Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Στις

Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία

Καλές πρακτικές Διαχείρισης Ταλέντου και Διαχείρισης Γνώσης σε διεθνοποιημένους Οργανισμούς του τομέα της παροχής υπηρεσιών.

της

Άννας Τζίκα του Γεωργίου

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στις Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες

Σεπτέμβριος 2018

Ευχαριστίες

Στους γονείς μου για την ηθική και υλική στήριξη.

Ιδίως στη μητέρα μου για τα ερεθίσματα και για το γεγονός, πως εκτός από εξαιρετική μαμά είναι και ο καλύτερος Manager.

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή 5

2. Θεωρητικό πλαίσιο 7

2.1 Διαχείριση Ταλέντου 7

2.2 Ανθρώπινο Δυναμικό και Διαχείριση Ταλέντων 9

2.3 Διαχείριση ταλέντων: Προοπτικές στρατηγικής 10

2.4 Διαχείριση Ταλέντου - Δύο βασικά στοιχεία ευθυγράμμισης 12

2.5 Τα οφέλη της ευθυγράμμισης επιχειρηματικής στρατηγικής και στρατηγικής ταλέντου 13

2.6 Βασικές αρχές για την ευθυγράμμιση της στρατηγικής των Ταλέντων με την επιχειρηματική στρατηγική 14

3. Διαχείριση Γνώσης 24

3.1 Τι είναι η Γνώση για έναν Οργανισμό και τι η Διαχείριση της Γνώσης 24

3.2 Διαχείριση Γνώσης και διαχείριση των πληροφοριών 25

3.3 Αξιολόγηση της Διαχείρισης Γνώσης 26

3.4 Πρακτικές διεξαγωγής Διαχείρισης Γνώσης 28

4. Διαχείριση Ταλέντου, Διαχείριση Γνώσης και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού 32

5. Μεθοδολογία έρευνας 35

5.1 Η Μελέτη Περίπτωσης 35

5.2 Η Συνέντευξη ως εργαλείο της έρευνας 37

5.3 Μεθοδολογία της έρευνας 39

6. Έρευνα 41

6. 1. Εισαγωγή 41

6.2.1 Η δραστηριότητα του Οργανισμού 42

6.2.2 Το Οργανόγραμμα του Οργανισμού 43

6.2.3 Συνέντευξη με Στέλεχος “Low Level” 44

6.2.4 Συνέντευξη με Στέλεχος “Medium Level” 47

6.2.5 Συνέντευξη με Στέλεχος “High Level” 49

6.3. Δεύτερη Μελέτη Περίπτωσης: Εταιρεία Ευρέσεως Εργασίας 52

6.3.2 Το Οργανόγραμμα του Οργανισμού 53

6.3.3 Συνέντευξη με Στέλεχος “Low Level” 54

6.3.4 Συνέντευξη με Στέλεχος “Medium Level” 57

6.3.5 Συνέντευξη με Στέλεχος “High Level” 61

7. Συμπεράσματα – Περιορισμοί - Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες 64

Βιβλιογραφία 69

1. Εισαγωγή

Σήμερα, οι όλο και περισσότερο αυξανόμενες απαιτήσεις του σύγχρονου επιχειρησιακού περιβάλλοντος επιβάλλουν στις διοικήσεις των Οργανισμών να αναζητούν μοντέλα διοικητικών πρακτικών, τα οποία θα αποφέρουν στον εκάστοτε Οργανισμό ολοένα και μεγαλύτερη αξία, καθιστώντας τον όλο και πιο ανταγωνιστικό. Όλα όσα προαναφέρθηκαν δεν είναι δυνατόν να προσδώσουν αξία σε οποιαδήποτε επιχείρηση, εάν πρωτίστως δεν εφαρμοστούν ενδοεταιρικά με τέτοιο τρόπο, ούτως ώστε να αξιοποιηθεί και να ενισχυθεί η αξία των ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού. Προκειμένου μία επιχείρηση να καταστεί ένας δυναμικός, εξωστρεφής, ισχυρός και με μεγάλη προσαρμοστική ικανότητα και ευελιξία Οργανισμός, χρειάζεται να αποκτήσει σημαντικά συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών του κλάδου της.

Ιδίως στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, όπου ο παράγοντας «άνθρωπος» διαδραματίζει το σημαντικότερο ρόλο σε όλα τα επίπεδα, η Διαχείριση Ταλέντου, καθώς και το διοικητικό μοντέλο της Διαχείρισης Γνώσης θεωρούνται ζωτικής σημασίας παράγοντες τόσο για την εξέλιξη και τον εκσυγχρονισμό των οργανισμών, καθώς και για τη μετέπειτα πορεία τους στο διεθνοποιημένο επιχειρησιακό περιβάλλον. Μέχρι και λίγα χρόνια πριν η λεγόμενη «Διοίκηση Προσωπικού» είχε ως αντικείμενο κατά κύριο λόγο την εκπόνηση ορισμένων –βασικών- λειτουργιών όπως για παράδειγμα η εκάστοτε πρόσληψη στην επιχείρηση και αντίστοιχα η απόλυση από αυτήν και ενίοτε η μισθοδοσία. Τα τελευταία χρόνια εξετάζεται η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συνεπάγεται και άλλες, εξαιρετικά σημαίνουσες λειτουργίες, οι οποίες συντελούν στην επιτυχημένη πορεία ενός Οργανισμού. Στις λειτουργίες αυτές συγκαταλέγονται μεταξύ άλλων η διαρκής εκπαίδευση και επιμόρφωση των ανθρώπων της επιχείρησης, η αμφίδρομη – χωρίς «τιμωρητικό» χαρακτήρα - αξιολόγηση με απώτερο στόχο την ανάπτυξη και η Διαχείριση Ταλέντων.

Ιδίως στη σημερινή εποχή τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού καλούνται να αντιμετωπίσουν ποικίλες προκλήσεις σε όλα τα επίπεδα, πρωτίστως εξαιτίας της ευρύτερης οικονομικής κρίσης με οτιδήποτε αυτή συνεπάγεται, την επιτακτική ανάγκη για επιμόρφωση και για εξειδίκευση του προσωπικού, για αξιολόγηση, για την

παραμονή των αξιόλογων εργαζομένων στον Οργανισμό μέσω των κινήτρων, τη διατήρηση των ισορροπιών, τη σωστή αξιοποίηση και τη Διοίκηση Ταλέντων κ.ά.

Δεδομένου του γεγονότος, πως στην εποχή μας η πλειονότητα των μελών της Κοινωνίας παγκοσμίως έχει πρόσβαση στις πολυάριθμες, πλέον, πηγές πληροφόρησης, με άλλα λόγια δίνεται η δυνατότητα πρόσβασης στη Γνώση, είναι, θα έλεγε κάποιος επιβεβλημένο σήμερα, οι Οργανισμοί να προσδίδουν ολοένα και μεγαλύτερη αξία στον παράγοντα Γνώση.

Η προσωπική εμπειρία, ωστόσο, απέδειξε μέχρι στιγμής, πως τόσο η Διοίκηση Ταλέντου όσο και η Διοίκηση Γνώσης εντός του Οργανισμού, κάθε άλλο παρά αυτονόητα είναι. Πολύ συχνά, μάλιστα, στην αγορά εργασίας της Ελλάδας του σήμερα αντιμετωπίζονται αμφότερα μάλλον ως «ουτοπικές όμορφες και καλογραμμένες» θεωρίες, παρά ως παράγοντες, οι οποίοι θα δώσουν τη δυνατότητα ποιοτικής εξέλιξης στον εκάστοτε Οργανισμό, με τα αποτελέσματα της εφαρμογής τους να προσδίδουν θετικό πρόσημο στα επιτεύγματα των επιχειρήσεων.

Αυτό αποτέλεσε και το εφαλτήριο για την ενασχόληση με τα εν λόγω ζητήματα αρχικά σε ενημερωτικό καθαρά επίπεδο και στην πορεία στη συλλογή σχετικών στοιχείων (από ακαδημαϊκά κυρίως άρθρα). Η καθημερινότητα, ωστόσο, στο εργασιακό περιβάλλον επέβαλλε κατά κάποιον τρόπο την εμβάθυνση τόσο στα ζητήματα της Διοίκησης Ταλέντου όσο και στα αντίστοιχα ζητήματα της Διαχείρισης Γνώσης, ούτως ώστε να οδηγήσει στην επιλογή της εν λόγω θεματικής και σε επίπεδο Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας.

2. Θεωρητικό πλαίσιο

2.1 Διαχείριση Ταλέντου

Η ανάγκη να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης της επιχείρησης βρίσκεται στην καρδιά της διαχείρισης της επιχείρησης. Υπάρχουν αρκετοί πόροι για να επιτευχθεί αυτό, όπως, τα χρήματα, το Ανθρώπινο Δυναμικό και ο εξοπλισμός. Εξ' αυτών, ο πιο σημαντικός είναι το Ανθρώπινο Δυναμικό. Με την πάροδο των ετών, οι άνθρωποι που εργάζονται στην οργάνωση της επιχείρησης έχουν αποκτήσει διάφορες αξίες. Κάποτε αναφέρονταν ως παράγοντας παραγωγής, σε μια άλλη εποχή ονομάζονταν ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Σήμερα προσφέρονται περισσότερες αξίες στο πλαίσιο της επιχείρησης. Θεωρούνται ως το Ταλέντο που εργάζεται μέσα στην επιχείρηση, και αυτό έφερε την ιδέα της Διαχείρισης Ταλέντων.
Το Ταλέντο είναι ο κύριος οδηγός οποιασδήποτε επιτυχημένης εταιρείας. Φαίνεται να είναι ολοένα και πιο προφανές για τους περισσότερους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων και εκτελεστικές ομάδες ότι, αντί να περιορίζονται από το κεφάλαιο, οι εταιρείες συνήθως περιορίζονται από το Ταλέντο. «Οι εταιρείες έχουν μάθει ότι, ανάλογα με την επιχειρηματική στρατηγική και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζετε, χρειάζεστε ανά πάσα στιγμή το σωστό ταλέντο για να εκτελέσετε αυτή τη στρατηγική ή να αντιμετωπίσετε αυτή την πρόκληση» (Gebelein, 2006).
Κάποιοι Οργανισμοί αναγνωρίζουν κάποιο μικρό ποσοστό του στρατηγικού προσωπικού ως το ταλέντο της επιχείρησης, ενώ άλλοι πιστεύουν ότι το σύνολο του προσωπικού τους είναι το ταλέντο της επιχείρησης. Έτσι, η Διαχείριση των Ταλέντων είναι ένα αδιέξοδο του προγράμματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης. Αυτή η μελέτη, συνεπώς, υπάρχει για να μετρηθεί ο αντίκτυπος της Διαχείρισης Ταλέντων στην απόδοση του Οργανισμού.
Η Διαχείριση Ταλέντων είναι η εφαρμογή ολοκληρωμένων στρατηγικών ή συστημάτων που αποσκοπούν στην αύξηση της παραγωγικότητας στο χώρο εργασίας με την ανάπτυξη βελτιωμένων διαδικασιών για την προσέλκυση, ανάπτυξη, διατήρηση και αξιοποίηση ατόμων με τις απαιτούμενες δεξιότητες και ικανότητες για την κάλυψη των σημερινών και μελλοντικών επιχειρηματικών αναγκών.

Η Διαχείριση των Ταλέντων είναι οι πρόσθετες διαδικασίες διαχείρισης και ευκαιρίες που διατίθενται στους ανθρώπους του οργανισμού που θεωρούνται ως «ταλέντο» (Ashridge consulting, 2007, Likierman, 2007)

Η Διαχείριση των Ταλέντων μπορεί να είναι ένα εργαλείο σχεδιασμού για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, καθώς η διαχείριση ταλέντων εργαλείων σχεδιασμού είναι παρόμοια με τον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού, αλλά το Ανθρώπινο Δυναμικό θα έχει μια πραγματική ευκαιρία συνεισφοράς στην οργάνωση με την ποιότητα της υλοποίησης του σχεδίου. Η διαχείριση των ταλέντων είναι η συστηματική προσέλκυση, ταυτοποίηση, ανάπτυξη, εμπλοκή / διατήρηση και ανάπτυξη των ατόμων που έχουν ιδιαίτερη αξία σε έναν οργανισμό, είτε λόγω του υψηλού δυναμικού τους για το μέλλον είτε επειδή εκπληρώνουν επιχειρηματικές / ρόλους. (McCartney, 2006; Cappell, 2008).

Χωρίς αμφιβολία, η αποτελεσματική διαχείριση ταλέντων αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα σημεία στρατηγικής μόχλευσης σήμερα. Προσφέροντας τεράστια επιχειρηματική αξία, η διαχείριση ταλέντων είναι πολύπλοκη και συνεχώς εξελισσόμενη. Επηρεασμένοι από εξωτερικούς παράγοντες όπως η οικονομία, η παγκόσμια επέκταση και οι συγχωνεύσεις και εξαγορές, οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας για αποτελεσματική διαχείριση ταλέντων περιλαμβάνουν την εναρμόνιση με τους στρατηγικούς στόχους, την ενεργό συμμετοχή του Γενικού Διευθυντή και τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Με την πάροδο του χρόνου, προκύπτουν κοινά θέματα γύρω από τη διαχείριση ταλέντων, όπως ο ρόλος των ηγετών της γραμμής στην ανάπτυξη του Ταλέντου. Συνολικά, τα κύρια επαναλαμβανόμενα θέματα είναι η συμμετοχή του Διευθύνοντος Συμβούλου, ο πολιτισμός, η διαχείριση, οι διαδικασίες και η διαβούλευση.

Ωστόσο, διαφορετικές εταιρείες μπορεί να μην ορίζουν το «ταλέντο» με τον ίδιο τρόπο. Η πίστη στο ταλέντο και ο αντίκτυπός του στην κατώτατη γραμμή βρίσκονται στην καρδιά της Διαχείρισης Ταλέντων. Για να είναι αποτελεσματική, η νοοτροπία των ταλέντων πρέπει να ενσωματωθεί σε ολόκληρο τον Οργανισμό, ξεκινώντας από τον Γενικό Διευθυντή. Πέραν του σχεδιασμού διαδοχής για κορυφαίες ηγετικές θέσεις, οι εταιρείες που εκτιμούν το ταλέντο έχουν βαθιά εκτίμηση για τη συμβολή των ατόμων σε όλα τα επίπεδα, στο παρόν αλλά και στο μέλλον. Θα μπορούσε κάποιος στην ουσία, να παρομοιάσει το ταλέντο σαν να είναι το όχημα, με τη βοήθεια του οποίου ο Οργανισμός αρχικά με μία μικρή ώθηση θα μετακινηθεί και σταδιακά θα προσεγγίζει όλο και περισσότερο τα επίπεδα, στα οποία επιθυμεί να βρεθεί.

Για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η ζήτηση για ανθρώπινο κεφάλαιο οδηγεί στη Διαχείριση Ταλέντων. Οι στρατηγικές Διαχείρισης Ταλέντων επικεντρώνονται σε πέντε κύριες περιοχές:

- προσέλκυση,
- επιλογή,
- εμπλοκή,
- ανάπτυξη και
- διατήρηση των εργαζομένων.

Παρόλο που οι αμοιβές και τα όποια οφέλη είναι τα στοιχεία εκείνα, τα οποία αρχικά προσελκύουν εργαζομένους, οι κορυφαίες οργανώσεις ηγεσίας επικεντρώνονται (ή θα έπρεπε τουλάχιστον να επικεντρώνονται) στη διατήρηση και την ανάπτυξη ταλέντων.

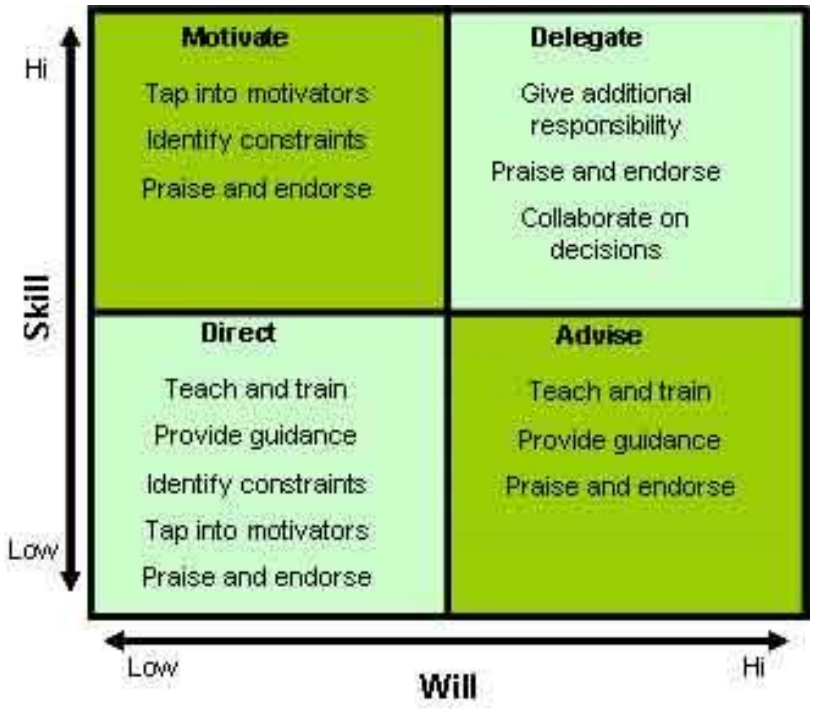
2.2 Ανθρώπινο Δυναμικό και Διαχείριση Ταλέντων

Το Ανθρώπινο Δυναμικό έχει αναγκαστική αποστολή να παρέχει υπηρεσίες «προστιθέμενης αξίας». Ωστόσο, αυτή η προσδοκία είναι συχνά δύσκολο να περιγραφεί. Επιπλέον, οι ηγέτες του Ανθρώπινου Δυναμικού καλούνται να παρέχουν σχέδια «οπτικής επαφής» που υποστηρίζουν τη θεσμική στρατηγική και τις προκλήσεις, δηλαδή όχι ένα διαισθητικό έργο. Ίσως είναι πιο ξεκάθαρο να εξεταστούν αποτελεσματικές πρακτικές αιχμής που έχουν ήδη εφαρμοστεί ή θα μπορούσαν να τεθούν σε εφαρμογή, ώστε να επιτευχθεί η υπόσχεση της αριστείας στη Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων. Εδώ εξετάζονται ορισμένες επιτυχημένες στρατηγικές στους τομείς της διατήρησης του ταλέντου, της ανάπτυξης και της εμπλοκής των εργαζομένων.

Η ευθύνη του Ανθρώπινου Δυναμικού που σχετίζεται με τη Διαχείριση Ταλέντων είναι να προσδιορίσει τις επενδύσεις, να σχεδιάσει την ανάπτυξη που απαιτείται για να εκπληρώσει πλήρως τον ρόλο του στη Διαχείριση Ταλέντων και να υπολογίσει την απόδοση της επένδυσης στον Οργανισμό. Το Ανθρώπινο Δυναμικό θα πρέπει να αξιολογήσει την ικανότητα της αποκεντρωμένης ηγεσίας του Οργανισμού να εφαρμόσει τοπικές δράσεις ή ενέργειες βάσει μονάδων που απαιτούνται για να κλείσουν τα διαπιστωμένα κενά ταλέντων. Ας υποθέσουμε ότι μια πρωτοβουλία θα είναι η διατήρηση υψηλών επιδόσεων σε στρατηγικούς και βασικούς ρόλους. Ένα μοντέλο απόφασης μπορεί να βοηθήσει τόσο το κεντρικό προσωπικό όσο και την

τοπική ηγεσία να εντοπίσει δράσεις κατάλληλες για διαφορετικά τμήματα απόδοσης. Αυτό το μοντέλο απόφασης αναφέρεται μερικές φορές στη βιβλιογραφία ως το "Can Do / Will Do Matrix". Το μοντέλο προσδιορίζει τα τεταρτημόρια απόδοσης και τις πρωτοβουλίες διαχείρισης ανθρώπινου ταλέντου ή τοπικής ηγεσίας για την αντιμετώπιση κάθε υποομάδας. Ο κάθετος άξονας αντιπροσωπεύει την ικανότητα ή «μπορεί να κάνει», και ο οριζόντιος άξονας αντιπροσωπεύει την προθυμία να συνεισφέρει ή «θα κάνει». Σε κάθε τεταρτημόριο, το Ανθρώπινο Δυναμικό πρέπει να σχεδιάζει με τοπική ηγεσία τον τρόπο αντιμετώπισης και επίλυσης θεμάτων διαβούλευσης, εμπλοκής, ανάπτυξης και ανταμοιβής (βλ. παράδειγμα παρακάτω).

Πίνακας 1 Μοντέλο Can Do/ Will Do Matrix



Πηγή: coach4growth.com

2.3 Διαχείριση ταλέντων: Προοπτικές στρατηγικής

Στο σημείο αυτό κρίθηκε σκόπιμο να αναλυθούν οι διαφορετικές προοπτικές που μπορεί να λάβει η ακολουθούμενη στρατηγική στη διαχείριση ταλέντων:

Διαδικαστική προοπτική: Υπάρχει η προοπτική της διαδικασίας που προτείνει να περιλαμβάνονται όλες οι διαδικασίες που απαιτούνται για τη βελτιστοποίηση των

ατόμων μέσα σε έναν Οργανισμό. Αυτή η προοπτική υποστηρίζει ότι η μελλοντική επιτυχία της εταιρείας βασίζεται στο να έχει το σωστό ταλέντο. Με αυτόν τον τρόπο, η διαχείριση και η καλλιέργεια του ταλέντου είναι μέρος της καθημερινής διαδικασίας της οργανωτικής ζωής.

Πολιτιστική προοπτική: Υπάρχει η πολιτιστική προοπτική που πιστεύει ότι η Διαχείριση Ταλέντων είναι μια νοοτροπία και ότι πρέπει να πειστούν όλοι ότι το ταλέντο είναι απαραίτητο για την επιτυχία. Αυτό μπορεί να διαπιστωθεί όταν κάθε άτομο εξαρτάται από το ταλέντο επιτυχίας του λόγω της φύσης της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται και είναι χαρακτηριστικό των Οργανισμών όπου υπάρχει μια «ελεύθερη» εσωτερική αγορά εργασίας, ενώ οι εργασίες ανατίθενται σύμφωνα με το πόσο καλά πραγματοποιήθηκε η τελευταία εργασία. Εναλλακτικά, αυτό μπορεί να είναι ένας Οργανισμός όπου η ανάπτυξη του ταλέντου κάθε ατόμου είναι υψίστης σημασίας και υπολογίζεται, ενώ ταυτόχρονα επιτρέπεται στους ανθρώπους να εξερευνούν και να αναπτύσσουν το ταλέντο τους και έτσι η διαδικασία γίνεται μέρος της καθημερινότητας της εργασίας (ρουτίνα).

Ανταγωνιστική προοπτική: Υπάρχει η ανταγωνιστική προοπτική που προτείνει ότι η Διαχείριση Ταλέντων αφορά επιταχυνόμενους αναπτυξιακούς δρόμους για τους υψηλότερους δυνητικούς εργαζόμενους (Wilcox, 2005). Αυτό επιτυγχάνεται με εφαρμογή της ίδιας διαδικασίας προσωπικής ανάπτυξης σε όλους στον Οργανισμό, αλλά επιταχύνοντας τη διαδικασία για ανθρώπους με υψηλές δυνατότητες. Ως εκ τούτου, η εστίαση είναι στην ανάπτυξη ανθρώπων με δυνατότητες ή ταλέντα ταχύτερα από άλλους.

Προοπτική προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού: Υπάρχει μία γενικότερη προοπτική σχεδιασμού του Ανθρώπινου Δυναμικού που υποστηρίζει ότι η Διαχείριση Ταλέντων είναι να έχουμε τους σωστούς ανθρώπους στις σωστές θέσεις εργασίας την κατάλληλη στιγμή και αυτοί να κάνουν τα σωστά πράγματα. Αυτό συχνά εντοπίζεται στις εταιρείες που αντιμετωπίζουν ταχεία ανάπτυξη, η οποία σε κάποιο βαθμό ωθεί το σύστημα Διαχείρισης Ταλέντων και όταν γίνουν πιο σταθερές από άποψη μεγέθους, η προοπτική τους μπορεί να αλλάξει. Ο σχεδιασμός διαδοχής τείνει να είναι πιο εμφανής στους Οργανισμούς που υιοθετούν αυτήν την προσέγγιση.

Προοπτική διαχείρισης αλλαγών: Τέλος, υπάρχει η προοπτική διαχείρισης αλλαγών που χρησιμοποιεί τη διαδικασία Διαχείρισης Ταλέντων ως οδηγό αλλαγής στον Οργανισμό, χρησιμοποιώντας το σύστημα διαχείρισης ταλέντων ως μέρος της ευρύτερης στρατηγικής πρωτοβουλίας Ανθρωπίνου Δυναμικού για οργανωτική αλλαγή. Αυτό μπορεί είτε να είναι ένας τρόπος ενσωμάτωσης του συστήματος Διαχείρισης Ταλέντων στον Οργανισμό ως μέρος μιας ευρύτερης διαδικασίας αλλαγής ή μπορεί να ασκήσει πρόσθετη πίεση στη διαδικασία Διαχείρισης Ταλέντων εάν υπάρχει ευρεία αντίσταση στη διαδικασία αλλαγής.

2.4 Διαχείριση Ταλέντου - Δύο βασικά στοιχεία ευθυγράμμισης

Η στρατηγική Διαχείριση Ταλέντων αποτελείται από δύο βασικά στοιχεία: την κάθετη ευθυγράμμιση και την οριζόντια ευθυγράμμιση:

- Η κάθετη ευθυγράμμιση η οποία θεωρείται και στρατηγική ευθυγράμμιση, αναφέρεται στη σύνδεση των επιχειρησιακών αναγκών με τις ατομικές επιδόσεις. Η κατευθυντήρια λογική είναι ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης πρέπει να αναπτύξουν τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τα κίνητρα των ατόμων έτσι ώστε να συμπεριφέρονται με τρόπους που συμβάλλουν στην υλοποίηση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής. Με άλλα λόγια, οι επιχειρηματικές στρατηγικές καθορίζουν τις απαιτούμενες συμπεριφορές ρόλων. Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να εφαρμόζεται με τρόπο ώστε να στελεχωθεί το εργατικό δυναμικό και να προωθηθεί η συμπεριφορά αυτή. Κατά συνέπεια, οι επιχειρηματικές στρατηγικές καθορίζουν τους ρόλους που παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τον τύπο ταλέντου που απαιτείται και τον τύπο των συμπεριφορών που καλλιεργούνται και ανταμείβονται.
- Η οριζόντια ευθυγράμμιση, η οποία θεωρείται και ολοκληρωμένη Διαχείριση Ταλέντων, αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ενσωματώνονται διαφορετικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού για την εξυπηρέτηση των ίδιων στόχων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων θεωρείται συνεκτικό σύστημα. Οι συνδυασμοί πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, ή δέσμες Ανθρώπινου Δυναμικού, έχουν μεγαλύτερες επιπτώσεις στις μεμονωμένες συμπεριφορές από το άθροισμα των επιπτώσεων των

συνιστωσών λόγω των μεμονωμένων πρακτικών. Το βασικό ζήτημα εδώ δεν είναι η μεγιστοποίηση των επιπτώσεων των μεμονωμένων πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά η επίτευξη βελτιστοποίησης μεταξύ τους. Για παράδειγμα, ανάλογα με τις συγκεκριμένες διαμορφώσεις, οι μεγάλες επενδύσεις στην απασχόληση μπορεί να είναι κατάλληλες σε μία επιχείρηση, αλλά η διατήρηση μιας υγιούς ροής Ταλέντου μέσα και έξω μπορεί να είναι κατάλληλη σε μια άλλη.

Η διάκριση μεταξύ της κάθετης ευθυγράμμισης και της οριζόντιας ευθυγράμμισης έχουν απήχηση στη διατύπωση του Boudreau και του Ramstad (2007) σχετικά με τις διαφορές μεταξύ των επιπτώσεων, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των ανθρώπινων πόρων. Το θέμα των επιπτώσεων αφορά τη σχέση μεταξύ Διαχείρισης Ταλέντων και επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Τα διαφορετικά είδη Ταλέντων έχουν διαφορετικές στρατηγικές αξίες. Οι επενδύσεις στο στρατηγικά σημαντικό μέρος του χώρου Ταλέντων δημιουργούν εξαιρετική απόδοση. Ως εκ τούτου, η ανάλυση επιπτώσεων βοηθά στρατηγικά να δοθεί προτεραιότητα και έμφαση στις προσπάθειες Διαχείρισης Ταλέντων. Μόλις προσδιοριστεί ο στόχος διαχείρισης κατεύθυνσης και Ταλέντου, τα συστήματα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν σύμφωνα με δύο μέτρα εκτίμησης και αξιολόγησης των διαδικασιών που διέπουν τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων που δεν είναι άλλα από την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα.

2.5 Τα οφέλη της ευθυγράμμισης επιχειρηματικής στρατηγικής και στρατηγικής ταλέντου

Όταν μια εταιρεία ευθυγραμμίζει τη στρατηγική Ταλέντου της με την επιχειρηματική της στρατηγική, είναι πιο πιθανό να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους, να κινηθεί καλύτερα στην αγορά και να διατηρήσει άτομα με υψηλό βαθμό απόδοσης και υψηλής απόδοσης. Τα οφέλη της στρατηγικής Διαχείρισης Ταλέντων είναι καλά τεκμηριωμένα στη βιβλιογραφία που καλύπτει πάνω από δύο δεκαετίες έρευνας με διαφορετικούς τύπους Οργανισμών σε διάφορες βιομηχανίες και περιοχές.

Η έρευνα σχετικά με το αντίκτυπο της στρατηγικής Διαχείρισης Ταλέντων τόσο στην εταιρική όσο και στην ατομική απόδοση συμβάλλει στην ποσοτικοποίηση της αξίας της ευθυγράμμισης της στρατηγικής των επιχειρήσεων και των ταλέντων. Το μέγεθος

της απόδοσης της επένδυσης από την ευθυγράμμιση και την ενσωμάτωση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική.

Όταν οι εταιρείες ευθυγραμμίζουν τη στρατηγική των ταλέντων με την επιχειρηματική στρατηγική, υπάρχουν σαφή θετικά αποτελέσματα, τα οποία μπορεί να διακρίνει κάποιος χωρίς να είναι εξειδικευμένος ή εξοικειωμένος με το αντικείμενο σε επιστημονικό επίπεδο, θα μπορούσε να θεωρηθεί μάλλον συμπέρασμα «κοινής λογικής». Ένα από τα θετικά αυτά αποτελέσματα σε επίπεδο καθημερινότητας είναι αρχικά η ώθηση σε μια πιο ηθική προσέγγιση, καθώς επίσης και η αυξημένη παραγωγικότητα. Πέρα από αυτά χαρακτηριστική είναι η αυξημένη διακριτική ευχέρεια, ο μικρότερος κύκλος εργασιών σε συνδυασμό με τα παραπάνω καθώς και τη βελτιωμένη αποτελεσματικότητα των διαδικασιών και των υλικών, με την ενισχυμένη παράλληλα ικανότητα καινοτομίας σε όλη την εταιρεία, έχουν ως αποτέλεσμα την όλο και μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη και κατ' επέκταση την καλύτερη οικονομική απόδοση της εταιρείας σε βάθος χρόνου.

Για να αποκομίσει ένας Οργανισμός αυτά τα επιχειρηματικά οφέλη, υπάρχουν μερικοί κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας. Η επιχειρηματική στρατηγική μιας επιχείρησης πρέπει να είναι υγιής και η στρατηγική της για το Ταλέντο πρέπει να σχεδιάζεται για να υποστηρίζει την επιχειρησιακή στρατηγική και να ενσωματώνεται σε όλες τις πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού. Παρόλο που είναι χρήσιμο η στρατηγική για το ταλέντο να βασίζεται στις βέλτιστες πρακτικές, έχει διαπιστωθεί μέσω των ερευνών, ότι η ευθυγράμμιση των πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού με την επιχειρηματική στρατηγική είχε μεγαλύτερο αντίκτυπο από τις βέλτιστες πρακτικές για την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων.

2.6 Βασικές αρχές για την ευθυγράμμιση της στρατηγικής των Ταλέντων με την επιχειρηματική στρατηγική

Η στρατηγική ευθυγράμμιση δεν σημαίνει ότι η στρατηγική ταλέντων πρέπει να μιμείται την επιχειρηματική στρατηγική. Πολύ συχνά οι άνθρωποι συγχέουν την «ευθυγράμμιση» με το «να αντανακλά» ή «να είναι παρόμοια». Σύμφωνα με τη λογική, εάν η επιχειρηματική στρατηγική έχει στόχο να ωθήσει την καινοτομία, το Ανθρώπινο Δυναμικό πρέπει να είναι καινοτόμο. Αυτό φαίνεται λογικό, ωστόσο δεν είναι και απαραίτητα. Σε αυτή την περίπτωση, το Ανθρώπινο Δυναμικό πρέπει να παρέχει τα

ταλέντα που μπορούν να καθοδηγήσουν την καινοτομία όπου αυτή κρίνεται απαραίτητη. Η στρατηγική των ταλέντων δεν χρειάζεται να αντικατοπτρίζει την επιχειρηματική στρατηγική. Πρέπει να υποστηρίζει και να παρέχει τα ταλέντα που θα καταστήσουν την στρατηγική επιτυχημένη.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να ευθυγραμμιστεί η στρατηγική του ταλέντου με την επιχειρηματική στρατηγική. Και υπάρχουν πολλές πρακτικές για τη διαχείριση του ταλέντου. Η προσπάθεια να βρεθεί η βέλτιστη πρακτική ενός μεγέθους είναι λανθασμένη. Η προσαρμογή των πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και Ταλέντου σε συγκεκριμένο πλαίσιο της εταιρείας απαιτεί προσοχή στη βιομηχανία, τον κύκλο ζωής των επιχειρήσεων και τις στρατηγικές κατευθύνσεις. Στην πραγματικότητα, η έρευνα δείχνει ότι η ευθυγράμμιση είναι πιο σημαντική από την εφαρμογή των καθιερωμένων βέλτιστων πρακτικών.

Όλοι οι ρόλοι είναι σημαντικοί για την επιτυχία ενός οργανισμού. Ωστόσο, μερικοί ρόλοι συμβάλλουν στη διατήρηση των διαθέσιμων πόρων ενώ άλλοι επηρεάζουν την επιτυχία συγκεκριμένων επιχειρηματικών στρατηγικών. Η κατανομή του ταλέντου και η εφαρμογή συγκεκριμένων πρακτικών διαχείρισης ταλέντων σε αυτά τα διαφοροποιημένα τμήματα αποδίδουν μεγαλύτερη απόδοση επένδυσης.

Τίθεται, ωστόσο, το ερώτημα, ποιά είναι τελικά η στρατηγική Διαχείρισης Ταλέντου, η οποία και θα δώσει την καλύτερη δυνατή επιχειρηματική στρατηγική. Ο καθορισμός στρατηγικών απαιτεί την εξέταση όχι μόνο του ανταγωνιστικού τοπίου αλλά και των εσωτερικών πόρων. Με άλλα λόγια, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να υποστηρίζεται από τους πόρους που διαθέτει ο Οργανισμός. Προκειμένου το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να είναι βιώσιμο, οι πόροι που διαθέτει ο Οργανισμός πρέπει να είναι οι αντίστοιχοι. Όταν το Ταλέντο μπορεί εύκολα να αναπαραχθεί, είναι αδύνατο για μια εταιρεία να απολαμβάνει ένα σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Μια επιχείρηση είναι τόσο ισχυρή ή αντίστοιχα τόσο αδύναμη όσο τα άτομα που την απαρτίζουν και οι γνώσεις, οι δεξιότητες, το υπόβαθρο και τα κίνητρα που φέρνουν αυτοί οι άνθρωποι στη δουλειά τους θα αποτελέσουν ως εκ τούτου βασικό παράγοντα για τη συνολική απόδοση του Οργανισμού. Η στρατηγική Ταλέντου μιας επιχείρησης θα μπορούσε να αποτελέσει πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που αποτελείται από δύο μέρη: το ανθρώπινο κεφάλαιο και τις όποιες διαδικασίες αφορούν στους ανθρώπινους πόρους του Οργανισμού.

Το πλεονέκτημα του ανθρωπίνου κεφαλαίου αναφέρεται στη δυνατότητα απόκτησης ενός αποθέματος εξαιρετικού ανθρώπινου ταλέντου. Για παράδειγμα, εάν οι εταιρείες

είναι σε θέση να προσελκύσουν, να χρησιμοποιήσουν και να διατηρήσουν τα καλύτερα ταλέντα στον κλάδο τους, είναι σε θέση να καθορίσουν ανταγωνιστικές στρατηγικές που είναι βιώσιμες. Οι έρευνες για τις «100 καλύτερες εταιρείες να εργαστείς στην Αμερική», για παράδειγμα, όπως αναφέρονται στο άρθρο "Talent Management Best Practice Series"του Ινστιτούτου Korn/ Ferry, κατέδειξαν τη σχέση μεταξύ πλεονεκτήματος ανθρώπινου κεφαλαίου και απόδοσης της επιχείρησης. Οι αναλύσεις αποκάλυψαν ότι οι εταιρείες του καταλόγου των 100 καλύτερων απολάμβαναν όχι μόνο σταθερή και εξαιρετικά θετική στάση εργατικού δυναμικού, αλλά και πλεονεκτήματα απόδοσης σε σχέση με την ευρεία αγορά, και, σε ορισμένες περιπτώσεις, με την αντίστοιχη ομάδα άλλων εταιρειών. Το καλύτερο ταλέντο είναι καλύτερο μόνο όταν έχει στρατηγική σημασία. Ανάλογα με τις στρατηγικές, διαφορετικές εταιρείες θα προσελκύσουν και θα προσλάβουν διαφορετικά Ταλέντα για να δημιουργήσουν τα μοναδικά πλεονεκτήματα του ανθρώπινου κεφαλαίου τους.

Το πλεονέκτημα της ανθρώπινης διαδικασίας απορρέει από τις συγκεκριμένες πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού που εφαρμόζονται για να παράγουν ένα μοναδικό σύνολο συμπεριφορών από άτομα. Οι διαφορετικές ανταγωνιστικές στρατηγικές απαιτούν διαφορετικές συμπεριφορές από τα άτομα. Οι ατομικές συμπεριφορές αποτελούν τον βασικό σύνδεσμο μεταξύ της επιχειρηματικής στρατηγικής και της στρατηγικής Διαχείρισης Ταλέντων. Η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου στρατηγικά συνεπάγεται τη μόχλευση όλων από την κορυφή του Οργανισμού μέχρι τη βάση με τρόπο που θα καταστήσει την επιχείρηση επιτυχημένη. Με τα χρόνια η έρευνα αναγνώρισε τη σημασία του πλαισίου απόδοσης. Η ατομική απόδοση αποτελεί συνάρτηση της ικανότητας, του κινήτρου και της δυνατότητας εκτέλεσης.

Αυτά τα δύο στοιχεία - το πλεονέκτημα του ανθρώπινου κεφαλαίου και το πλεονέκτημα της ανθρώπινης διαδικασίας - αντικατοπτρίζουν το γεγονός ότι το πλεονέκτημα Ανθρώπινου Δυναμικού βασίζεται όχι μόνο στις μοναδικές δεξιότητες και δυνατότητες των ατόμων, αλλά και στην ικανότητα του Οργανισμού, να αξιοποιεί τις δεξιότητες που είναι επιτακτικές στην επιχειρηματική στρατηγική. Μια διαφοροποιημένη αρχιτεκτονική Ανθρώπινου Δυναμικού είναι το κλειδί για την καθοδήγηση αυτού του μοναδικού συνόλου στρατηγικών συμπεριφορών και ρόλων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που απορρέει από την όλη διαδικασία του Human Resource Management μπορεί να είναι βιώσιμο, διότι είναι δύσκολο να τη μιμηθούν οι ανταγωνιστές.

Η εξερεύνηση του πλεονεκτήματος του Ανθρώπινου Δυναμικού θα αποκαλύψει ορισμένους βασικούς τομείς στους οποίους η επιχείρηση απαιτεί αλλαγές είτε στην ποσότητα είτε στην ποιότητα του ταλέντου για να επιτύχει τις στρατηγικές της. Με την κατανόηση των κρίσιμων ιδιοτήτων που απαιτούνται από το ταλέντο για την επίτευξη της στρατηγικής, είναι δυνατό να δημιουργηθούν πρακτικές Διαχείρισης Ταλέντων που να παρέχουν τα απαιτούμενα ταλέντα στην επιχείρηση.

Ποια είναι, όμως, η καλύτερη πηγή για αυτό το ταλέντο που αναζητά ο εκάστοτε Οργανισμός; Η εξαγωγή δεξιοτήτων ξεκινά με μια ανάλυση της πηγής των δεξιοτήτων. Μπορούν οι δεξιότητες να εντοπιστούν εύκολα στην αγορά εργασίας; Πώς μπορούν να μεταφερθούν οι δεξιότητες από εταιρείες σε εταιρείες; Είναι οι θέσεις εργασίας πολύ δυναμικές, έτσι ώστε η επιτυχής απόδοση των θέσεων εργασίας να απαιτεί τη συνεχή ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων; Σε τι βαθμό απαιτεί η εκτέλεση της στρατηγικής δυνατότητας συγκεκριμένα για την επιχείρηση - αξία που δημιουργείται επειδή η εταιρεία κάνει πράγματα διαφορετικά από άλλα; Οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα καθορίζουν τις πηγές δεξιοτήτων, με άλλα λόγια, πού να τα αποκτήσουν.

Προκύπτει επομένως το θέμα οικοδόμησης έναντι αγοράς. Μια προσέγγιση «οικοδόμησης» είναι καταλληλότερη στις ακόλουθες περιπτώσεις:

- Η ζήτηση για ταλέντο υπερβαίνει την προσφορά στην αγορά εργασίας, αναγκάζοντας έτσι την εταιρεία να οικοδομήσει τις δεξιότητες από μόνη της.
- Η επιτυχία της απόδοσης απαιτεί πολύ συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες.
- Αυτές δεν είναι ιδιαίτερα μεταβιβάσιμες μεταξύ των Οργανισμών.
- Οι επιχειρήσεις πρέπει να αφιερώσουν χρόνο για να αναπτύξουν συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες συγκεκριμένων ατόμων.
- Τα άτομα αποκτούν αποτελεσματικότητα σε αυτές τις δεξιότητες με εμπειρία.
- Το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα δυναμικό.
- Ο τρόπος για να γίνει η δουλειά αλλάζει συνεχώς.
- Για τη συνεχή επιτυχία, τα άτομα πρέπει να μάθουν και να αναπτύξουν νέες δεξιότητες.
- Οι δεξιότητες που αναζητούνται είναι σπάνιες και δύσκολο να αναπτυχθούν.

Για παράδειγμα, εάν μια κατασκευαστική εταιρεία αντιμετωπίζει προβλήματα κατά την εκπόνηση των projects που έχει αναλάβει, λόγω έλλειψης ατόμων που εκπαιδεύτηκαν να χειρίζονται συγκεκριμένο τύπο βιομηχανικών μηχανημάτων, η

εταιρεία αυτή μπορεί να επιδιώξει μια στρατηγική συνεργασία με μία τοπική τεχνική σχολή για την κατάρτιση του δυνητικού εργατικού δυναμικού στους τομείς όπου παρουσιάζει ελλείψεις στο υπάρχον δυναμικό της, με απώτερο σκοπό να απορροφήσει στο μέλλον τους απόφοιτούς της. Η εταιρεία με αυτά τα δεδομένα, θα έχει επίσης αναγνωρίσει, εμμέσως πλην σαφώς, ότι θα χρειαστεί να επενδύσει σε μεγάλο βαθμό στην κατάρτιση νέων υπαλλήλων ως μέρος των εξόδων λειτουργίας της.
Μια προσέγγιση «αγοράς» είναι η πιο κατάλληλη στις ακόλουθες περιπτώσεις:

- Το Ταλέντο μπορεί να βρεθεί άμεσα στην αγορά εργασίας, είτε επειδή η απαίτηση δεξιοτήτων είναι χαμηλή είτε μπορεί να παρασχεθεί από επίσημη εκπαίδευση όπου οι πρακτικές ρυθμίζονται από τα επαγγελματικά πρότυπα.
- Η επιτυχία της απόδοσης εξαρτάται κυρίως από δεξιότητες που είναι μεταβιβάσιμες μεταξύ των Οργανισμών.
- Δεν απαιτούνται καθόλου ή περιορισμένες γνώσεις ή δεξιότητες συγκεκριμένης επιχείρησης για να είναι επιτυχείς.
- Η επιτυχία της απόδοσης εξαρτάται κυρίως από τις δεξιότητες που διαθέτουν ήδη τα άτομα.
- Το περιεχόμενο της εργασίας είναι σχετικά σταθερό, απαιτεί λίγη προσπάθεια για συνεχή ανάπτυξη.
- Οι δεξιότητες που αναζητούνται είναι άφθονες και ευκολότερες στην ανάπτυξη.

Οι λογιστές και οι επαγγελματίες υγείας είναι δύο παραδείγματα ρόλων, στους οποίους η επαγγελματική πρακτική ρυθμίζεται και τυποποιείται και η επαγγελματική κατάρτιση πραγματοποιείται εκτός της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι αποκτούν επαγγελματική πιστοποίηση και είναι υπεύθυνοι για την προσωπική τους διαρκή εξέλιξη, ούτως ώστε να διατηρήσουν και να εξελίξουν την πιστοποίησή τους. Τα μέλη αυτού του εργατικού δυναμικού μεταφέρουν τις επαγγελματικές τους δεξιότητες στον Οργανισμό, στον οποίο δραστηριοποιούνται επαγγελματικά.
Εκτός από την πηγή των δεξιοτήτων, ένα άλλο ζήτημα είναι η οργάνωση και η διαχείριση δεξιοτήτων. Συγκεκριμένα, πώς θα συνεργάζονται οι άνθρωποι για την επίτευξη των στόχων απόδοσης; Πώς πρέπει να διαχειρίζονται και να παρακινούνται οι άνθρωποι για τις επιθυμητές συμπεριφορές ρόλων; Ο τρόπος με τον οποίο οργανώνονται και διευθύνονται οι άνθρωποι καθορίζεται από τη φύση του έργου, το

οποίο με τη σειρά του καθορίζεται από το πώς λειτουργεί η επιχείρηση και ποιες είναι οι στρατηγικές της.

Σε γενικές γραμμές, υπάρχουν δύο προσεγγίσεις για την οργάνωση δεξιοτήτων, η μηχανική και η οργανική. Η θεμελιώδης διαφορά μεταξύ των δύο προσεγγίσεων είναι ότι η πρώτη τείνει να μειώσει τις παραλλαγές της συμπεριφοράς για καλύτερη πρόβλεψη και αξιοπιστία, ενώ η δεύτερη θα εκμεταλλευτεί πιθανώς τις παραλλαγές συμπεριφοράς για ευελιξία και προσαρμοστικότητα. Η διάκριση μεταξύ των δύο είναι σύμφωνη με τη θέση των Schuler και Jackson (1987) για το πώς οι συμπεριφορές μεμονωμένων ρόλων ευθυγραμμίζονται με διαφορετικές επιχειρηματικές στρατηγικές. Τα πολύπλοκα επιχειρηματικά περιβάλλοντα απαιτούν ευελιξία. Όταν το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι πολύπλοκο, η υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής απαιτεί από τα άτομα να επιδείξουν υψηλό επίπεδο ευελιξίας. Αντίστοιχα, ο πρωταρχικός στόχος της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων είναι να εκμεταλλευτεί τις παραλλαγές της συμπεριφοράς και να προωθήσει την ευελιξία των ατόμων.

Όταν η ευελιξία είναι η επιθυμητή, υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού:

- Τα άτομα αποκτούν δικαιοδοσία.
- Ο Οργανισμός αποκεντρώνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ώστε άτομα χαμηλού επιπέδου να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών και στην αστάθεια της αγοράς.
- Λόγω του αποκεντρωμένου συστήματος, η οργάνωση είναι επίπεδη.
- Η επίπεδη οργανωτική δομή μειώνει την αναλογία του διοικητικού προσωπικού προς τον πληθυσμό των εργαζομένων.
- Η πρωταρχική λειτουργία των διευθυντών μετατοπίζεται από τον έλεγχο στον συντονισμό και την υποστήριξη.

Ταυτόχρονα, οι εργαζόμενοι βασίζονται στην αυτοδιαχείριση οπότε και ισχύουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Εμπλουτισμένη ευθύνη εργασίας, αντί για ένα στενό ορισμό της συμπεριφοράς των ρόλων, πλαίσιο στο οποίο τα άτομα ενθαρρύνονται να αναλάβουν ευρεία ευθύνη.
- Ομαδική εργασία, καθώς η αντιμετώπιση σύνθετων επιχειρηματικών ζητημάτων απαιτεί τη συλλογική προσπάθεια όλων μελών της ομάδας.

- Πολλά από τα έργα ενδείκνυνται για να εκτελούνται από ομάδες αντί ατόμων.
- Ομοίως, διαφορετικές λειτουργίες συντονίζουν τις προσπάθειές τους.
- Η αποτελεσματικότητά τους είναι ιδιαίτερα αλληλοεξαρτώμενη.
- Ανάληψη κινδύνου και ανοχή της αποτυχίας, καθώς ο κίνδυνος είναι εγγενής σε ένα περίπλοκο και αβέβαιο επιχειρηματικό περιβάλλον.
- Οι πολιτικές και οι διαδικασίες που ακολουθούνται, θα πρέπει να ενθαρρύνουν την καινοτομία.

Για παράδειγμα, οι συμβουλευτικές εταιρείες απαιτούν ευέλικτη διαχείριση του Ταλέντου, επειδή οι σύμβουλοι αλληλεπιδρούν άμεσα με τους πελάτες τόσο για την εκπόνηση των εργασιών που τους ανατίθενται, όσο και για την επίλυση ενός προβλήματος που μπορεί να προκύψει στο πλαίσιο μίας συνεργασίας. Οι εξατομικευμένες λύσεις, στις οποίες δεν υπάρχουν τυποποιημένες απαντήσεις, πρέπει να παραδίδονται εγκαίρως και απαιτούν από τη Διοίκηση να δίνει το δικαίωμα και να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους της να διαχειριστούν και εν τέλει να φέρουν σε πέρας τις εργασίες που θα τους ανατεθούν.

Τα σταθερά επιχειρηματικά περιβάλλοντα από την άλλη συμβάλλουν στη συνέπεια. Σε αντίθεση με τα πολύπλοκα επιχειρηματικά περιβάλλοντα, σε εκείνα που είναι σχετικά απλά και σταθερά, οι Οργανισμοί τυποποιούν τις εργασίες για τη μείωση των παραλλαγών της συμπεριφοράς και την προώθηση της προβλεψιμότητας. Όταν η συνέπεια είναι αυτό που αναζητάτε, υπάρχουν ορισμένα διαφορετικά χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος και του εργατικού δυναμικού.

Ένας παράγοντας που συμβάλλει σε αυτό είναι η τυποποίηση ή/ και αυτοματοποίηση των διαδικασιών. Το σύστημα στις αντίστοιχες περιπτώσεις εταιρειών έχει σχεδιαστεί ειδικά για να ελαχιστοποιήσει την επίπτωση της μεμονωμένης διαφοράς, έτσι ώστε η εργασία να εκτελείται με συνεπή τρόπο. Απαιτείται ξεκάθαρος και συγκεκριμένος ορισμός της ευθύνης του ρόλου, προκειμένου οι ρόλοι να είναι διακριτοί. Η δουλειά είναι ιδιαίτερα διαφοροποιημένη ώστε τα άτομα να μπορούν να επικεντρωθούν και να γίνουν πιο αποτελεσματικά.

Επίσης, βασικό χαρακτηριστικό είναι η κεντρική λήψη αποφάσεων. Επειδή η απαίτηση σχετικά με την ανταπόκριση των πελατών είναι χαμηλή, ο Οργανισμός μπορεί να συγκεντρώσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αντίστοιχα, η οργανωτική ιεραρχία είναι υψηλή. Το εύρος του ελέγχου είναι περιορισμένο. Κάθε διαχειριστής διαχειρίζεται μερικούς υπαλλήλους. Ο δείκτης Διοίκησης προς εργαζόμενους είναι

σχετικά υψηλός. Ο Οργανισμός βασίζεται στο σύστημα και στη διαδικασία συντονισμού των προσπαθειών μεταξύ των διαφόρων λειτουργιών. Ως εκ τούτου, η ανάγκη για διαλειτουργική ομάδα και επικοινωνία είναι χαμηλή. Μεγάλο μέρος της εργασίας στηρίζεται στην ατομική, αλλά όχι στην ομαδική συμβολή. Οι διαχειριστές παρακολουθούν στενά και ελέγχουν τις επιδόσεις των εργαζομένων.

Για παράδειγμα, οι περισσότερες ασφαλιστικές εταιρείες έχουν διαφορετικούς ανθρώπους που ειδικεύονται σε διαφορετικά μέρη της διαδικασίας. Οι εργαζόμενοι αποτελούν μέρος μιας ολοκληρωμένης διαδικασίας και ο καθένας έχει έναν στενά καθορισμένο ρόλο, ο οποίος αυξάνει την αποτελεσματικότητα και την τυποποίηση.

Το επόμενο βήμα προς τη στρατηγική Διαχείριση Ταλέντων είναι να δημιουργηθεί ένα σύστημα απόκτησης και Διαχείρισης Ταλέντων που να δίνει τη δυνατότητα στο Ταλέντο να προσφέρει την επιχειρηματική στρατηγική. Μερικοί μελετητές έχουν επικεντρώσει τα μοντέλα τους στη μοναδικότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου και της αξίας του ανθρώπινου κεφαλαίου. Ανάλογα με το σχετικά υψηλό ή χαμηλό επίπεδο στις δύο διαστάσεις, οι εταιρείες σχηματίζουν ευρέως τέσσερις τύπους διαμόρφωσης ανθρώπινου δυναμικού:

1. τη διαμόρφωση βάσει της δέσμευσης,
2. τη διαμόρφωση βάσει παραγωγικότητας,
3. τη διαμόρφωση βάσει συνεργασίας και
4. τη διαμόρφωση συμμόρφωσης.

Άλλοι έχουν αναπτύξει ένα σύνολο διαφορετικών συνόλων πρακτικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων που περιλαμβάνει επίσης τέσσερις δέσμες Ανθρώπινου Δυναμικού:

- το γραφειοκρατικό πακέτο,
- τη δέσμη αγοράς,
- το επαγγελματικό πακέτο και
- το πακέτο ευελιξίας.

Το πλαίσιο του Ινστιτούτου Korn Ferry αντιμετωπίζει δύο βασικά ερωτήματα: *«Πώς θα βρείτε καλύτερα το Ταλέντο και πώς θα διαχειριστείτε καλύτερα το Ταλέντο;»* Αυτό το μοντέλο παρέχει ένα λογικό τρόπο σκέψης για το Ταλέντο και μπορεί να βοηθήσει τους Οργανισμούς να περιγράψουν διαφορετικές καταστάσεις, να δημιουργήσουν βαθύτερη κατανόηση και να βελτιώσουν τις αποφάσεις. Οι παραπάνω διαστάσεις

αποτελούν ένα πλαίσιο Διαχείρισης Ταλέντων που ορίζει τέσσερις προσεγγίσεις για τη Διαχείριση Ταλέντων. Ακολουθούν ενδεικτικά παραδείγματα, σε συνάρτηση με τις απαντήσεις στα ερωτήματα που αναφέρθηκαν παραπάνω, όπως αυτά παρουσιάζονται στην ιστοσελίδα του Ινστιτούτου (https://www.kornferry.com) και στους συνδέσμους όπου αυτή παραπέμπει:

1. Ευθυγραμμίστε Ταλέντα με δυναμικές επιχειρηματικές ανάγκες, δημιουργήστε δεξαμενές Ταλέντων.

Για παράδειγμα, οι μηχανολογικές εταιρείες, των οποίων η επιχειρηματική δραστηριότητα εξαρτάται από καινοτόμα αλλά υψηλής ποιότητας αξιόπιστα προϊόντα, βασίζονται σε ταλαντούχους ανθρώπους με επίσημα επαγγελματικά πτυχία και κατάρτιση. Επειδή κάνουν δημιουργική εργασία, οι μηχανικοί διαθέτουν ένα ευέλικτο περιβάλλον στο οποίο μπορούν να οδηγήσουν την καινοτομία και την ανάπτυξη προϊόντων.

2. Μέγιστη απόδοση και κερδοφορία, μείωση του κόστους.

Για παράδειγμα, μια αλυσίδα εστιατορίων που επικεντρώνεται στην γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών αφορά κυρίως τους υπαλλήλους ακολουθώντας μια τυποποιημένη διαδικασία. Αλλά λόγω του υψηλού κύκλου εργασιών και του χαμηλού κόστους εργασίας, η εταιρεία ελαχιστοποιεί τις επενδύσεις στην ανάπτυξη.

3. Ευθυγραμμίστε το Ταλέντο με τις δυναμικές επιχειρηματικές ανάγκες, επενδύστε στη συνεχή δημιουργία νέων δεξιοτήτων.

Για παράδειγμα, πολλές εταιρείες τεχνολογίας χρειάζονται Ταλέντο που είναι σπάνιο στην αγορά. Οι πρακτικές επιλογής εστιάζονται στην προσέλκυση ανθρώπων με τις βασικές γνώσεις και την εκμάθηση ευκίνητων ιδιοτήτων που βοηθούν την εταιρεία να συνεχίσει να προσαρμόζεται και να καινοτομεί.

4. Μεγιστοποιήστε την αποτελεσματικότητα, επενδύστε σε δεξιότητες οικοδόμησης.

Για παράδειγμα, οι κατασκευαστικές εταιρείες με συγκεκριμένες θέσεις εργασίας που απαιτούν άκρως τεχνικές δεξιότητες που δεν μπορούν να αποκτηθούν σε ένα επίσημο πρόγραμμα εξωτερικής εκπαίδευσης θα επενδύσουν σε δεξιότητες οικοδόμησης και, κατά τη διαδικασία, θα διασφαλίσουν τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα της παραγωγής.

3. Διαχείριση Γνώσης

3.1 Τι είναι η Γνώση για έναν Οργανισμό και τι η Διαχείριση της Γνώσης

"When employees walk out the door, they take valuable organizational knowledge with them."
(Lesser and Prusak 2001, 1)

Εάν κάποιος θέσει σε έναν εκπαιδευτικό το ερώτημα «Τι είναι η γνώση;», η απάντηση που θα λάβει από το μέσο όρο θα είναι ούτε λίγο ούτε πολύ, πως η γνώση είναι η ικανότητα αποτελεσματικής δράσης. Σε επίπεδο Οργανισμών στα παραδείγματα «περιουσιακών στοιχείων» γνώσης (ό,τι σχετίζεται με το «πνευματικό κεφάλαιο» εν ολίγοις) συγκαταλέγονται εκείνοι οι παράγοντες, οι οποίοι συμβάλλουν στο να κάνει μια ομάδα καλά τη δουλειά της, όπως για παράδειγμα η εξειδίκευση ή οι δεξιότητες, το intranet, ένας υπολογιστής με όλες τις απαραίτητες λειτουργίες, ένα επαγγελματικό περιοδικό, ένα εγχειρίδιο, κάποιου είδους ιδιότητα μέλους ή/και μελών του Οργανισμού σε επαγγελματική ένωση, ο εξοπλισμός γραφείου, κλπ.
Σύμφωνα με τους ορισμούς των Brooking και Stankosky, η Διαχείριση Γνώσης είναι η διαδικασία με την οποία γίνεται η διαχείριση ανθρωποκεντρικών στοιχείων, λειτουργία της οποίας είναι, να διαφυλάσσει και να αναπτύσσει τη γνώση των ατόμων, και ει δυνατόν, να την μετατρέψει σε μορφή που μπορεί να διαμοιραστεί ευκολότερα σε άλλους υπαλλήλους της εταιρείας (Brooking 1999, σελ. 154), καθώς επίσης αποτελεί την αξιοποίηση των πνευματικών πόρων για την ενίσχυση της οργανωτικής εκτέλεσης (Stankosky 2008).
Σύμφωνα με τον L. Prusak σε πόνημα με τίτλο "Where did knowledge management come from?", η Διαχείριση Γνώσης ξεκίνησε στη δεκαετία του 1980 στις ΗΠΑ και στις Σκανδιναβικές χώρες, όπου οι πρώτοι επαγγελματίες του τομέα ανέφεραν, ότι η αξία της αγοράς ή η ικανότητα παραγωγής των ιδιωτικών εταιρειών για τη δημιουργία εισοδήματος οφείλεται ολοένα και περισσότερο στο (ασώματο) πνευματικό τους κεφάλαιο (στα στοιχεία, δηλαδή, της γνώσης) σε σύγκριση με τις ενσώματες ακινητοποιήσεις τους ή την καθαρή αξία. Κάτι θεωρείται ενσώματο, εάν εγγράφεται στο λογιστικό σύστημα ενός Οργανισμού ή εφόσον μετράται σε μονάδες χρήματος και διακινείται στην αγορά. Όταν οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές εμφανίστηκαν στις αρχές

της δεκαετίας του 1980, οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνίας ως εργαλείο της Διαχείρισης Γνώσης εξελίχθηκαν ταχύτερα. Η ώθηση προς την Διαχείριση Γνώσης απέκτησε δυναμική με την αυξανόμενη συνειδητοποίηση, ότι η γνώση είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για τη δημιουργία αξίας στην παγκόσμια οικονομία της γνώσης.

3.2 Διαχείριση Γνώσης και διαχείριση των πληροφοριών

Συχνά, παρατηρείται σύγχυση, αναφορικά με τη Διαχείριση Γνώσης ως προς τη συσχέτιση της γνώσης με την πληροφορία. Οι πληροφορίες εκφράζουν το «να ξέρεις τι» ενώ η γνώση αντίστοιχα είναι η «τεχνογνωσία». Η πληροφορία είναι «τι είναι» ενώ η γνώση είναι «τι δουλεύει». Οι πληροφορίες που βοηθούν στην καλύτερη εκτέλεση της δράσης είναι η γνώση.

Για έναν Manager, το μεγαλύτερο μέρος του περιεχομένου μιας τυπικής καθημερινής εφημερίδας είναι απλά πληροφορία - ενδιαφέρουσα αλλά όχι χρήσιμη για αποτελεσματική δράση ως επαγγελματίας Manager. Ωστόσο, ένα άρθρο από επιστημονικό περιοδικό στον τομέα της ειδίκευσής του (για παράδειγμα ένα άρθρο σχετικό με το Marketing, το Human Ressource Management, το Project Management κτλ) που βελτιώνει την ικανότητά του να προβλέψει ή να δράσει κατάλληλα σε μία περίπτωση - πρόκληση στην καθημερινότητα της επαγγελματικής του ζωής είναι η γνώση. Με άλλα λόγια, εάν ένας εργαζόμενος απαντήσει «ναι» στην ερώτηση, «αυτό με βοηθά να κάνω τη δουλειά μου καλύτερα;» τότε αυτό θεωρείται πως είναι η γνώση. Στη βιβλιογραφία γίνεται λόγος για την άρρητη γνώση και τη ρητή γνώση. Γνώση που δεν αναγνωρίζεται, αρθρώνεται, τεκμηριώνεται ή κωδικοποιείται καλείται άρρητη γνώση. Το πιο συνηθισμένο παράδειγμα είναι η εμπειρία των επαγγελματιών κάθε είδους. Μια άλλη είναι μια αποδεδειγμένη διαδικασία εργασίας που δεν έχει τεκμηριωθεί. Οι γνώσεις που τεκμηριώνονται σε έντυπο ή οπτικοακουστικό υλικό ή κωδικοποιούνται σε βάσεις δεδομένων αποτελούν δείγμα σαφούς γνώσης. Σε γενικές γραμμές, η ποσότητα της άρρητης γνώσης σε οποιονδήποτε Οργανισμό ή άτομο ξεπερνά εκείνη της ρητής γνώσης. Αυτό που επιτρέπει σε έναν χειρουργό, για παράδειγμα, να εκτελέσει σωστά μία χειρουργική επέμβαση, δηλαδή οι δεξιότητές του και η συσσωρευμένη εμπειρία του, αναφορικά με το τι λειτουργεί καλύτερα, είναι πολύ

πιο σημαίνον από ό, τι μπορεί να αποκομίσει από την απλή ανάγνωση ενός βιβλίου για τη χειρουργική επέμβαση και μόνο.

Πώς ορίζεται όμως η Διαχείριση της Γνώσης στην πράξη και ποια η επί της ουσίας διαφορά της σε σχέση με τη διαχείριση των πληροφοριών; Η Διαχείριση Γνώσης προμηθεύει και αναπτύσσει στοιχεία γνώσης για καλύτερη απόδοση στην εργασία. Περιλαμβάνει την παροχή στον υπεύθυνο της γνώσης των σωστών πληροφοριών την κατάλληλη στιγμή, ώστε να μπορέσει να κάνει καλά τη δουλειά του. Μια δικτυακή πύλη που μπορεί να αναζητήσει με μια μηχανή αναζήτησης και μια κοινότητα επαγγελματιών που μπορεί να ζητήσει επαγγελματικές ερωτήσεις είναι παραδείγματα εργαλείων ΔΓ για το σκοπό αυτό. Μια κοινότητα πρακτικής είναι μια επίσημη ή άτυπη ομαδοποίηση μεταξύ των εργαζομένων που ασχολούνται με το ίδιο επάγγελμα ή πρακτική, μέσω της οποίας τα μέλη κοινωνικοποιούνται και επωφελούνται από την προσφορά / ανταλλαγή γνώσεων με τη μορφή των τελευταίων εργαλείων και ευρημάτων, «μυστικών του επαγγέλματος», «συμβουλών» για το τι λειτουργεί, κλπ.

Η Διαχείριση Γνώσης επικεντρώνεται σε πληροφορίες που είναι χρήσιμες για αποτελεσματική δράση. Η Διαχείριση Γνώσης ασχολείται τόσο με τη ρητή όσο και με την άρρητη γνώση, ενώ η διαχείριση πληροφοριών ασχολείται σε μεγάλο βαθμό με ρητή γνώση. Ενώ η διαχείριση πληροφοριών χρησιμοποιεί σε μεγάλο βαθμό τεχνολογίες πληροφορικής / επικοινωνίας, η Διαχείριση Γνώσης αξιοποιεί τόσο τα εργαλεία συμπεριφοράς / κοινωνικά εργαλεία όσο και τις τεχνολογίες πληροφορικής / επικοινωνίας.

Η Διαχείριση Γνώσης είναι μια προοπτική διαχείρισης ευρύτερη από εκείνη της διαχείρισης πληροφοριών, καθώς δίνει μεγαλύτερη προσοχή στην άρρητη γνώση. Αυτό είναι και το πλεονέκτημά της στη διαδικασία της διαχείρισης πληροφοριών στο σύνολό της. Το ερώτημα είναι, σε τι ποσοστό, εφόσον αυτό μπορεί να είναι μετρήσιμο, των συνολικών γνώσεων σε έναν Οργανισμό συλλέγονται σε (ρητές) αποθήκες με μεσολάβηση των τεχνολογιών πληροφορικής / επικοινωνίας. Το υπόλοιπο πιθανότατα είναι η άρρητη γνώση των επικεφαλής των εργαζομένων και των στελεχών που δεν μπορεί να επιτευχθεί με τη διαχείριση των πληροφοριών.

3.3 Αξιολόγηση της Διαχείρισης Γνώσης

Πως όμως μπορούν η Διοίκηση και τα στελέχη ενός Οργανισμού να εκτιμήσουν, κατά πόσο κάνουν καλή Διαχείριση Γνώσης; Εάν το αποτέλεσμα είναι μεγαλύτερη αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα ή / και καινοτομία, τότε μάλλον η Διαχείριση Γνώσης με τον τρόπο που εκπονείται βρίσκεται ση σωστή κατεύθυνση. Η αξιολόγηση της Διαχείρισης της Γνώσης δεν είναι άλλο, παρά μια συστηματική ανάλυση των υφιστάμενων δυνατοτήτων Διαχείρισης της Γνώσης ενός Οργανισμού. Αξιολογεί την τρέχουσα απόδοση έναντι της πρακτικής παγκόσμιας κλάσης και προσδιορίζει κρίσιμους τομείς για την εφαρμογή της Διαχείρισης της Γνώσης. Η αξιολόγηση της Διαχείρισης της Γνώσης παρέχει μια διάγνωση των υφιστάμενων πρακτικών και ένα σημείο αναφοράς για βελτίωση.

Σε κάθε περίπτωση υφίσταται το ερώτημα, για ποιο λόγο ο Οργανισμός να μπει στη διαδικασία της εφαρμογής πρακτικών με γνώμονα τη Διαχείριση της Γνώσης. Ποια είναι τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει η επιχείρηση από τη διαδικασία αυτή σε βάθος χρόνου; Η απάντηση με λίγα λόγια είναι, όπως συμπεραίνει κάποιος μελετώντας τη βιβλιογραφία, πώς η καλή εσωτερική Διαχείριση Γνώσης βοηθά τους εργαζόμενους να εκτελούν καλύτερα τη δουλειά τους. Η καλή εξωτερική Διαχείριση Γνώσης αντίστοιχα επιτρέπει στους πελάτες ή τους ενδιαφερόμενους να εκτελούν επιθυμητές ενέργειες.

Οι κύριοι δικαιούχοι της Διαχείρισης Γνώσης είναι ο Οργανισμός και τα μέλη του, και τελικά οι πελάτες ή τα ενδιαφερόμενα μέρη που εξυπηρετούνται από τον Οργανισμό. Σε κάθε περίπτωση από τη διαδικασία αυτή επωφελούνται όλα τα μέρη, καθώς με την επιτυχή Διαχείριση Γνώσης βελτιώνεται η απόδοση της εργασίας, εντοπίζοντας τα στοιχεία εκείνα της γνώσης που χρειάζεται περισσότερο ένα τμήμα, το γραφείο ή η ομάδα εργασίας που έχει ελλείψεις στη διαθεσιμότητα και την ποιότητα. Η προμήθεια και η ταχεία προμήθεια των σωστών στοιχείων της γνώσης θα βελτιώσει τις επιδόσεις. Παράλληλα η βελτίωση της απόδοσης της εργασίας μεταφράζεται σε οικονομίες. Για παράδειγμα, ένα ευέλικτο intranet μπορεί να μειώσει το χρόνο που χάνεται από τον μέσο εργαζόμενο για τη γνώση στην αναζήτηση των απαραίτητων πληροφοριών. Εάν ο χρόνος που εξοικονομείται ισοδυναμεί με ένα μήνα, ο οικονομικός αντίκτυπος είναι ισοδύναμος με μισθολόγιο ενός μηνός συν την πρόσθετη παραγωγικότητα που αποκτήθηκε από έναν επιπλέον μήνα παραγωγικής εργασίας.

3.4 Πρακτικές διεξαγωγής Διαχείρισης Γνώσης

Αναφορικά με τη διεξαγωγή της Διαχείρισης Γνώσης, ορισμένοι Οργανισμοί ξεκινούν με μικρές πρωτοβουλίες στον τομέα αυτό, με πιθανές θετικές επιπτώσεις που βασίζονται σε εμπειρίες άλλων, συνήθως παρεμφερών Οργανισμών. Έτσι οι πιο δημοφιλείς πρωτοβουλίες για Διαχείριση Γνώσης είναι η ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών, η δημιουργία ενός intranet και η διοργάνωση μιας κοινότητας εργαζομένων. Άλλες επιχειρήσεις επιλέγουν να ξεκινούν τη διαδικασία πιο συστηματικά διενεργώντας έλεγχο ή αξιολόγηση της Διαχείρισης Γνώσης ως συμβολή για το σχεδιασμό ενός συστήματος Διαχείρισης Γνώσης. Δεδομένου του ότι η Διαχείριση Γνώσης είναι βασικά μια οργανωτική προοπτική με οργανωτικές εφαρμογές, είναι καλύτερα να ξεκινάει από την κορυφή προς τα κάτω, δηλαδή με υποστήριξη πόρων και πολιτικής από τη Διοίκηση (υπό τη μορφή «εκτελεστικής χορηγίας», εάν θα μπορούσε κάποιος να χρησιμοποιήσει τον όρο αυτό).

Μπορεί επίσης να ξεκινήσει από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη υπό την προϋπόθεση πάντα ότι υπάρχει υποστήριξη από την κεντρική Διοίκηση. Ωστόσο, επειδή η Διαχείριση Γνώσης βασικά εμπλέκει ανθρώπους, είναι δύσκολο να διατηρηθεί εάν η όλη διαδικασία δεν «εμπλακεί» επιτυχώς και κερδίσει το ενδιαφέρον και τη συμμετοχή από τη βάση των εργαζομένων. Όλα τα παραπάνω, ωστόσο, συνεπάγονται και τις ανάλογες προκλήσεις ή/και δυσκολίες. Η Διαχείριση Γνώσης περιλαμβάνει μια νέα και διαφορετική προοπτική διαχείρισης και απαιτεί κατανόηση νέων εννοιών και ορολογιών. Η συνηθέστερη διαχειριστική νοοτροπία επικεντρώνεται στις τεχνολογίες πληροφόρησης και επικοινωνίας. Οι τεχνολογίες πληροφόρησης / επικοινωνίας είναι σε κάθε περίπτωση ένα καλό σημείο εκκίνησης, η μετάβαση ωστόσο από τις αυτές στη Διαχείριση Γνώσης στην νοοτροπία των στελεχών μπορεί να είναι αργή ή, ακόμη χειρότερα, μερικοί μπορεί εσφαλμένα να πιστεύουν ότι η Διαχείριση Γνώσης είναι το ίδιο ακριβώς με τις τεχνολογίες πληροφόρησης και επικοινωνίας και κατ' επέκταση με τη διαχείριση πληροφοριών.

Παρά τις όποιες δυσκολίες που θα μπορούσαν να προκύψουν κατά τη διαδικασία, είναι πολλοί οι παράγοντες εκείνοι, οι οποίοι μπορούν να εξασφαλίσουν την επιτυχία της Διαχείρισης Γνώσης σε έναν Οργανισμό. Πρώτον, είναι σημαντική η τεχνική εκτίμηση, η πολιτική που θα ακολουθηθεί και φυσικά η προσωπική ενθάρρυνση από ανώτατα στελέχη προς τον κάθε εργαζόμενο ως προς τη διαδικασία αυτή. Η κατάρτιση των

μεσαίου επιπέδου διευθυντών είναι απαραίτητη για να είναι επιτυχής ο σχεδιασμός και η εκτέλεση των πρωτοβουλιών Διαχείρισης της Γνώσης. Οι πρώτες επιτυχίες, ανεξάρτητα από το πόσο μικρές είναι, που αποδεικνύουν ότι η Διαχείριση Γνώσης είναι επωφελής και εφικτή, μπορεί να ενισχύσουν τη βιωσιμότητα μιας πρωτοβουλίας για Διαχείριση Γνώσης. Η παρουσία και η πρόσληψη ανθρώπων με την απαραίτητη κατάρτιση στον τομέα της Διαχείρισης Γνώσης στον Οργανισμό από ανώτερα διοικητικά επίπεδα θα μπορούσε, επίσης, να βοηθήσει στην όλη προσπάθεια εντός του Οργανισμού.

Ένα άλλο ερώτημα που τίθεται συχνά στη βιβλιογραφία είναι, σε τι είδους Οργανισμούς (βάσει του τομέα που δραστηριοποιούνται) ενδείκνυται η συστηματική εφαρμογή των πρακτικών Διαχείρισης Γνώσης. Είναι πράγματι μία βέλτιστη διαδικασία που ταιριάζει σε κάθε Οργανισμό; Η Διαχείριση Γνώσης φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο σε Οργανισμούς που βασίζονται ή χρησιμοποιούν έντονα τις πηγές γνώσης. Κατά γενικό κανόνα, οι Οργανισμοί στον τομέα των υπηρεσιών θεωρούνται πιο κατάλληλοι και συνεπώς ενδείκνυνται για εφαρμογή πρακτικών Διαχείρισης Γνώσης, αλλά κάθε Οργανισμός μπορεί να προσπαθήσει να βελτιώσει τις διαδικασίες μάθησης και μεταφοράς γνώσης. Οι διαδικασίες μάθησης αναπτύσσονται καλύτερα, κατά γενικό κανόνα, σε οριζόντιες ή ισότιμες παρά σε κάθετες ή αυταρχικές οργανώσεις. Ωστόσο, ισχύει ότι πρακτικά όλοι οι Οργανισμοί χρησιμοποιούν τη γνώση και χρησιμοποιούν ένα συνδυασμό οριζόντιων και κάθετων οργανωτικών συνθέσεων.

Τα ακόλουθα βήματα αποτελούν τον κύκλο της γνώσης ή την αλυσίδα της αξίας της γνώσης, όπως αυτά παρουσιάζονται στο δεύτερο κεφάλαιο του “Designing Knowledge Management-Enabled Business Strategies” (S. Mohapatra et al., Management for Professionals, 2016):

εσωτερική και εξωτερική αίσθηση → δημιουργίας γνώσης (ή καινοτομία) ή σύλληψη → οργάνωση και αποθήκευση γνώσεων → παρακολούθηση και μέτρηση των γνώσεων και των επιπτώσεών τους → ανάκτηση, μεταφορά και ανταλλαγή γνώσης → χρήση / επαναχρησιμοποίηση και εφαρμογή της γνώσης.

Η μετάφραση γνώσης είναι τα τελευταία δύο στάδια του κύκλου γνώσης: η μεταφορά και η χρήση της γνώσης. Περιλαμβάνει συνήθως τη μετατροπή της γνώσης σε πιο χρήσιμη μορφή. Αυτό απαιτείται εάν το θεσμικό και πολιτιστικό πλαίσιο της πηγής γνώσης είναι διαφορετικό από αυτό του χρήστη της γνώσης. Η μεταφορά γνώσης (όπως για παράδειγμα συνέδρια ανατροφοδότησης, εκθέσεις, εκπαίδευση, κ.λπ.) είναι μέρος της Διαχείρισης Γνώσης, αν και οι άνθρωποι που διοργανώνουν συνέδρια,

προετοιμάζουν εκθέσεις και πραγματοποιούν εκπαιδεύσεις ίσως να μην γνωρίζουν ότι κάνουν Διαχείριση Γνώσης. Η συνειδητή Διαχείριση Γνώσης συνεπάγεται ότι η μεταφορά γνώσης γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να οδηγεί εσκεμμένα σε πιο αποτελεσματική δράση από τον δέκτη. Η οργάνωση και η αποθήκευση γνώσεων είναι μέρος του κύκλου της γνώσης. Η συνειδητή χρήση της Διαχείρισης Γνώσης συνεπάγεται, ότι οι πληροφορίες έχουν προτεραιότητα ανάλογα με το τι είναι απαραίτητο για την αποτελεσματικότερη δράση των χρηστών. Είναι σημαντικό να τονιστεί, πως η Διαχείριση Γνώσης χωρίς υποστήριξη από ηλεκτρονικούς υπολογιστές μπορεί να γίνει, αλλά η Διαχείριση Γνώσης με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών είναι καλύτερη. Η καλύτερη Διαχείριση Γνώσης είναι αυτή που είναι «υψηλής τεχνολογίας και ευκρίνειας».

Η καλή Διαχείριση Γνώσης συνεπάγεται την προσοχή στο τι λειτουργεί καλά ή τι λειτουργεί καλύτερα (βελτίωση των επιδόσεων, αυτοσχεδιασμός, δημιουργικότητα και καινοτομία στην εργασία) και να αντανακλά συνεχώς και να μαθαίνουν από την εργασία (αυτοβελτίωση, συνεχής μάθηση και επαγγελματική εξέλιξη). Αν ένα άτομο εκτιμήσει την προσωπική του παραγωγικότητα, την καινοτομία και τη μάθηση, τότε θα αντλήσει προσωπική ικανοποίηση από την οργανωτική Διαχείριση Γνώσης. Χρησιμοποιώντας οποιοδήποτε εργαλείο Διαχείρισης Γνώσης που μειώνει τον χρόνο εργασίας ή τις καμπύλες μάθησης, μειώνει τις πιθανότητες λάθους ή βελτιώνει την ποιότητα και την παραγωγικότητα των αποτελεσμάτων εργασίας, μπορεί να αντλήσει και πάλι προσωπική ικανοποίηση. Η προσπάθεια σχεδιασμού και εγκατάστασης νέων συστημάτων ΔΓ, όπως μια πύλη ή ένα κέντρο πόρων, αποσπά την προσοχή από τις συνήθεις διαδικασίες και συνήθειες εργασίας. Όμως, εφόσον αυτό γίνει σωστά και καλά, το όφελος των συστημάτων ΔΓ είναι η ευκολότερη και ταχύτερη απόδοση της εργασίας. Ο Αβραάμ Λίνκολν είπε, «εάν είχα οκτώ ώρες για να κόψω ένα δέντρο, θα περνούσα τις πρώτες έξι ακονίζοντας το τσεκούρι μου». Στη φράση αυτή θα μπορούσε να συνοψίσει κάποιος τη σημασία των σωστών εργαλείων Διαχείρισης Γνώσης καθώς και τη σημασία της δέουσας προσοχής που απαιτείται από το άτομο κατά τη χρήση τους στο πλαίσιο της όλης διαδικασίας.

Η προσωπική μάθηση είναι μέρος της οργανωσιακής μάθησης. Ένας Οργανισμός που είχε υιοθετήσει πολιτικές και διαδικασίες για την οργανωτική μάθηση θα αναπτύξει μια κουλτούρα και διάφορες συνήθειες προσωπικής μάθησης. Τα αρχικά στάδια της εκμάθησης νέων συνηθειών μπορούν να είναι προκλητικά και απαιτητικά σε προσωπικό επίπεδο. Ως οργανωτική κουλτούρα μάθησης, οι προσωπικές συνήθειες της

εξέτασης του τι συνέβη, της αποδοχής και της μάθησης από τα λάθη, της αναστολής της κρίσης και της ακρόασης, ανοιχτής έρευνας επανεξέτασης των προσωπικών και ομαδικών παραδοχών, αποκαλύπτοντας αμφιβολίες και την κλίμακα συμπερασμάτων κλπ., είναι αξιόλογες προσωπικές δεξιότητες και στάσεις που μπορούν να εξυπηρετήσουν τον εργαζόμενο στην προσωπική του σταδιοδρομία.

4. Διαχείριση Ταλέντου, Διαχείριση Γνώσης και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο 21ος αιώνας φέρνει ένα μοναδικό και πρωτοφανές σύνολο προκλήσεων και πιθανές ευκαιρίες για τους Οργανισμούς.

Το ανταγωνιστικό τοπίο μεταφέρεται σε παγκόσμιο επίπεδο. Σήμερα, ακόμη και μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις καλούνται να ανταγωνιστούν σε παγκόσμια κλίμακα. Ο αριθμός των πολυεθνικών εταιρειών διπλασιάστηκε από το 1990. Οι ευκαιρίες ανάπτυξης είναι πιο διαδεδομένες στις αναπτυσσόμενες περιοχές του κόσμου όπου η μεσαία τάξη και οι νέοι καταναλωτές εμφανίζονται ραγδαία. Ταυτόχρονα, υπάρχουν διαφοροποιήσεις στα διαθέσιμα Ταλέντα και το δημογραφικό του εργατικού δυναμικού. Μια δημογραφική γήρανση στη Δύση έχει ως αποτέλεσμα υψηλότερα ποσοστά απόφοιτων κολλεγίων που προέρχονται από τη Λατινική Αμερική, τη Ρωσία και την Ασία. Οι εργαζόμενοι καλούνται να κάνουν περισσότερα με λιγότερα οφέλη, αλλά έχουν επίσης υψηλότερες προσδοκίες για τους εργοδότες τους και είναι πιο ευκίνητοι σε σχέση με τις προηγούμενες γενιές. Οι καταναλωτές έχουν επίσης υψηλότερες προσδοκίες, και οι εταιρείες που αξιοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την τεχνολογία και την ανάλυση δεδομένων για να κατανοήσουν καλύτερα τους πελάτες τους και να διασπάσουν τα εμπόδια θα κερδίσουν.

Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, η ταχύτητα της καινοτομίας και τα συνεχώς μεταβαλλόμενα δημογραφικά στοιχεία δημιουργούν περισσότερες ευκαιρίες τόσο για τη δημιουργία όσο και για την εξαγωγή αξίας, αλλά είναι συχνά πιο δύσκολο να εντοπιστούν αυτές οι ευκαιρίες και να αξιοποιηθούν.

Οι κορυφαίες τάσεις του 21ου αιώνα που επηρεάζουν τους Οργανισμούς:

• Παγκοσμιοποίηση
• Τεχνολογία και πολλαπλασιασμός δεδομένων
• Περιβαλλοντικές ανησυχίες και περιορισμοί πόρων
• Παγκόσμια οικονομία
• Δημογραφικές μετατοπίσεις
• Υψηλότερες προσδοκίες των εργοδοτών
• Χαρακτηριστικά καταναλωτή

Έτσι, πώς ανταγωνίζονται οι εταιρείες σε αυτό το όλο και πιο πολύπλοκο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον; Ένας από τους κεντρικούς παράγοντες διαφοροποίησης

για τις εταιρείες είναι μια καλή επιχειρηματική στρατηγική. Οι ηγέτες που είναι έμπειροι στη δημιουργία στρατηγικών νίκης καθιστούν ένα ολοκληρωμένο σύνολο επιλογών σχετικά με θέματα όπως το πού η επιχείρηση θα είναι ενεργή, πώς να να φτάσετε εκεί, πώς να κερδίσετε, τις συγκεκριμένες ενέργειες και κινήσεις και το μοντέλο παραγωγής κέρδους. Μια επιχειρηματική στρατηγική διατυπώνει την κατεύθυνση που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση και τα βήματα που θα λάβει για την επίτευξη των στόχων της. Μια καλή στρατηγική έχει τουλάχιστον τρία χαρακτηριστικά: δημιουργεί αξία, είναι μοναδική και δεν μπορεί να αντιγραφεί. Αλλά τι είναι απαραίτητο για την επίτευξη στρατηγικών σχεδίων; Πρώτον, η αριστεία των λειτουργιών που απαιτείται και που επιτρέπει σε μια επιχείρηση να αποδώσει καλύτερα και ταχύτερα από τους ανταγωνιστές και δεύτερον, η ηγεσία και το ταλέντο σε ισχύ για να διεκπεραιώσει την εφαρμογή στρατηγικής.

Μια εταιρεία μπορεί να έχει μια πολύ καλή στρατηγική, όπως στην καθομιλουμένη συνηθίζουμε να λέμε «στα χαρτιά», αλλά είναι διαφορετικό να την εφαρμόσει μέσα στον Οργανισμό. Η υλοποίηση μιας στρατηγικής είναι εξίσου σημαντική, αν όχι περισσότερο, από τη διαμόρφωση στρατηγικής. Αναμφισβήτητα, οι άνθρωποι είναι ένας από τους πιο σημαντικούς τρόπους που μια επιχείρηση ξεκλειδώνει τη στρατηγική της. Οι ταλαντούχοι άνθρωποι είναι το καύσιμο που κινεί και μπορούν να είναι ένα βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η διαχείριση αυτών των ατόμων είναι κρίσιμη για την επίτευξη επιχειρηματικής στρατηγικής. Ουσιαστικά, μια εταιρεία κερδίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν παράγει διακεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες μέσω διαφορετικών ανθρώπινων πόρων.

Στους περισσότερους Οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων των μεγάλων, το συνολικό κόστος ανθρώπινου δυναμικού αντιπροσωπεύει σχεδόν το 70% των λεγόμενων λειτουργικών εξόδων, σύμφωνα με πληροφορίες που κάποιος αντλεί μελετώντας κυρίως τα σχετικά επιστημονικά άρθρα της επικαιρότητας. Η λογική υποδεικνύει ότι οι άνθρωποι φτιάχνουν ή καταστρέφουν έναν Οργανισμό επειδή όλες οι αποφάσεις και οι ενέργειες εξαρτώνται από τις δυνατότητες και τον συντονισμό των ανθρώπων.

Με το ανθρώπινο κεφάλαιο να είναι ένα τόσο σημαντικό πλεονέκτημα στην καθοδήγηση της επιχειρηματικής στρατηγικής, είναι επιτακτική ανάγκη για τις επιχειρήσεις να έχουν μια καλά σχεδιασμένη στρατηγική ταλέντων. Με άλλα λόγια, οι εταιρείες πρέπει να καθορίζουν σκόπιμα προτεραιότητες και να αναλαμβάνουν να ενεργοποιήσουν την επιχειρησιακή στρατηγική και να επιτύχουν την αριστεία των

επιχειρήσεων αναπτύσσοντας και στηρίζοντας έναν αγωγό σωστών ηγετών, με τις σωστές ικανότητες, στους σωστούς ρόλους, στις κατάλληλες στιγμές

5. Μεθοδολογία έρευνας

5.1 Η Μελέτη Περίπτωσης

Οι Cohen και Manion ορίζουν τη Μελέτη περίπτωσης ως ένα *«συγκεκριμένο επιστημονικό παράδειγμα, που συχνά σχεδιάζεται για να σκιαγραφήσει μια γενικότερη κατάσταση (Nisbet και Watt, 1984: 72), είναι η μελέτη ενός περιστατικού εν εξελίξει του (Adelman κ.ά., 1980)»*. Ως «περιστατικό» αντιλαμβανόμαστε είτε ένα άτομο μεμονωμένα, το οποίο αποτελεί μέρος μιας ευρύτερης ομάδας είτε ένα σύνολο όπως για παράδειγμα είναι ένα εργασιακό περιβάλλον. Η Μελέτη Περίπτωσης ταξινομείται στην κατηγορία των ποιοτικών ερευνών, δεδομένου του ότι τα αποτελέσματά της είναι πιο απτά και κατανοητά σε σχέση με μια απλή παρουσίαση θεωριών και εννοιών, ενδεχομένως εξαιρετικά δυσνόητων για τον αναγνώστη. (Cohen & Manion, 2007, σελ. 309)

Η Μελέτη Περίπτωσης είναι μια σε βάθος μελέτη ενός φαινομένου (περίπτωση) στο φυσικό του περιβάλλον από την οπτική γωνία των συμμετεχόντων στη λειτουργία του φαινομένου αυτού. Και αυτό είναι από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματά της, το ότι δηλαδή παρέχει τη δυνατότητα στον ερευνητή, να παρατηρήσει και να καταγράψει το πώς επιδρούν διάφοροι παράγοντες σε πραγματικά περιβάλλοντα, προσδιορίζοντας το αίτιο και το αιτιατό. Αξιοσημείωτο είναι, πως επειδή η Μελέτη Περίπτωσης ενδείκνυται κυρίως στις περιπτώσεις που δεν είναι στο χέρι του ερευνητή να έχει πλήρη έλεγχο των γεγονότων, παρουσιάζει τελικά ως είδος έρευνας μεγάλο ενδιαφέρον για το εκάστοτε αντικείμενο της έρευνας (βλ. αλληλεπιδράσεις γεγονότων, ανθρωπίνων σχέσεων και άλλων παραμέτρων). (κατά τους Hitchcock & Hughes, 1995, όπως αναφέρεται στους (Cohen & Manion, 2007, σελ. 310- 311)

Στόχος της Μελέτης Περίπτωσης είναι η άντληση περιγραφών γεγονότων αναλόγως με την κάθε περίπτωση, η καταγραφή τους και η ερμηνεία τους. Οι Cohen & Manion παραθέτουν την άποψη του Geertz (1973) σχετικά, ο οποίος χαρακτηριστικά αναφέρει, πως οι Μελέτες Περίπτωσης προσπαθούν να σκιαγραφήσουν το «πώς είναι να βρίσκεται κανείς» σε μια συγκεκριμένη κατάσταση. Δίδεται, δηλαδή, η δυνατότητα στον ερευνητή να παρατηρήσει και να αντλήσει άμεσα από το ίδιο το περιβάλλον του εκάστοτε ερευνητικού αντικειμένου τις απαραίτητες πληροφορίες και ερεθίσματα, επιτυγχάνοντας παράλληλα την παραγωγή μιας «γενικής περιγραφής» βιωμάτων, σκέψεων και συναισθημάτων των συμμετεχόντων στην έρευνα. Τα γεγονότα ως έχουν

βρίσκονται επομένως σε πρώτο πλάνο, μας καθοδηγούν και μας δίνουν την πληροφόρηση που χρειαζόμαστε, χωρίς να κρίνεται απαραίτητη η ερμηνεία τους από τον ερευνητή, ο ρόλος του οποίου αρχικά επικεντρώνεται στην ορθή, συστηματική συλλογή των δεδομένων. (Cohen & Manion, 2007, σελ. 311- 312)

Το 1984 ο Yin προσδιόρισε τα είδη των Μελετών Περίπτωσης διαχωρίζοντάς τα από τα αποτελέσματα που το κάθε είδος μας δίνει (Cohen & Manion, 2007, σελ. 312- 313). Συγκεκριμένα μίλησε για τρία είδη: ως πρώτο είδος μίλησε για τις διερευνητικές, οι οποίες εξυπηρετούν άλλες μελέτες ή ερευνητικά ερωτήματα λειτουργώντας πιλοτικά. Ως δεύτερο είδος όρισε τις περιγραφικές, οι οποίες μας παρέχουν αφηγηματικές περιγραφές και τέλος ως τρίτο είδος τις επεξηγηματικές που στόχο έχουν τον έλεγχο θεωριών. Τα τρία αυτά είδη αναγνωρίζονται από τους περισσότερους επιστήμονες, παρά το γεγονός πως κάποιος θα μπορούσε να μιλήσει για την ύπαρξη περισσότερων κατηγοριών Μελετών Περίπτωσης.

Η επιλογή, λοιπόν, στην περίπτωση της παρούσας έρευνας της Μελέτης Περίπτωσης ως είδος έρευνας δικαιολογείται απόλυτα, εάν κάποιος αναλογιστεί το τι θέλουμε να ερευνήσουμε: ζητούμενο είναι να αντλήσουμε τις εμπειρίες των εργαζομένων (ανώτερα διοικητικά Στελέχη καθώς και Στελέχη «πρώτης γραμμής») δύο διαφορετικών μεταξύ τους διεθνοποιημένων Οργανισμών του τομέα της παροχής υπηρεσιών. Οι εμπειρίες που θέλουμε να αντλήσουμε συνδυάζουν στοιχεία από την ήδη υπάρχουσα αρχειακή έρευνα που είχε γίνει, αναφορικά με το θεωρητικό πλαίσιο που σχετίζεται με το Talent και το Knowledge Management και την εφαρμογή τους ή μη, αλλά και πληροφορίες που θα αφορούν καθαρά στο πώς βιώνουν στην εργασιακή τους καθημερινότητα την όλη κατάσταση οι συμμετέχοντες στην έρευνα, γύρω από τους οποίους περιστράφηκε η Μελέτη Περίπτωσης.

Προκειμένου να αντληθούν οι πληροφορίες από την πλευρά των Στελεχών των δύο Οργανισμών αποφασίστηκε, να προετοιμαστούν Οδηγοί Συνέντευξης και για τους μεν (Διοικητικά Στελέχη) και για τους δε (Στελέχη «πρώτης γραμμής») που θα οδηγήσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα, στην περιγραφή δηλαδή των διαδικασιών από τη δική τους οπτική γωνία. Σε ότι αφορά στο δείγμα των ερωτώμενων, δεδομένου ότι μιλάμε για ένα είδος ποιοτικής και όχι ποσοτικής έρευνας, αποφασίστηκε να ερωτηθούν συνολικά δέκα Στελέχη (πέντε από τον κάθε Οργανισμό) συμπεριλαμβανομένων των Διοικητικών Στελεχών, των Στελεχών «πρώτης γραμμής», καθώς και των υπεύθυνων για τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στον κάθε Οργανισμό.

Στόχος της συγκεκριμένης ποιοτικής έρευνας ήταν εξ' αρχής η συλλογή, η καταγραφή και τέλος η ερμηνεία των στοιχείων, τα οποία θα προκύψουν, με βάση τα βιώματα που θα περιγραφόταν από το δείγμα των ερωτώμενων, όπως και οι εκτιμήσεις τους σχετικά τόσο με τον κεντρικό μας προβληματισμό όσο και με τα επί μέρους ερωτήματα πάνω σε αυτόν. Στην ουσία, επομένως, μας ενδιέφερε η οπτική του δείγματός μας και σε ό,τι αφορά στο γεγονός αυτό καθ' αυτό, το «τι» δηλαδή συμβαίνει σε ότι αφορά στον εντοπισμό και τη διαχείριση Ταλέντου εντός του Οργανισμού, καθώς και στην επικοινωνία και διαχείριση της Γνώσης εντός του Οργανισμού στην εκάστοτε περίπτωση, αλλά και σε ότι αφορά στο «γιατί» να συμβαίνει αυτό, το πού οφείλεται και το πώς θα μπορούσε να εξελιχθεί στην πορεία η έως σήμερα δεδομένη κατάσταση στους τομείς αυτούς βάσει ενδείξεων ή/και εκτιμήσεων των ίδιων των Στελεχών.

5.2 Η Συνέντευξη ως εργαλείο της έρευνας

Οι Συνεντεύξεις θεωρούνται εξειδικευμένο είδος προφορικής αλληλεπίδρασης που ξεκινούν με έναν συγκεκριμένο σκοπό και εστιάζουν σε κάποια συγκεκριμένη θεματική περιοχή. Στο πλαίσιο των Συνεντεύξεων πραγματοποιείται η συλλογή στοιχείων μέσω της άμεσης λεκτικής συναλλαγής μεταξύ ατόμων και μπορούν να αξιοποιηθούν ως μέσο και μέθοδος ικανοποίησης ποικίλων στόχων. (Cohen & Manion, 2007, σελ. 449- 450). Η βιβλιογραφία αναφέρεται σε ποικίλους τύπους Συνεντεύξεων, από τους οποίους όμως τέσσερις είναι οι επικρατέστεροι τύποι, οι οποίοι χρησιμοποιούνται συνηθέστερα ως εργαλεία έρευνας. Χαρακτηριστικά μας αναφέρουν οι Cohen και Manion, ότι *«οι τύποι των Συνεντεύξεων είναι συχνά τόσοι, όσες και οι πηγές, στις οποίες μπορεί να ανατρέξει κανείς!»* (Cohen & Manion, 2007, σελ. 454). Αναφέρονται, λοιπόν, οι συγγραφείς επιγραμματικά σε διαφορετικούς τύπους Συνεντεύξεων, εστιάζουν όμως στους τέσσερις βασικούς τύπους, οι οποίοι είναι η δομημένη, η μη δομημένη, η μη κατευθυντική και η εστιασμένη Συνέντευξη (Cohen & Manion, 2007, σελ. 458).

Ως δομημένη Συνέντευξη ορίζουν οι συγγραφείς το είδος εκείνο, κατά το οποίο τόσο το περιεχόμενο όσο και οι διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν για την πραγματοποίηση των Συνεντεύξεων είναι εκ των προτέρων οργανωμένα (Cohen & Manion, 2007, σελ. 458). Υπάρχει, επομένως, ένα ορισμένο πλάνο εξ' αρχής σε ότι αφορά την εκπόνηση των Συνεντεύξεων και έτσι δεν χαίρει ο συνεντευκτής μεγάλης

ευχέρειας και ευελιξίας κατά τη διεξαγωγή τους. Χαρακτηρίζεται για το λόγο αυτό η δομημένη Συνέντευξη ως μία κατάσταση «κλειστού τύπου» από τους συγγραφείς.

Ως προς τη μη δομημένη Συνέντευξη αντιθέτως, αναφέρονται οι Cohen και Manion σε μία «ανοιχτή κατάσταση», δεδομένου του ότι αυτή χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη ευελιξία του ερευνητή ως προς το περιεχόμενο, τη σειρά και τον τρόπο διατύπωσης των ερωτήσεων της Συνέντευξης κατά την πραγματοποίησή της, χωρίς φυσικά αυτό να την καθιστά πρόχειρη.

Η μη κατευθυντική Συνέντευξη επιδεικνύει τον ελάχιστο δυνατό έλεγχο. Χαρακτηριστική είναι η ελευθερία που παρέχεται στο συνεντευξιαζόμενο, προκειμένου να εκφράσει τις σκέψεις και τα συναισθήματά του καθαρά υποκειμενικά είτε όπως θελήσει εκείνος να το κάνει είτε όπως μπορεί, χωρίς να περιορίζεται, συνήθως, σε προκαθορισμένο πλαίσιο ερωτήσεων από τον εκπονητή (Cohen & Manion, 2007, σελ. 458).

Η εστιασμένη Συνέντευξη απεναντίας επιδιώκει τις υποκειμενικές απαντήσεις των ερωτώμενων, αναφορικά με μία κατάσταση, στην οποία οι ίδιοι έχουν εμπλακεί, αλλά και την οποία έχει προηγουμένως ερευνήσει ήδη ο συνεντευκτής. Υπάρχει, επομένως, συγκεκριμένος στόχος του ερευνητή ως προς την άντληση στοιχείων, τα οποία ενδεχομένως να χρησιμεύσουν ως επαλήθευση δεδομένων που έχουν ήδη προκύψει από προηγούμενη έρευνα πάνω σε κάποιο ζήτημα, που πραγματεύεται και η Συνέντευξη (Cohen & Manion, 2007, σελ. 458).

Οι Συνεντεύξεις εν γένει μπορούν να χρησιμεύσουν κατ' αρχήν ως μέσο για την αξιολόγηση ή την εκτίμηση κάποιας πλευράς κάποιου ατόμου. Επίσης προκειμένου να γίνει η επιλογή ή η προώθηση κάποιου εργαζόμενου. Συχνά αξιοποιούνται για τις ανάγκες επίτευξης θεραπευτικής αλλαγής (π.χ. ψυχιατρική συνέντευξη), προκειμένου να ελέγξει ο ερευνητής ή να αναπτύξει υποθέσεις ή για να συγκεντρώσει τα στοιχεία που χρειάζεται για την έρευνά του.

Στην προκειμένη περίπτωση ζητούμενο της Συνέντευξης ως εργαλείο της έρευνας ήταν καθαρά η συγκέντρωση στοιχείων για τις ανάγκες της διεξαγωγής της Μελέτης Περίπτωσης. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της Συνέντευξης ως εργαλείο της έρευνας είναι, ότι μας δίδεται σε σχέση με άλλες μεθόδους η ευκαιρία μέσω της άμεσης επαφής με το δείγμα των ερωτώμενων, να εκμαιεύσουμε ενδεχομένως περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το θέμα που μας ενδιαφέρει, καταγράφοντάς τες επί τόπου ως έχουν. Προϋπόθεση για αυτό είναι βέβαια, να παραμένει ο ερευνητής- συνεντευκτής

όσο το δυνατόν ουδέτερος, ούτως ώστε να μην επηρεάζεται ο εκάστοτε ερωτώμενος ούτε στο ελάχιστο.

5.3 Μεθοδολογία της έρευνας

Η διαδικασία για την προετοιμασία και τη διεξαγωγή των Συνεντεύξεων στην περίπτωση της συγκεκριμένης έρευνας εκτυλίχθηκε ως εξής: Αρχικά, έπειτα από τη διατύπωση του γενικού προβλήματος της έρευνας –και αφού είχε πλέον καταστεί σαφή η αιτία, αλλά και το πού αποσκοπεί η έρευνα αυτή- διαμορφώθηκε η διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων. Με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα έπρεπε να σχεδιαστεί βήμα βήμα η Συνέντευξη στο πλαίσιο της Μελέτης Περίπτωσης. Οι Οδηγοί Συνέντευξης αποφασίστηκε να είναι δύο, ο ένας να απευθύνεται στα ανώτερα Διοικητικά Στελέχη και ο άλλος στα Στελέχη «πρώτης γραμμής», τα οποία θα συμμετείχαν στην έρευνα. Προκειμένου να διατυπωθούν τα ερωτήματα, ούτως ώστε οι αναμενόμενες απαντήσεις να ικανοποιήσουν και να καλύψουν τα ερευνητικά ερωτήματα που είχαν ήδη προκύψει, δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στο πώς θα διαμορφωθούν και θα διατυπωθούν στην τελική τους μορφή οι επί μέρους ερωτήσεις για τους αντίστοιχους Οδηγούς Συνέντευξης.

Λαμβάνοντας υπ’ όψιν την κατηγοριοποίηση των Cohen & Manion, έπρεπε να δοθεί προσοχή και να καθοριστεί ο τύπος των ερωτήσεων της Συνέντευξης. Οι Cohen & Manion αναφέρονται στο βιβλίο τους «Η Μεθοδολογία της Εκπαιδευτικής Έρευνας» στους Wilson (βλ. 1996, «Πώς εκφράζεται ή οργανώνεται μια ερώτηση;») και Tuckman (1972), ο οποίος απαρίθμησε τις εξής κατηγορίες ερωτήσεων για τη Συνέντευξη ως εργαλείο έρευνας: ανοιχτές – κλειστές ερωτήσεις, άμεσες – έμμεσες ερωτήσεις, εξειδικευμένες – μη εξειδικευμένες ερωτήσεις. *«Ο Tuckman υποδεικνύει ότι, κάνοντας το σκοπό των ερωτήσεων λιγότερο εμφανή, η έμμεση προσέγγιση είναι πιθανότερο να προκαλέσει ειλικρινείς και ανοικτές απαντήσεις.»* (Cohen & Manion, 2007, σελ. 464)

Εστιάζοντας στην επισήμανση αυτή όπως και στην άποψη του Tuckman (1972) ότι η χρήση των μη εξειδικευμένων ερωτήσεων μπορεί να οδηγήσει εν τέλει τον ερευνητή στην άντληση των επιθυμητών απαντήσεων, χωρίς τον κίνδυνο ο εκάστοτε ερωτώμενος να κυριευτεί από ανησυχία και επιφύλαξη, με αποτέλεσμα *«να δίνει λιγότερο ειλικρινείς πληροφορίες»* εν τέλει (Cohen & Manion, 2007, σελ. 464)

καταλήξαμε στη διαμόρφωση των εξής Οδηγών Συνέντευξης (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ, σελ. …).

Πρώτο μέλημα κατά την προετοιμασία των Οδηγών Συνέντευξης ήταν το να συμβαδίζουν οι θεματικοί άξονες γύρω από τους οποίους κινήθηκε η Συνέντευξή μας με τα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία τέθηκαν, ούτως ώστε μετά το πέρας της διαδικασίας να καλύπτονται αυτά στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Φτιάχτηκε έπειτα μία λίστα, η οποία περιλάμβανε πιθανές ερωτήσεις γύρω από τα ερευνητικά μας ερωτήματα, οι οποίες στην ουσία εν δυνάμει ανέλυαν με την απάντησή τους το κάθε ερευνητικό ερώτημα που θέσαμε.

Οι Οδηγοί Συνέντευξης παρουσιάζονται εδώ στην τελική τους μορφή. Η μορφή τους αυτή πρέπει να σημειωθεί πως προέκυψε έπειτα από διορθώσεις που έγιναν, αφού οι αρκετά διαφοροποιημένες πρώτες εκδοχές δοκιμάστηκαν σε πιλοτικές συνεντεύξεις με εθελοντές συναδέλφους καθώς και ανθρώπους, οι οποίοι εργάζονται σε διαφορετικές επιχειρήσεις, οι οποίοι προερχόταν από το ευρύτερο κοινωνικό και στενό οικογενειακό περιβάλλον της ερευνήτριας. Με βάση τις υποδείξεις, τις ενστάσεις και τις παρατηρήσεις των δοκιμαστικά ερωτώμενων (με αφορμή την τελευταία ερώτηση που υπήρχε στους πιλοτικούς Οδηγούς Συνέντευξης «Πώς σας φάνηκαν οι ερωτήσεις;») έγιναν οι απαραίτητες επεμβάσεις και αλλαγές και προέκυψαν στην τελική τους μορφή. Οι πιλοτικές συνεντεύξεις, στις οποίες γίνεται αναφορά παραπάνω στόχευαν αφενός στο να ελεγχθεί κατά πόσο είναι σωστά δομημένοι οι Οδηγοί Συνέντευξης, ούτως ώστε να είναι έτοιμοι προς εφαρμογή, αφετέρου κατά πόσο καλύπτονται από τις ενδεικτικές απαντήσεις οι ανάγκες των ερευνητικών μας ερωτημάτων. Απαντώντας στην τελευταία ερώτηση, την οποία περιλάμβαναν οι δοκιμαστικοί αυτοί Οδηγοί Συνέντευξης («Πώς σας φάνηκαν οι ερωτήσεις;») βοηθήθηκε ιδιαιτέρως η ερευνήτρια στο να βελτιώσει τις ερωτήσεις που προορίζονταν για το επίσημο δείγμα των ερωτώμενων.

6. Έρευνα

6. 1. Εισαγωγή

Και οι δύο Οργανισμοί, οι οποίοι δέχτηκαν να λάβουν μέρος (συνολικά έγινε επαφή με πέντε (5) Οργανισμούς, οι τρεις (3) εκ των οποίων είτε δεν ήταν εξ' αρχής ευνοϊκά διακείμενοι ως προς το όλο εγχείρημα είτε αγνόησαν την όποια προσπάθεια προσέγγισης, παρά την εκδήλωση ενδιαφέροντος αρχικά), αφιερώνοντας λίγο από το χρόνο των στελεχών τους, ούτως ώστε να διεξαχθούν οι συνεντεύξεις, στην έρευνα για τη συγκεκριμένη διπλωματική δραστηριοποιούνται στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, έχοντας μάλιστα επιτύχει ποικίλες διακρίσεις η κάθε μία στην κατηγορία της. Η πρώτη Μελέτη Περίπτωσης αφορά σε ένα διεθνοποιημένο Οργανισμό, ο οποίος λειτουργεί ως Συμβουλευτική Εταιρεία και η δεύτερη Μελέτη Περίπτωσης σε Οργανισμό- παράρτημα Πολυεθνικής Εταιρείας στην Ελλάδα, του οποίο το αντικείμενο σχετίζεται με την αναζήτηση και εύρεση στελεχών, τα οποία προορίζονται για να εργαστούν σε διάφορους άλλους Οργανισμούς, εντός και εκτός Ελλάδος, βάσει του αντικειμένου τους και φυσικά του βιογραφικού τους με ότι αυτό συνεπάγεται (σπουδές, επαγγελματική εμπειρία, δεξιότητες, κτλ).

Να σημειωθεί στο σημείο αυτό, πως στις παρακάτω περιγραφές των Οργανισμών, καθώς και της απόδοσης των όσων ειπώθηκαν κατά τις Συνεντεύξεις, δεν αναφέρονται τα ονόματα των δύο αυτών επιχειρήσεων, καθώς στη μία περίπτωση ζητήθηκε η τήρηση της ανωνυμίας τόσο του Οργανισμού αυτού καθ' αυτού όσο και των συμμετεχόντων στην έρευνα/ συνεντευξιαζομένων.

Τα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία έθεσε και για την απάντηση των οποίων η ερευνήτρια επιχείρησε μέσω των Συνεντεύξεων να εκμαιεύσει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες, με στόχο την πληρέστερη δυνατή παρουσίαση του θέματος στην ενότητα που έπεται είναι τα ακόλουθα:

Α. Πώς αντιλαμβάνονται και αξιοποιούν οι Διεθνοποιημένοι Οργανισμοί του τομέα της παροχής υπηρεσιών στην Ελλάδα το «Ταλέντο»;

Β. Ποια η στάση των Διεθνοποιημένων Οργανισμών του τομέα της παροχής υπηρεσιών στην Ελλάδα σε ότι αφορά στη «Γνώση»;

Γ. Πώς αντιμετωπίζουν και εφαρμόζουν τη Διαχείριση Ταλέντου και τη Διαχείριση Γνώσης οι Διεθνοποιημένοι Οργανισμοί του τομέα της παροχής υπηρεσιών στην Ελλάδα;

6.2. Πρώτη Μελέτη Περίπτωσης: Συμβουλευτική Εταιρεία

6.2.1 Η δραστηριότητα του Οργανισμού

Η συγκεκριμένη Συμβουλευτική εταιρεία προσφέρει στους πελάτες της εξειδικευμένες, customized, εφαρμοσμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες. Οι πελάτες της δραστηριοποιούνται στον τομέα των Εξαγωγών, στον τομέα του Marketing και στον τομέα των Πωλήσεων. Με έδρα τη Θεσσαλονίκη και γραφεία/ υποκαταστήματα/ παραρτήματα, όπως τα αποκάλεσε ο ίδιος ο Chief Executive Officer του Οργανισμού στην Αθήνα, στο Λονδίνο, στο Λουξεμβούργο, στο Βουκουρέστι, στη Βουδαπέστη, στην Κωνσταντινούπολη, και με το πιο πρόσφατο εξ' αυτών στην Νέα Υόρκη, η εταιρεία από το 1999 μεριμνεί για το σωστό εξαγωγικό προφίλ των πελατών της, σχεδιάζει, επιμελείται και θέτει σε εφαρμογή το Marketing Plan των Οργανισμών που της το αναθέτουν ανάλογα με τις ανάγκες, καθώς και τις προσδοκίες τους, παρέχει υπηρεσίες Product Management και συμβουλές για αποδοτικές εξαγωγικές δραστηριότητες ενός Οργανισμού, μελετώντας, επιλέγοντας και σχεδιάζοντας τις όποιες στρατηγικές επαγγελματικές κινήσεις των πελατών της βήμα προς βήμα.
Πιο συγκεκριμένα, παρέχονται συμβουλευτικές υπηρεσίες από πλευράς της εταιρείας, οι οποίες αφορούν στην καθοδήγηση σχετικά με θέματα εξαγωγών και διεθνούς εμπορίου, στην έρευνα αγοράς και καταναλωτικής συμπεριφοράς, στη διαχείριση χαρτοφυλακίου, προϊόντων και υπηρεσιών, στο branding, στις τεχνικές προδιαγραφές που αφορούν στις συσκευασίες, στο διεθνή στρατηγικό σχεδιασμό, στη διαμόρφωση επιχειρηματικού μοντέλου και στην τοποθέτηση της εκάστοτε επιχείρησης με στόχο τις διεθνείς αγορές. Πέρα από τα παραπάνω αναλαμβάνει ο εν λόγω Οργανισμός ακόμη και το σχεδιασμό των βιτρινών, καθώς και των εσωτερικών χώρων των καταστημάτων των πελατών του, με εφαρμογές ενιαίας εταιρικής εικόνας, φυσικά με διεθνή προσανατολισμό πάντα, καθώς και δοκιμές προϊόντων και αξιολογήσεις δειγμάτων, concept tasting, όπως οι ίδιοι οι άνθρωποι του Οργανισμού αναφέρουν.
Με τις βασικές αρχές του Οργανισμού να στρέφονται γύρω από την ενδυνάμωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων τροφοδοτώντας τες με εκείνα τα επιχειρηματικά εργαλεία που θα τους εξασφαλίσουν, εν τέλει, σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα, ο πρώτος Οργανισμός που παρουσιάζεται στο δεύτερο μέρος της εργασίας αυτής, μετρά 19 χρόνια επιτυχημένης, όπως όλα δείχνουν, πορείας σε Ελλάδα και εξωτερικό.

6.2.2 Το Οργανόγραμμα του Οργανισμού

Στον πρώτο Οργανισμό επικεφαλής όλων είναι ο Chief Executive Officer. Πρόκειται για ένα άτομο, γένους αρσενικού, το οποίο έχει την ευθύνη για τις λειτουργίες του Οργανισμού σε "Upper Management Level", όπως χαρακτηριστικά ανέφεραν κατά τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων οι συνεργάτες του. Είναι ο άνθρωπος εκείνος, ο οποίος εκπροσωπεί κατά κύριο λόγο τον Οργανισμό σε Ελλάδα και εξωτερικό, σε ό,τι αφορά στις συναντήσεις με πελάτες – τόσο με τους ήδη υπάρχοντες όσο και με τους εν δυνάμει νέους - στη σύναψη συμφωνιών κάθε είδους, στην παρουσία σε εμπορικές εκθέσεις, καθώς και συνέδρια κτλ. Συνεργάζεται άμεσα και στενά με τη Managerial Secretary, της οποίας οι αρμοδιότητες πέρα από τη γραμματειακή υποστήριξη της Διοίκησης του Οργανισμού ποικίλλουν, αναλόγως με τις εκάστοτε ανάγκες της εργασιακής τους καθημερινότητας.

Στην Ελλάδα, όπου ο Οργανισμός έχει τα δύο μεγαλύτερα κεντρικά του γραφεία σε Θεσσαλονίκη και Αθήνα, απασχολούνται τη δεδομένη στιγμή συνολικά είκοσι τρία (23) άτομα, δέκα (10) στη Θεσσαλονίκη και δεκατρία (13) στην Αθήνα αντίστοιχα. Την ευθύνη για τα δύο αυτά γραφεία στο σύνολο των λειτουργιών τους την έχουν οι Branch Directors (Branch Director Thessaloniki και Branch Director Athens).

Ο Head of Client Managers ως «βάση» έχει το γραφείο της Θεσσαλονίκης και είναι ο συνεργάτης εκείνος, ο οποίος συνοδεύει, συνήθως, τον Chief Executive Officer στις επαγγελματικές του υποχρεώσεις σε Ελλάδα και σε εξωτερικό, ερχόμενος και ο ίδιος τακτικά σε άμεση, εκ του σύνεγγυς επαφή με τους πελάτες του Οργανισμού. Παράλληλα έχει την ευθύνη για την όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη οργάνωση και εκπόνηση των λειτουργιών από τους Client Managers, καθώς και την ευθύνη της διαχείρισης –σε συνεργασία με τα ανώτερα από εκείνον στελέχη του Οργανισμού- και διευθέτησης τυχόν προβλημάτων που προκύπτουν στο πλαίσιο της εργασιακής καθημερινότητας.

Οι Client Managers, οι οποίοι βρίσκονται σε όλα τα μέρη όπου ο Οργανισμός δραστηριοποιείται, κυρίως όμως στα δύο, όπως προαναφέρθηκε μεγαλύτερα γραφεία της εταιρείας σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη, είναι οι άνθρωποι εκείνοι που φέρνουν εις πέρας καθημερινά ό,τι τους ανατεθεί από και σχετικά με τους πελάτες, τους οποίους ο καθένας εξ αυτών έχει υπ' ευθύνη του. Στην ουσία αυτό που καλούνται να κάνουν καθημερινά είναι αποδοτικό Project Management. Στο γραφείο της Αθήνας, τέλος, εργάζεται και ένας Business Analyst, του οποίου οι βασικότερες αρμοδιότητες

αφορούν σε έρευνες αγοράς, νέων τάσεων, αναλύσεις στατιστικών επί του αντικειμένου και της φύσης της δουλειάς του εν λόγω Οργανισμού κτλ.

Για τις ανάγκες τις καταγραφής, η ερευνήτρια κατέταξε τους συνεντευξιαζόμενους σε τρεις (3) κατηγορίες με βάση το επίπεδο, στο οποίο ιεραρχικά ανήκει ο καθένας εντός του κάθε Οργανισμού, δεδομένου του γεγονότος, πως τα Οργανογράμματα των δύο (2) αυτών εταιριών του τομέα της Παροχής Υπηρεσιών, ναι μεν έχουν κάποια κοινά στοιχεία στη δομή τους, ωστόσο δεν υπάρχει απόλυτη ομοιότητα, ούτως ώστε να δίδεται στην ερευνήτρια η δυνατότητα απόδοσης των αποτελεσμάτων της απομαγνητοφώνησης με αναφορά σε «τίτλους». Παρακάτω, επομένως, γίνεται λόγος για στελέχη "Low Level", "Medium Level" και "High Level", τόσο στην καταγραφή των αποτελεσμάτων σχετικά με τον πρώτο Οργανισμό, για τον οποίο γίνεται λόγος στην αρχή του δεύτερου, ερευνητικού μέρους της εν λόγω διπλωματικής εργασίας, καθώς και στην καταγραφή των αποτελεσμάτων κατόπιν των συνεντεύξεων στο δεύτερο Οργανισμό.

6.2.3 Συνέντευξη με Στέλεχος "Low Level"

Η πρώτη συνέντευξη, η οποία πραγματοποιήθηκε στα γραφεία του Οργανισμού στη Θεσσαλονίκη, έγινε με άτομο από την ομάδα των Client Managers, για τους οποίους έγινε, μεταξύ άλλων, λόγος στην προηγούμενη ενότητα.

Οι βασικές σπουδές του εν λόγω στελέχους είναι σε προπτυχιακό επίπεδο στον τομέα των Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών (στο αντίστοιχο τμήμα του Πανεπιστημίου Μακεδονίας) και οι μετέπειτα σπουδές σε μεταπτυχιακό επίπεδο έγιναν επίσης στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας και το άτομο αυτό κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο ειδίκευσης στον τομέα της Εφαρμοσμένης Λογιστικής και Ελεγκτικής.

Η επαγγελματική εμπειρία, την οποία κατείχε το εν λόγω στέλεχος του Οργανισμού έως ότου ξεκινήσει να εργάζεται για την επιχείρηση ήταν ελάχιστη. Περιοριζόταν στην απασχόλησή του μόνο στην οικογενειακή επιχείρηση, κατά κύριο λόγο, εργάστηκε επίσης για λίγους μήνες στο πλαίσιο ενός προγράμματος για άνεργους νέους σε ένα λογιστήριο και είχε κάνει πρακτική άσκηση στο Ελληνογερμανικό Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Θεσσαλονίκης (ΑΗΚ) κατά τα τελευταία εξάμηνα των προπτυχιακών σπουδών του. Το κίνητρο, λοιπόν, για τη διεκδίκηση της συγκεκριμένης θέσης εργασίας ήταν, πρωτίστως, η απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας, της λεγόμενης, δηλαδή, προϋπηρεσίας, προκειμένου να είναι στο μέλλον σε θέση να

επιδιώξει την επαγγελματική του αποκατάσταση σε ένα εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο θα προσφέρονται θέσεις συναφείς με το αντικείμενο σπουδών του, για τις οποίες όπως χαρακτηριστικά είπε θα έχει στο μέλλον ίσως «κάποια ελπίδα».

Το στέλεχος αυτό κατά τη συνέντευξη όρισε συν τοις άλλοις και το πώς αντιλαμβάνεται το «υγειές περιβάλλον εργασίας», τονίζοντας πως το σημαντικότερο πέρα από την καθαριότητα, τη συνέπεια σε ό,τι αφορά στις υποχρεώσεις του Οργανισμού έναντι των στελεχών του είναι, να υπάρχει η στοιχειώδης – έστω - επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων και ανώτερων στελεχών της Διοίκησης (συνεννόηση με λίγα λόγια). Εξίσου σημαντικά ωστόσο θεωρεί, το να μπορεί να μάθει «κάτι παραπάνω» μέσα από την καθημερινότητά του στον Οργανισμό, να εξελίσσεται και να βελτιώνεται διαρκώς σε όλα τα επίπεδα, να έχει, επίσης, υποστήριξη από τους ανωτέρους του, σε περίπτωση που προκύψει οποιοδήποτε ζήτημα το οποίο λόγω έλλειψης εμπειρίας κυρίως, δεν θα μπορούσε να διαχειριστεί. Διευκρινίστηκε, πως τη στήριξη την αντιλαμβάνεται, όχι απαραίτητα μόνο σε επίπεδο προαγωγής και εν γένει προώθησης, αλλά κυρίως εξέλιξης του ίδιου του ατόμου, βελτίωσής του.

Αναφορικά με τη διαδικασία του onboarding κατόπιν της πρόσληψής του, το στέλεχος χρησιμοποίησε τους όρους «επιτυχημένο και αποδοτικό», προκειμένου να τη χαρακτηρίσει, καθώς περιέγραψε την όλη διαδικασία ως μία περίοδο προσαρμογής, κατά την οποία είχε μεν την επίβλεψη της δουλειάς του ένας συνάδελφος με προϋπηρεσία στον Οργανισμό και το αντικείμενο, δεν περιοριζόταν όμως στο micromanagement εξ' ολοκλήρου, αλλά γινόταν παράλληλα και training, όχι απλώς συνυφασμένο με τις αρμοδιότητες της θέσης εργασίας, για την οποία και προσλήφθηκε, αλλά εν γένει σε θεωρητικό και όπου αυτό ήταν εφικτό και σε πρακτικό επίπεδο ως προς τις δραστηριότητες της επιχείρησης, τις σύγχρονες τάσεις τις αγοράς στον κλάδο, αλλά και στους κλάδους, στους οποίους οι πελάτες του Οργανισμού δραστηριοποιούνται. Πέρα από αυτά, έγινε εκτενέστατη, όπως ανέφερε, εκπαίδευση σε ό,τι αφορά στο κομμάτι που περιλαμβάνει τις τεχνολογίες που αξιοποιούνται εντός του Οργανισμού για την αποτελεσματικότερη δυνατή εκπόνηση των εργασιών τους, καθώς και σε καλές πρακτικές που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση πελατών και τον επαγγελματισμό που θα πρέπει να τη διέπει σε κάθε περίπτωση («από το πώς απαντώνται οι κλήσεις και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, έως τη δρομολόγηση και εκτέλεση παραγγελιών, καλύψαμε όλο το φάσμα του client services στη θεωρία και έπειτα όταν πρωτοξεκίνησα αναλαμβάνοντας τα πρώτα έργα με επίβλεψη και με απτά πια παραδείγματα συνεχιζόταν η εκπαίδευσή μου και στην πράξη»).

Αναφορικά με τη χρήση της τεχνολογίας και την αξιοποίηση αυτής στο πλαίσιο της καθημερινότητας κατά την εργασία των στελεχών του Οργανισμού, η χρήση οποιουδήποτε μέσου αποτελεί τάση είτε αυτό συνεπάγεται social media είτε, για παράδειγμα, συστήματα/ προγράμματα και εφαρμογές μηχανογράφησης.

Σημειώθηκε, πως παρά το γεγονός πως προϋπήρχε εξοικείωση του ατόμου με τη χρήση τους, ιδίως σε εφαρμογές σχετικές με τα social media, παρ' όλα αυτά όμως οι γνώσεις ως προς τη χρήση τους σε επαγγελματικό επίπεδο αποκτήθηκαν και διευρύνονται από τη στιγμή που ξεκίνησε η εργασία του στον Οργανισμό, καθώς η δικτύωση παίζει σημαντικό ρόλο, δεδομένου ότι οι υπηρεσίες αφορούν κυρίως στο Marketing, επομένως αποτελεί και αναπόσπαστο κομμάτι της δουλειάς του.

Εντός της εταιρείας η ενημέρωση γίνεται στους Client Managers με newsletters. Η πληροφορία εντός του Οργανισμού επικοινωνείται συστηματικά («λαμβάνουμε εβδομαδιαία τέσσερα (4) βασικά άρθρα σχετικά με το αντικείμενο, την επικαιρότητα στην αγορά κτλ υπό μορφή newsletter»). Από την περίοδο προσαρμογής, όπως αυτή περιγράφεται ανωτέρω και έπειτα, meetings τόσο με ενημερωτικό όσο και με εκπαιδευτικό χαρακτήρα, καθώς και trainings με στόχο την μετεκπαίδευση και την ωρίμανση των στελεχών γίνονται τακτικά επίσης, σε αυτά όμως συμμετέχουν κατά κύριο λόγο τα ανώτερα στελέχη.

Σε ό,τι αφορά στη μετεκπαίδευση από εκεί και έπειτα στο στάδιο επαγγελματικής ιεραρχίας, στο οποίο το συγκεκριμένο άτομο στην παρούσα φάση υπάγεται, αυτή θα μπορούσε να συμπεράνει κάποιος πως αποτελεί προσωπική υπόθεση, καθώς κυρίως γίνεται με ιδιωτική πρωτοβουλία, η οποία όμως ενθαρρύνεται και από πλευράς του Οργανισμού («υπάρχουν διευκολύνσεις από άποψη ωραρίου, για να παρακολουθήσει εάν θέλει κάποιος ένα σεμινάριο και επίσης επιδοτήσεις ΛΑΕΚ δίδονται ευχαρίστως από τη Διοίκηση, εφόσον ζητηθεί, αλλά όχι πάντα με πρωτοβουλία της»).

Κλείνοντας έγινε συζήτηση και γύρω από το θέμα του Ταλέντου εντός της επιχείρησης. Ως ομάδα δεν ασχολούνται όλα τα στελέχη του Οργανισμού με το αντικείμενό τους απαραίτητα. Εάν και εφόσον κάποιος ξεχωρίσει σε έναν τομέα, έχει καλώς, από τη στιγμή που οι συνθήκες το ευνοούν («εάν τη δεδομένη περίοδο για παράδειγμα, οι απαιτήσεις της δουλειάς το επιτρέπουν») τότε προάγεται. Φαίνεται, πως δεν αναζητείται το Ταλέντο ως αυτοσκοπός, στόχος είναι πρωτίστως να διασφαλίζεται η καλή επικοινωνία μεταξύ όλων, η οποία και εξασφαλίζει την ομαλή διεξαγωγή των λειτουργιών εντός του Οργανισμού.

6.2.4 Συνέντευξη με Στέλεχος "Medium Level"

Η θέση εργασίας, στην οποία απασχολείται το συγκεκριμένο στέλεχος είναι αυτή του Head of Client Managers. Βρίσκεται στην εταιρία τον τελευταίο ενάμιση χρόνο και τα κύρια καθήκοντα, τα οποία πρέπει από τη θέση του να φέρει εις πέρας είναι η προσωπική του επικοινωνία με πελάτες, η διαχείριση και εποπτεία της επικοινωνίας με τους πελάτες του Οργανισμού με τους Client Managers, των οποίων και είναι ιεραρχικά ο επί κεφαλής. Απαραίτητη είναι και η παρουσία του σε συναντήσεις με πελάτες εβδομαδιαίως, καθώς και η συμμετοχή του σε συνέδρια και εκθέσεις μαζί με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη.

Οι βασικές του προπτυχιακές σπουδές είναι στο αντικείμενο της Λογιστικής και Χρηματοοικονομικών στο αντίστοιχο Τμήμα του Πανεπιστημίου Μακεδονίας της Θεσσαλονίκης. Ο τίτλος Μεταπτυχιακών Σπουδών που κατέχει είναι επίσης από το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας από Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (Master In International Business). Όπως και ο πρώτος συνεντευξιαζόμενος, η προηγούμενη και έως σήμερα μοναδική επαγγελματική εμπειρία που διαθέτει είναι από την απασχόλησή του στην οικογενειακή επιχείρηση, μία βιοτεχνία ρούχων όπως ο ίδιος ανέφερε. Το κίνητρο, ωστόσο, για τη διεκδίκηση μίας θέσης εργασίας στο συγκεκριμένο Οργανισμό διαφέρει αρκετά, καθώς όπως ο ίδιος τόνισε «προέκυψε λόγω του Μεταπτυχιακού, συνδυάζει τα δύο βασικότερα αντικείμενα ενδιαφέροντος μου που είναι τόσο το Marketing όσο και οι Εξαγωγές και επιπλέον το γραφείο βρίσκεται στην πόλη από την οποία κατάγομαι και στην οποία ζω».

Ως υγιές περιβάλλον εργασίας αντιλαμβάνεται ένα χώρο, στον οποίο άνθρωποι όλων των τίτλων και αρμοδιοτήτων συνυπάρχουν αρμονικά, διατηρώντας το μεταξύ τους καλό κλίμα και τις ισορροπίες. Φυσικά θεωρείται εξαιρετικά σημαίνον ό,τι αφορά σε ικανοποιητικές, δεδομένων των συνθηκών που επικρατούν στην αγορά εργασίας τη δεδομένη περίοδο, απολαβές, τα νόμιμα ωράρια καθώς και τις άδειες, οι οποίες αναλογούν βάσει νόμου στον εκάστοτε εργαζόμενο, το να τηρούνται, δηλαδή, τα αυτονόητα που κατά την εποχή που διανύουμε μοιάζουν να μην συμπεριλαμβάνονται πάντα - δυστυχώς- στην πράξη στο «πακέτο προσφοράς» μίας θέσης εργασίας. «Είμαστε σε καλό επίπεδο εδώ σε όλες αυτές τις παραμέτρους, ευτυχώς».

Αναφορικά με τη διαδικασία του onboarding και το κατά πόσο αυτό ήταν ή όχι επιτυχημένο στη δική του περίπτωση, αναφέρθηκε χαρακτηριστικά, πως υπό κανονικές συνθήκες αυτό ξεκινά από τη στιγμή που θα ολοκληρωθούν οι συνεντεύξεις με το

δυνητικό συνάδελφο και γίνει κανονικά η πρόσληψη του, ακολουθείται η «γραμμή» του Οργανισμού που επιδιώκει, η διαδικασία να γίνεται βήμα βήμα και με εκπαιδευτικό χαρακτήρα. Εν προκειμένω όμως αυτό δεν κατέστη εφικτό, όπως ειπώθηκε, καθώς στην περίπτωση του στελέχους αυτού καθοριστικό παράγοντα για το πώς εντάχθηκε στο δυναμικό του Οργανισμού αφού προσλήφθηκε αποτέλεσε το timing («Εγώ ήρθα σε περίοδο που είχε ξεκινήσει η συνεργασία με νέους πελάτες, οπότε αναγκαστικά ο χρόνος για το δικό μου training ήταν περιορισμένος, έπρεπε να αναλάβω αμέσως κάποιους από τους νέους πελάτες. Βέβαια αυτό ήταν πολύ καλύτερο τελικά σε σχέση με οποιοδήποτε training, καθώς μιλάμε κυριολεκτικά για learning by doing»).

Σε γενικές γραμμές, όμως, η τακτική του Οργανισμού ως προς την όλη διαδικασία onboarding είναι, να πηγαίνουν τα στελέχη του «χέρι με χέρι» με τον νέο συνάδελφο τον πρώτο καιρό πέρα από την περίοδο ένταξης και προσαρμογής που υπό κανονικές συνθήκες υπάρχει, κατά την οποία αναλαμβάνει καθημερινά κάποιος από τα υπάρχοντα στελέχη να μεταδίδει στο νέο μέλος της ομάδας τις γνώσεις που αφορούν στη δουλειά. Από εκεί και έπειτα έχει τη δυνατότητα κάθε ένα από τα στελέχη, να ανατρέξει ανά πάσα στιγμή στα drives του Οργανισμού, όπου υπάρχουν αρχειοθετημένα και υπάρχει πρόσβαση από όλους τους εργαζόμενους τα αρχεία, στα οποία περιλαμβάνεται υλικό λεπτομερέστατα διατυπωμένο, που αφορά σε κάθε πτυχή της εργασίας τους.

Η αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρει στην επαγγελματική τους ζωή η τεχνολογία αποτελεί το Α και το Ω για όλες τις δραστηριότητες του Οργανισμού, καθώς πέρα από τη χρήση της στην καθημερινότητα τόσο ενδοεταιρικά όσο και για τη συνεργασία των στελεχών της εταιρείας με τους πελάτες τους. Γίνονται κατά κύριο λόγο trainings στο κομμάτι της διαχείρισης και εκπόνησης των διαδικτυακών ερευνών και των εργαλείων που τις αξιολογούν, τις καταγράφουν και τις αναλύουν, καθώς αυτές αποτελούν το σημαντικότερο εργαλείο για τον προγραμματισμό του Οργανισμού και τη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής που ακολουθείται. Από εκεί και έπειτα η ενημέρωση και η εκπαίδευση των στελεχών πέραν από προσωπική υπόθεση («Ότι κάνει ο καθένας μας μόνος του αρχικά ώστε να παραμένει up to date»), γίνεται από ένα σημείο και μετά θέλοντας και μη και υπό μορφή «γραμμής» της εταιρίας. Οι περεταίρω αυτές μετεκπαιδεύσεις που γίνονται με πρωτοβουλία της Διοίκησης είναι σχετικές με τον κλάδο και πραγματοποιούνται κατά κύριο λόγο μέσω workshops που προσφέρονται συνήθως από τους φορείς, στους οποίους ο Chief Executive Officer του Οργανισμού είναι ένα από τα μέλη των Διοικητικών Συμβουλίων, όπως για παράδειγμα

ο Σύνδεσμος Εξαγωγέων Βορείου Ελλάδος, Επιμελητήρια κτλ («Πάμε σε συνέδρια, σε ημερίδες και σε σεμινάρια συχνά, προσπαθούμε όλοι να αποκτούν επιπλέον γνώσεις»). Σε ό,τι αφορά στη Διαχείριση Γνώσης και στη Διαχείριση Ταλέντου και στο πώς τα διαχειρίζεται ο Οργανισμός αυτός τονίστηκε, πως ο ίδιος μαζί με τον Chief Executive Officer και τους Branch Directors «γνωρίζονται» εκ νέου με τους συναδέλφους που ήδη εργάζονται στον Οργανισμό, υπό την έννοια ότι ενημερώνονται όλοι, εάν δεν γνωρίζουν ήδη, για σεμινάρια παραδείγματος χάριν που έχει παρακολουθήσει κάποιος όσο εργάζεται για την επιχείρηση και εάν σχετίζεται η θεματική με τις δουλειές, τις οποίες αναλαμβάνουν ως εταιρεία, συζητούν με το συνάδελφο προσπαθώντας έπειτα να του αναθέσουν κάποιο σχετικό project. Επίσης, κάποιο project που έχει ολοκληρωθεί και είχε σημεία ενδιαφέροντα παρουσιάζεται σε όλους και μέσω της διαδικασίας αυτής προκύπτουν τα lessons learned. Αυτά τα «μαθήματα» τα μοιράζονται όλοι με όλους σε κάθε ευκαιρία, οι ανάγκες των πελατών του Οργανισμού, άλλωστε, είναι λίγο πολύ κοινές (κυρίως επιδιώκουν να εξάγουν) οπότε είναι και εύκολο, αλλά κυρίως το ζητούμενο, να υπάρχει διαρκής διάδραση.

Η Διοίκηση άπαξ και κάποιος ξεχωρίζει σε κάτι που μπορεί να αξιοποιηθεί περεταίρω στη δουλειά των στελεχών του Οργανισμού, προσπαθεί να δίνει ευκαιρίες, αλλά και ελευθερίες, ούτως ώστε το άτομο να ξεφεύγει πέρα από τις γραμμές («Εάν όντως υπάρχει potential αυτό ενθαρρύνεται»). Ένα παράδειγμα που έδωσε ο συνεντευξιαζόμενος ως προς την αξιοποίηση και την υποστήριξη του Ταλέντου στον Οργανισμό είναι το ακόλουθο: «Για μια εταιρία καλλυντικών το στήσιμο του χώρου ανέλαβε εν τέλει συνάδελφος, ο οποίος δεν προοριζόταν να εμπλακεί στο project, κατόπιν συζήτησης με τον Chief Executive Officer, μεταξύ σοβαρού και αστείου, για το πώς θα αναδειχθούν καλύτερα στο χώρο τα κραγιόν. Το παιδί «νιώθει» από χρωματικούς συνδυασμούς και έτσι ανέλαβε «κατά λάθος» την δουλειά με τις «ευλογίες» της Διοίκησης. Ωστόσο, θεωρώ πως ως ομάδα θα χρειαζόμασταν για να ενισχυθεί αυτό, ακόμη καλύτερη επικοινωνία και reporting οποιουδήποτε feedback, εκεί νομίζω ότι έχουμε ανάγκη για να έχουμε πάντα καλύτερο overview όλοι για όλα».

6.2.5 Συνέντευξη με Στέλεχος “High Level”

Ο Chief Executive Officer του Οργανισμού, πολύ πιο λακωνικός πλην όμως περιεκτικός συνόψισε το βασικό κριτήριο πρόσληψης των συνεργατών του στη φράση: «Κοινή λογική, κοινή λογική, κοινή λογική, και διάθεση για δουλειά, αυτά δεν τα

αλλάζω ποτέ, αποδίδουν». Στην ερώτηση πώς τα διακρίνει όλα αυτά τα χαρακτηριστικά κατά τη σειρά συνεντεύξεων, στις οποίες υποβάλλει τον εκάστοτε υποψήφιο, έκανε αναφορά τόσο στο ένστικτο όσο και στην εμπειρία αναφορικά με την επιλογή συνεργατών, που πλέον διαθέτει τόσο ο ίδιος όσο και οι Branch Directors, οι οποίοι και κατέχουν ενεργότερο ρόλο στη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού του Οργανισμού. Ωστόσο, δεν υπάρχει σε κάποιο από τα γραφεία του Οργανισμού HR Manager και οι άνθρωποι που στα καθήκοντά τους υπάγεται και ο παράγοντας αυτός δεν διαθέτουν σχετικές σπουδές με το αντικείμενο. Υπάρχει κάποιος υπεύθυνος για το Ανθρώπινο Δυναμικό σε κάθε Unit του Οργανισμού με διαδικαστικές αρμοδιότητες κυρίως (όπως είναι ο διακανονισμός των αδειών για παράδειγμα). Αυτό συμβαίνει κυρίως, επειδή οι ανάγκες και οι ιδιαιτερότητες ανά γραφείο διαφοροποιούνται και είναι αισθητές ακόμη και μεταξύ των γραφείων της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης, πόσο μάλλον στα γραφεία του εξωτερικού. («Δεν μπορεί δηλαδή να υπάρξει «κεντρικό» HRM , αντικειμενικά. Ο ρόλος πιο πολύ είναι τυπικός για να μιλήσουμε ειλικρινά»).

Σε ό,τι σχετίζεται με τη μέτρηση της αποδοτικότητας των στελεχών τονίστηκε, πως λόγω της φύσεως του αντικειμένου, στο οποίο ο Οργανισμός ειδικεύεται, αναγκαστικά αντικατοπτρίζεται αυτή στον πελάτη εκ του αποτελέσματος του εκάστοτε project. Φυσικά λαμβάνονται σοβαρά υπ' όψιν θέματα που αφορούν στην εξυπηρέτηση των πελατών και την επικοινωνία με αυτούς σε καθημερινή βάση, ο χρόνος διεκπεραίωσης των projects και η διαχείριση των δυσκολιών που ενδεχομένως θα προκύψουν και εν γένει ό,τι συνεπάγεται το managerial κομμάτι της εργασίας.

Αναφορικά με το Ταλέντο επισημάνθηκε, πως όποιος ξεχωρίσει και του αρέσει ιδιαίτερα κάποιο συγκεκριμένο κομμάτι της δουλειάς, ακολουθεί όσο γίνεται τον ίδιο τον Chief Executive Officer, όποτε και όπου αυτό καταστεί εφικτό, ούτως ώστε να διαπιστώσει εκείνος στην πράξη καλύτερα τι μπορεί και θέλει να κάνει ως «Ταλέντο» προκειμένου να δοθεί στο στέλεχος στην πορεία η κατεύθυνση αυτή.

Τη Γνώση τη θεωρεί ο Chief Executive Officer ως έννοια που θα πρέπει να επιδιώκει να καλλιεργεί και να ενισχύει η κάθε Διοίκηση, σε κάθε Οργανισμό, εάν θέλει να έχει η επιχείρηση που διευθύνει μέλλον. Στην προκειμένη περίπτωση η Γνώση ενισχύεται κυρίως με τη διεξαγωγή meetings και trainings. «Ο βασικότερος λόγος που τα γραφεία μας είναι openspace είναι το να κυκλοφορεί γνώση και η παραμικρή πληροφορία. Η δουλειά μας είναι δημιουργική και είναι απαραίτητο το Knowledge Management». Ο επικεφαλής του Οργανισμού θεωρεί πως η μέχρι τώρα πορεία της δουλειάς τους στον

τομέα της Διαχείρισης Ταλέντων και της Διαχείρισης Γνώσης είναι σωστή, καθώς εκ του αποτελέσματος φάνηκε να αποδίδουν οι πρακτικές που ακολουθούν: «Πολλά από τα στελέχη μας φεύγοντας από εδώ, στελέχωσαν σημαντικές πολυεθνικές σε Ελλάδα και εξωτερικό καθώς και άνοιξαν υποκαταστήματα του Οργανισμού σε άλλες χώρες».

6.3. Δεύτερη Μελέτη Περίπτωσης: Εταιρεία Ευρέσεως Εργασίας

6.3.1 Οι δραστηριότητες του Οργανισμού

Ο Οργανισμός αυτός μετρά περισσότερα χρόνια ζωής σε σύγκριση με αυτόν της πρώτης Μελέτης Περίπτωσης. Η ιστορία του ξεκίνησε το 1960, πριν από πενήντα οκτώ (58) δηλαδή χρόνια, στην Ολλανδία. Ο ιδρυτής του Οργανισμού πίστεψε τότε, ότι η αγορά εργασίας μελλοντικά θα αποκτούσε νέα δυναμική μέσω των μορφών ευέλικτης εργασίας. Το όραμα του αυτό υλοποιήθηκε μέσα από την ίδρυση μίας εταιρείας που σήμερα ανήκει στις πλέον αναγνωρισμένες παγκοσμίως στην παροχή υπηρεσιών Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς επεκτείνεται και στις πέντε (5) ηπείρους, διαθέτοντας έως σήμερα παραρτήματα ήδη σε τριάντα εννέα (39) χώρες του κόσμου.

Στο σύγχρονο κόσμο και κατ' επέκταση στην αγορά εργασίας σήμερα κυρίαρχο ρόλο διαδραματίζει η Τεχνολογία σε όλες της τις πιθανές εκφάνσεις. Ο εν λόγω Οργανισμός, ωστόσο, επισημαίνει σε κάθε ευκαιρία (και κυρίως μέσω της ιστοσελίδας του καθώς και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, τα οποία αξιοποιεί για την αποτελεσματικότερη δυνατή προβολή του έργου του, καθώς και την προσέλκυση νέων, δυνητικών πελατών, αλλά και ενδιαφερομένων που αναζητούν εργασία) τον ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, ο οποίος τον διέπει, σε μία εποχή που το χαρακτηριστικό αυτό τείνει να εκλείψει.

Η εταιρεία κατά κύριο λόγο προσφέρει υπηρεσίες Recruitment ως εξωτερικός συνεργάτης άλλων Οργανισμών, οι οποίοι αντί να αναζητούν τα νέα στελέχη που θα εντάξουν στο Ανθρώπινο Δυναμικό τους με δικές τους ενέργειες, αναθέτουν στη συγκεκριμένη εταιρεία το έργο αυτό, δίνοντάς της αναλυτικά στοιχεία, αναφορικά με τις προδιαγραφές που επιθυμείται να πληροί οποιοσδήποτε δυνητικός υποψήφιος, καθώς και αναλυτική περιγραφή των καθηκόντων του (Job Descriptions), στοιχεία σχετικά με τις απολαβές του και τις όποιες παροχές από πλευράς των δυνητικών εργοδοτών κτλ. Έπειτα, και με βάση τα παραπάνω, ο Οργανισμός προχωρά στην αναζήτηση κατάλληλων υποψηφίων για την εκάστοτε προσφερόμενη θέση εργασίας. Υπάρχει εκ των πραγμάτων στην εταιρεία μία «δεξαμενή βιογραφικών», όπου καταχωρούνται τα στοιχεία και τα βιογραφικά των ανθρώπων που απευθύνονται στον Οργανισμό αυτό αναζητώντας εργασία. Αυτά βρίσκονται στις βάσεις δεδομένων του Οργανισμού αρχειοθετημένα ανά κλάδους και ειδικότητες και αποτελούν τον πυρήνα, στον οποίο αναζητούνται οι δυνητικοί νέοι εργαζόμενοι των πελατών του Οργανισμού, άπαξ και «ανοίξει» μία νέα θέση εργασίας.

6.3.2 Το Οργανόγραμμα του Οργανισμού

Ο συγκεκριμένος Οργανισμός δραστηριοποιείται, όπως αναφέρθηκε παραπάνω σε τριάντα εννέα (39) χώρες. Αυτό καθιστά ιδιαίτερα δύσκολη την κεντρική, συλλογική διοικητική δομή, καθώς ανά χώρα και παραρτήματα διαφοροποιούνται, ενίοτε κατά πολύ μάλιστα, τόσο οι ανάγκες της αγοράς εργασίας (η προσφορά και η ζήτηση ειδικοτήτων για παράδειγμα) όσο και οι συνθήκες υπό τις οποίες καλούνται να εκπονήσουν οι συνεργάτες του Οργανισμού ανά τις εργασίες τους (λόγω νομοθεσίας, πολιτισμικών αναγκών ή/ και ιδιαιτεροτήτων κτλ).

Σε ό,τι αφορά στα παραρτήματα, τα οποία βρίσκονται στην Ελλάδα, η οργανωτική δομή είναι διαμορφωμένη σύμφωνα με αυτήν των κεντρικών γραφείων στην Ολλανδία. Επί κεφαλής βρίσκεται η Managing Director. Σε αυτήν αναφέρονται όλα τα Supportives. Αυτά είναι ένα τμήμα IT και ένα τμήμα, στο οποίο υπάγονται οι δραστηριότητες του Οργανισμού που αφορούν στα HR Finance Accounting Marketing and Communications. Επίσης στην Managing Director αναφέρονται και τα Commercials (ως Commercials ορίζονται εντός του Οργανισμού τα τμήματα, τα οποία διαχειρίζονται το Staffing το Professional και το Commercial Unit).

Αμέσως μετά από τα προαναφερόμενα Τμήματα, στη δομή της ιεραρχίας ακολουθούν οι Σύμβουλοι (Consultants) και οι εργαζόμενοι του κάθε Τμήματος, της κάθε ομάδας θα μπορούσε να πει κάποιος, καθώς όλα τα Τμήματα είναι χωρισμένα σε ομάδες ανά ειδικότητα, στην οποία εργάζονται, αναλόγως δηλαδή σε ποιο Industry εξειδικεύονται.

Παρατηρεί κάποιος, πως ο συγκεκριμένος Οργανισμός διέπεται από μία έντονα ιεραρχική δομή. Για να το ξεπεράσει αυτό η εταιρεία προσπαθεί να κάνει side projects, όπως ανέφεραν τα Στελέχη, τα οποία αφιέρωσαν λίγο από το χρόνο τους για τις Συνεντεύξεις, με απώτερο σκοπό να επιτευχθεί ακόμη μεγαλύτερη ευελιξία στον τρόπο λειτουργίας των κατά τόπους παραρτημάτων του Οργανισμού. Ακολουθούν τα αποτελέσματα των Συνεντεύξεων με τα Στελέχη του Γραφείου της Θεσσαλονίκης, καταγεγραμμένα κατά τον ίδιο τρόπο με αυτά που αφορούσαν στον πρώτο Οργανισμό (στην Πρώτη Μελέτη Περίπτωσης).

6.3.3 Συνέντευξη με Στέλεχος “Low Level”

Ο πρώτος συνεντευξιαζόμενος του δεύτερου Οργανισμού εργάζεται στην εταιρεία τα τελευταία δυόμιση (2,5) χρόνια περίπου. Στα καθήκοντά του συγκαταλέγονται η επικοινωνία με τους πελάτες, η οργάνωση ραντεβού με υποψήφιους εργαζόμενους ή/ και πελάτες, η ενημέρωση για τις υπηρεσίες και για την εταιρεία. Από εκεί και πέρα άπαξ και στον συγκεκριμένο Οργανισμό ανατεθεί η εύρεση του καταλληλότερου δυνητικού εργαζόμενου για μία θέση εργασίας, το άτομο αυτό αναλαμβάνει τη σύνταξη της αγγελίας της εκάστοτε θέσης εργασίας αρχικά και κατόπιν τη συγκέντρωση και αξιολόγηση βιογραφικών και τη διεξαγωγή συνεντεύξεων.

Οι βασικές σπουδές του Στελέχους αυτού έλαβαν χώρα στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, είναι κάτοχος πτυχίου από το Τμήμα Διεθνών Ευρωπαϊκών Σπουδών. Ο Μεταπτυχιακός τίτλος, όμως, τον οποίο κατέχει είναι έως ένα βαθμό συνυφασμένος με το αντικείμενο της εργασίας του στον Οργανισμό, καθώς έχει ειδικευθεί στο International Human Resources Management στο Πανεπιστήμιο της Γλασκώβης.

Προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία δεν υφίσταται για το εν λόγω άτομο, παρά μόνο στο πλαίσιο των φοιτητικών του χρόνων, περιστασιακά. Το κίνητρο, λοιπόν, για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας ήταν αρχικά, φυσικά, «το προφανές», όπως χαρακτηριστικά ειπώθηκε, «η απόκτηση προϋπηρεσίας και εργασιακής εμπειρίας στον κλάδο του HRM, η επικοινωνία με τους ανθρώπους, η διαχείριση προσωπικοτήτων και εργαζομένων - ειδικότερα στο εργασιακό περιβάλλον που εργάζομαι, η επαφή και η εξέλιξη των ανθρώπων μέσα στην εργασία».

Ως υγιές επαγγελματικό περιβάλλον το άτομο αυτό όρισε ένα περιβάλλον, στο οποίο τα μέλη της «ανώτερης Διοίκησης» σέβονται και ενθαρρύνουν τους απασχολούμενους σε αυτό να εργαστούν, όπου τα λάθη ή/ και οι παραλείψεις επισημαίνονται με «τακτ» και στόχο να διορθώνουν τυχόν αδυναμίες των Στελεχών, να βελτιώσουν και να εξελίσσουν τον καθένα ανεξαιρέτως, βοηθούν, εκπαιδεύουν, (επί)μορφώνουν και παρέχουν όλα τα απαραίτητα, αναλόγως της φύσης της εργασίας κατά περίπτωση, εφόδια ούτως ώστε το άτομο να μπορεί να εργάζεται απερίσπαστο, αποδίδοντας τα μέγιστα.

Ως προς το τι συνεπάγεται η (επι)μόρφωση και η εξέλιξη μέσα στην εταιρεία, το άτομο αυτό περιέγραψε τη δική του εμπειρία από την πρώτη προσέγγιση έως σήμερα: «Στη δική μου περίπτωση η ίδια η εταιρεία με προσέγγισε μέσω του βιογραφικού μου, το οποίο είχα στείλει στους νυν εργοδότες μου, προκειμένου να με συμπεριλάβουν στη βάση δεδομένων, καθότι εταιρεία ευρέσεως εργασίας, ούτως ώστε να βρίσκεται στη διάθεση δυνητικών εργοδοτών. Έγινε, λοιπόν, μία πρώτη επικοινωνία με μια εκ των Recruiters και από εκεί και έπειτα ορίστηκε μία επικοινωνία με την HR Manager. Κάναμε ένα Skype Interview, διότι το διάστημα εκείνο δεν βρισκόμουν στην Ελλάδα. Από εκεί και πέρα, επειδή η θέση αναφέρονταν στο γραφείο της Θεσσαλονίκης, έγινε μία δεύτερη επικοινωνία διά ζώσης με την υπεύθυνη του γραφείου εδώ στη Θεσσαλονίκη και μετά από λίγες ημέρες είχαμε την πρόταση συνεργασίας. Άπαξ και ξεκίνησε η συνεργασία σε επίπεδο εξέλιξης και Διαχείρισης της Γνώσης έχουμε κάποια σεμινάρια, τα οποία γίνονται κατά καιρούς στην Αθήνα για όλη την ομάδα. Επειδή η εταιρεία είναι πιο πολύ "tech driven" ιδιαίτερη βαρύτητα δίδεται στα σεμινάρια, τα οποία γίνονται μέσω διαδικτυακών εφαρμογών, όπως για παράδειγμα μέσω Skype, μέσω Google Hangouts και ούτω καθεξής».

Αντιλαμβάνεται λοιπόν κάποιος, πως και στην περίπτωση της εν λόγω εταιρείας, η χρήση της τεχνολογίας είναι καθοριστική σε όλα τα επίπεδα και στάδια. Ιδίως εφαρμογές όπως το Linkedin, καθώς μέσω αυτού προσεγγίζονται υποψήφιοι για θέσεις εργασίας «είτε επειδή για τον Α ή Β λόγο δεν έχουν καταθέσει το βιογραφικό τους στην εταιρεία μας ή έχουν καταχωρήσει παλαιότερα το βιογραφικό τους σε εμάς, αλλά δεν είναι ενημερωμένο. Έτσι μπορούμε να τους προσεγγίσουμε μέσω του Linkedin. Από εκεί και πέρα υπάρχει και το Facebook αλλά σε επόμενο στάδιο. Υπάρχουν και αγγελίες που βγαίνουν στο δικό μας site και σε διάφορες άλλες ιστοσελίδες».

Πέρα από τα σεμινάρια που αναφέρονται παραπάνω για τα στελέχη της εταιρείας, τόσο στα κεντρικά γραφεία της στην Αθήνα όσο και διαδικτυακά, συνεχίζει να υπάρχει ένα συνεχές training κατά τη διάρκεια της εργασίας, πέρα από την εκπαιδευτική διαδικασία που λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια του onboarding, προκειμένου όλα τα στελέχη ανεξαιρέτως να παραμένουν «up to date». Συγκεκριμένα κατά το πρώτο διάστημα εργασίας στον Οργανισμό υπάρχει πολύ μεγαλύτερη εκπαίδευση, λεπτομερέστατη ενημέρωση ως προς την κουλτούρα της εταιρίας και τις διαδικασίες που ακολουθούνται σε αυτήν από εκεί και έπειτα τώρα κάθε πέντε (5) με έξι (6) μήνες γίνονται τα «μεγάλα» σεμινάρια καθώς και μαθήματα υπό μορφή ημερίδας, στα οποία συμμετέχουν και στελέχη από το εξωτερικό κατά κύριο λόγο από τη «μαμά εταιρεία»,

η έδρα της οποίας είναι στην Ολλανδία. Αλλά και στα κατά τόπους γραφεία μας μέσω των Managers που συμμετέχουν σε περεταίρω εκπαιδευτικές ημερίδες, μεταφέρονται στα Στελέχη πρακτικές και βιώματα σε καθημερινή βάση, όπως εναλλακτικοί τρόποι προσέγγισης κάποιων πελατών

Στην ερώτηση «Πώς αξιοποιείται το Ταλέντο μέσα στην ομάδα;» η απάντηση ως προς τη φιλοσοφία της εταιρείας που είναι ουσιαστικά «360 μοιρών», δηλαδή ο καθένας κάνει τα πάντα (πωλήσεις recruitment συνεντεύξεις αξιολογήσεις) οδήγησε στο συμπέρασμα πως σίγουρα υπάρχουν μεν διαφορετικά χαρακτηριστικά του καθενός «ο καθένας είναι καλύτερος σε διαφορετικό τομέα άλλος ας πούμε στις πωλήσεις κτλ» αλλά ουσιαστικά τα Στελέχη στα κατά τόπους γραφεία «κουμπώνουν» και λειτουργούν ως ομάδα όλοι μαζί, χωρίς ιδιαίτερες διαφοροποιήσεις. Δεν είναι, δηλαδή, κάποιος ξεχωριστά στις πωλήσεις άλλος στις αξιολογήσεις άλλος στις συνεντεύξεις κτλ. «Βοηθάμε καθημερινά και συνεχώς ο ένας τον άλλον με διάφορους τρόπους όπως το να προτείνουμε κάποιον υποψήφιο που έχουμε υπόψη για τη θέση που έχει αναλάβει ένας συνάδελφος. Είτε μέσω του προσωπικού networking του καθενός από εμάς» Όλα τα παραπάνω, βέβαια, δεν φαίνεται να επηρεάζουν αρνητικά την αξιοποίηση του Ταλέντου εντός του Οργανισμού. Ιδανικά πρέπει να είναι κάποιος καλός σε όλα. Εάν σε κάποιον τομέα ξεχωρίζει ένα Στέλεχος, τότε πρέπει το ίδιο να επιδιώξει την εξέλιξη και ανάδειξη του Ταλέντου του, η εταιρεία αυτή καθ’ αυτή δεν διαχωρίζει τα Στελέχη της.

Τέλος και στην προκειμένη περίπτωση, η Διαχείριση Γνώσης φαίνεται πως συγχέεται έως ένα βαθμό με τη διαχείριση και επικοινωνία της πληροφορίας, καθώς πέρα από τα σεμινάρια και τις εκπαιδευτικές ημερίδες, στα οποία γίνεται αναφορά παραπάνω, τονίστηκε και από το Στέλεχος αυτό η σημασία του open space χώρου εργασίας: «Εάν κάποιος συνάδελφος αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα τότε σίγουρα θα βρει βοήθεια από κάποιον ανώτερο ή από κάποιον που γνωρίζει περισσότερα για το συγκεκριμένο ζήτημα και είναι σε θέση να τον κατατοπίσει πλήρως».

6.3.4 Συνέντευξη με Στέλεχος “Medium Level”

Το Στέλεχος αυτό του Οργανισμού εργάζεται στην εταιρεία τα τελευταία τρία (3) χρόνια, προσελήφθη τον Οκτώβριο του 2014. Τα κύρια καθήκοντα, τα οποία καλείται να φέρει εις πέρας δεν είναι περιορισμένα, δεδομένου του γεγονότος, πως –όπως ανέφερε και ο συνάδελφός της- ο Οργανισμός αναθέτει στα Στελέχη του τον ρόλο «360 μοιρών», όλοι, δηλαδή, συμμετέχουν λίγο πολύ σε κάθε διαδικασία της εκπόνησης των εργασιών τους: «Έχουμε ρόλο και στο κομμάτι των πωλήσεων δηλαδή να βρίσκουμε την εταιρεία πελάτη που ψάχνει προσωπικό. Να του κάνουμε συμβουλευτική σχετικά με το τι ψάχνει. Αλλά και να του παρουσιάσουμε την εταιρεία μας, ώστε να μας εμπιστευτεί και από εκεί και πέρα αναλαμβάνουμε όλο το κομμάτι του Recruitment δηλαδή να βρούμε τον άνθρωπο αυτό που θέλουμε και ταιριάζει στον πελάτη για αυτή τη θέση. Οπότε η δουλειά μας περιλαμβάνει όλο το project management γενικότερα. Από εκεί και πέρα μας αναλογούν πολλά admin καθήκοντα όπως το κομμάτι της πρόσληψης νέων εργαζομένων στη δική μας εταιρεία με όλα τα διαδικαστικά που αυτό συνεπάγεται».

Ενδιαφέρον είναι το γεγονός, πως το υπόβαθρο του εν λόγω ατόμου από ακαδημαϊκής άποψης είναι σε σχέση με τους λοιπούς συνεντευξιαζόμενους, εάν όχι το ιδανικότερο, το πιο «ταιριαστό» θα έλεγε κάποιος για το περιβάλλον, στο οποίο βρέθηκε να εργάζεται. Το πτυχίο είναι από το Τμήμα Ψυχολογίας της Φιλοσοφικής Σχολής του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, ενώ εν συνεχεία ακολούθησε ο μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών στην Οργανωσιακή Ψυχολογία με ειδίκευση στον τομέα της Διεθνούς Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στο εξωτερικό, συγκεκριμένα σε ακαδημαϊκό ίδρυμα της Ολλανδίας. Λόγω σπουδών, δεν υπήρχε ιδιαίτερα «πλούσια» προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία, πέρα από μία πρακτική άσκηση σε τμήμα HRM σε έναν Οργανισμό στην Ολλανδία διάρκειας οχτώ (8) μηνών.

Σε ό,τι αφορά στα κίνητρα για την επαγγελματική δραστηριοποίηση στον συγκεκριμένο εργασιακό κλάδο (αυτόν της παροχής υπηρεσιών HRM), ειπώθηκε, πως υπήρχαν και άλλες προτάσεις για συνεργασία από άλλους Οργανισμούς παράλληλα με αυτήν, στην οποία και εν τέλει «ενέδωσε». Οι λόγοι, οι οποίοι οδήγησαν στη λήψη της απόφασης αυτής είναι περισσότερο ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας που διέπει τη φύση της συγκεκριμένης δουλειάς. Ιδίως λόγω του συνδυασμού ψυχολογίας και HRM, η συγκεκριμένη θέση εργασίας αφορούσε και στα δύο, στο πώς, δηλαδή, ένας άνθρωπος θα ακολουθήσει στην επαγγελματική του σταδιοδρομία αυτό που είναι

καλύτερο για εκείνον, που του ταιριάζει, που τον ευχαριστεί, αλλά παράλληλα μπαίνει στη διαδικασία και της αξιοποίησης των γνώσεων επί της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς σε πρώτο πλάνο βρίσκονται η αξιολόγηση του προσωπικού όχι μόνο από άποψη προσωπικότητας, αλλά και από άποψη hard skills. Πέρα από όλα τα παραπάνω όμως, καταλυτικό ρόλο ως προς τα κίνητρα για την εν λόγω θέση έπαιξε και το γεγονός, πως σε διεθνές επίπεδο το HRM θεωρείται και έμπρακτα είναι εξαιρετικά σημαίνον για οποιονδήποτε Οργανισμό, εν αντιθέσει, δυστυχώς, με τον ελληνικό χώρο, στον οποίο πολλές φορές ο τομέας αυτός όχι μόνο υποτιμάται, αλλά θεωρείται και ουτοπία. Και η ευκαιρία να δραστηριοποιηθεί το άτομο αυτό επαγγελματικά στην Ελλάδα σε έναν Οργανισμό, «στον οποίο η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι πρωτευούσης σημασίας αποτέλεσε πέρα από μοναδική ευκαιρία και μεγάλη πρόκληση».

Αναφορικά με το πώς ορίζεται κατά την προσωπική του άποψη το υγιές περιβάλλον εργασίας, το άτομο αυτό δεν διαφοροποιήθηκε ιδιαίτερα σε σχέση με τα όσα ειπώθηκαν και από τους προηγούμενους συνεντευξιαζόμενους. Τόνισε πως αδιαπραγμάτευτη, απαραίτητη προϋπόθεση είναι τουλάχιστον ο σεβασμός: «Να επικρατεί ένα κλίμα σεβασμού, δηλαδή, ανεξάρτητα με το τι θέση έχει ο καθένας. Να το χαρακτηρίζει (το εργασιακό περιβάλλον) η αναγνώριση της δουλειάς που προσφέρει ο καθένας, όχι μόνο οικονομικά αλλά και ηθικά, ενθάρρυνση αναγνώρισης της προσπάθειας, η παρακίνηση προς την εξέλιξη, συνεργασία και ομαδικότητα μεταξύ των συναδέλφων».

Σε ό,τι σχετίζεται με τη Διαχείριση της Γνώσης εντός του Οργανισμού, το Στέλεχος αυτό από τη δική του σκοπιά θεωρεί πως αυτή ξεκινά ήδη από τα πρώτα στάδια της φάσης του onboarding, καθώς ήδη από την περίοδο που κάποιο νέο μέλος της ομάδας της εταιρείας εισέρχεται σε αυτήν ως «νέο αίμα» εκπαιδευόμενων περνάει από μία διαδικασία συνεχούς training, από τη στιγμή δηλαδή που μπαίνει στον Οργανισμό έως ότου να φτάσει στο σημείο που να του επιτρέπει να ξεκινήσει να αναλαμβάνει εξ' ολοκλήρου projects, τα οποία και θα πρέπει να φέρει επιτυχώς εις πέρας. Στον συγκεκριμένο Οργανισμό δεν αλλάζει ιδιαίτερα ο ρόλος των Στελεχών από την αρχή στη μετέπειτα πορεία τους, καθώς στην πλειοψηφία τους όλοι εκπαιδεύονται από τον πρώτο καιρό και καθ' όλη την πορεία τους σε κάθε τομέα και πτυχή της δουλειάς τους. «Ωστόσο ήταν διαφορετικές οι ευθύνες. Όταν είσαι νεότερος στην εταιρεία έχεις λιγότερες. Στην αρχή τον πρώτο χρόνο δεν είχα το κομμάτι των πωλήσεων μέσα γιατί δεν μπορούσα ουσιαστικά να βοηθήσω καθώς δεν ήξερα τι ακριβώς κάνουμε, μέχρι

που άρχισε η εντατική εκπαίδευση πάνω στο κομμάτι αυτό. Από εκεί και πέρα εκτός από τη γνώση των πωλήσεων και της αγοράς, όταν το κατέχεις κυρίως έμφυτα, μπορείς μετά να πας και να πουλήσεις την υπηρεσία πολύ πιο εύκολα».

Οι εκπαιδευτικές διαδικασίες που ακολουθούνται στον Οργανισμό θα μπορούσε να πει κάποιος πως είναι απόλυτα στοχευμένες, καθώς τα Στελέχη της τις χαρακτηρίζουν «on-the-job training» μέσω του εκάστοτε άμεσα υπεύθυνου Manager «πάνω σε πραγματική δουλειά». Γενικότερα κατά τις συνεντεύξεις στα Στελέχη της εταιρείας αυτής δόθηκε η εντύπωση, πως ο Οργανισμός δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα, όχι απλώς στην επικοινωνία της πληροφορίας ενδοεταιρικά, αλλά στην ουσιαστική αξιοποίηση των ήδη υπαρχόντων γνώσεων, καθώς και της περαιτέρω κατάρτισης των απασχολούμενων στον Οργανισμό: «Σε ό,τι αφορά στο επιστημονικό κομμάτι γίνονται κατά καιρούς κάποια trainings για τους εργαζόμενους στα γραφεία μας στην Ελλάδα από το κεντρικό HR Τμήμα της Αθήνας. Οπότε παραμένουμε updated σε καινούργιες τεχνολογίες και νέες πρακτικές».

Όσον αφορά στα «νέα της αγοράς», τις τάσεις δηλαδή, κτλ και το τι συμβαίνει παγκοσμίως στον τομέα αυτό υπάρχει το εσωτερικό τους newsletter για να ενημερώνονται όλοι ανεξαιρέτως ανά πάσα στιγμή και να υπάρχει μία κοινή ενημερωτική γραμμή για όλα τα Στελέχη της εταιρείας. Για εκπαιδευτικούς σκοπούς όμως υπάρχει κοινή πλατφόρμα, στην οποία είναι εγγεγραμμένοι όλοι οι υπάλληλοι του Οργανισμού παγκοσμίως και μέσω αυτής γίνονται οι διαδικτυακές εκπαιδευτικές συνεδρίες που λαμβάνουν χώρα πιο τακτικά σε σχέση με τις οργανωμένες -υπό μορφή συνεδρίων συνήθως- εκπαιδευτικές εβδομάδες. Στο πλαίσιο αυτό εντάσσεται και ο παράγοντας Τεχνολογία, καθώς απαιτείται διαρκώς η (μετ)εκπαίδευση σε ό,τι σχετίζεται με αυτόν, με απώτερο σκοπό φυσικά την απόκτηση εις βάθος γνώσεων σε έναν τομέα, ο οποίος διαδραματίζει τόσο σημαντικό ρόλο στην καθημερινή εργασία των Στελεχών του εν λόγω Οργανισμού. Ιδίως τα τελευταία χρόνια είναι ένα πολύ σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι της εκπαίδευσης όλων των Στελεχών της εταιρείας ανεξαιρέτως το κατά πόσο θα προσανατολιστεί προς την τεχνολογία και το πώς θα προχωρήσει με βάση αυτήν «Παρά το γεγονός πως στην Ελλάδα πέρα από τη θεωρία δεν φαίνεται να έχει περάσει μία κουλτούρα στις επιχειρήσεις προκειμένου να στρέψουν τον τρόπο λειτουργίας τους προς την τεχνολογία, εμείς κάνουμε επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες μας ενημερώνουν για καινούργια tools και για τρόπους που θα μπορούσαμε να τα αξιοποιήσουμε και γενικά εντός της εταιρείας υπάρχουν εθελοντικές ομάδες, οι οποίες αναζητούν νέα τεχνολογικά εργαλεία που θα κάνουν τη

ζωή μας ευκολότερη είτε στην πώληση στο πώς δηλαδή να προσεγγίσουμε πελάτες είτε το πώς θα προσελκύσουμε νέα Ταλέντα πάνω στο κομμάτι του Recruitment, κτλ». Υπάρχει, επομένως και η παράμετρος αυτών των «ανεξάρτητων ομάδων», εντός των οποίων γίνεται σε πιο περιορισμένο, βέβαια, καθώς όλα δείχνουν βαθμό η Διαχείριση της Γνώσης.

Καθώς η φύση της δουλειάς στον συγκεκριμένο Οργανισμό είναι η αναζήτηση και εύρεση των καταλληλότερων δυνητικών εργαζομένων για την όποια θέση εργασίας, ιδιαίτερη βαρύτητα δίδεται, βάσει των πληροφοριών που δόθηκαν κατά τις Συνεντεύξεις, στην παράμετρο της Διαχείρισης Ταλέντου και εντός της ίδιας της εταιρείας. Έγινε λόγος για αξιολογήσεις ανά τακτά χρονικά διαστήματα, αλλά και για τα «performance reviews», τα οποία γίνονται ετησίως: «Οι διαδικασίες αξιολόγησης έχουν αλλάξει τώρα προς το καλύτερο. Είναι ένα σημείο που αξιολογεί συμβολικά τον άνθρωπο που έχεις απέναντί σου με μία επισημότητα». Μέσω των «performance indicators» παρακολουθείται η πορεία καθενός από τα Στελέχη («Τι δυσκολίες ξεπερνά, τι δεν ξεπερνά, πού τα πάει καλά, πού δεν τα πάει πολύ καλά»). Στο πλαίσιο των διαδικασιών αυτών εντοπίζεται και το Ταλέντο εντός του Οργανισμού. Από εκει και έπειτα, επειδή ως εταιρεία στην κουλτούρα της και τη δομή της οι εκάστοτε Managers είναι αρκετά κοντά με τους εργαζόμενους των ομάδων. Και επειδή παρά το γεγονός πως αναφερόμαστε σε μία Πολυεθνική εταιρεία με ξεκάθαρες δομές, οργάνωση και κατευθυντήριες γραμμές υπάρχει η ελευθερία και η ανεξαρτησία στην ανάληψη πρωτοβουλιών από τα Στελέχη ξεχωριστά και τους επιτρέπεται άπαξ και αυτό συμβεί και να κινηθούν αναλόγως, υπάρχει αυτομάτως ταυτόχρονα η δυνατότητα ανάδειξης του πραγματικού Ταλέντου του κάθε Στελέχους. Η αξιοποίηση του Ταλέντου αυτού από τη στιγμή που αυτό θα εντοπιστεί και έπειτα έγκειται, καθώς φάνηκε από τα συμφραζόμενα, στην κρίση του άμεσα προϊσταμένου του.

6.3.5 Συνέντευξη με Στέλεχος “High Level”

Το τρίτο Στέλεχος του Οργανισμού αυτού έχει εδώ και χρόνια αναλάβει ως επικεφαλής (General Manager) το γραφείο της εταιρείας στη Θεσσαλονίκη, στο οποίο απασχολούνται συνολικά οι εννέα (9) από τους πενήντα έξι (56) πανελλαδικά εργαζόμενους στον Οργανισμό. Κατά τη διάρκεια της Συνέντευξης εξέφρασε, τι θεωρείται ως σημείο βαρύτητας από πλευράς upper Management βάσει των πολιτικών του Οργανισμού, τόσο ως προς τις προσλήψεις όσο και ως προς την εξέλιξη και αξιοποίηση Ταλέντων ενδοεταιρικά. Σε πρώτο πλάνο βρίσκονται τα λεγόμενα soft skills και ιδιαιτέρως η ομαδικότητα, η ανάληψη πρωτοβουλίας και η αποφασιστικότητα όταν πρόκειται για πνεύμα συνεργασίας με το συνάδελφο. Αυτό δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να παραβλέψει την αναγκαιότητα, ο δυνητικός συνάδελφός τους να διαθέτει και τα απαραίτητα hard skills παράλληλα, τα οποία «χρειάζονται οπωσδήποτε, διότι εφόσον είμαστε σε μία Πολυεθνική θα πρέπει να γνωρίζει, για παράδειγμα, τουλάχιστον άριστα αγγλικά, να κατέχει άριστα ό,τι έχει να κάνει με υπολογιστές εννοείται και οπωσδήποτε να έχει ένα πτυχίο». Ως προς το εάν το βασικό πτυχίο πανεπιστημιακής σχολής είναι και το καθοριστικό ως προς τα hard skills διευκρινίστηκε, πως εφόσον το δυνητικό Στέλεχος μπορεί να απασχοληθεί σε διάφορα τμήματα, οι ανάγκες που αφορούν στο πτυχίο μπορεί να διαφέρουν από τμήμα σε τμήμα. Για το λόγο αυτό και βρίσκονται, όπως προαναφέρθηκε, τα soft skills σε πρώτο πλάνο, καθώς είναι ο κοινός παρονομαστής για όλους ανεξαιρέτως.

Τονίστηκε ιδιαιτέρως στο σημείο αυτό, πως η ανώτερη Διοίκηση τόσο σε διεθνές επίπεδο όσο και στον ελληνικό χώρο έχει επίγνωση, αναφορικά με βελτιώσεις των διαδικασιών τόσο της πρόσληψης όσο και της αξιοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού του Οργανισμού σε επίπεδο καθημερινότητας. Ιδίως σε ό,τι αφορά στην αναγκαιότητα, οι ομάδες εργασίας που προκύπτουν εντός του Οργανισμού να χαρακτηρίζονται από διαφορετικότητα στις μονάδες και «ποικιλία Ταλέντων», καθώς «θα ήταν καλό να υπάρχει μεγαλύτερο diversity στις ομάδες, είναι πολύ συγκεκριμένο αυτό που ψάχνει εταιρεία, σε κάθε ομάδα θα λέγαμε ας πούμε ότι είναι πέντε άτομα και είναι και λειτουργούν όλα στο ίδιο στυλ, αυτό από τη μία είναι πολύ καλό γιατί έτσι δένει την ομάδα, από την άλλη έτσι δεν έχεις πολλές αντίθετες απόψεις». Εφόσον επομένως δεν υπάρχει «ποικιλία από γνώμες» δεν καθίσταται εύκολο να υπάρχει και μέτρο σύγκρισης κατά συνέπεια, δεν δημιουργούνται διαφορετικές δυναμικές μέσα στην ομάδα. Σκοπός είναι η εύρεση και προσέλκυση Ταλέντων, τα οποία δεν διαθέτουν

απολύτως ίδιο background και αντιστοίχως ίδιες δυνατότητες, καθώς και ίδιες εμπειρίες. Ο εν λόγω Οργανισμός επιδιώκει ακόμη και την αποφυγή δημιουργίας ομάδων μεταξύ Στελεχών της ίδιας ηλικίας, διότι αυτό είναι που διασφαλίζει απλώς την ομοιότητα και συχνά δεν αποδίδει τα μέγιστα ως προς τις προσδοκίες και στόχους του Οργανισμού.

Σχετικά με την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας μίας πρόσληψης τονίστηκε πως αυτή εξετάζεται βάσει των αποτελεσμάτων των ετήσιων reviews και του εταιρικού performance management, το οποίο πλέον από ετήσιο έχει εδώ και δύο (2) σχεδόν χρόνια καθιερωθεί να γίνεται σε τριμηνιαία βάση. Κατά τη διάρκειά του λαμβάνουν χώρα κυρίως τα λεγόμενα «coaching discussions». Σε κάθε περίπτωση βέβαια υπάρχει και λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η καθημερινή επικοινωνία και αλληλεπίδραση με τον άμεσα προϊστάμενο και γίνεται τουλάχιστον μία (1) εβδομαδιαία συνάντηση της κάθε ομάδος, επομένως μπορεί να θεωρηθεί πως η ζητούμενη αξιολόγηση γίνεται συνέχεια και όχι μόνο κατά την ετήσια προγραμματισμένη διαδικασία.

Σε ό,τι αφορά τον εντοπισμό του Ταλέντου όμως, πολύ συχνά δεν περιμένουν οι άνθρωποι της «Ανώτερης Διοίκησης» την όποια αξιολόγηση προκειμένου να το αναγνωρίσουν και στην πορεία να το αξιοποιήσουν κατάλληλα: «Προσπαθούμε να το εντοπίσουμε από την αρχή βάση της διαδικασίας πρόσληψης, σε αυτό βοηθάει στην περίπτωσή μας ιδιαιτέρως το Role Play. Εάν ωστόσο εντοπιστεί στην πορεία κάποιο Ταλέντο τότε ο εργαζόμενος προάγεται. Υπάρχει δηλαδή μία εξέλιξη υπάρχουν πάρα πολλές περιπτώσεις αξιοποίησης Ταλέντων, οι περισσότερες έως σήμερα στον τομέα των πωλήσεων. Αρκεί να σας πω ότι το 80% των εργαζομένων μας έχει προωθηθεί σε ανώτερες θέσεις μέσω τέτοιων διαδικασιών».

Χαρακτηριστικό παράδειγμα για την αξιοποίηση πηγαίου Ταλέντου στον Οργανισμό, όπως αυτό αναφέρθηκε από το Στέλεχος αυτό της «Ανώτερης Διοίκησης» είναι αυτό του υπευθύνου για το τμήμα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων του Οργανισμού. Αν και η εταιρεία ασχολείται άμεσα με το HRM, ο κύριος αρμόδιος στην Ελλάδα για τον τομέα αυτό εντός του Οργανισμού δεν έχει το σχετικό επιστημονικό υπόβαθρο από άποψη σπουδών. Δεδομένου του γεγονότος, όμως, πως πρόκειται για μία Πολυεθνική εταιρεία οι κεντρικές υπηρεσίες είναι στο εξωτερικό. Επομένως, το κεντρικό HRM εδρεύει στο εξωτερικό και στην κάθε περιοχή όπου η εταιρεία έχει τις θυγατρικές της υπάρχουν λιγότερα άτομα με τις ανάλογες αρμοδιότητες Στην Ελλάδα, λοιπόν, αυτό το ένα άτομο που είναι υπεύθυνο στο τμήμα του HRM, ξεχώρισε από τον πρώτο καιρό που βρέθηκε στον Οργανισμό για την ικανότητά του στη διαχείριση και επίλυση

κρίσεων εντός της ομάδας, καθώς και στο να «μοιράζει tasks» στους συναδέλφους του με τρόπο τέτοιο που και όλοι παρέμεναν ικανοποιημένοι, αλλά και έκαναν και πιο αποτελεσματικά ό,τι τους ανέθετε. Παράλληλα δεν έδειχνε να έχει αντιπάθειες και δεν ερχόταν σε ρήξεις με τους συναδέλφους του. Φαινόταν πως είχε Ταλέντο στη διαχείριση των ανθρώπων, ενώ παράλληλα στην καθημερινή του εργασία και απόδοση εφήρμοζε όλες τις πρακτικές της δουλειάς άψογα. Αξιολογήθηκε, συζητήθηκε και του ζητήθηκε να εφαρμόσει πιλοτικά κάποιες από τις πρακτικές στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίες δίδονται ως κατευθυντήριες γραμμές από το εξωτερικό από τα κεντρικά δηλαδή τμήματα HRM, προσαρμοσμένες στην ελληνική πραγματικότητα. Εφόσον ανταποκρίθηκε και στην πρόκληση αυτή με το βέλτιστο αποτέλεσμα, κλήθηκε στα κεντρικά της εταιρείας στο εξωτερικό, όπου και εκπαιδεύτηκε για ένα διάστημα. Επιστρέφοντας ανέλαβε υπεύθυνος για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων του Οργανισμού στην Ελλάδα έχοντας ως υπόβαθρο ένα training, αλλά κυρίως το έμφυτο Ταλέντο του.

Αναφορικά με τη χρήση της τεχνολογίας και το πόσο σημαντικό ρόλο διαδραματίζει στην εργασιακή τους καθημερινότητα η απάντηση ήταν λακωνική και ξεκάθαρη «Ναι παίζει τον κύριο ρόλο». Σε ό,τι αφορά στην επικοινωνία της πληροφορίας και τη Διαχείριση της Γνώσης εντός του Οργανισμού διευκρινίστηκε, πως η πληροφορία διαχέεται γρήγορα, όχι μόνο χάρη στην Τεχνολογία, αλλά κυρίως επειδή τα γραφεία του Οργανισμού (παντού ανά τον κόσμο) είναι open space. Οι εκπαιδεύσεις για την αξιοποίηση της ήδη υπάρχουσας Γνώσης, αλλά και για τον εμπλουτισμό αυτής οργανώνονται από την εταιρεία πάντοτε in house με προγράμματα του ίδιου του Οργανισμού που λαμβάνουν χώρα στα κεντρικά και προσαρμόζονται αναλόγως με τις απαιτήσεις της αγοράς της κάθε χώρας και κατ’ επέκταση των θυγατρικών του. Τα in-house trainings εδώ στην Ελλάδα γίνονται για όλο το προσωπικό πάντα στην Αθήνα. Αυτά γίνονται περίπου δύο με τρεις φορές το χρόνο (συνήθως δύο φορές το χρόνο) και οι μόνοι που δεν λαμβάνουν μέρος σε όλα κάθε φορά είναι οι Managers, για τους οποίους προβλέπεται μία εκπαίδευση το χρόνο στα κεντρικά του Οργανισμού στο εξωτερικό.

7. Συμπεράσματα – Περιορισμοί - Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Η παρούσα διπλωματική εργασία ασχολείται με τη διαχείριση ταλέντου και τη διαχείριση γνώσης εντός των επιχειρήσεων ιδιωτικού τομέα. Οι δύο αυτές θεματικές μπορούν να αποδειχθούν χρήσιμο κι αποδοτικό μέσο για την επιτυχία τους και βασίζονται και οι δύο στον πιο πολύτιμο πόρο που διαθέτουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις, το ανθρώπινο δυναμικό. Ο κλάδος της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού έχει λάβει νέες διαστάσεις υπό το πρίσμα του παγκόσμιου ανταγωνισμού, της πρόσφατης οικονομικής κρίσης που επηρέασε όλο τον πλανήτη και των απαιτήσεων των διοικήσεων όλων των εταιριών για αποτελέσματα και αυξημένες αποδόσεις.

Η σύγχρονη κατάσταση στον επιχειρηματικό χώρο επιτάσσει δόκιμες και αποτελεσματικές επιχειρησιακές στρατηγικές καθώς επίσης και καλή οργάνωση ώστε αυτές οι στρατηγικές να εκτελεστούν με τον επιθυμητό τρόπο. Οι Οργανισμοί που είναι σε θέση να ευθυγραμμίσουν τις στρατηγικές τους για τις επιχειρήσεις και τα ταλέντα είναι πιο πιθανό να επιτύχουν επιτυχώς τους στρατηγικούς τους στόχους.

Εξετάστηκαν οι διάφορες προοπτικές στρατηγικής έχοντας στο επίκεντρο τη διαχείριση ταλέντων καθώς και τα επικρατέστερα μοντέλα με πρακτική εφαρμογή κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις διεθνούς βεληνεκούς. Γίνεται κατανοητό ότι υπάρχουν πολλά οφέλη και ειδικά στον κλάδο των υπηρεσιών όπου ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει τον σημαντικότερο ρόλο.

Από τη μελέτη της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής διαχείρισης ταλέντου προκύπτει έπειτα από ολοκληρωμένη και άρτια εξέταση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος κάθε κλάδου αλλά και επάρκειας των εσωτερικών πόρων της επιχείρησης. Η απόδοση ενός Οργανισμού αποτελεί απόρροια των γνώσεων, των ταλέντων, των ικανοτήτων και των κινήτρων που δίνονται στο ανθρώπινο δυναμικό του. Για μια επιχείρηση η οποία επενδύει στην γνώση και το ανθρώπινο δυναμικό η στρατηγική ταλέντου μπορεί να αποβεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κρίσιμο ωστόσο παραμένει για τις επιχειρήσεις το ζήτημα εντοπισμού των δεξιοτήτων και των ατόμων που τις φέρουν.

Η στρατηγική διαχείριση Ταλέντων μπορεί να αποτελέσει πηγή σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τους Οργανισμούς. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες

σημαντικές αρχές που πρέπει να ακολουθούν οι οργανισμοί κατά το σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός στρατηγικά ευθυγραμμισμένου συστήματος Διαχείρισης Ταλέντων:

- Η στρατηγική Διαχείρισης Ταλέντων πρέπει να υποστηρίζει και να οδηγεί (όχι να μιμείται) την επιχειρηματική στρατηγική.
- Οι βέλτιστες πρακτικές Διαχείρισης Ταλέντων εξαρτώνται από το πλαίσιο της επιχείρησης. Οι βέλτιστες πρακτικές για έναν Οργανισμό εξαρτώνται από την κατάσταση και τη στρατηγική.
- Οι πρακτικές Διαχείρισης Ταλέντων πρέπει να ευθυγραμμιστούν και να ενσωματωθούν μεταξύ τους.
- Τα διαφορετικά ταλέντα πρέπει να αντιμετωπίζονται διαφορετικά. Οι Οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιούν ταυτόχρονα πολλαπλές προσεγγίσεις για τη Διαχείριση Ταλέντων.
- Οργανισμοί που κατανέμουν το Ταλέντο τους είναι πιο ικανοί να καλύψουν τις ανάγκες τόσο του ταλέντου όσο και του Οργανισμού.

Η δεύτερη σημαντική πτυχή που εξετάζεται στην διπλωματική είναι η διαχείριση γνώσης. Η γνώση δεν ταυτίζεται με την πληροφορία αλλά με την ικανότητα διαχείρισής της. Η ρητή και άρρητη γνώση συνδυαστικά απαιτούν κατάλληλη διαχείριση από την πλευρά του Οργανισμού. Σε πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζονται πρακτικές διαχείρισης γνώσης όπως η δημιουργία ενός intranet ή η διοργάνωση μιας κοινότητας εργαζομένων.

Μια επιχείρηση σήμερα καλείται να διαχειριστεί το ταλέντο, την γνώση και το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό ώστε να γίνει πιο αποδοτική, να εξελιχθεί και να ανταγωνίζεται αποτελεσματικά τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Η επιλογή της κατάλληλης επιχειρηματικής στρατηγικής με έμφαση στη γνώση και το ταλέντο βοηθά την επιχείρηση να αντεπεξέλθει στις σύγχρονες απαιτητικές συνθήκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Στο πρακτικό μέρος της εργασίας ακολουθείται η μελέτη περίπτωσης με τη μέθοδο των συνεντεύξεων σε στελέχη ανθρωπίνου δυναμικού με ερωτήσεις που αφορούν στις επιλεγμένες θεματικές της διπλωματικής εργασίας. Η συνέντευξη εξυπηρέτηση στην αποκόμιση εκ των έσω πληροφοριών από στελέχη σε διαφορετικά επίπεδα εντός διεθνοποιημένων οργανισμών του τομέα παροχής υπηρεσιών. Οι συνεντεύξεις επικεντρώθηκαν στην περιγραφή των διαδικασιών που ακολουθούνται όπως τις αντιλαμβάνονται οι ερωτώμενοι. Ερωτήθηκαν συνολικά δέκα στελέχη από δύο

οργανισμούς με θέσεις ως Διοικητικά Στελέχη, Στελέχη πρώτης γραμμής και Υπεύθυνοι για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Για τους σκοπούς της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν δύο Οδηγοί Συνέντευξης, ένας για τα Διοικητικά Στελέχη και ένας για τα Στελέχη πρώτης γραμμής. Από τις συνεντεύξεις προκύπτουν χρήσιμα συμπεράσματα. Αρχικά, στην περίπτωση της συμβουλευτικής εταιρίας όπως αναφέρει το στέλεχος που βρίσκεται πιο χαμηλά στην ιεραρχία σε σχέση με τους υπόλοιπους ερωτώμενους, παρατηρείται τάση ενίσχυσης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων κυρίως των ανώτερων στελεχών με ενέργειες εκπαίδευσης και συνεχούς ενημέρωσης σε επίκαιρα και τρέχοντα ζητήματα που αφορούν την ίδια την εταιρία αλλά και τον κλάδο. Ωστόσο, δεν γίνεται ξεχωριστή κεντρική και στρατηγική προσέγγιση της ανάδειξης στελεχών ούτε εκπονούνται διαδικασίες οργάνωσης κάτι τέτοιου στο άμεσο μέλλον. Βασικός στόχος της επιχείρησης είναι να υπάρχει καλή επικοινωνία και καλή ροή πληροφοριών μεταξύ των στελεχών διαφόρων επιπέδων ώστε να προάγεται το αντικείμενο της εργασίας του καθενός.

Το στέλεχος μεσαίου επιπέδου κρίνει ότι δίνεται μεγάλη έμφαση στην τεχνολογία και την εκπαίδευση με πρωτοβουλία της διοίκησης και φαίνεται ότι σαν διαδικασία αποτελεί μέρος της κουλτούρας της επιχείρησης. Έμφαση δίνεται στο κομμάτι της διαχείρισης της γνώσης η οποία μεταδίδεται και μεταξύ των συναδέλφων την ώρα της εργασίας αλλά και ως μεμονωμένη περίσταση για να συζητηθούν τα σημαντικά σημεία μιας παρουσίασης ή μιας εκπαιδευτικής διαδικασίας. Δίνεται επομένως μεγάλη έμφαση στην διαδραστικότητα και τη μεταφορά γνώσης μέσω της συνεργασίας των στελεχών της επιχείρησης. Παρόλη την έμφαση στη διαχείριση γνώσης το στέλεχος αυτό κρίνει ότι χρειάζεται ακόμη περισσότερη δουλειά ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη ανατροφοδότηση και ροή της πληροφορίας.

Το στέλεχος ανώτερου επιπέδου και λόγω θέσης και λόγω εμπειρίας συνόψισε την έμφαση στην γνώση που επιδιώκει ο Οργανισμός του. Το μέσο για την ενίσχυση της διαχείρισής της με αποτελεσματικό τρόπο είναι τα meetings και οι εκπαιδεύσεις που διοργανώνονται. Όσον αφορά στη διαχείριση του ταλέντου από τη συνέντευξη προκύπτει ότι αφήνεται εν πολλοίς στην ευχέρεια των ίδιων των στελεχών που επιδιώκουν.

Η δεύτερη μελέτη περίπτωσης αφορά μια εταιρία ευρέσεως εργασίας η οποία συνεργάζεται με εταιρίες που επιθυμούν να προσλάβουν προσωπικό σε διάφορες θέσεις. Σύμφωνα με το στέλεχος στη χαμηλή βαθμίδα ιεραρχίας δίνεται έμφαση στο κομμάτι της Γνώσης αλλά με μια πιο τεχνολογική προσέγγιση και έμφαση. Για αυτό

διοργανώνονται συχνά σεμινάρια εκπαίδευσης των στελεχών της. Ακόμη, κατά τη διάρκεια της εργασίας γίνεται συνεχές training για την ενημέρωση του προσωπικού και την εγρήγορσή του στα εργασιακά θέματα. Επίσης, οι ημερίδες, σεμινάρια και κάθε είδους εκπαιδευτική διαδικασία περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση των εργαζομένων ενισχύοντας περισσότερο την διαχείριση της γνώσης. Όσον αφορά στη διαχείριση ταλέντου και πάλι δεν γίνεται κάποια προσπάθεια ανάδειξης της εξειδίκευσης που παρουσιάζει κάποιος. Η έμφαση δίνεται στην απόκτηση των επιθυμητών επιπέδων κατάκτησης της γνώσης από όλους και από κει και έπειτα εφόσον κάποιο στέλεχος ξεχωρίζει καλείται να αναλάβει ορισμένες πρωτοβουλίες για να το εκδηλώσει και να αναζητήσει κάποια εξέλιξη.

Το στέλεχος μεσαίου επιπέδου δηλώνει πως η εταιρία έχει ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα και κρίνει ότι δίνεται μεγάλη έμφαση στην απόκτηση και διάδοση της γνώσης μέσα στον Οργανισμό. Χαρακτηριστικό είναι ότι αυτό συμβαίνει εξαρχής και υπάρχει συνεχής επανεκπαίδευση. Ταυτόχρονα ο Οργανισμός φαίνεται να δίνει έμφαση και στην ουσιαστική αξιοποίηση της υπάρχουσας γνώσης παράλληλα με την απόκτηση νέας. Όσον αφορά στη διαχείριση Ταλέντου θεωρεί ότι το αρχικό στάδιο είναι κρίσιμο για την αναγνώρισή τους ενώ στην εταιρία εφαρμόζονται πρακτικές όπως τα performance reviews τα οποία εξυπηρετούν στην ανάδειξη των ταλέντων.

Το στέλεχος ανώτερου επιπέδου επίσης δίνει έμφαση στα performance reviews και τις επακόλουθες coaching discussions με τους υφισταμένους. Ωστόσο, κρίνει ότι η διοίκηση αναγνωρίζει τα ταλέντα νωρίτερα από αυτές τις διαδικασίες ειδικά με διαδικασίες Role Play που εφαρμόζονται και οδηγούν ακόμη και σε προαγωγή εργαζομένων. Χρησιμοποιεί ως παράδειγμα προς επίρρωση τον υπεύθυνο Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων του Οργανισμού στην Ελλάδα ο οποίος ξεχώρισε και ανέλαβε αυτή τη θέση όχι λόγω των hard skills ή του ακαδημαϊκού υποβάθρου του αλλά εξαιτίας των μοναδικών του ταλέντων στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

Συμπερασματικά, η διαχείριση ταλέντων και γνώσης αποτελούν μια νέα ιδέα η οποία έχει γνωρίσει στήριξη και εφαρμογή πιο πολύ στο εξωτερικό και λιγότερο στην Ελλάδα. Οι τρόποι εφαρμογής της διαφέρουν ανάλογα τον κλάδο και τη στοχοθεσία κάθε επιχείρησης ωστόσο αφορά όλες τις κατηγορίες προσωπικού εντός μιας επιχείρησης καθώς ο καθένας μπορεί να διακατέχεται από δεξιότητες και ταλέντα που μπορούν να φανούν χρήσιμα σε μια εταιρία. Οι επιχειρήσεις καλούνται να διαχωρίσουν τον σχεδιασμό Διαχείρισης Ταλέντων και του συνολικού ύφους της Διαχείρισης

Ανθρώπινου Δυναμικού και να εφαρμόσουν πιο σύγχρονες και αποδοτικές προσεγγίσεις ανακάλυψης και ανάδειξης ταλαντούχων ανθρώπων.

Οι εξεταζόμενες εταιρίες αποκάλυψαν μέσω των συνεντεύξεων τρόπους και μεθόδους ανάδειξης των ταλέντων και ωφέλιμης χρήσης της υπάρχουσας γνώσης. Δείχνουν τον δρόμο απόκτησης νέων πληροφοριών και διαχείρισης της γνώσης εντός Οργανισμών που δραστηριοποιούνται σε οποιονδήποτε κλάδο ενώ παράλληλα παρέχουν πληροφορίες και για εργαλεία όπως η συνεχής εκπαίδευση από online εταιρική πλατφόρμα για την επίτευξη ένταξης της διαχείρισης γνώσης στο στρατηγικό πλάνο μιας επιχείρησης.

Όσον αφορά στους περιορισμούς της παρούσας διπλωματικής εργασίας σχετίζονται κυρίως με την επιλογή του τρόπου και της μεθοδολογίας μελέτης, δηλαδή με την επιλογή της μελέτης περίπτωσης και της ερευνητικής μεθόδου της συνέντευξης. Ακόμη, ο αριθμός των ερωτηθέντων είναι σχετικά μικρός και οι ερωτήσεις ανοικτού τύπου.

Σε κάθε περίπτωση από τα αποτελέσματα του ερευνητικού μέρους της εργασίας προκύπτει ότι η πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων απέχει αρκετά από την ορθή διαχείριση της γνώσης και των ταλέντων και υπάρχουν πολλοί νέοι τρόποι επίτευξης αυτών. Οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις μπορεί να εφαρμόζουν αρκετά αποτελεσματικές και αποδοτικές μεθόδους κυρίως διαχείρισης γνώσης και λιγότερο διαχείρισης ταλέντων αλλά δίνεται η αίσθηση από όλες τις συνεντεύξεις ότι αυτό δεν ισχύει ως κανόνας στην σύγχρονη αγορά εργασίας. Δεδομένων των οικονομικών και επιχειρησιακών συνθηκών που επικρατούν στην Ελλάδα η έμφαση της στρατηγικής των επιχειρήσεων δίνεται στην εξοικονόμηση κόστους, στην μέγιστη δυνατή αξιοποίση των διαθέσιμων πόρων και πολύ λιγότερο στην ορθή διαχείριση της γνώσης ή της ανάδειξης ταλέντων.

Πρόταση για μελλοντική έρευνα αποτελεί η μελέτη της ένταξης μεθόδων όπως το gamification στην ανάδειξη ταλέντων ή την συχνότερη οργάνωση meeting, των εκπαιδεύσεων one – to –one ειδικά σε υπεύθυνες θέσεις διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού στο πλαίσιο μιας επιχείρησης.

Μια ακόμη πρόταση για το μέλλον είναι να εξεταστούν τα κριτήρια εύρεσης ταλέντων που χρησιμοποιούν εταιρίες στο εξωτερικό για να γίνει σύγκριση με τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας.

Βιβλιογραφία

Arrow, K. 1962. The Economic Implications of Learning by Doing. *Review of Economic Studies*, 29 (3), pp. 153-173.

Bell, D. 1999. *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. Princeton: Princeton University Press.

Bresnahan, T. 1999. Computerization and Wage Dispersion: An Analytic Reinterpretation. *The Economic Journal*, 109 (456), pp.: 390-415.

Brooking, A., 1999. *Corporate memory: Strategies for knowledge management*. London: International Thomson Business Press.

Cappell, P., 2008. Talent management for the twenty – first century. *Harvard Business Review*, 86 (3).

Cohen, D., Prusak, L., 2001. *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. Boston: Harvard Business School Press.

Cohen, L., Manion, L., Morrison, K., 2008. *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Μετάφραση: Κυρανάκης, Σ., Μαυράκη, Μ., Μητσοπούλου, Χ., Μεταίχμιο.

Cole, R., 1995. *The Death and Life of the American Quality Movement*. New York: Oxford University Press.

Cole, R., 1999. *Managing Quality Fads*. New York: Oxford University Press.

Korn Ferry, 2014. *Talent Management Best Practice Series*. The Korn Ferry Instutute.

Korn Ferry, 2017. Talent Management [online], Διαθέσιμο από: https://www.kornferry.com/integrated-talent-management [10 Ιουλίου 2018]

Lesser, E., Prusak, L., 2001. Preserving knowledge in an uncertain world. *MIT Sloan Mangement Review*, 43, pp. 101-102.

Likierman, A., 2007. How to measure the success of talent management. *People Management*, 13 (4), p. 22.

McCartney, C., Garrow, V., 2006. *The talent management journey. Research reports*. Horsham: Roffey Park Institute.

Mohapatra, S., Agrawal, A., Satpathy, A., 2016. *Designing Knowledge Management – Enabled Business Strategies: A Top – Down Approach.* Switzerland: Springer International Publishing.

Mohapatra, S., 2013. Management for Professionals. In *Business Process Reengineering: Automation Decision Points in Process Reengineering*, pp. 239-247.

Polyani, M., 1974. *Personal knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. Chicago: University of Chicago Press.

Prusak. L., 2001. Where did knowledge management come from?. *IBM Systems Journal*, 40 (4), pp.: 1002-1007.

Ryle's, G., 1984. *The Concept of Mind*. Chicago: University of Chicago Press.

Solow, R. 1992. *Learning from "Learning by Doing"*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Stankosky, M., 2008. Keynote address to ICICKM (International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning), 9-10.

Williamson, E.O., Winter, S.G., 1993. *The Nature of the Firm*. Oxford, UK: Oxford University Press.