



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ**  
**ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

---

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**  
**ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

**Σωτήρης Α. Πολυκάρπου**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**Βλάχος Ηλίας, Επίκουρος Καθηγητής ΓΠΑ (επιβλέπων)**

Ροζάκης Στέλιος, Επίκουρος Καθηγητής ΓΠΑ

Δαλακούρα Αφροδίτη, ΠΔ 407 ΟΠΑ

Αθήνα, Δεκέμβριος 2010

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα έρευνα μελετά τις δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης του προσωπικού στον κλάδο των τροφίμων και συγκεκριμένα στις ελληνικές εταιρείες και τις θυγατρικές πολυεθνικών.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή στη Διαχείριση Ταλέντων (Talent Management) και προσπάθεια προσέγγισης του όρου Smart Talent Management.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, δίνεται ο ορισμός του Talent Management και ακολουθεί μια προσεγγιστική ανάλυση του όρου. Με τη χρήση γραφημάτων παρουσιάζονται αναλυτικά τα στοιχεία που περιλαμβάνει η διαδικασία του Talent Management.

Το τρίτο κεφάλαιο που ακολουθεί αποτελεί εισαγωγή στον όρο ανάπτυξη εργαζομένων, ενώ στο κεφάλαιο 4 περιγράφονται αναλυτικά οι τεχνικές που οδηγούν στην ανάπτυξη των εργαζομένων.

Στο κεφάλαιο 5 αναλύεται η εκπαίδευση των εργαζομένων, τα οφέλη της και οι τεχνικές εκπαίδευσης.

Στα κεφάλαια 6 και 7, παρουσιάζεται η ερμηνεία των όρων Career Planning και Career Pathing αντίστοιχα. Ενώ στο κεφάλαιο 8, ερμηνεύεται ο όρος Σχεδιασμός Διαδοχής και περιγράφονται αναλυτικά οι όροι Ηγεσία και Ηγέτης.

Στο κεφάλαιο 9 παρουσιάζεται η μεθοδολογική προσέγγιση (conceptual framework) της παρούσας ερευνητικής εργασίας. Σύμφωνα με το μοντέλο, θέτουμε ως εξαρτημένη μεταβλητή την Ανάπτυξη Ηγεσίας, ενώ σαν ανεξάρτητες μεταβλητές την κουλτούρα και τις πρακτικές Ανάπτυξης Ηγεσίας, τη συμμετοχή του Γενικού Διευθυντή (CEO) και του Άμεσου Προϊσταμένου στην Ανάπτυξη Ηγεσίας.

Στο κεφάλαιο 10 δίνονται οι ορισμοί της ποσοτικής και της ποιοτικής έρευνας. Παράλληλα, ερμηνεύονται οι κλίμακες μέτρησης στάσεων.

Η ερευνητική μεθοδολογία παρουσιάζεται αναλυτικά στο κεφάλαιο 11. Η μεθοδολογία ανάλυσης στοιχείων περιγράφεται στο κεφάλαιο 12, ενώ στο κεφάλαιο 13 περιγράφονται τα ποσοτικά δεδομένα.

Το κεφάλαιο 14 αποτελεί τον επίλογο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, όπου και παραθέτονται ορισμένα συμπεράσματα και προτάσεις προς την εταιρεία αλλά και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Ένα από τα κύρια αποτελέσματα που προκύπτουν από την έρευνα είναι το γεγονός ότι η κουλτούρα Ανάπτυξης Ηγεσίας, η συμμετοχή του CEO και οι πρακτικές Ανάπτυξης Ηγεσίας μαζί ερμηνεύουν το 50,7 % των μεταβολών της Ανάπτυξης Ηγεσίας.

Παρατηρήθηκε, επίσης, η ισχυρή μοναδική συνεισφορά που έχει η κουλτούρα Ανάπτυξης Ηγεσίας στην ερμηνεία της εξαρτημένης μεταβλητής Ανάπτυξη Ηγεσίας.

Επιπλέον, παρατηρήθηκε το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις τροφίμων καταβάλλουν ορισμένες προσπάθειες, ώστε να συμβάλλουν στην ανάπτυξη των στελεχών τους. Ωστόσο, τα αποτελέσματα δείχνουν μια μετριοπαθή στάση που έχουν οι εταιρείες τροφίμων στην Ελλάδα απέναντι στην Ανάπτυξη Ηγεσίας, καθώς και η υιοθέτηση της κουλτούρας Ανάπτυξης Ηγεσίας είναι μετρίων διαστάσεων.

Στο τέλος της ερευνητικής εργασίας παραθέτεται η ελληνική και ξένη βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για τους σκοπούς της έρευνας αυτής. Ακολουθούν, επίσης, σε παραρτήματα το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την πραγματοποίηση της έρευνας και τη συλλογή στοιχείων και οι αναλύσεις παλινδρόμησης μεταξύ εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών.

**Επιστημονική περιοχή της εργασίας:**

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

**Λέξεις – κλειδιά:**

Smart Talent Management, T – test, Άμεσος Προϊστάμενος, Ανάπτυξη Ηγεσίας (Leadership Development), ανάλυση αξιοπιστίας, ανάλυση παλινδρόμησης, ανάπτυξη εργαζομένων, ανάπτυξη καριέρας (career planning), ανατροφοδότηση (360° feedback), ανθρώπινο δυναμικό υψηλών δυνατοτήτων (high – potential employees), αξιολόγηση, Γενικός Διευθυντής (CEO), διαχείριση γνώσης (knowledge management), διαχείριση ταλέντων (talent management), διοικητικά ή επιχειρηματικά παιχνίδια (management / business games), εκπαίδευση επιβίωσης (outdoor training), εκπαίδευση ευαισθησίας (team training / T-Group Training), εκπαίδευση, εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation), ενεργός μάθηση (action learning), Ηγεσία (Leadership), Ηγέτης (Leader), ικανοποίηση εργαζομένων, καθεστώς ιδιοκτησίας, κλίμακα Guttman, κλίμακα Likert, κλίμακα Thurstone, κλίμακες μέτρησης στάσεων, κουλτούρα Ανάπτυξης Ηγεσίας, μέθοδος Ηγεσίας Vroom – Yetton, μελέτη περίπτωσης (case study), μέντορας, mentoring, μονοπάτια καριέρας (career pathing), περιγραφή θέσης εργασίας (job description), ποιοτική έρευνα, ποσοτική έρευνα, πρακτικές Ανάπτυξης Ηγεσίας, προπόνηση (coaching), προστατευόμενος (protégé), συντελεστής Cronbach's a, συντελεστής συσχέτισης Pearson, σχεδιασμός διαδοχής (succession planning), ταλέντο, τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (HR Department), υπόδυση ρόλων (role play).

## ABSTRACT

This survey is studying the career opportunities for staff in the food industry and specifically, in Greek companies and subsidiaries of multinationals.

In the first chapter, an introduction on Talent Management is done and there is an attempt to approach the term of Smart Talent Management.

In the second chapter, the definition of Talent Management is given and an approximate analysis of the term follows. With the use of graphics, the data which the process of Talent Management includes are analytically presented.

The third chapter that follows is the introduction to the term of the employees' development while in the fourth chapter, the techniques which lead to the employees' development are analytically described.

In chapter five, the employees' training, its benefits and the training techniques are analyzed.

In chapters six and seven, the interpretation of the terms of Career Planning and Career Pathing is presented. Whereas in chapter eight, the term of the succession planning is interpreted and the terms of Leadership and Leader are analytically described.

In chapter nine, the conceptual framework of the present paper is presented. According to the model, Leadership Development is set as a dependent variable while the culture and practices of Leadership Development, the participation of the CEO and immediate supervisor in Leadership Development are set as independent variables.

In chapter ten, the definitions of quantitative and qualitative research are given. In parallel, the measuring scales of attitudes are interpreted.

The research methodology is analytically presented in chapter eleven. The methodology of data analysis is described in chapter twelve while in chapter thirteen, the quantitative data are described.

Chapter fourteen is the conclusion of this thesis where some inferences and proposals to the company as well as proposals for future research are quoted.

One of the key results that accrue from the research is the fact that the culture of Leadership Development, the CEO participation and the practices of Leadership Development together interpret the 50.7 % of the changes of Leadership Development.

The strong unique participation that the Leadership Development culture has in the interpretation of the dependent variable of Leadership Development was also observed.

Moreover, it was observed the fact that food businesses make certain attempts to contribute to their staff development. However, the results show a mediocre attitude that food businesses have in Greece towards Leadership Development as well as the adoption of Leadership Development culture is of average dimensions.

In the end of the paper, the Greek and foreign references that were used for the purposes of this research are given. In addition, the questionnaire used for the research completion, the data collection and the regression analyses between dependent and independent variables follow in annexes.

**Scientific working area of the paper:**

Human Resource Management

**Keywords:**

360° feedback, action learning, career pathing, career planning, case study, CEO, coaching, Cronbach's a factor, culture of Leadership Development, employee satisfaction, evaluation, Guttman scale, high – potential employees, HR Department, Immediate Supervisor, job description, job rotation, knowledge management, Leader, Leadership, Leadership Development, Leadership Development practices, Leadership method Vroom – Yetton, Likert scale, management / business games, measuring scales of attitudes, mentor, mentoring, outdoor training, ownership, Pearson correlation factor, protégé, qualitative research, quantitative research, regression analysis, reliability analysis, role play, Smart Talent Management, staff development, succession planning, T – test, talent, talent management, team training / T-Group Training, Thurstone scale, training.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ θερμά τους ανθρώπους που με βοήθησαν να ολοκληρώσω τη διπλωματική μου εργασία.

Θέλω να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην καθηγήτρια Αφροδίτη Δαλακούρα για την υποστήριξη που μου παρείχε. Η καθοδήγησή της ήταν πολύτιμη και με βοήθησε να διαμορφώσω το κατάλληλο πλαίσιο σκέψης και να κατανοήσω τις απαιτήσεις της παρούσας έρευνας. Την ευχαριστώ για την άρτια συνεργασία που είχαμε και την προθυμία της να μου προσφέρει βοήθεια προκειμένου να ξεπεράσω ορισμένες δυσκολίες που συνάντησα κατά τη συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας.

Τέλος, ευχαριστώ την οικογένειά μου που με στήριξε σε όλη τη διάρκεια της εκπαιδευτικής μου πορείας και κυρίως τους γονείς μου για τη διάθεσή τους να με βοηθήσουν.



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u></b>	1
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: TALENT MANAGEMENT</u></b>	4
2.1 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΤΑΛΕΝΤΟΥ	11
2.2 Ο «ΠΟΛΕΜΟΣ ΤΩΝ ΤΑΛΕΝΤΩΝ» ΚΑΙ ΤΟ TALENT MANAGEMENT	12
2.3 ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ (TRANSPARENCY)	15
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ</u></b>	16
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΑΛΕΝΤΩΝ</u></b>	21
4.1 COACHING	21
4.2 MENTORING	25
4.3 COACHING VS. MENTORING	27
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</u></b>	29
5.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	34
5.1.1 Job rotation	36
5.1.2 Case studies (μελέτη περιπτώσεων)	37

5.1.3	Role play	37
5.1.4	Διοικητικά ή επιχειρηματικά παιχνίδια (management / business games)	38
5.1.5	Μέθοδος ηγεσίας Vroom – Yetton	38
5.1.6	Εκπαίδευση ευαισθησίας (Team Training/ T- Group Training)	40
5.1.7	Ενεργός Μάθηση (Action Learning)	40
5.1.8	Εκπαίδευση επιβίωσης (Outdoor Training)	41
<b>5.2</b>	<b>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ</b>	41
<b>5.3</b>	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ VS. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b>	42
	<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: CAREER PLANNING</u></b>	44
	<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: CAREER PATHING</u></b>	46
	<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ</u></b>	48
	<b><u>(SUCCESSION PLANNING)</u></b>	
<b>8.1</b>	<b>ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΥΨΗΛΩΝ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ</b> <b>(HIGH- POTENTIAL EMPLOYEES)</b>	49
<b>8.2</b>	<b>ΗΓΕΣΙΑ (LEADERSHIP)</b>	50
<b>8.3</b>	<b>Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΟΥ ΗΓΕΤΗ</b> <b>(MULTI - DIMENSIONAL LEADER)</b>	52
<b>8.4</b>	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΗΓΕΣΙΑΣ (LEADERSHIP DEVELOPMENT)</b>	52

<b>8.5</b>	<b>ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΠΙΘΑΝΩΝ ΤΑΛΕΝΤΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ (ASSESSING POTENTIAL LEADERSHIP TALENT)</b>	<b>53</b>
	<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (CONCEPTUAL FRAMEWORK)</u></b>	<b>56</b>
	<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ</u></b>	<b>60</b>
<b>10.1</b>	<b>ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>	<b>60</b>
<b>10.2</b>	<b>ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>	<b>61</b>
<b>10.3</b>	<b>ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ VS. ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ</b>	<b>61</b>
<b>10.4</b>	<b>ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΣΤΑΣΕΩΝ</b>	<b>62</b>
10.4.1	Κλίμακα Likert	62
10.4.2	Κλίμακα Guttman	63
10.4.3	Κλίμακα Thurstone	63
	<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ</u></b>	<b>64</b>
<b>11.1</b>	<b>ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ</b>	<b>64</b>
<b>11.2</b>	<b>ΣΥΛΛΟΓΗ ΠΡΩΤΟΓΕΝΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ</b>	<b>64</b>
<b>11.3</b>	<b>ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ</b>	<b>65</b>
11.3.1	Μεταβλητές	65

<b>11.4 ΔΕΙΓΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>	66
11.4.1 Στοιχεία Ανταγωνισμού	69
11.4.2 Σπανιότητα πόρων	69
11.4.3 Προβλέψεις ελκυστικότητας	70
11.4.4 Τεχνικές Ανάπτυξης Ηγεσίας	71
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ</u></b>	72
<b>12.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΜΕΝΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ</b>	72
<b>12.2 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΔΥΟ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ</b>	77
12.2.1 Συσχετίσεις μεταξύ Εξαρτημένων και Ανεξάρτητων Μεταβλητών	79
<b>12.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ</b>	84
12.3.1 Ερμηνεία του R Square	86
12.3.2 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας	87
12.3.3 Συντελεστές Βήτα	88
12.3.4 Κανονική κατανομή	89
12.3.5 Σχέση μεταξύ ικανοποίησης εργαζομένων και Ανάπτυξης Ηγεσίας	90
<b>12.4 ΜΕΘΟΔΟΣ CROSSTAB</b>	93

<b>12.5</b>	<b>T-TEST ΔΥΟ ΔΕΙΓΜΑΤΑ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ</b>	95
	<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΟΣΟΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ</u></b>	97
<b>13.1</b>	<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ</b>	97
<b>13.2</b>	<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ</b>	102
	<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΠΙΛΟΓΟΣ</u></b>	105
<b>14.1</b>	<b>ΣΥΝΤΟΜΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ</b>	105
<b>14.2</b>	<b>ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ – ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>	105
<b>14.3</b>	<b>ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ</b>	108
<b>14.4</b>	<b>ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ</b>	108
	<b><u>ΑΝΑΦΟΡΕΣ</u></b>	110
	<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Ερωτηματολόγιο Έρευνας</b>	122
	<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: Ανάλυση Παλινδρόμησης</b>	132

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι γνώσεις και οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν για τις εταιρείες το μεγαλύτερο και το πιο σημαντικό κεφάλαιο καθώς αποτελούν την κυριότερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αν οι εταιρείες το διαπιστώσουν αυτό, τότε θα καταλάβουν ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα από τα πιο σημαντικά κομμάτια λειτουργίας μιας επιχείρησης (Donahue, 2001).

Παράγοντες, όπως σημαντικές οικονομικές, κοινωνικοπολιτικές, τεχνολογικές και δημογραφικές αλλαγές επηρεάζουν σημαντικά και μεταβάλλουν το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο διακατέχεται από μεγάλη ποικιλομορφία, είναι αυτόνομο, έχει ξεπεράσει πλέον τα σύνορα που επιβάλλουν οι χώρες μέσα από την οικονομική μετανάστευση, ενώ με τη χρήση της τεχνολογίας έχει γίνει πιο διαδεδομένη η τηλεργασία (Tucker, Kao & Verma, 2005).

Οι νέες τάσεις του ανθρώπινου δυναμικού προκαλούν επιπτώσεις στη διαδικασία Διαχείρισης Ταλέντων (Talent Management) που ακολουθούν ορισμένες εταιρείες. Επομένως, οι εταιρείες αυτές θα πρέπει να εφαρμόζουν ένα πιο έξυπνο σύστημα παρακολούθησης του εργατικού δυναμικού και λήψης στρατηγικών αποφάσεων μέσα από τη συλλογή ποιοτικών και ποσοτικών πληροφοριών σχετικά με τα δημογραφικά, τις νέες τάσεις και τις δεξιότητες των ανθρώπινων πόρων. Επίσης, οφείλουν να προμηθεύονται «ταλέντα» έγκαιρα και προληπτικά, για να προλαμβάνουν τυχόν απώλειες. Ένα παράδειγμα αποτελεί ότι μετά το τρομοκρατικό χτύπημα τις 11ης Σεπτεμβρίου στο Εμπορικό Κέντρο των ΗΠΑ, απρόβλεπτο γεγονός, πολλές εταιρείες έχασαν σημαντικά στελέχη με αποτέλεσμα αρκετές από αυτές να

μην καταφέρουν να ορθοποδήσουν. Επιπρόσθετα, οι εταιρείες πρέπει να έχουν ισχυρή Ηγεσία μέσα στο περιβάλλον τους που να δίνει κίνητρα στους εργαζομένους και μια ενοποιημένη και πιο «ανθρώπινη» κουλτούρα που να προστατεύει και να υποστηρίζει τα ανθρώπινα δικαιώματα στον εργασιακό χώρο. Τέλος, ο κάθε εργαζόμενος αποτελεί διαφορετική προσωπικότητα. Για το λόγο αυτό, οι managers πρέπει να επικοινωνούν διαφορετικά με τον καθένα παρέχοντας διαφορετικές ανταμοιβές. Οι ενέργειες αυτές θα ενισχύσουν το συναίσθημα του εργαζομένου ότι ανήκει στην εταιρεία και αποτελεί ενεργό μέλος.

Για την αποτελεσματική εφαρμογή της διαδικασίας Διαχείρισης Ταλέντων, η εταιρεία οφείλει να κατανοήσει τις τρέχουσες και τις μελλοντικές επιχειρηματικές στρατηγικές που ακολουθεί ή σκοπεύει να ακολουθήσει και να τις επικοινωνήσει στους εργαζομένους της. Πρέπει να αναγνωριστούν τυχόν κενά μεταξύ των ταλέντων της επιχείρησης και των απαιτούμενων ταλέντων που θα απογειώσουν την εταιρεία. Μία σύνδεση των στόχων της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της κρίνεται επιτακτική. Παρέχοντας ευκαιρίες στους εργαζομένους να αναπτύξουν την απόδοσή τους στις τρέχουσες θέσεις αλλά και προετοιμάζοντάς τους κατάλληλα για τυχόν μετάβαση σε νέα θέση εργασίας, η εταιρεία επιτυγχάνει να διατηρεί σταθερή την ομοιομορφία του εργατικού δυναμικού της αποτρέποντάς το με τη χρήση των μέσων αυτών να εγκαταλείπει την εταιρεία.

Κλειδί επιτυχίας για μια εταιρεία είναι να αναγνωρίσει και να απαλείψει τις θέσεις εκείνες που σπαταλούν σημαντικούς πόρους και δεν προσφέρουν σημαντικά οφέλη και σαν αντιστάθμισμα του κενού αυτού είναι να αναγνωρίσει τις θέσεις εκείνες οι οποίες αποτελούν κλειδιά για την τρέχουσα αλλά και μελλοντική ανάπτυξη της εταιρείας. Δηλαδή, να επικεντρωθεί στους εργαζομένους αυτούς που αποφέρουν μεγάλη αξία στην επιχείρηση μέσα από την αφοσίωσή τους στην εργασία, που με την στάση τους εμπνέουν άλλους εργαζομένους για περισσότερη δουλειά και που ενσωματώνουν τις ικανότητες και τις αξίες που επιζητά η επιχείρηση.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, αρκετοί κάνουν λόγο για τον όρο Smart Talent Management (Vaiman & Vance, 2008). Είναι μια εννοιολογική συνένωση των όρων Talent Management και Knowledge Management (Διαχείριση Γνώσης) που μπορεί να συνεισφέρει στην επιτυχία μιας επιχείρησης. Η Διαχείριση Γνώσης αποτελείται από μια σειρά στρατηγικών και πρακτικών που χρησιμοποιούνται σε έναν οργανισμό για να εντοπίσει, να δημιουργήσει, να αντιπροσωπεύσει, να διανείμει και να υιοθετήσει ιδέες και εμπειρίες. Οι εν λόγω γνώσεις και εμπειρίες αποτελούν τη γνώση, είτε είναι ενσωματωμένη σε άτομα είτε σε οργανωτικές διαδικασίες και πρακτικές. Σε γενικές γραμμές η Διαχείριση της Γνώσης αναφέρεται στην προσέγγιση της επίτευξης οργανωτικών στόχων με την καλύτερη χρήση της γνώσης. Επικεντρώνεται σε διαδικασίες όπως η απόκτηση, η δημιουργία και η ανταλλαγή γνώσεων και σε πολιτιστικά και τεχνικά ιδρύματα που τις υποστηρίζουν. (Alrawi K & Jaber K., 2007).

Ο όρος smart talent management δύναται να μετατραπεί εύκολα σε λογοπαίγνιο αλλά και να οδηγήσει σε ολόκληρες αναλύσεις. Τελικά τι είναι το smart talent management; Είναι η αποτελεσματική διαχείριση των κορυφαίων στελεχών (smart employees – έξυπνοι εργαζόμενοι) ή η αποτελεσματική – έξυπνη διαχείριση της γνώσης; Σύμφωνα με τους Vaiman & Vance, smart talent management είναι η έξυπνη ή αποτελεσματική διαχείριση όλων των ανθρώπινων πόρων που ενσαρκώνουν το κεφάλαιο γνώσης μια εταιρείας και την ικανότητα να παράγει, να αποκτάει, να αποθηκεύει, να μεταφέρει και να εφαρμόζει τη γνώση για την υποστήριξη των επιχειρησιακών / επιχειρηματικών της στόχων και σκοπών, όπως παραδείγματος χάρη το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### TALENT MANAGEMENT

Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί του Talent Management. Ο όρος αυτός, στα ελληνικά ερμηνεύεται ως Διαχείριση Ταλέντων. Η έννοια αυτή αναδύθηκε στα μέσα της δεκαετίας του '90 και εξακολουθεί να υιοθετείται από αρκετές εταιρείες, οι οποίες διαπιστώνουν ότι τα ταλέντα και οι δεξιότητες των εργαζομένων τους οδηγούν στην επιτυχία προσδίδοντάς τους το λεγόμενο «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα». Μην ξεχνάμε, ότι στον ανταγωνισμό, πολλές επιχειρήσεις αντιγράφουν τους ανταγωνιστές τους στον κλάδο. Ένα προϊόν ή μία υπηρεσία είναι πλέον εύκολο να αντιγραφεί και να παραχθεί με τον ίδιο ή και με καλύτερο τρόπο. Αυτό το στοιχείο του «ενεργητικού» (asset) μιας εταιρείας που δε δύναται να αντιγραφεί εύκολα είναι οι γνώσεις, οι δεξιότητες και το ταλέντο των ανθρώπων που δουλεύουν σε μια επιχείρηση. Το μεγάλο σφάλμα που κάνουν οι εταιρείες είναι ότι σπαταλούν μεγάλους πόρους για να προσελκύσουν και να προσλάβουν ανθρώπους, αλλά ελάχιστο χρόνο και χρήμα για να αναπτύξουν τις ικανότητες των εργαζομένων τους και να συνεχίσουν να εργάζονται γι' αυτές.

Τι είναι, όμως, η Διαχείριση Ταλέντων; Είναι μια διαδικασία που αναφέρεται στην ανάπτυξη και την ενσωμάτωση νέων εργαζομένων, την ανάπτυξη και τη διατήρηση των εργαζομένων και στην προσέλκυση ανθρώπων με μεγάλες δεξιότητες (Serrat, 2010). Ένα Σύστημα Διαχείρισης Ταλέντων πρέπει να ενσωματώνεται στην επιχειρηματική στρατηγική και να εφαρμόζεται σε καθημερινή βάση, όχι μόνο από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (HR Department) αλλά πρέπει να εφαρμόζεται σε ολόκληρη την επιχείρηση. Θα πρέπει, δηλαδή, τα Διευθυντικά Στελέχη να

αναπτύσσουν τις δεξιότητες των άμεσα υφισταμένων τους (Michaels, Handfield – Jones, Axelrod, 2001).

Για το λόγο ότι στοχεύει στο χτίσιμο της ηγεσίας σε βάθος, δημιουργεί ευλυγισία στην εταιρεία, η οποία έρχεται αντιμέτωπη με νέες προκλήσεις της αγοράς. Μια καλά δομημένη διαδικασία διαχείρισης ταλέντου συστηματικά θα κλείσει το χάσμα ανάμεσα στο ανθρώπινο κεφάλαιο που μια εταιρεία διαθέτει επί του παρόντος και το ταλέντο ηγεσίας θα πρέπει τελικά να ανταποκριθεί στις επιχειρηματικές προκλήσεις του μέλλοντος.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα Talent Management μπορεί να οδηγήσει έναν οργανισμό σε κερδοφορία (Wellins, Smith & Rogers, 2006):

- Συνδέοντας την επιχειρηματική/ επιχειρησιακή στρατηγική με την ποιότητα ηγεσίας που απαιτείται.
- Καθοδηγώντας τους ηγέτες σε στρατηγικές κουλτούρας που υποστηρίζουν τους επιχειρησιακούς / επιχειρηματικούς στόχους.
- Εντοπίζοντας, από νωρίς στην καριέρα τους, τα άτομα τα οποία διαθέτουν υψηλή δυνατότητα να μετατραπούν σε ηγέτες μέσα στην επιχείρηση.
- Αξιολογώντας το ταλέντο υψηλών δυνατοτήτων, με βάση τον ορισμό της ηγεσίας, που προσαρμόζεται στις μελλοντικές προκλήσεις
- Επιταχύνοντας την ανάπτυξη των ταλέντων και βελτιώνοντας την ποιότητα της ηγεσίας.
- Εστιάζοντας στην ανάπτυξη καλύτερων ηγετών σε όλα τα επίπεδα, από την πρώτη γραμμή εργαζομένων ως τα ανώτερα στελέχη.

Σύμφωνα με έναν ακόμα ορισμό που δίνει ο Wilkins, CEO της Pronima Group: «Talent Management σημαίνει να είσαι σίγουρος ότι έχεις τοποθετήσει τους σωστούς ανθρώπους στις κατάλληλες θέσεις για τους ίδιους και για την επιχείρηση και ότι σα Διευθύνων Σύμβουλος αναλαμβάνεις την ευθύνη για την ανάπτυξη της ηγεσίας. Είναι ένα από τα καλύτερα κληροδοτήματα που μπορείς να αφήσεις σε μία επιχείρηση» (The Economist Intelligence Unit, 2006, p.6).

Οι θεωρίες management είναι αρκετές. Από το μοντέλο του Porter (5+1 forces), τη θεωρία της προστιθέμενης αξίας, οι εταιρείες πλέον δείχνουν αρκετό ενδιαφέρον στην ποιότητα της ηγεσίας σαν οδηγός της επιχειρηματικής απόδοσης.

Τα δημογραφικά δεδομένα αλλάζουν με πτωτικές τάσεις. Έρευνες έδειξαν ότι για την περίοδο 1998 – 2008 το ανθρώπινο δυναμικό αυξήθηκε, οι ηλικίες 25 – 44, από τις οποίες αναμένονται οι νέοι ηγέτες, είχαν πτωτικές τάσεις.

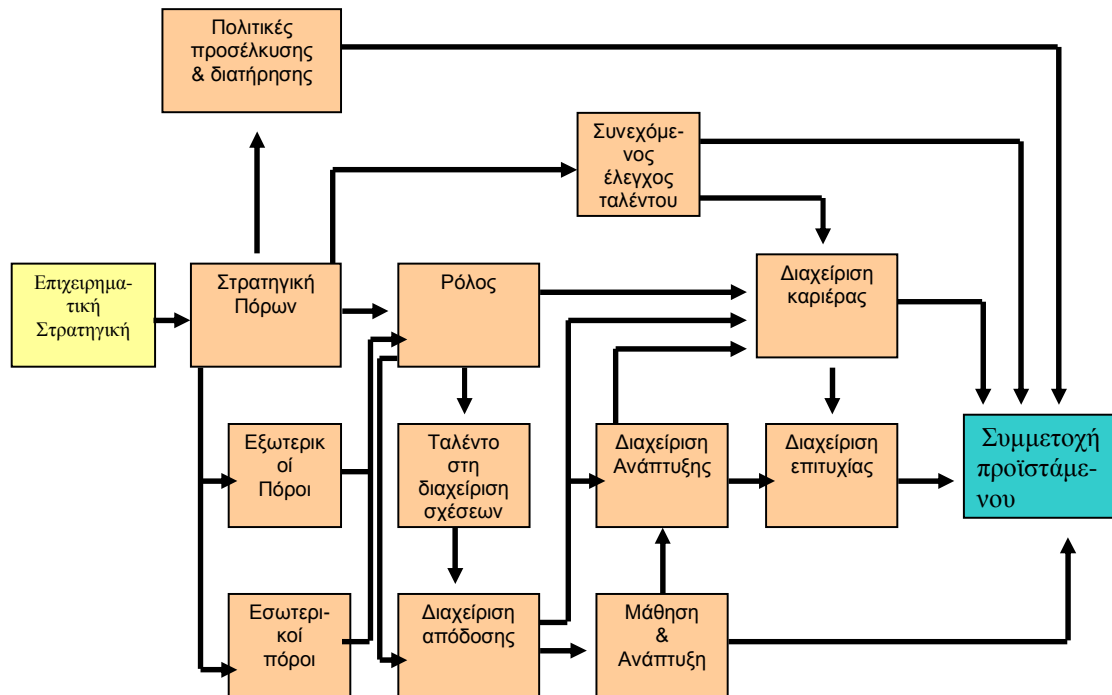
Στο σχεδιάγραμμα που ακολουθεί βλέπουμε ένα ολοκληρωμένο Πρότυπο Διαχείρισης Ταλέντου σύμφωνα με τη Development Dimensions International, Inc. Η εταιρεία βάσει του οράματός της ορίζει τις στρατηγικές που θα ακολουθήσει, τοποθετώντας κάποιες προτεραιότητες. Εντοπίζει τις ανάγκες που πρέπει να καλύψει και προσδιορίζει το δυναμικό της μέσα από το απόθεμα ταλέντων. Αξιολογεί την ετοιμότητά της να μπει στον ανταγωνισμό. Επιταχύνει την ανάπτυξη ταλέντων και εστιάζει στην απόδοση. Σημαντικοί παράγοντες είναι οι επιδεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, η ανάληψη ευθυνών, η επικοινωνία και η ευθυγράμμιση των στόχων και των αναγκών των ταλέντων με τις στρατηγικές και τους στόχους της επιχείρησης.



Πηγή: DDI's Comprehensive Talent Management Model

[http://www.ddiworld.com/pdf/ceoguidetotalentmanagement\\_bk\\_ddi.pdf](http://www.ddiworld.com/pdf/ceoguidetotalentmanagement_bk_ddi.pdf)

Η διαδικασία του Talent Management αποτελείται από κάποια στοιχεία όπως απεικονίζονται στην επόμενη σελίδα:



Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management; A Guide to Action*. (4th edition). Kogan Page Ltd. p.171.

Συνοπτικά, η στρατηγική διαχείριση ταλέντου αποτελείται από τα παρακάτω συστατικά (Armstrong, 2008):

- ορισμός του τι θα πρέπει να καλύπτει το πρόγραμμα του Talent Management
- ερμηνεία του όρου αυτού σε σχέση με τις ικανότητες και τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού
- προσδιορισμός των μελλοντικών απαιτήσεων της επιχείρησης σε ταλέντα
- ανάπτυξη της επιχείρησης σε «ένα τέλειο μέρος για δουλειά»
- επιλογή και πρόσληψη ανθρώπων καλής ποιότητας που να εργαστούν στην επιχείρηση και να ευδοκιμήσουν για αρκετό καιρό (όχι κατά ανάγκη για ολόκληρη τη ζωή τους)

- σχεδιασμός θέσεων εργασίας και ανάπτυξη ρόλων, ούτως ώστε να δοθούν στο ανθρώπινο δυναμικό οι κατάλληλες ευκαιρίες να εφαρμόσει και να αναπτύξει τις δεξιότητές του παρέχοντας παράλληλα αυτονομία, ενδιαφέρον και προκλήσεις
- παροχή στα talenta ευκαιριών ανάπτυξης καριέρας και προσωπικής ανάπτυξης
- δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος τέτοιου ώστε οι εργασιακές διαδικασίες και οι εγκαταστάσεις να επιτρέπουν τη δημιουργία εποικοδομητικών θέσεων εργασίας και αναπτυσσόμενων ρόλων
- να δοθεί το περιθώριο στους εργαζομένους να διατηρούν σε ισορροπία το χρόνο που αφιερώνουν στην εργασία τους και τον ελεύθερο χρόνο τους
- η ανάπτυξη ενός θετικού ψυχολογικού συμβολαίου για την ικανοποίηση των εργαζομένων
- ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων των διευθυντικών στελεχών
- εντοπισμός των ταλαντούχων ατόμων με σκοπό την επιβράβευση
- η πραγματοποίηση συχνών ελέγχων των ταλέντων για να εντοπίζονται τα άτομα με υψηλές δυνατότητες και αυτοί που σκοπεύουν να εγκαταλείψουν την επιχείρηση
- να εισαχθούν διαδικασίες διαχείρισης σχεδιασμού καριέρας για τον εντοπισμό των ταλαντούχων ατόμων που απαντούν στις μελλοντικές προκλήσεις και στις πιθανές μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης.

Το Talent Management είναι μια διαδικασία με τα εξής βήματα, όπως περιγράφεται και από το σχήμα που ακολουθεί (Bersin & Associates, 2010):

Με βάση το business plan της επιχείρησης σχεδιάζονται και οι απαιτήσεις για το ανθρώπινο δυναμικό. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει το σχεδιασμό πρόσληψης προσωπικού, προϋπολογισμό αποζημίωσης και στόχους προσλήψεων ετησίως. Στη συνέχεια, γίνονται οι προσλήψεις, οι εκτιμήσεις και οι αξιολογήσεις. Η επιχείρηση εκπαιδεύει τους νέους εργαζομένους, ούτως ώστε να είναι παραγωγικοί και να απορροφηθούν από την εταιρεία άμεσα. Με βάση το business plan, η επιχείρηση

δημιουργεί διαδικασίες για τη μέτρηση της επίδοσης των εργαζομένων. Παρέχεται συνεχή εκπαίδευση και υποστήριξη της απόδοσης μέσα από αναπτυξιακά προγράμματα. Καθώς ο οργανισμός εξελίσσεται και αλλάζει, υπάρχει μια συνεχή ανάγκη οι εργαζόμενοι να μην παραμένουν σταθεροί αλλά να μετακινούνται σε νέες θέσεις εργασίας. Με τον τρόπο αυτό οι managers εντοπίζουν τους κατάλληλους εργαζομένους για τις κατάλληλες θέσεις εργασίας. Η εταιρεία προσπαθεί να ευθυγραμμίσει τις αποζημιώσεις, την παροχή κινήτρων και ωφελειών με τους επιχειρηματικούς / επιχειρησιακούς στόχους και σκοπούς. Τέλος, μια πολύ σημαντική διαδικασία που αρκετές επιχειρήσεις την παραβλέπουν είναι η κριτική ανάλυση των ελλείψεων των δυνατοτήτων.



Πηγή:

<https://www.bersin.com/blog/post.aspx?id=1d647182-4df3-4c78-b2de-807e9ca643c3>

## 2.1 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΤΑΛΕΝΤΟΥ

Με βάση τον ορισμό που δίνει το Human Capital Institute, The Global Association for Strategic Talent Management, ταλέντο είναι η διάνοια, η γνώση, η καινοτομία, η ομαδική εργασία, η φιλοδοξία, το κουράγιο, η ευκινησία.

	GOODWILL	BRAND		
	INVENTORY	INTELLECT		
	TERMINALS	KNOWLEDGE		
	PIPELINES	INNOVATION		
TANGIBLES	MATERIALS	TEAMWORK	T A L E N T	
	SYSTEMS	AMBITION		
	EQUIPMENT	COURAGE		
	MACHINERY	AGILITY		
	BUILDINGS	SYSTEMS		
	LAND	PRODUCTS		
				INTANGIBLES

Πηγή: Talent Management Forum, Αθήνα, 18 Μαΐου 2007

Σύμφωνα με τον οργανισμό CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development, “*Resourcing and talent planning*”, 2007b), ταλέντα θεωρούνται τα άτομα εκείνα που κάνουν τη διαφορά στην απόδοση μιας επιχείρησης, είτε μέσω της άμεσης συνεισφοράς τους είτε μακροπρόθεσμα επιδεικνύοντας τις υψηλές δεξιότητές τους.



## 2.2 Ο «ΠΟΛΕΜΟΣ ΤΩΝ ΤΑΛΕΝΤΩΝ» ΚΑΙ ΤΟ TALENT MANAGEMENT

Η φράση «πόλεμος ταλέντων» (the war for talent) είναι μία επινόηση της εταιρείας McKinsey & Company (Armstrong, 2008).

Ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων, οι αλλαγές στα δημογραφικά δεδομένα σε συνδυασμό με τη συνεχή μείωση της δεξαμενής ταλέντων (talent pool) δημιουργούν ένα κλίμα «πολέμου» μεταξύ των επιχειρήσεων, ένα παγκόσμιο φαινόμενο. Ο καλύτερος θα νικήσει. Βρισκόμαστε σε μια εποχή όπου κυριαρχεί η έντονη εξειδίκευση. Για το λόγο αυτό, υψηλόβαθμα στελέχη με ειδίκευση αποτελούν πόλο έλξης για τις επιχειρήσεις. Ο εντοπισμός, η προσέλκυση και η διατήρηση των ταλέντων γίνονται ολοένα και πιο δύσκολη αλλά πολύ σημαντική υπόθεση για τα στελέχη διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Σύμφωνα με τους Michaels et al. (2001), υπάρχουν πέντε επιταγές τις οποίες πρέπει να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις αν θέλουν να νικήσουν αυτό τον «πόλεμο»:

- να δημιουργήσουν μια αξία για τους εργαζομένους ούτως ώστε να προσελκύσουν με μοναδικό τρόπο το ταλέντο
- να χτίσουν μια μακροπρόθεσμη στρατηγική προσέλκυσης και «στρατολόγησης» νέων εργαζομένων
- να κάνουν χρήση του job experience, του coaching και του mentoring για να καλλιεργήσουν τις δεξιότητες των managers
- να ενδυναμώσουν την «πισίνα ταλέντων» επενδύοντας στους Α παίκτες, αναπτύσσοντας τους Β παίκτες και ενεργώντας αποφασιστικά για τους παίκτες Γ κατηγορίας
- να υιοθετήσουν μια διάχυτη νοοτροπία ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πηγάζει από την ανάπτυξη ταλέντων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

Παρόλα αυτά, ο Jeffrey Pfeffer (2001) ισχυρίζεται ότι ο όρος “the war for talent” δεν αποτελεί επιτυχημένη μεταφορά της επιχειρηματικής επιτυχίας. Εξηγεί ότι η χρήση της έννοιας του πολέμου από τις επιχειρήσεις μπορεί να είναι καταστροφική για το λόγο ότι αρκετές επιχειρήσεις σέβονται κατά πολύ τους τρίτους, υποβαθμίζοντας παράλληλα το ήδη υπάρχον μέσα στον ίδιο τον οργανισμό ταλέντο.

Ωστόσο, κατά την προσπάθεια προσδιορισμού και ερμηνείας του ταλέντου, γεννώνται αρκετά ερωτήματα που χρήζουν λογικών απαντήσεων:

- τι είναι ταλέντο;
- ποια στελέχη ορίζονται ταλαντούχοι;
- ποιο είναι και ποιο πρέπει να είναι το πνευματικό τους υπόβαθρο;
- κατά πόσο τα ταλαντούχα άτομα θα πρέπει κατά τη διαδικασία της συνέντευξης να χαίρουν ειδικής αντιμετώπισης ως ιδιαίτερα προικισμένα;

Τα ταλαντούχα άτομα αποτελούν πηγή καινοτομίας, ενώ δημιουργούν προϋποθέσεις ικανές να αυξήσουν τη δημιουργικότητα και να ενισχύσουν τη θέση κάθε επιχείρησης στην αγορά.

Αρκετοί είναι εκείνοι οι οποίοι διατείνονται ότι ο όρος Διαχείριση Ταλέντων (Talent Management) δεν είναι ορθός, για το λόγο ότι τα ταλέντα δε διαχειρίζονται, αλλά αναπτύσσονται. Στην ουσία κάνουν λόγο για «ενδυνάμωση ταλέντων» (talent enablement) καθώς ο στόχος των στρατηγικών που ακολουθεί το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η ενίσχυση των ικανοτήτων αλλά και η ανάπτυξη νέων ικανοτήτων των σημαντικών στελεχών και η διατήρησή τους στην επιχείρηση.

Η προσέλκυση και η διατήρηση ταλαντούχων στελεχών, καθώς και η ευθυγράμμιση των προγραμμάτων διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με την επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας αποτελούν τις σημαντικότερες προτεραιότητες των περισσότερων CEOs.

Έρευνες έχουν δείξει ότι στην Ελλάδα αυτή τη στιγμή σε ορισμένες πολυεθνικές εταιρείες εφαρμόζονται πιο συντονισμένες και συγκεντρωμένες πρωτοβουλίες σε ό,τι αφορά στη διαχείριση ταλέντων, που όμως προέρχονται κατευθείαν από τη μητρική εταιρεία.

Η αξιοποίηση της δεξαμενής ταλέντων αποτελεί πρώτη πρόκληση για τα στελέχη Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Πέραν της εξασφάλισης των κατάλληλων στελεχών για τον οργανισμό, οι HR managers έχουν την ευθύνη της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ατόμων αυτών. Η καλλιέργεια των στελεχών υψηλών δυνατοτήτων και η ανάπτυξη μελλοντικών ηγετών συνιστούν τους δύο βασικότερους στόχους των δραστηριοτήτων διαχείρισης ταλέντου. Τα άτομα με μεγάλες δυνατότητες θα πρέπει να έχουν την ελευθερία να αναπτυχθούν. (Goffee & Jones, 2007).

Τα στελέχη του τμήματος HR θα πρέπει να εστιάσουν στη διακράτηση του ταλαντούχου δυναμικού και την αποφυγή απώλειας αυτών των σημαντικών για τον οργανισμό στελεχών. Σε αρκετές επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι νιώθουν παραμελημένοι και σκέφτονται να αποχωρήσουν ή αναζητούν ήδη αλλού εργασία. Οι συνέπειες αυτής της δυσαρέσκειας είναι η συχνή απουσία και η χαμηλή παραγωγικότητα των εργαζομένων, καθώς και το αυξημένο ποσοστό παραιτήσεων. Όσον αφορά στην περίπτωση των ταλέντων, η δυσαρέσκεια αυτή δε συνδυάζεται με υπομονή, για το λόγο ότι τα άτομα αυτά δέχονται πολλές προτάσεις από άλλες επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα η απώλεια για την επιχείρηση να είναι πολύ πιο εύκολη, αν δεν υπάρξει η σωστή αντιμετώπιση των στελεχών αυτών.

Οι μέθοδοι διατήρησης των ταλαντούχων στελεχών είναι επίσης κομμάτι του talent management. Οι προϊστάμενοι που εστιάζουν στο ταλέντο αναθέτουν στους υπαλλήλους τους εργασίες στα μέτρα τους και με ουσία αναθέτοντάς τους παράλληλα πολλαπλές και σημαντικές υπευθυνότητες, εξασφαλίζοντας ότι έχουν τους κατάλληλους πόρους, ενώ σέβονται τη γνώμη τους και προωθούν την ανάπτυξή τους. Για τα ταλέντα, το κυριότερο κίνητρο, συνήθως, δε συνιστούν οι παχυλές αμοιβές και

οι τίτλοι, αλλά ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον στο οποίο θα μπορούν να λειτουργούν χωρίς χειραγώγηση και μακριά από πιέσεις. Παράλληλα, η ανταμοιβή, υλική και ηθική, αποτελεί μια ακόμα πηγή ικανοποίησης για τους εργαζομένους, η οποία εξασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό την παραμονή τους σε μια επιχείρηση.

Για την επιτυχημένη εφαρμογή ενός συστήματος talent management, πρέπει να μην υπάρχουν φυλετικές, σεξιστικές και άλλες προκαταλήψεις στην εταιρεία. Έρευνες έχουν δείξει ότι αρκετοί διαχειριστές ταλέντων διέπονται από προκαταλήψεις κατά των γυναικών, με αποτέλεσμα να μη δίνονται οι κατάλληλες ευκαιρίες και τα ανάλογα κίνητρα για την ανάπτυξη των γυναικείων ταλέντων στις επιχειρήσεις (Warren, 2009).

Οι διαχειριστές ταλέντων πρέπει να κατανοήσουν ότι δεν υπάρχει ένα μόνο συγκεκριμένο πρόγραμμα talent management. Πρέπει η διαδικασία αυτή να προσαρμόζεται ανάλογα με το ανθρώπινο δυναμικό, τις ανάγκες τους και τις επιθυμίες τους (Shukla, 2009).

### **2.3 ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ (TRANSPARENCY)**

Το μεγαλύτερο δίλημμα που αντιμετωπίζουν όλες οι επιχειρήσεις είναι εάν πρέπει ή όχι να επικοινωνηθεί στους εργαζομένους το γεγονός ότι η εταιρεία τους θεωρεί ταλέντα. Έρευνα της Mercer Human Resource Consulting (2005) έδειξε ότι οι παροχές καλών ευκαιριών για συνεχή μάθηση και εκπαίδευση μειώνει κατά μεγάλο ποσοστό την επιθυμία των εργαζομένων να παραιτηθούν. Επομένως, η έρευνα αυτή μας δείχνει ότι αν η εταιρεία κάνει γνωστό στους ταλαντούχους ανθρώπους ότι τους θεωρεί ταλέντα, κατά πάσα πιθανότητα οι άνθρωποι αυτοί θα παραμείνουν στην εργασία τους, για το λόγο ότι εφόσον θεωρούνται ταλέντα, θα αναμένουν μια πολύ καλή μεταχείριση από τους managers και θα χαίρουν καλύτερων απολαβών και ευκαιριών απ' ό,τι αν αναζητήσουν την τύχη τους σε άλλη επαγγελματική στέγη (Ashridge, 2006).

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

#### ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

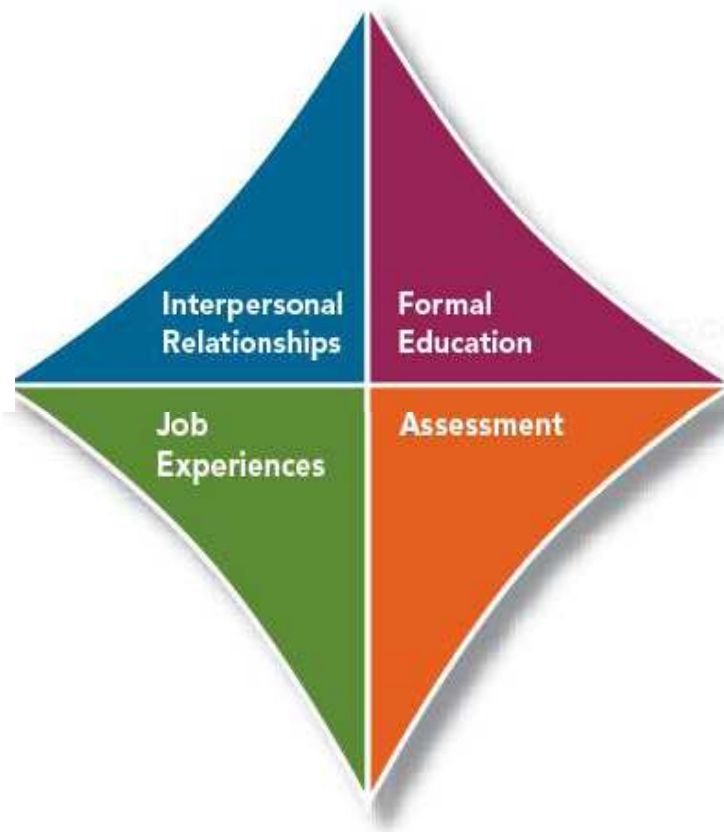
Ανάπτυξη ορίζεται η παροχή ευκαιριών για την ανάπτυξη της προσωπικότητας του ατόμου, της προσαρμογής στην εργασία και την έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων που έχουν διοικητικά καθήκοντα. Κατά το Nadler (1979) η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αφορά την προετοιμασία των εργαζομένων με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι σε θέση να συμβαδίζουν με την ανάπτυξη της επιχείρησης και τις αλλαγές που συμβαίνουν.

Η ανάπτυξη εργαζομένων είναι προσανατολισμένη στο μέλλον. Δηλαδή, ο εργαζόμενος εκπαιδεύεται, όχι για την τρέχουσα θέση στην οποία βρίσκεται (αυτό λέγεται εκπαίδευση), αλλά για μελλοντικές θέσεις. Σύμφωνα με τους Beardwell & Holden (1997), η ανάπτυξη συνίσταται στη διαδικασία που οδηγεί τον εργαζόμενο στο να είναι πιο λεπτομερής, περίπλοκος και διαφοροποιημένος, χάρη στη μάθηση και την ωρίμανση. Σκοπός της ανάπτυξης (employee development) είναι να ενισχύσει και να διευρύνει τις δεξιότητες του εργαζομένου για να μπορεί να ανταποκριθεί σε νέες θέσεις εργασίας αλλά και σε αλλαγές στην τρέχουσα θέση που βρίσκεται, παραδείγματος χάρη αλλαγές που προκύπτουν από τεχνολογικές καινοτομίες και νέους σχεδιασμούς (Sherman, Bohlander & Snell, 1998). Επίσης, στόχοι της ανάπτυξης είναι ο εντοπισμός των εργαζομένων οι οποίοι διαθέτουν τα κατάλληλα χαρακτηριστικά, η κατάλληλη προετοιμασία τους προκειμένου να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν κατάλληλα και αποτελεσματικά σχέδια αυτοανάπτυξης, η θετική μεταβολή της συμπεριφοράς τους έναντι των αλλαγών, η ανάπτυξη της δημιουργικότητας και η υποκίνηση των εργαζομένων για τη δημιουργία καινοτομιών.

Η ανάπτυξη προσωπικού συνεισφέρει στην επιτυχία της επιχείρησης βοηθώντας την να αποκτήσει το στελεχιακό δυναμικό που χρειάζεται προκειμένου να ανταποκριθεί στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες της. Βελτιώνει την απόδοση των στελεχών της, τους παρέχει ευκαιρίες ανάπτυξης και επιτρέπει την ομαλή κάλυψη των εργασιακών θέσεων που μένουν κενές.

Για την επιτυχή ανάπτυξη των στελεχών μιας επιχείρησης, απαιτείται μια σειρά τεσσάρων σταδίων τα οποία πρέπει να τηρηθούν (Schuler & Jackson, 2006). Στο πρώτο στάδιο σχεδιάζεται η πολιτική ανάπτυξη των στελεχών, η οποία θα αποτελεί μέρος της επιχειρησιακής / επιχειρηματικής στρατηγικής. Στη συνέχεια, θα προσδιορίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες των στελεχών με βάση τις ανάγκες της επιχείρησης για βελτιωμένη απόδοση ή νέες δραστηριότητες. Έπειτα, καταρτίζεται, εφαρμόζεται και τέλος αξιολογείται βάσει διαφόρων κριτηρίων (όπως επίτευξη στόχων του προγράμματος) το αναπτυξιακό πρόγραμμα.

Η ανάπτυξη των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από τέσσερις προσεγγίσεις, όπως φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί:



Πηγή: Sandra L. Steen, Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright. (2009), “*Human Resource management*”, Second Canadian Edition, McGraw-Hill Ryerson, pg.231

- ι) επίσημη εκπαίδευση: είτε στον χώρο εργασίας είτε σε κάποιο άλλο χώρο. Δίνονται μερικές διαλέξεις ειδικά σχεδιασμένες για το ακροατήριο από καθηγητές Πανεπιστημίων ή άλλα εκπαιδευτικά προγράμματα όπως προσομοίωση καταστάσεων, case studies (μελέτες περίπτωσης), outdoor activities (υπαίθριες δραστηριότητες) και διαδραστικά παιχνίδια.
  
- ιι) αξιολόγηση ανάπτυξης εργαζομένων: μέσα από την ανατροφοδότηση (feedback) που παρέχουν οι managers σχετικά με τη συμπεριφορά, τις ικανότητες και το επικοινωνιακό στυλ των αξιολογουμένων, οι εργαζόμενοι μπορούν να κατανοήσουν τις απαιτήσεις που έχει η εταιρεία

από τη δική τους ανάπτυξη, να εντοπίσουν τα κενά που υπάρχουν και που πρέπει να καλυφθούν και είναι σε θέση να αντιληφθούν πόσο έχουν αναπτυχθεί.

- ii) διαπροσωπικές σχέσεις: οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτύξουν τις ικανότητές τους αλληλεπιδρώντας με πιο έμπειρα μέλη της εταιρείας. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω των διαδικασιών mentoring και coaching.
- iv) εργασιακές εμπειρίες: είναι το σύνολο των σχέσεων, των προβλημάτων, των απαιτήσεων, των καθηκόντων και άλλων χαρακτηριστικών μιας θέσης εργασίας. Οι εργασιακές εμπειρίες κτώνται μέσω προαγωγών σε θέσεις με περισσότερες προκλήσεις και υπευθυνότητες, μέσω εργασίας σε άλλες εταιρείες για ορισμένο χρονικό διάστημα, με την παροχή εκπαιδευτικών αδειών και την εφαρμογή της διαδικασίας job rotation (εναλλαγές θέσεων εργασίας).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, ο όρος job rotation είναι η διαδικασία μετάβασης ενός ατόμου από μία δουλειά σε μία άλλη. (Edwards, 2005). Το job rotation βοηθάει τους εργαζόμενους να κατανοήσουν καλύτερα τους στόχους, την αποστολή, τη λειτουργία διαφορετικών τμημάτων της εταιρείας αλλά και την εταιρεία σε σύνολο, να αναπτύξουν ένα δίκτυο κοινωνικών επαφών αλλά και να επιτύχουν αύξηση μισθού (Steen et al., 2009).

Επιπρόσθετα, άλλα πλεονεκτήματα αυτής της διαδικασίας είναι ότι εμποδίζει την στασιμότητα, παρέχει κίνητρο αλλά και αυξάνει την ικανοποίηση του εργαζομένου. (<http://www.brighthub.com/office/entrepreneurs/articles/55274.aspx>).

Απαραίτητη προϋπόθεση, η εταιρεία να εφαρμόζει job rotation σε όλα τα επίπεδα και σε όλους τους εργαζομένους της. Η διαδικασία του job rotation αποσκοπεί είτε στην ανάπτυξη του εργαζομένου, παρέχοντάς του την ευκαιρία να αναπτύξει νέες δεξιότητες, χωρίς να απαιτείται από τον ίδιο να εκτελέσει το πλήρες



φάσμα των καθηκόντων του, είτε στον «εμπλουτισμό» της καριέρας του με νέες εμπειρίες καθώς ο εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να χρησιμοποιήσει τις δεξιότητές του και να εφαρμόσει όλο το φάσμα των καθηκόντων του στο νέο περιβάλλον.

Κατά το Malinski (2002), το έμπειρο προσωπικό, αρκετές φορές, αντιστέκεται στο να εκπαιδεύσει το νέο εργατικό δυναμικό. Επίσης, η διαδικασία του job rotation απαιτεί κατανάλωση σημαντικών πόρων και το γεγονός αυτό σημαίνει υψηλό κόστος εφαρμογής για την εταιρεία. Επιπρόσθετα, το να εκθέτεις καινούριο μη καλά εκπαιδευμένο προσωπικό σε δύσκολες καταστάσεις ενδέχεται να αποβεί επικίνδυνο για την εταιρεία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΑΛΕΝΤΩΝ

Οι μέθοδοι ανάπτυξης βοηθούν τους εργαζομένους να προσαρμοστούν στο εργασιακό περιβάλλον και τις αλλαγές του και παράλληλα να χτίσουν τις ικανότητές τους. Οι αλλαγές που επέρχονται επηρεάζουν τους εργαζόμενους, οι οποίοι αποτελούν τους εσωτερικά ενδιαφερομένους μιας επιχείρησης (internal stakeholders). Ένα από τα βασικά τους ενδιαφέροντα είναι η εξασφάλιση της εργασίας τους και η μελλοντική προαγωγή τους (Rothwell & Kazanas, 2003).

#### 4.1 COACHING

Σύμφωνα με τον Clutterbuck (1998) το coaching είναι μία ρεαλιστική προσέγγιση που βοηθά τους ανθρώπους να διαχειρίζονται την απόκτηση και τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους.

Ο προπονητής (coach) είναι ένας manager ή συνάδελφος (peer) ο οποίος δουλεύει μαζί με έναν υπάλληλο παρέχοντάς του κίνητρα, βοηθώντας τον να αναπτύξει τις δεξιότητές του κι ενισχύοντας τον μέσα από τη χρήση του feedback (Peterson & Hicks, 1996). Ο νέος εργαζόμενος εκπαιδεύεται στη θέση εργασίας του από τον άμεσο προϊστάμενο του ή από έναν παλαιότερο κάτοχο της θέσης αυτής δίνοντας του οδηγίες και αξιολογώντας την απόδοσή του (Μπουραντάς, 2003). Ο ρόλος του coach είναι τριπλός (Thach & Heinselmann, 1999):

- αξιολόγηση και ανατροφοδότηση (feedback) του εργαζομένου
- παροχή βοήθειας και συμβουλών για το πώς ο εκπαιδευόμενος μπορεί να μάθει από τον εαυτό του
- παροχή πόρων στους οποίους το υπό εκπαίδευση στέλεχος να μην έχει πρόσβαση, όπως ορισμένες εργασιακές εμπειρίες.

Το coaching στοχεύει στο άτομο αλλά η επιτυχημένη εφαρμογή του επιφέρει σημαντικά οφέλη και στο άτομο αλλά και την επιχείρηση που το εφαρμόζει. Με την εφαρμογή του coaching, ο εργαζόμενος αναπτύσσει και βελτιώνει τις δεξιότητές του με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητάς του, την επίτευξη των στόχων της εταιρείας, την ικανοποίηση του ίδιου του εργαζομένου και κατά συνέπεια την παραμονή του στην εταιρεία. Επιπλέον, η μέθοδος αυτή απαιτεί ελάχιστο κόστος, οδηγεί στην άμεση πληροφόρηση και διόρθωση λαθών, στην άμεση εφαρμογή της γνώσης και λαμβάνει χώρα σε πραγματικό εργασιακό περιβάλλον δημιουργώντας μια καθημερινή και επικοινωνιακή σχέση εκπαιδευτή – εκπαιδευόμενου. Το coaching συνήθως εφαρμόζεται σε εργαζόμενους που ανήκουν στο εργατικό δυναμικό υψηλών δεξιοτήτων (high-potential workforce) για το λόγο ότι αποτελούν το πιο σημαντικό κομμάτι σε μια επιχείρηση. Η απουσία τους μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην επιχείρηση (Berger L.A. & Berger D. R., 2003). Όπως είχε δηλώσει ο Bill Gates: «Αν αφαιρούσες είκοσι από τους καλύτερους εργαζόμενους της εταιρείας μας, θα μπορούσα να σου πω ότι η Microsoft θα ήταν ασήμαντη» (Bhagria, 2010).

Ο William Gray, πρόεδρος του Corporate Mentoring Solutions Inc. προτείνει ένα μοντέλο coaching 5 βημάτων:

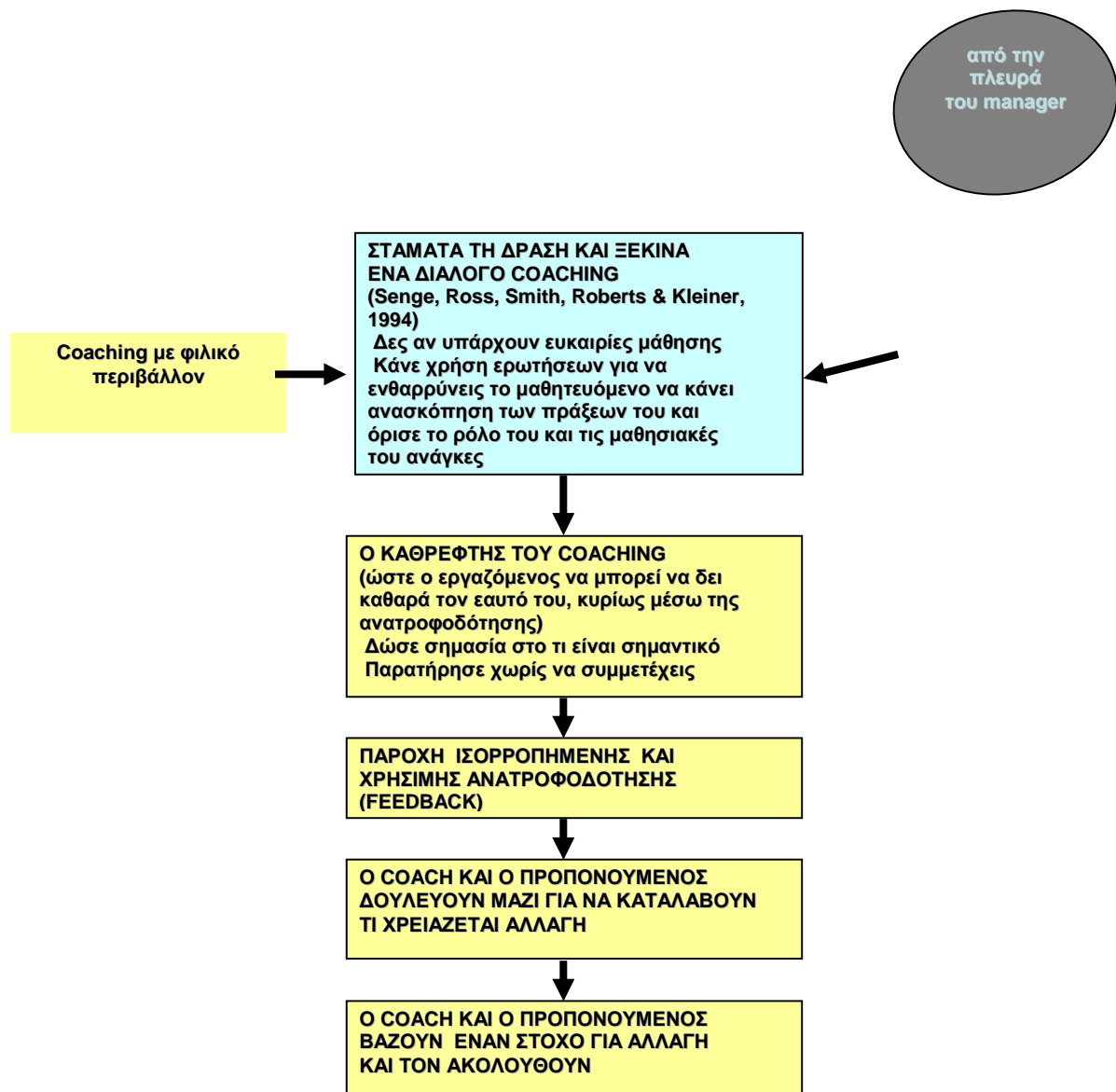
Στο πρώτο βήμα, ο προπονητής περιγράφει στο μαθητευόμενο τη δεξιότητα που πρέπει να αναπτυχθεί, γιατί αυτή είναι σημαντική και πώς θα χρησιμοποιηθεί, γιατί οι άνθρωποι μαθαίνουν ακούγοντας. Στο δεύτερο βήμα, ο προπονητής καταδεικνύει το μοντέλο δεξιοτήτων ή συμπεριφορών, γιατί οι άνθρωποι μαθαίνουν βλέποντας. Στο τρίτο βήμα, ο coach και ο μαθητευόμενος χρησιμοποιούν κι εφαρμόζουν το μοντέλο μαζί, γιατί οι άνθρωποι μαθαίνουν πράττοντας. Στο τέταρτο

βήμα, ο μαθητευόμενος εξασκεί το μοντέλο δεξιοτήτων και όσες φορές το επαναλαμβάνει τόσο καλύτερα μαθαίνει, εισπράττοντας ανατροφοδότηση (feedback) από τον προπονητή. Στο πέμπτο και τελικό βήμα, ο μαθητευόμενος μπορεί πλέον να εφαρμόσει με σιγουριά τις δεξιότητες που ανέπτυξε (Stafford, 2008).

Ο coach manager δε δίνει πάντα απαντήσεις σε προβλήματα του εργαζόμενου. Συνήθως, μιλάει στον ασκούμενο για τους στόχους, ακούει, κάνει ερωτήσεις και προκαλεί τον ασκούμενο να μάθει αλλά και να δοκιμάσει νέες τεχνικές όσον αφορά την εργασία του και την καριέρα του.

Το coaching απαιτεί από τον προπονούμενο να σταματάει για λίγο τη δράση και να αναλογίζεται τι κάνει.

Στο επόμενο σχεδιάγραμμα παρατίθεται το αναπτυξιακό μοντέλο του coaching (Hunt & Weintraub, 2002).



Σίγουρα δεν μπορεί ο οποιοσδήποτε να γίνει coach. Κάποια κοινά χαρακτηριστικά που διαθέτουν οι προπονητές αναφέρονται παρακάτω: είναι καλοί ηγέτες και αποτελεσματικοί ομιλητές που επηρεάζουν τους άλλους μέσα από το λόγο τους, είναι συνήθως υπομονετικοί και διαθέτουν ωριμότητα (Evered & Selman, 1992). Πιστεύουν ότι οι περισσότεροι άνθρωποι θέλουν πραγματικά να μάθουν, συνήθως δείχνουν εμπάθεια όταν αντιμετωπίζουν τους άλλους, είναι ανοιχτοί σε νέες γνώσεις, θέλουν να δέχονται feedback αλλά και να προπονούνται από τους

ίδιους τους μαθητευόμενους. Θέτουν υψηλούς στόχους και δεν προσπαθούν να διορθώσουν τους άλλους. (Hunt & Weintraub, 2002).

Συνήθως, τα εμπόδια που συναντάμε στην εφαρμογή του coaching είναι η άρνηση των εργαζομένων να συμμετέχουν στην «προπόνηση» επιδεικνύοντας αλαζονεία ή έλλειψη ενδιαφέροντος. Οι διαφορές στην κουλτούρα μεταξύ προπονητή και προπονούμενου αλλά και η αναντιστοιχία του επιπέδου καριέρας και αναγκών και των δύο πλευρών είναι άλλα δύο σημαντικά εμπόδια.

Αυτοί που χρήζουν «προπόνησης» είναι κατά κύριο λόγο οι νεοεισερχόμενοι στην επιχείρηση. Όσο ο εργαζόμενος τείνει να λειτουργεί ολοένα και αυτόνομα η υποστήριξη από το manager κρίνεται αναγκαία μέχρι να φτάσει στο σημείο όπου θα υποστηρίζεται για τη λήψη νέων προκλήσεων και υπευθυνοτήτων. (Baird & Kram, 1983).

Οι πιο σημαντικοί παράγοντες που οδηγούν σε μια επιτυχημένη σχέση εκπαιδευτή – εκπαιδευόμενου είναι η ξεκάθαρη, ειλικρινής επικοινωνία μεταξύ τους και οι καλές ιδέες που οδηγούν τον εκπαιδευόμενο σε δράση (Hall, Otazo & Hollenbeck, 1999).

## **4.2 MENTORING**

Μέντορας καλείται ένα έμπειρο ανώτερο στέλεχος που βοηθάει ένα λιγότερο έμπειρο εργαζόμενο (protégé ή mentee) να αναπτύξει τις δεξιότητές του. Η διαδικασία αυτή μπορεί να γίνεται και outsourcing, δηλαδή να γίνεται από εξωτερικό συνεργάτη εξειδικευμένο σε προγράμματα mentoring.

Ο μέντορας δε δίνει απαντήσεις. Ρόλος του είναι να βοηθάει τον mentee να βρει τις απαντήσεις από μόνος του, με σκοπό την αποκόμιση εμπειριών μέσα από δικά του λάθη και αποτυχίες και να αναπτύξει τις δυνάμεις και δεξιότητές του.

Συνήθως, ο μέντορας παρέχει στον «προστατευόμενο» του συμβουλές προκειμένου να διαμορφώσει προγράμματα αυτοανάπτυξης. Τον καθοδηγεί στην απόκτηση των απαραίτητων γνώσεων και δεξιοτήτων για μία νέα θέση εργασίας ή για να μπορεί να αναλάβει νέες ευθύνες και καθήκοντα. Τον πληροφορεί σχετικά με την κουλτούρα της επιχείρησης (Πατρινός, 2005).

Σύμφωνα με τον Eric Parsloe (2009) το mentoring είναι μια διαδικασία που υποστηρίζει και ενθαρρύνει τους νέο-προσληφθέντες, τους εκπαιδευόμενους, τις γυναίκες, τις εθνικές μειονότητες, τα άτομα με ειδικές ανάγκες ή τα μειονεκτούντα άτομα, τους εργαζομένους που αντιμετωπίζουν αλλαγές στην καριέρα τους ή βρίσκονται σε προ-συνταξιοδοτικό στάδιο καθώς και άτομα με ειδικές επιθυμίες με τέτοιο τρόπο ώστε να διαχειρίζονται τη δική τους μάθηση, προκειμένου να μπορούν να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητές τους, να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους, να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους και να γίνουν το πρόσωπο που θέλουν να είναι.

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι «προστατευόμενοι» διέπονται από ορισμένα χαρακτηριστικά:

- ανάγκη για εξουσία και επίτευξη των καθηκόντων τους
- συναισθηματική σταθερότητα
- ικανότητα να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους ανάλογα τη δεδομένη κατάσταση

Οι protégé με τα παραπάνω χαρακτηριστικά αναμφισβήτητα αποτελούν πόλο έλξης για τους μέντορες (Turban & Dougherty, 1994).

Τόσο ο μέντορας όσο και ο «προστατευόμενος» μπορούν να ωφεληθούν από τη διαδικασία mentoring. Ο τελευταίος αποκτά μεγαλύτερη επιρροή στην εταιρεία, ενώ είναι δυνατό να προαχθεί και να δει το μισθό του να αυξάνει. Ενεργώντας σα μέντορας, είναι μια καλή ευκαιρία για τη βελτίωση των διαπροσωπικών και ηγετικών του ικανοτήτων αλλά αυξάνει και το συναίσθημα της συνεισφοράς στην επιχείρηση.

Αρκετές εταιρείες εφαρμόζουν το ομαδικό mentoring. Στα οφέλη που προκύπτουν έρχεται να προστεθεί και το γεγονός ότι οι mentees σε μια ομάδα μπορούν να μάθουν από τα λάθη, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες των άλλων.

Πέρα από την καταγραφή των πλεονεκτημάτων, η μέθοδος αυτή εμφανίζει ορισμένα μειονεκτήματα σύμφωνα με το Χυτήρη (2001):

- οι μέντορες, ορισμένες φορές, τείνουν να μεροληπτούν εναντίον του εκπαιδευομένου με αποτέλεσμα την άνιση μεταχείριση
- έλλειψη καινούριων ιδεών με αποτέλεσμα τη διαίωνιση των ίδιων πρακτικών και συμβουλών που ίσως σε αρκετές περιπτώσεις να κρίνονται πλέον ξεπερασμένες.

Η σχέση μεταξύ μέντορα και protégé είναι εθελοντική και μπορεί να ολοκληρωθεί ή να διακοπεί οποτεδήποτε χωρίς την ύπαρξη κάποιας τιμωρίας. Επίσης, ο «προστατευόμενος» δύναται να έχει τη δυνατότητα να διαλέξει ανάμεσα σε ειδικευμένους καθοδηγητές. Συνίσταται στους εκπαιδευομένους να συνεχίζουν τη σχέση τους με το μέντορα και πέρα της ολοκλήρωσης του επίσημου προγράμματος αλλά και να συζητάνε οι protégé μεταξύ τους τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν με σκοπό την ανταλλαγή ιδεών (Noe, 2002).

### **4.3 COACHING VS. MENTORING**

Ποια η διαφορά όμως αυτών των δύο; Σύμφωνα με το William Gray, το mentoring αναπτύσσει «ολόκληρο τον άνθρωπο» ενώ το coaching ένα συγκεκριμένο φάσμα δεξιοτήτων (Steen. et al., 2009). Με άλλα λόγια, ενώ η «προπόνηση» (coaching) αφορά κατά κύριο λόγο την ανάπτυξη των επιδόσεων και ειδικών δεξιοτήτων σε ένα καθορισμένο χρονικό πλαίσιο, το mentoring δίνει έμφαση στην ανάπτυξη ικανοτήτων και τη μάθηση από την εμπειρία.

(<http://au.hudson.com/node.asp?kwd=coaching-mentoring>).



Κατά τον Kram (1985), το mentoring περιλαμβάνει μια πιο στενή σχέση μεταξύ μέντορα και «προστατευόμενου». Το coaching δεν απαιτεί κάποιο «συναισθηματικό δεσμό» μεταξύ προπονητή και μαθητευόμενου. Συνήθως, το coaching μπορεί να διαρκέσει λίγα λεπτά και να λάβει χώρα μεταξύ αγνώστων. Ωστόσο, σίγουρα η καλή χημεία μεταξύ manager κι εργαζόμενου μπορεί να οδηγήσει σε μια καλή συνεργασία και να προωθήσει το coaching, μετατρέποντάς το σε μια ευχάριστη εμπειρία και για τα δύο συμβαλλόμενα μέρη της προπόνησης (Hunt & Weintraub, 2002).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η εξέλιξη των επιστημών, η τεχνολογική πρόοδος, η επιτακτική ανάγκη για την απόκτηση ολοένα και περισσότερων γνώσεων, οι νέες απαιτήσεις και ανάγκες των καταναλωτών, οι συγχωνεύσεις κι εξαγορές που απαιτούν νέα οργανωσιακή κουλτούρα, ο επανασχεδιασμός λειτουργιών και οι οργανωτικές αλλαγές, οι συνεχείς κοινωνικές αλλαγές καθιστούν επιτακτική ανάγκη την εκπαίδευση διευθυντικών στελεχών αλλά και όλων των υπαλλήλων (Jackson & Schuler, 2006).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2003), η επιβίωση και η επιτυχία ενός οργανισμού έγκειται στην ικανότητά του να μαθαίνει από τους ανταγωνιστές του, να εξελίσσεται και να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις των πελατών του καθώς και στις διάφορες κοινωνικές, οικονομικές, τεχνολογικές αλλαγές που παρατηρούνται. Για τον σκοπό αυτό, η εκπαίδευση των εργαζομένων κρίνεται απαραίτητη.

Εκπαίδευση ορίζεται η οργανωμένη διαδικασία μάθησης με σκοπό την τροποποίηση της συμπεριφοράς, της γνώσης ή της ικανότητας του εργαζομένου προκειμένου να επιτύχει την αποτελεσματική απόδοση σε μία δραστηριότητα ή σε ένα φάσμα δραστηριοτήτων. Αυτό σημαίνει ότι η εκπαίδευση αλλάζει αυτά που γνωρίζει ο εργαζόμενος, τον τρόπο που δουλεύει και συμπεριφέρεται στους συνεργάτες και στους ανωτέρους του στο εργασιακό περιβάλλον (DeCenzo & Robbins, 2006). Ο σκοπός της, στην εργασία, είναι να αναπτύξει τις δυνατότητες του ατόμου και να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού. Να αναπτύξει υπάρχουσες, διαφορετικές ή νέες επαγγελματικές δεξιότητες (competencies), να μειώσει το χρόνο μάθησης κατά την ανάληψη μιας νέας θέσης

εργασίας από τον εργαζόμενο. Μέσα από την εκπαίδευση, δίνεται η δυνατότητα να εξαλειφθεί η διαφορά ανάμεσα στην πραγματική και την επιθυμητή επίδοση (Μπουραντάς, 2003).

Μέχρι το 1970, η εκπαίδευση αποτελούσε, για τα ελληνικά δεδομένα, μία διαδικασία ρουτίνας και περιοριζόταν στη μέθοδο με την οποία ο εργαζόμενος θα αποκτούσε τις απαραίτητες γνώσεις και τεχνικές δεξιότητες προκειμένου να επιτελέσει το έργο του. Σήμερα, ο εντεινόμενος ανταγωνισμός οδήγησε τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, απαραίτητο συστατικό επιτυχίας (Pfeffer, 1994). Οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης αποτελούν τη δύναμή της και την κάνουν να διαφέρει από τους ανταγωνιστές (Evans & Lindsay, 1999).

Τα οφέλη που προκύπτουν από την επιτυχημένη εφαρμογή της διαδικασίας της εκπαίδευσης για την επιχείρηση και τους εργαζομένους είναι (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002):

- η αυξημένη παραγωγικότητα
- η ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων
- η μειωμένη επίβλεψη με αποτέλεσμα τη μείωση κόστους
- η μείωση ατυχημάτων
- η αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία
- η ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης
- η αυξημένη αφοσίωση των εργαζομένων
- η αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη στον κλάδο της αγοράς εργασίας
- η αύξηση κερδοφορίας
- η ανάπτυξη γνώσεων και ικανοτήτων
- η βελτίωση της σχέσης προϊσταμένου – υφισταμένου
- η επιχειρησιακή ανάπτυξη
- η αποκόμιση γνώσεων της εταιρείας από τον εργαζόμενο

- η κατανόηση και παγίωση επιχειρησιακών αρχών
- η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων
- η ενίσχυση των προαγωγών στο εσωτερικό του οργανισμού
- η ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων
- η βελτίωση συμπεριφορών
- η ανάπτυξη της επικοινωνίας
- η εύκολη προσαρμογή των εργαζομένων στις αλλαγές
- η αποφυγή συγκρούσεων και η καλύτερη διαχείριση έντονων και δύσκολων καταστάσεων
- η ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και αυτοανάπτυξης των εργαζομένων
- η αυξημένη ικανοποίηση του εργαζομένου
- η επίτευξη προσωπικών στόχων.

Κατά το σχεδιασμό της εκπαίδευσης πρέπει να ληφθούν υπόψη ορισμένα σημαντικά σημεία εστίασης. Πρόκειται για την κατανόηση των εκπαιδευτικών στόχων, την ετοιμότητα και υποκίνηση των εκπαιδευόμενων, την εφαρμογή των αρχών της μάθησης και τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτών. Πρέπει να γίνεται ευρύτατη χρήση των σύγχρονων μεθόδων και μέσων που καθιστούν το αντικείμενο του μαθήματος προσιτό στον εκπαιδευόμενο για το λόγο ότι ο εκπαιδευόμενος διαμορφώνει την προσωπικότητα και τις δεξιότητές του από:

- το 10% όσων διαβάζει
- το 20% όσων ακούει
- το 30% όσων βλέπει
- το 50% όσων βλέπει και ταυτόχρονα ακούει
- το 70% όσων λέει και
- το 90% όσων λέει αναπτύσσοντας ταυτόχρονα κάποια συναφή δραστηριότητα

Η εκπαίδευση διακρίνεται από τέσσερις φάσεις. Αρχικά, γίνεται εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών. Στη δεύτερη φάση σχεδιάζονται τα εκπαιδευτικά

προγράμματα από το αρμόδιο τμήμα. Στη συνέχεια εφαρμόζονται οι διάφορες μέθοδοι εκπαίδευσης και τέλος γίνεται αξιολόγηση του συνολικού εκπαιδευτικού έργου.

Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα ανάλυσης πληροφοριών, οι οποίες συλλέγονται από (Χυτήρης, 2001):

- το ανθρώπινο δυναμικό,
- τους πελάτες,
- τα υπάρχοντα αρχεία δεδομένων,
- τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων (HR Department),
- τα ανώτερα στελέχη,
- τους συμβούλους επιχειρήσεων.

Οι πληροφορίες αυτές, συλλέγονται με τη χρήση διαφόρων μεθόδων, όπως παραδείγματος χάρι έρευνα δεδομένων, συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια, γραπτές δοκιμασίες (tests), παρατήρηση, κέντρα αξιολόγησης.

Για την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας, πέρα από τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού, κρίνεται απαραίτητη η συσχέτιση των αναγκών αυτών με τους επιχειρησιακούς ή επιχειρηματικούς στόχους του οργανισμού. Ωστόσο, στην ελληνική επικράτεια, οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων συνήθως προσδιορίζονται μετά από αιτήματα των άμεσων προϊσταμένων, μέσα από την αξιολόγηση (evaluation) της απόδοσης και την ανάλυση επιχειρησιακών σχεδίων (Παπαλεξανδρή, Χαλικιάς & Παναγιωτοπούλου, 2001).

Ο σωστός και ακριβής προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών απαιτεί τέσσερα είδη αναλύσεων. Αρχικά πρέπει να λάβει χώρα μια ανάλυση σε επιχειρησιακό επίπεδο, δηλαδή μελέτη των παραγόντων του εξωτερικού κι εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που την επηρεάζουν άμεσα κι έμμεσα

(swot analysis/δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες, απειλές), των στρατηγικών και των πόρων της επιχείρησης (Jackson S.E. & Schuler R., 2006).

Στη συνέχεια, αναλύονται τα καθήκοντα του κάθε εργαζομένου και ποιες δεξιότητες απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας μέσα από την περιγραφή της θέσης εργασίας (job description).

Στο τρίτο επίπεδο, λαμβάνει χώρα η ανάλυση του εργαζομένου όπου προσδιορίζονται ελλείψεις δραστηριοτήτων, συλλέγονται παράπονα πελατών και αναλύονται δείκτες παραγωγικότητας. Μέσα από την ανάλυση αυτή προκύπτει η απόφαση των αρμοδίων σχετικά με το ποια άτομα χρήζουν εκπαίδευσης και σε ποια σημεία πρέπει να δοθεί έμφαση κατά την εκπαιδευτική διαδικασία. Με τον τρόπο αυτό σχεδιάζεται και συγκροτείται ένα κατάλληλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Τέλος, γίνεται ανάλυση δημογραφικών στοιχείων προκειμένου να προσδιοριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες συγκεκριμένου πληθυσμού εργαζομένων, λειτουργώντας ταυτόχρονα και ως εργαλείο αξιολόγησης παροχής ίσων ευκαιριών όσον αφορά την απόκτηση εμπειρίας και ευκαιριών ανάπτυξης.

Το χρονικό διάστημα που θα διαρκέσει η εκπαιδευτική διαδικασία εξαρτάται από το είδος των δεξιοτήτων που επιδιώκεται να αποκτηθούν μέσω του προγράμματος, από τις δυνατότητες του εκπαιδευόμενου να απορροφήσει το πλαίσιο των γνώσεων και των ικανοτήτων που προσφέρει το πρόγραμμα και από τη χρήση των εποπτικών μέσων κατά την εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Η εκπαίδευση πρέπει να έχει ανοιχτό χαρακτήρα, να έχει ως βάση το διάλογο, να διασφαλίζει τη συμμετοχή των εκπαιδευομένων και όχι την παθητική συμμόρφωση στο λόγο του εκπαιδευτή (Μιχαλόπουλος, 1998).

Όλοι οι εργαζόμενοι σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα πρέπει να εκπαιδεύονται διαρκώς (Λυμπερόπουλος, 2001). Ωστόσο, η επιλογή των εκπαιδευομένων πρέπει να

πληροί ορισμένα κριτήρια (Μπουραντάς, 2003). Οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να εμφανίζουν ζήλο για την εργασία τους, να έχουν μεγάλες πιθανότητες να παραμείνουν στον οργανισμό, να ενδιαφέρονται για τη συνεχή τους βελτίωση όσον αφορά την απόδοσή τους, να επιθυμούν την προσωπική τους εξέλιξη αλλά και την ανάπτυξη της επιχείρησης, να έχουν όραμα και διάθεση για συνεργασία, να διακρίνονται για το ομαδικό τους πνεύμα (Latham & Wexley, 1981) και να αναζητούν την ανατροφοδότηση.

## 5.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Διακρίνουμε τις μεθόδους εκπαίδευσης σε δύο κατηγορίες: αυτές που αναφέρονται στους απλούς εργαζομένους και σε αυτές που υπόκεινται τα ανώτερα στελέχη.

Οι μέθοδοι που αφορούν τους *απλούς υπαλλήλους* είναι οι εξής:

- εκπαίδευση πάνω στη θέση εργασίας (on the job training)
- εκπαίδευση με μαθητεία (λαμβάνει χώρα εκτός θέσης εργασίας), δηλαδή εκπαίδευση εργαζομένων από ειδικούς και συχνά με τη χρήση εξοπλισμού
- εκπαίδευση μέσω πρακτικής εξάσκησης (εκτός θέσης εργασίας), η οποία εφαρμόζεται σε φοιτητές με τη συνεργασία των σχολών τους με διάφορους οργανισμούς
- εκπαίδευση στο εργαστήριο (simulation training, εκτός θέσης εργασίας)
- εκπαίδευση σε αίθουσες διδασκαλίας (εκτός θέσης εργασίας) όπου ο εκπαιδευόμενος απλά ακούει παθητικά το μη εξατομικευμένο, ανάλογο με τις δυνατότητες και γνώσεις του, μάθημα.

Ειδικότερα, κατά την εφαρμογή του “on the job training”, η εκπαίδευση του εργαζομένου λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια της εργασίας από τους αμέσως ανωτέρους του. Δηλαδή, ο προϊστάμενος ή ένας πιο έμπειρος υπάλληλος δείχνει στον εκπαιδευόμενο τη μέθοδο εκτέλεσης μιας συγκεκριμένης εργασίας, εν συνεχεία τον

επιβλέπει, το διορθώνει όπου και όταν κριθεί απαραίτητο και του χορηγεί επιπλέον κατευθυντήριες οδηγίες για τη σωστή εκτέλεση της δουλειάς (Μπουραντάς, 2003, Πατρινός, 2005).

Όπως κάθε μέθοδος, έτσι και η συγκεκριμένη έχει ορισμένα πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα:

- ✓ δεν απαιτεί μεγάλο επιπλέον κόστος ούτε και επιπλέον εξοπλισμό
- ✓ αυξάνει άμεσα την απόδοση του εργαζομένου
- ✓ εξυπηρετεί στην άμεση διόρθωση τυχών λαθών του εκπαιδευόμενου
- ✓ επιτρέπει τη χρήση νέας γνώσης.

Ωστόσο, λόγω φόρτου εργασίας και πολλών ευθυνών του εκπαιδευτή, ο εκπαιδευόμενος αποκτάει μόνος του τις απαραίτητες γνώσεις για τη θέση εργασίας. Επιπλέον, η εκπαίδευση μπορεί να διακόπτεται λόγω υποχρεώσεων ή ακόμα χειρότερα να επιβαρύνει την κανονική εκτέλεση της δουλειάς του εκπαιδευόμενου ή και του εκπαιδευτή.

Τα *ανώτερα στελέχη* εκπαιδεύονται με την εφαρμογή των παρακάτω μεθόδων:

i) Στη θέση εργασίας:

- εκπαίδευση με τη χρήση καθοδήγησης (coaching)
- εκπαίδευση μέσω μέντορα
- εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation)
- συμμετοχή σε μόνιμες ή ειδικές επιτροπές, δίνοντάς του την ευκαιρία να ενημερωθεί για θέματα που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση ή ορισμένα τμήματα, εκτός από εκείνο στο οποίο εργάζεται.



ii) Εκτός θέσης εργασίας:

- μελέτη περίπτωσης (case study)
- σεμινάρια
- διαλέξεις, συνέδρια
- υπόδυση ρόλων (role play)
- διοικητικά ή επιχειρηματικά παιχνίδια (management games)
- μέθοδος ηγεσίας Vroom – Yetton
- εκπαίδευση ευαισθησίας
- ενεργός μάθηση
- πανεπιστημιακά προγράμματα
- εξ αποστάσεως εκπαίδευση (e-learning)
- εκπαίδευση επιβίωσης.

### 5.1.1 Job rotation

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, το εκπαιδευόμενο μέλος υπόκειται σε οριζόντια μετακίνηση σε διαφορετικές λειτουργικές περιοχές αναλαμβάνοντας μια διοικητική θέση για ορισμένο χρονικό διάστημα, συνήθως 3-6 μήνες (Μπουραντάς, 2003, Noe, 2002). Ο εκπαιδευόμενος αποκτά γνώσεις και εμπειρίες σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα, αποκτώντας καλύτερη εικόνα σχετικά με τα προβλήματα και τους στόχους κάθε τμήματος, αναπτύσσει τις δεξιότητές του όσον αφορά στην επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων (Campion, Cheraskin & Stevens, 1994). Το στέλεχος αποκομίζει γενικότερες γνώσεις και δεξιότητες και δεν περιορίζεται σε μια καριέρα ειδικού. Η εναλλαγή θέσεων λαμβάνει χώρα σε όλα τα επίπεδα και σε όλους τους εργαζομένους. Με τον τρόπο αυτό, δίνονται ίσες ευκαιρίες στο ανθρώπινο δυναμικό, αποφεύγοντας παγιωμένες θέσεις προκαταλήψεων. Επιπρόσθετα, το job rotation είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τη διαχείριση καριέρας (career management) και τα υπό εκπαίδευση στελέχη αναγνωρίζουν τις αναπτυξιακές τους ανάγκες (Cheraskin & Campion, 1996).

Ωστόσο, η παραμονή στην εκάστοτε θέση είναι προσωρινή και το γεγονός αυτό δύναται να προκαλέσει αδιαφορία και συνεπώς χαλάρωση του εκπαιδευομένου. Επίσης, η συνεχής μετακίνηση μπορεί να προκαλέσει και ψυχολογικές επιπτώσεις στον εργαζόμενο καθώς ανά τακτά χρονικά διαστήματα θα θεωρείται καινούριος στην εκάστοτε θέση εργασίας, γεγονός που ίσως οδηγήσει σε αρνητική αντιμετώπιση από τους καινούριους συναδέλφους του (Χυτήρης, 2001).

### **5.1.2 Case studies (μελέτη περιπτώσεων)**

Ένα case study είναι μια περιγραφή σχετικά με το πώς οι εργαζόμενοι ή ένας οργανισμός αντιμετώπισε μια δύσκολη κατάσταση. Οι εκπαιδευόμενοι μελετούν το οργανωσιακό πρόβλημα προκειμένου να διαγνώσουν τις αιτίες που το προκάλεσαν, αναλύουν και ασκούν κριτική στις ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν και προσπαθούν να ανακαλύψουν και να δώσουν διαφορετικές και εναλλακτικές λύσεις στο πρόβλημα αυτό (Alden & Kirkhorn, 1996; Corpuz, 2006).

Τα προβλήματα που δίνονται για μελέτη, συνήθως, είναι πραγματικά. Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν ενεργά, εκφράζοντας τις ιδέες τους και συζητώντας γι' αυτές με τους άλλους, ζητώντας τους να εκφέρουν τη γνώμη τους αντιπαραθέτοντας επιχειρήματα. Ο διδάσκων συμμετέχει ελάχιστα στην επίλυση του προβλήματος, απλώς λειτουργεί με την ιδιότητα του συντονιστή της συζήτησης μεταξύ των συμμετεχόντων, προκαλώντας ερωτήσεις και παρέχοντας πληροφορίες, αλλά δε διδάσκει και ούτε δίνει λύση στο πρόβλημα (Μπουραντάς, 2003).

### **5.1.3 Role play**

Στην υπόδυση ρόλων οι εκπαιδευόμενοι υποδύονται / ενσαρκώνουν χαρακτήρες που τους έχουν ανατεθεί (Thiagarajan, 1996). Στόχος της μεθόδου αυτής είναι οι εκπαιδευόμενοι να δουν τα πράγματα από διαφορετική σκοπιά και να πειραματιστούν με διαφορετικές συμπεριφορές. Χρησιμοποιείται για να δώσει σε

στελέχη εμπειρία και να αναπτύξει ικανότητες στις διαπροσωπικές σχέσεις (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Η κύρια διαφορά ανάμεσα στην υπόδυση ρόλων και στην προσομοίωση (simulation) έγκειται στο γεγονός ότι στο role play παρέχεται περιορισμένη πληροφόρηση σχετικά με τη δοσμένη κατάσταση, σε αντίθεση με την προσομοίωση που παρέχονται λεπτομερείς πληροφορίες (Noe, 2002).

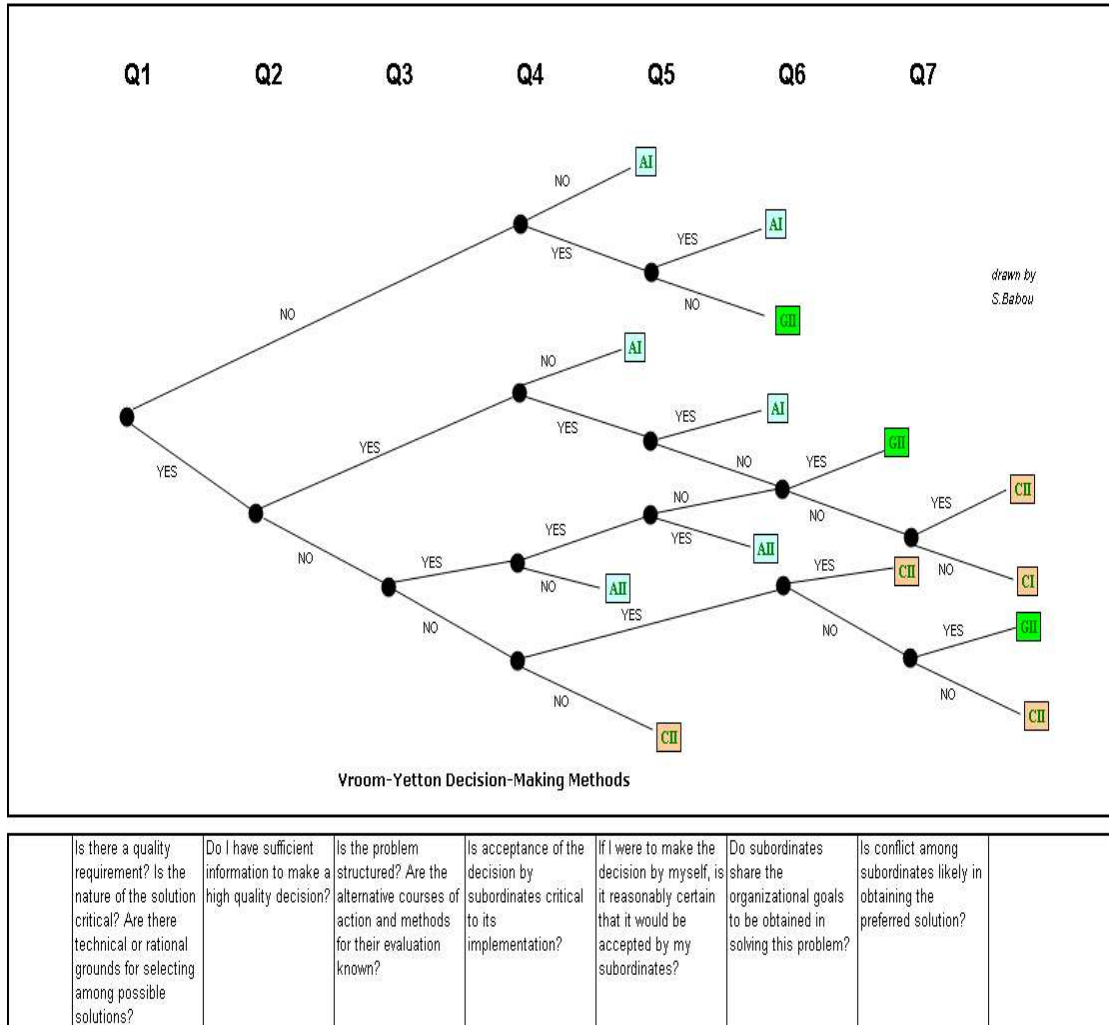
#### **5.1.4 Διοικητικά ή επιχειρηματικά παιχνίδια (management / business games)**

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, οι εκπαιδευόμενοι συλλέγουν πληροφορίες, τις αναλύουν και προβαίνουν στη λήψη αποφάσεων για διάφορες μεταβλητές. Μερικές από αυτές είναι οι πωλήσεις, τα αποθέματα, τα διάφορα λειτουργικά έξοδα και τα επίπεδα παραγωγής (Μπουραντάς, 2003). Άλλες μεταβλητές που χρήζουν αποφάσεων είναι, σύμφωνα με τον Raymond Noe (2002), οι εργασιακές σχέσεις, θέματα marketing και διάφορα άλλα χρηματοοικονομικά θέματα, όπως παραδείγματος χάρη η χρηματοδότηση για την αγορά καινούριου τεχνολογικού εξοπλισμού. Πιο συγκεκριμένα, τα υπό εκπαίδευση στελέχη χωρίζονται σε ομάδες. Κάθε ομάδα αντιπροσωπεύει μια επιχείρηση. Όλες οι ομάδες ανταγωνίζονται η μία την άλλη σε ένα υποθετικό περιβάλλον αγοράς για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

#### **5.1.5 Μέθοδος ηγεσίας Vroom – Yetton**

Πρόκειται για μια μέθοδο ανάπτυξης στελεχών με επίκεντρο τη λήψη αποφάσεων. Χρησιμοποιεί ως βάση τη θεωρία ηγεσίας των συγγραφέων Vroom & Yetton (1973) που εξηγεί τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να λαμβάνονται οι αποφάσεις από τους ηγέτες με βάση ορισμένα κριτήρια, όπως ποιότητα, αποδοχή και χρόνος λήψης αποφάσεων.

Στόχος της μεθόδου αυτής είναι τα στελέχη να μάθουν να κάνουν χρήση των δέντρων λήψης αποφάσεων προκειμένου να προσδιορίσουν το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας για τη λήψη αποφάσεων (Μπουραντάς, 2003).

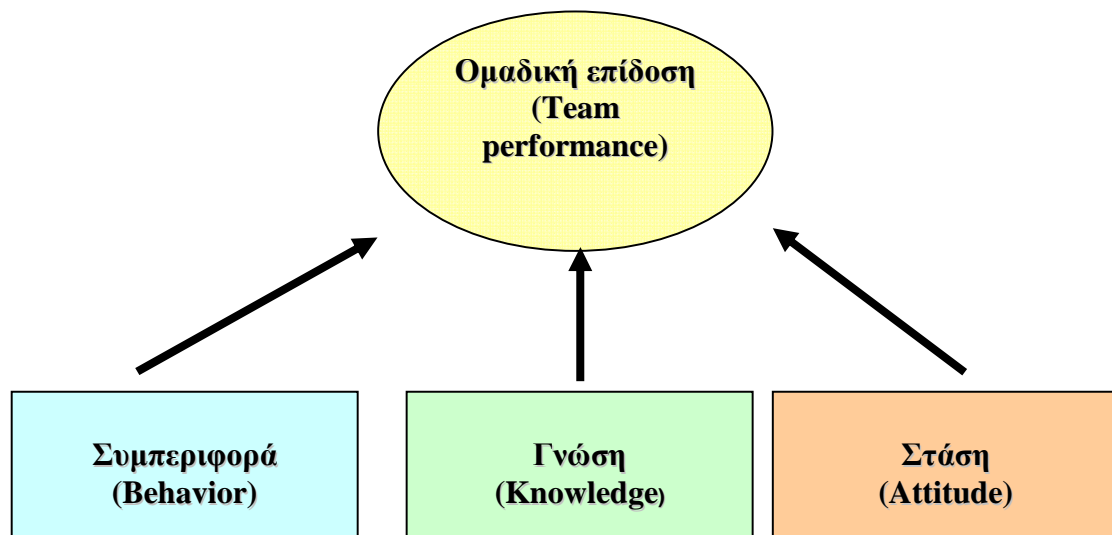


Πηγή: Vroom V. H. & Jago A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.

### 5.1.6 Εκπαίδευση ευαισθησίας (Team Training/ T- Group Training)

Μια ομάδα εκπαιδευομένων που βρίσκονται σε μια αίθουσα με τη βοήθεια ενός συντονιστή συζήτησης συζητούν διάφορα, μη προκαθορισμένα θέματα. Κατά τη διάρκεια της συζήτησης οι συμμετέχοντες στη διαδικασία ενθαρρύνονται να εκφράσουν ειλικρινώς τα αισθήματά τους και να πουν πώς βλέπει ο ένας τον άλλον και πώς αξιολογούν τη συμπεριφορά και τη στάση του και τι αντιδράσεις ή συναισθήματα τους προκαλεί (Χυτήρης, 2001).

Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα παρατηρούμε τα τρία βασικά χαρακτηριστικά της ομαδικής επίδοσης (Salas & Cannon – Bowers, 1977).



### 5.1.7 Ενεργός Μάθηση (Action Learning)

Η μέθοδος αυτή θεωρείται από τον πρωτοπόρο της μεθόδου αυτής Ret Revans (1940) κατάλληλη για την εκπαίδευση ανώτερων κυρίως στελεχών καθώς συνδυάζει τη μάθηση στην αίθουσα διδασκαλίας με την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου στο χώρο εργασίας (Raelin & Lebien, 1993). Πιο αναλυτικά, τα στελέχη λαμβάνουν αποφάσεις για ένα πρόβλημα το οποίο αφορά άλλο τμήμα της επιχείρησης. Υπάρχει

ένα χρονικό περιθώριο ορισμένων μηνών κατά τη διάρκεια των οποίων τα στελέχη παρακολουθούν μαθήματα σχετικά με τη διοίκηση και αναλαμβάνουν να επιλύσουν το πρόβλημα βάσει του οποίου θα αξιολογηθούν στο τέλος της εκπαίδευσης (Μπουραντάς, 2003). Μέσα από τα προβλήματα οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν (Dotlich & Noel, 1998).

- πώς μπορούν να αλλάξουν μία επιχείρηση
- πώς να γίνεται καλύτερη χρήση του τεχνολογικού εξοπλισμού
- πώς μπορούν να αφαιρεθούν τα εμπόδια μεταξύ επιχείρησης και πελατών της.

### **5.1.8 Εκπαίδευση επιβίωσης (Outdoor Training)**

Αρκετές επιχειρήσεις, κυρίως στην Αμερική, στέλνουν ανώτερα στελέχη τους σε επικίνδυνα ταξίδια με στόχο να δοκιμάσουν τη σωματική και ψυχική τους ικανότητα να ανταπεξέλθουν σε αντίξοες συνθήκες (Wagner, Baldwin & Roland, 1991).

## **5.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

Η εκπαιδευτική διαδικασία συνεπάγεται κάποιο κόστος, είτε άμεσο (οικονομικό), είτε έμμεσο εξαιτίας της απουσίας των εργαζομένων από τα καθήκοντά τους. Για το λόγο αυτό τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να αξιολογούνται με βάση αν ικανοποιούνται οι ανάγκες εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Η μέτρηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων πραγματοποιείται σε τέσσερα επίπεδα ή με τη χρήση τεσσάρων κριτηρίων (Kirkpatrick D. L. & Kirkpatrick J. D., 2006):

- i. **αντίδραση**, δηλαδή το κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι οι εκπαιδευόμενοι από το περιεχόμενο, τη διάρκεια, το εκπαιδευτικό υλικό, τους χώρους εκπαίδευσης κτλ.
- ii. **μάθηση**, δηλαδή κατά πόσο έμαθαν οι εκπαιδευόμενοι και τι δεξιότητες απέκτησαν
- iii. **συμπεριφορά**, αν δε γίνει αλλαγή συμπεριφοράς και τρόπου εργασίας από τους εκπαιδευόμενους, τότε δεν υπάρχει θετικό αποτέλεσμα
- iv. **αποτέλεσμα**, δηλαδή μέτρηση των επιπτώσεων της εκπαίδευσης στην παραγωγικότητα, τα κέρδη της επιχείρησης κλπ.

Η σύγκριση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης με τους αρχικούς στόχους οδηγεί στην αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

### **5.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ VS. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

Η εκπαίδευση διαφέρει από την ανάπτυξη σε τέσσερα βασικά σημεία, όπως βλέπουμε στον πίνακα που ακολουθεί:

	<b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b>	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b>
<b>Εστίαση</b>	Τρέχουσα εργασία	Τρέχουσες και μελλοντικές εργασίες
<b>Σκοπός</b>	Μεμονωμένοι εργαζόμενοι	Ομάδα εργασίας ή επιχείρηση
<b>Χρονικός ορίζοντας</b>	Άμεσος	Μεγάλος χρονικός ορίζοντας
<b>Στόχος</b>	Αντιμετωπίζει τρέχουσες ανεπάρκειες της απόδοσης	Προετοιμασία για μελλοντικές αδεξιότητες των εργαζομένων



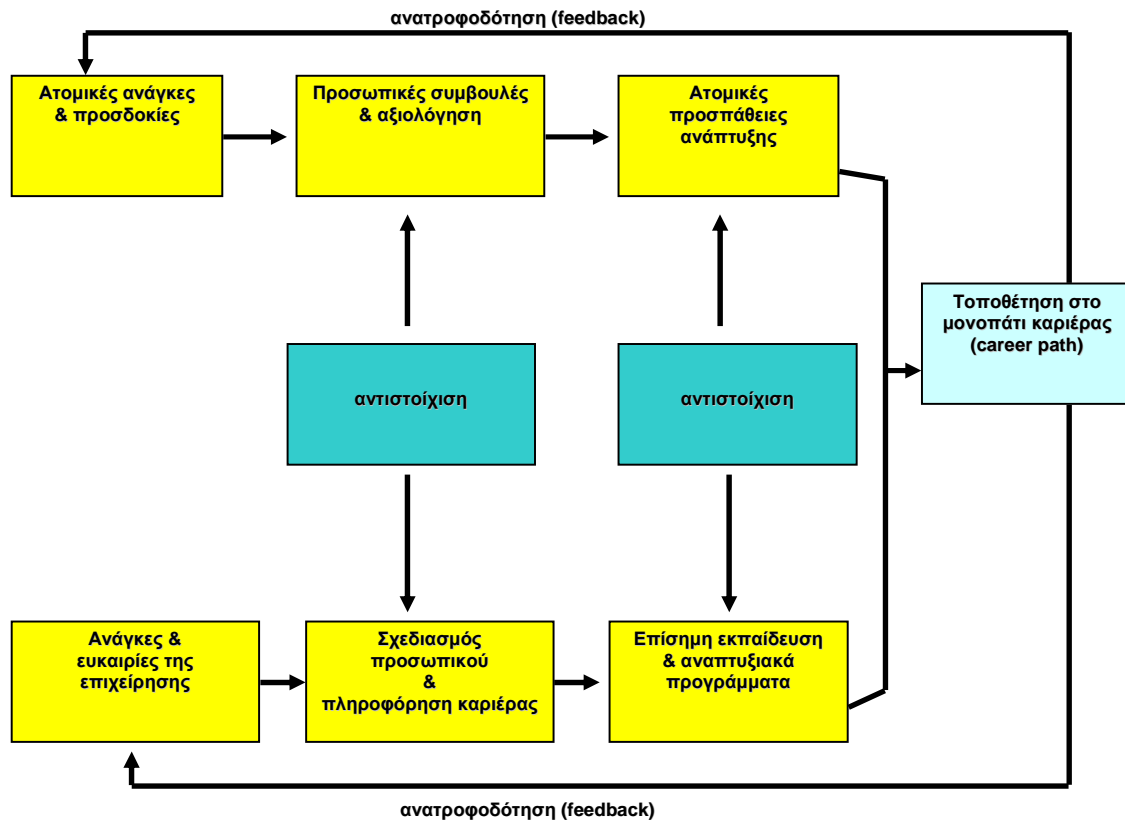
## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### CAREER PLANNING

Το career planning (ανάπτυξη καριέρας) είναι μια διαδικασία που πρέπει να ακολουθούν οι επιχειρήσεις. Στο σχεδιάγραμμα που ακολουθεί περιγράφονται τα στάδια που απαιτεί ο σχεδιασμός καριέρας των εργαζομένων. Συνοπτικά, το career planning περιλαμβάνει την αντιστοίχιση των προσδοκιών καριέρας που έχει ο εργαζόμενος με τις διαθέσιμες ευκαιρίες που παρέχει η επιχείρηση. Η αντιστοίχιση επέρχεται μέσα από επίσημες και μη συμβουλευτικές προσεγγίσεις.

Παραδείγματος χάρη, συμβουλές που παρέχονται από το προσωπικό ή συμβουλευτική πάνω σε θέματα καριέρας από τους προϊστάμενους αναφερόμενοι κυρίως στην αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου, αποτελούν ανεπίσημες συμβουλευτικές μέθοδοι.

Αντιθέτως, επίσημες μεθόδους συμβουλευτικής κάνουν χρήση εξειδικευμένα εργαστήρια και κέντρα αξιολόγησης.



Πηγή σχεδιαγράμματος: John C. Alpin & Darlene K. Gerster. (1978). *Career development: An Integration of Individual and Organizational Needs*. Personnel, p.25.

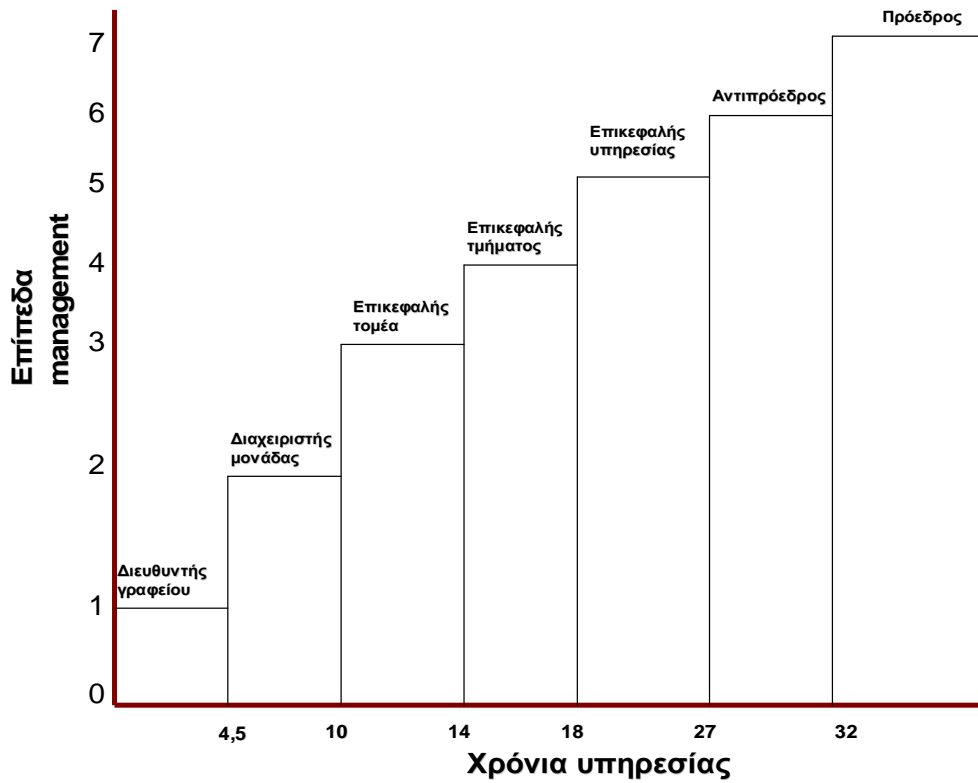
## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### CAREER PATHING

Τα μονοπάτια καριέρας είναι αποτέλεσμα της ανάπτυξης καριέρας. Δηλαδή, είναι η τοποθέτηση ενός εργαζομένου σε μία από τις αλληλουχίες θέσεων εργασίας που θα ακολουθήσουν. Είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία για μία εταιρεία όσον αφορά στο σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού της αλλά και για τη μελλοντική της ανάπτυξη καθώς εξαρτάται από την ατομική ανάπτυξη του κάθε εργαζομένου της, συνέπεια της αλληλουχίας θέσεων από τις οποίες θα πρέπει να περάσει ο ίδιος. Από τη μεριά του εργαζομένου, το career pathing παραμένει μια εξίσου σημαντική διαδικασία προκειμένου ο εργαζόμενος να περάσει από διάφορα τμήματα της εταιρείας αναλαμβάνοντας διαφορετικές δουλειές που ο ίδιος επιθυμεί, ούτως ώστε να εκπληρώσει τους προσωπικούς και επαγγελματικούς του στόχους. Μέσα από τη διαδικασία αυτή επέρχεται η προσωπική ανάπτυξη του εργαζομένου και της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας μέσα στην επιχείρηση.

Η συντηρητική εφαρμογή της πιο πάνω διαδικασίας αναφέρεται στην απασχόληση του εργαζομένου σε μία λειτουργική περιοχή του οργανισμού. Εν αντιθέσει, μια μοντέρνα και εναλλακτική προσέγγιση του career pathing κάνει λόγο για πραγματικές εμπειρίες προσαρμοσμένες στις ατομικές προτιμήσεις, δυνατότητες και γνώσεις του εργαζομένου.

Το σχεδιάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζει ένα παράδειγμα μιας πιο ρεαλιστικής προσέγγισης και εφαρμογής της μεθόδου career pathing. Απεικονίζει τα μονοπάτια καριέρας που ακολουθεί ένας manager σε εταιρεία τηλεπικοινωνιών.



Πηγή: Ivancevich, J. M. (2003). *Human Resource Management*. (9th edition). McGraw – Hill Companies. p.460.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ (SUCCESSION PLANNING)

Αρκετές εταιρείες χάνουν ένα μεγάλο αριθμό managers υψηλού επιπέδου λόγω, συνήθως, συνταξιοδότησης. Το διάστημα που ακολουθεί προκειμένου να αντικαταστήσει η εταιρεία τα στελέχη αυτά με άλλα μεσαίου επιπέδου είναι ζημιογόνος παράγοντας. Το γεγονός αυτό καθιστά επιτακτική την ανάγκη για ένα πλάνο διαδοχής.

Ο σχεδιασμός διαδοχής αναφέρεται στη διαδικασία προσδιορισμού και εντοπισμού του ανθρώπινου δυναμικού υψηλών δυνατοτήτων. Η διαδικασία αυτή βοηθάει αρκετά την εταιρεία με πολλούς τρόπους. (Rothwell, 2001). Καταρχάς, απαιτείται τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη να διενεργούν συστηματικούς ελέγχους και έρευνες προκειμένου να εντοπίζουν τα νέα ηγετικά ταλέντα. Η διαδικασία αυτή εξυπηρετεί την εταιρεία, καθώς επιβεβαιώνει την ύπαρξη ηγετικών ταλέντων έτοιμα να αναλάβουν δράση, σε περίπτωση συνταξιοδότησης ή γενικά απώλειας των top managers.

Το succession planning παρέχει ένα σύνολο από αναπτυξιακές εμπειρίες. Το γεγονός αυτό οδηγεί στην αποφυγή της πρόωρης προαγωγής ανώριμων ηγετών, οι οποίοι είναι ανέτοιμοι να αναλάβουν υψηλές ευθύνες και να φέρουν εις πέρας καθήκοντα δυσκολίας υψηλού επιπέδου.

Επίσης, με την παροχή ευκαιριών ανάπτυξης, πολλά στελέχη που έχουν βλέψεις για την κατάκτηση ηγετικής θέσης στη διαχείριση, εκτιμούν την προσπάθεια που καταβάλλει η επιχείρηση για την προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη.

Οι ευκαιρίες ανάπτυξης αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, κυρίως γι' αυτούς που έχουν υψηλούς στόχους. Το ζήτημα είναι ότι η εταιρεία οφείλει να θέτει επιτεύξιμους στόχους, συνήθως λίγο παραπάνω από εκεί που θεωρούν τα ίδια τα στελέχη ότι μπορούν να επιτύχουν. Οι εύκολοι στόχοι και αντιθέτως οι εξωπραγματικοί και μη επιτεύξιμοι στόχοι ίσως να μην αποτελέσουν ευκαιρίες ανάπτυξης αλλά τροχοπέδη για τους ίδιους.

### **8.1 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΥΨΗΛΩΝ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ (HIGH-POTENTIAL EMPLOYEES)**

Ανθρώπινο δυναμικό υψηλών δεξιοτήτων είναι οι εργαζόμενοι που η επιχείρηση θεωρεί ότι μπορούν να ανταποκριθούν σε υψηλότερες θέσεις διαχείρισης, παραδείγματος χάρη CEO (Derr, Jones & Toomey, 1988). Οι εργαζόμενοι υψηλών δεξιοτήτων συμπληρώνουν ένα εξατομικευμένο πρόγραμμα ανάπτυξης το οποίο περιλαμβάνει εκπαίδευση, mentoring, coaching και job rotation (Noe, 2002).

Έρευνες έχουν δείξει ότι η ανάπτυξη του υψηλού δυναμικού περιλαμβάνει τρία στάδια (Nowack, 1994):

- επιλογή δυναμικού υψηλών δυνατοτήτων (συνήθως έχουν ολοκληρώσει μεταπτυχιακές σπουδές)
- το ανθρώπινο δυναμικό με υψηλές δυνατότητες λαμβάνει εμπειρίες που οδηγούν στην ανάπτυξή του
- το top management ελέγχει αν οι εργαζόμενοι αυτοί ταιριάζουν με την κουλτούρα της επιχείρησης και αν διαθέτουν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά για την επιτυχή εκπροσώπηση της εταιρείας.

## 8.2 ΗΓΕΣΙΑ (LEADERSHIP)

Ηγεσία είναι να κινητοποιείς τους άλλους να αγωνιστούν για τις από κοινού φιλοδοξίες (Kouzes & Posner, 2007). Ο ηγέτης πρέπει να κατευθύνει τις χαρακτηριστικές δεξιότητες, τις εμπειρίες, την προσωπικότητα και τα κίνητρα του κάθε εργαζομένου. Διευκολύνει τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ομάδων στο χώρο εργασίας. Κατευθύνει, ενθαρρύνει και προκαλεί τις επιθυμητές συμπεριφορές των άλλων (Heifetz & Linsky, 2002).

Σύμφωνα με τις πέντε πρακτικές της υποδειγματικής Ηγεσίας, ένας ηγέτης πρέπει να (Kouzes & Posner, 2003):

- Διαμορφώνει τον τρόπο: Αυτό σημαίνει ότι για να αποκτήσει τη δέσμευση των άλλων και για να επιτύχει υψηλά standards, πρέπει ο ίδιος να διαμορφώσει ένα μοντέλο συμπεριφοράς που περιμένει από τους άλλους.
- Γίνει εμπνευστής ενός κοινού οράματος. Οι ηγέτες επιθυμούν τις αλλαγές και να δημιουργούν πράγματα που κανείς άλλος δεν έχει κάνει πριν.
- Προσκαλεί τους εργαζομένους προκειμένου να ενεργήσουν και να κινηθεί η όλη εργασιακή διαδικασία. Οι ηγέτες είναι πρωτοπόροι. Αγαπούν τις προκλήσεις. Επιθυμούν την καινοτομία. Στρέφονται προς την κατάκτηση του αγνώστου. Αναζητούν ευκαιρίες για ανάπτυξη και βελτίωση.
- Δίνει κίνητρα στους άλλους, ώστε να ενεργήσουν. Συνήθως οι ηγέτες ενισχύουν τη συνεργασία, το ομαδικό πνεύμα και χτίζουν τη εμπιστοσύνη των άλλων απέναντί τους.

- Ενθαρρύνει τους άλλους. Αρκετές φορές, οι εργαζόμενοι – followers, συναντούν δύσκολες καταστάσεις και βιώνουν απογοητεύσεις και έντονη κούραση (ψυχική ή σωματική). Ο ηγέτης αναγνωρίζει τα επιτεύγματα των εργαζομένων ανταμείβοντάς τους και συνεχίζει να τους παρέχει κίνητρα για να προχωρήσουν και να κατακτήσουν την κορυφή.

Οι δεσμεύσεις της Ηγεσίας (leadership commitment) σε κάθε πρακτική είναι οι εξής:

- Η διαμόρφωση του τρόπου: ο ηγέτης πρέπει να αποσαφηνίζει τις αξίες και να επιβεβαιώνει τα κοινά ιδανικά, να δίνει το παράδειγμα ευθυγραμμίζοντας τις ενέργειες με τις κοινές αξίες.

- Η έμπνευση ενός κοινού οράματος: με λίγα λόγια ο ηγέτης πρέπει να οραματίζεται το μέλλον και να επιστρατεύει τους άλλους σε ένα κοινό όραμα με κοινές φιλοδοξίες.

- Η πρόκληση της διαδικασίας: δηλαδή, να ψάχνει ευκαιρίες μέσα από κάθε πρωτοβουλία, προκειμένου να αναπτύξει καινοτόμους τρόπους. Επίσης, ο ηγέτης συνήθως επιλέγει να πειραματίζεται και να ρισκάρει μέσα από μικρές νίκες και να μαθαίνει από εμπειρίες.

- Η παροχή ευκαιριών στους άλλους να ενεργούν: χτίζοντας την εμπιστοσύνη και διευκολύνοντας την επίτευξη υγιών σχέσεων, ο ηγέτης ενισχύει τη συνεργασία. Επιπρόσθετα, αναπτύσσει τους άλλους ενισχύοντας την αυτοπεποίθησή τους και αναπτύσσοντας τις ικανότητές τους.

- Η ενθάρρυνση: ο ηγέτης οφείλει να αναγνωρίζει τη συνεισφορά του κάθε εργαζομένου, εκτιμώντας την υπεροχή του καθενός και οφείλει να εορτάζει τις νίκες και τις αξίες δημιουργώντας ομαδικό πνεύμα.



### **8.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΟΥ ΗΓΕΤΗ (MULTI - DIMENSIONAL LEADER)**

Ένας τέτοιος ηγέτης είναι επιτυχημένος εάν αποκτάει αποτελέσματα, χτίζει σχέσεις και αναπτύσσει άλλους ηγέτες. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι ηγέτες μαθαίνουν καλύτερα μέσα από την εμπειρία στη δουλειά λαμβάνοντας παράλληλα ανατροφοδότηση σε πραγματικό χρόνο.

Για την ανάπτυξη ενός πολυδιάστατου Ηγέτη απαιτείται ένα μονοπάτι τριών επιπέδων (RightPath Resources, 2007):

- για να καθοδηγείς τους άλλους με τη χρήση του coaching, πρέπει να αποκτήσεις τις δεξιότητες που απαιτούνται και να μάθεις να κατευθύνεις τους άλλους στην ανάπτυξη σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο.
- πρέπει να μάθεις τρόπους να διοικείς, να αναπτύσσεις και να δίνεις κίνητρα στους άλλους που διαθέτουν εντελώς διαφορετικά πρότυπα συμπεριφορών και προτιμήσεις.
- πρέπει να μάθεις τρόπους να αντιλαμβάνεσαι τα συναισθήματα των άλλων (και των δικών σου), να ανταποκρίνεσαι καταλλήλως και να διαχειρίζεσαι τις ανθρώπινες σχέσεις για μεγαλύτερη επιτυχία.

### **8.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΗΓΕΣΙΑΣ (LEADERSHIP DEVELOPMENT)**

Οι αναπτυξιακές πρωτοβουλίες ηγεσίας, σήμερα, τυπικά προσφέρουν υποστήριξη της απόδοσης και πραγματική εφαρμογή των δεξιοτήτων με τη χρήση μεθόδων, όπως εκπαιδευτικά προγράμματα, coaching, mentoring, μάθηση μέσα από

τη δράση (action learning) και ανάθεση ευθυνών με σκοπό την ανάπτυξη (Hernez – Broome & Hughes, 2004).

Συνδυάζοντας τη διδασκαλία με την εφαρμογή των γνώσεων σε πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον βοηθά τους ανθρώπους να αποκτήσουν ζωτικής σημασίας δεξιότητες και παράλληλα επιτρέπει στις επιχειρήσεις να απαντούν σε θέματα ζωτικής σημασίας σε πραγματικό χρόνο. Δηλαδή, τα αναπτυξιακά προγράμματα ηγεσίας περιλαμβάνουν δράση.

Επομένως, ανάπτυξη, σήμερα, σημαίνει να παρέχεις στους ανθρώπους ευκαιρίες να μαθαίνουν μέσα από τη δουλειά τους παρά εκτός χώρου εργασίας. Συνεπώς, η ανάπτυξη της ηγεσίας λαμβάνει χώρα στο εργασιακό περιβάλλον μέσα από πρωτοβουλίες που συνδέονται με τις στρατηγικής σημασίας ανάγκες της επιχείρησης (Dotlich & Noel, 1998).

Επιπλέον, οι οργανισμοί αναγνωρίζουν την ηγεσία ως βασική συνιστώσα των θέσεων εργασίας σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και έχουν δεσμευθεί για τη δημιουργία ηγετών σε ολόκληρη την επιχείρηση (Charan, 2007).

Οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν ηγέτες με ικανότητες που να απαντούν στις επιχειρηματικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν και να υλοποιούν τους στόχους που έχουν θέσει. Το ηγετικό μοντέλο που αναπτύσσει ο κάθε οργανισμός ταιριάζει με μοναδικό τρόπο στο επιχειρηματικό του μοντέλο και στη στρατηγική που ακολουθεί (American Productivity & Quality Center, 2000).

## **8.5 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΠΙΘΑΝΩΝ ΤΑΛΕΝΤΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ (ASSESSING POTENTIAL LEADERSHIP TALENT)**

Ο εντοπισμός και η αξιολόγηση του δυναμικού ηγεσίας (leadership potential) αποτελεί μια δύσκολη και σύνθετη πρόκληση.

Η υψηλή τρέχουσα απόδοση ενός εργαζομένου δεν αντιστοιχεί κατ' ανάγκη και σε υψηλή μελλοντική απόδοση σε ανώτερες θέσεις. Για την επιτυχή αναγνώριση ηγετικών ταλέντων κρίνεται σκόπιμη η αξιολόγηση τριών τομέων, οι οποίοι πρέπει να επαναξιολογούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα καθώς ενδέχεται να μεταβληθούν λόγω των αλλαγών στο προσωπικό και εργασιακό περιβάλλον. (<http://talent.smiths.com/TalentManagementAssessingTalent.aspx>)

- **Ικανότητα:** αποτελείται από έμφυτα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του εργαζομένου, όπως η ικανότητα να επεξεργάζεται σύνθετες ιδέες, να σκέφτεται ευρεία και γρήγορα, να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων και τα δικά του και από δεξιότητες, που έχει αναπτύξει, τεχνικές, λειτουργικές και διαπροσωπικές.
- **Εμπλοκή – συμμετοχή:** πόσο συμμετέχει ο εργαζόμενος στην επιχείρηση, πόσο σκληρά δουλεύει.
- **Φιλοδοξία:** οδηγεί σε πάθος για τη δουλειά.

Όταν ένας εργαζόμενος διαθέτει και τους τρεις παράγοντες, τότε είναι πολύ πιθανό να αναπτυχθεί σύντομα σε ηγέτης.

Όπως βλέπουμε στο σχεδιάγραμμα, μόνο η περιοχή όπου τέμνονται και οι τρεις κύκλοι (φιλοδοξία, ικανότητα και συμμετοχή) αφορά το δυναμικό ηγεσίας.



Πηγή: Smiths Group, 2007

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (CONCEPTUAL FRAMEWORK)

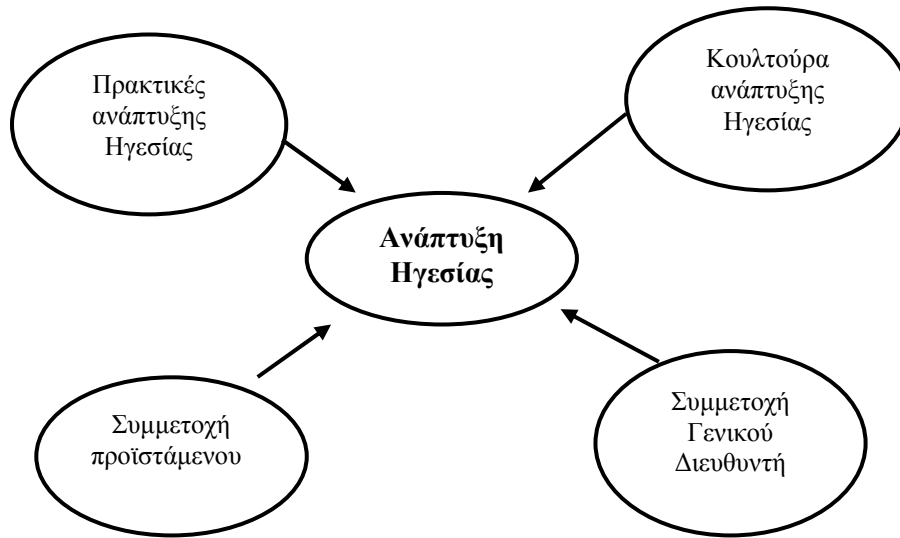
Με τη χρήση ερωτηματολογίων, με δείγμα 115 ατόμων σε επιχειρήσεις τροφίμων στον ελληνικό χώρο, ερευνήσαμε τα παρακάτω:

- αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και διαχείρισης των ταλέντων. Αν, δηλαδή, η ύπαρξη ανταγωνισμού οδηγεί τις επιχειρήσεις στη διαχείριση ταλέντων με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- αν εφαρμόζονται μέθοδοι ανάπτυξης των ταλέντων μιας επιχείρησης, όπως coaching, mentoring, outdoor activities, role plays, 360° feedback κ.ά. και σε ποιο βαθμό η ύπαρξη ανταγωνιστικού περιβάλλοντος οδηγεί στην ανάγκη της ανάπτυξης Ηγεσίας και Ηγετών.
- ποιοι είναι οι παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων; Είναι ένας από αυτούς η παροχή ευκαιριών για προαγωγή; Με ποιους τρόπους εφαρμόζεται; Γίνεται χρήση της εναλλαγής θέσεων (job rotation);
- μία από τις κύριες λειτουργίες της διαχείρισης ταλέντων είναι και η διατήρηση των ταλαντούχων ανθρώπων στην εταιρεία. Εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις τροφίμων; Με ποιους τρόπους; Επιπρόσθετα, ο Γενικός Διευθυντής με τη

συμπεριφορά του κάνει τους εργαζόμενους να είναι πιστοί στην εταιρεία, να θέλουν να παραμείνουν και να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό προκειμένου να πραγματοποιήσουν μεγαλύτερες επιδόσεις;

- η κουλτούρα των επιχειρήσεων είναι συνδεδεμένη με την ανάπτυξη Ηγεσίας και Ηγετών;
- η κουλτούρα των επιχειρήσεων πρεσβεύει την ανάπτυξη της Ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα; Εφαρμόζεται αυτό στην πράξη;
- η ανασφάλεια που κυριαρχεί στις μέρες μας στον εργασιακό χώρο αποτελεί σημαντικό παράγοντα κατά την πρόσληψη και διατήρηση των ταλαντούχων ατόμων;
- τα ανώτερα στελέχη μεταλαμπαδεύουν τις γνώσεις τους στα κατώτερα ή στα καινούρια στελέχη με σκοπό την ανάπτυξή τους;

Το επόμενο σχεδιάγραμμα απεικονίζει μια συλλογική προσέγγιση της Ανάπτυξης Ηγεσίας (Δαλακούρα, 2006).



Όπως παρατηρούμε, οι πιο σημαντικοί παράγοντες που καθορίζουν αν μία εταιρεία αναπτύσσει Ηγέτες είναι η συμμετοχή του Γενικού Διευθυντή και του Προϊσταμένου, οι πρακτικές και η κουλτούρα ανάπτυξης της Ηγεσίας.

Πιο αναλυτικά, ο έντονος ανταγωνισμός και η άμεση κατανομή και διαθεσιμότητα της γνώσης, λόγω της ταχείας ανάπτυξης της τεχνολογίας, αναγκάζει τις επιχειρήσεις να «ισοπεδώνουν» τις ιεραρχίες και να «αποκεντρώνουν» τη λήψη αποφάσεων με στόχο να αποκτήσουν ευλυγισία και ταχύτητα αντίδρασης στο ευμετάβλητο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Επομένως, ο παραδοσιακός ρόλος του Ηγέτη – αφεντικού (boss) τείνει να εξαλειφθεί και να αντικατασταθεί από τον Ηγέτη – συνεργάτη, εκπαιδευτή και σύμβουλο (Conger, 1993; Dalakoura, 2010).

Τα αναπτυξιακά προγράμματα Ηγεσίας συνήθως σχεδιάζονται από ειδικούς του τμήματος HR ή εξωτερικούς συμβούλους. Η ανάμειξη του Γενικού Διευθυντή είναι συνήθως αρκετά περιορισμένη (Day, 2001; Maxwell and Watson, 2006).

Οι πρακτικές ανάπτυξης Ηγεσίας πρέπει να παρέχουν στους εργαζόμενους ευκαιρίες μάθησης μέσα από τη δουλειά. Για το λόγο αυτό, η ηγετική ανάπτυξη

πρέπει να είναι προσκολλημένη στην στρατηγική της επιχείρησης και να λαμβάνει χώρα μέσα από ένα πλαίσιο συνεχόμενων πρωτοβουλιών εργασίας (Dalakoura, 2010).

Η επιτυχημένη εφαρμογή και ολοκλήρωση των αναπτυξιακών προγραμμάτων Ηγεσίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την προσπάθεια, την υποστήριξη και την ενεργή συμμετοχή των Προϊσταμένων, της ομάδας Top Management και του Γενικού Διευθυντή (Tichy, 1997; Beeson, 1998; Cacioppe, 1998; Yarnall, 1998; Tichy & Cardwell, 2002; Ulrich & Smallwood, 2003).

Τέλος, οι Προϊστάμενοι μπορούν να συνδράμουν ενεργά στην αλλαγή της κουλτούρας της επιχείρησης μέσα από τον τρόπο που επικοινωνούν τα μηνύματα και τα στυλ συμπεριφοράς στους εργαζομένους (Dalakoura, 2010).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

### ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ

Η κοινωνιολογική έρευνα αποτελεί προσπάθεια αναπαράστασης της κοινωνικής πραγματικότητας με την εφαρμογή συστηματικών μεθόδων συλλογής και ανάλυσης εμπειρικών στοιχείων (Κυριαζή, 1999).

Ωστόσο, η έρευνα έχει ορισμένους βασικούς περιορισμούς:

- Αποτελεί ένα διάλογο ανάμεσα στις ισχύουσες ιδέες για την πραγματικότητα και τα δεδομένα που την αντιπροσωπεύουν.
- Κανένα μεθοδολογικό εργαλείο δε δύναται να φωτογραφίσει την «αντικειμενική» πραγματικότητα, αλλά συχνά κάθε ένα από αυτά συμβάλλει στην κατασκευή της πραγματικότητας (Παπαδόπουλος, 2010).

Η έρευνα μπορεί να οδηγήσει στην πληρέστερη και πιο ολοκληρωμένη αναπαράσταση της πραγματικότητας όταν συνδυάζει την ποσοτική με την ποιοτική μέθοδο.

#### 10.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει ο Creswell (1998), οι ποιοτικοί ερευνητές μελετούν τα αντικείμενα στο φυσικό τους περιβάλλον, προσπαθώντας να τα κατανοήσουν ή να τα ερμηνεύσουν αναφορικά με τις 'σημασίες' που οι άνθρωποι

τους αποδίδουν. Η ποιοτική έρευνα, ως εκ τούτου, εμπεριέχει τη μελετημένη χρήση και συλλογή μίας ποικιλίας εμπειρικού υλικού όπως: μελέτη περίπτωσης, προσωπική εμπειρία, ενδοσκοπήση (introspective), ιστορία ζωής, συνέντευξη, παρατήρηση, ιστορικά κείμενα, οπτικοακουστικό υλικό κλπ, που περιγράφει στερεότυπες και προβληματικές στιγμές και τη σημασία τους στις ζωές των ατόμων (Ανδρεάτου, 2007).

## **10.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Η ποσοτική έρευνα δομείται σε πλέγμα μεταβλητών, δηλαδή σε χαρακτηριστικά τα οποία διαφοροποιούνται στις περιπτώσεις που περιλαμβάνονται στο δείγμα. Τα χαρακτηριστικά αυτά συσχετίζονται με σκοπό την ανεύρεση γενικών τάσεων και την επαλήθευση των θεωρητικών υποθέσεων.

Συμπερασματικά, η ποσοτική έρευνα επικεντρώνεται στη μέτρηση των θεωρητικών εννοιών μέσω εργαλείων, όπως είναι το ερωτηματολόγιο (Κυριαζή, 1999).

Προκειμένου να καταλήξει σε έγκυρα και επιστημονικά αποτελέσματα ο ερευνητής πρέπει να εστιάσει στη συλλογή ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος του υπό μελέτη πληθυσμού και στη διαμόρφωση ενός κατάλληλου ερωτηματολογίου.

## **10.3 ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ VS. ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ**

Στον πίνακα που ακολουθεί γίνεται διάκριση των βασικών διαφορών ανάμεσα στην ποσοτική και την ποιοτική ανάλυση (Παπαδόπουλος, 2010).

Χαρακτηριστικά ποσοτικής ανάλυσης	Χαρακτηριστικά ποιοτικής ανάλυσης
Μέτρηση αντικειμενικών γεγονότων	Κατασκευή της κοινωνικής πραγματικότητας
Επικέντρωση στις μεταβλητές	Επικέντρωση στα γεγονότα
Βασικό στοιχείο η αξιοπιστία	Βασικό στοιχείο η αυθεντικότητα
Ανεξαρτησία από το πλαίσιο	Περιορίζεται στις συνθήκες
Ύπαρξη αρκετών υποκειμένων έρευνας	Ύπαρξη λίγων υποκειμένων
Στατιστική ανάλυση	Θεματική ανάλυση
Ο ερευνητής είναι αποστασιοποιημένος	Εμπλοκή ερευνητή

#### 10.4 ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΣΤΑΣΕΩΝ

Οι κλίμακες μέτρησης στάσεων δίνουν τη δυνατότητα να δημιουργηθούν γενικοί δείκτες από επιμέρους δείκτες (ερωτήσεις) που αφορούν την ίδια θεωρητική έννοια. Βασικές κλίμακες στάσεων θεωρούνται οι κλίμακες Likert, Guttman και Thurstone (Μιχαλοπούλου, 1992, Κυριαζή, 1999).

##### 10.4.1 Κλίμακα Likert

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν σε ορισμένες ερωτήσεις τοποθετώντας το βαθμό που συμφωνούν ή διαφωνούν. Η κλίμακα αυτή, η οποία εφαρμόστηκε στο ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας, περιλαμβάνει θέματα, οι απαντήσεις των οποίων έχουν σταθερή μορφή. Παραδείγματος χάρη: διαφωνώ απόλυτα, διαφωνώ, δεν έχω άποψη, συμφωνώ, συμφωνώ απόλυτα.

Η κλίμακα Likert αποτελεί την πιο διαδεδομένη κλίμακα για το λόγο ότι θεωρείται συγκριτικά πιο εύκολη όσο αφορά στην κατασκευή και την εφαρμογή της. Επιπλέον, η ανάλυση μπορεί να αναδείξει μικρότερες ομάδες ερωτήσεων με

μεγαλύτερη εσωτερική συνοχή, δηλαδή υποκλίμακες ερωτήσεων με πιο έντονα κοινά στοιχεία (Κυριαζή, 1999).

#### **10.4.2 Κλίμακα Guttman**

Σύμφωνα με την κλίμακα Guttman, οι ερωτήσεις που περιλαμβάνει τίθενται σε ιεραρχική διάταξη και εκφράζουν μειωμένη ή αυξημένη στήριξη. Επιπλέον, κάθε ερώτηση συνοδεύεται από δύο δυνατές απαντήσεις. Παραδείγματος χάρη: ναι / όχι, συμφωνώ / διαφωνώ (Κυριαζή, 1999).

#### **10.4.3 Κλίμακα Thurstone**

Ο ερευνητής κατασκευάζει την κλίμακα με τη συμμετοχή των ίδιων των ερωτώμενων. Διατυπώνει 50-100 ερωτήσεις και τις διανέμει. Η κλίμακα αυτή εκφράζει την αντίληψη των ερωτώμενων περισσότερο από τις άλλες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

### ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται η παρουσίαση της ερευνητικής μεθοδολογίας και των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος.

#### 11.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Για τη σύσταση του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν κλίμακες που έχουν δημοσιευτεί στη διεθνή βιβλιογραφία (Dalakoura, 2010), προκειμένου να συλλεχθούν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες για την εξέταση του εννοιολογικού μοντέλου.

Κατά τη διαδικασία σχεδιασμού του ερωτηματολογίου, ακαδημαϊκός από το χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μελέτησε το ερωτηματολόγιο και συνέβαλε στην τελική του διαμόρφωση.

Τέλος, έγινε έλεγχος του ερωτηματολογίου ως προς τη σαφήνεια και την ακρίβεια έκφρασης των ερωτήσεων, όπου και ακολούθησαν οι ανάλογες προσαρμογές.

#### 11.2 ΣΥΛΛΟΓΗ ΠΡΩΤΟΓΕΝΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Μετά την ολοκλήρωση της διαμόρφωσης του ερωτηματολογίου, ξεκίνησε η συλλογή των ποσοτικών στοιχείων. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου επελέγη να

γίνει από εργαζόμενους σε διάφορα ιεραρχικά επίπεδα ελληνικών ή θυγατρικών πολυεθνικών εταιρειών στο χώρο των τροφίμων.

### 11.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Για την πληρέστερη μέτρηση των μεταβλητών κρίθηκαν κατάλληλες διάφορες κλίμακες μέτρησης, όπως κλίμακες σπουδαιότητας και κλίμακες Likert.

Οι ερωτήσεις που συμπεριλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο ήταν, κατά κύριο λόγο, κλειστού τύπου, ώστε να μπορέσουν να μετρηθούν όλες οι μεταβλητές στο διαθέσιμο χρόνο (Δαλακούρα, 2006). Αξίζει να αναφέρουμε ότι συμπεριλήφθηκαν και ορισμένες ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, δίνοντας στους ερωτώμενους τη δυνατότητα να προσθέσουν ελεύθερα άλλες απόψεις οι οποίες τυχόν να μη συμπεριλαμβάνονταν στις ερωτήσεις κλειστού τύπου. Ωστόσο, σε κανένα ερωτηματολόγιο δεν απαντήθηκαν οι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου για λόγους που δεν έγιναν γνωστοί.

#### 11.3.1 Μεταβλητές

Ως ανεξάρτητες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν:

- τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, όπως εάν πρόκειται για ελληνική επιχείρηση ή για θυγατρική πολυεθνικής, ο αριθμός των εργαζομένων σε κάθε εταιρεία και εάν διαθέτει ξεχωριστή Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων.
- τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, δηλαδή πόσο έντονο ανταγωνισμό αντιμετωπίζει η εταιρεία.
- η εταιρική κουλτούρα όσον αφορά στην Ανάπτυξη Ηγεσίας, παραδείγματος χάρη, εάν η ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων

αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα, εάν οι οργανωτικές δομές της εταιρείας διευκολύνουν την άσκηση ηγεσίας από τα στελέχη σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

- οι πρακτικές που χρησιμοποιεί η εταιρεία προκειμένου να πετύχει Ανάπτυξη Ηγεσίας, όπως είναι τα σεμινάρια σε τάξη από εξωτερικούς συμβούλους, η συμβουλευτική (coaching) και mentoring με εξωτερικούς συμβούλους ή από ανώτερα στελέχη.
- η συμμετοχή του Γενικού Διευθυντή (CEO) και του Άμεσου Προϊστάμενου σε προγράμματα Ανάπτυξης Ηγεσίας και εάν πιστεύουν ότι η ηγεσία σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της εταιρείας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία της.

Ως εξαρτημένες μεταβλητές ορίστηκαν η Ανάπτυξη της Ηγεσίας και εάν επέρχεται ικανοποίηση των εργαζομένων μέσα από αυτή.

#### **11.4 ΔΕΙΓΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Η επιλογή του δείγματος των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα έγινε με τη μέθοδο της τυχαίας δειγματοληψίας, η οποία μπορεί να εξαλείψει τη μεροληψία που οφείλεται στη λάθος επιλογή δείγματος (Παπαδόπουλος, 2010).

Πιο συγκεκριμένα, προσεγγίστηκαν 30 επιχειρήσεις που λειτουργούν στο χώρο των τροφίμων, από τις οποίες απάντησαν στο ερωτηματολόγιο οι 25. Πέντε εταιρείες αρνήθηκαν να συμμετέχουν στην έρευνα λόγω έλλειψης χρόνου και γενικότερης απροθυμίας ή λόγω τακτικής να μη συμμετέχουν σε έρευνες κρίνοντας, για άγνωστους λόγους, αντιδεοντολογική τη συμμετοχή τους σε πανεπιστημιακές έρευνες, παρά τη διαβεβαίωση για τήρηση ανωνυμίας και απορρήτου των στοιχείων

που θα συλλεχθούν μέσω της έρευνας. Από τα 125 ερωτηματολόγια, απορρίφθηκαν τα 10 και δε συμπεριλήφθησαν στις στατιστικές αναλύσεις καθώς κρίθηκαν ακατάλληλα για επεξεργασία λόγω πολλών αναπάντητων ερωτήσεων.

Από τις 25 εταιρείες τροφίμων που συμμετείχαν στην έρευνα, οι 5 έχουν τα κεντρικά τους γραφεία στην Αττική και οι υπόλοιπες 20 στην περιοχή του νομού Μεσσηνίας, όπου και ήταν πιο εύκολη η συλλογή στοιχείων, καθώς οι εταιρείες στην περιοχή αυτή ήταν πρόθυμες να συμμετέχουν στο δείγμα.

Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται ορισμένα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.

**Πίνακας 11.4.1: Κατανομή επιχειρήσεων του δείγματος κατά καθεστώς ιδιοκτησίας**

καθεστώς ιδιοκτησίας	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid Θυγατρική πολυεθνικής	20	17,4	17,4
Valid Ελληνική Εταιρεία	95	82,6	82,6
Total	115	100,0	100,0

**Πίνακας 11.4.2: Κατανομή επιχειρήσεων του δείγματος κατά μέγεθος**

συνολικός αριθμός εργαζομένων στην εταιρεία	Συχνότητα	Ποσοστό	Valid Percent
Valid λιγότεροι από 10	62	53,9 %	53,9 %
Valid 11 έως 50	24	20,9 %	20,9 %
Valid 51 έως 100	9	7,8 %	7,8 %
Valid 101 έως 250	16	13,9 %	13,9 %
Valid 251 έως 500	4	3,5 %	3,5 %
Valid Σύνολο	115	100,0 %	100,0 %



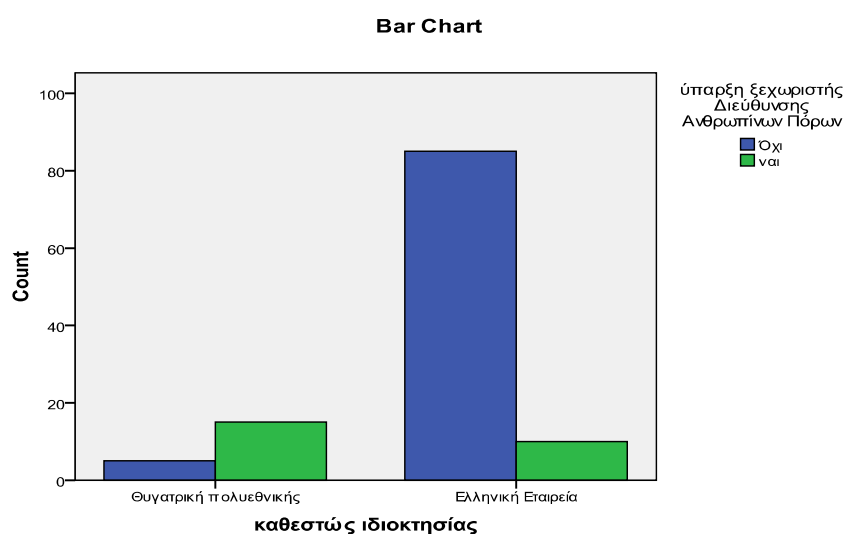
**Πίνακας 11.4.3: Κατανομή εργαζομένων του δείγματος κατά ακαδημαϊκό υπόβαθρο**

ακαδημαϊκό υπόβαθρο	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Απολυτήριο Λυκείου	101	87,8	87,8	87,8
Πτυχίο ΤΕΙ, ΑΕΙ	9	7,8	7,8	95,7
Μεταπτυχιακό	5	4,3	4,3	100,0
Total	115	100,0	100,0	

**Πίνακας 11.4.4: Κατανομή εργαζομένων του δείγματος κατά αριθμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων στα οποία συμμετέχουν σε ετήσια βάση**

Αριθμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων στα οποία συμμετέχουν	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Κανένα	32	27,8	27,8	27,8
από 1 έως 5	83	72,2	72,2	100,0
Total	115	100,0	100,0	

**Διάγραμμα 11.4.1: Κατανομή επιχειρήσεων του δείγματος κατά καθεστώς ιδιοκτησίας και ύπαρξης ή μη ξεχωριστής Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων.**



Όπως παρατηρούμε στο διάγραμμα 11.4.1, γίνεται διάκριση ανάμεσα σε εταιρείες που διαθέτουν ή όχι ξεχωριστή Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων. Αν και το 82,6 % του δείγματος αποτελείται από ελληνικές εταιρείες, ενώ μόλις το 17,4 % του δείγματος αντιπροσωπεύεται από θυγατρικές πολυεθνικών, ωστόσο παρατηρούμε ότι το ποσοστό των εταιρειών που διαθέτουν ξεχωριστή Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων είναι μεγαλύτερο στις θυγατρικές πολυεθνικές σε σχέση με τις ελληνικές εταιρείες που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα. Ωστόσο, οι εταιρείες που δε διαθέτουν ξεχωριστή Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, υποστηρίζουν ότι έχουν θέση Υπεύθυνου Ανθρώπινου Δυναμικού.

#### 11.4.1 Στοιχεία Ανταγωνισμού

**Πίνακας 11.4.5: Ένταση ανταγωνισμού στην Ελλάδα**

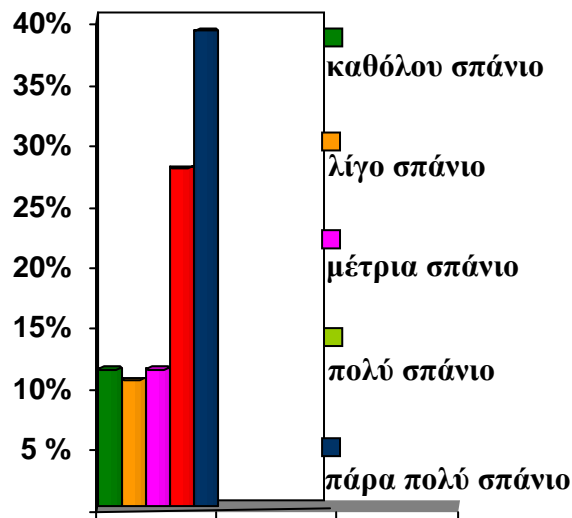
Ποσοστό	
Ελάχιστος	1,7 %
Μέτριος	25,2 %
Έντονος	53,0 %
Πολύ έντονος	20,0 %

Μέσα από την έρευνα παρατηρήθηκε ότι συνολικά το 73% των ερωτώμενων χαρακτηρίζει τον ανταγωνισμό, που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται, έντονο έως πολύ έντονο.

#### 11.4.2 Σπανιότητα πόρων

Όσον αφορά στη σπανιότητα του κεφαλαίου και των υλικών, οι απόψεις δίστανται. Αντίθετα, το 66,9 % του δείγματος κάνει λόγο για σπανιότητα ταλαντούχων διευθυντικών στελεχών, όπως παρατηρούμε στο διάγραμμα 11.4.2.

**Διάγραμμα 11.4.2: Σπανιότητα ταλαντούχων διεθυντικών στελεχών**



### 11.4.3 Προβλέψεις ελκυστικότητας

Μέσα από τον υπολογισμό ποσοστών και μέσων όρων των απαντήσεων των ερωτώμενων σχετικά με το πόσο σημαντικό ρόλο πιστεύουν ότι θα έχουν στα επόμενα τρία χρόνια τα παρακάτω στοιχεία, όσον αφορά στην προσέλκυση και τη διατήρηση των στελεχών στην εταιρεία που εργάζονται, προέκυψαν τα εξής:

- το 79,2 % πιστεύει ότι ο βασικός μισθός διαδραματίζει σημαντικό έως και πολύ σημαντικό ρόλο
- το 66,1 % πρεσβεύει ότι οι παροχές υγειονομικής περίθαλψης είναι σημαντικές έως αρκετά σημαντικές
- το 74,8 % πιστεύει στη σπουδαιότητα των συνταξιοδοτικών παροχών και
- το 82,6 % δηλώνει ότι η σίγουρη / μόνιμη εργασία είναι ένας σημαντικός έως πολύ σημαντικός παράγοντας.

Οι 3 τελευταίες παρατηρήσεις μας οδηγούν στην επαλήθευση των όσων λέγονται για την αβεβαιότητα που κυριαρχεί στο χώρο εργασίας, παράγοντας σημαντικός που πιθανόν να οδηγεί και σε παραχωρήσεις από τη μεριά των εργαζομένων, σε ορισμένες περιπτώσεις. Οφείλουμε να αναφέρουμε ότι ένα μικρό ποσοστό των ερωτώμενων πιστεύει ότι οι ευκαιρίες προαγωγής και εξέλιξης, καθώς επίσης, η συνεχής εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο.

#### 11.4.4 Τεχνικές Ανάπτυξης Ηγεσίας

Στον πίνακα 11.4.6 παρατηρούμε ποιες τεχνικές ανάπτυξης στελεχών έχουν τα μεγαλύτερα ποσοστά συμμετοχής από τους εργαζόμενους.

**Πίνακας 11.4.6**

Σεμινάρια σε τάξη από εξωτερικούς συμβούλους	72,2 %
Βιωματική εκπαίδευση μέσω υπαίθριων δραστηριοτήτων (outdoor training)	4,3 %
360° feedback (ανατροφοδότηση)	5,2 %
Συμβουλευτική (coaching) με εξωτερικούς συμβούλους	21,7 %
Συμβουλευτική (coaching) από ανώτερα στελέχη της εταιρείας	29,6 %
Mentoring με εξωτερικούς συμβούλους	13,9 %
Mentoring από ανώτερα στελέχη της εταιρείας	21,7 %
Διδασκαλία – εκπαίδευση από ανώτερα στελέχη της εταιρείας	42,6 %
Ανάθεση εργασιών / καθηκόντων	60,0%
Ανάθεση πολύ δύσκολων-σκληρών καθηκόντων (hardship)	15,7 %
Μονοπάτια καριέρας (career paths), διοίκηση ταλέντων (talent management)	3,5 %
Εκπαίδευση από απόσταση (e-learning)	1,7 %
Συμμετοχή σε δια-τμηματικές ομάδες εργασίας	9,6 %
Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation)	26,1 %
Master σε εκπαιδευτικό ίδρυμα	4,3 %

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS 17. Παρακάτω περιγράφονται οι κύριες μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκαν.

#### 12.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΜΕΝΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Η εσωτερική αξιοπιστία των εξαγόμενων παραγόντων ελέγχθηκε με τη χρήση του συντελεστή Cronbach's  $\alpha$ . Ο συντελεστής αυτός δείχνει τη συνοχή και την αξιοπιστία μιας κλίμακας πολλαπλών στοιχείων. Ο συντελεστής Cronbach's  $\alpha$  χρησιμοποιείται, συνήθως, όταν υπάρχουν ερωτήσεις που μετριοούνται με κλίμακα Likert. (Leech et al., 2005).

Ο δείκτης Cronbach's  $\alpha$  εκφράζει το μέγεθος της πραγματικής τιμής που περιγράφεται από τα επιμέρους στοιχεία – ερωτήσεις που συνιστούν τον παράγοντα, συγκρίνοντας τη διακύμανση της κάθε ερώτησης με τη διακύμανση του συνόλου του παράγοντα. Δηλαδή, ελέγχει το βαθμό ακριβούς μέτρησης του εκάστοτε παράγοντα. (Δαλακούρα, 2006). Το γενικά αποδεκτό κάτω όριο του συντελεστή Cronbach's  $\alpha$  είναι το 0.70. (Δαλακούρα, 2006, DeVellis, 2003, Nunnally, 1978, Pallant, 2007).

Στον πίνακα 12.1.1 που ακολουθεί παρουσιάζονται συγκεντρωτικά όλοι οι παράγοντες με την τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's  $\alpha$ .

**Πίνακας 12.1.1: Μεταβλητές Εννοιολογικού Μοντέλου**

		Cronbach's a
<p><b>ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ CEO ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΗΓΕΣΙΑΣ</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Αφιερώνει χρόνο ενεργά στην ανάπτυξη άλλων ηγετών στην εταιρεία.</li> <li>2. Εξασφαλίζει τους πόρους για την ανάπτυξη ηγετών στην εταιρεία.</li> <li>3. Έχει δεσμευτεί προσωπικά στην ανάπτυξη άλλων ηγετών στην εταιρεία.</li> <li>4. Πιστεύει ότι η ηγεσία σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της εταιρείας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία της.</li> <li>5. Εμπλέκεται μόνο στον αρχικό σχεδιασμό του προγράμματος.</li> <li>6. Συμμετέχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα ως εισηγητής.</li> <li>7. Κάνει ομιλίες-κλειδιά.</li> <li>8. Ενεργεί ως καθοδηγητής (coaching).</li> <li>9. Ενεργεί ως μέντορας (mentoring).</li> <li>10. Λέει διδακτικές ιστορίες (story telling).</li> </ol>	<p><b>0,976</b></p>
<p><b>ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΑΜΕΣΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΗΓΕΣΙΑΣ</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Αφιερώνει χρόνο ενεργά στην ανάπτυξη άλλων ηγετών στην εταιρεία.</li> <li>12. Εξασφαλίζει τους πόρους για την ανάπτυξη ηγετών στην εταιρεία.</li> <li>13. Έχει δεσμευτεί προσωπικά στην ανάπτυξη άλλων ηγετών στην εταιρεία.</li> <li>14. Πιστεύει ότι η ηγεσία σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της εταιρείας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία της.</li> <li>15. Εμπλέκεται μόνο στον αρχικό σχεδιασμό του προγράμματος.</li> <li>16. Συμμετέχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα ως εισηγητής.</li> <li>17. Κάνει ομιλίες-κλειδιά.</li> <li>18. Ενεργεί ως καθοδηγητής (coaching).</li> <li>19. Ενεργεί ως μέντορας (mentoring).</li> <li>20. Λέει διδακτικές ιστορίες (story telling).</li> </ol>	<p><b>0,918</b></p>

(συνέχεια)	Cronbach's a
<p style="text-align: center;"><b>ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ</b></p> <p><b>21.</b> Οι άνθρωποι της εταιρείας πιστεύουν στην αξία της ανάπτυξης των ηγετικών ικανοτήτων των στελεχών.</p> <p><b>22.</b> Η κατάλληλη ηγετική συμπεριφορά αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται.</p> <p><b>23.</b> Η ανάπτυξη των στελεχών είναι βασικό χαρακτηριστικό της εταιρικής μας κουλτούρας.</p> <p><b>24.</b> Η ανώτατη διοίκηση πιστεύει ότι η ηγεσία σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα αποτελεί κρίσιμο παράγοντα διαρκούς ανταγωνιστικότητας και επιτυχίας.</p> <p><b>25.</b> Υπάρχουν σαφώς διατυπωμένες αξίες και αρχές για την άσκηση της ηγεσίας στην πράξη.</p> <p><b>26.</b> Τα στελέχη «διδάσκουν» την εμπειρία τους σε άλλα, προκειμένου να τους αναπτύξουν.</p> <p><b>27.</b> Στην εταιρεία μου χρησιμοποιούμε αποτελεσματικά τεχνικές όπως το coaching και το mentoring για να αναπτύξουμε ηγετικά στελέχη.</p> <p><b>28.</b> Τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας μου εκπαιδεύουν συστηματικά άλλα στελέχη.</p> <p><b>29.</b> Τα στελέχη της εταιρείας αξιολογούνται για το αν αναπτύσσουν άλλα στελέχη.</p> <p><b>30.</b> Οι ηγετικές ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν και να αναπτύσσουν τα στελέχη είναι σαφείς σε όλους.</p> <p><b>31.</b> Η ανάπτυξη ηγετικών στελεχών αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα για την εταιρεία.</p> <p><b>32.</b> Η εκπαίδευση των στελεχών για την ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων τους είναι συστηματική.</p> <p><b>33.</b> Η αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας στην πράξη αξιολογείται συστηματικά.</p> <p><b>34.</b> Οι οργανωτικές δομές διευκολύνουν την άσκηση ηγεσίας από τα στελέχη σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.</p> <p><b>35.</b> Στην εταιρεία δίνεται έμφαση στη συνεχή ανάπτυξη της ηγεσίας στην πράξη.</p>	<b>0,944</b>

(συνέχεια)		Cronbach's a
<b>ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ</b>	<p><del>36</del> Σεμινάρια σε τάξη από εξωτερικούς συμβούλους.</p> <p><del>37</del> Βιωματική εκπαίδευση μέσω υπαίθριων δραστηριοτήτων (outdoor training).</p> <p><del>38</del> 360° feedback (ανατροφοδότηση).</p> <p><del>39</del> Συμβουλευτική (coaching) με εξωτερικούς συμβούλους.</p> <p><del>40</del> Συμβουλευτική (coaching) από ανώτερα στελέχη της εταιρείας.</p> <p><del>41</del> Mentoring με εξωτερικούς συμβούλους.</p> <p><del>42</del> Mentoring από ανώτερα στελέχη της εταιρείας.</p> <p><del>43</del> Διδασκαλία – εκπαίδευση από ανώτερα στελέχη της εταιρείας.</p> <p><del>44</del> Ανάθεση εργασιών/ καθηκόντων.</p> <p><del>45</del> Ανάθεση δύσκολων-σκληρών καθηκόντων (hardship).</p> <p><del>46</del> Μονοπάτια καριέρας (career paths), διοίκηση ταλέντων (talent management).</p> <p><del>47</del> Εκπαίδευση από απόσταση (e-learning).</p> <p><del>48</del> Συμμετοχή σε δια-τμηματικές ομάδες εργασίας.</p> <p><del>49</del> Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation).</p> <p><del>50</del> Master σε εκπαιδευτικό ίδρυμα.</p>	<b>0,917</b>
<b>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ</b>	<p><del>51</del> Αισθάνομαι δέσμευση απέναντι στους στόχους της εταιρείας.</p> <p><del>52</del> Δίνω τον καλύτερό μου εαυτό για το όραμα της εταιρείας.</p> <p><del>53</del> Προσπαθώ για τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις.</p> <p><del>54</del> Είμαι πιστός/ή στην εταιρεία – θέλω να παραμείνω.</p>	<b>0,881</b>



(συνέχεια)	Cronbach's a
<p style="text-align: center;"><b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΗΓΕΣΙΑΣ</b></p> <p>55. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα στα οποία συμμετέχω επιτυγχάνουν να βελτιώσουν ουσιαστικά τις ικανότητές μου.</p> <p>56. Οι τεχνικές ανάπτυξης στελεχών που χρησιμοποιούνται από την εταιρεία μου επιτυγχάνουν να βελτιώσουν ουσιαστικά τις ικανότητές μου.</p> <p>57. Η εταιρεία αντιμετωπίζει την ανάπτυξη των στελεχών της ως θέμα στρατηγικής σημασίας.</p> <p>58. Η εταιρεία μου επιτυγχάνει την ουσιαστική βελτίωση των ικανοτήτων μου, που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων μου.</p> <p>59. Η εταιρεία με υποστηρίζει στην προσωπική μου εκπαίδευση και ανάπτυξη, ικανοποιώντας τους μακροπρόθεσμους στόχους μου.</p> <p>60. Είμαι ικανοποιημένος-η από την εκπαίδευση που μου παρέχει η εταιρεία μου.</p> <p>61. Γνωρίζω ποιο θα είναι το career path μου για τα επόμενα χρόνια.</p> <p>62. Με τον άμεσο προϊστάμενό μου συζητώ τις επαγγελματικές μου προοπτικές στην εταιρεία.</p> <p>63. Διαθέτω προσωπικό πλάνο ανάπτυξης, προσωπικών και επαγγελματικών δεξιοτήτων.</p> <p>64. Πιστεύω ότι η ανάπτυξη ικανών στελεχών με ηγετικές ικανότητες σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της εταιρείας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία της.</p>	<p><b>0,862</b></p>

## 12.2 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΔΥΟ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα διατυπώνονται με τη χρήση πενταβάθμιας κλίμακας (5-point Likert scale). Επομένως, κατατάσσονται στην κατηγορία των ιεραρχικών / τακτικών μεταβλητών. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Pallant, 2007; Leech et al, 2005), η συσχέτιση μεταξύ ιεραρχικών μεταβλητών πρέπει να πραγματοποιείται με τη χρήση του συντελεστή συσχέτισης Spearman.

Ωστόσο, οι τυποποιημένες απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις για διευκόλυνση των ερωτώμενων, κωδικοποιήθηκαν με τη χρήση αριθμών. Παραδείγματος χάρη, όπου 1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ουδέτερος-η, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απόλυτα. Το γεγονός αυτό καθιστά τις μεταβλητές μας ως αναλογικές (scale). Για το λόγο αυτό στις συσχετίσεις χρησιμοποιήσαμε το δείκτη συσχέτισης Pearson.

Στην επόμενη σελίδα παραθέτουμε τον πίνακα 12.2.1 με τις δι-μεταβλητές συσχετίσεις.

**Πίνακας 12.2.1: Πίνακας συσχετίσεων με συντελεστή συσχέτισης Pearson**

		καθεστώς ιδιοκτησίας	συνολική ανάπτυξη ηγεσίας	συνολική κουλτούρα ανάπτυξης ηγεσίας	συνολικές πρακτικές ανάπτυξης ηγεσίας	συνολική συμμετοχή Γενικού Διευθυντή	συνολική συμμετοχή Άμεσου Προϊστάμενου	συνολική ικανοποίηση εργαζομένων
καθεστώς ιδιοκτησίας	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 115						
συνολική ανάπτυξη ηγεσίας	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,198* ,034 115	1 115					
συνολική κουλτούρα ανάπτυξης ηγεσίας	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,492** ,000 115	,674** ,000 115	1 115				
συνολικές πρακτικές ανάπτυξης ηγεσίας	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,498** ,000 115	,561** ,000 115	,549** ,000 115	1 115			
συνολική συμμετοχή Γενικού Διευθυντή	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,514** ,000 115	,556** ,000 115	,722** ,000 115	,601** ,000 115	1 115		
συνολική συμμετοχή Άμεσου Προϊστάμενου	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,456** ,000 115	,558** ,000 115	,733** ,000 115	,630** ,000 115	,750** ,000 115	1 115	
συνολική ικανοποίηση εργαζομένων	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,162 ,085 115	,657** ,000 115	,538** ,000 115	,407** ,000 115	,484** ,000 115	,510** ,000 115	1 115

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### 12.2.1 Συσχετίσεις μεταξύ Εξαρτημένων και Ανεξάρτητων Μεταβλητών

Διερευνήσαμε πώς συσχετίζεται το καθεστώς ιδιοκτησίας με την Ανάπτυξη Ηγεσίας, την κουλτούρα και τις πρακτικές Ανάπτυξης Ηγεσίας που εφαρμόζονται από τις εταιρείες, τη συμμετοχή και ανάμειξη του Γενικού Διευθυντή αλλά και του Άμεσου Προϊσταμένου στην Ανάπτυξη Ηγεσίας και με την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον Cohen (1988), η ερμηνεία της συσχέτισης ποικίλει ανάλογα με την τιμή του δείκτη Pearson, όπως βλέπουμε και στον παρακάτω πίνακα:

---

small	$r=.10$ to $.29$
medium	$r=.30$ to $.49$
large	$r=.50$ to $1.0$

---

(Pallant J., 2007, *SPSS Survival Manual*, McGraw Hill).

Η συσχέτιση του καθεστώτος ιδιοκτησίας με τη συνολική Ανάπτυξη Ηγεσίας είναι αρνητική και είναι σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05. Δηλαδή, όταν το καθεστώς ιδιοκτησίας της εταιρείας τείνει να είναι ελληνικό, τότε η συνολική ανάπτυξη της Ηγεσίας μειώνεται.

Παρατηρούμε, επίσης, ότι το καθεστώς ιδιοκτησίας της εταιρείας συσχετίζεται αρνητικά με επίπεδο σημαντικότητας 0,01 με τις παρακάτω μεταβλητές:

- συνολική κουλτούρα Ανάπτυξης της Ηγεσίας (μεσαία συσχέτιση)
- συνολικές πρακτικές Ανάπτυξης της Ηγεσίας (έντονη συσχέτιση)
- συνολική ανάμειξη του CEO στην Ανάπτυξη της Ηγεσίας (έντονη συσχέτιση)
- συνολική ανάμειξη Άμεσου Προϊσταμένου (μεσαία συσχέτιση).

Επιπλέον, παρατηρούνται έντονες θετικές συσχετίσεις στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01 μεταξύ των παρακάτω ζευγών – μεταβλητών:

- συνολική Ανάπτυξη Ηγεσίας – συνολική κουλτούρα Ανάπτυξης Ηγεσίας
- συνολική Ανάπτυξη Ηγεσίας – συνολικές πρακτικές Ανάπτυξης Ηγεσίας
- συνολική Ανάπτυξη Ηγεσίας – συνολική ανάμειξη του Γενικού Διευθυντή (CEO) στην Ανάπτυξη Ηγεσίας
- συνολική Ανάπτυξη Ηγεσίας – συνολική ανάμειξη του Άμεσου Προϊσταμένου στην Ανάπτυξη της Ηγεσίας

Θετικές συσχετίσεις στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01 παρατηρούνται και στα παρακάτω ζεύγη:

- συνολική κουλτούρα Ανάπτυξης Ηγεσίας – συνολικές πρακτικές Ανάπτυξης Ηγεσίας (0,549) → έντονη συσχέτιση
- συνολική κουλτούρα Ανάπτυξης Ηγεσίας - συνολική ανάμειξη του Γενικού Διευθυντή (CEO) στην Ανάπτυξη Ηγεσίας (0,722) → έντονη συσχέτιση
- συνολική κουλτούρα Ανάπτυξης Ηγεσίας - συνολική ανάμειξη του Άμεσου Προϊσταμένου στην Ανάπτυξη της Ηγεσίας (0,733) → έντονη συσχέτιση
- συνολικές πρακτικές Ανάπτυξης Ηγεσίας - συνολική ανάμειξη του Γενικού Διευθυντή (CEO) στην Ανάπτυξη Ηγεσίας (0,601) → έντονη συσχέτιση

- συνολικές πρακτικές Ανάπτυξης Ηγεσίας - συνολική ανάμειξη του Άμεσου Προϊσταμένου στην Ανάπτυξη της Ηγεσίας (0,630) → έντονη συσχέτιση
- συνολική ανάμειξη του Γενικού Διευθυντή (CEO) στην Ανάπτυξη Ηγεσίας - συνολική ανάμειξη του Άμεσου Προϊσταμένου στην Ανάπτυξη της Ηγεσίας (0,750) → έντονη συσχέτιση

Από τις αναλύσεις των συσχετίσεων του πίνακα 12.2.2 προκύπτει ότι η ένταση ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει μια εταιρεία συσχετίζεται θετικά με την Ανάπτυξη Ηγεσίας, την κουλτούρα και τις πρακτικές Ανάπτυξης Ηγεσίας και με την ικανοποίηση των εργαζομένων, ωστόσο οι συσχετίσεις αυτές δεν είναι στατιστικά σημαντικές.

Παρατηρούνται, ωστόσο, θετικές συσχετικές μέτριου βαθμού στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01 μεταξύ:

- ύπαρξης ξεχωριστής Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων - συνολική ικανοποίηση εργαζομένων και
- ύπαρξης ξεχωριστής Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων - συνολική Ανάπτυξη Ηγεσίας.

Ενώ, υπάρχουν έντονες θετικές συσχετικές στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01 μεταξύ των ζευγών:

- ύπαρξης ξεχωριστής Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων - συνολικές πρακτικές Ανάπτυξης Ηγεσίας και
- ύπαρξης ξεχωριστής Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων - συνολική κουλτούρα Ανάπτυξης Ηγεσίας

Τέλος, από τον πίνακα 12.2.2 προκύπτει ότι η συσχέτιση μεταξύ ύπαρξης ξεχωριστής Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων και έντασης ανταγωνισμού είναι αμυδρή και μη στατιστικά σημαντική. Το γεγονός αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ο έντονος ανταγωνισμός δεν επιβάλλει την ύπαρξη ξεχωριστού τμήματος HR στις εταιρείες.

**Πίνακας 12.2.2: Πίνακας συσχετίσεων**

Correlations

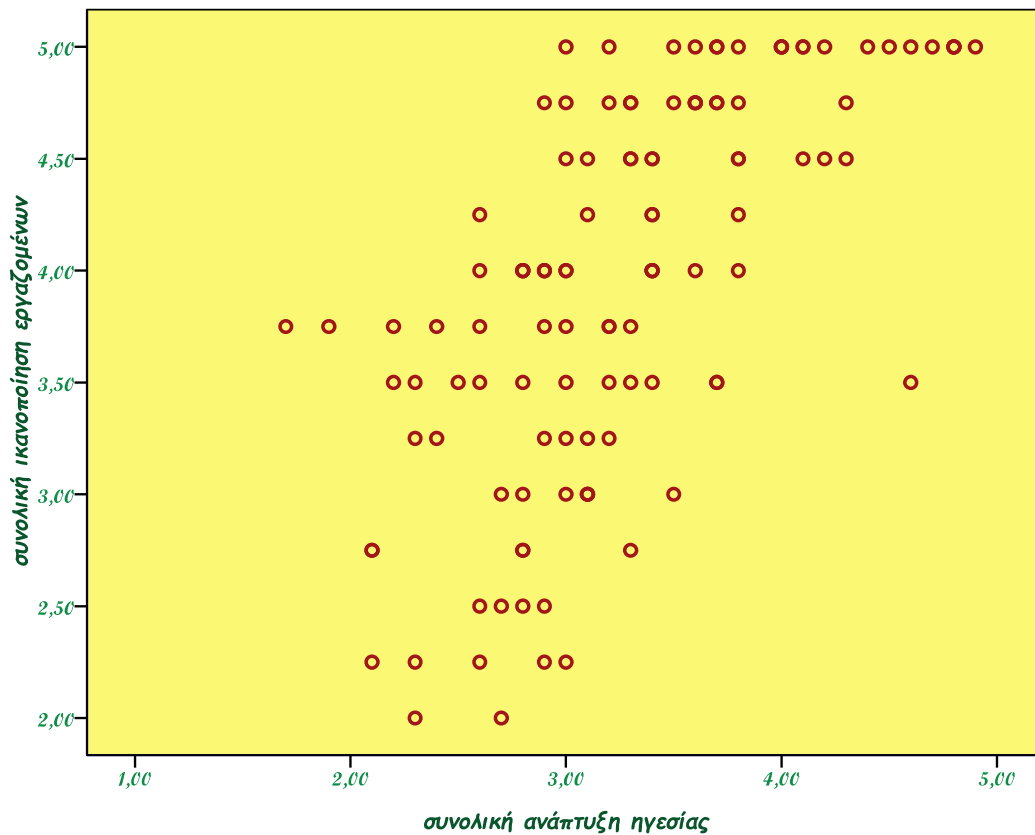
		ύπαρξη ξεχωριστής Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων	ένταση ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει η εταιρεία	συνολική ικανοποίηση εργαζομένων	συνολικές πρακτικές ανάπτυξης ηγεσίας	συνολική κουλτούρα ανάπτυξης ηγεσίας	συνολική ανάπτυξη ηγεσίας
ύπαρξη ξεχωριστής Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1	-.054	,371**	,571**	,540**	,327**
ένταση ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει η εταιρεία	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.054	1	,167	,060	,153	,054
		115	115	115	115	115	115

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Όσον αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων, μέσα από τα αποτελέσματα του πίνακα 12.2.1, παρατηρούμε ότι υπάρχουν έντονες θετικές συσχετίσεις σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01 με:

- την Ανάπτυξη Ηγεσίας (διάγραμμα 12.2.1)
- την κουλτούρα της εταιρείας που αναφέρεται στην Ανάπτυξη Ηγεσίας
- τη συμμετοχή του Άμεσου Προϊσταμένου.

Διάγραμμα 12.2.1: scatterplot



Επιπλέον, υπάρχουν θετικές συσχετίσεις μεσαίου μεγέθους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01 μεταξύ:

- ικανοποίησης εργαζομένων - συμμετοχή CEO
- ικανοποίησης εργαζομένων – πρακτικές Ανάπτυξης Ηγεσίας.



### 12.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ

Η μέθοδος της απλής γραμμικής συσχέτισης και παλινδρόμησης είναι η βασική μέθοδος για την ανάλυση και την περιγραφή της σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών (Χαλικιάς, 2003). Η Στατιστική μας παρέχει τη δυνατότητα δημιουργίας υποδειγμάτων εξήγησης της συμπεριφοράς δύο ή περισσότερων μεταβλητών με την ανάλυση της παλινδρόμησης (Χάλκος, 2000).

Η μέθοδος της πολλαπλής παλινδρόμησης (multiple regression) αποτελεί την επέκταση της απλής παλινδρόμησης για περισσότερες από δύο μεταβλητές. Σύμφωνα με τον Κιόχο (1993), πολλαπλή παλινδρόμηση ονομάζεται η σχέση που συνδέει μία εξαρτημένη μεταβλητή με περισσότερες από δύο ανεξάρτητες μεταβλητές.

Σκοπός της είναι να περιγράψει τη σχέση μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής  $Y$  και των  $k$  ανεξάρτητων μεταβλητών  $X_1, X_2, \dots, X_k$  (Χαλικιάς, 2003). Η εξίσωση της πολλαπλής παλινδρόμησης προβλέπει τις τιμές της εξαρτημένης μεταβλητής βάσει των τιμών των ανεξάρτητων μεταβλητών (Δαλακούρα, 2006). Η εξίσωση της πολλαπλής παλινδρόμησης έχει τη μορφή:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + \varepsilon$$

όπου:  $Y$  = η τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής

$X_1, X_2, \dots, X_k$  = οι τιμές των ανεξάρτητων μεταβλητών

$\beta_0$  = μία σταθερά

$\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$  = οι συντελεστές παλινδρόμησης που περιγράφουν την επίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών

$\varepsilon$  = σφάλμα ή κατάλοιπο, δηλαδή η διαφορά μεταξύ της πραγματικής τιμής της  $Y$  και της τιμής της πρόβλεψης που προκύπτει από το υπόδειγμα (Χαλικιάς, 2003).

Η πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης βοηθά να γίνει ένας πρώτος, ουσιαστικά, έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων, ο οποίος θα οδηγήσει σε μία πιο συγκεκριμένη εικόνα για τις συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών του εννοιολογικού μοντέλου (Δαλακούρα, 2006).

Οι Tabachnick και Fidell (2007) περιγράφουν μια φόρμουλα για τον υπολογισμό των απαιτήσεων του μεγέθους του δείγματος, λαμβάνοντας υπόψη τον αριθμό των ανεξάρτητων μεταβλητών που χρησιμοποιούμε:  $N > 50 + 8m$  (όπου  $m$  ο αριθμός των ανεξάρτητων μεταβλητών), δηλαδή:  $N > 50 + 8 * 4 \Rightarrow N > 82$ . Στην έρευνα μας συλλέχθηκαν 115 ερωτηματολόγια.

Επιπλέον, όταν έχουμε πολυσυγγραμμικότητα δεν εφαρμόζουμε πολλαπλή παλινδρόμηση, γιατί δε συνεισφέρει σε ένα καλό μοντέλο παλινδρόμησης. Η πολυσυγγραμμικότητα υπάρχει όταν οι ανεξάρτητες μεταβλητές είναι υψηλά συσχετισμένες με  $r \geq 0,9$ . (Pallant, 2007). Στη συγκεκριμένη έρευνα, τα  $r$  είναι μικρότερα από 0,9. Επομένως, εφαρμόζουμε πολλαπλή παλινδρόμηση.

Ωστόσο, προτού εφαρμόσουμε πολλαπλή παλινδρόμηση, παρατηρούμε ότι υπάρχει μεγάλη συσχέτιση ανάμεσα στη συμμετοχή του Άμεσου Προϊσταμένου και του Γενικού Διευθυντή (0,750), ποσοστό που είναι μεγαλύτερο του 0,7. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Pallant, 2007), καλό είναι να αποφεύγουμε να περιλαμβάνουμε στην ίδια ανάλυση δύο μεταβλητές με συσχέτιση της τάξης 0,7. Για το λόγο αυτό, παραλείψαμε στην πολλαπλή παλινδρόμηση τη μεταβλητή συμμετοχή του Άμεσου Προϊσταμένου.

**Πίνακας 12.3.1 Συντελεστής Προσδιορισμού R<sup>2</sup>**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,712 <sup>a</sup>	,507	,493	,48660

a. Predictors: (Constant), συνολική συμμετοχή Γενικού Διευθυντή, συνολικές πρακτικές ανάπτυξης ηγεσίας, συνολική κουλτούρα ανάπτυξης ηγεσίας

b. Dependent Variable: συνολική ανάπτυξη ηγεσίας

### 12.3.1 Ερμηνεία του R Square

Στην πολλαπλή παλινδρόμηση χρησιμοποιούμε το συντελεστή πολλαπλού προσδιορισμού R<sup>2</sup> για να μετρήσουμε το ποσοστό της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής (στη συγκεκριμένη περίπτωση εννοούμε την Ανάπτυξη της Ηγεσίας) που οφείλεται στις επιδράσεις όλων μαζί των ανεξάρτητων μεταβλητών (Χαλικιάς, 2003).

Αρχικά, πριν την παράλειψη της τέταρτης ανεξάρτητης μεταβλητής που αφορούσε τη συμμετοχή του Άμεσου Προϊστάμενου, ο δείκτης R<sup>2</sup> ήταν και πάλι ίσος με 0,507. Το γεγονός αυτό μας δείχνει ότι και οι 3 ανεξάρτητες μεταβλητές (Κουλτούρα Ανάπτυξης Ηγεσίας, συμμετοχή Γενικού διευθυντή και πρακτικές Ανάπτυξης Ηγεσίας) μαζί εξηγούν το 50,7 % των μεταβολών την Ανάπτυξης Ηγεσίας. Με την προσθήκη της τέταρτης ανεξάρτητης μεταβλητής (συμμετοχή του Άμεσου Προϊστάμενου) δεν επήλθε καμία αλλαγή.

Με άλλα λόγια, R<sup>2</sup> = 0,507 σημαίνει ότι ποσοστό 50,7 % του αθροίσματος των τετραγώνων των αποκλίσεων των τιμών της εξαρτημένης από τον αριθμητικό τους μέσο οφείλεται στη γραμμική σχέση που υπάρχει μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών και της εξαρτημένης (Χουβαρδάς, 1996).

### 12.3.2 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας

Ο έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας της εξίσωσης παλινδρόμησης ταυτίζεται με τον έλεγχο της στατιστικής σημαντικότητας του συντελεστή πολλαπλού προσδιορισμού  $R^2$ . Δηλαδή, θα ελέγξουμε αυτό που μετρά ο  $R^2$ , εάν το ποσοστό των μεταβολών της εξαρτημένης μεταβλητής που οφείλεται στις επιδράσεις των ανεξάρτητων μεταβλητών, και ως εκ τούτου εξηγείται από την εξίσωση πολλαπλής παλινδρόμησης, είναι διάφορο του μηδενός (Χαλικιάς, 2003). Διατυπώνουμε, λοιπόν, τις υποθέσεις:

$H_0: b_1 = b_2 = b_3 = 0$ . Δηλαδή, η εξίσωση παλινδρόμησης δεν εξηγεί καθόλου τις μεταβολές της εξαρτημένης.

$H_1: b_i \neq 0$ . Δηλαδή, η εξίσωση παλινδρόμησης εξηγεί ένα μέρος των μεταβολών της εξαρτημένης.

#### Πίνακας 12.3.2: Πίνακας αποτελεσμάτων ανάλυσης διακύμανσης

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,989	3	8,996	37,994	,000 <sup>a</sup>
	Residual	26,283	111	,237		
	Total	53,272	114			

a. Predictors: (Constant), συνολική συμμετοχή Γενικού Διευθυντή, συνολικές πρακτικές ανάπτυξης ηγεσίας, συνολική κουλτούρα ανάπτυξης ηγεσίας

b. Dependent Variable: συνολική ανάπτυξη ηγεσίας

Παρατηρούμε από τον πίνακα το δείκτη F, ο οποίος επιτρέπει την εκτίμηση της σημαντικότητας της εξίσωσης της παλινδρόμησης, δηλαδή εάν υπάρχει σημαντική σχέση ανάμεσα στην εξαρτημένη και τις ανεξάρτητες μεταβλητές (Pallant, 2007).

Ο δείκτης F από το τεστ υπερβαίνει την κριτική τιμή της κατανομής F σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha = 0,05$ . Επομένως, απορρίπτεται η υπόθεση  $H_0$ . Δηλαδή, η εξίσωση παλινδρόμησης εξηγεί ένα μέρος των μεταβολών της εξαρτημένης (Χαλικιάς, 2003, Χάλκος, 2000).

### 12.3.3 Συντελεστές Βήτα

Από τα αποτελέσματα του πίνακα 12.3.3 παρατηρούμε ότι η Κουλτούρα Ανάπτυξης Ηγεσίας έχει την ισχυρότερη μοναδική συνεισφορά στην ερμηνεία της εξαρτημένης μεταβλητής, της Ανάπτυξης Ηγεσίας, καθώς έχει το μεγαλύτερο συντελεστή beta και η στατιστική της σημαντικότητα είναι μικρότερη του 0,05.

Αντίθετα, η συμμετοχή του Γενικού Διευθυντή στην Ανάπτυξη Ηγεσίας, με στατιστική σημαντικότητα μεγαλύτερη του 0,05 και πολύ χαμηλό συντελεστή beta δε συνεισφέρει σημαντικά στην πρόβλεψη της εξαρτημένης μεταβλητής και είναι στατιστικά μη σημαντική (Pallant, 2007).

**Πίνακας 12.3.3: Πίνακας συντελεστών Βήτα**

		<b>Sig.</b>	<b>Τυποποιημένοι συντελεστές Beta</b> (δείχνουν πόσο αυξάνεται η τιμή στον άξονα Y για κάθε αύξηση κατά 1 μονάδα στον άξονα X)
Σταθερά A (σημείο στο οποίο η γραμμή παλινδρόμησης τέμνει τον κατακόρυφο άξονα Y)	1,443	0,000	
Κουλτούρα Ανάπτυξης Ηγεσίας		0,000	0,505
Πρακτικές Ανάπτυξης Ηγεσίας		0,002	0,265
Συμμετοχή CEO		0,762	0,031

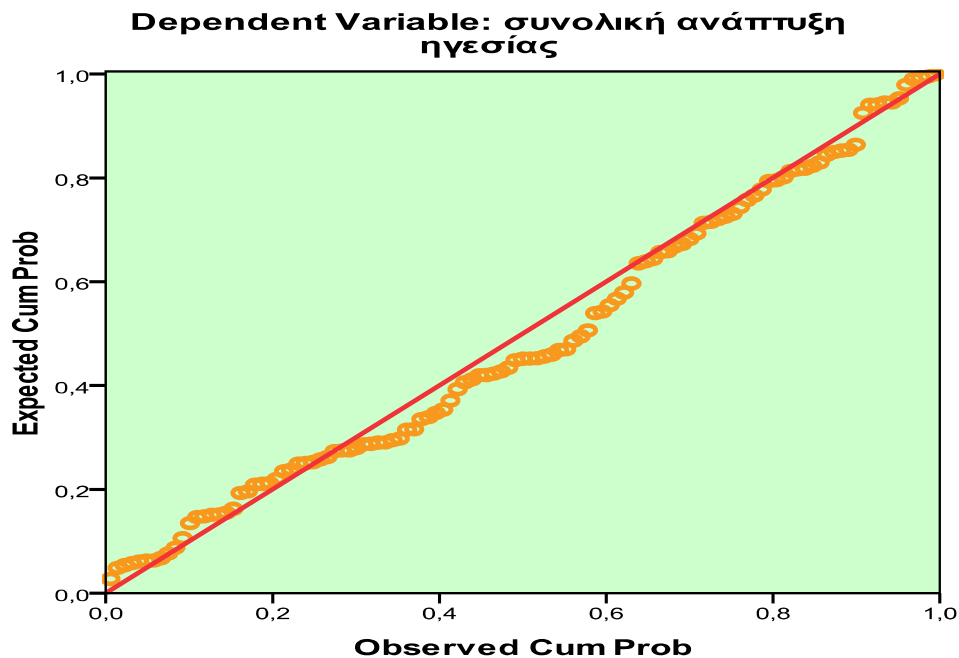
Επομένως, η Ανάπτυξη Ηγεσίας μπορεί να εκφραστεί με την παρακάτω συνάρτηση:

$$1,443 + 0,505 * [\text{Κουλτούρα Ανάπτυξης Ηγεσίας}] + 0,265 * [\text{Πρακτικές Ανάπτυξης Ηγεσίας}]$$

#### 12.3.4 Κανονική κατανομή

Το παρακάτω γράφημα P – P (proportion – proportion) παρουσιάζει την παρατηρούμενη αθροιστική αναλογία των περιπτώσεων στον άξονα X και την προβλεπόμενη αθροιστική αναλογία της κανονικής κατανομής στον άξονα Y. Παρατηρούμε ότι τα δεδομένα προέρχονται από κανονική κατανομή, καθώς τα σημεία συγκεντρώνονται κατά μήκος της ευθείας γραμμής (Norusis, 2005).

Γράφημα 12.3.1: Γράφημα P – P



### 12.3.5 Σχέση μεταξύ ικανοποίησης εργαζομένων και Ανάπτυξης Ηγεσίας

Παρατηρώντας το συντελεστή προσδιορισμού στον πίνακα 12.3.4, ερμηνεύουμε το αποτέλεσμα ως εξής:

**Πίνακας 12.3.4: Πίνακας αποτελεσμάτων R<sup>2</sup>**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,657 <sup>a</sup>	,432	,427	,65361

a. Predictors: (Constant), ανάπτυξη ηγεσίας

b. Dependent Variable: ικανοποίηση εργαζομένων

Το 43,2 % του αθροίσματος των τετραγώνων των αποκλίσεων των τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής από τον αριθμητικό τους μέσο οφείλεται στη γραμμική σχέση που υπάρχει μεταξύ της εξαρτημένης και της ανεξάρτητης μεταβλητής. Με άλλα λόγια, το 43,2 % της μεταβλητικότητας της ικανοποίησης των εργαζομένων οφείλεται στην επίδραση που έχει η Ανάπτυξη Ηγεσίας, ενώ το 56,8 % (100 - 43,2) οφείλεται σε άλλους παράγοντες (Χαλικιάς, 2003).

Οφείλουμε να σημειώσουμε ότι στο συγκεκριμένο πίνακα θέσαμε ως εξαρτημένη μεταβλητή την ικανοποίηση των εργαζομένων και ως ανεξάρτητη την Ανάπτυξη Ηγεσίας.

Πιο αναλυτικά, αναλύοντας το αποτέλεσμα του Adjusted R<sup>2</sup>, διαπιστώνουμε ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή (Ανάπτυξη Ηγεσίας στη συγκεκριμένη περίπτωση) είναι υπεύθυνη για το 42,7 % της μεταβολής των τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής, ικανοποίηση των εργαζομένων.

Όπως δείχνει ο πίνακας 12.3.5 (ANOVA), η στατιστική σημαντικότητα του λόγου F είναι 0,000 (p<0,001), γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση / πρόβλεψη της εξαρτημένης μεταβλητής

(ικανοποίηση των εργαζομένων) από την ανεξάρτητη (Ανάπτυξη Ηγεσίας) (Ρούσσοι & Ευσταθίου, 2008).

**Πίνακας 12.3.5: Πίνακας αποτελεσμάτων ανάλυσης διακύμανσης**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36,736	1	36,736	85,992	,000 <sup>a</sup>
	Residual	48,275	113	,427		
	Total	85,011	114			

a. Predictors: (Constant), συνολική ανάπτυξη ηγεσίας

b. Dependent Variable: συνολική ικανοποίηση εργαζομένων

Στον πίνακα 12.3.6 βλέπουμε ότι ο συντελεστής B, που μας δίνει την κλίση της γραμμής παλινδρόμησης, είναι 0,830. Αυτό σημαίνει ότι για κάθε αύξηση κατά μία μονάδα στον οριζόντιο άξονα, η τιμή στον κατακόρυφο άξονα αυξάνεται κατά 0,830.

Επίσης, παρατηρώντας ότι το αποτέλεσμα του δεύτερου t-test, το οποίο ελέγχει την υπόθεση ότι η κλίση b είναι ίση με το μηδέν, είναι σημαντικό ( $p < 0,001$ ), διαπιστώνουμε ότι υπάρχει μια στατιστικά σημαντική πρόβλεψη της εξαρτημένης μεταβλητής (ικανοποίηση των εργαζομένων) από την ανεξάρτητη (Ανάπτυξη Ηγεσίας) (Ρούσσοι & Ευσταθίου, 2008).

**Πίνακας 12.3.6: Πίνακας συντελεστών Βήτα**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	1,226	,298		4,109	,000
	συνολική ανάπτυξη ηγεσίας	,830	,090	,657	9,273	,000

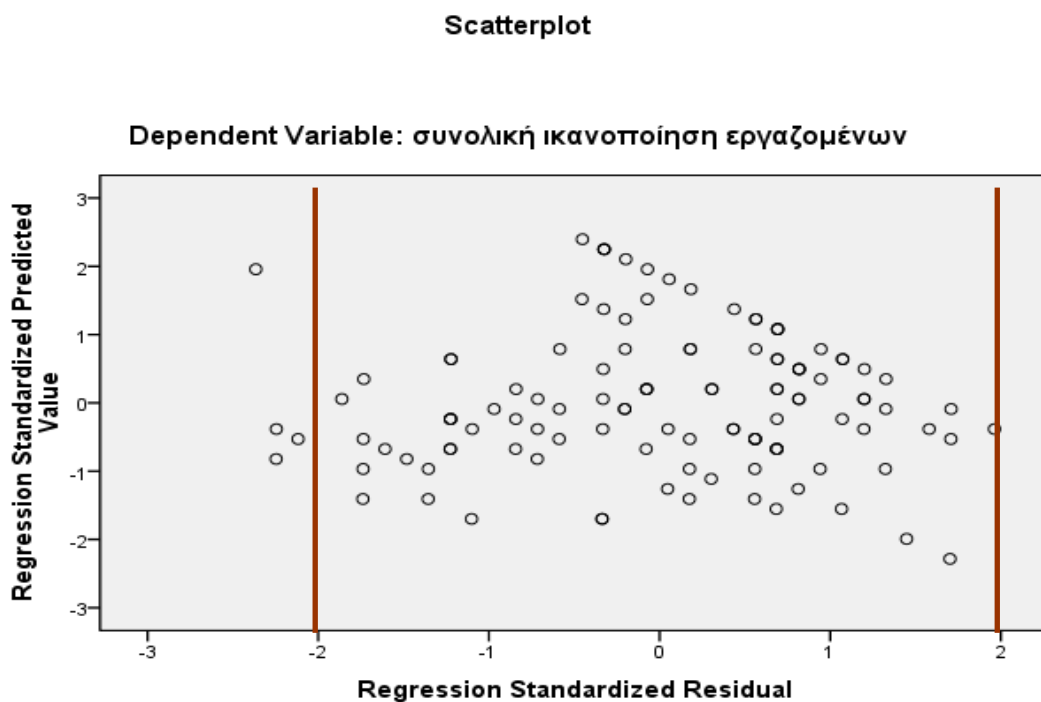
a. Dependent Variable: συνολική ικανοποίηση εργαζομένων



Στο γράφημα των προβλεπόμενων τιμών έναντι των καταλοίπων που ακολουθεί, παρατηρούμε ότι δεν παραβιάζεται η υπόθεση της γραμμικότητας για τον εξής λόγο:

Αναμένεται να υπάρχουν  $0,05 * 115$  παρατηρήσεις έξω από το παρακάτω διάστημα. Δηλαδή το πολύ 6 παρατηρήσεις. Εδώ βλέπουμε 4 σημεία έξω από το διάστημα (Πραμαγγιούλης, 2008).

**Γράφημα 12.3.2: Γράφημα των προβλεπόμενων τιμών έναντι των καταλοίπων**



## 12.4 ΜΕΘΟΔΟΣ CROSSTAB

Με τη χρήση της μεθόδου Crosstab, δημιουργήσαμε ένα chart με το οποίο συγκρίνουμε πώς μεταβάλλεται η Ανάπτυξη Ηγεσίας ανάλογα με το καθεστώς της εταιρείας.

Πιο αναλυτικά, όπως παρατηρούμε στο γράφημα 12.4.1, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων που εργάζονται σε ελληνικές εταιρείες δηλώνει πως είναι ουδέτερο ως προς το θέμα της Ανάπτυξης Ηγεσίας. Αυτό σημαίνει ότι σύμφωνα με την έρευνα το μεγαλύτερο ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων δεν εφαρμόζει πρακτικές που να οδηγούν στην Ανάπτυξη Ηγεσίας.

Αν μιλήσουμε με ποσοστά, τότε αξίζει να αναφέρουμε ότι περίπου το 66,32 % των ερωτώμενων που εργάζεται σε ελληνικές επιχειρήσεις δήλωσε ουδετερότητα ως προς το ζήτημα της Ανάπτυξης Ηγεσίας σε αντίθεση με το 45 % των εργαζομένων σε θυγατρικές πολυεθνικών.

Επιπλέον, μόνο το 24,20 % εργαζομένων σε ελληνικές εταιρείες δήλωσε ότι συμφωνεί με τις ερωτήσεις που του θέσαμε που αναδεικνύουν το ζήτημα της Ανάπτυξης Ηγεσίας στις επιχειρήσεις τροφίμων, σε αντίθεση με το 40 % των εργαζομένων σε θυγατρικές πολυεθνικών.

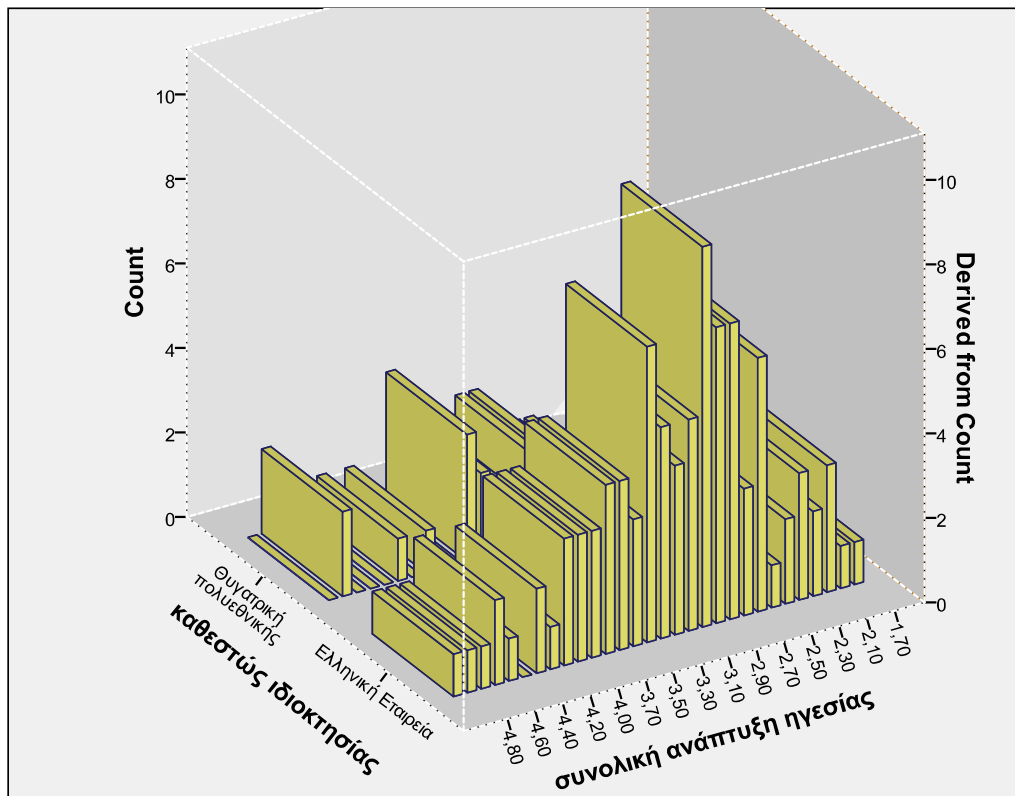
Ωστόσο, πρέπει να αναφέρουμε ότι το δείγμα μας είναι μικρό, καθώς περιλαμβάνει 115 ερωτώμενους, εκ των οποίων οι 95 εργάζονται σε ελληνικές εταιρείες, ενώ μόλις 20 άτομα δουλεύουν σε θυγατρικές πολυεθνικών.

Στο γράφημα 12.4.1, η συνολική Ανάπτυξη Ηγεσίας προέκυψε μέσα από την εντολή Compute, δηλαδή όλα τα υπο-ερωτήματα (items) που τέθηκαν για να καλυφθεί το ζήτημα της Ανάπτυξης Ηγεσίας στις εταιρείες, προστέθηκαν όλα μαζί και βγήκε ένας μέσος όρος, προκειμένου να προκύψει μία απάντηση.

Η ίδια διαδικασία έλαβε χώρα για την εξαγωγή των μεταβλητών συνολική κουλτούρα Ανάπτυξης Ηγεσίας, συνολικές πρακτικές Ανάπτυξης Ηγεσίας, συνολική συμμετοχή του Γενικού Διευθυντή, συνολική συμμετοχή του Άμεσου Προϊσταμένου και τη συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε στην ερώτηση 20 του ερωτηματολογίου αναφορικά με την Ανάπτυξη Ηγεσίας βασίζεται, όπως ειπώθηκε και παραπάνω, στη χρήση της πενταβάθμιας κλίμακας (5-point Likert scale). Στη συγκεκριμένη ερώτηση οι απαντήσεις που δόθηκαν στους ερωτώμενους για να επιλέξουν είναι οι εξής: όπου 1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ουδέτερος-η, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απόλυτα.

**Γράφημα 12.4.1**



Footnote

## 12.5 T-TEST ΔΥΟ ΔΕΙΓΜΑΤΑ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ

Το T-test είναι μία στατιστική τεχνική όπου συγκρίνονται οι μέσες τιμές. Το T-test για ανεξάρτητα δείγματα δίνει στο χρήστη τη δυνατότητα να εξετάσει εάν υπάρχουν διαφορές στους μέσους ανά επίπεδο μιας κατηγορικής μεταβλητής (Πραμαγγιούλης, 2008). Στη συγκεκριμένη περίπτωση θέλουμε να ελέγξουμε αν οι μέσοι των μεταβλητών Ανάπτυξη Ηγεσίας και Πρακτικές Ανάπτυξης Ηγεσίας για κάθε επίπεδο της κατηγορικής μεταβλητής Καθεστώς Ιδιοκτησίας είναι ίσοι.

**Πίνακας 12.5.1: Πίνακας ελέγχου T-test με κατηγορική μεταβλητή το Καθεστώς Ιδιοκτησίας**

		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. error Difference
Ανάπτυξη Ηγεσίας	Equal variances assumed	0,087	0,768	2,144	113	0,034	0,35500	0,16559
	Equal variances not assumed			2,212	28,505	0,035	0,35500	0,16050
Πρακτικές Ανάπτυξης Ηγεσίας	Equal variances assumed	9,067	0,003	6,113	113	0,000	0,95719	0,15659
	Equal variances not assumed			4,292	21,632	0,000	0,95719	0,22299

Στον πίνακα 12.5.1 ο έλεγχος T-test εξάγεται για την περίπτωση που οι διακυμάνσεις είναι ίσες και σε περίπτωση που οι διακυμάνσεις είναι άνισες. Και στις δύο περιπτώσεις και για τις δύο μεταβλητές για τα δύο επίπεδα της κατηγορικής μεταβλητής Καθεστώς Ιδιοκτησίας οι μέσοι φαίνεται να μην είναι ίσοι αφού τα p-

values (sig.) είναι μικρότερα από το 0,05. Επομένως, απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση ότι οι μέσοι ανά επίπεδο της κατηγορικής μεταβλητής Καθεστώς Ιδιοκτησίας είναι ίσοι (Πραμαγγιούλης, 2008).

Ωστόσο, εάν επαναλάβουμε το T-test χρησιμοποιώντας ως κατηγορική μεταβλητή την Ένταση Ανταγωνισμού που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις τροφίμων στον κλάδο παρατηρούμε τα εξής αποτελέσματα.

**Πίνακας 12.5.2: Πίνακας ελέγχου T-test με κατηγορική μεταβλητή την Ένταση Ανταγωνισμού**

		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. error Difference
Ανάπτυξη Ηγεσίας	Equal variances assumed	0,045	0,834	0,347	23	0,731	0,17391	0,50057
	Equal variances not assumed			0,282	1,111	0,821	0,17391	0,61606
Πρακτικές Ανάπτυξης Ηγεσίας	Equal variances assumed	2,084	0,162	0,573	23	0,572	0,43043	0,75121
	Equal variances not assumed			0,312	1,043	0,806	0,43043	1,38116

Στον πίνακα 12.5.2 παρατηρούμε ότι και στις 2 περιπτώσεις και για τις δύο μεταβλητές για τα τέσσερα επίπεδα της κατηγορικής μεταβλητής Ένταση Ανταγωνισμού, οι μέσοι φαίνεται να είναι ίσοι, αφού τα p-values (sig.) είναι μεγαλύτερα από το 0.05. Επομένως δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση ότι οι μέσοι ανά επίπεδο της κατηγορικής Ένταση Ανταγωνισμού είναι ίσοι (Πραμαγγιούλης, 2008).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13

### ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΟΣΟΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Στην παρούσα ενότητα, γίνεται παρουσίαση των ποσοτικών ευρημάτων της έρευνας και πιο συγκεκριμένα δίνονται οι μέσοι όροι για επιμέρους τμήματα του δείγματος, προκειμένου να εξαχθούν ορισμένα συμπεράσματα σχετικά με τις διαστάσεις του θέματος της Ανάπτυξης Ηγεσίας στην ελληνική πραγματικότητα (Δαλακούρα, 2006).

#### 13.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

Στον πίνακα 13.1.1 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι, οι τυπικές αποκλίσεις, η ελάχιστη και η μέγιστη τιμή για όλες τις ανεξάρτητες μεταβλητές:

- συμμετοχή του Γενικού Διευθυντή στην Ανάπτυξη Ηγεσίας
- συμμετοχή του Άμεσου Προϊσταμένου στην Ανάπτυξη Ηγεσίας
- κουλτούρα Ανάπτυξης Ηγεσίας της εταιρείας και
- πρακτικές Ανάπτυξης Ηγεσίας.

**Πίνακας 13.1.1: Μέσοι όροι, Τυπικές Αποκλίσεις, Ελάχιστη & Μέγιστη Τιμή για τις Ανεξάρτητες Μεταβλητές**

	συνολική κουλτούρα ανάπτυξης ηγεσίας	συνολικές πρακτικές ανάπτυξης ηγεσίας	συνολική συμμετοχή Γενικού Διευθυντή	συνολική συμμετοχή Άμεσου Προϊστάμενου
N Valid	115	115	115	115
Missing	0	0	0	0
Mean	2,8957	2,1826	2,2470	2,6043
Std. Deviation	0,80030	0,73100	1,28379	0,91521
Minimum	1,40	1,00	1,00	1,00
Maximum	4,87	4,73	4,70	5,00

Από την έρευνα προκύπτει ότι συνολικά:

Ο μέσος όρος της μεταβλητής που αφορά τη συνολική κουλτούρα των εταιρειών για την Ανάπτυξη της Ηγεσίας (1 = καθόλου, 5 = πολύ) κυμαίνεται στο 2,90, γεγονός που αποδεικνύει ότι οι εταιρείες ασχολούνται σε μέτριο βαθμό με την υιοθέτηση μιας κουλτούρας που να οδηγεί στην Ανάπτυξη της Ηγεσίας.

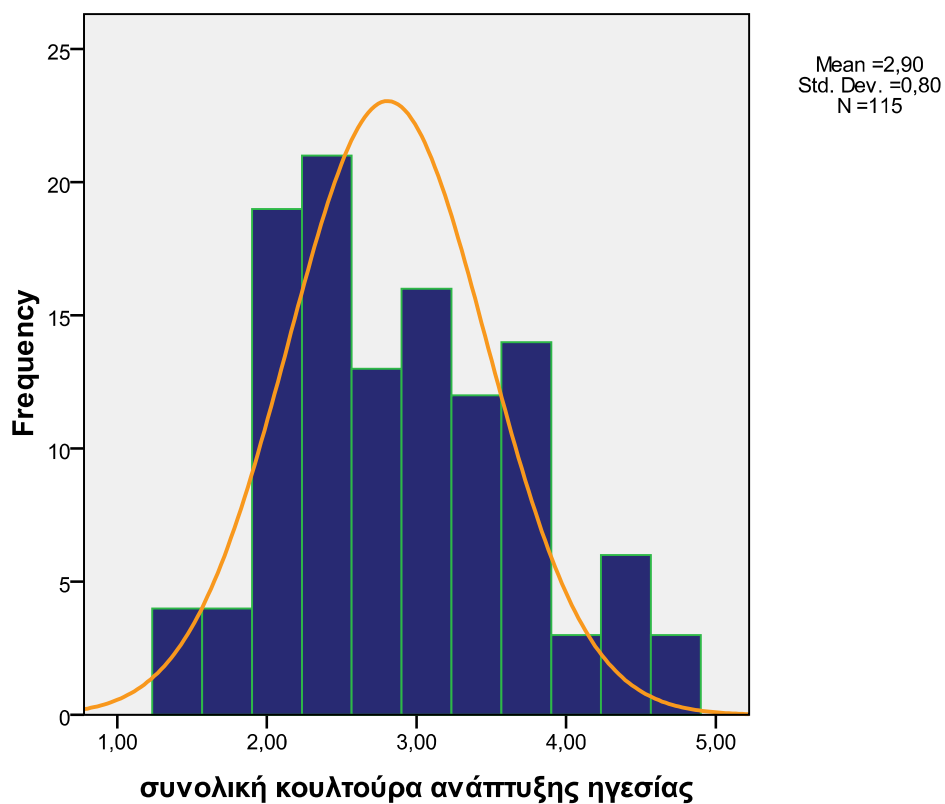
Το 2,18 που αναφέρεται στο μέσο όρο των πρακτικών Ανάπτυξης Ηγεσίας (1 = καθόλου, 5 = πάρα πολύ) υποδηλώνει ότι οι εταιρείες εφαρμόζουν σε πολύ μικρό βαθμό τεχνικές για την Ανάπτυξη της Ηγεσίας.

Όσον αφορά τη συνολική ανάμειξη του Γενικού Διευθυντή (CEO) στην Ανάπτυξη της Ηγεσίας στην εταιρεία (1 = καθόλου, 5 = πάρα πολύ) παρατηρούμε ότι είναι πολύ μικρή .

Η συνολική ανάμειξη του Άμεσου Προϊσταμένου (1 = καθόλου, 5 = πάρα πολύ) φαίνεται να είναι πιο έντονη σε σχέση με αυτή του Γενικού Διευθυντή (μέσος όρος 2,60), δηλαδή συμμετοχή σε τεχνικές ανάπτυξης της Ηγεσίας σε μέτριο βαθμό.

Στα διαγράμματα 13.1.1 – 13.1.4 που ακολουθούν παρουσιάζεται η κατανομή των τιμών για κάθε ανεξάρτητη μεταβλητή του εννοιολογικού μας μοντέλου:

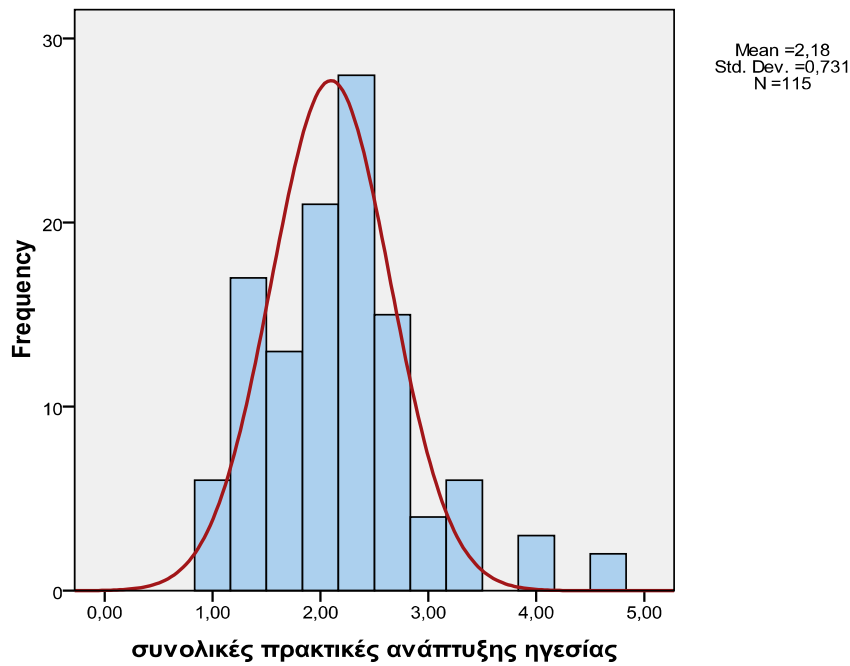
**Διάγραμμα 13.1.1**



Το διάγραμμα 13.1.1 μας δείχνει ότι οι τιμές της Κουλτούρας Ανάπτυξης Ηγεσίας (Mean = 2,90) ακολουθούν την κανονική τιμή.

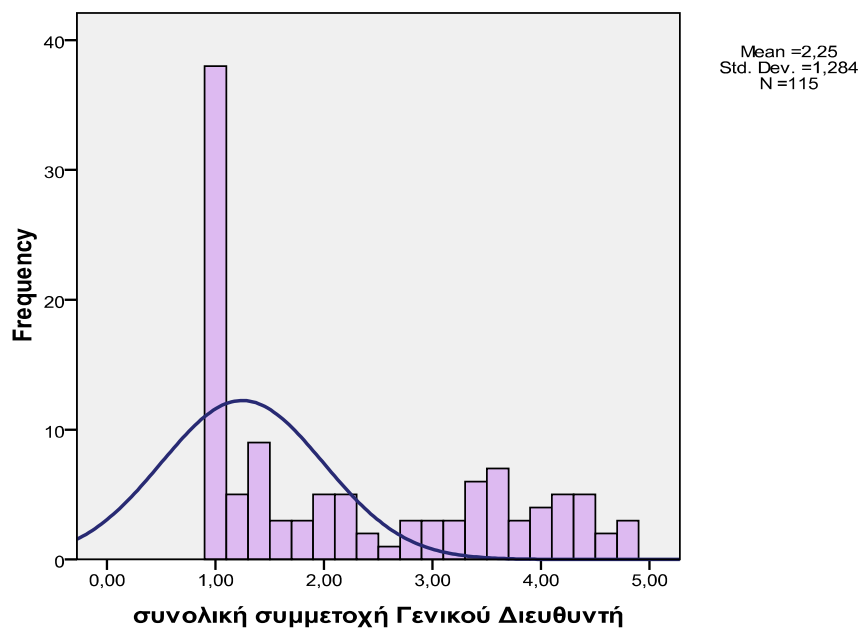


**Διάγραμμα 13.1.2**



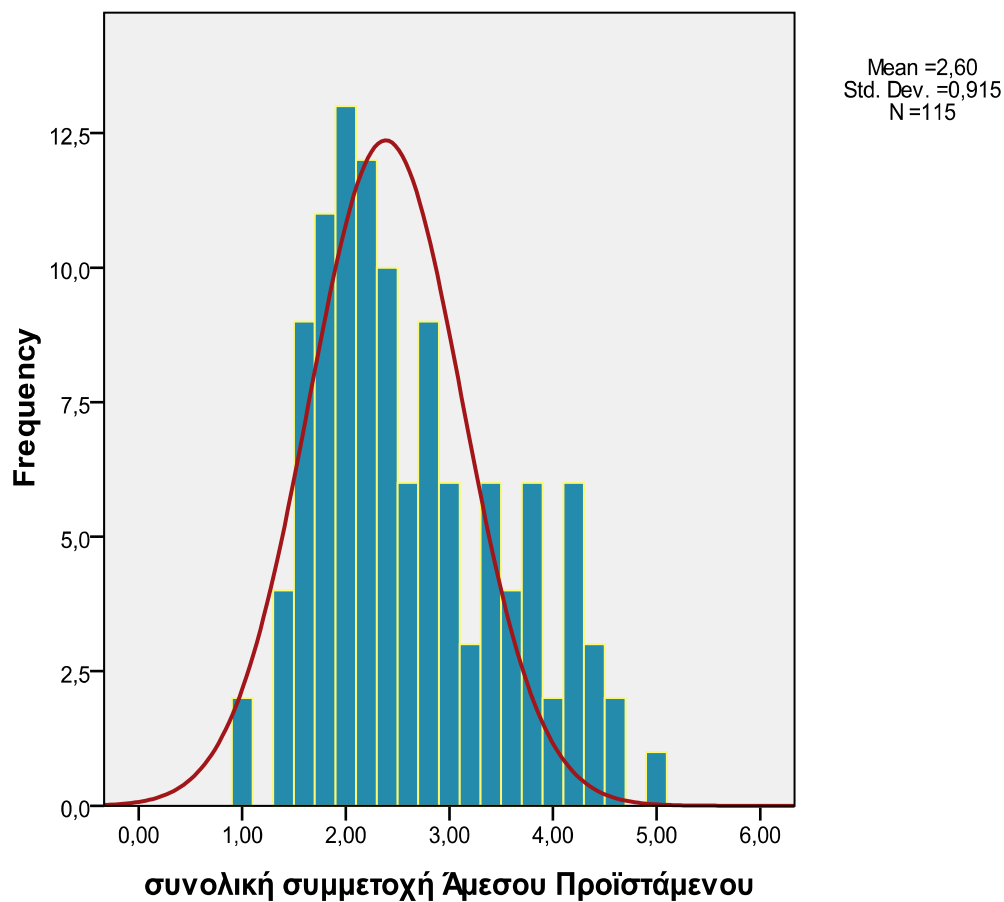
Το διάγραμμα 13.1.2 μας δείχνει ότι οι τιμές των Πρακτικών Ανάπτυξης Ηγεσίας (Mean = 2,18) ακολουθούν την κανονική τιμή.

**Διάγραμμα 13.1.3**



Το διάγραμμα 13.1.3 μας δείχνει ότι οι τιμές της Συμμετοχής του CEO στην Ανάπτυξη Ηγεσίας ( $\text{mean} \approx 2,25$ ) έχουν θετική ασυμμετρία (Χαλκιάς, 2003, Χάλκος, 2000).

**Διάγραμμα 13.1.4**



Το διάγραμμα 13.1.4 μας δείχνει ότι οι τιμές της Συμμετοχής του Άμεσου Προϊστάμενου στην Ανάπτυξη Ηγεσίας ( $\text{mean} = 2,60$ ) ακολουθούν την κανονική κατανομή.

### 13.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

Στο εννοιολογικό μας μοντέλο που παρουσιάσαμε προηγουμένως (σελ.58), η εξαρτημένη μας μεταβλητή είναι η Ανάπτυξη της Ηγεσίας. Ωστόσο, μέσα από την έρευνα προέκυψε και τι αντίκτυπο έχει η Ανάπτυξη της Ηγεσίας στην Ικανοποίηση των Εργαζομένων (σελ.90 - 92).

Στον πίνακα 13.2.1 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι, οι τυπικές αποκλίσεις, η ελάχιστη και η μέγιστη τιμή για όλες τις εξαρτημένες μεταβλητές:

- Ανάπτυξη Ηγεσίας
  
- Ικανοποίηση Εργαζομένων

**Πίνακας 13.2.1: Μέσοι όροι, Τυπικές Αποκλίσεις, Ελάχιστη & Μέγιστη Τιμή για τις Ανεξάρτητες Μεταβλητές**

		συνολική ανάπτυξη ηγεσίας	συνολική ικανοποίηση εργαζομένων
N	Valid	115	115
	Missing	0	0
	Mean	3,2617	3,9348
	Std. Deviation	,68359	,86354
	Minimum	1,70	2,00
	Maximum	4,90	5,00

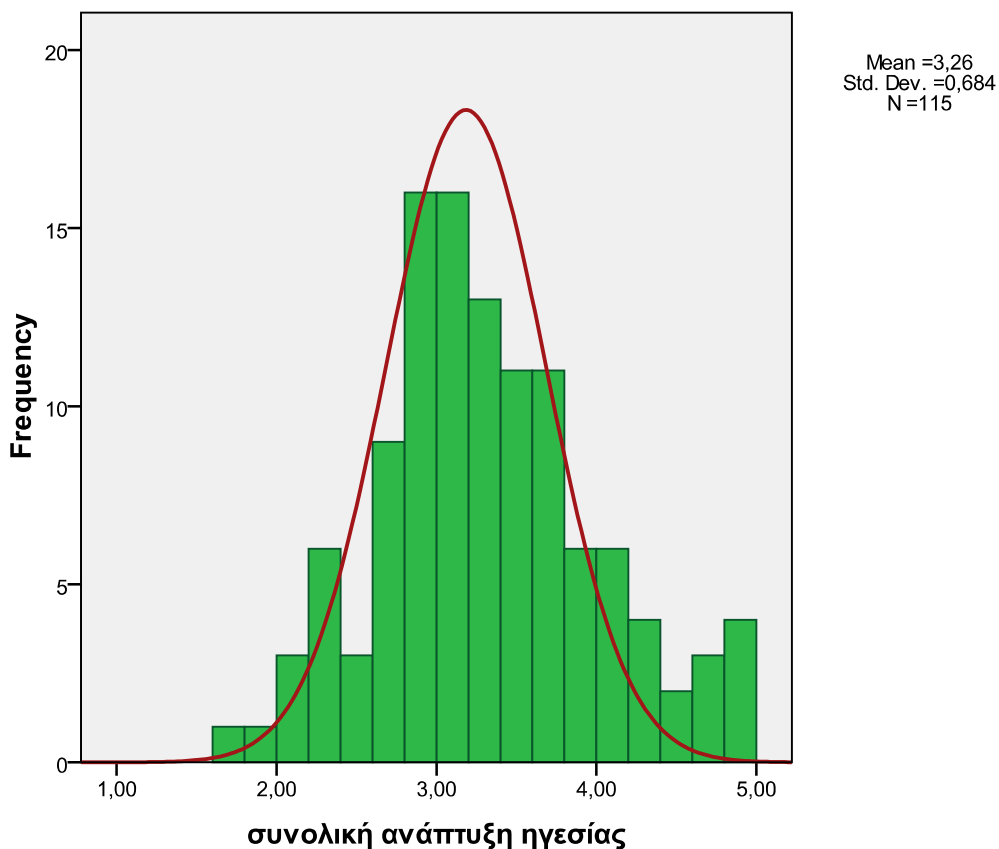
Από την έρευνα προκύπτει ότι συνολικά:

Ο μέσος όρος της συνολικής Ανάπτυξης Ηγεσίας είναι 3,26. Αυτό σημαίνει ότι οι ερωτώμενοι τείνουν να είναι αδιάφοροι ως προς το ερώτημα αν οι εταιρείες τους ασχολούνται με την Ανάπτυξη της Ηγεσίας.

Όσον αφορά τη συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων από τις εταιρείες, ο μέσος όρος της μεταβλητής αυτής (3,93) μας υποδηλώνει ότι σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι.

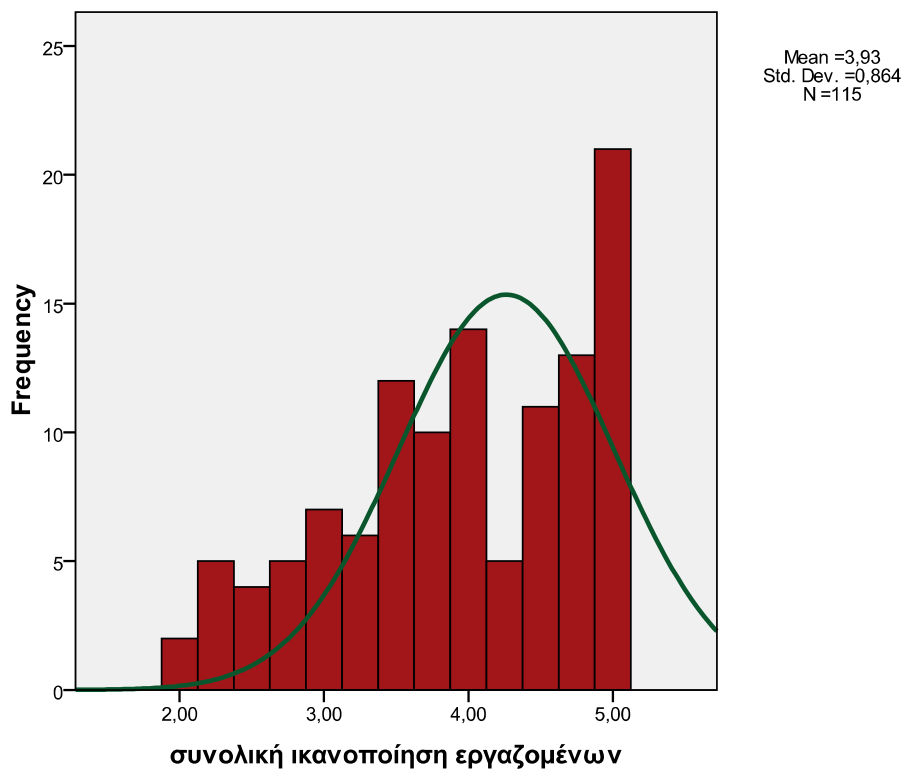
Στα διαγράμματα 13.2.1 – 13.2.2 που ακολουθούν παρουσιάζεται η κατανομή των τιμών για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή του εννοιολογικού μας μοντέλου.

**Διάγραμμα 13.2.1**



Στο διάγραμμα 13.2.1 παρατηρούμε ότι οι τιμές της Ανάπτυξης Ηγεσίας ακολουθούν την κανονική κατανομή.

**Διάγραμμα 13.2.2**



Στο διάγραμμα 13.2.2 παρατηρούμε ότι οι τιμές της Ικανοποίησης των Εργαζομένων έχουν κανονική κατανομή.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια σύντομη επισκόπηση του θέματος και της έρευνας, συνοψίζονται τα συμπεράσματα σχετικά με την επαλήθευση ή την απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων, ερμηνεύονται τα ευρήματα και περιγράφονται οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας, γίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα καθώς και προτάσεις προς την εταιρεία για καλύτερη ανάπτυξη στελεχών.

#### 14.1 ΣΥΝΤΟΜΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία κάνει λόγο για τη Διαχείριση των Ταλέντων και την Ανάπτυξη της Ηγεσίας σε όλα τα ιεραρικά επίπεδα και πώς οι παραπάνω μεταβλητές οδηγούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Μέσα από το εννοιολογικό μοντέλο της παρούσας έρευνας, έγινε προσπάθεια διερεύνησης των σχέσεων που υπάρχουν μεταξύ των ανεξάρτητων και των εξαρτημένων μεταβλητών. Πιο αναλυτικά, διερευνήθηκαν οι διμεταβλητές συσχετίσεις μεταξύ καθεστώτος ιδιοκτησίας, Ανάπτυξης Ηγεσίας, Κουλτούρας και Πρακτικών Ηγεσίας, συμμετοχής CEO και Άμεσου Προϊστάμενου στην Ανάπτυξη Ηγεσίας.

#### 14.2 ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ – ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην παρούσα έρευνα συνοψίσαμε το εννοιολογικό μοντέλο σε μία συνάρτηση, παρατηρώντας και αποδεικνύοντας την επιρροή της Κουλτούρας και των

Πρακτικών μιας εταιρείας πάνω στην Ανάπτυξη της Ηγεσίας. Πιο αναλυτικά, μέσα από την ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης, παρατηρήσαμε ότι η Κουλτούρα Ανάπτυξης Ηγεσίας, η συμμετοχή Γενικού διευθυντή και οι Πρακτικές Ανάπτυξης Ηγεσίας μαζί εξηγούν το 50,7 % των μεταβολών την Ανάπτυξης Ηγεσίας. Με την προσθήκη της τέταρτης ανεξάρτητης μεταβλητής (συμμετοχή του Άμεσου Προϊστάμενου) δεν επήλθε καμία αλλαγή.

Στη συνέχεια με τη βοήθεια των συντελεστών Βήτα, αποδείξαμε ότι η Κουλτούρα Ανάπτυξης Ηγεσίας έχει την ισχυρότερη μοναδική συνεισφορά στην ερμηνεία της εξαρτημένης μεταβλητής, της Ανάπτυξης Ηγεσίας,.

Αντίθετα, η συμμετοχή του Γενικού Διευθυντή στην Ανάπτυξη Ηγεσίας, με στατιστική σημαντικότητα μεγαλύτερη του 0,05 και πολύ χαμηλό συντελεστή beta δε συνεισφέρει σημαντικά στην πρόβλεψη της εξαρτημένης μεταβλητής και είναι στατιστικά μη σημαντική (Pallant, 2007).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία ο Γενικός Διευθυντής έχει τον καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη της ηγεσίας (Δαλακούρα, 2006). Στην παρούσα έρευνα προκύπτει μια στατιστικά σημαντική έντονη θετική συσχέτιση μεταξύ αυτών των δύο μεταβλητών. Ωστόσο, η συνολική ανάμειξη του Γενικού Διευθυντή (CEO) στην Ανάπτυξη της Ηγεσίας στην εταιρεία είναι πολύ μικρή. Γεγονός που αποδεικνύει ότι ο CEO γνωρίζει πόσο καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει στην ανάπτυξη της ηγεσίας, ωστόσο στην πράξη συμμετέχει ενεργά μόνο σε πολύ μικρό ποσοστό, είτε ενεργώντας ως μέντορας είτε συμμετέχοντας σε εκπαιδευτικά προγράμματα ως εισηγητής.

Αντίθετα, η συνολική ανάμειξη του Άμεσου Προϊσταμένου στην Ανάπτυξη Ηγεσίας κρίνεται, μέσα από τα αποτελέσματα της έρευνας για τα ελληνικά δεδομένα, μέτρια.

Επιπλέον, παρατηρήθηκε η ύπαρξη προσπαθειών από την πλευρά των επιχειρήσεων τροφίμων να συμβάλλουν στην ανάπτυξη των στελεχών τους. Οι τεχνικές που εμφανίζουν μεγάλα ποσοστά συμμετοχής από τους εργαζόμενους είναι τα σεμινάρια σε τάξη από εξωτερικούς συμβούλους με ποσοστό 72,2 %, η ανάθεση εργασιών / καθηκόντων με ποσοστό 60 % και η διδασκαλία – εκπαίδευση από ανώτερα στελέχη.

Ωστόσο, πολλές άλλες σημαντικές πρακτικές Ανάπτυξης Ηγεσίας, όπως 360° feedback και job rotation, εμφανίζουν χαμηλά ποσοστά συμμετοχής. Τα αποτελέσματα αυτά επιδεικνύουν μια μετριοπαθή στάση που έχουν οι εταιρείες τροφίμων στην Ελλάδα απέναντι στην Ανάπτυξη Ηγεσίας, καθώς η υιοθέτηση της κουλτούρας Ανάπτυξης Ηγεσίας είναι μετρίων διαστάσεων.

Όσον αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων, μέσα από την έρευνα προκύπτει ότι ένα σημαντικό ποσοστό της οφείλεται στην Ανάπτυξη της Ηγεσίας (Berger L.A. & Berger D. R., 2003).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Charan, 2007), οι οργανισμοί αναγνωρίζουν την ηγεσία ως βασική συνιστώσα των θέσεων εργασίας σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Στην έρευνα προέκυψε ότι το 66,1 % των ερωτώμενων δήλωσε ότι η ανώτατη διοίκηση πιστεύει ότι η ηγεσία σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας, ενώ το 54,8 % απάντησε ότι η ανάπτυξη των στελεχών είναι βασικό χαρακτηριστικό της κουλτούρας των εταιρειών που εργάζονται.

Τέλος, σύμφωνα με το Λυμπερόπουλο (2001), όλοι οι εργαζόμενοι σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα πρέπει να εκπαιδεύονται διαρκώς. Σύμφωνα με την έρευνα, μόνο το 33,9 % των ερωτώμενων απάντησε μέτρια προς αρκετά στην ερώτηση αν η εκπαίδευση των στελεχών για την ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων τους είναι συστηματική στην εταιρεία που εργάζονται.



### **14.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

Ο κύριος περιορισμός της παρούσας έρευνας στάθηκε το περιορισμένο δείγμα. Ένας ακόμα πιο σημαντικός περιορισμός ήταν η μικρή συμμετοχή στην έρευνα θυγατρικών πολυεθνικών, ενώ το ποσοστό των ελληνικών εταιρειών που συμμετείχαν ήταν δυσανάλογα μεγαλύτερο (95 ελληνικές – 20 θυγατρικές πολυεθνικών). Επιπλέον, ένα μεγάλο κομμάτι της έρευνας στηρίχθηκε σε απαντήσεις που δόθηκαν από εργαζομένους σε εταιρείες μικρού μεγέθους και χωρίς την ύπαρξη ξεχωριστής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Ωστόσο, η προθυμία των συμμετεχόντων και η ειλικρίνειά τους αποτέλεσαν σημαντικοί παράγοντες ολοκλήρωσης της παρούσας εργασίας.

Κατά συνέπεια, σε μελλοντική έρευνα θα μπορούσε το δείγμα να είναι μεγαλύτερο και να βασίζεται κυρίως σε απαντήσεις εργαζομένων σε εταιρείες μεγαλύτερου μεγέθους που να διαθέτουν ξεχωριστή Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων. Επιπλέον, μελλοντικές έρευνες μπορούν να συμπεριλάβουν στο εννοιολογικό τους πλαίσιο περισσότερους παράγοντες που επιδρούν στην Ανάπτυξη της Ηγεσίας.

### **14.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ**

Κλείνοντας την παρούσα διπλωματική εργασία, θα θέλαμε σαν τελικό κομμάτι επιλόγου να προτείνουμε στις εταιρείες τροφίμων κάποια σημαντικά θέματα.

Αρχικά, οι εταιρείες πρέπει να κάνουν χρήση των Πρακτικών Ανάπτυξης Ηγεσίας. Δηλαδή να κάνουν μεγαλύτερη χρήση των σεμιναρίων από εξωτερικούς συμβούλους, της συμβουλευτικής (coaching) και του mentoring τόσο από τα ανώτερα στελέχη τους όσο και με εξωτερικούς συμβούλους.

Άλλες σημαντικές τεχνικές Ανάπτυξης Ηγεσίας που είναι εξίσου σημαντικές και με σημαντικά οφέλη για τον εργαζόμενο και ταυτόχρονα για την εταιρεία, όπως

αναλύσαμε και στην παρούσα εργασία, είναι η εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation), το talent management και τα μονοπάτια καριέρας, η ανατροφοδότηση μεταξύ των στελεχών της εταιρείας (360° feedback) και η βιωματική εκπαίδευση μέσω υπαίθριων δραστηριοτήτων (outdoor training).

Κάνοντας χρήση των παραπάνω πρακτικών Ανάπτυξης Ηγεσίας, η εταιρεία θα αποκτήσει οργανωτικές δομές που θα ενισχύουν την κουλτούρα Ανάπτυξης Ηγεσίας και τα στελέχη θα εκπαιδεύονται περισσότερο και συστηματικά.

Τέλος, οι εταιρείες πρέπει να παρέχουν ίσες ευκαιρίες στο ανθρώπινο δυναμικό αποφεύγοντας παγιωμένες θέσεις προκαταλήψεων.

## ΑΝΑΦΟΡΕΣ

### Ξένη Βιβλιογραφία

Alden, J. & Kirkhorn, J. K. (1996). *Case Studies in the ASTD Training and Development Handbook*. (4th edition). Craig R. L. New York: McGraw-Hill.

Alpin, J. C. & Gerster, D. K. (March – April 1978). “Career development: An Integration of Individual and Organizational Needs”. *Personnel*. pp.23 – 29.

Alrawi K. & Jaber K. (2007). “Virtual Classrooms And The Flexibility Of E-Learning In The Gulf Universities”. *Journal of Knowledge Management Practice*. Vol. 8. No. 3. September.

American Productivity & Quality Center, 2000

Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management; A Guide to Action*. (4th edition). Kogan Page Ltd.

Ashridge Business School UK. (2006). *Developing Future Leaders: The contribution of Talent Management*.

Baird, L. & Kram, K. E. (1983). “Career dynamics: managing the superior-subordinate relationship”. *Organizational Dynamics*. Vol. II, pp. 46-64.

Beardwell, I. & Holden, L. (1997). *Human Resource Management*. Pitman. London.

Beeson, J. (1998). “Succession planning: building the management corps”. *Business Horizons*. Sep.-Oct., pp. 61-66.

Berger, L. A. & Berger, D. R. (2003). *The talent management handbook*. McGraw-Hill.

Bersin, J. (2006). *Talent Management: What is it? Why now?* Bersin & Associates.

Cacioppe, R. (1998). “Leaders developing leaders: an effective way to enhance leadership development programs”. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 19, pp. 194-198.

Campion, M. A., Cheraskin, L. & Stevens, M. J. (1994). “Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation”. *Academy of Management Journal*. Vol. 37, pp. 1518 – 1542.

Charan, R. (2007). *Leaders at all Levels; Deepening Your Talent Pool To Solve The Succession Crisis*. Jossey - Bass.

Chartered Institute of Personnel and Development. Resourcing and Talent planning. 2007b.

Cheraskin, L. & Campion, M. A. (1996). “Study Clarifies Job Rotation Benefits”. *November Personnel Journal*. Vol. 75 (11), pp. 31 – 38.

Clutterbuck, D. (1998). *Learning Alliances: tapping into talent*. London: Institute of Personnel & Development.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Second edition Lawrence Erlbaum Associates Publishers London.

Conger, J. A. (1993). “Training leaders for the twenty-first century”. *Human Resource Management Review*. Vol. 3, pp. 203-218.

- Corpuz, C. R., Ph.D. (2006). *Human Resource Management*. Revised Edition.
- Creswell, J. W. (1998) *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions*. London and Thousand Oaks, CA; Sage Publications.
- Dalakoura, A. (2010) “Differentiating leader and leadership development: A collective framework for leadership development”. *Journal of Management Development*. Vol. 29. Iss: 5. pp.432 – 441.
- Day, D. V. (2001). “Leadership development: a review in context”. *Leadership Quarterly*. Vol. 11, pp. 581-613.
- DeCenzo, D. A. & Robbins, S. P. (2006). *Fundamentals of Human Resource Management*. (8th edition). John Wiley & Sons, Inc.
- Derr, C. B., Jones, C. & Toomey, E. L. (1988). “Managing High – Potential Employees: Current Practices in Thirty – three US Corporations”. *Human Resource Management*. Vol. 27, No. 3, pp. 273 – 290.
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale development: Theory and applications*. 2nd edition. Thousand Oaks. California: Sage.
- Donahue, K. B. (2001). “Time to Get Serious About Talent Management”. *Harvard Management Update*. Vol. 6, No. 7, July, pp. 6 – 7.
- Dotlich, D. & Noel, J. (1998). *Active learning: How the World’s top Companies Are Recreating Their Leaders and Themselves*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Edwards, S. T. (2005). *Fire Service Personnel Management* (2nd edition). Upper Saddle River. NJ: Pearson Prentice Hall.

Evans, J. R. & Lindsay, W. M. (1999). *The Management and Control of Quality*. (4th edition). South - Western College Publishing Cincinnati. Ohio.

Evered, R. & Selman J. (1992). “Coaching and the art of management”. *Organizational Dynamics*. Vol. 6, pp. 16 – 32

Goffee, R. & Jones, G. (2007). “Leading clever people”. *Harvard Business Review*. March pp. 72 – 80.

Hall, D. T., Otazo, K. L. & Hollenbeck, G. P. (1999). “Behind the closed doors: What really happens in executive coaching”. *Organizational Dynamics*. Vol. 27, pp. 39-53.

Heifetz, R. A. & Linsky, M. (2002). *Leadership on the Line. Staying Alive Through the Dangers of Leading*. Harvard Business School Press. Boston.

Hernez – Broome, G. & Hughes, R. L. (2004). *Leadership Development: Past, Present and Future*. Center for Creative Leadership. Human Resource Planning.

Hunt, J. M. & Weintraub, J. R. (2002). *The Coaching Manager, Developing Top Talent In Business*. Sage Publications, Inc.

Ivancevich, J. M. (2003). *Human Resource Management*. (9th edition). McGraw – Hill Companies.

Jackson, S. E & Schuler, R. (2006). *Human Resource Management*. International Perspectives. South Western.

Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. (3rd edition). San Francisco, CA: Berrett – Koehler Publishers, Inc.

Kouzes, J. & Posner, B. (2007). *The Leadership Challenge*. (4th edition). Jossey – Bass.

Kouzes, J. & Posner, B. (2003). *The leadership challenge workbook*. San Francisco, CA: Jossey - Bass.

Kram, K. (1985). *Mentoring at work*. Glenview, IL: Scott Foresman.

Latham, G. P. & Wexley, K. N. (1981). *Increasing Productivity through Performance Appraisal*. Reading, MA: Addison – Wesley.

Leech, N., Barrett, K. & Morgan, G. (2005). *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation*. (2nd edition). Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Likert, R. (1932). “A Technique for the Measurement of Attitudes”. *Archives of Psychology*. No. 140.

Malinski, R. (2002). “Job rotation in an academic library: Damned if you do and damned if you don't!” *Library Trends*.

Maxwell, A. N. & Watson, M. G. (2006). “Perspectives on line managers in human resource management: Hilton International’s UK hotels”. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 17, pp. 1152-1170.

Michaels, E., Handfield – Jones, H. & Axelrod B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business School Press Boston. Massachusetts.

Nadler, L. (1979). *Developing human resources*. (2nd edition). Austin. Texas: Learning Concepts.

Noe, R. A. (2002). *Employee Training & Development*. (2nd edition) International Edition.

Nowack, K. M. (1994). “The Secrets of Succession”. *Training & Development*. Vol. 48, pp. 49 – 54.

Nunnally, J. O. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

Olivier, S. (2010). *A Primer on Talent Management*. Knowledge Solutions. Asian Development Bank.

Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual*. McGraw Hill.

Parsloe, E. & Leedham, M. (2009). *Coaching and Mentoring; Practical conversations to improve learning*. (2nd edition). Kogan Page.

Peterson, D. B. & Hicks, M. D. (1996). *Leader as coach: Strategies for coaching and developing others*. Minneapolis, MN: Personnel Decisions International.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the work force*. Harvard Business School Press. Boston.

Pfeffer, J. (2001). *Fighting the War for Talent is Hazardous to Your Organization's Health*. Research Paper No. 1687. Research Paper Series. Stanford University.

Raelin, J. A. & Lebien, M. (1993). “Learn by doing”. *HR Magazine*. Vol. 38. No.2. pp.61 – 70.

RightPath Resources. (2007). *The Leader As Coach. A strategy for growing leaders*.



Rothwell W. J. & Kazanas H. C. (2003). *The Strategic development of Talent*. (2nd edition). HRD Press. Amherst. Massachusetts.

Rothwell, W. J. (2001). *Effective Success in Planning*. (2nd edition). New York: Amacom.

Salas, E. & Cannon – Bowers, J. A. (1977). *Strategies for Team Training*. In Quinones, M. A. & Dutta, A. *Training for 21st Century Technology: Applications of Psychological Research*. Washington, DC: American Psychological Association.

Senge, P. M., Roberts C., Ross R., Smith B., Kleiner A. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. New York, Doubleday Currency.

Serrat, O. (2010). “A Primer on Talent Management”. *Knowledge Solutions*. Vol. 76.

Sherman, A. W., Bohlander, G. & Snell, S. (1998). *Managing Human Resources*. South-Western College Publishing, Ohio.

Shukla, R. (2009). *Talent Management; Process of Developing and Integrating Skilled Workers*. Global India Publications PVT LTD. New Delhi.

Stafford, D. (2008). “An Interview with Dr. William A. Gray, President of Corporate Mentoring Solutions, Inc”. *EducationNews.org*

Steen, S. L., Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2009). *Human Resource management*. Second Canadian Edition. McGraw-Hill Ryerson.

Tabachnick, B. & Fidell L. (2007). *Using multivariate statistics*. (5th edition). Boston: Pearson Education.

Talent Management Forum (Athens, 18 May 2007).

Thach, L. & Heinselman, T. (1999). "Executive coaching defined". *Training & Development*. 53(3): 34-40.

Thiagarajan, S. (1996). "Instructional games, simulations, and role-plays", in Craig, R. L. (Ed.). *The ASTD Training and Development Handbook*. (4th edition). McGraw-Hill. New York.

Tichy, N. M. (1997). *The leadership engine: How winning companies build leaders at every level*. HarperCollins Publishers Inc., New York, NY.

Tichy, N. M. & Cardwell, N. (2002). *The cycle of leadership: How great leaders teach their companies to win*. HarperCollins Publishers Inc. New York, NY.

Tucker, E., Kao, T. & Verma, N. (2005). *Next - Generation Talent Management: Insights on How Workforce Trends Are Changing the Face of Talent Management*. Hewitt.

Turban, D. B. & Dougherty, T. W. (1994). "The role of protégé personality in receipt of mentoring and career success". *Academy of Management Journal*. Vol. 37, pp. 688-702.

Ulrich, D. & Smallwood, N. (2003). *Why the bottom line isn't: how to build value through people and organization*. John Wiley. New Jersey, NJ.

Vaiman, V. & Vance, C. (2008). *Smart Talent Management Building Knowledge Assets for Competitive Advantage*. Edward Elgar Publishing Limited.

Vroom, V. H. & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs. N. J.: Prentice Hall.

Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. University of Pittsburgh Press.

Wagner, R. J., Baldwin, T. T. & Roland, C. (1991). “Outdoor Training: Revolution or Fad?” *Training & Development Journal*. Vol. 45. No.3. pp. 51 – 65.

Warren, A. K. (2009). “Cascading Gender Biases, Compounding Effects: An Assessment of Talent management Systems”. *Catalyst*.

Wellins, R. S., Smith, A. B., & Rogers, R. W. (2006). *The CEO's guide to talent management: Building a global leadership pipeline*. Bridgeville, PA: Development Dimensions International.

Yarnall, J. (1998), “Line managers as career developers: rhetoric or reality?” *Personnel Review*. Vol. 27, pp. 378-395.

## Ελληνική Βιβλιογραφία

Javeau, C. (2000). *Η Έρευνα με Ερωτηματολόγιο. Το Εγχειρίδιο του Καλού Ερευνητή*. Τυπωθήτω. Γιώργος Δάρδανος.

Ανδρεάτου, Α. (2007). *Συστήματα Διαχείρισης Βιώσιμης Ανάπτυξης*. Διδακτορική Διατριβή. Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

Δαλακούρα, Α. (2006). *Ανάπτυξη ηγετών από ηγέτες: ο ρόλος των γραμμικών στελεχών και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού*. Διδακτορική Διατριβή. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας.

Κιόχος, Π. (1993). *Περιγραφική Στατιστική*. Interbooks.

Κυριαζή, Ν. (1999). *Η Κοινωνιολογική Έρευνα. Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*. Ελληνικά Γράμματα.

Λυμπερόπουλος, Κ. (Ιανουάριος 2001). “Οι Διαστάσεις και ο Ρόλος της Ποιότητας στο Μάρκετινγκ Υπηρεσιών”. *Διοικητική Ενημέρωση*. Τεύχος 19.

Μιχαλόπουλος, Ν. (Σεπτέμβριος 1998). “Γραφειοκρατική Κουλτούρα και Διοικητική Εκπαίδευση: Επεκείνα του Πρακτικού Ορθολογισμού των Διοικητικών Σπουδών”. *Διοικητική Ενημέρωση*. Τεύχος 12.

Μιχαλοπούλου, Κ. (1992). *Κλίμακες Μέτρησης Στάσεων*. Αθήνα. Οδυσσέας.

Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις Γ. Μπένου. Αθήνα.

Norusis, M. (2007). *Οδηγός Ανάλυσης Δεδομένων με το SPSS 12.0*. Κλειδάριθμος.

Παπαδόπουλος, Α. (2010). *Ποιοτική Έρευνα*. Σημειώσεις στο μάθημα: Μέθοδοι Επιστημονικής Έρευνας για Γεωγράφους. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών: Εφαρμοσμένη Γεωγραφία και Διαχείριση του Χώρου. Τμήμα Γεωγραφίας, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο.

Παπαδόπουλος, Γ. (2010). *Στατιστική Προσέγγιση Προβλημάτων: Μια Γενική Επισκόπηση*. Σημειώσεις στο μάθημα: Εργαστήριο Μαθηματικών & Στατιστικής. Γενικό Τμήμα Εργαστήριο Μαθηματικών και Στατιστικής. Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2002). *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Εκδόσεις Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Αθήνα.

Παπαλεξανδρή, Ν., Χαλικιάς, Γ. & Παναγιωτοπούλου, Λ. (2001). *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση*. Εκδόσεις Μπένου.

Πατρινός, Δ. (2005). *Μάνατζμεντ II Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού*. Εκδόσεις Παπαζήση. Αθήνα.

Πραμαγγιούλης, Π. (2008). *Οδηγός Ανάλυσης Δεδομένων με τη Χρήση SPSS*. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Ρούσσοι, Π. & Ευσταθίου, Γ. (2008). *Σύντομο Εγχειρίδιο SPSS 16.0*. Αθήνα.

Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Rosili.

Χαλικιάς, Ι. (2003). *Στατιστική. Μέθοδοι Ανάλυσης για Επιχειρηματικές Αποφάσεις*. Rosili.

Χάλκος, Γ. (2000). *Στατιστική. Θεωρία Εφαρμογές & Χρήση Στατιστικών Προγραμμάτων σε Η/Υ*. Τυπωθήτω. Γιώργος Δάρδανος.

Χουβαρδάς, Β. (1996). *Στατιστική Επιχειρήσεων*. Μακεδονικές Εκδόσεις.

Χυτήρης, Λ. Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Interbooks. Αθήνα.

### **Ηλεκτρονικές Πηγές**

(τα παρακάτω sites παρέμεναν ενεργά το Φεβρουάριο του 2011, όπου έγινε ο τελικός έλεγχος πριν την παράδοση του παρόντος ηλεκτρονικού αρχείου).

<http://www.cipd.co.uk/communities/forums/erecrt>

[http://www.ddiworld.com/pdf/ceoguidetotalentmanagement\\_bk\\_ddi.pdf](http://www.ddiworld.com/pdf/ceoguidetotalentmanagement_bk_ddi.pdf)

[www.bersin.com/blog/post.aspx?id=1d647182-4df3-4c78-b2de-807e9ca643c3](http://www.bersin.com/blog/post.aspx?id=1d647182-4df3-4c78-b2de-807e9ca643c3)

<http://www.brighthub.com/office/entrepreneurs/articles/55274.aspx>

<http://au.hudson.com/node.asp?kwd=coaching-mentoring>

<http://talent.smiths.com/TalentManagementAssessingTalent.aspx>

<http://www.younghrmanager.com/human-resource-management-at-microsoft>

Bhagria, A. (2010). *Human Resource Management at Microsoft*.

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Ερωτηματολόγιο Έρευνας**

Παρακαλώ συμπληρώστε με X την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει.

1. Φύλλο:  
Αντρας  Γυναίκα
2. Ηλικία:  
18 έως 25  26-35  36-50  50 και άνω
3. Ακαδημαϊκό υπόβαθρο:  
3.1. Απολυτήριο Λυκείου   
3.2. Πτυχίο ΤΕΙ, ΑΕΙ   
3.3. Μεταπτυχιακό
4. Καθεστώς ιδιοκτησίας της εταιρείας:  
4.1. Θυγατρική πολυεθνικής   
4.2. Ελληνική Εταιρεία
5. Έτη εργασίας στην παρούσα εταιρεία:  
έως 2 χρόνια   
3-5   
6-10   
11-15   
πάνω από 16
6. Θέση διοικητικής ευθύνης:  
Δεν έχω υφισταμένους   
Έχω υφισταμένους
7. Συνολικός αριθμός εργαζομένων στην εταιρεία:  
λιγότεροι από 10   
11 - 50   
51 - 100   
101 - 250   
251 - 500



8. Υπάρχει ξεχωριστή Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων στην εταιρεία σας;

Ναι

Όχι

9. Σε πόσα εκπαιδευτικά προγράμματα συμμετέχετε σε ετήσια βάση ;

9.1. Κανένα

9.2. Από 1 έως 5

9.3. Παραπάνω από 5

10. Πόσο έντονο θα χαρακτηρίζατε τον ανταγωνισμό που αντιμετωπίζει η εταιρεία σας;

10.1.	Ελάχιστος	<input type="checkbox"/>
10.2.	Μέτριος	<input type="checkbox"/>
10.3.	Έντονος	<input type="checkbox"/>
10.4.	Πολύ έντονος	<input type="checkbox"/>

11. Πόσο σπάνιο πιστεύετε ότι είναι στην εξεύρεσή τους οι παρακάτω πόροι;  
(όπου 1=καθόλου σπάνιοι, 2=λίγο, 3=μέτρια, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ)

		1	2	3	4	5
11.1.	Κεφάλαιο					
11.2.	Υλικό (πρώτες ύλες, υποδομή, κ.λπ.)					
11.3.	Ειδικευμένο προσωπικό					
11.4.	Ταλαντούχα διευθυντικά στελέχη					

12. Στα επόμενα τρία χρόνια πόσο σημαντικό ρόλο πιστεύετε ότι θα έχουν τα παρακάτω στοιχεία όσον αφορά στην προσέλκυση και τη διατήρηση των στελεχών στην εταιρεία σας; (όπου 1=καθόλου σημαντικό, 2=λίγο σημαντικό, 3=αρκετά σημαντικό, 4=σημαντικό, 5=πολύ σημαντικό).

		1	2	3	4	5
12.1.	Βασικός μισθός					
12.2.	Παροχές υγειονομικής περίθαλψης					
12.3.	Συνταξιοδοτικές παροχές					
12.4.	Συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας					
12.5.	Συμμετοχή στο κόστος φροντίδας των παιδιών των εργαζομένων					
12.6.	Σίγουρη/ μόνιμη εργασία					
12.7.	Ευκαιρίες προαγωγής και εξέλιξης					
12.8.	Συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων					

13. Σε ποιο βαθμό ο Γενικός Διευθυντής της εταιρείας σας κάνει στην πράξη τα παρακάτω; (όπου 1=καθόλου, 2=λίγο, 3=μέτρια, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ).

		1	2	3	4	5
13.1.	Αφιερώνει χρόνο ενεργά στην ανάπτυξη άλλων ηγετών στην εταιρεία					
13.2.	Εξασφαλίζει τους πόρους για την ανάπτυξη ηγετών στην εταιρεία					
13.3.	Έχει δεσμευτεί προσωπικά στην ανάπτυξη άλλων ηγετών στην εταιρεία					
13.4.	Πιστεύει ότι η ηγεσία σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της εταιρείας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία της					

14. Σε ποιο βαθμό ο άμεσος προϊστάμενός σας κάνει στην πράξη τα παρακάτω; (όπου 1=καθόλου, 2=λίγο, 3=μέτρια, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ).

		1	2	3	4	5
14.1.	Αφιερώνει χρόνο ενεργά στην ανάπτυξη άλλων ηγετών στο τμήμα					
14.2.	Εξασφαλίζει τους πόρους για την ανάπτυξη ηγετών στο τμήμα					
14.3.	Έχει δεσμευτεί προσωπικά στην ανάπτυξη άλλων ηγετών στο τμήμα					
14.4.	Πιστεύει ότι η ηγεσία σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της εταιρείας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία της					

15. Σε ποιο βαθμό ο Γ. Δ. της εταιρείας σας συμμετέχει στα παρακάτω προγράμματα ανάπτυξης ηγετών; (όπου 1=καθόλου, 2=λίγο, 3=μέτρια, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ).

		1	2	3	4	5
15.1.	Εμπλέκεται μόνο στον αρχικό σχεδιασμό του προγράμματος					
15.2.	Συμμετέχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα ως εισηγητής					
15.3.	Κάνει ομιλίες-κλειδιά					
15.4.	Ενεργεί ως καθοδηγητής (coaching)					
15.5.	Ενεργεί ως μέντορας (mentoring)					
15.6.	Λέει διδακτικές ιστορίες (story telling)					
15.7.	Άλλο (..... ..... .....)					

16. Σε ποιο βαθμό ο άμεσος προϊστάμενός σας συμμετέχει στα παρακάτω προγράμματα ανάπτυξης ηγετών στο τμήμα του; (όπου 1=καθόλου, 2=λίγο, 3=μέτρια, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ).

		1	2	3	4	5
16.1.	Εμπλέκεται μόνο στον αρχικό σχεδιασμό του προγράμματος					
16.2.	Συμμετέχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα ως εισηγητής					
16.3.	Κάνει ομιλίες-κλειδιά					
16.4.	Ενεργεί ως καθοδηγητής (coaching)					
16.5.	Ενεργεί ως μέντορας (mentoring)					
16.6.	Λέει διδακτικές ιστορίες (story telling)					
16.7.	Άλλο ( παρακαλώ προσδιορίστε ..... .....)					

17. Σε ποιο βαθμό ισχύουν τα παρακάτω στην εταιρεία σας; (όπου 1=καθόλου, 2=ελάχιστα, 3=μέτρια, 4=αρκετά, 5=πολύ).

		1	2	3	4	5
17.1.	Οι άνθρωποι της εταιρείας πιστεύουν στην αξία της ανάπτυξης των ηγετικών ικανοτήτων των στελεχών.					
17.2.	Η κατάλληλη ηγετική συμπεριφορά αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται.					
17.3.	Η ανάπτυξη των στελεχών είναι βασικό χαρακτηριστικό της εταιρικής μας κουλτούρας.					
17.4.	Η ανώτατη διοίκηση πιστεύει ότι η ηγεσία σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα αποτελεί κρίσιμο παράγοντα διαρκούς ανταγωνιστικότητας και επιτυχίας.					
17.5.	Υπάρχουν σαφώς διατυπωμένες αξίες και αρχές για την άσκηση της ηγεσίας στην πράξη.					

		1	2	3	4	5
17.6.	Τα στελέχη «διδάσκουν» την εμπειρία τους σε άλλα, προκειμένου να τους αναπτύξουν.					
17.7.	Στην εταιρεία μου χρησιμοποιούμε αποτελεσματικά τεχνικές όπως το coaching και το mentoring για να αναπτύξουμε ηγετικά στελέχη.					
17.8.	Τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας μου εκπαιδεύουν συστηματικά άλλα στελέχη.					
17.9.	Τα στελέχη της εταιρείας αξιολογούνται για το αν αναπτύσσουν άλλα στελέχη.					
17.10.	Οι ηγετικές ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν και να αναπτύσσουν τα στελέχη είναι σαφείς σε όλους.					
17.11.	Η ανάπτυξη ηγετικών στελεχών αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα για την εταιρεία.					
17.12.	Η εκπαίδευση των στελεχών για την ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων τους είναι συστηματική.					
17.13.	Η αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας στην πράξη αξιολογείται συστηματικά.					
17.14.	Οι οργανωτικές δομές διευκολύνουν την άσκηση ηγεσίας από τα στελέχη σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.					
17.15.	Στην εταιρεία δίνεται έμφαση στη συνεχή ανάπτυξη της ηγεσίας στην πράξη.					

18. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται οι παρακάτω τεχνικές ανάπτυξης στελεχών στην εταιρεία σας; (όπου 1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ).

		1	2	3	4	5
18.1.	Σεμινάρια σε τάξη από εξωτερικούς συμβούλους					
18.2.	Βιωματική εκπαίδευση μέσω υπαίθριων δραστηριοτήτων (outdoor training)					
18.3.	360° feedback (ανατροφοδότηση)*					
18.4.	Συμβουλευτική (coaching) με εξωτερικούς συμβούλους					
18.5.	Συμβουλευτική (coaching) από ανώτερα στελέχη της εταιρείας					
18.6.	Mentoring με εξωτερικούς συμβούλους					
18.7.	Mentoring από ανώτερα στελέχη της εταιρείας					
18.8.	Διδασκαλία – εκπαίδευση από ανώτερα στελέχη της εταιρείας					
18.9.	Ανάθεση εργασιών/ καθηκόντων					
18.10.	Ανάθεση δύσκολων-σκληρών καθηκόντων (hardship)					
18.11.	Μονοπάτια καριέρας (career paths), διοίκηση ταλέντων (talent management)					
18.12.	Εκπαίδευση από απόσταση (e-learning)					
18.13.	Συμμετοχή σε δια-τμηματικές ομάδες εργασίας					
18.14.	Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation)					
18.15.	Master σε εκπαιδευτικό ίδρυμα					

\* 360° feedback είναι μία μέθοδος αξιολόγησης που παρέχει στον εργαζόμενο την ευκαιρία να λάβει ανατροφοδότηση σχετικά με τις επιδόσεις του από τον προϊστάμενό του και άλλους 4 έως 8 συναδέλφους του, πελάτες και άλλα μέλη του προσωπικού της επιχείρησης.

19. Σε ποιες από τις παρακάτω τεχνικές ανάπτυξης στελεχών έχετε συμμετάσχει προσωπικά κατά τον τελευταίο χρόνο; Σημειώστε με X όλες τις τεχνικές στις οποίες έχετε συμμετάσχει.

19.1	Σεμινάρια σε τάξη από εξωτερικούς συμβούλους	
19.2.	Βιωματική εκπαίδευση μέσω υπαίθριων δραστηριοτήτων (outdoor training)	
19.3.	360° feedback* (ανατροφοδότηση)	
19.4.	Συμβουλευτική (coaching) με εξωτερικούς συμβούλους	
19.5.	Συμβουλευτική (coaching) από ανώτερα στελέχη της εταιρείας	
19.6.	Mentoring με εξωτερικούς συμβούλους	
19.7.	Mentoring από ανώτερα στελέχη της εταιρείας	
19.8.	Διδασκαλία – εκπαίδευση από ανώτερα στελέχη της εταιρείας	
19.9.	Ανάθεση εργασιών/ καθηκόντων	
19.10.	Ανάθεση πολύ δύσκολων-σκληρών καθηκόντων (hardship)	
19.11.	Μονοπάτια καριέρας (career paths), διοίκηση ταλέντων (talent management)	
19.12.	Εκπαίδευση από απόσταση (e-learning)	
19.13.	Συμμετοχή σε δια-τμηματικές ομάδες εργασίας	
19.14.	Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation)	
19.15.	Master σε εκπαιδευτικό ίδρυμα	

20. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις; (όπου 1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ουδέτερος-η, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απόλυτα).

		1	2	3	4	5
20.1.	Τα εκπαιδευτικά προγράμματα στα οποία συμμετέχω επιτυγχάνουν να βελτιώσουν ουσιαστικά τις ικανότητές μου.					
20.2.	Οι τεχνικές ανάπτυξης στελεχών που χρησιμοποιούνται από την εταιρεία μου επιτυγχάνουν να βελτιώσουν ουσιαστικά τις ικανότητές μου.					
20.3.	Η εταιρεία αντιμετωπίζει την ανάπτυξη των στελεχών της ως θέμα στρατηγικής σημασίας.					
20.4.	Η εταιρεία μου επιτυγχάνει την ουσιαστική βελτίωση των ικανοτήτων μου, που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων μου.					
20.5.	Η εταιρεία με υποστηρίζει στην προσωπική μου εκπαίδευση και ανάπτυξη, ικανοποιώντας τους μακροπρόθεσμους στόχους μου.					
20.6.	Είμαι ικανοποιημένος-η από την εκπαίδευση που μου παρέχει η εταιρεία μου.					
20.7.	Γνωρίζω ποιο θα είναι το career path μου για τα επόμενα χρόνια.					
20.8.	Με τον άμεσο προϊστάμενό μου συζητώ τις επαγγελματικές μου προοπτικές στην εταιρεία.					
20.9.	Διαθέτω προσωπικό πλάνο ανάπτυξης, προσωπικών και επαγγελματικών δεξιοτήτων.					
20.10.	Πιστεύω ότι η ανάπτυξη ικανών στελεχών με ηγετικές ικανότητες σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της εταιρείας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία της					

21. Σε ποιο βαθμό σας αντιπροσωπεύουν οι ακόλουθες προτάσεις; (όπου 1=καθόλου, 2=λίγο, 3=μέτρια, 4=αρκετά, 5=πολύ)

		1	2	3	4	5
21.1.	Αισθάνομαι δέσμευση απέναντι στους στόχους της εταιρείας					
21.2.	Δίνω τον καλύτερό μου εαυτό για το όραμα της εταιρείας					
21.3.	Προσπαθώ για τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις					
21.4.	Είμαι πιστός/ή στην εταιρεία – θέλω να παραμείνω					



## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: Ανάλυση Παλινδρόμησης**

**Model Summary<sup>b</sup>**

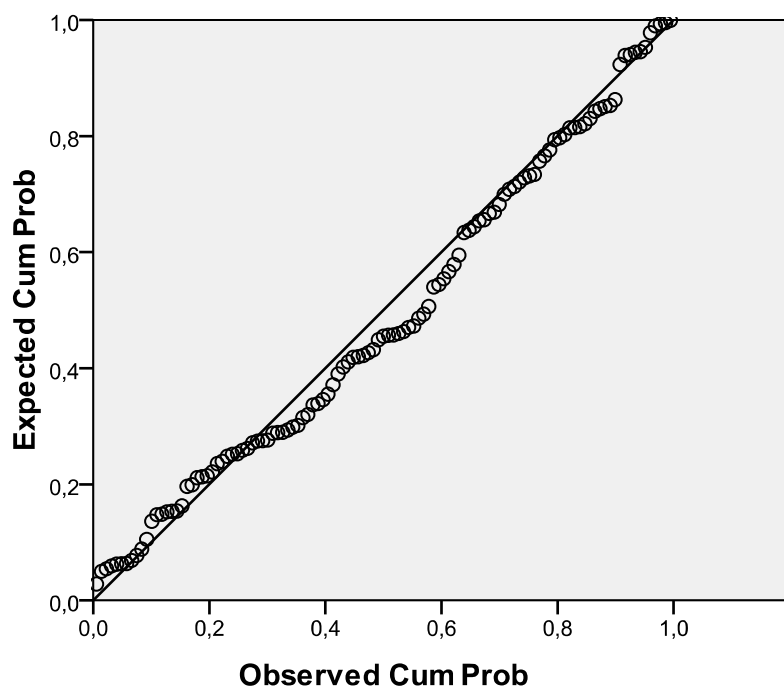
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,712 <sup>a</sup>	,507	,489	,48880

a. Predictors: (Constant), συνολική συμμετοχή Άμεσου Προϊστάμενου, συνολικές πρακτικές ανάπτυξης ηγεσίας, συνολική κουλτούρα ανάπτυξης ηγεσίας, συνολική συμμετοχή Γενικού Διευθυντή

b. Dependent Variable: συνολική ανάπτυξη ηγεσίας

### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: συνολική ανάπτυξη ηγεσίας



«Δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης προσωπικού στον κλάδο των τροφίμων»

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	1,435	,199										
	συνολική κουλτούρα ανάπτυξης ηγεσίας	,434	,091	,509	4,757	,000	,253	,615	,674	,413	,319	,392	2,548
	συνολικές πρακτικές ανάπτυξης ηγεσίας	,250	,084	,267	2,989	,003	,084	,415	,561	,274	,200	,562	1,780
	συνολική συμμετοχή Γενικού Διευθυντή	,018	,060	,034	,308	,759	-,100	,137	,556	,029	,021	,357	2,797
	συνολική συμμετοχή Άμεσου Προϊστάμενου	-,007	,087	-,009	-,075	,940	-,178	,165	,558	-,007	-,005	,332	3,009

a. Dependent Variable: συνολική ανάπτυξη ηγεσίας

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,657 <sup>a</sup>	,432	,427	,65361

a. Predictors: (Constant), συνολική ανάπτυξη ηγεσίας

b. Dependent Variable: συνολική ικανοποίηση εργαζομένων

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,226	,298		4,109	,000
	συνολική ανάπτυξη ηγεσίας	,830	,090	,657	9,273	,000

a. Dependent Variable: συνολική ικανοποίηση εργαζομένων

**Scatterplot**

**Dependent Variable: συνολική ικανοποίηση εργαζομένων**

