



Σύνδεσμος  
Διοίκησης  
Ανθρώπινου  
Δυναμικού  
Ελλάδας



## Αποτελέσματα Έρευνας

# Reskilling & Upskilling for your Business & your HR Function

με την υποστήριξη



# Περιεχόμενα

|     |                                                     |    |
|-----|-----------------------------------------------------|----|
| 1.  | Εισαγωγή.....                                       | 2  |
| 2.  | Ταυτότητα της έρευνας.....                          | 2  |
| 2.1 | Ηλικία.....                                         | 3  |
| 2.2 | Εκπαιδευτικό Επίπεδο.....                           | 3  |
| 2.3 | Κλάδος Δραστηριοποίησης.....                        | 4  |
| 2.4 | Προφίλ Στελεχών .....                               | 5  |
| 3   | Ευρήματα .....                                      | 6  |
| 3.1 | Περιβάλλον λειτουργίας της επιχείρησης .....        | 6  |
| 3.2 | Διαμόρφωση της «εργασίας».....                      | 9  |
| 3.3 | Κάλυψη και ανάπτυξη δεξιοτήτων.....                 | 13 |
| 3.4 | Reskilling / upskilling.....                        | 22 |
| 3.5 | Ρόλος τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ..... | 28 |
|     | Παράρτημα .....                                     | 37 |

## 1. Εισαγωγή

Σε αυτή την αναφορά παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη από το **Alba Graduate Business School, The American College of Greece**, εκ μέρους του Συνδέσμου Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Ελλάδας (**ΣΔΑΔΕ**) και με την υποστήριξη της Εταιρίας Ανώτατων Στελεχών Επιχειρήσεων (**ΕΑΣΕ**). Στόχος της έρευνας ήταν η μελέτη των πρακτικών **reskilling / upskilling** που εφαρμόζονται από εταιρείες στην Ελληνική επικράτεια. Στην παρούσα αναφορά περιγράφονται τα αποτελέσματα της έρευνας: τα κύρια σημεία παρουσιάζονται στην Ενότητα 3, ενώ αναλυτικά στατιστικά διατίθενται στο Παράρτημα.

Η συγγραφή της αναφοράς των αποτελεσμάτων της έρευνας που ακολουθεί έγινε από την Δρ. Ελένη Λάμπρου, Research Fellow στο Alba Graduate Business School, τον Μάιο του 2019.

## 2. Ταυτότητα της έρευνας

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας αναπτύχθηκε από ομάδα εργασίας αποτελούμενη από τους:

- κ. Σωτήρη Σταματίου, Πρόεδρο Δ.Σ. Συνδέσμου Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Ελλάδας
- κ. Δήμητρα Καρακώστα, Μέλος Δ.Σ. Συνδέσμου Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Ελλάδας
- Δρ. Ελένη Λάμπρου, Research Fellow, Alba Graduate Business School, και
- κ. Αριστοτέλη Αλεξόπουλο, Director, Applied Research & Innovation, Alba Graduate Business School

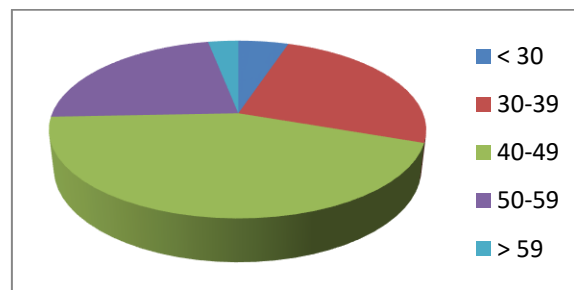
Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά τη χρονική περίοδο 2-21 Απριλίου 2019. Η πρόσκληση για συμμετοχή στην έρευνα έγινε μέσω ανακοίνωσης στα websites και τις ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης του ΣΔΑΔΕ και του Alba. Επίσης έγινε απευθείας αποστολή των ερωτηματολογίων σε περίπου 1.000 διευθύνσεις email. Συνολικά καταγράφηκαν 439 αποκρίσεις, από τις οποίες χρησιμοποιήθηκαν 297 για την ανάλυση των αποτελεσμάτων (εξαιρέθηκαν μη επαρκώς συμπληρωμένα ερωτηματολόγια).

Οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι ήταν κατά ποσοστό 66% μέλη του ΣΔΑΔΕ και 19% μέλη της ΕΑΣΕ.

Ως προς το προφίλ των συμμετεχόντων, καταγράφηκαν τα παρακάτω στοιχεία:

## 2.1 Ηλικία

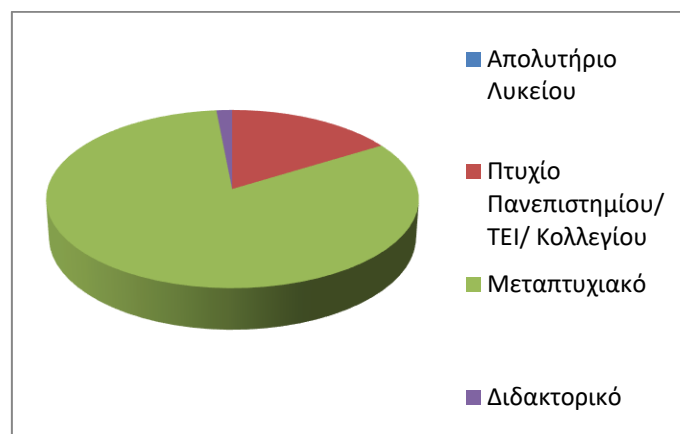
Σχεδόν ένας στους δύο συμμετέχοντες (44%) δήλωσε ότι βρίσκεται στο ηλικιακό εύρος 40-49 ετών. Αντιπροσώπευση υπήρχε σε όλες τις ηλικιακές κατηγορίες, με χαμηλότερη αντιπροσώπευση σε συμμετέχοντες ηλικίας <30 ή >59 (Γράφημα 1).



Γράφημα 1: Ηλικία συμμετεχόντων

## 2.2 Εκπαιδευτικό Επίπεδο

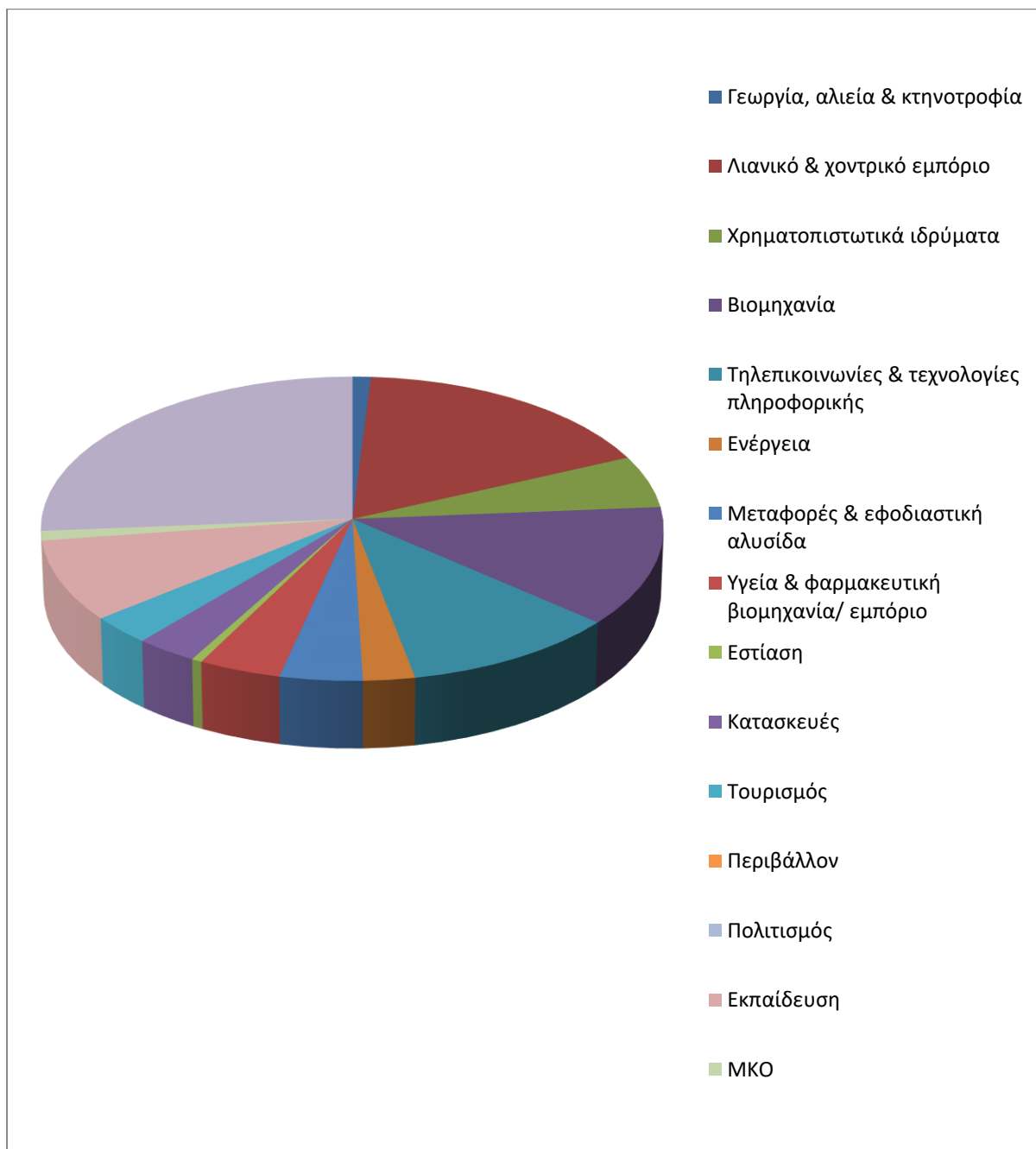
Ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο, η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων κατέχει μεταπτυχιακό τίτλων σπουδών (82%). Όλοι οι συμμετέχοντες έχουν πανεπιστημιακό τίτλο σπουδών (Γράφημα 2).



Γράφημα 2: Εκπαιδευτικό επίπεδο συμμετεχόντων

## 2.3 Κλάδος Δραστηριοποίησης

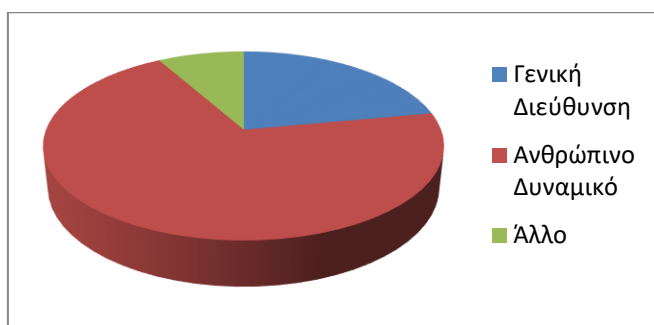
Στην έρευνα συμμετείχαν στελέχη από ένα σημαντικό εύρος κλάδων δραστηριοποίησης (Γράφημα 3). Μεγαλύτερη αντιπροσώπευση είχαν οι κλάδοι Λιανικού / Χονδρικού Εμπορίου (17%), Βιομηχανίας (13%) και Τηλεπικοινωνιών / Τεχνολογίες Πληροφορικής (11%).



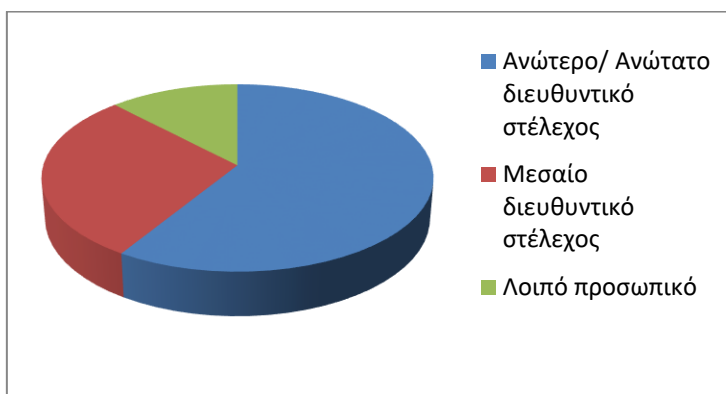
Γράφημα 3: Κλάδος δραστηριοποίησης επιχείρησης

## 2.4 Προφίλ Στελεχών

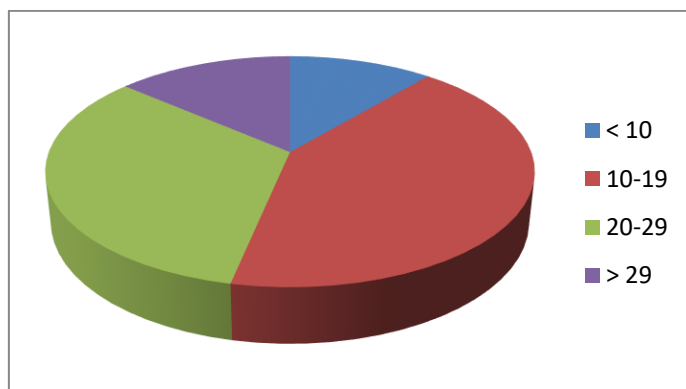
Οι συμμετέχοντες ήταν κυρίως στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Γράφημα 4), σε ανώτερο / ανώτατο επίπεδο (Γράφημα 5), με εργασιακή εμπειρία 10-29 ετών (Γράφημα 6). Αντιπροσώπευση υπήρχε και στις λοιπές περιοχές αυτών των κατηγοριών, συμπεριλαμβανομένων Γενικών Διευθυντών.



Γράφημα 4: Τμήμα συμμετεχόντων



Γράφημα 5: Ιεραρχικό επίπεδο συμμετεχόντων



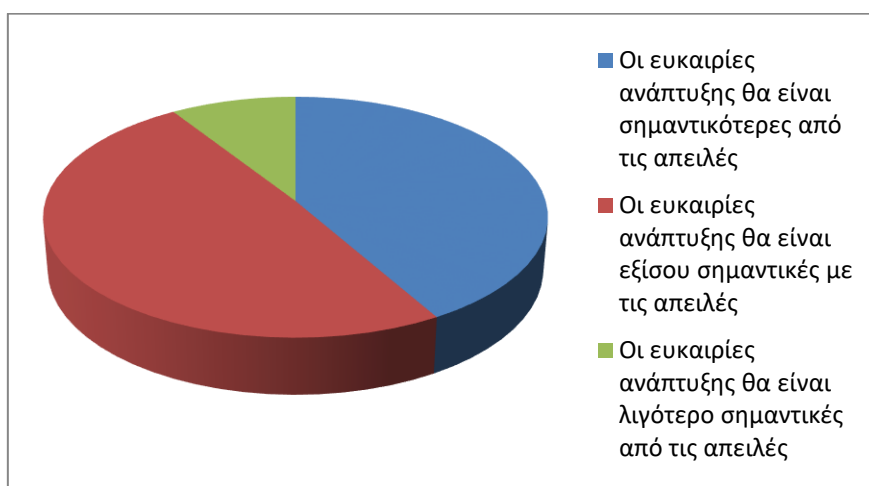
Γράφημα 6: Εργασιακή εμπειρία συμμετεχόντων

### 3 Ευρήματα

#### 3.1 Περιβάλλον λειτουργίας της επιχείρησης

Στην ενότητα αυτή οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν σχετικά με τις **προοπτικές ανάπτυξης** του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, τους βασικούς παράγοντες που επιδρούν στην **προσαρμοστικότητα** της επιχείρησής τους και τις **δράσεις** που έχει αναλάβει η επιχείρησή τους για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Καταρχάς οι συμμετέχοντες εμφανίστηκαν αισιόδοξοι ως προς τις προοπτικές ανάπτυξης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Τέσσερις στους δέκα (42%) θεωρούν πως οι ευκαιρίες ανάπτυξης θα είναι σημαντικότερες από τις απειλές, ενώ εννέα στους δέκα (91%) δηλώνουν ότι οι ευκαιρίες ανάπτυξης θα είναι τουλάχιστον εξίσου σημαντικές ή σημαντικότερες από τις απειλές (Γράφημα 7).



Γράφημα 7: Προοπτικές ανάπτυξης επιχειρηματικού περιβάλλοντος

Ως προς τους παράγοντες που επιδρούν στην προσαρμοστικότητα της επιχείρησης στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, μόλις ένας συμμετέχων / μία συμμετέχουσα απάντησε ότι αρκεί η συνέχιση της λειτουργίας με το ίδιο επιχειρηματικό μοντέλο. Οι υπόλοιποι συμμετέχοντες αναδεικνύουν την **ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και καινοτομιών ταχύτερα και αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές** ως τον πρώτιστο παράγοντα προσαρμοστικότητας της επιχείρησης (Γράφημα 8). Περαιτέρω σημαντικοί παράγοντες κατά την αξιολόγηση των συμμετεχόντων είναι (α) η αξιοποίηση ευκαιριών ανάπτυξης πριν τον

ανταγωνισμό, (β) ο εκσυγχρονισμός του τρόπου οργάνωσης της εργασίας και (γ) η ύπαρξη ισχυρής ηγεσίας.

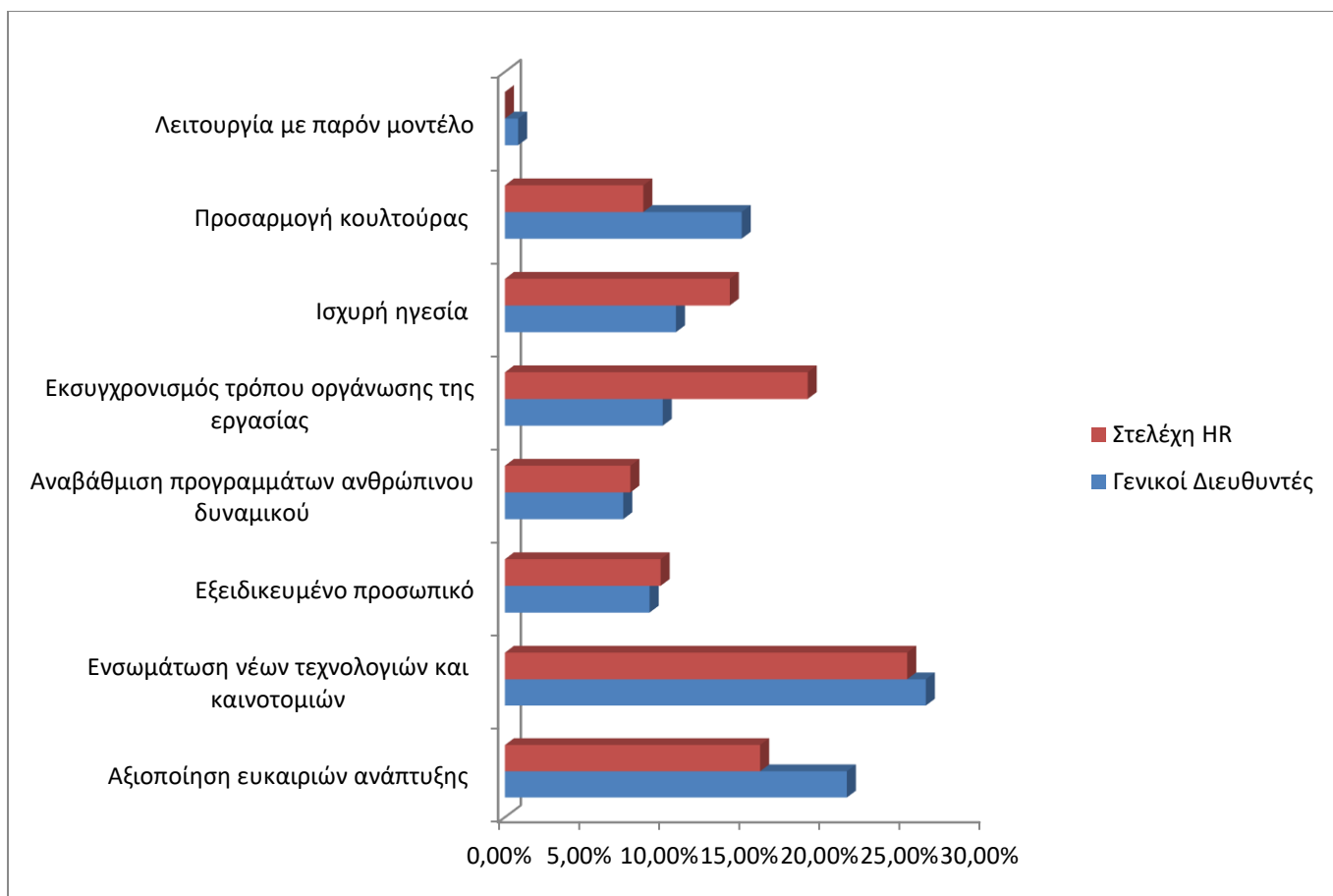


Γράφημα 8: Παράγοντες προσαρμοστικότητας της επιχείρησης

Σε ό,τι αφορά περαιτέρω παράγοντες που αφορούν συγκεκριμένα το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, η αναθεώρηση των προγραμμάτων αξιολόγησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται να παρουσιάζεται με μέτρια συχνότητα, όπως και η απασχόληση των πιο εξειδικευμένων ανθρώπων του κλάδου.

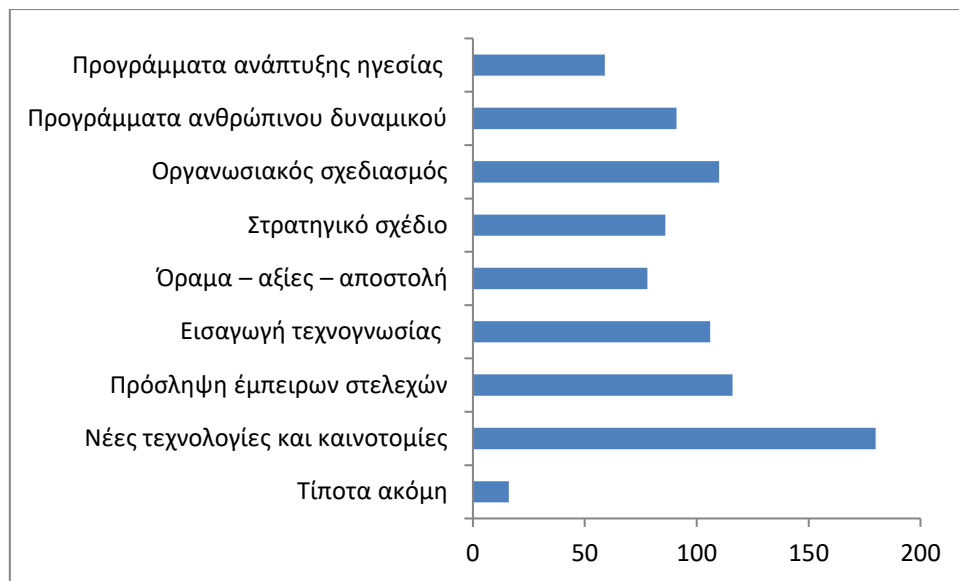
Έχει ενδιαφέρον ότι παρουσιάζεται **διαφοροποίηση στην αξιολόγηση των παραγόντων προσαρμοστικότητας μεταξύ Γενικών Διευθυντών και στελεχών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**. Και οι δύο πληθυσμοί συμφωνούν ότι ο σημαντικότερος παράγοντας είναι η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και καινοτομιών, αναγνωρίζοντας τον βαθμό διείσδυσης του ψηφιακού μετασχηματισμού στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Για τους μεν Γενικούς Διευθυντές, όμως, ο επόμενος πιο σημαντικός παράγοντας είναι η αξιοποίηση ευκαιριών ανάπτυξης πριν τον ανταγωνισμό, ενώ για τα στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ο εκσυγχρονισμός του τρόπου οργάνωσης της εργασίας (Γράφημα 9). Το εύρημα αυτό είναι συνεπές με τον προσανατολισμό των δύο πληθυσμών σε σχέση με τον ρόλο τους. Είναι αξιοσημείωτο, όμως, ότι **οι Γενικοί Διευθυντές αποδίδουν σχετικά χαμηλή προτεραιότητα στον εκσυγχρονισμό του τρόπου οργάνωσης της εργασίας σε σχέση με λοιπούς παράγοντες**.





Γράφημα 9: Παράγοντες προσαρμοστικότητας ανά τμήμα

Τέλος, σε σχέση με τις δράσεις που έχουν ήδη αναλάβει οι επιχειρήσεις για την προσαρμογή στις απαιτήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, **η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και καινοτομιών** εμφανίζεται ως η κύρια δράση, καταδεικνύοντας την πρόθεση των επιχειρήσεων να ανταποκριθούν στον πρώτιστο παράγοντα προσαρμοστικότητας, όπως καταγράφηκε στην προηγούμενη ερώτηση (Γράφημα 10). Οι περαιτέρω δράσεις που παρουσιάστηκαν με τη μεγαλύτερη συχνότητα είναι (α) η **πρόσληψη έμπειρων στελεχών**, (β) **οι αλλαγές στον οργανωσιακό σχεδιασμό** και (γ) η **εισαγωγή τεχνογνωσίας** μέσω της εκπαίδευσης. Με χαμηλότερη συχνότητα φαίνεται να εμφανίζονται δράσεις που αφορούν σε αλλαγές στο στρατηγικό σχεδιασμό, καθώς και το όραμα, τις αξίες και την αποστολή της επιχείρησης.



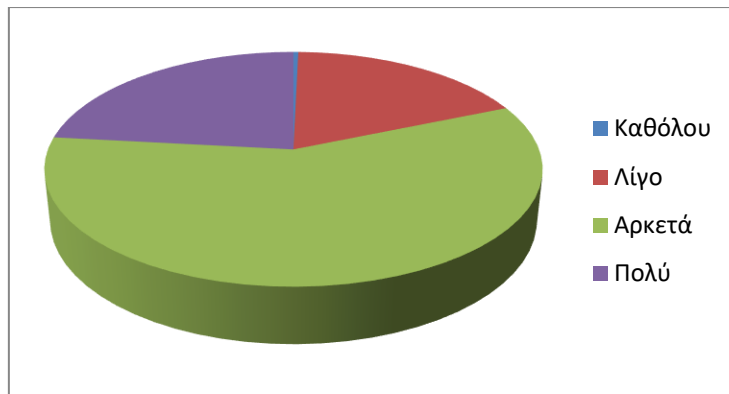
Γράφημα 10: Δράσεις για προσαρμογή στις απαιτήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος

Σε ό,τι αφορά περαιτέρω δράσεις που αφορούν συγκεκριμένα το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, η ανάπτυξη νέων προγραμμάτων αξιολόγησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται να παρουσιάζεται με μέτρια συχνότητα, ενώ η ανάπτυξη νέων προγραμμάτων ανάπτυξης ηγεσίας και προγραμματισμού διαδοχής της ηγεσίας με χαμηλή συχνότητα.

### 3.2 Διαμόρφωση της «εργασίας»

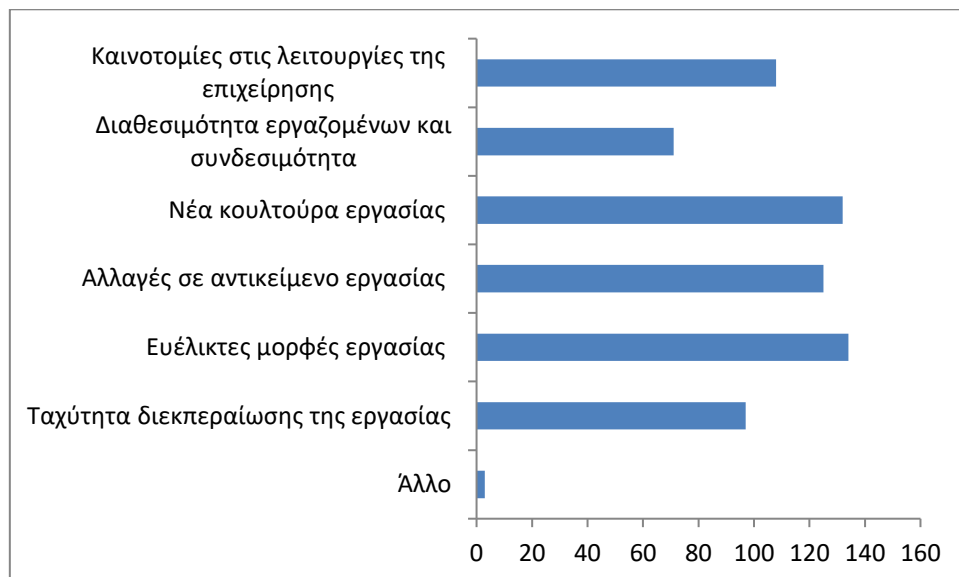
Στην ενότητα αυτή οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν σχετικά με τις προσδοκίες τους για τις αλλαγές στη φύση της «εργασίας», δηλαδή στις καθημερινές εργασίες των εργαζομένων της επιχείρησης, τα καθήκοντά τους, τα εργαλεία που χρησιμοποιούν, τα κανάλια επικοινωνίας κ.τ.λ. Συγκεκριμένα τέθηκαν ερωτήσεις σχετικά με τη **φύση** αυτών των αλλαγών, καθώς και τους **εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες** που τις διαμορφώνουν.

Καταρχάς οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δηλώνουν ξεκάθαρα ότι προσδοκούν αλλαγές στη φύση της εργασίας τα επόμενα τρία (3) χρόνια. Συγκεκριμένα οκτώ στους δέκα συμμετέχοντες (81%) θεωρούν ότι η φύση της εργασίας θα αλλάξει αρκετά έως πολύ (Γράφημα 11).



Γράφημα 11: Βαθμός αλλαγής της φύσης της "εργασίας"

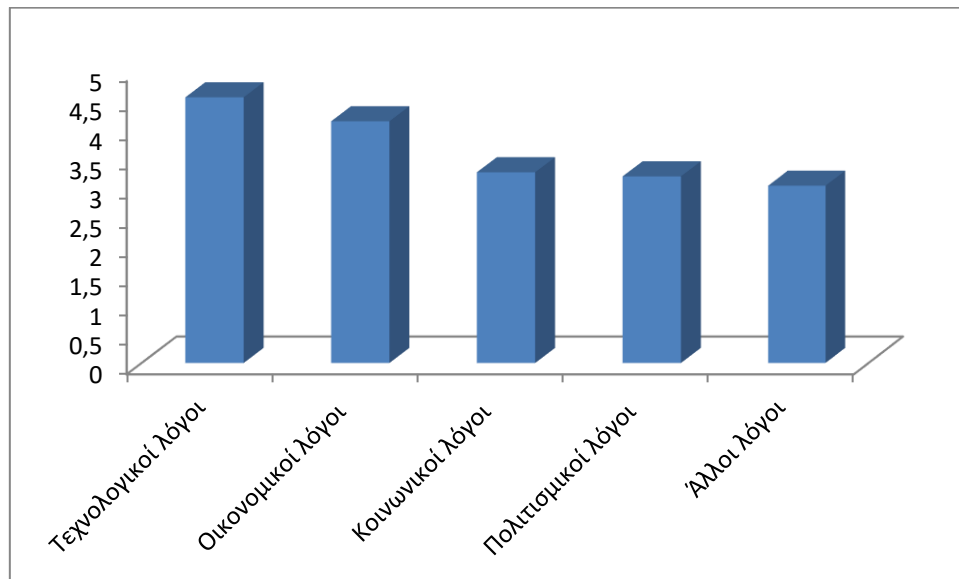
Σε ό,τι αφορά τη φύση αυτών των αλλαγών με μεγαλύτερη συχνότητα εμφανίζονται (α) **η χρήση πιο ευέλικτων μορφών εργασίας** (π.χ. τηλε-εργασία, εικονικές ομάδες εργασίας) και (β) **η διαφοροποίηση της κουλτούρας εργασίας**, η οποία προσδοκάται να είναι πιο ανοικτή στη συνεργατικότητα, την καινοτομία και τη διαρκή μάθηση (Γράφημα 12). Παράλληλα, η επίδραση των νέων τεχνολογιών προσδοκάται να αφορά, πέραν της εξέλιξης ευέλικτων μορφών εργασίας, και σε αλλαγές - έως και την περαιτέρω εξάλειψη - του **αντικείμενου εργασίας επιμέρους ειδικοτήτων**.



Γράφημα 12: Φύση αλλαγών "εργασίας"

Οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν και για τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που θεωρούν ότι θα διαμορφώσουν τη φύση της εργασίας τα επόμενα τρία (3) χρόνια. Ως προς

τους εξωτερικούς παράγοντες, οι **τεχνολογικοί λόγοι** (νέες τεχνολογίες, συνδεσιμότητα, έξυπνα κινητά, κοινωνικά δίκτυα) έχουν τη μεγαλύτερη σημαντικότητα (μέσος όρος αξιολόγησης 4,53 με μέγιστο βαθμό σημαντικότητας το 5), ακολουθούμενοι από τους **οικονομικούς** (οικονομική κατάσταση χώρας, νέες επιχειρηματικές πρακτικές, παγκοσμιοποίηση - 4,12), τους **κοινωνικούς** (ηλικιακή σύνθεση, εκπαιδευτικό επίπεδο, ρόλος γυναίκας στην κοινωνία, αλλαγές στο κυρίαρχο μοντέλο οικογένειας - 3,25) και τους πολιτισμικούς (πολύ-πολιτισμικότητα, αλλαγή νοοτροπίας σε ό,τι αφορά την εργασία - 3,18) (Γράφημα 13).



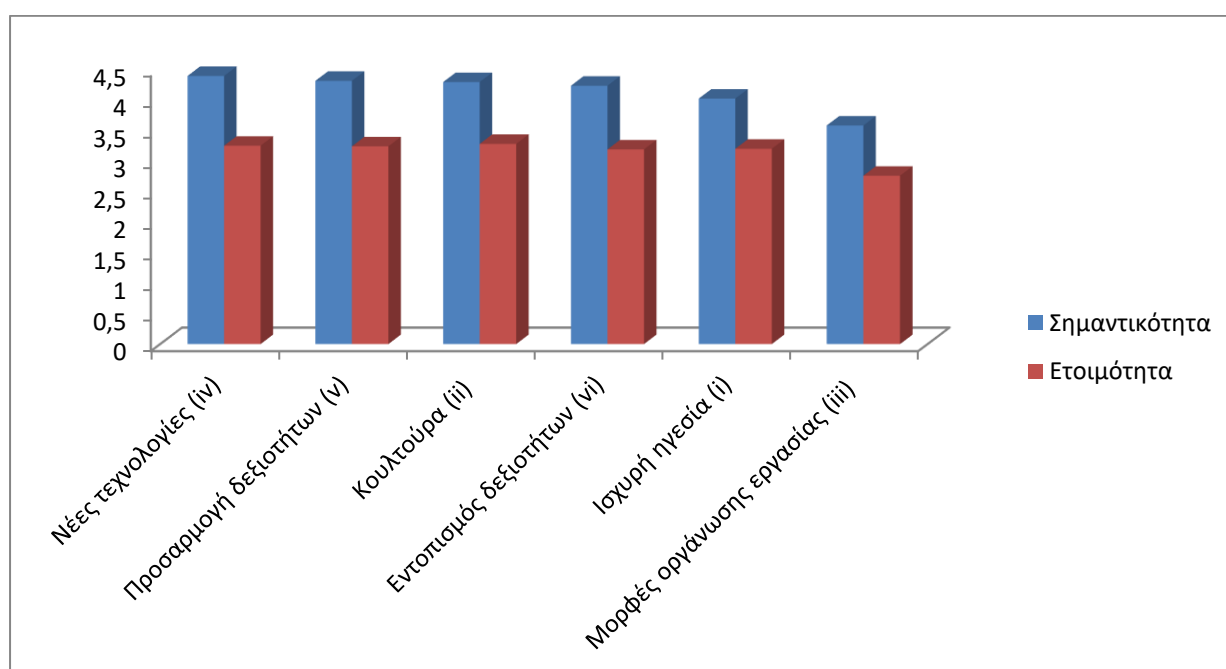
Γράφημα 13: Εξωτερικοί παράγοντες επίδρασης στην "εργασία"

Ως προς τους εσωτερικούς παράγοντες, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να προσδιορίσουν τη σημαντικότητα συγκεκριμένων παραγόντων, καθώς και την ετοιμότητα της επιχείρησής τους για την αντιμετώπιση αυτών των παραγόντων. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- i. Ανάπτυξη ισχυρής ηγεσίας και συμμετοχή ηγετών σε ευρύτερα δίκτυα συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις / φορείς με σχετική τεχνογνωσία (π.χ. επαγγελματικούς φορείς, εκπαιδευτικά ιδρύματα, think tanks)
- ii. Ενθάρρυνση κουλτούρας συνεργατικότητας, προσαρμοστικότητας και θετικότητας
- iii. Πειραματισμός σε εναλλακτικές μορφές οργάνωσης της εργασίας (π.χ. εξ αποστάσεως εργασία, μεικτές δομές, μη ιεραρχικές δομές)
- iv. Επίδραση των νέων τεχνολογιών στον εκσυγχρονισμό και τη βελτίωση της φύσης της εργασίας

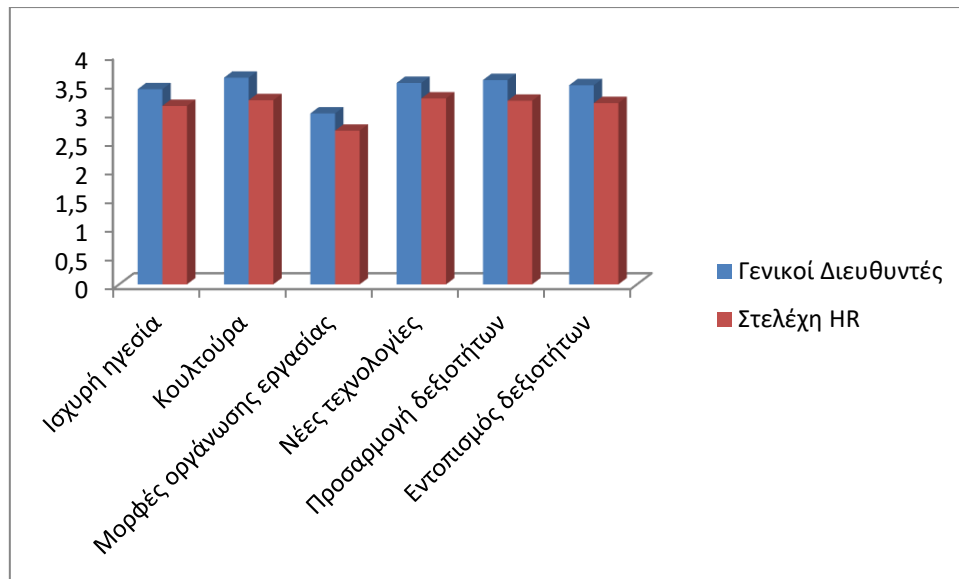
- v. Υποστήριξη ανθρώπινου δυναμικού στην προσαρμογή των δεξιοτήτων τους στις απαιτήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος
- vi. Αναγνώριση των απαιτούμενων δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού σε συνάρτηση με τις ανάγκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος

Σχεδόν όλοι οι προτεινόμενοι παράγοντες αναδείχτηκαν με υψηλή σημαντικότητα (μέσος όρος >4 με μέγιστο βαθμό σημαντικότητας το 5 – Γράφημα 14). Ο μόνος παράγοντας που εμφανίστηκε με μέτρια προς υψηλή σημαντικότητα (3,58) ήταν ο πειραματισμός με εναλλακτικές μορφές οργάνωσης της εργασίας, εύρημα ενδιαφέρον δεδομένου ότι η χρήση πιο ευέλικτων μορφών εργασίας αποτυπώθηκε ως μία από τις βασικές αλλαγές που προσδοκούν οι συμμετέχοντες στη φύση της εργασίας τα επόμενα τρία (3) χρόνια (βλ. Σελίδα 8). Το εύρημα αυτό ενδεχομένως να σχετίζεται με τη μέτρια ετοιμότητα που δηλώνουν οι συμμετέχοντες για τη διαχείριση αυτού του παράγοντα (μέσος όρος 2,76 με μέγιστο βαθμό ετοιμότητας το 5).



Γράφημα 14: Εσωτερικοί παράγοντες διαμόρφωσης της "εργασίας"

Συνολικά, παρατηρείται μέτρια ετοιμότητα των επιχειρήσεων για τη διαχείριση και των υπόλοιπων παραγόντων (περί του 3,2), εύρημα αξιοπρόσεκτο για τα στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Πιο σκεπτικά παρουσιάζονται τα ίδια τα στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, σε σχέση με τους Γενικούς Διευθυντές, καθώς φαίνεται να αξιολογούν την ετοιμότητα της επιχείρησης σταθερά πιο χαμηλά ως προς όλους τους παράγοντες (Γράφημα 15).



Γράφημα 15: Ετοιμότητα επιχειρήσεων ανά τμήμα

### 3.3 Κάλυψη και ανάπτυξη δεξιοτήτων

Στην ενότητα αυτή στόχος ήταν η συλλογή δεδομένων σχετικά με (α) τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων για τη σημαντικότητα συγκεκριμένων **τεχνικών και συμπεριφορικών δεξιοτήτων** στο διαμορφούμενο νέο κόσμο της «εργασίας», (β) τον αντίκτυπο στον τομέα των **προσλήψεων** και (γ) τις **πρακτικές καταγραφής και επικαιροποίησης δεξιοτήτων** εντός των επιχειρήσεων.

Σε ό,τι αφορά το (α), ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να αξιολογήσουν το πόσο απαραίτητες είναι συγκεκριμένες τεχνικές και συμπεριφορικές δεξιότητες για τους εργαζόμενους της επιχείρησής τους, καθώς και τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι διαθέτουν αυτές τις δεξιότητες. Στόχος ήταν να εντοπιστεί πιθανό χάσμα δεξιοτήτων, σε σχέση με το οποίο οι επιχειρήσεις καλούνται να λάβουν δράση.

Οι δεξιότητες που τέθηκαν στην κρίση των συμμετεχόντων ήταν οι εξής:

## Τεχνικές Δεξιότητες

## Συμπεριφορικές Δεξιότητες

Τυπικές γνώσεις (π.χ. «πτυχία»)  
Εξειδικευμένη επαγγελματική εμπειρία  
Επαγγελματική εξειδίκευση (π.χ. πιστοποιήσεις)  
Γνώση χρήσης νέων τεχνολογικών εφαρμογών για επιχειρηματικούς σκοπούς  
Γνώσεις ανάλυσης δεδομένων (big data analytics)  
Οργανωτικές – διαχειριστικές ικανότητες (π.χ. project management)

Γνωστικές ικανότητες (αναλυτική συνθετική σκέψη, δομημένη σκέψη, κριτική σκέψη)  
Ικανότητες επίλυσης προβλημάτων (problem solving)  
Αξιολόγηση κατάστασης – κρίση – απόφαση (judgement – decision making)  
Δημιουργικότητα – καινοτομία  
Επικοινωνιακές – διαπραγματευτικές ικανότητες  
Ομαδικότητα - συνεργατικότητα  
Συναισθηματική νοημοσύνη  
Προσαρμοστικότητα  
Αντοχή – λειτουργία υπό πίεση  
Μεταδοτικότητα  
Ηγετικές ικανότητες (κινητοποίηση – διαχείριση ανθρώπων)  
Στρατηγική σκέψη  
Ηθική συμπεριφορά  
Ανάληψη υπολογισμένου ρίσκου / θετική στάση απέναντι στην αποτυχία  
Ανάληψη πρωτοβουλίας  
Διάθεση για συνεχή μάθηση

Το πρώτο εύρημα που προκύπτει από την ανάλυση των αποτελεσμάτων είναι ότι η μεγάλη πλειοψηφία τόσο των τεχνικών, όσο και των συμπεριφορικών δεξιοτήτων αξιολογήθηκαν από τους συμμετέχοντες ως **υψηλής σημαντικότητας** (μέσος όρος >2,5 με μέγιστο βαθμό σημαντικότητας το 3). Οι μόνες δεξιότητες οι οποίες παρουσίασαν λίγο χαμηλότερη σημαντικότητα είναι οι τεχνικές δεξιότητες των γνώσεων ανάλυσης δεδομένων (big data analytics – 2,44) και επαγγελματικής εξειδίκευσης (π.χ. πιστοποιήσεις – 2,37). Ως προς τις πλέον απαραίτητες δεξιότητες, τα αποτελέσματα έχουν ως εξής:

### Σύνολο Δεξιοτήτων

Παρατηρούμε ότι ως προς το σύνολο των δεξιοτήτων, οι δεξιότητες που κρίθηκαν να είναι οι πλέον απαραίτητες είναι όλες συμπεριφορικές (Πίνακας 1). Σε σύνολο είκοσι δύο (22) δεξιοτήτων, η πρώτη τεχνική δεξιότητα (*οργανωτικές – διαχειριστικές ικανότητες*) εμφανίζεται μόλις στην εντέκατη (11<sup>η</sup>) θέση.

|    | Δεξιότητα                                   | Απαραίτητη | Διαθέσιμη | Χάσμα |
|----|---------------------------------------------|------------|-----------|-------|
| 1  | Ηθική συμπεριφορά                           | 2.92       | 2.74      | 0.18  |
| 2  | Ομαδικότητα                                 | 2.89       | 2.47      | 0.42  |
| 3  | Συνεχής μάθηση                              | 2.88       | 2.36      | 0.52  |
| 4  | Προσαρμοστικότητα                           | 2.88       | 2.24      | 0.64  |
| 5  | Επίλυση προβλημάτων                         | 2.87       | 2.40      | 0.47  |
| 6  | Κρίση – απόφαση                             | 2.86       | 2.24      | 0.62  |
| 7  | Γνωστικές ικανότητες                        | 2.84       | 2.32      | 0.53  |
| 8  | Επικοινωνία                                 | 2.84       | 2.41      | 0.43  |
| 9  | Ηγετικές ικανότητες                         | 2.83       | 2.07      | 0.75  |
| 10 | Ανθεκτικότητα                               | 2.83       | 2.53      | 0.30  |
| 11 | Οργανωτικές ικανότητες                      | 2.82       | 2.24      | 0.58  |
| 12 | Πρωτοβουλία                                 | 2.81       | 2.16      | 0.65  |
| 13 | Συναισθηματική νοημοσύνη                    | 2.76       | 2.13      | 0.64  |
| 14 | Εξειδικευμένη επαγγελματική εμπειρία        | 2.75       | 2.61      | 0.14  |
| 15 | Στρατηγική σκέψη                            | 2.75       | 2.10      | 0.65  |
| 16 | Δημιουργικότητα – καινοτομία                | 2.73       | 2.15      | 0.58  |
| 17 | Γνώση χρήσης νέων τεχνολογικών εφαρμογών    | 2.71       | 2.22      | 0.49  |
| 18 | Τοπικές γνώσεις                             | 2.70       | 2.81      | -0.11 |
| 19 | Ρίσκο / θετική στάση απέναντι στην αποτυχία | 2.66       | 2.15      | 0.52  |
| 20 | Μεταδοτικότητα                              | 2.57       | 2.18      | 0.40  |



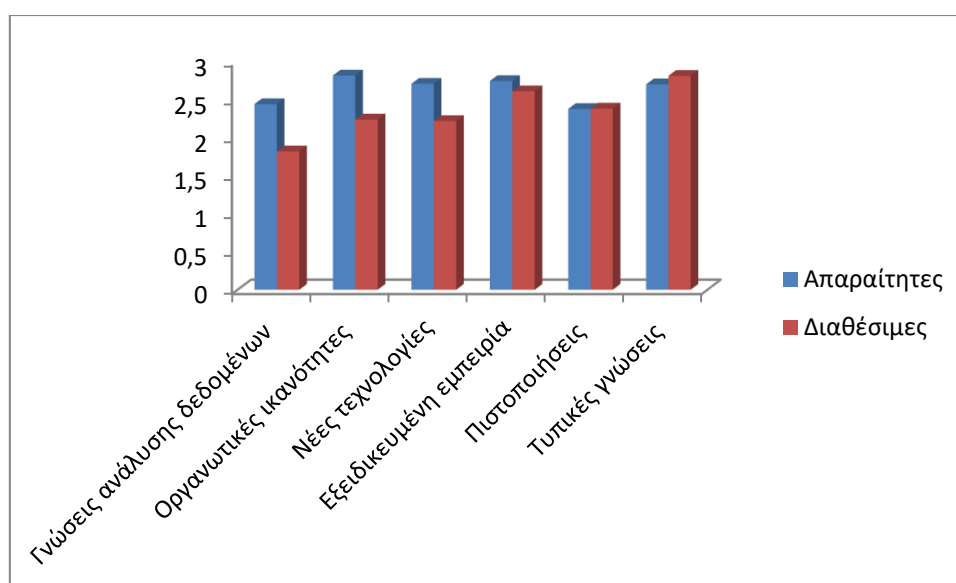
|    |                            |      |      |      |
|----|----------------------------|------|------|------|
| 21 | Γνώσεις ανάλυσης δεδομένων | 2.44 | 1.82 | 0.62 |
| 22 | Επαγγελματική εξειδίκευση  | 2.38 | 2.38 | 0.00 |

Πίνακας 1: Κατάταξη δεξιοτήτων εργαζομένων επιχείρησης

### Τεχνικές Δεξιότητες

Ως προς τις τεχνικές δεξιότητες, ως πλέον απαραίτητες αναγνωρίζονται οι **οργανωτικές ικανότητες** (μέσος όρος 2,82 με μέγιστο βαθμό το 3), ακολουθούμενες από την **εξειδικευμένη επαγγελματική εμπειρία** (2,75) και τη **χρήση νέων τεχνολογιών για επιχειρηματικούς σκοπούς** (2,71). Ενδιαφέρον έχει η σχετικά μέτρια διείσδυση των γνώσεων ανάλυσης δεδομένων (big data analytics – 2,44) στα πλαίσια ενός διαρκώς εξελισσόμενου περιβάλλοντος ψηφιακού μετασχηματισμού.

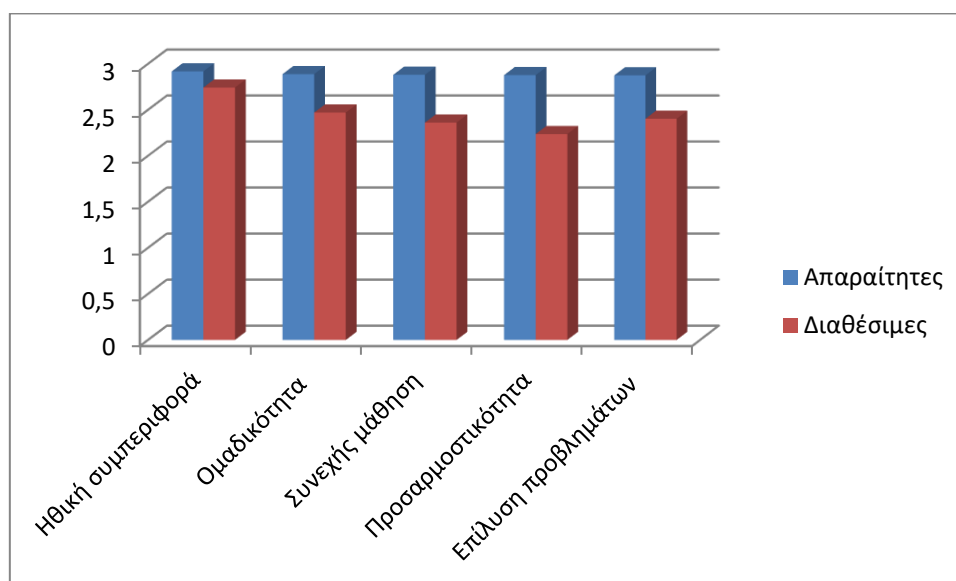
Ως προς τη διαθεσιμότητα αυτών των δεξιοτήτων, είναι χαρακτηριστικό πως οι τυπικές γνώσεις, η εξειδικευμένη επαγγελματική εμπειρία, καθώς και η επαγγελματική εξειδίκευση (π.χ., πιστοποιήσεις) παρουσιάζονται σε εξαιρετική διαθεσιμότητα σε σχέση με τη σημαντικότητά τους (Γράφημα 16). Από την άλλη πλευρά, φαίνεται να υπάρχει **χάσμα σε σχέση με τις υπόλοιπες τεχνικές δεξιότητες**, δύο από τις οποίες κρίνονται και ως οι πιο απαραίτητες, όπως αναφέρθηκε παραπάνω.



Γράφημα 16: Πλέον απαραίτητες τεχνικές δεξιότητες

### Συμπεριφορικές Δεξιότητες

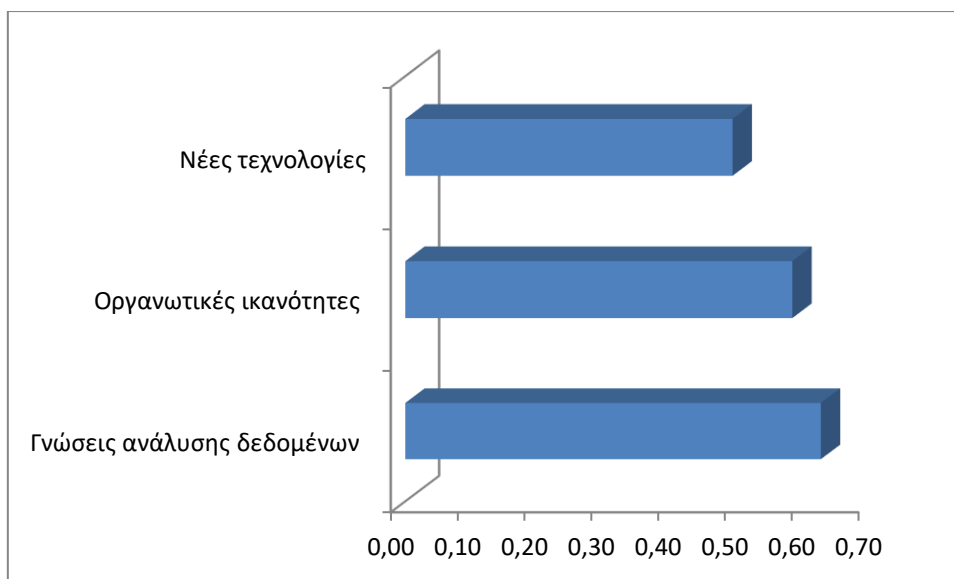
Ως προς τις συμπεριφορικές δεξιότητες, οι πέντε πλέον απαραίτητες δεξιότητες είναι η **ηθική συμπεριφορά** (μέσος όρος 2,92 με μέγιστο βαθμό το 3), η **ομαδικότητα - συνεργατικότητα** (2,89), η **διάθεση για συνεχή μάθηση** (2,88), η **προσαρμοστικότητα** (2,88) και οι **ικανότητες επίλυσης προβλημάτων** (2,87). Ως προς τη διαθεσιμότητά τους καταγράφεται συνολικά χάσμα, μικρότερο ως προς την ηθική συμπεριφορά και μεγαλύτερο ως προς την προσαρμοστικότητα (Γράφημα 17).



Γράφημα 17: Πλέον απαραίτητες συμπεριφορικές δεξιότητες

### Χάσμα δεξιοτήτων

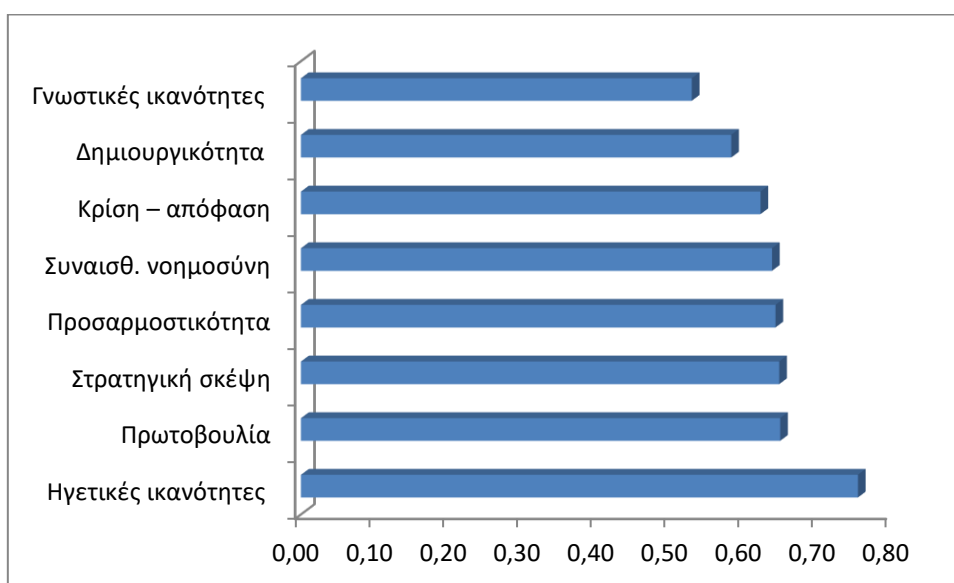
Η πλειοψηφία των δεξιοτήτων παρουσιάζεται σε **μέτρια προς υψηλή διαθεσιμότητα** (μεταξύ 2-2,5 με μέγιστο βαθμό το 3 – βλ. Πίνακα 1). Καταγράφεται ένα **μεγαλύτερο χάσμα στις συμπεριφορικές δεξιότητες** της τάξης του 0,52 (μέσος όρος) σε σχέση με τις τεχνικές δεξιότητες, όπου το χάσμα είναι της τάξης του 0,29. Οι τεχνικές και συμπεριφορικές δεξιότητες στις οποίες παρουσιάζεται το μεγαλύτερο χάσμα (μεγαλύτερο του μέσου όρου) παρουσιάζονται στα Γραφήματα 18 και 19.



Γράφημα 18: Τεχνικές δεξιότητες με μεγαλύτερο χάσμα

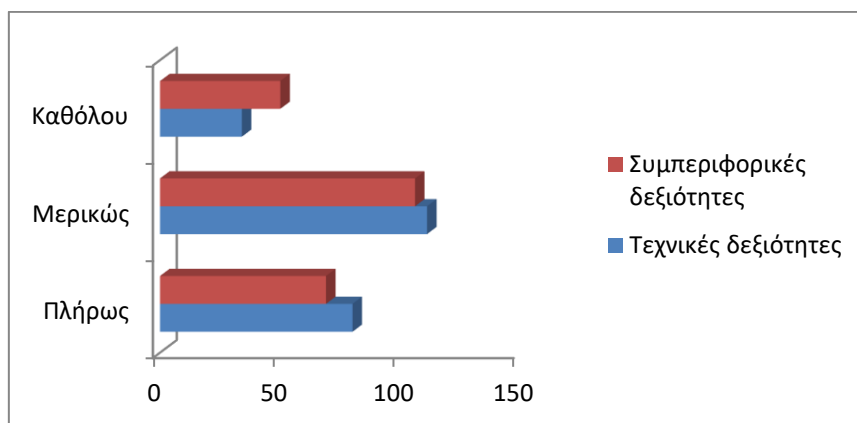
Είναι αξιοσημείωτο πως δύο από τις τρεις τεχνικές δεξιότητες με το μεγαλύτερο χάσμα αφορούν σε δεξιότητες σχετικές με τη **χρήση νέων τεχνολογιών**. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, το εύρημα αυτό είναι ιδιαίτερης σημασίας για στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε ένα ψηφιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Σε ό,τι αφορά τις συμπεριφορικές δεξιότητες, το μεγαλύτερο χάσμα εντοπίζεται στις **ηγετικές ικανότητες**. Μεγάλο χάσμα παρουσιάζει επίσης και μία από τις δεξιότητες που κρίθηκαν ως πλέον απαραίτητες, αυτή της **προσαρμοστικότητας**.



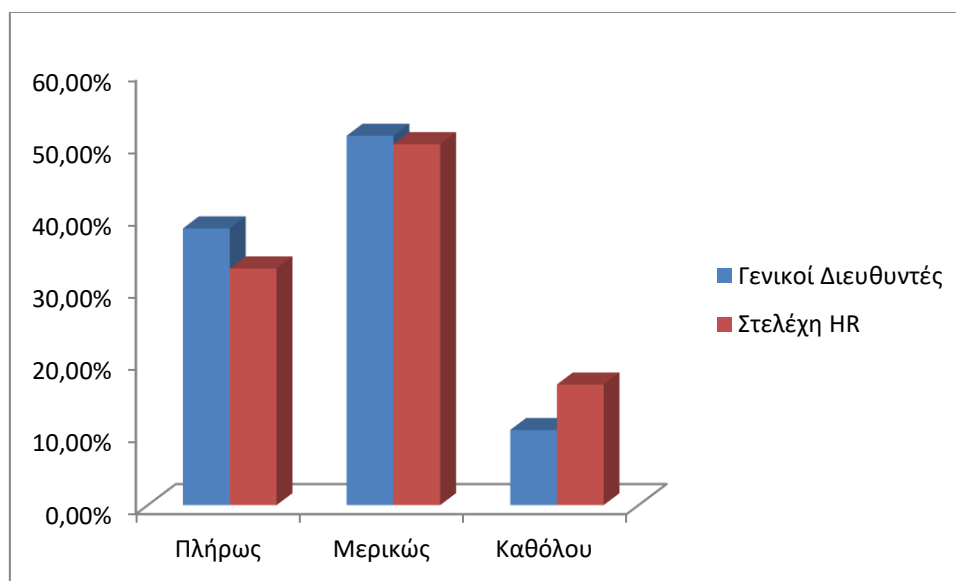
Γράφημα 19: Συμπεριφορικές δεξιότητες με μεγαλύτερο χάσμα

Στη συνέχεια οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για το βαθμό στον οποίο εφαρμόζονται στην επιχείρησή τους συστήματα καταγραφής και επικαιροποίησης των δεξιοτήτων των εργαζομένων (Γράφημα 20). Δύο στις τρεις επιχειρήσεις **δεν εφαρμόζουν ή εφαρμόζουν μερικώς** συστήματα καταγραφής και επικαιροποίησης δεξιοτήτων, τόσο για τις τεχνικές (64%) όσο και για τις συμπεριφορικές δεξιότητες (69%).



Γράφημα 20: Εφαρμογή συστημάτων καταγραφής και επικαιροποίησης δεξιοτήτων

Οι Γενικοί Διευθυντές επικοινωνούν σχετικά πιο θετική αντίληψη του βαθμού εφαρμογής τέτοιων συστημάτων σε σχέση με τα στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Γράφημα 21).



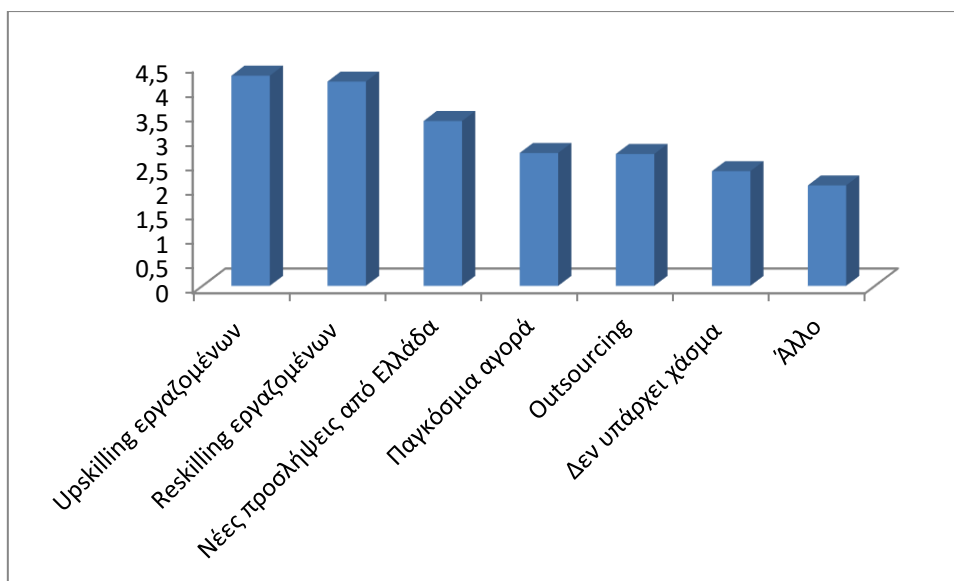
Γράφημα 21: Εφαρμογή συστημάτων καταγραφής και επικαιροποίησης δεξιοτήτων ανά τμήμα

Στο ερώτημα το αν η επιχείρησή τους πρέπει να επενδύσει περισσότερο στην κάλυψη και ανάπτυξη τεχνικών ή/και συμπεριφορικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (62%) δήλωσε ότι ο προσανατολισμός χρειάζεται να είναι **ταυτόχρονα και προς τις δύο κατηγορίες δεξιοτήτων**, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό (30%) έδωσε προτεραιότητα στις **συμπεριφορικές δεξιότητες** (Γράφημα 22). Το εύρημα αυτό είναι συνεπές με τα προηγούμενα ευρήματα σχετικά με το χάσμα των δεξιοτήτων, καθώς το χάσμα τεχνικών και συμπεριφορικών δεξιοτήτων δεν είναι σημαντικά διαφορετικό, με ένα προβάδισμα των συμπεριφορικών δεξιοτήτων.



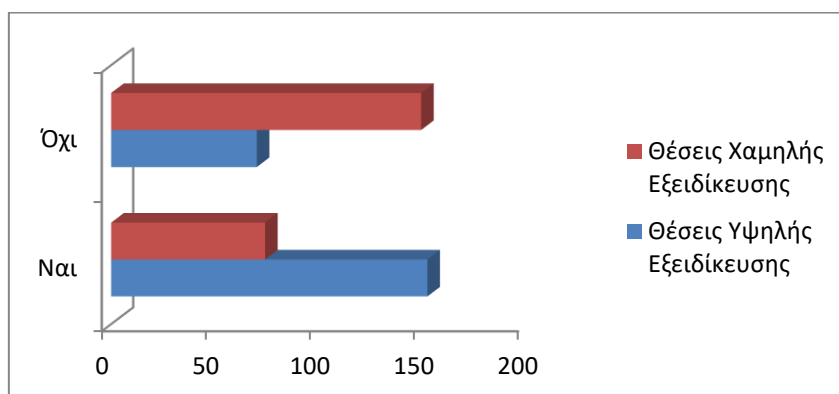
Γράφημα 22: Προτεραιότητα ανάπτυξης δεξιοτήτων

Σε ό,τι αφορά τον τρόπο με τον οποίο προτίθενται να καλύψουν το χάσμα δεξιοτήτων, οι συμμετέχοντες (τόσο οι Γενικοί Διευθυντές, όσο και τα στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού) αξιολόγησαν ως πλέον σημαντικούς τρόπους **το upskilling** (μέσος όρος 4,28 με μέγιστο βαθμό το 5) **και το reskilling** (4,16) των εργαζομένων σε σχέση με την πραγματοποίηση νέων προσλήψεων και προσέλκυσης νέων εργαζομένων από την Ελληνική ή διεθνή αγορά (Γράφημα 23). Το εύρημα αυτό καταδεικνύει τη σημασία της παρούσας έρευνας, καθώς το upskilling / reskilling αναγνωρίζεται ως το πλέον σημαντικό εργαλείο για την προσαρμογή των ελληνικών επιχειρήσεων στις απαιτήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.



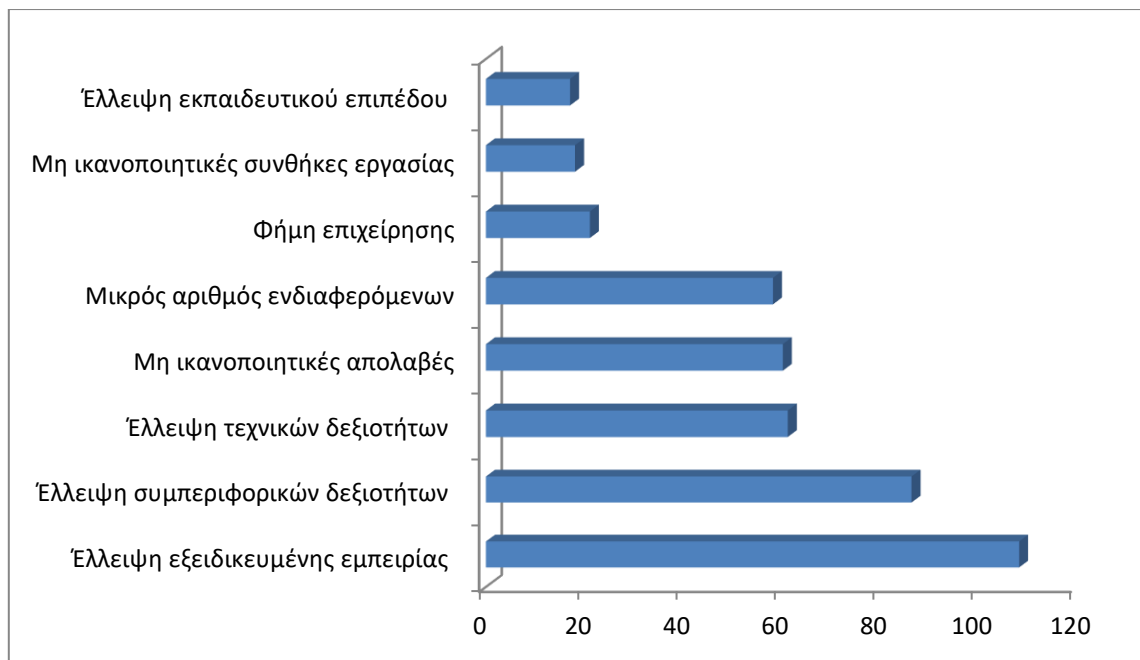
Γράφημα 23: Τρόπος αντιμετώπισης χάσματος δεξιοτήτων

Θέλαμε περαιτέρω να διερευνήσουμε την εμπειρία των στελεχών με τις νέες προσλήψεις τα τελευταία 1-2 χρόνια, προκειμένου να κατανοήσουμε καλύτερα τη σημασία του upskilling / reskilling. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων επιβεβαίωσε πως η επιχείρησή τους αντιμετωπίζει προβλήματα στην πλήρωση θέσεων υψηλής εξειδίκευσης (Γράφημα 24).



Γράφημα 24: Δυσκολία σε νέες προσλήψεις

Οι λόγοι για αυτές τις δυσκολίες παρουσιάζονται στο Γράφημα 25. Ως λόγοι με τη μεγαλύτερη συχνότητα εντοπίζονται η **έλλειψη εξειδικευμένης εμπειρίας** και η **έλλειψη συμπεριφορικών δεξιοτήτων**, ακολουθούμενοι από την έλλειψη τεχνικών δεξιοτήτων, τις μη ικανοποιητικές απολαβές και τον μικρό αριθμό των ενδιαφερομένων.



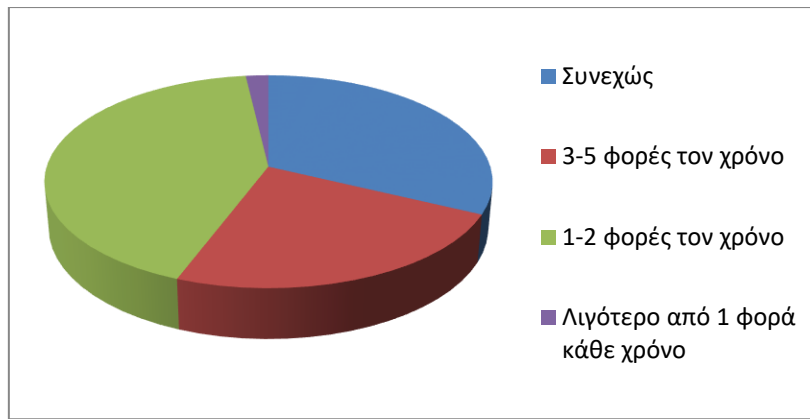
Γράφημα 25: Σημαντικότερα προβλήματα για νέες προσλήψεις

### 3.4 Reskilling/ upskilling

Στην ενότητα αυτή συμπεριλήφθησαν ερωτήσεις που στόχο είχαν να εξετάσουν σε βάθος **τις πρακτικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις σχετικά με το reskilling/ upskilling**, όπως τη συχνότητα τέτοιων προγραμμάτων, τις μεθόδους εκπαίδευσης, τα συστήματα μέτρησης της αποτελεσματικότητας αυτών των προγραμμάτων, καθώς και τις σχετικές προκλήσεις.

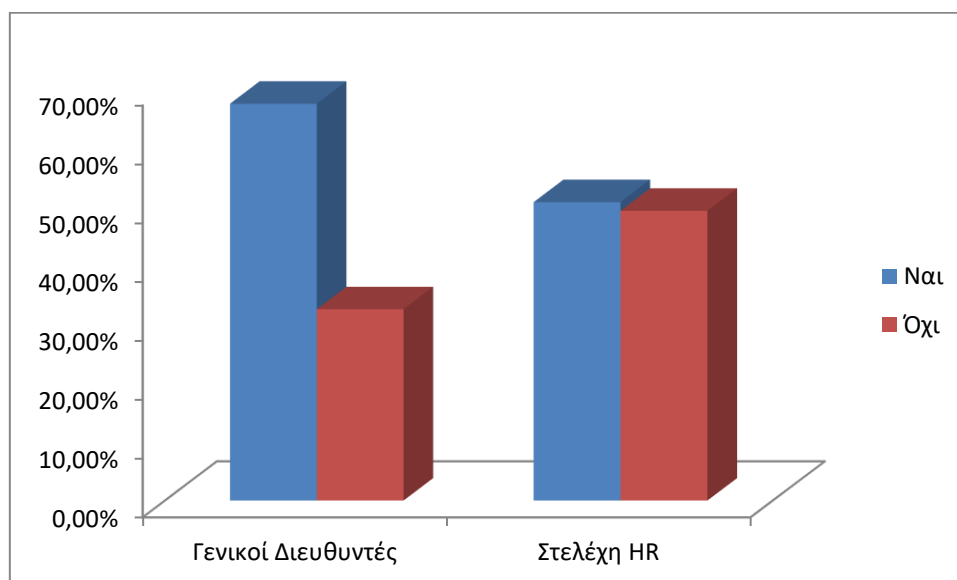
Ως reskilling ορίστηκε η διαδικασία εκμάθησης νέων δεξιοτήτων, ώστε ο εργαζόμενος να είναι ικανός να απασχοληθεί σε νέα θέση/ ρόλο εργασίας. Ως upskilling ορίστηκε η διαδικασία βελτίωσης των δεξιοτήτων του εργαζόμενου ώστε αυτός να μπορεί να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις της θέσης/ ρόλου εργασίας του.

Σε ό,τι αφορά τη συχνότητα με την οποία θα έπρεπε να εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους σε σχέση με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης, δόθηκε ένα εύρος απαντήσεων, καταδεικνύοντας ότι υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τη συχνότητα τέτοιων προγραμμάτων (Γράφημα 26). Είναι ενδιαφέρον ότι ένα **σημαντικό ποσοστό των συμμετεχόντων (32%) θεωρεί ότι τέτοια εκπαίδευση χρειάζεται να είναι συνεχής** στη διάρκεια του χρόνου.



Γράφημα 26: Ιδανική συχνότητα προγραμμάτων upskilling / reskilling

Σε ένα επόμενο εύρημα, **μόνο οι μισοί από τους συμμετέχοντες (50%)** επιβεβαίωσαν ότι οι εργαζόμενοι στην επιχείρησή τους συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα reskilling/ upskilling **όσο συχνά υπέδειξαν στην προηγούμενη ερώτηση**, καταδεικνύοντας το περιθώριο βελτίωσης της παροχής τέτοιων ευκαιριών εκπαίδευσης. Έχει ενδιαφέρον ότι οι Γενικοί Διευθυντές παρουσιάζονται σημαντικά πιο θετικοί ως προς την επάρκεια της συχνότητας των προγραμμάτων reskilling/ upskilling σε σχέση με τα στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Γράφημα 27).

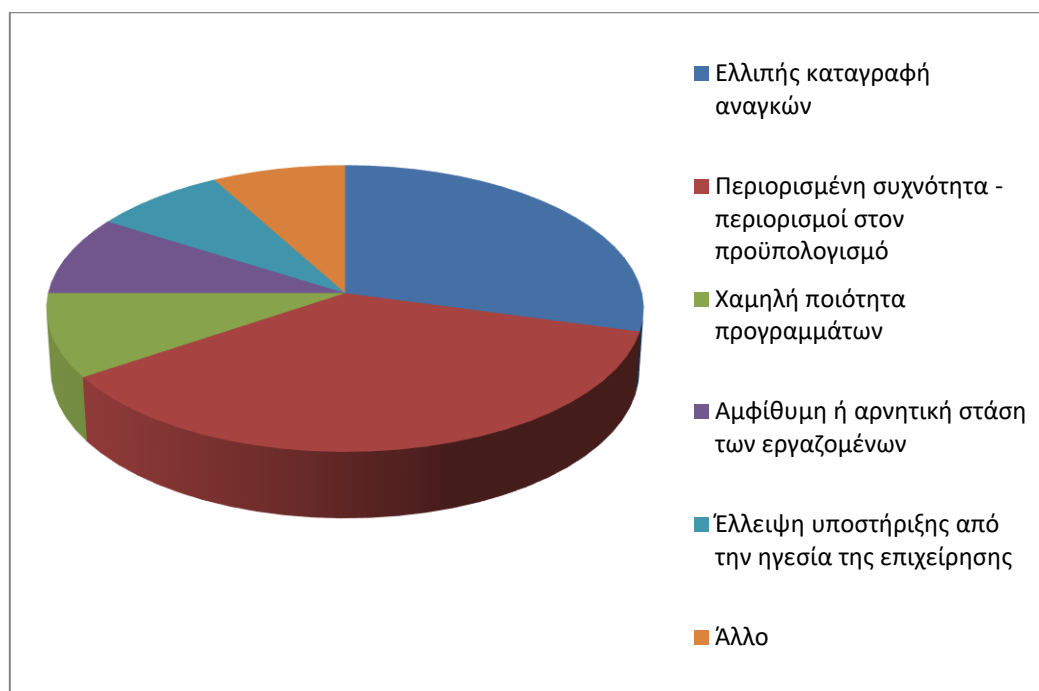


Γράφημα 27: Επάρκεια συχνότητας upskilling / reskilling ανά τμήμα

Σε ό,τι αφορά την κυριότερη πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στην ανάπτυξη και εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων, δύο θέματα αναδείχτηκαν ως πιο σημαντικά

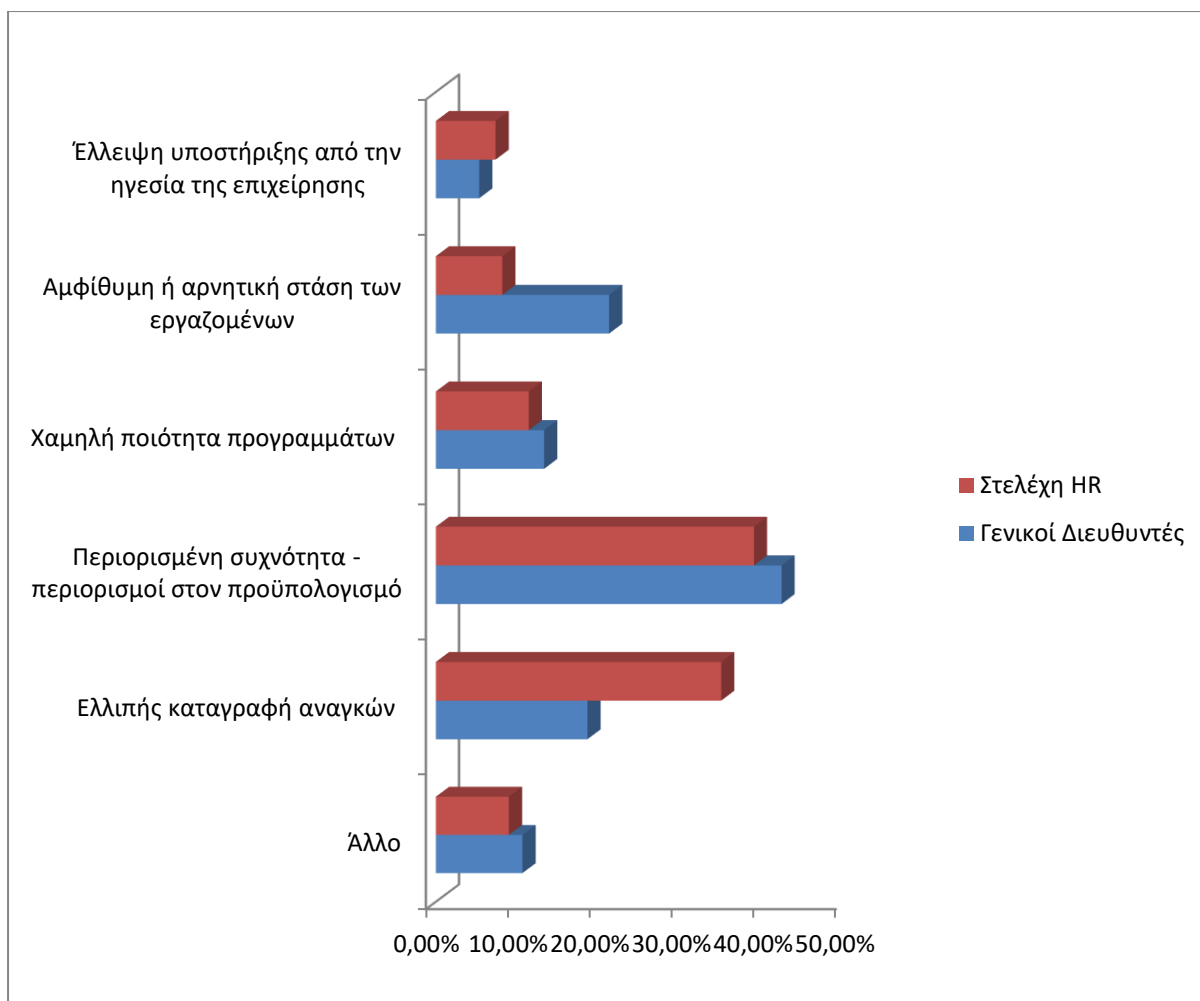


(Γράφημα 28): η περιορισμένη συχνότητα των προγραμμάτων λόγω **περιορισμών που προκύπτουν από τον προϋπολογισμό** (36%) και η **ελλιπής καταγραφή πραγματικών αναγκών** ανάπτυξης δεξιοτήτων στην επιχείρηση (29%). Το δεύτερο εύρημα είναι συνεπές με προηγούμενο εύρημα σχετικά με τη ελλιπή καταγραφή και επικαιροποίηση των δεξιοτήτων των εργαζομένων.



**Γράφημα 28: Κυριότερη πρόκληση για την ανάπτυξη προγραμμάτων upskilling**

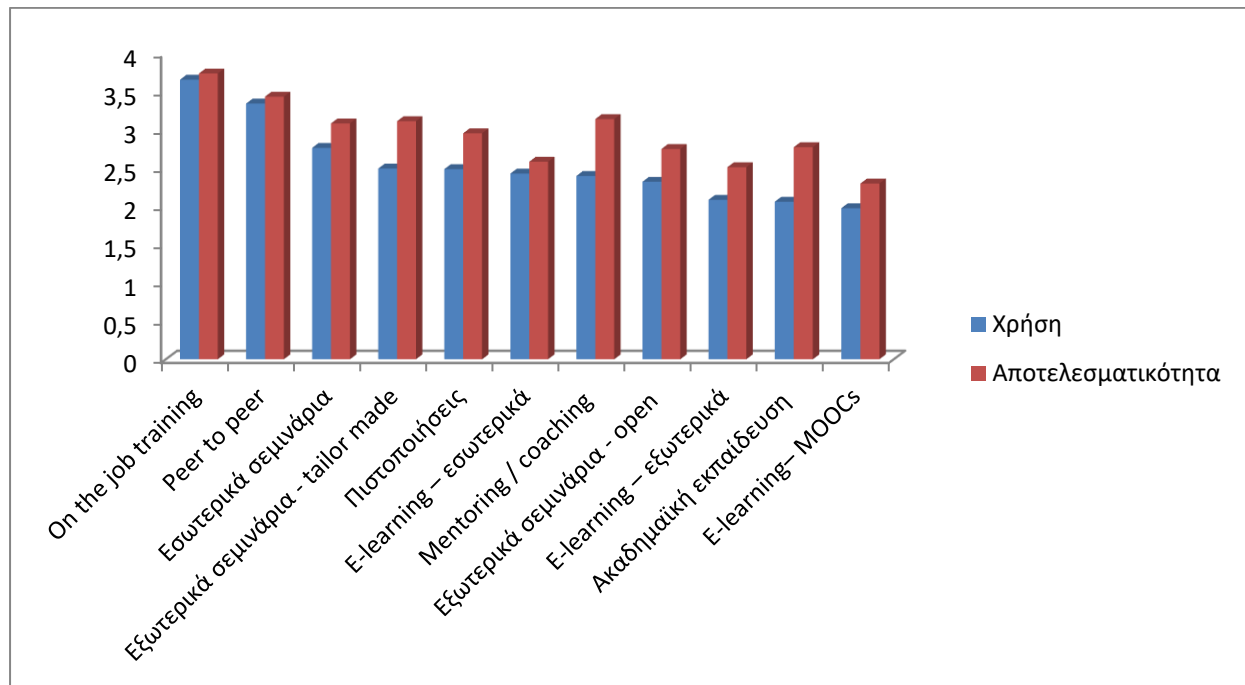
Γενικοί Διευθυντές και στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού φαίνεται να συμφωνούν ως προς την επίπτωση των περιορισμών στον προϋπολογισμό στη συχνότητα των σχετικών προγραμμάτων, καθώς και οι δύο πληθυσμοί αξιολογούν την πρόκληση αυτή ως την πιο σημαντική (Γράφημα 29). Ενδιαφέρον έχει ότι η δεύτερη πιο σημαντική πρόκληση για τους Γενικούς Διευθυντές είναι η αμφίθυμη ή αρνητική στάση των εργαζομένων (21%), ένας παράγοντας ο οποίος δεν αξιολογήθηκε αντίστοιχα από τα στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (8%). Παράλληλα, για τα στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού η δεύτερη πιο σημαντική πρόκληση είναι η ελλιπής καταγραφή των πραγματικών αναγκών (35%), παράγοντας που αξιολογήθηκε χαμηλότερα από τους Γενικούς Διευθυντές (18%). Προκύπτει ότι ενδεχομένως **υπάρχει περιθώριο για ευθυγράμμιση των αντιλήψεων των δύο πληθυσμών** σχετικά με τις προκλήσεις που αφορούν την εφαρμογή προγραμμάτων upskilling/reskilling.



Γράφημα 29: Κυριότερη πρόκληση για την ανάπτυξη προγραμμάτων upskilling ανά τμήμα

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε τις μεθόδους εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται σε προγράμματα upskilling / reskilling. Ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να δηλώσουν ποιες μεθόδους χρησιμοποιούν και να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητά τους. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι οι πιο δημοφιλείς μέθοδοι εκπαίδευσης είναι **εκείνες που εξελίσσονται στην πράξη**, δηλαδή στη δουλειά (**on the job training** – μέσος όρος 3,66 με μέγιστο βαθμό το 4) και από συνάδελφο σε συνάδελφο (**peer to peer** – 3,35). Οι μέθοδοι αυτοί χρησιμοποιούνται με σχετική διαφορά από τις επόμενες μεθόδους (Γράφημα 30), που είναι η εκπαίδευση σε τάξη (σεμινάρια) με εσωτερικό εκπαιδευτή (2,77), τα σεμινάρια από εξωτερικό πάροχο αποκλειστικά σχεδιασμένα για την επιχείρηση και μόνο για τα στελέχη της (**tailor made** – 2,5) και η επαγγελματική εκπαίδευση (π.χ., πιστοποιήσεις – 2,5). Συνολικά αυτό που καταγράφεται είναι η ανάγκη να εστιάζουν οι μέθοδοι εκπαίδευσης όσο το δυνατόν περισσότερο στις ανάγκες της συγκεκριμένης επιχείρησης. Για αυτό και μέθοδοι με πιο

ανοικτό περιεχόμενο, π.χ. σεμινάρια από εξωτερικό πάροχο ανοικτά σε στελέχη διάφορων επιχειρήσεων (open enrolment) και η ακαδημαϊκή εκπαίδευση (π.χ. μεταπτυχιακά προγράμματα) παρουσιάζουν λιγότερη χρήση.



Γράφημα 30: Μέθοδοι εκπαίδευσης σε προγράμματα upskilling/ reskilling

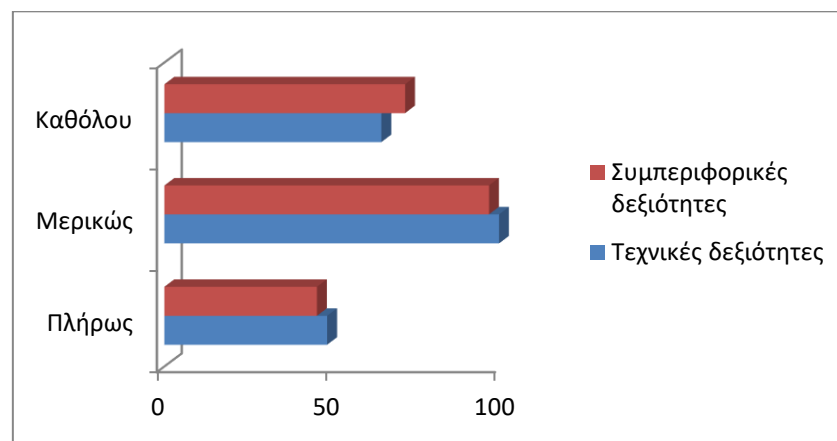
Ενδιαφέρον έχει επίσης ότι οι **ηλεκτρονικές μορφές εκπαίδευσης** παρουσιάζουν μέτρια διείσδυση (μέσος όρος όλων των μεθόδων 2,17), ακολουθώντας μάλιστα το μοτίβο που εντοπίστηκε παραπάνω, δηλαδή προτίμηση δίνεται στη μέθοδο που έχει το μεγαλύτερο περιθώριο προσαρμογής στις ανάγκες της επιχείρησης (προγράμματα e-learning που είναι αναπτυγμένα εσωτερικά).

Σε ό,τι αφορά την αποτελεσματικότητα αυτών των μεθόδων, οι επιχειρήσεις **φαίνεται να χρησιμοποιούν περισσότερο τις μεθόδους που αναγνωρίζουν και ως πιο αποτελεσματικές**, δηλαδή το on the job training and peer to peer training. Ένα ενδιαφέρον εύρημα αφορά τις άλλες μορφές εκπαίδευσης και ανάπτυξης, όπως mentoring/ coaching ή βιωματική εκπαίδευση (π.χ. δραστηριότητες team building ή motivational speeches), οι οποίες φαίνεται να αναγνωρίζονται με σχετικά υψηλή αποτελεσματικότητα (μέσος όρος 3,14 με μέγιστο βαθμό το 4) παρά τη μέτρια χρήση τους.

Σε ό,τι αφορά τις μεθόδους ηλεκτρονικής εκπαίδευσης, τα αποτελέσματα επικοινωνούν έναν πιθανό προβληματισμό των συμμετεχόντων σχετικά με την αποτελεσματικότητα των

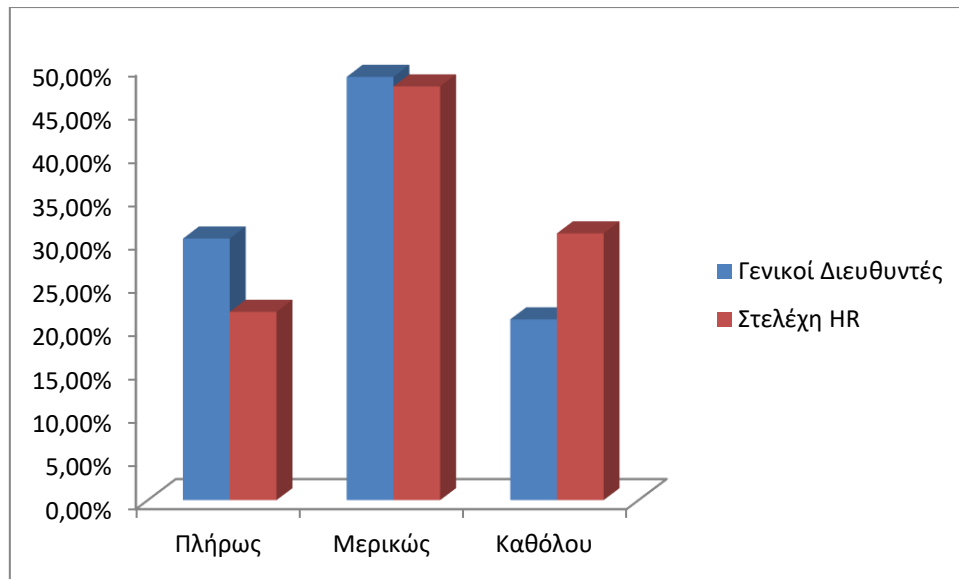
εσωτερικά ανεπτυγμένων προγραμμάτων (2,59), που είναι η πιο δημοφιλής μέθοδος ηλεκτρονικής εκπαίδευσης.

Τέλος, στην ερώτηση αν εφαρμόζουν συστήματα μέτρησης της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων reskilling/ upskilling (Γράφημα 31), οκτώ στις δέκα επιχειρήσεις δεν εφαρμόζουν ή εφαρμόζουν μερικώς συστήματα καταγραφής και επικαιροποίησης δεξιοτήτων, τόσο για τις τεχνικές (77%) όσο και για τις συμπεριφορικές δεξιότητες (79%).



Γράφημα 31: Συστήματα μέτρησης αποτελεσματικότητας προγραμμάτων upskilling / reskilling

Και πάλι οι Γενικοί Διευθυντές επικοινωνούν σχετικά πιο θετική αντίληψη του βαθμού εφαρμογής τέτοιων συστημάτων σε σχέση με τα στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Γράφημα 32).



Γράφημα 32: Συστήματα μέτρησης αποτελεσματικότητας προγραμμάτων upskilling / reskilling ανά τμήμα

### 3.5 Ρόλος τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Στην ενότητα αυτή εστιάσαμε στη συλλογή δεδομένων σχετικά με τις **δεξιότητες (τεχνικές και συμπεριφορικές)** που αφορούν σε στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και στις αντιλήψεις των συμμετεχόντων για τον **ρόλο αυτού του τμήματος στη διαχείριση των παραγόντων που διαμορφώνουν τη φύση της «εργασίας»**.

Σε ό,τι αφορά το (α), ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να αξιολογήσουν πόσο απαραίτητες είναι συγκεκριμένες τεχνικές και συμπεριφορικές δεξιότητες για τα στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς και το βαθμό στον οποίο τα στελέχη διαθέτουν αυτές τις δεξιότητες. Στόχος ήταν να εντοπιστεί πιθανό χάσμα δεξιοτήτων, σε σχέση με το οποίο οι επιχειρήσεις καλούνται να λάβουν δράση.

Οι δεξιότητες που τέθηκαν στην κρίση των συμμετεχόντων ήταν οι εξής:

| Τεχνικές Δεξιότητες                            | Συμπεριφορικές Δεξιότητες                                                       |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Τυπικές γνώσεις (π.χ. «πτυχία»)                | Γνωστικές ικανότητες (αναλυτική συνθετική σκέψη, δομημένη σκέψη, κριτική σκέψη) |
| Εξειδικευμένη επαγγελματική εμπειρία           | Ικανότητες επίλυσης προβλημάτων (problem solving)                               |
| Επαγγελματική εξειδίκευση (π.χ. πιστοποιήσεις) |                                                                                 |

|                                                                       |                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Γνώση χρήσης νέων τεχνολογικών εφαρμογών για επιχειρηματικούς σκοπούς | Αξιολόγηση κατάστασης – κρίση – απόφαση (judgement – decision making) |
| Γνώσεις ανάλυσης δεδομένων (big data analytics)                       | Δημιουργικότητα – καινοτομία                                          |
| Γνώσεις αξιοποίησης κοινωνικών δικτύων (social media)                 | Επικοινωνιακές – διαπραγματευτικές ικανότητες                         |
| Γνώσεις marketing και επικοινωνίας                                    | Ομαδικότητα - συνεργατικότητα                                         |
| Γνώσεις χρηματοοικονομικών/ λογιστικών/ νομικών θεμάτων               | Συναισθηματική νοημοσύνη                                              |
| Γνώσεις HR Artificial Intelligence (AI)                               | Προσαρμοστικότητα                                                     |
| Οργανωτικές – διαχειριστικές ικανότητες (π.χ. project management)     | Αντοχή – λειτουργία υπό πίεση                                         |
|                                                                       | Μεταδοτικότητα                                                        |
|                                                                       | Ηγετικές ικανότητες (κινητοποίηση – διαχείριση ανθρώπων)              |
|                                                                       | Στρατηγική σκέψη                                                      |
|                                                                       | Ηθική συμπεριφορά                                                     |
|                                                                       | Ανάληψη υπολογισμένου ρίσκου / θετική στάση απέναντι στην αποτυχία    |
|                                                                       | Ανάληψη πρωτοβουλίας                                                  |
|                                                                       | Διάθεση για συνεχή μάθηση                                             |

Το πρώτο εύρημα που προκύπτει από την ανάλυση των αποτελεσμάτων είναι ότι η μεγάλη πλειοψηφία τόσο των τεχνικών, όσο και των συμπεριφορικών δεξιοτήτων αξιολογήθηκαν από τους συμμετέχοντες ως **υψηλής σημαντικότητας** (μέσος όρος >2,5 με μέγιστο βαθμό σημαντικότητας το 3). Οι μόνες δεξιότητες οι οποίες παρουσίασαν λίγο χαμηλότερη σημαντικότητα είναι οι γνώσεις επιμέρους λειτουργιών της επιχείρησης [*marketing και επικοινωνία* (2,45) και *χρηματοοικονομικά/ λογιστικά/ νομικά θέματα* (2,49)], η επαγγελματική εξειδίκευση (π.χ. πιστοποιήσεις – 2,32) και οι γνώσεις HR Artificial Intelligence (AI – 2,29). Ως προς τις πλέον απαραίτητες δεξιότητες, τα αποτελέσματα έχουν ως εξής:

#### Σύνολο Δεξιοτήτων

Παρατηρούμε ότι ως προς το σύνολο των δεξιοτήτων, οι δεξιότητες που κρίθηκαν να είναι οι πλέον απαραίτητες είναι **όλες συμπεριφορικές** (Πίνακας 2). Σε σύνολο είκοσι έξι (26) δεξιοτήτων, η πρώτη τεχνική δεξιότητα (*εξειδικευμένη επαγγελματική εμπειρία*) εμφανίζεται μόλις στη δέκατη τρίτη (13<sup>η</sup>) θέση.

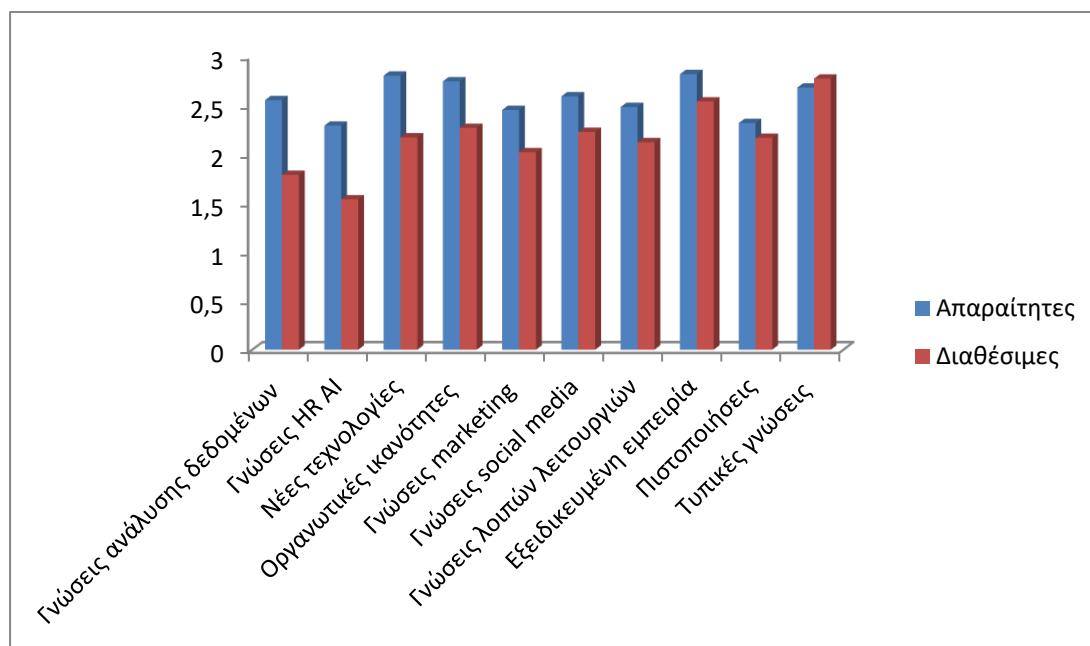
|    | Δεξιότητα                                       | Απαραίτητη | Διαθέσιμη | Χάσμα |
|----|-------------------------------------------------|------------|-----------|-------|
| 1  | Ηθική συμπεριφορά                               | 2.96       | 2.72      | 0.24  |
| 2  | Ομαδικότητα                                     | 2.95       | 2.62      | 0.33  |
| 3  | Επίλυση προβλημάτων                             | 2.93       | 2.49      | 0.44  |
| 4  | Συνεχής μάθηση                                  | 2.91       | 2.46      | 0.45  |
| 5  | Ηγετικές ικανότητες                             | 2.90       | 2.21      | 0.69  |
| 6  | Επικοινωνία                                     | 2.90       | 2.44      | 0.46  |
| 7  | Γνωστικές ικανότητες                            | 2.90       | 2.38      | 0.52  |
| 8  | Προσαρμοστικότητα                               | 2.90       | 2.40      | 0.50  |
| 9  | Κρίση - απόφαση                                 | 2.89       | 2.37      | 0.52  |
| 10 | Συναισθηματική νοημοσύνη                        | 2.88       | 2.39      | 0.49  |
| 11 | Ανθεκτικότητα                                   | 2.85       | 2.52      | 0.33  |
| 12 | Πρωτοβουλία                                     | 2.85       | 2.28      | 0.57  |
| 13 | Εξειδικευμένη επαγγελματική εμπειρία            | 2.82       | 2.54      | 0.28  |
| 14 | Γνώση χρήσης νέων τεχνολογικών εφαρμογών        | 2.80       | 2.17      | 0.63  |
| 15 | Στρατηγική σκέψη                                | 2.80       | 2.11      | 0.69  |
| 16 | Μεταδοτικότητα                                  | 2.75       | 2.31      | 0.44  |
| 17 | Οργανωτικές ικανότητες                          | 2.75       | 2.27      | 0.48  |
| 18 | Ρίσκο / θετική στάση απέναντι στην αποτυχία     | 2.75       | 2.25      | 0.50  |
| 19 | Τυπικές γνώσεις                                 | 2.68       | 2.77      | -0.09 |
| 20 | Δημιουργικότητα - καινοτομία                    | 2.68       | 2.17      | 0.50  |
| 21 | Γνώσεις κοινωνικών δικτύων                      | 2.59       | 2.23      | 0.36  |
| 22 | Γνώσεις ανάλυσης δεδομένων                      | 2.55       | 1.79      | 0.76  |
| 23 | Γνώσεις χρηματοοικονομικών/ λογιστικών/ νομικών | 2.48       | 2.12      | 0.36  |
| 24 | Γνώσεις marketing και επικοινωνίας              | 2.45       | 2.02      | 0.43  |
| 25 | Επαγγελματική εξειδίκευση                       | 2.32       | 2.17      | 0.15  |
| 26 | Γνώσεις HR Artificial Intelligence              | 2.29       | 1.54      | 0.75  |

Πίνακας 2: Κατάταξη δεξιοτήτων στελεχών τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

### Τεχνικές Δεξιότητες

Ως πλέον απαραίτητες αναγνωρίζονται η **εξειδικευμένη επαγγελματική εμπειρία** (μέσος όρος 2,82 με μέγιστο βαθμό το 3), ακολουθούμενη από τη **χρήση νέων τεχνολογιών για επιχειρηματικούς σκοπούς** (2,80) και τις **οργανωτικές ικανότητες** (2,75). Ενδιαφέρον έχει η ελαφρώς μεγαλύτερη διείσδυση γνώσεων που σχετίζονται με τις νέες τεχνολογίες, όπως γνώσεις ανάλυσης δεδομένων (big data analytics – 2,55) και κοινωνικών δικτύων (social media – 2,59) στον πληθυσμό αυτό.

Ως προς τη διαθεσιμότητα αυτών των δεξιοτήτων, είναι χαρακτηριστικό πως οι τυπικές γνώσεις και η επαγγελματική εξειδίκευση (π.χ., πιστοποιήσεις) παρουσιάζονται σε πολύ καλή διαθεσιμότητα σε σχέση με τη σημαντικότητά τους (Γράφημα 33). Από την άλλη πλευρά, φαίνεται να υπάρχει **χάσμα σε σχέση με τις υπόλοιπες τεχνικές δεξιότητες**, συμπεριλαμβανομένων των πιο απαραίτητων δεξιοτήτων, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, καθώς και των δεξιοτήτων που αφορούν τη χρήση νέων τεχνολογιών. Το εύρημα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τη μελλοντική ανάπτυξη των στελεχών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

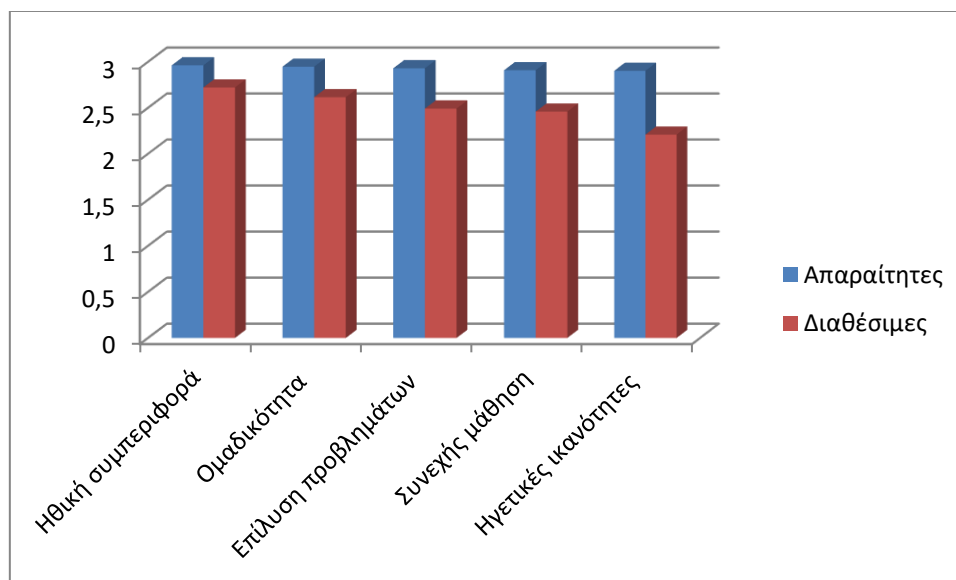


Γράφημα 33: Πλέον απαραίτητες τεχνικές δεξιότητες (HR)



### Συμπεριφορικές Δεξιότητες

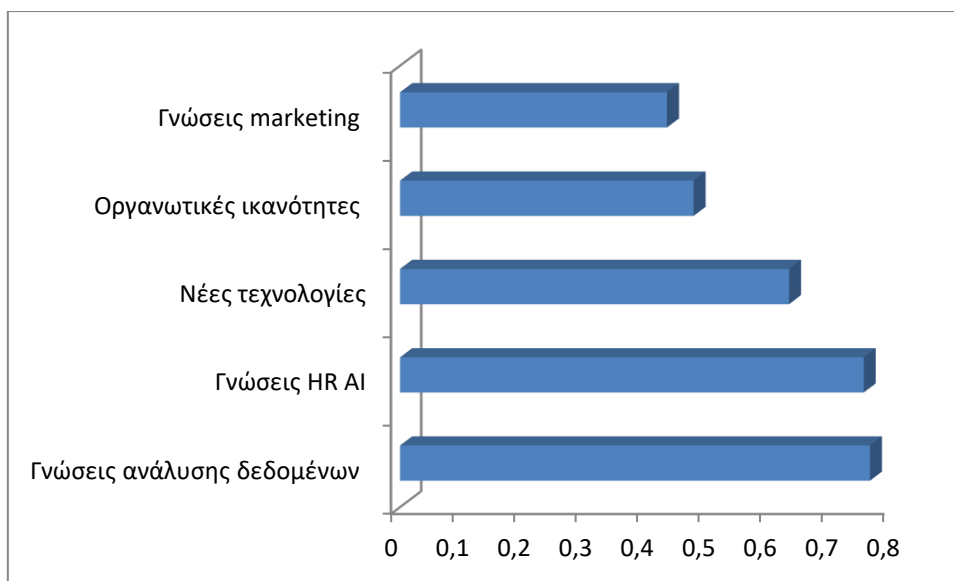
Οι πέντε πλέον απαραίτητες δεξιότητες είναι η **ηθική συμπεριφορά** (μέσος όρος 2,96 με μέγιστο βαθμό το 3), η **ομαδικότητα - συνεργατικότητα** (2,95), οι **ικανότητες επίλυσης προβλημάτων** (2,93), η **διάθεση για συνεχή μάθηση** (2,91) και οι **ηγετικές ικανότητες** (2,90). Ως προς τη διαθεσιμότητά τους καταγράφεται συνολικά ένα χάσμα, μικρότερο ως προς την ηθική συμπεριφορά και μεγαλύτερο ως προς τις ηγετικές ικανότητες (Γράφημα 34).



Γράφημα 34: Πλέον απαραίτητες συμπεριφορικές δεξιότητες (HR)

### Χάσμα δεξιοτήτων

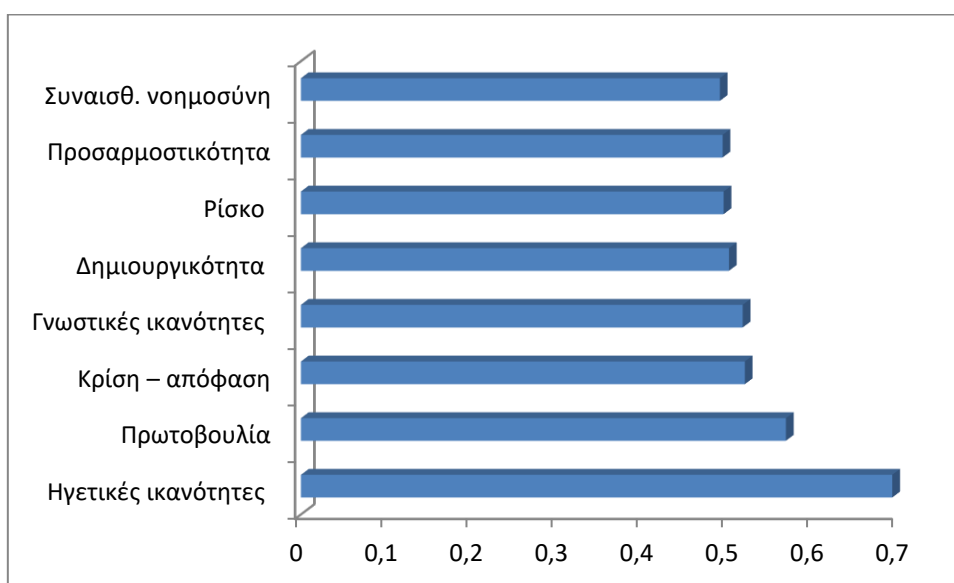
Η πλειοψηφία των δεξιοτήτων παρουσιάζεται σε **μέτρια προς υψηλή διαθεσιμότητα** (μεταξύ 2-2,5 με μέγιστο βαθμό το 3 – βλ. Πίνακα 2). Καταγράφεται **αντίστοιχου μεγέθους χάσμα** στις τεχνικές και συμπεριφορικές δεξιότητες (μέσος όρος 0,41 και 0,47 αντίστοιχα). Οι τεχνικές και συμπεριφορικές δεξιότητες στις οποίες εντοπίζεται το μεγαλύτερο χάσμα (μεγαλύτερο του μέσου όρου) παρουσιάζονται στα Γραφήματα 35 και 36.



Γράφημα 35: Τεχνικές δεξιότητες με μεγαλύτερο χάσμα (HR)

Είναι αξιοσημείωτο πως οι τεχνικές δεξιότητες με το μεγαλύτερο χάσμα αφορούν σε δεξιότητες σχετικές με τη **χρήση νέων τεχνολογιών**. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, το εύρημα αυτό είναι ιδιαίτερης σημασίας για στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε ένα ψηφιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Σε ό,τι αφορά τις συμπεριφορικές δεξιότητες, το μεγαλύτερο χάσμα εντοπίζεται και σε αυτόν τον πληθυσμό στις **ηγετικές ικανότητες**, η οποία όμως έχει προσδιοριστεί και ως μία από τις πλέον απαραίτητες δεξιότητες.

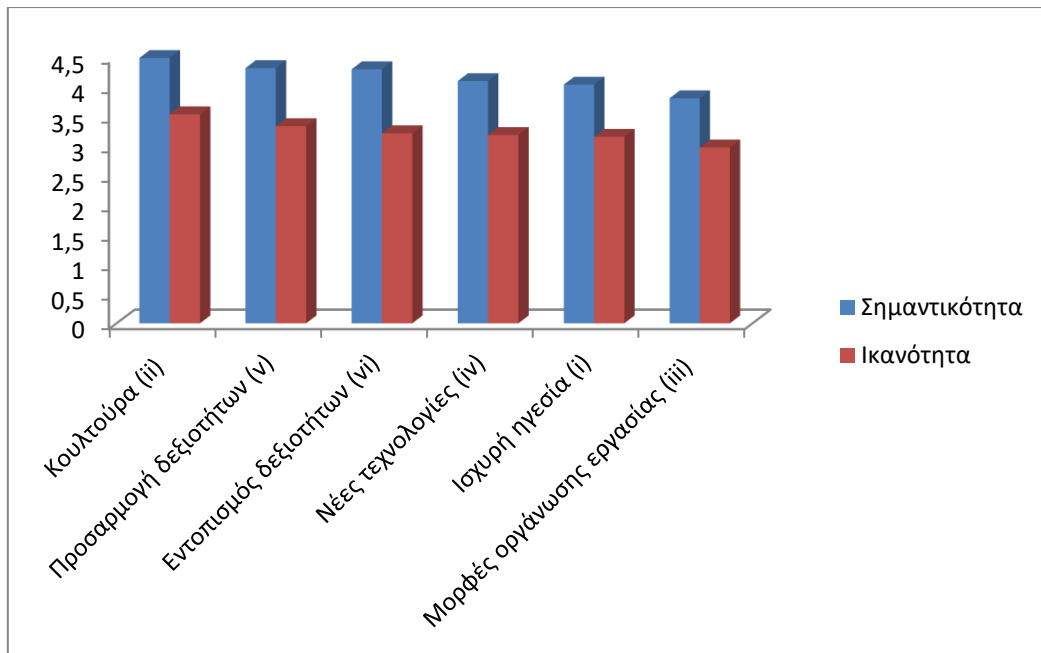


Γράφημα 36: Συμπεριφορικές δεξιότητες με μεγαλύτερο χάσμα (HR)

Τέλος, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να προσδιορίσουν τη σημαντικότητα του ρόλου του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ως προς τη διαμόρφωση των παραγόντων που εξετάστηκαν νωρίτερα και επιδρούν στη διαμόρφωση της «εργασίας», καθώς και την ικανότητα του τμήματός τους για τη διαχείριση αυτών των παραγόντων. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

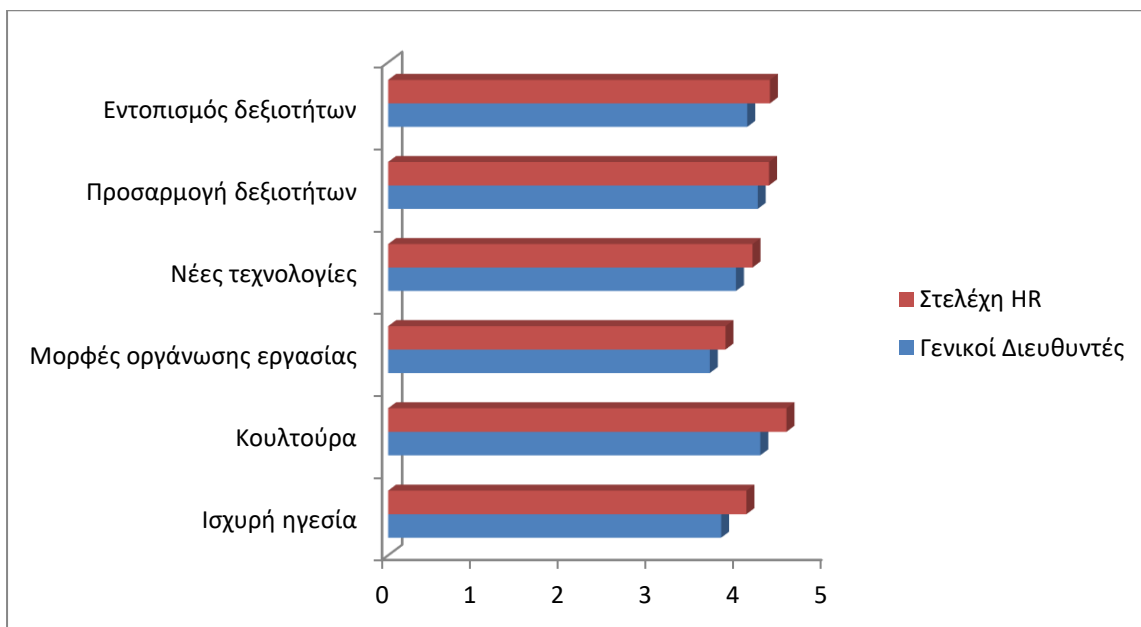
- i. Ανάπτυξη ισχυρής ηγεσίας και συμμετοχή ηγετών σε ευρύτερα δίκτυα συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις / φορείς με σχετική τεχνογνωσία (π.χ. επαγγελματικούς φορείς, εκπαιδευτικά ιδρύματα, think tanks)
- ii. Ενθάρρυνση κουλτούρας συνεργατικότητας, προσαρμοστικότητας και θετικότητας
- iii. Πειραματισμός με εναλλακτικές μορφές οργάνωσης της εργασίας (π.χ. εξ αποστάσεως εργασία, μεικτές δομές, μη ιεραρχικές δομές)
- iv. Αξιολόγηση των ευκαιριών που παρέχουν οι νέες τεχνολογίες για τον εκσυγχρονισμό και τη βελτίωση της «δουλειάς»
- v. Υποστήριξη ανθρώπινου δυναμικού στην προσαρμογή των δεξιοτήτων τους στις απαιτήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος
- vi. Παρακολούθηση μεταβολών στο επιχειρηματικό περιβάλλον σε σχέση με τις αναγκαίες δεξιότητες / χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού

Σχεδόν όλοι οι προτεινόμενοι παράγοντες αναδείχτηκαν με **υψηλή σημαντικότητα** (μέσος όρος >4 με μέγιστο βαθμό σημαντικότητας το 5 – Γράφημα 37). Ο μόνος παράγοντας που εμφανίστηκε με μέτρια προς υψηλή σημαντικότητα (3,81) ήταν και πάλι ο πειραματισμός με εναλλακτικές μορφές οργάνωσης της εργασίας. Και στην περίπτωση αυτή το εύρημα αυτό ενδεχομένως να σχετίζεται με τη μέτρια ετοιμότητα που δηλώνουν οι συμμετέχοντες για τη διαχείριση αυτού του παράγοντα (μέσος όρος 2,98 με μέγιστο βαθμό ετοιμότητας το 5).



Γράφημα 37: Παράγοντες διαμόρφωσης της "εργασίας" (HR)

Αξιίζει να σημειωθεί ότι τα στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού φαίνεται να αντιλαμβάνονται ως σχετικά υψηλότερη τη σημαντικότητα του ρόλου τους για τη διαχείριση αυτών των παραγόντων σε σύγκριση με τους Γενικούς Διευθυντές (Γράφημα 38).



Γράφημα 3833: Παράγοντες διαμόρφωσης της "εργασίας" - σημαντικότητα HR ανά τμήμα

Τέλος, παρατηρείται συνολικά μέτρια ετοιμότητα των επιχειρήσεων για τη διαχείριση και των υπόλοιπων παραγόντων (περί του 3,2 - 3,5), εύρημα αξιοπρόσεκτο για τα στελέχη Διοίκησης **Ανθρώπινου Δυναμικού**.

## Παράρτημα

### Αναλυτική παρουσίαση στατιστικών αποτελεσμάτων ανά ερώτηση

#### Μέρος 1<sup>ο</sup> - Η επιχείρηση

Σε γενικές γραμμές, πώς εκτιμάτε ότι θα διαμορφωθεί το επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η επιχείρησή σας στα επόμενα 3 χρόνια;

| # | Απάντηση                                                            | %      | Πλήθος |
|---|---------------------------------------------------------------------|--------|--------|
| 1 | Οι ευκαιρίες ανάπτυξης θα είναι σημαντικότερες από τις απειλές      | 41.69% | 123    |
| 2 | Οι ευκαιρίες ανάπτυξης θα είναι εξίσου σημαντικές με τις απειλές    | 49.15% | 145    |
| 3 | Οι ευκαιρίες ανάπτυξης θα είναι λιγότερο σημαντικές από τις απειλές | 9.15%  | 27     |
|   | Σύνολο                                                              | 100%   | 295    |

Πώς πιστεύετε ότι θα πρέπει να λειτουργεί η επιχείρησή σας, στα επόμενα 3 χρόνια, για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος; Επιλέξτε έως τρεις εναλλακτικές.

| # | Απάντηση                                                                                                        | %      | Πλήθος |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|
| 1 | Να αναγνωρίζει και να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες ανάπτυξης πριν τον ανταγωνισμό                                   | 16.60% | 130    |
| 2 | Να μπορεί να ενσωματώνει νέες τεχνολογίες και καινοτομίες ταχύτερα και αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές | 24.78% | 194    |
| 3 | Να διαθέτει τους πιο εξειδικευμένους ανθρώπους του κλάδου                                                       | 9.71%  | 76     |
| 4 | Να αναθεωρεί και αναβαθμίζει τα προγράμματα αξιολόγησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού                  | 9.96%  | 78     |
| 5 | Να αξιολογεί και να εκσυγχρονίζει τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας                                              | 14.56% | 114    |
| 6 | Να διαθέτει ισχυρή ηγεσία στην επιχείρηση                                                                       | 13.54% | 106    |
| 7 | Να προσαρμόζει την κουλτούρα της στις απαιτήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος                              | 10.73% | 84     |
| 8 | Να συνεχίσει να λειτουργεί με το παρόν μοντέλο                                                                  | 0.13%  | 1      |
|   | Σύνολο                                                                                                          | 100%   | 783    |

**Τι έχετε κάνει στην επιχείρησή σας για να ανταποκριθείτε στις μελλοντικές απαιτήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος; Επιλέξτε ό,τι αρμόζει στην επιχείρησή σας.**

| # | Απάντηση                                                                   | %      | Πλήθος |
|---|----------------------------------------------------------------------------|--------|--------|
| 1 | Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και καινοτομιών                                 | 21.38% | 180    |
| 2 | Πρόσληψη έμπειρων στελεχών                                                 | 13.78% | 116    |
| 3 | Εισαγωγή τεχνογνωσίας μέσω εκπαίδευσης                                     | 12.59% | 106    |
| 4 | Νέο όραμα – αξίες – αποστολή                                               | 9.26%  | 78     |
| 5 | Νέο στρατηγικό σχέδιο                                                      | 10.21% | 86     |
| 6 | Νέο οργανωσιακό σχεδιασμό                                                  | 13.06% | 110    |
| 7 | Νέα προγράμματα αξιολόγησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού         | 10.81% | 91     |
| 8 | Νέα προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας και προγραμματισμού διαδοχής της ηγεσίας | 7.01%  | 59     |
| 9 | Τίποτα ακόμη                                                               | 1.90%  | 16     |
|   | Σύνολο                                                                     | 100%   | 842    |

### *Μέρος 2ο – Η εργασία*

**Εκτιμάτε ότι η «φύση της εργασίας» (οι καθημερινές εργασίες των εργαζομένων της επιχείρησης, τα καθήκοντά τους, τα εργαλεία που χρησιμοποιούν, τα κανάλια επικοινωνίας, κ.λπ.) θα αλλάξει μέσα στα επόμενα 3 χρόνια;**

| # | Απάντηση | %      | Πλήθος |
|---|----------|--------|--------|
| 1 | Καθόλου  | 0.38%  | 1      |
| 2 | Λίγο     | 18.32% | 48     |
| 3 | Αρκετά   | 58.02% | 152    |
| 4 | Πολύ     | 23.28% | 61     |
|   | Σύνολο   | 100%   | 262    |

**Με ποιόν τρόπο θα αλλάξει η φύση της εργασίας; Επιλέξτε έως τρεις εναλλακτικές.**

| # | Απάντηση                                                                                        | %      | Πλήθος |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|
| 1 | Θα αυξηθεί η ταχύτητα διεκπεραίωσης της εργασίας                                                | 14.48% | 97     |
| 2 | Θα αυξηθεί η χρήση πιο ευέλικτων μορφών εργασίας (π.χ. τηλε-εργασία, εικονικές ομάδες εργασίας) | 20.00% | 134    |

|   |                                                                                                                                                           |        |     |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----|
| 3 | Νέες τεχνολογίες θα αλλάξουν ή/και θα εξαλείψουν περαιτέρω το αντικείμενο εργασίας επιμέρους ειδικοτήτων                                                  | 18.66% | 125 |
| 4 | Η κουλτούρα εργασίας θα έχει γίνει πιο ανοικτή στη συνεργατικότητα, την καινοτομία και τη διαρκή μάθηση                                                   | 19.70% | 132 |
| 5 | Η συνδεσιμότητα (connectivity) θα έχει αλλάξει περαιτέρω τις προσδοκίες για τη διαθεσιμότητα των εργαζομένων (π.χ. επέκταση ωραρίου, χρόνος ανταπόκρισης) | 10.60% | 71  |
| 6 | Θα ενσωματωθούν περαιτέρω καινοτομίες στις επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης (π.χ. παραγωγή, μάρκετινγκ)                                              | 16.12% | 108 |
| 7 | Άλλο                                                                                                                                                      | 0.45%  | 3   |
|   | Σύνολο                                                                                                                                                    | 100%   | 670 |

**Τι θα προκαλέσει την αλλαγή της φύσης της εργασίας; (1=Καθόλου σημαντικός παράγοντας, 5= Πολύ σημαντικός παράγοντας)**

| # | Question           | 1      |    | 2      |    | 3      |    | 4      |     | 5      |     | Σύνολο |
|---|--------------------|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-----|--------|-----|--------|
| 1 | Κοινωνικοί λόγοι   | 6.45%  | 16 | 17.34% | 43 | 31.85% | 79 | 33.06% | 82  | 11.29% | 28  | 248    |
| 2 | Πολιτισμικοί λόγοι | 6.69%  | 16 | 19.67% | 47 | 30.13% | 72 | 35.98% | 86  | 7.53%  | 18  | 239    |
| 3 | Τεχνολογικοί λόγοι | 0.39%  | 1  | 0.77%  | 2  | 5.79%  | 15 | 31.27% | 81  | 61.78% | 160 | 259    |
| 4 | Οικονομικοί λόγοι  | 0.00%  | 0  | 2.34%  | 6  | 14.84% | 38 | 51.56% | 132 | 31.25% | 80  | 256    |
| 5 | Άλλοι λόγοι        | 10.75% | 10 | 10.75% | 10 | 50.54% | 47 | 21.51% | 20  | 6.45%  | 6   | 93     |

**Πόσο πιστεύετε ότι θα επηρεάσουν οι παρακάτω παράγοντες τη φύση της εργασίας στην επιχείρησή σας στα επόμενα 3 χρόνια; - Σημαντικότητα (Μικρή 1 – Μεγάλη 5)**

| # | Question                                                                                                                                                                                           | 1     |   | 2      |    | 3      |    | 4      |     | 5      |     | Σύνολο |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---|--------|----|--------|----|--------|-----|--------|-----|--------|
| 1 | Ανάπτυξη ισχυρής ηγεσίας και συμμετοχή ηγετών σε ευρύτερα δίκτυα συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις/φορείς με σχετική τεχνογνωσία (π.χ. επαγγελματικούς φορείς, εκπαιδευτικά ιδρύματα, think tanks) | 1.21% | 3 | 5.26%  | 13 | 16.19% | 40 | 45.34% | 112 | 31.98% | 79  | 247    |
| 2 | Ενθάρρυνση κουλτούρας συνεργατικότητας, προσαρμοστικότητας και θετικότητας                                                                                                                         | 0.40% | 1 | 2.00%  | 5  | 6.80%  | 17 | 49.60% | 124 | 41.20% | 103 | 250    |
| 3 | Πειραματισμός σε εναλλακτικές μορφές οργάνωσης                                                                                                                                                     | 3.29% | 8 | 10.70% | 26 | 26.34% | 64 | 44.03% | 107 | 15.64% | 38  | 243    |



|   |                                                                                                                               |       |   |       |   |       |    |        |     |        |     |     |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---|-------|---|-------|----|--------|-----|--------|-----|-----|
|   | της εργασίας (π.χ. εξ αποστάσεως εργασία, μεικτές δομές, μη ιεραρχικές δομές)                                                 |       |   |       |   |       |    |        |     |        |     |     |
| 4 | Επίδραση των νέων τεχνολογιών στον εκσυγχρονισμό και τη βελτίωση της φύσης της εργασίας                                       | 0.40% | 1 | 2.42% | 6 | 4.84% | 12 | 42.74% | 106 | 49.60% | 123 | 248 |
| 5 | Υποστήριξη ανθρώπινου δυναμικού στην προσαρμογή των δεξιοτήτων τους στις απαιτήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος         | 0.40% | 1 | 2.01% | 5 | 7.63% | 19 | 46.18% | 115 | 43.78% | 109 | 249 |
| 6 | Αναγνώριση των απαιτούμενων δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού σε συνάρτηση με τις ανάγκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος | 0.40% | 1 | 2.01% | 5 | 8.03% | 20 | 53.01% | 132 | 36.55% | 91  | 249 |

**Πόσο πιστεύετε ότι θα επηρεάσουν οι παρακάτω παράγοντες τη φύση της εργασίας στην επιχείρησή σας στα επόμενα 3 χρόνια; - Ετοιμότητα Επιχείρησης (Μικρή 1 – Μεγάλη 5)**

| # | Question                                                                                                                                                                                            | 1      |    | 2      |    | 3      |    | 4      |    | 5     |    | Σύνολο |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|-------|----|--------|
| 1 | Ανάπτυξη ισχυρής ηγεσίας και συμμετοχή ηγετών σε ευρύτερα δίκτυα συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις/ φορείς με σχετική τεχνογνωσία (π.χ. επαγγελματικούς φορείς, εκπαιδευτικά ιδρύματα, think tanks) | 2.88%  | 7  | 19.34% | 47 | 38.68% | 94 | 32.92% | 80 | 6.17% | 15 | 243    |
| 2 | Ενθάρρυνση κουλτούρας συνεργατικότητας, προσαρμοστικότητας και θετικότητας                                                                                                                          | 2.85%  | 7  | 15.85% | 39 | 39.02% | 96 | 35.37% | 87 | 6.91% | 17 | 246    |
| 3 | Πειραματισμός σε εναλλακτικές μορφές οργάνωσης της εργασίας (π.χ. εξ αποστάσεως εργασία, μεικτές δομές, μη ιεραρχικές δομές)                                                                        | 14.64% | 35 | 27.62% | 66 | 30.96% | 74 | 20.50% | 49 | 6.28% | 15 | 239    |

|   |                                                                                                                               |       |    |        |    |        |     |        |    |       |    |     |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----|--------|----|--------|-----|--------|----|-------|----|-----|
| 4 | Επίδραση των νέων τεχνολογιών στον εκσυγχρονισμό και τη βελτίωση της φύσης της εργασίας                                       | 2.05% | 5  | 15.98% | 39 | 41.80% | 102 | 34.84% | 85 | 5.33% | 13 | 244 |
| 5 | Υποστήριξη ανθρώπινου δυναμικού στην προσαρμογή των δεξιοτήτων τους στις απαιτήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος         | 3.70% | 9  | 13.58% | 33 | 44.44% | 108 | 31.69% | 77 | 6.58% | 16 | 243 |
| 6 | Αναγνώριση των απαιτούμενων δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού σε συνάρτηση με τις ανάγκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος | 4.10% | 10 | 16.39% | 40 | 42.62% | 104 | 29.92% | 73 | 6.97% | 17 | 244 |

### Μέρος 3ο - Οι δεξιότητες

Ποιες από τις παρακάτω δεξιότητες (τεχνικές και συμπεριφορικές) χρειάζεται να διαθέτουν σήμερα οι οι εργαζόμενοι στην επιχείρησή σας; - Απαιτείται

| #  | Question                                                                        | Πολύ   |     | Λίγο   |    | Καθόλου |    | Σύνολο |
|----|---------------------------------------------------------------------------------|--------|-----|--------|----|---------|----|--------|
| 1  | Τυπικές γνώσεις (π.χ., «πτυχία»)                                                | 72.44% | 163 | 25.33% | 57 | 2.22%   | 5  | 225    |
| 2  | Εξειδικευμένη επαγγελματική εμπειρία                                            | 77.23% | 173 | 20.09% | 45 | 2.68%   | 6  | 224    |
| 3  | Επαγγελματική εξειδίκευση (π.χ., πιστοποιήσεις)                                 | 47.75% | 106 | 42.34% | 94 | 9.91%   | 22 | 222    |
| 4  | Γνώση χρήσης νέων τεχνολογικών εφαρμογών για επιχειρηματικούς σκοπούς           | 73.18% | 161 | 24.55% | 54 | 2.27%   | 5  | 220    |
| 5  | Γνώσεις ανάλυσης δεδομένων (big data analytics)                                 | 54.50% | 121 | 35.14% | 78 | 10.36%  | 23 | 222    |
| 6  | Οργανωτικές – διαχειριστικές ικανότητες (π.χ., project management)              | 82.73% | 182 | 16.36% | 36 | 0.91%   | 2  | 220    |
| 7  | Γνωστικές ικανότητες (αναλυτική συνθετική σκέψη, δομημένη σκέψη, κριτική σκέψη) | 85.78% | 187 | 12.84% | 28 | 1.38%   | 3  | 218    |
| 8  | Ικανότητες επίλυσης προβλημάτων (problem solving)                               | 88.79% | 198 | 9.87%  | 22 | 1.35%   | 3  | 223    |
| 9  | Αξιολόγηση κατάστασης – κρίση – απόφαση (judgement – decision making)           | 86.70% | 189 | 12.84% | 28 | 0.46%   | 1  | 218    |
| 10 | Δημιουργικότητα – καινοτομία                                                    | 74.44% | 166 | 23.77% | 53 | 1.79%   | 4  | 223    |
| 11 | Επικοινωνιακές – διαπραγματευτικές ικανότητες                                   | 85.14% | 189 | 13.96% | 31 | 0.90%   | 2  | 222    |

|    |                                                                   |        |     |        |    |       |   |     |
|----|-------------------------------------------------------------------|--------|-----|--------|----|-------|---|-----|
| 12 | Ομαδικότητα - συνεργατικότητα                                     | 89.69% | 200 | 9.42%  | 21 | 0.90% | 2 | 223 |
| 13 | Συναισθηματική νοημοσύνη                                          | 78.64% | 173 | 19.09% | 42 | 2.27% | 5 | 220 |
| 14 | Προσαρμοστικότητα                                                 | 88.64% | 195 | 10.45% | 23 | 0.91% | 2 | 220 |
| 15 | Αντοχή – λειτουργία υπό πίεση                                     | 83.78% | 186 | 15.32% | 34 | 0.90% | 2 | 222 |
| 16 | Μεταδοτικότητα                                                    | 60.63% | 134 | 36.20% | 80 | 3.17% | 7 | 221 |
| 17 | Ηγετικές ικανότητες (κινητοποίηση – διαχείριση ανθρώπων)          | 84.93% | 186 | 12.79% | 28 | 2.28% | 5 | 219 |
| 18 | Στρατηγική σκέψη                                                  | 76.92% | 170 | 20.81% | 46 | 2.26% | 5 | 221 |
| 19 | Ηθική συμπεριφορά                                                 | 93.21% | 206 | 5.43%  | 12 | 1.36% | 3 | 221 |
| 20 | Ανάληψη υπολογισμένου ρίσκου/ θετική στάση απέναντι στην αποτυχία | 70.00% | 154 | 26.36% | 58 | 3.64% | 8 | 220 |
| 21 | Ανάληψη πρωτοβουλίας                                              | 82.11% | 179 | 16.51% | 36 | 1.38% | 3 | 218 |
| 22 | Διάθεση για συνεχή μάθηση                                         | 89.04% | 195 | 10.05% | 22 | 0.91% | 2 | 219 |

**Ποιες από τις παρακάτω δεξιότητες (τεχνικές και συμπεριφορικές) χρειάζεται να διαθέτουν σήμερα οι οι εργαζόμενοι στην επιχείρησή σας; - Διαθέτουν**

| #  | Question                                                                        | Πολύ   |     | Λίγο   |     | Καθόλου |    | Σύνολο |
|----|---------------------------------------------------------------------------------|--------|-----|--------|-----|---------|----|--------|
| 1  | Τυπικές γνώσεις (π.χ., «πτυχία»)                                                | 82.59% | 185 | 16.07% | 36  | 1.34%   | 3  | 224    |
| 2  | Εξειδικευμένη επαγγελματική εμπειρία                                            | 63.23% | 141 | 34.53% | 77  | 2.24%   | 5  | 223    |
| 3  | Επαγγελματική εξειδίκευση (π.χ., πιστοποιήσεις)                                 | 42.27% | 93  | 53.64% | 118 | 4.09%   | 9  | 220    |
| 4  | Γνώση χρήσης νέων τεχνολογικών εφαρμογών για επιχειρηματικούς σκοπούς           | 27.85% | 61  | 66.21% | 145 | 5.94%   | 13 | 219    |
| 5  | Γνώσεις ανάλυσης δεδομένων (big data analytics)                                 | 10.41% | 23  | 61.09% | 135 | 28.51%  | 63 | 221    |
| 6  | Οργανωτικές – διαχειριστικές ικανότητες (π.χ., project management)              | 32.57% | 71  | 58.72% | 128 | 8.72%   | 19 | 218    |
| 7  | Γνωστικές ικανότητες (αναλυτική συνθετική σκέψη, δομημένη σκέψη, κριτική σκέψη) | 35.35% | 76  | 60.93% | 131 | 3.72%   | 8  | 215    |
| 8  | Ικανότητες επίλυσης προβλημάτων (problem solving)                               | 46.15% | 102 | 47.96% | 106 | 5.88%   | 13 | 221    |
| 9  | Αξιολόγηση κατάστασης – κρίση – απόφαση (judgement – decision making)           | 31.96% | 70  | 60.27% | 132 | 7.76%   | 17 | 219    |
| 10 | Δημιουργικότητα – καινοτομία                                                    | 24.55% | 54  | 65.45% | 144 | 10.00%  | 22 | 220    |

|    |                                                                   |        |     |        |     |        |    |     |
|----|-------------------------------------------------------------------|--------|-----|--------|-----|--------|----|-----|
| 11 | Επικοινωνιακές – διαπραγματευτικές ικανότητες                     | 46.36% | 102 | 48.18% | 106 | 5.45%  | 12 | 220 |
| 12 | Ομαδικότητα - συνεργατικότητα                                     | 52.05% | 114 | 42.92% | 94  | 5.02%  | 11 | 219 |
| 13 | Συναισθηματική νοημοσύνη                                          | 29.09% | 64  | 54.55% | 120 | 16.36% | 36 | 220 |
| 14 | Προσαρμοστικότητα                                                 | 34.09% | 75  | 55.45% | 122 | 10.45% | 23 | 220 |
| 15 | Αντοχή – λειτουργία υπό πίεση                                     | 57.47% | 127 | 38.01% | 84  | 4.52%  | 10 | 221 |
| 16 | Μεταδοτικότητα                                                    | 27.06% | 59  | 63.76% | 139 | 9.17%  | 20 | 218 |
| 17 | Ηγετικές ικανότητες (κινητοποίηση – διαχείριση ανθρώπων)          | 21.36% | 47  | 64.55% | 142 | 14.09% | 31 | 220 |
| 18 | Στρατηγική σκέψη                                                  | 22.73% | 50  | 64.55% | 142 | 12.73% | 28 | 220 |
| 19 | Ηθική συμπεριφορά                                                 | 76.92% | 170 | 20.36% | 45  | 2.71%  | 6  | 221 |
| 20 | Ανάληψη υπολογισμένου ρίσκου/ θετική στάση απέναντι στην αποτυχία | 27.98% | 61  | 58.72% | 128 | 13.30% | 29 | 218 |
| 21 | Ανάληψη πρωτοβουλίας                                              | 28.31% | 62  | 59.36% | 130 | 12.33% | 27 | 219 |
| 22 | Διάθεση για συνεχή μάθηση                                         | 43.38% | 95  | 49.32% | 108 | 7.31%  | 16 | 219 |

**Εφαρμόζονται στην επιχείρησή σας συστήματα καταγραφής και επικαιροποίησης των δεξιοτήτων των εργαζομένων;**

| # | Question                  | Πλήρως |    | Μερικώς |     | Καθόλου |    | Σύνολο |
|---|---------------------------|--------|----|---------|-----|---------|----|--------|
| 1 | Τεχνικές δεξιότητες       | 35.56% | 80 | 49.33%  | 111 | 15.11%  | 34 | 225    |
| 2 | Συμπεριφορικές δεξιότητες | 30.67% | 69 | 47.11%  | 106 | 22.22%  | 50 | 225    |

**Πιστεύετε ότι η επιχείρησή σας πρέπει να επενδύσει περισσότερο στην κάλυψη και ανάπτυξη τεχνικών ή/ και συμπεριφορικών δεξιοτήτων των εργαζομένων σας;**

| # | Απάντηση                                        | %      | Πλήθος |
|---|-------------------------------------------------|--------|--------|
| 1 | Κυρίως τεχνικών                                 | 7.83%  | 17     |
| 2 | Κυρίως συμπεριφορικών                           | 30.41% | 66     |
| 3 | Τεχνικών και συμπεριφορικών σε αντίστοιχο βαθμό | 61.75% | 134    |
|   | Σύνολο                                          | 100%   | 217    |

**Πώς σχεδιάζετε/ προτιμάτε να καλύψετε το χάσμα μεταξύ των δεξιοτήτων που απαιτούνται από τους εργαζομένους σας και των δεξιοτήτων που αυτοί διαθέτουν; (1 - Δεν θα το χρησιμοποιήσω καθόλου, 5 - Θα το χρησιμοποιήσω πολύ)**

| # | Question                                                                            | 1      |    | 2      |    | 3      |    | 4      |     | 5      |    | Σύνολο |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-----|--------|----|--------|
| 1 | Νέες προσλήψεις εργαζομένων από την ελληνική επικράτεια                             | 4.13%  | 9  | 19.72% | 43 | 25.69% | 56 | 36.70% | 80  | 13.76% | 30 | 218    |
| 2 | Προσέλκυση εργαζομένων με κατάλληλες δεξιότητες από την παγκόσμια αγορά             | 20.28% | 44 | 26.73% | 58 | 21.66% | 47 | 24.88% | 54  | 6.45%  | 14 | 217    |
| 3 | Ανάπτυξη των υπαρχουσών δεξιοτήτων των ήδη εργαζομένων στην επιχείρηση (upskilling) | 0.00%  | 0  | 2.21%  | 5  | 8.85%  | 20 | 47.35% | 107 | 41.59% | 94 | 226    |
| 4 | Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων των ήδη εργαζομένων στην επιχείρηση (reskilling)           | 1.33%  | 3  | 1.78%  | 4  | 13.33% | 30 | 47.11% | 106 | 36.44% | 82 | 225    |
| 5 | Εξωτερική ανάθεση έργου (outsourcing)                                               | 16.74% | 37 | 28.96% | 64 | 28.51% | 63 | 19.91% | 44  | 5.88%  | 13 | 221    |
| 6 | Άλλο                                                                                | 45.98% | 40 | 13.79% | 12 | 31.03% | 27 | 8.05%  | 7   | 1.15%  | 1  | 87     |
| 7 | Δεν υπάρχει χάσμα δεξιοτήτων                                                        | 36.26% | 33 | 13.19% | 12 | 34.07% | 31 | 13.19% | 12  | 3.30%  | 3  | 91     |

**Έχετε αντιμετωπίσει πρόβλημα στις προσλήψεις σας το τελευταίο χρονικό διάστημα (1-2 χρόνια);**

| # | Question                    | Ναι    |     | Όχι    |     | Σύνολο |
|---|-----------------------------|--------|-----|--------|-----|--------|
| 1 | Θέσεις Υψηλής Εξειδίκευσης  | 68.47% | 152 | 31.53% | 70  | 222    |
| 2 | Θέσεις Χαμηλής Εξειδίκευσης | 33.18% | 74  | 66.82% | 149 | 223    |

**Αν ναι, τι είδους; Επιλέξτε έως τρεις εναλλακτικές**

| # | Απάντηση                                                                                  | %      | Πλήθος |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|
| 1 | Μικρός αριθμός ενδιαφερόμενων                                                             | 13.52% | 58     |
| 2 | Έλλειψη εκπαιδευτικού επιπέδου στους υποψήφιους                                           | 3.96%  | 17     |
| 3 | Έλλειψη εξειδικευμένης εμπειρίας στους υποψήφιους                                         | 25.17% | 108    |
| 4 | Έλλειψη τεχνικών δεξιοτήτων στους υποψήφιους                                              | 14.22% | 61     |
| 5 | Έλλειψη συμπεριφορικών δεξιοτήτων στους υποψήφιους                                        | 20.05% | 86     |
| 6 | Οι απολαβές δεν ικανοποιούσαν τους υποψηφίους                                             | 13.99% | 60     |
| 7 | Οι συνθήκες εργασίας δεν ικανοποιούσαν τους υποψηφίους                                    | 4.20%  | 18     |
| 8 | Η φήμη της επιχείρησης δεν είναι αρκετά ισχυρή ώστε να προσελκύσει κατάλληλους υποψηφίους | 4.90%  | 21     |
|   | Σύνολο                                                                                    | 100%   | 429    |

#### **Μέρος 4<sup>ο</sup> – Reskilling/ upskilling**

**Πόσο συχνά πιστεύετε ότι θα πρέπει να εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι στην επιχείρησή σας για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους σε σχέση με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης (reskilling/ upskilling);**

| # | Απάντηση                       | %      | Πλήθος |
|---|--------------------------------|--------|--------|
| 1 | Συνεχώς                        | 32.09% | 69     |
| 2 | 3-5 φορές τον χρόνο            | 23.72% | 51     |
| 3 | 1-2 φορές τον χρόνο            | 42.33% | 91     |
| 4 | Λιγότερο από 1 φορά κάθε χρόνο | 1.86%  | 4      |
|   | Σύνολο                         | 100%   | 215    |

**Συμμετέχουν οι εργαζόμενοι σας σε εκπαιδευτικά προγράμματα reskilling/ upskilling όσο συχνά υποδείξατε στην προηγούμενη ερώτηση;**

| # | Απάντηση | %      | Πλήθος |
|---|----------|--------|--------|
| 1 | Ναι      | 49.77% | 107    |
| 2 | Όχι      | 50.23% | 108    |
|   | Σύνολο   | 100%   | 215    |

**Ποια είναι η κυριότερη πρόκληση που αντιμετωπίζετε στην ανάπτυξη και εφαρμογή προγραμμάτων upskilling;**

| # | Απάντηση                                                                       | %      | Πλήθος |
|---|--------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|
| 1 | Ελλιπής καταγραφή πραγματικών αναγκών ανάπτυξης δεξιοτήτων στην επιχείρησή μου | 29.25% | 62     |
| 2 | Περιορισμένη συχνότητα προγραμμάτων λόγω περιορισμών στον προϋπολογισμό        | 36.32% | 77     |
| 3 | Χαμηλή ποιότητα προγραμμάτων στις περιοχές που εντοπίζονται οι ανάγκες μας     | 9.43%  | 20     |
| 4 | Αμφίθυμη ή αρνητική στάση των εργαζομένων                                      | 8.96%  | 19     |
| 5 | Έλλειψη υποστήριξης από την ηγεσία της επιχείρησης                             | 8.02%  | 17     |
| 6 | Άλλο                                                                           | 8.02%  | 17     |
|   | Σύνολο                                                                         | 100%   | 212    |

**Ποιες μεθόδους reskilling/ upskilling χρησιμοποιείτε περισσότερο και ποιες θεωρείτε, από την εμπειρία σας, πιο αποτελεσματικές; - Χρησιμοποιώ**

| # | Question                                                                                          | Πολύ   |     | Αρκετά |    | Λίγο   |    | Καθόλου |    | Σύνολο |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----|--------|----|--------|----|---------|----|--------|
| 1 | Στη δουλειά (on the job training)                                                                 | 69.71% | 145 | 27.40% | 57 | 1.92%  | 4  | 0.96%   | 2  | 208    |
| 2 | Από συνάδελφο σε συνάδελφο (peer to peer)                                                         | 48.08% | 100 | 41.35% | 86 | 7.69%  | 16 | 2.88%   | 6  | 208    |
| 3 | Ηλεκτρονική/ εξ αποστάσεως εκπαίδευση<br>- Προγράμματα ανεπτυγμένα εσωτερικά                      | 21.63% | 45  | 25.00% | 52 | 28.37% | 59 | 25.00%  | 52 | 208    |
| 4 | Ηλεκτρονική/ εξ αποστάσεως εκπαίδευση<br>- Προγράμματα από εξωτερικό πάροχο επί πληρωμή           | 11.88% | 24  | 17.82% | 36 | 37.62% | 76 | 32.67%  | 66 | 202    |
| 5 | Ηλεκτρονική/ εξ αποστάσεως εκπαίδευση<br>- Εξωτερικά προγράμματα ελεύθερης και ανοιχτής πρόσβασης | 11.00% | 22  | 14.00% | 28 | 37.00% | 74 | 38.00%  | 76 | 200    |
| 6 | Εκπαίδευση σε τάξη (σεμινάρια) με εσωτερικό εκπαιδευτή                                            | 24.75% | 50  | 38.12% | 77 | 26.24% | 53 | 10.89%  | 22 | 202    |
| 7 | Σεμινάρια από εξωτερικό πάροχο, ανοικτά σε στελέχη                                                | 9.00%  | 18  | 34.50% | 69 | 36.50% | 73 | 20.00%  | 40 | 200    |

|    |                                                                                                                                                      |        |    |        |    |        |    |        |    |     |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|-----|
|    | διάφορων επιχειρήσεων (open enrolment)                                                                                                               |        |    |        |    |        |    |        |    |     |
| 8  | Σεμινάρια από εξωτερικό πάροχο, αποκλειστικά σχεδιασμένα για την επιχείρηση και μόνο για τα στελέχη της (tailor made)                                | 19.51% | 40 | 29.76% | 61 | 31.71% | 65 | 19.02% | 39 | 205 |
| 9  | Ακαδημαϊκή εκπαίδευση (π.χ., μεταπτυχιακά προγράμματα)                                                                                               | 9.95%  | 20 | 19.40% | 39 | 37.81% | 76 | 32.84% | 66 | 201 |
| 10 | Επαγγελματική εκπαίδευση (π.χ., πιστοποιήσεις)                                                                                                       | 17.00% | 34 | 32.50% | 65 | 33.00% | 66 | 17.50% | 35 | 200 |
| 11 | Άλλες μορφές εκπαίδευσης και ανάπτυξης, όπως mentoring/ coaching ή βιωματική εκπαίδευση (π.χ., δραστηριότητες team building ή motivational speeches) | 18.32% | 37 | 25.25% | 51 | 34.65% | 70 | 21.78% | 44 | 202 |

**Ποιες μεθόδους reskilling/ upskilling χρησιμοποιείτε περισσότερο και ποιες θεωρείτε, από την εμπειρία σας, πιο αποτελεσματικές; - Αποτελεσματικότητα**

| # | Question                                                                             | Μεγάλη |     | Μεσαία |    | Μικρή  |    | Μηδενική |    | Σύνολο |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----|--------|----|--------|----|----------|----|--------|
| 1 | Στη δουλειά (on the job training)                                                    | 77.34% | 157 | 19.70% | 40 | 2.46%  | 5  | 0.49%    | 1  | 203    |
| 2 | Από συνάδελφο σε συνάδελφο (peer to peer)                                            | 52.48% | 106 | 40.59% | 82 | 4.95%  | 10 | 1.98%    | 4  | 202    |
| 3 | Ηλεκτρονική/ εξ αποστάσεως εκπαίδευση – Προγράμματα ανεπτυγμένα εσωτερικά            | 15.82% | 31  | 40.31% | 79 | 30.61% | 60 | 13.27%   | 26 | 196    |
| 4 | Ηλεκτρονική/ εξ αποστάσεως εκπαίδευση – Προγράμματα από εξωτερικό πάροχο επί πληρωμή | 16.84% | 32  | 37.37% | 71 | 26.32% | 50 | 19.47%   | 37 | 190    |
| 5 | Ηλεκτρονική/ εξ αποστάσεως εκπαίδευση – Εξωτερικά προγράμματα                        | 10.81% | 20  | 31.89% | 59 | 34.05% | 63 | 23.24%   | 43 | 185    |



|    |                                                                                                                                                      |        |    |        |    |        |    |        |    |     |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|-----|
|    | ελεύθερης και ανοιχτής πρόσβασης                                                                                                                     |        |    |        |    |        |    |        |    |     |
| 6  | Εκπαίδευση σε τάξη (σεμινάρια) με εσωτερικό εκπαιδευτή                                                                                               | 33.33% | 65 | 48.21% | 94 | 12.31% | 24 | 6.15%  | 12 | 195 |
| 7  | Σεμινάρια από εξωτερικό πάροχο, ανοικτά σε στελέχη διάφορων επιχειρήσεων (open enrolment)                                                            | 20.53% | 39 | 43.16% | 82 | 27.37% | 52 | 8.95%  | 17 | 190 |
| 8  | Σεμινάρια από εξωτερικό πάροχο, αποκλειστικά σχεδιασμένα για την επιχείρηση και μόνο για τα στελέχη της (tailor made)                                | 42.42% | 84 | 37.37% | 74 | 9.60%  | 19 | 10.61% | 21 | 198 |
| 9  | Ακαδημαϊκή εκπαίδευση (π.χ., μεταπτυχιακά προγράμματα)                                                                                               | 27.66% | 52 | 36.17% | 68 | 22.34% | 42 | 13.83% | 26 | 188 |
| 10 | Επαγγελματική εκπαίδευση (π.χ., πιστοποιήσεις)                                                                                                       | 31.94% | 61 | 40.31% | 77 | 19.37% | 37 | 8.38%  | 16 | 191 |
| 11 | Άλλες μορφές εκπαίδευσης και ανάπτυξης, όπως mentoring/ coaching ή βιωματική εκπαίδευση (π.χ., δραστηριότητες team building ή motivational speeches) | 41.54% | 81 | 38.97% | 76 | 11.79% | 23 | 7.69%  | 15 | 195 |

**Εφαρμόζετε συστήματα μέτρησης της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων reskilling/ upskilling;**

| # | Question                  | Πλήρως |    | Μερικώς |    | Καθόλου |    | Σύνολο |
|---|---------------------------|--------|----|---------|----|---------|----|--------|
| 1 | Τεχνικές δεξιότητες       | 22.75% | 48 | 46.92%  | 99 | 30.33%  | 64 | 211    |
| 2 | Συμπεριφορικές δεξιότητες | 21.23% | 45 | 45.28%  | 96 | 33.49%  | 71 | 212    |

**Μέρος 5<sup>ο</sup> – Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

**Συγκεκριμένα για το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources), ποια προσόντα/ δεξιότητες/ ικανότητες/ χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη του για την αποτελεσματική λειτουργία του τμήματος μέσα στα επόμενα 3 έτη; Απαιτείται.**

| #  | Question                                                                        | Πολύ   |     | Λίγο   |    | Καθόλου |    | Σύνολο |
|----|---------------------------------------------------------------------------------|--------|-----|--------|----|---------|----|--------|
| 1  | Τοπικές γνώσεις (π.χ., «πτυχία»)                                                | 69.31% | 131 | 29.63% | 56 | 1.06%   | 2  | 189    |
| 2  | Εξειδικευμένη επαγγελματική εμπειρία                                            | 82.54% | 156 | 16.93% | 32 | 0.53%   | 1  | 189    |
| 3  | Επαγγελματική εξειδίκευση (π.χ., πιστοποιήσεις)                                 | 40.64% | 76  | 50.80% | 95 | 8.56%   | 16 | 187    |
| 4  | Γνώση χρήσης νέων τεχνολογικών εφαρμογών για επιχειρηματικούς σκοπούς           | 80.98% | 149 | 18.48% | 34 | 0.54%   | 1  | 184    |
| 5  | Γνώσεις ανάλυσης δεδομένων (big data analytics)                                 | 60.87% | 112 | 33.70% | 62 | 5.43%   | 10 | 184    |
| 6  | Γνώσεις αξιοποίησης κοινωνικών δικτύων (social media)                           | 62.03% | 116 | 35.29% | 66 | 2.67%   | 5  | 187    |
| 7  | Γνώσεις marketing & επικοινωνίας                                                | 49.19% | 91  | 47.03% | 87 | 3.78%   | 7  | 185    |
| 8  | Γνώσεις χρηματοοικονομικών/ λογιστικών/ νομικών θεμάτων                         | 51.60% | 97  | 45.21% | 85 | 3.19%   | 6  | 188    |
| 9  | Γνώσεις HR Artificial Intelligence (AI)                                         | 45.45% | 85  | 38.50% | 72 | 16.04%  | 30 | 187    |
| 10 | Οργανωτικές – διαχειριστικές ικανότητες (π.χ., project management)              | 76.22% | 141 | 22.16% | 41 | 1.62%   | 3  | 185    |
| 11 | Γνωστικές ικανότητες (αναλυτική συνθετική σκέψη, δομημένη σκέψη, κριτική σκέψη) | 90.32% | 168 | 9.14%  | 17 | 0.54%   | 1  | 186    |
| 12 | Ικανότητες επίλυσης προβλημάτων (problem solving)                               | 93.05% | 174 | 6.95%  | 13 | 0.00%   | 0  | 187    |
| 13 | Αξιολόγηση κατάστασης – κρίση – απόφαση (judgement – decision making)           | 89.25% | 166 | 10.75% | 20 | 0.00%   | 0  | 186    |
| 14 | Δημιουργικότητα – καινοτομία                                                    | 70.43% | 131 | 26.88% | 50 | 2.69%   | 5  | 186    |
| 15 | Επικοινωνιακές – διαπραγματευτικές ικανότητες                                   | 90.37% | 169 | 9.09%  | 17 | 0.53%   | 1  | 187    |
| 16 | Ομαδικότητα - συνεργατικότητα                                                   | 95.21% | 179 | 4.26%  | 8  | 0.53%   | 1  | 188    |
| 17 | Συναισθηματική νοημοσύνη                                                        | 89.25% | 166 | 9.68%  | 18 | 1.08%   | 2  | 186    |
| 18 | Προσαρμοστικότητα                                                               | 90.27% | 167 | 9.19%  | 17 | 0.54%   | 1  | 185    |
| 19 | Αντοχή – λειτουργία υπό πίεση                                                   | 86.17% | 162 | 12.77% | 24 | 1.06%   | 2  | 188    |
| 20 | Μεταδοτικότητα                                                                  | 77.30% | 143 | 20.54% | 38 | 2.16%   | 4  | 185    |
| 21 | Ηγετικές ικανότητες (κινητοποίηση – διαχείριση ανθρώπων)                        | 91.35% | 169 | 7.57%  | 14 | 1.08%   | 2  | 185    |

|    |                                                                      |        |     |        |    |       |   |     |
|----|----------------------------------------------------------------------|--------|-----|--------|----|-------|---|-----|
| 22 | Στρατηγική σκέψη                                                     | 81.18% | 151 | 17.74% | 33 | 1.08% | 2 | 186 |
| 23 | Ηθική συμπεριφορά                                                    | 96.79% | 181 | 2.67%  | 5  | 0.53% | 1 | 187 |
| 24 | Ανάληψη υπολογισμένου ρίσκου/<br>θετική στάση απέναντι στην αποτυχία | 75.14% | 139 | 24.32% | 45 | 0.54% | 1 | 185 |
| 25 | Ανάληψη πρωτοβουλίας                                                 | 85.87% | 158 | 13.04% | 24 | 1.09% | 2 | 184 |
| 26 | Διάθεση για συνεχή μάθηση                                            | 91.40% | 170 | 8.06%  | 15 | 0.54% | 1 | 186 |

**Συγκεκριμένα για το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources), ποια προσόντα/ δεξιότητες/ ικανότητες/ χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη του για την αποτελεσματική λειτουργία του τμήματος μέσα στα επόμενα 3 έτη; Διαθέτουν**

| #  | Question                                                                        | Πολύ   |     | Λίγο   |     | Καθόλου |    | Σύνολο |
|----|---------------------------------------------------------------------------------|--------|-----|--------|-----|---------|----|--------|
| 1  | Τυπικές γνώσεις (π.χ., «πτυχία»)                                                | 77.42% | 144 | 22.58% | 42  | 0.00%   | 0  | 186    |
| 2  | Εξειδικευμένη επαγγελματική εμπειρία                                            | 55.14% | 102 | 43.78% | 81  | 1.08%   | 2  | 185    |
| 3  | Επαγγελματική εξειδίκευση (π.χ., πιστοποιήσεις)                                 | 28.80% | 53  | 59.24% | 109 | 11.96%  | 22 | 184    |
| 4  | Γνώση χρήσης νέων τεχνολογικών εφαρμογών για επιχειρηματικούς σκοπούς           | 28.80% | 53  | 59.78% | 110 | 11.41%  | 21 | 184    |
| 5  | Γνώσεις ανάλυσης δεδομένων (big data analytics)                                 | 11.54% | 21  | 56.04% | 102 | 32.42%  | 59 | 182    |
| 6  | Γνώσεις αξιοποίησης κοινωνικών δικτύων (social media)                           | 33.33% | 61  | 56.28% | 103 | 10.38%  | 19 | 183    |
| 7  | Γνώσεις marketing & επικοινωνίας                                                | 19.78% | 36  | 62.64% | 114 | 17.58%  | 32 | 182    |
| 8  | Γνώσεις χρηματοοικονομικών/ λογιστικών/ νομικών θεμάτων                         | 27.57% | 51  | 57.30% | 106 | 15.14%  | 28 | 185    |
| 9  | Γνώσεις HR Artificial Intelligence (AI)                                         | 7.65%  | 14  | 38.80% | 71  | 53.55%  | 98 | 183    |
| 10 | Οργανωτικές - διαχειριστικές ικανότητες (π.χ., project management)              | 37.57% | 68  | 51.93% | 94  | 10.50%  | 19 | 181    |
| 11 | Γνωστικές ικανότητες (αναλυτική συνθετική σκέψη, δομημένη σκέψη, κριτική σκέψη) | 43.96% | 80  | 50.00% | 91  | 6.04%   | 11 | 182    |
| 12 | Ικανότητες επίλυσης προβλημάτων (problem solving)                               | 53.01% | 97  | 43.17% | 79  | 3.83%   | 7  | 183    |
| 13 | Αξιολόγηση κατάστασης - κρίση - απόφαση (judgement - decision making)           | 42.62% | 78  | 51.91% | 95  | 5.46%   | 10 | 183    |
| 14 | Δημιουργικότητα - καινοτομία                                                    | 26.78% | 49  | 63.93% | 117 | 9.29%   | 17 | 183    |
| 15 | Επικοινωνιακές - διαπραγματευτικές ικανότητες                                   | 46.96% | 85  | 49.72% | 90  | 3.31%   | 6  | 181    |
| 16 | Ομαδικότητα - συνεργατικότητα                                                   | 65.93% | 120 | 29.67% | 54  | 4.40%   | 8  | 182    |

|    |                                                                   |        |     |        |     |        |    |     |
|----|-------------------------------------------------------------------|--------|-----|--------|-----|--------|----|-----|
| 17 | Συναισθηματική νοημοσύνη                                          | 47.25% | 86  | 44.51% | 81  | 8.24%  | 15 | 182 |
| 18 | Προσαρμοστικότητα                                                 | 46.93% | 84  | 46.37% | 83  | 6.70%  | 12 | 179 |
| 19 | Αντοχή – λειτουργία υπό πίεση                                     | 57.07% | 105 | 38.04% | 70  | 4.89%  | 9  | 184 |
| 20 | Μεταδοτικότητα                                                    | 36.81% | 67  | 57.14% | 104 | 6.04%  | 11 | 182 |
| 21 | Ηγετικές ικανότητες (κινητοποίηση – διαχείριση ανθρώπων)          | 31.87% | 58  | 57.14% | 104 | 10.99% | 20 | 182 |
| 22 | Στρατηγική σκέψη                                                  | 25.41% | 46  | 60.22% | 109 | 14.36% | 26 | 181 |
| 23 | Ηθική συμπεριφορά                                                 | 74.32% | 136 | 23.50% | 43  | 2.19%  | 4  | 183 |
| 24 | Ανάληψη υπολογισμένου ρίσκου/ θετική στάση απέναντι στην αποτυχία | 34.44% | 62  | 56.11% | 101 | 9.44%  | 17 | 180 |
| 25 | Ανάληψη πρωτοβουλίας                                              | 36.61% | 67  | 54.64% | 100 | 8.74%  | 16 | 183 |
| 26 | Διάθεση για συνεχή μάθηση                                         | 50.82% | 93  | 44.26% | 81  | 4.92%  | 9  | 183 |

.

**Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη διαχείριση των παρακάτω παραγόντων διαμόρφωσης της φύσης της εργασίας:**

| # | Question                                                                                                                                                                                           | 1     |    | 2     |    | 3      |    | 4      |    | 5      |     | Σύνολο |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----|-------|----|--------|----|--------|----|--------|-----|--------|
| 1 | Ανάπτυξη ισχυρής ηγεσίας και συμμετοχή ηγετών σε ευρύτερα δίκτυα συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις/φορείς με σχετική τεχνογνωσία (π.χ. επαγγελματικούς φορείς, εκπαιδευτικά ιδρύματα, think tanks) | 2.67% | 5  | 8.02% | 15 | 12.30% | 23 | 36.90% | 69 | 40.11% | 75  | 187    |
| 2 | Ενθάρρυνση κουλτούρας συνεργατικότητας, προσαρμοστικότητας και θετικότητας                                                                                                                         | 2.67% | 5  | 2.14% | 4  | 3.74%  | 7  | 26.74% | 50 | 64.71% | 121 | 187    |
| 3 | Πειραματισμός με εναλλακτικές μορφές οργάνωσης της εργασίας (π.χ. εξ αποστάσεως εργασία, μεικτές δομές, μη ιεραρχικές δομές)                                                                       | 5.32% | 10 | 9.57% | 18 | 16.49% | 31 | 36.17% | 68 | 32.45% | 61  | 188    |
| 4 | Αξιολόγηση των ευκαιριών που παρέχουν οι νέες τεχνολογίες για τον εκσυγχρονισμό και τη βελτίωση της «δουλειάς»                                                                                     | 2.15% | 4  | 3.76% | 7  | 11.29% | 21 | 47.85% | 89 | 34.95% | 65  | 186    |
| 5 | Υποστήριξη ανθρώπινου δυναμικού στην προσαρμογή των                                                                                                                                                | 2.14% | 4  | 1.07% | 2  | 6.95%  | 13 | 42.25% | 79 | 47.59% | 89  | 187    |

|   |                                                                                                                                    |        |   |        |   |         |    |         |    |         |    |     |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---|--------|---|---------|----|---------|----|---------|----|-----|
|   | δεξιοτήτων τους στις απαιτήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος                                                                  |        |   |        |   |         |    |         |    |         |    |     |
| 6 | Παρακολούθηση μεταβολών στο επιχειρηματικό περιβάλλον σε σχέση με τις αναγκαίες δεξιότητες/χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού | 1.61 % | 3 | 2.15 % | 4 | 10.75 % | 20 | 35.48 % | 66 | 50.00 % | 93 | 186 |

**Πόσο ικανό θεωρείτε ότι είναι το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησής σας στη διαχείριση αυτών των παραγόντων;**

| # | Question                                                                                                                                                                                           | 1      |    | 2       |    | 3       |    | 4       |    | 5       |    | Σύνολο |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----|---------|----|---------|----|---------|----|---------|----|--------|
| 1 | Ανάπτυξη ισχυρής ηγεσίας και συμμετοχή ηγετών σε ευρύτερα δίκτυα συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις/φορείς με σχετική τεχνογνωσία (π.χ. επαγγελματικούς φορείς, εκπαιδευτικά ιδρύματα, think tanks) | 3.30 % | 6  | 22.53 % | 41 | 37.36 % | 68 | 28.57 % | 52 | 8.24 %  | 15 | 182    |
| 2 | Ενθάρρυνση κουλτούρας συνεργατικότητας, προσαρμοστικότητας και θετικότητας                                                                                                                         | 2.73 % | 5  | 11.48 % | 21 | 33.33 % | 61 | 34.43 % | 63 | 18.03 % | 33 | 183    |
| 3 | Πειραματισμός με εναλλακτικές μορφές οργάνωσης της εργασίας (π.χ. εξ αποστάσεως εργασία, μεικτές δομές, μη ιεραρχικές δομές)                                                                       | 9.89 % | 18 | 26.92 % | 49 | 28.57 % | 52 | 24.73 % | 45 | 9.89 %  | 18 | 182    |
| 4 | Αξιολόγηση των ευκαιριών που παρέχουν οι νέες τεχνολογίες για τον εκσυγχρονισμό και τη βελτίωση της «δουλειάς»                                                                                     | 3.28 % | 6  | 21.31 % | 39 | 36.07 % | 66 | 31.69 % | 58 | 7.65 %  | 14 | 183    |
| 5 | Υποστήριξη ανθρώπινου δυναμικού στην προσαρμογή των δεξιοτήτων τους στις απαιτήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος                                                                              | 2.73 % | 5  | 15.85 % | 29 | 37.16 % | 68 | 33.33 % | 61 | 10.93 % | 20 | 183    |
| 6 | Παρακολούθηση μεταβολών στο επιχειρηματικό περιβάλλον σε σχέση με τις αναγκαίες                                                                                                                    | 3.83 % | 7  | 20.77 % | 38 | 34.43 % | 63 | 31.69 % | 58 | 9.29 %  | 17 | 183    |

δεξιότητες/  
χαρακτηριστικά του  
ανθρώπινου δυναμικού

### Μέρος 6ο - Δημογραφικά στοιχεία

#### Κλάδος δραστηριοποίησης της επιχείρησης

| #  | Απάντηση                                   | %       | Πλήθος |
|----|--------------------------------------------|---------|--------|
| 1  | Γεωργία, αλιεία & κτηνοτροφία              | 1.01 %  | 2      |
| 2  | Λιανικό & χοντρικό εμπόριο                 | 17.17%  | 34     |
| 3  | Χρηματοπιστωτικά ιδρύματα                  | 5.56%   | 11     |
| 4  | Βιομηχανία                                 | 12.63%  | 25     |
| 5  | Τηλεπικοινωνίες & τεχνολογίες πληροφορικής | 10.61 % | 21     |
| 6  | Ενέργεια                                   | 2.53%   | 5      |
| 7  | Μεταφορές & εφοδιαστική αλυσίδα            | 4.04%   | 8      |
| 8  | Υγεία & φαρμακευτική βιομηχανία/ εμπόριο   | 4.04%   | 8      |
| 9  | Εστίαση                                    | 0.51 %  | 1      |
| 10 | Κατασκευές                                 | 3.03%   | 6      |
| 11 | Τουρισμός                                  | 3.03%   | 6      |
| 12 | Περιβάλλον                                 | 0.00%   | 0      |
| 13 | Πολιτισμός                                 | 0.00%   | 0      |
| 14 | Εκπαίδευση                                 | 8.59%   | 17     |
| 15 | ΜΚΟ                                        | 1.01%   | 2      |
| 16 | Άλλο                                       | 26.26%  | 52     |
|    | Σύνολο                                     | 100%    | 198    |

### Ηλικία

| # | Απάντηση | %      | Πλήθος |
|---|----------|--------|--------|
| 1 | < 30     | 5.13%  | 10     |
| 2 | 30-39    | 25.13% | 49     |
| 3 | 40-49    | 44.10% | 86     |
| 4 | 50-59    | 22.56% | 44     |
| 5 | > 59     | 3.08%  | 6      |
|   | Σύνολο   | 100%   | 195    |

### Εκπαιδευτικό επίπεδο

| # | Απάντηση                             | %      | Πλήθος |
|---|--------------------------------------|--------|--------|
| 1 | Απολυτήριο Λυκείου                   | 0.00%  | 0      |
| 2 | Πτυχίο Πανεπιστημίου/ ΤΕΙ/ Κολλεγίου | 16.24% | 32     |
| 3 | Μεταπτυχιακό                         | 82.23% | 162    |
| 4 | Διδακτορικό                          | 1.52%  | 3      |
|   | Σύνολο                               | 100%   | 197    |

### Συνολικά χρόνια εργασιακής εμπειρίας

| # | Απάντηση | %      | Πλήθος |
|---|----------|--------|--------|
| 1 | < 10     | 11.17% | 22     |
| 2 | 10-19    | 42.13% | 83     |
| 3 | 20-29    | 32.99% | 65     |
| 4 | > 29     | 13.71% | 27     |
|   | Σύνολο   | 100%   | 197    |

### Ιεραρχικό επίπεδο

| # | Απάντηση                              | %      | Πλήθος |
|---|---------------------------------------|--------|--------|
| 1 | Ανώτερο/ Ανώτατο διευθυντικό στέλεχος | 58.88% | 116    |
| 2 | Μεσαίο διευθυντικό στέλεχος           | 28.93% | 57     |
| 3 | Λοιπό προσωπικό                       | 12.18% | 24     |
|   | Σύνολο                                | 100%   | 197    |

### Τμήμα

| # | Απάντηση           | %      | Πλήθος |
|---|--------------------|--------|--------|
| 1 | Γενική Διεύθυνση   | 22.05% | 43     |
| 2 | Ανθρώπινο Δυναμικό | 69.74% | 136    |
| 3 | Άλλο               | 8.21%  | 16     |
|   | Σύνολο             | 100%   | 195    |

### Μέλος ΣΔΑΔΕ

| # | Απάντηση | %      | Πλήθος |
|---|----------|--------|--------|
| 1 | Ναι      | 65.99% | 130    |
| 2 | Όχι      | 34.01% | 67     |
|   | Σύνολο   | 100%   | 197    |

### Μέλος ΕΑΣΕ

| # | Απάντηση | %      | Πλήθος |
|---|----------|--------|--------|
| 1 | Ναι      | 19.07% | 37     |
| 2 | Όχι      | 80.93% | 157    |
|   | Σύνολο   | 100%   | 194    |