παρακίνησή του εργατικού δυναμικού, η ισχυρότερη σύνδεση των στρατηγικών των επιχειρήσεων και των διαδικασιών στρατολόγησης.

Η έρευνα έδειξε ότι το 53% των ερωτηθέντων ανέφεραν πως ένα από τα κορυφαία οφέλη της υιοθέτησης μιας προσέγγισης Talent Management είναι η μεγαλύτερη ευελιξία του ανθρώπινου

δυναμικού. Το 40% των ερωτηθέντων ανέφεραν ως ένα από τα τρία σημαντικότερα οφέλη, την αντιμετώπιση ελλείψεων δεξιοτήτων. Έρευνα της ManpowerGroup διαπίστωσε πως το 40% των εργοδοτών παγκοσμίως αντιμετωπίζουν πρόβλημα με την κάλυψη θέσεων. Το τρίτο κατά σειρά όφελος με 36% των ερωτηθέντων είναι η παρακίνηση του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού. Μόνο το 35% αναφέρθηκε και επέλεξε ως σημαντικό όφελος την ικανότητα ενημέρωσης και επιλογών σχετικά με την απόκτηση, την ανάπτυξη και την διατήρηση των ταλέντων.

2.10 ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΑΛΕΝΤΩΝ

Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι με υψηλές δυνατότητες (high potentials) έχουν μεγάλες φιλοδοξίες και επιθυμούν να αφήνουν το στίγμα τους μέσα στον οργανισμό όπου εργάζονται. Επιδιώκουν τους μεγάλους συλλογικούς στόχους ενώ ταυτόχρονα επιδεικνύουν ταπεινοφροσύνη. Στοχεύουν συνεχώς στη βελτίωση όλων των δραστηριοτήτων τους. Τα κορυφαία ταλέντα επιθυμούν να βρίσκονται σε ένα περιβάλλον γεμάτο ευκαιρίες, κινητοποιημένοι στο να αναλαμβάνουν προκλήσεις. Εάν βρίσκονται σε περιβάλλον μπλοκαρισμένο όπου θα πρέπει να περιμένουν τις ευκαιρίες να γίνουν διαθέσιμες, τότε σύντομα θα αναζητήσουν αλλού ευκαιρίες. Η πίστη και η δέσμευσή τους αυξάνεται σε συνθήκες που τους επιτρέπουν να εξελίσσονται και να μαθαίνουν (Roger L. Martin, 2017).

Σύμφωνα με τον Araoz (2014), το πρώτο βήμα για καλύτερη πρόσληψη είναι η πρόσληψη των σωστών ατόμων. Για αυτό έχουν αναπτυχθεί δείκτες με τους οποίους μπορούν να μετρηθούν οι δυνατότητες (potential) των υποψηφίων. Η έρευνα έδειξε ότι το 80% των συμμετεχόντων δεν χρησιμοποιούν εξειδικευμένο και αξιόπιστο πρόγραμμα αξιολόγησης του δυναμικού των υποψηφίων.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που συλλέχθηκαν και αξιολογήθηκαν σχετικά με τη σταδιοδρομία χιλιάδων στελεχών στο Egon Zehnder ανέπτυξαν και χρησιμοποίησαν ένα μοντέλο που μπορεί να προβλέψει με ακρίβεια έως και 85%. Το μοντέλο εισάγει 4 δείκτες που αντικατοπτρίζουν τα χαρακτηριστικά των ατόμων με υψηλές δυνατότητες (high performers):

- Περιέργεια (Curiosity). Η τάση να γνωρίζει νέα πράγματα, να εξελίσσεται και να μαθαίνει
- Διορατικότητα (Insight). Να μπορεί να προβλέπει καταστάσεις μέσω τις συλλογής δεδομένων και τη δημιουργία αντίληψης
- Δέσμευση (Engagement). Η ικανότητα διαχείρισης του συναισθήματος και της λογικής, επικοινωνία με το παρακινητικό όραμα των ανθρώπων
- Αποφασιστικότητα (Determination). Η αντίληψη που αποτελεί το μέσο για την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων και την επίτευξη στόχων κάτω από αντιξοότητες (Fernandez–Araoz, 2014).

Σύμφωνα με την Αναγνωστοπούλου (2018) η αποτελεσματικότητα μπορεί να μετρηθεί με δείκτες που αντικατοπτρίζουν το μέγεθος της αλλαγής μετά την εφαρμογή της διαδικασίας. Τέτοιοι δείκτες μπορεί να είναι σχετικοί με τους στόχους που έχουν από την αρχή καθοριστεί, όπως αύξηση των εταιρικών εσόδων, αύξηση της παραγωγικότητας, βελτίωση της απόδοσης, αυξημένα εισοδήματα, μπορεί να αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό και να είναι σχετικοί με αλλαγές συμπεριφοράς, ενσυναίσθηση και συναισθηματική νοημοσύνη του ατόμου. Τέτοιοι δείκτες μέτρησης του Talent Management στις επιχειρήσεις μετρούνται σε ποσοστό ή ποσοστιαίες μεταβολές και είναι οι παρακάτω :

- Κινητικότητα ταλέντων
- Turnover ταλέντων
- Κατανομή ταλέντων
- Ταλέντο υψηλού δυναμικού
- Κόστος ανά πρόσληψης
- Χρόνος για πρόσληψη
- Χρόνος μέχρι την πλήρη παραγωγικότητα
- Έξοδα κατάρτισης
- Συνεντεύξεις αποχωρήσεων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 «COACHING»

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ COACHING

Μία από τις πρακτικές του Talent Management είναι το Coaching. Μέσα από το Coaching οι οργανισμοί επιδιώκουν να αναπτύξουν τους εργαζομένους ώστε να υλοποιούνται οι εταιρικοί στόχοι. Η βελτίωση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων, η γνώση σε τεχνικά θέματα του αντικειμένου εργασίας, η αφύπνιση της συνεργασίας και της ομαδικότητας, η βελτίωση της επικοινωνίας, είναι μερικοί από τους βασικούς στόχους που οι οργανισμοί επιθυμούν ως αποτελέσματα της διαδικασίας του Coaching.

Το Coaching στηρίζεται στις αρχές της θετικής ψυχολογίας και της μάθησης. Υποστηρίζεται πως έχει ρίζες από την αρχαία Ελλάδα και τη μαιευτική μέθοδο του Σωκράτη (Βλαχάκη, 2018). Αποτελεί την ικανότητα “κλειδί” για κάθε manager τόσο για την απόδοση των ανθρώπων όσο και για τη συνεχιζόμενη ανάπτυξη και είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο επιρροής για όλους (Starr, 2008).

Είναι επιτακτική η ανάγκη για τους οργανισμούς να επενδύουν και να χτίζουν ηγέτες όσο και να βρίσκουν ηγέτες εξωτερικά. Σε έναν οργανισμό ποτέ δεν είναι αρκετοί οι κορυφαίοι σε ποιότητα ηγέτες. Συνήθως οι οργανισμοί προτιμούν να επενδύουν στην πρόσληψη εξωτερικά, πάρα στην ανάπτυξη των εργαζομένων εσωτερικά καθώς θεωρούν ότι είναι μια δαπανηρή διαδικασία. Ακόμη όμως και αν δεν υπάρχει ένα πρόγραμμα ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων, το κόστος υπάρχει μέσα από την χαμηλή παραγωγικότητα, το ανεπιθύμητο turnover των εργαζομένων, τις αποτυχημένες πρωτοβουλίες και τις κακές αποφάσεις (Finney & Mathison, 2007).

3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ COACHING

Το Coaching είναι η ικανότητα να λειτουργούν τα άτομα με κινητήρια δύναμη και ευχαρίστηση. Είναι η βοήθεια στους ανθρώπους να μπορούν να βγαίνουν από ζώνη άνεσής τους και να αναλαμβάνουν δράση απελευθερώνοντας το δυναμικό τους και εστιάζοντας στην απόδοση. Το Coaching δεν είναι να

λέμε στους άλλους τί να κάνουν και πώς να το κάνουν, αλλά να τους βοηθήσουμε να μαθαίνουν, να αναπτύσσουν οι ίδιοι τον κατάλληλο τρόπο σκέψης που θα τους ωθεί κάθε φορά σοφά στην επίλυση των προβλημάτων (Somers, 2007).

Σύμφωνα με τον Bluckert (2008), το Coaching είναι η διευκόλυνση της μάθησης και της ανάπτυξης με σκοπό τη βελτίωση των επιδόσεων και την ενίσχυση της αποτελεσματικής δράσης, της επίτευξης στόχων και της προσωπικής ικανοποίησης. Ασχολείται πάντοτε με την ανάπτυξη και την αλλαγή είτε πρόκειται για προοπτική είτε στάση ή συμπεριφορά.

3.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ COACHING

Το Coaching εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς όταν επιθυμείται να μετατραπεί το δυναμικό των ανθρώπων της, σε όσο το δυνατόν υψηλότερη απόδοση. Στο χώρο εργασίας αυτό συνεπάγεται αύξηση των εσόδων (πωλήσεις), εξαιρετικές υπηρεσίες, μείωση του κόστους, αύξηση ή διατήρηση της ποιότητας, μείωση του χρόνου παραγωγής κτλ. (Somers, 2007).

Πεδία εφαρμογής του Coaching είναι τομείς όπως οι πωλήσεις, οι παρουσιάσεις, η προσωπική οργάνωση, η ανασκόπηση της απόδοσης, η εξέλιξη της καριέρας. Ασκείται από επαγγελματίες καθοδηγητές ή συμβούλους επιχειρήσεων, εκπαιδευτές και επαγγελματίες ομιλητές, εσωτερικούς καθοδηγητές, διευθυντές και εκτελεστικά στελέχη (leaders) (Fairley & Zipp, 2008).

Σύμφωνα με το American Management Association, όπως τονίζεται στο περιοδικό Entrepreneur οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το Coaching, έχουν αναφέρει ισχυρότερες επιδόσεις στην αγορά. Ειδικότερα, σε παγκόσμια έρευνα της PriceWaterhouseCoopers και του Association Resource Center κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η μέση απόδοση επένδυσης (ROI) για τις εταιρείες που επενδύουν στο Coaching είναι 7 φορές υψηλότερη από την αρχική επένδυση. Χαρακτηριστικά, το ¼ των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν ROI 10 με 49 της αρχικής επένδυσης. Ταυτόχρονα, είναι

αξιοσημείωτο ότι το 40% των εταιρειών που είναι στη λίστα Fortune 500 συνεργάζονται με executive coaches, σύμφωνα με τη συμβουλευτική εταιρεία Hay Group (Βλαχάκη, 2018).

3.4 ΣΤΟΧΟΣ ΤΟΥ COACHING

Η επιτυχία μιας επιχείρησης σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από τα αποτελέσματα των ανθρώπων της. Ο άνθρωπος είναι το σημαντικότερο στοιχείο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και το Coaching αποτελεί μια τεράστια ευκαιρία για την ανάπτυξη τους. Ο στόχος του Coaching είναι να αυξήσει την απόδοση των ατόμων. Δεν είναι πλέον αρκετό για τις επιχειρήσεις να έχουν ταλαντούχους ανθρώπους αλλά πρέπει να είναι ικανοί να αναπτύσσουν το ταλέντο και τα αποτελέσματα τους (Starr, 2008). Το Coaching επικεντρώνεται στο ξεκλείδωμα των δυνατοτήτων ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να μεγιστοποιήσει τις επιδόσεις του και να αναπτύσσει τις δεξιότητές του (Gallwey, 1986).

Σύμφωνα με τον Somers (2007), μέσω του Coaching μπορούν να συμβούν εκπληκτικά πράγματα. Οι άνθρωποι μπορούν να αλλάζουν και τα πράγματα να εξελίσσονται με ρυθμό. Η απάθεια και η αναβλητικότητα εξαφανίζεται και αντικαθίστανται με ενέργεια και ενθουσιασμό. Οι άνθρωποι εκτελούν με συνέπεια, προσεγγίζουν την κορυφή των δυνατοτήτων τους και πετυχαίνουν απίστευτα αποτελέσματα. Αυτό σημαίνει για τους οργανισμούς πως σπαταλώντας λιγότερους πόρους μπορούν να παράγουν περισσότερα έσοδα. Το Coaching αποτελεί συστηματική διαδικασία προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα μεταξύ δύο ανθρώπων. Στόχος είναι να ανακαλυφθούν και να αναπτυχθούν ικανότητες, ώστε να βελτιωθεί η απόδοση (Βλαχάκη Ν. 2018).

3.5 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ COACHING

Σύμφωνα με τις Beevers & Rea (2013) το Coaching διακρίνεται σε 5 τύπους ο καθένας από τους οποίους έχει τους δικούς του κώδικες, δικές τους δομές και πρακτικές. Αυτές οι κατηγορίες του Coaching είναι οι εξής :

Sports Coaching : ο όρος του Coaching προήλθε μέσα από τον αθλητισμό, όπου ο αθλητής για να αναπτύξει τις ικανότητές του χρειάζεται τη βοήθεια του Coach, αξιοποιώντας τις τεχνικές και το εύρος των ικανοτήτων του.

Workplace Coaching / Performance Coaching : Δίνεται έμφαση στην ανάπτυξη της επίδοσης στην εργασία. Πραγματοποιείται μεταξύ του προσωπικού, των συναδέλφων και των managers. Αυτός που έχει τον ρόλο του Coach έχει εξειδικευμένη γνώση της εργασίας και χρησιμοποιεί αυτή την τεχνογνωσία για να συμβουλευεί τον συνάδελφό του.

Executive Coaching : Παρέχεται από εξωτερικούς επαγγελματίες Coaches σε υψηλά στελέχη, διευθυντές. Οι εξωτερικοί Coaches δεν είναι συνήθως ειδικοί όσον αφορά την τεχνογνωσία της εργασίας του οργανισμού, και γι' αυτό ακολουθούν non – directive προσέγγιση.

Career Coaching : Πραγματοποιείται σε περιπτώσεις όπου πελάτες επιθυμούν να βελτιώσουν την εργασιακή τους ικανοποίηση ή εάν επιθυμούν να αλλάξουν την καριέρα τους, αναλαμβάνουν οι καθοδηγητές καριέρας. Θα τους βοηθήσουν να ανακαλύψουν και να προσδιορίσουν τις ικανότητες τους, ώστε να τους προετοιμάσουν για τη διαδικασία εύρεσης νέας εργασίας.

Life Coaching : Στόχος είναι ο καθορισμός στόχων και η διατήρηση των κινήτρων για την επίτευξη τους. Παρέχεται από freelance Coaches με συμφωνημένη αμοιβή.

Σύμφωνα με τον Forsyth (2008) μέσα στους οργανισμούς υπάρχουν δύο κατηγορίες ανθρώπων στους οποίους γίνεται το Coaching. Η 1^η περίπτωση αφορά τα νέα άτομα και η 2^η τα ήδη υπάρχοντα άτομα στον οργανισμό. Στην 1^η κατηγορία, εάν η πρόσληψη είναι εσωτερική η ενημέρωση μπορεί να είναι λιγότερο απαραίτητη, όμως η γνώση και η δεξιότητα που απαιτείται σε άλλο τμήμα δεν εμφανίζεται

αυτόματα. Σε περίπτωση εξωτερικής πρόσληψης οι άνθρωποι μπορεί να έχουν την ικανότητα, όμως πιθανόν να χρειάζεται κάποια προσαρμογή των ικανοτήτων. Εδώ, το Coaching βοηθάει να δημιουργηθούν δεξιότητες σε σωστή βάση, να αναπτυχθούν καλές εργασιακές συνήθειες, να δημιουργηθούν στάσεις και κατανόηση των αναγκών και όσων πρέπει να γίνουν και να αναπτυχθεί γρήγορα αυτοπεποίθηση καθώς αυτή επιδρά άμεσα στην ικανότητά τους να δουλεύουν αποδοτικά. Στην περίπτωση των ήδη εργαζομένων, ακόμη και εάν η απόδοση είναι αρκετά καλή, υπάρχει πάντοτε η ανάγκη ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων και ο συντονισμός τους με τις ήδη υπάρχουσες, αλλά και η συνεχής βελτίωση τους.

3.6 ΣΧΕΣΗ COACH ΚΑΙ COACHEE

Το Coaching ή καθοδήγηση αποτελεί μια σειρά συζητήσεων μεταξύ προσώπων (Starr, 2008). Ο πρώτος ονομάζεται “coach” και ο δεύτερος “coachee”. Η ωφέλεια που παράγεται μέσα από αυτή τη διαδικασία οδηγεί σε πρόοδο του coachee, σε ανάπτυξη των ικανοτήτων και σε αύξηση της απόδοσής του (Βλαχάκη, 2018). Κάποιο από τα πρόσωπα είναι ο Coach ο οποίος προάγει τις συζητήσεις. Στο χώρο εργασίας συνήθως ο coach είναι ο manager και ο coachee είναι ο εργαζόμενος. Ο coach στοχεύει να βοηθήσει τον coachee να μάθει από την εργασία του και να προωθήσει την ανάπτυξή του (Hunt & Weintraub, 2002). Η διδασκαλία είναι διαφορετική μέθοδος από την διαχείριση των ατόμων. Χρησιμοποιώντας ερωτήσεις προς τα άτομα μέσα από τις καταστάσεις που αντιμετωπίζουν, μαθαίνουν να σκέφτονται και να ανακαλύπτουν τις απαντήσεις (Jekiel, 2011).

Οι συζητήσεις μπορούν να συμβαίνουν σε διαφορετικούς περιβάλλοντες χώρους. Οι managers που χρησιμοποιούν το Coaching μαθαίνουν να ακούν προσεκτικά τους ανθρώπους, κάνουν περισσότερες ερωτήσεις και ενθαρρύνουν τους άλλους να σκέφτονται και να ενεργούν για τον εαυτό τους. Βοηθούν τα άτομα να διατηρούν την απόδοσή τους σε υψηλά επίπεδα κάθε στιγμή υποστηρίζοντας στην προσπάθειά τους να αναπτύξουν ικανότητες και δεξιότητες οι οποίες θα τους αναδείξουν (Starr, 2008). Το Coaching μπορεί να δημιουργήσει στενές σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων και managers αλλά δεν είναι απαραίτητο να υπάρχει συναισθηματικό δέσιμο για να είναι αποτελεσματικό (Murray, 2001). Η σχέση

του coach και του coachee για να είναι αποδοτική πρέπει να μην διακατέχεται από αλαζονεία, έλλειψη ενδιαφέροντος του coachee για όσα μπορεί ο coach να του διδάξει, ο coachee να μην επιβαρύνεται με υπερβολικό άγχος και έλλειψη αυτοεκτίμησης ή προσωπικής αντοχής. Εξίσου σημαντικό είναι να υπάρχει αντιστοιχία του σταδίου σταδιοδρομίας και των αναγκών του coachee με τις ανάγκες και τη σταδιοδρομία του coach (Hunt & Weintraub, 2002).

3.7 ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ COACHING

3.7.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ

Σύμφωνα με τον Harrison (2000) οι άνθρωποι του οργανισμού μέσα από τη διαδικασία αυτή, δέχονται βοήθεια στο να αποκτούν την ικανότητα που καλλιεργείται, συμβάλλει στην ενίσχυση των δεξιοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων, τονώνει και υποστηρίζει τη συνεχή ατομική τους ανάπτυξη. Ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι αυξάνουν τη δέσμευση τους με τον οργανισμό. Επίσης, βελτιώνουν την απόδοση τους, την ποιότητα της εργασίας τους και την ικανοποίηση του πελάτη. Όλα αυτά έχουν ως απόρροια των πραγμάτων την πρόοδο του οργανισμού.

3.7.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑΣ

Οι εκπαιδευόμενοι όταν επεξεργάζονται τα δεδομένα για τον εαυτό τους, είναι περισσότερο δεσμευμένοι και αφοσιωμένοι στην λύση. Σε περίπτωση που πούμε σε κάποιον να κάνει κάτι και αυτό δεν λειτουργήσει, τότε πιθανώς να αισθάνεται λιγότερο υπεύθυνος για την αποτυχία. Στόχος λοιπόν δεν είναι να υποδεικνύουμε με συμβουλές τα άτομα αλλά, να τους ενθαρρύνουμε να αναπτύσσουν κριτική σκέψη και να μαθαίνουν να παίρνουν πρωτοβουλίες.

3.7.3 ΑΝΑΛΗΨΗ ΔΡΑΣΗΣ

Από το γεγονός ότι τα άτομα μαθαίνουν να αποφασίζουν για τον εαυτό τους και αναπτύσσουν υπευθυνότητα για τα θέματα που διαχειρίζονται αποκτούν την ικανότητα να αναλαμβάνουν δράση. Εντοπίζουν και περιορίζουν την αναβλητικότητα και ενδυναμώνουν την αποφασιστικότητά τους.

3.7.4 ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ ΚΑΙ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ

Όπως αναφέραμε και παραπάνω η διαδικασία του Coaching βοηθάει τα άτομα να αναπτύξουν κριτική σκέψη, όχι απλά να δέχονται συμβουλές και συστάσεις αλλά να αναλαμβάνουν δράση παίρνοντας πρωτοβουλίες. Εγκαθιστούν τα δικά τους φίλτρα σε γεγονότα τα οποία χρήζουν διαχείριση, σκέφτονται με σοφία, αναλύουν, παίρνουν πρωτοβουλίες για επίλυση των προβλημάτων.

3.7.5 ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΓΝΩΣΙΑ

Μέσα τη διαδικασία του Coaching τα άτομα εντοπίζουν τα ελαττώματά τους, στρέφονται σε τρόπους με τους οποίους θα εξελιχθούν τόσο ως προσωπικότητες όσο και ως επαγγελματίες. Μπαίνουν σε διαδικασία να αναγνωρίζουν τον ίδιο τους τον εαυτό, εξελίσσουν και αναδεικνύουν τα προτερήματά τους. Γίνεται δηλαδή μια αυτογνωσία. Εστιάζουν σε θετικό τρόπο σκέψης και τονώνουν τη δημιουργικότητά τους. Το αποτέλεσμα είναι η ανάδυση της αυτοπεποίθησης, η εξάλειψη των φόβων και τελικά η δράση.

Τα στελέχη ως ηγέτες πρέπει να γνωρίζουν τις ανάγκες για αυτοπεποίθηση των ανθρώπων και να εργάζονται ώστε να αποτρέπουν αρνητικές συνέπειες. Αυτοί οι ηγέτες προστατεύουν τις σχέσεις και δίνοντας έμφαση στην ομάδα (Jekiel, 2011).

3.7.6 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΩΝ

Το άτομο κινητοποιείται να θέτει και να πετυχαίνει συγκεκριμένους στόχους. Κατά τη διαδικασία του Coaching δίνεται η ευκαιρία να εξετάζει την πρόοδό του, επανεξετάζει τις αποτυχίες και τα εμπόδια. Αυτό τον οδηγεί να προσδιορίσει εκ νέου τους τρόπους με τους οποίους θα φτάσει στο επιθυμητό

αποτέλεσμα και ως συνέπεια το άτομο παρακινείται και μαθαίνει τρόπους με τους οποίους μπορεί να επιτύχει τους στόχους.

3.7.7 ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Ως αποτέλεσμα όλων των παραπάνω είναι οι άνθρωποι να εργάζονται πιο έξυπνα, στοχευμένα με αποτέλεσμα να αυξάνεται η απόδοση τους, η αποτελεσματικότητα, παραγωγικότητα αλλά και η ίδια τους η φήμη (Λουκ & Ιμπάρα,2004).

3.8 ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ COACH

Ο coach απαιτείται να έχει κάποιες ιδιαίτερες ικανότητες, όπως πολύ καλή γνώση του αντικειμένου, γνώση των εταιρικών στόχων, επικοινωνιακές δεξιότητες. Να ενθαρρύνει, να είναι ευθύς και ταυτόχρονα ευγενικός, να αναγνωρίζει τα συναισθήματα και να απορροφά το άγχος (Solomon, 2016). Σημαντικές ικανότητες επίσης, αποτελούν η ικανότητα να δημιουργεί και να χτίζει συμπάθεια και αρμονικές σχέσεις, να ακούει προσεκτικά (active listening), να κάνει στοχευμένες ερωτήσεις (effective questioning) και να δίνει εποικοδομητικό feedback (constructive feedback) (Starr, 2008).

3.8.1 ΣΧΕΣΗ ΣΥΜΠΑΘΕΙΑΣ

Μια βασική ικανότητα είναι η ανάπτυξη συμπάθειας του Coach με τον Coachee κατά την μεταξύ τους επικοινωνία. Η δημιουργία αρμονικής επικοινωνίας οδηγεί σε συμπάθεια και αυξάνει την εμπιστοσύνη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αναπτύσσεται ζεστασιά, άνεση και ομοιότητα. Η συμπάθεια επιδρά και στους δύο, αυξάνει την ποιότητα της σχέσης και της μεταξύ τους επικοινωνίας. Η συμπάθεια είναι σημαντική γιατί αυξάνει την επιρροή, δημιουργεί κλίμα ειλικρίνειας και βοηθάει τα άτομα να εκφράζονται φυσικά (Starr, 2008).

3.8.2 ΠΡΟΣΕΚΤΙΚΗ ΑΚΡΟΑΣΗ

Όταν οι άνθρωποι είναι πεπεισμένοι γι' αυτά τα οποία πιστεύουν, σταματούν να ακούν το συνομιλητή τους. Αυτό δημιουργεί πρόβλημα στην επικοινωνία, έλλειψη σεβασμού και απόσπαση της προσοχής (Λουκ & Ιμπάρα, 2004). Σημαντική ικανότητα των coach (managers) είναι να ακούνε προσεκτικά δείχνοντας σεβασμό με αμφίδρομη ανταλλαγή πληροφοριών, να είναι παρών χωρίς διακοπές και περισπασμούς (Solomon, 2016). Σύμφωνα με τον Zenger και τον Folkman (2015) σε παγκόσμια έρευνα που διεξήχθη, σχετικά με το πόσο καλά οι managers ακούνε την άποψη των ατόμων πριν δώσουν το feedback, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει αύξουσα θετική συσχέτιση με το πόσο active listening είναι οι managers και το πόσο αποτελεσματικό είναι το feedback που τελικά δίνουν στους εργαζομένους τους.

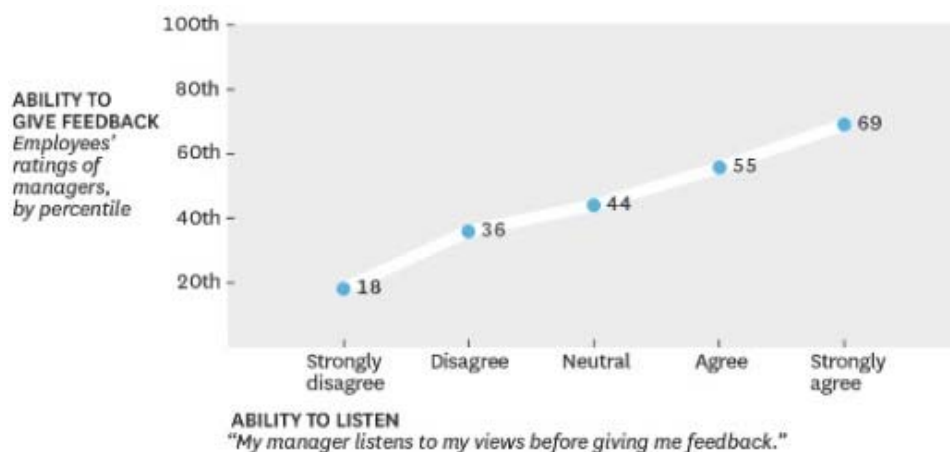


Figure 8: Αποτελεσματικό Feedback συναρτῆσει με το πόσο Active Listening είναι οι Managers (Πηγή: Zenger and Folkman 2015, HBR)

3.8.3 ΣΤΟΧΕΥΜΕΝΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Μέσα από τις ερωτήσεις ο Coach μπορεί να βοηθήσει τον Coachee να σκεφτεί λύσεις, ιδέες και τρόπους ώστε να ανταπεξέρχεται στις καταστάσεις και απλά να παίρνει έτοιμες τις λύσεις για τα προβλήματα από τον Coach. Σύμφωνα με τον Starr (2018) οι άνθρωποι που κάνουν ποιοτικές

ερωτήσεις παίρνουν και ποιοτικές απαντήσεις. Όταν οι άνθρωποι έχουν πολύ διαφορετικές απόψεις και η συμφωνία μοιάζει αδύνατη, τότε η ποιοτική ερώτηση είναι αυτή που μπορεί να αποκρυσταλλώσει την κατάσταση. Μια σωστά διατυπωμένη ερώτηση και στον σωστό χρόνο μπορεί να ξεκλειδώσει την κατάσταση και να δημιουργήσει στον Coachee διορατικότητα και έμπνευση.

3.8.4 ΕΠΙΚΟΛΟΜΗΤΙΚΗ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ

Το feedback είναι συμβουλές από τον manager προς τον εργαζόμενο που τον βοηθούν να αποδώσει καλύτερα και να οδηγηθεί στην επιτυχία. Θεωρείται σημαντική επιτυχία του coaching manager όταν επιτυγχάνεται η παροχή αποδοτικού feedback (Hunt & Weintraub, 2002). Το σωστό feedback μπορεί να προκαλέσει σημαντικά αποτελέσματα τόσο στα άτομα ξεχωριστά όσο και στην παραγωγικότητα αλλά και την σωστή λειτουργία της ομάδας. Αυξάνει την αποτελεσματικότητα και των ατόμων και την επικοινωνία μέσα στην ομάδα (Solomon, 2016). Δημιουργεί καλύτερη συνεργασία και αποτελεί βιώσιμη αλλαγή.

Οι managers πρέπει να εξηγούν με παραδείγματα και ιδέες πώς μπορούν να πετύχουν τις επιδόσεις που επιθυμούν, να τους βοηθούν να εξελιχθούν και να τους καθοδηγούν βάζοντας τον εαυτό τους στην ψυχοσύνθεση του παραλήπτη (Zenger & Folkman 2014). Ωστόσο, οι managers το θεωρούν ως το πιο δύσκολο κομμάτι της δουλειάς τους. Κατά τη διαδικασία του feedback οι managers και οι εργαζόμενοι έχουν άγχος και επιθυμούν η διαδικασία να τελειώσει όσο το δυνατόν γρηγορότερα ώστε να βγουν από τη δύσκολη θέση.

Σύμφωνα με τον Zenger και τον Folkman (2014), σε έρευνα που διεξήχθη σε 899 άτομα, το 49% από τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και το 51% από άλλες χώρες, με σημείο αναφοράς αν προτιμούν να λαμβάνουν θετικό feedback (επιβράβευση) ή αν επιθυμούν εποικοδομητικό (στοχευμένο) feedback, αλλά και ποιο από τα δύο προτιμούν να δίνουν τα στελέχη.

Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οριακά, τα στελέχη προτιμούν να δίνουν θετικό feedback ενώ κανείς δεν επιθυμεί να δίνει αρνητικό (εποικοδομητικό) feedback. Οι managers έχουν την τάση να το αποφεύγουν. Επίσης, η έρευνα έδειξε ότι 1 στους 3 προτιμούν την ανατροφοδότησή που θα τους βοηθήσει να βελτιωθούν στην καριέρα τους, παρά να λαμβάνουν επαίνους και θετικά σχόλια. Το

τελικό συμπέρασμα είναι πως κανείς δεν επιθυμεί να δίνει αρνητικό (επικοδομητικό) feedback αλλά όλοι επιθυμούν να το ακούν.

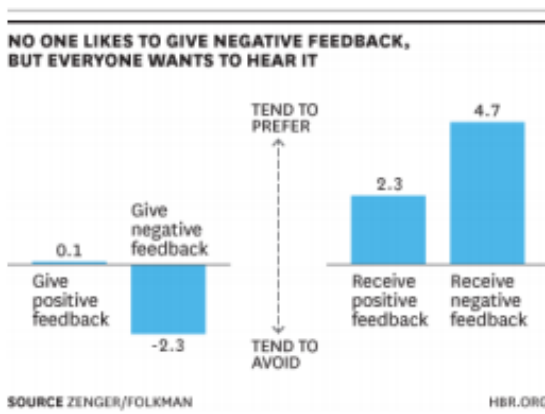


Figure 9: Η τάση του Feedback να το προτιμούν και να το αποφεύγουν (Πηγή: Zenger and Folkman 2015, HBR)

Η ικανότητα μεταφοράς feedback αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο των managers. Σύμφωνα με τον Solomon (2016), σε έρευνα που διεξήχθη σε 2058 ενηλίκους στις ΗΠΑ (616 ήταν managers και 1120 εργαζόμενοι) το 69% των managers αισθάνονται άβολα στην επικοινωνία τους με τους εργαζομένους. Το 37% των managers αισθάνονται άβολα κατά το άμεσο προς τους εργαζομένους feedback, έχοντας την σκέψη ότι πιθανώς να αντιδράσουν αρνητικά ή έχοντας τον φόβο ότι ίσως τους πληγώσουν και τους επηρεάσουν καταστροφικά. Το παράδοξο είναι πως οι άνθρωποι το επιθυμούν και ευδοκιμούν με το feedback.

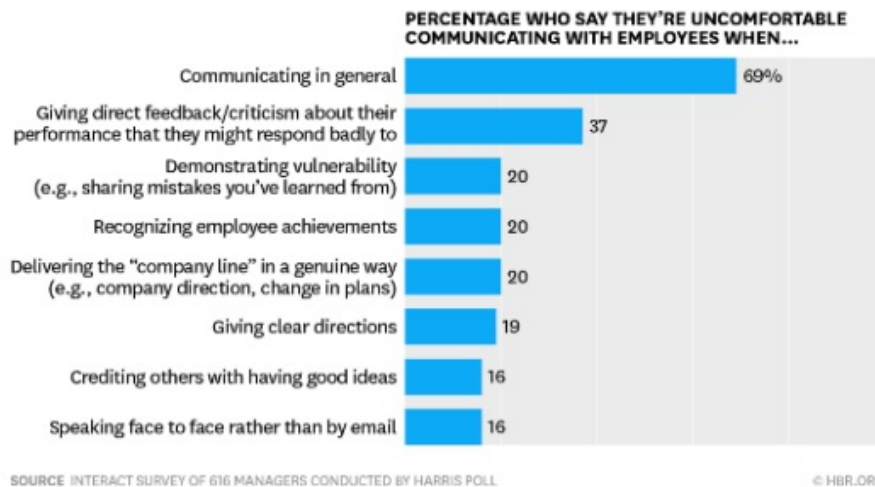


Figure 10: Οι Managers δεν νιώθουν άνετα όταν επικοινωνούν με τους υπαλλήλους (Πηγή: Zenger and Folkman 2015, HBR)

3.9 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Σύμφωνα με τους Mayer και Salovey (1997) “Συναισθηματική Νοημοσύνη” είναι η ικανότητα να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα, να έχουν κατανόηση, να έχουν πρόσβαση και να παράγουν συναισθήματα ώστε να βοηθούν τη σκέψη, να ρυθμίζουν τα συναισθήματα για συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη. Στο παρακάτω σχήμα δίνονται οι τέσσερις διακλαδώσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπου κάθε διακλάδωση περιγράφει ένα σύνολο δεξιοτήτων. Οι τέσσερις αυτές διακλαδώσεις είναι οι εξής:

- Διαχείριση των συναισθημάτων για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.
- Κατανόηση των συναισθημάτων, της συναισθηματικής γλώσσας και των σημάτων που μεταδίδονται από τα συναισθήματα.
- Διευκόλυνση της σκέψης μέσω χρήσης των συναισθημάτων.
- Αντίληψη με ακρίβεια των συναισθημάτων στον εαυτό του και σε άλλους.

The Four-Branch Model of Emotional Intelligence (Mayer & Salovey, 1997)

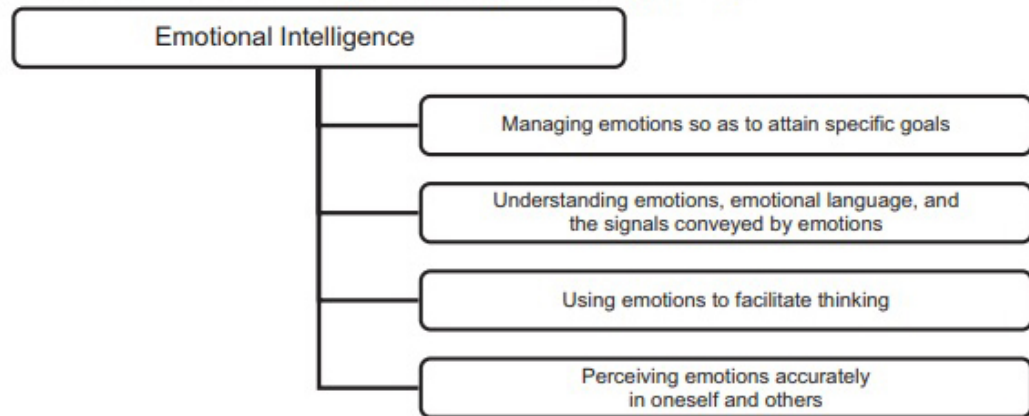


Figure 11: Οι τέσσερις διακλαδώσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Πηγή: Mayer, Salovey and Caruso 2008, American Psychologist)

3.10 ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ

Συνήθως, οι managers ελέγχουν τους ανθρώπους για να διασφαλίσουν ότι τα πράγματα γίνονται σωστά και αποτρέπουν τους ανθρώπους να κάνουν λάθος πράγματα. Αυτός ο έλεγχος όμως λειτουργεί αρνητικά στους ανθρώπους και τους αποτρέπει από το να απελευθερώσουν τα ταλέντα και τις δεξιότητές τους (Jekiel, 2011). Στόχος όμως είναι η διαρκής βελτίωση που αποτελεί σημαντικό στοιχείο της ποιότητας στους σύγχρονους επαγγελματικούς χώρους εργασίας.

Δημιουργώντας ένα περιβάλλον όπου οι άνθρωποι μαθαίνουν συνεχώς, τα αποτελέσματα αυξάνονται εκθετικά. Μέσω του Coaching το οποίο λαμβάνει υποστηρικτικό χαρακτήρα και βοηθάει τους ανθρώπους να ανακαλύπτουν τις δυνατότητές τους οι επιχειρήσεις επιδιώκουν τη συνεχή βελτίωση και εξέλιξη με στόχο να επιτυγχάνουν τους εταιρικούς και στρατηγικούς στόχους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 «MENTORING»

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ MENTORING

Ένα από τα συχνά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις είναι η φυγή των εργαζομένων (employee turnover). Καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται πως οι προϊστάμενοι τους δεν τους αφιερώνουν επαρκή χρόνο για την εξέλιξή τους, αποφασίζουν να αναζητήσουν αλλού ευκαιρίες καριέρας. Από την άλλη μεριά οι προϊστάμενοι δεν επιθυμούν να επενδύουν τον χρόνο τους στους εργαζόμενους καθώς πιστεύουν ότι κάποια στιγμή θα φύγουν από την επιχείρηση. Η λύση σε αυτό το πρόβλημα είναι η αναβίωση του Mentoring. (Thomas, DeLong, John, Gabarro, Lee, 2008)

Σύμφωνα με τον Όμηρο στο έπος «Οδύσσεια» γύρω στο 1200 π.Χ. ο αυθεντικός Μέντορ ήταν ένας χαρακτήρας στον οποίο, όταν ο Οδυσσέας ο βασιλιάς της Ιθάκης έφυγε για να πολεμήσει τους Τρώες, ανέθεσε την επίβλεψη του υιού του Τηλέμαχου, στον Μέντορα (Beever & Rea, 2013). Αναφέρεται επίσης ότι η Θεά Αθηνά πήρε τη μορφή του Μέντορα για να καθοδηγήσει και να ενεργοποιήσει τον Οδυσσέα για το ταξίδι του. Στην αρχαία Ελλάδα θεωρούσαν αυτές τις σχέσεις ως σχέση επιβίωσης όπου οι νεότεροι μιμούνταν τις αξίες του μέντορα, μάθαιναν δεξιότητες, και διδάσκονταν πολιτισμό (Murray, 2001).

4.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ MENTORING

Το mentoring αποτελεί μακροχρόνια διαδικασία και στηρίζεται στη σχέση που έχει χτιστεί μεταξύ του δέκτη και του μέντορα (Starr, 2008). Ο μέντορας ονομάζεται “mentor” και ο δέκτης ονομάζεται “mentee”. Βασίζεται σε προσωπική σχέση, θαυμασμό, σεβασμό και αλληλοεκτίμηση. Δεν υπάρχει τυποποιημένο σύστημα Mentoring αλλά κάθε φορά είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες του ατόμου

που καθοδηγείται. Χρειάζεται σε όλους τους επαγγελματίες του οργανισμού και όχι μόνο στους νεοπροσληφθέντες ή στα κορυφαία στελέχη. (Thomas, DeLong, John, Gabarro, Lee, 2008)

Ο μέντορας δίνει συμβουλές στο καθοδηγούμενο άτομο μέσα από επικοινωνιακές συναντήσεις και εκφέρει απόψεις με βάση την κοινή τους επαγγελματική εμπειρία. Συνήθως υπάρχει συναισθηματικό δέσιμο μεταξύ των δύο μερών, όπου ο μέντορας αποτελεί έναν σοφό οδηγό. Έχει υψηλές δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις. Γενικά ο μέντορας εμπλέκεται περισσότερο στο περιεχόμενο της συζήτησης, σε αντίθεση με τον Coach ο οποίος δίνει περισσότερη έμφαση και εστίαση στην διαδικασία της καθοδήγησης (Starr, 2008).

4.3 ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ MENTORING

Σκοπός του Mentoring είναι να διατηρεί το άτομο (mentee) ενημερωμένο, να τον εμπνέει, να τον κάνει να νοιώθει ικανό, να αποδίδει καλά και να τον βοηθάει στην εξέλιξη της καριέρας του (Forsyth, 2008). Ο mentor ενεργοποιεί τον mentee, τον βοηθά να αναπτύξει τις δεξιότητες και τις γνώσεις που σχετίζονται με την εργασία του (Beever & Rea, 2013).

Σύμφωνα με τους Beever & Rea (2013) το Mentoring είναι ένα role model με σημείο αναφοράς τις συμπεριφορές του διδασκόμενου (mentee). Γίνεται συζήτηση σε ένα ασφαλές περιβάλλον κατά την οποία ο μέντορας (mentor) και ο διδασκόμενος (mentee) εκφέρουν ιδέες, αναλύουν προβλήματα και ανησυχίες. Παρέχεται έτσι η δυνατότητα στον διδασκόμενο να έχει μια πηγή από συμβουλές από κάποιον που ήδη βρίσκεται εκεί όπου επιθυμεί να φτάσει και ο ίδιος, καθώς αυτός έχει αποκτήσει την κατάλληλη εμπειρία.

4.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ MENTORING

Σύμφωνα με τους Thomas, DeLong, John και Gabarro (2008) οι βασικές αρχές του Mentoring είναι οι εξής:

- Το Mentoring εφαρμόζεται σε προσωπικό επίπεδο (Mentoring in Personal). Ο προϊστάμενος ενδιαφέρεται προσωπικά για την σταδιοδρομία του mentee. Κατανοεί τις ανάγκες του και δίνει συγκεκριμένο εποικοδομητικό feedback με έμφαση στον τρόπο μεταφοράς και όχι στην ποσότητα του feedback. Οι προϊστάμενοι πρέπει να ακούνε προσεκτικά τον υφιστάμενο, να του κάνουν ερωτήσεις σχετικά με τις εργασίες που θέλουν να κάνουν, με τις δεξιότητες που επιθυμούν να αναπτύξουν αλλά και για τα σημεία στα οποία δυσκολεύονται.
- Σύμφωνα με έρευνα έχει αποδειχθεί ότι μέσα σε έναν οργανισμό το 20% των εργαζομένων είναι στην κατηγορία των A players, το 70% στην κατηγορία των B players και το 10% C players. Οι παίκτες B αποτελούν την πλειοψηφία μέσα στον οργανισμό. Επομένως αν αυτοί είναι μέτριοι, τότε και ο οργανισμός θα είναι μέτριος. Αντίθετα, οι παίκτες A είναι λιγστοί με αποτέλεσμα όσο καλοί και αν είναι, να μην αντισταθμίζουν τους B παίκτες. Το Mentoring πρέπει να εφαρμόζεται σε όλους τους εργαζόμενους. Παρ' όλα αυτά τα στελέχη επικεντρώνουν το Mentoring στους A players γιατί και οι ίδιοι είναι A players και γιατί πιστεύουν ότι αυτοί είναι που θα φέρουν τα υψηλότερη απόδοση. Αυτό που θα μπορούν να κάνουν για τους B players είναι η ανάθεση projects πρόκληση για τα δεδομένα τους, η συχνές συναναστροφές και η αλληλεπίδραση με τους A players και ο σχεδιασμός ενός συστήματος μέτρησης της απόδοσής τους.
- Η έλλειψη μεγάλων projects από τον οργανισμό δημιουργεί την αίσθηση ότι ο οργανισμός δεν ενδιαφέρεται για την εξέλιξη και την σταδιοδρομία των εργαζομένων και οδηγεί στην απογοήτευση. Δημιουργείται η αντίληψη ότι το τμήμα HR δεν εκπροσωπεί τα συμφέροντά τους. Η λύση σε τέτοιες περιπτώσεις είναι τα ανώτερα στελέχη να αναλαμβάνουν υπό τη σκιά τους ένα κατώτερο στέλεχος και να τους αναθέτουν ατομικά projects.
- Η ευθύνη του Mentoring δεν είναι αποκλειστικά του οργανισμού, αλλά τα στελέχη πρέπει να μάθουν να προσελκύουν τους μέντορες και να μην περιμένουν να τους ανατεθεί κάποιος. Τα νέα στελέχη πρέπει να ενθαρρύνονται προς την ανάληψη ευθυνών για την προσωπική τους σταδιοδρομία (Thomas, DeLong, John, Gabarro, Lee, 2008).

Σύμφωνα με τις Allen & Eby (2007) εμφανίζονται στις μέρες μας και νέοι τύποι Mentoring. Αυτοί είναι το πολλαπλό mentoring (multiple mentoring), το ομαδικό mentoring (team mentoring), το mentoring μέσω διαδικτύου (e-mentoring) και το στοχευμένο mentoring (needs-driven mentoring)

4.5 ΣΧΕΣΗ MENTOR ΚΑΙ MENTEE

Ο μέντορας είναι ένα πρόσωπο ικανό, με αυτοπεποίθηση, γνώσεις και θετικές συμβουλευτικές δεξιότητες και έχει ανεπίσημο ρόλο coaching (Forsyth, 2008). Υποστηρίζει, παρέχει επαφές, πρόσβαση σε ευκαιρίες και ανοίγει πόρτες, μερικές φορές καλείται και ως σπόνσορας. Ενθαρρύνει επίσης τον Mentee να βρίσκει τρόπους να αυτοβελτιώνεται και να αυτοεκπαιδεύεται (Beevers & Rea, 2013). Στις μέρες μας οι καθοδηγούμενοι (mentees) είναι αυτοί που επιλέγουν τον μέντορα (mentor) και είναι εστιασμένοι στην ανάπτυξή τους και στις επαγγελματικές επιτυχίες. Αυτό τους ωθεί πολλές φορές να δημιουργούν σχέσεις με περισσότερους από έναν μέντορα (Barton, 2001). Αυτό που κάνει διαφορετικό τον mentor από τα άλλα πρόσωπα που και αυτά υποστηρίζουν και βοηθούν, είναι η σχέση εμπιστοσύνης και το συναισθηματικό δέσιμο που αναπτύσσει με τον mentee (Jonson, 2008).

Η σχέση του Mentor με τον Mentee είναι προσωπική και επαγγελματική. Σύμφωνα με έρευνα η σχέση είναι επιτυχημένη όταν βασίζεται σε σεβασμό από τον mentee στο πρόσωπο του mentor και σε θαυμασμό ως προς τις γνώσεις, την εμπειρία και το στυλ του (Jonson, 2008). Σύμφωνα με τον Thomson (2006) η σχέση mentor και mentee αναπτύσσεται ανταλλάσσοντας προσδοκίες, σε επίπεδο συνεργασίας, γίνεται ιεράρχηση των αναγκών και των στόχων του mentee. Κατά την αντιμετώπιση των ζητημάτων στοχεύουν στο να εντοπίζουν νέους τρόπους και καθώς εξελίσσεται η σχέση γίνεται ανασκόπηση των αποτελεσμάτων.

Μία από τις πολλές δραστηριότητες που εκτελεί ο μέντορας, είναι η καθοδήγηση (coaching) (Murray, 2001). Το Mentoring όμως διαφέρει από το Coaching. Και τα δύο λειτουργούν ως παράγοντες παρακίνησης, ενίσχυσης της αυτοπεποίθησης και της σοφίας του δέκτη. Λειτουργούν ως κίνητρα που ωθούν στον εντοπισμό του προβλήματος, στην ανάλυσή του, σε ανάληψη πρωτοβουλιών και τελικά στην δράση (Starr, 2008).

4.6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΜΕΝΤΟΡΑΣ

Αποτελεσματικός μέντορας σύμφωνα με τους Λουκ και Ιμπάρα (2004), είναι αυτός που μπορεί να δίνει το παράδειγμα, να παρέχει ενεργές συμβουλές, εποικοδομητική ανατροφοδότηση (feedback), να ασκεί κριτική στη συμπεριφορά και όχι στον άνθρωπο, να μην λύνει το πρόβλημα του mentee αλλά να τον βοηθά να μάθει πώς θα βοηθάει τον εαυτό του και χωρίς να εξαρτάται από τον μέντορα, να του δίνει ενανύσματα για δημιουργία πλάνου επιτυχίας αλλά και να ξέρει πότε πρέπει να φύγει.

Σύμφωνα με τον Thomson (2006) ο καλός mentor είναι αυτός που βρίσκει και αφιερώνει χρόνο στον mentee, χτίζοντας την κατάλληλη σχέση. Αυτός που υποστηρίζει και προσφέρει προκλήσεις, που δίνει τον χώρο να δοκιμάσει τρόπους και να μάθει από τα λάθη του. Αυτός που μοιράζεται την εμπειρία του με τον mentee και είναι πολύ καλός στην ακρόαση. Ο αποτελεσματικός mentor πρέπει να έχει θετική αλλά και ρεαλιστική αντίληψη του κόσμου. Να σέβεται την εμπιστευτικότητα και να ενδιαφέρεται να μαθαίνει και να εξελίσσεται από την σχέση του με τον mentee.

4.7 ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ MENTORING

Οφέλη της συμβουλευτικής (mentoring) είναι η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, η μεταφορά σιωπηρής γνώσης από μία μερίδα εργαζομένων στην άλλη και η διατήρηση των πολύτιμων εργαζόμενων (Λουκ & Ιμπάρα,2004).

Σύμφωνα με τις Allen & Eby (2007) υπάρχουν αμοιβαία θετικά οφέλη τόσο για τους mentees όσο και για τους mentors. Τα αποτελέσματα για τους mentees περιλαμβάνουν τις αμοιβαίες και μακροχρόνιες φιλίες, την ενισχυμένη δημιουργικότητα, τον επαναπροσδιορισμό των προσωπικών αξιών, το αυξημένο πάθος και την ενέργεια. Τα αποτελέσματα για τους mentors αφορούν την αυτοεκτίμηση, την κοινωνική αντίληψη, τις βελτιωμένες κοινωνικές και διαπροσωπικές δεξιότητες. Για κάποιον μέντορα μεγαλύτερης ηλικίας μπορεί να πει κανείς ότι αφήνει το σημάδι του στην επόμενη γενιά (Allen & Eby, 2007).

Σύμφωνα με την Murray (2001) σε έρευνα με ερωτήσεις που έχουν τεθεί σε πελάτες, για τους λόγους τους οποίους θέλουν να εφαρμόσουν διαδικασία mentoring, οι πιο συχνές απαντήσεις που πήραν αναφέρονται στο να αισθάνονται οι άνθρωποι τους πολύτιμοι, να βελτιώνονται τα αποτελέσματα και τα κέρδη, τα άτομά τους να είναι πιο ικανά με κίνητρα και εμπειρία, να διατηρούν τα σωστά άτομα, να προσελκύουν και να προσλαμβάνουν άτομα που έχουν υψηλές επαγγελματικές προσδοκίες, να αυξάνουν την πιθανότητα επιβίωσης, να αυξήσουν την επαγγελματική ευελιξία, να βελτιώσουν την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 «ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ TALENT MANAGEMENT»

5.1 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΚΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Περιβαλλοντικές συνθήκες όπως αλλαγές σε οικονομικά, τεχνολογικά, γεωγραφικά, δημογραφικά και κοινωνικά δεδομένα, ανάγκες σε talέντα και μακροπρόθεσμες προβλέψεις οδήγησαν στην ανάγκη δημιουργίας ενός συνολικού στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδιασμού και καθιστούν αναγκαίο τον στρατηγικό σχεδιασμό των ανθρώπινων πόρων (Kazanas & Rothwell, 2003). Οι οργανισμοί καλούνται να αναπτύξουν τις δικές τους στρατηγικές διαχείρισης των ταλέντων και προγράμματα που συμπληρώνουν την κουλτούρα τους (Ford, Harding & Stoyanova 2010).

Μια συνεκτική στρατηγική διαχείρισης των ταλέντων βασίζεται στους ίδιους τους οργανισμούς, ώστε να δημιουργήσουν το δικό τους προορισμό που να ανταποκρίνεται σε συγκεκριμένες ανάγκες και τις δικές τους περιστάσεις (Ford, Harding & Stoyanova 2010). Έρευνα της CIPD το 2007 έδειξε πως δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο σχέδιο αποτελεσματικής διαχείρισης των ταλέντων. Υπάρχουν πολλές ποικίλες προσεγγίσεις και κάθε οργανισμός έχει διαφορετικές απαιτήσεις και ζητήματα πόρων. Μέσα από αυτά υιοθετούν και καθορίζουν το στρατηγική ταλέντων.

Σύμφωνα με τους Baron & Armstrong (2008) το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί για τους επαγγελματίες HR ευκαιρία και πρόκληση. Οι άνθρωποι είναι αυτοί που προσθέτουν αξία σε έναν οργανισμό και πρέπει να ενθαρρύνονται συγκεκριμένες συμπεριφορές αξίας. Η συμβολή του HR μπορεί να βοηθήσει στην διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής και στην ευθυγράμμιση αυτών των στρατηγικών με τις ανάγκες της επιχείρησης και των ανθρώπων. Είναι πρόκληση για τους επαγγελματίες HR καθώς πρέπει να υιοθετήσουν εστιασμένες μεθόδους μέτρησης και ανάλυσης προσανατολισμένες στους επιχειρηματικούς στόχους μέσα από την συμμετοχή των ανθρώπων. Αναπτύσσουν μετρήσεις και αναλύσεις μέσα από τις οποίες παράγονται δεδομένα και αποτελέσματα. Παραθέτουν αναφορές σχετικά με τις επιπτώσεις αυτών των αποτελεσμάτων και προτείνουν σχέδιο δράσης. Μέσα από αυτή

τη διαδικασία παράγονται πληροφορίες που μπορούν να βοηθήσουν τους managers στην βελτίωση της αποδοτικότητας στην διαχείριση των ανθρώπων.

5.2 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ

Οι οργανισμοί εσωτερικά δομούνται από ποικίλες θέσεις εργασίας τις οποίες στελεχώνουν οι εργαζόμενοι. Κάθε θέση εργασίας απαιτεί συγκεκριμένα καθήκοντα και αντίστοιχα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Η διαδικασία μέσα από την οποία καθορίζονται τα καθήκοντα των θέσεων και τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων εργαζομένων καλείται ανάλυση θέσεων εργασίας (job analysis) (Dessler, 2012). Μέσα από τη διαδικασία “job analysis” συλλέγονται δεδομένα τα οποία είναι απαραίτητα για την λήψη αποφάσεων όσον αφορά την προσέλκυση κατάλληλων υποψηφίων και την πρόσληψη των σωστών ανθρώπων.

Η προσέλκυση των ατόμων με τις κατάλληλες δεξιότητες για τις ανοιχτές θέσεις του οργανισμού σε συγκεκριμένη στιγμή ονομάζεται διαδικασία προσέλκυσης (recruitment). Η διαδικασία αυτή της προσέλκυσης υποψηφίων γίνεται τόσο εσωτερικά μέσα από την ίδια την επιχείρηση όσο και εξωτερικά από αυτήν, από πηγές όπως τα πανεπιστήμια ή και ακόμη και από ανταγωνιστές (Mondy & Martocchio, 2018). Στόχος της διαδικασίας είναι το μικρότερο δυνατό κόστος μέσω γνωστοποίησης της κενής θέσης και των ακριβών πληροφοριών και απαιτήσεων της (Χυτήρης, 2001).

Κατά τη διαδικασία της προσέλκυσης ταλέντων αξιοποιούνται οι πηγές προσέλκυσης που στόχο έχουν τον εντοπισμό των απαιτούμενων προσόντων (Mondy & Martocchio, 2018). Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης (internal labor market) και εξωτερικές πηγές (external labor market) (Kazanas & Rothwell, 2003), (Ξηροτύρη και Κουφίδου, 2010). Το ερώτημα που τίθεται είναι αν θα καλυφθεί η ανάγκη εσωτερικά από τα talέντα του ίδιου του οργανισμού ή θα καλυφθεί η ανάγκη εξωτερικά με την αγορά νέου ταλέντου (Kazanas & Rothwell, 2003). Εσωτερικές μέθοδοι είναι οι βάσεις δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού, οι συστάσεις των εργαζομένων (employee referrals), οι ανακοινώσεις των θέσεων εργασίας (job posting) και οι αιτήσεις εκδήλωσης

ενδιαφέροντος από τους ίδιους τους υποψηφίους (job bidding). Οι εξωτερικές πηγές συνήθως στοχεύουν στην κάλυψη χαμηλόβαθμων θέσεων εργασίας. Τέτοιες πηγές είναι τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα (πανεπιστήμια), τα τεχνικά λύκεια, οι επαγγελματικές σχολές, οι ανταγωνιστές από την αγορά εργασίας, πρώην εργαζόμενοι, άνεργοι και αυτοαπασχολούμενοι (Mondy & Martocchio, 2018).

5.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ

Το επόμενο στάδιο της διαδικασίας είναι η επιλογή των κατάλληλων ατόμων μέσα από την δεξαμενή των υποψηφίων που έχει συλλεχθεί. Πραγματοποιείται το ταίριασμα των κατάλληλων ανθρώπων που μπορούν να επιτύχουν τους στρατηγικούς στόχους (Ξηροτύρη και Κουφίδου, 2010).

Η ανάπτυξη κατάλληλων κριτηρίων ανάλογα με την κουλτούρα και τους στόχους της εταιρείας συντελούν προς την επίτευξη της διαδικασίας επιλογής. Τα κριτήρια λειτουργούν ως μια πρόβλεψη της μελλοντικής τους απόδοσης και είναι διαφορετικά για κάθε θέση εργασίας. Σύμφωνα με τον Dessler (2012) για να φτάσει ο οργανισμός σε αυτά τα άτομα θα πρέπει να αναπτύξει tests μέσα από τα οποία ο αριθμός των υποψηφίων σταδιακά θα μειώνεται έτσι ώστε η επιλογή να γίνεται συγκεκριμένη. Με την ολοκλήρωση των tests παράγεται ένας βαθμός ο οποίος σχετίζεται με την εγκυρότητα των κριτηρίων. Τα είδη των tests είναι τα εξής: τεστ νοητικών ικανοτήτων (test of cognitive abilities), τεστ κινητικών και σωματικών ικανοτήτων (test of motor and physical abilities), τεστ μέτρησης της προσωπικότητας, τεστ επιδόσεων (achievement test), τεστ με χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών (computerized testing), διαδικτυακές εξετάσεις (web-based testing), τεστ δειγμάτων εργασίας (work sampling), τεστ σε κέντρα αξιολόγησης (management assessment centers) και τεστ κρίσης καταστάσεων (situational judgement tests).

Σύμφωνα με έρευνα της Randstand το 2016 σε ελληνικές εταιρείες, οι κυριότερες πηγές που φέρνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα στην επιλογή και πρόσληψη των κατάλληλων υποψηφίων είναι, από συστάσεις των ήδη εργαζομένων, από εταιρείες στελέχωσης (search firms) και από ιστοσελίδες

αγγελιών εργασίας. Η έρευνα έδειξε ότι η διαδικασία πρόσληψης ταλαντούχων εργαζομένων είναι δύσκολη με σημαντικότερα προβλήματα την έλλειψη της απαραίτητης απαιτούμενης εργασιακής εμπειρίας, την έλλειψη δεξιοτήτων αλλά και ηθικά θέματα, όπως οι αξίες και η κουλτούρα.



Figure 12: Αποτελεσματικές πηγές πρόσληψης ταλαντούχου προσωπικού (Πηγή: Randstand, 2016)

5.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ

Σε κάθε θέση εργασίας είναι απαραίτητες συγκεκριμένες γνώσεις, δεξιότητες, συμπεριφορές και αποτελέσματα. Οι δραστηριότητες μέσα από τις οποίες τροφοδοτούνται τα άτομα γνώσεις και δεξιότητες κατάλληλες για την θέση αναπτύσσονται μέσω ενός προγράμματος εκπαίδευσης (training) (Mondy & Martocchio, 2018). Στόχος είναι η συνεχή προσπάθεια για βελτίωση των ικανοτήτων και των αποτελεσμάτων αλλά και η εξοικείωση και ενσωμάτωση των εργαζομένων (employee orientation) ώστε να ανταπεξέρχονται στις ανάγκες της θέσης εργασίας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο .

Κατά τη διαδικασία της εκπαίδευσης πραγματοποιείται η ανάλυση των αναγκών, δηλαδή ποιες συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες απαιτούνται. Ακολουθεί ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός και η διαμόρφωση των εκπαιδευτικών στόχων. Στη συνέχεια εφαρμόζεται το πρόγραμμα και έπειτα

αποτιμάται το αποτέλεσμα. Κατά πόσο δηλαδή έχουν επιτευχθεί οι στόχοι, ποια είναι να τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του προγράμματος (Dessler, 2012).

Η εκπαίδευση εστιάζει είτε σε ένα άτομο, είτε σε ομάδα ατόμων. Καθορίζονται οι στόχοι αλλά και ο χρόνος κατά τον οποίο τα άτομα θα αναπτύξουν και θα εφαρμόζουν αυτές τις δεξιότητες. Όταν το χρονοδιάγραμμα έχει τεθεί σε μακροπρόθεσμη προοπτική καλείται ανάπτυξη (development). Κατά τη διαδικασία της ανάπτυξης το άτομο εξελίσσεται σε πρακτικές που βοηθούν στην επαγγελματική του εξέλιξη και καριέρα (Mondy & Martocchio, 2018).

Σύμφωνα με τον Kazana και Rothwell (2003) η διαδικασία της εκπαίδευσης (Training Process) περιλαμβάνει 8 βήματα:

1. Την ανάλυση των προβλημάτων σχετικά με την απόδοση.
2. Τον εντοπισμό των αναγκών κατάρτισης.
3. Την προετοιμασία καταλλήλων τεστ.
4. Την δημιουργία εκπαιδευτικών στόχων.
5. Τον σχεδιασμό του εκπαιδευτικού περιεχομένου βασισμένο στους στόχους.
6. Τον τρόπο μεταφοράς των δεδομένων.
7. Τις οδηγίες εκπαίδευσης.
8. Την αξιολόγηση της αξίας που προστέθηκε με το πέρας της εκπαίδευσης.

5.5 ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΤΑΛΕΝΤΩΝ

Για την διατήρηση των ταλέντων σημαντικό ρόλο παίζει η ύπαρξη εκτεταμένων διαδικασιών ανάπτυξης καριέρας (career development) και σχεδιασμός διαδικασίας διαδοχής (succession planning processes), οι οποίες έχουν στόχο να εξελίσσουν τους εργαζόμενους και να τους προετοιμάζουν για μελλοντικούς ρόλους, δείχνοντάς τους τις ευκαιρίες που είναι διαθέσιμες ή τις ευκαιρίες που αναδύονται (Leibold & Voelpel, 2006).

Σύμφωνα με τους Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Michaels (2007) οι εταιρείες που θέλουν να ενσωματώνουν ταλαντούχα στελέχη υψηλών αποδόσεων, θα πρέπει να απαντούν σε ερωτήματα όπως, “Γιατί ένα ταλαντούχο άτομο να θέλει να εργαστεί εδώ;”. Κάθε στέλεχος παρακινείται από διαφορετικούς παράγοντες και κίνητρα.

Τα στελέχη υψηλής απόδοσης παρακινούνται μέσα από διαφορετικά προσωπικά κριτήρια. Κάποιοι θέλουν να είναι μαζί με τους νικητές και τους ενδιαφέρουν συνθήκες όπου υπάρχει η δυνατότητα ανάπτυξης και προόδου και δεν ανησυχούν τόσο για την αποστολή. Στελέχη υψηλού ρίσκου, ενδιαφέρονται τόσο για την προσωπική τους εξέλιξη όσο και την επιτυχία της επιχείρησης καθώς γνωρίζουν ότι υψηλό ρίσκο σημαίνει και υψηλές αμοιβές. Άλλα στελέχη που αναπτύσσουν το αίσθημα να σώζουν τον κόσμο, εντυπωσιάζονται περισσότερο από μια εμπνευσμένη αποστολή και δεν νοιάζονται τόσο για τις ανταμοιβές ενώ επιθυμούν συναρπαστικές προκλήσεις. Τα στελέχη που επιθυμούν το lifestyle νοιάζονται περισσότερο για την ευελιξία των επιλογών που τους προσφέρει η θέση διατηρώντας αρμονία με το αφεντικό χωρίς να ενδιαφέρονται και τόσο για την ανάπτυξη και τον ενθουσιασμό της εταιρείας.

Το παρακάτω διάγραμμα αντικατοπτρίζει την έρευνα που έγινε σε 200 στελέχη κορυφαίων εταιρειών σχετικά με τί κινητοποιεί το ταλέντο.

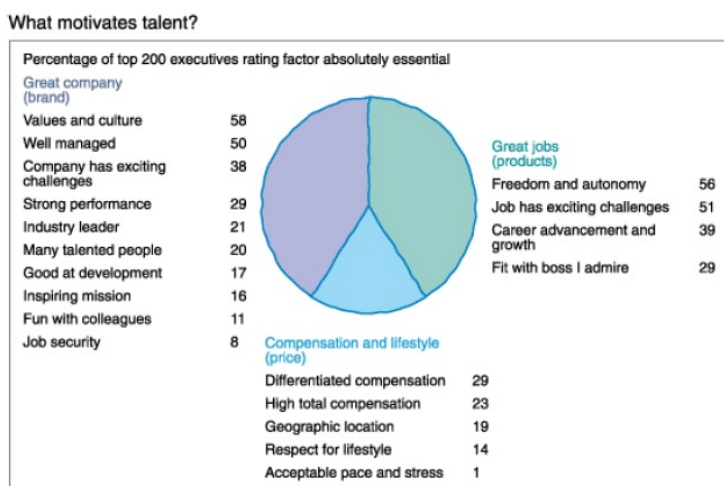


Figure 13: Κινητοποίηση των στελεχών (Πηγή: Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin and Michaelis, 2007)

Σύμφωνα με έρευνα της Randstand το 2016, σε ελληνικές εταιρείες διαφόρων κλάδων, κύριοι παράγοντες διατήρησης των κορυφαίων ταλέντων, μεταξύ όλων που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα, είναι η επαγγελματική εξέλιξη ως ο πιο σημαντικός παράγοντας, η εκπαίδευση ως ο δεύτερος σημαντικότερος και ο ανταγωνιστικός μισθός ως τρίτος παράγοντας.

Αποδοτικότερες παροχές για τη διατήρηση ταλέντων		παροχές που προσφέρονται επί του παρόντος από τις συμμετέχουσες εταιρείες	
2016	παροχές	2016	2015
63,8%	Επαγγελματική εξέλιξη	65,3%	67,3%
57,4%	Εκπαίδευση (training)	72,9%	86,1%
51,2%	Ανταγωνιστικός μισθός	51,5%	52,7%
44,1%	Μπόνους	61,5%	71,5%
39,7%	Ιατρική ασφάλιση	65,3%	67,3%
39,4%	Μη οικονομικές απολαβές/αναγνώριση	51,2%	-
24,4%	Ασφάλεια ζωής	46,2%	46,1%
18,8%	Επιλογές ευέλικτης εργασίας	25,9%	27,9%
16,2%	Συνταξιοδοτικό πλάνο	20,9%	18,8%
11,2%	Επίδομα σίτισης	23,5%	24,9%
9,4%	Ασφάλιση εργασιακής ανικανότητας	30,6%	31,5%
5,3%	Διανομή κερδών	8,8%	10,3%
2,6%	Δεν απαντώ	5,3%	5,5%

Figure 14: Οι αποδοτικότερες παροχές διατήρησης των ταλέντων σε ελληνικές εταιρείες (Πηγή: Randstand, 2016)

5.6 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η διαδικασία της διαχείρισης της απόδοσης καθοδηγείται από το όραμα του οργανισμού, τους στόχους και τη στρατηγική του (Harrison, 2000). Στόχος της διαχείρισης της απόδοσης είναι η ευθυγράμμιση αυτών των στόχων με τους στόχους των εργαζομένων (Cappelli & Tavis, 2016).

Σύμφωνα με τους Cappelli & Tavis (2016) η νέα τάση είναι η διαχείριση της απόδοσης (Performance Management) όπου σε αντίθεση με την αξιολόγηση της απόδοσης η διαδικασία ξεκινά από την αρχή

της χρονιάς με προγραμματισμό της απόδοσης, η απόδοση παρακολουθείται και δίνεται το κατάλληλο feedback στον εργαζόμενο. Βασικές δραστηριότητες στη διαχείριση της απόδοσης είναι η γνωστοποίηση των εταιρικών στόχων στους εργαζομένους και γενικά σε όλο το σύνολο της επιχείρησης. Η διαρκής παρακολούθηση της απόδοσης με αναφορές προόδου και αποκλίσεων, συνήθως με τη χρήση ηλεκτρονικών προγραμμάτων. Η διαρκή παροχή επικοινωνιακής ανατροφοδότησης πρόσωπο με πρόσωπο (constructive feedback). Το coaching και η υποστήριξη προς την επαγγελματική ανάπτυξη, αλλά και η επιβράβευση, η αναγνώριση και οι ανταμοιβές (Dessler, 2012).

Σύμφωνα με τον Dessler (2012) η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα καθήκοντα των managers. Στόχος είναι να διαπιστωθεί κατά πόσο επιτυγχάνεται αποτέλεσμα για κάθε εργαζόμενο σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί. Αυτό βοηθάει τους προϊσταμένους να παίρνουν αποφάσεις (προαγωγές και αυξήσεις μισθών), να διαμορφώνουν πλάνο για διόρθωση τυχόν αποκλίσεις. Η διαδικασία περιλαμβάνει συνήθως την συμπλήρωση ενός εντύπου αξιολόγησης. Ο εργαζόμενος αναγνωρίζοντας τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του μπορεί να διαμορφώνει εικόνα επιλέγοντας την κατεύθυνση της σταδιοδρομίας του. Η αξιολόγηση της απόδοσης (performance appraisal) γίνεται συνήθως μία φορά το χρόνο όπου εκτιμάται η τρέχουσα ή η παρελθούσα απόδοση του εργαζομένου σε σχέση με τα πρότυπα που έχουν τεθεί για την θέση του (Dessler, 2012).

5.7 ΑΜΟΙΒΕΣ

Τα άτομα προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στην επιχείρηση λαμβάνοντας ένα σύνολο αμοιβών. Κάθε επιχείρηση αναπτύσσει ένα σύστημα αμοιβών ανάλογα με την πολιτική της. Σε ένα σύστημα αμοιβών καθορίζεται ο βασικός μισθός των εργαζομένων, η κλιμάκωση των αυξήσεων, η αξία και η φύση της θέσης εργασίας, η απόδοση της θέσης, η αρχαιότητα και τα προσόντα που απαιτούνται για τη θέση (Χυτήρη, 2001).

Σύμφωνα με τον Mondy & Martocchio (2018) οι αμοιβές καθορίζουν την ποιότητα και το επίπεδο διαβίωσης των ατόμων. Αποτελούν κίνητρο τόσο για την προσέλκυση εργαζομένων όσο για την διατήρησή τους. Αποτελεί κίνητρο καθώς με υψηλότερες αμοιβές μπορούν να απολαμβάνουν πολυτέλειες στη ζωή. Οι αμοιβές καθορίζουν και την ικανοποίηση του εργαζομένου και ως αποτέλεσμα τη συμπεριφορά και την απόδοσή του. Υπάρχει επίσης, η δυνατότητα μεγιστοποίησης των κερδών τους μέσα από επιδόματα (bonus) όπως παραδείγματος χάριν στους πωλητές τα επιδόματα παραγωγικότητας και επίτευξης στόχων.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001) οι παράγοντες που καθορίζουν τις αμοιβές σχετίζονται με την ίδια την επιχείρηση αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον. Αυτοί οι παράγοντες είναι οι αμοιβές των ανταγωνιστών, η κυβερνητική πολιτική και οι νομοθετικές ρυθμίσεις, το κόστος ζωής και ο πληθωρισμός, οι συνθήκες της αγοράς εργασίας, η οικονομική κατάσταση και οι δυνατότητες που έχει η ίδια η επιχείρηση, η πίεση που ασκούν τα σωματεία και η δύναμη που έχουν μέσα από τις συλλογικές διαπραγματεύσεις, οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης, ο κύκλος ζωής της επιχείρησης, οι απαιτήσεις και η αξία της θέσης εργασίας και τέλος η σχετική απόδοση και η αξία του εργαζομένου.

5.8 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

«Η παρακίνηση είναι μια ψυχολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων σε προσωπικό επίπεδο, κατά την οποία καθορίζονται οι συμπεριφορές δράσης που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των επιθυμητών στόχων που έχουν τεθεί» (Μάρκοβιτς, 2002).

Τα κίνητρα αναφέρονται στις ανάγκες και τις ανταμοιβές που προσπαθούν οι άνθρωποι να ικανοποιήσουν. Αναπτύσσονται με βάση τα προσωπικά εσωτερικά χαρακτηριστικά του κάθε ατόμου, τα οποία ενεργοποιούνται από ερεθίσματα και εμπειρίες που βιώνει. Στον εργασιακό χώρο, δημιουργούν την επιθυμία στον εργαζόμενο να δουλεύει σκληρά και καλά. Προκαλούν διέγερση και επιμονή στην προσπάθεια (Pynes, 2013). Τα κίνητρα αυτά καλούνται εργασιακά κίνητρα (work motivation).

Σύμφωνα με τους McGregor & Doshi (2015) μέσα από έρευνα σε 20.000 εργαζομένους από όλο τον κόσμο σε 50 μεγάλες εταιρείες κατέληξαν στο συμπέρασμα πως ο λόγος για τον οποίο ένα άτομο δουλεύει καθορίζει και το πόσο καλά θα δουλεύει. Τη δεκαετία του 1980 οι καθηγητές Edward Deci και Richard Ryan, καθηγητές του Πανεπιστημίου Rochester εντόπισαν τους βασικούς λόγους για τους οποίους δουλεύουν οι άνθρωποι. Οι έρευνες έδειξαν ότι οι τρεις πρώτοι λόγοι λειτουργούν ως κίνητρα που αυξάνουν την απόδοση των ατόμων, ενώ οι τρεις τελευταίοι λειτουργούν ως αντικίνητρα και μειώνουν την απόδοσή τους. Οι λόγοι αυτοί είναι οι εξής έξι:

- Βλέπουν την εργασία ως παιχνίδι (play).
- Έχουν κάποιο σκοπό (purpose).
- Η συγκεκριμένη εργασία αυξάνει το δυναμικό και τις προοπτικές τους (potential).
- Διακατέχονται από συναισθηματική πίεση (emotional pressure).
- Διακατέχονται από οικονομική πίεση (economic pressure).
- Η εργασία αποτελεί γι' αυτούς μια καθημερινότητα και ρουτίνα (inertia).

Σε έρευνα που διεξήχθη σε 4 μεγάλες αεροπορικές εταιρείες μετρήθηκε από το Πανεπιστήμιο του Michigan (ACSI) το συνολικό κίνητρο των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η παρακίνηση των εργαζομένων συνδέεται με την ικανοποίηση των πελατών και ως συνέπεια υπάρχει αντίκτυπος και στα έσοδα της εταιρείας.

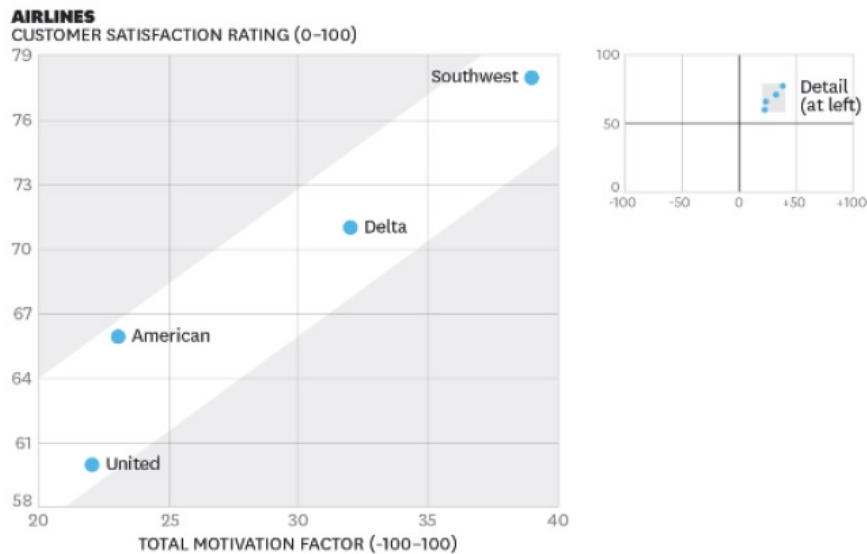


Figure 15: Ικανοποίηση πελατών συναρτήσει του πόσο motivated είναι οι εργαζόμενοι (Πηγή: McGregor and Doshi 2015, HBR)

5.9 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΔΟΧΗΣ

Σύμφωνα με τον Marants (2012) ο σχεδιασμός της διαδοχής «Succession Planning» είναι η διαδικασία εντοπισμού των ευρύτερων αναγκών του οργανισμού και η καλλιέργεια ταλέντων εσωτερικά για την κάλυψη αυτών των αναγκών. Στόχος αυτής της διαδικασίας είναι να προβλέψει τις μελλοντικές ανάγκες, να βοηθήσει στην εύρεση, στην αξιολόγηση αλλά και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Σύμφωνα με τους Robinson και Hirsh (2008) ο σχεδιασμός του εργατικού δυναμικού προσεγγίζεται με τα παρακάτω 8 στάδια:

- 1) Κατανόηση της επιχείρησης και της κατεύθυνσης της.
- 2) Ανάλυση του εργατικού δυναμικού.
- 3) Προσδιορισμός έλλειψης δεξιοτήτων.
- 4) Αξιολόγηση της μελλοντικής ζήτησης.
- 5) Προσλήψεις και διατήρηση.

- 6) Κατανόηση της αγοράς εργασίας και σχεδιασμός διαδοχής.
- 7) Εκπαίδευση και πλάνο ανάπτυξης.
- 8) Ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού.

5.10 ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΚΑΙ TALENT MANAGEMENT

Η μεγαλύτερη πρόκληση του Talent Management είναι η δέσμευση των εργαζομένων. Μέσα από τις πρακτικές του Talent Management αυξάνεται η ικανοποίηση του εργαζόμενου και ως αποτέλεσμα αυξάνεται και η απόδοσή του. Οι οργανισμοί με υψηλές προδιαγραφές ταλέντων αναδεικνύουν και επιτυγχάνουν υψηλή δέσμευση των εργαζομένων τους το οποίο έχει ως αποτέλεσμα υψηλές αποδόσεις. Η δέσμευση (engagement) των εργαζομένων προάγει την εμπιστοσύνη, το πάθος, την έμπνευση, την συμπάθεια, την φιλοδοξία. Έννοιες οι οποίες επιδρούν θετικά στην ψυχολογία του εργαζόμενου και τον κινητοποιούν (Cheese, Thomas & Craig, 2008).

Σύμφωνα με τον Carlan (2011) ως “Employee Engagement” ορίζεται η θετική στάση που έχει ο εργαζόμενος προς την οργάνωση και την αξία του. Γνωρίζει το επιχειρηματικό πλάνο και συνεργάζεται με τους συναδέλφους ώστε να βελτιώνουν τις επιδόσεις προς όφελος του οργανισμού. Το “Employee Engagement” μεγιστοποιεί την αξία της επένδυσης του οργανισμού στους ανθρώπους, μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας, να βελτιώσει την ομαδική εργασία (teamworking), να μειώσει την φυγή των εργαζομένων (employee turnover). Ωστόσο, ο τρόπος ζωής των ανθρώπων στον χώρο εργασίας επιδρά στην κοινωνική τους ζωή, στις στάσεις και συμπεριφορές, αλλά και στις προσδοκίες τους (Leibold & Voelpel, 2006).

Employee engagement

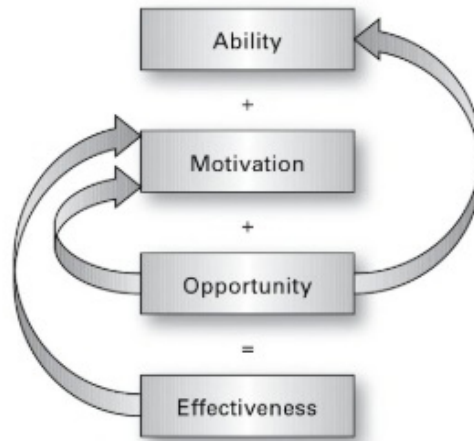


Figure 16: Δέσμευση των εργαζομένων (Πηγή: Caplan, 2011)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 «ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ»

Οι ποιοτικές μέθοδοι εστιάζουν στην παρατήρηση και τις προσωπικές εμπειρίες των ανθρώπων που στόχο έχουν να γίνει κατανοητό σε βάθος το νόημα. Βασικό στοιχείο της ποιοτικής έρευνας είναι ο λόγος και η επιχειρηματολογία. Η μέθοδος της ποιοτικής έρευνας επιλέγεται όταν θέλουμε να συλλέξουμε δεδομένα που απαντούν σε ερωτήσεις όπως “τί”, “πώς” και “γιατί”, ενώ στις ποσοτικές μεθόδους ερωτήματα όπως “πόσα” και “πόσο συχνά” (Patton & Cochran, 2002). Με ποιοτική έρευνα μελετάμε στάσεις και συμπεριφορές. Αρχικά επιλέγουμε τις κατάλληλες και σωστές ερωτήσεις που θα μας επιτρέψουν αφού συλλέξουμε τα δεδομένα, να τα επεξεργαστούμε και να οδηγηθούμε σε συμπεράσματα (Hancock, 1998).

Στην παρούσα διπλωματική εργασία έχουμε επιλέξει να αναπτύξουμε ποιοτική έρευνα συλλέγοντας δεδομένα με τη μέθοδο των ημιδομημένων συνεντεύξεων εις βάθος και παρουσιάζουμε τις πληροφορίες με τη μέθοδο της “Μελέτης Περιπτώσεων”. Στη συνέχεια ακολουθούν τα ευρήματα και τα συμπεράσματα της εφαρμογής των πρακτικών Talent Management. Οι συνεντεύξεις που έλαβαν μέρος περιελάμβαναν ερωτήσεις ανοιχτού τύπου και ερωτήσεις γνώμης απευθυνόμενες σε διευθυντικά στελέχη και στελέχη διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (HR Directors).

Μέσα από τη διαδικασία των συνεντεύξεων δίνεται η δυνατότητα να εντυφλήσουμε και να εντοπίσουμε τα δεδομένα από ανθρώπους μέσα στην εταιρεία. Θα μπορέσουμε να μάθουμε τί εφαρμόζουν στην πράξη, ποια είναι η οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού, αλλά και ποια η αντίληψη τους για τον άνθρωπο στο χώρο εργασίας. Η μέθοδος των συνεντεύξεων μας δίνει τη δυνατότητα να συνομιλήσουμε πρόσωπο με πρόσωπο, να καταγράψουμε εμπειρίες, απόψεις και συναισθήματα και να συλλέξουμε δεδομένα τα οποία θα αναλύσουμε και θα οδηγηθούμε σε συμπεράσματα των πρακτικών Talent Management που επιλέγουν και εφαρμόζουν οι ελληνικές εταιρείες που εξετάζουμε, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο της υλοποιούν.

Τέλος, έχουμε επιλέξει τις εταιρείες SchooX Inc., Bee Real Estate και Doppler S.A. κάθε μία από τις οποίες αποτελούν αντιπροσωπευτική εταιρεία του κλάδου τους, με δυναμική εξέλιξη στον ελληνικό χώρο αλλά και στο εξωτερικό. Επίσης, είναι ελληνικές εταιρείες με έδρα το χώρο της Μακεδονίας. Η SchooX Inc. στον κλάδο της πληροφορικής, η Bee Real Estate στον κλάδο των ακινήτων, η Doppler

S.A. στον βιομηχανικό κλάδο. Οι εταιρείες αυτές εφαρμόζουν πρακτικές Talent Management, αναγνωρίζουν τη δύναμη της ομαδικότητας και την αξία του ανθρώπινου πόρου και γι' αυτό το λόγω επιλέγουν να επενδύουν στους ανθρώπους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 «ΕΡΕΥΝΑ»

7.1 ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

7.1.1 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ SCHOOX INC.

Η SchooX Inc είναι μια Startup εταιρεία η οποία ξεκίνησε από τη Θεσσαλονίκη το 2010. Επιδοτούμενη από το ΕΣΠΑ ως Startup ανέπτυξε το προϊόν “SchooX” με στόχο την αμερικανική και στη συνέχεια τη διεθνή αγορά. Ιδρύθηκε το 2012 με έδρα το Όστιν του Τέξας. Αρχικά το προϊόν προωθήθηκε σε αλυσίδες εστίασης ως διαδικτυακή πλατφόρμα εκπαίδευσης.

Το SchooX είναι μια διαδικτυακή πλατφόρμα που επιτρέπει τους οργανισμούς και τις εταιρείες να δημιουργήσουν το ακαδημαϊκό τους περιβάλλον διαδικτυακά μέσα στο οποίο μπορούν να εκπαιδεύσουν τους υπαλλήλους τους, να τους βοηθήσουν να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους, να διαμοιράζονται αρχεία, να έχουν συνεργασία και με λίγα λόγια διαθέτει όλες εκείνες τις λειτουργίες που υποστηρίζουν την απόκτηση της ατομικής γνώσης, την διάχυση της γνώσης μέσα στον οργανισμό και ως αποτέλεσμα τη δημιουργία της συλλογικής γνώσης με απώτερο σκοπό το μετασχηματισμό αυτής της συλλογικής γνώσης σε επιχειρηματική ανάπτυξη της εταιρείας.



Figure 17 Startup SchooX Inc. Υπηρεσίες Πληροφορικής

Σε ότι αφορά το Talent Management η εταιρεία δεν έχει κάποιο γραπτό κανόνα, ούτε τυποποιημένες διαδικασίες, παρόλο αυτά εφαρμόζονται άτυπες πρακτικές Talent Management προσαρμοσμένες στις εκάστοτε ανάγκες. Σύμφωνα με το τμήμα HR της εταιρείας οι τυποποιημένες διαδικασίες πολλές φορές δημιουργούν περιορισμούς στους ανθρώπους κάτι το οποίο δεν επιθυμητό και υποστηρίζουν πως προκειμένου να είναι πιο αποδοτικός ο εργαζόμενος πρέπει να νοιώθει ελεύθερος, ξεκούραστος και να απολαμβάνει την εργασία του.

Στην SchooX οι πρακτικές αυτές ξεκινούν από το recruiting χρησιμοποιώντας διάφορα εργαλεία προβολής των θέσεων εργασίας. Ακολουθεί η διαδικασία onboarding (ενσωμάτωση) του εργαζομένου και η διαρκής επιμόρφωση. Επίσης, πραγματοποιείται on the job training, ανάλογα με την θέση εργασίας και το επίπεδο του εργαζομένου. Το άτομο ανάλογα με την θέση εργασίας και τις εμπειρίες που διαθέτει εκπαιδύεται κοντά σε παλαιότερα άτομα που είναι πολύ καλοί γνώστες του αντικειμένου εργασίας. Επιπλέον, υπάρχει η δυνατότητα εξέλιξης (career development) ανάλογα με τις προσδοκίες του κάθε εργαζομένου και στον τομέα που αυτός επιθυμεί. Μ' αυτόν τον τρόπο μπορεί να υπάρξει εσωτερική μετακίνηση σε άλλο τμήμα και θέση εργασίας. Έτσι υπάρχει η προοπτική εξέλιξης, δημιουργίας νέων ευκαιριών και ανάπτυξης καινούριων ιδεών.

Στόχος στην SchooX σύμφωνα με το τμήμα HR, διατηρώντας χαμηλό προφίλ να οικοδομηθεί ένα ισχυρό brand με καλύτερη διαφήμιση την ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι άνθρωποι είναι αυτοί που προσθέτουν αξία στον οργανισμό. Στόχος της SchooX είναι οι άνθρωποι της να είναι χαρούμενοι και να αποτελέσει έναν από τους καλύτερους εργοδότες.

Κατά τη διαδικασία εισαγωγής νέων ατόμων εφαρμόζεται coaching από τους παλιότερους, ώστε να ενταχθούν γρήγορα και αποδοτικά στο αντικείμενο της εργασίας. Δεν είναι αναγκαίο να είναι κάποιος υπεύθυνος θέσης για να εφαρμόσει coaching. Επίσης, προάγονται προϋποθέσεις mentoring μέσα από την συνεργατικότητα και την ομαδικότητα των ατόμων, κάποιος ξεχωρίζει για κάποιον, υπάρχει θαυμασμός και παράγεται συναισθηματική σύνδεση. Τα άτομα που έχουν περισσότερη ηγετική ικανότητα εξελίσσονται πολλές φορές ως μέντορες, καθώς το mentoring είναι μια σχέση θαυμασμού και εμπιστοσύνης μεταξύ των ατόμων, η γνώμη και η συμβουλή τους έχει υψηλό αντίκτυπο.

Σύμφωνα με το HR υπάρχει σύνδεση της επένδυσης στον εργαζόμενο με υψηλότερα αποτελέσματα, καθώς ο ικανοποιημένος εργαζόμενος ταυτίζεται με την εταιρεία και είναι πιο παραγωγικός. Ωστόσο δεν υπάρχει κάποιος δείκτης μέτρησης. Παράδειγμα αποτελούν οι θέσεις εργασίας του προγραμματιστή όπου στόχος είναι ο εργαζόμενος να δουλεύει όχι 8 ώρες, αλλά μέσα από χώρους που έχουν αναπτυχθεί εντός της εταιρείας να ξεκουράζεται και να δουλεύει τουλάχιστον 5 ώρες ποιοτικές, παραγωγικές, δημιουργικές με καθαρή σκέψη. Ενδιαφέρει το αποτέλεσμα και όχι οι ώρες εργασίας. Επιπλέον, στη SchooX θεωρείται πώς υπάρχει σύνδεση στη δέσμευση και την αφοσίωση των εργαζομένων. Και εδώ επίσης δεν χρησιμοποιούνται δείκτες μέτρησης αλλά γίνεται αντιληπτό με την εμπειρία και τα αποτελέσματα.

Το ποσοστό turnover των εργαζομένων είναι πολύ χαμηλό της τάξης του 1%, από τα 50 άτομα που έχουν εργασθεί από το ξεκίνημα της εταιρείας έχουν φύγει μόλις 5. Σύμφωνα με το HR της εταιρείας θεωρείται πώς είναι ένα ποσοστό υγιές καθώς κάποια άτομα έχουν εσωτερικές ανησυχίες, όπως το να δημιουργήσουν την δική τους εταιρεία και έτσι αποφασίζουν να φύγουν. Τα επίπεδα του Burnout είναι εξίσου χαμηλά, καθώς οι εργαζόμενοι έχουν ελευθερία μέσα στο χώρο και εν ώρα εργασίας, να κινηθούν στους χώρους ξεκούρασης και διασκέδασης που έχουν διαμορφωθεί εντός της εταιρείας.

Υπάρχει εβδομαδιαίος διαθέσιμος χρόνος για μασάζ, ώρα φαγητού καθημερινά μαγειρεμένα φρέσκα φαγητά από μάγειρα της εταιρείας, καθώς και ώρα συμβουλευτικών υπηρεσιών σε θέματα ψυχολογίας.

Η Schoox έχει διαμορφώσει οργανωσιακή κουλτούρα και κατάλληλο χώρο εργασίας με στόχο να βοηθά τον εργαζόμενο να αποδίδει και να εξελίσσεται. Ένα περιβάλλον και μια κουλτούρα όπου ο εργαζόμενος νοιώθει ελεύθερος τον βοηθά να είναι πιο αποδοτικός. Σύμφωνα με το HR ο χώρος εργασίας επιδρά σίγουρα στον εργαζόμενο, δεν υπάρχει όμως τρόπος μέτρησης. Με γνώμονα την ικανοποίηση των εργαζομένων υπάρχουν κατάλληλα διαμορφωμένοι χώροι χαλάρωσης με πολυθρόνες και καναπέδες, χώροι με διάφορες δραστηριότητες όπως αίθουσα μπιλιάρδου, σκάκι, κονσόλες παιχνιδιών, προσφερόμενη δωρεάν υπηρεσία μασάζ ανά 15 μέρες. Στις αίθουσες χαλάρωσης δεν υπάρχει συγκεκριμένο ωράριο λειτουργίας, ούτε περιορισμός χρόνου χρήσης για τον εργαζόμενο. Όλα αυτά μπορεί να τα απολαύσει ένας υπάλληλος της εταιρείας κατά την διάρκεια της δωρης εργασίας του αποκτώντας τη νοοτροπία να νοιώθει άνετος και ταυτόχρονα υπεύθυνος.

7.1.2 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ BEE REAL ESTATE

Η Bee Real Estate ιδρύθηκε τον Αύγουστο του 2012 από πολιτικούς μηχανικούς και αρχιτέκτονες με έδρα τη Θεσσαλονίκη. Αναπτύχθηκε δυναμικά την τρέχουσα εξαετία, με εντυπωσιακά αποτελέσματα φτάνοντας να είναι το μεγαλύτερο ελληνικό κτηματομεσιτικό δίκτυο στη χώρα. Αποτελεί έναν υποστηρικτικό οργανισμό κτηματομεσιτικών γραφείων στα οποία παρέχει:

- Brand name
- Εκπαίδευση
- Ιδιόκτητη τεχνολογία
- Υποστήριξη

Αποτελείται από 20 γραφεία σε όλη την Ελλάδα, με πάνω από 100 άτομα. Βασίζεται στην συνεργατικότητα όλων των μελών και στην μη ύπαρξη εσωτερικής ανταγωνιστικότητας, κάτι που εξασφαλίζεται με την ύπαρξη εσωτερικού κώδικα δεοντολογίας..

Στην Bee Real Estate δεν υπάρχει γραπτός κανόνας Talent Management, υπάρχει όμως άτυπος κανονισμός οδηγιών ώστε να επιτυγχάνεται το management του ανθρώπινου δυναμικού με τρόπο που τα στελέχη να λαμβάνουν και να εφαρμόζουν, κάνοντας την δουλειά τους αποδοτική.

Εφαρμόζονται πρακτικές Talent Management όπως η επιλογή του προσωπικού, η κατάλληλη εκπαίδευση έχοντας συγκεκριμένα εγχειρίδια και στοχευμένες εκπαιδεύσεις, οι οποίες βοηθούν να αναπτυχθεί το ταλέντο που έχει εντοπιστεί και να παρακινηθεί το προσωπικό για την καλύτερη επίδοσή του. Οι τακτικές εκπαιδεύσεις λαμβάνουν χώρα κάθε δίμηνο, ενώ πραγματοποιούνται ειδικές εκπαιδεύσεις ανά εξάμηνο και ανά έτος. Οι εκπαιδεύσεις αυτές είναι:

- Εκπαίδευση Bee Base
- Εκπαίδευση Bee Practice
- Εκπαίδευση Broker Training
- Εκπαίδευση Γραμματειακών Σεμιναρίων
- Εκπαίδευση Δημιουργίας Team Leader

Οι λόγοι για τους οποίους εφαρμόζονται πρακτικές Talent Management είναι η πεποίθηση της εταιρείας να οδηγεί τα στελέχη της στο μέγιστο δυνατό βαθμό αποδοτικότητας, στην ανάπτυξη του επαγγελματικού τους ταλέντου και να τους βοηθά στην εξέλιξη της καριέρας τους στον χώρο του Real Estate.

Στην κουλτούρα της εταιρείας είναι ενταγμένο το coaching και το mentoring. Διεξάγονται εβδομαδιαία meetings σε όλα τα καταστήματα της εταιρείας και κατ' ιδίαν συναντήσεις με τους managers, ώστε να γίνεται το mentoring στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό. Το coaching εφαρμόζεται από τους managers της εταιρείας και το mentoring από τους brokers και τα στελέχη της κεντρικής διοίκησης, απευθυνόμενα σε όλους τους συμβούλους ακίνητης περιουσίας και τους κτηματομεσίτες που έχουν συμβληθεί με την εταιρεία.



Figure 18 Bee Real Estate Δίκτυο Κτηματομεσιτικών Υπηρεσιών

Στη Bee Real Estate γίνεται επένδυση κατ' επιλογήν σε ανθρώπους που έχουν τις προϋποθέσεις να εξελιχθούν σε εξαιρετικούς agents του Real Estate. Υπάρχει η ιδιοσυγκρασία πώς η επένδυση στους ανθρώπους συνδέεται με την καλή απόδοση, την παραγωγικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών. Η απόδοση και η παραγωγικότητα τους ελέγχεται μέσω του λειτουργικού συστήματος CRM της εταιρείας με βάση τα αποτελέσματά τους. Έτσι υπάρχει μέτρηση των δεικτών που δείχνουν την εξέλιξη ενός εκάστου των απασχολουμένων της εταιρείας.

Σύμφωνα με τα διευθυντικά στελέχη, παρατηρείται σύνδεση των πρακτικών Talent Management με τους δείκτες δέσμευσης και αφοσίωσης των μελών της. Οι δείκτες δείχνουν πως τα άτομα επηρεάζονται θετικά, αναπτύσσοντας ειδικό δεσμό με την εταιρεία και αφοσίωση σε αυτήν. Η δέσμευση και η αφοσίωση είναι κάτι στο οποίο επενδύει ιδιαίτερα η εταιρεία.

Η φυγή των εργαζομένων (employee turn over) γίνεται σε πάρα πολύ μικρό ποσοστό και συνήθως από ανθρώπους που δεν μπορούν να προσαρμοστούν στην φιλοσοφία και στον τεχνοκρατικό τρόπο εργασίας που η εταιρεία επέλεξε να ακολουθεί. Παρατηρείται να υπάρχει κάποιο ποσοστό εξάντλησης (burnout) και επέρχεται σε όσους δεν εφαρμόζουν το επαγγελματικό σύστημα εργασίας που προτείνει η εταιρεία. Σύμφωνα με τα διευθυντικά στελέχη, υπάρχει έντονη σύνδεση των δεικτών φυγής (employee turn over) και εξάντλησης (burnout) με τη φύση της εργασίας και του κλάδου, διότι ο κλάδος υπολείπεται κατά πολύ μεγάλο βαθμό σε σχέση με την κουλτούρα και την τεχνογνωσία των αναπτυγμένων χωρών στο συγκεκριμένο αντικείμενο.

Στην Bee Real Estate κυρίαρχο για την απόδοση των εργαζομένων και των απασχολουμένων στην εταιρεία γενικότερα, είναι η ανάπτυξη κουλτούρας που βασίζεται στον επαγγελματισμό, την αξιοπιστία και την σοβαρότητα. Κυρίαρχο επίσης, αποτελεί η ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος με εγκαταστάσεις και εξοπλισμό που δημιουργούν ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον. Οι εργασιακοί χώροι όλων γραφείων είναι κατασκευασμένοι και διαμορφωμένοι με ειδικό σχεδιασμό ώστε να πραγματοποιείται η επαγγελματική ενασχόληση απρόσκοπτα και ευχάριστα.

7.1.3 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ DOPPLER S.A.

Η εταιρεία Doppler SA ιδρύθηκε το 2000. Είναι μια σύγχρονη βιομηχανία παραγωγής ανελκυστήρων υψηλής ποιότητας και υψηλό βαθμό αυτοποίησης. Χώρος δραστηριότητας της εταιρείας είναι η σχεδίαση, η παραγωγή εξαρτημάτων και ολοκληρωμένων συστημάτων ανελκυστήρων, κυλιόμενων σκαλών και parking lifts. Η έδρα της εταιρείας βρίσκεται στο Πολύκαστρο Κιλκίς. Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας είναι εξειδικευμένο και καταρτισμένο και αποτελείται 184 άτομα. Το 2008 εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Διαθέτει έντονη παρουσία στο εξωτερικό με εξαγωγικό προσανατολισμό κυρίως στην Βόρεια Ευρώπη.

Στην Doppler SA δεν υπάρχει γενικός γραπτός κανόνας Talent Management, υπάρχουν όμως γραπτές διαδικασίες Talent Management, όπως η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, η αξιολόγηση και η εκπαίδευση του προσωπικού σε κάποια από τα τμήματα της εταιρείας.

Η επιλογή του σωστού προσωπικού αποτελεί σημαντικότατο στόχο. Γι' αυτό έχουν δημιουργηθεί ξεκάθαρες περιγραφές των θέσεων εργασίας (job description) και επιλέγονται εργαζόμενοι που μπορούν να ενταχθούν και που ταιριάζουν με την κουλτούρα της εργασίας. Επίσης, παρέχονται δυνατότητες εξέλιξης και ανέλιξης για όλους τους εργαζόμενους με στόχους συγκεκριμένους. Επιπλέον, μέσα από αξιολόγηση, επιβράβευση, coaching και τακτικό feedback ενισχύεται η απόδοση των εργαζομένων. Η διαδικασία του feedback εντοπίζει κενά και ενισχύει το performance διοργανώνοντας σεμινάρια και εκπαιδεύσεις.

Οι λόγοι για τους οποίους η Doppler S.A. επιλέγει να εφαρμόζει πρακτικές Talent Management είναι το σωστό και κατάλληλο recruiting, η διατήρηση και η εξέλιξη του προσωπικού.

Με στόχο την εξέλιξη του προσωπικού εφαρμόζει άτυπα το “one to one coaching” και το “group mentoring”. Την εφαρμογή τους αναλαμβάνουν οι managers και οι directors της εταιρείας και απευθύνεται προς όλους τους εργαζομένους ανάλογα με τις ανάγκες τους. Στόχος είναι η εξέλιξη των ικανοτήτων (skills) των εργαζομένων και η διεύρυνση της γνώσης ώστε να επιτευχθούν οι εταιρικοί στόχοι.



Figure 19 Doppler S.A. Βιομηχανία Ανελκυστήρων

Σύμφωνα με το τμήμα HR της εταιρείας δεν υπάρχει κάποιος τρόπος μέτρησης της επένδυσης στους ανθρώπους και των αποτελεσμάτων που παράγονται, δεν έχουν γίνει αναλύσεις στην εταιρεία, όμως υπάρχει η πεποίθηση πως είναι απόλυτα σίγουρο ότι υπάρχει σύνδεση με την απόδοση των εργαζομένων, την δέσμευση (engagement) και την αφοσίωση τους (commitment). Όσον αφορά τους δείκτες φυγής των εργαζομένων (employee turn over) και εξάντλησης (burnout) πραγματοποιούνται μετρήσεις τις οποίες της κάνει το τμήμα HR. Οι μετρήσεις αυτές δεν γίνονται σε τακτική βάση και δεν πραγματοποιούνται επίσημα. Οι τιμές φυγής (employee turn over) είναι χαμηλές και οι τιμές εξάντλησης (burnout) κυμαίνονται σε ακόμη πιο χαμηλά επίπεδα. Το τμήμα HR θεωρεί πως σίγουρα υπάρχει σύνδεση των δεικτών αυτών με την φύση της εργασίας και του κλάδου.

Ο χώρος εργασίας και η κουλτούρα της εταιρείας επιδρά στον εργαζόμενο και γι' αυτό τον λόγο στη Doppler S.A. σαφώς και δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα σε αυτά τα στοιχεία. Οι τρόποι με τους

οποίους απαντά η εταιρεία είναι η διαμόρφωση ευχάριστων χώρων εργασίας, η παροχή κατάλληλου εξοπλισμού που διευκολύνει την εργασία και την καθημερινότητα των εργαζομένων, ο προγραμματισμός διαφόρων εκδηλώσεων (events) που απευθύνονται στους εργαζόμενους, καθώς και δώρα σε γιορτές όπως δώρα Χριστουγέννων κτλ. Επιπλέον, υπάρχουν παροχές εντός της εταιρείας όπως το καλά οργανωμένο κυλικείο και διάφορες δράσεις που έχουν να κάνουν με το δέσιμο της ομάδας (team bonding) και ομαδικές εκπαιδεύσεις ανά τμήμα ή διατμηματικά.

7.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μέσα από τις πληροφορίες των συνεντεύξεων και σύγκριση με την επιστημονική θεωρία έχουμε οδηγηθεί σε παρατηρήσεις και συμπεράσματα. Παρατηρούμε πως οι παραπάνω εταιρείες αν και δεν διατηρούν γραπτό κανόνα εφαρμογών Talent Management, εφαρμόζουν πρακτικές Talent Management ανάλογες των αναγκών και του μεγέθους τους. Η SchooX έχει ως στόχο να αυξήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων της, καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων είναι προγραμματιστές, θεωρεί πως αυτό θα τους κάνει πιο αποδοτικούς και παραγωγικούς. Έτσι, προσπαθεί να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες για τη μέγιστη ικανοποίησή τους. Η Bee Real Estate με ανθρώπους που δραστηριοποιούνται στον τομέα των πωλήσεων, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις διαδικασίες εκπαίδευσης εφαρμόζοντας πολύωρα στοχευμένα σεμινάρια με role playing και τεχνικά ζητήματα του αντικειμένου. Η Doppler από την άλλη πλευρά δίνει έμφαση στο recruiting καθώς αποτελεί την πρώτη διαδικασία εισαγωγής στην εταιρεία θεωρώντας πως είναι πολύ σημαντικό να γίνεται ένα φιλτράρισμα. Μ' αυτό τον τρόπο ελαχιστοποιεί το ενδεχόμενο να υπάρχουν οι λάθος άνθρωποι στις λάθος θέσεις. Παρ' όλα αυτά όμως ασχολείται και με το training το οποίο έχει μέγιστη σημασία τόσο για την ανάπτυξη των ανθρώπων της, όσο και για την ανάπτυξη του οργανισμού.

Οι κύριοι λόγοι για τους οποίους επιλέγουν οι εταιρείες να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν πρακτικές Talent Management είναι πως μέσα από τέτοιες διαδικασίες επιτυγχάνονται οι εταιρικοί στόχοι. Μέσα από τη σωστή επιλογή των ατόμων και με διαδικασίες εκπαίδευσης και Coaching οι

εταιρείες προσδοκούν την γρήγορη ενσωμάτωση τους, κάτι το οποίο σημαίνει μείωση κόστους για την εταιρεία. Επενδύοντας και διαμορφώνοντας κατάλληλους χώρους στοχεύουν να ενδυναμώσουν τη δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων κάνοντας την εργασία τους ευκολότερη και περισσότερο ευχάριστη.

Με πρακτικές Coaching και mentoring οι εταιρείες επιχειρούν να αναπτύξουν και να εξελίξουν ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων τις οποίες θα αξιοποιήσουν ώστε να γίνουν πιο αποδοτικοί και παραγωγικοί. Και τελικά τα δεδομένα δείχνουν πως το πετυχαίνουν.

Μία σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες είναι πως δεν αρκεί να εξελίσσουν τους εργαζομένους αλλά να τους διατηρούν στην εταιρεία και να υπάρχει το κίνητρο της επαγγελματικής ανέλιξης και η ευκαιρία καριέρας. Αυτό, επιτυγχάνεται μέσω καλών μισθών και bonus παραγωγικότητας, ένα περιβάλλον σταθερό και εξελίξιμο, με ομαδικές ασφαλίσεις. Παραδείγματα αποτελούν η SchooX με τους πολύ καλά αμειβόμενους εργαζόμενους, η Bee Real Estate με τα καλύτερα bonus της αγοράς βάση των πωλήσεων και η Doppler με τους καλά αμειβόμενους εργαζόμενους και τις ομαδικές ασφαλίσεις που τους προσφέρει.

Οι εταιρείες αξιοποιούν και εφαρμόζουν διαδικασίες Coaching και δημιουργούν δυνατότητες εμφάνισης διαδικασιών Mentoring. Στόχος των διαδικασιών αυτών είναι η καθοδήγηση, η γνώση νέων πληροφοριών σε τεχνικό κομμάτι και γενικά σε θέματα που αφορούν την εργασία, την αντιμετώπιση προβλημάτων, την ανάπτυξη της προσωπικότητας των ατόμων, την αύξηση της αποτελεσματικότητας. Στην Doppler την εφαρμογή τους αναλαμβάνουν οι directors και οι managers, στη Bee Real Estate οι brokers και οι managers, ενώ στην SchooX η εφαρμογή τους γίνεται από τους ίδιους τους εργαζομένους, από τους παλαιότερους προς τους νεότερους στην εταιρεία.

Γενικά, υπάρχει η αντίληψη ότι επενδύοντας στους ανθρώπους δημιουργούνται καλύτερα αποτελέσματα και αυξάνεται η παραγωγικότητά τους. Αν και οι παραπάνω εταιρείες δεν χρησιμοποιούν μετρήσεις, τα αποτελέσματα είναι θετικά και ορατά στον χώρο εργασίας. Ωστόσο, η Bee Real Estate χρησιμοποιεί τεχνολογία λειτουργικού συστήματος CRM για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων.

Τελικά, μέσω του Coaching και του Mentoring επέρχονται αποτελέσματα όπως η βελτίωση της επικοινωνίας και των σχέσεων μεταξύ των ατόμων, η ομαδικότητα και η συνεργασία, η ανάπτυξη πιο προσωπικών σχέσεων μεταξύ coach και coachee, μεταξύ mentor και mentee, η ευθυγράμμιση προσωπικών και των εταιρικών στόχων εφόσον οι στόχοι αναλύονται και γίνονται ξεκάθαροι. Διαπιστώνεται επίσης πως η εφαρμογή πρακτικών Talent Management επιδρά θετικά στους δείκτες δέσμευσης και αφοσίωσης των εργαζομένων, αυξάνει την ικανοποίησή τους και αποτελεί παράγοντα που τους επηρεάζει να παραμένουν στην ίδια εταιρεία, καθώς νοιώθουν πως μέσα από αυτές τις διαδικασίες η εταιρεία τους βοηθά να εξελιχθούν. Το αποτέλεσμα είναι να μειώνονται και οι δείκτες φυγής και εξάντλησης.

Τέλος, αναγνωρίζεται πως το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον έχει αντίκτυπο στην ψυχολογία των εργαζομένων και γι' αυτό οι εταιρείες σχεδιάζουν, δημιουργούν και διαμορφώνουν κατάλληλους χώρους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η SchooX η οποία έχει επενδύσει ιδιαίτερα σε χώρους δραστηριοτήτων και χαλάρωσης των εργαζομένων με ελεύθερη είσοδο οποιαδήποτε στιγμή εν ώρα εργασίας. Η Bee Real Estate με χώρους που αναδεικνύουν αξιοπιστία και επαγγελματισμό και η Doppler με ευχάριστους χώρους που διευκολύνουν την εργασία.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΈΡΕΥΝΑΣ

1. Υπάρχει **γραφτός κανόνας** εφαρμογής πρακτικών Talent Management;
2. Εφαρμόζετε πρακτικές **Talent Management** στο ανθρώπινο δυναμικό (όπως επιλογή κατάλληλου προσωπικού, ενσωμάτωση και εκπαίδευση, ανάπτυξη και διατήρηση ταλέντου, παρακίνηση), και αν ναι ποιες είναι αυτές και πόσο συχνά;
3. Ποιοι **λόγοι** σας οδήγησαν στην ανάπτυξη και εφαρμογή πρακτικών Talent Management; Αν όχι, εντοπίζετε κάποιους λόγους για τους οποίους θα επιθυμούσατε να εφαρμόσετε πρακτικές Talent Management;
4. Μία πτυχή του Talent Management είναι το **Coaching** και το **Mentoring**, εφαρμόζετε κάποια από αυτήν, και αν ναι με ποιον τρόπο; Αν όχι, θα θεωρούσατε επιθυμητό να τα εντάξετε στην κουλτούρα της εταιρείας;
5. **Από ποιους** εφαρμόζεται το Coaching, το Mentoring, **σε ποιους** και τί στόχους έχει στην εταιρεία σας;
6. Υπάρχει σύνδεση της **επένδυσης** στους ανθρώπους σας με αποτελέσματα υψηλότερης **απόδοσης, παραγωγικότητας και ποιότητας** των υπηρεσιών σας; Και αν ναι, υπάρχει κάποιος τρόπος μέτρησης αυτών των δεικτών;
7. Υπάρχει σύνδεση της εφαρμογής πρακτικών Talent Management με τους δείκτες **δέσμευσης** (engagement) και **αφοσίωσης** (commitment) των εργαζομένων σας; Και αν όχι, πιστεύετε ότι θα υπήρχε σύνδεση;
8. Οι δείκτες **Employee Turn Over** (φυγή των εργαζομένων) και **Burnout** (εξάντληση των εργαζομένων) σε τί επίπεδα βρίσκονται; Ποιοι οι λόγοι; Πιστεύετε πως υπάρχει σύνδεση με τη φύση της εργασίας και του κλάδου;
9. Ο **χώρος εργασίας** και η **κουλτούρα** επιδρούν στην απόδοση των ατόμων σας; Εστιάζετε στην ανάπτυξη κατάλληλης κουλτούρας και κατάλληλων χώρων εργασίας που ευνοούν την απόδοση των ατόμων; Και αν ναι, με ποιους τρόπους; Αν όχι, θα επιθυμούσατε να το εντάξετε στα σχέδια σας;

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αναγνωστοπούλου, Τ. (2018), “Talent Management & Talent Acquisition”, HR Professional, Τεύχος 152, 43-47.

Βλαγάκη, Ν. (2018), “Coaching & Mentoring”, HR Professional, Τεύχος 149, 48-54.

Κλειδά, Φ. (2016), Ετήσια Έρευνα Έλλειψης Ταλέντου, ManpowerGroup.

Κορρέ, Α. (2017), “Talent Management. Η αιχμή του δόρατος για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος”, HR Professional, Τεύχος 141, 40-43.

Λουκ, Ρ. και Ιμπάρα, Ε. (2004), Ανθρώπινο Δυναμικό. Αξιολόγηση και καθοδήγηση. Ο μέντορας και οδηγός σας για επιτυχή πορεία στον επιχειρηματικό χώρο. Εκδόσεις Μοντέρνοι Καιροί Α.Ε.Ε.

Μάρκοβιτς, Γ. (2002), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Παρακίνηση – Εξουσία, 1^η έκδοση.

Ξηροτύρη, Σ. και Κουφίδου, (2010), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Κτιζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων, 4^η έκδοση.

Όστεργκαρντ, Λ. (2016), Αποτελέσματα έρευνας τάσεων HR & μισθών στην Ελλάδα, Randstand,

Χυτήρης, Λ. (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδοτικός Οίκος: Interbooks.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Allen, T. D. and Eby, L. T. (2007), The Blackwell handbook of mentoring. A multiple perspectives approach.

Araoz, F. C. (2014), “The big idea – 21st Century talent spotting”, Harvard Business Review.

Baron, A. and Armstrong, M. (2007), Human Capital Management. Achieving added value through people.

- Barton, K. (2001), Connecting with success. How to build a mentoring network to fast-forward your career.
- Beevers, K. and Rea, A., (2013), Learning and development practice, 2nd edition.
- Brown, P. and Hesketh, A. (2004), The mismanagement of talent. Employability and Jobs in the Knowledge Economy.
- Campbell, V. and Hirsh, W. (2013), Talent management. A four step approach.
- Cannon, A. J. and McGee, R. (2011), Talent management and succession planning, 2nd edition.
- Cappeli, P and Tavis, A. (2016), “The performance management revolution”, Harvard Business Review.
- Caplan, J. (2011), The value of talent. Promoting talent management across the organization.
- Cappeli, P. (2008), “Talent Management for the twenty-first century”, Harvard Business Review.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M. and Michaels, E. G. (2007), The McKinsey Quarterly. The war for talent.
- Cheese, P., Thomas, R.J. and Craig E. (2008), The talent powered organization. Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance.
- Dessler, G. (2012), Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Εκδόσεις Κριτική, 1^η έκδοση .
- Fairley, S. and Zipp, B. (2008), The business coaching toolkit. Top ten strategies for solving the toughest dilemmas facing organizations.
- Finney, M.I. (2008), Building High-Performance people and organizations. The Engaged Workplace: Organizational Strategies.
- Ford, J., Harding, N. and Stoyanova, D. (2010), Talent management and development. An overview of current theory and practice.
- Forsyth, P. (2008), Improve your coaching & training skills.

- Goleman, D. (2000), Leadership That Gets Results, Harvard Business Review.
- Hancock, B. (1998), An introduction to qualitative research.
- Harrison, R. (2000), Employee Development. People and organisations, 2^η έκδοση.
- Hunt, J. M. and Weintraub, J. R. (2002), The coaching manager. Developing top talent in business.
- Jekiel, C. M. (2011), Lean Human Resources. Redesigning HR Processes for a Culture of Continuous Improvement.
- Jonson, F. K. (2008), Being an effective mentor. How to help beginning teachers succeed.
- Leibold, M. and Voelpel, S. (2006), Managing the Aging Workforce. Challenges and Solutions.
- Mayer, D. J., Salovey, P. and Caruso, D. R. (2008), Emotional Intelligence. New ability or eclectic traits. American Psychologist.
- ManpowerGroup (2017), Exploring the reality: The journey to total Talent Management.
- Marants, J. (2012), The Evolution of INTEGRATED Talent Management, HR.com.
- McGregor, L. and Doshi, N. (2015), “How Company Culture Shapes Employee Motivation”, Harvard Business Review.
- Mondy, W. R. and Martocchio, J. J. (2018), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, 14^η έκδοση.
- Murray, M. (2001), Beyond the myths and magic of mentoring. How to facilitate an effective mentoring process.
- Patton, Q. M. and Cochran, M. (2002), A guide to using qualitative research methodology.
- Pynes, J. E. (2013), Human Resources Management for public and nonprofit organizations. A strategic approach, 4th edition.
- Robinson, D. and Hirsh, W. (2008), Workforce Planning Guide, Hr ies.
- Rothwell, W. J. and Kazanas, H. C. (2003), Planning and managing human resources. Strategic planning for human resources management, 2nd edition.
- Schuler, S. R. and Vandra, L H. (1993), Personnel and human resource management, 5th edition.

Smilansky, J. (2006), *Developing executive talent. Best practices from Global Leaders.*

Solomon, L. (March, 2016), “Difficult conversations. Two-thirds of managers are uncomfortable communicating with employees”, *Harvard Business Review*.

Somers, M. (2007), *Coaching at Work. Powering your team with awareness, responsibility and trust.*

Starr, J. (2008), *Brilliant coaching. How to be a brilliant coach in your workplace.*

Thomas, J. DeLong, John, J. Gabarro, & Robert, J. L. (2008), “Why Mentoring Matters in a Hypercompetitive World”, *Harvard Business Review*.

Thomas, K. W. (2009), *Intrinsic Motivation at Work. What really drives Employee Engagement.*

Thomson, B. (2006), *Growing People. Learning and developing from day to day experience.*

Zenger, J. and Folkman, J. (January, 2014), “Managing People. Your Employees Want the Negative Feedback You hate to give”, *Harvard Business Review*.

Zenger, J. and Folkman, J. (April, 2015), “The assumptions that make giving tough feedback even tougher”, *Harvard Business Review*.