

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ
εισ. 81590
Αρ. ΜηΑ
ταξ.

Talent Management και Αμοιβές Ταλαντούχων Εργαζομένων στην Ελλάδα

Μπάρκα Κωνσταντινιά
Στόλη Κατερίνα

Επιβλέπων Καθηγητής: Ζέλερ Μιχάλης

Διπλωματική εργασία που υποβάλλεται στα πλαίσια των απαιτήσεων για το
Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Διευθυντές Σπουδών: Μπουραντάς Δημήτρης
Παπαλεξανδρή Νάνσυ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ



Αθήνα, 2005



Συνοπτική Περίληψη

Η σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα έχει αποδείξει στους οργανισμούς ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι το σημαντικότερο περιουσιακό τους στοιχείο και το μοναδικό μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτουν. Ιδιαίτερα οι εργαζόμενοι που κατέχουν κρίσιμες για τον οργανισμό γνώσεις, ικανότητες και ειδικά ταλέντα και χαρακτηρίζονται από εξέχουσα απόδοση αποτελούν το συγκριτικό πλεονέκτημα που διαφοροποιεί μια επιχείρηση από τον ανταγωνισμό και κατευθύνει την πορεία της προς την επιτυχία. Ωστόσο, η διεθνής αγορά των ταλέντων σηματοδοτείται από δύο έντονες τάσεις, τη μειωμένη προσφορά εργαζομένων με κρίσιμες ικανότητες και τον υψηλό ρυθμό αποχώρησης (turnover) των λιγοστών και δυσεύρετων πλέον ταλέντων από τους εργοδότες τους. Γίνεται, επομένως, αντιληπτό ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων για την απόκτηση και συγκράτηση των ταλέντων έχει πάρει διαστάσεις πολέμου. Έτσι, οι επιχειρήσεις διαθέτουν πόρους και επικεντρώνονται στην ανάπτυξη και εφαρμογή πρακτικών **Talent Management** προκειμένου να αντεπεξέλθουν σε αυτές τις δύσκολες συνθήκες και να κερδίσουν την «μάχη» για τα ταλέντα. Οι **αμοιβές** αποτελούν έναν από τους καθοριστικότερους παράγοντες για την προσέλκυση, παρακίνηση και διατήρηση των κρίσιμης σημασίας εργαζομένων και άρα κλειδί για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο όρος «αμοιβές» δεν αφορά μόνο στις χρηματικές αλλά και στις μη χρηματικές αμοιβές και περικλείει το βασικό μισθό, τις μεταβλητές αμοιβές, τις παροχές, την ανάπτυξη της καριέρας, τη διοίκηση της απόδοσης, την αναγνώριση και το εργασιακό περιβάλλον.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον να εξετάσουμε πως αντιλαμβάνονται οι ελληνικές επιχειρήσεις το Talent Management και πως διαμορφώνεται η ελληνική πραγματικότητα σε σχέση με τις αμοιβές των ταλέντων. Η μελέτη αυτή αποτελεί την πρώτη ερευνητική προσέγγιση για τη χώρα μας ενός θέματος που απασχολεί κατά κόρον τα στελέχη των επιχειρήσεων παγκοσμίως. Μέσα από την έρευνά μας, χρησιμοποιώντας ένα δείγμα 63 ταλέντων που εργάζονται σε 12 μεγάλες εταιρείες, επιδιώξαμε να εξετάσουμε τη σχέση μεταξύ ταλέντου και επιχειρησης όπως γίνεται αντιληπτή και από τις δύο αυτές πλευρές. Συγκεκριμένα, **από την πλευρά των επιχειρήσεων**, επιδιώξαμε να προσδιορίσουμε το είδος των αμοιβών, χρηματικών και μη, που προσφέρουν στα ταλέντα τους και να διερευνήσουμε την επίδραση που έχουν αυτές οι αμοιβές στην προσέλκυση, παρακίνηση, ικανοποίηση και διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων. Επιπλέον, **από την πλευρά των ταλέντων**, ασχοληθήκαμε με τη σκιαγράφηση του προφίλ τους, τη διερεύνηση της εικόνας που έχουν για τις επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται καθώς και του βαθμού ικανοποίησης τους από αυτές. Ακόμη, επιδιώξαμε να συγκρίνουμε τα ευρήματά μας με τα αντίστοιχα άλλων ερευνών που έγιναν σε ευρωπαϊκό επίπεδο.



Μέσα από την ανάλυση των ευρημάτων μας αλλά και την παρακολούθηση των εξελίξεων του Talent Management διεθνώς, φαίνεται ότι αν και οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν συνειδητοποιήσει τη συμβολή των ταλέντων στην επίτευξη των στόχων τους, το Talent Management βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο ανάπτυξης στην Ελλάδα. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι οι διεθνείς τάσεις της συρρίκνωσης του αριθμού των ταλέντων και του υψηλού ρυθμού αποχώρησης τους από τις εταιρείες, δεν έχουν εμφανιστεί ακόμα σε μεγάλο βαθμό στη χώρα μας. Επομένως, οι Ελληνικές επιχειρήσεις ίσως δεν είχαν το κίνητρο ακόμα να εντρυφήσουν στο Talent Management. Ωστόσο, παρά την περιορισμένη διείσδυση των σύγχρονων πρακτικών Talent Management οι έννοιες του ταλέντου και του Talent Management έχουν αρχίσει να απασχολούν τις Ελληνικές επιχειρήσεις, κυρίως σε επίπεδο ενημέρωσης και κατανόησης αυτής της νέας αναπτυσσόμενης τάσης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Συγκεκριμένα, μέσα από την μελέτη μας βρήκαμε ότι τα ταλέντα στην Ελλάδα είναι στην πλειοψηφία τους άντρες, ηλικίας 30 με 39 ετών, εργάζονται στις επιχειρήσεις τους περισσότερο από 3 χρόνια και κατέχουν θέσεις First level supervisor και Manager / Director. Σε όλα τα ταλέντα του δείγματος προσφέρονται ετήσιες αυξήσεις μισθού και υγειονομική περιθαλψη ενώ περίπου το 80% αυτών λαμβάνουν μεταβλητές αμοιβές (bonus, commission) καθώς και ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Τα εταιρικά προγράμματα συνταξιοδότησης, η μη χρηματική αναγνώριση και η ευελιξία του εργασιακού περιβάλλοντος αποτελούν αμοιβές που προσφέρονται μόνο στα μισά περίπου ταλέντα του δείγματος. Να σημειώσουμε επίσης ότι προγράμματα αμοιβών, όπως είναι η διανομή κερδών και μετοχών καθώς και η δυνατότητα επιλογής παροχών, δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένα στη χώρα μας αφού προσφέρονται μόνο από λίγες επιχειρήσεις. Βρέθηκε, ωστόσο, ότι όσο αυξάνονται τα έτη προϋπηρεσίας των ταλέντων στην εταιρεία τους αυξάνονται και οι πιθανότητες απολαβής μη χρηματικών αμοιβών. Βρέθηκε ακόμα ότι τα ταλέντα που βρίσκονται στο επίπεδο του Senior Manager έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να ανταμειφθούν με διανομή κερδών σε σχέση με τα υπόλοιπα επίπεδα ρόλων.

Τα προγράμματα αμοιβών με τη μεγαλύτερη αξία για τους ταλαντούχους εργαζομένους στην Ελλάδα είναι οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης, ο βασικός μισθός και οι μεταβλητές αμοιβές (Bonus) ενώ η μη χρηματική αναγνώριση είναι η αμοιβή με τη μικρότερη αξία για αυτούς. Φαίνεται, επομένως ότι τα ταλέντα στην Ελλάδα ενδιαφέρονται κυρίως για οικονομικές /χρηματικές απολαβές από την εργασία τους καθώς και για την προσωπική τους ανάπτυξη. Ωστόσο, βρέθηκε ότι η αξία του εργασιακού περιβάλλοντος και των συνθηκών εργασίας καθώς και της εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι σημαντικά μεγαλύτερη για τα ταλέντα γυναικείου φύλου.



Επιπλέον, η έρευνά μας αποκάλυψε ότι ο μισθός και οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης αποτελούν τους παράγοντες που επηρεάζουν περισσότερο από οτιδήποτε άλλο την προσέλκυση, την συγκράτηση και την απόφαση αποχώρησης των ταλέντων από την επιχείρηση τους και συνδέονται άρρηκτα με την εργασιακή τους ικανοποίηση τόσο από τη θέση εργασίας όσο και από τον εργοδότη τους. Άλλωστε το γεγονός ότι ένα στα δύο ταλέντα δηλώνει ότι είναι πιθανό να αποχωρήσει από την εργασία του μέσα στον επόμενο χρόνο κυρίως λόγω δυσαρέσκειας από τον μισθό και επιπλέον συμφωνεί ότι θα εγκατέλειπε άμεσα την εταιρεία του για κάποια άλλη που θα του πρότεινε μία αντίστοιχη θέση, αποκαλύπτει την τεράστια σημασία του μισθού για τα ταλέντα και προειδοποιεί τις Ελληνικές επιχειρήσεις ότι ίσως πρέπει να λάβουν μέτρα αναπροσαρμογής της μισθολογικής πολιτικής τους. Το εύρημα αυτό ενισχύεται από το γεγονός ότι τα ταλέντα στην Ελλάδα θεωρούν ότι οι αποδοχές που προσφέρουν οι επιχειρήσεις τους είναι μετρίου επιπέδου. Ωστόσο, εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι παρά την όχι και τόσο θετική εντύπωση των ταλέντων για τις αποδοχές που λαμβάνουν, η συνολική εικόνα που έχουν για τις εταιρείες τους είναι πολύ ενθαρρυντική. Συγκεκριμένα, η πλειοψηφία των ταλέντων δηλώνουν ικανοποιημένοι από την επιχείρηση τους και αισθάνονται υπερήφανοι που εργάζονται για αυτήν. Το γεγονός αυτό δεν είναι αντιφατικό, απλά δείχνει ότι υπάρχουν αμοιβές εκτός του μισθού, οι οποίες παρέχονται σε ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο ώστε να δημιουργείται μια θετική συνολική εικόνα εργασιακής ικανοποίησης των ταλέντων. Η πιο αντιπροσωπευτική αμοιβή αυτού του είδους είναι η παροχή προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης οι οποίες χαρακτηρίζονται από τα ταλέντα ως υψηλού επιπέδου.

Διαπιστώσαμε επίσης ότι οι παράγοντες που παρακινούν περισσότερο τα ταλέντα να αποδώσουν στο μέγιστο είναι η ανάθεση προκλητικών καθηκόντων, η μη χρηματική αναγνώριση, οι ευκαιρίες προσαγωγής και το ευέλικτο εργασιακό περιβάλλον.

Η έρευνα μας αποδεικνύει επίσης ότι οι Ελληνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πρόβλημα ευθυγράμμισης μεταξύ εταιρικών και προσωπικών στόχων των ταλέντων. Συγκεκριμένα, η πλειοψηφία των ταλέντων θεωρεί ότι υπάρχει μέτρια σύνδεση μεταξύ των εταιρικών και των προσωπικών τους στόχων. Το ζήτημα αυτό μπορεί να αντιμετωπιστεί επιτυχώς αν οι επιχειρήσεις ενισχύσουν τις αμοιβές με την μεγαλύτερη επίδραση στην ευθυγράμμιση στόχων που είναι, όπως προέκυψε από την έρευνα, τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης καθώς και τα ετήσια προγράμματα κινήτρων όπως τα Bonus.

Μετά από την ανάλυση των ευρημάτων μας αλλά και την παρακολούθηση των εξελίξεων του Talent Management διεθνώς καταλήγουμε στο ότι η εφαρμογή πρακτικών για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των ταλέντων βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο στις Ελληνικές Επιχειρήσεις. Ωστόσο, μέσω των διαφόρων προγραμμάτων αμοιβών που παρέχουν, έχουν καταφέρει να αντιμετωπίσουν το ζήτημα με αρκετή επιτυχία, η οποία αντανακλάται στον



υψηλό βαθμό ικανοποίησης των ταλέντων από τις εταιρείες τους. Υπάρχουν βεβαίως, μεγάλα περιθώρια βελτίωσης, στην κάλυψη των οποίων επιχειρούμε να συμβάλλουμε μέσω αυτής της ερευνητικής προσπάθειας, πρωτότυπης για τα ελληνικά δεδομένα.

Πίνακας Περιεχομένων

Σελίδα

Συνοπτική Περίληψη	1
Πίνακας Περιεχομένων	5
1 Εισαγωγή	7
2 Επισκόπηση Βιβλιογραφίας	
2.1 Πόλεμος για τα Ταλέντα και Τάσεις της Εποχής	
2.1.1 Γενικά	9
Α) Μεταβαλλόμενα Δημογραφικά Χαρακτηριστικά του Εργατικού Δυναμικού	11
Β) Αλλαγές στην Οικονομία και την Τεχνολογία	13
Γ) Αλλαγές στην Εκπαίδευση	14
Δ) Αλλαγές στη Σχέση Επιχείρησης – Εργαζόμενου	15
Ε) Μειωμένη Δέσμευση των Εργαζομένων	16
2.1.2 Το φαινόμενο της Αποχώρησης Εργαζομένων – Turnover	17
2.2 Ορισμός Ταλέντου- Talent Management	
2.2.1 Ορισμός και Σημασία Ταλέντου	20
2.2.2 Ορισμός και Σημασία του Talent Management	22
2.2.3 Η Σημασία των Αμοιβών για το Talent Management	26
2.3 Προσεγγίσεις – Μοντέλα Talent Management	
2.3.1 Εισαγωγή: Η Εξέλιξη του Talent Management	29
2.3.2 Προσέγγιση Integrated Talent Management	
Α) Integrated Talent Management	31
Β) Το Μοντέλο της Ωριμότητας του Integrated Talent Management	33
Γ) Integrated Talent Management: 'Έρευνα Conference Board	34
2.3.3 Συστηματική Προσέγγιση Talent Management	39
2.3.4 Στρατηγική Talent Management Για Το Παρόν Και Το Μέλλον των Hewitt Associates	
Α) Μεταβολή των σημερινών ταλέντων σε αυριανούς ηγέτες	41
Β) Δημιουργία και εκμετάλλευση ενός παγκόσμιου pool ταλέντων	42
2.3.5 Το Μοντέλο της Deloitte	44
Α) Ανάπτυξη (Develop)	46
Β) Τοποθέτηση (Deploy)	46
Γ) Δικτύωση (Connect)	48
Δ) Develop-Deploy-Connect	49
Ε) Η Εφαρμογή Στην Πράξη	49
2.3.6 Πελατοκεντρική Προσέγγιση	51
2.3.7 Προσέγγιση Χαρτογράφησης Ταλέντων (talent mapping)	52
2.3.8 Branding: Η Στρατηγική Κλειδί	54
2.3.9 Μία Market Driven προσέγγιση για τη διατήρηση των ταλέντων	57



2.3.10 "Job Sculpting".....	62
2.3.11 Η Άλλη Άποψη.....	65
2.3.12 Οδηγίες για επιτυχημένο Talent Management.....	67
2.3.13 Το Μέλλον του Talent Management.....	68
3 Μεθοδολογία της Έρευνας.....	69
4 Ευρήματα	
4.1 Προφίλ Ταλέντου στην Ελλάδα.....	72
4.2 Οι Αμοιβές Των Ταλέντων Στην Ελλάδα	74
4.3 Παράγοντες που Διαμορφώνουν τις Αμοιβές των Ταλέντων.....	75
4.4 Επίδραση Προγραμμάτων αμοιβών στο Talent Management.....	77
4.5 Ηλικία Και Παρακίνηση Ταλέντων.....	86
4.6 Η Εικόνα Των Ταλέντων Για Τις Πολιτικές Αμοιβών Της Εταιρείας Τους.....	89
4.7 Παράγοντες Που Διαμορφώνουν Την Άξια Που Αποδίδουν Τα Ταλέντα Στα Επιμέρους Προγράμματα Αμοιβών.....	92
4.8 Εικόνα Ταλέντων Για Την Εταιρεία Τους.....	96
4.9 Παράγοντες Που Διαμορφώνουν Την Εργασιακή Ικανοποίηση Των Ταλέντων.	99
4.10 Η Προσαγωγή Των Ταλέντων.....	102
5 Συμπεράσματα Έρευνας	
5.1 Σύνοψη Συμπερασμάτων	
5.1.1 Προφίλ Ταλέντου στην Ελλάδα.....	104
5.1.2 Οι Αμοιβές Των Ταλέντων Στην Ελλάδα	105
5.1.3 Παράγοντες που Διαμορφώνουν τις Αμοιβές των Ταλέντων.....	105
5.1.4 Επίδραση Προγραμμάτων αμοιβών στο Talent Management.....	107
5.1.5 Ηλικία Και Παρακίνηση Ταλέντων.....	110
5.1.6 Η Εικόνα Των Ταλέντων Για Τις Πολιτικές Αμοιβών Της Εταιρείας Τους.....	113
5.1.7 Παράγοντες Που Διαμορφώνουν Την Άξια Που Αποδίδουν Τα Ταλέντα Στα Επιμέρους Προγράμματα Αμοιβών.....	114
5.1.8 Εικόνα Ταλέντων Για Την Εταιρεία Τους.....	117
5.1.9 Παράγοντες Που Διαμορφώνουν Την Εργασιακή Ικανοποίηση Των Ταλέντων.....	118
5.1.10 Η Προσαγωγή Των Ταλέντων.....	120
5.2 Προτάσεις για τις Επιχειρήσεις.....	122
5.3 Περιορισμοί Έρευνας	126
6 Επίλογος	127
Παράρτημα 1.....	128
Παράρτημα 2.....	136
Παράρτημα 3.....	137
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	216



1. Εισαγωγή

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και η διάχυση της γνώσης καθιστούν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων περισσότερο κρίσιμη από ποτέ. Οι οργανισμοί συνειδητοποιούν ότι το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο που θα καθορίσει την αποτελεσματικότητά τους και συχνά ακόμα και την ίδια την επιβίωσή τους είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο. Οι εργαζόμενοι με ειδικά ταλέντα αποτελούν το συγκριτικό πλεονέκτημα που διαφοροποιεί μια επιχείρηση από τον ανταγωνισμό και κατευθύνει την πορεία της προς την επιτυχία. Συνεπώς, οι άνθρωποι με ικανότητες αιχμής γίνονται το μήλον της έριδος μεταξύ των εταιρειών ενώ η «μάχη» για το ποια θα τους αποκτήσει και θα τους ενσωματώσει πρώτη στο ανθρώπινο δυναμικό της μαίνεται εντονότερη από ποτέ. Σε αυτόν τον πόλεμο με αντικείμενο τους εργαζόμενους με critical skills, οι επιχειρήσεις σε Ευρώπη και Αμερική χρησιμοποιούν διάφορες πρακτικές talent management προκειμένου να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τα ταλέντα.

Σκοπός της μελέτης μας είναι να διερευνήσουμε ποια είναι η ελληνική πραγματικότητα σε σχέση με το talent management και τις πρακτικές του καθώς και να εξετάσουμε τη σχέση μεταξύ ταλέντου και επιχείρησης όπως γίνεται αντιληπτή και από τις δύο αυτές πλευρές. Πρώτον, επιδιώκουμε να εξετάσουμε την πλευρά των επιχειρήσεων και να εντοπίσουμε πως αντιμετωπίζουν τα ταλέντα και συγκεκριμένα ποια είδη αμοιβών – χρηματικών και μη-χρησιμοποιούν προκειμένου να προσελκύσουν, να παρακινήσουν και να συγκρατήσουν τα ταλέντα τους. Στην συνέχεια, στόχος μας είναι να εξετάσουμε την πλευρά των ταλέντων και να εκτιμήσουμε τον βαθμό ικανοποίησης τους από την αντιμετώπιση που δέχονται. Επίσης, επιδιώκουμε να διερευνήσουμε τους παράγοντες που παρακινούν τα ταλέντα να διατηρήσουν την εξαιρετική απόδοση τους και να παραμείνουν δεσμευμένα στον εργοδότη τους. Στην συνέχεια, μέσω της αντιπαραβολής μεταξύ των αμοιβών που προσφέρουν οι ελληνικές επιχειρήσεις στα ταλέντα τους και των αμοιβών που τα ίδια τα ταλέντα θεωρούν σημαντικότερες, θα είμαστε σε θέση να εκτιμήσουμε πόσο αποτελεσματικές είναι οι πρακτικές talent management που εφαρμόζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις.

Η έρευνα αυτή είναι η πρώτη που πραγματοποιείται στην Ελλάδα σχετικά με το talent management. Για αυτόν το λόγο πιστεύουμε ότι η μελέτη μας έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον αφού αποτελεί μία πρώτη προσέγγιση για τη χώρα μας ενός θέματος που απασχολεί κατά κόρον τα στελέχη των επιχειρήσεων παγκοσμίως. Ξεκινώντας αυτή μας την προσπάθεια αντιληφθήκαμε ότι και οι ελληνικές επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, έχουν συνειδητοποιήσει ότι η επιβίωση και αποτελεσματικότητά τους βασίζεται στο ανθρώπινο κεφάλαιο που διαθέτουν και συγκεκριμένα σε ορισμένους εργαζόμενους κλειδιά οι οποίοι με τις εξαιρετικές τους ικανότητες



και την απόδοσή τους προσθέτουν ιδιαίτερη αξία στην επιχείρηση και την κατευθύνουν στην επίτευξη των στόχων της. Τα ταλέντα είναι οι άνθρωποι που καμία επιχείρηση δεν θέλει να χάσει και στόχος της μελέτης μας είναι να σκιαγραφήσουμε το προφίλ του ταλαντούχου εργαζόμενου στην Ελλάδα, να αντιληφθούμε την εικόνα που έχει σχηματίσει για την εταιρεία στην οποία εργάζεται και το βαθμό ικανοποίησης του από αυτή, να διερευνήσουμε την άποψη του για τις χρηματικές και μη αμοιβές που λαμβάνει και τέλος να αποσαφηνίσουμε τα αποτελέσματα των διαφορετικών κατηγοριών αμοιβών / παροχών στην προσέλκυση, παρακίνηση και διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων.

Η διπλωματική μας εργασία ξεκινά με την επισκόπησης της σχετικής βιβλιογραφίας. Μετά τη μελέτη πλειάδας βιβλίων και άρθρων, καταγράψαμε διαφορετικούς ορισμούς των όρων «ταλέντο» και «talent management» που εντοπίσαμε, τις αιτίες που έχουν προκαλέσει τον «πόλεμο» μεταξύ των οργανισμών για την απόκτηση των ταλέντων, την εξέλιξη και τη σημασία του talent management καθώς και πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις ακαδημαϊκών και ερευνητών πάνε σε αυτό το θέμα.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται εκτενώς τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήσαμε σε ταλέντα 12 μεγάλων ελληνικών επιχειρήσεων και ακολουθεί σύγκριση με τα αποτελέσματα ερευνών σχετικά με το talent management που έχουν πραγματοποιηθεί σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες και καταγράφονται οι ομοιότητες και οι διαφορές μεταξύ Ελλήνων και Ευρωπαίων ταλαντούχων εργαζομένων.

Η εργασία μας ολοκληρώνεται με την καταγραφή των συμπερασμάτων που προέκυψαν από την διεξαγωγή της έρευνας και μία σειρά προτάσεων για επιτυχημένη προσέλκυση, παρακίνηση και διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων στην Ελλάδα.

2. Επισκόπηση Βιβλιογραφίας

2.1 ΠΟΛΕΜΟΣ ΓΙΑ ΤΑ ΤΑΛΕΝΤΑ ΚΑΙ ΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΟΧΗΣ

2.1.1 Γενικά

Ο 21^{ος} αιώνας με την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και την διάχυση της γνώσης επιφέρει μεγάλες αλλαγές στο επιχειρηματικό στερέωμα καθιστώντας την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων περισσότερο κρίσιμη από ποτέ. Τα νέα δεδομένα επέβαλαν στους οργανισμούς να συνειδητοποιήσουν ότι το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο που θα καθορίσει την αποτελεσματικότητά τους και συχνά ακόμα και την ίδια την επιβίωσή τους είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο που διαθέτουν. Συγκεκριμένα, έχει αποδειχτεί πια στην πράξη ότι οι εργαζόμενοι με ικανότητες αιχμής και ειδικά ταλέντα αποτελούν το συγκριτικό πλεονέκτημα που διαφοροποιεί μια επιχείρηση από τον ανταγωνισμό και κατευθύνει την πορεία της προς την επιτυχία. Συνεπώς, οι άνθρωποι με ειδικά ταλέντα γίνονται το μήλον της έριδος μεταξύ των εταιρειών ενώ η «μάχη» για το ποια θα τους αποκτήσει και θα τους ενσωματώσει πρώτη στο ανθρώπινο δυναμικό της μαίνεται εντονότερη από ποτέ. Αυτή η εμπόλεμη κατάσταση μεταξύ των επιχειρήσεων σηματοδοτείται από δύο χαρακτηριστικές της σύγχρονης εποχής τάσεις: αφενός από τη συνεχώς μειούμενη προσφορά των εργαζομένων που διαθέτουν κρίσιμες ικανότητες και αφετέρου από τους υψηλούς ρυθμούς αποχώρησης (turnover) των λιγοστών και δυσεύρετων πλέον ταλαντούχων εργαζομένων από τους εργοδότες τους.

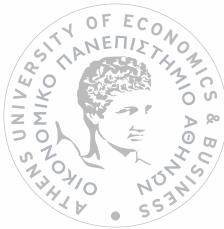
Παρά τα υψηλά ποσοστά ανεργίας που παρουσιάζονται στις αναπτυγμένες οικονομικά χώρες υπάρχει σημαντική έλλειψη ανθρώπων με υψηλού επιπέδου εξειδίκευση και βαθιά γνώση. Καθημερινά ενώ οι επιχειρήσεις δέχονται δεκάδες βιογραφικά υπάρχει αξιοσημείωτη δυσκολία εξεύρεσης υποψηφίων με ειδικά ταλέντα. Οι στρατηγικοί φουτουριστές Herman και Gioia υπογραμμίζουν ότι οι επιχειρήσεις πρόκειται να αντιμετωπίσουν τη σοβαρότερη έλλειψη εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού στην ιστορία (Herman και Gioia, 2004). Ακόμα, σύμφωνα με στατιστικές του U.S. Bureau of Labor Statistics περισσότερο από το 80% των βιομηχανικών εταιρειών στις Ηνωμένες Πολιτείες αντιμετωπίζουν ελλείψεις εξειδικευμένων μηχανικών και τεχνικών. Τα τελευταία πέντε χρόνια έχει σημειωθεί σταθερή αύξηση της δυσκολίας προσέλκυσης ανώτερων στελεχών με ειδικότητα στο marketing, τις πωλήσεις, τα πληροφοριακά συστήματα καθώς και μηχανικών σύμφωνα με το Recruitment Confidence Index (RCI), μία έρευνα που διεξήχθη από το Πανεπιστήμιο του Cranfield σε συνεργασία με την Daily Telegraph και το Personnel Today (www.rcisurvey.co.uk). Η τάση αυτή αντανακλά



τόσο την μειωμένη προσφορά εκπαιδευμένων και έμπειρων ανώτερων στελεχών όσο και την αύξηση της ζήτησης επαγγελματιών με διοικητικές και τεχνικές ικανότητες.

Ο περιορισμένος αριθμός των εργαζομένων με ειδικά ταλέντα αποτελεί, ωστόσο, μόνο μία όψη της σύγχρονης επιχειρηματικής πραγματικότητας. Οι μη επιθυμητές αποχωρήσεις εργαζομένων (turnover), παρά τα υψηλά ποσοστά ανεργίας διεθνώς, είναι ένα από τα πιο επίμονα και κοστοβόρα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια. Γίνεται αντιληπτό ότι το πρόβλημα λαμβάνει σημαντικότερες ακόμα διατάσσεις όταν αυτοί που αποχωρούν είναι εργαζόμενοι κλειδιά με εξαιρετικά προσόντα, οι οποίοι συνειδητά επιλέγουν να παραιτηθούν προκειμένου να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε άλλον εργοδότη. Μία σχετική μελέτη της Towers Perrin που διεξήχθη σε επαγγελματίες Διοικησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ηνωμένες Πολιτείες έδειξε ότι το 75% των ερωτηθέντων θεωρεί τη διατήρηση των εργαζομένων με κορυφαία απόδοση το νούμερο ένα people-related ζήτημα που αντιμετωπίζουν (Towers Perrin,2002). Την ίδια χρονική περίοδο η εταιρεία TalentKeepers που ειδικεύεται στη συμβουλευτική για την διατήρηση των ταλέντων πραγματοποίησε έρευνα σε εταιρείες διάφορων κλάδων της οικονομίας που έδειξε ότι το 74% από αυτές αντιμετωπίζει πρόβλημα αποχώρησης σημαντικών εργαζομένων (www.talentkeepers.com). Ακόμα, η παγκόσμια μελέτη της Hewitt Associates για τους οργανισμούς του 21^{ου} αιώνα αποκάλυψε ότι το 60% των εργαζομένων σκοπεύουν να αφήσουν τις εταιρείες τους σε διάστημα ενός χρόνου ενώ παράλληλα δηλώνουν ότι είναι ικανοποιημένοι από αυτές. Επίσης, ένας στους δύο τελείωφοιτους πανεπιστημίου δεν σκοπεύει να μένει περισσότερο από δύο χρόνια στον πρώτο εργοδότη του (Hewitt ,2001). Να σημειωθεί εδώ ότι οι απόφοιτοι των πανεπιστημάτων αποτελούν εξαιρετική πηγή εργαζομένων με ικανότητες αιχμής,

Τα παραπάνω στατιστικά στοιχεία εκφράζουν αριθμητικά δύο έντονα φαινόμενα της εποχής: την μειωμένη προσφορά εργαζομένων με ειδικές ικανότητες και τις δυσκολίες διατήρησης αυτών από τις επιχειρήσεις. Οι άνθρωποι-ταλέντα φαίνεται ότι είναι σπάνιοι και ότι έχουν την τάση να μετακινούνται συνεχώς από εργοδότη σε εργοδότη, γεγονός που εντείνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων για το ποια θα καταφέρει τελικά να τους κερδίσει και να τους συγκρατήσει. Έτσι, η είσοδος του 21^{ου} αιώνα βρήκε τις επιχειρήσεις να συμμετέχουν σε έναν πόλεμο για την προσέλκυση, ανάπτυξη, παρακίνηση και διατήρηση των ταλέντων τους. Η ανάπτυξη των πρακτικών του talent management, που συνεχίζουν να εμπλουτίζονται με νέα μοντέλα και προσεγγίσεις, αποτελεί ουσιαστικά την απάντηση των επιχειρήσεων στην προσπάθειά τους να ηγηθούν στην μάχη για τα ταλέντα. Πριν αναφερθούμε αναλυτικά στην σημασία του talent management και των πρακτικών του, παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η επισκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τους παράγοντες που προκάλεσαν την έλλειψη προσφοράς των ταλέντων και ευθύνονται για τους υψηλούς ρυθμούς αποχώρησης τους (turnover) από τις εταιρείες τους.



Μελέτες στατιστικών υπηρεσιών διάφορων χωρών και άλλων ιδιωτικών ερευνητικών οργανισμών παγκοσμίως καταλήγουν ότι παράγοντες όπως η μεταβολή στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού, ο αυξανόμενος ρόλος της τεχνολογίας στην εργασία, η μετάβαση από τη βιομηχανική οικονομία στην οικονομία της πληροφορίας και των υπηρεσιών καθώς και η μεταβολή του τρόπου ζωής των ανθρώπων συνέβαλαν καθοριστικά στην μείωση του αριθμού των εργαζομένων με ειδικές ικανότητες και επηρέασαν δραστικά τη σχέση εργαζόμενου-ταλέντου και επιχείρησης. Ακολουθεί αναλυτική παρουσίαση της επίδρασης των παραπάνω παραγόντων.

A) Μεταβαλλόμενα Δημογραφικά Χαρακτηριστικά του Εργατικού Δυναμικού

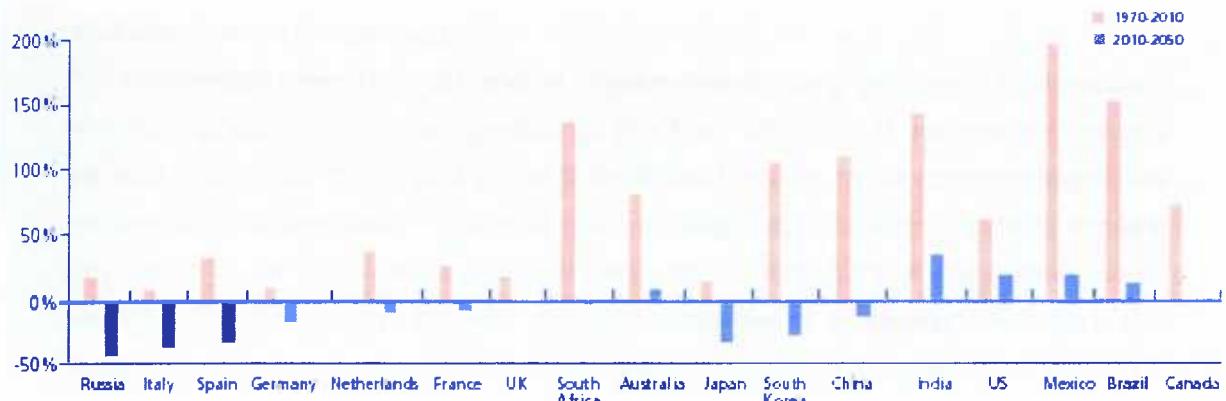
Η μεγάλη γενιά των Baby Boomers έχει αρχίσει σταδιακά να γερνά και να αποσύρεται από το εργατικό δυναμικό λόγω συνταξιοδότησης. Σύμφωνα με πληροφορίες του www.childstats.gov το 1964 το ποσοστό των παιδιών κάτω των 18 ετών στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής έφτανε το 36% του συνολικού πληθυσμού. Μέχρι το 1999 το ποσοστό αυτό είχε μειωθεί κατά δέκα ποσοστιαίες μονάδες και υπολογίζεται ότι θα εξακολουθήσει να μειώνεται τουλάχιστον ως το 2020. Καθώς οι Baby Boomers γερνούν, το ποσοστό του πληθυσμού ηλικίας πάνω από 65 ετών υπολογίζεται ότι θα αυξηθεί από 12% που ήταν το 2000 περίπου στο 20% ως το 2030 (US Census, 2000). Πολύ νωρίτερα, ως το 2008, ένα μεγάλο μέρος του πλούτου σε εμπειρίες και ικανότητες των Baby Boomers θα έχει εξαφανιστεί από την αγορά εργασίας παγκοσμίως αφού τότε τα πρώτα μέλη της γενιάς τους θα συμπληρώσουν τα 62 έτη ζωής, που είναι η μέση ηλικία συνταξιοδότησης στις αναπτυγμένες οικονομίες της Βορείου Αμερικής, Ευρώπης και Ασίας (Eurostat, 2004).

Ενώ οι Baby Boomers μεγαλώνουν και αποσύρονται από την αγορά εργασίας δεν υπάρχουν αρκετοί εργαζόμενοι στην αλυσίδα της προσφοράς για να διαδεχτούν τις θέσεις τους (Brock, 2003). Στους περισσότερους μεγάλους οργανισμούς παγκοσμίως το 40 με 70% των ανώτερων στελεχών θα βρίσκεται σε ηλικία συνταξιοδότησης μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια, ενώ στην πλειοψηφία των ανεπτυγμένων οικονομικά χωρών θα υπάρξει μείωση τουλάχιστον κατά 15% στον αριθμό ανδρών και γυναικών που βρίσκονται σε ηλικία ηγεσίας (key leader age), δηλαδή 35-44 ετών. Η μείωση του εργατικού δυναμικού λαμβάνει τόσο μεγάλες διαστάσεις που ούτε και η αυξημένη είσοδος των γυναικών στην αγορά εργασίας εδώ και αρκετά χρόνια μπορεί να εξισορροπήσει την κατάσταση. Άλλωστε, έχει βρεθεί ότι οι γυναίκες ηγέτες εγκαταλείπουν τις εταιρείες του Fortune 500 δύο φορές συχνότερα από τους άντρες συναδέλφους τους (Hewitt ,2004).

Οι κλάδοι που αντιμετωπίζουν κυρίως πρόβλημα μαζικής εξόδου εργαζομένων είναι αυτοί της υγείας, της βιομηχανίας, της ενέργειας και το δημόσιο. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι, στην αμερικάνικη αυτοκινητοβιομηχανία περίπου το 40% των managers πρόκειται να συνταξιοδοτηθεί μέσα στα τα επόμενα πέντε χρόνια. Ο δημόσιος τομέας σε χώρες όπως ο Καναδάς, η Αυστραλία και οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής υπολογίζεται ότι θα χάσει περισσότερο από το ένα τρίτο των κυβερνητικών του υπαλλήλων μέχρι το 2010. Ακόμα υπολογίζεται ότι το αυστραλέζικο σύστημα υγείας θα συγκεντρώσει περίπου 30.000 κενές θέσεις εργασίας ως το 2006 (Deloitte Research, 2004). Καθώς οι παραπάνω κλάδοι θα ανταγωνίζονται μεταξύ τους αλλά και με άλλους για ποιος θα απορροφήσει την μικρή προσφορά εργαζομένων με ειδικά ταλέντα και οι Baby Boomers θα συνεχίζουν να αποσύρονται από την αγορά εργασίας, γίνεται αντιληπτή η επείγουσα ανάγκη των επιχειρήσεων να αντιδράσουν απέναντι σε αυτήν την απειλή. Επιπλέον, η παγκοσμιοποίηση του εργατικού δυναμικού αυξάνει ακόμα περισσότερο την ανάγκη των οργανισμών να αντιμετωπίσουν επιτυχώς τους ανταγωνιστές τους στη μάχη απόκτησης των ταλέντων της αγοράς εργασίας (Grantham, 2003 , Patel, 2002). Συνεπώς, οι επιχειρήσεις καταφεύγουν στην εφαρμογή διάφορων προγραμμάτων και πρaktikών προκειμένου να γίνουν ελκυστικότεροι εργοδότες και να εντάξουν στο εργατικό δυναμικό τους τους ανθρώπους με ειδικά ταλέντα πριν από τον ανταγωνισμό.

Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι συνέπειες της ανεπάρκειας εργαζομένων με ικανότητες αιχμής δεν θα αργήσουν να επέλθουν και θα είναι ακόμα πιο σοβαρές από τον αυξημένο ανταγωνισμό μεταξύ των εταιρειών για την απόκτησή τους. Οι ελλείψεις στο εργατικό δυναμικό των βιομηχανικών χωρών πρόκειται να παρεμποδίσουν και την οικονομική τους ανάπτυξη (Hewitt ,2002). Με υποχρεώσεις συνταξιοδότησης χιλιάδων εργαζομένων να εκκρεμούν και το εναπομένον εργατικό δυναμικό να συρρικνώνεται σταθερά, χώρες όπως η Ιταλία, η Γερμανία, η Ισπανία και η Ιαπωνία ενδέχεται να αντιμετωπίσουν στο άμεσο μέλλον έντονη οικονομική κρίση (Deloitte Research, 2004). Ιδιαίτέρως η Γερμανία, αν δεν διαπραγματευτεί ένα νέο κοινωνικό συμβόλαιο, πρόκειται να αντιμετωπίσει περίοδο δημοσιονομικής κρίσης εν μέσω εκτεταμένης ανεπάρκειας εργατικού δυναμικού και χαμηλού ρυθμού οικονομικής ανάπτυξης (Jackson, 2003).

Σχήμα 1. Προβλεπόμενη μεταβολή του εργατικού δυναμικού ηλικίας 15-64 ετών μεταξύ 1970-2010 και 2010-2050



Πηγή : Deloitte Research/UN Population Division (<http://esa.un.org/unpp/>)

Οι προβλέψεις για την Ευρώπη και κάποιες Ασιατικές χώρες είναι δυσοίωνες. Η συρρίκνωση του εργατικού δυναμικού είναι πιθανόν να παρεμποδίσει την οικονομική τους ανάπτυξη τα επόμενα χρόνια. Η κατάσταση στην Αμερική φαίνεται ευνοϊκότερη. Η προβλεπόμενη αύξηση της καταναλωτικής ζήτησης καθώς ο πληθυσμός γηράσκει θα κάνει τις επιχειρήσεις να βασίσουν τις προσπάθειές τους για καλύτερη απόδοση σε λιγότερους αλλά ικανότερους ανθρώπους, τα ταλέντα.

B) Άλλαγές στην Οικονομία και την Τεχνολογία

Η απελευθέρωση των διεθνών αγορών καθώς και η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και των τηλεπικοινωνιών είχαν ως αποτέλεσμα την παγκοσμιοποίηση του εργατικού δυναμικού, γεγονός που συνεπάγεται μεγάλες ευκαιρίες αλλά και επιπλέον πιέσεις για καλύτερη απόδοση στους οργανισμούς. Η ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να απευθυνθούν σε εργαζόμενους σε παγκόσμια κλίμακα μέσω εξελιγμένων μηχανισμών επικοινωνίας, συντονισμού και ελέγχου. Ωστόσο, η παγκοσμιοποίηση του εργατικού δυναμικού αυξάνει δραστικά τον αριθμό των επιχειρήσεων που διεκδικούν υποψηφίους με ειδικά ταλέντα και κρίσιμες ικανότητες κορυφώνοντας έτσι τον μεταξύ τους ανταγωνισμό, ιδιαίτερα σε κλάδους «έντασης γνώσης». Όπως σημειώνει και ο guru του management Peter Drucker η οικονομική ανάπτυξη του μέλλοντος μπορεί να βασιστεί μόνο στην παραγωγή γνώσης από τους knowledge workers, οι οποίοι θα αποτελέσουν αποφασιστικό παράγοντα της παγκόσμιας οικονομίας (Drucker, 1998).

Από την πλευρά των εργαζομένων τώρα, το Διαδίκτυο επιτρέπει στους υποψηφίους να πραγματοποιούν περίπλοκες αναζητήσεις εργασίας και να εμπλέκονται πιο ενεργά σε αυτή την διαδικασία καταλήγοντας έτσι σε καταλληλότερες για αυτούς επιλογές. Η επιλεκτικότητα των υποψηφίων λόγω της ευρείας και άμεσης πρόσβασης σε πληροφορίες για θέσεις εργασίας σε ολόκληρο τον κόσμο εντείνει ακόμα περισσότερο τον ανταγωνισμό των εταιρειών για το ποια θα προσελκύσει τους καλύτερους υποψηφίους αλλά και αυξάνει τους ρυθμούς αποχώρησης

(turnover) των ταλέντων από τους εργοδότες τους αφού τους προσφέρεται πληθώρα ευκαιριών.

Γ) Αλλαγές στην Εκπαίδευση

Τα πανεπιστήμια αποτελούν μία από τις σημαντικότερες πηγές από όπου οι επιχειρήσεις αντλούν εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό με εξαιρετικά προσόντα. Η ανεπάρκεια ανθρώπων με ικανότητες αιχμής στην αγορά εργασίας συνδέεται άμεσα με τη δυσκολία που συναντούν τα πανεπιστήμια να καλύψουν τη ζήτησή τους για υποψήφιους σπουδαστές υψηλού επιπέδου που έχει σημειωθεί τα τελευταία χρόνια. Επιπλέον, το US Department of Education εκτιμά ότι το 60% των νέων θέσεων εργασίας του 21^{ου} αιώνα απαιτεί ικανότητες και γνώσεις που διαθέτει αυτή τη στιγμή μόνο το 20% του υπάρχοντος εργατικού δυναμικού (US Department of Education, 2000). Σύμφωνα με προβλέψεις της NASA αναμένεται να αποφοιτήσουν από τα αμερικάνικα πανεπιστήμια μόνο 198.000 πτυχιούχοι προκειμένου να αντικαταστήσουν 2 εκατομμύρια Baby Boomers που αναμένεται να συνταξιοδοτηθούν μεταξύ 1998 και 2008. Το κενό σε γνώσεις και ικανότητες που προκύπτει φαίνεται να λαμβάνει διαστάσεις που τα πανεπιστήμια δυσκολεύονται να καλύψουν.

Το έργο των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων έρχεται αντιμέτωπο με προβλήματα περιορισμένης δυναμικότητας, παρωχημένων εκπαιδευτικών μοντέλων, χαμηλό επίπεδο σπουδών και αλλαγή των προτιμήσεων των σπουδαστών. Συγκεκριμένα, σε πολλές αναπτυγμένες οικονομίες υπάρχει ανεπάρκεια φοιτητών που ακολουθούν θετικές επιστήμες. Ενδεικτικό είναι το γεγονός ότι ενώ το 42% των σπουδαστών της Κίνας αποφοιτούν με πτυχία θετικών επιστημών, το αντίστοιχο ποσοστό στην Αμερική φτάνει μόλις το 5%. Η Γερμανία, χώρα διάσημη για τα επιτεύγματα που πρόσφερε στην επιστήμη και τους πολλούς κατόχους του βραβείου Nobel που γέννησε, αντιμετωπίζει μείωση των πτυχιούχων πολυτεχνικών σχολών της τάξης του 33% από το 1995 και μετά. Το χαμηλό ενδιαφέρον των Γερμανών φοιτητών για τις θετικές επιστήμες αποτέλεσε ένα από τα κίνητρα που βρίσκονται πίσω από την απόφαση της Siemens να μεταφέρει το Beijing τις δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης για συσκευές κινητών τηλεφώνων (The Wall Street Journal, 2004). Παρόμοιες ενέργειες πραγματοποιούνται από πολλές επιχειρήσεις, γεγονός που σηματοδοτεί τη δημιουργία μιας παγκόσμιας αγοράς ταλέντου.

Σε κάποιους άλλους κλάδους εξειδικευμένων σπουδών τα πανεπιστήμια δυσκολεύονται να ανταποκριθούν στις ανάγκες τις ζήτησης των φοιτητών. Σε πολλές αναπτυγμένες χώρες έχει σημειωθεί έλλειψη πανεπιστημιακών τμημάτων πληροφορικής, γεγονός που οδηγεί τελικά στη μειωμένη προσφορά υποψηφίων με τέτοιες ικανότητες για τις επιχειρήσεις. Ένας ακόμα παράγοντας που ενισχύει το κενό γνώσεων και ικανοτήτων των αποφοίτων είναι το υποβαθμισμένο επίπεδο σπουδών. Πολλά πανεπιστήμια δεν συμβαδίζουν με την



πολυπλοκότητα των αναγκών και τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στις μέρες μας ενώ άλλα σπλά δεν παράγουν αρκετούς πτυχιούχους. Στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής μόνο το 32% των μαθητών εντάσσεται σε πανεπιστημιακά ιδρύματα. Για τους Λατινοαμερικάνους και Αφροαμερικάνους το αντίστοιχο ποσοστό είναι ακόμα μικρότερο, της τάξης του 20% (Manhattan Institute for Policy Research, 2003). Το αποτέλεσμα των παραπάνω παραγόντων είναι η όλο και μεγαλύτερη μείωση του αριθμού και της ποιότητας των υποψήφιων εργαζομένων ειδικά σε κλάδους που απαιτούν υψηλή εξειδίκευση. Συνεπώς, οι μεγάλοι οργανισμοί που επιθυμούν να διευρύνουν και να βελτιώσουν τις ικανότητες τους εργατικού τους δυναμικού συνειδητοποιούν ότι χρειάζεται να δραστηριοποιηθούν άμεσα ώστε να εξαλειφθεί το υπάρχον χάσμα γνώσεων και ικανοτήτων.

Δ) Αλλαγές στη Σχέση Επιχείρησης – Εργαζόμενου

Η σύγχρονη εποχή είναι η εποχή της γνώσης. Η παραγωγή και διαχείριση της γνώσης δεν καθορίζει μόνο την αποτελεσματικότητα των οργανισμών αλλά αποτελεί συνάμα και διαμορφωτικό παράγοντα της σχέσης εργαζόμενου και εργοδότη. Η ελεύθερη πρόσβαση στη γνώση και η συνεχής ανάπτυξη της προκάλεσαν σημαντικές αλλαγές στις παραδοσιακές εργασιακές σχέσεις. Κύριο χαρακτηριστικό της οικονομίας της γνώσης είναι η δημιουργία μιας νέας και ιδιαίτερης κατηγορίας εργαζομένων, των knowledge workers. Η ιδιαιτερότητα τους έγκειται στο γεγονός ότι έχουν οι ίδιοι την ιδιοκτησία των μέσων παραγωγής: κρατούν στα χέρια τους τη γνώση και την μεταφέρουν όπου πάνε. Οι knowledge workers, συνεπώς, αποτελούν πολύτιμο πόρο για τους οργανισμούς οι οποίοι προσπαθούν με κάθε τρόπο να τους συγκρατήσουν. Ωστόσο, η γνώση είναι δύναμη και η δύναμη προκαλεί μεγάλη κινητικότητα σε αυτή την ομάδα εργαζομένων, γεγονός που εξηγεί το υψηλό ποσοστό αποχώρησης τους από τις επιχειρήσεις. Επιπλέον έχει παρατηρηθεί ότι ένας σημαντικός αριθμός των πιο αποδοτικών και έμπειρων στελεχών επιλέγει να εργαστεί σε μικρότερους ή νεοσύστατους οργανισμούς και όχι σε μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες. Σύμφωνα με τον Lawler το φαινόμενο αυτό οφείλεται αφενός στην αυξανόμενη ζήτηση των μικρότερων επιχειρήσεων για στελέχη με ειδικά ταλέντα και αφετέρου στις τεράστιες δυνατότητες ανάπτυξης που τους προσφέρουν οι μικροί οργανισμοί ώστε να τους προσελκύσουν (Lawler, 2000).

Η στροφή σε μικρότερους οργανισμούς αποτελεί μια ένδειξη της γενικότερης μεταβολής των προτιμήσεων των εργαζομένων. Πλέον οι άνθρωποι βασίζουν τις επαγγελματικές τους επιλογές στον τρόπο ζωής τους. Συνεπώς, τα άτομα με ικανότητες αιχμής επιλέγουν με ιδιαίτερη προσοχή την επιχείρηση στην οποία θα απασχοληθούν ώστε η οργανωσιακή κουλτούρα να συμβαδίζει με την προσωπικότητά τους. Ακόμα, τα νέα στελέχη ενδιαφέρονται όλο και περισσότερο για μία ισορροπημένη προσωπική και επαγγελματική ζωή, γεγονός που αυξάνει τις προσδοκίες τους για μεγαλύτερη ευελιξία από τον εργοδότη τους. Έτσι, οι εργαζόμενοι με εξαιρετικές ικανότητες γίνονται περισσότερο επιλεκτικοί και κατά συνέπεια ο



ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων για το ποια θα καταφέρει να τους κερδίσει ενισχύεται. Επιπλέον, τα ταλέντα αποφεύγουν να δεσμευτούν απέναντι σε έναν εργοδότη, αντιθέτως μετακινούνται συνεχώς, γεγονός που αυξάνει τα ποσοστά αποχωρήσεων στις επιχειρήσεις.

Ε) Μειωμένη Δέσμευση των Εργαζομένων

Πρόσφατες έρευνες αποκαλύπτουν ότι το ηθικό των εργαζομένων παγκοσμίως βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα ενώ οι περισσότεροι από αυτούς δηλώνουν δυσαρεστημένοι από την εργασία τους. Μελέτες της Hewitt σχετικά με την εργασιακή δέσμευση, με δείγμα μεγαλύτερο των τεσσάρων εκατομμυρίων εργαζομένων από όλον τον κόσμο, καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι πάνω από το μισό εργατικό δυναμικό παρουσιάζει ελλιπή αφοσίωση προς την εργασία ή τον εργοδότη του (<http://was4.hewitt.com/hewitt>). Επιπλέον, η Pollster Gallup βρήκε ότι το 80% των Βρετανών εργαζομένων δείχνει μειωμένη δέσμευση στην εργασία του ενώ το ένα τέταρτο από αυτούς παρουσιάζει «ενεργή» έλλειψη δέσμευσης. Η κατάσταση στη Γαλλία είναι ακόμα χειρότερη αφού μόνο το 12% των εργαζομένων είναι δεσμευμένοι ως προς της εργασία τους. Εντύπωση προκαλεί η αντίθεση που υπάρχει στη Σιγκαπούρη, όπου μόνο το 1% των εργαζομένων παρουσιάζει «ενεργή» έλλειψη δέσμευσης (*Ibid*). Η ενεργή έλλειψη δέσμευσης συνεπάγεται και εκδήλωση αντίστοιχης συμπεριφοράς μειωμένης αφοσίωσης, όπως αύξηση απουσιών, μείωση απόδοσης κα. Αντίθετα, η ανενεργή δέσμευση δεν εκδηλώνεται με κάποια συμπεριφορά, αποτελεί απλά μια δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση. Η επικρατούσα άποψη είναι ότι η έλλειψη δέσμευσης οφείλεται σε έναν βαθμό στο γεγονός ότι τα μέλη της γενιάς X είδαν τους γονείς τους να απολύονται από θέσεις μακροχρόνιας απασχόλησης και κατά συνέπεια αισθάνονται ότι η εργασιακή ασφάλεια συνδέεται περισσότερο με το επάγγελμα τους παρά με μια συγκεκριμένη εταιρεία (Allerton, 2001).

Η μειωμένη αφοσίωση των εργαζομένων, ειδικά των top performers, ενέχει δυσμενείς συνέπειες για τις επιχειρήσεις οι οποίες λαμβάνουν τη μορφή κυμάτων αποχώρησης (turnover), χαμηλής παραγωγικότητας και μειωμένου ηθικού. Οι οικονομικές απώλειες που προκύπτουν είναι εξαιρετικά μεγάλες, συγκεκριμένα της τάξης των 100 δισεκατομμυρίων Ευρώ για τη Γαλλία, 64 δισεκατομμυρίων δολαρίων για το Ηνωμένο Βασίλειο και 350 δισεκατομμυρίων δολαρίων για τις Ηνωμένες Πολιτείες (*Ibid*).

Το ζήτημα της συγκράτησης των ταλέντων φαίνεται ότι θα απασχολήσει ιδιαίτερα τις επιχειρήσεις στο άμεσο μέλλον. Η αδυναμία των επιχειρήσεων να συγκρατήσουν τους εργαζόμενους με κρίσιμες ικανότητες στο ανθρώπινο δυναμικό τους λόγω της μειωμένης εργασιακής δέσμευσης, εκδηλώνεται έντονα ακόμα και σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Στοιχεία του παρελθόντος δείχνουν ότι η διατήρηση των ταλέντων δεν αποτελούσε

πρόβλημα τα προηγούμενα χρόνια. Συγκεκριμένα στις Ηνωμένες Πολιτείες η διάρκεια παραμονής σε μια θέση εργασίας δεν είχε αλλάξει ιδιαίτερα μεταξύ της δεκαετίας του 1950 και του τέλους της δεκαετίας του 1990 (Yakoboski, 1999). Η οικονομική ύφεση των τελευταίων ετών, θεωρητικά θα έπρεπε να αποτρέψει τα ταλέντα από την εγκατάλειψη των θέσεών τους, κάτι τέτοιο ωστόσο δεν συνέβη. Έτσι, μεταξύ Σεπτεμβρίου 2002 και Αυγούστου 2003, διάστημα που χαρακτηρίζεται από πτωτική πορεία της διεθνούς οικονομίας, το ετήσιο ποσοστό αποχώρησης εργαζομένων στις Ηνωμένες Πολιτείες έφτασε το 19,2% (US Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, 2003). Ανάλογη είναι η κατάσταση και σε διεθνές επίπεδο. Γίνεται επομένως αντιληπτό ότι το φαινόμενο της μειωμένης δέσμευσης προς την εργασία έχει λάβει τέτοιες διαστάσεις που ωθεί τους εργαζόμενους να αποχωρήσουν από τον εργοδότη τους ανεξαρτήτως από το αν η αγορά εργασίας αντιμετωπίζει δυσχέρειες. Ενδεικτική είναι και η άποψη του Sullivan ότι φαίνεται πως κάθε άντρας και γυναίκα είναι έτοιμοι να αφήσουν της εργασία τους για κάποια άλλη με την πρώτη ευκαιρία (Sullivan, 2003).

Τα παραπάνω στοιχεία αποτελούν ενδείξεις ότι όσο η οικονομία βελτιώνεται, οι εργαζόμενοι, ειδικά αυτοί που διαθέτουν κρίσιμες ικανότητες, θα αποχωρούν με όλο και μεγαλύτερους ρυθμούς, δεδομένης και της μειωμένης αφοσίωσής τους στους εργοδότες τους. Σύμφωνα με έρευνα του Society for Human Resource Management σε συνεργασία με την Wall Street Journal σχετικά με την αποκατάσταση των θέσεων εργασίας που εγκαταλείπονται, το 83% των ερωτώμενων απάντησε πως είναι πιθανόν να αναζητήσει ενεργά νέα εργασία μόλις η οικονομία ανακάμψει (SHRM, 2003). Η τάση αυτή ενισχύεται με τα στοιχεία του US Conference Board που αποκαλύπτουν ότι η δυσαρέσκεια των εργαζομένων είναι η μεγαλύτερη των τελευταίων ετών (Conference Board, 2003). Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι πολλοί οργανισμοί ενδέχεται να μην είναι έτοιμοι να ανταποκριθούν στις αυξημένες ανάγκες για εργαζόμενους με ειδικά ταλέντα που θα προκύψουν στο μέλλον αν δεν φροντίσουν να ενισχύσουν την οργανωσιακή δέσμευση.

2.1.2 Το φαινόμενο της Αποχώρησης Εργαζομένων – Turnover

Ο αυξημένος ρυθμός αποχώρησης των εργαζομένων (turnover) αποτελεί σημαντικότατο πρόβλημα για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, κυρίως λόγω του εξαιρετικά υψηλού κόστους που ενέχει. Το κόστος του turnover αυξάνεται ακόμα περισσότερο όταν πρόκειται για αποχωρήσεις εργαζομένων με ειδικά ταλέντα, οι οποίοι είναι δύσκολο να αντικατασταθούν. Σύμφωνα με το Saratoga Institute, το κόστος του turnover μετράει τον οικονομικό αντίκτυπο των εθελοντικών ή αποτρέψιμων αποχωρήσεων μέσα σε έναν οργανισμό και εξαρτάται από παράγοντες όπως τα έσοδα που επιφέρει κάθε εργαζόμενος στην εταιρεία, το μέσο χρόνο για

προαγωγή, τα πακέτα αμοιβών-παροχών, τον ρυθμό απουσιών και το κόστος εκπαίδευσης των εργαζομένων (The Saratoga Review , 2005). Τα τελευταία χρόνια έχουν σημειωθεί αρκετές προσπάθειες ποσοτικοποίησης του κόστους των αποχωρήσεων οι οποίες αποκάλυψαν ιδιαίτερα υψηλά μεγέθη. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι το turnover αποτελεί κόστος περίπου πέντε τρισεκατομμυρίων δολαρίων ετησίως για την οικονομία των Ηνωμένων Πολιτειών (Journal of Business Strategy, 2003) και οδηγεί σε μείωση κερδών και τιμών μετοχών της τάξης του 38% (Sibson, 2000). Επιπλέον η συγκράτηση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις δεν οδηγεί μόνο σε μείωση του κόστους του turnover αλλά συσχετίζεται επίσης με αυξημένη πελατειακή αφοσίωση και υψηλότερη κερδοφορία (Dresang, 2002).

Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι διαφορετικές έρευνες σχετικά με την απασχόληση συγκλίνουν στην άποψη ότι υπάρχουν τρεις διακριτές φάσεις στην ζωή του εργαζομένου όπου οι πιθανότητες αποχώρησης είναι ιδιαίτερα αυξημένες:

1^η Φάση: οι πρώτοι δύο μήνες σε μία νέα θέση εργασίας αποτελούν κρίσιμη περίοδο για την διαμόρφωση της σχέσης μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου και ταυτόχρονα διάστημα κατά το οποίο υπάρχει μεγάλη πιθανότητα αποχώρησης από την πλευρά του εργαζομένου. Αυτό είναι λογικό αφού η εξοικείωση με μία νέα κουλτούρα, ένα διαφορετικό εργασιακό περιβάλλον και κυρίως με έναν νέο προϊστάμενο-ηγέτη συνθέτουν μία ιδιαίτερη κατάσταση η οποία μπορεί να δημιουργήσει δυσκολίες και να οδηγήσει τελικά στην αποχώρηση του εργαζομένου. Μια τέτοια προοπτική αποτελεί σαφώς χάσιμο χρόνου και ενέργειας και για τις δύο πλευρές. Το οικονομικό κόστος της αποχώρησης είναι εύκολα υπολογίσιμο σε αυτή την φάση αφού σχετίζεται με τα έξοδα προσέλκυσης και επιλογής καθώς και με το κόστος της αρχικής εκπαίδευσης που λαμβάνει ο νεοεισερχόμενος στην επιχείρηση εργαζόμενος.

2^η Φάση: οι εργαζόμενοι που ξεπερνούν με επιτυχία την πρώτη δύσκολη φάση χωρίς να αποχωρήσουν είναι πιθανόν να αντιμετωπίσουν μία ακόμα κρίσιμη περίοδο μετά το πρώτο έτος απασχόλησής τους. Οι εργαζόμενοι αυτοί έχουν καταφέρει επιτυχώς να προσαρμοστούν στην θέση εργασίας τους ενώ η εργασιακή τους απόδοση βελτιώνεται συνεχώς. Επομένως, σε αυτό το στάδιο, αρχίζουν να αυξάνονται οι απαιτήσεις και προσδοκίες τους από την εργασία τους επιδιώκοντας να αναλάβουν περισσότερες αρμοδιότητες και να αναπτύξουν νέες ικανότητες. Αν η επιχείρηση, σε αυτό τη σημείο, δεν καταφέρει να διαγνώσει και να καλύψει τις νέες ανάγκες των εργαζομένων της πιθανότατα να έρθει αντιμέτωπη με την αποχώρηση τους.

3^η Φάση: μετά τα τρία πρώτα έτη σε μια επιχείρηση οι προσδοκίες για ανάπτυξη καριέρας εμφανίζονται και πάλι σηματοδοτώντας μια διαδικασία αυτό- αξιολόγησης του εργαζόμενου σε σχέση με την οργανωσιακή πραγματικότητα. Για τους περισσότερους εργαζόμενους έχει έρθει

η στιγμή να αποφασίσουν αν θα ανανεώσουν τη σχέση της με την επιχείρηση ή θα την εγκαταλείψουν. Καθώς αυξάνεται η εμπειρία του εργαζόμενου όμως, αυξάνεται και το κόστος της επιχείρησης από την αποχώρησή του. Οι αποκτηθείσες γνώσεις και ικανότητες, η κατανόηση των επιχειρησιακών συστημάτων και διαδικασιών, η ανάπτυξη σχέσεων και συνεργειών και πολλοί ακόμα παράγοντες δημιουργούν προστιθέμενη αξία για την επιχείρηση. οι έρευνες αποκαλύπτουν ότι αυτή η συσσωρευμένη γνώση και εμπειρία μεταφράζεται σε αυξημένη απόδοση, μεγαλύτερη κερδοφορία, πιστότερη πελατεία και λιγότερες απουσίες. Για αυτούς του λόγους, γίνεται αντιληπτό ότι η απώλεια του έμπειρου ταλέντου δημιουργεί μεγάλο οικονομικό κόστος στην επιχείρηση αλλά και συναισθηματικά προβλήματα στους εργαζόμενους που παραμένουν.

Ακολουθεί επισκόπηση των ορισμών του ταλέντου και του Talent Management από ακαδημαϊκούς και ερευνητικούς οργανισμούς καθώς και η ανάλυση της σημασίας τους για τις επιχειρήσεις.

2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΑΛΕΝΤΟΥ- TALENT MANAGEMENT

2.2.1 Ορισμός και Σημασία Ταλέντου

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι πολύ διαφορετικό από ότι ήταν πριν χρόνια. Στις νέες αυτές συνθήκες τα στελέχη αντιμετωπίζουν τεράστιες πιέσεις προκειμένου να παραδίδουν αποτελέσματα, να αυξάνουν τα έσοδα, να μειώνουν τα κόστη και να φροντίζουν για το μέλλον του οργανισμού. Στο σύγχρονο αυτό ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι εργαζόμενοι «ταλέντα» είναι αυτοί που κάνουν την διαφορά και η προσέλκυση, πρόσληψη και διατήρηση αυτών των εργαζομένων είναι ζήτημα κρίσιμης σημασίας για την ανάπτυξη και ευημερία κάθε οργανισμού.

Σε αυτό το σημείο είναι πολύ κρίσιμο να ορίσουμε τον όρο ταλέντο. Ανατρέχοντας κανείς στη βιβλιογραφία και την αρθρογραφία μπορεί να βρει πλειάδα ορισμών.

Σύμφωνα με έρευνα της **Deloitte** εργαζόμενοι «ταλέντα» είναι οι άνθρωποι που δημιουργούν το 10% με 20% της ετήσιας ανάπτυξης ή οι άνθρωποι που κάνουν την διαφορά ανάμεσα στο κέρδος και τη ζημιά (Deloitte Research,2004). Έρευνα των **Hewitt Associates** (Gandossy,Kao, 2004) έχει δείξει ότι οι εργαζόμενοι «ταλέντα» δημιουργούν 100% με 150% μεγαλύτερη αξία από ότι οι μέτριοι εργαζόμενοι στις ίδιες θέσεις. Ταλέντα, πάντα, σύμφωνα με έρευνα της **Deloitte**, είναι ο μικρός εκείνος αριθμός εργαζομένων που έχουν την καλύτερη απόδοση και δημιουργούν την μεγαλύτερη αξία για τους πελάτες και τους μετόχους. Όταν αναφερόμαστε σε εργαζόμενους «ταλέντα» δεν αναφερόμαστε σε εργαζομένους που βρίσκονται αποκλειστικά σε υψηλά ιεραρχικά θέσεις. Αναφερόμαστε σε κάθε εργαζόμενο που έχει υψηλού επιπέδου ικανότητες και γνώσεις, που γνωρίζει όχι μόνο πώς πρέπει να κάνει τη δουλειά του αλλά και πώς πρέπει να γίνονται συνολικά τα πράγματα μέσα στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι «ταλέντα» είναι πάντα λίγοι αριθμητικά, αλλά χωρίς αυτούς ο οργανισμός δεν θα μπορούσε να υλοποιήσει την στρατηγική του και να επιτύχει τους επιχειρηματικούς του στόχους.

Η ίδια έρευνα δείχνει ότι οι εργαζόμενοι «ταλέντα» ενός οργανισμού είναι οι πρώτοι που προσεγγίζονται από τους ανταγωνιστές και είναι αυτοί τους οποίους ένας οργανισμός δυσκολεύεται περισσότερο να διατηρήσει. Παρόλα αυτά έρευνα που διεξήχθη στον τραπεζικό τομέα (Groysberg, Nanda, Nohria, 2004) έδειξε ότι ένας εργαζόμενος «ταλέντο» όταν μεταφέρεται από άλλον οργανισμό, συχνά, δεν διατηρεί τα υψηλά επίπεδα απόδοσης που παρουσίαζε στον οργανισμό από τον οποίο προήλθε.

Σύμφωνα με τους **Beverly Kaye Sharon** και **Jordan-Evans**, εργαζόμενοι «ταλέντα» είναι οι εργαζόμενοι οποιουδήποτε ιεραρχικού επιπέδου που δημιουργούν αξία για τον οργανισμό. Οι ίδιοι αναφέρουν ότι για να αναγνωρίσει κανείς τα ταλέντα που υπάρχουν στον οργανισμό του θα πρέπει να σκεφτεί ποιοι είναι οι εργαζόμενοι που θα επέλεγε να πάρει μαζί του εγκαταλείποντας την παρούσα εργασία του προκειμένου να φτιάξει την καινούρια του ομάδα σε άλλη εταιρεία (Kaye, Jordan-Evans, 2003).

Ο **Dr Rob Yeung** υποστηρίζει ότι εργαζόμενοι ταλέντα είναι εκείνοι οι εργαζόμενοι που έχουν την ικανότητα να μαθαίνουν και να αναπτύσσονται μέσα από νέες προκλήσεις. Το ταλέντο έχει να κάνει περισσότερο με το τι μπορεί να κάνει κανείς και όχι με το τι έχει ήδη κάνει. Ταλαντούχοι εργαζόμενοι είναι εκείνοι λοιπόν που έχουν κάποιες κλίσεις όπως το να παίρνουν ρίσκα, να μαθαίνουν από τα λάθη τους, να έχουν φιλοδοξίες αλλά όχι υπέρμετρες, το να είναι ανταγωνιστικοί όχι όμως σε υπερβολικό βαθμό, το να γνωρίζουν τις ικανότητές τους, τις αδυναμίες τους καθώς και την επιρροή που μπορούν να ασκήσουν στους άλλους. (Yeung, 2004).

Εργαζόμενοι «ταλέντα» είναι εκείνοι οι εργαζόμενοι που αυξάνουν την παραγωγικότητα, τις πιωλήσεις και τα κέρδη του οργανισμού πολύ περισσότερο από ότι οι μέτριοι εργαζόμενοι. Ανώτατα στελέχη που συμμετείχαν σε έρευνα της **Mc Kinsey** που πραγματοποιήθηκε το 2000, δήλωσαν ότι θεωρούν ότι οι top performers δικαιούνται 42% μεγαλύτερες αμοιβές από ότι οι μέτριοι εργαζόμενοι και ότι γληρώνοντας κάποιος 40% περισσότερο προκειμένου να προσλάβει έναν εργαζόμενο «ταλέντο» μπορεί να αποσβέσει το 100% ή και περισσότερο των χρημάτων που επένδυσε σε έναν μόνο χρόνο. Η *Mc Kinsey's War for Talent* έρευνα του 2000 σε 35 μεγάλες βρετανικές επιχειρήσεις έδειξε ότι ένας top performer έχει 40% μεγαλύτερη απόδοση από ότι ένας μέτριος εργαζόμενος σε λειτουργικούς ρόλους, πετυχαίνει 49% μεγαλύτερο κέρδος σε διοικητικούς ρόλους και έχει 67% μεγαλύτερα έσοδα σε θέσεις πιωλήσεων (Mc Kinsey, 2000).

Ο **Chris Ashton** υποστηρίζει ότι ταλέντο είναι ένας συνδυασμός υψηλής απόδοσης και προοπτικής ανάπτυξης. Η απόδοση αφορά το παρελθόν και το παρόν, ενώ η προοπτική ανάπτυξης σχετίζεται με το μέλλον και υποστηρίζει ότι αυτή μπορεί να αναγνωριστεί και να πραγματοποιηθεί. Ο ίδιος θεωρεί ότι πολλοί οργανισμοί αγνοούν ότι εάν τα ταλέντα ευθυγραμμιστούν με την επιχειρηματική στρατηγική τότε αυτά θα πρέπει να αλλάζουν καθώς αλλάζουν και οι επιχειρηματικές προτεραιότητες. Για παράδειγμα στα πρώτα βήματα μιας επιχείρησης το είδος του ταλέντου που έχει ανάγκη είναι διαφορετικό από αυτό που έχει ανάγκη στη φάση της ωριμότητας. Κάθε ορισμός λοιπόν του ταλέντου θα πρέπει να είναι ρευστός, όπως ρευστά είναι και business drivers (Ashton, 2005).

Τελικά ταλέντα μπορούν να θεωρηθούν είτε οι εργαζόμενοι που κατέχουν τις κρίσιμες για τον οργανισμό γνώσεις και δεξιότητες, ο αριθμός των οποίων είναι πολύ περιορισμένος, είτε αυτοί των οποίων η απόδοση ξεπερνάει κατά πολύ αυτή των μέτριων εργαζομένων και αποτελούν παράδειγμα για τους υπόλοιπους ανεβάζοντας έτσι τον πήχη της απόδοσης.

2.2.2 Ορισμός και Σημασία του Talent Management

To talent management αποτελεί μία κρίσιμης σημασίας στρατηγική για την προσέλκυση, διατήρηση, ανάπτυξη, και κινητοποίηση των εργαζομένων εκείνων που διαθέτουν τις ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες που έχει ανάγκη ο οργανισμός προκειμένου να επιτύχει τους επιχειρηματικούς του στόχους. Μία αποτελεσματική στρατηγική talent management αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές συνεισφορές του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον οργανισμό καθότι μόνο το 20% των στελεχών αισθάνονται ότι έχουν αρκετούς «ταλαντούχους» εργαζόμενους προκειμένου να κυνηγήσουν τις επιχειρηματικές ευκαιρίες (<http://www.LeaderExcel.com>). Οι περισσότεροι οργανισμοί στα πλαίσια της στρατηγικής τους για το talent management, που αποτελεί συνήθως κομμάτι της ευρύτερης στρατηγικής τους, προσπαθούν να στηρίξουν τους εργαζόμενους «ταλέντα» στα ζητήματα που τους ενδιαφέρουν περισσότερο: τους προσφέρουν εργασία που τους παρακινεί και τους δίνουν την δυνατότητα να μαθαίνουν διαρκώς πώς μπορούν να την κάνουν καλύτερα, τους φέρνουν αντιμέτωπους συνεχώς με νέες προκλήσεις και τους αντιμετωπίζουν σαν πολύτιμα μέλη του οργανισμού και όλα αυτά γιατί αυτές οι εταιρίες έχουν συνειδητοποιήσει ότι αυτοί οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι, έχουν την ανάγκη να μαθαίνουν και να αναπτύσσονται σε καθημερινή βάση, επιθυμούν να ασχολούνται με προκλητικές και ενδιαφέρουσες εργασίες και ζητούν να αντιμετωπίζονται και να αμείβονται όπως τους αξίζει.

To talent management μπορεί να οριστεί σαν ένα σύνολο από εργαλεία και τεχνολογίες που βοηθάνε τον οργανισμό να πάρει σωστές αποφάσεις σχετικά με τα ταλέντα που διαθέτει. Τα προγράμματα talent management βασίζονται στην λογική ότι οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι παιζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην επιτυχία του οργανισμού και στο ότι η σωστή αντιμετώπιση αυτών των εργαζομένων αποτελεί πολύ σημαντική λειτουργία του οργανισμού. Οι σύγχρονες λοιπόν επιχειρήσεις οφείλουν να παρακολουθούν δείκτες, όπως για παράδειγμα το turnover και τη δέσμευση των εργαζομένων και να αξιολογούν τις στρατηγικές και τις πρaktikές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Έτσι θα έχουν μια καλή εικόνα για το πόσο καλά καταφέρνουν να διαχειρίζονται και να διοικούν τους εργαζομένους τους και δει τους κρίσιμης σημασίας εργαζομένους.

Τα προγράμματα talent management βοηθούν όχι μόνο στην αναγνώριση των ταλαντούχων εργαζομένων, αλλά και στον εντοπισμό των μαθησιακών και αναπτυξιακών τους αναγκών, έτσι ώστε να καλύψουν το κενό ανάμεσα στο πού βρίσκονται τώρα και το πού θέλουν να φτάσουν. Οι στρατηγικές talent management φροντίζουν να κάνουν γνωστό στους top performers ότι η αξία τους αναγνωρίζεται και οι ίδιοι είναι πολύτιμοι για τον οργανισμό και ταυτόχρονα προσπαθούν να τους αναπτύσσουν δίνοντας τους ενδιαφέρουσες αλλά δύσκολες αποστολές. Οι στρατηγικές αυτές φροντίζουν να χτίζουν την αλυσίδα του ταλέντου της εταιρείας, εξισορροπώντας τους έμπειρους «βετεράνους» του οργανισμού και τους νέους πολλά υποσχόμενους εργαζόμενους, ώστε να φτιάχνουν την καλύτερη δυνατή ομάδα. Τα επιτυχημένα προγράμματα talent management που περιορίζουν σημαντικά το turnover των ταλαντούχων εργαζομένων, μειώνουν δραστικά και άμεσα τα κόστη του οργανισμού. Τα πλεονεκτήματα αυτών των προγραμμάτων όμως δεν περιορίζονται στην μείωση του κόστους αλλά και στην αύξηση της αξίας του οργανισμού, βελτιώνοντας την ποιότητα, την ταχύτητα, το μερίδιο αγοράς, την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα του οργανισμού.

To talent management έχει επίσης να κάνει με το να επενδύει κανείς στους ανθρώπους του, να τους δίνει επαναπληροφόρηση και να τους συμβουλεύει, επικεντρώνοντας όχι μόνο στα δυνατά τους σημεία αλλά και υπογραμμίζοντας ποιες συγκεκριμένες ικανότητες/ δεξιότητες είναι απαραίτητες για την μελλοντική ανάπτυξη του οργανισμού. Τα αποτελέσματα του οργανισμού συνδέονται με το πώς οι top performers διοικούνται, αναπτύσσονται, παρακινούνται και επιβραβεύονται. Είναι ζωτικής σημασίας οι πρωσωπικές βλέψεις και φιλοδοξίες των ταλαντούχων εργαζομένων και οι επιχειρηματικοί στόχοι του οργανισμού να επιτυγχάνονται ταυτόχρονα. Πολύ συχνά η σημασία που δίνεται στους επιχειρηματικούς στόχους είναι δυσανάλογα μεγαλύτερη από ότι αυτή που δίνεται στους στόχους των ταλαντούχων εργαζομένων, παρόλα αυτά όμως οι οργανισμοί που επικεντρώνονται στις φιλοδοξίες και στις ικανότητες αυτής της κατηγορίας των εργαζομένων εξασφαλίζουν την επίτευξη των στόχων και της επιτυχίας του οργανισμού.

O **Dr Rob Yeung** θεωρεί ότι το talent management έχει να κάνει με την ανάπτυξη ηγετών μέσα στον οργανισμό. Η ικανότητα του να κατέχεις εργαζόμενους «ταλέντα», εν δυνάμει ηγέτες είναι ζήτημα κρίσιμης σημασίας για την ευημερία ενός οργανισμού, αλλά το να απευθύνεσαι σε headhunters για την απόκτησή τους είναι μία ριψοκίνδυνη διαδικασία. Οι εργαζόμενοι που ήταν top performers στον προηγούμενο εργοδότη τους και στα πλαίσια μιας διαφορετικής κουλτούρας, μπορεί να μην αποδίδουν το ίδιο αν αλλάξουν εργασιακό περιβάλλον και οργανωσιακή κουλτούρα. Σε αντίθεση, το talent management είναι μία διαδικασία που μπορεί να εξασφαλίσει ένα pipeline ταλέντων, μέσω της εξωτερικής προσέλκυσης και επιλογής και της εσωτερικής ανάπτυξης και προαγωγής. Το talent management σύμφωνα με τον Dr Rob Yeung πρέπει τελικά να είναι μία κεντρικά ελεγχόμενη

διαδικασία που επιτρέπει στον οργανισμό να αναπτύσσει και να μετακινεί ταλαντούχους εργαζόμενους για το καλό του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον **Grainge Zoë** το talent management είναι μια στρατηγική δραστηριότητα του οργανισμού που επικεντρώνει στις αναπτυξιακές ανάγκες των κρίσιμης σημασίας εργαζομένων και στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Ο ίδιος πιστεύει ότι τα προγράμματα talent management είναι αυτά που κρατούν τους εργαζόμενους κλειδιά όλων των ιεραρχικών επιπέδων μέσα στον οργανισμό και ότι τα πιο πετυχημένα προγράμματα talent management είναι αυτά που διοικούνται από τα στελέχη γραμμής.

Σε δύο πρόσφατες έρευνες που διεξήχθησαν για το "The Conference Board", περισσότεροι από 50 διεθνείς οργανισμοί συνέβαλαν ώστε να σχηματιστεί ο παρακάτω ορισμός: «ταλέντα» είναι εκείνα τα άτομα που έχουν την ικανότητα να πραγματοποιούν μία σημαντική διαφορά στην τωρινή και μελλοντική απόδοση του οργανισμού. Τα προγράμματα talent management λοιπόν «φροντίζουν» για αυτούς τους εργαζόμενους με την εξαιρετική απόδοση, παρέχοντάς τους τα εργαλεία και τις διαδικασίες που χρειάζονται προκειμένου να μαθαίνουν, να αναπτύσσονται και να παραμένουν 100% παρακινημένοι. Οι εργαζόμενοι αυτοί στα πλαίσια αυτών των προγραμμάτων λαμβάνουν συχνή και ειλικρινή επαναπληροφόρηση τόσο για την απόδοσή τους, όσο και για τις δυνατότητές τους. Επίσης λαμβάνουν πολλαπλές ευκαιρίες ανάπτυξης είτε μαθαίνοντας πάνω στη δουλειά και μέσα από προκλητικά καθήκοντα, είτε μέσα από δομημένα μαθήματα και προγράμματα. Τα προγράμματα talent management δίνουν μεγάλη σημασία στη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ του ταλαντούχου εργαζομένου και του προϊστάμενού του καθώς και στη δημιουργία μίας οργανωσιακής κουλτούρας που εκτιμά αυτούς τους κρίσιμης σημασίας για τον οργανισμό εργαζομένους. Στα πλαίσια αυτών των προγραμμάτων και μέσα από τις συζητήσεις και την αλληλεπίδραση με τους προϊστάμενους τους και τη συμμετοχή σε προγράμματα για high potentials εργαζομένους, οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι αποκτούν την ευκαιρία να σχεδιάζουν τα μελλοντικά επαγγελματικά τους βήματα μέσα στον οργανισμό.

Τα οφέλη για τον οργανισμό από τα προγράμματα talent management είναι ακόμα μεγαλύτερα. Υπάρχει έντονη συσχέτιση ανάμεσα στην έμφαση και τη σημασία που δίνει ο οργανισμός στα ταλέντα και στα οικονομικά αποτελέσματα. Το Human Capital Index (HCI) της Watson Wyatt που πραγματοποιήθηκε το 1999 και 2001, εξέτασε τη σχέση ανάμεσα σε ποικίλες human capital πρακτικές και τη μετοχική αξία. Η έρευνα αυτή έδειξε ότι όσο πιο υψηλό το HCI σκορ, τόσο πιο μεγάλη η μετοχική αξία. Επιπλέον, οι human capital παρεμβάσεις με την μεγαλύτερη επίδραση στη μετοχική αξία είναι κατά σειρά: οι συνολικές αποδοχές, το φιλικό και ευέλικτο εργασιακό περιβάλλον καθώς και οι επιτυχημένες πρακτικές προσέλκυσης και συγκράτησης των εργαζομένων. Όλα τα παραπάνω φυσικά βρίσκονται κάτω

από την ομπρέλα του talent management. Τα προγράμματα talent management έκτος από την επίδραση στα οικονομικά αποτελέσματα έχουν πολύ σημαντική επίδραση και στην οργανωσιακή κουλτούρα. Δημιουργώντας ένα περιβάλλον στο οποίο η συχνή και ειλικρινής επαναπληροφόρηση είναι ο κανόνας, προωθείται η αλλαγή και ανανέωση της κουλτούρας του οργανισμού. Τέλος τα προγράμματα talent management έχουν πολλά οφέλη για τους ίδιους τους επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και δει για εκείνους που τους ενδιαφέρει να κάθονται στο τραπέζι γύρω από το οποίο σχεδιάζεται η επιχειρησιακή στρατηγική του οργανισμού. Η 2004 CEO Challenge, μία ετήσια έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το "The Conference Board" με θέμα τα ζητήματα που απασχολούν περισσότερο τους CEOs, έδειξε ότι μέσα στις δέκα προτεραιότητές τους οι τρεις σχετίζονταν με τα ταλέντα.

Το προγράμμα talent management πρέπει να επικεντρώνουν στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας και της επιτυχίας του οργανισμού μέσω της αναγνώρισης των ταλαντούχων εργαζομένων και πώς αυτοί μπορούν να βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Πρέπει να διασφαλίζουν την αξία αυτών των ανθρώπων και να σέβονται τις φιλοδοξίες τους. Πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τα εμπόδια και τα προβλήματα που μπορεί να καταστρέψουν όλη την σκληρή δουλειά και να φροντίζουν να ευθυγραμμίζονται οι προσωπικοί με τους επιχειρηματικούς στόχους. Τέτοια προγράμματα talent management οδηγούν όχι μόνο τον οργανισμό στην επιτυχία αλλά διατηρούν και τους κρίσιμης σημασίας εργαζόμενους ικανοποιημένους, αποτελεσματικούς και εντός του οργανισμού. Οι σύγχρονές επιχειρήσεις, δεδομένης της έλλειψης ταλέντων πρέπει να δράσουν γρήγορα ώστε να εξασφαλίσουν ότι έχουν τα ταλέντα που έχουν ανάγκη τόσο στο παρόν, όσο και στο μέλλον. Αυτό συνεπάγεται ότι θα πρέπει να στοιχηματίζουν στους top performers τους και να προσπαθούν να προσελκύουν ταλέντα από όλο τον κόσμο. Οι **Axelrod, Elizabeth, Handfield-Jones, Helen, Welsh και Timothy** υποστηρίζουν ότι όσοι οργανισμοί αποτύχουν να εκμεταλλευτούν το παγκόσμιο απόθεμα ταλέντων θα αποκτήσουν ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Αντίθετα, η καλή διαχείριση των ταλέντων δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και για αυτό βρίσκεται ανάμεσα στις τρεις προτεραιότητες των ανωτέρων στελεχών (Axelrod ,Handfield Jones, ,Welsh, 2001).

Τα προγράμματα talent management τελικά αποτελούν μία στρατηγική και ολιστική προσέγγιση τόσο για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού όσο και τον επιχειρησιακό σχεδιασμό καθώς και ένας νέος δρόμος προς την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Αυτά βελτιώνουν τόσο την απόδοση όσο και το potential/τις δυνατότητες των ταλαντούχων ανθρώπων και μπορούν να πραγματοποιήσουν αλλαγές για τον οργανισμό που μεταφράζονται σε μετρήσιμα αποτελέσματα στο παρόν και το μέλλον. Ταυτόχρονα εμπνέουν όλους

ανεξαρτήτως τους εργαζομένους να φτάσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους, όποιο κι αν είναι αυτό.

Η στρατηγική αμοιβών που ακολουθεί μια επιχείρηση έχει σημαντική επίδραση στην εφαρμογή των προγραμμάτων talent management. Ακολουθεί η ανάλυση της σημασίας των αμοιβών τόσο για το talent management όσο και για την οικονομική επιτυχία των επιχειρήσεων.

2.2.3 Η σημασία των Αμοιβών για το Talent Management

Στο σύγχρονο περιβάλλον οι άνθρωποι είναι το μόνο μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων. Η ικανότητα τους να προσελκύουν, να παρακινούν και να διατηρούν τους ταλαντούχους εργαζομένους τους, επηρεάζει σημαντικά τη μελλοντική τους επιτυχία. Οι **αμοιβές** αποτελούν έναν από τους καθοριστικότερους παράγοντες για την προσέλκυση, παρακίνηση και διατήρηση των κρίσιμης σημασίας εργαζομένων και άρα κλειδί για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Και όταν αναφερόμαστε σε αμοιβές, δεν εννοούμε μόνο τις χρηματικές αλλά και τις μη-χρηματικές. Ο όρος «αμοιβές» περικλείει το βασικό μισθό, τις μεταβλητές αμοιβές, τις παροχές, την ανάπτυξη της καριέρας, τη διοίκηση της απόδοσης, την αναγνώριση και το εργασιακό περιβάλλον.

Τα αποτελέσματα της Strategic Reward Survey που πραγματοποίησε η Watson Wyatt το 2002, αποδεικνύουν ότι τα προγράμματα αμοιβών που προσφέρει ένας οργανισμός στους εργαζόμενους του συνδέονται με μακροχρόνια οικονομική επιτυχία. Η έρευνα καταλήγει στο ότι μόνο μια επιτυχημένη στρατηγική αμοιβών εξασφαλίζει την ευθυγράμμιση μεταξύ των προσπαθειών του ανθρώπινου δυναμικού με την επιχειρηματική στρατηγική. Η στρατηγική αμοιβών όμως πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένη με τους επιχειρηματικούς στόχους αλλά και ευέλικτη ώστε να προσαρμόζεται στις ανάγκες και στις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Επίσης η έρευνα αποκαλύπτει ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στο σχεδιασμό των αμοιβών τους φέρνει υψηλότερη μετοχική αξία (Total shareholder Return). Άρα οι εργοδότες πρέπει να κατανοούν το προφίλ των εργαζομένων, τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους και να τους επιτρέπουν να επιλέγουν τις χρηματικές και μη αμοιβές, τις οποίες λαμβάνουν.

Επιπλέον, σύμφωνα με την Strategic Reward Survey, η διαφοροποίηση των αμοιβών έχει σαν αποτέλεσμα την υψηλότερη οικονομική απόδοση του οργανισμού. Τα αποτελέσματα της έρευνας αποκαλύπτουν ότι εκείνοι οι οργανισμοί που εξατομικεύουν τα προγράμματα αμοιβών τους, προκειμένου να παρακινήσουν τους top performers πετυχαίνουν περίπου 20% μεγαλύτερη συνολική μετοχική αξία. Επίσης οι οργανισμοί που εξατομικεύουν τις αμοιβές τους

για τους κρίσιμης σημασίας εργαζομένους, αντιμετωπίζουν μικρότερα ποσοστά αποχωρήσεων στα ταλέντα.

Ακόμα, η ίδια έρευνα αποκάλυψε ότι οι αμοιβές μπορούν να αυξήσουν την κερδοφορία μιας επιχείρησης. Η ανάπτυξη, οι ευκαιρίες προαγωγής, τα ευέλικτα εργασιακά ωράρια και το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον είναι παροχές που είναι πολύ σημαντικές για την πλειοψηφία των εργαζομένων. Εάν λοιπόν οι εταιρείες αυξήσουν την έμφαση που δίνουν σε αυτές έναντι των χρηματικών αμοιβών θα μπορούν να παρακινούν και να διατηρούν τους εργαζομένους τους, ελέγχοντας ταυτόχρονα το εργατικό κόστος. Κατά συνέπεια, ο αποτελεσματικός συνδυασμός χρηματικών και μη χρηματικών αμοιβών μπορεί να περιορίσει το δαπανηρό πρόβλημα του turnover. Επομένως, το κόστος προσέλκυσης, επιλογής και εκπαίδευσης των νέων εργαζομένων, η παραγωγικότητα, οι ικανότητες, η γνώση και η εμπειρία που χάνεται και μεταφέρεται συχνά στον ανταγωνιστή μπορεί να αποφευχθεί με μία αποτελεσματική στρατηγική αμοιβών.

Σχήμα 2. Σχέση μεταξύ αμοιβών & οικονομικής επιτυχίας



Μια καλά δομημένη στρατηγική αμοιβών λοιπόν, η οποία είναι ευθυγραμμισμένη με τους επιχειρηματικούς στόχους αλλά και με τις ανάγκες των εργαζομένων, μπορεί να έχει σημαντικά αποτελέσματα στην απόδοση του οργανισμού, όπως φαίνεται και από το παραπάνω σχήμα. Κάτι τέτοιο όμως απαιτεί την αποδοχή της από τους ταλαντούχους εργαζομένους και τη δέσμευση τους σε αυτή, μέσω της αποτελεσματικής και στοχευμένης επικοινωνίας.

Ο Lawler E. συμφωνεί με τα συμπεράσματα της παραπάνω έρευνας και υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί που επιθυμούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει να

επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους στην προσέλκυση, ανάπτυξη, παρακίνηση και διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων, ορίζοντας τον ταλαντούχο εργαζόμενο, ως εκείνον που συμβάλει στην επιτυχία των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Στο κέντρο αυτών των προσπαθειών, κατά τον Lawler E., πρέπει να είναι οι μισθολογικές δομές καθώς και η ευρύτερη σχέση μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη. Ο ίδιος υποστηρίζει ότι η επιτυχία για έναν οργανισμό στο σύγχρονο, έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, κρύβεται στο ταίριασμα της μισθολογικής δομής του με τη ευρύτερη στρατηγική του. Θεωρεί ότι ο τρόπος που ένας οργανισμός σχεδιάζει τις μισθολογικές του δομές έχει επίδραση στην παρακίνηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων κι έτσι παίζει σημαντικό ρόλο τόσο στην προσέλκυση των σωστών ανθρώπων, όσο και στην ενθάρρυνση τους να αναπτύσσουν τις ικανότητες και τις γνώσεις τους και τελικά στη διατήρησή τους. Τέλος, τάσσεται υπέρ των αμοιβών βάσει απόδοσης, υποστηρίζοντας ότι εξασφαλίζουν την ανταμοιβή των ανθρώπων που πραγματικά συνεισφέρουν στον οργανισμό και τον οδηγούν στην επιτυχία.

Η προσέλκυση, διατήρηση και παρακίνηση των ταλαντούχων εργαζομένων είναι κάποιοι από τους βασικούς στόχους μίας επιτυχημένης στρατηγικής αμοιβών. Δυστυχώς, κάποιες φορές οι στόχοι αυτοί είναι αντικρουόμενοι. Οι προσεγγίσεις που στοχεύουν έντονα στην παρακίνηση (που είναι ευθυγραμμισμένες με την απόδοση του οργανισμού), μπορεί να μην έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα στο κομμάτι της διατήρησης, αντίθετα οι προσεγγίσεις που στοχεύουν στη διατήρηση (με ανταγωνιστικούς βασικούς μισθούς), δεν παρακινούν ιδιαίτερα για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων του οργανισμού. Για τον λόγο αυτό, κάθε επιχείρηση πρέπει να διερευνήσει σε βάθος και να αποσαφηνίσει τους στόχους και τις προτεραιότητές της και αναλόγως να διαμορφώσει το κατάλληλο πρόγραμμα αμοιβών για τους εργαζόμενους της.

2.3 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ- ΜΟΝΤΕΛΑ TALENT MANAGEMENT

2.3.1 Εισαγωγή: Η Εξέλιξη του Talent Management

Η επίσημη ανάπτυξη πρακτικών talent management έχει σχετικά μικρή ιστορία αλλά ταχύτατη εξέλιξη ως ασχολία των επαγγελματιών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η Εταιρεία Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Planning Society, HRMS) διανύει ήδη την τρίτη της δεκαετία στον χώρο της παροχής υπηρεσιών στις επιχειρήσεις. Έργο της είναι η βελτίωση της απόδοσης των επιχειρήσεων μέσω της εφαρμογής στρατηγικών πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, συμπεριλαμβανομένου και του talent management. Η HRMS αποτελεί την εξέλιξη της Αμερικάνικης Εταιρείας Διοίκησης Προσωπικού (American Society for Personnel Administration) που ιδρύθηκε το 1948 από 28 στελέχη προκειμένου να υποστηρίξει την ανάπτυξη μια νέας για την εποχή επιχειρησιακής λειτουργίας, της Διοίκησης Προσωπικού. Σήμερα, έχοντας μετονομαστεί σε Εταιρεία Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού, η οργάνωση αριθμεί πάνω από 175.000 μέλη σε όλο τον κόσμο (HRMS, 2005).

To talent management αποτελεί κινητήρια δύναμη πίσω από τη συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιτυχία των οργανισμών (Buckingham & Vosburg, 2001). Ανεξάρτητα από το μέγεθος, τον κλάδο ή τη χώρα όπου δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, τα τελευταία 50 χρόνια, κύματα αλλαγών έχουν οδηγήσει σε ανακατατάξεις στους περισσότερους οργανισμούς. Οι αλλαγές που σημειώθηκαν επέδρασαν σημαντικά, μεταξύ άλλων, και στους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις προσεγγίζουν το talent management. Πριν αναφερθούμε σε μοντέλα talent management που προτείνονται από ακαδημαϊκούς και ερευνητικούς οργανισμούς κρίνουμε σκόπιμη μια σύντομη επισκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τις αλλαγές που σημειώθηκαν στις επιμέρους λειτουργίες του talent management: την προσέλκυση, τη συγκράτηση, την παρακίνηση και την ανάπτυξη των ταλέντων.

-Προσέλκυση ταλέντων: όσον αφορά στη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων, έχουν σημειωθεί πολύ σημαντικές αλλαγές. Παραδοσιακά η προσέλκυση βασιζόταν σε επικοινωνιακά κανάλια όπως αγγελίες, επαφές με γραφεία διασύνδεσης πανεπιστημίων και εσωτερικά συστήματα προσέλκυσης. Αυτά τα κανάλια, ωστόσο, υπόκεινται σε περιορισμούς χρονικής, γεωγραφικής και οικονομικής φύσης. Τα επιτεύγματα της τεχνολογικής ανάπτυξης συνέβαλαν στην αντιμετώπιση πολλών τέτοιου είδους περιορισμών, για παράδειγμα η ηλεκτρονική προσέλκυση ταλέντων (web recruiting) χρησιμοποιείται κατά κόρον φέρνοντας σε επαφή υποψήφιους εργαζόμενους με πιθανούς εργοδότες. Το web recruiting προσθέτει αδιαμφισβήτητη αξία και στα δύο μέρη της σχέσης εργασίας διευκολύνοντας την πρόσβαση μεταξύ τους και επιταχύνοντας τη σύνδεση θέσεων εργασίας

με τους εργαζόμενους ταλέντα. Επιπλέον, η ανάπτυξη νέων on - line εργαλείων screening και ανάλυσης ,όπως προγράμματα ηλεκτρονικής επεξεργασίας βιογραφικών και on – line τεστ αξιολόγησης υποψηφίων κάνουν ακόμα πιο εμφανείς τις αλλαγές στη διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής. Όσο αυτά τα εργαλεία αναπτύσσονται φαίνεται ότι στο μέλλον η προσέλκυση θα γίνει περισσότερο απρόσωπη διαδικασία αφού μεγάλος αριθμός υποψηφίων αξιολογείται από αλγόριθμους και όχι από την ανθρώπινη κρίση. Από την άλλη πλευρά, η διάδοση της χρήσης web phones και μεθόδων τηλεδιάσκεψης παρέχουν σημαντικές δυνατότητες προσωπικής επικοινωνίας μεταξύ ταλέντων και εργοδότη (Frank & Taylor, 2004).

- Εκπαίδευση και ανάπτυξη ταλέντων: η μάθηση και βελτίωση της απόδοσης των ταλέντων υπήρξε πάντα κύριο μέρος των πρακτικών talent management. Η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί εδώ και δεκαετίες μέθοδο επιβεβαίωσης των επιχειρήσεων ότι διαθέτουν εξειδικευμένο, ικανό και παρακινημένο εργατικό δυναμικό. Ωστόσο τα τελευταία χρόνια, η μάθηση μέσα στα πλαίσια των οργανισμών δεν αντιμετωπίζεται απλά ως μια τακτική βελτίωσης της εργασιακής επίδοσης αλλά επανατοποθετείται ως στοιχείο στρατηγικής σημασίας για την επιτυχία των οργανισμών. Επομένως, σταδιακά όλο και περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να μετατραπούν σε «οργανισμούς που μαθαίνουν» (learning organizations) προκειμένου να διαχειριστούν και να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά τη γνώση που αντλούν από το περιβάλλον τους. Η προσπάθεια αυτή των επιχειρήσεων έχει ως αποτέλεσμα, μεταξύ άλλων, τον εκσυγχρονισμό και εμπλοουτισμό των εκπαιδευτικών διαδικασιών που ακολουθούν. Έτσι, παρατηρούμε ότι τα παραδοσιακά εκπαιδευτικά μοντέλα της διάλεξης σε περιβάλλον αίθουσας διδασκαλίας ενισχύονται συχνά από περισσότερο σύγχρονες πρακτικές όπως παιξιμο ρόλων, προσομοιώσεις, βιωματική εκπαίδευση, e-learning κα. Σε γενικές γραμμές, η εξέλιξη της τεχνολογίας διευκολύνει την χρήση σύγχρονων εκπαιδευτικών εργαλείων σε ένα περιβάλλον αλληλεπίδρασης δίνοντας τη δυνατότητα στα ταλέντα να αποκτήσουν νέες ικανότητες και γνώσεις και αναπτύξουν την προσωπικότητά τους.

-Συγκράτηση και παρακίνηση ταλέντων: όπως έχουμε ήδη αναλύσει, η εθελοντική αποχώρηση (turnover) των εργαζομένων με ειδικά ταλέντα από τις επιχειρήσεις αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επαγγελματίες της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Οι συνέπειες του turnover είναι εξαιρετικά δυσμενείς για τις επιχειρήσεις τόσο σε οικονομικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο ανάπτυξης και συνολικής απόδοσης τους. Το ζήτημα του turnover έχει απασχολήσει ακαδημαϊκούς και ερευνητικούς οργανισμούς, οι οποίοι αναζητούν τις αιτίες που το προκαλούν αλλά και τρόπους αντιμετώπισής του.

2.3.2 Προσέγγιση Integrated Talent Management

A) Integrated Talent Management

Ο όρος Talent Management γίνεται όλο και πιο δημοφιλής στις σύγχρονες επιχειρήσεις, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η έννοια του είναι απολύτως κατανοητή από εργαζόμενους και διοικήσεις. Οι πλειοψηφία των επιχειρήσεων θεωρεί ότι το Talent Management αποτελείται αποκλειστικά από διαδικασίες και πρακτικές που έχουν να κάνουν με την προσέλκυση και συγκράτηση των ταλέντων. Κάποιοι οργανισμοί συμπεριλαμβάνουν στην έννοια του Talent Management και τα προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας. Ωστόσο, το επιτυχημένο Talent Management είναι κάτι περισσότερο από μια σειρά μεμονωμένων πρωτοβουλιών και δράσεων: πρέπει οι πρωτοβουλίες αυτές να συνδυάζονται και να ευθυγραμμίζονται μεταξύ τους συνθέτοντας μία **ολοκληρωμένη προσέγγιση**. Το Conference Board, προκειμένου να τονίσει αυτήν την ανάγκη για μια σφαιρικότερη αντιμετώπιση του Talent Management, όρισε μία νέα έννοια, το **Integrated Talent Management (ITM)**. Το Integrated Talent Management επιτρέπει στους οργανισμούς να διαχειριστούν τα ταλέντα τους αποτελεσματικότερα, στα πλαίσια μιας ολιστικής προσέγγισης που αποτελείται από οχτώ κατηγορίες πρωτοβουλιών: την προσέλκυση, συγκράτηση, επαγγελματική ανάπτυξη, ανάπτυξη ηγεσίας, διαχείριση απόδοσης, επανατροφοδότηση, προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, κουλτούρα (Σχήμα 3). Τελικά, το Integrated Talent Management αποτελεί το αποτέλεσμα της κατανόησης της σημασίας του ταλέντου από τις επιχειρήσεις και τη σύνδεσή με του με όλες τις εκφάνσεις των οργανωσιακών δραστηριοτήτων.

Σχήμα 3. Συνθετικά στοιχεία Integrated Talent Management

Ελκυση	Συγκράτηση	Επαγγελματική Ανάπτυξη	Ανάπτυξη Ηγεσίας	Διαχείριση απόδοσης	Επανατροφοδότηση	Προγραμματισμός Α.Δ.	Κουλτούρα
ρόμματα έλκυσης	Προγράμματα Συγκράτησης	Συστήματα επαγγελματικής ανάπτυξης	Προκλητικά Καθήκοντα	Προφίλ δεξιοτήτων	Συνεντεύξεις εξόδου	Προσδιορισμός προσφοράς και ζήτησης ταλέντου	Εταιρικές αξίες
ΧΦή με πιοτήμια	Total Rewards	Assessment Centers	Ανάπτυξη ταλέντων	Συστήματα αξιολόγησης απόδοσης	Έρευνες κλίματος	Ανάπτυξη ειδικών ικανοτήτων	Ευελιξία
Εργασία gencies		Προγράμματα Εκπαίδευσης	Coaching στελεχών	Αμοιβές	Balanced Scorecard		Προγράμματα διαφοροποίησης (diversity)
υτερική έλκυση		Προγράμματα Mentoring	Διατροματικές και διεθνείς ευκαιρίες	Προγράμματα αναγνώρισης			Εσωτερική επικοινωνία

Σύμφωνα με το Conference Board, το ITM προσθέτει αξία στις επιχειρήσεις μέσω τριών παραγόντων (**3P**) : Prerequisites (Προαπαιτούμενα), Processes (Διαδικασίες), Performance (Απόδοση).

- **Prerequisites** (Προαπαιτούμενα): τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για την επιτυχία της στρατηγικής Integrated Talent Management, όπως είναι η κατανόηση της έννοιας και της σημασίας του ταλέντου, η πεποίθηση ότι το μέλλον του οργανισμού βασίζεται στα ταλέντα και γενικότερα η ανάπτυξη μιας νοοτροπίας ταλέντου (talent mindset).
- **Processes** (Διαδικασίες): οι τρόποι με τους οποίους ένας οργανισμός συνδυάζει τις οχτώ κατηγορίες πρωτοβουλιών ITM. Στο επίπεδο των διαδικασιών, συνήθως υπάρχει ένας άνθρωπος ή ένα τμήμα που φέρει την ευθύνη σχεδιασμού και υλοποίησης της στρατηγικής Talent Management του οργανισμού. Το τμήμα Προσωπικού δεν έχει απαραίτητα την «ιδιοκτησία» των πρωτοβουλιών ITM, ωστόσο συμβάλει στη διάχυσή τους σε ολόκληρο τον οργανισμό, διευκολύνει την υλοποίησή τους, παρακολουθεί την εξέλιξή τους και πιθανότατα λαμβάνει διορθωτικά μέτρα. Επομένως, το τμήμα Προσωπικού με την υποστήριξη της διοίκησης, δεσμεύει και τα υπόλοιπα τμήματα στην εφαρμογή των διαδικασιών ITM, ενσωματώνοντας αυτές στην κουλτούρα του οργανισμού.
- **Performance** (Απόδοση): η βελτίωση της επιχειρησιακής απόδοσης που προκύπτει από την εφαρμογή των πρακτικών ITM. Το Conference Board συνιστά στους οργανισμούς να εκτιμούν την βελτίωση της απόδοσης τους τόσο μέσω χρηματοοικονομικών δεικτών όπως ROI, όσο και βάσει περισσότερο «soft» παραμέτρων, για παράδειγμα βελτίωση κλίματος και αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης.

Είναι γεγονός ότι οι συζητήσεις και οι ιδέες γύρω από το Talent Management και τις πρακτικές του έχουν δημιουργήσει κλίμα ενθουσιασμού στον ακαδημαϊκό και επιχειρηματικό κόσμο λόγω των ευρύτατων δυνατοτήτων και προοπτικών που διανοίγουν και των πολυδιάστατων επιδράσεων που προκύπτουν από την εφαρμογή τους. Μέσα σε ένα τέτοιο κλίμα, φαίνεται ότι έχουν προκύψει δύο επιπλέον παράγοντες **P** που προσδιορίζουν το Talent Management, Passion (Πάθος) και Pride(Περηφάνια):

- **Passion** (Πάθος): ο ενθουσιασμός για την αξία και τη σημασία του Talent Management, που μπορεί ταυτόχρονα να αποτελεί προαπαιτούμενο και αποτέλεσμα των εφαρμοζόμενων πρακτικών του.



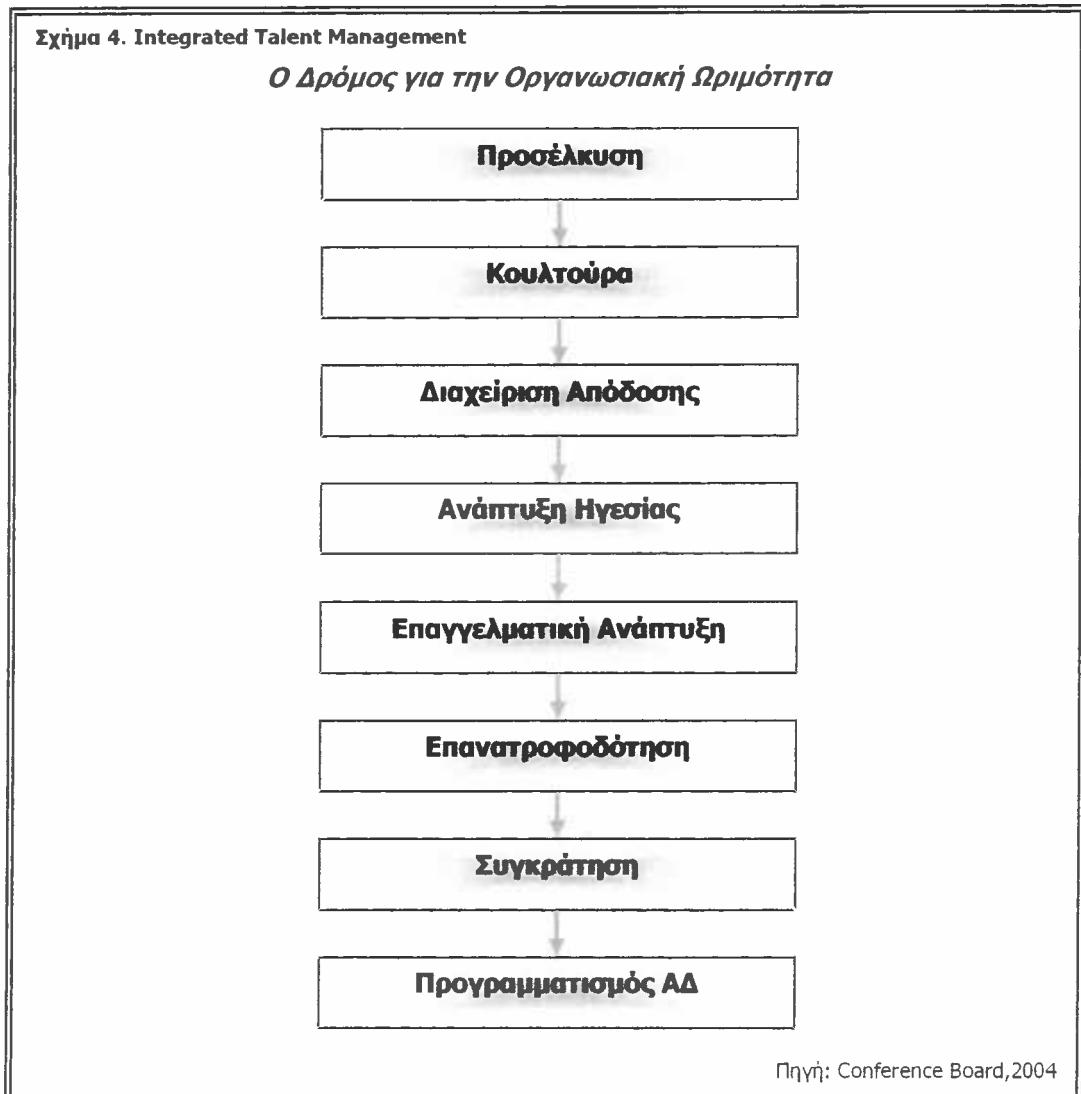
- **Pride** (Υπερηφάνεια): συνδέεται άμεσα με τα αποτελέσματα των πρακτικών του Talent Management που οδηγούν τους οργανισμούς στην επιτυχία.

B) Το Μοντέλο της Ωριμότητας του Integrated Talent Management

Σύμφωνα με το Conference Board, οι οχτώ κατηγορίες ενεργειών που συνθέτουν το Integrated Talent Management (προσέλκυση, συγκράτηση, επαγγελματική ανάπτυξη, ανάπτυξη ηγεσίας, διαχείριση απόδοσης, επανατροφοδότηση, προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, κουλτούρα) διαμορφώνουν ένα μοντέλο, το οποίο οδηγεί τις επιχειρήσεις στην οργανωσιακή ωριμότητα. Η οργανωσιακή ωριμότητα μπορεί να προσδιοριστεί με τρεις προσεγγίσεις :

- Με βάση την διάρκεια: η μεγαλύτερη διάρκεια εφαρμογής του μοντέλου συνεπάγεται καλύτερη προσαρμογή του στην λειτουργία της επιχείρησης και καλύτερο χειρισμό των προβλημάτων που προκύπτουν
- Με βάση την μεθοδολογία: η συνέπεια και συστηματοποίηση της διαδικασίας εφαρμογής του μοντέλου εγγυάται ταχύτερη επίτευξη της ωριμότητας
- Με βάση την ουσία: το να κάνει μια επιχείρηση ένα «σωστό» και ουσιαστικό βήμα είναι πολύ πιο σημαντικό από το να πραγματοποιήσει μια ενέργεια απλά για να κάνει κάτι.

Το Μοντέλο της Ωριμότητας ενσωματώνει και τις τρεις παραπάνω προσεγγίσεις ενώ κατευθύνει τις επιχειρήσεις στον δρόμο της οργανωσιακής ωριμότητας (Σχήμα 4).



Γ) Integrated Talent Management: Έρευνα Conference Board

To Conference Board, με έρευνα που πραγματοποίησε το 2004 σε πάνω από 75 στελέχη HR πολυεθνικών επιχειρήσεων, έριξε φως στην νέα έννοια του *Integrated Talent Management* και αποκάλυψε τους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις ενοποιούν, συνδυάζουν ή «ολοκληρώνουν» ενέργειες Talent Management (TM) προκειμένου να διαχειριστούν αποτελεσματικά τα ταλέντα τους (integration). Οι οχτώ κατηγορίες ενεργειών TM φαίνονται στο Σχήμα 3 (Σχήμα 3. Συνθετικά στοιχεία Talent Management). Η έννοια της ολοκλήρωσης (integration) αφορά σε μια σφαιρικότερη προσέγγιση του TM στα πλαίσια της οποίας αλληλεπιδρούν οι συγκεκριμένες κατηγορίες ενεργειών καθώς και διάφορες άλλες λειτουργίες μιας επιχείρησης. Ακολουθεί η παρουσίαση των σημαντικότερων ευρημάτων της έρευνας. Να σημειωθεί εδώ ότι σύμφωνα με το Conference Board, κάθε ενέργεια TM που χαρακτηρίζεται ως «ενοποιημένη- ολοκληρωμένη» πρέπει να πληροί τις εξής προϋποθέσεις:

να έχει σαφώς προσδιορισμένη διαδικασία εφαρμογής, να επαναλαμβάνεται συστηματικά με τον ίδιο τρόπο και να συνδέεται με τις κρίσιμα συσχετιζόμενες λειτουργίες του οργανισμού.

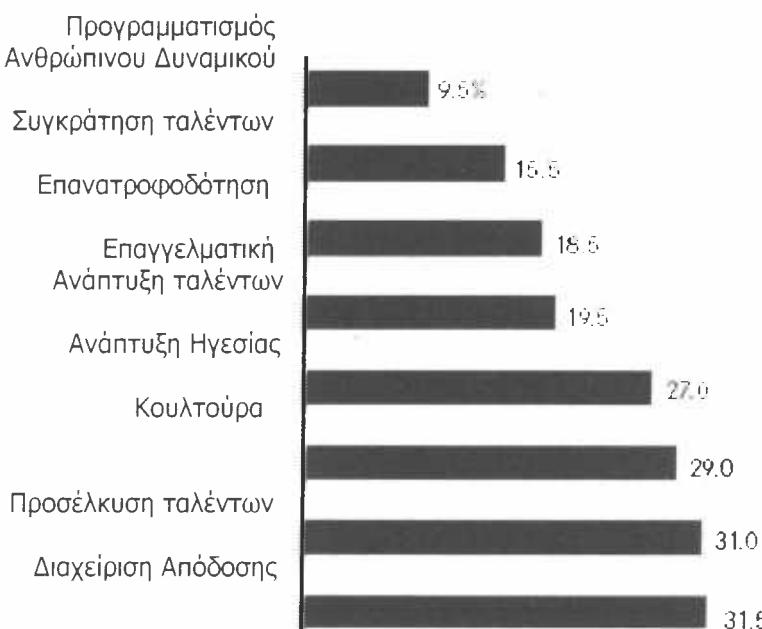
➤ **Ιδιοκτησία ενεργειών Talent Management**

Σύμφωνα με την έρευνα, το 75% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας ενδιαφέρεται άμεσα και ασχολείται με την διαδικασία ενοποίησης των ενεργειών Talent Management (TM). Επίσης, η πλειοψηφία των στελεχών που έλαβαν μέρος στην έρευνα δηλώνουν ότι τα ανώτερα στελέχη (senior management) εμπλέκονται ενεργά σε όλη τη διαδικασία, από την φάση της ολοκλήρωσης- integration των ενεργειών TM μέχρι την φάση της διαχείρισης των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, η εμπλοκή των ηγετών στην εφαρμογή πρακτικών για τα ταλέντα είναι αυξανόμενη. Παρόλο που τα τμήματα HR κατέχουν το μεγαλύτερο κομμάτι της ευθύνης για την ολοκλήρωση των ενεργειών TM (66%), οι μισοί από τους ερωτηθέντες αναφέρουν ότι ολόκληρη η ομάδα ηγεσίας της εταιρείας έχει την ευθύνη για τα αποτελέσματα των πρακτικών TM (52%).

➤ **Η Εικόνα της Ολοκλήρωσης του Talent Management (Integration)**

Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι σχεδόν όλες οι εταιρείες που συμμετείχαν στη μελέτη δήλωσαν ότι οι προσεγγίσεις TM που ακολουθούν συνθέτουν ή επιδιώκουν να συνθέσουν ένα ενοποιημένο σύστημα ενεργειών (Integrated System). Ωστόσο, η πραγματική εικόνα του ITM στις επιχειρήσεις δεν είναι τόσο ξεκάθαρη αφού όλες οι κατηγορίες ενεργειών δεν ενοποιούνται-ολοκληρώνονται στον ίδιο βαθμό και με τον ίδιο τρόπο μέσα σε μια επιχείρηση. Ο πίνακας που ακολουθεί (Σχήμα 5) δίνει μια εικόνα του μέσου βαθμού ολοκλήρωσης των ενεργειών TM στις επιχειρήσεις του δείγματος.

Σχήμα 5. Η Ολοκλήρωση των Ενεργειών Talent Management



Όπως φαίνεται και στο Σχήμα 5, οι πρωτοβουλίες TM που χαρακτηρίζονται από τον μεγαλύτερο βαθμό ενοποίησης είναι η Διαχείριση Απόδοσης, η Προσέλκυση και η Ηγεσία. Κάτι τέτοιο είναι κατανοητό αφού αφενός η Προσέλκυση αποτελεί το στάδιο από όπου ξεκινάει η διαδικασία της ολοκλήρωσης, βασισμένη στις εκάστοτε ανάγκες της επιχείρησης. Αφετέρου, η διαδικασία Διαχείρισης Απόδοσης παρακολουθεί τις ανάγκες των ταλέντων και του οργανισμού και αναλαμβάνει να τις συντονίσει και να τις ευθυγραμμίσει. Στο μεταξύ, οι ηγετικές πρωτοβουλίες που λαμβάνουν τα ταλέντα διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο για τον οργανισμό και επηρεάζουν όλες τις εκφάνσεις της λειτουργίας του.

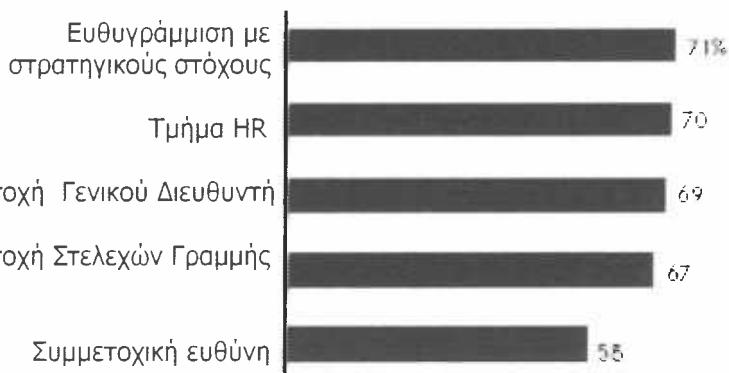
➤ Μέθοδοι Ολοκλήρωσης

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας η ολοκλήρωση των ενεργειών TM επιτυγχάνεται κυρίως με δύο τρόπους, τις *Διαδικασίες* (Processes) και τη *Διαχείριση* (Management). Οι σαφείς και προκαθορισμένες Διαδικασίες συστηματοποιούν τις ενέργειες TM και τα αποτελέσματά τους ενώ επιτρέπουν την παρακολούθηση της εξέλιξης τους. Η Διαχείριση των πρωτοβουλιών TM απαιτεί συλλογική προσπάθεια και εμπλοκή ατόμων με αρμοδιότητες λήψης αποφάσεων σε σχέση με τα ταλέντα, ατόμων που αναλαμβάνουν να δημιουργήσουν συνέργειες μεταξύ των ενεργειών TM και ατόμων που ηγούνται των ομάδων που συντονίζουν τα ταλέντα.

➤ Παράγοντες επίδρασης στην Ολοκλήρωση

Οι παράγοντες που επιδρούν στην ολοκλήρωση-ενοποίηση των ενεργειών TM διακρίνονται εσωτερικούς και εξωτερικούς προς τις επιχειρήσεις. Οι εσωτερικοί/ ενδοεπιχειρησιακοί παράγοντες έχουν να κάνουν με τη συλλογικότητα της ανάμειξης στον σχεδιασμό και υλοποίηση των ενεργειών TM. Όπως φαίνεται και στο Σχήμα 6 τα τμήματα HR διατηρούν ηγετικό ρόλο σχετικά με τον καθορισμό της δομής, την ανάπτυξη και εφαρμογή των προγραμμάτων για τα ταλέντα. Ο ρόλος του HR όμως συμπληρώνεται από την συμμετοχή του Γενικού Διευθυντή και των Στελεχών Γραμμής που έχουν σχεδόν ισάξια βαρύτητα σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας.

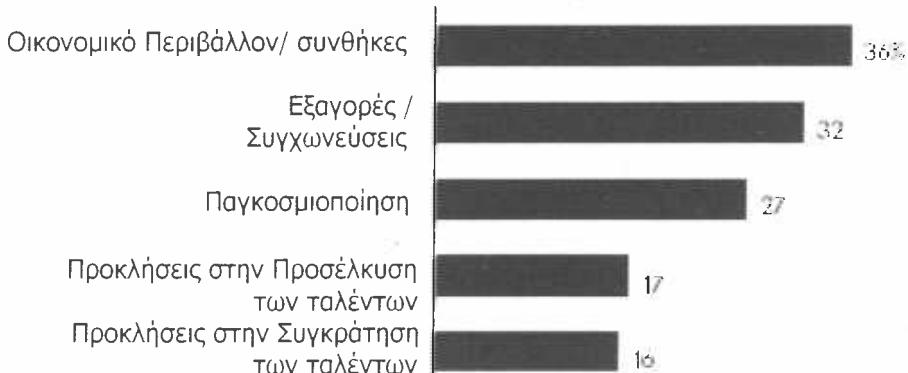
Σχήμα 6. Εσωτερικοί Παράγοντες Επιδρασης στην Ολοκλήρωση των πρωτοβουλιών Talent Management



Πηγή: Conference Board, 2004

Εκτός από τους ενδοεπιχειρησιακούς παράγοντες που επιδρούν στην διαδικασία ενοποίησης των πρωτοβουλιών TM, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και κάποιοι άλλοι παράγοντες εκτός της επιχείρησης οι οποίοι παρουσιάζονται στο Σχήμα 7. Όπως προκύπτει από την έρευνα, οι οικονομικές συνθήκες επηρεάζουν έντονα την λειτουργία των επιχειρήσεων χωρίς το TM να αποτελεί εξαίρεση σε αυτόν τον κανόνα. Επιπλέον, κρίσιμος είναι και ο ρόλος των εξαγορών, συγχωνεύσεων και αλλαγών ιδιοκτησίας των επιχειρήσεων στην προσέγγιση TM που ακολουθείται.

Σχήμα 7. Εξωτερικοί Παράγοντες Επιδρασης στην Ολοκλήρωση των πρωτοβουλιών Talent Management



Πηγή: Conference Board, 2004

➤ Συμπέρασμα

Το Conference Board τονίζει ότι η σφαιρικότερη αντιμετώπιση του Talent Management μέσα από την διαδικασία της ολοκλήρωσης –ενοποίησης (Integration) ενέχει πολλά οφέλη για τις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τμήματος HR, Διοίκησης και στελεχών γραμμής προάγουν τη συνεργασία ανάμεσα στις διάφορες επιχειρηματικές μονάδες, γεγονός που αυξάνει την συνολική απόδοση του οργανισμού. Επιπλέον, μέσω του Integrated Talent Management παρέχονται σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης επαγγελματικών ικανοτήτων και εξέλιξης καριέρας για τα ταλέντα σε όλα τα οργανωσιακά επίπεδα. Τελικά, αποτέλεσμα αυτού του κλίματος συνεργασίας και ανάπτυξης αποτελεί η αύξησης της εργασιακής δέσμευσης και ικανοποίησης.

Ωστόσο, το Conference Board επισημαίνει ότι η διαδικασία της ολοκλήρωσης-ενοποίησης των ενεργειών TM δεν είναι μια απλή διαδικασία που μπορεί να επιτύχει χωρίς την κατάλληλη προετοιμασία και τους σωστούς χειρισμούς. Για το λόγο αυτό, και μελετώντας τις δράσεις των επιχειρήσεων του δείγματος, το Conference Board προτείνει ορισμένες ενέργειες οι οποίες διευκολύνουν την ολοκλήρωση των πρωτοβουλιών TM.

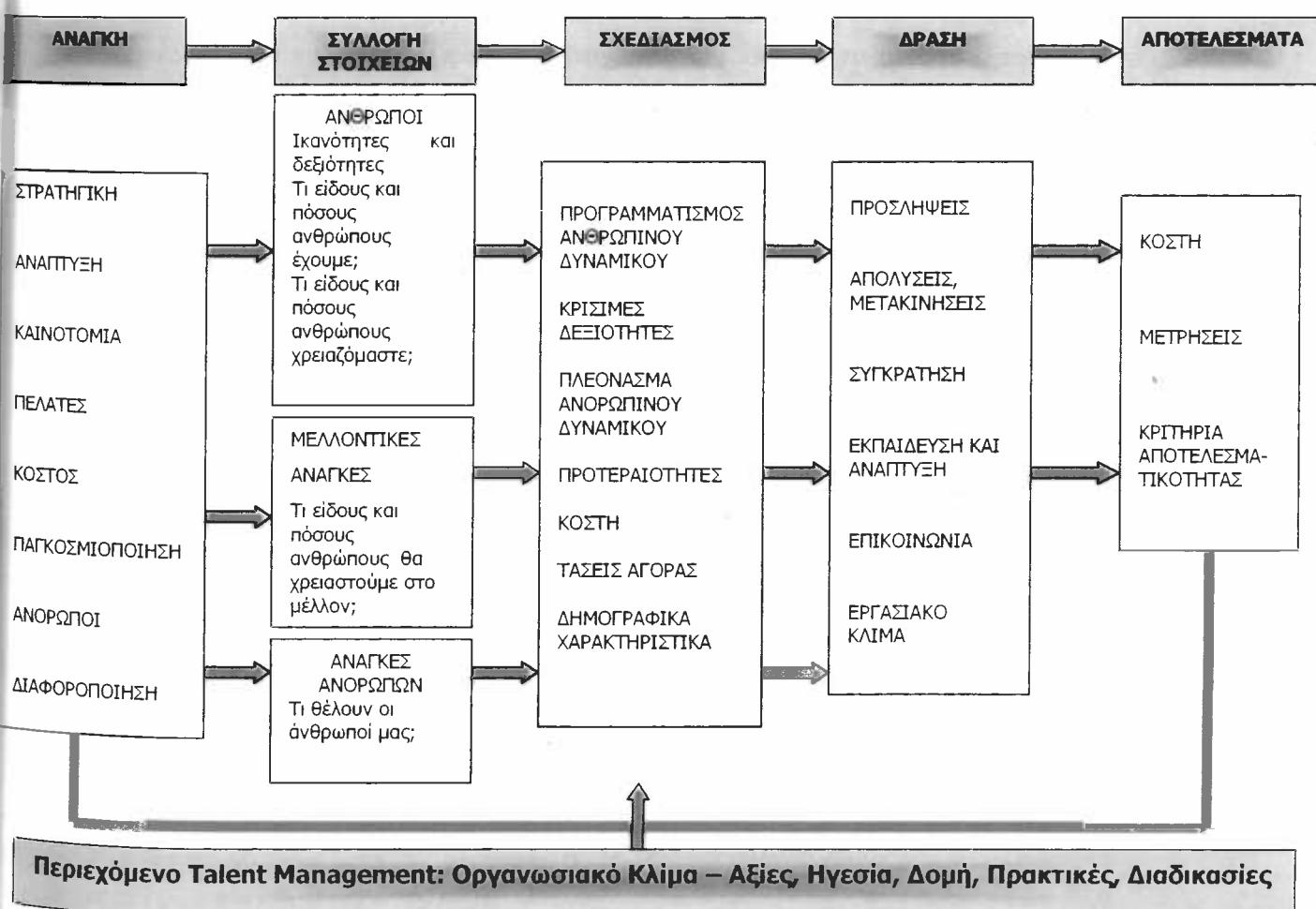
- Ανάπτυξη στρατηγικής παρακίνησης και δέσμευσης των ανθρώπων που εμπλέκονται στην διαδικασία της ολοκλήρωσης από το αρχικό στάδιο
- Ευθυγράμμιση στόχων μεταξύ των ανθρώπων σε κάθε επίπεδο του οργανισμού γιατί όλοι πρόκειται να συμμετάσχουν με κάποιον τρόπο στην διαδικασία ολοκλήρωσης
- Συνειδητοποίηση και εμβάθυνση στις αξίες και πιθανές ιδιαιτερότητες της οργανωσιακής κουλτούρας και προσαρμογή του ύφους των ενεργειών TM σε αυτές ακριβώς τις αξίες
- Ευθυγράμμιση της διαδικασίας με τις προτεραιότητες της Διοίκησης του οργανισμού
- Συμμετοχική ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων παραγόντων στην διαδικασία ολοκλήρωσης ώστε να αναπτυχθεί και να παγιωθεί μια νοοτροπία «ταλέντου» στον οργανισμό
- Αναγνώριση και ανταμοιβή των ανθρώπων που συμβάλλουν στον σχεδιασμό και την υλοποίηση της διαδικασίας ολοκλήρωσης είτε πρόκειται για τα ίδια τα ταλέντα είτε για άλλα άτομα που επηρεάζονται από τις ενέργειες TM ή εργάζονται για την εφαρμογή τους.



2.3.3 Συστημική Προσέγγιση Talent Management

Όπως είδαμε, τα τελευταία χρόνια έχει δοθεί ιδιαίτερη σημασία στην ενοποίηση- ολοκλήρωση των ενεργειών Talent Management σε μια σφαιρικότερη προσέγγιση που το Conference Board άρισε Integrated Talent Management (ITM). Η Lynne Morton, συγγραφέας και αναλύτρια του Conference Board η οποία ήταν από τους πρώτους που εισήγαγαν την έννοια του ITM και ο Chris Ashton, ερευνητής της **CRF Publishing**, ανέπτυξαν ένα σύστημα το οποίο διευκολύνει την ενοποίηση όλων των λειτουργιών Talent Management σε μια ολοκληρωμένη (integrated) προσέγγιση. Γίνεται αντιληπτό, βεβαίως, ότι ένα τέτοιο σύστημα δεν μπορεί να λειτουργεί αποκομμένο από την στρατηγική, τον επιχειρηματικό προγραμματισμό και τον τρόπο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού.

Σχήμα 8. Το Σύστημα Talent Management CRF



Όπως φαίνεται και στο σχήμα, η συστημική προσέγγιση του Talent Management περιλαμβάνει πέντε στοιχεία:

1. **ΑΝΑΓΚΗ:** επιχειρησιακές ανάγκες, όπως προκύπτουν από το είδος της επιχείρησης και της δράσης της καθώς και από τις σχέσεις με τον ανταγωνισμό
2. **ΣΥΛΛΟΓΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ:** στοιχεία και πληροφορίες θεμελιώδους σημασίας, απαραίτητα για λήψη αποφάσεων σχετικά με τα ταλέντα
3. **ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ:** προγραμματισμός ανθρώπων και ταλέντων βασισμένος στην ανάλυση των διαθέσιμων πληροφοριών
4. **ΔΡΑΣΗ:** η υλοποίηση των προγραμμάτων μέσω ανάληψης ολοκληρωμένων-ενοποιημένων ενεργειών
5. **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ:** αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και της προστιθέμενης αξίας των ενεργειών Talent Management

Καθώς η σημασία του ταλέντου αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο από τις επιχειρήσεις είναι λογικό να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη διαχείρισή του. Εφόσον το ταλέντο εξακολουθεί να θεωρείται στοιχείο που διαφοροποιεί την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης, το Talent Management αναμένεται να διαδραματίσει έναν περισσότερο στρατηγικό ρόλο μέσα στα επόμενα χρόνια. Η χρήση του συστήματος της CRF ανάγει το Talent Management σε στοιχείο της στρατηγικής της επιχείρησης αφού η ενοποίηση των επιμέρους στοιχείων του συστήματος επιβεβαιώνει ότι οι πραγματοποιούμενες ενέργειες Talent Management ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του οργανισμού.

2.3.4 Στρατηγική Talent Management Για Το Παρόν Και Το Μέλλον των Hewitt Associates

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι πολύ διαφορετικό σε σχέση με αυτό που ήταν μερικά χρόνια πριν. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, παράγοντες όπως η ανάπτυξη του διαδικτύου, οι οικονομικές διακυμάνσεις και τα εταιρικά σκάνδαλα έκαναν τον εργασιακό χώρο ιδιαίτερα επισφαλή και πολύπλοκο. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, τα σύγχρονα στελέχη δέχονται πιέσεις να παραδώσουν αποτελέσματα και να αυξήσουν την κερδοφορία των οργανισμών. Το γεγονός αυτό αυξάνει τις απαιτήσεις των επιχειρήσεων από τα ταλέντα, τα οποία καλούνται να οδηγήσουν τους οργανισμούς σε μια συνεχή αναπτυξιακή πορεία. Οι Hewitt Associates, δεδομένης της μείωσης του αριθμού των ανθρώπων με ειδικά ταλέντα, παρακινούν τις επιχειρήσεις να δράσουν άμεσα υιοθετώντας μια στρατηγική προσέγγιση διαχείρισης των ταλέντων τους η οποία εστιάζει σε δύο μέτωπα: α) τη μεταβολή των σημερινών ταλέντων σε αυριανούς ηγέτες και β) τη δημιουργία και εκμετάλλευση ενός παγκόσμιου pool ταλέντων. Οι Hewitt Associates τονίζουν ότι αυτές οι περιοχές δράσης δεν θα πρέπει να αποτελούν δύο ξεχωριστές προτεραιότητες των επιχειρήσεων σε σχέση με τη διαχείριση των ταλέντων τους. Αντιθέτως, ενώ κάθε μια από αυτές αντιστοιχεί σε μια διακριτή στρατηγική προσέγγιση, ο συνδυασμός τους, επιδρά συνεργειακά στην ανάπτυξη και κερδοφορία των οργανισμών, (Gandossy,2004). Ακολουθεί η παρουσίαση των δύο αυτών περιοχών κλειδιά για τις επιχειρήσεις.

A) Μεταβολή των σημερινών ταλέντων σε αυριανούς ηγέτες

Οι επιχειρήσεις, σύμφωνα με τους Hewitt Associates, πρέπει να επενδύσουν στα ταλέντα που διαθέτουν αλλά και σε μελλοντικούς top performers προκειμένου να αναπτύξουν ηγέτες οι οποίοι θα τις οδηγήσουν σε μια πορεία συνεχούς βελτίωσης και αποτελεσματικότητας. Άλλωστε, πλήθος ερευνών έχουν επισημάνει κατά καιρούς τη σύνδεση που υπάρχει μεταξύ αποτελεσματικής ηγεσίας και επιχειρησιακής απόδοσης. Οι κορυφαίες επιχειρήσεις, έχοντας ήδη αναγνωρίσει τον ρόλο που διαδραματίζουν οι ηγέτες στην επιτυχία των οργανισμών δίνουν ιδιαίτερη σημασία στη διαχείριση των ταλέντων τους. Αυτό σημαίνει αφενός ότι διαθέτουν χρόνο και άλλους πόρους στον εντοπισμό και προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων και αφετέρου ότι ασχολούνται συστηματικά με την ανάπτυξη και προώθηση των ανθρώπων που διακρίνονται από υψηλές δυνατότητες εξέλιξης μέσω στρατηγικών όπως το ταίριασμα (matching) ηγετών με θέσεις εργασίας, ανάθεση προκλητικών καθηκόντων, παροχή ευκαιριών απόκτησης διαλειτουργικών εργασιακών εμπειριών και υψηλές αμοιβές για τους εργαζόμενους που προσθέτουν αξία στον οργανισμό τους. Σύμφωνα με τους Hewitt Associates, ο παράγοντας που διαφοροποιεί τις κορυφαίες επιχειρήσεις είναι ότι πιστεύουν πραγματικά στην αξία των ταλέντων τους και όλες οι καθημερινές τους αποφάσεις και δράσεις

βασίζονται σε αυτήν τους την πεποίθηση. Οι κορυφαίες επιχειρήσεις επενδύουν στα ταλέντα τους σε καθημερινή βάση χωρίς να περιμένουν απλά την ετήσια αξιολόγηση απόδοσης και τα ετήσια εκπαιδευτικά προγράμματα των στελεχών.

Οι εργαζόμενοι με σπουδαίες προοπτικές εξέλιξης εντοπίζονται και αξιοποιούνται συστηματικά σχεδόν σε όλους τους οργανισμούς που συνιστούν τις 20 Κορυφαίες Εταιρείες για Ηγέτες (Top 20 Companies for Leaders) των Hewitt. Συγκεκριμένα, το 90% αυτών διατηρούν επίσημη διαδικασία διαδοχής (succession planning), ενώ το 74% εντοπίζει ένα μέρος των μελλοντικών τους ηγετών μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης. Οι επιχειρήσεις που δεν διστάζουν να αποκαλύψουν στους μελλοντικούς ηγέτες τα σχέδια εξέλιξης που έχουν για αυτούς, κερδίζουν την εμπιστοσύνη τους καθώς επιβεβαιώνουν ότι η απόδοσή τους αναγνωρίζεται. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι αυτοί είναι πιθανότερο να παραμείνουν στην εταιρεία τους αλλά και να εκμεταλλευτούν πλήρως τις ευκαιρίες ανάπτυξης που τους παρέχονται μέσα σε αυτήν. Με ενέργειες όπως αυτές που αναφέρθηκαν, οι οργανισμοί καταφέρνουν να χτίσουν μία ισχυρή φήμη ηγεσίας και να προσελκύσουν καταξιωμένους και μελλοντικούς ηγέτες στο ανθρώπινο δυναμικό τους αποκτώντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον πόλεμο για την απόκτηση ταλέντων που μαίνεται μεταξύ των επιχειρήσεων.

B) Δημιουργία και εκμετάλλευση ενός παγκόσμιου pool ταλέντων

Η διεθνοποίηση των αγορών επιβάλλει στους σύγχρονους οργανισμούς να αναζητούν ανθρώπους με ειδικά ταλέντα στην παγκόσμια αγορά εργασίας καθώς και να μεταφέρουν τις δραστηριότητές τους σε περιοχές που τους επιτρέπουν να ανταγωνίζονται αποτελεσματικότερα στις αγορές που δραστηριοποιούνται. Σύμφωνα με τους Hewitt Associates, οι επιχειρήσεις πρέπει πλέον να δημιουργήσουν μια παγκόσμια εφοδιαστική αλυσίδα για τα ταλέντα και να την διαχειρίζονται εξίσου στρατηγικά με τις υπόλοιπες δραστηριότητες τους.

Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς εργασίας είναι αδύνατον να αγνοηθεί. Το γεγονός ότι ο μεγαλύτερος εργοδότης στην Ιρλανδία είναι η Intel, με βάση την Καλιφόρνια και ότι η Lufthansa λειτουργεί γερμανόφωνα τηλεφωνικά κέντρα εξυπηρέτησης πελατών στην Τουρκία και τη Νότια Αφρική αποδεικνύει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να διευρύνουν τους ορίζοντές τους όσον αφορά τις πηγές άντλησης ταλέντων που χρησιμοποιούν. Επιπλέον, έρευνα των Hewitt Associates σε πάνω από 500 ανώτερα στελέχη Οικονομικών και HR έδειξε ότι το 45% των οργανισμών δραστηριοποιούνται ήδη, ή πρόκειται να δραστηριοποιηθούν μέσα στα επόμενα χρόνια στο εξωτερικό. Το ποσοστό των θέσεων εργασίας που πρόκειται να μεταφερθούν εκτιμάται ότι είναι τριπλάσιο. Επιπλέον, οι θέσεις που μεταφέρονται σε άλλες χώρες δεν αφορούν πια μόνο χειρωνακτικές εργασίες αλλά απαιτούν όλο και πιο συχνά ιδιαίτερες ικανότητες όπως οικονομική ανάλυση, έρευνα, πληροφορική κα.



Σήμερα, οι κορυφαίες εταιρείες διαχειρίζονται την παγκόσμια εφοδιαστική αλυσίδα των ταλέντων περισσότερο στρατηγικά από το παρελθόν, εστιάζοντας στην προσέλκυση και διατήρηση της πιο αποδοτικής μερίδας εργατικού δυναμικού. Η μείωση του κόστους που προκύπτει φτάνει το 50%. Ωστόσο, οι κορυφαίες επιχειρήσεις συνειδητοποιούν ότι τα οφέλη που επιφέρει η αξιοποίηση ενός παγκόσμιου pool εργαζομένων επεκτείνονται πέρα από την κοστολογική μείωση. Συγκεκριμένα, η απόκτηση ταλέντων μέσα από ένα τέτοιο μοντέλο δημιουργεί προστιθέμενη αξία για τις επιχειρήσεις σε όρους βελτίωσης ποιότητας, ταχύτητας, ικανοτήτων, πρόσβασης αγορών και παραγωγικότητας. Αυτή η προοπτική είναι αποτέλεσμα της αναπτυσσόμενης τάσης για μια περισσότερο ολιστική προσέγγιση του talent management. Οι οργανισμοί που προδραστικά καταφέρνουν να σπάσουν το φράγμα του εγχώριου εργατικού δυναμικού θα είναι και οι πρώτοι που θα καρπωθούν τα οφέλη αυτής της κίνησης, σύμφωνα με τους Hewitt Associates.

Ωστόσο, η διείσδυση στην παγκόσμια αγορά εργασίας προϋποθέτει τη συνεργασία των ανώτερων στελεχών των οργανισμών προκειμένου να καθοριστεί το καταλληλότερο επιχειρηματικό μοντέλο και η αρμόζουσα στρατηγική άντλησης ταλέντων και δέσμευσής τους προς την εταιρεία τους. Απαιτείται επίσης, η συστηματική εκτίμηση των αναγκών και ευκαιριών που υπάρχουν τόσο στη βάση των δραστηριοτήτων όσο και στις διακλαδώσεις τους σε άλλες περιοχές. Οι Hewitt Associates τονίζουν ότι η άντληση ταλέντων από ολόκληρο τον κόσμο πρέπει να μην έχει ευκαιριακό χαρακτήρα αλλά να θεμελιώνει μια αλλαγή στον τρόπο που λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις που θα συνδέσουν αυτήν την πρακτική με τις υπόλοιπες διαδικασίες talent management που ακολουθούν θα είναι καλύτερα προετοιμασμένες ώστε να ανταποκριθούν με επιτυχία στον πόλεμο για την απόκτηση των ταλέντων.

2.3.5 To Μοντέλο Της Deloitte

Καθώς ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων για την προσέλκυση και διατήρηση εργαζομένων με κορυφαία απόδοση αυξάνεται, ο ερευνητικός και συμβουλευτικός οργανισμός Deloitte and Touche θεωρεί ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να αναθεωρήσουν τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζουν το Talent Management. Η Deloitte απεικονίζει την παραδοσιακή διαδικασία του Talent Management σε ένα γραμμικό μοντέλο που περιλαμβάνει τέσσερα διακριτά στάδια: την απόκτηση του ταλέντου, την τοποθέτηση του στην θέση εργασίας, την ανάπτυξη του και τη διατήρηση του στην επιχείρηση (Σχήμα 9).

Σχήμα 9. Παραδοσιακή διαδικασία Talent Management



Πηγή: Deloitte Research, 2004

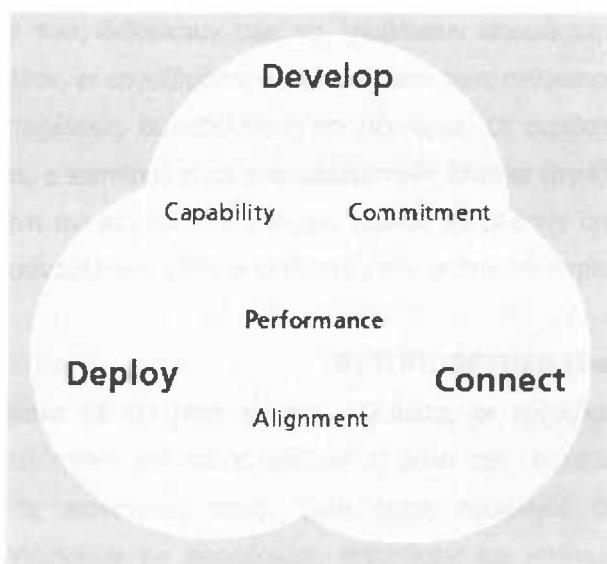
Οι οργανισμοί συνήθως εστιάζουν τις προσπάθειες τους στα δύο άκρα τις διαδικασίας, την Απόκτηση (Acquire) και την Διατήρηση (Retain) των ταλέντων. Η προσέλκυση και διατήρηση αποτελούν πολύ σημαντικές λειτουργίες αλλά για να είναι αποτελεσματικές η ουσία της στρατηγικής του Talent Management πρέπει να βασίζεται στους παράγοντες που έχουν μεγάλη αξία για τους εργαζόμενους, που είναι οι «πελάτες» της διαδικασίας. Τέτοιους παράγοντες αποτελούν η ανάπτυξη, η τοποθέτησή τους στην κατάλληλη θέση εργασίας και η σύνδεσή τους με συναδέλφους.

Σύμφωνα με την Deloitte, όταν υπάρχει μειωμένη προσφορά ανθρώπων με εξαιρετικές ικανότητες στην αγορά εργασίας οι επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην προσέλκυση και την διατήρηση των ταλέντων τους. Από τη μία, οι εταιρείες διαθέτουν ένα μεγάλο μέρος του προϋπολογισμού τους σε διαδικασίες απόκτησης των καλύτερων υποψηφίων για τις απαιτητικότερες θέσεις τους και από την άλλη προσπαθούν να πείσουν τα ταλέντα τους να παραμείνουν κυρίως μέσω ανταγωνιστικών πακέτων αμοιβών. Η εστίαση, ωστόσο, στα δύο άκρα της διαδικασίας έχει σαν συνέπεια συχνά οι εργαζόμενοι να αγνοούνται αφού ενσωματωθούν στο εργατικό δυναμικό του οργανισμού, τουλάχιστον μέχρι να δείξουν διάθεση αποχώρησης. Επιπλέον, η Deloitte υποστηρίζει ότι η μέτρηση της ικανότητας της επιχείρησης να συγκρατήσει τους εργαζόμενους της δεν μπορεί να εκτιμηθεί απλά από το μέγεθος του δείκτη αποχώρησης (turnover rate). Αυτό συμβαίνει διότι η ποσοστιαία μεταβολή του turnover δεν παρέχει καμία πληροφορία για το ποιοι άνθρωποι αποχώρησαν και αν ανάμεσα τους βρίσκονται τα ταλέντα της επιχείρησης και κυρίως δεν εξηγεί τους λόγους για τους συνέβη αυτό: « Οι αριθμοί δεν μπορούν να πουν γιατί οι άνθρωποι φεύγουν» (Van Dam, 2005). Συμπερασματικά, η μελέτη της Deloitte καταλήγει ότι με την εστίαση στα δύο άκρα της παραδοσιακής διαδικασίας του talent management (προσέλκυση και διατήρηση) και την παραμέληση των υπόλοιπων σταδίων (τοποθέτηση και ανάπτυξη) οι επιχειρήσεις αγνοούν τους παράγοντες που έχουν περισσότερη σημασία για τους εργαζόμενους που είναι

ουσιαστικά και οι λόγοι για τους οποίους επιθυμούν να παραμείνουν στον εργοδότη τους. Τέτοιους παράγοντες αποτελούν η ανάπτυξη, η τοποθέτησή τους στην κατάλληλη θέση εργασίας και η σύνδεσή τους με συναδέλφους.

Τα τελευταία χρόνια όλο και μεγαλύτερος αριθμός επιτυχημένων εταιρειών, όπως η Microsoft και η SAS φαίνεται ότι αρχίζουν να εφαρμόζουν στρατηγικές Talent Management που διαφοροποιούνται αισθητά από την παραδοσιακή προσέγγιση που παρουσιάστηκε νωρίτερα. Οι εταιρείες αυτές διεκδικούν δυναμικά μια ανταγωνιστική θέση στην αγορά εργασίας των ταλέντων, αναπτύσσοντας παράλληλα τους top performers τους σε θέσεις κλειδιά. Η υιοθέτηση αυτής της νέας στρατηγικής προϋποθέτει ότι οι επιχειρήσεις έχουν αρχικά εντοπίσει τα τις μονάδες του εργατικού δυναμικού στις οποίες βασίζεται η τρέχουσα και μελλοντική τους ανάπτυξη, δηλαδή τα ταλέντα τους. Στην συνέχεια, αντί να εστιάζουν σε μετρήσιες μεγεθών και αποτελέσματα, όπως ο αριθμός των νέων εργαζόμενων σε αντιπαραβολή με το ποσοστό αποχώρησης, είναι αποτελεσματικότερο να εξετάσουν ποιοι παράγοντες της εργασίας έχουν μεγαλύτερη αξία για τα ταλέντα τους και να τους ενισχύσουν. Τέτοιοι παράγοντες είναι η ευκαιρίες ανάπτυξης (*development*), η ανάθεση καθηκόντων που ανταποκρίνονται στα ενδιαφέροντα τους ώστε τα ταλέντα να δεσμευτούν συναισθηματικά και ουσιαστικά στον οργανισμό τους (*deployment*) και η σύνδεση τους με ανθρώπους που θα τους βοηθήσουν να επιτύχουν τους στόχους τους (*connection*). Με βάση αυτήν τη φιλοσοφία η Deloitte ανέπτυξε ένα μοντέλο Talent Management το οποίο περιλαμβάνει όλους τους προαναφερθέντες παράγοντες, το μοντέλο **DEVELOP- DEPLOY- CONNECT** (Σχήμα 10).

Σχήμα 10. Μοντέλο Develop- Deploy- Connect



Το Μοντέλο Develop – Deploy- Connect πρέπει να βρίσκεται στον πυρήνα της στρατηγικής Talent Management μιας επιχείρησης. Εστιάζοντας σε αυτά τα τρία στοιχεία οι οργανισμοί αυξάνουν την ικανότητα, δέσμευση και και ευθυγράμμιση των ταλέντων τους οδηγώντας σε μεγαλύτερη επιχειρησιακή απόδοση.

Πηγή: Deloitte Research, 2004

A) ΑΝΑΠΤΥΞΗ (Develop)

Οι επιχειρήσεις δεν αναζητούν πλέον μόνο αφοσιωμένους και σκληρά εργαζόμενους υποψηφίους, χρειάζονται επίσης ανθρώπους με αναλυτικές ικανότητες, τεχνολογικές γνώσεις, δημιουργικότητα, διεθνή προσανατολισμό, προσαρμοστικότητα και ανεπτυγμένες επικοινωνιακές ικανότητες προκειμένου να επιλύουν συνεργατικά πολύπλοκα και συνεχώς μεταβαλλόμενα ζητήματα. Η Deloitte υποστηρίζει ότι η ανάπτυξη ικανοτήτων όπως οι παραπάνω σπάνια επιτυγχάνεται μέσω της διάθεσης όλο και μεγαλύτερου μέρους του εταιρικού προϋπολογισμού σε συμβατική εκπαίδευση. Σύμφωνα με την Deloitte, είναι σημαντικότερο οι άνθρωποι να μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν παρά να κατακλύζονται από όλο και περισσότερες πληροφορίες μέσω της συμβατικής εκπαίδευτικής διαδικασίας. Βέβαια, τα επίσημα προγράμματα εκπαίδευσης εξακολουθούν να είναι χρήσιμα, ειδικά όταν οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν κενά γνώσεων και ικανοτήτων ωστόσο δεν επαρκούν για ανάπτυξη ικανότητας επίλυσης περίπλοκων προβλημάτων. Προκειμένου να επιλύσουν τέτοιους είδους προβλήματα, τα ταλέντα εστιάζουν στις σχέσεις τους με άλλους εργαζόμενους. Όπως αναφέρει και μια γνωστή έρευνα του MIT είναι πέντε φορές πιθανότερο ένας εργαζόμενος να απευθυνθεί σε έναν συνεργάτη του όταν χρειάζεται πληροφόρηση παρά να συμβουλευτεί το πληροφοριακό σύστημα της εταιρείας του (Cross,2003). Συνεπώς, σύμφωνα με την Deloitte, ο καλύτερος τρόπος να αναπτύξει μια επιχείρηση τα ταλέντα της είναι μέσω συνεργατικής επίλυσης real life ζητημάτων (action learning). Μια γνωστή μελέτη που διεξήχθη περισσότερο από μια δεκαετία πριν από το center for creative leadership έδειξε ότι οι προκλητικές και δύσκολες εργασίες καθώς και οι καθημερινές αλληλεπιδράσεις με άλλους εργαζόμενους είναι πολύ καθοριστικές για την ανάπτυξη επιτυχημένων στελεχών, περισσότερο από την επίσημη εκπαίδευση που λαμβάνουν(www.ccl.org). Φαίνεται επομένως ότι οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι τους παρέχουν και τις πολυτιμότερες εκπαίδευτικές εμπειρίες αφού τους διδάσκουν πώς να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με πραγματικά προβλήματα. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι μαθαίνουν από τους ανθρώπους που εμπιστεύονται, προϊστάμενους, υφισταμένους, συναδέλφους και μέντορες. Οι συμβατικές μέθοδοι εκπαίδευσης (σεμινάρια, βιβλία, e learning) είναι αποτελεσματικές όταν οι εργαζόμενοι δεν έχουν στοιχειώδεις γνώσεις για ένα αντικείμενο και υπάρχει χρόνος να μάθουν από μηδενική βάση, ωστόσο η εμπειρία των συναδέλφων είναι ανεκτίμητη όταν υπάρχουν περιορισμοί σε χρόνο και κόστος.

B) ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ (Deploy)

Σύμφωνα με το μοντέλο της Deloitte, οι εργαζόμενοι έχουν αυξημένη απόδοση όταν ανακαλύπτουν και προσδιορίζουν το ρόλο που ανταποκρίνεται καλύτερα στα ενδιαφέροντα και τις ικανότητες τους. Είναι όμως προφανές ότι οι οργανισμοί δεν μπορούν να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες, απαιτήσεις και επιθυμίες όλων των εργαζομένων τους. Οι αποχωρήσεις αποτελούν το τίμημα αυτής της αδυναμίας των επιχειρήσεων. Όταν όμως οι εθελοντικές αποχωρήσεις σημειώνονται μεταξύ εργαζομένων με κρίσιμες ικανότητες



, διακυβεύεται η συνολική απόδοση και βιωσιμότητα των οργανισμών. Η διαδικασία της τοποθέτησης αφορά στο ταίριασμα του κατάλληλου εργαζόμενου με την κατάλληλη θέση. Αυτή η διαδικασία για να έχει αποτέλεσμα, πρέπει να επαναλαμβάνεται τακτικά και να μην σταματάει μετά την αρχική τοποθέτηση των εργαζομένων στις θέσεις εργασίας τους. Η Deloitte παρακινεί τις επιχειρήσεις να επιβεβαιώνουν συνεχώς ότι οι ικανότητες, δεξιότητες, και τα ενδιαφέροντα των ταλέντων τους συμβαδίζουν με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας. Κάτι τέτοιο μπορεί να συνεπάγεται επαναξιολόγηση του σχεδιασμού των θέσεων και επαναπροσδιορισμό των συνθηκών εργασίας μέσω ευέλικτων διακανονισμών. Τοποθέτηση των ταλέντων σημαίνει επίσης υποστήριξη αυτών που έχουν βρεθεί σε λάθος θέσεις για διάφορους λόγους. Λανθασμένη τοποθέτηση δεν σημαίνει απαραίτητη έλλειψη ικανοτήτων, παρόλο που και αυτό συμβαίνει στις επιχειρήσεις. Στις περισσότερες περιπτώσεις όμως, άνθρωποι που βρίσκονται σε λάθος θέση έχουν τις ικανότητες να ανταποκριθούν στα καθήκοντα τους αλλά δεν έχουν το ενδιαφέρον και τα κίνητρα να το κάνουν. Ακόμα, ένας εργαζόμενος μπορεί να νιώθει λάθος τοποθετημένος όταν θεωρεί ότι έχει ήδη επιτύχει τους στόχους του στη θέση που βρίσκεται και επιζητά μια νέα ασχολία.

Σε γενικές γραμμές οι άνθρωποι έχουν τις ικανότητες να ανταποκριθούν με επιτυχία σε διαφορετικού είδους καθήκοντα. Ωστόσο, με την κατάλληλη καθοδήγηση, υποστήριξη, εμπειρία και δικτύωση μπορούν να αναλαμβάνουν ρόλους που ταϊριάζουν περισσότερο στα ενδιαφέροντα τους. Βέβαια, με δεδομένο ότι οι προτιμήσεις των ανθρώπων μεταβάλλονται με τον χρόνο, οι εργαζόμενοι δεν βρίσκουν συνήθως την καταλληλότερη για αυτούς θέση αν δεν πειραματιστούν πρώτα σε διάφορους ρόλους. Όπως επιβεβαιώνει και η καθηγήτρια του INSEAD Herminia Ibarra, το να ανακαλύψει κανείς την καριέρα που επιθυμεί να ακολουθήσει περιλαμβάνει μια περίοδο δοκιμής και λάθους. Η ενδοσκόπηση παρέχει πολύ σημαντική βοήθεια στο να βρει κανείς την κλίση του αλλά δεν συγκρίνεται με την πληροφόρηση που προκύπτει από την «hands-on» εμπειρία (Ibarra, 2002).

Τελικά, η Deloitte καταλήγει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να αφουγκράζονται τις ανάγκες των ταλέντων τους και να τους βοηθούν να τοποθετηθούν ή να επανατοποιηθεθούν σωστά. Αν μια αμοιβαία επωφελής λύση είναι εφικτή, η εργασιακή δέσμευση αυξάνεται αυτόματα. Ακόμα και στις περιπτώσεις που μια τέτοια λύση δεν είναι πραγματοποιήσιμη, η αφοσίωση του ταλέντου είναι δυνατόν να επιτευχθεί μελλοντικά, ίσως και μετά την αποχώρηση του. Άλλωστε, σύμφωνα με την Deloitte, μια επιτυχημένη στρατηγική talent management περιλαμβάνει τακτικές δέσμευσης των πρώην εργαζομένων αφού τα ταλέντα που ενθαρρύνονται από τον προηγούμενο εργοδότη τους να ανακαλύψουν νέες περιοχές συχνά οδηγούνται πίσω, με ανανεωμένη μάλιστα διάθεση συνεργασίας.



Γ) ΔΙΚΤΥΩΣΗ (Connect)

Είναι γεγονός ότι μόνο ένας μικρός αριθμός εργασιών μπορεί να πραγματοποιηθεί σε απομόνωση, χωρίς ανθρώπινη αλληλεπίδραση. Τα περισσότερα καθήκοντα απαιτούν την ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων με ανθρώπους κλειδιά, εσωτερικά και εξωτερικά του οργανισμού. Σύμφωνα με την Deloitte, καθώς τα προβλήματα που καλούνται να επιλύσουν οι εργαζόμενοι γίνονται όλο και πιο σύνθετα, φαίνεται ότι το «ποιους» γνωρίζει κανείς σε μια επιχείρηση είναι σημαντικότερο από το «τι» γνωρίζει. Τελικά, οι ερευνητές της Deloitte καταλήγουν ότι προκειμένου να αυξηθεί η απόδοση των σημερινών σύνθετων οργανισμών είναι απαραίτητο οι ηγέτες να βοηθούν τα ταλέντα να αναπτύσσουν διευρυμένα δίκτυα σχέσεων. Άλλωστε, αναφέρεται συχνά ότι οι άνθρωποι μαθαίνουν το 70% της εργασίας τους μέσα από ανεπίσημα δίκτυα. Μια γνωστή μελέτη της Xerox έδειξε ότι οι τεχνικοί που επισκευάζουν τα αντιγραφικά μηχανήματα αποκτούν περισσότερες γνώσεις για τη δουλειά τους στις πρωινές συγκεντρώσεις τους για καφέ παρά από όταν συμβουλεύονται επαγγελματικά εγχειρίδια (Orr, 1996). Γενικά, οι άνθρωποι με εμπλουτισμένα δίκτυα τείνουν να επιλύουν προβλήματα ταχύτερα και αποτελεσματικότερα.

Η ανάπτυξη δικτύων δεν σημαίνει απαραίτητα ότι όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να συνδέονται μεταξύ τους, αντίθετα πρέπει να αποτελεί μια στοχευμένη προσπάθεια σύνδεσης με τους κατάλληλους ανθρώπους – φορείς γνώσεων και πληροφοριών. Οι οργανισμοί, δεν πρέπει να αφήνουν αυτές τις επαφές να δημιουργούνται και να αναπτύσσονται τυχαία, αλλά να αναλαμβάνουν δράσεις που θα αιχήσουν την ποιότητα της αλληλεπίδρασης των εργαζομένων και τη διάχυση της γνώσης. Επιπλέον, η ποιότητα των άτυπων δικτύων κάποιου εργαζόμενου έχει ουσιαστική επίδραση και στην απόδοσή του. Ο Rob Cross και ο Wayne Baker έχουν πραγματοποιήσει εντατικές μελέτες σχετικά με την κατανόηση των χαρακτηριστικών των δικτύων που οδηγούν στη βελτίωση της ατομικής και επιχειρησιακής απόδοσης. Σύμφωνα με τις έρευνες, η προσεκτική ακρόαση, ο εντοπισμός και σεβασμός των αναγκών των άλλων και η ανταλλαγή πληροφοριών δημιουργούν θετική ενέργεια που οδηγεί με τη σειρά της στην αύξηση της συνολικής απόδοσης του οργανισμού (Cross, Baker,Parker,2003).

Τα τελευταία χρόνια και η τεχνολογία κινείται προς την κατεύθυνση της δικτύωσης, με την ανάπτυξη εργαλείων Ανάλυσης Κοινωνικών Δικτύων (Social Networks Analysis Tools), τα οποία εντοπίζουν τις συνδέσεις μεταξύ των εργαζομένων και τον τρόπο διάχυσης της γνώσης σε έναν οργανισμό. Οι ηγέτες, συνεπώς, χρησιμοποιώντας αυτά τα εργαλεία, μπορούν να διαμορφώσουν ουσιαστική εικόνα για τα ρεύματα διακίνησης πληροφοριών και να αναθέσουν έτσι τις κατάλληλες αρμοδιότητες στα κατάλληλα άτομα αξιοποιώντας πλήρως το expertise του οργανισμού. Ένα τέτοιο σύστημα δικτύωσης μπορεί επίσης να εντοπίσει κενά γνώσης και να επισημάνει τις διαφορές μεταξύ των προσωπικών δικτύων high και low



performers. Γίνεται επομένως αντιληπτό ότι μια τέτοια λειτουργία παρέχει αξιόπιστα εργαλεία ανάπτυξης και τοποθέτησης των εργαζομένων.

Δ) DEVELOP-DEPLOY-CONNECT

Οι δραστηριότητες της Ανάπτυξης, Τοποθέτησης και Δικτύωσης του Μοντέλου Talent Management της Deloitte συνδέονται άμεσα και δυναμικά μεταξύ τους. Αυτό σημαίνει ότι η βελτίωση σε μια περιοχή οδηγεί στην βελτίωση και των άλλων δύο. Για παράδειγμα οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν πιο σύνθετες ικανότητες όταν τους αναθέτουν προκλητικά καθήκοντα και συνδέονται με ανθρώπους από τους οποίους μπορούν να αντλήσουν γνώσεις. Αυτή η δυναμική σχέση μεταξύ των επιμέρους παραμέτρων του μοντέλου της Deloitte ενέχει σημαντικά πλεονεκτήματα:

- **Οργανωσιακή Ικανότητα (capability)** : όταν οι άνθρωποι με υψηλού επιπέδου ικανότητες συνεργάζονται, χτίζουν τη συνολική οργανωσιακή ικανότητα
- **Ευθυγράμμιση (alignment)** : προκύπτει όταν οι κατάλληλοι άνθρωποι βρίσκονται στην κατάλληλη θέση. Τότε, οι δραστηριότητές τους ευθυγραμμίζονται με τα ενδιαφέροντα τους και τελικά το αποτέλεσμα της εργασίας τους με τους επιχειρησιακούς στόχους.
- **Δέσμευση (commitment)** : οι εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να διαχειριστούν αποτελεσματικά και με επιτυχία τα καθήκοντα που τους δεσμεύουν συναισθηματικά, προάγουν την ανάπτυξη τους και ενθαρρύνουν την δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ τους.
- **Απόδοση (performance)** : η επίτευξη των παραπάνω οδηγεί στην βελτίωση της ατομικής και επιχειρησιακής απόδοσης.

Ε) Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

Η Deloitte προτείνει στις επιχειρήσεις μία ακολουθία βημάτων μέσω της οποίας θα καταφέρουν να χτίσουν των κύκλο που δημιουργεί και αναπαράγει ταλέντα, σύμφωνα με το μοντέλο Develop-Deploy-Connect. Η διαδικασία αυτή προϋποθέτει ξεκάθαρο όραμα και στρατηγικό πλάνο για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και πάνω από όλα κατανόηση της προσφοράς και της ζήτησης ταλέντου μέσα και έξω από την επιχείρηση.

1^ο Βήμα: εντοπισμός των ταλέντων στις επιχειρηματικές μονάδες πυρήνες, όπου βασίζεται η απόδοση του οργανισμού.

2^ο Βήμα: κατανόηση των ικανοτήτων στις οποίες θα στηριχτεί η μελλοντική ανάπτυξη του οργανισμού. Για παράδειγμα η SAS παρακολουθεί συστηματικά τα προσόντα των ανθρώπων που αποχωρούν ώστε να έχει μια εικόνα των ικανοτήτων που χάνει ο οργανισμός.



3^ο Βήμα: αφού οι ηγέτες αναγνωρίσουν τις κρίσιμες ικανότητες και τους ανθρώπους κλειδιά του οργανισμού, πρέπει στην συνέχεια να ευθυγραμμίσουν και να ταιριάξουν ανθρώπους, γνώσεις και ικανότητες, και επιχειρησιακές ανάγκες. Από αυτήν την διαδικασία προκύπτουν ουσιαστικά συνδέσεις και συνέργειες μεταξύ των επιμέρους λειτουργιών του μοντέλου Develop-Deploy-Connect. Ο ρόλος του οργανισμού σε αυτή τη φάση είναι να επικοινωνήσει τις ανάγκες του και να δημιουργήσει τους κατάλληλους μηχανισμούς υποστήριξης που χρειάζονται τα ταλέντα προκειμένου να ευθυγραμμιστούν με τους στόχους της εταιρείας τους.

Συμπερασματικά, μέσω της παραπάνω προσέγγισης της Deloitte, οι οργανισμοί μπορούν να χτίσουν σταδιακά μια επιτυχημένη στρατηγική talent management, η οποία θα τους διαφοροποιήσει από τον ανταγωνισμό και θα οδηγήσει τελικά στην αύξηση της συνολικής τους απόδοσης.

2.3.6. Πελατοκεντρική Προσέγγιση

Ο Peter Weddle θεωρεί ότι οι πιο πετυχημένες στρατηγικές talent management είναι οι πελατοκεντρικές, δηλαδή αυτές που σχηματίζονται από αυτούς τους οποίους ουσιαστικά εξυπηρετούν: τους **managers** που έχουν αναλάβει τις προσλήψεις και τους αξιόλογους **υποψηφίους** με τους οποίους προσπαθούν να καλύψουν τις κενές θέσεις (Weddle, 2003). Ο ίδιος θεωρεί ότι προκειμένου οι στρατηγικές αυτές να εξυπηρετούν τους διευθυντές που έχουν αναλάβει τις προσλήψεις, θα πρέπει οι τελευταίοι να συμμετέχουν στο σχεδιασμό τους. Παρόλα αυτά θεωρεί οι στρατηγικές αυτές δεν ανήκουν στους recruiters ή στο τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Ρόρων, αλλά σε ολόκληρο τον οργανισμό και τον βοηθούν στην προσπάθεια του να αποκτήσει ένα άδικο για τους ανταγωνιστές μερίδιο των ταλέντων που υπάρχουν στην αγορά. Η επίτευξη ενός τέτοιου στόχου συμπληρώνει ο Peter Weddle απαιτεί ομαδική προσπάθεια και για αυτό είναι απαραίτητο τα υπεύθυνα για τις προσλήψεις στελέχη του οργανισμού να δεσμευτούν σε αυτό το έργο καθώς και να υπάρξει συμφωνία στον ορισμό του «ταλέντου», στο ρόλο που θα παίξει η κάθε πλευρά στη διαδικασία προσέλκυσης, επιλογής και πρόσληψης ταλαντούχων εργαζομένων καθώς και στα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να αξιολογηθεί η συνολική απόδοση του οργανισμού σε αυτή τη διαδικασία. Από την άλλη πλευρά ο Peter Weddle θεωρεί ότι προκειμένου να εξασφαλιστεί το ότι αυτές οι στρατηγικές εξυπηρετούν και τους ταλαντούχους εργαζομένους που ο οργανισμός επιθυμεί να αποκτήσει, θα πρέπει να έχουν σχεδιαστεί σε συνεργασία και με αυτούς τους ανθρώπους. Επειδή όμως κάτι τέτοιο δεν είναι εφικτό, σε αυτή την προσπάθεια θα πρέπει να συμμετέχουν οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι που οργανισμός έχει ήδη την τύχη να απασχολεί. Αυτοί οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ερωτούνται, να εκφράζουν την γνώμη τους και να συμβουλεύουν τον οργανισμό πάνω σε τρία βασικά ζητήματα:

- A. Ποιες μέθοδοι και ποια εργαλεία έχουν τα καλύτερα αποτελέσματα στο να προσεγγίζουν ανθρώπους σαν και αυτούς, κορυφαίους στο αντικείμενό τους.
- B. Ποια στοιχεία της προσφοράς τους παρακίνησαν περισσότερο προκειμένου να δεχτούν τελικά τη θέση εργασίας που τους πρότεινε ο οργανισμός.
- Γ. Σε ποιες ενέργειες θεωρούν ότι θα μπορούσε να προβεί ο οργανισμός, προκειμένου να γίνει πιο αποτελεσματικός στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων.

Ο Peter Weddle καταλήγει λέγοντας ότι μία στρατηγική talent management δεν αποτελεί ασημένια σφαίρα στον πόλεμο για τα ταλέντα και το να ακολουθεί ο οργανισμός μια τέτοια στρατηγική δεν του εξασφαλίζει τη νίκη. Το να μην ακολουθεί όμως καμία στρατηγική για τη διοίκηση των ταλέντων έχει σίγουρα αρνητική επίδραση στην απόδοσή του και το να ακολουθεί τέλος μια επιτυχημένη – με σαφή στόχο και αποτελέσματα – στρατηγική talent management, αποτελεί ίσως τον καλύτερο δρόμο για την επιτυχία.

2.3.7 Προσέγγιση Χαρτογράφησης Ταλέντων (talent mapping).

To talent management, σύμφωνα με τον Yeung πρέπει να είναι μια κεντρικά ελεγχόμενη διαδικασία, η οποία θα επιτρέπει στους οργανισμούς να αναπτύσσουν τους ταλαντούχους εργαζόμενους τους για το καλό ολόκληρου του οργανισμού. Η διαδικασία κατά τον ίδιο, θα πρέπει να ακολουθεί τα εξής βήματα (Yeung, 2004):

A. Έλεγχος των ταλέντων: Θα πρέπει να εντοπίζονται τα ταλέντα που υπάρχουν ήδη στον οργανισμό. Αυτό το βήμα μπορεί να ονομαστεί talent audit ή talent mapping και ο στόχος του είναι να αναγνωρίζονται οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλή απόδοση, αυτοί που δεν έχουν καλή απόδοση καθώς και αυτοί που μπορούν να έχουν πολύ καλή απόδοση στο μέλλον. Αυτό το βήμα συχνά παραλείπεται από τους οργανισμούς. Ενώ οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν συστήματα αξιολόγησης, τις περισσότερες φορές επικεντρώνονται σε βραχυχρόνιους στόχους. Ταυτόχρονα οι προϊστάμενοι, από φόβο μήπως καταστρέψουν τις καριέρες των υφισταμένων τους ή μήπως αυτό έχει αρνητική επίδραση πάνω τους, τους αξιολογούν επιεικώς, βαθμολογώντας όλους τους εργαζόμενους τουλάχιστον με το μέσο όρο της απόδοσης αν όχι παραπάνω. Έτσι δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο, το 80% των ανθρώπων να έχουν βαθμολογηθεί πάνω από το μέσο όρο, κάνοντας την διαδικασία της αξιολόγησης τελικά άχρηστη για την διεξαγωγή συμπερασμάτων για το ποιοι πραγματικά είναι ταλαντούχοι εργαζόμενοι.

Προκειμένου ο οργανισμός να «χαρτογραφήσει» τα ταλέντα του (talent map) πρέπει να μετρήσει τις ικανότητες και τις δεξιότητες όσο το δυνατόν περισσοτέρων ανθρώπων. Στην πραγματικότητα, είναι πολύ δαπανηρό να περάσουν όλοι οι εργαζόμενοι από μια τέτοια διαδικασία για αυτό το λόγο οι περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγουν να αξιολογούν μόνο εργαζομένους σε διοικητικές θέσεις. Οι οργανισμοί θα πρέπει να επιλέγουν τα εργαλεία που θα χρησιμοποιούν σε αυτή τη διαδικασία, στηριζόμενοι σε αναλύσεις κόστους /οφέλους. Οι περισσότεροι οργανισμοί χρησιμοποιούν συνδυασμούς των παρακάτω εργαλείων:

- 360° επανατροφοδότηση.
- Εναλλαγή διαφόρων μεθόδων αξιολόγησης
- Συνεντεύξεις για την αναγνώριση ικανοτήτων από εξωτερικούς συμβούλους ή μία HR ομάδα.
- Ψυχομετρικά τεστ.
- Επανεξέταση των ευρημάτων και των αξιολογήσεων από τα ανώτερα στελέχη.
- Online αυτοαξιολόγηση (self assessment).
- Κέντρα αξιολόγησης.
- Τεστ προσωπικότητας.

B. Κατανόηση του talent map: Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει την αναγνώριση εκείνων των ταλαντούχων εργαζομένων που έχουν ανάγκη περαιτέρω ανάπτυξης με διάφορες τεχνικές (management development courses, shadowing, skill-specific training, secondments, peer mentoring, development centers and peer coaching). Αυτό το στάδιο επίσης περιλαμβάνει το έντονο ενδιαφέρον για την ανάπτυξη της καριέρας των ταλαντούχων εργαζομένων. Για παράδειγμα, η αξιολόγηση της απόδοσής τους καθώς και η αναγνώριση και η κάλυψη των αναπτυξιακών τους αναγκών να μην επαφύονται στην κρίση και στην αρμοδιότητα μόνο των άμεσα προϊστάμενων τους αλλά να αποτελεί κομμάτι της γενικότερης στρατηγικής του οργανισμού.

Γ. Ανάπτυξη φήμης καλού εργοδότη (employer brand): Παρόλο που η ανάπτυξη των ταλαντούχων εργαζομένων του οργανισμού είναι λιγότερο ριψοκίνδυνη και λιγότερο δαπανηρή διαδικασία από την εξωτερική προσέλκυση, κάποιοι ρόλοι μπορεί να είναι αναγκαίο να καλυφθούν εξωτερικά. Οι περισσότεροι οργανισμοί επικεντρώνονται στο να έχουν υψηλού επιπέδου διαδικασίες αξιολόγησης, αλλά λίγες είναι αυτές που προσπαθούν αρκετά ώστε να δημιουργήσουν ένα δυνατό όνομα (brand) στην αγορά, ώστε να εξασφαλίζουν ότι οι πραγματικά καλοί υποψήφιοι θα ενδιαφερθούν. Έρευνες έχουν δείξει ότι ένας υποψήφιος που έχει αντιμετωπιστεί καλά κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής, θα μιλήσει για τον οργανισμό κατά μέσο όρο σε έναν ακόμα άνθρωπο. Αντίθετα, ένας υποψήφιος που αντιμετωπίστηκε άσχημα κατά τη διαδικασία αξιολόγησης, που δεν έλαβε ποτέ feedback για παράδειγμα ή που δεν ενημερώθηκε ποτέ για το ότι δεν θα προσληφθεί, θα το πει κατά μέσο όρο σε έντεκα άτομα. Για αυτό το λόγο η δίκαιη και σωστή αντιμετώπιση όλων των υποψηφίων πρέπει να είναι επιτακτικό μέλημα του οργανισμού.

2.3.8 Branding: Η Στρατηγική Κλειδί

O Donald DeCamp υποστηρίζει ότι με την έμφαση που δίνεται στις μέρες μας στη διατήρηση των εργαζομένων και στην επιδείνωση του «πολέμου» που αναμένεται για την απόκτηση των λίγων ταλέντων που υπάρχουν στην αγορά, η δημιουργία και η επικοινωνία ενός employer brand αποτελεί στις μέρες μας μία δημοφιλή προσέγγιση ανάμεσα στους οργανισμούς. Ένα τέτοιο brand βοηθάει τους οργανισμούς να προσελκύουν και να διατηρούν τους ανθρώπους εκείνους που τους εξασφαλίζουν τη μελλοντική επιτυχία και ταυτόχρονα αποφεύγουν το λανθασμένο ταίριασμα μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου που οδηγεί στο 85% των αλλαγών θέσεων εργασίας.

Όπως το καταναλωτικό (Consumer) branding που με τον καιρό χτίζει μία δυνατή σχέση μεταξύ πελάτη και επιχείρησης καθώς και δυνατό συναισθήματα εμπιστοσύνης ακόμα και νοσταλγίας (πχ. Coca Cola), το employer branding δημιουργεί μία συναισθηματική σχέση ανάμεσα στον εργοδότη και τον εργαζόμενο. Από εκεί ξεκινάει η διάχυση της καλής εικόνας του οργανισμού προς τα έξω και έτσι και στους υποψήφιους εργαζομένους.

Ένα κομμάτι του employer branding αποτελεί το χτίσιμο μίας θετικής εικόνας για τον οργανισμό σαν εργοδότη. Στη συνέχεια ακολουθεί η διαδικασία της μεταφοράς αυτής της καλής εικόνας σε θετική εργασιακή σχέση με τους εν δυνάμει νέους εργαζομένους. Αν ένας οργανισμός έχει ήδη ένα αναγνωρίσιμο καταναλωτικό (Consumer) brand, ο στόχος του οργανισμού είναι να ευθυγραμμίσει με αυτό και το employer brand, ελλείψει όμως Consumer brand , ο οργανισμός μπορεί να δημιουργήσει ένα employer brand κατά τη διάρκεια της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής.

Η οργανωσιακή κουλτούρα παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του brand για αυτό το λόγο πρέπει να αποσαφηνίζεται πριν το χτίσιμο του. Πρέπει κανείς αρχικά να αποφασίζει ποια από τρεις κοινές οργανωσιακές δομές – χαρισματική, συστηματική, επιχειρηματική – περιγράφει καλύτερα τον οργανισμό του.

Σε μία χαρισματική δομή , ο DeCamp εξηγεί, ένα άτομα έχει όλη την εξουσία και από αυτόν πηγάζουν όλες οι υπευθυνότητες. Σε μία επιχειρηματική δομή, η εξουσία συμβαδίζει με την υπευθυνότητα. Οι τρεις παραπάνω οργανωτικές δομές, αλλά και άλλες που πιθανόν να προκύψουν είναι απόλυτα αποδεκτές, αλλά όπως ο DeCamp υποστηρίζει δεν μπορεί κανείς να προσλαμβάνει έναν εργαζόμενο που διαπρέπει σε μία επιχειρηματική δομή και να έχει την απαίτηση αυτός ο εργαζόμενος να είναι επιτυχημένος σε μία χαρισματική δομή. O Bredwell (ανώτατο στέλεχος της JWT Specialized Communications) υποστηρίζει ότι η διαδικασία του employer branding προϋποθέτει να γνωρίζει κανείς τι είδους άνθρωποι μπορεί να είναι



επιτυχημένοι στον οργανισμό του και να το εκφράζει με τέτοιον τρόπο που να προσελκύει περισσότερους από αυτούς τους ανθρώπους.

H Libby Sartain (Επικεφαλής της διεύθυνσης προσωπικού του Yahoo) υποστηρίζει ότι το company's brand αποτελεί το πιο δυναμικό εργαλείο προσέλκυσης και ότι ακόμα κι αν πιστεύει κάποιος ότι έχει ένα δυνατό brand θα πρέπει να το επικοινωνεί ξεκάθαρα και συχνά. H Sartain πιστεύει ότι ένα brand ενδυναμώνει τη θέση του οργανισμού στην αγορά, δημιουργεί εσωτερική εμπιστοσύνη και αφοσίωση, προσφέρει στην επιχείρηση σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά και στον αγώνα για την προσέλκυση των πιο ταλαντούχων εργαζομένων

Οι Hieronimus, Schaefer και Schröder συμφωνούν με την προσέγγιση του branding και υποστηρίζουν ότι στις μέρες μας που ο ανταγωνισμός είναι έντονος με προοπτική να επιδεινωθεί, οι οργανισμοί προσπαθούν να βελτιώσουν την εικόνα τους προς τους υποψηφίους, χρησιμοποιώντας τεχνικές branding κατά το στάδιο της προσέλκυσης και της επιλογής. Η ανάλυσή τους παρόλα αυτά έδειξε ότι λίγοι είναι εκείνοι οι οργανισμοί που κάνουν branding τον εαυτό τους με την ίδια συνέπεια και ακρίβεια που κάνουν branding τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους και συμπληρώνουν ότι προκειμένου μία επιχείρηση να εκμεταλλευτεί το branding της αποτελεσματικά όταν αναζητά νέα ταλέντα θα πρέπει να αντιμετωπίζει τους υποψηφίους σαν πελάτες και να χρησιμοποιεί υψηλού επιπέδου marketing analysis προκειμένου να αναγνωρίζει τις επιτυχημένες στρατηγικές των αντιπάλων της καθώς και ποιοι παράμετροι είναι σημαντικοί για τους εργαζομένους και πώς να τους προσελκύει (Hieronymus, , Schaefer, Schroder, 2005).

Δύο έρευνες της McKinsey (2004 και 2005) εξέτασαν το ποσοστό των φοιτητών που δείχνει προτίμηση σε συγκεκριμένους εργοδότες καθώς και το επίπεδο του ανταγωνισμού ανάμεσα στους οργανισμούς για τους ταλαντούχους εργαζομένους. Τέτοιου είδους έρευνες μπορεί να έχουν αναπάντεχα αποτελέσματα. Οι συγκεκριμένες έρευνες έδειξαν ότι αρκετές εταιρίες υψηλής τεχνολογίας, αυτοκινητιστικές και ταξιδιωτικές στοχεύουν στις ίδιες κατηγορίες υποψηφίων ενώ τα οικονομικά ιδρύματα μεταξύ τους δεν ανταγωνίζονται για την απόκτηση των ταλέντων. Για αυτό λοιπόν το να μπορεί κανείς να αναγνωρίζει το ποιες εταιρίες ανταγωνίζεται στην προσπάθεια του να προσελκύσει τους κρίσιμης σημασίας εργαζομένους και προκειμένου να αποφασίσει σε ποιους παράγοντες πρέπει να εστιάζει σε κάθε στάδιο της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής είναι ένα πολύ σημαντικό πρώτο βήμα. Οι παραδοσιακές τεχνικές προσέλκυσης εστιάζουν στις αμοιβές, στην εργασιακή ασφάλεια καθώς και στις ευκαιρίες για δημιουργικότητα και προσωπική ανάπτυξη, αλλά παράγοντες όπως το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, ο τύπος της οργανωσιακής κουλτούρας και το ομαδικό πνεύμα που μπορεί να διαπνέει τον οργανισμό είναι εξίσου σημαντικοί για τους υποψηφίους.



Απλές συγκρίσεις στοιχείων που αφορούν στους υποψηφίους μπορεί να είναι χρήσιμες αλλά οι στατιστικές μέθοδοι όπως είναι η logistic regression βοηθούν στην ακριβή κατανόηση του τι είναι αυτό που πραγματικά ενδιαφέρει τους υποψηφίους και δει τους πιο ταλαντούχους. Τέτοια εργαλεία μπορεί να διαφωτίσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του οργανισμού σε σχέση με τους ανταγωνιστές του σε κάθε στάδιο της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής. Όσο πιο σωστά αντιληφθεί ο οργανισμός αυτές τις παραμέτρους, τόσο πιο αποτελεσματική στρατηγική branding θα μπορέσει να χτίσει.

Αναγνωρίζοντας ο οργανισμός τα μηνύματα που τον κάνουν να ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές στα μάτια των υποψηφίων, βελτιώνει τη σχέση κόστους - αποτελεσματικότητας προς όφελός του και είναι σημαντικό να επικεντρώνει τις πιο δαπανηρές προσεγγίσεις σε εκείνους τους υποψηφίους και σε εκείνα τα στάδια της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής που θα έχουν τα καλύτερα αποτελέσματα και θα φέρουν τη μεγαλύτερη αξία στον οργανισμό. Οι πιο επιτυχημένες εταιρίες σε αυτό τον τομέα αυξάνουν την αποτελεσματικότητά τους εξατομικεύοντας (tailoring) κάθε στάδιο της διαδικασίας και μετρώντας προσεκτικά την επίδραση του κάθε σταδίου στο σύνολο της διαδικασίας.

Οι Hieronimus, Schaefer και Schröder τέλος συμβουλεύουν ότι καλό θα είναι οι προσπάθειες branding του οργανισμού και τα μηνύματα που περνάνε να στοχεύουν στη βελτίωση της εικόνας που έχουν οι υποψήφιοι για την ευρύτερη marketing στρατηγική του οργανισμού. Για να είναι αποτελεσματικό το employer-branding αρκεί να εφαρμόζει κανείς απλές τεχνικές brand-building, αρκεί αυτές να είναι πλήρως ευθυγραμμισμένες με τη γενικότερη branding στρατηγική του οργανισμού.

2.3.9 **Mia Market Driven προσέγγιση για τη διατήρηση των ταλέντων.**

Ο Peter Cappelli εισάγει μία market driven προσέγγιση για τη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού, δεδομένου ότι κατά τη γνώμη του η μακροχρόνια αφοσίωση όλων των εργαζομένων στον οργανισμό δεν είναι ούτε δυνατή αλλά ούτε επιθυμητή. Αντίθετα πιστεύει ότι αν η επιχείρηση επικεντρώσει τις προσπάθειες της μόνο σε αυτούς τους εργαζομένους που πραγματικά έχει ανάγκη και ταυτόχρονα προσδιορίσει το χρονικό διάστημα για το οποίο οι εργαζόμενοι αυτοί της είναι απαραίτητοι, θα μπορέσει να χρησιμοποιήσει στοχευμένα προγράμματα προκειμένου να διατηρήσει τους ταλαντούχους αυτούς εργαζομένους. Ο Cappelli θεωρεί ότι είναι μάταιο οι οργανισμοί να πιστεύουν ότι με τα προγράμματα αμοιβών, τα career paths, τις προσπάθειες εκπαίδευσης και ανάπτυξης και τα συναφή, ότι θα καταφέρουν να προστατέψουν τα ταλέντα της από τους ανταγωνιστές. Αυτό βέβαια, κατά τη γνώμη του, δεν σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να σταματήσουν τις προσπάθειες τους για την συγκράτηση των εργαζομένων τους και προτείνει σαν εναλλακτική μία market driven στρατηγική διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία μεταφέρει την έμφαση από τα ευρεία προγράμματα διατήρησης των εργαζομένων σε προσπάθειες ιδιαίτερα στοχευμένες σε συγκεκριμένους εργαζόμενους ή ομάδες εργαζομένων (Cappelli,2000)..

Για την υιοθέτηση αυτής της νέας στρατηγικής θα πρέπει να γίνει αποδεκτό το γεγονός ότι η αγορά και όχι ο οργανισμός αποφασίζει για τις μετακινήσεις των εργαζομένων σε αυτόν. Ο Cappelli υποστηρίζει ότι μπορεί να μετατρέψει κανείς την επιχείρηση του σε ένα πολύ ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, το οποίο ταυτόχρονα αμείβει και πολύ καλά και μπορεί να διορθώνει τα προβλήματα που ωθούν τους ανθρώπους να αλλάζουν εργοδότη αλλά δεν μπορεί να κρατήσει μακριά τους ανθρώπους του από ελκυστικές δυνατότητες και επιθετικούς recruiters. Ο παλιός στόχος των HR managers – η ελαχιστοποίηση δηλαδή του employee turnover – πρέπει να αντικατασταθεί από έναν νέο στόχο: να μπορούν να επηρεάζουν το ποιος θα φύγει και πότε. Ο στόχος δεν πρέπει να είναι να σταματήσει το νερό να κυλάει, αλλά να καταφέρουν να ελέγχουν την κατεύθυνση και την ταχύτητα του.

Οι οργανισμοί θα πρέπει να ξεκινάνε κάνοντας μία ειλικρινή αξιολόγηση του χρονικού διαστήματος που επιθυμούν να διατηρήσουν τους εργαζομένους τους. Αυτή η ανάλυση αναπόφευκτα θα οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι διαφορετικές ομάδες εργαζομένων απαιτούν διαφορετικού είδους προσπάθειες προκειμένου να μείνουν στον οργανισμό. Θα υπάρχουν κάποιοι ταλαντούχοι εργαζόμενοι, τους οποίους ο οργανισμός θα θέλει να διατηρήσει για πάντα. Κάποιους άλλους θα επιθυμεί να τους κρατήσει για μικρότερα, καλά προσδιορισμένα διαστήματα, για παράδειγμα μέχρι το τέλος της δημιουργίας ενός νέου προϊόντος ή την ολοκλήρωση της εγκατάστασης ενός νέου τεχνολογικού συστήματος. Τέλος θα υπάρχουν

σίγουρα και κάποιες κατηγορίες εργαζομένων, για τους οποίους επενδύσεις για τη διατήρηση τους δεν θα είχαν κανένα νόημα. Αυτοί είναι οι εργαζόμενοι, των οποίων οι ενδεχόμενες κενές θέσεις τους είναι πολύ εύκολο να καλυφθούν, απαιτούν ελάχιστη εκπαίδευση ή εργαζομένους των οποίων οι δεξιότητές τους δεν έχουν ζήτηση στην αγορά. Από τη στιγμή που θα αντιληφθεί κανείς ποιους εργαζομένους έχει ανάγκη να διατηρήσει και για πόσο καιρό, μπορεί να χρησιμοποιήσει μία σειρά μηχανισμών προκειμένου να τους ενθαρρύνει να μείνουν. Ο Cappelli προτείνει μία σειρά τέτοιων μηχανισμών, παρουσιάζοντας ταυτόχρονα τα δυνατά και αδύνατά τους σημεία.

A. ΑΠΟΔΟΧΕΣ:

Ο πιο δημοφιλής μηχανισμός για τη διατήρηση των εργαζομένων σήμερα είναι οι χρηματικές αμοιβές. Το πρόβλημα αυτού του κινήτρου είναι ότι μπορούν πολύ εύκολα να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές κι έτσι οι οργανισμοί απλά καταφέρνουν να πληθωρίζουν τους μισθούς και όχι να διατηρούν μακροχρόνια τους εργαζομένους. Το εργαλείο όμως αυτό είναι πολύ χρήσιμο στο να στηρίζει τις αποφάσεις του οργανισμού για το ποιοι θα φύγουν και πότε και ταυτόχρονα είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος να διατηρεί κανείς τους ταλαντούχους εργαζομένους του σε κρίσιμες περιόδους.

B. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΘΕΣΕΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

Για τη διατήρηση των εργαζομένων με κρίσιμες για τον οργανισμό ικανότητες για μεγαλύτερες χρονικές περιόδους, οι οργανισμοί θα πρέπει να σκεφτούν καλύτερους μηχανισμούς για τη συγκράτησή τους και ένας τέτοιος μηχανισμός είναι κατά τον Cappelli ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας. Το να μελετάνε προσεκτικά οι επιχειρήσεις ποια καθήκοντα να συμπεριλάβουν σε κάθε θέση εργασίας μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τους δείκτες αποχωρήσεων των εργαζομένων. Οι θέσεις μπορούν επίσης να είναι σχεδιασμένες με τέτοιο τρόπο που να επηρεάζουν το πότε ο κάτοχός τους θα αποχωρήσει.

Γ. ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΣΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ :

Εκτός από την προσπάθεια που κάνουν οι οργανισμοί να ταιριάζουν κάποιες θέσεις εργασίας με συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων, θα πρέπει επίσης να προσπαθούν να τις ταιριάζουν με τις ανάγκες των ατόμων. Για αυτό το σκοπό θα πρέπει να παρέχουν στους εργαζόμενους μία σειρά εργαλείων που θα τους βοηθάνε να ανακαλύπτουν τα ενδιαφέροντά τους, τις αξίες και τις ικανότητές τους και θα επιτρέπει στους διευθυντές να ευθυγραμμίζουν τις αμοιβές, τα προνόμια και τις αποστολές με τις απαιτήσεις των ατόμων. Οι εξατομικευμένες συμφωνίες όπως σημειώνει ο Cappelli πάντα γεννάνε αμφιβολίες ως προς το πόσο δίκαιες είναι. Λίγες επιχειρήσεις επιτρέπουν στους εργαζομένους τους να σχεδιάζουν τις θέσεις εργασίας τους και αυτές που προσφέρουν τέτοια προγράμματα δεν τα εφαρμόζουν επιλεκτικά, αλλά γενικά. Οι επιχειρήσεις σίγουρα θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τις επιπτώσεις στο ηθικό καθώς



και τις νομικές επιπλοκές των επιλεκτικών προγραμμάτων, αλλά σίγουρα δεν πρέπει να τα απορρίπτουν απλά γιατί είναι ασυνήθιστα. Ο Cappelli καταλήγει στο ότι η αγορά είναι πολύ δημιουργική στο να παρέχει εξατομικευμένες ανταμοιβές και οι οργανισμοί θα πρέπει να γίνουν εξίσου δημιουργικοί.

Δ. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΔΕΣΜΟΙ:

Η αφοσίωση στους οργανισμούς μπορεί κάποια στιγμή να εξαφανιστεί, αλλά η αφοσίωση στους συναδέλφους όχι. Με το να ενθαρρύνει κανείς την ανάπτυξη κοινωνικών δεσμών ανάμεσα σε υπαλλήλους κλειδιά, μπορεί να πετύχει τη μείωση του turnover των εργαζομένων που διαθέτουν ικανότητες που έχουν μεγάλη ζήτηση στην αγορά. Η ανάπτυξη όμως στενών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων κρύβει ένα μειονέκτημα: η «πληγή» που δημιουργείται από μία πιθανή αναδόμηση του οργανισμού γίνεται πολύ πιο έντονη. Η δημιουργία λοιπόν στενών κοινωνικών δεσμών μεταξύ εργαζομένων, οι οποίοι αναμένονται να πάψουν να είναι χρήσιμοι στον οργανισμό στο άμεσο μέλλον θα πρέπει να αποφεύγονται.

Με το να δημιουργεί ο οργανισμός πολύ δεμένες ομάδες προκειμένου να φέρουν σε πέρας συγκεκριμένα έργα, αυξάνει την πιθανότητα αυτές οι ομάδες να μείνουν ακέραιες μέχρι την ολοκλήρωση του έργου. Ακόμα και οι άνθρωποι που θα εγκατέλειπαν με ευκολία την επιχείρηση στην οποία εργάζονται, δυσκολεύονται πολύ να εγκαταλείψουν τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας τους. Οι ομάδες εργασίας έχουν ένα επιπλέον πλεονέκτημα: έρευνες έχουν δείξει ότι αυξάνουν την αφοσίωση των ανθρώπων στην εργασία τους.

Ε. ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ:

Οι οργανισμοί πρέπει να επιλέγουν πολύ προσεκτικά τις περιοχές στις οποίες τοποθετούν κάποιες ομάδες εργαζομένων, γιατί έτσι μπορούν να επηρεάζουν τους δείκτες αποχωρήσεων. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση πρέπει να τοποθετεί ένα τμήμα ανάπτυξης και τεχνολογίας σε μία περιοχή όπου οι ικανότητες της ομάδας δεν έχουν μεγάλη ζήτηση, όπως σε μία αγροτική περιοχή. Κάποιοι εργαζόμενοι θα εξακολουθούν να φεύγουν από την επιχείρηση, αλλά το συνολικό turnover θα είναι αισθητά μικρότερο. Βέβαια, όπως σημειώνει ο Cappelli, το να ζητάει η επιχείρηση από τους εργαζομένους τους να μεταφέρονται σε άλλη περιοχή εγκυμονεί άλλα προβλήματα, αλλά και πάλι έχει σημασία να σκέφτεται κανείς τις ατομικές ανάγκες των ανθρώπων του. Εργαζόμενοι που έχουν οικογένεια και μικρά παιδιά, μπορεί να επιθυμούσαν πολύ να μεταφερθούν σε μία μικρότερη, αγροτική κοινωνία. Από τη στιγμή που θα βρεθούν εκεί, θα τους είναι πολύ δύσκολο να ξαναφύγουν.

ΣΤ. ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ:

Κατά τη διάρκειας της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής οι οργανισμοί επιλέγουν συχνά τους ανθρώπους που θα δυσκολευτούν περισσότερο να κρατήσουν. Αν άλλαζαν αυτή την πρακτική και επέλεγαν υποψηφίους που μπορούν να κάνουν τη δουλειά αρκετά καλά και ταυτόχρονα δεν έχουν μεγάλη ζήτηση, οι οργανισμοί θα κατάφερναν ίσως να προστατέψουν τους εαυτούς τους από τις δυνάμεις της αγοράς.

Ζ. ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗ ΦΘΟΡΑ:

Μερικές φορές δεν υπάρχει αποτελεσματικός τρόπος προκειμένου ένας οργανισμός να εξασφαλίσει την διατήρηση ενός συγκεκριμένου ή μίας ομάδας εργαζομένων γιατί οι δυνάμεις της αγοράς είναι πολύ ισχυρές. Σε αυτές τις περιπτώσεις η καλύτερη λύση είναι να αποφεύγει ο οργανισμός μάταια να διατηρήσει αυτούς τους εργαζομένους, αλλά να κάνει outsourcing τις δεξιότητες που αυτοί οι εργαζόμενοι διαθέτουν και τις οποίες έχει ανάγκη. Αν στην αγορά υπάρχουν διαθέσιμοι εργαζόμενοι σαν και αυτούς που αναζητά κάποιος οργανισμός, είναι καλύτερα κατά τον Cappelli, να δίνεται έμφαση στην επιλογή παρά στη διατήρηση τους. Με αυτόν τον τρόπο ο οργανισμός θα ανανεώνεται αποκτώντας τις πιο σύγχρονες ικανότητες και επιπλέον θα μειώνει το κόστος εργασίας αφού οι νεοπροσληφθέντες έχουν χαμηλότερους μισθούς.

Ο Cappelli υποστηρίζει επιπλέον ότι υπάρχουν τρόποι να προσαρμόζονται οι οργανισμοί στο υψηλό turnover. Η απλούστευση και η συστηματοποίηση των εργασιών καθώς και η εκπαίδευση των εργαζομένων σε περισσότερες από μία εργασία κάνουν τις επιχειρήσεις να εξαρτώνται λιγότερο από συγκεκριμένα άτομα.

Η τεχνολογία της πληροφορίας μπορεί επίσης να βοηθήσει τους εργοδότες να αντιμετωπίσουν το υψηλό turnover, διατηρώντας ένα μέρος της οργανωσιακής μνήμης, που οι εργαζόμενοι παίρνουν μαζί τους κατά την αποχώρηση τους από τους οργανισμούς. Ακόμα και μία τεχνολογία απλή όπως το e-mail, μπορεί να φανεί εξαιρετικά χρήσιμη όταν η εταιρία χάσει κάποιο εργαζόμενο.

Η. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ:

Εξαιτίας της έντασης του πολέμου για τα «ταλέντα», οι οργανισμοί βλέπουν ενστικτωδώς την προσέλκυση και διατήρηση των εργαζομένων σαν περιοχές μεγάλου ανταγωνισμού, γεγονός που δεν τους επιτρέπει να σκεφτούν την προοπτική της συνεργασίας. Αλλά η συνεργασία ακόμα και ανάμεσα σε ανταγωνιστές, μπορεί να είναι ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να αντιμετωπίσει κανείς την έλλειψη «ταλέντων». Ένα άλλο είδος συνεργασίας που μπορεί να είναι επίσης πολύ αποτελεσματική λύση για το παραπάνω πρόβλημα είναι η συνεργασία μεταξύ εργολάβων και υπεργολάβων (contractors και subcontractors). Για



παράδειγμα, ο Cappelli προτείνει οι εργαζόμενοι κλειδιά που συμμετείχαν στην κατασκευή κάποιοι εξαρτήματος για έναν εργολάβο, να συνεργάζονται στην συνέχεια με αυτὸν όταν ολοκληρωθεὶ τη κατασκευή του εξαρτήματος. Ισως το πιο εκτεταμένο σύγχρονο παράδειγμα είναι η "Talent Alliance", η οποία ξεκίνησε σαν μία τράπεζα θέσεων εργασίας κατά τη διάρκεια μίας δύσκολης περιόδου downsizing και υψηλής ανεργίας και κατέληξε να περιλαμβάνει περίπου 30 μεγάλες επιχειρήσεις. Οι εταιρείες που αναγκάζονταν να απολύσουν ικανούς εργαζομένους μπορούσαν να τους διαθέσουν σε άλλους εργοδότες που αναζητούσαν τις ικανότητες που αυτοί διέθεταν. Η "Talent Alliance" έχει από τότε αναπτυχθεί και πλέον παρέχει συγκεκριμένα τεστ για το screening και το ταίριασμα των εργαζομένων με θέσεις εργασίας και οργανισμούς. Άλλες, πιο ad hoc, συνεργασίες κάνουν την εμφάνισή τους μεταξύ μη ανταγωνιστικών εταιριών. Έτσι, η ανάπτυξη καριέρας που οι εργαζόμενοι είχαν στο παρελθόν σε έναν εργοδότη, τώρα μπορεί να πραγματοποιηθεί σε τουλάχιστον δύο διαφορετικούς.

Η συνεργασία με άλλους οργανισμούς για την ανάπτυξη των εργαζομένων και την ανάπτυξη νέων career paths είναι αντίθετη με την παραδοσιακή Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, που βασίζεται στη λογική ότι οι εργαζόμενοι ανήκουν στον οργανισμό για τον οποίο δουλεύουν. Πάντως κατά τον Cappelli ένα πράγμα είναι σίγουρο όπως έχουν αρχίσει να διαμορφώνονται τα πράγματα στην αγορά σχετικά με τα «ταλέντα», ότι τα στελέχη θα πρέπει να εγκαταλείψουν ή να προσαρμόσουν τον τρόπο που σκέφτονται και που υιοθετούν για τη διοίκηση των ταλέντων τους. Τελικά ο Cappelli καταλήγει ότι οι οργανισμοί που θα ξεκινήσουν νωρίς αυτή τη δύσκολη διαδικασία θα βρεθούν ένα βήμα μπροστά στο παιχνίδι.

2.3.10 “Job Sculpting”

Οι Bulter και Waldroop υποστηρίζουν ότι η πρόσληψη ταλαντούχων εργαζομένων είναι δύσκολη, αλλά η διατήρησή τους είναι ακόμα δυσκολότερη (Bulter,Waldoop,1999). Οι ίδιοι θεωρούν ότι πολλοί ταλαντούχοι επαγγελματίες εγκαταλείπουν τους οργανισμούς στους οποίους εργάζονται γιατί οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές τους δεν καταλάβαιναν την ψυχολογία της ικανοποίησης από την εργασία και λανθασμένα συμπέραναν ότι όποιος εργαζόμενος κάνει καλά τη δουλειά του, είναι οπωσδήποτε και ευτυχισμένος με αυτή. Άλλα στην πραγματικότητα η ικανότητα στην εργασία δεν αντανακλά ή δεν οδηγεί πάντα και στην ευχαρίστηση από αυτή.

Οι Bulter και Waldroop θεωρούν ότι προκειμένου ένας ταλαντούχος εργαζόμενος να μην φύγει από τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται, θα πρέπει η εργασία να ταιριάζει με τα δικά του βαθιά ριζωμένα ενδιαφέροντα ζωής (deeply embedded life interests). Αυτά τα ενδιαφέροντα δεν είναι χόμπι, ούτε παροδικοί ενθουσιασμοί, αλλά μακροχρόνια πάθη, τα οποία συνδέονται με την προσωπικότητα και με τα οποία γεννιέσαι αλλά και τα καλλιεργείς. Αυτά τα ενδιαφέροντα ζωής δεν καθορίζουν το σε τι είναι καλός ένας άνθρωπος, αλλά τι τον κάνει ευτυχισμένο. Στο εργασιακό περιβάλλον η ευχαρίστηση αυτή και η ευτυχία μεταφράζεται συχνά σε αφοσίωση, δεσμεύει τους ανθρώπους και δεν τους αφήνει να παραιτηθούν.

Στην έρευνα τους οι Bulter και Waldroop βρήκαν ότι οι άνθρωποι στις επιχειρήσεις παρακινούνται από ένα έως τρία βαθιά ριζωμένα ενδιαφέροντα ζωής, μακροχρόνια δηλαδή «πάθη» συγκεκριμένες δραστηριότητες. Συνολικά βρήκαν μόνο οκτώ τέτοια ενδιαφέροντα, τα οποία ονομάζουν “The Big Eight” και είναι τα εξής:

- Εφαρμογή της τεχνολογίας
- Ποσοτική ανάλυση
- Ανάπτυξη θεωρίας και σκέψη εννοιών
- Δημιουργική παραγωγή
- Συμβουλευτική και Mentoring
- Διοίκηση ανθρώπων και σχέσεων
- Επιχειρησιακός έλεγχος
- Επιρροή μέσω της γλώσσας και των ιδεών

Αυτά τα ενδιαφέροντα ζωής κάνουν την εμφάνισή τους στην παιδική ηλικία και παραμένουν σταθερά κατά τη διάρκεια της ζωής μας, ακόμα και αν εκδηλώνονται με διαφορετικούς τρόπους στις διαφορετικές χρονικές στιγμές. Αυτά τα ενδιαφέροντα πάντως πάντα βρίσκουν

τρόπο έκφρασης ακόμα κι αν το άτομο χρειαστεί να αλλάξει δουλειά ή και καριέρα προκειμένου αυτά να εκφραστούν. Το job sculpting λοιπόν, που είναι η τέχνη του ταιριάσματος απόμων με εργασίες, και που επιτρέπει τα βαθιά ριζώμενα ενδιαφέροντα ζωής να βρουν έκφραση, είναι απολύτως απαραίτητη σε έναν οργανισμό προκειμένου να καταφέρνει να διατηρεί τους ταλαντούχους εργαζόμενους του. Το job sculpting είναι μία διαδικασία που απαιτεί οι managers να παίζουν τον ρόλο τόσο του ντετέκτιβ, όσο και του ψυχολόγου κι αυτό γιατί πολλοί άνθρωποι έχουν μόνο ενδείξεις για τα δικά τους ενδιαφέροντα ζωής. Αυτοί οι άνθρωποι μπορεί να αφιέρωσαν τη ζωή τους στο να ικανοποιούν προσδοκίες άλλων για αυτούς ή να ακολούθησαν την πιο συχνή συμβουλή καριέρας «κάνε αυτό στο οποίο είσαι καλός» ή ακόμα να ακολούθησαν επαγγελματικά το δρόμο με τη μικρότερη αντίσταση και τις λιγότερες δυσκολίες ή απλά αγνοούσαν τις διαφορετικές επιλογές καριέρας που θα μπορούσαν να είχαν κάνει ή τέλος επέλεξαν την εργασία εκείνη που θα τους έφερνε τις περισσότερες οικονομικές απολαβές και τη μεγαλύτερη κοινωνική καταξίωση. Ένας μεγάλος αριθμός ανθρώπων, τουλάχιστον μέχρι τη μέση ηλικία, δεν γνωρίζουν στην πραγματικότητα ποιο είδος εργασίας τους κάνει ευτυχισμένους και ο ρόλος των managers είναι να τους βοηθήσουν να το ανακαλύψουν.

Κάποιοι managers ανησυχούν για το ότι οι ίδιοι θα πρέπει να παίζουν τον ρόλο του ψυχολόγου, αλλά σύμφωνα με τους Bulter και Waldroop δεν θα έπρεπε γιατί ένας καλός manager παίζει ήδη ενστικτωδώς αυτόν τον ρόλο. Θα πρέπει να δείχνουν έντονο ενδιαφέρον για τα πράγματα που παρακινούν τους εργαζόμενούς τους, να εκφράζουν ανοικτά την επιθυμία τους να τους βοηθήσουν να χτίσουν τις καριέρες τους και να κάνουν όποιες επιπλέον ενέργειες απαιτούνται προκειμένου να διατηρήσουν τους ταλαντούχους εργαζόμενους μέσα στον οργανισμό. Οι managers δεν χρειάζονται ιδιαίτερη εκπαίδευση για το job sculpting. Το μόνο που πρέπει να κάνουν είναι να αρχίσουν να ακούνε περισσότερο προσεκτικά όταν οι εργαζόμενοι τους περιγράφουν τι τους αρέσει και τι όχι στην εργασία τους. Οι managers κατά τη διάρκεια της συνάντησης με τους εργαζόμενους στα πλαίσια της διαδικασίας αξιολόγησης, εκτός από το να ακούνε προσεκτικά και να ρωτάνε καίριες ερωτήσεις, θα πρέπει, πριν την έναρξη της συνάντησης, να τους ενθαρρύνουν προκειμένου να παίρνουν ενεργό ρόλο στο job sculpting. Οι εργαζόμενοι μπορούν να ετοιμάζουν μερικές παραγράφους με το είδος της εργασίας που αγαπάνε ή με τις αγαπημένες δραστηριότητες της δουλειάς τους. Επειδή πολλοί άνθρωποι αγνοούν τα δικά τους βαθιά ριζώμενα ενδιαφέροντα ζωής, τέτοιες ασκήσεις δεν τους είναι εύκολες στην αρχή, αλλά όμως αποτελούν ένα πολύ χρήσιμο σημείο εκκίνησης που επιτρέπει στους εργαζόμενους να μιλήσουν πιο ξεκάθαρα για το τι θέλουν από την εργασία τους τόσο σε βραχυχρόνιο, όσο και σε μακροχρόνιο ορίζοντα κι αυτό κάνει ακόμα και τους καλύτερους job sculpting managers πιο αποτελεσματικούς.



Από τη στιγμή που οι managers και οι εργαζόμενοι συζητήσουν τα deeply embedded life interests θα πρέπει οι πρώτοι να προσαρμόζουν τις επόμενες εργασιακές αποστολές των εργαζομένων ανάλογα. Σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να απαιτούνται μόνο μικρές αλλαγές στις δραστηριότητες του εργαζομένου, όπως για παράδειγμα η προσθήκη μίας νέας υπευθυνότητας. Ο στόχος σε αυτή την περίπτωση θα ήταν να δοθεί άμεση ικανοποίηση μέσω μιας γρήγορης και αληθινής αλλαγής στην εργασία του ατόμου και στη συνέχεια να ξεκινήσει η διαδικασία της μετακίνησης του εργαζομένου σε έναν ρόλο που τον ικανοποιεί απόλυτα. Άλλες φορές πάλι το job sculpting απαιτεί πιο ουσιαστικές αλλαγές και μεγαλύτερες θυσίες από την πλευρά του οργανισμού. Για παράδειγμα, στις περιπτώσεις όπου το job sculpting απαιτεί να απαλλάσσει ο οργανισμός τον εργαζόμενο από κάποια καθήκοντα τα οποία δεν επιθυμεί να πραγματοποιεί, πρέπει να βρίσκει κάποιον καινούριο για να τα αναλαμβάνει. Σε άλλες περιπτώσεις, ένας manager μπορεί συνειδητοποιεί ότι δεν υπάρχει κανένας τρόπος να επιτύχει το job sculpting που ο εργαζόμενος θέλει ή χρειάζεται και τότε θα πρέπει να πάρει τη δύσκολη απόφαση να συμβουλέψει τον ταλαντούχο εργαζόμενο να φύγει από τον οργανισμό. Οι Bulter και Waldroop θεωρούν ότι παρ' όλες τις προκλήσεις που περιέχει, το job sculpting αξίζει την προσπάθεια. Στην οικονομία της γνώσης, το πιο σημαντικό «περιουσιακό στοιχείο» της επιχείρησης είναι η ενέργεια και η αφοσίωση των ανθρώπων της – το πνευματικό κεφάλαιο – γιατί αντίθετα με τις μηχανές και τα εργοστάσια μπορεί να παραιτηθεί και να πάει να δουλέψει για τον ανταγωνιστή. Παρόλα αυτά πολλοί managers υποσκάπτουν αυτή την αφοσίωση, αφήνοντας τους ταλαντούχους εργαζομένους τους να κάνουν μία εργασία στην οποία είναι αποτελεσματικοί αλλά η οποία στην πραγματικότητα δεν τους ενδιαφέρουν και δεν τους ευχαριστεί.

2.3.11 Η ΆΛΗ ΑΠΟΨΗ

Ανάμεσα στις διάφορες προσεγγίσεις ακαδημαϊκών και ερευνητικών οργανισμών σχετικά με τη σημασία του ταλέντου και στρατηγικές Talent Management, διαφαίνεται και μία διαφορετική άποψη, η οποία υποστηρίζει ότι η διαρκής εμμονή των επιχειρήσεων στα ταλέντα τους έχει ένα σημαντικό κόστος: την παραμέληση της πλειοψηφίας των εργαζομένων που έχουν ικανοποιητική -αλλά όχι εξαιρετική- απόδοση.

Βασιζόμενος σε αυτήν την άποψη, ο Reeves υποστηρίζει ότι πολλές επιχειρήσεις αρχίζουν να συνειδητοποιούν ότι στο διάστημα που είχαν αφοσιωθεί στο κυνήγι δημιουργικών ιδιοφυϊών αγνοούσαν την ευρύτερη ομάδα των ικανών λοιπών εργαζομένων (Reeves, 2003). Σύμφωνα με τον Reeves υπάρχουν άνθρωποι που έχουν ιδιαίτερο ταλέντο σε αυτό που κάνουν και χαρακτηρίζονται από έναν μοναδικό συνδυασμό εξαιρετικών ικανοτήτων και εσωτερικής δύναμης που τους παρακινεί να εκφράσουν δημιουργικά το ταλέντο τους. Ωστόσο, η αναλογία αυτών των ανθρώπων σε μια επιχείρηση θα είναι πάντα πολύ μικρή. Η μεγάλη πλειοψηφία των εργαζομένων προσπαθούν να αποδίδουν όσο καλύτερα μπορούν στην εργασία τους και μετά το τέλος της ασχολούνται με άλλες δραστηριότητες από τις οποίες ίσως να απορρέει κάποιο ιδιαίτερο ταλέντο. Αυτοί οι άνθρωποι δεν έχουν αυτοσκοπό την εξέχουσα απόδοση, είναι ωστόσο ικανοποιητικά αποδοτικοί και αποτελούν περίπου το 80% του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, σε αντιπαραβολή με ένα 10% των ταλέντων και ένα τελευταίο 10% των εργαζομένων με κακή απόδοση. Ο Reeves καταλήγει ότι η βελτίωση της συνολικής απόδοσης μιας επιχείρησης απαιτεί εστίαση των πόρων και προσπαθειών της στο 80% των ικανών εργαζομένων και όχι αποκλειστικά στα ταλέντα της. Τονίζει επίσης, ότι αν κάθε ένας από τους εργαζόμενους του 80% καταφέρει μεμονωμένα να επιτύχει έστω και μικρή αύξηση της απόδοσης του, η αθροιστική βελτίωση της συνολικής επιχειρησιακής απόδοσης θα είναι ιδιαίτερα μεγάλη.

Με δεδομένο ότι διαφορετικοί άνθρωποι παρακινούνται από διαφορετικούς παράγοντες, οι επιχειρήσεις πρέπει να ανακαλύψουν τι παρακινεί τουλάχιστον το 90% των εργαζομένων τους (ικανών και ταλέντων) προκειμένου να αξιοποιήσουν πλήρως το ανθρώπινο δυναμικό τους. Το ζήτημα αυτό έχει μια ακόμα ενδιαφέρουσα προέκταση. Τα ταλέντα μιας επιχείρησης, σύμφωνα πάντα με τον Reeves, είναι οι άνθρωποι που τοποθετούνται συνήθως σε θέσεις Senior Management. Το πρόβλημα που δημιουργείται σε αυτήν την περίπτωση είναι ότι τα ταλέντα συχνά δεν συνειδητοποιούν τους παράγοντες που παρακινούν τους άλλους ανθρώπους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι ταλαντούχοι άνθρωποι είναι εγωκεντρικοί, με την έννοια ότι ενδιαφέρονται περισσότερο να διευρύνουν τις δικές τους προοπτικές παρά των συναδέλφων τους. Άλλωστε είναι γνωστό ότι ένας εξαιρετικός πωλητής δεν θα είναι σίγουρα εξίσου καλός και ως προϊστάμενος πωλήσεων. Ο Reeves καταλήγει ότι η επιχειρησιακή



απόδοση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την παρακίνηση και απόδοση της πλειοψηφίας των εργαζομένων, για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο να διοικείται από ανθρώπους που ενδιαφέρονται να τους δώσουν εφόδια ώστε να αναπτυχθούν, χαρακτηριστικό που συχνά λείπει από τα ταλέντα.

2.3.12 Οδηγίες για επιτυχημένο Talent Management

Μέσα από την μελέτη της βιβλιογραφίας σε σχέση με το Talent Management είδαμε πολλές απόψεις, διαφορετικές προσεγγίσεις, ευρήματα ερευνών που έχουν διεξαχθεί σε πολλά μέρη του κόσμου, ακόμα και αντιθέσεις κάποιες φορές. Λαμβάνοντας υπόψη τις βιβλιογραφικές πηγές, συγκεντρώσαμε και ομαδοποιήσαμε κάποιες βασικές συμβουλές και οδηγίες τις οποίες διατυπώνουν οι συγγραφείς και ερευνητές που μελετήσαμε προκειμένου να διευκολύνουν τους οργανισμούς να αναπτύξουν επιτυχημένες στρατηγικές Talent Management:

- ❖ Ορισμός της έννοιας και της σημασίας του ταλέντου σύμφωνα με τις αξίες, τις αρχές, τις τάσεις της αγοράς και το είδος της επιχείρησης
- ❖ Προσδιορισμός των κρίσιμων για τον οργανισμό δεξιοτήτων, γνώσεων, ικανοτήτων και θέσεων εργασίας και εδραίωση διαδικασιών εντοπισμού των ελλείψεων σε αυτές τις παραμέτρους
- ❖ Εδραίωση συνεργασίας μεταξύ του τμήματος HR, των στελεχών γραμμής και της Διοίκησης για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με το Talent Management
- ❖ Σύνδεση του Talent Management με την στρατηγική του οργανισμού και ενοποίηση των πρακτικών Talent Management με την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων
- ❖ Δημιουργία πλάνων και στρατηγικών διαδοχής των ταλέντων
- ❖ Ενημέρωση των εργαζόμενων για τα πιθανά μονοπάτια καριέρας (career paths) που υπάρχουν στον οργανισμό και εντοπισμός από κοινού τρόπων σύνδεσης των επαγγελματικών τους στόχων με τους στόχους του οργανισμού
- ❖ Εδραίωση μηχανισμών ανάπτυξης και ανταμοιβής των ταλέντων
- ❖ Ανάπτυξη διαύλων αμφιδρομης επικοινωνίας με τα ταλέντα
- ❖ Εκπαίδευση των ηγετών σε όλα τα επίπεδα των οργανισμών ώστε να υιοθετούν κατάλληλες συμπεριφορές απέναντι στα ταλέντα
- ❖ Δημιουργία μιας ομάδας ανθρώπων που να ασχολούνται με όλα τα στάδια της εφαρμογής της στρατηγικής Talent Management

Ακολουθούν κάποιες σκέψεις σχετικά με το μέλλον του Talent Management

2.3.13 Το Μέλλον του Talent Management

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η διάδοση της χρήσης του διαδικτύου εγκαίνιασαν μια νέα εποχή για το talent management. Την περίοδο που επιχειρήσεις όπως η General Motors, η Dupont, η Standard Oil και άλλες άρχιζαν να μετατρέπονται σε μεγάλους πολυεθνικούς οργανισμούς διαμορφώθηκε η ανάγκη για μία νέα προσέγγιση του talent management. Καθώς οι επιχειρήσεις υιοθετούν τεχνολογικές εξελίξεις και τη χρήση του διαδικτύου αναπτύσσονται νέα μοντέλα που καθορίζουν τη σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου (Davis & Meyer, 1998). Η ομαδική εργασία και το χτίσιμο ομάδων, ακρογωνιαίος λίθος του talent management, για χρόνια είχε την έννοια του μικρού αριθμού ανθρώπων που εργάζονται μαζί. Σήμερα, τα εξελιγμένα εργαλεία επικοινωνίας δίνουν τη δυνατότητα σε εικονικές ομάδες (virtual teams) να συνδυάζουν και να συνδέουν οργανωσιακές λειτουργίες, να αυξάνουν την παραγωγικότητα και να επιταχύνουν την εισαγωγή προϊόντων στην αγορά.

Οι προεκτάσεις αυτών των νέων τρόπων εργασίας και συνεργασίας για το talent management είναι τεράστιες. Σύμφωνα με το US Department of Labor's Employment and Training Administration, το 80% των νέων θέσεων εργασίας που δημιουργήθηκαν μετά το 1992 απαιτούν κάποιου είδους πτυχίο ή εκπαίδευση που αφορά την τεχνολογία (De Rocco, 2003). Το γεγονός αυτό καταδεικνύει την ανάγκη συνεχούς επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να συμπορεύεται με τις τεχνολογικές εξελίξεις. Οι επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και του Talent Management δεν έχουν άλλη επιλογή από την προσαρμογή στα νέα δεδομένα. Ο διάσημος επιχειρηματίας Bill Gates ενδεικτικά αναφέρει: «Ο 21^{ος} αιώνας θα είναι ο αιώνας της ταχύτητας: της ταχύτητας των επιχειρήσεων και της ταχύτητας των αλλαγών. Για να ακολουθήσουν και να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές, οι επιχειρήσεις χρειάζονται δραστική βελτίωση της διάχυσης πληροφοριών. Για να επιτύχουν αυτό είναι απαραίτητο να αναπτύξουν τις κατάλληλες διαδικασίες και στρατηγικές, να αναπτύξουν αυτό που ο Bill Gates αποκαλεί νευραλγικό ψηφιακό σύστημα (digital nervous system)» (Gates, 2000). Για παράδειγμα, μία πρόκληση για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί η αποτελεσματικότερη αντιστοίχιση των ικανοτήτων κάθε εργαζόμενου με τα καθήκοντα που του ανατίθενται. Ιδανικά, όλα τα πληροφοριακά συστήματα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θα είναι μέρος ενός ευρύτερου επιχειρησιακού συστήματος που θα διευκολύνει την διάχυση πληροφοριών στα κατάλληλα άτομα, στον κατάλληλο χρόνο. Ωστόσο, προκειμένου να επιτευχθεί μια τόσο ευρεία προοπτική είναι απαραίτητο να ξεπεραστούν διάφορα τεχνολογικά και ανθρώπινα εμπόδια.

3. Μεθοδολογία Της Έρευνας

Για τη διεξαγωγή της έρευνας, χρησιμοποιήσαμε ερωτηματολόγιο, το οποίο μας παραχώρησε η Watson Wyatt, μία από τις κορυφαίες εταιρείες συμβούλων στην Ελλάδα. Η Watson Wyatt έχει χρησιμοποιήσει το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο για τη διεξαγωγή της ίδιας έρευνας σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, γεγονός που μας επέτρεψε να συγκρίνουμε τα αποτελέσματα για την Ελλάδα με αυτά των άλλων χωρών της Ευρώπης. Βέβαια, το ερωτηματολόγιο προσαρμόστηκε στις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής αγοράς ταλέντων. Μετά την τροποποίηση του, το ερωτηματολόγιο, περιλαμβάνει 19 ερωτήσεις που έχουν στόχο να αντλήσουν πληροφορίες και να διευκολύνουν την διεξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τα εξής ζητήματα:

- τον προσδιορισμό του **προφίλ** των ταλαντούχων εργαζομένων στην Ελλάδα,
- τον προσδιορισμό των **αμοιβών**, χρηματικών και μη, που προσφέρουν οι επιχειρήσεις στα ταλέντα τους,
- την διαλεύκανση της **εικόνας** που έχουν τα ταλέντα για τις επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται καθώς και του **βαθμού ικανοποίησης** τους από αυτές,
- την διερεύνηση της **επίδρασης που έχουν τα διάφορα είδη αμοιβών στις ενέργειες Talent Management** των ελληνικών επιχειρήσεων (προσέλκυση, παρακίνηση, ικανοποίηση και διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων).

Για τον λόγο αυτό, επιλέξαμε να προσεγγίσουμε περίπου 50 εταιρείες, από διαφορετικούς κλάδους, όλες όμως με σημαντικό μερίδιο αγοράς και φήμη στον κλάδο που η καθεμία δραστηριοποιείται. Η πρώτη επαφή, που πραγματοποιήθηκε στις αρχές Σεπτεμβρίου, έγινε με τους HR managers/directors κάθε εταιρίας, μέσω της αποστολής ηλεκτρονικής επιστολής-πρόσκλησης για συμμετοχή στην έρευνά μας. Η επιστολή συνοδευόταν από σύντομη παρουσίαση σχετικά με τη σημασία του talent management για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η προσπάθειά μας για την προσέγγιση αυτών των ανθρώπων, που ο ελεύθερος χρόνος τους είναι ελάχιστος και η επικοινωνία μαζί τους καθόλου εύκολη, διευκολύνθηκε όταν το περιοδικό Hr Professional (με τους εκδότες του οποίου μας έφερε σε επαφή ο επιβλέπων καθηγητής μας κ. Μιχάλης Ζέλερ), παρουσίασε την έρευνα μας στο τεύχος του Σεπτεμβρίου, ως την πρώτη έρευνα talent management στην Ελλάδα καλώντας τους Hr managers που ενδιαφέρονταν να επικοινωνήσουν μαζί μας.

Στην έρευνά μας δέχτηκαν να συμμετάσχουν τελικά 12 από τις μεγαλύτερες ελληνικές εταιρείες, οι οποίες έδειξαν πολύ μεγάλο ενδιαφέρον και μας βοήθησαν στην προσπάθειά μας. Οι εταιρείες αυτές είναι οι εξής:

- ATHENS INTERNATIONAL AIRPORT
- AVON COSMETICS
- COLGATE-PALMOLIVE
- EVGA DAIRY
- INTERAMERICAN
- INTRACOM
- KRAFT
- L' ORÉAL
- SC JOHNSON
- TUPPERWARE
- VODAFONE
- WATSON WYATT

Σε συνέχεια της πρώτης επιστολής προς τους HR managers/directors, ήρθαμε σε τηλεφωνική ή προσωπική επαφή μαζί τους, προκειμένου να τους ζητήσουμε να μας υποδείξουν τους εργαζόμενους που θεωρούν ταλέντα αφού τους αποσαφηνίσαμε πώς ορίζεται το ταλέντο για την έρευνά μας (εργαζόμενοι όλων των ηλικιών και ιεραρχικών επιπέδων με πολύ υψηλή απόδοση για διάστημα μεγαλύτερο των δύο ετών, δυνατότητες ανάπτυξης και κινητικότητας - potentiality και mobility). Ταυτόχρονα δεσμευτήκαμε ότι θα τους στείλουμε τα αποτελέσματα της έρευνας με μηδενικό κόστος.

Οι Hr managers/directors των εταιρειών που αποφάσισαν να συμμετάσχουν, μας έστειλαν στη συνέχεια τα ονόματα και τα στοιχεία επικοινωνίας των εργαζομένων που είχαν επιλέξει να συμμετάσχουν στην έρευνα και που ταίριαζαν στον ορισμό του ταλέντου που τους είχαμε δώσει. Ο όρος ταλέντο δεν αναφερόταν εσκεμμένα πουθενά στο ερωτηματολόγιο μας, γιατί αντιλαμβανόμασταν ότι κάποιες εταιρείες που θα συμμετείχαν στην έρευνα δεν θα επιθυμούσαν οι εργαζόμενοι τους οποίους θα επέλεγαν να γνωρίζουν ότι είχαν επιλεγεί ως top performers. Έτσι ανάλογα με την επιθυμία Hr managers/directors, κατά την επικοινωνία της έρευνας στους εργαζομένους από εκείνους πρώτα και από εμάς στη συνέχεια, κάποιοι μάθαιναν ότι επρόκειτο για έρευνα για το talent management και άλλοι όχι.

Για να διασφαλιστεί η εχεμύθεια και ανωνυμία, τα ταλέντα έστελναν τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια απευθείας σε εμάς, είτε με e-mails, είτε με το ταχυδρομείο χωρίς την μεσολάβηση των Hr managers/directors. Μάλιστα, σε κάποιες περιπτώσεις, που οι συμμετέχοντες ένοιωθαν ανασφάλεια και δεν ήθελαν ούτε εμείς να γνωρίζουμε τα ονόματά τους (γεγονός που δεν μπορείς να αποφύγεις όταν στέλνεις ένα e-mail), έστελναν τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια σε εμάς μέσω fax.

Συλλέξαμε τελικά συνολικά 63 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια. Μετά το πέρας της προθεσμίας εξακολουθήσαμε να λαμβάνουμε ερωτηματολόγια, αλλά δυστυχώς δεν τα συμπεριλάβαμε στο δείγμα, γιατί τα χρονικά περιθώρια δεν επέτρεπαν την περαιτέρω αναβολή των αναλύσεων.

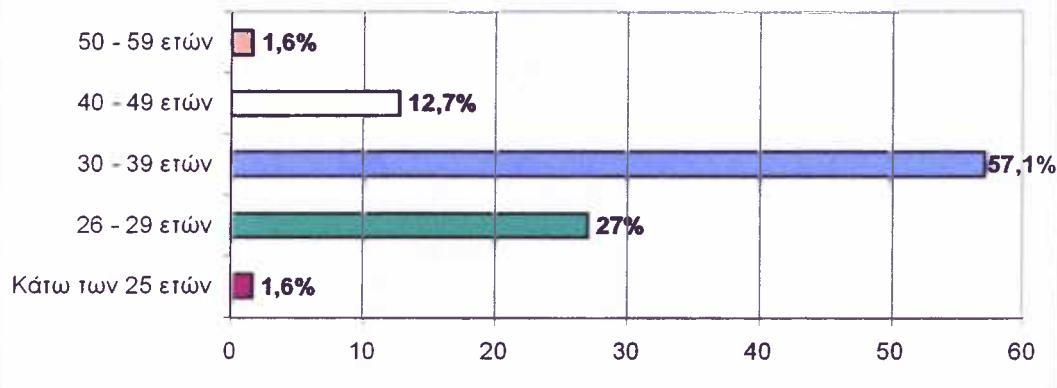
Για τις αναλύσεις χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα SPSS 12. Αφού επεξεργαστήκαμε τα δεδομένα του δείγματος, ασχοληθήκαμε με τις περιγραφικές μετρήσεις των 89 μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν καθώς και με αναλύσεις συσχετίσεων. Για τον έλεγχο της στατιστικής σημαντικότητας των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών χρησιμοποιήσαμε το τεστ Pearson Chi Square και τελικά επιλέξαμε και παρουσιάσαμε αυτές που παρουσίαζαν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον. Πολλά από τα ευρήματα συνοδεύονται από γραφική απεικόνιση και πίνακες ποσοστών για την καλύτερη παρουσίασή τους.

4. Ευρήματα

4.1 ΠΡΟΦΙΛ ΤΑΛΕΝΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξάγαμε σε εργαζομένους δώδεκα μεγάλων ελληνικών επιχειρήσεων, τους οποίους μας υπέδειχναν οι προϊστάμενοι τους καθώς και οι HR Managers, μας επιτρέπουν να σκιαγραφήσουμε το προφίλ του ταλαντούχου εργαζόμενου στην ελληνική πραγματικότητα.

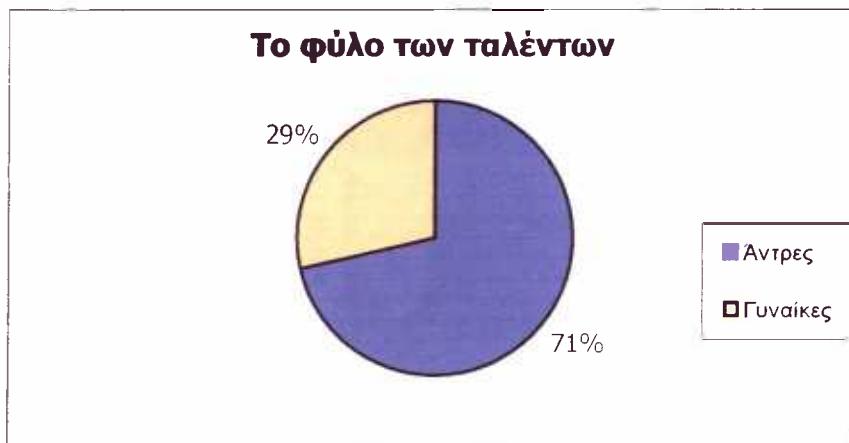
Ηλικία Ταλέντων



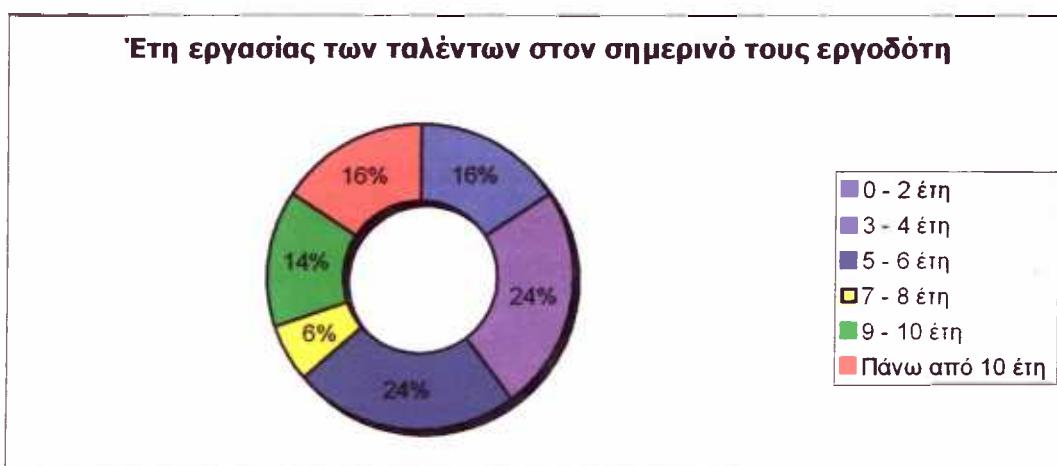
Η πλειοψηφία των ταλέντων του δείγματός μας είναι ηλικίας 30 με 39 ετών, ενώ μόλις το ένα τέταρτο των ταλαντούχων εργαζομένων του δείγματος είναι μεταξύ 26 και 29 ετών. Εντύπωση παρουσιάζει το γεγονός ότι ελάχιστα ήταν τα ταλέντα που είχαν ηλικία μικρότερη των 25 ετών ή μεγαλύτερη των 40 ετών. Μία εξήγηση που θα μπορούσε να ερμηνεύσει το φαινόμενο είναι ότι για τα περισσότερα στελέχη και τους επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού το ταλέντο είναι ένα αμάλγαμα ικανοτήτων, γνώσεων, εμπειριών και δυνατοτήτων εξέλιξης και ανάπτυξης και σύμφωνα με αυτό τον ορισμό από τους νεότερους λείπει η εμπειρία και από τους μεγαλύτερους οι δυνατότητες εξέλιξης και ανάπτυξης.

Ένα άλλο εύρημα που προκαλεί έκπληξη είναι το ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ταλαντούχων εργαζομένων όπως προκύπτει από την έρευνά μας είναι άντρες, σε ποσοστό 71,4%.

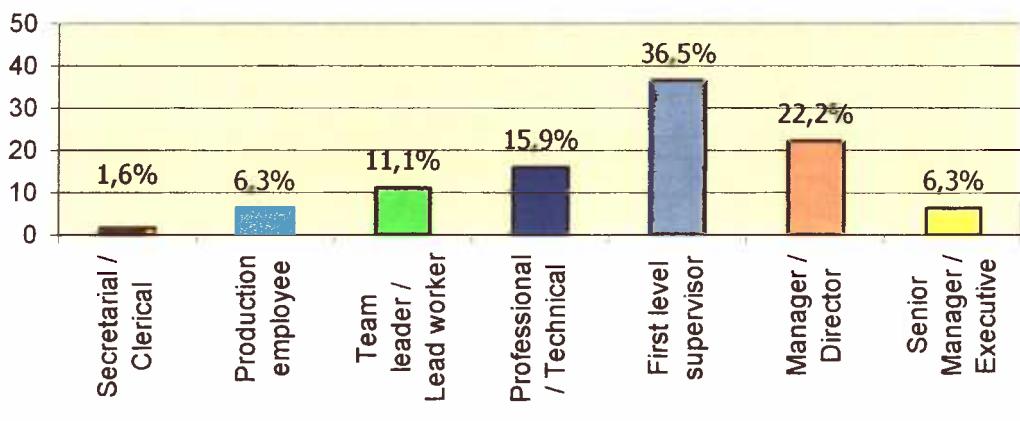
Η αντρική φύση που είναι προσανατολισμένη στα αποτελέσματα, η νοοτροπία των ανθρώπων στην Ελλάδα, αλλά και το γεγονός ότι οι γυναίκες συχνά επιλέγουν σε κάποια στιγμή της ζωής τους να δώσουν προτεραιότητα στη δημιουργία οικογένειας έναντι της καριέρας είναι μερικοί από τους λόγους που θα μπορούσαν να ερμηνεύσουν αυτό το φαινόμενο.



Η πλειοψηφία των ταλέντων βρίσκονται στο σημερινό τους εργοδότη για διάστημα 3 έως 6 χρόνων ενώ λίγοι παραπάνω από τους μισούς δεν έχουν πάρει προαγωγή τους τελευταίους 12 μήνες. Τα ταλέντα της έρευνας είναι μοιρασμένα σε διάφορες κατηγορίες ρόλων, με πρώτη σε ποσοστό εμφάνισης αυτή του First level supervisor και δεύτερη αυτή του Manager / Director. Πάντως αξίζει να σημειωθεί ότι το 65% των ταλέντων είναι τοποθετημένα σε ρόλους από First level supervisor και πάνω.



Κατανομή Ταλέντων σε Κατηγορίες Ρόλων



4.2 ΟΙ ΑΜΟΙΒΕΣ ΤΩΝ ΤΑΛΕΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ολοκληρώνοντας αυτό το πρώτο μέρος της ανάλυσης των ευρημάτων της έρευνας, στο οποίο ασχοληθήκαμε με τη σκιαγράφηση του προφίλ του ταλαντούχου εργαζομένου στην Ελλάδα, θελήσαμε να δούμε πώς αυτός ο τύπος εργαζομένου αντιμετωπίζεται από τις ελληνικές επιχειρήσεις και συγκεκριμένα ποιες αμοιβές του προσφέρονται από αυτές.

Στο σύνολο των εργαζομένων που διαθέτουν κρίσιμες για τους οργανισμούς δεξιότητες δίνονται ετήσιες αυξήσεις μισθού και υγειονομική περίθαλψη. Στη συντριπτική πλειοψηφία αυτών δίνονται μεταβλητές αμοιβές (bonus, commission) καθώς και ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης, ενώ στην πλειοψηφία παρέχονται εταιρικά προγράμματα συνταξιοδότησης, μη χρηματική αναγνώριση καθώς και ευέλικτα και ευχάριστα εργασιακά περιβάλλοντα και συνθήκες εργασίας. Λίγοι είναι εκείνοι οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι στους οποίους διανέμονται μετοχές ή μέρος από τα κέρδη και ακόμα λιγότεροι είναι εκείνοι που έχουν τη δυνατότητα να επιλέγουν τις παροχές που θα επιθυμούσαν να λαμβάνουν.

Συγκεκριμένα:

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΑ	
	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Ετήσιες αυξήσεις μισθού	96,8%	1,6%
Bonus / Commission	77,8%	22,2%
Διανομή κερδών	15,9%	84,1%
Διανομή μετοχών	33,3%	66,7%
Υγειονομική περίθαλψη	96,8%	3,2%
Δυνατότητα επιλογής παροχών	11,1%	88,9%
Εταιρικό πρόγραμμα συνταξιοδότησης	50,8%	49,2%
Μη – χρηματική αναγνώριση	60,3%	39,7%
Εκπαίδευση & Ανάπτυξη	79,4%	20,6%
Ικανοποιητικό περιβάλλον / Συνθήκες εργασίας	58,7%	41,3%

4.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΙΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΤΩΝ ΤΑΛΕΝΤΩΝ

Είδαμε νωρίτερα ποια είναι τα προγράμματα αμοιβών που προσφέρουν οι Ελληνικές εταιρείες στα ταλέντα τους. Στο σημείο αυτό κρίναμε σκόπιμο να διερευνήσουμε ποιοι παράγοντες παίζουν ρόλο στις αποφάσεις των επιχειρήσεων σχετικά με το είδος των αμοιβών που θα προσφέρουν στα ταλέντα τους και κατά πόσο υπάρχουν κάποια κριτήρια βάσει των οποίων καθορίζουν τα προγράμματα που θα διαθέσουν σε κάθε ταλέντο. Ελέγχαμε λοιπόν κατά πόσο τα χρόνια που εργάζεται ένα ταλέντο στην εταιρεία του καθώς και το είδος της θέσης που κατέχει διαφοροποιούν το είδος των αμοιβών που λαμβάνει.

- ❖ Τα έτη που απασχολείται ένα ταλέντο σε μια επιχείρηση φαίνεται να επηρεάζουν την παροχή εταιρικού προγράμματος συνταξιοδότησης. Σύμφωνα με τις αναλύσεις, τα ταλέντα που εργάζονται στις επιχειρήσεις τους για διάστημα πέντε με οχτώ ετών, είναι πιθανότερο να λάβουν εταιρικά προγράμματα συνταξιοδότησης σε σχέση με τα ταλέντα που βρίσκονται εκεί περισσότερα ή λιγότερα χρόνια ($sig=0.006$). Η μόνη λογική εξήγηση που μπορούμε να δώσουμε για αυτό είναι ότι μετά από πέντε έτη σε μία επιχείρηση τα ταλέντα ίσως έχουν χάσει μέρος της δέσμευσής τους και αναθεωρούν τους επαγγελματικούς τους στόχους καθώς και τη σχέση με τον εργοδότη τους. Οι επιχειρήσεις το αντιλαμβάνονται αυτό και προσφέρουν στα ταλέντα τους συνταξιοδοτικά προγράμματα, που έχουν ιδιαίτερη συμβολική αξία αφού τονίζουν τη διάθεση της επιχείρησης για ενίσχυση της σταθερότητας και της δέσμευσης στη σχέση εργασίας.



Ωστόσο, οι επιχειρήσεις δεν φαίνεται να κάνουν το ίδιο και για τα ταλέντα που εργάζονται πάνω από 8 έτη, ίσως γιατί θεωρούν ότι δεν είναι πιθανό να αποχωρήσουν μετά από τόσα χρόνια συνεργασίας.

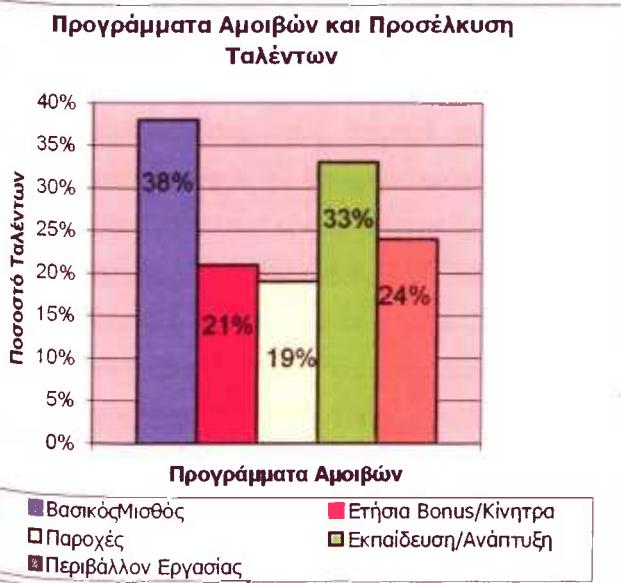
- ❖ Οι μη χρηματικές αμοιβές αποτελούν ακόμα ένα πρόγραμμα αμοιβών του οποίου η παροχή εξαρτάται από τον αριθμό των ετών που εργάζονται τα ταλέντα στις επιχειρήσεις τους ($sig=0.005$). Συγκεκριμένα, τα ταλέντα που έχουν περισσότερα έτη προϋπηρεσίας στον εργοδότη τους είναι πιθανότερο να λαμβάνουν μη χρηματικές αμοιβές σε σχέση με τα ταλέντα που βρίσκονται για μικρότερο διάστημα στην εταιρεία. Άρα, φαίνεται ότι η παροχή των μη χρηματικών αμοιβών δεν υπαγορεύεται από την γενική πολιτική της εταιρείας που απευθύνεται σε όλα τα ταλέντα της. Αντίθετα, αποδεικνύεται ότι το διάστημα που εργάζεται ένα ταλέντο σε μια εταιρεία μπορεί να καθορίσει αν θα λάβει ή όχι αυτή την αμοιβή. Το εύρημα αυτό δεν είναι παράδοξο, εφόσον οι μη χρηματικές αμοιβές έχουν σχέση με την αναγνώριση και την επιβράβευση οι οποίες είναι λογικό να εκφράζονται σε μεγαλύτερο βαθμό προς τα ταλέντα που έχουν εργαστεί περισσότερα χρόνια και έχουν εδραιώσει τα επιτεύγματα και την αξία τους.
- ❖ Η απόφαση για παροχή ή μη των υπόλοιπων προγραμμάτων αμοιβών δεν έχει καμία σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας των ταλέντων στην εταιρεία τους. Αυτό είναι λογικό για τις ετήσιες αυξήσεις μισθού και τα Bonus (που προσφέρονται σε όλους) αλλά και για τα προγράμματα εκπαίδευσης/ ανάπτυξης και την υγειονομική περιθαλψη, τα οποία όταν παρέχονται από μια εταιρεία παρέχονται σε όλα ταλέντα ανεξαρτήτως ετών εργασίας. Το ίδιο ισχύει, αντίθετα με αυτό που περιμέναμε, και για τη διανομή μετοχών και κερδών καθώς και τη δυνατότητα επιλογής παροχών. Υποθέσαμε ότι τα συγκεκριμένα είδη αμοιβών προσφέρονται στα ταλέντα που εργάζονται περισσότερα χρόνια για τον εργοδότη τους αλλά η υπόθεση μας δεν επαληθεύτηκε με βάση το κριτήριο του Pearson Chi-Square. Φαίνεται επομένως, ότι η διάθεση μετοχών και κερδών και η δυνατότητα επιλογής παροχών είναι θέμα πολιτικής της εταιρείας ή άλλων παραγόντων, εκτός των ετών προϋπηρεσίας των ταλέντων στην εταιρεία τους.
- ❖ Σύμφωνα με τις αναλύσεις, υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ κατηγορίας ρόλου και διανομής κερδών ($sig=0.024$). Συγκεκριμένα, Τα ταλέντα που βρίσκονται στο επίπεδο του Senior Manager έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να ανταμειφθούν με διανομή κερδών σε σχέση με τα υπόλοιπα επίπεδα ρόλων. Το εύρημα αυτό δεν αντιτίθεται στις υποθέσεις μας αν λάβουμε υπόψη ότι αυτό το πρόγραμμα δεν είναι πολύ διαδεδομένο στην Ελλάδα και συνήθως προσφέρεται ως επιβράβευση στους ανθρώπους στους οποίους οφείλονται τα κέρδη: αυτοί συνήθως είναι οι Senior Managers.



4.4 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΟ TALENT MANAGEMENT

Ένας από τους θεμελιώδεις στόχους της έρευνας είναι να εντρυφήσουμε στον ρόλο που διαδραματίζουν οι **αμοιβές** στην αποτελεσματικότητα των ενεργειών **Talent Management** που εφαρμόζουν οι εταιρείες. Έχει εξαιρετικό ενδιαφέρον να διερευνήσουμε κατά πόσο τα προγράμματα αμοιβών, χρηματικών και μη, που επιλέγουν οι επιχειρήσεις να προσφέρουν στα ταλέντα τους εξυπηρετούν την αποτελεσματική διαχείριση του ταλέντου από την στιγμή που θα εισέλθει στην επιχείρηση μέχρι να αποχωρήσει από αυτήν. Πιο συγκεκριμένα, θα μελετήσουμε πόσο αποτελεσματικά είναι τα προγράμματα αμοιβών των επιχειρήσεων του δείγματος στην προσέλκυση του ταλέντου, την προσαρμογή του στην εταιρική κουλτούρα, την ευθυγράμμιση του με τους εταιρικούς στόχους, την μεγιστοποίηση της απόδοσής του και την συγκράτησή του στην επιχείρηση. Σύμφωνα με πολλούς συγγραφείς, οι σημαντικότεροι παράγοντες προσέλκυσης, απόδοσης, συγκράτησης και αποχώρησης δεν είναι κοινοί μεταξύ τους, αφού άλλα πράγματα έχουν σημασία για τα ταλέντα σε κάθε μια από αυτές τις φάσεις (Taylor, 2004). Μέσα σε αυτά τα πλαίσια έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να διερευνήσουμε πως αντιμετωπίζονται τα ταλέντα στην Ελλάδα και τι ακριβώς επιζητούν αυτά από τις ελληνικές επιχειρήσεις.

❖ Προσέλκυση Ταλέντου



Όπως φαίνεται από το σχήμα αριστερά ο **Βασικός Μισθός** αποτελεί τον παράγοντα που ασκεί την μεγαλύτερη επιρροή στην απόφαση ενός ταλέντου να εργαστεί σε μια επιχείρηση με ποσοστό 38%. Οι **ευκαιρίες Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης** είναι ο δεύτερος σημαντικότερος παράγοντας προσέλκυσης με μικρή διαφορά από τον Βασικό Μισθό.

Παράγοντες με μικρότερη αλλά υπολογίσιμη «δύναμη» προσέλκυσης ταλέντων αποτελούν το ευέλικτο και φιλικό περιβάλλον εργασίας, τα ετήσια προγράμματα κινήτρων και οι παροχές.

Επίσης, σύμφωνα με τα αποτελέσματα των αναλύσεων, εφτά στα δέκα ταλέντα στην Ελλάδα δηλώνουν ότι η απόφασή τους να εργαστούν σε μία επιχείρηση δεν επηρεάζεται καθόλου από την παροχή Μη Χρηματικών Αμοιβών (αναγνώριση, επιβράβευση από προϊστάμενο κα) και εταιρικού προγράμματος συνταξιοδότησης. Επίσης ένας σχεδόν αντίστοιχος αριθμός ταλέντων δεν λαμβάνει υπόψη μακροπρόθεσμα προγράμματα κινήτρων όταν επιλέγει την επιχείρηση που θα εργαστεί.

Στο σημείο αυτό κρίνουμε σκόπιμη τη σύγκριση των ευρημάτων μας σχετικά με τις αμοιβές που προσελκύουν αποτελεσματικότερα τα ταλέντα στις ελληνικές επιχειρήσεις με τα ευρήματα έρευνας του συμβουλευτικού οργανισμού TalentKeepers που έγινε το 2003 σε 4299 ταλέντα στις Ηνωμένες Πολιτείες (TalentKeepers,2003). Σύμφωνα με τους TalentKeepers τα προγράμματα με την μεγαλύτερη επίδραση προσέλκυσης είναι αυτά που έχουν να κάνουν με τις μισθολογικές πολιτικές του οργανισμού, όπως είναι ο βασικός μισθός και οι παροχές. Αμέσως μετά ακολουθούν παράγοντες που έχουν να κάνουν με τη θέση εργασίας, όπως η ευελιξία, το περιβάλλον εργασίας, οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης και τα προκλητικά καθήκοντα. Οι παράγοντες που δεν ασκούν ιδιαίτερη επίδραση στην προσέλκυση αφορούν τα προγράμματα αναγνώρισης και τις σχέσεις με τον προϊστάμενο. Κάτι τέτοιο, ωστόσο, είναι λογικό αφού πριν ενταχθεί κανείς στο ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης έχει περισσότερες πληροφορίες για τις οικονομικές αποδοχές που προσφέρονται παρά για πιο soft ζητήματα, όπως οι ανθρώπινες σχέσεις.

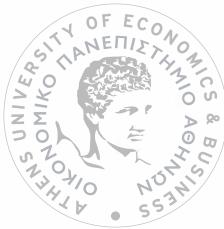
Φαίνεται λοιπόν, ότι τα ταλέντα στην χώρα μας συμφωνούν με τους Αμερικάνους συνάδελφους τους σχετικά με την σημασία που δίνουν στο μισθό προκειμένου να αποφασίσουν αν θα εργαστούν σε μία επιχείρηση. Ωστόσο, οι έλληνες δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης καθώς και την ευελιξία που μπορεί να προσφέρει ένας οργανισμός. Τέλος, και οι δύο έρευνες καταλήγουν στο ότι οι μη χρηματικές αμοιβές δεν αποτελούν ισχυρό μέσο προσέλκυσης των ταλέντων. Επιπλέον, οι Έλληνες δεν επηρεάζονται ούτε και από προγράμματα που εφαρμόζονται σε βάθος χρόνου, όπως τα μακροχρόνια προγράμματα κινήτρων και τα προγράμματα συνταξιοδότησης. Μια πιθανή εξήγηση είναι ότι τα ταλέντα δεν μπορούν να βασιστούν σε προγράμματα που απαιτούν την μακροχρόνια παραμονή τους σε μία επιχείρηση για να αποφασίσουν να εργαστούν σε αυτήν λόγω του σύγχρονου ψυχολογικού συμβολαίου που υπαγορεύει συχνή αλλαγή εργοδοτών αλλά και γενικότερα λόγω της αστάθειας της αγοράς εργασίας.



❖ Διάχυση Κουλτούρας

Μετά την διαδικασία της προσέλκυσης και πρόσληψης ενός ταλέντου και γενικώς οποιουδήποτε νέου εργαζόμενου σε μια επιχείρηση ακολουθεί συνήθως μια περίοδος προσαρμογής. Ο νεοεισερχόμενος έρχεται αντιμέτωπος με ένα νέο περιβάλλον και καλείται να λειτουργήσει και να αποδώσει μέσα σε μια άγνωστη και διαφορετική κουλτούρα. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορα μέσα, προκειμένου να μεταδώσουν την κουλτούρα τους στον νεοεισερχόμενο και να τον βοηθήσουν να προσαρμοστεί ομαλά. Άλλα ακόμα και μετά από αυτό το στάδιο, είναι ευνόητο ότι ένας οργανισμός λειτουργεί αποδοτικότερα όταν όλα τα μέλη του μοιράζονται κοινή κουλτούρα. Τα μέσα διάδοσης της κουλτούρας μπορεί να είναι "hard" όπως η πολιτική αμοιβών της εταιρείας, η οποία σε πολλές περιπτώσεις είναι ενδεικτική της κουλτούρας που επικρατεί. Για παράδειγμα μια εταιρεία με πελατοκεντρική κουλτούρα πιθανότατα να βασίζει της αμοιβές της σε bonus για την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών ενώ μια επιχείρηση με ανθρωποκεντρική κουλτούρα να δίνει μεγαλύτερη σημασία στις παροχές. Ακόμα, μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει περισσότερο "soft" μέσα προκειμένου να μεταδώσει την κουλτούρα της όπως αναγνώριση, εκπαίδευση, ευχάριστο περιβάλλον εργασίας κα. Μέσα από την έρευνά μας επιχειρήσαμε να μάθουμε ποια από αυτά τα μέσα βρίσκουν αποτελεσματικότερα τα ταλέντα ως αναφορά στη διάχυση της κουλτούρας των εταιρειών που εργάζονται. Να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι η άποψη των ταλέντων έχει σχηματιστεί από την προσωπικές τους εμπειρίες καθώς και από γνωστές τους εμπειρίες συναδέλφων.

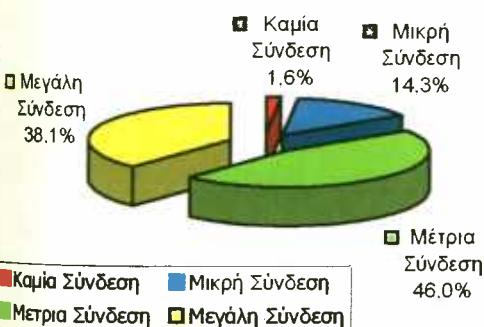
Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι επτά στα δέκα ταλέντα θεωρούν ότι οι παράγοντες που διευκολύνουν περισσότερο την διάχυση της κουλτούρας είναι οι **δυνατότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης** που προσφέρει ένας οργανισμός καθώς και το ευέλικτο και φιλικό **περιβάλλον εργασίας**. Τρίτος στη σειρά παράγοντας με αρκετή διαφορά από του δύο πρώτους είναι οι παροχές. Φαίνεται λοιπόν, ότι τα ταλέντα στην Ελλάδα πιστεύουν ότι η διάδοση της εταιρικής κουλτούρας πρέπει να βασίζεται κυρίως σε παράγοντες που έχουν να κάνουν με soft παράγοντες όπως η μάθηση, η ανάπτυξη ικανοτήτων, η ευελιξία στην εργασία και οι φιλικές σχέσεις και όχι σε μισθολογικές πολιτικές και χρηματικά κίνητρα. Έτσι, φαίνεται παράδοξο το γεγονός ότι οι μη χρηματικές αμοιβές κατατάσσονται ανάμεσα στους λιγότερο αποτελεσματικούς παράγοντες για την διάχυση της κουλτούρας. Συγκεκριμένα το εντυπωσιακό ποσοστό της τάξης του 46% των ταλέντων θεωρεί ότι οι μη χρηματικές αμοιβές όπως η επιβράβευση και η αναγνώριση επιδρούν ελάχιστα στην διάχυση της κουλτούρας. Μια πιθανή εξήγηση μπορεί να είναι ότι η χρήση τέτοιων προγραμμάτων δεν είναι και τόσο διαδεδομένη στη χώρα μας (μόνο έξι στις δέκα επιχειρήσεις τα εφαρμόζουν) και κυρίως ότι γενικώς αυτού του είδους τα προγράμματα δεν έχουν καμία ή έχουν μικρή άξια για το 46% των ταλέντων.



❖ Ευθυγράμμιση προσωπικών και εταιρικών στόχων

Σύμφωνα με την Deloitte, το μεγαλύτερο μέρος της απόδοσης των εταιρειών βασίζεται στην εργασία των ταλέντων (Deloitte Research, 2004). Η ενσωμάτωση των ταλέντων στην εταιρική κουλτούρα όμως είναι σημαντική αλλά όχι αρκετή προκειμένου τα ταλέντα να υποστηρίξουν αποτελεσματικά τον οργανισμό με την εξέχουσα απόδοσή τους. Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι για να είναι ουσιαστική η συμβολή των ταλέντων στην απόδοση των επιχειρήσεων πρέπει οι ενέργειες τους και οι στόχοι τους να ευθυγραμμίζονται με τους εταιρικούς στόχους. Μέσα από την έρευνά μας διερευνήσαμε τον βαθμό σύνδεσης των στόχων των ταλέντων με τους στόχους της εταιρείας τους αλλά και ποια προγράμματα αμοιβών ενθαρρύνουν περισσότερο αυτού του είδους την ευθυγράμμιση.

Σύνδεση Ατομικών και Εταιρικών Στόχων



Όπως φαίνεται από το σχήμα αριστερά η πλειοψηφία των ταλέντων βρίσκουν ότι υπάρχει απλώς μέτρια σύνδεση μεταξύ των εταιρικών και των προσωπικών τους στόχων, γεγονός όχι και τόσο ενθαρρυντικό. Ωστόσο δεν θα πρέπει να παραλείψουμε ότι ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό των ταλέντων (38%) θεωρεί ότι υπάρχει μεγάλη ευθυγράμμιση στόχων ενώ πολύ λίγοι είναι αυτοί που δεν βρίσκουν συσχέτιση μεταξύ ατομικών και εταιρικών στόχων. Ωστόσο, θεωρούμε ότι με την προσπάθεια των επιχειρήσεων η μέτρια σύνδεση δεν είναι δύσκολο να γίνει μεγάλη.

Έτσι, προκειμένου να προτείνουμε στις επιχειρήσεις ποια είναι τα κατάλληλα μέσα για να επιτύχουν την ευθυγράμμιση στόχων ρωτήσαμε τα ίδια τα ταλέντα ποια προγράμματα αμοιβών συμβάλλουν περισσότερο στη σύνδεση των προσωπικών τους στόχων με τους εταιρικούς. Οι αναλύσεις αποκάλυψαν ότι οι παράγοντες με την μεγαλύτερη επίδραση ευθυγράμμισης είναι τα **προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης** καθώς και τα **ετήσια προγράμματα κινήτρων** όπως τα Bonus. Αυτό είναι απολύτως λογικό αφού από τη μία τα προγράμματα εκπαίδευσης που προσφέρει μια επιχείρηση είναι σχεδιασμένα ώστε να εξυπηρετούν τους εταιρικούς στόχους και από την άλλη, τα ετήσια προγράμματα κινήτρων επιβραβεύουν χρηματικά τους εργαζόμενους που υλοποιούν τους στόχους της επιχείρησης. Όμως δεν συμβαίνει το ίδιο και με άλλα προγράμματα οικονομικών αμοιβών, όπως ο μισθός, γιατί τα ταλέντα γνωρίζουν ότι θα τον λάβουν σε κάθε περίπτωση, ακόμα και αν δεν μοιράζονται κοινούς στόχους με τον οργανισμό. Τα ετήσια κινήτρα βρέθηκε ότι αποτελούν κορυφαίο παράγοντα ευθυγράμμισης στόχων και από έρευνα της Watson Wyatt που πραγματοποιήθηκε σε 2000 ταλέντα σε 170 εταιρείες εννέα ευρωπαϊκών χώρων (Strategic Reward Survey, 2002-2003). Το αποτέλεσμα αυτό είναι σύμφωνο και με το Variable

Compensation Measurement Report του 2003 της Hewitt Associates. Επίσης, για άλλη μια φορά τα ταλέντα στην Ελλάδα δείχνουν την δυσπιστία τους στις μη χρηματικές αμοιβές αφού περίπου το 50% πιστεύει ότι δεν διευκολύνουν παρά ελάχιστα την ευθυγράμμιση στόχων. Και εδώ ισχύει η εξήγηση ότι γενικώς αυτού του είδους τα προγράμματα δεν έχουν ιδιαίτερη άξια για τα ελληνικά ταλέντα.

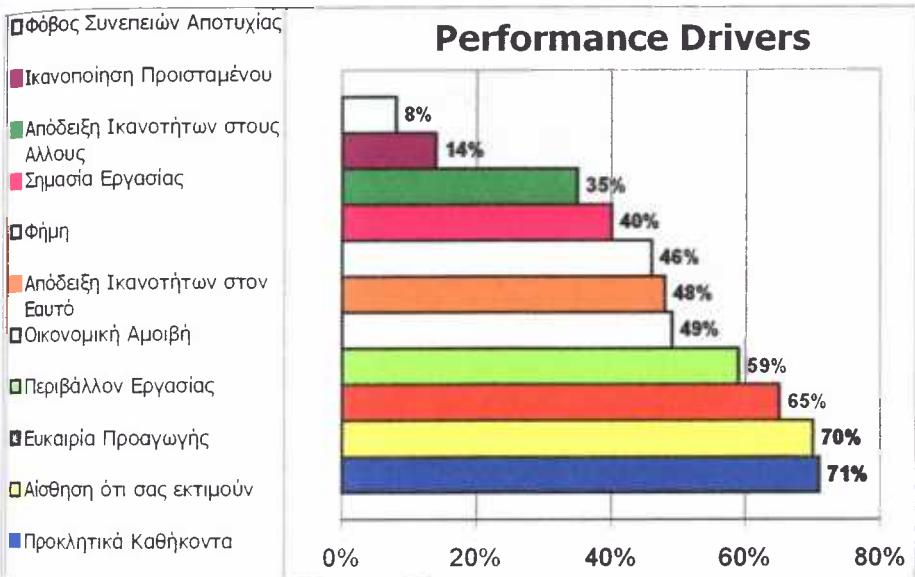
❖ **Κίνητρα απόδοσης**

Οι επιχειρήσεις αναζητούν ανθρώπους με κορυφαίες ικανότητες γιατί γνωρίζουν ότι αυτοί είναι οι εργαζόμενοι στους οποίους θα στηριχτεί η εταιρική αποτελεσματικότητα. Σύμφωνα με έρευνα της Deloitte εργαζόμενοι ταλέντα είναι οι άνθρωποι που δημιουργούν το 10% με 20% της ετήσιας ανάπτυξης ή οι άνθρωποι που κάνουν την διαφορά ανάμεσα στο κέρδος και τη ζημιά (Deloitte Research,2004). Άλλες έρευνες (Hewitt Associates, 2004) έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι ταλέντα δημιουργούν 100% με 150% μεγαλύτερη αξία από ότι οι υπόλοιποι εργαζόμενοι στις ίδιες θέσεις (Hewitt Associates, 2004). Για αυτούς τους λόγους, οι επιχειρήσεις που συνειδητοποιούν τη σημασία των ταλέντων, τους παρέχουν κίνητρα ώστε να μεγιστοποιούν την ατομική τους απόδοση και κατ' επέκταση την συνολική απόδοση του οργανισμού. Ωστόσο, γίνεται αντιληπτό, ότι η παροχή κινήτρων δεν αρκεί για να μεγιστοποιήσουν οι εργαζόμενοι ταλέντα την απόδοσή τους, είναι απαραίτητο τα κίνητρα αυτά να έχουν αξία για αυτούς προκειμένου να του αθήσουν να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό στην εργασία τους. Ένα από τα κύρια σημεία της παρούσας έρευνας ήταν ακριβώς να εντοπίσουμε τους παράγοντες που μεγιστοποιούν την απόδοση των ταλέντων (**Performance Drivers**) και φυσικά η πιο αξιόπιστη πηγή να το μάθουμε αυτό είναι να ρωτήσουμε τα ίδια τα ταλέντα.

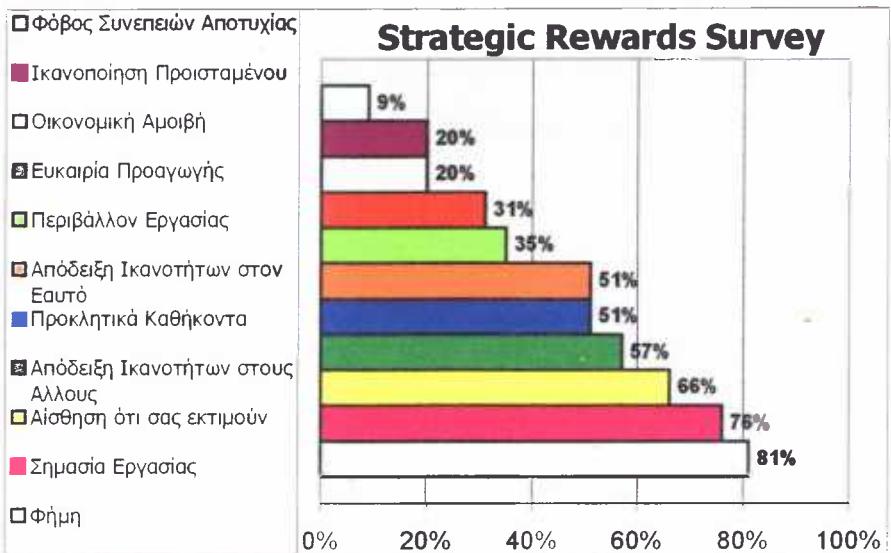
Όπως φαίνεται από το Διάγραμμα παρακάτω, η πλειοψηφία των ταλέντων θεωρεί ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες που τους παρακινούν να αποδώσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους είναι η **ανάθεση προκλητικών καθηκόντων** και η **αισθηση ότι τους εκτιμούν**. Πολύ κοντά ακολουθούν οι **ευκαιρίες προαγωγής** και το **εργασιακό περιβάλλον**. Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι οι **οικονομικές απολαβές** δεν είναι τόσο σημαντικές αφού βρίσκονται στην πέμπτη θέση της λίστας. Επίσης, η επιθυμία ικανοποίησης του προϊστάμενου και ο φόβος των συνεπειών αποτυχίας δεν φαίνεται να έχουν ιδιαίτερη επίδραση στην παρακίνηση των ταλέντων στην Ελλάδα.

Η ίδια ακριβώς ερώτηση, δηλαδή ποιοι παράγοντες είναι οι σημαντικότεροι στην παρακίνηση των ταλέντων να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους , είχε συμπεριληφθεί στην Strategic Rewards Survey του 2000 της Watson Wyatt. Η έρευνα αυτή, όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα πραγματοποιήθηκε στα ταλέντα εννέα Ευρωπαϊκών χωρών. Η σύγκριση των ευρημάτων έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Ακολουθεί η αντιπαραβολή των διαγραμμάτων των δύο έρευνών.





Οι Σημαντικότεροι Παράγοντες Παρακίνησης των Ταλέντων στην Ελλάδα



Σημείωση: οι ίδιοι παράγοντες έχουν σημειωθεί με το ίδιο χρώμα για την διευκόλυνση του αναγνώστη

Όπως φαίνεται από την αντιπαράθεση των σχημάτων, οι παράγοντες που παρακινούν τα ταλέντα σε Ελλάδα και Ευρώπη διαφέρουν σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Συγκεκριμένα, οχτώ στα δέκα ταλέντα στην Ευρώπη συμφωνούν ότι ο σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης για αυτούς είναι η **διατήρηση της φήμης** ότι η εργασία τους είναι υψηλής ποιότητας. Αντίθετα, η φήμη ποιοτικής εργασίας δεν απασχολεί ιδιαίτερα τους Έλληνες αφού έρχεται έβδομη στην κλίμακα σημαντικότητας. Ούτε όμως και ο δεύτερος σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης για τους Ευρωπαίους, η **σημασία της εργασίας**, φαίνεται να έχει αντίστοιχη σημασία για τα ταλέντα στην χώρα μας. Ακόμα, οι Ευρωπαίοι δεν φαίνονται να

συμφωνούν με την Ελληνική άποψη για την εξαιρετική σημασία που έχει η ανάθεση προκλητικών καθηκόντων στην απόδοση τους, Μια πιθανή εξήγηση για αυτό είναι ότι αφού στις Ευρωπαϊκές χώρες το Talent Management είναι περισσότερο εξελιγμένο ίσως τα ταλέντα θεωρούν δεδομένη την ανάθεση προκλητικών καθηκόντων και έτσι δεν αντιλαμβάνονται τον παράγοντα αυτό ως ειδική προσπάθεια της επιχείρησης να τους παρακινήσει. Η εκτίμηση από τους γύρω, ωστόσο, προκύπτει ότι είναι πολύ σημαντική ανεξαρτήτως της εθνικότητας του ταλέντου.

Ένα ακόμα στοιχείο στο οποίο θα θέλαμε να δώσουμε έμφαση είναι η σημασία των χρηματικών αμοιβών και της προαγωγής. Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι παράγοντες αυτοί παρακινούν περισσότερο τα ταλέντα στην Ελλάδα από ότι στην Ευρώπη, όπου βρίσκονται κοντά στο τέλος της λίστας. Ο λόγος που οι Έλληνες δίνουν περισσότερη σημασία σε αυτούς τους παράγοντες, οι οποίοι ουσιαστικά έχουν να κάνουν με αυξήσεις του μισθού (οι προαγωγές συνοδεύονται σχεδόν πάντα από μισθολογική εξέλιξη), ίσως είναι ότι το επίπεδο των μισθών στην χώρα μας είναι χαμηλότερο από τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο. Επομένως, τα Ελληνικά ταλέντα ενδιαφέρονται περισσότερο από τους Ευρωπαίους για μισθολογικές αυξήσεις προκειμένου να αισθάνονται ότι αμείβονται ισότιμα με τους συναδέλφους τους σε άλλες χώρες για την ίδια εργασία. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι τα ταλέντα στην Ευρώπη αδιαφορούν για τις χρηματικές αμοιβές, απλά δεν τις θεωρούν παράγοντα που θα τους παρακινήσει να αποδώσουν στο μέγιστο βαθμό στην εργασία τους.

❖ Συγκράτηση Ταλέντων (Retention)

Η συγκράτηση των ταλέντων αποτελεί κρίσιμο στοιχείο του Talent Management και ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις. Μάλιστα, έρευνα του 2002 από την TalentKeepers, που ειδικεύεται στη συμβουλευτική για την διατήρηση των ταλέντων, αποκαλύπτει ότι το 74% των επιχειρήσεων αντιμετωπίζει πρόβλημα συγκράτησης των ταλαντούχων εργαζομένων (TalentKeepers,2003). Οι επιχειρήσεις, προκειμένου να διατηρήσουν τα ταλέντα τους και να μην τα δουν να αποχωρούν προς ανταγωνιστές εφαρμόζουν ποικίλα προγράμματα και προσφέρουν διάφορους συνδυασμούς αμοιβών, οικονομικών και μη. Στην προσπάθειά μας να διαγράψουμε το προφίλ, τις επιθυμίες και τις απαιτήσεις των ταλέντων στην Ελλάδα τους ζητήσαμε να αξιολογήσουν την επιρροή που ασκούν διαφορετικά προγράμματα αμοιβών στην απόφασή τους να παραμείνουν στην εταιρεία τους.

Μεγάλη Επιρροή στην Διάθεση Παραμονής	Καμία Επιρροή στην Διάθεση Παραμονής
<ol style="list-style-type: none"> 1. Βασικός Μισθός 2. Ευκαιρίες Εκπαίδευσης / Ανάπτυξης 3. Παροχές 4. Περιβάλλον Εργασίας 5. Ετήσια Bonus/Κίνητρα 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Μη Χρηματικές Αμοιβές 2. Πρόγραμμα Συνταξιοδότησης 3. Μακροπρόθεσμα Κίνητρα

Στον παραπάνω πίνακα παρουσιάζεται η ιεράρχηση των παραγόντων με την μεγαλύτερη και την μικρότερη επιρροή συγκράτησης των ταλέντων, όπως προέκυψαν από τις αναλύσεις των στοιχείων. Συγκεκριμένα, σχεδόν οι μισοί ερωτώμενοι θεωρούν ότι ο **βασικός μισθός** και οι **ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης** είναι οι παράγοντες που τους συγκρατούν περισσότερο στην εταιρεία τους. Σχεδόν ισοδύναμη επιρροή φαίνεται να ασκούν τα προγράμματα παροχών και το εργασιακό περιβάλλον, ενώ ακολουθούν τα ετήσια προγράμματα κινήτρων. Επίσης, ένα στα δύο ταλέντα δηλώνει ότι οι μη χρηματικές αμοιβές, όπως προγράμματα αναγνώρισης, η παροχή συνταξιοδότησης και τα μακροπρόθεσμα κίνητρα δεν επηρεάζουν παρά ελάχιστα την απόφασή τους να παραμείνουν στην εταιρεία. Στο σημείο αυτό κρίνουμε απαραίτητο να κάνουμε τα εξής σχόλια: Πρώτον, οι παράγοντες συγκράτησης των ταλέντων ταυτίζονται με τους παράγοντες προσέλκυσης, με ιδιαίτερη σημασία να δίνεται στον μισθό και τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Δεύτερον μη χρηματικές αμοιβές, όπως η αναγνώριση και η εκτίμηση από τους γύρω, δεν παιζουν σχεδόν κανέναν ρόλο στην συγκράτηση των ταλέντων αλλά αποτελούν σημαντικότατο παράγοντα μεγιστοποίησης της απόδοσής τους, όπως είδαμε και παραπάνω. Αυτή η αντίφαση εξηγείται αφού όπως σχολιάσαμε και νωρίτερα, τα ταλέντα στην Ελλάδα δεν θεωρούν σημαντικές τις μη χρηματικές αμοιβές σε σχέση με άλλα προγράμματα οικονομικού χαρακτήρα γιατί δεν τις έχουν συνηθίσει ως επίσημο πρόγραμμα αμοιβής. Επομένως είναι λογικό να μην τους επηρεάζουν ούτε και στην απόφασή της να παραμείνουν στην εργασία τους. Ωστόσο, ως ανεπίσημοι παράγοντες, η αναγνώριση και η απόδοση εκτίμησης είναι λογικό να παρακινούν τα ταλέντα να αυξήσουν την απόδοση τους.

Τα ευρήματα άλλων ερευνών σε σχέση με τους παράγοντες συγκράτησης των ταλέντων παρουσιάζουν αρκετές διαφορές μεταξύ τους αλλά και σε σχέση με την δική μας έρευνα. Συγκεκριμένα, έρευνα των TalentKeepers, το 2003 στις ΗΠΑ, υποστηρίζει ότι ο ισχυρότερος παράγοντας συγκράτησης των ταλέντων είναι η σχέση αμοιβαίας εκτίμησης και αναγνώρισης με τον προϊστάμενο, δηλαδή μη χρηματικές αμοιβές που για τους Έλληνες δεν παιζουν σημαντικό ρόλο (TalentKeepers,2003). Την ίδια χρονική περίοδο, τα ευρήματα της Retention Driver Survey που διεξήχθη από την Career Systems International σε παγκόσμια κλίμακα υποστηρίζουν ότι οι παράγοντες με την μεγαλύτερη ισχύ συγκράτησης των ταλέντων είναι η

παροχή δυνατοτήτων προσωπικής ανάπτυξης και ανάπτυξης καριέρας, το φιλικό περιβάλλον εργασίας , η καλή σχέση με τον προϊστάμενο και οι αποδοχές (Kaye, Evans, 2003). Τα ευρήματα πιο πρόσφατων ερευνών, όπως αυτή του Recruitment Confidence Index (RCI) που έγινε το φθινόπωρο του 2004, πλησιάζουν περισσότερο τα δικά μας αφού υποστηρίζουν ότι ο μισθός και οι παροχές μαζί με τις ευκαιρίες ανάπτυξης αποτελούν τα αποτελεσματικότερα εργαλεία συγκράτησης των ταλέντων.

❖ Αποχώρηση των Ταλέντων - Παράγοντες Ωθησης

Οι αυξανόμενοι ρυθμοί αποχώρησης των ταλέντων από τους εργοδότες τους αποτελούν πρόβλημα που έχει λάβει ανησυχητικές διαστάσεις. Σύμφωνα με την παγκόσμια μελέτη της Hewitt Associates για τους οργανισμούς του 21^{ου} αιώνα, το 60% των εργαζομένων σκοπεύουν να αφήσουν τις εταιρείες τους σε διάστημα ενός χρόνου. Για αυτό, μέσα από την έρευνά μας, επιχειρήσαμε να φωτίσουμε τους λόγους για τους οποίους τα ταλέντα των ελληνικών επιχειρήσεων θα αποφάσιζαν να εγκαταλείψουν τις θέσεις τους μέσα στον επόμενο χρόνο. Στο σημείο αυτό να διευκρινίσουμε ότι η μη ικανοποίηση των σημαντικότερων παραγόντων συγκράτησης δεν αρκεί ώστε ένα ταλέντο να πάρει την απόφαση να αποχωρήσει από την επιχείρηση του. Οι παράγοντες συγκράτησης επηρεάζουν μεν την απόφαση του ταλέντου να παραμείνει στην εργασία του αλλά δεν είναι αυτοί που θα το οδηγήσουν άμεσα στην έξοδο. Οι παράγοντες που είναι ικανοί να οδηγήσουν ένα ταλέντο στην δραστική και ριζική απόφαση να εγκαταλείψει τη δουλειά του χαρακτηρίζονται ως **Παράγοντες Ωθησης** (Push Factors).

Τα αποτελέσματα των αναλύσεων έδειξαν ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες ωθησης για τα ταλέντα στην χώρα μας είναι με τη σειρά που αναφέρονται η **δυσαρέσκεια από τον μισθό**, η **έλλειψη ευκαιριών προαγωγής** και η **έλλειψη ευκαιριών εκπαίδευσης και ανάπτυξης**. Μάλιστα, ένα στα δύο ταλέντα δήλωσε ότι είναι πιθανό να αποχωρήσει από τον εργοδότη του εξαιτίας αυτών των παραγόντων μέσα στον επόμενο χρόνο. Αξίζει να αναφέρουμε επίσης ότι περισσότερο από το 70% των ταλέντων υποστηρίζουν πως είναι σχεδόν απίθανο να εγκαταλείψουν την εταιρεία τους λόγω δυσάρεστου περιβάλλοντος εργασίας και κακών σχέσεων με τον προϊστάμενο. Το εύρημα αυτό έρχεται σε αντίθεση με την άποψη των Buckingham και Coffman του Gallup Organization ότι τα ταλέντα δεν εγκαταλείπουν τις εταιρείες αλλά τους managers (<http://www.gallup.com>) . Η κακή σχέση με τον προϊστάμενο αποτελεί τον σημαντικότερο λόγο αποχώρησης και για τους TalentKeepers (TalentKeepers,2003). Για ακόμα μια φορά όμως φαίνεται η σημασία που δίνουν οι Έλληνες ταλέντα στην μισθολογική τους εξέλιξη αφού η έλλειψη της αποτελεί την κυριότερη αιτία αποχώρησης. Δεν μπορούμε όμως να παραβλέψουμε το γεγονός ότι ενδιαφέρονται πολύ για την ανάπτυξη της καριέρας τους αλλά και των ατομικών ικανοτήτων τους όπως φαίνεται από τη σημασία που δίνουν στις ευκαιρίες προαγωγής και τις δυνατότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Πάντως, η δυσαρέσκεια από τον μισθό αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα ωθησης των ταλέντων και στην Ευρώπη σύμφωνα με την Strategic Reward Survey της



Watson Wyatt (Strategic Reward Survey, 2002-2003). Ωστόσο, η δεύτερη σημαντικότερη αιτία αποχώρησης για τους Ευρωπαίους είναι η δυσαρέσκεια με την Διοίκηση της επιχείρησης, η οποία όμως έρχεται πέμπτη για τους Έλληνες.

4.5 ΗΛΙΚΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ

Συσχετίσαμε την ηλικία των ταλέντων που συμμετείχαν στην έρευνά μας με τους παράγοντες που μεγιστοποιούν την απόδοση, προκειμένου να ανακαλύψουμε εάν παιζει ρόλο η ηλικία στο είδος των παραγόντων που μεγιστοποιούν την απόδοση και εάν ναι, ποιοι από αυτούς τους παράγοντες έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στις διαφορετικές ηλικίες.

Στατιστικά σημαντική συσχέτιση βρήκαμε μεταξύ της ηλικίας των ταλέντων και όλων των παραγόντων παρακίνησης που εξετάσαμε (αίσθηση ότι τους εκτιμούν, ευκαιρίες να αποδεικνύουν τις ικανότητές τους στους άλλους και στον εαυτό τους, προσδοκία σημαντικής οικονομικής αμοιβής – εκτός προαγωγής, ικανοποίηση προϊσταμένου, ευκαιρίες προαγωγής, σημασία που θεωρούν ότι έχει η εργασία τους, διατήρηση της φήμης ότι η εργασία είναι υψηλής ποιότητας, ευχάριστο και φιλικό εργασιακό περιβάλλον, ενδιαφέροντα και προκλητικά καθήκοντα), εκτός από τον παράγοντα του φόβου δυσμενών συνεπειών σε περίπτωση που η εργασία τους αποτύχει, που όπως φάνηκε δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την ηλικία των ταλέντων.

Η μελέτη αυτή μας έδειξε ότι η **αισθηση της εκτίμησης** θεωρείται από αρκετά σημαντικός έως πολύ σημαντικός παράγοντας για όλες τις ηλικίες. Παρόλα αυτά, ο συγκεκριμένος παράγοντας φαίνεται να είναι ιδιαίτερα σημαντικός για τις ηλικίες κάτω από 30 χρονών.

Οι ευκαιρίες που δίνονται στα ταλέντα προκειμένου να αποδεικνύουν τις ικανότητές τους στους άλλους, αναδείχθηκε πολύ σημαντικός παράγοντας παρακίνησης για τις ηλικίες μεταξύ 26 και 29, ενώ για τις ηλικίες πάνω από τα 30 αναδείχθηκε απλά σημαντικός παράγοντας παρακίνησης. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι όσο νεότερος και λιγότερο έμπειρος είναι ένας εργαζόμενος, τόσο λιγότερες είναι και οι ευκαιρίες που του δίνονται προκειμένου να αποδείξει τις ικανότητές του και ταυτόχρονα τόσο πιο «διψασμένος» είναι για αυτές. **Οι ευκαιρίες** που δίνονται στα ταλέντα να αποδεικνύουν τις ικανότητές τους στον εαυτό τους αυτή τη φορά είναι επίσης πιο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης για τις ηλικίες μεταξύ 26 και 29 χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι και οι μεγαλύτερες ηλικίες δεν τον θεωρούν αρκετά σημαντικό.

Η προσδοκία σημαντικής οικονομικής αμοιβής (εκτός προαγωγής) θεωρείται σημαντικός παράγοντας παρακίνησης από όλες τις ηλικίες των ταλαντούχων εργαζομένων αλλά ιδιαίτερα για τα ταλέντα μεταξύ 30 και 39 ετών. Κάτι τέτοιο είναι λογικό γιατί σε αυτές τις ηλικίες οι άνθρωποι συχνά ξεκινούν τη δική τους οικογένεια και έτσι οι οικονομικές υποχρεώσεις τους αλλά και οι οικονομικές απαιτήσεις από τον εργοδότη τους αρχίζουν να μεγαλώνουν. Είναι ταυτόχρονα η ηλικία που εκτός από γνώσεις και ικανότητες, έχουν εφοδιαστεί και με αρκετή εμπειρία και επιθυμούν να βλέπουν τους κόπους και τις προσπάθειες τους να ανταμείβονται και οικονομικά, προκειμένου να αποδίδουν στο μέγιστο.

Ο παράγοντας της **ικανοποίησης του προϊσταμένου** δεν θεωρείται πολύ σημαντικός παράγοντας παρακίνησης για τα ταλέντα, η πλειοψηφία των οποίων τον χαρακτηρίζει από λίγο σημαντικό έως αρκετά σημαντικό. Ειδικότερα, μικρότερη σημασία φαίνεται να έχει ο συγκεκριμένος παράγοντας για τα ταλέντα από 30 ετών και πάνω από ότι για τα ταλέντα που είναι κάτω από 29 χρονών. Αντίθετα, ένας πολύ σημαντικός παράγοντας παρακίνησης για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης για όλες τις ηλικίες των ταλέντων, όπως φάνηκε από την έρευνα, είναι **οι ευκαιρίες προαγωγής**.

Η πλειοψηφία των ταλέντων μεταξύ 26 και 29 ετών θεωρούν πολύ σημαντικό παράγοντα παρακίνησης **τη σημασία που θεωρούν ότι έχει η εργασία τους** προκειμένου να τους κάνει να αποδώσουν στο μέγιστο. Τα ταλέντα από 30 ετών και πάνω τον θεωρούν επίσης σημαντικό παράγοντα παρακίνησης, αλλά όχι τόσο όσο οι μικρότερης ηλικίας ταλαντούχοι εργαζόμενοι.

Πολύ σημαντικός παράγοντας παρακίνησης για όλες τις ηλικίες των ταλαντούχων εργαζομένων είναι και **η επιθυμία να διατηρήσουν τη φήμη ότι η εργασία τους είναι υψηλής ποιότητας** και μάλιστα ο συγκεκριμένος παράγοντας φαίνεται να έχει τη μεγαλύτερη σημασία για τα ταλέντα ηλικίας μεταξύ 40 και 49 ετών.

Ένας παράγοντας, ο οποίος ούτε συνδέεται, όπως μαρτυράει η στατιστική σημαντικότητα, με την ηλικία των ταλέντων αλλά και που ταυτόχρονα δεν θεωρείται και σημαντικός παράγοντας παρακίνησης από την πλειοψηφία των ταλέντων είναι **ο φόβος των δυσμενών συνεπειών που θα έχουν στην περίπτωση που η εργασία τους αποτύχει**. Αντίθετα **τα ενδιαφέροντα και προκλητικά καθήκοντα** είναι ένας παράγοντας παρακίνησης που είναι πολύ σημαντικός για τη συντριπτική πλειοψηφία των ταλέντων όλων των ηλικιών και δει για αυτούς μεταξύ 26 και 29 ετών καθώς και για αυτούς μεταξύ 40 και 49 ετών.

Τέλος το ευχάριστο και φιλικό περιβάλλον εργασίας φάνηκε ότι είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας παρακίνησης για τη συντριπτική πλειοψηφία των ταλέντων μεταξύ 26



και 29 ετών, ενώ τα ταλέντα των υπόλοιπων ηλικιών τον χαρακτηρίζουν από αρκετά έως πολύ σημαντικό παράγοντα παρακίνησης.

Ανακεφαλαιώνοντας θα μπορούσαμε να ομαδοποιήσουμε τους πιο σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης για τις τρεις ηλικιακές κατηγορίες ταλέντων, για τις οποίες έχουμε το μεγαλύτερο αριθμό παρατηρήσεων:

Ταλέντα ηλικίας 26 με 29 ετών:

- Η αίσθηση ότι τους εκτιμούν.
- Το ευχάριστο και φιλικό περιβάλλον εργασίας.
- Τα ενδιαφέροντα και προκλητικά καθήκοντα.

Ταλέντα ηλικίας 30 με 39 ετών:

- Η αίσθηση ότι τους εκτιμούν.
- Τα ενδιαφέροντα και προκλητικά καθήκοντα.
- Η προσδοκία σημαντικής οικονομικής αμοιβής.

Ταλέντα ηλικίας 40 με 49 ετών:

- Τα ενδιαφέροντα και προκλητικά καθήκοντα.
- Οι ευκαιρίες προαγωγής.

4.6 Η ΕΙΚΟΝΑ ΤΩΝ ΤΑΛΕΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΤΟΥΣ

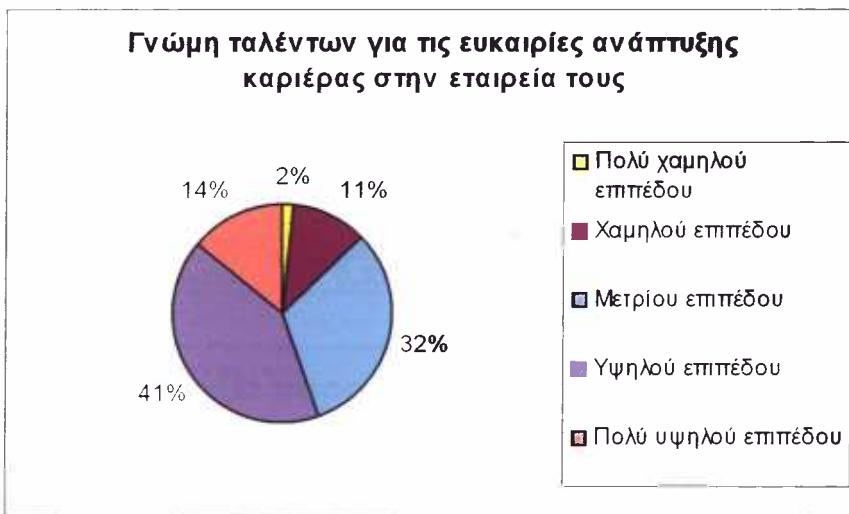
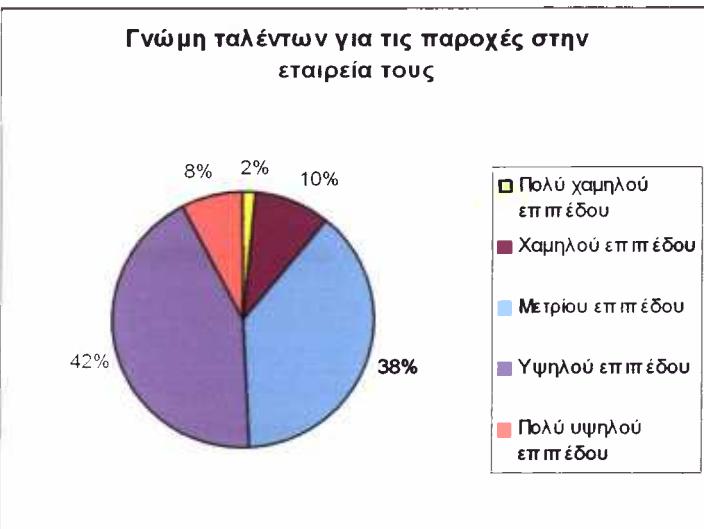


Όσον αφορά στην άποψη των ταλέντων σχετικά με το επίπεδο των πολιτικών των εταιρειών στις οποίες εργάζονται, τα αποτελέσματα της έρευνας αποκαλύπτουν ότι οι πολιτικές που σχετίζονται με τις **αποδοχές** καθώς και αυτές που σχετίζονται με την **ευελιξία** στην εργασία χαρακτηρίζονται από τα ταλέντα ως **μετρίου επιπέδου**, ενώ αυτές που σχετίζονται με τις υπόλοιπες **παροχές** και τις

ευκαιρίες
ανάπτυξης
καριέρας
χαρακτηρίζονται
ως **υψηλού**
επιπέδου.
Είναι πολύ
ενθαρρυντικό,
για τις ελληνικές
εταιρείες που
συμμετείχαν



στην έρευνα, το γεγονός ότι το ποσοστό που χαρακτηρίζει οποιαδήποτε από τις πολιτικές των εταιρειών αυτών ως πολύ χαμηλού ή χαμηλού επιπέδου είναι πολύ μικρό.

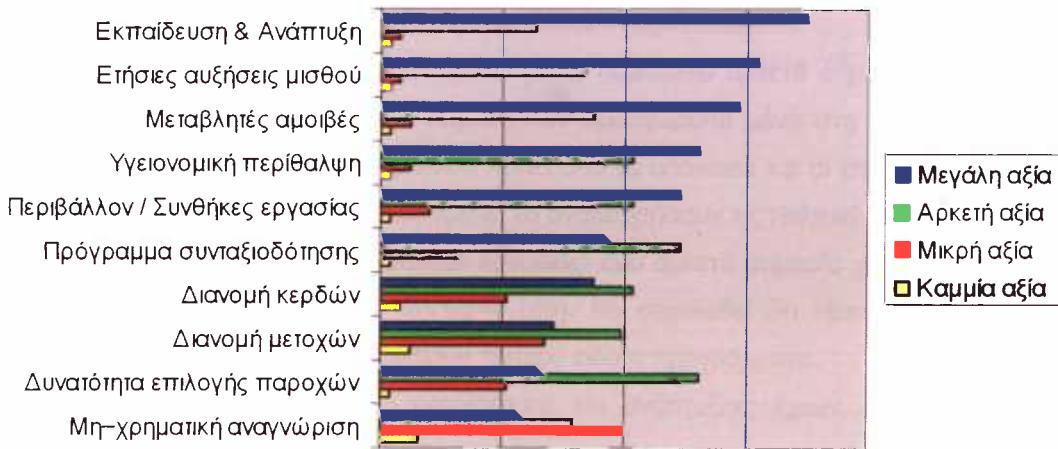


Στο πρώτο μέρος της ανάλυσης μας και συγκεκριμένα στο κομμάτι που ασχοληθήκαμε με το προφίλ του ταλαντούχου εργαζομένου, μελετήσαμε τον τρόπο με τον οποίο αμείβονται τα ταλέντα καθώς και το σύνολο των παροχών που τους προσφέρονται από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Σε αυτό το σημείο είναι πολύ ενδιαφέρον να εξετάσουμε πόσο σημαντικές είναι αυτές οι αμοιβές για αυτούς τους εργαζόμενους καθώς και το ποιες από αυτές έχουν τη μεγαλύτερη αξία για αυτούς. Όπως φαίνεται και από τον πίνακα των ποσοστών καθώς και από το ραβδόγραφμα που ακολουθούν οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης καθώς και οι σταθερές και μεταβλητές αμοιβές είναι οι αμοιβές με τη μεγαλύτερη αξία για τους ταλαντούχους εργαζομένους, ενώ η μη χρηματική αναγνώριση είναι η αμοιβή με τη μικρότερη αξία για τα ταλέντα. Όπως γίνεται λοιπόν σαφές τα ελληνικά ταλέντα ενδιαφέρουν κυρίως οι οικονομικές /χρηματικές απολαβές από την εργασία τους καθώς και η προσωπική ανάπτυξη και αυτό θα πρέπει να λαμβάνεται πολύ σοβαρά υπόψη από τους επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που επιθυμούν να κρατούν όσο το δυνατόν χαμηλότερα τα

ποσοστά του δείκτη αποχωρήσεων. Το γεγονός ότι η διανομή κερδών καθώς και μετοχών δεν είναι ανάμεσα στις αμοιβές με τη μεγαλύτερη αξία για τα ταλέντα μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι στην Ελλάδα δεν είναι αρκετά εξοικειωμένοι με αυτά τα προγράμματα δεδομένου ότι πολύ μικρό ποσοστό εταιρειών τα προσφέρουν. Για μεγάλο ποσοστό, τέλος, του δείγματος μεγάλη αξία έχει η υγειονομική περίθαλψη, το εργασιακό περιβάλλον – οι συνθήκες εργασίας καθώς και τα προγράμματα συνταξιοδότησης.

ΠΑΡΟΧΕΣ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΑΞΙΑΣ			
	Καμμία αξία	Μικρή αξία	Αρκετή αξία	Μεγάλη αξία
Εκπαίδευση & Ανάπτυξη	1,60%	3,20%	25,40%	69,80%
Ετήσιες αυξήσεις μισθού	1,60%	3,20%	33,30%	61,90%
Μεταβλητές αμοιβές	1,60%	4,80%	34,90%	58,70%
Υγειονομική περίθαλψη	1,60%	4,80%	41,30%	52,40%
Περιβάλλον / Συνθήκες εργασίας	1,60%	7,90%	41,30%	49,20%
Πρόγραμμα συνταξιοδότησης	1,60%	12,70%	49,20%	36,50%
Διανομή κερδών	3,20%	20,60%	41,30%	34,90%
Διανομή μετοχών	4,80%	27%	39,70%	28,60%
Δυνατότητα επιλογής παροχών	1,60%	20,60%	52,40%	25,40%
Μη-χρηματική αναγνώριση	6,30%	39,70%	31,70%	22,20%

Αξία παροχών για τα ταλέντα



4.7 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗΝ ΑΞΙΑ ΠΟΥ ΑΠΟΔΙΔΟΥΝ ΤΑ ΤΑΛΕΝΤΑ ΣΤΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

Αφού διερευνήσαμε πόσο μεγάλη αξία έχει για τα ταλέντα κάθε επιμέρους πρόγραμμα αμοιβών, έχει ενδιαφέρον να μελετήσουμε αν υπάρχουν παράγοντες που επηρεάζουν το μέγεθος της αξίας που αποδίδουν σε κάθε πρόγραμμα και ποιοι ακριβώς είναι αυτοί.

- ❖ Πριν από όλα, θέλαμε να ελέγξουμε κατά πόσο η αξία που αποδίδουν τα ταλέντα στα προγράμματα αμοιβών εξαρτάται από το αν τους προσφέρονται από την εταιρεία τους ή όχι, να διερευνήσουμε δηλαδή αν τα ταλέντα δίνουν μεγαλύτερη αξία στα προγράμματα που δεν λαμβάνουν, επειδή ακριβώς τους λείπουν και θέλουν να τα αποκτήσουν ή αν θεωρούν σημαντικότερα αυτά που ήδη λαμβάνουν επειδή τα γνωρίζουν και τα έχουν εκτιμήσει.

Τα αποτελέσματα των συσχετίσεων έδειξαν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της προσφοράς από την εταιρεία και της σημασίας που αποδίδουν τα ταλέντα

- στα Bonus: η σημασία που δίνουν τα ταλέντα σε αυτού του είδους την αμοιβή είναι ούτως ή άλλως πολύ μεγάλη, ασχέτως αν προσφέρεται ή όχι ($sig=0.743$). Ωστόσο, να τονίσουμε ότι προσφέρονται περίπου στο 80% των ταλέντων.
- στην υγειονομική περίθαλψη: είναι πολύ σημαντική για όλα τα ταλέντα, άλλωστε όλοι σχεδόν την λαμβάνουν ($sig=0.982$).
- στο πρόγραμμα συνταξιοδότησης: παραμένει αρκετά σημαντικό πρόγραμμα για όλα τα ταλέντα παρόλο που προσφέρεται μόνο στα μισά ($sig=0.195$). Αυτό σημαίνει ότι μάλλον λείπει από τα υπόλοιπα και οι επιχειρήσεις που δεν το προσφέρουν ίσως πρέπει να αναθεωρήσουν τις πολιτικές τους.
- στο ευέλικτο περιβάλλον εργασίας: έχει αρκετή σημασία για τα ταλέντα είτε προσφέρεται είτε όχι ($sig=0.169$). Να σημειωθεί ότι τέσσερις επιχειρήσεις στις 10 δεν προσφέρουν τέτοιου είδους προγράμματα.
- στα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης: έχουν εξαιρετικά μεγάλη σημασία για όλα τα ταλέντα, ακόμα και για αυτά στα οποία δεν προσφέρονται ($sig=0.809$). Το γεγονός αυτό πρέπει να ληφθεί υπόψη από τις εταιρίες που δεν προσφέρουν ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης στο 20% των ταλέντων του δειγματος, ποσοστό καθόλου μικρό αν αναλογιστεί κανείς τη σημασία που έχει αυτού του είδους η αμοιβή για τα ταλέντα.



- στις μη χρηματικές αμοιβές: η μη χρηματική αναγνώριση έχει μικρή αξία για τα ταλέντα είτε τους προσφέρεται είτε όχι, ($sig=0.176$) παρά το γεγονός ότι έξι στις δέκα επιχειρήσεις εφαρμόζουν τέτοια προγράμματα.

Ωστόσο, η αξία που αποδίδουν τα ταλέντα στη δυνατότητα επιλογής παροχών φαίνεται ότι επηρεάζεται από το κατά πόσο τους προσφέρονται από τις επιχειρήσεις τους.

- Η δυνατότητα επιλογής παροχών, αν και προσφέρεται μόνο στο 11% των ταλέντων, φαίνεται ότι έχει πείσει για την αξία της αυτούς που τη λαμβάνουν. Επομένως, συμπεραίνεται ότι ο λόγος που τα περισσότερα ταλέντα δεν δίνουν μεγάλη σημασία σε αυτό το πρόγραμμα είναι ότι δεν γνωρίζουν τα πλεονεκτήματα του εφόσον δεν εφαρμόζεται στην εταιρεία τους.
- ❖ Η αξία που αποδίδουν τα ταλέντα στη χώρα μας στα επιμέρους προγράμματα αμοιβών δεν επηρεάζεται ούτε από την κατηγορία του ρόλου τους, ούτε και από τα έτη που εργάζονται στην εταιρεία τους. Επομένως, φαίνεται ότι η γνώμη των ταλέντων για τη σημασία των προγραμμάτων αμοιβών θα παραμείνει αμετάβλητη όσα χρόνια και αν μείνουν στην εταιρεία τους ακόμα και αν ανέβουν περισσότερο στην ιεραρχία. Αντίθετα με τα Ελληνικά δεδομένα και σύμφωνα πάντα με την Strategic Rewards Survey της Watson Wyatt, φαίνεται ότι το επίπεδο του ρόλου των ταλέντων στην Ευρώπη, επηρεάζει τη σημασία που δίνουν στα επιμέρους προγράμματα αμοιβών. Συγκεκριμένα, τα ταλέντα που βρίσκονται σε επίπεδο Secretarial ή Clerical αποδίδουν μεγαλύτερη αξία στο ευέλικτο περιβάλλον εργασίας από ότι τα ταλέντα σε άλλες θέσεις. Ακόμα, οι Professionals και Junior Managers θεωρούν σημαντικότερες τις ευκαιρίες ανάπτυξης ενώ οι Middle και Senior Managers δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στις υψηλές αποδοχές.
- ❖ Προσπαθήσαμε να ανακαλύψουμε εάν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των αμοιβών που έχουν αξία για τα ταλέντα και του φύλου τους. Διαπιστώσαμε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της αξίας που έχει η πλειοψηφία των αμοιβών (ετήσιες αυξήσεις μισθού, μεταβλητές αμοιβές, διανομή κερδών, διανομή μετοχών, υγειονομική περίθαλψη, δυνατότητα επιλογής παροχών και μη χρηματική αναγνώριση) και του φύλου των ταλαντούχων εργαζομένων. Οι μόνες αμοιβές των οποίων η αξία παρουσιάζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το φύλο των ταλαντούχων εργαζομένων είναι το εργασιακό περιβάλλον και οι συνθήκες εργασίας καθώς και οριακά η εκπαίδευση και ανάπτυξη. Αυτές τα προγράμματα αμοιβών φαίνεται να έχουν σημαντικά μεγαλύτερη αξία για τις γυναίκες από ότι για τους άντρες. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη ειδικά φαίνεται να έχει πολύ μεγάλη αξία σχεδόν για το 100% των ταλαντούχων γυναικών που πήραν μέρος στην έρευνά μας. Κάτι τέτοιο μοιάζει λογικό αφού οι γυναίκες από τη φύση τους

ενδιαφέρονται περισσότερο για soft χαρακτήρα θέματα και μη χρηματικές αμοιβές, από ότι οι άντρες που είναι προσανατολισμένοι στην επίτευξη μετρήσιμων, απτών αποτελεσμάτων και δίνουν έμφαση στις χρηματικές αμοιβές

- ❖ Στη συνέχεια θελήσαμε να δούμε εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των αμοιβών που έχουν αξία για τα ταλέντα και της ηλικίας τους, δηλαδή θελήσαμε να ανακαλύψουμε εάν καθώς αλλάζει η ηλικία των ταλέντων, αλλάζουν και οι αμοιβές τις οποίες θεωρούν περισσότερο σημαντικές. Μέσα από τον έλεγχο αυτό βρήκαμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην ηλικία των ταλέντων και στις ετήσιες αυξήσεις μισθού, τις μεταβλητές αμοιβές, την υγειονομική περίθαλψη, την εκπαίδευση και ανάπτυξη καθώς και το εργασιακό περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας. Δηλαδή, καθώς αλλάζει η ηλικία των ταλαντούχων εργαζομένων αλλάζει και το μέγεθος της αξίας που έχουν οι παραπάνω αμοιβές για αυτούς. Αντίθετα δεν βρήκαμε στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην ηλικία των ταλέντων και τη διανομή κερδών, τη διανομή μετοχών, τη δυνατότητα επιλογής παροχών, το πρόγραμμα συνταξιοδότησης και τη μη-χρηματική αναγνώριση. Δηλαδή, η αξία που έχουν για τα ταλέντα οι παραπάνω παροχές μένει σταθερή ανεξάρτητα από την ηλικία στην οποία βρίσκονται. Αυτό που θα περίμενε κανείς είναι ότι τα προγράμματα συνταξιοδότησης θα είχαν μεγαλύτερη αξία για τους μεγαλύτερης ηλικίας ταλαντούχους εργαζόμενους λόγω της επικείμενης συνταξιοδότησής τους, αλλά κάτι τέτοιο δεν διαφαίνεται από τα αποτελέσματα της έρευνας.

Χρήσιμο σε αυτό το σημείο είναι να δούμε, ποιες από τις αμοιβές που σχετίζονται με την ηλικία των ταλέντων, έχουν τη μεγαλύτερη αξία για τις διάφορες ηλικίες των ταλέντων.

Συγκεκριμένα:

Οι ετήσιες αυξήσεις μισθού έχουν από αρκετή έως μεγάλη αξία για όλες τις ηλικίες των ταλέντων. Για τις μεγαλύτερες ηλικίες, αυτές πάνω από τα 30 χρόνια, η συγκεκριμένη αμοιβή έχει μεγαλύτερη αξία από ότι έχει για τους ταλαντούχους εργαζόμενους που είναι κάτω από 30 χρονών.

Τα ταλέντα που βρίσκονται μέχρι την ηλικία των 30 χρόνων χαρακτηρίζουν τις **μεταβλητές αμοιβές** από λίγο έως πολύ σημαντικές, ενώ ιδιαίτερα μεγάλη αξία έχουν για τους ταλαντούχους εργαζόμενους ηλικίας άνω των 40.

Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι **η υγειονομική περίθαλψη** είναι μία παροχή που έχει μεγαλύτερη αξία για τους ταλαντούχους εργαζόμενους που είναι μεταξύ 26 και 29 ετών από ότι για αυτούς που είναι μεταξύ 30 και 49 ετών. Θα περίμενε κανείς ότι οι νέοι άνθρωποι που

συνήθως δεν ανησυχούν από τόσο μικρή ηλικία για την υγεία τους, δεν θα έδιναν τόσο μεγάλη αξία σε αυτή την παροχή, αλλά το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια το μέλλον των ελληνικών ασφαλιστικών ταμείων διαγράφεται δυσοίωνο, φαίνεται να τους έχει επηρεάσει.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη όπως ήταν αναμενόμενο, έχει τη μεγαλύτερη αξία για τα ταλέντα ηλικίας 26 με 29 ετών. Μικρότερη σημασία έχει για τους ταλαντούχους εργαζομένους μεταξύ 30 και 39 ετών. Σε αυτή την ηλικία τα ταλέντα αισθάνονται ότι κατέχουν όλες τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις εμπειρίες που χρειάζονται προκειμένου να εκτελούν με επιτυχία το ρόλο τους και προτιμούν να αφιερώνουν το σύνολο του χρόνου τους σε αυτό το σκοπό. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, όπως φάνηκε από την έρευνα, έχει μεγάλη αξία και για τα ταλέντα από 40 ετών και πάνω (μεγαλύτερη από ότι για τα ταλέντα ηλικίας 30 με 39 ετών) και αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι σε αυτές τις ηλικίες τα ταλέντα αισθάνονται ότι μπορεί να απειλείται το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα από τους μικρότερα ηλικιακά συναδέλφους. Ήτοι μέσα από την εκπαίδευση και την ανάπτυξη επιθυμούν να διατηρούν τις ικανότητές τους και τις γνώσεις τους up to date και την απόδοσή τους σε υψηλά επίπεδα.

Το περιβάλλον και οι συνθήκες εργασίας αποτελούν αμοιβές που όπως φάνηκε από την έρευνα, η αξία τους μειώνεται καθώς αυξάνεται η ηλικία των ταλέντων. Συγκεκριμένα για τους ταλαντούχους εργαζομένους μεταξύ 26 και 29 ετών το περιβάλλον εργασίας έχει μεγάλη αξία, μικρότερη αξία για εκείνους μεταξύ 30 και 39 ετών και αισθητά μικρότερη για τα ταλέντα πάνω από 40 ετών. Το συμπέρασμα αυτό είναι λογικό αν σκεφτεί κανείς ότι είναι αναμενόμενο για παράδειγμα οι νεότεροι εργαζόμενοι να επιθυμούν περισσότερο ευέλικτα ωράρια εργασίας ή πιο ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον από ότι οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι.

Ανακεφαλαιώνοντας θα μπορούσαμε να ομαδοποιήσουμε τις παροχές με τη μεγαλύτερη αξία για τις τρεις ηλικιακές κατηγορίες ταλέντων, για τις οποίες έχουμε το μεγαλύτερο αριθμό παρατηρήσεων και να αντιπαραβάλλουμε τα αποτελέσματα της Strategic Rewards Survey που πραγματοποίησε η Watson Wyatt σε 9 ευρωπαϊκές χώρες (εκτός της Ελλάδας) το 2002.

Ελλάδα

Ευρώπη

Ταλέντα ηλικίας ως 30 ετών

- Εκπαίδευση & Ανάπτυξη.
- Υγειονομική περιθαλψη.
- Ετήσιες αυξήσεις μισθού,
Bonus, Εργασιακό περιβάλλον

Ταλέντα 30 ως 39 ετών:

- Ετήσιες αυξήσεις μισθού.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη.
- Μεταβλητές αμοιβές.

Ταλέντα 40 ως 50 ετών:

- Ετήσιες αυξήσεις μισθού.
- Μεταβλητές αμοιβές.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη.

Ταλέντα ηλικίας ως 30 ετών

- Εκπαίδευση & Ανάπτυξη.
- Περιβάλλον και συνθήκες εργασίας.
- Ευκαιρίες προαγωγής

Ταλέντα 30 ως 50 ετών

- Ετήσιες αυξήσεις μισθού.
- Ευκαιρίες προαγωγής.
- Εκπαίδευση & Ανάπτυξη

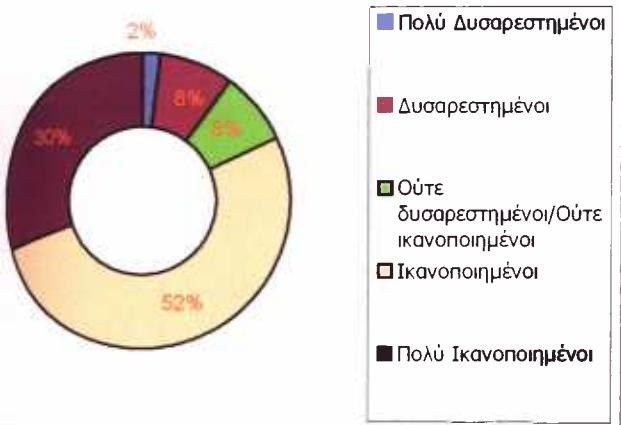
4.8 ΕΙΚΟΝΑ ΤΑΛΕΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΟΥΣ

Ένας από τους κύριους σκοπούς της έρευνας ήταν να διαπιστωθεί κατά πόσο τα ταλέντα στην Ελλάδα είναι ικανοποιημένα από την εργασία τους και την εταιρεία τους γενικότερα και να εντοπιστούν στην συνέχεια οι παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν την εργασιακή ικανοποίηση. Το ζήτημα της ικανοποίησης των ταλέντων έχει κρίσιμη σημασία για τις επιχειρήσεις αφού υποθέτουμε ότι συνδέεται στενά με την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων αμοιβών ως μέρος της εταιρικής στρατηγικής Talent Management.

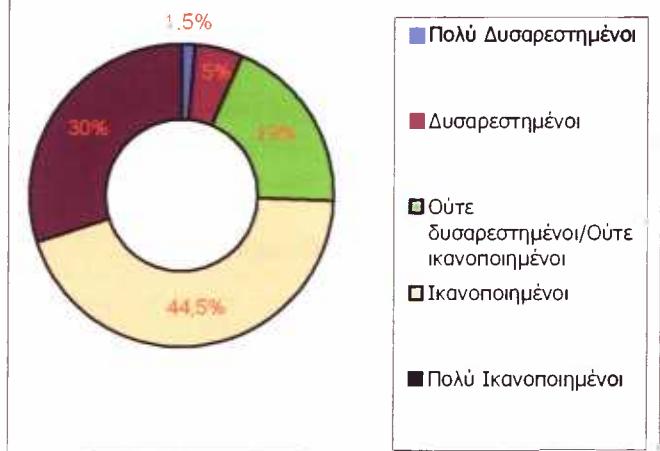
- ❖ Από την ανάλυση των δεδομένων προέκυψε ότι τα ταλέντα στην Ελλάδα έχουν γενικά πολύ θετική εικόνα για τον εργοδότη τους και εκφράζουν την **ικανοποίηση** τους τόσο από την θέση εργασίας τους όσο και από την εταιρεία τους. Συγκεκριμένα, όπως φαίνεται από τα παρακάτω σχήματα, η συντριπτική πλειοψηφία των ταλέντων, της τάξης του 80%, δηλώνουν ικανοποιημένοι ως πολύ ικανοποιημένοι από την θέση εργασίας τους ενώ το αντίστοιχο ποσοστό ικανοποίησης από τον εργοδότη τους είναι εξίσου μεγάλο και φτάνει το 75%. Αξίζει επίσης να σημειώσουμε ότι μόνο ένα ταλέντο στα δέκα είναι γενικά

δυσαρεστημένο από την εργασία του ενώ δύο στα δέκα εκφράζουν ουδέτερο βαθμό ικανοποίησης από την εταιρεία τους.

Βαθμός Ικανοποίησης από Θέση Εργασίας



Βαθμός Ικανοποίησης από τον Εργοδότη



- ❖ Προκειμένου να διερευνήσουμε σε μεγαλύτερο βάθος την έννοια και την ένταση της ικανοποίησης των ταλέντων από τον εργοδότη τους, τους ζητήθηκε να εκφράσουν πόσο υπερήφανοι αισθάνονται που εργάζονται στην εταιρεία τους και κατά πόσο θα ενθάρρυναν άτομα που αναζητούν εργασία να απευθυνθούν σε αυτήν. Τα αποτελέσματα εξακολουθούν να παρουσιάζονται αισιόδοξα αφού περίπου το 75% των ταλέντων αισθάνονται υπερηφάνεια που εντάσσονται στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας τους ενώ σχεδόν το ίδιο ποσοστό ταλέντων δηλώνει ότι θα σύστηναν ανεπιφύλακτα την εταιρία τους σε ανθρώπους που αναζητούν εργασία.
- ❖ Επιπλέον, κρίναμε σκόπιμο να μελετήσουμε την εικόνα που έχουν τα ταλέντα για την εταιρεία τους ως εργοδότη όχι μόνο σε απόλυτους όρους αλλά και συγκριτικά με άλλες εταιρείες που γνωρίζουν. Τα ευρήματα αποκάλυψαν ότι το 80% των ταλέντων θεωρούν ότι η εταιρεία τους είναι υψηλού ή πολύ υψηλού επιπέδου σε σχέση με άλλες γνωστές εταιρείες, ενώ μόνο το 5% των ταλέντων έχει αντίθετη άποψη. Ωστόσο, εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι μόνο οι μισοί ερωτώμενοι συμφώνησαν ότι θα παρέμεναν στην εταιρεία τους αν μια αντίστοιχη θέση εργασίας ήταν διαθέσιμη σε άλλη εταιρεία ενώ ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό, της τάξης του 30%, δηλώνει αναποφάσιστο. Φαίνεται επομένως και από το σχήμα που ακολουθεί, ότι παρά την καλή εικόνα που έχουν οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι για την εταιρεία τους, υπάρχει πρόβλημα συγκράτησης (Retention), αφού το

ποσοστό αυτών που δεν θα εγκατέλειπαν τον εργοδότη τους για κάποιον άλλον φτάνει μόλις το 13%.



- ❖ Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας, η συντριπτική πλειοψηφία (94%) των επιχειρήσεων του δείγματος εφαρμόζει επίσημη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης. Ωστόσο, το εύρημα αυτό ίσως να μην είναι ενδεικτικό της πραγματικότητας όλων των ελληνικών επιχειρήσεων που είναι στην πλειοψηφία τους μικρομεσαίες αλλά να αφορά μόνο τις μεγαλύτερες εταιρείες, όπως αυτές του δείγματος.

Αυτό που έχει μεγαλύτερο ενδιαφέρον είναι να εκτιμηθεί η αποτελεσματικότητα των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης των επιχειρήσεων με βάση την άποψη των ταλέντων. Στο σημείο αυτό κρίνουμε σκόπιμη την υπενθύμιση ότι κατά το στάδιο της επικοινωνίας της έρευνας στους Διευθυντές HR των εταιρειών που απευθυνθήκαμε, τους ζητήσαμε να μας υποδείξουν τα ταλέντα του οργανισμού τους με βάση τρία κριτήρια, ένα εκ των οποίων ήταν και το αποτέλεσμα της αξιολόγησης απόδοσης. Επομένως, μέσα από την έρευνά μας επιδιώξαμε, ουσιαστικά, να μάθουμε πόσο αποτελεσματική κρίνουν τα ταλέντα την διαδικασία η οποία τους ανέδειξε ως τέτοια (ταλέντα) και τους έδωσε το δικαίωμα συμμετοχής στην έρευνα. Όπως φαίνεται και από το σχήμα που ακολουθεί, οι μισοί σχεδόν ερωτώμενοι βρίσκουν το σύστημα μετρίων αποτελεσματικό ενώ ένα επίσης μεγάλο ποσοστό, της τάξης του 44% θεωρεί ότι η αξιολόγηση έχει από μηδενική έως μικρή αποτελεσματικότητα. Ο αριθμός των ταλέντων που πιστεύει στην αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης απόδοσής είναι εξαιρετικά μικρός (8%).



4.9 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΤΑΛΕΝΤΩΝ

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, η έρευνα έδειξε ότι τα ταλέντα στην Ελλάδα έχουν πολύ θετική εικόνα για τον εργοδότη τους και από την θέση εργασίας τους. Συγκεκριμένα, το 80% από αυτούς δηλώνουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους ενώ το αντίστοιχο ποσοστό ικανοποίησης από τον εργοδότη φτάνει το 75%. Μόνο ένα ταλέντο στα δέκα φαίνεται δυσαρεστημένο από την εργασία του. Μέσα από τις στατιστικές αναλύσεις που πραγματοποιήσαμε επιδιώξαμε να εντοπίσουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των ταλέντων. Κάτι τέτοιο πιστεύουμε ότι θα ενδιαφέρει ιδιαίτερα τις επιχειρήσεις αφού θα τις βοηθήσει να πάρουν τα κατάλληλα μέτρα και να αναπροσαρμόσουν τις πολιτικές τους.

- ❖ Βρέθηκε στατιστική σημαντική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης των ταλέντων και του επιπέδου των αποδοχών και παροχών, των δυνατοτήτων ανάπτυξης καριέρας και της ευελιξίας που χαρακτηρίζει έναν οργανισμό. Η εργασιακή ικανοποίηση αφορά στην ικανοποίηση των ταλέντων τόσο από την θέση εργασίας τους όσο και από την εταιρεία τους συνολικά.
- ✓ **αποδοχές:** όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο των αποδοχών που προσφέρει μια επιχείρηση στα ταλέντα της τόσο πιο ικανοποιημένα παρουσιάζονται αυτά και από την ίδια την εταιρεία αλλά και από την θέση εργασίας τους.
- ✓ **παροχές:** η εργασιακή ικανοποίηση των ταλέντων γίνεται μεγαλύτερη καθώς αυξάνεται το επίπεδο των παροχών που προσφέρει η εταιρεία τους.

- ✓ **ευκαιρίες ανάπτυξης καριέρας:** όσο περισσότερες και σημαντικότερες ευκαιρίες ανάπτυξης καριέρας δίνει μια επιχείρηση στα ταλέντα της, τόσο περισσότερο αυξάνεται και ο βαθμός της εργασιακής τους ικανοποίησης.
- ✓ **ευελιξία:** όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της ευελιξίας που προσφέρει μια επιχείρηση στα ταλέντα της τόσο πιο ικανοποιημένα παρουσιάζονται αυτά και από την ίδια την εταιρεία αλλά και από την θέση εργασίας τους.

Τα ευρήματα αυτά πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη από τις επιχειρήσεις και ίσως χρειάζεται να αναθεωρήσουν τις πολιτικές τους. Για να διατηρηθεί και να αυξηθεί η εργασιακή ικανοποίηση, ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί στις αποδοχές αφού όπως είδαμε, το 60% των ταλέντων τις χαρακτηρίζει μετρίου επιπέδου.

- ❖ Τα παραπάνω ευρήματα μας προέτρεψαν να διερευνήσουμε σε ακόμα μεγαλύτερο βάθος τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των ταλέντων. Για τον λόγο αυτό, επιχειρήσαμε να ελέγχουμε την επίδραση που έχει η παροχή κάθε επιμέρους προγράμματος αμοιβής στην εργασιακή ικανοποίηση του ταλέντου. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα προγράμματα αμοιβών των οποίων η προσφορά συσχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση των ταλέντων από την εταιρεία τους είναι οι **ετήσιες αυξήσεις μισθού** ($sig=0$) και τα **Bonus/Commission** ($sig= 0,001$). Αυτό σημαίνει ότι όσο μια επιχείρηση αυξάνει τον βασικό μισθό και τις μεταβλητές αμοιβές (Bonus/Commission), τα ταλέντα θα αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένα.

Παράδοξο, βέβαια, είναι το γεγονός ότι ενώ, όπως είδαμε, η εργασιακή ικανοποίηση των ταλέντων αυξάνεται όσο υψηλότερο είναι το **επίπεδο** των παροχών, των δυνατοτήτων ανάπτυξης καριέρας και της ευελιξίας που χαρακτηρίζει έναν οργανισμό, η ικανοποίηση από τον εταιρεία φαίνεται να μην επηρεάζεται από το **αν προσφέρει ή όχι ευέλικτο περιβάλλον**, ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης και παροχές όπως υγειονομική περιθαλψη και συνταξιοδότηση. Δηλαδή, αυτοί οι παράγοντες φαίνεται να επιδρούν θετικά στην ικανοποίηση των ταλέντων μόνο όταν προσφέρονται από την εταιρεία και μάλιστα σε υψηλό επίπεδο ενώ αν δεν προσφέρονται καθόλου δεν επηρεάζεται η εργασιακή ικανοποίηση των ταλέντων. Άρα αυτό που έχει σημασία για την ικανοποίηση των ταλέντων από τις παροχές, τις ευκαιρίες ανάπτυξης καριέρας και την ευελιξία, είναι το επίπεδό τους και όχι η διάθεσή τους. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι τα ταλέντα στην Ελλάδα έχουν υψηλές απαιτήσεις από τις εταιρείες τους αφού δεν τους ικανοποιεί η απλή παροχή κάποιων προγραμμάτων αμοιβών αλλά τους ενδιαφέρει κυρίως τα συγκεκριμένα προγράμματα να είναι υψηλού επιπέδου. Ωστόσο, για άλλη μια φορά φαίνεται η σημασία των χρηματικών αμοιβών (των αυξήσεων του μισθού και του Bonus) οι οποίες αν εκλείψουν θα προκαλέσουν μείωση της εργασιακής ικανοποίησης.



- ❖ Επιπλέον, κρίναμε σκόπιμο να ελέγξουμε αν υπάρχει κάποια σχέση επιρροής μεταξύ του βαθμού ευθυγράμμισης στόχων ταλέντου και εταιρείας και του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης του ταλέντου. Τα αποτελέσματα των αναλύσεων αποκάλυψαν ότι όντως η ευθυγράμμιση στόχων έχει στατιστικά σημαντική σχέση και μάλιστα θετικής κατεύθυνσης με την ικανοποίηση του ταλέντου από την εταιρεία του ($\text{sig}=0$) και την δουλειά του ($\text{sig}=0$). Αυτή η σχέση φαίνεται να λειτουργεί αμφίδρομα: από τη μία, αν το ταλέντο πιστεύει ότι οι προσωπικοί του στόχοι ταυτίζονται με αυτούς της εταιρείας θα αισθάνεται μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία του και τον εργοδότη του και από την άλλη, αν το ταλέντο είναι ικανοποιημένο από την εταιρεία και τη θέση του έχει μεγαλύτερο κίνητρο και διάθεση να ευθυγραμμιστεί με τους εταιρικούς στόχους. Είδαμε, ωστόσο, ότι το 46% των ταλέντων δηλώνει ότι οι προσωπικοί στόχοι τους συνδέονται μόνο σε μέτριο βαθμό με τους εταιρικούς, γεγονός που πρέπει μάλλον να θορυβήσει τις επιχειρήσεις αφού βρέθηκε ότι η ευθυγράμμιση των στόχων αυξάνει την ικανοποίηση των ταλέντων.
- ❖ Αφού η προαγωγή αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κίνητρα μεγιστοποίησης της απόδοσης των ταλέντων και ταυτόχρονα η έλλειψή της είναι σημαντικότατη αιτία αποχώρησης υποθέσαμε ότι συσχετίζεται επίσης και με την εργασιακή ικανοποίηση. Η υπόθεσή μας, ωστόσο δεν επαληθεύτηκε αφού βρέθηκε ότι η ικανοποίηση των ταλέντων από την εργασία τους και από τον εργοδότη τους δεν επηρεάζεται από το αν έχουν πάρει προαγωγή τον τελευταίο χρόνο ($\text{sig}=0,464$ και $\text{sig}=0,264$ αντίστοιχα). Το εύρημα αυτό δεν είναι παράδοξο και εξηγείται από το γεγονός ότι η ερώτηση αφορά μόνο την πρόσφατη προαγωγή, δηλαδή αυτή που έγινε κατά **το τελευταίο έτος** και όχι γενικά τις ευκαιρίες προαγωγής που προσφέρει ένας οργανισμός. Εξακολουθούμε να υποθέτουμε ότι οι μειωμένες ευκαιρίες προαγωγών επιδρούν αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση των ταλέντων.
- ❖ Μέχρι αυτό το σημείο μας απασχόλησε η διερεύνηση των παραγόντων που προκαλούν την εργασιακή ικανοποίηση των ταλέντων. Έχει ενδιαφέρον όμως να δούμε και ποια είναι τα αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης. Για τον λόγο αυτό, ελέγχαμε κατά πόσο η ικανοποίηση του ταλέντου από τη θέση του και την εταιρεία του επιδρά στην διάθεσή του να παραμείνει σε αυτή. Ο συγκεκριμένος έλεγχος έχει ιδιαίτερη σημασία αφού όπως έχουμε αναφέρει και νωρίτερα η συγκράτηση των ταλέντων είναι ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις παγκοσμίως. Οι αναλύσεις, όπως ήταν αναμενόμενο, έδειξαν ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού ικανοποίησης και της πρόθεσης των ταλέντων να παραμείνουν στην εταιρεία τους ακόμα και αν τους προτεινόταν μια αντίστοιχη θέση σε άλλη εταιρεία ($\text{sig}=0$, $\text{sig}=0.001$). Επομένως, όσο περισσότερο ικανοποιημένα είναι τα ταλέντα από την εργασία και τον εργοδότη τους, τόσο λιγότερο πιθανό είναι να αποχωρήσουν. Φαίνεται

άρα, ότι η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνει την δέσμευση των ταλέντων στην εταιρεία τους και τους αποτρέπει από το να την εγκαταλείψουν. Οι επιχειρήσεις, έτσι, οφείλουν να αναλογιστούν ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ισχυρό εργαλείο συγκράτησης των ταλέντων και να δώσουν έμφαση στους παράγοντες που βρέθηκε ότι την ενισχύουν, όπως οι υψηλές αποδοχές και παροχές, οι σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης καριέρας, η μεγάλη εργασιακή ευελιξία και η ευθυγράμμιση στόχων.

4.10 Η ΠΡΟΑΓΩΓΗ ΤΩΝ ΤΑΛΕΝΤΩΝ

Όπως αναφέραμε και νωρίτερα περίου το 50% των ταλέντων πήρε προαγωγή κατά τη διάρκεια του τελευταίου έτους. Στο σημείο αυτό κρίναμε ιδιαίτερο ενδιαφέρον να διερευνήσουμε σε ποιους παράγοντες στηρίχτηκε η απόφαση της επιχείρησης να προάγει ή όχι τα ταλέντα της. Για τον λόγο αυτό πραγματοποιήσαμε ορισμένες στατιστικές συσχετίσεις ώστε να ελέγξουμε κατά πόσο η απόφαση προαγωγής ενός ταλέντου εξαρτάται από τα έτη που εργάζεται στην εταιρεία, από το είδος της θέσης του και το φύλο του. Υποθέσαμε μάλιστα ότι από τους παραπάνω παράγοντες είναι λογικό η προαγωγή να βασίζεται στα έτη εργασίας του ταλέντου στην επιχείρηση.

Επίσης, θεωρούμε ότι ένας σημαντικός παράγοντας που διαμορφώνει τις αποφάσεις προαγωγής των ταλέντων είναι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης. Αυτό, κατ' επέκταση σημαίνει ότι τα ταλέντα που στοχεύουν στην προαγωγή θα επιδιώκουν να έχουν θετική αξιολόγηση απόδοσης. Στο σημείο αυτό όμως υπεισέρχεται ένας παράγοντας ακόμα: η εμπιστοσύνη που έχουν τα ταλέντα στο σύστημα αξιολόγησης. Θέλαμε να διευκρινίσουμε, λοιπόν, αν έχει νόημα για τα ταλέντα να προσπαθήσουν να βελτιώσουν την απόδοσή τους αφού πιστεύουν ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι αναποτελεσματικό και ενδέχεται να μην υπολογίσει με ακρίβεια την βελτίωσή τους. Έτσι, ελέγχαμε τη σχέση μεταξύ προαγωγής και εμπιστοσύνης στην αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης.

Κρίνουμε απαραίτητο να υπενθυμίσουμε ότι οι αναλύσεις βασίζονται στις προαγωγές που πήραν τα ταλέντα μόνο το τελευταίο έτος και άρα δεν αφορούν την συνολική πολιτική προαγωγών των επιχειρήσεων.

Από τις αναλύσεις προέκυψαν τα εξής:

- ❖ Η υπόθεση ότι οι προαγωγές που πήραν τα ταλέντα τους τελευταίους δώδεκα μήνες εξαρτώνται από τα έτη εργασίας τους στην επιχείρηση δεν επιβεβαιώθηκε ($\text{sig}=0.274$). Επομένως, οι αποφάσεις για προαγωγές των ταλέντων δεν βασίστηκαν στα έτη εργασίας

τους. Ωστόσο, να αναφέρουμε ότι περισσότερες προαγωγές τον τελευταίο χρόνο έλαβαν τα ταλέντα που βρίσκονται στην εταιρεία τους 3 με 4 έτη.

- ❖ Οι προαγωγές των ταλέντων δεν εξαρτώνται ούτε από το φύλο τους , ούτε από την κατηγόρια του ρόλου τους. Το εύρημα αυτό είναι πολύ θετικό αφού δείχνει ότι όλα τα ταλέντα, ανεξαρτήτως επιπέδου θέσης και φύλου έχουν ίσες ευκαιρίες προαγωγής.
- ❖ Η εικόνα που έχουν τα ταλέντα για την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης δεν σχετίζεται με το αν προάχθηκαν ή όχι ($\text{sig}=0.811$). Αυτό σημαίνει ότι ταλέντα που στοχεύουν στην προαγωγή θα προσπαθήσουν πραγματικά να αυξήσουν την απόδοσή τους γιατί πιστεύουν ότι οι προσπάθειες τους θα αναγνωριστούν και τελικά ο στόχος τους θα επιτευχθεί ακόμα και αν φοβούνται ότι η βελτιωμένη τους απόδοση δεν θα φανεί στην επίσημη αξιολόγηση. Άρα, η απόδοση των ταλέντων δεν εξαρτάται από το πόσο σωστά πιστεύουν ότι θα αξιολογηθεί αυτή. Το γεγονός αυτό είναι πολύ ενθαρρυντικό για τις επιχειρήσεις αφού τα ταλέντα δεν πρόκειται να μειώσουν την απόδοση τους παρόλο που οι μισοί από αυτούς βρίσκουν το σύστημα αξιολόγησης αναποτελεσματικό.

5. Συμπεράσματα Έρευνας

5.1 ΣΥΝΟΨΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ

5.1.1 Προφίλ Ταλέντου στην Ελλάδα

Τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξάγαμε στα ταλέντα των ελληνικών επιχειρήσεων μας επιτρέπουν να σκιαγραφήσουμε το προφίλ του ταλαντούχου εργαζόμενου στην ελληνική πραγματικότητα.

- ❖ Η κυρίαρχη ηλικία των ταλέντων στην Ελλάδα είναι μεταξύ 30 με 39 ετών. Μόλις το ένα τέταρτο των ταλαντούχων εργαζομένων του δείγματος είναι μεταξύ 26 και 29 ετών ενώ τα ταλέντα που έχουν ηλικία μικρότερη των 25 ετών ή μεγαλύτερη των 40 ετών είναι ελάχιστα. Μία εξήγηση που θα μπορούσε να ερμηνεύσει το φαινόμενο είναι ότι για τα περισσότερα στελέχη και τους επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού το ταλέντο είναι ένα αμάλγαμα ικανοτήτων, γνώσεων, εμπειριών και δυνατοτήτων εξέλιξης και ανάπτυξης και σύμφωνα με αυτό τον ορισμό από τους νεότερους λείπει η εμπειρία και από τους μεγαλύτερους οι δυνατότητες εξέλιξης και ανάπτυξης.
- ❖ Η συντριπτική πλειοψηφία των ταλαντούχων εργαζόμενων είναι άντρες, σε ποσοστό 71,4%. Η αντρική φύση που είναι προσανατολισμένη στα αποτελέσματα, σύμφωνα με τη νοοτροπία των ανθρώπων στην Ελλάδα, αλλά και το γεγονός ότι οι γυναίκες συχνά επιλέγουν σε κάποια στιγμή της ζωής τους να δώσουν προτεραιότητα στη δημιουργία οικογένειας έναντι της καριέρας είναι μερικοί από τους λόγους που θα μπορούσαν να ερμηνεύσουν το φαινόμενο της επικράτησης του ανδρικού φύλου.
- ❖ Η πλειοψηφία των ταλέντων βρίσκονται στο σημερινό τους εργοδότη για διάστημα 3 έως 6 χρόνων ενώ σχεδόν οι μισοί δεν έχουν πάρει προαγωγή τους τελευταίους 12 μήνες.
- ❖ Τα ταλέντα στην Ελλάδα κατέχουν κυρίως τις θέσεις των First level supervisor και του Manager / Director. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 65% των ταλέντων είναι τοποθετημένα σε ρόλους από First level supervisor και πάνω.

5.1.2 Αμοιβές Ταλέντων στην Ελλάδα

Τα ευρήματα της έρευνας μας αποκάλυψαν τα επιμέρους προγράμματα των αμοιβών που προσφέρουν συνήθως οι Ελληνικές επιχειρήσεις στα ταλέντα τους:

- ❖ Στο σύνολο των εργαζομένων που διαθέτουν κρίσιμες για τους οργανισμούς δεξιότητες δίνονται ετήσιες αυξήσεις μισθού και υγειονομική περίθαλψη.
- ❖ Οχτώ στα δέκα ταλέντα λαμβάνουν μεταβλητές αμοιβές (bonus, commission) καθώς και ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης.
- ❖ Στο 50% περίπου των ταλέντων παρέχονται εταιρικά προγράμματα συνταξιοδότησης.
- ❖ Έξι στα δέκα ταλέντα απολαμβάνουν μη χρηματική αναγνώριση καθώς και ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον και ευέλικτες συνθήκες εργασίας.
- ❖ Μόνο στο 16% των ταλέντων παρέχεται διανομή κερδών ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για την διανομή μετοχών φτάνει το 33%.
- ❖ Μόνο ένα ταλέντο στα δέκα έχει τη δυνατότητα να επιλέγει τις παροχές που θα επιθυμούσε να λαμβάνει.

5.1.3 Παράγοντες που διαμορφώνουν τις Αμοιβές των Ταλέντων

Είδαμε νωρίτερα ποια είναι τα προγράμματα αμοιβών που προσφέρουν οι Ελληνικές εταιρείες στα ταλέντα τους. Στο σημείο αυτό κρίναμε σκόπιμο να διερευνήσουμε ποιοι παράγοντες παίζουν ρόλο στις αποφάσεις των επιχειρήσεων σχετικά με το είδος των αμοιβών που θα προσφέρουν στα ταλέντα τους και κατά πόσο υπάρχουν κάποια κριτήρια βάσει των οποίων καθορίζουν τα προγράμματα που θα διαθέσουν σε κάθε ταλέντο.

- ❖ Το εταιρικό πρόγραμμα συνταξιοδότησης και οι μη χρηματικές αμοιβές αποτελούν τα μόνα προγράμματα αμοιβών των οποίων η παροχή εξαρτάται από τον αριθμό των ετών που εργάζονται τα ταλέντα στις επιχειρήσεις τους. Άρα, η παροχή των μη χρηματικών αμοιβών και η συνταξιοδότηση δεν υπαγορεύονται απαραίτητα από την γενική πολιτική της εταιρείας που απευθύνεται σε όλα τα ταλέντα της. Αντίθετα, αποδεικνύεται ότι το

διάστημα που εργάζεται ένα ταλέντο σε μια εταιρεία μπορεί να καθορίσει αν θα λάβει ή όχι αυτές τις αμοιβές. Συγκεκριμένα, τα ταλέντα που έχουν περισσότερα έτη προϋπηρεσίας στον εργοδότη τους είναι πιθανότερο να λαμβάνουν μη χρηματικές αμοιβές σε σχέση με τα ταλέντα που βρίσκονται για μικρότερο διάστημα στην εταιρεία. Το εύρημα αυτό δεν είναι παράδοξο, εφόσον οι μη χρηματικές αμοιβές έχουν σχέση με την αναγνώριση και την επιβράβευση οι οποίες είναι λογικό να εκφράζονται σε μεγαλύτερο βαθμό προς τα ταλέντα που έχουν εργαστεί περισσότερα χρόνια και έχουν εδραιώσει τα επιτεύγματα και την αξία τους. Επίσης, τα ταλέντα που εργάζονται στις επιχειρήσεις τους για διάστημα πέντε με οχτώ ετών, είναι πιθανότερο να λάβουν εταιρικά προγράμματα συνταξιοδότησης σε σχέση με τα ταλέντα που βρίσκονται εκεί περισσότερα ή λιγότερα χρόνια. Η μόνη λογική εξήγηση που μπορούμε να δώσουμε για αυτό είναι ότι μετά από πέντε έτη σε μία επιχείρηση τα ταλέντα ίσως έχουν χάσει μέρος της δέσμευσής τους και αναθεωρούν τους επαγγελματικούς τους στόχους καθώς και τη σχέση με τον εργοδότη τους. Οι επιχειρήσεις το αντιλαμβάνονται αυτό και προσφέρουν στα ταλέντα τους συνταξιοδοτικά προγράμματα, που έχουν ιδιαίτερη συμβολική αξία αφού τονίζουν τη διάθεση της επιχείρησης για ενίσχυση της σταθερότητας και της δέσμευσης στη σχέση εργασίας. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις δεν φαίνεται να κάνουν το ίδιο και για τα ταλέντα που εργάζονται πάνω από 8 έτη, ίσως γιατί θεωρούν ότι δεν είναι πιθανό να αποχωρήσουν μετά από τόσα χρόνια συνεργασίας.

- ❖ Η απόφαση για παροχή ή μη των υπόλοιπων προγραμμάτων αμοιβών δεν έχει καμία σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας των ταλέντων στην εταιρεία τους. Αυτό είναι λογικό για τις ετήσιες αυξήσεις μισθού και τα Bonus (που προσφέρονται σε όλους) αλλά και για τα προγράμματα εκπαίδευσης/ ανάπτυξης και την υγειονομική περιθαλψη, τα οποία όταν παρέχονται από μια εταιρεία παρέχονται σε όλα ταλέντα ανεξαρτήτως ετών εργασίας. Το ίδιο ισχύει και για τη διανομή μετοχών και κερδών καθώς και τη δυνατότητα επιλογής παροχών.
- ❖ Τα ταλέντα που βρίσκονται στο επίπεδο του Senior Manager έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να ανταμειφθούν με διανομή κερδών σε σχέση με τα υπόλοιπα επίπεδα ρόλων. Το εύρημα αυτό δεν αντιτίθεται στις υποθέσεις μας αν λάβουμε υπόψη ότι αυτό το πρόγραμμα δεν είναι πολύ διαδεδομένο στην Ελλάδα και συνήθως προσφέρεται ως επιβράβευση στους ανθρώπους στους οποίους οφείλονται τα κέρδη: αυτοί συνήθως είναι οι Senior Managers

5.1.4 Επιδραση Προγραμμάτων Αμοιβών στο Talent Management

Ένας από τους θεμελιώδεις στόχους της έρευνας ήταν να εντρυφήσουμε στον ρόλο που διαδραματίζουν οι αμοιβές στην αποτελεσματικότητα των ενεργειών **Talent Management** που εφαρμόζουν οι εταιρείες. Πιο συγκεκριμένα, μελετήσαμε πόσο αποτελεσματικά είναι τα προγράμματα αμοιβών των επιχειρήσεων του δείγματος στην προσέλκυση του ταλέντου, την προσαρμογή του στην εταιρική κουλτούρα, την ευθυγράμμιση του με τους εταιρικούς στόχους, την μεγιστοποίηση της απόδοσής του και την συγκράτησή του στην επιχείρηση.

- ❖ Οι παράγοντες που **προσελκύουν** αποτελεσματικότερα τα Ελληνικά ταλέντα σε μία επιχείρηση είναι ο **Βασικός Μισθός** και οι ευκαιρίες **Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης** που παρέχονται. Παράγοντες με μικρότερη αλλά υπολογίσιμη «δύναμη» προσέλκυσης αποτελούν το ευέλικτο και φιλικό περιβάλλον εργασίας, τα ετήσια προγράμματα κίνητρων και οι παροχές. Οι μη χρηματικές αμοιβές (αναγνώριση και επιβράβευση), το εταιρικό πρόγραμμα συνταξιοδότησης και τα μακροπρόθεσμα κίνητρα δεν επηρεάζουν σχεδόν καθόλου την απόφαση των ταλέντων να εργαστούν σε μία επιχείρηση. Αυτό είναι λογικό αφού από την μία πλευρά πριν ενταχθεί κανείς στο ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης έχει περισσότερες πληροφορίες για τις οικονομικές αποδοχές που προσφέρονται παρά για πιο soft ζητήματα, όπως τα προγράμματα αναγνώρισης. Από την άλλη, το σύγχρονο ψυχολογικό συμβόλαιο που υπαγορεύεται από την αστάθεια της αγοράς εργασίας δεν επιτρέπει στα ταλέντα να βασιστούν σε προγράμματα που απαιτούν την μακροχρόνια παραμονή τους σε μία επιχείρηση για να αποφασίσουν να εργαστούν σε αυτήν.
- ❖ Επτά στα δέκα ταλέντα θεωρούν ότι οι παράγοντες που διευκολύνουν περισσότερο την **διάχυση της κουλτούρας** είναι οι δυνατότητες **εκπαίδευσης και ανάπτυξης** που προσφέρει ένας οργανισμός καθώς και το **ευέλικτο και φιλικό περιβάλλον εργασίας**. Φαίνεται λοιπόν, ότι τα ταλέντα στην Ελλάδα πιστεύουν ότι η διάδοση της εταιρικής κουλτούρας πρέπει να βασίζεται κυρίως σε παράγοντες που έχουν να κάνουν με soft παράγοντες όπως η μάθηση, η ανάπτυξη ικανοτήτων, η ευελιξία στην εργασία και οι φιλικές σχέσεις και όχι σε μισθολογικές πολιτικές και χρηματικά κίνητρα. Ωστόσο, αντιφατικό είναι το γεγονός ότι το 46% του δείγματος θεωρεί ότι οι μη χρηματικές αμοιβές (κατεξοχήν soft παράγοντες όπως η επιβράβευση και η αναγνώριση) κατατάσσονται στους λιγότερο αποτελεσματικούς παράγοντες για την διάχυση της κουλτούρας. Μια εξήγηση είναι ότι η χρήση μη χρηματικών αμοιβών δεν είναι τόσο

διαδεδομένη στη χώρα μας αφού μόνο έξι στις δέκα επιχειρήσεις τις εφαρμόζουν αλλά και ότι αυτού του είδους τα προγράμματα έχουν μικρή άξια για τα ταλέντα στην Ελλάδα.

- ❖ Η πλειοψηφία των ταλέντων θεωρεί ότι υπάρχει μέτρια σύνδεση μεταξύ των εταιρικών και των προσωπικών τους στόχων. Ωστόσο δεν θα πρέπει να παραλείψουμε ότι ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό των ταλέντων (38%) θεωρεί ότι υπάρχει μεγάλη ευθυγράμμιση στόχων ενώ πολύ λίγοι είναι αυτοί που δεν βρίσκουν συσχέτιση μεταξύ ατομικών και εταιρικών στόχων. Ωστόσο, θεωρούμε ότι με την προσπάθεια των επιχειρήσεων η μέτρια σύνδεση δεν είναι δύσκολο να γίνει μεγάλη.
- ❖ Οι παράγοντες με την μεγαλύτερη **επίδραση ευθυγράμμισης** στόχων είναι τα **προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης** καθώς και τα **ετήσια προγράμματα κινήτρων** όπως τα Bonus. Αυτό είναι απολύτως λογικό αφού από τη μία τα προγράμματα εκπαίδευσης που προσφέρει μια επιχείρηση είναι σχεδιασμένα ώστε να εξυπηρετούν τους εταιρικούς στόχους και από την άλλη τα ετήσια προγράμματα κινήτρων επιβραβεύουν χρηματικά τους εργαζόμενους που υλοποιούν τους στόχους της επιχείρησης. Τα ευρήματα αυτά συμφωνούν σε γενικές γραμμές με τα ευρήματα της Strategic Reward Survey της Watson Wyatt που πραγματοποιήθηκε σε ταλέντα εννέα ευρωπαϊκών χώρων (Strategic Reward Survey, 2002-2003). Επίσης, για άλλη μια φορά τα ταλέντα στην Ελλάδα δείχνουν την δυσπιστία τους στις μη χρηματικές αμοιβές αφού περίπου το 50% πιστεύει ότι δεν διευκολύνουν παρά ελάχιστα την ευθυγράμμιση στόχων. Και εδώ ισχύει η εξήγηση ότι γενικώς αυτού του είδους τα προγράμματα δεν έχουν ιδιαίτερη άξια για τα ελληνικά ταλέντα.
- ❖ Επτά στα δέκα ταλέντα στην Ελλάδα συμφωνούν ότι οι παράγοντες που τους **παρακινούν** περισσότερο να **αποδώσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων** τους είναι η **ανάθεση προκλητικών καθηκόντων** και η **αίσθηση ότι τους εκτιμούν**. Πολύ κοντά ακολουθούν οι **ευκαιρίες προαγωγής** και το **εργασιακό περιβάλλον**. Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι οι **οικονομικές απολαβές** δεν είναι τόσο σημαντικές σε σχέση τους παράγοντες που αναφέρθηκαν, αφού βρίσκονται στην πέμπτη θέση της λίστας. Επίσης, η επιθυμία ικανοποίησης του προϊστάμενου και ο φόβος των συνεπειών αποτυχίας δεν φαίνεται να έχουν ιδιαίτερη επίδραση στην παρακίνηση των ταλέντων στην Ελλάδα. Τα ευρήματα στη χώρα μας διαφοροποιούνται αρκετά σε σχέση με τα Ευρωπαϊκά ευρήματα της Strategic Reward Survey. Συγκεκριμένα, οι παράγοντες που παρακινούν περισσότερο τους Ευρωπαίους όπως η επιθυμία διατήρησης της φήμης ότι η εργασία τους είναι υψηλής ποιότητας και η σημασία που θεωρούν ότι έχει η εργασία τους δεν φαίνεται να έχουν αντίστοιχη σημασία για τα ταλέντα στην χώρα μας. Επομένως, τα Ελληνικά ταλέντα ενδιαφέρονται περισσότερο από τους Ευρωπαίους για μισθολογικές

αυξήσεις προκειμένου να αισθάνονται ότι αμείβονται ισότιμα με τους συναδέλφους τους σε άλλες χώρες για την ίδια εργασία. Ακόμα, οι Ευρωπαίοι δεν φαίνονται να συμφωνούν με την Ελληνική άποψη για την εξαιρετική σημασία που έχει η ανάθεση προκλητικών καθηκόντων στην απόδοση τους. Μια πιθανή εξήγηση για αυτό είναι ότι αφού στις Ευρωπαϊκές χώρες το Talent Management είναι περισσότερο εξελιγμένο ίσως τα ταλέντα θεωρούν δεδομένη την ανάθεση προκλητικών καθηκόντων και έτσι δεν αντιλαμβάνονται τον παράγοντα αυτό ως ειδική προσπάθεια της επιχείρησης να τους παρακινήσει. Η εκτίμηση από τους γύρω, ωστόσο, προκύπτει ότι είναι πολύ σημαντική ανεξαρτήτως της εθνικότητας του ταλέντου. Τέλος, οι οικονομικές απολαβές αποτελούν το σημαντικότερο Performance Driver για το 50% των ταλέντων στην Ελλάδα ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για την Ευρώπη φτάνει μόλις το 20%. Ο λόγος που οι Έλληνες δίνουν περισσότερη σημασία στις χρηματικές αμοιβές ίσως είναι ότι το επίπεδο των μισθών είναι χαμηλότερο από τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο.

- ❖ **Ο βασικός μισθός και οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης** είναι οι ισχυρότεροι παράγοντες συγκράτησης των Ελληνικών ταλέντων στην εταιρεία τους. Σχεδόν ισοδύναμη επιρροή φαίνεται να ασκούν τα **προγράμματα παροχών** και το **εργασιακό περιβάλλον**, ενώ ακολουθούν τα **ετήσια προγράμματα κινήτρων**. Επίσης, ένα στα δύο ταλέντα δηλώνει ότι οι μη χρηματικές αμοιβές, όπως προγράμματα αναγνώρισης, η παροχή συνταξιοδότησης και τα μακροπρόθεσμα κίνητρα δεν επηρεάζουν παρά ελάχιστα την απόφασή τους να παραμείνουν στην εταιρεία. Τα ευρήματα διεθνών ερευνών σε σχέση με τους παράγοντες συγκράτησης των ταλέντων παρουσιάζουν αρκετές διαφορές μεταξύ τους αλλά και σε σχέση με την δική μας έρευνα. Συγκεκριμένα, για τους Αμερικάνους ο ισχυρότερος παράγοντας συγκράτησης των ταλέντων είναι η σχέση αμοιβαίας εκτίμησης και αναγνώρισης με τον προϊστάμενο, δηλαδή μη χρηματικές αμοιβές που για τους Έλληνες δεν παίζουν σημαντικό ρόλο (TalentKeepers, 2003). Σε παγκόσμια κλίμακα τώρα, οι παράγοντες με την μεγαλύτερη ισχύ συγκράτησης των ταλέντων είναι η παροχή δυνατοτήτων προσωπικής ανάπτυξης και ανάπτυξης καριέρας, το φιλικό περιβάλλον εργασίας, η καλή σχέση με τον προϊστάμενο και οι αποδοχές (Kaye, Evans, 2003). Τα ευρήματα πιο πρόσφατων ερευνών, (RCI, 2004), πλησιάζουν περισσότερο τα δικά μας αφού υποστηρίζουν ότι ο μισθός και οι παροχές μαζί με τις ευκαιρίες ανάπτυξης αποτελούν τα αποτελεσματικότερα εργαλεία συγκράτησης των ταλέντων.
- ❖ Οι σημαντικότεροι **παράγοντες ώθησης** για τα ταλέντα στην χώρα μας (παράγοντες που είναι ικανοί να οδηγήσουν ένα ταλέντο στην δραστική και ριζική απόφαση να εγκαταλείψει την εταιρεία του - Push Factors) είναι με τη σειρά που αναφέρονται η **δυσαρέσκεια από τον μισθό**, η **έλλειψη ευκαιριών προαγωγής** και η **έλλειψη ευκαιριών εκπαίδευσης και ανάπτυξης**. Μάλιστα, ένα στα δύο ταλέντα δήλωσε ότι

είναι πιθανό να αποχωρήσει από τον εργοδότη του εξαιτίας αυτών των παραγόντων μέσα στον επόμενο χρόνο. Ωστόσο, περισσότερο από το 70% των ταλέντων υποστηρίζουν πως είναι σχεδόν απίθανο να εγκαταλείψουν την εταιρεία τους λόγω δυσάρεστου περιβάλλοντος εργασίας και κακών σχέσεων με τον προϊστάμενο σε αντίθεση με τα ταλέντα στην Ευρώπη για τα οποία η κακή σχέση με τον προϊστάμενο αποτελεί τον σημαντικότερο λόγο αποχώρησης. Άλλες έρευνες όμως υποστηρίζουν ότι η δυσαρέσκεια από τον μισθό αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα ώθησης και των Ευρωπαίων (Strategic Reward Survey, 2002-2003). Για ακόμα μια φορά φαίνεται η σημασία που δίνουν οι Έλληνες ταλέντα στην μισθολογική τους εξέλιξη αφού η έλλειψη της αποτελεί την κυριότερη αιτία αποχώρησης. Δεν μπορούμε όμως να παραβλέψουμε το γεγονός ότι ενδιαφέρονται πολύ για την ανάπτυξη της καριέρας τους αλλά και των ατομικών ικανοτήτων τους όπως φαίνεται από τη σημασία που δίνουν στις ευκαιρίες προαγωγής και τις δυνατότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

- ❖ Παρατηρούμε ότι οι παράγοντες **συγκράτησης** των ταλέντων ταυτίζονται με τους παράγοντες **ώθησης** και **προσέλκυσης**, με ιδιαίτερη σημασία να δίνεται στον **μισθό** και τα προγράμματα **εκπαίδευσης** και **ανάπτυξης**. Ακόμα, οι **μη χρηματικές αμοιβές**, όπως η αναγνώριση και η εκτίμηση από τους γύρω, καθώς και οι **καλές σχέσεις** αποτελούν σημαντικότατο παράγοντα **μεγιστοποίησης της απόδοσής** των ταλέντων, αλλά δεν παιζουν σχεδόν κανέναν ρόλο στην απόφασή τους να παραμείνουν στην επιχείρηση ή να την εγκαταλείψουν. Αυτή η αντίφαση εξηγείται, αφού όπως σχολιάσαμε και νωρίτερα, τα ταλέντα στην Ελλάδα δεν θεωρούν σημαντικές τις μη χρηματικές αμοιβές σε σχέση με άλλα προγράμματα οικονομικού χαρακτήρα γιατί δεν τις έχουν συνηθίσει ως επίσημο πρόγραμμα αμοιβής. Επομένως είναι λογικό να μην τους επηρεάζουν στην απόφασή της να παραμείνουν στην εργασία τους. Ωστόσο, ως ανεπίσημοι παράγοντες, η αναγνώριση, οι καλές σχέσεις και η απόδοση εκτίμησης είναι λογικό να παρακινούν τα ταλέντα να αυξήσουν την απόδοση τους.

5.1.5 Ηλικία και Παρακίνηση Ταλέντων

Διερευνήσαμε την επίδραση της ηλικίας στην παρακίνηση των ταλέντων να αποδώσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

- ❖ Η **αίσθηση της εκτίμησης** θεωρείται από αρκετά σημαντικός έως πολύ σημαντικός παράγοντας για όλες τις ηλικίες. Παρόλα αυτά, ο συγκεκριμένος παράγοντας φαίνεται να είναι περισσότερο σημαντικός για τις ηλικίες από κάτω από 30 χρονών.
- ❖ Οι **ευκαιρίες** που δίνονται στα ταλέντα προκειμένου να **αποδεικνύουν τις ικανότητές τους** στον **εαυτό τους** όσο και **στους άλλους**, αναδείχθηκε πολύ σημαντικός παράγοντας παρακίνησης για τις νεαρότερες ηλικίες, κυρίως μεταξύ 26 και 29 ετών. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι όσο νεότερος και λιγότερο έμπειρος είναι ένας εργαζόμενος, τόσο λιγότερες είναι και οι ευκαιρίες που του δίνονται προκειμένου να αποδείξει τις ικανότητές του και ταυτόχρονα τόσο πιο «διψασμένος» είναι για αυτές.
- ❖ Η **προσδοκία σημαντικής οικονομικής αμοιβής** (εκτός προαγωγής) θεωρείται σημαντικός παράγοντας παρακίνησης από όλες τις ηλικίες των ταλαντούχων εργαζομένων αλλά ιδιαίτερα για τα ταλέντα μεταξύ 30 και 39 ετών. Κάτι τέτοιο είναι λογικό γιατί σε αυτές τις ηλικίες οι άνθρωποι συχνά ξεκινούν τη δική τους οικογένεια και έτσι οι οικονομικές υποχρεώσεις τους αλλά και οι οικονομικές απαιτήσεις από τον εργοδότη τους αρχίζουν να μεγαλώνουν. Είναι ταυτόχρονα η ηλικία που εκτός από γνώσεις και ικανότητες, έχουν εφοδιαστεί και με αρκετή έμπειρη και επιθυμούν να βλέπουν τους κόπους και τις προσπάθειες τους να ανταμείβονται και οικονομικά, προκειμένου να αποδίδουν στο μέγιστο.
- ❖ Οι **ευκαιρίες προαγωγής** αποτελούν πολύ σημαντικό παράγοντα παρακίνησης για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης για όλες τις ηλικίες των ταλέντων.
- ❖ Η επιθυμία να διατήρησης της **Φήμη ότι η εργασία τους είναι υψηλής ποιότητας** φαίνεται να έχει τη μεγαλύτερη σημασία για τα ταλέντα ηλικίας μεταξύ 40 και 49 ετών.
- ❖ **Τα ενδιαφέροντα και προκλητικά καθήκοντα** είναι ένας παράγοντας παρακίνησης που είναι πολύ σημαντικός για τη συντριπτική πλειοψηφία των ταλέντων όλων των ηλικιών και δει για αυτούς μεταξύ 26 και 29 ετών καθώς και για αυτούς μεταξύ 40 και 49 ετών.

- ❖ Τέλος το ευχάριστο και φιλικό περιβάλλον εργασίας φάνηκε ότι είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας παρακίνησης για τη συντριπτική πλειοψηφία των ταλέντων μεταξύ 26 και 29 ετών, ενώ τα ταλέντα των υπόλοιπων ηλικιών τον χαρακτηρίζουν από αρκετά έως πολύ σημαντικό παράγοντα παρακίνησης.
- ❖ Ο παράγοντας της **ικανοποίησης του προϊσταμένου** δεν θεωρείται πολύ σημαντικός παράγοντας παρακίνησης για τα ταλέντα. Ειδικότερα, όσο αυξάνεται η ηλικία των ταλέντων τόσο μικρότερη σημασία φαίνεται να έχει ο συγκεκριμένος παράγοντας.
- ❖ Ένας παράγοντας, ο οποίος ούτε συνδέεται, όπως μαρτυράει η στατιστική σημαντικότητα, με την ηλικία των ταλέντων αλλά και που ταυτόχρονα δεν θεωρείται και σημαντικός παράγοντας παρακίνησης από την πλειοψηφία των ταλέντων είναι ο φόβος των δυσμενών συνεπειών που θα έχουν στην περίπτωση που η εργασία τους αποτύχει. Αυτό δείχνει ότι τα ταλέντα όλων των ηλικιών έχουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους.
- ❖ Ανακεφαλαιώνοντας θα μπορούσαμε να ομαδοποιήσουμε τους πιο σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης για τις τρεις ηλικιακές κατηγορίες ταλέντων, για τις οποίες έχουμε το μεγαλύτερο αριθμό παρατηρήσεων:

Ταλέντα ηλικίας 26 με 29 ετών:

- Η αίσθηση ότι τους εκτιμούν.
- Το ευχάριστο και φιλικό περιβάλλον εργασίας.
- Τα ενδιαφέροντα και προκλητικά καθήκοντα.

Ταλέντα ηλικίας 30 με 39 ετών:

- Η αίσθηση ότι τους εκτιμούν.
- Τα ενδιαφέροντα και προκλητικά καθήκοντα.
- Η προσδοκία σημαντικής οικονομικής αμοιβής.

Ταλέντα ηλικίας 40 με 49 ετών:

- Τα ενδιαφέροντα και προκλητικά καθήκοντα.
- Οι ευκαιρίες προαγωγής.

5.1.6 Εικόνα ταλέντων για τις Πολιτικές Αμοιβών των Ελληνικών Επιχειρήσεων

Διερευνήσαμε την εικόνα των ταλέντων σχετικά με τις πολιτικές αμοιβών που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις τους.

- ❖ Τα ταλέντα στην Ελλάδα θεωρούν ότι οι πολιτικές αποδοχών και ευελιξίας στην εργασία, που προσφέρουν οι επιχειρήσεις τους, είναι μετρίου επιπέδου.
- ❖ Αντίθετα, τα ταλέντα βρίσκουν ότι οι ευκαιρίες ανάπτυξης καριέρας και οι λοιπές παροχές που προσφέρουν οι επιχειρήσεις τους, είναι υψηλού επιπέδου.
- ❖ Οι **ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης, ο βασικός μισθός** και οι μεταβλητές αμοιβές (**Bonus**) αποτελούν τα προγράμματα αμοιβών με τη **μεγαλύτερη αξία** για τους ταλαντούχους εργαζομένους στην Ελλάδα. Η **μη χρηματική αναγνώριση** είναι η αμοιβή με τη **μικρότερη αξία** για τα ταλέντα. Επομένως, φαίνεται ότι τα ελληνικά ταλέντα ενδιαφέρονται κυρίως για οικονομικές /χρηματικές απολαβές από την εργασία τους καθώς και για την προσωπική τους ανάπτυξη και αυτό θα πρέπει να λαμβάνεται πολύ σοβαρά υπόψη από τους επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που επιθυμούν να κρατούν όσο το δυνατόν χαμηλότερα τα ποσοστά του δείκτη αποχωρήσεων
- ❖ Για μεγάλο ποσοστό τέλος του δείγματος μεγάλη αξία έχει η υγειονομική περίθαλψη, το εργασιακό περιβάλλον και οι συνθήκες εργασίας καθώς και τα προγράμματα συνταξιοδότησης.
- ❖ Η διανομή κερδών και μετοχών δεν έχουν ιδιαίτερη αξία για τα ταλέντα, γεγονός που μπορεί να εξηγηθεί από το ότι οι εργαζόμενοι στην Ελλάδα δεν είναι αρκετά εξοικειωμένοι με αυτές τις αμοιβές δεδομένου ότι πολύ μικρό ποσοστό εταιρειών τις προσφέρουν

5.1.7 Παράγοντες που διαμορφώνουν την αξία που αποδίδουν τα ταλέντα στα επιμέρους προγράμματα αμοιβών

Αφού διερευνήσαμε πόσο μεγάλη αξία έχει για τα ταλέντα κάθε επιμέρους πρόγραμμα αμοιβών μελετήσαμε αν υπάρχουν παράγοντες που επηρεάζουν το μέγεθος της αξίας που αποδίδουν σε κάθε πρόγραμμα και ποιοι ακριβώς είναι αυτοί.

- ❖ Η αξία που αποδίδουν τα ταλέντα στα Bonus, τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, το εταιρικό πρόγραμμα συνταξιοδότησης, το ευέλικτο περιβάλλον εργασίας και τη μη χρηματική αναγνώριση δεν επηρεάζεται από το αν η επιχείρηση προσφέρει τα συγκεκριμένα προγράμματα. Η σημασία τους, μικρή ή μεγάλη, είναι δεδομένη για τα ταλέντα, άσχετα από το αν απολαμβάνουν τις συγκεκριμένες αμοιβές ή όχι.
- ❖ Η σημασία που δίνουν τα ταλέντα στα Bonus είναι ούτως ή άλλως πολύ μεγάλη, ασχέτως αν προσφέρονται ή όχι από την εταιρεία τους. Ωστόσο, να τονίσουμε ότι προσφέρονται περίπου στο 80% των ταλέντων.
- ❖ Τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης έχουν εξαιρετικά μεγάλη σημασία για όλα τα ταλέντα, ακόμα και για αυτά στα οποία δεν προσφέρονται. Το γεγονός αυτό πρέπει να ληφθεί υπόψη από τις εταιρείες που δεν προσφέρουν ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης στο 20% των ταλέντων του δείγματος, ποσοστό καθόλου μικρό αν αναλογιστεί κανείς τη σημασία που έχει αυτού του είδους η αμοιβή για τα ταλέντα.
- ❖ Το εταιρικό πρόγραμμα συνταξιοδότησης παραμένει αρκετά σημαντικό για όλα τα ταλέντα παρόλο που προσφέρεται μόνο στα μισά από αυτά. Αυτό σημαίνει ότι μάλλον λείπει από τα υπόλοιπα και οι επιχειρήσεις που δεν το προσφέρουν ίσως πρέπει να αναθεωρήσουν τις πολιτικές τους.
- ❖ Το ευέλικτο περιβάλλον εργασίας έχει αρκετή σημασία για τα ταλέντα είτε προσφέρεται είτε όχι. Να σημειωθεί ότι τέσσερις επιχειρήσεις στις 10 δεν προσφέρουν τέτοιου είδους προγράμματα.
- ❖ Η μη χρηματική αναγνώριση έχει μικρή αξία για τα ταλέντα είτε τους προσφέρεται είτε όχι.

- ❖ Ωστόσο, η αξία που αποδίδουν τα ταλέντα στη δυνατότητα επιλογής παροχών φαίνεται ότι επηρεάζεται από το κατά πόσο τους προσφέρονται από τις επιχειρήσεις τους. Συγκεκριμένα, η δυνατότητα επιλογής παροχών, αν και προσφέρεται μόνο στο 11% των ταλέντων, φαίνεται ότι έχει πείσει για την αξία της αυτούς που τη λαμβάνουν. Επομένως, συμπεραίνεται ότι ο λόγος που τα περισσότερα ταλέντα δεν δίνουν μεγάλη σημασία σε αυτό το πρόγραμμα είναι ότι δεν γνωρίζουν τα πλεονεκτήματα του εφόσον δεν εφαρμόζεται στην εταιρεία τους.
- ❖ Η αξία που αποδίδουν τα ταλέντα στη χώρα μας στα επιμέρους προγράμματα αμοιβών δεν επηρεάζεται ούτε από την κατηγορία του ρόλου τους, ούτε και από τα έτη που εργάζονται στην εταιρεία τους. Επομένως, φαίνεται ότι η γνώμη των ταλέντων για τη σημασία των προγραμμάτων αμοιβών θα παραμείνει αμετάβλητη όσα χρόνια και αν μείνουν στην εταιρεία τους ακόμα και αν ανέβουν περισσότερο στην ιεραρχία.
- ❖ Η αξία του εργασιακού περιβάλλοντος και των συνθηκών εργασίας καθώς και της εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι σημαντικά μεγαλύτερη για τα ταλέντα γυναικείου φύλου. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη, ειδικά, φαίνεται να έχει πολύ μεγάλη αξία σχεδόν για το 100% των ταλαντούχων γυναικών που πήραν μέρος στην έρευνά μας. Κάτι τέτοιο μοιάζει λογικό αφού οι γυναίκες από τη φύση τους ενδιαφέρονται περισσότερο για soft θέματα και μη χρηματικές αμοιβές, από ότι οι άντρες που είναι προσανατολισμένοι στην επίτευξη μετρήσιμων, απτών αποτελεσμάτων και δίνουν έμφαση στις χρηματικές αμοιβές.
- ❖ Η αξία που αποδίδεται από τα ταλέντα στις ετήσιες αυξήσεις μισθού, τις μεταβλητές αμοιβές, τη διανομή κερδών και μετοχών, την υγειονομική περίθαλψη, τη δυνατότητα επιλογής παροχών και τη μη χρηματική αναγνώριση δεν επηρεάζεται από το φύλο τους.
- ❖ Οι ετήσιες αυξήσεις μισθού έχουν μεγάλη αξία για όλες τις ηλικίες των ταλέντων, ωστόσο όσο αυξάνεται η ηλικία του ταλέντου αυξάνεται και η αξία που αποδίδεται στη συγκεκριμένη αμοιβή.
- ❖ Η υγειονομική περίθαλψη είναι μία παροχή που έχει μεγαλύτερη αξία για τους ταλαντούχους εργαζομένους κάτω των 30 ετών σε σχέση με τα μεγαλύτερα σε ηλικία άτομα. Θα περίμενε κανείς ότι οι νέοι άνθρωποι, που συνήθως δεν ανησυχούν από τόσο μικρή ηλικία για την υγεία τους, δεν θα έδιναν τόσο μεγάλη αξία σε αυτή την παροχή αλλά το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια το μέλλον των ελληνικών ασφαλιστικών ταμείων διαγράφεται δυσσούσιων, φαίνεται να τους έχει επηρεάσει.



- ❖ Η εκπαίδευση και ανάπτυξη όπως ήταν αναμενόμενο, έχει τη μεγαλύτερη αξία για τα ταλέντα ηλικίας 26 με 29 ετών αφού αντιλαμβάνονται τη συγκεκριμένη περίοδο ως φάση ανάπτυξης ικανοτήτων και γνώσεων κρίσιμων για την καριέρα τους. Επίσης η εκπαίδευση και ανάπτυξη έχει μεγάλη αξία και για τα ταλέντα από 40 ετών και πάνω. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι σε αυτές τις ηλικίες τα ταλέντα αισθάνονται ότι μπορεί να απειλείται το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα από τους μικρότερα ηλικιακά συναδέλφους. Επομένως, μέσα από την εκπαίδευση και την ανάπτυξη προσπαθούν να διατηρούν τις ικανότητές τους και τις γνώσεις τους up to date και την απόδοσή τους σε υψηλά επίπεδα. Η μικρότερη συγκριτικά αξία για τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης αποδίδεται από τα ταλέντα ηλικίας μεταξύ 30 και 39 ετών ίσως γιατί σε αυτή την ηλικία αισθάνονται ότι κατέχουν όλες τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις εμπειρίες που χρειάζονται προκειμένου να εκτελούν με επιτυχία το ρόλο τους.
- ❖ Το περιβάλλον και οι συνθήκες εργασίας είναι μία παροχή που όπως φάνηκε από την έρευνα, η αξία της μειώνεται καθώς αυξάνεται η ηλικία των ταλέντων. Το συμπέρασμα αυτό είναι λογικό αν σκεφτεί κανείς ότι είναι αναμενόμενο οι νεότεροι εργαζόμενοι να επιθυμούν περισσότερο ευέλικτα ωράρια εργασίας ή πιο ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον από ότι οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι.
- ❖ Τέλος, οι μεταβλητές αμοιβές έχουν ιδιαίτερα μεγάλη αξία για τους ταλαντούχους εργαζόμενους ηλικίας άνω των 40 σε σχέση με τις υπόλοιπες εργασιακές ομάδες.
- ❖ Ανακεφαλαιώνοντας θα μπορούσαμε να ομαδοποιήσουμε τις αμοιβές με τη μεγαλύτερη αξία για τις τρεις ηλικιακές κατηγορίες ταλέντων, για τις οποίες έχουμε το μεγαλύτερο αριθμό παρατηρήσεων:

Ταλέντα ηλικίας 26 με 29 ετών:

- Εκπαίδευση & Ανάπτυξη.
- Υγειονομική περίθαλψη.
- Ετήσιες αυξήσεις μισθού, οι μεταβλητές αμοιβές, περιβάλλον και συνθήκες εργασίας.

Ταλέντα ηλικίας 30 με 39 ετών:

- Ετήσιες αυξήσεις μισθού.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη.
- Μεταβλητές αμοιβές.



Ταλέντα ηλικίας 40 με 49 ετών:

- Ετήσιες αυξήσεις μισθού.
- Μεταβλητές αμοιβές.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη.

5.1.8 Εικόνα των Ταλέντων για τις Ελληνικές Επιχειρήσεις

Διαπιστώσαμε κατά πόσο τα ταλέντα στην Ελλάδα είναι ικανοποιημένα από την εργασία τους και την εταιρεία τους .

- ❖ Τα ταλέντα στην Ελλάδα έχουν πολύ θετική εικόνα για τον εργοδότη τους και για τη θέση εργασίας τους. Συγκεκριμένα, η συντριπτική πλειοψηφία των ταλέντων, της τάξης του 80%, δηλώνουν ικανοποιημένοι ως πολύ ικανοποιημένοι από την θέση εργασίας τους ενώ το αντίστοιχο ποσοστό ικανοποίησης από τον εργοδότη τους είναι εξίσου μεγάλο και φτάνει το 75%. Αξίζει επίσης να σημειώσουμε ότι μόνο ένα ταλέντο στα δέκα είναι γενικά δυσαρεστημένο από την εργασία του ενώ δύο στα δέκα εκφράζουν ουδέτερο βαθμό ικανοποίησης από την εταιρεία τους.
- ❖ Το 75% των ταλέντων στη χώρα μας αισθάνονται υπερηφάνεια που εργάζονται στην εταιρεία τους, ενώ σχεδόν το ίδιο ποσοστό δηλώνει ότι θα σύστηναν ανεπιφύλακτα τον εργοδότη τους σε ανθρώπους που αναζητούν εργασία.
- ❖ Οχτώ στα δέκα ταλέντα θεωρούν ότι η εταιρεία τους είναι υψηλού επιπέδου σε σχέση με άλλες εταιρείες που γνωρίζουν, όμως μόνο τα μισά ταλέντα συμφώνησαν ότι θα παρέμεναν σε αυτήν αν μια αντίστοιχη θέση εργασίας ήταν διαθέσιμη σε άλλη εταιρεία. Στο ίδιο ερώτημα, ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό ταλέντων, της τάξης του 30%, δηλώνει αναποφάσιστο ενώ μόνο το 13% δηλώνει ότι δεν θα εγκατέλειπε τον εργοδότη του. Φαίνεται επομένως ότι παρά την καλή εικόνα που έχουν οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι για την εταιρεία τους, υπάρχει πρόβλημα συγκράτησης (Retention).
- ❖ Όλες σχεδόν οι επιχειρήσεις του δείγματος εφαρμόζουν επίσημη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης. Ωστόσο, το εύρημα αυτό ίσως να μην είναι ενδεικτικό της πραγματικότητας όλων των ελληνικών επιχειρήσεων που είναι στην πλειοψηφία τους μικρομεσαίες αλλά να αφορά μόνο τις μεγαλύτερες εταιρείες, όπως αυτές που συμπεριλήφθηκαν στο δείγμα.

- ❖ Μόνο το 8% των ταλέντων πιστεύει ότι το σύστημα Αξιολόγησης Απόδοσης της εταιρείας του είναι πολύ αποτελεσματικό ενώ το 44% θεωρεί ότι η αξιολόγηση έχει από μηδενική έως μικρή αποτελεσματικότητα.

5.1.9 Παράγοντες που διαμορφώνουν την Εργασιακή Ικανοποίηση των Ταλέντων

Εντοπίσαμε τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των ταλέντων.

- ❖ Όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο των αποδοχών που προσφέρει μια επιχείρηση στα ταλέντα της τόσο πιο ικανοποιημένα παρουσιάζονται αυτά και από την ίδια την εταιρεία αλλά και από την θέση εργασίας τους.
- ❖ Η εργασιακή ικανοποίηση των ταλέντων γίνεται μεγαλύτερη καθώς αυξάνεται το επίπεδο των παροχών που προσφέρει η εταιρεία τους.
- ❖ Όσο περισσότερες και σημαντικότερες ευκαιρίες ανάπτυξης καριέρας δίνει μια επιχείρηση στα ταλέντα της, τόσο περισσότερο αυξάνεται και ο βαθμός της εργασιακής τους ικανοποίησης.
- ❖ Όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της ευελιξίας που προσφέρει μια επιχείρηση στα ταλέντα της τόσο πιο ικανοποιημένα παρουσιάζονται αυτά και από την ίδια την εταιρεία αλλά και από την θέση εργασίας τους.
- ❖ Οι επιχειρήσεις οφείλουν να λάβουν σοβαρά υπόψη τα παραπάνω ευρήματα και να αναλογιστούν μήπως χρειάζεται να αναθεωρήσουν τις πολιτικές αμοιβών τους. Για να διατηρηθεί υψηλή και να αυξηθεί η εργασιακή ικανοποίηση, ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί στις αποδοχές αφού όπως είδαμε, το 60% των ταλέντων τις χαρακτηρίζει μετρίου επιπέδου.
- ❖ Η παροχή ετήσιων αυξήσεων μισθού καθώς και Bonus/Commission συσχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση των ταλέντων από την εταιρεία τους. Αυτό σημαίνει ότι όσο μια επιχείρηση αυξάνει τον βασικό μισθό και τις μεταβλητές αμοιβές (Bonus/Commission), τα ταλέντα της θα αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένα.
- ❖ Παρόλο που όπως είδαμε, η εργασιακή ικανοποίηση των ταλέντων αυξάνεται όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο των παροχών, των δυνατοτήτων ανάπτυξης καριέρας και της

ευελιξίας που χαρακτηρίζει έναν οργανισμό, η ικανοποίηση από την εταιρεία δεν φαίνεται να επηρεάζεται από το αν αυτή προσφέρει ή όχι ευέλικτο περιβάλλον, ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης και παροχές όπως υγειονομική περίθαλψη και συνταξιοδότηση. Δηλαδή, αυτοί οι παράγοντες φαίνεται να επιδρούν θετικά στην ικανοποίηση των ταλέντων μόνο όταν προσφέρονται από την εταιρεία και μάλιστα σε υψηλό επίπεδο ενώ αν δεν προσφέρονται καθόλου δεν επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των ταλέντων. Άρα, αυτό που έχει σημασία για την ικανοποίηση των ταλέντων από τις παροχές, τις ευκαιρίες ανάπτυξης καριέρας και την ευελιξία, είναι το επίπεδό τους και όχι η διάθεσή τους. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι τα ταλέντα στην Ελλάδα έχουν υψηλές απαιτήσεις από τις εταιρείες τους αφού δεν τους ικανοποιεί η απλή παροχή κάποιων προγραμμάτων αμοιβών αλλά τους ενδιαφέρει κυρίως τα συγκεκριμένα προγράμματα να είναι υψηλού επιπέδου. Ωστόσο, για άλλη μια φορά φαίνεται η σημασία των χρηματικών αμοιβών (των αυξήσεων του μισθού και του Bonus) οι οποίες αν εκλείψουν θα προκαλέσουν μείωση της εργασιακής ικανοποίησης.

- ❖ Η ευθυγράμμιση εταιρικών και προσωπικών στόχων έχει στατιστική σημαντική σχέση και μάλιστα θετικής κατεύθυνσης με την ικανοποίηση του ταλέντου από την εταιρεία του και την θέση εργασίας του. Αυτό σημαίνει ότι αν το ταλέντο πιστεύει ότι οι προσωπικοί του στόχοι ταυτίζονται με αυτούς της εταιρείας, θα αισθάνεται μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία του και τον εργοδότη του. Επίσης, αν το ταλέντο είναι ικανοποιημένο από την εταιρεία και τη θέση του έχει μεγαλύτερο κίνητρο και διάθεση να ευθυγραμμιστεί με τους εταιρικούς στόχους. Είδαμε, ωστόσο, ότι το 46% των ταλέντων δηλώνει ότι οι προσωπικοί στόχοι τους συνδέονται μόνο σε μέτριο βαθμό με τους εταιρικούς, γεγονός που πρέπει μάλλον να θορυβήσει τις επιχειρήσεις αφού βρέθηκε ότι η ευθυγράμμιση των στόχων αυξάνει την ικανοποίηση των ταλέντων.
- ❖ Η ικανοποίηση των ταλέντων από την εργασία τους και από τον εργοδότη τους δεν επηρεάζεται από το αν έχουν πάρει προσαγωγή τον τελευταίο χρόνο. Το εύρημα αυτό δεν είναι παράδοξο και εξηγείται από το γεγονός ότι η ερώτηση αφορά μόνο την πρόσφατη προσαγωγή, δηλαδή αυτή που έγινε κατά **το τελευταίο έτος** και όχι γενικά τις ευκαιρίες προσαγωγής που προσφέρει ένας οργανισμός. Υποθέτουμε όμως ότι γενικά οι μειωμένες ευκαιρίες προσαγωγής επιδρούν αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση των ταλέντων.
- ❖ Υπάρχει στατιστική σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης των ταλέντων και της πρόθεσης τους να παραμείνουν στην εταιρεία τους ακόμα και αν τους προτεινόταν μια αντίστοιχη θέση σε άλλη εταιρεία. Επομένως, όσο περισσότερο ικανοποιημένα είναι τα ταλέντα από την εργασία και τον εργοδότη τους, τόσο λιγότερο πιθανό είναι να αποχωρήσουν. Φαίνεται άρα, ότι η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνει την

δέσμευση των ταλέντων στην εταιρεία τους και τους αποτρέπει από το να την εγκαταλείψουν. Οι επιχειρήσεις, έτσι, οφείλουν να αναλογιστούν ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ισχυρό εργαλείο συγκράτησης των ταλέντων και να δώσουν έμφαση στους παράγοντες που βρέθηκε ότι την ενισχύουν, όπως οι υψηλές αποδοχές και παροχές, οι σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης καριέρας, η μεγάλη εργασιακή ευελιξία και η ευθυγράμμιση στόχων.

5.1.10 Η προαγωγή των Ταλέντων

Διερευνήσαμε τους παράγοντες στους οποίους στηρίχτηκε η απόφαση των ελληνικών επιχειρήσεων να προάγει ή όχι τα ταλέντα της κατά το τελευταίο έτος.

- ❖ Οι προαγωγές που δέχτηκαν τα ταλέντα τους τελευταίους δώδεκα μήνες δεν εξαρτήθηκαν ούτε από το φύλο τους, ούτε από την κατηγόρια του ρόλου τους, ούτε από τα έτη εργασίας τους στην εταιρεία. Το εύρημα αυτό είναι θετικό από την άποψη ότι όλα τα ταλέντα, ανεξαρτήτως επιπέδου θέσης, προϋπηρεσίας και φύλου είχαν ίσες ευκαιρίες προαγωγής.
- ❖ Η κακή εικόνα που έχουν τα ταλέντα για την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης της εταιρείας τους δεν σχετίζεται με το αν προάχθηκαν ή όχι τον τελευταίο χρόνο. Αυτό σημαίνει ότι τα ταλέντα που στοχεύουν στην προαγωγή θα προσπαθήσουν πραγματικά να αυξήσουν την απόδοσή τους γιατί πιστεύουν ότι οι προσπάθειες τους θα αναγνωριστούν και τελικά ο στόχος τους θα επιτευχθεί ακόμα και αν φοβούνται ότι η βελτιωμένη τους απόδοση δεν θα φανεί στην επίσημη αξιολόγηση. Άρα, η απόδοση των ταλέντων δεν εξαρτάται από το πόσο σωστά πιστεύουν ότι θα αξιολογηθεί αυτή. Το γεγονός αυτό είναι πολύ ενθαρρυντικό για τις επιχειρήσεις αφού τα ταλέντα δεν πρόκειται να μειώσουν την απόδοση τους παρόλο που οι μισοί από αυτούς βρίσκουν το σύστημα αξιολόγησης αναποτελεσματικό.

5.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η έρευνα που πραγματοποιήσαμε μας βοήθησε να φωτίσουμε μία άγνωστη μέχρι τώρα περιοχή για τις Ελληνικές Επιχειρήσεις, αυτήν της Διαχείρισης του Ταλέντου ή Talent Management. Μέσα από ολόκληρη την διαδικασία της μελέτης μας, από την φάση των επαφών με τους HR Managers, οι οποίοι μας υπέδειξαν τα ταλέντα τους, μέχρι την ανάλυση των στοιχείων που συλλέξαμε, διαπιστώσαμε ότι το Talent Management βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο ανάπτυξης στην Ελλάδα. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι οι διεθνείς τάσεις της αγοράς εργασίας, που χαρακτηρίζονται από συρρίκνωση του αριθμού των ταλέντων και υψηλούς ρυθμούς αποχώρησης τους από τις εταιρείες, δεν έχουν εμφανιστεί ακόμα σε μεγάλο βαθμό στη χώρα μας. Επομένως, οι Ελληνικές επιχειρήσεις ίσως δεν είχαν το κίνητρο ακόμα να εντρυφήσουν στο Talent Management ως σύγχρονη τάση στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ωστόσο, η έρευνά μας, μας έδωσε μία εικόνα για τον τρόπο που αντιμετωπίζουν οι Ελληνικές επιχειρήσεις τα ταλέντα τους, κυρίως μέσω των προγραμμάτων αμοιβών που τους προσφέρουν. Παράλληλα, διαλευκάναμε την άποψη των ταλέντων σχετικά με την αποτελεσματικότητα που θεωρούν ότι έχουν οι αμοιβές που λαμβάνουν καθώς και κατά πόσο αυτές ανταποκρίνονται στις προτιμήσεις τους. Τα συμπεράσματα που εδάγαμε έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον και βάσει αυτών διατυπώνουμε ορισμένες προτάσεις οι οποίες πιστεύουμε ότι θα βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να εμπλουτίσουν και να βελτιώσουν τις πολιτικές που εφαρμόζουν σε σχέση με τα ταλέντα τους.

❖ Σε ένα γενικότερο πλαίσιο, κρίνουμε σκόπιμο να **προτείνουμε στις επιχειρήσεις να δώσουν έμφαση στις αμοιβές που φαίνεται να έχουν μεγαλύτερη αξία για τα ταλέντα τους**. Μια τέτοια ενέργεια είναι λογικό να αυξήσει τόσο την εργασιακή ικανοποίηση των ταλέντων όσο και την δέσμευσή τους στον οργανισμό. Με τη σειρά της, η αυξημένη ικανοποίηση και αφοσίωση θα βελτιώσει την απόδοση των ταλέντων και θα ενισχύσει την επιθυμία να παραμείνουν στην εταιρεία τους.

Πιο συγκεκριμένα, κρίνουμε ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις πρέπει να εστιάσουν στην **μισθολογική πολιτική** τους, η οποία όπως έχει δεν φαίνεται να ικανοποιεί ιδιαίτερα τα ταλέντα, αφού η πλειοψηφία τους τη χαρακτηρίζει ως μετρίου επιπέδου. Ο μισθός, ωστόσο, αποδεικνύεται ότι αποτελεί τον παράγοντα που επηρεάζει περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο την **προσέλκυση, παραμονή και αποχώρηση** των ταλέντων από μία επιχείρηση και συνδέεται άρρηκτα με την **εργασιακή ικανοποίηση** τόσο από τη θέση εργασίας όσο και από τον εργοδότη τους. Το γεγονός, μάλιστα, ότι **ένα στα δύο ταλέντα** δηλώνει ότι είναι πιθανό να αποχωρήσει από την εργασία του μέσα στον επόμενο χρόνο κυρίως λόγω

δυσαρέσκειας από τον μισθό και επιπλέον συμφωνεί ότι θα εγκατέλειπε άμεσα την εταιρεία του για κάποια άλλη που θα του πρότεινε μία αντίστοιχη θέση, αποκαλύπτει το **πρόβλημα μειωμένης εργασιακής δέσμευσης** των ταλέντων και την τεράστια συμβολή που έχει η **δυσαρέσκεια από τον μισθό** στην δημιουργία του. Γίνεται αντιληπτό, επομένως, ότι οι επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται για την προσέλκυση νέων ταλέντων, την αύξηση της ικανοποίησης και της απόδοσης των ταλέντων που ήδη απασχολούν καθώς και την συγκράτηση τους, πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη το ζήτημα του μισθού. Αυτό σημαίνει ότι ίσως οι Ελληνικές επιχειρήσεις να πρέπει να λάβουν μέτρα αναπροσαρμογής της μισθολογικής πολιτικής τους ώστε να γίνουν ανταγωνιστικότεροι εργοδότες για τα ταλέντα. Βέβαια, όπως επισημάναμε και νωρίτερα, το πρόβλημα της μειωμένης προσφοράς ταλέντων που επικρατεί σε Ευρώπη και Αμερική δεν φαίνεται να έχει πάρει μεγάλες διαστάσεις στην Ελλάδα. Επομένως, παρόλο που τα ταλέντα εκδηλώνουν αρκετά έντονη πρόθεση αποχώρησης λόγω μισθολογικής δυσαρέσκειας, οι επιχειρήσεις δεν φαίνονται να ανησυχούν ιδιαίτερα αφού δεν είναι τόσο δύσκολο να τα αντικαταστήσουν με άλλους, εξίσου ταλαντούχους εργαζόμενους. Ωστόσο, η συνεχής αντικατάσταση ταλέντων είναι αρκετά κοστοβόρα, σε βαθμό που ίσως είναι προτιμότερο για τις επιχειρήσεις να αναβαθμίσουν τις αμοιβές των ταλέντων τους. Από την άλλη, θα προτείναμε στις Ελληνικές επιχειρήσεις να λειτουργήσουν **προδραστικά** και να αναθεωρήσουν τη μισθολογική πολιτική που εφαρμόζουν για τα ταλέντα τους γιατί το φαινόμενο της συρρίκνωσης του αριθμού τους πιθανότατα να αγγίξει και την ελληνική πραγματικότητα μέσα στα επόμενα χρόνια.

Πολύ σημαντικός παράγοντας συγκράτησης αναδείχτηκε επίσης η **παροχή ευκαιριών προσαγωγής**, η οποία βέβαια συνοδεύεται συνήθως από μισθολογική αναβάθμιση. Για ακόμα μία φορά φαίνεται η έντονη προτίμηση που δείχνουν τα ταλέντα στις χρηματικές αμοιβές, έστω και εμμέσως. Οι αυξήσεις των μισθών είναι σημαντικές αλλά δεν αποτελούν μονόδρομο για τις επιχειρήσεις που θέλουν να αντιμετωπίσουν την έντονη πρόθεση αποχώρησης των ταλέντων τους. Η άνοδος στην ιεραρχία, η ανάθεση περισσότερων και προκλητικότερων καθηκόντων και η αυξημένη αρμοδιότητα λήψης αποφάσεων που συνεπάγεται μια προαγωγή αποτελούν επίσης σημαντικούς παράγοντες συγκράτησης.

Παρά την όχι και τόσο θετική εντύπωση των ταλέντων για τις αποδοχές που λαμβάνουν, η συνολική εικόνα που έχουν για τις εταιρείες τους είναι πολύ ενθαρρυντική. Συγκεκριμένα, η πλειοψηφία των ταλέντων δηλώνουν ικανοποιημένοι από την επιχείρησή τους και αισθάνονται υπερήφανοι που εργάζονται για αυτήν. Το γεγονός αυτό δεν έρχεται σε αντίθεση με τα παραπάνω, απλά δείχνει ότι υπάρχουν αμοιβές εκτός του μισθού, οι οποίες παρέχονται σε ιδιοίτερα υψηλό επίπεδο ώστε να δημιουργείται μια θετική συνολική εικόνα εργασιακής ικανοποίησης των ταλέντων. Η πιο αντιπροσωπευτική αμοιβή αυτού του είδους είναι η παροχή προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Η έρευνα αποδεικνύει ότι τα ταλέντα



στην Ελλάδα δίνουν εξαιρετικά μεγάλη σημασία στις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης που προσφέρουν οι επιχειρήσεις και τις θεωρούν από τους σημαντικότερους παράγοντες προσέλκυσης και συγκράτησής τους. Επιπλέον τα ταλέντα δηλώνουν ότι τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης συμβάλουν καθοριστικά στην διάχυση της εταιρικής κουλτούρας καθώς επίσης και στην ευθυγράμμιση μεταξύ των προσωπικών στόχων των ταλέντων και των στρατηγικών στόχων της εταιρείας. Τα ταλέντα στην Ελλάδα δηλώνουν ιδιαίτερα ικανοποιημένα από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης, ανάπτυξης ικανοτήτων και καριέρας που προσφέρουν οι επιχειρήσεις ενώ χαρακτηρίζουν τις πρωτοβουλίες αυτές ως υψηλού επιπέδου. Σε συμφωνία με αυτήν την τάση, κρίνουμε σκόπιμο να προτείνουμε στις επιχειρήσεις να συνεχίσουν να επενδύουν σε προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης και να ανανεώνουν τακτικά τις μεθόδους και τα συστήματα που χρησιμοποιούν ώστε η εκπαίδευση να λειτουργεί αποτελεσματικά ως εργαλείο Talent Management.

❖ Μια άλλη κατεύθυνση δραστηριοποίησης που θα προτείναμε στις Ελληνικές επιχειρήσεις είναι η **σύνδεση των στρατηγικών τους στόχων με τα προγράμματα αμοιβών** που προσφέρουν στα ταλέντα τους.

Σύμφωνα με έρευνες της Watson Wyatt, η επιτυχία μιας επιχείρησης βασίζεται στη σύνδεση μεταξύ των στρατηγικών της στόχων και των δομών αμοιβών της. Αφού τα ταλέντα είναι οι εργαζόμενοι στους οποίους στηρίζεται η υψηλή απόδοση μιας επιχείρησης, οι αμοιβές τους πρέπει να διαμορφωθούν με τρόπο που να εξασφαλίζει την παρακίνησή τους αλλά και τη διάθεση τους να παραμείνουν στην εταιρεία τους και να συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι η οργανωσιακή επιτυχία βασίζεται στην **ευθυγράμμιση** των συστημάτων αμοιβών με την στρατηγική της εταιρείας αφού οι αμοιβές ουσιαστικά διαμορφώνουν τον τρόπο που λειτουργούν τα ταλέντα. Πιο συγκεκριμένα τα ταλέντα έχουν ανάγκη από προγράμματα αμοιβών που θα τα παρακινήσουν να αναπτυχθούν με στρατηγικά σημαντικούς τρόπους. Άλλωστε, σύμφωνα με την Strategic Reward Survey της Watson Wyatt, οι επιχειρήσεις που συνδέουν τη στρατηγική αμοιβών για τα ταλέντα τους με τους επιχειρησιακούς στόχους έχουν κατά 20% καλύτερη απόδοση από αυτές που δεν το κάνουν (Strategic Reward Survey, 2002).

Η έρευνα αποδεικνύει ότι οι Ελληνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πρόβλημα ευθυγράμμισης μεταξύ εταιρικών στόχων και προσωπικών στόχων των ταλέντων. Συγκεκριμένα, η πλειοψηφία των ταλέντων θεωρεί ότι υπάρχει μέτρια σύνδεση μεταξύ των εταιρικών και των προσωπικών τους στόχων. Το ζήτημα αυτό μπορεί να αντιμετωπιστεί επιτυχώς αν οι επιχειρήσεις χειρίστούν τα προγράμματα αμοιβών τους ως **επικοινωνιακά εργαλεία** για την μετάδοση των στρατηγικών στόχων στα ταλέντα τους. Συγκεκριμένα θα προτείναμε στις επιχειρήσεις να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στους παράγοντες με την μεγαλύτερη **επιδραση ευθυγράμμισης** στόχων, όπως προέκυψαν από την έρευνα, που είναι τα

προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης καθώς και τα ετήσια προγράμματα κινήτρων όπως τα Bonus. Ο κρίσιμος ρόλος των προγραμμάτων αυτών για τη σύνδεση της εταιρικής στρατηγικής με τη δράση των ταλέντων είναι ευνόητος αφού από τη μία τα προγράμματα εκπαίδευσης που προσφέρει μια επιχείρηση είναι σχεδιασμένα ώστε να εξυπηρετούν τους εταιρικούς στόχους και από την άλλη τα ετήσια προγράμματα κινήτρων επιβραβεύουν χρηματικά τους εργαζόμενους που υλοποιούν τους στόχους της επιχείρησης. Ωστόσο, εκτός από τα συγκεκριμένα προγράμματα που αναφέρθηκαν, θα ήταν χρήσιμο για κάθε επιχείρηση να ανατρέξει στους στόχους της και, λαμβάνοντας υπόψη την κουλτούρα της αλλά και τον ανταγωνισμό, να επιλέξει και να διαμορφώσει κατάλληλα εκείνα τα προγράμματα αμοιβών που θα μεταδώσουν αποτελεσματικότερα τους στόχους αυτούς στα ταλέντα.

Ένας ακόμα τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση μπορεί να διασφαλίσει την ευθυγράμμιση των ενεργειών των ταλέντων της με τους εταιρικούς στόχους είναι να προβεί σε **Εξατομίκευση των Αμοιβών** (Rewards Customization). Αυτό σημαίνει ότι κάθε κατηγορία ταλέντων με κοινά χαρακτηριστικά, ή κάθε μονάδα ταλέντου, μπορεί να λαμβάνει τις αμοιβές την παρακινεί περισσότερο να συμβάλλει στην επίτευξη των εταιρικών στόχων. Βέβαια, μία τέτοια ενέργεια προκειμένου να είναι επιτυχημένη, πρέπει να γίνει με μεγάλη προσοχή και να επικοινωνηθεί κατάλληλα ώστε να μην εκληφθεί ως άνιση μεταχείριση μεταξύ των εργαζομένων. Στη συνέχεια, αναφέρουμε κάποια παραδείγματα δράσεων που μπορούν να αναλάβουν οι επιχειρήσεις προς αυτήν την κατεύθυνση, σύμφωνα πάντα με τα αποτελέσματα της έρευνας.

Διαπιστώσαμε ότι οι παράγοντες που παρακινούν περισσότερο τα ταλέντα να αποδώσουν στο μέγιστο είναι η ανάθεση προκλητικών καθηκόντων, η μη χρηματική αναγνώριση, οι ευκαιρίες προαγωγής και το ευέλικτο εργασιακό περιβάλλον. Επίσης, εντοπίσαμε τους παράγοντες που είναι σημαντικότεροι για τις κύριες ηλικιακές κατηγορίες των ταλέντων στην Ελλάδα. Τα ευρήματα αυτά πιστεύουμε ότι θα φανούν ιδιαίτερα χρήσιμα στις επιχειρήσεις αφού θα τους δώσουν μια εικόνα των ικανότερων παραγόντων παρακίνησης των ταλέντων κάθε ηλικίας ώστε να προβούν στις κατάλληλες ενέργειες εξατομίκευσης. Βάσει αυτών των ευρημάτων προτείνουμε στις επιχειρήσεις να δώσουν έμφαση στις αμοιβές που έχουν τη μεγαλύτερη παρακινητική ισχύ για κάθε ηλικιακή ομάδα των ταλέντων, όπως φαίνεται στους πίνακες που ακολουθούν.

Ταλέντα ηλικίας 26 με 29 ετών:

Η αισθηση ότι τους εκπιμούν.
Το ευχάριστο και φιλικό περιβάλλον εργασίας.
Τα ενδιαφέροντα και προκλητικά καθήκοντα

Ταλέντα ηλικίας 40 με 49 ετών:

Τα ενδιαφέροντα και προκλητικά καθήκοντα.
Οι ευκαιρίες προαγωγής.

Ταλέντα ηλικίας 30 με 39 ετών:

Η αισθηση ότι τους εκπιμούν.
Τα ενδιαφέροντα και προκλητικά καθήκοντα.
Η προσδοκία σημαντικής οικονομικής αμοιβής.

Τέλος, σε σχέση με την απόδοση των ταλέντων, οφείλουμε να επισημάνουμε ότι μόνο ένα ταλέντο στα δέκα θεωρεί ότι το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης λειτουργεί αποτελεσματικά ενώ η πλειοψηφία τους πιστεύει ότι έχει μικρή αποτελεσματικότητα. Η εικόνα αυτή των ταλέντων για το σύστημα αξιολόγησης δεν φαίνεται να επηρεάζει αρνητικά την συνολικά θετική εικόνα που έχουν για τις επιχειρήσεις τους. Ίσως όμως μελλοντικά η έλλειψη εμπιστοσύνης στη διαδικασία αξιολόγησης να προκαλέσει τη δυσαρέσκεια των ταλέντων με δυσμενείς συνέπειες στην απόδοσή τους και την εργασιακή τους δέσμευση. Για τον λόγο αυτόν, συστήνουμε στις επιχειρήσεις να επανεξετάσουν τα συστήματα αξιολόγησης που εφαρμόζουν, να εντοπίσουν τυχόν δυσλειτουργίες και να αναλάβουν διορθωτικές ενέργειες.

5.3 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΈΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 63 ταλέντα που εργάζονται σε 12 επιχειρήσεις στα πλαίσια της Διπλωματικής Εργασίας του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Γίνεται αντιληπτό ότι ο διαθέσιμος χρόνος εκπόνησης ήταν αρκετά περιορισμένος για μία έρευνα που διεξάγεται για πρώτη φορά στην Ελλάδα και με την υποστήριξη ενός έγκυρου οργανισμού όπως είναι η Watson Wyatt. Η έλλειψη χρόνου δημιουργεί υπολογίσιμους περιορισμούς στο μέγεθος του δείγματος αφού δεν μας επέτρεψε να συμπεριλάβουμε στις αναλύσεις περισσότερα ερωτηματολόγια. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι συνεχίσαμε να λαμβάνουμε ερωτηματολόγια ακόμα και μετά την επεξεργασία των δεδομένων και την πραγματοποίηση των στατιστικών αναλύσεων. Βεβαίως, αδυνατούσαμε να συμπεριλάβουμε τα τελευταία ερωτηματολόγια που λάβαμε στην έρευνα μας ώστε να παραδώσουμε την εργασία εμπρόθεσμα. Ωστόσο σκοπεύουμε μετά την παράδοση να συνεχίσουμε την ερευνητική μας δραστηριότητα λαμβάνοντας υπόψη και τα νέα δεδομένα.

Ο δεύτερος περιορισμός του δείγματος έγκειται στο είδος των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα. Η πλειοψηφία τους αποτελείται από μεγάλες επιχειρήσεις, πολυεθνικές με υψηλή κερδοφορία, έντονο ρυθμό ανάπτυξης και σύγχρονα προγράμματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Για το λόγο αυτό κάποια αποτελέσματα ίσως να μην είναι αντιπροσωπευτικά για τις πολλές, μικρότερους μεγέθους ελληνικές επιχειρήσεις.

Ένας τελευταίος περιορισμός της έρευνας έγκειται στα χαρακτηριστικά του δείγματος των ταλέντων και συγκεκριμένα στο γεγονός ότι στην μεγάλη πλειοψηφία τους τα ταλέντα στην Ελλάδα είναι άντρες ενώ η ηλικία τους βρίσκεται μεταξύ 30 και 39 ετών. Οι παράγοντες φύλο και ηλικία έχουν χρησιμοποιηθεί σε κάποιες συσχετίσεις τα αποτελέσματα των οποίων ίσως επηρεάζονται σε έναν βαθμό εξαιτίας αυτού του περιορισμού. Ωστόσο, οι συσχετίσεις που περιλαμβάνουν αυτούς τους παράγοντες είναι ελάχιστες και ο περιορισμός έχει ληφθεί υπόψη στον σχολιασμό τους.

6. Επίλογος

Μετά από την ανάλυση των ευρημάτων μας αλλά και την παρακολούθηση των εξελίξεων του Talent Management διεθνώς καταλήγουμε στο ότι οι Ελληνικές Επιχειρήσεις δεν σχεδιάζουν και εφαρμόζουν συνειδητά πρακτικές για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των ταλέντων τους. Ωστόσο, μέσω των διαφόρων προγραμμάτων αμοιβών που παρέχουν, έχουν καταφέρει να αντιμετωπίσουν το ζήτημα με αρκετή επιτυχία, η οποία αντανακλάται στον υψηλό βαθμό ικανοποίησης των ταλέντων από τις εταιρείες τους. Υπάρχουν βεβαίως, μεγάλα περιθώρια βελτίωσης, στην κάλυψη των οποίων επιχειρούμε να συμβάλλουμε μέσω αυτής της ερευνητικής προσπάθειας, πρωτότυπης για τα ελληνικά δεδομένα.

Θα θέλαμε ακόμα να τονίσουμε ότι παρά την περιορισμένη ακόμα διείσδυση των σύγχρονων πρακτικών Talent Management οι έννοιες του ταλέντου και του Talent Management έχουν αρχίσει να απασχολούν τις Ελληνικές επιχειρήσεις, κυρίως σε επίπεδο ενημέρωσης και κατανόησης αυτής της νέας αναπτυσσόμενης τάσης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων να μάθουν περισσότερα για τα ταλέντα και την αποτελεσματική διαχείριση τους εκδηλώθηκε μέσα από την προθυμία τους να υποστηρίξουν την έρευνά μας και να παρακινήσουν τους εργαζόμενους που θεωρούν ταλέντα να εκφράσουν τις ειλικρινείς απόψεις τους στο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε. Για τον λόγο αυτό ευχαριστούμε θερμά τα ταλέντα που συμμετείχαν στην έρευνα αλλά και τους Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων του δείγματος, χωρίς την συμβολή των οποίων η έρευνα αυτή δεν θα είχε πραγματοποιηθεί. Επίσης, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε την Watson Wyatt για την διάθεση των ερευνητικών της εργαλείων και των report παλαιότερων ερευνών της. Ιδιαίτέρως, θα θέλαμε να εκφράσουμε την εκτίμησή μας στον επιβλέποντα καθηγητή μας κύριο Μιχάλη Ζέλερ, και να τον ευχαριστήσουμε θερμά για την πολύτιμη υποστήριξή του σε όλη την διάρκεια εκπόνησης της εργασίας μας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η μελέτη μας στοχεύει στη διερεύνηση των εμπειριών και απόψεων σας σε μια σειρά ζητημάτων που σχετίζονται με την τωρινή σας απασχόληση. Το ερωτηματολόγιο έχει σχεδιαστεί με τρόπο που διευκολύνει την άμεση και γρήγορη συμπλήρωσή του. Παρακαλούμε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις που ακολουθούν με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια και πληρότητα. Οι απαντήσεις σας θα θεωρηθούν απολύτως εμπιστευτικές. Δεν ζητούνται τα προσωπικά σας στοιχεία ώστε να διασφαλιστεί η ανωνυμία σας. Το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο θα αποσταλεί απευθείας σε εμάς ώστε να αποκλειστεί η πρόσβαση του εργοδότη σας στις απαντήσεις σας.

Οδηγίες Συμπλήρωσης: Σε κάθε ερώτηση τοποθετήστε τον κέλσορα στο κελί που εκφράζει τις προτιμήσεις σας και πατήστε αριστερό κλικ.

1. Σε γενικές γραμμές, πώς θα χαρακτηρίζατε την πολιτική της εταιρείας σας στους παρακάτω τομείς;

	Πολύ Χαμηλού Επιπέδου	Χαμηλού Επιπέδου	Μετρίου Επιπέδου	Υψηλού Επιπέδου	Πολύ Υψηλού Επιπέδου
a) Αποδοχές	<input checked="" type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
b) Παροχές	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
c) Ευκαιρίες ανάπτυξης καριέρας	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
d) Ευελιξία στην εργασία	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

2. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τα παρακάτω;

	Πολύ Δυσαρεστημένος-η	Δυσαρεστημένος-η	Ικανοποιημένος-η/ Ούτε Δυσαρεστημένος-η	Ικανοποιημένος /η	Πολύ Ικανοποιημένος /η
Από την εργασία σας	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Από τον εργοδότη	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

3. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις προτάσεις που ακολουθούν;

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
a) Αισθάνομαι υπερήφανος-η που εργάζομαι για την εταιρεία μου	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
b) Η πρότεινα ανεπιφύλακτα την εταιρεία μου σε άτομα που αναζητούν εργασία	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
c) Η προτιμούσα να παραμείνω στην εταιρεία μου ακόμα και αν μια αντίστοιχη θέση εργασίας ήταν διαθέσιμη σε κάποια άλλη εταιρεία	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

4. Πώς θα χαρακτηρίζατε την εταιρεία σας ως εργοδότη σε σχέση με άλλες εταιρείες που γνωρίζετε;

- 1 Πολύ Υψηλού Επιπέδου
- 2 Υψηλού Επιπέδου
- 3 Μετρίου Επιπέδου
- 4 Χαμηλού Επιπέδου
- 5 Πολύ Χαμηλού Επιπέδου

5. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε τους παρακάτω παράγοντες σημαντικούς για την παρακίνησή σας να αποδώσετε στο μέγιστο των δυνατοτήτων σας;

	Καθόλου Σημαντικό	Λίγο Σημαντικό	Αρκετά Σημαντικό	Πολύ Σημαντικό
a) Αίσθηση ότι σας εκτιμούν	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
b) Ευκαιρίες να αποδεικνύετε τις ικανότητες σας στους άλλους	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
c) Ευκαιρίες να αποδεικνύετε τις ικανότητες σας στον εαυτό σας	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
d) Προσδοκία σημαντικής οικονομικής αμοιβής (εκτός προαγωγής)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
e) Επιθυμία να ικανοποιήσετε τον προϊστάμενο σας	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
f) Ευκαιρίες προαγωγής	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
g) Σημασία που θεωρείτε ότι έχει η εργασία σας	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
h) Επιθυμία να διατηρήσετε τη φήμη ότι η εργασία σας είναι υψηλής ποιότητας	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
i) Φόβος δυσμενών συνεπειών αν η εργασία σας αποτύχει	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
j) Ευχάριστο και φιλικό περιβάλλον εργασίας	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
k) Ενδιαφέροντα και προκλητικά καθήκοντα	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

6. Ποια από τα παρακάτω προγράμματα αμοιβών σας προσφέρει η εταιρεία σας; Πόσο μεγάλη αξία έχει το καθένα από αυτά για εσάς; (Στο δεύτερο σκέλος της ερώτησης παρακαλούμε να απαντήστε για όλα τα προγράμματα ακόμα και αν δεν διατίθενται από την εταιρεία σας)

	Προσφέρεται από την εταιρεία σας; (σημειώστε X αν ναι)	Καμία Αξία	Μικρή Αξία	Αρκετή Αξία	Μεγάλη Αξία
Ετήσιες Αμοιβές					
a) Ετήσιες αυξήσεις μισθού	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
b) Bonus, Commission	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
c) Διανομή κερδών (profit sharing)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Μακροπρόθεσμα Κίνητρα					
d) Διανομή μετοχών (stock options)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Παροχές					
e) Υγειονομική περίθαλψη	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
f) Δυνατότητα επιλογής παροχών (flexible benefits)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Πρόγραμμα Συνταξιοδότησης					
g) Εταιρικό Πρόγραμμα Συνταξιοδότησης	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Μη Οικονομικές Αμοιβές					
h) Μη χρηματική αναγνώριση (πχ συστήματα διαχείρισης απόδοσης, τιμητικές διακρίσεις, εργαζόμενος του μήνα)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
i) Εκπαίδευση και ανάπτυξη (πχ ευκαιρίες απόκτησης και βελτίωσης ικανοτήτων σχετικών με τη θέση εργασίας)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
j) Περιβάλλον- συνθήκες εργασίας (πχ ευέλικτα ωράρια)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

7. Σε γενικές γραμμές, πόσο αποτελεσματικά θεωρείτε τα προγράμματα αμοιβών της εταιρείας σας στην ενθάρρυνσή σας να ευθυγραμμίστε τις ενέργειές σας με τους επιχειρηματικούς της στόχους;

	Καθόλου Αποτελεσματικό	Λίγο Αποτελεσματικό	Αρκετά Αποτελεσματικό	Πολύ Αποτελεσματικό
a) Βασικός Μισθός	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
b) Ετήσια Bonus ή κίνητρα	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
c) Μακροπρόθεσμα κίνητρα (βασίζονται σε διάστημα μεγαλύτερο του ενός έτους)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
d) Παροχές	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
e) Πρόγραμμα συνταξιοδότησης	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
f) Μη χρηματικές αμοιβές (πχ συστήματα διαχείρισης απόδοσης, διακρίσεις αναγνώρισης, εργαζόμενος του μήνα)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
g) Ευκαιρίες Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
h) Περιβάλλον Εργασίας (πχ ευέλικτα ωράρια)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

8. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι υπάρχει ξεκάθαρη σύνδεση μεταξύ των προσωπικών σας στόχων και των στόχων της εταιρείας σας

- 1 Καθόλου
- 2 Σε μικρό βαθμό
- 3 Σε μέτριο βαθμό
- 4 Σε μεγάλο βαθμό

9. Σε γενικές γραμμές, πόσο αποτελεσματικά θεωρείτε ότι είναι τα προγράμματα αμοιβών της εταιρείας σας στην διάχυση της κουλτούρας που έχει επιλέξει να υιοθετήσει;

	Καθόλου Αποτελεσματικό	Λίγο Αποτελεσματικό	Αρκετά Αποτελεσματικό	Πολύ Αποτελεσματικό
a) Βασικός Μισθός	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
b) Ετήσια Bonus ή κίνητρα	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
c) Μακροπρόθεσμα κίνητρα (βασίζονται σε διάστημα μεγαλύτερο του ενός έτους)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
d) Παροχές	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
e) Πρόγραμμα συνταξιοδότησης	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
f) Μη χρηματικές αμοιβές (πχ συστήματα διαχείρισης απόδοσης, διακρίσεις αναγνώρισης, εργαζόμενος του μήνα)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
g) Ευκαιρίες Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
h) Περιβάλλον Εργασίας (πχ ευέλικτα ωράρια)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

10. Σε γενικές γραμμές, πόσο σας επηρέασαν τα προγράμματα αμοιβών της εταιρείας σας στην απόφασή σας να εργαστείτε για αυτήν;

	Καμία Επιρροή	Μικρή Επιρροή	Αρκετή Επιρροή	Μεγάλη Επιρροή
a) Βασικός Μισθός	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
b) Ετήσια Bonus ή κίνητρα	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
c) Μακροπρόθεσμα κίνητρα (βασίζονται σε διάστημα μεγαλύτερο του ενός έτους)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
d) Παροχές	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
e) Πρόγραμμα συνταξιοδότησης	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
f) Μη χρηματικές αμοιβές (πχ συστήματα διαχείρισης απόδοσης, διακρίσεις αναγνώρισης, εργαζόμενος του μήνα)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
g) Ευκαιρίες Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
h) Περιβάλλον Εργασίας (πχ ευέλικτα ωράρια)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

11. Σε γενικές γραμμές, πόσο σας επηρεάζουν τα προγράμματα αμοιβών της εταιρείας σας στην απόφασή σας να παραμείνετε σε αυτήν;

	Καμία Επιρροή	Μικρή Επιρροή	Αρκετή Επιρροή	Μεγάλη Επιρροή
a) Βασικός Μισθός	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
b) Ετήσια Βonus ή κίνητρα	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
c) Μακροπρόθεσμα κίνητρα (βασίζονται σε διάστημα μεγαλύτερο του ενός έτους)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
d) Παροχές	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
e) Πρόγραμμα συνταξιοδότησης	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
f) Μη χρηματικές αμοιβές (πχ συστήματα διαχείρισης απόδοσης, διακρίσεις αναγνώρισης, εργαζόμενος του μήνα)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
g) Ευκαιρίες Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
h) Περιβάλλον Εργασίας (πχ ενέλικτα ωράρια)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

12. Λειτουργεί στον οργανισμό σας επίσημη διαδικασία Αξιολόγησης Απόδοσης;

- 1 Ναι
- 2 Όχι
- 3 Δεν γνωρίζω

13. Πόσο αποτελεσματικό είναι κατά τη γνώμη σας το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης της εταιρείας σας;

- 1 Καθόλου Αποτελεσματικό
- 2 Λίγο Αποτελεσματικό
- 3 Αρκετά Αποτελεσματικό
- 4 Πολύ Αποτελεσματικό

14. Πόσο πιθανό θεωρείτε ότι είναι να αφήσετε τον σημερινό σας εργοδότη μέσα στον επόμενο χρόνο εξαιτίας των ακόλουθων παραγόντων;

	Καθόλου Πιθανό	Λίγο Πιθανό	Αρκετά Πιθανό	Πολύ Πιθανό
a) Έλλειψη ευκαιριών προαγωγής	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
b) Έλλειψη ευκαιριών ανάπτυξης ικανοτήτων σχετικών με την εργασία	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
c) Μη ικανοποιητική αμοιβή	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
d) Μη ικανοποιητικές παροχές	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
e) Δυσαρέσκεια με το management της εταιρείας	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
f) Δυσάρεστο περιβάλλον εργασίας	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
g) Κακές σχέσεις με άμεσο προϊστάμενο/manager ή συναδέλφους	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

Γενικές Πληροφορίες

15. Περίπου για πόσα έτη εργάζεστε για τον σημερινό εργοδότη σας;

- 1 Εώς 2 έτη
- 2 3 - 4 έτη
- 3 5- 6 έτη
- 4 7- 8 έτη
- 5 9-10 έτη
- 6 Πάνω από 10 έτη

16. Έχετε πάρει προαγωγή τους τελευταίους 12 μήνες;

- ₁ Ναι
 ₂ Όχι

17. Σε ποια από τις παρακάτω κατηγορίες ανήκει ο ρόλος σας;

- ₁ Secretarial/Clerical
 ₂ Production Employee
 ₃ Team Leader/ Lead Worker
 ₄ Professional/Technical
 ₅ First-Level Supervisor
 ₆ Manager/ Director
 ₇ Senior Manager/ Executive

18. Ποιο είναι το φύλο σας;

- ₁ Άνδρας
 ₂ Γυναίκα

19. Ποια είναι η ηλικία σας;

- ₁ <25
 ₂ 25 – 29
 ₃ 30 – 39
 ₄ 40 – 49
 ₅ 50 – 59
 ₆ 60+

*Σας ευχαριστούμε για τη
συμμετοχή σας*

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

ΟΡΟΛΟΓΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Σταθερές αμοιβές ή βασικός μισθός & ετήσιες αυξήσεις μισθού:

Βασικός ή σταθερός μισθός είναι αυτός που καθορίζεται από το συμβόλαιο εργασίας ή τη συλλογική σύμβαση εργασίας, προσαυξημένος από τα νόμιμα επιδόματα. Οι ετήσιες αυξήσεις μισθού αφορούν αποκλειστικά στο βασικό μισθό του εργαζομένου.

Μεταβλητές αμοιβές:

Οι μεταβλητές αμοιβές, που είναι ανεξάρτητες από το βασικό μισθό, είναι οι αμοιβές βάσει απόδοσης (bonus, commission). Οι αμοιβές αυτές μπορεί να είναι αποτέλεσμα της καλής ατομικής ή εταιρικής απόδοσης ή συνδυασμός και των δύο.

Διανομή κερδών:

Η επιχείρηση αποφασίζει να ανταμείψει οικονομικά τους εργαζόμενούς της, διανέμοντας μέρος των κερδών του έτους.

Διανομή μετοχών:

Η επιχείρηση αμείβει τους εργαζόμενους της (συνήθως αυτούς που βρίσκονται στις ανώτερα ιεραρχικά θέσεις), δίνοντάς τους μετοχές της εταιρείας. Επίσης η επιχείρηση μπορεί να δώσει τη δυνατότητα σε κάποιους ή σε όλους τους εργαζόμενους της να αγοράσουν μετοχές της, με έκπτωση, και σε τιμή συχνά χαμηλότερη από αυτή που έχει η μετοχή στην αγορά.

Δυνατότητα επιλογής παροχών (Flexible benefits):

Η επιχείρηση βοηθάει τους εργαζόμενούς της να εξασφαλίζουν την ισορροπία μεταξύ των απαιτήσεων της δουλειάς τους και των οικογενειακών τους υποχρεώσεων. Οι εργαζόμενοι έχουν μεγάλη ευελιξία στον προγραμματισμό της εργασίας τους και στην επιλογή του είδους των παροχών που επιθυμούν να λαμβάνουν.

Εταιρικό πρόγραμμα συνταξιοδότησης:

Η επιχείρηση παρέχει στο σύνολο ή σε μέρος (πχ. στις ανώτερες ιεραρχικά θέσεις) του εργατικού της δυναμικού, εταιρικό πρόγραμμα συνταξιοδότησης. Το πρόγραμμα αυτό μπορεί να είναι είτε Defined Benefit Plan (συνεισφέρει μόνο ο εργοδότης), είτε Defined Contribution Plan (συνεισφέρει και ο εργοδότης και ο εργαζόμενος)



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3 SPSS OUTPUT

Frequency Table

Er19_Poia einai h hlikia sas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katw twn 25 etwn	1	1,6	1,6	1,6
	26-29 etwn	17	27,0	27,0	28,6
	30-39 etwn	36	57,1	57,1	85,7
	40-49 etwn	8	12,7	12,7	98,4
	50-59 etwn	1	1,6	1,6	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er18_Poio einai to fylo sas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Antras	45	71,4	71,4	71,4
	Gynaika	18	28,6	28,6	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ews 2 eth	10	15,9	15,9	15,9
	3-4 eth	15	23,8	23,8	39,7
	5-6 eth	15	23,8	23,8	63,5
	7-8 eth	4	6,3	6,3	69,8
	9-10 eth	9	14,3	14,3	84,1
	Panw apo 11 eth	10	15,9	15,9	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er16_Exete parei proagwgi tous teleftaious 12 mines?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nai	28	44,4	44,4	44,4
	Oxi	35	55,6	55,6	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er17_Se poia katigoria anikei o rolos sas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Secretarial/clerical	1	1,6	1,6	1,6
	Production employee	4	6,3	6,3	7,9
	Team leader/lead worker	7	11,1	11,1	19,0
	Professional/technical	10	15,9	15,9	34,9
	First level supervisor	23	36,5	36,5	71,4
	Manager/Director	14	22,2	22,2	93,7
	Senior manager/executive	4	6,3	6,3	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.6_1a-Prosferei i etaireia sas ethsies afksiseis misthou?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nai	61	96,8	96,8	96,8
	Oxi	1	1,6	1,6	98,4
	4	1	1,6	1,6	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.6_1b-Prosferei i etaireia sas bonus, commission?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nai	49	77,8	77,8	77,8
	Oxi	14	22,2	22,2	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.6_1c-Prosferei i etaireia sas dianomi kerdwn?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nai	10	15,9	15,9	15,9
	Oxi	53	84,1	84,1	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.6_1d-Prosferei i etaireia sas dianomi metoxwn?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nai	21	33,3	33,3	33,3
	Oxi	42	66,7	66,7	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.6_1e-Prosferei i etaireia sas ygeionomiki perithalpsi?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nai	61	96,8	96,8	96,8
	Oxi	2	3,2	3,2	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.6_1f-Prosferei i etaireia sas dynatotita epilogis paroxwn (flexible benefits)?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nai	7	11,1	11,1	11,1
	Oxi	56	88,9	88,9	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.6_1g-Prosferei i etaireia sas etairiko programma syntaksiodotisis?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nai	32	50,8	50,8	50,8
	Oxi	31	49,2	49,2	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.6_1h-Prosferei i etaireia sas mi xrimatiki anagnwrisi?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nai	38	60,3	60,3	60,3
	Oxi	25	39,7	39,7	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.6_1i-Prosferei i etaireia sas ekpaideusi kai anaptyksi?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nai	50	79,4	79,4	79,4
	Oxi	13	20,6	20,6	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.6_1j-Prosferei i etaireia sas periballon - synthikes ergasias (px. euelikta wraria)?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nai	37	58,7	58,7	58,7
	Oxi	26	41,3	41,3	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Crosstabs

Ερ.6_1a-Prosferei i etaireia sas ethsies afksiseis misthou? *

Ερ15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?

Crosstab

Count

		Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?						Total
		Ews 2 eth	3-4 eth	5-6 eth	7-8 eth	9-10 eth	Panw apo 11 eth	
Er.6_1a-Prosferei i etaireia sas ethsies afksiseis misthou?	Nai	10	15	14	4	9	9	61
	Oxi	0	0	0	0	0	1	1
	4	0	0	1	0	0	0	1
Total		10	15	15	4	9	10	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,607 ^a	10	,570
Likelihood Ratio	6,659	10	,757
Linear-by-Linear Association	,130	1	,718
N of Valid Cases	63		

a. 13 cells (72,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

Ερ.6_1b-Prosferei i etaireia sas bonus, commission? *

Ερ15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?

Crosstab

Count

		Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?						Total
		Ews 2 eth	3-4 eth	5-6 eth	7-8 eth	9-10 eth	Panw apo 11 eth	
Er.6_1b-Prosferei i etaireia sas bonus, commission?	Nai	8	13	12	3	5	8	49
	Oxi	2	2	3	1	4	2	14
Total		10	15	15	4	9	10	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,375 ^a	5	,642
Likelihood Ratio	3,071	5	,689
Linear-by-Linear Association	,861	1	,354
N of Valid Cases	63		

a. 7 cells (58,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,89.

Er.6_1c-Prosferei i etaireia sas dianomi kerdwn? *

Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?

Crosstab

Count		Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?						Total
		Ews 2 eth	3-4 eth	5-6 eth	7-8 eth	9-10 eth	Panw apo 11 eth	
Er.6_1c-Prosferei i etaireia sas dianomi kerdwn?	Nai	2	1	1	1	1	4	10
	Oxi	8	14	14	3	8	6	53
Total		10	15	15	4	9	10	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,793 ^a	5	,236
Likelihood Ratio	6,191	5	,288
Linear-by-Linear Association	2,178	1	,140
N of Valid Cases	63		

a. 7 cells (58,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,63.

Er.6_1d-Prosferei i etaireia sas dianomi metoxwn? *

Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?

Crosstab

Count		Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?						Total
		Ews 2 eth	3-4 eth	5-6 eth	7-8 eth	9-10 eth	Panw apo 11 eth	
Er.6_1d-Prosferei i etaireia sas dianomi metoxwn?	Nai	1	5	4	2	5	4	21
	Oxi	9	10	11	2	4	6	42
Total		10	15	15	4	9	10	63



Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,450 ^a	5	,363
Likelihood Ratio	5,836	5	,323
Linear-by-Linear Association	3,153	1	,076
N of Valid Cases	63		

a. 5 cells (41,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,33.

Er.6_1e-Prosferei i etaireia sas ygeionomiki perithalpsi? * Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?

Crosstab

Count		Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?						Total
		Ews 2 eth	3-4 eth	5-6 eth	7-8 eth	9-10 eth	Panw apo 11 eth	
Er.6_1e-Prosferei i etaireia sas ygeionomiki perithalpsi?	Nai	9	15	14	4	9	10	61
	Oxi	1	0	1	0	0	0	2
Total		10	15	15	4	9	10	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,357 ^a	5	,645
Likelihood Ratio	3,886	5	,566
Linear-by-Linear Association	1,145	1	,285
N of Valid Cases	63		

a. 7 cells (58,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

Er.6_1f-Prosferei i etaireia sas dynatotita epilogis paroxwn (flexible benefits)? * Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?

Crosstab

Count		Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?						Total
		Ews 2 eth	3-4 eth	5-6 eth	7-8 eth	9-10 eth	Panw apo 11 eth	
Er.6_1f-Prosferei i etaireia sas dynatotita epilogis paroxwn (flexible benefits)?	Nai	1	0	3	0	1	2	7
	Oxi	9	15	12	4	8	8	56
Total		10	15	15	4	9	10	63



Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,387 ^a	5	,495
Likelihood Ratio	6,152	5	,292
Linear-by-Linear Association	,933	1	,334
N of Valid Cases	63		

a. 7 cells (58,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,44.

Er.6_1g-Prosferei i etaireia sas etairiko programma syntaksiotisis? * Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?

Crosstab

Count		Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?						Total
		Ews 2 eth	3-4 eth	5-6 eth	7-8 eth	9-10 eth	Panw apo 11 eth	
Er.6_1g-Prosferei i etaireia sas etairiko programma syntaksiotisis?	Nai	4	7	12	4	4	1	32
	Oxi	6	8	3	0	5	9	31
Total		10	15	15	4	9	10	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,366 ^a	5	,006
Likelihood Ratio	19,254	5	,002
Linear-by-Linear Association	1,627	1	,202
N of Valid Cases	63		

a. 6 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,97.

Er.6_1h-Prosferei i etaireia sas mi xrimatiki anagnwrisi? * Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?

Crosstab

Count		Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?						Total
		Ews 2 eth	3-4 eth	5-6 eth	7-8 eth	9-10 eth	Panw apo 11 eth	
Er.6_1h-Prosferei i etaireia sas mi xrimatiki anagnwrisi?	Nai	3	13	11	3	6	2	38
	Oxi	7	2	4	1	3	8	25
Total		10	15	15	4	9	10	63



Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,556 ^a	5	,005
Likelihood Ratio	17,276	5	,004
Linear-by-Linear Association	1,553	1	,213
N of Valid Cases	63		

a. 5 cells (41,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,59.

Er.6_1i-Prosferei i etaireia sas ekpaideusi kai anaptyksi? * Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?

Crosstab

Count		Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?						Total
		Ews 2 eth	3-4 eth	5-6 eth	7-8 eth	9-10 eth	Panw apo 11 eth	
Er.6_1i-Prosferei i etaireia sas ekpaideusi kai anaptyksi?	Nai	8	12	14	4	6	6	50
	Oxi	2	3	1	0	3	4	13
	Total	10	15	15	4	9	10	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,009 ^a	5	,305
Likelihood Ratio	6,858	5	,231
Linear-by-Linear Association	1,870	1	,172
N of Valid Cases	63		

a. 7 cells (58,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,83.

Er.6_1j-Prosferei i etaireia sas periballon - synthikes ergasias (px.euelikta wraria)? * Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?

Crosstab

Count		Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?						Total
		Ews 2 eth	3-4 eth	5-6 eth	7-8 eth	9-10 eth	Panw apo 11 eth	
Er.6_1j-Prosferei i etaireia sas periballon - synthikes ergasias (px.euelikta wraria)?	Nai	6	10	10	2	4	5	37
	Oxi	4	5	5	2	5	5	26
	Total	10	15	15	4	9	10	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,984 ^a	5	,851
Likelihood Ratio	1,982	5	,852
Linear-by-Linear Association	1,098	1	,295
N of Valid Cases	63		

a. 5 cells (41,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,65.

Crosstabs

Er.6_1a-Prosferei i etaireia sas ethsies afksiseis misthou? *
Er17_Se poia katigoria anikei o rolos sas?

Crosstab

Count		Er17 Se poia katigoria anikei o rolos sas?							Total
		Secretari al/clerical	Production employee	Team leader/lead worker	Profession al/technical	First level supervisor	Manager/ Director	Senior manager/ executive	
Er.6_1a-Prosferei i etaireia sas ethsies afksiseis misthou?	Nai	1	3	7	10	23	13	4	61
	Oxi	0	0	0	0	0	1	0	1
	Total	4	0	1	0	0	0	0	1
		1	4	7	10	23	14	4	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,516 ^a	12	,101
Likelihood Ratio	8,805	12	,720
Linear-by-Linear Association	2,604	1	,107
N of Valid Cases	63		

a. 17 cells (81,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Er.6_1b-Prosferei i etaireia sas bonus, commission? *
Er17_Se poia katigoria anikei o rolos sas?

Crosstab

Count		Er17 Se poia katigoria anikei o rolos sas?							Total
		Secretari al/clerical	Production employee	Team leader/lead worker	Profession al/technical	First level supervisor	Manager/ Director	Senior manager/ executive	
Er.6_1b-Prosferei i etaireia sas bonus, commission?	Nai	1	3	4	7	18	14	2	49
	Oxi	0	1	3	3	5	0	2	14
	Total	1	4	7	10	23	14	4	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,167 ^a	6	,226
Likelihood Ratio	10,836	6	,094
Linear-by-Linear Association	,793	1	,373
N of Valid Cases	63		

a. 9 cells (64,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,22.

Er.6_1c-Prosferei i etaireia sas dianomi kerdwn? * Er17_Se poia katigoria anikei o rolos sas?

Crosstab

Count

		Er17_Se poia katigoria anikei o rolos sas?							Total
		Secretarial/clerical	Production employee	Team leader/lead worker	Professional/technical	First level supervisor	Manager/Director	Senior manager/executive	
Er.6_1c-Prosferei i etaireia sas dianomi kerdwn?	Nai	0	1	0	0	3	3	3	10
	Oxi	1	3	7	10	20	11	1	53
Total		1	4	7	10	23	14	4	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,579 ^a	6	,024
Likelihood Ratio	13,775	6	,032
Linear-by-Linear Association	5,034	1	,025
N of Valid Cases	63		

a. 10 cells (71,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,16.

Er.6_1d-Prosferei i etaireia sas dianomi metoxwn? * Er17_Se poia katigoria anikei o rolos sas?

Crosstab

Count

		Er17_Se poia katigoria anikei o rolos sas?							Total
		Secretarial/clerical	Production employee	Team leader/lead worker	Professional/technical	First level supervisor	Manager/Director	Senior manager/executive	
Er.6_1d-Prosferei i etaireia sas dianomi metoxwn?	Nai	0	1	4	1	6	8	1	21
	Oxi	1	3	3	9	17	6	3	42
Total		1	4	7	10	23	14	4	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,101 ^a	6	,168
Likelihood Ratio	9,617	6	,142
Linear-by-Linear Association	,617	1	,432
N of Valid Cases	63		

a. 10 cells (71,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,33.

Er.6_1e-Prosferei i etaireia sas ygeionomiki perithalpsi? *

Er17_Se poia katigoria anikei o rolos sas?

Crosstab

Count		Er17_Se poia katigoria anikei o rolos sas?							Total
		Secretarial/clerical	Production employee	Team leader/lead worker	Professional/technical	First level supervisor	Manager/Director	Senior manager/executive	
Er.6_1e-Prosferei i etaireia sas ygeionomiki perithalpsi?	Nai	1	3	7	9	23	14	4	61
	Oxi	0	1	0	1	0	0	0	2
	Total	1	4	7	10	23	14	4	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,321 ^a	6	,156
Likelihood Ratio	6,735	6	,346
Linear-by-Linear Association	3,277	1	,070
N of Valid Cases	63		

a. 10 cells (71,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Er.6_1f-Prosferei i etaireia sas dynatotita epilogis paroxwn

(flexible benefits)? * Er17_Se poia katigoria anikei o rolos sas?

Crosstab

Count		Er17_Se poia katigoria anikei o rolos sas?							Total
		Secretarial/clerical	Production employee	Team leader/lead worker	Professional/technical	First level supervisor	Manager/Director	Senior manager/executive	
Er.6_1f-Prosferei i etaireia sas dynatotita epilogis paroxwn (flexible benefits)?	Nai	0	3	0	1	3	0	0	7
	Oxi	1	1	7	9	20	14	4	56
	Total	1	4	7	10	23	14	4	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,881 ^a	6	,003
Likelihood Ratio	15,141	6	,019
Linear-by-Linear Association	5,552	1	,018
N of Valid Cases	63		

a. 10 cells (71,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

Er.6_1g-Prosferei i etaireia sas etairiko programma syntaksiodotisis? * Er17_Se poia katigoria anikei o rolos sas?

Crosstab

Count		Er17_Se poia katigoria anikei o rolos sas?							Total
		Secretarial/clerical	Production employee	Team leader/lead worker	Professional/technical	First level supervisor	Manager/Director	Senior manager/executive	
Er.6_1g-Prosferei i etaireia sas etairiko programma syntaksiodotisis?	Nai	1	2	1	5	14	8	1	32
	Oxi	0	2	6	5	9	6	3	31
Total		1	4	7	10	23	14	4	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,930 ^a	6	,327
Likelihood Ratio	7,762	6	,256
Linear-by-Linear Association	,157	1	,692
N of Valid Cases	63		

a. 9 cells (64,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,49.

Er.6_1h-Prosferei i etaireia sas mi xrimatiki anagnwrisi? * Er17_Se poia katigoria anikei o rolos sas?

Crosstab

Count		Er17_Se poia katigoria anikei o rolos sas?							Total
		Secretarial/clerical	Production employee	Team leader/lead worker	Professional/technical	First level supervisor	Manager/Director	Senior manager/executive	
Er.6_1h-Prosferei i etaireia sas mi xrimatiki anagnwrisi?	Nai	0	3	3	6	15	9	2	38
	Oxi	1	1	4	4	8	5	2	25
Total		1	4	7	10	23	14	4	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,273 ^a	6	,774
Likelihood Ratio	3,600	6	,731
Linear-by-Linear Association	,292	1	,589
N of Valid Cases	63		

a. 9 cells (64,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

Er.6_1i-Prosferei i etaireia sas ekpaideusi kai anaptyksi? * Er17_Se poia katigoria anikei o rolos sas?

Crosstab

Count		Er17_Se poia katigoria anikei o rolos sas?							Total
		Secretari al/clerical	Production employee	Team leader/lead worker	Profession al/technical	First level supervisor	Manager/ Director	Senior manager/ executive	
Er.6_1i-Prosferei i etaireia sas ekpaideusi kai anaptyksi?	Nai	0	3	2	10	17	14	4	50
	Oxi	1	1	5	0	6	0	0	13
Total		1	4	7	10	23	14	4	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,618 ^a	6	,001
Likelihood Ratio	24,867	6	,000
Linear-by-Linear Association	9,235	1	,002
N of Valid Cases	63		

a. 10 cells (71,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,21.

Er.6_1j-Prosferei i etaireia sas periballon - synthikes ergasias (px.euelikta wraria)? * Er17_Se poia katigoria anikei o rolos sas?

Crosstab

Count		Er17_Se poia katigoria anikei o rolos sas?							Total
		Secretari al/clerical	Production employee	Team leader/lead worker	Profession al/technical	First level supervisor	Manager/ Director	Senior manager/ executive	
Er.6_1j-Prosferei i etaireia sas periballon - synthikes ergasias (px.euelikta wraria)?	Nai	1	4	0	7	13	9	3	37
	Oxi	0	0	7	3	10	5	1	26
Total		1	4	7	10	23	14	4	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,660 ^a	6	,023
Likelihood Ratio	18,949	6	,004
Linear-by-Linear Association	,234	1	,629
N of Valid Cases	63		

a. 9 cells (64,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,41.

Frequencies

Er10a_Se genikes grammes poso sas epirease o vasikos misthos pou prosferei i etaireia sas stin apofasi sas na ergasteite se aftin?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kamia epiroh	6	9,5	9,5	9,5
Mikrh epiroh	13	20,6	20,6	30,2
Arketh epiroh	20	31,7	31,7	61,9
Megalh epiroh	24	38,1	38,1	100,0
Total	63	100,0	100,0	

Er10b_Se genikes grammes poso sas epireasan ta ethsia bonus-kinitra pou prosferei i etaireia sas stin apofasi sas na ergasteite se aftin?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kamia epiroh	6	9,5	9,5	9,5
Mikrh epiroh	16	25,4	25,4	34,9
Arketh epiroh	28	44,4	44,4	79,4
Megalh epiroh	13	20,6	20,6	100,0
Total	63	100,0	100,0	

Er10c_Se genikes grammes poso sas epireasan ta makroprothesma kinitra pou prosferei i etaireia sas stin apofasi sas na ergasteite se aftin?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kamia epiroh	10	15,9	15,9	15,9
Mikrh epiroh	26	41,3	41,3	57,1
Arketh epiroh	19	30,2	30,2	87,3
Megalh epiroh	8	12,7	12,7	100,0
Total	63	100,0	100,0	

Er10d_Se genikes grammes poso sas epireasan oi paroxes pou prosferei i etaireia sas stin apofasi sas na ergasteite se aftin?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kamia epirroh	3	4,8	4,8	4,8
	Mikrh epirroh	24	38,1	38,1	42,9
	Arketh epirroh	24	38,1	38,1	81,0
	Megalh epirroh	12	19,0	19,0	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er10e_Se genikes grammes poso sas epirease to programma syntaksiodotisis pou prosferei i etaireia sas stin apofasi sas na ergasteite se aftin?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kamia epirroh	19	30,2	30,2	30,2
	Mikri epirroh	24	38,1	38,1	68,3
	Arketh epirroh	12	19,0	19,0	87,3
	Megalh epirroh	8	12,7	12,7	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er10f_Se genikes grammes poso sas epireasan oi mi xrimatikes amoives pou prosferei i etaireia sas stin apofasi sas na ergasteite se aftin?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kamia epirroh	17	27,0	27,0	27,0
	Mikrh epirroh	27	42,9	42,9	69,8
	Arketh epirroh	15	23,8	23,8	93,7
	Megalh epirroh	4	6,3	6,3	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er10g_Se genikes grammes poso sas epireasan oi efkairies ekpaidefsis kai anapyksis pou prosferei i etaireia sas stin apofasi sas na ergasteite se aftin?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kamia epirroh	1	1,6	1,6	1,6
	Mikrh epirroh	15	23,8	23,8	25,4
	Arketh epirroh	26	41,3	41,3	66,7
	Megalh epirroh	21	33,3	33,3	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er10h_Se genikes grammes poso sas epirease to perivallon rgasias pou prosferei i etaireia sas stin apofasi sas na ergasteite se aftin?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kamia epiroh	6	9,5	9,7	9,7
	Mikrh epiroh	23	36,5	37,1	46,8
	Arketh epiroh	18	28,6	29,0	75,8
	Megalh epiroh	15	23,8	24,2	100,0
	Total	62	98,4	100,0	
Missing	System	1	1,6		
	Total	63	100,0		

Er.9a-Se genikes grammes poso apotelesmatiko thewreite ton vasiko mistho stin diaxysi tis koultouras ths etaireias sas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katholou apotelesmatiko	4	6,3	6,3	6,3
	Ligo apotelesmatiko	25	39,7	39,7	46,0
	Arketa apotelesmatiko	27	42,9	42,9	88,9
	Poly apotelesmatiko	7	11,1	11,1	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.9b-Se genikes grammes poso apotelesmatika thewreite ta ethsia bonus-kinitra stin diaxysi tis koultouras ths etaireias sas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katholou apotelesmatiko	4	6,3	6,3	6,3
	Ligo apotelesmatiko	25	39,7	39,7	46,0
	Arketa apotelesmatiko	26	41,3	41,3	87,3
	Poly apotelesmatiko	8	12,7	12,7	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.9c-Se genikes grammes poso apotelesmatika thewreite ta makroprothesma kinitra stin diaxysi tis koultouras ths etaireias sas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katholou apotelesmatiko	10	15,9	16,1	16,1
	Ligo apotelesmatiko	25	39,7	40,3	56,5
	Arketa apotelesmatiko	20	31,7	32,3	88,7
	Poly apotelesmatiko	7	11,1	11,3	100,0
	Total	62	98,4	100,0	
Missing	System	1	1,6		
	Total	63	100,0		

Er.9d-Se genikes grammes poso apotelesmatikes thewreite tis paroxes stin diaxysi tis koultouras ths etaireias sas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katholou apotelesmatiko	2	3,2	3,2	3,2
	Ligo apotelesmatiko	21	33,3	33,3	36,5
	Arketa apotelesmatiko	31	49,2	49,2	85,7
	Poly apotelesmatiko	9	14,3	14,3	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.9e-Se genikes grammes poso apotelesmatiko thewreite to programma syntaksiodotisis stin diaxysi tis koultouras ths etaireias sas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katholou apotelesmatiko	12	19,0	19,0	19,0
	Ligo apotelesmatiko	18	28,6	28,6	47,6
	Arketa apotelesmatiko	25	39,7	39,7	87,3
	Poly apotelesmatiko	8	12,7	12,7	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.9f-Se genikes grammes poso apotelesmatikes thewreite tis mi xrimatikes amoives stin diaxysi tis koultouras ths etaireias sas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katholou apotelesmatiko	10	15,9	15,9	15,9
	Ligo apotelesmatiko	19	30,2	30,2	46,0
	Arketa apotelesmatiko	25	39,7	39,7	85,7
	Poly apotelesmatiko	9	14,3	14,3	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.9g-Se genikes grammes poso apotelesmatikes thewreite tis efkairies ekpaidefsis kai anaptyksi stin diaxysi tis koultouras ths etaireias sas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katholou apotelesmatiko	3	4,8	4,8	4,8
	Ligo apotelesmatiko	12	19,0	19,0	23,8
	Arketa apotelesmatiko	29	46,0	46,0	69,8
	Poly apotelesmatiko	19	30,2	30,2	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.9h-Se genikes grammes poso apotelesmatiko thewreite to perivallon ergasias stin diaxysi tis koultouras ths etaireias sas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katholou apotelesmatiko	5	7,9	7,9	7,9
	Ligo apotelesmatiko	12	19,0	19,0	27,0
	Arketa apotelesmatiko	31	49,2	49,2	76,2
	Poly apotelesmatiko	15	23,8	23,8	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.8-Se poio vathmo theoreite oti yparxei ksekathari syndesi metaksi twn proswpikwn sas stoxwn kai twn stoxwn tis etaireias?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katholou	1	1,6	1,6	1,6
	Se mikro vathmo	9	14,3	14,3	15,9
	Se metrio vathmo	29	46,0	46,0	61,9
	Se magalo vathmo	24	38,1	38,1	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.7a-Poso apotelesmatiko theoreite to basiko mistho stin entharrinsi sas na efthigraffimiseite tis energieis sas me tous stoxous tis etaireias sas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katholou apotelesmatiko	3	4,8	4,8	4,8
	Ligo apotelesmatiko	17	27,0	27,0	31,7
	Arketa apotelesmatiko	31	49,2	49,2	81,0
	Poly apotelesmatiko	12	19,0	19,0	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.7b-Poso apotelesmatika theoreite ta etisia bonus i kinitra stin entharrinsi sas na efthigraffimiseite tis energieis sas me tous stoxous tis etaireias sas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katholou apotelesmatiko	5	7,9	7,9	7,9
	Ligo apotelesmatiko	12	19,0	19,0	27,0
	Arketa apotelesmatiko	22	34,9	34,9	61,9
	Poly apotelesmatiko	24	38,1	38,1	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.7c-Poso apotelesmatika theoreite ta makroprothesma kinitra stin entharrinsi sas na efthigraffimiseite tis energieis sas me tous stoxous tis etaireias sas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katholou apotelesmatiko	4	6,3	6,5	6,5
	Ligo apotelesmatiko	22	34,9	35,5	41,9
	Arketa apotelesmatiko	24	38,1	38,7	80,6
	Poly apotelesmatiko	12	19,0	19,4	100,0
	Total	62	98,4	100,0	
Missing	System	1	1,6		
	Total	63	100,0		

Er.7d-Poso apotelesmatikes theoreite tis paroxes stin entharrinsi sas na efthigrammisete tis energieies sas me tous stoxous tis etaireias sas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katholou apotelesmatiko	1	1,6	1,6	1,6
	Ligo apotelesmatiko	15	23,8	23,8	25,4
	Arketa apotelesmatiko	29	46,0	46,0	71,4
	Poly apotelesmatiko	18	28,6	28,6	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.7e-Poso apotelesmatiko theoreite to programma syntaksiodotisis stin entharrinsi sas na efthigrammisete tis energieies sas me tous stoxous tis etaireias sas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katholou apotelesmatiko	9	14,3	14,3	14,3
	Ligo apotelesmatiko	18	28,6	28,6	42,9
	Arketa apotelesmatiko	24	38,1	38,1	81,0
	Poly apotelesmatiko	12	19,0	19,0	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.7f-Poso apotelesmatikes theoreite tis mi xrimatikes amoibes stin entharrinsi sas na efthigrammisete tis energieies sas me tous stoxous tis etaireias sas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katholou apotelesmatiko	7	11,1	11,1	11,1
	Ligo apotelesmatiko	24	38,1	38,1	49,2
	Arketa apotelesmatiko	22	34,9	34,9	84,1
	Poly apotelesmatiko	10	15,9	15,9	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.7g-Poso apotelesmatikes theoreite tis eukairies ekpaideusis kai anapytksis stin entharrinsi sas na efthigrammisete tis energieies sas me tous stoxous tis etaireias sas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katholou apotelesmatiko	2	3,2	3,2	3,2
	Ligo apotelesmatiko	6	9,5	9,5	12,7
	Arketa apotelesmatiko	31	49,2	49,2	61,9
	Poly apotelesmatiko	24	38,1	38,1	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.7h-Poso apotelesmatiko theoreite to periballon ergasias stin entharrinsi sas na efthigrammisiete tis energieis sas me tous stoxous tis etaireias sas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katholou apotelesmatiko	3	4,8	4,8	4,8
	Ligo apotelesmatiko	17	27,0	27,4	32,3
	Arketa apotelesmatiko	25	39,7	40,3	72,6
	Poly apotelesmatiko	17	27,0	27,4	100,0
	Total	62	98,4	100,0	
Missing	System	1	1,6		
	Total	63	100,0		

Er.5a-Se poio vathmo thewreite simantiki tin aisthisi oti sas ektimoun gia tin parakinisi sas na apodwsete sto megistro?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katholou simantiko	1	1,6	1,6	1,6
	Ligo simantiko	1	1,6	1,6	3,2
	Arketa simantiko	17	27,0	27,0	30,2
	Poly simantiko	44	69,8	69,8	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.5b-Se poio vathmo thewreite simantikes tis eukairies na apodeiknyete tis ikanotites sas stous allous gia tin parakinisi sas na apodwsete sto megistro?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katholou simantiko	1	1,6	1,6	1,6
	Ligo simantiko	7	11,1	11,1	12,7
	Arketa simantiko	33	52,4	52,4	65,1
	Poly simantiko	22	34,9	34,9	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.5c-Se poio vathmo thewreite simantikes tis eukairies na apodeiknyete tis ikanotites sas ston eauto sas gia tin parakinisi sas na apodwsete sto megistro?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katholou simantiko	1	1,6	1,6	1,6
	Ligo simantiko	6	9,5	9,5	11,1
	Arketa simantiko	26	41,3	41,3	52,4
	Poly simantiko	30	47,6	47,6	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.5d-Se poio vathmo thewreite simantiki tin prosdokia simantikis oikonomikis amoivis (ektos proagwgis) gia tin parakinisi sas na apodwsete sto megistro?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katholou simantiko	1	1,6	1,6	1,6
	Ligo simantiko	2	3,2	3,2	4,8
	Arketa simantiko	29	46,0	46,0	50,8
	Poly simantiko	31	49,2	49,2	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.5e-Se poio vathmo thewreite simantiki tin epithimia na ikanopoihsete ton proistameno sas gia tin parakinisi sas na apodwsete sto megistro?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katholou simantiko	1	1,6	1,6	1,6
	Ligo simantiko	22	34,9	34,9	36,5
	Arketa simantiko	31	49,2	49,2	85,7
	Poly simantiko	9	14,3	14,3	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.5f-Se poio vathmo thewreite simantikes tis eukairies proagwgis gia tin parakinisi sas na apodwsete sto megistro?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katholou simantiko	1	1,6	1,6	1,6
	Ligo simantiko	3	4,8	4,8	6,3
	Arketa simantiko	18	28,6	28,6	34,9
	Poly simantiko	41	65,1	65,1	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.5g-Se poio vathmo thewreite simantiki ti simasia pou thewreite oti exei i ergasia sas gia tin parakinisi sas na apodwsete sto megistro?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katholou simantiko	1	1,6	1,6	1,6
	Ligo simantiko	3	4,8	4,8	6,3
	Arketa simantiko	34	54,0	54,0	60,3
	Poly simantiko	25	39,7	39,7	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.5h-Se poio vathmo thewreite simantiki tin epithimia na diatirisete ti fimi oti i ergasia sas einai ypsilis poiottas gia tin parakinisi sas na apodwsete sto megistro?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katholou simantiko	1	1,6	1,6	1,6
	Ligo simantiko	6	9,5	9,5	11,1
	Arketa simantiko	27	42,9	42,9	54,0
	Poly simantiko	29	46,0	46,0	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.5i-Se poio vathmo thewreite simantiko to fovo dysmenwn synepeiw an i ergasia sas apotyxei gia tin parakinisi sas na apodwsete sto megistro?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katholou simantiko	3	4,8	4,8	4,8
	Ligo simantiko	28	44,4	44,4	49,2
	Arketa simantiko	27	42,9	42,9	92,1
	Poly simantiko	5	7,9	7,9	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.5j-Se poio vathmo thewreite simantiko to euxaristo kai filiko perivallon ergasias gia tin parakinisi sas na apodwsete sto megistro?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katholou simantiko	1	1,6	1,6	1,6
	Ligo simantiko	3	4,8	4,8	6,3
	Arketa simantiko	22	34,9	34,9	41,3
	Poly simantiko	37	58,7	58,7	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.5k-Se poio vathmo thewreite simantika ta endiaferonta kai proklitika kathikonta gia tin parakinisi sas na apodwsete sto megistro?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katholou simantiko	1	1,6	1,6	1,6
	Ligo simantiko	1	1,6	1,6	3,2
	Arketa simantiko	16	25,4	25,4	28,6
	Poly simantiko	45	71,4	71,4	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er11a_Se gennikes grammes poso sas epireazei o vasikos misthos sas stin apofasi sas na parameinete stin etaireia sas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kamia epirroh	3	4,8	4,8	4,8
	Mikrh epirroh	7	11,1	11,1	15,9
	Arketh epirroh	26	41,3	41,3	57,1
	Megalh epirroh	27	42,9	42,9	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er11b_Se gennikes grammes poso sas apirezoun ta ethsia bonus-kinitra stin apofasi sas na parameinete stin etaireia sas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kamia epirroh	5	7,9	7,9	7,9
	Mikrh epirroh	9	14,3	14,3	22,2
	Arketh epirroh	29	46,0	46,0	68,3
	Megalh epirroh	20	31,7	31,7	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er11c_Se gennikes grammes poso sas epirezoun ta makroprothesma kinitra stin apofasi sas na parameinete stin etaireia sas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kamia epiroh	13	20,6	20,6	20,6
	Mikrh epiroh	17	27,0	27,0	47,6
	Arketh epiroh	23	36,5	36,5	84,1
	Megalh epiroh	10	15,9	15,9	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er11d_Se gennikes grammes poso sas epirezoun oi paroxes stin apofasi sas na parameinete stin etaireia sas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kamia epiroh	8	12,7	12,7	12,7
	Mikrh epiroh	10	15,9	15,9	28,6
	Arketh epiroh	21	33,3	33,3	61,9
	Megalh epiroh	24	38,1	38,1	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er11e_Se gennikes grammes poso sas epirezazei to programma syntaksiodotisis stin apofasi sas na parameinete stin etaireia sas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kamia epiroh	13	20,6	20,6	20,6
	Mikrh epiroh	23	36,5	36,5	57,1
	Arketh epiroh	19	30,2	30,2	87,3
	Megalh epiroh	8	12,7	12,7	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er11f_Se gennikes grammes poso sas epirezoun oi mi xrimatikes amoives stin apofasi sas na parameinete stin etaireia sas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kamia epiroh	15	23,8	23,8	23,8
	Mikrh epiroh	19	30,2	30,2	54,0
	Arketh epiroh	20	31,7	31,7	85,7
	Megalh epiroh	9	14,3	14,3	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er11g_Se gennikes grammes poso sas epirezoun oi efkairies ekpaidefsis kai anaptyksis stin apofasi sas na parameinete stin etaireia sas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kamia epiroh	7	11,1	11,1	11,1
	Mikrh epiroh	10	15,9	15,9	27,0
	Arketh epiroh	19	30,2	30,2	57,1
	Megalh epiroh	27	42,9	42,9	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er11h_Se gennikes grammes poso sas epireazei to perivallon ergasias stin apofasi sas na parameinete stin etaireia sas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kamia epiroh	7	11,1	11,3	11,3
	Mikrh epiroh	13	20,6	21,0	32,3
	Arketh epiroh	18	28,6	29,0	61,3
	Megalh epiroh	24	38,1	38,7	100,0
	Total	62	98,4	100,0	
Missing	System	1	1,6		
Total		63	100,0		

Er14a_Poso pithano thewreite na afisete ton simerino sas ergodoti mesa ston epomeno xrono logw tis elleipsis efkairiwn proagwgis?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katholou pithano	21	33,3	33,3	33,3
	Ligo pithano	11	17,5	17,5	50,8
	Arketa pithano	16	25,4	25,4	76,2
	Poly pithano	15	23,8	23,8	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er14b_Poso pithano thewreite na afisete ton simerino sas ergodoti mesa ston epomeno xrono logw tis elleipsis efkairiwn anaptyksis ikanotitwn sxetikwn me tin ergasia?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katholou pithano	18	28,6	28,6	28,6
	Ligo pithano	13	20,6	20,6	49,2
	Arketa pithano	23	36,5	36,5	85,7
	Poly pithano	9	14,3	14,3	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er14c_Poso pithano thewreite na afisete ton simerino sas ergodoti mesa ston epomeno xrono logw mh ikanopoihtikis amoivis?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katholou pithano	8	12,7	12,7	12,7
	Ligo pithano	21	33,3	33,3	46,0
	Arketa pithano	14	22,2	22,2	68,3
	Poly pithano	20	31,7	31,7	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er14d_Poso pithano thewreite na afisete ton simerino sas ergodoti mesa ston epomeno xrono logw mi ikanopoihtikwn paroxwn?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Katholou pithano	17	27,0	27,0	27,0
Ligo pithano	18	28,6	28,6	55,6
Arketa pithano	17	27,0	27,0	82,5
Poly pithano	11	17,5	17,5	100,0
Total	63	100,0	100,0	

Er14e_Poso pithano thewreite na afisete ton simerino sas ergodoti mesa ston epomeno xrono logw dysareskeias me to management tis etaireias?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Katholou pithano	19	30,2	30,2	30,2
Ligo pithano	19	30,2	30,2	60,3
Arketa pithano	12	19,0	19,0	79,4
Poly pithano	13	20,6	20,6	100,0
Total	63	100,0	100,0	

Er14f_Poso pithano thewreite na afisete ton simerino sas ergodoti mesa ston epomeno xrono logw tou dysarestou perivallontos ergasias?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Katholou pithano	32	50,8	50,8	50,8
Ligo pithano	15	23,8	23,8	74,6
Arketa pithano	6	9,5	9,5	84,1
Poly pithano	10	15,9	15,9	100,0
Total	63	100,0	100,0	

Er14g_Poso pithano thewreite na afisete ton simerino sas ergodoti mesa ston epomeno xrono logw kakwn sxeswn me ameso proistameno/manager/synadelfous?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Katholou pithano	30	47,6	47,6	47,6
Ligo pithano	14	22,2	22,2	69,8
Arketa pithano	11	17,5	17,5	87,3
Poly pithano	8	12,7	12,7	100,0
Total	63	100,0	100,0	

Crosstabs

Er.5a-Se poio vathmo thewreite simantiki tin aisthisi oti sas ektimoun gia tin parakinisi sas na apodwsete sto megistro? *
Er19_Poia einai h hlikia sas?

Crosstab

Count

		Er19_ Ποια είναι η ηλικία σας?					Total
		Katw twn 25 etwn	26-29 etwn	30-39 etwn	40-49 etwn	50-59 etwn	
Er.5a-Se poio vathmo thewreite simantiki tin aisthisi oti sas ektimoun gia tin parakinisi sas na apodwsete sto megistro?	Katholou simantiko	1	0	0	0	0	1
	Ligo simantiko	0	0	0	0	1	1
	Arketa simantiko	0	3	11	3	0	17
	Poly simantiko	0	14	25	5	0	44
Total		1	17	36	8	1	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	127,427 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	21,952	12	,038
Linear-by-Linear Association	,114	1	,735
N of Valid Cases	63		

a. 16 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Er.5b-Se poio vathmo thewreite simantikes tis eukairies na apodeiknyete tis ikanotites sas stous allous gia tin parakinisi sas na apodwsete sto megistro? * Er19_ Ποια είναι η ηλικία sas?

Crosstab

Count

		Er19_ Ποια είναι η ηλικία σας?					Total
		Katw twn 25 etwn	26-29 etwn	30-39 etwn	40-49 etwn	50-59 etwn	
Er.5b-Se poio vathmo thewreite simantikes tis eukairies na apodeiknyete tis ikanotites sas stous allous gia tin parakinisi sas na apodwsete sto megistro?	Katholou simantiko	1	0	0	0	0	1
	Ligo simantiko	0	2	5	0	0	7
	Arketa simantiko	0	5	21	6	1	33
	Poly simantiko	0	10	10	2	0	22
Total		1	17	36	8	1	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	71,293 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	19,612	12	,075
Linear-by-Linear Association	,001	1	,971
N of Valid Cases	63		

a. 16 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.



Er.5c-Se poio vathmo thewreite simantikes tis eukairies na apodeiknyete tis ikanotites sas ston eauto sas gia tin parakinisi sas na apodwsete sto megistro? * Er19_Poia einai h hlikia sas?

Crosstab

Count

	Katholou simantiko	Er19 Poia einai h hlikia sas?					Total
		Katw twn 25 etwn	26-29 etwn	30-39 etwn	40-49 etwn	50-59 etwn	
Er.5c-Se poio vathmo thewreite simantikes tis eukairies na apodeiknyete tis ikanotites sas ston eauto sas gia tin parakinisi sas na apodwsete sto megistro?	Ligo simantiko	0	2	4	0	0	6
	Arketa simantiko	0	4	17	4	1	26
	Poly simantiko	0	11	15	4	0	30
	Total	1	17	36	8	1	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	68,411 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	16,886	12	,154
Linear-by-Linear Association	,278	1	,598
N of Valid Cases	63		

a. 16 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Er.5d-Se poio vathmo thewreite simantiki tin prosdokia simantikis oikonomikis amoivis (ektos proagwgis) gia tin parakinisi sas na apodwsete sto megistro? * Er19_Poia einai h hlikia sas?

Crosstab

Count

	Katholou simantiko	Er19 Poia einai h hlikia sas?					Total
		Katw twn 25 etwn	26-29 etwn	30-39 etwn	40-49 etwn	50-59 etwn	
Er.5d-Se poio vathmo thewreite simantiki tin prosdokia simantikis oikonomikis amoivis (ektos proagwgis) gia tin parakinisi sas na apodwsete sto megistro?	Ligo simantiko	0	1	1	0	0	2
	Arketa simantiko	0	8	16	4	1	29
	Poly simantiko	0	8	19	4	0	31
	Total	1	17	36	8	1	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	64,966 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	12,773	12	,386
Linear-by-Linear Association	1,814	1	,178
N of Valid Cases	63		

a. 16 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Er.5e-Se poio vathmo thewreite simantiki tin epithimia na ikanopoihsete ton proistameno sas gia tin parakinisi sas na apodwsete sto megistro? * Er19_Poia einai h hlikia sas?

Crosstab

Count

		Er19_Poia einai h hlikia sas?					Total
		Katw twn 25 etwn	26-29 etwn	30-39 etwn	40-49 etwn	50-59 etwn	
Er.5e-Se poio vathmo thewreite simantiki tin epithimia na ikanopoihsete ton proistameno sas gia tin parakinisi sas na apodwsete sto megistro?	Katholou simantiko	1	0	0	0	0	1
	Ligo simantiko	0	7	12	2	1	22
	Arketa simantiko	0	4	22	5	0	31
	Poly simantiko	0	6	2	1	0	9
Total		1	17	36	8	1	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	76,066 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	23,076	12	,027
Linear-by-Linear Association	,001	1	,972
N of Valid Cases	63		

a. 15 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Er.5f-Se poio vathmo thewreite simantikes tis eukairies proagwgis gia tin parakinisi sas na apodwsete sto megistro? * Er19_Poia einai h hlikia sas?

Crosstab

Count

		Er19_Poia einai h hlikia sas?					Total
		Katw twn 25 etwn	26-29 etwn	30-39 etwn	40-49 etwn	50-59 etwn	
Er.5f-Se poio vathmo thewreite simantikes tis eukairies proagwgis gia tin parakinisi sas na apodwsete sto megistro?	Katholou simantiko	1	0	0	0	0	1
	Ligo simantiko	0	0	3	0	0	3
	Arketa simantiko	0	5	11	2	0	18
	Poly simantiko	0	12	22	6	1	41
Total		1	17	36	8	1	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	66,036 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	14,620	12	,263
Linear-by-Linear Association	1,885	1	,170
N of Valid Cases	63		

a. 16 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Er.5g-Se poio vathmo thewreite simantiki ti simasia pou thewreite oti exei i ergasia sas gia tin parakinisi sas na apodwsete sto megistro? * Er19_Poia einai h hlikia sas?

Crosstab

Count

		Er19_Poia einai h hlikia sas?					Total
		Katw twn 25 etwn	26-29 etwn	30-39 etwn	40-49 etwn	50-59 etwn	
Er.5g-Se poio vathmo thewreite simantiki ti simasia pou thewreite oti exei i ergasia sas gia tin parakinisi sas na apodwsete sto megistro?	Katholou simantiko	1	0	0	0	0	1
	Ligo simantiko	0	1	2	0	0	3
	Arketa simantiko	0	7	21	5	1	34
	Poly simantiko	0	9	13	3	0	25
Total		1	17	36	8	1	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	65,923 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	13,903	12	,307
Linear-by-Linear Association	,263	1	,608
N of Valid Cases	63		

a. 16 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Er.5h-Se poio vathmo thewreite simantiki tin epithimia na diatirisete ti fimi oti i ergasia sas einai ypsilis poiotitas gia tin parakinisi sas na apodwsete sto megistro? * Er19_Poia einai h hlikia sas?



Crosstab

Count

		Er19_Poia einai h hlikia sas?					Total
		Katw twn 25 etwn	26-29 etwn	30-39 etwn	40-49 etwn	50-59 etwn	
Er.5h-Se poio vathmo thewreite simantiki tin epithimia na diatirise ti fimi oti i ergasia sas einai ypsilis poiotitas gia tin parakinisi sas na apodwsete sto megistro?	Katholou simantiko	1	0	0	0	0	1
	Ligo simantiko	0	4	2	0	0	6
	Arketa simantiko	0	5	18	3	1	27
	Poly simantiko	0	8	16	5	0	29
Total		1	17	36	8	1	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	70,854 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	18,332	12	,106
Linear-by-Linear Association	3,910	1	,048
N of Valid Cases	63		

a. 16 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Er.5i-Se poio vathmo thewreite simantiko to fovo dysmenwn synepeiwn an i ergasia sas apotyxei gia tin parakinisi sas na apodwsete sto megistro? * Er19_Poia einai h hlikia sas?

Crosstab

Count

		Er19_Poia einai h hlikia sas?					Total
		Katw twn 25 etwn	26-29 etwn	30-39 etwn	40-49 etwn	50-59 etwn	
Er.5i-Se poio vathmo thewreite simantiko to fovo dysmenwn synepeiwn an i ergasia sas apotyxei gia tin parakinisi sas na apodwsete sto megistro?	Katholou simantiko	0	0	3	0	0	3
	Ligo simantiko	0	8	15	4	1	28
	Arketa simantiko	1	7	16	3	0	27
	Poly simantiko	0	2	2	1	0	5
Total		1	17	36	8	1	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,749 ^a	12	,928
Likelihood Ratio	7,454	12	,826
Linear-by-Linear Association	,610	1	,435
N of Valid Cases	63		

a. 16 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

Er.5j-Se poio vathmo thewreite simantiko to euxaristo kai filiko perivallon ergasias gia tin parakinisi sas na apodwsete sto megistro? * Er19_Poia einai h hlikia sas?

Crosstab

Count

	Katholou simantiko	Er19 Poia einai h hlikia sas?					Total
		Katw twn 25 etwn	26-29 etwn	30-39 etwn	40-49 etwn	50-59 etwn	
Er.5j-Se poio vathmo thewreite simantiko to euxaristo kai filiko perivallon ergasias gia tin parakinisi sas na apodwsete sto megistro?	Ligo simantiko	1	0	0	0	0	1
	Arketa simantiko	0	1	2	0	0	3
	Poly simantiko	0	2	17	3	0	22
Total		1	17	36	8	1	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	70,776 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	19,399	12	,079
Linear-by-Linear Association	,466	1	,495
N of Valid Cases	63		

a. 16 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Er.5k-Se poio vathmo thewreite simantika ta endiaferonta kai proklitika kathikonta gia tin parakinisi sas na apodwsete sto megistro? * Er19_Poia einai h hlikia sas?

Crosstab

Count

	Katholou simantiko	Er19 Poia einai h hlikia sas?					Total
		Katw twn 25 etwn	26-29 etwn	30-39 etwn	40-49 etwn	50-59 etwn	
Er.5k-Se poio vathmo thewreite simantika ta endiaferonta kai proklitika kathikonta gia tin parakinisi sas na apodwsete sto megistro?	Ligo simantiko	1	0	0	0	0	1
	Arketa simantiko	0	0	0	0	1	1
	Poly simantiko	0	3	12	1	0	16
Total		1	17	36	8	1	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	128,443 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	23,011	12	,028
Linear-by-Linear Association	,089	1	,766
N of Valid Cases	63		

a. 16 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.



Frequencies

Frequency Table

Er.1a-Se genikes grammes pws tha xaraktrizate tin politiki tis etaireias sas sxetika me tis apodoxes?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Poly xamilou epipedou	1	1,6	1,6	1,6
	Xamilou epipedou	2	3,2	3,2	4,8
	Metriou epipedou	38	60,3	60,3	65,1
	Ypsilou epipedou	19	30,2	30,2	95,2
	Poly ypsilon epipedou	3	4,8	4,8	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.1b-Se genikes grammes pws tha xaraktrizate tin politiki tis etaireias sas sxetika me tis paroxes?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Poly xamilou epipedou	1	1,6	1,6	1,6
	Xamilou epipedou	6	9,5	9,5	11,1
	Metriou epipedou	24	38,1	38,1	49,2
	Ypsilou epipedou	27	42,9	42,9	92,1
	Poly ypsilon epipedou	5	7,9	7,9	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.1c-Se genikes grammes pws tha xaraktrizate tin politiki tis etaireias sas sxetika me tis efkairies anaptyksis karieras?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Poly xamilou epipedou	1	1,6	1,6	1,6
	Xamilou epipedou	7	11,1	11,1	12,7
	Metriou epipedou	20	31,7	31,7	44,4
	Ypsilou epipedou	26	41,3	41,3	85,7
	Poly ypsilon epipedou	9	14,3	14,3	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.1d-Se genikes grammes pws tha xaraktrizate tin politiki tis etaireias sas sxetika me tin evelikisia stin ergasia?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Poly xamilou epipedou	1	1,6	1,6	1,6
	Xamilou epipedou	5	7,9	7,9	9,5
	Metriou epipedou	26	41,3	41,3	50,8
	Ypsilou epipedou	20	31,7	31,7	82,5
	Poly ypsilon epipedou	11	17,5	17,5	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.6_2a-Poso megali aksia exoun gia sas oi ethsies afksiseis misthou?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kammia aksia	1	1,6	1,6	1,6
	Mikri aksia	2	3,2	3,2	4,8
	Arketi aksia	21	33,3	33,3	38,1
	Megali aksia	39	61,9	61,9	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.6_2b-Poso megali aksia exei gia sas to bonus, commission?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kamia aksia	1	1,6	1,6	1,6
	Mikri aksia	3	4,8	4,8	6,3
	Arketi aksia	22	34,9	34,9	41,3
	Megali aksia	37	58,7	58,7	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.6_2c-Poso megali aksia exei gia sas i dianomi kerdwn?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kamia aksia	2	3,2	3,2	3,2
	Mikri aksia	13	20,6	20,6	23,8
	Arketi aksia	26	41,3	41,3	65,1
	Megali aksia	22	34,9	34,9	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.6_2d-Poso megali aksia exei gia sas i dianomi metoxwn?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kamia aksia	3	4,8	4,8	4,8
	Mikri aksia	17	27,0	27,0	31,7
	Arketi aksia	25	39,7	39,7	71,4
	Megaki aksia	18	28,6	28,6	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.6_2e-Poso megali aksia exei gia sas i ygeionomiki perithalpsi?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kamia aksia	1	1,6	1,6	1,6
	Mikri aksia	3	4,8	4,8	6,3
	Arketi aksia	26	41,3	41,3	47,6
	Megali aksia	33	52,4	52,4	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.6_2f-Poso megali aksia exei gia sas i dynatotita epilogis paroxwn (flexible benefits)?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kamia aksia	1	1,6	1,6	1,6
	Mikri aksia	13	20,6	20,6	22,2
	Arketi aksia	33	52,4	52,4	74,6
	Megali aksia	16	25,4	25,4	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.6_2g-Poso megali aksia exei gia sas to etairiko programma syntaksiodotisis?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kamia aksia	1	1,6	1,6	1,6
	Mikri aksia	8	12,7	12,7	14,3
	Arketi aksia	31	49,2	49,2	63,5
	Megali aksia	23	36,5	36,5	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.6_2h-Poso megali aksia exei gia sas i mi xrimatiki anagnwrisi?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kamia aksia	4	6,3	6,3	6,3
	Mikri aksia	25	39,7	39,7	46,0
	Arketi aksia	20	31,7	31,7	77,8
	Megali aksia	14	22,2	22,2	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.6_2i-Poso megali aksia exei gia sas i ekpaideusi kai anaptyksi?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kamia aksia	1	1,6	1,6	1,6
	Mikri aksia	2	3,2	3,2	4,8
	Arketi aksia	16	25,4	25,4	30,2
	Megali aksia	44	69,8	69,8	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.6_2j-Poso megali aksia exei gia sas to periballon - synthikes ergasias (px. euelikta wraria)?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kamia aksia	1	1,6	1,6	1,6
	Mikri aksia	5	7,9	7,9	9,5
	Arketi aksia	26	41,3	41,3	50,8
	Megali aksia	31	49,2	49,2	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Crosstabs

Er.6_1a-Prosferei i etaireia sas ethsies afksiseis misthou? * Er.6_2a-Poso megali aksia exoun gia sas oi ethsies afksiseis misthou? Crosstabulation

Count

		Er.6_2a-Poso megali aksia exoun gia sas oi ethsies afksiseis misthou?				Total
		Kammia aksia	Mikri aksia	Arketi aksia	Megali aksia	
Er.6_1a-Prosferei i etaireia sas ethsies afksiseis misthou?	Nai	0	2	21	38	61
	Oxi	1	0	0	0	1
	Total	1	2	21	39	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	63,609 ^a	6	,000
Likelihood Ratio	11,207	6	,082
Linear-by-Linear Association	,372	1	,542
N of Valid Cases	63		

a. 10 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Crosstabs

Er.6_1b-Prosferei i etaireia sas bonus, commission? * Er.6_2b-Poso megali aksia exei gia sas to bonus, commission? Crosstabulation

Count

		Er.6_2b-Poso megali aksia exei gia sas to bonus, commission?				Total
		Kamia aksia	Mikri aksia	Arketi aksia	Megali aksia	
Er.6_1b-Prosferei i etaireia sas bonus, commission?	Nai	1	3	17	28	49
	Oxi	0	0	5	9	14
	Total	1	3	22	37	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,241 ^a	3	,743
Likelihood Ratio	2,106	3	,551
Linear-by-Linear Association	,732	1	,392
N of Valid Cases	63		

a. 5 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,22.

Crosstabs



Er.6_1c-Prosferei i etaireia sas dianomi kerdwn? * Er.6_2c-Poso megali aksia exei gia sas i dianomi kerdwn? Crosstabulation

Count

		Er.6_2c-Poso megali aksia exei gia sas i dianomi kerdwn?				Total
		Kamia aksia	Mikri aksia	Arketi aksia	Megali aksia	
Er.6_1c-Prosferei i etaireia sas dianomi kerdwn?	Nai	0	0	3	7	10
	Oxi	2	13	23	15	53
Total		2	13	26	22	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,385 ^a	3	,061
Likelihood Ratio	9,014	3	,029
Linear-by-Linear Association	6,663	1	,010
N of Valid Cases	63		

a. 5 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.

Crosstabs

Er.6_1d-Prosferei i etaireia sas dianomi metoxwn? * Er.6_2d-Poso megali aksia exei gia sas i dianomi metoxwn? Crosstabulation

Count

		Er.6_2d-Poso megali aksia exei gia sas i dianomi metoxwn?				Total
		Kamia aksia	Mikri aksia	Arketi aksia	Megaki aksia	
Er.6_1d-Prosferei i etaireia sas dianomi metoxwn?	Nai	0	9	9	3	21
	Oxi	3	8	16	15	42
Total		3	17	25	18	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,771 ^a	3	,080
Likelihood Ratio	7,802	3	,050
Linear-by-Linear Association	1,784	1	,182
N of Valid Cases	63		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,00.

Crosstabs



Er.6_1e-Prosferei i etaireia sas ygeionomiki perithalpsi? * Er.6_2e-Poso megali aksia exei gia sas i ygeionomiki perithalpsi? Crosstabulation

Count

		Er.6_2e-Poso megali aksia exei gia sas i ygeionomiki perithalpsi?				Total
		Kamia aksia	Mikri aksia	Arketi aksia	Megali aksia	
Er.6_1e-Prosferei i etaireia sas ygeionomiki perithalpsi?	Nai	1	3	25	32	61
	Oxi	0	0	1	1	2
Total		1	3	26	33	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,172 ^a	3	,982
Likelihood Ratio	,296	3	,961
Linear-by-Linear Association	,014	1	,905
N of Valid Cases	63		

a. 6 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Crosstabs

Er.6_1f-Prosferei i etaireia sas dynatotita epilogis paroxwn (flexible benefits)? * Er.6_2f-Poso megali aksia exei gia sas i dynatotita epilogis paroxwn (flexible benefits)? Crosstabulation

Count

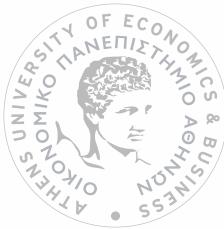
		Er.6_2f-Poso megali aksia exei gia sas i dynatotita epilogis paroxwn (flexible benefits)?				Total
		Kamia aksia	Mikri aksia	Arketi aksia	Megali aksia	
Er.6_1f-Prosferei i etaireia sas dynatotita epilogis paroxwn (flexible benefits)?	Nai	0	2	0	5	7
	Oxi	1	11	33	11	56
Total		1	13	33	16	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,061 ^a	3	,011
Likelihood Ratio	12,916	3	,005
Linear-by-Linear Association	2,521	1	,112
N of Valid Cases	63		

a. 5 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

Crosstabs



Er.6_1g-Prosferei i etaireia sas etairiko programma syntaksiodotisis? * Er.6_2g-Poso megali aksia exei gia sas to etairiko programma syntaksiodotisis? Crosstabulation

Count

		Er.6_2g-Poso megali aksia exei gia sas to etairiko programma syntaksiodotisis?				Total
		Kamia aksia	Mikri aksia	Arketi aksia	Megali aksia	
Er.6_1g-Prosferei i etaireia sas etairiko programma syntaksiodotisis?	Nai	1	4	12	15	32
	Oxi	0	4	19	8	31
Total		1	8	31	23	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,696 ^a	3	,195
Likelihood Ratio	5,129	3	,163
Linear-by-Linear Association	,700	1	,403
N of Valid Cases	63		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,49.

Crosstabs

Er.6_1h-Prosferei i etaireia sas mi xrimatiki anagnwrisi? * Er.6_2h-Poso megali aksia exei gia sas i mi xrimatiki anagnwrisi? Crosstabulation

Count

		Er.6_2h-Poso megali aksia exei gia sas i mi xrimatiki anagnwrisi?				Total
		Kamia aksia	Mikri aksia	Arketi aksia	Megali aksia	
Er.6_1h-Prosferei i etaireia sas mi xrimatiki anagnwrisi?	Nai	4	12	12	10	38
	Oxi	0	13	8	4	25
Total		4	25	20	14	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,939 ^a	3	,176
Likelihood Ratio	6,345	3	,096
Linear-by-Linear Association	,178	1	,673
N of Valid Cases	63		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,59.

Crosstabs

Er.6_1i-Prosferei i etaireia sas ekpaideusi kai anaptyksi? * Er.6_2i-Poso megali aksia exei gia sas i ekpaideusi kai anaptyksi? Crosstabulation

Count

		Er.6_2i-Poso megali aksia exei gia sas i ekpaideusi kai anaptyksi?				Total
		Kamia aksia	Mikri aksia	Arketi aksia	Megali aksia	
Er.6_1i-Prosferei i etaireia sas ekpaideusi kai anaptyksi?	Nai	1	2	12	35	50
	Oxi	0	0	4	9	13
Total		1	2	16	44	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,967 ^a	3	,809
Likelihood Ratio	1,565	3	,667
Linear-by-Linear Association	,136	1	,712
N of Valid Cases	63		

a. 5 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,21.

Crosstabs

Er.6_1j-Prosferei i etaireia sas periballon - synthikes ergasias (px.euelikta wraria)? * Er.6_2j-Poso megali aksia exei gia sas to periballon - synthikes ergasias (px. euelikta wraria)? Crosstabulation

Count

		Er.6_2j-Poso megali aksia exei gia sas to periballon - synthikes ergasias (px. euelikta wraria)?				Total
		Kamia aksia	Mikri aksia	Arketi aksia	Megali aksia	
Er.6_1j-Prosferei i etaireia sas periballon - synthikes ergasias (px.euelikta wraria)?	Nai	1	5	13	18	37
	Oxi	0	0	13	13	26
Total		1	5	26	31	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,039 ^a	3	,169
Likelihood Ratio	7,197	3	,066
Linear-by-Linear Association	1,261	1	,262
N of Valid Cases	63		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,41.

Crosstabs



Er.6_2a-Poso megali aksia exoun gia sas oi ethsies afksiseis misthou? * Er17_Se poia katigoria anikei o rolos sas?

Crosstab

Count

		Er17_Se poia katigoria anikei o rolos sas?							Total
		Secretari al/clerical	Production employee	Team leader/lead worker	Profession al/technical	First level supervisor	Manager/ Director	Senior manager/ executive	
Er.6_2a-Poso megali aksia exoun gia sas oi ethsies afksiseis misthou?	Kammia aksia	0	0	0	0	0	1	0	1
	Mikri aksia	0	0	0	0	1	0	1	2
	Arketi aksia	1	1	4	4	9	2	0	21
	Megali aksia	0	3	3	6	13	11	3	39
Total		1	4	7	10	23	14	4	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,567 ^a	18	,419
Likelihood Ratio	17,255	18	,506
Linear-by-Linear Association	,084	1	,771
N of Valid Cases	63		

a. 24 cells (85,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Er.6_2b-Poso megali aksia exei gia sas to bonus, commission? * Er17_Se poia katigoria anikei o rolos sas?

Crosstab

Count

		Er17_Se poia katigoria anikei o rolos sas?							Total
		Secretari al/clerical	Production employee	Team leader/lead worker	Profession al/technical	First level supervisor	Manager/ Director	Senior manager/ executive	
Er.6_2b-Poso megali aksia exei gia sas to bonus, commission?	Kamia aksia	0	0	0	0	0	1	0	1
	Mikri aksia	0	0	1	0	2	0	0	3
	Arketi aksia	0	1	4	4	8	5	0	22
	Megali aksia	1	3	2	6	13	8	4	37
Total		1	4	7	10	23	14	4	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,820 ^a	18	,802
Likelihood Ratio	14,862	18	,671
Linear-by-Linear Association	,089	1	,765
N of Valid Cases	63		

a. 24 cells (85,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Er.6_2c-Poso megali aksia exei gia sas i dianomi kerdwn? * Er17_Se poia katigoria anikei o rolos sas?

Crosstab

Count

	Er17_ Se poia katigoria anikei o rolos sas?							Total
	Secretarial/clerical	Production employee	Team leader/lead worker	Professional/technical	First level supervisor	Manager/Director	Senior manager/executive	
Er.6_2c-Poso megali aksia exei gia sas i dianomi kerdwn?	Kamia aksia	0	0	1	0	1	0	2
	Mikri aksia	0	0	0	4	5	4	13
	Arketi aksia	1	2	4	3	8	7	26
	Megali aksia	0	2	2	3	9	3	22
Total		1	4	7	10	23	14	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,270 ^a	18	,643
Likelihood Ratio	17,659	18	,478
Linear-by-Linear Association	,026	1	,872
N of Valid Cases	63		

a. 25 cells (89,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Er.6_2d-Poso megali aksia exei gia sas i dianomi metoxwn? *

Er17_ Se poia katigoria anikei o rolos sas?

Crosstab

Count

	Er17_ Se poia katigoria anikei o rolos sas?							Total
	Secretarial/clerical	Production employee	Team leader/lead worker	Professional/technical	First level supervisor	Manager/Director	Senior manager/executive	
Er.6_2d-Poso megali aksia exei gia sas i dianomi metoxwn?	Kamia aksia	0	0	0	0	3	0	3
	Mikri aksia	0	1	3	3	5	5	17
	Arketi aksia	1	1	4	2	11	6	25
	Megaki aksia	0	2	0	5	4	3	18
Total		1	4	7	10	23	14	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,480 ^a	18	,112
Likelihood Ratio	28,236	18	,059
Linear-by-Linear Association	,360	1	,549
N of Valid Cases	63		

a. 24 cells (85,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

Er.6_2e-Poso megali aksia exei gia sas i ygeionomiki perithalpsi? * Er17_ Se poia katigoria anikei o rolos sas?

Crosstab

Count

		Er17_ Se poia katigoria anikei o rolos sas?							Total
		Secretarial/clerical	Production employee	Team leader/lead worker	Professional/technical	First level supervisor	Manager/Director	Senior manager/executive	
Er.6_2e-Poso megali aksia exei gia sas i ygeionomiki perithalpsi?	Kamia aksia	0	0	0	0	0	1	0	1
	Mikri aksia	0	0	0	0	2	1	0	3
	Arketi aksia	0	2	2	3	12	5	2	26
	Megali aksia	1	2	5	7	9	7	2	33
Total		1	4	7	10	23	14	4	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,866 ^a	18	,936
Likelihood Ratio	10,741	18	,905
Linear-by-Linear Association	2,370	1	,124
N of Valid Cases	63		

a. 23 cells (82,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Er.6_2f-Poso megali aksia exei gia sas i dynatotita epilogis paroxwn (flexible benefits)? * Er17_ Se poia katigoria anikei o rolos sas?

Crosstab

Count

		Er17_ Se poia katigoria anikei o rolos sas?							Total
		Secretarial/clerical	Production employee	Team leader/lead worker	Professional/technical	First level supervisor	Manager/Director	Senior manager/executive	
Er.6_2f-Poso megali aksia exei gia sas i dynatotita epilogis paroxwn (flexible benefits)?	Kamia aksia	0	0	0	0	1	0	0	1
	Mikri aksia	0	0	1	1	6	4	1	13
	Arketi aksia	1	1	3	5	12	9	2	33
	Megali aksia	0	3	3	4	4	1	1	16
Total		1	4	7	10	23	14	4	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,999 ^a	18	,729
Likelihood Ratio	14,854	18	,672
Linear-by-Linear Association	5,732	1	,017
N of Valid Cases	63		

a. 24 cells (85,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Er.6_2g-Poso megali aksia exei gia sas to etairiko programma syntaksiotisis? * Er17_ Se poia katigoria anikei o rolos sas?

Crosstab

Count

		Er17_Se poia katigoria anikei o rolos sas?							Total
		Secretari al/clerical	Production employee	Team leader/lead worker	Profession al/technical	First level supervisor	Manager/ Director	Senior manager/ executive	
Er.6_2g-Poso megali aksia exei gia sas to etairiko programma syntaksiodotisis?	Kamia aksia	0	0	0	0	0	1	0	1
	Mikri aksia	0	0	0	2	5	1	0	8
	Arketi aksia	0	2	5	4	12	5	3	31
	Megali aksia	1	2	2	4	6	7	1	23
Total		1	4	7	10	23	14	4	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,225 ^a	18	,778
Likelihood Ratio	14,550	18	,693
Linear-by-Linear Association	,660	1	,417
N of Valid Cases	63		

a. 24 cells (85,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Er.6_2h-Poso megali aksia exei gia sas i mi xrimatiki anagnwrisi? * Er17_Se poia katigoria anikei o rolos sas?

Crosstab

Count

		Er17_Se poia katigoria anikei o rolos sas?							Total
		Secretari al/clerical	Production employee	Team leader/lead worker	Profession al/technical	First level supervisor	Manager/ Director	Senior manager/ executive	
Er.6_2h-Poso megali aksia exei gia sas i mi xrimatiki anagnwrisi?	Kamia aksia	0	0	0	0	3	0	1	4
	Mikri aksia	0	1	6	2	9	5	2	25
	Arketi aksia	1	2	1	3	8	5	0	20
	Megali aksia	0	1	0	5	3	4	1	14
Total		1	4	7	10	23	14	4	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,972 ^a	18	,233
Likelihood Ratio	24,465	18	,140
Linear-by-Linear Association	,129	1	,720
N of Valid Cases	63		

a. 24 cells (85,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

Er.6_2i-Poso megali aksia exei gia sas i ekpaideusi kai anaptyksi? * Er17_Se poia katigoria anikei o rolos sas?

Crosstab

Count

		Er17_ Se poia katigoria anikei o rolos sas?							Total
		Secretari al/clerical	Production employee	Team leader/lead worker	Profession al/technical	First level supervisor	Manager/ Director	Senior manager/ executive	
Er.6_2i-Poso megali aksia exei gia sas i ekpaideusi kai anaptyksi?	Kamia aksia	0	0	0	0	0	1	0	1
	Mikri aksia	0	0	0	0	1	0	1	2
	Arketi aksia	1	2	2	0	7	4	0	16
	Megali aksia	0	2	5	10	15	9	3	44
Total		1	4	7	10	23	14	4	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,134 ^a	18	,325
Likelihood Ratio	20,110	18	,327
Linear-by-Linear Association	,280	1	,597
N of Valid Cases	63		

a. 24 cells (85,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Er.6_2j-Poso megali aksia exei gia sas to periballon - synthikes ergasias (px. euelikta wraria)? * Er17_ Se poia katigoria anikei o rolos sas?

Crosstab

Count

		Er17_ Se poia katigoria anikei o rolos sas?							Total
		Secretari al/clerical	Production employee	Team leader/lead worker	Profession al/technical	First level supervisor	Manager/ Director	Senior manager/ executive	
Er.6_2j-Poso megali aksia exei gia sas to periballon - synthikes ergasias (px. euelikta wraria)?	Kamia aksia	0	0	0	0	0	1	0	1
	Mikri aksia	0	0	0	0	2	3	0	5
	Arketi aksia	1	2	3	3	12	4	1	26
	Megali aksia	0	2	4	7	9	6	3	31
Total		1	4	7	10	23	14	4	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,070 ^a	18	,725
Likelihood Ratio	14,808	18	,675
Linear-by-Linear Association	,893	1	,345
N of Valid Cases	63		

a. 24 cells (85,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Crosstabs

Er.6_2a-Poso megali aksia exoun gia sas oi ethsies afksiseis misthou? * Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?



Crosstab

Count

		Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?						Total
		Ews 2 eth	3-4 eth	5-6 eth	7-8 eth	9-10 eth	Panw apo 11 eth	
Er.6_2a-Poso megali aksia exoun gia sas oi ethsies afksiseis misthou?	Kammia aksia	0	0	0	0	0	1	1
	Mikri aksia	0	1	0	0	0	1	2
	Arketi aksia	4	5	5	0	6	1	21
	Megali aksia	6	9	10	4	3	7	39
Total		10	15	15	4	9	10	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,950 ^a	15	,322
Likelihood Ratio	17,216	15	,306
Linear-by-Linear Association	,745	1	,388
N of Valid Cases	63		

a. 17 cells (70,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

Er.6_2b-Poso megali aksia exei gia sas to bonus, commission? * Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?

Crosstab

Count

		Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?						Total
		Ews 2 eth	3-4 eth	5-6 eth	7-8 eth	9-10 eth	Panw apo 11 eth	
Er.6_2b-Poso megali aksia exei gia sas to bonus, commission?	Kamia aksia	0	0	0	0	0	1	1
	Mikri aksia	0	2	1	0	0	0	3
	Arketi aksia	3	7	5	1	4	2	22
	Megali aksia	7	6	9	3	5	7	37
Total		10	15	15	4	9	10	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,485 ^a	15	,642
Likelihood Ratio	11,790	15	,695
Linear-by-Linear Association	,023	1	,879
N of Valid Cases	63		

a. 17 cells (70,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

Er.6_2c-Poso megali aksia exei gia sas i dianomi kerdwn? * Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?



Crosstab

Count

		Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?						Total
		Ews 2 eth	3-4 eth	5-6 eth	7-8 eth	9-10 eth	Panw apo 11 eth	
Er.6_2c-Poso megali aksia exei gia sas i dianomi kerdown?	Kamia aksia	1	1	0	0	0	0	2
	Mikri aksia	1	5	3	2	2	0	13
	Arketi aksia	5	4	8	1	3	5	26
	Megali aksia	3	5	4	1	4	5	22
Total		10	15	15	4	9	10	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,157 ^a	15	,667
Likelihood Ratio	14,254	15	,506
Linear-by-Linear Association	2,806	1	,094
N of Valid Cases	63		

a. 20 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

Er.6_2d-Poso megali aksia exei gia sas i dianomi metoxwn? *

Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?

Crosstab

Count

		Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?						Total
		Ews 2 eth	3-4 eth	5-6 eth	7-8 eth	9-10 eth	Panw apo 11 eth	
Er.6_2d-Poso megali aksia exei gia sas i dianomi metoxwn?	Kamia aksia	0	2	0	0	1	0	3
	Mikri aksia	4	3	3	1	4	2	17
	Arketi aksia	2	6	8	2	3	4	25
	Megaki aksia	4	4	4	1	1	4	18
Total		10	15	15	4	9	10	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,117 ^a	15	,744
Likelihood Ratio	12,160	15	,667
Linear-by-Linear Association	,001	1	,976
N of Valid Cases	63		

a. 22 cells (91,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,19.

Er.6_2e-Poso megali aksia exei gia sas i ygeionomiki perithalpsi? * Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?

Crosstab

Count

		Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?						Total
		Ews 2 eth	3-4 eth	5-6 eth	7-8 eth	9-10 eth	Panw apo 11 eth	
Er.6_2e-Poso megali aksia exei gia sas i ygeionomiki perithalpsi?	Kamia aksia	0	0	0	0	0	1	1
	Mikri aksia	0	3	0	0	0	0	3
	Arketi aksia	4	5	6	1	6	4	26
	Megali aksia	6	7	9	3	3	5	33
Total		10	15	15	4	9	10	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,201 ^a	15	,252
Likelihood Ratio	15,467	15	,418
Linear-by-Linear Association	,385	1	,535
N of Valid Cases	63		

a. 18 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

Er.6_2f-Poso megali aksia exei gia sas i dynatotita epilogis paroxwn (flexible benefits)? * Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?

Crosstab

Count

		Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?						Total
		Ews 2 eth	3-4 eth	5-6 eth	7-8 eth	9-10 eth	Panw apo 11 eth	
Er.6_2f-Poso megali aksia exei gia sas i dynatotita epilogis paroxwn (flexible benefits)?	Kamia aksia	0	1	0	0	0	0	1
	Mikri aksia	3	4	2	0	3	1	13
	Arketi aksia	4	8	10	2	4	5	33
	Megali aksia	3	2	3	2	2	4	16
Total		10	15	15	4	9	10	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,301 ^a	15	,800
Likelihood Ratio	10,635	15	,778
Linear-by-Linear Association	1,688	1	,194
N of Valid Cases	63		

a. 20 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

Er.6_2g-Poso megali aksia exei gia sas to etairiko programma syntaksiodotisis? * Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?

Crosstab

Count

		Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?						Total
		Ews 2 eth	3-4 eth	5-6 eth	7-8 eth	9-10 eth	Panw apo 11 eth	
Er.6_2g-Poso megali aksia exei gia sas to etairiko programma syntaksiodotisis?	Kamia aksia	0	0	1	0	0	0	1
	Mikri aksia	2	2	2	0	1	1	8
	Arketi aksia	4	8	3	2	8	6	31
	Megali aksia	4	5	9	2	0	3	23
Total		10	15	15	4	9	10	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,098 ^a	15	,376
Likelihood Ratio	19,312	15	,200
Linear-by-Linear Association	,216	1	,642
N of Valid Cases	63		

a. 20 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

Er.6_2h-Poso megali aksia exei gia sas i mi xrimatiki anagnwrisi? * Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?

Crosstab

Count

		Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?						Total
		Ews 2 eth	3-4 eth	5-6 eth	7-8 eth	9-10 eth	Panw apo 11 eth	
Er.6_2h-Poso megali aksia exei gia sas i mi xrimatiki anagnwrisi?	Kamia aksia	0	0	1	0	3	0	4
	Mikri aksia	5	6	5	1	4	4	25
	Arketi aksia	2	5	5	2	2	4	20
	Megali aksia	3	4	4	1	0	2	14
Total		10	15	15	4	9	10	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,415 ^a	15	,295
Likelihood Ratio	16,655	15	,340
Linear-by-Linear Association	1,543	1	,214
N of Valid Cases	63		

a. 22 cells (91,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,25.

Er.6_2i-Poso megali aksia exei gia sas i ekpaideusi kai anaptyksi? * Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?

Crosstab

Count

		Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?						Total
		Ews 2 eth	3-4 eth	5-6 eth	7-8 eth	9-10 eth	Panw apo 11 eth	
Er.6_2i-Poso megali aksia exei gia sas i ekpaideusi kai anaptyksi?	Kamia aksia	0	0	0	0	0	1	1
	Mikri aksia	0	0	1	0	1	0	2
	Arketi aksia	2	3	6	1	3	1	16
	Megali aksia	8	12	8	3	5	8	44
Total		10	15	15	4	9	10	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,984 ^a	15	,604
Likelihood Ratio	11,898	15	,687
Linear-by-Linear Association	1,340	1	,247
N of Valid Cases	63		

a. 19 cells (79,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

Er.6_2j-Poso megali aksia exei gia sas to periballon - synthikes ergasias (px. euelikta wraria)? * Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?

Crosstab

Count

		Er15_Peripou qia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?						Total
		Ews 2 eth	3-4 eth	5-6 eth	7-8 eth	9-10 eth	Panw apo 11 eth	
Er.6_2j-Poso megali aksia exei gia sas to periballon - synthikes ergasias (px. euelikta wraria)?	Kamia aksia	0	0	0	0	0	1	1
	Mikri aksia	0	0	2	1	2	0	5
	Arketi aksia	3	8	7	2	2	4	26
	Megali aksia	7	7	6	1	5	5	31
Total		10	15	15	4	9	10	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,930 ^a	15	,387
Likelihood Ratio	15,847	15	,392
Linear-by-Linear Association	1,734	1	,188
N of Valid Cases	63		

a. 20 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

Crosstabs

Er.6_2a-Poso megali aksia exoun gia sas oi ethsies afksiseis misthou? * Er18_Poio einai to fylo sas?

Crosstab

Count

		Er18_Poio einai to fylo sas?		Total
		Antras	Gynaika	
Er.6_2a-Poso megali aksia exoun gia sas oi ethsies afksiseis misthou?	Kammia aksia	1	0	1
	Mikri aksia	1	1	2
	Arketi aksia	16	5	21
	Megali aksia	27	12	39
Total		45	18	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,176 ^a	3	,759
Likelihood Ratio	1,412	3	,703
Linear-by-Linear Association	,189	1	,664
N of Valid Cases	63		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

Er.6_2b-Poso megali aksia exei gia sas to bonus, commission? * Er18_Poio einai to fylo sas?

Crosstab

Count

		Er18_Poio einai to fylo sas?		Total
		Antras	Gynaika	
Er.6_2b-Poso megali aksia exei gia sas to bonus, commission?	Kamia aksia	1	0	1
	Mikri aksia	2	1	3
	Arketi aksia	18	4	22
	Megali aksia	24	13	37
Total		45	18	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,378 ^a	3	,498
Likelihood Ratio	2,728	3	,435
Linear-by-Linear Association	1,419	1	,234
N of Valid Cases	63		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

Er.6_2c-Poso megali aksia exei gia sas i dianomi kerdwn? * Er18_Poio einai to fylo sas?

Crosstab

Count

		Er18_Poio einai to fylo sas?		Total
		Antras	Gynaika	
Er.6_2c-Poso megali aksia exei gia sas i dianomi kerdw?	Kamia aksia	1	1	2
	Mikri aksia	8	5	13
	Arketi aksia	21	5	26
	Megali aksia	15	7	22
Total		45	18	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,298 ^a	3	,513
Likelihood Ratio	2,308	3	,511
Linear-by-Linear Association	,231	1	,631
N of Valid Cases	63		

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,57.

Er.6_2d-Poso megali aksia exei gia sas i dianomi metoxwn? * Er18_Poio einai to fylo sas?

Crosstab

Count

		Er18_Poio einai to fylo sas?		Total
		Antras	Gynaika	
Er.6_2d-Poso megali aksia exei gia sas i dianomi metoxwn?	Kamia aksia	1	2	3
	Mikri aksia	12	5	17
	Arketi aksia	19	6	25
	Megaki aksia	13	5	18
Total		45	18	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,401 ^a	3	,493
Likelihood Ratio	2,141	3	,544
Linear-by-Linear Association	,684	1	,408
N of Valid Cases	63		

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,86.

Er.6_2e-Poso megali aksia exei gia sas i ygeionomiki perithalpsi? * Er18_Poio einai to fylo sas?



Crosstab

Count

		Er18_Poio einai to fylo sas?		Total
		Antras	Gynaika	
Er.6_2e-Poso megalia aksia exei gia sas i ygeionomiki perithalpsi?	Kamia aksia	1	0	1
	Mikri aksia	3	0	3
	Arketi aksia	20	6	26
	Megali aksia	21	12	33
Total		45	18	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,966 ^a	3	,397
Likelihood Ratio	4,030	3	,258
Linear-by-Linear Association	2,800	1	,094
N of Valid Cases	63		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

Er.6_2f-Poso megali aksia exei gia sas i dynatotita epilogis paroxwn (flexible benefits)? * Er18_Poio einai to fylo sas?

Crosstab

Count

		Er18_Poio einai to fylo sas?		Total
		Antras	Gynaika	
Er.6_2f-Poso megali aksia exei gia sas i dynatotita epilogis paroxwn (flexible benefits)?	Kamia aksia	1	0	1
	Mikri aksia	10	3	13
	Arketi aksia	22	11	33
	Megali aksia	12	4	16
Total		45	18	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,059 ^a	3	,787
Likelihood Ratio	1,332	3	,722
Linear-by-Linear Association	,075	1	,785
N of Valid Cases	63		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

Er.6_2g-Poso megali aksia exei gia sas to etairiko programma syntaksiotisis? * Er18_Poio einai to fylo sas?

Crosstab

Count

		Er18_Poio einai to fylo sas?		Total
		Antras	Gynaika	
Er.6_2g-Poso megali aksia exei gia sas to etairiko programma syntaksiotisis?	Kamia aksia	1	0	1
	Mikri aksia	5	3	8
	Arketi aksia	24	7	31
	Megali aksia	15	8	23
Total		45	18	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,692 ^a	3	,639
Likelihood Ratio	1,959	3	,581
Linear-by-Linear Association	,247	1	,619
N of Valid Cases	63		

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

Er.6_2h-Poso megali aksia exei gia sas i mi xrimatiki anagnwrisi? * Er18_Poio einai to fylo sas?

Crosstab

Count

		Er18_Poio einai to fylo sas?		Total
		Antras	Gynaika	
Er.6_2h-Poso megali aksia exei gia sas i mi xrimatiki anagnwrisi?	Kamia aksia	4	0	4
	Mikri aksia	20	5	25
	Arketi aksia	14	6	20
	Megali aksia	7	7	14
Total		45	18	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,670 ^a	3	,129
Likelihood Ratio	6,519	3	,089
Linear-by-Linear Association	5,401	1	,020
N of Valid Cases	63		

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,14.

Er.6_2i-Poso megali aksia exei gia sas i ekpaideusi kai anaptyksi? * Er18_Poio einai to fylo sas?

Crosstab

Count

		Er18_Poio einai to fylo sas?		Total
		Antras	Gynaika	
Er.6_2i-Poso megali aksia exei gia sas i ekpaideusi kai anaptyksi?	Kamia aksia	1	0	1
	Mikri aksia	2	0	2
	Arketi aksia	15	1	16
	Megali aksia	27	17	44
Total		45	18	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,290 ^a	3	,063
Likelihood Ratio	9,196	3	,027
Linear-by-Linear Association	6,084	1	,014
N of Valid Cases	63		

a. 5 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

Er.6_2j-Poso megali aksia exei gia sas to periballon - synthikes ergasias (px. euelikta wraria)? * Er18_Poio einai to fylo sas?

Crosstab

Count

		Er18_Poio einai to fylo sas?		Total
		Antras	Gynaika	
Er.6_2j-Poso megali aksia exei gia sas to periballon - synthikes ergasias (px. euelikta wraria)?	Kamia aksia	1	0	1
	Mikri aksia	5	0	5
	Arketi aksia	22	4	26
	Megali aksia	17	14	31
Total		45	18	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,796 ^a	3	,032
Likelihood Ratio	10,373	3	,016
Linear-by-Linear Association	7,973	1	,005
N of Valid Cases	63		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

Crosstabs

Er.6_2a-Poso megali aksia exoun gia sas oi ethsies afksiseis misthou? * Er19_Poia einai h hlikia sas?

Crosstab

Count

		Er19_Poia einai h hlikia sas?					Total
		Katw twn 25 etwn	26-29 etwn	30-39 etwn	40-49 etwn	50-59 etwn	
Er.6_2a-Poso megali aksia exoun gia sas oi ethsies afksiseis misthou?	Kammia aksia	1	0	0	0	0	1
	Mikri aksia	0	0	1	1	0	2
	Arketi aksia	0	8	11	2	0	21
	Megali aksia	0	9	24	5	1	39
Total		1	17	36	8	1	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	67,896 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	15,009	12	,241
Linear-by-Linear Association	2,754	1	,097
N of Valid Cases	63		

a. 16 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Er.6_2b-Poso megali aksia exei gia sas to bonus, commission? * Er19_Poia einai h hlikia sas?

Crosstab

Count

		Er19_Poia einai h hlikia sas?					Total
		Katw twn 25 etwn	26-29 etwn	30-39 etwn	40-49 etwn	50-59 etwn	
Er.6_2b-Poso megali aksia exei gia sas to bonus, commission?	Kamia aksia	1	0	0	0	0	1
	Mikri aksia	0	1	2	0	0	3
	Arketi aksia	0	7	13	2	0	22
	Megali aksia	0	9	21	6	1	37
Total		1	17	36	8	1	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	65,033 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	13,014	12	,368
Linear-by-Linear Association	5,177	1	,023
N of Valid Cases	63		

a. 16 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Er.6_2c-Poso megali aksia exei gia sas i dianomi kerdwn? * Er19_Poia einai h hlikia sas?

Crosstab

Count

		Er19_Poia einai h hlikia sas?					Total
		Katw twn 25 etwn	26-29 etwn	30-39 etwn	40-49 etwn	50-59 etwn	
Er.6_2c-Poso megali aksia exei gia sas i dianomi kerdwn?	Kamia aksia	0	0	2	0	0	2
	Mikri aksia	0	4	9	0	0	13
	Arketi aksia	1	6	13	6	0	26
	Megali aksia	0	7	12	2	1	22
Total		1	17	36	8	1	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,802 ^a	12	,633
Likelihood Ratio	12,290	12	,423
Linear-by-Linear Association	,135	1	,713
N of Valid Cases	63		

a. 15 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Er.6_2d-Poso megali aksia exei gia sas i dianomi metoxwn? * Er19_Poia einai h hlikia sas?

Crosstab

Count

		Er19_Poia einai h hlikia sas?					Total
		Katw twn 25 etwn	26-29 etwn	30-39 etwn	40-49 etwn	50-59 etwn	
Er.6_2d-Poso megali aksia exei gia sas i dianomi metoxwn?	Kamia aksia	0	0	3	0	0	3
	Mikri aksia	1	5	11	0	0	17
	Arketi aksia	0	5	14	5	1	25
	Megaki aksia	0	7	8	3	0	18
Total		1	17	36	8	1	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,930 ^a	12	,451
Likelihood Ratio	15,131	12	,234
Linear-by-Linear Association	,219	1	,640
N of Valid Cases	63		

a. 16 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

Er.6_2e-Poso megali aksia exei gia sas i ygeionomiki perithalpsi? * Er19_Poia einai h hlikia sas?

Crosstab

Count

		Er19_Poia einai h hlikia sas?					Total
		Katw twn 25 etwn	26-29 etwn	30-39 etwn	40-49 etwn	50-59 etwn	
Er.6_2e-Poso megali aksia exei gia sas i ygeionomiki perithalpsi?	Kamia aksia	1	0	0	0	0	1
	Mikri aksia	0	2	1	0	0	3
	Arketi aksia	0	3	19	4	0	26
	Megali aksia	0	12	16	4	1	33
Total		1	17	36	8	1	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	71,426 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	19,433	12	,079
Linear-by-Linear Association	1,135	1	,287
N of Valid Cases	63		

a. 16 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Er.6_2f-Poso megali aksia exei gia sas i dynatotita epilogis paroxwn (flexible benefits)? * Er19_Poia einai h hlikia sas?

Crosstab

Count

		Er19_Poia einai h hlikia sas?					Total
		Katw twn 25 etwn	26-29 etwn	30-39 etwn	40-49 etwn	50-59 etwn	
Er.6_2f-Poso megali aksia exei gia sas i dynatotita epilogis paroxwn (flexible benefits)?	Kamia aksia	0	1	0	0	0	1
	Mikri aksia	0	4	8	1	0	13
	Arketi aksia	1	8	18	5	1	33
	Megali aksia	0	4	10	2	0	16
Total		1	17	36	8	1	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,253 ^a	12	,949
Likelihood Ratio	5,935	12	,919
Linear-by-Linear Association	,585	1	,444
N of Valid Cases	63		

a. 16 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Er.6_2g-Poso megali aksia exei gia sas to etairiko programma syntaksiodotisis? * Er19_Poia einai h hlikia sas?

Crosstab

Count

		Er19_Poia einai h hlikia sas?					Total
		Katw twn 25 etwn	26-29 etwn	30-39 etwn	40-49 etwn	50-59 etwn	
Er.6_2g-Poso megali aksia exei gia sas to etairiko programma syntaksiodotisi?	Kamia aksia	0	0	1	0	0	1
	Mikri aksia	0	3	4	1	0	8
	Arketi aksia	1	6	20	3	1	31
	Megali aksia	0	8	11	4	0	23
Total		1	17	36	8	1	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,635 ^a	12	,933
Likelihood Ratio	6,730	12	,875
Linear-by-Linear Association	.001	1	,972
N of Valid Cases	63		

a. 16 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Er.6_2h-Poso megali aksia exei gia sas i mi xrimatiki anagnwrisi? * Er19_Poia einai h hlikia sas?

Crosstab

Count

		Er19_Poia einai h hlikia sas?					Total
		Katw twn 25 etwn	26-29 etwn	30-39 etwn	40-49 etwn	50-59 etwn	
Er.6_2h-Poso megali aksia exei gia sas i mi xrimatiki anagnwrisi?	Kamia aksia	0	0	4	0	0	4
	Mikri aksia	1	4	16	3	1	25
	Arketi aksia	0	7	10	3	0	20
	Megali aksia	0	6	6	2	0	14
Total		1	17	36	8	1	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,819 ^a	12	,632
Likelihood Ratio	11,820	12	,460
Linear-by-Linear Association	1,296	1	,255
N of Valid Cases	63		

a. 15 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

Er.6_2i-Poso megali aksia exei gia sas i ekpaideusi kai anaptyksi? * Er19_Poia einai h hlikia sas?

Crosstab

Count

	Er19_Poia einai h hlikia sas?					Total
	Katw twn 25 etwn	26-29 etwn	30-39 etwn	40-49 etwn	50-59 etwn	
Er_6_2i-Poso megali aksia exei gia sas i ekpaideusi kai anaptyksi?	Kamia aksia	1	0	0	0	1
	Mikri aksia	0	0	2	0	2
	Arketi aksia	0	2	12	2	16
	Megali aksia	0	15	22	6	44
Total		1	17	36	8	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	68,221 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	16,621	12	,164
Linear-by-Linear Association	,585	1	,444
N of Valid Cases	63		

a. 16 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Er.6_2j-Poso megali aksia exei gia sas to periballon - synthikes ergasias (px. euelikta wraria)? * Er19_Poia einai h hlikia sas?

Crosstab

Count

	Er19_Poia einai h hlikia sas?					Total
	Katw twn 25 etwn	26-29 etwn	30-39 etwn	40-49 etwn	50-59 etwn	
Er.6_2j-Poso megali aksia exei gia sas to periballon - synthikes ergasias (px. euelikta wraria)?	Kamia aksia	1	0	0	0	1
	Mikri aksia	0	0	4	1	5
	Arketi aksia	0	8	13	5	26
	Megali aksia	0	9	19	2	31
Total		1	17	36	8	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	68,355 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	17,354	12	,137
Linear-by-Linear Association	,129	1	,719
N of Valid Cases	63		

a. 16 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Frequencies

Frequency Table



Er.2a-Poso ikanopoihmenoi eiste apo tin ergasia sas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Poly dysarestimenos	1	1,6	1,6	1,6
	Dysarestimenos	5	7,9	7,9	9,5
	Oute dysarestimenos/oute ikanopoihmenos	5	7,9	7,9	17,5
	Ikanopoihmenos	33	52,4	52,4	69,8
	Poly ikanopoihmenos	19	30,2	30,2	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.2b-Poso ikanopoihmenoi eiste apo ton ergodoti sas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Poly dysarestimenos	1	1,6	1,6	1,6
	Dysarestimenos	3	4,8	4,8	6,3
	Oute dysarestimenos/Oute ikanopoihmenos	12	19,0	19,0	25,4
	Ikanopoihmenos	28	44,4	44,4	69,8
	Poly ikanopoihmenos	19	30,2	30,2	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.3a-Aisthanomai yperifanos pou ergazomai gia tin etaireia mou

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diafwnw apolyta	1	1,6	1,6	1,6
	Diafwnw	1	1,6	1,6	3,2
	Oute simfwnw/Oute diafwnw	13	20,6	20,6	23,8
	Symfwnw	26	41,3	41,3	65,1
	Symfwnw apoluta	22	34,9	34,9	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.3b-Tha proteina anepifylakta tin etaireia mou se atoma pou anazitoun ergasia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diafwnw apolyta	1	1,6	1,6	1,6
	Diafwnw	2	3,2	3,2	4,8
	Oute diafwnw/Oute simfwnw	12	19,0	19,0	23,8
	Simfwnw	30	47,6	47,6	71,4
	Simfwnw apoluta	18	28,6	28,6	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.4-Pws tha xaraktrizate tin etaireia sas ws ergodoti se sxesi me alles etairies pou gnwrizete?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Poly ypsilou epipedou	9	14,3	14,3	14,3
	Ypsilou epipedou	42	66,7	66,7	81,0
	Metriou epipedou	9	14,3	14,3	95,2
	Xamilou epipedou	1	1,6	1,6	96,8
	Poly xamilou epipedou	2	3,2	3,2	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er.3c-Tha protimousa na parameinw stin etaireia mou akoma kai an mia antistoixi thesi itan diathesimi se alli etaireia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diafwnw apolyta	1	1,6	1,6	1,6
	Diafwnw	7	11,1	11,1	12,7
	Oute simfwnw/Oute diafwnw	20	31,7	31,7	44,4
	Simfwnw	20	31,7	31,7	76,2
	Simfwnw apolyta	15	23,8	23,8	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er12_Leitourgei ston organismo sas episimh diadikasia Aksiologisis Apodosis?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nai	59	93,7	93,7	93,7
	Oxi	2	3,2	3,2	96,8
	Den gnwrizw	2	3,2	3,2	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Er13_Poso apotelesmatiko einai kata ti gnwmi sas to systima aksilogisis apodosis tis etaireias sas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katholou apotelesmatiko	6	9,5	9,5	9,5
	Ligo apotelesmatiko	22	34,9	34,9	44,4
	Metria apotelesmatiko	30	47,6	47,6	92,1
	Poly apotelesmatiko	5	7,9	7,9	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Crosstabs

Er.2a-Poso ikanopoihmenoi eiste apo tin ergasia sas? * Er.1a- Se genikes grammes pws tha xaraktrizate tin politiki tis etaireias sas sxetika me tis apodoxes?

Crosstab

Count

		Er.1a-Se genikes grammes pws tha xaraktrizate tin politiki tis etaireias sas sxetika me tis apodoxes?					Total
		Poly xamilou epipedou	Xamilou epipedou	Metriou epipedou	Ypsilou epipedou	Poly ypsilonou epipedou	
Er.2a-Poso ikanopoihmenoi eiste apo tin ergasia sas?	Poly dysarestimenois	1	0	0	0	0	1
	Dysarestimenois	0	0	5	0	0	5
	Oute dysarestimenois/oute ikanopoihmenos	0	0	4	1	0	5
	Ikanopoihmenos	0	2	22	8	1	33
	Poly ikanopoihmenos	0	0	7	10	2	19
	Total	1	2	38	19	3	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	75,607 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	24,780	16	,074
Linear-by-Linear Association	13,591	1	,000
N of Valid Cases	63		

a. 21 cells (84,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Er.2a-Poso ikanopoihmenoi eiste apo tin ergasia sas? * Er.1b- Se genikes grammes pws tha xaraktrizate tin politiki tis etaireias sas sxetika me tis paroxes?

Crosstab

Count

		Er.1b-Se genikes grammes pws tha xaraktrizate tin politiki tis etaireias sas sxetika me tis paroxes?					Total
		Poly xamilou epipedou	Xamilou epipedou	Metriou epipedou	Ypsilou epipedou	Poly ypsilonou epipedou	
Er.2a-Poso ikanopoihmenoi eiste apo tin ergasia sas?	Poly dysarestimenois	1	0	0	0	0	1
	Dysarestimenois	0	2	1	2	0	5
	Oute dysarestimenois/oute ikanopoihmenos	0	0	1	3	1	5
	Ikanopoihmenos	0	4	16	12	1	33
	Poly ikanopoihmenos	0	0	6	10	3	19
	Total	1	6	24	27	5	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	77,278 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	24,803	16	,073
Linear-by-Linear Association	7,333	1	,007
N of Valid Cases	63		

a. 21 cells (84,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Er.2a-Poso ikanopoihmenoi eiste apo tin ergasia sas? * Er.1c- Se genikes grammes pws tha xaraktirizate tin politiki tis etaireias sas sxetika me tis efkairies anaptyksis karieras?

Crosstab

Count

		Er.1c-Se genikes grammes pws tha xaraktirizate tin politiki tis etaireias sas sxetika me tis efkairies anaptyksis karieras?					Total
		Poly xamilou epipedou	Xamilou epipedou	Metriou epipedou	Ypsilou epipedou	Poly ypsilonou epipedou	
Er.2a-Poso ikanopoihmenoi eiste apo tin ergasia sas?	Poly dysarestimenos	1	0	0	0	0	1
	Dysarestimenos	0	4	1	0	0	5
	Oute dysarestimenos/oute ikanopoihmenos	0	1	3	1	0	5
	Ikanopoihmenos	0	2	13	16	2	33
	Poly ikanopoihmenos	0	0	3	9	7	19
	Total	1	7	20	26	9	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	104,128 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	43,168	16	,000
Linear-by-Linear Association	29,020	1	,000
N of Valid Cases	63		

a. 21 cells (84,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Er.2a-Poso ikanopoihmenoi eiste apo tin ergasia sas? * Er.1d- Se genikes grammes pws tha xaraktirizate tin politiki tis etaireias sas sxetika me tin eveliksia stin ergasia?

Crosstab

Count

		Er.1d-Se genikes grammes pws tha xaraktrizate tin politiki tis etaireias sas sxetika me tin evelikia stin ergasia?					Total
		Poly xamilou epipedou	Xamilou epipedou	Metriou epipedou	Ypsilou epipedou	Poly ypsilonou epipedou	
Er.2a-Poso ikanopoimenoi eiste apo tin ergasia sas?	Poly dysarestimenos	0	0	1	0	0	1
	Dysarestimenos	1	2	1	1	0	5
	Oute dysarestimenos/oute ikanopoimenois	0	0	4	1	0	5
	Ikanopoimenois	0	2	16	11	4	33
	Poly ikanopoimenois	0	1	4	7	7	19
Total		1	5	26	20	11	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,851 ^a	16	,010
Likelihood Ratio	23,868	16	,092
Linear-by-Linear Association	13,056	1	,000
N of Valid Cases	63		

a. 20 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Er.2b-Poso ikanopoimenoi eiste apo ton ergodoti sas? *

Er.1a-Se genikes grammes pws tha xaraktrizate tin politiki tis etaireias sas sxetika me tis apodoxes?

Crosstab

Count

		Er.1a-Se genikes grammes pws tha xaraktrizate tin politiki tis etaireias sas sxetika me tis apodoxes?					Total
		Poly xamilou epipedou	Xamilou epipedou	Metriou epipedou	Ypsilou epipedou	Poly ypsilonou epipedou	
Er.2b-Poso ikanopoimenoi eiste apo ton ergodoti sas?	Poly dysarestimenos	1	0	0	0	0	1
	Dysarestimenos	0	2	1	0	0	3
	Oute dysarestimenos/Oute ikanopoimenois	0	0	12	0	0	12
	Ikanopoimenois	0	0	18	9	1	28
	Poly ikanopoimenois	0	0	7	10	2	19
Total		1	2	38	19	3	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	118,122 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	41,685	16	,000
Linear-by-Linear Association	24,211	1	,000
N of Valid Cases	63		

a. 20 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Er.2b-Poso ikanopoihmenoi eiste apo ton ergodoti sas? *

Er.1b-Se genikes grammes pws tha xaraktirizate tin politiki tis etaireias sas sxetika me tis paroxes?

Crosstab

Count

		Er.1b-Se genikes grammes pws tha xaraktirizate tin politiki tis etaireias sas sxetika me tis paroxes?					Total
		Poly xamilou epipedou	Xamilou epipedou	Metriou epipedou	Ypsilou epipedou	Poly ypsilon epipedou	
Er.2b-Poso ikanopoihmenoi eiste apo ton ergodoti sas?	Poly dysarestimenos	1	0	0	0	0	1
	Dysarestimenos	0	1	1	1	0	3
	Oute dysarestimenos/Oute ikanopoihmenos	0	1	5	5	1	12
	Ikanopoihmenos	0	3	14	10	1	28
	Poly ikanopoihmenos	0	1	4	11	3	19
Total		1	6	24	27	5	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	71,532 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	18,358	16	,303
Linear-by-Linear Association	7,830	1	,005
N of Valid Cases	63		

a. 20 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Er.2b-Poso ikanopoihmenoi eiste apo ton ergodoti sas? *

Er.1c-Se genikes grammes pws tha xaraktirizate tin politiki tis etaireias sas sxetika me tis efkairies anaptyksis karieras?

Crosstab

Count

		Er.1c-Se genikes grammes pws tha xaraktirizate tin politiki tis etaireias sas sxetika me tis efkairies anaptyksis karieras?					Total
		Poly xamilou epipedou	Xamilou epipedou	Metriou epipedou	Ypsilou epipedou	Poly ypsilon epipedou	
Er.2b-Poso ikanopoihmenoi eiste apo ton ergodoti sas?	Poly dysarestimenos	1	0	0	0	0	1
	Dysarestimenos	0	0	3	0	0	3
	Oute dysarestimenos/Oute ikanopoihmenos	0	6	4	2	0	12
	Ikanopoihmenos	0	1	10	16	1	28
	Poly ikanopoihmenos	0	0	3	8	8	19
Total		1	7	20	26	9	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	108,666 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	51,134	16	,000
Linear-by-Linear Association	27,479	1	,000
N of Valid Cases	63		

a. 21 cells (84,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Er.2b-Poso ikanopoīhmenoi eiste apo ton ergodoti sas? *

Er.1d-Se genikes grammes pws tha xaraktirizate tin politiki tis etaireias sas sxetika me tin eveliksia stin ergasia?

Crosstab

Count

		Er.1d-Se genikes grammes pws tha xaraktirizate tin politiki tis etaireias sas sxetika me tin eveliksia stin ergasia?					Total
		Poly xamilou epipedou	Xamilou epipedou	Metriou epipedou	Ypsilou epipedou	Poly ypsilon epipedou	
Er.2b-Poso ikanopoīhmenoi eiste apo ton ergodoti sas?	Poly dysarestimenos	0	0	1	0	0	1
	Dysarestimenos	0	1	1	1	0	3
	Oute dysarestimenos/Oute ikanopoīhmenos	1	3	7	1	0	12
	Ikanopoīhmenos	0	1	14	12	1	28
	Poly ikanopoīhmenos	0	0	3	6	10	19
	Total	1	5	26	20	11	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	41,413 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	40,725	16	,001
Linear-by-Linear Association	21,575	1	,000
N of Valid Cases	63		

a. 21 cells (84,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Crosstabs

Er.2a-Poso ikanopoīhmenoi eiste apo tin ergasia sas? *

Er.6_1a-Prosferei i etaireia sas ethsies afksiseis misthou?

Crosstab

Count

		Er.6_1a-Prosferei i etaireia sas ethsies afksiseis misthou?			Total
		Nai	Oxi	4	
Er.2a-Poso ikanopoihmenoi eiste apo tin ergasia sas?	Poly dysarestimenos	0	1	0	1
	Dysarestimenos	5	0	0	5
	Oute	5	0	0	5
	dysarestimenos/oute				
	ikanopoihmenos				
	Ikanopoihmenos	32	0	1	33
Poly ikanopoihmenos		19	0	0	19
Total		61	1	1	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	63,908 ^a	8	,000
Likelihood Ratio	11,546	8	,173
Linear-by-Linear Association	1,127	1	,288
N of Valid Cases	63		

a. 13 cells (86,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Er.2a-Poso ikanopoihmenoi eiste apo tin ergasia sas? *

Er.6_1b-Prosferei i etaireia sas bonus, commission?

Crosstab

Count

		Er.6_1b-Prosferei i etaireia sas bonus, commission?		Total
		Nai	Oxi	
Er.2a-Poso ikanopoihmenoi eiste apo tin ergasia sas?	Poly dysarestimenos	1	0	1
	Dysarestimenos	3	2	5
	Oute	2	3	5
	dysarestimenos/oute			
	ikanopoihmenos			
	Ikanopoihmenos	25	8	33
Poly ikanopoihmenos		18	1	19
Total		49	14	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,568 ^a	4	,073
Likelihood Ratio	8,893	4	,064
Linear-by-Linear Association	4,161	1	,041
N of Valid Cases	63		

a. 7 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,22.

Er.2a-Poso ikanopoihmenoi eiste apo tin ergasia sas? * Er.6_1c-Prosferei i etaireia sas dianomi kerdwn?

Crosstab

Count

		Er.6_1c-Prosferei i etaireia sas dianomi kerdwn?		Total
		Nai	Oxi	
Er.2a-Poso ikanopoihmenoi eiste apo tin ergasia sas?	Poly dysarestimenos	0	1	1
	Dysarestimenos	0	5	5
	Oute dysarestimenos/oute ikanopoihmenos	1	4	5
	Ikanopoihmenos	5	28	33
	Poly ikanopoihmenos	4	15	19
Total		10	53	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,590 ^a	4	,811
Likelihood Ratio	2,500	4	,645
Linear-by-Linear Association	1,123	1	,289
N of Valid Cases	63		

a. 7 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,16.

Er.2a-Poso ikanopoihmenoi eiste apo tin ergasia sas? * Er.6_1d-Prosferei i etaireia sas dianomi metoxwn?

Crosstab

Count

		Er.6_1d-Prosferei i etaireia sas dianomi metoxwn?		Total
		Nai	Oxi	
Er.2a-Poso ikanopoihmenoi eiste apo tin ergasia sas?	Poly dysarestimenos	0	1	1
	Dysarestimenos	2	3	5
	Oute dysarestimenos/oute ikanopoihmenos	1	4	5
	Ikanopoihmenos	10	23	33
	Poly ikanopoihmenos	8	11	19
	Total	21	42	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,794 ^a	4	,774
Likelihood Ratio	2,118	4	,714
Linear-by-Linear Association	,594	1	,441
N of Valid Cases	63		

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,33.

Er.2a-Poso ikanopoihmenoi eiste apo tin ergasia sas? *
Er.6_1e-Prosferei i etaireia sas ygeionomiki perithalpsi?

Crosstab

Count

		Er.6_1e-Prosferei i etaireia sas ygeionomiki perithalpsi?		Total
		Nai	Oxi	
Er.2a-Poso ikanopoihmenoi eiste apo tin ergasia sas?	Poly dysarestimenos	1	0	1
	Dysarestimenos	5	0	5
	Oute dysarestimenos/oute ikanopoihmenos	5	0	5
	Ikanopoihmenos	31	2	33
	Poly ikanopoihmenos	19	0	19
	Total	61	2	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,878 ^a	4	,758
Likelihood Ratio	2,646	4	,619
Linear-by-Linear Association	,001	1	,980
N of Valid Cases	63		

a. 8 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Er.2a-Poso ikanopoihmenoi eiste apo tin ergasia sas? *

Er.6_1f-Prosferei i etaireia sas dynatotita epilogis paroxwn (flexible benefits)?

Crosstab

Count

		Er.6_1f-Prosferei i etaireia sas dynatotita epilogis paroxwn (flexible benefits)?		Total
		Nai	Oxi	
Er.2a-Poso ikanopoihmenoi eiste apo tin ergasia sas?	Poly dysarestimenos	0	1	1
	Dysarestimenos	0	5	5
	Oute dysarestimenos/oute ikanopoihmenos	0	5	5
	Ikanopoihmenos	5	28	33
	Poly ikanopoihmenos	2	17	19
	Total	7	56	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,927 ^a	4	,749
Likelihood Ratio	3,094	4	,542
Linear-by-Linear Association	,671	1	,413
N of Valid Cases	63		

a. 8 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

Er.2a-Poso ikanopoihmenoi eiste apo tin ergasia sas? *

Er.6_1g-Prosferei i etaireia sas etairiko programma syntaksiotisis?

Crosstab

Count

		Er.6_1g-Prosferei i etaireia sas etairiko programma syntaksiodotisis?		Total
		Nai	Oxi	
Er.2a-Poso ikanopoimenoi este apo tin ergasia sas?	Poly dysarestimenos	0	1	1
	Dysarestimenos	2	3	5
	Oute			
	dysarestimenos/oute ikanopoimenois	2	3	5
	Ikanopoimenois	18	15	33
	Poly ikanopoimenois	10	9	19
Total		32	31	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,710 ^a	4	,789
Likelihood Ratio	2,099	4	,718
Linear-by-Linear Association	,906	1	,341
N of Valid Cases	63		

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,49.

Er.2a-Poso ikanopoimenoi este apo tin ergasia sas? *
Er.6_1h-Prosferei i etaireia sas mi xrimatiki anagnwrisi?

Crosstab

Count

		Er.6_1h-Prosferei i etaireia sas mi xrimatiki anagnwrisi?		Total
		Nai	Oxi	
Er.2a-Poso ikanopoimenoi este apo tin ergasia sas?	Poly dysarestimenos	0	1	1
	Dysarestimenos	4	1	5
	Oute			
	dysarestimenos/oute ikanopoimenois	2	3	5
	Ikanopoimenois	20	13	33
	Poly ikanopoimenois	12	7	19
Total		38	25	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,257 ^a	4	,516
Likelihood Ratio	3,641	4	,457
Linear-by-Linear Association	,151	1	,697
N of Valid Cases	63		

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

Er.2a-Poso ikanopoimeno eiste apo tin ergasia sas? *

Er.6_1i-Prosferei i etaireia sas ekpaideusi kai anaptyksi?

Crosstab

Count

		Er.6_1i-Prosferei i etaireia sas ekpaideusi kai anaptyksi?		Total
		Nai	Oxi	
Er.2a-Poso ikanopoimeno eiste apo tin ergasia sas?	Poly dysarestimenos	1	0	1
	Dysarestimenos	2	3	5
	Oute dysarestimenos/oute ikanopoimenos	3	2	5
	Ikanopoimenos	27	6	33
	Poly ikanopoimenos	17	2	19
Total		50	13	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,443 ^a	4	,114
Likelihood Ratio	6,604	4	,158
Linear-by-Linear Association	4,369	1	,037
N of Valid Cases	63		

a. 7 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,21

Er.2a-Poso ikanopoimeno eiste apo tin ergasia sas? *

Er.6_1j-Prosferei i etaireia sas periballon - synthikes ergasias (px.euelikta wraria)?

Crosstab

Count

		Er.6_1j-Prosferei i etaireia sas periballon - synthikes ergasias (px.euelikta wraria)?		Total
		Nai	Oxi	
Er.2a-Poso ikanopoihmenoi eiste apo tin ergasia sas?	Poly dysarestimenos	1	0	1
	Dysarestimenos	2	3	5
	Oute dysarestimenos/oute ikanopoihmenos	2	3	5
	Ikanopoihmenos	20	13	33
	Poly ikanopoihmenos	12	7	19
	Total	37	26	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,352 ^a	4	,671
Likelihood Ratio	2,686	4	,612
Linear-by-Linear Association	,446	1	,504
N of Valid Cases	63		

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,41.

Crosstabs

Er.2a-Poso ikanopoihmenoi eiste apo tin ergasia sas? * Er.8- Se poio vathmo theoreite oti yparxei ksekathari syndesi metaksi twn proswpikwn sas stoxwn kai twn stoxwn tis etaireias?

Crosstab

Count

		Er.8-Se poio vathmo theoreite oti yparxei ksekathari syndesi metaksi twn proswpikwn sas stoxwn kai twn stoxwn tis etaireias?			Total
		Katholou	Se mikro vathmo	Se metrio vathmo	
Er.2a-Poso ikanopoihmenoi eiste apo tin ergasia sas?	Poly dysarestimenos	1	0	0	0
	Dysarestimenos	0	3	1	1
	Oute dysarestimenos/oute ikanopoihmenos	0	1	4	0
	Ikanopoihmenos	0	5	19	9
	Poly ikanopoihmenos	0	0	5	14
	Total	1	9	29	24



Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	87,360 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	34,991	12	,000
Linear-by-Linear Association	20,961	1	,000
N of Valid Cases	63		

a. 16 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Er.2b-Poso ikanopoihmenoi eiste apo ton ergodoti sas? *

Er.8-Se poio vathmo theoreite oti yparxei ksekathari syndesi metaksi twn proswpikwn sas stoxwn kai twn stoxwn tis etaireias?

Crosstab

Count

		Er.8-Se poio vathmo theoreite oti yparxei ksekathari syndesi metaksi twn proswpikwn sas stoxwn kai twn stoxwn tis etaireias?				Total
		Katholou	Se mikro vathmo	Se metrio vathmo	Se magalo vathmo	
Er.2b-Poso ikanopoihmenoi eiste apo ton ergodoti sas?	Poly dysarestimenos	1	0	0	0	1
	Dysarestimenos	0	2	1	0	3
	Oute dysarestimenos/Oute ikanopoihmenos	0	3	7	2	12
	Ikanopoihmenos	0	3	16	9	28
	Poly ikanopoihmenos	0	1	5	13	19
Total		1	9	29	24	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	81,335 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	26,941	12	,008
Linear-by-Linear Association	19,068	1	,000
N of Valid Cases	63		

a. 15 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Crosstabs

Er.2a-Poso ikanopoihmenoi eiste apo tin ergasia sas? *

Er16_Exete parei proagwgi tous teleftaious 12 mines?

Crosstab

Count

		Er16_Exete parei proagwgi tous teleftaious 12 mines?		Total
		Nai	Oxi	
Er.2a-Poso ikanopoihmenoi eiste apo tin ergasia sas?	Poly dysarestimenos	0	1	1
	Dysarestimenos	3	2	5
	Oute dysarestimenos/oute ikanopoihmenos	2	3	5
	Ikanopoihmenos	12	21	33
	Poly ikanopoihmenos	11	8	19
	Total	28	35	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,595 ^a	4	,464
Likelihood Ratio	3,971	4	,410
Linear-by-Linear Association	,491	1	,483
N of Valid Cases	63		

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,44.

Er.2b-Poso ikanopoihmenoi eiste apo ton ergodoti sas? *
Er16_Exete parei proagwgi tous teleftaious 12 mines?

Crosstab

Count

		Er16_Exete parei proagwgi tous teleftaious 12 mines?		Total
		Nai	Oxi	
Er.2b-Poso ikanopoihmenoi eiste apo ton ergodoti sas?	Poly dysarestimenos	0	1	1
	Dysarestimenos	0	3	3
	Oute dysarestimenos/Oute ikanopoihmenos	4	8	12
	Ikanopoihmenos	13	15	28
	Poly ikanopoihmenos	11	8	19
	Total	28	35	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,237 ^a	4	,264
Likelihood Ratio	6,744	4	,150
Linear-by-Linear Association	4,776	1	,029
N of Valid Cases	63		

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,44.

Crosstabs

Er.2a-Poso ikanopoimenoi eiste apo tin ergasia sas? * Er.3c-Tha protimousa na parameinw stin etaireia mou akoma kai an mia antistoixi thesi itan diathesimi se alli etaireia

Crosstab

Count		Er.3c-Tha protimousa na parameinw stin etaireia mou akoma kai an mia antistoixi thesi itan diathesimi se alli etaireia					Total
		Diafwnw apolyta	Diafwnw	Oute simfwnw/Oute diafwnw	Simfwnw	Simfwnw apolyta	
Er.2a-Poso ikanopoimenoi eiste apo tin ergasia sas?	Poly dysarestimenos	0	0	1	0	0	1
	Dysarestimenos	1	2	2	0	0	5
	Oute dysarestimenos/oute ikanopoimenos	0	0	3	2	0	5
	Ikanopoimenos	0	4	11	15	3	33
	Poly ikanopoimenos	0	1	3	3	12	19
	Total	1	7	20	20	15	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	44,486 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	38,453	16	,001
Linear-by-Linear Association	17,880	1	,000
N of Valid Cases	63		

a. 20 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Er.2b-Poso ikanopoimenoi eiste apo ton ergodoti sas? *

Er.3c-Tha protimousa na parameinw stin etaireia mou akoma kai an mia antistoixi thesi itan diathesimi se alli etaireia

Crosstab

Count

		Er.3c-Tha protimousa na parameinw stin etaireia mou akoma kai an mia antistoixi thesi itan diathesimi se alli etaireia					Total
		Diafwnw apolyta	Diafwnw	Oute simfwnw/Oute diafwnw	Simfwnw	Simfwnw apolyta	
Er.2b-Poso ikanopoihmenoi eiste apo ton ergodoti sas?	Poly dysarestimenos	0	0	1	0	0	1
	Dysarestimenos	0	2	1	0	0	3
	Oute dysarestimenos/Oute ikanopoihmenos	0	2	8	1	1	12
	Ikanopoihmenos	1	3	7	14	3	28
	Poly ikanopoihmenos	0	0	3	5	11	19
	Total	1	7	20	20	15	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	40,052 ^a	16	,001
Likelihood Ratio	37,746	16	,002
Linear-by-Linear Association	18,185	1	,000
N of Valid Cases	63		

a. 20 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Crosstabs

Er16_Exete parei proagwgi tous teleftaious 12 mines? *

Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?

Crosstab

Count

		Er15_Peripou gia poso diastima ergazeste ston shmerino ergodoti sas?						Total
		Ews 2 eth	3-4 eth	5-6 eth	7-8 eth	9-10 eth	Panw apo 11 eth	
Er16_Exete parei proagwgi tous teleftaious 12 mines?	Nai	5	10	5	2	4	2	28
	Oxi	5	5	10	2	5	8	35
Total		10	15	15	4	9	10	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,345 ^a	5	,274
Likelihood Ratio	6,585	5	,253
Linear-by-Linear Association	2,950	1	,086
N of Valid Cases	63		

a. 5 cells (41,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,78.

Er16_Exete parei proagwgi tous teleftaious 12 mines? *

Er17_Se poia katigoria anikei o rolos sas?

Crosstab

Count

	Secretari al/clerical	Production employee	Team leader/lead worker	Profession al/technical	First level supervisor	Manager/ Director	Senior manager/ executive	Total	Er17_Se poia katigoria anikei o rolos sas?	
Er16_Exete parei proagwgi tous teleftaious 12 mines?	Nai	1	1	4	4	11	6	1	28	
	Oxi	0	3	3	6	12	8	3	35	
Total		1	4	7	10	23	14	4	63	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,133 ^a	6	,792
Likelihood Ratio	3,576	6	,734
Linear-by-Linear Association	,312	1	,576
N of Valid Cases	63		

a. 9 cells (64,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,44.

Er16_Exete parei proagwgi tous teleftaious 12 mines? *

Er18_Poio einai to fylo sas?

Crosstab

Count

	Er18_Poio einai to fylo sas?	Total		
		Antras	Gynaika	
Er16_Exete parei proagwgi tous teleftaious 12 mines?	Nai	20	8	28
	Oxi	25	10	35
Total		45	18	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,000 ^b	1	1,000		
Continuity Correction ^a	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,000	1	1,000		
Fisher's Exact Test				1,000	,609
Linear-by-Linear Association	,000	1	1,000		
N of Valid Cases	63				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,00.

Er16_Exete parei proagwgi tous teleftaious 12 mines? *

Er13_Poso apotelesmatiko einai kata ti gnwmi sas to systima aksilogisis apodosis tis etaireias sas?

Crosstab

Count

		Er13_Poso apotelesmatiko einai kata ti gnwmi sas to systima aksilogisis apodosis tis etaireias sas?				Total
		Katholou apoteles matiko	Ligo apoteles matiko	Metria apoteles matiko	Poly apoteles matiko	
Er16_Exete parei proagwgi tous teleftaious 12 mines?	Nai	2	9	14	3	28
	Oxi	4	13	16	2	35
	Total	6	22	30	5	63

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,961 ^a	3	,811
Likelihood Ratio	,966	3	,809
Linear-by-Linear Association	,883	1	,347
N of Valid Cases	63		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,22.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- ❖ Allerton, H., (2001), "Generation Why", *T+D Magazine*, Volume 55, Issue 11, p 56
- ❖ Ashton, C., (2005), "Managing talent for competitive advantage.Taking a systematic approach to talent management". *HR Strategic Review*, July / August, Volume 4, Issue 5.
- ❖ Axelrod , E. ,Handfield Jones, H. ,Welsh, T., (2001), "War For Talent, part two" , *Mc Kinsey Quarterly*, Issue 2.
- ❖ Branham L., (2000), "Six Factors that Push Good Employees Out the Door", *Business Forum*, August 8
- ❖ Brock, F., (2003), "Seniority: Who'll sit at the Boomers' Desks?", *New York Times*, October 12.
- ❖ Buckingham, V., Vosburg, R., (2001), "The 21st Century Human Resources Function: It's Talent, Stupid!", *Human Resource Planning*, Volume 24, Issue 4, p 17
- ❖ Butler, T., Waldrop, J., (1999), "Job Sculpting: The Art of Retaining Your Best People", *Harvard Business Review*.
- ❖ Cappelli, P., (2000), "A Market-Driven Approach to Retaining Talent", *Harvard Business Review*.
- ❖ Census 2000, United States Census Bureau, U.S. Department of Commerce, Washington, D.C.
- ❖ Conference Board, (2003), "U.S. Job Satisfaction Hits Record Low", September 18.
- ❖ Conference Board, (2004), "Integrated and Integrative Talent Management: A Strategic HR Framework", Research Report 1345, January.
- ❖ Conference Board, (2005), "Talent Management Value Imperatives: Strategies for Execution", Research Report 1360.
- ❖ Cross R., (2003), "The Hidden Power of Social Networks", Harvard Business School Press.
- ❖ Cross R., Baker W., Parker A., (2003), "What Creates Energy in Organizations?" *MIT Sloan Management Review*, Summer, Vol.44, p.51
- ❖ Deloitte & Touche, <http://www.deloitte.com>
- ❖ Deloitte & Touche, (2004), "It's 2008: Do you know where your Talent is?", Deloitte Research, Deloitte Development LLC.
- ❖ DeRocco, E.S., (2003), " Creating a Demand Driven Workforce Investment System to Meet the Workforce Needs of the 21st Century" , U.S. Department of Labor, Employment and Training Administration.
- ❖ Devis S.M. & Meyer C., (1998), *Blur: The Speed of Change in a Connected Economy*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- ❖ Dresung, J., (2002), *Milwaukee Journal Sentinel*, May 27.



- ❖ Drucker, P., (1998), "The Future that has Already Happened", *The Futurist Magazine*, November, pp 16-18.
- ❖ Echols, M., "Invest in People. Make wise human capital decisions", *Leadership Excellence*, <http://www.LeaderExcel.com>
- ❖ Eurostat, (2004), *HRI Fortnight Report*, May 12.
- ❖ Frank, F., Taylor, C., (2004), "Talent Management: Trends That Will Shape The Future", *Human Resource Planning*, Volume 27, Issue 1, pp 33-41.
- ❖ Gallup Organization, <http://www.gallup.com>
- ❖ Gandossy, R., Kao, T., (2004), "Talent Wars: Out of Mind, Out of Practice", *Human Resource Planning*, Volume 27, Issue 4, pp 15-19.
- ❖ Gates, B., (2000), "Business @ the Speed of Thought: Using a Digital Nervous System", New York: Warner Books.
- ❖ Grainge, Z., (2005), "Value your top staff, or lose them", *Business Source Premier*, October, Volume 23, Issue 19.
- ❖ Grantham, C., (2003), "The Top Human Resource Trends Impacting the Distributed Workforce", *The Future of Work Now*, April.
- ❖ Groysberg, B., Nanda A., Nohria, N., (2004), "The risky Business of Hiring Stars", *Harvard Business Review*, May.
- ❖ Hartley, D.E, (2004), "Tools for Talent", *T+D Magazine*, Vol.58, Issue 4
- ❖ Herman, R., Gioia, J., (2004), "The Herman Trends Alert: Training vs Off-Shoring", <http://www.hermangroup.com>, December 15.
- ❖ Hewitt Associates, <http://was4.hewitt.com/hewitt>
- ❖ Hewitt, P.,(2002), "Retirement Tends Foster Global Stagnation", *CSIS*, April 5.
- ❖ Hieronymus, F., Schaefer, K., Schroder, J., (2005), "Using Branding to Attract Talent", *The Mc Kinsey Quarterly*, Number 3
- ❖ Hobbs, N., (2003), "Talent Search", *Business Source Premier*, May, Volume 9, Issue 24.
- ❖ HRFOCUS , (2005), "Looking to Attract & Retain Staff? Consider Talent Management Programs", July
- ❖ HRFOCUS , (2004), "A Simpler Way to Determine the ROI of Talent Management", December, Vol 81, Issue 12.
- ❖ HRFOCUS , (2004), "How a Talent Management Plan Can Anchor Your Company's Future", October.
- ❖ Ibarra H., (2002), "How to Stay Stuck in the Wrong Career," *Harvard Business Review*, December.
- ❖ Ibid, <http://www.hcbridge.com>
- ❖ IOMAS's Human Resource Department Management Report, (2001), "6 Tips for Winning the Talent Wars", August.



- ❖ Jackson, R., (2003), "Germany and the Challenge of Global Aging", *CSIS*, March 5.
- ❖ *Journal of Business Strategy*, (2003), January/February, Vol 3.
- ❖ Kaye, B., Jordan-Evans, S., (2003), "From Assets to Investors", *T+D Magazine*, April, Volume 57, Issue 4.
- ❖ *Law Office Management & Administration Report*, (2004), "Where to Focus in the New Push for Talent Retention", June.
- ❖ Lawler III, E., (2000), "Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy", San Francisco: Jossey-Bass.
- ❖ Manhattan Institute for Policy Research, Greene, J., Forster, G., (2003), "Public School Graduation and College Readiness Rates in the United States", http://www.manhattan-institute.org/html/ewp_03.htm
- ❖ Morton, L., (2005), "Managing Talent for Competitive Advantage", *Strategic HR Review*, July/August, Vol.4, Issue 5, p.28
- ❖ Morton, L., (2005), "Talent Management: the Next dimension of Strategic HR", *HR Strategy*, July
- ❖ National Association of Manufacturers, The Manufacturing Institute, Deloitte & Touche, (2003), "Before it's Too Late", U.S. Department of Education.
- ❖ National Association of Manufacturers, The Manufacturing Institute, Deloitte & Touche, (2003), "Keeping America Competitive: How a Talent Shortage Threatens U.S. Manufacturing".
- ❖ Orr J., (1996), "Talking About Machines: An Ethnography of a Modern Job", Cornell University Press.
- ❖ Patel, D., (2002), "Managing Talent", *HR Magazine*, March.
- ❖ Recruitment Confidence Index, <http://www.rcisurvey.co.uk/index.php>
- ❖ Reeves, R., (2003), "Who Carries the Tune?", *Management Today*, November, p.31
- ❖ Saratoga Institute, (2005), *The Saratoga Review*, Newsletter Issue, March.
- ❖ *Sibson & Company*, (2000), "Employee Turnover Depresses Earnings, Stock Prices by 38%".
- ❖ SmilcoJ., Van Neck K.,(2004) , "Rewarding Excellence Through Variable Pay", *Benefits Quarterly*, October
- ❖ Smith, P. ,Tyson, S., Shaun, (2005), "The Talent Challenge", *Personnel Today*, June 28.
- ❖ Society of Human Resource Management, <http://www.shrm.org>
- ❖ *Society of Human Resource Management and Wall street Journal*, (2003), "Job Recovery Study", July.
- ❖ Sullivan, J., (2003), "Holy Toledo, the Pre-Boom Has Begun! Are you ready foe a Hell of a Ride?", *Industry Trends*, *Erdaily*, November 17.
- ❖ TalentKeepers, <http://www.talentkeepers.com>



- ❖ Taylor, C. , (2003), "The Tides of Talent: a slew of studies points to some surprising deciding factors that make the best employees leave or stay", American society for Training and Development, Inc, Gale Group
- ❖ Taylor, C. , (2002), "Focus On Talent", *T+D Magazine*, Volume 56, Issue 12.
- ❖ *The Wall Street Journal*, (2004), "Vaunted German Engineers Face Competition from China", July 15.
- ❖ Towers Perrin, <http://www.towersperrin.com>
- ❖ U.S. Department of Labor, (2003), Bureau of Labor Statistics.
- ❖ Watson Wyatt, (2002), Strategic Rewards Survey, European Survey Results
- ❖ Weddle P., (2003), "A Talent Management Strategy", <http://www.findarticles.com>
- ❖ Wiseman, R., (2001), "Rewarding Excellence", *Academy of Management Review*, January, Volume 26, Issue 1.
- ❖ Yakaboski, P., (1999), *EBRI New Release*, Notes, February 18.
- ❖ Yeung, R., (2004), "Finders Keepers", *Accountancy Magazine*, November.
- ❖ <http://www.childstats.gov>
- ❖ <http://www.ccl.org>
- ❖ <http://www.gantzwiley.com>

List of participants

- ◆ ATHENS INTERNATIONAL AIRPORT
- ◆ AVON COSMETICS
- ◆ COLGATE-PALMOLIVE
- ◆ EVGA DAIRY
- ◆ INTERAMERICAN
- ◆ INTRACOM
- ◆ KRAFT
- ◆ L' ORÉAL
- ◆ SC JOHNSON
- ◆ TUPPERWARE
- ◆ VODAFONE
- ◆ WATSON WYATT





Δωρεά

