



**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Στις Διεθνείς
Επιχειρηματικές Δραστηριότητες
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων**

Διπλωματική Εργασία

*Διερεύνηση Καλών Πρακτικών στην Διοίκηση Ταλέντου
στον Ελληνικό Ξενοδοχειακό Κλάδο*

του

Αριστοτέλη Μπαδάκη του Παναγιώτη

Επιβλέπων Καθηγητής: Φώτης Βούζας

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος στις Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες**

Περίληψη

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι η καλύτερη κατανόησή της έννοια «Διαχείριση Ταλέντων» σύμφωνα με της υπάρχουσα βιβλιογραφία και τι καλές πρακτικές μπορεί να ακολουθήσει ένας οργανισμός ώστε να εκμεταλλευτεί σωστά τα ταλέντα του και να αποκομίσει τα μέγιστα. Πιο συγκεκριμένα θέλουμε να αναλυθούν οι πολιτικές που ακολουθούνται συγκεκριμένα από ελληνικά ξενοδοχεία και κατά πόσο αυτές συμβαδίζουν με τα θεωρητικά υποδείγματα. Η εργασία αυτή εκπονείται και από προσωπικό ενδιαφέρον για το θέμα αλλά και με σκοπό την απόκτηση μεταπτυχιακού διπλώματος. Κατά τη διάρκεια τη εργασίας θα μελετηθεί η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων σαν το γενικό θεωρητικό πλαίσιο, η Διαχείριση Ταλέντων, ο ελληνικός ξενοδοχειακός Τομέας και διάφορες έρευνες πάνω στο τρόπο εφαρμογής πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων και Διαχείρισης Ταλέντων σε ξενοδοχεία. Θέλουμε να διαπιστώσουμε κατά πόσο το ελληνικά ξενοδοχεία ακολουθούν κάποιο μοντέλο διαχείρισης ταλέντων και κατά πόσο οι πολιτικές που εφαρμόζονται, εάν εφαρμόζονται, επιδρούν θετικά στη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του οργανισμού.

Περιεχόμενα

Περίληψη	1
Περιεχόμενα.....	2
Κατάλογος Σχημάτων	4
Κατάλογος Πινάκων.....	4
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	4
Εισαγωγή.....	5
1. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	6
1.1 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	6
1.2 Λειτουργίες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	8
1.3 Σκοπός του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων	12
1.4 Στρατηγικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	15
1.4.1 «Μαλακή» εναντίον «Σκληρή» Προσέγγισης στη ΔΑΠ.....	16
2. Διαχείριση Ταλέντων	19
2.1 Ο ορισμός της έννοιας Διαχείριση Ταλέντων	19
2.1.1 Πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη Διαχείριση Ταλέντων.....	21
2.2 Ο Πόλεμος των Ταλέντων.....	23
2.3 Μοντέλα Διαχείρισης Ταλέντων.....	25
2.3.1 Παραδοσιακό Μοντέλο.....	25
2.3.2 Μοντέλο JIT.....	25
2.4 Στρατηγική Διαχείριση Ταλέντου	28
2.5 Προσέλκυση, Ανάπτυξη και Διατήρηση Ταλέντου	31
2.6 Παγκόσμιες και Ευρωπαϊκές Πρακτικές στη Διαχείρισης Ταλέντων.....	36
3. Ξενοδοχειακός Κλάδος	39
3.1 Εισαγωγή στον Τουρισμό	39
3.1.1 Εισαγωγή – Έννοιες του τουρισμού.....	39
3.1.2 Τουριστική Βιομηχανία – Τουριστικό Κύκλωμα.....	40
3.2 Ο Κλάδος των Ξενοδοχείων.....	41
3.2.1 Βασικά Χαρακτηριστικά του Ξενοδοχειακού Κλάδου	42
3.2.2 Ορισμός –Διάκριση- Τύποι Ξενοδοχείων	42
3.3 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στα Ξενοδοχεία.....	46
3.3.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στα Ξενοδοχεία.....	46
3.3.2 Αρμοδιότητες Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων	48
3.3.3 Απασχόληση Στα Ελληνικά Ξενοδοχεία.....	54

3.3.4. Κατανομή απασχολουμένων στα ελληνικά ξενοδοχεία	57
4. Μεθοδολογία	59
5. Ανάπτυξη Θέματος.....	61
5.1 Πρακτικές προσέλκυσης ταλέντων	61
5.2 Πρακτικές Ανάπτυξης Ταλέντων	64
5.3 Πρακτικές Διατήρησης Ταλέντων.....	66
5.4 Μοντέλα Διαχείρισης Ταλέντων στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο	68
6. Συμπεράσματα	71
Βιβλιογραφία.....	73

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1: Τα είδη του management.....	9
Σχήμα 2: Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	12
Σχήμα 3: Διάγραμμα αρμοδιοτήτων της ΔΑΠ.....	13
Σχήμα 4: Ο κύκλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	17
Σχήμα 5: Το υπόδειγμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Πανεπιστημίου Harvard.....	18
Σχήμα 6: Προσέγγιση με «χρoιά αντικειμένου» και «χρoιά υποκειμένου» της Διαχείρισης Ταλέντων.....	21
Σχήμα 7: Θεωρητικό Μοντέλο της Στρατηγικής Διαχείρισης Ταλέντου.....	30
Σχήμα 8: Παράγοντες για την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.....	34

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Εκτίμηση της Συνολικής Απασχόλησης στα Ξενοδοχεία ανά Περιφέρεια.....	55
Πίνακας 2: Κατανομή Απασχολούμενων στα Ξενοδοχεία (%).....	57
Πίνακας 3: Απασχόληση ανά Δωμάτιο στα Ελληνικά Ξενοδοχεία.....	57

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Εξέλιξη της Συνολικής Απασχόλησης στα Ξενοδοχεία ανά Περιφέρεια (Μάιος-Αύγουστος).....	56
---	----

Εισαγωγή

Η συγκεκριμένη εργασία εκπονείται με σκοπό τη καλύτερη κατανόηση της έννοιας της «Διαχείρισης Ταλέντων» και το κατά πόσο οι πρακτικές της εφαρμόζονται στα ελληνικά ξενοδοχεία. Η διαχείριση ταλέντων είναι ένα επιστημονικό πεδίο μεγάλου ενδιαφέροντος από τη διεθνή κοινότητα. Από μόνο του το ταλέντο είναι μία έννοια χωρίς σαφή ορισμό και η σημαντικότητα της ύπαρξης στελεχών, σε όλες τις βαθμίδες μιας επιχείρησης, με υψηλά προσόντα είναι πλέον αναμφισβήτητη. Στην εργασία αυτή λοιπόν θα γίνει προσπάθεια να αναλυθεί αρχικά το γενικότερο πλαίσιο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, από την οποία προέρχεται η έννοια της Διαχείρισης Ταλέντων και στη συνέχεια η έννοια η ίδια. Θα δοθούν ερμηνείες για το τι σημαίνει ταλέντο και για τον λεγόμενο πόλεμο των ταλέντων, που έστρεψε τη προσοχή της επιστημονικής κοινότητας στη μελέτη της έννοιας. Παρακάτω θα παρατεθούν τα διάφορα μοντέλα διαχείρισης της διαχείρισης ταλέντων, η Στρατηγική Διαχείριση Ταλέντων, οι τρεις βασικές της διαδικασίες και θα δοθούν παραδείγματα Παγκόσμιων και Ευρωπαϊκών πρακτικών.

Στη συνέχεια θα εξεταστεί ο ξενοδοχειακός κλάδος, πως αυτός λειτουργεί, η σημαντικότητα του για τη ελληνική οικονομία και πως ασκείται η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων το κλάδο.

Τέλος, θα συγκεντρωθούν αποτελέσματα διάφορων ερευνών και μελετών ώστε να διαπιστωθεί αν τα ελληνικά ξενοδοχεία εφαρμόζουν ή όχι πρακτικές της διαχείρισης ταλέντων και τι οφέλη προσφέρουν οι πρακτικές αυτές.

1. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

1.1 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Προτού ξεκινήσουμε να εξετάζουμε την έννοια της Διοίκησης Ταλέντων θα ήταν χρήσιμο να ρίξουμε μια ματιά στον ευρύτερο επιστημονικό κλάδο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΠ).

Η Διοίκηση των ανθρώπινων πόρων έχει αναγνωριστεί πλέον, τόσο από τον επιστημονικό όσο και από τον επιχειρηματικό κόσμο, σαν ένας ακρογωνιαίος λίθος της αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, δεν είναι όμως ένα αντικείμενο απλό ή μία μεμονωμένη διαδικασία, αλλά ένα σύνθετο αντικείμενο που συνδυάζει γνώσεις και έρευνες από διάφορα επιστημονικά πεδία, ώστε να μας δώσει μία ολοκληρωτική εικόνα του τρόπου που θα έπρεπε να οι διάφοροι οργανισμοί να διαχειρίζονται το δυναμικό τους.

«Η αποτελεσματική ΔΑΠ προϋποθέτει τη στρατηγικά προσδιορισμένη λήψη αποφάσεων που στηρίζεται στην ορθή και ενδεδειγμένη πληροφόρηση, στην αποτελεσματική επεξεργασία των πληροφοριών αυτών που θα οδηγεί στη διαμόρφωση νέων οπτικών αντίληψης των επιχειρηματικών διαστάσεων και στην ανεπτυγμένη ικανότητα της σωστής πρόβλεψης των συνεπειών των αποφάσεων αυτών για τη πορεία της επιχείρησης – οργανισμού. Ταυτόχρονα, η ΔΑΠ απαιτεί γνώση του αγοραίου, κοινωνικού, πολιτικού, οικονομικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος στο οποίο δρα και αναπτύσσεται η επιχείρηση – οργανισμός» (Πετρίδου και Κωνσταντόπουλος, 2016).

Η θέση του υπευθύνου ΔΑΠ σε μία σύγχρονη επιχείρηση είναι να επανεξετάζει συστηματικά όλα τα στοιχεία της καθημερινής λειτουργίας της αλλά και να μεριμνάει για τη συνεχείς ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του προσωπικού ώστε να διατηρείτε και ενδεχομένως να αυξάνεται η αποδοτικότητα (Πετρίδου και Κωνσταντόπουλος, 2016).

Ορισμοί για τη ΔΑΠ έχουν δοθεί πολλοί και διάφοροι, χωρίς όμως να έχει υπάρξει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός.

Σύμφωνα με τον Storey (1995), η ΔΑΠ ορίζεται ως «μια σαφής προσέγγιση για τη διοίκηση των εργαζομένων με σκοπό την αναζήτηση του ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης αφοσιωμένου και ικανού ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιώντας τεχνικές βασισμένες στη κουλτούρα, τη δομή και το προσωπικό της επιχείρησης».

Αλλού (R. Wayne Mondy, 2011) γίνεται αναφορά στη ΔΑΠ ως «τη διαχείριση του συνόλου των εργαζομένων εντός μιας εταιρίας/οργανισμού με σκοπό την επίτευξη των στόχων της».

Αναφέρεται επίσης ως «μια στρατηγική, ολοκληρωμένη και συνεκτική προσέγγιση όσον αφορά την απασχόληση, την ανάπτυξη και την ευημερία των ανθρώπων που εργάζονται σε οργανισμούς», από τον Armstrong (2014) στο βιβλίο *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*.

Όλοι όμως συμφωνούν πως η ΔΑΠ είναι μια λειτουργία η οποία προβαίνει σε έλεγχο και εφαρμογή όλων των δραστηριοτήτων που προγραμματίζονται για υλοποίηση από την επιχείρηση (Παπαλεξανδρή et al, 2003). Μέσω της λειτουργίας αυτής γίνεται η προσέλευση ανθρώπινου δυναμικού, η επιλογή αυτών και η ανάπτυξη των ταλέντων τους.

Παρόλα αυτά, ένα κοινό σημείο των ορισμών που έχουν αποδοθεί ανά τα χρόνια είναι το γεγονός ότι η ΔΑΠ ως λειτουργία διοίκησης, πρέπει αν υποστηρίζει τα συμφέροντα των εργαζομένων και ταυτόχρονα να εξυπηρετεί του επιχειρησιακού στόχους, διατηρώντας έτσι μια ισορροπία μέσα στον οργανισμό (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Σε μία άλλη μελέτη σχετικά με τη μαλακή και σκληρή προσέγγιση στη ΔΑΠ, οι Truss et al. (1997) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι «ακόμη και αν η ρητορική της ΔΑΠ είναι «μαλακή» η πραγματικότητα είναι σχεδόν πάντα «σκληρή», με τα συμφέροντα του οργανισμού να επικρατούν εκείνα του ατόμου».

1.2 Λειτουργίες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Το τμήμα ανθρώπινων πόρων κάθε επιχείρησης έχει να περατώσει, να δρομολογεί και να επιβλέπει κάποιες συγκεκριμένες λειτουργίες όπως:

- Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού
- Η επιλογή και η πρόσληψη προσωπικού
- Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη προσωπικού
- Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της επίδοσης των εργαζομένων
- Η αμοιβή των εργαζομένων
- Η υγιεινή και η ασφάλεια των εργαζομένων
- Οι εργασιακές σχέσεις (Lloyd et al, 2004)



Σχήμα 1: Τα είδη του management (www.indosystems.com)

Οι λειτουργίες αυτές χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο της επιχείρησης-οργανισμού, για να πραγματοποιηθούν οι στόχοι που επιθυμεί και θέτει ο κάθε οργανισμός.

Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού: Είναι η διασφάλιση του προσωπικού που πρέπει να έχει η κάθε επιχείρηση-οργανισμός. Οι εργαζόμενοι πρέπει να κατέχουν τις απαραίτητες δεξιότητες και ικανότητες, για να επιτευχθεί η αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Αυτή η λειτουργία περιλαμβάνει τον έλεγχο των βιογραφικών (εμπειρία, ικανότητες, δεξιότητες), την πρόβλεψη των

αναγκών προσωπικού (πόσα άτομα, με ποιες ειδικότητες, σε ποιες θέσεις) και την ανάλυση της αγοράς εργασίας (Delery, 2002).

Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού: Αποτελείται από την προσέλκυση, την επιλογή και την τοποθέτηση των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση-οργανισμό. Τα στελέχη του προσωπικού χρησιμοποιούν συστήματα επιλογής (π.χ. συνέντευξη, συστάσεις, τεστ κτλ.) που βοηθούν στην τελική επιλογή για τη πρόσληψη ή απόρριψη του υποψηφίου. Επίσης, με τη χρήση κατάλληλων προγραμμάτων και εκπαίδευσης γίνεται η τοποθέτηση των εργαζομένων στις θέσεις εργασίας. Η επιλογή και η πρόσληψη του προσωπικού πραγματοποιείται από τη συλλογή των βιογραφικών με επόμενο βήμα την αξιολόγηση τους, που αποσκοπεί στην σωστή επιλογή των υποψηφίων. Οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση προβαίνουν στην πρόσληψη καινούργιων εργαζομένων, σύμφωνα με τα ταλέντα του καθενός (Tulchinsky et al, 2014).

Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού: Αυτή η δραστηριότητα σχετίζεται με τις ανάγκες της εκπαίδευσης των εργαζομένων. Με τη βοήθεια των αρμόδιων στελεχών και υπευθύνων δημιουργείται το γενικό πρόγραμμα και πραγματοποιούνται οι αναγκαίες ενέργειες για την υλοποίηση του. Επίσης η διοίκηση μαζί με το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνοι για την εξάσκηση των υφισταμένων, τη βελτίωση της απόδοσης τους, την αλλαγή των καθηκόντων σε ορισμένους εργαζόμενους, την αναπλήρωση της κάθε θέσης και άλλες υποχρεώσεις, που στοχεύουν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και την εκπαίδευση του σε θέσεις με περισσότερα καθήκοντα. Η εκπαίδευση είναι πολύ σημαντική-αναγκαία σε όλες τις επιχειρήσεις, αφού είναι υψίστης σημασίας ο κάθε οργανισμός να κατέχει ανθρώπους με ικανότητες και δεξιότητες που ξεχωρίζουν και είναι δύσκολο να υπάρχουν όμοιοι στο ανθρώπινο δυναμικό του ανταγωνιστή (Βαξεβανίδου et al, 2008).

Αξιολόγηση και έλεγχος των εργαζομένων: Είναι η λειτουργία με την οποία τα στελέχη προσπαθούν να προσδιορίσουν την απόδοση ενός εργαζομένου σύμφωνα με τα πρότυπα εργασίας ή σε σύγκριση με το αν είναι καλύτερος ή χειρότερος από άλλους συναδέλφους του που ανήκουν στην ίδια εργασιακή ομάδα. Με τον έλεγχο και την αξιολόγηση του προσωπικού, η διοίκηση επιδιώκει να μάθει το επίπεδο που βρίσκετε το ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τις ικανότητες, την απόδοση και την συμπεριφορά του στον χώρο εργασίας. Αυτά τα στοιχεία, διαμορφώνουν την γενική εικόνα του κάθε

εργαζόμενου (Φαναριώτης, χ.χ: 207-208). Όμως για να γίνει σωστή αξιολόγηση και έλεγχος θα πρέπει πρώτα να έχει προηγηθεί:

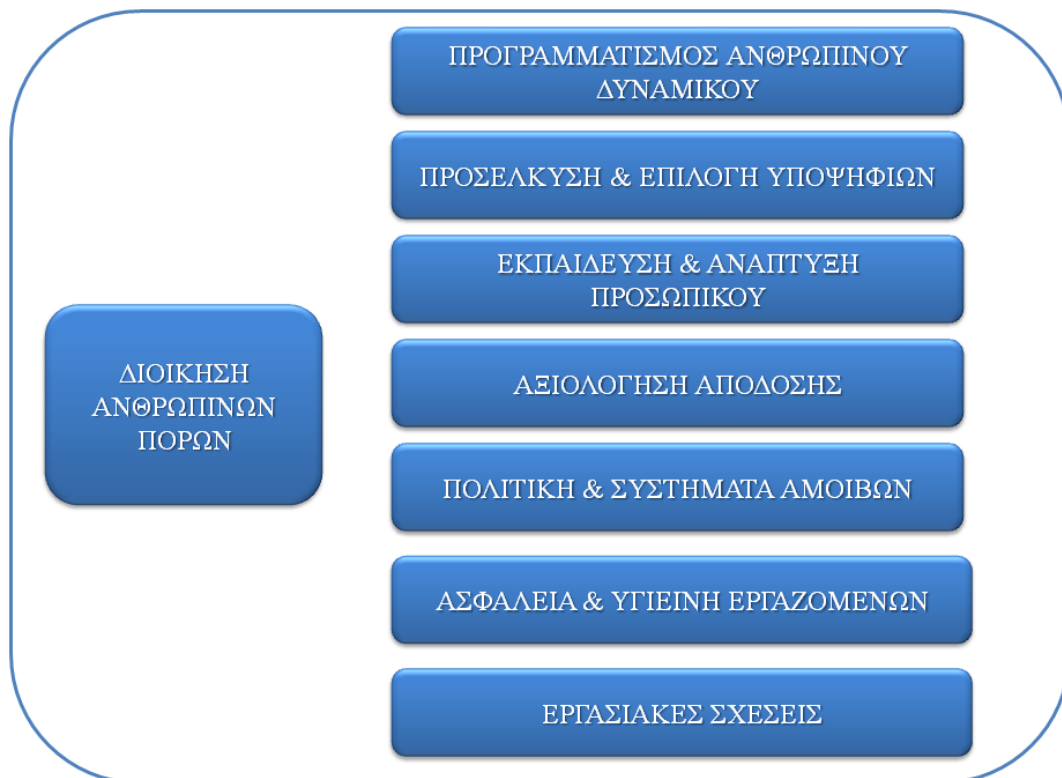
- Ανάλυση έργου θέσης
- Καθορισμός επιτυχημένης εκτέλεσης έργου
- Ανάπτυξη τρόπων μέτρησης
- Καθορισμός μεθόδων συγκρίσεως ενός εργαζόμενου με άλλον
- Μέτρηση παραγωγικότητας

Πολιτική και Συστήματα Αμοιβών: Η αμοιβή είναι το αντάλλαγμα της εργασίας των υπαλλήλων που δίνεται από τους εργοδότες. Σε αυτή τη λειτουργία η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού επιμελείται ένα σύστημα αμοιβών ανάλογα με τη θέση εργασίας. Η δομή των αμοιβών και τα όρια πληρωμής είναι υποχρέωση των ανώτατων στελεχών.

Όμως συγχρόνως η διεύθυνση προσωπικού μαζί με τα διοικητικά της ερευνά το θέμα των αμοιβών και την αγορά εργασίας και ζητούν αναθεωρήσεις των αυξήσεων ή ακόμη και ολοκληρωτική αλλαγή της πολιτικής αμοιβών. Η πολιτική αυτή πρέπει να είναι δίκαιη, για να υποκινεί του υπαλλήλους να αποδώσουν περισσότερο. Σύμφωνα με την πολιτική των αμοιβών μπορεί να επιτύχει την αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό ή και το αντίθετο. Το επίπεδο των αμοιβών ενός οργανισμού συνήθως εξαρτάται από την ποιότητα της εργασίας του προσωπικού της, τον ανταγωνισμό μέσα στο χώρο εργασίας, την δυνατότητα του οργανισμού να πληρώνει «ελκυστικούς» μισθούς, τον ανταγωνισμό με άλλες επιχειρήσεις κτλ Το εσωτερικό περιβάλλον, το εξωτερικό περιβάλλον και η κυβερνητική πολιτική είναι οι καίριοι παράγοντες που διαμορφώνουν τις αμοιβές (Τερζίδης et al, 2004).

Ασφάλεια και Υγιεινή των εργαζομένων: Το συνηθισμένο πρόγραμμα υγείας του προσωπικού αποτελείται από ιατρική εξέταση πριν την πρόσληψη, περιοδική εξέταση σε περίπτωση ανθυγιεινής εργασίας, λειτουργία φαρμακείου, πρώτες βοήθειες, θεραπεία μικρών κακοδιαθεσιών, μαθήματα υγιεινής, έλεγχο και προφύλαξη από επικίνδυνες καταστάσεις μέσα στην επιχείρηση. Η πρόληψη ατυχημάτων αφορά θέματα του μηχανικού εξοπλισμού, εκπαίδευσης και επιβολής κανονισμών από τους αρμόδιους του τμήματος παραγωγής και ανθρώπινων πόρων. Η ασφάλεια και η υγιεινή των ανθρώπων είναι αυτονόητη και επιβάλλεται η τήρηση της σε όλες τις επιχειρήσεις-οργανισμούς.

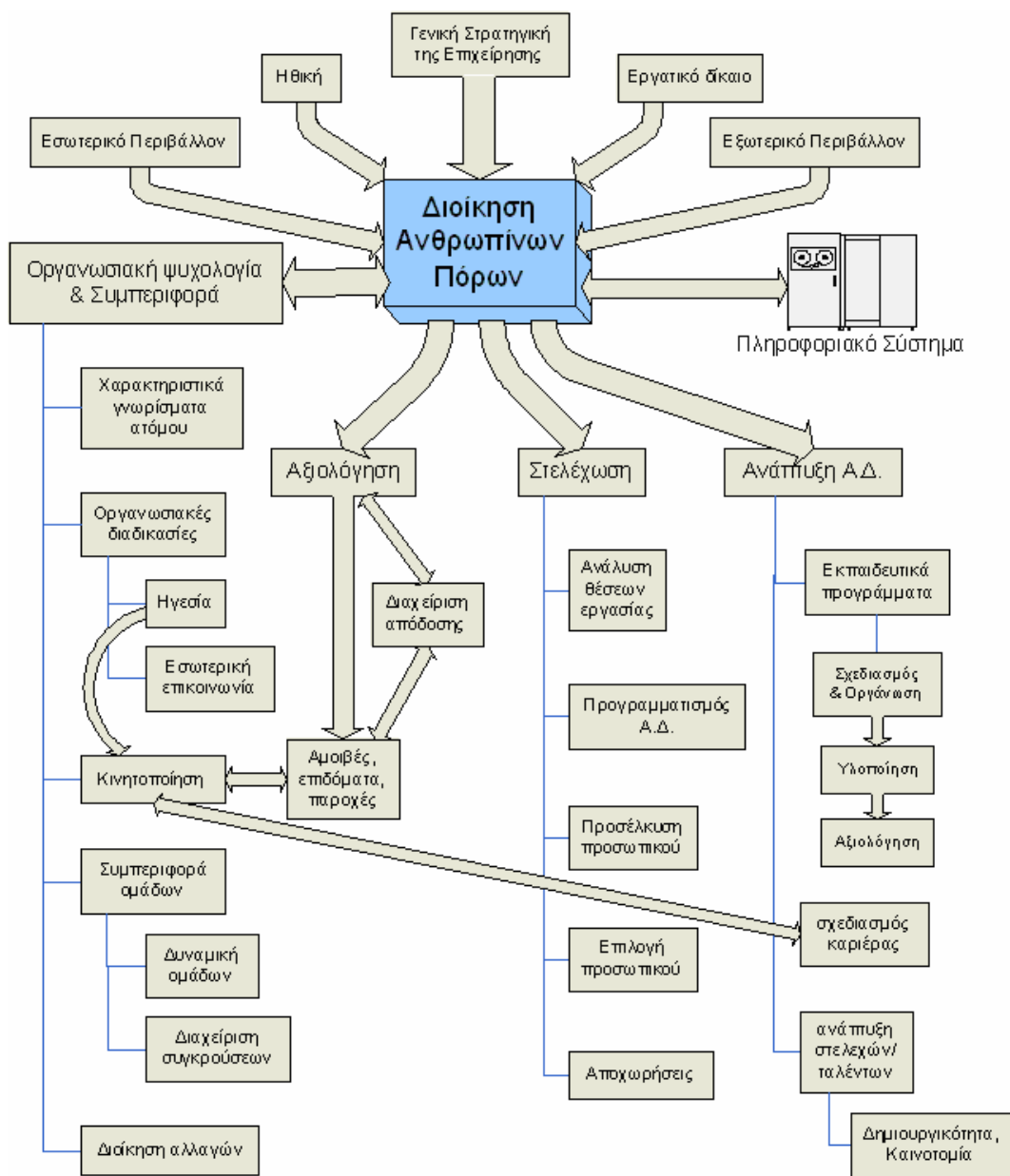
Εργασιακές σχέσεις: Είναι οι σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων και των εργοδοτών. Σε αυτές τις σχέσεις είναι απαραίτητο να υπάρχει αρμονία και οι οργανισμοί να δρουν άμεσα σε ενέργειες που αποσκοπούν στην επίλυση των διαφωνιών και διαφορών μεταξύ των υπαλλήλων και των εργοδοτών (Mondy, 2011). Ειδικά στη σύγχρονη εποχή που οι εργασιακές σχέσεις είναι πολύ σημαντικές για όλους τους οργανισμούς ώστε να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και για την επιβίωση τους.



Σχήμα 2: Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

1.3 Σκοπός του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει ως υποχρέωση να διαχειρίζεται τους ανθρώπινους πόρους μίας επιχείρησης-οργανισμού. Είναι γνωστό ότι ο υπάλληλος είναι σημαντικό στοιχείο για την επιβίωση και την ανάπτυξη ενός οργανισμού, και ότι σε συνδυασμό με όλους παράγοντες μπορεί να αποφέρει πολλά οφέλη. Αυτό το τμήμα είναι υπεύθυνο να χρησιμοποιεί τα συστήματα διαχείρισης του προσωπικού, που αποσκοπούν στον σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και των πολιτικών για τους εργαζόμενους, κατά τον τρόπο αυτόν που εξυπηρετεί τις μακροχρόνιες ανάγκες της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή et al, 2003).



Σχήμα 3: Διάγραμμα αρμοδιοτήτων της ΔΑΠ

Η στελέχωση λοιπόν καθώς και οι υπόλοιπες λειτουργίες της ΔΑΠ, ο προγραμματισμός, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, οι επιμορφώσεις-εξειδικεύσεις, οι εργασιακές σχέσεις, η παροχή ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας και οι διάφορες παροχές π.χ. καθορισμός αμοιβών και επιδομάτων, αποτελούν τις βασικότερες λειτουργίες του τμήματος της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. (Παπαλεξανδρή et al, 2003)

Από τους πρώτους που κατηγοριοποίησαν τους στόχους της ΔΑΔ ήταν οι Dyer και Holder (1988). Οι κατηγορίες στις οποίες τους κατέταξαν είναι αυτές της συνεισφοράς, της σύνθεσης, της ικανότητας και της δέσμευσης.

Έναν χρόνο πριν ο Guest (1987) είχε προτείνει να οριστούν σαν βασικοί στόχοι της ΔΑΔ η στρατηγική ένταξης, η υψηλή δέσμευση, η υψηλή ποιότητα και η ευελιξία.

Η αποστολή της ΔΑΔ ορίστηκε σαν «τη στήριξη της βιωσιμότητας της επιχείρησης μέσα από τη σταθεροποίηση ενός οικονομικά αποδοτικού και κοινωνικά νόμιμου συστήματος διαχείρισης εργασίας», αρκετά χρόνια αργότερα από τον Boxall (2007).

Μια αναλυτικότερη απόδοση υποστηρίζει πως οι στόχοι της ΔΑΔ είναι να (Armstrong, 2014):

- Στηρίζει την επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της, με την ανάπτυξη και την εφαρμογή στρατηγικών ανθρωπίνων πόρων που έχουν ενσωματωθεί με την επιχειρηματική στρατηγική (strategic HRM).
- Συμβάλει στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας υψηλής απόδοσης.
- Εξασφαλίζει ότι η επιχείρηση διαθέτει τους ταλαντούχους, ειδικευμένους και αφοσιωμένους ανθρώπους που χρειάζεται.
- Δημιουργήσει μια θετική εργασιακή σχέση μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων και σε κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης.
- Ενθαρρύνει την εφαρμογή μιας ηθικής προσέγγισης στη διαχείριση των ανθρώπων.

Όσον αφορά την ελληνική βιβλιογραφία οι βασικοί σκοποί της ΔΑΔ είναι (Κανελλόπουλος, 1991):

- Η υποστήριξη της επίτευξης των συλλογικών στόχων της επιχείρησης ως τμήμα της διαδικασίας ανάπτυξης της επιχείρησης.
- Η δυνατότητα παροχής στην επιχείρηση να αποκτά και να διατηρεί το ειδικευμένο εργατικό δυναμικό που χρειάζεται.
- Η παροχή οδηγιών στην επιχείρηση για να προσαρμόζεται και να ικανοποιεί τις ανάγκες όλων των εμπλεκόμενων μερών της.
- Η απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο η ομαδική εργασία και η ευελιξία μπορούν να ακμάσουν.
- Η παροχή ίσων ευκαιριών σε όλους και η αξιολόγηση με ίσους όρους.
- Η παροχή ίσων ευκαιριών στην εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων του προσωπικού.
- Η παρακίνηση των εργαζομένων μέσω ανταμοιβών για την αύξηση της αποδοτικότητάς τους.
- Η διατήρηση και βελτίωση των εργασιακών σχέσεων, σεβόμενοι τα δικαιώματά τους.

1.4 Στρατηγικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, μία από τις κύριες πηγές που μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μία επιχείρηση είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Καταλαβαίνουμε λοιπόν πόσο σημαντική είναι η στρατηγική διαχείριση αυτού του παράγοντα.

Ανεξάρτητα λοιπόν από το πώς λειτουργεί και δομείται ένας οργανισμός, ένα σημαντικό μέρος της διοικητικής λειτουργίας είναι η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Η απαιτούμενη προσοχή στη λειτουργία του προσωπικού αποτελεί βοήθεια-καταπέλτη στην βελτίωση και την αύξηση του εργατικού δυναμικού καθώς και της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας (Mullins, 1999).

Μεγάλο ενδιαφέρον αναπτύχθηκε λοιπόν από τους θεωρητικούς για τη Στρατηγική ΔΑΠ, με μεγαλύτερη έμφαση κυρίως στις διαφορές μεταξύ Διοίκησης Προσωπικού (ΔΠ) και ΔΑΠ. Επομένως, σύμφωνα με την παγκόσμια βιβλιογραφία (Storey, 1989; Wittington et al., 1999; Barney, 2001; Ulrich and Brockbank 2006; και άλλους) οι βασικότερες διαφορές μεταξύ των δυο λειτουργιών είναι οι εξής:

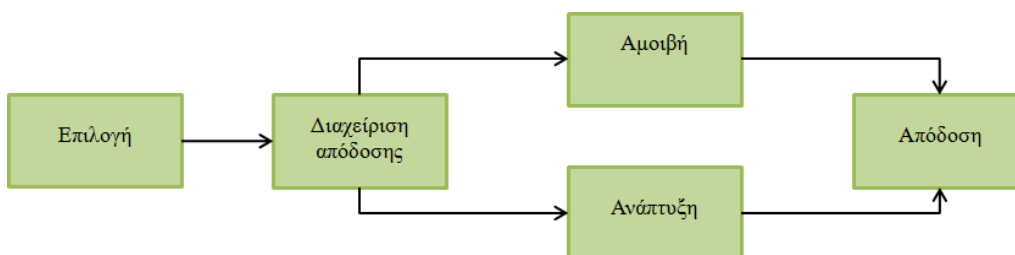
- Η ΔΠ περιγράφεται ως διοικητική διαδικασία που στοχεύει σε υφιστάμενους, ενώ η ΔΑΠ εστιάζει τόσο στην ανάπτυξη των εργαζομένων όσο και των διοικητικών στελεχών.
- Βασικό στόχο της ΔΠ αποτελεί η επίλυση καθημερινών προβλημάτων (απουσίες, δυσαρέσκεια από την εργασία), εν αντιθέσει με τη ΔΑΠ που δίνει έμφαση στα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού (αποδοτικότητα, ποιότητα, σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης).
- Η ΔΠ προάγει την ατομική εργασία, τα στενά οριοθετημένα καθήκοντα και την ιεραρχία. Αντιθέτως, η ΔΑΠ προάγει το ομαδικό πνεύμα, την καινοτομία και την ευελιξία.
- Η ΔΑΠ θεωρεί σημαντική την κατανόηση και διαμόρφωση της κουλτούρας του οργανισμού από τα ανώτερα στελέχη με τέτοιο τρόπο ώστε αυτή να προβάλλει τις αξίες και τα οράματα του, γεγονός που φαίνεται να μην απασχολεί τη ΔΠ.

1.4.1 «Μαλακή» εναντίον «Σκληρής» Προσέγγισης στη ΔΑΠ

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων διακρίνεται στους δύο όρους της «σκληρής» και «μαλακής» προσέγγισης της ΔΑΠ. Ο διαχωρισμός αυτός γίνεται σύμφωνα με τα θεωρητικά μοντέλα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η εκδοχή της σκληρής προσέγγισης ανήκει στο μοντέλο του Michigan και η εκδοχή της μαλακής προσέγγισης αντιστοιχεί στο μοντέλο του Harvard.

Το μοντέλο του Michigan αναφέρεται στα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού και στην οργανωσιακή δομή, τα οποία διαπλάθονται και επηρεάζονται σύμφωνα με την γενικότερη οργανωσιακή στρατηγική (matching model). Επιπροσθέτως, θεωρείται ότι οι επιχειρήσεις επιλέγουν να ακολουθήσουν την προσέγγιση, σχετικά με τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων, σύμφωνα με μία λογική αλυσίδα (όπως με αυτή που παρουσιάζεται στο ακόλουθο σχήμα), όπου αποτελείται από τέσσερις θεμελιώδεις διαδικασίες-λειτουργίες (Fombrun, 1984):

- Την επιλογή – αντιστοίχιση των ανθρώπινων πόρων σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.
- Την αξιολόγηση – διαχείριση απόδοσης
- Την ανταμοιβή – η χρησιμότητα της οποίας ως διοικητικό εργαλείο έχει μόλις πρόσφατα αρχίσει να αναπτύσσεται
- Την ανάπτυξη υψηλής ποιότητας εργαζομένων



Σχήμα 4: Ο κύκλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Πηγή: Armstrong 2006, σελ. 4)

Παρατηρείται από την πλευρά του πανεπιστημίου του Harvard ότι το θεωρητικό του πλαίσιο στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι λύσεις των διαχρονικών προβλημάτων της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι εφικτές μόνο όταν δημιουργηθεί και αναπτυχθεί από τα στελέχη μια σχέση που θα μπορούν οι εργαζόμενοι να έχουν άποψη και επιρροή στον οργανισμό και να εξελιχθούν μέσω αυτής της διαδικασίας. Δίχως κάποια

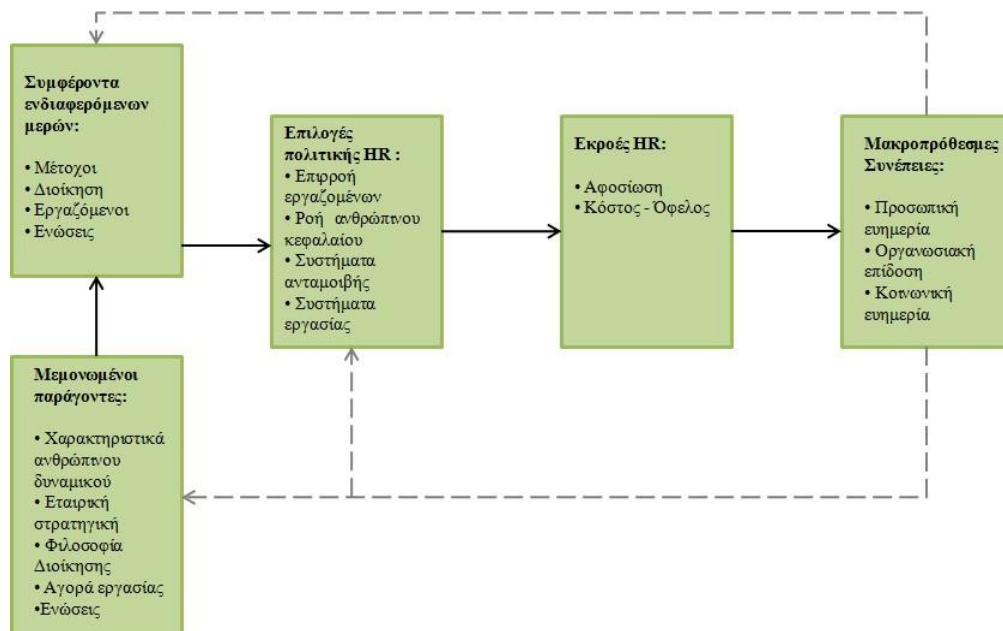
συγκεκριμένη φιλοσοφία ή πιο ορθά ένα στρατηγικό όραμα και το HR θα απομένει ένα σύνολο ανεξαρτήτων δραστηριοτήτων.

Η σύγχρονη επιστημονική προσέγγιση θεωρεί ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιμετωπίζουν τους εργαζομένους τους σαν εν δυνάμει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και όχι ως κόστος. Η εκμετάλλευση των ανθρώπινων πόρων μας επιχείρησης πρέπει να γίνεται στρατηγικά με ένα μακροπρόθεσμο πλάνο υπ' όψη (Beer, 1984)

Αναλυτικότερα αναγνωριστικέ στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δύο βασικά χαρακτηριστικά από το πανεπιστήμιο του Harvard (Armstrong 2006, σελ.5) :

Αρχικά, τα υψηλότερα διοικητικά στελέχη είναι υπεύθυνα για την ισορροπία μεταξύ της ανταγωνιστικής στρατηγικής και των πολιτικών προσωπικού. Καθώς το δεύτερο βασικό χαρακτηριστικό της ΔΑΠ είναι ο τρόπος εφαρμογής και ανάπτυξης των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού που προσδιορίζεται από την σαφή αποστολή καθορισμένων πολιτικών, "κτίζοντας" με τη μέθοδο αυτή συνεργίες.

Ακολουθεί στη συνέχεια, ένα διαγραμματικό υπόδειγμα του θεωρητικού αυτού μοντέλου, όπως αποτυπώθηκε σύμφωνα με τον Beer.



Σχήμα 5: Το υπόδειγμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Πανεπιστημίου Harvard (Πηγή: Armstrong 2006, σελ.6)

Ανάμεσα σε αυτά τα δύο θεωρητικά μοντέλα η μεγαλύτερη και η πιο σημαντική διαφορά σχετίζεται με τη προσέγγιση των εργαζομένων του οργανισμού εάν υπολογίζονται ανθρωποκεντρικά ή ως πόροι. Από τη μεριά της σκληρής προσέγγισης, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως πόροι και είναι απαραίτητο να λειτουργούν ορθολογικά καθώς σαν κόστος θα πρέπει να ελαχιστοποιηθεί επικεντρώνοντας σε πρακτικές που προτείνεται να περιορίζονται οι επενδύσεις σε εκπαίδευση και εξέλιξη. Από την άλλη μεριά της μαλακής προσέγγισης, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως δυναμικό άξιο επένδυσης και προσανατολίζεται σε πρακτικές συμμετοχής, εργασιακών σχέσεων και προσωπικής ευημερίας και ανάπτυξης (Beardwall, 2007).

2. Διαχείριση Ταλέντων

2.1 Ο ορισμός της έννοιας Διαχείριση Ταλέντων

Έχοντας δει λοιπόν το γενικότερο πλαίσιο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, πρέπει τώρα να αναλύσουμε τον όρο της διαχείρισης ταλέντων. Αλλά για να το κάνουμε αυτό πρέπει να ορίσουμε πρώτα την έννοια του ταλέντου.

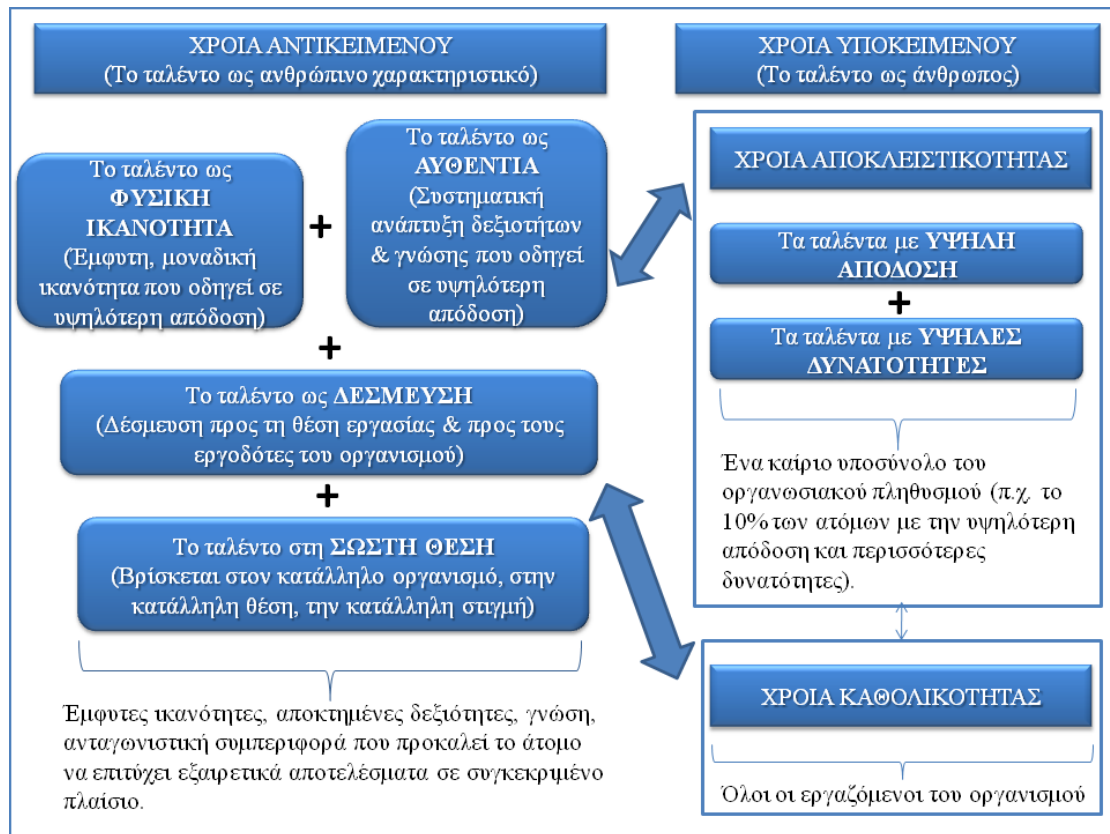
Ο όρος πρώτο-εμφανίστηκε σε μία δημοσίευση της McKinsey&Co (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001), όπου αναφέρονταν στον «πόλεμο για το ταλέντο» (“war for talent”). Το άρθρο έκανε λόγο για τον αγώνα που έκαναν εταιρείες των Η.Π.Α. για την απόκτηση «ταλαντούχων» στελεχών από τους ανταγωνιστές τους, λόγω της έλλειψης στελεχών τα οποία ήταν αποτελεσματικά. Θα αναφερθούμε αναλυτικότερα στο πόλεμο των ταλέντων σε παρακάτω κομμάτι της εργασίας.

Ο όρος ταλέντο είναι μέχρι και σήμερα κάπως ασαφής. Αν τον αναζητήσουμε σε κάποιο λεξικό θα βρούμε κάποιον ορισμό όπως: «το φυσικό χάρισμα, η πέραν του συνηθισμένου ικανότητα και επιδεξιότητα που παρουσιάζουν ορισμένα άτομα σε έναν τομέα, συχνά ήδη από τα πρώτα στάδια της ενασχόλησής τους με αυτόν» ή «το άτομο που έχει ξεχωριστές ικανότητες σε έναν τομέα» (βικιλεξικό). Στον τομέα της εργασίας οι πρώτες προσεγγίσεις παρουσιάστηκαν από τους Gallardo et al. (2011). Η προσέγγισή τους χωρίζεται σε δύο τμήματα, μία που το ταλέντων παρουσιάζεται με «χροιά αντικειμένου» και μία με «χροιά υποκειμένου». Στη πρώτη περίπτωση το ταλέντο μεταφράζεται σαν τα εξαιρετικά χαρακτηριστικά συγκεκριμένων ανθρώπων. Στο πλαίσιο της ΔΑΠ, οι ερευνητές συνήθων θεωρούν πως το ταλέντο είναι κάτι είναι σε ένα μεγάλο βαθμό εγγενές και είναι πολύ δύσκολο να καλλιεργηθεί εάν δεν προϋπάρχει. Άμεση συνέπεια αυτού, είναι ότι οι επιχειρήσεις-οργανισμοί θα πρέπει να εντοπίσουν την εγγενή αυτή ικανότητα του κάθε ατόμου και να έχει ως στόχο να την «ενεργοποιήσει» και να την αναπτύξει (Daniei and Davies, 2010). Παρόλα αυτά, το ταλέντο προσεγγίζεται και σαν κάποια δεξιότητα που έχει αποκτηθεί μετά από εξάσκηση, γνώση και εμπειρία, όχι μόνο ως εγγενή.

Η προσέγγιση του ταλέντου με «χροιά αντικειμένου» περιέχει ακόμη την άποψη ότι το ταλέντο μπορεί να αναπτυχθεί και να αποδώσει μόνο εφόσον βρεθεί στο

κατάλληλο περιβάλλον, όπως πχ στη κατάλληλη θέση, στη κατάλληλη εταιρεία, τη κατάλληλη χρονική στιγμή, με τους κατάλληλους ανθρώπους γύρο του κλπ.

Μία εμβάθυνση της προηγούμενης προσέγγισης, από τους Boselie, Dietz & Boon (2005), που αναφέρει ότι το ταλέντο δεν αφορά μόνο τις προσωπικές ικανότητες του ατόμου αλλά και ποιότητα της εργασιακής θέσης του.



Σχήμα 6: Προσέγγιση με «χροιά αντικειμένου» και «χροιά υποκειμένου» της Διαχείρισης Ταλέντων (<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482213000302>)

Από της άλλη μεριά, η έννοια του ταλέντου με «χροιά υποκειμένου» χωρίζεται σε δύο κατηγορίες, τη καθολική (*inclusive*) και την αποκλειστική (*exclusive*). Η πρώτη κατηγορία έχει να κάνει με την ιδέα ότι ο κάθε εργαζόμενος έχει τις μοναδικές του δυνάμεις και μπορεί να προσθέσει αξία στον οργανισμό (Buckingham & Vosburgh, 2011). Ιδιαίτερος στο σύγχρονο περιβάλλον εργασίας το ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να παράγει αξία και να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μία επιχείρηση-οργανισμό, περισσότερο από ότι το μηχανήματα ή άλλοι παράγοντες. Σύμφωνα με τον Crain (2009) το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί το καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχία ενός οργανισμού. Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι αυτή η προσέγγιση μπορεί να οδηγήσει σε μία πιο ισότιμη κατανομή πόρων μέσα στην επιχείρηση και όχι μόνο σε

λίγους, κάτι που βοηθάει στη διατήρηση καλών σχέσεων εντός της επιχείρησης. Το μειονέκτημα όμως αυτής της θεώρησης είναι ότι δυσκολεύει τη στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και το διαχωρισμό της διαχείρισης ταλέντων, επειδή αν η δεύτερη αφορά τη διαχείριση όλων των εργαζομένων τότε δεν διαφοροποιείτε από τη πρώτη και δεν έχει νόημα ύπαρξης σαν έννοια (Garrow & Hirsh, 2008).

Αντίθετα η αποκλειστική προσέγγιση, θεωρεί τα ταλέντα ως performers, μια ομάδα εργαζομένων που παρουσιάζουν εξαιρετικές ικανότητες και δεξιότητες σε κάποιο πεδίο ή γενικά ή διαθέτουν κάποια ξεχωριστή ικανότητα (Silzer and Dowell, 2010). Το ταλέντο προσεγγίζεται σαν κάτι το οποίο έχει μεγάλες δυνατότητες εξέλιξης (potential). Σε μία επιχείρηση το να έχει κάποιος potential, σημαίνει ότι κάποιος έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, ικανότητες, δεξιότητες και εμπειρία για να έχει υψηλή απόδοση και να συνεισφέρει σε διαφορετικά πόστα και να έχει έναν ευέλικτο ρόλο μέσα στην επιχείρηση στο μέλλον (Silzer and Church, p.379, 2009). Η αποκλειστική προσέγγιση υποστηρίζεται γενικότερα από τη βιβλιογραφία, και ενισχύεται από το «Φαινόμενο Matthew», δηλαδή ότι η κατανομή περισσότερων πόρων σε a performers ενός οργανισμού οδηγεί σε υψηλότερη απόδοση της επένδυσης. Η μεγαλύτερη κριτική απέναντι στην αποκλειστική προσέγγιση προέρχεται από την αμφισβήτηση για το πόσο αντικειμενική είναι η αξιολόγηση και η κατηγοριοποίηση των εργαζόμενων. Επίσης σε αυτή τη θεώρηση πολλές φορές παραμελείτε η θεωρία ότι για να αποδώσει ένας εργαζόμενος πρέπει να βρίσκεται και στη κατάλληλη θέση. Τέλος, η προσέγγιση βασίζεται σε παλαιότερες εκτιμήσεις απόδοσης για να καταναίμει πόρους και μπορεί να προκαλέσει πλήγμα στο γενικό ηθικό, λόγω της ελιτιστικής κατανομής πόρων (Gallardo et al., p. 296, 2011).

2.1.1 Πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη Διαχείριση Ταλέντων

Εφόσον μία επιχείρηση καταφέρει να διαχειριστεί σωστά το ταλέντο μπορεί να αποκτήσει κάποια συγκεκριμένα πλεονεκτήματα τα οποία είναι απαραίτητα για μία σύγχρονη επιχείρηση που θέλει να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και να συνεχίσει να αναπτύσσεται. Ταυτόχρονα όμως και ο εργαζόμενος μπορεί αν αποκομίσει μία σειρά οφέλη που θα τον κάνουν και να αναπτυχθεί προσωπικά και θα διασφαλίσουν τη προσωπική του ικανοποίηση.

Από την πλευρά του εργοδότη (επιχείρηση/οργανισμός), η διαχείριση ταλέντου μπορεί να αποφέρει σημαντικά επιχειρηματικά οφέλη όπως (Saxena P., 2011):

- Η ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού
- Η οικοδόμηση ενός χώρου εργασίας υψηλής απόδοσης
- Η ανάδειξη μιας κουλτούρας μάθησης και ανάπτυξης
- Η εξασφάλιση αξιών απόδοσης
- Η δέσμευση των εργαζομένων
- Η διατήρηση ταλαντούχων ανθρώπων, και
- Η βελτίωση της εικόνας του οργανισμού και της θέσης του στην αγορά εργασίας.

Από την πλευρά του εργαζομένου, τα οφέλη που παρατηρούνται όταν ο οργανισμός επενδύει σε ταλαντούχους ανθρώπους είναι τα εξής (Saxena P., 2011):

- Δέσμευση με την εργασία τους
- Αύξηση της αποτελεσματικότητας
- Εργασιακή ικανοποίηση
- Ανάπτυξη καλών σχέσεων με τα διευθυντικά στελέχη
- Υψηλό ηθικό
- Υλοποίηση της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης.

Καταλαβαίνουμε λοιπόν, ότι η σωστή διαχείριση ταλέντου είναι ένα από τα πολύ σημαντικά κομμάτια της ΔΑΠ και μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αναγνωρίζουν αλλά και να δημιουργούν οι ίδιες πολύ πιο εύκολα τους κατάλληλους ανθρώπους για τα κατάλληλες θέσεις. Μέσο των πολιτικών της διαχείρισης ταλέντων οι δεξιότητες, οι εμπειρίες και οι ικανότητες των ατόμων γίνονται οι κύριοι παράγοντες που αναμένεται να οδηγήσουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

2.2 Ο Πόλεμος των Ταλέντων

Όπως αναφέραμε παραπάνω, η έννοια της διαχείρισης ταλέντου (talent management) εμφανίστηκε περίπου στα τέλη της δεκαετίας του 1990 σε έρευνα της McKinsey. Η έρευνα αυτή διαπίστωσε ότι λόγω της έλλειψης διαθέσιμου εξειδικευμένου προσωπικού (ταλέντα), υπάρχει πόλεμος για τα ταλέντα ("talent war"). Τονίστηκε λοιπόν η ανάγκη της διοίκησης των ταλέντων ως βασική προτεραιότητα των επιχειρήσεων (Chambers *et al.*, 1998).

Τα επόμενα χρόνια, μέχρι ακόμη και σήμερα, οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται να καλύψουν καίριες θέσεις με τα κατάλληλα στελέχη, έτσι οι επιχειρήσεις πλέον λειτουργήσουν προδραστικά έναντι του αυξανόμενου ανταγωνισμού. Η ζήτηση για στελέχη-ταλέντα που διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες είναι πολύ μεγαλύτερη από την αντίστοιχη προσφορά. Η παγκοσμιοποίηση, η αλλαγή στα δημογραφικά στοιχεία, η ανάπτυξη της τεχνολογίας, καθώς και η αλλαγή στους όρους της εργασιακής απασχόλησης, είναι μερικοί από τους κύριους παράγοντες που επηρεάζουν αυτή την απόκλιση (talent gap).

Βέβαια, η παγκοσμιοποίηση καθιστά την αναζήτηση ανθρώπινου δυναμικού, κυρίως σε τομείς της αγοράς που χρήζουν εξειδικευμένου προσωπικού πολύ πιο εύκολη και πολλές φορές ευέλικτη. Η δυνατότητα μετεγκατάστασης των επιχειρήσεων, κάτι που βλέπουμε να συμβαίνει πολύ συχνά, τόσο σε μεγάλες επιχειρήσεις του εξωτερικού που μεταφέρουν τη γραμμή παραγωγής τους σε τρίτες χώρες όσο και σε ελληνικές επιχειρήσεις, με ταυτόχρονη τη δυνατότητα εξωτερικής ανάθεσης κάποιων λειτουργιών (outsourcing), λειτουργεί ευνοϊκά για τη διαδικασία αναζήτησης και πρόσληψης ταλέντων. Επίσης οι εργαζόμενοι δεν περιορίζονται πλέον τόσο πολύ από γεωγραφικά ή πολιτισμικά όρια (Beechler & Woodward, 2009).

Στις μέρες μας όπου οι περισσότερες επιχειρήσεις λειτουργούν σε διεθνές και παγκόσμιο επίπεδο, διαχειρίζονται ανθρώπους από διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα. Επίσης, δίνεται πλέον μεγάλη έμφαση στη σωστή διοίκηση στελεχών με διαφορετικές απαιτήσεις και ανάγκες, που πηγάζουν από τη συνύπαρξη στον εργασιακό χώρο διαφορετικών γενεών (από τους Baby Boomers μέχρι τη Γενιά των Millennials). Η έμφαση αυτή κρίνεται απαραίτητη για την αρμονική συνύπαρξή τους (Beechler & Woodward, 2009).

Ο «πόλεμος των ταλέντων» προωθήθηκε με γρηγορότατους ρυθμούς λόγω της ανάπτυξης της τεχνολογίας, καθώς η αυτοματοποίηση της παραγωγής, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και διαχείριση, η χρήση των social media (Facebook, tweeter, Linked In κλπ) έκανε ευκολότερη τη προσέγγιση του εργατικού δυναμικού και των εργοδοτών. Από τη πρώτη αναφορά του όρου στην έρευνα της McKinsey (Chambers *et al.*, 1998), είχε δοθεί έμφαση στη σημαντικότητα των εξειδικευμένων εργαζόμενων σαν τον απαραίτητο πόρο για τις επιχειρήσεις που θέλουν να επιβιώσουν και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

Τέλος, ξεχωριστή αναφορά αξίζει να γίνει στο λεγόμενο ψυχολογικό συμβόλαιο ανάμεσα στον εργοδότη και στον εργαζόμενο, το οποίο έχει πλέον αλλάξει αρκετά. Οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι η αφοσίωση των εργαζομένων δεν θεωρείται δεδομένη, εάν και αυτές από τη μεριά τους δεν καλύπτουν τις βασικές εργασιακές ανάγκες. Οι σύγχρονοι εργαζόμενοι καθώς φροντίζουν οι ίδιοι για την προσωπική ανάπτυξη και την καριέρα τους, εμφανίζονται πολύ πιο δεκτικοί στην αλλαγή εργοδότη, με σκοπό να καλυτερέψουν την υπάρχουσα κατάσταση τους, να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και να ανοίξουν νέες ευκαιρίες καριέρας. Σύμφωνα με έρευνα του Center for Work-Life Policy (CWLP) η αφοσίωση των εργαζομένων μειώθηκε κατά 56% σε διάστημα 1,5 έτους κατά τα έτη 2007-2008 (Aguirre *et al.*, 2009). Επιπλέον λόγω της ευελιξίας που αναγκάζονται να επιδείξουν σήμερα πολλές επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένου και τις Ελληνικές, λόγω αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον τους, καταφεύγουν στην εφαρμογή ελαστικών μορφών εργασίας, οι οποίες όμως έχουν αντίκτυπο στην αφοσίωση των εργαζομένων (Behery, 2009).

2.3 Μοντέλα Διαχείρισης Ταλέντων

2.3.1 Παραδοσιακό Μοντέλο

Το κύριο παράδειγμα ενός συστήματος για την αποτελεσματική διαχείριση των ταλέντων είναι **το παραδοσιακό μοντέλο**. Σύμφωνα με τους Cappelli & Keller (2014), το μοντέλο αυτό προωθεί τα μικρά ποσοστά προσλήψεων ώστε να αναπτυχθεί το εσωτερικό ταλέντο σε μία επιχείρηση. Μέσα στην επιχείρηση οι ανώτερες ιεραρχικά θέσεις καλύπτονται κυρίως από στελέχη των μεσαίων θέσεων και οι χαμηλόβαθμες θέσεις καλύπτονται με προσλήψεις. Η λογική είναι ότι οι άνθρωποι που θα προσληφθούν θα έχουν μία μακροχρόνια σχέση με την επιχείρηση, κάτι που παρέχει αυτοπεποίθηση, σιγουριά και σταθερότητα στους εργαζομένους, ενώ παράλληλα επιτρέπει στον εργοδότη να «ελέγχει» την καριέρα και την ανάπτυξη των ατόμων, αφού ο κύριος όγκος των προσλήψεων για τη κάλυψη των υψηλόβαθμων θέσεων γίνεται από το εσωτερικό.

Στο πλαίσιο της διοίκησης των ταλέντων, χρησιμοποιούνται πρακτικές όπως:

- η πολύ **προσεκτική επιλογή στελεχών** για τη στελέχωση των χαμηλόβαθμων θέσεων
- η έμφαση στη προσωπική ανάπτυξη του εργαζόμενου και εναλλαγή του σε διάφορες θέσεις μέσα στην εταιρεία (**job rotation**)
- προγράμματα εκπαίδευσης και καθοδήγησης (**coaching**)
- **συστήματα διαχείρισης της απόδοσης** (π.χ. ανατροφοδότηση 360 μοιρών)
- το σύστημα μελλοντικής διαδοχής (**pipeline**)

Οι πρακτικές αυτές μπορούν να έχουν πάρα πολύ θετικά αποτελέσματα στη ψυχολογία του εργαζόμενου, κάνοντας τον έτσι να σχεδιάζει το μέλλον του μέσα στην εταιρεία και να έχει διάθεση να αναπτύσσεται συνεχώς και να μαθαίνει.

2.3.2 Μοντέλο JIT

Υπάρχουν όμως πολλοί που θεωρούν ότι το παραδοσιακό μοντέλο δεν ανταποκρίνεται πλέον στη πραγματικότητα αρκετών επιχειρήσεων. Η αβεβαιότητα που

υπάρχει στο επιχειρηματικό περιβάλλον, καθιστά τη δυνατότητα μίας ακριβής προβλέψεις των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό σε βάθος χρόνου πολύ δύσκολη, ιδιαίτερα αν λάβουμε υπ' όψη τις ικανότητες και δεξιότητες που θα πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι στο εγγύς μέλλον. Επίσης τα πολύ υψηλά ποσοστά αποχωρήσεων των εργαζομένων (turnovers) σε επιχειρήσεις, λόγω αναζήτησης καλύτερου εργασιακού περιβάλλοντος, προοπτικών, αμοιβών κλπ, δείχνει ότι υπάρχει μία απόκλιση από το παραδοσιακό μοντέλο. Οι Cappelli & Keller (2014) υποστηρίζουν ότι η προσέλκυση και η πρόσληψη των εργαζομένων γίνεται πλέον περισσότερο από το εξωτερικό περιβάλλον και μάλιστα δίνεται περισσότερη έμφαση στη κάλυψη μεσαίων και υψηλόβαθμων θέσεων.

Ο Cappelli (2008) εξετάζοντας αυτή την αβεβαιότητα, τόσο από τη πλευρά της προσφοράς όσο και της ζήτησης για talέντα, πρότεινε ένα σύστημα εμπνευσμένο από το *σύστημα Just-in-Time (JIT)* της διοίκησης εφοδιαστικής αλυσίδας. Το σύστημα αυτό επικεντρώνεται στην αποφυγή των προβληματικών σημείων του παραδοσιακού μοντέλου, που δημιουργούνται όπως είπαμε από το μεγάλο αριθμό αποχωρήσεων και τη έλλειψη αποτελεσματικών προβλέψεων όσον αφορά τις ανάγκες της επιχείρησης. Όπως και στο κλασικό just-in-time, το μοντέλο JIT επικεντρώνεται στη πραγματοποίηση καλύτερων προβλέψεων για τις ανάγκες σε talέντα. Αυτό το κάνει λαμβάνοντας υπόψη πολλούς παράγοντες και στοχεύει να δημιουργήσει μίας εσωτερική ροή talέντων (talent pipeline), μέσω της απόκτησης εμπειριών σε πολλές και διάφορες θέσεις.

Το μοντέλο αυτό έχει ως αρχή τη παροχή talέντων τη στιγμή που απαιτούνται (just-in-time) συνδυάζοντας την ανάπτυξη του εσωτερικού talέντου με την προσέλκυση εξωτερικού talέντου, μειώνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο το σχετικό κόστος. Η εξέλιξη των υπάρχοντων talέντων συμβάλλει στην κάλυψη προβλέψιμων αναγκών, ενώ οι απρόβλεπτες και ξαφνικές ανάγκες μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσω των προσλήψεων εκτός επιχείρησης.

Η ζήτηση και η προσφορά talέντων λαμβάνεται υπόψη από το σύστημα JIT. Από τη πλευρά της ζήτησης εξετάζεται το *κατά πόσο η δημιουργία talέντων συμφέρει όντως έναντι της αγοράς τους (make or buy)*, αφού η διοίκηση talέντων αποτελεί μία επένδυση. Από τη μεριά της προσφοράς, το σύστημα διαχείρισης talέντων με βάση το JIT προσπαθεί να διασφαλίσει την απόδοση της επένδυσης ώστε να μπορεί να υπάρχει

ισορροπία μεταξύ των αναγκών εργαζομένων και επιχείρησης. Παράλληλα, η συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα διαδικασιών και η διατήρηση καλών σχέσεων με στελέχη που έχουν αποχωρήσει, κρίνονται σημαντικά καθώς αυξάνουν τη βελτίωση της απόδοσης.

Το μοντέλο αυτό προσπαθεί να δημιουργήσει μία δυναμική και ευέλικτη διαδικασία, ώστε ακόμα και όταν παρουσιάζονται έκτακτες ανάγκες δίνεται η δυνατότητα εναλλακτικών.

2.4 Στρατηγική Διαχείριση Ταλέντου

Οι σχετικά πρόσφατες έρευνες και μελέτες πάνω στη διαχείριση του ταλέντου, έχουν δείξει ότι υπάρχει μία αλλαγή νοοτροπίας σχετικά με το πώς δημιουργείτε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης. Ενώ μέχρι πρότινος δίνονταν μεγαλύτερη έμφαση στη ΔΑΠ και τις παραδοσιακές στρατηγικές της, πλέον οι επιχειρήσεις, αλλά και η ακαδημαϊκοί αναγνωρίζουν ότι πολύ σημαντικό ρόλο παίζει η κατάλληλη διαχείριση ταλέντου.

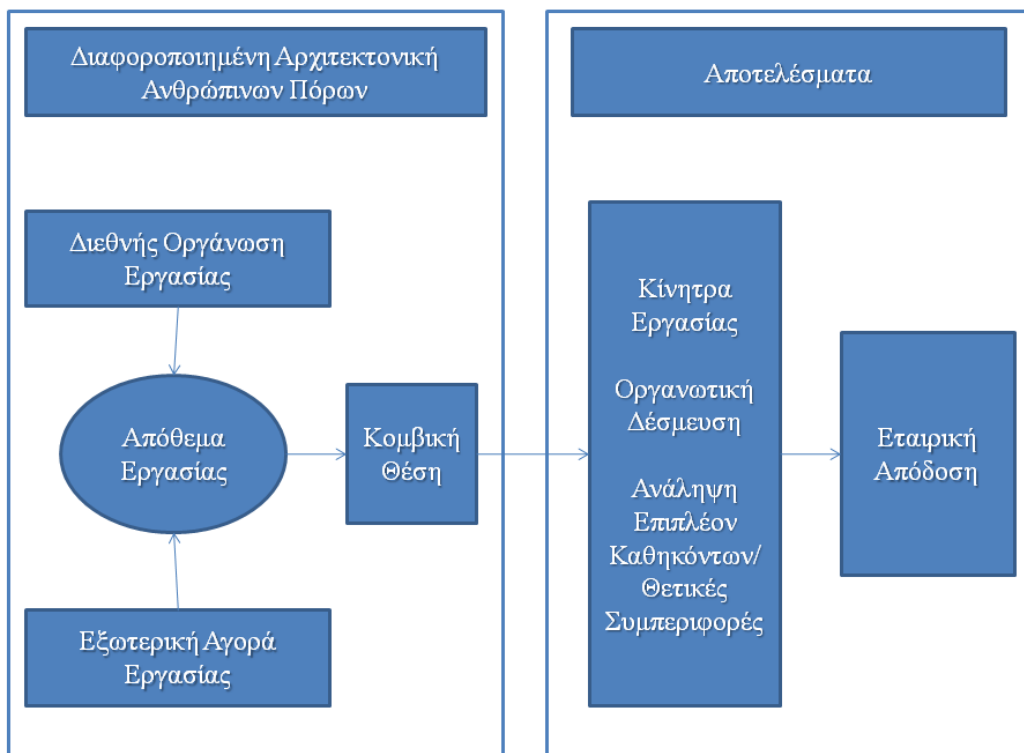
Παρά το γεγονός ότι δεν φαίνεται να υπάρχει έναν απτό ορισμός για το ταλέντο, όπως είδαμε παραπάνω, έχουν προσδιοριστεί **τρεις βασικές προσεγγίσεις** (ή ρεύματα), όπως αναφέρουν οι **Lewis** και **Heckman**. Οι τρεις αυτές προσεγγίσεις είναι:

1. Η θεώρηση ότι η διαχείριση ταλέντου είναι μια σειρά από συγκεκριμένες και τυπικές πρακτικές, όπως πρόσληψη, επιλογή, ανάπτυξη κ.λπ. , που πραγματοποιούνται από το τμήμα ΔΑΠ μιας επιχείρησης.
2. Η λογική ότι είναι το σύνολο των διαδικασιών που εξασφαλίζουν στην επιχείρηση επαρκής ροή εργαζομένων για όλες τις θέσεις (talent pools)
3. Η άποψη ότι πρέπει να δίνεται έμφαση το ταλέντο γενικά, με τους υποστηρικτές αυτής της προσέγγισης να χωρίζονται σε δύο απόψεις.
 - a. Ταξινόμηση των εργαζομένων ανάλογα με το βαθμό επίδοσης τους («Α», «Β», και «C», από τους περισσότερο αποδοτικούς στους λιγότερο αντίστοιχα), υποστηρίζοντας την απομάκρυνση των παικτών «C» και την πρόσληψη όσο είναι δυνατόν μόνο παικτών «Α» (Smart, 1999).
 - b. Το ταλέντο είναι αγαθό που προέρχεται από ανθρωπιστικές και δημογραφικές οπτικές (Michaels et al., 2001)

Επίσης, οι Collings και Mellahi (2009), υποστηρίζουν σε άρθρο τους στο Human Resource Management Review, ότι υπάρχει και μία αναδύομενη τέταρτη προσέγγιση σχετικά με τη διαχείριση του ταλέντου, η οποία δίνει έμφαση στις θέσεις εκείνες μέσα στον οργανισμό, που μπορούν να επηρεάσουν τη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα στον οργανισμό.

Εδώ λοιπόν, με βάση αυτή τη θεώρηση, δίνεται ένας συγκεκριμένος **ορισμός στη στρατηγική διαχείριση του ταλέντου** ως «οι δραστηριότητες και οι διαδικασίες που αφορούν **τη συστηματική αναγνώριση των βασικών θέσεων** που συμβάλλουν διαφορικά στο αειφόρο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού, την ανάπτυξη μιας δεξαμενής ταλέντων υψηλών δυνατοτήτων και υψηλής απόδοσης για την πλήρωση των εν λόγω ρόλων, καθώς και **την ανάπτυξη μιας διαφοροποιημένης αρχιτεκτονικής του ανθρώπινου δυναμικού** για να διευκολύνει την πλήρωση αυτών των θέσεων με τους αρμόδιους ανθρώπους και να διασφαλίζει τη συνεχή δέσμευσή τους στην οργάνωση».

Ακόμη, παρουσιάζουν ένα μοντέλο για τη στρατηγική διαχείριση ταλέντου, αντλώντας έμπνευση από άλλα σχετικά αλληλένδετα ρεύματα (Collings & Mellahi, 2009), το οποίο φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 7: Θεωρητικό Μοντέλο της Στρατηγικής Διαχείρισης Ταλέντου

(Πηγή: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482209000461>)

Το μοντέλο αυτό βασίζεται κυρίως στον ορισμό των δύο αυτών ερευνητών και εστιάζει στον εντοπισμό καίριων θέσεων ταλέντων, στην ανάπτυξη μιας δεξαμενής

ταλέντων για τον οργανισμό και στη δημιουργία μιας διαφοροποιημένης αρχιτεκτονικής για τους ανθρώπινους πόρους.

Ακόμη όμως, δεν έχει καθοριστεί πλήρως η έννοια της Στρατηγικής διαχείρισης ταλέντων, κυρίως όσον αφορά τα εννοιολογικά της όρια, αφήνοντας έτσι μεγάλα περιθώρια για περαιτέρω έρευνα απάνω στο θέμα, ιδικά πάνω στη διαφοροποιημένη Στρατηγική διαχείρισης ταλέντων και πως αυτό μπορεί να επιτευχθεί αποτελεσματικά μέσα σε έναν οργανισμό.

2.5 Προσέλκυση, Ανάπτυξη και Διατήρηση Ταλέντου

Σε αυτό το σημεία της εργασίας, θα ασχοληθούμε με τις τρεις κύριες και βασικές διαδικασίες που πρέπει να πραγματοποιήσει ένας οργανισμός στο πλαίσιο της σωστής διαχείρισης ταλέντων.

Το **πρώτο βήμα** της διαδικασίας αυτής είναι φυσικά **προσέλκυση ταλέντων**. Στο βήμα αυτό ο οργανισμός θα πρέπει να βρει τα άτομα με τις κατάλληλες δεξιότητες και ικανότητες, ώστε να καλύψει τις θέσεις εργασίας που επιζητεί. Η διαδικασία αυτή πρέπει να γίνει όσο το δυνατόν με μικρότερο κόστος (οικονομικό και χρονικό). Σημειώνεται επίσης ότι ένα μεγάλο μέγεθος υποψηφίων κάνει τη διαδικασία πιο λεπτομερής και επιλεκτική, αφού ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα να εξετάσει πολύ περισσότερα άτομα και να αναζητήσει πολλά επιπλέον χαρακτηριστικά, κάτι που θα ήταν πολύ πιο δύσκολο σε έναν σχετικά μικρό όγκο υποψηφίων.

Κατά τη διάρκεια της προσέλκυσης και επιλογής των υποψηφίων (recruiting), οι υπεύθυνοι ΔΑΠ αξιολογούσαν κατά βάση τρία κριτήρια, τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των ατόμων. Αυτό έρχονταν και έδενε με τη θεωρία της επιστημονικής διοίκησης, που υποστήριζε ότι αποδοτικός εργαζόμενος είναι αυτό που ξέρει, μπορεί και θέλει. Εφόσον κάποιος πληρούσε αυτά τα κριτήρια η Διοίκηση απέβλεπε στο ότι ο υποψήφιος αυτός θα γινόταν ένας αποδοτικός εργαζόμενος. Πλέον όμως, στο πλαίσιο και τις ΔΑΠ και τις θεωρίας της διαχείρισης των ταλέντων, κρίνεται αναγκαίο να αξιολογηθεί και ένας τέταρτος παράγοντας, ο οποίος είναι το κατά πόσο τα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός υποψηφίου είναι συμβατά με τη κουλτούρα του οργανισμού (Groves, 2012).

Για να επιτύχει δηλαδή ένας οργανισμός και να προσλάβει τα σωστά ταλέντα, πρέπει να (Cheese et all, 2008):

- προσδιορίζει τις επιθυμητές ικανότητες
- είναι σίγουρος ότι γνωρίζει ακριβώς τι ταλέντα πρέπει να έχει ο υποψήφιος
- καθορίζει την εικόνα του εργοδότη, κάτι που είναι πολύ σημαντικό
- προάγει την καλή φήμη του οργανισμού
- δημιουργήσει ελκυστική προσέλκυση

- διασφαλίζει ότι τηρούνται οι υποσχέσεις που δόθηκαν κατά την πρόσληψη

Η διαδικασία της προσέλκυσης είναι λίγο-πολύ δεδομένη και αποτελείται από έξι στάδια:

1. Σχεδιασμός και πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό
2. Δημιουργία ομάδας υποψηφίων από άτομο τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού
3. Άνοιγμα αιτήσεων και κατάθεση βιογραφικών από τους υποψηφίους
4. Έλεγχος ορθότητας των αιτήσεων
5. Επιλογή βιογραφικών και συνεντεύξεις με τον υπεύθυνο-προϊστάμενο
6. Επόμενες συνεντεύξεις με τους τελικούς υποψήφιους και πρόσληψη του κατάλληλου ατόμου/ατόμων

Το να προσελκύσει επομένως μία ένας οργανισμός τα κατάλληλα άτομα είναι κάτι αρκετά πολύπλοκο που πρέπει να γίνει σωστά. Οι ενέργειες που θα πραγματοποιήσει ο οργανισμός για τη προσέλκυση θα πρέπει να συνάδουν με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Οι πηγές προσέλκυσης θα πρέπει να είναι τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές, για λόγους που αναλύσαμε και στο κεφάλαιο 2.3 (Μοντέλα Διαχείρισης Ταλέντων).

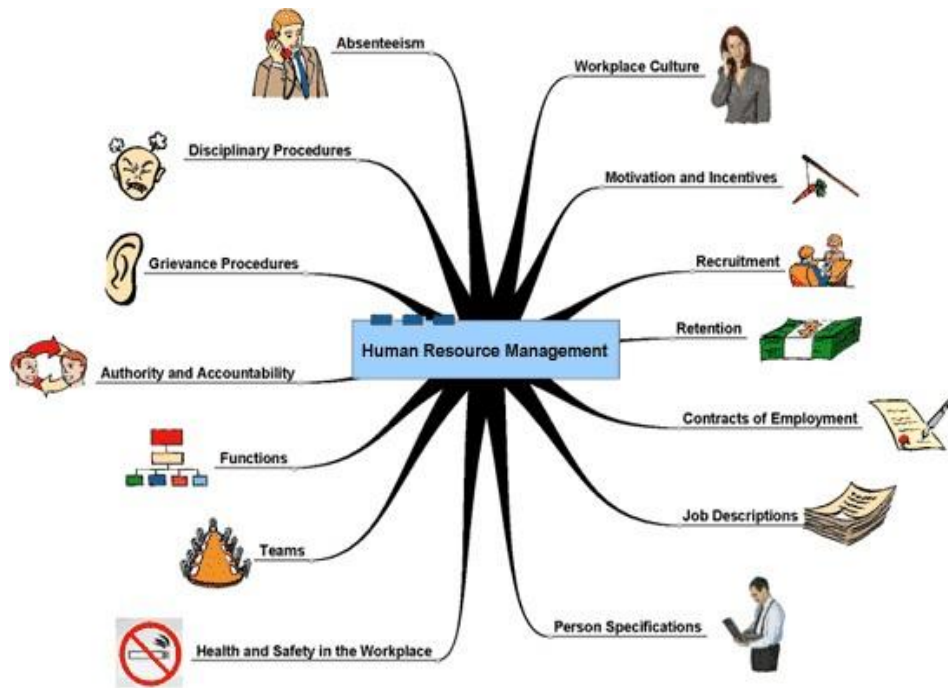
Το **δεύτερο βήμα** μετά την προσέλκυση και επιλογή είναι η **ανάπτυξη του ταλέντου**. Σαν ανάπτυξη ορίζουμε τη παροχή ευκαιριών από τον οργανισμό για την ανάπτυξη των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, των ικανοτήτων-δεξιοτήτων και των ηγετικών χαρακτηριστικών των ατόμων. (Marjorie, 2008). Η έμφαση στην ανάπτυξη του ταλέντου είναι απαραίτητη ώστε να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα του οργανισμού. Για να το επιτύχει αυτό η διοίκηση ενός οργανισμού πρέπει να επενδύσει στην εκπαίδευση, κάτι που διευρύνει τις δεξιότητες του ατόμου και τον προετοιμάζει ώστε να αναλάβει μελλοντικά μία υψηλότερη θέση και του επιτρέπει να αναδείξει τα ταλέντα του.

Για να οδηγηθούν τα άτομα σε ανάπτυξη, πρέπει να υπάρχουν μέσα στον οργανισμό, σύμφωνα με τους Noe, Hollenbeck, Gerhart και Wright, **τέσσερα πράγματα**:

1. επίσημη εκπαίδευση από εξειδικευμένα άτομα
2. αξιολόγηση της ανάπτυξης μέσω ανατροφοδότησης (feedback) και η δυνατότητα να εντοπίσουν τα ίδια τα άτομα τα κενά τους και να διαπιστώνουν την ανάπτυξη τους σε αυτά μέσα στην εταιρεία
3. οι διαπροσωπικές σχέσεις μέσω mentoring και coaching
4. οι εργασιακές εμπειρίες που αποκτούν τα άτομα μέσα από την εναλλαγή τους σε διάφορες θέσεις να είναι ανάλογες με τις απαιτήσεις και τις ευθύνες μιας θέσης.

Η εκπαίδευση που θα παρέχεται θα πρέπει επίσης να στοχεύει στην δημιουργία εργαζομένων με υψηλή απόδοση. Για να γίνει αυτό η εκπαίδευση θα πρέπει να γίνεται σύμφωνα με επτά βασικές αρχές (Cheese et all, 2008):

- Εκπαίδευση με σκοπό
- Εκπαίδευση με έκταση
- Εκπαίδευση με ενσωμάτωση
- Εκπαίδευση με ποικιλία
- Εκπαίδευση με ωριμότητα
- Εκπαίδευση με επιπτώσεις
- Εκπαίδευση με επιρροή



Σχήμα 8: Παράγοντες για την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (www.bized.co.uk)

Το *τρίτο* και ίσως πιο καθοριστικό *βήμα* είναι η *διατήρηση του ταλέντου*. Ο οργανισμός πρέπει να επενδύσει στους αντίστοιχους πόρους ώστε να διατηρήσει τα ταλέντα του και να επιτύχει την επιβίωση και τη κερδοφορία του. Οι εργαζόμενοι - ταλέντα, για να παραμείνουν στον οργανισμό πρέπει να νοιώσουν ότι αυτός ενδιαφέρεται για αυτούς. Ένας ταλαντούχος εργαζόμενος είναι πολύ πιθανό να δεχτεί προτάσεις για εργασία και από άλλες εταιρείες ενδεχομένως και ανταγωνιστικές, με καλύτερες παροχές ή και για υψηλότερη θέση από αυτή που κατέχει στην εταιρεία που εργάζεται. Το να παραιτηθεί ένα ταλέντο, ειδικά ένα ταλέντο το οποίο είναι χρόνια στην εταιρεία και αυτή έχει επενδύσει πάνω του, είναι μια μεγάλη απώλεια.

Για να παραμείνει λοιπόν ένα ταλέντο σε έναν οργανισμό-εταιρεία, συμβάλει ουσιαστικά ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον με αρμονικές διαπροσωπικές σχέσεις, χωρίς υπερβολική πίεση. Το άλλο σημαντικό κίνητρο είναι φυσικά οι ανταμοιβές, τόσο οι υλικές όσο και οι ηθικές.

Οι τρόποι με τους οποίους ένας οργανισμός μπορεί να διατηρήσει τα ταλέντα του, σύμφωνα με το Branham L. (2001), είναι τέσσερις:

1. Ο οργανισμός να εφαρμόζει το δούναι και λαβείν, να πληρώνει δηλαδή για αυτό που λαμβάνει, να εμπνέει εμπιστοσύνη και να έχει ένα σαφές όραμα με

καθορισμένους στόχους

2. Να επιλέξει εξ αρχής τα κατάλληλα άτομα και να θέσει σωστές προσδοκίες
3. Να παρέχει μια καλή πρώτη αρχή και καλή πρώτη εντύπωση
4. Να παρέχει τις αντίστοιχες αμοιβές οι οποίες εκλαμβάνονται και ως δίκαιες από τους εργαζόμενους

2.6 Παγκόσμιες και Ευρωπαϊκές Πρακτικές στη Διαχείριση Ταλέντων

Βλέποντας τις νέες προσεγγίσεις και απόψεις που υπάρχουν στο πλαίσιο της διαχείρισης ταλέντων πολλές επιχειρήσεις, τόσο παγκοσμίως όσο και στην Ευρώπη, έχουν ακολουθήσει αντίστοιχες πολιτικές.

Στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον όμως, με την ελεύθερη διακίνηση δηλαδή αγαθών, υπηρεσιών, προσώπων, κεφαλαίων, στο βαθμό που υπάρχει, και με τις διάφορες διακρατικές εμπορικές συμφωνίες, έχει δημιουργηθεί μία καινούργια ανάγκη, η ανάγκη για τη λεγόμενη «παγκόσμια διαχείριση ταλέντων».

Αυτή η ανάγκη εμφανίζεται κυρίως σε μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες, οι οποίες έχουν πολλά τμήματα του διασκορπισμένα σε διάφορα μέρη του κόσμου και εργαζομένου από πολλές διαφορετικές κουλτούρες και πολιτισμούς. Για να μπορεί μια μεγάλη επιχείρηση να λειτουργήσει αποτελεσματικά και αρμονικά πρέπει να ληφθούν υπόψη αυτοί οι παράγοντες κατά το σχεδιασμό της στρατηγικής διαχείρισης ταλέντων και να διαμορφωθούν οι ανάλογες πρακτικές.

Τέτοιες πρακτικές μπορεί να είναι (Stahl et al, 2012):

- Επιλογή με βάση κυρίως τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και τις αξίες, όχι μόνο τις δεξιότητες
- Σύστημα ταυτοποίησης υποψηφίων με βάση τις ηγετικές δεξιότητες και τις δυνατότητες ανάπτυξης τους (potential)
- Η ενεργή εμπλοκή της κεντρικής διοίκησης στην ανάπτυξη ηγετών
- Πολιτικές διατήρησης των ταλέντων (βλέπε κεφάλαιο 2.5)
- Ποιότητα εργασίας και ευελιξία
- Δημιουργία καλού ονόματος και αξιοπιστίας (brand attraction)

Παραδείγματα τέτοιων πρακτικών μπορούμε να βρούμε σε πολλούς γνωστούς κολοσσούς, οι οποίοι δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στο ταλέντο μέσα στην εταιρεία. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η εταιρεία επίπλων *IKEA*, η οποία εφαρμόζει ένα *culture-based recruitment*, ώστε να εξομαλύνει τις διαφορές από τα διαφορετικά υπόβαθρα των εργαζομένων της εταιρεία σε παγκόσμια κλίμακα. Ένα άλλο παράδειγμα είναι η φαρμακευτική εταιρεία *Novartis*, που εφαρμόζει μία *μήτρα (matrix)* για τους

εργαζομένους της. Η μήτρα αυτή περιλαμβάνει την απόδοση και τη δυναμική των εργαζομένων και αποσκοπεί στο να είναι όλα τα διευθυντικά στελέχη του ομίλου στην «ίδια σελίδα» και κρίνονται όχι μόνο από την επίτευξη των στόχων του αλλά και από το βαθμό που ενστερνίζονται και εφαρμόζουν τις αξίες της εταιρείας.

Αξίζει επίσης να αναφέρουμε τη *General Electric*, η οποία θεωρείτε πως *έχει μερικά από τα ικανότερα διευθυντικά στελέχη*. Καταφέρνει να τα διατηρήσει κυρίως λόγω τριών παραγόντων: 1) ανταγωνιστικούς μισθούς, αποζημιώσεις, παροχές, 2) μακροπρόθεσμο πλάνο καριέρας, 3) προσοχή από τη κεντρική διοίκηση της εταιρείας. Αυτά είναι μόνο μερικά παραδείγματα που δείχνουν τη σημασία της διαχείρισης ταλέντων και τον τρόπο που αυτή εφαρμόζεται σε μεγάλες πολυεθνικές.

Αν και ο όρος διαχείριση ταλέντων καθιερώθηκε από τις Η.Π.Α. και η Πολιτείες είναι συχνά το επίκεντρο της έρευνας πάνω στη διαχείριση ταλέντων αλλά και στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων γενικότερα, η Ευρώπη είναι επίσης μία περιοχή που αξίζει να εξετάσουμε. Το ευρωπαϊκό ΑΕΠ ανέρχεται περίπου στο 22% παγκοσμίου ΑΕΠ (Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, 2010), με μερικές από τις μεγαλύτερες εταιρίες του κόσμου να έχουν την έδρα τους στην Ε.Ε. Η Ευρώπη έχει επίσης, μερικά πλεονεκτήματα έναντι των Η.Π.Α., κυρίως την ευκολία μεταφοράς ανθρώπων (δηλαδή και υποψήφιων εργαζομένων) μεταξύ των κρατών. Ακόμη οι ευρωπαϊκές εταιρίες είναι πολλές φορές πιο διεθνοποιημένες με τμήματα σε πολλές διαφορετικές χώρες, επιτρέποντας τους να μετακινούν τα ταλέντα τους και εκτός συνόρων, κάτι που έκαναν και αρκετά νωρίτερα από τις αντίστοιχες αμερικανικές εταιρίες (Collings et al., 2011).

Η *μεγαλύτερη διαφορά μεταξύ αμερικανικών και ευρωπαϊκών εταιριών* όσον αφορά τη διαχείριση των εργαζομένων είναι ότι στην Ευρώπη δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στο νομικό πλαίσιο, καθώς υπάρχουν περισσότεροι νόμοι και κανόνες σχετικά με τα εργασιακά. Υπάρχει έντονη η παρουσία των συνδικάτων τα οποία έχουν μεγάλη επιρροή, υπάρχουν συλλογικές συμβάσεις, συμβούλια εργασίας και εξωτερικοί θεσμοί που πολλές φορές επικοινωνούν με τους εργαζομένους (Brewster et al., 2010). Το κράτος επίσης έχει έναν πιο παρεμβατικό ρόλο στην οικονομία, είτε χρηματοδοτώντας επιχειρήσεις είτε νομικά. Ο σημαντικότερος όμως παράγοντας που διαφοροποιεί της διαχείριση ταλέντων μεταξύ ευρωπαϊκών και αμερικανικών επιχειρήσεων εμφανίζεται *στη λογική με την οποία γίνεται η*

χρηματοδότηση. Οι αμερικανικές εταιρίες ακολουθούν μια πιο βραχυπρόθεσμη προσέγγιση με τους μετόχους στο επίκεντρο, ενώ οι ευρωπαϊκές σκέφτονται κατά κύριο λόγο πιο μακροπρόθεσμα χρησιμοποιώντας τη προσέγγιση των ενδιαφερομένων μερών, όπως τράπεζες, κράτος ευρωπαϊκοί ή εγχώριοι φορείς (Hall and Soskice, 2001).

Ιδιαίτερη αναφορά μπορεί να γίνει στις δημογραφικές τάσεις που επικρατούν στις ανεπτυγμένες χώρες όπως στην Ευρώπη και γενικότερα στο δυτικό κόσμο. Σύμφωνα με το Παγκόσμιο Οικονομικό Forum (2011) η *γήρανση του πληθυσμού θα δημιουργήσει κενά* στην αλυσίδα ταλέντων και σε μείωση του διαθέσιμου ταλέντου. Την ίδια στιγμή παρατηρείτε αύξηση της ζήτησης για στελέχη που έχουν γεννηθεί μετά το 1980-82 και έχουν αρχίσει να εργάζονται μετά το 2000 (Millennials). Πλέον αποτελούν το κυρίως κομμάτι του εργατικού δυναμικού, με αυξητική τάση (PWC, 2008).

3. Ξενοδοχειακός Κλάδος

3.1 Εισαγωγή στον Τουρισμό

Προτού αναλύσουμε το ξενοδοχειακό προϊόν της χώρας μας, θα ήταν χρήσιμο να ρίξουμε μια ματιά στο ευρύτερο τουριστικό προϊόν. Στην ενότητα αυτή θα αναφέρουμε τους ορισμούς και τις βασικές έννοιες του τουρισμού, καθώς ακόμη θα αναφερθούμε σε κάποια συνολικά μεγέθη ολόκληρης της βιομηχανίας. Τέλος θα αναλύσουμε τα διάφορα τμήματα και υποτιμήματα στα οποία διαιρείται ο κλάδος.

3.1.1 Εισαγωγή – Έννοιες του τουρισμού

Ο τουρισμός είναι μία από τις πιο σημαντικές αν όχι η σημαντικότερη παραγωγική δραστηριότητα για την χώρα μας, καθώς συνεισφέρει κατά κόρον στο ΑΕΠ τις χώρας.

Σαν έννοια έχει χαρακτηριστεί από διαφορετικούς ορισμούς κατά την διάρκεια του χρόνου. Ο ορισμός που κατάφερε να επικρατήσει για τον τουρισμό είναι: «το φαινόμενο που προκύπτει από προσωρινές επισκέψεις ή παραμονές, εκτός του τόπου της συνήθους διαμονής για οποιοδήποτε λόγο εκτός από απασχόληση που αμείβεται από τη χώρα υποδοχής.» (Βασταρδής Μιχάλης, Αθήνα 2000)

Όπως όλοι γνωρίζουμε αξίζει να σημειωθεί ότι ο τουρισμός είναι ένας κλάδος μέγιστης σημασίας για την οικονομία της χώρας μας. Ειδήμονες αναφέρονται ότι με τη βοήθεια και την χρήση της τεχνολογίας, πιο συγκεκριμένα της πληροφορικής και της μικροηλεκτρονικής, θα υπάρξει μείωση στον αριθμός των ωρών απασχόλησης με συνεπαγωγή περισσότερο ελεύθερου χρόνου. Επιπροσθέτως, η ανάγκη του ανθρώπου για αναμνηχή οδηγεί σε συνεχή βελτίωση των ευκολότερων, ταχύτερων και οικονομικότερων μετακινήσεων που πραγματοποιούνται με την εξέλιξη της τεχνολογίας. Σύμφωνα με τα παραπάνω παρατηρείται πιθανή ως και σίγουρη αύξηση στον αριθμό των ταξιδιωτών κατά την πάροδο του χρόνου, οπότε θα έχουμε άνοδο στον τουρισμό.

Αφότου, το κομμάτι του τουρισμού έχει μεγάλη βαρύτητα στο μέρος των εσόδων για την οικονομία της Ελλάδας και μαζί με τις προοπτικές που αναφέραμε παραπάνω φαίνεται ότι θα αυξηθεί η ανάγκη για εξυπηρέτηση των τουριστών με

αποτέλεσμα να ζητηθούν ξενοδοχειακές υπηρεσίες για την διαμονή τους.

3.1.2 Τουριστική Βιομηχανία – Τουριστικό Κύκλωμα

Ο τουρισμός είναι από τους σπουδαιότερους κλάδους της Ελληνικής οικονομικής δραστηριότητας. Ειδικότερα στην τρίτη θέση βρίσκεται η Ελλάδα από τις χώρες της Ευρώπης στον τουριστικό κλάδο. Επίσης με τις πληροφορίες του Παγκόσμιου Συμβουλίου Τουρισμού και Ταξιδιών, **ο τουρισμός αποτελεί το 27,3% του συνολικού Α.Ε.Π.** της χώρας. Καθώς επίσης το μέγεθος της απασχόλησης στον ευρύτερο τουριστικό κλάδο ανέρχεται **στο 24,8% του σύνολο της απασχόλησης.** Σύμφωνα με το SETE το 2017, η Ελλάδα καταλαμβάνει το μερίδιο της αγοράς σε **ποσοστά 2% Παγκοσμίως και 4% στην Ευρώπη.**

Αξιοσημείωτο είναι ότι αν και ο τουρισμός δεν εμφανίστηκε τα τελευταία χρόνια, το μέγεθος του σύγχρονου μαζικού τουρισμού, η φύση και το είδος των τουριστικών υπηρεσιών, η οργάνωση και λειτουργία των επιχειρήσεων που παρέχουν οι τουριστικές υπηρεσίες και η έμφαση που δίνεται στην τουριστική βιομηχανία είναι πρόσφατα.

Αναφερθήκαμε και δώσαμε ερμηνεία για το όρο του τουρισμού αλλά δεν σημειώσαμε ότι αυτή η μεγάλη βιομηχανία απαρτίζεται από συγκεκριμένα μέρη στα οποία περιλαμβάνονται:

- Οι καταλυτικές μονάδες π.χ. ξενοδοχεία, μοτέλ, ενοικιαζόμενα δωμάτια ξενώνες, κ.λπ.
- Οι επισιτιστικές μονάδες οι οποίες καλύπτουν τις ανάγκες διατροφής των τουριστών, όπως π.χ. εστιατόρια, ταβέρνες, μπαρ, κ.λπ.
- Οι επιχειρήσεις μεταφοράς οι οποίες καλύπτουν τις ανάγκες μετακίνησης των τουριστών όπως π.χ. οι αεροπορικές εταιρείες, οι ναυτιλιακές εταιρείες κ.λπ.
- Τα τουριστικά – ταξιδιωτικά γραφεία, τα οποία είναι εγκατεστημένα στο σημείο όπου ξεκινά ο τουρισμός (τόπος προέλευσης) και όχι στον τόπο προορισμού του. Ο ταξιδιωτικός πράκτορας δίνει απαντήσεις στις ερωτήσεις που δυνατόν να έχει ο τουρίστας και ενεργεί για λογαριασμό του όσον αφορά στο σχεδιασμό του ταξιδιού.
- Οι μονάδες – εγκαταστάσεις αναψυχής. Εδώ ανήκουν τα πάρκα και ειδικά διαμορφωμένοι φυσικοί χώροι για αναψυχή (υδροπάρκα κ.λπ.), χιονοδρομικά κέντρα κ.λπ.
- Διάφορες άλλες επιχειρήσεις όπως, καταστήματα που πωλούν αναμνηστικά αντικείμενα (souvenirs), καταστήματα φωτογραφικών ειδών, εστιατόρια που

προσφέρουν τοπικά εδέσματα κ.λπ.

Δύο είναι οι βασικοί πόλοι του τουριστικού κυκλώματος, οι τουρίστες και τα καταλύματα. Αρχικά, τα καταλύματα και οι συμπληρωματικές υπηρεσίες διαμορφώνουν το τουριστικό προϊόν που προσφέρει ο προορισμός. Ενώ, οι μεμονωμένοι τουρίστες καταλήγουν από μόνοι τους σε δική τους επιλογή για τον προορισμό. Όσο για την επιλογή των συμπληρωματικών υπηρεσιών, γίνεται κυρίως ενστικτωδώς κατά τη διάρκεια της παραμονής τους στον προορισμό τους.

Διαφορετικά, οι τουρίστες που ταξιδεύουν σε ομάδες, προτιμούν να απευθυνθούν σε υπηρεσίες κάποιου ταξιδιωτικού γραφείου. Ο τουριστικός πράκτορας επιμελείται το τουριστικό πακέτο που παρέχει υπηρεσίες μεταφοράς, διαμονής, διατροφής και ψυχαγωγίας. Σε αυτή τη περίπτωση οι συμπληρωματικές υπηρεσίες συμπεριλαμβάνονται στο πακέτο με τη κρίση του τουριστικού πράκτορα και όχι του τουρίστα.

Για την ακρίβεια ο τουριστικός πράκτορας κατευθύνει τον πελάτη να προβεί σε επιλογές που αντιστοιχούν στις δικές του επιδιώξεις. Ο τουριστικός πράκτορας με τη γνώση του προορισμού και με τη διαπραγματευτική του δύναμη, παρέχει τη δυνατότητα των μαζικών αγορών, επιτυγχάνοντας έτσι χαμηλές τιμές και θέτει τους δικούς του κανόνες στο τουριστικό κύκλωμα.

Τέλος, με τη χρήση της τεχνολογίας, συγκεκριμένα των ηλεκτρονικών υπολογιστών και του διαδικτύου, δίνεται η δυνατότητα στον τουρίστα να διαλέξει ο ίδιος το ξενοδοχείο, το μέσω μεταφοράς και τις υπόλοιπες υπηρεσίες που τον ενδιαφέρουν, φτιάχνοντας το δικό του τουριστικό πακέτο χωρίς να είναι υποχρεωμένος να απευθυνθεί σε κάποιο τουριστικό γραφείο.

3.2 Ο Κλάδος των Ξενοδοχείων

Σε αυτό το κομμάτι της μελέτης θα αναλύσουμε το κλάδο των ξενοδοχείων ο οποίος θα αποτελέσει το επίκεντρο της έρευνας μας. Θα αναλύσουμε τα βασικά χαρακτηριστικά του, του διάφορους τύπους ξενοδοχείων και θα εξετάσουμε τη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε αυτά. Αυτή η ανάλυση είναι

απαραίτητη για να διερευνήσουμε στη συνέχεια της πρακτικής της διαχείρισης ταλέντων σε αυτά.

3.2.1 Βασικά Χαρακτηριστικά του Ξενοδοχειακού Κλάδου

Σημαντικό τμήμα του τουριστικού κλάδου είναι ο ξενοδοχειακός κλάδος. Κύριο χαρακτηριστικό του είναι η παροχή διαμονής, διατροφής, ψυχαγωγίας και άλλων υπηρεσιών προς στους πελάτες. Τα ξενοδοχεία χαρακτηρίζονται περισσότερο ως μονάδες υπηρεσιών “εμπειριών” παρά ως προϊόντα.

Οι κτιριακές εγκαταστάσεις είναι μονάδες της ξενοδοχειακής βιομηχανίας που χρησιμοποιούνται ως ξενοδοχεία, πανσιόν, μοτέλ, ξενώνα κ.α. για την προσφορά υπηρεσιών και αγαθών. Η διάκριση τους σε κατηγορίες γίνεται σύμφωνα με το είδος, την έκταση, τον συνδυασμό αγαθών και υπηρεσιών που διαθέτουν, την γεωγραφική θέση και τον τύπο ιδιοκτησίας.

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ), το **46,1% των απασχολούμενων** στην ξενοδοχειακή βιομηχανία **εργάζεται σε ετήσια βάση**, ενώ το **56,9% εργάζεται σε εποχιακή βάση**.

Σε πυκνοκατοικημένες πόλεις και περιοχές όπως Θεσσαλονίκη, Αθήνα, Πειραιάς απαγορεύεται η ανέγερση ξενοδοχείων, αντιθέτως με τις τουριστικές περιοχές ανάπτυξης που επιτρέπεται η δημιουργία πολυτελών ξενοδοχείων.

Σύμφωνα με την τουριστική πολιτική, η βάση της είναι η διαμόρφωση παλιών παραδοσιακών κτιρίων σε ξενοδοχεία και η δημιουργία καινούργιων κλινών που αποσκοπεί στην ελάττωση των αρνητικών επιπτώσεων τον υπερβολικό αριθμό κλινών στις αναπτυγμένες τουριστικές περιοχές.

Όσο για την Ελλάδα η κατάταξη των ξενοδοχείων διαχωρίζονται με κλίμακα 1 έως 5 αστέρια, η οποία εξαρτάται όχι μόνο με τη κατασκευαστική δομή του ξενοδοχείου αλλά και με την ποιότητα των υπηρεσιών και αγαθών που προσφέρονται. Αυτή η κλίμακα ωφελεί σε όλους όσους επισκέπτονται και διαμένουν στα ξενοδοχεία.

3.2.2 Ορισμός –Διάκριση- Τύποι Ξενοδοχείων

Τα ξενοδοχεία είναι επιχειρήσεις που προσφέρουν καταλύματα μαζί με άλλες υπηρεσίες σε ανθρώπους που βρίσκονται έκτος από τον τόπο της κατοικίας του. Οι

υπηρεσίες που παρέχονται από ένα ξενοδοχείο έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

α) Άυλες υπηρεσίες: το δωμάτιο δεν μπορεί να πουληθεί και να λειτουργήσει αποθεματικά για τις επόμενες μέρες. Εξαιτίας του υψηλού κόστους συντήρησης που απαιτείται, η κερδοφορία επηρεάζεται αρνητικά.

β) Απεριόριστες υπηρεσίες: το να καθορίσουμε το κέρδος μίας επίσκεψης στο ξενοδοχείο είναι αρκετά δύσκολο, αφού το κέρδος μπορεί να συσχετίζεται με την ‘δύναμη’ του προσωπικού, την κουλτούρα (εικόνα) της επιχείρησης ή ακόμα και την προσέλευση των πελατών από την ίδια την επιχείρηση.

γ) Ετερογενείς υπηρεσίες: ο κάθε πελάτης είναι ξεχωριστός με διαφορετικές ανάγκες από τον άλλο. Οι υπηρεσίες εξαρτώνται από την προσωπική επαφή, οπότε δεν είναι εφικτό για τον πελάτη να χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες χωρίς να αλληλοεπιδράσει με το προσωπικό..

δ) Η αγορά υπηρεσίας δεν αντιστοιχεί σε ιδιοκτησία για τον καταναλωτή. Είναι όλα ιδιοκτησία του ξενοδόχου, καθώς ο πελάτης ‘ενοικιάζει’ προσωρινά τις παρεχόμενες υπηρεσίες για τον χρόνο διαμονής του στο ξενοδοχείο.

3.2.2. Διάκριση Ξενοδοχείων

Η διάκριση των ξενοδοχείων γίνεται πρώτον, ανάλογα με το **μέγεθος**, τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε μεγάλα, μεσαία και μικρά. Τα ξενοδοχεία που διαθέτουν έως 50 δωμάτια θεωρούνται μικρά και είναι συνήθως υπό την διεύθυνση και τη λειτουργία του ιδιοκτήτη και της οικογένειά του. Αυτά που έχουν 51 με 100 δωμάτια χαρακτηρίζονται και αυτά μικρά με τη διαφορά ότι συνήθως λειτουργούν με διευθυντή. Τα ξενοδοχεία που θεωρούνται μεσαία είναι αυτά που έχουν 101 με 250 δωμάτια και σε αυτά παρέχονται αρκετές περισσότερες υπηρεσίες. Τέλος, τα μεγάλα ξενοδοχεία έχουν περισσότερα από 250 δωμάτια και μπορεί να προσφέρουν πολύ περισσότερες υπηρεσίες.

Δεύτερον, τα ξενοδοχεία μπορούν να διακριθούν από τις **προσφερόμενες υπηρεσίες**, δηλαδή σε απλά, σύνθετα και πολυσύνθετα. Απλά θεωρούνται αυτά που διαθέτουν μόνο δωμάτια. Τα σύνθετα εκτός από τα δωμάτια έχουν στη διάθεσή τους μπαρ και εστιατόριο, ενώ τα πολυσύνθετα παρέχουν περισσότερες υπηρεσίες και τμήματα.

Στη συνέχεια υπάρχει ο διαχωρισμός ανάλογα με τον **χρόνο λειτουργίας**, όπως

τα εποχιακά (χειμερινά ή θερινά) και τα συνεχούς λειτουργίας ξενοδοχεία. Τα εποχιακά ξενοδοχεία διαμονής βρίσκονται σε τοποθεσίες που ευνοούνται από το κλίμα ή είναι εγκατεστημένα δίπλα στη θάλασσα. Στα συγκεκριμένα ξενοδοχεία, η διαμονή διαρκεί συνήθως μέχρι τα τέλη της εποχής (σεξόν), σε αντίθεση με τα ξενοδοχεία που λειτουργούν συνέχεια κατά όλη την διάρκεια του χρόνου.

Επόμενη κατηγορία διάκρισης είναι η **οικονομική μορφή** που διαχωρίζεται σε ανεξάρτητα και μέλη αλυσίδων. Τα ανεξάρτητα ξενοδοχεία διατηρούν την διοικητική, νομική, λειτουργική και διαχειριστική αυτοτέλειά τους. Αυτά που είναι μέλη αλυσίδων, είναι τμήματα πολυεθνικών ή εθνικών αλυσίδων (π.χ. Hilton, Marriot).

Τέλος, διακρίνονται ανάλογα τον **τύπο εγκατάστασης και της πελατείας** στην οποία στοχεύουν και απευθύνονται. Δηλαδή, σε αστικά, ξενοδοχεία διακοπών, συγκοινωνιακών κέντρων και ξενοδοχεία-θεραπευτήρια. Τα αστικά τα συναντάμε μέσα στην πόλη και απευθύνονται κυρίως σε εμπόρους, επιχειρηματίες, συνέδρους και πελάτες που βρίσκονται σε διακοπές. Αντίθετα τα ξενοδοχεία διακοπών, που η τοποθεσία τους βρίσκεται εκτός πόλεως, κοντά σε βουνό ή θάλασσα, εξυπηρετούν πελάτες που κάνουν διακοπές. Τα ξενοδοχεία συγκοινωνιακών κέντρων βρίσκονται εγκατεστημένα κοντά σε λιμάνια, αεροδρόμια, σιδηροδρομικούς σταθμούς και εξυπηρετούν κυρίως ταξιδιώτες, που διανυκτερεύουν συνήθως για μόνο μια νύχτα. Δεν συμβαίνει όμως το ίδιο με τα ξενοδοχεία-θεραπευτήρια που βρίσκονται κοντά σε ιαματικές πηγές και σε περιοχές που επικρατούν καλές κλιματολογικές συνθήκες και στοχεύουν στο να εξυπηρετούν πελάτες που πάσχουν από κάποιο πρόβλημα υγείας ή ασθένεια, που η παραμονή τους αποτελεί κομμάτι της θεραπείας τους.

3.2.2.2 Τύποι Ξενοδοχείων

Σύμφωνα με τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού υπάρχουν **9 τύποι ξενοδοχείων** και είναι οι εξής:

1. Ξενοδοχείο κλασσικού τύπου: το ξενοδοχείο αποτελείται από κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής. Τα δωμάτια που υπάρχουν είναι το λιγότερο 10. Μπορεί να είναι ένα κτίριο ή πολλά μικρά, που όλα όμως θα ένα ενιαίο σύνολο. Διακρίνονται όπως αναφέρθηκε σε κλίμακα από ένα έως πέντε αστέρια.

2. Ξενοδοχείο τύπου μοτέλ: τα ξενοδοχεία αυτά είναι εκτός πόλεων και

κατοικημένων περιοχών, βρίσκονται κοντά σε οδικές αρτηρίες μεγάλης κυκλοφορίας, που ενώνουν αστικά ή τουριστικά κέντρα, με μεγάλη κίνηση αυτοκινήτων. Εξυπηρετούν άτομα που διακινούνται με αυτοκίνητο. Υπάρχει πιθανότητα να διαθέτουν πρατήριο βενζίνης και χώρο στάθμευσης.

3. Ξενοδοχεία τύπου ξενώνα: Έχουν στη διάθεση τους το περισσότερο 100 κλίνες με χώρους υποδοχής, εστίασης, λουτρά και βοηθητικούς χώρους. Αυτά τα ξενοδοχεία έχουν λιγότερες απαιτήσεις εξυπηρέτησης σε σχέση με τα τυπικά ξενοδοχεία.

4. Ξενοδοχείο επιπλωμένων διαμερισμάτων: παρέχει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής και παραμονής πελατών, βοηθητικούς χώρους, δωμάτια με λουτρό και μικρό μαγειρείο.

5. Μικτή εγκατάσταση: Τα ξενοδοχεία κλασσικού τύπου και επιπλωμένων διαμερισμάτων. Η συγκεκριμένη μορφή ξενοδοχείου διαθέτει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής, καταστήματα για την εξυπηρέτηση πελατών, δωμάτια με λουτρό. Κύριο χαρακτηριστικό είναι το μέγεθος που πρέπει να είναι μεγαλύτερο των 300 κλινών.

6. Οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις (camping): τουριστικές εγκαταστάσεις που διαθέτουν ρεσεψιόν και πρόκειται για υπαίθριους χώρους όπου δίνεται δυνατότητα διαμονής, σίτισης και αναψυχής τουριστών που έχουν ή δεν έχουν δικές τους σκηνές ή τροχόσπιτα.

7. Αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα: τουριστικές εγκαταστάσεις που διαθέτουν μόνο ανεξάρτητους χώρους διανυκτέρευσης και παραμονής πελατών, χωρίς υποχρεωτικές εξυπηρετήσεις. Διακρίνονται σε τουριστικές επιπλωμένες επαύλεις και τουριστικές επιπλωμένες κατοικίες.

8. Τουριστικές εγκαταστάσεις διημέρευσης: περιλαμβάνουν μόνο χώρους εστίασης και αναψυχής. Διακρίνονται σε τουριστικά κέντρα εστίασης και αναψυχής και ολοκληρωμένα τουριστικά κέντρα παραδοσιακής βιοτεχνίας, ψυχαγωγίας και εστίασης.

9. Ενοικιαζόμενα επιπλωμένα δωμάτια: αποτελούν μέρος της μόνιμης κατοικίας του ιδιοκτήτη και παραχωρούνται με τα έπιπλα και τον υπόλοιπο εξοπλισμό, καθώς και με δικαίωμα χρήσης των χώρων υγιεινής, σε τουρίστες με μίσθωμα για προσωρινή διαμονή. Ο ιδιοκτήτης αναλαμβάνει την καθαριότητα και τακτοποίηση του δωματίου. Μέγιστο όριο δυναμικότητας είναι τα 10 δωμάτια.

3.3 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στα Ξενοδοχεία

3.3.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στα Ξενοδοχεία

Η απασχόληση στις ξενοδοχειακές μονάδες έχει τις ιδιομορφίες της, λόγω της συμπεριφοράς και της ικανότητας των απασχολούμενων σε αυτήν, αλλά και από την φύση της ίδιας της εργασίας. Πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στις αλληλεπιδράσεις που μπορεί να συμβούν ανάμεσα στους πελάτες και στους εργαζόμενους, επειδή στους εργαζόμενους εστιάζονται οι πρακτικές της διοίκησης. Η αγορά εργασίας και το εξωτερικό περιβάλλον παίζουν καίριο ρόλο για τον ξενοδοχειακό κλάδο, αφού από εκεί προέρχεται και το εργασιακό δυναμικό. Βλέπουμε λοιπόν ότι η αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών και επισκεπτών εξαρτάται άμεσα από τη σύνθεση και τη διαχείριση του δυναμικού αυτού. Ωστόσο για την επίτευξη της υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, είναι αναγκαίος ο καθορισμός ρόλων από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Οι τεχνικές και οι μέθοδοι της ΔΑΠ αποσκοπούν μέσα από την υποκίνηση και τον έλεγχο να φτάσουν στη μέγιστη απόδοση του προσωπικού. Η διαχρονική επιτυχία της επιχείρησης προέρχεται από την εκπαίδευση και συνεχή εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της.

Η εργασία στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποτελείται από κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως τα «διακεκομμένα» ωράρια και η εποχική απασχόληση. Η εποχικότητα συμβάλει σε αραιή απασχόληση, υποαπασχόληση και ανεργία. Έτσι προκαλεί στους διευθυντές ανθρώπινων πόρων ένα περιβάλλον εργασίας με υψηλές απαιτήσεις, που αποτελείται από συνεχείς ενέργειες για προσέλκυση, επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού. Οι πολιτικές εργασίας χωρίζονται σε επιμέρους τομείς, οι οποίοι είναι: η πολιτική προσλήψεων, η πολιτική πρόσθετων παροχών, η πολιτική μεταβολών υπηρεσιακής κατάστασης και η πολιτική μισθών και ημερομισθίων. Όσον αφορά την διαμόρφωση των πολιτικών αυτών, που επηρεάζεται κυρίως από παράγοντες όπως: η εργατική νομοθεσία, οι συλλογικές συμβάσεις, η γεωγραφική θέση, το μέγεθος, η κατηγορία και ο χρόνος λειτουργίας της ξενοδοχειακής επιχείρησης, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, η οικονομική ευρωστία της μονάδας και ο τρόπος αντιμετώπισης θεμάτων προσωπικού από τη διοίκηση.

Οι γενικοί διευθυντές ξενοδοχείων ή οι ιδιοκτήτες έχουν ευθύνη για την επιλογή και διαμόρφωση της πολιτικής απασχόλησης, γνωρίζοντας ότι οι μισθοί και τα ημερομίσθια είναι το μεγαλύτερο κονδύλι του προϋπολογισμού. Η ανώτατη ιεραρχικά

διοίκηση κάνει την επιλογή για τα πρώτα στελέχη της επιχείρησης και συνεχίζει με την επιλογή των μόνιμων απασχολούμενων. Με την πιθανότητα οι μόνιμοι απασχολούμενοι να υποστούν αλλαγές στις εργασίες τους, εξαιτίας του όγκου των καθηκόντων τους. Τα μέλη ξενοδοχειακών αλυσίδων καθορίζουν τα επιδόματα, τη νοσοκομειακή περίθαλψη, τη ιατροφαρμακευτική κάλυψη, την ασφάλιση, τις συντάξεις, τα προγράμματα εκπαίδευσης και την αποταμίευση σύμφωνα με τη συνολική πολιτική της εταιρείας. Επίσης, μερικές φορές δίνεται η δυνατότητα να υιοθετηθούν τρόποι αμοιβών για ολόκληρη την αλυσίδα, όπου οι αμοιβές αυτές πρέπει να διακρίνονται από ευκαμψία, ώστε να προσαρμόζονται σε αλλαγές ή στις ανάγκες του ξενοδοχείου.

Οι μισθοί των διευθυντών των τμημάτων, οι οποίοι είναι από την αρχή προκαθορισμένοι, αντιθέτως με τους μισθούς των προϊσταμένων που εξαρτώνται κατά πολύ από την διαθεσιμότητα των εκπαιδευμένων και με τη προϋπηρεσία (εμπειρία) των ατόμων. Το μεγαλύτερο ποσοστό του χαμηλόβαθμου προσωπικού είναι ανειδίκευτο και οι αμοιβές του επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες, όπως τις νομοθετικές ρυθμίσεις για τα κατώτερα ημερομίσθια, μισθούς και τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων στα ξενοδοχεία αλλά και πιο γενικά σε όλους τους οργανισμούς συνεργάζεται με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης και έχει σημαντικό ρόλο. Οι υποχρεώσεις του τμήματος αυτού είναι η προσφορά υπηρεσιών που ασχολείται με διαδικασίες προσέλκυσης, εκπαίδευσης, παρουσιολογιών, υπερωριών, υπολογισμού μισθοδοσίας, προγραμματισμού αδειών, τήρησης αρχείου εργαζομένων και πολλά άλλα. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι υποχρεωμένο να κάνει έλεγχο σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης που έχουν σχέση με τη συμμόρφωση, την εφαρμογή πολιτικής και εσωτερικών κανονισμών. Επιβλέπει πειθαρχικά θέματα, παράπονα, απολύσεις, ατυχήματα και απουσίες. Το καθήκον για την εισαγωγή και διαμόρφωση της πολιτικής του τμήματος απευθύνεται στον διευθυντή, ο οποίος παίρνει συμβουλές από τη διοίκηση. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα, σχετικά με τον χειρισμό σε ενέργειες και προβλήματα των εργαζομένων προς τη διοίκηση, τους προϊσταμένους, τους διευθυντές αλλά και αναμεταξύ συναδέλφων.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού καθιστά στόχους για τη βελτίωση της παραγωγικότητας, της επικοινωνία των εργαζομένων, τα προγράμματα διαδοχής στελεχών, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού, τα προγράμματα και η ανάπτυξη καριέρας, τα κίνητρα απόδοσης. Στα επιθυμητά αυτά

επιτεύγματα (στόχοι) είναι και ο σχεδιασμός εργασίας, ο έλεγχος κόστους, οι προβλέψεις αναγκών στελέχωσης, ο εντοπισμός και η αξιολόγηση ταλέντων, η τεχνική εκπαίδευση, η ασφάλεια των εργαζομένων, ο καθορισμός ανταγωνιστικών αμοιβών, οι προσλήψεις ανώτερων στελεχών, η αξιολόγηση θέσεων εργασίας και οι εργασιακές σχέσεις.

3.3.2 Αρμοδιότητες Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων

Οι βασικές αρμοδιότητες του τμήματος προσωπικού στα ξενοδοχεία είναι:

1. Απασχόληση/Πρόσληψη. η ενέργεια που γίνεται για την εύρεση εργαζομένων από κατάλληλες πηγές και την κατανομή των ανθρώπινων πόρων και εκτελείται με την καθορισμένη σειρά: προσέλκυση, επιλογή και τοποθέτηση των προσληφθέντων στην επιχείρηση.

2. Μεταθέσεις, προαγωγές, διακοπή της εργασίας. η υπηρεσία προσωπικού παίρνει συντονιστική μορφή και ακολουθεί συνήθως μια σειρά ανάλογα με τα δικαιώματα των εργαζομένων (π.χ. προαγωγή με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας).

3. Επιμόρφωση προσωπικού το τμήμα προσωπικού συνεργάζεται με τα στελέχη της ιεραρχίας, για να δημιουργήσει ένα σχετικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού είναι αναγκαία για την προσαρμογή στις οργανωσιακές αλλαγές.

4. Πολιτική μισθών και ημερομισθίων. απαιτείται η συνεργασία με τα γραμμικά στελέχη ώστε να γίνει εισαγωγή συστήματος αξιολόγησης έργου – θέσης, προκειμένου να εφαρμοστεί μια ειδική δομή αμοιβών κατά βαθμούς με κατώτατα και ανώτατα όρια πληρωμής για κάθε βαθμό. Για να γίνει εφικτή η αξιολόγηση καθίστανται κριτήρια, τεχνικές και μέθοδοι. Η πολιτική αμοιβών περιέχει συστήματα αμοιβών (μισθούς, κίνητρα) και έχει δυνατότητα να αναθεωρηθεί, σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας. Γενικότερα, οι αρμοδιότητες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, στο τμήμα της πολιτικής μισθών και ημερομισθίων αποτελείται από τα παρακάτω:

- σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής οργανώνει, καθοδηγεί και συντονίζει όλη τη διαδικασία αξιολόγησης της εργασίας (job evaluation).
- οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης των στελεχών που θα λάβουν μέρος.
- διενεργεί την έρευνα αγοράς για τις αμοιβές.
- καθορίζει και διαπραγματεύεται τα κλιμάκια αμοιβών σύμφωνα με τις οδηγίες της διοίκησης.
- διερευνά και εισηγείται την εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων αμοιβών σε συνεργασία πάντα με τα στελέχη γραμμής.
- οργανώνει τη διαδικασία επικοινωνίας με τους εργαζόμενους ώστε να κατανοήσουν τη λειτουργία των διαφόρων συστημάτων και τα οφέλη που αποκομίζουν από τη σωστή εφαρμογή τους.
- σε συνεργασία με τους λογιστές, τους οικονομικούς συμβούλους και τους ασφαλιστές, εισηγείται τα προγράμματα των επιπλέον παροχών στους εργαζόμενους.

5. Υγεία και ασφάλεια. ένα τυπικό πρόγραμμα υγείας που σχετίζεται από σχετικούς νόμους. Αποτελείται από ιατρική εξέταση των εργαζομένων πριν την πρόσληψη, λειτουργία πρόχειρου φαρμακείου, πρώτες βοήθειες, μαθήματα υγιεινής και προγράμματα ασφαλείας για πρόληψη από επικίνδυνες καταστάσεις και ατυχήματα με επιβολή ειδικών κανονισμών και εκπαίδευση. Αναλυτικότερα:

- πληροφορεί και ενημερώνει τους εργαζομένους για τους κινδύνους που αυτοί διατρέχουν και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να προστατευθούν.
- οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης για προστασία από ατυχήματα και επαγγελματικές ασθένειες.
- διερευνά τις ανάγκες της επιχείρησης για μακροχρόνια προγράμματα προστασίας.
- διερευνά τις στάσεις των εργαζομένων κι ερμηνεύει τα μηνύματα δυσαρέσκειας.
- εισηγείται αλλαγές αφού μελετήσει συστηματικά τις στάσεις των εργαζομένων.
- εισηγείται προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό

χώρο.

6. Πειθαρχικά μέτρα και απολύσεις. διατύπωση κανόνων συμπεριφοράς και επιβολή ποινών όταν αυτοί παραβιάζονται.

7. Επικοινωνία των εργαζομένων. σχετίζονται με τις εργατικές σχέσεις των εργαζομένων. Γίνονται γνωστοί οι στόχοι της επιχείρησης, πολιτικές, στρατηγικές, αποφάσεις και γενικά γεγονότα που είναι απαραίτητη η πληροφόρηση και η επικοινωνία. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού επικεντρώνει, επεξεργάζεται και μεταφέρει πληροφορίες που συνδέονται με το εργατικό δυναμικό.

8. Εξυπηρέτηση εργαζομένων. είναι οι συντάξεις, οι ομαδικές ασφαλίσεις ζωής, οι αποζημιώσεις ανεργίας και ασθένειας, η νοσοκομειακή και η ιατρική περίθαλψη, τα κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα, τα δάνεια κατόπιν έγκρισης της ανώτατης διοίκησης.

9. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού. το τμήμα προσωπικού συμμετέχει ενεργά στον σχεδιασμό και την ανάλυση εργασίας. Με κυριότερες ενέργειες στην κατηγορία αυτή είναι: ο εντοπισμός των δεξιοτήτων των εργαζομένων, η πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό, η ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς-ζήτησης. Καθώς, εφαρμόζονται κανόνες, χρονοδιαγράμματα (π.χ. ωραρίων).

10. Οργανωτικός σχεδιασμός. απαιτεί τη συγκέντρωση δεδομένων και τη προπαρασκευή σχεδίων για τη δομή της επιχείρησης, από το τμήμα προσωπικού με τελική ευθύνη της ανώτατης εξουσίας και προσφορά υπηρεσιών και υποδείξεων στην ανώτατη διοίκηση.

11. Έρευνα ανθρώπινων προβλημάτων. η λειτουργία αυτή χρησιμοποιείται για την έρευνα προβλημάτων σαν την υποκίνηση των εργαζομένων, την ομαδική συμπεριφορά κ.ά.

3.2.1 Ανάλυση Θέσεων Εργασίας (Job Analysis)

Ιδιαίτερο καθήκον του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αποτελεί η ανάλυση των θέσεων εργασίας, που είναι απαραίτητη για τις βασικές περιγραφές των θέσεων, που θα αναγράφουν το σύνολο των καθηκόντων που έχει η κάθε θέση. Ο όρος ανάλυση θέσεως εργασίας είναι η διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος, των απαιτήσεων, των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης, καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των αρμοδιοτήτων που χρειάζεται να κατέχει ο εργαζόμενος, για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του. Η ανάλυση της θέσης εργασίας είναι μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών, της οποίας μπορεί να έχει προηγηθεί ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας που γίνεται στα αρχικά στάδια οργάνωσης μιας ξενοδοχειακής μονάδας ή ενός τμήματος. Ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας είναι ο καθορισμός των αναγκαίων θέσεων για τη λειτουργία του οργανισμού και η κατανομή τους σε επίπεδα, για να εξασφαλίζεται ο βέλτιστος βαθμός παραγωγικότητας, παράλληλα με το μεγαλύτερο εφικτό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων

Στη σύγχρονη εποχή που το περιεχόμενο της θέσης εργασίας αλλάζει συχνά, εξαιτίας της συνεχούς εξέλιξη της τεχνολογίας ή των αλλαγών στις ανάγκες της επιχείρησης, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων επικαλείται συχνά να ξανασχεδιάσει και να αναλύσει τις θέσεις εργασίας, για να γίνουν οι ανάλογες προσαρμογές. Έτσι, η ανάλυση των θέσεων εργασίας καταλήγει να είναι μια από τις πιο σημαντικές τεχνικές, επειδή παρέχει τις πληροφορίες που απαιτούνται για να φτιαχτούν οι περιγραφές και οι προδιαγραφές των θέσεων εργασίας, καθώς είναι θεμελιώδους σημασίας για τη βελτίωση της οργάνωσης και τον επανασχεδιασμό των θέσεων, για την προσέλκυση και επιλογή, για την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανάπτυξη του εργαζόμενου, και για τον σχεδιασμό του συστήματος αμοιβών.

3.2.2 Περιγραφή Θέσεων Εργασίας (Job Description)

Η περιγραφή της θέσης εργασίας είναι αποτέλεσμα από την ανάλυση της θέσης εργασίας. Περιέχει βασικές πληροφορίες για τη θέση, δίνοντας τον τίτλο της θέσης, αναφέροντας τις σχέσεις, το συνολικό σκοπό και τα πρωταρχικά καθήκοντα ή τις

κύριες ασχολίες της θέσης. Αναλυτικότερα, η περιγραφή της θέσης εργασίας παρέχει τις πληροφορίες που ακολουθούν:

- ✓ Γιατί η θέση υπάρχει και στην ουσία σε τι αναμένεται να συμβάλει ο εργαζόμενος.
- ✓ Τη θέση και την έκταση της εργασίας σε όρους έργων και λειτουργιών που πρέπει να αποδοθούν και καθηκόντων που πρέπει να εκτελεστούν. (δηλαδή, η διαδικασία μετατροπής των εισροών σε εκροές).
- ✓ Τα αποτελέσματα για τα οποία ο εργαζόμενος είναι υπεύθυνος.
- ✓ Τα κριτήρια της ικανοποιητικής εκτέλεσης της εργασίας.
- ✓ Το επίπεδο ευθύνης που έχει ο κάθε εργαζόμενος και ο βαθμός διάκρισης για τη λήψη αποφάσεων.
- ✓ Οι αναφερόμενες σχέσεις του εργαζόμενου και ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος ασχολείται με ομαδική δουλειά.
- ✓ Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της θέσης που είναι πιθανό να παρακινούν ή όχι τους εργαζόμενους.
- ✓ Παράγοντες ανάπτυξης και προοπτικές καριέρας καθώς και η πιθανότητα να αποκτηθούν νέες επιδεξιότητες.
- ✓ Συνθήκες εργασίας (υγείας και ασφάλειας) που σχετίζονται με το σχεδιασμό και τη χρήση του εξοπλισμού ή των σταθμών εργασίας.

Η σύγχρονη επιχείρηση με τη περιγραφή της θέσης εργασίας χρειάζεται να εξυπηρετεί τους ακόλουθους στόχους:

- Να καθορίσει πού εντάσσεται η κάθε θέση εργασίας στον οργανισμό και να διευκρινίσει τόσο στους κατόχους της θέσης, όσο και στους υπόλοιπους τη συνεισφορά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του τμήματος στο οποίο ανήκει.
- Να παρέχει τις πληροφορίες για την περιγραφή των θέσεων που χρειάζονται για την προσέλκυση και την ενημέρωση των υποψηφίων που ενδιαφέρονται για τη θέση.
- Να είναι η βάση για τη σύνταξη της σύμβασης απασχόλησης με τον εργαζόμενο στη θέση.

- Να είναι η βάση για την εκτίμηση του παραγόμενου έργου και της αξιολόγησης του εργαζόμενου.

Το περιεχόμενο της περιγραφή της θέσης εργασίας διαφοροποιείται ανάλογα τους κύριους στόχους που πρέπει να εξυπηρετήσει. Για αυτόν το λόγο, η περιγραφή εργασίας είναι για σκοπούς οργανωτικούς, προσέλκυσης ή διαμόρφωσης της σύμβασης απασχόλησης δίνοντας τον τίτλο θέσης, έναν ορισμό για τον στόχο ή το αντικείμενο της δουλειάς και μια λίστα με τα καθήκοντα της θέσης. Αποσκοπώντας στην αξιολόγηση της περιγραφής της θέσης που πρέπει να πληροφορεί σχετικά με τις γνώσεις, τις ικανότητες, τις αποφάσεις, την πολυπλοκότητα και τις επαφές της θέσης, καθώς για στόχους της εκπαίδευσης θα χρειαστεί να περιλαμβάνει μια ανάλυση των ιδιοτήτων, των γνώσεων και των ικανοτήτων που απαιτούνται για την δουλειά. Οι προδιαγραφές θέσης ή ατόμου αποτελεί συμπλήρωμα της περιγραφής των θέσεων εργασίας, καθότι αφορά τα προσόντα ή τα χαρακτηριστικά που απαιτείται να έχει ένας εργαζόμενος για να φέρει εις πέρας αποτελεσματικά τα καθήκοντα του. Επίσης οι προδιαγραφές της θέσης είναι χρήσιμες για την αγγελία μιας κενής θέσης και συμβάλουν στην επιλογή των υποψηφίων. Πολλές φορές είναι κομμάτι της περιγραφή της θέσης, ενώ άλλοτε μπορεί να αποτελούν ξεχωριστό τμήμα που συνοδεύουν την περιγραφή.

3.3.3 Απασχόληση Στα Ελληνικά Ξενοδοχεία

Όπως αναφερθήκαμε παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι **ο τουριστικός κλάδος είναι ένας από τους μεγαλύτερους εργοδότες παγκοσμίως**. Σε αυτόν τον κλάδο απασχολούνται πάνω από 100 εκατομμύρια άτομα και υποστηρίζει μία θέση εργασίας ανά 11. Αναμένεται κατά τη διάρκεια της επόμενης δεκαετίας να ανοίξουν συνολικά 74,5 εκατομμύρια νέες θέσεις εργασίας, όπου προβλέπονται οι 23,2 εκατομμύρια θέσεις να είναι άμεση απασχόληση στον τουριστικό τομέα.

Η απασχόληση στον τουριστικό τομέα έχει ανάγκη από διάφορα είδη δεξιοτήτων και διευκολύνει την εύρεση θέσης στην αγορά εργασίας νέων και γυναικών. Διαθέτει στους απασχολούμενους του τουριστικού τομέα εισόδημα και εργασιακή εμπειρία, καθώς βοηθάει στην κοινωνική τους ένταξη και την προσωπική τους εξέλιξη.

Συμφώνα με τα **τελευταία στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής για την χώρα μας**, η απασχόληση που προκύπτει από το 2008 μέχρι το 2016, έβλαψαν σημαντικά σχεδόν όλους τους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Αφού την περίοδο αυτή χάθηκαν περίπου 934 χιλιάδες θέσεις εργασίας στην Ελλάδα (μείωση της απασχόλησης κατά 20,3%).

Ο τουριστικός κλάδος είναι ένας από τους λίγους κλάδους της ελληνικής οικονομίας που έδειξε δυνατή ανθεκτικότητα. Καθώς κατά την διάρκεια της δετίας 2008-2016 ήταν ο μοναδικός παραγωγικός κλάδος, στον οποίο υπήρξε αύξηση της απασχόλησης κατά 5,9%, που αντιστοιχεί σε 19.000 εργαζόμενους.

Σύμφωνα με τις **εκτιμήσεις** που προκύπτουν από την έρευνα του **Ινστιτούτου Ελληνικών Ερευνών και Προβλέψεων** στα ελληνικά ξενοδοχεία, τον Μάιο του 2016 εργάζονταν 97.988 άτομα και τον Αύγουστο 144.390. Τα μεγέθη αυτά προκύπτουν από αναγωγή των δεδομένων του δείγματος στο συνολικό αριθμό των δωματίων. Η μέση απασχόληση σταθμίζεται ως προς το μέγεθος της μονάδας, την τάξη του ξενοδοχείου και την περιφέρεια όπου είναι εγκατεστημένο.

Συγκριτικά με τους αντίστοιχους μήνες του 2015, η απασχόληση τον Μάιο του 2016 αυξήθηκε κατά 3,8% και τον Αύγουστο του 2016 ανέβηκε κατά 3,9%.

Πίνακας 1: Εκτίμηση της Συνολικής Απασχόλησης στα Ξενοδοχεία ανά Περιφέρεια

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	Μάιος 2015	Μάιος 2016	Δ% Μάιος2015/Μάιος2016	Αυγ.2015	Αυγ.2016	Δ% Αυγ.2015/Αυγ.2016
Αττική (χωρίς νησιά)	10.304	11.037	7,10%	13.077	13.449	2,80%
Κεντρική Ελλάδα (χωρίς Αττική)	2.415	2.437	0,90%	4.063	4.404	8,40%
Ήπειρος-Θεσσαλία	3.932	4.290	9,10%	5.857	6.759	15,40%
Μακεδονία-Θράκη	12.781	14.383	12,50%	19.059	20.703	8,60%
Πελοπόννησος	6.909	6.698	-3,10%	10.656	11.190	5%
Νησιά Βορ. Αιγαίου	2.122	1.877	-11,60%	3.608	3.224	-10,60%
Κρήτη	21.698	23.266	7,20%	29.967	32.921	9,90%
Νησιά Νοτ. Αιγαίου	25.753	24.179	-6,10%	36.992	35.915	-2,90%
Νησιά Ιονίου	8.499	9.821	15,60%	15.700	15.827	0,80%
Σύνολο Χώρας	94.413	97.988	3,8%	138.979	144.392	3,90%

Πηγή: ΙΤΕΠ, Έρευνα πεδίου στα ξενοδοχεία της Ελλάδας

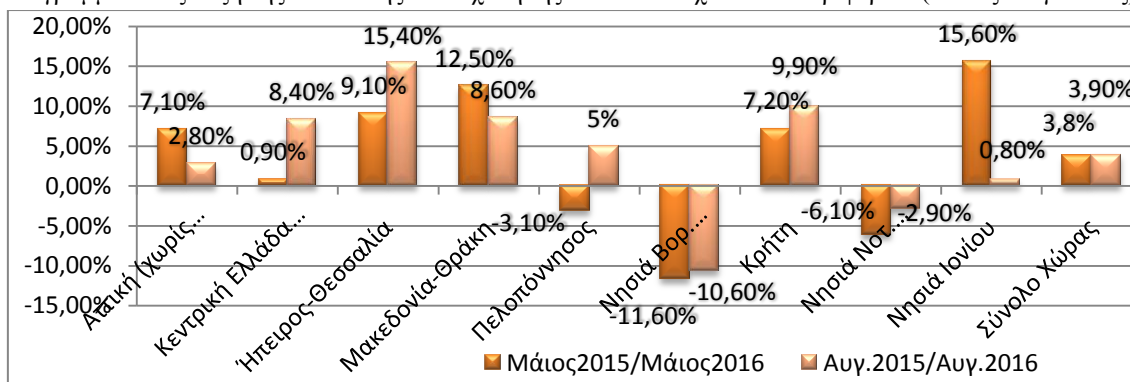
Ενώ βλέπουμε γενική αύξηση στην απασχόληση των ξενοδοχείων μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι σε κάποιες περιφέρειες υπάρχουν μειώσεις. Η μεγαλύτερη μείωση σημειώνεται στα ξενοδοχεία του Βόρειου Αιγαίου. Μάιος 2016 με 2015 κατά μείον 11,6% και τον Αύγουστο 2016 με 2015 μείον 10,6%. Επιπροσθέτως, υπήρξε μείωση της απασχόλησης στους μήνες που μελετάμε και στα ξενοδοχεία των νησιών του Νότιου Αιγαίου. Καθώς, στις υπόλοιπες περιφέρειες η απασχόληση κατέγραψε θετικούς ρυθμούς μεταβολής. Στα ξενοδοχεία των νησιών του Ιονίου έγινε η μεγαλύτερη αύξηση της απασχόλησης κατά 15,6% το Μάιο του 2016 με 2015, ενώ τον Αύγουστο του 2016 με 2015 η μεγαλύτερη αύξηση παρατηρήθηκε στα ξενοδοχεία της Ηπείρου-Θεσσαλίας, όπου γενικότερα ο τουρισμός το 2016 εμφανίζει θετικές εξελίξεις.

Επίσης τα ξενοδοχεία στην Κρήτη κατέγραψαν αύξηση της απασχόλησης τον Μάιο του 2016 με 2015 κατά 7,2% και τον Αύγουστο 2016 με 2015 κατά 9,9%, αντιθέτως με τον Αύγουστο του 2015 με 2014 η απασχόλησης μειώθηκε κατά 3,6%.

Παρατηρείται η τουριστική απασχόληση στα νησιά της χώρας μας να είναι το 61% της συνολικής απασχόλησης στα ξενοδοχεία. Ο μεγαλύτερος αριθμός

απασχολούμενων σημειώνεται στα νησιά του Νότιου Αιγαίου, με τα ξενοδοχεία να απασχολούν τον Αύγουστο περίπου 35,9 χιλιάδες άτομα. Αμέσως μετά η Κρήτη με σχεδόν 32,9 χιλιάδες εργαζόμενους. Ακολουθούν αμέσως μετά στις περιφέρειες με υψηλό αριθμό εργαζομένων το 2016 η Μακεδονία-Θράκη, στα ξενοδοχεία της οποίας απασχολούνται σχεδόν 20,7 χιλιάδες άτομα.

Διάγραμμα 1: Εξέλιξη της Συνολικής Απασχόλησης στα Ξενοδοχεία ανά Περιφέρεια (Μάιος-Αύγουστος)



Πηγή: ΙΤΕΠ, Έρευνα πεδίου στα ξενοδοχεία της Ελλάδα

3.3.4. Κατανομή απασχολούμενων στα ελληνικά ξενοδοχεία

Αναφέροντας την απασχόληση ανά μονάδα, από την έρευνα του **Ινστιτούτου Ελληνικών Ερευνών και Προβλέψεων** για το 2016, αναγράφεται το Μάιο ότι σχεδόν το 21% των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και τον Αύγουστο το 12% απασχολούσε μόνο ένα άτομο που πιθανότατα να είναι ο ίδιος ιδιοκτήτης της επιχείρησης. Συνολικά, το Μάιο του 2016 το 49% και τον Αύγουστο του 2016 το 40,4%, των ελληνικών ξενοδοχείων απασχολούν μέχρι και πέντε εργαζομένους. Μόνο το 6% με 7% των ελληνικών ξενοδοχείων απασχολούν περισσότερους από εκατό εργαζομένους.

Πίνακας 2: Κατανομή Απασχολούμενων στα Ξενοδοχεία (%)

Εύρος Απασχολούμενων	Μάιος 2016		Αύγουστος 2016	
	Ξενοδοχείων %	Αθροιστική Κατανομή %	Ξενοδοχείων %	Αθροιστική Κατανομή %
Μέχρι 1 εργαζόμενος	20,6	20,6	12	12,1
2-3 εργαζόμενοι	15,9	36,5	15,2	27,3
4-5 εργαζόμενοι	12,6	49,1	13,2	40,4
6-7 εργαζόμενοι	5,7	54,8	9,2	49,6
8-10 εργαζόμενοι	6,3	61,1	7,6	57,2
11-15 εργαζόμενοι	8,8	69,9	9,2	66,4
16-25 εργαζόμενοι	8,7	78,6	10,4	76,7
26-51 εργαζόμενοι	8,7	87,3	8,5	85,2
51-100 εργαζόμενοι	6,6	93,9	7,7	93
100+ εργαζόμενοι	6,1	100	7	100

Πηγή: ΙΤΕΠ, ερευνά πεδίου στα ξενοδοχεία της Ελλάδος 2016

Όπως φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα η απασχόληση ανά δωμάτιο το Μάιο 2016 κυμαίνεται στο 0,32 και τον Αύγουστο 2016 πηγαίνει στο 0,35. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι για κάθε 3 νέα δωμάτια που δημιουργούνται στο ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδας, ανοίγει μία νέα θέση απασχόλησης. Λογικό είναι φυσικά, η απασχόληση ανά δωμάτιο να είναι μεγαλύτερη στα ξενοδοχεία υψηλότερων κατηγοριών (κλίμακα από 1-5 αστέρια).

Πίνακας 3: Απασχόληση ανά Δωμάτιο στα Ελληνικά Ξενοδοχεία

Κατηγορία	Μάιος2015	Μάιος2016	Αύγουστος2015	Αύγουστος2016
5*	0,59	0,61	0,66	0,67
4*	0,38	0,37	0,44	0,43
3*	0,24	0,25	0,29	0,29
2*	0,15	0,15	0,19	0,2

1*	0,09	0,09	0,12	0,16
Σύνολο Χώρας	0,31	0,32	0,34	0,35

Πηγή: ΙΤΕΠ, ερευνά πεδίου στα ξενοδοχεία της Ελλάδος 2016

4. Μεθοδολογία

Η παρούσα εργασία αποτελεί μία ποιοτική έρευνα, καθώς θεωρούμε ότι με αυτή τη μέθοδο μπορούμε να εισχωρήσουμε σε μεγαλύτερο βάθος πάνω στο θέμα.

Μέσω της ποιοτικής έρευνας συλλέγονται δεδομένα τα οποία περιγράφουν προβλήματα κι έννοιες από τη ζωή των ατόμων. Τα δεδομένα μπορούν να προέλθουν από συνεντεύξεις, παρατηρήσεις, συμμετοχικές παρατηρήσεις, ιστορίες, αλληλεπιδράσεις, περιπτωσιολογικές μελέτες, προσωπικές εμπειρίες, ιστορίες ζωής, αναλύσεις αρχείων, οπτικό υλικό και ενδοσκοπήσεις.

Η ποιοτική έρευνα έχει δύο βασικά μοναδικά χαρακτηριστικά. Το πρώτο είναι ότι ο ερευνητής αποτελεί το μέσο με το οποίο διεξάγεται η έρευνα, και το δεύτερο είναι ότι ο κύριος σκοπός της είναι να διερευνήσει κάποιες πλευρές του κοινωνικού συστήματος που μελετά. Και τα δύο αυτά χαρακτηριστικά είναι αναπόσπαστα μέρη της διαδικασίας και θεωρούν τον ερευνητή ως αυτόν που δομεί τη γνώση και όχι ως απλό δέκτη αυτής. Ο ερευνητής συλλέγει τα δεδομένα, τα οποία μετατρέπει και ερμηνεύει, μέσω της ανάλυσης, σε πληροφορίες. Οι πληροφορίες αυτές, όταν εφαρμόζονται και χρησιμοποιούνται επαναλαμβανόμενα στην πράξη σε διάφορες κοινωνικές καταστάσεις, γίνονται γνώση.

Η μεθοδολογία που επιλέχθηκε για να απαντήσει στο ερώτημα της παρούσας εργασίας είναι, κυρίως η μελέτη εμπειρικών ερευνών, άρθρων, εργασιών και επίσημων στοιχείων και η διεξοδική σημείωση όλων των σημαντικών αναλύσεων και καταλήξεων των ερευνητών έτσι ώστε να υπάρχει βάση στην απάντηση του θέτοντος ερωτήματος. Όλες οι υποθέσεις, τα παραδείγματα, τα διαγράμματα βασίζονται σε αυτά που μελετήθηκαν, αφού δεν διεξάχθηκε προσωπική έρευνα.

Τέλος αξίζει να σημειωθούν κάποια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μεθόδου μας.

- Πλεονεκτήματα: 1) Διερεύνηση που χαρακτηρίζεται από λεπτομέρεια και βάθος 2) Είναι δυνατόν να οδηγήσει στην διερεύνηση φαινομένων, διαδικασιών και συμπεριφορών που δεν είχαν προβλεφθεί από πριν, Διερεύνηση της εμπειρίας των κοινωνικών υποκειμένων. 3) Ο ερευνητής «βλέπει» και κατανοεί τον κόσμο μέσα από τα μάτια και την αντίληψη των κοινωνικών υποκειμένων. 4) Γίνεται προσπάθεια για την αποφυγή a priori κρίσεων.

- Μειονεκτήματα: 1) Αφορά μικρά δείγματα. 2) Σχετικά περιορισμένες δυνατότητες γενίκευσης και σύγκρισης. 3) Εξαρτάται αρκετά από τις προσωπικές αντιλήψεις του ερευνητή. 4) Η συμμετοχή ή η εμπλοκή του ερευνητή μπορεί να μεταβάλει τα χαρακτηριστικά του υπό μελέτη κοινωνικού φαινομένου ή διαδικασίας.

5. Ανάπτυξη Θέματος

Στο κομμάτι αυτό θα εξετάσουμε το κατά πόσο οι διάφορες πρακτικές και λειτουργίες της διαχείρισης ταλέντων πραγματοποιούνται στα ελληνικά ξενοδοχεία. Για να ελέγξουμε την εφαρμογή, θα εξετάσουμε άλλες έρευνες που έχουν γίνει στο πλαίσιο της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων σε ξενοδοχεία σε διάφορες περιοχές της χώρας μας. Εξετάζουμε άλλες έρευνες πάνω στο πιο γενικό πλαίσιο της ΔΑΠ και όχι μόνο στο συγκεκριμένο πλαίσιο της διαχείρισης ταλέντων, διότι υπάρχει μία αρκετή πληθώρα πηγών που μπορούμε να εξετάσουμε, ώστε να οδηγηθούμε με μεγαλύτερη ασφάλεια σε συμπεράσματα.

Η διερεύνηση μας θα κινηθεί σε δύο κύριες κατευθύνσεις: **α)** στο κατά πόσο φαίνεται να πραγματοποιούνται οι **τρεις κύριες διαδικασίες** της διαχείρισης ταλέντων, *προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση ταλέντου*, όπως τις αναπτύξαμε στο κεφάλαιο 2.5, και **β)** κατά πόσο εφαρμόζονται οι **πρακτικές του παραδοσιακού μοντέλου** για τη διαχείριση ταλέντων των Carrelli & Keller, δηλαδή αν υπάρχει *προσεκτική επιλογή στελεχών, έμφαση στη προσωπική ανάπτυξη και εναλλαγή θέσεων, προγράμματα εκπαίδευσης και καθοδήγησης, συστήματα διαχείρισης της απόδοσης και σύστημα μελλοντικής διαδοχής*, όπως είδαμε στο κεφάλαιο 2.3. Σε αντίθετη περίπτωση, που δηλαδή δεν ισχύουν κάποιες από τις υποθέσεις του παραδοσιακού μοντέλου, θα δούμε αν οι πρακτικές που εφαρμόζονται συνάδουν περισσότερο με **το πιο δυναμικό και ευέλικτο μοντέλο του Just in Time (JIT)**, κατά το οποίο χρησιμοποιείτε τόσο η εσωτερική πρόσληψη για τη κάλυψη των προβλέψιμων αναγκών, αλλά και η εξωτερική για τη κάλυψη των έκτακτων αναγκών ή όταν αυτό είναι πιο συμφέρον (make or buy).

5.1 Πρακτικές προσέλκυσης ταλέντων

Εδώ θα ασχοληθούμε με τους διάφορους τρόπους και διαδικασίες με τις οποίες τα ξενοδοχεία προσελκύουν αξιολογούν και προσλαμβάνουν ταλέντα.

Αρχικά πάμε να δούμε τις κύριες πηγές στρατολόγησης (recruitment) που επιλέγουν τα ελληνικά ξενοδοχεία. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε ξενοδοχεία 4 αστέρων στη Κρήτη (Μιχελάκης και Σαουλίδης, 2009), το **73,3% των**

ξενοδοχείων πραγματοποιεί κυρίως εξωτερική στρατολόγηση, ενώ μόνο το 26,7% πραγματοποιεί κυρίως εσωτερική.

Αυτό το αποτέλεσμα της κυριαρχίας της εξωτερικής πρόσληψης σαν πρακτική στα ξενοδοχεία επιβεβαιώνεται και από άλλες πηγές, Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε το Ιούνιο του 2011 (Νιάρχος, 2011) το 63,3% των ξενοδοχειακών μονάδων φαίνεται να προτιμά την εξωτερική στρατολόγηση από το 36,7% που προτιμά την εσωτερική. Βέβαια φαίνεται αρκετά σύνηθες να χρησιμοποιούνται και οι δύο μέθοδοι στρατολόγησης από τα περισσότερα ξενοδοχεία, με **το 71,1% να χρησιμοποιεί και εξωτερικές και εσωτερικές πηγές προσέλκυσης** (Παπουτσή, 2015), απλώς στις εξωτερικές δίνεται συνήθως μεγαλύτερη βάση.

Οι λόγοι που η εξωτερική προσέλκυση φαίνεται να προτιμάται έναντι της εσωτερικής βασίζεται κυρίως σε 3 πλεονεκτήματα:

1. Την εμπειρία των ατόμων σε παρόμοιες θέσεις άλλων ξενοδοχείων
2. Τις νέες ιδέες που μπορεί να φέρουν
3. Την απουσία τους από εσωτερικές ομάδες στήριξης (κλίκες)

Τα κύρια μέσα, από τα οποία επιτυγχάνεται η προσέλκυση των ταλέντων όταν χρησιμοποιείτε η εξωτερική στρατολόγηση, σύμφωνα με τις παραπάνω έρευνες, είναι:

1. Το Internet παρουσιάζεται σαν το επικρατέστερο πλέον μέσο προσέλκυσης
2. Ο ΟΑΕΔ και τα διάφορα επιδοτούμενα προγράμματα
3. Η απασχόληση ατόμων για την πραγματοποίηση της πρακτικής τους άσκησης, με προοπτικές μετέπειτα πρόσληψης
4. Αγγελίες σε εφημερίδες/περιοδικά
5. Γραφεία ευρέσεως εργασίας
6. Διασυνδέσεις της Διοίκησης

Βέβαια η εσωτερική στρατολόγηση έχει πάντα μεγάλη σημασία και έχει και αυτή τα δικά της πλεονεκτήματα, που πολλές φορές συμπληρώνουν αυτά της εξωτερικής. Στην έρευνα των Μιχελάκη και Σαουλίδη που είδαμε παραπάνω αυτά φαίνεται να είναι:

1. Η καλή γνώση του υπάρχοντος επιχειρησιακού κλήματος
2. Η καλύτερη αξιολόγηση των ικανοτήτων των ατόμων αυτών
3. Το υψηλό κίνητρο για καλύτερη απόδοση

4. Η επιβράβευση των εργαζομένων της επιχείρησης

Σε αυτή τη περίπτωση τα μέσα που χρησιμοποιούνται φαίνεται να είναι:

1. Το κύριο εργαλείο εδώ είναι οι προαγωγές εργαζομένων
2. Ένα άλλο οι μεταθέσεις
3. Οι συστάσεις από ήδη εργαζόμενους σε άλλους

Επίσης στην ίδια έρευνα, μπορούμε να δούμε πως ένας μεγάλος αριθμός ξενοδοχείων πραγματοποιεί προβλέψεις για τις μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό. Το 13,33% των ερωτηθέντων πραγματοποιεί πρόβλεψη ζήτησης, το 33,33% πρόβλεψη προσφοράς, ενώ **το σημαντικότερο ποσοστό 53,33% πραγματοποιεί και τα δύο είδη προβλέψεων.**

Συμπερασματικά λοιπόν βλέπουμε την **εξωτερική στρατολόγηση σαν το κύριο κανάλι για τη προσέλκυση ταλέντων**, λόγω των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που μπορεί να προσφέρει φέρνοντας μαζί του γνώσεις και εμπειρίες από τις προηγούμενες θέσεις του, πολλές φορές σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Πραγματοποιείτε έτσι **μια «ανταλλαγή ταλέντων»** θα λέγαμε μεταξύ των ξενοδοχείων, αφού οι περισσότεροι επικεντρώνονται στο να προσλάβουν προσωπικό και στελέχη με εμπειρία μέσα στο χώρο, προσπαθώντας παράλληλα να κρατήσουν και να προάγουν τα δικά τους εσωτερικά ταλέντα.

Αναλύοντας τώρα την έρευνα της Παπουτσή (2015), μπορούμε να βρούμε κάποια ενδιαφέροντα στοιχεία για το προφίλ των εργαζομένων στο κλάδο.

Αρχικά ότι το μεγαλύτερο κομμάτι του δείγματος των εργαζομένων **ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 41-50, σε ποσοστό 35,6%**. Το αμέσως επόμενο (28,9%) στην ηλικιακή ομάδα 31-40 και το μικρότερο ποσοστό (6,7%) το έχει η ηλικιακή ομάδα 21-30 ετών. Επίσης, η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος αυτής της έρευνας **κατέχει είτε τίτλο σπουδών ανώτατης εκπαίδευσης είτε και μεταπτυχιακό δίπλωμα, σε ποσοστό 31,1% και 35,6% αντίστοιχα.**

Επίσης το προσωπικό φαίνεται να είναι πεπειραμένο, καθώς το 60% εργάζεται από 11 έτη και πάνω. Οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα αυτή ανήκουν ως επί των πλείστων στο διοικητικό προσωπικό (λογιστήριο, μάρκετινγκ, κρατήσεις) σε ποσοστό 35,6% και στην κατηγορία entertainment σε ποσοστό 20%.

Από αυτό μπορούμε να εξάγουμε ότι υπάρχει ένα αρκετά μεγάλο «talent pool» για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, αποτελούμενο από πολύπειρους εργαζομένους, με υψηλά προσόντα, σε όλο το φάσμα του κύκλου των εργασιών μιας ξενοδοχειακής μονάδας.

Έχοντας λοιπόν κάνει τις παραπάνω ενέργειες προσέλκυσης το **επόμενο βήμα** είναι να γίνει **ορθή αξιολόγηση και επιλογή** ταλέντων. Σύμφωνα με τις μελέτες τα σημαντικότερα στοιχεία που αξιολογούνται κατά την επιλογή των υποψηφίων είναι τέσσερα. Το σημαντικότερο φαίνεται να είναι **οι συστάσεις και οι συστατικές επιστολές** που έχει ένας υποψήφιος. Ακολουθούν σαν σημαντικά κριτήρια **η προηγούμενη εργασιακή εμπειρία** αλλά και **η παρουσία του υποψηφίου κατά τη συνέντευξη**. Τέλος σε λιγότερο βαθμό κάποια ξενοδοχεία, ιδίως κάποια μεγαλύτερα, χρησιμοποιούν και την **επίδοση των υποψηφίων σε τεστ επιλογής προσωπικού**. Η πρακτική αυτή βέβαια δεν είναι ιδιαίτερος διαδεδομένη. Συνήθως οι καλές συστάσεις και η προϋπηρεσία μπορούν να σου εξασφαλίσουν μία θέση στο κλάδο.

Από τη πλευρά των εργαζομένων τώρα, σαν πιο σημαντικός παράγοντας για την επιλογή εργοδότη και εργασίας, σύμφωνα με την έρευνα της Παπουτσή (2015), **αναδεικνύεται ο μισθός σε ποσοστό 80%**. Άλλοι παράγοντες περιλαμβάνουν τη πρόκληση και την υπευθυνότητα σε ποσοστό 15,6%, την ασφάλεια 2,2% και τις επιπλέον παροχές 2,2%.

5.2 Πρακτικές Ανάπτυξης Ταλέντων

Σε αυτό το σημείο θα ασχοληθούμε με τις πρακτικές ανάπτυξης ταλέντων. Αναλυτικότερα, αυτό περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης των ταλέντων και την εκπαίδευση που πραγματοποιείται στα ξενοδοχεία.

Καταρχάς σημαντικό είναι να αναφέρουμε τα στοιχεία ενός συστήματος αξιολόγησης προσωπικού. Σύμφωνα με την έρευνα στα ξενοδοχεία 4 αστέρων στη Κρήτη, την οποία αναλύσαμε και παραπάνω, τα πιο σημαντικά κριτήρια που χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση είναι:

1. Προσδιορισμός των επιδόσεων που αξιολογούνται
2. Προσδιορισμός των αντίστοιχων κριτηρίων

3. Ευκρίνεια των στόχων αξιολόγησης και
4. Ανάθεση αρμοδιοτήτων αξιολόγησης

Στη συνέχεια βλέπουμε ότι με την βοήθεια των παραπάνω στοιχείων αξιολόγησης, μπορούμε να δούμε ποια θεωρούνται τα κυριότερα πλεονεκτήματα ενός συστήματος αξιολόγησης, με τη **παρακίνηση για υψηλότερη απόδοση (33,3%)**, να θεωρείτε ο σημαντικότερος παράγοντας. Η **συνεχής ανάπτυξη των εργαζομένων (31,7%)** και η **αποτελεσματική άσκηση της διοίκησης (30%)**, θεωρούνται εξίσου σημαντικά.

Τα ξενοδοχεία είναι σε θέση να επιλέξουν τα κριτήρια αξιολόγησης. Σύμφωνα με τις έρευνες, χρησιμοποιούνται δύο τρόποι επιλογής, **βάσει προτύπων των εργαζομένων (45%)** και **βάσει ικανοτήτων των εργαζομένων (55%)**

Μελετώντας την έρευνα (Νιάρχος 2011) μπορούμε να δούμε τις μεθόδους εκπαίδευσης των ξενοδοχειακών μονάδων. Αρχικά, το μεγαλύτερο ποσοστό των ξενοδοχείων **παρέχει εκπαίδευση** στους εργαζομένους του (71,1%). Σύμφωνα με τις έρευνες, το **48,4%** των επιχειρήσεων προτιμάει να εκπαιδεύει το προσωπικό της **στην αρχή της σεζόν**. Ενώ οι άλλες επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού κλάδου εκπαιδεύουν τους εργαζομένους τους **κάθε εβδομάδα (25,8%)** και **κάθε μήνα (25,8%)**.

Επίσης, οι επιχειρήσεις αυτές ερωτήθηκαν ποια μέθοδο εκπαίδευσης προτιμούν, με την δυνατότητα να επιλέξουν μία ή περισσότερες απαντήσεις. Το **65%** προτιμάει τις **μεθόδους εκπαίδευσης στη θέση εργασίας**, με την καθοδήγηση εκπαιδευτή-μέντορα. Ενώ μικρότερο ποσοστό, **16,7%**, προτιμάει τις **τεχνικές εκτός εργασίας**, όπως για παράδειγμα τα σεμινάρια, τα οποία απευθύνονται σε μεγάλους αριθμούς υπαλλήλων και το **18,3%** επιλέγει τον **συνδυασμό των δύο μεθόδων**.

Μια ακόμη ερώτηση που τέθηκε αφορά το ποσοστό των ξενοδοχείων που θεωρούν τη συμπληρωματική εκπαίδευση σκόπιμη. Η χρήση της συμπληρωματικής εκπαίδευσης είχε **θετικές απαντήσεις**, με το **76,7%** των ερωτηθέντων να την θεωρεί ένα ισχυρό εργαλείο, ενώ οι **αρνητικές απαντήσεις** ήταν **23,3%**.

Με τις διαδικασίες της εκπαίδευσης το προσωπικό κερδίζει «εφόδια» για το ίδιο αλλά και για την επιχείρηση (Παπουτσή 2015). Κατά την γνώμη των επιχειρήσεων, οι εργαζόμενοι από την διαδικασία της εκπαίδευσης αναπτύσσει **νέες δεξιότητες (36,4%)**, **μειώνει τον χρόνο προσαρμογής σε μία καινούργια θέση**

εργασίας (38,6%) και το προσωπικό το οποίο συμμετέχει σε προγράμματα εκπαίδευσης **αναπτύσσει τις υπάρχουσες δεξιότητες**, και **βελτιώνει τις επιδόσεις** του στα καθήκοντα του (25%). Έτσι οι επιχειρήσεις με τις διαδικασίες της εκπαίδευσης θεωρεί ότι κερδίζει **αυξημένη παραγωγικότητα από το προσωπικό** τους (45,5%) και **ανύψωση του ηθικού αισθήματος** (18,2%). Οι διαδικασίες αυτές καταφέρνουν να **μειώσουν τα ατυχήματα** (13,6%) μέσα στον εργασιακό χώρο, αφού το προσωπικό είναι εκπαιδευμένο και γνωρίζει το πώς πρέπει να αντιμετωπίσει την κάθε επάγουσα κατάσταση. Τέλος, οι επιχειρήσεις πιστεύουν πως αποκτούν **μεγαλύτερη αφοσίωση του προσωπικού** τους (13,6%).

5.3 Πρακτικές Διατήρησης Ταλέντων

Εδώ θα ασχοληθούμε με τον τρόπο που εξασφαλίζεται η εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού και τα κίνητρα που προσφέρουν οι επιχειρήσεις με σκοπό να διατηρήσουν τα ταλέντα τους.

Αρχικά πάμε να δούμε τους τρόπους με τους οποίους οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καταφέρνουν να ικανοποιούν τους εργαζομένους τους. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε ξενοδοχεία 5 και 4 αστερών (Αλευράς, 2010), οι επιχειρήσεις εξασφαλίζουν την ικανοποίηση του προσωπικού τους με:

- ✓ Εμπλουτισμό καθηκόντων 28% με
- ✓ Εναλλαγή των θέσεων εργασίας 26% με
- ✓ Διεύρυνση καθηκόντων 23% με
- ✓ Διεύρυνση ηθικού 23%

Τα διοικητικά στελέχη δίνουν στους εργαζομένους τους κίνητρα για να τους παρακινήσουν και για να τους επιβραβεύσουν με απώτερο σκοπό να τους κρατήσουν στην ομάδα του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Το αποτέλεσμα της έρευνας έδειξε ότι το **54%** των εργοδοτών δίνουν **μόνο ηθικά κίνητρα**, το **43%** προσφέρει **ηθικά και οικονομικά κίνητρα**, ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων δίνει **μόνο οικονομικά κίνητρα** (3%).

Στη συνέχεια τα στελέχη ερωτήθηκαν τι είδους ηθικά κίνητρα δίνονται στο προσωπικό. Σύμφωνα με τις έρευνες φαίνεται ότι, το **54%** των εργοδοτών δίνουν

ηθική επιβράβευση στους εργαζόμενους, το **19% ηθική ικανοποίηση**, το **19%** κάνει **αντικειμενική αξιολόγηση**, ενώ μόνο τα 8% παρέχει εμπλουτισμό της εργασίας.

Εκτός από τα ηθικά υπάρχουν και τα οικονομικά κίνητρα που προσφέρονται από τα διοικητικά στελέχη στους εργαζομένους. Αναλυτικότερα τα είδη που δίνονται είναι οι **πρόσθετες αμοιβές** (40%), οι **χρηματικές επιβραβεύσεις** (35%) ή κάποιο **βραβείο ταξίδι** (25%), ενώ κανένας από αυτούς που συμμετείχαν στην έρευνα δεν έχει εφαρμόσει την συμμετοχή στα κέρδη.

Συμπερασματικά, για να παραμείνει ένα ταλέντο σε μία επιχείρηση θα πρέπει να εφαρμοστούν διάφοροι τρόποι για την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού. Τα διοικητικά στελέχη αποφασίζουν ότι **ο καλύτερος τρόπος είναι μέσα από οικονομικά και ηθικά κίνητρα**, τα οποία τους κάνουν να ξεφεύγουν από την «ρουτίνα» της εργασίας τους, τους δίνουν την ικανοποίηση ότι είναι χρήσιμα μέλη μιας ομάδας-οντότητας και αισθάνονται την ύπαρξη της δικαιοσύνης στο χώρο εργασίας τους.

5.4 Μοντέλα Διαχείρισης Ταλέντων στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο

Όπως είδαμε και στο κεφάλαιο 2, υπάρχουν δύο βασικά μοντέλα διαχείρισης ταλέντων, *το παραδοσιακό μοντέλο* και *το μοντέλο JIT*. Σε αυτή την ενότητα θα εξετάσουμε αρχικά αν οι πρακτικές που εφαρμόζουν τα ελληνικά ξενοδοχεία πάνω στη προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση ταλέντων που είδαμε και παραπάνω, αλλά και σε όλη την έκταση της εργασίας, είναι συμβατές με το παραδοσιακό μοντέλο ή σε αντίθετη περίπτωση αν αυτές οι πρακτικές είναι πιο συμβατές με το μοντέλο JIT.

Η *πρώτη παραδοχή* του παραδοσιακού μοντέλου είναι ότι πραγματοποιείτε *πολύ προσεκτική επιλογή των χαμηλόβαθμων στελεχών*, με τη λογική ότι τα ταλέντα αυτά θα παραμείνουν και θα αναπτυχθούν μέσα στην εταιρεία, δημιουργώντας έτσι ένα ισχυρό “talent pipeline”. Το pipeline αυτό θα μπορέσει να ικανοποιήσει το μεγαλύτερο κομμάτι της μελλοντικής ζήτησης στελεχών. Στη περίπτωση των ελληνικών ξενοδοχείων, *δε φαίνεται να υπάρχουν αρκετά στοιχεία για να υποστηρίξουν αυτή την υπόθεση*. Τα περισσότερα προσλαμβάνουν έχοντας σαν κυριότερο κριτήριο της συστάσεις και μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό χρησιμοποιεί τεστ επιλογής υποψηφίων. Ακόμη δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο στοιχείο που να υποδεικνύει την ιδιαίτερη έμφαση στην επιλογή των χαμηλόβαθμων στελεχών. Αντιθέτως, μάλιστα είδαμε ότι τα ξενοδοχεία *χρησιμοποιούν περισσότερο την εξωτερική στρατολόγηση* για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και πως αυτό δημιουργεί μία «ανταλλαγή ταλέντων» ή ανταλλαγή στελεχών, θα μπορούσαμε να πούμε, στο κλάδο.

Η *δεύτερη παραδοχή* είναι ότι δίνεται έμφαση στη προσωπική ανάπτυξη του εργαζόμενου και υπάρχει εναλλαγή σε διάφορες θέσης μέσα στην εταιρεία. Γίνεται δηλαδή ένα *job rotation*. Στη περίπτωση μας βλέπουμε πως υπάρχει το job rotation, με *μεγάλο ποσοστό των ξενοδοχείων να φαίνεται ότι το χρησιμοποιεί*. Με την εναλλαγή αυτή αντικειμένων, επιτυγχάνεται πρωτίστως η ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ατόμου και επίσης εμποδίζει την απασχόληση μέσα στο ξενοδοχείο να γίνει μονότονη και πληκτική. Ακόμη βοηθάει τον εργαζόμενο να αποκτήσει μια πιο σφαιρική εικόνα για την επιχείρηση και αυξάνονται τα ποσοστά παραμονής στο ξενοδοχείο. Να σημειωθεί επίσης ότι *τα ελληνικά ξενοδοχεία χρησιμοποιούν και τον εμπλουτισμό εργασίας* ως μία αποτελεσματική τεχνική για να επιτύχουν τους προαναφερθείς στόχους. Δίνουν δηλαδή διαφορετικά καθήκοντα σε μία θέση εργασίας ώστε να αποφεύγονται οι πολλές επαναλήψεις της ίδιας ενέργειας, καθώς επίσης με αυτό το τρόπο η εργασία θεωρείτε

πιο ολοκληρωμένη και απαιτείτε λιγότερος έλεγχος και επίβλεψη από το προϊστάμενο.

Η **τρίτη παραδοχή** του παραδοσιακού μοντέλου είναι ότι **υπάρχουν προγράμματα εκπαίδευσης και καθοδήγησης (coaching)**. Όσον αφορά **τα συστήματα εκπαίδευσης βλέπουμε ότι αποτελούν βασικό κομμάτι της διαχείρισης των ταλέντων στα ελληνικά ξενοδοχεία**, καθώς όπως φαίνεται από τις παραπάνω έρευνα όλα πραγματοποιούν έχουν τέτοια συστήματα. Στη χώρα μας, τα ξενοδοχεία επικεντρώνονται περισσότερο στην εκπαίδευση μέσα από τη θέση εργασία (on the job training) και μάλιστα όχι μόνο κατά τη περίοδο της αρχικής πρόσληψης αλλά και με επαναλαμβανόμενες και συμπληρωματικές εκπαιδεύσεις καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου. Οι ιδιοκτήτες και οι διοίκηση των μονάδων θεωρούν ότι αυτό **τους προσδίδει πολλά οφέλη**, με κυριότερα την ανάπτυξη του προσωπικού, την αύξηση της παραγωγικότητας, τη μείωση του χρόνου προσαρμογής σε μία καινούρια θέση και την αύξηση της αφοσίωσης του προσωπικού. Ακόμη, διαπιστώνεται από τις έρευνες που μελετήσαμε ότι τα προγράμματα **coaching είναι ένας από τους διαδεδομένους τρόπους εκπαίδευσης**, ώστε τα ταλέντα να έχουν μία πιο προσωπική και εξατομικευμένη υποστήριξη.

Η **τέταρτη παραδοχή** του παραδοσιακού μοντέλου είναι **η ύπαρξη συστημάτων διαχείρισης της απόδοσης και ανατροφοδότησης**. Και σε αυτή τη περίπτωση βλέπουμε ότι όντως τα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν κατά κόρον συστήματα αξιολόγησης, τόσο βάση προτύπων όσο και βάση ικανοτήτων των εργαζομένων. Η αξιολόγηση παρέχει στα ξενοδοχεία πλεονεκτήματα όπως **η παρακίνηση για υψηλότερη απόδοση**, αφού οι εργαζόμενοι ξέρουν ότι θα αξιολογηθούν προσπαθούν περισσότερο, **η συνεχής ανάπτυξη**, καθώς όταν προσπαθείς για υψηλότερη απόδοση και ανατροφοδοτείσαι σωστά (λαμβάνεις σωστό feedback) βελτιώνεσαι, και η αποτελεσματική άσκηση της διοίκησης.

Η **πέμπτη και τελευταία παραδοχή** είναι πως υπάρχει ένα **οργανωμένο σύστημα μελλοντική διαδοχής (pipeline)**. Εδώ τα αποτελέσματα μας δεν είναι ξεκάθαρα, καθώς αν και φαίνεται πως υπάρχουν πολιτικές διατήρησής στελεχών, βλέπουμε επίσης ότι τα ξενοδοχεία πάντα έτοιμα να στρατολογήσουν στελέχη από το εξωτερικό τους περιβάλλον. Σίγουρα επιθυμούν να διατηρήσουν τα δυνατά ταλέντα τους αλλά δε φαίνεται να υπάρχει ένα δομημένο πλάνο ώστε η στελέχωση των ανώτερων διοικητικών θέσεων να γίνεται κυρίως από το εσωτερικό.

Σε αντιπαράθεση με τις παραπάνω παραδοχές, το μοντέλο JIT βασίζεται περισσότερο, όπως είδαμε, συνδυάζει την ανάπτυξη του εσωτερικού ταλέντου με την προσέλκυση εξωτερικού ταλέντου, μειώνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο το σχετικό κόστος. Ταυτόχρονα δίνεται μεγάλη έμφαση στις προβλέψεις για τις μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό. Σύμφωνα με όσο είδαμε παραπάνω βλέπουμε ότι ***υπάρχουν πρακτικές που παραπέμπουν στο μοντέλο JIT***, κυρίως η έμφαση στην εξωτερική στρατολόγηση και οι προβλέψεις που πραγματοποιούν τα ξενοδοχεία, τόσο με βάση τη προσφορά όσο και τη ζήτηση ανθρώπινου δυναμικού.

6. Συμπεράσματα

Θέμα της παρούσας εργασίας αποτελούν οι καλές πρακτικές διαχείρισης ταλέντων, που πραγματοποιούνται σε έναν ιδιαίτερο και πολύ σημαντικό για τη χώρα μας κλάδο, το ξενοδοχειακό. Η ανάλυση επικεντρώνεται στο να αναλύσει το γενικό πλαίσιο της διαχείρισης ταλέντων και να ξεχωρίσει τις κύριες πρακτικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από μία ξενοδοχειακή μονάδα. Ο κλάδος εξετάστηκε με βάση διάφορες έρευνες που έχουν γίνει στο πεδίο της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, μελετώντας τις έννοιες της προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης ταλέντων. Επίσης αναλύθηκαν τα δύο κύρια θεωρητικά μοντέλα διαχείρισης ταλέντων και το κατά πόσο αυτά ταιριάζουν στο τρόπο που τα ελληνικά ξενοδοχεία πραγματοποιούν τις διαδικασίες αυτές.

Σημαντικό κρίνεται να καθοριστεί η αντίληψη που έχουν τα ξενοδοχεία για τη διαχείριση ταλέντων. Φαίνεται να **υπάρχει κατανόηση της σημαντικότητας της διαχείρισης ταλέντων** στο κλάδο, καθώς εφαρμόζονται στη πράξη πολλές από τις πρακτικές της θεωρείς. Τα ξενοδοχεία **δίνουν έμφαση στις διαδικασίες της προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης** των ταλέντων τους, κατανοώντας πως μέσω αυτών μπορούν να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Επίσης λόγω της ιδιομορφίας τους κλάδου πολλές φορές **παρατηρείτε το φαινόμενο της «ανταλλαγής ταλέντων»**, με τα στελέχη που αποχωρούν από μια θέση να βρίσκουν δουλειά σε μία αντίστοιχη θέση άλλου ξενοδοχείου, ενδεχομένως ανταγωνιστικού, κάτι που καθιστά τη διατήρηση ταλέντων ακόμη σημαντικότερη.

Πολλές ορθές πρακτικές πραγματοποιούνται στο πλαίσιο των τριών κύριων διαδικασιών της διαχείρισης ταλέντων. Για τη **προσέλκυση** τα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν και την εξωτερική και την εσωτερική στρατολόγηση για να δημιουργήσουν ένα ανταγωνιστικό “talent pool” και να διασφαλίσουν ότι η επιχείρηση έχει καλυμμένες όλες τις καίριες θέσεις με τα κατάλληλα άτομα. Ταυτόχρονα δίνουν μεγάλη έμφαση στις προβλέψεις, πραγματοποιώντας προβλέψεις τόσο από τη πλευρά της ζήτησης όσο και της προσφοράς, εξασφαλίζοντας έτσι επάρκεια αλλά και ένα αποτελεσματικό πλάνο μελλοντική διαδοχής (talent pipeline). Για την **ανάπτυξη** των ταλέντων τους, τα ξενοδοχεία πραγματοποιούν τόσο εκπαιδεύσεις, και κατά τη πρόσληψη αλλά και κατά τη διάρκεια, όσο και αξιολογήσεις για να εντοπίζονται η

ελλείψεις και τα περιθώρια βελτιώσεις των ταλέντων, μέσω της ανατροφοδότησης. Για τη **διατήρηση**, εφαρμόζεται ένα μείγμα πολιτικών όπως εμπλουτισμό καθηκόντων, εναλλαγή των θέσεων εργασίας, διεύρυνση καθηκόντων και διεύρυνση ηθικού, με τους εργοδότες να δίνουν κυρίως ηθικά αλλά και οικονομικά κίνητρα. Το σύνολο των παραπάνω καλών πρακτικών προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα όπως **αυξημένη απόδοση και παραγωγικότητα, καλύτερο ηθικό και εταιρική αφοσίωση**. Παρόλα αυτά, να σημειωθεί ότι το οικονομικό κίνητρο είναι καθοριστικής σημασίας για τον εργαζόμενο και είναι πολύ πιθανό να μεταπηδήσει σε άλλον εργοδότη εφόσον βρει υψηλότερες απολαβές.

Η έρευνα επίσης ασχολήθηκε με τα μοντέλα της διαχείρισης ταλέντων. Αν και εντοπίζονται πρακτικές του παραδοσιακού μοντέλου, κυρίως η εναλλαγή θέσεων εργασίας, το coaching και τα συστήματα εκπαίδευσης και ανατροφοδότησης, δε εξάγεται το συμπέρασμα ότι το παραδοσιακό μοντέλο είναι αυτό που αντιπροσωπεύει καλύτερα το τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται η διαχείριση ταλέντων στο κλάδο. Αντίθετα το μοντέλο **Just-In-Time** ταιριάζει καλύτερα σαν εργαλείο μελέτης των πρακτικών του κλάδου, καθώς βλέπουμε τα ξενοδοχεία προσπαθούν να έχουν μία δυναμική και ευέλικτη διαδικασία, ώστε να καλύπτουν με εξωτερική στρατολόγηση της έκτακτες ανάγκες τους, ενώ καλύπτουν τις προβλεπόμενες με την εσωτερική. Επίσης, πολλές φορές το να «αγοράσεις» ένα έτοιμο ταλέντο κρίνεται πιο συμφέρον από το να δημιουργήσεις, ιδικά αν πάρεις αυτό το ταλέντο από τον ανταγωνιστή.

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα μελέτη επικεντρώθηκε στη θεωρητική ανάλυση της έννοια της διαχείρισης ταλέντων και ανέτρεξε σε άλλες, πιο γενικές έρευνες για να μελετήσει την εφαρμογή των πρακτικών, χωρίς να πραγματοποιηθεί πρωτογενής έρευνα. Μια μελλοντική μελέτη μπορεί να πραγματοποιήσει μία στοχευμένη πρωτογενή έρευνα πάνω στη διαχείριση ταλέντων στα ελληνικά ξενοδοχεία, με ερωτηματολόγια ή με τη μέθοδο των συνεντεύξεων.

Βιβλιογραφία

Ξένη Βιβλιογραφία

- Aguirre, D.A. *et al.* (2009), Global talent innovation: Strategies for breakthrough performance. *Strategy & Business*
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th ed. London: Kogan Page.
- Baum, T. (1995), *Human resource management and the tourism and hospitality industry: An introduction*. 1st ed. London: Chapman & Hall.
- Behery, M. H. (2009), Person/organization job-fitting and affective commitment to the organization. Perspectives from the UAE. *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 16 no. 2, pp. 179-196.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2006), Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, Vol. 32 no. 6, pp. 898-925.
- Boselie, P., Dietz, G. and Boon, C. (2005), Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), pp.67- 94
- Boxall, P. and Purcell, J. (2016), *Strategy and human resource management*. 1st ed.
- Beardwell J., Holden L.(1997), "*Human Resources Management*", 2nd edition, Pitman, London.
- Beechler, S. & Woodward, I. C. (2009), The global "war for talent". *Journal of International Management*. Vol. 15 no 3, pp. 273-285.
- Branham, L. (2001). *Keeping the people who keep you in business*. 1st ed. New York: AMACOM.
- Brewster, C., Dickmann, M. and Sparrow, P. (2008), '*A European perspective on HRM*', in Dickmann, M., Brewster, C. and Sparrow, P. (Eds): *International Human Resource Management: A European Perspective*, Routledge, London.
- Cappelli, P. (2008), Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*. Vol. 86, no. 3, pp. 74-81, 133.
- Cappelli, P. & Keller, J. R. (2014), Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and*

Organizational Behavior. Vol.1 no 1, pp. 305-331. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314.

- Chambers, E. G. *et al.* (1998), The war for talent *The McKinsey Quarterly* [online] Vol. 1 no.3.
- Cheese P., Thomas R.J., Craig E, Tapscott D., (2008), *The talent Powered Organization: Strategies fir Globalization. Talent Management and Performance*, London and Philadelphia, Keogan Page.
- Christou E. (1999), «Hospitality management education in Greece-An exploratory study», *Tourism Management*, pp. 680-693.
- Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009), Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*. Vol. 19 no. 4, pp. 304-313.
- Collings D.G., Scullion H., Vaiman V. (2011), European perspectives on talent management, *European J. International Management*, Vol. 5, No. 5, 2011, p.453-460.
- DeCenzo, D., Robbins, S., Verhulst, S. (2015), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Utopia, Αθήνα
- Delery E. John (2002), *Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research University of Arkansas USA*, Available online 24 April 2002, Elsevier.
- Dyer, L. and Holder, G. (1988), *Human resource management*. 1st ed. Washington, D.C: Bureau of National Affairs.
- Fombrun, C. (1984), Structures of Organizational Governance, *Human Relations*, Vol 37, Issue 3, pp. 207 – 223.
- Gallardo-Gallardo, E. *et al.* (2013), What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*. Vol. 23 no. 4, pp. 290-300.
- Groves, K. (2012), *Impact of Talent Management Practices on Hospital Clinical, Financial, & Workforce Metrics: Healthcare Talent Management Survey*, Issued October.
- Guest, D. (2002). Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, 44(3), pp.335-358.
- Hall, P.A. and Soskice, D. (Eds). (2001), *Varieties of Capitalism: The*

Institutional Foundations of Comparative Advantage, Oxford University Press, Oxford.

- Hoque K. (1999), *Human Resources Management in the Hotel Industry*, London: New York: Routledge.
- ICAP, κλαδική μελέτη – “ Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις “, Δεκέμβριος 2000.
- Jackson S., Schuler R., (2003), *Managing Human Resources Through Strategic Partnerships*, 8th Edition, International Thomson Publishing Company.
- Jenks, J. (1996), *Οργάνωση και Διοίκηση προσωπικού*, Εκδόσεις Κριτήριον.
- Lewis R. E. & Heckman R. J. (2006), Talent management: A critical review, *Human Resource Management Review*. Vol. 16 no. 2, pp. 139-154.
- Mello J. (2002), *Strategic Human Resources Management*, Cincinnati Ohio: South Western – Thomson Learning.
- Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, (2001), *The War for Talent*, United States of America: McKinsey & Company.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor. S. (2008), *Human Resource Management*, (7th Edition) London: Financial Times/Prentice Hall.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P. and Stiles, P. (1997), Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34(1), pp.53-73.
- Tulchinsky H. Theodore, Elena A. Varavikova, (2014), *Human Resources for Health*, The New Public Health (Third Edition), Academic Press, Available online 23 September 2014, Pages 729-770
- Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, 2004, *Human Resource Management*, Mc Graw Hill, New York
- Mondy, R. Wayne., (2011), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, 1η έκδ. - Θεσσαλονίκη : Τζιόλα.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P. (2006), *Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων – Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*, Παπαζήσης, Αθήνα.
- Pandit R. (2003), *The relationship of hotel management practices to employee learning and performance orientation: the moderating effect of self-efficacy*, Annual International CHRIE Conference and Exposition Proceedings.
- Pfeffer, J. (2007), Human resources from an organizational behavior perspective: Some paradoxes explained, *Journal of Economic Perspectives*, 21,

p.115-134.

- PWC (2008), *Managing tomorrow's people: millennials at work, perspectives from a new generation*, PWC, London.
- Rutherford D., (1995), *Ξενοδοχείο: Διοίκηση και Λειτουργίες*, επιμέλεια: Παρασκευάς Α., 2η έκδοση, «Έλλην».
- Storey, J. (1995), *Human resource management*. 1st ed. London: Routledge.
- Tyson S., York A., (2000), *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Τα δομικά συστατικά του HRM*, απόδοση: Ψαρράκη Π., 4η έκδοση, Γκιούρδας, Αθήνα.

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αβραμίδου Β. (2011), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων & Συστήματα Βελτίωσης Ικανοποίησης του Προσωπικού*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Αλευράς, Ι. (2010), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στον ξενοδοχειακό τομέα. Μελέτη περίπτωσης ξενοδοχείου 5 αστέρων, royal blue resort & spa, Αιγαίο.*
- Αργυρός Χ.(2010), *Η Βελτίωση της Ποιότητας των Παρεχόμενων Υπηρεσιών των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων μέσω των Ανθρωπιστικών Πόρων*, Ηράκλειο.
- Βαξεβανίδου Μ. και Ρεκλείτης Π. (2008). *Management Ανθρώπινων πόρων. Θεωρία & Πράξη*. Αθήνα: Προπομπός.
- Βασταρδής Μιχάλης (2000) , Σημειώσεις μαθήματος, *Διοίκηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*, Αθήνα.
- Βασταρδής Μ. (2002), Σημειώσεις μαθήματος Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Πειραιάς.
- Γεωργιάδης Μάριος, *Ξενοδοχειακή Οικονομική*, Εκδόσεις Παπαζήση, Νικηταρά 2, Εμμ. Μπενάκη, Αθήνα.
- Ζευγαρίδης, Σ., και Σταματιάδης, Γ.(1997), *Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Ηγουμενάκης Ν. (1997), *Τουριστική Οικονομία*, Τόμος Β, 2η έκδοση, Interbooks, Αθήνα.
- Θεόδωρος, Ι. (2003), Σημειώσεις μαθήματος Εισαγωγή στην ανάλυση δεδομένων ποιοτικής κοινωνικής έρευνας, Αιγαίο.
- Ιορδάνογλου Δ. (2008), *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1991). *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. 1st ed. Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση 6.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1990), *Διοίκηση Προσωπικού σε ξενοδοχειακές Μονάδες*, Αθήνα.

- Λακούμης Δ. (1996), *Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων*, Εκδόσεις, Interbooks, Αθήνα.
- Λαλούμης Δ., Ρούπας Β. (1996), *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Λύτρας Π. (1989) , *Ο τουρισμός προς το 2000. Θεωρητικές επισημάνσεις και πρακτικές προσεγγίσεις* , εκδόσεις ‘ ‘ Interlocks ‘ ‘, Αθήνα.
- Μαυροειδή Α. (2010), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η Συμβολή της στην Βελτίωση των Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Τ.Ε.Ι. Κρήτης.
- Μιχελάκης, Σ., Σαουλίδης, Ν. (2009), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε ξενοδοχεία 4 αστέρων στην Κρήτη*, Α.Τ.Ε.Ι. Ηρακλείου.
- Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2002), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. and Παπαλεξανδρή, Ν. (2003), *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. 1st ed., Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Νιάρχος, Σ. (2011), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στον Ξενοδοχειακό Τομέα Απαιτήσεις, προβληματισμοί και προτάσεις*, Τ.Ε.Ι. Κρήτης
- Παπουτσή, Ε. (2015), *Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στα Ελληνικά Ξενοδοχεία*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Σταυρινούδης Θ., Παπαγεωργίου Σ., Μαλτέζου Ε., Λαλούμης Δ. (2003), *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Παιδαγωγικού Ινστιτούτου.
- Τερζίδης, Κώστας και Κώστας Τζωρτζάκης, (2004), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων : Διοίκηση προσωπικού* - 1η έκδ. - Αθήνα : Rosili, 2004. - 336σ.
- Χατζηπαντελή Π. (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.
- Χυτήρης Λ. (2001), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις, Interbooks, Αθήνα.
- Φαναριώτης Π. (1997), *Διοίκηση Προσωπικού: Εισαγωγή στα σύγχρονα Συστήματα του Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα.
- Φραγκιαδάκης, Ε. (1988), *Εισαγωγή στο μάνατζμεντ των ξενοδοχείων*, Ηράκλειο

Διαδικτυακές πηγές

- <https://www.weforum.org/>
- <http://sete.gr/el/>
- <http://www.peopleachieve.com>
- <http://www.statistics.gr>
- <http://www.hotel-restaurant.gr/index.php?id=1939>
- <http://www.itep.gr/gr/>