

Ανταμοιβή και Ταλέντο

Διδάσκων: Παναγιώτης Γκορέζης, Αναπλ. Καθηγητής,
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, ΑΠΘ
Mail: gkorezis@econ.auth.gr

Παρακαλώ βάλτε σε κατάταξη με σειρά προτεραιότητας τα παρακάτω κίνητρα (ξεκινώντας από τα σπουδαιότερα)

1. Προφορική αναγνώριση

2. Εργασιακή ασφάλεια

3. Ευκαιρίες για ανέλιξη

4. Ενδιαφέρουσα εργασία

5. Μισθός

6. Ανάληψη πρωτοβουλιών

7. Καλές σχέσεις με προϊστάμενο

8. Καλές σχέσεις με συναδέλφους

9. Καλές εργασιακές συνθήκες


Καλησπέρα σας,

Σε συνέχεια της επικοινωνίας του διευθυντή πωλήσεων της εταιρείας μας, θα σας αναφέρω κάποιους λόγους για να χαμογελάτε για όσους δυσκολεύονται να το κάνουν.

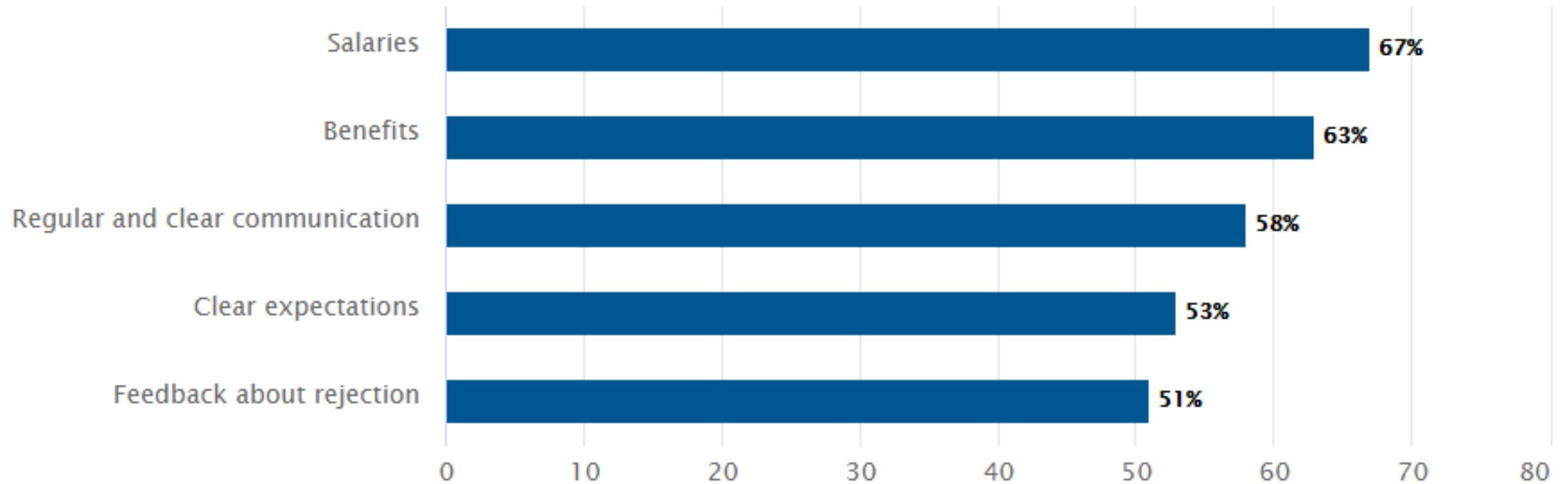
- Επειδή έχετε δουλειά
- Επειδή πληρώνοσαστε στην ώρα σας (για αυτούς που θα πουν ότι παίρνουν 300€ θυμίζω ότι το 300 σε σχέση με το μηδέν είναι 300% περισσότερο)
- Επειδή εργάζεστε σε μία εταιρεία που σας σέβεται και ακούει τα προβλήματα σας
- Επειδή η εταιρεία επένδυσε χρήματα για να συνεχίζετε να εργάζεστε
- Επειδή πληρώνετε για αυτό
- Επειδή οι πελάτες του καταστήματός σας πληρώνουν, και πρέπει να τους ευχαριστείτε για αυτό με ένα χαμόγελο
- Γιατί θα έχουμε τόσο καλές προσφορές που πρέπει να τις διαφημίζουμε

Ανυπομονώ να δω την ανταπόκριση σας στα αποτελέσματα της έρευνας του μυστικού επισκέπτη που θα γίνει μέσα στο μήνα.

Ευχαριστώ


Περιφερειακή Διευθύντρια Λειτουργίας Καταστημάτων My Market
Γενική Διεύθυνση Λειτουργίας Καταστημάτων

Top Information Job Seekers Look for at Job Ads or When Researching a Company ☰

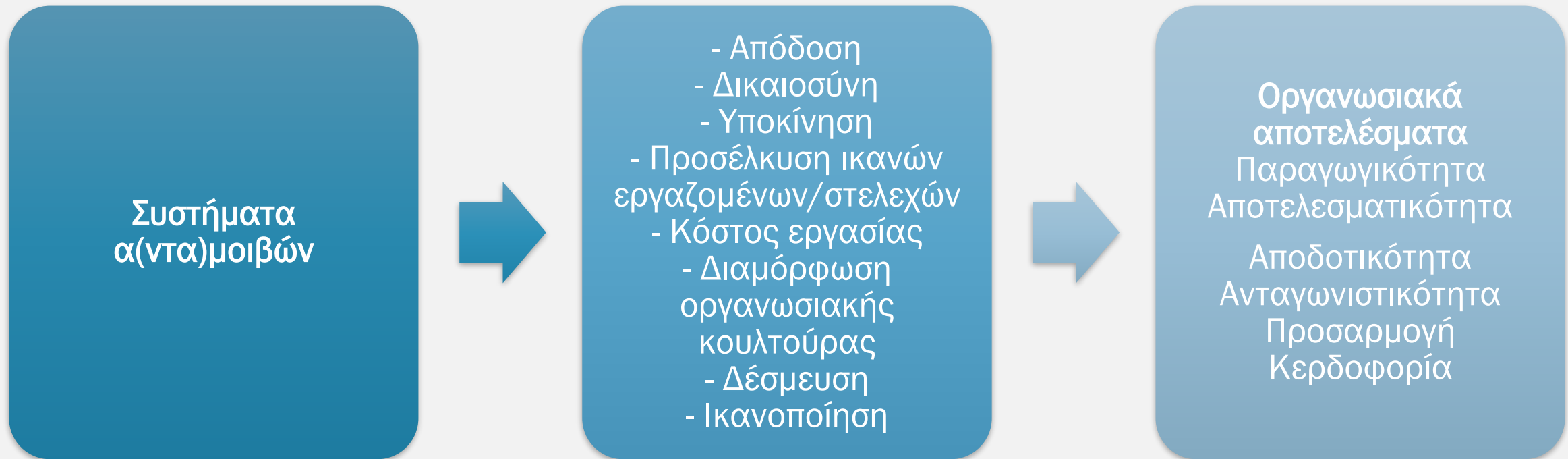


Source: Glassdoor (2020)

Designed by  FinancesOnline

<https://financesonline.com/recruitment-statistics/>

Στόχοι Συστημάτων Α(ντα)μοιβών



Εσωτερικό περιβάλλον

- Οργανωσιακή κουλτούρα: καθορίζει τη φιλοσοφία της επιχείρησης σε σχέση με την αμοιβή π.χ. αμοιβή = κόστος ή επένδυση;
- Οργανωτικός κύκλος ζωής επιχείρησης: η επιχείρηση βρίσκεται σε περίοδο (αντιστοιχία κύκλου ζωής προϊόντων) εισαγωγής - ανάπτυξης - ωρίμανσης - κάμψης
- Δύναμη συνδικάτου εργαζομένων
- Οικονομικές δυνατότητες επιχείρησης

Εξωτερικό περιβάλλον

- Κυβερνητική πολιτική: επιδόματα, ύψος αυξήσεων, κατώτατα όρια αμοιβών
- Συνδικάτα: σύνδεση αμοιβής με χρόνο εργασίας και κόστος ζωής και όχι απόδοση
- Αγορά εργασίας: προσφορά - ζήτηση επαγγελματιών
- Αμοιβές ανταγωνιστών

Είδη ανταμοιβών

Οικονομικές

Άμεσες-σταθερές:

- Μισθός

Άμεσες-Μεταβλητές: (σύνδεση αμοιβής με απόδοση- θεωρία των προσδοκιών):

- Ατομικά: π.χ. αμοιβή με το κομμάτι /προμήθεια /μπόνους
- Ομαδικά: π.χ. διανομή κερδών/διάθεση μετοχών (ESOP)
- Άλλα οικονομικά κίνητρα

Έμμεσες (παροχές):

- Ασφάλεια - συνταξιοδότηση
- Επιδόματα αδειών, γάμου, παιδιών
- Ευκαιρίες επιμόρφωσης

Μη-οικονομικές

- Αναγνώριση επιτεύγματος/ γόητρο, κύρος - δύναμη θέσης
- Περιεχόμενο εργασίας
- Προοπτικές καριέρας
- Κλίμα - σχέσεις
- Συνθήκες εργασίας
- Ανάπτυξη - εκπαίδευση
- Εξασφάλιση απασχόλησης

Παροχές – Δώρα

Παραχώρηση γραφείου
διευθυντή

Καλύτερο πάρκινγκ

Δωρεάν ομαδικό δείπνο

Αξεσουάρ

Εκδρομές

Δείπνο με τον διευθυντή

Εμπειρίες

Εισιτήρια για πάσης φύσεων
events

Γευσιγνωσία/ οινογνωσία κ.λπ.

Περιπετειώδη ταξίδια
(μικρότερης ή μεγαλύτερης
διάρκειας) (experience, share,
talk)

Κρουαζιέρες

Σπα

Ομαδική παρακολούθηση
ταινίας στη δουλειά

Σχεδιασμός προγράμματος ανταμοιβών

Δημιουργήστε
μια ομάδα
υπεύθυνη για την
αναγνώριση και
την ανταμοιβή

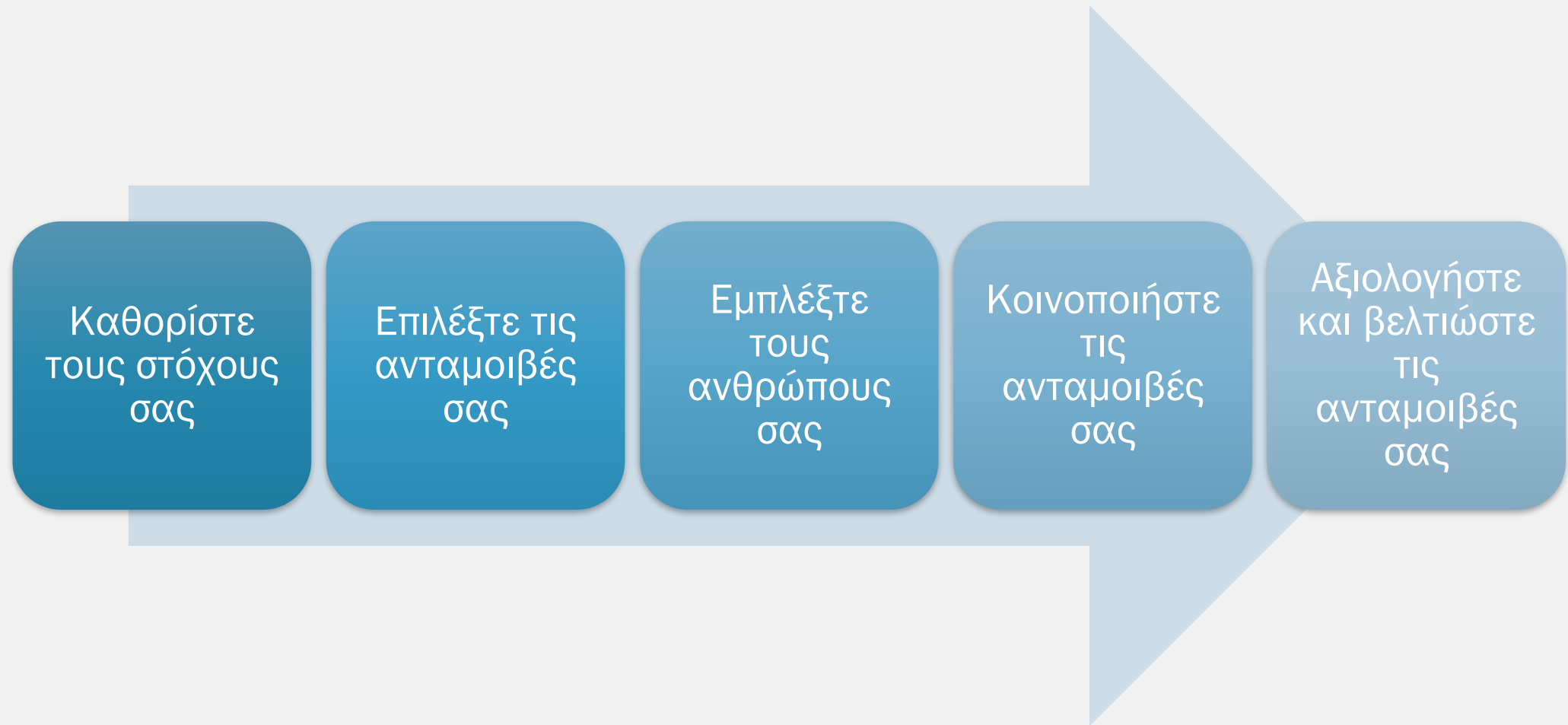
Όπου οι στόχοι
χρησιμοποιούνται
για ανταμοιβή,
βεβαιωθείτε ότι
είναι εφικτοί για
όλους τους/τις
εργαζόμενους/ες

Προσαρμόστε τη
συνολική
στρατηγική
ανταμοιβής σας
στην εταιρεία και
τους/τις
εργαζόμενους/ες

Προσδιορίστε
συμπεριφορές
και αξίες που
θέλετε να
αναγνωρίσετε και
να ενθαρρύνετε
μέσα στην ομάδα

Κάντε συνήθεια
στο χώρο
εργασίας να
αναγνωρίζετε
τους/τις
εργαζόμενους/ες

Επικοινωνία προγράμματος επιβράβευσης ταλέντων για την προσέλκυση και διατήρησή τους



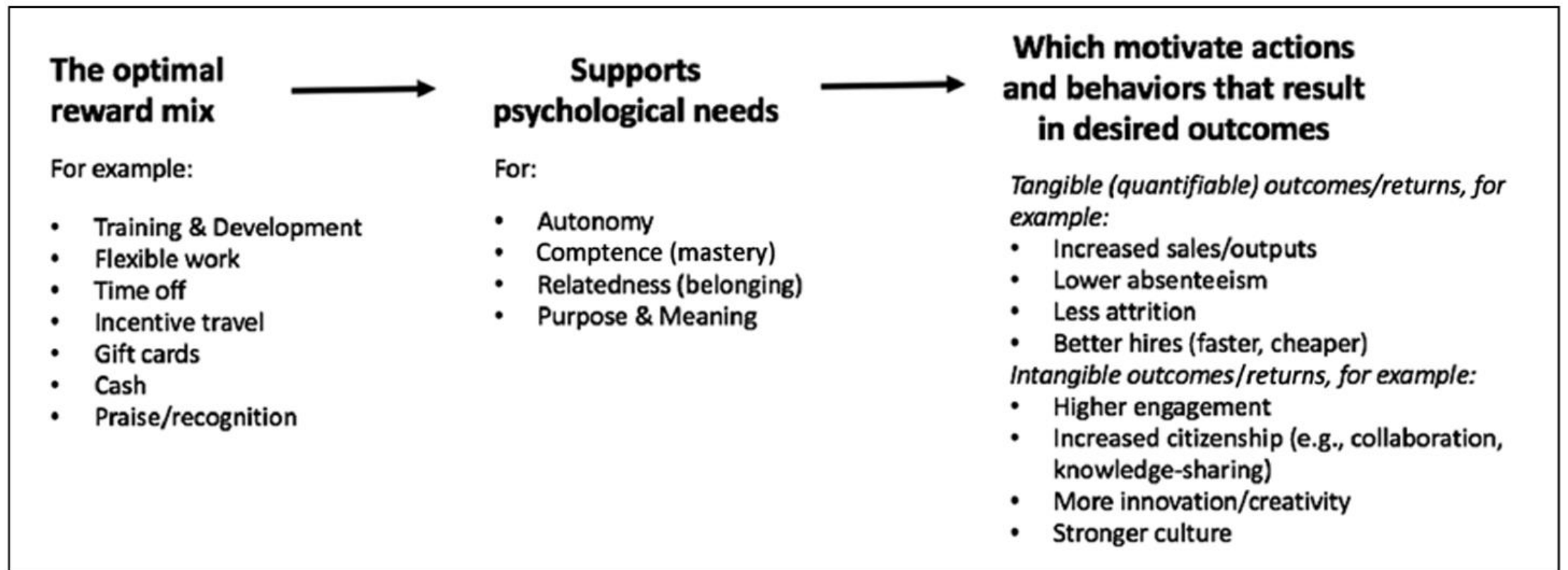
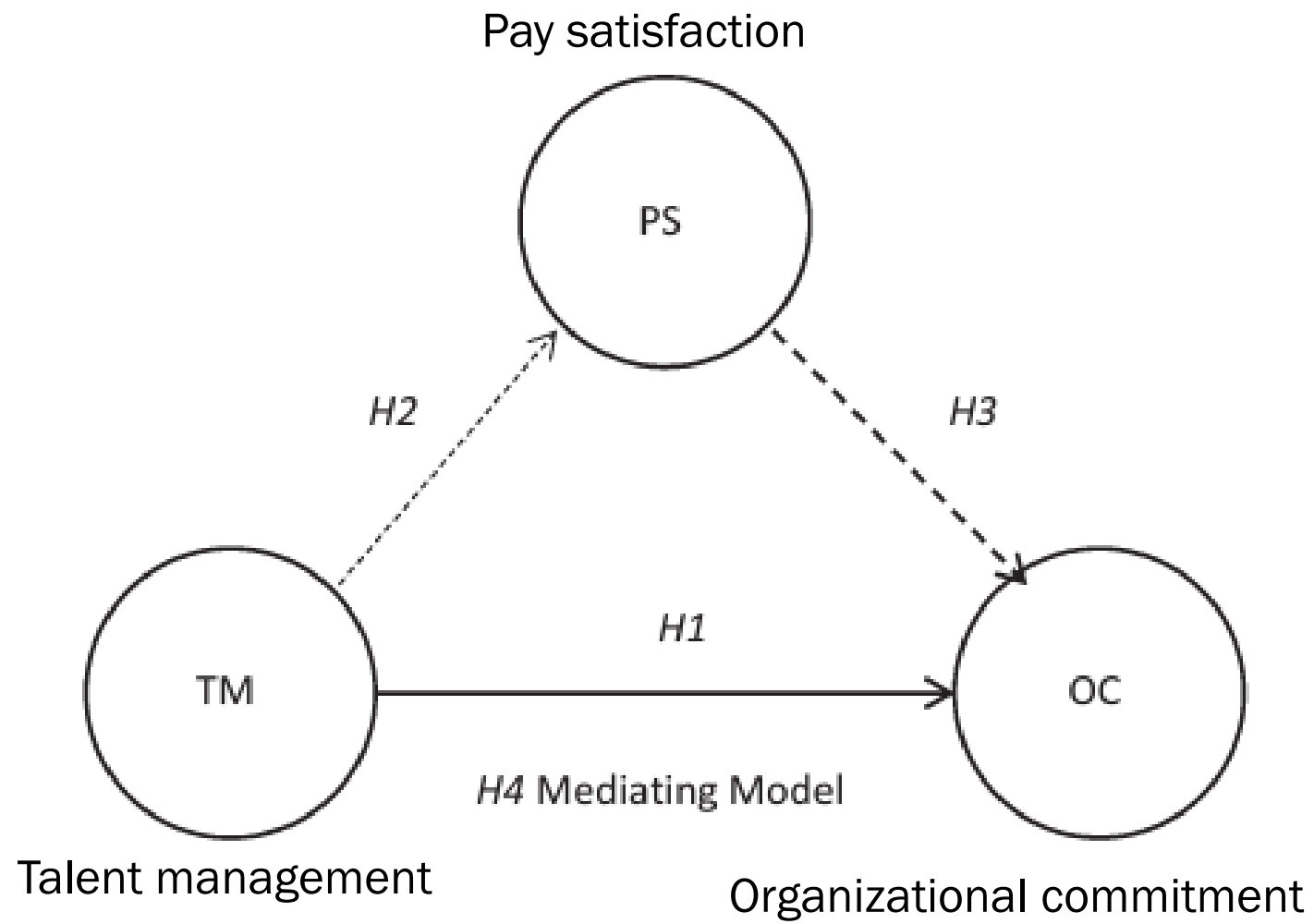
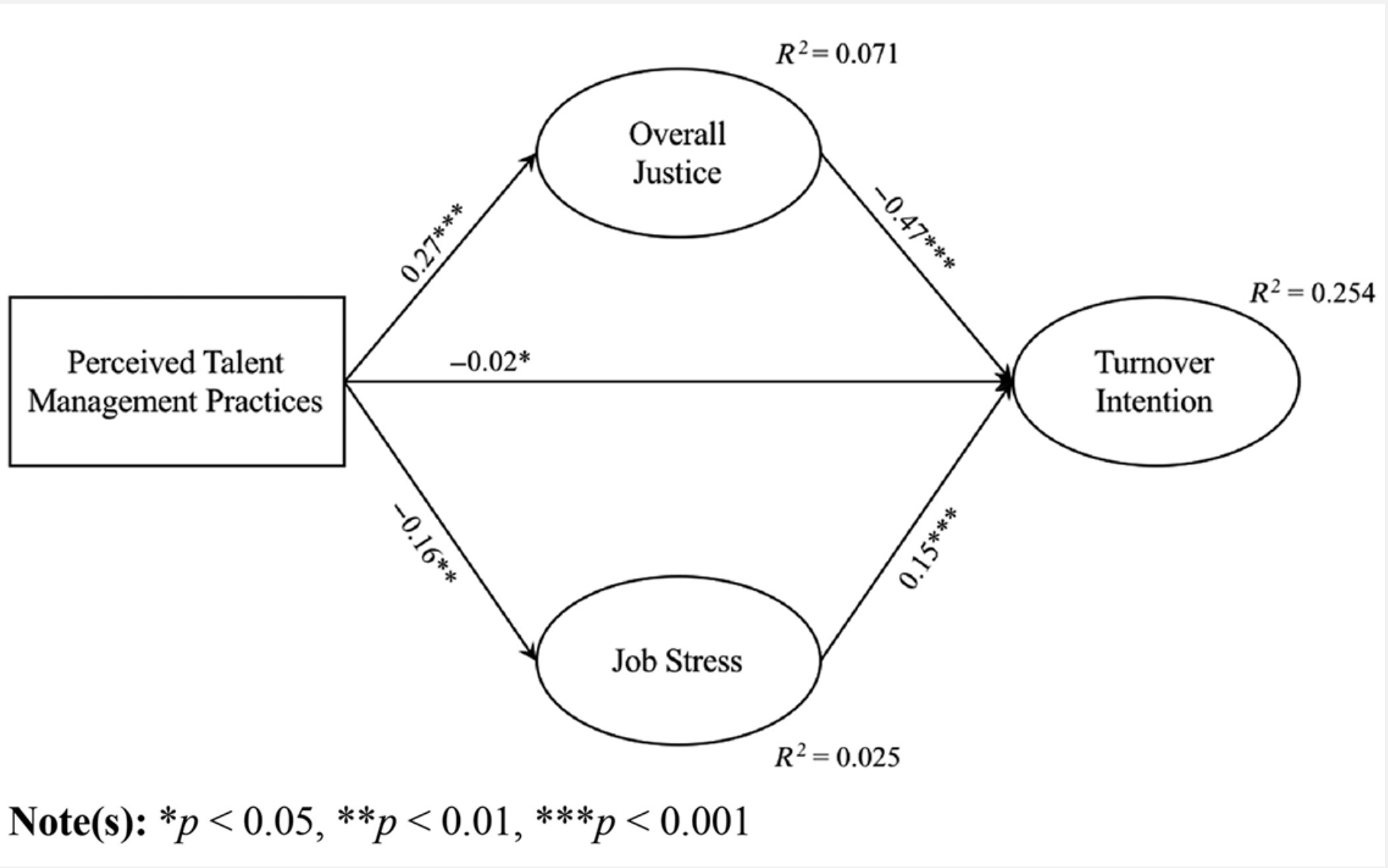


Figure 2. The rewards value chain.

(Thibault Landry et al., 2017)



(Luna-Arocas et al., 2020)



(Boonbumroongsuk & Rungruang, 2022)

Προκλήσεις του ανθρώπινου δυναμικού (Έρευνα HR Trends 2024, Randstad)

	2023	2024
προσέλκυση ταλέντων	72%	66%
διατήρηση της δέσμευσης των εργαζομένων	59%	54%
διατήρηση κορυφαίων επιδόσεων και ανάπτυξη ταλαντούχων ηγετών	55%	53%
έλλειψη ταλέντων	43%	39%
διαχείριση των προσδοκιών αναφορικά με τα πακέτα αποδοχών και παροχών	40%	38%
διαχείριση έλλειψης δεξιοτήτων	30%	31%
διαδικασίες ένταξης νέων εργαζομένων (onboarding)	26%	22%
διαχείριση employer branding	26%	18%
διασφάλιση της ψυχικής υγείας & ευεξίας των εργαζομένων	19%	17%
διαχείριση υψηλού δείκτη κινητικότητας/αποχώρησης προσωπικού	24%	16%
ευθυγράμμιση ευέλικτου ωραρίου με τις ανάγκες της επιχείρησης	11%	9%
εσωτερική/εξωτερική κινητικότητα των ταλέντων	14%	9%
διαχείριση προγραμμάτων εσωτερικών αλλαγών	8%	9%
εργασιακή συμπερίληψη (διαφορετικότητα/διαφάνεια)	11%	8%
διαχείριση πιθανών μαζικών απολύσεων	2%	2%
άλλο	1%	1%

το σύνολο είναι πάνω από 100% γιατί είναι δυνατές περισσότερες από μία απαντήσεις.

54%

δυσκολεύονται να διατηρήσουν τη δέσμευση και την αφοσίωση των εργαζομένων

Τι κάνει μία εταιρεία ελκυστική;

	2023	2024
ελκυστικά πακέτα αποδοχών και παροχών	180	217
ευκαιρίες εξέλιξης καριέρας	160	175
ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον	152	161
καλή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής & προσωπικής ζωής	152	150
υβριδικό εργασιακό μοντέλο ή εξ αποστάσεως εργασία	116	136
ισχυρή φήμη εργοδότη (employer branding)	128	125
οικονομική ευρωστία	128	114
ευέλικτο ωράριο εργασίας (flextime)	92	111
προγράμματα εκπαίδευσης	92	106
αίσθημα εργασιακής ασφάλειας	100	103
ισχυρή εικόνα/ισχυρές αξίες	116	94
ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	96	78
υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και καινοτομιών	80	69
προώθηση της διαφορετικότητας (ηλικία, φύλο, φυλή κτλ.)	52	56
βολική τοποθεσία	44	50
ισχυρή διοίκηση	60	50
ποιοτικά προϊόντα/υπηρεσίες	56	47
περιβαλλοντική και κοινωνική εταιρική ευθύνη (CSR)	48	44
ευκαιρίες για διεθνή καριέρα	44	33

Για ποιους λόγους οι εργαζόμενοι αποφασίζουν να αποχωρήσουν από την εταιρεία;

	2023	2024
λήψη καλύτερης προσφοράς από άλλη εταιρεία (καλύτερος μισθός, καλύτερες συνθήκες κλπ.)	74%	64%
περισσότερες ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη αλλού	50%	46%
επιλογή διαφορετικής επαγγελματικής πορείας	26%	18%
μεγάλος φόρτος εργασίας	17%	18%
δεν υπήρχε ταύτιση με την κουλτούρα της εταιρείας	14%	17%
αναζήτηση ενός πιο ευέλικτου προγράμματος εργασίας	12%	15%
μετεγκατάσταση	15%	14%
πλήρως απομακρυσμένη εργασία	-	9%
περιορισμένη επικοινωνία/σχέση με τον/την προϊστάμενο/η	9%	8%
έλλειψη ισορροπίας επαγγελματικής & προσωπικής ζωής	8%	8%
απουσία στήριξης από τη διοίκηση	6%	6%
έλλειψη ηγεσίας, καθοδήγησης ή οράματος	6%	6%
απουσία υβριδικού μοντέλου ή εξ αποστάσεως εργασίας	4%	4%
άρνηση επιστροφής στο γραφείο	2%	1%
έλλειψη ικανοποίησης ως προς τη φήμη της εταιρείας	1%	1%
άλλο	9%	10%
δεν γνωρίζω	1%	3%



το άθροισμα είναι μεγαλύτερο από 100% επειδή ήταν εφικτές περισσότερες από μία απαντήσεις.

παροχές που προσφέρουν οι εταιρείες.

παροχές ευεξίας και δεξιοτήτων.

	2023	2024
εκπαίδευση	84%	78%
δυνατότητα εργασίας από το σπίτι (εξ αποστάσεως ή υβριδικό μοντέλο)	70%	58%
μη οικονομικές απολαβές/αναγνώριση	46%	45%
ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας	49%	41%
επιπλέον ημέρες άδειας/ ημέρες ασθενείας/ άδεια άνευ αποδοχών	40%	37%
γονική άδεια με αποδοχές/παροχές φροντίδας παιδιού	36%	30%
προγράμματα υγείας και ευεξίας	31%	28%
προγράμματα/εργαλεία υποστήριξης εργαζομένων	25%	23%
coaching & mentorship	24%	21%
ψυχολογική υποστήριξη	23%	20%
δεν προσφέρουμε καμία από τις αναφερόμενες παροχές	5%	8%

το άθροισμα είναι μεγαλύτερο από 100% επειδή ήταν εφικτές περισσότερες από μία απαντήσεις.



οικονομικές παροχές.

	2023	2024
κινητό τηλέφωνο	87%	74%
μπόνους/ατομικά μπόνους απόδοσης	81%	74%
ιδιωτική ιατροφαρμακευτική ασφάλιση	66%	64%
κουπόνια σίτισης/επιδότηση γεύματος	69%	61%
εταιρικό αυτοκίνητο	67%	52%
αποζημίωση εξόδων μετακίνησης (π.χ. μέσα μαζικής μεταφοράς, καύσιμα)	57%	52%
θέση στάθμευσης	47%	41%
ασφάλεια ζωής	47%	41%
συνταξιοδοτικό πλάνο	25%	20%
εκπιπόμενες δαπάνες*	18%	14%
διανομή κερδών	14%	11%
δωροκουπόνια εορτών	23%	7%
δεν προσφέρουμε καμία από τις αναφερόμενες παροχές	5%	6%

*εκπιπόμενες δαπάνες αφορούν γραφική ύλη, έξοδα ταχυμεταφορών, οικιακό διαδίκτυο κλπ

© randstad

skroutz

“Skrouz happiness Index”

Έρευνα ικανοποίησης
εργαζομένων με 89%
συμμετοχή το 2021

Οι Skrouzers δήλωσαν ότι:

Νιώθουν υπερήφανοι που εργάζονται στο Skrouz.



4.5 / 5

Το Skrouz προωθεί το work - life balance.



4.5 / 5

Εξαιρετικά σπάνια σκέφτονται να αλλάξουν εργασιακό περιβάλλον.



3.8 / 5

Στο Skrouz έχουν την δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν τα δυνατά τους σημεία.



4 / 5

Στο Skrouz αναγνωρίζεται η προσπάθειά τους για εξαιρετικά αποτελέσματα.



4 / 5

Έχουν ευκαιρίες εξέλιξης στο Skrouz.



3.9 / 5

Εμπιστεύονται την διοίκηση.



4.1 / 5

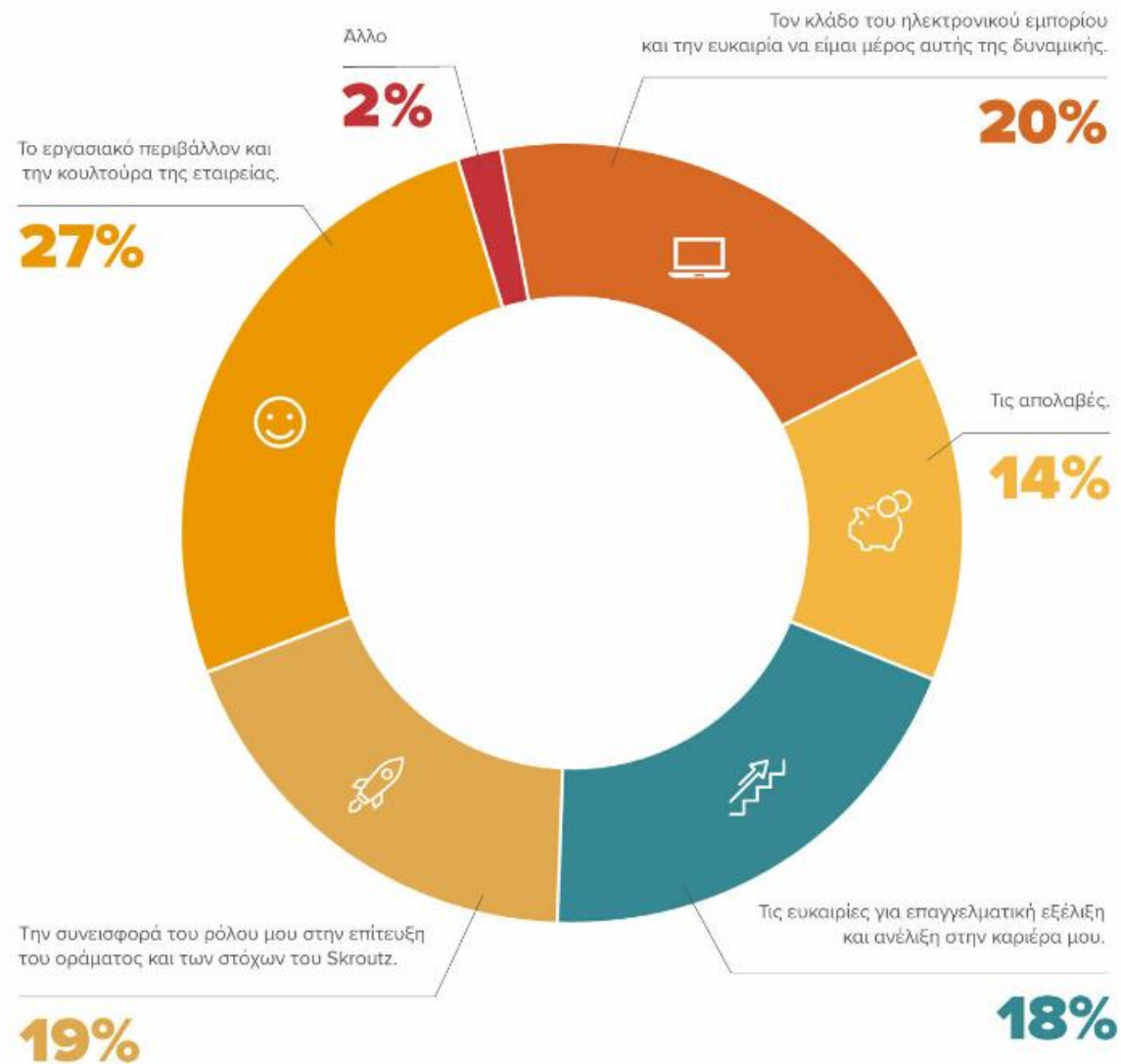
Είναι ευχαριστημένοι με τις παροχές της εταιρείας.



4.1 / 5

skroutz

Μου αρέσει να εργάζομαι στο Skroutz για:



skroutz

- Πρωινό
- Μεσημεριανό
- Εκδρομές
- 4ημερη εργασία το καλοκαίρι



https://www.huffingtonpost.gr/entry/proino-mesemeriano-ekdromes-kai-4emere-eryasia-to-kalokairi-yiati-to-skroutz-thelei-charoemenoes-eryazomenoes_gr_5bec156ae4b0783e0a1e6b84





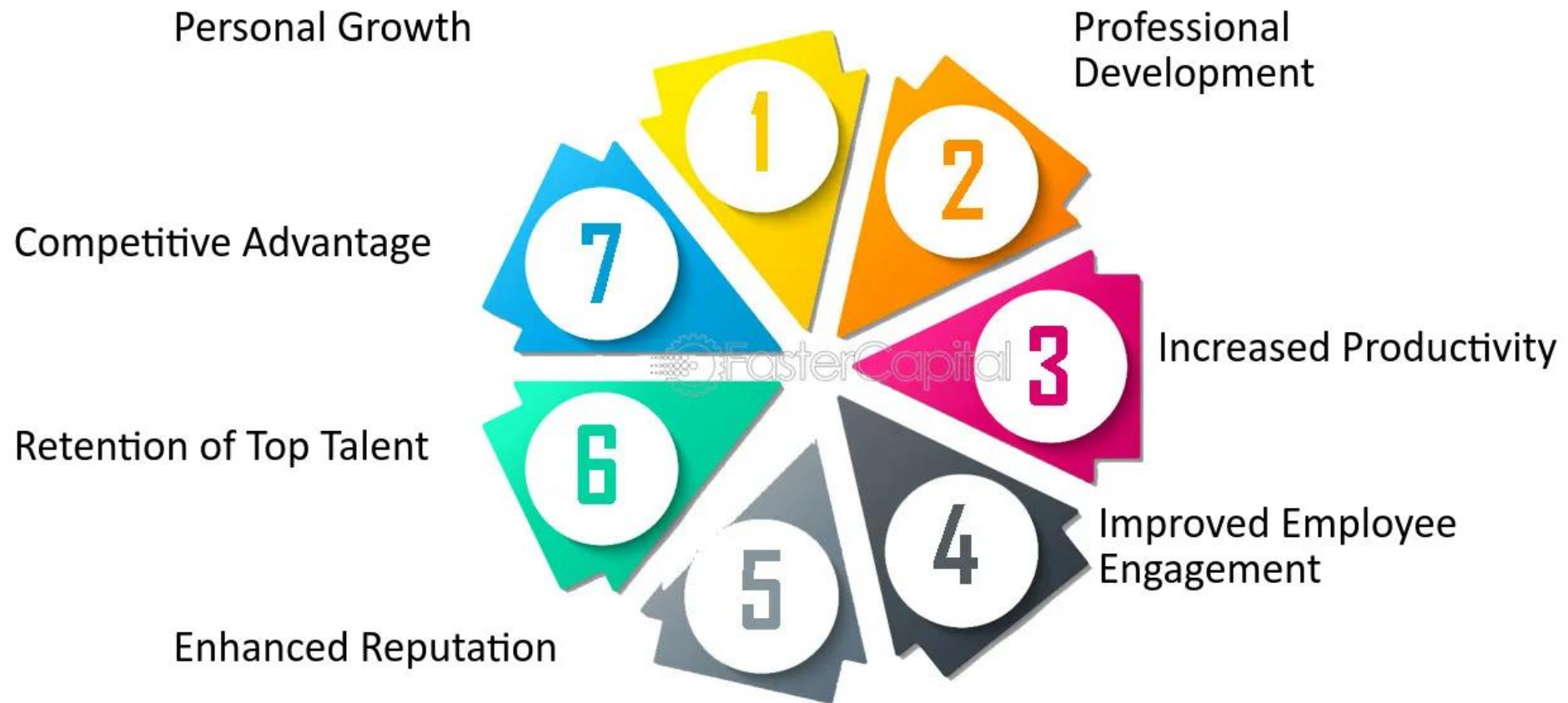
6ημερη απασχόληση στον ευρύτερο ιδιωτικό τομέα

Κατ' εξαίρεση απασχόληση την **έκτη**
ημέρα σε επιχειρήσεις ή
εκμεταλλεύσεις που δεν είναι εκ
φύσεως συνεχούς λειτουργίας και
εφαρμόζουν σύστημα πενθήμερης
εβδομαδιαίας εργασίας



<https://www.newsit.gr/oikonomia/xristika/apasxolisi-oi-proypotheseis-kai-oi-amoives-gia-tin-6imeri-ergasia/4063965/>

The Rewards of Nurturing Exceptional Talent



Επιβραβεύστε (και διατηρήστε) τους top performers !

Helpful
Tips

Σχεδιάστε
συστήματα
αναγνώρισης με την
ομάδα σας

Παρέχετε πρόκληση
και προβολή

Να είστε
συγκεκριμένοι με τον
έπαινο – δώστε
feedback

Υποστηρίξτε έργα
που προσδίδουν
σκοπό και σημασία
για τους ανθρώπους

Να είστε διαφανείς
και ακριβείς

6 Ways to Reward and Recognize EMPLOYEES

Prioritize Communication



- Leaders must have continuous performance conversation with their staff to ensure reward-performance alignment.



- Assess & encourage them to do better
- Look for under-rewarded employees & correct the situation



Know Your Employees



- Explore your employees' aspirations, passions and ambitions.

Understand what social & environmental causes they care for??

EXPAND YOUR Financial Rewards

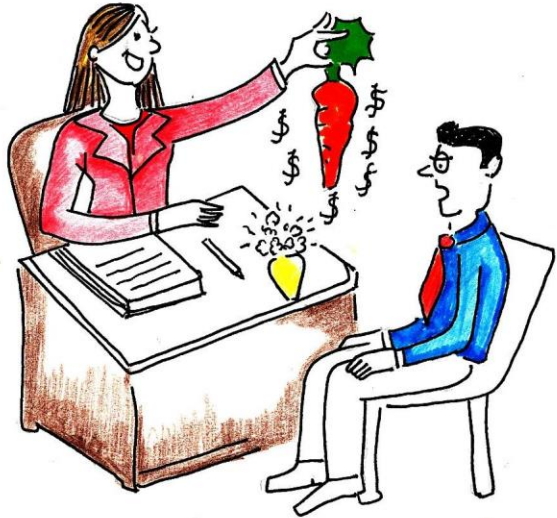
Handing out hefty Bonuses + Raises = non-sustainable business

Get creative & explore more options



REWARD CREATIVITY

Consider Non-financial Rewards



Can we please explore few new options?? This is not motivating!!!



Reward Top Performers differently



Offer flexitime + Telecommuting

Yes!! I always wanted to learn this!!



Learning Opportunities

Use New Channels to give KUDOS



"Use different channels to spotlight employee achievement!"

Give Reasons why their work is good!!

When in doubt feed them



LET'S CELEBRATE!!



I wish more companies did this



its.corporate ✓

@its.corporate

Me trying to open door of opportunities HR promised before my joining.



References

- Βακόλα, Μ. & Νικολάου, (2012). Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά, Εκδόσεις Rosili.
- Μπουραντάς Δ, (2018). Επιτυχημένος ηγέτης και μάνατζερ, Εκδόσεις Ψυχογιός.
- Robbins, S. & Judge, T. (2018). Οργανωσιακή συμπεριφορά, Εκδόσεις Κριτική.
- Boonbumroongsuk, B., & Rungruang, P. (2022). Employee perception of talent management practices and turnover intentions: a multiple mediator model. *Employee Relations: The International Journal*, 44(2), 461-476.
- Luna-Arocas, R., Danvila-Del Valle, I., & Lara, F. J. (2020). Talent management and organizational commitment: the partial mediating role of pay satisfaction. *Employee Relations: The International Journal*, 42(4), 863-881.
- Thibault Landry, A., Schweyer, A., & Whillans, A. (2017). Winning the war for talent: Modern motivational methods for attracting and retaining employees. *Compensation & Benefits Review*, 49(4), 230-246.
- <https://www.randstad.gr/ergodotis/hr-trends/>
- <https://financesonline.com/recruitment-statistics/>
- <https://benefits.adobe.com/in/employee-discounts-and-perks/recognition>
- <https://www.skroutz.gr/blog/posts/488-oi-ergazo-enoi-sto-skroutz-vath-ologoun-e-arista-tin-ergasiaki-tous-e-peiria>
- <https://www.linkedin.com/advice/1/how-do-you-communicate-promote-your-talent-reward>
- <https://www.thanksben.com/total-reward-how-reward-can-help-companies-retain-talent>
- <https://www.peoplesmatters.in/article/benefits-and-rewards/sketchnote-six-ways-you-can-reward-and-recognize-employees-16285>
- <https://www.fm-magazine.com/news/2022/aug/how-reward-retain-your-top-performers.html>
- <https://fastercapital.com/topics/the-rewards-of-nurturing-exceptional-talent.html>
- https://www.huffingtonpost.gr/entry/proino-mesemeriano-ekdromes-kai-4emere-eryasia-to-kalokairi-yiati-to-skroutz-thelei-charoemenoes-eryazomenoes_gr_5bec156ae4b0783e0a1e6b84