

# ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

## ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ. ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ»

ΤΟΥ ΚΥΡΙΑΚΙΔΗ ΕΥΑΓΓΕΛΟΥ



Υποβλήθηκε ως αιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στη Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας

Φεβρουάριος 2018

Επιβλέπων καθηγητής: Μιχαήλ Δημήτριος

## Περίληψη

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι η καλύτερη κατανόηση του όρου «διαχείριση ταλέντων», καθώς και το πώς μπορεί χρησιμοποιηθεί, δηλαδή τι πρακτικές μπορούν να ακολουθηθούν για την εξεύρεση, την επιλογή, την ανάπτυξη και διατήρηση ταλαντούχων ατόμων, στον ιδιαίτερο χώρο της υγείας. Επιπλέον, η εργασία αυτή εκπονήθηκε και για ίδιο όφελος, αφενός για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος του τμήματος στο οποίο σπουδάζω, αφετέρου διότι ήθελα να επιτελέσω μια εκτενή επισκόπηση στη διαχείριση ταλέντων, καθώς ως εταίρος – ιδιοκτήτης ιδιωτικού φαρμακείου, αντιμετωπίζω καθημερινά τη δυσκολία στην εξεύρεση ατόμων τα οποία θα εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντα τους. Επίσης, με μία πρόχειρη ανάλυση των δυνατών και αδύναμων σημείων του φαρμακείου μου, θεωρώ ότι πάντα υστερούσαμε στη διαχείριση προσωπικού. Η αποτελεσματική διαχείριση προσωπικού είναι συνυφασμένη με τη διαχείριση ταλέντων, και προσβλέπω στο να ανακαλύψω και να ενστερνιστώ καλές πρακτικές, οι οποίες θα με βοηθήσουν να διαχειρίζομαι καλύτερα και αποτελεσματικότερα το ανθρώπινο δυναμικό του φαρμακείου. Πέρα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για την γενική διαχείριση ταλέντων, διενεργήθηκε εμπειρική έρευνα μέσω συνεντεύξεων τριών μεγάλων φαρμακευτικών εταιρειών, οι οποίες επιβεβαίωσαν τη βιβλιογραφία σε δύο επίπεδα. Πρώτον, ως προς τις πρακτικές που χρησιμοποιούν οι συγκεκριμένες εταιρείες για τη διαχείριση των ταλαντούχων στελεχών τους και δεύτερον, ως προς το γεγονός ότι η διαχείριση ταλέντων είναι σε πρώιμο στάδιο και παρουσιάζει έντονο ενδιαφέρον για την ανάπτυξη τυποποιημένων και αποτελεσματικών διαδικασιών διαχείρισης, οι οποίες θα επιδράσουν ευεργετικά στην συνολική απόδοση του οργανισμού ή της επιχείρησης που θα τις εφαρμόσει.

## Abstract

The purpose of this thesis is to shed some light in the concept of talent management, and how it can be utilized, that is, which practices can be employed for the effective discovery, selection, development and retention of talented employees in healthcare. Moreover, besides being a prerequisite for my postgraduate diploma, this thesis was intended as a tool for personal knowledge and improvement. Specifically, as a shareholder pharmacist in a community pharmacy, I always recognized that we are not effective in managing our workforce, and since talent management is interwoven with effective human resource management, I hope I can identify and integrate good practices to improve in that direction. The components include both a literature review and a series of interview with three of the largest pharmaceutical companies in Greece. The conclusion is that these companies already apply some of the of the practices mentioned in the literature to great effect, but also talent management in healthcare is a bit underdeveloped and there is a lot of room to develop standardized and effective talent management practices, that will lead to greater organizational performance.

# Πίνακας Περιεχομένων

## ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

### 1) Εισαγωγή

### 2) Επισκόπηση Βιβλιογραφίας

- 2.1 Ορισμός της έννοιας «ταλέντο»
- 2.2 Ορισμός της έννοιας «διαχείρισης ταλέντων»
- 2.3 Η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης ταλέντων
- 2.4 Πρακτικές Παγκόσμιας Διαχείρισης Ταλέντων (Global Talent Management)
- 2.5 Το Ευρωπαϊκό πλαίσιο για τη Διαχείριση Ταλέντων
- 2.6 Διαφοροποίηση στη διατήρηση ταλέντων, ανάλογα με τη γενιά στην οποία ανήκουν.
- 2.7 Πλαίσιο διαχείρισης ταλέντων σε οργανισμούς-πρότυπο στην Υγεία

## ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

### 3) Μεθοδολογία

### 4) Ανάλυση συνεντεύξεων

- 4.1 Συνέντευξη ELPEN A.E.
- 4.2 Συνέντευξη BIANEΞ A.E.
- 4.3 Συνέντευξη ελληνικής θυγατρικής, τμήμα πολυεθνικής φαρμακευτικής εταιρείας

### 5) Συμπεράσματα – Προτάσεις

### 6) Βιβλιογραφικές Παραπομπές

### 7) Παράρτημα

## **ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

### **1) Εισαγωγή**

Ο σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι η κατανόηση της έννοιας «διαχείριση ταλέντων» και η αναζήτηση καλών πρακτικών, οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν ή εφαρμόζονται ήδη στο τομέα της Υγείας. Η διαχείριση ταλέντων αποτελεί πεδίο μεγάλου επιστημονικού ενδιαφέροντος, ωστόσο μέχρι στιγμής δεν διαθέτει κάποιο σαφή ορισμό ή κάποιο καθοριστικό θεωρητικό πλαίσιο. Παρακάτω, θα γίνει προσπάθεια να παρουσιαστούν ορισμοί τόσο για την έννοια «ταλέντο» όσο και για τον όρο «διαχείριση ταλέντων». Παράλληλα θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα, τα οποία παρατηρούνται σε οργανισμούς, οι οποίοι εφαρμόζουν πρακτικές διαχείρισης ταλέντων. Στη συνέχεια, θα γίνει αναφορά σε ένα νέο όρο, τη παγκόσμια διαχείριση ταλέντων, ο οποίος έχει προκύψει από την ιδιομορφία που παρουσιάζουν η σύγχρονη οικονομία, ο σύγχρονος εργασιακός τομέας και η πολυεθνικότητα των μεγάλων εταιρειών. Θα αναφερθούν καλές πρακτικές για τη διαχείριση ταλέντου σε παγκόσμιο πλαίσιο καθώς και προοπτικές και τάσεις της διαχείρισης ταλέντων στο ευρωπαϊκό πλαίσιο. Έπειτα, θα παρουσιαστούν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του χαρακτήρα των διάφορων γενιών ανθρώπων, οι οποίοι απασχολούνται αυτή τη στιγμή στον εργασιακό τομέα, στα οποία χαρακτηριστικά οφείλουν να προσαρμοστούν οι πρακτικές διαχείρισης ταλέντων, αν θέλουν να είναι επιτυχείς. Τέλος θα παρουσιαστεί ένα πλαίσιο για τη διαχείριση ταλέντων, το οποίο ακολουθούν οργανισμοί – πρότυπα στο χώρο της Υγείας και έχει καταφέρει να οδηγήσει σε αύξηση της αξίας του οργανισμού, ακόμα και σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Στόχος αυτής της εργασίας, είναι να παρέχει στον αναγνώστη κάποιες βασικές γνώσεις για το πως έχει μελετηθεί η διαχείριση ταλέντων έως σήμερα, ποιοι ορισμοί έχουν αποδοθεί, ποιες πρακτικές και διαδικασίες έχουν εφαρμοστεί, τι αποτέλεσμα είχαν, ποιοι παράγοντες επηρεάζουν το τρόπο διαχείρισης των ταλαντούχων ατόμων και βλέψεις για τη μελλοντική πορεία στην έρευνα πάνω στη διαχείριση ταλέντων.

### **2) Επισκόπηση Βιβλιογραφίας**

#### **2.1 Ορισμός της έννοιας «ταλέντο»**

Οι περισσότερες έρευνες και δημοσιεύσεις, οι οποίες αφορούν τη διαχείριση ταλέντων, συγκλίνουν στο γεγονός ότι δεν υπάρχει ένας ξεκάθαρος ορισμός για αυτό το πεδίο. Ωστόσο είναι ένα πεδίο με όλο και αυξανόμενο ενδιαφέρον και πληθώρα νέων δημοσιεύσεων και προσπαθειών να βρεθεί ένα εννοιολογικό πλαίσιο το οποίο να μπορεί να περιγράψει το βασικό κορμό της έννοιας «διαχείριση ταλέντων». Ωστόσο, για να βρεθεί ένας καθολικός ορισμός για τη διαχείριση ταλέντων, θα πρέπει να ξεκινήσουμε από το πιο «θολό» όρο της φράσης, δηλαδή τον όρο «ταλέντο». Η πρώτη εμφάνιση του όρου έγινε από μία ομάδα της εταιρείας McKinsey&Co. Η εταιρεία αυτή, αποτελεί ένα παγκόσμιο οργανισμό εταιρικών συμβούλων και σε μια δημοσίευση των (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001) αναφέρει τη φράση «πόλεμος για το ταλέντο» (“war for talent”). Η φράση αυτή χαρακτηρίζει μια περίοδο όπου οι εταιρείες στις Η.Π.Α. λόγω έλλειψης αποτελεσματικών διευθυντικών στελεχών, προσπαθούσαν να αποκτήσουν «ταλαντούχα» διευθυντικά στελέχη από ανταγωνιστές τους.

Ο ανταγωνισμός ήταν εντονότερος κυρίως μεταξύ μικρότερων εταιρειών. Επίσης υπήρχε η ιδεολογία ότι τα χρήματα τα οποία θα επένδυε μια εταιρεία για να αναπτύξει διευθυντικά στελέχη ήταν περισσότερα από το να πραγματοποιήσει δελεαστικές προσφορές σε εκπαιδευμένα σε ανταγωνιστές, διευθυντικά στελέχη. Η έλλειψη αποδίδεται τόσο στην αύξηση της ζήτησης (διευθυντικές θέσεις) όσο και στη μείωση της προσφοράς (μείωση στο 'pool' των διαθέσιμων ταλαντούχων στελεχών.

Ωστόσο, παραμένει ασαφής ο όρος ταλέντο. Αν αναζητηθεί ο όρος σε οποιοδήποτε λεξικό, ο ορισμός του ταλέντου περιγράφεται ως : «το φυσικό χάρισμα, η πέραν του συνηθισμένου ικανότητα και επιδεξιότητα που παρουσιάζουν ορισμένα άτομα σε έναν τομέα, συχνά ήδη από τα πρώτα στάδια της ενασχόλησής τους με αυτόν» (el.wiktionary.org/wiki/ταλέντο). Ετυμολογικά η λέξη ταλέντο, εικάζεται ότι προέρχεται από την ελληνική λέξη «τάλαντον», μία μονάδα μέτρησης μάζας, συνήθως πολύτιμων μετάλλων και χρησιμοποιούνταν είτε ολόκληρα είτε διαιρεμένο σαν νόμισμα (Howatson, 2011; Knowles, 2005). Κατά τα τέλη του μεσαίωνα, δηλαδή περίπου μεταξύ 15<sup>ου</sup> και 16<sup>ου</sup> αιώνα, υιοθετήθηκε η άποψη ότι το ταλέντο αποτελούσε την εξαιρετική διανοητική ικανότητα ενός ατόμου ή κάποια άλλη ικανότητα την οποία εμφάνιζε ένα άτομο σε επίπεδο πέραν του αυτού του μέσου ανθρώπου, και του είχε δοθεί από Θεό για προσωπική χρήση και βελτίωση (Hoad, 1996; Knowles, 2005). Το 2011 (p.267) ο Tansley δημοσίευσε μία πολύ καινοτόμο και ριζοσπαστική έννοια για τον όρο ταλέντο. Πιο συγκεκριμένα, όρισε το ταλέντο ως : «ενσωματωμένο σε ταλαντούχα άτομα», δηλαδή το ταλέντο αφορά ένα άτομο με ταλέντα και ικανότητες. Ήταν η πρώτη φορά, όπου η λέξη ταλέντο λαμβάνει μια «χροιά υποκειμένου», και σαν έννοια περιγράφει ανθρώπους και όχι τα χαρακτηριστικά τους (χροιά αντικειμένου).

Οι Gallardo et al. (2011) παρουσίασαν κάποιες προσεγγίσεις της έννοιας «ταλέντο» στον εργασιακό τομέα. Η προσεγγίσεις χωρίζονται σε δύο τμήματα, την «χροιά αντικειμένου» της έννοιας ταλέντο και της «χροιάς υποκειμένου». Η χροιά αντικειμένου, όπως προαναφέρθηκε μεταφράζει το ταλέντο ως εξαιρετικά χαρακτηριστικά συγκεκριμένων ανθρώπων. Στους κόλπους των επιστημόνων, οι οποίοι ασχολούνται με τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, υπάρχει σε μεγάλο βαθμό η πεποίθηση ότι το ταλέντο είναι εγγενές κατά ένα μεγάλο ποσοστό, και είναι σχεδόν αδύνατο να καλλιεργηθεί αν δεν προϋπάρχει. Συνεπώς, οι οργανισμοί θα πρέπει να εντοπίζουν την εγγενή ικανότητα κάποιων ατόμων και να εστιάζουν στην «ενεργοποίηση» και την ανάπτυξη της (Davies and Davies, 2010). Παράλληλα, το ταλέντο προσεγγίζεται και σαν κυρίαρχη ικανότητα, η οποία έχει αποκτηθεί μετά από εξάσκηση, εμπειρία και γνώση, και όχι επειδή κάποιος γεννιέται με αυτό.

Επιπλέον, το ταλέντο προσεγγίζεται σαν δέσμευση, τόσο στην εργασία όσο και στον οργανισμό, στον οποίο εργάζεται κάποιος. Αυτό μεταφράζεται σε τρεις διαφορετικές ερμηνείες. Πρώτον, ότι το ταλέντο αποτελεί εσωτερική ιδιότητα του εργαζόμενου η οποία τον κατευθύνει στο να είναι συγκεντρωμένος, επιμελής και προσηλωμένος στον εργασιακό του τομέα (Pruis, 2011). Δεύτερον, το ταλέντο αποτελεί τη θέληση του εργαζόμενου να επενδύσει «διακριτική ενέργεια» στο να βοηθήσει τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται να επιτύχει τους στόχους του, δηλαδή να ευθυγραμμίσει τους προσωπικούς με τους οργανωσιακούς στόχους (Ulrich, 2007). Τρίτον, το ταλέντο ως δέσμευση δρα σαν εμπόδιο της εγκατάλειψης του οργανισμού Jericó (2001).

Τέλος, ως προσέγγιση με «χροιά αντικειμένου», αποτελεί η άποψη ότι το ταλέντο αναδεικνύεται και αποδίδει όταν βρεθεί και το σωστό πλαίσιο, δηλαδή η κατάλληλη δουλειά, θέση και η κατάλληλη χρονική στιγμή. Η συγκεκριμένη προσέγγιση είναι πάρα πολύ σημαντική γιατί επισημαίνει ότι η έννοια ταλέντο δεν είναι μονοδιάστατη και εστιάζει και στο ίδιο το άτομο. Για να αποδώσει ένα ταλέντο πρέπει να υπάρχει και το κατάλληλο περιβάλλον στον οργανισμό, η κατάλληλη θέση και η κατάλληλη ηγεσία. Έχει αποδειχθεί ότι η μεταφορά ενός ταλέντου από ένα οργανισμό σε έναν άλλο με διαφορετικά στοιχεία και φιλοσοφία είναι πολύ πιθανό να μην αποδώσει, ενώ πολλές φορές μπορεί να οδηγήσει σε πτώση της απόδοσης.

Υπάρχει ένα πλαίσιο των (Boselie, Dietz, & Boon, 2005), ικανότητα-κίνητρο-ευκαιρία (eng. AMO) το οποίο «χτίζει» πάνω στη προηγούμενη προσέγγιση αναφέρει ότι το ταλέντο δεν αφορά μόνο την ποιότητα των ικανοτήτων του ατόμου αλλά και την ποιότητα της εργασιακής του θέσης. Με αυτό είναι σύμφωνη και η «διαχείριση χαρτοφυλακίου», όσον αφορά τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού των (Becker, Huselid, & Beatty, 2009), δηλαδή τοποθέτηση ατόμων με υψηλή απόδοση (a performers) σε στρατηγικές θέσεις, τοποθέτηση ατόμων με καλή απόδοση (b performers) σε υποστηρικτικές θέσεις και απομάκρυνση των ατόμων με χαμηλή απόδοση.

Η «χροιά υποκειμένου» για το ταλέντο, διχοτομείται επιπλέον σε καθολική (inclusive) και σε αποκλειστική (exclusive). Η πρώτη περίπτωση αφορά την ιδέα ότι κάθε εργαζόμενος έχει τις μοναδικές του δυνάμεις και μπορεί να προσφέρει πρόσθετη αξία στον οργανισμό (Buckingham & Vosburgh, 2001). Ιδιαίτερα στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον και στις ανεπτυγμένες οικονομίες είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο το οποίο παράγει αξία για τους οργανισμούς και όχι τα μηχανήματα, κάτι το οποίο είναι εμφανές σε τομείς υπηρεσιών, όπως αυτός της υγείας. Σύμφωνα με τον Crain (2009) το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί το καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχία ενός οργανισμού. Αυτή η προσέγγιση οδηγεί σε μια ισότιμη κατανομή των πόρων σε ένα οργανισμό, και εξασφαλίζει τη διατήρηση καλών σχέσεων εντός οργανισμού, σε αντίθεση με την ελιτιστική κατανομή σε λίγα άτομα, η οποία μπορεί να πλήξει το γενικό ηθικό (Groysberg, Nanda, & Nohria, 2004). Αυτή η προσέγγιση, ωστόσο έχει το αρνητικό ότι δυσκολεύει το διαχωρισμό της διαχείρισης ταλέντων και της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (eng. SHRM), διότι αν η πρώτη αφορά τη διαχείριση όλων των εργαζομένων, τότε δεν διαφοροποιείται από τη δεύτερη και δεν έχει νόημα ύπαρξης σαν έννοια (Garrow & Hirsh, 2008).

Η αποκλειστική προσέγγιση, περιλαμβάνει τη θεώρηση των ταλέντων, ως a performers, οι οποίοι αποτελούν μια ομάδα εργαζομένων σε ένα οργανισμό, και παρουσιάζουν εξαιρετικές ικανότητες και δεξιότητες είτε σε ένα συγκεκριμένο τεχνικό πεδίο ή γενικά, ή διαθέτουν κάποια ξεχωριστή ικανότητα (Silzer and Dowell, 2010). Παράλληλα, προσεγγίζεται το ταλέντο ως άτομο με υψηλή δυναμική εξέλιξη (potential). Στο εργασιακό περιβάλλον το potential, υποδηλώνει ότι το άτομο διαθέτει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, ικανότητες, δεξιότητες και εμπειρία για να αποδώσει αποδοτικά και να συνεισφέρει σε διαφορετικούς και ευρύτερους ρόλους σε έναν οργανισμό, σε μελλοντικό χρόνο (Silzer and Church, p.379, 2009). Η αποκλειστική προσέγγιση υποστηρίζεται γενικότερα από τη βιβλιογραφία, και ενισχύεται από το «Φαινόμενο Matthew», δηλαδή ότι η κατανομή περισσότερων πόρων σε a performers ενός οργανισμού οδηγεί σε υψηλότερη απόδοση της επένδυσης. Η κύρια κριτική απέναντι στην αποκλειστική προσέγγιση περικλείει την αμφισβήτηση για το πόσο αντικειμενική είναι η αξιολόγηση και η κατηγοριοποίηση των εργαζομένων, την παραμέληση της θεωρίας ότι για να αποδώσει ένας εργαζόμενος πρέπει να βρίσκεται και στη κατάλληλη θέση, το ότι βασίζεται σε παλαιότερες εκτιμήσεις απόδοσης και το προαναφερθέν πλήγμα στο γενικό ηθικό, λόγω της ελιτιστικής κατανομής πόρων (Gallardo et al., p. 296, 2011).

## **2.2 Ορισμός της έννοιας «διαχείριση ταλέντων»**

Υπάρχει μεγάλη σύγχυση όσον αφορά τον ακριβή ορισμό του όρου «διαχείριση ταλέντων», διότι δεν έχει καθοριστεί κάποιο σαφές πλαίσιο το οποίο να περιλαμβάνει πλήρως το τι αποτελεί διαχείριση ταλέντων και τι όχι. Κάθε συγγραφέας ο οποίος ερευνά το συγκεκριμένο πεδίο δίνει και ένα διαφορετικό ορισμό, ανάλογα με το εξειδικευμένο πεδίο το οποίο μελετά. Οι Lewis & Heckman (2006), σε μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τον ορισμό της «διαχείρισης ταλέντων».

Η πρώτη προσδιορίζει τη διαχείριση ταλέντων ως μια συλλογή τυπικών λειτουργιών, δραστηριοτήτων και πρακτικών ενός τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε εξειδικευμένες περιοχές όπως η επιλογή, η πρόσληψη η ανάπτυξη και η διοίκηση σταδιοδρομίας και σχεδιασμού διαδοχής. Η διαχείριση ταλέντων από αυτή τη σκοπιά, για να διαφοροποιηθεί από τη τυπική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, θεωρείται ότι πρέπει να επιτελεί τις λειτουργίες της, αλλά ταχύτερα, με το τμήμα HR (ανθρώπινο δυναμικό) να μετέρχεται το διαδίκτυο και να αναθέτει λειτουργίες σε εξωτερικούς συμβούλους, ή να επιτελείται από όλο τον οργανισμό με συνεργασία και όχι από μεμονωμένα τμήματα ή υπηρεσίες. Πιο συγκεκριμένα ο Olsen (2004) παραθέτει μια χαρακτηριστική πλευρά αυτής της προσέγγισης: «Η παραδοσιακή διαδικασία στελέχωσης και πρόσληψης μιας επιχείρησης πρέπει να μετατραπεί σε επιχείρηση ευρείας προσέλευσης και συγκράτησης ανθρώπινου ταλέντου».

Πολλοί συγγραφείς εστιάζουν τη διαχείριση ταλέντων, εξειδικεύοντας την σε συγκεκριμένες λειτουργίες του HR. Πιο συγκεκριμένα, όσοι ασχολούνται με το πεδίο των προσλήψεων, ορίζουν τη διαχείριση ταλέντων ως την εύρεση των καλύτερων δυνατών υποψηφίων (Sullivan, 2005). Οι υπέρμαχοι της εκπαίδευσης και ανάπτυξης ενθαρρύνουν τη καλλιέργεια του ταλέντου μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης/κατάρτισης και ανάπτυξης ηγετών (Cohn, Khurana, & Reeves, 2005, p. 64). Οι ειδικοί που ασχολούνται με θέματα αποζημίωσης, δίνουν έμφαση στη διαχείριση των ανταμοιβών και των επιδόσεων (Garger, 1999), ενώ οι συγγραφείς που επικεντρώνονται σε θέματα ηγεσίας, προσδιορίζουν τη διαχείριση ταλέντων ως προσήλωση σε προγράμματα διαδοχής και δημιουργίας ηγετών (Conger & Fulmer, 2003). Σε κάθε μία περίπτωση, η «διαχείριση ταλέντων» είναι ουσιαστικά μια αναβαθμισμένη έκδοση της τυπικής διαχείρισης προσωπικού με αυξημένη επικέντρωση στις πρακτικές και τα άτομα.

Η δεύτερη προσέγγιση της «διαχείρισης ταλέντων», βασίζεται στην δημιουργία και διατήρηση πηγών υποψηφίων-ταλέντων (talent pools). Για τους υποστηρικτές αυτής της προσέγγισης, ο ακρογωνιαίος λίθος της διαχείρισης ταλέντων είναι να μπορέσει ο οργανισμός να εγκαταστήσει μια επαρκή ροή εργαζομένων προς όλες τις θέσεις του οργανισμού (Pascal, 2004). Βασικό για αυτή τη προσέγγιση, είναι ο σχεδιασμός των αναγκών σε εργαζόμενους και στελέχη καθώς και ο προώθηση τους στις ανάλογες θέσεις, βέλτιστα με την υποβοήθηση κάποιου λογισμικού το οποίο είναι εγκατεστημένο σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Είναι εμφανές ότι με αυτή τη προσέγγιση δίνεται περισσότερη σημασία στο εσωτερικό του οργανισμού παρά στο εξωτερικό περιβάλλον. Η συγκεκριμένη περίπτωση θυμίζει το σχεδιασμό του εργατικού δυναμικού (workforce planning), η οποία εφαρμόζεται εδώ και χρόνια στη βιομηχανική παραγωγή και περιλαμβάνει τη μοντελοποίηση των ροών προσωπικού και τις ροές καριέρας στον οργανισμό, με κωδικοποίηση των επιπέδων της ιεραρχίας, τις προϋποθέσεις εισόδου και εξόδου από μία θέση καθώς και παραμέτρους όπως κόστος, χρόνοι αναμονής, προσφορά και ζήτηση (Stahlman & Lewis, 1994).

Η τρίτη προσέγγιση αφορά την ανάπτυξη του εγγενούς ταλέντου του κάθε εργαζόμενου το οποίο ωστόσο είναι λίγο ουτοπικό, καθώς απαιτεί πάρα πολλούς πόρους χωρίς να έχει κάποια στρατηγική αξία. Αν γίνει προσπάθεια να επιτευχθεί ο παραπάνω στόχος, κατανέμοντας a performers σε κάθε θέση (οι a performers προτιμούν και αποδίδουν καλύτερα με a performers γύρω τους), πάλι έχουμε αυξημένες απαιτήσεις σε πόρους και δεν έχει στρατηγικό νόημα. Έχει αποδειχθεί ότι κάποιοι ρόλοι χρειάζονται απλά άτομα που διεκπεραιώνουν σωστά τη δουλειά τους (b performers), (Boudreau & Ramstad, 2005), καθώς και ότι ένας οργανισμός μπορεί να θέλει να εστιάσει σε συγκεκριμένους τομείς και να περιορίσει κάποιους άλλους, οπότε πάλι δεν είναι δυνατή η ισότιμη κατανομή των πόρων σε όλους (Prahalad & Hamel, 1990).

Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζουν και δύο ακόμη ορισμοί του όρου «διαχείριση ταλέντων», οι οποίοι παρουσιάστηκαν σε τεύχος του Journal of Management Research (Kehinde, 2012). Ο πρώτος πρεσβεύει ότι η διαχείριση ταλέντων αποτελεί την εφαρμογή

ολοκληρωμένων στρατηγικών ή συστημάτων τα οποία έχουν σχεδιαστεί, με γνώμονα την αύξηση της παραγωγικότητας στο χώρο εργασίας, μέσω ανάπτυξης βελτιωμένων διαδικασιών για την προσέλκυση, διατήρηση και αξιοποίηση ανθρώπων με τις απαιτούμενες δεξιότητες και ικανότητες, οι οποίοι θα μπορούν να ανταποκριθούν τόσο στις τωρινές όσο και στις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης. Ο δεύτερος, των Ashridge consulting (2007) και Likierman (2007), παρουσιάζει τη διαχείριση ταλέντων ως «τις πρόσθετες διαδικασίες διαχείρισης και ευκαιρίες οι οποίες είναι διαθέσιμες και απευθύνονται στους ανθρώπους του οργανισμού οι οποίοι θεωρούνται «ταλέντα».

Ωστόσο, ο πιο σαφής, ίσως, ορισμός για τη διαχείριση ταλέντων, τουλάχιστον όσον αφορά το πλαίσιο στο οποίο θα πρέπει να λειτουργεί, δίδεται σε μια δημοσίευση των Collings and Mellahi (2009). Οι συγκεκριμένοι συγγραφείς ορίζουν τη διαχείριση ταλέντων ως «δράσεις και διαδικασίες οι οποίες περιλαμβάνουν τη συστηματική αναγνώριση των θέσεων-κλειδιών, οι οποίες συνεισφέρουν με διαφορετικό τρόπο σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού, την ανάπτυξη πηγών ταλέντων από υποψηφίους υψηλής ή δυνητικά υψηλής απόδοσης για την πλήρωση αυτών των θέσεων, και την ανάπτυξη μιας διαφοροποιημένης δομής του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να διευκολυνθεί η πλήρωση αυτών των θέσεων με ικανούς υποψηφίους και να διασφαλιστεί η συνεχής δέσμευση τους στον οργανισμό». Πιο αναλυτικά, για σωστή διαχείριση ταλέντων, πρέπει να αναγνωριστούν θέσεις με στρατηγικό ρόλο για τον οργανισμό, στις οποίες όμως να μπορεί ο εργαζόμενος να βελτιώσει το προσδοκώμενο αποτέλεσμα μέσω των διαφορετικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων, εμπειριών και οράματος που διαθέτει. Οι συγκεκριμένοι ρόλοι διαφοροποιούνται από αυτούς οι οποίοι να μεν είναι στρατηγικά σημαντικοί, αλλά περιλαμβάνουν προκαθορισμένες διαδικασίες με ελάχιστη δυνατότητα διαφοροποίησης. Αφού εντοπιστούν οι καίριες αυτές θέσεις, είναι πολύ σημαντική η ανάπτυξη πηγών ταλέντων για την πλήρωση των συγκεκριμένων θέσεων. Η συγκεκριμένη προσέγγιση μας απομακρύνει πλέον από τη πρόσληψη μετά την εμφάνιση κενών θέσεων (vacancy-led recruitment), σε προσλήψεις «μπροστά από τη καμπύλη» (ahead of the curve, Sparrow, 2007), δηλαδή πρώτα στην εύρεση ατόμων με δεξιότητες και ικανότητες, οι οποίες είναι κρίσιμες και μετά η εύρεση θέσεων για τη τοποθέτησή τους. Η πρακτική αυτή, εφαρμόζεται ήδη από οργανισμούς με παρατηρούμενη υψηλή απόδοση, οι οποίοι επιλέγουν τους καλύτερους υποψηφίους και έπειτα βρίσκουν θέσεις για αυτούς (Stahl et al, 2007).

Υπάρχει όμως και μία μεταβλητή στο ahead-of-the-curve recruitment, η οποία είναι καίριας σημασίας για την επιτυχία ή την αποτυχία τη συγκεκριμένης πρακτικής και κατά συνέπεια της διαχείρισης ταλέντων. Αναλυτικότερα, ο Carrelli (2008, p77) αναφέρει πως «ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι προοδεύουν μέσα από δουλειές και εμπειρίες που τους αναπτύσσουν – είναι αξιοσημείωτα παρόμοιος με τον τρόπο με τον οποίο κινούνται τα προϊόντα μέσω της εφοδιαστικής αλυσίδας» και κατά συνέπεια θέλει προσοχή στην εξισορρόπηση προσφοράς και ζήτησης. Η ανισορροπία μεταφράζεται σε δύο περιπτώσεις, η πρώτη αφορά την πρόσληψη περισσότερων υποψηφίων από όσους είναι απαραίτητοι. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, ενέχει ο κίνδυνος ένας υποψήφιος υψηλής απόδοσης να τοποθετηθεί σε μια θέση χαμηλού ενδιαφέροντος, χωρίς προκλήσεις. Τέτοιες θέσεις είναι ιδιαίτερα ψυχοφθόρες για ένα ταλαντούχο άτομο, το οποίο αποδίδει και αισθάνεται καλύτερα σε θέσεις, οι οποίες έχουν πιο σύνθετο χαρακτήρα και παρουσιάζουν προκλήσεις και κίνητρα (Hackman et al's, 1975). Συνεπώς αν κάποιο ταλέντο τοποθετηθεί σε μια «υποτιμητική» ή αδιάφορη για αυτόν θέση είναι λογικό να μειωθεί και η εκτίμηση και η δέσμευση του προς τον οργανισμό και να οδηγηθεί σε φυγή. Η δεύτερη περίπτωση αφορά τη πρόσληψη λιγότερων υποψηφίων από τις θέσεις που απαιτούν πλήρωση, όπου είναι βέβαιο ότι θα παρατηρηθεί μείωση της απόδοσης του οργανισμού.



Το τρίτο βήμα για μια αποτελεσματική διαχείριση ταλέντων, είναι η διαφοροποίηση της δομής του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, έτσι ώστε αυτό να αναγνωρίζει τη διαφοροποιημένη συμβολή, την οποία παρουσιάζουν οι διαφορετικοί τύποι εργαζομένων στην απόδοση του οργανισμού και να κατανέμει ανάλογα λειτουργίες και πόρους με στρατηγικό τρόπο, ώστε να εξασφαλίζεται η καλύτερη δυνατή λειτουργία του οργανισμού και η επίτευξη των στόχων του. Οι Lepak και Snell (1999) διαχώρισαν τους εργαζόμενους ενός οργανισμού σε τέσσερις κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αφορά τους εργαζόμενους βασισμένους στη γνώση (knowledge-based workers). Οι εργαζόμενοι αυτοί είναι και πολύτιμοι και μοναδικοί για τον εκάστοτε οργανισμό, καθώς έχουν τη δυνατότητα να συνεισφέρουν στο μέγιστο δυνατό και να βοηθήσουν το οργανισμό να πετύχει τους στρατηγικούς του στόχους. Επιπλέον, ιδιαίτερα στις ανεπτυγμένες οικονομίες είναι το κομμάτι του ανθρώπινου κεφαλαίου των οργανισμών, το οποίο προσδίδει τη μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία στον οργανισμό που εργάζεται. Συνήθως αυτά τα άτομα αναπτύσσονται στο εσωτερικό των οργανισμών και επιδιώκεται η ανάπτυξη μακροχρόνιας δέσμευσης τους (employee-commitment) στον οργανισμό. Η δεύτερη κατηγορία αφορά τους εργαζόμενους σε στρατηγικές θέσεις με προκαθορισμένα καθήκοντα. Οι εργαζόμενοι αυτοί έχουν στρατηγική αξία αλλά δεν έχουν κάποιο μοναδικό χαρακτηριστικό, και δύναται να αποδώσουν σε οποιοδήποτε εργασιακό περιβάλλον, δηλαδή είναι εύκολο να μεταβούν από ένα οργανισμό σε ένα άλλον. Η τρίτη κατηγορία αφορά τους εργαζόμενους με σύμβαση, οι οποίοι δεν είναι ούτε στρατηγικά σημαντικοί ούτε διαθέτουν κάποιο μοναδικό χαρακτηριστικό, και αφορούν συνήθως εξωτερικές αναθέσεις έργων. Τέταρτη και τελευταία κατηγορία αποτελούν οι συνεργάτες οι οποίοι διαθέτουν κάποια μοναδικά χαρακτηριστικά αλλά έχουν μικρή στρατηγική σημασία για να χρησιμοποιηθούν για εσωτερικές θέσεις-κλειδιά του οργανισμού. Συνεπώς, είναι εύλογο να δομηθεί το τμήμα HR έτσι ώστε να κατανείμει περισσότερο βάρος στη πρώτη κατηγορία εργαζομένων, ενώ παράλληλα πρέπει να διατηρεί τις ισορροπίες και να φροντίζει να καλύπτει τις ανάγκες όλων των εργαζομένων για να διασφαλίζεται κλίμα συνεργασίας και ομόνοιας εντός του οργανισμού, με απώτερο σκοπό την εργασιακή ικανοποίηση, την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και την ελαχιστοποίηση της εγκατάλειψης του οργανισμού από τους εργαζόμενους και κυρίως από τα «ταλέντα».

### **2.3 Η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης ταλέντων**

Είναι γεγονός ότι ο όρος «διαχείριση ταλέντων» αποτελεί πεδίο με μεγάλο ενδιαφέρον, και όλο και περισσότεροι ερευνητές σπεύδουν να διατυπώσουν πλαίσια και ορισμούς για αυτό, ενώ παγκόσμιοι οργανισμοί και επιχειρήσεις προσπαθούν να το εντάξουν σε λειτουργία στο εσωτερικό τους. Όλο αυτό το ενδιαφέρον είναι δικαιολογημένο, καθώς στη σύγχρονη οικονομία υπάρχει έντονος ανταγωνισμός, ενώ παρά την παγκόσμια οικονομική κρίση η οποία σταδιακά απομακρύνεται, πολλές περιοχές αντιμετωπίζουν έλλειψη σε ταλαντούχους υποψηφίους. Αν σε αυτό προσθέσουμε την σταθερότητα ή την μικρή αύξηση των ποσοστών απασχόλησης και τη γήρανση του πληθυσμού (ιδιαίτερα σε ανεπτυγμένες οικονομίες), είναι εύλογο να εντείνεται η αναζήτηση για άτομα τα οποία διαθέτουν τις γνώσεις, τις εμπειρίες, το κίνητρο και την όρεξη να παράγουν προστιθέμενη αξία για ένα οργανισμό ή μια επιχείρηση (European Commission, 2011). Κατά συνέπεια, αυξάνεται και το ενδιαφέρον για την εγκαθίδρυση και τη βέλτιστη χρήση διαδικασιών για την εύρεση, εκπαίδευση και διατήρηση αυτών των ταλαντούχων ατόμων.

Πριν εξεταστεί το πόσο αποτελεσματική είναι η διαχείριση ταλέντων, θα παρατεθούν κάποιες προοπτικές (perspectives) για την υιοθέτηση της διαχείρισης ταλέντων και τη στρατηγική της χρήση (Kehinde, 2012). Η προοπτική των διαδικασιών (process perspective), η οποία πρεσβεύει ότι όλες οι διαδικασίες σε έναν οργανισμό πρέπει να έχουν ως απώτερο

σκοπό τη βελτιστοποίηση όλων των ανθρώπων του οργανισμού. Επιπλέον, υποστηρίζει ότι η μελλοντική επιτυχία του οργανισμού βασίζεται στην ύπαρξη του κατάλληλου ταλέντου στο εσωτερικό του, συνεπώς η διαχείριση και η ανάπτυξη των ταλέντων αποτελεί καθημερινή διαδικασία. Η πολιτιστική προοπτική (cultural perspective) αναφέρει πως η διαχείριση ταλέντων είναι μια νοοτροπία και ότι το ταλέντο είναι απαραίτητο για την επιτυχία. Αυτό οπτικοποιείται σε οργανισμούς όπου γίνεται ανάθεση έργων ανάλογα με το πόσο επιτυχής ήταν η ολοκλήρωση των προηγούμενων, ιδιαίτερα όταν η επιτυχία ενός έργου εξαρτάται από τις ιδιαίτερες δεξιότητες και ικανότητες (ταλέντο) του ατόμου. Γενικότερα, η συγκεκριμένη προοπτική έχει ως όραμα έναν οργανισμό, στον οποίο η ανάπτυξη του ταλέντου του κάθε ατόμου αποτελεί θέμα ύψιστης σημασίας, και ο οποίος προτρέπει την εξερεύνηση και ανάπτυξη του ταλέντου του κάθε ατόμου, να γίνει μέρος της εργασιακής ρουτίνας.

Η ανταγωνιστική προοπτική (competitive perspective), προτείνει ότι η διαχείριση ταλέντων θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως μέσο για την επίσπευση των αναπτυξιακών μονοπατιών στη καριέρα των υποψηφίων με τη δυναμικά υψηλότερη απόδοση (high potentials), (Wilcox, 2005). Οι διαδικασίες για προσωπική ανάπτυξη εφαρμόζονται σε όλα τα άτομα, αλλά επισπεύδονται για τα άτομα με high potential. Η προοπτική σχεδιασμού (HR planning perspective) ανθρώπινου δυναμικού είναι πιο γενική και διατυπώνει ότι η διαχείριση ταλέντων αφορά το να τοποθετούνται τα κατάλληλα άτομα, στις κατάλληλες θέσεις, τη κατάλληλη στιγμή και να κάνουν τα σωστά πράγματα. Αυτή η προοπτική ακολουθείται κυρίως από οργανισμούς, οι οποίοι διαθέτουν ταχείς ρυθμούς ανάπτυξης. Είναι πιθανό μόλις αυτοί οι ρυθμοί σταθεροποιηθούν, να αλλάξει και η προοπτική για τη στρατηγική της διαχείρισης ταλέντων. Οργανισμοί, οι οποίοι ακολουθούν αυτή τη προοπτική εστιάζουν περισσότερο και στο σχεδιασμό διαδοχής (succession planning). Τέλος υπάρχει και η προοπτική της αλλαγής στη διαχείριση (change management perspective), η οποία θεωρεί ότι η διαχείριση ταλέντων μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως «καταλύτης» για αλλαγές στον οργανισμό. Η διαχείριση ταλέντων μπορεί να αποτελεί τμήμα της ευρύτερης στρατηγικής του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων το οποίο προσπαθεί να διευκολύνει αυτές τις αλλαγές, είτε εγκαθιστώντας σύστημα διαχείρισης ταλέντων ως μέρος της διαδικασίας αλλαγής του οργανισμού είτε αν υπάρχει ήδη τέτοιο σύστημα, να ασκηθεί πίεση μέσω αυτού για να καμφθούν οι αντιστάσεις στη διαχείριση της διαδικασίας αλλαγής που πραγματοποιείται στον οργανισμό.

Η δημοσίευση των Bethke-Langeneger et al. (2011), ήταν ιδιαίτερα σημαντική για την ανάδειξη της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης ταλέντων, όταν αυτή εφαρμόζεται σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Στη δημοσίευση αυτή, γίνεται τόσο μια βιβλιογραφική ανασκόπηση για την ευεργετική επίδραση της διαχείρισης ταλέντων σε διάφορα τμήματα ενός οργανισμού όσο και μια έρευνα για το πως επηρεάζει η διαχείριση ταλέντων, εστιασμένη σε συγκεκριμένες στρατηγικές, μια επιχείρηση. Αρχικά, φαίνεται ότι οι οργανισμοί, οι οποίοι εφαρμόζουν συστηματικά τη διαχείριση ταλέντων, επιδεικνύουν καλύτερες οικονομικές επιδόσεις σε σχέση με ανταγωνιστές τους είτε σε λειτουργικά κέρδη, έσοδα πωλήσεων, παραγωγικότητα, ποσοστό καθαρού κέρδους, είτε σε απόδοση κεφαλαίων, περιουσιακών στοιχείων, μετοχών και εμπορεύσιμη αξία (Axelrod et al., 2001; DiRomualdo et al., 2009). Όσον αφορά το αποτέλεσμα της διαχείρισης ταλέντων στην οργάνωση μια επιχείρησης, φαίνεται ότι βοηθάει στην επίτευξη μιας βιώσιμης και ισχυρής εταιρικής κουλτούρας, στην αύξηση της επιχειρησιακής αριστείας και στην αύξηση στο μερίδιο αγοράς (DiRomualdo et al., 2009; Kontoghiorghes and Frangou, 2009). Επιπλέον, υποστηρίζεται ότι η εφαρμογή της διαχείρισης ταλέντων, οδηγεί σε πιο ελκυστική εικόνα για έναν εργοδότη, αλλά μόνο όταν είναι εμφανής και επικοινωνείται με σαφήνεια τόσο στο εσωτερικό του οργανισμού όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον (Sebold et al., 2005). Η επίδραση της εφαρμογής της διαχείρισης ταλέντων είναι ευεργετική και στο κομμάτι του ανθρώπινου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα φαίνεται να ενισχύει τη δέσμευση του εργαζόμενου ως προς τον οργανισμό, να βοηθάει στη βελτίωση της ποιότητας και των δεξιοτήτων των εργαζόμενων, να ενισχύει τις ικανότητες για

καινοτομία, να αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση αν παρέχονται σαφείς ευκαιρίες για ανάπτυξη και εξέλιξη στη καριέρα και γενικά υψηλότερο ποσοστό διατήρησης εργαζομένων και ιδιαίτερα ταλέντων (Steinweg, 2009; DiRomualdo et al., 2009; Kontoghiorghes and Frangou, 2009; Sebald et al., 2005).

Στην έρευνα που διενήργησαν οι Bethke et al. , συμμετείχε μεγάλο δείγμα επιχειρήσεων της Ελβετίας (580) και διαπιστώθηκε το αποτέλεσμα της διαχείρισης ταλέντων, όταν αυτή εφαρμόζεται στρατηγικά με τέσσερις διαφορετικούς τρόπους. Πρώτον, όταν η διαχείριση ταλέντων εναρμονίζεται με τη γενική στρατηγική της εταιρείας και κατ' επέκτασιν εναρμονίζεται με τους στρατηγικούς στόχους της. Σε αυτή τη περίπτωση έχουμε μεγαλύτερο εταιρικό κέρδος σε σχέση με τις άλλες στρατηγικές τοποθετήσεις της διαχείρισης ταλέντων. Είναι λογικό όταν υπάρχει εστίαση σε ένα απώτερο στόχο και εναρμόνιση της διαχείρισης ταλέντων με αυτόν, να επιτυγχάνονται οι βέλτιστοι επιχειρηματικοί στόχοι. Έχει αποδειχθεί, ότι όταν μια επιχείρηση διαθέτει ξεκάθαρο όραμα και στοχοθεσία, με ταυτόχρονη υποστήριξη από το υψηλότερο διοικητικό επίπεδο, δημιουργείται ένα περιβάλλον υψηλής εργασιακής απόδοσης καθώς δίδεται κίνητρο στα ταλαντούχα στελέχη αναπτύξουν τις δυνατότητες τους (Herzberg et al., 2008). Δεύτερον, όταν η διαχείριση ταλέντων εστιάζει στο σχεδιασμό διαδοχής πάλι έχει ως αποτέλεσμα το αυξημένο εταιρικό κέρδος. Αυτό ίσως συμβαίνει διότι, είναι μικρότερο το κόστος της αλλαγής ρόλων καθώς τα εσωτερικά στελέχη είναι πιο εύκολο και πιο γρήγορο να βρεθούν να εκπαιδευτούν και να εισαχθούν σε θέσεις της επιχείρησης. Επίσης, η συγκεκριμένη στρατηγική, βελτιώνει τη ροή πληροφορίας εντός της επιχείρησης, ενώ ελαχιστοποιεί την απώλεια της προσωπικής γνώσης καθώς οι καθιερωμένες πρακτικές μεταφέρονται πιο εύκολα από τον προκάτοχο της θέσης στον επόμενο κάτοχο της θέσης, γεγονός το οποίο βελτιώνει τη ποιότητα δουλειάς των ταλέντων. Τέλος, παρουσιάζεται και μια αύξηση στα κίνητρα απόδοσης και στην εμπιστοσύνη στον οργανισμό, καθώς με αυτή τη στρατηγική, επικοινωνείται η ροή της εργασιακής εξέλιξης και εκδηλώνεται ενδιαφέρον της διοίκησης για τους ταλαντούχους εργαζόμενους. Η εστίαση της διαχείρισης ταλέντων στην προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων, δεν φαίνεται να αποδίδει βελτιωμένα κέρδη στην επιχείρηση, ωστόσο οδηγεί σε αυξημένη δέσμευση των εργαζομένων στην επιχείρηση, η οποία οδηγεί σε καλύτερες σχέσεις με τους πελάτες και κατά συνέπεια οδηγεί και σε υψηλότερη ικανοποίηση των πελατών.

Και σε αυτή τη περίπτωση, φαίνεται να βελτιώνονται η ποιότητα δουλειάς και τα προσόντα των ταλαντούχων εργαζομένων, οι οποίοι αντιλαμβάνονται ότι χαίρουν της εκτίμησης της διοίκησης, με αποτέλεσμα να παρουσιάζουν καλύτερη εργασιακή ικανοποίηση, αυξημένο κίνητρο για καλύτερη απόδοση και δέσμευση στην εταιρεία. Η τελευταία στρατηγική εστίαση της διαχείρισης ταλέντων είναι στην ανάπτυξη ταλέντων. Αυτό μεταφράζεται σε συστηματική επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, με αποτέλεσμα την αύξηση της ελκυστικότητας του εργοδότη. Επιχειρήσεις με αυτή τη στρατηγική, συνήθως κατατάσσονται στις υψηλότερες θέσεις στις έρευνες για το καλύτερο/πιο επιθυμητό εργασιακό περιβάλλον. Παράλληλα, σε ατομικό επίπεδο, πάλι εμφανίζονται καλύτερη εργασιακή ικανοποίηση, κίνητρο, δέσμευση στην επιχείρηση και εμπιστοσύνη στη διεύθυνση από τα ταλαντούχα στελέχη. Είναι εμφανές ότι η διαχείριση ταλέντων όταν εφαρμόζεται συστηματικά, παρέχει βελτίωση τόσο στα κέρδη και τους στόχους, όσο και στην εικόνα της επιχείρησης, είτε από τη πλευρά του εξωτερικού είτε από τη πλευρά του εσωτερικού πελάτη.

## **2.4 Πρακτικές Παγκόσμιας Διαχείρισης Ταλέντων (Global Talent Management)**

Στο σύγχρονο περιβάλλον, με τις διακρατικές εμπορικές συμφωνίες, τη παγκοσμιοποίηση της αγοράς και τις αναδυόμενες αγορές, έχει προκύψει μια νέα πτυχή του όρου «διαχείριση ταλέντων», η «παγκόσμια διαχείριση ταλέντων».

Αυτή η πτυχή, αφορά κυρίως εταιρείες-κολοσσούς, παγκόσμιου βεληνεκούς, οι οποίες έχουν τμήματα σε διάφορα μέρη του κόσμου και προσωπικό από διαφορετικούς πολιτισμούς και έθνη. Οι λεπτομέρειες αυτές είναι πολύ σημαντικές και πρέπει να ληφθούν υπόψη στην εφαρμογή της διαχείρισης ταλέντων. Οι Stahl et al. (2012), παρουσίασαν έξι αρχές για να είναι αποτελεσματική η διαχείριση ταλέντων στο πλαίσιο πολυεθνικών εταιρειών. Η πρώτη αρχή, αφορά τον τρόπο επιλογής των υποψηφίων, όπου δεν πρέπει να δίνεται έμφαση μόνο στις δεξιότητες τους αλλά κυρίως σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, συμπεριφορές και αξίες, τα οποία διαθέτουν ή όχι. Για παράδειγμα η IKEA χρησιμοποιεί εργαλεία επιλογής υποψηφίων τα οποία επικεντρώνονται σε αξίες και στη προσαρμοστικότητα στην κουλτούρα της εταιρείας. Η δεύτερη αρχή, αφορά συστήματα ταυτοποίησης υποψηφίων με potential τα οποία θα πρέπει να βασίζονται στις ηγετικές ικανότητες τους. Για τη συγκεκριμένη διαδικασία, οι εταιρείες οφείλουν να χρησιμοποιούν εργαλεία όπως η αξιολόγηση απόδοσης, επισκόπηση 360 μοιρών και ίσως τυποποιημένες δοκιμές επάρκειας των υποψηφίων. Η φαρμακευτική εταιρεία Novartis χρησιμοποιεί μία «μήτρα» (matrix) όπου περιλαμβάνει την απόδοση και τη δυναμική των υποψηφίων, με στόχο την ευθυγράμμιση της διαχειριστικής ικανότητας των στελεχών τα οποία βρίσκονται σε διευθυντικές θέσεις, με τις αξίες που διέπουν την εταιρεία. Συνεπώς, οι διευθυντές της Novartis δεν κρίνονται μόνο από την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων που τους αναθέτονται αλλά και από τον ενστερνισμό αξιών όπως ακεραιότητα, ενδυνάμωση και υπευθυνότητα.

Η τρίτη αρχή αφορά την ανάπτυξη ηγετών. Για να είναι επιτυχής αυτή η πρακτική, δεν αρκούν μόνο προγράμματα και εργαλεία εκπαίδευσης, αλλά απαιτείται και η ενεργή εμπλοκή της κεντρικής διοίκησης. Εδώ οι συγγραφείς τονίζουν ότι θα πρέπει να δοθεί προσοχή, έτσι ώστε να αποφευχθούν περιπτώσεις “silo thinking”. Με αυτό τον όρο περιγράφουν περιπτώσεις όπου η εκάστοτε διεύθυνση ενδιαφέρεται μόνο για τα άτομα τα οποία είναι καταναμημένα σε αυτή και δεν συνεργάζεται με άλλες διευθύνσεις της ίδιας εταιρείας. Η ανάπτυξη ηγετών, απαιτεί συνεργασία σε όλο το εύρος του οργανισμού και κατοχή γνώσεων και δεξιοτήτων από όλους σχεδόν τους τομείς. Η P & G για να αποφύγει αυτό το «σκόπελο», δημοσιεύει αιτήσεις για θέσεις της επιχείρησης, στο ενδοεταιρικό δίκτυο το οποίο διατηρεί.

Οι ενδιαφερόμενοι συμπληρώνουν ένα εταιρικό προφίλ, και ομάδες από manager αναζητούν τον κατάλληλο όταν αδειάσει μία θέση. Η τέταρτη αρχή αφορά τη διατήρηση των ταλέντων. Είναι εύλογο, στις συνθήκες έντονου ανταγωνισμού μία εταιρεία να προσπαθεί να διατηρήσει τα ταλαντούχα στελέχη της, ενώ ανταγωνιστές να προσπαθούν να τα αποσπάσουν. Εδώ οι συγγραφείς δίνουν ως παράδειγμα την General Electric, η οποία θεωρείται ότι διαθέτει μερικά από τα καλύτερα διευθυντικά στελέχη παγκοσμίως και γίνονται συνεχώς προσπάθειες από άλλες εταιρείες να αποκτήσουν κάποια από αυτά τα στελέχη. Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν τη δέσμευση ενός ταλέντου σε μια επιχείρηση είναι τρεις: 1)μισθός/αποζημίωση/παροχές, 2)μακροπρόθεσμος σχεδιασμός σταδιοδρομίας 3)η προσοχή από τη κεντρική διοίκηση. Η βαρύτητα των παραγόντων διαφέρει με το 2 και το 3 να είναι πιο σημαντικά. Η πέμπτη αρχή αφορά την ποιότητα εργασίας και τη προσαρμογή από το παγκόσμιο πλαίσιο στο τοπικό. Η ποιότητα εργασίας αναφέρεται στην παροχή εξισορροπημένου χρόνου εργασίας – χρόνου προσωπικής ζωής, η οποία μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους. Μερικοί από αυτούς είναι οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας, ομαδική κατανομή έργων και η χρήση τηλεδιασκέψεων. Επίσης η ποιότητα της εργασίας απαιτεί και ισότιμη μεταχείριση μεταξύ όλων των ομάδων των εργαζομένων, συμπεριλαμβανόμενων των γυναικών, των διαφορετικών εθνικοτήτων και των μειονοτήτων. Όσον αφορά τη προσαρμογή στο τοπικό πλαίσιο όπου εδρεύει η εκάστοτε μονάδα της επιχείρησης, η εταιρεία πρέπει να διατηρεί ένα κοινά παγκόσμιο πλαίσιο διαχείρισης ταλέντων αλλά να προσαρμόζει τις λεπτομέρειες ανάλογα με τη κουλτούρα, τις ιδιαιτερότητες και το νομικό πλαίσιο της περιοχής στην οποία βρίσκεται η μονάδα της. Για παράδειγμα η IBM ενώ γενικά δίνει έμφαση στη διαφορετικότητα, δεν διαθέτει πολιτικές για ομοφυλόφιλα άτομα στην ήπειρο της Ασίας.

Η τελευταία αρχή είναι το brand attraction, δηλαδή το να δημιουργήσει η εταιρεία ένα καλό όνομα είτε μέσω του μεγέθους και της αξιοπιστίας της στην αγορά, είτε λόγω των καλών πρακτικών διαχείρισης προσωπικού/ταλέντων που διαθέτει, είτε μέσω της υψηλής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης της. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της τελευταίας περίπτωσης αποτελεί η φαρμακευτική εταιρεία GlaxoSmithKline, η οποία παρέχει μεγάλες εκπτώσεις σε προϊόντα της, για τους οικονομικά ασθενέστερους.

## 2.5 Το Ευρωπαϊκό πλαίσιο για τη Διαχείριση Ταλέντων

Ο όρος «διαχείριση ταλέντων» ξεκίνησε από τις Η.Π.Α. και είναι συνήθως το σημείο αναφοράς της έρευνας πάνω στη διαχείριση ταλέντων, ωστόσο η Ευρώπη είναι μια πολύ σημαντική περιοχή, με μερικές από τις μεγαλύτερες εταιρείες στο κόσμο να εδρεύουν σε αυτήν. Η Ευρώπη αποτελεί ισχυρό «παίχτη» στη παγκόσμια οικονομία, με τα 27 κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης να συνεισφέρουν περίπου 22% του παγκόσμιου ΑΕΠ (IMF, 2010). Ένα επιπλέον σημαντικό χαρακτηριστικό της Ευρώπης, είναι τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τα οποία στοχεύουν σε μεγαλύτερη οικονομική ενσωμάτωση, ελαττώνοντας εμπορικά, πολιτικά και παρεμβατικά εμπόδια έτσι ώστε να διευκολυνθεί η ελεύθερη κίνηση ανθρώπων, αγαθών, υπηρεσιών και κεφαλαίου, μεταξύ των κρατών. Είναι εμφανές, ότι Η.Π.Α. και Ευρωπαϊκή Ένωση παρουσιάζουν αρκετές διαφορές, με σημαντικότερη ίσως την ευκολία μεταφοράς ανθρώπων, και συνεπώς υποψηφίων για εργασία μεταξύ των κρατών της Ε.Ε., με αποτέλεσμα να υπάρχει και ευκολότερη και μεγαλύτερη ροή ταλέντων. Παράλληλα, οι περισσότερες πολυεθνικές με έδρα την Ευρώπη, λόγω της μικρής εγχώριας αγοράς, ήταν από τις πρώτες εταιρείες που ξεκίνησαν να ανοίγουν παραρτήματα σε άλλα κράτη. Μεγάλο ποσοστό του τζίρου αυτών των εταιρειών προέρχεται από εκτός έδρας τμήματα, ενώ παρατηρείται μεταφορά διαχειριστικού ταλέντου εκτός συνόρων αρκετά νωρίτερα από τις αντίστοιχες αμερικανικές πολυεθνικές εταιρείες (Collings et al., 2011).

Επιπλέον, η διεθνής ανάπτυξη των ευρωπαϊκών πολυεθνικών εταιρειών διαφοροποιήθηκε, με αρκετές εταιρείες να ιδρύουν θυγατρικές εταιρείες στο εξωτερικό. Οι εταιρείες αυτές, απολάμβαναν περισσότερη αυτονομία και είναι δυσκολότερο να προσαρμοστούν από τη τοπική αυτονομία στη παγκόσμια ενσωμάτωση, και να αναπτύξουν «αγωγούς ροής ταλέντων» (talent pipelines) είτε σε τοπικό είτε σε παγκόσμιο επίπεδο (Farndale et al., 2010). Άλλη μια σημαντική διαφορά μεταξύ αμερικανικών και ευρωπαϊκών εταιρειών, είναι το πλαίσιο για τη διαχείριση ανθρώπων. Στην Ευρώπη δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στο νομικό πλαίσιο όσον αφορά τους εργαζόμενους, υπάρχουν περισσότεροι κανονισμοί για τη πρόσληψη/απόλυση των εργαζομένων, τα συνδικάτα των εργαζομένων έχουν μεγαλύτερη επιρροή, υπάρχει συλλογική προσέγγιση ως προς τη διαχείριση των εργαζομένων και εξωτερικοί θεσμοί, οι οποίοι επικοινωνούν με τους εργαζόμενους καθώς και συμβούλια εργασίας (Brewster et al., 2000). Επίσης, το κράτος έχει πιο παρεμβατικό ρόλο είτε νομικά είτε λόγω χρηματοδότησης στις ευρωπαϊκές εταιρείες, οπότε οι εργοδότες έχουν λιγότερη αυτονομία σε σχέση με αυτούς των Η.Π.Α. (Brewster, 1995). Τέλος, άλλη μια σημαντική διαφορά εμφανίζεται και στη χρηματοδότηση των εταιρειών, με τις αμερικανικές να ακολουθούν τη πιο βραχυπρόθεσμη προσέγγιση των μετόχων, ενώ οι ευρωπαϊκές μια πιο μακροπρόθεσμη και υπομονετική προσέγγιση των ενδιαφερόμενων μερών τα οποία μπορεί να είναι, τράπεζες, ευρωπαϊκοί/εγχώριοι φορείς ή και το κράτος (Hall and Soskice, 2001). Ένας παράγοντας οποίος πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι οι δημογραφικές τάσεις στην Ευρώπη και γενικότερα στις ανεπτυγμένες οικονομίες του Δυτικού Κόσμου. Οι τάσεις αυτές δείχνουν ότι με την εγγύτητα της συνταξιοδότησης των ανθρώπων οι οποίοι γεννήθηκαν τη περίοδο 1946-1964 (baby boomers), θα πυροδοτήσει κενά στα διαθέσιμα ταλαντούχα στελέχη καθώς και σε μείωση του διαθέσιμου ταλέντου στη δυτική Ευρώπη, λόγω της γήρανσης του πληθυσμού

(World Economic Forum, 2011, p. 11). Παράλληλα, μία επίσης σημαντική δημογραφική τάση, είναι η αύξηση στη ζήτηση ταλαντούχων στελεχών, τα οποία έχουν γεννηθεί από το 1980-82 και μετά (GenY – millennials) και έχουν εισέλθει στο χώρο της εργασίας, μετά το 2000. Αυτή τη στιγμή αποτελούν ένα μεγάλο ποσοστό του εργατικού δυναμικού, με αυξητική τάση, ενώ παρουσιάζουν ιδιομορφία στο τι περιμένουν και απαιτούν από το περιβάλλον εργασίας τους, το οποίο θα εξεταστεί παρακάτω (PWC, 2008).

## **2.6 Διαφοροποίηση στη διατήρηση ταλέντων, ανάλογα με τη γενιά στην οποία ανήκουν.**

Οι Festing και Schafer (2014) έθεσαν ένα πλαίσιο για τη διατήρηση ταλαντούχων στελεχών, το οποίο βασίζεται στη προοπτική του ψυχολογικού συμβολαίου (psychological – contract perspective) και οφείλει να διαφοροποιείται ανάλογα με τη γενιά των εργαζομένων. Η Denise Rousseau (1990, 9. 389-391) όρισε τα ψυχολογικά συμβόλαια ως «ατομικές πεποιθήσεις σε αμοιβαίες υποχρεώσεις μεταξύ εργαζομένων και των εργοδοτών, ενώ δύο μέρη μιας σχέσης, όπως ο εργαζόμενος και ο εργοδότης, μπορεί να κατέχουν διαφορετικές πεποιθήσεις σχετικά με την ύπαρξη και τους όρους ενός ψυχολογικού συμβολαίου». Γίνεται εύκολα αντιληπτό, ότι το ένα ψυχολογικό συμβόλαιο είναι υποκειμενικό και μεταβάλλεται εύκολα, συνεπώς μπορεί να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις και προβλήματα στη σχέση μεταξύ εργοδότη-εργαζόμενου, οπότε είναι πολύ σημαντικό για οργανισμούς και επιχειρήσεις να αντιλαμβάνονται και να διαχειρίζονται σωστά της προσδοκίες των εργαζομένων και ιδιαίτερα των ταλέντων. Σε ένα ψυχολογικό συμβόλαιο, υπάρχουν τρεις πιθανές εκβάσεις, η εκπλήρωση, όπου οι «όροι» και οι προσδοκίες του συμβολαίου εκπληρώνονται, το ρήγμα, όπου υπάρχει η αντίληψη ότι ο οργανισμός αθέτησε τις υποχρεώσεις του) και η κλιμάκωση της ρήξης με λύση του συμβολαίου, όπου ο οργανισμός αποτυγχάνει στη τήρηση των υποσχέσεων και των όρων του συμβολαίου (Rousseau & Tijoriwala, 1998).

Αν θέλουμε να προσαρμόσουμε τις τελευταίες δύο περιπτώσεις στη διαχείριση ταλέντων, προκύπτει το συμπέρασμα ότι η διαχείριση αυτή δεν αντιστοιχεί στην αντίληψη που έχει ο εργαζόμενος για τις ευκαιρίες που πρέπει να παρέχει ο εργοδότης για την ανάπτυξη ταλέντων. Η Rousseau (1995) όρισε δύο τύπους ψυχολογικών συμβολαίων το «συναλλακτικό» (transactional) και το «συγγενικό» (relational), τα οποία περιλαμβάνουν επτά στοιχεία, εστίαση (focus), συμπερίληψη (inclusion), χρονικό πλαίσιο (time frame), τυποποίηση (formalization), σταθερότητα (stability), βλέψη (scope), απτότητα (tangibility). Τα «συναλλακτικά» συμβόλαια περιλαμβάνουν συνήθως οικονομικές απολαβές σαν κίνητρο, μικρά δυνατότητα ευελιξίας, χαμηλό επίπεδο συναισθηματικής επένδυσης στην εργασία, χρήση ήδη υπάρχοντων δεξιοτήτων και βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Αντίθετα, τα «συγγενικά» συμβόλαια στοχεύουν σε ανοιχτό χρονικό πλαίσιο, μακροπρόθεσμες προσωπικές σχέσεις και υψηλή συναισθηματικά επένδυση. Παράλληλα, η βλέψη ενός «συγγενικού» συμβολαίου είναι διαχυτική (περιλαμβάνει προσωπική και οικογενειακή ζωή), συνεπώς απαιτεί αξιοσημείωτη επένδυση τόσο από τον εργαζόμενο όσο και από τον εργοδότη, το οποίο οδηγεί σε υψηλό βαθμό αμοιβαίας αλληλεξάρτησης (DelCampo, 2007). Συγκρίνοντας τους δύο τύπους συμβολαίων, είναι προτιμότερο η διαχείριση ταλέντων να εστιάσει στο «συγγενικό» ψυχολογικό συμβόλαιο, διότι τα ταλαντούχα στελέχη αποτελούν πολύ σημαντικό παράγοντα για την επιτυχή λειτουργία ενός οργανισμού. Σε θέσεις οι οποίες δεν στρατηγικά σημαντικές αλλά πρέπει να αποδίδουν καλά, μπορεί να ακολουθηθεί και ο τύπος του «συναλλακτικού» ψυχολογικού συμβολαίου, το οποίο χρειάζεται και μικρότερη επένδυση από τις δύο πλευρές.

Πρώτος ο Karl Mannheim (1923), διατύπωσε ότι άτομα βιώνουν κοινά γεγονότα και εμπειρίες όταν γεννιούνται στην ίδια ιστορική περίοδο και στο ίδιο κοινωνικό-πολιτικό πλαίσιο. Αυτό οδήγησε στο να οριστούν διακριτές γενιές. Από αυτές, εντοπίζουμε στο χώρο της εργασίας τρεις γενιές συνολικά, τους Baby boomers (γεννηθείς 1946-1964), τους ανήκοντες στη Generation X (γεννηθείς 1965-1981) και τους Millennials ή Generation Y (1982-1999). Ο εντοπισμός έγινε από τους Twenge et al. (2010, p.1118), οι οποίοι περιέλαβαν και τη Silent Generation (γεννηθείς 1925–1945), αλλά κρίθηκε σκόπιμο να παραληφθεί από την συγκεκριμένη εργασία διότι αυτή η γενιά έχει εν έτος 2018 συνταξιοδοτηθεί, πλην αμελητέων εξαιρέσεων. Τα μέλη κάθε γενιάς, επιδεικνύουν συμπεριφορές και συγκεντρώνουν χαρακτηριστικά και αξίες, από τις εμπειρίες και τα γεγονότα τα οποία διαμόρφωσαν τη ζωή τους, και αυτό περιλαμβάνει και την αλλαγή των σχέσεων και μορφών απασχόλησης αλλά αντίστοιχα και την αλλαγή στις αντιλήψεις και τις αξίες όσον αφορά τον εργασιακό βίο, Jenkins (2008). Πιο αναλυτικά, οι Baby Boomers αποτελούν τη γενιά μετά το 2<sup>ο</sup> Παγκόσμιο Πόλεμο. Η εποχή ωρίμανσης αυτής της γενιάς, χαρακτηρίστηκε από οικονομική ανάπτυξη, και προσέδωσε στα μέλη της αισιοδοξία και ισχυρή πίστη στη δια-βίου απασχόληση και αφοσίωση στον εργοδότη. Έχει παρατηρηθεί ότι οι Baby Boomers παρουσιάζουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση και είναι λιγότερο πιθανό να θέλουν να αλλάξουν δουλειά σε σχέση με τους Millennials. Τα άτομα ανήκοντα στη Generation X, παρουσιάζουν λιγότερη αφοσίωση στους εργοδότες σε σχέση με τη προηγούμενη γενιά και είναι πιο πιθανό να αλλάξουν δουλειά. Επιπλέον, δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην εξισορρόπηση δουλειάς – προσωπικής ζωής, στην αυτονομία/ανεξαρτησία, ενώ διαθέτουν καλύτερη επαφή με τη τεχνολογία σε σχέση με τις προηγούμενες γενιές (Benson & Brown, 2011). Οι Millennials δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην εταιρική κοινωνική ευθύνη, δίνουν και αυτοί σημασία στην εξισορρόπηση δουλειάς – προσωπικής ζωής, κυνηγούν την εκπαίδευση και ευκαιρίες για ανάπτυξη, είναι τεχνολογικά ευφυείς και επίσης ψάχνουν για κινητικότητα στην αρχή της καριέρας τους. Τέλος και οι Millennials και οι Generation X είναι αρκετά πιο ατομικιστές από τις προηγούμενες γενιές, χαρακτηριστικό το οποίο οδήγησε στην «ετικέτα» Generation me (Vaiman, Scullion, & Collings, 2012; Twenge et al., 2010). Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά είναι ιδιαίτερα σημαντικά και πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν για να είναι επιτυχής μια διαχείριση ταλέντων.

## **2.7 Πλαίσιο διαχείρισης ταλέντων σε οργανισμούς-πρότυπο στην Υγεία**

Ο Kevin S. Groves (2011), δημοσίευσε μία πολύ σημαντική έρευνα, η οποία εστιάζει στη διαχείριση ταλέντων σε οργανισμούς – πρότυπα στον κλάδο της Υγείας, οι οποίοι κατάφεραν ακόμα και σε συνθήκες ύφεσης να παρουσιάσουν αύξηση στην αξία τους. Αρχικά, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ο υγειονομικός τομέας, αποτελεί έναν από τους πιο ευαίσθητους και πολύτιμους τομείς, διότι αφορά την ανθρώπινη ζωή και την υγεία. Επιπλέον είναι ένας τομέας ο οποίος απαιτεί υψηλή εξειδίκευση και πολλούς πόρους (ανθρώπινους και υλικούς), χωρίς πολλές φορές τα input να καταλήγουν σε άμεσα οικονομικά οφέλη. Αυτό σε συνδυασμό με τη παγκόσμια οικονομική κρίση οδήγησε σε περικοπές τόσο στον υγειονομικό όσο και σε άλλους τομείς. Ο Pfeffer (2007), αποδίδει τις περικοπές (ιδιαίτερα στα συστήματα διαχείρισης ταλέντων) στο γεγονός ότι το άμεσο κόστος των τμημάτων διαχείρισης προσωπικού (μισθολογικό, κόστος εκπαίδευσης) είναι πιο απτό από το αντισταθμιστικό όφελος (υψηλότερη δέσμευση εργαζομένων, καινοτόμες ιδέες). Παράλληλα, ο τομέας της Υγείας παρουσιάζει δύο ιδιαιτερότητες, τον περιορισμένο αριθμό ποιοτικών μεταπτυχιακών προγραμμάτων στη διοίκηση των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης (Hartman & Crow, 2002), και μια γενική έλλειψη συστηματικής επένδυσης στη διαχείριση ταλέντων σε σύγκριση με άλλες βιομηχανίες (Abrams & Bevilacqua, 2006).

Το πλαίσιο της διαχείρισης των οργανισμών – προτύπων περιλαμβάνει έξι φάσεις. Η πρώτη είναι η δημιουργία υπόθεσης εργασίας (business case) για τη διαχείριση ταλέντων. Οι παράγοντες οι οποίοι θα κρίνουν την επιτυχία της υπόθεσης είναι οι στρατηγικές προτεραιότητες, τα δημογραφικά δεδομένα του εργατικού δυναμικού και οι πρωτοβουλίες για τη πολυμορφία. Οι στρατηγικές προτεραιότητες αφορούν τις νευραλγικές θέσεις του οργανισμού, τα δημογραφικά δεδομένα παρακολουθούν τη πορεία συνταξιοδότησης των σημαντικότερων στελεχών ενώ η πολυμορφία αφορά την αντιπροσώπευση μειονοτήτων σε διοικητικές θέσεις. Η δεύτερη φάση είναι ο προσδιορισμός ηγέτες υψηλού δυναμικού. Εδώ, οι παράγοντες που εξετάζονται είναι οι ηγετικές δεξιότητες, η ετοιμότητα και τα κίνητρα του υποψηφίου και η στρατηγική της επιχείρησης. Η ετοιμότητα και τα κίνητρα δεν αφορούν μόνο τη προαγωγή αλλά και το ενδεχόμενο αλλαγής θέσης, αν αυτό συνάδει με τη στρατηγική. Η τρίτη φάση αποτελεί την αξιολόγηση, εξεύρεση και κωδικοποίηση των ηγετών υψηλού – δυναμικού, και απαιτεί τη διενέργεια συνεδριάσεων από στελέχη από όλα τα επίπεδα του οργανισμού, καθώς και τη χρήση εργαλείων αξιολόγησης και κατηγοριοποίησης των υποψηφίων κατά τη διαδικασία επιλογής. Στη τέταρτη φάση, γίνεται η ενημέρωση των υποψήφιων - ηγετών από διευθυντικά στελέχη, ότι ο οργανισμός τους εξετάζει ως υποψήφιους ηγέτες. Η ενημέρωση γίνεται συνήθως πρόσωπο με πρόσωπο και περιλαμβάνει σχέδια για αποκλειστικά προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, σεμινάρια ηγεσίας καθώς και απαιτητικά ή/και δια τμηματικά προγράμματα. Η πέμπτη φάση είναι η ανάπτυξη ηγετών υψηλού δυναμικού, μέσω συμμετοχής τους σε προγράμματα βιωματικής μάθησης και εξισορροπώντας την προσφορά των προγραμμάτων με τη ζήτηση των καθορισμένων υποψηφίων. Ωστόσο η ανάπτυξη δε σταματάει εκεί, μετά τη περάτωση του προγράμματος οι υποψήφιοι ηγέτες ωθούνται να συμμετέχουν σε συστάσεις προγραμμάτων, όπως συμμετοχή σε ομάδες εργασίας, τοποθέτηση ως επικεφαλής επιτροπών και παρουσίαση των ευρημάτων από προγράμματα σε όλο τον οργανισμό. Η έκτη φάση αφορά την αξιολόγηση και ενσωμάτωση πρακτικών διαχείρισης ταλέντων. Αυτό απαιτεί την ανάπτυξη εργαλείων αξιολόγησης για να εκτιμηθεί με αξιοπιστία, η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης ταλέντων. Σε αυτή τη κατεύθυνση, συστήνεται η χρήση ισορροπημένης κάρτας αποτελεσμάτων, ευθυγράμμιση της διαχείρισης απόδοσης και του συστήματος παροχής κινήτρων και η ενεργή εμπλοκή της διοίκησης. Αυτά έχουν ως αποτέλεσμα, την εφαρμογή συστήματος διαχείρισης ταλέντων σε όλο τον οργανισμό, την υποστήριξη του από το line management, καθώς και την ενσωμάτωση μιας κουλτούρας εστιασμένης στις αξίες της μάθησης/ανάπτυξης

## **ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

### **3) Μεθοδολογία**

Για τη διενέργεια της εμπειρικής έρευνας, επιλέχθηκε η διαδικασία της συνέντευξης. Παράλληλα, τόσο το θέμα όσο και η εργασιακή μου ιδιότητα ως φαρμακοποιός, ώθησαν στην επιλογή μεγάλων φαρμακευτικών εταιρειών για τη διενέργεια των συνεντεύξεων. Οι φαρμακευτικές εταιρείες, ανήκουν στο τομέα της Υγείας και συνήθως αποτελούν οργανισμούς με αρκετά εκτενές προσωπικό, υψηλής εξειδίκευσης και πολυμορφίας. Επιπλέον, παρατηρείται έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των φαρμακευτικών εταιρειών, τόσο για την ανακάλυψη νέων φαρμακευτικών ουσιών όσο και για την αύξηση στο μερίδιο της αγοράς τους. Επίσης όπως όλες οι εταιρείες, ανεξαρτήτως κλάδου, προσπαθούν να βελτιώνουν συνέχεια τη λειτουργία και την απόδοσή τους. Πραγματοποιήθηκε προσέγγιση έξι εταιρειών, εκ των οποίων οι τρεις δέχθηκαν και συμμετείχαν στη διαδικασία της συνέντευξης.



Οι εταιρείες είναι η BIANEΞ Α.Ε. , η ELPEN Α.Ε. και το ελληνικό τμήμα πολυεθνικής εταιρείας με εξειδίκευση σε καρδιολογικά σκευάσματα, από την οποία δεν δόθηκε άδεια χρήσης του ονόματος. Και οι τρεις εταιρείες διαθέτουν μεγάλο κομμάτι της ελληνικής αγοράς σε φαρμακευτικά και παραφαρμακευτικά προϊόντα, ενώ οι δύο ελληνικές εταιρείες πραγματοποιούν αρκετές εξαγωγές σκευασμάτων τους στο εξωτερικό αλλά και έχουν επιλεχθεί από φαρμακευτικές εταιρείες - κολοσσούς του εξωτερικού για αντιπροσώπευση ή ακόμα και παρασκευή των σκευασμάτων τους στην ελληνική αγορά.

Ο τύπος της συνέντευξης, ο οποίος επιλέχθηκε ήταν η τηλεφωνική συνέντευξη, εστιασμένη σε συγκεκριμένες ερωτήσεις. Η επιλογή της τηλεφωνικής συνέντευξης, πραγματοποιήθηκε διότι είναι αρκετά οικονομική αμφίπλευρα (κυρίως σε χρόνο, η κάθε συνέντευξη διήρκεσε περίπου 45 λεπτά), διότι οι έδρες αυτών των εταιρειών βρίσκονται στην Αθήνα και δεν υπήρχε δυνατότητα προσωπικής επίσκεψης. Επιπλέον, η διαχείριση ταλέντων είναι ένα ζήτημα το οποίο δεν έχει αποσαφηνιστεί πλήρως και απαιτεί ερωτήσεις με πιο μακροσκελείς απαντήσεις, οι οποίες είναι δύσκολο να καλυφθούν από ένα ερωτηματολόγιο. Επίσης η διαδικασία της συνέντευξης ήταν πιο πιθανό να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, καθώς είναι πιο εύκολο μια εταιρεία να απαντήσει προσωπικά σε ένα συνεργάτη, παρά σε ένα ερωτηματολόγιο. Η ευθύτητα της συνέντευξης, διασφαλίζει ότι ο συνομιλητής θα καταλάβει ακριβώς τι επιθυμεί ο ερευνητής από κάθε ερώτηση και θα δώσει την αντίστοιχη απάντηση χωρίς παρερμηνείες, ενώ ακριβώς για αυτό το λόγο δίνεται στον ερευνητή μεγαλύτερη ευελιξία στη δομή των ερωτήσεων.

Το ερωτηματολόγιο, το οποίο θα μπορούσε να είναι η εναλλακτική μέθοδος διερεύνησης έχει τα εξής πλεονεκτήματα, είναι φθηνότερο, μπορεί να γίνει πιο εύκολα και οικονομικά σε μεγαλύτερο δείγμα, είναι λιγότερο χρονοβόρο, δίνει ελευθερία έκφρασης και μη επηρεασμό από τη παρουσία του ερευνητή σε αυτόν που το συμπληρώνει. Ωστόσο, πολλές φορές τα ερωτηματολόγια απαντώνται τυχαία και από μικρό ποσοστό, απαιτούν πολύ προσεκτική δόμηση των ερωτήσεων (ειδικά σε ανοιχτού τύπου) για να μην γίνουν παρερμηνείες, ενώ είναι πολύ κρίσιμη η επιλογή της ανώνυμης ή επώνυμης συμπλήρωσης τους. Ωστόσο, επειδή στη συγκεκριμένη έρευνα, οι απαντήσεις περιγράφουν πρακτικές και διαδικασίες, θα ήταν πολύ δύσκολο να πραγματοποιηθεί μέσω ερωτηματολογίου.

Στις συνεντεύξεις συμμετείχαν τα τμήματα HR των εταιρειών, όπου κλήθηκαν να απαντήσουν σε δεκαοκτώ ερωτήσεις (βλ. Παράρτημα). Οι ερωτήσεις στηρίχθηκαν στη βιβλιογραφία που αναλύθηκε, και αφορούν πληροφορίες για τα τμήματα HR και τις διαδικασίες που ακολουθούν, για την εξεύρεση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιολόγηση και διατήρηση των ταλαντούχων στελεχών, καθώς και άλλα συμμετέχοντα στις διαδικασίες τμήματα, της εταιρείας ή εξωτερικά, αλλά και για αντιπροσώπευση μειονοτήτων.

## **4) Ανάλυση Συνεντεύξεων**

### **4.1 Συνέντευξη ELPEN Α. Ε. ([www.elpen.gr](http://www.elpen.gr))**

Η ELPEN, είναι μια αμιγώς ελληνική παραγωγός και εμπορική φαρμακευτική εταιρεία, η οποία ξεκίνησε τη πορεία της το 1965. Αποτελεί την 7<sup>η</sup> εταιρεία σε κύκλο εργασιών στην Ελλάδα ανάμεσα σε 400 φαρμακευτικές εταιρείες (Κατάταξη IMS 11/2013), διενεργεί έρευνα και ανάπτυξη, παραγωγή πρωτοτύπων και γενόσημων σκευασμάτων, πωλήσεις και εξαγωγές, ενώ έχει διεθνή συνεργασία με εταιρείες-κολοσσούς όπως η Novartis και η Bayer. Διατηρεί μερίδιο αγοράς της τάξεως του 4,4% (IMS 11/2013) ενώ απασχολεί αυτή τη στιγμή 621 εργαζόμενους. Στη συνέντευξη συμμετείχε ο Διευθυντής του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (HR), κ. Οικονομίδης Δημήτριος. Το τμήμα αυτό διαθέτει συνολικά 10 στελέχη εκ των οποίων τέσσερις είναι άνδρες και έξι είναι γυναίκες.

Το τμήμα HR της ELPEN συγκεντρώνει πολλές αρμοδιότητες. Πρώτη από αυτές είναι η στελέχωση της εταιρείας και περιλαμβάνει την ανεύρεση, αξιολόγηση και τελική επιλογή των υποψηφίων για μια θέση, ενώ συνεργάζεται με την αντίστοιχη διεύθυνση όταν η θέση πρόκειται να καλυφθεί με προαγωγή. Δεύτερη αρμοδιότητα, αποτελεί η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης καθώς και την εκπαίδευση και ανάπτυξη τόσο εργασιακών όσο και συμπεριφορικών δεξιοτήτων. Παράλληλα, το τμήμα HR συνεργάζεται στενά με τη διοίκηση και την αντίστοιχη διεύθυνση για τη χορηγία παροχών στους εργαζόμενους. Τέλος, το τμήμα HR φροντίζει για τη καθημερινή υποστήριξη ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας τόσο για τα προβλήματα τα οποία μπορεί να αντιμετωπίζει, όσο και για θέματα εργατικής νομοθεσίας.

Η αναζήτηση και επιλογή προσωπικού, πραγματοποιείται κυρίως μέσω μιας βάσης δεδομένων με βιογραφικά που διαθέτει η εταιρεία. Η βάση αυτή ανανεώνεται συνεχώς και παρέχει τη δυνατότητα αναζήτησης με λέξεις – κλειδιά. Τα βιογραφικά δύναται να κατατεθούν στην εταιρεία, είτε δομημένα βάσει γενικών προτύπων ή μέσω προτύπου, το οποίο προσφέρει η εταιρεία στην ιστοσελίδα της. Επιπλέον, η εταιρεία χρησιμοποιεί για την αναζήτηση υποψηφίων τα επαγγελματικά μέσα κοινωνικής δικτύωσης (LinkedIn) καθώς και συστάσεις από εσωτερικά ή εξωτερικά άτομα εμπιστοσύνης (business networking), αλλά και αγγελίες σε εξειδικευμένες ιστοσελίδες όπως η ΕΕΦΑΜ (Ελληνική Εταιρεία Φαρμακευτικού Μάνατζμεντ).

Η επιλογή των υποψηφίων γίνεται μέσω διαδικασίας συνέντευξης. Η συνέντευξη μπορεί να είναι ατομική ή ομαδική, και σε αυτή συμμετέχουν το τμήμα HR, η διεύθυνση στην οποία ανήκει η θέση και ενίοτε και η κεντρική διοίκηση. Η συνέντευξη, μπορεί να πραγματοποιηθεί σε ένα η περισσότερα επίπεδα ανάλογα με τη θέση, ενώ σε θέσεις υψηλών απαιτήσεων μπορεί να διενεργηθούν παιχνίδια ρόλων ή δοκιμασίες ικανοτήτων. Το τμήμα HR φροντίζει να εκπαιδεύει τα στελέχη της εταιρείας τα οποία συμμετέχουν στις συνεντεύξεις έτσι ώστε να υπάρχει κοινή προσέγγιση προς όλους τους υποψηφίους ανεξάρτητα αν θεωρούνται ταλέντα ή όχι. Παρατηρείται μεγάλη προσφορά σε ταλέντα λόγω της οικονομικής ύφεσης της χώρας, αλλά κυρίως στο κομμάτι των πωλήσεων. Στο τμήμα παραγωγής, και ιδιαίτερα σε θέσης υπερεξειδίκευσης παρατηρείται αυξημένη δυσκολία στην εξεύρεση ταλέντων (π.χ. φαρμακοεπαγρύπνηση).

Η εισαγωγική εκπαίδευση, περιλαμβάνει ενημέρωση του υποψηφίου για το όραμα και τις αξίες της εταιρείας, για τις διαδικασίες διαχείρισης προσωπικού, τις γενικότερες διαδικασίες της εταιρείας (π.χ. μέρη σίτισης, υπερωρίες, αδειοδότηση, επαγγελματικά ταξίδια), πληροφορίες για τις παροχές και τα προγράμματα της εταιρείας καθώς και ξενάγηση στους χώρους. Η ELPEN διαθέτει αρκετές παροχές για τα στελέχη της, ιδιαίτερα για αυτά που θεωρούνται ταλέντα. Κάποιες από αυτές είναι υπηρεσιακό λεωφορείο για μεταφορά, άδεια μετ' αποδοχών στην ονομαστική εορτή, ειδικό πρόγραμμα ασφάλισης/συνταξιοδότησης, επίδομα για βρεφονηπιακούς σταθμούς, τράπεζα αίματος, εταιρικό κινητό και αυτοκίνητο καθώς και προγράμματα δραστηριοτήτων εκγύμνασης. Η εκπαίδευση στο χώρο εργασίας γίνεται από την αντίστοιχη διεύθυνση η οποία παρέχει και το ωράριο εργασίας.

Όσον αφορά την ανάπτυξη στελεχών, ακολουθείται συχνή εκπαίδευση και σε εργασιακές δεξιότητες και σε δεξιότητες συμπεριφορών. Ιδιαίτερα για τα ταλαντούχα στελέχη, συνήθως υπάρχει ένα χρονικό πλαίσιο ανάπτυξης διάρκειας ενός με δύο έτη, στο οποίο συνήθως το άτομο προάγεται, ή σε περίπτωση που δεν γίνει αυτό, το τμήμα HR φροντίζει τη συμμετοχή των ταλαντούχων στελεχών σε απαιτητικά προγράμματα, σε ομάδες εκπαίδευσης ως προς την εταιρική κοινωνική ευθύνη, σε προγράμματα διαχείρισης σχέσεων με πελάτες αλλά κυρίως σε προγράμματα συναφή με τη θέση. Επίσης στην ELPEN προτιμάται η εσωτερική προαγωγή για την κάλυψη θέσεων.

Η αξιολόγηση στην ELPEN είναι διαφορετική για το τμήμα παραγωγής και διαφορετική για το τμήμα πωλήσεων. Στο τμήμα παραγωγής, υπάρχει άτυπη αξιολόγηση μέσω της γενικής εικόνας του ατόμου και της καθημερινής επικοινωνίας. Στη διετία 2018-2019 αναμένεται η εγκαθίδρυση αυτοματοποιημένου και επίσημου συστήματος αξιολόγησης. Στο τμήμα πωλήσεων από το 2018, εφαρμόζεται νέο σύστημα αξιολόγησης το οποίο στηρίζεται σε τρεις πυλώνες 1)ικανότητες (job skills) 2)δεξιότητες (συμπεριφορές) 3) στοχοθεσία. Η στοχοθεσία, γίνεται σε χρονικό πλαίσιο έξι μηνών και συμφωνείται μεταξύ προϊσταμένου – υφισταμένου, ενώ κάποιες φορές παρίσταται και το τμήμα HR. Εάν κατά τη διάρκεια του εξαμήνου παρατηρηθεί υστέρηση στους στόχους γίνεται επανεξέταση ή/και αναπροσαρμογή τους. Μετά το πέρας του εξαμήνου γίνεται συνάντηση μεταξύ προϊσταμένου – υφισταμένου, όπου συμμετέχει κάποιες φορές και το HR (συμβουλευτικά), και αν παρατηρηθεί μεγάλη απόκλιση στις αντιλήψεις και τις συμπεριφορές των δύο πλευρών για την επιτυχία των στόχων, συμμετέχει και ο διευθυντής του τμήματος αν παραστεί ανάγκη. Η αξιολόγηση αυτή, χρησιμοποιείται και σαν μέσο ανάδειξης των ταλαντούχων στελεχών, με τη βαρύτητα των πυλώνων να μεταβάλλεται ανάλογα με τη θέση. Χρησιμοποιείται κλίμακα πέντε βαθμών, με το πέντε να χαρακτηρίζεται ως εξαιρετικός.

Καθημερινά επιτελείται coaching των εργαζομένων, και έντονη προσπάθεια στην επίλυση των προβλημάτων. Η γενική αρχή είναι ότι οι προϊστάμενοι και το HR πρέπει να παρέχουν όλα τα απαραίτητα εργαλεία, ώστε να μπορέσει το άτομο να επιλύσει τα προβλήματα από μόνο του. Ακόμα και αν δε δοθεί λύση στο πρόβλημα, καταβάλλεται κάθε προσπάθεια από τα διοικητικά στελέχη της εταιρείας και το HR, για να γίνει αντιληπτό ότι βρίσκονται κοντά στους εργαζόμενους και ότι ενδιαφέρονται για το κοινό καλό. Επιπλέον το τμήμα HR προσπαθεί να εκπαιδεύσει τους προϊστάμενους στην επίλυση προβλημάτων/διαφορών και στη διαχείριση συγκρούσεων.

Η εργασιακή ικανοποίηση στην εταιρεία μετριέται μέσω ερωτηματολογίων, μια πρακτική που ξεκίνησε το 2017. Αυτή τη στιγμή να αποτελέσματα είναι σε διαδικασία ανάλυσης από το τμήμα HR. Σε προηγούμενα έτη, η εργασιακή ικανοποίηση μετρούνταν άτυπα με ερωτήσεις στη καθημερινότητα. Για τη διατήρηση καλού κλίματος στην εταιρεία, χορηγούνται παροχές, οι οποίες προαναφέρθηκαν, επιδιώκεται η καθημερινή επικοινωνία χωρίς ανασφάλειες και στεγανά και επίσης το follow up σε κάθε θέμα που προκύπτει, ανεξάρτητα από το αν τελικά επιλύεται ή όχι. Επιπλέον, το τμήμα HR προσπαθεί να εμφυσήσει τις αξίες και το πνεύμα της εταιρείας, τα οποία είναι ο σεβασμός, η ανοιχτή συνεργασία η εξωστρέφεια και η διαρκής εκπαίδευση.

Σε περίπτωση όπου εργαζόμενος (και ιδιαίτερα ταλαντούχα στελέχη) αποφασίσει να εγκαταλείψει την εταιρεία για άλλη θέση, δεν γίνεται διαπραγμάτευση ή αντιπρόταση. Η εταιρεία αποδέχεται την απόφαση, και προσπαθεί να διατηρήσει καλές σχέσεις και επικοινωνία με τον εργαζόμενο, έτσι ώστε αν παραστεί ευκαιρία στο μέλλον να μπορέσει να τον επανακτήσει. Μέχρι στιγμής δεν έχει προκύψει τέτοιο θέμα επί θητείας του κ. Οικονομίδη.

Το τμήμα HR συμμετέχει επίσης σαν διαμεσολαβητής στη διενέργεια απαιτητικών προγραμμάτων με ειδικού βάρους εκπαίδευση, τα οποία αφορούν ταλαντούχα στελέχη, βοηθώντας το κύριο εισηγητή να «σπάσει τον πάγο» και να μπει στη νοοτροπία των συμμετεχόντων. Πέρα από το HR σε αυτά τα προγράμματα διαχείρισης ταλέντων συμμετέχει και η αντίστοιχη διεύθυνση ή αν αφορά πολύ ψηλές θέσεις, η διοίκηση. Η διοικητική ομάδα της ELPEN είναι ιδιαίτερα ενεργή, και τα μέλη της φροντίζουν να έχουν γνώση των προσώπων που εργάζονται στην εταιρεία και των εκάστοτε συμπεριφορών τους. Επιπλέον αυτών των τμημάτων της εταιρείας, διενεργείται και ένα πρόγραμμα εξωτερικής συμβουλευτικής από ψυχολόγο εξειδικευμένο στο HR το οποίο αφορά όλους τους εργαζόμενους, αλλά η εταιρεία το χρησιμοποιεί κυρίως για τα ταλαντούχα στελέχη.

Αν κάποιος εργαζόμενος, ο οποίος θεωρείται ταλέντο εξαντλήσει τις πρακτικές διαχείρισης ταλέντων και δεν επιδείξει την αναμενόμενη απόδοση, τότε είτε επιστρέφει στη

θέση από την οποία προήλθε, ή αν δεν άλλαξε θέση παραμένει στη τωρινή θέση του και συνεχίζεται το coaching και η υποστήριξη. Εάν αισθάνεται ότι η απόδοση του υπονομεύεται από low-performers στο τμήμα του, τότε καλείται να συμμετέχει σε διατμηματικά προγράμματα σε συνεργασία με άλλους high – performers για εκτόνωση και ανάπτυξη της δημιουργικότητας του, ενώ επιτελείται συχνά επικοινωνία με τη διεύθυνση του και το τμήμα HR για να γίνεται αντιληπτό ότι αναγνωρίζεται η αξία του. Τέλος η ELPEN έχει υψηλή αντιπροσώπευση γυναικών στις υψηλές διοικητικές θέσεις με αναλογία περίπου 55% αντρών και 45% γυναικών. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει ότι η αναλογία δεν ακολουθείται ισότιμα στα τμήματα πωλήσεων και παραγωγής. Στο τμήμα πωλήσεων η αναλογία είναι περίπου 80% άνδρες και 20% γυναίκες, ενώ στο τμήμα παραγωγής τα ποσοστά αντιστρέφονται.

#### 4.2 Συνέντευξη BIANEΞ A.E. ([www.vianex.gr](http://www.vianex.gr))

Η BIANEΞ A.E. είναι τμήμα του ομίλου Γιαννακόπουλου, αποτελεί ίσως τη μεγαλύτερη αμιγώς ελληνική φαρμακευτική εταιρεία και απασχολεί πάνω από 1100 άτομα. Οι δράσεις της περιλαμβάνουν τόσο τη παραγωγή πρωτοτύπων και γενόσημων φαρμάκων, την αντιπροσώπευση και παραγωγή σκευασμάτων από εταιρείες-κολοσσούς του εξωτερικού όπως η Sanofi, η Takeda, η Lilly και η Janssen, αλλά και εξαγωγές φαρμάκων. Οι εγκαταστάσεις περιλαμβάνουν τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας και τέσσερα υπερσύγχρονα εργοστάσια παραγωγής, συσκευασίας, μικροβιολογικού και ποιοτικού ελέγχου. Όσον αφορά τη διαχείριση προσωπικού, η BIANEΞ A.E. (και η θυγατρική της BIAN A.E.), εξυπηρετούνται από τρία διακριτά τμήματα, τα οποία αναλαμβάνουν τις ανάγκες του προσωπικού. Το πρώτο είναι το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (HR), το οποίο στελεχώνεται από δύο άτομα, και προΐσταται ένα εξ' αυτών, ο κ. Χρηστίδης Χρήστος (HR Manager), ο οποίος συμμετείχε στη συνέντευξη. Το δεύτερο τμήμα, ονομάζεται τμήμα προσωπικού, αποτελείται από έξι άτομα και διευθύντρια του είναι η κ. Γεωργίου Άννα. Τέλος υπάρχει το τμήμα διοικητικών υπηρεσιών με δύο μέλη, του οποίου μια αρμοδιότητα που αφορά το προσωπικό είναι η παροχή των υπηρεσιακών αυτοκινήτων και κινητών. Η διεύθυνση προσωπικού αναλαμβάνει τη μισθοδοσία, τις άδειες και ρυθμίζει τα εργασιακά θέματα τα οποία σχετίζονται με το εργατικό δίκαιο και διενεργεί τις επαφές με τους αντίστοιχους φορείς.

Οι υπόλοιπες διαδικασίες πραγματοποιούνται από το τμήμα HR του κ. Χρηστίδη. Αυτές περιλαμβάνουν την επιλογή και πρόσληψη υποψηφίων, τη διαχείριση απόδοσης και την εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού. Όσον αφορά τα επαγγελματικά ταξίδια, δεν άπτονται της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, αντίθετα η κάθε διεύθυνση συνεννοείται απευθείας με συνεργαζόμενο ταξιδιωτικό γραφείο για να κανονίσει τις λεπτομέρειες. Η ξενάγηση στους χώρους της εταιρείας, των νέων εργαζομένων συνήθως γίνεται από την αντίστοιχη διεύθυνση εκτός εάν αφορά διευθυντικούς ρόλους, όπου τότε αναλαμβάνει ο κ. Χρηστίδης.

Για την επιλογή υποψηφίων, όταν αναζητείται εξωτερική κάλυψη μιας θέσης, η εταιρεία διαθέτει λεπτομερή βάση δεδομένων βιογραφικών. Βιογραφικά είτε αποστέλλονται ηλεκτρονικά, ή συμπληρώνεται ειδική φόρμα στην ιστοσελίδα της εταιρείας. Επιπλέον τοποθετούνται ηλεκτρονικές αγγελίες, σε συνεργαζόμενες με την εταιρεία ιστοσελίδες, ενώ λαμβάνονται υπόψιν και συστάσεις από έμπιστα άτομα. Όταν αναζητείται εσωτερική κάλυψη μιας θέσης, ετοιμάζονται υποψηφιότητες από τον αντίστοιχο διευθυντή, και μερικές φορές εισηγείται και ο κ. Χρηστίδης. Σε κάθε περίπτωση, η επιλογή μεταφέρεται στη κεντρική διοίκηση (κ. Παύλο Γιαννακόπουλο), όπου εκεί θα πάρει τη τελική έγκριση ή απόρριψη.

Η διαδικασία της συνέντευξης είναι κοινή για όλους με κατεύθυνση σε στοιχειά συμπεριφοράς. Στη διαδικασία συμμετέχουν ο άμεσα προϊστάμενος, ο διευθυντής του τμήματος και το τμήμα HR.

Πραγματοποιούνται δύο με τρεις συνεντεύξεις, και κάποιες φορές και περισσότερες και μετά η επιλογή μεταφέρεται στη κεντρική διοίκηση για τη τελική έγκριση. Η εξεύρεση ταλέντων είναι ευκολότερη σε ειδικότητες που βασίζονται σε δεξιότητες επικοινωνίας και δυσκολότερη σε ειδικότητες, οι οποίες απαιτούν υψηλή εξειδίκευση. Κατά τη διαδικασία εισαγωγικής εκπαίδευσης του υποψηφίου γίνεται παρουσίαση της εταιρείας από το διευθυντή του αντίστοιχου τμήματος ή από το κ. Χρησιτίδη, ενώ μετά ακολουθείται πρόγραμμα βασικής εκπαίδευσης επτά έως τριάντα ημερών, το οποίο προσαρμόζεται ανάλογα με τη θέση.

Στο χρονικό πλαίσιο ανάπτυξης στελεχών, παρατηρείται μεγάλη ευελιξία. Για να προαχθεί κάποιο άτομο είναι απαραίτητο να υπάρχει ιστορικό υψηλής απόδοσης και λαμβάνονται σοβαρά υπόψη πρόδρομα θετικά στοιχεία που αφορούν ηγετικές ικανότητες και δεξιότητες επικοινωνίας. Προκύπτουν τεκμηριωμένες εκτιμήσεις και βάσει αυτών εξετάζεται το ενδεχόμενο προαγωγής. Όπως αναφέρθηκε δεν υπάρχει κάποιο σταθερό χρονικό πλαίσιο προαγωγής αλλά ένα άτομο με υψηλό δυναμικό μέσα σε μια πενταετία θα έχει προχωρήσει ψηλότερα στην εταιρεία.

Για την ανάπτυξη των ταλαντούχων στελεχών, ακολουθείται θεωρητική εκπαίδευση και coaching σε πρακτικό επίπεδο, με την αναλογία των δύο να διαφέρει ανάλογα με τη θέση π.χ. στις ειδικότητες πωλήσεων προτιμάται το on the field coaching. Για την αξιολόγηση της απόδοσης η εταιρεία μετέρχεται ένα ετήσιο ηλεκτρονικό σύστημα αξιολόγησης με τέσσερα σκέλη. 1) Ποσοτικά στοιχεία (στόχοι), 2) Ποιοτικά κριτήρια (πιο τεχνικά), σχεδιασμός οργάνωση, που αφορούν τη τωρινή θέση 3) Κριτήρια δυναμικού ανάπτυξης (αφορούν κυρίως συμπεριφορές) σχεδιασμός και οργάνωση, που αφορούν μελλοντικές προοπτικές. Οι συμπεριφορές μετριοούνται σε αριθμητική κλίμακα. 4) Ατομικό φύλλο ανάπτυξης (ΑΦΑ). Το ΑΦΑ διαθέτει μια συνολική περιγραφή του ατόμου, παρουσιάζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία, και περιέχει συμβουλές και προτάσεις για βελτίωση και ανάπτυξη τα οποία έχουν συνήθως ως χρονικό ορίζοντα υλοποίησης δώδεκα μήνες.

Η ανάδειξη ταλαντούχων στελεχών γίνεται με χαρτογράφηση (mapping) του εργαζομένου, μέσω ιστορικού προηγούμενων ετών σε συνδυασμό με το ΑΦΑ. Χρησιμοποιούνται επιπλέον εργαλεία, όπως διαγράμματα με κουτιά – κατηγορίες, στα οποία κατανέμονται σαν κουκκίδες (dots) οι εργαζόμενοι ανάλογα με την επίτευξη των στόχων και τα χαρακτηριστικά τους.

Η διαδικασία coaching γίνεται κυρίως από το line management, και επιτελείται συνήθως στην εταιρεία, με εξαίρεση το τμήμα πωλήσεων. Αν ζητηθεί από το management ή τη διοίκηση, υπάρχει και η δυνατότητα εμπλοκής του τμήματος HR στη διαδικασία coaching, πάντα με συμβουλευτικό ρόλο.

Δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη πρακτική για την παρακολούθηση της εργασιακής ικανοποίησης, επιτελείται κυρίως μέσω καθημερινής προφορικής επαφής. Ωστόσο, υπάρχει δείκτης αποχώρησης ο οποίος μπορεί να εξατομικευθεί και παρακολουθείται. Αυτός δομείται από τις συνεντεύξεις εξόδου που διενεργεί η κ. Γεωργίου σε συνεργασία με το line management, όταν κάποιος εργαζόμενος εκφράσει την επιθυμία του να φύγει από την εταιρεία. Διαπραγμάτευση και αντιπρόταση για τη διατήρηση εργαζομένων δεν αποτελούν τη φυσιολογική αντίδραση της εταιρείας αλλά έχουν συμβεί κατ' εξαίρεση. Για τη διατήρηση του καλού κλίματος στους κόλπους της εταιρείας, παρέχονται οικονομικές ανταμοιβές, υλικές παροχές, ανοιχτή επικοινωνία, μεταφορά προτάσεων από τα κατώτερα στα ανώτερα στρώματα, ανοιχτός διάλογος, ανθρωποκεντρική κουλτούρα και καλλιέργεια των διαπροσωπικών σχέσεων.

Η συμβολή του τμήματος HR στα προγράμματα διαχείρισης ταλέντων, γίνεται μέσω εργαλείων mapping, μέσω σχεδιασμού και εκτέλεσης προγραμμάτων εκπαίδευσης και με τη συμμετοχή σε εσωτερικές προαγωγές και στο σχεδιασμό διαδοχής. Ωστόσο δεν το HR δεν ενεργεί μόνο του, αλλά συμπράττει με τη διοίκηση και το line management. Η τριμελής σύμπραξη οδηγεί σε σχηματισμό ομάδων εργασίας, όπου ενθαρρύνεται ιδιαίτερα η συμμετοχή line manager οι οποίοι θέλουν να εφαρμόσουν προγράμματα διαχείρισης ταλέντων.

Στην περίπτωση όπου ένας υποψήφιος, ο οποίος θεωρείται ταλέντο, δεν παρουσιάζει την αναμενόμενη απόδοση, συζητάει το θέμα με το προϊστάμενο του για να βρεθεί τρόπος λύσης (εδώ μπορεί να συμμετέχει και το HR ή ακόμα και η διοίκηση). Η λύση είναι συνήθως η μεταφορά σε άλλη θέση, αλλά σε έσχατη περίπτωση οδηγείται σε απόλυση.

Ούτε στη BIANEΞ Α.Ε. παρατηρείται “glass ceiling” στη δυνατότητα ανέλιξης, με τις ανώτατες διευθυντικές θέσεις να καταλαμβάνονται από 3 άνδρες και 3 γυναίκες. Είναι αξιοσημείωτο ότι όπως και στη προηγούμενη περίπτωση, η αναλογία ανδρών : γυναικών είναι 2:1 στο τμήμα πωλήσεων αλλά αντίθετα 1:2 στο τμήμα παραγωγής.

#### 4.3 Συνέντευξη ελληνικής θυγατρικής, τμήμα πολυεθνικής φαρμακευτικής εταιρείας

Η συγκεκριμένη θυγατρική γνωστής πολυεθνικής φαρμακευτικής εταιρείας, η οποία εξειδικεύεται σε φάρμακα για το καρδιαγγειακό, ξεκίνησε την ελληνική τη πορεία το 1989 και απασχολεί αυτή τη στιγμή 178 εργαζόμενους, σε αναλογία 80% άνδρες και 20% γυναίκες με μέσο όρο ηλικίας τα 35 έτη. Το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας αποτελείται από έξι γυναίκες όπου μία προϊσταμένη είναι η κ. Παπανικολάου Αλεξία (HR training and development supervisor) με την οποία διενεργήθηκε η συνέντευξη. Οι κύριες αρμοδιότητες του τμήματος HR είναι η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, η μισθοδοσία, η διοργάνωση εταιρικών εκδηλώσεων προσωπικού, η υγιεινή και ασφάλεια του προσωπικού και η διαχείριση παροχών. Η υγιεινή και ασφάλεια αφορούν την ύπαρξη τεχνικού και γιατρού ασφαλείας καθώς και διαμεσολάβηση στις νομικές υποχρεώσεις ως προς την εργατική νομοθεσία. Οι παροχές περιλαμβάνουν τον εταιρικό στόλο αυτοκινήτων, τα εταιρικά κινητά, ιδιωτική ασφάλεια υγείας, συνταξιοδοτικό πρόγραμμα και τη σίτιση του προσωπικού. Οι εταιρικές εκδηλώσεις περιλαμβάνουν την ετήσια κοπή πίτας, γιορτή παιδιών των εργαζομένων καθώς και βραβεύσεις ατόμων.

Για την αναζήτηση και εξεύρεση προσωπικού, τοποθετεί αγγελίες σε ιστοσελίδες όπως το [www.kariera.gr](http://www.kariera.gr) και το ΕΕΦΑΜ. Όταν αφορά μικρές και απομακρυσμένες κοινωνίες, τοποθετούνται αγγελίες σε τοπικές εφημερίδες, ενώ για πιο στρατηγικές θέσεις οι οποίες πρέπει να καλυφθούν από ταλαντούχα στελέχη γίνεται χρήση από headhunters (κυνηγούς κεφαλών). Η συγκεκριμένη εταιρεία διαθέτει μια Διαδικασία Ανάπτυξης Στελεχών (ΔΑΣ). Η ΔΑΣ αποτελεί μια διαδικασία εσωτερικής μετακίνησης ή προαγωγής. Κατά τη διαδικασία αυτή, αποστέλλεται σε όλο το προσωπικό η θέση η οποία πρέπει να καλυφθεί, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και μετά οι ενδιαφερόμενοι συμπληρώνουν αίτηση για τη θέση. Οι άμεσα προϊστάμενοι, το HR και η αντίστοιχη διεύθυνση επεξεργάζονται τα αιτήματα και επιλέγουν ή όχι κάποιον από τους υποψηφίους. Οι headhunters είναι εξωτερικοί σύμβουλοι, οι οποίοι εκμισθώνονται για να εντοπίσουν άτομα, τα οποία διαθέτουν τα επιθυμητά χαρακτηριστικά για μια θέση. Συνήθως τα άτομα τα οποία εντοπίζουν εργάζονται σε άλλες εταιρείες από αυτή που τους έχει αναθέσει το έργο.

Η διαδικασία της συνέντευξης, διαφοροποιείται ανάλογα με τη φύση και το επίπεδο της θέσης που καλείται να καλυφθεί. Το τμήμα HR ξεκινάει τη συνέντευξη, σε μορφή συζήτησης με βάση το βιογραφικό και τη θέση, για να γνωρίσει το άτομο και να δει συμπεριφορές και μετά αναλαμβάνει ο αντίστοιχος προϊστάμενος και κάποιες φορές ο διευθυντής. Γενικά, αναφέρθηκε ότι υπάρχει δυσκολία στην εξεύρεση και στο καθορισμό των ταλέντων, καθώς δεν υπάρχει κάποιος από κοινό ορισμός της έννοιας από το HR, τον άμεσα προϊστάμενο και το διευθυντή. Η εισαγωγική εκπαίδευση περιλαμβάνει προϊοντική και βασική εκπαίδευση, η οποία ειδικά για το τμήμα πωλήσεων διαρκεί λιγότερο από μήνα, ενώ δεν υπάρχει κάποιο τυπικό χρονικό πλαίσιο ανάπτυξης στελεχών.

Όσον αφορά την ανάπτυξη ταλαντούχων ατόμων, εκεί η εταιρεία παρέχει εκπαίδευση και coaching, ενώ ενθαρρύνει τη συμμετοχή σε διατμηματικά προγράμματα, για να αποκτήσει το ταλαντούχο στέλεχος εμπειρία και να δουν πως προσαρμόζεται και λειτουργεί σε αυτές τις συνθήκες.

Οι πρακτικές αξιολόγησης που χρησιμοποιεί η εταιρεία είναι αρκετά ενδιαφέρουσες. Αρχικά διαθέτει μια ετήσια ηλεκτρονική, αυτοματοποιημένη φόρμα αξιολόγησης. Επιπλέον, υπάρχει ειδική στοχοθεσία (management by objectives) με ποσοτικούς στόχους, αλλά και ποιοτικούς στόχους. Οι ποιοτικοί στόχοι αφορούν ειδικότητες στις οποίες είναι σχεδόν αδύνατο να θέσεις ποσοτικούς στόχους π.χ. το λογιστήριο, σε αυτή τη περίπτωση μπορεί να αξιολογηθεί ένα άτομο, ανάλογα με το πόσο γρήγορα φέρνει εις πέρας τα καθήκοντα που του αναθέτονται. Επιπλέον η εταιρεία διαθέτει ένα δείκτη απόδοσης (performance index), το οποίο αποτελεί ένα σύστημα επιβράβευσης οικονομικού χαρακτήρα. Ανάλογα με τις θέσεις διαφοροποιείται και ο τρόπος υπολογισμού της οικονομικής παροχής. Για παράδειγμα, στο τμήμα πωλήσεων, η επιβράβευση λαμβάνει τη μορφή ποσοστού επί των πωλήσεων, και κατατίθεται σε διμηνιαία ή τριμηνιαία βάση. Η ανάδειξη των ταλαντούχων στελεχών, με το γεγονός ότι σκοράρουν ψηλά στην αξιολόγηση και με την ανάδειξη των υψηλών δυνατοτήτων και προσδοκιών τους. Οι δυνατότητες και οι προσδοκίες αναδεικνύονται μέσω συζήτησης και αξιολόγησης των ατόμων, με τους προϊστάμενους τους και το τμήμα HR.

Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση και ανάδειξη των εργαζομένων και ιδιαίτερα των ταλαντούχων στελεχών είναι οι συχνές συναντήσεις με διευθυντές και το coaching από έμπειρα στελέχη της εταιρείας. Η εργασιακή ικανοποίηση μετριέται μέσω ετήσιας ηλεκτρονικής έρευνας ικανοποίησης εργαζομένων, η οποία επιτελείται από γραφείο εξωτερικών συμβούλων και δεν είναι παγιωμένη τακτική. Για τη διατήρηση του καλού κλίματος στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας, το τμήμα HR φροντίζει την αμέριστη υποστήριξη και πληροφόρηση των εργαζομένων, αφουγκράζεται τις ανάγκες τους, διατηρεί εχεμύθεια και διακριτικότητα για προβλήματα τα οποία μπορεί να έχουν και διασφαλίζουν την ισορροπία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Σε περίπτωση όπου ένα ταλαντούχο στέλεχος αποφασίσει να εγκαταλείψει την εταιρεία για κάποια άλλη θέση, δεν υπάρχει δομημένη διαδικασία, αλλά αντιμετωπίζεται κατά περίπτωση.

Στη χάραξη και εκτέλεση προγραμμάτων διαχείρισης ταλέντων, συμμετέχει το HR, το line management, η διοίκηση καθώς και εξωτερικοί σύμβουλοι. Οι σύμβουλοι αυτοί, διαθέτουν εργαλεία και συστήματα για να τρέξουν προγράμματα που αφορούν ταλαντούχα στελέχη, και προσδίδουν αξιοπιστία, αξιοκρατία και αντικειμενικότητα στη διαδικασία. Σε περίπτωση όπου ένα ταλαντούχο στέλεχος δεν παρουσιάζει την αναμενόμενη απόδοση, τότε δίδεται με άτυπη περίοδος βελτίωσης, και αν αυτό δεν ωφελήσει μετακινείται σε άλλη θέση. Τέλος, στη συγκεκριμένη παρατηρείται διαφοροποίηση σε σχέση με τις προηγούμενες δύο, καθώς οι διευθυντικές θέσεις καταλαμβάνονται από άντρες σε ποσοστό 70% και από γυναίκες σε ποσοστό 30%.

## **5) Συμπεράσματα – Προτάσεις**

Από την ανάλυση των συνεντεύξεων φαίνεται ότι οι συγκεκριμένες εταιρείες, επιβεβαιώνουν σε αρκετά σημεία τη βιβλιογραφία για τη διαχείριση ταλέντων, καθώς ήδη εφαρμόζουν κάποιες από τις πρακτικές που συναντάμε στη βιβλιογραφία για την εξεύρεση, ανάπτυξη και διατήρηση ταλαντούχων στελεχών. Επιπλέον, διακρίνεται το ενδιαφέρον και η προσπάθεια για εγκαθίδρυση ακόμα περισσότερων πρακτικών και τυποποιημένων διαδικασιών προς αυτή τη κατεύθυνση. Η διαχείριση ταλέντων και ιδιαίτερα στο χώρο της Υγείας, βρίσκεται ακόμα σε αρχικό στάδιο, ωστόσο υπάρχει αυξημένο ενδιαφέρον και στο μέλλον σίγουρα θα δούμε περισσότερη ενασχόληση και εντρύφηση στο αντικείμενο της.



Η μεταφορά των πρακτικών που χρησιμοποιούν εταιρείες τέτοιου μεγέθους είναι λίγο δύσκολο να μεταφερθούν στο χώρο μιας μικρής επιχείρησης όπως το ιδιωτικό φαρμακείο. Ωστόσο κάποιες από αυτές μπορούν να προσαρμοστούν. Αρχικά, πρέπει να αποσαφηνιστούν διακριτοί ρόλοι για τους εργαζόμενους στο φαρμακείο. Πιθανοί ρόλοι είναι ο υπεύθυνος αποθήκης φαρμάκων, ο οποίος έχει ως αρμοδιότητες τις παραγγελίες φαρμάκων, τη παραλαβή τους, την τοποθέτηση στα ράφια και στην αποθήκη, καθώς και την εξεύρεση και επιστροφή ληξιπρόθεσμων φαρμάκων. Ο υπεύθυνος αποθήκης μη φαρμακευτικών ειδών, του οποίου τα καθήκοντα περιλαμβάνουν την παραγγελία, παραλαβή, τιμολόγηση και τοποθέτηση αυτών των ειδών στις θέσεις τους και στο χώρο αποθήκευσης του stock. Επιπλέον, είναι υπεύθυνος και για την διατήρηση της καλής εικόνας των ραφιών (καθαρισμός, ανανέωση προϊόντων), και για την εξεύρεση και επιστροφή των ληξιπρόθεσμων ειδών. Έναν ακόμα ρόλο θα μπορούσε να αποτελέσει ο φαρμακοποιός, υπεύθυνος για το γαληνικό εργαστήριο, όπου αναλαμβάνει τη προμήθεια των απαραίτητων υλών, την εκτέλεση ιατρικών συνταγών με γαληνικά σκευάσματα καθώς και τη παραγωγή ιδίων σκευασμάτων. Το τελευταίο απαιτεί και πιστοποίηση ISO του εργαστηρίου. Θα μπορούσαμε στο σύνολο των ρόλων, να προσθέσουμε και αυτόν της αισθητικού, η οποία είναι υπεύθυνη για την προώθηση καλλυντικών και δερμοκαλλυντικών σκευασμάτων, είτε με απευθείας σύσταση είτε μέσω δειγματισμού και περιποίησης. Παράλληλα, πρέπει να φροντίζει την ανανέωση των προϊόντων και τη καλή εικόνα των ραφιών. Ένας ακόμη ρόλος είναι αυτός του φαρμακοποιού για την εξυπηρέτηση από τον πάγκο, ο οποίος εκτελεί συνταγές και εξυπηρετεί τις ανάγκες των ασθενών. Τέλος, ο υπεύθυνος φαρμακοποιός, συντονίζει τις διαδικασίες και το πρόγραμμα, ελέγχει τα οικονομικά στοιχεία, φροντίζει τις εξωτερικές υποχρεώσεις και τις πληρωμές, επιλύει τυχόν προβλήματα που δημιουργούνται και κλείνει τις συμφωνίες με τις εταιρείες – συνεργάτες. Όλοι αυτοί οι ρόλοι απαιτούν κάποιες δεξιότητες για να είναι επιτυχείς, γεγονός το οποίο θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν κατά τη διαδικασία της συνέντευξης.

Για παράδειγμα οι υπεύθυνοι για τις αποθήκες είναι απαραίτητο να διαθέτουν καλή μνήμη, και να έχουν γνώση λογισμικού για τη διαχείριση των αποθεμάτων. Ο φαρμακοποιός «του πάγκου», οφείλει να έχει καλή γνώση φαρμακολογίας, φαρμακοκινητικής και κανονισμών για την εκτέλεση συνταγών για την αποφυγή λαθών καθώς και ενσυναίσθηση για τον ασθενή. Συνεπώς, η συνέντευξη πρέπει να προσαρμόζεται ανάλογα με τη θέση και να βοηθάει στο να γίνει αντιληπτό αν ο υποψήφιος έχει υψηλό δυναμικό ή διαθέτει τις δεξιότητες που απαιτούνται για την εκάστοτε θέση. Παράλληλα, η χορήγηση κινήτρων είτε ποσοτικών είτε ποιοτικών, είναι μια πρακτική η οποία μπορεί και οφείλει να εγκατασταθεί στο φαρμακείο, σε ρόλους όπως της αισθητικού, όπου ένα bonus ποσοστό επί των πωλήσεων μπορεί να παρακινήσει το άτομο για αύξηση της απόδοσης. Ακόμη μία καλή πρακτική για την ανάπτυξη ταλαντούχων στελεχών, είναι η ενθάρρυνση για συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα, κυρίως πάνω στο αντικείμενο τους αλλά και σε δεξιότητες οι οποίες είναι γενικότερα χρήσιμες (π.χ. ενεργητική ακρόαση). Ωστόσο, η σημαντικότερη παράμετρος για την διατήρηση ταλαντούχων στελεχών από μια επιχείρηση ανεξαρτήτως μεγέθους, είναι το καλό εργασιακό περιβάλλον. Αυτό επιβάλλει την παροχή των κατάλληλων εργαλείων για να μπορέσει ο κάθε εργαζόμενος να κάνει σωστά τη δουλειά του, καθημερινή παρακίνηση για βελτίωση και ανάπτυξη, καθώς και την αμέριστη προσοχή της διοίκησης στα προβλήματα και τις προσδοκίες των εργαζομένων, φυσικά στο πλαίσιο του δυνατού.



## 6) Βιβλιογραφικές Παραπομπές

Abrams, M., & Bevilacqua, L. (2006). Building a leadership infrastructure: The next step in the evolution of hospital systems. *Health Care Strategic Management*, 24(4), p.12-16.

Ashridge Consulting. (2007). Talent management: maximizing talent for business performance, chartered institute of management. [www.ashridge.org.uk](http://www.ashridge.org.uk).  
[www.siu.edu/STACTV/SHRM](http://www.siu.edu/STACTV/SHRM).

Axelrod, E.L., Handfield-Jones, H. and Welsh, T.A. (2001) 'War for talent, part two', *McKinsey Quarterly*, No. 2, pp.9–12.

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Beatty, R. W. (2009). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Boston: Harvard Business Press.

Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: Are there differences and do they matter? *International Journal of Human Resource Management*, 22(9): 1843–1865.

Bethke-Langeneger, P. , Mahler, P. , Staffelbach B. (2011). Effectiveness of talent management strategies, *European J. International Management*, Vol. 5, No. 5, 2011, p. 524-536.

Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94.

Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship and the new paradigm for human resource management: From professional practice to strategic talent decision science. *Human Resource Planning*, 28(2), p.17–26.

Brewster, C. (1995) 'Towards a "European" model of human resource management', *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, No. 1, pp.1–21.

Brewster, C., Dickmann, M. and Sparrow, P. (2008) 'A European perspective on HRM', in Dickmann, M., Brewster, C. and Sparrow, P. (Eds): *International Human Resource Management: A European Perspective*, Routledge, London.

Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! *Human Resource Planning*, 24(4), p.17–23.

Cappelli, P. (2008) "Talent Management for the Twenty-First Century." *Harvard Business Review* March: 74-81.

Cohn, J. M., Khurana, R., & Reeves, L. (2005). Growing talent as if your business depended on it. *Harvard Business Review*, 83(10), 63–70.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4): 304–313.

Collings D.G., Scullion H., Vaiman V. (2011) European perspectives on talent management, *European J. International Management*, Vol. 5, No. 5, 2011 , p.453-460.

Conger, J. A., & Fulmer, R. M. (2003). *Developing your leadership pipeline*. Harvard Business Review, 81(12), 76–84.

Crain, D. W. (2009). Only the right people are strategic assets of the firm. *Strategy & Leadership*, 37(6), 33–38.

DelCampo, R. G. (2007). Understanding the psychological contract: A direction for the future. *Management Research News*, 30(6): 432–440.

DiRomualdo, T., Joyce, S. and Bression, N. (2009) Key Findings from Hackett's Performance Study on Talent Management Maturity, Hackett Group, Palo Alto, CA.

European Commission. (2011). Demography report 2010 – Older, more numerous and diverse Europeans. Luxembourg: Publications Office of the European Union.<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=22>.

Farndale E., Scullion H., Sparrow P. (2010) The role of the corporate HR function in global talent management, *Journal of World Business* 45 (2010), p.161–168

Festing M., Schafer L. (2014) Generation Challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective, *Journal of World Business* vol. 49, p.262-271

Gallardo E., Dries N., Tomás F. González-Cruz. (2011). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review* 23 (2013) p.290–300

Garger, E. M. (1999). Holding on to high performers: A strategic approach to retention. *Compensation and Benefits Management*, 15(4), p.10–17.

Garrow, V., & Hirsh, W. (2008). Talent management: Issues of focus and fit. *Public Personnel Management*, 37(4), p.389–402.

Groysberg, B., Nanda, A., & Nohria, N. (2004). The risky business of hiring stars. *Harvard Business Review*, 82(5), 92–100.

Hackman, J.R. , Oldham, G., Janson, R. and Purdy, K. (1975) "A New Strategy for Job Enrichment," *California Management Review*, 17(4), 57-71.

Hall, P.A. and Soskice, D. (Eds). (2001) *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press, Oxford.

Hartman, S., & Crow, S. (2002). Executive development in health care during times of turbulence. *Journal of Management in Medicine*, 16(5), p.359-370.

Herzberg, F., Mausner, B. and Bloch Snyderman, B. (2008) *The Motivation to Work*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ.

Hoad, T. F. (Ed.). (1996). *The Concise Oxford Dictionary of English Etymology*. Oxford: Oxford University Press.

Howatson, M. C. (Ed.). (2011). *The Concise Oxford Companion to Classical Literature* (3th ed.). Oxford: Oxford University Press

IMF (2010) World economic outlook database. Available online at: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/01/weodata/index.aspx> (accessed on 31 January 2011).

Jenkins, J. (2008). Strategies for managing talent in a multi-generational workforce. *Employment Relations Today*, 34(4): 19–26.

Jericó, P. (2001). La gestión del talento: Enfoque conceptual y empírico. *Boletín de Estudios Económicos*, LVI(174), 423–441.

Kehinde James Sunday. (2012). Talent Management: Effect on Organizational Performance, *Journal of Management Research* ISSN 1941-899X, 2012, Vol. 4, No. 2, p.178- 186.

Kevin S. Groves, PhD (2011), Talent management best practices: How exemplary health care organizations create value in a down economy, *Health Care Manage Rev*, 2011, 36(3), p.227-240

Knowles, E. (Ed.). (2005). *The Oxford Dictionary of Phrase and Fable* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.

Kontoghiorghes, C. and Frangou, K. (2009) ‘The association between talent retention, antecedent factors, and consequent organizational performance’, *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 74, No. 1, pp.29–58.

Lepak, D.P and Shaw, J.D. (2008) “Strategic HRM in North America: looking to the future”, *International Journal of Human Resource Management*, 19, 1486-1499.

Likierman, A. (2007). How to measure the success of talent management. *People Management*, Vol 13, No 4, 22.

Mannheim Karl, *The Problem of Generations* essay, available from: <http://www.history.ucsb.edu/faculty/marcuse/classes/201/articles/27MannheimGenerations.pdf>

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). The war for talent. *The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co.* P.

Olsen, R. (2000). Harnessing the internet with human capital management. *Workspan*, 43(11), p.24.

Pascal, C. (2004). Foreword. In A. Schweyer (Ed.), *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention, and workforce planning*. Canada: Wiley.

Pfeffer, J. (2007). Human resources from an organizational behavior perspective: Some paradoxes explained. *Journal of Economic Perspectives*, 21, p.115-134.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the organization. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.

Pruis, E. (2011). The five key principles for talent development. *Industrial and Commercial Training*, 43(4), 206–216.

PWC (2008) *Managing tomorrow's people: millennials at work, perspectives from a new generation*, PWC, London.

Robert E. Lewis \*, Robert J. Heckman. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review* 16 (2006) p.139–154

Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5): 389–400.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage.

Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 679–695.

Sebald, H., Enneking, A. and Wöltje, O. (2005) *Talent Management: Zwischen Anspruch und Wirklichkeit*, Towers Perrin, Frankfurt am Main. [in German]

Silzer, R., & Dowell, B. E. (Eds.). (2010). *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons.

Silzer, R., & Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 377–412.

Sparrow, P. (2007) "Globalization of HR at function level: four UK-based case studies of the international recruitment and selection process", *International Journal of Human Resource Management*, 18, 845 – 67.

Sullivan, J. To build, buy or trade talent: That is the question behind talent management. Retrieved September 8, 2005.

Stahl, G. K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, P. M. (2007) *Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline*, Faculty & Research Working Paper. Fontainebleau, France, INSEAD.

Stahl, Günter and Björkman, Ingmar and Farndale, Elaine and Morris, Shad S. and Paauwe, Jaap and Stiles, Philip and Trevor, Jonathan and Wright, Patrick (2012) Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53 (2). pp. 25-42. ISSN 1532-9194

Stahlman, E. J., & Lewis, R. E. (1994). Workforce transition model for US Department of Energy non-nuclear reconfiguration. *International Journal of Industrial Engineering*, 1(3), p.1–12.

Steinweg, S. (2009) *Systematisches Talent Management: Kompetenzen strategisch einsetzen*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart. [in German]

Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), p. 266–274.

Ulrich, D. (2007). The talent trifecta. *Workforce Management*, 86(15).

Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5): 925–941.

Wilcox, M. (2005) “Effective Talent Management: Aligning Strategy, People and Performance” Routledge, 1<sup>st</sup> edition p.40

## 7) Παράρτημα

### Ερωτηματολόγιο συνέντευξης

- 1) Πόσα άτομα απασχολούνται στο τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.
- 2) Ποιες λειτουργίες επιτελεί το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.
- 3) Ποιες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιείτε στην αναζήτηση και επιλογή προσωπικού.
- 4) Η διαδικασία της συνέντευξης είναι κοινή για όλους ή διαφοροποιείται ανά περίπτωση.
- 5) Υπάρχει κάποια ιδιαιτερότητα/δυσκολία στην εξεύρεση ταλέντων.
- 6) Ποια διαδικασία induction training ακολουθείτε.
- 7) Υπάρχει χρονικό πλαίσιο ανάπτυξης στελεχών.
- 8) Ποιες είναι οι πρακτικές που ακολουθούνται για ανάπτυξη ταλαντούχων ατόμων
- 9) Ποιες πρακτικές αξιολόγησης απόδοσης ακολουθείτε
- 10) Με ποιες πρακτικές η διαδικασία της αξιολόγησης προσπαθεί να αναδείξει τα ταλαντούχα στελέχη.
- 11) Ποια διαδικασία coaching για βελτίωση εφαρμόζετε.
- 12) Πως μετράται η εργασιακή ικανοποίηση.
- 13) Ποιες πρακτικές ακολουθεί το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για να διατηρεί καλό κλίμα σχέσεων στο προσωπικό.
- 14) Υπάρχουν συγκεκριμένες πρακτικές που εφαρμόζει το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για τη διατήρηση ταλέντων, ειδικά αν έχει γίνει πρόταση από εταιρεία ανταγωνιστή.
- 15) Το Τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού συμμετέχει στη χάραξη και εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης ταλέντων.
- 16) Υπάρχουν άλλα άτομα ή ομάδες ατόμων που συμμετέχουν στη χάραξη/εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης ταλέντων.
- 17) Αν ένας εργαζόμενος ο οποίος θεωρείται ταλέντο από τους προϊστάμενούς του, δεν αποδώσει τα αναμενόμενα (παρ'όλη την υποβοήθηση) είτε στη θέση του είτε σε θέση στην οποία προήχθη τι διαδικασία ακολουθείται.
- 18) Ποια είναι η αναλογία ανδρών/γυναικών στις διευθυντικές θέσεις.