

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΚΑΛΟΓΡΙΟΠΟΥΛΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά της Εκπαίδευσης

Πειραιάς, Οκτώβριος 2018

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN
EDUCATION ECONOMICS

TALENT MANAGEMENT IN CORPORATIONS

By

KALOGRIOPOULOU GEORGIA

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Education Economics.

Piraeus, Greece, October 2018

Ευχαριστίες

Για την συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω τους ανθρώπους που, ο καθένας με τον δικό του τρόπο, συνέβαλαν για την ολοκλήρωσή της.

Αρχικά, την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, κα. Φαφαλιού Ειρήνη, για τη σωστή καθοδήγηση και τις οδηγίες που μου προσέφερε όλο αυτό το διάστημα. Επιπροσθέτως, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και τους φίλους μου, για την στήριξη τους σε αυτή μου την επιλογή.

Διαχείριση Ταλέντων στις Επιχειρήσεις

Σημαντικοί όροι: διαχείριση ταλέντων, επιχειρήσεις, ανθρώπινο δυναμικό, brain drain, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Περίληψη

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται την έννοια των ταλέντων στον κόσμο των επιχειρήσεων και πιο συγκεκριμένα τη διαχείρισή τους στον οργανισμό. Εξετάζονται οι διαδικασίες που ακολουθούνται αρχικά για να εντοπιστεί το ταλέντο και στη συνέχεια να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες, ώστε να αξιοποιηθεί κατάλληλα και με το βέλτιστο τρόπο. Στόχος είναι να γίνει κατανοητή η λειτουργία των ταλέντων στις επιχειρήσεις και η αξία που έχουν στα πλαίσια του στρατηγικού management με απώτερο σκοπό τη μέγιστη απόδοσή τους, δημιουργώντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον εκάστοτε οργανισμό. Σπουδαίο ρόλο παίζει και η τοποθέτηση των ταλέντων στις κατάλληλες θέσεις εργασίας, αυξάνοντας την απόδοση της επιχείρησης. Περιγράφεται η διαδικασία ανάπτυξης και διατήρησης των ταλέντων, αλλά και η έλλειψη αυτών, ανάλογα με τα ενδιαφέροντα και τους στόχους των εταιριών. Διενεργείται ανάλυση σχετικά με τα εργασιακά προνόμια που επιθυμούν τα ταλέντα, ώστε να επιτευχθεί η δέσμευση και αφοσίωσή τους στην επιχείρηση και ταυτόχρονα να αποφευχθεί η φυγή τους στο εξωτερικό (brain drain), με σκοπό την ανεύρεση καλύτερων πόρων και καλύτερων συνθηκών εργασίας. Επίσης, εξετάζεται η επίδραση της συμπεριφοράς των ταλέντων στην εξυπηρέτηση των πελατών μιας επιχείρησης, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις πλέον απευθύνονται σε πελατοκεντρικές αγορές. Τέλος, παρουσιάζεται μια σύνοψη της θεωρητικής επισκόπησης της βιβλιογραφίας σε συνδυασμό με την ανάλυση των ευρημάτων της εμπειρικής έρευνας, που πραγματοποιήθηκε για την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας. Η παρούσα έρευνα θα βοηθήσει στην κατανόηση κάποιων στρατηγικών σχετικών με τη διαχείριση των ταλέντων στις επιχειρήσεις.

Talent Management in Corporations

Keywords: talent management, enterprises, human resources, brain drain, competitive advantage

Abstract

This dissertation's purpose is to deal with the concept of talent in the business world and more specifically with the talent management in organizations. It is examined the process which is initially followed to identify talent and then, take the necessary action to make the best use of it. The aim is to understand the functioning of talents in business and the value they have in the strategic management with the ultimate goal of maximizing their performance, thus creating a competitive advantage for the organization. Another important aspect which is presented and analyzed in this thesis is how firms match talents to the proper job posts, thus increasing business performance. It is also described the process of developing and retaining talents, as well as the lack of them, depending on the interests and goals of the companies. Further, an analysis is performed on the benefits that talents need to obtain in order to exhibit commitment and dedication to the business, while avoiding brain drain, in order to find better resources and better working conditions. The impact of talents on customer service is also observed, as businesses are now focused on customer-centric markets. Finally, a summary of the literature review is presented in combination with the analysis of the findings of the empirical research, which was carried out for the completion of the present work. The present work hopes to help in the understanding of some strategies related to the management of talents in enterprises.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	vii
Abstract.....	ix
Κατάλογος Πινάκων.....	xiii
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	xv
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1.Σκοπός της Διπλωματικής.....	5
1.2 Κίνητρο Έρευνας.....	5
1.3 Μεθοδολογία Έρευνας.....	6
1.4 Διάρθρωση Εργασίας.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	8
ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	8
2.1 Εισαγωγή.....	8
2.2 Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων	8
2.3 Ορισμός ταλέντου	12
2.4 Διαχείριση Ταλέντων	12
2.5 Δημιουργώντας «φιλικό προς τα ταλέντα» εταιρικό περιβάλλον	16
2.6 Brain Drain	17
2.7 Έλλειψη Ταλέντων.....	19
2.8 Στρατηγικές αντιμετώπισης έλλειψης ταλέντων.....	23
2.9 Εξυπηρέτηση πελατών	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	29
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	29
3.1 Εισαγωγή.....	29
3.2 Επιλογή μεθοδολογίας	30
3.3 Δείγμα-Δειγματοληψία.....	32

3.4 Συλλογή δεδομένων	32
3.5 Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	35
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	35
4.1 Εισαγωγή.....	35
4.2 Πολιτική και διαχείριση των ταλέντων από την εταιρεία.....	35
4.3 Διατήρηση των υπαλλήλων/ταλέντων στην εταιρία που εργάζονται	37
4.4 Παράγοντες που ωθούν έναν υπάλληλο/ταλέντο να αποχωρήσει από την εταιρία στην οποία εργάζεται.....	40
4.5 Δημογραφικά	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	44
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	44
5.1 Εισαγωγή.....	44
5.2 Σύνοψη ερευνητικών ευρημάτων.....	44
5.3 Θεωρητική εφαρμογή.....	47
5.4 Πρακτική εφαρμογή.....	48
5.5 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντικούς ερευνητές.....	49
Παραρτήματα.....	51
Βιβλιογραφία	65

Κατάλογος Πινάκων

1.1 Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	2
1.3 Περιεχόμενο Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	11
2.4 Στοιχεία Διαχείρισης Ταλέντου.....	14
2.4 Θεωρητικό Μοντέλο Στρατηγικής Διαχείρισης Ταλέντου.....	15
2.4 Οι 4 σκοποί του ταλέντου.....	16
2.6 Δείκτες μετανάστευσης για εύρεση εργασίας.....	19
4.1 Χαρακτηρισμός εταιρίας ως εργοδότη.....	51
4.2 Ενημέρωση και κατανόηση αναφορικά με την πολιτική της εταιρίας.....	51
4.3 Παράγοντες που συμβάλλουν στην καλύτερη απόδοση των υπαλλήλων στην εταιρία.....	51
4.4 Διαδικασίες της εταιρίας σε σχέση με τους υπαλλήλους.....	52
4.5 Παράγοντες οι οποίοι συμβάλουν στη διατήρηση των ταλέντων στην εταιρία.....	53
4.6 Παράγοντες οι οποίοι μπορεί να ωθήσουν κάποιον να αποχωρήσει από ην εταιρία.....	55

Κατάλογος Διαγραμμάτων

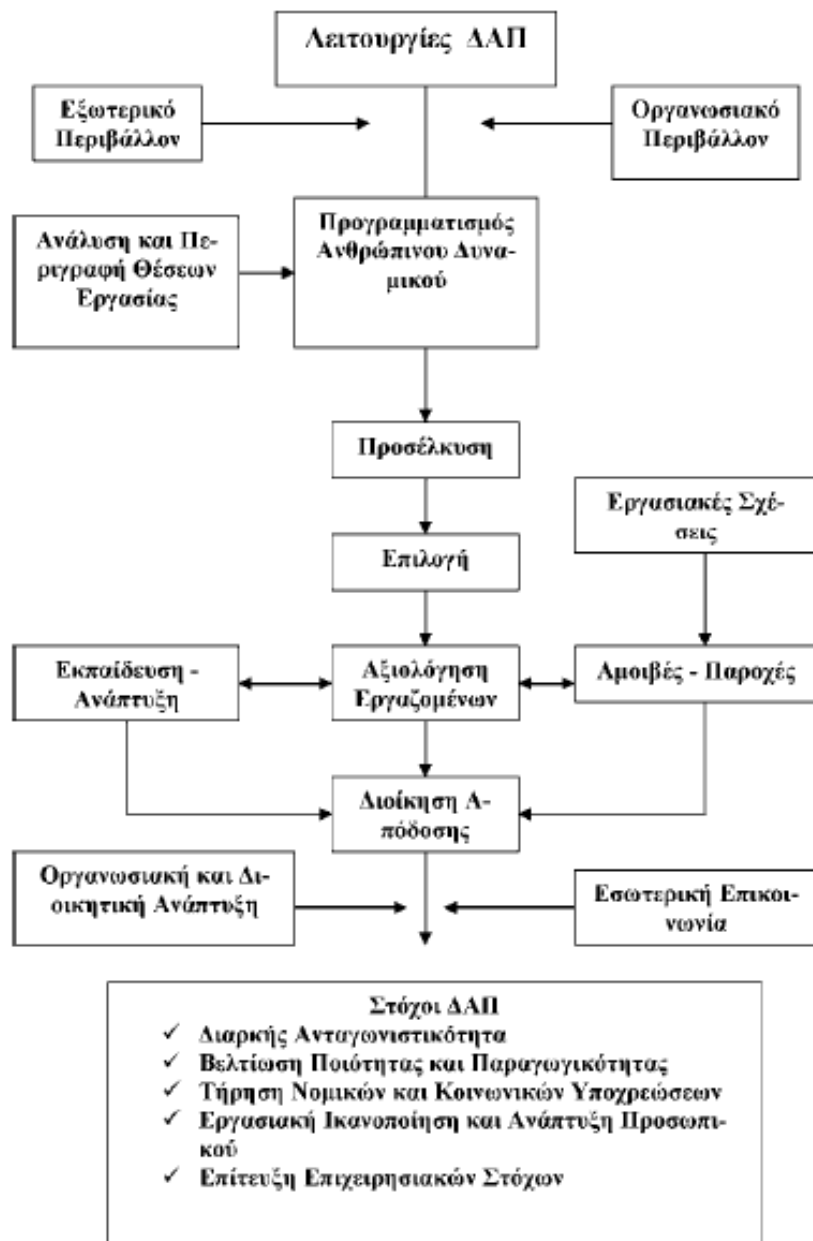
1.2 Η έλλειψη ταλέντου στην Ελλάδα και Παγκοσμίως 2008-2018.....	6
2.8 Στρατηγικές αντιμετώπισης της έλλειψης ταλέντων 2018.....	24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια σειρά σύνθετων ζητημάτων, δεδομένου ότι η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές μετατοπίσεις, η οικονομική αστάθεια και οι τρέχουσες ανταγωνιστικές πιέσεις δημιουργούν ένα σύνολο αλλαγών, προκλήσεων και ευκαιριών. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων βρίσκεται κατά μέτωπο με πολλές από αυτές τις προκλήσεις, έχοντας ως αποστολή την ενίσχυση της αλλαγής και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της οργανωσιακής απόδοσης. Η επιχείρηση, μέσω των πολιτικών της πρέπει να συνδέσει τα σχέδια και τις δράσεις της με το εργατικό δυναμικό της. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει η μετάβαση από την Διοίκηση Προσωπικού, στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, συμπεριλαμβάνοντας και άλλα τμήματα μιας επιχείρησης, όπως είναι το Τμήμα Απασχόλησης, το Τμήμα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης, το Τμήμα Μισθών και Ημερομίσθιων, το Τμήμα Παροχών και Υπηρεσιών και το Τμήμα Εργασιακών Σχέσεων.

Η οικονομική ανάπτυξη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συνεχή δημιουργία νέου ανθρώπινου κεφαλαίου και γνώσης. Ο ρυθμός ανανέωσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο είναι αυξημένος γιατί εμπλουτίζει τις γνώσεις του και τη λειτουργία του. Το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί κύριο προσόν ενός οργανισμού και οι επιχειρήσεις χρειάζεται να επενδύσουν σε αυτό, προκειμένου να εξασφαλίσουν την επιβίωση και την ανάπτυξή τους. Σε αυτό το πλαίσιο, αναλαμβάνει τα ινία το Τμήμα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης, από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ώστε να φροντίζει για τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού, σύμφωνα με νέα πρότυπα, νέες τεχνολογίες με όλα τα απαραίτητα μέσα, ώστε να αποκτήσει ή να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα η επιχείρηση. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να συμβαδίζει με την γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης, με τις ανάγκες και τις ελλείψεις της.



Πίνακας 1: Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Πηγή: Το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) (Παπαγιάννης, 2008)

Κατά τα τελευταία χρόνια, υπάρχει ένα ενδιαφέρον των οργανισμών στον τομέα της διαχείρισης των ταλέντων. Εργαζόμενοι που διαθέτουν το «χάρισμα» και μπορούν να εκπαιδευτούν και να εξελιχθούν σε πολύ χρήσιμα στελέχη. Οι εργαζόμενοι αυτοί θεωρούνται από τους πιο σπάνιους πόρους στον 21ο αιώνα και η προσέλκυση και ανάπτυξη τους αποτελεί μεγάλη πρόκληση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Ένας τρόπος προσέλκυσης είναι η

δημιουργία ενός φιλικού προς τα talénta εταιρικού περιβάλλοντος. Η διαχείριση των taléntων, επιδιώκει να προσελκύσει, να προσδιορίσει, να διατηρήσει, και να αναπτύξει άτομα που θεωρούνται ιδιαίτερα πολύτιμα για έναν οργανισμό. Με τη στρατηγική διαχείριση των taléntων, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν έναν εργασιακό χώρο υψηλής απόδοσης, να ενθαρρύνουν έναν οργανισμό μάθησης, ώστε να προσθέσουν αξία στην ατζέντα του branding τους και να συμβάλουν στη διαχείριση της διαφορετικότητας. Για τους λόγους αυτούς, οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού θεωρούν ότι η διαχείριση taléntων αποτελεί μια από τις βασικές προτεραιότητες τους. Μία έρευνα έδειξε ότι το 75% της ηγεσίας αναγνώρισε ότι η διαχείριση taléntων αποτελεί προτεραιότητα σε έναν οργανισμό (CIPD, 2010).

Η διαχείριση των taléntων θεωρείται ως εργαλείο για την υποστήριξη της οργανωτικής ικανότητας μέσω του εργαζομένου, την εξέλιξη της σταδιοδρομίας, τη βελτίωση των επιδόσεων και τον προγραμματισμό της διαδοχής (Pes, 2007).

Είναι επίσης στρατηγικό να εξορθολογιστούν οι διαδικασίες πρόσληψης και διαδοχής της ηγεσίας χρησιμοποιώντας το μοντέλο του κύκλου ζωής των εργαζομένων που χρησιμεύει ως οδηγός για τους υπαλλήλους που βασίζονται σε ικανότητες για την πρόσληψη και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας, μέσω τερματισμού ή μετάβασης. Αυτή η στρατηγική συνήθως μετράει και διαχειρίζεται τις επιδόσεις των εργαζομένων μέσω της εκπαίδευσης, της ανατροφοδότησης και της υποστήριξης (Jones, 2016).

Με το ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, είναι σημαντικό να διατηρήσει ένας οργανισμός το υπάρχον taléntο καθώς η αφοσίωση των εργαζομένων επηρεάζει την απόδοση ενός οργανισμού. Το εμπλεκόμενο εργατικό δυναμικό αυξάνει την καινοτομία, την παραγωγικότητα και την απόδοσή του στο τέλος της περιόδου μειώνοντας το κόστος που σχετίζεται με τη μίσθωση και τη διατήρηση σε αγορές ανταγωνιστικών taléntων. Σαν αποτέλεσμα, η παράταση της θητείας των taléntων που παραμένουν στους ίδιους οργανισμούς είχε γίνει προτεραιότητα σε πολλούς οργανισμούς, καθώς η διατήρηση του taléntου είχε γίνει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου (Mohammed, 2015).

Επιπλέον, ένα από τα κρίσιμα ζητήματα και η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζουν πολλοί οργανισμοί είναι η έλλειψη εξειδικευμένων ή ταλαντούχων εργαζομένων λόγω του υψηλού κύκλου εργασιών των υπαλλήλων (Lathitha, 2012).

Το θέμα όχι μόνο προκάλεσε έλλειψη εργαζομένων εντός του οργανισμού, αλλά και κίνδυνο για απώλεια γνώσεων και εμπειριών που μπορεί να επηρεάσουν την παραγωγικότητα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης.(Ng'ethe, Iravo, & Namusonge, 2012).

Επίσης, οι οργανισμοί που είναι καλοί στη διαχείριση του ταλέντου τους, προσφέρουν καλύτερα αποτελέσματα (Ntonga, 2007).

Η διαχείριση των ταλέντων διασφαλίζει ότι οι οργανισμοί έχουν τους σωστούς ανθρώπους στο σωστό μέρος ώστε να αποκτήσουν πρόσβαση στην επιχειρησιακή στρατηγική και αυτό θα αξιοποιήσει πλήρως την ικανότητα του εργαζομένου να επιδιώξει την επιτυχία του οργανισμού. Η διαχείριση των ταλέντων περιλαμβάνει εργαλεία για την εξασφάλιση έλξης, διατήρησης και ανάπτυξης του ταλέντου.

Σύμφωνα με τον Nyanjom (2013), οι εργασιακές σχέσεις αντιμετωπίζουν μείζονες προκλήσεις που συνεπάγονται την προσέλκυση, το κίνητρο και τη διατήρηση των ταλαντούχων υπαλλήλων. Ο ερευνητής πρόσθεσε επίσης ότι η έλλειψη ταλέντων έχει οδηγήσει σε έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των ανταγωνιστών (Nyanjom, 2013). Ενώ η διαχείριση ταλέντων παραμένει σχετικά κάτι καινούριο, τόσο για τον δημόσιο όσο και για τον ιδιωτικό τομέα, ωστόσο, πολλοί οργανισμοί έχουν δώσει προτεραιότητα στη διαχείριση ταλέντων για να διασφαλίσουν ότι είναι σε θέση να προσελκύσουν και να διατηρήσουν εργαζόμενους (Lygia, 2014). Η επιτυχία στην εφαρμογή της διαχείρισης ταλέντων έχει πάντα συνδεθεί με την επιτυχή προσέλκυση, διατήρηση και ανάπτυξη των εργαζομένων (Baheshthiffar, 2011).

Αναγνωρίζοντας τη φύση της αλληλεξάρτησης στη διαχείριση ταλέντων που επηρεάζει τη διατήρηση των ταλαντούχων υπαλλήλων, επέτρεψε στους οργανισμούς να είναι σε θέση να αναπτύξουν καλύτερα και να προωθούν τη διατήρηση του ταλέντου για την κάλυψη των σημερινών και μελλοντικών επιχειρηματικών αναγκών. Ο οργανισμός μπορεί επίσης να κερδίσει περαιτέρω γνώση μέσω αυτής της έρευνας και θα τους επιτρέψει να σχεδιάσουν την πολιτική οργάνωσης διαχείρισης ταλέντων για τη διατήρηση των εργαζομένων. Μέσω αυτής της διαπίστωσης για τους ανθρώπινους πόρους, οι διαχειριστές είναι σε θέση να ανακαλύψουν

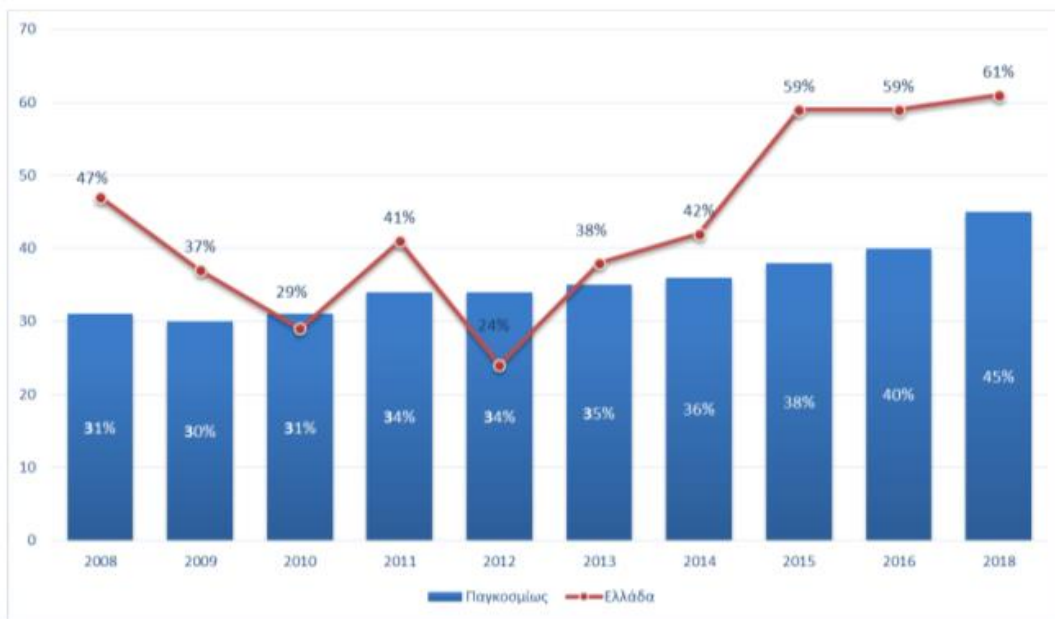
περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τα οφέλη διαχείρισης ταλέντων, τα οποία οδήγησαν σε καλύτερο προγραμματισμό και σε στρατηγικές πρακτικές διαχείρισης ταλέντων που αύξησαν το επίπεδο για τη διατήρηση των εργαζομένων.

1.1.Σκοπός της Διπλωματικής

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση σχετικά με το πώς οι επιχειρήσεις αναζητούν και διαχειρίζονται τα ταλέντα, για να τα εντάξουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Η έρευνα αυτή θα δώσει περαιτέρω κατανόηση σχετικά με τον τρόπο που μπορεί ένας εργοδότης να αποκτήσει και να κρατήσει ένα ταλέντο στην επιχείρησή του.

1.2 Κίνητρο Έρευνας

Το βασικό κίνητρο για την εκπόνηση αυτής της εργασίας, αποτέλεσαν οι αναφορές ερευνών για τη δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι περισσότερες επιχειρήσεις, να καλύψουν θέσεις εργασίας, ειδικά σε μια χώρα όπως η Ελλάδα, που η ανεργία βρίσκεται σταθερά πάνω από το 20%, τα τελευταία χρόνια. Οι εργοδότες καταγράφουν ως κυριότερους λόγους δυσκολίας εύρεσης ταλέντων και κάλυψης κενών θέσεων εργασίας την έλλειψη απαιτούμενης εμπειρίας (27%), τεχνικών δεξιοτήτων (25%), διαθέσιμων υποψηφίων (17%) και προσωπικών δεξιοτήτων (7%). Αξίζει να προσθέσουμε στην παραπάνω λίστα, την προσδοκία υψηλότερης αμοιβής σε σχέση με την προσφερόμενη, με ποσοστό 17%, ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας, όταν η ίδια αξιολόγηση διενεργείται από την πλευρά των εργαζομένων. Σε παγκόσμιο επίπεδο, το 45% των εργοδοτών αντιμετωπίζει δυσκολία στην εύρεση εργαζομένων με τα απαιτούμενα προσόντα (ManpowerGroup, 2018).



Διάγραμμα 1: Η Έλλειψη Ταλέντου στην Ελλάδα και παγκοσμίως, 2008 – 2018

Πηγή: ManpowerGroup, 2018

1.3 Μεθοδολογία Έρευνας

Προκειμένου να ερευνηθεί το θέμα της διαχείρισης των ταλέντων, χρησιμοποιείται η μεθοδολογία των συνεντεύξεων, καθοδηγούμενες από δομημένο ερωτηματολόγιο.

1.4 Διάρθρωση Εργασίας

Αναφορικά με τη δομή της εργασίας, αυτή αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει τρία κεφάλαια, τα οποία στοχεύουν στη δημιουργία ενός βασικού θεωρητικού πλαισίου γύρω από το θέμα της παρούσας εργασίας. Έτσι, στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις γύρω τις έννοιες του «ταλέντου», της «διαχείρισης του ταλέντου» και διατήρησης του ταλέντου, και στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ευρήματα προηγούμενων εμπειρικών ερευνών γύρω από το υπό μελέτη θέμα. Στο τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την πραγματοποίηση της έρευνας, ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφονται τα ευρήματα αυτής της έρευνας σε σχέση με τις πηγές. Η εργασία ολοκληρώνεται με το πέμπτο κεφάλαιο, το οποίο

περιλαμβάνει το σχολιασμό των αποτελεσμάτων, τα συμπεράσματα και τους περιορισμούς της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η θεωρητική επισκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας αναφορικά με τη Διαχείριση των Ταλέντων από τις επιχειρήσεις. Πιο αναλυτικά, θα αναφερθούν και θα εξηγηθούν έννοιες όπως η « Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων», ο ρόλος της στις επιχειρήσεις, τι θεωρείται «Ταλέντο» στον χώρο των επιχειρήσεων, πώς τα διαχειρίζονται και πώς τα διατηρούν στις επιχειρήσεις. Επιπλέον, θα αναφερθούν και θα παρουσιαστούν όροι όπως το «Brain Drain» και το «Talent Shortage», δηλαδή η διαρροή επιστημόνων προς το εξωτερικό και η έλλειψη ικανών και εξειδικευμένων υπαλλήλων που παρατηρείται στις επιχειρήσεις και την αγορά εργασίας γενικότερα. Παράλληλα αναφέρονται οι αιτίες των προαναφερθέντων φαινομένων αλλά και στρατηγικές αντιμετώπισης και επίλυσης τους.

2.2 Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού είχε αλλάξει ραγδαία κατά τη διάρκεια των ετών που επικεντρώνονταν αποκλειστικά σε μισθούς, μισθώσεις και παροχές των εργαζομένων έως ότου εισήχθησαν οι στρατηγικοί ανθρώπινοι πόροι κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980. Με την εισαγωγή στρατηγικών ανθρώπινων πόρων, τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού άρχισαν να συμμετέχουν στην επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού που περιλαμβάνουν την ανάπτυξη οργανισμού, όπως κατάρτιση, οργάνωση επικοινωνίας και ανάπτυξη του συστήματος πλήρους αντιστάθμισης (Jones, 2016).

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με τις πρακτικές και τις πολιτικές που απαιτούνται για την επιμέλεια των πτυχών, οι οποίες αφορούν σε θέματα προσωπικού. Συγκεκριμένα, εδώ ανήκουν η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, οι αμοιβές και η παροχή ενός ασφαλούς, ηθικού και δίκαιου περιβάλλοντος για τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης. Αυτές οι πρακτικές και πολιτικές ανάμεσα σε άλλα περιλαμβάνουν:

- Διεξαγωγή αναλύσεων εργασίας (καθορισμός της εργασίας κάθε εργαζόμενου)
- Σχεδιασμός των αναγκών σε εργατικό δυναμικό και προσέλκυση υποψήφιων εργαζόμενων
- Επιλογή υποψήφιων εργαζόμενων
- Παροχή κατευθύνσεων και εκπαίδευση των εργαζόμενων
- Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων
- Διαχείριση μισθών και ημερομισθίων (πώς να ανταμείβονται οι εργαζόμενοι)
- Παροχή κινήτρων και προσφορών
- Επικοινωνία (συνεντεύξεις, συμβουλευτική, εμπέδωση πειθαρχίας)

Περιλαμβάνουν ακόμα τι πρέπει να γνωρίζει ένας μάνατζερ σχετικά με:

- τις ίσες ευκαιρίες, την ηθική και τη θετική δράση
- την υγεία, την ασφάλεια και την ηθική μεταχείριση του εργαζόμενου
- την αντιμετώπιση παραπόνων και τις σχέσεις εργασίας

Περιεχόμενο Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

1. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού	Οι τρόποι εξασφάλισης του αναγκαίου αριθμού εργαζομένων. Κυριότερες ενέργειες: 1. έλεγχος δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων 2. πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό 3. ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς και ζήτησης 4. κατάστρωση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σε στελέχη
2. Προσλήψεις	Προσέλκυση, επιλογή και εγκατάσταση προσωπικού στην επιχείρηση. Πηγές άντλησης προσωπικού, σύστημα επιλογής, ομαλή εγκατάσταση προσωπικού στις διάφορες θέσεις εργασίας.
3. Εκπαίδευση-ανάπτυξη και καθοδήγηση	Ανάγκες εκπαίδευσης προσωπικού. Κατάρτιση γενικού προγράμματος και υλοποίησή του. Τα στελέχη αναλαμβάνουν την εξάσκηση των υφισταμένων, τη βελτίωση της απόδοσής τους την εναλλαγή τους και επιλογή των αναπληρωτών τους, και τις άλλες υποχρεώσεις που στοχεύουν στην ανάπτυξη του προσωπικού και προετοιμασία του για ανάληψη θέσεων με περισσότερες ευθύνες.
4. Αξιολόγηση	Η Διεύθυνση προσωπικού αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων και τους κοινοποιεί τα σχετικά αποτελέσματα.
5. Μεταθέσεις – Προαγωγές	Συντονίζει τις μεταθέσεις- προαγωγές, αφού λάβει υπόψη της τις ανάγκες της επιχείρησης, τις επιθυμίες του εργαζόμενου και τα προσόντα του.
6. Πολιτική αμοιβών-υποκίνηση	Εισάγει σύστημα αξιολόγησης έργου. Ο καθορισμός της δομής των αμοιβών είναι έργο της ανώτατης διοίκησης . Η Δ. προσωπικού ερευνά τα θέματα αμοιβών και την αγορά

	εργασίας και προτείνει αναθεώρηση αυξήσεων ή και ολοκληρωτική αλλαγή της πολιτικής αμοιβών.
7. Ωφελήματα εργαζομένων	Φροντίδα για εξασφάλιση συντάξεων, ασφαλίσεων, και ιατρικής και νοσοκομειακής περίθαλψης εργαζομένων. Αποζημιώσεις ασθένειας, ανεργίας, δάνεια, κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα.
8. Πειθαρχικά μέτρα-απολύσεις	<u>Πειθαρχία</u> : εκπαίδευση για απόκτηση συμπεριφοράς σύμφωνης με τους καθορισμένους κανόνες διαγωγής ή τιμωρία των παραβατών. Η Δ.Π. διατυπώνει τους κανόνες συμπεριφοράς. Δεν εφαρμόζει τις ποινές χωρίς έγκριση του διευθυντή.
9. Υγεία – Πρόληψη ατυχημάτων	Ιατρική εξέταση κατά την πρόσληψη, περιοδική εξέταση, φαρμακείο, πρώτες βοήθειες, μαθήματα υγιεινής, πρόληψη ατυχημάτων.
10. Εργασιακές σχέσεις	Σχέσεις συνδικαλισμού και διοίκησης. Ο υπεύθυνος προσωπικού ενεργεί ως υπεύθυνος της ομάδας διαπραγματεύσεων με το σωματείο και αντιπρόσωπος της ανώτατης ηγεσίας της επιχείρησης. Συμβουλεύει για τις υπερφορές, τις μεταθέσεις και απολύσεις, και βοηθά στην επίλυση διενέξεων και επικοινωνία των εργαζομένων με τη διοίκηση.
11. Έρευνα γνώμών και ικανοποίησης των εργαζομένων	Είναι η έρευνα γύρω από τα ανθρώπινα προβλήματα του οργανισμού, όπως η διάθεση για απόδοση των εργαζομένων, η πρόβλεψη για διοικητική επιτυχία, η σωστή επικοινωνία, η ομαδική συμπεριφορά στην εργασία κ.α. Καθήκον του τμήματος προσωπικού, να εφαρμόσει τα πορίσματα μιας τέτοιας έρευνας.

Πίνακας 2: Περιεχόμενο Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Πηγή: Α.Μπουραντάς-Α. Βάθης, 1999, σελ.81-82

Ενώ οι υπηρεσίες ανθρώπινου δυναμικού συνεχίζουν να επικεντρώνονται σε στρατηγικούς στόχους, πρόσφατα η τάση έδειξε ότι υπάρχει μια στροφή προς τη "διαχείριση ταλέντου". Σύμφωνα με τον Nyanjom (2003), η διαχείριση των ταλέντων αναφέρεται ως ο εντοπισμός και η ανάπτυξη του υπάρχοντος ταλέντου σε έναν οργανισμό που ανήκει στη λειτουργία του ανθρώπινου πόρου.

2.3 Ορισμός ταλέντου

Ο όρος ταλέντο αποτελεί μια έννοια, καθώς όλες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αναζητούν υποψηφίους εργαζομένους, οι οποίοι όμως θα είναι ταλέντα. Όλοι οι άνθρωποι έχουν κάποιο ταλέντο, το οποίο όμως θα πρέπει να το εξασκήσουν και να το βελτιώνουν συνέχεια για να μπορέσουν κάποια στιγμή να διακριθούν (Cheese,2008)

Το ταλέντο έχει στόχους που τους εναρμονίζει με τους εταιρικούς. Ανεβάζει διαρκώς τον πήχη, παίρνει πρωτοβουλίες, διακρίνει την ευκαιρία, αγκαλιάζει την αλλαγή, έχει, σταθερά, πολύ υψηλές επιδόσεις και δίνει την προοπτική για επιτυχία σε ηγετικούς ρόλους.

2.4 Διαχείριση Ταλέντων

«Ο πόλεμος των ταλέντων», δηλαδή η προσπάθεια αναζήτησης και διατήρησης των σωστών ανθρώπων όπως ονομάστηκε - αποτελεί και θα αποτελεί βασική προτεραιότητα των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού. Σε πρόσφατες έρευνες, οι γενικοί διευθυντές πολυεθνικών εταιρειών τοποθέτησαν την προσέλκυση και την ανάπτυξη του ταλέντου στην κορυφή των σύγχρονων προκλήσεων για τις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με το περιοδικό Harvard Business Review, ο πόλεμος των ταλέντων είναι το πιο καυτό θέμα της εποχής στις επιχειρήσεις, κυρίως επειδή στην οικονομία της γνώσης του 21ου αιώνα το ταλέντο είναι από τους σπανιότερους πόρους.

Σχετικά με τη διαχείριση του ταλέντου, ανάλογα με το τρόπο που προσδιορίζεται η έννοια του ταλέντου, θα προσδιορίζεται και η διαχείρισή του από τη πλευρά των οργανισμών. Σε γενικές γραμμές, η «διαχείριση του ταλέντου» θα μπορούσε να οριστεί ως «η στρατηγική επένδυση των οργανισμών για την αναγνώριση, την επιλογή, την ανάπτυξη, το σχεδιασμό και τη διατήρηση του ταλέντου» (Sparrow and Makram, 2015; Nijs et.al, 2014, Iqbal et.al, 2013)

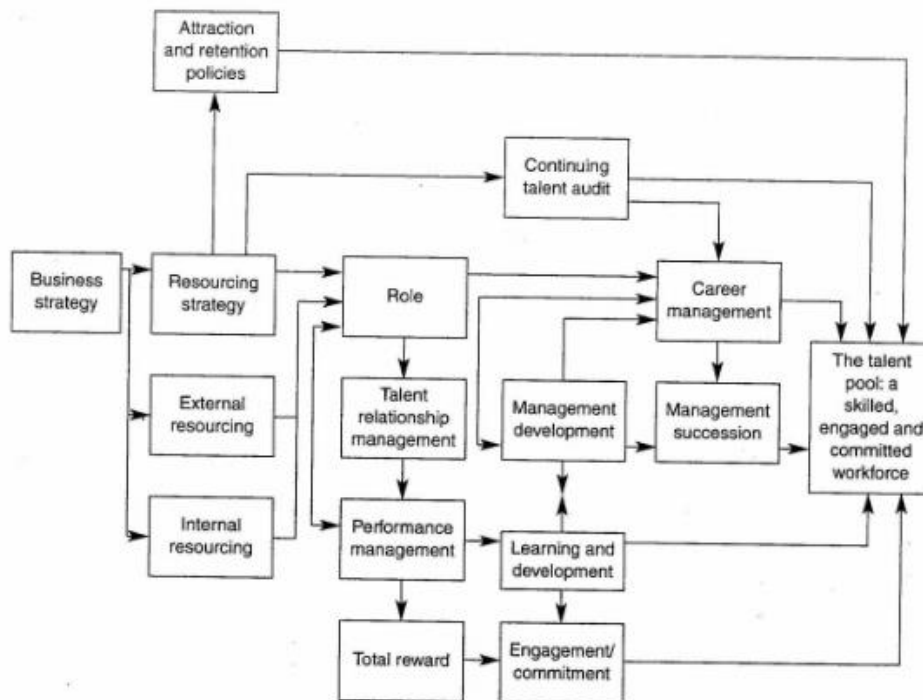
Ιδιαίτερο προβληματισμό αποτελεί τα τελευταία χρόνια η ανάγκη για εντοπισμό και ενσωμάτωση των ταλαντούχων στελεχών στις επιχειρήσεις, με σκοπό αυτές να διακριθούν στο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Υπάρχουν αρκετοί διευθυντές, οι οποίοι φαίνεται να αγνοούν μια σημαντική παράμετρο στο περιβάλλον του ανταγωνισμού. Όση προσπάθεια καταβάλλεται για την αναζήτηση και την πρόσληψη του κατάλληλου ταλαντούχου στελέχους στην κατάλληλη θέση, την κατάλληλη στιγμή, άλλη τόση προσπάθεια απαιτείται για την

ανάπτυξη των ειδικών ικανοτήτων αυτού του προικισμένου ατόμου, προκειμένου η επιχείρηση να αποκομίσει τα μέγιστα οφέλη. Συναντάμε συχνά στις επιχειρήσεις, ταλαντούχα στελέχη να είναι τοποθετημένα σε λάθος θέσεις εργασίας, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να αποκτήσουν σωστές εμπειρίες και ως συνέπεια αυτού να εξελιχθούν στον σωστό τομέα, αναπτύσσοντας και εξελίσσοντας τις ικανότητές τους. Μέσω της διαδικασίας της σωστής τοποθέτησης των ταλαντούχων στελεχών στις σωστές θέσεις εργασίας, προκύπτει ότι οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτό το μοτίβο, αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διότι καταφέρνουν να αξιοποιήσουν στον βέλτιστο βαθμό τα ταλέντα που διαθέτουν.

Βασικός στόχος των επιχειρήσεων είναι να λειτουργούν αποτελεσματικά, κάνοντας χρήση των σωστών πόρων, αξιοποιώντας τα χαρίσματα των εργαζομένων ακόμα και εάν χρειάζεται να γίνει εσωτερική μετακίνηση για την επίτευξη αυτού του σκοπού. Το θέμα που προκύπτει εδώ είναι ότι σε πολλές επιχειρήσεις και η διοίκηση αλλά και οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν ποια είναι η σωστή θέση εργασίας από την οποία θα μπορούσαν να προσφέρουν το μέγιστο στην επιχείρηση. Όλη αυτή η διαδικασία, δυσκολεύει ακόμα περισσότερο δεδομένου ότι στις περισσότερες επιχειρήσεις υπάρχει μια συγκεκριμένη ιεραρχία προώθησης των εργαζομένων, βάσει της προϋπηρεσίας τους και όχι βάσει των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να μην προωθούνται συχνά άτομα που αξίζουν μια ταχύτερη ανέλιξη στο πλαίσιο μια επιχείρησης.

Σχετικά με τα παραπάνω, αξίζει να σημειωθεί ότι οι O' Reilly και Pfeffer (2000) ανέφεραν πως οι εταιρίες που εστιάζουν και δίνουν περισσότερη αξία στην προσέλκυση ταλέντων από το εξωτερικό περιβάλλον, μπορεί να αδικήσουν και να υποτιμήσουν τα ταλέντα που βρίσκονται εντός της επιχείρησης (Armstrong M., 2006).

Ο Goodman (2000) πιστεύει επίσης ότι οι επιχειρήσεις τώρα πρέπει να οργανώνονται έτσι ώστε να αναδείξουν το ταλέντο και τις δυνατότητες που υπάρχουν μέσα τους οργανισμούς, να ενθαρρύνουν τους ανθρώπους να αναλάβουν πρωτοβουλία και να τους δώσει την ευκαιρία να δείξουν τι μπορούν να κάνουν.

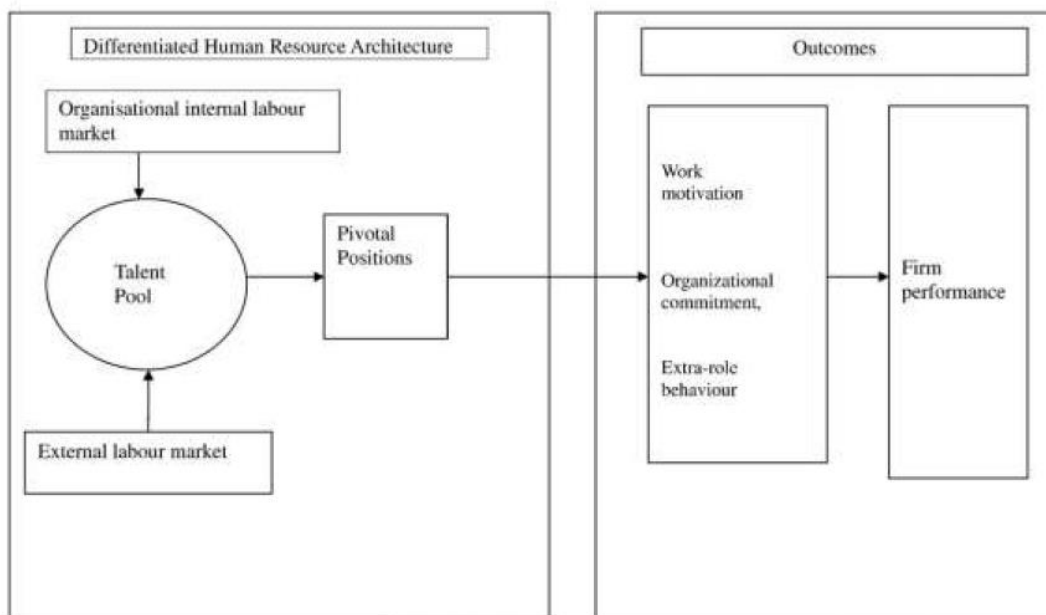


Πίνακας 3: Στοιχεία διαχείρισης ταλέντου

Πηγή: The Elements of Talent Management
<https://slideplayer.com/slide/5835807/>

Οι Collings & Mellahi (2009) σε άρθρο που δημοσίευσαν στο περιοδικό Human Resource Management Review αναγνώρισαν και πρόσθεσαν ένα ρεύμα που δίνει έμφαση στην αναγνώριση των βασικών θέσεων που έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν διαφορετικά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Βασίστηκαν στη συγκεκριμένη προσέγγιση και απέδωσαν τον ορισμό της στρατηγικής διαχείρισης ταλέντου «ως τις δραστηριότητες και τις διαδικασίες που αφορούν τη συστηματική αναγνώριση των βασικών θέσεων που συμβάλλουν διαφορετικά στο αιεφόρο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, την ανάπτυξη μιας δεξαμενής ταλέντων υψηλών δυνατοτήτων και υψηλής απόδοσης για την πλήρωση των εν λόγω ρόλων, καθώς και την ανάπτυξη μιας διαφοροποιημένης αρχιτεκτονικής του ανθρώπινου δυναμικού, για να διευκολύνει την πλήρωση αυτών των θέσεων με τους αρμόδιους ανθρώπους και να διασφαλίζει τη συνεχή δέσμευσή τους στην επιχείρηση».

Επίσης, παρουσίασαν ένα θεωρητικό μοντέλο στρατηγικής διαχείρισης ταλέντου, που αντλεί ιδέες από μια σειρά από διακριτά αλλά και αλληλένδετα ερευνητικά ρεύματα.



Πίνακας 4: Θεωρητικό Μοντέλο Στρατηγικής Διαχείρισης Ταλέντου

Πηγή- <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482209000461>

Η διαχείριση των ταλέντων είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς, ειδικά στο σημερινό επιχειρηματικό σενάριο, που υπάρχει έντονη οικονομική επιβράδυνση και υψηλός ανταγωνισμός. Η οικονομική ύφεση έχει δημιουργήσει την ανάγκη οι οργανισμοί να επενδύσουν σε αφοσιωμένους υπαλλήλους, δεδομένου ότι αυτοί οι υπάλληλοι είναι απίθανο να χαθούν στους ανταγωνιστές τους.



Πίνακας 5: Οι τέσσερις σκοποί των ταλέντων

Πηγή: ManpowerGroup, 2018

2.5 Δημιουργώντας «φιλικό προς τα ταλέντα» εταιρικό περιβάλλον

Οι Michaels, Handfield- Jones & Axerlod (2001), βασισμένοι σε μια μακροχρόνια έρευνα που διεξήγαγαν με την εταιρεία συμβούλων McKinsey, κατέληξαν σε πέντε τομείς που χρειάζεται να εστιάσουν την προσοχή τους οι επιχειρήσεις προκειμένου να κερδίσουν «τον πόλεμο των ταλέντων»:

1. Δημιουργία κουλτούρας ταλέντων.
2. Πρόταση αξίας για τους εργαζομένους (Employee Value Proposition).
3. Αναδόμηση της στρατηγικής των προσλήψεων.
4. Ανάπτυξη ταλέντων μέσα στον οργανισμό .
5. Αναγνώριση και διαφοροποίηση των ανθρώπων.

1. Δημιουργία κουλτούρας ταλέντων : Η αποτελεσματική διαχείριση ταλέντων απαιτεί την αλλαγή του τρόπου σκέψης ενός οργανισμού και να πειστεί σε ταλέντα που μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό να πετύχει τους στόχους του.

2.Πρόταση αξίας για τους εργαζομένους: Αρκετές επιχειρήσεις διατυπώνουν μια πρόταση αξίας για τους πελάτες τους. Αντίθετα, ελάχιστες ασχολούνται με τη διερεύνηση και τη διατύπωση των λόγων για τους οποίους θα τους επιλέξουν οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι. Τα αποτελέσματα έδειξαν τι τους κάνει να επιλέγουν μια εταιρία για να εργαστούν και τι τους κάνει να παραμείνουν σε αυτήν :

- Ενδιαφέρουσα και προκλητική εργασία
- Δυνατότητα εξισορρόπησης εργασιακής και προσωπικής ζωής
- Ικανή διοίκηση
- Ανάληψη καθηκόντων
- Αναγνώριση και επιβράβευση για την ατομική συνεισφορά
- Ευκαιρίες εξέλιξης της καριέρας

3.Αναδόμηση της στρατηγικής των προσλήψεων: Η στρατηγική των προσλήψεων για τους περισσότερους οργανισμούς έχει την αναζήτηση του υποψηφίου.

4.Ανάπτυξη ταλέντων μέσα στον οργανισμό: Εκτός από την προσέλκυση και την πρόσληψη, η ανάπτυξη ταλαντούχων στελεχών συνεισφέρει τόσο στη διατήρηση των ικανών και στην προσέλκυση ταλαντούχων.

5.Αναγνώριση και διαφοροποίηση των ανθρώπων: Η διαχείριση των ταλέντων αναγνωρίζεται. Πολλές εταιρίες δεν γνωρίζουν με ακρίβεια ποιοι είναι οι καλύτεροι, οι μέτριοι και οι λιγότερο ικανοί εργαζόμενοι, οπότε δεν μπορούν να έχουν ικανοποιητικά αποτελέσματα.

2.6 Brain Drain

Το «Brain drain» είναι ένας κοινωνικοοικονομικός όρος. Στα ελληνικά μεταφράζεται ως «διαρροή εγκεφάλων» και ουσιαστικά αναφέρεται στη μετανάστευση ανθρώπων με υψηλή μόρφωση, εξειδίκευση και ευφυΐα, σε χώρες του εξωτερικού. Ο όρος είναι μάλλον της κοινωνιολογίας, καθώς ο αντίστοιχος όρος της οικονομικής ορολογίας είναι «φυγή ανθρώπινου κεφαλαίου». Το σίγουρο είναι ότι το «brain drain», είναι ένα σοβαρό κοινωνικό φαινόμενο, γιατί έξυπνοι άνθρωποι και μεγάλα μυαλά, φεύγουν από τη χώρα μας. Η μετανάστευση οφείλεται κυρίως στην αναζήτηση καλύτερων μισθών ή συνθηκών διαβίωσης και γίνεται πιο

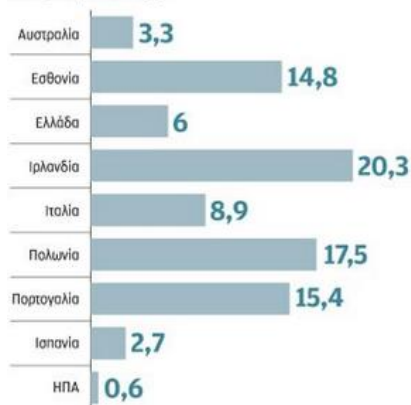
έντονο αυτό το φαινόμενο σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Η φυγή των ανθρώπων αυτών οδηγεί την χώρα προέλευσης τους στην απώλεια ικανών και καταρτισμένων ανθρώπων, των λεγόμενων «μυαλών».

Η διαρροή επιστημονικού προσωπικού από μία χώρα μπορεί να υπολογιστεί, εάν καταμετρηθούν τα άτομα με τριτοβάθμια εκπαίδευση που γεννήθηκαν και εκπαιδεύτηκαν σε αυτήν, ενώ ζουν και εργάζονται σε μία άλλη χώρα, ως ποσοστό του συνόλου των ατόμων με τριτοβάθμια εκπαίδευση στη χώρα προέλευσής τους (Λαμπριανίδης, 2011).

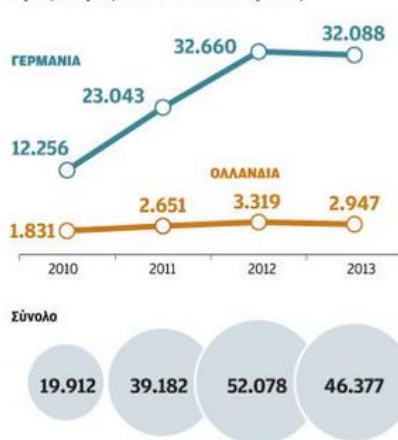
Οι αίτιες που οδηγούν στην έξαρση αυτού του φαινομένου στις μέρες μας είναι πολλές, και συνδέονται -κατά κύριο λόγο- με οικονομικούς, αλλά και κοινωνικούς παράγοντες. Οι οικονομικοί παράγοντες έγκεινται στο γεγονός της ύπαρξης υψηλότερων μισθολογικών απολαβών στις χώρες προορισμού, με βάση τους παγκοσμιοποιημένους κανόνες προσφοράς και ζήτησης εργασίας (Beine et al., 2001). Επιπροσθέτως, ορισμένοι κοινωνικοί παράγοντες - οι οποίοι, όμως, αλληλοεπιδρούν σε μεγάλο βαθμό και με τους οικονομικούς- είναι η έλλειψη ελπίδας και προοπτικής για το μέλλον, όπως επίσης οι διακρίσεις που υφίστανται στη χώρα προέλευσης αναφορικά με τη φυλή, την εθνικότητα, τη θρησκεία, το σεξουαλικό προσανατολισμό και τις πολιτικές πεποιθήσεις – γεγονός που συνδέεται άρρηκτα με τη χαμηλή ποιότητα της πνευματικής, επαγγελματικής, εκπαιδευτικής και πολιτισμικής ζωής στη χώρα προέλευσης. Τέλος, η εδραίωση ενός μη αξιοκρατικού συστήματος, προσανατολισμένου σε παρωχημένες πρακτικές νεποτισμού και φαυλοκρατίας, και με ελάχιστη προσήλωση στην έρευνα και την καινοτομία, συμβάλλει επίσης στη διόγκωση του προβλήματος (Λαμπριανίδης 2011).

Αξίζει να αναφερθεί ότι Έκθεση της Τράπεζας της Ελλάδος εκτιμούσε ότι ο αριθμός των νέων ηλικίας 25-39 ετών που έφυγαν από την Ελλάδα την περίοδο 2008-2013 ανερχόταν σε περίπου 223.000. Οι 139.041 από αυτούς έφυγαν μετά το 2010, όταν η χώρα εισήλθε στην περιπέτεια των μνημονίων που στέρησε από τη χώρα πάνω από ένα εκατομμύριο θέσεις εργασίας. Έρευνα της Endeavor Greece εκτιμούσε ότι η διαρροή ταλέντων αφορά σε 350.000-427.000 νέους ανθρώπους. Έρευνα της KPMG με θέμα την αγορά εργασίας και τη μετανάστευση των Ελλήνων, κατέδειξε πως ο συνολικός αριθμός των Ελλήνων που έφυγαν την περίοδο 2008-2016 ανέρχεται σε περίπου 450.000.

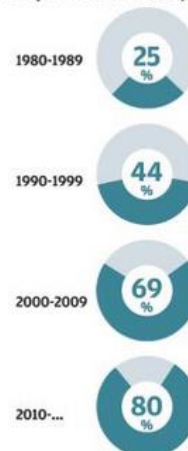
Δείκτες μετανάστευσης ατόμων υψηλής μόρφωσης 2010/2011, ποσοστό (%)



Μετανάστευση Ελλήνων προς χώρες του ΟΟΣΑ επί κρίσης



Ποσοστό (%) πτυχιούχων επί διαμενόντων στο εξωτερικό



Πίνακας 6: Δείκτες Μετανάστευσης για εύρεση εργασίας

Πηγές: ΟΟΣΑ, Έρευνα «Εξωτερική μετανάστευση από την Ελλάδα κατά τη διάρκεια της κρίσης» Μονάδα Περιφερειακής Ανάπτυξης του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

2.7 Έλλειψη Ταλέντων

Το «talent shortage» ή αλλιώς η έλλειψη ταλέντων είναι ένας όρος που τα τελευταία χρόνια συναντάται πολύ συχνά στο χώρο της εύρεσης εργασίας και χρησιμοποιείται για να εκφράσει τη δυσκολία να βρεθούν κατάλληλα εξειδικευμένοι υπάλληλοι ώστε να καλυφθούν οι ανάγκες της συνεχώς μεταβαλλόμενης αγοράς εργασίας. Η ερώτηση που προκύπτει από το παραπάνω, είναι πώς είναι δυνατόν να υπάρχει έλλειψη ταλέντων όταν εκατομμύρια καταρτισμένοι άνθρωποι βρίσκονται σε αναζήτηση εύρεσης εργασίας. Θεωρείται ότι υπάρχει έλλειψη ταλέντων όταν οι εργοδότες «διαμαρτύρονται» ότι δυσκολεύονται να βρουν και να προσλάβουν ανθρώπους που έχουν ακριβώς τις δεξιότητες και το υπόβαθρο που επιθυμούν και ακριβώς στην τιμή που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν σύμφωνα με τον προϋπολογισμό τους για την εκάστοτε θέση. Σύμφωνα, λοιπόν, με την Liz Ryan (Περιοδικό Forbes, Ιδρύτρια και Διευθύνουσα Σύμβουλο της εταιρείας Human Workplace), ο λόγος που υπάρχει η αποκαλούμενη έλλειψη ταλέντων δεν είναι άλλος από την μη ρεαλιστική προσέγγιση των εργοδοτών και των υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού οι οποίοι συχνά αναζητούν ανθρώπους προερχόμενους από έναν μάλλον «φανταστικό» κόσμο και όχι από την πραγματική ζωή της σύγχρονης εποχής. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι, σε πολλές περιπτώσεις, οι

απαιτήσεις και τα κριτήρια επιλογής είναι μη ρεαλιστικά και συνεπώς, οι υπεύθυνοι προσλήψεων, περιμένοντας τον τέλεια πλασμένο, ιδανικό υποψήφιο, διαμαρτύρονται ότι δεν υπάρχουν αρκετά talέντα για να καλύψουν τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας. Ωστόσο, είναι δική τους δουλειά και αρμοδιότητα να γνωρίζουν τι υπάρχει διαθέσιμο στη «δεξαμενή ταλέντων» και σε ποια τιμή.

Σε μια χώρα όπου η ανεργία βρίσκεται σταθερά πάνω από το 20%, έξι στους δέκα εργοδότες στην Ελλάδα δηλώνουν πως δυσκολεύονται να καλύψουν θέσεις εργασίας, σύμφωνα με τα ευρήματα της Ετήσιας Διεθνούς Έρευνας Έλλειψης Ταλέντου της ManpowerGroup για το 2018. Η είδηση προκάλεσε -όπως κάθε χρόνο- ιδιαίτερη εντύπωση, όχι μόνο γιατί το ποσοστό 61% αποτελεί το υψηλότερο ποσοστό που καταγράφεται στην Ελλάδα τα τελευταία 10 χρόνια διεξαγωγής της έρευνας και βρίσκεται 16 μονάδες πάνω από τον παγκόσμιο μέσο όρο (45%). Αλλά κυρίως για τις ειδικότητες που αδυνατούν να καλύψουν με talέντα οι επιχειρήσεις, καθώς μεταξύ της λίστας βρίσκονται επαγγέλματα με σημαντικά υψηλή ανεργία πτυχιούχων της συγκεκριμένης ειδικότητας, αλλά και επαγγέλματα με σημαντικά υψηλή εξαγωγική δραστηριότητα, όπως είναι γιατροί και δικηγόροι.

Την ίδια στιγμή που οι εργοδότες δηλώνουν πως δεν βρίσκουν talέντα, οι εργαζόμενοι και όσοι ψάχνουν για δουλειά, σε μια άλλη έρευνα, του Ομίλου Adecco Ελλάδας, ξεκαθαρίζουν ότι το δικό τους κριτήριο για επιλογή εργοδότη είναι η «δίκαιη αμοιβή».

Αξίζει να αναφερθεί η έρευνα της Adecco Ελλάδας, η οποία πραγματοποίησε για τέταρτη συνεχή χρονιά την έρευνα «Η Απασχολησιμότητα στην Ελλάδα», διερευνώντας τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι και οι υποψήφιοι αντιλαμβάνονται την κατάσταση στην αγορά εργασίας το 2018. Φέτος, η έρευνα έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στην αποτύπωση του βαθμού στον οποίο οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα ενθαρρύνουν την ισότητα και τη διαφορετικότητα για να προσελκύσουν ή να διατηρήσουν τα talέντα, με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους. Το πρώτο βασικό εύρημα της έρευνας αποτελεί η διαχρονικά αυξητική τάση του ποσοστού των απασχολημένων που έχουν βρεθεί εκτός αγοράς, τουλάχιστον μία φορά στην επαγγελματική τους ζωή. Το ασταθές περιβάλλον ευνοεί τόσο την κινητικότητα των στελεχών εντός αγοράς όσο και την πιθανότητα να βρεθούν εκτός αγοράς εργασίας για κάποιο διάστημα. Συγκεκριμένα, το 64% των ερωτώμενων, που αυτή τη στιγμή εργάζονται, δήλωσε ότι έχει βρεθεί εκτός αγοράς εργασίας τουλάχιστον μία φορά, σε σύγκριση με το 58% που δήλωνε το ίδιο το 2017. Οι περισσότεροι από αυτούς (32%) ανέφεραν ότι χρειάστηκαν διάστημα

μικρότερο των 6 μηνών για να επαναποθετηθούν στην αγορά, ενώ το 15% των συμμετεχόντων στην έρευνα χρειάστηκε 6-11 μήνες. Ωστόσο, για πρώτη φορά κατά τη διάρκεια των τελευταίων τεσσάρων ετών, που ο Όμιλος Adecco Ελλάδας διερευνά το θέμα της Απασχολησιμότητας στην Ελλάδα, εμφανίζει πτωτική πορεία η τάση αναζήτησης εργασίας στο εξωτερικό (brain drain), αν και ακόμα σημαντικός αριθμός υποψηφίων εξετάζει την πιθανότητα αναζήτησης ευκαιριών εκτός Ελλάδας. Συγκεκριμένα, το ποσοστό των υποψηφίων που εξετάζουν το ενδεχόμενο εργασίας στο εξωτερικό ανέρχεται στο 22%, ενώ το 2017 το αντίστοιχο ποσοστό άγγιζε το 33%.

Οι εργοδότες στην έρευνα της ManpowerGroup, όταν ερωτώνται, καταγράφουν ως κυριότερους λόγους δυσκολίας εύρεσης ταλέντων και κάλυψης των κενών θέσεων εργασίας, την έλλειψη απαιτούμενης εμπειρίας (27%), τεχνικών δεξιοτήτων (25%), διαθέσιμων υποψηφίων (17%) καθώς και την έλλειψη προσωπικών δεξιοτήτων (7%). Βέβαια, τη λίστα συμπληρώνει και η προσδοκία υψηλότερης αμοιβής σε σχέση με την προσφερόμενη (12%).

Μια τρίτη έρευνα, για την εκπαίδευση στην Ελλάδα της κρίσης και τη διασύνδεσή της με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας, αυτή του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE), με τίτλο "Εκπαίδευση και αγορά εργασίας στην Ελλάδα: Επιπτώσεις της κρίσης και προκλήσεις» που δημοσιοποιήθηκε τη Δευτέρα, κατέδειξε έναν πολύ σημαντικό παράγοντα: το βαθύ ρήγμα που εξακολουθεί να χωρίζει τις σπουδές των Ελλήνων με την εύρεση εργασίας.

Η μελέτη του IOBE δείχνει επίσης ότι κάποιες από τις δυσεύρετες ειδικότητες σύμφωνα με τους Έλληνες εργοδότες, παρουσιάζουν σημαντικά υψηλά ποσοστά ανεργίας. Για παράδειγμα όπως είναι αναμενόμενο, οι απόφοιτοι πανεπιστημίου ανθρωπιστικών επιστημών είχαν ποσοστό ανεργίας το 2016 της τάξης του 24%. Στο 19% ήταν η ανεργία όμως και όσων αποφοίτησαν από πανεπιστήμια Κοινωνικών Επιστημών, της Νομικής και των Οικονομικών, παρότι οι εργοδότες στην χώρα μας δεν βρίσκουν δικηγόρους, οικονομολόγους και αναλυτές για να καλύψουν τις ανάγκες της επιχείρησής τους. Αντίστοιχα και ο τομέας της Βιομηχανίας και των Κατασκευών, σε ποσοστό 18,6%, βρέθηκε αντιμέτωπος με το φάσμα της ανεργίας.

Βέβαια, η μελέτη κατέδειξε επίσης ότι σχολές με κοινωνικές και οικονομικές σπουδές συγκεντρώνουν τις μεγαλύτερες προτιμήσεις των φοιτητών, αν και οι απόφοιτοί τους αντιμετωπίζουν πρόβλημα να ενταχθούν στην αγορά εργασίας. Αντίθετα, στον τομέα των

επιστημών Υγείας, που αντιμετωπίζει διαχρονικά μικρά ποσοστά ανεργίας, ο αριθμός αποφοίτων παραμένει σταθερά χαμηλός, μόλις 12,3%.

Σύμφωνα όμως με τους εργοδότες, και στον τομέα των γιατρών υπάρχει έλλειψη ταλέντων.

Αξίζει να σημειωθεί το παρακάτω:

«Με το πρόβλημα της έλλειψης ταλέντου να διευρύνεται τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε εγχώριο επίπεδο, οι εργοδότες οφείλουν να επικεντρωθούν σε άλλες στρατηγικές που θα τους βοηθήσουν να δημιουργήσουν και να αναπτύξουν τα ταλέντα που αναζητούν. Όταν στην Ελλάδα, 6 στους 10 εργοδότες δυσκολεύονται να βρουν το ταλέντο που θα προσδώσει αξία στην επιχείρησή τους, είναι φανερό πως οι εταιρίες που θα εγκαταλείψουν τις προγενέστερες πρακτικές προσέγγισης ταλέντων και χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα εργαλεία θα βοηθήσουν τους ανθρώπους να αποκτήσουν νέες δεξιότητες και να εξελιχθούν στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία μακροχρόνια, θα γίνουν πιο ανταγωνιστικές στο μέλλον. Στην Ελλάδα, για ένατη συνεχόμενη χρονιά, οι εργοδότες αντιμετωπίζουν τη μεγαλύτερη δυσκολία στην κάλυψη θέσεων «Επαγγελματιών Πωλητών». Με ένα οργανωμένο πλάνο στρατηγικών και δημιουργώντας μια κουλτούρα εργασιακής ευμάρειας, ώστε να εξοπλιστούν με τις κατάλληλες δεξιότητες οι εργαζόμενοι, οι εργοδότες θα λύσουν το πρόβλημα της έλλειψης ταλέντου και θα βελτιώσουν την απόδοση των οργανισμών τους».

Μπάμπης Καζαντζίδης, Γενικός Εμπορικός Διευθυντής της ManpowerGroup Ελλάδας.

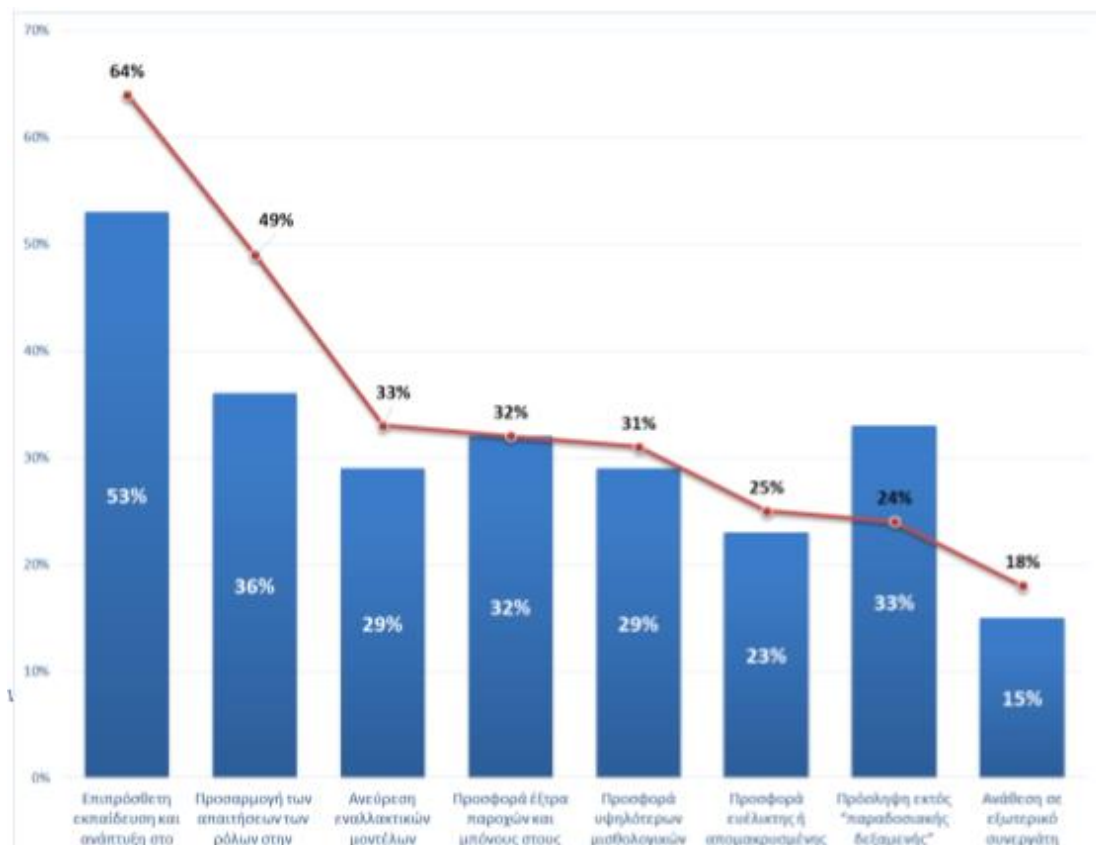
Καλά σχεδιασμένες στρατηγικές αναδιοργάνωσης οδηγούν στη δημιουργία ενός επιχειρηματικού μοντέλου το οποίο ευνοεί τη συνεργασία μεταξύ των λειτουργιών μιας εταιρείας και τη βέλτιστη αξιοποίηση του υπάρχοντος ταλέντου. Μια έρευνα του CIPD (2006) σε εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Αγγλία καταδεικνύει τη σημασία του υπάρχοντος ταλέντου. Η έρευνα υποστηρίζει ότι οι εταιρείες αναγνωρίζουν ότι στις μέρες μας υπάρχει έλλειψη υψηλής ποιότητας υποψηφίων και κατά συνέπεια πρέπει να βασιστούν περισσότερο στο ήδη υπάρχον δυναμικό τους και λιγότερο στην αγορά. Για να ελαχιστοποιήσουν τις επιπτώσεις των απολύσεων στη μελλοντική τους πορεία, οι επιχειρήσεις οφείλουν να βασιστούν στα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης πριν αποφασίσουν για το ποιοι θα αποχωρίσουν. Αξιόπιστα συστήματα αξιολόγησης έχουν τη δυνατότητα να εντοπίζουν εργαζόμενους με υψηλή απόδοση. Αυτό εκπληρώνει δύο σκοπούς. Πρώτον, την προστασία και τη διατήρηση πολύτιμων ικανοτήτων και, δεύτερον, να δικαιολογήσει τυχόν απολύσεις με βάση τη χαμηλή απόδοση. Ταυτόχρονα, οι επιχειρήσεις πρέπει να λάβουν υπόψη τους την έλλειψη συγκεκριμένων ικανοτήτων, οι οποίες είναι δύσκολο να καλλιεργηθούν και να

αντικατασταθούν και το είδος των ικανοτήτων που είναι απαραίτητο για τη μακροχρόνια στρατηγική τους, έτσι ώστε να τις προστατεύσουν κατάλληλα. Επιπλέον, οι αυξημένες αρμοδιότητες χωρίς πλάνο μπορούν να οδηγήσουν στην οικειοθελή αποχώρηση ακόμα και εργαζομένων με υψηλή απόδοση. Κατά συνέπεια, επιπόλαια σχέδια αναδόμησης του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν δυνητικά να βλάψουν τόσο την εσωτερική κουλτούρα όσο και την εξωτερική φήμη των εταιρειών, δημιουργώντας δυσκολίες στην προσέλκυση ικανών εργαζομένων κατά τη διάρκεια και μετά την κρίση. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι ακόμη και κατά τη διάρκεια κρίσεων οι εταιρείες αναζητούν ταλαντούχους ανθρώπους και επομένως πρέπει να είναι εξαιρετικά προσεκτικές στη διαχείριση της εικόνας τους προς τους υποψήφιους.

2.8 Στρατηγικές αντιμετώπισης έλλειψης ταλέντων

Σύμφωνα με το 64% των εργοδοτών στην Ελλάδα, η σημαντικότερη στρατηγική αντιμετώπισης της έλλειψης ταλέντου είναι η παροχή επιπρόσθετης εκπαίδευσης και ανάπτυξης στο υπάρχον προσωπικό.

Αυτή η προσέγγιση εμφανίζεται πρώτη στη σειρά των στρατηγικών και σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς το 53% των εργοδοτών αναζητά τρόπους ανάπτυξης των δεξιοτήτων του υπάρχοντος εργατικού δυναμικού. Δεύτερη στρατηγική για το 49% των Ελλήνων εργοδοτών είναι η προσαρμογή των απαιτήσεων των ρόλων στην επαγγελματική εκπαίδευση και εμπειρία των υποψηφίων, ενώ τρίτη σε σειρά με ποσοστό 33% αποτελεί η ανεύρεση εναλλακτικών μοντέλων εργασίας (ManpowerGroup, 2018).



Διάγραμμα 2: Στρατηγικές αντιμετώπισης της έλλειψης ταλέντου 2018

Πηγή: ManpowerGroup, 2018

Σύμφωνα με τον Roy (2016), βάσει μιας έρευνας που διεξήχθη σχετικά με την έλλειψη ταλέντων, συνάγεται το συμπέρασμα ότι οι εργοδότες σε ολόκληρο τον κόσμο αντιμετωπίζουν κρίσιμη έλλειψη ταλέντων από τη Μεγάλη ύφεση. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να διατηρηθεί ο υπάρχων ταλαντούχος υπάλληλος από την έξοδο, δεδομένου ότι θα οδηγήσει σε διάφορες αρνητικές επιπτώσεις στον οργανισμό.

Με βάση την έκθεση του Ασιατικού Ινστιτούτου Οικονομικών (2015), η έκθεση υπογράμμισε ότι το 76% των εργοδοτών στις τραπεζικές και χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες πάσχουν από έλλειψη ταλέντων.

Από το 76% των εργοδοτών περισσότεροι από τους μισούς αυτούς οργανισμούς ισχυρίστηκαν ότι η έλλειψη ταλέντων έχει μεγάλη επίδραση στην παραγωγικότητα του οργανισμού. Μετά την Παγκόσμια Οικονομική κρίση, ο τομέας των υπηρεσιών είχε υποστεί τεράστιες αλλαγές και το πρόβλημα έλλειψης ταλέντων γινόταν όλο και πιο πειστικό για τη βιομηχανία. Στις

τραπεζικές και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, η ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Kahinde (2009), έχει δοθεί μεγαλύτερη προσοχή στους ανθρώπινους πόρους που θεωρούνται ως ταλέντα και εργάζονται μέσα στους οργανισμούς. Εκτός αυτού, ανακάλυψε ότι οι οργανισμοί όχι μόνο αντιμετωπίζουν δυσκολία στο να προσλάβουν κορυφαία ταλέντα, αλλά επίσης αντιμετωπίζουν συνεχή κίνδυνο να χάσουν το ταλέντο τους από τους ανταγωνιστές τους. Για να επιβιώσει μελλοντικά ο οργανισμός θα πρέπει να εξοπλιστεί με την ικανότητα να κρατήσει και να διατηρήσει αυτούς τους ταλαντούχους υπαλλήλους, ώστε να μην αποχωρήσουν από τον οργανισμό.

Επίσης, άλλος τρόπος για τη λύση στο πρόβλημα της έλλειψης των ταλαντούχων εργαζόμενων είναι η δημιουργία Δεξαμενών Ταλέντων. Αποτελεί μια σημαντική τάση και είναι εφικτό να την αποκτήσουν εταιρίες και επιχειρήσεις, αφού υπάρχει λογισμικό για αυτήν την λειτουργία. Οι δεξαμενές ταλέντων έχουν δημιουργηθεί για τις θέσεις εργασίας που αναζητά η εταιρία και έχοντας δημιουργήσει Talent Pools, υπάρχει η δυνατότητα να :

- **Γίνει αναζήτηση στη δεξαμενή ταλέντων για την κάλυψη κενών θέσεων σε μια επιχείρηση/οργανισμό.**

Έχοντας καταγράψει βιογραφικά κι έχοντας τα κατηγοριοποιήσει σύμφωνα με τις δεξιότητες του κάθε υποψήφιου, σε περίπτωση που χρειαστεί γίνεται αναζήτηση στο Talent Pool για να βρεθεί ο καταλληλότερος. Με τον τρόπο αυτόν είναι εφικτό να προχωρήσει η διαδικασία άμεσα στο επόμενο βήμα, χωρίς χρόνο καθυστερήσεις.

- **Διαχειριστεί το Talent Pool**

Εφόσον διατίθεται ένα Talent Pool είναι εφικτό να εφαρμοσθούν δραστηριότητες εκπαίδευσης, έτσι ώστε να προετοιμασθούν οι υποψήφιοι κατάλληλα για τη θέση εργασίας που προορίζονται. Με αυτόν τον τρόπο το Τμήμα Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Προσωπικού, ενημερώνεται άμεσα για οποιαδήποτε δραστηριότητα θα πρέπει να προετοιμαστεί.

- **Αξιολογηθούν οι δυνάμεις**

Αφού δημιουργηθεί το Talent Pool, μπορεί να αξιολογηθεί η λειτουργία του και τη χρησιμότητά του. Σύμφωνα με αυτήν την δεξαμενή, μπορεί η κάθε επιχείρηση να στηριχτεί για να δημιουργήσει τις πολιτικές της, δραστηριότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης αλλά και αξιολόγησης των ανθρώπων που είναι διαθέσιμοι στην αγορά.

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αναζητούν νέους τρόπους διαχείρισης ταλέντων, με φανερές δράσεις ως προς αυτήν την αναζήτηση. Πια, το ανθρώπινο δυναμικό γνωρίζει ότι η εταιρία έχει σοβαρό ενδιαφέρον για την ανάπτυξη των ταλέντων και την εξέλιξη των εργαζόμενων. Αυτό συνεπάγεται ότι διαθέτουν καλύτερες προοπτικές σταδιοδρομίας και συνεπώς θα αυξηθεί η δέσμευσή τους απέναντι στην εταιρία.

Σύμφωνα με την έρευνα της Adecco Ελλάδας σχετικά με το θέμα της Απασχολησιμότητας στην Ελλάδα προκύπτουν τα εξής:

Οι εταιρείες και οι οργανισμοί ανταγωνίζονται για τα ταλέντα για να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να παραμείνουν κερδοφόρες και καινοτόμες. Ταλέντα θεωρούνται οι υποψήφιοι/εργαζόμενοι με το κατάλληλο μείγμα ικανοτήτων, γνώσεων και δεξιοτήτων για την εκάστοτε θέση και εταιρεία/οργανισμό. Επίσης, η συνεχής διεύρυνση και ανάπτυξη δεξιοτήτων είναι απαραίτητες στη διαρκώς και ταχύτατα εξελισσόμενη αγορά εργασίας. Είναι αναγκαίο οι υποψήφιοι/εργαζόμενοι να μπορούν να αναγνωρίσουν σε ποια σημεία χρειάζονται ανάπτυξη για να επιδιώξουν τη σχετική εκπαίδευσή τους. Σε μια αγορά όπου ο ανταγωνισμός για τη διεκδίκηση των ταλέντων είναι υψηλός, οι εταιρείες πρέπει να δημιουργήσουν πολιτικές και να επενδύσουν σε πρακτικές που θα τις κάνουν περισσότερο ελκυστικές στους ταλαντούχους υποψηφίους/εργαζομένους. Τέλος, Οι συνεχείς αλλαγές είναι η νέα κανονικότητα. Σε αυτό το περιβάλλον, για να παραμείνει μια εταιρεία ανταγωνιστική απαιτείται προσαρμοστικότητα και ευελιξία, ικανότητα διαχείρισης αλλαγής και καινοτομία. Νέες στρατηγικές προσέλκυσης ταλέντων χρειάζεται να υιοθετηθούν, οι οποίες θα βάζουν στο επίκεντρο την αξιολόγηση των επιδόσεων και τη συνεργατικότητα και θα αγκαλιάζουν τη διαφορετικότητα, ως βασικά συστατικά της καινοτομίας.

Επίσης, σύμφωνα με την έρευνα της γνωστής εταιρείας ανεύρεσης προσωπικού, Hays, η συνεχώς αυξανόμενη έλλειψη ταλέντων αποτελεί συχνά την αναντιστοιχία των ήδη υπάρχουσών και των ζητούμενων δεξιοτήτων με αποτέλεσμα να δημιουργείται, σε πολλούς τομείς της αγοράς, όχι απλώς ένα ανησυχητικό κενό, αλλά ένα χάσμα δεξιοτήτων. Για να αντιμετωπιστεί, λοιπόν, η έλλειψη ταλέντων και η αναντιστοιχία προσφοράς και ζήτησης αναφορικά με τις απαραίτητες δεξιότητες, η Hays πρότεινε να συνεργαστούν οι κυβερνήσεις με τις επιχειρήσεις έτσι ώστε να σχεδιάσουν από κοινού προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης μελλοντικών δεξιοτήτων. Τα προγράμματα αυτά θα πρέπει να περιλαμβάνουν τόσο τις αναδυόμενες ψηφιακές δεξιότητες (digital skills) όσο και δεξιότητες που είναι άμεσα

συνδεδεμένες με την «απασχολησιμότητα» (employability) όπως, για παράδειγμα, η ικανότητα λύσης προβλημάτων και η επικοινωνία.

2.9 Εξυπηρέτηση πελατών

Σήμερα το επιχειρηματικό περιβάλλον είχε γίνει ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και η αγορά έχει γίνει πελατοκεντρική. Η εξυπηρέτηση πελατών που χειρίζεται τα προβλήματα του οργανισμού μέσω τηλεφώνου, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή ακόμα και πρόσωπο με πρόσωπο με τους υπάρχοντες ή δυνητικούς πελάτες, είναι εξίσου σημαντική, δεδομένου ότι τα άτομα αυτά αποτελούν την πρώτη γραμμή που βοηθούν τον οργανισμό να επιλύσει προβλήματα και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών (Carson, 2015).

Αυτό θα βοηθήσει επίσης, τον οργανισμό να ξεχωρίσει από τους άλλους οργανισμούς.

Η συνεχής προσφορά και η διατήρηση της εμπιστοσύνης και της ικανοποίησης των καταναλωτών είναι ένα από τα βασικά στοιχεία (Blut, Beatty, Evanschitzky, & Brock, 2014). Αυτό είναι επειδή το κόστος για τη διατήρηση ενός υπάρχοντος πελάτη προβλέπεται να είναι πέντε έως δέκα φορές περισσότερο από την απόκτηση ενός νέου πελάτη. Έτσι, είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι κάθε ένας πελάτης αποτελεί πλεονέκτημα για τους οργανισμούς και να είναι βέβαιο ότι τους παρέχεται πολύ καλή ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών.

Ωστόσο, ο τομέας εξυπηρέτησης πελατών έχει ένα από τα μεγαλύτερα ποσοστά του κύκλου εργασιών στη βιομηχανία. Αυτό θέτει τη διαχείριση της επιχείρησης σε δύσκολη θέση, δεδομένου ότι χρειάζεται συνεχώς να γίνεται αναζήτηση για πιθανά άτομα, διαδικασία που μπορεί να κοστίζει πολύ τον οργανισμό στη μίσθωση και την κατάρτιση των καινούριων υπαλλήλων. Όταν ο εργαζόμενος εγκαταλείπει τον οργανισμό, υπάρχουν πολλά κρυφά έξοδα όπως η πρόσληψη νέου υπαλλήλου, η επιλογή, η προσωρινή στελέχωση και η κατάρτιση. Εκτός από το κρυφό κόστος,

- τις άμεσες δαπάνες όπως το κόστος κύκλου εργασιών, το κόστος αντικατάστασης και το κόστος μεταβάσεων- και οι έμμεσες δαπάνες αφορούν την απώλεια παραγωγής / λειτουργίας, τα μειωμένα επίπεδα απόδοσης, τις περιττές υπερωρίες και το χαμηλό ηθικό των υπόλοιπων εργαζομένων (Echols, 2007).

Επιπλέον, ο οργανισμός απειλείται με κίνδυνο για απώλειες στην εξυπηρέτηση πελατών. Όταν ένας υπάλληλος εγκαταλείπει τον οργανισμό, μεταφέρει τη γνώση έξω από τον οργανισμό και για την αντικατάσταση της θα πρέπει να επενδυθεί χρόνος και χρήμα για τον νέο εργαζόμενο.

Το κόστος μπορεί να ποικίλλει από χιλιάδες έως περισσότερο από δύο φορές το μισθό του υπαλλήλου ανάλογα με τη βιομηχανία, τη δουλειά, το πεδίο εφαρμογής, η διαθεσιμότητα αντικατάστασης και άλλοι παράγοντες (Hinkin & Tracey, 2000). Σε ορισμένες βιομηχανίες, η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού είναι κρίσιμη, με αποτέλεσμα το κόστος του κύκλου εργασιών να είναι πολύ ταχύτερο από τον ρυθμό πληθωρισμού.

Εκτός αυτού, πολλοί ερευνητές απέδειξαν επίσης ότι η ικανοποίηση από την εργασία εξαρτάται αντιστρόφως ανάλογα από τον κύκλο εργασιών. Το χαμηλότερο επίπεδο ικανοποίησης προς την εργασία θα οδηγήσει σε χειρότερες επιδόσεις των εργαζομένων, καθώς ο υπάλληλος δεν θέλει να συμμετάσχει και να συνεισφέρει στον οργανισμό για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε χειρότερη απόδοση στην παραγωγικότητα της εταιρείας και να επηρεάσει το κέρδος και την απόδοση του οργανισμού στο σύνολό του. Με λίγα λόγια, οι πιο ικανοποιημένοι υπάλληλοι είναι πιο παραγωγικοί, σε σύγκριση με τους λιγότερο ικανοποιημένους εργαζόμενους (Silverthorne, 2004).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Εισαγωγή

Με τον όρο μεθοδολογία εννοούμε το σύνολο των διαδικασιών και των μεθόδων που μπορούν να εφαρμοστούν από έναν ειδικό, ώστε να πραγματοποιηθεί μια ερευνητική διαδικασία. Σε αυτήν την ερευνητική διαδικασία χρησιμοποιούνται σωστά ορθολογικές τεχνικές αλλά και διαδικασίες, οι οποίες είναι συνδυασμένες για τη διεύρυνση ενός προβλήματος που υφίσταται στο σύνολό του (Ζαφειρόπουλος, 2005).

Οι ερευνητικές μέθοδοι διακρίνονται σε ποιοτικές και ποσοτικές. Οι ποσοτικές αναλύουν την ποσότητα εμφάνισης του φαινομένου που εξετάζεται και οι ποιοτικές αναφέρονται στο είδος, στο συγκεκριμένο χαρακτήρα του φαινομένου (Kvale, 1996).

Η ερευνητική διαδικασία είναι συνήθως γραμμική περιλαμβάνοντας τον ερευνητικό σχεδιασμό, την δειγματοληψία, τη συγκέντρωση δεδομένων και την συγγραφή της αναφοράς (Blaxter, Hughes and Tight, 2010). Οι ερευνητικές μέθοδοι διακρίνονται σε ποσοτικές και ποιοτικές. Οι ποσοτικές μέθοδοι επικεντρώνονται σε αριθμητικά δεδομένα και σε στατιστικές συγκρίσεις, στην μέτρηση των θεωρητικών εννοιών μέσω εργαλείων, όπως είναι το τυποποιημένο ερωτηματολόγιο. Οι ποιοτικές μέθοδοι και τεχνικές αποτελούν αναγκαία εργαλεία στην ανάλυση ποσοτικών στοιχείων και στην διατύπωση νέων υποθέσεων, όπως είναι οι συνεντεύξεις και οι μελέτες περίπτωσης (Κυριαζή, 2011).

Στα προηγούμενα κεφάλαια παρουσιάστηκε η βιβλιογραφική επισκόπηση αναφορικά με το ζήτημα υπό εξέταση. Σε αυτό το κεφάλαιο, όπως υποδεικνύει και ο τίτλος θα παρουσιαστεί η μεθοδολογία της έρευνας που ακολουθήθηκε ώστε να συλλεχθούν πρωτογενή δεδομένα αναφορικά με το ερευνητικό ερώτημα. Η έρευνα διεξήχθη με την διενέργεια συνεντεύξεων σε περιφερειακούς διευθυντές και υπευθύνους σε υψηλά κλιμάκια ευθύνης στην Εθνική Τράπεζα. Στα επόμενα τμήματα του παρόντος κεφαλαίου εξηγούνται: η μεθοδολογία της έρευνας, τα κριτήρια επιλογής του δείγματος της έρευνας, η μέθοδος που επιλέχθηκε για την συλλογή δεδομένων, και ο τρόπος με τον οποίο αυτά αναλύθηκαν. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για αυτή την έρευνα βρίσκεται στα Παραρτήματα.

3.2 Επιλογή μεθοδολογίας

Η συνέντευξη είναι ένα από τα βασικότερα εργαλεία της ποιοτικής μεθόδου. Πρόκειται για την αλληλεπίδραση, την επικοινωνία μεταξύ προσώπων, που καθοδηγείται από τον ερευνητή ή ερωτώντα με στόχο την απόσπαση πληροφοριών σχετιζόμενων με το αντικείμενο της έρευνας (Cohen & Manion, 1997).

Επίσης, ο ερωτώμενος αναπτύσσει τις σκέψεις και τις απόψεις του ελεύθερα και σε βάθος. Με αυτόν τον τρόπο ο ερευνητής συλλέγει πολλές πληροφορίες για τις εμπειρίες, τις απόψεις, τις στάσεις και τις αναπαραστάσεις των ερωτώμενων.

Οι ποιοτικές μέθοδοι δίνουν την ευκαιρία στον ερευνητή να εξετάσει σε βάθος τι σημαίνει για τα υποκείμενα, η εμπειρία στην οποία αναφέρονται. Οι ποιοτικές μέθοδοι καταγράφουν τη «φωνή» του υποκειμένου και τις εκφράσεις του (Eisner, 1991).

Στις ποιοτικές μεθόδους υπάρχει μεγάλη επιρροή από την κουλτούρα- πολιτισμό του ερευνητή. Εφόσον ο ερευνητής ολοκληρώσει την έρευνά του καλείται να ερμηνεύσει τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί και να αναδείξει τα τελικά συμπεράσματα, χρησιμοποιώντας τις παρατηρήσεις του.

Σύμφωνα με τον Φίλια (1993), τα είδη της συνέντευξης είναι τα εξής:

- 1) δομημένη συνέντευξη
- 2) μη δομημένη συνέντευξη
- 3) άμεση ή έμμεση
- 4) επαναλαμβανόμενη
- 5) κλινική
- 6) σε βάθος

Η δομημένη συνέντευξη αποτελείται από ένα αυστηρά καθορισμένο σύνολο ερωτήσεων, οι οποίες έχουν συγκεκριμένο αριθμό, περιεχόμενο και απευθύνονται με τον ίδιο τρόπο σε όλους τους ερωτώμενους.

Στις μη δομημένες συνεντεύξεις υπάρχει μια ελευθερία, η οποία όμως είναι άμεσα εξαρτώμενη από τη φύση της συζήτησης και το θέμα το οποίο ερευνάται. Δεν περιλαμβάνει

προκαθορισμένες ερωτήσεις αλλά βασίζεται σε θεματικές πάνω στις οποίες περιστρέφεται η αλληλεπίδραση και κατ' επέκταση η συζήτηση ερευνητή και ερωτώμενου. Επίσης, οι μη δομημένες συνεντεύξεις διακρίνονται σε εντοπισμένες ή όχι. Συγκεκριμένα, εντοπισμένη χαρακτηρίζεται η συνέντευξη κατά την οποία ο ερευνητής οδηγεί μια συζήτηση προς μια συγκεκριμένη οδό, ορμώμενος από μια εμπειρία στην οποία έχει αναφερθεί ο ερωτώμενος. Κατά τη διάρκεια αυτού του τύπου συνέντευξης ο ερευνητής είναι εκείνος, οποίος δείχνει κατανόηση στα λόγια του ερωτώμενου, τον βοηθά να εκφραστεί, να ερμηνεύσει αυτά που λέει και είναι σκόπιμο να γνωρίζει ψυχολογία.

Στις άμεσες και τις έμμεσες συνεντεύξεις σημαντικό ρόλο παίζει ο διαχωρισμός που γίνεται, αρχικά, από την πλευρά του ερευνητή και κατά συνέπεια αυτού και από την πλευρά του ερωτώμενου και αφορά στο σκοπό για τον οποίο πραγματοποιείται η συνέντευξη.

Οι επαναλαμβανόμενες συνεντεύξεις γίνονται συνήθως σε γκρουπ ανθρώπων και ονομάζονται και Panel. Έχουν ονομαστεί έτσι γιατί χρειάζεται να επαναληφθούν αρκετές φορές μέχρι να καταλήξει η έρευνα στη συλλογή των δεδομένων και στα συμπεράσματά της. Τα άτομα που επιλέγονται να συμμετέχουν, έχουν συγκεκριμένα κοινά κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά.

Η άμεση συνέντευξη στο έργο άλλων κοινωνικών επιστημόνων παρουσιάζεται ως συνέντευξη σε βάθος. Σύμφωνα με την Κυριαζή, η συνέντευξη σε βάθος απαρτίζεται από γενικές ερωτήσεις βασισμένες σε θέματα που ο ερευνητής έχει προκαθορίσει, αλλά τα οποία δεν τα θέτει με συγκεκριμένη σειρά και πρωταγωνιστής είναι ο ερωτώμενος. Η παρουσία του ερευνητή είναι βοηθητική και διακριτικά καθοδηγητική (Κυριαζή, 2011).

Τέλος, σύμφωνα με τον Ιωσηφίδη (2003), υπάρχει και ο τύπος της ημι-δομημένης συνέντευξης και αναφέρει ότι «η ημι-δομημένη συνέντευξη χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο προκαθορισμένων ερωτήσεων, αλλά παρουσιάζει πολύ περισσότερη ευελιξία ως προς τη σειρά των ερωτήσεων, ως προς την τροποποίηση του περιεχομένου των ερωτήσεων ανάλογα με τον ερωτώμενο και ως προς την προσθαφαίρεση ερωτήσεων και θεμάτων για συζήτηση». Ο ερευνητής μπορεί να παρέμβει όπου κρίνει απαραίτητο ώστε να εκμαιεύσει περισσότερες πληροφορίες ή να προκαλέσει άλλο θέμα συζήτησης. Με αυτόν τον τρόπο, σύμφωνα με την Bell, δίνεται η ελευθερία στον ερωτώμενο να μιλήσει για ό,τι έχει δέουσα σημασία για εκείνον και ταυτόχρονα δίνεται και η δυνατότητα στον ερευνητή να καλύψει τα θέματα που θεωρεί σημαντικά στη μελέτη.

3.3 Δείγμα-Δειγματοληψία

Η συγκέντρωση στατιστικών δεδομένων είναι από τις πιο σημαντικές ενέργειες που οφείλει να πραγματοποιήσει ο ερευνητής πριν ξεκινήσει την έρευνά του. Οι ερευνητές, οφείλουν να ορίσουν με σαφήνεια το σύνολο που θα μελετήσουν, δηλαδή, τον στατιστικό πληθυσμό, καθώς και τις στατιστικές μονάδες που θα απαρτίζουν τον πληθυσμό. Στατιστική μονάδα είναι δυνατόν να θεωρηθεί ένα αντικείμενο, ένα άτομο, ένα νοικοκυριό κ.α. Δύο είναι οι μέθοδοι συγκέντρωσης στατιστικών στοιχείων:

- οι εξαντλητικές έρευνες
- οι δειγματοληπτικές έρευνες

Η δειγματοληψία, τονίζει η Mason, «θα πρέπει να διεξάγεται με τέτοιο τρόπο ώστε να βοηθά, όχι μόνο να αναπτυχθεί η θεωρία ή η εξήγηση, αλλά και να μπορούν να ελεγχθούν. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να ενσωματωθεί ένας μηχανισμός ελέγχου κατά τη δειγματοληπτική διαδικασία. Αυτός ο έλεγχος αποσκοπεί στην αναζήτηση αρνητικών παραδειγμάτων ή περιπτώσεων που έρχονται σε αντίφαση με τις Ε απόψεις που αναπτύσσει ο ερευνητής».

Για την παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε δείγμα ευκολίας (convenience sampling), το οποίο ανήκει στις τεχνικές μη τυχαίας δειγματοληψίας (Blaxter, Hughes and Tight, 2010). Η μέθοδος αυτή αναλόγως της κατάστασης διευκολύνει την έρευνα, καθώς το δείγμα παρουσιάζει ομοιότητες. Συγκεκριμένα το δείγμα απαρτίζεται από τους Περιφερειακούς Διευθυντές και Διευθυντές σε θέσεις Υψηλής Ευθύνης της Εθνικής Τράπεζας Ελλάδος (ΕΤΕ).

3.4 Συλλογή δεδομένων

Για την ολοκλήρωση της συλλογής δεδομένων αναφορικά με την έρευνα, πραγματοποιήθηκαν 11 συνεντεύξεις κατά την περίοδο 21/09/2018-28/09/2018.

Η κάθε συνέντευξη είχε διάρκεια, κατά μέσο όρο 25 λεπτά και δεν πραγματοποιήθηκε μαγνητοφώνηση, καθώς έχει παρατηρηθεί ότι οι ερωτώμενοι τείνουν να νοιώθουν άβολα και χάνεται το κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ του ερευνητή και του ερωτώμενου. Για τον λόγο αυτό κρατήθηκαν χειρόγραφες σημειώσεις από τον ερευνητή (Blaxter, Hughes and Tight, 2010).

Η συλλογή δεδομένων επιτεύχθηκε χρησιμοποιώντας δομημένα ερωτηματολόγια αναφορικά με τη διαχείριση των ταλέντων στην επιχείρηση αλλά και τη διατήρησή τους σε αυτήν.

Επιπροσθέτως, τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν στις συνεντεύξεις αποτελούνταν από ερωτήσεις, οι οποίες παρουσίαζαν συνοχή μεταξύ τους. Υπήρχε κατηγοριοποίηση των ερωτήσεων, με απώτερο σκοπό να παραμείνει ελεγχόμενη η πορεία της συνέντευξης και μην υπάρχει αποκλεισμός από το θέμα της έρευνας.

3.5 Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου

Χρησιμοποιώντας το ερωτηματολόγιο ως ερευνητικό εργαλείο για μία συνέντευξη ο ερευνητής έχει την δυνατότητα να πραγματοποιήσει μία έρευνα της οποίας τα αποτελέσματα θα παρουσιάζουν συνοχή καθώς οι ερωτώμενοι ή στην συγκεκριμένη περίπτωση οι συνεντευξιαζόμενοι απαντούν όλοι στις ίδιες ερωτήσεις οι οποίες έχουν παρουσιαστεί με την ίδια σειρά. Αυτό βοηθάει στην ομοιογένεια των δεδομένων και στην αποφυγή αποκλίσεων. Ο σκοπός είναι να απαντηθεί το ερευνητικό ερώτημα της παρούσας εργασίας. Αυτό θα πραγματοποιηθεί με την ανάλυση των δεδομένων σε επόμενο κεφάλαιο σε συνδυασμό με τις πληροφορίες που έχουν παρουσιαστεί στην θεωρητική επισκόπηση στα προηγούμενα κεφάλαια. Το ερωτηματολόγιο το οποίο χρησιμοποιήθηκε για την συνέντευξη αποτελείται από διάφορους τύπους ερωτήσεων: ερωτήσεις κλειστού τύπου (ποσοτικές), ερωτήσεις ανοιχτού τύπου (ποιοτικές) και ερωτήσεις κλίμακας. Οι ερωτήσεις κλίμακας (Likert-type scales) συμβάλλουν στην κατανόηση της στάσης/νοοτροπίας του ερωτώμενου αναφορικά με ένα συγκεκριμένο θέμα/ζήτημα. Ο ερωτώμενος δηλώνει την άποψη που τον εκφράζει επιλέγοντας μία από τις πέντε συνήθως επιλογές που του παρουσιάζονται. Οι επιλογές αυτές μπορεί να παρουσιάζονται σαν μία κλίμακα του τύπου 1-5, είτε του τύπου Καθόλου-Απόλυτα. Οι αριθμοί ή οι λέξεις που δίνονται σαν επιλογή στον ερωτώμενο αντιπροσωπεύουν τον τρόπο με τον οποίο σκέφτεται ο ίδιος αναφορικά με αυτό που έχει ερωτηθεί (Kothari 2004).

Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου σαν ερευνητική τεχνική παρουσιάζουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου είναι ευκολότερο να διαχειριστούν, να καταγραφούν, και να κωδικοποιηθούν από τον ερευνητή. Επιπλέον, είναι πιθανότερο ο ερωτώμενος να απαντήσει όλες τις ερωτήσεις καθώς είναι ευκολότερο να επιλέγει τα πεδία που

αντιπροσωπεύουν την άποψη του για ένα θέμα σε αντίθεση με τις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου για τις οποίες πρέπει να ξοδέψει χρόνο ώστε να σκεφτεί και να γράψει ή να εκφράσει προφορικά τι πιστεύει για το ίδιο θέμα. Ωστόσο, η απάντηση ερωτήσεων με έναν προκαθορισμένο τρόπο είναι πολύ πιθανό να μην αντιπροσωπεύει την πραγματική άποψη του ερωτώμενου κάτι το οποίο μπορεί να μην είναι αρεστό από τον ίδιο καθώς είναι πιθανό να μην υπάρχει κάποια επιλογή στα πεδία που του παρουσιάζονται η οποία να τον αντιπροσωπεύει αναφορικά με αυτό που καλείται να απαντήσει. Για αυτόν τον λόγο όταν σχεδιάζεται ένα ερωτηματολόγιο το οποίο περιέχει ερωτήσεις κλειστού τύπου ή ερωτήσεις κλίμακας, είναι σημαντικό να γράφεται με μεγάλη προσοχή ώστε να καλύπτει όσο το δυνατόν είναι εφικτό, όλες τις πιθανές απαντήσεις σε ένα ερώτημα. Για αυτόν τον λόγο ένα από τα βασικά πλεονεκτήματά των ερωτήσεων ανοικτού τύπου, μέσω των οποίων ο συμμετέχων έχει την δυνατότητα να εκφράσει ακριβώς αυτό που σκέφτεται και πιστεύει επί του θέματος, είναι οι πιο ολοκληρωμένες απαντήσεις οι οποίες όμως είναι και περισσότερο χρονοβόρες (Dawson 2009) .

Για την συλλογή δεδομένων μέσω συνέντευξης σχεδιάστηκε ένα ερωτηματολόγιο το περιείχε 17 ερωτήσεις. Όλες οι ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο δομήθηκαν με τέτοιο τρόπο, ώστε τα δεδομένα από την έρευνα αυτή να συμβάλουν στην απάντηση του ερευνητικού ερωτήματος της παρούσα εργασίας. Το ερευνητικό εργαλείο το οποίο χρησιμοποιήθηκε ήταν διαρθρωμένο στα τέσσερα ακόλουθα τμήματα:

A) Γενικές ερωτήσεις σχετικά με την εταιρεία στην οποία πραγματοποιήθηκαν οι συνεντεύξεις και την πολιτική που ακολουθεί αναφορικά με την διαχείριση ταλέντων

B) Ερωτήσεις σχετικά με τους λόγους που οδηγούν στην διατήρηση των υπαλλήλων στην εταιρεία που εργάζονται.

Γ) Ερωτήσεις σχετικά με τους παράγοντες που οδηγούν τους υπαλλήλους να αποχωρήσουν από την εταιρεία στην οποία εργάζονται.

Δ) Δημογραφικά

Πριν διεξαχθούν οι συνεντεύξεις, πραγματοποιήθηκαν κάποιες δοκιμαστικές έτσι ώστε να διαπιστωθεί η ακαταλληλότητα των ερωτήσεων για την απόκτηση των επιθυμητών δεδομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

4.1 Εισαγωγή

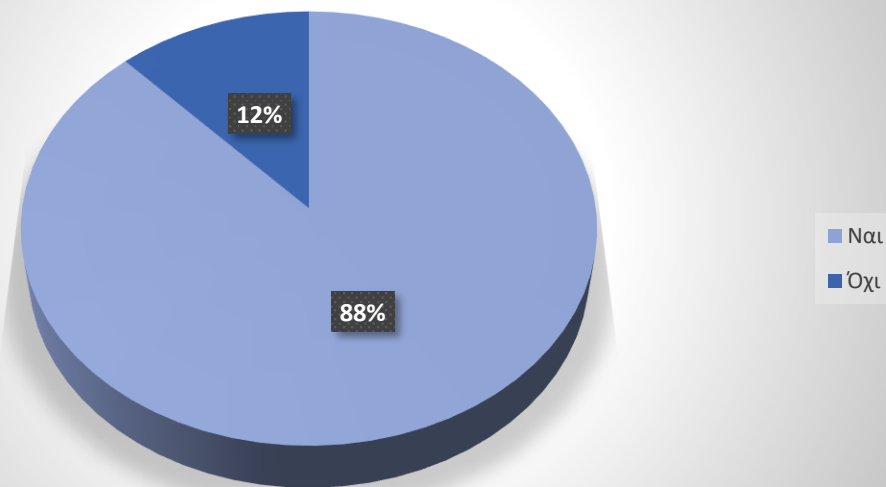
Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστεί το προϊόν της έρευνας που διενεργήθηκε για την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας. Εφαρμόζοντας τις κατάλληλες στατιστικές μεθόδους, θα γίνει εφικτό να παρουσιαστούν και να αναλυθούν όλες οι μεταβλητές από τις οποίες αποτελούνται οι ερωτήσεις που παρουσιάστηκαν στους ερωτώμενους. Για όλες τις ερωτήσεις οι οποίες αποτελούνται από ερωτήσεις κλίμακας θα παρουσιαστούν οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις χρησιμοποιώντας το στατιστικό λογισμικό SPSS 24 της IBM και το Excel. Οι μετρήσεις αυτές είναι χρήσιμες στην περιγραφική στατιστική καθώς παρουσιάζουν το μέσο όρο του δείγματος που συμμετείχε στην έρευνα. Επιπροσθέτως, θα παρουσιαστούν γραφήματα αναφορικά με τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, καθώς και πίτες και γραφήματα τα οποία βοηθούν στην οπτικοποίηση των ευρημάτων. Τα στοιχεία αυτά είναι τοποθετημένα στα Παραρτήματα. Αναφορικά με τις ερωτήσεις ανοικτού τύπου θα παρουσιαστεί η σύνοψη των προσωπικών απόψεων των ερωτώμενων σε σχέση με τα ερωτήματα που τους παρουσιάστηκαν.

4.2 Πολιτική και διαχείριση των ταλέντων από την εταιρεία

Σύμφωνα με την δομή του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε για τις συνεντεύξεις, στο πρώτο παράρτημα υπήρχαν ερωτήσεις κλειστού και ανοικτού τύπου αναφορικά με την πολιτική της εταιρείας για την αναγνώριση και την διαχείριση των ταλέντων. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου ήταν ερωτήσεις κλίμακας (Likert-type scale 1-5) και υπήρχε και μία ερώτηση «Ναι» ή «Όχι». Στις ερωτήσεις ανοικτού τύπου οι ερωτώμενοι καλούντο να απαντήσουν συνοπτικά την άποψη τους σχετικά με αυτό που είχαν ερωτηθεί.

Στην ερώτηση αν υπάρχει στην εταιρία, πολιτική σχετικά με τη διαχείριση και διατήρηση των ταλέντων, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν με «Ναι» ή «Όχι». Οι δέκα (10) απάντησαν θετικά κ μόνο οι δύο (2) υποστήριξαν πως δεν υπάρχει ξεχωριστή πολιτική για τη διαχείριση και διατήρηση των ταλέντων.

Πολιτική Διαχείρισης Ταλέντων



Η επόμενη ερώτηση αφορούσε στον χαρακτηρισμό της εταιρίας ως εργοδότη, σε σχέση με άλλες εταιρίες που γνωρίζουν οι ερωτώμενοι. Ο μέσος όρος ήταν 3,75 με τυπική απόκλιση 0,75 που σημαίνει ότι η ΕΤΕ ανήκει στις εταιρείες φυσιολογικού επιπέδου.

Η 3^η ερώτηση του ερωτηματολογίου, ανήκει στην κατηγορία των ερωτήσεων ανοιχτού τύπου και αφορά στους τρόπους με τους οποίους η εταιρία υποστηρίζει τη διατήρηση των ταλέντων. Το 80% κάνει αναφορά σε ένα κοινό στοιχείο, ότι ο εντοπισμός αρχικά των ταλέντων αλλά και η αξιοποίησή τους σε θέσεις ευθύνης, ώστε να είναι πιο παραγωγικοί για την τράπεζα, αποτελεί το πρώτο βήμα σε αυτή τη διαδικασία. Ένας από τους τρόπους που αναφέρονται, είναι η επιπλέον εκπαίδευση μέσω ειδικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων, για την ταχύτερη εξέλιξή τους στον επαγγελματικό χώρο. Επίσης, ένας άλλος τρόπος είναι η αναβάθμισή τους, είτε απευθείας σε θέση ευθύνης, εάν είναι εφικτό, είτε μέσω της καλύτερης αξιολόγησής τους με απώτερο σκοπό την προαγωγή τους. Τέλος, ένας ακόμα τρόπος είναι η συμβουλευτική (mentoring) από τους προϊσταμένους τους, ώστε αν γίνει συνδυασμός της διοίκησης (management) και του ταλέντου του υπαλλήλου, με σκοπό την καλύτερη λειτουργία του τμήματος ή της υπηρεσίας.

Στην 4^η ερώτηση, το ερώτημα στρέφεται γύρω από το ποιος είναι ο στόχος της πολιτικής που ακολουθείται σχετικά με τη διαχείριση των ταλέντων στην εταιρία. Από τις απαντήσεις όλων των ερωτώμενων, ως πρώτος στόχος αναφέρθηκε η αξιοποίησή τους σε ανώτερες θέσεις. Συγκεκριμένα σε θέσεις στρατηγικής σημασίας για την τράπεζα, εφόσον έχουν αναδειχτεί οι

δεξιότητες και οι ικανότητές τους και έχει γίνει η βέλτιστη επιλογή τους. Με αυτόν τον τρόπο, όπως αναφέρεται, ικανοποιείται αφενός η ανάγκη τους (των ταλέντων) για αναγνώριση, για φήμη και σεβασμό από τους υπόλοιπους συναδέλφους τους, αλλά αφετέρου παρακινούνται αναλαμβάνοντας ευθύνες ώστε να υλοποιούν έργα, να αποδίδουν στο μέγιστο και τελικά να πετυχαίνουν στόχους. Επίσης, η αναγνώριση και η ανάδειξη νέων ταλέντων, αποτελεί κίνητρο και για τους άλλους εργαζόμενους ως προς τη βελτίωση της αποδοτικότητας τους μέσω της αύξησης του ανταγωνισμού. Αξίζει να αναφερθεί η άποψη ενός στελέχους ότι μέσω της εξέλιξης των δεξιοτήτων των υπαλλήλων, αλλάζει η παροχή των υπηρεσιών σε υψηλού επιπέδου υπηρεσίες, προς τους πελάτες.

Η τελευταία ερώτηση του 1^{ου} παραρτήματος, αφορά στην πολιτική και στις διαδικασίες που ακολουθούνται από την οργανισμό και κατά πόσο τις γνωρίζουν οι ερωτώμενοι και τις κατανοούν. Ο μέσος όρος 3,58 και η τυπική απόκλιση 0,67. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής, φαίνεται ότι ακόμα και στα υψηλά κλιμάκια, οι στόχοι και οι πολιτικές της εταιρίας δεν διαβιβάζονται σε απόλυτο βαθμό.

4.3 Διατήρηση των υπαλλήλων/ταλέντων στην εταιρία που εργάζονται

Σε αυτό το παράρτημα του ερωτηματολογίου υπήρχαν ερωτήσεις σχετικά με τους παράγοντες που ωθούν έναν υπάλληλο να παραμείνει στην εταιρεία όπου εργάζεται και όλες ήταν ερωτήσεις κλίμακας (Likert-type scale 1-5) πλην μίας η οποία ήταν ερώτηση επιλογής.

Στην ερώτηση 6, η οποία αφορούσε στους παράγοντες οι οποίοι παρακινούν τους υπαλλήλους της εταιρίας, ώστε να αποδίδουν το μέγιστο δυνατό, παρατηρείται (βλ. Πίνακα 4.3) ότι οι μεταβλητές που αφορούν στον σεβασμό και την ευκαιρία οι υπάλληλοι να αποδεικνύουν την αξία τους, έχουν μέσο όρο 4,17 και 4,00 και τυπικές αποκλίσεις 0,83 και 0,74 αντίστοιχα. Οι τυπικές αποκλίσεις είναι μικρές, οπότε γίνεται αντιληπτό ότι οι συγκεκριμένοι παράγοντες είναι σημαντικοί για την παρακίνηση των υπαλλήλους. Οι μεταβλητές που σχετίζονται με τις ευκαιρίες για προαγωγή και bonus, έχουν μέσους όρους 4,17 και 4,08 αντίστοιχα, ενώ οι τυπικές τους αποκλίσεις είναι 0,72 και 0,79 το οποίο υποδεικνύει ότι θεωρούνται πολλοί σημαντικοί παράγοντες. Επίσης, το «ευχάριστο περιβάλλον» με μέσο όρο 4,08 και τυπική απόκλιση 0,79 κατέχει σημαντική θέση στην κλίμακα των παραγόντων. Με μέσο όρο 4,17 και

τυπική απόκλιση 0,72 παρουσιάζονται οι ευκαιρίες για εκπαίδευση και εξέλιξη των υπαλλήλων. Τέλος, ο μικρότερος μέσος όρος με 3,92 και 0,51 τυπική απόκλιση 0,51 παρουσιάζεται για την αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για τη σημασία της εργασίας και ο μεγαλύτερος μέσος όρος 4,25 εμφανίζεται για τη μεταβλητή που αναφέρεται στην ανάθεση και πραγματοποίηση των στόχων που παρουσιάζουν ενδιαφέρον και απαιτούν δημιουργικότητα. Η τυπική απόκλιση εδώ είναι 0,62 και αποδεικνύει ότι αυτός είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για την παρακίνηση των υπαλλήλων, για την βέλτιστη απόδοσή τους.

Στην 7^η ερώτηση, γίνεται αναφορά στους παράγοντες που λαμβάνουν χώρα στην εταιρία και σε ποιο βαθμό γίνεται αυτό. Παρατηρείται (βλ. πίνακα 4.4) ότι η μεταβλητή για τη διαβίβαση των στόχων της εταιρίας στους υπαλλήλους έχει τον μεγαλύτερο μέσο όρο 4,08 και την μικρότερη τυπική απόκλιση, τοποθετώντας τη στην πρώτη θέση δείχνοντας ότι αυτός είναι ο πρωτεύων παράγοντας. Οι μεταβλητές της τακτικής αξιολόγησης των υπαλλήλων και της αναγνώρισης της καλής επίδοσης των υπαλλήλων κατέχουν ακριβώς την ίδια θέση και σημασία, αφού και ο μέσος όρος τους 3,67 και η τυπική τους απόκλιση 0,78, ταυτίζονται απόλυτα. Η μεταβλητή που αναφέρεται στη διαρκή ενημέρωση των υπαλλήλων για την επίδοσή τους έχει μέσο όρο 3,25 και τυπική απόκλιση 0,75, γεγονός που αποδεικνύει ότι αυτός ο παράγοντας δεν κατέχει εξέχουσα θέση. Τέλος, με μέσο όρο 3,25 και τυπική απόκλιση 1,06 παρουσιάζεται η μεταβλητή που σχετίζεται με το αν οι δουλειές που ανατίθενται στους εργαζόμενους συνδέονται με τις προσωπικές τους δεξιότητες.

Η 8^η ερώτηση εξέταζε μεταβλητές αναφορικά με παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στη διατήρηση των ταλέντων στην εταιρία (βλ. πίνακα 4.5). Η πρώτη μεταβλητή που εξετάζεται αφορά στον παράγοντα που είναι ο πιο σημαντικός για τη διατήρηση των ταλέντων. Ο παράγοντας αυτός είναι οι ευκαιρίες που έχουν τα ταλέντα ώστε να αποδεικνύουν την αξία τους και ο μέσος όρος είναι 4,58, με τυπική απόκλιση 0,67. Οι επόμενες μεταβλητές αφορούν στον σεβασμό και τις ευκαιρίες για προαγωγή, οι οποίες έχουν 4,42 μέσο όρο και 0,67 τυπική απόκλιση και οι δύο. Όπως γίνεται αντιληπτό τα νούμερα ταυτίζονται και για τις δύο τιμές. Η ανάθεση και πραγματοποίηση στόχων και η εκπαίδευση και εξέλιξη των υπαλλήλων, αποτελούν επίσης σημαντικούς παράγοντες με μέσο όρο 4,50 και 4,33 αντίστοιχα και τυπική απόκλιση 0,52 και 0,65. Οι τιμές αυτές μας επιβεβαιώνουν την υψηλή θέση αυτών των

παραγόντων. Οι μεταβλητές για τα bonus και για την αντίληψη των εργαζόμενων για τη σημασία της εργασίας τους, έχουν μικρότερη σημασία κρίνοντας το από το αποτέλεσμα των μέσω όρων 4,25 και 4,17 σε συνδυασμό με τις τιμές των τυπικών αποκλίσεων 0,75 και 0,72, αντίστοιχα. Ο παράγοντας που είναι τελευταίος στις προτιμήσεις των ερωτώμενων για τη διατήρηση των ταλέντων στην επιχείρηση είναι το ευχάριστο και φιλικό περιβάλλον εργασίας με μέσο όρο 4,00 και τυπική απόκλιση 0,74.

Στην επόμενη ερώτηση, η οποία είναι και η τελευταία του 2^{ου} παραρτήματος, παρουσιάζονται οι απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με το ποσοστό που πιστεύουν στην χαρτογράφηση των ικανοτήτων των υπαλλήλων, για τη διατήρησή τους στον οργανισμό.

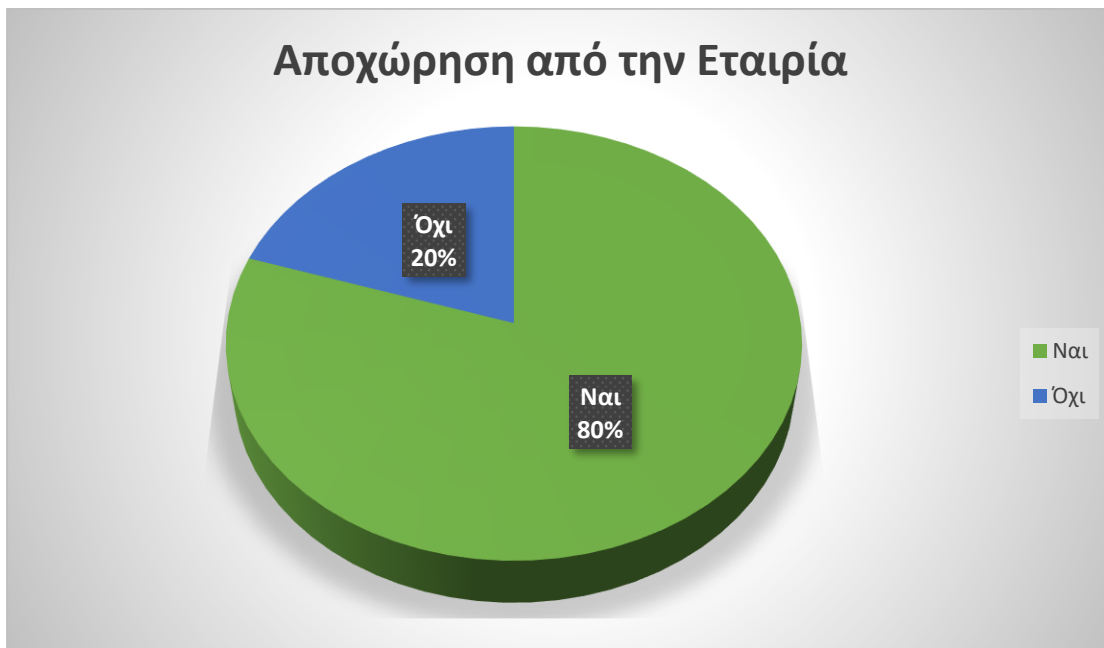


Όπως φαίνεται και από το γράφημα, το μεγαλύτερο ποσοστό πιστεύει πως η χαρτογράφηση των ικανοτήτων συμβάλει σε μεγάλο ποσοστό στη διατήρηση των υπαλλήλων στον οργανισμό.

4.4 Παράγοντες που ωθούν έναν υπάλληλο/ταλέντο να αποχωρήσει από την εταιρία στην οποία εργάζεται

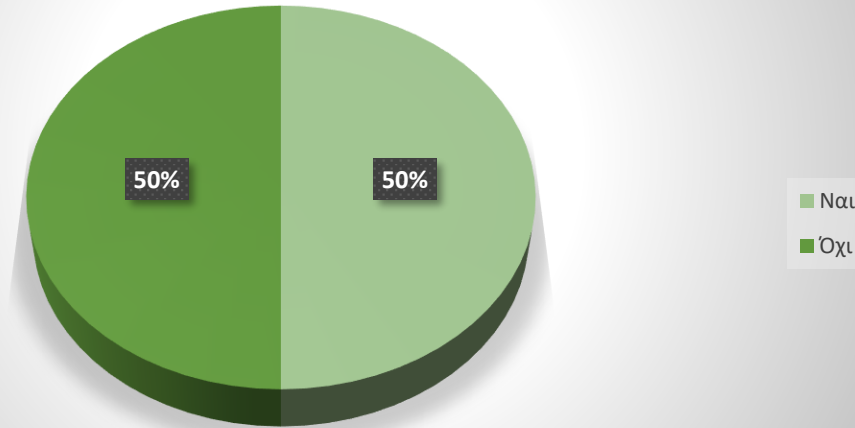
Σε αυτό το τμήμα του ερωτηματολογίου υπήρχαν ερωτήσεις οι οποίες ανέφεραν και εξέταζαν τους παράγοντες και τους λόγους που ωθούν έναν υπάλληλο να προχωρήσει από την εταιρία στην οποία εργάζεται. Κάποιες από αυτές ήταν ερωτήσεις κλίμακας και κάποιες ήταν ερωτήσεις επιλογής μεταξύ «Ναι» και «Όχι».

Στη πρώτη ερώτηση του 3^{ου} παραστήματος εξετάζεται εάν είναι πιθανό να αποχωρήσουν από την εταιρία οι υπάλληλοι, όταν δεν αναγνωρίζονται τα ταλέντα τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό, με 80% απάντησε «Ναι», ότι είναι πιθανό δηλαδή να αποχωρήσουν οι υπάλληλοι από την εταιρία , ενώ μόνο το 20% απάντησε «Όχι».



Στην ερώτηση 11, το ερώτημα αφορά εάν οι εργασίες που ανατίθενται στους υπαλλήλους σχετίζονται με τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους. Σε αυτό το σημείο παρατηρούμε ότι το δείγμα είναι μοιρασμένο στη μέση, δεδομένου ότι το ποσοστό που απάντησε «Ναι» είναι το 50% και το άλλο 50% απάντησε «Όχι».

Συσχέτιση εργασίας με δεξιότητες/ικανότητες

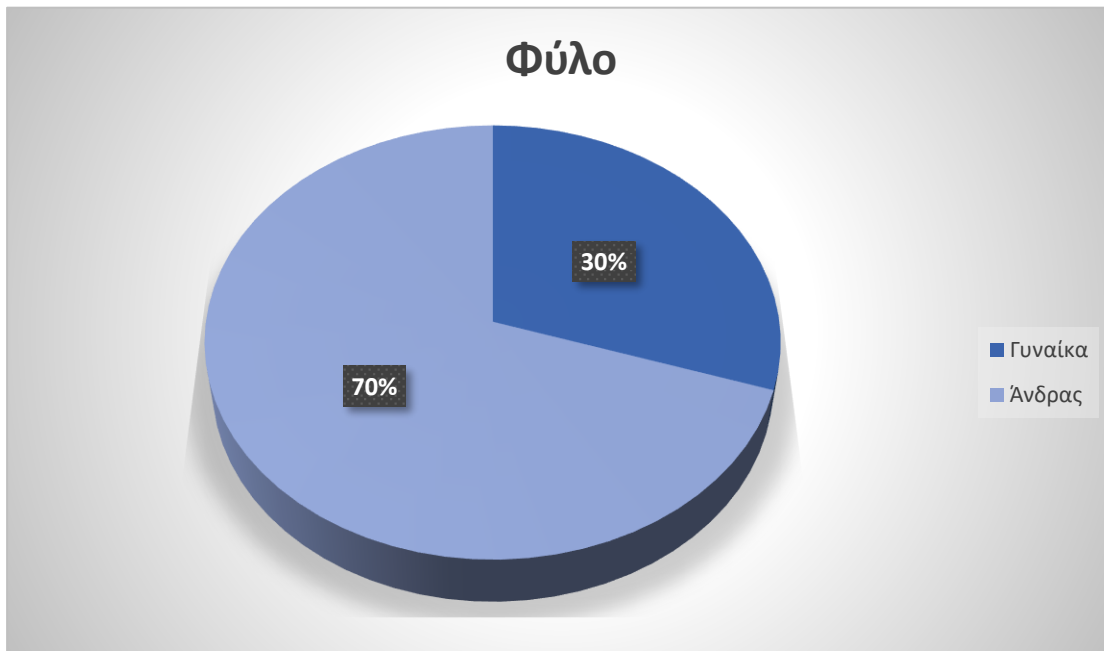


Στην ερώτηση 12, η οποία αφορούσε στους παράγοντες οι οποίοι ωθούν τους υπαλλήλους της εταιρίας, ώστε να αποχωρήσουν από την εταιρία, παρατηρείται (βλ. Πίνακα 4.6) ότι οι μεταβλητές που αφορούν στην έλλειψη ευκαιριών για προαγωγή και την έλλειψη ευκαιριών για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων που σχετίζονται με τη δουλειά, έχουν μέσο όρο 2,92 και τυπικές αποκλίσεις 1,16. Εδώ, παρατηρείται ότι τα νούμερα είναι τα ίδια και για τους δύο παράγοντες, οι οποίοι αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες που ωθούν τους υπαλλήλους να αποχωρήσουν από την εταιρία. Αμέσως επόμενες στην κατάταξη είναι οι μεταβλητές για τον μη ικανοποιητικό μισθό και την απογοήτευση που νοιώθουν οι υπάλληλοι από την διοίκηση της εταιρίας, με το ίδιο μέσο όρο *πάλι*, 2,67 αλλά σε αυτήν την περίπτωση η τυπική απόκλιση διαφέρει. Για τον μη ικανοποιητικό μισθό η τιμή είναι στο 1,07 και για την δυσαρέσκεια με τη διοίκηση η τιμή της τυπικής απόκλισης είναι στο 1,23. Τα μη ικανοποιητικά ή ανεπαρκή προνομία έχουν μέσο όρο 2,58 και τυπική απόκλιση 1,00. Τέλος, παρατηρούμε ακόμα έναν μέσο όρο που είναι κοινός σε δύο διαφορετικές μεταβλητές, σε αυτή του μη ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος και σε αυτή που αντιπροσωπεύει τις κακές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων, με τιμή 2,42 και τυπική απόκλιση 1,16 για τον πρώτο παράγοντα και 1,24 για τον δεύτερο.

4.5 Δημογραφικά

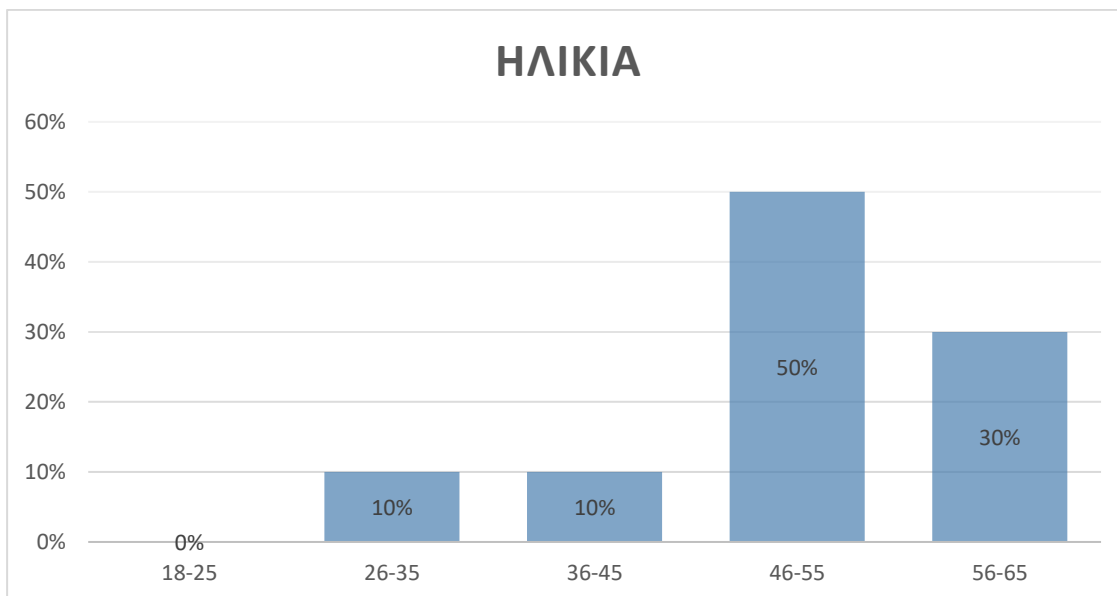
Το τέταρτο και τελευταίο παράρτημα του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε στις συνεντεύξεις περιελάμβανε ερωτήσεις οι οποίες αποτελούντο από ποσοτικές μεταβλητές και μεταβλητές κατηγορίας.

Στην ερώτηση 13 παρουσιάζεται το φύλο του ερωτώμενων που έλαβαν μέρος στην έρευνα.

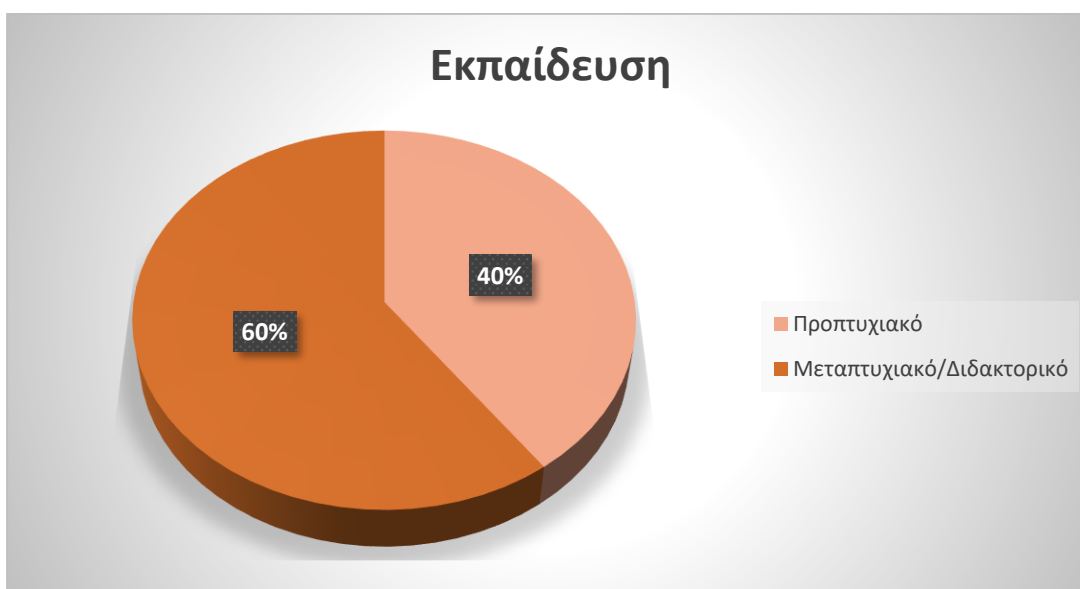


Όπως είναι εμφανές και από το γράφημα, το μεγαλύτερο ποσοστό αποτελείται από το ανδρικό φύλο, ενώ το γυναικείο αποτελεί την μειοψηφία.

Η ερώτηση 14 αφορά στην ηλικία, των ερωτώμενων και απεικονίζεται στο παρακάτω γράφημα. Η πλειοψηφία του δείγματος ανήκει στην κατηγορία ηλικίας από 46 έως 55 και το αμέσως επόμενο ποσοστό με 30% ανήκει στην κλίμακα από 56 έως 65 χρονών. Και τα δύο αυτά ποσοστά δικαιολογούνται δεδομένου ότι οι ερωτώμενοι ανήκουν σε υψηλόβαθμες θέσεις εργασίας με υψηλά κλιμάκια ευθύνης σε ολόκληρο τον οργανισμό της ΕΤΕ. Όπως φαίνεται, το ποσοστό των μικρότερων ηλικιών είναι αρκετά χαμηλό, καθώς αποτελεί εξαίρεση.



Στην 15^η ερώτηση γίνεται αναφορά στην εκπαίδευση των ερωτώμενων και συγκεκριμένα το επίπεδο της εκπαίδευσής τους. Το ποσοστό που υπερτερεί είναι 60% και αφορά στην κατοχή Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικού τίτλου σπουδών. Το υπόλοιπο 40% είναι κάτοχοι Προπτυχιακού τίτλου σπουδών. Η διαφορά αυτή επίσης, δικαιολογείται εάν ληφθεί υπόψη η ηλικία των ερωτώμενων.



Η τελευταία ερώτηση αναφέρεται στο χρονικό διάστημα που εργάζονται οι ερωτώμενοι για τον συγκεκριμένο οργανισμό. Η απάντηση που δόθηκε, καλύπτει το 100%, αναφέροντας ότι όλοι εργάζονται στην ΕΤΕ για περισσότερα από 10 χρόνια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η σύνοψη της ανάλυσης των ευρημάτων που πραγματοποιήθηκε στο τέταρτο κεφάλαιο. Συνδυαστικά με την ανάλυση των ευρημάτων θα παρουσιαστούν και πληροφορίες από την θεωρητική επισκόπηση. Μέσω αυτών των δύο πηγών πληροφοριών θα καταστεί εφικτό να αναλυθεί και να εξηγηθεί η κατάσταση που υφίσταται γύρω από τα ταλέντα αναφορικά με τις εταιρείες. Επιπλέον, θα γίνει εφικτό να εξηγηθούν κάποιοι από τους λόγους που ωθούν έναν υπάλληλο να παραμείνει ή να αποχωρήσει από την εταιρεία στην οποία εργάζεται καθώς και τρόποι για να αντιμετωπιστεί αυτό το φαινόμενο αλλά και το φαινόμενο της ροής επιστημόνων προς το εξωτερικό. Τέλος, θα παρουσιαστούν κάποιοι περιορισμοί αναφορικά με την έρευνα που διενεργήθηκε σχετικά με την παρούσα εργασία αλλά και προτάσεις για μελλοντικούς ερευνητές.

5.2 Σύνοψη ερευνητικών ευρημάτων

Οι συμμετέχοντες στη έρευνα απάντησαν σχεδόν όλοι θετικά αναφορικά με την ερώτηση που αφορούσε στο αν υπάρχει πολιτική σχετικά με την διαχείριση των ταλέντων. Ακόμα, χαρακτηρίζουν την τράπεζα ως φυσιολογικό εργοδότη σε σχέση με άλλες εταιρείες που γνωρίζουν. Αυτό που έχει σημασία να αναφερθεί είναι οι απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου στο πρώτο παράρτημα του ερωτηματολογίου. Ένα κοινό στοιχείο που παρατηρείται στις απαντήσεις είναι ο εντοπισμός των ταλέντων και η αξιοποίησή τους σε θέσεις ευθύνης, ώστε να είναι πιο παραγωγικοί για την τράπεζα. Η κίνηση αυτή αποτελεί το πρώτο βήμα σε αυτή τη διαδικασία. Επιπλέον, καίρια θεωρείται η εκπαίδευση των υπαλλήλων μέσω ειδικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων, για την ταχύτερη εξέλιξή τους στον επαγγελματικό χώρο. Επίσης, ένας άλλος τρόπος είναι η αναβάθμισή τους, είτε απευθείας σε θέση ευθύνης, εάν είναι εφικτό, είτε μέσω της καλύτερης αξιολόγησής τους με απώτερο σκοπό την προαγωγή τους. Τέλος, ένας ακόμα τρόπος είναι η συμβουλευτική (mentoring) από

τους προϊσταμένους τους, ώστε αν γίνει συνδυασμός της διοίκησης (management) και του ταλέντου του υπαλλήλου, με σκοπό την καλύτερη λειτουργία του τμήματος ή της υπηρεσίας .

Αξίζει να αναφερθεί πώς αξιολογήθηκαν οι παράγοντες που σχετίζονται με τη διατήρηση των ταλέντων στην εταιρεία, οι οποίοι ήταν ίδιοι και για την ερώτηση αναφορικά με την κινητοποίηση των υπαλλήλων ώστε να είναι αποδοτικότεροι. Οι παράγοντες ήταν οι ακόλουθοι:

- Το αίσθημα ότι τους σέβονται
- Ευκαιρίες ώστε να αποδεικνύουν την αξία τους
- Ευκαιρίες για προαγωγή
- Ευκαιρίες για σημαντική οικονομική ανταμοιβή ανεξαρτήτως προαγωγής (Bonus)
- Ευχάριστο και φιλικό περιβάλλον εργασίας
- Την αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για την σημασία της εργασίας
- Εκπαίδευση και εξέλιξη των υπαλλήλων
- Ανάθεση και πραγματοποίηση στόχων που παρουσιάζουν ενδιαφέρον και απαιτούν δημιουργικότητα

Όλες οι παραπάνω μεταβλητές παρουσίασαν τουλάχιστον 4,00 ή παραπάνω μέσο όρο και τυπικές αποκλίσεις μικρότερες του 1 και για τις δύο ερωτήσεις στις οποίες παρουσιάστηκαν. Αυτό υποδεικνύει ότι αυτοί οι παράγοντες είναι πολύ σημαντικό να υφίστανται στο εργασιακό περιβάλλον μιας εταιρείας, δημιουργώντας ταυτόχρονα και το αίσθημα της ισορροπίας στον εργασιακό χώρο.

Σημαντικοί παράγοντες αναφορικά με τη διατήρηση των υπαλλήλων σε μία εταιρεία είναι και η διαβίβαση των μηνυμάτων σε όλα τα κλιμάκια μίας εταιρείας αλλά και η ανάθεση καθηκόντων στους υπαλλήλους, τα οποία είναι σχετικά με τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους. Ο πρώτος παράγοντας που αναφέρεται εδώ, χαρακτηρίστηκε ως σημαντικός από τους συμμετέχοντες, καθώς θεωρούν λογικό να γνωρίζουν οι υπάλληλοι μίας εταιρείας τους στόχους της. Αυτό δίνει το αίσθημα ότι συμμετέχουν όλοι από κοινού στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και ότι οι υπάλληλοι λαμβάνονται υπόψιν από την διαχείριση. Ο δεύτερος παράγοντας σχολιάζεται επίσης ως σημαντικός, καθώς είναι πιο λειτουργικό για μία επιχείρηση

να χρησιμοποιεί τις εκάστοτε δεξιότητες ενός υπαλλήλου σωστά και να μην υστερεί σε αποτελεσματικότητα, αναθέτοντας του κάτι το οποίο δεν είναι σχετικό με τις ικανότητες του. Με αυτόν τον τρόπο και ο υπάλληλος νιώθει πληρότητα, καθώς αναγνωρίζονται τα ταλέντα του από τον εργοδότη του, αλλά και ο ίδιος ως υπάλληλος είναι περισσότερο ευχαριστημένος όταν εργάζεται πάνω σε κάτι σχετικό με το γνωστικό του πεδίο (βλ. Πίνακα 4.4). Αξίζει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο ότι στη συγκεκριμένη έρευνα, σε σχετικό ερώτημα, αναφέρεται ότι ακόμα και σε θέσεις υψηλής ευθύνης, δεν μεταβιβάζονται σε απόλυτο βαθμό οι στόχοι και οι πολιτική της εταιρίας (βλ. Πίνακα 4.2).

Σχετικά με τους παράγοντες που συμβάλουν στην αποχώρηση των υπαλλήλων, προκύπτει ότι οι σημαντικότεροι, με μέσο όρο πάνω από 2,50 και τυπική απόκλιση πάνω από 1,00, είναι οι εξής:

- Έλλειψη ευκαιριών για προαγωγή
- Έλλειψη ευκαιριών για ανάπτυξη δεξιοτήτων σχετικών με την δουλειά
- Μη ικανοποιητικός/επαρκής μισθός
- Μη ικανοποιητικά/επαρκή προνόμια
- Απογοήτευση με την διοίκηση της εταιρείας

Οι παράγοντες με τον μικρότερο μέσο όρο 2,47 και η τυπική απόκλιση από 1,17 έως 1,24 ήταν οι παρακάτω:

- Μη ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον
- Κακές σχέσεις με τον συνάδελφο/προϊστάμενο/διευθυντή

Τα ευρήματα αυτά αποδεικνύουν ότι οι απολαβές που λαμβάνει ένας υπάλληλος είναι σημαντικότερες από το εργασιακό περιβάλλον και την σχέση του με τους υπόλοιπους συναδέλφους, ώστε να τον ωθήσουν να αποχωρήσει από την εταιρία που εργάζεται και να αναζητήσει καλύτερο εργοδότη.

5.3 Θεωρητική εφαρμογή

Βάσει των πληροφοριών που παρουσιάστηκαν στην θεωρητική επισκόπηση συνδυαστικά με τα ευρήματα της έρευνας προκύπτει ότι στον κλάδο της τράπεζας υπάρχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σχετικά με τα talέντα. Υπάρχει ο εντοπισμός των ταλέντων, η σωστή τοποθέτηση σε σωστές θέσεις εργασίας και μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης, γίνεται αξιοποίηση των ταλέντων στο βέλτιστο. Οπότε, υπάρχει χρήση των σωστών πόρων, αξιοποιώντας τα χαρίσματα των εργαζόμενων ακόμα και μέσω της εσωτερικής μετακίνησης. Μέσω της προαναφερθείσας διαδικασίας, αποφεύγεται το αίσθημα της αδικίας, καθώς αξιοποιούνται τα ήδη υπάρχοντα talέντα, επιτυγχάνοντας έτσι τη δέσμευση τους στην επιχείρηση.

Επίσης, με τη διαδικασία της τοποθέτησης των ταλέντων σε θέσεις ευθύνης, δίνοντας με αυτόν τον τρόπο ένα είδος προαγωγής, σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες για σημαντική οικονομική ανταμοιβή (bonus), δημιουργείται ένα «φιλικό προς τα talέντα» εταιρικό περιβάλλον. Τονίζοντας την αναγνώριση και διαφοροποίηση των ταλέντων δημιουργώντας ταυτόχρονα και ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, αναβαθμίζοντας σε γενικό βαθμό της υπηρεσίες όλων των εργαζόμενων.

Δίνοντας ευκαιρίες και προνόμια στα talέντα, μπορεί να αποφευχθεί το «brain drain», δηλαδή η ροή του ανθρώπινου κεφαλαίου προς το εξωτερικό. Βάσει της θεωρητικής επισκόπησης, η μετανάστευση των ταλέντων οφείλεται στην αναζήτηση καλύτερων μισθών ή καλύτερων συνθηκών διαβίωσης και προφανώς εντείνεται σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Βάσει της έρευνας που πραγματοποιήθηκε παρατηρείται ότι δίνεται μεγάλη σημασία στις ευκαιρίες προαγωγής, στην ανάθεση και πραγματοποίηση στόχων που παρουσιάζουν ενδιαφέρον και απαιτούν δημιουργικότητα και στο ευχάριστο, στο φιλικό περιβάλλον αλλά σημαντικό ρόλο παίζουν και οι ευκαιρίες που έχουν οι υπάλληλοι ώστε να αποδεικνύουν την αξία τους. Σύμφωνα, λοιπόν, με τα παραπάνω υπάρχουν τρόποι να μειωθεί κατά μεγάλο ποσοστό το «brain drain» και λόγω των προνομίων που δίνονται από τις επιχειρήσεις, αλλά και λόγω της αλλαγής της οικονομικής κατάστασης στη χώρα μας.

Από την έρευνα, φαίνεται ότι και τα talέντα έχουν ως κριτήριο τη «δίκαιη αμοιβή», δεδομένου ότι ο μη επαρκής ή ικανοποιητικός μισθός αποτελεί ένα από τα κριτήρια για την αποχώρηση

από την εταιρία, γεγονός που θα μπορούσε να ενισχύσει την έλλειψη ταλέντων ή αλλιώς το «talent shortage».

Στο κεφάλαιο της θεωρητικής επισκόπησης με κύριο θέμα τις στρατηγικές αντιμετώπισης της έλλειψης ταλέντων, παρατηρείται ταύτιση των απόψεων με τα ευρήματα που προέκυψαν από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε. Η σημαντικότερη στρατηγική αντιμετώπισης της έλλειψης ταλέντου είναι η επιπρόσθετη εκπαίδευση και ανάπτυξη στο υπάρχον προσωπικό. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω σεμιναρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Με αυτόν τον τρόπο, διατηρούνται τα ταλέντα στις επιχειρήσεις, ανεβαίνει η ποιότητα στην εξυπηρέτηση των πελατών και κρατούνται μακριά τα ταλέντα από τους ανταγωνιστές.

5.4 Πρακτική εφαρμογή

Βάσει όλων αυτών που έχουν αναφερθεί στα παραπάνω κεφάλαια, προκύπτουν κάποια συμπεράσματα αναφορικά με τη σωστή διαχείριση των υπαλλήλων και των δεξιοτήτων τους, ώστε η σχέση αλληλεξάρτησης που υπάρχει μεταξύ εργοδότη και υπαλλήλου, να είναι αποδοτική και συμφέρουσα και για τις δύο πλευρές. Ειδικότερα, στην Ελλάδα παρατηρείται ένα παράδοξο φαινόμενο, αυτό της παράλληλης ύπαρξης του «brain drain» και του «talent shortage».

Σημαντικό είναι επίσης ότι στην Ελλάδα υπάρχει πολύ μεγάλος αριθμός ατόμων με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης σε διάφορους τομείς, οι οποίοι όμως δυσκολεύονται να βρουν εργασία ή ακόμα και αν βρουν δεν αμείβονται αναλόγως των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους. Αυτό τους ωθεί να φύγουν προς το εξωτερικό όπου πιστεύουν ότι θα αναγνωριστούν τα ταλέντα τους. Από αυτό δημιουργείται έλλειψη ικανών υπαλλήλων στη χώρα, όχι όμως γιατί δεν υπάρχουν αλλά γιατί δεν ανακαλύπτονται και αν ανακαλυφθούν δεν αμείβονται αντίστοιχα των προσδοκιών τους και των γνώσεων τους. Έτσι προκύπτει ένα «talent shortage» που δημιουργείται από τους ίδιους τους εργοδότες, οι οποίοι θέλουν υψηλού επιπέδου αποδοτικότητα με χαμηλό κόστος. Αυτό από μόνο του θα μπορούσε να χαρακτηριστεί αντιφατικό. Επομένως, θα μπορούσε κανείς να πει ότι τα δύο αυτά φαινόμενα συμπληρώνουν το ένα το άλλο. Αυτό μπορεί να συμβεί γιατί, είτε οι απαιτήσεις που έχουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι σχετικά με τις απολαβές τους είναι αρκετά υψηλές για τα δεδομένα των εγχώριων

εργοδοτών , είτε δεν υπάρχει η αναμενόμενη αναγνώριση και ανταμοιβή για να μπορέσουν να αποδώσουν στο εκάστοτε εργασιακό περιβάλλον.

Υπάρχουν εργοδότες, οι οποίοι αναφέρουν ότι δεν βρίσκουν τους κατάλληλους υπαλλήλους και αναζητούν καινούργιους στο εξωτερικό περιβάλλον, αλλά από την άλλη πλευρά είναι πιθανό να υπάρχουν ήδη στην εταιρία τους οι υπάλληλοι με τις δεξιότητες που απαιτούνται από τους εργοδότες. Ένας λόγος που συμβαίνει αυτό είναι η έλλειψη χαρτογράφησης των ικανοτήτων των υπαλλήλων και η ανάθεση εργασιών σε αυτούς , μη σχετικών με τις γνώσεις τους. Επίσης, υπάρχουν υπάλληλοι, οι οποίοι με την κατάλληλη εκπαίδευση θα μπορούσαν να αναλάβουν τη διεκπεραίωση των εργασιών που ανατίθενται σε άλλους υπαλλήλους. Αξίζει να σημειωθεί ότι λόγω έλλειψης χαρτογράφησης αποφεύγεται η δημιουργία δεξαμενής ταλάντων, γεγονός που απομακρύνει περισσότερο τους εργοδότες από την εύρεση αυτών.

Υπάρχουν όμως, στρατηγικές, με τις οποίες μπορεί να αντιμετωπιστεί αυτό το πρόβλημα. Η σημαντικότερη στρατηγική, λόγω αναγκαιότητας είναι η επιπλέον εκπαίδευση των ταλέντων , μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και εξειδικευμένων σεμιναρίων, ανάλογα με τον τομέα του κάθε υπαλλήλου. Αυτό επιβεβαιώνεται και από τις απαντήσεις των ερωτώμενων της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, σε υψηλόβαθμα στελέχη αλλά και από την έρευνα της Manpower το 2018 η οποία αναφέρει ότι αυτή η στρατηγική είναι η σημαντικότερη για την αντιμετώπιση της έλλειψης των ταλέντων. Συνδυαστικά με την εκπαίδευση των υπαλλήλων, χρειάζεται να ξεκινήσει η διαδικασία χαρτογράφησης των δεξιοτήτων και ικανοτήτων τους, ώστε να είναι εύκολα προσβάσιμες αυτές οι πληροφορίες, σε περίπτωση εσωτερικής μετακίνησης των υπαλλήλων, προς αποφυγή ανάθεσης εργασιών σε μη εξειδικευμένους εργαζόμενους.

5.5 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντικούς ερευνητές

Κλείνοντας αυτή τη διπλωματική εργασία, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι τα φαινόμενα που παρουσιάστηκαν σε αυτήν τη εργασία αναλύθηκαν σε κάποιο βαθμό. Ωστόσο, η ποιοτική και ποσοτική έρευνα που διεξήχθη και η διαδικασία ανάλυσης των ευρημάτων της έρευνας είναι ευάλωτες, λόγω της επιλογής δειγματοληψίας, η οποία ήταν δειγματοληψία ευκολίας. Επομένως, είναι πιθανό να υπάρχουν τμήματα πληθυσμού που θα μπορούσαν να είχαν

εκπροσωπηθεί στο δείγμα, αλλά δεν έχουν συμπεριληφθεί επαρκώς σε αυτό. Το ίδιο ισχύει για τον εργασιακό τομέα που επιλέχθηκε για τη διεξαγωγή αυτής της έρευνας. Έτσι, προτείνεται οι μελλοντικοί ερευνητές να διεξάγουν μια έρευνα σχετικά με τη άλλη πλευρά αυτού του φαινομένου, δηλαδή όχι τα διευθυντικά στελέχη αλλά τους υπαλλήλους που κατέχουν θέσεις μικρότερης ευθύνης ή άτομα τα οποία επιδιώκουν να αποκατασταθούν εργασιακά.

Παραρτήματα

4.1 Χαρακτηρισμός εταιρίας ως εργοδότη

	Χαρακτηρισμός της Εταιρείας ως Εργοδότη	
	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Χαρακτηρισμός της Εταιρείας ως Εργοδότη	3,75	0,75

4.2 Ενημέρωση και κατανόηση αναφορικά με την πολιτική της εταιρίας

	Ενημέρωση και κατανόηση αναφορικά με την πολιτική της εταιρίας	
	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Ενημέρωση και κατανόηση αναφορικά με την πολιτική της εταιρίας	3,58	0,67

4.3 Παράγοντες που συμβάλλουν στην καλύτερη απόδοση των υπαλλήλων στην εταιρία

	Παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην καλύτερη απόδοση των υπαλλήλων στην εταιρεία	
	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Το αίσθημα ότι τους σέβονται	4.17	0.83
Ευκαιρίες ώστε να αποδεικνύουν την αξία τους	4.00	0.74

Ευκαιρίες για προαγωγή	4.17	0.72
Ευκαιρίες για σημαντική οικονομική ανταμοιβή ανεξαρτήτως προαγωγής (Bonus)	4.08	0.79
Ευχάριστο και φιλικό περιβάλλον εργασίας	4.00	0.85
Την αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για την σημασία της εργασίας	3.92	0.51
Ευκαιρίες για εκπαίδευση και εξέλιξη των υπαλλήλων	4.17	0.72
Ανάθεση και πραγματοποίηση στόχων που παρουσιάζουν ενδιαφέρον και απαιτούν δημιουργικότητα	4.25	0.62

4.4 Διαδικασίες της εταιρίας σε σχέση με τους υπαλλήλους

	Διαδικασίες που ακολουθούνται στην εταιρεία σε σχέση με τους υπαλλήλους	
	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Οι στόχοι της εταιρείας διαβιβάζονται στους υπαλλήλους ώστε να γνωρίζουν τον σκοπό των εργασιών που πραγματοποιούν	4,08	0,67

Πραγματοποιείται τακτικά αξιολόγηση των υπαλλήλων	3,67	0,78
Οι υπάλληλοι ενημερώνονται επαρκώς για τις επιδόσεις τους ώστε να γνωρίζουν αν πρέπει να βελτιωθούν και σε ποιο τομέα	3,25	0,75
Αναγνωρίζεται στους υπαλλήλους του οργανισμού σας η καλή επίδοσή τους	3,67	0,78
Οι δουλειές που ανατίθενται στους υπαλλήλους συνδέονται με τις προσωπικές τους δεξιότητες	3,25	1,06

4.5 Παράγοντες οι οποίοι συμβάλουν στη διατήρηση των ταλέντων στην εταιρία

	Παράγοντες οι οποίοι συμβάλουν στην διατήρηση των ταλέντων στην εταιρεία	
	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Το αίσθημα ότι τους σέβονται	4,42	0,67
Ευκαιρίες ώστε να αποδεικνύουν την αξία τους	4,58	0,67
Ευκαιρίες για προαγωγή	4,42	0,67
Ευκαιρίες για σημαντική οικονομική ανταμοιβή ανεξαρτήτως προαγωγής (Bonus)	4,25	0,75

Ευχάριστο και φιλικό περιβάλλον εργασίας	4,00	0,74
Την αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για την σημασία της εργασίας τους	4,17	0,72
Εκπαίδευση και εξέλιξη των υπαλλήλων	4,33	0,65
Ανάθεση και πραγματοποίηση στόχων που παρουσιάζουν ενδιαφέρον και απαιτούν δημιουργικότητα	4,50	0,52

4.6 Παράγοντες οι οποίοι μπορεί να ωθήσουν κάποιον να αποχωρήσει από την εταιρία

	Παράγοντες οι οποίοι μπορεί να ωθήσουν κάποιον υπάλληλο να αποχωρήσει από την εταιρία	
	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Έλλειψη ευκαιριών για προαγωγή	2,92	1,16
Έλλειψη ευκαιριών για ανάπτυξη δεξιοτήτων σχετικών με την δουλεία	2,92	1,16
Μη ικανοποιητικός/επαρκής μισθός	2,67	1,07
Μη ικανοποιητικά/επαρκή προνόμια	2,58	1,00
Απογοήτευση με την διοίκηση της εταιρείας	2,67	1,23
Μη ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον	2,42	1,16
Κακές σχέσεις με τον συνάδελφο/προϊστάμενο/διευθυντή	2,42	1,24

Ερωτηματολόγιο Συνέντευξης για την Διαχείριση Ταλέντων στις Επιχειρήσεις

Θέμα: Διαχείριση Ταλέντων στις Επιχειρήσεις, Μελέτη Περίπτωσης: Εθνική Τράπεζα

Το όνομα μου είναι Καλογριοπούλου Γεωργία και είμαι μεταπτυχιακή φοιτήτρια στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών «Οικονομικά της Εκπαίδευσης» το οποίο προσφέρεται από το Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Αυτή η έρευνα αποτελεί μέρος της διπλωματικής μου εργασίας την οποία γράφω αυτόν τον καιρό σχετικά με την Διαχείριση Ταλέντων στις Επιχειρήσεις. Ευχαριστώ πολύ για την συμμετοχή σας. Θα εκτιμούσα πολύ αν απαντούσατε τις ακόλουθες ερωτήσεις. Για όλες τις απαντήσεις θα τηρηθεί η πλήρης εμπιστευτικότητα καθώς και η ανωνυμία των συμμετεχόντων.

- 1) Υπάρχει στην εταιρεία στην οποία εργάζεστε πολιτική σχετικά με την διαχείριση και διατήρηση ταλέντων?

Ναι { } Όχι { }

- 2) Πώς θα χαρακτηρίζατε την εταιρεία σας ως εργοδότη σε σχέση με άλλες εταιρείες που γνωρίζετε?

(Παρακαλώ σημειώστε το πεδίο που αντιπροσωπεύει την απάντησή σας)

Πολύ Χαμηλού Επιπέδου	Χαμηλού Επιπέδου	Φυσιολογικού Επιπέδου	Υψηλού Επιπέδου	Πολύ Υψηλού Επιπέδου

- 3) Με ποιους τρόπους υποστηρίζει η εταιρεία σας την διατήρησή των ταλέντων?

(Παρακαλώ απαντήστε σύντομα στην παραπάνω ερώτηση)

- 4) Ποιος είναι ο στόχος της πολιτικής που ακολουθείται σχετικά με την διαχείριση των ταλέντων από την εταιρεία σας?

(Παρακαλώ απαντήστε σύντομα στην παραπάνω ερώτηση)

- 5) Έχετε ενημερωθεί για την πολιτική και τις διαδικασίες οι οποίες ακολουθούνται στον οργανισμό που εργάζεστε? Τις γνωρίζετε και τις κατανοείτε?

(Παρακαλώ σημειώστε την απάντησή σας)

Καθόλου	Σε περιορισμένο βαθμό	Γνωρίζω αλλά θα ήθελα περισσότερες πληροφορίες	Γνωρίζω και κατανοώ	Απόλυτα

Παράρτημα 2^ο: Σε αυτό το τμήμα του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται ερωτήσεις σχετικά με την διατήρηση των υπαλλήλων στην εταιρεία που εργάζονται.

- 6) Σε τι βαθμό θεωρείτε τους ακόλουθους παράγοντες σημαντικούς για την παρακίνηση των υπαλλήλων της εταιρείας σας ώστε να αποδίδουν το μέγιστο δυνατό?

(Παρακαλώ σημειώστε το πεδίο που αντιπροσωπεύει την απάντησή σας)

	Καθόλου Σημαντικό	Λίγο Σημαντικό	Φυσιολογικό	Αρκετά Σημαντικό	Πολύ Σημαντικό
Το αίσθημα ότι τους σέβονται					
Ευκαιρίες ώστε να αποδεικνύουν την αξία τους					
Ευκαιρίες για προαγωγή					
Ευκαιρίες για σημαντική οικονομική					

ανταμοιβή ανεξαρτήτως προαγωγής (Bonus)					
Ευχάριστο και φιλικό περιβάλλον εργασίας					
Την αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για την σημασία της εργασίας					
Ευκαιρίες για εκπαίδευση και εξέλιξη των υπαλλήλων					
Ανάθεση και πραγματοποίηση στόχων που παρουσιάζουν ενδιαφέρον και απαιτούν δημιουργικότητα					

7) Ποιοι από τους παράγοντες που παρουσιάζονται παρακάτω λαμβάνουν χώρα στην εταιρεία σας και σε τι βαθμό?

(Παρακαλώ σημειώστε το πεδίο που αντιπροσωπεύει την απάντησή σας)

	Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε φυσιολογικό βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Απόλυτα
Οι στόχοι της εταιρείας διαβιβάζονται στους υπαλλήλους ώστε να γνωρίζουν τον σκοπό των					

εργασιών που πραγματοποιούν					
Πραγματοποιείται τακτικά αξιολόγηση των υπαλλήλων					
Οι υπάλληλοι ενημερώνονται επαρκώς για τις επιδόσεις τους ώστε να γνωρίζουν αν πρέπει να βελτιωθούν και σε ποιο τομέα					
Αναγνωρίζεται στους υπαλλήλους του οργανισμού σας η καλή επίδοση τους					
Οι δουλειές που ανατίθενται στους υπαλλήλους συνδέονται με τις προσωπικές τους δεξιότητες					

8) Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι οι παράγοντες που παρουσιάζονται παρακάτω συμβάλλουν στην διατήρηση των ταλέντων στην εταιρεία?

	Καθόλου Σημαντικό	Λίγο Σημαντικό	Φυσιολογικό	Αρκετά Σημαντικό	Πολύ Σημαντικό
Το αίσθημα ότι τους σέβονται					
Ευκαιρίες ώστε να αποδεικνύουν την αξία τους					
Ευκαιρίες για προαγωγή					
Ευκαιρίες για σημαντική οικονομική ανταμοιβή ανεξαρτήτως προαγωγής (Bonus)					
Ευχάριστο και φιλικό περιβάλλον εργασίας					
Την αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για την σημασία της εργασίας τους					
Εκπαίδευση και εξέλιξη των υπαλλήλων					
Ανάθεση και πραγματοποίηση στόχων που παρουσιάζουν ενδιαφέρον και απαιτούν δημιουργικότητα					

9) Κατά την άποψή σας, σε τι ποσοστό πιστεύετε ότι η χαρτογράφηση των ικανοτήτων των υπαλλήλων συμβάλουν στη διατήρησή του στον οργανισμό;

α) 1-25%

β) 26-50%

γ) 51-75%

δ) 76-100%

Παράρτημα 3^ο: Σε αυτό το τμήμα του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται ερωτήσεις σχετικά με τους παράγοντες που οδηγούν τους υπαλλήλους να αποχωρήσουν από την εταιρεία στην οποία εργάζονται.

10) Οι υπάλληλοι στους οποίους δεν αναγνωρίζονται τα ταλέντα τους πιστεύετε ότι είναι πιθανότερο να αποχωρήσουν από την εταιρεία στην οποία εργάζεστε?

Ναι { } Όχι { }

11) Οι εργασίες οι οποίες ανατίθενται στους υπαλλήλους της εταιρείας σας σχετίζονται με τις δεξιότητές τους και τις ικανότητές τους?

Ναι { } Όχι { }

12) Πόσο πιθανόν θεωρείτε να αποχωρήσει κάποιος υπάλληλος από την εταιρεία σας εξαιτίας των παραγόντων που αναφέρονται παρακάτω?
 (Παρακαλώ σημειώστε την απάντησή σας)

	Καθόλου	Λίγο Πιθανό	Πιθανό	Πολύ Πιθανό
Έλλειψη ευκαιριών για προαγωγή				
Έλλειψη ευκαιριών για ανάπτυξη δεξιοτήτων σχετικών με την δουλεία				
Μη ικανοποιητικός/επαρκής μισθός				
Μη ικανοποιητικά/επαρκή προνόμια				
Απογοήτευση με την διοίκηση της εταιρείας				
Μη ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον				
Κακές σχέσεις με τον συνάδελφο/προϊστάμενο/διευθυντή				

Παράρτημα 4^ο: Δημογραφικά

13) Φύλο:

(Παρακαλώ κυκλώστε την απάντησή σας)

α) Άντρας

β) Γυναίκα

14) Ηλικία:

(Παρακαλώ κυκλώστε την απάντησή σας)

α) 18-25

β) 26-35

γ) 36-45

δ) 46-55

ε) 56-65

στ) 65 και άνω

15) Εκπαίδευση:

(Παρακαλώ κυκλώστε την απάντησή σας)

α) Απόφοιτος Λυκείου

β) Προπτυχιακό

γ) Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό

16) Πόσον καιρό εργάζεστε για τον οργανισμό αυτό?

(Παρακαλώ κυκλώστε την απάντησή σας)

A) Λιγότερο από έναν χρόνο

B) 1-2 χρόνια

Γ) 2-4 χρόνια

Δ) 4-9 χρόνια

E) Περισσότερο από 10 χρόνια

17) Τίτλος Θέσης Εργασίας :

Τμήμα:

Ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Γκανάς, Ν. (2014). *Το φαινόμενο της διαρροής του επιστημονικού δυναμικού στο εξωτερικό (brain drain) και οι επιπτώσεις του στην ελληνική οικονομία.* [online] Available at: http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/22/034/1713.pdf [Accessed 30 Jun. 2017].

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία;*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Ιωσηφίδης Θ., *Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Κυριαζή, Ν. (2011). *Η κοινωνιολογική έρευνα- Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών.* (Νέα διευρυμένη έκδοση), Εκδόσεις Πεδίο, Αθήνα.

Λαμπριανίδης, Λ. (2011). *Επενδύοντας στη φυγή, η διαρροή επιστημόνων από τη Ελλάδα στην εποχή της παγκοσμιοποίησης*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

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

Φύλιας, Β. & συν. (Επιμ.) (1997). *Εισαγωγή στη μεθοδολογία και στις τεχνικές των κοινωνικών ερευνών (Β' συμπληρωμένη έκδοση)*, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.

Κουγιού, Σ. (2016). *Η διεθνής συνεργασία στην έρευνα και στην καινοτομία με την αξιοποίηση της Ομογένειας: Μετατρέποντας το "brain drain" σε "brain gain."* [online] Αθήνα: Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής (ΕΛΙΑΜΕΠ). Available at: <http://www.eliamep.gr/wp-content/uploads/2016/03.pdf> [Accessed 25 Jun. 2017].

HR PROFESSIONAL. (2012), Τεύχος 90

Ξένη

- AbdulQuddus Mohammed. (2015). *The Impact of Talent Management on Employee Engagement, Retention and Value Addition in achieving Organizational Performance*, International Journal of Core Engineering & Management (IJCEM) Volume 1, Issue 12
- Armstrong M., 2006, *A Handbook of Human Resource Management practice*, 10th Edition, London and Philadelphia.
- Baheshtiffar, M. (2011) *Role of career competencies in organization*. *European Journal of Economics Finance and Administrative Sciences*.
- Beine M. Docquier F. Και Rapoport H. (2001), *Brain drain and economic growth: theory and evidence*, Journal of development economics.
- Blaxter, L., Hughes, C. and Tight, M. (2010). *How to Research*. 4th edn. Glasgow: Mc Graw Hill Open University Press.
- Blut, M, Beatty, SE, Evanschitzky, H & Brock, C 2014, 'The impact of service characteristics on the switching costs-customer loyalty link' *Journal of Retailing*.
- Charles A. O' Reilly και Jeffrey Pfeffer, (2000), *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Boston, Harvard Business School Press.
- Cheese, P., Thomas, R. and Craig, E. (2008). *The talent powered organization*. 1st ed. London: Kogan Page.
- CIPD (2010). *Annual survey report: learning and talent development*. Retrieved on April 10, 2017 from <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/BC060DD1-EEA7-4929-91421AD733F95E7/5215Learningtalentdevelopmentsurveyreport.pdf-annual>.
- Cohen, L., Manion, L. (1980). *Research Methods in Education*. London: Croom Helm Ltd. (Μεταφρασμένο στην ελληνική γλώσσα με τον τίτλο: Cohen, L., Manion, L. (1997). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Μητσοπούλου, Χ. Φιλοπούλου, Μ. (μτφ.), Αθήνα: εκδ. Έκφραση.

Collings, D. and Mellahi, K. (2009). *Strategic talent management: A review and research agenda*. *Human Resource Management Review*.

Dawson, C., (2009). *Introduction to Research Methods: A Practical Guide for Anyone Undertaking a Research Project*. 4th edn. Devon: How to Books.

Echols, M. (2007). *Winning the turnover war*. Retrieved April 11, 2017 from www.talentmgt.com.

Eisner, E. W. (1991). *The enlightened eye: Qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*. New York, NY: Macmillan Publishing Company.

Handfield-Jones, H., Michaels, E., & Axelrod, B. (2001, November/December). *2000 Talent management: A critical part of every leader's job*. *Ivey Business Journal*.

Hinkin, T.R., & Tracey, J.B. (2000). The cost of turnover: Putting a price on the learning curve. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*.

Iqbal S., Qureshi T. M., Khan M. A., and Hijazi S. T. , (2013). *Talent management is not an old wine in a new bottle*, *African Journal of Business Management*.

Iles, (2007). *Employees recruitment, retention and engagement within hospitality organizations*. *International journal of management*.

Kahinde Hamdan, A. R., & Othman, Z. A. (2009). *Knowledge discovery techniques for talent forecasting in human resource application*. Paper presented at the World Academy of Science, Engineering and Technology, Penang, Malaysia.

Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques*. 2nd edn. New Delhi: New Age International Publishers.

Kvale, S. (1996). *Interviews, an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Lathitha, C. (2012). *Managing employee attrition-the hr role and challenge*. *International Journal of Research In Management, Economics And Commerce*, 12.

Lyria, R. K. (2015). *Effect of Talent Management on Organizational Performance in Companies Listed in Nairobi Securities Exchange in Kenya*. Unpublished doctoral dissertation, University of Agriculture and Technology.

Michaels, E., Axelrod, B. and Handfield-Jones, H. (2001). *The war for talent*. 1st ed. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Nijs S., Gallardo-Gallardo E., Dries N., Sels and L, (2014). *A multidisciplinary review into the definition, operationalization and measurement of talent*, *Journal of World Business*.

Ng'ethe , J. M., Iravo , M. E., & Namusonge, G. s. (2012). *Determinants of academic staff retention in public universities in Kenya: Empirical review*. *International Journal of Humanities and Social Sciences*.

Ntonga, S., (2007). *The impact of talent management practices on business performance*. Unpublished thesis: University of Pretoria.

Nyanjom, C. R. (2013). *Factors influencing employee retention in the state corporations in Kenya*. unpublished thesis Nairobi: University of Nairobi.

Roy, M. (2016). *Employers Are Facing the Worst Talent Shortage Since 2007*. Retrieved on April 15, 2017 from <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talentacquisition/pages/employers-facing-worst-talent-shortage-2007.aspx>

Silerthorne, C. (2004). *The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan*. *Leadership & Organization Development Journal*.

Sparrow P. R., and Makram H., (2015). *What is the value of talent management? Building value-driven processes within talent management architecture*, *Human Resource Management Review*

Διαδικτυακοί Τόποι

<https://www.cnn.gr/oikonomia/story/71479/terastio-to-kostos-stin-ellada-apo-to-brain-drain>

<http://www.forbes.com/sites/lizryan/2015/01/08/the-truth-about-the-talent-shortage/#557aaf5073a9>

<http://www.kathimerini.gr/837966/article/epikairothta/ellada/epitaxynetai-h-diarroh-egkefalwn>

https://www.hays.co.jp/en/press-releases/HAYS_080009

<http://www.manpowergroup.com/talent-shortage-2016>

<https://www.manpowergroup.gr/nea-demosioteta/-2018-----manpowergroup/94106>

https://www.researchgate.net/profile/Abdulquddus_Mohammad/publication/274890467_The_Impact_of_Talent_Management_on_Employee_Engagement_Retention_and_Value_Addition_in_achieving_Organizational_Performance/links/552b9c7f0cf21acb091e4d14/The-Impact-of-Talent-Management-on-Employee-Engagement-Retention-and-Value-Addition-in-achieving-Organizational-Performance.pdf

<https://slideplayer.com/slide/5835807/>

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482209000461>

<https://taxcoach.gr/blog/%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CF%84%CE%B1%CE%BB%CE%AD%CE%BD%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC/>

