

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



**Μεταπτυχιακή Εργασία**

**“Σύγκριση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με την Διοίκηση  
Ταλέντου μέσω των επιμέρους λειτουργιών τους”**

Μεταπτυχιακός Φοιτητής: Ζέρβα Μαρία

Επιβλέπων Καθηγητής: Αναγνωστόπουλος Αχιλλέας

***Λάρισα, 2020***



### *Ευχαριστίες / Αφιέρωση*

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένεια μου που με υποστηρίζει σε κάθε μου εγχείρημα και στην ουσιαστική συμπαράσταση σε κάθε επιλογή μου. Ευχαριστώ ακόμη και τους αγαπημένους φίλους και συνεργάτες που είναι δίπλα μου σε κάθε βήμα μου. Επίσης, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κύριο Αναγνωστόπουλο Αχιλλέα για την καθοδήγηση που μου προσέφερε, τις συμβουλές και την πολύτιμη βοήθεια καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου.

«All of us do not have equal talents, but all of us should have an equal opportunity to develop our talents».

*John Fitzgerald Kennedy*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το θέμα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της Διοίκησης Ταλέντου των επιχειρήσεων του ελλαδικού χώρου. Προσδιορίζονται σε θεωρητικό επίπεδο οι προς διερεύνηση έννοιες και μέσω στατιστικής ανάλυσης εκπονείται μελέτη προς σύγκριση της σχέσης μεταξύ αυτών. Αρχικά, προσδιορίζονται και μελετώνται οι έννοιες της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα και της διοίκησης ταλέντου μιας επιχείρησης και έπειτα, η στατιστική ανάλυση ολοκληρώνει την έρευνα, μέσω εξαγωγής συμπερασμάτων τα οποία αναδεικνύουν και επικροτούν την ορθή επιλογή συστημάτων για την ενίσχυση της επιχείρησης. Η σύγκριση των δύο πρακτικών, μέσω της εξέτασης των σημαντικότερων διαστάσεων της εφαρμογής των συστημάτων οργάνωσης και διοίκησής τους, έχει ως στόχο να παρουσιάσει με ποιον τρόπο οι σύγχρονες επιχειρήσεις διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό τους και αν η διοίκηση ταλέντου αποτελεί σημαντικό παράγοντα, ώστε να γίνονται ολοένα πιο αποτελεσματικές και ανταγωνιστικές, με παράλληλη ανάπτυξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

**Λέξεις κλειδιά:** Διοίκηση ταλέντου, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, ΔΑΠ, Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιχείρησης, Ταλέντα, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

## **ABSTRACT**

The present paper addresses the issue of Human Resources Management and Talent Management of Greek businesses. The issues under investigation are identified on a theoretical level and the study is compiled through statistical analysis, in order to compare their relationship. The meaning of Human Resources Management and Talent Management of a business are initially defined and studied, and after that the statistical analysis completes the research, by drawing conclusions that highlight and applaud the right choice for business reinforcement. The comparison of the two practices, by examining the dimensions of the implementation of their organization and management systems, aims to show how modern enterprises manage their human resources and whether talent management is an important factor in becoming more efficient and competitive, while developing and maintaining a competitive advantage.

**Keywords:** Talent Management, Human Resource Management, HRD, Competitive Business Advantage, Talent, Human Resource Management, HRM

# Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iv
ABSTRACT.....	i
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> : ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
1.1 Αντικείμενο εργασίας .....	1
1.2 Κύριοι στόχοι εργασίας .....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	4
2.1 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων .....	4
2.2 Βασικές Ενέργειες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων .....	5
<b>2.2.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού</b> .....	5
<b>2.2.2 Ανάλυση Εργασίας</b> .....	6
<b>2.2.3 Προσέλκυση και Επιλογή υποψηφίων</b> .....	7
<b>2.2.4 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων</b> .....	10
<b>2.2.4.1. Η διαδικασία της Εκπαίδευσης</b> .....	11
<b>2.2.4.2. Η Εκτίμηση - Εντοπισμός των Εκπαιδευτικών Αναγκών</b> .....	12
<b>2.2.4.3 Ο Σχεδιασμός Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων</b> .....	12
<b>2.2.4.4. Η αξιολόγηση του Επιπέδου των Εκπαιδευόμενων</b> .....	13
<b>2.2.4.5. Η εφαρμογή των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων</b> .....	13
<b>2.2.4.6. Η Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης και του Εκπαιδευτικού Έργου</b> .....	13
<b>2.2.5. Ανταμοιβή Εργαζομένων</b> .....	14
<b>2.2.6. Αξιολόγηση Απόδοσης</b> .....	15
2.6. Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος μέσω Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων .....	18
2.7 Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων κατά τη διάρκεια της κρίσης .....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΑΛΕΝΤΟΥ .....	21
3.1 Προσέλκυση ταλέντου – Εντοπισμός .....	21
3.2 Έλλειψη ταλέντων και λόγοι που την προκαλούν .....	23
3.3 Ανάπτυξη ταλέντων .....	25
Πλεονεκτήματα ανάπτυξης ταλέντων .....	27
3.4 Αξιολόγηση ταλέντων .....	28
Στόχοι της αξιολόγησης .....	29
3.5 Διατήρηση ταλέντων.....	30
Αμοιβές και παροχές .....	31
3.6 Δημιουργία δεξαμενής ταλέντων .....	33
3.7 Διαχείριση καριέρας ταλέντων .....	34

3.8 Μοντέλα στρατηγικής διοίκησης ταλέντου.....	35
<b>3.8.1 Εσωτερική και εξωτερική προσέλκυση.....</b>	<b>35</b>
<b>3.8.2 Εφαρμογή διαφοροποιημένης στρατηγικής .....</b>	<b>36</b>
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - Ερευνητικό Μέρος, Μεθοδολογία Έρευνας .....	38
4.1 Σκοπός της έρευνας .....	38
4.2 Ερευνητική Μέθοδος.....	38
4.3 Δείγμα της Έρευνας .....	38
4.4 Διαδικασία συλλογής δεδομένων της έρευνας.....	39
4.5 Εργαλεία συλλογής δεδομένων .....	40
4.6 Ηθικά ζητήματα .....	42
4.7 Ανάλυση δεδομένων της έρευνας.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - Αποτελέσματα της έρευνας .....	43
5.1 Αποτελέσματα 1 <sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος .....	43
5.2 Αποτελέσματα 2 <sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος .....	45
5.3 Αποτελέσματα 3 <sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος .....	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 - Συζήτηση, Συμπεράσματα.....	64
6.1 Συμπεράσματα 1 <sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος.....	64
6.2 Συμπεράσματα αναφορικά με το 2 <sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα.....	65
6.3 Συμπεράσματα αναφορικά με το 3 <sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα.....	66
6.4 Περιορισμοί έρευνας.....	67
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	68
Ξένη Βιβλιογραφία .....	68
Ελληνική Βιβλιογραφία .....	71
Διαδικτυακές Πηγές.....	72
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	74
<a href="https://forms.gle/tSoWmTHBGAHDxj3T6">https://forms.gle/tSoWmTHBGAHDxj3T6</a> .....	74

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε ένα περιβάλλον οικονομίας που συνεχώς μεταβάλλεται, ο ανθρώπινος παράγοντας αποκτά μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τις επιχειρήσεις και τους οικονομικούς οργανισμούς που δραστηριοποιούνται εντός αυτού (Burke & Ng, 2006). Βασικός άξονας λειτουργίας των επιχειρήσεων και μέσο επίτευξης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αποτελεί η διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, με κύριο στόχο την εκπλήρωση του σκοπού κάθε επιχείρησης (Hiltrop, 1999). Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων συμβάλλει ουσιαστικά στον επιχειρησιακό χώρο μέσω της αύξησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Έτσι, η επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων στις ανάλογες θέσεις, οδηγεί μία επιχείρηση στην ουσιαστική χρήση του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, προκειμένου να διερευνάται η ποιότητα των ατόμων τα οποία την απαρτίζουν. Η επιλογή ατόμων που έχουν την ικανότητα να αυξήσουν την απόδοση ενός οργανισμού και να συμβάλλουν μέσω της δυναμικής και των ικανοτήτων τους, παραπέμπουν σε μία νέα διάσταση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, τη Διοίκηση Ταλέντου, σύμφωνα με την οποία η αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης προκύπτει από τα επιλεγθέντα άτομα με τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά. Η ύπαρξη διαφοροποιημένης διοίκησης επιτυγχάνεται μέσω των ταλέντων, με σκοπό την επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### 1.1 Αντικείμενο εργασίας

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της Διοίκησης Ταλέντου με την παράλληλη εξέταση των σημαντικότερων διαστάσεων της εφαρμογής των συστημάτων οργάνωσης και διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα.

Η μεθοδολογία του ερευνητικού μέρους θα βασιστεί στην ποιοτική έρευνα, μέσω της διάθεσης, συλλογής και επεξεργασίας ερωτηματολογίων, τα οποία θα δοθούν σε εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, με σκοπό τη διερεύνηση των προαναφερθέντων ερευνητικών στόχων.

Οι ελληνικές εταιρείες αναγνωρίζουν τα οφέλη της ΔΑΠ, ωστόσο δεν έχουν κατανοήσει και εφαρμόσει πλήρως τη φιλοσοφία της, εστιάζοντας σε συγκεκριμένες διαστάσεις.



Στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο του συγκεκριμένου πονήματος γίνεται αναφορά στο αντικείμενο της εργασίας, με σαφή καθορισμό του περιεχομένου του κάθε κεφαλαίου και των κύριων στόχων της. Πιο αναλυτικά, στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο όπου και ξεκινά η ουσιαστική βιβλιογραφική έρευνα, γίνεται παράθεση στοιχείων για την προσέγγιση των βασικών ενεργειών της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Κεφαλαίου σε μια σύγχρονη επιχείρηση, με παράλληλες σχετικές αναφορές στους σχετικούς βασικούς προσδιοριστικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη διαχείριση αυτού. Στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο επιχειρείται η ανάλυση της έννοιας της Διοίκησης Ταλέντου μέσω της θεωρητικής επισκόπησης και ανάλυσης των πτυχών της συγκεκριμένης μεθόδου διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα. Στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο μεταφερόμαστε από βιβλιογραφικό σε ερευνητικό επίπεδο με ανάλυση των μεθόδων που ακολουθήθηκαν, ώστε να διεξαχθεί επιτυχώς η έρευνα μέσω ερωτηματολογίων. Έπειτα, παρατίθενται τα στοιχεία που προέκυψαν από το ερευνητικό υλικό και την επεξεργασία που τέθηκαν μέσω του λογισμικού που αναφέρεται στη μεθοδολογία.

## **1.2 Κύριοι στόχοι εργασίας**

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σύνθετα ζητήματα λόγω οικονομικής αστάθειας και οι τρέχουσες ανταγωνιστικές πιέσεις δημιουργούν αλλαγές, προκλήσεις και ευκαιρίες. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων έχει ως αποστολή την ενίσχυση της αλλαγής και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και οργανωσιακής απόδοσης. Η λειτουργία αυτή δεν περιορίζεται μόνο στην προσέλκυση ατόμων κατάλληλων για τη θέση, αλλά ασχολείται και με την προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων που διαθέτουν τα στοιχεία για να εξελιχθούν σε πολύ χρήσιμα στελέχη. Τα άτομα - ταλέντα θεωρούνται σπάνιοι πόροι στον 21ο αιώνα και η ανάπτυξη τους αποτελεί μεγάλη πρόκληση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Γίνεται προσπάθεια για ανάδειξη της σημασίας, μέσω των αποτελεσμάτων, της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα και πως η ορθή επιλογή συστημάτων ΔΑΠ και Διοίκησης Ταλέντου, ενισχύει τις επιχειρήσεις. Ζητούμενο αποτελεί η σύγκριση πρακτικών ΔΑΠ και διαχείρισης Ταλέντου μέσω της εξέτασης των σημαντικότερων διαστάσεων της εφαρμογής των συστημάτων οργάνωσης και διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα. Σκοπός είναι να παρουσιαστεί με ποιο τρόπο

οι σύγχρονες επιχειρήσεις διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό τους και αν η διοίκηση ταλέντου αποτελεί σημαντικό παράγοντα, ώστε να γίνονται ολοένα και πιο αποτελεσματικές και ανταγωνιστικές.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

### 2.1 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Όλα τα θέματα που σχετίζονται με τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης μελετώνται από έναν κλάδο της Διοίκησης Επιχειρήσεων, τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Χατζηπαντελή, 2001). Το να εξασφαλίζονται για την επιχείρηση συνεχώς κατάλληλοι άνθρωποι σε ζητήματα ποιότητας και ποσότητας αποτελεί τον κύριο στόχο συνδυάζοντας τη σωστή τους αξιοποίηση και χρήση για λόγους αποτελεσματικότητας. Καθότι ο κυριότερος και κρισιμότερος παράγοντας για να επιτύχει κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα υπό οργάνωση είναι ο άνθρωπος, η ΔΑΠ θεωρείται η σημαντικότερη λειτουργία εντός των επιχειρήσεων. Η ανάθεση αυτού του καθήκοντος γίνεται σε στελέχη έμπειρα και με εξειδίκευση (Μπουραντάς et al., 1999).

Το πιο σπάνιο και το πιο βασικό κεφάλαιο μιας επιχείρησης, φέροντας τις απαραίτητες γνώσεις, όπως και το κυριότερο πλεονέκτημά της σε επίπεδο ανταγωνισμού, αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό της (Luthans & Youssef, 2004). Το ανθρώπινο προσωπικό διαθέτοντας ικανότητες μπορεί να αντιμετωπίσει τις κρίσεις και τις αλλαγές, προσδίδοντας έτσι το πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Μερικές από τις βασικές παραμέτρους για την επιτυχία μια επιχείρησης αποτελούν οι στρατηγικές που εφαρμόζονται, οι διαδικασίες και τα συστήματα, η συνεχής ενημέρωση και εκπαίδευση και η κουλτούρα. Όλες αυτές οι παράμετροι για να αποδώσουν θα πρέπει να έχουν τοποθετηθεί στις κατάλληλες θέσεις οι σωστοί εργαζόμενοι. Έτσι σύμφωνα με την παραδοσιακή αντίληψη που θεωρούσε τον παράγοντα άνθρωπο ως κόστος για την επιχείρηση, υλοποιείται ο μετασχηματισμός που θεωρεί τον άνθρωπο ως στρατηγικό πόρο, όπως ισχυρίζεται και ο Ιορδάνογλου (2008).

Οι άνθρωποι είναι αυτοί που διαφοροποιούν μια επιτυχημένη από μια μη επιτυχημένη επιχείρηση, από τους ανθρωπίνους πόρους δηλαδή από τους οποίους δομείται. Με την απουσία ανθρώπινης συμμετοχής δεν ενεργοποιείται κανένας από τους λοιπούς συντελεστές παραγωγικότητας. Επομένως, θα πρέπει να εξασφαλίζονται συνεχώς οι απαραίτητοι άνθρωποι, όχι μόνο ποσοτικά αλλά και ποιοτικά, οι οποίοι θα συνδυάζονται με την κατάλληλη διαχείριση της γνώσης τους (Knowledge Management), για να αποτελέσουν σε ένα περιβάλλον που σήμερα

μεταβάλλεται συνεχώς, τον κύριο ανταγωνιστικό, παραγωγικό και αποδοτικό παράγοντα.

Η σωστή απόδοση, η αυξημένη παραγωγικότητα, ένα παρεχόμενο σωστό και ασφαλές περιβάλλον εργασίας όπως και ο θεμιτός ανταγωνισμός αποτελούν από τους κύριους στόχους μιας επιχείρησης.

## **2.2 Βασικές Ενέργειες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

### **2.2.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού**

Ένας από τους κυριότερους στόχους της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί το να αυξήσει το πλεονέκτημα ανταγωνισμού της, πράγμα το οποίο επιτυγχάνεται μέσα από προσπάθειες ενίσχυσης του παραγωγικού παράγοντα σημειώνοντας παράλληλα μείωση στο κόστος λειτουργίας της. Μέσω της οργάνωσης, της εφαρμογής καθορισμένου πλάνου και κατανομής των αρμοδιοτήτων υλοποιείται η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Πρόκειται για μια συνεχή διαδικασία με πολυσύνθετες εκφάνσεις, αρκετές απαιτήσεις και δυναμική.

Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης υλοποιείται αφού αναλυθούν όχι μόνο οι εξωγενείς αλλά και οι παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντός της. Έτσι προσδιορίζονται τόσο η προσφορά όσο και η ζήτηση του ανθρώπινου δυναμικού της και προβλέπονται και ορίζονται οι ανάγκες για επάνδρωση και κάλυψη εργασιακών θέσεων.

Εξάλλου, ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων σε έναν οργανισμό, ορίζεται ως η κάλυψή του σε ανάγκες ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό να υλοποιείται ο κατάλληλος προγραμματισμός που θα ικανοποιεί αυτές τις απαιτήσεις. Εν συντομία περιγράφεται από δυο κύρια στάδια:

- (α) το στάδιο στο οποίο αξιολογούνται οι παρόντες ανθρώπινοι πόροι και
- (β) το στάδιο στο οποίο αξιολογούνται οι επικείμενες ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους και της υλοποίησης προγράμματος προς κάλυψη των αναγκών αυτών (Robbins&Coulter, 2002).

Αφού λοιπόν προσδιοριστούν οι ανάγκες αυτές, ξεκινά ο σχεδιασμός του προγράμματος ο οποίος συνήθως εμπεριέχει εναλλακτικά σχέδια και πολιτικές. Αυτά περιλαμβάνουν προσλήψεις εργατικού δυναμικού, την εκπαίδευσή του, αύξηση της απόδοσης του υπαλληλικού προσωπικού και περαιτέρω της παραγωγικότητας,

μετακινήσεις σε εσωτερικό επίπεδο, μειώσεις στον αριθμό απασχολούμενων και απασχόληση ευέλικτης μορφής (Μπουραντάς&Παπαλεξανδρή, 2003).

Η ανάλυση των θέσεων εργασίας αποτελεί το επόμενο στάδιο μετά την εφαρμογή όλων των παραπάνω. Το στάδιο αυτό απαρτίζεται από επιμέρους διαδικασίες που προϋποθέτουν τη συλλογή και καταγραφή βασικών δραστηριοτήτων που εκτελούνται από έναν απασχολούμενο. Επιπλέον οι απαιτήσεις τεχνικής και περιβαλλοντικής φύσεως της θέσης, τα προσόντα, οι γνώσεις, οι ικανότητες και η υπευθυνότητα του εργαζόμενου αποτελούν πρόσθετα στοιχεία, η καταγραφή και ανάλυση των οποίων παίζουν ρόλο στην διεκπεραίωση των καθηκόντων του εργαζομένου επιτυχώς.

### **2.2.2 Ανάλυση Εργασίας**

Ένα από τα αρχικά, προαπαιτούμενα στάδια και αναπόσπαστο κομμάτι του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων είναι και η ανάλυση εργασίας (job analysis). Θεωρείται κύριο στάδιο για την κάλυψη των προγραμματισμένων εργασιακών θέσεων από το απαραίτητο δυναμικό.

Είναι βασικά μια διαδικασία κατά την οποία συγκεντρώνονται πληροφορίες. Πριν από αυτή τη διαδικασία όμως υλοποιείται ο σχεδιασμός της εργασιακής θέσης ο οποίος λαμβάνει χώρα στα πρώτα στάδια. Κατά το στάδιο αυτό ουσιαστικά καθορίζονται τα καθήκοντα που ανατίθενται σε κάθε υπάλληλο και το διαδικαστικό με το οποίο θα επιτελείται η κάθε εργασία. Όπως αναφέρεται και από τον Χυτήρη (2001) μέσα από την ανάλυση της εργασίας (α) περιγράφεται το επικείμενο έργο που θα υλοποιηθεί από τον εργαζόμενο αυτής της θέσης και οι προδιαγραφές που προκύπτουν από αυτή, και (β) προσδιορίζονται με σαφήνεια τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του υποψήφιου, πάω στα οποία βασίζεται η υλοποίηση της προσέλευσής τους. Μέσα από τις προκύπτουσες πληροφορίες, οι υπεύθυνοι αναπτύσσουν ή και ακόμη αναθεωρούν την περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσεως εργασίας (Χυτήρης, 2001).

Αφού ολοκληρωθεί η ανάλυση της εργασιακής θέσης, ακολουθεί η αναλυτική περιγραφή αυτής. Στο στάδιο αυτό παρέχονται σημαντικές πληροφορίες όπως είναι ο τίτλος της θέσης και ο ορισμός του, ο σκοπός της, οι υποχρεώσεις και τα βασικά καθήκοντά της. Κατά της περιγραφή της εργασιακής θέσεως, σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), θα πρέπει να εξυπηρετούνται ορισμένοι σκοποί όπως το να καθοριστεί και να διευκρινιστεί η θέση εργασίας στον εκάστοτε

αναθέτοντα, όπως και στους υπολοίπους του τμήματος. Επίσης, θα πρέπει να εξυπηρετεί την παροχή πληροφοριών που σχετίζονται με την περιγραφή της θέσης αποσκοπώντας στο να προσελκύσει και να ενημερώσει τους ενδιαφερόμενους για αυτή και να αποτελεί τον πυλώνα τόσο για να συνταχθεί σύμβαση απασχόλησης εργασίας για τη θέση όσο και για να εκτιμηθεί το έργο παραγωγής και να αξιολογηθεί ο απασχολούμενος (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Σε έρευνα που διεξήχθη το 2007 και βασιζόταν σε επιστημονικές 250 ανώτερων στελεχών (90 εκ των οποίων ανήκαν σε ινδικές εταιρείες και 160 σε πολυεθνικές), για να δούμε και το πολυεθνικό επίπεδο, οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων που εφαρμόζονται σε 125 επιχειρήσεις, έδειξαν ότι η εφαρμογή του παράγοντα «Ανάλυση εργασίας και προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων» υλοποιείται κατά κόρον και επισημαίνει ότι γίνεται προετοιμασία των προδιαγραφών και των περιγραφών εργασίας από τις επιχειρήσεις αυτές. Βασική προϋπόθεση αυτού είναι οι απαιτήσεις της κάθε θέσης να έχουν γίνει κατανοητές από τον έχοντα τη θέση ευθύνης (Subhash et al., 2007).

### **2.2.3 Προσέλκυση και Επιλογή υποψηφίων**

Αφού λοιπόν προσδιοριστεί η αναγκαιότητα σε δυναμικό, ακολουθεί το στάδιο στο οποίο προσελκύεται σεβαστό νούμερο υποψηφίων με προδιαγραφές προσόντων για τη θέση. Η διαδικασία μέσα από την οποία εντοπίζονται και προσκαλούνται τα απαραίτητα άτομα προς κάλυψη κενών θέσεων, ορίζεται από τον Χυτήρη (2001) ως προσέλκυση υποψηφίων. Η διαδικασία αυτή αποσκοπεί κυρίως στο να προσελκύσει, εγκαίρως και με όσο το δυνατό μικρότερο κόστος γίνεται, σεβαστό αριθμό υποψηφίων που έχουν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για τη θέση. Σκοπός της προσέλκυσης είναι να εντοπιστούν και να προσληφθούν υπάλληλοι που θα παρέχουν ποιοτικό έργο και να προωθηθούν άτομα με χαρίσματα και προοπτική να εξελιχθούν (Armstrong, 1992).

Το πόσο ελκυστική είναι η θέση εργασίας, η πολιτική της εταιρείας για προαγωγές, οι δυνατότητες ανέλιξης, η συμμόρφωση με την σχετική νομοθεσία, η αναγνωρισιμότητα, το όνομα, το πόσο κοστίζει το συνολικό διαδικαστικό και η εικόνα της εταιρείας αποτελούν παράγοντες που παίζουν σημαντικό ρόλο στο να προσελκυστούν επιτυχώς οι υποψήφιοι (Progoulaki, 2010)

Για την προσέλκυση και την επιλογή υποψηφίων, λαμβάνουν χώρα απαραίτητα βήματα, τα οποία είναι (Χυτήρης, 2001):

- i. Επιλογή και αξιολόγηση υποψηφίων.
- ii. Παροχή προσφοράς για τον υποψήφιο προς επιλογή.
- iii. «Άνοιγμα» εργασιακής θέσης.
- iv. Ανάλυση θέσεως και σχεδιασμός αναζήτησης αυτής.
- v. Χρήση εσωτερικών και εξωτερικών πηγών για συλλογή υποψηφίων.

Η απαιτητικότητα της θέση εργασίας και το επίπεδό της είναι αυτές που προσδιορίζουν τα κριτήρια της αξιολόγησης. Αναλυτικότερα, σε εξειδικευμένες θέσεις γνώσεων και εργασιακή εμπειρία η διαδικασία της αξιολόγησης περιλαμβάνει πολλά επίπεδα συνεντεύξεων που περνούν από αρμοδίους εξειδικευμένους στο αντικείμενο ή δίνεται βάρος σε ζητήματα συμπεριφοράς που σχετίζονται με τα επαγγελματικά και τα προσόντα χρησιμοποιώντας αυτοματοποιημένα εργαλεία ψυχομετρικής φύσεως. Η αξιολόγηση όμως των υποψηφίων, για εξειδικευμένες θέσεις γνώσεων που δεν προϋποθέτουν απαραίτητα και εμπειρία στο αντικείμενο, υλοποιείται μέσα από αυτοματοποιημένα ηλεκτρονικά τεστ τα οποία κατατάσσουν τις ικανότητες, την επίδοση στις συνεντεύξεις και την επαγγελματική συμπεριφορά. Οι υποψήφιοι προσελκύνονται όχι μόνο από πηγές εσωτερικής αλλά και εξωτερικής φύσεως, οι οποίες κάνουν αναφορά στο εσωτερικό και εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον αντιστοίχως.

Πηγές εσωτερικής φύσεως που προσελκύουν τους υποψήφιους, είναι:

1. Συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό.
2. Βάση δεδομένων στην οποία φυλάσσονται πληροφορίες σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό.
3. Μεταθέσεις και προαγωγές.
4. Υποψήφιοι και πρώην εργαζόμενοι.
5. Επιχειρησιακό περιοδικό ή εφημερίδα ή πίνακας ανακοινώσεων.

Πηγές εξωτερικής φύσεως οι οποίες προσελκύουν υποψηφίους, είναι:

1. Γραφεία ευρέσεως εργασίας
2. Μέσα μαζικής ενημέρωσης
3. Ανώτερα και ανώτατα ιδρύματα εκπαιδευτικού χαρακτήρα.
4. Διαδίκτυο (internet)
5. Εταιρίες leasing εργαζομένων

6. Εργατικά σωματεία και επαγγελματικές ενώσεις.
7. Επιχειρήσεις που καλλιεργούν ανταγωνιστικό πνεύμα.
8. Σχολές επαγγελματικής κατάρτισης.
9. Υπαλληλικά γραφεία – βάσεις δεδομένων.
10. Ημέρες καριέρας.
11. Εταιρίες επιλογής στελεχών (κυνηγοί κεφαλών)

Είθισται οι εργαζόμενοι που ανήκουν σε πιο χαμηλά επίπεδα ιεραρχίας να στρατολογούνται από εξωτερικές πηγές, ενώ αυτοί που προσελκύνονται από εσωτερικές πηγές, το οποίο είναι πιο σύνηθες, ανήκουν σε μεσαία και ανώτερα στελέχη (Nobbles & Bozionelos, 2001).

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι πιθανά λάθη στη λήψη αποφάσεων που αφορούν τις προσλήψεις μπορούν να επιφέρουν σημαντικές συνέπειες σε μια επιχείρηση (Progoulaki, 2010). Η παρουσία προστριβών και αντιδράσεων μέσα στο επιχειρησιακό δυναμικό μπορεί να επέλθει από τη λανθασμένη απόφαση- επιλογή ενός εργαζόμενου. Επιπλέον, προσλήψεις ανεπιτυχούς φύσεως ενδέχεται να ωθήσουν υπαλλήλους στην αναζήτηση άλλης εργασίας, με φυσικό επακόλουθο το αντίστοιχο αντίκτυπο οικονομικού περιεχομένου, όπως αναφέρεται από τον Τερζίδη και Τζωρτζάκη (2004).

Για να είναι σωστή η επιλογή, βασική προϋπόθεση αποτελεί το να προετοιμαστούν σωστά οι υπεύθυνοι προσλήψεων, οι οποίοι μπορεί τόσο να έχουν την υπευθυνότητα για ολόκληρο το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού όσο και αυτή των στελεχών γραμμής, είτε σε συνεργασία ανάμεσά τους είτε μόνοι και για βαρύτερων ευθυνών θέσεις εργασίας να υφίσταται επιχειρησιακός σύμβουλος. Μια αποτελεσματική επιλογή απαιτεί πιο συγκεκριμένα τις εξής προϋποθέσεις (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003):

- Παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τους υπευθύνους, βάσει των οποίων θα αναπτύξουν τις απαραίτητες ικανότητές τους.
- Περιγραφή της θέσεως εργασίας με ρεαλιστικό τρόπο.
- Συνείδηση των απαιτήσεων κενής θέσης εργασίας (ανάλυση θέσης).
- Γνώση των μεθόδων επιλογής που εφαρμόζονται και της σημασίας αυτών.
- Μέτρηση της αποτελεσματικότητας στις δυνατότητες επιλογής ανθρωπίνου δυναμικού, μέσω συστήματος ανατροφοδότησης.



- Ορθή αποδοτικότητα της θέσης βάσει καθορισμένων κριτηρίων.
- Κατανόηση θεμάτων επιλογής που σχετίζονται με ζητήματα αξιοπιστίας και εγκυρότητας.

Η τελική απόφαση, η οποία σχετίζεται με την επιλογή, λαμβάνεται σύμφωνα με δυο τρόπους. Τα κριτήρια υποκειμενικής φύσεως, είναι αυτά που απαρτίζουν τον πρώτο τρόπο, προσωπικά κριτήρια δηλαδή σε μια απόφαση επιλογής που διαπραγματεύονται συνδυασμούς δεδομένων, τα οποία δημιουργούν μια σφαιρική εικόνα του υποψηφίου. Ο δεύτερος τρόπος, βασιζόμενος σε αποτελέσματα αναλύσεων στατιστικής φύσεως που αντλούνται από δεδομένα βαθμών τεστ για παράδειγμα, διαχειρίζεται κριτήρια αντικειμενικής φύσεως (Gatewood&Field, 1998).

#### **2.2.4 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων**

Όταν το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αναπτύσσεται και εκπαιδεύεται εφαρμόζοντας σωστές μεθόδους και διαδικασίες, η σημασία του οργανισμού αποκτά πλεονέκτημα ως προς τον ανταγωνισμό. Το γεγονός αυτό ωθεί την επιχείρηση στο να αυξήσει την παραγωγικότητά της, στο να αναπτύξει τις ικανότητες, στη βελτίωση της αποδοτικότητας κατ' άτομο και υπολογίζεται έτσι ως μια διαδικασία συνεχούς ροής.

Κάνοντας χρήση τον όρο εκπαίδευση εννοούμε μια μαθησιακή διαδικασία, μέσω της οποίας αποκτώνται όχι μόνο γνώσεις από τον υπάλληλο αλλά και δεξιότητες και τεχνικές που θα τον ωθήσουν στην ανάπτυξη στάσεων και συμπεριφορών με στόχο την αύξηση της αποδοτικής εργασίας του (Χυτήρης, 2001).

Στο νεοπροσληφθέν προσωπικό, προερχόμενο από την αγορά εργασίας και το οποίο συνήθως δεν πληροί όλες τις προϋποθέσεις για την ορθή πλήρωση των αρμοδιοτήτων του, γίνεται εφαρμογή της εκπαίδευσης όπως άλλωστε και στο ήδη υπάρχον προσωπικό το οποίο θα πρέπει να καλύπτει τις προϋποθέσεις των μεγαλύτερων απαιτήσεων της θέσης.

Μέσα από την εκπαίδευση αναπτύσσονται οι δεξιότητες επαγγελματικής φύσεως που υφίστανται στους υπαλλήλους, αποσκοπώντας έτσι στη βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας, στην αναπτυξιακή ικανότητα περαιτέρω ή καινούριων δεξιοτήτων επαγγελματικού περιεχομένου ώστε να αναλάβουν και να αναπτύξουν αναδυόμενα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν έτσι μελλοντικές επιχειρησιακές απαιτήσεις του ήδη υπάρχοντος προσωπικού. Επιπρόσθετα, η εκπαίδευση έχει ως

κύριο στόχο να ελαττώσει τον μαθησιακό χρόνο όπως και τον χρόνο που χρειάζεται να προσαρμοστεί ένας εργαζόμενος όταν αναλαμβάνει μια νέα θέση, κατά τη μετάθεσή του ή την προαγωγή του (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Το να εκπαιδεύει και να αναπτύσσει το προσωπικό της μια επιχείρηση σημαίνει ότι ακολουθεί επιτυχώς ένα διαδικαστικό. Αυτό προϋποθέτει πολλών επιπέδων οργανωτικότητα καθώς επίσης και τη διάθεση χρόνου για την κτήση των απαραίτητων εργασιακών ικανοτήτων. Ο τομέας της εκπαίδευσης αναπτύσσεται εφαρμόζοντας ανθρωποκεντρικά μέσα. Σκοπός αυτού του μαθησιακού διαδικαστικού είναι να αναπτυχθεί η προσωπικότητα του ατόμου, καθιστώντας έτσι ικανό να αναλάβει πρωτοβουλίες στο μέλλον και να αποφανθεί για εργασιακά ζητήματα εφαρμόζοντας τόσο την τεχνική διάσταση της θέσεώς του όσο και την ικανότητά του να επιλύει οργανωσιακά θέματα (Progoulaki, 2010).

Ο τρόπος ανάπτυξης αυτής της διαδικασίας, η οποία θεωρείται το πιο κομβικό κομμάτι μιας επιχείρησης καθώς της παρέχει το σταθερό πλεονέκτημα ανταγωνιστικότητας, θα αναλυθεί στην παρούσα εργασία.

#### **2.2.4.1. Η διαδικασία της Εκπαίδευσης**

Για να επιτευχθούν σωστά οι στόχοι και η στρατηγική μια εταιρίας, καθοριστικό ρόλο παίζει η εκπαίδευση των υπαλλήλων της. Όλες οι λειτουργίες μιας επιχείρησης συνδέονται άρρηκτα με την εκπαίδευση, στην οποία θα πρέπει να συμμετέχουν και στελέχη ανώτερων θέσεων, έχοντας λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση ώστε να παρέχουν τη βοήθειά τους στην αντίστοιχη οργανωτική διαδικασία. Βλέποντας το θέμα από μια άλλη οπτική γωνία, σε πολλές των περιπτώσεων δεν είναι εφικτό το στοχευόμενο αποτέλεσμα, λόγω της πιθανότητας που υφίσταται να μην υπάρχει σύνδεσμος ανάμεσα στους στρατηγικούς στόχους της εταιρίας και στην εκπαίδευση που εφαρμόζει, να διεκπεραιώνεται σε λανθασμένη χρονική περίοδο, υπό ακατάλληλες συνθήκες και από ανθρώπους που δεν πληρούν τις προϋποθέσεις.

Για να επιτευχθούν λοιπόν τα επιθυμητά αποτελέσματα από την επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθούνται καθορισμένες διαδικασίες κατά την οργανωτική φάση της εκπαίδευσης, τα οποία θα συνεισφέρουν στην σοβαρή αντιμετώπισή της ως δραστηριότητα που παίζει καθοριστικό ρόλο στη μελλοντική πορεία της εταιρίας, ανταποκρινόμενη και καλύπτοντας ορθώς ανάγκες και πιθανά προκύπτοντα κενά

στο εσωτερικό της επιχείρησης. Για να αποτελεί λοιπόν η εκπαίδευση, ως σωστή διαδικασία, αναφαίρετο τμήμα μιας επιχείρησης θα πρέπει σύμφωνα με τον Dessler (2009) να δομείται από τα εξής στάδια:

- i. Να εντοπιστούν η ανάγκες για εκπαίδευση.
- ii. Να σχεδιαστούν εκπαιδευτικά προγράμματα.
- iii. Να βρίσκει εφαρμογή η εκπαίδευση.
- iv. Να αξιολογείται το εκπαιδευτικό έργο.
- v. Να αξιολογείται το επίπεδο των εκπαιδευόμενων εργαζομένων.

#### **2.2.4.2. Η Εκτίμηση - Εντοπισμός των Εκπαιδευτικών Αναγκών**

Η ανταπόκριση για εκπαίδευση του υπαλληλικού προσωπικού στις υφιστάμενες ανάγκες, αποτελεί μια από τις σημαντικότερες προϋποθέσεις. Τα ανώτερα στελέχη γίνονται αρωγοί στην περιγραφή αυτών των αναγκών. Σε μια εργασιακή θέση καθορίζονται οι απαιτήσεις σε συγκεκριμένες ικανότητες ώστε να υπάρχει αυξημένη απόδοση για να εκτιμηθούν έτσι οι αναμενόμενες δεξιότητες των εκπαιδευόμενων και να προσδιοριστούν οι στοχοθεσίες (Bernadin&Russel, 2003).

Διαφορετικές μέθοδοι εφαρμόζονται από την επιχείρηση για τον εντοπισμό των τρωτών σημείων και των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων της, όπως:

- 360- degreeperformancereviews όπου ο εργαζόμενος λαμβάνει είτε από ανωτέρους του είτε υφισταμένους feedback ηλεκτρονικά σε μορφή ερωτήσεων σχετικά με τα τρωτά του σημεία και τα προτερήματά του.
- Προσδιορισμός της μορφής εκπαιδευτικού περιεχομένου που πρέπει να λάβει ο υπάλληλος για την αύξηση της αποδοτικότητάς του, μέσω συνέντευξης
- Υποθετικά ή πραγματικά σενάρια σε μορφή ερωτηματολογίου (casestudy) τα οποία σχετίζονται με τη συμπεριφορά.

#### **2.2.4.3 Ο Σχεδιασμός Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων**

Το επόμενο επίπεδο εκπαίδευσης συμπεριλαμβάνει τη σχεδίαση προγραμμάτων στα πλαίσια του εκπαιδευτικού πλαισίου. Στο στάδιο αυτό γίνεται ο προσδιορισμός, ο έλεγχος και η παραγωγή όσων θα συμπεριληφθούν στο πρόγραμμα εκπαίδευσης, σύμφωνα με τους Bernadin και Russel (2003). Οι εκπαιδευτικοί στόχοι, οι μέθοδοι, η εμβέλεια διάρκειας και ο χώρος που θα λάβει

χώρα το πρόγραμμα εκπαίδευσης αποτελούν τους βασικούς στόχους που θα ληφθούν υπόψη κατά το σχεδιασμό του προγράμματος από τους υπευθύνους.

#### **2.2.4.4. Η αξιολόγηση του Επιπέδου των Εκπαιδευόμενων**

Οι δεξιότητες, οι γνώσεις και το επίπεδο σπουδών των υπαλλήλων είναι απαραίτητο να ελέγχονται διεξοδικώς προκειμένου να αναθεωρείται και να προσαρμόζεται σε αυτό βάσει αξιολόγησης, η οποία είναι το τρίτο στάδιο της εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση γίνεται πιο αποδοτική και αποτελεσματική όταν εφαρμόζεται η αξιολόγηση σε διάφορες φάσεις.

#### **2.2.4.5. Η εφαρμογή των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων**

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα συμπεριλαμβάνονται στην τέταρτη φάση η οποία είναι πιο δύσκολο στο να τηρηθεί. Ο βαθμός δυσκολίας σχετίζεται με την απόκλιση που προκύπτει από διάφορους παράγοντες όπως η έλλειψη ακρίβειας της εφαρμογής του χρονοδιαγράμματος, της αργοπορημένης έλευσης του εκπαιδευτή ή του εκπαιδευόμενου και με μοίρασμα λάθους υλικού για εκπαίδευση κτλ. Για να υλοποιηθεί η στοχοθεσία που άπτεται της εκπαιδευτικής διαδικασίας θα πρέπει η τελευταία να βρίσκεται υπό εντατικό έλεγχο, για να δημιουργούνται έτσι οι προϋποθέσεις για την εφαρμογή αποδοτικών μεθόδων διδασκαλίας και να ορίζονται εκπαιδευτές που όχι μόνο ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές, αλλά κάνουν και χρήση των συγκεκριμένων μεθόδων.

#### **2.2.4.6. Η Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης και του Εκπαιδευτικού Έργου**

Στο τελευταίο στάδιο αξιολογείται το υλοποιημένο έργο που έλαβε χώρα αποσκοπώντας στην αξιολόγηση και διαπίστωση της σωστής εκπόνησης του προγράμματος, εάν δηλαδή αποκομίσθηκαν περαιτέρω γνώσεις ώστε να αναπτυχθούν στην πράξη από τους υπαλλήλους. Στη φάση αυτή συλλέγονται πληροφορίες που αφορούν τις δαπάνες και το κατά πόσο αποτελεσματικό ήταν το πρόγραμμα, με στόχο την συγκέντρωση προτάσεων που θα βελτιώσουν μελλοντικά την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου στο προσωπικό.

Τα στάδια κατά τα οποία εκπονείται η αξιολόγηση, σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), είναι τα εξής:

- Αντίδραση: αξιολόγηση δηλαδή του προγράμματος βάσει του τρόπου που αντιδρούν οι εκπαιδευόμενοι και των εντυπώσεων που εκδηλώνουν.
- Μάθηση: αξιολόγηση δηλαδή που βασίζεται στις γνώσεις που αποκόμισαν οι εκπαιδευόμενοι.
- Συμπεριφορά: αξιολόγηση δηλαδή της επιρροής που άσκησε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα στις συμπεριφορές των εκπαιδευομένων.
- Αποτελέσματα τμήματος: εσωτερική αξιολόγηση δηλαδή μέσα σε κάθε τμήμα της επιχείρησης βασιζόμενη στο κατά πόσο επηρεάστηκε η παραγωγή της και η αποδοτικότητα των υπαλλήλων μετά την παρακολούθηση του εκπαιδευτικού προγράμματος.
- Επιχειρησιακά αποτελέσματα: το τελικό στάδιο της αξιολόγησης δηλαδή, το οποίο διεξάγεται βάσει των συγκεντρωτικών εταιρικών αποτελεσμάτων.

### **2.2.5. Ανταμοιβή Εργαζομένων**

Η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων σε μια εταιρία εφαρμόζει τις πρακτικές της στο να ανταμείβει τους υπαλλήλους πράγμα το οποίο προϋποθέτει απαραίτητο προγραμματισμό μισθοδοσίας, όπως και σε περαιτέρω παροχές βάσει κινήτρων οι οποίες κατηγοριοποιούνται ανάλογα με το επίπεδο των εργαζομένων. Βάση αυτού του προγράμματος αποτελεί η συμβολή κάθε εργαζομένου προκειμένου η αμοιβή του να ανταποκρίνεται στην παραγωγικότητά του, καθώς επίσης και η αποτίμηση της αποδοτικότητας γενικότερα.

Εφαρμόζονται δυο τύποι αμοιβών των υπαλλήλων, όλα τα είδη πληρωμών δηλαδή έχοντας ως αντίτιμο την παροχή των υπηρεσιών του ώστε να εκπληρώσει η εταιρία τη στοχοθεσία της. Έτσι ο ένας τύπος πληρωμής είναι η άμεση οικονομική παροχή, ο κανονικός μισθός ή το ημερομίσθιο και επιπλέον τα κίνητρα που μπορούν να δοθούν για περαιτέρω οικονομική ενίσχυση και ο δεύτερος τύπος είναι η έμμεση οικονομική παροχή, επιπλέον δηλαδή οικονομικές παροχές που δεν επηρεάζουν την αποδοτικότητα όπως παραδείγματος χάρη πληρωμές αδειών, ασφάλεια ζωής κτλ.

Το πόσο ελκυστική είναι η φύση μιας θέσης, το αν θα παραμείνει ο εργαζόμενος σε αυτή όπως και η αποδοτικότητά του καθορίζονται από την αμοιβή, όπως περιγράφει ο Δ. Μπουραντάς και ο Ν. Παπαλεξανδρής. Η εφαρμογή ενός

ορθού συστήματος ανταμοιβών παίζει βαρυσήμαντο ρόλο στην αύξηση της παραγωγής όπως και στην εξοικονόμηση κόστους. Μέσω του συστήματος αυτού αυξάνεται η αποδοτικότητα του προσωπικού και ενισχύεται το κίνητρο για απασχόληση και εδραίωση των εργαζομένων.

Την βάση των συστημάτων αμοιβών θα πρέπει να αποτελεί:

- στην αξία της θέσης εργασίας,
- στο τι εισφέρει πραγματικά ο εργαζόμενος,
- στο μήκος που κυμαίνονται οι αμοιβές στην αγορά εργασίας και
- στο τι δύναται να διαθέσει οικονομικά η επιχείρηση

Οι αμοιβές επηρεάζονται και καθορίζονται από διάφορους παράγοντες όπως (Μπουραντάς&Παπαλεξανδρή, 2003):

- το μέγεθος αμοιβών από ανταγωνιστικές εταιρίες της ίδιας κατηγορίας
- τις ρυθμίσεις της νομοθεσίας και την εκάστοτε εφαρμοζόμενη κυβερνητική πολιτική
- τον πληθωρισμό και το βιοτικό κόστος
- τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας
- το οικονομικό καθεστώς της εταιρίας
- τις ασκούμενες πιέσεις και τις δυνατότητες των σωματείων
- τους επιχειρησιακούς στόχους βάσει στρατηγικής
- τον κύκλο ζωής της εταιρίας
- τα προαπαιτούμενα και την αξία της θέσης εργασίας
- την αξία βάσει παραγωγής- απόδοσης του υπαλλήλου
- την ανταγωνιστική τάση σε επίπεδα αμοιβής σε διεθνές επίπεδο

Για να πραγματοποιηθεί εισήγηση σχετικά με την πολιτική μισθοδοσίας που θα εφαρμοστεί, το τμήμα ΔΑΠ συγκεντρώνει στοιχεία που αντικατοπτρίζουν την κατάσταση που επικρατεί στην αγορά και στις ανταγωνιστικές εταιρίες της ίδιας κατηγορίας, στη συνέχεια συντάσσει καταστατικό των αμοιβών, των αυξήσεων και γίνεται ενημέρωση των άμεσα ενδιαφερομένων.

## **2.2.6. Αξιολόγηση Απόδοσης**

Για να αξιολογηθεί η επίδοση, σύμφωνα με τον Ξυροτήρη (2001), θα πρέπει να ακολουθηθεί μια αλληλουχία κινήσεων που αποσκοπεί στο να εκτιμηθεί το κατά πόσο συμβάλλει ο εργαζόμενος αποτελεσματικά στην παραγωγή ως εκτελεστικό

όργανο και τι επιρροή ασκείται από τη συμβολή αυτή. Η διαδικασία αυτή θεωρείται χρήσιμη για την ανάπτυξη του οργανωτικού τυπικού τομέα μιας εταιρίας, και εφαρμόζεται σε συστήματα προαγωγής, μετάθεσης, αμοιβής και προγραμματισμού του εργατικού δυναμικού.

Η αξιολόγηση της επίδοσης κάθε εργαζομένου πάνω στο αντικείμενο με το οποίο ασχολείται είναι το τελικό στάδιο διαδικασιών. Από τη διοίκηση γίνεται χρήση της αξιολόγησης μέσω της οποίας παρέχεται αναλυτικά περιγραφή για τις δυνατότητες κάθε εργαζομένου. Στη συνέχεια λαμβάνονται αποφάσεις που εξυπηρετούν συγκεκριμένους στόχους και βασίζονται στην αξιολόγηση, βάσει των Τερζίδη και Τζωρτζάκη (2004).

Άρα, η λήψη των αποφάσεων για θέματα οργάνωσης πληρωμών, προαγωγών και άλλων ζητημάτων όχι μόνο γίνεται πιο εύκολα όταν περνάει μέσα από το στάδιο της αξιολόγησης αλλά και ενισχύει την εξέλιξη των εργαζομένων. Η ορθή εφαρμογή της αξιολόγησης λειτουργεί προς όφελος όχι μόνο των υπαλλήλων αλλά και των προϊσταμένων και περαιτέρω για ολόκληρη την επιχείρηση (Wiese, Buckley&Ronald, 1998). Η παραπάνω διαδικασία αποσκοπεί στα εξής:

1. Στο να λαμβάνονται αποφάσεις μισθολογικού περιεχομένου, αυξήσεις μισθών, προαγωγών, απολύσεων κλπ.
2. Στο να εντοπίζονται οι ανάγκες για εκπαίδευση.
3. Στο να βελτιώνεται η αποδοτικότητα και η εξέλιξη των υπαλλήλων.
4. Στο να συμπεραίνονται οι έγκυρες τεχνικές για την επιλογή του προσωπικού.
5. Στη βελτιστοποίηση ζητημάτων οργάνωσης εσωτερικής φύσεως της επιχείρησης.
6. Στο να εδραιωθεί και να συγκεκριμενοποιηθεί για την εκτίμηση της αποδοτικότητας, ένα εγκεκριμένο σύστημα μέτρησης.

Η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία που διεκπεραιώνεται σε ποικίλες μορφές και όχι πάντα από το ίδιο άτομο. Έτσι η επιλογή του αξιολογητή εξαρτάται από την ομάδα προς αξιολόγηση.

Συνεπώς, οι υπεύθυνοι αξιολόγησης χωρίζονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- Peer appraisals- πρόκειται για τους προς αξιολόγηση συναδέλφους, κατόχους της ίδιας θέσης εργασίας και του ίδιου τίτλου
- Rating Committees- πρόκειται για ένα συνονθύλευμα επιτροπής που απαρτίζεται από προϊσταμένους του προς αξιολόγηση εργαζομένου αλλά και προϊσταμένων

άλλων τμημάτων. Πρόκειται για μια διάρθρωση με σημαντική αποτελεσματικότητα.

- Self-Ratings- Στην αυτοαξιολόγηση το ζήτημα που προκύπτει είναι ότι παρουσιάζεται υπερεκτίμηση των δεξιοτήτων τους συγκριτικά με αυτές των προϊσταμένων τους.
- Appraisal by subordinates- Διαδικασία κατά την οποία η αξιολόγηση διεκπεραιώνεται από τους υφισταμένους του κατέχοντος της οποιαδήποτε θέσης. Μέσα από αυτή τη φάση αξιολόγησης αποκτάται μια πιο γενική εικόνα από τους προϊσταμένους όσον αφορά το προς εφαρμογή ύφος διοίκησης και στοχεύουν σε απαραίτητες κινήσεις αλλαγών.
- 360 degree feed back- Η τεχνική αυτή αξιολόγησης, εποπτική αξιολόγηση, εφαρμόζεται από τους συναδέλφους- συνεργάτες του αξιολογούμενου και βρίσκει εφαρμογή συνήθως σε επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει ένα πιο φιλελεύθερο πνεύμα σε ζητήματα οργάνωσης.

Πιο συγκεκριμένα κάποια μέσα αξιολόγησης που εφαρμόζονται ευρέως στο προσωπικό είναι:

- Κέντρα αξιολόγησης: Γίνεται χρήση διαφόρων μέσων αξιολόγησης των προσόντων των εργαζομένων προκειμένου να γίνει λήψη αποφάσεων (τεστ, παιχνίδια ρόλων, συνέντευξη κλπ)
- Διάφορα τεστ: προσωπικότητας (συνέπεια, εξωστρέφεια, υπευθυνότητα κλπ), συναισθηματικής νοημοσύνης (αντίληψη των αναγκών), γνωστικών ικανοτήτων (μνήμη, αντίληψη, λογική, λήψη αποφάσεων κλπ), ειδικών γνώσεων που είναι απαραίτητες σε μια δουλειά κλπ.
- Δομημένη συνέντευξη (η οποία συνήθως διεκπεραιώνεται από τον προϊστάμενο)
- Κατάλογοι συμπεριφορών (check lists) (ο υπεύθυνος αξιολόγησης ελέγχει τις ικανότητες και τον τρόπο συμπεριφοράς που επιδεικνύεται, είτε θετικό είτε αρνητικό, του εργαζομένου, όσον αφορά μια διεργασία)
- Δείγματα δουλειάς και χρήση προσομοιώσεων
- Αξιολογητική μέθοδος 360ο (ο εργαζόμενος αξιολογείται από τον προϊστάμενο, τους υφισταμένους, τους ομοίους του όσον αφορά την ιεραρχία, και ορισμένες φορές από πελάτες/ εξωτερικούς συνεργάτες)
- Καταγραφή επιτευγμάτων (accomplishments records)



Για να υπάρχει αξιοπιστία και αντικειμενικότητα στα αποτελέσματα αξιολόγησης, πρέπει να ακολουθείται μια συγκεκριμένη διαδικασία κατά την εκπόνησή της, κατά την οποία θα γίνεται χρήση αξιόπιστων μέσων και ατόμων καταλλήλως εκπαιδευμένων για αυτόν τον λόγο.

Οποσδήποτε η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής μια επιχείρησης και οι εργαζόμενοι να αντιλαμβάνονται το πόσο χρήσιμη είναι.

Η αξιολόγηση θα πρέπει να κινείται στα πλαίσια της υγιούς εξέλιξης του προσωπικού και όχι της απόλυσης- απόθησης των λιγότερο παραγωγικών ατόμων. Έτσι. Οι εργαζόμενοι θα αποδέχονται την εφαρμογή μιας τέτοιας μεθόδου και δε θα είναι αρνητικοί και προκατειλημμένοι σε πιθανή συνεργασία ή παροχή πληροφοριών σχετικά με την εργασία του.

Τέλος, θα πρέπει να γίνει αναφορά στο γεγονός ότι η εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης, μία ή δυο φορές μέσα στο έτος, με επίσημα και τυπικά μέσα δε θα πρέπει να προβαίνει στην υποβάθμιση της αξίας και της ανάγκης για διαρκή ανατροφοδότηση (feedback) του εργαζόμενου με πληροφορίες που σχετίζονται με την παραγωγικότητά του. Μέσα από το συνεχές feedback μεταφέρεται στον εργαζόμενο η αίσθηση διατήρησης του ελέγχου της εργασίας του, ότι χρήζει υποστήριξης από τον ανώτερό του και έτσι παρατηρείται αύξηση στην ικανοποίηση που νιώθει, στην παραγωγή του έργου του και στον δεσμό που δημιουργείται με την επιχείρηση που εργάζεται (<https://www.e-psychology.gr>).

## **2.6. Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος μέσω Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων**

Η δημιουργία του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συνδέεται στενά με τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης, καθώς η δημιουργία αξίας αποτελεί συνεισφορά του ανθρώπινου παράγοντα. Τα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων μιας και αναπτύσσονται εύκολα αλλά δύσκολα αντιγράφονται, χαρακτηρίζουν τη μοναδικότητα του καθενός. Έτσι, μια εταιρία θα αναπτυχθεί υγιώς και θα διαφοροποιηθεί μέσω του ανταγωνισμού αν στοχεύσει στην αύξηση της ποιότητας του προσωπικού της, παρέχοντας ευρύ φάσμα προσοδοφόρο για ανάπτυξη και αξιοποίηση του δυναμικού της.

Η δημιουργία των βάσεων, που θα αποτελέσουν αρωγή για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση χωρίς κερδοσκοπική και επιτυχή αντιμετώπιση του εργαζομένου, αποτελεί βασικό στόχο του τμήματος ανθρωπίνων πόρων.

Σε κάθε εταιρία δημιουργείται ανασφάλεια λόγω των ραγδαίων αλλαγών παγκοσμίως, όμως μέσω του ανταγωνισμού γίνεται προσπάθεια αντιγραφής του μοναδικού πόρου που διαθέτει είτε άμεσα είτε σε βάθος χρόνου, με τη χρήση benchmarking καθώς και άλλων μεθόδων με στόχο να την διαφοροποιήσουν. Στο σημείο αυτό, σημαντικό ρόλο παίζει η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων στην εξασφάλιση του δεσμού ανάμεσα στο δυναμικό και στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, διαφυλάσσοντας την νοοτροπία και τις πρακτικές της επιχείρησης.

Τέλος, αν δεν εντοπιστούν, δεν αξιοποιηθούν και δεν διατηρηθούν τα χαρακτηριστικά πλεονεκτήματος του ανθρωπίνου δυναμικού μιας επιχείρησης, είτε σε ποσότητα είτε σε ποιότητα, η δημιουργία ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μέσω αυτών θα είναι άσκοπη. Αυτό συνεπάγεται τη χρήση ολοκληρωμένων και ευέλικτων πολιτικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων.

## **2.7 Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων κατά τη διάρκεια της κρίσης**

Είναι δεδομένο ότι τα τελευταία χρόνια τη χώρα μας τη μαστίζει η οικονομική κρίση. Η επανεξέταση και ο επαναπροσδιορισμός του ρόλου της Διεύθυνσης και γενικότερα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων επιβάλλεται για την αντιμετώπιση της όλης κατάστασης που επικρατεί τόσο στους οργανισμούς όσο και στις επιχειρήσεις.

Μέσα από το εύρος του προβλήματος αποδείχθηκαν ξεκάθαρα, πλην όλων των άλλων, τόσο οι τρομακτικές ελλείψεις όσο και η ανεπάρκεια του ανθρώπινου παράγοντα στην προσέγγιση, η οποία στηρίζει χωρίς αμφιβολία τη λειτουργία και τις προοπτικές μια επιχείρησης. Οι Ανθρώπινοι Πόροι πέρασαν σκληρές δοκιμασίες στο ιστορικό τους, τελικά όμως με την ευθυγράμμιση και την προσαρμογή των κανόνων στην καθημερινή τους λειτουργία, την προσήλωση στην τήρηση των κανόνων χωρίς παρεκκλίσεις, με την ομαδική συνεργασία στην πράξη μέσω στοχοθεσίας και χρονοδιαγράμματος, επιβεβαίωσαν ότι η αποτροπή δυσλειτουργιών, αποτυχιών και προβλημάτων είναι εφικτή. Όλα τα παραπάνω υλοποιούνται μέσω ενός άξονα

αλλαγών, με την παρουσία ηγετικών στελεχών, ομαδικής δράσης, συνέπειας και ορθής συμπεριφοράς, με την εφαρμογή κανόνων ηθικής, συγκρότησης της σκέψης και μιας προσέγγισης των πραγμάτων μέσα από στοχαστικό πνεύμα.

Τη σήμερον ημέρα ο τομέας των επιχειρήσεων βάλλεται από άσχημες επιρροές, όπως και ολόκληρη η κοινωνία. Για να επιλυθούν τα προκύπτοντα προβλήματα στο φάσμα της λειτουργικότητας και του εργασιακού περιβάλλοντος της επιχείρησης, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να διαμορφωθεί καταλλήλως.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΑΛΕΝΤΟΥ

Προκειμένου να επιτευχθεί η ανάπτυξη και η διατήρηση των ικανοτήτων των υπαλλήλων ώστε να καλυφθούν οι επικείμενες αλλά και οι ήδη υπάρχουσες ανάγκες ενός οργανισμού, υλοποιείται προσέγγιση σκόπιμα και συνειδητά προκειμένου να προσελκύσει. Το παραπάνω αποτελεί τον ορισμό της διαχείρισης ταλέντων. Μέσα από την ιδέα του management στην εξελικτική του πορεία προέκυψε το talent management, πρακτική που εφαρμόζεται απαραίτητως και ενώ σχετίζονταν μόνο με το θέμα του να προσελκύνονται οι υπάλληλοι, πλέον εξυπηρετεί ευρέως διάφορες λειτουργίες όπως την ενισχυμένη αποδοτικότητα, τον αναπτυξιακό σχεδιασμό καθώς και την προσωπική ανάπτυξη (McCartney, 2009). Ο συνδυασμός τόσο των εσωτερικών αναγκών του οργανισμού όσο και της προσφοράς από παράγοντες εξωτερική φύσεως, προκαλεί την ενίσχυση της προσοχής για το talent management.

Η διαχείριση ταλέντων χαρακτηρίζεται όχι μόνο από μεμονωμένες αλλά παράλληλα και από οργανωμένες προσπάθειες σε ένα πολυσύνθετο περιβάλλον που μεταβάλλεται. Χαρακτηρίζεται, επίσης και από τον τρόπο που υλοποιείται αλλά και διατηρείται ταυτόχρονα μια θετική και ανθρωποκεντρική νοοτροπία μέσα στον οργανισμό.

Η ανάγκη κάθε επιχείρησης να δώσει έναν ορισμό για τη διαχείριση ταλέντων ο οποίος θα καθρεφτίζει τις αναγκαιότητες του οργανισμού και να προσαρμόζεται σε όλα τα στάδια εργασίας, δίνει έμφαση στην ζωτική αξία ανάγκης της αξίας του (CIPD, 2007).

Στο σημείο αυτό θα δοθεί προσοχή και θα αναλυθούν τα επιμέρους στάδια στον κύκλο του talent management.

### 3.1 Προσέλκυση ταλέντου – Εντοπισμός

Όλα τα τμήματα ενός οργανισμού θα πρέπει να συμβάλλουν στη συλλογική προσπάθεια στο να προσελκυστούν και να διατηρηθούν τα ταλέντα, καθώς παρατηρείται έλλειψη και το περιβάλλον είναι συνεχώς μεταβλητό. Για να

εντοπιστούν τα ταλέντα, βασική προϋπόθεση είναι η δόμηση μιας «δεξαμενής» ταλέντων, εφαρμογή στρατηγικής μακράς διαρκείας όπως επίσης και συνεχείς αναζητήσεις στον βωμό εργασίας. Οι προκύπτουσες απαιτήσεις της αγοράς καθώς και η γνώση της τεχνολογίας συνδέονται επίσης με τον εντοπισμό των ταλέντων. Η συνεχής ανάπτυξη θα πρέπει να αποτελεί επιδίωξη των ταλέντων (Λαλαούνη,2012). Οι ικανότητες των εργαζομένων αναγνωρίζονται από την επιχείρηση, ταυτόχρονα όμως θα πρέπει να γίνεται χρήση των απαραίτητων εργαλείων προς εντοπισμό υπαλλήλων που χαρακτηρίζονται από παρόμοιες δεξιότητες. Μια από τις απαραίτητες λειτουργίες του οργανισμού αποτελεί η πρόσληψη ατόμων με ταλέντα. Οι προσλήψεις των στελεχών διεκπεραιώνονται και αναλαμβάνονται από το τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού με την λήψη σημαντικών αποφάσεων (Breaugh, 2009). Εάν τα στάδια προσλήσεων παρουσιάζουν λάθη οι προσπάθειες μύησης μπορεί να οδηγήσουν σε προσλήψεις μη κατάλληλων ατόμων. Παρακάτω παρουσιάζεται βάσει του συγγραφέα ένα μοντέλο των σταδίων πρόσληψης που έχει αποτελεσματικότητα:

1. Διευκρινίζονται οι ικανότητες του ατόμου προς προσέλκυση
2. Γίνονται οι κατάλληλες επαφές με τα άτομα προς στόχο
3. Σημειώνεται η καταλληλότερη περίοδος για προσλήψεις
4. Συντάσσεται κατόπιν σχεδιασμού προσδιορίζοντας ξεκάθαρα σε ποιον αναφέρεται
5. Οργανώνεται η συνάντηση με τους υποψήφιους
6. Αξιολογούνται απόπειρες και διαδικαστικά προσλήσεων προηγούμενων ετών
7. Γίνεται διαχείριση όλων των σταδίων της πρόσληψης

Βασική στοχοθεσία ενός οργανισμού είναι να παρατηρείται μια συνεχής ροή ταλέντων, η οποία επιτυγχάνεται δημιουργώντας μια δεξαμενή ταλέντων μέσα από διαδικασίες διαδοχής, εσωτερικών μετακινήσεων και head- hunting (Adecco Newsletter, Τεύχος 13).

Παρακάτω αναλύονται οι διαδικασίες που αναφέρθηκαν:

- Οι διαδικασίες διαδοχής είναι εκείνες οι οποίες μακροπρόθεσμα επιβάλλουν να αντικατασταθούν τα άτομα που είναι κάτοχοι κρίσιμων θέσεων (Μανιάτης,2010).

- Εσωτερικές μετακινήσεις διεκπεραιώνονται όταν αξιοποιείται ένας υπάλληλος που μετακινείται σε μια άλλη θέση.
- Μια από τις γνώριμες μεθόδους μέσα από τις οποίες γίνεται επιλογή των υποψηφίων, είναι το head- hunting. Μέσα από αυτή τη μέθοδο υλοποιείται συστηματικά η προσέγγιση υπαλλήλων για μια θέση που τους αρμόζει και έχουν παρουσιάσει καταξίωση στο επαγγελματικό τους κομμάτι.
  - Προβλέπονται επικείμενες αλλαγές βάσει παρελθοντικών εμπειριών και προσδοκούνται νέες για το μέλλον.
  - Αφουγκράζονται τα χαρακτηριστικά του υπαλλήλου που αρμόζει σε μια συγκεκριμένη θέση της επιχείρησης καθώς και των αρμοδιοτήτων που έχει κληθεί να διεκπεραιώσει.

Παίρνονται αποφάσεις που σχετίζονται με τη χρήση εσωτερικών ή εξωτερικών πηγών προκειμένου να προσελκυστούν άτομα με ταλέντα (Μπουραντάς&Παπαλεξανδρή, 2003)

Από τη στιγμή που εντοπίζεται ένα ταλέντο και ξεκινά η διαδικασία προσέλκυσης θα πρέπει το ταλέντο να αναπτύσσεται ομαλά μέσα σε κλίμα κινητικότητας και με κίνητρα, πράγμα το οποίο θα πρέπει να εφαρμόζεται στον σύγχρονους οργανισμούς και να γίνει αντιληπτή η σημαντικότητά του.

Οι προσδοκίες των υποψηφίων δεν εκπληρώνονται πάντα από τις επιχειρήσεις, πράγμα το οποίο αποτελεί μειονέκτημα αλλά και τροχοπέδη στο να προσελκυστούν «ταλαντούχοι» υπάλληλοι (Κωνσταντινίδου, 2010).

### **3.2 Έλλειψη ταλέντων και λόγοι που την προκαλούν**

Οι λόγοι που θα διερευνηθούν σε αυτό το σημείο, αφορούν στις αίτιες και στις παραμέτρους της απουσίας ταλέντων, ενώ παράλληλα θα εξεταστούν και τρόποι για την επίλυση τους. Οι προϋποθέσεις για την αναζήτηση ταλέντων είναι η αδιάλειπτη διερεύνηση μέσα στην αγορά εργασίας, η ύπαρξη πολυετούς στρατηγικής, καθώς και ο σχηματισμός και η τήρηση μιας δεξαμενής ταλέντων. Ιδιαίτερος, τα ταλαντούχα στελέχη δεν έχουν προτεραιότητα την εύρεση εργασίας. Επομένως, η εύρεση ταλέντων σχετίζεται με την τεχνογνωσία και τις προϋποθέσεις

που ανακύπτουν στην αγορά εργασίας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας που διεξάχθηκε το 2006 η οποία περιέχει συνεντεύξεις με Γενικούς Διευθυντές, υψηλόβαθμα στελέχη και Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού, γνωστοποιούν πως ο περιορισμός που εμποδίζει τα προγράμματα διαχείρισης ταλέντων να διαβιβάσουν την αξία της επιχείρησης, συνδέονται άρρηκτα με τον ανθρώπινο συντελεστή (Guthridge, Komm et al. ,2006) . Η ανησυχία που εκδηλώθηκε σχεδόν από το 50% που πέρασαν από συνέντευξη, αφορούσε στη διοίκηση των επιχειρήσεων πως δεν εναρμονίζει τη στρατηγική της Διαχείρισης ταλέντων με τις επιχειρησιακές. Με βάση την έρευνα του περιοδικού Economist και αναλυτικά του The Economist Intelligence Unit το 2008 γίνεται αναφορά σε κάποιες αίτιες που οφείλονται στην απουσία ταλέντων.

Η γήρανση του πληθυσμού συγχρόνως με τις γνώσεις που προέρχονται από τα εκπαιδευτικά συστήματα, δημιουργούν ένα χάσμα στις ανάγκες που έχουν οι επιχειρήσεις και θέλουν να καλύψουν. Η απουσία ταλέντων γίνεται αισθητή σύμφωνα με τη διερεύνηση που πραγματοποιήθηκε από την Whitepaper της Manpower το 2008 με τίτλο «Αντιμετωπίζοντας την έλλειψη ταλέντων στην Αγορά εργασίας». Οι παράγοντες που ευθύνονται για την έλλειψη εργαζομένων με ικανότητες και για τη μείωση διαθέσιμων ταλέντων που απαιτούνται, είναι οι δημογραφικές αλλαγές (γήρανση του πληθυσμού, ελάττωση του ρυθμού γεννήσεων, οικονομική μετανάστευση), οι κοινωνικές εξελίξεις, τα λειψά εκπαιδευτικά προγράμματα, η παγκοσμιοποίηση και οι επιχειρηματικές πρακτικές (ανάθεση σε εξωτερικό συνεργάτη (outsourcing), προσλήψεις εργαζομένων από άλλα κράτη, προσλήψεις μόνο όταν υπάρχει ζήτηση). Σύμφωνα και με τα προαναφερθέντα, τα δημογραφικά στοιχεία αποδεικνύουν πως είναι μεγαλύτερο το ποσοστό αυτών που συνταξιοδοτούνται, παρά αυτών που εντάσσονται για πρώτη φορά στην αγορά εργασίας (Blass,2007). Στον αναπτυσσόμενο κόσμο η δεξαμενή των ταλέντων τείνει σε «εξάτμιση» σε σοβαρό βαθμό. Η ανεκτίμητη εμπειρία και η γνώση που παίρνουν μαζί τους οι εργαζόμενοι που βγαίνουν στην σύνταξη, αφήνουν τεράστια κενά στο εργατικό δυναμικό (Murray, 2008). Η Κίνα και η Ινδία δημιουργούν πλεονάσματα από νέα ταλέντα που παρουσιάζουν σημαντική διακύμανσή στην καταλληλότητά τους σύμφωνα με τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού, σε αντίθεση ο ανεπτυγμένος κόσμος αγωνίζεται με την πτώση του ρυθμού των γεννήσεων και την αύξηση των συντάξεων. Η έλλειψη ταλέντων που παρουσιάζουν οι οργανισμοί, σύμφωνα με το

site ([www.kariera.gr](http://www.kariera.gr)) οφείλονται επίσης και σε άλλες αίτιες που παρουσιάζονται παρακάτω.

- 1) Δεν δίνουν την ευκαιρία στα talέντα να αποδείξουν στην πράξη τι αξίζουν.
- 2) Υπάρχει απουσία παρακίνησης για την εφαρμογή της γνώσης, για παράδειγμα ενώ οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σ' εκπαιδευτικά προγράμματα, δεν υπάρχει εκτίμηση σε τι βαθμό εκμεταλλεύονται στην εργασία τους τις γνώσεις που έχουν αποκτήσει.
- 3) Οι καλές ιδέες δεν λαμβάνονται υπόψη.
- 4) Δεν εφαρμόζονται καινούριες μέθοδοι διότι υπάρχει ο κίνδυνος της αποτυχίας.
- 5) Η ανάληψη πρωτοβουλιών που δεν ενθαρρύνεται εξαιτίας της διαφορετικής κουλτούρας που έχει η εκάστοτε εταιρία.

### **3.3 Ανάπτυξη ταλέντων**

Οι συνεχείς προσπάθειες για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και των δεξιοτήτων των υπαλλήλων, μέσα από τη μεταλαμπάδευση γνώσης, της ενίσχυσης των ικανοτήτων και των αλλαγών στάσης ορίζουν την σημασία της ανάπτυξης (Dessler, Cole&Munro, 2011). Στόχος της ανάπτυξης είναι η χρήση και η βελτίωση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων που αποκόμισαν κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσής τους και που σχετίζονται με ήδη κερτημένες θέσει εργασίας ή με επικείμενη επανατοποθέτηση. Η διαδικασία αυτή διεξάγεται σε μεγάλο χρονικό διάστημα και έχει πολλά οφέλη τόσο σε επίπεδο οργάνωσης όσο και σε επίπεδο εργαζομένου. Στην ανάπτυξη περιλαμβάνονται έννοιες όπως η υψηλή αυτοπεποίθηση, η προσωπική ωριμότητα και η ολοκλήρωση σε πνευματικό επίπεδο.

Οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται πρέπει να έχουν έντονο το στοιχείο υψηλού επιπέδου, να παρουσιάζουν κάποια ιδιαιτερότητα καθώς και ευελιξία όπως και εύκολη πρόσβαση (Sparrow&Makram, 2015). Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω αντιλαμβανόμαστε ότι το κόστος των πρακτικών καθίσταται συχνά απρόσιτο. Έτσι επιλέγεται από τους οργανισμούς η διαφοροποιημένη επένδυση σε κάθε υπάλληλο σύμφωνα με τις προβλεπόμενες επιδόσεις και το κατά πόσο μπορεί να συνεισφέρει. Η ανάπτυξη σε επίπεδο υπαλλήλων δε θα πρέπει να υλοποιείται μόνο με τη χρήση συστήματος που προωθεί τη θέση του, αλλά θα πρέπει να γίνεται



σχεδιασμός αυτής με τρόπο που θα αναπτύσσει την καθολική συνεισφορά τους μέσα στον οργανισμό (Hiltrop, 1999).

Στη διαδικασία αυτή εμπεριέχονται οι τομείς εκείνοι που έχουν να κάνουν με το πώς καταρτίζονται και διαμορφώνονται οι υπάλληλοι έτσι ώστε να προωθηθεί η ενίσχυση στο να διατηρηθούν αυτοί από την επιχείρηση. Έτσι μέσα από την λειτουργία της ανάπτυξης επιλύεται το πρόβλημα της χαμηλής υποψηφιότητας διάθεσης υπαλλήλων στον εργασιακό βωμό που παρουσιάζουν υψηλές προδιαγραφές, από τη στιγμή που ενισχύεται η κινητικότητα των εργαζομένων εσωτερικά στις ποικίλες εργασιακές θέσεις.

Η επιλογή των ατόμων εκείνων που παρουσιάζουν τις καλύτερες των προοπτικών επικείμενων εξελίξεων (Cunningham, 2007) πραγματοποιείται σε περιπτώσεις που η επιλογή εξωτερικού υποψηφίου είναι αναπόφευκτη.

Η διοίκηση ταλέντων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ανάπτυξη υπαλλήλων που παρουσιάζουν ταλέντα και εστιάζει στην ανάπτυξη των μάνατζερ σε επαγγελματικό επίπεδο. Περισσότεροι πόροι ανάπτυξης για στελέχωση υπαλλήλων με ιδιαίτερη χρησιμότητα στην επιχειρησιακή λειτουργία, ατόμων που θεωρούνται δηλαδή «αναγκαία» για την ανάπτυξη, αφιερώνονται κυρίως από εργοδότες που προβαίνουν στην υιοθέτηση προσεγγιστικών διαδικασιών της διοίκησης ταλέντου (Dessler, Cole, Munro, 2011).

Είναι άκρως αναγκαίο από την στιγμή που βρεθεί ένα ταλέντο και εισαχθεί στην επιχείρηση, να του παρέχεται βοήθεια για την εξέλιξη και την ανάπτυξη του. Η πρόοδος ενός οργανισμού συνδέεται με την ανάπτυξη του ταλέντου, όπως προαναφέρθηκε, διότι αυτό είναι που θα αυξήσει την απόδοση του. Συνεπώς η σωστή διαδικασία εκπαίδευσης είναι απαραίτητη για την πραγματοποίησή αυτού του σκοπού. Η επιρροή των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού είναι αδιάσπαστο κομμάτι της διαδικασίας της εκπαίδευσης και επιβάλλεται να επιδρά σ' αυτό για να γίνονται περισσότερο ευέλικτες και να συμβαδίζουν με τις προϋποθέσεις της αγοράς εργασίας αλλά και με τις συνεχώς αυξανόμενες τεχνολογικές εξελίξεις (Obregon, TEDS White Paper). Σε όλα τα επίπεδα επαγγελματικής σταδιοδρομίας είναι αναγκαία η εξέλιξη να σχετίζεται με την εκπαίδευση και διάφορες αναπτυξιακές παρεμβάσεις. Ο νέος εργαζόμενος στην επιχείρηση προσμένει πως θα μάθει τις λειτουργίες και θα υπάρξει κινητικότητα (Clake&Winkler,2006). Η διαδοχή και ο εμπλουτισμός θέσεων εργασίας είναι σημαντικό κομμάτι της ανάπτυξης.

Τι πρέπει να κάνει η εταιρία για να αναπτύξει το ταλέντο;

Η εκπαίδευση δεν είναι ο λόγος της δημιουργίας του ταλέντου, μπορεί όμως να προβάλλει τις ήδη υπάρχουσες δυνατότητες, το ταλέντο έχει την ευκαιρία με την επιπλέον εκπαίδευση που προσφέρεται να ενημερωθεί και για τα υπόλοιπα τμήματα της εταιρίας ώστε να αποκτήσει σφαιρική άποψη, να ενδυναμώσει τις δεξιότητές του, να αλληλοβοηθηθεί με άλλους συναδέλφους ακόμα και να συμμετέχει σε σεμινάρια με εξαιρετους εκπαιδευτές. Συνεπώς η κατάλληλη και επιθυμητή εκπαίδευση ικανοποιεί το ταλέντο κάνοντάς το πιο αποδοτικό, με αποτέλεσμα να είναι και η επιχείρηση ικανοποιημένη καθώς δίνεται η ευκαιρία στο ταλέντο να γίνει ακόμα καλύτερο αναπτύσσοντας τις απαραίτητες δεξιότητες. Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα η εναλλαγή ρόλων / θέσεων επιδρούν σημαντικά στην αποδοτικότητα της εξέλιξης. Με αυτή την μέθοδο το ταλέντο έχει την δυνατότητα να συμμετέχει σε νέες καταστάσεις και προβλήματα βοηθώντας το να αποδειχτεί η αξία του, να δοκιμαστεί και να διευρύνει παραπάνω τους ορίζοντές του προσφέροντάς του νέες εμπειρίες. Σύμφωνα με το συμπόσιο που πραγματοποιήθηκε (Κωνσταντέλλος, 2001, 4ο Συμπόσιο Ανθρώπινου Δυναμικού – KPMG) για την ανάπτυξη του ταλέντου παίζει σημαντικό ρόλο η καθοδήγηση που θα δεχτούν (coaching) και η συμβουλευτικές υπηρεσίες που παρέχονται (mentoring).

Το ευρύ φάσμα των επιχειρηματικών προκλήσεων και εμπειριών που διασφαλίζει τα ταλέντα να έχουν την κατάλληλη και απαιτούμενη έκθεση οφείλεται στην αποτελεσματική διαδικασία διαχείρισης δίνοντάς την κατεύθυνση στα σωστά άτομα στις σωστές ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης.

Σύμφωνα με έρευνα που αφορά στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη ταλέντων που πραγματοποιήθηκε σε 724 διευθυντές HR υπέδειξε ότι οι αποτελεσματικότερες μέθοδοι, με ποσοστό 56%, είναι τα in-house εκπαιδευτικά προγράμματα και με 51%, τα προγράμματα που πραγματοποιούνται από τους line-managers.

#### Πλεονεκτήματα ανάπτυξης ταλέντων

Η εκπαίδευση είναι η βάση της ορθής ανάπτυξης του προσωπικού μιας επιχείρησης και βασική της επένδυση. Παρακάτω αναφέρουμε μερικά από τα πλεονεκτήματα της εκπόνησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων:

- Αύξηση απόδοσης
- Αύξηση ικανοποίησης εργαζομένων από την εργασία τους
- Κινητοποίηση εργαζομένων

- Διατήρηση ικανών στελεχών – ταλέντων στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας
- Σωστή χρήση καινούριων τεχνολογιών.
- Βελτίωση εταιρικής εικόνας
- Χρήση καινοτομίας

Επιπρόσθετα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης ζωτικής σημασίας αποτελούν:

- Καλύτερη εκτέλεση έργου
- Μείωση χρόνου επίβλεψης
- Προσανατολισμός στην βελτίωση της απόδοσης
- Ταχύτερη λύση λειτουργικών προβλημάτων όπως απουσίες
- Καλύτερη συνεργασία
- Αφοσίωση
- Αίσθημα ασφάλειας
- Αύξηση της ελκυστικότητας της επιχείρησης

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή&Μπουραντά (2002) η ανάπτυξη των στελεχών έχει ως κύριο στόχο τα κάτωθι:

- Να αντιληφθούν τα στελέχη τι προσδοκά η επιχείρηση από αυτά
- Να γίνει γνωστό στα στελέχη το τι η επιχείρηση αναμένει από αυτά
- Να αντιλαμβάνονται και να έχουν θετική αντιμετώπιση προς τις αλλαγές
- Να γίνουν ευπροσάρμοστοι στις μεταβολές που προκύπτουν
- Να επιτυγχάνουν λήψη αποφάσεων με πιο ορθό τρόπο
- Να κάνουν προσπάθειες κατανόησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς
- Να αναπτύσσουν το δημιουργικό τρόπο εργασίας
- Να καινοτομούν.

### 3.4 Αξιολόγηση ταλέντων

Για να θεωρηθεί μια επιχείρηση επιτυχημένη ως προς την αξία της, τα ταλέντα είναι τα άτομα που δημιουργούν αυτές τις προϋποθέσεις. Ένας από τους βασικούς στόχους της αξιολόγησης αποτελεί η διαδικασία ελέγχου της παραγωγής

αλλά και της απόδοσης που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι, από την οποία δημιουργούνται αρκετά προβλήματα στην υλοποίησή της. Ο εργαζόμενος, μέσα από εγχειρίσεις όχι μόνο αξιολόγησης αλλά και αυτό- αξιολόγησης των τελευταίων ετών, είναι σε θέση να εντοπίσει τόσο τα δυνατά όσο και τα τρωτά του σημεία. Τα κριτήρια επιλογής μεθόδων αξιολόγησης προς εφαρμογή από την κάθε εταιρία ποικίλλουν ανάλογα με την νοοτροπία της και τη στοχοθεσία πάνω στην οποία κινείται όσον αφορά την αξιολόγηση. Κάποιες από αυτές τις μεθόδους αξιολόγησης είναι αυτή που διεκπεραιώνεται από τον προϊστάμενο, από συναδέλφους, από τον υφιστάμενο, η αξιολόγηση 360<sup>0</sup> μοιρών, αυτή από τους πελάτες και οπωσδήποτε η αυτό- αξιολόγηση.

Με την εφαρμογή αυτής της διαδικασίας βελτιώνεται η αποδοτικότητα των εργαζομένων μέσα από συνεχείς διορθώσεις.

#### Στόχοι της αξιολόγησης

Για να επιτύχει ένας υπάλληλος της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων τους στόχους του, βασικό εργαλείο αποτελούν τα δεδομένα που εξάγονται από την αξιολόγηση. Με την αξιολόγηση γίνονται τα εξής:

- Ο εργαζόμενος τίθεται σε έλεγχο όσον αφορά την αποδοτικότητά του όπως και το κατά πόσο είναι κατάλληλος για τη θέση που έχει τοποθετηθεί ως προς το ταλέντο και τις δυνατότητές του.
- Χρήση εργαλείων και τεχνικών, εκ των οποίων η πιο γνωστή η MBO (Management by Objectives).

Ένα από τα κυριότερα θέματα που τίθενται είναι η αξιοπιστία, η σωστή χρήση αποτελεσμάτων και το ζήτημα χρόνου υλοποίησης (της ορθής αξιολογητικής περιόδου), διότι παρουσιάζεται δυσχέρεια στην εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης όσον αφορά την αξιοπιστία του.

Συναντώνται αρκετά ζητήματα κατά την εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης (Cintron&Flaniken) εκ των οποίων τα πιο γνωστά είναι τα εξής:

1. Προκύπτουν πολλές απαιτήσεις για τους αξιολογητές
2. Τόσο οι βαθμοί όσο και τα πρότυπα παρουσιάζουν ποικιλία και παρατηρούνται συχνά αδικίες.
3. Τα πρότυπα της εταιρίας αντικαθίστανται από τις προκαταλήψεις και τις προσωπικές αξίες.
4. Λόγω κακής ή μη επαρκούς επικοινωνίας οι υπάλληλοι έχουν άγνοια της βαθμολογίας τους κατά την αξιολόγηση.

5. Οι εργαζόμενοι ενδεχομένως να αποθαρρυνθούν από ελλιπή ανατροφοδότηση (feedback).

### 3.5 Διατήρηση ταλέντων

Οι διαδικασίες που εφαρμόζονται από μια επιχείρηση ώστε το προσωπικό της να παραμένει έμπιστο και να μην ωθείται σε αποχώρηση από αυτή (Ivanovic et al, 2006), σχετίζονται με τη διατήρηση υπαλλήλων που παρουσιάζουν ταλέντα (employee retention). Οι οργανωμένες προσπάθειες που αποβλέπουν επιθυμητή ή υψηλή διακράτηση εργασιακού δυναμικού, ορίζουν την έννοια της διατήρησης. Αυτό επιτυγχάνεται εφόσον η συμβολή των υπαλλήλων είναι ισχυρή στην υλοποίηση των στοχοθεσιών του οργανισμού (Frank&Taylor, 2004).

Στο να διατηρηθούν οι υπάλληλοι σημαντικό ρόλο παίζει η συμβολή των υψηλών αμοιβών και η ύπαρξη θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο να προσδίδει θετική συμπεριφορά στους υπαλλήλους (Carpelli,1999). Στο να διατηρηθούν οι εργαζόμενοι σε ένα οργανισμό, πράγμα που αποτελεί παράγοντα ζωτικής σημασίας γι' αυτόν, συμβάλλουν και οι θετικές στάσεις του υπαλλήλου όχι μόνο προς την επιχείρηση αλλά και στην ίδια την εργασία του.

Το δυναμικό μιας επιχείρησης μεταβάλλεται πολύ εύκολα και το να διατηρηθεί αποτελεί ένα από τα δύσκολα διαδικαστικά, οπότε στις μέρες μας γίνεται αντιληπτό το πόσο σπουδαίο είναι να διατηρούνται οι εργαζόμενοι που φέρουν ταλέντα από τις επιχειρήσεις. Οι τελευταίες, λοιπόν, θα πρέπει απαραίτητως να ακολουθούν την εφαρμογή πρακτικών που θα υποκινούν και θα διατηρούν άτομα υψηλών αποδόσεων λόγω του ανταγωνιστικού πλαισίου της λειτουργικότητάς τους. Ο ανταγωνισμός, ο οποίος πολλές φορές παρουσιάζεται και αθέμιτος, ωθεί τους οργανισμούς στο «χάσιμο» των ταλέντων τους. Πολλές φορές το κίνητρο της απομάκρυνσης δεν είναι μόνο οικονομικής φύσεως αλλά έχει σχέση και με τις προκλήσεις που παρουσιάζονται, το περιβάλλον εργασίας, τις προοπτικές που παρέχονται σε επαγγελματική ανέλιξη και γενικότερα η δυσαρέσκεια (Price Water House Coopers, 2007). Η χαμηλή παραγωγή και απόδοση όπως και η αύξηση του ποσοστού παραιτήσεων αποτελούν μερικές από τις συνέπειες λόγω της δυσαρέσκειας. Αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθη από το CIPD το 2007 έδειξαν

ότι σε διάστημα λιγότερο των 23 μηνών παρατηρήθηκε 47% αποχωρήσεων εργαζομένων.

#### Αμοιβές και παροχές

Τόσο η αμοιβή όσο και οι παροχές που διατίθενται από τις εταιρίες αποτελούν δεσμευτικό και αδιάλλακτο παράγοντα δέσμευσης και ικανοποίησης ικανών και ταλαντούχων υπαλλήλων. Βασική λειτουργία και κύριοι στόχοι των εφαρμοζόμενων συστημάτων παροχών και αμοιβών μιας εταιρίας είναι:

- Να υποκινεί τους εργαζομένους
- Να λειτουργεί ισότιμα
- Να ενημερώνονται οι εργαζόμενοι για την αποδοτικότητά τους, μέσω της εξασφάλισης της διαφάνειας στις αξιολογητικές διαδικασίες
- Να προσελκύει και να κρατά ικανά άτομα ανταμείβοντάς τα για τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους
- Να στοχοθετεί και να υλοποιεί
- Να αναπτύσσει θετικό κλίμα συνεργασίας

Έρευνα που διεξήχθη ανάμεσα σε 1800 εργαζομένους του Chartered Management Institute (Motivation Matters, 2005), από το 11% δηλώθηκε ότι από τα πιο σημαντικά κίνητρα στον εργασιακό χώρο αποτελεί το σύστημα αμοιβής καθώς και οι παροχές που υφίστανται. Στην ίδια έρευνα όμως θα πρέπει να εστιάσουμε το ενδιαφέρον μας στη σημαντικότητα των εταιρικών αξιών που αποδόθηκε από τους εργαζομένους.

Τμήμα της συνολικής αμοιβής αποτελούν οι επιπλέον παροχές οι οποίες συμπληρώνουν τις βασικές αμοιβές και οι οποίες παρουσιάζονται μέσω διαφόρων μορφών, μερικές από τις οποίες είναι:

- Παροχές που καλύπτουν βρεφονηπιακούς σταθμούς
- Χρήση κινητού με προνόμια
- Παροχές επιδομάτων
- Συνταξιοδοτικά προγράμματα
- Παροχή ασφάλισης για νοσοκομειακή περίθαλψη
- Ασφάλεια ζωής
- Ενίσχυση οικονομικής φύσεως μέσω εταιρικών δανείων, όπως και διευκόλυνση
- Εκπρωσιακές παροχές σε καταστήματα που συνεργάζονται με την εταιρία καθώς και σε προϊόντα της ίδιας της εταιρίας

Πλην όλων των προαναφερθέντων, η δέσμευση και η αφοσίωση των εργαζομένων και των ταλέντων ειδικότερα εξασφαλίζονται μέσα και από άλλους παράγοντες ενός οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, στις μέρες μας, το πιο σημαντικό δεσμευτικό κίνητρο σε μια εταιρία δεν είναι μόνο ο μισθός αλλά και η δημιουργία ενός εργασιακού κλίματος υπό κατάλληλες και ευνοϊκές συνθήκες για τους εργαζομένους.

Η συγκεκριμένη δήλωση ισχυροποιείται από τον Armstrong (2009), μέσω του οποίου διευκρινίζονται και διαχωρίζονται οι παράγοντες ως εξής:

- Η εργασία εκ φύσεως καθ' αυτή, μια εργασία δηλαδή με ευχάριστο αντικείμενο που παρουσιάζει ενδιαφέρον, η οποία λόγω των προκλήσεων που παρουσιάζονται πετυχαίνει μεγάλο ποσοστό αφοσίωσης του εργαζομένου μέσα από τις αναπτυσσόμενες δεξιότητες και ικανότητές του.
- Το περιβάλλον εργασίας γενικά, ένα περιβάλλον δηλαδή που υποστηρίζει τον υπάλληλο και τον εμπνέει μέσα από σεβασμό.
- Δυνατότητες να αναπτυχθεί ο εργαζόμενος σε προσωπικό επίπεδο, ανοίγοντάς του ορίζοντες για εξέλιξη.
- Δυνατότητες των οποίων η συμβολή κρίνονται απαραίτητες στο να αναπτυχθεί η επιχείρηση, μέσα από την υιοθέτηση ιδεών και προσωπικών στόχων από τη Διοίκηση και η μετατροπή αυτών σε στόχους της ίδιας της εταιρίας.

Τα χαρακτηριστικά που επιθυμεί ο κάθε υπάλληλος σε έναν εργασιακό χώρο καθορίζονται από τον ίδιο και δεν είναι άλλα από αυτά που του προσδίδουν ικανοποίηση εξασφαλίζοντάς του ότι θα παραμείνει δημιουργώντας του δεσμό με την επιχείρηση. Η δέσμευση αυτή παρουσιάζει τρία χαρακτηριστικά σύμφωνα με τον Armstrong (2009):

- I. Έντονη επιθυμία του υπαλλήλου να συνεχίσει ως ενεργό μέλος της εταιρίας.
- II. Ο υπάλληλος να αποδέχεται και να πιστεύει στους στόχους και τις αξίες του οργανισμού.
- III. Να παρουσιάζεται έτοιμος να παρέχει τις υπηρεσίες του καταβάλλοντας έντονη προσπάθεια στον οργανισμό.

Ομολογουμένως, παρουσιάζονται και χαρακτηριστικά προς αναζήτηση τα οποία αποδέχεται το μεγαλύτερο μέρος των υπαλλήλων και τα οποία πολλές φορές κρίνονται κατάλληλα για την παραμονή και την αφοσίωση ικανών εργαζομένων. Η σχέση των χαρακτηριστικών αυτών με την επιχείρηση κρίνεται ως προς τη

διαφάνεια των στόχων της, τις προσδοκίες αυτής από τον υπάλληλο και από την παρουσία «εύφορου» κλίματος προαγωγής και ανάπτυξης των ιδεών. Περαιτέρω χαρακτηριστικά αποτελούν τα ιδιαίτερα χαρίσματα προς αξιοποίηση, η επίβλεψη βάσει της ποιότητας παραγωγής και η συνεχής επιμόρφωση.

Η ανάλυση όλων των προαναφερθέντων παραγόντων καταλήγουν στη δημιουργία ενός ευνοϊκού εργασιακού κλίματος για τον εργαζόμενο, συμπεριλαμβανομένων πρακτικών τόσο υποστηρικτικών όσο και φιλικών προς το οικογενειακό περιβάλλον και γενικά στην επικράτηση μιας νοοτροπίας συνεργασίας μέσα στην επιχείρηση. Βασικό σκοπό θα πρέπει να αποτελεί όχι μόνο ο συντονισμός αλλά και η εναρμόνιση των υπαλληλικών προσδοκιών με τους στόχους της εταιρίας. Κατά την εξέταση ενός σχεδίου που διαχειρίζεται ταλέντα προκύπτουν ερωτήματα για το πού θα πρέπει να γίνει εστίαση ενδιαφέροντος για την προσέλκυση ταλαντούχων ατόμων, να γίνει δηλαδή προσανατολισμός σε μια συγκεκριμένη ομάδα ή σε όλο το εργατικό δυναμικό καθώς και ποια είναι τα προαπαιτούμενα ενός οργανισμού σε θέματα ικανοτήτων (Clake&Winkler, 2006). Με αυτόν τον τρόπο είναι εφικτή η δημιουργία και η εφαρμογή μιας μεθόδου που θα αποκλείει τους «ακατάλληλους» υποψηφίους και θα παραβλεφθούν κάποιες ομάδες υπαλλήλων κατά τη διαδικασία διαχείρισης των ταλέντων.

### **3.6 Δημιουργία δεξαμενής ταλέντων**

Στην απόδοση ενός οργανισμού παίζει ρόλο και η συμβολή των εργαζομένων από τους οποίους ο αριθμός των ταλαντούχων ορίζει τη δεξαμενή ταλέντων (talent pool). Το πλήθος των ταλαντούχων εργαζομένων έχει μεγάλη σημασία για τη ζωτικότητα της επιχείρησης όπως επίσης και για μια επιτυχώς δομημένη διαδρομή (Collings&Mellahi, 2009).

Το ρίσκο έλλειψης κάλυψης κομβικής θέσεως από τον οργανισμό μειώνεται αισθητά με την διατήρηση μιας δεξαμενής ταλέντων αναπτύσσοντας συστηματικά τις ικανότητές τους. Η δημιουργία μια τέτοιας ομάδας συμβάλλει στην αναπτυξιακή πολιτική ολόκληρης της επιχείρησης. Μια τέτοια δεξαμενή στελεγχώνεται είτε από άτομα στρατηγικών θέσεων εργασίας με υψηλές επιδόσεις είτε από υποψηφίους που στοχεύουν στο να καλύψουν επικείμενες στρατηγικές θέσεις.



Στις μέρες μας, η στρατηγική των οργανισμών επικεντρώνεται ως επί το πλείστον στο να διατηρηθούν και να αναπτυχθούν οι υπάρχοντες ταλαντούχοι εργαζόμενοι (Lockwood, 2006). Δεν προτιμάται δηλαδή να προσελκυστούν οι εργαζόμενοι από εξωτερικό περιβάλλον σε περιπτώσεις αναγκαιότητας κάλυψης θέσεων.

### **3.7 Διαχείριση καριέρας ταλέντων**

Ο προσανατολισμός ως προς την κοινωνική τάξη, την αλληλουχία στο εργασιακό περιβάλλον και την τυπική διαδοχή υπό την έννοια της προοπτικής, ορίζουν τον όρο της καριέρας ως προς τον Hughes (1937).

Η καριέρα αποτελεί μια διαδικασία μέσω της οποίας ο υπάλληλος αναπτύσσεται κατά τη διάρκεια της πορείας του, αλλάζοντας θέσεις εργασίας σε μια ή περισσότερες επιχειρήσεις και αποκομίζοντας εμπειρία στον εργασιακό τομέα, σύμφωνα με τους Baruch & Rosenstein (1992).

Για να εξελιχθεί και για να έχει προοπτικές στην καριέρα του ένας εργαζόμενος αποτελεί αποκλειστική ευθύνη του ιδίου, η οποία αποδίδεται στη διαχείριση και στο σχεδιασμό. Άλλο ένα επίσης κριτήριο για την επιτυχή πορεία μιας καριέρας αποτελούσε η αναβάθμιση του υπαλλήλου στην ιεραρχία (Whyte, 1956). Σε βάθος χρόνου έγινε μετατόπιση του επίκεντρου της καριέρας από το ίδιο το άτομο στον οργανισμό (Gutteridge, Leibowitz & Shore, 1993), ενώ κατά την ανάπτυξη του ψυχολογικού συμβολαίου τέθηκαν για τον χαρακτηρισμό μιας επιτυχούς καριέρας, παράγοντες όπως αναπτυξιακές ευκαιρίες και η ασφάλεια στο χώρο εργασίας. Συμπερασματικά, ο ρόλος των οργανισμών στο να διαμορφώνουν την σταδιοδρομία των ταλέντων είναι κομβικός και τους ωθεί στην διατήρηση κατάλληλου περιβάλλοντος που θα αποσκοπεί στην υποστήριξή της. Έτσι από τη μια δημιουργείται δεσμευτικό κλίμα και από την άλλη μέσα από το ευρύ φάσμα των διαδικασιών της διοίκησης ταλέντου μπορεί να γίνει υλοποιήσιμη η κάλυψη των προκυπτόμενων καίριων εργασιακών θέσεων με τα καλύτερα και εφικτά μέσα.

Οι επιχειρήσεις έχουν την ευθύνη οργάνωσης για τα συστήματά τους, έτσι ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των εργαζομένων, οι οποίες μεταβάλλονται ανάλογα με τις κατά καιρούς ανάγκες, προς επιδίωξη της ολοκλήρωσης τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών πρακτικών που σχετίζονται με τη σταδιοδρομία τους (Baruch, 1999).

### **3.8 Μοντέλα στρατηγικής διοίκησης ταλέντου**

Ο σχεδιασμός μοντέλων προκειμένου να ενταχθεί στη λειτουργία των οργανισμών η στρατηγική διοίκησης ταλέντου, αποτελεί απότοκο όλων των προαναφερθέντων κομβικών σημείων. Η βάση των μοντέλων στις δύο πρώτες καταστάσεις είναι η προσέλκυση υποψηφίων για τη θέση εργασίας καθώς και αναγνώριση των θέσεων αυτών, ενώ η τρίτη κατάσταση έχει ως βάση μοντέλου την ιεραρχική τοποθέτηση αποφάσεων που σχετίζονται με τη διοίκηση ταλέντων.

#### **3.8.1 Εσωτερική και εξωτερική προσέλκυση**

Χρησιμοποιούνται τόσο συστήματα εσωτερικής φύσεως που αποσπών θέσεις εργασίας για να προσελκυστούν ταλαντούχοι εργαζόμενοι όσο και αυτά της εξωτερικής φύσεως, σύμφωνα με τον Cappelli (2009). Οι οργανισμοί συνήθως λόγω της αναγκαιότητάς τους για εκτενείς συνεργασίες με τους υπαλλήλους μέσα στο χρόνο ωθούνται στη χρήση της εσωτερικής προσέλκυσης. Από την άλλη πλευρά επειδή οι οργανισμοί παρουσιάζουν δυσκολία στη διατήρηση των υφιστάμενων υπαλλήλων επιλέγουν την εξωτερική προσέλκυση. Αν και αρκετές φορές η διοίκηση ταλέντων ψάχνει υποψηφίους από το εξωτερικό περιβάλλον, η εσωτερική προσέλκυση είναι αυτή στην οποία όμως επικεντρώνεται (Cappelli και Keller, 2014). Οι θέσεις στο πρώτο μοντέλο (internal mobility) καλύπτονται μέσα από τις μετακινήσεις των υπαλλήλων από θέσεις χαμηλής ιεραρχίας στις υψηλότερες. Έτσι στις θέσεις με χαμηλή ιεραρχία συναντώνται οι περισσότερες προσλήψεις (Cappelli, 2009). Η εφαρμογή αυτής της πολιτικής οδηγεί τον οργανισμό σε κέρδος χρόνου, χρήματος και προσπαθειών αφού η ένταξη των εσωτερικών ταλέντων στην οργανωσιακή νοοτροπία έχει ήδη πραγματοποιηθεί. Το συγκεκριμένο μοντέλο έχει σχεδιαστεί βασιζόμενο στο ότι η παροχή των ικανών ταλέντων που θα χρησιμοποιηθούν για την επάνδρωση σημαντικών θέσεων της επιχείρησης θα γίνεται με σταθερό ρυθμό. Κομβικό σημείο αποτελεί ο τρόπος που προσελκύονται και επιλέγονται άτομα ικανά να ανταπεξέλθουν σε επικείμενη πρόοδο και ανάπτυξη εσωτερικής φύσεως.

Η εφαρμογή της προσέλκυσης υπαλλήλων από εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης υλοποιείται στο δεύτερο μοντέλο (external hiring) και εφαρμόζεται σε όλες τις βαθμίδες (Cappelli, 2009). Η διαδεδομένη χρήση του μοντέλου εντοπίζεται εκτενώς από τους Royal, Althausen (2003) & Bidwell (2011) σε προσλήψεις εξωτερικών πηγών, καθιστώντας έτσι το μοντέλο πλέον διαδεδομένο. Το συγκεκριμένο μοντέλο πλεονεκτεί στο ότι οι κεκτημένες εμπειρικά γνώσεις των υπαλλήλων από προηγούμενες θέσεις διαβιβάζονται στη νέα επιχείρηση (Corredoira & Rosenkopf, 2010). Δεν παύει όμως να υφίσταται ο κίνδυνος να δημιουργηθεί εξάρτηση ανάμεσα στη σχέση της προσφοράς εξωτερικών υπαλλήλων και του οργανισμού (Cascio & Aguinis 2008). Από τη στιγμή που οι υπάλληλοι με ταλέντα δεν διατίθενται άμεσα στην προσφορά εργασίας, το ενδιαφέρον των οργανισμών εστιάζεται και πάλι στο πρώτο μοντέλο ή στην προσπάθεια συνδυασμού και των δυο μοντέλων εφαρμόζοντας τόσο εσωτερική όσο και εξωτερική προσέλκυση.

### **3.8.2 Εφαρμογή διαφοροποιημένης στρατηγικής**

Ανάλογα με την απαιτητικότητα σε έναν συγκεκριμένο εργασιακό ρόλο γίνονται και οι προσλήψεις σε έναν οργανισμό, με ταυτόχρονη εφαρμογή ενός συνδυαστικού μοντέλου «εσωτερικής ανάπτυξης και εξωτερικής πρόσληψης», σύμφωνα με τους συγγραφείς Collings & Mellahi (2009). Το κοινό σημείο που παρατηρείται ανάμεσα στα δυο μοντέλα είναι η δεξαμενή ταλέντων που δημιουργείται. Για να θεωρηθεί εξάλλου ότι οι υπάλληλοι προσεγγίζονται επιτυχώς, θα πρέπει η προσέγγιση να είναι τόσο εσωτερική όσο και εξωτερική ταυτοχρόνως. Δημιουργείται έτσι, δεξαμενή ταλέντων από τη χρήση ενός συνδυαστικού μοντέλου προκειμένου να προσεγγιστούν επιτυχώς οι υποψήφιοι. Από τη στιγμή που οι κομβικές εργασιακές θέσεις της επιχείρησης είναι αναγνωρισμένες, καταβάλλεται προσπάθεια ώστε να αντιστοιχηθούν αποτελεσματικώς οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι στις συγκεκριμένες θέσεις. Με την εφαρμογή του μοντέλου αυτού επιτυγχάνεται μέσω της αντιστοίχισης, η πρόβλεψη της απόδοσης του οργανισμού μέσα από παράγοντες που προσδιορίζουν τη δέσμευσή του (Kristof-Brown et al., 2005), την παρακίνηση για εκτός ρόλου συμπεριφορά (Organ, 1988) και τα κίνητρά του (Huselid, 1995, MacDuffie, 1995, Becker & Gerhart, 1996).

Η αναγνώριση των σημαντικών θέσεων εργασίας της επιχείρησης, όπως και η απόδοσή τους στους κατάλληλους υπαλλήλους αποτελούν κομβικά σημεία για την εφαρμογή μιας διαφορετικής στρατηγικής.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - Ερευνητικό Μέρος, Μεθοδολογία Έρευνας**

### **4.1 Σκοπός της έρευνας**

Η παρούσα έρευνα αφορά στη μελέτη της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων και της διοίκησης ταλέντων σε εταιρείες της Ελλαδικής επικράτειας. Συγκεκριμένα γίνεται προσπάθεια να απαντηθούν ερευνητικά ερωτήματα τα οποία σχετίζονται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στις Ελληνικές εταιρείες, στον τρόπο λειτουργίας των εταιρειών αναφορικά με την κουλτούρα τους κατά τη διάρκεια επιλογής ανθρώπινου δυναμικού και τέλος στη μελέτη των προσωπικών απόψεων, στάσεων και πεποιθήσεων των εργαζομένων αναφορικά με τη διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού από τις εταιρίες τους.

### **4.2 Ερευνητική Μέθοδος**

Για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν ποσοτικές μεταβλητές οι οποίες μετρήθηκαν με αντικειμενικά εργαλεία μέτρησης (ανώνυμα ψηφιακά ερωτηματολόγια).

### **4.3 Δείγμα της Έρευνας**

Τα υποκείμενα της έρευνας ήταν σε πλήθος 156, ενήλικες εργαζόμενοι άνδρες και γυναίκες. Το εν λόγω δείγμα αφορά άτομα τα οποία κλήθηκαν να συμπληρώσουν οικειοθελώς ένα ψηφιακό ερωτηματολόγιο έπειτα από δημόσια ανάρτηση του σε ιστοτόπους κοινωνικής δικτύωσης. Το δείγμα της έρευνας λοιπόν αφορά εθελοντές και αυτό σημαίνει ότι η επιλογή του έχει συντελεστεί μέσω της απροσδιόριστης πιθανότητας (non-probability) μέχρις ολοκληρωθεί χρονικά η έρευνα.

Επιπροσθέτως, το δείγμα είναι επιλεκτικό (convenient sample) καθώς το μοναδικό κριτήριο επιλογής των συμμετεχόντων στην έρευνα ήταν να έχουν λογαριασμό κοινωνικής δικτύωσης ώστε να δουν τη σχετική ανάρτηση και επίσης να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο στο χρονικό περιθώριο της έρευνας.

#### 4.4 Διαδικασία συλλογής δεδομένων της έρευνας

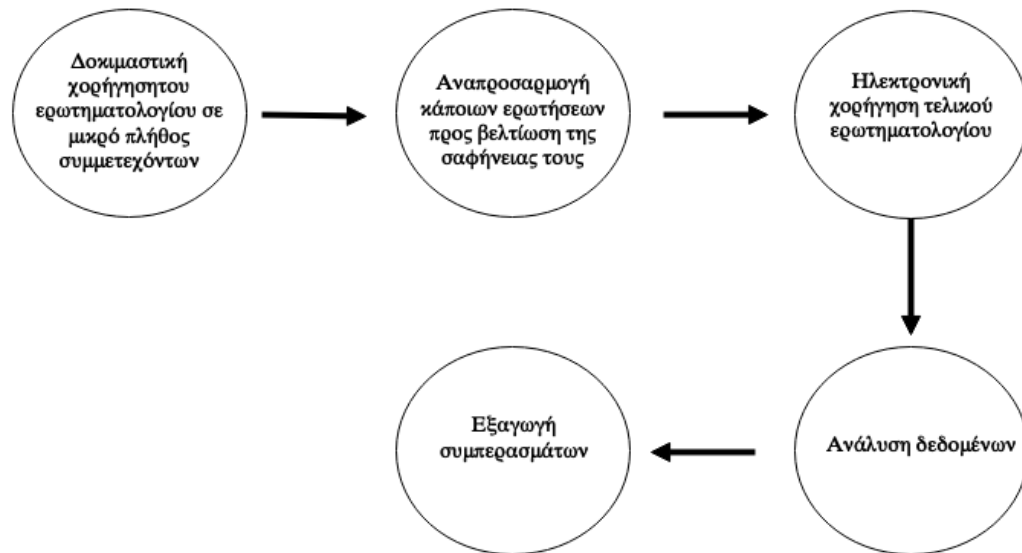
Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ένα κατάλληλα διαμορφωμένο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο το οποίο χορηγήθηκε στους συμμετέχοντες μέσω mail προς τις εταιρείες. Κατά τη διαδικασία του σχηματισμού του ερωτηματολογίου δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση ώστε η διατύπωση των ερωτήσεων να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο κατανοητή. Οι ερωτήσεις να είναι απλές στη διατύπωση τους, σαφείς και με συντομία γραμμένες προκειμένου να μην προκαλούνται οποιεσδήποτε παρερμηνείες κατά την απάντηση τους από τους συμμετέχοντες.

Το ερωτηματολόγιο που παρατίθεται στο παράρτημα 1 αρχικά χορηγήθηκε δοκιμαστικά, στις αρχές του Νοεμβρίου του 2019, σε ένα μικρό πλήθος ατόμων. Αυτό έγινε προκειμένου να ελεγχθεί αναφορικά με τη σαφήνεια των ερωτήσεων και με την κατανόηση του και στη συνέχεια συντελέστηκε αναπροσαρμογή του σε όποιες ερωτήσεις κρίθηκε απαραίτητο. Η κύρια διεξαγωγή της έρευνας έγινε από τις 17 Νοεμβρίου του 2019 έως τις 28 Δεκεμβρίου του 2019.

Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε μεγάλες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην περιφέρεια της Θεσσαλίας. Κάποιες από αυτές επιγραμματικά είναι : Κολιός(Τρίκαλα), Όλυμπος(Λάρισα), ΕΨΑ(Βόλος), ΕΒΟΛ(Βόλος).

Από τα 156 ερωτηματολόγια είχαμε 18 ερωτηματολόγια από την γαλακτοβιομηχανία Κολιός, 26 ερωτηματολόγια από την γαλακτοβιομηχανία Όλυμπος, 21 ερωτηματολόγια από την ΕΒΟΛ, 12 ερωτηματολόγια από την ΕΨΑ και τα υπόλοιπα από άλλες εταιρείες της Θεσσαλίας.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται διαγραμματικά τα στάδια συλλογής των δεδομένων της έρευνας.



Διάγραμμα 1: Διαδικασία συλλογής δεδομένων της έρευνας.

#### 4.5 Εργαλεία συλλογής δεδομένων

Το ερωτηματολόγιο σαν εργαλείο ποσοτικής έρευνας, χρησιμοποιείται ευρέως στην παγκόσμια έρευνα και στην περίπτωση που περιέχει εύληπτες ερωτήσεις μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ καλό εργαλείο εξαγωγής ασφαλών συμπερασμάτων.

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο είχε ως σκοπό να μετρήσει τόσο τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων-εθελοντών όσο και κάποια ποσοτικά χαρακτηριστικά. Αποτελούνταν από 22ερωτήσεις. Περιείχε διχοτομικές ερωτήσεις τύπου (ναι- όχι) οι οποίες κωδικοποιήθηκαν και στη συνέχεια επεξεργάστηκαν ως κατηγοριακές (nominal) μεταβλητές. Επίσης περιείχε κατηγοριακές ερωτήσεις (π.χ. αναφορικά με το φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα) οι οποίες επίσης κωδικοποιήθηκαν και επεξεργάστηκαν ως κατηγοριακές (nominal) μεταβλητές. Τέλος περιείχε και διατακτικές ερωτήσεις (π.χ. βαθμός εκπαίδευσης, δήλωση βαθμού σημαντικότητας) οι οποίες κωδικοποιήθηκαν και επεξεργάστηκαν ως διατακτικές (ordinal) μεταβλητές μέσω μιας διαβαθμισμένης κλίμακας Likert επτά θέσεων η φορά της οποίας ήταν θετική με τις μεγαλύτερες επιλογές να αντιπροσωπεύουν μεγαλύτερα μεγέθη συμφωνίας.

Το ερωτηματολόγιο περιείχε επίσης και τέσσερις ερωτήσεις στις οποίες οι ερωτώμενοι μπορούσαν να επιλέξουν ταυτόχρονα περισσότερες από μία επιλογές.

Αυτές ήταν οι ερωτήσεις 4, 5, 11, 15 οι οποίες κωδικοποιήθηκαν και στη συνέχεια αναλύθηκαν με την επιλογή Multiple Response (πολλαπλή απάντηση) στο SPSS ως μία μεταβλητή κάθε φορά και με τη βοήθεια της επιλογής Frequency εξάχθηκαν τα αποτελέσματα των απαντήσεων με τη μορφή συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων επί του συνόλου των απαντήσεων.

Το ερωτηματολόγιο αποτελούταν από τρεις ενότητες. Η πρώτη ενότητα περιείχε τις ερωτήσεις 1, 2, 3, 4, 8, 9, 10, 14, 15 οι οποίες αφορούσαν τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας αναφορικά με το αν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τις αξίες της εταιρίας τους, την αποστολή και την κουλτούρα της εταιρίας τους, τον τρόπο με τον οποίο καλύπτεται κάθε νέα θέση που προκύπτει, ποιος επιλέγει τους υποψήφιους υπαλλήλους, αν υπάρχουν προγράμματα κατάρτισης για όλους στην εταιρεία, αν υπάρχει δυνατότητα εξέλιξης για όλους στην εταιρεία, αν υπάρχει αναγνώριση και επιβράβευση στην εταιρεία και τους τρόπους με τους οποίους η επιβράβευση συντελείται, αν η εταιρεία διαθέτει σύστημα διαχείρισης ταλέντων και τέλος εάν υπάρχει κάποιο πρόγραμμα οργανωμένης διαδοχής για την αποχώρηση των ταλέντων και τους τρόπους με τους οποίους γίνεται αυτό.

Η δεύτερη ενότητα περιείχε τις ερωτήσεις 5, 6, 7, 11, 13, 16, 17 οι οποίες αφορούσαν τις προσωπικές απόψεις, στάσεις και πεποιθήσεις των ερωτωμένων αναφορικά με το ποιες ιδιότητες πιστεύουν πως πρέπει να διαθέτουν τα ταλέντα σε μια εταιρεία, αν θα τους ενδιέφερε μια διαφορετική θέση εργασίας από την παρούσα η οποία να συνοδεύεται από προγράμματα υψηλών απαιτήσεων, αν πιστεύουν ότι η τρέχουσα κατάρτιση/εκπαίδευση που τους παρέχεται από την εταιρεία τους συμβάλλει θετικά στην ανάδειξη τους ως ταλέντα, τι θεωρούν χρήσιμο για την ανάπτυξη ταλέντων σε μια εταιρεία, τι θα αποτελούσε για αυτούς ισχυρό κίνητρο για αλλαγή εργοδότη, αν θεωρούν ή όχι ότι σε καίριες θέσεις βρίσκονται άτομα με τις κατάλληλες δεξιότητες και ικανότητες και τέλος εάν στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται η θέση εργασίας προσαρμόζεται στο άτομο ή αν το άτομο τοποθετείται σε κατάλληλη για εκείνο θέση,

Η τρίτη ενότητα περιείχε τις ερωτήσεις 12, 18, 19, 20, 21, 22 οι οποίες είχαν δημογραφικό χαρακτήρα με σκοπό να προσδιοριστεί το φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα, η ηλικία τους, το επίπεδο μόρφωσης τους, η εργασιακή προϋπηρεσία τους, η θέση την οποία κατέχουν στην εταιρία στην οποία εργάζονται και το προς



ποια κατεύθυνση υπήρξε ποσοστό αποχώρησης από την εταιρεία τους τα τελευταία πέντε έτη.

#### **4.6 Ηθικά ζητήματα**

Ο ερευνητής κάθε έρευνας οφείλει να παρέχει επαρκή ενημέρωση σχετικά με τον σκοπό της και επίσης να εξασφαλίζει την εθελοντική συμμετοχή των ερωτωμένων σε αυτή (Orb, Eisenhauer & Wynaden, 2001 · Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2014). Επίσης ο ερευνητής είναι υπεύθυνος προκειμένου να διασφαλίσει την ανωνυμία των συμμετεχόντων στην έρευνα προκειμένου να μην είναι σε θέση ο οποιοσδήποτε να συνδέσει τα αποτελέσματα της με τα ονόματα των συμμετεχόντων (Rodriguez, Hanna & Federman, 2003 · Resnik, 2013).

Ο ερευνητής επιπλέον οφείλει παρουσιάσει μια έγκυρη έρευνα. Αυτό ενέχει τη βαρύτητα ο ερευνητής να μην αλλοιώσει τα δεδομένα της έρευνας (Resnik, 2013). Τέλος ο ερευνητής οφείλει να επιδεικνύει την ανάλογη εντιμότητα προς τους συμμετέχοντες προκειμένου να μην τους εκμεταλλευτεί με οποιονδήποτε τρόπο (Mahon, Glendinning, Clarke & Craig, 1996).

Έχοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, αρχικά σε πρώτο στάδιο γνωστοποιήθηκε στους συμμετέχοντες ο σκοπός της έρευνας και στη συνέχεια εξασφαλίστηκε η εθελούσια συμμετοχή τους σε αυτή. Επειδή η έρευνα συντελέστηκε εξ ολοκλήρου ηλεκτρονικά, οι συμμετέχοντες εισέρχονταν εθελούσια προκειμένου να απαντήσουν τις ερωτήσεις αυτής και συμπληρώνοντας ανώνυμα τα ερωτηματολόγια ήταν σε βέβαιη θέση να αισθάνονται σίγουροι ότι τα αποτελέσματα τους δεν θα ήταν δυνατό να συνδεθούν με οποιονδήποτε τρόπο με τις προσωπικές τους πληροφορίες.

#### **4.7 Ανάλυση δεδομένων της έρευνας**

Η ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων δομήθηκε επάνω σε τρεις κατηγορίες σε πλήρη αντιστοιχία με τα τρία μέρη από τα οποία αποτελούνταν τα ερωτηματολόγια και που παρουσιάστηκαν πιο πάνω. Τα δεδομένα κωδικοποιήθηκαν με το λογισμικό IBM SPSS 22.0.0 με τη βοήθεια του οποίου έγινε χρήση τόσο εργαλείων περιγραφικής στατιστικής όσο και επαγωγικής προκειμένου να εξαχθούν τα συμπεράσματα της έρευνας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - Αποτελέσματα της έρευνας

Στη συνέχεια της παρούσας εργασίας παρατίθενται οι αναλύσεις των απαντήσεων των ερωτηθέντων προκειμένου να δοθούν απαντήσεις στα ερευνητικά αποτελέσματα της έρευνας, τα οποία συντάσσονται ως εξής:

1. Ποια είναι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στις ελληνικές εταιρίες;
2. Υπό ποιες διαδικασίες λειτουργούν οι εταιρίες στον Ελλαδικό χώρο αναφορικά με την κουλτούρα τους, τις δυνατότητες εξέλιξης των εργαζομένων τους και τους τρόπους διαχείρισης των ταλέντων τους;
3. Ποιες οι απόψεις, στάσεις και πεποιθήσεις των εργαζομένων αναφορικά με τους τρόπους λειτουργίας των εταιρειών και πως επηρεάζονται αυτές τους οι απόψεις από τους τρόπους υπό τους οποίους λειτουργούν οι εταιρείες οι οποίες τους απασχολούν εργασιακά;

### 5.1 Αποτελέσματα 1<sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος

Ερώτηση	Επιλογές	Συχνότητα (f)	Ποσοστό (%)
<b>Φύλο</b>	Άνδρας	76	48,7
	Γυναίκα	80	51,3
<b>Ηλικία</b>	18-24	0	0
	25-34	32	20,5
	35-44	76	48,7
	45-54	48	30,8
	55 και άνω	0	0
<b>Επίπεδο Εκπαίδευσης</b>	Απόφοιτος Β' θμιας εκπαίδευσης	0	0
	Απόφοιτος ανώτατου-ανώτερου Πανεπιστημίου	60	38,5

	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	72	46,2
	Κάτοχος διδακτορικού τίτλου	24	15,4
<b>Προϋπηρεσία σε έτη</b>	0-5	20	12,8
	6-10	40	25,6
	11-15	24	15,4
	16-20	36	23,1
	21-25	24	15,4
	26-30	12	7,7
<b>Εργασιακή θέση</b>	Στέλεχος χωρίς θέση ευθύνης	40	25,6
	Μεσαίο στέλεχος	64	41,0
	Ανώτερο στέλεχος	44	28,2
	Διευθυντικό στέλεχος	8	5,1
<b>Κατά τα τελευταία 5 έτη υπήρξε σημαντικό ποσοστό αποχώρησης υπαλλήλων</b>	Προς ανταγωνιστικές επιχειρήσεις	68	43,6
	Λόγω συνταξιοδότησης	36	23,1
	Λόγω συγχωνεύσεων/εξαγορών	44	28,2
	Άλλο	8	5,1

Πίνακας 1: Αποτελέσματα των δημογραφικών αποτελεσμάτων της έρευνας.

Στην έρευνα συμμετείχαν 156 άτομα εκ των οποίων οι γυναίκες ήταν 80 σε πλήθος (51,3 %) σε αντίθεση με τους άνδρες οι οποίοι ήταν 76 σε πλήθος (48,7 %).

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα, 48,7 %, έχουν ηλικία από 35 έως 44 ετών και το 30,8 % έχει ηλικία 45-54 ετών. Στην έρευνα δεν υπήρξαν συμμετέχοντες στο ηλικιακό εύρος 18-24 ετών (0 %).

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα (46,2 %) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, το 38,5 % είναι κάτοχοι απόφοιτοι ανώτερου τίτλου σπουδών και το 24 % είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος.

Το 25,6 % των συμμετεχόντων έχει εργασιακή προϋπηρεσία από 6 έως 10 έτη, το 23,1 % έχει προϋπηρεσία 16-20 έτη, το 15,4 % έχει προϋπηρεσία 11-15 έτη το οποίο είναι ισότιμο με αυτούς που έχουν προϋπηρεσία 21-25 έτη. Μόλις το 7.7 % έχει προϋπηρεσία 26-30 έτη ενώ το 12,8 % έχει προϋπηρεσία από 0 έως 5 έτη.

Το 25,6 % αργάζεται ως στέλεχος χωρίς θέση ευθύνης, το 41,0 % ως μεσαίο στέλεχος, το 28,2% ως ανώτερο στέλεχος και το 5,1% ως διευθυντικό στέλεχος.

Κατά τα τελευταία πέντε έτη το 43,6 % των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε ότι υπήρξε σημαντικό ποσοστό αποχώρησης υπαλλήλων προς ανταγωνιστικές εταιρείες, το 23,1 % για λόγους συνταξιοδότησης, το 28,2 % λόγω συγχωνεύσεων ή εξαγορών και το 5,1 % για απροσδιόριστους λόγους.

## 5.2 Αποτελέσματα 2<sup>ο</sup> ερευνητικού ερωτήματος

Προκειμένου να υπολογιστεί η αξιοπιστία των απαντήσεων που αφορούν το 2<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα, αυτές ελέγχθηκαν με τον δείκτη συνέπειας Cronbach  $\alpha$ , ο οποίος προέκυψε  $\alpha = 0,751$  που φανερώνει υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας.

	Συχνότητα (f)	Ποσοστό (%)	Αθροιστικό ποσοστό (%)
ναι	128	82,1	82,1
όχι	28	17,9	100,0
Σύνολο	156	100,0	

Πίνακας 2: Απάντηση στην ερώτηση: «Γνωρίζετε τις αξίες, την αποστολή και την κουλτούρα της εταιρίας σας;».

Η πλειοψηφία των εργαζομένων (82,1 %) γνωρίζει τις αξίες, την αποστολή και την κουλτούρα της εταιρίας στην οποία εργάζεται σε αντίθεση με το 17,9 % το οποίο την αγνοεί.

	Συχνότητα (f)	Ποσοστό (%)	Αθροιστικό ποσοστό (%)
Ναι	80	51,3	51,3
Όχι	76	48,7	100,0
Σύνολο	156	100,0	

Πίνακας 3: Απάντηση στην ερώτηση: «Γνωρίζετε εάν η εταιρία σας διαθέτει σύστημα διαχείρισης ταλέντων;».

Παραπάνω από τους μισούς εργαζόμενους αγνοούν εάν η εταιρεία στην οποία εργάζονται διαθέτει σύστημα διαχείρισης ταλέντων.

	Συχνότητα (f)	Ποσοστό (%)	Αθροιστικό ποσοστό (%)
Εσωτερικά, από το υπάρχον προσωπικό	72	46,2	46,2
Εξωτερικά, πχ μέσω headhunters	40	25,6	71,8
Δεν γνωρίζω	44	28,2	100,0
Σύνολο	156	100,0	

Πίνακας 4: Απάντηση στην ερώτηση: «Όταν δημιουργηθεί κενή θέση, η κάλυψη γίνεται κυρίως από:».

Στην ερώτηση πως γίνεται η κάλυψη μιας κενής θέσης στην εταιρεία σας, οι 72 από τους ερωτηθέντες (46,2%) απάντησαν ότι γίνεται εσωτερικά από το υπάρχον προσωπικό, οι 40 (25,6%) εξωτερικά και οι 44 (28,2%) ότι δεν γνωρίζουν.

Ξεπιλογή υποψήφιων υπαλλήλων				
		Απαντήσεις		Ποσοστό περιπτώσεων
		N	Ποσοστό	
Ξεπιλογή υποψήφιων υπαλλήλων <sup>a</sup>	Διοίκηση	56	31,8%	35,9%
	Τμήμα ανθρωπίνων πόρων	38	21,6%	24,4%
	Άμεσα προϊστάμενοι	48	27,3%	30,8%
	Δεν γνωρίζω	34	19,3%	21,8%
Σύνολο		176	100,0%	112,8%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Πίνακας 5: Απάντηση στην ερώτηση: «Γνωρίζετε ποιος επιλέγει τους υποψήφιους υπαλλήλους;».

Οι 56 από τους συμμετέχοντες (31,8 %) δήλωσαν ότι η διοίκηση είναι υπεύθυνη για την επιλογή των υποψήφιων υπαλλήλων, οι 38 από τους συμμετέχοντες (38,0 %) δήλωσαν ότι είναι το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων, οι 48 (27,3%) ότι υπεύθυνοι είναι οι άμεσα προϊστάμενοι της προς πλήρωση θέσης και οι 34 (19,3%) ότι δεν γνωρίζει.

	Συχνότητα (f)	Ποσοστό (%)	Αθροιστικό ποσοστό (%)
Ναι	48	30,8	30,8
Όχι	108	69,2	100,0
Σύνολο	156	100,0	

Πίνακας 6: Απάντηση στην ερώτηση: «Υπάρχουν προγράμματα κατάρτισης για όλους;».

Οι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι δεν υπάρχουν προγράμματα κατάρτισης για όλους σε ποσοστό 69,2 %.

	Συχνότητα (f)	Ποσοστό (%)	Αθροιστικό ποσοστό (%)
Ναι	68	43,6	43,6
Όχι	88	56,4	100,0
Σύνολο	156	100,0	

Πίνακας 7: Απάντηση στην ερώτηση: «Υπάρχει δυνατότητα εξέλιξης για όλους;».

Οι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι δεν υπάρχει δυνατότητα εξέλιξης για όλους (56,4 %).

	Συχνότητα (f)	Ποσοστό (%)	Αθροιστικό ποσοστό (%)
Οικονομικών παροχών	76	48,7	48,7
Μη οικονομικών παροχών	32	20,5	69,2
Δεν υπάρχει	48	30,8	100,0
Σύνολο	156	100,0	

Πίνακας 8: Απάντηση στην ερώτηση: «**Η αναγνώριση και επιβράβευση γίνεται κυρίως μέσω:**».

Σχεδόν το μισό πλήθος εργαζομένων (48,7 %) δήλωσε ότι η αναγνώριση και η επιβράβευση στην εταιρεία τους γίνεται κυρίως μέσω οικονομικών παροχών, το 20,5 % μέσω μη οικονομικών παροχών και το 30,8 % δήλωσε ότι δεν υπάρχει αναγνώριση και επιβράβευση,

	Συχνότητα (f)	Ποσοστό (%)	Αθροιστικό ποσοστό (%)
Ναι	44	28,2	28,2
Όχι	36	23,1	51,3
Δεν γνωρίζω	76	48,7	100,0
Σύνολο	156	100,0	

Πίνακας 9: Απάντηση στην ερώτηση: «**Σε περίπτωση αποχώρησης στελεχών/ταλέντων υπάρχει οργανωμένο πρόγραμμα διαδοχής;**».

Σε περίπτωση αποχώρησης στελεχών/ταλέντων δεν υπάρχει οργανωμένο πρόγραμμα διαδοχής σε ποσοστό 23,1 % σε αντίθεση με το 28,2 % των εργαζομένων που δηλώνουν ότι υπάρχει. Περίπου οι μισοί από τους εργαζομένους (48,7 %) δεν γνωρίζουν εάν υπάρχει οργανωμένο πρόγραμμα διαδοχής στην εταιρεία τους.

ΨΠρόγραμμα διαδοχής Συχνότητες				
		Απαντήσεις		Ποσοστό περιπτώσεων
		N	Ποσοστό	
ΨΠρόγραμμα διαδοχής <sup>a</sup>	Μέσω ανάπτυξης ηγετικών στελεχών	36	20,0%	23,1%
	Μέσω αξιολόγησης δεξιοτήτων και ικανοτήτων	36	20,0%	23,1%
	Μέσω διαχείρισης της απόδοσης	20	11,1%	12,8%
	Δεν υπάρχει	48	26,7%	30,8%
	Άλλο	40	22,2%	25,6%
Σύνολο		180	100,0%	115,4%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Πίνακας 10: Απάντηση στην ερώτηση: «**Εφόσον υπάρχει οργανωμένο πρόγραμμα διαδοχής, αυτό γίνεται κυρίως μέσω:**».

Στην περίπτωση που υπάρχει οργανωμένο πρόγραμμα διαδοχής αυτό συντελείται μέσω διαχείρισης της απόδοσης σε ποσοστό 11 %, μέσω ανάπτυξης ηγετικών στελεχών ή μέσω της αξιολόγησης δεξιοτήτων και ικανοτήτων σε ποσοστά 20% σε κάθε περίπτωση ενώ μέσω άλλων τρόπων σε ποσοστό 22,2 %.

Προκειμένου να εντοπίσουμε πιθανές συσχετίσεις μεταξύ του φύλου των συμμετεχόντων με τις μεταβλητές που αφορούν το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα εκτελέσαμε τη στατιστική ανάλυση Cramer'sV χωρίς όμως να εντοπίσουμε σημαντικά στατιστικά αποτελέσματα.

### 5.3 Αποτελέσματα 3<sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος

Προκειμένου να υπολογιστεί η αξιοπιστία των απαντήσεων που αφορούν το 3<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα, αυτές ελέγχθηκαν με τον δείκτη συνάφειας Cronbach α, ο οποίος προέκυψε α = 0,883 που φανερώνει υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας.



Ίδιότητες ταλέντων Συχνότητες				
		Απαντήσεις		Ποσοστό περιπτώσεων
		N	Ποσοστό	
Ίδιότητες ταλέντων <sup>a</sup>	Καινοτομία - Δημιουργικότητα	112	13,5%	71,8%
	Αποφασιστικότητα	72	8,7%	46,2%
	Ομαδικότητα	100	12,1%	64,1%
	Ηγετικές ικανότητες	72	8,7%	46,2%
	Αποδοτικότητα	64	7,7%	41,0%
	Στρατηγική ως προς την εκτέλεση των εργασιών	44	5,3%	28,2%
	Εμπειρία σχετική με το αντικείμενο	84	10,1%	53,8%
	Διάθεση να προσφέρουν "το κάτι παραπάνω"	76	9,2%	48,7%
	Εστίαση στα αποτελέσματα	44	5,3%	28,2%
	Ηθική ακεραιότητα	92	11,1%	59,0%
	Αφοσίωση	68	8,2%	43,6%
Σύνολο	828	100,0%	530,8%	

a. Dichotomy group tabulated at value 1

Πίνακας 11: Απάντηση στην ερώτηση: «Ποιες ιδιότητες πιστεύετε ότι πρέπει να διαθέτουν τα talέντα; Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν..».

Οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι οι ιδιότητες που πρέπει να διαθέτουν τα talέντα είναι Καινοτομία - Δημιουργικότητα (13,5 %), Ομαδικότητα (12,1 %), Ηθική ακεραιότητα (11,1 %), Εμπειρία σχετική με το αντικείμενο (10,1 %), Διάθεση να προσφέρουν "το κάτι παραπάνω" (9,2 %), Αποφασιστικότητα (8,7 %), Ηγετικές

ικανότητες (8,7 %), Αφοσίωση (8,2 %), Αποδοτικότητα (7,7 %), Στρατηγική ως προς την εκτέλεση των εργασιών (5,3 %) και Εστίαση στα αποτελέσματα (5,3 %).

	Συχνότητα (f)	Ποσοστό (%)	Αθροιστικό ποσοστό (%)
Ναι	128	82,1	82,1
Όχι	28	17,9	100,0
Δεν γνωρίζω	156	100,0	
Σύνολο	156	100,0	

Πίνακας 12: Απάντηση στην ερώτηση: «**Θα σας ενδιέφερε μία θέση εργασίας διαφορετική από την παρούσα, η οποία να συνοδεύεται από προγράμματα υψηλών απαιτήσεων;**»

Το 82 % των συμμετεχόντων δήλωσε ότι θα τους ενδιέφερε μία θέση εργασίας διαφορετική από την παρούσα, η οποία να συνοδεύεται από προγράμματα υψηλών απαιτήσεων.

	Συχνότητα (f)	Ποσοστό (%)	Αθροιστικό ποσοστό (%)
Ναι	108	69,2	69,2
Όχι	32	20,5	89,7
Δεν γνωρίζω	16	10,3	100,0
Σύνολο	156	100,0	

Πίνακας 13: Απάντηση στην ερώτηση: «**Πιστεύετε ότι η κατάρτιση/ εκπαίδευση που σας παρέχεται συμβάλλει θετικά στην ανάδειξή σας ως ταλέντο;**»

Το 69,2 % των συμμετεχόντων στην έρευνα θεωρεί ότι η κατάρτιση/ εκπαίδευση που του παρέχεται συμβάλλει θετικά στην ανάδειξη του ως ταλέντο.

Ψχρήσιμα στην ανάπτυξη ταλέντων Frequencies				
		Απαντήσεις		Ποσοστό περιπτώσεων
		N	Ποσοστό	
Ψχρήσιμα στην ανάπτυξη ταλέντων <sup>a</sup>	Συμμετοχή σε σεμινάρια	56	11,1%	35,9%
	Απόκτηση πολλαπλών εμπειριών μέσω κινητικότητας	36	7,1%	23,1%
	Εξατομικευμένη καθοδήγηση από έμπειρα στελέχη	76	15,1%	48,7%
	E-Learning	12	2,4%	7,7%
	Οικονομικά κίνητρα	84	16,7%	53,8%
	Συνεχής κατάρτιση και εκπαίδευση	104	20,6%	66,7%
	Εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της εργασίας	56	11,1%	35,9%
	Καθοδήγηση για τη βελτίωση δεξιοτήτων/ ικανοτήτων ως προς την επίτευξη στόχων στην εργασία	80	15,9%	51,3%
Σύνολο		504	100,0%	323,1%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Πίνακας 14: Απάντηση στην ερώτηση: «**Ποια θεωρείτε χρήσιμα για την ανάπτυξη ταλέντων; Επιλέξτε τα 3 πιο σημαντικά κατά την κρίση σας.**»

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (20,6 %) δηλώνει ότι η συνεχής κατάρτιση και εκπαίδευση είναι χρήσιμα στην ανάπτυξη των ταλέντων σε μια εταιρεία. Ακολουθούν τα Οικονομικά κίνητρα (16,7 %), η καθοδήγηση για τη βελτίωση δεξιοτήτων/ ικανοτήτων ως προς την επίτευξη στόχων στην εργασία (15,9%), η εξατομικευμένη καθοδήγηση από έμπειρα στελέχη (15,1%), η εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της εργασίας (11,1 %), η συμμετοχή σε σεμινάρια (11,1 %), η απόκτηση πολλαπλών εμπειριών μέσω κινητικότητας (7,1%) και τελευταίο το E-Learning με (2,4%).

	Συχνότητα (f)	M.T.	T.A.
Οι πρόσθετες οικονομικές παροχές θα αποτελούσαν για εσάς ισχυρό κίνητρο για την αλλαγή εργοδότη;	156	3,18	1,42
Η συμμετοχή σε προγράμματα υψηλών απαιτήσεων θα αποτελούσε για εσάς ισχυρό κίνητρο για την αλλαγή εργοδότη;	156	3,82	1,56
Ο σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός θα αποτελούσε για εσάς ισχυρό κίνητρο για την αλλαγή εργοδότη;	156	3,95	1,82
Η εργασιακή ασφάλεια θα αποτελούσε για εσάς ισχυρό κίνητρο για την αλλαγή εργοδότη;	156	5,00	1,62
Η συνεχής κατάρτιση και εκπαίδευση θα αποτελούσε για εσάς ισχυρό κίνητρο για την αλλαγή εργοδότη;	156	4,90	1,68
Η αναγνώριση-επιβράβευση θα αποτελούσε για εσάς ισχυρό κίνητρο για την αλλαγή εργοδότη;	156	4,69	1,66
Οι αυξημένες οικονομικές απολαβές θα αποτελούσαν για εσάς ισχυρό κίνητρο για την αλλαγή εργοδότη;	156	5,38	1,78
Οι σχέσεις με τα ανώτερα στελέχη θα αποτελούσαν για εσάς ισχυρό κίνητρο για την αλλαγή εργοδότη;	156	3,77	1,93
Το εργασιακό περιβάλλον θα αποτελούσε για εσάς ισχυρό κίνητρο για την αλλαγή εργοδότη;	156	5,21	1,70
Έγκυρα	156		

Πίνακας 15: Απάντηση στην ερώτηση: «**Δεδομένης της υπάρχουσας οικονομικής κρίσης, ποια από τα παρακάτω θα αποτελούσαν για εσάς ισχυρό κίνητρο για την αλλαγή εργοδότη; Επιλέξτε με σειρά προτεραιότητας από το 1 μέχρι το 6 (1= λιγότερο σημαντικό, 7= το πιο σημαντικό).**»

Οι συμμετέχοντες δηλώνουν ότι οι αυξημένες οικονομικές απολαβές μπορούν να αποτελέσουν για αυτούς πολύ ισχυρό κίνητρο για την αλλαγή εργοδότη (M.T.=5,38, T.A.=1,78), το εργασιακό περιβάλλον αποτελεί ισχυρό κίνητρο (M.T.=5,21, T.A.=1,70), η εργασιακή ασφάλεια επίσης (M.T.=5,00, T.A.=1,62), η συνεχής κατάρτιση και εκπαίδευση τους (M.T.=4,90, T.A.=1,68) και η αναγνώριση-επιβράβευση της αξίας τους (M.T.=4,69, T.A.=1,66). Σε μέτρια κλίμακα συμβάλει ως κίνητρο ο σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός της εταιρείας (M.T.=3,95, T.A.=1,82), η συμμετοχή τους σε προγράμματα υψηλών απαιτήσεων (M.T.=3,82, T.A.=1,56), οι σχέσεις με τα ανώτερα στελέχη (M.T.=3,77, T.A.=1,93) και τέλος οι πρόσθετες οικονομικές παροχές (M.T.=3,18, T.A.=1,42).

Προκειμένου να εντοπίσουμε πιθανές συσχετίσεις μεταξύ του φύλου των συμμετεχόντων με τις μεταβλητές που αφορούν το τρίτο ερευνητικό ερώτημα εκτελέσαμε τη στατιστική ανάλυση Cramer's V.

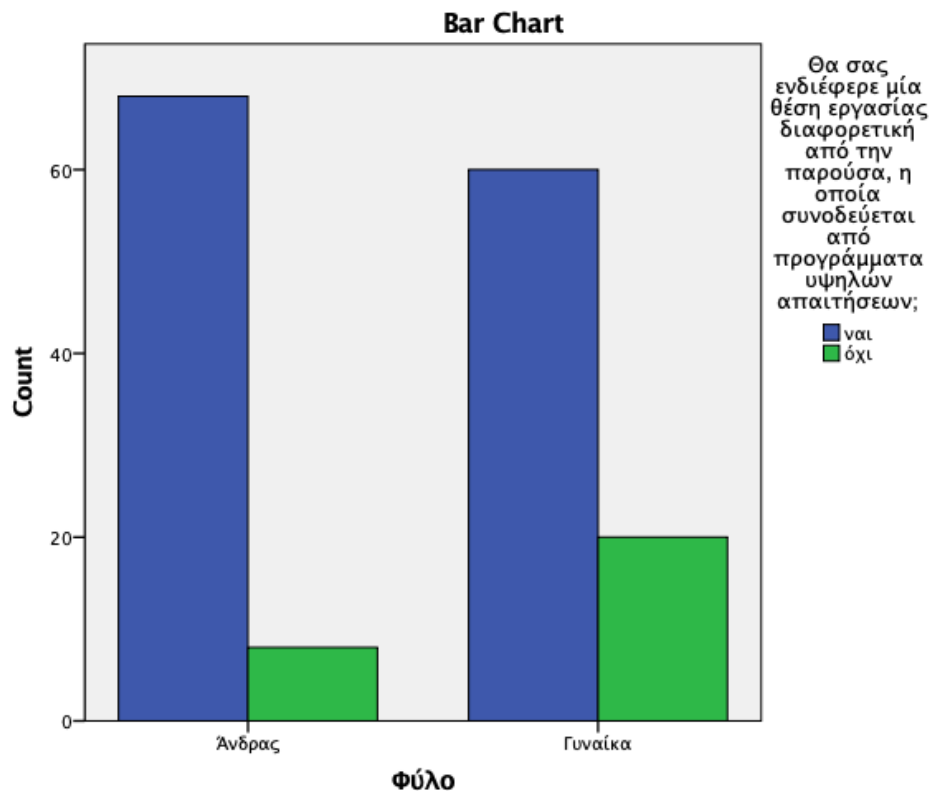
Μία ασθενής συσχέτιση (Cramer's V=0,189) η οποία είναι στατιστικά σημαντική ( $p=0,019$ ) εντοπίστηκε μεταξύ της μεταβλητής «Φύλο» και «Θα σας ενδιέφερε μία θέση εργασίας διαφορετική από την παρούσα, η οποία συνοδεύεται από προγράμματα υψηλών απαιτήσεων;», όπως φαίνεται στους παρακάτω πίνακες.

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	ExactSig. (2-sided)	ExactSig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,544 <sup>a</sup>	1	,019		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,605	1	,032		
Likelihood Ratio	5,711	1	,017		
Fisher's Exact Test				,022	,015
Linear-by-Linear Association	5,508	1	,019		
N of Valid Cases	156				
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,64.					
b. Computed only for a 2x2 table					

Πίνακας 16: Συσχέτιση των μεταβλητών «Φύλο» και «Θα σας ενδιέφερε μία θέση εργασίας διαφορετική από την παρούσα, η οποία συνοδεύεται από προγράμματα υψηλών απαιτήσεων;».

Symmetric Measures			
		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,189	,019
	Cramer's V	,189	,019
N of Valid Cases		156	

Πίνακας 17: Συσχέτιση των μεταβλητών «Φύλο» και «Θα σας ενδιέφερε μία θέση εργασίας διαφορετική από την παρούσα, η οποία συνοδεύεται από προγράμματα υψηλών απαιτήσεων;», τεστ Crammer's V.



Ραβδόγραμμα1: Ραβδόγραμμα μεταξύ «Φύλο» και «Θα σας ενδιέφερε μία θέση εργασίας διαφορετική από την παρούσα, η οποία συνοδεύεται από προγράμματα υψηλών απαιτήσεων;».

Προκειμένου να εντοπίσουμε πιθανές συσχετίσεις μεταξύ της ηλικίας των συμμετεχόντων με τις μεταβλητές που αφορούν το τρίτο ερευνητικό ερώτημα εκτελέσαμε τη στατιστική ανάλυση Kendall's tau-c, χωρίς να εντοπίσουμε στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις.

Προκειμένου να εντοπίσουμε πιθανές συσχετίσεις μεταξύ του επιπέδου μόρφωσης των συμμετεχόντων με τις μεταβλητές που αφορούν το τρίτο ερευνητικό ερώτημα εκτελέσαμε τη στατιστική ανάλυση Kendall's tau-c.

Στατιστικά σημαντική συσχέτιση ( $p=0,000$ ) εντοπίστηκε μεταξύ των μεταβλητών «Επίπεδο μόρφωσης» και «Οι αυξημένες οικονομικές απολαβές θα αποτελούσαν για εσάς ισχυρό κίνητρο για την αλλαγή εργοδότη; Παρακάτω παρατίθενται οι πίνακες στους οποίους φαίνεται πως οι μεταβλητές συσχετίζονται μεταξύ τους.

#### Symmetric Measures

		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-c	,254	,073	3,487	,000
	Spearman Correlation	,285	,087	3,689	,000 <sup>c</sup>
Interval by Interval	Pearson's R	,217	,087	2,754	,007 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		156			

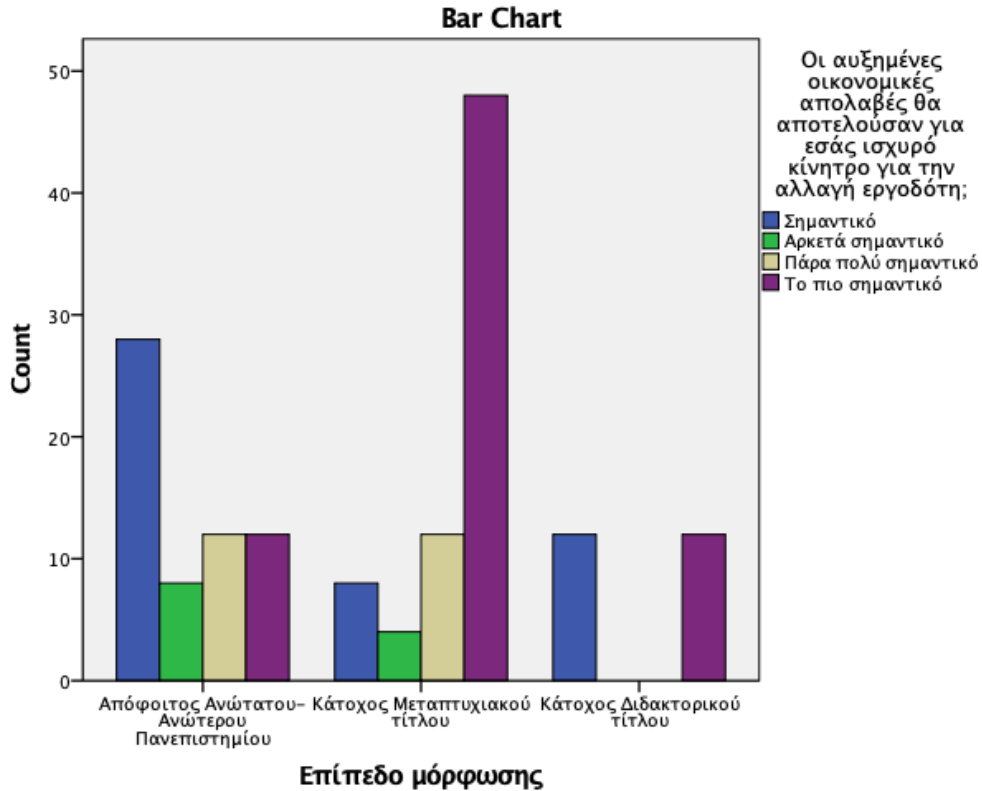
a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Πίνακας 18: Συσχέτιση των μεταβλητών «Επίπεδο μόρφωσης» και «Οι αυξημένες οικονομικές απολαβές θα αποτελούσαν για εσάς ισχυρό κίνητρο για την αλλαγή εργοδότη;».

Από τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των μεταβλητών η οποία είναι στατιστικά σημαντική καθώς το επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από 0,01 ( $p=0,000$ ).



Ραβδόγραμμα2: Ραβδόγραμμα μεταξύ των μεταβλητών «Επίπεδο μόρφωσης» και «Οι αυξημένες οικονομικές απολαβές θα αποτελούσαν για εσάς ισχυρό κίνητρο για την αλλαγή εργοδότη;».

Προκειμένου να εντοπίσουμε πιθανές συσχετίσεις μεταξύ της προϋπηρεσίας σε έτη των συμμετεχόντων με τις μεταβλητές που αφορούν το τρίτο ερευνητικό ερώτημα εκτελέσαμε τη στατιστική ανάλυση Kendall's tau-c χωρίς να εντοπίσουμε στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις.

Προκειμένου να εντοπίσουμε πιθανές συσχετίσεις μεταξύ της εργασιακής θέσης των συμμετεχόντων με τις μεταβλητές που αφορούν το τρίτο ερευνητικό ερώτημα εκτελέσαμε τη στατιστική ανάλυση Kendall's tau-c.

Από τα αποτελέσματα του παρακάτω πίνακα προκύπτει ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των μεταβλητών «Εργασιακή θέση» και «Η εργασιακή ασφάλεια θα αποτελούσε για εσάς ισχυρό κίνητρο για την αλλαγή εργοδότη;» με αρνητική σχέση η οποία είναι στατιστικά σημαντική καθώς το επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από 0,01 ( $p=0,007$ ).



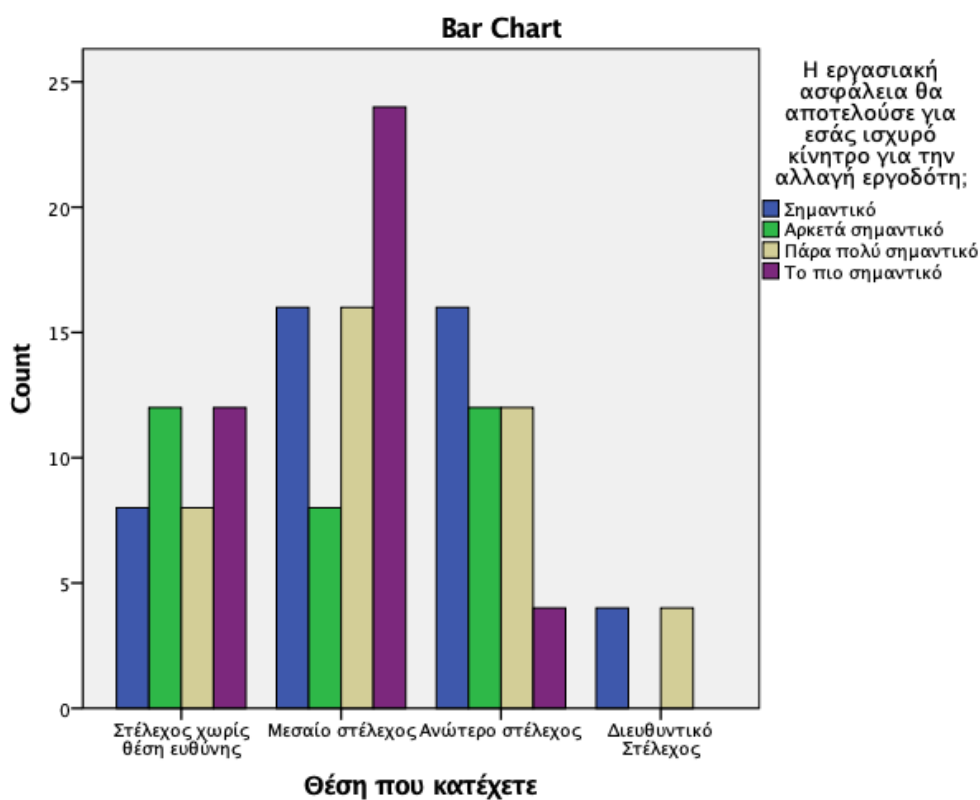
Symmetric Measures					
		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-c	-,160	,059	-2,688	,007
	Spearman Correlation	-,198	,074	-2,505	,013 <sup>c</sup>
Interval by Interval	Pearson's R	-,167	,075	-2,106	,037 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		156			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Πίνακας 19: Συσχέτιση των μεταβλητών «Εργασιακή θέση» και «Η εργασιακή ασφάλεια θα αποτελούσε για εσάς ισχυρό κίνητρο για την αλλαγή εργοδότη;».



Ραβδόγραμμα3: Ραβδόγραμμα μεταξύ των μεταβλητών «Εργασιακή θέση» και «Η εργασιακή ασφάλεια θα αποτελούσε για εσάς ισχυρό κίνητρο για την αλλαγή εργοδότη;».

Επίσης, από τα αποτελέσματα του παρακάτω πίνακα προκύπτει ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των μεταβλητών «Εργασιακή θέση» και «Οι αυξημένες οικονομικές απολαβές θα αποτελούσαν για εσάς ισχυρό κίνητρο για την αλλαγή εργοδότη;» με αρνητική σχέση η οποία είναι στατιστικά σημαντική καθώς το επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από 0,01 ( $p=0,008$ ).

#### Symmetric Measures

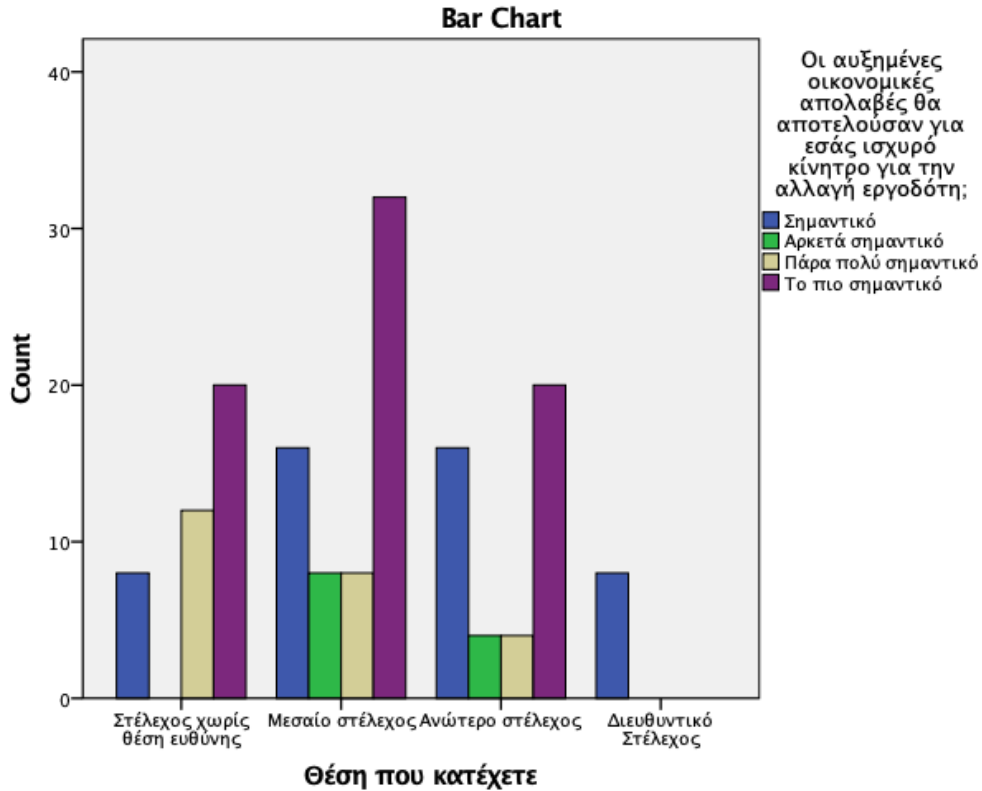
		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-c	-,168	,063	-2,672	,008
	Spearman Correlation	-,215	,079	-2,730	,007 <sup>c</sup>
Interval by Interval	Pearson's R	-,286	,075	-3,708	,000 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		156			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Πίνακας 20: Συσχέτιση των μεταβλητών «Εργασιακή θέση» και «Οι αυξημένες οικονομικές απολαβές θα αποτελούσαν για εσάς ισχυρό κίνητρο για την αλλαγή εργοδότη;».



Ραβδόγραμμα4: Ραβδόγραμμα μεταξύ των μεταβλητών «Εργασιακή θέση» και «Οι αυξημένες οικονομικές απολαβές θα αποτελούσαν για εσάς ισχυρό κίνητρο για την αλλαγή εργοδότη;».

Επίσης, από τα αποτελέσματα του παρακάτω πίνακα προκύπτει ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των μεταβλητών «Εργασιακή θέση» και «Οι σχέσεις με τα ανώτερα στελέχη θα αποτελούσαν για εσάς ισχυρό κίνητρο για την αλλαγή εργοδότη;» με αρνητική σχέση η οποία είναι στατιστικά σημαντική καθώς το επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από 0,01 ( $p=0,006$ ).

### Symmetric Measures

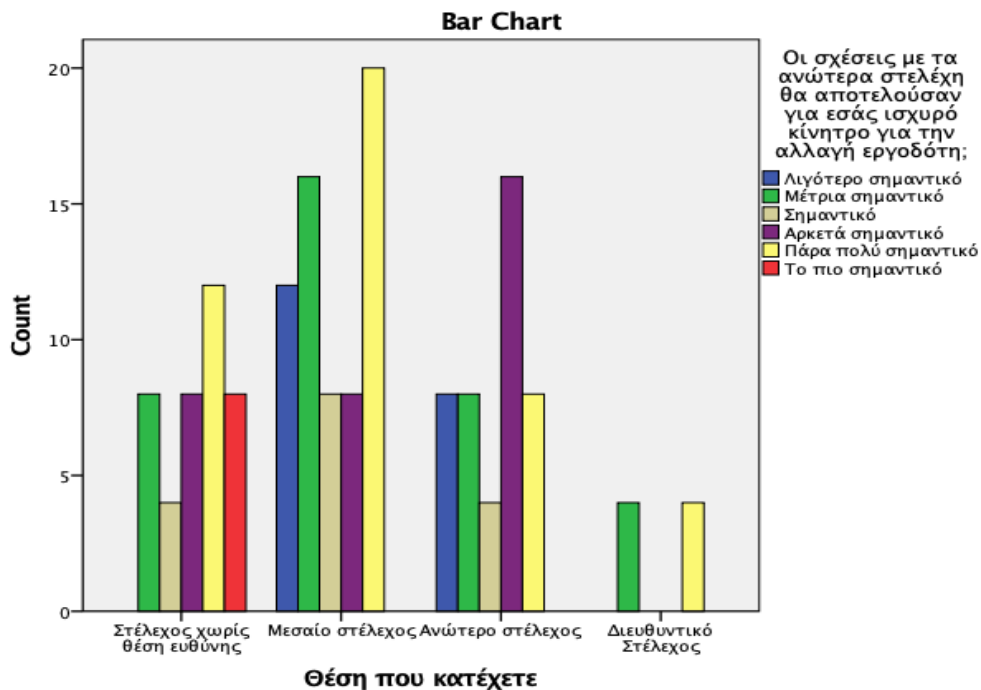
		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-c	-,175	,063	-2,776	,006
	Spearman Correlation	-,216	,076	-2,749	,007 <sup>c</sup>
Interval by Interval	Pearson's R	-,200	,077	-2,538	,012 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		156			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Πίνακας 21: Συσχέτιση των μεταβλητών «Εργασιακή θέση» και «Οι σχέσεις με τα ανώτερα στελέχη θα αποτελούσαν για εσάς ισχυρό κίνητρο για την αλλαγή εργοδότη;».



Ραβδόγραμμα 5: Ραβδόγραμμα μεταξύ των μεταβλητών «Εργασιακή θέση» και «Οι σχέσεις με τα ανώτερα στελέχη θα αποτελούσαν για εσάς ισχυρό κίνητρο για την αλλαγή εργοδότη».

Επίσης, από τα αποτελέσματα του παρακάτω πίνακα προκύπτει ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των μεταβλητών «Εργασιακή θέση» και «Το εργασιακό περιβάλλον θα αποτελούσε για εσάς ισχυρό κίνητρο για την αλλαγή εργοδότη;» με αρνητική σχέση η οποία είναι στατιστικά σημαντική καθώς το επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από 0,01 ( $p=0,000$ ).

#### Symmetric Measures

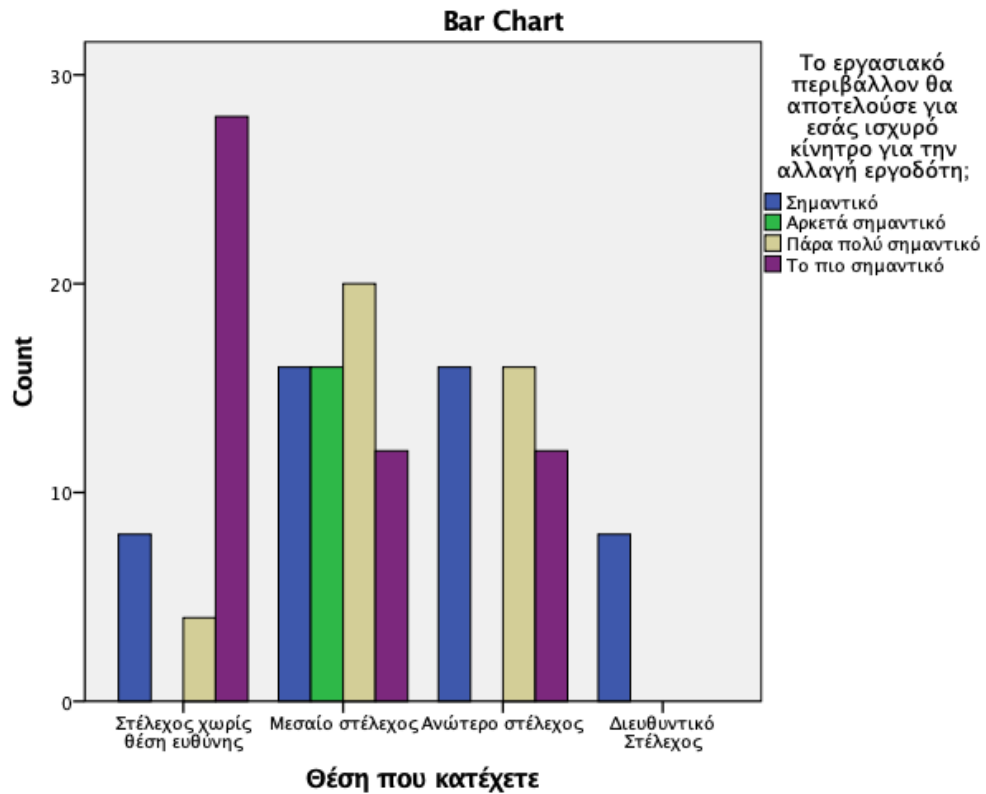
		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-c	-,277	,069	-4,026	,000
	Spearman Correlation	-,339	,080	-4,467	,000 <sup>c</sup>
Interval by Interval	Pearson's R	-,319	,076	-4,182	,000 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		156			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Πίνακας 22: Συσχέτιση των μεταβλητών «Εργασιακή θέση» και «Το εργασιακό περιβάλλον θα αποτελούσε για εσάς ισχυρό κίνητρο για την αλλαγή εργοδότη;».



Ραβδόγραμμα6: Ραβδόγραμμα μεταξύ των μεταβλητών «Εργασιακή θέση» και «Το εργασιακό περιβάλλον θα αποτελούσε για εσάς ισχυρό κίνητρο για την αλλαγή εργοδότη;».

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 - Συζήτηση, Συμπεράσματα

### 6.1 Συμπεράσματα 1<sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος

Το 1<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα αφορούσε τη μελέτη των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων σε εταιρίες που εδράζονται στον Ελλαδικό χώρο.

Αρχικά συμπεραίνουμε δεν υπάρχει κάποια προτίμηση ως προς το φύλο των εργαζομένων και το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώνεται και από άλλες έρευνες αναφορικά με την κατανομή εργασίας σε σχέση με το φύλο (Kambourgi, 2013). Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι οι όποιες ανισοκατανομές προσλήψεων ως προς το φύλο φαίνεται να έχουν εξαλειφθεί από τα χρόνια της κρίσης και έπειτα.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων είναι άνω των 35 ετών (79,5 %) και αυτό το εύρημα έρχεται σε συμφωνία με το ότι το μεγαλύτερο ποσοστό είναι κάτοχοι μεταπτυχιακών και διδακτορικών διπλωμάτων (61,6 %). Όμως είναι αρκετά μικρό το ποσοστό των εργαζομένων οι οποίοι είναι ανώτερα ή και διευθυντικά στελέχη (66,6 %). Καταλήγουμε έτσι στο συμπέρασμα ότι η υψηλή πανεπιστημιακή εκπαίδευση φαίνεται να είναι ικανός παράγοντας οδήγησης σε μια εργασιακή σταθερότητα εντάσσοντας την στο σύνολο των επιμέρους κριτηρίων επιλογής προσωπικού. Με τη επιλογή εργαζομένων με μεταπτυχιακές και διδακτορικές σπουδές οι επιχειρήσεις καταφέρνουν να ξεπερνούν προβλήματα ανταγωνιστικότητας και τις βοηθούν να βελτιστοποιούν την «επαγγελματική τους παιδεία».

Από την άλλη πλευρά όμως, διαφαίνεται ότι αυτή η παράμετρος δεν μπορεί να οδηγήσει σε επαγγελματική σταδιοδρομία και εργασιακή ανέλιξη αυτών που εργάζονται διεκδικώντας υψηλότερες θέσεις εργασίας. Αυτό αν και αρχικά ενδέχεται να ερμηνευθεί από μεροληπτικά κριτήρια ως προς την επιλογή προσωπικού (σχέσεις οικογενειοκρατίας στην επιλογή ανώτερου προσωπικού, επιλογή με βάση γνωριμιών) ωστόσο θεωρούμε ότι ο βασικός λόγος είναι το ότι οι υπαλληλικές θέσεις είναι πολύ περισσότερες σε αριθμό από αυτές των ανώτερων στελεχών. Αυτή

η συσχέτιση όμως προτείνουμε να ελεγχθεί σε μελλοντική εργασία καθώς το μέγεθος των εταιρειών σαν παράμετρος δεν εξετάστηκε στην παρούσα εργασία.

Επίσης διαπιστώθηκε ένα μεγάλο κύμα φυγής εργαζομένων προς ανταγωνιστικές επιχειρήσεις τα τελευταία πέντε έτη (43,6 %) και αυτό μας οδηγεί στην επιβεβαίωση του γενικού συμπεράσματος ότι οι επιχειρήσεις σε περιόδους κρίσης, επενδύουν και ρισκάρουν καθώς είναι μια ευκαιρία να γίνουν αποδοτικότερες, αποτελεσματικότερες και ανταγωνιστικότερες. Αυτός είναι και ο βασικός παράγοντας εξέλιξης μιας επιχείρησης σε καιρούς κρίσης καθώς εάν δεν καταφέρουν να αλλάξουν και να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα δεν θα μπορέσουν να ξεπεράσουν τα όποια ενδεχόμενα εμπόδια που αντιμετωπίζουν.

## **6.2 Συμπεράσματα αναφορικά με το 2<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα**

Αναφορικά με το υπό ποιες διαδικασίες λειτουργούν οι εταιρίες στον Ελλαδικό χώρο σχετικά με την κουλτούρα τους, τις δυνατότητες εξέλιξης των εργαζομένων τους και τους τρόπους διαχείρισης των ταλέντων τους τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η κάλυψη μιας κενής εργασιακή θέσης γίνεται κατά 46,2% από το υπάρχον προσωπικό. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το ότι κατά την επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία στελέχωσης μιας επιχείρησης κυριαρχεί η άποψη οι εργαζόμενοι που θα εργαστούν σε αυτή θα πρέπει να είναι δοκιμασμένοι και έχουν μια κάποια σχετική εμπειρία με την εταιρεία.

Αν και η πλειοψηφία των εργαζομένων (82,1 %) γνωρίζει τις αξίες, την αποστολή και την κουλτούρα της εταιρίας στην οποία εργάζεται σε αντίθεση με το 17,9 % το οποίο την αγνοεί. Η αναγνώριση της κουλτούρας μιας επιχείρησης από τους εργαζόμενους και της γενικότερης οργάνωσης της είναι πολύ σημαντική παράμετρος η οποία θέτει και θέματα επιβίωσης της στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που κυριαρχεί στη σύγχρονη εποχή όπου κυριαρχεί σύγχυση αναφορικά με την οικονομική εξέλιξη των επιχειρήσεων.

Επίσης βρέθηκε ότι δεν υπάρχουν προγράμματα κατάρτισης για όλους τους εργαζομένους σε ποσοστό 69,2 %, και ότι δεν υπάρχει δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης σε ποσοστό 56,4 %. Οι λόγοι για τη μη συμμετοχή των επιχειρήσεων σε προγράμματα κατάρτισης δεν είναι οικονομικής φύσεως όπως θα έκανε κάποιος σε



μια πρώτη ανάγνωση αλλά σε μεγάλο ποσοστό έγκειται στην ανεπαρκή ενημέρωση, στην αδιαφορία και στην έλλειψη χρόνου όπως φαίνεται από την έρευνα των Γεωργιακάκη και Ξανθουδάκη (2015).

Τέλος από το αποτέλεσμα ότι οι μισοί από τους εργαζομένους (48,7 %) δεν γνωρίζουν εάν υπάρχει οργανωμένο πρόγραμμα διαδοχής στην εταιρεία τους μας κάνει να διαπιστώνουμε για ακόμα μια φορά το μεγάλο πρόβλημα της διαδοχής στις ελληνικές επιχειρήσεις. Η διαδοχή οφείλει να είναι πρωτίστως μία μακρόχρονη διαδικασία και απαιτεί σοβαρή προετοιμασία και πολύ δουλειά η οποία όσο πιο έγκαιρα και προγραμματισμένα ξεκινήσει τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας έχει. Το 31,8 % των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η διοίκηση είναι υπεύθυνη για την επιλογή των υποψήφιων υπαλλήλων και το 38,0 % ότι είναι το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων και αυτή συντελείται κυρίως μέσω της αξιολόγησης δεξιοτήτων και ικανοτήτων σε ποσοστό 20% που κατά τη γνώμη μας όφειλε να είναι μεγαλύτερο.

### **6.3 Συμπεράσματα αναφορικά με το 3<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα**

Αναφορικά με τις απόψεις, τις στάσεις και τις πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με τους τρόπους λειτουργίας των εταιρειών στις οποίες εργάζονται συμπεραίνουμε ότι οι παράμετροι ηλικία και προϋπηρεσία, δεν επηρεάζουν τις απόψεις τους οι οποίοι θεωρούν ότι οι καλές ιδιότητες που πρέπει να διαθέτουν οι εργαζόμενοι είναι κυρίως η καινοτομία, η ομαδικότητα, η ηθική ακεραιότητα και λιγότερο οι ηγετικές ικανότητες και η αποδοτικότητα.

Επίσης το συντριπτικό ποσοστό των συμμετεχόντων (82 %) δήλωσε ότι θα τους ενδιέφερε μια θέση εργασίας διαφορετική από την παρούσα η οποία να συνοδεύεται από προγράμματα υψηλών απαιτήσεων πράγμα που επιβεβαιώνει και το μεγάλο ποσοστό φυγής των εργαζομένων που βρέθηκε στο προηγούμενο τμήμα της έρευνας αλλά και από το ότι οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι οι αυξημένες οικονομικές απολαβές μπορούν να αποτελέσουν για αυτούς πολύ ισχυρό κίνητρο για την αλλαγή εργοδότη και λιγότερο οι σχέσεις με τα ανώτερα στελέχη και οι πρόσθετες οικονομικές παροχές. Το παραπάνω εύρημα σχετίζεται και με το επίπεδο μόρφωσης τους καθώς βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση και επίσης επιβεβαιώνεται και από την αρνητική στατιστικά σημαντική συσχέτιση που βρέθηκε

αναφορικά με το εάν οι σχέσεις με τα ανώτερα στελέχη μπορούν να αποτελέσουν κίνητρο για αλλαγή εργοδότη.

Επίσης το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα θεωρεί ότι η κατάρτιση/ εκπαίδευση που του παρέχεται συμβάλλει θετικά στην ανάδειξη του ως ταλέντο και ότι η συνεχής κατάρτιση του και εκπαίδευση είναι χρήσιμα στην ανάπτυξη των ταλέντων σε μια εταιρεία.

Τέλος αν και βρέθηκε η ύπαρξη μιας ασθενούς στατιστικά σημαντικής συσχέτισης μεταξύ του φύλου και αν θα ενδιέφερε τους εργαζομένους μια θέση εργασίας διαφορετική από την παρούσα, ωστόσο χρήζει περισσότερης διερεύνησης προκειμένου να διαπιστωθούν οι λόγοι για μια τέτοια δήλωση.

Τέλος οι εργαζόμενοι βάζουν σε σημαντική θέση την εργασιακή ασφάλεια, τις αυξημένες οικονομικές απολαβές και το εργασιακό περιβάλλον ως βασικό ισχυρό κίνητρο για την αλλαγή εργοδότη πράγμα που σημαίνει ότι εάν θέλουν οι εταιρείες να μειώσουν το ποσοστό φυγής των εργαζομένων τους θα πρέπει να εστιάσουν περισσότερο σε αυτές τις παραμέτρους.

#### **6.4 Περιορισμοί έρευνας**

Η παρούσα έρευνα υπόκειται στο περιορισμό του ότι το δείγμα δεν μπορεί να αντιπροσωπεύσει όλο τον εργασιακό πληθυσμό των ελληνικών εταιρειών. Περαιτέρω έρευνες μεγαλύτερης κλίμακας και με τη χρήση έντυπων ερωτηματολογίων θα πρέπει να συντελεστούν προκειμένου να εξαχθούν περισσότερο γενικά και ασφαλή συμπεράσματα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξένη Βιβλιογραφία

Armstrong M., (1992), *Human Resource Management Strategy and Action*, London: Kogan Page.

Baruch, Y. (1999), “ Integrated career systems for the 2000s. *International Journal of Manpower*”, 20(7), 432–457

Baruch, Y., & Rosenstein, E. (1992), “Career planning and managing in high tech organizations”, *International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 477–496.

Becker, B., & Gerhart, B. (1996), “The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects” *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.

Bernadin H.J., Russel J.E.A., (2003). *Human Resource Management: An Experimental Approach*, McGraw Hill Publishing Co UK.

Bidwell MJ. 2011, “Paying more to get less: specific skills, incomplete information and the effects of external hiring”, *Adm. Sci. Q.* 56(3):369–407.

Blass E. (2007): “Talent management: maximizing talent for business performance”, Chartered Management Institute & Ashridge Consulting

Breaugh, J.A (2009), “Recruiting and managing Talent – a guide to understanding and managing the recruitment process”, SHRM Foundation

Burke, R., & Ng, E. (2006), “The changing nature of work and organizations: implications for human resource management”, *Human Resource Management Review*, 16, 86–94.

Cunningham, Ian., “Talent management: making it real.”, *Development and Learning in Organizations: An International Journal* 21.2 (2007): 4-6.

Clake R., Winkler V., Change agenda, CIPD (March 2006), “Reflections on Talent Management”

Cintron R. Flaniken F., “Performance Appraisal: A Supervision or Leadership Tool?”, *International Journal of Business and Social Science*, Vol 2 No 17, pp 29-37

- Cappelli, P. (1999), "The New Deal at Work. Harvard Business School Press", Boston.
- Cappelli P. 2009, "A supply chain approach to workforce planning", *Organ. Dyn.* 38(1):8–15
- Cappelli, P., & Keller, J.R. (2014)., "Talent management: Conceptual approaches and practical challenges", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 305–331.
- Cook P. & Jackson N.(2005) *Motivation Matters*, Chartered Management Institute
- Armstrong M. (2009) *Armstrong's Handbook of human resource management practice*, 11th edition, Kogan Page
- Clake R., Winkler V.,Change agenda, CIPD (March 2006), "Reflections on Talent Management"
- Collings, D.G. and Mellahi,K. (2009) " Strategic Talent Management: a review and research agenda" *Human Resource Management Review*, 19: 4, 304 -313
- Corredoira RA, Rosenkopf L. 2010, "Should auld acquaintance be forgot? The reverse transfer of knowledge through mobility ties", *Strateg. Manag. J.* 181:159–81.
- Cascio WF, Aguinis H. 2008a. "Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007:changes, choices, and trends.", *J. Appl. Psychol.* 93(5):1062–81.
- Collings, D.G., &Mellahi, K. (2009), "Strategic talent management: A review and research agenda", *Human Resource Management Review*, 1(4): 304–313.
- Dessler, G., Cole, N. D., & Munro, C. R. (2011), "Management of human resources", W. Ross MacDonald School Resource Services Library
- Dessler Gary, "A Framework for Human Resource Management", PearsonInternational Edition, Fifth Edition, 2009
- Frank, F.D., Finnegan, R.P. and Taylor, C.R. (2004), "The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century", *Human Resource Planning*, Vol. 27 No. 3, pp. 12-25.
- Gatewood R., Field H., (1998), *Human Resource Selection, United States*
- Guthridge M., Komm A. B., Lawson E.(2006): "The people problem in talent management", *The McKinsey Quarterly* 2006, Number 2,pp 6-8

Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B., & Shore, J. E. (1993), "Organizational career development", San Francisco: Jossey-Bass Pub

Hiltrop, J.M. (1999), "The Use of HRM Practices in International and Domestic Organizations: New Zealand", *Journal of Industrial Relations*, 24(1): 47–61

Hughes, E. C. (1937), "Institutional office and the person", *American Journal of Sociology*, 43, 404–413.

Hiltrop, J.M. (1999), "The Use of HRM Practices in International and Domestic Organizations: New Zealand", *Journal of Industrial Relations*, 24(1): 47–61.

Ivanovic, M.D. and Majstorovic, V.D. (2006), "Model developed for the assessment of quality management level in manufacturing systems", *The TQM Magazine*, Vol. 18 No. 4, pp. 410-23

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005), "Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person– group and person–supervisor fit", *Personnel Psychology*, 58, 281–342.

Huselid, M. A. (1995), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, 38, 635–672.

Lockwood, N.R. (2006), "Talent management: driver for organizational success HR content program", *SHRM Research Quarterly*.

Luthans F., Youssef C.M., (2004), *Hyman Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage*, *Organizational Dynamics*, 33, 2, 143-160.

MacDuffie, J. P. (1995), "Human resource bundles on manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197–221.

McCartney, C., and Worman, D. (2010), "Opening Up Talent for Business Success. Integrating Talent Management and Diversity", London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Murray S. (2008), "Talent wars – The struggle for tomorrow's workforce", *The Economist*, Economist Intelligence Unit , Report, pp 1-20

ManpowerWhitePaper(2008): «Αντιμετωπίζοντας την έλλειψη ταλέντων στην αγορά εργασίας 2008», Απρίλιος 2008

Obregon, M. R., “Making Sense of Talent management”, TEDS White Paper.

Price Water House Coopers (2007),”Talent and risk – The strategic risks of neglecting talent”

Progoulaki M., “What are the new maritime human resources "competencies"?”  
Mercator Magazine, June 2010, p. 5

Royal C, Althausen RP. 2003, “The labor markets of knowledge workers: investment bankers’ careers in the wake of corporate restructuring”, *Work Occup.* 30(2):214–33.

Robbins Stephen P., Coulter Mary, «Management (active book), 7/e», Chapter 12: Human Resource Management, Prentice-Hall, Inc.A Pearson Education Company, 2002

Sparrow P., Makram H.(2015), “What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture”, *Human Resource Management Review* Volume 25, Issue 3: 249-263.

Spooren P., Mortelmans D., Denekens J. (2007). Student evaluation of teaching quality in higher education: development of an instrument based on 10 Likert-scales. *Assessment & Evaluation in Higher Education*,32/6: 667-679.

Wiese Danielle S., Buckley M. Ronald, "The evolution of the performance appraisal process", *Journal of Management History* (Archive), Vol. 4 Iss: 3,1998

Whyte, W. H. (1956), “The organization man”, New York, *Diskussions beiträge Neue Folge*.

## **Ελληνική Βιβλιογραφία**

Δ. Μπουραντάς, Α. Βάθης, Χ. Παπακωνσταντίνου, Π. Ρεκλείτης, (1999 ) *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*, σελ. 80. Αθήνα

Κωνσταντινίδου, Βασιλική (2010): «2009 – 2014: Τάσεις, προκλήσεις και ευκαιρίες των Δ.Α.Δ,HR Professional,Μάρτιος 2010,σελ.58-60

Κωνσταντέλλος Νικήτας (2001) «Δημιουργώντας τους αυριανούς Ηγέτες – Πώς να διακρατήσετε και να αναπτύξετε τα ταλέντα στην εταιρία σας», 4ο Συμπόσιο Ανθρώπινου Δυναμικού KPMG

Λαλαούνη Φιλιώ (2012), “True talent shapes business”, περιοδικό HR Professional, Ιανουάριος 2012, σελ.21

Μανιάτης Μάριος (2010): «Αξιοποίηση των ταλέντων με πρόγραμμα», HRProfessional, Φεβρουάριος 2010, σελ. 66-69

Παπαλεξανδρή Νάνσυ και Μπουραντάς Δημήτρης(2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2003

Παπαλεξανδρή Νάνσυ και Μπουραντάς Δημήτρης(2002), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002

Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (2003), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου

Χυτήρης Λεωνίδα Σ., «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*», Interbooks, Αθήνα 2001

Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. (2004) *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις Rosili

## Διαδικτυακές Πηγές

<https://www.e-psychology.gr>, Διαθέσιμο στις 10/11/2019

[www.kariera.gr](http://www.kariera.gr)(28/10/2019)

Adecco Newsletter, τεύχος 13, διαθέσιμο στο [www.adecco.gr](http://www.adecco.gr) (3/12/2019)

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ

Kambouri, N. (2013). *Gender equality in the Greek labour market*. International Policy Analysis, Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin.

Mahon, A. Glendinning, C. Clarke, K. & Craig, G. (1996). Researching children: Methods and ethics. *Children & Society*, 10 (2), 145-154.

Orb, A. Eisenhauer, L. & Wynaden, D. (2001). Ethics in qualitative research. *Journal of nursing scholarship*, 33 (1), 93-96.

Resnik, D. (2013). What is ethics in research & why is it important. *The national institute of environmental health sciences*, 1-9.

Rodriguez, L. Hanna, K. & Federman, D. (2003). *Responsible research: A systems approach to protecting research participants*. Washington: National Academies Press.

Γεωργιακάκης, Θ., & Ξανθουδάκης, Γ. (2015). Επιχειρηματικότητα και καινοτομία: η γνώμη των επιχειρήσεων του Ηρακλείου.

Παπαναστασίου, Ε. & Παπαναστασίου, Κ. (2014). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Λευκωσία: PrintcoLtd.



# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

<https://forms.gle/tSoWmTHBGAHDXj3T6>

**1. Γνωρίζετε τις αξίες, την αποστολή και την κουλτούρα της εταιρίας σας;**

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

**2. Γνωρίζετε εάν η εταιρία σας διαθέτει σύστημα διαχείρισης ταλέντων;**

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

**3. Όταν δημιουργηθεί κενή θέση, η κάλυψη γίνεται κυρίως:**

- Εσωτερικά, από το υπάρχον προσωπικό.
- Εξωτερικά, πχ μέσω headhunters.
- Δεν γνωρίζω.

**4. Γνωρίζετε ποιος επιλέγει τους υποψήφιους υπαλλήλους;**

- Η Διοίκηση
- Το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων
- Οι άμεσα προϊστάμενοι της προς πλήρωση θέσης
- Δεν γνωρίζω
- Άλλο:

**5. Ποιες ιδιότητες πιστεύετε ότι πρέπει να διαθέτουν τα ταλέντα; Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν:**

- Καινοτομία - Δημιουργικότητα

- Αποφασιστικότητα
- Ομαδικότητα
- Ηγετικές ικανότητες
- Αποδοτικότητα
- Στρατηγική ως προς την εκτέλεση των εργασιών
- Εμπειρία σχετική με το αντικείμενο
- Διάθεση να προσφέρουν "το κάτι παραπάνω"
- Εστίαση στα αποτελέσματα
- Ηθική ακεραιότητα
- Αφοσίωση
- Άλλο:

**6. Θα σας ενδιέφερε μία θέση εργασίας διαφορετική από την παρούσα, η οποία να συνοδεύεται από προγράμματα υψηλών απαιτήσεων;**

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

**7. Πιστεύετε ότι η κατάρτιση/ εκπαίδευση που σας παρέχεται συμβάλλει θετικά στην ανάδειξή σας ως ταλέντο;**

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ
- Δεν προβλέπεται

**8. Υπάρχουν προγράμματα κατάρτισης για όλους;**

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

**9. Υπάρχει δυνατότητα εξέλιξης για όλους;**

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

**10. Η αναγνώριση και επιβράβευση γίνεται κυρίως μέσω:**

- Οικονομικών παροχών
- Μη οικονομικών παροχών
- Δεν υπάρχει

**11. Ποια από τα παρακάτω θεωρείτε χρήσιμα για την ανάπτυξη ταλέντων; Επιλέξτε τα 3 πιο σημαντικά κατά την κρίση σας.**

- Συμμετοχή σε σεμινάρια
- Απόκτηση πολλαπλών εμπειριών μέσω κινητικότητας
- Εξατομικευμένη καθοδήγηση από έμπειρα στελέχη
- E-Learning
- Οικονομικά κίνητρα
- Συνεχής κατάρτιση και εκπαίδευση
- Εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της εργασίας
- Καθοδήγηση για τη βελτίωση δεξιοτήτων/ ικανοτήτων ως προς την επίτευξη στόχων στην εργασία
- Άλλο:

**12. Κατά τα τελευταία 5 έτη υπήρξε σημαντικό ποσοστό αποχώρησης υπαλλήλων:**

- Προς ανταγωνιστικές επιχειρήσεις
- Λόγω συνταξιοδότησης
- Λόγω συγχωνεύσεων/ εξαγορών
- Άλλο:

**13. Δεδομένης της υπάρχουσας οικονομικής κρίσης, ποια από τα παρακάτω θα αποτελούσαν για εσάς ισχυρό κίνητρο για την αλλαγή εργοδότη; Επιλέξτε με σειρά προτεραιότητας από το 1 μέχρι το 6 (1= λιγότερο σημαντικό, 7= το πιο σημαντικό).**

	1	2	3	4	5	6	7
Πρόσθετες μη οικονομικές παροχές							

Συμμετοχή σε προγράμματα υψηλών απαιτήσεων							
Σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός							
Εργασιακή ασφάλεια							
Συνεχής κατάρτιση και εκπαίδευση							
Αναγνώριση - επιβράβευση							
Αυξημένες οικονομικές απολαβές							
Σχέσεις με ανώτερα στελέχη							
Εργασιακό περιβάλλον							

**14. Σε περίπτωση αποχώρησης στελεχών/ταλέντων υπάρχει οργανωμένο πρόγραμμα διαδοχής;**

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ
- Δεν γνωρίζω

**15. Εφόσον υπάρχει οργανωμένο πρόγραμμα διαδοχής, αυτό γίνεται κυρίως μέσω:**

- Ανάπτυξης ηγετικών στελεχών
- Αξιολόγησης δεξιοτήτων και ικανοτήτων
- Διαχείρισης της απόδοσης
- Δεν υπάρχει
- Άλλο:

**16. Θεωρείτε ότι σε καίριες θέσεις βρίσκονται άτομα με τις κατάλληλες δεξιότητες και ικανότητες;**

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

**17. Τι πιστεύετε ότι ισχύει στην επιχείρηση που εργάζεστε;**

- Η θέση εργασίας προσαρμόζεται στο άτομο
- Το άτομο τοποθετείται σε κατάλληλη για εκείνο θέση

### **18. Φύλο**

- Άνδρας
- Γυναίκα

### **19. Ηλικία**

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- >55

### **20. Επίπεδο μόρφωσης**

- Απόφοιτος Β' Βάθμιας Εκπαίδευσης
- Απόφοιτος Ανώτατου-Ανώτερου Πανεπιστημίου
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου
- Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου

### **21. Προϋπηρεσία (σε έτη)**

- 0-5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- 21-25
- 26-30

### **22. Θέση που κατέχετε**

- Στέλεχος χωρίς θέση ευθύνης

- Μεσαίο στέλεχος
- Ανώτερο στέλεχος
- Διευθυντικό στέλεχος
-