



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΥΓΕΙΑΣ &
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ

ΜΑΝΔΡΑΝΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΤΑΛΙΑΣ ΜΙΧΑΗΛ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2020

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον υπεύθυνο μου καθηγητή κύριο Τάλια Μιχαήλ για για την μεγάλη βοήθεια του κατά τη δημιουργία του ερωτηματολογίου, το οποίο και αποτελεί την καρδιά της εργασίας και τους συναδέλφους του Γενικού Νοσοκομείου Λήμνου – Κέντρου Υγείας για τη συνεργασία τους στην συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

I) Περίληψη

II) Abstract

A. Εισαγωγή

1. Υγεία και Ανθρώπινο Δυναμικό.

1.1. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Έρευνα στο Χώρο της Υγείας.

2. Διαχείριση Ταλέντου.

2.1. Προσεγγίσεις για το Ταλέντο στον Κόσμο της Εργασίας.

2.2. Οφέλη της Διαχείρισης Ταλέντου.

3. Πρακτικές Παγκόσμιας Διαχείρισης Ταλέντων.

3.1. Υγεία και Διαχείριση Ταλέντου.

3.2. Διαχείριση Ταλέντου στους Οργανισμούς Υγείας.

4. Μεθοδολογία Έρευνας.

4.1. Σκοπός Έρευνας.

4.2. Δείγμα Έρευνας.

4.3. Ερευνητικά Εργαλεία.

- 4.4. Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων.
 - 4.5. Εργαλεία Ανάλυσης.
 - 4.6. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά.
 - 4.7. Απόψεις των ερωτηθέντων ως προς τη διαχείριση των ταλέντων.
 - 4.8. Επαγωγική Στατιστική.
 - 4.9. Προσέλκυση ταλέντων ανάλογα με δημογραφικούς παράγοντες
 - 4.10. Διατήρηση ταλέντων ανάλογα με δημογραφικούς παράγοντες.
5. Συμπεράσματα.

Περίληψη

Η διαχείριση ταλέντου έχει γίνει πολύ δημοφιλής τα τελευταία χρόνια, με αποτέλεσμα την προσέλκυση της προσοχής σε όλο τον κόσμο που ανήκει στην ακαδημαϊκή κοινότητα αλλά και των επαγγελματιών ανθρώπινο δυναμικού. Η διαχείριση ταλέντων δεν είναι μόνο η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η ανάπτυξη ηγεσίας, η εξέλιξη της σταδιοδρομίας ή ο προγραμματισμός της διαδοχής αλλά κάτι περισσότερο.

Η διαχείριση ταλέντων προσεγγίζει συλλογικά την προσέλκυση, την πρόσληψη, την διατήρηση και την ανάπτυξη των ταλέντων των εργαζομένων ενός οργανισμού με σκοπό το μελλοντικό όφελος του οργανισμού. Διαθέτει στρατηγικά χαρακτηριστικά και ταυτόχρονα συμβάλλει στην κουλτούρα του οργανισμού. Ωστόσο η διαχείριση ταλέντων στην Ελλάδα και ιδιαίτερα στον τομέα της υγείας δεν εξετάζεται σε βάθος. Τα νοσοκομεία ασχολούνται συχνά με τις διοικητικές και τεχνικές διαδικασίες και έχουν σε δεύτερη μοίρα

τον σχεδιασμό, την απόκτηση, την διατήρηση και την ανάπτυξη του ιατρικού, νοσηλευτικού και διοικητικού προσωπικού.

Στην αρχή της παρούσας εργασίας διατυπώνεται το θεωρητικό πλαίσιο που αναφέρεται στο ανθρώπινο δυναμικό, την διοίκηση αυτού στο χώρο της υγείας και στην διαχείριση ταλέντων (προσέγγισεις, οφέλη, παγκόσμιες πρακτικές) και εφαρμογή της διαχείρισης ταλέντο στην υγεία. Επίσης να αναφέρουμε ότι η βιβλιογραφία είναι κατά βάση ξένη. Στη συνέχεια έχουμε την μεθοδολογία της έρευνας και τα αποτελέσματα της έρευνας. Στο τέλος ερωτήματα και συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα μας. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο Γενικό Νοσοκομείο – κέντρο υγείας Λήμνου.

Abstract

Talent management has become very popular in recent years, attracting the attention of the entire world, which belongs to the academic community and professional human resources. Talent management is not just about managing human resources, developing leadership, career advancement or succession planning, but more.

Talent management collectively approaches the attraction, recruitment, retention and development of the talents of the employees of an organization in order to benefit the future benefit of the organization. It has strategic features and at the same time contributes to the culture of the organization. However, talent management in Greece and especially in the field of health is not examined in depth. Hospitals are often involved in administrative and technical processes and have a secondary role in the design, acquisition, maintenance and development of medical, nursing and administrative staff.

At the beginning of this paper, the theoretical framework for human resources, its management in the field of health and talent management (approaches, benefits, global practices) and the application of talent management in health are formulated. Also mention that the literature is basically foreign.

Then we have the research methodology and the research results. Finally, questions and conclusions from our research. The research was carried out at the General Hospital - Lemnos Health Center.

Εισαγωγή

Η διαχείριση ταλέντων στο χώρο εργασίας αποτελεί μια στρατηγική που χρησιμοποιείται για την ενίσχυση της καλής λειτουργίας των οργανισμών υγείας. Η διαχείριση ταλέντου στο χώρο της υγείας προσδιορίζεται ως μια συλλογική προσέγγιση για την προσέλκυση, την πρόσληψη, τη διατήρηση και την ανάπτυξη των ταλέντων εντός του περιβάλλοντος του οργανισμού υγείας, με απώτερο στόχο την εύρυθμη λειτουργία του.

Παράλληλα επιδιώκεται μέσω της διαχείρισης ταλέντων η ανάπτυξη του ως οργανισμό τόσο στις υποδομές και στο υλικοτεχνικό υλικό, όσο και στο προσωπικό που απασχολείται, προκειμένου να είναι σε θέση ν' ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής. Η διαχείριση ταλέντου διαθέτει στρατηγικά χαρακτηριστικά, ενώ παράλληλα συμβάλει στην κουλτούρα του οργανισμού.

Η διαχείριση ταλέντων αποσκοπεί στην προώθηση υγιών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη που απασχολούνται στον οργανισμό υγείας, διαθέτοντας ως κοινό στόχο την επαγγελματική τους εξέλιξη και κατά επέκταση την ανάπτυξη του οργανισμού σε διάφορους τομείς του φάσματος των δραστηριοτήτων του.

Ο βασικός σκοπός της μελέτης αποτελεί να προσδιορίσει την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης ταλέντων στους οργανισμούς υγείας.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

1. Υγεία και Ανθρώπινο Δυναμικό

Η προαγωγή της υγείας στο χώρο εργασίας (WHP) είναι μια κοινή στρατηγική που χρησιμοποιείται για την ενίσχυση της παραγωγικότητας στην εργασία. Η προαγωγή της υγείας στο χώρο εργασίας ορίζεται ως η πρόληψη, η ελαχιστοποίηση και η εξάλειψη των κινδύνων για την υγεία, καθώς και τη διατήρηση και την προώθηση της ικανότητας της εργασίας. Η υγεία και η ευεξία των εργαζομένων διατηρεί μια ισορροπία των σωματικών, των πνευματικών και των κοινωνικών χαρακτηριστικών.

Για την προάσπιση και προαγωγή της υγείας είναι απαραίτητη η συμμετοχή του ατόμου και η υπευθυνότητα του απέναντι στον εαυτό του και απέναντι στο κοινωνικό σύνολο. Η ενημέρωση αποτελεί αναγκαία συνθήκη για την υιοθέτηση μιας υγιεινής συμπεριφοράς, ωστόσο δεν είναι πάντα επαρκής. Το οικογενειακό αλλά και το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον παίζουν σημαντικό ρόλο στις στάσεις και συμπεριφορές του

ατόμου. Για να επιτευχθεί το έργο της αγωγής υγείας είναι απαραίτητο να κατανοηθούν όλοι εκείνοι οι παράγοντες (ψυχολογικοί, κοινωνικοί και πολιτισμικοί) που επιδρούν πάνω στη συμπεριφορά. Η συμπεριφορική προσέγγιση και οι θεωρίες που υπάγονται μέσα στο πλαίσιο της, ερμηνεύουν τη συμπεριφορά του ατόμου, δίνοντας βάση στο ίδιο το άτομο και την υποκειμενική αντίληψη για την υγεία του, αλλά και στο ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο.

Η προστασία της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων, η δημιουργία ενός ικανοποιητικού εργασιακού περιβάλλοντος, η πρόληψη των επαγγελματικών κινδύνων και γενικότερα η βελτίωση των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων αποτελούν το αδιαμφισβήτητο και το ύψιστο δικαίωμα των εργαζομένων, κύριο μέλημα ενός κράτους πρόνοιας και απαραίτητο στοιχείο μίας κοινωνικά δίκαιης πολιτείας.

Η προαγωγή της υγείας να θεωρηθεί ως ένα μέσο για την ενίσχυση της υγείας. Η έννοια της προαγωγής υγείας αποτελεί τη διαδικασία η οποία επιτρέπει στους ανθρώπους να αυξήσουν τον έλεγχο και να βελτιώσουν την υγεία τους. (Ewles & Simnett, 1999)

Η δημιουργία ενός σύγχρονου θεσμικού πλαισίου για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και τη διασφάλιση της προστασίας των εργαζομένων είναι στοιχειώδες καθήκον και μέλημα ενός ευνομούμενου κράτους, καθώς αποτελούν αξιόλογους ανθρωπιστικούς και κοινωνικούς στόχους μιας σύγχρονης κοινωνίας. Η εξασφάλιση της φυσικής και ψυχικής ευεξίας είναι καθήκον του εργοδότη, αλλά και ο κάθε εργαζόμενος έχει σχετικές υποχρεώσεις. Η προστασία της υγείας και της ασφάλειας κατά την εργασία είναι υπόθεση όλων και θα πρέπει να αποτελεί ζήτημα πρώτης προτεραιότητας σε έναν οργανισμό.

Η προαγωγή της υγείας στον χώρο εργασίας απαιτεί μια ολιστική προσέγγιση. Όλες οι πρωτοβουλίες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη την προσωπική ζωή των εργαζομένων, την επαγγελματική τους ζωή και την αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο παραγόντων. Είναι γνωστό ότι οι συνθήκες εργασίας επηρεάζουν τη γενική υγεία των εργαζομένων. Για παράδειγμα, η καθιστική εργασία μπορεί να συμβάλει στην παχυσαρκία. Ομοίως, οι προσωπικές συνήθειες των εργαζομένων, οι συμπεριφορές και ο εν γένει τρόπος ζωής τους είναι σε θέση να επηρεάσουν την υγεία και την ευεξία τους, καθώς και την επαγγελματική

τους απόδοση. Οι τέσσερις βασικές διαστάσεις της εξάρτησης της υγείας αποτελούν οι ακόλουθες: (Arneson, 2006)

- Η προαγωγή της υγείας.
- Η πρόληψη των ασθενειών.
- Η ιατρική περίθαλψη.
- Η αποκατάσταση.

Η προαγωγή της υγείας και ασφάλειας στο χώρο εργασίας αφορά στην πρόληψη των επαγγελματικών ασθενειών, των ατυχημάτων, των τραυματισμών και του στρες, καθώς και στην εδραίωση δυναμικών μεθόδων προαγωγής της υγείας και της ευεξίας των εργαζομένων. Η έννοια διευρύνεται από τη θεραπεία μέχρι την πρόληψη των ασθενειών, συμπεριλαμβανομένης της προστασίας έναντι συγκεκριμένων εργασιακών κινδύνων, διαμέσου της βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος και της ενθάρρυνσης, της ενεργούς συμμετοχής των εργαζομένων σε ζητήματα αγωγής υγείας. Επομένως, ο προγραμματισμός της προαγωγής υγείας στο χώρο εργασίας βασίζεται στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή των κατάλληλων παρεμβάσεων οι οποίες απευθύνονται τόσο στο φυσικό και στο ψυχοκοινωνικό περιβάλλον όσο και στο ιδεολογικό πλαίσιο της εργασίας. (Janer et. al., 2002)

Ο χώρος εργασίας θεωρείται πως είναι η κατάλληλη ρύθμιση για την προαγωγή της υγείας και την πρόληψη. Καθώς νοείται ως μια σύγχρονη στρατηγική ενός οργανισμού για τη βελτίωση της υγείας, η προαγωγή της υγείας στο χώρο εργασίας συμπεριλαμβάνει τη βελτιστοποίηση της οργάνωσης της εργασίας και το εργασιακό περιβάλλον, καθώς και την προώθηση της ενεργού συμμετοχής όλων των ενδιαφερομένων προσώπων, εργαζομένων και ανώτατων στελεχών. Κατά συνέπεια, αποσκοπεί τόσο στη δημιουργία ενός αρμονικού περιβάλλοντος εργασίας όσο και στην παροχή κινήτρων για τους εργαζόμενους με απώτερο στόχο τη συνειδητή ως προς την υγεία συμπεριφορά, βελτιώνοντας με τον συγκεκριμένο τρόπο την ικανοποίηση από την εργασία, τη μείωση των συχνών απουσιών και τη μείωση των ιατρικών εξόδων.

Παράλληλα, έχει αναγνωριστεί η σημαντική συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στον καθορισμό της επιτυχίας ή αποτυχίας ενός μετασχηματισμού στον υγειονομικό

τομέα. Οι ίδιοι οι φορείς χάραξης πολιτικής έχουν αποδεχτεί το γεγονός πως οι μεταρρυθμίσεις οφείλουν να έχουν ως πρωταρχικό τους στόχο το προσωπικό που επανδρώνει τις υπηρεσίες υγείας και αποδίδουν πλέον ανθρώπινο χαρακτήρα στο σύστημα της υγείας.

1.1. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Έρευνα στο Χώρο της Υγείας

Η διοίκηση της απόδοσης αποτελεί μια συνεχής διαδικασία επικοινωνίας που πραγματοποιείται σε συνεργασία μεταξύ ενός υπαλλήλου και του προϊσταμένου του, η οποία συνεπάγεται την καθιέρωση σαφών προσδοκιών και κατανόησης σχετικά με τις βασικές λειτουργίες εργασίας που αναμένεται να υλοποιήσει ο εργαζόμενος, τον τρόπο με τον οποίο η εργασία του εργαζομένου συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων, τον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος και ο προϊστάμενος θα συνεργαστούν για να διατηρήσουν, να βελτιώσουν ή να αξιοποιήσουν τις υπάρχουσες επιδόσεις του εργαζομένου, τον τρόπο μέτρησης της απόδοσης της εργασίας και τον εντοπισμό φραγμών στην απόδοση και την αντιμετώπιση τους. (Minbaeva & Collins, 2013)

Σε μια οργανωμένη επιχείρηση, η διοίκηση απόδοσης θα πρέπει να περιλαμβάνει δύο φάσεις, οι οποίες αποτελούν:

- ✚ Τη διοίκηση της ετήσιας απόδοσης.

- ✚ Τη διοίκηση της απόδοσης των έργων.

Οι δύο διαδικασίες έχουν άμεση σχέση αλληλοεξάρτησης. Προτείνεται να χρησιμοποιείται ο κύκλος διοίκησης του τέλους έτους ως πρότυπο, προσθέτοντας το βήμα της εκχώρησης έργου ημερολογίου για τη διοίκηση των επιδόσεων έργου. Το μοντέλο περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα: (Fawzi et. al., 2013)

- ✚ Κατανόηση των στόχων που έχει θέσει οργανισμός. Είναι εφικτό μόνο στην περίπτωση όπου ο οργανισμός διαθέτει εταιρικούς στόχους, έχουν εγκριθεί, γραφτεί και κοινοποιηθεί αποτελεσματικά σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, ενώ σ' ετήσια βάση πρέπει να γίνουν κατανοητοί οι στόχοι.

- ✚ Καθιέρωση μεμονωμένων στόχων. Οι μεμονωμένοι στόχοι πρέπει να ευθυγραμμιστούν με τους οργανωτικούς στόχους.

- ✚ Προσδιορισμός των βασικών δεξιοτήτων που απαιτούνται. Οι εργαζόμενοι πρέπει να προσδιορίζουν τις κρίσιμες δεξιότητες που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων τους. Ένα σχέδιο ανάπτυξης των δεξιοτήτων θα πρέπει να υφίσταται διαμέσου μιας σειράς δραστηριοτήτων οι οποίες θα οδηγήσουν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους. Οι δεξιότητες αναπτύσσονται διαμέσου των νέων προκλήσεων και των εκθέσεων νέων ευθυνών. Η ποιότητα και η ποσότητα των νέων δεξιοτήτων επηρεάζονται σημαντικά από τις αναθέσεις. Επομένως, το σύστημα εκχώρησης πρέπει να παρέχει ευκαιρίες για την ανάπτυξη της εμπειρίας και των επιθυμητών δεξιοτήτων των ταλέντων στον οργανισμό. (Randall & Schuler, 2010)

- ✚ Διοίκηση της απόδοσης. Η διαχείριση του ημερολογίου και η ανάθεση των εργασιών αποτελούν τη σημαντικότερη δραστηριότητα της διοίκησης. Ο υπεύθυνος που εκτελεί τις αποφάσεις ανακατανομής διαχειρίζεται τον οργανισμό, ενώ η ανάθεση της δραστηριότητας επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την κατεύθυνση και την επιτυχία του οργανισμού. (De Waal, 2002)

Επιπρόσθετα, η ορθή ανάθεση των πόρων επιδρά στο κόστος της εργασίας, την ποιότητα και το χρόνο της παράδοσης, την επαγγελματική εξέλιξη, την ικανοποίηση των πελατών, το κίνητρο των εργαζομένων και την παραγωγικότητα,

αλλά και τη διαχείριση της γνώσης διαμέσου της επιχείρησης. Οι αναθέσεις πρέπει να γίνονται λαμβάνοντας υπόψη την εξυπηρέτηση και τις ανάγκες των πελατών, τις απαιτήσεις ανάπτυξης των δεξιοτήτων, τα κίνητρα και το ηθικό. Η διαχείριση του ημερολογίου πρέπει να ενσωματωθεί σε άλλα συστήματα, όπως η πρόσληψη, η κατάρτιση και η ανάπτυξη, η αποζημίωση και οι προαγωγές. (Minbaeva & Collins, 2013)

- ✚ Ανατροφοδότηση και καθοδήγηση. Εφόσον δημιουργηθούν οι προσδοκώμενες επιδόσεις και εκτελούνται οι δραστηριότητες, θα πρέπει να προγραμματιστούν και να διεξαχθούν περιοδικές ανατροφοδοτήσεις και καθοδήγηση των ταλέντων. Κατά τη διάρκεια των συγκεκριμένων συνεδριάσεων, προγραμματίζονται οι περιοδικές αναθεωρήσεις με τη συμμετοχή των εργαζομένων-ταλέντων.
- ✚ Αξιολόγηση στην απόδοση. Η απόδοση αξιολογείται στο τέλος του κύκλου (γενικά σε ετήσια βάση) και εξετάζονται όλα τα πιθανά στοιχεία απόδοσης. Οι επιδόσεις πρέπει να αξιολογούνται σε σχέση με τους προγραμματισμένους στόχους.
- ✚ Απόδοση της ανταμοιβής. Τα ταλέντα της υψηλής απόδοσης αναγνωρίζονται και ανταμείβονται. Στο ίδιο σημείο εντοπίζονται και οι διορθωτικές ενέργειες.

2. Διαχείριση Ταλέντου

Οι ηγέτες της διαχείρισης των ταλέντων είναι εξαιρετικά σημαντικοί συντελεστές στην επιτυχία των οργανισμών τους. Έχουν πρωταρχική ευθύνη για τη δημιουργία ενός αγωγού ταλέντων προκειμένου να επιτύχουν την εξυπηρέτηση των μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού βάσει: (De Waal, 2002)

- ✚ Το σχεδιασμό των στρατηγικών αναγκών του οργανισμού στο εργατικό δυναμικό.
- ✚ Το σχεδιασμό της πρότασης αξίας των εργαζομένων της επιχείρησης με απώτερο στόχο να προσελκύσουν το σωστό ταλέντο.
- ✚ Την αξιολόγηση και την επιλογή των καλύτερων υποψηφίων από την υποψήφια ομάδα.

- ✚ Την ευθυγράμμιση των ταλέντων με τους στόχους του οργανισμού.
- ✚ Την ανάπτυξη των κρίσιμων ικανοτήτων στο εργατικό δυναμικό για την προαγωγή της οργανωτικής απόδοσης.
- ✚ Στρατηγικά ανταμείβοντας το εργατικό δυναμικό και την αφοσίωση.
- ✚ Τον προγραμματισμό της διαδοχής και τη στρατηγική της ανάπτυξη του ταλέντου σε θέσεις που δεν εξυπηρετούν μόνο τις άμεσες ανάγκες του οργανισμού, αλλά ταυτόχρονα παρέχουν βασικές ευκαιρίες ανάπτυξης και εκθέσεις, οι οποίες ενδυναμώνουν το ρόλο του ταλέντου. (Fawzi et. al., 2013)

Επομένως, κρίνεται σημαντικό να σχεδιαστεί και να διαρθρωθεί ο οργανισμός με απώτερο στόχο να κατευθυνθούν οι στρατηγικές προθέσεις και να υποστηριχθούν οι βασικές διαδικασίες του οργανισμού. Παράλληλα, είναι σημαντικό για τους ηγέτες διαχείρισης ταλέντων να σχεδιάζουν τη διάρθρωση του οργανισμού ώστε να επιτρέψουν τους μακροπρόθεσμους στόχους. Σε μεγάλους οργανισμούς, ο σχεδιασμός της βέλτιστης οργανωσιακής δομής διαχείρισης ταλέντων αποτελεί δύσκολο έργο.

Γενικότερα, υπάρχουν περιορισμοί που δημιουργούνται από το σχεδιασμό της συνολικής οργάνωσης όπου δυσκολεύουν να διαμορφώσουν το σχεδιασμό του οργανισμού ταλέντων, προκειμένου να φαίνεται πολύ διαφορετικός από την ευρύτερη οργανωσιακή δομή. Παρ' όλο που είναι δυνατό να υλοποιηθούν ορισμένες γενικεύσεις οι οποίες υποστηρίζονται εμπειρικά, δεν υπάρχει μια καλύτερη προσέγγιση στο σχεδιασμό των οργανισμών διαχείρισης ταλέντων. Επιπρόσθετα, στην περίπτωση όπου δημιουργείται ένας νέος οργανισμός (ή αναβιώνοντας ένα ήδη υπάρχων οργανισμό), το πρωταρχικό μέλημα αποτελεί να προσδιοριστεί ο πελάτης-στόχος και η μοναδική πρόταση αξίας που θα προσφέρει ο οργανισμός για τον πελάτη – επισκέπτη. (Fawzi et. al., 2013)

Στην ιδανική περίπτωση, τ' ακόλουθα οφείλουν ν' αποτελούν απλές και γραμμικές σχεδιαστικές διαδικασίες οι οποίες θα προσφέρουν τη μοναδική πρόταση αξίας και τη δημιουργία μιας οργανωσιακής δομής, όπου θα υποστηρίζει καλύτερα τις συγκεκριμένες διαδικασίες. Μια κεντρική δομή είναι σε θέση να προσφέρει σημαντική υποστήριξη σε πολλαπλούς οργανισμούς οι οποίοι δεν είναι σε θέση χωρίς βοήθεια ν' ανταπεξέλθουν

οικονομικά στον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων σε διάφορους τομείς εξειδικευμένης εμπειρογνωμοσύνης διαχείρισης ταλέντων. (Majee, 2013)

Οι αποκεντρωμένοι οργανισμοί τείνουν να είναι πιο ευέλικτοι και να λαμβάνουν ταχύτερες αποφάσεις. Επιπλέον, οι αποφάσεις τείνουν να γίνονται πιο κοντά στον πελάτη ο οποίος αποτελεί ένα σημαντικό όφελος. Η αποκέντρωση τείνει να ενδυναμώνει και να εμπλέκει τους τοπικούς ηγέτες - μάνατζερ, ωστόσο το συγκεκριμένο πλεονέκτημα είναι σε θέση να μετατραπεί σε αρνητικό, στην περίπτωση όπου οι διευθυντές απουσιάζουν από τη στρατηγική πρόθεση του οργανισμού. Συνεπώς, η πρόκληση της διατήρησης της στρατηγικής ευθυγράμμισης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα μειονεκτήματα της αποκέντρωσης. (Festinga et. al., 2013)

Επιπλέον, οι διευθυντές της πρώτης γραμμής πρέπει να θεωρούνται ως κλειδί για την εφαρμογή της στρατηγικής ταλέντων. Κατά συνέπεια, η δουλειά της «διαχείρισης ταλέντων» εναποτίθεται στις αρμοδιότητες των ηγετών. Ορισμένοι οργανισμοί εξισώνουν την έννοια της διαχείρισης ταλέντων με τη διαχείριση της διαδοχής της ανώτερης ηγεσίας. Ενώ ο σχεδιασμός της διαδοχής είναι προφανώς σημαντικός, η διαχείριση ταλέντων πρέπει να συμπεριλαμβάνει ένα πολύ ευρύτερο τμήμα του πληθυσμού των εργαζομένων. Η δημιουργία αξίας δεν προέρχεται από την ανώτερη ηγεσία αποκλειστικά. Η ικανότητα ενός οργανισμού να είναι σε θέση ν' ανταγωνιστεί τους υπολοίπους οι οποίοι αναζητούν το δικό τους μερίδιο στην αγορά, εξαρτάται από την απόδοση όλων των βασικών ταλέντων της και την ικανότητα ανάπτυξης και προώθησης των ταλέντων. (Majee, 2013)

Οι επαγγελματίες στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων οφείλουν να διαδραματίσουν το ρόλο του συμβούλου με απώτερο στόχο να είναι σε θέση να προσφέρουν τα εργαλεία, τις συμβουλές και τους πόρους για την επιτυχία του οργανισμού. Οι διευθυντές του οργανισμού οφείλουν να είναι ευσυνείδητοι όσον αφορά στις πτυχές ενός προγράμματος διαχείρισης ταλέντων ώστε να χαρακτηρίζεται από επιτυχία. (Festinga et. al., 2013)

Γενικότερα, η πορεία για τη διαχείριση καλών ταλέντων έχει ως σημείο αναφοράς τη δημιουργία στρατηγικών εταιρικών σχέσεων ανάμεσα στους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού και των ηγετών του οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα ευθυγραμμίζει τα συστήματα ταλέντων με τη στρατηγική του. Τα διευθυντικά στελέχη της πρώτης

γραμμής κρίνεται απαραίτητο να θεωρηθούν ως κλειδιά για την εφαρμογή στρατηγικής των ταλέντων. (Dries, 2013)

2.1. Προσεγγίσεις για το Ταλέντο στον Κόσμο της Εργασίας

Ο γενικός διευθυντής της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να επικεντρωθεί στη βασική διαχείριση ταλέντων - την απόκτηση, την πρόσληψη και τη διατήρηση των ταλαντούχων υπαλλήλων. Το κλειδί για την υποκίνηση του εργατικού δυναμικού στο έπακρο μέσα σ' έναν οργανισμό αποτελεί να ευθυγραμμιστεί η διαχείριση ταλέντων με τη στρατηγική του οργανισμού, να καθοριστούν συνεπή κριτήρια ηγεσίας σε όλους τους λειτουργικούς τομείς και να προσδιοριστούν συγκεκριμένες ικανότητες (αναλυτική, τεχνική, εκπαίδευση, εμπειρία), όπου πρέπει να καλλιεργηθούν με σκοπό τη διαρκή ανάπτυξη των εργαζομένων. (Sunday, 2012)

Αναφέρονται δυο διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς το ταλέντο. Η πρώτη αποτελεί την «αντικειμενική» προσέγγιση, όπου αναπτύχθηκε προγενέστερα σε σχέση με τη δεύτερη, ενώ συνδέεται με τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ταλέντων. Η δεύτερη προσέγγιση αποτελεί την «υποκειμενική» προσέγγιση και συνδέεται μ' ένα ή περισσότερα πρόσωπα τα οποία διαθέτουν ταλέντο. (Gallardo et al., 2013)

Στο πλαίσιο της αντικειμενικής προσέγγισης όσον αφορά το ταλέντο, υλοποιείται μεγαλύτερη ταξινόμηση ανάμεσα στις προσεγγίσεις οι οποίες:

- Προσδιορίζουν το ταλέντο ως μία φυσική ικανότητα.
- Παρομοιάζουν το ταλέντο βάσει της μαεστρίας της συστηματικής ανάπτυξης των δεξιοτήτων.
- Συνδέουν το ταλέντο με τη δέσμευση και τα κίνητρα.
- Επισημαίνουν τη σπουδαιότητα της προσαρμογής ανάμεσα στο ταλέντο ενός ανθρώπου και του περιβάλλοντος εντός του οποίου εργάζεται, όπου ουσιαστικά έχει σχέση με την οργάνωση, αλλά και τη θέση που κατέχει στον οργανισμό.

Το ταλέντο σαν φυσική ικανότητα

Η πλειοψηφία των ερευνητών και των επαγγελματιών μελετητές και επαγγελματίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θεωρούν πως το ταλέντο είναι έμφυτο σε ορισμένο βαθμό. Κατά συνέπεια, έχουν την πεποίθηση πως το ταλέντο είναι εκ φύσεως αδύνατο να διδαχθεί, άρα αποτελεί πλεονέκτημα για τον άνθρωπο που το διαθέτει για να είναι σε θέση ν' αντιμετωπίσει με καλύτερο τρόπο τις προκλήσεις στον επαγγελματικό τομέα. (Davies & Davies, 2010; Silzer & Dowell, 2010)

Το ταλέντο σαν μαεστρία

Ένας σημαντικός αριθμός ερευνητών της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης έχουν την αντίληψη πως το ταλέντο σχεδόν πάντοτε δημιουργείται και δε γεννιέται εκ φύσεως, ενώ εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την εμπειρία και την προσπάθεια που καταβάλλει το άτομο να ανέβει ιεραρχικά στον οργανισμό. Μάλιστα, υποστηρίζουν ένθερμα την άποψη τους επισημαίνοντας πως το ταλέντο συνδέεται με την μαεστρία της συστηματικής ανάπτυξης των θετικών στοιχείων της προσωπικότητας του ατόμου. (Ericsson et al., 2007; Pfeffer & Sutton, 2006; Dries & Pepermans, 2008)

Το ταλέντο σαν δέσμευση


Όσον αφορά την συγκεκριμένη προσέγγιση εμφανίζονται δυο οπτικές σχετικά με την παρομοίωση του ταλέντου με τη δέσμευση. Αρκετοί επιστήμονες κατανοούν το ταλέντο ως κάτι εγγενές σε μία προσωπικότητα η οποία συνδέεται με ανεπτυγμένες ικανότητες, όπως για παράδειγμα αποτελεί η προσοχή και η αφοσίωση, η θέληση, η επιμονή, τα κίνητρα, το ενδιαφέρον και το πάθος. (Pruis, 2011; Weiss & MacKay, 2009) Από την άλλη πλευρά, εμφανίζονται και οι υποστηρικτές μίας δεύτερης οπτικής αντίληψης, σύμφωνα με τους οποίους το ταλέντο σαν δέσμευση συνδέεται με την προθυμία των εργαζομένων να επενδύσουν διακριτική ενέργεια στην επιτυχία του οργανισμού, ευθυγραμμίζοντας με τον συγκεκριμένο τρόπο τους προσωπικούς με τους οργανωτικούς στόχους τους. (Ulrich, 2007)

Το ταλέντο σαν προσαρμογή


Μια άλλη ταξινόμηση της αντικειμενικής προσέγγισης του ταλέντου συνδέεται με την προσαρμογή ανάμεσα στο ταλέντο του ανθρώπου και του περιβάλλοντος εντός του οποίου ασκεί τα καθήκοντα του, όπου ουσιαστικά αναφέρεται στο σωστό μέρος και θέση, ή/και την κατάλληλη στιγμή. Ένας σημαντικός αριθμός ερευνητών πιστεύουν πως η συγκεκριμένη προσέγγιση κρίνεται αναγκαία ως προς τη συζήτηση της διαχείρισης των ταλέντων, διότι έχουν την πεποίθηση πως ενδυναμώνει τη σημασία του πλαισίου στο οποίο ορίζεται, γεγονός το οποίο καθιστά την έννοια του ταλέντου σχετική και όχι απόλυτη, υποκειμενική και όχι αντικειμενική. (Coulson-Thomas, 2012)

Κατά συνέπεια, το ταλέντο συνδέεται τόσο με την ποιότητα των ικανοτήτων του ανθρώπου, όσο και με την ποιότητα της εργασίας. Προς την συγκεκριμένη κατεύθυνση, ορισμένοι επιστήμονες επισημαίνουν τη σπουδαιότητα τη σημασία της αντιστοιχίας των ατόμων σε συγκεκριμένες θέσεις. (Collings & Mellahi, 2009; Becker et al., 2009)

Σχετικά με την υποκειμενική προσέγγιση ταξινομείται ακολούθως ως εξής: (Ples et al., 2010)

 Περιεκτική προσέγγιση. Το ταλέντο είναι αντιληπτό ως προς το σύνολο των εργαζομένων ενός οργανισμού. Η περιεκτική προσέγγιση θεωρεί ως ταλέντο όλους τους εργαζόμενους του οργανισμού, ενώ τους προσδιορίζει σε ατομικό επίπεδο, υποστηρίζοντας πως διαθέτουν ξεχωριστά τις δικές του δυνατότητες, όπου αθροιστικά δημιουργούν προστιθέμενη αξία προς τον οργανισμό. (Leigh, 2009; Peters, 2006)

Επιπρόσθετα, οι ερευνητές οι οποίοι συμφωνούν με την περιεκτική προσέγγιση, έχουν την πεποίθηση πως ένας οργανισμός επωφελείται από την παρουσία μιας τακτικής ίσης μεταχείρισης και αντιμετώπισης συνολικά των εργαζομένων, θέτοντας τις κατάλληλες προϋποθέσεις για τη δημιουργία αρμονικού κλίματος στις σχέσεις τους. (Bothner et al., 2011; Yost and Chang, 2009)

 Αποκλειστική προσέγγιση. Το ταλέντο είναι αντιληπτό ως προς ένα υποσύνολο της ανώτατης ιεραρχίας του πληθυσμού ενός οργανισμού. Έχοντας ως γνώμονα

διαφορετικό πλαίσιο σε σύγκριση με την περιεκτική προσέγγιση για το ταλέντο, η συγκεκριμένη προσέγγιση στηρίζεται στην έννοια της κατάτμησης των εργαζομένων. Παράλληλα, υπάρχει διάχυτη η άποψη πως το ταλέντο αντιστοιχεί σε ένα τμήμα της ανώτερης ιεραρχίας των μελών του οργανισμού. Μάλιστα, η αποκλειστική προσέγγιση ταξινομείται σε δυο υποκατηγορίες, οι οποίες παρατίθενται παρακάτω.

A. Το ταλέντο ως προς ανθρώπους υψηλών επιδόσεων

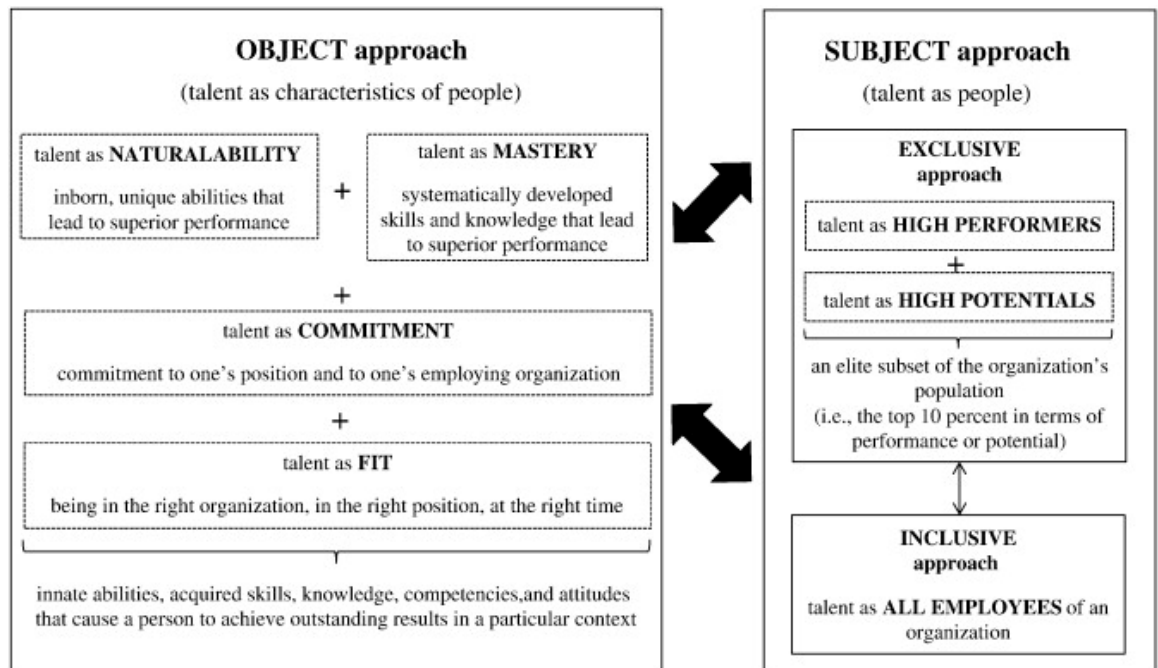
Σε μεγαλύτερη συχνότητα, η υποκειμενική προσέγγιση εξισώνει την έννοια του ταλέντου με τους εργαζόμενους οι οποίοι εμφανίζουν υψηλές επιδόσεις στο επαγγελματικό τους περιβάλλον. (Smart, 2005)

Ουσιαστικά, αρκετοί επιστήμονες προσδιορίζουν το ταλέντο ως μια επίλεκτη ομάδα εργαζομένων οι οποίοι διαθέτουν τη δυνατότητα να επιδεικνύουν εξαιρετικές ικανότητες, δεξιότητες και επιδόσεις σε έναν ορισμένο εξειδικευμένο τομέα, αλλά και σ' ευρύτερο πλαίσιο. (Silzer & Dowell, 2010)

B. Το ταλέντο ως προς ανθρώπους υψηλών δυνατοτήτων

Μέρος της επιστημονικής κοινότητας, θεωρεί πως το ταλέντο συνδέεται με μια επίλεκτη ομάδα εργαζομένων οι οποίοι διαθέτουν την ικανότητα να παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα αποδόσεων ως προς τα επαγγελματικά τους καθήκοντα. Οι δυνατότητες στο επαγγελματικό περιβάλλον προσδιορίζονται ως οι πιθανότητες εξέλιξης των μελών του οργανισμού σε ανώτερες θέσεις. (Silzer & Church, 2009)

Επομένως, οι εργαζόμενοι που διαθέτουν μεγάλες δυνατότητες θεωρείται πως είναι σε θέση να εξελιχθούν με γρηγορότερο ρυθμό σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους και να ανέβουν σε ανώτερα στάδια στην ιεραρχία του οργανισμού. (Pepermans et al., 2003)



Σχήμα 1: Πλαίσιο για την κατανόηση του ταλέντου στον κόσμο της εργασίας.

2.2. Οφέλη της Διαχείρισης Ταλέντου

Η συνεργασία χαρακτηρίζεται όλο και πιο σημαντική για το μελλοντικό εργατικό δυναμικό παρά η εξουσία και η κατάταξη μέσα σ' έναν οργανισμό. Κρίνεται αναγκαίο για

τους εργαζομένους να είναι σε θέση να επανεξετάσουν τους στόχους της σταδιοδρομίας τους. Προσφέροντας ταλέντο, ένας σκοπός μεγαλύτερος από τις ανάγκες τους είναι απαραίτητος. Στη διαδικασία διαχείρισης ταλέντων στους οργανισμούς, οι προτάσεις αξίας των εργαζομένων που επικεντρώνονται στις οικονομικές ανταμοιβές κρίνονται ως ελλιπείς. (De Waal, 2002)

Οι οργανισμοί αξιολογούν την παροχή κινήτρων στα ταλέντα και επικεντρώνονται περισσότερο στη συναισθηματική εκπλήρωση. Επιπρόσθετα, παρουσιάζεται η ανάγκη για την επανεξέταση των προτάσεων της αξίας τόσο των εργαζομένων οι οποίοι θέτουν ως προτεραιότητα τις ευκαιρίες πρόκλησης των οικονομικών ανταμοιβών, όσο και των εργαζομένων οι οποίοι εκτιμούν το περιβάλλον εργασίας όπου προσφέρει ευκαιρίες ανάπτυξης και μάθησης. (Fawzi et. al., 2013)

Οι ηγέτες ενός οργανισμού διαθέτουν καλύτερη γνώση του εργατικού δυναμικού τους, επιτρέποντάς τους να προγραμματίσουν τις γνωστές κενές θέσεις και ανάγκες, να αναπτύξουν ενεργά και να διαχειριστούν τις μετακινήσεις και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ομάδων. Οι υπεύθυνοι εποπτείας έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες και εργαλεία όταν παρέχουν πληροφόρηση σχετικά με την απόδοση, τεκμηριώνουν αναπτυξιακά σχέδια, παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες σταδιοδρομίας, καθώς και υποστήριξη στους εργαζόμενους. (Majee, 2013)

Οι εργαζόμενοι διαθέτουν πρόσθετες και συνεπείς πληροφορίες σχετικά με το ρόλο τους, τον τρόπο με τον οποίο εντάσσονται στο γενικό πλαίσιο ταλέντων και τις μελλοντικές ευκαιρίες στο πλαίσιο ύπαρξης και λειτουργίας ενός οργανισμού. (Festinga et al., 2013)

Από την πλευρά του εργοδότη, η διαχείριση ταλέντου είναι σε θέση ν' αποφέρει σπουδαία οφέλη, όπως για παράδειγμα αποτελούν: (Παπαδοπούλου, 2017)

- ✓ Η ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού.
- ✓ Η οικοδόμηση ενός περιβάλλοντος εργασίας υψηλής απόδοσης.

- ✓ Η ανάδειξη μιας κουλτούρας μάθησης και ανάπτυξης.
- ✓ Η διασφάλιση των αξιών απόδοσης.
- ✓ Η δέσμευση του εργατικού δυναμικού.
- ✓ Η διατήρηση των ταλαντούχων ατόμων.
- ✓ Η ανάπτυξη της θετικής εικόνας ενός οργανισμού και της θέσης που κατέχει στην αγορά εργασίας.

Από την πλευρά του εργαζομένου, τα οφέλη τα οποία προκύπτουν στην περίπτωση όπου ο οργανισμός επενδύει σε ταλαντούχα άτομα αποτελούν τα εξής: (Παπαδοπούλου, 2017)

- ✓ Δέσμευση με την εργασία τους.
- ✓ Αύξηση της απόδοσης τους.
- ✓ Εργασιακή ικανοποίηση.
- ✓ Προώθηση αρμονικών σχέσεων με τα διευθυντικά στελέχη.
- ✓ Ενίσχυση του ηθικού και της διάθεσης τους για εργασία.
- ✓ Υλοποίηση της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης.

Επομένως, η διαχείριση ταλέντου θεωρείται ένα σημαντικό μέρος της ορθής εφαρμογής της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ενώ ταυτόχρονα είναι σε θέση να συμβάλλει προκειμένου τα ανώτερα στελέχη να αντιληφθούν πως οι δεξιότητες, η εμπειρία και οι ικανότητες των μελών του οργανισμού αποτελούν τους βασικούς παράγοντες που θα συντελέσουν στην επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων.

3. Πρακτικές Παγκόσμιας Διαχείρισης Ταλέντων

Στις σύγχρονες κοινωνίες όπου χαρακτηρίζονται από τις διακρατικές εμπορικές συμφωνίες, την ελεύθερη κίνηση εμπορευμάτων ανάμεσα στις διάφορες χώρες και τις καινοτόμες αγορές, γίνεται αισθητή η παρουσία μίας νεότερης πτυχής όσον αφορά στη διαχείριση ταλέντων και αναφέρεται σε ευρύτερο πλαίσιο, πέρα από τα σύνορα ενός κράτους και επεκτείνεται σε όλη την υφήλιο. Βέβαια, η παγκόσμια διαχείριση ταλέντων συνδέεται με επιχειρήσεις και οργανισμούς μεγάλου μεγέθους και παγκόσμιου βεληνεκούς, όπου διαθέτουν παρουσία σε διάφορα κράτη, ενώ απασχολούν προσωπικό με διαφορετική πολιτιστική κουλτούρα, γλώσσα και θρησκεία. Μάλιστα, κρίνεται απαραίτητο να δοθεί έμφαση στο παραπάνω πλαίσιο κατά την επιλογή και την αξιοποίηση της εφαρμογής της διαχείρισης ταλέντων.

Σύμφωνα μ' επιστημονική μελέτη, υπάρχουν ορισμένες αρχές, με απώτερο σκοπό την αποτελεσματική η διαχείριση ταλέντων στο πλαίσιο λειτουργίας των πολυεθνικών εταιρειών. Η πρώτη εξ' αυτών, συνδέεται με τον τρόπο επιλογής των υποψηφίων, όπου θα πρέπει να λαμβάνονται ως κριτήρια οι δεξιότητες τους και κυριότερα τα ειδικότερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, οι συμπεριφορές και οι αξίες που υιοθετούν και υποστηρίζουν στην σημερινή κοινωνία. Ένα παράδειγμα αποτελεί η Σουηδική εταιρεία ΙΚΕΑ, η οποία εφαρμόζει τα εργαλεία της επιλογής των υποψηφίων, τα οποία εστιάζουν σε αξίες και στο βαθμό προσαρμογής στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. (Stahl et al., 2012)

Τα συστήματα ταυτοποίησης των υποψηφίων τα οποία θα πρέπει να στηρίζονται στις ηγετικές ικανότητες τους, αποτελούν μία άλλη αρχή. Ένα μέσο για την υλοποίηση της συγκεκριμένης διαδικασίας από την πλευρά των οργανισμών αποτελούν η αξιολόγηση απόδοσης, αλλά και ενδεχομένως τυποποιημένες δοκιμές επάρκειας των υποψηφίων. Ένα παράδειγμα αποτελεί η φαρμακευτική εταιρεία Novartis, η οποία εφαρμόζει μία μήτρα, όπου εμπεριέχει την απόδοση και τη δυναμική των υποψηφίων, με απώτερο σκοπό την ευθυγράμμιση της διαχειριστικής ικανότητας των στελεχών, τα οποία κατέχουν ανώτατες θέσεις, με της αξίες που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό / επιχείρηση. Επομένως, τ' ανώτατα στελέχη της συγκεκριμένης φαρμακευτικής εταιρείας θεωρούνται επιτυχημένα τόσο από την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων που έχουν αναλάβει, όσο και από την υιοθέτηση αξιών, όπως η ειλικρίνεια και η υπευθυνότητα.

Η ανάπτυξη των ηγετών συνδέεται με μία άλλη αρχή. Προς τη συγκεκριμένη κατεύθυνση, κρίνεται αναγκαία η συμβολή της κεντρικής διοίκησης. Η ανάπτυξη ηγετών, απαιτεί συνεργασία στο σύνολο του οργανισμού και εμπειρία, απορρόφηση, απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων από όλους τους τομείς. Ένα παράδειγμα αποτελεί η εταιρεία Procter & Gamble δημοσιεύει αιτήσεις για θέσεις απασχόλησης, στο ενδοεταιρικό δίκτυο το οποίο έχει στη διάθεση της. Οι ενδιαφερόμενοι υποψήφιοι συμπληρώνουν ένα εταιρικό προφίλ, συνεπώς στην περίπτωση όπου υπάρχει ανάγκη για την κάλυψη μίας θέσης, τα αρμόδια στελέχη διερευνούν εξονυχιστικά τα προφίλ τους, ώστε να επιλέξουν τον κατάλληλο. Παράλληλα, η διατήρηση των ταλέντων αποτελεί μία άλλη αρχή. Στις σύγχρονες συνθήκες ανταγωνισμού, είναι φυσικό ένας οργανισμός / μία επιχείρηση να καταβάλλει προσπάθειες με σκοπό ν' αξιοποιήσει τα ταλέντα προς όφελος της. Το συγκεκριμένο γεγονός κρίνεται πολύ σημαντικό, διότι οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις προσπαθούν να τα εντάξουν στο δυναμικό τους. Ένα παράδειγμα αποτελεί η εταιρεία General Electric, όπου επικρατεί η αντίληψη πως διαθέτει ορισμένα από τα καλύτερα διευθυντικά στελέχη σε διεθνή κλίμακα, ενώ υλοποιούνται προσπάθειες διαρκώς από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις να εντάξουν ένα ποσοστό από τα συγκεκριμένα άτομα στο δυναμικό τους. (Κυριακίδης, 2018)

Άξιο αναφοράς αποτελεί το γεγονός πως οι βασικότεροι παράγοντες οι οποίοι ασκούν καταλυτική επιρροή σχετικά με τη δέσμευση ενός ταλέντου σ' έναν οργανισμό / μία επιχείρηση αποτελούν:

- Μισθός, αποζημίωση και γενικότερα επιπρόσθετες παροχές, όπως συνθήκες ασφαλιστικής κάλυψης.
- Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός της σταδιοδρομίας.
- Το ενδιαφέρον για την λειτουργία της εταιρείας και για τις συνθήκες απασχόλησης του ταλέντου από τη κεντρική διοίκηση.

Παράλληλα, η ποιότητα της εργασίας αφορά μία άλλη αρχή που λαμβάνεται υπόψη στην αποτελεσματική διαχείριση ταλέντων σε οργανισμούς με διεθνή παρουσία. Η ποιότητα της εργασίας συνδέεται με εξισορρόπηση του ωραρίου εργασίας και του ελεύθερου χρόνου. Προς την επίτευξη του παραπάνω στόχου είναι εφικτό να εφαρμοστούν

ορισμένες μέθοδοι, όπως για παράδειγμα οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας, η ομαδική κατανομή έργων, καθώς και η δυνατότητα τηλεδιάσκεψης ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού. Επιπρόσθετα, η ποιότητα της εργασίας συνδέεται με την ισότιμη μεταχείριση ανάμεσα σε όλα τα μέλη του οργανισμού, ανεξάρτητα από το φύλο, τη θρησκεία, το έθνος, τη γλώσσα και την πολιτιστική κουλτούρα.

Παράλληλα, σχετικά με την προσαρμογή σε τοπικό πλαίσιο όπου διαθέτει φυσική παρουσία ένας οργανισμός, θα πρέπει να διατηρείται ένα κοινά παγκόσμιο πλαίσιο διαχείρισης ταλέντων, ενώ ταυτόχρονα να προσαρμόζει τις λεπτομέρειες λειτουργίας της, ανάλογα με τη κουλτούρα, τις ιδιαιτερότητες και το νομικό πλαίσιο της χώρας στην οποία βρίσκονται οι εγκαταστάσεις του. Ένα παράδειγμα αποτελεί η επιχείρηση IBM (International Business Machines), όπου σε ένα γενικότερο πλαίσιο δίνει έμφαση στη διαφορετικότητα, ενώ ταυτόχρονα δε διαθέτει πολιτικές όσον αφορά τους ομοφυλόφιλους στα κράτη της Ασίας.

Η δημιουργία καλής φήμης ενός οργανισμού / μίας επιχείρησης αποτελεί μία άλλη αρχή. Βέβαια, η καλή φήμη δημιουργείται βάσει κάποιων παραγόντων, όπως είναι το μέγεθος της, η αξιοπιστία της στην αγορά τόσο εξαιτίας των ορθών πρακτικών της διαχείρισης προσωπικού / ταλέντων που διαθέτει στο δυναμικό της, όσο και λόγω της υψηλής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης της. Ένα παράδειγμα αποτελεί η φαρμακευτική εταιρεία GlaxoSmithKline, όπου παρέχει μεγάλες εκπτώσεις σε προϊόντα της προς τους οικονομικά ασθενέστερους πολίτες.

Η γηραιά ήπειρο χαρακτηρίζεται ως ένας ισχυρό ανταγωνιστικό μέλος στην παγκόσμια οικονομία, με τις χώρες που απαρτίζουν την Ευρωπαϊκή Ένωση να συνεισφέρουν κατά προσέγγιση σε ποσοστό 22%, του παγκόσμιου ΑΕΠ. Επιπρόσθετα, οι χώρες που απαρτίζουν την Ευρωπαϊκή Ένωση αποσκοπούν σε ευρύτερη οικονομική ενσωμάτωση, μειώνοντας εμπορικά, πολιτικά και παρεμβατικά εμπόδια προκειμένου να διευκολυνθεί η ελεύθερη κίνηση ανθρώπων, αγαθών, υπηρεσιών και κεφαλαίου, ανάμεσα στα κράτη. Συνεπώς, οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και η Ευρωπαϊκή Ένωση εμφανίζουν σημαντικές διαφορές, με μεγαλύτερη ενδεχομένως την ευκολία μεταφοράς ανθρώπων, και κατά συνέπεια υποψηφίων για εργασία ανάμεσα στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επομένως, το αποτέλεσμα που απορρέει αποτελεί η ευκολότερη και

περισσότερη ροή ταλέντων. Παράλληλα, οι περισσότερες πολυεθνικές με έδρα την Ευρώπη, αποτέλεσαν πρωτοπόροι στη διεθνή παρουσία τους σε διάφορες χώρες της υφελίου. Μάλιστα, τα κέρδη πολλών επιχειρήσεων με διεθνή παρουσία διαφαίνονται κυρίως στα παραρτήματα των άλλων χωρών, ενώ ταυτόχρονα διαπιστώνεται ροή διαχειριστικού ταλέντου πέρα από την κεντρική έδρα τους. (Collings et al., 2011)

Παράλληλα, η διεθνής ανάπτυξη των ευρωπαϊκών πολυεθνικών εταιρειών διαφοροποιήθηκε, μ' ένα μεγάλο ποσοστό εξ' αυτών να ιδρύουν θυγατρικές εταιρείες στο εξωτερικό. Οι συγκεκριμένες εταιρείες διέθεταν μεγαλύτερη αυτονομία, ενώ είναι δυσκολότερο να προσαρμοστούν από τη τοπική αυτονομία στη παγκόσμια ενσωμάτωση και ν' αναπτύξουν κανάλια ροής ταλέντων, τόσο σ' εγχώρια, όσο και σε διεθνή κλίμακα. (Farndale et al., 2010)

Τέλος, άλλη μία μεγάλη διαφορά ανάμεσα στις αμερικανικές και ευρωπαϊκές επιχειρήσεις συνδέεται με το πλαίσιο σχετικά με τη διαχείριση ανθρώπων. Στην Ευρώπη δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στο νομικό καθεστώς σχετικά με τους εργαζόμενους, ενώ διακρίνονται περισσότεροι κανονισμοί για τη πρόσληψη και την απόλυση των υπαλλήλων. Παράλληλα, τα συνδικάτα των εργαζομένων ασκούν εντονότερη επίδραση, υπάρχει συλλογική προσέγγιση ως προς τη διαχείριση των εργαζομένων και εξωτερικοί θεσμοί, οι οποίοι επικοινωνούν με το προσωπικό, καθώς και με τα συμβούλια απασχόλησης.

3.1. Υγεία και Διαχείριση Ταλέντου

Στη σύγχρονη εποχή, οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης, αναγκάζονται να λάβουν αποφάσεις σχετικά με τον καλύτερο τρόπο διαχείρισης των οικονομικών πόρων, αλλά και των επαγγελματικών καθηκόντων τους. Προς την κατεύθυνση της ορθής λήψης των αποφάσεων, λειτουργούν ως ανασταλτικός παράγοντας στρεσογόνες καταστάσεις, εξαιτίας της έλλειψης των διαθέσιμων πόρων σε υλικοτεχνικό και οικονομικό επίπεδο. Παράλληλα, θα πρέπει να συμβαδίσουν με τις εξελίξεις της τεχνολογίας και ν' αναβαθμίσουν το λογισμικό των προγραμμάτων που λειτουργούν, αλλά και τις ηλεκτρονικές συσκευές εξοπλίζοντας το χώρο εργασίας με νέα μοντέλα. Βέβαια, η επέκταση εγκαταστάσεων αποτελεί ένα συχνό αίτημα στους οργανισμούς υγείας, λόγω των αυξημένων απαιτήσεων που προκύπτουν για καλύτερη υγειονομική περίθαλψη των ασθενών, όπως περισσότερες μονάδες εντατικής θεραπείας.

Η οικονομική και κοινωνική κρίση αποτελούν αρνητικό παράγοντα στη διαχείριση του ταλέντου σε πολλούς οργανισμούς υγείας σε παγκόσμια κλίμακα. Οι οργανισμοί υγείας δίχως την ύπαρξη ορθών διαδικασιών, με απώτερο σκοπό την αναζήτηση και την προαγωγή των ταλέντων, θα διαθέτουν σοβαρό μειονέκτημα σε επίπεδο λειτουργίας τους, διότι δε θα είναι σε θέση ν' ανταγωνιστούν σε μεγαλύτερο επίπεδο στις νέες συνθήκες όσον αφορά την οικονομία της υγείας. Μάλιστα, οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης διαθέτουν δυσχέρεια ως προς την καλλιέργεια ευσυνειδησίας και αντίληψης ορισμένων υπαλλήλων και στελεχών, οι οποίοι αδυνατούν να διεκπεραιώσουν με υπευθυνότητα το έργο τους. Τα συγκεκριμένα άτομα διαθέτουν έλλειψη αφοσίωσης στα καθήκοντα τους, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να διακρίνουν τα ταλέντα ώστε να τ' αξιοποιήσουν, στην περίπτωση όπου καταλαμβάνουν τις ανώτερες θέσεις στον οργανισμό υγείας. Μάλιστα, η συγκεκριμένη ανικανότητα κρίνεται περισσότερη σοβαρότερη, όταν στους οργανισμούς υγείας εκλείπουν τα ταλέντα, ενώ όσοι εξ' αυτών είναι σε θέση να τ' απορροφήσουν στους κόλπους τους και να εκμεταλλευτούν τις δυνατότητες τους, διαθέτουν καλύτερες προοπτικές ανταγωνιστικότητας και υπεροχής έναντι των υπολοίπων. (Παπαδοπούλου, 2017)

Αξίζει να επισημανθεί πως τα ταλέντα αποτελούν σε ένα ευρύτερο φάσμα δραστηριοτήτων των εταιρειών, συμπεριλαμβανομένου και τους οργανισμούς υγείας, το

πιο σπουδαίο απόκτημα που είναι σε θέση να διαθέτουν με απώτερο σκοπό την αναρρίχηση τους στους τομείς απασχόλησης τους. Παράλληλα, ο κλάδος της υγείας στην ολότητα του είναι σε θέση ν' ανταπεξέλθει στις υφιστάμενες προκλήσεις της οικονομικής και ενδονοσοκομειακής περίθαλψης, διαμέσου της συστηματικής προώθησης ηγετικών ανθρώπων οι οποίοι θα διακρίνονται από ταλέντο και θα έχουν την ικανότητα να βοηθήσουν έναν οργανισμό υγείας σε όλα τα επίπεδα, συμπεριλαμβανομένου όλων των βαθμίδων του εργατικού προσωπικού. Προς την επίτευξη του συγκεκριμένου σκοπού κρίνεται αναγκαία η επένδυση σε διάφορα προγράμματα, όπως για παράδειγμα επιμορφωτικά σεμινάρια, τα οποία θα δώσουν κίνητρα και εφόδια στους εργαζομένους να συντελέσουν στην επιτυχημένη πορεία των οργανισμών υγείας. Μάλιστα, υπάρχουν πρότυπα βιομηχανιών και επιχειρήσεων, όπου είναι σε θέση να μιμηθούν οι οργανισμοί υγείας σε ορισμένο βαθμό, με απώτερο στόχο να εφαρμόσουν ανάλογες πρακτικές, οι οποίες έχουν αποδειχθεί ιδιαίτερα επιτυχημένες για την ανάπτυξη τους και την αξιολόγηση πορείας στους διάφορους κλάδους των δραστηριοτήτων τους.

3.2. Διαχείριση Ταλέντου στους Οργανισμούς Υγείας

Σύμφωνα με μία έρευνα, υπάρχουν κάποιοι οργανισμοί υγείας, οι οποίοι κατάφεραν να ορθοποδήσουν και να ξεπεράσουν τα προβλήματα και τους ανασταλτικούς παράγοντες σε δυσχερείς οικονομικές συνθήκες, λόγω της αξιοποίησης των ταλέντων. Μάλιστα, η προαγωγή οργανισμών υγείας έχει μεγάλη σπουδαιότητα για το κοινωνικό σύνολο, η λειτουργία τους εξυπηρετεί πρωταρχικές ανάγκες της ανθρωπότητας. Παράλληλα, αποτελεί έναν κλάδο με μεγάλες απαιτήσεις σε υλικοτεχνική υποδομή, αλλά και σε προσωπικό με απώτερο στόχο να είναι σε θέση να λειτουργήσει σε σωστά πλαίσια. Συνεπώς, ένα φαινόμενο που παρατηρήθηκε στην ελληνική επικράτεια, αλλά και γενικότερα σε παγκόσμια κλίμακα, αποτέλεσε η υπολειτουργία ορισμένων οργανισμών υγείας εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, με αποτέλεσμα να παρατηρείται η υποστελέχωσή κάποιων νοσοκομείων με το κατάλληλο εξειδικευμένο προσωπικό, καθώς και ελλείψεις σε υλικούς και τεχνολογικούς πόρους. (Groves, 2011)

Παράλληλα, οι γενικότερες περικοπές, συμπεριλαμβανομένου κυρίως της αξιοποίησης και της διαχείρισης των ταλέντων αποδίδονται στην επικρατούσα αντίληψη πως το άμεσο κόστος των τμημάτων διαχείρισης του προσωπικού, όπως για παράδειγμα το μισθολογικό και το κόστος εκπαίδευσης, αποτελούν πιο επείγουσες προτεραιότητες σε σύγκριση με το αντισταθμιστικό όφελος που προκύπτει από την υψηλότερη δέσμευση των εργαζομένων και από τις καινοτόμες ιδέες. (Pfeffer, 2007)

Επιπρόσθετα, ο υγειονομικός κλάδος εμφανίζει δύο ξεχωριστά χαρακτηριστικά, τα οποία αντιστοιχούν στον περιορισμένο αριθμό των ποιοτικών μεταπτυχιακών προγραμμάτων στη διοίκηση των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης, αλλά και στη αδυναμία πλήρους συστηματικής επένδυσης στη διαχείριση ταλέντων, σε σύγκριση με εταιρείες διαφορετικού φάσματος δραστηριοτήτων. (Hartman & Crow, 2002; Abrams & Bevilacqua, 2006)

Το πλαίσιο της διαχείρισης των οργανισμών – προτύπων εμπεριέχει συνολικά έξι στάδια. Το πρώτο στάδιο αποτελεί η δημιουργία υπόθεσης εργασίας (business case) σχετικά με τη διαχείριση των ταλέντων. Οι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία της

υπόθεσης αποτελούν οι στρατηγικές προτεραιότητες, τα δημογραφικά δεδομένα του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και οι πρωτοβουλίες για τη πολυμορφία. Όσον αφορά τις στρατηγικές προτεραιότητες αντιστοιχούν σε νευραλγικές θέσεις εντός του οργανισμού υγείας, ενώ τα δημογραφικά δεδομένα ελέγχουν συστηματικά τη πορεία συνταξιοδότησης των ανώτερων στελεχών. Επιπλέον, η πολυμορφία έχει άμεση σχέση με την αντιπροσώπευση των μειονοτήτων σε διοικητικές θέσεις.

Η δεύτερη φάση αποτελεί ο προσδιορισμός σχετικά με τους ηγέτες υψηλού δυναμικού. Προς τη συγκεκριμένη κατεύθυνση οι παράγοντες που βρίσκονται υπό έλεγχο αποτελούν οι ηγετικές δεξιότητες, η θέληση και η αποφασιστικότητα του υποψηφίου καθώς και η στρατηγική της επιχείρησης. Η ετοιμότητα και τα κίνητρα δε σχετίζονται αποκλειστικά με την προαγωγή αλλά ταυτόχρονα συνδέονται και με την πιθανότητα αλλαγής θέσης, στην περίπτωση όπου προβάλλει ως απαίτηση του στρατηγικού σχεδίου.

Η τρίτη φάση συμπεριλαμβάνει την αξιολόγηση, την αναζήτηση, καθώς και την κωδικοποίηση των ηγετών του υψηλού δυναμικού, ενώ ταυτόχρονα κρίνεται αναγκαία η διενέργεια συνεδριάσεων τόσο από τα ανώτερα, όσο και από τα κατώτερα στελέχη. Παράλληλα, προβάλλει ως απαίτηση η εφαρμογή των εργαλείων αξιολόγησης και της κατάταξης των υποψηφίων κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της επιλογής.

Στη τέταρτη φάση, υλοποιείται η πληροφόρηση των υποψήφιων - ηγετών από τα διευθυντικά στελέχη, όπου ουσιαστικά ενημερώνονται για τη διάθεση των υπευθύνων του οργανισμού υγείας να τους εξετάσει ως υποψήφιους ηγέτες. Η παροχή πληροφοριών υλοποιείται συχνότερα με προσωπική συνέντευξη, ενώ εμπεριέχει εφόδια και κίνητρα στους υποψηφίους, για αποκλειστικά προγράμματα της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης, καθώς και επιμορφωτικά σεμινάρια ηγεσίας. (Κυριακίδης, 2018)

Η πέμπτη φάση αποτελεί η προαγωγή των ηγετών υψηλού δυναμικού, διαμέσου της συμμετοχής τους σε προγράμματα βιωματικής μάθησης, ενώ ταυτόχρονα εξισορροπείται η προσφορά των προγραμμάτων με τη ζήτηση των καθορισμένων υποψηφίων. Παρ' όλα αυτά, η προαγωγή των ηγετών βρίσκεται σε εγρήγορση, διότι μετά τη διεκπεραίωση του προγράμματος, οι υποψήφιοι ηγέτες παρακινούνται να συμμετέχουν σε συστάσεις προγραμμάτων, όπως για παράδειγμα αποτελεί η συμμετοχή σε ομάδες

εργασίας, η ανάδειξη τους ως επικεφαλής επιτροπών και η παρουσίαση των ευρημάτων από προγράμματα στο σύνολο του οργανισμού.

Η έκτη φάση συνδέεται με την αξιολόγηση και τη συγκέντρωση των πρακτικών της διαχείρισης των ταλέντων. Προς τη συγκεκριμένη κατεύθυνση, προβάλλει ως προτεραιότητα η προώθηση των εργαλείων αξιολόγησης, με απώτερο σκοπό να εκτιμηθεί με ορθό τρόπο η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης ταλέντων. Μάλιστα, θεωρείται χρήσιμη η εφαρμογή μιας ισορροπημένης κάρτας αποτελεσμάτων, η ευθυγράμμιση της διαχείρισης απόδοσης και του συστήματος παροχής κινήτρων, καθώς και η ενεργή συμμετοχή της διοίκησης. Κατά συνέπεια, υλοποιούνται η εφαρμογή του συστήματος της διαχείρισης ταλέντων στο σύνολο του οργανισμού, καθώς και η ενσωμάτωση μιας κουλτούρας επικεντρωμένη στις αξίες της εκπαίδευσης και της ενίσχυσης του γνωστικού επιπέδου των ηγετών.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

4. Μεθοδολογία Έρευνας

4.1. Σκοπός έρευνας

Κυριότερος σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση της διαχείρισης ταλέντων σε μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας, σύμφωνα με την άποψη των επαγγελματιών υγείας. Για την επίτευξη του στόχου αυτού, τέθηκαν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Πως τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων επηρεάζουν την προσέλκυση, την ανάπτυξη και τη διατήρηση των ταλέντων από το νοσοκομείο και τα ενδογενή και εξωγενή κίνητρα που επηρεάζουν τους ερωτηθέντες;
- Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της προσέλκυσης, της ανάπτυξης και της διατήρησης των ταλέντων και των ενδογενών και εξωγενών κινήτρων των ερωτηθέντων;

4.2. Δείγμα Έρευνας

Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 89 επαγγελματίες υγείας, η πλειοψηφία εκ των οποίων γυναίκες από 39 έως 48 ετών με πανεπιστημιακή εκπαίδευση και ειδίκευση στην νοσηλευτική. Επιπλέον, οι περισσότεροι ερωτηθέντες δηλώνουν συνολική προϋπηρεσία από 11 έως 20 έτη, ενώ εργάζονται στο συγκεκριμένο νοσοκομείο έως και 10 έτη.

4.3. Ερευνητικό εργαλείο

Για τη διεξαγωγή της έρευνας, δημιουργήθηκε κατάλληλο ερωτηματολόγιο, το οποίο συνδέεται με την διαχείριση των ταλέντων στις μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας. Το ερωτηματολόγιο, διαχωρίζεται σε 2 ενότητες, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των επαγγελματιών υγείας, η οποία απαρτίζεται από 6 ερωτήσεις συνολικά όπου 4 είναι κλειστού τύπου και 2 ανοιχτού τύπου, ενώ η δεύτερη ενότητα απαρτίζεται από 25 ερωτήσεις τύπου Likert, οι οποίες δέχονται τιμές από το 1 έως το 5 (1-Διαφωνώ απόλυτα, 2-Διαφωνώ, 3-Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4-Συμφωνώ, 5-Συμφωνώ απόλυτα).

4.4. Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Το ερωτηματολόγιο διαμοιράσθηκε σε έντυπη μορφή στους επαγγελματίες υγείας, αφού ζητήθηκε η κατάλληλη άδεια από τις αρμόδιες διευθυντικές αρχές. Επιπλέον, οι ερωτηθέντες που συμφώνησαν να συμμετάσχουν στην έρευνα ενημερώθηκαν αρχικά για τους σκοπούς της έρευνας, αλλά και έμφαση δόθηκε στην ανωνυμία τους.

4.5. Εργαλεία ανάλυσης

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS.25. Στο πρώτο μέρος, δηλαδή στην περιγραφική στατιστική, έγινε χρήση ποσοστών, μέσων τιμών και τυπικών αποκλίσεων, που παρουσιάστηκαν μέσω κατάλληλων πινάκων και γραφημάτων. Τέλος για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων, χρησιμοποιήθηκαν επαγωγικές μέθοδοι, τα μη παραμετρικά τεστ Kruskal-Wallis και Mann-Whitney, καθώς και ο συντελεστής συσχέτισης Pearson.

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της διαχείρισης ταλέντων σε μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας. Πιο συγκεκριμένα, μέσω του ερωτηματολογίου, αναλύθηκαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων, καθώς και η άποψη τους ως προς την διαχείριση των ταλέντων στη μονάδα παροχής υπηρεσιών υγείας, στην οποία εργάζονται.

4.6. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

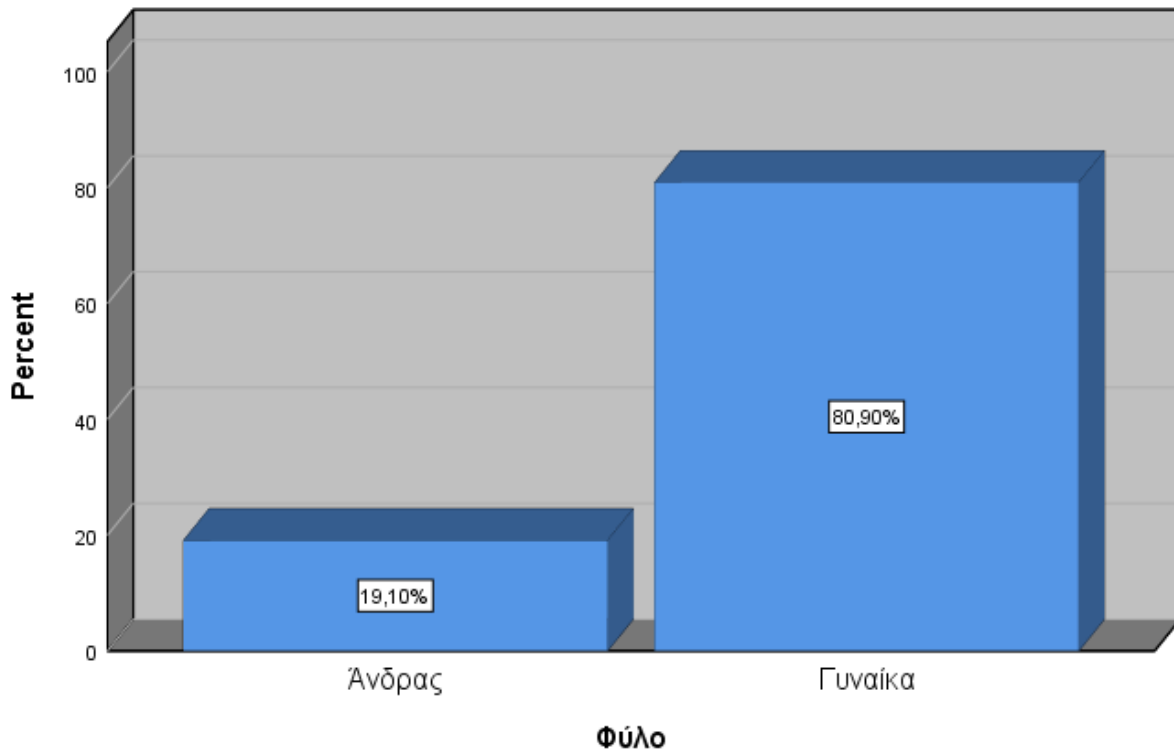
Στο κεφάλαιο που ακολουθεί, παρουσιάζονται και αναλύονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των επαγγελματιών υγείας.

Στον Πίνακα 1 και το Γράφημα 1, είναι εμφανές πως η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι γυναίκες, αγγίζοντας το 80.9%, ενώ το 19.1% καταλαμβάνουν οι άνδρες.

Πίνακας 1: Φύλο

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	17	19,1	19,1
	Γυναίκα	72	80,9	100,0
	Total	89	100,0	

Γράφημα 1: Φύλο

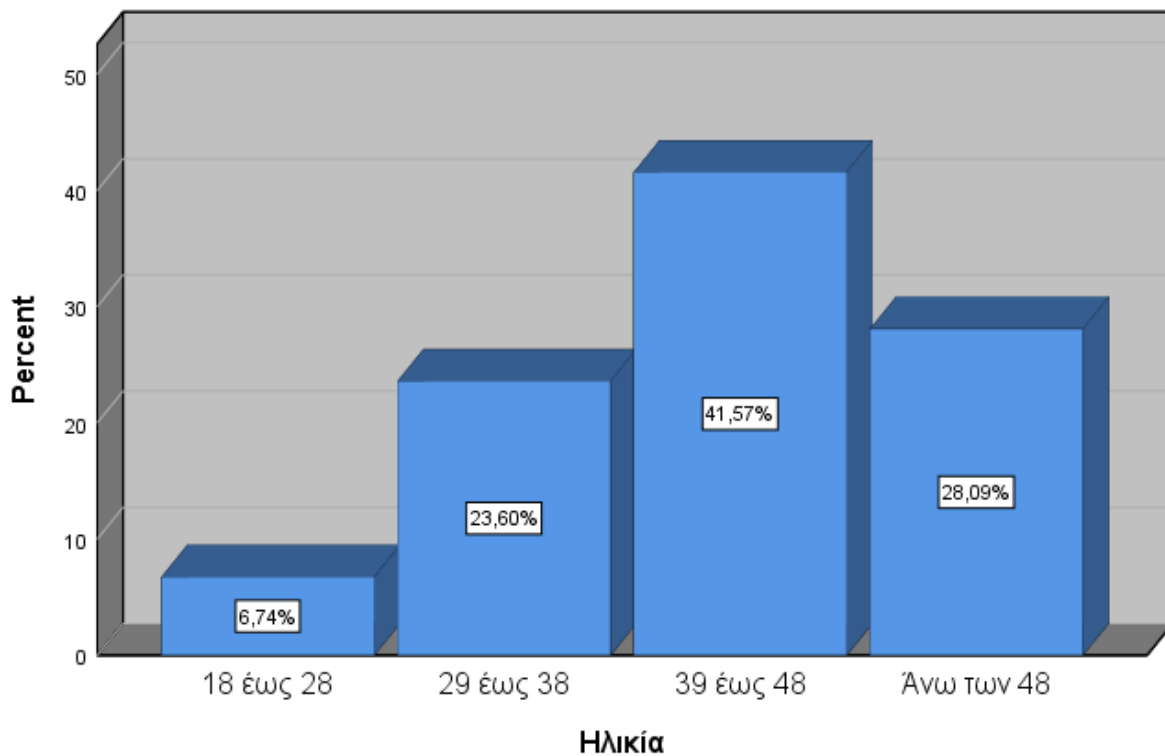


Στον Πίνακα 2 και το Γράφημα 2, παρατίθενται οι ηλικίες των ερωτηθέντων. Το 41.6% καλύπτεται από ερωτηθέντες από 39 έως 48 ετών, το 28.1% ανήκει στις ηλικίες άνω των 48 ετών, ενώ οι ηλικίες από 29 έως 38 ή από 18 έως 28 αγγίζουν το 23.6% και το 6.7% αντίστοιχα.

Πίνακας 2: Ηλικία

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18 έως 28	6	6,7	6,7
	29 έως 38	21	23,6	30,3
	39 έως 48	37	41,6	71,9
	Άνω των 48	25	28,1	100,0
	Total	89	100,0	

Γράφημα 2: Ηλικία

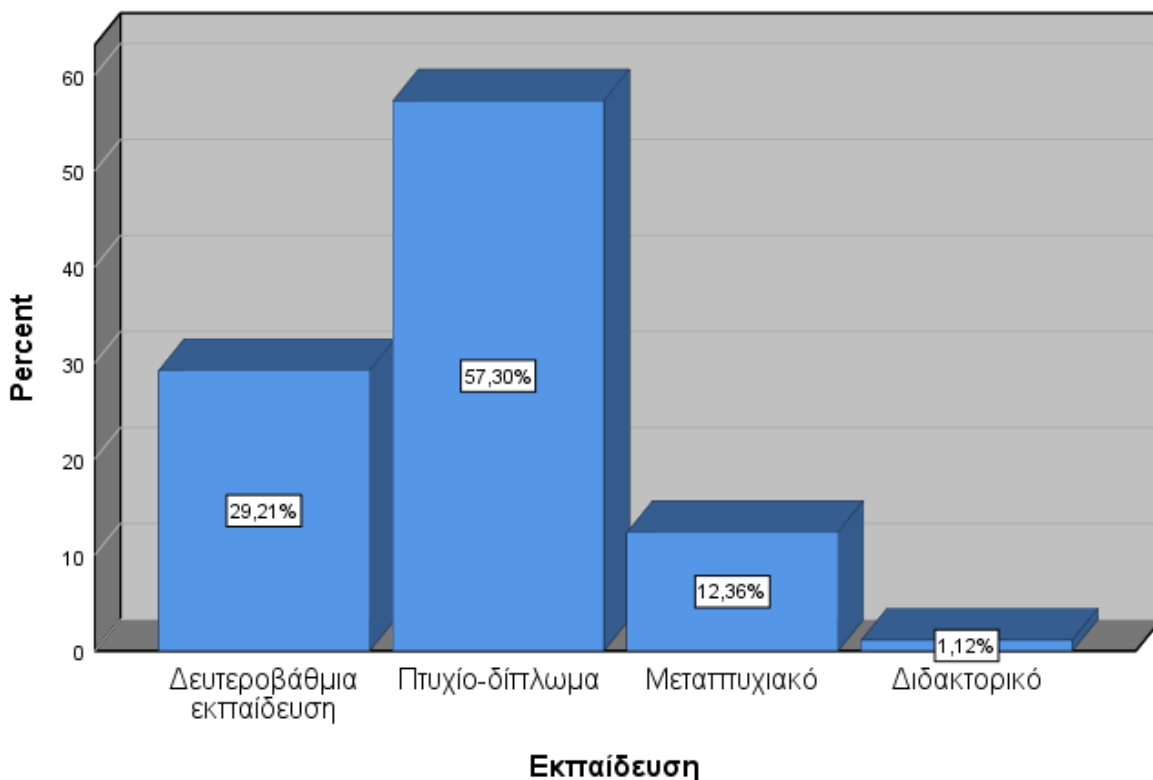


Συνεχίζοντας με την εκπαίδευση των ερωτηθέντων, φαίνεται πως το 57.3% του δείγματος έχει κάποιο πτυχίο ή δίπλωμα, το 29.2% καταλαμβάνουν οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ το 12.4% των επαγγελματιών υγείας είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου. Τέλος, το υπόλοιπο 1.1% ανήκει στους ερωτηθέντες που έχουν διδακτορικό. Τα παραπάνω αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 3 και το Γράφημα 3.

Πίνακας 3: Εκπαίδευση

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	26	29,2	29,2
	Πτυχίο-δίπλωμα	51	57,3	86,5
	Μεταπτυχιακό	11	12,4	98,9
	Διδακτορικό	1	1,1	100,0
	Total	89	100,0	

Γράφημα 3: Εκπαίδευση

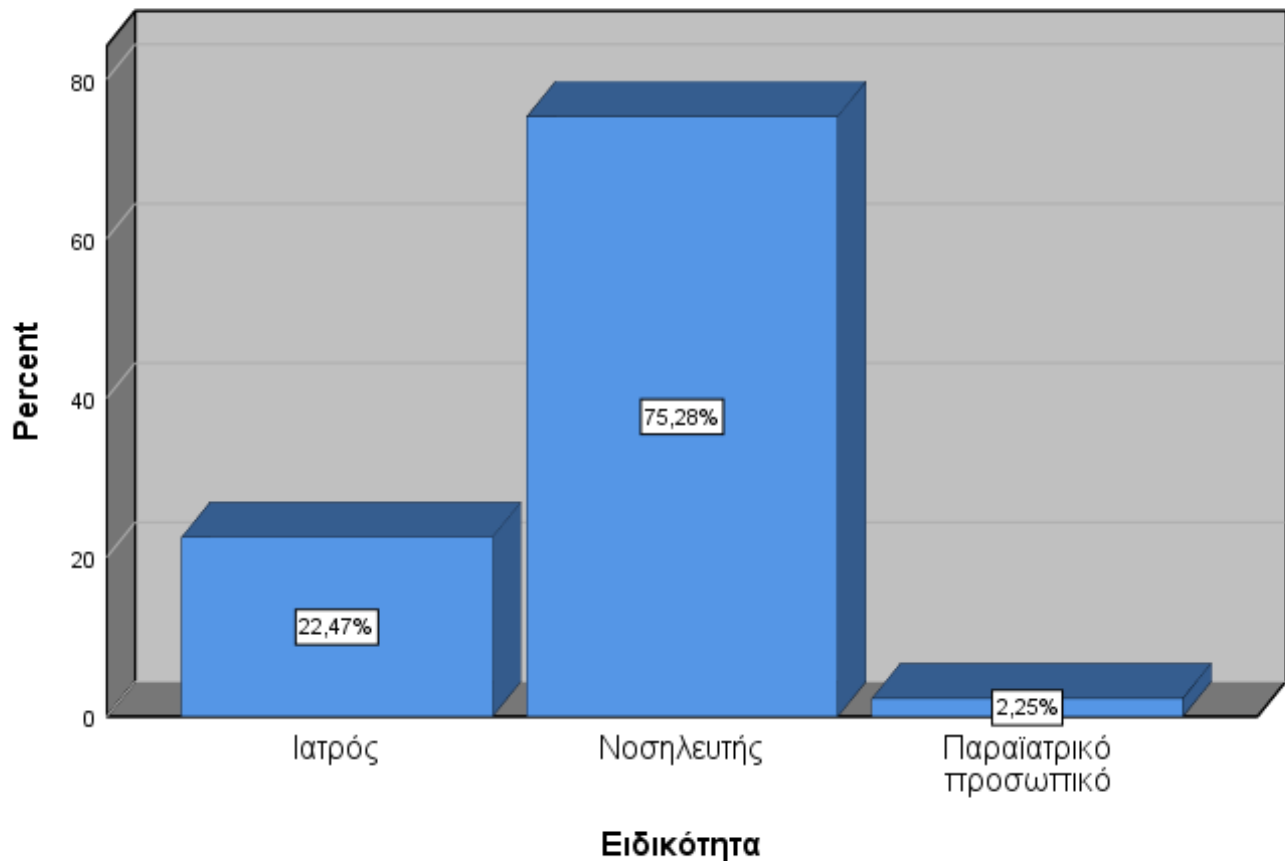


Στον Πίνακα 4 και το Γράφημα 4, παρατίθενται οι ειδικότητες των ερωτηθέντων. Το 75.3% του δείγματος καλύπτεται από νοσηλευτές, το 22.5% ανήκει στους ιατρούς, ενώ μόλις το 2.2% αποτελούν οι ερωτηθέντες που εργάζονται ως παραϊατρικό προσωπικό.

Πίνακας 4: Ειδικότητα

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ιατρός	20	22,5	22,5
	Νοσηλευτής	67	75,3	97,8
	Παραϊατρικό προσωπικό	2	2,2	100,0
	Total	89	100,0	

Γράφημα 4: Ειδικότητα

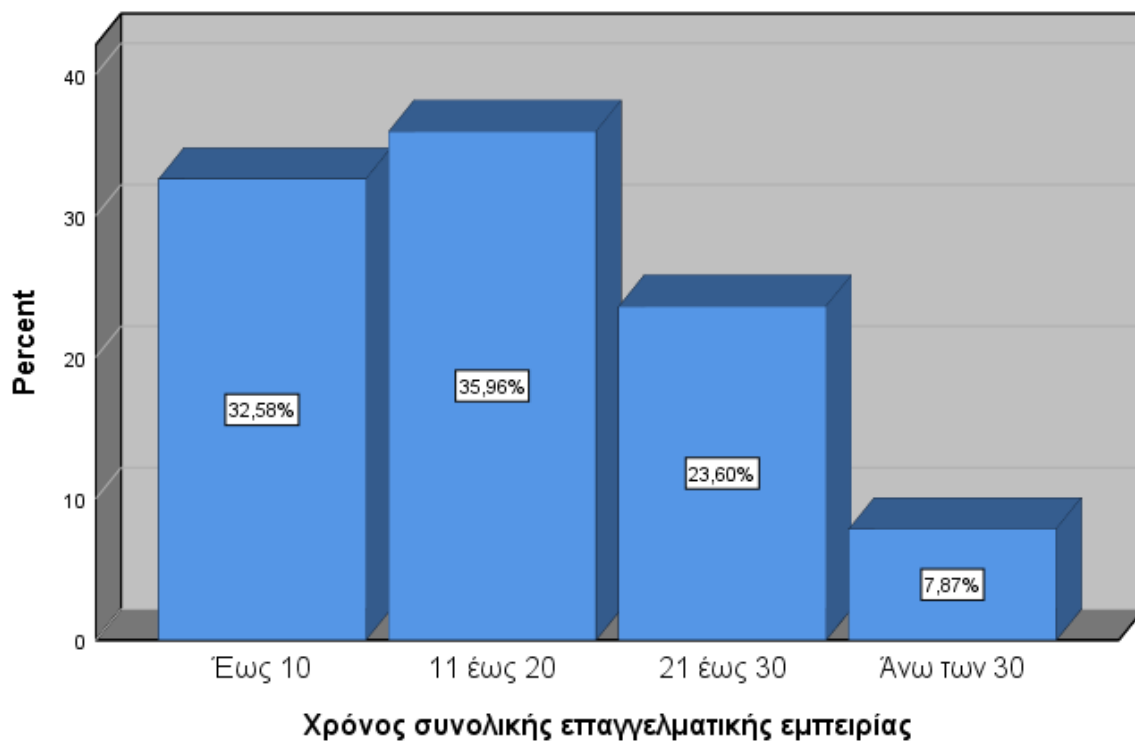


Ακολουθώντας, στον Πίνακα 5 και το Γράφημα 5, παρουσιάζονται τα χρόνια συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας των ερωτηθέντων. Το 36% δηλώνει προϋπηρεσία από 11 έως 20 έτη, το 32.6% έως 10 έτη, ενώ όσοι εργάζονται στον ιατρικό τομέα από 21 έως 30 έτη ή περισσότερα από 30 έτη καλύπτουν το 23.6% και το 7.9% αντίστοιχα.

Πίνακας 5: Χρόνος συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έως 10	29	32,6	32,6
	11 έως 20	32	36,0	68,5
	21 έως 30	21	23,6	92,1
	Άνω των 30	7	7,9	100,0
	Total	89	100,0	

Γράφημα 5: Χρόνος συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας

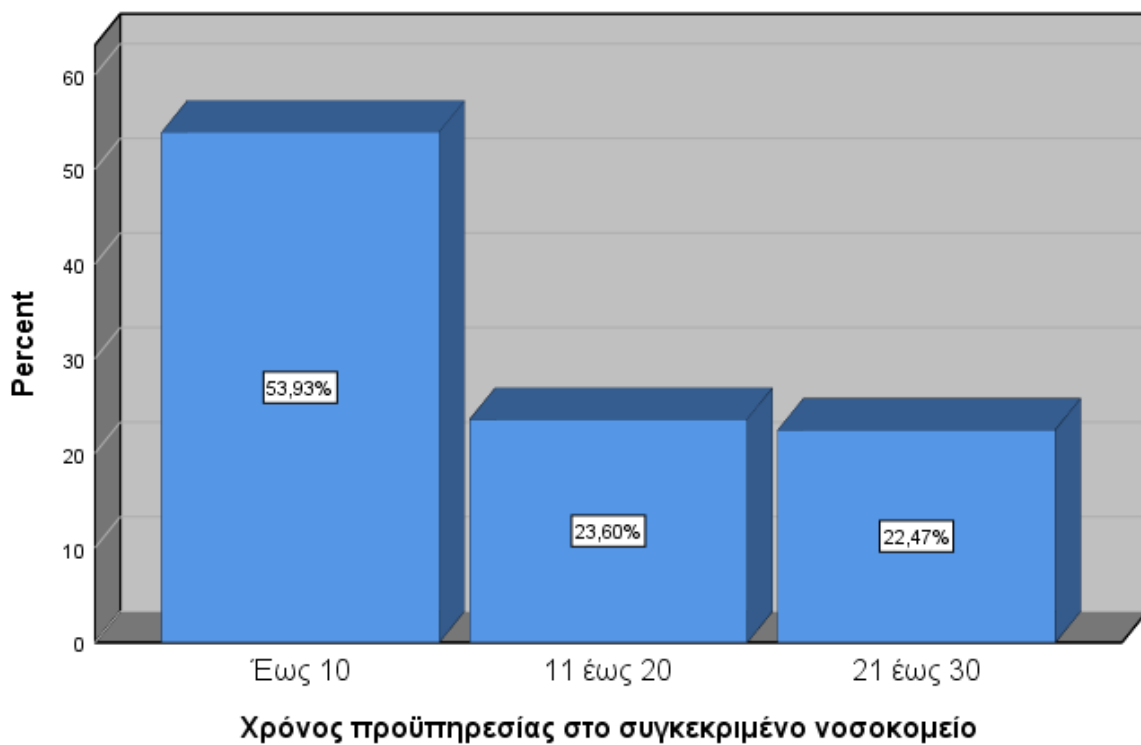


Ολοκληρώνοντας την πρώτη ενότητα των δημογραφικών χαρακτηριστικών, παρουσιάζονται και τα χρόνια προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων στο συγκεκριμένο νοσοκομείο. Το 53.9% εργάζεται στο ίδιο νοσοκομείο έως 10 έτη, το 23.6% εργάζεται από 11 έως 20 έτη και τέλος, το 22.5% εργάζεται από 21 έως 30 έτη στο συγκεκριμένο νοσοκομείο. Τα παραπάνω παρουσιάζονται και μέσα από τον Πίνακα 6 και το Γράφημα 6.

Πίνακας 6: Χρόνος προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο νοσοκομείο

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έως 10	48	53,9	53,9
	11 έως 20	21	23,6	77,5
	21 έως 30	20	22,5	100,0
	Total	89	100,0	

Γράφημα 6: Χρόνος προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο νοσοκομείο



4.7. Απόψεις των ερωτηθέντων ως προς τη διαχείριση των ταλέντων

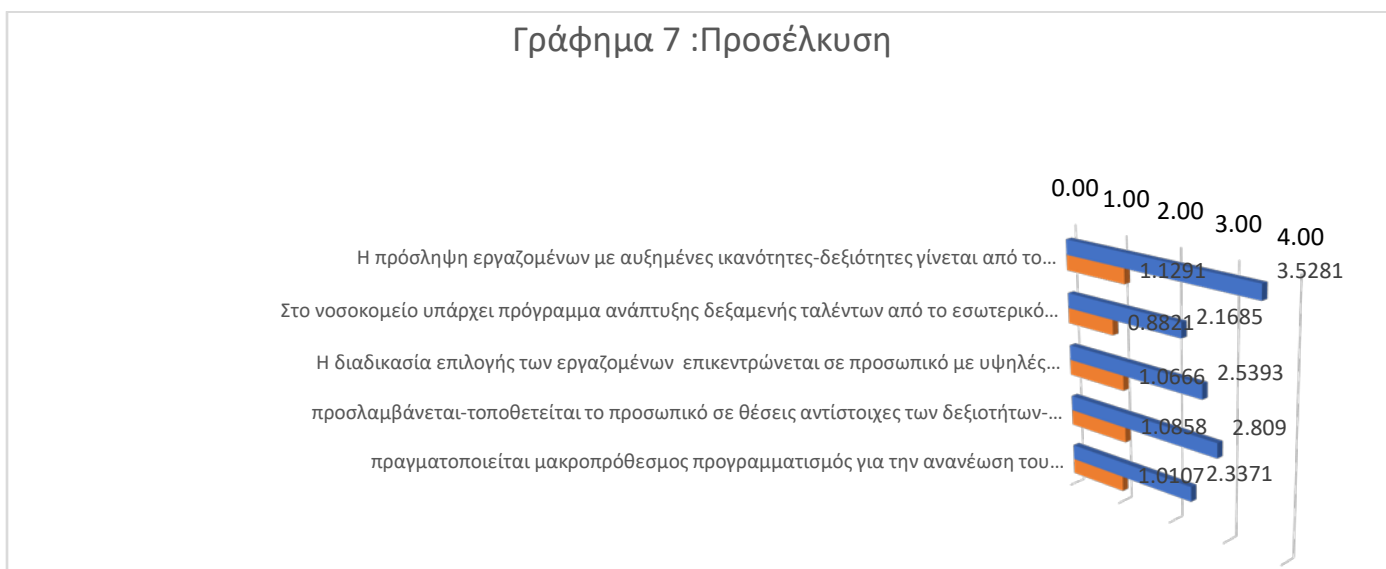
Στην ενότητα που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι απόψεις των ερωτηθέντων ως προς τη διαχείριση των ταλέντων στο νοσοκομείο που εργάζονται. Οι ερωτήσεις διαχωρίζονται σε 5 διαστάσεις, την προσέλκυση, την ανάπτυξη, τη διατήρηση και τα ενδογενή και εξωγενή κίνητρα. Επιπλέον, όλες οι απαντήσεις δέχονται τιμές από το 1 έως το 5 (1-Διαφωνώ απόλυτα, 2-Διαφωνώ, 3-Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4-Συμφωνώ, 5-Συμφωνώ απόλυτα) όπου η αύξηση του μέσου όρου ταυτίζεται με αύξηση της συμφωνίας των ερωτηθέντων.

Στον Πίνακα 7 και το Γράφημα 7, παρατίθενται οι ερωτήσεις που σχετίζονται με την προσέλκυση ταλέντων. Μεταξύ ουδετερότητας και συμφωνίας, τείνοντας προς την ουδετερότητα, βρίσκονται οι επαγγελματίες υγείας ως προς το ότι η πρόσληψη των εργαζομένων με αυξημένες ικανότητες γίνεται από το εξωτερικό περιβάλλον του νοσοκομείου (3.53), ενώ ουδέτερη στάση έχουν αναφορικά με το ότι στο νοσοκομείο προσλαμβάνεται το προσωπικό σε θέσεις αντίστοιχες των δεξιοτήτων του (2.81). Ανάμεσα στην διαφωνία και την ουδετερότητα, με τάση προς το δεύτερο, τοποθετούνται ως προς το ότι η διαδικασία επιλογής των εργαζομένων του νοσοκομείου επικεντρώνεται σε προσωπικό με υψηλές ικανότητες (2.54), ενώ στην ίδια κλίμακα, αλλά τείνοντας προς τη διαφωνία, βρίσκονται ως προς το ότι το νοσοκομείο πραγματοποιεί μακροπρόθεσμο προγραμματισμό για την ανανέωση του ανθρώπινου δυναμικού υψηλών επιδόσεων (2.34). Τέλος, οι ερωτηθέντες διαφωνούν αναφορικά με το ότι στο νοσοκομείο υπάρχει πρόγραμμα ανάπτυξης δεξαμενής ταλέντων από το εσωτερικό περιβάλλον του νοσοκομείου (2.17).

Πίνακας 7: Προσέλκυση

	Mean	Std. Deviation
Η πρόσληψη εργαζομένων με αυξημένες ικανότητες-δεξιότητες γίνεται από το εξωτερικό περιβάλλον του νοσοκομείου.	3,53	1,129
Στο νοσοκομείο υπάρχει πρόγραμμα ανάπτυξης δεξαμενής ταλέντων από το εσωτερικό περιβάλλον του νοσοκομείου.	2,17	0,882
Η διαδικασία επιλογής των εργαζομένων του νοσοκομείου επικεντρώνεται σε προσωπικό με υψηλές ικανότητες-δεξιότητες.	2,54	1,067
Στο νοσοκομείο προσλαμβάνεται-τοποθετείται το προσωπικό σε θέσεις αντίστοιχες των δεξιοτήτων-ικανοτήτων και γνώσεων του.	2,81	1,086
Το νοσοκομείο πραγματοποιεί μακροπρόθεσμο προγραμματισμό για την ανανέωση του ανθρώπινου δυναμικού υψηλών επιδόσεων	2,34	1,011

Γράφημα 7 :Προσέλκυση



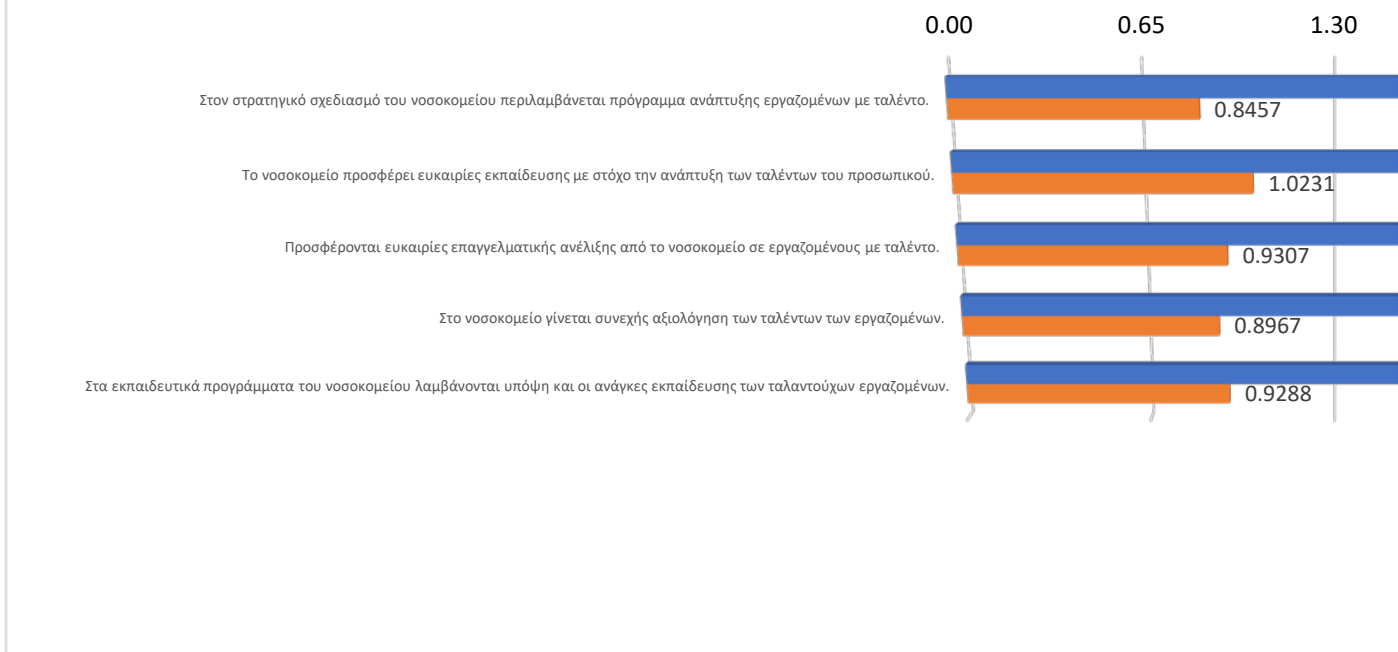
Στον Πίνακα 8 και το Γράφημα 8, παρουσιάζονται οι ερωτήσεις που σχετίζονται με την ανάπτυξη των ταλέντων στο νοσοκομείο. Ανάμεσα στη διαφωνία και την ουδετερότητα, με τάση προς το δεύτερο, βρίσκονται οι ερωτηθέντες ως προς το ότι το

νοσοκομείο προσφέρει ευκαιρίες εκπαίδευσης με στόχο την ανάπτυξη των ταλέντων προσωπικού (2.54). Στην ίδια κλίμακα, τείνοντας προς τη διαφωνία, τοποθετούνται οι επαγγελματίες υγείας αναφορικά με το ότι προσφέρονται ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης στο νοσοκομείο σε εργαζόμενους με ταλέντο (2.48), πως στα εκπαιδευτικά προγράμματα του νοσοκομείου λαμβάνονται υπόψη και οι ανάγκες εκπαίδευσης ταλαντούχων εργαζόμενων (2.44) και πως στο νοσοκομείο γίνεται συνεχής αξιολόγηση των ταλέντων (2.37). Τέλος, οι ερωτηθέντες δηλώνουν διαφωνία αναφορικά με το ότι στον στρατηγικό σχεδιασμό του νοσοκομείου περιλαμβάνεται πρόγραμμα ανάπτυξης ταλέντων (2.21).

Πίνακας 8: Ανάπτυξη

	Mean	Std. Deviation
Στον στρατηγικό σχεδιασμό του νοσοκομείου περιλαμβάνεται πρόγραμμα ανάπτυξης εργαζομένων με ταλέντο.	2,21	0,846
Το νοσοκομείο προσφέρει ευκαιρίες εκπαίδευσης με στόχο την ανάπτυξη των ταλέντων του προσωπικού.	2,54	1,023
Προσφέρονται ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης από το νοσοκομείο σε εργαζομένους με ταλέντο.	2,48	0,931
Στο νοσοκομείο γίνεται συνεχής αξιολόγηση των ταλέντων των εργαζομένων.	2,37	0,897
Στα εκπαιδευτικά προγράμματα του νοσοκομείου λαμβάνονται υπόψη και οι ανάγκες εκπαίδευσης των ταλαντούχων εργαζομένων.	2,44	0,929

Γράφημα 8 :Ανάπτυξη

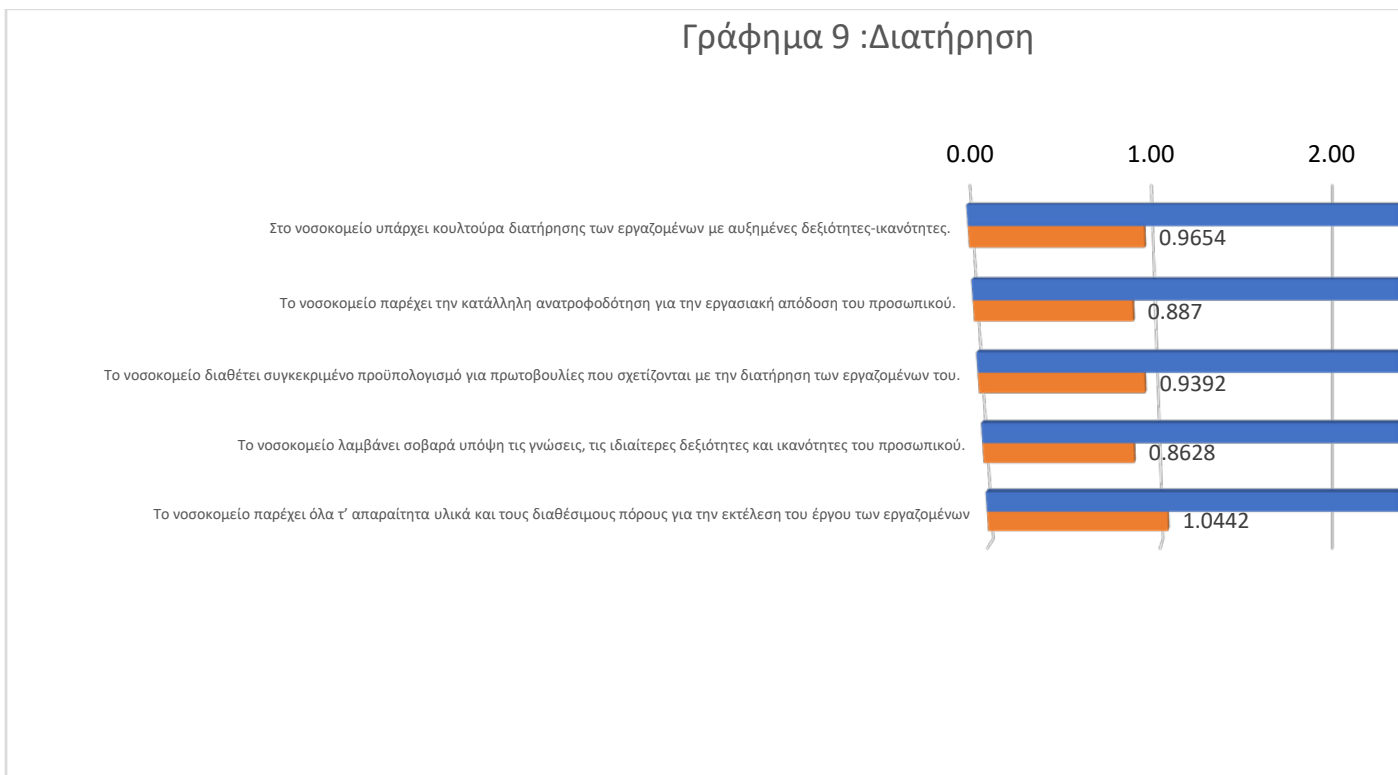


Στον Πίνακα 9 και το Γράφημα 9, θα αναλυθούν οι ερωτήσεις που αφορούν τη διατήρηση των ταλέντων του νοσοκομείου, σύμφωνα με την άποψη των ερωτηθέντων. Ουδέτερη είναι η στάση τους αναφορικά με το ότι το νοσοκομείο παρέχει όλα τα απαραίτητα υλικά και τους διαθέσιμους πόρους για την εκτέλεση του έργου των εργαζομένων (3.02) και πως το νοσοκομείο λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις γνώσεις, τις ιδιαίτερες δεξιότητες και ικανότητες του προσωπικού (2.78). Στην κλίμακα ανάμεσα στη διαφωνία και τη συμφωνία, με τάση προς το δεύτερο, τοποθετείται το γεγονός πως το νοσοκομείο διαθέτει συγκεκριμένο προϋπολογισμό για πρωτοβουλίες που σχετίζονται με την διατήρηση των εργαζομένων του (2.58) και το ότι υπάρχει κουλτούρα διατήρησης των εργαζομένων με αυξημένες δεξιότητες (2.55), ενώ με τάση στη διαφωνία τοποθετούνται οι ερωτηθέντες ως προς το ότι παρέχεται η κατάλληλη ανατροφοδότηση για την εργασιακή απόδοση από το νοσοκομείο (2.39).

Πίνακας 9: Διατήρηση

	Mean	Std. Deviation
Στο νοσοκομείο υπάρχει κουλτούρα διατήρησης των εργαζομένων με αυξημένες δεξιότητες-ικανότητες.	2,55	0,965
Το νοσοκομείο παρέχει την κατάλληλη ανατροφοδότηση για την εργασιακή απόδοση του προσωπικού.	2,39	0,887
Το νοσοκομείο διαθέτει συγκεκριμένο προϋπολογισμό για πρωτοβουλίες που σχετίζονται με την διατήρηση των εργαζομένων του.	2,58	0,939
Το νοσοκομείο λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις γνώσεις, τις ιδιαίτερες δεξιότητες και ικανότητες του προσωπικού.	2,78	0,863
Το νοσοκομείο παρέχει όλα τ' απαραίτητα υλικά και τους διαθέσιμους πόρους για την εκτέλεση του έργου των εργαζομένων	3,02	1,044

Γράφημα 9 :Διατήρηση

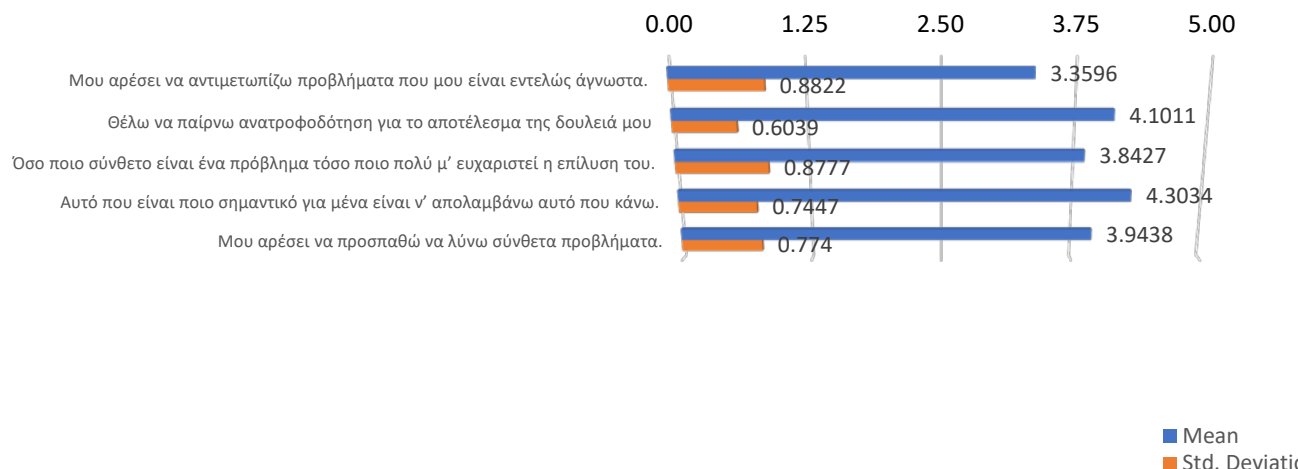


Στον Πίνακα 10 και το Γράφημα 10, παρουσιάζονται τα ενδογενή κίνητρα που επηρεάζουν τους ερωτηθέντες. Οι ερωτηθέντες βρίσκονται μεταξύ συμφωνίας και απόλυτης συμφωνίας, με τάση προς το πρώτο, ως προς το ότι θεωρούν ποιο σημαντικό να απολαμβάνουν αυτό που κάνουν (4.30). Επιπλέον, συμφωνούν πως θέλουν να παίρνουν ανατροφοδότηση για το αποτέλεσμα της δουλειάς τους (4.10), ότι τους αρέσει να προσπαθούν να λύνουν σύνθετα προβλήματα (3.94) και πως όσο πιο σύνθετο είναι ένα πρόβλημα τόσο περισσότερη ευχαρίστηση αντλούν από την επίλυση του (3.84). Ακόμη, ανάμεσα στην ουδετερότητα και τη συμφωνία, με τάση προς την ουδετερότητα, κατατάσσουν το γεγονός πως τους αρέσει να αντιμετωπίζουν προβλήματα που είναι εντελώς άγνωστα (3.36).

Πίνακας 10: Ενδογενή κίνητρα

	Mean	Std. Deviation
Μου αρέσει να αντιμετωπίζω προβλήματα που μου είναι εντελώς άγνωστα.	3,36	0,882
Θέλω να παίρνω ανατροφοδότηση για το αποτέλεσμα της δουλειά μου	4,10	0,604
Όσο ποιο σύνθετο είναι ένα πρόβλημα τόσο ποιο πολύ μ' ευχαριστεί η επίλυση του.	3,84	0,878
Αυτό που είναι ποιο σημαντικό για μένα είναι ν' απολαμβάνω αυτό που κάνω.	4,30	0,745
Μου αρέσει να προσπαθώ να λύνω σύνθετα προβλήματα.	3,94	0,774

Γράφημα 10 :Ενδογενή κίνητρα

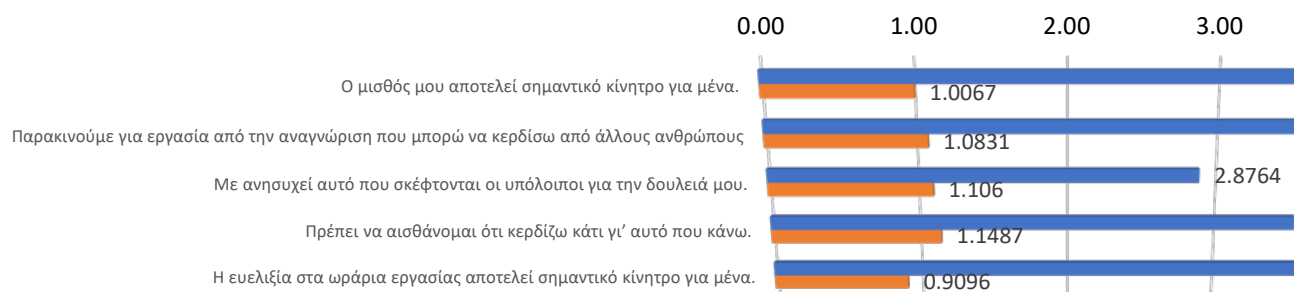


Στον Πίνακα 11 και το Γράφημα 11, παρουσιάζονται τα εξωγενή κίνητρα που ασκούν επιρροή στους επαγγελματίες υγείας. Μεταξύ ουδετερότητας και συμφωνίας, με τάση προς τη συμφωνία, τοποθετούνται οι ερωτηθέντες ως προς το ότι η ευελιξία στα ωράρια εργασίας αποτελούν σημαντικό κίνητρο (3.70) όπως και ο μισθός (3.69), πως παρακινούνται από την αναγνώριση που μπορούν να κερδίσουν από άλλους ανθρώπους (3.61) και πως αισθάνονται ότι κερδίζουν κάτι για αυτό που κάνουν στην εργασία τους (3.54). Τέλος, ουδέτερη είναι η στάση τους ως προς το ότι τους ανησυχεί αυτό που σκέφτονται οι υπόλοιποι για την δουλειά τους (2.88).

Πίνακας 11: Εξωγενή κίνητρα

	Mean	Std. Deviation
Ο μισθός μου αποτελεί σημαντικό κίνητρο για μένα.	3,69	1,007
Παρακινούμε για εργασία από την αναγνώριση που μπορώ να κερδίσω από άλλους ανθρώπους	3,61	1,083
Με ανησυχεί αυτό που σκέφτονται οι υπόλοιποι για την δουλειά μου.	2,88	1,106
Πρέπει να αισθάνομαι ότι κερδίζω κάτι γι' αυτό που κάνω.	3,54	1,149
Η ευελιξία στα ωράρια εργασίας αποτελεί σημαντικό κίνητρο για μένα.	3,70	0,910

Γράφημα 11 :Εξωγενή κίνητρα



4.8. Επαγωγική στατιστική

Στην παρούσα ενότητα, έγινε μια προσπάθεια ώστε να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας, τα οποία είναι τα εξής:

- Πως τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων επηρεάζουν την προσέλκυση, την ανάπτυξη και τη διατήρηση των ταλέντων από το νοσοκομείο, καθώς και τα ενδογενή και εξωγενή κίνητρα που επηρεάζουν τους ερωτηθέντες;
- Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της προσέλκυσης, της ανάπτυξης και της διατήρησης των ταλέντων καθώς και των ενδογενών και εξωγενών κινήτρων των ερωτηθέντων;

Για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων, αρχικά δημιουργήθηκαν 5 καινούργιες μεταβλητές, το «Επίπεδο προσέλκυσης ταλέντων», το «Επίπεδο ανάπτυξης ταλέντων», το «Επίπεδο διατήρησης ταλέντων», το «Επίπεδο επιρροής ενδογενών κινήτρων» και το «Επίπεδο επιρροής εξωγενών κινήτρων», τα οποία απαρτίζονται από τους μέσους όρους 5 ερωτήσεων το καθένα. Ωστόσο, πριν προβούμε στη δημιουργία των παραπάνω μεταβλητών-Score, οι ομάδες ερωτήσεων από τις οποίες απαρτίζονται, ελέγχθηκαν ως προς τις αξιοπιστίας τους μέσω του δείκτη Cronbach's Alpha. Οι τιμές του δείκτη προέκυψαν αποδεκτές, αφού κυμαίνονται από 0.677 έως 0.868, πράγμα που συνεπάγεται με αξιόπιστη αποθήκευση των πληροφοριών των ερωτήσεων, από τα καινούργια Score που δημιουργήθηκαν. Τέλος, τα Score αυτά δέχονται τιμές από το 1 έως το 5, όπου η αύξηση του μέσου όρου ταυτίζεται με την αύξηση του επιπέδου αξιοποίησης των ταλέντων και την επιρροή των εκάστοτε παραγόντων στους ερωτηθέντες. Τα παραπάνω, συνοψίζονται και στον Πίνακα 12.

Πίνακας 12: Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha	N of Items
Επίπεδο προσέλκυσης ταλέντων	0,680	5
Επίπεδο ανάπτυξης ταλέντων	0,868	5
Επίπεδο διατήρησης ταλέντων	0,822	5

Επίπεδο επιρροής ενδογενών κινήτρων	0,764	5
Επίπεδο επιρροής εξωγενών κινήτρων	0,677	5

Επιπλέον, για να απαντηθεί το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, χρησιμοποιήθηκαν επαγωγικές μέθοδοι και συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκαν τα μη παραμετρικά Kruskal-Wallis και Mann-Whitney.

Τα τεστ αυτά επιλέχθηκαν με βάση το κεντρικό οριακό θεώρημα. Αναλυτικότερα, το συγκεκριμένο θεώρημα υποδεικνύει πως σε περίπτωση που η κατηγοριοποιούσα μεταβλητή διαχωρίζει το σύνολο του δείγματος σε ομάδες με περισσότερες από 30 παρατηρήσεις η κάθε μια, τότε χρησιμοποιούνται παραμετρικά τεστ (t-test ή Anova), ενώ σε περίπτωση που έστω μια ομάδα περιλαμβάνουν τουλάχιστον 30 παρατηρήσεις τότε γίνεται χρήση μη παραμετρικών τεστ (Mann-Whitney και Kruskal-Wallis).

Επιπλέον, πέρα από την επιλογή μεταξύ παραμετρικών και μη παραμετρικών τεστ, για την τελική απόφαση λήφθηκε υπόψιν ότι τα τεστ t-test και Mann-Whitney χρησιμοποιούνται για δίτιμες μεταβλητές (π.χ. Φύλο όπου 1-Ανδρας και 2-Γυναίκα), ενώ τα στατιστικά τεστ Anova και Kruskal-Wallis χρησιμοποιούνται για μεταβλητές με παραπάνω από 2 απαντήσεις-τιμές.

Η λογική των τεστ είναι ο έλεγχος της υπόθεσης που υπαγορεύει κοινή συμπεριφορά των 2 ή παραπάνω υποομάδων, ως προς τα υπό μελέτη εξάγοντας μια τιμή (p-value) για κάθε συσχέτιση. Όταν η τιμή p-value είναι κάτω από 0.05, μπορούμε να υποθέσουμε σε 95% επίπεδο σημαντικότητας ότι η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται, γεγονός που αναδεικνύει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των υποομάδων της κατηγοριοποιούσας μεταβλητής.

Τέλος, για το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, έγινε μια προσπάθεια εύρεσης της σχέσης που υπάρχει μεταξύ των πέντε διαστάσεων του ερωτηματολογίου. Το μαθηματικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη συσχέτιση των πέντε παραπάνω διαστάσεων, είναι ο συντελεστής συσχέτισης Pearson. Ο συγκεκριμένος δείκτης, κυμαίνεται μεταξύ του -1 και του 1 και όσο πλησιάζει κατ' απόλυτη τιμή στη μονάδα, τόσο πιο ισχυρή σχέση έχουν τα υπό μελέτη μεγέθη.

1^ο ερευνητικό ερώτημα

«Πως τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων επηρεάζουν την προσέλκυση, την ανάπτυξη και τη διατήρηση των ταλέντων από το νοσοκομείο, καθώς και τα ενδογενή και εξωγενή κίνητρα που επηρεάζουν τους ερωτηθέντες;»

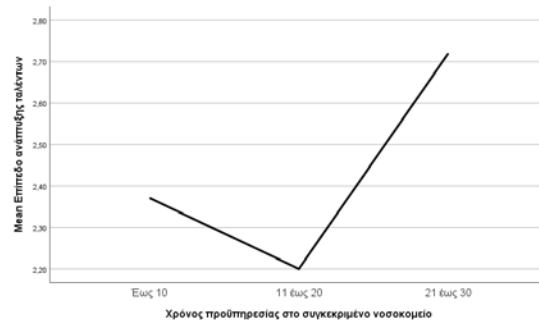
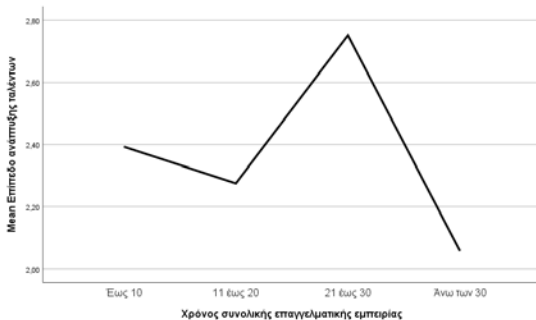
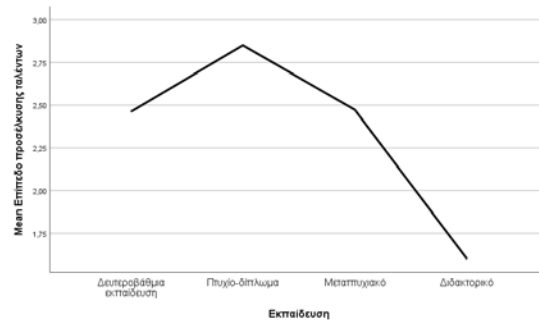
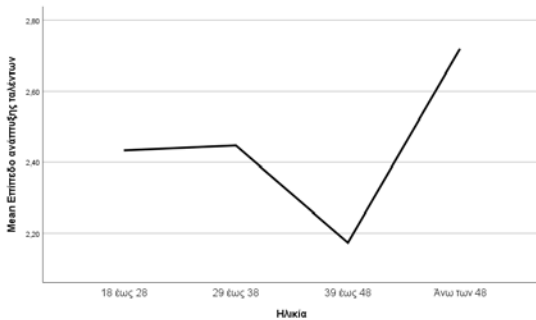
Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως χρησιμοποιήθηκαν επαγωγικές μέθοδοι ώστε να απαντηθεί το συγκεκριμένο ερευνητικό ερώτημα. Στον Πίνακα 13 παρουσιάζονται οι τιμές όλων των στατιστικών ελέγχων που πραγματοποιήθηκαν, από τις οποίες αναδείχθηκαν 4 στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις.

Πίνακας 13: Διαφοροποιήσεις ως προς τα δημογραφικά

	Επίπεδο προσέλκυσης ταλέντων	Επίπεδο ανάπτυξης ταλέντων	Επίπεδο διατήρησης ταλέντων	Επίπεδο επιρροής ενδογενών κινήτρων	Επίπεδο επιρροής εξωγενών κινήτρων
Φύλο (Mann-Whitney)	0,709	0,217	0,721	0,400	0,644
Ηλικία (Kruskal-Wallis)	0,076	0,046	0,229	0,102	0,198
Εκπαίδευση (Kruskal-Wallis)	0,034	0,123	0,163	0,231	0,795
Ειδικότητα (Kruskal-Wallis)	0,643	0,569	0,584	0,883	0,915
Χρόνος συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας (Kruskal-Wallis)	0,245	0,042	0,056	0,437	0,330
Χρόνος προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο νοσοκομείο (Kruskal-Wallis)	0,290	0,031	0,443	0,214	0,574

Στα Γραφήματα 12-15, παρατηρούμε πως οι ηλικίες άνω των 48 ετών θεωρούν σε υψηλότερο επίπεδο πως υπάρχει ανάπτυξη ταλέντων από τη μεριά του νοσοκομείου, ενώ λιγότερο θετικές είναι οι ηλικίες από 39 έως 48 ετών. Επιπλέον, οι κάτοχοι πανεπιστημιακού διπλώματος είναι πιο θετικοί ως προς το ότι το νοσοκομείο προσελκύει ταλέντα, ενώ οι κάτοχοι μεταπτυχιακού φαίνεται να συμφωνούν λιγότερο. Συνεχίζοντας με το χρόνο συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας, φαίνεται πως οι ερωτηθέντες με συνολική προϋπηρεσία από 21 έως 30 έτη συμφωνούν σε υψηλότερο επίπεδο πως το νοσοκομείο στο οποίο εργάζονται αναπτύσσουν τα ταλέντα των εργαζομένων, σε αντίθεση με όσους έχουν προϋπηρεσία άνω των 30 ετών. Τέλος, οι ερωτηθέντες με προϋπηρεσία από 21 έως 30 έτη στο συγκεκριμένο νοσοκομείο θεωρούν σε υψηλότερο επίπεδο πως το νοσοκομείο προσφέρει ανάπτυξη ταλέντων, ενώ όσοι έχουν προϋπηρεσία στο συγκεκριμένο νοσοκομείο από 11 έως 20 έτη είναι περισσότερο αρνητικοί.

Γραφήματα 12-15: Διαφοροποιήσεις ως προς τα δημογραφικά



2^ο ερευνητικό ερώτημα

«Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της προσέλκυσης, της ανάπτυξης και της διατήρησης των ταλέντων καθώς και των ενδογενών και εξωγενών κινήτρων των ερωτηθέντων;»

Όπως προαναφέρθηκε, για την απάντηση του συγκεκριμένου ερευνητικού, έγινε χρήση του συντελεστή συσχέτισης Pearson μέσω του οποίου αναδείχθηκαν 10 στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των υπό μελέτη μεταβλητών. Πιο συγκεκριμένα, φάνηκε πως όσο περισσότερο οι ερωτηθέντες θεωρούν πως το νοσοκομείο προσελκύει ταλέντα, τόσο πιο πολύ θεωρούν πως το νοσοκομείο αναπτύσσει (0.626) και διατηρεί (0.476) τα ταλέντα αυτά. Επιπλέον, όσο πιο θετικοί είναι οι ερωτηθέντες πως το νοσοκομείο αναπτύσσει τα ταλέντα του προσωπικού, τόσο περισσότερο θεωρούν πως διατηρούν τα ταλέντα (0.671), ενώ τόσο λιγότερο φαίνεται να επηρεάζονται οι ερωτηθέντες από εξωγενή κίνητρα (-0.246). Τέλος, η αύξηση του επιπέδου επιρροής των ενδογενών παραγόντων, συνδέεται με αύξηση της επιρροής των ερωτηθέντων από εξωγενή κίνητρα (0.255). Οι παραπάνω συσχετίσεις θεωρούνται μικρής έως μέτριας ισχύος, παρ' όλα αυτά είναι στατιστικά σημαντικές σε 99% επίπεδο εμπιστοσύνης. Τα παραπάνω συνοψίζονται και στον Πίνακα 14.

Πίνακας 14: Pearson

	Επίπεδο προσέλκυσης ταλέντων	Επίπεδο ανάπτυξης ταλέντων	Επίπεδο διατήρησης ταλέντων	Επίπεδο επιρροής ενδογενών κινήτρων	Επίπεδο επιρροής εξωγενών κινήτρων
Επίπεδο προσέλκυσης ταλέντων	1	,626**	,476**	-0,117	-0,189
Επίπεδο ανάπτυξης ταλέντων	,626**	1	,671**	0,008	-,246*

Επίπεδο διατήρησης ταλέντων	,476**	,671**	1	0,120	-0,148
Επίπεδο επιρροής ενδογενών κινήτρων	-0,117	0,008	0,120	1	,255*
Επίπεδο επιρροής εξωγενών κινήτρων	-0,189	-,246*	-0,148	,255*	1
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					

4.9. Προσέλκυση ταλέντων ανάλογα με δημογραφικούς παράγοντες

Έπειτα θα χρησιμοποιηθεί το κριτήριο χ^2 για να εξεταστεί εφόσον η προσέλκυση ταλέντων όσον αφορά τη διαδικασία επιλογής των εργαζομένων του νοσοκομείου επικεντρώνεται σε προσωπικό με υψηλές ικανότητες - δεξιότητες (ερώτηση 9) έχει σχέση ή διαφοροποιείται ανάλογα με τους δημογραφικούς παράγοντες, όπως το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, το επάγγελμα, το χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας και το χρόνο προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο νοσοκομείο. Οπότε, θεωρώντας επίπεδο εμπιστοσύνης $\alpha=5\%$ θα εξεταστεί εφόσον η διαδικασία επιλογής συσχετίζεται ή είναι ανεξάρτητη από τους παραπάνω παράγοντες, κάτι το οποίο κρίνεται με βάση τους αντίστοιχους πίνακες και την τιμή του (δίπλευρου) ελέγχου με το p (Asymo.Sig 2-tailed) .

Ο πίνακας παρουσιάζει τον αριθμό των περιπτώσεων που χρησιμοποιήθηκαν (δεν υπάρχουν ελλειπείς παρατηρήσεις)

Case Processing Summary^a

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Φύλο	89	100,0%	0	0,0%	89	100,0%
Ηλικία	89	100,0%	0	0,0%	89	100,0%
Εκπαίδευση	89	100,0%	0	0,0%	89	100,0%
Ειδικότητα	89	100,0%	0	0,0%	89	100,0%

Χρόνος συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας	89	100,0%	0	0,0%	89	100,0%
Χρόνος προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο νοσοκομείο	89	100,0%	0	0,0%	89	100,0%
Η διαδικασία επιλογής των εργαζομένων του νοσοκομείου επικεντρώνεται σε προσωπικό με υψηλές ικανότητες-δεξιότητες.	89	100,0%	0	0,0%	89	100,0%

Έπειτα παρουσιάζονται σε κάθε περίπτωση οι 2×2 πίνακες συνάφειας (διασταύρωσης) μεταξύ των μεταβλητών, ενώ παρουσιάζονται και τα αντίστοιχα bar charts σαν γραφική απεικόνιση των εν λόγω πινάκων. Παράδειγμα για 29 γυναίκες διαφωνούν η διαδικασία επιλογής των εργαζομένων να επικεντρώνεται σε προσωπικό με υψηλές δεξιότητες.

Crosstab

Count

		Η διαδικασία επιλογής των εργαζομένων του νοσοκομείου επικεντρώνεται σε προσωπικό με υψηλές ικανότητες-δεξιότητες.					
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Φύλο	Άνδρας	2	5	3	6	1	17
	Γυναίκα	12	29	21	7	3	72

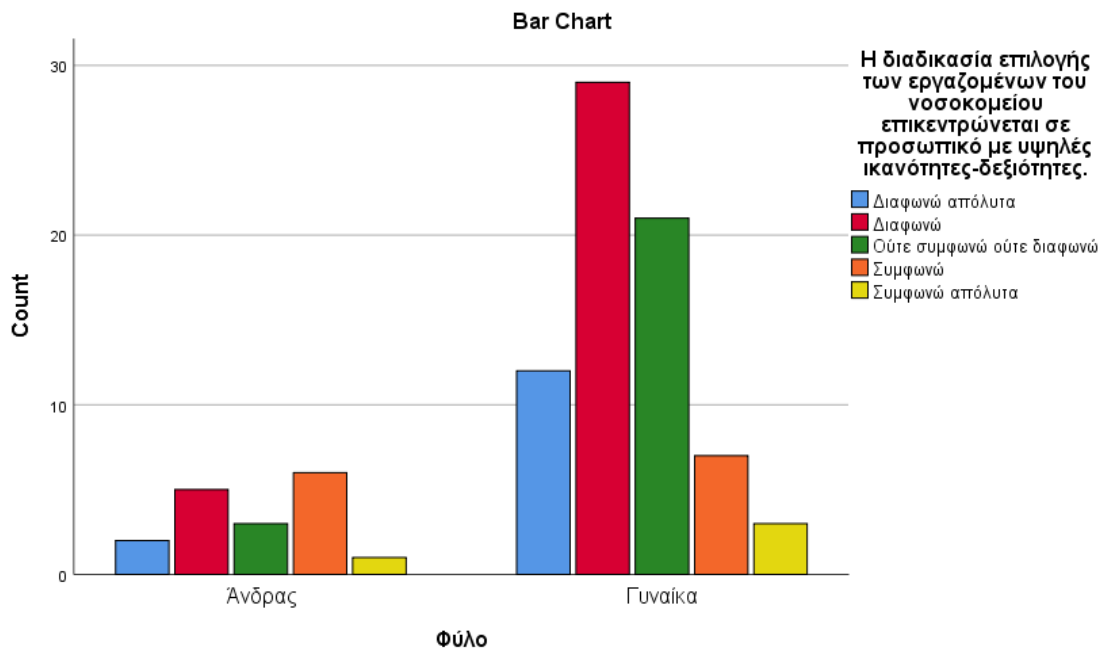
Total	14	34	24	13	4	89
-------	----	----	----	----	---	----

Με βάση τον επόμενο πίνακα, αποδεικνύεται πως παρουσιάζεται ανεξαρτησία ανάμεσα στις απόψεις σχετικά με τη διαδικασία επιλογής και το φύλο των ερωτώμενων ($p=0.000 > 0.05$). Οι 48 εξ' αυτών διαφωνούν γενικότερα με την άποψη να επικεντρώνεται η διαδικασία επιλογής σε προσωπικό με υψηλές ικανότητες-δεξιότητες, 17 ερωτηθέντες συμφωνούν γενικότερα, ενώ 24 άτομα δεν παίρνουν ξεκάθαρη θέση. Αποδεικνύεται ότι δεν υπάρχει εξάρτηση μεταξύ των δύο μεταβλητών, καθώς ισχύει η σχέση $0,109 > 0.05$.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,559 ^a	4	,109
Likelihood Ratio	6,401	4	,171
Linear-by-Linear Association	2,983	1	,084
N of Valid Cases	89		

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,76.



Γράφημα 16: Απόψεις διαδικασίας επιλογής εργαζομένων ανάλογα με το φύλο

Crosstab

Count

Η διαδικασία επιλογής των εργαζομένων του νοσοκομείου επικεντρώνεται σε προσωπικό με υψηλές ικανότητες-δεξιότητες.

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Ηλικία	18 έως 28	0	3	3	0	0	6
	29 έως 38	5	3	7	5	1	21
	39 έως 48	4	17	9	5	2	37

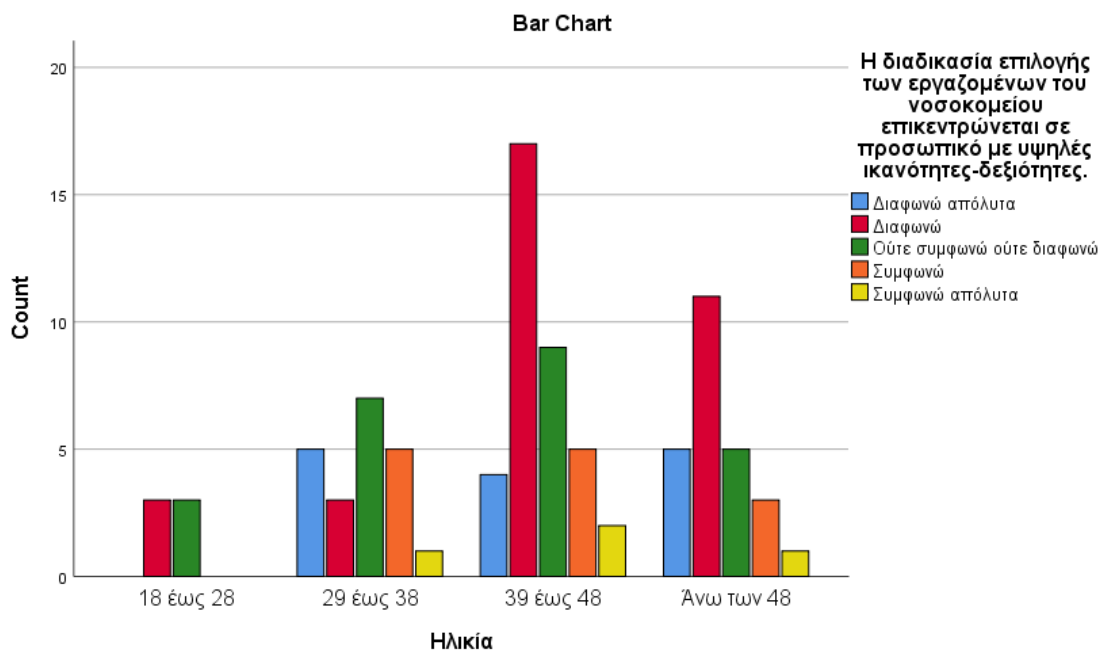
Άνω των 48	5	11	5	3	1	25
Total	14	34	24	13	4	89

Επίσης, ανεξαρτησία παρουσιάζεται μεταξύ των απόψεων της διαδικασίας επιλογής και της ηλικίας, εφόσον ισχύει η συνθήκη $p=0.000 > 0.05$). Στα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας από το δείγμα των ερωτηθέντων διαπιστώνεται πιο έντονη η διαφωνία σχετικά με τη διαδικασία επιλογής.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,475 ^a	12	,489
Likelihood Ratio	14,020	12	,299
Linear-by-Linear Association	,749	1	,387
N of Valid Cases	89		

a. 12 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,27.



Γράφημα 17: Απόψεις διαδικασίας επιλογής εργαζομένων ανάλογα με την ηλικία

Crosstab

Count

Η διαδικασία επιλογής των εργαζομένων του νοσοκομείου επικεντρώνεται σε προσωπικό με υψηλές ικανότητες-δεξιότητες.

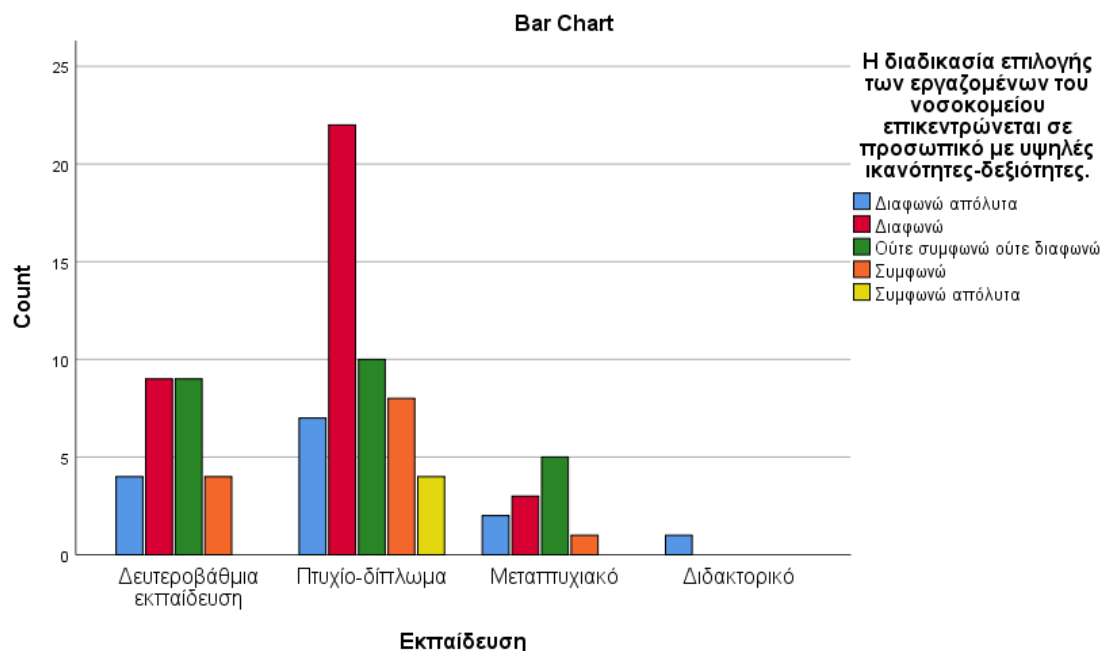
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	4	9	9	4	0	26
Πτυχίο-δίπλωμα	7	22	10	8	4	51
Μεταπτυχιακό	2	3	5	1	0	11
Διδακτορικό	1	0	0	0	0	1
Total	14	34	24	13	4	89

Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης παρουσιάζεται ανεξαρτησία σχετικά με τη διαδικασία επιλογής, εφόσον $0.407 > 0.05$. Οι περισσότεροι ερωτηθέντες εκφράζουν τις διαφωνίες τους, με το μεγαλύτερο ποσοστό να παρατηρείται στα άτομα που κατέχουν πτυχίο.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,487 ^a	12	,407
Likelihood Ratio	12,146	12	,434
Linear-by-Linear Association	,201	1	,654
N of Valid Cases	89		

a. 14 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.



Γράφημα 18: Απόψεις διαδικασίας επιλογής εργαζομένων ανάλογα με εκπαίδευση

Crosstab

Count

Η διαδικασία επιλογής των εργαζομένων του νοσοκομείου επικεντρώνεται σε προσωπικό με υψηλές ικανότητες-δεξιότητες.

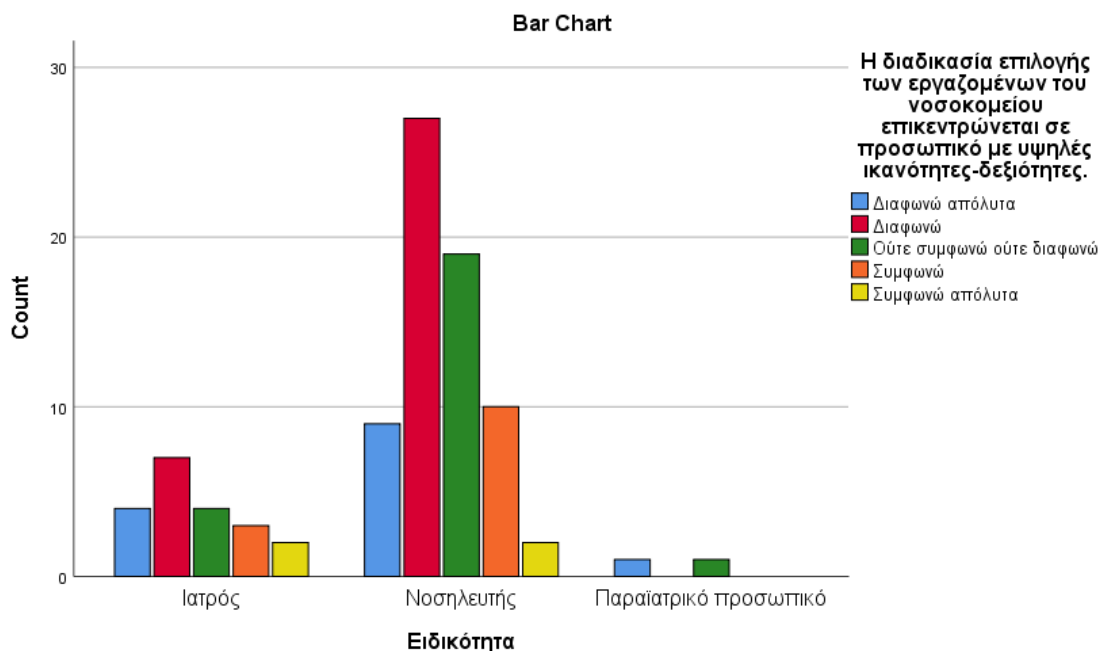
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Ειδικοί-α	Ιατρός	4	7	4	3	2	20
	Νοσηλεύτης	9	27	19	10	2	67
	Παραϊατρικό προσωπικό	1	0	1	0	0	2
Total		14	34	24	13	4	89

Επιπρόσθετα, παρουσιάζεται ανεξαρτησία ανάμεσα στις μεταβλητές της διαδικασίας επιλογής των εργαζομένων σε σχέση με την ειδικότητα. Η συνθήκη όπου αποδεικνύει την ανεξαρτησία ισχύει, εφόσον $0.678 > 0.05$. Οι περισσότεροι ερωτηθέντες εκφράζουν τις διαφωνίες τους, με το μεγαλύτερο ποσοστό να παρατηρείται στους νοσηλευτές.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,723 ^a	8	,678
Likelihood Ratio	5,961	8	,652
Linear-by-Linear Association	,398	1	,528
N of Valid Cases	89		

a. 9 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.



Γράφημα 19: Απόψεις διαδικασίας επιλογής εργαζομένων ανάλογα την ειδικότητα

Crosstab

Count

Η διαδικασία επιλογής των εργαζομένων του νοσοκομείου επικεντρώνεται σε προσωπικό με υψηλές ικανότητες-δεξιότητες.

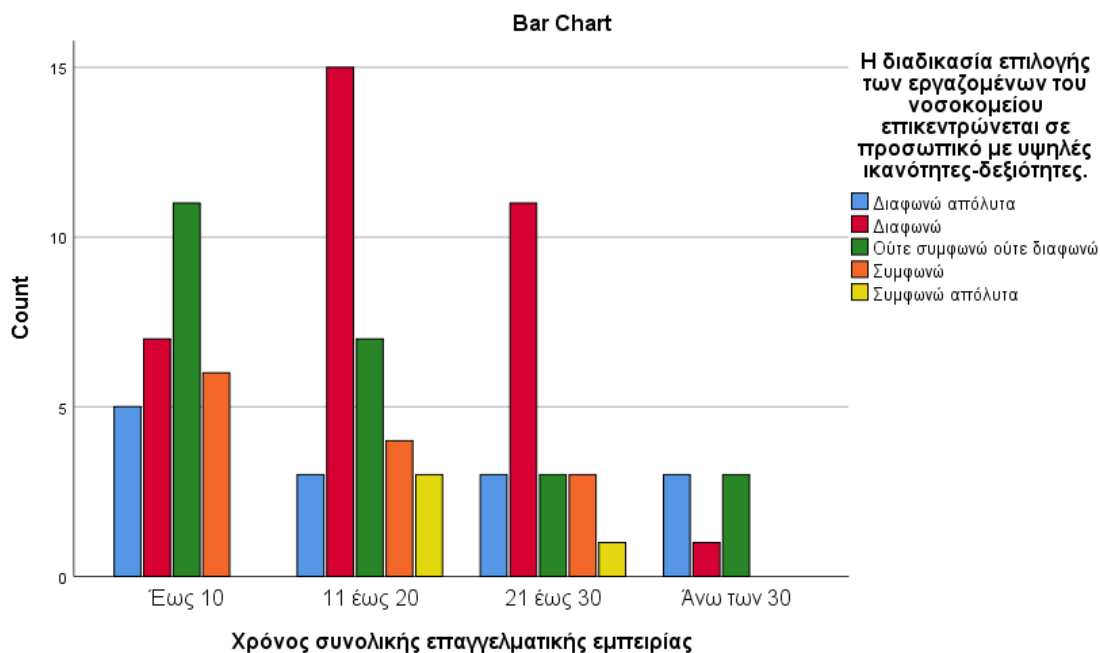
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Χρόνος συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας	Έως 10	5	7	11	6	0	29
	11 έως 20	3	15	7	4	3	32
	21 έως 30	3	11	3	3	1	21
	Άνω των 30	3	1	3	0	0	7
Total		14	34	24	13	4	89

Παράλληλα, παρουσιάζεται ανεξαρτησία ανάμεσα στις υπόλοιπες δύο μεταβλητές που εξετάζονται (χρόνος συνολικής εμπειρίας, χρόνος προϋπηρεσίας) και στη διαδικασία επιλογής των εργαζομένων σε σχέση με την ειδικότητα. Η συνθήκη όπου αποδεικνύει την ανεξαρτησία ισχύει, εφόσον $p > 0.05$. Οι περισσότεροι ερωτηθέντες εκφράζουν τις διαφωνίες τους, με το μεγαλύτερο ποσοστό να παρατηρείται στους νοσηλευτές.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,132 ^a	12	,145
Likelihood Ratio	18,805	12	,093
Linear-by-Linear Association	1,696	1	,193
N of Valid Cases	89		

a. 13 cells (65,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,31.



Γράφημα 20: Απόψεις διαδικασίας επιλογής εργαζομένων σε σχέση με το χρόνο της συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας

Crosstab

Η διαδικασία επιλογής των εργαζομένων του νοσοκομείου επικεντρώνεται σε προσωπικό με υψηλές ικανότητες-δεξιότητες.

Count

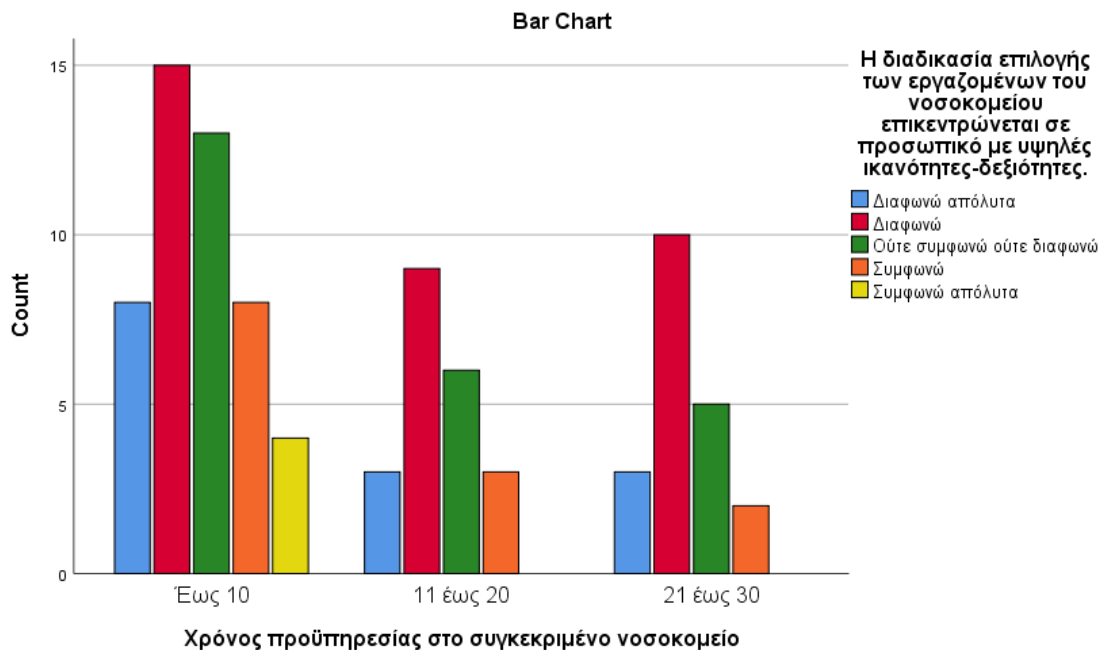
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Χρόνος προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο νοσοκομείο	Έως 10	8	15	13	8	4	48
	11 έως 20	3	9	6	3	0	21
	21 έως 30	3	10	5	2	0	20

Total	14	34	24	13	4	89
-------	----	----	----	----	---	----

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,414 ^a	8	,713
Likelihood Ratio	6,939	8	,543
Linear-by-Linear Association	2,103	1	,147
N of Valid Cases	89		

a. 7 cells (46,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,90.



Γράφημα 21: Απόψεις διαδικασίας επιλογής εργαζομένων σε σχέση με το χρόνο

προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο νοσοκομείο.

4.10. Διατήρηση ταλέντων ανάλογα με δημογραφικούς παράγοντες

Επιπρόσθετα, θα χρησιμοποιηθεί το κριτήριο χ^2 για να εξεταστεί εφόσον η διατήρηση ταλέντων όσον αφορά τη κουλτούρα διατήρησης εργαζομένων με αυξημένες δεξιότητες – ικανότητες. (ερώτηση 17) έχει σχέση ή διαφοροποιείται ανάλογα με τους δημογραφικούς παράγοντες που εξετάστηκαν παραπάνω. Οπότε, θεωρώντας επίπεδο εμπιστοσύνης $\alpha=5\%$ θα εξεταστεί εφόσον η τη κουλτούρα διατήρησης εργαζομένων με αυξημένες δεξιότητες – ικανότητες από την πλευρά του νοσοκομείου συσχετίζεται ή είναι ανεξάρτητη από τους παραπάνω παράγοντες, κάτι το οποίο κρίνεται με βάση τους αντίστοιχους πίνακες και την τιμή του (δίπλευρου) ελέγχου με το p (Asymo.Sig 2-tailed) .

Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει τον αριθμό των περιπτώσεων που χρησιμοποιήθηκαν (δεν υπάρχουν ελλειπείς παρατηρήσεις).

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Φύλο * Στο νοσοκομείο υπάρχει κουλτούρα διατήρησης των εργαζομένων με αυξημένες δεξιότητες-ικανότητες.	89	100,0%	0	0,0%	89	100,0%
Ηλικία * Στο νοσοκομείο υπάρχει κουλτούρα διατήρησης των εργαζομένων με αυξημένες δεξιότητες-ικανότητες.	89	100,0%	0	0,0%	89	100,0%

Εκπαίδευση * Στο νοσοκομείο υπάρχει κουλτούρα διατήρησης των εργαζομένων με αυξημένες δεξιότητες-ικανότητες.	89	100,0%	0	0,0%	89	100,0%
Ειδικότητα * Στο νοσοκομείο υπάρχει κουλτούρα διατήρησης των εργαζομένων με αυξημένες δεξιότητες-ικανότητες.	89	100,0%	0	0,0%	89	100,0%
Χρόνος συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας * Στο νοσοκομείο υπάρχει κουλτούρα διατήρησης των εργαζομένων με αυξημένες δεξιότητες-ικανότητες.	89	100,0%	0	0,0%	89	100,0%
Χρόνος προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο νοσοκομείο * Στο νοσοκομείο υπάρχει κουλτούρα διατήρησης των εργαζομένων με αυξημένες δεξιότητες-ικανότητες.	89	100,0%	0	0,0%	89	100,0%

Crosstab

Count

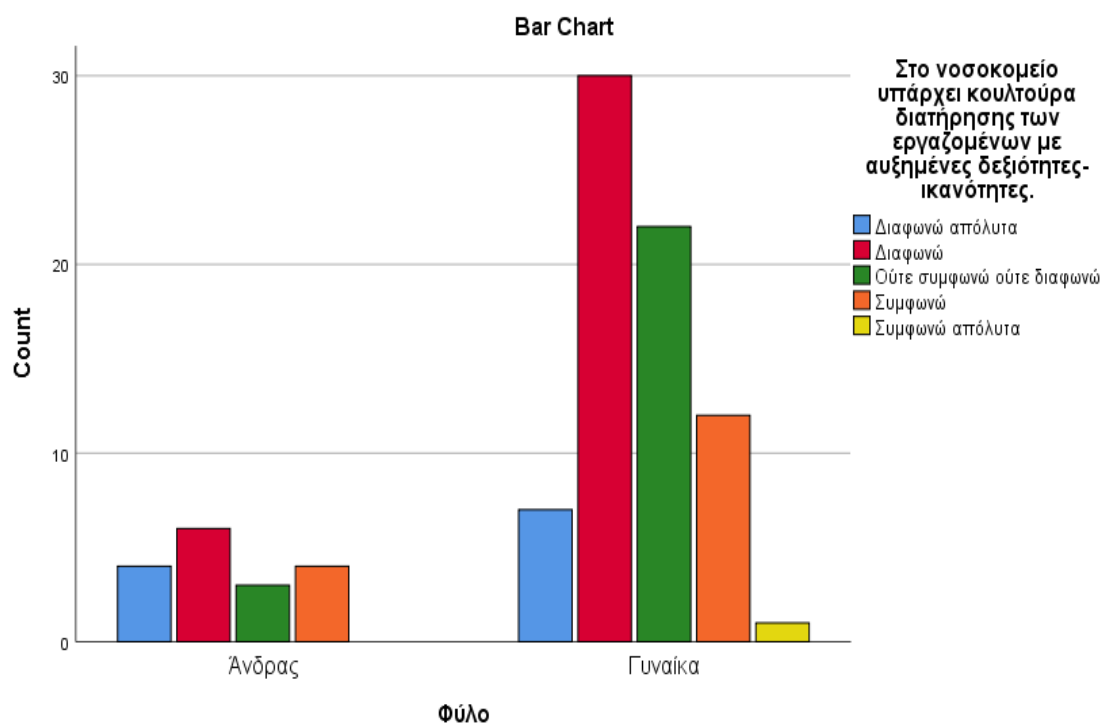
		Στο νοσοκομείο υπάρχει κουλτούρα διατήρησης των εργαζομένων με αυξημένες δεξιότητες-ικανότητες.					
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Φύλο	Άνδρας	4	6	3	4	0	17
	Γυναίκα	7	30	22	12	1	72
Total		11	36	25	16	1	89

Με βάση τον παρακάτω πίνακα, αποδεικνύεται πως παρουσιάζεται ανεξαρτησία ανάμεσα στη κουλτούρα διατήρησης εργαζομένων με αυξημένες δεξιότητες – ικανότητες και το φύλο των ερωτώμενων ($p=0.000 > 0.05$). Οι 47 εξ' αυτών διαφωνούν (συμπεριλαμβανομένου και απόλυτα), ενώ ιδιαίτερα διαπιστώνεται η διαφωνία στις γυναίκες. 17 ερωτηθέντες συμφωνούν (συμπεριλαμβανομένου και απόλυτα), ενώ 25 άτομα δεν εκφράζουν ξεκάθαρη γνώμη. Αποδεικνύεται ότι δεν υπάρχει εξάρτηση μεταξύ των δύο μεταβλητών, καθώς ισχύει η σχέση $0,452 > 0.05$.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,672 ^a	4	,452
Likelihood Ratio	3,606	4	,462
Linear-by-Linear Association	,434	1	,510
N of Valid Cases	89		

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,19.



Γράφημα 22: Κουλτούρα διατήρησης εργαζομένων ανάλογα με το φύλο

Crosstab

Count

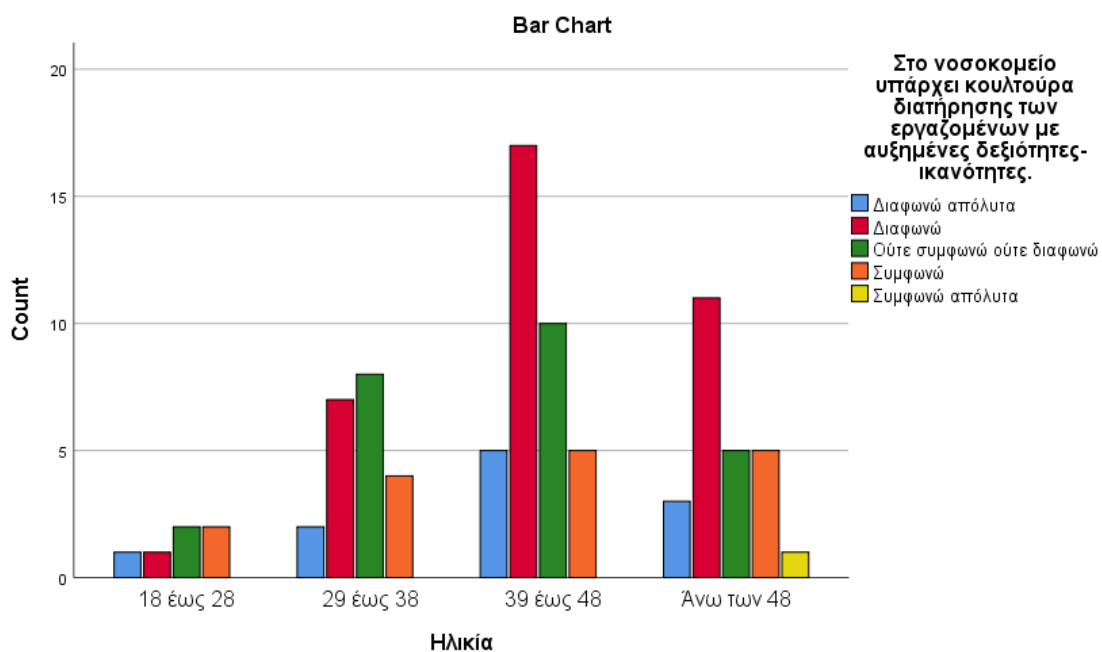
		Στο νοσοκομείο υπάρχει κουλτούρα διατήρησης των εργαζομένων με αυξημένες δεξιότητες-ικανότητες.					
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Ηλικία	18 έως 28	1	1	2	2	0	6
	29 έως 38	2	7	8	4	0	21
	39 έως 48	5	17	10	5	0	37
	Άνω των 48	3	11	5	5	1	25
Total		11	36	25	16	1	89

Ανεξαρτησία διαπιστώνεται ανάμεσα στη κουλτούρα διατήρησης εργαζομένων με αυξημένες δεξιότητες – ικανότητες και την ηλικία των ερωτώμενων ($p=0.000 > 0.05$). Οι 47 εξ' αυτών διαφωνούν (συμπεριλαμβανομένου και απόλυτα), ενώ 17 ερωτηθέντες συμφωνούν (συμπεριλαμβανομένου και απόλυτα). 25 άτομα δεν εκφράζουν ξεκάθαρη γνώμη. Αποδεικνύεται ότι δεν υπάρχει εξάρτηση μεταξύ των δύο μεταβλητών, καθώς ισχύει η σχέση $0,860 > 0.05$.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,957 ^a	12	,860
Likelihood Ratio	7,047	12	,855
Linear-by-Linear Association	,327	1	,567
N of Valid Cases	89		

a. 13 cells (65,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.



Γράφημα 23: Κουλτούρα διατήρησης εργαζομένων ανάλογα με την ηλικία

Crosstab

Count

Στο νοσοκομείο υπάρχει κουλτούρα διατήρησης των εργαζομένων με αυξημένες δεξιότητες-ικανότητες.

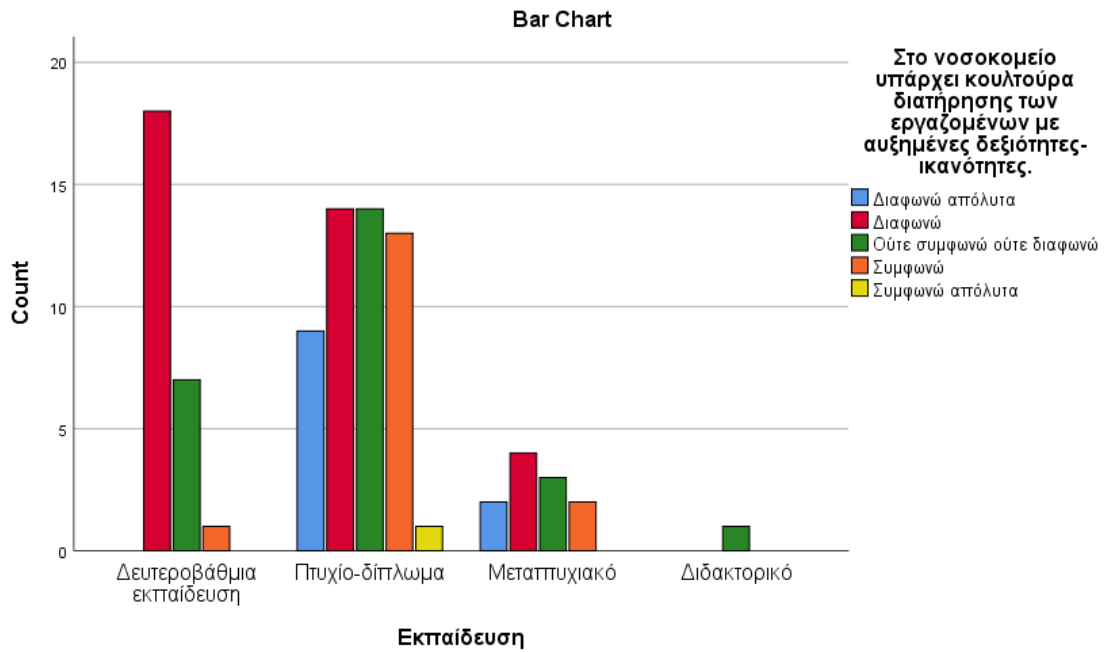
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	0	18	7	1	0	26
Πτυχίο-δίπλωμα	9	14	14	13	1	51
Μεταπτυχιακό	2	4	3	2	0	11
Διδακτορικό	0	0	1	0	0	1
Total	11	36	25	16	1	89

Παράλληλα, παρουσιάζεται ανεξαρτησία ανάμεσα στις ακόλουθες δύο μεταβλητές που εξετάζονται (επίπεδο εκπαίδευσης, ειδικότητα), όσον αφορά στη κουλτούρα διατήρησης εργαζομένων με αυξημένες δεξιότητες – ικανότητες από την πλευρά του νοσοκομείου. Η συνθήκη όπου αποδεικνύει την ανεξαρτησία ισχύει, εφόσον $p > 0.05$.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,975 ^a	12	,068
Likelihood Ratio	23,872	12	,021
Linear-by-Linear Association	,730	1	,393
N of Valid Cases	89		

a. 14 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.



Γράφημα 24: Κουλτούρα διατήρησης εργαζομένων ανάλογα με την εκπαίδευση

Crosstab

Count

Στο νοσοκομείο υπάρχει κουλτούρα διατήρησης των εργαζομένων με αυξημένες δεξιότητες-ικανότητες.

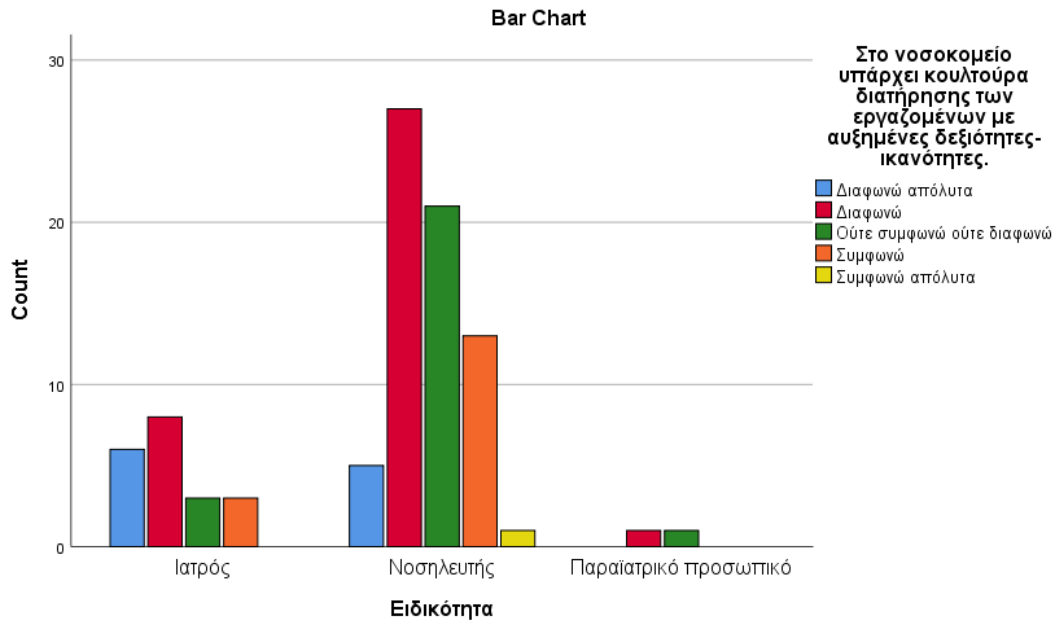
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Tota I
Ιατρός	6	8	3	3	0	20
Νοσηλεύτης	5	27	21	13	1	67

Παράϊατρικό προσωπικό	0	1	1	0	0	2
Total	11	36	25	16	1	89

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,306 ^a	8	,317
Likelihood Ratio	9,097	8	,334
Linear-by-Linear Association	2,604	1	,107
N of Valid Cases	89		

a. 9 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.



Γράφημα 25: Κουλτούρα διατήρησης εργαζομένων ανάλογα με την ειδικότητα

Crosstab

Count

Στο νοσοκομείο υπάρχει κουλτούρα διατήρησης των εργαζομένων με αυξημένες δεξιότητες-ικανότητες.

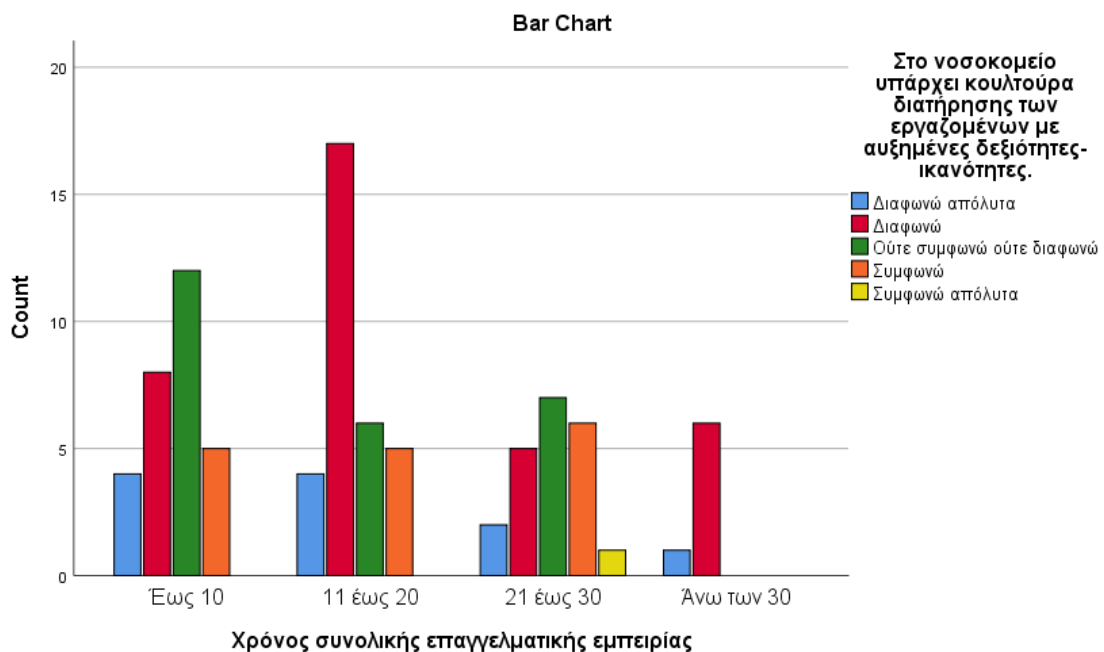
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Χρόνος συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας	Έως 10	4	8	12	5	0	29
	11 έως 20	4	17	6	5	0	32
	21 έως 30	2	5	7	6	1	21
	Άνω των 30	1	6	0	0	0	7
Total		11	36	25	16	1	89

Επίσης, με τον έλεγχο cross tab διαπιστώνουμε την ανεξαρτησία ανάμεσα στις μεταβλητές της διατήρησης της κουλτούρας και του χρόνου επαγγελματικής εμπειρίας, εφόσον ισχύει η συνθήκη $0.1 > 0.05$. Οι περισσότερες διαφωνίες εκφράζονται σε άτομα όπου η ηλικία τους κυμαίνεται από 11 έως 20 ετών.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,551 ^a	12	,100
Likelihood Ratio	20,541	12	,058
Linear-by-Linear Association	,151	1	,698
N of Valid Cases	89		

a. 12 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.



Γράφημα 26: Κουλτούρα διατήρησης εργαζομένων ανάλογα με το χρόνο της συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας

Crosstab

Count

Στο νοσοκομείο υπάρχει κουλτούρα διατήρησης των εργαζομένων με αυξημένες δεξιότητες-ικανότητες.

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Χρόνος προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο νοσοκομείο	Έως 10	9	15	16	7	1	48
	11 έως 20	1	15	2	3	0	21
	21 έως 30	1	6	7	6	0	20
Total		11	36	25	16	1	89

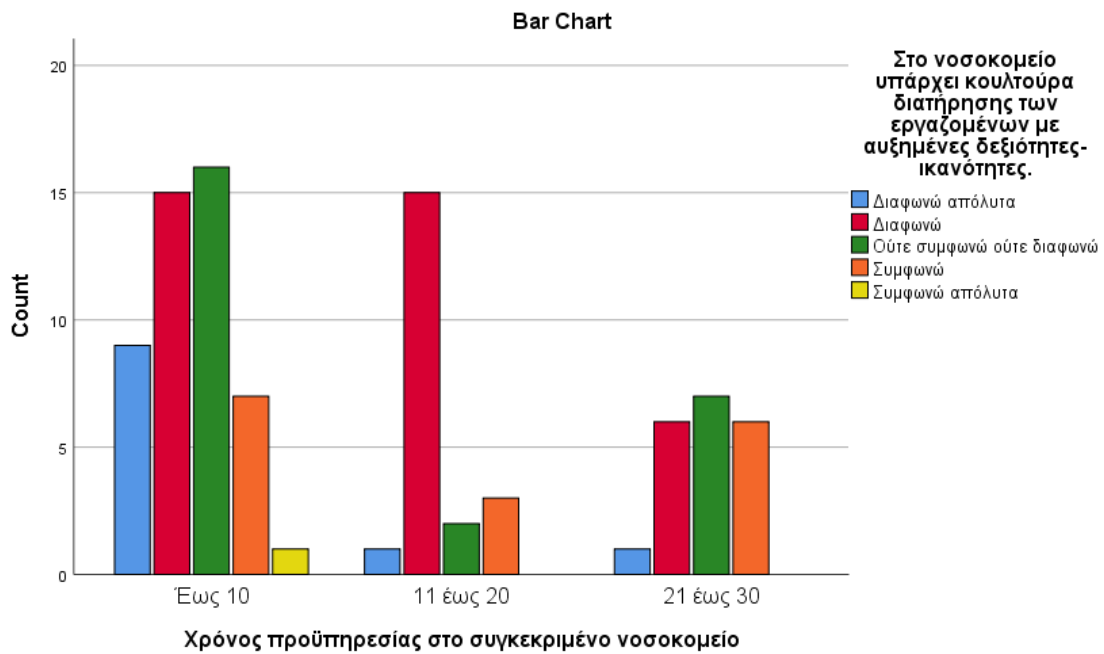
Τέλος, με τον έλεγχο cross tab παρατηρούμε την ύπαρξη εξάρτησης μεταξύ της διατήρησης της κουλτούρας και του συνολικού χρόνου προϋπηρεσίας. Αυτό επιβεβαιώνεται από το δείκτη $0,038 < 0,05$ επομένως υπάρχει εξάρτηση μεταξύ των δύο. 47 ερωτηθέντες εξέφρασαν τη διαφωνία τους στο συγκεκριμένο ερώτημα, οι 17 εξ' αυτών συμφώνησαν, ενώ 25 άτομα υιοθέτησαν ουδέτερη στάση.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,286 ^a	8	,038
Likelihood Ratio	16,817	8	,032

Linear-by-Linear Association	1,607	1	,205
N of Valid Cases	89		

a. 7 cells (46,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,22.



Γράφημα 27: Κουλτούρα διατήρησης εργαζομένων ανάλογα με το χρόνο προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο νοσοκομείο.

5. Συμπεράσματα

Στην παραπάνω έρευνα, έγινε μια προσπάθεια ώστε να διερευνηθεί η διαχείριση ταλέντων σε μονάδες παροχής υγείας, σύμφωνα με την άποψη των επαγγελματιών υγείας. Στην ερευνά πήραν μέρος 89 ερωτηθέντες, οι περισσότεροι γυναίκες από 39 έως 48 ετών με πανεπιστημιακή εκπαίδευση. Επιπλέον, η πλειοψηφία εργάζεται στο νοσηλευτικό

τομέα, έχει προϋπηρεσία από 11 έως 20 έτη, ενώ εργάζεται στο συγκεκριμένο νοσοκομείο έως 10 χρόνια.

Στη συνέχεια, φαίνεται πως οι ερωτηθέντες συμφωνούν πως η πρόσληψη των εργαζομένων με αυξημένες ικανότητες γίνεται από το εξωτερικό περιβάλλον του νοσοκομείου, ενώ περισσότερο διαφωνούν ως προς την ύπαρξη προγράμματος ανάπτυξης ταλέντων. Αναφορικά με την ανάπτυξη των ταλέντων μεγαλύτερη συμφωνία φαίνεται να έχει το γεγονός πως το νοσοκομείο προσφέρει ευκαιρίες εκπαίδευσης με στόχο την ανάπτυξη των ταλέντων προσωπικού, ενώ τελευταία κατατάσσεται η δήλωση που σχετίζεται με το ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός του νοσοκομείου περιλαμβάνει πρόγραμμα ανάπτυξης ταλέντων. Ως προς τη διατήρηση των ταλέντων, οι ερωτηθέντες σε υψηλότερο επίπεδο συμφωνούν ως προς την ύπαρξη απαραίτητων πόρων για την εκτέλεση του έργου τους, ενώ διαφωνούν πιο πολύ πως παρέχεται η κατάλληλη ανατροφοδότηση για την εργασιακή απόδοση. Επιπλέον, ποιο σημαντικό θεωρούν οι ερωτηθέντες το να απολαμβάνουν αυτό που κάνουν, ενώ λιγότερο απολαμβάνουν να αντιμετωπίζουν προβλήματα που τους είναι εντελώς άγνωστα. Τέλος, σημαντικότερο εξωγενές κίνητρο αποτελεί το ωράριο εργασίας, ενώ λιγότερο σημαντική είναι η άποψη των άλλων για τη δουλειά των ερωτηθέντων.

Μέσω του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος, αναδείχθηκε πως οι ερωτηθέντες άνω των 48 ετών, όσοι έχουν προϋπηρεσία από 21 έως 30 έτη συνολικά και όσοι έχουν τα ίδια έτη προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο νοσοκομείο, υποστηρίζουν περισσότερο πως το νοσοκομείο αναπτύσσει τα ταλέντα των εργαζομένων. Ακόμη οι κάτοχοι πανεπιστημιακού διπλώματος είναι πιο θετικοί ως προς το ότι το νοσοκομείο προσελκύει ταλέντα.

Τέλος, στο δεύτερο ερώτημα αναδείχθηκε πως όσο περισσότερο οι ερωτηθέντες υποστηρίζουν πως το νοσοκομείο προσελκύει ταλέντα, τόσο πιο πολύ θεωρούν πως το νοσοκομείο τα αναπτύσσει και τα διατηρεί και ακόμη, όσο πιο θετικοί είναι οι ερωτηθέντες πως το νοσοκομείο αναπτύσσει τα ταλέντα του προσωπικού, τόσο περισσότερο θεωρούν πως διατηρούν τα ταλέντα και τόσο λιγότερο επηρεάζονται οι ερωτηθέντες από εξωγενή κίνητρα. Τέλος, η αύξηση του επιπέδου επιρροής των ενδογενών παραγόντων, συνδέεται με αύξηση της επιρροής των ερωτηθέντων από εξωγενή κίνητρα.

Αξίζει να επισημανθεί πως η συσχέτιση με τους δημογραφικούς παράγοντες επικεντρώθηκε σε 2 ερωτήματα. Το πρώτο αφορούσε απόψεις σχετικά με τη διαδικασία επιλογής των εργαζομένων και το δεύτερο τη διατήρηση της κουλτούρας του νοσοκομείου για τη διατήρηση τους, βάσει των υψηλών δεξιοτήτων – ικανοτήτων. Στις περισσότερες περιπτώσεις αποδείχθηκε πως δεν υπάρχει εξάρτηση ανάμεσα στις μεταβλητές. Σε μία παράμετρο, ανάμεσα στη διατήρηση της κουλτούρας των εργαζομένων με υψηλές ικανότητες – δεξιότητες διαπιστώθηκε η ύπαρξη εξάρτησης με το χρόνο προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο νοσοκομείο.

Εν κατακλείδι, διαπιστώθηκε πως οι απόψεις που εκφράζονται σχετικά με τα δύο παραπάνω ερωτήματα παρουσιάζουν ανεξαρτησία σε σχέση με τα δημογραφικά κριτήρια που εξετάστηκαν (το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, την ειδικότητα, το χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας και το χρόνο συνολικής προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο νοσοκομείο).

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο διαχείρισης ταλέντο σε μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας

Φύλο

Ηλικία

Εκπαίδευση

Ειδικότητα

Χρόνος συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας

Χρόνος προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο νοσοκομείο

A.1 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ

α. Πρόσληψη εργαζομένων με αυξημένες ικανότητες δεξιότητες γίνεται από το εξωτερικό περιβάλλον του νοσοκομείου;

β. Στο νοσοκομείο υπάρχει πρόγραμμα ανάπτυξης δεξαμενής ταλέντων από το εσωτερικό περιβάλλον του νοσοκομείου;

γ. Η διαδικασία επιλογής των εργαζομένων του νοσοκομείου επικεντρώνεται σε προσωπικό με υψηλές ικανότητες-δεξιότητες;

δ. Στο νοσοκομείο προσλαμβάνεται και τοποθετείται το προσωπικό σε θέσεις αντίστοιχες των δεξιοτήτων – ικανοτήτων και γνώσεων του;

ε. Το νοσοκομείο πραγματοποιεί μακροπρόθεσμο προγραμματισμό για την ανανέωση του ανθρώπινου δυναμικού υψηλών επιδόσεων;

A.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ

α. Στον στρατηγικό σχεδιασμό του νοσοκομείου περιλαμβάνεται πρόγραμμα ανάπτυξης εργαζομένων με ταλέντο;

β. Το νοσοκομείο προσφέρει ευκαιρίες εκπαίδευσης με στόχο την ανάπτυξη των ταλέντων του προσωπικού;

γ. Προσφέρονται ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης από το νοσοκομείο σε εργαζόμενους με ταλέντο;

- δ. Στο νοσοκομείο γίνεται συνεχής αξιολόγηση των ταλέντων των εργαζομένων;
- ε. Στα εκπαιδευτικά προγράμματα του νοσοκομείου περιλαμβάνονται υπόψη και οι ανάγκες εκπαίδευσης των ταλαντούχων εργαζομένων;

A.3 ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ

- α. Στο νοσοκομείο υπάρχει κουλτούρα διατήρηση των εργαζομένων με αυξημένες δυνατότητες – δεξιότητες;
- β. Το νοσοκομείο παρέχει την κατάλληλη ανατροφοδότηση για την εργασιακή απόδοση του προσωπικού;
- γ. Το νοσοκομείο διαθέτει συγκεκριμένο προϋπολογισμό για πρωτοβουλίες που σχετίζονται με την διατήρηση των εργαζομένων του;
- δ. Το νοσοκομείο λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις γνώσεις, τις ιδιαίτερες δεξιότητες και ικανότητες του προσωπικού;
- ε. Το νοσοκομείο παρέχει όλα τα απαραίτητα υλικά και τους διαθέσιμους πόρους για την εκτέλεση του έργου των εργαζομένων;

B.1 ΕΝΔΟΓΕΝΗ (ΕΓΓΕΝΗ) ΚΙΝΗΤΡΑ

- α. Μου αρέσει να αντιμετωπίζω προβλήματα που μου είναι εντελώς άγνωστα;
- β. Θέλω να παίρνω ανατροφοδότηση για τα αποτελέσματα της δουλιάς μου;
- γ. Όσο πιο σύνθετο είναι ένα πρόβλημα τόσο πιο πολύ με ευχαριστεί η επίλυση του;
- δ. Αυτό που είναι πιο σημαντικό για μένα είναι να απολαμβάνω αυτό που κάνω;
- ε. Μου αρέσει να προσπαθώ να λύνω σύνθετα προβλήματα;

B.2 ΕΞΩΓΕΝΗ ΚΙΝΗΤΡΑ

- α. Ο μισθός μου αποτελεί σημαντικό κίνητρο για μένα;
- β. Παρακινούμε για εργασία από την αναγνώριση που μπορώ να κερδίσω από άλλους ανθρώπους;
- γ. Με ανησυχεί αυτό που σκέφτονται οι υπόλοιποι για τη δουλειά μου;
- δ. Πρέπει να αισθάνομαι ότι κερδίζω κάτι γι' αυτό που κάνω;

ε. Η ευελιξία στο ωράριο εργασίας αποτελεί σημαντικό κίνητρο για μένα;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ewles, L. & Simnett, I. (1999). Promoting health: a practical guide, 4th edition, London, Ballière Tindal.
2. Arneson, H. (2006). Empowerment and health promotion in working life, Linköping, Department of Health and Society, Linköping University.

3. Janer, G., Sala, M., Kogevinas, M. (2002). Health promotion trials at worksites and risk factors for cancer. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. Vol. 28(3), p.p. 141-157.
4. Minbaeva, D., Collins, D.G. (2013). "Seven myths of global talent management", *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 24(9), Special Issue: Talent management.
5. Fawzi, N., Ruwaili, A., Bright, D., Alhameed, A. (2013). "To What Extent Talent Management in Saudi Arabian Banks", *International Journal of Advances in Management Science*. Vol. 2(1).
6. Randall, T. & Schuler, S. (2010). "Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research", *Journal of World Business*. Vol. 45(2), p.p. 122–133.
7. De Waal, A. (2002). *Quest for Balance: The Human Element in Performance Management Systems*, John Wiley & Sons.
8. Majee, A. (2013). Application of Business Processes through Talent Management: An Empirical Study, *Journal of Marketing and Management*. Vol. 4(2), p.p. 46-68.
9. Festinga, M., Schäfer, L., Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research, *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 24(9), Special Issue: Talent management.
10. Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review*. Vol. 23, p.p. 272-285.
11. Sunday, J. (2012). Talent Management: Effect on Organizational Performance, *KEHINDE, Journal of Management Research ISSN 1941-899X*. Vol. 4(2).
12. Gallardo, E., Dries, N. & González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of talent in the world of work? *Human Resource Management Review*. Vol. 23(4), p.p. 290-300.
13. Davies, B. & Davies, B. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*. Vol. 24(5), p.p. 418-426.

14. Silzer, R. & Dowell, B. (2010). *Strategy driven talent management*. 1st edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
15. Ericsson, K. A., Prietula, M. J. & Cokely, E. T. (2007). The making of an expert. *Harvard Business Review*. Vol. 85(7/8), pp.115–121.
16. Pfeffer, J. & Sutton, R. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense*. 1st edition. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
17. Dries, N. and Pepermans, R. (2008). Real high-potential careers. *Personnel Review*. Vol. 37(1), p.p.85-108.
18. Pruis, E. (2011). The five key principles for talent development. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 43(4), p.p.206-216.
19. Weiss, A. & MacKay, N. (2009). *The talent advantage: How to attract and retain the best and the brightest*. 1st edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
20. Ulrich, D. (2007). The talent trifecta. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. Vol. 22(2).
21. Coulson-Thomas, C. (2012). Talent management and building high performance organisations. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 44(7), p.p.429-436.
22. Collings, D. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*. Vol. 19(4), p.p.304-313.
23. Becker, B., Beatty, R. & Huselid, M. (2009). *The differentiated workforce*. 1st edition Boston, Mass.: Harvard Business Press.
24. Iles, P., Preece, D. & Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: towards a research agenda. *Human Resource Development International*. Vol. 13(2), p.p.125-145.
25. Leigh, A. (2009). Research topic: Talent management. *People Management*. Vol. 33, p.p. 86-95.

26. Peters, T. (2006). Leaders as talent fanatics. *Leadership Excellence*. Vol. 23(11), p.p.12–13.
27. Bothner, M., Podolny, J. & Smith, E. (2011). Organizing Contests for Status: The Matthew Effect vs. the Mark Effect. *Management Science*. Vol. 57(3), p.p.439-457.
28. Yost, P. & Chang, G. (2009). Everyone Is Equal, but Some Are More Equal Than Others. *Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 2(4), p.p.442-445.
29. Smart, B. (2005). *Topgrading: How leading companies win by hiring, coaching, and keeping the best people*. 1st edition. London: Michael Joseph.
30. Silzer, R. & Dowell, B. (2010). *Strategy driven talent management*. 1st edition San Francisco, CA: Jossey-Bass.
31. Silzer, R. & Church, A. (2009). The Pearls and Perils of Identifying Potential. *Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 2(4), p.p.377-412.
32. Pepermans, R., Vloeberghs, D. & Perkisas, B. (2003). High potential identification policies: an empirical study among Belgian companies. *Journal of Management Development*. Vol. 22(8), p.p.660-678.
33. Παπαδοπούλου, Γ. (2017). Διαχείριση ταλέντου στους οργανισμούς υγείας. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
34. Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, Shad, S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, P. (2012) Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*. Vol. 53 (2). p.p.25-42.
35. Κυριακίδης, Ε. (2018). Διαχείριση ταλέντων στο χώρο της υγείας εφαρμόζοντας αποτελεσματικές πρακτικές στην επιλογή και διατήρηση ταλέντων. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
36. Collings, D.G., Scullion, H. & Vaiman, V. (2011) European perspectives on talent management, *European Journal International Management*. Vol. 5(5), p.p.453-460.
37. Farndale, E., Scullion, H. & Sparrow, P. (2010) The role of the corporate HR function in global talent management, *Journal of World Business*. Vol. 45, p.p.161–168.

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

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

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

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