

μάιος 2025

τάσεις στο HR & τους μισθούς 2025.

ελλάδα



partner for talent.

περιεχόμενα.

01 εισαγωγή

02 επιχειρησιακή εξέλιξη

03 προσέλκυση ταλέντων

04 μισθολογική εξέλιξη

05 στρατηγική ανθρωπίνων πόρων

06 τεχνητή νοημοσύνη & υιοθέτηση τεχνολογίας

07 προφίλ συμμετεχόντων

08 μισθοί στην Ελλάδα

01

ΕΙΣΑΓΩΓΗ



εισαγωγή.

Η έρευνα **HR Trends** της Randstad για το **2025** παρέχει πληροφορίες και στοιχεία σχετικά με:

- τον **τρόπο** με τον οποίο οι εταιρείες προσαρμόζονται στις υφιστάμενες οικονομικές συνθήκες.
- τις **προκλήσεις** που αντιμετωπίζουν και πώς σκοπεύουν να τις χειριστούν εντός της χρονιάς.
- τους **κορυφαίους ρόλους** και τις πιο **περιζήτητες δεξιότητες** των ταλέντων.
- την **τεχνητή νοημοσύνη** & τον βαθμό υιοθέτησης διαφόρων **τεχνολογιών**.
- τα στατιστικά στοιχεία για τους **μισθούς** και τις **παροχές** που προσφέρονται από τις εταιρείες στους εργαζομένους.

755 ηγετικά στελέχη από διαφορετικούς κλάδους στην Ελλάδα συμμετείχαν στην έρευνα, η οποία διεξήχθη από τον Οκτώβριο 2024 έως τον Φεβρουάριο 2025.

Για την ανάλυση και τον σχεδιασμό αυτής της έρευνας, η Randstad συνεργάζεται με την Evalueserve, μια παγκόσμια εταιρεία έρευνας και αναλύσεων (www.evalueserve.com).



02

επιχειρησιακή εξέλιξη.

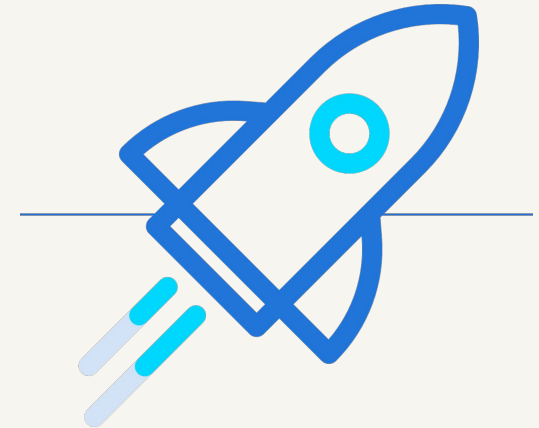


προκλήσεις στην αγορά που αναμένονται για το 2025.

	2024	2025
συνολικό εργατικό κόστος (αμοιβές και παροχές)	48%	45%
βελτίωση διαδικασιών και παραγωγικότητας	46%	39%
διατήρηση σχέσεων με πελάτες ή/και προμηθευτές	34%	33%
αντιμετώπιση του υψηλού κόστους του “επιχειρείν”	37%	29%
διαχείριση απροσδόκητων δαπανών	18%	22%
διατήρηση περιθωρίων κέρδους	21%	22%
διαχείριση του υψηλού ενεργειακού κόστους	22%	19%
αντιμετώπιση πρωτοφανούς αύξησης δραστηριοτήτων	16%	18%
αύξηση κυβερνοασφάλειας/ψηφιακή αναβάθμιση	16%	17%
διατήρηση της λειτουργικότητας της επιχείρησης	18%	14%
αποφυγή σημαντικών οικονομικών απωλειών	13%	13%
συνέπειες φυσικών/γεωπολιτικών αλλαγών	18%	10%
εξασφάλιση των απαραίτητων προμηθειών που απαιτούνται για τη λειτουργία	5%	4%
διαχείριση δαπανών που προκύπτουν από απολύσεις	2%	2%
διαχείριση αναστολής εργασίας ή διακοπής εργασιών	2%	1%
άλλο	3%	5%

45%

αναμένουν ότι το συνολικό κόστος απασχόλησης θα είναι η μεγαλύτερη πρόκληση αυτή τη χρονιά.



39%

των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι η βελτίωση των διαδικασιών και η αύξηση της παραγωγικότητας θα είναι δύσκολη.

αναμενόμενη επιχειρησιακή εξέλιξη.

66% (67% το 2024)



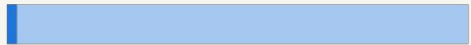
των ερωτηθέντων αναμένουν ότι ο όγκος των πωλήσεών τους θα αυξηθεί.

24% (20% το 2024)



των ερωτηθέντων αναμένουν ότι ο όγκος των πωλήσεών τους θα παραμείνει ίδιος.

2% (2% το 2024)



των ερωτηθέντων αναμένουν ότι ο όγκος των πωλήσεών τους θα μειωθεί.



© randstad

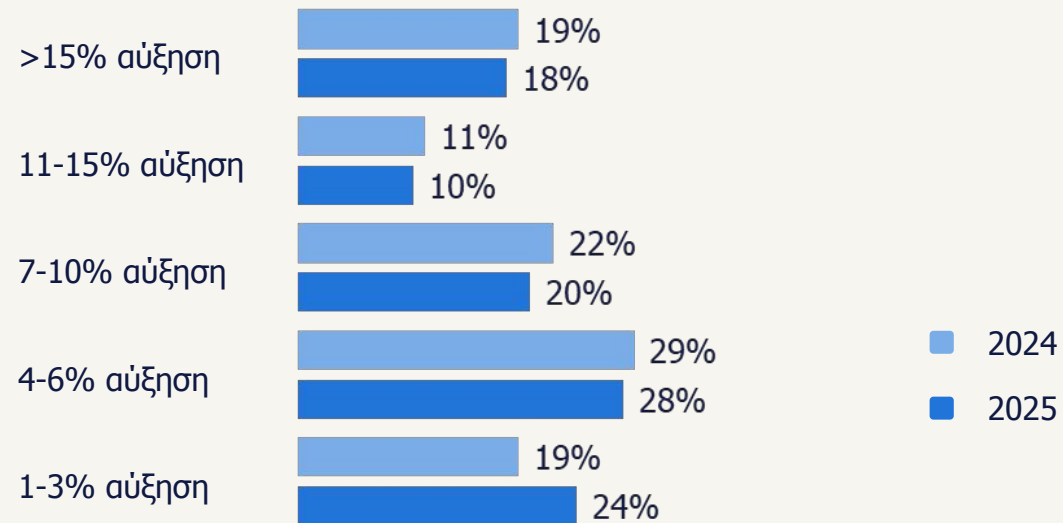


το υπόλοιπο των ερωτηθέντων, έως και το 100%, αντιστοιχεί στο «δεν γνωρίζω».

αναμενόμενη επιχειρησιακή εξέλιξη.

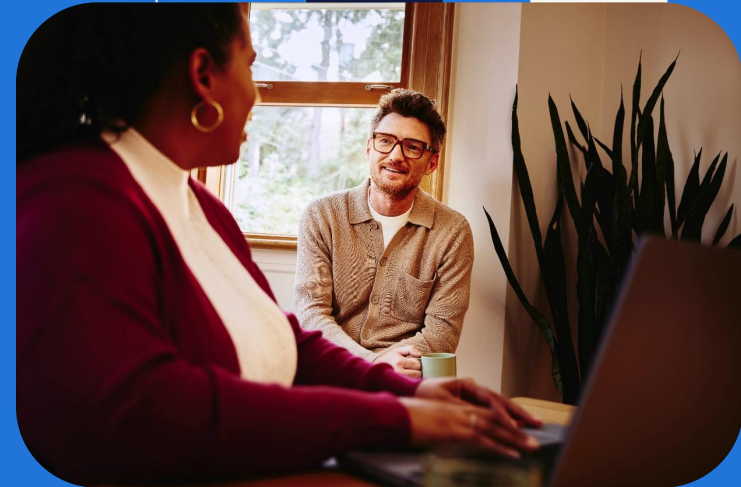
Ποια είναι η εκτίμησή σας για την αύξηση του όγκου των πωλήσεων το 2025 σε σύγκριση με πέρυσι;

αναμενόμενη αύξηση των πωλήσεων.



03

προσέλκυση ταλέντων.



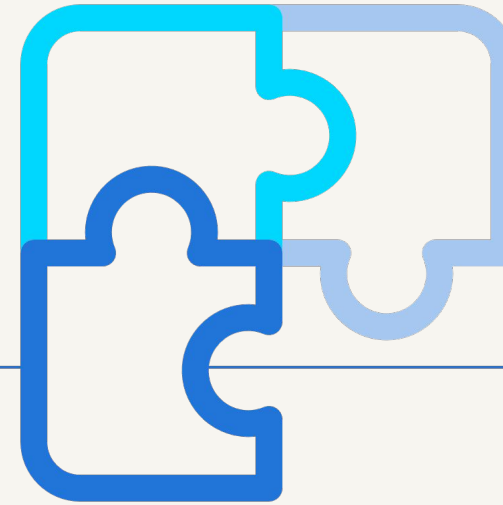
οι πιο περιζήτητες δεξιότητες τα επόμενα τρία χρόνια.



εμπόδια κατά τη διαδικασία στελέχωσης.

	2024	2025
μη ρεαλιστικές μισθολογικές προσδοκίες	63%	65%
συγκεκριμένες γνώσεις/κατάρτιση/δεξιότητες	41%	43%
μηδενική/περιορισμένη εργασιακή εμπειρία στον κλάδο	53%	40%
απαιτούμενα χρόνια εργασιακής εμπειρίας	34%	29%
οι υποψήφιοι αποδέχονται την προσφορά εργασίας, αλλά τελικά αποχωρούν	-	22%
προσδοκίες ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	17%	13%
χρονοβόρα διαδικασία συνέντευξης και αξιολόγησης	-	9%
εμπειρία σε διαχείριση εργαλείων διοίκησης	6%	7%
μεγάλο διάστημα αποδέσμευσης (notice period)	4%	6%
διεθνής εργασιακή εμπειρία	5%	4%
άλλο	7%	7%

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



υψηλές προσδοκίες

Οι υποψήφιοι έχουν υψηλές προσδοκίες όσον αφορά τον μισθό και προσπαθούν όλο και περισσότερο να πετύχουν μια καλύτερη ποιότητα ζωής.

εξειδικευμένη γνώση

Οι ερωτηθέντες δυσκολεύονται να βρουν υποψήφιους με συγκεκριμένες δεξιότητες και γνώσεις.

προκλήσεις του ανθρώπινου δυναμικού.

για ακόμα μία χρονιά, η προσέλκυση των ταλέντων αποτυπώνεται ως η πιο σημαντική πρόκληση για τις εταιρείες.



	2024	2025		2024	2025
προσέλκυση ταλέντων	66%	56%	διαδικασία ένταξης νέων εργαζομένων (onboarding)	22%	19%
διατήρηση της δέσμευσης των εργαζομένων	54%	50%	διαχείριση employer branding	18%	18%
διαχείριση των προσδοκιών αναφορικά με τα πακέτα αποδοχών και παροχών	38%	39%	διαχείριση προσδοκιών για εξ αποστάσεως εργασία	-	15%
έλλειψη ταλέντων	39%	37%	εσωτερική/εξωτερική κινητικότητα των ταλέντων	9%	14%
διατήρηση κορυφαίων επιδόσεων και ανάπτυξη ταλαντούχων ηγετών	53%	35%	διασφάλιση της ψυχικής υγείας & ευεξίας των εργαζομένων	17%	13%
διαχείριση έλλειψης δεξιοτήτων	31%	31%	διαχείριση προγραμμάτων εσωτερικών αλλαγών	9%	9%
εφαρμογή της ψηφιακής κάρτας εργασίας	-	21%	ευθυγράμμιση ευέλικτου ωραρίου με τις ανάγκες της επιχείρησης	9%	7%
διαχείριση εργαζομένων από διαφορετικές γενιές	-	20%	εργασιακή συμπερίληψη (διαφορετικότητα/διαφάνεια)	8%	5%
διαχείριση υψηλού δείκτη κινητικότητας/αποχώρησης	16%	19%	διαχείριση πιθανών μαζικών απολύσεων	2%	3%

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

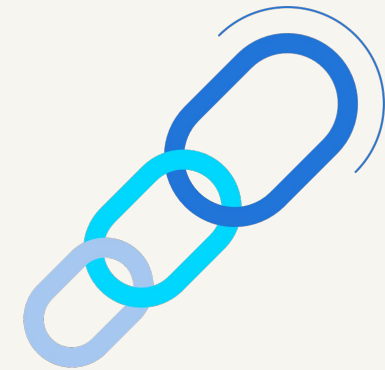
*το σύνολο είναι πάνω από 100% γιατί είναι δυνατές περισσότερες από μία απαντήσεις.

αντιμετώπιση προκλήσεων ανθρώπινου δυναμικού.

	2024	2025
βελτίωση μισθών	59%	55%
προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης	63%	50%
προσφορά ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης/προαγωγής	-	38%
βελτίωση της διαφάνειας και της εσωτερικής επικοινωνίας/συνεργασίας	-	36%
παροχή συχνής ανατροφοδότησης σχετικά με την απόδοση/πρόοδο των εργαζομένων (feedback)	-	27%
ενθάρρυνση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής για την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης (burn out)	-	25%
προσφορά υβριδικού ή εξ αποστάσεως μοντέλου εργασίας	31%	24%
διενέργεια ερευνών ικανοποίησης εργαζομένων	-	24%
προσφορά εξατομικευμένων πακέτων παροχών	31%	23%
εφαρμογή ενός ισχυρού συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης(KPIs)	-	23%
πραγματοποίηση προσλήψεων με βάση τις δεξιότητες έναντι των τίτλων σπουδών	-	21%
παροχή υποστήριξης για την ψυχική υγεία και ευεξία στον χώρο εργασίας	-	17%
προσφορά περισσότερων επιλογών για ευέλικτη εργασία	25%	16%
εφαρμογή πρακτικών HR με βάση δεδομένα*	-	15%
εφαρμογή DEI** πολιτικών	-	10%
πρόσληψη ταλέντων από άλλες χώρες	14%	8%
αύξηση συνεργασίας με εξωτερικούς συνεργάτες	13%	6%
ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες εταιρικών δραστηριοτήτων (outsourcing)	8%	6%
πρόσληψη περισσότερων εργαζομένων με συμβάσεις μερικής απασχόλησης	3%	4%
άλλο	11%	5%

η βελτίωση μισθών

είναι το μέτρο που οι περισσότερες εταιρείες είναι πρόθυμες να εφαρμόσουν προκειμένου να διαχειριστούν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν.



η προσφορά προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης

αντιπροσωπεύει μια σημαντική μέθοδο την οποία χρησιμοποιούν οι εταιρείες για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό.

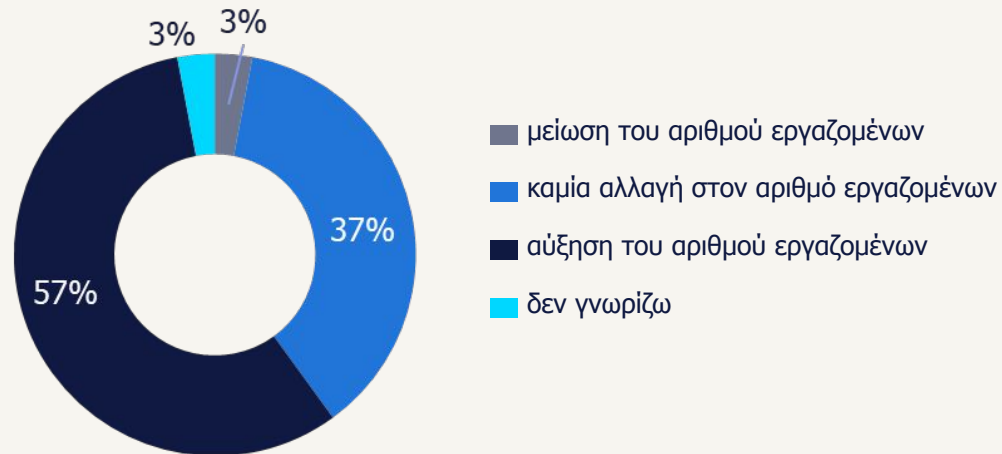


το σύνολο είναι πάνω από 100% γιατί είναι δυνατές περισσότερες από μία απαντήσεις.

* (πολιτικές διαδικασίες, λήψη αποφάσεων, προβλέψεις κ.λπ) ** (διαφορετικότητα, ισότητα, συμπερίληψη)

πλάνα προσλήψεων για το 2025.

Σκοπεύει η εταιρεία σας να αλλάξει τον αριθμό των εργαζομένων της εντός του 2025;



Πόσες νέες θέσεις εργασίας αναμένετε να έχετε το 2025;

προσωρινές θέσεις εργασίας		μόνιμες θέσεις εργασίας	
1-4	32%	1-4	14%
5-10	23%	5-10	9%
11-45	15%	11-45	8%
≥50	6%	≥50	5%

υπολογίζεται με βάση τις απαντήσεις «αύξηση του αριθμού των εργαζομένων» - το υπόλοιπο μέχρι το 100% είναι 0.



57%

του συνόλου των ερωτηθέντων σκοπεύουν να αυξήσουν τον αριθμό των εργαζομένων τους το 2025.

λόγοι προσλήψεων.

	2024	2025
επιχειρηματική ανάπτυξη	89%	70%
δημιουργία νέων θέσεων εργασίας	57%	48%
ανάγκη για άτομα με νέες δεξιότητες στην εταιρεία	30%	24%
αποχώρηση προσωπικού	19%	23%
δημιουργία νέου τμήματος/εισαγωγή νέων προϊόντων	23%	21%
ανάπτυξη της εταιρείας σε εθνικό/διεθνές επίπεδο	25%	18%
επενδυτικά σχέδια	27%	15%
συνταξιοδότηση εργαζόμενων	5%	6%
επιχειρηματική διαφοροποίηση	5%	2%
άλλο	1%	1%

το άθροισμα των ποσοστών είναι πάνω από 100% γιατί περισσότερες από μία απαντήσεις είναι πιθανές.



70%

θα προσλάβουν νέους εργαζόμενους, λόγω της επιχειρηματικής ανάπτυξης της εταιρείας τους.

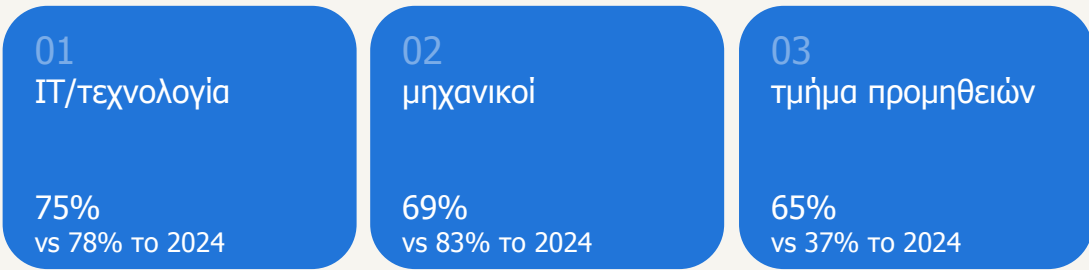
πρόθεση προσλήψεων.

ανά τμήμα.

	2024	2025
πωλήσεις	43%	48%
IT/τεχνολογία	53%	41%
λογιστική/οικονομικά	25%	26%
εξυπηρέτηση πελατών/aftersales	25%	19%
operations	29%	18%
παραγωγή	18%	17%
μηχανικοί (αρχιτέκτονες, ηλεκτρολόγοι, μηχανολόγοι κτλ.)	19%	14%
digital marketing	16%	13%
logistics	12%	13%
HR/εκπαίδευση/ανάπτυξη	16%	10%
back office/γραμματειακή υποστήριξη	18%	10%
παραδοσιακό marketing/επικοινωνία	8%	9%
τμήμα προμηθειών	5%	5%
νομικό τμήμα	6%	3%
άλλο	8%	7%

Για κάθε τμήμα στο οποίο οι ερωτηθέντες σχεδιάζουν να προσλάβουν **ταλέντα**, ρωτήθηκαν **πόσο πιθανό** είναι να αντιμετωπίσουν **δυσκολίες** στην **εύρεση υποψηφίων** με αυτές τις συγκεκριμένες δεξιότητες.

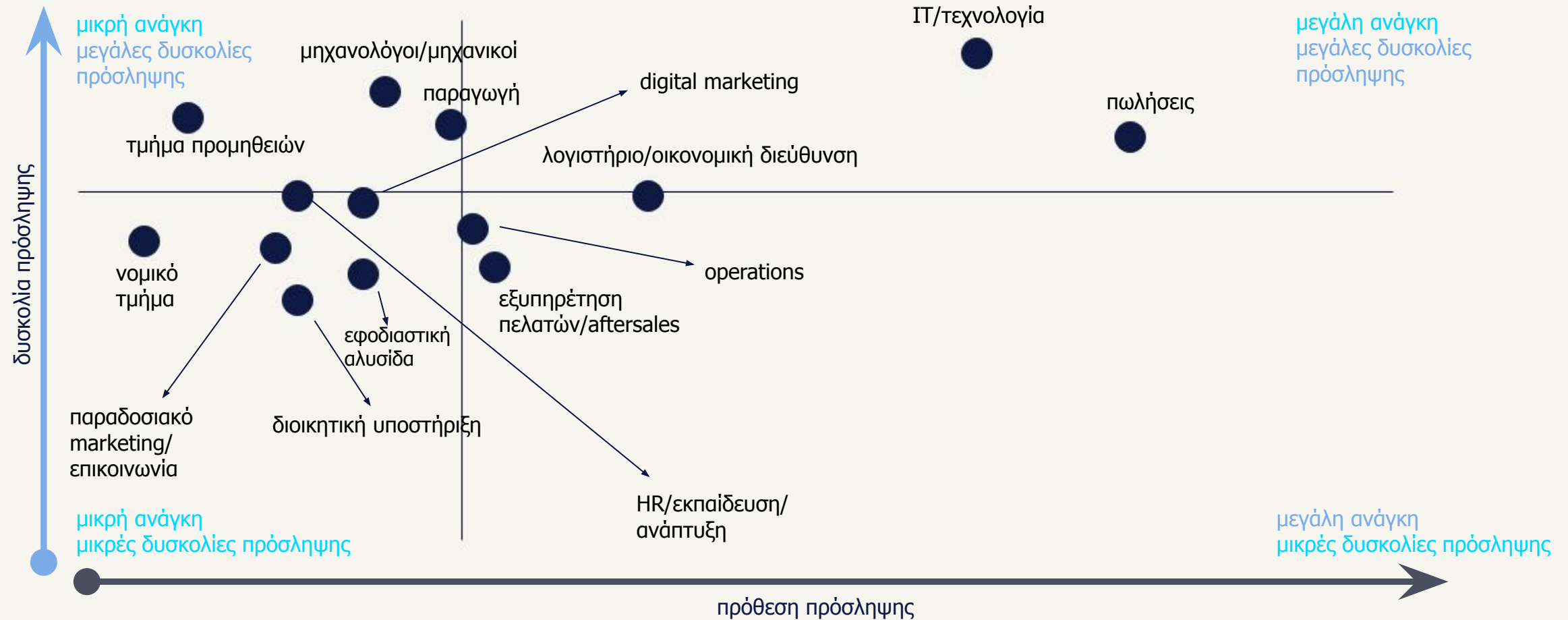
Αυτά είναι τα **τμήματα** στα οποία οι ερωτηθέντες δυσκολεύονται περισσότερο να βρουν τα κατάλληλα ταλέντα:



Μερικά από τα τμήματα όπου οι ερωτηθέντες αντιμετωπίζουν προκλήσεις στην εύρεση των καταλληλότερων υποψηφίων συγκαταλέγονται ταυτόχρονα σε εκείνα με τις υψηλότερες προθέσεις πρόσληψης.

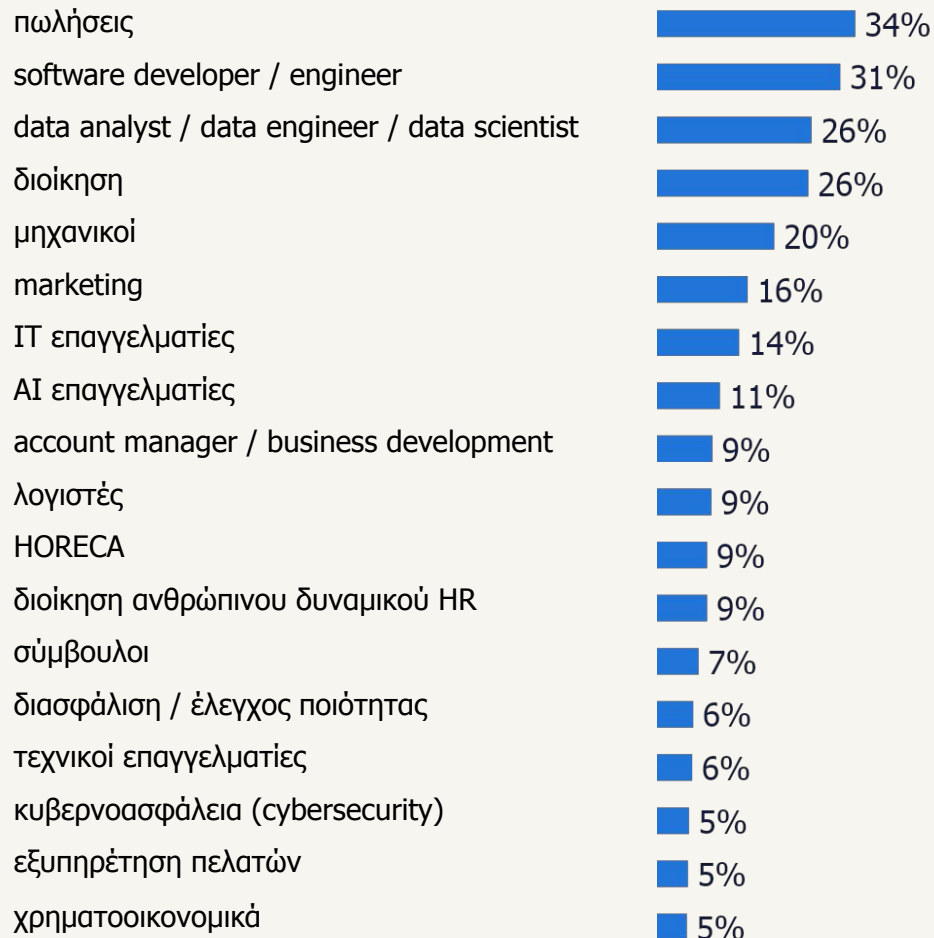
Μπορείτε να βρείτε περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με τα τμήματα στα οποία οι ερωτηθέντες δυσκολεύονται περισσότερο να βρουν τα κατάλληλα ταλέντα και ποια είναι η ζήτηση των εργαζομένων σε αυτά, στην επόμενη διαφάνεια.

matrix δυσκολίες πρόσληψης.



οι κορυφαίοι, σε ζήτηση, ρόλοι εργασίας για το 2025.

οι πιο περιζήτητοι ρόλοι στο σύνολο.



Οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν ποιους **5 ρόλους εργασίας** θεωρούν πιο **περιζήτητους στον κλάδο τους για το 2025**.

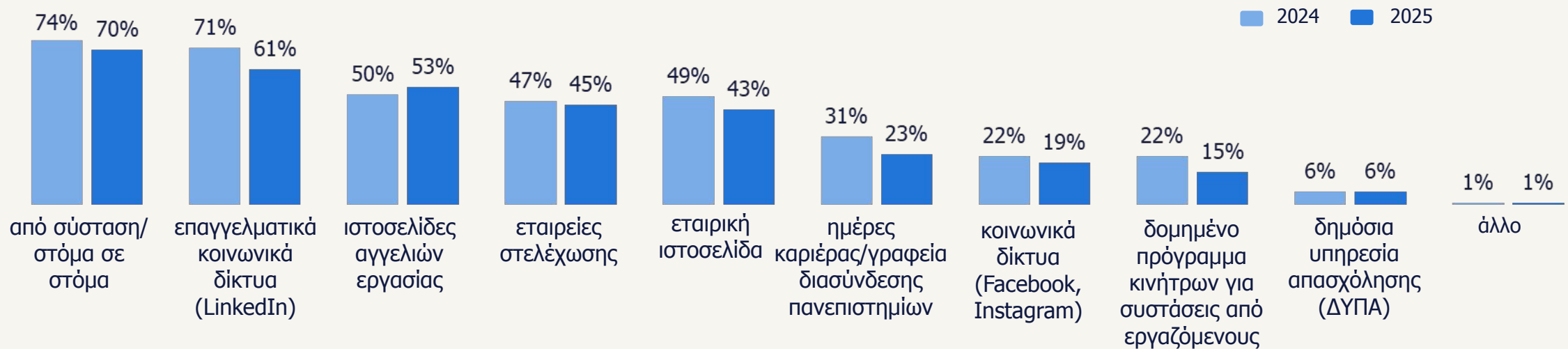
Ο πίνακας αριστερά δείχνει τους ρόλους που επιλέχθηκαν με βάση τον συνολικό αριθμό των απαντήσεων που καταγράφηκαν.

κατατάσσονται **πρώτα** ως πιο υψηλά σε ζήτηση επαγγέλματα.

1. πωλήσεις ★
2. software developer / engineer
3. data analyst / data engineer / data scientist
4. διοίκηση
5. AI επαγγελματίες (π.χ. μηχανικοί, αρχιτέκτονες)

πρακτικές και πηγές που χρησιμοποιούνται για την πρόσληψη ταλέντων.

οι πιο αποτελεσματικές πηγές για την πρόσληψη εργαζομένων.



οι συστάσεις

θα είναι η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη μέθοδος κατά τη διαδικασία εύρεσης των κατάλληλων υποψηφίων το 2025, με το 70% των ερωτηθεισών εταιρειών να την επιλέγει ως μία από τις πιο αποτελεσματικές πηγές πρόσληψης ταλέντων.

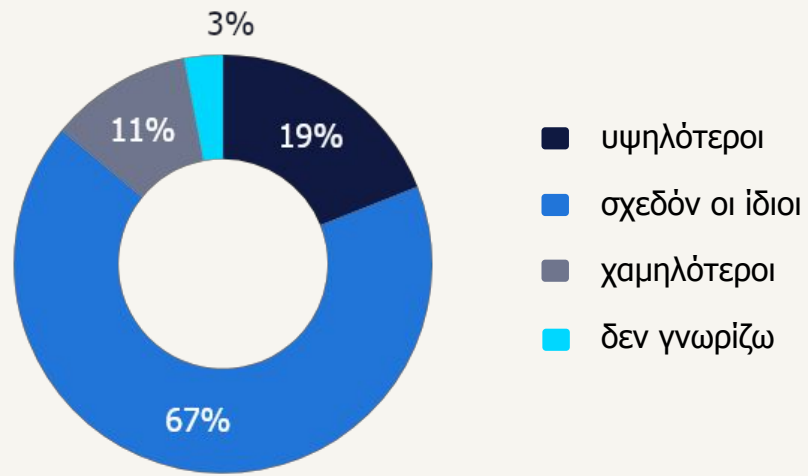
04

μισθολογική εξέλιξη.



μισθολογική ανταγωνιστικότητα.

μισθοί σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές.

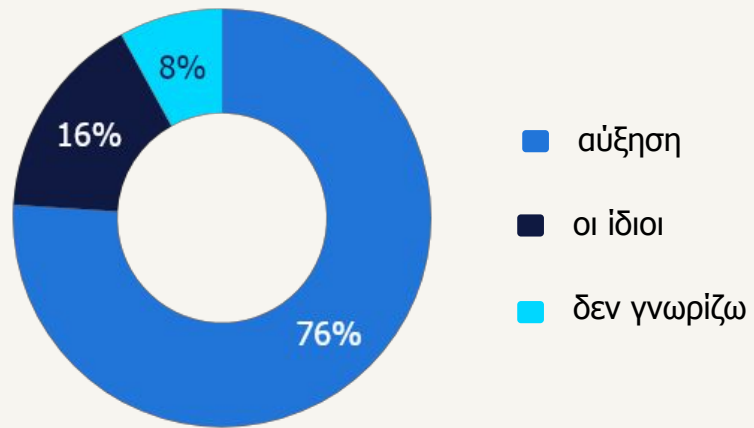


19%

θεωρούν ότι οι μισθοί τους είναι υψηλότεροι από εκείνους που προσφέρουν οι ανταγωνίστριες εταιρείες.

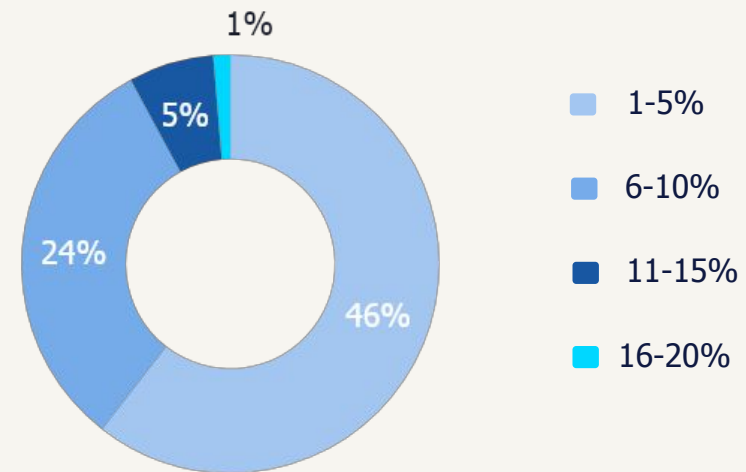
μισθολογική εξέλιξη.

μισθολογική εξέλιξη για τους επόμενους 12 μήνες.



καμία από τις ερωτηθείσες εταιρείες δεν σχεδιάζει **μείωση μισθού** το 2025.

το **76%** των ερωτηθεισών εταιρειών που σχεδιάζει **υψηλότερες αποδοχές** για τους εργαζομένους του το 2025, θα εφαρμόσει την αύξηση ως εξής:



το **70%** θα **αυξήσει** τους μισθούς κατά **1-10%**.

05

στρατηγική ανθρωπίνων πόρων.



ΤΙ ΚΑΝΕΙ ΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΚΥΣΤΙΚΗ;

	2024	2025
ελκυστικά πακέτα αποδοχών και παροχών	78%	73%
ευκαιρίες εξέλιξης καριέρας	63%	56%
ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον	58%	56%
καλή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής & προσωπικής ζωής	54%	43%
υβριδικό εργασιακό μοντέλο ή εξ αποστάσεως εργασία	49%	42%
οικονομική ευρωστία	41%	40%
ισχυρή φήμη εργοδότη (employer branding)	45%	38%
αίσθημα εργασιακής ασφάλειας	37%	31%
ευέλικτο ωράριο εργασίας (flextime)	40%	30%
προγράμματα εκπαίδευσης	38%	29%
ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	28%	26%
ισχυρή εικόνα/ισχυρές αξίες	34%	26%
ισχυρή διοίκηση	18%	18%
βολική τοποθεσία	18%	18%
προώθηση της διαφορετικότητας (ηλικία, φύλο, φυλή κτλ.)	20%	18%
ποιοτικά προϊόντα/υπηρεσίες	17%	17%
υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και καινοτομιών	25%	17%
περιβαλλοντική και κοινωνική εταιρική ευθύνη (CSR)	16%	12%
ευκαιρίες για διεθνή καριέρα	12%	9%



παροχές που προσφέρουν οι εταιρείες.

παροχές ευεξίας και δεξιοτήτων.

	2024	2025
εκπαίδευση	78%	73%
δυνατότητα εργασίας από το σπίτι (εξ αποστάσεως ή υβριδικό μοντέλο)	58%	50%
μη οικονομικές απολαβές/αναγνώριση	45%	46%
ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας	41%	41%
επιπλέον ημέρες άδειας/ ημέρες ασθενείας/ άδεια άνευ αποδοχών	37%	34%
προγράμματα/εργαλεία υποστήριξης εργαζομένων	23%	32%
γονική άδεια με αποδοχές/παροχές φροντίδας παιδιού	30%	26%
ευκαιρίες εθελοντισμού	-	26%
coaching & mentorship	21%	22%
προγράμματα υγείας και ευεξίας	28%	21%
ψυχολογική υποστήριξη	20%	18%
δεν προσφέρουμε καμία από τις αναφερόμενες παροχές	8%	8%

οικονομικές παροχές.

	2024	2025
μπόνους/ατομικά μπόνους απόδοσης	74%	77%
κινητό τηλέφωνο	74%	75%
ιδιωτική ιατροφαρμακευτική ασφάλιση	64%	67%
εταιρικό αυτοκίνητο	52%	60%
κουπόνια σίτισης/επιδότηση γεύματος	61%	59%
αποζημίωση εξόδων μετακίνησης (π.χ. μέσα μαζικής μεταφοράς, καύσιμα)	52%	55%
θέση στάθμευσης	41%	40%
ασφάλεια ζωής	41%	36%
συνταξιοδοτικό πλάνο	20%	24%
εκπιπόμενες δαπάνες*	14%	12%
διανομή κερδών	11%	11%
δωροκουπόνια εορτών	7%	7%
δεν προσφέρουμε καμία από τις αναφερόμενες παροχές	6%	7%

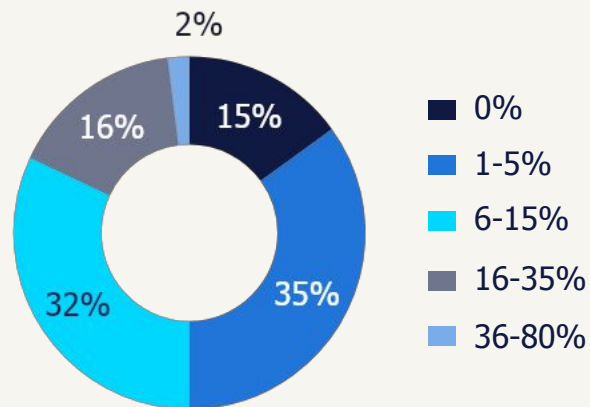


το άθροισμα είναι μεγαλύτερο από 100% επειδή ήταν εφικτές περισσότερες από μία απαντήσεις.

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

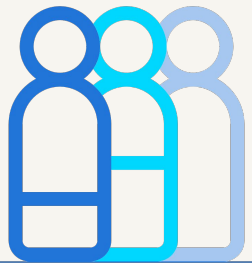
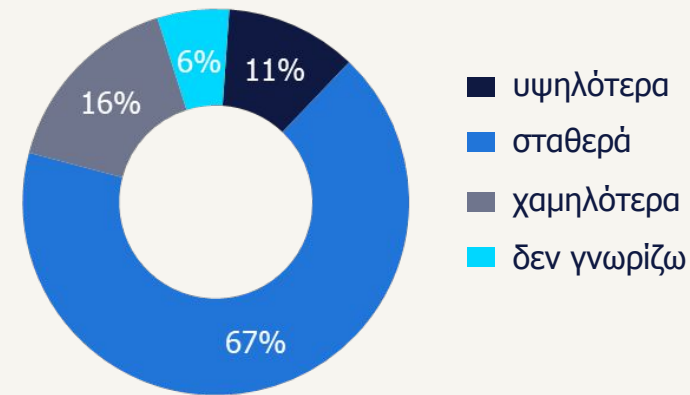
δείκτης κινητικότητας προσωπικού.

ποσοστά αποχώρησης το 2024.



το άθροισμα είναι μεγαλύτερο του 100%, λόγω στρογγυλοποίησης

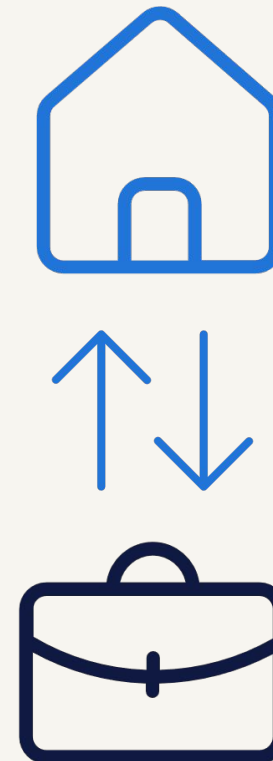
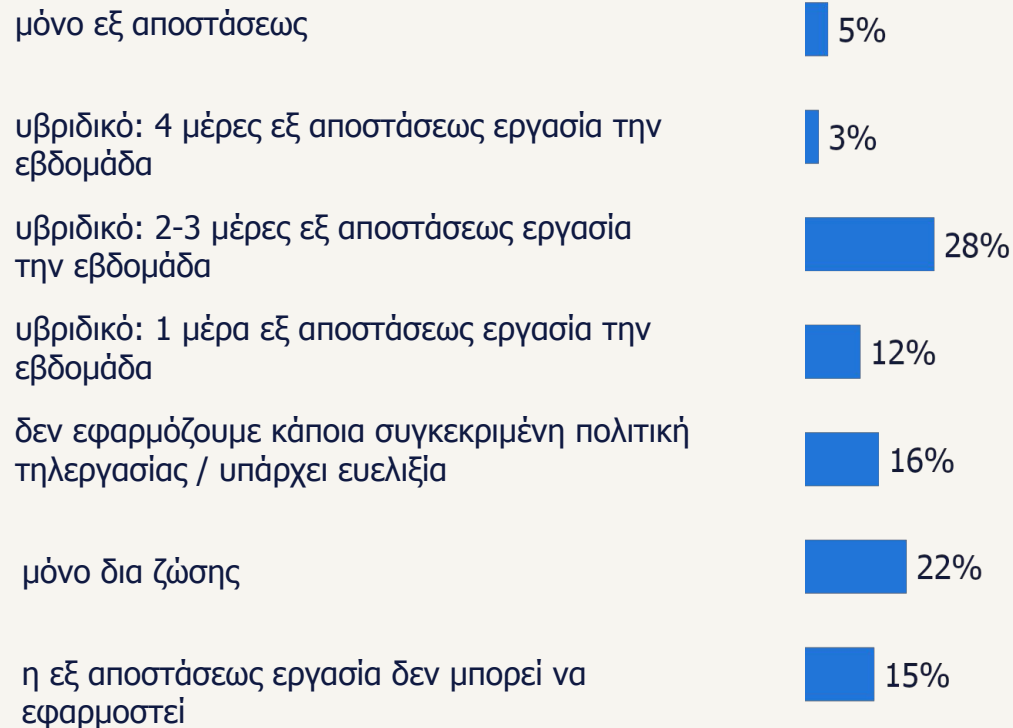
αναμενόμενα ποσοστά αποχώρησης το 2025, συγκριτικά με το 2024.



Για τις περισσότερες εταιρείες που ερωτήθηκαν, ο δείκτης κινητικότητας προσωπικού το 2024 παρέμεινε σε λογικά επίπεδα. Το **82%** των εταιρειών ανέφερε ποσοστό αποχώρησης **μικρότερο από 16%**.

μοντέλο εργασίας το 2025.

Στα τμήματα ή στις ομάδες που μπορεί να εφαρμοστεί η **τηλεργασία**, ποιο είναι το μοντέλο εργασίας που θα ακολουθήσετε εντός του 2025;



το **28%** των εταιρειών που συμμετείχε στην έρευνα, ανέφερε ότι το 2025 θα εφαρμόσει υβριδικό μοντέλο, με **2-3 ημέρες** την εβδομάδα εξ αποστάσεως εργασία.

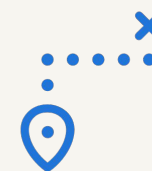
για ποιους λόγους οι εργαζόμενοι αποφασίζουν να αποχωρήσουν από την εταιρεία;

	2024	2025
λήψη καλύτερης προσφοράς από άλλη εταιρεία (καλύτερος μισθός, καλύτερες συνθήκες κλπ.)	64%	58%
περισσότερες ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη αλλού	46%	40%
επιλογή διαφορετικής επαγγελματικής πορείας	18%	23%
μεγάλος φόρτος εργασίας	18%	15%
δεν υπήρχε ταύτιση με την κουλτούρα της εταιρείας	17%	11%
αναζήτηση ενός πιο ευέλικτου προγράμματος εργασίας	15%	10%
μετεγκατάσταση	14%	9%
περιορισμένη επικοινωνία/σχέση με τον/την προϊστάμενο/η	8%	8%
έλλειψη ισορροπίας επαγγελματικής & προσωπικής ζωής	8%	6%
έλλειψη ηγεσίας, καθοδήγησης ή οράματος	6%	5%
απουσία στήριξης από τη διοίκηση	6%	5%
απουσία υβριδικού μοντέλου ή εξ αποστάσεως εργασίας	4%	4%
πλήρως απομακρυσμένη εργασία	9%	3%
έλλειψη ικανοποίησης ως προς τη φήμη της εταιρείας	1%	2%
άρνηση επιστροφής στο γραφείο	1%	1%
άλλο	10%	12%
δεν γνωρίζω	3%	3%



58%

των εργαζομένων εγκαταλείπουν την εργασία τους επειδή λαμβάνουν καλύτερες αποδοχές ή συνθήκες από άλλον εργοδότη.



40%

των εργαζομένων αναζητούν περισσότερες ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη σε άλλη εταιρεία.

06

τεχνητή νοημοσύνη & υιοθέτηση τεχνολογιών.



στάση απέναντι στο ΑΙ.

27% vs 25% το 2024

των εταιρειών υποστηρίζουν τη χρήση του ΑΙ και σχεδιάζουν να την επεκτείνουν.

29% vs 32% το 2024

των εταιρειών είναι 'ανοιχτές' στη χρήση του ΑΙ, αλλά μόνο σε συγκεκριμένους τομείς.

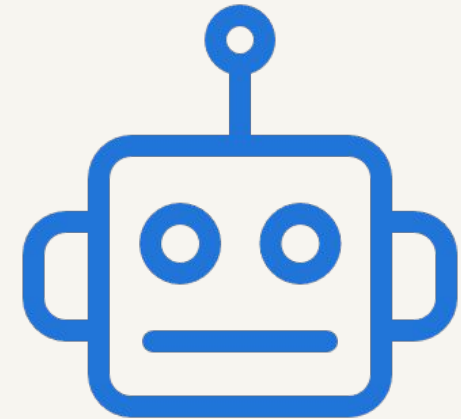
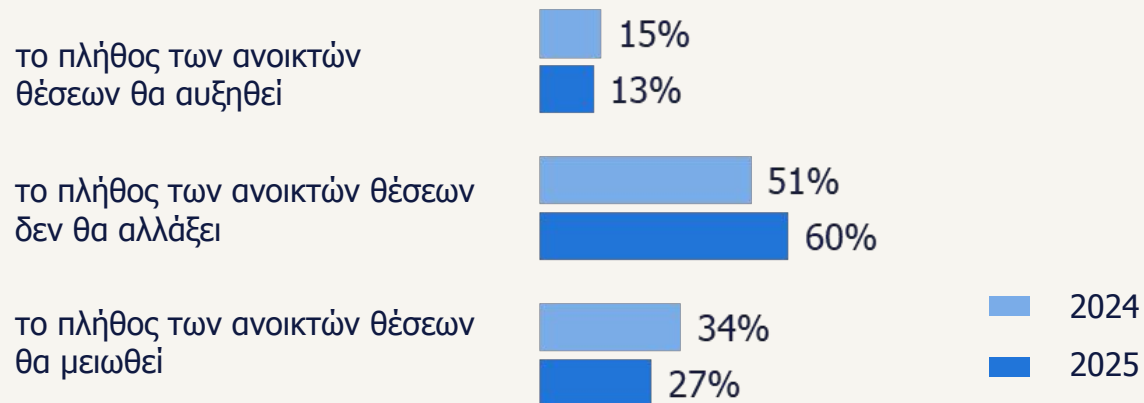
33% vs 38% το 2024

των εταιρειών **δεν έχουν σχηματίσει γνώμη** για τη χρήση του ΑΙ.

10% vs 4% το 2024

των εταιρειών **δεν προβλέπουν** τη χρήση του ΑΙ στο μέλλον.

η επίδραση που θα έχει το ΑΙ στην αγορά εργασίας τα επόμενα 3 χρόνια.



τομείς που θα χρησιμοποιηθεί το ΑΙ.

	2024	2025
IT/τεχνολογία	55%	59%
marketing και διαφήμιση	36%	34%
διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	26%	33%
ανάλυση αγοράς, ανάπτυξη πλάνου και στρατηγικής	24%	28%
διοικητική υποστήριξη	23%	26%
διοίκηση	15%	25%
πωλήσεις	-	24%
εξυπηρέτηση πελατών	29%	24%
χρηματοοικονομικά	16%	19%
βιομηχανία/παραγωγή	13%	15%
logistics και μεταφορές	12%	14%
σχέσεις με τους προμηθευτές	3%	4%
δεν πρόκειται να χρησιμοποιήσουμε το ΑΙ σύντομα	1%	1%
άλλο	5%	4%



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



οφέλη και προκλήσεις του ΑΙ.

οφέλη και προκλήσεις του ΑΙ.



	2024	2025
ταχύτερη επεξεργασία δεδομένων & πιο ακριβείς προβλέψεις	69%	58%
αυτοματοποίηση επαναλαμβανόμενων εργασιών	64%	52%
υψηλότερη παραγωγικότητα	38%	41%
καλύτερη ποιότητα εργασίας και αποτελεσμάτων	35%	37%
βελτίωση της αποδοτικότητας των ανθρώπων	18%	22%
βελτιωμένη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση πελατών	27%	21%
υποστήριξη στις λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού, όπως το onboarding και η πρόσληψη προσωπικού	21%	18%
μείωση προσωπικού και εξοικονόμηση κόστους	18%	17%
άλλο	3%	3%
δεν πιστεύω πως το ΑΙ έχει οφέλη	2%	2%
κανένα από τα παραπάνω	1%	3%

κύριες προκλήσεις του ΑΙ.



	2024	2025
έλλειψη καταρτισμένου προσωπικού για να εργαστεί με το ΑΙ	53%	54%
εξασφάλιση της προστασίας δεδομένων	43%	42%
διασφάλιση της εμπιστευτικότητας	27%	35%
υψηλό κόστος υλοποίησης και λειτουργίας του ΑΙ	34%	32%
δυσπιστία αναγνώρισης των πλεονεκτημάτων της τεχνητής νοημοσύνης από τους εργαζόμενους	26%	23%
δυσπιστία αναγνώρισης των πλεονεκτημάτων της τεχνητής νοημοσύνης από τη διοίκηση	15%	13%
άλλο	8%	9%

υιοθέτηση τεχνολογιών.

Ποιες τεχνολογίες έχετε υιοθετήσει πρόσφατα ή σκοπεύετε να υιοθετήσετε σύντομα;



07

προφίλ συμμετεχόντων.



περιληπτικά.

Η έρευνα της Randstad για τις τάσεις HR και τους μισθούς του 2025 παρουσιάζει στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε ποικίλους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, **ελληνικές** και **πολυεθνικές**.

Οι κλάδοι της **πληροφορικής/τεχνολογίας**, του **χονδρικού και λιανικού εμπορίου**, της **υγειονομικής περίθαλψης** και της **βιομηχανίας και παραγωγής**, αντιπροσωπεύουν σχεδόν το **62%** του δείγματος.

Οι οργανισμοί που απασχολούν περισσότερα από 500 άτομα αντιπροσωπεύουν το 9% του δείγματος.

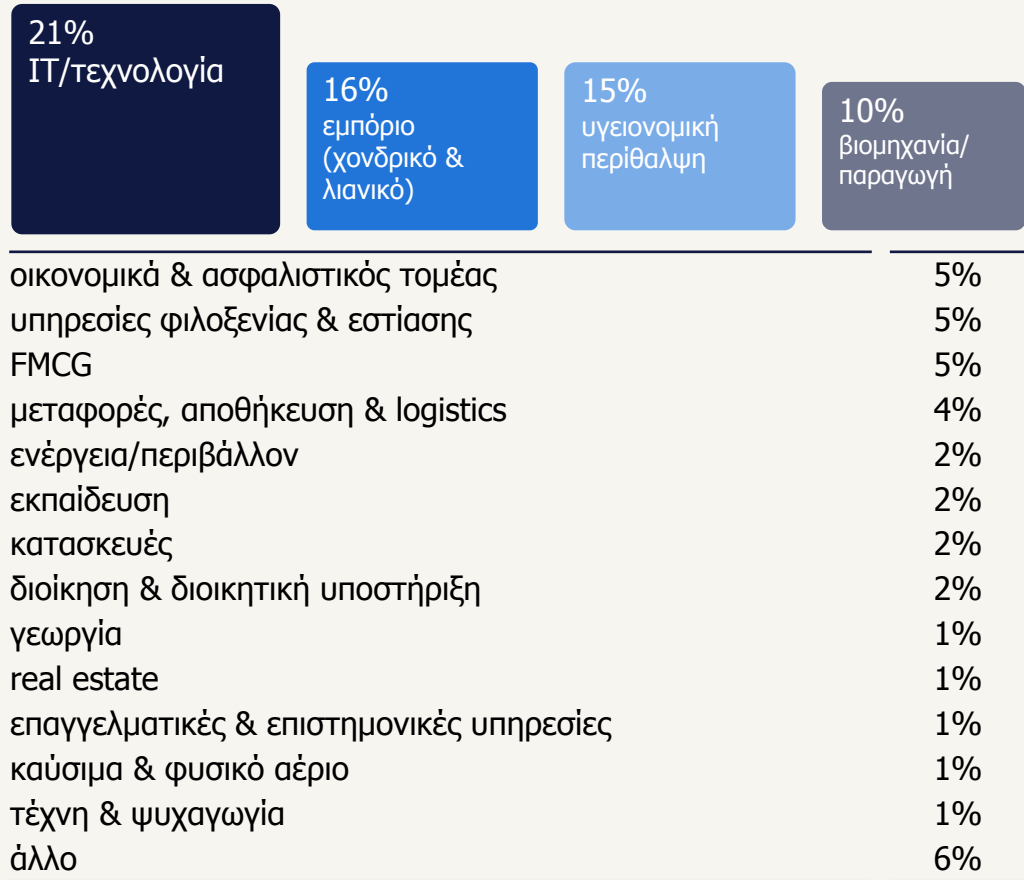
Το 51% των ερωτηθέντων εργάζεται στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και το 33% είναι διευθυντικά στελέχη.

Επιπλέον, το 91% των ερωτηθέντων έχει καθοριστικό ή σημαντικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη στελέχωση.

Για τον σχεδιασμό και την ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας, η Randstad συνεργάστηκε με την Evalueserve, παγκόσμια εταιρεία ερευνών και ανάλυσης (www.evalueserve.com).

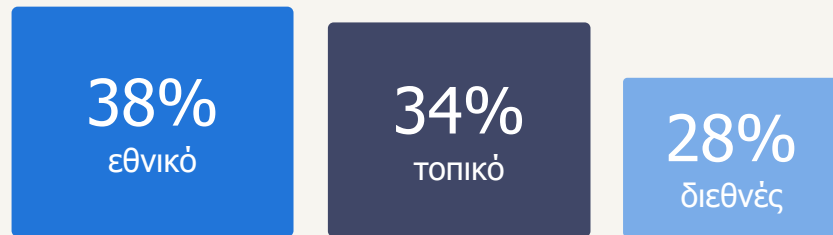
προφίλ συμμετεχόντων.

ανά κλάδο.

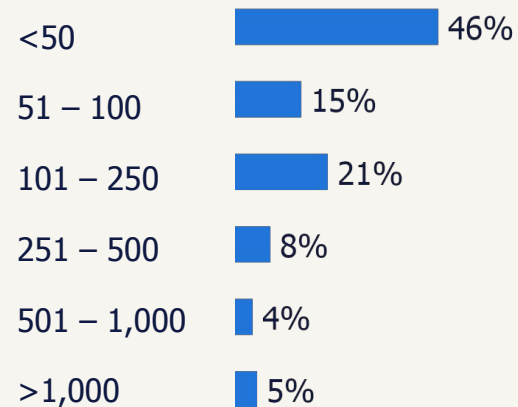


προφίλ συμμετεχόντων.

επίπεδο παρουσίας της εταιρείας.



αριθμός εργαζομένων στην Ελλάδα.



ανά τμήμα.

ανθρώπινο δυναμικό	51%
γενική διεύθυνση	33%
πωλήσεις/marketing	6%
οικονομικά	5%
IT/τεχνολογία	2%
άλλο	2%

ρόλος των συμμετεχόντων στη διαδικασία στελέχωσης.



08

μισθοί στην Ελλάδα.

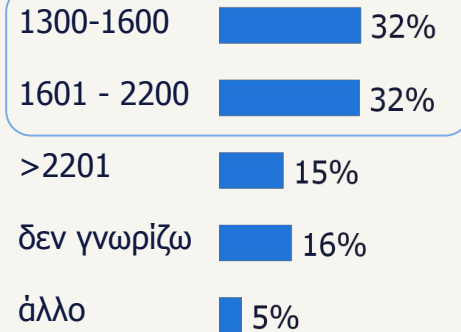


μηνιαίος μικτός μισθός ανά επίπεδο εμπειρίας.

junior προφίλ (0-3 χρόνια εμπειρίας)



middle senior προφίλ (3-5 χρόνια εμπειρίας)



senior προφίλ (5-10 χρόνια εμπειρίας) ή managers



senior directors

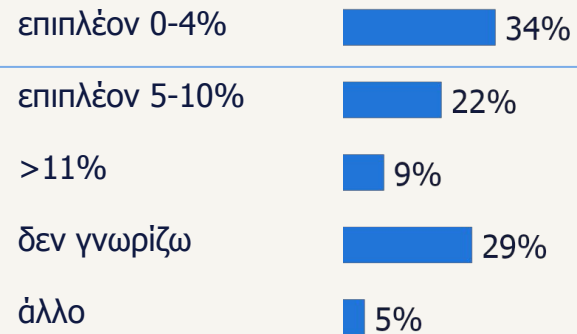


C-level προφίλ

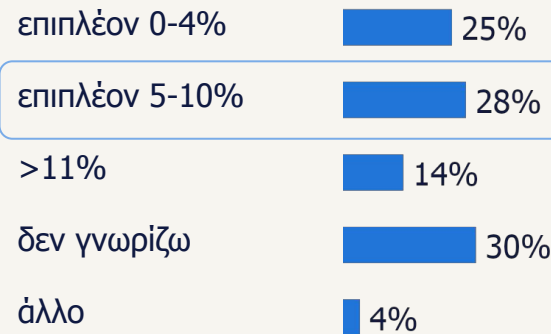


ποιο είναι το ποσοστό των πρόσθετων παροχών στο σύνολο των αποδοχών (μισθός και παροχές);

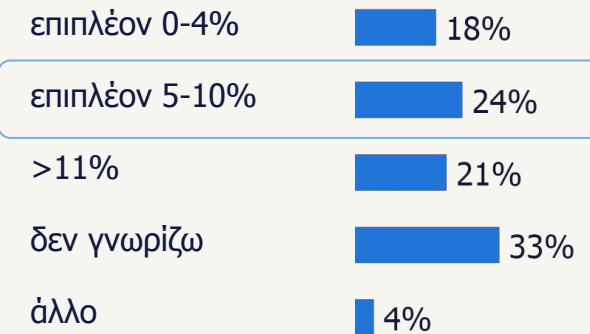
junior προφίλ



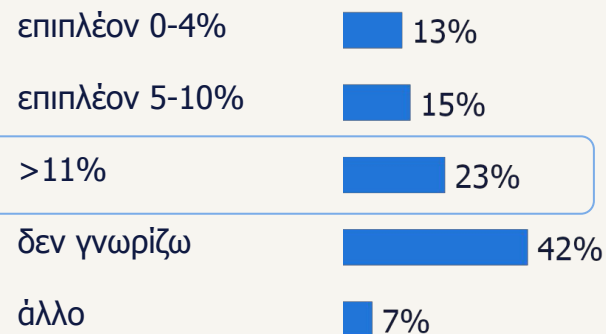
middle senior προφίλ



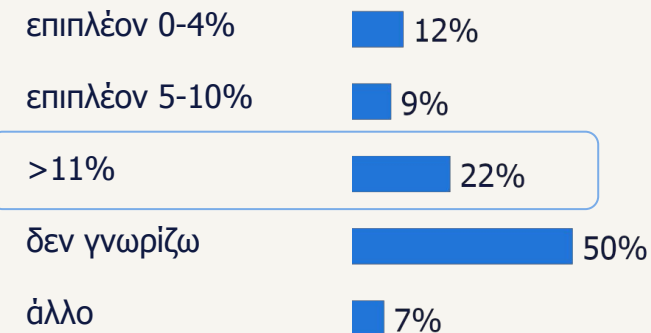
senior προφίλ



senior directors



C-level προφίλ



μισθοί

κύρια σημεία της έρευνας μισθών.

Οι παρακάτω διαφάνειες παρουσιάζουν τους **χαμηλότερους** και τους **υψηλότερους** μισθούς για διάφορες θέσεις εργασίας.

Οι βασικοί τίτλοι θέσεων που αναφέρονται αφορούν τους κλάδους των πωλήσεων & του marketing, της γραμματειακής υποστήριξης, του ασφαλιστικού τομέα, του ανθρώπινου δυναμικού, του φαρμακευτικού τομέα, του νομικού τομέα, των οικονομικών & της λογιστικής, της τεχνολογίας, των μηχανικών, των logistics και της εξυπηρέτησης πελατών.

Οι αναγραφόμενες αποδοχές στους παρακάτω πίνακες αναφέρονται σε **μικτές αποδοχές** και βασίζονται σε **14 μισθούς** ανά έτος.



salary benchmark service:
+30 210 67 70 523



Ενδιαφέρεστε για μια έρευνα μισθών για τον κλάδο σας και για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας; Επικοινωνήστε μαζί μας για να λάβετε προσφορά.

αγρονομικός τομέας.

τίτλος θέσης	χαμηλότερη τιμή	υψηλότερη τιμή
agricultural scientist	1500	3500
agronomist	1000	2000
field activation specialist	2000	4500
field scientist	1500	3500
plant scientist	1500	3500
rnd manager (crop science)	2300	5000
soil scientist	1500	3500

ασφαλιστικός τομέας.

τίτλος θέσης	χαμηλότερη τιμή	υψηλότερη τιμή
actuary	2000	3000
claims administrator	1100	1400
claims supervisor	2200	2700
junior underwriter	1300	1600
senior actuary	2500	3700
senior underwriter	2500	3000
underwriter	1500	2000

ανθρώπινο δυναμικό.

τίτλος θέσης	χαμηλότερη τιμή	υψηλότερη τιμή
compensation & benefits manager	3000	4000
compensation & benefits specialist	2200	3000
employer branding manager	3500	5000
employer branding specialist	1800	2500
hr analyst	1800	2500
hr assistant/hr administrator	1300	1600
hr associate	1500	2000
hr business partner	3000	4000
hr director	6500	9500
hr generalist	2000	3000
hr manager	4000	7000
multilingual recruiter	2500	3500
payroll manager	3000	4500
payroll officer/payroll administrator	1700	2500
talent acquisition manager	3000	4500
talent acquisition specialist	1800	2500
total rewards manager	4000	5000
total rewards specialist	2500	4000
training & development manager	3000	4000
training & development specialist	2000	2500

γραμματειακή υποστήριξη.

τίτλος θέσης	χαμηλότερη τιμή	υψηλότερη τιμή
administrative assistant	1500	2000
administrative coordinator	1600	2500
back office assistant	1100	1500
company secretary	1300	1600
compliance officer	2000	2500
data processing administrator	1300	1500
ethics & compliance partner	2200	3000
executive / personal assistant	2500	3800
front desk customer service	1300	1600
guest relations officer	1300	1500
legal secretary	1500	3000
office manager	1800	2500
operations officer / specialist	1500	2400
receptionist	1300	1600
sales administrator	1500	2000
sales support coordinator	2000	2500
secretary	1300	2000
translator/interpreter	2000	3500
visitor services officer	1300	1600

ενέργεια.

τίτλος θέσης	χαμηλότερη τιμή	υψηλότερη τιμή
asset manager	3300	4000
construction manager	3500	5000
electrical design engineer	2500	3500
electrical engineer	2000	3000
energy conservation engineer	2000	3000
energy trader	2500	3500
environmental engineer	1800	2500
field engineer	1800	2500
grid engineer	3300	4200
hse manager	3500	4500
mechanical engineer	2000	3000
o & m electrical engineer	2000	3000
o & m manager	3500	5000
offshore engineer	3500	4500
power systems engineer	2500	3500
process engineer (oil & gas)	2000	2800
project engineer	2800	3500
project manager	3500	5000
res engineering consultant	2000	3500
site engineer	2300	3200
site manager	3000	4500
solar commissioning engineer	3000	3500
solar design engineer	2500	3500
solar pv engineer	3000	4000
technical manager	4000	5000
wind energy engineer	2500	3000

εξυπηρέτηση πελατών.

εφοδιαστική αλυσίδα.

τίτλος θέσης	χαμηλότερη τιμή	υψηλότερη τιμή
call center manager	2500	3000
call center supervisor	1800	2500
call center team leader	1700	2000
collection agent	1100	1300
collection asset manager	1600	2100
collection b2b specialist	1500	2000
collections manager	2000	3000
collections supervisor	1800	2200
collections team leader	1300	1800
contact center manager	2500	3000
contact center specialist	1200	1700
customer care manager	2500	3500
customer care supervisor	2000	2700
customer experience manager	2700	3500
customer service agents	1000	1300
customer service coordinator	1300	1800
financial advisor	1200	1500
freight forwarding agent	1700	2100
head of customer service	3500	4500
helpdesk specialist	1100	1300
infodesk representative	1000	1200
inside sales specialist	1200	1700
inside sales supervisor	1600	2000
order customer support specialist	1300	1800
parking office assistant	1000	1200
restructuring agent	1100	1500
restructuring team leader	1500	1800
technical support agent	1000	1300
telesales agent	1000	1200
tel sales team leader	1400	1800

τίτλος θέσης	χαμηλότερη τιμή	υψηλότερη τιμή
customer service manager	2500	3000
customer service specialist	1500	2200
demand planner	2000	3000
demand planner manager	3000	4000
distribution center manager	3500	4500
distribution manager	3000	3500
order desk specialist	1500	1800
procurement assistant	1400	1800
procurement manager	3000	4000
procurement specialist	2000	2800
purchase manager	3000	3500
purchase specialist	1800	2500
supply chain assistant	1300	1800
supply chain director	5000	7000
supply chain executive	3000	4000
supply chain manager	3500	5000
supply planner	1500	2500
tendering manager	2500	3500
tenders assistant	1500	2000

ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ.

τίτλος θέσης	χαμηλότερη τιμή	υψηλότερη τιμή
architect	2000	2700
bim engineer	3500	5000
civil engineer	1800	2700
construction manager	3500	5000
construction site manager	4000	6000
cost engineer	2700	3500
documentation engineer	2300	3000
electrical engineer	2000	3000
electrician	1500	2200
engineer property manager	3000	4000
facilities coordinator	2500	3000
facilities manager	2700	3700
fire protection engineer	1800	2500
hse engineer	2700	3500
hse manager	3500	4000
hvac engineer	2800	3500
interior designer	1800	2500
mechanical engineer	2000	3000
mep engineer	3000	4000
project engineer	2500	3000
project manager	4000	5000
project planner	2700	3200
proposal engineer	2500	3500
senior architect	3000	4500
senior civil engineer	3000	4000
senior electrical engineer	3000	4000
senior mechanical engineer	3000	4000
senior mep engineer	5000	6000
site architect engineer	3500	5000
site civil engineer	3000	4000
site civil engineer	3000	5000
site electrical engineer	3500	5000
site mechanical engineer	3300	5000
site supervisor	2800	3500
tender engineer	2500	3500

logistics.

τίτλος θέσης	χαμηλότερη τιμή	υψηλότερη τιμή
buyer	1800	2500
clark driver/ forklift driver	1300	1700
driver	1200	1600
driver b category	1300	1700
driver c category	1600	1800
imports / exports assistant	1400	1800
imports / exports manager	3000	4000
imports / exports specialist	1800	2500
logistics assistant	1300	1800
logistics director	3500	4500
logistics manager	3000	3500
material planner	1800	2500
warehouse assistant	1500	1800
warehouse clerk	1000	1300
warehouse manager	2500	3500

marketing.

τίτλος θέσης	χαμηλότερη τιμή	υψηλότερη τιμή
account manager (marketing agencies)	1800	2200
brand manager	1800	2500
crm & loyalty specialist	2000	2800
digital account manager	1800	2200
digital content and social media specialist	1500	1800
digital marketing assistant	1200	1600
digital marketing manager	2800	3500
digital marketing specialist	1800	2000
digital performance/ growth strategist	3000	4000
digital transformation specialist	2800	3300
e-commerce manager	3000	4000
e-commerce specialist	1800	2200
head of marketing	5000	8000
head of performance	4000	6000
junior brand manager	1500	1800
junior product manager	1800	2200
marketing & communications manager	3000	4000
marketing assistant	1200	1600
marketing insights analyst	1800	2500
marketing manager	4000	5000
online content manager	1300	1600
product manager (pharmaceutical)	3000	4000
product manager (tech & services)	2500	3000
promoters	900	1100
senior brand manager	2500	3100
seo	2500	3800
team promoters supervisor	1100	1400
trade marketing assistant	1800	2200
trade marketing manager	2500	3500

multilingual.

τίτλος θέσης	χαμηλότερη τιμή	υψηλότερη τιμή
multilingual back office agent	1200	1600
multilingual collection agent	1400	1700
multilingual customer service agent - hybrid	1100	1700
multilingual customer service agent - on-site	1200	1700
multilingual customer service agent - remote	1000	1500
multilingual knowledge base specialist	1400	1800
multilingual partner & client relations manager	1300	1500
multilingual payroll associate	1800	2500
multilingual recruiter	1800	2500
multilingual sales development representative	1500	2200
multilingual social media content moderators	1000	1450
multilingual team leader	1500	1900
multilingual technical support agent - 1st tier	1100	1500
multilingual technical support agent - 2nd tier	1400	1700
multilingual vendor desk agent - gatekeeper	1400	1800

ναυτιλιακά.

τίτλος θέσης	χαμηλότερη τιμή	υψηλότερη τιμή
1st engineer	5000	7000
2nd engineer	3000	5000
control & instrumentation engineer	2500	4000
crew manager	4500	6500
crew operator	2500	3500
fleet manager	5000	7000
fleet operator	2500	3500
freight forwarder	1800	2500
operation manager	5000	7000
operator	2500	4000
superintendent engineer	5000	8000
technical manager	6000	8000

νομικός τομέας.

τίτλος θέσης	χαμηλότερη τιμή	υψηλότερη τιμή
compliance manager	2500	4500
contract administrator	2000	3000
corporate & legal affairs manager	5000	9000
data protection officer	2500	3500
head of legal department	5000	10000
legal associate	2000	3000
paralegal	1900	3000
senior legal associate	2500	4000
senior legal counsel	3500	7000

ξενοδοχεία και εστίαση.

τίτλος θέσης	σε πόλεις		σε νησιά	
	χαμηλότερη τιμή	υψηλότερη τιμή	χαμηλότερη τιμή	υψηλότερη τιμή
bar/restaurant manager	2100	2500	2500	4000
bartender	1100	1550	1600	1900
cook a	2100	2400	2500	3300
cook b	1400	1700	1800	2100
executive chef	4000	5000	6000	9500
f&b controller	1600	2100	2100	2400
food and beverage manager	2100	3000	3000	5000
food and beverage supervisor	1700	2100	2100	2400
front desk	1100	1600	1700	2400
front office manager	1800	2100	2100	2600
guest relations manager	1700	2000	2100	2500
guest relations officer	1300	1400	1600	1700
hotel gm/manager	5000	9000	10000	12000
housekeeping assistant	1400	1600	1600	1800
housekeeping executive	3000	4000	4000	6000
housekeeping linen attendant	1200	1400	1400	1800
housekeeping maids	1200	1400	1400	2000
housekeeping manager	2000	2500	2000	3000
operations manager	4000	6000	4500	8000
reception clerk	1100	1600	1700	2400
night auditor	1200	1800	2000	2500
reservation manager	2100	2500	2500	4000
rooms division manager	2400	2600	2600	4000
revenue manager	2200	3000	2600	4000
revenue coordinator	1700	2200	2400	3300
sous chef/pastry chef	2500	3500	3500	5000
waiter	1100	1500	1700	1900

οικονομικά & λογιστική.

τίτλος θέσης	χαμηλότερη τιμή	υψηλότερη τιμή
accountant	1800	2500
actuary	2000	3000
assistant accountant	1100	1600
budget & reporting manager	3000	4500
chief accountant	3200	5000
commercial/sales analyst	2000	3500
compliance manager	3500	5000
compliance senior specialist	3000	3700
cost accountant	3500	5500
credit manager	3000	4000
credit officer	2000	2500
data scientist	3000	4000
disputes senior specialist	2500	3500
disputes specialist	1900	2500
finance analyst	2000	3500
finance clerk (including invoicing, accounting, collecting, bookkeeping, etc.)	1100	1500
finance controller	3500	5000
finance manager or director, eg: cfo, vice president of finance, director of finance, director of audit, etc.	6000	10000
finance project manager	3500	6000
fraud models analyst	2800	3800
head of relationship manager	5000	8000
head of treasury	5000	10000
internal audit manager	3500	5000
internal audit officer	2000	2800
payroll manager	3000	4000
payroll specialist	2000	3000
relationship manager (banking/npl)	1800	3500
restructuring officer/financial advisor (npl)	2500	3000
risk manager	3000	7000
risk officer	2500	3000
treasurer	2500	3500
treasury accountant	1000	2000
treasury analyst	1500	3000
treasury manager	3000	5000

πωλήσεις.

τίτλος θέσης	χαμηλότερη τιμή	υψηλότερη τιμή
account manager (energy/ tech/ telco)	2500	3500
area sales manager	2500	3000
b2b sales representative	1400	2000
bid manager	2700	3500
business development manager	3000	4000
commercial director	5000	9000
commercial manager	5000	7000
d2d sales representative	850	1100
ecommerce key account manager	2500	3500
general manager (commercial background)	10000	16000
international key account manager	3000	4000
key account manager	2500	3500
medical sales representative	1800	2800
merchandise	1000	1300
otc sales representative	1600	2100
presales engineer	2500	3500
presales manager	3000	4000
public sector account manager	3500	4500
retail area manager	2500	3000
sales director	4500	6000
sales engineer	2500	3300
sales export manager	3000	4000
sales export representative	2200	3000
sales manager	4000	5000
sales/ commercial planning analyst	2000	2800
store assistant manager	1300	1800
store manager	1800	2500
store manager (luxury brands)	3000	4500
store sales advisor	850	1200
visual merchandiser	1400	1800
wholesales sales representative	1800	2300

παραγωγή και μηχανικοί.

τίτλος θέσης	χαμηλότερη τιμή	υψηλότερη τιμή
automation engineer	1800	2800
cathodic engineer	1800	2800
chemical engineer	1800	2800
continuous improvement engineer	1800	2500
controls engineer	1800	2800
deputy plant manager	4000	5000
design engineer (mechanical/electrical)	1800	3000
development engineer	1800	2800
electrical engineer	1800	2800
engineering director	5000	7000
environmental, health & safety manager	3500	4500
facilities manager (inhouse)	3000	3500
industrial engineer	1800	2800
maintenance engineer (electrical & mechanical)	1800	2800
maintenance manager	3500	4500
maintenance supervisor	2800	3500
mechanical engineer	1800	2800
operations manager	3000	4000
planning manager	2500	3500
plant manager	5000	7000
process engineer	2000	2800
production director	4500	5500
production manager	3500	4500
production planner	1500	2500
project engineer	2000	3000
project manager	3000	4000
quality assurance engineer	1800	2800
quality assurance manager	3000	4000
quality control analyst	1500	2000
quality control manager	2500	3000
quality engineer	1800	2500
r&d engineer	2000	3000
r&d manager	3000	4000
robotics & automation manager	3000	4500
senior design engineer	3000	4000
technical director	5000	7000

Τεχνολογία.

τίτλος θέσης	χαμηλότερη τιμή	υψηλότερη τιμή
application support engineer	1800	3200
big data engineer	2200	4600
business intelligence professional	1900	3300
chief information officer (cio)	7000	15000
chief product officer (cpo)/product director/manager	3800	5200
chief technology officer (cto)/vp of software engineering	7000	15000
cloud architect	3500	5000
cloud engineer	3200	4200
data engineer	2100	4300
data scientist / machine learning engineer / ai engineer	2300	4300
database administrator	1800	4500
database developer	2000	3500
devops engineer	2800	4300
digital transformation manager	4000	5500
erp / crm consultant	1800	3200
graphic designer / motion graphic designer	1500	3200
information security professional (including penetration tester, it security analyst, grc consultant etc.)	2000	4600
it business analyst	2800	4200
it manager / it director	4000	8000
it pre-sales engineer (private/public sector)	2500	4000
it project / program manager	2800	5000
it service manager	2600	3800
it support / helpdesk	1500	2500
it systems engineer/administrator (windows & linux/unix)	1900	3500
mobile developer (android, ios)	2500	4200

τίτλος θέσης	χαμηλότερη τιμή	υψηλότερη τιμή
network engineer	2100	4500
sap professional	2500	4700
scrum master / product owner	3000	4300
software architect / systems architect	3300	4300
software consultant	2500	3500
software developer / engineer - junior (.net/c#, java, php, c/c++, javascript, python, ruby, go etc)	1800	2800
software developer / engineer - mid level (.net/c#, java, php, c/c++, javascript, python, ruby, go etc)	2800	3400
software developer / engineer - senior (.net/c#, java, php, c/c++, javascript, python, ruby, go etc)	3500	4700
software development lead	4700	5300
software engineering manager	5200	7000
software tester / qa engineer	2700	3800
telecommunications engineer	2500	3300
ui/ux designer / product designer	2000	3800

ταξίδια και τουρισμός.

τίτλος θέσης	χαμηλότερη τιμή	υψηλότερη τιμή
incoming travel designer	1100	1800
outbound travel designer	1000	1600
product developer	2000	2900
senior incoming travel designer	1200	2000
senior outbound travel designer	1600	1900
ticket agent	1000	1600
travel agent mice	1200	2400
travel designer manager	2100	3000

φαρμακευτικός κλάδος.

τίτλος θέσης	χαμηλότερη τιμή	υψηλότερη τιμή
biostatistician	1500	4800
biotechnologist	2000	4800
clinical research associate i - v (1-5)	1800	4000
clinical study manager	3500	5000
head of regulatory affairs	4800	6000
market access assistant	1700	2500
market access coordinator	2500	3000
market access manager	4000	7000
medical advisor	2500	3200
medical affairs assistant	1600	2000
medical director	6000	9000
medical manager	4000	7000
medical science liaison	2000	2800
medical writer	2500	4000
pharmacovigilance	1600	2200
quality assurance officer	1900	2800
quality assurance manager	3500	5000
quality control analyst	1200	2000
quality control officer	1800	2800
quality control manager	2900	4500
r&d analyst	1200	2000
regulatory affairs manager	3000	5000
regulatory affairs officer	1900	2800
site research assistant	1300	1700
study coordinator	2000	2500
study startup specialist	1500	2000

υγειονομική περίθαλψη.

τίτλος θέσης	χαμηλότερη τιμή	υψηλότερη τιμή
aesthethician	900	1500
dietician	950	1700
lab technician	900	1600
midwife	900	1500
nurse	900	1500
pharmacist	1300	2500
pharmacist assistant	900	1200
physiotherapist	900	1500
radiology assistant	900	2000

ευχαριστούμε.

