

**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ  
ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ : Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ  
ΙΔΙΟΚΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΙΔΙΟΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΜΕΝΩΝ ΠΡΑΤΗΡΙΩΝ  
ΤΗΣ SHELL HELLAS A.E.**

**Όν/μο: Αργυρού Έλλη  
Α.Μ.: 0698Μ019**

**ΑΘΗΝΑ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2001**



## Εισαγωγή

Το κόστος της αποχώρησης υπαλλήλων είναι μεγάλο αν συνυπολογίσει κανείς και το κόστος της μειωμένης απόδοσης που έχει ο δυσαρεστημένος υπάλληλος πριν αποχωρήσει, την διάσπαση της ομάδας εργασίας κατά την διάρκεια και μετά την αποχώρηση, το κόστος της ίδιας της διαδικασίας της αποχώρησης, την προσέλευση και την πρόσληψη προσωπικού που θα αντικαταστήσει τους αποχωρήσαντες, την εκπαίδευση των νέων υπαλλήλων, τα λάθη που κάνουν οι νέοι υπάλληλοι, την μείωση της παραγωγικότητας μέχρι ο νέος υπάλληλος να φτάσει σε ικανοποιητικό επίπεδο απόδοσης, την μείωση της παραγωγικότητας των έμπειρων υπαλλήλων που πρέπει να απαντούν στις ερωτήσεις του καινούριου υπάλληλου κ.α.

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν έναν υπάλληλο να αποχωρήσει από μια εταιρεία.

Εξωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν:

- Εναλλακτικές ευκαιρίες απασχόλησης, και
- Ρυθμοί ανεργίας.

Παράγοντες που σχετίζονται με την δουλειά περιλαμβάνουν:

- αμοιβή,
- άγχος (συγκρούσεις, φόρτος εργασίας, κλπ.),
- απόδοση,
- προοπτικές εξέλιξης,
- εκπαίδευση,
- fairness,
- επαγγελματική ικανοποίηση, και
- αφοσίωση στον οργανισμό.

Προσωπικοί παράγοντες περιλαμβάνουν:

- ηλικία,
- εκπαιδευτικό επίπεδο,
- προσδοκίες, και
- οικογενειακοί δεσμοί (οικογενειακή κατάσταση, παιδιά).

Ένας εργαζόμενος γενικά δεν αναζητά εργασία αλλού εκτός αν δεν ικανοποιείται κάποια ανάγκη του. Μια εταιρεία για να διατηρήσει το προσωπικό της γενικά πρέπει να ικανοποιεί τρεις βασικές ομάδες συνθηκών:

1. θα πρέπει να υπάρχουν πράγματα που ικανοποιούν τους ανθρώπους όπως κατάλληλες αμοιβές, κατάλληλο αντικείμενο εργασίας, ικανοποίηση προσδοκιών και αποδεκτά επίπεδα άγχους,
2. θα πρέπει να υπάρχουν πράγματα που δημιουργούν αφοσίωση, όπως μια αίσθηση δικαιοσύνης και fairness, ασφάλεια εργαζομένων, μια πίστη ότι η εταιρεία επενδύει στους ανθρώπους της, και
3. η αγορά εργασίας έχει την δική της επίδραση στην απόφαση του εργαζομένου για το αν θα μείνει ή θα φύγει.

Στην παρούσα μελέτη θα αναλύσουμε τους λόγους οικειοθελούς αποχώρησης των εργαζομένων με βάση την βιβλιογραφική ανασκόπηση και στην συνέχεια θα παρουσιάσουμε στοιχεία από την μελέτη μιας περίπτωσης. Συγκεκριμένα θα αναφερθούμε στην κινητικότητα των υπαλλήλων στα ιδιόκτητα και ιδιολεπουργούμενα πρατηρια της Shell Hellas A.E.

### *Αυξανόμενη επιχειρηματική ανησυχία για την διατήρηση των εργαζομένων*

Σχεδόν το 70% των ανώτερων στελεχών που συμμετείχαν σε μία πρόσφατη έρευνα είπαν ότι η διατήρηση των τωρινών τους εργαζομένων είναι κατά πολύ πιο σημαντική από την απόκτηση νέων εργαζομένων. Η έρευνα έγινε σε 483 στελέχη σε οκτώ χώρες από την Accenture, πρώην Andersen Consulting, τον Δεκέμβριο του 2000. Στελέχη από κάθε κατηγορία εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα είπαν ότι αντιμετώπιζαν παρόμοιες προκλήσεις στην διατήρηση των εργαζομένων τους και στην αύξηση της αφοσίωσής τους. Το 59% είπαν ότι είχαν εφαρμόσει κάποιο αλλαγές στις πρακτικές επιλογής και διατήρησης σε μια προσπάθεια να προσελκύσουν ειδικευμένους εργαζόμενους και να τους κρατήσουν<sup>1</sup>.

Η διατήρηση του προσωπικού εξακολουθεί να είναι ένα από τα πιο κρίσιμα θέματα που αντιμετωπίζουν οι επαγγελματίες που ασχολούνται με την Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Όταν τους ζητήθηκε από την HRfocus να κατατάξουν τα πιο κρίσιμα θέματα του 2001, οι συμμετέχοντες στην έρευνα κατέταξαν την διατήρηση του προσωπικού πρώτη στην λίστα<sup>2</sup>.

#### **Τα πιο κρίσιμα θέματα που αντιμετωπίζει το HR το 2001**

1) Διατήρηση προσωπικού	8) Νομικά θέματα
2) Εκπαίδευση	9) Ανημετώπιση κυβερνητικών κανονισμών
3) Ανάπτυξη της διαχείρισης της	10) Ποικιλομορφία

<sup>1</sup> (New York Times on the Web [Konrad], Internet: March 21, 2001)

<sup>2</sup> Source: HRfocus 2001 Issues Survey(A Supplement to HRfocus, January 2001, p. S2)

4) Επέκταση του ρόλου του HR στην εταιρεία Αποζημιώσεις	11) Εξαγορές και συγχωνεύσεις
5) Ηγεσία	12) Πολυεθνικό HR
6) Μείωση του κόστους των παροχών	13) Πρόσληψη/διατήρηση/διαχείριση ειδικών αναγκών
7) Διαχείριση του τμήματος HR Θέματα εθνορροπίας εργασίας/προσωπικής ζωής	

Η επιλογή και η διατήρηση των πιο ικανών εργαζομένων έχει γίνει μέγιστη προτεραιότητα μεταξύ των εργοδοτών στις ΗΠΑ. Αυτό δήλωσε το 72% των 2,612 συμμετεχόντων στο WorldatWork's "2000-2001 Total Salary Increase Budget Survey". Μεταξύ αυτών των εταιρικών που ενδιαφέρονται για την επιλογή και την διατήρηση του προσωπικού το 93% έχει προχωρήσει σε κάποιες ενέργειες για να αντιμετωπίσει το θέμα<sup>3</sup>.

Οι επαγγελματίες στην Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού πιστεύουν ότι ανησυχούν περισσότερο από τους ανώτερους διευθυντές για τον αριθμό των οικειοθελών αποχωρήσεων στις εταιρείες τους. Στο Society for Human Resource Management's (SHRM's) 2000 Retention Practices Survey, το 84% των 473 συμμετεχόντων επαγγελματιών στην Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού είπαν ότι είναι είτε κάπως ανήσυχοι, είτε ανήσυχοι ή πολύ ανήσυχοι με τον αριθμό των οικειοθελών αποχωρήσεων στην εταιρεία τους. Το αντίστοιχο ποσοστό στην έρευνα του 1997 ήταν 74%. Μόνο το 16% των συμμετεχόντων είπαν ότι οι ανώτεροι διευθυντές στην εταιρεία τους είναι πολύ ανήσυχοι, και το 26% είπαν ότι είναι ανήσυχοι για την διατήρηση του προσωπικού. Από την άλλη 22% είπαν ότι οι ανώτεροι διευθυντές δεν φαίνεται να είναι καθόλου ανήσυχοι για τους ρυθμούς διατήρησης του προσωπικού της εταιρείας τους<sup>4</sup>.

Τα προβλήματα με την διατήρηση του προσωπικού δεν πρόκειται να ξεπεραστούν σύντομα, σύμφωνα με δύο νέες έρευνες που έγιναν από τον Development Dimensions International (DDI), έναν όμιλο Συμβούλων σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού. Το 42% των Στελεχών Ανθρώπινου Δυναμικού που συμμετείχαν στην έρευνα του DDI "Retention Survey of HR Professionals" ανέφεραν υψηλότερους ρυθμούς κινητικότητας το 2000 από τότε το 1999. Το 43% περιμένει να συνεχιστεί με τους ίδιους ρυθμούς το 2001 και το 31% περιμένει να αυξηθεί σε ακόμα υψηλότερα επίπεδα. Επιπλέον, το 31% των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα του DDI "Retention

<sup>3</sup> (Workspan [Parus and Handel], September 2000, pp. 17-18)

<sup>4</sup> (Fortune, [Special Advertising Section], October 9, 2000, p. 56)

Survey of Employees” ανέφεραν ότι είναι είτε δυσαρεστημένοι ή ουδέτεροι για τις δουλειές τους κάτι που δεν είναι μία καλή πρόβλεψη για την διατήρηση του προσωπικού<sup>5</sup>.

Η επιλογή και η διατήρηση του προσωπικού είναι το πρώτο μέλημα των επιχειρήσεων για την νέα χλιετία, σύμφωνα με μία έρευνα σε στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού σε 388 αμερικανικές εταιρείες που έγινε από την RewardsPlus of America τον Ιούνιο του 1999. Το 42% κατέταξε την επιλογή και την διατήρηση του προσωπικού πρώτο στα θέματα που τους απασχολούν. Το αμέσως επόμενο θέμα, το κόστος των παροχών, επιλέχθηκε από μόλις το 6% των συμμετεχόντων<sup>6</sup>.

Παρόλο που οι υπηρεσίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αλλάζουν επίκεντρα καθώς ένας οργανισμός περνάει από διαφορετικά στάδια ανάπτυξης η επιλογή και η διατήρηση θα συνεχίσει να είναι η μεγαλύτερη πρόκληση της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η Arthur Andersen στην έρευνά της «The Globalization of Human Resources συνέλεξε δεδομένα από στελέχη τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού σε 76 εταιρείες στην Βόρεια Αμερική και την Ευρώπη για να μελετήσει διαφορές στις λειτουργίες του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού σε διεθνείς, πολυεθνικές και παγκόσμιες εταιρείες. Ανάμεσα στα πιο σημαντικά ευρήματα ήταν ότι ανεξάρτητα από το πιο στάδιο ανάπτυξης βρισκόταν ένας οργανισμός η προσέλκυση και διατήρηση ικανών εργαζομένων είναι η μεγαλύτερη πρόκληση για το HR, μια παρατήρηση που γίνεται ακόμα πιο ενδιαφέρουσα από το ότι περισσότεροι από το 50% των συμμετεχόντων από παγκόσμιες και πολυεθνικές εταιρείες ανέφεραν ότι η ανάπτυξη «ανθρώπων κλειδιά» στην οργάνωσή τους είναι μέρος της παγκόσμιας στρατηγικής τους για την ηγεσία.

Η έρευνα βρήκε έναν αριθμό σημαντικών διαφορών σε οργανωτικές πρακτικές συμπεριλαμβανομένου ότι το 67% των ερωτηθέντων από παγκόσμιες εταιρείες έχουν εγκαθιδρύσει κριτήρια επιτυχίας για μερικές ή για όλες τις παγκόσμιες υπηρεσίες τους. Η αύξηση της διατήρησης του προσωπικού είναι μεταξύ των κύριων κριτηρίων. Μόνο το 43% των πολυεθνικών και το 33% των διεθνών οργανισμών ανέφερε ότι έχει τέτοια κριτήρια<sup>7</sup>.

Πολλές εταιρείες αντιμετωπίζουν προβλήματα στην διατήρηση του προσωπικού:

---

<sup>5</sup> ("Labor Day Survey Uncovers Myths About Keeping Great Employees" [DDI], Press release, Internet. August 25, 2000)

<sup>6</sup> (Compilation: HR Fact Finder, December 1999, p. 4; Positive Leadership, December 1999, p. 4; "Companies Report Employee Recruitment and Retention Is Top Concern" [RewardsPlus of America], Press release, Internet. Obtained April 7, 2000)

<sup>7</sup> (Training & Development, April 2000, p. 15)

Το 97% των στελεχών του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είπαν ότι η διατήρηση του προσωπικού είναι πρόβλημα στον οργανισμό τους, σύμφωνα με την έρευνα Human Resource Executive/ERC Datarplus 2000 Cyberpoll που έγινε σε 336 ερωτηθέντες. Η κινητικότητα έχει αυξηθεί τα τελευταία πέντε χρόνια, σύμφωνα με τα 2/3 των ερωτηθέντων, και πολλοί λένε ότι αφιερώνουν περισσότερη ώρα σε ενέργειες επιλογής και την διατήρησης του προσωπικού<sup>8</sup>. Σε έρευνα που διεξήχθη σε 352 στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού κατά την διάρκεια του συνεδρίου του American Management Association το 1999, τα 28% χαρακτήρισε την διατήρηση προσωπικού σαν σημαντικό θέμα και το 46% σαν πολύ σημαντικό. Περισσότεροι από τα 40% ήταν περισσότερο ανήσυχοι για την διατήρηση του προσωπικού από ότι ήταν την προηγούμενη χρονιά και 23% ήταν πολύ πιο ανήσυχοι. Παρόμοια ήταν τα ποσοστά αυτών που πιστεύανε ότι η διατήρηση θα είναι ακόμα πιο σημαντική το 2000.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας η κινητικότητα είναι μεγαλύτερη σε νεότερους εργαζομένους, σε νεοπροσλαμβανόμενους, σε αυτούς που εργαζόντε στα πληροφοριακά συστήματα και την τεχνολογία, και ακολουθούν το γενικό management, οπωλήσεις και το marketing, και οι γενικές γραμματειακές υπηρεσίες. Το 60% των συμμετεχόντων είπαν ότι η διαθεσιμότητα των ανθρώπων που έχουν τις ικανότητες που επιθυμούν για να προσλάβουν είναι ανεπαρκής και το 66% πιστεύει ότι θα εξακολουθήσει να είναι και τα επόμενα χρόνια<sup>9</sup>.

Οι εταιρείες έχουν πρόβλημα στην διατήρηση σημαντικών εργαζομένων. Μία έρευνα της Watson Wyatt Worldwide σε 614 οργανισμούς που απασχολούν 3.5 εκατομμύρια εργαζομένους, αναφέρει ότι το 86% έχει πρόβλημα να προσελκύσει νέους εργαζομένους, ενώ το 58% έχει πρόβλημα με την κινητικότητα. Άλλα ευρήματα που καταγράφηκαν είναι στον πίνακα που ακολουθεί<sup>10</sup>:

---

<sup>8</sup> (Human Resource Executive [Liberatore], February 2000, p. 36)

<sup>9</sup> (Multiple Sources: HRfocus, June 1999, p. S4; "Retention: Challenges and Solutions" [American Management Association], Internet. Obtained June 16, 1999)

<sup>10</sup> Source: Watson Wyatt Worldwide (ACA News, February 1998, p. 8)

**Ποσοστό εταιρειών που αναφέρουν το βαθμό στον οποίο έχουν πρόβλημα στην προσέλκυση και διατήρηση του προσωπικού**

Βαθμός	προσέλκυση	διατήρηση
<b>Μεγάλο βαθμό</b>	33%	16%
<b>Κάποιο βαθμό</b>	53%	42%
<b>Μικρό βαθμό</b>	11%	32%
<b>Καθόλου</b>	4%	10%

Τα θέματα επιλογής και διατήρησης προσωπικού βγήκαν έκτα μεταξύ επτά τωρινών ζωτικού ενδιαφέροντος επιχειρηματικών κατηγοριών, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της AMA Global Survey on Key Business Issues που έγινε το 1998. Την επόμενη δεκαετία, τα θέματα επιλογής και διατήρησης προσωπικού θα ανέβει στην τρίτη θέση σημαντικότητας. Περίπου 1,800 managers από όλο τον κόσμο συμμετείχαν στην έρευνα. Προβάλλοντας το ποιά θα είναι τα θέματα που θα τους απασχολούν σε μια δεκαετία, οι ανησυχία για την διαθεσιμότητα της εργαστικής δύναμης πέφτει λίγο σε σημαντικότητα, ενώ η ανησυχία για την χρήση στρατηγικών για την διατήρηση προσωπικού. Στον πίνακα που ακολουθεί βλέπουμε τα θέματα που σχετίζονται με την επιλογή και την διατήρηση και την ταξινόμηση της τωρινής και της μελλοντικής τους σημαντικότητας<sup>11</sup>.

**Θέματα επιλογής και διατήρησης, ταξινομημένα με βάση την τωρινή και μελλοντική τους σημαντικότητα**

Θέμα	Τωρινή ταξινόμηση	Μελλοντική ταξινόμηση
Διανόστια προσέλκυσης ταλαντούχων υποψηφίων	1	1
Διαθεσιμότητα της εργαστικής δύναμης	2	3
Χώροι στρατηγικών διατήρησης	3	2
Προσφορά δευτερευόντων και προστίμων	4	4
Χώροι κληρονομικών στρατηγικών επιλογής	5	5

<sup>11</sup> Source: American Management Association (Management Review, December 1998, pp. 27-28, 36)

Θέμα	Τωρινή ταξινόμηση	Μελλοντική Ταξινόμηση
Χρήση εργαζομένων μερικής απασχόλησης	6	6
Χρήση ανεξάρτητων επαγγελματιών	7	7
Εμπορεύματα στην εκπαίδευση που παρέχεται από την κυβέρνηση	8	8

Ο τομέας του λιανικού εμπορίου ανησυχεί ιδιαίτερα για την διατήρηση σημαντικών εργαζομένων που ασχολούνται με την Τεχνολογία της Πληροφορίας (IT), σύμφωνα με την έρευνα 18<sup>th</sup> Annual Survey of Retail Information Technology που έκανε η Ernst & Young το 1999. Το 64% των ερωτηθέντων κατατάσσει την πρόσληψη και την διατήρηση των ανθρώπων που ασχολούνται με την Τεχνολογία της Πληροφορίας ως κρίσιμο θέμα για το επόμενο έτος<sup>12</sup>.

Η ανάπτυξη και η διατήρηση της ηγεσίας είναι ένα θέμα που απασχολεί τους CEOs παντού, με την μεγαλύτερη προτεραιότητα στην τεχνολογία και τις εταιρείες που παρέχουν εξειδικευμένες υπηρεσίες. Παρόλα αυτά ο ανταγωνισμός για ταλέντα είναι κατά πολύ πιο έντονος στις ΗΠΑ από ότι είναι σε άλλα μέρη του κόσμου, σύμφωνα με την έρευνα που έγινε σε περισσότερους από 600 CEOs από το The Conference Board και την Heidrick & Struggles. Οι εταιρείες με ραγδαία ανάπτυξη των τιμών των μετοχών είναι αυτές που είναι πιο επικεντρωμένες στην μάχη για τα ταλέντα<sup>13</sup>.

Η μακροπρόθεση απασχόληση μπορεί να επανέρχεται, τουλάχιστον στο Ηνωμένο Βασίλειο, σύμφωνα με μια ανεξάρτητη έρευνα που έγινε από την εταιρεία εύρεσης προσωπικού Sanders & Sidney PLC. Αναγνωρίζοντας ότι η αντίληψη της ικανότητας που έχει μια εταιρεία να επιλέγει και να διατηρεί ταλέντα μπορεί να έχει πείδραση στην απόδοσή της στο χρηματιστήριο, περίπου τα 2/3 των 90 συμμετέχοντων εργοδοτών θεωρούν υψηλής προτεραιότητας την διατήρηση του προσωπικού, και πιστεύουν ότι το θέμα θα γίνει ακόμα μεγαλύτερο στο μέλλον. Ακολουθούν κάποια ακόμα ευρήματα της έρευνας που έγινε το 1999. Οι μισοί από τους ερωτηθέντες πιστεύουν ότι η κινητικότητα στον οργανισμό τους έχει αυξηθεί τα τελευταία πέντε χρόνια. Half of the respondents felt that turnover in their organizations had risen in the past five years. Το 49% πιστεύει ότι αυτό οφείλεται στην αγορά εργασίας και το 42% ότι οφείλεται στην οριζόντιοποίηση

<sup>12</sup> (Chain Store Age, October 1999, p. 25)

<sup>13</sup> ("The Conference Board/Heidrick & Struggles Survey of CEOs Is Largest in Conference Board's History" [Conference Board], Press release, Internet. May 18, 1999)



των οργανισμών που δεν αφήνουν πολλά περιθώρια για προαγωγές. Περίπου οι μισοί έχουν υπολογίσει το κόστος της κινητικότητας. Κατά μέσο όρο ήταν £19,000 ανά εργαζόμενο, ένας αριθμός που δεν συνυπολογίζει κόστη όπως η προσωρινή αντικατάσταση και η μετακίνηση του νέου εργαζόμενου. Πάντως το κόστος δεν ήταν αυτό που απασχολούσε τους εργοδότες, όσο η προστασία του οργανισμού από το να βρίσκεται χωρίς κρίσιμες ικανότητες και να μην είναι ικανός να δημιουργεί πλάνα επιτυχίας. Η κύρια ανησυχία για τους εργοδότες είναι η διατήρηση των εργαζομένων με ουσιαστικές ικανότητες και το εξειδικευμένο προσωπικό. Περίσσοτερες από τα 34 των επιχειρήσεων έχουν επίσημα αναγνωρίσει συγκεκριμένους ανθρώπους που θέλουν να διατηρήσουν. Τα ανώτερα και τα μεσαία στελέχη είναι στα μεγαλύτερα ενδιαφέρον τους και ακολουθούν οι εργαζόμενοι στην τεχνολογία της πληροφορίας και άλλοι με σημαντικές τεχνικές ικανότητες. Παρά τις ανησυχίες, παρόλα αυτά οι περισσότεροι δεν έχουν επικοινωνήσει τις επιθυμίες τους για διατήρηση στο προσωπικό. Περισσότεροι από τους μισούς ποτε δεν ρώτησαν τους εργαζόμενους τι θα τους κινητοποιούσε για να παραμείνουν και μόνο το 22% έχει επίσημες πολιτικές διατήρησης του προσωπικού. Από την μεριά τους, σχεδόν όλοι από τους 252 εργαζόμενους που συμμετείχαν στην έρευνα, είπαν ότι θα καλοδεχόντουσαν μια μακροπρόθεσμη σχέση με έναν εργοδότη. Το 92% είπαν ότι θα προτιμούσαν να εργάζονται σε έναν εργοδότη που θα είχε καλούς ρυθμούς διατήρησης. Η ασφάλεια και η σταθεροτητα της εργασίας και η ικανότητα να σχεδιάσουν την καριέρα τους ήταν ανάμεσα στους λόγους που επιλέχθηκαν, όπως και η επιθυμία να αισθανθούν μέρος ενός οργανισμού και να είναι αφοσκωμένοι σε αυτόν<sup>14</sup>.

### *Κινητικότητα και ρυθμοί παραίτησης*

Οι ρυθμοί κινητικότητας ήταν κατά μέσο όρο 19% μεταξύ του Ιουνίου του 1999 και του Ιουνίου του 2000, από 16.9% την προηγούμενη χρονιά, σύμφωνα με τα ετήσια Staffing and Structure Surveys που έγιναν από την American Management Association (AMA). Το 2000, 1,441 αμερικανοί εργαζόμενοι συμμετείχαν στην έρευνα της AMA<sup>15</sup>.

Το ποσοστό των νέων απόφοιτων Πανεπιστημίου που αφήνουν την δουλειά τους τα πρώτα πέντε χρόνια αυξάνεται, σύμφωνα με την ετήσια έρευνα Employer Benchmark Survey από τα National Association of Colleges and Employers. Το 2000, 9.6% των νέων αποφοίτων Παν/μίου είπαν ότι παρατήθηκαν από την πρώτη τους δουλειά μέσα στην πρώτη χρονιά. Το αντίστοιχο ποσοστό το

---

<sup>14</sup> ("Taking the Longer View: A Report on the Trend Towards Longer Term Employment" [Sanders & Sidney PLC], Internet. 1999)

<sup>15</sup> (HR Magazine [Leonard], January 2001, p. 35)

1999 ήταν 8,6%. Το ποσοστό των νέων αποφοίτων Παν/μίου που αφήνουν την δουλειά τους στα πρώτα πέντε χρόνια αυξάνεται συνέχεια τα τελευταία οκτώ χρόνια. Το ποσοστό ήταν 24.8% το 2000 και 22.4% το 1999. Το 1992, το 20.3% των νέων αποφοίτων Παν/μίου που συμμετείχαν στην έρευνα είπαν ότι άφησαν την πρώτη δουλειά τους μετά τα πέντε χρόνια<sup>16</sup>.

Η απώλεια εργαζομένων ηλικίας από 18 έως 35 ετών (Γενιά X) είναι το μεγαλύτερο πρόβλημα διατήρησης προσωπικού που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες που συμμετείχαν στην πρόσφατη έρευνα William M. Mercer Cullen Egan Dell. Σύμφωνα με την έκθεση στα Australian Benefits Review 2000 (ABR), περίπου το 70% των 300 εταιρειών στην Αυστραλία που συμμετείχαν στην έρευνα είπαν ότι η κινητικότητα του προσωπικού αυτών των εργαζομένων είναι πρόβλημα, ενώ το 24% είπαν ότι είναι μέγιστο πρόβλημα. Το 49% αυτών των εταιρειών ήταν πολυεθνικές με την μητρική εταιρεία εκτός Αυστραλίας<sup>17</sup>.

Οι παραδοσιακοί εργοδότες έχουν μεγαλύτερη δυσκολία να διατηρήσουν τους εργαζομένους από τις εταιρίες υψηλής τεχνολογίας, σύμφωνα με μια έρευνα του 2000 που έγινε σε 410 διευθυντες παγκοσμίως από την Watson Wyatt. Οι συμμετέχοντες από τις εταιρίες υψηλής τεχνολογίας είχαν κατά μέσο όρο ετήσιο ποσοστό κινητικότητας 12% το 2000, έναντι ενός ποσοστού 14% των συμμετεχόντων από άλλους τύπους επιχειρήσεων. Οι παραδοσιακές επιχειρήσεις έχουν επίσης δυσκολία να διατηρήσουν τους υπαλλήλους με σημαντικές ικανότητες (που καθορίζονται από την Watson Wyatt ως οι υπάλληλοι με τις δεξιότητες και τη γνώση που απαιτούνται περισσότερο από την επιχείρηση για να παραμείνει ανταγωνιστική). Τόσο οι παραδοσιακές εταιρίες, όσο και οι εταιρίες υψηλής τεχνολογίας αναφέρουν κατά το ίδιο ποσοστό (65%) ότι έχουν πρόβλημα στην διατήρηση των ικανών τους υπαλλήλων<sup>18</sup>.

Σχεδόν ένας στους τέσσερις εργαζομένους στην τεχνολογία της πληροφορίας (IT) στο **Hong Kong** αφήνει την εργασία του κάθε χρόνο, σχεδόν με τον διπλάσιο ρυθμό κινητικότητας σε σχέση με αυτό που γνωρίζουν οι αμερικανικές επιχειρήσεις<sup>19</sup>.

---

<sup>16</sup> (CNNfn, Internet, December 11, 2000)

<sup>17</sup> ("IT Generation X Turnover a Threat to Business Growth" [Walker – Mercer Cullen Egan Dell], Internet, December 2000)

<sup>18</sup> (Bulletin to Management, January 4, 2001, p. 1)

<sup>19</sup> (SHRM Global Perspectives, Issue 1, Vol. 1, 2000, pp. 10-11)

Η κινητικότητα είναι ένα πρόβλημα σε πολλά ασιατικά έθνη, παρά τις ουσιαστικές αυξήσεις αμοιβών των ασιατών εργαζομένων. Στη Σιγκαπούρη, παραδείγματος χάριν, οι εργοδότες είχαν την εμπειρία μιας κινητικότητας 10,8% το πρώτο εξάμηνο του 2000, έναντι ενός ποσοστού κινητικότητας 11,6% για όλο το 1999. Οι επιχειρήσεις στην Αυστραλία, τη Νέα Ζηλανδία και τις Φιλιππίνες δοκίμασαν επίσης τα διψήφια ποσοστά κινητικότητας το 2000<sup>20</sup>.

Η κινητικότητα ορίζεται ως "διαχωρισμός από τον εργοδοτικό οργανισμό" από το Bureau of National Affairs Inc (BNA). Ο ορισμός BNA δεν περιλαμβάνει τις μεταθέσεις, τα φύλλα της απουσίας ή τις βραχυπρόθεσμες αναστολές<sup>21</sup>.

Οι οικειοθελείς παρατήσεις συνεχίζουν να αυξάνονται, προκαλώντας την ανησυχία στην ετήσια διάσκεψη πολλών HR επαγγελματιών που συμμετείχαν σε μια έρευνα στο 52ο συνέδριο του Society for Human Resource Management. Το 41% των οργανώσεων που αντιπροσωπευόταν από τους 473 HR επαγγελματίες που απαντώντας, είπαν ότι οι οικειοθελείς παρατήσεις είχαν αυξηθεί από το 1997, έναντι του 13% που ανέφερε πτώση. Ογδόντα τέσσερα τοις εκατό των συμμετεχόντων στην έρευνα SHRM 2000 Retention Practice εξέθεσαν κάποιο βαθμό ανησυχίας για τη διατήρηση. Είκοσι έξι τοις εκατό έδειξαν ότι ήταν "πολύ ανήσυχοι".

Φαίνεται ότι όσο μεγαλύτερη η οργάνωση τόσο μεγαλύτερο το πρόβλημα κινητικότητας. Μισές από τις επιχειρήσεις με 1.000 ή περισσότερους υπαλλήλους ανέφεραν ότι η κινητικότητα είχε αυξηθεί κατά τη διάρκεια των προηγούμενων τριών ετών, έναντι 39% των επιχειρήσεων με λιγότερα από 1.000. Συνολικά, το μέσο ποσοστό οικειοθελών παρατήσεων ήταν 17% για το προηγούμενο έτος, και κυμαίνεται από 14% για τις επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 100 εργαζόμενους ως 26% στις εταιρίες με εργαστικό δυναμικό που αριθμεί 5.000 ή περισσότερους εργαζομένους<sup>22</sup>.

Η διατήρηση των εργαζομένων είναι ένα πρόβλημα που αφορά πολλές διαφορετικές κατηγορίες εργασιών και όχι μόνο τους ειδικούς σε θέματα IT. Παρόλα που οι ειδικοί σε θέματα IT είναι μεταξύ των πέντε πρώτων ομάδων εργαζομένων που είναι δύσκολο να διατηρηθούν, οι ειδικοί στις πωλήσεις, στην εξυπηρέτηση πελατών και το προσωπικό υποστήριξης αφήνουν τις εταιρείες τους

---

<sup>20</sup> (Human Resources International, Internet. November 20, 2000)

<sup>21</sup> ("Economic Data: Employee Turnover" [Bureau of National Affairs Inc.], Internet. March 1998)

<sup>22</sup> (Daily Labor Report [Bureau of National Affairs Inc.], June 27, 2000, p. A3)

με πιο γρήγορους ρυθμούς από ότι οι εργαζόμενοι στην τεχνολογία της πληροφορίας, σύμφωνα με μία έρευνα της Development Dimensions International<sup>23</sup>.

Το 1999, το ποσοστό παραίτησης (δηλαδή το ποσοστό των ανεργών που άφησαν την δουλειά τους οικειοθελώς) για τους εργαζόμενους στις ΗΠΑ 13.2%, αυξήθηκε από το 11.8% του 1997 και 1998, σύμφωνα με το U.S. Department of Labor. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το ποσοστό αυτό έπεσε σημαντικά το τελευταίο τέταρτο του 1997 από το 12,8% στο 10,8%. Αυτό οφείλεται σύμφωνα με ειδικούς στο ότι πολλοί δεν αισθάνονταν ασφαλείς να αφήσουν την δουλειά τους όταν πολλές εταιρείες μείωναν το προσωπικό τους<sup>24</sup>.

Το ποσοστό παραίτησης ανεβαίνει στο Ηνωμένο Βασίλειο, σύμφωνα με μια έρευνα εργατικού δυναμικού. Κατά τη διάρκεια των έξι μηνών πριν από την άνοιξη του 1999, 312.000 είχαν εγκαταλείψει τις εργασίες τους, έναντι 192.000 το 1995. Οι εμπειρογνώμονες αποδίδουν το υψηλό ποσοστό παραίτησης στη μεταβολή των στάσεων των υπαλλήλων<sup>25</sup>.

Η κινητικότητα υπαλλήλων είχε αυξηθεί κατά τη διάρκεια των προηγούμενων 12 μηνών στο 52% των 378 επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα της εταιρείας συμβούλων επιχειρήσεων Manchester Partners International<sup>26</sup>.

Η κινητικότητα υπαλλήλων υπολογίστηκε κατά μέσο όρο στο 1,2% της εργατικής δύναμης των εργοδοτών που συμμετείχαν στην έρευνα του Bureau of National Affairs Inc. Το BNA πραγματοποίησε τις τριμηνιαίες έρευνες για το μέσο μόνιμο χωρισμό από το 1974. Χαρακτηριστικά, υπάρχουν πτώσεις στην κινητικότητα στο τέλος της χρονιάς. Οι αριθμοί του 1999 γλίστρησαν από 1,3% για το μήνα Σεπτέμβριο σε 1,2% τον Οκτώβριο και 1,0% το Νοέμβριο, αλλά έπεπα ανήλθαν σε 1,1% το Δεκέμβριο. Ο μέσος όρος των τέταρτων τριμήνων του 1999 1,1% χαρακτηρίστηκε ο υψηλότερος σε δύο δεκαετίες. Ανά κλάδο παραγωγής, οι nonmanufacturing εταιρίες (χονδρική και λιανική πώληση, επικοινωνίες, και υπηρεσίες) είχαν την υψηλότερη μέση κινητικότητα κατά 1,4% του εργατικού δυναμικού. Η έρευνα βασίστηκε στις

---

<sup>23</sup> ("Labor Day Survey Uncovers Myths About Keeping Great Employees" [DDI], Press release, Internet. August 25, 2000)

<sup>24</sup> (Compilation: St. Petersburg Times [New York Times], February 8, 1998, p. 1G; Boston Globe [Blanton - Knight-Ridder/Tribune Business News], November 4, 1999)

<sup>25</sup> (Independent on Sunday [Kenny], November 7, 1999)

<sup>26</sup> (Employee Relations Bulletin, January 21, 1999, p. 6)

απαντήσεις ανώτερων στελεχών σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα 403 αμερικανικών εταιρειών<sup>27</sup>. Η κινητικότητα υπαλλήλων ανήλθε από 17% σε 19% κατά τη διάρκεια του 1998, σύμφωνα με την έρευνα Staffing Strategies του 1999 που έγινε από την William Olsten Center for Workforce Strategies. Η επίσημη έρευνα παρουσίασε υψηλότερα ποσοστά κινητικότητας για τις τεχνικές εργασίες και για τον τομέα εξυπηρέτησης πελατών. Οι επιχειρήσεις στον τομέα των υπηρεσιών είχαν την υψηλότερη κινητικότητα (27%), ακολουθούμενες από τον τομέα λιανικής/χονδρικής (24%) και τον τραπεζικό/χρηματοοικονομικό τομέα (24%). Η αύξηση στα ποσοστά κινητικότητας οφείλεται εξ ολοκλήρου στις οικειοθελείς παραπήσεις που αυξήθηκαν από 12% σε 14% του εργατικού δυναμικού, κατά μέσον όρο, κατά τη διάρκεια του 1998, σύμφωνα με την έκθεση. Η μη οικειοθελής κινητικότητα παρέμεινε αμετάβλητη σε έναν μέσο όρο 5%. Τα αποτελέσματα βασίστηκαν στις απαντήσεις 344 βορειοαμερικανικών επιχειρήσεων μέλη του Olsten Forum on Human Resources Issues and Trends<sup>28</sup>.

Τα μέσα ποσοστά κινητικότητας ήταν σταθερά το 1997 και το 1998 κατά 1,1% του εργατικού δυναμικού μηνιαίως, σύμφωνα με δύο άλλες μελέτες από το Bureau of National Affairs Inc<sup>29</sup> και από την εταιρεία συμβούλων William M. Mercer<sup>30</sup>.

Τα μέσα μηνιαία ποσοστά για τις μόνιμες αποχωρήσεις ποικίλουν ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης<sup>31</sup>:

- λιγότεροι από 250 υπαλλήλους, 0,9%
- από 250 έως 499 υπαλλήλους, 1,5%
- από 500 έως 2.499 υπαλλήλους, 1,1%
- 2.500 και επάνω, 0,9%.

Οι εταιρείες δυσκολεύονται να κρατήσουν τους καλούς υπαλλήλους σε μια σφιχτή αγορά εργασίας. Ενενήντα τοις εκατό των επαγγελματιών που απασχολούνται στο τμήμα Ανθρώπινου

---

<sup>27</sup> ("Economy Spurs Highest Turnover Rates In Nearly 20 Years, BNA Survey Finds" [Bureau of National Affairs Inc.], Internet, March 13, 2000)

<sup>28</sup> (Staffing Strategies: 1999 Olsten Forum on Human Resource Issues and Trends [William Olsten Center for Workforce Strategies], 1999, pp. 2, 6)

<sup>29</sup> ("Report on Hourly Compensation" [Vaitkus – Institute of Management and Administration], Internet, July 1999)

<sup>30</sup> Compilation: Across the Board [Randall and Courter], May 1998, p. 5; Workforce, July 1998, p. 19

<sup>31</sup> (Human Resources Report, March 22, 1999, pp. 304-305)

Δυναμικού οι οποίοι συμμετείχαν σε μια έρευνα είναι ότι βρήκαν σημαντική κινητικότητα σε τμήματα των επιχειρήσεων όπου εργάζονται και το 70% είπε ότι η κινητικότητα έχει αυξηθεί τα τελευταία τρία χρόνια<sup>32</sup>.

Οι λιανοπωλητές και τα καταστήματα γρήγορου γεύματος (fast-food) έχουν πληγεί ιδιαίτερα σοβαρά από τη ρευστότητα των εργατικών δυναμικών. Στη λιανική βιομηχανία, η κινητικότητα για το εκempt προσωπικό<sup>33</sup> είναι 17,7%, παρόμοια με αυτή που συναντάμε σε πολλές άλλες βιομηχανίες, αλλά η κινητικότητα για το nonexempt προσωπικό είναι 78,8% για τους λιανοπωλητές, σύμφωνα με το the Saratoga Institute's Human Resource Financial Report. Η εθνική ένωση εσπατορικών (National Restaurant Association) υπολογίζει ότι η μέση κινητικότητα για τους λιανοπωλητές γρήγορου γεύματος είναι περίπου 300% <sup>34</sup>.

Τα ποσοστά κινητικότητας μεταξύ των επαγγελματιών στην τεχνολογία των πληροφοριών (IT) κυμαίνονται μεταξύ 15% και 25%, γράφει ο John Gantz, αντιπρόεδρος της International Data Corp. Εξήντα τοις εκατό των 600.000 έως 700.000 θέσεων IT που μένουν άδειες κατά τη διάρκεια του 2000 θα είναι το αποτέλεσμα της κινητικότητας των υπαλλήλων, υποστηρίζει ο Gantz. Το Management Review αναφέρει ότι η κινητικότητα στη βιομηχανία της τεχνολογίας των πληροφοριών είναι 20% και αυξάνεται. Η έλλειψη αυτών των ιδιαίτερων ικανοτήτων σημαίνει ότι υπάρχουν μόνο 7 υποψήφιοι για κάθε 10 των περίπου 190.000 ανοιγμάτων θέσεων εργασίας στις ΗΠΑ<sup>35</sup>.

Αν και σχετικά σταθερή συνολικά, η κινητικότητα ήταν εμφανώς αυξημένη για διάφορες ομάδες υπαλλήλων στο Ηνωμένο Βασίλειο, σύμφωνα με την επίσια έρευνα από το Ίδρυμα Προσωπικού και Ανάπτυξης - Institute of Personnel and Development (IPD) . Συνολικά 706 οργανισμοί στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, που αντιπροσωπεύουν μαζί ένα εργατικό δυναμικό 1,2 εκατομμυρίων υπαλλήλων, απάντησαν στην πέμπτη επίσια έρευνα του IPD. Παρακάτω είναι μερικά από τα κυριότερα σημεία της έκθεσης :

<sup>32</sup> (Human Resources Report, October 19, 1998, p. 1115)

<sup>33</sup> Exempt / nonexempt employee : Διάκριση εργαζομένων σύμφωνα με την Αμερικανική Νομοθεσία η οποία δεν είναι αρκετά σαφής. Οι εταιρείες συχνά συμβουλεύονται ειδικούς στην Εργατική νομοθεσία για να κατηγοριοποιήσουν το προσωπικό τους. Οι nonexempt εργαζόμενοι πληρώνονται υπερωρίες και έχουν κατώτερο όριο μισθού - γενικά υπόκεινται στην Ομοσπονδιακή Νομοθεσία για τους μισθούς και τις ώρες εργασίας . Από την άλλη, exempt εργαζόμενοι είναι οι ειδικοί επαγγελματίες με άδεια ασκήσεως επαγγέλματος (δικηγόροι, γιατροί, αρχιτέκτονες κλπ.) οι διευθυντές που προσλαμβάνουν, απολύουν, εκπαιδεύουν και απασχολούνται λιγότερο από το 50% του χρόνου τους με ότι κάνει το προσωπικό τους, η διοίκηση που δημιουργεί τις πολιτικές της επιχείρησης και οι πωλητές. Οι exempt εργαζόμενοι δεν υπόκεινται στην Ομοσπονδιακή Νομοθεσία για τους μισθούς και τις ώρες εργασίας.

<sup>34</sup> (HR Magazine [Joinson], December 1999, pp. 87-89)

<sup>35</sup> (Compilation: Management Review [Whitaker], October 1999, p. 8; Computerworld [Gantz], July 3, 2000, p. 28)

- Η IPD αναφέρει ότι η συνολική κινητικότητα για το 1998 ήταν 20,6%, έναντι 19,8% το προηγούμενο έτος το ποσοστό κινητικότητας των μερικής απασχόλησης εργαζομένων ήταν 26,1%, τρεις ποσοστιαίες μονάδες κάτω από το 1997. Η κινητικότητα εργαζομένων πλήρους απασχόλησης είχε αυξηθεί κατά μία ποσοστιαία μονάδα κατά τη διάρκεια του προηγούμενου έτους, σε 17,64%.

#### Κινητικότητα εργαζομένων στο Ηνωμένο Βασίλειο, 1996-98

Τύπος απασχόλησης	1998	1997	1996
Όλοι οι εργαζόμενοι	20.56%	19.82%	18.4%
Πλήρους απασχόλησης εργαζόμενοι	17.64	16.64	15.85
Μερικής απασχόλησης εργαζόμενοι	26.09	29.15	21.77

- Ορισμένα επαγγέλματα είχαν πολύ υψηλά ποσοστά κινητικότητας. Η έρευνα του 1999 ανέφερε ότι περίπου το ένα τρίτο των τεχνιτών, των εργαζομένων σε ειδικευμένα χειρωνακτικά επαγγέλματα και των πωλητών άλλαξε εργοδότες κατά τη διάρκεια του 1998.
- Η κινητικότητα ήταν σχεδόν 50% στο χονδρικό και λιανικό εμπόριο και στους τομείς των ξενοδοχείων, εστιατορίων για το 1998. Οι υπηρεσίες και οι σχετικοί με την γεωργία τομείς ήταν έπειτα οι υψηλότεροι, και τα δύο περισσότερα από 27%<sup>36</sup>.

Στην ελληνική αγορά εργασίας παρατηρείται τα τελευταία χρόνια μια αυξημένη τάση στις μετακινήσεις των στελεχών, φαινόμενο γνώριμο και συνηθισμένο στις ανεπτυγμένες κυρίως χώρες της Ευρώπης και στις ΗΠΑ. Η τάση αυτή επιβεβαιώθηκε και από σχετική έρευνα που διεξήγαγε η KPMG σε συνεργασία με το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, όπου συγκρίνονται η συχνότητα μετακινήσεων και ο ρυθμός εξέλιξης στελεχών σε δύο ηλικιακές κατηγορίες με διαφορά δέκα χρόνια (ήτοι 28-33 και 38-43 ετών). Φαίνεται ότι τα στελέχη τώρα πραγματοποιούν συχνότερες μετακινήσεις και αποκτούν γρηγορότερα μια διοικητική θέση απ' ό,τι συνέβαινε δέκα χρόνια πριν<sup>37</sup>.

<sup>36</sup> (Compilation: IPD Labour Turnover: 1999 Survey Results [Institute of Personnel and Development], November 1999, pp. 1-2; Management Services, January 2000, p. 7)

<sup>37</sup> («Στελέχη σε κίνηση», ΤΟ ΒΗΜΑ 20-05-2001)

## Διάρκεια απασχόλησης εργαζομένων στον ίδιο εργοδότη

Τέσσερις στους πέντε ανθρώπους που προσλαμβάνονται σήμερα στις ΗΠΑ θα αφήσουν την επιχείρηση που προσλήφθηκαν σε λιγότερο από πέντε έτη, σύμφωνα με μια νέα έκθεση<sup>38</sup>.

Η διάρκεια εργασίας στον ίδιο εργοδότη ποικίλλει με το γένος, τη φυλή και το έθνος, σύμφωνα με το U.S. Department of Labor's Bureau of Labor Statistics (BLS). Τα στοιχεία που δημοσιεύονται στις 28 Αυγούστου 2000, αποκαλύπτουν ότι 26,8% όλων των εργαζομένων ήταν με τους τρέχοντες εργοδότες τους για λιγότερο από ένα έτος. Αυτό το ποσοστό είναι το χαμηλότερο για τους λευκούς άνδρες (24,9%) και το υψηλότερο για τις ισπανίδες γυναίκες (33,4%). Συνολικά, 9,5% όλων των εργαζομένων ήταν με τους τρέχοντες εργοδότες τους για 20 ή περισσότερα έτη. Αυτό το ποσοστό είναι το υψηλότερο για τους λευκούς άνδρες (11,5%) και το χαμηλότερο για τις ισπανίδες γυναίκες (4,7%). Η διάρκεια εργασίας είναι αρκετά χαμηλότερη για τους Ισπανούς απ' ό,τι για όλους τους εργαζομένους. Μόνο 18,6% των Ισπανών έχουν δέκα έτη ή περισσότερα διάρκειας εργασίας, έναντι 26,6% όλων των εργαζομένων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το ισπανικό εργατικό δυναμικό είναι σχετικά νέο, σημειώνει το BLS. Μόνο 49% των ισπανών εργαζομένων ήταν ηλικία 35 και πάνω το Φεβρουάριο του 2000, έναντι 61% των λευκών και 58% των μαύρων εργαζομένων<sup>39</sup>.

Η μέση διάρκεια απασχόλησης στον ίδιο εργοδότη από το 1983 ως το 1998:

- μειώθηκε κατά τέσσερα έτη για τα άτομα 55-64 ετών, από 15,3 σε 11,2 έτη
- μειώθηκε κατά περισσότερο από τρία έτη για τα άτομα 45-54, από 12,8 σε 9,4 έτη
- μειώθηκε κατά σχεδόν δύο έτη για τα άτομα 35-44, από 7,3 σε 5,5 έτη
- αυξήθηκε κατά σχεδόν ένα έτος για τις γυναίκες 45-54, από 6,3 σε 7,2 έτη
- αυξήθηκε κατά λιγότερο από ένα εξάμηνο για τις γυναίκες 35-44, από 4,1 σε 4,5 έτη.

Η τάση των αυξήσεων στη διάρκεια απασχόλησης για τις γυναίκες απεικονίζει πιθανώς τη συνεχή «μετανάστευσή» τους στις παραδοσιακά αντρικές εργασίες, όπου όμως κατά τη διάρκεια του χρόνου μειώνεται η διάρκεια απασχόλησης. Οι γυναίκες επίσης γίνονται όλο και περισσότερο προσανατολισμένες στην σταδιοδρομία τους και είναι πιο λιγότερο πιθανό να αφήσουν το εργατικό δυναμικό για να φροντίσουν την οικογένεια<sup>40</sup>.

<sup>38</sup> (Milwaukee Journal Sentinel [Himmelberg], July 26, 2000, p. 02Q)

<sup>39</sup> (Bulletin to Management, September 21, 2000, p. 301)

<sup>40</sup> (Multiple Sources: EBRI Notes [Yakoboski], February 1999, pp. 1-3; Human Resources Report, March 1, 1999, pp. 219-220; Bulletin to Management, March 18, 1999, p. 83)



Στην Ελλάδα, οι γυναίκες έχουν δυναμική παρουσία στην αγορά εργασίας, παρουσία που τα τελευταία χρόνια αυξάνεται με ραγδαίο ρυθμό. Σε αυτό συντελούν η αναμόρφωση της εργατικής νομοθεσίας, η βελτίωση της νοοτροπίας για τη θέση της γυναίκας και η επιμόρφωση των γυναικών. Παρόλα αυτά, το ποσοστό των ανέργων γυναικών (17,8%) σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία της Ευρωπαϊκής Κοινότητας (Eurostat), ήταν σημαντικά ανώτερο απ' ό,τι το ποσοστό των ανέργων ανδρών (7,6%)<sup>41</sup>.

Σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία που είναι διαθέσιμα από το Bureau of Labor Statistics, η μέση διάρκεια απασχόλησης υπαλλήλων στον ίδιο εργοδότη ήταν 3,8 έτη τον Φεβρουάριο του 1996, έναντι 3,6 ετών το 1998. Η μέση διάρκεια απασχόλησης υπαλλήλων στον ίδιο εργοδότη το 1998 είχε μειωθεί στις περισσότερες ηλικιακές ομάδες για τους άνδρες (όπως συνέβη και στην έκθεση του 1996) αλλά παρέμεινε αμετάβλητη για τις γυναίκες κατά τη διάρκεια εκείνης της περιόδου. Άλλα κυριώτερα σημεία από την έκθεση του 1998 περιλαμβάνουν τα εξής<sup>42</sup>:

- Οι εργαζόμενοι ηλικίας από 45 έως 54 έχουν περισσότερα από τη διπλή μέση διάρκεια απασχόλησης στον ίδιο εργοδότη από ότι οι εργαζόμενοι ηλικίας από 25 έως 34.
- Η μερίδα των ανδρών που εργάζονταν για τον ίδιο εργοδότη μετά από δέκα έτη ή περισσότερο έπεσαν ενώ το ποσοστό των γυναικών αυξήθηκε.
- Κατά επάγγελμα, η υψηλότερη μέση διάρκεια απασχόλησης στον ίδιο εργοδότη βρέθηκε μεταξύ των ειδικών επαγγελματιών (professionals) και των διευθυντών. Η μικρότερη ήταν για τους ανθρώπους που απασχολούνται στις υπηρεσίες.
- Κατά κλάδο παραγωγής, οι κυβερνητικοί υπάλληλοι είχαν την πιά μακροχρόνια μέση διάρκεια απασχόλησης στον ίδιο εργοδότη.

Παρά την ανοδική μετατόπιση στην μέση ηλικία της αμερικανικής εργατικής δύναμης, η μέση διάρκεια απασχόλησης υπαλλήλων στον ίδιο εργοδότη μειώθηκε σε 3,8 έτη το 1998, κάτω από το μεταξύ 4,0 και 4,1 έτη στις τέσσερις προηγούμενες περιόδους ερευνών, σύμφωνα με μια διετή έκθεση από το Bureau of Labor Statistics. Χαρακτηριστικά, καθώς οι εργαζόμενοι γερνούν, η διάρκεια απασχόλησης μακραίνει.

Οι ηλικίες ατόμων 25 έως 34 περιελάμβαναν το 26% του ανδρικού εργατικού δυναμικού το 1998. Αυτή η ομάδα ηλικίας περιελάμβανε το 30% του ανδρικού εργατικού δυναμικού το 1983. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, το μερίδιο του ανδρικού εργατικού δυναμικού που αποτελείται από

---

<sup>41</sup> (ΤΟΝΙΑ ΤΣΑΚΙΡΗ, Γυναίκες καριέρας, ΤΟ ΒΗΜΑ, 09-09-2001)

<sup>42</sup> ("Employee Tenure Summary" [Bureau of Labor Statistics], Internet. September 23, 1998)

τις ηλικίες στόμων 35 έως 44 ανήλθε από 21% σε 28%, και η μερίδα των αντρών εργαζομένων από 45 έως 54 αυξήθηκε από 16% σε 20%.

Στις γυναίκες υπήρχε μικρή αλλαγή στη μέση διάρκεια απασχόλησης μεταξύ 1996 και 1998 (3,5 έτη και 3,4 έτη, αντίστοιχα). Η αύξηση από 3,1 έτη το 1983 αποδίδεται στην ανοδική μετατόπιση στην κατανομή της ηλικίας των εργαζόμενων γυναικών.

#### Μέση διάρκεια απασχόλησης (σε χρόνια) κατά ηλικία και φύλλο, 1983 έως 1998 <sup>43</sup>

Ηλικία και φύλλο	Ιαν. 1983	Ιαν. 1987	Ιαν. 1991	Φεβ. 1996	Φεβ. 1998
<b>Συνολικά 16 ετών και περισσότερο</b>	3.5	3.4	3.6	3.8	3.6
16 έως 17 ετών	.7	.6	.7	.7	.6
18 έως 19 ετών	.8	.7	.8	.7	.7
20 έως 24 ετών	1.5	1.3	1.3	1.2	1.1
25 + ετών	5.0	5.0	4.8	5.0	4.7
25 έως 34 ετών	3.0	2.9	2.9	2.8	2.7
35 έως 44 ετών	5.2	5.5	5.4	5.3	5.0
45 έως 54 ετών	9.5	8.8	8.9	8.3	8.1
55 έως 64 ετών	12.2	11.6	11.1	10.2	10.1
65 + ετών	9.6	9.5	8.1	8.4	7.8
<b>Άντρες 16 ετών και περισσότερο</b>	4.1	4.0	4.1	4.0	3.8
16 έως 17 ετών	.7	.6	.7	.6	.6
18 έως 19 ετών	.8	.7	.8	.7	.7
20 έως 24 ετών	1.5	1.3	1.4	1.2	1.2
25 + ετών	5.9	5.7	5.4	5.3	4.9
25 έως 34 ετών	3.2	3.1	3.1	3.0	2.8
35 έως 44 ετών	7.3	7.0	6.5	6.1	5.5
45 έως 54 ετών	12.8	11.8	11.2	10.1	9.4
55 έως 64 ετών	15.3	14.5	13.4	10.5	11.2
65 + ετών	8.3	8.3	7.0	8.3	7.1

<sup>43</sup> ("Employee Tenure Summary" and "Table 1. Median Years of Tenure with Current Employer for Employed Wage and Salary Workers by Age and Sex, Selected Years, 1983-98" [Bureau of Labor Statistics], Internet, September 23, 1998)

Ηλικία και φύλλο	Ιαν. 1983	Ιαν. 1987	Ιαν. 1991	Φεβ. 1996	Φεβ. 1998
<b>Γυναίκες 16 ετών και περισσότερο</b>	3.1	3.0	3.2	3.5	3.4
16 έως 17 ετών	.7	.6	.7	.7	.7
18 έως 19 ετών	.8	.7	.8	.7	.7
20 έως 24 ετών	1.5	1.3	1.3	1.2	1.1
25+ ετών	4.2	4.3	4.3	4.7	4.4
25 έως 34 ετών	2.8	2.6	2.7	2.7	2.5
35 έως 44 ετών	4.1	4.4	4.5	4.8	4.5
45 έως 54 ετών	6.3	6.8	6.7	7.0	7.2
55 έως 64 ετών	9.8	9.7	9.9	10.0	9.6
65+ ετών	10.1	9.9	9.5	8.4	8.7

Το ποσοστό των αμερικανών ανδρών που έχουν εργαστεί για τον ίδιο εργοδότη για πολύ έχει μειωθεί, ενώ το ποσοστό των γυναικών έχει αυξηθεί. Αν και η γενική διάρκεια απασχόλησης για τους άνδρες παραμένει υψηλή, το μερίδιο των ατόμων που έχουν συνεργαστεί με τους τρέχοντες εργοδότες τους για δέκα έτη ή περισσότερο έχουν πέσει 5 ποσοστιαίες μονάδες από το 1983 ως το 1998, σύμφωνα με τα στοιχεία που συντάσσονται από το Bureau of Labor Statistics. Για άνδρες από 40 έως 65, η αναλογία έπεσε περίπου 10 ποσοστιαίες μονάδες για κάθε πενταετή αύξηση στις ηλικιακές ομάδες. Το μερίδιο των γυναικών με δέκα ή περισσότερα έτη διάρκειας απασχόλησης με τον τρέχοντα εργοδότη ανήλθε κατά 3,5 ποσοστιαίες μονάδες από το 1983, σε 28,4% το 1998 από 24,9%, κυρίως λόγω της επιμήκυνσης της διάρκειας απασχόλησης μεταξύ των γυναικών εργαζομένων ηλικίας από 35 έως 54.

**Ποσοτό εργαζομένων που είχαν 10 ή περισσότερα χρόνια διάρκεια απασχόλησης με τον τρέχων εργοδότη 1983 έως 1998 <sup>44</sup>**

Ηλικία και φύλλο	Ιαν. 1983	Ιαν. 1987	Ιαν. 1991	Φεβ. 1996	Φεβ. 1998
<b>Συνολικά 25 ετών και περισσότερο</b>	<b>31.9</b>	<b>30.7</b>	<b>32.2</b>	<b>30.5</b>	<b>30.7</b>
25 έως 29 ετών	3.3	4.1	5.1	2.8	2.7
30 έως 34 ετών	16.9	16.9	19.3	14.7	14.7
35 έως 39 ετών	29.9	29.6	31.1	26.9	27.0
40 έως 44 ετών	38.1	38.7	39.3	36.1	35.6
45 έως 49 ετών	46.5	45.2	46.5	44.5	42.9
50 έως 54 ετών	53.5	51.8	51.4	50.4	48.8
55 έως 59 ετών	59.3	57.6	56.7	54.0	52.9
60 έως 64 ετών	59.8	55.9	55.4	51.5	54.4
65 + ετών	50.9	50.1	46.3	47.4	45.0
<b>Άντρες 25 ετών και περισσότερο</b>	<b>37.7</b>	<b>35.0</b>	<b>35.9</b>	<b>33.1</b>	<b>32.7</b>
25 έως 29 ετών	4.0	4.5	5.7	3.3	3.1
30 έως 34 ετών	18.7	18.7	21.1	15.6	15.3
35 έως 39 ετών	36.9	34.8	35.6	30.5	29.7
40 έως 44 ετών	51.1	48.5	46.3	41.7	39.1
45 έως 49 ετών	57.8	53.0	53.5	50.8	47.4
50 έως 54 ετών	62.3	59.4	58.5	54.9	52.8
55 έως 59 ετών	66.2	63.2	61.0	55.7	56.5
60 έως 64 ετών	65.6	58.7	57.5	50.4	55.7
65 + ετών	47.6	47.4	42.6	47.6	42.3
<b>Γυναίκες 25 ετών και περισσότερο</b>	<b>24.9</b>	<b>25.7</b>	<b>28.2</b>	<b>27.6</b>	<b>28.4</b>
25 έως 29 ετών	2.5	3.6	4.4	2.2	2.2
30 έως 34 ετών	14.8	14.7	17.3	13.6	14.0
35 έως 39 ετών	21.6	23.8	26.1	22.9	24.0

<sup>44</sup> ("Employee Tenure Summary" and "Table 2. Percent of Employed Wage and Salary Workers 25 Years and Over Who Had 10 Years or More of Tenure with Their Current Employer by Age and Sex, Selected Years, 1983-98" [Bureau of Labor Statistics], Internet. September 23, 1998)

Ηλικία και φύλλο	Ιαν. 1983	Ιαν. 1987	Ιαν. 1991	Φεβ. 1996	Φεβ. 1998
40 εως 44 ετών	23.4	27.9	32.0	30.4	31.8
45 εως 49 ετών	33.0	36.4	39.3	38.1	38.4
50 εως 54 ετών	42.5	43.0	43.4	45.8	44.6
55 εως 59 ετών	51.0	50.8	51.4	52.1	49.2
60 εως 64 ετών	52.6	52.4	53.1	52.7	53.0
65 + ετών	54.5	53.1	49.9	47.2	47.7

Μερικοί τομείς της απασχόλησης είναι πιθανότερο να έχουν πιο μακροχρόνια διάρκεια απασχόλησης υπαλλήλων, σύμφωνα με το Bureau of Labor Statistics. Οι εργαζόμενοι στην κυβέρνηση τείνουν να έχουν πιο μακροχρόνια διάρκεια απασχόλησης από τους εργαζόμενους σε πολλές άλλες σημαντικές βιομηχανίες. Αυτή η ομάδα τείνει επίσης να είναι πιο ηλικιωμένη από τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα. Εβδομήντα δύο τοις εκατό των ατόμων που απασχολούνται από την κυβέρνηση είναι ηλικίας 35 ή περισσότερο, έναντι 57% των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα. Το 1998, η γενική μέση διάρκεια απασχόλησης για τους εργαζομένους στην κυβέρνηση ήταν 7,3 έτη.

Στη ιδιωτική βιομηχανία, η βιομηχανία εξόρυξης μεταλλευμάτων έχει έναν πάνω από το μέσο όρο ηλικίας πληθυσμό υπαλλήλων – το 69% των υπαλλήλων βιομηχανίας εξόρυξης μεταλλευμάτων είναι ηλικίας 35 ή περισσότερο – κάτι που εξηγεί την υψηλή μέση διάρκεια απασχόλησης των 5,6 ετών το 1998. Η διάρκεια απασχόλησης στις κατασκευές μειώθηκε από 5,4 έτη το 1996 σε 4,9 έτη το 1998. Μεταξύ των σημαντικών παραγόντων που έπαιξαν ρόλο σε αυτό είναι η μεγάλη πτώση στην κατασκευή μηχανοκίνητων οχημάτων και εξοπλισμού, η οποία έπεσε κατακόρυφα σε 6,4 έτη το 1998 από 13,0 έτη το 1983. Μετά από μια περίοδο μείωσης της απασχόλησης μεταξύ 1991 και 1996, η μέση διάρκεια απασχόλησης στη βιομηχανία αεροσκάφων και μερών είχαν την υψηλότερη μέση διάρκεια απασχόλησης (9,6 έτη) το 1998<sup>45</sup>.

Επιπλέον, μερικά επαγγέλματα έχουν μια αρκετά πιο μακροχρόνια μέση διάρκεια απασχόλησης υπαλλήλων από άλλα, σύμφωνα με τα στοιχεία από το Bureau of Labor Statistics. Οι ανώτεροι

<sup>45</sup> "Employee Tenure Summary" and "Table 5. Median Years of Tenure with Current Employer for Employed Wage and Salary Workers by Industry, Selected Years, 1983-98" [Bureau of Labor Statistics], Internet. September 1998

υπάλληλοι και οι διοικητικοί στο δημόσιο τομέα, παραδείγματος χάριν, τείνουν να έχουν την μεγαλύτερη διάρκεια απασχόλησης, περισσότερο από 12 έτη το 1998. Από την άλλη, οι εργαζόμενοι πωλήσεων στην λιανική και τις προσωπικές υπηρεσίες, και οι εργαζόμενοι υπηρεσιών τροφίμων είχαν τις πιο μέσες διάρκειες απασχόλησης το 1998, κάτι μόλις περισσότερο από ένα έτος<sup>46</sup>.

Τριάντα τις εκατό αυτών που άφησαν την εργασία τους στο Ηνωμένο Βασίλειο το 1998 είχαν απασχοληθεί κατά έξι ή περισσότερα έτη, σύμφωνα με ετήσια έρευνα από το Institute of Personnel and Development (IPD). Το 22% των υπαλλήλων που έφυγαν ήταν με τους εργοδότες τους για έξι ή λιγότερους μήνες<sup>47</sup>.

Ο κ. Νικήτας Κωνσταντέλλος<sup>48</sup>, γενικός διευθυντής της συμβουλευτικής εταιρείας KPMG και συγγραφέας του βιβλίου «Ξεχωρίστε επαγγελματικά πετυχαίνοντας πρόσληψη στις καλύτερες εταιρείες», αναφέρει σε πρόσφατη συνεντεύξη του: «Το γεγονός ότι ο σημερινός απόφοιτος πανεπιστημίου που εισέρχεται στην αγορά εργασίας προβλέπεται να αλλάξει 3-6 φορές κατεύθυνση στη σταδιοδρομία του και πιθανόν 4-10 φορές εργοδότη, συνηγαρεί στην άποψη ότι η γνώση της αγοράς εργασίας και των "μυστικών" της είναι πρωταρχικής σημασίας για κάθε στέλεχος. Ο σύγχρονος εργαζόμενος, παράλληλα με το κύριο μέλημά του που πρέπει να είναι η όσο το δυνατόν καλύτερη απόδοση στη θέση που βρίσκεται και η διάκριση και καθιέρωσή του στην εταιρεία που εργάζεται, θα πρέπει να ασχολείται συστηματικά και με τα θέματα αγοράς εργασίας και προσωπικής του επαγγελματικής σταδιοδρομίας.»

## Σύγχρονες τάσεις

Κάτι παραπάνω από τους μισούς από τους 7.500 εργαζόμενους οι οποίοι συμμετείχαν στην έρευνα της Watson Wyatt Worldwide είπαν ότι είναι αφοσιωμένοι στους εργοδότες τους. Συγκεκριμένα αυτή η εταιρεία Συμβούλων (η οποία ειδικεύεται σε θέματα παροχών) αναφέρει ότι το 55% είπε ότι είναι αφοσιωμένοι στους εργοδότες τους, το 29% είπε ότι είναι ουδέτεροι, και το 16% είπε ότι δεν είναι αφοσιωμένοι. Η αφοσίωση φαίνεται να σχετίζεται με τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη προς την γενική διεύθυνση<sup>49</sup>.

<sup>46</sup> ("Employee Tenure Summary" and "Table 6. Median Years of Tenure with Current Employer for Employed Wage and Salary Workers by Occupation, Selected Years, 1983-98" [Bureau of Labor Statistics], Internet. September 1998)

<sup>47</sup> IPD Labour Turnover: 1999 Survey Results. [Institute of Personnel and Development], November 1999, p. 3)

<sup>48</sup> («Πως θα δουλέψετε σε μια καλή εταιρεία», ΤΟ ΒΗΜΑ, 27-05-2001).

<sup>49</sup> (Compilation: Wall Street Journal [Karr], January 11, 2000, p. A1; Across the Board [Poe and Courter], April 2000, p. 5;)

Οι σημερινοί εργαζόμενοι στις Η.Π.Α. είναι πιο αφοσιωμένοι στους εργοδότες τους από ότι ήταν κατά τα τελευταία δύο χρόνια, σύμφωνα με την 1999 America@Work έρευνα που έγινε από την Aon Consulting. Ακόμα καλύτερα νέα για τους εργοδότες είναι το ότι οι εργαζόμενοι με την μεγαλύτερη ζήτηση – Ακόμα καλύτερα νέα για τους εργοδότες είναι το ότι οι εργαζόμενοι με την υψηλότερη ζήτηση –μορφωμένοι, υψηλού εισοδήματος, ειδικοί επαγγελματίες– είναι και οι πιο αφοσιωμένοι. Η America@Work είναι μια ετήσια επιστημονική έρευνα που γίνεται σε 1.800 εργαζόμενους. Ξεκίνησε το 1997, αναπτύσσοντας το Workforce Commitment Index to 100, το οποίο μετράει ομαδική εργασία, πρόθεση των υπαλλήλων να μείνουν στους εργοδότες τους, και προθυμία να αμείψουν την εταιρεία, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει. Κάποια από τα κύρια ευρήματα της έρευνας του 1999 είναι τα εξής<sup>50</sup>:

- Οι δύο κατηγορίες με τον χαμηλότερο δείκτη αφοσίωσης είναι οι front line workers – ωρομίσθιοι εργαζόμενοι (95) και εργαζόμενοι που ασχολούνται με την εξυπηρέτηση του πελάτη (98).
- Οι εργαζόμενοι ηλικίας πάνω από 30 έφεραν δείκτη αφοσίωσης 102 σε σχέση με τους εργαζόμενους της γενιάς X που έφεραν 96.1 .
- Συνήθως, η αφοσίωση των εργαζομένων είναι υψηλότερη στην διάρκεια του πρώτου έτους απασχόλησης στον εργοδότη. Ο 'μήνας του μέλλοντος' ακολουθείται από μία μείωση τα επόμενα 4 έτη. Η αφοσίωση αρχίζει να αυξάνεται μετά το πέμπτο έτος.
- Τα δύο τρίτα των ερωτηθέντων είπαν ότι εργάζονται περισσότερες από 40 ώρες την εβδομάδα και το 53% αισθάνεται επαγγελματική εξασθένιση (burnt out ) από άγχος που σχετίζεται με την εργασία.

Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε τις συνέπειες του επιπέδου αφοσίωσης για το άτομο και τον Οργανισμό. Και στα τρία επίπεδα αφοσίωσης υπάρχουν θετικές και αρνητικές συνέπειες τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τον οργανισμό<sup>51</sup>.

---

<sup>50</sup> (Compilation: St. Petersburg Times [Orange County Register], June 6, 1999, p. 1G; "Employee Loyalty Surprisingly Strong, Despite Tight Job Market." [Aon Consulting], Press release, Internet. 1999; America@Work [Aon Consulting], 1999, pp. 3, 16-28)

<sup>51</sup> (Πηγή: Σημειώσεις Μεταπτυχιακού Προγράμματος Οργανωτικής και Οικονομικής Ψυχολογίας)

ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	ΣΥΝΕΧΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΑΤΟΜΟ		ΣΥΝΕΧΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	
	ΘΕΤΙΚΕΣ	ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ	ΘΕΤΙΚΕΣ	ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ
ΧΑΜΗΛΟ	<p>Δημιουργικό-τητα, πρωτοτυπία.</p> <p>Πιο αποτελε-σμεπική αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού.</p>	<p>Πιο αργή εξέλιξη και προαγωγή.</p> <p>Προσωπική ζημίωση από ελεύθερη από-δοση.</p> <p>Πιθανή απόλυση, έξοδος, ή προσπάθεια αντίταξης στους στόχους του οργανισμού.</p>	<p>Κινητικότητα ενσχλητικών ή χαμηλής από-δοσης εργαζομένων.</p> <p>Ελεύθερη απόδοση κερδο-φόρα για τον οργανισμό.</p>	<p>Μεγάλη κινητικότητα, καθυστερήσεις, αποουσίες, μειωμένη απόδοση, ανισοκοή, παράνομη δραστηριότητα εναντίον της : επιχείρησης, κινός παρα-δειγματισμός, ελεύθερη απόδοση επίσημα για οργανισμό, έλλειψη ελέγχου κ.λ.κ.</p>
ΜΕΤΡΙΟ	<p>Αυξημένο αίσθημα του 'ανήκειν', ασφάλεια, εκάρκεια, αίσθημα του καθήκοντος κ.λ.κ.</p> <p>Δημιουργικός ατομικισμός</p> <p>Διατήρηση προσωπικής ταυτότητας.</p>	<p>Περιορισμένες ευκαιρίες για προαγωγή και εξέλιξη.</p> <p>Ενοχλητικοί συμβιβασμοί.</p>	<p>Μεγαλύτερη παραμονή του εργαζόμενου, μειωμένη πρόθεση παραίτησης, μειωμένη κινητικότητα, μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση</p>	<p>Οι εργαζόμενοι μπορεί να περιορίσουν εκτα-σιμικερφορές και συμπε- 'κόλιση'.</p> <p>Οι εργαζόμενοι μπορεί να ισοροπήσουν τις απαιτήσεις του οργανισμού με απαιτήσεις ανάκαυσης.</p> <p>Πιθανή μείωση της αποτελεσματι-κότητας του οργανισμού.</p>



<p>ΥΨΗΛΟ</p>	<p>Καλύτερη εξέλιξη και αμοιβές.</p> <p>Συμπεριφορά που αμείβεται από τον οργανισμό.</p> <p>Το άτομο έχει ένα σκοπό που ακολουθεί με πάθος.</p>	<p>Η ατομική ανάπτυξη, δημιουργικότητα και ευκαιρίες για κινητικότητα παγώνουν.</p> <p>Γραφειοκρατική αντίσταση στην αλλαγή.</p> <p>Αγχος και ένταση στις κοινωνικές και οικογενειακές σχέσεις.</p> <p>Ελλιπή συνεργασία με συναδέλφους.</p> <p>Περιορισμένος χρόνος και ενέργεια για άλλους οργανισμούς.</p>	<p>Σίγουρο και σταθερό εργατικό δυναμικό.</p> <p>Αποδοχή των εργαζομένων απαιτήσεων του οργανισμού για αύξηση της παραγωγής.</p> <p>Υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού και απόδοσης στο έργο.</p> <p>Επίτευξη των στόχων του οργανισμού.</p>	<p>Μη αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.</p> <p>Ελλιπή ευλογισίας, κοινοτομίας και προσαρμοστικότητα.</p> <p>Απαραβίαστη εμμυστοσύνη σε καλές ταχτικές και διαδικασίες.</p> <p>Ευερεθιστότητα και ανταγωνισμός από εργαζόμενους με υπερβάλλοντα ζήλο.</p> <p>Παράνομες και ανήθικες πράξεις που γίνονται για τον οργανισμό.</p>
--------------	---	---	--	--

Η αφοσίωση των εργαζομένων το 1998 έπεσε 2,2 ποσοστιαίες μονάδες χαμηλότερα συνολικά σε σχέση με το 1997, σύμφωνα με την Aon Consulting. Παρόλο που οι εργαζόμενοι στην τεχνολογία έδειξαν την μεγαλύτερη ποσοστιαία μείωση (4.4%), σχεδόν κάθε ταξινομημένη επαγγελματική κατηγορία είχε την ίδια επίδραση. Η έρευνα επίσης αποκάλυψε μία μείωση στην αφοσίωση σε σχεδόν όλες τις ηλικιακές ομάδες και τις εισοδηματικές κατηγορίες. Οι εργαζόμενοι ηλικίας κάτω των 31 ετών έδειξαν την μεγαλύτερη μείωση στην αφοσίωση. Ένας από τους σχεδιαστές της έρευνας του 1998 αναφέρει ότι οι σημερινοί εργαζόμενοι είναι περισσότερο μορφωμένοι, επιχειρηματίες και ανεξάρτητοι από ποτέ και περισσότερο οξυδερκής στην επιλογή του που θα εργασθούν. Παράγοντες που καθόριζαν την αφοσίωση συμπεριλάμβαναν την προθυμία του εργαζόμενου να παραμείνει στον εργοδότη του στα επόμενα μερικά χρόνια, να κάνουν θυσιές για την επιτυχία της εργασιακής τους ομάδας και να βελτιώσουν τις εργασιακές τους δεξιότητες<sup>52</sup>.

### *Παράγοντες που σχετίζονται με την κινητικότητα*

"Σήμερα, οι άνθρωποι διαχειρίζονται την ίδια τους την καριέρα," υποστηρίζει ο Gene Rackley<sup>53</sup>, διευθύνων εταίρος της διεθνούς εταιρείας εύρεσης προσωπικού Heidrick & Struggles. "Μπεινουν σε έναν οργανισμό, ξεκινάνε αμέσως την δουλειά, αποκτούν εμπειρία και ποντάρουν σε αυτή για να διεκδικήσουν την επόμενη ευκαιρία – συχνά σε έναν άλλο οργανισμό."

Το ποσοστό κινητικότητας θεωρείται μερικές φορές δείκτης της υγείας ενός οργανισμού: ένα πάρα πολύ χαμηλό ποσοστό μπορεί να δείχνει στασιμότητα, ενώ πάρα πολύ μεγάλη κινητικότητα μπορεί να υπαινίσσεται βαθειά ριζοβολημένα προβλήματα στη διαχείριση, τη διοίκηση και την υπευθυνότητα. Οι οικονομικοί όροι μπορούν να ασκήσουν κάποια επίδραση στα ποσοστά κινητικότητας επίσης. Μια γερή οικονομία συνοδεύεται συχνά από την υψηλότερη κινητικότητα δεδομένου ότι οι υπάλληλοι αναζητούν και βρίσκουν τις θέσεις εργασίας που πληρώνουν καλύτερα ή είναι πιο ευχάριστες. Αν και δεν μπορεί να αντιμετωπισθεί εξ ολοκλήρου, πρέπει να ελεγχθεί. Οι εργοδότες μπορούν να πάρουν έναν ενεργό ρόλο με την επιδίωξη της εύρεσης των ακριβών στοιχείων για το ποιοι φεύγουν και των πραγματικών λόγων που το κάνουν<sup>54</sup>.

<sup>52</sup> (St. Petersburg Times [Bloomberg News], June 21, 1998, p. G1)

<sup>53</sup> (Management Review [Little], July/August 1998, p. 46)

<sup>54</sup> ("Economic Data: Employee Turnover" [Bureau of National Affairs Inc.], Internet. March 1998)

Αν και οι δυνάμεις αγοράς εξαλείψαν το παραδοσιακό κοινωνικό συμβόλαιο στη δεκαετία του '80 και στις αρχές της δεκαετίας του '90, λειτουργούν υπέρ των υπαλλήλων σήμερα, σύμφωνα με τον Peter Cappelli, συγγραφέα του *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*. Το κλασικό βιομηχανικό πρότυπο επιχείρησης, παρόμοιο από πολλές απόψεις με τα σοσιαλισμό στην απασχόληση μιας ζωής σε αντάλλαγμα με την αφοσίωση μιας ζωής, έχει σχεδόν εκλείψει. Άρχισε περίπου στη στροφή του 20ού αιώνα ως κοινωνικό συμβόλαιο που προσφέρει τα κίνητρα μιας σταθερής εργασίας και πολλές ευκαιρίες για προαγωγή επάνω στη σκάλα της διαίκησης σε αντάλλαγμα για υπαλλήλους αφοσιωμένους που παίζουν με τους κανόνες της επιχείρησης.

Τα πράγματα άρχισαν να αλλάζουν στη δεκαετία του '80, καθώς οι εργοδότες επιδίωκοντας να δημιουργήσουν πιο αποδοτικούς και κερδοφόρους οργανισμούς, αναδιοργάνωσαν τις διαδικασίες, άμβλυαν τις ιεραρχίες, και μείωσαν την εργατική τους δύναμη για να εστιάσουν σε αυτό που όριζαν ως πυρήνα των ικανοτήτων τους, ενώ μετέφεραν σε εξωτερικούς συνεργάτες και εκτελούσαν με υπεργολαβία το υπόλοιπο της εργασίας. Οι επιχειρήσεις είπαν στα εργατικά δυναμικά τους ότι δεν έψαχναν την μακροπρόθεσμη αφοσίωση αφού δεν πρόσφεραν ασφάλεια στην σταδιοδρομία. Το ηθικό έπεσε κατακόρυφα, ιδιαίτερα μεταξύ των μεσαίων στελεχών και ειδικά στις επιχειρήσεις που είχαν συρρικνωθεί ουσιαστικά, σημειώνει ο Cappelli, αλλά περιέργως, η παραγωγικότητα αυξήθηκε. Μερικοί άρχισαν να πιστεύουν ότι η έννοια του «χαρούμενου υπαλλήλου» δεν ίσχυε πλέον. Αλλά ο Cappelli συνιστά την προσοχή στην παρατήρηση των δυνάμεων της αγοράς. Αυτές οι δραστικές οργανωτικές μετατοπίσεις εμφανίστηκαν ταυτόχρονα με μια έλλειψη θέσεων απασχόλησης και με υψηλή ανεργία. Εκείνοι που είχαν τις εργασίες ήταν απρόθυμοι να παραπονεθούν για τον πρόσθετο φόρτο εργασίας και τις πιο πολλές ώρες για να μην είναι οι επόμενοι που θα απομακρύνονταν.

Οι άνεμοι της αλλαγής συνέχισαν να φυσούν. Οι κενές θέσεις εργασίας έχουν γίνει όλο και περισσότερο άφθονες και η ειδικευμένη εργασία έχει γίνει λιγότερη. Η ανεργία είναι κατ' ουσίαν ανύπαρκτη. Οι υπάλληλοι δεν σκέφτονται δύο φορές για την αναχώρηση για μια καλύτερη προσφορά ή για την αναζήτηση μιας άλλης προσφοράς αν δεν είναι ικανοποιημένοι από την τρέχουσα κατάστασή τους. Τώρα οι εργοδότες αντιμετωπίζουν την πρόκληση της διατήρησης των καλών υπαλλήλων και των παραγωγικών ομάδων από το κυνήγι του ανταγωνισμού<sup>55</sup>.

Οι κυριότερες αιτίες μετακίνησης των στελεχών, σύμφωνα με τον διευθυντή υπηρεσιών ανθρωπίνων πόρων της ICAP ΑΕ κ. Θ. Ν. Γεωργαλέ<sup>56</sup>, είναι η αυξανόμενη ζήτηση για ορισμένες ειδικότητες και η αλλαγή στη νοοτροπία των εργαζομένων και των επιχειρήσεων. Όσον αφορά

<sup>55</sup> (Management Review [Holt], May 1999, p. 15)

<sup>56</sup> («Στελέχη σε κίνηση», ΤΟ ΒΗΜΑ 20-05-2001)

την πρώτη αιτία, λάβετε υπόψη σας ότι η ύπαρξη ελλείμματος νεοεισερχόμενων στελεχών σε συγκεκριμένες ειδικότητες (π.χ. Πληροφορική και γενικότερα Νέες Τεχνολογίες) οδηγεί στις μετακινήσεις στελεχών από εταιρεία σε εταιρεία για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας. Για τη δεύτερη αιτία ο κ. Γεωργιάδης αναφέρει ότι «τα στελέχη σήμερα είναι πιο δεκτικά σε μετακινήσεις, ακόμη και γεωγραφικές, που άλλοτε ήταν πολύ σπάνιες. Οι νεότεροι ιδιαίτερα σε ηλικία εργαζόμενοι δεν σκοπεύουν να συνταξιοδοτηθούν από τον πρώτο εργοδότη τους αφού στην εποχή της ταχύτητας και των συνεχών αλλαγών είναι συνηθισμένο και θεμιτό να αλλάζουν εργασιακό περιβάλλον για λόγους εμπειρίας και ανανέωσης. Αλλά και σε επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από ανάλογη νοοτροπία. Είναι ενδεικτικά ότι έχουν αυξηθεί διεθνώς αλλά και στην Ελλάδα οι διάφορες μερικές ευέλικτης-ελαστικής απασχόλησης (εργασία part-time, outsourcing, προσωρινή απασχόληση)».

Με τον συνεχή πολλαπλασιασμό της χρήσης του Διαδικτύου, αναμένετε μια μετατόπιση στις ανηλπίες για τη διατήρηση και τη στρατολόγηση. Η διερεύνηση για εργασία συνηθίζεται να αρχίζουν με μια εκστρατεία επιστολών και τηλεφωνημάτων. Τώρα παίρνει μόνο μερικά κλικ του ποντικιού για να ενεργοποιηθεί η διαδικασία, και τα δίκτυ που απλώνεται είναι κατά πολύ ευρύτερο. Κατά συνέπεια, τα κορυφαία talenta είναι πιθανό να γίνουν όλο και περισσότερο σπάνια και ο ρυθμός κινητικότητας των στελεχών είναι πιθανό να επιταχυνθεί<sup>57</sup>.

Στις τεχνολογικά ανεπτυγμένες χώρες η αναζήτηση εργασίας μέσω Internet αποτελεί πλέον μια σχετικά διαδεδομένη λύση, ιδιαίτερα για τα όχι πολύ υψηλόβαθμα στελέχη και μάλιστα θεωρείται ανερχόμενη διαδικασία εύρεσης εργασίας. Συχνά ακούμε τον νέο καινοτόμο όρο e-recruiting, μέσω του οποίου έχουμε είτε υποψηφίους να αναζητούν δουλειά είτε εταιρείες να βρίσκουν ορισμένα από τα μελλοντικά στελέχη τους. Στην Αμερική το 2000 περίπου το 30% των υποψηφίων βρήκε δουλειά μέσω του Internet ενώ το αντίστοιχο ποσοστό στην Ευρώπη, ακόμη και στις προηγμένες χώρες, βρίσκονται περίπου γύρω στο 15%. Στην εξάπλωση του συγκεκριμένου τρόπου recruiting παίζει σημαντικό ρόλο και η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών, καθ' ότι στη χώρα μας τον Μάρτιο του 2000 υπήρχαν μόνο επτά υπολογιστές ανά 1.000 κατοίκους (διπλασιασμός έναντι της αντίστοιχης έρευνας του 1999), αριθμός μικρός σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες (Ιρλανδία 52, Φινλανδία 123, ΗΓΙΑ 160). Από τις 29 χώρες του ΟΟΣΑ μόνο η Τουρκία (1), το Μεξικό (2) και η Φινλανδία (4) έχουν μικρότερους αντίστοιχους δείκτες. Η δε πρόσβαση στο Internet στην Ελλάδα είναι ακόμη αρκετά μικρότερη του 10% του πληθυσμού. Επίσης, να προσθέσουμε ότι αρκετά στελέχη δεν έχουν ακόμη συνηθίσει αυτόν τον τρόπο αναζήτησης εργασίας, το οποίο σημαίνει ότι πολλές φορές δεν θα δεχθούν εύκολα να στείλουν το βιογραφικό τους σε μια ηλεκτρονική βάση.

<sup>57</sup> (THE FUTURIST [Barnet], May 2000, pp. 35, ff.)

Παρόλα αυτά, σύμφωνα με το περιοδικό «Wired», όλες οι εταιρείες της λίστας Fortune 500 χρησιμοποιούν το Internet για προσλήψεις, ενώ το περιοδικό «Industry Standard» αναφέρει ότι το 67% των εταιρειών στις ΗΠΑ χρησιμοποιούν το Internet για να βρουν βιογραφικά στελεχών<sup>58</sup>.

Η καινούργια αυτή πρακτική της εύρεσης εργασίας μέσω Internet στην Ελλάδα έχει αρχίσει να γίνεται όλο και πιο διαδεδομένη δεδομένου ότι παρουσιάζει αρκετά θετικά στοιχεία είτε για τον υποψήφιο είτε για τον εργοδότη, σύμφωνα με τον Δ. Παναγιητόπουλο, γενικό διευθυντή της εταιρείας Response Σύμβουλοι Επιχειρήσεων<sup>59</sup>.

Τα θετικά χαρακτηριστικά του καινοτόμου αυτού μέσου εύρεσης εργασίας για τον υποψήφιο εργαζόμενο είναι:

- Συντομία και ελαχιστοποίηση της χρονοβόρας και αβέβαιης διαδικασίας αναζήτησης εργασίας / περισσότερα ελεύθερος χρόνος.
- Ελεύθερη πρόσβαση, δίνοντας την ευκαιρία σε όλους τους υποψηφίους να υποβάλουν το βιογραφικό τους σε ένα site.
- Ταχύτερη επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου από τον εργοδότη.

Όσον αφορά τον εργοδότη, τα θετικά χαρακτηριστικά του e-recruiting συνίστανται σε:

- Δυνατότητα παρουσίασης από τον εργοδότη των ανοιχτών θέσεων σε μία μεγαλύτερη αριθμητικά ομάδα και σε μία ομάδα περισσότερο τεχνολογικά καταρτισμένη όπως είναι οι χρήστες του Internet.
- Διαφήμιση και προβολή του εργοδότη μέσω Διαδικτύου.
- Άπειρες ευκαιρίες επιχειρηματικής δράσης παρέχονται μέσω Internet όσον αφορά τον εργοδότη.

Το γεγονός ότι όλες οι υπηρεσίες είναι δωρεάν για τους ενδιαφερομένους προσελκύει επίσης πολλούς που ήδη εργάζονται και βρίσκονται σε κατάσταση «παθητικής αναζήτησης εργασίας», αναζητούν δηλαδή μια καλύτερη δουλειά και δεν αγοράζουν ειδικές εφημερίδες. Δωρεάν υπηρεσίες και για τους εργοδότες που αναζητούν στελέχη προσφέρει η σχετική σελίδα αγοράς εργασίας του Κέντρου Πληροφόρησης Εργαζομένων και Ανέργων, που φιλοξενείται στον δικτυακό τόπο της Γενικής Συνομοσπονδίας Εργατών Ελλάδος<sup>60</sup>. Εργαζόμενοι αλλά και εργοδότες μπορούν να καταχωρίζουν τα βιογραφικά και τις αγελίες τους ενώ σύμφωνα με την υπεύθυνη δημοσίων σχέσεων κυρία Μεταξένια Παπάζογλου σε λιγότερο από έναν μήνα λειτουργίας του ηλεκτρονικού γραφείου ευρέσεως εργασίας περισσότεροι από 1.000 εργαζόμενοι έχουν απευθυνθεί στο ΚΕΠΕΑ ενώ 10 εργοδότες έχουν αναζητήσει προσωπικό μέσω της ηλεκτρονικής σελίδας. «Αρκετοί εξ αυτών έχουν προσληφθεί» αναφέρει η κυρία Παπάζογλου, ενώ σύμφωνα με τα πρώτα στοιχεία

<sup>58</sup> («Ευκαιρίες καριέρας στο Internet», ΤΟ ΒΗΜΑ, 11-03-2001)

<sup>59</sup> («Βρείτε δουλειά μέσω Internet», ΤΟ ΒΗΜΑ, 03-06-2001)

πρόκειται για επαγγελματίες διαφόρων ειδικοτήτων που είτε είχαν πρόσβαση μέσω δικτύου είτε απευθύνθηκαν στο ΚΕΠΕΑ που φρόντισε για την καταχώρηση της αγγελίας τους και στη συνέχεια τους ειδοποίησε για ραντεβού. Στον ίδιο δικτυακό τόπο μπορεί κανείς να βρει και χρήσιμες συνδέσεις με sites άλλων δικτυακών τόπων που επίσης αναζητούν εργαζομένους ή προσφέρουν πληροφορίες σχετικές με προγράμματα εργασίας. Παρόμοια σελίδα έχει δημιουργήσει και ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού στην οποία μπορεί κανείς να ψάξει τις αγγελίες που «δημοσιεύουν» οι εργοδότες ή αντίστοιχα να περιηγηθεί μεταξύ των βιογραφικών που έχουν στείλει οι ενδιαφερόμενοι για εργασία. Σε περίπτωση που υπάρξει ενδιαφέρον, ο εργοδότης ή ο άνεργος πρέπει να απευθυνθεί στα αρμόδια γραφεία του ΟΑΕΔ που φροντίζει να φέρει σε επαφή τον εργαζόμενο με τον εργοδότη. Ο χρήστης μπορεί επίσης να ενημερωθεί για προσφερόμενες θέσεις εργασίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στη συνέχεια να ενημερωθεί για τον τρόπο επαφής του από υπαλλήλους του οργανισμού<sup>61</sup>.

### *Οικονομικοί παράγοντες*

Οι διακυμάνσεις του χρηματιστηρίου μπορούν να ασκήσουν ιδιαίτερη επίδραση στην απόφαση των υπαλλήλων, ιδιαίτερα δεδομένου ότι όλο και περισσότεροι εργοδότες χρησιμοποιούν τις ευνοϊκές επιλογές αγοράς αποθεμάτων (stock options) για να δελεάσουν τους υπαλλήλους με κρίσιμες ικανότητες. Όταν το απόθεμα είναι ισχυρό, οι υπάλληλοι μπορούν να προβλέψουν την πολυτέλεια, αλλά οι μετώσεις μπορούν να θρυματίσουν τα όνειρα των πλούτων και να οδηγήσουν τους ανθρώπους στην εύρεση μιας νέας θέσης. Οι υπάλληλοι στις επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας και διαδικτύου είδαν δισεκατομμύρια δολαρίων που πιθανά θα τους καταβάλλονταν μετά την αγορά αποθεμάτων που είχαν επιλέξει να εξαφανίζονται κατά τη διάρκεια της πτώσης του χρηματιστηρίου τον Απριλίο του 2000. Οι εργαζόμενοι στην τεχνολογία ένα εξαιρετικό κινητικό εργατικό δυναμικό, γίνονται πιο ανήσυχοι όταν πέφτει κατακόρυφα η αξία των αποθεμάτων που αγόρασαν<sup>62</sup>.

Η αγορά εργασίας συνέχισε να είναι σφριγηλή το 1999, σύμφωνα με τα στοιχεία από το Bureau of Labor Statistics. Οι μη γεωργικές μισθοδοτικές καταστάσεις πρόσθεσαν 2,7 εκατομμύρια εργαζομένους. Σχεδόν μισή από την αύξηση της απασχόλησης πραγματοποιήθηκε σε θέσεις διευθυντικές και ειδικών επαγγελματιών. Ο κλάδος των υπηρεσιών πρόσθεσε 1,5 εκατομμύρια υπαλλήλους κατά τη διάρκεια του 1999. Οι υπηρεσίες που εξυπηρετούν άλλες επιχειρήσεις

<sup>60</sup> ([www.gsee.gr/KEPEA/kepea-hp.htm](http://www.gsee.gr/KEPEA/kepea-hp.htm))

<sup>61</sup> («Ευκαιρίες καριέρας στο Internet», ΤΟ ΒΗΜΑ, 11-03-2001)

<sup>62</sup> (Wired News Daily [Glasner], Internet. April 17, 2000)

παρουσίασαν τα ισχυρότερα κέρδη – παραδείγματος χάριν, επιχειρησιακές υπηρεσίες, υπηρεσίες εφαρμοσμένης μηχανικής και διοικητικές υπηρεσίες<sup>63</sup>.

Μία στις τρεις επιχειρήσεις αναμένονταν να μισθώσει νέους υπαλλήλους το δεύτερο τρίμηνο του 2000, σύμφωνα με μια έρευνα από την Manpower Inc. Τριάντα δύο τοις εκατό των σχεδόν 16.000 μονάδων επιχειρήσεων και κυβερνητικών μονάδων που συμμετείχαν στην έρευνα εξέθεσαν την ανάγκη για το πρόσθετο προσωπικό, η υψηλότερη δραστηριότητα μίσθωσης σε δύο δεκαετίες. Το 1998, 29% των συμμετεχόντων έδειξε την πρόθεση να μισθωθεί πρόσθετο προσωπικό<sup>64</sup>.

Πράγματι, περισσότερα από τρία εκατομμύρια νέες θέσεις εργασίας, τις περισσότερες από τις οποίες κατέλαβαν γυναίκες, δημιουργήθηκαν πέρυσι στην Ευρωπαϊκή Ένωση, σύμφωνα με την ετήσια έκθεση της Κομισιόν που έδωσε στη δημοσιότητα τον Ιούλιο του 2001, η αρμόδια Επίτροπος Άννα Διαμαντοπούλου<sup>65</sup>. Η έκθεση «διαπιστώνει» τη βελτίωση του τρόπου λειτουργίας των αγορών εργασίας, την αύξηση της απασχόλησης κατά 1,8% στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2000 και τη μείωση του ποσοστού της μακροχρόνιας ανεργίας σε όλες τις χώρες της Ένωσης. Μερικά από τα κύρια σημεία της έκθεσης είναι τα εξής:

- Για τρίτη συνεχή χρονιά, το 2000 δημιουργήθηκαν περισσότερες θέσεις εργασίας πλήρους απασχόλησης από ό,τι μερικής απασχόλησης. Οι θέσεις εργασίας πλήρους απασχόλησης αντιστοιχούν περίπου στο 70% των καθαρών θέσεων εργασίας που δημιουργήθηκαν, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό ήταν 60% το 1999 και 54% το 1998.
- Οι γυναίκες κατέχουν πρωτεύουσα θέση στη δημιουργία θέσεων εργασίας. Πάνω από 1,6 εκατομμύρια από τα 3 εκατομμύρια θέσεις εργασίας που δημιουργήθηκαν το 2000 ανήκουν σε γυναίκες. Το ποσοστό απασχόλησης των γυναικών ανέρχεται σε 54%, από 52,8% το 1999.
- Οι τομείς της υψηλής τεχνολογίας και οι τομείς της έντασης γνώσεων προωθούν τη δημιουργία θέσεων εργασίας. Οι τομείς αυτοί συμβάλλουν με πάνω από 60% στο συνολικό ποσοστό των θέσεων εργασίας που δημιουργήθηκαν μεταξύ 1995 και 2000.
- Η ανεργία μειώθηκε κατά 1,5 εκατομμύριο, δηλαδή ανέρχεται σε 8,2% κατά μέσο όρο. Το ποσοστό ανεργίας των νέων, στο 7,8%, είναι μικρότερο από ό,τι στην αρχή της δεκαετίας. Η

<sup>63</sup> (Bulletin to Management, April 13, 2000, p. 117)

<sup>64</sup> (Bulletin to Management, March 16, 2000, p. 85)

<sup>65</sup> Αυξήθηκε 1,8% η απασχόληση στην ΕΕ ( )

μακροχρόνια ανεργία συνέχισε να μειώνεται σχεδόν σε όλα τα κράτη μέλη: ανέρχεται σε 3,6% το 2000 σε σύγκριση με 4,1% που ήταν το 1999. Το ποσοστό της ανεργίας μειώθηκε και για τους άνδρες και για τις γυναίκες. Για τις γυναίκες ήταν κάτω από 10% για πρώτη φορά σε μία δεκαετία.

- Οι Ευρωπαίοι είναι γενικώς ικανοποιημένοι με την εργασία τους και τις εργασιακές συνθήκες. Παρόλα αυτά το 20% δηλώνει ότι δεν είναι ικανοποιημένο από την τρέχουσα εργασία τρυ.
- Σχεδόν το ένα τέταρτο του ευρωπαϊκού εργατικού δυναμικού εργάζεται σε θέσεις εργασίας χαμηλής ποιότητας χωρίς ασφάλεια και κατάρτιση. Ωστόσο, στην έκθεση τονίζεται ότι οι ευρωπαϊκές αγορές εργασίας διαθέτουν μεγάλη δυναμική σε ό,τι αφορά την ποιότητα. Ενώ υπάρχουν σαφή στοιχεία για κινητικότητα προς τα πάνω σε ό,τι αφορά την ποιότητα, ιδιαίτερα για τους νέους εργαζομένους, οι προοπτικές της απασχόλησης φαίνονται λιγότερο ευνοϊκές για άτομα με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο σε θέσεις χαμηλής ποιότητας.

Η ανεργία, η οποία αποτελεί στην Ελλάδα και σε πολλές άλλες χώρες τη βασικότερη μορφή ανισότητας και αποκλεισμού, αυξήθηκε από το 1990 μέχρι και το 1999 κατά 146.000 άτομα. Σημειώνεται όμως, ότι κατά το ίδιο χρονικό διάστημα, η μέση ετήσια αύξηση του εργατικού δυναμικού στη χώρα μας ήταν η τρίτη υψηλότερη μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Παρά την αυξημένη αυτή πίεση στην Ελληνική αγορά εργασίας, η μέση ετήσια ποσοστιαία αύξηση της απασχόλησης στην Ελλάδα ήταν 5,5 φορές μεγαλύτερη από το σύνολο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με συνέπεια τη δημιουργία 255.000 νέων θέσεων απασχόλησης<sup>66</sup>.

Οι παρατηρήσεις αυτές δείχνουν ότι το πρόβλημα της αύξησης της ανεργίας στη χώρα μας οφείλεται εν πολλοίς στην αύξηση του εργατικού δυναμικού, κυρίως με την ταχεία είσοδο σε αυτό των γυναικών και των μεταναστών. Την ίδια στιγμή όμως, η ελληνική οικονομία τα τελευταία έτη εμφανίζει τη σταθερή ικανότητα να δημιουργεί θέσεις απασχόλησης, σε ρυθμούς μάλιστα εντονότερους από οποιαδήποτε άλλη περίοδο μέσα στα τελευταία 25 χρόνια.

Από πλευράς μακροοικονομικής πολιτικής η αύξηση των επενδύσεων και η μείωση των επιτοκίων θα οδηγήσουν σε αύξηση των θέσεων απασχόλησης. Ταυτόχρονα, οι επενδύσεις σε κεφαλαιουχικό εξοπλισμό βελτιώνουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων μειώνοντας έτσι το κόστος εργασίας ανά μονάδα προϊόντος. Η κυβέρνηση επιδιώκει μεγαλύτερη ενίσχυση επιχειρηματικότητας μέσω της φορολογικής πολιτικής και των διορθωτικών μεταρρυθμίσεων. Επιλεκτικά αναφέρουμε τις φορολογικές μεταρρυθμίσεις του 1999, οι οποίες μεταξύ άλλων,

<sup>66</sup> Υπουργείο Εργασίας & Κοινωνικών Ασφαλίσεων: Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την Απασχόληση 2000 ( )



μείωσαν τους φορολογικούς συντελεστές για τις ομόρρυθμες και ετερόρρυθμες εταιρείες και τη φορολογική επιβάρυνση των εταιρειών που δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας. Ακόμα, οι επικείμενες απελευθερώσεις στις τηλεπικοινωνίες και στον ηλεκτρισμό και η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών αναμένεται να δώσουν ώθηση στην επιχειρηματική δραστηριότητα τόσο στις βασικές δραστηριότητες οι οποίες απελευθερώνονται αλλά κυρίως στις υπηρεσίες οι οποίες υποστηρίζουν τις δραστηριότητες αυτές όπως σημειώθηκε και στις περιπτώσεις της κινητής τηλεφωνίας και των αερομεταφορών. Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) εκτιμά ότι μεσοπρόθεσμα οι απελευθερώσεις των αγορών θα οδηγήσουν σε αύξηση του προϊόντος πάγκο από 5%. Παράλληλα, η πρόσβαση των επιχειρήσεων σε κεφάλαια θα συνεχίσει να διευκολύνεται μέσω της μείωσης των επιτοκίων, της δημιουργίας της νέας χρηματοπιστηριακής αγοράς και της προώθησης του θεσμού άλλων μέσων χρηματοδότησης όπως π.χ. των εταιρειών κεφαλαίου επιχειρηματικών συμμετοχών<sup>67</sup>.

Αυτό το σταθερό μακροοικονομικό πλαίσιο και η αναμενόμενη βελτίωση της παραγωγικότητας προβλέπεται να επηρεάσουν ακόμη πιο θετικά κατά τα επόμενα χρόνια τη δημιουργία νέων θέσεων απασχόλησης. Για την επόμενη τριετία προβλέπονται ρυθμοί ανάπτυξης για την Ελληνική οικονομία γύρω στο 4%. Η ανάπτυξη αυτή θα προέλθει κυρίως από τις επενδύσεις. Οι επενδύσεις σαν ποσοστό του ΑΕΠ θα αυξηθούν από 23% το 1999 σε 24,3% το 2000, 25,6% το 2001 και 26,9% το 2002. Αύξηση θα σημειωθεί τόσο στις δημόσιες όσο και στις ιδιωτικές επενδύσεις. Οι δημόσιες επενδύσεις θα αυξηθούν λόγω των μεγάλων έργων υποδομής, τα οποία θα χρηματοδοτηθούν κυρίως μέσω του 3<sup>ου</sup> Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης, ενώ τόσο ο δημόσιος όσο και ο ιδιωτικός τομέας θα συμμετάσχουν στην κατασκευή των έργων για τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004. Όσον αφορά την απασχόληση, οι προβλέψεις της κυβέρνησης για το διάστημα 2000-2002, όπως αυτές παρουσιάζονται στο επικαιροποιημένο πρόγραμμα σύγκλισης του 1999, είναι ότι το εργατικό δυναμικό θα αυξάνεται κατά 0,7% το έτος, η απασχόληση θα αυξάνεται με ένα ετήσιο ρυθμό της τάξης του 1,4% ενώ η ανεργία θα μειωθεί κατά 1,8 ποσοστιαίες μονάδες στο διάστημα 2000-2002<sup>68</sup>.

Ταυτόχρονα, η Ελληνική αγορά εργασίας θα κληθεί να λειτουργήσει μέσα σε ένα ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο το οποίο θα χαρακτηρίζεται από τους μετασχηματισμούς του παραγωγικού μοντέλου που συμβαίνουν σε παγκόσμιο κλίμακα, από τη διαρκώς πιο δυναμική είσοδο των νέων τεχνολογιών, και από την εμφάνιση νέων επαγγελματικών ειδικοτήτων που ανταποχούν στις σύγχρονες ανάγκες της παραγωγικής διαδικασίας. Οι υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης και το ευνοϊκό εξωτερικό περιβάλλον θα οδηγήσουν σε αύξηση της απασχόλησης και μείωση της

<sup>67</sup> Υπουργείο Εργασίας & Κοινωνικών Ασφαλίσεων: Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την Απασχόληση 2000 ( )

<sup>68</sup> Υπουργείο Εργασίας & Κοινωνικών Ασφαλίσεων: Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την Απασχόληση 2000 ( )

ανεργίας. Ο στόχος αυτός θα επιτευχθεί ακολουθώντας ένα *συνδυασμό* πολιτικών. Από τη μια μεριά θα συνεχιστεί η μακροοικονομική πολιτική η οποία ακολουθείται και η οποία έχει πετύχει ανάπτυξη και ταυτόχρονη μείωση των επιτοκίων και του ρυθμού πληθωρισμού. Από την άλλη, θα προχωρήσουν περαιτέρω οι διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις σε όλες τις αγορές, η τόνωση της επιχειρηματικότητας και η αξιοποίηση των ευκαιριών που παρέχει η πρόοδος της τεχνολογίας με τα σύγχρονα μέσα επικοινωνίας και πληροφορικής. Ταυτόχρονα, και με σκοπό την αντιμετώπιση της προσφοράς και της ζήτησης εργασίας και την αύξηση της συμμετοχής των γυναικών στην αγορά εργασίας τα ενεργητικά μέτρα για την απασχόληση θα ενταθούν<sup>69</sup>.

Οι πρόσφατοι οικονομικοί όροι έχουν αλλάξει εντυπωσιακά τις παραδοσιακές έννοιες της παρείας της σταδιοδρομίας. Η οικονομία συνεχίζει να δημιουργεί τις νέες θέσεις, η ανεργία είναι στα χαμηλότερα σημεία με βάση το στοχασμό και η ζήτηση για τις δεξιότητες αυξάνεται σχεδόν σε κάθε βιομηχανία. Οι άνθρωποι που κατέχουν τις ιδιαίτερες δεξιότητες που επιδιώκουν ειδικά οι εργοδότες βρίσκουν την αξία τους να αυξάνει αρκετά. Ο ανταγωνισμός μπορεί – και το κάνει συχνά – αρκετά ελκυστικό για τους υπαλλήλους εγκαταλείψουν την εταιρεία τους. Οι ειδικευμένοι εργαζόμενοι παίρνουν προσφορές εργασίας σε κανονική βάση, αφήνοντας πολλές βιομηχανίες να αγωνίζονται να συμβαδίσουν με κινητικότητα. Τα ποσοστά κενών θέσεων εργασίας υπερβαίνουν το 200% σε διάφορες βιομηχανίες υπηρεσιών και είναι επάνω από 40% στους αναδυόμενους τομείς της τεχνολογίας. Η μέση διάρκεια απασχόλησης στον ίδιο εργοδότη μειώθηκε σε 3,6 έτη το 1998 από 3,8 έτη το 1996, σύμφωνα με το Bureau of Labor Statistics<sup>70</sup>.

Δύο διαφορετικές δυνάμεις της αγοράς λειτουργούν για να αυξήσουν το ποσοστό κινητικότητας των υπαλλήλων στο Ηνωμένο Βασίλειο. Μερικοί εργαζόμενοι, ιδιαίτερα εκείνοι στις θέσεις ειδικών επαγγελματιών και στις σχετικές με αυτές, είναι σε υψηλή ζήτηση και εκμεταλλεύονται μια σφιχτή αγορά εργασίας στον τομέα των υπηρεσιών. Στην άλλη πλευρά του νομίσματος, σημαντικές απώλειες εργασίας έχουν πραγματοποιηθεί στον κλάδο των κατασκευών τα τελευταία χρόνια, οι οποίες έχουν οδηγήσει στα υψηλά ποσοστά κινητικότητας που βιώνουν οι τέχνιτες και οι ειδικευμένοι σε χειρωνακτικές εργασίες<sup>71</sup>.

<sup>69</sup> Υπουργείο Εργασίας & Κοινωνικών Ασφαλίσεων: Έθνικο Σχέδιο Δράσης για την Απασχόληση 2000 ( )

<sup>70</sup> (Training [Dobbs], September 1999, pp. 51-52)

<sup>71</sup> (Management Services, January 2000, p. 7)

## Ανάγκη για / έλλειψη από εργαζόμενους με ειδικές δεξιότητες / ικανότητες

Οι εργοδότες είναι πολύ πιθανότερα να δημιουργήσουν νέες θέσεις ειδικών επαγγελματιών και τεχνικών παρά να τις ελαχιστοποιήσουν σύμφωνα με την ετήσια έρευνα του American Management Association που έγινε σε 1.441 εταιρείες μέλη<sup>72</sup>.

### Διακύμανση επιπέδου εργαζομένων μεταξύ Ιουλίου 1999 και Ιουνίου 2000

Κατηγορία εργασίας	Ποσοστό συμμετεχόντων που απάντησαν		
	Αύξηση επιπέδου εργαζομένων	Καμία αλλαγή	Μείωση επιπέδου εργαζομένων
<b>Γυναίκες (female):</b>			
Διαχειριστική & υπαλληλική	27.2%	27.0%	16.5%
Προ-εξειδικευμένη υπηρεσία & παραγωγή	26.1	24.7	14.4
Υποψήφιος εκπαίδευσης, τεχνική	26.2	30.5	8.3
<b>Επίσημοι (executive):</b>			
Επιχειρησιακή	20.5	24.8	13.0
Διαχειριστική	26.9	32.0	12.9
Εξωτερικό επικοινωνιακό & τεχνική	40.4	23.5	10.9

Μερικοί εμπειρογνώμονες λένε ότι τα δημογραφικά στοιχεία δείχνουν ότι οι εργοδότες θα πρέπει να συνεχίσουν να εστιάζουν στη διατήρηση υπαλλήλων για τα επόμενα έτη. Η αγορά εργασίας αναμένεται να γίνει πιο σφικτή καθώς η βάση από την οποία αντλείται η αμερικανική εργατική δύναμη στενεύει στα ερχόμενα έτη, ιδιαίτερα για τις ηλικίες από 25 έως 44. Ο Dr. David Sturm<sup>73</sup>, προϊστάμενος του Aon Consulting's Loyalty Institute και διευθυντής της ετήσιας μελέτης America@Work, λέει: "Οι εταιρείες είναι εξοικειωμένες με τον ανταγωνισμό για το μερίδιο αγοράς – τώρα θα πρέπει να ανταγωνιστούν για το μερίδιο των εργατικών δυναμικών επίσης."

<sup>72</sup> (2000 American Management Association Survey: Staffing and Structure [American Management Association], 2000, pp. 7, 4)

Εντούτοις, τα στοιχεία από το Bureau of Labor Statistics δείχνουν μια συνεχή αύξηση στο συνολικό αριθμό εργαζομένων στο εργατικό δυναμικό τουλάχιστον έως το 2025<sup>74</sup>:

**Αλλαγές στην εργατική δύναμη των ΗΠΑ κατά φύλο (συνολικοί εργαζόμενοι ηλικίας πάνω από ετών, σε χιλιάδες)**

ΕΤΟΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΤΡΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1950	18,369	43,819	62,208
1960	23,240	46,388	69,628
1970	31,543	51,228	82,771
1980	45,487	61,453	106,940
1990	56,829	69,011	125,840
1999	64,855	74,512	139,368
2015	78,014	84,445	162,460
2025	79,127	86,627	165,754

Από μια παγκόσμια προοπτική, η έλλειψη του ταλέντου καθιστά τον ανταγωνισμό για την ηγεσία ακόμα πιο άγριο. Το αποτέλεσμα είναι ότι εκείνοι που έχουν την εμπειρία βλέπουν τις τεράστιες αυξήσεις στην αξία τους. Ένα άρθρο στο ευρωπαϊκό *Wall Street Journal* σημειώνει ότι στην κεντρική Ευρώπη ο πόλεμος για το ταλέντο έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις να κάνουν σχεδόν τα πάντα για να κρατήσουν τους ανώτερους υπολλήλους. Οι μισθοί διπλασιάστηκαν για μερικούς κορυφαίους διευθυντές μεταξύ 1993 και 1995, μια τάση που δεν παρουσιάζει κανένα σημάδι της ελάττωσης της κινητικότητας σε αυτήν την περιοχή<sup>75</sup>.

Το έτος 2001 θα μπορούσε να παρουσιάσει σημαντικές ελλείψεις εργασίας σε μερικές βιομηχανίες καθώς οι πρώτοι *Baby Boomers* γίνονται 55 ετών. Αυτή είναι η ηλικία που πολλοί συνδικαλές εργατοτεχνίτες επιλέγουν να αποσυρθούν, και συχνά με πλήρη οφέλη. Η έξοδος μπορεί να έχει αρχίσει ήδη. Μια μελέτη υπολόγισε ότι οι αμερικανικοί αυτόματοι κατασκευαστές θα μπορούσαν

<sup>73</sup> ("Employee Loyalty Surprisingly Strong Despite Tight Job Market" [Aon Consulting], Press release, Internet, 1999)

<sup>74</sup> (Compilation: *Monthly Labor Review* [Fullerton], December 1999, pp. 5-6, 10; *Employment & Earnings* [Bureau of Labor Statistics], January 2000, p. 167)

<sup>75</sup> (THE FUTURIST [Barnes], May 2000, pp. 35, ff.)

να χάσουν 40% ή περισσότερων του εργατικού δυναμικού τους από την συνταξιοδότηση μεταξύ 1995 και 2003. Η Μεσοανατολική Αμερική, με τη μεγάλη συγκέντρωσή στις ενώσεις και την σχετικά μικρότερη ομάδα των νεώτερων εργαζομένων, μπορεί να χτυπηθεί σκληρά. Η εισαγωγή της τεχνολογίας σε μερικές εγκαταστάσεις είχε μειώσει την ανάγκη για εργαζομένους, έτσι τώρα καθ'οδόν υπάρχουν λιγότεροι με την εμπειρία για να γεμίσουν το κενό<sup>76</sup>.

Οι επιχειρήσεις συνήθιζαν να άγχονται για την δυνατότητα να καλύψουν τις συντάξεις και τις δαπάνες υγειονομικής περίθαλψης για ένα αυξανόμενο σώμα συνταξιοδοτούμενων, αλλά η επιτυχία της αγοράς μετοχών έχει λύσει κατά ένα μεγάλο μέρος εκείνο τον πονοκέφαλο. Σήμερα η μεγαλύτερη ανησυχία βρίσκεται στην εύρεση αρκετών σωστών ανθρώπων για να γεμίσει ανοίγματα που αφήνουν οι συνταξιοδοτούμενοι, ιδιαίτερα εκείνοι που χρειάζονται ένα πιο υψηλό επίπεδο τεχνικής ικανότητας. Αντιμέτωπες με μια ήδη σφιχτή αγορά εργασίας, οι επιχειρήσεις θα βρεθούν να αγωνίζονται για τους ίδιους νεότερους και μέσης ηλικίας εργαζομένους. Συνεπώς, μερικές επιχειρήσεις είναι πιθανό να βρεθούν ότι θύματα του λαθραίου κυνηγιού υπαλλήλων<sup>77</sup>.

Το "χάσμα των ικανοτήτων" έχει επίσης σοβαρές επιπτώσεις στο οικονομικό μέλλον άλλων χωρών<sup>78</sup>:

Οι εργοδότες στο Μεξικό, που στερείται σημαντικά από ειδικευμένους εργαζομένους, ξοδεύουν χρήματα για να διορθώσουν το πρόβλημα. Το Μεξικό ευημερεί από μια εισροή επιχειρησιακής επένδυσης, που οφείλεται σε μεγάλο μέρος στα εκατομμύρια των ανειδίκευτων εργατών που είναι πρόθυμοι να εργαστούν για \$6 ημερησίως συν τις παροχές. Αν και οι αμοιβές έχουν αυξηθεί εντυπωσιακά για τους ειδικευμένους εργαζομένους, που φθάνουν σε \$100 και υψηλότερος για μερικά επαγγέλματα χωρίς να διαφαινεται ανώτατο όριο, πολλοί εργοδότες παρεμποδίζονται από μια έλλειψη ικανότητας, συμπεριλαμβανομένων των μηχανικών, των οξυγονοκολλητών και άλλων επαγγελματικών κατηγοριών.

Ο Tom Bewick<sup>79</sup>, πολιτικός διευθυντής του Britain's 70 National Training Organisations (NTO) National Council, ανησυχεί για τις ελλείψεις δεξιοτήτων και τις δυσκολίες στρατολόγησης που αποκαλύφθηκαν σε μια πρόσφατη έρευνα του ΝΤΟ. "Τα συμπεράσματα της έρευνάς μας δείχνουν ότι ακόμη και σε μια συγκριτικά χαμηλής αύξησης οικονομία, ο αυξανόμενος ρυθμός των αλλαγών στον εργασιακό χώρο σημαίνει ότι οι δεξιότητες πρέπει να ενημερώνονται/ανανεώνονται συνεχώς," βεβαιώνει ο Bewick. "Υπάρχει κίνδυνος, για άλλη μια φορά, η αύξηση και η ανταγωνιστικότητα να εμποδιστούν από μια βάση δεξιοτήτων που αποτυγχάνει να αντιμετωπίσει τις αυξανόμενες απαιτήσεις. Αυτό, συνδυαζόμενο με την κατάρτιση που δεν ικανοποιεί τις

<sup>76</sup> (Tampa Tribune/Wall Street Journal], July 13, 1999, p. 8)

<sup>77</sup> (Tampa Tribune/Wall Street Journal], July 13, 1999, p. 8)

<sup>78</sup> (Business Week [Malin], March 20, 2000, p. 60)

<sup>79</sup> (The Times Educational Supplement [Crequer], June 11, 1999, p. 31)

απαιτήσεις των τομέων, δεν προμηνύει καλά για το μέλλον εάν δεν λειφθούν μέτρα. Ο κύριος αντίκτυπος των ελλείψεων δεξιοτήτων δεν εμφανίζεται να είναι αύξηση αμοιβών εκτός από στη βιομηχανία IT, " προσθέτει ο Bewick, "κάτι που είναι καλή είδηση για την Τράπεζα της Αγγλίας. Εντούτοις, υπάρχουν σημάδια του λαθραίου κυνηγιού και οι εργοδότες συμμετέχουν στις αρνητικές πρακτικές στρατολόγησης που περιορίζουν ακόμα περισσότερο τη γενική βάση δεξιοτήτων της οικονομίας."

"Οι ελλείψεις στις ικανότητες σε όλη στην Ευρώπη απειλούν την επέκταση επιχείρησης," δηλώνει ο Andrew Godfrey<sup>80</sup>, προϊστάμενος της Growth and Development Services στην Grant Thornton, μια από τις δύο εταιρίες που πραγματοποιούν το European Business Survey κάθε χρόνο. "Οι Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις βλέπουν όλο και περισσότερο τις ελλείψεις δεξιοτήτων ως εμπόδιο στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Αυτό πρέπει να εξεταστεί, αλλιώς οι επιχειρήσεις διακινδυνεύουν μια επιδείνωση της κατάστασης στο μέλλον. Αυτό είναι ένα ιδιαίτερο πρόβλημα για το Ηνωμένο Βασίλειο που έχει σημειώσει μια πενταπλάσια αύξηση στην ανησυχία τα τελευταία επτά χρόνια."

Στην Ελλάδα, ο όρος πνευματικό κεφάλαιο μαζί με μια σειρά άλλους όρους όπως διαχείριση γνώσης, διάχυση γνώσης και καμπύλη μάθησης ενός οργανισμού συγκαταλέγονται πλέον στο καθημερινό λεξιλόγιο και όλο και περισσότερα στελέχη στρέφουν την προσοχή τους στο άκουσμα των λέξεων αυτών που μόλις πριν από μερικά χρόνια ήταν άγνωστες. «Με τον όρο πνευματικό κεφάλαιο ενός οργανισμού εννοούμε την ασασωρευμένη γνώση, το εύρος των ικανοτήτων, της εμπειρίας, το know-how των στελεχών μιας επιχείρησης, καθώς και τις πληροφορίες που έχουν διαχρονικά συλλεχθεί και βρίσκονται στην διάθεση των στελεχών. Με άλλα λόγια, πρόκειται για τη συλλογική γνώση ενός οργανισμού η οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τους ανθρώπους που τον αποτελούν, το ανθρώπινο δυναμικό της» γράφει ο Γιώργος Περρής<sup>81</sup>, διευθυντής του Τμήματος Εξεύρεσης και Επιλογής Στελεχών της εταιρείας Deloitte & Touche Consulting. Όλο και περισσότερο ο επιχειρηματικός κόσμος στην Ελλάδα συνειδητοποιεί και αποδέχεται ότι η πορεία του αλλά και τα ίδια τα αποτελέσματά του βασίζονται στους ανθρώπους που στελεχώνουν κάθε επιχείρηση. Στο ίδιο άρθρο, διευθύνων σύμβουλος μεγάλου πολυεθνικού οργανισμού δήλωσε χαρακτηριστικά: «το πνευματικό κεφάλαιο της εταιρείας μας φεύγει κάθε απόγευμα και ελπίζω άυριο το πρωί να είναι στη θέση του».

---

<sup>80</sup> (Management Accounting, July-August 1999, p. 9)

<sup>81</sup> (ΤΟ ΒΗΜΑ, Κυριακή 16 Σεπτεμβρίου 2001, Πώς αξιολογείται το έμψυχο δυναμικό, σελ. Β32α)

## Δημογραφικοί παράγοντες

Τα 473 στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού που συμμετείχαν στην έρευνα του Society for Human Resource Management<sup>82</sup> ερωτήθηκαν ποιους εργαζόμενους είναι πιο δύσκολο να διατηρήσουν. Το 25% των συμμετεχόντων είπε ότι οι ειδικοί επαγγελματίες είναι πιο πιθανό να παρατηθούν, 19% είπε ότι είναι δύσκολο να κρατήσεις τους εργαζόμενους σε γραφεία (office/clerical) και 15% είπε ότι οι αειδίκευτοι εργάτες είναι οι πιο δύσκολοι στο να κρατηθούν. Μόνο το 3% των συμμετεχόντων είπε ότι οι διευθυντές και οι αξιωματούχοι είναι οι πιο πιθανοί να παρατηθούν οικειοθελώς. Οι εργαζόμενοι φεύγουν για πολλούς λόγους, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες: για καλύτερες ευκαιρίες σταδιοδρομίας (78%) ή για καλύτερους μισθούς και παροχές (65%). Το 21% αναφέρει την κακή διεύθυνση, και το 18% ανέφερε ότι ο κύριος λόγος είναι η μετακίνηση ενός συναδέλφου ή συνεργάτη.

Η πλειοψηφία των εργαζομένων έχει πρόθεση να μείνει στην τωρινή της εργασία βραχυπρόθεσμα (τους επόμενους 12 μήνες), σύμφωνα με μία τηλεφωνική έρευνα που έκανε η Gallup<sup>83</sup> σε εργαζόμενους στις ΗΠΑ. Όσο αυξάνεται η ηλικία, τόσο αυξάνεται και η πρόθεση να μείνουν στην τωρινή τους εργασία. Οι γυναίκες είναι πιο πιθανό από τους άντρες να πουν ότι προτιθενται να μείνουν στην τωρινή τους εργασία.

### Πρόθεση αλλαγής εργασίας το επόμενο 12μηνο

Κατηγορία εργαζομένου	Θα μείνει στην		
	τρέχουσα εργασία	Αλλαγή εργασίας	Αλλαγή εργοδότη
Αντρες	64%	16%	18%
Γυναίκες	66%	17%	14%
Γενιά X	45%	27%	25%
Boomers	78%	14%	14%

<sup>82</sup> (Daily Labor Report [Bureau of National Affairs Inc.], June 27, 2000, p. A3)

<sup>83</sup> (Training [Schaaf], September 1998, p. 66)

Κατηγορία εργαζομένου	Θα μείνει στην		
	τρέχουσα εργασία	Αλλαγή εργασίας	Αλλαγή εργοδότη
Ηλικιωμένοι εργαζόμενοι	78%	7%	11%
Συνολικά	64%	17%	16%

Η έρευνα έγινε σε 1,012 εργαζόμενους στις ΗΠΑ ηλικίας από 16 και πάνω από το περιοδικό *Training*, την Development Dimensions International και το Gallup School of Management. Οι συμμετέχοντες απασχολούνταν τουλάχιστον 35 ώρες την εβδομάδα σε εταιρείες που απασχολούσαν περισσότερους από 100 εργαζόμενους.

Η γενιά X παρουσιάζει προκλήσεις στην διατήρησή της. Κατά ένα λόγο είναι ανεπαρκής σε σχέση με την ζήτηση. Οι στατιστικές δείχνουν ότι από το 1990 ο απόλυτος αριθμός εργαζομένων ηλικίας από 25 έως 35 μειώθηκε κατά περίπου 12% και θα συνεχίσει να πέφτει για αρκετά ακόμα χρόνια. Πέρα από τον μικρότερο αριθμό τους ως ακόλουθο των γεννήσεων, είναι καταφανώς πιο κινητικοί και ανεξάρτητοι σύμφωνα με μία έρευνα που έγινε από την Rainmaker Thinking στην οποία πήραν μέρος 10,000 εργαζόμενους που ανήκουν στην γενιά X και ρωτήθηκαν για τις στάσεις τους στην εργασία<sup>84</sup>. Η γενιά X έχει μοναδικές στάσεις και προσδοκίες για την εργασία τις οποίες οι εργοδότες πρέπει να λάβουν υπόψη τους για να τους διατηρήσουν, συμβουλεύει ο Βαττον Η. Harvey<sup>85</sup>, κοσμήτορας του Howard University Business School. Οι Xers θα δώσουν λιγότερη αξία στην ασφάλεια στην εργασία. Δεν περιμένουν να εργαστούν στον ίδιο εργοδότη για μακρές περιόδους. Βλέπουν τους εαυτούς τους σαν ανεξάρτητους συνεργάτες και συμβούλους. Θα περιμένουν περισσότερα προσωπικό έλεγχο σαν εργαζόμενοι και θα απαιτούν ευκαιρίες για δημιουργικότητα και προσωπική ανάπτυξη. Η ποικιλομορφία θα είναι ένα όλο και περισσότερο σημαντικό συστατικό του πολιτισμού εργασίας του 21ου αιώνα, προβλέπει ο Βαττον Η. Harvey κοσμήτορας του Howard University Business School. Όχι μόνο οι γυναίκες αλλά και οι μειονότητες θα περιλάβουν μια μεγαλύτερη μερίδα του εργατικού δυναμικού, ο αριθμός των εργαζομένων που έχουν μεταναστεύσει θα αυξηθεί επίσης. Δεδομένου ότι ο πληθυσμός αυξάνεται πιο αργά, η μέση ηλικία της εργατικής δύναμης θα αυξηθεί.

Για τις περισσότερες ηλικιακές ομάδες οι μισθωτοί εργαζόμενοι που δεν έχουν ολοκληρώσει το λύκειο, έχουν την τάση να έχουν μικρότερη μέση διάρκεια απασχόλησης στον ίδιο εργοδότη από ότι εκείνοι που έχουν περισσότερη εκπαίδευση. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Bureau of Labor

<sup>84</sup> (Harvard Management Update, October 1999, pp. 1-3)

<sup>85</sup> (HR Magazine [Harvey], Vol. 44, No. 11, 1999, p. 59)



Statistics<sup>86</sup>, δεν υπάρχει καθαρή σχέση μεταξύ της εκπαιδευτικής επίτευξης και της διάρκειας απασχόλησης στον ίδιο εργοδότη.

**Μέσος χρόνος διάρκειας απασχόλησης εργαζομένων με βάση το εκπαιδευτικό επίπεδο, το φύλλο και την ηλικία**

Εκπαιδευτικό επίπεδο	Σύνολο	25 εως	35 εως	45 εως	55 εως	65 +
		34 ετών	44 ετών	54 ετών	64 ετών	
Σύνολο	4.7	2.7	5.0	8.1	10.1	7.8
Λιγότερο από λύκειο	4.0	2.2	3.3	5.6	9.2	7.7
Απόφοιτος λυκείου, όχι κολλέγιο	4.9	2.9	5.1	7.7	10.1	7.7
Κάποιο κολλέγιο, όχι πτυχίο	4.6	2.6	5.2	8.7	9.9	7.4
Σχετικό πτυχίο	4.6	2.8	5.2	7.5	9.8	9.0
Απόφοιτος κολλεγίου	4.8	2.6	5.4	9.2	11.8	8.5
Bachelor	4.4	2.6	5.3	8.8	9.9	9.3
Master	6.0	2.7	5.5	10.2	14.5	8.4
Doctoral	5.3	2.1	5.5	8.0	14.8	6.0
Αντρες	4.9	2.8	5.5	9.4	11.2	7.1
Λιγότερο από λύκειο	4.2	2.3	3.7	6.4	10.1	6.8
Απόφοιτος λυκείου, όχι κολλέγιο	5.2	3.2	6.2	9.6	10.9	7.2
Κάποιο κολλέγιο, όχι πτυχίο	5.0	2.9	6.1	10.0	11.0	6.3
Σχετικό πτυχίο	4.8	2.8	5.5	9.1	9.5	16.7
Απόφοιτος κολλεγίου	4.9	2.7	5.4	9.7	14.2	7.3
Bachelor	4.6	2.7	5.5	9.8	10.4	7.7
Master	5.6	2.7	5.2	10.0	17.0	6.8

<sup>86</sup> ("Employee Tenure Summary" and "Table 4. Median Years of Tenure with Current Employer for Employed Wage and Salary Workers 25 Years and Over by Educational Attainment, Sex and Age, February 1998" [Bureau of Labor Statistics], Internet. September 23, 1998)

Εκπαιδευτικό επίπεδο	Σύνολο	25 εως	35 εως	45 εως	55 εως	65 +
		34 ετών	44 ετών	54 ετών	64 ετών	
Doctoral	5.7	2.1	5.8	8.4	18.1	8.1
Γυναίκες	4.4	2.5	4.5	7.2	9.6	8.7
Λιγότερο από λυκείο	3.8	2.0	2.9	4.7	8.0	8.5
Απόφοιτος λυκείου, όχι κολέγιο	4.6	2.5	4.3	6.4	9.7	8.3
Κάποιο κολέγιο, όχι πτυχίο	4.2	2.4	4.6	7.7	8.5	8.7
Σχετικό πτυχίο	4.4	2.9	4.9	6.7	10.1	5.4
Απόφοιτος κολεγίου	4.6	2.5	5.3	8.7	10.1	10.0
Bachelor	4.2	2.6	5.2	7.9	9.5	10.5
Master	6.2	2.6	5.9	10.5	12.6	11.7
Doctoral	4.6	2.1	5.0	7.3	10.6	4.6

Στην Ελλάδα, ο χάρτης εργασίας, όπως αυτός έχει διαμορφωθεί τα τελευταία χρόνια, φαίνεται να ασκεί δημογραφικές πιέσεις και να εμποδίζει τα σχέδια της πολιτείας για την πολυπόθητη αποκέντρωση και την ενίσχυση της επαρχίας. Αυτό έδειξαν τα αποτελέσματα της έρευνας της εταιρείας Metron Analysis, βασικό ζητούμενο της οποίας ήταν και ο προσδιορισμός και παρουσίαση της ζήτησης από πλευράς επιχειρήσεων σε ειδικότητες και δεξιότητες ξεχωριστά για κάθε νομό. Από την ίδια έρευνα προκύπτει ότι πιο πολλές πιθανότητες να βρει δουλειά έχει ο κάτοικος της Ηπείρου ή της Ανατολικής Μακεδονίας, οι οποίες εμφανίζουν υψηλά επίπεδα ζήτησης εργαζομένων σε ποσοστά 45,3% και 39,6% αντιστοίχως. Αντίθετα το επίπεδο της υπάρχουσας ζήτησης εμφανίζεται ιδιαίτερα χαμηλό στην περιφέρεια του Βόρειου Αιγαίου, όπου το ποσοστό των εταιρειών που δήλωσαν ότι έχουν ανάγκες κάλυψης θέσεων εργασίας τώρα ή στο άμεσο μέλλον είναι 16,1%. Το επίπεδο υπάρχουσας ζήτησης εμφανίζεται αυξημένο στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του δείγματος, δηλαδή σε αυτές που πραγματοποιούν τζίρο που ξεπερνά το 2 δις. δρχ. και απασχολούν περισσότερους από 100 εργαζομένους, όπου τέσσερις στις δέκα (41,6%) έχουν ή θα έχουν στο άμεσο μέλλον ανάγκες κάλυψης συγκεκριμένων θέσεων εργασίας. Το αντίστοιχο ποσοστό για τις μικρότερες σε μέγεθος εταιρείες είναι χαμηλότερο. Ακολουθούν κάποια από τα ενδιαφέροντα συμπεράσματα που προκύπτουν<sup>87</sup>:

<sup>87</sup> («Οι περιφέρειες που προσφέρουν τις περισσότερες θέσεις απασχόλησης», ΤΟ ΒΗΜΑ, 02-09-2001)

- *Τα μηνύματα της αγοράς.* Γενικά, σε ό,τι αφορά τα μηνύματα των επιχειρήσεων σχετικά με την αντιμετώπιση της ανεργίας και γενικά του θέματος της απασχόλησης και επομένως της δημογραφικής ανάπτυξης της χώρας δεν είναι ιδιαίτερα αισιόδοξα αφού επτά στις δέκα επιχειρήσεις, δηλαδή το 67,9% των επιχειρήσεων του συνολικού δείγματος, δηλώνουν ότι δεν έχουν ανάγκες κάλυψης συγκεκριμένων θέσεων, αλλά και ούτε πρόκειται να δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας στο άμεσο μέλλον. Σημειώνεται ότι οι ανάγκες κάλυψης των θέσεων εργασίας, όπως προκύπτει από τα συμπεράσματα της έρευνας, δεν διαφοροποιούνται ανάλογα με τον κλάδο της οικονομικής δραστηριότητας της επιχείρησης. Ειδικά, για το χρονικό διάστημα των 12 τελευταίων μηνών, έξι στις δέκα επιχειρήσεις (60,4% του συνολικού δείγματος) δήλωσαν ότι έχουν καλύψει κάποιες θέσεις εργασίας. Το επίπεδο κάλυψης ζήτησης του τελευταίου έτους είναι μεγαλύτερο στην Αττική (66,1%) και ακολουθεί η Κ. Μακεδονία (59,8%). Αντίθετα στις περιφέρειες της Στερεάς Ελλάδας, της Δ. Μακεδονίας και της Ηπείρου το ποσοστό των εταιρειών που έχουν καλύψει θέσεις εργασίας τον τελευταίο χρόνο είναι μόλις 41,4%, 42,7% και 43,6% αντίστοιχα. Σε ό,τι αφορά το μέγεθος των εταιρειών που προχώρησαν τον τελευταίο χρόνο σε προσλήψεις, το συμπέρασμα που προέκυψε είναι ότι το 80% των επιχειρήσεων με κύκλο εργασιών άνω των 2 δια. δρχ. και περισσότερους από 50 εργαζομένους αύξησαν τον τελευταίο χρόνο τον αριθμό των εργαζομένων τους, ενώ σε ό,τι αφορά τις επιχειρήσεις με λιγότερους από δέκα εργαζομένους το αντίστοιχο ποσοστό διαμορφώθηκε στο 34,5%.
- *Η δημογραφική ισορροπία.* Πρόβλημα όμως φαίνεται να υπάρχει και σε ό,τι αφορά την περιφερειακή δημογραφική ισορροπία της χώρας. Έτσι, στις περιφέρειες που προσφέρουν αρκετές ευκαιρίες για δουλειά (περιφέρειες με υψηλό βαθμό ζήτησης τόσο κατά τον τελευταίο χρόνο όσο και στο άμεσο μέλλον) κατατάσσονται αυτές της Αττικής, του Νοτίου Αιγαίου και της Ανατολικής Μακεδονίας. Λιγότερες πιθανότητες έχει ο εργαζόμενος στις περιφέρειες της Ηπείρου, των Ιονίων Νήσων, του Νοτίου Αιγαίου, της Δ. Μακεδονίας και της Δ. Ελλάδας, οι οποίες αν και εμφανίζουν υψηλή άμεση ζήτηση δεν σημειώνουν ανάλογο υψηλό επίπεδο προσλήψεων το τελευταίο έτος. Στις περιφέρειες που εμφάνισαν υψηλά επίπεδα προσλήψεων το τελευταίο έτος δίχως όμως να παρατηρούνται υψηλά ποσοστά ζήτησης στο άμεσο μέλλον ανήκουν αυτές της Κρήτης, της Κ. Μακεδονίας και της Θεσσαλίας.
- *Προσφορά και ζήτηση.* Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της συγκεκριμένης έρευνας, οι περιφέρειες που δεν ενδείκνυνται για άσους αναζητούν εργασία είναι της Πελοποννήσου και της Στερεάς Ελλάδας, αφού τα ποσοστά των επιχειρήσεων που δήλωσαν ζήτηση προσωπικού το τελευταίο έτος ή στο άμεσο μέλλον ήταν συγκριτικά χαμηλότερα. Η αναφερόμενη ζήτηση τόσο στο σύνολο της χώρας όσο και ανά περιφέρεια και κλάδο κύριας δραστηριότητας των επιχειρήσεων αφορά στην πλειονότητα των περιπτώσεων θέσεις πλήρους απασχόλησης

(92,2% στο σύνολο της χώρας). Στις περιφέρειες της Δυτικής Ελλάδας και Ηπείρου εμφανίζεται σχετικά υψηλότερη ζήτηση για θέσεις μερικής απασχόλησης (κυρίως σε εμπορικές επιχειρήσεις). Το ίδιο συμβαίνει και στην περιφέρεια της Αττικής κυρίως σε ό,τι αφορά τις εμπορικές επιχειρήσεις, αλλά και τον τομέα των υπηρεσιών. Σε ό,τι αφορά τη δημογραφική σύνθεση της ζήτησης και ιδιαίτερα ως προς το φύλο των ατόμων που ζητούνται δεν παρατηρούνται ισχυρές προτιμήσεις στο σύνολο της χώρας. Ωστόσο σε κάποιες περιφέρειες, όπως του Β. Αιγαίου (90,8%), της Θεσσαλίας (66,8%) και της Α. Μακεδονίας (60,9%) η προτίμηση για άνδρες εργαζομένους είναι ιδιαίτερα έντονη.

- *Το επίπεδο των προσόντων.* Ιδιαίτερα ισχυρή φαίνεται να είναι η σχέση της υπάρχουσας ζήτησης με το εκπαιδευτικό επίπεδο των ατόμων που ζητούνται τόσο στο σύνολο της χώρας όσο και σε περιφερειακό και κλαδικό επίπεδο. Μερικά από τα ενδιαφέροντα συμπεράσματα μέσω των οποίων εξάγεται η παραπάνω άποψη είναι ότι στη συντριπτική πλειονότητα των περιφερειών της Ελλάδας προτιμούνται άτομα με βασική εκπαίδευση και απόφοιτοι λυκείου. Σε περιφέρειες όπως, για παράδειγμα, το Βόρειο Αιγαίο (83,4%), η Κρήτη (19,1%), τα Ιόνια Νησιά (16,7%), αλλά και το Ν. Αιγαίο (14,4%), όπου οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με τον τουρισμό και το εμπόριο είναι πολλές, προτιμούνται οι απόφοιτοι ΙΕΚ ή άλλης μεταλυκειακής σχολής. Σε ό,τι αφορά τις ανώτερες βαθμίδες εκπαίδευσης δεν προτιμούνται ιδιαίτερα από τις επιχειρήσεις. Ενδεικτικό είναι άλλωστε ότι σε όλες τις περιφέρειες της Ελλάδας που συμμετείχαν στην έρευνα το ποσοστό των επιχειρήσεων που δήλωσαν ότι επιθυμούν οι εργαζόμενοί τους να είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου είναι ιδιαίτερα μικρό, ενώ σε πολλές το συγκεκριμένο ποσοστό δεν ξεπερνά το 0%. Η περιφέρεια που φαίνεται να εκτιμά περισσότερο τις μακροχρόνιες σπουδές είναι η Θεσσαλία, όπου ποσοστό 3,4% των επιχειρήσεων εκφράζει την επιθυμία οι εργαζόμενοί της να έχουν πραγματοποιήσει μεταπτυχιακές σπουδές.

### ***Παράγοντες που σχετίζονται με τον οργανισμό***

Η κακή διαχείριση είναι ο λόγος που οι εργαζόμενοι στην τεχνολογία των πληροφοριών (IT) έχουν τα υψηλά ποσοστά κινητικότητας, σύμφωνα με μια μελέτη της εταιρείας συμβούλων McKinsey & Co<sup>88</sup>. «Πέρα από την αμοιβή, πολλές εργασίες IT, αλλά ειδικά οι εργασίες προγραμματισμού υπολογιστών, θα ήταν κατάλληλες για να χαρακτηριστούν ως κακές εργασίες», γράφει ο Peter Cappelli, καθηγητής διοίκησης στο Wharton, που σχεδίασε την έρευνα της McKinsey & Co. Οι προγραμματιστές κλείνονται στους θαλαμίσκους τους, και αφήνονται μόνοι να

<sup>88</sup> (Compilation: San Jose Mercury News [Cassel – Knight Ridder], Internet. September 23, 2000; New York Times on the Web [Knowledge@Wharton, CNET News.Com], September 28, 2000)

εργαστούν σε μεγάλα προγράμματα χωρίς οποιαδήποτε γνώση για το πώς η εργασία τους συνιστά κομμάτι της μεγάλης εικόνας και, ως επί το πλείστον, αγνοημένοι.

Αυτό που μπορεί να συμβαίνει είναι το πρόβλημα της διατήρησης προσωπικού σε μια επιχείρηση να είναι περισσότερο αντανάκλαση μιας ανεπαρκούς διοικητικής ομάδας απ' ό,τι μιας καυτής αγοράς εργασίας. Σύμφωνα με τον John Sullivan<sup>89</sup>, καθηγητή Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο San Francisco University, μελέτες διατήρησης προσωπικού δείχνουν ότι 70% με 80% των απιών που οι άνθρωποι αφήνουν έναν εργοδότη έχουν να κάνουν με τους προϊστάμενους τους. Ανεξάρτητα από οποιοδήποτε παροχές δεν μπορείς να κρατήσεις έναν καλό υπάλληλο όταν η διαχείριση είναι φτωχή, σύμφωνα με το Marcus Buckingham και τον Curt Coffman, που περιγράφουν ένα ερευνητικό πρόγραμμα της Gallup Organization στο First, Break All the Rules (1999). Γράφουν<sup>90</sup>, "είναι η σχέση με το άμεσο διευθυντή που θα καθορίσει πόσο καιρό θα μένει και πόσο παραγωγικός θα είναι ενώ είναι εκεί."

Σχεδόν το 95% των 500 επαγγελματιών που συμμετείχαν σε μια έρευνα της εταιρείας συμβούλων Mastery Works Inc.<sup>91</sup> είπαν ότι η ανάπτυξη μιας σχέσης εμπιστοσύνης με τον προϊστάμενο διαδραματίζει τον κύριο ρόλο στο να αποφασίσει ένας εργαζόμενος εάν πρέπει να φύγει. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είπε ότι αν είχαν επιλογή θα προτιμούσαν να μείνουν με τους τρέχοντες εργοδότες τους και να μην είναι απαραίτητο να αρχίσουν ξανά την εργασία τους κάπου αλλού. Αλλά η πλειοψηφία επίσης είπε ότι εάν αυτά που εκτιμούν, συμπεριλαμβανομένης της σχέσης αμοιβαίας εμπιστοσύνης, δεν υπάρχουν στην τρέχουσα εργασία θα σκέφτονταν μια νέα θέση απασχόλησης.

Επιχειρήσεις που έχουν χαμηλή κινητικότητα έχουν αρκετές κοινές ιδιότητες<sup>92</sup>. Οι περισσότεροι διευθύνονται από έναν χαρισματικό οραματιστή που δημιουργεί μια κουλτούρα που είναι ισχυρή και υποστηριγμένη από την εμφανή και άμεση διαχείριση. Τα ανώτερα στελέχη και μέλη συμβουλίων στη Home Depot, παραδείγματος χάριν, επισκέπτονται τα καταστήματα τακτικά ως τμήμα της εργασίας τους, ενώ κάθε τρίμηνο τα ανώτερα στελέχη της Southwest Airlines περνούν τουλάχιστον μια ημέρα στο «πεδίο δράσης».

---

<sup>89</sup> (Sullivan, 1999 The Manager's Retention Toolkit)

<sup>90</sup> (CIO Magazine Online [Schneider], April 1, 2000)

<sup>91</sup> (HR Magazine, October 1999, p. 28)

<sup>92</sup> (Fortune [Stein], Internet, May 29, 2000)

Ορισμένες πρακτικές είναι κοινές μεταξύ των εργοδοτών που είναι πρωτοπόροι στην διατήρηση προσωπικού, σύμφωνα με τη μελέτη "Avoiding the Brain Drain: What Companies Are Doing to Lock in Their Talent" που έγινε από Kerper-Tregoe Business Issues Research Group<sup>93</sup>.

Οι πρωτοπόροι στην διατήρηση προσωπικού:

- διαχειρίζονται τους ανθρώπους, όχι την διατήρηση
- έχουν απόθεμα προτού να λάβουν μέτρα
- δεν ζητάνε ποτέ την άποψη υπαλλήλων και έπειτα την αγνοούν
- έχουν δημιουργήσει έναν πολιτισμό φροντίδας που ισροροπεί με μια παράδοση τελειότητας
- έχουν δημιουργήσει μια σειρά βημάτων για την επίλυση των συγκρούσεων, παρέχοντας ακόμη και μέσα για τους υπαλλήλους να παρακαμπτούν τους προϊσταμένους τους εάν πρέπει προκειμένου να επιτύχουν την επίλυση

Αδύνα μια ισχυρής οικονομίας και μιας περιορισμένης βάσης δεξιοτήτων, το κυνήγι των υπαλλήλων από άλλες επιχειρήσεις γίνεται πιο κοινό. Ένα σημαντικό πρόβλημα προκύπτει επειδή οι εργοδότες όλο και περισσότερο είναι κυνηγοί υπαλλήλων από άλλες επιχειρήσεις. Το κυνήγι αφορά το ψάξιμο έξω από την οργάνωση για επιλογή ταλέντων και, κατό την εύρεση το να δελεάσεις το άτομο να φύγει από τον τρέχοντα εργοδότη του/της, ίσως με την προσφορά μιας αύξησης, ενός μεγάλου επιδόματος υπογραφής ή ενός προγράμματος προαίρεσης αγοράς μετοχών. Ο John R. Sibbald<sup>94</sup>, ένας headhunter στο St. Louis, παρακολούθησε τις σταδιοδρομίες 150 ανώτερων υπαλλήλων και διαπίστωσε ότι 80% είχε αλλάξει εργασία μέσα σε δύο χρόνια. Το λαθραίο κυνήγι χρησιμοποιείται και στρατηγικά και μεθοδικά όταν μισθώνονται οι πεπειραμένοι άνθρωποι όχι μόνο για να γεμίσουν τα κενά αλλά επειδή έχουν την απαραίτητη πείρα για να βοηθήσουν μια οργάνωση να επεκταθεί γρήγορα στις νέες αγορές ή να προωθήσει τις νέες επιχειρήσεις. Περισσότερες από μια εταιρίες έχουν διαπιστώσει ότι είναι γρηγορότερο να κλέψει τις απαραίτητες ικανότητες από να τις αναπτύξει στο εσωτερικό. Η μίσθωση ενός εξωτερικού ανώτερου υπαλλήλου αντιμετωπίζεται συχνά ως λιγότερο επικίνδυνη εναλλακτική λύση από την απόκτηση μιας ολόκληρης επιχείρησης. Οι εμπειρογνώμονες σημειώνουν ότι το στρατηγικό λαθραίο κυνήγι πιθανό να μην είναι μια περαστική διοικητική μανία, επειδή ανεξάρτητα από τις απαιτήσεις της εργασίας και τις συνθήκες στην αγορά, ο ανταγωνισμός για το ταλέντο είναι πιθανό να συνεχιστεί.

Καθώς αυξάνονται οι απαιτήσεις για ηγεσία, αναμένεται μεγαλύτερος ανταγωνισμός για ταλαντούχα στελέχη. Το λαθραίο κυνήγι των ανώτερων υπαλλήλων από άλλες επιχειρήσεις είναι

---

(Training & Development [Salopek], April 2000, p. 20)

(Harvard Business Review [Cappelli], January-February 2000, pp. 103-105)

πιθανό να γίνει πιο κοινό, προβλέπει ο William C. Byham, Πρόεδρος και CEO της Development Dimensions International<sup>95</sup>.

Πάντως, το λαθραίο κυνήγι στελεχών έχει δύο όψεις. Στο μυαλό πολλών ανώτερων διευθυντών, το να πάρουν έναν εργαζόμενο από την κορυφή της σκάλας σε μια άλλη εταιρεία είναι πλήρως αποδεκτό, αλλά το να τους πάρουν ένα δεν είναι. Ο Peter Cappelli<sup>96</sup>, καθηγητής στο Wharton School, διευθυντής στο Wharton's Center for Human Resources, και συγγραφέας του The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce, γράφει ότι παρόλα που δεν είναι απόλυτα λογικό, τα στελέχη αισθάνονται συχνά ενοχλημένα όταν κάποιος από την ομάδα τους φεύγει με αυτόν τον τρόπο γιατί έχουν την τάση να μετράνε την επιτυχία τους με βάση την κανονικότητά τους να διατηρούν την πίστη των εργαζομένων τους. Όταν κάποιος αξιολογος εργαζόμενος φεύγει, μερικοί το παίρνουν προσωπικά.

Οι σφιχτοί εταιρικοί προϋπολογισμοί στις εταιρείες IT και το δέλεαρ των εταιρειών internet μετατρέπουν σε πρόκληση την επιλογή και την διατήρηση ταλέντων στην τεχνολογία της πληροφορίας, σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας από το Chamber of Commerce of the United States of America<sup>97</sup>. Σε αυτό συμβάλουν δημογραφικοί παράγοντες, καθώς και η κουλτούρα του οργανισμού. Από την μια οι νέοι εργαζόμενοι αντί να περιμένουν μια 15ετία για να πάρουν μια θέση από αυτές που τώρα οι Baby Boomers έχουν καταλάβει για τα καλά, προτιμούν μια εταιρεία web που συνήθως διοικείται από νέους ανθρώπους και διαθέτει αρκετές προκλητικές θέσεις απασχόλησης. Από την άλλη, το Internet αντιμετωπίζεται από τα δημιουργικά ταλέντα σαν ένα περιβάλλον που η λήψη ριψοκίνδυνων αποφάσεων και η ανάληψη ρίσκων είναι αποδεκτές. Εκεί σε αντίθεση με τις παραδοσιακές εταιρείες, η αποτυχία μπορεί πολύ πιο εύκολα να αντιμετωπισθεί σαν ευκαιρία μάθησης παρά σαν καταστροφικό γεγονός για την σταδιοδρομία<sup>98</sup>.

Οι μικρότερες εταιρείες δεν φαίνεται να κάνουν πολλά για την κινητικότητα, σύμφωνα με μια έρευνα από την American City Business Journals Inc<sup>99</sup>. Το 95% των συμμετεχόντων είπε ότι η εξεύρεση και διατήρηση των εργαζομένων είναι πρόβλημα, αλλά το 53% είπε επίσης ότι «τίποτα συγκεκριμένα» δεν γίνεται για να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα. Αυτοί που λε'νε ότι κάνουν κάτι,

<sup>95</sup> (Workforce Strategies [Bureau of National Affairs], October 25, 1999, p. WS-56)

<sup>96</sup> (Harvard Business Review [Cappelli], January-February 2000, pp. 103-104)

<sup>97</sup> (Meeting the Challenge: A Survey of America's Leading IT Executives [Chamber of Commerce of the United States of America], 1999)

<sup>98</sup> (St. Petersburg Times [Ellis - Boston Globe], June 14, 1999, p. A11)

δεν μπορούν να ανταγωνιστούν τις βαθιές τσέπες των μεγάλων εταιρειών αλλά προσπαθούν με κάποιες εναλλακτικές λύσεις χαμηλού κόστους, όπως προσφορά μεγαλύτερης άδειας, ευέλικτα ωράρια και εργασία εξ αποστάσεως.

Τέλος, η στρατολόγηση και η διατήρηση προσωπικού γίνονται δυσκολότερες μετά από μια συρρίκνωση. Εκείνοι οι υπάλληλοι που επιζών των περικοπών προσωπικού θα είναι ανήσυχoi ενώ εκείνοι που ξέρουν ότι πρόκειται να αφεθούν ελεύθεροι θα είναι θυμωμένοι. Κανένα συναίσθημα δεν συμβάλλει στην ομαδική εργασία. Στρατηγικές όπως η αύξηση μισθού και οι ευνοϊκές επιλογές αγοράς μετοχών μπορεί να μην είναι παντά δυνατές σε σχέση με τους τρέχοντα προϋπολογισμό<sup>100</sup>.

### *Στάσεις των εργαζομένων για την εργασία*

Η σχέση επαγγελματικής ικανοποίησης και αποχώρησης προσωπικού έχει αποδειχθεί ασθενής ( $r = 0.40$  στην καλύτερη περίπτωση), ίσως γιατί στη σχέση αυτή υπεioέρχεται, σε μεγάλο βαθμό, η κατάσταση που επικρατεί στην αγορά εργασίας. Η σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και την αποχώρηση προσωπικού γίνεται ισχυρότερη σε περιόδους οικονομικής ανάκαμψης και χαμηλής ανεργίας<sup>101</sup>.

Είναι δύσκολο να εντοπιστούν οι περιπτώσεις που ο εργαζόμενος φεύγει από την δουλειά του από δυσαρέσκεια και όχι επειδή αναγκάζεται από άλλους λόγους.

Τα αίτια της αποχώρησης πρέπει να αναζητηθούν στη μη εκπλήρωση των προσδοκιών που είχε ο εργαζόμενος από την δουλειά του, και η απόφαση για παραμονή ή αποχώρηση θα πρέπει να θεωρείται διαδικασία εξορρόπησης ανάμεσα οiουσδήποτε είδους αμοιβές που πήρε και σε αυτές που προσδοκούσε, επιθυμούσε ή δυνητικά μπορούσε να πάρει<sup>102</sup>.

Σύμφωνα με το μοντέλο του Mobley, η διαδικασία αποχώρησης του ατόμου από την εργασία είναι πολύπλοκη και σταδιακή :

1. Ο εργαζόμενος αρχίζει να κάνει σκέψεις για πιθανή αποχώρηση. Υπειoέρχονται σκέψεις για εναλλακτικές μορφές αποχώρησης ( αδιαφορία, παθητικότητα, απουσίες).
2. Ζυγίζει το όφελος της αναζήτησης νέας εργασίας και το κόστος της πιθανής αποχώρησης. Αν το κόστος της αποχώρησης είναι μεγάλο και το όφελος της αναζήτησης διαβλέπεται μικρό, είναι πιθανό να επανεκτιμήσει την εργασία του και είτε να αρχίσει να νιώθει ικανοποιημένος με αυτή, είτε να προσφύγει σε εναλλακτικές μορφές αποχώρησης.
3. Αν η παραπάνω νοητική διεργασία τον οδηγήσει να επιμείνει στην απόφαση για αποχώρηση, είναι πιθανό να διαμορφώσει μια καταρχήν πρόθεση για αποχώρηση που μπορεί να τον

<sup>99</sup> (Business Week, March 29, 1999, p. ENT4)

<sup>100</sup> (Wall Street Journal, Internet, December 26, 2000)

<sup>101</sup> (Κάντας (1998), Spector (1997))

<sup>102</sup> (Κάντας, 1998)



οδηγήσει σε διερευνητικές ενέργειες για νέα εργασία . Κάθε νέα περίπτωση που του παρουσιάζεται τον οδηγεί σε νέο ζήγισμα των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων και το τελικό αποτέλεσμα είναι η πραγματική αλλαγή εργασίας, ή παραμονή στην παλιά ή η εμμονή στην πρόθεση για αναζήτηση νέας εργασίας .

Το μοντέλο αυτό χει προκαλέσει σωρεία ερευνών που σε γενικές γραμμές το επιβεβαιώνουν , το συμπληρώνουν ή το τροποποιούν<sup>103</sup>.

Φαίνεται να υπάρχει μια αποσύνδεση μεταξύ αυτών που θέλουν οι εργαζόμενοι και αυτών που νομίζουν οι εργοδότες ότι θέλουν οι εργαζόμενοι, σύμφωνα με μια έρευνα που έγινε από τον Kenneth Kovach του George Mason University<sup>104</sup>:

**10 Κύριες επιθυμίες των εργαζομένων**

Τι θέλουν πραγματικά οι εργαζόμενοι	Προτεραιότητες	Τι νομίζουν ότι θέλουν οι managers τους
1	Ενδιαφέρουσα εργασία	5
2	Πλήρη εκτίμηση της εργασίας που έγινε	8
3	Αίσθηση ότι είναι «μέσα» στα πράγματα	10
4	Ασφάλεια από την εργασία	2
5	Καλή αμοιβή	1
6	Προσγωγή και ανάπτυξη	3
7	Καλές εργασιακές συνθήκες	4
8	Πίστη στους εργαζόμενους	7
9	Βοήθεια σε προσωπικά προβλήματα	9
10	Διακριτική πειθαρχία	6

Οι νεώτεροι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό από τους πιο ηλικιωμένους να αισθάνονται ότι οι αμοιβές και οι παραχές που τους δίνουν οι εργοδότες τους ανταποκρίνονται πραγματικά στις ανάγκες τους. Σε μια τηλεφωνική έρευνα 1,800 αμερικανών εργαζομένων που έγινε από την Aon

<sup>103</sup> (Κάντας, 1998)

<sup>104</sup> (Employment Management Today [Wheeler], Fall 2000, p. 24)

Consulting<sup>105</sup> το πρώτο τρίμηνο του 2000, το 60% των συμμετεχόντων μεταξύ 18 και 29 ετών είπε ότι τα πακέτα αμοιβών και παροχών που δίνουν οι εργοδότες τους ξεπερνούν τις προσδοκίες τους. Το 50% των συμμετεχόντων μεταξύ 30 and 49 ήταν περισσότερο από ικανοποιημένοι από τους μισθούς και τις παροχές. Το 53% των συμμετεχόντων 50 έως 59 ετών είπαν ότι το πακέτο παροχών τους ήταν καλύτερο από ότι περίμεναν.

Η ικανοποίηση υπαλλήλων δεν ισοδυναμεί με τη διατήρηση των υπαλλήλων, σύμφωνα με τα αποτελέσματα μιας έρευνας διατήρησης υπαλλήλων που πραγματοποιήθηκε από την Development Dimensions International (DDI)<sup>106</sup>. Μεταξύ των υπαλλήλων από σημαντικές εταιρίες που επιλέγονται ως οργανώσεις "σημεία αναφοράς", λιγότεροι από 10% είπαν ότι ήταν δυσαρεστημένοι με τις εργασίες τους. Ακόμα, περισσότερο από το ένα τέταρτο των ερευνημένων που ρωτήθηκαν είπαν ότι προγραμματίζουν να αναζητήσουν μια νέα θέση εργασίας μέσα στο έτος.

Το περιεχόμενο εργασίας είναι ο σημαντικότερος παράγοντας στη διατήρηση των υπαλλήλων, σύμφωνα με μια έρευνα του 2000 για 1.200 αμερικανικούς υπαλλήλους που πραγματοποιήθηκε από την WorldatWork<sup>107</sup> (American Compensation Association και Canadian Compensation Association). Το 69% των ερωτηθέντων είπε το περιεχόμενο της εργασίας ήταν πολύ ή εξαιρετικά σημαντικό για την πρόθεσή τους να μείνουν με τον τρέχοντα εργοδότη τους και το κίνητρό τους για να κάνουν καλύτερη εργασία. Εξήντα ένα τοις εκατό των συμμετεχόντων είπαν ότι οι έμμεσες οικονομικές ανταμοιβές ήταν πολύ ή εξαιρετικά σημαντικές στην πρόθεσή τους να παραμείνουν με τον τρέχοντα εργοδότη τους, ακολουθούμενο από την αναγνώριση (που επιλέγεται κατά 58% των ερωτηθέντων), τις άμεσες οικονομικές ανταμοιβές (54%) και τη σταδιοδρομία (52%). Το περιεχόμενο της εργασίας ορίστηκε ως «η ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασία που κάνουν», οι έμμεσες οικονομικές ανταμοιβές ως "τα οφέλη", η αναγνώριση ως συναισθημα "του να ανήκει σε μια αξιολογούμενη οργάνωση που μοιράζεται τις αξίες τους", οι άμεσες οικονομικές ανταμοιβές ως "άλλες νομισματικές ανταμοιβές που λαμβάνουν", και η σταδιοδρομία ως μακροπρόθεσμες ευκαιρίες "για την ανάπτυξη και την πρόοδο στον οργανισμό."

---

<sup>105</sup> (United States@Work [Aon Consulting], 2000, pp. 2, 17)

<sup>106</sup> ("Labor Day Survey Uncovers Myths About Keeping Great Employees" [DDI], Press release, Internet. August 25, 2000)

<sup>107</sup> (WorldatWork Journal [Mulvey, Ledford and LeBlanc], Third Quarter 2000, pp. 6, 8)

### Σημαντικότητα διαφόρων ανταμοιβών για την διατήρηση

Τύπος ανταμοιβής	% ερωτηθέντων που αξιολόγησαν ως πολύ ή εξαιρετικά σημαντική
Περιεχόμενο εργασίας	69
Εμμέσες οικονομικές ανταμοιβές	61
Αναγνώριση	58
Άμεσες οικονομικές ανταμοιβές	54
Σταδιοδρομία	52

Μεταξύ των αμερικανικών εργαζομένων, τα χρήματα αυξάνονται στη δημοτικότητα ως προτιμημένο εργαλείο διατήρησης. Σε μια έρευνα του Φεβρουαρίου 2000 για 667 αμερικανικούς εργαζομένους από εταιρεία επιλογής προσωπικού<sup>108</sup>, το 46% των ερωτηθέντων είπε ότι περισσότερα χρήματα θα τους έπειθαν να να μείνουν με τον τρέχοντα εργοδότη τους, έναντι 43% των ερωτηθέντων το 1999. Μη χρηματικοί παράγοντες – όπως βελτιωμένες παροχές, ένα πιο εύκαμπτο πρόγραμμα και μια καλύτερη κατάρτιση – αναφέρθηκαν τόσο συχνά όσο η αύξηση αμοιβής (κατό 46% των ερωτηθέντων), αλλά το ποσοστό ήταν κάτω από 50,5% των ερωτηθέντων το 1999. Οι βελτιωμένες παροχές παρέμειναν ένας κύριος παράγοντας διατήρησης, αλλά μειώθηκε στη δημοτικότητα από 23% των απαντήσεων το 1999 σε 18% των απαντήσεων το 2000. Ένα πιο εύκαμπτο πρόγραμμα εργασιών μειώθηκε επίσης στη δημοτικότητα, που πηγαίνει από 14% το 1999 σε 12% το 2000. Περισσότεροι εργαζόμενοι επέλεξαν τα προγράμματα παροχής μετοχών ως βασικό εργαλείο διατήρησης αυτό το έτος (12%) από ότι έκαναν το 1999 (9%). Το φύλο, η ηλικία, η εμπειρία και η εκπαίδευση εμφανίζονται να επηρεάζουν τις επιλογές των ερωτηθέντων. Παραδείγματος χάριν, οι γυναίκες ήταν ελαφρώς πιθανότερο από τους άνδρες να εκτιμήσουν ένα πιο εύκαμπτο πρόγραμμα εργασιών (12% έναντι 11,6%), ενώ οι άνδρες ήταν σημαντικά πιθανότερο να επιλέξουν τα προγράμματα παροχής μετοχών από ότι ήταν γυναίκες (17% έναντι 6%).

Από την άποψη της διατήρησης, το χρήμα και το περιεχόμενο της εργασίας είναι όχι τόσο σημαντικός παράγοντας για τους υπόλληλους της Γενιά Υ (νεώτεροι των 25 ετών) όπως αυτός είναι σε άλλες ηλικιακές ομάδες, σύμφωνα με τα αποτελέσματα μιας έρευνας που

<sup>108</sup> (Labor Relations Week, August 3, 2000, p. 876)

πραγματοποιήθηκε το 2000 από την WorldatWork<sup>109</sup>. Το 44% των εργαζομένων που ανήκουν στην Γενιά Υ είπαν ότι οι άμεσες οικονομικές ανταμοιβές είναι "πολύ ή εξαιρετικά σημαντικές" για αυτούς για την απόφαση εάν πρέπει να μείνουν με τον τρέχοντα εργοδότη τους. Το χρήμα είναι πολύ ή εξαιρετικά σημαντικό στο 57% αυτών που ανήκουν στην Γενιά Χ (ηλικίες 26 έως 35) και 58% των νεώτερων Baby Boomers (ηλικίες 36 έως 45). Το περιεχόμενο της εργασίας εκτιμήθηκε ως ιδιαίτερα σημαντικό κατά 52% των υπαλλήλων της γενιάς Υ, έναντι 72% της Γενιάς Χ, 70% των νεώτερων Baby Boomers, 72% των παλαιότερων Baby Boomers (εργαζόμενοι ηλικίας 46 έως 55) και 67% αυτών που είναι κοντά στα Golden Years (υπάλληλοι ηλικίας 56 έως 65). Οι άλλοι τέσσερις τύποι ανταμοιβών που εκτιμώνται πολύ ή εξαιρετικά σημαντικές, εμφανίζονται στον ακόλουθο πίνακα:

**Ποσοστό ερωτηθέντων που χαρακτηρίζουν παράγοντες υψηλής σημαντικότητας για την διατήρηση, κατά ηλικία**

Τύπος ανταμοιβής	Gen. Yans	Gen. Xers	Younger Boomers	Older Boomers	Near Golden Agers
Άμεσες οικονομικές ανταμοιβές	44%	57%	58%	54%	52%
Έμμεσες οικονομικές ανταμοιβές	55	59	59	63	61
Περιεχόμενο εργασίας	52	72	70	72	67
Αναγνώριση	54	59	60	57	59
Σταδιοδρομία	52	59	58	45	39

Αν και υπήρξε μια πτώση στο ποσοστό παραίτησης στις ΗΠΑ το 1997, πολλοί αμερικανοί εργαζόμενοι περίμεναν να αφήσουν τις εργασίες τους στα ερχόμενα έτη. Στην πραγματικότητα, το 53% των υπαλλήλων προγραμματίσσε να αφήσει την εργασία του οικειοθελώς στα επόμενα πέντε έτη, σύμφωνα με μια πρόσφατη έρευνα από την Louis Harris & Associates<sup>110</sup>. "Ποτέ δεν το

<sup>109</sup> (WorldatWork Journal [Mulvey, Ledford and LeBlanc], Third-Quarter 2000, pp. 6, 8, 14)

<sup>110</sup> (St. Petersburg Times [New York Times], February 8, 1998, p. 1G)

είδα να εκφράζεται σε αυτούς τους αριθμούς πριν, ” λέει ο Peter Horn, ένας καθηγητής διοίκησης που μελετά την κινητικότητα. Τα ανώτερα στελέχη φάνηκε ιδιαίτερα πιθανό να φύγουν.

Η παροχή ευκαιριών ανάπτυξης και η εργασία που να είναι ενδιαφέρουσα, προκλητική και σημαντική είναι πολύ σημαντικότερη από τα χρήματα, σύμφωνα με τη Beverly Kaye και την Sharon Jordan-Evans<sup>11</sup>, συγγραφέων του Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay . Περισσότεροι από 2.000 άνθρωποι από μια ευρεία σειρά των βιομηχανιών και των επαγγελματιών συμμετείχαν στη έρευνα. Ακολουθούν οι δέκα πιο κοινοί λόγοι που έδωσαν για την επιθυμία να συνεχίσουν να εργάζονται για τους εργοδότες τους, από το σημαντικότερο σε λιγότερο σημαντικό:

1. Να έχουν την ευκαιρία για εξέλιξη της σταδιοδρομίας, μάθηση και ανάπτυξη
2. Να έχουν ενδιαφέρουσα, προκλητική εργασία
3. Να έχουν εργασία που έχει νόημα και την ευκαιρία να συνεισφέρουν και να κάνουν την  
διαφορά
4. Να εργάζονται με υπέροχους ανθρώπους
5. Να είναι μέλη μιας ομάδας
6. Να έχουν καλό προϊστάμενο
7. Να λαμβάνουν αναγνώριση όταν κάνουν καλή δουλειά
8. Να έχουν μια αίσθηση ελέγχου και αυτονομίας στην δουλειά τους
9. Να έχουν ευελιξία στο τρόπο ντυσίματος και στις ώρες εργασίας
10. Να λαμβάνουν δίκαια αμοιβή και παροχές.

Το 90% είπε ότι ένα από τα πρώτα τρία ήταν πρωταρχικής απουδιαιότητας για αυτούς. Οι ερευνητές παρέθεσαν επίσης τον κατάλογο σε 250 μέλη του American Society for Training & Development, τα οποία έδωσαν επίσης την μεγαλύτερη βαθμολογία στους κορυφαίους τρεις παράγοντες.

Η ικανότητα να κερδίζεις νέες δεξιότητες και τη διαχείριση των ιακνοτήτων είναι κρίσιμοι παράγοντες που σχετίζονται με τη διατήρηση, σύμφωνα με εκτενή έρευνα των στάσεων των υπαλλήλων. Η Hay Group πραγματοποίησε την μελέτη κατά τη διάρκεια μιας τριήχρονης περιόδου σε περισσότερες από 300 επιχειρήσεις που αντιπροσωπεύουν περισσότερους από 1 εκατομμύριο υπαλλήλους, και σύγκρινε τις τοποθετήσεις εκείνων που δεσμεύονταν για παραμονή τουλάχιστον

πέντε έτων στην οργάνωση με τις τοποθετήσεις εκείνων που ανέμεναν να φύγουν μέσα σε ένα έτος. Οι ερευνητές Bruce N. Pfaу και S. William Alper βρήκαν ιδιαίτερες διαφορές σε οκτώ σημαντικούς τομείς της ικανοποίησης, όπως μπορεί να φανεί στον ακόλουθο πίνακα<sup>112</sup>:

### Σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την διατήρηση του προσωπικού

Ικανοποίηση από:	Εργαζόμενοι που δουρεύονται να παραμείνουν (ποσοστό ικανοποίησης)	Εργαζόμενοι που σχεδιάζουν να φύγουν (ποσοστό ικανοποίησης)
Ευκαιρίες να μάθουν νέες δεξιότητες	61	25
Ποιότητα του coaching/ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενο	64	34
Τύπος εργασίας	89	60
Ικανότητες του top management	65	37
Αναγνώριση για μια δουλειά που έγινε καλά	58	30
Αντιμετώπιση τους με σεβασμό	69	42
Εκπαίδευση	59	32
Μισθός	57	29

Η δικαιοσύνη στην εργασία είναι μεταξύ των μέγιστων επιρροών στην αφοσίωση των υπαλλήλων, σύμφωνα με τα αποτελέσματα από μια έρευνα από το Hudson Institute. Οι περίπου 2.300 πλήρους απασχόλησης εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα 1999 Commitment in the Workplace Study ταξινόμησαν τους ακόλουθους παράγοντες<sup>113</sup>:

<sup>111</sup> (Training & Development [Kaye and Jordan-Evans], April 2000, p. 30)

<sup>112</sup> (HR Fact Finder, July 1998, p.1)

<sup>113</sup> (HR Magazine [Leonard], January 2000, pp. 21-22)

- Δικαιοσύνη στην εργασία
- Ενδιαφέρον και φροντίδα της διεύθυνσης για τους εργαζόμενους
- Ικανοποίηση των εργαζομένων από τα καθημερινά τους καθήκοντα
- Εμπιστοσύνη της διεύθυνσης στους υπαλλήλους
- Η φήμη του οργανισμού
- Διαθεσιμοι πόροι εργασίας

Η παροχή βοήθειας της διεύθυνσης προς τους εργαζόμενους ώστε να ισορροπούν την εργασία και την προσωπική τους ζωή είναι ένας σημαντικός παράγοντας στην οικοδόμηση της αφοσίωσης των υπαλλήλων, σύμφωνα με την μελέτη 1999 America@Work που έγινε από το Aon Consulting's Loyalty Institute. Η ετήσια έρευνα περιέλαβε τις απόψεις περισσότερων από 1.800 αμερικανών εργαζομένων. Αν και οι περισσότεροι εργοδότες θεωρούν το αποκαλούμενο οικογενειακά ζητήματα λιγότερο σημαντικό από άλλα οφέλη, η έρευνα αυτή δείχνει ότι συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο. Άλλοι κύριοι παράγοντες που προκαλούν την πίστη των υπαλλήλων και την αφοσίωση των εργασιακών δυναμικών είναι (ταξινομημένα) οι ευκαιρίες που παρέχονται από τον εργοδότη για να ενθαρρύνουν την προσωπική ανάπτυξη, την δυνατότητα να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών, το επίπεδο επικοινωνίας για τις παροχές, και την παρεχόμενη βοήθεια προς τους υπαλλήλους για να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους έτσι ώστε να μπορούν να συμβαδίσουν με τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της εργασίας. Η AON πραγματοποιεί την έρευνα America@Work, μια ετήσια έρευνα στάσεων υπαλλήλων από την οποία συλλέγει το Workforce Commitment Index (WCI). Το WCI αυξήθηκε το 1999, μετά από πτώσεις για αρκετά έτη. Οι παράγοντες που συνέβαλλαν σε μια πτώση στην πίστη εργαζομένων μεταξύ 1997 και 1998 περιέλαβαν τις συγχωνεύσεις, τη συρρίκνωση καθώς επίσης και μια ισχυρή οικονομία και μια σφιχτή αγορά εργασίας<sup>114</sup>.

Η δυνατότητα να ισορροπηθεί η εργασία και η οικογένεια είναι η σημαντικότερη πτυχή μιας εργασίας για τους 1.000 ενήλικους αμερικανούς εργαζομένους που συμμετείχαν σε έρευνα τον Φεβρουάριο του 1999 για το "Work Trends" report. Ενενήντα επτά τις εκατό των εργαζομένων το αξιολόγησαν σημαντικό, για 88% ήταν πολύ ή εξαιρετικά σημαντικό. Η εργασία/οικογενειακή ισορροπία ήταν σημαντικότερες στους εργαζομένους από άλλα ζητήματα, συμπεριλαμβανομένης της ασφάλειας της εργασίας, της ποιότητας του εργασιακού περιβάλλοντος και των σχέσεων με τους συναδέλφους και τους επόπτες:

<sup>114</sup> (Compilation: *Ideas & Trends in Personnel*, October 7, 1998, p. 157; *America@Work* [Aon Consulting], 1999, pp. 4, 10-12; "Employee Loyalty Surprisingly Strong Despite Tight Job Market" [Aon Consulting], Press release, Internet. 1999)



- Ενενήντα πέντε τοις εκατό των εργαζομένων ανησυχούσαν για την αφιέρωση περισσότερου χρόνου με την άμεση οικογένειά τους. Πολύ ανήσυχoi για αυτό ήταν 32% των αυτοαπασχολούμενων εργαζομένων, 42% των πλήρους απασχόλησης εργαζομένων και 43% των μερικής απασχόλησης εργαζομένων.
- Ενενήντα δύο τοις εκατό ανησυχούσαν για την δυνατότητα της ευελιξίας στα πρόγραμμα εργασιών τους ώστε να φροντίζουν τις οικογενειακές ανάγκες, 38% ήταν εξαιρετικά ανήσυχoi και 37% ήταν πολύ ανήσυχoi. Πολύ ανήσυχoi για τις ρυθμίσεις ευέλικτης εργασίας ήταν 29% των αυτοαπασχολούμενων εργαζομένων, 38% των πλήρους απασχόλησης εργαζομένων και 42% των μερικής απασχόλησης εργαζομένων.

Αυτή η εθνική έρευνα πραγματοποιείται τριμηνιαία από το John J. Heldrich Center for Workforce Development στο Rutgers University και το Center for Survey Research and Analysis στο University of Connecticut<sup>115</sup>.

Οι νεώτεροι αμερικανοί, ιδιαίτερα οι πιο νεαροί άνδρες, δίνουν στην οικογενειακή ζωή τους περισσότερη σημασία από τα χρήματα, σύμφωνα με μια έρευνα από το Radcliffe Public Policy Center, του Harvard University<sup>116</sup>. Η εθνική έρευνα για περισσότερους από 1.000 άνδρες και γυναίκες που κυμαίνονται στην ηλικία από 21 έως 65 + έδειξε ότι 70% των ανδρών ηλικίας είκοσι-και-κάτι θα αντάλλαξε την αμοιβή για την πιθανότητα να περνάει περισσότερο χρόνο με την οικογένειά του. Εξήντα τρία τοις εκατό των γυναικών σε αυτήν την ηλικιακή ομάδα είπαν το ίδιο πράγμα. Αυτή η τοποθέτηση μπορεί να απεικονίζει την ανατροφή τους. Εβδομήντα τοις εκατό των ανδρών της ηλικίας αυτής είχαν ζήσει με εργαζόμενες μητέρες, έναντι 45% αυτών που είναι 50 έως 64 ετών.

Οι περισσότεροι εργοδότες θεωρούν ότι τα συναισθηματικά κίνητρα είναι σημαντικότερα από τα οικονομικά κίνητρα στη διατήρηση υπαλλήλων, σύμφωνα με μια νέα έρευνα από την William Mercer Inc<sup>117</sup>. Η έρευνα διαπίστωσε ότι μόνο 21% των εργοδοτών θεωρούν ότι η ικανοποίηση με τις αμοιβές και τις παροχές "ολοκληρωτικά" κινητοποιούν την διατήρηση υπαλλήλων. Σαράντα τοις εκατό αναφέρουν τα συναισθηματικά κίνητρα ως "ολοκληρωτικά" κίνητρα διατήρησης υπαλλήλων. Τα συναισθηματικά κίνητρα περιλαμβάνουν παράγοντες όπως οι καλές σχέσεις με τους διευθυντές και τους συναδέλφους, και η ικανοποίηση με την εργασία. Οι εργοδότες ανέφεραν άλλους λόγους για την κινητικότητα επίσης, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης σταδιοδρομίας, τις ώρες εργασίας, την εταιρική κουλτούρα και πόσο καλά ταιριάζουν οι εργασίες τους με τους ίδιους τους εργαζόμενους. Κατά τρόπο ενδιαφέροντα, αν και οι εργοδότες θεωρούν τους συναισθηματικούς παράγοντες σημαντικότερους από τους οικονομικούς παράγοντες, οι

<sup>115</sup> (U.S. Newswire, March 18, 1999)

<sup>116</sup> (Los Angeles Times [Brooks], May 3, 2000, p. C1)

<sup>117</sup> (Workforce Strategies, April 27, 1998, p. WS-24)



αρχικές στρατηγικές τους για τη διατήρηση τείνουν να είναι οικονομικοί. Οι επιχειρήσεις που είναι περισσότερο ικανές να μειώσουν τη διατήρηση κοπάζουν πέρα από τις στρατηγικές ομοιών, σύμφωνα με έναν προϊστάμενο της Mercer. Υιοθετούν μια ολιστική και αναλυτική μέθοδο.

### **Γιατί φεύγουν οι εργαζόμενοι**

"Οι ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη" είναι ο υπαριθμόν ένα λόγος που λένε οι υπάλληλοι ότι ανάλαβαν την παρούσα δουλειά τους και ο υπαριθμό ένα λόγος που μένουν σε αυτή την εργασία, σύμφωνα με τα αποτελέσματα μιας τηλεφωνικής έρευνας σε 1.800 αμερικανούς εργαζομένους μετά την ηλικία 18 που έγινε το 2000 από την Aon Consulting<sup>118</sup>. Η πιθανότητα να αναπτυχθούν θεωρήθηκε σημαντικότερη από τις αμοιβές ή την δυνατότητα να ισορροπηθεί η εργασία και η προσωπική ζωή. Η πλειοψηφία των υπαλλήλων είναι ικανοποιημένη με την πιθανότητα για προσωπική ανάπτυξη, αλλά 21% δεν είναι. Επιπλέον, όταν ερωτωμένοι εάν οι επιχειρήσεις τους τους επιτρέπουν "να αναπτύξουν πλήρως τις δεξιότητές τους," το 18% των ερωτηθέντων είπε όχι. Οι περισσότεροι υπάλληλοι θέλουν επίσης τις επιχειρήσεις τους και τις ομάδες εργασίας τους να αναπτυχθούν και να αλλάξουν με θετικό τρόπο. Θέλουν τις διαδικασίες της εργασίας να γίνουν καλύτερες και θέλουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της εταιρείας τους να εξυπηρετούν καλά τις ανάγκες των πελατών.

### **Επίπεδο ικανοποίησης με παροχή από τον εργοδότη ευκαιριών για προσωπική ανάπτυξη**

<b>Επίπεδο ικανοποίησης</b>	<b>Ποσοστό απαντήσεων</b>
Πολύ πάνω από τις προσδοκίες	23%
Πάνω από τις προσδοκίες	30
Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες	26
Κάτω από τις προσδοκίες	13
Πολύ κάτω από τις προσδοκίες	8

<sup>118</sup> (United States@Work [Aon Consulting], 2000, pp. 2, 19)

Τα τρία τέταρτα των στελεχών Ανθρώπινων Πόρων που συμμετείχαν σε μια πρόσφατη μελέτη θεωρούν τους υψηλότερους μισθούς που προσφέρονται από άλλους οργανισμούς“ σαν τη μέγιστη απειλή στη διατήρηση υπαλλήλων στις επιχειρήσεις τους. Εξήντα ένα τοις εκατό θεωρούν ότι “η έλλειψη ικανοποίησης με την πιθανή ανάπτυξη της σταδιοδρομίας” είναι η δεύτερη-μεγαλύτερη απειλή. Η έρευνα έγινε το 2000 σε 473 επαγγελματίες HR από το Society for Human Resource Management<sup>119</sup>. Πενήντα οκτώ τοις εκατό των ερωτηθέντων ήταν από επιχειρήσεις με λιγότερους από τους 300 υπαλλήλους, 27% από οργανώσεις με μέχρι 1.000 εργαζομένους, και 15% από εταιρείες με πάνω από 1.000 υπαλλήλους.

#### Παράγοντες που αποτελούν απειλή για την διατήρηση του προσωπικού

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΥΨΗΛΗ ΑΠΕΙΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ ΑΠΕΙΛΗ	ΜΙΚΡΗ ΑΠΕΙΛΗ	ΚΑΜΙΑ ΑΠΕΙΛΗ
Υψηλότεροι μισθοί που προσφέρονται από άλλες εταιρείες	30%	45%	18%	5%
Έλλειψη ικανοποίησης από την πιθανότητα ανάπτυξης της σταδιοδρομίας	20	41	30	6
Ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι δεν τον εκτιμούν	17	33	38	10
Αύξηση της αποδοχής της εργασιακής κινητικότητας (job-hopping)	15	38	30	15
Δυσκολία στην εξορρόπηση της εργασίας με προσωπικά θέματα	13	28	41	15
Επαγγελματική εξουθένωση	13	31	40	13
Καλύτερες παροχές που προσφέρονται από άλλες εταιρείες	10	30	39	18
Αντιλαμβανόμενη έλλειψη ασφάλειας από την εργασία	6	13	31	48

<sup>119</sup> (Fortune [Special Advertising Section], October 9, 2000, p. S7)

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΥΨΗΛΗ ΑΠΕΙΔΗ	ΜΕΤΡΙΑ ΑΠΕΙΔΗ	ΜΙΚΡΗ ΑΠΕΙΔΗ	ΚΑΜΙΑ ΑΠΕΙΔΗ
Συγκρούσεις με τον προϊστάμενο και τους συνεργάτες	5	21	53	18
Βιωσιμότητα του οργανισμού	5	10	28	54
Συγκρούσεις με την απόστολή ή τις αξίες του οργανισμού	2	8	31	56

Αντίστοιχα, Οι περιορισμένες ευκαιρίες για ανάπτυξη και πρόοδο είναι ο βασικός λόγος για τον οποίο οι υπάλληλοι αφήνουν τις εργασίες τους, σύμφωνα με μια πρόσφατη έρευνα της Development Dimensions International (DDI)<sup>120</sup>. Σχεδόν τρία τέταρτα (74%) των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα "Retention Survey of Employees" της DDI ανέφερε την έλλειψη πιθανοτήτων ανάπτυξης και προόδου ως λόγο τους για οικειοθελή παραίτηση. Πενήντα οκτώ τρις εκατά ανέφεραν τα μη ανταγωνιστικά πακέτα αμοιβών και 47% ανέφερε την υψηλή πίεση ή την επαγγελματική εξουθένωση.

Υπάρχουν πέντε λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι αλλάζουν εργοδότες, σύμφωνα με το Roger E. Herman<sup>121</sup> του Workforce Stability Institute και συγγραφέα των Turbulence! Sign of the Times και Keeping Good People:

- Η εταιρική κουλτούρα δεν είναι συμβατή
- Οι σχέσεις με τους συναδέλφους δεν είναι ικανοποιητικές
- Ο τύπος της υποστήριξης που επιτρέπει σε κάποιον να ολοκληρώσει τις εργασίες του είναι ανεπαρκής
- Οι ευκαιρίες για ανάπτυξη είναι ανεπαρκείς
- Οι αμοιβές δεν είναι ικανοποιητικές.

Κάθε παράγοντας πρέπει να εξεταστεί, και λειτουργικά και στρατηγικά.

Μερικοί υπάλληλοι φεύγουν για περισσότερα χρήματα, σύμφωνα με μια έκθεση από Institute of Management and Administration. Αλλά τα χρήματα δεν είναι ο μόνος λόγος που κινούνται προς τους νέους εργοδότες. Μια έρευνα από τους Organization Resource Counselors δείχνει ότι οι

<sup>120</sup> ("Labor Day Survey Uncovers Myths About Keeping Great Employees" [DDI], Press release, Internet. August 25, 2000).

<sup>121</sup> (HRfocus [Herman], June 1999, p. S11)

εργοδότες που επιλέγονται τείνουν να είναι εκείνοι που επίσης εξετάζουν ενεργά την επιθυμία των υπαλλήλων για ευελιξία και ευκαιρίες για ανάπτυξη<sup>122</sup>.

Οι κορυφαίοι τρεις λόγοι που οι υπάλληλοι αναλαμβάνουν νέες δουλειές, σύμφωνα με μια έρευνα σε μια εθνικά αντιπροσωπευτική ομάδα 3.400 εργαζομένων από το Families and Work Institute, είναι οι εξής<sup>123</sup>:

- ευκαιρία για τις ανοικτές επικοινωνίες (65% είπε ότι αυτό ήταν "πολύ σημαντικό")
- ευκαιρίες να ισορροπηθεί η ζωή (60%)
- εργασία που έχει νόημα (59%).

Τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού θεωρούν τα μεταβατικά περιβάλλοντα εργασίας, την καλύτερη αποζημίωση και τις αυξανόμενες ευκαιρίες για την πρόοδο ως κύριους λόγους για την κινητικότητα των υπαλλήλων. Τα στελέχη αυτά ταξινόμησαν ποικίλους λόγους για την υψηλή κινητικότητα υπαλλήλων, σύμφωνα με μια έρευνα του Conference Board σε 114 στελέχη ανθρώπινου δυναμικού. Οι λόγοι κυμάνθηκαν από μια αβέβαιη ατμόσφαιρα εργασίας που παρουσιάζεται με τις συγχωνεύσεις και τις συρρικνώσεις σε μια έλλειψη αναγνώρισης υπαλλήλων, όπως σημειώνεται στον ακόλουθο πίνακα. Η έκθεση δημοσιεύθηκε το Σεπτέμβριο του 1998<sup>124</sup>.

#### Αιτίες κινητικότητας

Αιτία	Ποσοστό παράθεσης
Αβέβαιο εργασιακό περιβάλλον	51
Περιορισμένες ευκαιρίες καριέρας	45
Πολύ μικρή προσοχή σε μη χρηματικές ανταμοιβές/αναγνώριση	34

Τα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρούν ότι οι αμοιβές είναι το κυριότερο κίνητρο που οδηγεί τους εργαζόμενους να αναλάβουν νέες δουλειές αλλού, σύμφωνα με το Human Resource Executive/ERC Datarplus 2000 Cyberroll<sup>125</sup>. Τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνονται στον ακόλουθο πίνακα:

<sup>122</sup> (Multiple Sources: HRfocus, April 1999, p. 5; "Report on Hourly Compensation" [Vaitkus - Institute of Management and Administration], Internet, July 1999)

<sup>123</sup> (Employment Management Today [Fyock], Winter 1998, pp. 14-16)

<sup>124</sup> (Human Resources Report, October 19, 1998, p. 1115)

<sup>125</sup> (Human Resource Executive [Liberatore], February 2000, p. 36)

**Γιατί φεύγουν οι εργαζόμενοι; Τι λένε τα στελέχη  
Ανθρώπινου Δυναμικού**

<b>ΑΙΤΙΑ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
Αμοιβές	58
Λίγες ευκαιρίες για πρόοδο	52
Γενικά δυσαρεστημένοι/η εργασία αποτυγχάνει να συμβαδίσει με τις προσδοκίες	46
Ισορροπία εργασιακής/προσωπικής ζωής	27
Προβλήματα με τον προϊστάμενο	27
Συνταξιοδότηση	17
Μετάθεση	17
Χαμηλά ηθικά	14
Παροχές	11
Επιστροφή στις σπουδές	8
Θέματα υγείας	3
Άλλο	15

Το 41% των ανώτερων στελεχών Ανθρώπινου Δυναμικού είπαν ότι η περιορισμένη δυνατότητα για την πρόοδο ωθεί τους καλούς υπαλλήλους να αναζητήσουν θέσεις εργασίας αλλού, σύμφωνα με μια έρευνα από την Robert Half International Inc.<sup>126</sup> Εικοσι πέντε τοις εκατό είπαν ότι οι υπάλληλοι φεύγουν όταν λείπει η αναγνώριση. Δεκαπέντε τοις εκατό απέδωσαν την φθορά στον ανεπαρκή μισθό ή τις παροχές, και 5% στην αλήξη με μια εργασία.

Εντούτοις, άλλα ανώτερα στελέχη αναγνωρίζουν τις ενέργειες των ανταγωνιστών ως αρχική αιτία της κινητικότητας των υπαλλήλων. Οι "επιθετικές πρακτικές προσληψεων από ανταγωνιστές" ήταν η συχνότερη απάντηση που δίνεται σε έρευνα που έγινε σε 134 στελέχη από τους κλάδους των υπολογιστών, της βιομηχανίας και της κατασκευής κτιρίου εξοπλισμού από την William M. Mercer Inc. και το Pittsburgh High Technology Council<sup>127</sup>.

Τα ανεπαρκή επιμορφωτικά προγράμματα θα προτρέψουν 41% των υπαλλήλων για να φύξουν την απασχόληση αλλού μέσα σε ένα έτος, σύμφωνα με μια έρευνα από τους Interim Services και Louis Harris and Associates. Η μελέτη 1999 Emerging Workforce Study διαπίστωσε ότι 21% των ερευνημένων υπαλλήλων προγραμματίζει συνολικά να παρατηθεί μέσα σε 12 μήνες, αλλά οι

<sup>126</sup> (USA TODAY, November 5, 1998, p. B1)

αριθμοί αυξήθηκαν εντυπωσιακά όταν ρωτήθηκαν οι υπάλληλοι εάν ικανοποιήθηκαν με τα προγράμματα κατάρτισης και επιστασίας εμπειρών στελεχών επιχείρησης σε νέους και άπειρους. Σοράντα ένα τοις εκατό των ερωτηθέντων που είπαν τους εργοδότες τους πρόσφεραν φταιγή κατάρτιση προγραμμάζαν να αποχωρήσουν μέσα ένα έτος, έναντι 12% αυτών που θεωρούσαν ότι οι ευκαιρίες κατάρτισης ήταν άριστες. Τριάντα πέντε τοις εκατό εκείνων που δεν λάμβαναν μέρος σε ένα κανονικό σχέδιο mentoring σχεδίαζαν να φύγουν, έναντι 16% εκείνων που είπαν ότι είχαν καλούς μέντορες<sup>128</sup>.

### **Αμοιβές**

Δεδομένου ότι η οικονομία αποδυναμώνει, τα προγράμματα αγοράς μετοχών και οι βελτιωμένες παροχές χάνουν την έλξη τους ως εργαλεία διατήρησης υπαλλήλων, και αυξάνεται η δημοτικότητα για υψηλότερες αμοιβές ως προτιμημένα μέσα της διατήρησης. Σε μια έρευνα του 2001 σε σύνολο 682 – μερικής και πλήρους απασχόλησης εργαζόμενους από την εταιρεία εύρεσης προσωπικού BridgeGate LLC, περισσότεροι από το 50% των ερωτηθέντων είπαν ότι θεωρούν ότι οι αυξήσεις μισθών παρέχουν τον αποτελεσματικότερο τρόπο να βελτιωθεί η διατήρηση υπαλλήλων, μια συνεχής αύξηση δηλαδή από 46,2% το 2000 και 43,2% το 1999. Είναι η πρώτη φορά σε τρία έτη που το ποσοστό των ερωτηθέντων που λένε ότι θα παρέμεναν σε μια εργασία για περισσότερα χρήματα υπερέβη σημαντικά το αθροιστικό σύνολο των ερωτηθέντων που είπαν ότι θα παρέμεναν για μη χρηματικά κίνητρα. Μόνο 7% των ερωτηθέντων που συμμετείχαν στη έρευνα του 2001 είπε ότι τα προγράμματα αγοράς μετοχών είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος να βελτιωθεί η διατήρηση υπαλλήλων, κάτω από το 12,2% το 2000 και το 8,6% το 1999. Λιγότερο από το ένα πέμπτο (16,2%) είπε ότι οι καλύτερες παροχές θα βελτιώναν τη διατήρηση, έναντι 17,7% το 2000 και 23,1% το 1999. Το 2001, 14,3% των ερωτηθέντων θεώρησε ότι τα πιο ευέλικτα προγράμματα εργασιών θα ήταν το αποτελεσματικότερο εργαλείο διατήρησης, έναντι 12,1% το 2000 και 14,1% το 1999. Ελαφρώς λιγότεροι ερωτώμενοι (3%) θεώρησαν ότι η καλύτερη κατάρτιση θα βελτιώνει τη διατήρηση υπαλλήλων το 2001 από τους ερωτώμενους το 2000 (3,7%) και το 1999 (4,7%)<sup>129</sup>.

Ενώ οι περισσότεροι εργαζόμενοι (67,3%) που συμμετείχαν σε έρευνα το 2000 είπαν ότι σκόπευαν να μείνουν με τον τρέχοντα εργοδότη τους για αρκετά επόμενα χρόνια, η πίστη εξασθένησε με την προοπτική ακόμη και λίγο περισσότερης αμοιβής. Λιγότεροι από τους μισούς (46,7%) από τους 1.800 αμερικανούς εργαζομένους μετά την ηλικία 18 οι οποίοι συμμετείχαν

<sup>127</sup> Multiple Sources: Christian Science Monitor [PR Newswire], May 22, 1998, p. 2; Human Resource Executive, September 1998, p. 114

<sup>128</sup> Business Week [Reingold], March 1, 1999, p. 8)

<sup>129</sup> (Multiple Sources: Human Resources Report, April 2, 2001, pp. 359-360; Bulletin to Management, April 5, 2001, p. 108)

στην έρευνα της AON Consulting<sup>130</sup> είπαν ότι θα έμεναν με τον τρέχοντα εργοδότη τους εάν τους προσφέρονταν μια παρόμοια εργασία αλλού με ελαφρώς περισσότερη αμοιβή.

**Ποσοστό ερωτηθέντων που συμφώνησαν/διαφώνησαν με τις παρακάτω δύο τοποθετήσεις**

Ποσοστό συμφωνίας με τοποθέτηση	1997	1998	1999	2000
<b>Προτίθεμε να μείνω στον οργανισμό μου για αρκετά από τα επόμενα χρόνια</b>				
Διαφωνώ	17.1%	15.3	16.3	15.4
Διαφωνώ λίγο	2.6	3.7	2.3	2.2
Ουδέτερος	4.8	5.1	4.0	5.0
Συμφωνώ λίγο	9.6	8.5	8.4	10.1
Συμφωνώ	65.9	67.4	69.0	67.3
<b>Θα έμενα στον οργανισμό μου ακόμα και εάν μου πρόσφεραν μια παρόμοια εργασία με ελάχιστα περισσότερη αμοιβή</b>				
Διαφωνώ	27.9	29.1	26.3	28.7
Διαφωνώ λίγο	4.7	6.1	4.6	4.2
Ουδέτερος	6.1	5.9	5.0	6.3
Συμφωνώ λίγο	12.1	12.6	14.9	14.1
Συμφωνώ	49.2	46.3	49.2	46.7

Τα χρήματα δεν είναι το σημαντικότερο πράγμα για τους υπαλλήλους, σύμφωνα με την έρευνα 2000 Development Dimensions International<sup>131</sup> για τους εργαζομένους από σημαντικές εταιρίες που επιλέγονται ως οργανώσεις «σημεία αναφοράς». Σε σειρά σημαντικότητας τα χρήματα έρχονται τελευταία. Συγκεκριμένα η ταξινόμηση έδωσε: την δυνατότητα εξασφάλισης της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, το νόημα που έχει η εργασία, η εμπιστοσύνη μεταξύ των υπαλλήλων, η σχέση των εργαζομένων με τον επόπτη ή το διευθυντή τους, και τέλος τα

<sup>130</sup> (United States@Work [Aon Consulting], 2000, pp. 2, 29)

<sup>131</sup> ("Labor Day Survey Uncovers Myths About Keeping Great Employees" [DDI], Press release, Internet. August 25, 2000)

χρήματα. Παρά την αντίθετη πεποίθηση, η απόκτηση περισσότερων χρημάτων απέχει πολύ από τον πιο σημαντικό λόγο για τον οποίο οι άνθρωποι αλλάζουν εργοδότες. Συγκεκριμένα, οι αμοιβές ήταν ο λιγότερο σημαντικός μεταξύ 50 πιθανών παραγόντων διατήρησης προσωπικού, σύμφωνα με μια μελέτη του 1999 από την εταιρεία Συμβούλων The Hay Group<sup>132</sup>, σε περισσότερους από 50.000 υπαλλήλους που εργάζονται για 300 επιχειρήσεις. Σε μια άλλη μελέτη, το The 1998-99 Hay Employee Attitudes Study διαπιστώθηκε ότι οι άνθρωποι που ήταν πιθανό να αφήσουν τους παρόντες εργοδότες τους σύντομα, δεν ταξινόμησαν την πολύ πραγματική δυνατότητα μιας ουσιαστικής αύξησης αμοιβής μεταξύ των κορυφαίων λόγων για την ανάληψη μιας νέας δουλειάς. Η ομάδα που ήταν πιθανό να φύγει ενδιαφέρθηκε για την ικανοποίηση με την ίδια την εργασία, με την δυνατότητα για διευρύνση των δεξιοτήτων τους, και την ύπαρξη της καθοδήγησης και της ανατροφοδότησης από τους διευθυντές.

Από την άλλη, οι υπάλληλοι τείνουν να λένε ότι φεύγουν για την καλύτερη αμοιβή και συχνά η αύξηση είναι λιγότερη από 10%. Συγκεκριμένα, στα exit interviews, οι υπάλληλοι λένε συχνότερα ότι φεύγουν για περισσότερα χρήματα, σύμφωνα με τα στοιχεία που συνέλεξε η Coopers & Lybrand LLP<sup>133</sup>. Εξήντα τρία τοις εκατό είπαν ότι έφευγαν για έναν υψηλότερο μισθό, 46% λόγω αλλαγής έδρας, και 39% είπε στους εργοδότες που άφηναν ότι έφευγαν λόγω έλλειψης ευκαιριών για την πρόοδο της σταδιοδρομίας. Τριάντα επτά τοις εκατό είπαν ότι τους είχε προσφερθεί μια καλύτερη εργασία, 28% είπε ότι έφευγαν επειδή δεν τους άρεσε η εργασία τους και 19% είπε ότι ήταν δυσαρεστημένοι με την εταιρία.

Σύμφωνα με έρευνα που έγινε σε 206 μεσοίες ως μεγάλες αμερικανικές επιχειρήσεις από την εταιρεία συμβούλων William M. Mercer<sup>134</sup> το 60% περίπου των υπαλλήλων που αποχωρούν λένε ότι φεύγουν λόγω δυσαρέσκειας από τις αμοιβές.

Οι "χρυσές χειροπέδες," ή τα μεγάλα πακέτα αμοιβών για την διατήρηση, μπορούν να έχουν μόνο μια περιορισμένη αποτελεσματικότητα. Πολλές επιχειρήσεις έχουν δημιουργήσει προσοδοφόρα σχέδια αμοιβών σε μία προσπάθεια για να πείσουν οι πολύτιμοι υπάλληλοι για να μην φύγουν, αλλά εκείνη η στρατηγική μπορεί να γίνει μπουύμεραγκ, λέει ο Peter Cappelli<sup>135</sup>, συγγραφέας του *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*. "Όταν οι

---

<sup>132</sup> (Compilation: The 1998-99 Hay Employee Attitudes Study [Hay Group], 1998, pp. 1-3; Training & Development [Kaye and Jordan-Evans], April 2000, p. 33)

<sup>133</sup> (HR Fact Finder, December 1998, p. 1)

<sup>134</sup> (Compilation: Across the Board [Randall and Courter], May 1998, p. 5; Workforce, July 1998, p. 19)

<sup>135</sup> (Management Review [Holt], May 1999, p. 15)



χρυσές χειροπέδες γίνονται κοινές σε ολόκληρη την επιχείρηση, δεν κρατούν πλέον τους στρατολόγους σε απόσταση. Αυξάνουν απλά τα μέγεθος των προσφορών.”

Εντούτοις, οι νέοι μπορούν περισσότερο να παρακινηθούν από τα χρήματα από ό,τι οι παλαιότεροι εργαζόμενοι, σύμφωνα με μια έρευνα του 1999 από τους συμβούλους BridgeGate LLC.<sup>136</sup> Πενήντα επτά τοις εκατό των ερωτηθέντων στη έρευνα που ήταν ηλικίες 18 έως 24 θα έμεναν με έναν εργοδότη για την καλύτερη αμοιβή, έναντι 31% των ερωτηθέντων ηλικιών 45 έως 54.

### **Άγχος**

Οι σημερινές συνθήκες εργασίας δημιουργούν στους περισσότερους αίσθημα ανησυχίας, έντασης ή πίεσης, με αποτέλεσμα να παρατηρείται χαμηλή παραγωγικότητα, μείωση εσόδων, επαγγελματική στασιμότητα ή ακόμη και απόλυση. Σύμφωνα με έρευνες, το 80% του άγχους σφείλεται στις συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό χώρο. Όσον αφορά τον χώρο εργασίας οι πηγές του άγχους είναι ποικίλες. Κάποιες συνδέονται με τον ρόλο του υπαλλήλου, άλλες είναι ειδικές για συγκεκριμένα επαγγέλματα και άλλες έχουν σχέση με τις συνθήκες εργασίας. Οι άσχημες συνθήκες εργασίας, όπως μη λήψη ασφαλιστικών μέτρων για τον εργαζόμενο ή υπερωρίες που δεν αμείβονται, είναι από τις πιο συνηθισμένες αιτίες άγχους. Η πίεση ως προς τον χρόνο παράδοσης εργασιών είναι ένας άλλος παράγοντας που μπορεί να δημιουργήσει στρες στον εργαζόμενο. Μια λίστα με πιθανές πηγές άγχους που μπορεί να αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι είναι η εξής: υψηλός βαθμός ευθυνών, έλλειψη προαγωγών, λήψη προαγωγών, μη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, ανασφάλεια σε ό,τι αφορά τη θέση τους, πρόβλημα επικοινωνίας με συναδέλφους, προϊσταμένους, ή υφισταμένους, αίσθηση ότι δεν αναγνωρίζεται ή δεν εκτιμάται η εργασία τους, συνεχείς αλλαγές / ανακατατάξεις, να μην έχουν ξεκάθαρη εικόνα των αρμοδιοτήτων τους, περιβάλλον εργασίας με αυστηρούς και άκαμπτους κανόνες<sup>137</sup>.

Το άγχος είναι ένας σημαντικός παράγοντας στην ικανοποίηση εργασίας, η οποία επηρεάζει στη συνέχεια το επίπεδο δέσμευσης για έναν εργοδότη. Η μελέτη America@Work του 1999 από την Asea Consulting<sup>138</sup> διαπίστωσε ότι 53% των περισσότερων από 1.800 αμερικανικών εργαζομένων που συμμετείχαν αισθάνονται επαγγελματική εξουθένωση από τη σχετική με την εργασία πίεση. Τριάντα τοις εκατό επίσης αναφέρουν ότι δοκιμάζουν υψηλά επίπεδα πίεσης στο σπίτι. Ενώ 52% είπε οι εργοδότες τους αναγνωρίζουν την σημασία της προσωπικής και οικογενειακής ζωής, 20%

<sup>136</sup> (Material Handling Engineering [Weimer], June 1999, p. 30)

<sup>137</sup> (Multiple Sources: «Πώς να μειώσετε το άγχος στη δουλειά σας. Οι συμβουλές των ειδικών θα σας βοηθήσουν να κατακτήσετε αυτά που επιζητείτε στον επαγγελματικό σας χώρο», ΤΟ ΒΗΜΑ, 15-07-2001, και Business & Health [Schiff], November 1997, p. 46, και Human Resources Report, March 22, 1999, p. 298)

μόνο "κατά κάποιο τρόπο" συμφώνησαν και 25% συμφώνησαν ότι ήταν ανικανοποίητοι με το πώς οι εργοδότες τους τους βοηθούν να αντιμετωπίσουν τις ευθύνες τους.

Η δυνατότητα να ισορροπηθεί η εργασία και οι προσωπικές ευθύνες διαδραματίζει έναν σημαντικό ρόλο στα επίπεδα πίεσης υπαλλήλων, κάτι που στη συνέχεια έχει επιπτώσεις στα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Σε μια πρόσφατη μελέτη του Conference Board of Canada<sup>139</sup>, 40% των ερωτηθέντων που αισθάνθηκαν λίγη πίεση στην εξασφάλιση της εργασίας και των προσωπικών ευθυνών τους, είπε ότι ήταν πολύ ικανοποιημένοι με τις εργασίες τους. Μόνο 25% εκείνων που αισθάνθηκαν πολλή πίεση στην εξασφάλιση των πολλαπλών ευθυνών τους ήταν πολύ ικανοποιημένοι με την εργασία τους.

### *Μελέτη περίπτωσης: τα ιδιόκτητα και ιδιολειτουργούμενα πρατήρια της Shell Hellas A.E.*

Η εταιρεία Shell Hellas A.E. (Πετρελαιοειδή & Χημικά Προϊόντα) είναι η μόνη εταιρεία στον χώρο της στην Ελλάδα που έχει πρατήρια ιδιόκτητα και ιδιολειτουργούμενα (πρατήρια με δικό της προσωπικό). Αυτό της δίνει την δυνατότητα να εφαρμόζει προγράμματα εκπαίδευσης και να έχει μεγαλύτερο έλεγχο στο προσωπικό με αποτέλεσμα να βελτιώνει συνεχώς τις υπηρεσίες που προσφέρουν αυτά τα πρατήρια. Ο σκοπός της εφαρμογής αυτού του μοντέλου είναι να λειτουργήσουν αυτά τα πρατήρια με πολύ υψηλά στάνταρντς παροχής υπηρεσιών και εξυπηρέτησης του πελάτη και να δώσουν στην εταιρεία πολύτιμη εμπειρία για το πως θα μεταφερθεί αυτό το επίπεδο και στο δίκτυο των συνεργατών της εταιρείας.

Όσον αφορά την οργανωτική τους δομή τα πρατήρια αυτά στελεχώνουν ένας διευθυντής με έναν ή δύο βοηθούς και 10 με 15 άτομα προσωπικό. Η διευθυντική ομάδα ανήκει σε μία από τις δύο θυγατρικές εταιρείες του ομίλου εταιρειών Shell στην Ελλάδα, ενώ το υπόλοιπο προσωπικό είναι δανειζόμενο από εταιρεία που παρέχει αυτήν την υπηρεσία. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι το προσωπικό που ανήκει στην εταιρεία από την οποία γίνεται ο δανεισμός δεν έχει τις πρόσθετες παροχές που δίνει ο όμιλος στο προσωπικό του. Έχουν όμως πέρα από τον μισθό τους αρκετά

---

<sup>138</sup> ("Employee Loyalty Surprisingly Strong Despite Tight Job Market" [Aon Consulting], Press release, Internet. 1999)

<sup>139</sup> ("Workplace Solutions for Stressed Out Workers" [Conference Board of Canada], Internet. September 7, 1999 )

φιλοδωρήματα και συμμετέχουν και αυτοί στα bonus που δίνει η εταιρεία για την απόδοση του πρατηρίου και των υπαλλήλων (π.χ. «υπάλληλος του μήνα»).

Η απόδοση του πρατηρίου κρίνεται τόσο από την επίτευξη των στόχων πωλήσεων όσο και από άλλα εργαλεία που μετράνε την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται, όπως το Customer Satisfaction Index το οποίο μετράει την ικανοποίηση των πελατών και το "Mystery Motorist" ("μυστικός επισκέπτης") το οποίο μετράει το επίπεδο των υπηρεσιών αυτό καθεαυτό.

Το προσωπικό εργάζεται με βάρδιες και δραστηριοποιείται σε τρεις κυρίως χώρους: τις αντλίες, το πληντήριο-λιπαντήριο και την αίθουσα. Υπάρχουν και υπάλληλοι οι οποίοι εργάζονται γενικά στην πλατφόρμα δηλαδή και στο πληντήριο-λιπαντήριο και στις αντλίες ανάλογα με τις ανάγκες που υπάρχουν. Επίσης υπάρχουν υπάλληλοι που εργάζονται αντίστοιχα και στην αίθουσα και έξω. Γενικά υπάρχει ένας βαθμός εξειδίκευσης αλλά ταυτόχρονα υπάρχει και η γνώση όλων των δραστηριοτήτων του πρατηρίου ώστε κυρίως να μπορούν να καλύπτουν ανάγκες που μπορεί να προκύψουν κάτω από ειδικές συνθήκες (π.χ. απουσία υπαλλήλου λόγω ασθένειας ή ξαφνικός υπερβολικός φόρτος εργασίας σε κάποιο χώρο του πρατηρίου). Αυτό ισχύει και για την διεύθυνση του πρατηρίου που είναι καλά εκπαιδευμένη τόσο για να μπορεί να καλύπτει ανάγκες που παρουσιάζονται, όσο και για να έχει την απαραίτητη γνώση ώστε να μπορεί να επιβλέπει τις διαδικασίες και τις υπηρεσίες που προσφέρονται.

Από το 1998 και μετά άρχισε να εφαρμόζεται πιλοτικά το πρόγραμμα Sales Competencies Project. Στο πρόγραμμα αυτό, αφού έγινε μια μελέτη για την διάγνωση των δεξιοτήτων που χρειάζονται οι υπάλληλοι του πρατηρίου για να είναι επιτυχημένοι στην δουλειά τους, αποφασίστηκε να προφίλ των θέσεων εργασίας του πρατηρίου, με βάση μια δωδεκαβάθμια κλίμακα στην οποία αναπτύσσονται αυτές οι δεξιότητες. Επιπλέον σχεδιάστηκε ένα εργαλείο αυτοανάπτυξης (το Shell CV) με βάση το οποίο όλοι οι υπάλληλοι του πρατηρίου (και της διεύθυνσης) μπορούν να μάθουν για τις δεξιότητες που χρειάζεται να έχουν, μπορούν να δούνε πια είναι τα ιδανικά προφίλ της κάθε θέσης και να πάρουν και κάποιες «ιδέες για δράση» με βάση τις οποίες μπορούν να αναπτύξουν αυτές τις δεξιότητες ώστε να πλησιάσουν στο προφίλ της επόμενης θέσης και να είναι υποψήφιοι για αυτή στο επόμενο κέντρο Αξιολόγησης & Ανάπτυξης. Κάθε υπάλληλος που χρησιμοποιεί αυτό το εργαλείο θέτει τους προσωπικούς του στόχους και κάνει το προσωπικό του πλάνο ανάπτυξης. Παράλληλα βελτιώθηκε ο τρόπος επιλογής της διευθυντικής ομάδας των πρατηρίων με την χρήση κέντρων αξιολόγησης τα οποία περιλάμβαναν τεστ δεξιοτήτων, επαγγελματικής προσωπικότητας, ομαδικών ασκήσεων, και συνεντεύξεων με σεναρία. Τέλος, φέτος έγινε και αναπροσαρμογή των μισθών των υπαλλήλων και τώρα θεωρούνται πιο ανταγωνιστικοί με βάση τα Salary Surveys του The Hay Group και της KPMG για το 2001.

Κάθε χρόνο γίνεται ένα opinion survey σε όλα το προσωπικό της Ευρωπαϊκής Οργάνωσης της Shell (της SEOP) στην οποία ανήκει η Shell Hellas, στο οποίο συμμετέχουν και οι υπάλληλοι στην διεύθυνση των πρατηρίων. Την έρευνα αυτή διεξάγει η εταιρεία International Survey Research.

Επιπλέον φέτος ξεκίνησε και η έρευνα με το Site People Index το οποίο χορηγείται σε δείγμα προσωπικού πρατηρίων ιδιολεπουργούμενων και συνεργατών και μετράει το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία και την αφοσίωση του προσωπικού πρατηρίων. Την ευθύνη της έρευνας έχει η NFO WorldGroup που είναι ένα Διεθνές Γραφείο Έρευνας και Παροχής Συμβουλών και έχει να επιδείξει μέχρι σήμερα ένα ιστορικό επιτυχούς συνεργασίας με τη Shell (είναι το Γραφείο που διεξάγει και το ερευνητικό πρόγραμμα Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών). Το πρόβλημα με τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών είναι ότι δεν δίνονται σε επαρκές δείγμα στο προσωπικό των ιδιολεπουργούμενων πρατηρίων για να διεξαγάμε ξεχωριστά συμπεράσματα για αυτά. Το 2001 έγινε μια προσπάθεια για να αναλυθούν ποια τα αποτελέσματα του Shell People Survey και ανατέθηκε σε εταιρεία συμβούλων (την Synolic) να εμβαθύνει σε Focus Groups περισσότερο στα αποτελέσματα του Survey. Εκεί μια από τις ομάδες ήταν από την διεύθυνση των ιδιολεπουργούμενων πρατηρίων και έτσι έχουμε μια εικόνα για τα ειδικά θέματα που απασχολούν το προσωπικό αυτό. Δεν έχουμε όμως εικόνα από τους υπαλλήλους των πρατηρίων. Στην παρούσα μελέτη θα εξετάσουμε την σχέση δημογραφικών στοιχείων του προσωπικού των πρατηρίων με την αποχώρηση και θα παρουσιάσουμε κάποια στοιχεία για την κινητικότητα στις θέσεις των διευθυντών των πρατηρίων.

### **Η κινητικότητα στις διευθυντικές θέσεις**

Μετά την εφαρμογή του Sales Competencies Project έχει παρατηρηθεί μια σημαντική μείωση στις οικειοθελείς αποχωρήσεις στις διευθυντικές θέσεις:



Από τα focus groups<sup>140</sup>, ένα στοιχείο που πρέπει ειδικότερα να σχολιασθεί είναι ότι αποτελεί εμφανές σημείο παρατήρησης, το ότι σχεδόν όλοι –ακόμη και αυτοί που φαινομενικά αποστασιοποιούνται- έχουν υψηλό βαθμό αφοσίωσης και "belongingness" στην Shell. Την θεωρούν καλή εταιρεία που τους παρέχει σιγουριά, και ότι σέβεται την αξιοπρέπεια του ατόμου/ εργαζόμενου. Το «κλίμα» στο οποίο διεξήχθησαν οι εργασίες ήταν εξαιρετικά θετικό και η διάθεση των ατόμων που συμμετείχαν στη διαδικασία εμφανώς θετική. Ακόμη και στις περιπτώσεις όπου κάποια σχόλια διατυπώθηκαν με ιδιαίτερη έμφαση ήταν σαφές ότι υπήρχε καλή προαίρεση και ειλικρινές ενδιαφέρον για αποτελέσματα. Γενικά μπορούμε να πούμε ότι οι άνθρωποι της Shell χαρακτηρίστηκαν από παρηγορία και ελευθερία στις απόψεις τους. Το γεγονός αυτό μπορεί να ερμηνευθεί και σαν σωστή επαγγελματική στάση και πραγματικό ενδιαφέρον για τα όσα συμβαίνουν. Αποδέχθηκαν χωρίς καχυποψία και δισταγμούς το ότι δεν θα γίνει αναφορά σε άτομα αλλά σε απόψεις και θέσεις και το ότι η συζήτηση θα παραμείνει εμπιστευτική.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε ήταν η εξής:

1. Ερώτηση υπό μορφή δήλωσης
2. Διερεύνηση και διαλεύκανση απόψεων
3. Σχολιασμός
4. Συλλογή προτεινομένων εισηγήσεων/ ενεργειών

Η «προβολή» των ερωτήσεων έγινε με συγκεκριμένο τρόπο, έτσι ώστε να δημιουργείται σταδιακά και προοδευτικά διάθεση συμμετοχής και ανέσεως στη συμμετοχή στη διαδικασία. Έτσι η σειρά που ακολουθήθηκε ήταν : 1. General, 2. Innovation, 3. Diversity, 4. Recognition & 4. Work-Life balance<sup>141</sup>. Αυτή η διαδικασία δημιούργησε αξιοσημείωτο βαθμό συμμετοχής, ενώ ταυτόχρονα διασφάλιζε –με ενδεχόμενες επικαλύψεις σε παραλλαγμένη μορφή- τη διερεύνηση ταυτόσημων απόψεων.

Οι απαντήσεις υπήρξαν χαρακτηριστικές του συγκεκριμένου έργου και των καθηκόντων κάθε ομάδας. Έτσι, το άτομο που εργάζεται σε προτήρια προβάλλουν τελείως πρακτικά θέματα που έχουν άμεση σχέση –και καταλήγουν- με την παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Σαν γενική παρατήρηση, στο σύνολό τους οι μετέχοντες εξέφρασαν –συγκεκριωμένα ή απερίφραστα- την άποψη ότι το σύστημα και η οργάνωση της εταιρείας αποτελεί το ουσιαστικό και μεγάλο πρόβλημα –γι' αυτούς τους ίδιους σαν άτομα και εργαζόμενους αλλά και για τα αποτελέσματα που προκύπτουν- και ότι εάν δεν γίνουν αλλαγές δομικές δεν πρόκειται να προκύψουν πραγματικά ποιοτικά αποτελέσματα. Μερικά από τα σημαντικότερα σημεία που απέδωσε η συζήτηση είναι τα ακόλουθα:

<sup>140</sup> Τα στοιχεία που παρουσιάζονται είναι από την έκθεση που συνέταξε η εταιρεία Synolic® - Business Development Systems Ltd που ανέλαβε την διεξαγωγή των focus groups.

<sup>141</sup> Είναι τα θέματα που προέκυψαν από το Shell People Survey 2001.

- Πολλοί δεν γνωρίζονται καν μεταξύ τους σαν άτομα και σαν συνάδελφοι. Αυτό δυσκολεύει τη συνεργασία
- Η στρατηγική δεν φτάνει σ' όλους, για όλα τα θέματα (κάποια θέματα επικοινωνούνται – διαφορετικά σε διαφορετικά επίπεδα). (π.χ. πολύ λίγοι – και αυτό με ερωτηματικό – δήλωσαν ότι είναι ενήμεροι για ολόκληρη την «εικόνα»)
- Δεν είναι ικανοποιητική η επικοινωνία.
- Υπάρχει έδαφος για βελτίωση
- Δεν γνωρίζουν αν κάτι είναι σημαντικό ή έχει αξία (π.χ. τους ζητούν να κάνουν άμεσα κάτι και δεν γνωρίζουν που θα καταλήξει, ή τι επιπτώσεις θα έχει αν δεν γίνει ικανοποιητικά. Προφανώς ο εντολέας δεν έχει χρόνο ή διάθεση για να δώσει εξηγήσεις σχετικά με τη σκοπιμότητα της εργασίας)
- Δεν αισθάνονται ότι παίρνουν μέρος στη λήψη αποφάσεων (π.χ. τους λένε να κάνουν πράγματα για τα οποία δεν τους έχουν ρωτήσει πριν και τα πράγματα αυτά μπορεί να μην έχουν εφαρμογή ή να μπορούσαν να γίνουν με διαφορετικό τρόπο και να φέρουν καλύτερα αποτελέσματα)
- Δεν γνωρίζουν στα πρατήρια τη «μεγάλη» εικόνα (Shell), γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς (π.χ. ξέρουμε μόνο τα ναύμερα και τις προωθήσεις – ξέρουμε για το πρατήριο μας – δεν ξέρουμε τη διαχρονική πολιτική της εταιρείας – δεν ξέρουμε τι θέλει να κάνει τελικά με το CoCos, σήμερα άλλα – αύριο άλλα)
- Δεν υπάρχει άμεση αναγνώριση (π.χ. οι προϊστάμενοι δεν έχουν τον χρόνο ή δεν το θεωρούν απαραίτητο να αναγνωρίσουν και να επανέσουν μια καλή εργασία)
- Η εταιρεία γενικά είναι σε καλό επίπεδο μοιβών. Όμως εάν συγκριθεί με άλλες στην αγορά και λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτήσεις της και τον ρυθμό της δουλειάς δεν αμείβει καλά. Αυτός είναι και ο λόγος που φεύγουν άνθρωποι. (π.χ. αν συγκριθεί με το πετρελαϊκό χώρο δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές – ίσως η Shell να είναι σε καλύτερη θέση. Αν όμως συγκριθεί με άλλα industries τότε σε σχέση με τους ρυθμούς, τον φόρτο και το χρόνο που απαιτείται υπολείπεται σε παροχές).
- Υπάρχει διαφορετική αντίληψη και διαφορετική ανταπόκριση στα διάφορα τμήματα της εταιρείας που καταλήγει αρνητικά στο Retail (π.χ. οι ρυθμοί με τους οποίους ανταποκρίνονται και ο βαθμός ευαισθησίας στα προβλήματα διαφέρει ανάμεσα στα διάφορα τμήματα της εταιρείας. Οι άνθρωποι του Retail θα ήθελαν διαφορετικό ρυθμό και ταχύτητα ανταπόκρισης από τα τμήματα που πρέπει να τους δίνουν υποστήριξη)
- Η εταιρεία είναι «καλό σχολείο» – μαθαίνεις, γι' αυτό κάποιοι τη χρησιμοποιούν σαν «εφατήριο» για να βρουν καλύτερες εργασίες μετά 1-2 χρόνια (π.χ. άμα κάτσεις κάποιο

*διάστημα μαθαίνεις αρκετά και μετά είναι εύκολο να πιάς αλλού—όσοι έφυγαν πήγαν καλύτερα...)*

- Η εταιρεία είναι πολύ συντηρητική (π.χ. δεν παίρνει πρωτοβουλίες όπως κάποιες άλλες εταιρείες στην αγορά και έτσι χάνουμε έδαφος – κάποιοι άλλοι όμως επετέθησαν α' αυτό το σχόλιο λέγοντας «αυτά τα κάνουν οι μικρές και περιέργες εταιρείες, ο δικός μας πελάτης είναι διαφορετικός»)
- Υπάρχουν φήμες ότι η ψαλίδα μισθών ανάμεσα σε χαμηλόβαθμους και υψηλόβαθμους είναι πολύ ανοικτή
- Υπάρχει σύγχυση στα θέματα παροχών (π.χ. ισχυρίζονται ότι δεν γνωρίζουν πλήρως και σε όλα το φάσμα τα όσα ισχύουν)
- Η ευθύνη για αρνητικά αποτελέσματα πέφτει πάντα στον «μικρό» (π.χ. η ευθύνη και το φταίξιμο εύκολα μεταφέρεται στον υφιστάμενο ενώ το μπράβο το κρατούν για τον εαυτό τους-οι προϊστάμενοι)
- Υπάρχει δυσκολία στην εξέλιξη (οι περισσότεροι είναι νέοι στις ανώτερες θέσεις – άρα δεν υπάρχει ορατός ορίζοντας) (π.χ. αν δεις την ηλικία στα ανώτατα στελέχη τότε θα καταλάβεις ότι είναι πολύ δύσκολο να προχωρήσεις)
- Αποξενώνονται «οι μέσα με τους μέσα, φαντάσου τι γίνεται με τα πρατήρια...» (π.χ. σχόλιο από CoCo που περιγράφει την κατάσταση σχέσεων στα τμήματα της εταιρείας και το αποτέλεσμα που προκύπτει στους εκτός της εταιρείας)
- Τα έχουμε πει 100 φορές, κάνουν την πάγια. Εμείς δεν μπορούμε να κάνουμε τίποτε άλλο πια. (π.χ. σχόλιο CoCo σε ερώτηση «έχετε πει αυτό που συμβαίνουν και σας απασχολούν στον ΕΠ ή άλλα αρμόδια;»)
- Οι πρατηριούχοι βρίσκονται σε άθλια κατάσταση σε θέματα εξυπηρέτησης – χρειάζονται εκπαίδευση (π.χ. σχόλιο CoCo για τους υπαλλήλους νησιδων σε άλλα μη ελεγχόμενα πρατήρια των οποίων όμως η εξυπηρέτηση επηρεάζει και τη δική τους εργασία)

Στις διατύπωση προτάσεων διαπιστώθηκε αδυναμία για απολύτως συγκεκριμένες και σαφείς προτάσεις. Οι μετέχοντες στη διαδικασία προτιμούσαν να αναφέρονται σε «κλίμα» και να το χρωματίζουν με βάση τις προσωπικές τους εμπειρίες. Παρό το ότι γινόταν συνεχώς προτροπή «δηλαδή τι ακριβώς προτείνετε να γίνει;» δεν ήταν σε θέση να ανταποκριθούν ολοκληρωμένα και με σαφήνεια. Γι' αυτό το λόγο και για καλύτερη αποτύπωση της κατάστασης τα κυριότερα σχόλια/ προτάσεις αναφέρονται όπως ειπώθηκαν:

- ◆ Να γίνονται συναντήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα (κάθε 6 μήνες)
- ◆ Να δημιουργηθεί ένα εκπαιδευτικό κέντρο που να εκπαιδεύονται (entry & refresher courses) το προσωπικό των πρατηρίων

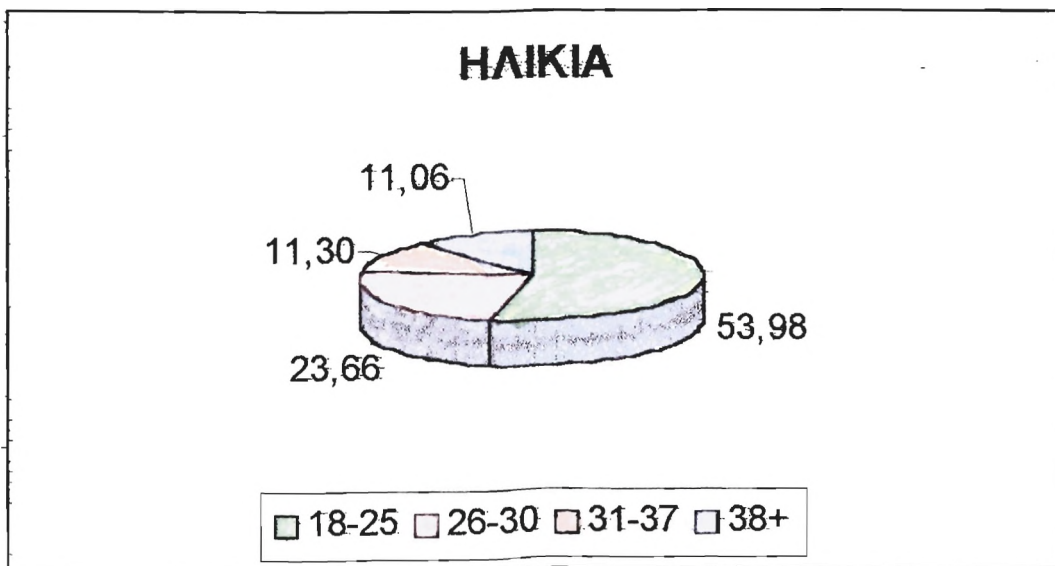
- ◆ Η επιλογή να αποτελεί φροντίδα και των αρμοδίων του πρατηρίου και όχι μόνο της ISS – το επίπεδο των υπαλλήλων που τους στέλνουν δεν είναι ικανοποιητικό
- ◆ «Να μόνον να ακούνε» –τα στελέχη της εταιρείας τους δίνουν μόνον «σφαλιδρες»
- ◆ Να γίνεται δημόσιος έπαινος και αναγνώριση (έστω με Email)
- ◆ Να μην τους κοινοποιούν ξαφνικές αποφάσεις μόνον για εφαρμογή
- ◆ Να υπάρξει σύστημα για replacement ώστε να μπορούν να παίρνουν τις άδειές τους
- ◆ Πρέπει να απλουστευτούν οι διαδικασίες
- ◆ Να εξαιρεθεί η δυσπιστία στο πρόσωπό τους για κάποια θέματα που είναι τυπικά. Να εξυπηρετείται η ουσία και όχι μόνο το τυπικό μέρος (μικροελλείματα κλπ)
- ◆ Στο τεχνικό τμήμα να σηκώνουν το τηλέφωνο – αδυνατούν να επικοινωνήσουν μαζί τους – να υπάρχει γρήγορος βαθμός απάντησης
- ◆ Να γίνουν ομάδες και να συζητούν μαζί σε guided discussion – να βρίσκονται και να συζητούν/ εκθέτουν καταστάσεις που αντιμετώπισαν οι ίδιοι και η εμπειρία τους μπορεί να είναι χρήσιμη σε άλλους συναδέλφους τους
- ◆ Μπορούν να υπάρχουν κάποιες κοινές εκδηλώσεις του προσωπικού των πρατηρίων με τα στελέχη της εταιρείας – αυτό θα τονώσει το ηθικό και θα δημιουργήσει καλό κλίμα
- ◆ Να έχουν μεγαλύτερη εξουσία οι site managers και να τους ρωτούν από την εταιρεία αν πρόκειται να παρθεί κάποια απόφαση που τους αφορά και την οποία θα κληθούν αργότερα να υλοποιήσουν οι ίδιοι
- ◆ Να υπάρξει ταυτότητα στις παροχές της εταιρείας (αλλού ο καφές χρεώνεται και αλλού όχι)
- ◆ Να μην υπάρχουν άσχετοι υπάλληλοι σε κρίσιμες θέσεις που είναι εμφανές ότι δεν μπορούν να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους
- ◆ Να συνεργάζονται οι category managers με τα μαγαζιά και μην παίρνουν μόνοι τους αποφάσεις
- ◆ Να γίνεται από την εταιρεία έλεγχος των cluster managers στο κατά πόσο είναι επαρκείς και κάνουν σωστά τη δουλειά τους
- ◆ Να γίνει αναβάθμιση των site managers (επιλογή προϊόντων, επιλογή προσωπικού, απόλυση προσωπικού, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων σε promotion, προτάσεις για promotion)
- ◆ Οι αμοιβές να είναι ανάλογες με το προσφερόμενο έργο και σύμφωνα με τις ευθύνες που έχουν
- ◆ Τα bonuses να ανακοινώνονται έγκαιρα και να μην διαφραίνεται μία τάση «μαγειρέματος του αποτελέσματος» όπως και αποφυγής για την απονομή του
- ◆ Να μην υπάρχει μόνο ένας προϊστάμενος στο site και 12 στελέχη της εταιρείας που τον ελέγχουν
- ◆ Να γίνει ευαισθητοποίηση του εσωτερικού υπαλλήλου της εταιρείας στα προβλήματα και τις αγωνίες των πρατηρίων.



**Η κινητικότητα των υπαλλήλων**

Σε μια μελέτη των χαρακτηριστικών των 841 υπαλλήλων που πέρασαν από τα ιδιολεπουργούμενα πρατήρια από το 1997 έως τον Σεπτέμβρη του 2000 βρέθηκαν τα εξής:

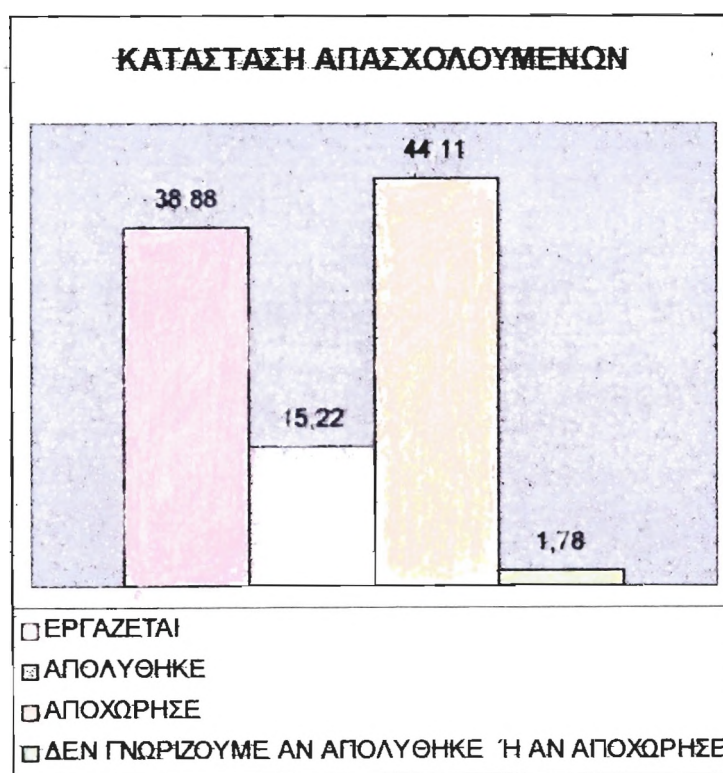
ΗΛΙΚΙΑ				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
18-25	454	53,98	53,98	53,98
26-30	199	23,66	23,66	77,65
31-37	95	11,30	11,30	88,94
38+	93	11,06	11,06	100,00
Total	841	100	100	



ΦΥΛΟ				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΑΝΤΡΕΣ	626,00	74,44	74,4351962	74,4351962
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	215,00	25,56	25,5648038	100
ΣΥΝΟΛΟ	841,00	100,00	100	



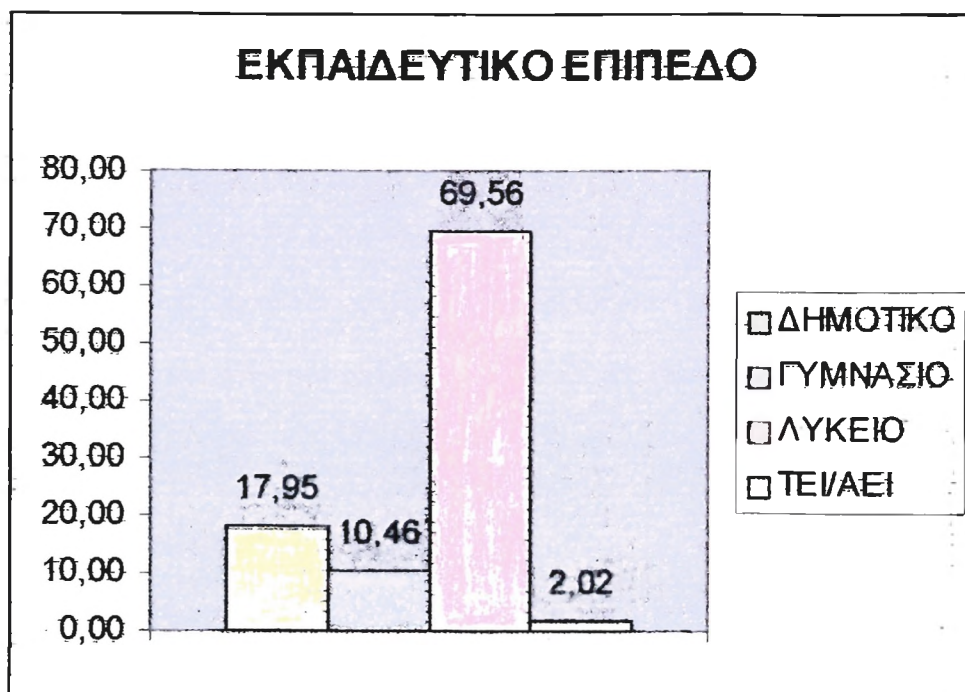
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΥ				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΕΡΓΑΖΕΤΑΙ	327	38,88	38,88	38,88
ΑΠΟΛΥΘΗΚΕ	128	15,22	15,22	54,10
ΑΠΟΧΩΡΗΣΕ	371	44,11	44,11	98,22
ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΟΥΜΕ ΑΝ ΑΠΟΛΥΘΗΚΕ Ή ΑΝ ΑΠΟΧΩΡΗΣΕ	15	1,78	1,78	100
ΣΥΝΟΛΟ	841	100	100	



ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΑΓΑΜΟΣ	684,00	81,33	81,33	81,33
ΕΓΓΑΜΟΣ	120,00	14,27	14,27	95,60
ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ	4,00	0,48	0,48	96,08
ΕΓΓΑΜΜΟΣ ΜΕ ΠΑΙΔΙΑ	33,00	3,92	3,92	100
ΣΥΝΟΛΟ	841	100,00	100	

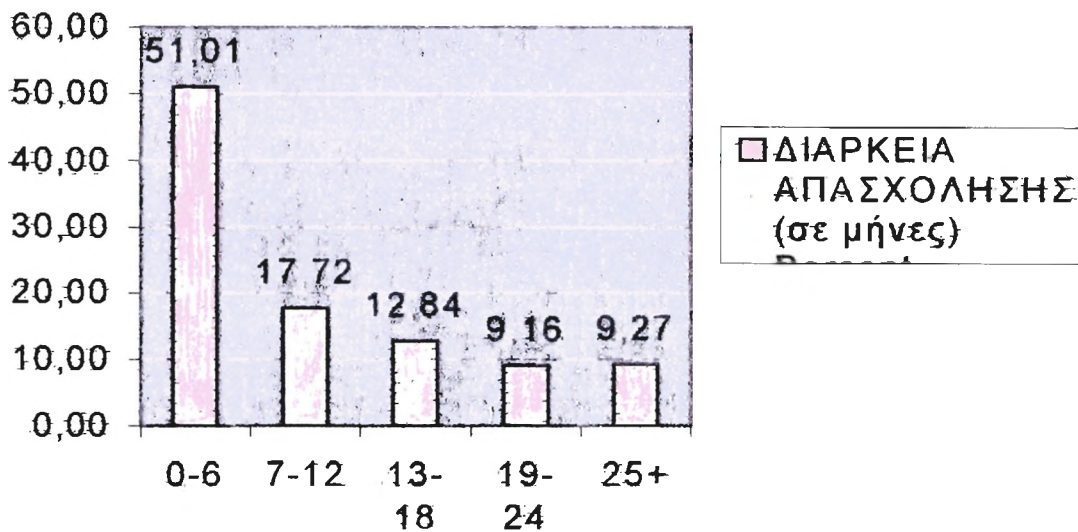


ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΔΗΜΟΤΙΚΟ	151,00	17,95	17,95	17,95
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	88,00	10,46	10,46	28,42
ΛΥΚΕΙΟ	585,00	69,56	69,56	97,98
ΤΕΙ/ΑΕΙ	17,00	2,02	2,02	100
ΣΥΝΟΛΟ	841	100	100	

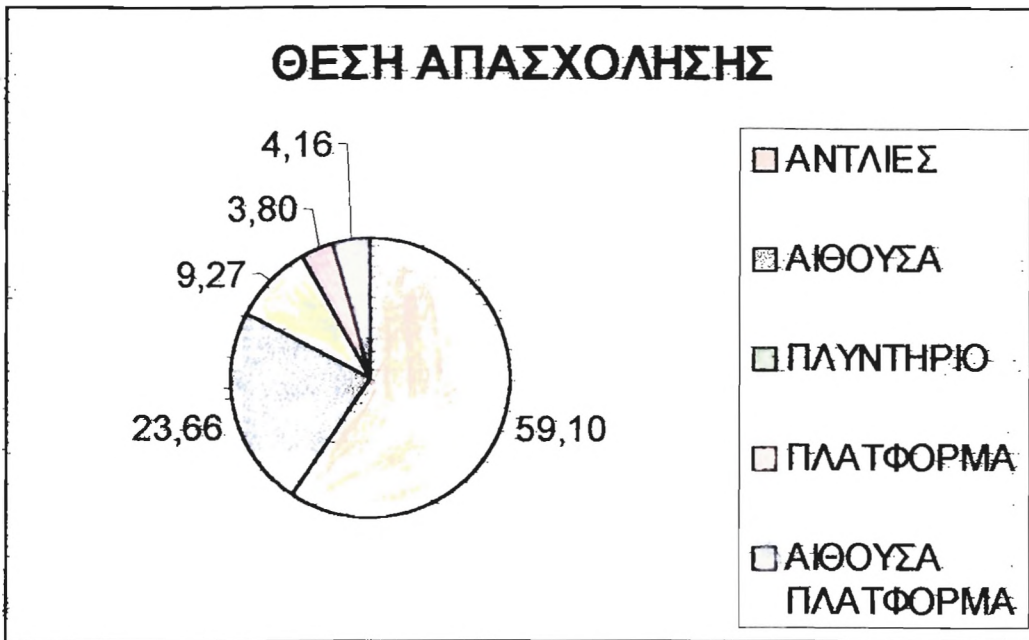


ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ				
ΜΗΝΕΣ	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0-6	429	51,01	51,01	51,01
7-12	149	17,72	17,72	68,73
13-18	108	12,84	12,84	81,57
19-24	77	9,16	9,16	90,73
25+	78	9,27	9,27	100
ΣΥΝΟΛΟ	841	100	100	

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ (σε μήνες)



ΘΕΣΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΑΝΤΛΙΕΣ	497	59,10	59,10	59,10
ΑΙΘΟΥΣΑ	199	23,66	23,66	82,76
ΠΑΥΝΤΗΡΙΟ	78	9,27	9,27	92,03
ΠΛΑΤΦΟΡΜΑ	32	3,80	3,80	95,84
ΑΙΘΟΥΣΑ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑ	35	4,16	4,16	100
ΣΥΝΟΛΟ	841	100	100	



Από την μελέτη των συσχετίσεων μεταξύ αυτών των μεταβλητών βρέθηκε ότι οι μεταβλητές κατάσταση απασχολούμενων και θέση απασχόλησης είναι εξαρτημένες. Αντίθετα δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ της κατάστασης απασχολούμενων και το φύλο, την ηλικία, την διάρκεια απασχόλησης, το εκπαιδευτικό επίπεδο, την οικογενειακή κατάσταση και την απασχόληση στην Αθήνα ή την επαρχία. Επίσης δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ της διάρκειας απασχόλησης και του φύλου, του εκπαιδευτικού επιπέδου, της ηλικίας, της οικογενειακής κατάστασης, της θέσης απασχόλησης και της απασχόλησης σε Αθήνα ή επαρχία.

### ***Συμπεράσματα***

Παρά τις μελέτες που παρουσιάστηκαν στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας όπου φαίνεται να υπάρχει σχέση μεταξύ της κινητικότητας υπαλλήλων και των δημογραφικών χαρακτηριστικών και μεταβλητών που σχετίζονται με την αγορά εργασίας (Αθήνα-Επαρχία), στην συγκεκριμένη περίπτωση δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο. Παράλληλα και η διάρκεια απασχόλησης, που έχει συσχετιστεί επίσης με δημογραφικά στοιχεία και μεταβλητές που σχετίζονται με την αγορά εργασίας, επίσης στην συγκεκριμένη περίπτωση δεν εμφάνισε συσχέτιση. Τα αποτελέσματα αυτά

μας οδηγούν στην υπόθεση της απόδοσης της υψηλής κινητικότητας σε παράγοντες που σχετίζονται με τον οργανισμό.

Φυσικά στην παρούσα μελέτη δεν ήταν δυνατόν να έχουμε στοιχεία για τις μεταβλητές που σχετίζονται με τον οργανισμό για το προσωπικό των πρατηρίων, αφού στα αποτελέσματα των ερευνών που κάνει η εταιρεία δεν μπορεί να διακριθεί η συνεισφορά του προσωπικού αυτού. Επιπλέον θα ήταν άστοχο να συζητηθούν οι μεταβλητές αυτές με την ερευνήτρια σε προσωπικές συνεντεύξεις, όπως είχε αρχικά σχεδιαστεί, δεδομένης της σχέσης που συνδέει πλέον τους ερωτούμενους με την ερευνήτρια<sup>142</sup>. Θα πρέπει λοιπόν να γίνει κάποια ανώνυμη έρευνα στο προσωπικό των πρατηρίων για την διερεύνηση των μεταβλητών αυτών, με τρόπο που να μπορούν να διακριθούν τα αποτελέσματα της για την συγκεκριμένη ομάδα.

Από την άλλη, για τις διευθυντικές θέσεις υπάρχει μια ενθαρρυντική μείωση στις αποχωρήσεις μετά την εφαρμογή του προγράμματος Sales Competencies Project. Θεωρητικά το πρόγραμμα αυτό σχετίζεται με την παροχή κινήτρων στο προσωπικό, με την παροχή εκπαίδευσης και προσωπικών εξελίξης, με την αίσθηση fairness που υπάρχει εφόσον οι διαδικασίες είναι κοινές για όλους τους υπαλλήλους και γίνονται με διαφάνεια. Επίπλέον, υποστηρίζει ακόμα ένα σημαντικό σημείο που αφορά τις στρατηγικές αντιμετώπισης της κινητικότητας, και δεν είναι άλλο από την βελτίωση των προσλήψεων του προσωπικού.

Τα αποτελέσματα των focus groups δίνουν και αυτά κάποια ενθαρρυντικά αποτελέσματα. Σε αυτά ανακαταλέγονται ο υψηλός βαθμός αφοσίωσης των υπαλλήλων, το ενδιαφέρον τους για την εταιρεία και η επαγγελματική τους αντιμετώπιση, καθώς επίσης και το γεγονός ότι βλέπουν τα προβλήματα ως περιοχές όπου υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

Φυσικά προέκυψαν και σημεία όπου χρειάζεται προσοχή. Σε αυτά τα σημαντικότερα είναι η οργάνωση της εταιρείας, το γεγονός ότι οι προϊστάμενοι δεν ασχολούνται όσο θα έπρεπε με τους ανθρώπους τους και προβλήματα στην εσωτερική επικοινωνία.

---

<sup>142</sup> Η ερευνήτρια εργάζεται στο τμήμα προσωπικού του Ομίλου και είναι Υπεύθυνη Προσλήψεων και Εκπαίδευσης του Προσωπικού.

## **Ξενογλώσση Βιβλιογραφία**

1. "1999 Was Bullish Year in Labor Market, BLS Confirms." Bulletin to Management, April 13, 2000, p. 117.
2. "Absenteeism on the Job Up Slightly in 1998; Employee Turnover Matches Decade High." Human Resources Report, March 22, 1999, pp. 304-305.
3. "Accelerating Labour Turnover Points to a New Confidence Among Key Groups of Workers." Management Services. ProQuest. January 2000, p. 7.
4. "AMA Global Survey on Key Business Issues." Management Review, December 1998, pp. 27-38.
5. "AMA Survey Finds Cash Not Best Retention Tool." HRfocus, June 1999, p. S4.
6. America@Work: The 1999 Workforce Commitment Index. Chicago: Aon Consulting, 1999.
7. American Management Association. 2000 American Management Association Survey: Staffing and Structure. 2000.
8. American Management Association. "Retention: Challenges and Solutions." Internet [[www.amanet.org/research/specials/retent.htm](http://www.amanet.org/research/specials/retent.htm)].
9. Aon Consulting. "Employee Loyalty Surprisingly Strong Despite Tight Job Market." Internet [[www.aon.com/about/news](http://www.aon.com/about/news)].
10. Aon Consulting. United States@Work: Aon Consulting Workforce Commitment Report, 2000.
11. Barner, Robert. "Talent Wars in the Executive Suite: Six Trends Shaping Recruitment." THE FUTURIST, ProQuest. May 2000, pp. 35, ff.
12. Blanton, Kimberly. "Americans Changing Jobs at Fastest Pace in Years, Federal Data Show." Boston Globe [Knight-Ridder/Tribune Business News]. Electric Library. November 4, 1999.
13. Brooks, Nancy Rivera. "Twentysomething Men Say Family Comes First." Los Angeles Times. Lexis/Nexis. May 3, 2000, p. C1.
14. Bureau of National Affairs Inc. "Economic Data: Employee Turnover." March 1998.
15. Bureau of National Affairs Inc. "Economy Spurs Highest Turnover Rates in Nearly 20 Years, BNA Survey Finds." Internet [[www.bna.com/press/turnover.htm](http://www.bna.com/press/turnover.htm)]. March 13, 2000.
16. "Business Perspectives: Despite Fat Paychecks, IT Turnover in Hong Kong Double That of U.S." SHRM Global Perspectives, Issue 1, Vol. 1, 2000, pp. 10-11.
17. Cappelli, Peter. "A Market-Driven Approach to Retaining Talent." Harvard Business Review, January-February 2000, pp. 103-111.
18. Cassel, Andrew. "A Shortage of Skilled Tech Workers? Hogwash." San Jose Mercury News [Knight Ridder]. Internet [[www.mercurycenter.com](http://www.mercurycenter.com)]. September 23, 2000.



19. "Companies Change the Focus of Their Human Resource Services at Different Stages of Organizational Development." Training & Development. ProQuest. April 2000, p. 15.
20. "Companies' Concerns." HR Fact Finder, December 1999, p. 4.
21. Conference Board of Canada. "Workplace Solutions for Stressed Out Workers." Internet [[www2.conferenceboard.ca/press/1999/worklife3-99.htm](http://www2.conferenceboard.ca/press/1999/worklife3-99.htm)]. September 7, 1999.
22. "The Conference Board/Heidrick & Struggles Survey of CEOs Is Largest in Conference Board's History." Press release. Internet [[www.conference.org](http://www.conference.org)]. May 18, 1999.
23. "Determining Exempt Employee Status" Retrieved from: <http://curtis-arata.com/winart/rsc0083.html>
24. Development Dimensions International. "Labor Day Survey Uncovers Myths About Keeping Great Employees." Press release. Internet [[www.ddiworld.com](http://www.ddiworld.com)]. August 25, 2000.
25. Dobbs, Kevin. "Winning the Retention Game." Training, September 1999, pp. 50-56.
26. "EBRI Reports Retirement Uncertainty." ACA News, February 1998, p. 8.
27. Ellis, John. "Cyberspace Drains the Talent Pool." St. Petersburg Times [Boston Globe], June 14, 1999, p. A11.
28. "Employee Retention Is Growing Problem For Employers, SHRM Survey Finds." Daily Labor Report, Bureau of National Affairs Inc. Internet. June 27, 2000, p. A3.
29. "Employee Turnover Is Expensive." Workforce, July 1998, p. 19.
30. "Employers Must Look Within to Solve Turnover Problems." Workforce Strategies, April 27, 1998, p. WS-24.
31. "Exclusive Research: Competition Rises for IT Executives." Chain Store Age. ProQuest. October 1999, p. 25.
32. Exempt / Non-Exempt Employees. Retrieved from: <http://kindsvater.com/employ/exempt.html>
33. "Exempt and Nonexempt Employees" Retrieved from: [http://aol.toolkit.cch.com/text/p05\\_4037.asp](http://aol.toolkit.cch.com/text/p05_4037.asp)
34. "Exit Interviews." HR Fact Finder, December 1998, p. 1.
35. "Finding - and Keeping - Good Young Employees." Harvard Management Update, October 1999, pp. 1-3.
36. Fullerton, Howard N., Jr. "Labor Force Participation: 75 Years of Change, 1950-98 and 1998-2025." Monthly Labor Review, December 1999, pp. 3-12.
37. Fyock, Catherine D. "Retention Tactics That Work." Employment Management Today, Winter 1998, pp. 13-16.

38. Gantz, John. "To Keep Your Best IT People, Keep Them Learning." Computerworld, July 3, 2000, p. 28.
39. Glasner, Joanna. "As Wealth Goes, So May Workers." Wired News Daily, Internet [www.wired.com/news/business/0,1367,35681,00.html?tw=wn20000417]. April 17, 2000.
40. "Good Relationship with Boss a Key to Retention." HR Magazine, October 1999, p. 28.
41. "The Grass Is Always Greener." St. Petersburg Times [New York Times], February 8, 1998, p. 1G.
42. Harvey, Barron H. "Professing HR Trends." HR Magazine, "HR in the 21<sup>st</sup> Century" Supplement, Vol. 44, No. 11, 1999, p. 59.
43. The Hay Group. The 1998-99 Hay Employee Attitudes Study. Philadelphia: The Hay Group, 1998.
44. Himmelberg, Michele. "Go Back to the Basics to Keep Talented Work Force." Milwaukee Journal Sentinel. Lexis/Nexis. July 26, 2000, p. D2Q.
45. Holt, Jim. "Play the COMPANY Way?" Management Review, May 1999, p. 15.
46. "HR Executives See Their Companies Falling Behind in Retention Race, Study Says." Human Resources Report, October 19, 1998, p. 1115.
47. "In New Economy, No Employer Is Safe from Labor Market's Grip, Survey Says." Bulletin to Management, January 4, 2001, pp. 1-2.
48. Institute of Personnel and Development. IPD Labour Turnover: 1999 Survey Results. London: IPD, November 1999.
49. "Job Tenure Varies with Sex, Age, Race, Ethnic Origin." Bulletin to Management, September 21, 2000, p. 301.
50. Joinson, Carla. "The Cost of Doing Business?" HR Magazine, December 1999, pp. 87-92.
51. Karr, Albert R. "Commitment Pays." Wall Street Journal, January 11, 2000, p. A1.
52. Kaye, Beverly and Sharon Jordan-Evans. "Retention: Tag, You're It!" Training & Development, April 2000, pp. 29-34.
53. Keep Employees Inc. "Tools to Improve Employee Retention and Cut Turnover Costs." Internet [www.keepemployees.com]. June 2000.
54. Kenny, Ursula. "Who Me? Actually, I'm Just Leaving." Independent on Sunday. Electric Library. November 7, 1999.
55. "Key Corporate Issues Revealed in Recent Survey." Positive Leadership, December 1999, p. 4.
56. Knowledge@Wharton, CNET News.Com. "Are Tech Workers in Short Supply?" New York Times on the Web. Internet [www.nytimes.com/cnet/]. September 28, 2000.

57. "Labor: Staying Power." Business Week, March 29, 1999, Enterprise section, p. ENT4.
58. Leonard, Bill. "Employee Loyalty Continues to Wane." HR Magazine. ProQuest. January 2000, pp. 21-22.
59. Liberatore, Michelle Dalton. "Organizations Reveal Retention Strategies – or Lack Thereof." Human Resource Executive, February 2000, p. 36.
60. Little, Patrick J. "Selection of the Fittest." Management Review, July/August 1998, pp. 43-47.
61. "Longer Hours, Growth in Service Jobs Stressing Workforce, NIOSH Head Says." Human Resources Report, March 22, 1999, p. 298.
62. Malkin, Elisabeth. "Desperately Seeking Skilled Labor." Business Week, March 20, 2000, p. 60.
63. "Managers Face Challenge of Keeping Staff Motivated." Wall Street Journal, Internet [interactive.wsj.com]. December 26, 2000.
64. "More Choice Means Greater Retention." HRfocus, April 1999, p. 5.
65. Mulvey, Paul W., Gerald E. Ledford, Jr. and Peter V. LeBlanc. "Rewards of Work: How They Drive Performance, Retention and Satisfaction." WorldatWork Journal, Third Quarter 2000, pp. 6-18.
66. Parus, Barbara and Jeremy Handel. "2000-2001 Total Salary Increase Budget Survey Results: Companies Battle Talent Drain." Workspan, September 2000, pp. 17-22.
67. Poe, Randall and Carol Lee Courter. "The Customer Is Always Miffed." Across the Board, May 1998, p. 5.
68. Poe, Randall and Carol Lee Courter. "Here's Your Hat, What's Your Hurry?" Across the Board, May 1998, p. 5.
69. Poe, Randall and Carol Lee Courter. "Hot Turnovers." Across the Board, May 1998, p. 5.
70. Poe, Randall and Carol Lee Courter. "It's Always Something." Across the Board, May 1998, p. 5.
71. Poe, Randall and Carol Lee Courter. "Just a Little Respect." Across the Board. ProQuest. April 2000, p. 5.
72. "Recruiters Will Be Busier than Ever in Second Quarter." Bulletin to Management, March 16, 2000, p. 85.
73. "Recruitment & Retention: The Talent Connection." Fortune, Special Advertising Section, October 9, 2000, pp. S2-S11.
74. "Referral Bonus Programs Offer New Recruiting Tool." Bulletin to Management, March 16, 2000, p. 84.

75. Reingold, Jennifer. "Why Your Workers Might Jump Ship." Business Week, March 1, 1999, p. 8.
76. "Retention Becoming Major Challenge in Asia." Human Resources International, Internet [<http://www.shrmglobal.org/bna-global/112000c.asp>]. November 20, 2000.
77. RewardsPlus of America. "Companies Report Employee Recruitment and Retention Is Top Concern." Press release. Internet [[www.rewardsplus.com/releases.cfm](http://www.rewardsplus.com/releases.cfm)]. Obtained April 7, 2000.
78. Salopek, Jennifer J. "Retention Rodeo." Training & Development, April 2000, pp. 20-23.
79. Sanders & Sidney PLC. "Taking the Longer View: A Report on the Trend Towards Longer Term Employment." Internet [[sanderssidney.co.uk/research/reports/report\\_takinglonger\\_view.html](http://sanderssidney.co.uk/research/reports/report_takinglonger_view.html)]. 1999.
80. Schaaf, Dick. "What Workers Really Think About Training." Training, September 1998, pp. 59-66.
81. Schiff, Lisa. "Downsizing Workplace Stress." Business & Health, November 1997, pp. 45-46.
82. Schneider, Polly. "Are You a Bad Boss?" CIO Magazine Online, April 1, 2000.
83. Spector, P. (1997). Job Satisfaction, pp. 62-65
84. Stein, Nicholas. "Winning the War to Keep Top Talent." Fortune, Internet [<http://library.northernlight.com>]. May 29, 2000.
85. "Stock Options, Other Benefits Lose Luster as Means of Boosting Retention, Survey Says." Human Resources Report, April 2, 2001, pp. 359-360.
86. "Study Pinpoints Ebbing Employee Loyalty, Offers Advice on Shoring Up Commitment." Ideas & Trends in Personnel, October 7, 1998, pp. 157-158.
87. "Study: Worker Loyalty Takes a Hit." St. Petersburg Times [Bloomberg News], June 21, 1998, p. G1.
88. "Survey: Employees Getting More Committed." St. Petersburg Times [Orange County Register], June 6, 1999, p. 1G.
89. "Survey Finds U.S. Workers Prefer Raises over Flexible Hours, Training, Other Perks." Labor Relations Week, August 3, 2000, p. 876.
90. "Tenure of Male Workers Drops, While Tenure of Female Workers Rises." Human Resources Report, March 1, 1999, pp. 219-220.
91. "Top 10 Tactics to Prevent Employee Turnover." Employee Relations Bulletin, January 21, 1999, p. 6.
92. "Training & More Corporate Involvement Are HR's Top Issues for 2001." A Supplement to HRfocus, January 2001, pp. S1-S4.

93. U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. "Employee Tenure Summary." Internet [<http://stats.bls.gov/news.release/tenure.nws.htm>]. September 23, 1998.
94. U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. Employment & Earnings. January 2000.
95. U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. "Table 1. Median Years of Tenure with Current Employer for Employed Wage and Salary Workers by Age and Sex, Selected Years, 1983-98." Internet [<http://stats.bls.gov/news.release/tenure.t01.htm>]. September 1998.
96. U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. "Table 2. Percent of Employed Wage and Salary Workers 25 Years and Over Who Had 10 Years or More of Tenure with Their Current Employer by Age and Sex, Selected Years, 1983-98." Internet [<http://stats.bls.gov/news.release/tenure.t02.htm>]. September 1998.
97. U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. "Table 4. Median Years of Tenure with Current Employer for Employed Wage and Salary Workers by Educational Attainment, Sex and Age, Selected Years, 1983-98." Internet [<http://stats.bls.gov/news.release/tenure.t04.htm>]. September 1998.
98. U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. "Table 5. Median Years of Tenure with Current Employer for Employed Wage and Salary Workers by Industry, Selected Years, 1983-98." Internet [<http://stats.bls.gov/news.release/tenure.t05.htm>]. September 1998.
99. U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. "Table 6. Median Years of Tenure with Current Employer for Employed Wage and Salary Workers by Occupation, Selected Years, 1983-98." Internet [<http://stats.bls.gov/news.release/tenure.t06.htm>]. September 1998.
100. Vaitkus, Laine. "Report on Hourly Compensation: High Turnover Among Hourly Staff Prompts Greater Use of Incentives." Institute of Management and Administration. Internet [[www.ioma.com/nls/9907/hc.shtml](http://www.ioma.com/nls/9907/hc.shtml)]. July 1999.
101. Walker, Peter. "IT Generation X Turnover a Threat to Business Growth." William M. Mercer Cullen Egan Dell. Internet [[www.ced.com](http://www.ced.com)]. December 2000.
102. Weimer, George. "How to Keep Talent." Material Handling Engineering. ProQuest. June 1999, p. 30.
103. "What Makes Employees Stay or Go?" HR Fact Finder, July 1998, p. 1.
104. Wheeler, Kevin. "Warding Off Dot-com Raids: Four Ways to Keep Employees from Leaving." Employment Management Today, Fall 2000, pp. 23-25.
105. Whitaker, Aja. "What Causes IT Workers to Leave?" Management Review. ProQuest. October 1999, p. 8.
106. "Why Good Workers Leave." USA TODAY, November 5, 1998, p. B1.
107. William Olsten Center for Workforce Strategies. Staffing Strategies: 1999 Olsten Forum on Human Resource Issues and Trends. Melville, NY, 1999.

108. "Work and Family Pressures Undercutting Widespread Job Satisfaction, 'Work Trends' Survey Finds." U.S. Newswire. Inquisit. March 18, 1999.
109. "Workers Say Benefits, Options Have Lost Some Staying Power." Bulletin to Management, April 5, 2001, p. 108.
110. "Workers Spending Fewer Years at Same Post, but Job Security Not Threatened, Study Says." Bulletin to Management, March 18, 1999, p. 83.
111. Yakoboski, Paul. "Male and Female Tenure Continues to Move in Opposite Directions." EBRI Notes, February 1999, pp. 1-4.

## Ελληνική Βιβλιογραφία

112. «Αυξήθηκε 1,8% η απασχόληση στην ΕΕ». Retrieved from: <http://financial.flash.gr/world/cosmos1/2001/7/22/7760id/>
113. Υπουργείο Εργασίας & Κοινωνικών Ασφαλίσεων. Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την Απασχόληση 2000. Retrieved from: <http://www.labor-ministry.gr/documents/esda.zip>
114. "Γιώς αξιολογείται το έμπυχο δυναμικό", ΤΟ ΒΗΜΑ, Κυριακή 16 Σεπτεμβρίου 2001, σελ. Β3248.
115. «Βρείτε δουλειά μέσω Internet», ΤΟ ΒΗΜΑ, 03-06-2001. Retrieved from: [http://tovima.dolnet.gr/demo/owa/tobhima.print\\_unique?e=B&f=13278&m=D34&aa=1&cookie=](http://tovima.dolnet.gr/demo/owa/tobhima.print_unique?e=B&f=13278&m=D34&aa=1&cookie=)
116. «Ευκαιρίες καριέρας στο Internet», ΤΟ ΒΗΜΑ, 11-03-2001, Retrieved from: [http://tovima.dolnet.gr/demo/owa/tobhima.print\\_unique?e=B&f=13213&m=D34&aa=1&cookie=](http://tovima.dolnet.gr/demo/owa/tobhima.print_unique?e=B&f=13213&m=D34&aa=1&cookie=)
117. Κάντας, Α. (1998). Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος Ιο, Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία, σελ. 112-113
118. «Οι περιφέρειες που προσφέρουν τις περισσότερες θέσεις απασχόλησης», ΤΟ ΒΗΜΑ, 02-09-2001. Retrieved from: [http://tovima.dolnet.gr/demo/owa/tobhima.print\\_unique?e=B&f=13354&m=D28&aa=1&cookie=](http://tovima.dolnet.gr/demo/owa/tobhima.print_unique?e=B&f=13354&m=D28&aa=1&cookie=)
119. «Πώς θα δουλέψετε σε μια καλή εταιρεία», ΤΟ ΒΗΜΑ, 27-05-2001. Retrieved from: [http://tovima.dolnet.gr/demo/owa/tobhima.print\\_unique?e=B&f=13272&m=D36&aa=2&cookie=](http://tovima.dolnet.gr/demo/owa/tobhima.print_unique?e=B&f=13272&m=D36&aa=2&cookie=)
120. «Πώς να μειώσετε το άγχος στη δουλειά σας. Οι συμβουλές των ειδικών θα σας βοηθήσουν να κατακτήσετε αυτά που επιζητείτε στον επαγγελματικό σας χώρο», ΤΟ ΒΗΜΑ, 15-07-2001. Retrieved from: [http://tovima.dolnet.gr/demo/owa/tobhima.print\\_unique?e=B&f=13313&m=D30&aa=1&cookie=](http://tovima.dolnet.gr/demo/owa/tobhima.print_unique?e=B&f=13313&m=D30&aa=1&cookie=)

121. «Στελέχη σε κίνηση», ΤΟ ΒΗΜΑ 20-05-2001. Retrieved from:  
[http://tovima.dolnet.gr/demo/owa/tobhma.print\\_unique?e=B&f=13266&m=D32&aa=1&cookie=](http://tovima.dolnet.gr/demo/owa/tobhma.print_unique?e=B&f=13266&m=D32&aa=1&cookie=)
122. ΤΣΑΚΙΡΗ ΤΟΝΙΑ, Γυνώικες κοριέρος, ΤΟ ΒΗΜΑ, 09-09-2001, Retrieved from:  
[http://tovima.dolnet.gr/demo/owa/tobhma.print\\_unique?e=B&f=13360&m=D28&aa=1&cookie=](http://tovima.dolnet.gr/demo/owa/tobhma.print_unique?e=B&f=13360&m=D28&aa=1&cookie=)



ΠΑΝΕΙΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ



002000100387