



**Πανεπιστήμιο Μακεδονίας**  
**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων**  
**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στο Τουριστικό Μάνατζμεντ**  
**Επιχειρήσεων και Οργανισμών**

**Διπλωματική εργασία**

***“Διαχείριση Ταλέντων και Δέσμευση στην Τουριστική Βιομηχανία ”***

ΤΗΣ

ΒΑΛΙΩΤΗΣ ΜΑΡΙΑΣ ΕΛΕΝΗΣ

Υποβληθείσα Διπλωματική εργασία στο τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Διαχείριση Ταλέντων και Δέσμευσης στην Τουριστική Βιομηχανία.

Μάρτιος, 2019

## ***Αφιέρωση***

*Στην αγαπημένη μου οικογένεια που με στηρίζει σε κάθε βήμα μου.*

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

*Μέσα στα 3 εξάμηνα του μεταπτυχιακού προγράμματος στο Τουριστικό Μάνατζμεντ των Επιχειρήσεων και Οργανισμών του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, κατάφερα να αποκτήσω πολύτιμες γνώσεις και εμπειρία στο θεωρητικό κομμάτι των τουριστικών επιχειρήσεων για την εξέλιξη μου στο χώρο εργασίας μου. Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή κ. Βούζα Φώτιο για την αμέριστη συνεργασία του και την πολύτιμη βοήθεια του.*

*Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Βασιλειάδη Χρήστο για τις πολύτιμες γνώσεις του και την καθοδήγηση σε όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος και την κα. Κάτου Αναστασία ως μέλος της επιτροπής της διπλωματικής εργασίας μου.*

*Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους- φίλους μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα για την αλληλοϋποστήριξη και συνεργασία και τους αγαπημένους φίλους και γονείς για την έμπρακτη αγάπη και εμπιστοσύνη που μου δείχνουν όλα αυτά τα χρόνια σε κάθε τομέα της ζωής μου!*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα Διπλωματική εξετάζει τη διαχείριση των ταλέντων και στη διατήρηση τους σε μικρές μονάδες ξενοδοχείων που ανήκουν σε έναν Όμιλο τεσσάρων ξενοδοχείων στη Σαντορίνη. Η Διπλωματική εφαρμόζει ποιοτική έρευνα με τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων μέσω των μεθόδων των συνεντεύξεων και της παρατήρησης. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιούνται με τον ιδιοκτήτη του Ομίλου, τον Γενικό Διευθυντή και δυο Διευθυντικά Στελέχη του κάθε ξενοδοχείου του Ομίλου ξεχωριστά. Κάθε οδηγός συνέντευξης περιλαμβάνει 18 ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, ενώ το ερευνητικό δείγμα επιλέχθηκε με τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους βασικούς στόχους της έρευνας.

Μετά την επεξεργασία των δεδομένων που συλλέχθηκαν από την ερευνητική μεθοδολογία, η Διπλωματική συμπεραίνει ότι η διαχείριση ταλέντων στον εξεταζόμενο Όμιλο βασίζεται στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με τη Διοίκηση. Δεδομένου ότι ο συγκεκριμένος Όμιλος βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης με ισχυρή επωνυμία διεθνώς, αποτελεί μία από τις πιο ελκυστικές επιχειρήσεις για τους εργαζόμενους. Από την άλλη πλευρά, δεν υπάρχει τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και οι αξιολογήσεις γίνονται από τα διευθυντικά στελέχη βάσει υποκειμενικών κριτηρίων. Επομένως, προκειμένου ο Όμιλος να καταστεί βιώσιμος μακροπρόθεσμα, θα πρέπει να δημιουργήσει ένα τμήμα ανθρώπινου δυναμικού που να μπορεί να υποστηρίξει τα ταλέντα και να αναπτύξει ένα σύστημα αξιολόγησης και απόδοσης των ταλέντων. Τέλος, η επένδυση στην εκπαίδευση των ταλέντων θεωρείται απαραίτητη για τα ταλέντα που επιθυμούν να εξελιχθούν και να δεσμευτούν στον Όμιλο.

**Λέξεις κλειδιά:** διαχείριση ταλέντου, τουριστική βιομηχανία, ξενοδοχείο, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, εκπαίδευση και κατάρτιση

## **ABSTRACT**

This Dissertation examines talent management and retention in small hotel units belonging to a Group of four hotels in Santorini. The Dissertation implements qualitative research by collecting primary data through interviews and observation methods. The interviews are conducted with the Group's owner, the General Manager and two Managers of each of the Group's separate rooms. Each interview guide includes 18 open-ended questions, while the research sample has been selected in such a way that it serves the research objectives in the best possible way.

After processing the data collected from the research methodology, the Dissertation concludes that talent management in the Group under consideration is based on the establishment of trust relationships with the management. Given that this Group is in a development phase with a strong international brand name, it is one of the most attractive businesses for the employees. On the other hand, there is no human resources department, and evaluations are made by management executives based on subjective criteria. Therefore, in order for the Group to become viable in the long run, it should create a human resources department that can support talent and develop a talent rating and performance system. Finally, investing in talent education is considered essential for talents who want to evolve and commit themselves to the Group.

**Keywords:** talent management, tourism industry, hotel, human resources management, education and training



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαχείριση ταλέντων είναι μια επιχειρηματική στρατηγική που οι οργανώσεις ελπίζουν ότι θα τους επιτρέψει να διατηρήσουν τους κορυφαίους ταλαντούχους και ειδικευμένους υπαλλήλους τους. Ακριβώς όπως η συμμετοχή των εργαζομένων ή η αναγνώριση των εργαζομένων, η συγκεκριμένη επιχειρηματική στρατηγική έχει σαν στόχο να εξασφαλίσει την προσέλκυση κορυφαίων ταλέντων σε ανταγωνισμό με άλλους εργοδότες. Αυτό που φαίνεται να διαφοροποιεί τους οργανισμούς που ασχολούνται με τη διαχείριση ταλέντων από εκείνους που εστιάζουν στην διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι ότι η διαχείριση ταλέντου εστιάζει στον ρόλο του διευθυντή, σε αντίθεση με την εξάρτηση από τους ανθρώπινους πόρους για τον κύκλο ζωής ενός υπαλλήλου μέσα σε έναν οργανισμό (Heathfield, 2019).

Στην πορεία των ετών, το πεδίο της διαχείρισης ταλέντων έχει ωριμάσει και σήμερα υπάρχουν σημαντικές συζητήσεις σχετικά με το εύρος και το επίκεντρο της λειτουργίας αυτής. Οι επαγγελματίες έχουν πολλές επιλογές αναφορικά με τον σχεδιασμό, τον ρόλο, την αποστολή, και την απόδοση της επένδυσης σε ταλέντα, καθώς και τις πιθανές συμβολές στον στρατηγικό προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού, το branding του εργοδότη και την παγκόσμια μεταφορά δυνατοτήτων. Όλα αυτά θέτουν ερωτήματα σχετικά με την αναγκαιότητα του επαναπροσδιορισμού των λειτουργιών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού (Collinset.al., 2011).

Διάφορες μελέτες ασχολούνται με τη διαχείριση του ταλέντου και τη διερεύνηση της χρήσης του σε συγκεκριμένους επιχειρηματικούς τομείς ή σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (Mayer-Haug et.al.,2013, Kaliannan et.al., 2016, KrishnanandScullion, 2017). Ωστόσο, φαίνεται ότι υπάρχουν μεγάλες διακυμάνσεις στην επιλεγμένη φιλοσοφία, τα μοντέλα δυνατοτήτων και την επιλογή συνδυασμένων πρακτικών και αρχών βάσει των οποίων θα μπορούσαν να λειτουργήσουν τα συστήματα ταλέντων. Σύμφωνα με τους SparrowandMakram(2015), η διαχείριση των ταλέντων θεωρείται ένα «πεδίο γέφυρας», το οποίο αντλεί ιδέες από την Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, την διαχείριση αλυσίδας αξίας, το μάρκετινγκ, ακόμη και από την οικονομική γεωγραφία. Με τον τρόπο αυτόν το πεδίο έχει τη δυνατότητα να ξεφύγει από τα δεσμά της μοναδικής ακαδημαϊκής πειθαρχίας ή της σκέψης των λειτουργιών διαχείρισης.

Ειδικότερα, η διατήρηση καλών στελεχών στον κλάδο της φιλοξενίας αποτελεί μια σταθερή πηγή ανησυχίας για τους επαγγελματίες και ένα συνεχές πεδίο προβληματισμού για τους ακαδημαϊκούς. Για παράδειγμα, οι Mohanty and Mohanty (2014) υπογραμμίζουν ότι ο τουρισμός είναι ένας τομέας υψηλής έντασης εργασίας και έχει τη δυνατότητα να συμβάλει στην υψηλή αύξηση της απασχόλησης μέσω ενός συνδυασμού δραστηριοτήτων. Η βιομηχανία φιλοξενίας συνδέει πολλούς άλλους κλάδους που δημιουργούν θέσεις απασχόλησης μέσω δεσμών προς τα πίσω και προς τα εμπρός και η μέγιστη ικανοποίηση τουριστών μπορεί να επιτευχθεί με τη βοήθεια του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού δεν αποτελούν πάντοτε εναλλακτική στρατηγική για την ανάπτυξη αυτού του τομέα. Συχνά, οι χαμηλοί μισθοί, οι χαμηλές ευκαιρίες σταδιοδρομίας, οι συνθήκες χαμηλής ασφάλειας εργασίας, και η διοίκηση υστερούν στον συγκεκριμένο κλάδο. Για τον λόγο αυτόν, η διαχείριση και διατήρηση ταλέντων στην τουριστική βιομηχανία αποκτά ιδιαίτερη σημασία.

Σκοπός της παρούσας Διπλωματικής είναι να εξετάσει τη διαχείριση των ταλέντων και στη διατήρησή τους σε μικρές μονάδες ξενοδοχείων που ανήκουν σε έναν Όμιλο τεσσάρων ξενοδοχείων στη Σαντορίνη. Η Σαντορίνη αποτελεί έναν παγκοσμίως αναγνωρισμένο προορισμό και, ως εκ τούτου είναι ενδιαφέρον να διερευνηθεί πως τα συγκεκριμένα ξενοδοχεία προσελκύουν και διατηρούν ταλέντα.

Η μεθοδολογία της Διπλωματικής είναι ποιοτική έρευνα με συλλογή πρωτογενών δεδομένων με τη μέθοδο των συνεντεύξεων και της παρατήρησης. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιούνται με τον ιδιοκτήτη του Ομίλου, τον Γενικό Διευθυντή και δυο Διευθυντικά Στελέχη του κάθε ξενοδοχείου του Ομίλου ξεχωριστά. Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε για τη συγκεκριμένη έρευνα και περιλαμβάνει 18 ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, οι οποίες εστιάζουν στο προφίλ του κάθε συμμετέχοντος, την φιλοσοφία, την πολιτική και την κουλτούρα του Ομίλου.

Τα αποτελέσματα της Διπλωματικής αναμένεται να ωφελήσουν τους επαγγελματίες της τουριστικής βιομηχανίας στην Ελλάδα, αλλά και διεθνώς. Επιπλέον, η Διπλωματική φιλοδοξεί να καλύψει το κενό στην υπάρχουσα βιβλιογραφία αναφορικά με σχετικές μελέτες για την ελληνική τουριστική βιομηχανία.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

### 1.1 Διάφοροι ορισμοί της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Έχει παρατηρηθεί ότι υπάρχουν πολλές διαφορετικές έννοιες και αντιλήψεις όσον αφορά τον ορισμό της διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός όρος.

Ο Armstrong (2014), αναφέρει στο βιβλίο του ότι ‘η διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αφορά κυρίως τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι απασχολούνται και διοικούνται σε έναν οργανισμό. Καλύπτει ένα μεγάλο φάσμα δραστηριοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, όπως είναι η στρατηγική διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, το ανθρώπινο κεφάλαιο, η εταιρική κοινωνική ευθύνη και ασχολείται με την προσέλκυση, διατήρηση, εκπαίδευση, αξιολόγηση και διαχείριση των ταλέντων σε ένα οργανισμό’.

Ο Dessler (2007), ορίζει την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως ‘μια διαδικασία απόκτησης, κατάρτισης, αναγνώρισης και αποζημίωσης των εργαζομένων καθώς και την ανάπτυξη των εργασιακών σχέσεων σε ένα οργανισμό.’

Ένας άλλος ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού προέρχεται από τον Storey (1995), ο οποίος αναφέρει ότι ‘είναι μια διακριτική προσέγγιση της διοίκησης των εργαζομένων η οποία επιδιώκει να πετύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός εξειδικευμένου και δεσμευμένου προσωπικού , χρησιμοποιώντας διάφορες τεχνικές που βασίζονται κυρίως στο προσωπικό του οργανισμού.’

Διάφοροι μελετητές έχουν ορίσει τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού με διαφορετικούς τρόπους και ερμηνείες, αλλά η βασική έννοια είναι ο τρόπος με τον οποίο διοικούνται οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό. Στο πανεπιστήμιο του Calicut, οι καθηγητές ερμηνεύουν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως τη διαδικασία πρόσληψης , επιλογής κατάλληλου υποψηφίου, κατάρτισης και εκπαίδευσης,

παρέχοντας κίνητρα και διατηρώντας κατάλληλες συνθήκες εργασίας σε ένα υγιές περιβάλλον (<http://www.universityofcalicut.info/cuonline/exnotif/ex5462.pdf>).

Επιπλέον, οι Boxall and Prucell (2000) υποστηρίζουν ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει όλες τις πολιτικές ενός οργανισμού, όπως είναι η σύμβαση εργασίας και οι τρόποι με τους οποίους οι εργαζόμενοι μπορούν να συμβάλλουν σε έναν οργανισμό ανεξάρτητα από το κομμάτι της σύμβασης.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητη για τη δημιουργία και στελέχωση ενός υψηλού δυναμικού, από την στιγμή που βρισκόμαστε σε μια ανταγωνιστική εποχή. Με άλλα λόγια, ο κάθε οργανισμός με την βοήθεια τη διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, στοχεύει στην εκπλήρωση διάφορων πρακτικών που προάγουν τα κίνητρα και την προσπάθεια των εργαζομένων, τις ικανότητες και δεξιότητες τους και δημιουργούν ευνοϊκές συνθήκες για τους ίδιους του εργαζόμενους με αποτέλεσμα οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να προσδίδουν αξία στον οργανισμό. (

[https://www.researchgate.net/publication/305954894\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Theory\\_and\\_Practice](https://www.researchgate.net/publication/305954894_Human_Resource_Management_Theory_and_Practice))

Σύμφωνα με τον Ivancevich(1992,2008),η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι ‘η αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων στον χώρο εργασίας. Ελέγχει με ποιους τρόπους οι εργαζόμενοι μπορούν να γίνουν πιο παραγωγικοί και περισσότεροι ικανοποιημένοι από την επαγγελματική τους ζωή.’

Ο Graham και Bennett(1992), αναφέρουν ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ‘αφορά την ανθρώπινη πλευρά της διοίκησης των οργανισμών και τις σχέσεις των εργαζομένων με τους οργανισμούς στους οποίους εργάζονται.’

‘Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι η χρησιμότητα πολλών δραστηριοτήτων, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι ανθρώπινοι πόροι διοικούνται αποτελεσματικά προς όφελος της κοινωνίας, του ανθρώπου και του οργανισμού.’(Schuler,1998)

Επιπλέον, οι Mathis και Jackson(2000), αναφέρουν ότι ‘η ΔΑΔ ασχολείται κυρίως με το σχεδιασμό συστημάτων σε έναν οργανισμό εξασφαλίζοντας τη αποτελεσματική και αποδοτική χρήση του ανθρώπινου ταλέντου προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι ενός οργανισμού. Σε ένα οργανισμό η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων

σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να προσληφθούν, να εκπαιδευτούν, να αναγνωριστούν και να εξελιχθούν.’

Ο Opatha(2009), στο βιβλίο του Human Resources Management ορίζει την ‘ΔΑΔ ως την πιο αποδοτική και αποτελεσματική χρήση του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Ο οργανισμός είναι ένας κοινωνικός και οικονομικός φορέας που αποτελείται από μια ομάδα ατόμων που συμβάλλουν στην επιτυχία και τους στόχους ενός οργανισμού. Μπορεί να είναι κερδοσκοπικός και μη οργανισμός. Οι στόχοι είναι οι επιθυμητοί στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν στο μέλλον σε έναν οργανισμό. Τέλος, οι ανθρώπινοι πόροι είναι η οι εργαζόμενοι που εργάζονται στον οργανισμό.’

## **1.2 Η ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελούσε ιδιαίτερο ενδιαφέρον από τα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα έως σήμερα. Με τις μεταβαλλόμενες τάσεις της βιομηχανίας σ ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποκτά σημαντικότητα στην εξέλιξη ενός οργανισμού. Η πρώτη έννοια που χρησιμοποιήθηκε στην αρχαιότητα ήταν ο σχεδιασμός του εργατικού δυναμικού και με το πέρασμα των χρόνων και τις νέες τάσεις δημιουργήθηκε η έννοια της διοίκησης προσωπικού (Personal Management), η οποία είναι γνωστή σήμερα ως Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. (Hassan,D.,A., Mehmood,A., Naeem,A.,Badar,H., Madiha,J.,(2013)

Σύμφωνα με τους Tubey,Rotich και Kurgat (2015), στο άρθρο τους αναφέρουν ότι σε πρώτο στάδιο την περίοδο 1900-1940 υπήρχαν τα στελέχη της πρόνοιας (welfare officers), όπου οι λειτουργίες προσωπικού με εποπτεία των προϊσταμένων διεξάγονταν πολύ πιο πριν από την εγκαθίδρυση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Όμως, εκείνη την περίοδο δεν υπήρχαν οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας και ούτε οι ίδιοι οι εργαζόμενοι επιθυμούσαν να αποδώσουν ικανοποιητικά στον οργανισμό. Στο στάδιο αυτό, ένας από τους πολλούς μελετητές εκείνης της εποχής, ο Frederick

Taylor, προσπάθησε να ερμηνεύσει θεωρητικά την απόδοση των εργαζομένων και να υλοποιήσει διάφορα συστήματα απόδοσης που θα μπορούσαν να αυξήσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Έκτοτε από τότε χρησιμοποιείται και ο όρος Taylorism μέχρι σήμερα (Λαλούμης, Ρούπας, 1998).

Σε δεύτερο στάδιο, στο τέλος του Β΄ Παγκόσμιου Πολέμου, δημιουργείται η έννοια της διοίκησης προσωπικού, όπου παίρνει μια πιο εξειδικευμένη μορφή και στελεχώνεται από καταρτισμένα άτομα σε ένα αναπτυσσόμενο οικονομικά περιβάλλον. Κατά την περίοδο του Β΄ Παγκόσμιου Πολέμου, υπήρξαν οικονομικές και κοινωνικές πιέσεις που παρεμπόδιζαν την παραγωγικότητα των εργαζομένων και την πρόσληψη τους σε διάφορες επιχειρήσεις. Για το λόγο αυτό, οι εργοδότες, μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, ξεκίνησαν να επικεντρώνονται σε ένα ευρύτερο φάσμα λειτουργιών του προσωπικού, προκειμένου να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τους εργαζόμενους τους.

Σε τρίτο στάδιο, στη δεκαετία του 1980, έχουμε την ενσωμάτωση των αρμοδιοτήτων της διοίκησης προσωπικού σε ένα αναπτυσσόμενο οικονομικά περιβάλλον και τη δημιουργία στρατηγικής της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα, η έννοια 'εργαζόμενος' αναδιατυπώνεται ως έννοια 'ανθρώπινοι πόροι' που διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες, και για το λόγο αυτό απαιτείται μια ολοκληρωμένη στρατηγική διαχείρισης για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Τέλος, σε τέταρτο στάδιο, την περίοδο της δεκαετίας του 1990 μέχρι και σήμερα, έχουμε το παρόν και το μέλλον της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Η εποχή αυτή διαμορφώνεται με βάση τη παγκοσμιοποίηση, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, το διαδίκτυο και ο ανταγωνισμός όλο και περισσότερο αυξάνεται. Για το λόγο αυτό, η λειτουργία διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει στη προσέλκυση ταλαντούχων ανθρώπων με δεξιότητες και ικανότητες που θα μπορούν να ανταπεξέλθουν και να προσδώσουν αξία στον οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθεί ο στρατηγικός στόχος τους οργανισμού (Dr.Tubey, Rotich και Dr. Kurgat ,2015).

### **1.3 Στρατηγική της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η στρατηγική της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού εμφανίστηκε από τη δεκαετία του 1990 και ως σήμερα. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι τεχνολογικές τάσεις και η παγκοσμιοποίηση ανάγκασαν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να αναπτύξουν διάφορες στρατηγικές προκειμένου να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν το ραγδαίο ανταγωνισμό. Μια στρατηγική θεωρείται όχι μόνο αποφάσεις αλλά και υλοποίηση των επιλογών του κάθε οργανισμού.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, υπάρχουν δυο τύποι στρατηγικής της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η πρώτη στρατηγική αναφέρεται κυρίως στην ανταγωνιστική επιχειρησιακή στρατηγική (Competitive Business Strategy), η οποία αφορά κυρίως την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και η δεύτερη στρατηγική αναφέρεται στη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού (Human Resource Strategy), η οποία ασχολείται κυρίως με τις αποφάσεις που πρέπει να παρθούν για τη διοίκηση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Η ενσωμάτωση των δυο αυτών στρατηγικών αποτελούν τη στρατηγική της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού (Strategic Human Resources Management)(Osibanjo,A.,Omotayo, A.,Adenike,A.,2012).

Η στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αφορά κυρίως τον άνθρωπο-εργαζόμενο σε έναν οργανισμό. Είναι μία διαδικασία που επιλέγει τα κατάλληλα άτομα που μπορούν να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα στον οργανισμό και τους παρέχει διάφορα υποστηρικτικά προγράμματα που θα τους βοηθήσουν στην εξέλιξη της πορείας τους. Η στρατηγική αυτή θεωρείται αποτελεσματική όταν οι πολιτικές, τα προγράμματα και συστήματα που χρησιμοποιούνται, ευθυγραμμίζονται με το όραμα, τις αξίες και του στόχους του οργανισμού. Αν δεν υπάρχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τότε ο κάθε οργανισμός δεν είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της (Caldwell,C., Verl, A., 2018)

. Σύμφωνα με τον Armstrong(2008), η στρατηγική της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια προσέγγιση στον καθορισμό των στόχων του οργανισμού που θα πρέπει να επιτευχθούν από τους εργαζόμενους μέσω των στρατηγικών του ανθρώπινου δυναμικού και τις διάφορες πολιτικές του.

Γενικότερα υπάρχουν και άλλοι ορισμοί από σπουδαίους μελετητές για τη στρατηγική της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι Schuler και Walker (1990), ορίζουν την στρατηγική της ΔΑΔ ως ‘ένα σύνολο διαδικασιών και δραστηριοτήτων που μοιράζονται από κοινού το ανθρώπινο δυναμικό και οι μάνατζερ για την επίλυση προβλημάτων των εργαζόμενων στον οργανισμό.’

Οι Hendry και Pettigrew(1986) αναφέρουν ότι θα πρέπει να ‘παρατηρείς τους ανθρώπους του οργανισμού ως στρατηγικούς πόρους για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.’

Από την άλλη μεριά, ο Purcell(1999), αναφέρει ότι ‘η στρατηγική της ΔΑΔ επικεντρώνεται κυρίως σε δράσεις που διαφοροποιούν την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές.’

‘Η βασική προϋπόθεση της θεωρίας της στρατηγικής της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι ότι η επιτυχημένη απόδοση του οργανισμού εξαρτάται από το πόσο η στρατηγική των επιχειρήσεων θα μπορέσει να εναρμονιστεί με τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων.’(Batt,2007)

Ο Harrison(1993), αναφέρει ότι η στρατηγική της ΔΑΔ ‘Είναι το σύνολο του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού και ελέγχου του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού ώστε να αποκτήσει από τους εργαζόμενους το μέγιστο της προσπάθειας τους να προσδώσουν αξία στον οργανισμό για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού .’

Ο Dessler (2015), στο βιβλίο του Human Resources Management,13<sup>th</sup> edition, ορίζει τη στρατηγική της ΔΑΔ ως ‘μια διαδικασία διαμόρφωσης και εκτέλεσης των πολιτικών και πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού που δημιουργούν τις απαραίτητες ικανότητες και συμπεριφορές των εργαζομένων προκειμένου η επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους.’

Με άλλα λόγια, περιγράφει τους τρόπους με τους οποίους η εξέλιξη ενός οργανισμού στο μέλλον και η επίτευξη των στόχων του οργανισμού μπορούν να υποστηριχτούν από τις πολιτικές και πρακτικές του οργανισμού. Είναι πολύ βασικό να υπάρχει εξειδικευμένο προσωπικό στον οργανισμό που θα μπορεί να φέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό, και η στρατηγική της ΔΑΔ στοχεύει στην πρόσληψη και ανάπτυξη των εργαζομένων υψηλών επιδόσεων( O’Riordan,J., 2017).

Στους περισσότερους ορισμούς που καταγράφηκαν παραπάνω, αναφέρεται συχνά η λέξη ‘πολιτικές’ ενός οργανισμού. Όταν λοιπόν γίνεται αναφορά στις πολιτικές του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού εννοούμε τις αξίες και την φιλοσοφία και κουλτούρα του οργανισμού. Είναι απαραίτητο να υπάρχουν πολιτικές ξεκάθαρες και γνωστές στη διοίκηση αλλά και στο προσωπικό προκειμένου να αποφευχθούν διάφορες αυθαίρετες λήψεις αποφάσεων που μπορεί να αποθαρρύνουν τόσο τους μάνατζερ όσο και το υπόλοιπο προσωπικό και αυτό να έχει σαν αποτέλεσμα την επιβράδυνση της απόδοσης όλου του οργανισμού (Itika, 2011).

Επομένως, σύμφωνα με τον Itika (2011), οι βασικές πολιτικές που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό είναι : η πολιτική της πρόσληψης και επιλογής του προσωπικού (Recruitment and selection policy), η πολιτική της εκπαίδευσης και εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού (Human Resources training and development policy), η πολιτική της αναγνώρισης (Reward Policy), η πολιτική της ασφάλειας και υγιεινής (Safety and Health policy), η πολιτική της συνταξιοδότησης (Retirement Policy) και τέλος η πολιτική της απόλυσης-αποχώρησης (Lay Off policy).

Σημαντική επίσης είναι η αναφορά στις πρακτικές που χρησιμοποιεί η στρατηγική της ΔΑΔ. Οι πρακτικές προκαλούν αξιοσημείωτο ενδιαφέρον στην παρακίνηση των εργαζομένων να μπορούν να παρουσιάσουν τη θετική τους πλευρά και τη ανάλογη συμπεριφορά που απαιτείται για την εφαρμογή της ανταγωνιστικής στρατηγικής του οργανισμού. Οι 6 βασικές πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι εξής:

- Ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης στον οργανισμό (Career Development and opportunities advancement)
- Ευκαιρίες εκπαίδευσης (Training Opportunities)
- Εργασιακή επιρροή και πρόκληση (Job influence and challenge)
- Επικοινωνία (Involvement and communication)
- Διοίκηση της απόδοσης και διαδικασίες αναγνώρισης (Performance management and appraisal processes)
- Εργασιακή ευημερία (Work-life balance) (Itika, 2011).

#### 1.4 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο κύριος στόχος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η διασφάλιση της επιτυχίας του οργανισμού, η οποία εξαρτάται από τους ανθρώπους που εργάζονται για το συγκεκριμένο οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και θα πρέπει να υπάρχει εξειδικευμένο προσωπικό που να μπορεί να διεκπεραιώσει τους στόχους και τις ανάγκες του οργανισμού.

Οι Ulrich και Lake (1990) αναφέρουν ότι 'οι πρακτικές της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να γίνουν οι πόροι των ικανοτήτων ενός οργανισμού οι οποίοι θα επιτρέπουν στους οργανισμούς να αξιοποιήσουν νέες ευκαιρίες ωφέλιμες για αυτούς.'

Στην ξένη βιβλιογραφία και συγκεκριμένα στο βιβλίο του Armstrong(2014), δίνεται μια εκτενής ανάλυση των στόχων της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού που αναφέρουμε παρακάτω.

- Ένας στόχος είναι να υποστηρίξει τον οργανισμό με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του και την ανάπτυξη του ανθρώπινων πόρων που ενσωματώνονται με τη επιχειρηματική στρατηγική(Strategic HRM).
- Να διασφαλίσει ότι διαθέτει ταλαντούχα άτομα, εξειδικευμένα και αφοσιωμένα που χρειάζεται για τον οργανισμό.
- Να συμβάλλει στην εταιρική κουλτούρα του οργανισμού.
- Να δημιουργήσει σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού.
- Να εφαρμόσει μια ηθική προσέγγιση στη διαχείριση των ατόμων του οργανισμού.

Στην ελληνική βιβλιογραφία, και συγκεκριμένα στο βιβλίο του Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003) οι στόχοι της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι οι εξής:

- *Η Αύξηση ανταγωνιστικότητας.* Προκειμένου να επιτευχθεί ο συγκεκριμένος στόχος θα πρέπει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού να προσλάβει ταλαντούχα άτομα και να τα αξιοποιήσει ανάλογα με τα συμφέροντα του οργανισμού για την επιτυχία του.



- *Η βελτίωση της παραγωγικότητας και ποιότητας ζωής των εργαζομένων.* Όλοι οι οργανισμοί επιθυμούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει οι οργανισμοί να συμβάλλουν σημαντικά στην επίλυση των προβλημάτων πριν εισαχθούν καινούριες πολιτικές και να αναπτύσσουν ισχυρούς δεσμούς συνεργασίας με τους μάνατζερ αναθέτοντας τους αρμοδιότητες που τις έχουν ήδη εκπαιδευτεί. Όσον αφορά την ποιότητα ζωής των εργαζομένων, ο οργανισμός θα πρέπει να παρέχει διάφορα συστήματα απόδοσης μέσω των οποίων θα μπορούν να εξελιχθούν και να αναπτύξουν τις καινοτόμες ιδέες τους, προκειμένου οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να νιώθουν ικανοποίηση στον οργανισμό που εργάζονται.
- *Τήρηση των νομοθεσιών.* Οι εργοδότες ενός οργανισμού θα πρέπει να γνωρίζουν τα δικαιώματα των εργαζομένων τους και να τηρούν τις υποχρεώσεις τους ως προς το ωράριο απασχόλησης, την αμοιβή, την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων καθώς και την τήρηση των απαιτήσεων της νομοθεσίας, προκειμένου να αποφευχθούν τυχόν πρόστιμα.
- *Ικανοποίηση της εργασίας και ανάπτυξη του προσωπικού.* Οι οργανισμοί θα πρέπει να δημιουργούν διάφορα προγράμματα που θα ενισχύουν την ικανοποίηση των εργαζομένων στο χώρο εργασίας (π.χ εκδηλώσεις, ψυχαγωγία) και να αναπτύσσουν το προσωπικό μέσω της εκπαίδευσης για την απόκτηση νέων δεξιοτήτων.
- *Η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.* Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού επιθυμεί την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων , την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και τη αποτελεσματικότητα του οργανισμού της.

### **1.5 Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Κάθε οργανισμός έχει αποκλειστικά δικούς της ανθρώπινους πόρους , οι οποίοι θα πρέπει να διαχειρίζονται με αποτελεσματικό τρόπο προκειμένου να ξεχωρίσει από το ανταγωνιστικό περιβάλλον και να πετύχει τους στόχους του. Το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στη διαχείριση των εργαζομένων ενός οργανισμού. Επομένως, για το λόγο αυτό θα πρέπει να εξυπηρετεί κάποιες λειτουργίες της

διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες είναι βασικές λειτουργίες των ανθρωπίνων πόρων.

Οι λειτουργίες λοιπόν της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι οι εξής:

- **Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού.** Η συγκεκριμένη λειτουργία του διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού εντοπίζει τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και των μελλοντικών εργαζόμενων ενός οργανισμού και προσπαθεί να προγραμματίσει τους τρόπους και τις στρατηγικές που θα καλύψουν τις συγκεκριμένες ανάγκες. Προσπαθεί να ελέγχει τις ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων, να αναλύσει την αγορά εργασίας ως προς την προσφορά και ζήτηση και να δημιουργήσει διάφορα προγράμματα που θα αντιμετωπίσουν την εξουθένωση και έλλειψη διοικητικού προσωπικού. (Μπουραντάς, Δ., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ., Ρεκλείτης, Π., (1999)).

Στις τουριστικές επιχειρήσεις, ο προγραμματισμός γίνεται πριν την έναρξη της σεζόν και κατά τη διάρκεια της σεζόν. Θα πρέπει η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού να προγραμματίσει τη σωστή στελέχωση που θα μπορεί να ανταπεξέλθει σε περιόδους αιχμής αλλά και σε απρόσμενες καταστάσεις. Ο βασικός σκοπός της τουριστικής επιχείρησης θα πρέπει να είναι η προσφορά ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών στους πελάτες της (Λαλούμης, Δ., (2015)).

- **Ανάλυση Θέσεων εργασίας (Job Analysis).** Η ανάλυση θέσεων εργασίας είναι σημαντική για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. 'Είναι η διαδικασία καταγραφής των δραστηριοτήτων των οποίων εκτελούνται από τους εργαζομένους, των απαιτήσεων των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης καθώς και του συνόλου των γνώσεων, προσόντων και δεξιοτήτων που θα πρέπει ένας εργαζόμενος να κατέχει για την επιτυχή διεκπεραίωση της εργασίας του.' Η ανάλυση εργασίας είναι η διαδικασία συλλογής πληροφοριών για τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης και την εξασφάλιση των ικανών εργαζόμενων στις κατάλληλες θέσεις. Ανάλογα με τις τεχνολογικές εξελίξεις και των συχνών αλλαγών σε μία επιχείρηση, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού προσπαθεί να προσαρμόσει και να επαναπροσδιορίσει την ανάλυση των θέσεων εργασίας με σκοπό την βελτίωση της

παραγωγικότητας, της προσέλκυσης, αξιολόγησης και ανάπτυξης του υπαλλήλου (Μπουραντάς,2003).

➤ **Περιγραφή θέσεων εργασίας(*Job Description*)**. Η περιγραφή θέσεων εργασίας είναι η πλήρης καταγραφή των καθηκόντων και των υποχρεώσεων που κάθε εργαζόμενος αναλαμβάνει και το περιεχόμενο των καθηκόντων που πρέπει να εκτελείται από τον εργαζόμενο(Βαξεβανίδου,Ρεκλείτης,2012). Η περιγραφή θέσεων εργασίας πραγματοποιείται κατά την περίοδο των προσλήψεων, κατά τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας στην επιχείρηση και στην αναδιοργάνωση των θέσεων εργασίας λόγω συγχώνευσης ή κατάργησης. Όταν ο στόχος είναι η προσέλκυση των εργαζομένων, η περιγραφή θέσης περιλαμβάνει τον τίτλο της θέσης, την περιγραφή των καθηκόντων και το αντικείμενο της εργασίας. Όταν ο σκοπός είναι η αξιολόγηση, τότε στην περιγραφή της θέσης θα πρέπει να περιλαμβάνονται πληροφορίες σχετικά με τις ικανότητες και τις γνώσεις που απαιτούνται (Καραμάνη,Ν.,Σ., 2012).

➤ **Προσέλκυση εργαζομένων(*Recruitment*)**. Η προσέλκυση και πρόσληψη εργαζομένων ,όπως σε όλες τις επιχειρήσεις , έτσι και στις τουριστικές πραγματοποιείται με συγκεκριμένο τρόπο, είτε από εσωτερικές πηγές είτε από εξωτερικές, ανάλογα πάντα με τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης. Όταν η προσέλκυση πραγματοποιείται μέσα στην επιχείρηση, το ανθρώπινο δυναμικό γνωρίζει τις ικανότητες του εργαζόμενου και ο εργαζόμενος γνωρίζει την κουλτούρα της επιχείρησης. Επίσης, με την εσωτερική προσέλκυση επιτυγχάνεται η ηθική ικανοποίηση του προαγόμενου εργαζομένου και παρέχεται κίνητρο για να εξελιχθεί. Όμως, δεν πρέπει να παραλειφθεί και ο ανταγωνισμός μεταξύ των εργαζόμενων, αυτών που προάχθηκαν και αυτών που παρέμειναν στις ίδιες θέσεις. Η εσωτερική προσέλκυση γίνεται κυρίως με προαγωγές όπως αναφέρθηκε ήδη, με πίνακα ανακοινώσεων από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση.

Στον αντίποδα, όταν πραγματοποιείται η προσέλκυση έξω από την επιχείρηση, το ανθρώπινο δυναμικό προσπαθεί να προσλάβει εργαζόμενους που έχουν νέες αντιλήψεις και ιδέες για την επιτέλεση του έργου της επιχείρησης. Παρόλα αυτά, μπορεί να υπάρξει πρόβλημα όσον αφορά προς την επιλογή για το λόγο ότι μπορεί να μην ταιριάζει με την φιλοσοφία και την κουλτούρα της επιχείρησης και να δυσκολεύεται να προσαρμοστεί. Η εξωτερική προσέλκυση γίνεται κυρίως μέσω καταχωρήσεων αγγελιών στο

διαδίκτυο (e-recruiting) και από δημοσιεύσεις αγγελιών στο διαδίκτυο μέσω της διαφήμισης.

- **Επιλογή(Selection).** Η λειτουργία αυτή επιδιώκει την καλύτερη επιλογή προσωπικού προκειμένου η επιχείρηση να στελεχώσει αξιόλογα άτομα που θα βοηθήσουν στην επιτυχία της. Συνήθως, διεξάγονται διάφορες τεχνικές από τις οποίες η πιο σημαντική είναι η συνέντευξη. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να θέσει τα κριτήρια της και να χαράξει συγκεκριμένη στρατηγική για την επιλογή ενός εργαζόμενου.

Σύμφωνα με τον Paraskevas(2000), η επιλογή των εργαζόμενων και τα κριτήρια διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό. Όσον αφορά τις τουριστικές επιχειρήσεις, η επιλογή γίνεται ανάλογα με την προσωπικότητα του υποψηφίου. Από την στιγμή που υπάρχει άμεση επαφή με τον πελάτη, θα πρέπει ο υποψήφιος να πληρεί συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που να ταιριάζουν με την κουλτούρα της επιχείρησης .

- **Εκπαίδευση και ανάπτυξη(Training and development).** Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να δημιουργεί συγκεκριμένα προγράμματα εκπαίδευσης προκειμένου οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν τις ικανότητες και δεξιότητες τους. Σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003), όταν μια επιχείρηση εφαρμόζει ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης μπορεί να προσελκύσει ταλέντα που επιθυμούν να εξελιχθούν και να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους. Με αυτόν τον τρόπο, επιτυγχάνεται η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και ικανοποιεί τις τυχόν μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης για προσωπικό.

Η εκπαίδευση πραγματοποιείται είτε μέσα στο χώρο εργασίας(On the job training) είτε στο εξωτερικό χώρο εργασίας(Off the job training). Όσον αφορά μέσα στο χώρο εργασίας, γίνεται κυρίως με την καθοδήγηση του μάνατζερ, όπου ο μάνατζερ παρέχει την απαραίτητη προσοχή στον εργαζόμενο και την εναλλαγή θέσεων(job rotation) σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης, όπου ο εργαζόμενος μπορεί να αποκτήσει νέες εμπειρίες και να γνωρίσει καλύτερα τη φιλοσοφία της επιχείρησης. Ως προς την εκπαίδευση εκτός χώρου εργασίας, γίνεται συνήθως με σεμινάρια και με προγράμματα από εξωτερικούς συνεργάτες (Κέφης, Β., Παπαζαχαρίου, Π., (2009).

Στις τουριστικές επιχειρήσεις και κυρίως στα ξενοδοχεία, υπάρχει διαφορετική εκπαίδευση σε κάθε τμήμα του ξενοδοχείου. Οι υπάλληλοι ενός ξενοδοχείου, δεν έχουν να μάθουν μόνο την πρακτική εφαρμογή στην ειδικότητα τους αλλά και τη διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων με τους πελάτες και συναδέλφους τους στο ξενοδοχείο. Στην υποδοχή του ξενοδοχείου, οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται στην τεχνολογία(αποστολή email, χρήση ξενοδοχειακού λογισμικού-Hotel Management Software), στην διαχείριση διπλωματίας και αλληλεπίδρασης με τους συναδέλφους και τα υπόλοιπα τμήματα, και στη διαχείριση οικονομικών θεμάτων σχετικά με την αναχώρηση του πελάτη. Στο επισιτιστικό τμήμα(FB Department), οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται στην καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση και ως προς την ευχάριστη και θετική προσωπικότητα προς τους πελάτες. Στο τμήμα κρατήσεων , οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται στην ηλεκτρονική πώληση, στη διαχείριση των κρατήσεων των δωματίων, και στην άμεση και αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών. Ακόμη, στο τμήμα οροφοκομίας(Housekeeping), οι καμαριέρες εκπαιδεύονται στις εκάστοτε αρμοδιότητες που τους τίθενται ανάλογα με την πολιτική της επιχείρησης, και να αποκτούν τεχνικές δεξιότητες ως προς την καθαριότητα της διαμονής ενός πελάτη.

- **Αξιολόγηση εργαζομένων(Performance Appraisal).** Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία αξιολογείται η απόδοση και επίδοση των εργαζομένων ανάλογα με τους στόχους της επιχείρησης στον χώρο όπου εργάζεται.( Λαλούμης, Δ. 2014).Ο κύριος σκοπός της αξιολόγησης είναι η διαπίστωση των αξιολογητών κατά πόσο ένας εργαζόμενος ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις και τις αρμοδιότητες που του έχουν τεθεί για να μπορέσει να του δώσει ώθηση να βελτιώσει τις αδυναμίες του και να εξελιχθεί. Σύμφωνα με τον Λαλούμη(2015), τα βασικά χαρακτηριστικά μια αξιολόγησης είναι η αντικειμενικότητα, προσαρμοστικότητα στο χώρο εργασίας και ευελιξία, η σαφήνεια και η εξασφάλιση της υποστήριξης των εργαζομένων που αξιολογούνται. Μια αξιολόγηση θεωρείται αποτελεσματική όταν πραγματοποιείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα και περιορίζεται μόνο στην επαγγελματική επίδοση του εργαζομένου. Θα πρέπει να είναι αμερόληπτη και η διοίκηση προσωπικού να έχει καθορίσει την περιγραφή αρμοδιοτήτων της θέσης εργασίας .

Υπάρχουν πολλά διαφορετικά συστήματα αξιολόγησης. Οι 360μοίρες ή κυκλική επαναπληροφόρηση, όπου είναι ανοιχτό σύστημα και αξιολογούν προϊστάμενοι και υφιστάμενοι, η αξιολόγηση μόνο από τους προϊστάμενους που έχουν την πλήρη εποπτεία των υφισταμένων τους, η αξιολόγηση από τους πελάτες που πραγματοποιείται συνήθως από ερωτηματολόγια που δίνονται κατά την διάρκεια της επισκεψιμότητας τους στην επιχείρησης. Στα μικρά ξενοδοχεία κυρίως χρησιμοποιείται η αξιολόγηση μεταξύ του προϊστάμενου και υφιστάμενου, για το λόγο ότι είναι πιο εύκολο ένα προϊστάμενος να αναγνωρίσει τις δυνάμεις και αδυναμίες ενός υπαλλήλου μέσω της καθημερινής επαφής τους.

- **Παροχές και αμοιβές(Rewards).** Μια άλλη βασική λειτουργία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι η αναγνώριση, οι αμοιβές και οι παροχές bonus. Οι αμοιβές είναι υλικές (χρηματικό ποσό) και άυλες (βραβεία αναγνώρισης και ηθική αναγνώριση). Οι παροχές bonus είναι μια αμοιβή που συνήθως δίνεται στο τέλος μια προσπάθειας που έχει φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα στην επιχείρηση και είναι μια σημαντική ένδειξη αναγνώρισης. Για παράδειγμα, στις τουριστικές επιχειρήσεις, κυρίως σε εποχιακά ξενοδοχεία, οι υπάλληλοι της υποδοχής λαμβάνουν ποσοστά από της πωλήσεις που διεκπεραιώνουν κατά τη διάρκεια της βάρδιας τους. Τα βραβεία αναγνώρισης δημιουργούν αίσθημα ικανοποίησης του εργαζόμενου και συνεχής κινητικότητα να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης.
- **Διοίκηση απόδοσης(Performance Management).** Σύμφωνα με τον Armstrong(2008), η διοίκηση της απόδοσης ορίζεται ως ‘η διαδικασία όλων των τεχνικών που έχουν ως σκοπό τον σχεδιασμό, την αξιολόγηση, και την εφαρμογή διοικητικών λειτουργιών που έχουν ως στόχο την μέγιστη αποδοτικότητα της επιχείρησης.’ Με άλλα λόγια, η διοίκηση της απόδοσης αφορά κυρίως την επιχείρηση, το πώς θα πετύχει τους στρατηγικούς και επιχειρηματικούς της στόχους. Από την στιγμή που ο ανθρώπινος παράγοντας συμμετέχει σε αυτή τη διαδικασία, είναι λογικό η επιχείρηση να αποζητά τη βελτίωση και τη μέγιστη απόδοση των εργαζομένων της.
- **Εργασιακές σχέσεις (Employment Relationships).** Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού διαχειρίζεται τις σχέσεις μεταξύ των συνδικάτων και της διοίκησης. Η διαπραγμάτευση τους στηρίζεται κυρίως στις αποφάσεις για τις

συλλογικές συμβάσεις, τους μισθούς, τις υπερωρίες και τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων.

- **Εσωτερική επικοινωνία(Internal communication).** Η εσωτερική επικοινωνία είναι μια λειτουργία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού που αφορά τις σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης και του προσωπικού. Οι κύριοι στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας, η καλύτερη ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ της διοίκησης με τους εργαζόμενους και των εργαζομένων με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης, καθώς και τη ροή πληροφοριών μεταξύ των τμημάτων για τις λειτουργικές διαδικασίες.
- **Οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη(Business Development).** Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει σημαντικά στην στήριξη της υλοποίησης δράσεων όπως είναι η διοίκηση των αλλαγών μέσα στην επιχείρηση, η ανάπτυξη την οργανωσιακής κουλτούρας και της ηγεσίας μέσω της οργανωσιακής και διοικητικής ανάπτυξης (Μπουραντάς, Δ., Βάθης, Α. , Παπακωνσταντίνου, Χ. , Ρεκλείτης, Π. , 1999 ).

## 2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο χώρο της τουριστικής βιομηχανίας

### 2.1 Τουρισμός και τουριστική βιομηχανία

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί που προσπαθούν να διατυπώσουν τι είναι ο τουρισμός.

Ετυμολογικά η λέξη τουρισμός προέρχεται από τη Γαλλική λέξη «Tour» και την Αγγλική λέξη «Touring» όπου οι άνθρωποι επισκέπτονται ένα τουριστικό μέρος για να δουν αξιοθέατα (Παπιάς, Τουρισμός).

Με τον όρο Τουρισμό εννοούμε την μετακίνηση των ανθρώπων σε τουριστικούς προορισμούς για εργασία, ψυχαγωγία ή και για προσωπικούς λόγους και η διαμονή τους διαρκεί πάνω από 24ώρες. Όταν η μετακίνηση τους είναι λιγότερο από 24 ώρες τότε αναφερόμαστε σε εκδρομέα και όχι σε τουρίστα.

Οι Ηγουμενάκης, Ν., Κραβαρίτης, Κ. & Λύτρας, Π. ,(1999) έρχονται να δώσουν έναν άλλο ορισμό που σημειώνει ότι ο τουρισμός αποτελείται από πολλές δραστηριότητες

που προσφέρουν μια τουριστική εμπειρία σε ομάδες ατόμων ή σε άτομα που ταξιδεύουν μόνοι τους και μετακινούνται σε ένα τουριστικό προορισμό για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και επιθυμίες τους που μπορεί να μην είναι και πάντοτε αυτός ο λόγος.

Τέλος, όπως αναφέρουν ο Ρούπας και ο Λαούμης (1998) « ο τουρισμός είναι η πρόσκαιρη διακίνηση ατόμων από το γεωγραφικό περιβάλλον της μόνιμης διαμονής σε άλλο, με σκοπό την ψυχική ευχαρίστηση»

Η τουριστική βιομηχανία ως έννοια είναι δύσκολο να οριστεί και να προσδιοριστεί από πολλούς μελετητές λόγω της πολυπλοκότητας του τουρισμού. Παρόλα αυτά, αξίζει να δοθεί ένας συγκεκριμένος ορισμός που θα περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων, οι οποίες θα έχουν ως στόχο την εξυπηρέτηση των τουριστών/πελατών ενός τουριστικού προορισμού. Επομένως, σύμφωνα με τον Μαυροδόνη (2001) , η τουριστική βιομηχανία ορίζεται ως ‘ η σύνθεση των επιχειρήσεων, ιδιωτικών και δημοσίων, που λαμβάνουν μέρος στην ανάπτυξη, παραγωγή και προώθηση των υπηρεσιών και προϊόντων (τουριστικά καταλύματα, μεταφορές, τουριστικά πακέτα) που εξυπηρετούν τις ανάγκες των πελατών/τουριστών.’

Στην τουριστική βιομηχανία περιλαμβάνονται οι αεροπορικές εταιρίες, τα ξενοδοχεία, τα μέσα μεταφοράς. Στην έρευνα μας, ασχοληθήκαμε κυρίως με τον ξενοδοχειακό κλάδο και την φιλοξενία.

## **2.2 Τουρισμός και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.**

Ο τουρισμός έχει αποδειχτεί ως μια επιτυχημένη επιχειρησιακή δραστηριότητα που συνεχώς εξελίσσεται ανάλογα με τις κοινωνικές και οικονομικές εξελίξεις στις οποίες δραστηριοποιείται και αναπτύσσεται. Είναι ευρέως γνωστό ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και τα συναφή του τουρισμού προσπαθούν με κάθε τρόπο να επιβιώσουν στον ανταγωνισμό και να βρουν τρόπους που θα είναι πρωτοπόροι στην επιτυχία σε σχέση με τις υπόλοιπες τουριστικές επιχειρήσεις.



Δεδομένου ότι βρισκόμαστε σε μια εποχή όπου η τεχνολογία και η παγκοσμιοποίηση επηρεάζει σημαντικά την οργάνωση και λειτουργία της κάθε επιχείρησης, είναι σημαντική η σύσταση του τμήματος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, όπως αναφέραμε και παραπάνω, είναι ο τρόπος διοίκησης των ανθρώπων μέσα από το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού που αφορά κυρίως τις εργασιακές σχέσεις των ανθρώπων και του εργασιακού τους περιβάλλοντος (Λαλούμης,2015). Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, αξίζει να σημειωθεί ότι στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού υφίσταται αλλά όταν μιλάμε για μικρές επιχειρήσεις, ελάχιστες ή και καθόλου, έχουν τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Το συγκεκριμένο τμήμα στις μικρές επιχειρήσεις το αναλαμβάνει ο διευθυντής του ξενοδοχείου και οι μανάτζερ των επιμέρους τμημάτων.

Ανεξάρτητα από αυτό, το τμήμα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις, προσπαθεί να δραστηριοποιείται ανάλογα με τις εξελίξεις και τις τάσεις της τεχνολογίας, προκειμένου να αυξήσει την αποδοτικότητα των εργαζομένων και να γίνει πιο ανταγωνιστική. Η αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του προσωπικού επιτυγχάνεται με τα σωστά κριτήρια επιλογής και αξιολόγησης των εργαζομένων και την τοποθέτηση τους στις θέσεις που τους αρμόζουν και είναι ικανοί να διεκπεραιώσουν το έργο τους. Ως προς την ανταγωνιστικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων, το τμήμα διοίκησης προσωπικού προσπαθεί να καινοτομεί και να δημιουργεί ένα ελκυστικό περιβάλλον εργασίας μέσα από διάφορα προγράμματα και διαδικασίες.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να ωφελήσει τις τουριστικές επιχειρήσεις ως προς την ικανοποίηση των πελατών, ένα επιτυχημένο brand name, την καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών, να αποφέρει υψηλότερα κέρδη και τη δημιουργία φιλικού περιβάλλοντος στο χώρο εργασίας (Πρινιανάκη Ε.,1995)

Σε μια ξενοδοχειακή μονάδα, το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνει να διοικεί όλο το προσωπικό των επιμέρους τμημάτων και της διοίκησης. Οργανώνει διαδικασίες και προγράμματα που βοηθούν στην πρόσληψη, την εκπαίδευση, υποκίνηση των εργαζομένων, κίνητρα απόδοσης εργαζομένων, μισθοδοσία. Για την επίτευξη της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών ενός ξενοδοχείου, οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Επομένως, το τμήμα διοίκησης

προσωπικού θα πρέπει συνεχώς να εκπαιδεύει και να αναπτύσσει εξίσου το ίδιο το προσωπικό της, προκειμένου να πετύχει την μέγιστη απόδοση των εργαζομένων της (Haynes P., Fryer G. ,2000).

### **2.3 Οι προκλήσεις του ανθρώπινου δυναμικού στον τουρισμό.**

Οι προκλήσεις που έχει να διαχειριστεί η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού οφείλονται κυρίως στις ραγδαίες οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές και πολιτικές εξελίξεις που συμβαίνουν στην σημερινή εποχή. Η οικονομική κρίση, οι νέες τάσεις τεχνολογίας οδηγούν την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού ολοένα και περισσότερο στην ενσωμάτωση των εξελίξεων με την παρούσα υφιστάμενη κατάσταση της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, από την στιγμή που αναφερόμαστε σε μια ανταγωνιστική αγορά, η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόζεται ανάλογα με τις εξελίξεις της τουριστικής αγοράς για να επιβιώσει και να γίνει ακόμη καλύτερη.

Μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2018 από τη Randstad, αναφέρει ότι μία από τις πιο σημαντικές ανάγκες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι η απόκτηση ταλέντων και η διατήρησή τους. Ένας λόγος που προκαλεί την ανάγκη αυτή, είναι η ψηφιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η «digital» εποχή(τεχνητή νοημοσύνη, machine learning) είναι μια από τις πιο επικρατέστερες τάσεις και παρέχει συστήματα ψηφιακής μορφής, όπου θα βοηθήσουν στην προσέλκυση νέων ταλέντων. Αυτό σημαίνει ότι οι αξιολογητές θα πρέπει να προσαρμοστούν σε νέες διαδικασίες συνεντεύξεων και προγραμματισμού που θα τους εξοικονομήσει χρόνο και μια ποιοτική εμπειρία για τον υποψήφιο. Σύμφωνα με το περιοδικό HR Professional (T.151) οι επιχειρήσεις πλέον εντοπίζουν τους υποψήφιους μέσα από τα κοινωνικά δίκτυα και προσπαθούν να τους προσελκύσουν από ένα διεθνές brand.

Ένας άλλος σημαντικός λόγος, είναι η διαφορετικότητα των τριών γενιών του ανθρώπινου δυναμικού. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να μπορεί να ξεχωρίσει τις ανάγκες τις κάθε γενιάς και να διαχειριστεί τις διαφορετικές προσδοκίες των ομάδων αυτών. Οι επιχειρήσεις και κυρίως οι τουριστικές, θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί με τη γενιά millennial ή Gen Y(1980-2000). Είναι η γενιά που καθορίζει το μέλλον της επιχείρησης αλλά λίγοι είναι αυτοί που αξίζουν να κατέχουν ηγετικές θέσεις. Επομένως, είναι σημαντική η χρήση νέων τεχνολογιών ως προς την

εκπαίδευση και των συστημάτων απόδοσης εργαζομένων που οφείλονται στο συστηματικό coaching και feedback προκειμένου να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους και να δεσμευτούν στην επιχείρηση.

Τέλος, η εποχικότητα θεωρείται μία πρόκληση για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ιδιαίτερα στις τουριστικές επιχειρήσεις της Ελλάδας, όπου τη καθιστά συνεχώς στην αναζήτηση και προσέλκυση νέων ταλέντων. Στόχος της είναι η διατήρηση τους και η ανέλιξη τους.

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις, οι οποίες είναι απαραίτητες για την καλύτερευση του επιπέδου των εργαζομένων, την αντιμετώπιση της εποχικότητας όσο είναι εφικτό και την αύξηση της αποτελεσματικότητας και δέσμευσης των εργαζομένων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>Ο</sup>

### Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ

#### 2.1 Τι είναι ταλέντο και τι διαχείριση ταλέντου;

Η έννοια της διαχείρισης ταλέντου έχει αποτελέσει σημαντικό ενδιαφέρον τα τελευταία χρόνια τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε ερευνητικό επίπεδο. Γενικότερα υπάρχει μεγάλη ανησυχία για το τι είναι στην πραγματικότητα η διαχείριση των ταλέντων. Ο κάθε οργανισμός καθορίζει και εφαρμόζει τη διαχείριση των ταλέντων με πολλούς διαφορετικούς αντιφατικούς τρόπους.

Ως ταλέντο χαρακτηρίζεται το άτομο που έχει θετικό αντίκτυπο στον οργανισμό είτε μέσω της δικής του συνεισφοράς με άμεσο τρόπο είτε μακροπρόθεσμα αποδεικνύοντας τις υψηλότερες επιδόσεις δυναμικού (high potential). Σε διοικητικές θέσεις, το ταλέντο έχει προσδιοριστεί ως κώδικας για τους πιο ισχυρούς και αποτελεσματικούς ηγέτες και μάνατζερ που μπορούν να βοηθήσουν μία επιχείρηση να εκπληρώσει τις προσδοκίες της και να επιτύχει τους στόχους της. Είναι ένας συνδυασμός ηγετικών ικανοτήτων, ενσυναίσθησης, δεξιοτήτων, εμπειρίας, επιρροής και έμπνευσης σε άλλα ταλαντούχα άτομα για την καλύτερη απόδοση σε ένα οργανισμό (Ford, Harding, Stoyanova, 2010)

Η διαχείριση ταλέντου έχει ερμηνευτεί από πολλούς ερευνητές με διαφορετικό τρόπο. Αρχικά, έχει καθιερωθεί ο ορισμός ότι ‘ η διαχείριση ταλέντου είναι η συστηματική έλξη, αναγνώριση, δέσμευση, ανάπτυξη και εξέλιξη των ανθρώπων που προσδίδουν αξία σε μια επιχείρηση είτε γιατί προορίζονται για υψηλές θέσεις είτε γιατί ενεργούν με επιτυχία στις θέσεις τους’. (CIPD, 2008:7)

Σύμφωνα με τους McGee and Cannon, η διαχείριση ταλέντου είναι μια διαδικασία με την οποία μία επιχείρηση αναγνωρίζει και αναπτύσσει τους υπαλλήλους της όχι μόνο στο παρόν αλλά και στο μέλλον. Αφορά κυρίως την ανάπτυξη μια στρατηγικής που θα προσδιορίζει το τι χρειάζεται η επιχείρηση και θα μπορεί να ανταποκρίνεται στην απαιτήσεως ενός επιχειρηματικού σχεδίου (business plan) (McGee, Cannon, 2010).

Οι Lewis και Heckman (2006) επιτέλεσαν μια εκτενής ανασκόπηση για την έννοια της διαχείρισης ταλέντου σε διάφορα ακαδημαϊκά και επιστημονικά άρθρα και διαπίστωσαν ότι υπάρχει μια ασάφεια γύρω από τον ορισμό αυτό.

Σύμφωνα με την ανασκόπηση αυτή, παρατηρήθηκαν τρεις αντιλήψεις. Η πρώτη είναι ότι η διαχείριση ταλέντου είναι η εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και αποτελείται από μια συλλογή πρακτικών εφαρμογών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού όπως είναι η πρόσληψη, η επιλογή, ανάπτυξη και εξέλιξη. Η δεύτερη αντίληψη επικεντρώνεται κυρίως στην πρόβλεψη της ροής του ανθρώπινου δυναμικού σε όλο τον οργανισμό με βασικούς παράγοντες την προσφορά και ζήτηση, τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού και την ανάπτυξη τους. Η τρίτη αντίληψη αναφέρει ότι το ταλέντο ορίζεται ως οι ικανότητες που έχει ο κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά και επηρεάζει σημαντικά την εξέλιξη του σε μία επιχείρηση.

Σύμφωνα με τους Goffee και Jones (2007), το ταλέντο είναι ένα ποσοστό εργαζομένων των οποίων οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ιδέες τους προσδίδουν αξία στον οργανισμό τον οποίο εργάζονται. Το ταλέντο χρησιμοποιείται ως ένας συνοπτικός όρος για το ανθρώπινο δυναμικό όπου οι οργανισμοί επιθυμούν να αποκτήσουν, διατηρήσουν και αναπτυχθούν προκειμένου να επιτύχουν τους επιχειρηματικούς τους στόχους (Cheese, Thomas, Craig, 2008).

Η διαχείριση των ταλέντων περιλαμβάνει μια ολοκληρωμένη σειρά διαδικασιών αναγνώρισης και διαχείρισης των ανθρώπων για μία επιτυχημένη επιχειρηματική στρατηγική (Ballesteros, 2010).

"Η διαχείριση των ταλέντων είναι σημαντική στο να δεσμεύει τους υπαλλήλους σε ένα οργανισμό". Οι Ashton και Morton (2005), επισημαίνουν πως η ικανότητα να μπορείς να αντιμετωπίσεις αποτελεσματικά τη διαχείριση και δέσμευση των εργαζομένων αποτελεί προτεραιότητα στην επιτυχία ενός οργανισμού και σε ορισμένες περιπτώσεις βοηθά και στην επιβίωση του.

Η διαχείριση των ταλέντων συνεπάγεται με την αναγνώριση των χαρακτηριστικών, δεξιοτήτων και τη προσωπικότητα του κάθε ατόμου, προσφέροντας την θέση εργασίας που του ταιριάζει.

([https://www.academia.edu/5796995/Talent\\_Management\\_-\\_An\\_Overview](https://www.academia.edu/5796995/Talent_Management_-_An_Overview))

Ο Stockley (2007) δηλώνει ότι η διαχείριση των ταλέντων είναι μια πολύ συνειδητή και σκόπιμη προσέγγιση που υιοθετεί ο οργανισμός για να προσελκύσει, να αναπτύξει και να διατηρήσει τους ανθρώπους που διαθέτουν τις κατάλληλες ικανότητες, συμπεριφορές και δεξιότητες για να ανταποκριθούν στους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Εστιάζεται σε ανθρώπους που έχουν το κατάλληλο δυναμικό για την επίτευξη υψηλών επιδόσεων.

Η διαχείριση των ταλέντων είναι στενά συνδεδεμένη είτε με την υψηλή απόδοση είτε με το υψηλό δυναμικό των εργαζομένων (high potential) ή γενικότερα με το ταλέντο. Από αυτή την άποψη, η οποία είναι πιο γενικευμένη, η διαχείριση ταλέντων εστιάζεται περισσότερο στην ανάπτυξη και ανταμοιβή του ταλέντου των εργαζομένων.

Οι Collings και Mellahi (2009) δίνουν έμφαση στην αναγνώριση των θέσεων – κλειδιά που συμβάλλουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού με διάφορους τρόπους. Ο συστηματικός προσδιορισμός των θέσεων- κλειδιά για την επιχείρηση βρίσκεται στον πυρήνα αυτής της έννοιας και όχι στα ταλαντούχα άτομα.

Σε μια ανταγωνιστική αγορά, η διαχείριση ταλέντων παίζει σημαντικό ρόλο για την επιτυχία της επιχείρησης. Η διαχείριση των ταλέντων είναι ο πυρήνας της επιχείρησης για να ανταποκριθεί και να ξεπεράσει τις τρέχουσες αλλά και τις μελλοντικές επιχειρηματικές στρατηγικές και στόχους. Επικεντρώνεται τόσο στις ατομικές όσο και στις οργανωτικές ανάγκες και στοχεύει στην ανάδειξη των δυνατοτήτων του καθενός και αναγνωρίζει τη σημασία της διατήρησης βασικών ατόμων σε μια ανταγωνιστική αγορά εργασίας. Ωστόσο, μια διαφορετική προοπτική της διαχείρισης ταλέντων δηλώνει ότι το ταλέντο είναι εγγενές μόνο σε ορισμένα επιλεγμένα άτομα και πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή σε αυτά. Τελικά, το ταλέντο καθορίζεται από τον εργοδότη και τα σχέδια του εργοδότη για την επιχείρησή τους. (Diksha, Kavita, 2014).

Συνοψίζοντας, παρατηρείται ότι πολλοί ερευνητές ερμηνεύουν με δικό τους διαφορετικό τρόπο την έννοια της διαχείρισης των ταλέντων. Κάθε επιχείρηση έχει δική της πολιτική και κουλτούρα και επομένως εξαρτάται πάντα από τον κάθε εργοδότη.

## 2.2 Η ιστορία της διαχείρισης ταλέντου

Τη δεκαετία του 1950, η εσωτερική ανάπτυξη σε μια επιχείρηση ήταν κανόνας για εκείνα τα χρόνια και κάθε εφαρμογή διαχείρισης της διοίκησης ήταν αποδεκτή όπως συμβαίνει και σήμερα. Όμως, το 1970 παρατηρήθηκε πτώση στην εσωτερική ανάπτυξη των ταλέντων για το λόγο ότι δεν υπήρχε βεβαιότητα στην αγορά. Δεν μπόρεσε καμία επιχείρηση να προβλέψει την οικονομική ύφεση και αυτό οδήγησε στη διόγκωση των υπαλλήλων της κάθε επιχείρησης. Στη συνέχεια, το 1980 αναγκαστικά υπήρξαν μειώσεις του προσωπικού και απολύσεις καθώς και αναδιάρθρωση στα επίπεδα της ιεραρχίας.(Cappelli, 2008)

Στα τέλη της δεκαετίας του 1980, αναπτύχθηκε ένα τμήμα προσωπικού που αφορούσε αποκλειστικά τα πάντα από την διαλογή του προσωπικού έως την ανάπτυξη και την επεξεργασία μισθοδοσίας μέχρι την διακοπή του ανθρώπινου κεφαλαίου, το οποίο ονομάστηκε ανθρώπινο δυναμικό. Επομένως, στην συνέχεια της δεκαετίας τους 1990 δημιουργήθηκε η έννοια της διαχείρισης των ταλέντων. Ήταν μια στρατηγική που αναπτύχθηκε για να μπορέσει να προσελκύσει, διατηρήσει τα ταλέντα βασιζόμενα στις ικανότητες τους.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, δημιουργήθηκε μια εναλλακτική λύση που γοήτευσε τις διάφορες επιχειρήσεις και αυτό ήταν η εξωτερική πρόσληψη ταλέντων. Η ραγδαία ανάπτυξη της οικονομίας, κατάφερε τις επιχειρήσεις να προσελκύσουν όλο και περισσότερα ταλέντα και αυτό να δημιουργεί πρόβλημα στη διατήρησή τους. Ουσιαστικά, μέχρι και τα μέσα της δεκαετίας του 90, επιχειρήσεις επιδίωκαν να προσελκύσουν έμπειρο εξωτερικό προσωπικό κυρίως από ανταγωνιστές, και αυτό είχε ως αποτέλεσμα να χάσουν το έμπειρο προσωπικό που είδη είχε η κάθε επιχείρηση με σκοπό τη μη διατήρησή τους.(Capelli,2008)

Ο "πόλεμος των ταλέντων" ξεκίνησε επίσημα το 1997, από την εταιρία McKinsey & Company, μια από τις μεγαλύτερες και πιο διάσημες εταιρίες διαχείρισης συμβούλων στην Αμερική.( Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001). Οι ίδιοι δημοσίευσαν ότι «το καλύτερο ταλέντο αξίζει να αγωνιστεί» (Chambers et al.,1998:

45).Πραγματοποίησαν μία μελέτη που διήρκεσε ένα έτος και η οποία στηρίχτηκε σε 77 εταιρίες από διάφορες επιχειρήσεις με 6000 διοικητικά στελέχη από τα οποία μόνο οι 20 εταιρίες θεωρήθηκαν ότι έχουν ταλέντα. Το επόμενο έτος, 1998, εκδόθηκε

επίσημα ένα άρθρο για τη διαχείριση των ταλέντων. Σύμφωνα με τον McKinsey, το ταλέντο είναι το άθροισμα των ικανοτήτων, δεξιοτήτων, γνώσεων, εμπειριών και χαρακτήρων του κάθε ανθρώπου (Marants,J., 2012).

### **2.3 Διαφορές μεταξύ της διαχείρισης των ταλέντων και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού**

Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί αξιοσημείωτη αύξηση των άρθρων σε επιστημονικά περιοδικά και βιβλία αναφέροντας την σημαντικότητα του σε κάθε οργανισμό. Ο κάθε οργανισμός δίνει μεγάλη έμφαση στην διαχείριση των ταλέντων λόγω της φήμης που έχει αποκτήσει τα τελευταία χρόνια έπειτα από την έκδοση του βιβλίου του McKinsey <<The war of Talent>>(Stewart,2008).

Από την άλλη πλευρά, ο Moran(2005), υποστηρίζει ότι η διαχείριση ταλέντων δεν είναι απλά ένας σύγχρονος όρος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού , είναι η επιτυχία της κάθε επιχείρησης. Παρόλα αυτά, αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχουν πολλές ομοιότητες μεταξύ της διαχείρισης των ταλέντων και του ανθρώπινου δυναμικού, όπως είναι επιλογή, η πρόσληψη, κατάρτιση και αξιοποίηση του κάθε υπαλλήλου σε έναν οργανισμό.

Ας δούμε λοιπόν τις διαφορές μεταξύ της διαχείρισης ταλέντων με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

- Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει ένα ευρύτερο πεδίο σε σχέση με τη διαχείριση των ταλέντων. Ασχολείται με το σύνολο του προσωπικού μια επιχείρησης, ενώ η διαχείριση ταλέντων επικεντρώνεται σε μια συγκεκριμένη ομάδα σημαντικών ανθρώπων μια επιχείρησης.
- Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού δεν διαχωρίζει το προσωπικό της και το αντιμετωπίζει ισότιμα, σε αντίθεση με τη διαχείριση ταλέντων που αντιμετωπίζει ένα τμήμα ανθρώπων με περισσότερες απαιτήσεις και δίνει μεγαλύτερη έμφαση σε αυτό (Stewart,2008). Χωρίς το καταμερισμό του προσωπικού, τα διοικητικά στελέχη θα αντιμετωπίζουν με τον ίδιο τρόπο εξίσου όλους τους υπαλλήλους ανεξάρτητα από τις επιδόσεις του καθενός και τις δεξιότητες και ικανότητες τους.



- Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού επικεντρώνεται στη διοικητική λειτουργία μια επιχείρησης (όπως είναι η πρόσληψη, η κατάρτιση, ανάπτυξη και η αξιολόγηση, μισθοδοσία) ενώ η διαχείριση ταλέντων στους ανθρώπους της επιχείρησης, οι οποίοι είναι σημαντικοί στις επιχειρηματικές στρατηγικές σε διαφορετικά στάδια ανάπτυξης τους.
- Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού λειτουργεί ανεξάρτητα και δεν επηρεάζεται από άλλες διοικητικές λειτουργίες ενός οργανισμού. Από την άλλη μεριά, η διαχείριση ταλέντων, είναι μέρος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και χρησιμοποιεί μία στρατηγική για τα ανώτερα στελέχη ώστε να είναι σε θέση να μπορούν να ξεχωρίσουν το ταλέντο στην ομάδα τους και να ασχοληθούν προσωπικά με αυτό, με την εκπαίδευση, κατάρτιση, αξιολόγηση και εξέλιξη του. ([www.ibta-arabia.com/talent-management-vs-hr/](http://www.ibta-arabia.com/talent-management-vs-hr/))

Εν κατακλείδι, είναι σημαντικό να αναφερθούμε ότι και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αλλά και η διαχείριση ταλέντων είναι εξίσου σημαντικές στις επιχειρήσεις και οργανισμούς. Από την μία μεριά, έχουμε την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού που αποτελεί βασικό πυλώνα σε μια επιχείρηση γιατί είναι εκείνη που θα καθορίσει την μισθοδοσία, την πρόσληψη, την κατάρτιση και την ασφάλιση των εργαζομένων, Από την άλλη μεριά, έχουμε τη διοίκηση των ταλέντων η οποία έχει αποκτήσει μεγάλη σημασία και δυναμική στις επιχειρήσεις. Όμως, θα πρέπει συνεχώς να προσπαθεί να επενδύει στα ταλέντα της για την εκπαίδευση τους και εξέλιξη, λόγω του ανταγωνισμού που υφίσταται στις επιχειρήσεις.

#### **2.4 Τα οφέλη της διαχείρισης των ταλέντων**

Τα βασικά οφέλη που προσφέρει η διαχείριση των ταλέντων στον οργανισμό είναι τα εξής:

- Βοηθά στον οργανισμό να εκπληρώσει το όραμα του με τη βοήθεια ταλαντούχων ανθρώπων.
- Η διαχείριση ταλέντων επίσης βοηθά στην δημιουργία λίστας ταλέντων που θα μπορούν να ανταποκριθούν στο μέλλον.
- Ο οργανισμός γίνεται πιο ανταγωνιστικός και προοδευτικός.
- Βοηθά στη μελλοντική ηγεσία του οργανισμού.

- Βοηθά στην αυτοματοποίηση των βασικών διαδικασιών και την καταγραφή δεδομένων για τη λήψη καλύτερων αποφάσεων.
- Τέλος, αυτοματοποιεί επαναλαμβανόμενα καθήκοντα, όπως η μισθοδοσία, προκειμένου να κερδίσει χρόνο για τη λήψη στρατηγικών και κρίσιμων αποφάσεων.

([https://www.tutorialspoint.com/talent\\_management/talent\\_management\\_benefits.htm](https://www.tutorialspoint.com/talent_management/talent_management_benefits.htm))

Η διαχείριση ταλέντων επίσης είναι ωφέλιμη και στον οργανισμό αλλά και στους εργαζόμενους.

Όσον αφορά τον οργανισμό, η διαχείριση ταλέντων βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας και της ικανότητας, στη συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ των προσπαθειών του κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά και των στόχων του οργανισμού, στη δέσμευση των άξιων υπαλλήλων, στη μείωση του κύκλου εργασίας (turnover) και στην αύξηση αντοχής και προσαρμογής μεταξύ των θέσεων εργασίας και των δεξιοτήτων του κάθε ατόμου.

Ως προς τους εργαζόμενους, τα οφέλη είναι τα κίνητρα και η δέσμευση τους στον οργανισμό, η εξέλιξη της καριέρας τους, η αύξηση των γνώσεων τους και των στόχων του οργανισμού και τέλος η ικανοποίηση του εργαζομένου από το χώρο εργασίας. (Diksha, Kavita, 2014)

## **2.5 Στρατηγικές Διαχείρισης των ταλέντων**

Για να είναι επιτυχής μια στρατηγική διαχείρισης ταλέντων θα πρέπει να μπορεί να αντιμετωπίσει και να επιλύσει οποιαδήποτε ασυνέπεια της προσφοράς και ζήτησης των ταλέντων. Πολλές επιχειρήσεις έχουν περισσότερους υπαλλήλους από αυτούς που πραγματικά χρειάζονται σε διαθέσιμες θέσεις και υπάρχει έλλειψη ταλέντων. Η διαχείριση ταλέντων δεν πρέπει να εστιάζεται μόνο στη ανάπτυξη του υπαλλήλου και τον σχεδιασμό διαδοχής του αλλά και στη βοήθεια να μπορέσει η επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους της. (Capelli, 2008)

Η διαχείριση των ταλέντων, όπως έχουμε αναφέρει και παραπάνω είναι η διαδικασία πρόσληψης, διαχείρισης, αξιολόγησης, ανάπτυξης και διατήρησης του πιο σημαντικού πόρου ενός οργανισμού, τον άνθρωπο. Μία στρατηγική διαχείρισης

ταλέντων εξαρτάται από το πώς η διαδικασία διαχείρισης ταλέντου του σχεδιασμού, ελέγχου, της διάθεσης πόρων(resourcing), της διαδοχής, του σχεδιασμού και της ανάπτυξης μπορούν να συνδεθούν μεταξύ τους για την επίτευξη ενός γενικού στόχου, το οποίο είναι η απόκτηση και η διατήρηση του ταλέντου, χρησιμοποιώντας διάφορες τεχνικές και πολιτικές.(Armstrong, 2006).

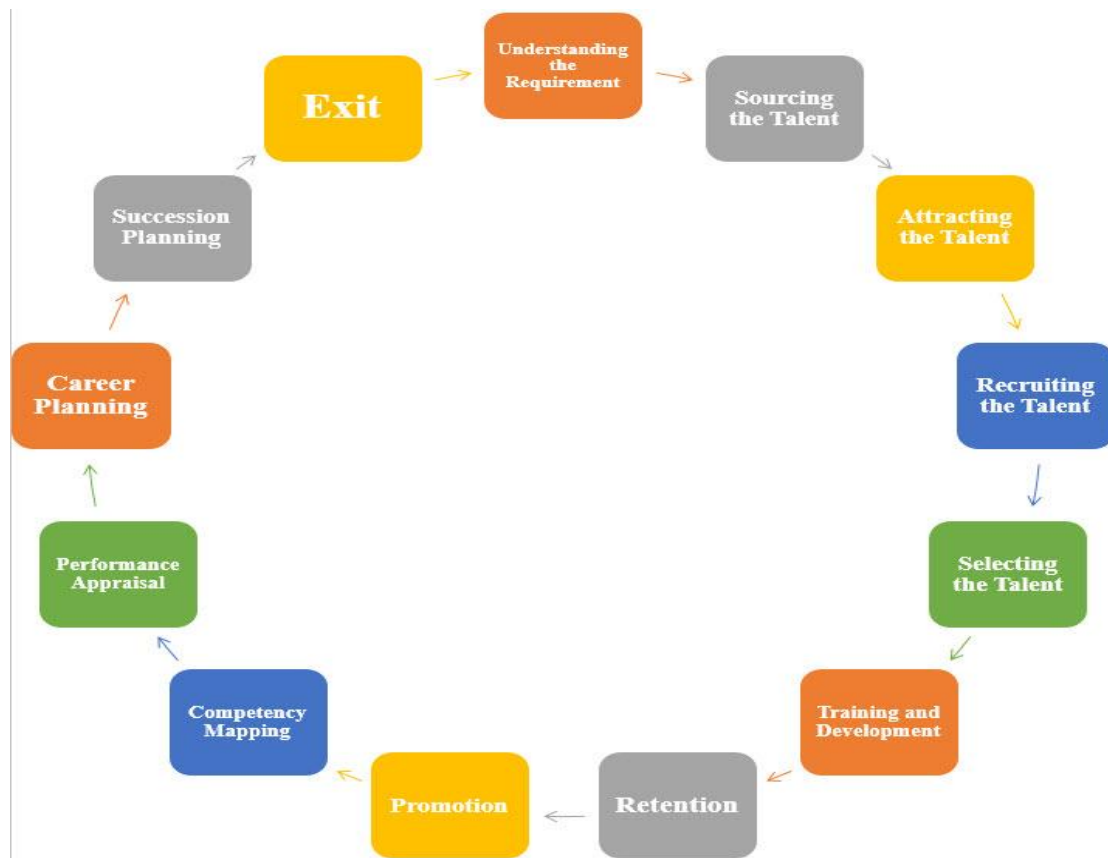
Οι οργανισμοί του ανθρώπινου δυναμικού, δεδομένου της αυξημένης ζήτησης ειδικών ανθρώπων υψηλού επιπέδου, θεωρούν ότι η στρατηγική διαχείρισης ταλέντων είναι απαραίτητη και σημαντική. Σύμφωνα με τον Poczowski (2008), μπορεί να οριστεί ως ένα σύνολο στόχων που αποσκοπούν στην απόκτηση ταλέντων από το εξωτερικό χώρο εργασίας ή τον εντοπισμό τους μέσα από τον ίδιο τον οργανισμό με την προϋπόθεση να παρέχεται η δυνατότητα ανάπτυξης και η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα στοιχεία στρατηγικής διαχείρισης των ταλέντων περιλαμβάνουν την προσδιόριση του ταλέντου που θα πρέπει να συμπεριληφθεί στο πρόγραμμα διαχείρισης ταλέντων και των απαιτήσεων των ταλέντων, την δημιουργία εταιρικής εικόνας (brand name), την χρησιμοποίηση μεθόδων πρόσληψης και επιλογής που εξασφαλίζουν τα εξαιρετα ταλέντα ότι έχουν καλές προοπτικές, τη σχεδίαση θέσεων εργασίας και βελτίωση των ρόλων στον οργανισμό. Ακόμη, περιλαμβάνει την δημιουργία ενός ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος για τη διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και την εξασφάλιση ενός ελκυστικού συστήματος αμοιβών καθώς και ανάπτυξη διαδικασιών διαδοχής για θέσεις-κλειδιά σε περίπτωση που θα υπάρξει αποχώρηση ταλέντων από τον οργανισμό (Armstrong, 2007),( Niedźwiecka, 2016).

Σύμφωνα με το άρθρο Talent Management: Ταλέντα σε πρώτο πλάνο που δημοσιεύτηκε στην ιστοσελίδα του HR Professional, ο Λεωνίδας Παπαϊωάννου, ο οποίος είναι μάνατζερ στο People and Change του PwC Ελλάδα αναφέρει ότι << Οι σημερινές συνθήκες έχουν δυσκολέψει την εφαρμογή στρατηγικών talent management, καθώς οι ήδη περιορισμένοι πόροι πρέπει να στοχεύουν στην προσέλκυση, διατήρηση και διαχείριση των ταλέντων. Ακόμη, αν μια επιχείρηση οριοθετεί εξαρχής τους στόχους της, σε κάθε ταλέντο της τότε η στρατηγική σε θέματα διατήρησης, προσέλκυσης και διαχείρισης ταλέντων είναι επιτυχημένη>>.

<http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=3106&pg=3&ss=>

## 2.6 Διαδικασίες διαχείρισης των ταλέντων

Όπως έχουμε αναφερθεί και παραπάνω, οι άνθρωποι είναι αναμφισβήτητα οι σημαντικοί πόροι ενός οργανισμού και διαλέγοντας το κατάλληλο προσωπικό έχει αποτελέσει προτεραιότητα στη σημερινή εποχή. Μολονότι ότι βρισκόμαστε σε μια ανταγωνιστική εποχή, η διαχείριση των ταλέντων έχει γίνει η βασική στρατηγική για τον εντοπισμό και την κάλυψη των κενών θέσεων με υψηλό δυναμικό ανθρώπων (high potential) στον οργανισμό με αποτέλεσμα τη διαφοροποίηση τους από άλλους οργανισμούς. Είναι μια διαδικασία που αφορά την στόχευση των ανθρώπων και ελέγχει την είσοδο και έξοδο του από τον οργανισμό. Οι διαδικασίες που ακολουθεί αναφέρονται παρακάτω.



Εικόνα 1.1: Talent Management Process ([https://solutiondots.com/usa/2016-04-07\\_14-27-07/](https://solutiondots.com/usa/2016-04-07_14-27-07/))

- Κατανόηση των απαιτήσεων: Είναι σημαντικό μια επιχείρηση να καθορίζει τις απαιτήσεις ενός ταλέντου και να αναπτύσσει τη δημιουργία θέσεων εργασίας και των προδιαγραφών της.

- Διερεύνηση των ταλέντων: Το δεύτερο βασικό στάδιο της διαδικασίας είναι η διερεύνηση των ταλέντων. Η στόχευση των καλύτερων ταλέντων στην επιχείρηση με βάση τις προδιαγραφές και τις απαιτήσεις της επιχείρησης.
- Προσέλκυση των ταλέντων: Είναι πολύ σημαντικό η επιχείρηση να μπορεί να προσελκύσει ταλαντούχα άτομα καθώς όλη η διαδικασία περιστρέφεται γύρω από αυτό. Βασικός στόχος είναι να προσελκύσει τα κατάλληλα άτομα του οργανισμού στις κατάλληλες θέσεις.
- Αναζήτηση των ταλέντων: Σε αυτό το στάδιο δίνεται η δυνατότητα στα επιλεγόμενα άτομα να γνωρίσουν την επιχείρηση μέσω μιας πρώτης συνέντευξης.
- Επιλογή των ταλέντων: Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει διαφορετικούς ανθρώπους με ίδια ή διαφορετικά προσόντα και δεξιότητες όπως αναφέρονται στην περιγραφή θέσεων εργασίας. Όσοι υποψήφιοι πληρούν τις προδιαγραφές αυτές τότε είναι σε θέση να ενταχθούν στο οργανισμό.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη: Μετά την επιλογή των υποψήφιων, γίνεται η απαραίτητη εκπαίδευση και κατάρτιση τους για τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους στον οργανισμό.
- Διατήρηση των ταλέντων: Η πρόσληψη από μόνη της δεν είναι αρκετή. Θα πρέπει τα ταλέντα να μπορούν να διατηρηθούν στον οργανισμό. Η διατήρηση των ταλέντων εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως είναι το πακέτο αμοιβών, οι προδιαγραφές θέσεων εργασίας, οι προκλήσεις που σχετίζονται με τη δουλειά, η προσωπική εξέλιξη ενός εργαζομένου, η αναγνώριση, και η προσαρμογή του μέσα στον οργανισμό.
- Προαγωγή: Είναι γεγονός ότι κανένα ταλέντο δεν μπορεί να εργαστεί σε μια επιχείρηση αν δεν γνωρίζει ότι κάποια στιγμή θα αναγνωριστεί και θα εξελιχθεί. Επομένως, ο εμπλουτισμός εργασίας με διαφορετικές αρμοδιότητες είναι σημαντικός για ένα ταλέντο.
- Χαρτογράφηση των ικανοτήτων : Το επόμενο βήμα διαδικασίας είναι η αξιολόγηση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ταλέντων. Σημαντικό επίσης είναι και ο έλεγχος της συμπεριφοράς των ταλέντων, της στάσης τους και οι πιθανόν μελλοντικές βελτιώσεις των ικανοτήτων τους.
- Αξιολόγηση της απόδοσης: Η μέτρηση της πραγματικής απόδοσης προσδιορίζει αν το ταλέντο έχει προοπτική εξέλιξης και αν μπορεί να λάβει περισσότερες ευθύνες μέσα στον οργανισμό.

- Προγραμματισμός καριέρας: Η διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει να σχεδιάσει την καριέρα του υποψήφιου ώστε να νιώθει αναγνωρίσιμος στην επιχείρηση. Η ανταμοιβή και αναγνώριση του ταλέντου βοηθά στην διατήρηση τους στον οργανισμό για μεγάλο χρονικό διάστημα.
- Σχεδίαση διαδοχής: Η σχεδίαση διαδοχής των ταλέντων βοηθά την διοίκηση να γνωρίσει ποια άτομα θα μπορούν να αντικαταστήσουν άλλα άτομα στο μέλλον. Θα πρέπει να υπάρχει ένα οργανόγραμμα που να αντικατοπτρίζει το πότε και πως θα γίνει η διαδοχή.
- Έξοδος: Τέλος, η διαδικασία λήγει όταν το ταλέντο αποχωρεί από τον οργανισμό είτε για προσωπικούς λόγους είτε για λόγους σύνταξης και δε αποτελεί μέρος του οργανισμού.(  
<https://www.managementstudyguide.com/talent-management-process.htm>)

## 2.7 Δέσμευση των εργαζομένων (Employee Engagement)

Η δέσμευση των εργαζομένων έχει απασχολήσει ιδιαίτερα την κοινή γνώμη τα τελευταία χρόνια. Στην παγκόσμια βιβλιογραφία υπάρχει έλλειψη του ορισμού της που να είναι κοινώς αποδεκτή. Η δέσμευση των εργαζομένων αφορά κυρίως το επίπεδο αφοσίωσης και συμμετοχής ενός εργαζόμενου για τον οργανισμό και τις αξίες του. Ένας αφοσιωμένος εργαζόμενος συνεργάζεται με τους συναδέλφους του για να βελτιώσει την εργασιακή απόδοση προς όφελος του οργανισμού. Είναι γνωστό ότι ένας αφοσιωμένος εργαζόμενος ,αισθάνεται ότι έχει δεσμευτεί σε έναν οργανισμό όταν ο ίδιος ο οργανισμός του παρέχει κίνητρα, αναγνώριση και υποστήριξη σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Με αυτό τον τρόπο δημιουργούνται σχέσεις εμπιστοσύνης , αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης του εργαζόμενου και αύξηση μεγάλου ποσοστού διατήρησης του στον οργανισμό. Ακόμη θεωρείται σημαντική ως προς τον τρόπο διαχείρισης των εργαζόμενων στο οργανισμό, για το λόγο ότι ένας αφοσιωμένος υπάλληλος μπορεί να προσφέρει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και να δημιουργεί ομάδες εργασίας που να φέρουν αποτελέσματα υψηλής ποιότητας.

Παρακάτω περιγράφονται διάφοροι ορισμοί που χρησιμοποιούνται από διάφορους ερευνητές και μελετητές σε επιστημονικά άρθρα και βιβλία.

Σύμφωνα με τον Kahn(1990), η δέσμευση των εργαζομένων ορίζεται ως η αξιοποίηση των μελών ενός οργανισμού στους ρόλους εργασίας τους, τη δέσμευση ,

όπου οι άνθρωποι απασχολούν και εκφράζουν συναισθηματικά, νοητικά και σωματικά κατά την επαγγελματική τους απόδοση. Η γνωστική πτυχή της δέσμευσης των εργαζομένων αφορά κυρίως τις πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με την οργάνωση, τους ηγέτες και τις συνθήκες εργασίας. Η συναισθηματική πτυχή αφορά τον τρόπο με τον οποίο αισθάνονται οι εργαζόμενοι και η φυσική πτυχή αφορά κυρίως τη σωματική και ψυχική ενέργεια που καταλαμβάνει ένας εργαζόμενος κατά τη διάρκεια της απόδοσης τους.

Ένας αφοσιωμένος υπάλληλος συμμετέχει με ενθουσιασμό στις ανατεθείσες ευθύνες εργασίας (Falcone, 2006).

Οι Schaufeli et al.(2002), ορίζουν τη δέσμευση ως μια θετική, ικανοποιητική εργασιακή κατάσταση η οποία χαρακτηρίζεται από ένταση, αφοσίωση και απορρόφηση.

Ο Gubman (2004), υποστηρίζει ότι η δέσμευση είναι το συναισθηματικό δέσιμο του εργαζομένου με τη δουλειά του και τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται, που υπερβαίνει την ικανοποίηση και επιτρέπει στους εργαζόμενους να έχουν την καλύτερη απόδοση και να θέλουν να παραμείνουν στον οργανισμό αυτό.

Οι Alfes et al.(2010), αναφέρουν ότι οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι είναι πιο καινοτόμοι και επιθυμούν να εργάζονται με τους συναδέλφους τους και να αντιλαμβάνονται το φόρτο εργασίας με αποτέλεσμα να είναι πιο βιώσιμοι από τους υπόλοιπους.

Η αφοσιωμένη απόδοση των εργαζομένων είναι ένα αποτέλεσμα που επιτυγχάνεται με την τόνωση της αποδοτικότητας και του ενθουσιασμού των εργαζομένων για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Αυτό το αποτέλεσμα μπορεί να επιτευχθεί μόνο όταν οι εργοδότες θα προσφέρουν μια σύμβαση στους υπαλλήλους τους που προκαλούν συγκεκριμένες θετικές συμπεριφορές ευθυγραμμισμένες με τους στόχους του οργανισμού.(Murlis and Watson, 2001)

Οι Maslach et al. (2001), ορίζουν τη δέσμευση ως μια θετική ικανοποιητική εργασιακή κατάσταση που χαρακτηρίζεται από σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση. Ενώ οι Robinson et al.(2004), υποστηρίζει ότι ο αφοσιωμένος υπάλληλος είναι κάποιος που πιστεύει και προσδιορίζει τον ίδιο τον οργανισμό.

Στις μέρες μας, όπου υπάρχει ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό επίπεδο, οι οργανισμοί για να επιβιώσουν θα πρέπει να έχουν αφοσιωμένους υπαλλήλους στα καθήκοντά τους. Η αύξηση της παραγωγικότητας, η αυτοπεποίθηση και σιγουριά του υπαλλήλου για την έκφραση νέων ιδεών, η αξιοπιστία, η αποχώρηση των εργαζόμενων και το χαμηλό ποσοστό απουσίας καθώς και τα υψηλότερα επίπεδα έγκρισης των πελατών και της ποιότητας των υπηρεσιών είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά ενός πλήρως αφοσιωμένου υπαλλήλου. Επομένως, ένας εργαζόμενος δεν αρκεί μόνο να είναι πνευματικά αφοσιωμένος σε έναν οργανισμό αλλά και συναισθηματικά. Αν υπάρχει ο συνδυασμός αυτών των δυο αντιλήψεων τότε επιτυγχάνεται η μείωση των κύκλων εργασιών (turnover) και κατά συνέπεια η αύξηση των επιχειρηματικών επιδόσεων στον οργανισμό.(Bhatla,2011)

Σε διάφορα επιστημονικά άρθρα και βιβλία έχουν αναλυθεί και ερευνηθεί τα τρία επίπεδα των εργαζομένων σε έναν οργανισμό με τρεις διαφορετικές διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση είναι όταν ο εργαζόμενος είναι αφοσιωμένος (engaged). Στην συγκεκριμένη περίπτωση, ο εργαζόμενος εργάζεται με πάθος και αισθάνεται ότι ταυτίζεται πλήρως με τον οργανισμό. Η δεύτερη διάσταση είναι όταν ο εργαζόμενος δεν είναι αφοσιωμένος (not engaged). Στην περίπτωση αυτή, ο εργαζόμενος βρίσκεται στο χώρο εργασίας, εργάζεται στο ωράριο που του αναλογεί και δεν δίνει πάθος και ενέργεια στην δουλειά του. Τέλος, η τρίτη διάσταση είναι όταν ο εργαζόμενος είναι ενεργά αδιάφορος (actively disengaged). Ο εργαζόμενος δεν είναι ευχαριστημένος με τη δουλειά του και το δείχνει στο χώρο εργασίας του, υπονομεύοντας τους συναδέλφους του.(Bhatla, 2011)

Η τελευταία διάσταση είναι ιδιαίτερα σημαντική γιατί σχετίζεται με τη θεωρία του burnout(επαγγελματική εξουθένωση). Σύμφωνα με τους Maslach και Leiter(2016), η θεωρία αυτή αποτελείται από τρεις διαστάσεις – την εξάντληση, τον κυνισμό και την έλλειψη ολοκλήρωσης των εργασιών-μη αποτελεσματική συμπεριφορά. Η εξάντληση περιγράφηκε ως φθορά, κόπωση, εξασθένιση. Ο κυνισμός χαρακτηρίστηκε ως ο αρνητισμός στο χώρο εργασίας, η ακατάλληλη στάση απέναντι στους πελάτες και τους ίδιους τους συναδέλφους, η απόσυρση και τέλος, η έλλειψη ολοκλήρωσης εργασιών ονομάστηκε ως η μειωμένη ικανότητα και παραγωγικότητα, χαμηλό ηθικό και αδυναμία αντιμετώπισης.

Επομένως, η δέσμευση των εργαζομένων δεν είναι μια επικείμενη κατάσταση αλλά μια γνωστική και συναισθηματική κατάσταση που δεν στηρίζεται μόνο σε ένα



γεγονός ή μία συμπεριφορά. Μέσα από διάφορες έρευνες και μελέτες παρατηρείται ότι η δέσμευση των εργαζομένων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες αν θα είναι αποτελεσματική ή όχι. Για το λόγο αυτό, η διοίκηση τους ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να κατανοεί τις ανάγκες του εργαζόμενου και να διατηρεί τη δέσμευση των εργαζομένων σε ένα υψηλό επίπεδο, όχι μόνο να τους ενθαρρύνει αλλά και να τους αναγνωρίζει.

Η δέσμευση των εργαζομένων απαρτίζεται από τέσσερα βασικά στοιχεία όπου το επίπεδο τους καθορίζει την ποιότητα της αφοσίωσης του εργαζόμενου.

Πιο συγκεκριμένα:

- **Δέσμευση (Commitment):** Οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι είναι αυτοί που συναρπάζονται με τη δουλειά τους και δεσμεύονται να αντιμετωπίσουν κάθε πρόκληση για να επιτύχουν τους στόχους τους. Είναι αξιόπιστοι και εξαιρετικά παραγωγικοί.
- **Κίνητρο (Motivation):** Οι κατάλληλες ανταμοιβές και η αναγνώριση μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να επιτύχουν όλο και περισσότερο για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται.
- **Αφοσίωση (Loyalty):** Οι εργαζόμενοι που δεσμεύονται ενεργά με τη δουλειά τους δείχνουν περισσότερη αφοσίωση στον οργανισμό. Το θετικό είναι ότι χρειάζονται λιγότερη εστίαση και προσοχή των μάνατζερ για την εκτέλεση των καθηκόντων τους, καθώς οι ίδιοι αισθάνονται υπεύθυνοι για τις εργασιακές τους ευθύνες. Ωστόσο, οι μάνατζερ θα πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι τα συγκεκριμένα άτομα μπορεί εύκολα να μετατραπούν σε μη αφοσιωμένους εργαζόμενους αν ο οργανισμός δεν τους παρέχει μπόνους και αναγνώριση.
- **Εμπιστοσύνη (Trust):** Τα υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης των εργαζομένων μπορούν να ενισχυθούν μόνο όταν υπάρξει εμπιστοσύνη μέσα στον ίδιο τον οργανισμό. Δεδομένου ότι υπάρχει ισχυρό συναισθηματικό δέσιμο με τον οργανισμό, θα πρέπει και αυτός με τη σειρά του να δείξει εμπιστοσύνη στις ικανότητες των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν την αυτονομία να εκτελούν τα καθήκοντά τους με τον τρόπο τους. Δεν πρέπει να περιορίζονται σε συγκεκριμένους κανόνες και κανονισμούς και, ως εκ τούτου, πρέπει να παρακινούνται να εκτελούν το έργο τους με διαφορετικό και καινοτόμο τρόπο (Sharmila, J., 2013).

## 2.8 Διαχείριση ταλέντων και η επιρροή τους στην δέσμευση των εργαζομένων

Η δέσμευση των εργαζομένων αφορά το πώς ένας υπάλληλος είναι συναισθηματικά και πνευματικά αφοσιωμένος σε ένα οργανισμό. Ο Kahn(1990) αναφέρει ότι η δέσμευση στηρίζεται στη ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων κατά πόσο δεσμευμένος είναι ένας υπάλληλος ή όχι, η οποία εκφράζεται με τις τρεις πτυχές της νοητική(cognitive), συναισθηματική(emotional) και φυσική(physical) κατάσταση.

Όταν οι ταλαντούχοι άνθρωποι αισθάνονται σημαντικοί και απαραίτητοι σε έναν οργανισμό τότε επηρεάζουν θετικά τους στόχους του οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο αισθάνονται αναγνωρίσιμοι, εκτιμημένοι, ότι προσδίδουν αξία στον οργανισμό και ευθυγραμμισμένοι με τους στόχους του οργανισμού(Mohammed, 2015)

Η Society of Human Resources Management (2012) αποκαλύπτει ότι η διαχείριση των ταλέντων επιτρέπει σε όλα τα επίπεδα των εργαζομένων να επικεντρωθούν στην αύξηση των εσόδων που θα οδηγήσουν στη δέσμευση των εργαζομένων, στη βελτίωση της απόδοσης τους, στην ικανοποίηση του πελάτη και στη μείωση του κύκλου εργασιών (turnover) και την απουσία των εργαζομένων. Όλα αυτά επηρεάζουν άμεσα την κατώτερη γραμμή του οργανισμού(bottom line).

Σύμφωνα με τον Lockwood (2006), οι καλύτερες πολιτικές διαχείρισης ταλέντων έχουν οδηγήσει σε χαμηλότερη προσέλευση και υψηλότερη συμμετοχή υπαλλήλων σε έναν οργανισμό σε σύγκριση με εκείνους τους οργανισμούς που δεν επικεντρώνονται στις πολιτικές διαχείρισης ταλέντων τους. Η δέσμευση των εργαζομένων επηρεάζει άμεσα την παραγωγικότητα και τη διατήρηση των ταλέντων. Επομένως, η διαχείριση ταλέντων σε συνδυασμό με τη δέσμευση των εργαζομένων μπορούν να αυξήσουν ή να μειώσουν το κατώτερο όριο(bottom line) των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών στόχων του οργανισμού . Ακόμη, η αποτελεσματική δέσμευση των εργαζομένων ενθαρρύνει το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού ως προς την ανάπτυξη, αναγνώριση και τη συμβολή τους. Μια εστιασμένη πρακτική διοίκησης ταλέντων όχι μόνο αυξάνει την αφοσίωση των εργαζομένων αλλά και αυξάνει την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η αποτελεσματική διοίκηση ταλέντων απαιτεί ισχυρή συμμετοχική ηγεσία, οργανωτική αγορά (organizational buy-in) και δέσμευση των εργαζομένων (Lockwood, 2006). Ο οργανισμός θα πρέπει να καταβάλει προσπάθειες στο πλαίσιο διαχείρισης ταλέντων όπου οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές που συνεργάζονται μεταξύ τους και καθορίζουν μετρήσιμους στόχους, δεξιότητες και δραστηριότητες ανάπτυξης σταδιοδρομίας τους, πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τους εταιρικούς στόχους του οργανισμού.

Οι οργανισμοί και επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια έχουν συνειδητοποιήσει πόσο σημαντική είναι δέσμευση των εργαζομένων. Η δέσμευση είναι πολλά περισσότερα από την ικανοποίηση του υπαλλήλου. Ένας ικανοποιημένος υπάλληλος είναι χαρούμενος με έναν αξιόλογο μισθό, τις προμήθειες που του αναλογούν και η συμμετοχή του στο εργασιακό περιβάλλον. Από την άλλη μεριά, ένας δεσμευμένος υπάλληλος επιδεικνύει ενάρετα χαρακτηριστικά όπως είναι η καινοτομία και δημιουργικότητα, να αναλαμβάνουν ευθύνες για τη ομαλή λειτουργία της εργασίας τους, η επιθυμία να πετύχει ο στρατηγικός στόχος του οργανισμού καθώς και η αποτελεσματικότητα της ομάδας τους και τέλος έχουν ισχυρό δέσιμο με τον οργανισμό για το όραμα και την αποστολή του (Lalani,S., 2014)

## **2.9 Διαχείριση Ταλέντων στον τουρισμό**

### **2.9.1 Τουριστική Βιομηχανία**

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός πως στην εποχή που βιώνουμε λόγω της οικονομικής κρίσης , η τουριστική βιομηχανία να επιδρά θετικά στην οικονομία της χώρας. Ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων του τουριστικού κλάδου και οι επιχειρήσεις που υπάγονται στον κλάδο αυτό, κατορθώνουν να επιβιώσουν σε ένα παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον αντιμετωπίζοντας σκληρούς ανταγωνιστές με διεθνώς εμπορεύσιμες υπηρεσίες.

Τα αποτελέσματα της στατιστικής υπηρεσίας δείχνουν ανοδική πορεία με εκτίμηση τους καλοκαιρινούς μήνες να απασχολούνται το 50% των ανθρώπων στον ιδιωτικό τομέα του τουρισμού.

Επομένως, απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας και την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού που υφίσταται, είναι να υπάρχει υψηλό καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό.

Σύμφωνα με έρευνες , παρατηρείται ότι παρόλου που υπάρχει αυξημένη ζήτηση σε επαγγέλματα του τουρισμού, δεξιότητες και ειδικότητες, είναι δύσκολο να εγγυηθεί κανείς ότι η προσφορά είναι εξίσου αυξημένη. Οι Baum(1993,1996,2008), αναφέρουν ότι η τουριστική βιομηχανία θεωρείται ότι παρέχει κακές συνθήκες εργασίας, χαμηλό μισθό και η λειτουργία της βασίζεται κυρίως σε άτομα που δεν έχουν επαγγελματική κατάρτιση και είναι ανειδίκευτοι στον τομέα αυτό. Ωστόσο , αξίζει να σημειωθεί ότι γενικά υπάρχουν διαφορετικές αντιλήψεις επί του θέματος είτε θετικές είτε αρνητικές, ανάλογα με την κρίση και τη βίωση του καθενός. Για παράδειγμα, ο Barton (2008) υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι που ανήκουν στη νεότερη γενιά θεωρούν τον τουρισμό ένα τομέα που τους προσφέρει ευκαιρίες καριέρας και καθημερινή επαφή με πελάτες από όλο τον κόσμο.

Ένα από τα στοιχεία που επηρεάζουν την πρόσληψη και διατήρηση του ταλέντου είναι η εικόνα της εργασίας σε ένα οργανισμό. Γνωρίζοντας ότι υπάρχουν καλές συνθήκες εργασίας, αναγνώριση και παρέχονται προοπτικές εξέλιξης είναι πιο εύκολο να προσελκύσουν ταλέντα με εξειδίκευση και υψηλό δυναμικό(high potential) . Το ίδιο συμβαίνει και με την εικόνα ενός οργανισμού, με το brand name , όπου με αυτόν τον τρόπο μπορούν να προσελκύσουν ταλέντα με ικανότητες και προσόντα. Ακόμη, τα ταλέντα που παραμένουν σε ένα οργανισμό βελτιώνουν κατά πολύ την καλή φήμη και εικόνα του οργανισμού με την καθημερινή προσπάθεια των υπηρεσιών που προσφέρουν στους πελάτες και τις δημόσιες σχέσεις με τους πελάτες.

Διάφοροι ερευνητές όπως είναι οι Baum(2008), Pizam και Shani(2009), υποστήριξαν ότι ο κλάδος της φιλοξενίας (hospitality industry) εξαρτάται σε μεγάλο ποσοστό από το ανθρώπινο δυναμικό. Διαφέρει από άλλες βιομηχανίες για το λόγο ότι στη φιλοξενία υπάρχει η αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζόμενων με τους πελάτες . Επομένως , θα πρέπει να υπάρχει εξειδικευμένο προσωπικό που να μπορεί να υποστηρίξει τις απαιτήσεις του πελάτη και να ικανοποιήσει τις ανάγκες του προκειμένου η εικόνα του οργανισμού να διατηρηθεί σε υψηλά επίπεδα και να επιβιώσει σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Συμπερασματικά, ο κλάδος της φιλοξενίας, λόγω ότι απευθύνεται σε πελάτες και προσαρμόζεται στις ανάγκες τους, θα πρέπει το προσωπικό του να είναι εξειδικευμένο και με πολλές ικανότητες ώστε να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις των πελατών τους. Οι υπηρεσίες που προσφέρονται στον κλάδο αυτό είναι υψηλής ποιότητας προσαρμοσμένες στις ανάγκες των πελατών. Στην περίπτωση μας λοιπόν, είναι αναγκαία η πρόσληψη και διατήρηση των ταλέντων προκειμένου ένας οργανισμός του κλάδου αυτού να μπορέσει να αντιμετωπίσει την ανταγωνιστικότητα και να επιτύχει τους στρατηγικούς του στόχους.

## 2.10 Η ανάγκη για ταλέντο στην τουριστική βιομηχανία

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η τουριστική βιομηχανία και κυρίως ο κλάδος της φιλοξενίας βασίζεται σημαντικά στην ικανοποίηση του πελάτη και προσαρμόζεται στις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών της. Ο βασικός παράγοντας που εμπλέκεται με την ικανοποίηση των πελατών είναι οι άνθρωποι, δηλαδή οι εργαζόμενοι που προσφέρουν την καλύτερη απόδοση προς αυτούς.(He,Li,Keung , 2011)

Προκειμένου λοιπόν ένας οργανισμός να επιτύχει θα πρέπει να έχει τα σωστά ταλέντα στις κατάλληλες θέσεις. Η θετική στάση και συμπεριφορά του κάθε εργαζόμενου βοηθά στην εικόνα και επιτυχία ενός οργανισμού καθώς και η αλληλεπίδραση των σωστών εργαζομένων με τους πελάτες βοηθά στην εμπειρία του πελάτη. Η εμπειρία του πελάτη καθορίζει σε μέγιστο βαθμό την επιτυχία καθώς όταν ένας πελάτης είναι ικανοποιημένος από τον οργανισμό που έχει επισκεφτεί , θα δημιουργήσει ένα word of mouth, όπου προσελκύουν περισσότερα άτομα στον οργανισμό και αυξάνονται οι πωλήσεις του οργανισμού και υπάρχουν μεγάλες πιθανότητες επιστρεψιμότητας των ίδιων πελατών στον ίδιο τον οργανισμό.

Είναι λοιπόν σημαντικό, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού να δίνει μεγάλη βαρύτητα στην ποιότητα των εργαζομένων και να είναι σε θέση να εντοπίσει, προσλάβει και διατηρήσει ταλαντούχα άτομα. Η διατήρηση τους είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς στον ξενοδοχειακό κλάδο υπάρχουν συχνές αποχωρήσεις ταλέντων(turnover).

Ο όρος ταλέντο στον ξενοδοχειακό κλάδο αναφέρεται σε συγκεκριμένα άτομα που έχουν διοικητικές θέσεις και όχι σε όλο το προσωπικό που απαρτίζεται ένας οργανισμός. Πιο συγκεκριμένα, από τη στιγμή που αναφερόμαστε σε ταλέντα που ανήκουν σε διοικητικές θέσεις, θα πρέπει να έχουν στρατηγικό προσανατολισμό του οργανισμού (strategic orientation), την ικανότητα να συλλέγουν πληροφορίες και να δίνουν λύσεις στους συναδέλφους τους (Insight), να κατανοούν την αγορά και πως επηρεάζει τον οργανισμό (Market insight), να έχουν ενσυναίσθηση και να κατανοούν τον πελάτη (customer impact), να είναι φιλόδοξοι και να κυνηγούν το στόχο τους και να δεσμεύονται στον οργανισμό. (Araoz). Σύμφωνα με τον Araoz, η ικανότητα σε ένα ταλέντο δεν είναι αρκετή. Θα πρέπει να υπάρχουν άτομα που να προσαρμόζονται σε έντονες αλλαγές και να βοηθούν στην ανάπτυξη και επιτυχία του οργανισμού. Η λύση που δόθηκε είναι η προοπτική (potential) η οποία συνδέεται άρρηκτα με το μέλλον ενός οργανισμού. Η έννοια του potential έχει να κάνει ξεκάθαρα με τα χαρακτηριστικά που αναφέραμε παραπάνω.

## 2.11 Προσέλκυση ταλέντων στο χώρο της φιλοξενίας

Η προσέλκυση ταλαντούχων ατόμων στις ξενοδοχειακές μονάδες έχει απασχολήσει ιδιαίτερα το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών ανατρέχοντας σε χιλιάδες επιστημονικά άρθρα και βιβλία. Οι Collings και Mellahi (2009) υποστήριξαν ότι πολλές επιχειρήσεις του τουριστικού κλάδου προτιμούν να επενδύουν στην προσέλκυση ταλαντούχων ατόμων για να διατηρηθεί η ανταγωνιστικότητα.

Η προσέλκυση ταλαντούχων ατόμων με εμπειρία και ικανότητες σε έναν οργανισμό προκειμένου να καλύψουν τις κενές θέσεις ονομάζεται διαδικασία προσέλκυσης (recruitment). Η διαδικασία προσέλκυσης ταλέντων γίνεται είτε από το εσωτερικό χώρο της εργασίας είτε από το εξωτερικό χώρο. (Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης, 2012) Στον εσωτερικό χώρο εργασίας, ο οργανισμός προσπαθεί να αξιοποιήσει ήδη τα άτομα του, αυτά που θεωρεί ότι είναι ικανά και έχουν την προοπτική για το μέλλον του οργανισμού, δίνοντας τους κίνητρα όπως είναι η αναγνώριση, το μόνους και η εξέλιξη προκειμένου να παραμείνουν στον οργανισμό. Συνήθως, στον ξενοδοχειακό κλάδο η προσέλκυση των ταλέντων μέσα από τον ίδιο τον οργανισμό είναι πιο επιτυχημένη, διότι το ταλέντο γνωρίζει τη φιλοσοφία και την κουλτούρα του

οργανισμού, το όραμα και το στρατηγικό στόχο του. Η εσωτερική πηγή προσέλκυσης γίνεται κυρίως για διοικητικές θέσεις.

Από την άλλη μεριά, υπάρχει η προσέλκυση των ταλέντων από εξωτερικές πηγές όπως είναι οι τουριστικές σχολές, πανεπιστήμια, οι αγγελίες στον ιστότοπο (internet) καθώς οι ανταγωνιστές από την αγορά εργασίας.

Ο οργανισμός CIPD(Chartered Institute of Personnel and Development), με μία πρόσφατη έρευνα του 2013 , ανακάλυψε ότι η προσέλκυση ταλέντων από το εσωτερικό χώρο εργασίας καλύπτει το 69%, από το εξωτερικό χώρο εργασίας το 3% και ένα ποσοστό 28% προσελκύει ταλέντα και από τον εσωτερικό αλλά και από τον εξωτερικό χώρο. (CIPD,2013)

Ακόμη, αναφέρει ότι το branding του οργανισμού είναι ένας σημαντικός παράγοντας που βοηθά στην προσέλκυση ταλέντων. Πολλοί οργανισμοί προσπαθούν να βελτιώσουν τα τελευταία χρόνια την επωνυμία τους με διάφορα τεχνολογικά μέσα όπως είναι τα social media, blogs, digital marketing. Με αυτόν τον τρόπο ο οργανισμός παρουσιάζει την μοναδική ταυτότητα του και καθορίζει το όνομα του μέσα από τις υπηρεσίες που προσφέρει, προσεγγίζοντας όχι μόνο πελάτες αλλά και ταλέντα εξειδικευμένα που θα μπορούν να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις του οργανισμού για την παροχή καλύτερης ποιότητας υπηρεσιών και αγαθών.

Βασιζόμενος στο branding του οργανισμού, ο Hatum(2010) αναφέρει ότι ο οργανισμός θα πρέπει να δημιουργήσει αξία της προσφοράς των εργαζομένων(employee value proposition,EVP) όπου οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τι είναι αυτό που περιμένουν από τον ίδιο τον οργανισμό με αντάλλαγμα την συνεισφορά τους στον οργανισμό. Το EVP είναι ένα μοντέλο της διαχείρισης των ταλέντων που βελτιώνει την εικόνα του εργοδότη και του οργανισμού προσφέροντας ένα ελκυστικό πακέτο αποδοχών για του εργαζομένους και οι ίδιοι με τη σειρά τους προσφέρουν τις δεξιότητες και ικανότητες στον οργανισμό για την επιτυχία του. Με αυτό τον τρόπο δημιουργούνται σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των εργοδοτών και εργαζομένων και ισχυρό δέσιμο με τον οργανισμό.

Παρακάτω διατυπώνεται σε εικόνα το employee value proposition(EVP).



**Εικόνα 2: Τα χαρακτηριστικά του EVP (Employee Value Proposition)**

(<https://blog.atrivity.com/ways-create-employee-value-proposition>)

Επομένως, ένας οργανισμός έχοντας ένα αποτελεσματικό σύστημα EVP μπορεί να προσελκύσει ταλέντα που έχουν αξίες και στόχους ίδιους με αυτούς που αποζητά ένας οργανισμός. Στο σύστημα αυτό διατυπώνεται η αληθινή προσέγγιση ως προς την εικόνα του οργανισμού, την κάνει πιο ελκυστική και ανταγωνιστική. Τα πέντε χαρακτηριστικά που θα πρέπει να στηριχτεί ο οργανισμός για να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα είναι τα εξής:

- **Οργανισμός (Organization):** Ο οργανισμός περιλαμβάνει την κοινωνική ευθύνη, το όραμα και τους στόχους του, και την υπηρεσία που προσφέρει.
- **Ευκαιρίες (Opportunities):** Στο κομμάτι αυτό, περιλαμβάνει τη σταδιοδρομία του εργαζόμενου μέσα στον ίδιο τον οργανισμό, τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και προσωπικής εξέλιξης.



- **Ανταμοιβές (Rewards):** Περιλαμβάνει τη μισθοδοσία, το μόνους , την αναγνώριση
- **Εργασία (Work):** Δημιουργεί εντυπώσεις ενδιαφέρουσες προς τον εργασιακό τομέα, πιο ελκυστικές και περιλαμβάνει ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας.
- **Άνθρωποι (People):** Περιλαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού

## 2.12 Διατήρηση των ταλέντων στον τουρισμό

Στην προηγούμενη ενότητα, αναφερθήκαμε για την προσέλκυση των ταλέντων στον ξενοδοχειακό κλάδο όπου έχει απασχολήσει ιδιαίτερα τους ερευνητές. Το ίδιο ισχύει με τη διατήρηση των ταλέντων στο χώρο του τουρισμού. Είναι πολύ σημαντικό να για ένα οργανισμό, αφού προσελκύσει τα ταλέντα του να μπορέσει και στη συνέχεια να τα διατηρήσει. Είναι γεγονός ότι έχοντας σωστά ταλέντα στον οργανισμό ή εξειδικευμένο και ποιοτικό προσωπικό , αποτελούν βασικά στοιχεία για την επιτυχία του οργανισμού(He et al., 2011).

Η ποιότητα απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την ικανοποίηση των πελατών. Σύμφωνα με τους Lovelock ,Wirtz ,Keh, Lu(2005), η καλή συμπεριφορά του προσωπικού και η θετική τους στάση βοηθά σημαντικά στη συμβολή της ικανοποίησης των πελατών.

Η διατήρηση των ταλέντων εξαρτάται επίσης και από τη αξία της προσφοράς του εργοδότη(Employer Value Proposition), όπου ο οργανισμός θα πρέπει να είναι σε θέση να προσελκύσει άτομα τα οποία θα βοηθήσουν στην εικόνα και την κουλτούρα του οργανισμού(Chambers,Foulon,Handfield,Hankin,Michaels, 1998).

Είναι πολύ βασικό ένας οργανισμός να μπορεί να ξεχωρίζει τα ταλέντα από τους βασικούς υπαλλήλους. Θα πρέπει να μπορούν να τους διαχωρίζουν προκειμένου να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν στον οργανισμό. Επίσης, είναι σημαντικό να αναγνωρίζει ο οργανισμός τις ανάγκες του ταλέντου και τον προσανατολισμό του στη μετέπειτα πορεία της καριέρας του για να τον ενθαρρύνει και να τον δεσμεύσει. Οι τεχνικές κινήτρων που χρησιμοποιούνται για τη δέσμευση των ταλέντων χωρίζονται σε εξωτερικά και εσωτερικά κίνητρα. Τα εξωτερικά κίνητρα αποκαλούμε την εξωτερική αποζημίωση όπου είναι τα χρήματα και η προαγωγή και τα εσωτερικά κίνητρα σχετίζονται με την εκπλήρωση των αναγκών του ταλέντου όπως είναι η

αναγνώριση μέσα στον οργανισμό. Ο συνδυασμός και των δύο κινήτρων αποτελεί βασικός παράγοντας στην αποτελεσματικότητα της διατήρησης του ταλέντου.

(Allen, Hugles and Rog, 2008)

Από την στιγμή που αναφερόμαστε στην τουριστική βιομηχανία και κατά συνέπεια στις ξενοδοχειακές μονάδες, θα πρέπει να λάβουμε σοβαρά υπόψη την εποχικότητα και τη συνεχή αποχώρηση ταλέντων από ένα τουριστικό οργανισμό που επηρεάζουν την διατήρηση των ταλέντων στις ξενοδοχειακές μονάδες.

Αναλυτικά, η συνεχής αποχώρηση (turnover) έχει προκαλέσει έντονο το ενδιαφέρον σε διάφορους ερευνητές και σε διάφορα επιστημονικά περιοδικά και άρθρα γίνεται αναφορά για τον προσδιορισμό των αιτιών που προκαλούν τις αυξημένες αποχωρήσεις και τη μείωση της διατήρησης των ταλέντων.

Οι αποχωρήσεις λοιπόν χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, τις εθελοντικές (voluntary turnover) και τις μη εθελοντικές (involuntary turnover). Στην πρώτη περίπτωση έχουμε τα ταλέντα που αποχωρούν οικιοθελώς από τον οργανισμό λόγω ότι έχουν βρει κάποιο άλλο οργανισμό που επιθυμούν να εργαστούν και στη δεύτερη περίπτωση έχουμε τους εργοδότες που διακόπτουν τη συνεργασία λόγω της χαμηλής απόδοσης στη δουλειά του ή λόγω συνταξιοδότησης.

Από την στιγμή που αναφερόμαστε όμως σε ταλέντα η πιθανή εκδοχή της αποχώρησης είναι η εθελοντική. Οι παράγοντες που μας οδηγούν σε αυτή την άποψη χωρίζονται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Οι εσωτερικοί παράγοντες έχουν κυρίως τον έλεγχο των λειτουργιών του οργανισμού και μπορούν να διαχειριστούν τα ταλέντα, ενώ οι εξωτερικοί παράγοντες αφορούν κυρίως τις έντονες αλλαγές του περιβάλλοντος που πραγματοποιούνται έξω από τον οργανισμό.

(Allen, 2008).

Επομένως, αξίζει να σημειωθεί ότι η αυξημένη τάση αποχωρήσεων είναι μία πρόκληση για τον κλάδο της φιλοξενίας, καθώς και η διαχείριση και διατήρηση των ταλέντων τους, μιας και αυτό είναι δύσκολο και δαπανηρό για έναν οργανισμό να χάσει τα ταλέντα του.

Λόγω του περιορισμένου χρόνου και τον ανταγωνισμό που υφίσταται συνεχώς ο κάθε οργανισμός, οι υπεύθυνοι που ασχολούνται με τις προσλήψεις αναγκάζονται να βρουν αποτελεσματικούς τρόπους που θα βοηθήσουν στη διατήρηση των ταλέντων τους.

Στο HR Professional περιοδικό, οι κ. Κουφάκη και κ. Ρεχενιώτη αναφέρουν τους παράγοντες που βοηθούν στη διατήρηση των ταλέντων. Πιο αναλυτικά:

Ο πρώτος βασικός παράγοντας είναι η εργασιακή ικανοποίηση του ταλέντου. Το ταλέντο είναι ικανοποιημένο όταν βρίσκεται σε ένα φιλικό εργασιακό περιβάλλον, έχει καλή συνεργασία με τους συναδέλφους του, πράγμα που βοηθά στην επιθυμία του ταλέντου να παραμείνει και είναι ευχαριστημένος με το αντικείμενο της δουλειάς του.

Ο δεύτερος βασικός παράγοντας είναι η αναγνώριση (rewards) του ταλέντου στον οργανισμό. Το ταλέντο νιώθει αυτοπεποίθηση και ότι τα καθήκοντα που διεκπεραιώνει έχουν αξία στον οργανισμό. Με άλλα λόγια, το ταλέντο δεσμεύεται.

Ο τρίτος βασικός παράγοντας είναι οι Ευκαιρίες ανέλιξης και εξέλιξης του ταλέντου. Ο οργανισμός θα πρέπει να δίνει τη δυνατότητα στα ταλέντα να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους, να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους με σεμινάρια ή να τους προσφέρουν προαγωγή.

Ένας άλλος βασικός παράγοντας είναι ο τρόπος διοίκησης. Θα πρέπει ο μάνατζερ να υιοθετεί πολλά διαφορετικά στυλ ηγεσίας που θα προσαρμόζονται με το προσωπικό που έχει, να δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης και να εκφράζει ένα ηγέτη (Happy Warrior), ο οποίος θα είναι εγκάρδιος με τα μέλη της ομάδας του.

Επίσης, το mentoring και το coaching των ταλέντων αποτελεί ένα εξαιρετικό παράγοντα στη διατήρηση των ταλέντων. Το mentoring αναφέρεται ως ο τρόπος με τον οποίο ένας μάνατζερ μπορεί να εμπνεύσει τα ταλέντα του, να τους δίνει τις απαραίτητες συμβουλές και καθοδήγηση και να είναι πρότυπο συμπεριφοράς για αυτούς. Όσον αφορά το coaching, θα πρέπει να αξιολογούν συνεχώς τους υφιστάμενους τους για την απόδοσή τους, να τους δείχνουν την εμπιστοσύνη τους έμπρακτα, να τους συμβουλεύουν και να τους καθοδηγούν.

Ο προγραμματισμός είναι και αυτός ένας παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει θετικά την διατήρηση των ταλέντων. Ο οργανισμός προκειμένου να διατηρήσει τα ταλέντα του μπορεί να προσαρμόσει το ωράριο των ταλέντων ανά βδομάδα, να χρησιμοποιήσει job rotation και job sharing, για να διευκολύνει τα ταλέντα του στην προσαρμογή τους.

Τέλος, η παρακίνηση των ταλέντων. Ο κάθε υπάλληλος θέλει να νιώθει απαραίτητος και μέρος στον οργανισμό τον οποίο εργάζεται. Έτσι, ο οργανισμός θα πρέπει να γνωρίζει τις προσωπικές αξίες και τις επαγγελματικές προσδοκίες του ταλέντου και να μπορεί να τις ευθυγραμμίζει.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 3.1 Εισαγωγή στη Μεθοδολογία της Έρευνας

Η έρευνα είναι μια ακαδημαϊκή δραστηριότητα που περιλαμβάνει τον καθορισμό και τον επαναπροσδιορισμό των προβλημάτων, τη διατύπωση υποθέσεων ή προτεινόμενων λύσεων, τη συλλογή, οργάνωση και αξιολόγηση δεδομένων και την εξαγωγή συμπερασμάτων. Υπό αυτήν την οπτική, η έρευνα είναι μια πρωτότυπη συμβολή στο υπάρχον απόθεμα γνώσεων με τη βοήθεια της μελέτης, της παρατήρησης, της σύγκρισης, και του πειραματισμού, δηλαδή μέσω μίας αντικειμενικής και συστηματικής μεθόδου για την εξεύρεση λύσης σε ένα πρόβλημα (Kothari, 2004). Ο Παρασκευόπουλος (1993) παραθέτει τρεις διαφορετικούς ορισμούς για την έρευνα, σύμφωνα με τους οποίους, η έρευνα είναι (1) μία συστηματική και καλώς σχεδιασμένη διαδικασία για την επίλυση προβλημάτων βάσει της εμπειρικής πραγματικότητας, (2) η συστηματική εφαρμογή επιστημονικής γνώσης με στόχο τη βελτίωση των ανθρώπινων επιτευγμάτων, και (3) η διαδικασία προαγωγής της επιστημονικής γνώσης μέσω της χρήσης διεθνώς αποδεκτών επιστημονικών θεωριών ή της εισαγωγής και επεξεργασίας νέων θεωριών με την προοπτική να γίνουν αποδεκτές από τη διεθνή επιστημονική κοινότητα. Οι οντολογικές υποθέσεις δημιουργούν επιστημολογικές υποθέσεις, οι οποίες με τη σειρά τους παράγουν μεθοδολογικούς προβληματισμούς. Ωστόσο, αναγκαία προϋπόθεση για τον χαρακτηρισμό μίας εργασίας ως ερευνητικής είναι η πρωτοτυπία (Cohenet.al., 2007).

Η μεθοδολογία έρευνας αναφέρεται στις παραμέτρους της ερευνητικής προσπάθειας του ερευνητή, οι οποίες περιλαμβάνουν τις γενικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις, τις τεχνικές, τα μέσα, και τις διαδικασίες που επιλέγονται για τη διεξαγωγή της έρευνας (Δημητρόπουλος, 2004). Ο Τσελές (2015) ορίζει τη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας (ΜΕΕ) ως την επιστήμη που μελετά με τρόπο μεθοδικό, επίμονο, και συστηματικό κάθε μορφή γνώσης που βασίζεται σε εμπειρικά δεδομένα, τα οποία συμβάλλουν στην επαλήθευσή της και τη γενίκευσή της ως αλήθεια. Σε αυτό το πλαίσιο, η επιστημονική έρευνα αποτελείται από ένα συγκεκριμένο σύστημα

κανόνων βάσει του οποίου λαμβάνει χώρα η οργάνωση των διαδικασιών για την απόκτηση νέων γνώσεων, προκειμένου να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα και να επιλυθούν τα προβλήματα.

Ένα σημαντικό ζήτημα στην μεθοδολογία της έρευνας είναι η αξιωματική θεμελίωση του θετικισμού του Popper (1959). Ο Popper υποστηρίζει ότι η επιστημονική πρόοδος δεν συντελείται με αποδείξεις, αλλά με διαψεύσεις (Αρχή της Διαψευσιμότητας), και συνεπώς, η επιστημονική έρευνα και γνώση πρέπει να επανελέγχονται και να διαψεύδονται σε βάθος χρόνου. Κάθε έλεγχος μιας θεωρίας είναι μια προσπάθεια του ερευνητή να διαψεύσει ή να την αντικρούσει. Επιπλέον, τα τεκμήρια επιβεβαίωσης μιας θεωρίας είναι σημαντικά μόνο όταν προκύπτουν ως αποτέλεσμα ενός γνήσιου ελέγχου της θεωρίας, δηλαδή μίας συστηματικής προσπάθειας διάψευσης της θεωρίας, ώστε να αποδοθεί το χαρακτηριστικό της δυναμικότητας στη γνώση (Μπάγκος, 2015).

### **3.2 Είδη Επιστημονικών Ερευνών**

Για την καλύτερη προσέγγιση των ερευνητικών προσπαθειών, διαφορετικά είδη επιστημονικών ερευνών οριοθετούνται με διαφορετικές κωδικοποιήσεις και ταξινομήσεις. Σύμφωνα με τον Μπινιώρη (2013), τα βασικότερα είδη των επιστημονικών ερευνών είναι η περιγραφική έρευνα, η διερευνητική έρευνα, και η αιτιολογική ή ερμηνευτική έρευνα.

- Στην περιγραφική έρευνα, ο ερευνητής έχει σαν στόχο να εκτιμήσει τα χαρακτηριστικά της κατάστασης που διερευνά και να αντιμετωπίσει το ερευνητικό ζήτημα με παρατήρηση ή περιγραφή. Η περιγραφική έρευνα απαντά στα ερωτήματα «Τι», «Ποιος», «Πότε» και «Πού»
- Στη διερευνητική έρευνα, ο ερευνητής έχει σαν στόχο να διατυπώσει ένα πρόβλημα για να το εξετάσει με πιο ακριβή τρόπο ή να διατυπώσει υποθέσεις για περαιτέρω έρευνα του ερευνητικού προβλήματος. Η διερευνητική έρευνα απαντά στο «Γιατί».
- Στην αιτιολογική ή ερμηνευτική έρευνα, ο ερευνητής έχει σαν στόχο να προσδιορίσει τη σχέση μεταξύ αιτίας και αποτελέσματος εστιάζοντας στην

ερμηνεία περιγραφικών μελετών. Η αιτιολογική ή ερμηνευτική έρευνα απαντά στο «Γιατί-Διότι-Πώς».

Μία πιο ευρεία ταξινόμηση της επιστημονικής έρευνας απεικονίζεται στον Πίνακα 1, όπου, εκτός από τον επιστημονικό σκοπό, τη δυνατότητα πρακτικής αξιοποίησης των αποτελεσμάτων, τα μέσα συλλογής ερευνητικών δεδομένων, και το είδος των εμπειρικών δεδομένων που συλλέγονται, λαμβάνονται υπόψιν και παράμετροι όπως το είδος της λογικής ανάλυσης, το είδος του ελέγχου των παραγόντων του προβλήματος, ο χώρος διεξαγωγής της έρευνας, το μέγεθος του δείγματος, και το είδος της ερευνητικής μεθόδου (Παρασκευόπουλος, 1993).

**Πίνακας 1 Ταξινόμηση επιστημονικής έρευνας**

Ως προς το επιδιωκόμενο επιστημονικό σκοπό	Περιγραφική, ερμηνευτική, παρεμβατική, προκαταρκτική-πιλότος
Ως προς τη δυνατότητα πρακτικής αξιοποίησης αποτελεσμάτων	Εφαρμοσμένη, βασική, έρευνα δράσης
Ως προς τα μέσα συλλογής ερευνητικών δεδομένων	Ψυχομετρική, κοινωνιομετρική
Ως προς το είδος των εμπειρικών δεδομένων που συλλέγει	Ποσοτική, ποιοτική
Ως προς το είδος της λογικής ανάλυσης	Απαγωγική, επαγωγική, προγραμματική
Ως προς το είδος του ελέγχου των παραγόντων του προβλήματος	Νατουραλιστική-συναφειακή, αιτιώδης-ex post facto, πειραματική
Ως προς τον χώρο διεξαγωγής	Εργαστηριακή, επιτόπια, βιβλιογραφική κ.α
Ως προς τον αριθμό των εξεταζόμενων ατόμων	Δειγματοληπτική, δημοσκόπηση, ατομική περίπτωση, μελέτη περίπτωσης
Ως προς το είδος της ερευνητικής μεθόδου	Ιστορική, γενετική, κλινική, εθνογραφική, διαπολιτιστική, διαχρονική, συγχρονική, ιδιογραφική, νομοθετική

*Πηγή: Παρασκευόπουλος (1993)*

### 3.3 Είδη Ερευνητικής Μεθοδολογίας

Ανάλογα με το είδος των εμπειρικών δεδομένων που συλλέγονται, η ερευνητική μεθοδολογία μπορεί να είναι ποσοτική ή ποιοτική.

### 3.4 Ποσοτική έρευνα

Η ποσοτική έρευνα (quantitative research) βασίζεται στη μέτρηση της ποσότητας και χρησιμοποιεί αριθμητικά δεδομένα για την περιγραφή, την ερμηνεία ή/και την πρόβλεψη και το έλεγχο διαφόρων φαινομένων. Οι ποσοτικές μέθοδοι υπογραμμίζουν τις αντικειμενικές μετρήσεις και τη στατιστική, μαθηματική ή αριθμητική ανάλυση των δεδομένων που συλλέγονται μέσω δημοσκοπήσεων, ερωτηματολογίων και ερευνών ή με χειρισμό προϋπαρχόντων στατιστικών δεδομένων χρησιμοποιώντας υπολογιστικές τεχνικές. Επομένως, η συγκεκριμένη μεθοδολογία εφαρμόζεται σε φαινόμενα που μπορούν να εκφραστούν από άποψη ποσότητας και διενεργείται με τρόπο συστηματικό, σχολαστικό και αντικειμενικό.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της ποσοτικής έρευνας είναι:

- Τα δεδομένα συνήθως συγκεντρώνονται χρησιμοποιώντας δομημένα ερευνητικά μέσα.
- Τα αποτελέσματα βασίζονται σε μεγαλύτερα μεγέθη δειγμάτων που είναι αντιπροσωπευτικά του πληθυσμού.
- Η ερευνητική μελέτη μπορεί συνήθως να επαναληφθεί, δεδομένης της υψηλής αξιοπιστίας της.
- Ο ερευνητής έχει μια σαφώς καθορισμένη ερευνητική ερώτηση στην οποία ζητούνται αντικειμενικές απαντήσεις.
- Όλες οι πτυχές της μελέτης σχεδιάζονται προσεκτικά πριν συλλεχθούν τα δεδομένα.
- Τα δεδομένα έχουν τη μορφή αριθμών και στατιστικών στοιχείων, συχνά διατεταγμένα σε πίνακες, διαγράμματα, αριθμούς ή άλλες μορφές μη κειμένου.

- Η μελέτη μπορεί να χρησιμοποιηθεί για γενίκευση των εννοιών ευρύτερα, για πρόβλεψη μελλοντικών αποτελεσμάτων, ή για διερεύνηση αιτιακών σχέσεων.
- Ο ερευνητής χρησιμοποιεί εργαλεία, όπως ερωτηματολόγια ή λογισμικό ηλεκτρονικών υπολογιστών, για τη συλλογή αριθμητικών δεδομένων (Babbie, 2013).

Η συλλογή δεδομένων στην ποσοτική έρευνα μπορεί να χωριστεί σε μεθόδους δειγματοληψίας και μεθόδους συλλογής δεδομένων με τη χρήση ερευνών και δημοσκοπήσεων. Αναφορικά με τις μεθόδους δειγματοληψίας, υπάρχουν δύο βασικά είδη: η δειγματοληψία πιθανότητας και η δειγματοληψία μη πιθανότητας.

Η δειγματοληψία πιθανότητας βασίζεται στην χρήση των πιθανοτήτων για να φιλτράρει άτομα από έναν πληθυσμό και να δημιουργήσει δείγματα. Οι συμμετέχοντες ενός δείγματος επιλέγονται με τη διαδικασία τυχαίας επιλογής. Κάθε μέλος του κοινού-στόχου έχει ίσες ευκαιρίες να είναι επιλεγμένο στο δείγμα.

Υπάρχουν τέσσερις κύριοι τύποι δειγματοληψίας πιθανότητας:

- *Απλή τυχαία δειγματοληψία:* Όπως δείχνει το όνομα, η απλή τυχαία δειγματοληψία είναι μια τυχαία επιλογή στοιχείων για ένα δείγμα. Αυτή η τεχνική δειγματοληψίας εφαρμόζεται όταν ο πληθυσμός-στόχος είναι πολύ μεγάλος.
- *Διαστρωμένη τυχαία δειγματοληψία:* στη μέθοδο διαστρωματωμένης τυχαίας δειγματοληψίας, ένας μεγάλος πληθυσμός χωρίζεται σε ομάδες (στρώματα) και τα μέλη ενός δείγματος επιλέγονται τυχαία από αυτά τα στρώματα. Τα διάφορα διαχωρισμένα στρώματα δεν πρέπει ιδανικά να αλληλεπικαλύπτονται.
- *Συμπλεγματική δειγματοληψία:* Η συμπλεγματική δειγματοληψία είναι μια μέθοδος δειγματοληψίας πιθανότητας με την οποία ο κύριος τομέας χωρίζεται σε ομάδες, συνήθως χρησιμοποιώντας γεωγραφικές και δημογραφικές παραμέτρους κατακερματισμού.
- *Συστηματική δειγματοληψία:* Η συστηματική δειγματοληψία είναι μια τεχνική όπου το σημείο εκκίνησης του δείγματος επιλέγεται τυχαία και όλα τα άλλα



στοιχεία επιλέγονται με σταθερό διάστημα. Αυτό το διάστημα υπολογίζεται διαιρώντας το μέγεθος του πληθυσμού με το μέγεθος δείγματος-στόχου.

Η δειγματοληψία μη πιθανότητας πραγματοποιείται όταν η γνώση και η εμπειρία του ερευνητή χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία δειγμάτων. Λόγω της συμμετοχής του ερευνητή, δεν έχουν όλα τα μέλη ενός πληθυσμού-στόχου ίσες πιθανότητες να επιλεγούν ως μέρος ενός δείγματος (Ηλιοπούλου, 2017).

### **3.5 Ποιοτική έρευνα**

Η ποιοτική έρευνα (qualitative research) ασχολείται με φαινόμενα που αφορούν ποιότητα ή είδος. Για παράδειγμα, όταν ένας ερευνητής ενδιαφέρεται για τη διερεύνηση των λόγων της ανθρώπινης συμπεριφοράς (δηλαδή γιατί οι άνθρωποι σκέφτονται ή κάνουν ορισμένα πράγματα), τότε εφαρμόζει τα κίνητρα έρευνας, τα οποία αποτελούν ένα σημαντικό είδος ποιοτικής έρευνας που στοχεύει στην ανακάλυψη των υποκείμενων κινήτρων και επιθυμιών. Παράγοντας ευρήματα που δεν έχουν προκύψει μέσω στατιστικών διαδικασιών ή άλλων μέσων ποσοτικοποίησης (Corbin and Strauss, 1990), η ποιοτική έρευνα αναζητά τον αιτιώδη προσδιορισμό, την πρόβλεψη, και τη γενίκευση των ευρημάτων (Hoepfl, 1997). Επιπλέον, είναι ιδιαίτερα σημαντική στις επιστήμες συμπεριφοράς καθώς συμβάλλει στην ανάλυση των παραγόντων που παρακινούν τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται με συγκεκριμένο τρόπο σε μία δεδομένη κατάσταση, η οποία αποτελεί και το ερευνητικό πρόβλημα (Kothari, 2004). Οι Guba and Lincoln (1994) αναφέρουν ότι η ποιοτική έρευνα επιτρέπει στον ερευνητή να εισχωρήσει στην προσωπικότητα των ατόμων του ερευνητικού δείγματος και να κατανοήσει τις κοινωνικές επιρροές που έχουν δεχτεί. Συνεπώς, η ποιοτική έρευνα είναι μια συστηματική και, ως επί το πλείστον, υποκειμενική προσέγγιση η οποία χρησιμοποιεί μη-αριθμητικά δεδομένα προκειμένου να αναλύσει σε βάθος τα νοήματα πολύπλοκων ψυχοκοινωνικών φαινομένων (Μερκούρης, 2008).

### 3.5.1 Χαρακτηριστικά ποιοτικής έρευνας

Η Hoepfl (1997) συνοψίζει τα βασικά χαρακτηριστικά της ποιοτικής έρευνας όπως έχουν προταθεί από διάφορους συγγραφείς (BogdanandBiklen, 1982; Lincoln and Guba, 1985; Patton, 1990; Eisner, 1991):

1. Η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιεί την φυσική ρύθμιση ως πηγή δεδομένων. Ο ερευνητής προσπαθεί να παρατηρήσει, να περιγράψει και να ερμηνεύσει τις ρυθμίσεις όπως αυτές είναι, διατηρώντας αυτό που ο Patton (1990) ονομάζει «ηθική ουδετερότητα».
2. Ο ερευνητής ενεργεί ως το "ανθρώπινο όργανο" της συλλογής δεδομένων.
3. Οι ποιοτικοί ερευνητές χρησιμοποιούν κυρίως την επαγωγική ανάλυση δεδομένων.
4. Οι ποιοτικές εκθέσεις έρευνας είναι περιγραφικές, ενσωματώνοντας εκφράσεις, τη γλώσσα και την «παρουσία φωνής στο κείμενο» (Eisner, 1991).
5. Η ποιοτική έρευνα έχει ερμηνευτικό χαρακτήρα, με στόχο την ανακάλυψη του νοήματος των γεγονότων για τα άτομα που τα βιώνουν και τις ερμηνείες των εννοιών αυτών από τον ερευνητή.
6. Οι ποιοτικοί ερευνητές δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στην ιδιοσυγκρασία του συμμετέχοντος στην έρευνα, αναζητώντας τη μοναδικότητα κάθε περίπτωσης.
7. Η ποιοτική έρευνα έχει έναν αναδυόμενο, και όχι προκαθορισμένο σχεδιασμό, και οι ερευνητές ακολουθούν αυτήν την αναδυόμενη διαδικασία για τα ευρήματα έρευνας.

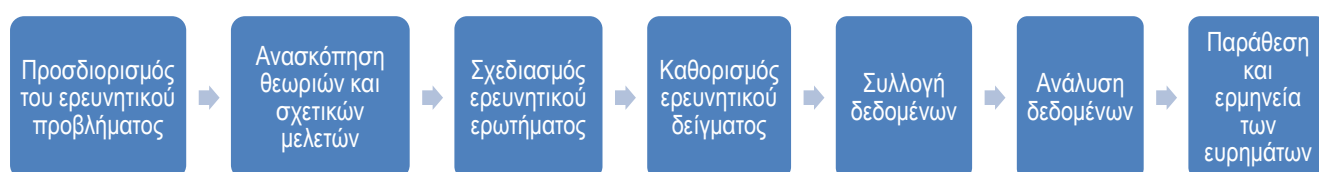
### 3.5.2 Στάδια ποιοτικής έρευνας

Βασική αρχή της ποιοτικής έρευνας είναι ότι ο ερευνητής δεν γνωρίζει εκ των προτέρων το αποτέλεσμα της προσπάθειάς του να διερευνήσει ένα ερευνητικό πρόβλημα, αλλά στοιχειοθετεί την άποψή του μετά την ολοκλήρωση της έρευνας. Ουσιαστικά, προσπαθεί να συλλέξει πληροφορίες από το ερευνητικό δείγμα αναφορικά με διάφορα φαινόμενα που έζησαν ή αντιμετώπισαν καθώς και τους λόγους που θεωρούν ουσιαστικούς για την ύπαρξη και τη λειτουργία τους στο κοινωνικό ή επιχειρησιακό περιβάλλον. Δεδομένου ότι μπορεί να υπάρχει αδυναμία ή σκοπιμότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα να μην αποδώσουν πλήρως τις

απόψεις τους για τα φαινόμενα, ο ερευνητής καλείται να παρατηρεί, να κρατά σημειώσεις, αλλά κυρίως να ερμηνεύσει τα φαινόμενα, στοιχειοθετώντας τι κρύβεται πίσω από τις λέξεις με τις οποίες οι συμμετέχοντες εκφράζουν τις αντιλήψεις ή τις πεποιθήσεις τους σχετικά με το ερευνητικό πρόβλημα (Παρασκευοπούλου-Κόλλια, 2008).

Ο ερευνητής που εφαρμόζει την ποιοτική μέθοδο ακολουθεί συγκεκριμένα στάδια τα οποία περιλαμβάνουν:

- Τον προσδιορισμό του ερευνητικού προβλήματος.
- Βιβλιογραφική ανασκόπηση των σχετικών θεωριών και προηγούμενων μελετών.
- Τον σχεδιασμό του ερευνητικού ερωτήματος.
- Τον καθορισμό του ερευνητικού δείγματος που θα συμμετέχει στην έρευνα.
- Τη συλλογή των δεδομένων.
- Την ανάλυση των δεδομένων και την ανάπτυξη ερευνητικών υποθέσεων (εάν προκύπτουν).
- Την παράθεση και την ερμηνεία των ευρημάτων της έρευνας (Διάγραμμα 1).



### Διάγραμμα 1 Στάδια ποιοτικής έρευνας

Πηγή: Kothari (2004)

Όταν ο ερευνητής εργάζεται πάνω στο πεδίο που μελετά, οφείλει να χρησιμοποιεί όλα τα στοιχεία που συναντά κατά την έρευνα, όπως σχόλια από όσους σχετίζονται με το αντικείμενο, κάτι που ο ίδιος παρατηρεί, ή ακόμα και τον τρόπο που οι συμμετέχοντες κάθονται ή συνομιλούν μεταξύ τους. Καταγράφοντας τα γεγονότα, έχει την ευθύνη να συνδυάσει τα δεδομένα με έναν λογικό τρόπο προκειμένου να παράγει τα συμπεράσματα της έρευνας. Επομένως, θα πρέπει να καταγράψει και να

αντιληφθεί τη σπουδαιότητα των δεδομένων, προτού προβεί στην ερμηνεία τους βάσει της σχετικής βιβλιογραφίας και άλλων ερευνών (Παρασκευοπούλου-Κόλλια, 2008).

Στην παρούσα Διπλωματική, η ερευνητική μέθοδος που εφαρμόζεται είναι η ποιοτική έρευνα. Κατά τη διάρκεια της έρευνας, η ερευνήτρια εστιάζει σε βάθος στις απαντήσεις, στις αντιλήψεις, στην κουλτούρα, στα συναισθήματα, και στα κίνητρα των συμμετεχόντων στον ερευνητικό δείγμα. Επιπρόσθετα, μέσω της παρατήρησης, η ερευνήτρια είναι σε θέση να διερευνήσει το περιβάλλον εργασίας.

### **3.6 Ποιοτική μέθοδος έρευνας στην τουριστική βιομηχανία**

Στην διάρκεια των ετών, η έρευνα στον κλάδο της φιλοξενίας και του τουρισμού έχει συμβάλλει στη γνώση για πολλούς άλλους τομείς, όπως η διαχείριση, η ανθρώπινη συμπεριφορά, η χρηματοδότηση, ο προγραμματισμός, το μάρκετινγκ κλπ. Επιπλέον, η έρευνα στον κλάδο της τουριστικής βιομηχανίας έχει οριστεί ως πεδίο διεπιστημονικής μελέτης, το οποίο φέρνει τις προοπτικές πολλών επιστημονικών κλάδων (Morrison and O’Gorman, 2008).

Λόγω της πολυπλοκότητάς του, το φαινόμενο του τουρισμού είναι ένα διεπιστημονικό πεδίο που αναφέρεται από γεωγράφους, οικονομολόγους, κοινωνιολόγους, ψυχολόγους και, ανθρωπολόγους. Η έρευνα του τουρισμού συγκεντρώνει δύο βασικές ερευνητικές κατηγορίες, οι οποίες έχουν δημιουργηθεί από τους ακαδημαϊκούς και όσους δραστηριοποιούνται στον κλάδο και οδηγούν στο παράδοξο ο «τουρισμός ως βιομηχανία» και ο «τουρισμός ως πρόβλημα». Οι Franklin and Crang (2001) υποστηρίζουν ότι το φαινόμενο του ερευνητικού ενδιαφέροντος για τον τουρισμό από οικονομική και κοινωνική άποψη αυξήθηκε πολύ, οδηγώντας τους ερευνητές στην ανάγκη να συμβαδίσουν με αυτήν την ανάπτυξη μέσω πολλών μελετών περίπτωσης. Οι περισσότερες από τις μελέτες που αφορούν μη οικονομικά λειτουργικές περιοχές, αλλά αναφέρουν τον τουρισμό ως πεδίο σχεδιασμού και στρατηγικής, χρησιμοποιούν μία τυποποιημένη ανάλυση και

θεμελιωμένες ιδέες. Επιπροσθέτως, η προσέγγιση της έρευνας για τον τουρισμό είναι τόσο κατακερματισμένη όσο και η ίδια η τουριστική βιομηχανία με αποτέλεσμα να παράγονται αποσπασματικές μελέτες για τη ζήτηση και την προσφορά του τουρισμού, θεωρώντας τον τουρισμό ως μία ετερογενή σειρά γεγονότων, που περιλαμβάνουν ταξίδια, εκδηλώσεις, δραστηριότητες, αγορές, αναχωρήσεις κλπ. (Cheia, 2010).

Θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι η δοκιμασμένη φύση της έρευνας και τα προβλήματα αντικειμενικότητας ορισμένων ερευνητών δεν εμπίπτουν στην ερευνητική μεθοδολογία που εφαρμόζεται στην τουριστική βιομηχανία λόγω της πολυπλοκότητας του τουριστικού φαινομένου. Εντούτοις, εάν η έρευνα αφορά σε ένα στενά τοπικό επίπεδο, ο ερευνητής καλείται να διερευνήσει τις πιθανές κοινωνικές επιπτώσεις του τουρισμού σε ένα συγκεκριμένο πληθυσμό. Στην περίπτωση που η ερευνητική μεθοδολογία εφαρμοστεί με απρόσεκτο και μη συστηματικό τρόπο και συλλέγοντας πληροφορία από ένα μη αντικειμενικό δείγμα πληθυσμού, που ενδεχομένως επηρεάζεται από την πίεση της κυβέρνησης ή του πελάτη, τότε τα αποτελέσματα της έρευνας δεν είναι αντικειμενικά και αξιόπιστα και ενδέχεται οι ζωές του τοπικού πληθυσμού να επηρεαστούν αρνητικά στο μέλλον. Για τον λόγο αυτόν, οι ερευνητικές μελέτες που αναφέρονται στον τουρισμό θα πρέπει να πλαισιώνονται από τα ακόλουθα γενικά στοιχεία:

- **Μεταβλητότητα:** ο τουρισμός είναι μία μορφή κατανάλωσης και ως εκ τούτου ποικίλλει σύμφωνα με τις οικονομικές, κοινωνικές και πολιτιστικές δυναμικές.
- **Απόδοση:** ο τουρισμός θεωρείται ως μια ενσωματωμένη πράξη που εκτελείται από τουρίστες στους χώρους του τουρισμού.
- **Τελετουργικό:** ο τουρισμός αποτελεί τελετουργική δραστηριότητα για κάποιες κοινωνίες
- **Μεσολάβηση:** ο τουρισμός δίνει τη δυνατότητα στους ανθρώπους να κατανοήσουν τον κόσμο σε όλες του τις μορφές.
- **Απάντηση:** κατά μία έννοια παρέχει το πλαίσιο σύνδεσης με έμφαση στη διεπιστημονική αναγκαιότητα της έρευνας στον τομέα του τουρισμού.
- **Συνέπειες:** περιλαμβάνει μελέτες για το τι συμβαίνει σε προορισμούς, σε κοινότητες και την κοινωνία γενικότερα. Η εστίαση είναι εδώ πιθανόν να είναι εφαρμοσμένη έρευνα.

- Πρόβλεψη: εδώ ο ερευνητής θέτει την ερώτηση «Μπορεί να χρησιμοποιηθεί καινοτόμος χρήση ερευνητικών δεδομένων για την πρόβλεψη αλλαγών στον τουρισμό, τη φιλοξενία, το περιβάλλον, τα μοντέλα λιανικής πώλησης και την κατανάλωση; ».
- Ασάφεια: η γνώση ότι ο τουρισμός παραμένει ένα διαφορούμενο και κάπως απρόβλεπτο θέμα για έρευνα (Ritchieet.al., 2005).

### 3.7 Μέθοδοι συλλογής δεδομένων

Η συλλογή δεδομένων με εφαρμογή της ποιοτικής μεθοδολογίας είναι γενικώς μία πολύπλευρη διαδικασία καθώς απαιτεί μία, κατά το δυνατόν, ακριβέστερη περιγραφή του πλαισίου της έρευνας, ενώ δεν καθιστά εξαρχής γνωστά και ακριβή τα δεδομένα που θα συλλέξει ο ερευνητής. Επιπλέον, σε αντίθεση με τα αριθμητικά δεδομένα της ποσοτικής έρευνας, τα δεδομένα της ποιοτικής έρευνας δεν είναι αντικειμενικά (Παπαϊωάννου, κ.α., 2003).

Παρακάτω παρουσιάζονται οι πιο συνηθισμένες τεχνικές συλλογής δεδομένων που εφαρμόζονται στις έρευνες ποιοτικής μεθοδολογίας.

#### 3.7.1 Συνεντεύξεις (Interviews)

Οι συνεντεύξεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε ως πρωταρχική στρατηγική για τη συλλογή δεδομένων ή σε συνδυασμό με την παρατήρηση και την ανάλυση εγγράφων. Η συνέντευξη απαιτεί μία καλά προετοιμασμένη διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει τα στάδια του σχεδιασμού, της πραγματοποίησης της συνέντευξης και την επεξεργασία των δεδομένων. Ωστόσο, το στάδιο του σχεδιασμού είναι το σημαντικότερο καθώς ο ερευνητής θα πρέπει να γνωρίζει ποιος θα είναι ο συνομιλητής του στην άτυπη συνέντευξη, τι σχέση έχει με το ερευνητικό αντικείμενο, τον χρόνο και τον τόπο που θα πραγματοποιηθεί η συνέντευξη και ποιες είναι οι πληροφορίες που ο ερευνητής επιδιώκει να συγκεντρώσει (Μπινιώρης, 2013).

Η ποιοτική συνέντευξη χρησιμοποιεί ανοικτού τύπου ερωτήσεις, οι οποίες περιλαμβάνονται σε άτυπες συνεντεύξεις, σε ημιδομημένες συνεντεύξεις, ή/και σε τυποποιημένες, δομημένες συνεντεύξεις.

Μια άτυπη συνέντευξη δεν είναι δομημένη όπως μια παραδοσιακή και πιο επίσημη συνέντευξη. Ο ερευνητής θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα εξοικειωμένος με αυτόν τον τύπο συνέντευξης επιτρέποντας στον συνεντευξιαζόμενο να μιλάει ελεύθερα, αλλά ταυτόχρονα τον κατευθύνει με μία σειρά ερωτήσεων. Ο στόχος του ερευνητή είναι ο ίδιος καθώς προσπαθεί να κατανοήσει τη στάση και τις απόψεις του συνεντευξιαζόμενου σχετικά με το ερευνητικό ζήτημα. Επιπλέον, μία άτυπη συνέντευξη μπορεί να είναι και τηλεφωνική. Ο Novick(2008) αναφέρει ότι οι τηλεφωνικές συνεντεύξεις παραμελούνται σε μεγάλο βαθμό στην ερευνητική βιβλιογραφία και, όταν συζητούνται, συχνά απεικονίζονται ως λιγότερο ελκυστική εναλλακτική λύση για μία άτυπη προσωπική συνέντευξη. Η απουσία προσωπικής οπτικής επαφής θεωρείται ότι οδηγεί σε απώλεια δεδομένων και επηρεάζει την αξιοπιστία των απαντήσεων. Από την άλλη πλευρά μέσω τηλεφώνου ενδέχεται οι ερωτηθέντες να αισθάνονται χαλαροί και ικανοί να αποκαλύψουν ευαίσθητες πληροφορίες.

Μια ημι-δομημένη συνέντευξη είναι μια συνάντηση στην οποία ο ερευνητής δεν ακολουθεί αυστηρά έναν επίσημο κατάλογο ερωτήσεων, αλλά βασίζεται σε ανοικτού τύπου ερωτήσεις, επιτρέποντας μια συζήτηση με τον ερωτώμενο και όχι μια απλή μορφή ερωτήσεων και απαντήσεων. Στις ημι-δομημένες συνεντεύξεις, ο ερευνητής είναι ελεύθερος να διερευνήσει το ερευνητικό ζήτημα μέσα σε έναν νοητό οδηγό που εξασφαλίζει την καλή χρήση του περιορισμένου χρόνου συνέντευξης, κάνοντας τη συνέντευξη συστηματικότερη και πιο ολοκληρωμένη και διατηρώντας την αλληλεπίδραση(French, 2012).

Μια δομημένη συνέντευξη βασίζεται σε έναν οδηγό συνέντευξης, ο οποίος περιλαμβάνει προκαθορισμένες ερωτήσεις. Ωστόσο, σύμφωνα με την ευέλικτη φύση των ποιοτικών ερευνητικών σχεδίων, οι οδηγοί συνέντευξης μπορούν να τροποποιηθούν με την πάροδο του χρόνου για να επικεντρωθούν σε τομείς ιδιαίτερης σημασίας, ή να αποκλείσουν τις ερωτήσεις που ο ερευνητής έχει διαπιστώσει ότι είναι μη παραγωγικές για τους στόχους της έρευνας (Bolderston, 2012). Μία καλά δομημένη συνέντευξη μπορεί να αποτελέσει τη βάση ενός ερωτηματολογίου (Μπινιώρης, 2013).

### 3.7.2 Παρατήρηση (Observation)

Η κλασική μορφή συλλογής δεδομένων σε μία έρευνα πεδίου είναι η παρατήρηση των συμμετεχόντων. Παρατηρητικά δεδομένα χρησιμοποιούνται για τους σκοπούς της περιγραφής - των ρυθμίσεων, των δραστηριοτήτων, των ανθρώπων και της σημασίας των όσων παρατηρούνται από την οπτική γωνία των συμμετεχόντων. Η παρατήρηση μπορεί να οδηγήσει σε βαθύτερες αντιλήψεις από ό, τι οι συνεντεύξεις καθώς παρέχει γνώση του πλαισίου εντός του οποίου συμβαίνουν τα γεγονότα και μπορεί να επιτρέψει στον ερευνητή να δει πράγματα που οι ίδιοι οι συμμετέχοντες δεν γνωρίζουν, ή δεν είναι πρόθυμοι να συζητήσουν (Patton, 1990). Ένας έμπειρος παρατηρητής είναι αυτός που είναι εκπαιδευμένος στη διαδικασία παρακολούθησης τόσο των λεκτικών όσο και των μη λεκτικών σημείων, καθώς και στη χρήση συγκεκριμένης, σαφούς, περιγραφικής γλώσσας. Γενικότερα, η παρατήρηση απαιτεί την έμφυτη ικανότητα του ερευνητή να μπορεί να διαπιστώνει ουσιαστικά χαρακτηριστικά, γεγονότα ή δεδομένα, καταγράφοντας όπως ο ίδιος το αντιλαμβάνεται ως εξωτερικός παρατηρητής χωρίς να επηρεάσει την εξέλιξη του (Creswell and Poth, 2017).

Υπάρχουν αρκετές στρατηγικές παρατήρησης διαθέσιμες. Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να είναι πιθανό και επιθυμητό για τον ερευνητή να παρακολουθεί χωρίς να γίνεται αντιληπτός. Στην παρατήρηση χωρίς συμμετοχή, ο ερευνητής παρατηρεί αντικειμενικά και εξ αποστάσεως τα δεδομένα που επιθυμεί να συλλέξει για την έρευνα του. Επομένως, η αποτελεσματικότητα της παρατήρησης εξαρτάται αποκλειστικά στην ικανότητα του ερευνητή να παρατηρεί τα δεδομένα (Μπινιώρης, 2013). Μια άλλη επιλογή είναι να διατηρεί μια παθητική, διακριτική παρουσία, χωρίς να αλληλεπιδρά με τους συμμετέχοντες. Μια τρίτη στρατηγική είναι η συμμετοχή με περιορισμένη αλληλεπίδραση, παρεμβαίνοντας μόνο όταν απαιτείται περαιτέρω αποσαφήνιση των ενεργειών. Η παρατήρηση με συμμετοχή περιλαμβάνει τη συμμετοχή του ερευνητή χωρίς προκαθορισμένες διαδικασίες, ως μέλος της ομάδας του ερευνητικού δείγματος, του οποίου μελετά τις δραστηριότητες. Ο ερευνητής καταγράφει τις παρατηρήσεις του, αλλά συχνά αντιμετωπίζει ζητήματα όπως η μη αποδοχή των μελών της ομάδας, η έλλειψη διάθεσης συνεργασίας, ή ακόμα και η αντικειμενικότητα που μπορεί ο ίδιος να διαθέτει (Μπινιώρης, 2013). Επίσης, ο ερευνητής μπορεί να ασκεί πιο ενεργό έλεγχο στην παρατήρηση, όπως στην περίπτωση μιας επίσημης συνέντευξης, παράγοντας συγκεκριμένους τύπους



πληροφοριών. Τέλος, ο ερευνητής μπορεί να ενεργήσει ως πλήρης συμμετέχων στην κατάσταση, είτε με κρυφή είτε με γνωστή ταυτότητα. Κάθε μία από αυτές τις στρατηγικές έχει συγκεκριμένα πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα και ανησυχίες που πρέπει να εξεταστούν προσεκτικά από τον ερευνητή (Denzin and Lincoln, 2008).

### **3.7.3 Ομάδες εστίασης (Focus groups)**

Οι ομάδες εστίασης είναι μία διαδοσμένη μέθοδος ποιοτικής μεθοδολογίας, η οποία περιλαμβάνει ομαδικές συζητήσεις για τη διερεύνηση ενός συγκεκριμένου συνόλου απόψεων και εμπειριών των ατόμων που αποτελούν το ερευνητικό δείγμα. Η ομάδα επιλέγεται από τον ερευνητή για να συζητήσει και να σχολιάσει, από προσωπική εμπειρία, το θέμα που αποτελεί το αντικείμενο της έρευνας (Kitzinger, 1994). Ουσιαστικά, η συγκεκριμένη μέθοδος προσπαθεί να εμφυσησει στους συμμετέχοντες στην έρευνα έναν συγκεκριμένο στόχο και από τον διάλογο μεταξύ των μελών της ομάδας να εκμαιεύσει διαφορετικές αντιλήψεις, τοποθετήσεις και απόψεις (Μπινιώρης, 2013).

Ο προγραμματισμός μίας ομάδας εστίασης περιλαμβάνει ορισμένες αποφάσεις σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο θα συλλεχθούν τα δεδομένα. Λαμβανομένων υπόψη των επιπτώσεων στη φύση των δεδομένων, η πρώτη απόφαση αφορά το ποιος θα συμμετάσχει στις ομάδες. Η επόμενη απόφαση καθορίζει πόσο δομημένες θα είναι οι ομάδες, συμπεριλαμβανομένου του επιπέδου της συμμετοχής του συντονιστή, και ακολουθούν περαιτέρω αποφάσεις σχετικά με το μέγεθος κάθε ομάδας και τον αριθμό των ομάδων στο συνολικό έργο.

Με την πάροδο των ετών, έχουν αναπτυχθεί αρκετοί βασικοί κανόνες, οι οποίοι αναφέρουν τις πιο κοινές επιλογές που έκαναν οι ερευνητές σε σχέση με καθεμία από αυτές τις αποφάσεις. Σύμφωνα με αυτούς τους κανόνες, τις περισσότερες φορές, οι ομάδες εστίασης:

- 1) κάνουν χρήση ξένων ατόμων ως συμμετέχοντες,
- 2) βασίζονται σε μια σχετικά δομημένη συνέντευξη με μεγάλη συμμετοχή συντονιστή,
- 3) έχουν 6 έως 10 συμμετέχοντες ανά ομάδα, και

4) έχουν σύνολο τριών έως πέντε ομάδων ανά έργο (Morgan, 2013).

Ορισμένοι ερευνητές θεωρούν ότι αυτοί οι βασικοί κανόνες αποτελούν ένα πρότυπο για το πώς πρέπει να σχηματιστεί μία ομάδα εστίασης. Ωστόσο, στην πραγματικότητα, οι περισσότερες ομάδες εστίασης έχουν ορισμένα στοιχεία που απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή και μπορεί να είναι σχετικά σπάνια για ένα έργο για να ταιριάζει και στα τέσσερα κριτήρια. Για παράδειγμα, διεξάγοντας μία θεματική ανάλυση 40 ομάδων εστίασης, οι Guest et.al. (2017) διαπιστώνουν ότι πάνω από το 80% όλων των θεμάτων καλύφθηκαν μέσα σε δύο έως τρεις ομάδες εστίασης και το 90% καλύφθηκε σε τρεις έως έξι ομάδες εστίασης. Τρεις ομάδες εστίασης ήταν επίσης αρκετές για να εντοπίσουν όλα τα πιο διαδεδομένα θέματα εντός του συνόλου των δεδομένων. Αυτά τα εμπειρικά ευρήματα υποδηλώνουν ότι το μέγεθος της ομάδας εστίασης διαφέρει από τους βασικούς κανόνες που αναφέρει ο Morgan και η ευρύτερη υπάρχουσα βιβλιογραφία.

Σαν ερευνητική τεχνική, η ομάδα εστίασης εφαρμόζει μία καθοδηγούμενη, διαδραστική συζήτηση ως μέσο δημιουργίας των λεπτομερειών των εμπειριών και της συλλογιστικής πίσω από τις ατομικές δράσεις, πεποιθήσεις, αντιλήψεις και στάσεις. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον εντοπισμό πιθανών πεδίων διερεύνησης. Η εστίαση που στηρίζει τις συζητήσεις είναι οτιδήποτε λαμβάνει χώρα ως μια συλλογική δραστηριότητα της ομάδας εστίασης όπως η προβολή μιας ταινίας, ή απλώς η συζήτηση ενός συγκεκριμένου συνόλου ερωτήσεων (Powell and Single, 1996).

Μετά την ολοκλήρωση της συνεδρίας ή των συνεδριών, ο ερευνητής αναλύει τα δεδομένα που συνέλεξε με συστηματικό τρόπο προκειμένου να εξάγει τα συμπεράσματά του. Ο Μπινιώρας (2013) αναφέρει ότι τα θετικά χαρακτηριστικά των ομάδων εστίασης είναι η ευχρηστία, η ευελιξία, και η σφαιρικότητα. Από την άλλη πλευρά, μπορεί να δημιουργείται μεροληψία μεταξύ των μελών της ομάδας, όπως για παράδειγμα στην περίπτωση που ένα μέλος με ισχυρή προσωπικότητα επηρεάζει ένα πιο αδύναμο μέλος της ομάδας. Για τον λόγο αυτόν, στις ομάδες εστίασης ο ρόλος του συντονιστή είναι πολύ σημαντικός, προκειμένου να διατηρήσει τις ισορροπίες στην ομάδα και να κατευθύνει αποτελεσματικά την συζήτηση.

### 3.7.4 Μελέτη περίπτωσης (Case study)

Η μέθοδος της μελέτης περιπτώσεων είναι μια πολύ δημοφιλής μορφή ποιοτικής ανάλυσης και περιλαμβάνει μία προσεκτική και πλήρη παρατήρηση μιας κοινωνικής μονάδας, είτε αυτή είναι μονάδα, άτομο, οικογένεια, θεσμός, πολιτιστική ομάδα ή ακόμα και ολόκληρη την κοινότητα. Είναι μια μέθοδος μελέτης, η οποία δίνει έμφαση στην πλήρη ανάλυση ενός περιορισμένου αριθμού συμβάντων ή συνθηκών και ασχολείται με τις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα και την αλληλεξάρτηση τους (Kothari, 2004). Επομένως, η μελέτη περίπτωσης είναι ουσιαστικά μια εντατική έρευνα της συγκεκριμένης μονάδας που εξετάζεται και έχει ως αντικείμενο να εντοπίσει τους παράγοντες που αντιπροσωπεύουν τα πρότυπα συμπεριφοράς εν λόγω μονάδας ως ολοκληρωμένη ολότητα (Baxter and Jack, 2008). Εν συντομία, μπορούμε να πούμε αυτή η μέθοδος μελέτης περιπτώσεων είναι μια μορφή ποιοτικής ανάλυσης όπου με προσεκτική και πλήρη παρατήρηση ενός προσώπου ή μιας κατάστασης καταβάλλονται προσπάθειες για τη μελέτη κάθε πτυχής σχετικής μονάδας σε μικρές λεπτομέρειες και στη συνέχεια γενικεύονται τα συμπεράσματα των δεδομένων περιπτώσεων.

Τα σημαντικά χαρακτηριστικά της μεθόδου της μελέτης περιπτώσεων είναι τα εξής:

- 1) Βάσει αυτής της μεθόδου, ο ερευνητής μπορεί να χρησιμοποιήσει μία ή περισσότερες κοινωνικές μονάδες για τον σκοπό τη μελέτης του.
- 2) Η επιλεγμένη μονάδα μελετάται εντατικά, λαμβάνοντας υπόψιν και τις πιο μικρές λεπτομέρειες. Γενικά, η μελέτη εκτείνεται για μεγάλο χρονικό διάστημα για να εξακριβωθεί η φυσική ιστορία της μονάδας έτσι ώστε ο ερευνητής να αποκτήσει αρκετές πληροφορίες για την εξαγωγή σωστών συμπερασμάτων.
- 3) Στο πλαίσιο αυτής της μεθόδου, ο ερευνητής πραγματοποιεί πλήρη μελέτη της κοινωνικής μονάδας, καλύπτοντας όλες τις πτυχές, προκειμένου να κατανοήσει το σύνολο των παραγόντων που λειτουργούν εντός μιας κοινωνικής μονάδας ως ολοκληρωμένη ολότητα.
- 4) Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, η προσέγγιση είναι ποιοτική και καταβάλλεται κάθε δυνατή προσπάθεια για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με όλες τις πτυχές της ζωής. Ως εκ τούτου, η μελέτη περίπτωσης εμβαθύνει την αντίληψη του ερευνητή για το ερευνητικό πρόβλημα. Παραδείγματος χάριν, με τη μέθοδο μελέτης περίπτωσης, ένας ερευνητής δεν μελετά μόνο πόσες

εγκληματικές πράξειςέχει κάνει ένας άνθρωπος, αλλά εξετάζει και τους παράγοντες που τον ανάγκασαν να διαπράξει τα εγκλήματα αυτά με στόχο η τελική μελέτη και τα ευρήματά τους να προτείνουν τρόπους για τη μεταρρύθμιση του εγκληματία.

- 5) Όσον αφορά τη μέθοδο της περιπτωσιολογικής μελέτης, καταβάλλεται προσπάθεια να γίνει γνωστή η αμοιβαία αλληλεπίδραση των αιτιωδών παραγόντων.
- 6) Με τη μέθοδο της μελέτης περιπτώσεων μελετάται άμεσα η συμπεριφορά της σχετικής μονάδαςκαι όχι με έμμεση και αφηρημένη προσέγγιση.
- 7) Η μέθοδος μελέτης περιπτώσεων οδηγεί σε εποικοδομητικές υποθέσεις μαζί με τα δεδομένα που μπορεί να είναι χρήσιμαστη δοκιμή τους, και έτσι επιτρέπει τη γενικευμένη γνώση να γίνει πλουσιότερη (Kothari, 2004).

Στην παρούσα Διπλωματική εφαρμόζεται πρωτίστως η μέθοδος της συνέντευξης ως ερευνητική μεθοδολογία.Η συγκεκριμένη μέθοδος επιλέχθηκε διότι θεωρήθηκε ως η πλέον κατάλληλη για την παρακίνηση των συμμετεχόντων να εκφράσουν και να περιγράψουν τις προσωπικές τους απόψεις σχετικά με ερευνητικό αντικείμενο. Επιπλέον, εφαρμόσθηκε και η μέθοδος της παρατήρησης με συμμετοχή, μέσω της οποίας η ερευνήτρια πραγματοποίησε τις επίσημες συνεντεύξεις και τη συλλογή συγκεκριμένων τύπων πληροφοριών.Ο συνδυασμός των παραπάνω μεθόδων ποιοτικής ερευνητικής μεθοδολογίας αποδείχθηκε αποτελεσματικός και ευέλικτος αναφορικά με τη συλλογή μεγαλύτερου όγκου πληροφοριών μέσα από την συζήτηση και την παρατήρηση του περιβάλλοντος διεξαγωγής των συνεντεύξεων.

### **3.8 Επιλογή ερευνητικής μεθόδου και χαρακτηριστικά δείγματος**

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα Διπλωματική περιλαμβάνει τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων μέσω ημι-δομημένων συνεντεύξεων και προσωπικής παρατήρησης λόγω της επαγγελματικής συνάφειας της ερευνήτριας με τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε συλλογή δευτερογενών δεδομένων από την υπάρχουσα βιβλιογραφία μέσω επιστημονικών άρθρων, σχετικών ιστοσελίδων, και βιβλίων.

Ειδικότερα, η έρευνα βασίστηκε σε έναν Όμιλο τεσσάρων ξενοδοχείων στη Σαντορίνη, τα ξενοδοχεία Α, Β, Γ, και Δ, όπου πραγματοποιήθηκαν προσωπικές συνεντεύξεις με διαφορετικά στελέχη του Ομίλου: τον ιδιοκτήτη του Ομίλου, τον Γενικό Διευθυντή και δυο Διευθυντικά Στελέχη του κάθε ξενοδοχείου του Ομίλου ξεχωριστά. Ο σκοπός των συνεντεύξεων ήταν να διαπιστωθούν οι τρόποι διαχείρισης ταλέντων στον Όμιλο και η διατήρησή τους σε μικρές μονάδες ξενοδοχείων που βρίσκονται σε έναν παγκοσμίως αναγνωρισμένο προορισμό. Οι συμμετέχοντες επιλέχθηκαν με τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους βασικούς στόχους της έρευνας.

Για την κατάρτιση του ερωτηματολογίου της παρούσας Διπλωματικής, καθορίστηκαν πρωτίστως ο προσδιορισμός και η εξειδίκευση του στόχου της έρευνας προκειμένου να στηριχθεί η διαμόρφωση των ερωτήσεων (Ρόντος και Παπάνης, 2007). Με βάση αυτή τη διαδικασία, το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από 18 ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, οι οποίες εστιάζουν στο προφίλ του κάθε ερωτώμενου, την φιλοσοφία, την πολιτική και κουλτούρα της εταιρίας. Μέσω του ερωτηματολογίου διερευνάται η ύπαρξη διάφορων διαδικασιών για την προσέλκυση και πρόσληψη των ταλέντων και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη διατήρησή τους στον όμιλο, καθώς επίσης και η εφαρμογή διάφορων συστημάτων απόδοσης και εξέλιξης των ταλέντων στον συγκεκριμένο όμιλο που εργάζονται.

Σύμφωνα με τα δεδομένα αυτά, καταγράφηκαν τα αποτελέσματα της έρευνας τα οποία παρουσιάζονται στην επόμενη ενότητα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην παρούσα Διπλωματική πραγματοποιήθηκε μια έρευνα βασισμένη σε έναν Όμιλο τεσσάρων ξενοδοχείων στη Σαντορίνη. Το συγκεκριμένο θέμα της Διπλωματικής αναφέρεται στη διαχείριση των ταλέντων και στη διατήρησή τους σε μικρές μονάδες ξενοδοχείων που βρίσκονται σε ένα αναγνωρισμένο παγκοσμίως προορισμό.

#### 4.1 Προφίλ των ερωτώμενων

Όπως προαναφέρθηκε, το δείγμα της έρευνας στηρίχτηκε σε 4 διοικητικά στελέχη του Ομίλου. Ο ιδιοκτήτης του Ομίλου είναι απόφοιτος του πανεπιστημίου της Ελβετίας με Πτυχίο Διοίκησης Επιχειρήσεων. Ο Γενικός Διευθυντής του ομίλου έχει πτυχίο ανώτατου εκπαιδευτικού ιδρύματος του τουρισμού. Στην συνέχεια ακολουθούν τα δυο Διευθυντικά Στελέχη των 2 ξενοδοχείων με τον πρώτο να έχει ανώτατο πτυχίο στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και τον δεύτερο να κατέχει ανώτατο πτυχίο Διοίκησης επιχειρήσεων και μεταπτυχιακό με εξειδίκευση στη Στρατηγική Διοίκηση και στο Σχεδιασμό Προορισμών και Επιχειρήσεων Φιλοξενίας.

Αξίζει να σημειωθεί ότι όλοι όσοι προαναφέρθηκαν ήταν ενήμεροι και πρόθυμοι να απαντήσουν στις ερωτήσεις χωρίς κάποιο ίχνος δυσκολίας. Παρόλα αυτά, θα παρατηρηθεί αργότερα ότι σε κάποιες απαντήσεις θα υπάρξει απόκλιση μεταξύ τους.

#### 4.2 Ερωτηματολόγιο Συνεντεύξεων

1. Ο όρος και η έννοια της Διαχείρισης Ταλέντων χρησιμοποιούνται στον Όμιλό σας; Από ποιον και πότε ξεκίνησε να χρησιμοποιείται;

Σύμφωνα με τον ιδιοκτήτη του Ομίλου, ο όρος και η έννοια της διαχείρισης ταλέντων χρησιμοποιούνται στον Όμιλο. Η λέξη κλειδί για την επιχείρησή του είναι η προσωπικότητα= ταλέντο. Αναζητά προσωπικότητες που να έχουν ταλέντο στην φιλοξενία και όχι άτομα που θα έχουν κάποιες δεξιότητες ή θα έχουν δουλέψει σε

κάποια αναγνωρισμένα ξενοδοχεία. Αντίθετα, ο Γενικός Διευθυντής έχει μια διαφορετική άποψη επισημαίνοντας ότι η διαχείριση ταλέντων έχει αντικαταστήσει τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και ότι στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στον Όμιλο δεν υπάρχει η έννοια της διαχείρισης ταλέντων όπως υπάρχει στο εξωτερικό. Την ίδια περίπου αντίληψη έχει και ο Μάνατζερ του Α ξενοδοχείου και υποστηρίζει ότι ο συγκεκριμένος Όμιλος δεν χρησιμοποιεί τον όρο και έννοια της διαχείρισης ταλέντων. Παρόλα αυτά όταν υπάρξει ένα ταλέντο, προσπαθεί να το εξελίξει και να επενδύσει πάνω του. Τέλος, ο μάνατζερ του Β ξενοδοχείου, υποστηρίζει ότι ο όρος είναι απαραίτητος σε κάθε επιχείρηση και ξεκινάει από την ιδιοκτησία και την εκπαίδευση στις τάξεις του Ομίλου και στη συνέχεια χρησιμοποιείται από τους ίδιους τους διευθυντές που μοιράζουν την ίδια φιλοσοφία με τους ιδιοκτήτες και την κουλτούρα της που έχουν δημιουργήσει στο χώρο αυτό.

2. Υπάρχει επίσημη πολιτική για την προσέλκυση/ένταξη/διατήρηση και ανάπτυξη ταλέντου στον όμιλο σας; Αν ναι, πότε έγινε και τι περιλαμβάνει. Αν όχι γιατί δεν υπάρχει; Τι θεωρείτε ότι θα έπρεπε να περιλαμβάνει;

Ο ιδιοκτήτης του Ομίλου επισημαίνει ότι όντως υπάρχει επίσημη πολιτική και τη γνωστοποιεί με βάση τις διασυνδέσεις που έχει όπως είναι οι συνεργάτες και από άλλα ξενοδοχεία, γνωστούς και φίλους, ακόμη και με τα άτομα που δουλεύουν στην επιχείρηση του. Μέσα από διάφορες συζητήσεις με τα διευθυντικά στελέχη του Ομίλου και τα διάφορα βιογραφικά που έχουν τα διαλέγουν και τα αναλύουν και στο τέλος μπορούν να ξεχωρίσουν ποια ταλέντα μπορούν να έχουν στην ομάδα τους. Η διαλογή και η προσέλκυση γίνεται τον χειμώνα γιατί έχουμε να κάνουμε με εποχικό προσωπικό.

Από την άλλη πλευρά, ο Γενικός Διευθυντής της εταιρείας αναφέρει ότι ο συγκεκριμένος Όμιλος είναι ανερχόμενος και βρίσκεται σε αναπτυσσόμενο στάδιο, επομένως δεν υποστηρίζει πολιτική για τη διαχείριση των ταλέντων. Υποστηρίζει λοιπόν ότι η προσωπικότητα του κάθε υπαλλήλου είναι αυτή που μετράει περισσότερο στην επιλογή και διατήρηση των νέων ταλέντων.

Ο μάνατζερ του Α ξενοδοχείου, συμφωνεί με την εκδοχή του Γενικού Διευθυντή ότι επίσημη πολιτική δεν υπάρχει στον συγκεκριμένο Όμιλο και αν ναι, υπάρχει ως ένα σημείο, το οποίο γίνεται μέσα από τις συνεντεύξεις και από τις συστατικές επιστολές

των προηγούμενων εργοδοτών και προϊσταμένων. Από την στιγμή που θα υπάρξουν ταλέντα μέσα από τη σωστή αξιολόγηση που θα γίνει, θα δημιουργηθεί μια δελεαστική προσφορά εργασίας και ένα θεωρητικό πλαίσιο που θα αναφέρει στον ενδιαφερόμενο τις παροχές που προσφέρει η επιχείρηση όπως είναι η μισθοδοσία, οι συνθήκες εργασίας και το μπόνους, καθώς και τις προοπτικές εξέλιξης. Δημιουργείται μία σωστή επένδυση που θα συμφέρει και τον ενδιαφερόμενο αλλά και την ίδια την επιχείρηση. Ο πραγματικός λόγος που δεν υπάρχει μία επίσημη πολιτική είναι γιατί η ίδια η επιχείρηση βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο εξέλιξης, παρόλο που έχει καταφέρει να είναι τόσο δημοφιλής σε όλο τον κόσμο. Επομένως, υποστηρίζει ότι θα έπρεπε να υπάρχει αξιολόγηση και θεσμοθέτηση των στόχων για το κάθε ταλέντο ξεχωριστά σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα της κλίμακας 3 ετών.

Ο μάνατζερ του Β ξενοδοχείου, επίσης υποστηρίζει την άποψη των παραπάνω ότι επίσημη πολιτική δεν υπάρχει στον συγκεκριμένο Όμιλο από την στιγμή που πρόκειται για ένα εποχιακό ξενοδοχείο. Η προσέλκυση και ένταξη των εργαζομένων στην συγκεκριμένη επιχείρηση γίνεται κάθε χρόνο και με πολυποίκιλους τρόπους. Υπάρχει η επίγνωση της κατάστασης και μπορούν να προσελκύσουν άτομα απευθείας μέσω των γνωριμιών και από διάφορους γνωστούς. Δυστυχώς, για την προσέλκυση ορισμένων ταλέντων δεν μπορούν να γίνουν έρευνες σε βάθος. Υπάρχει μεγάλος αριθμός αιτήσεων κάθε χρόνο για θέσεις εργασίας που είναι μετρημένες από την στιγμή που δεν υπάρχει διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού που να μπορεί να κάνει αξιολόγηση. Επομένως, το ταλέντο είναι υποκειμενικό και προσδιορίζεται από την αντίληψη του κάθε μάνατζερ. Για να διατηρηθεί ένα ταλέντο στην επιχείρηση θα πρέπει να υπάρχει κίνητρο. Χωρίς αυτό δεν μπορεί να δεσμευτεί ένα ταλέντο.

3. Με ποιους τρόπους γίνεται η προσέλκυση εργαζομένων στον Όμιλό σας;

Σύμφωνα με τον ιδιοκτήτη, έχει αναθέσει τα ανώτατα στελέχη να ξεχωρίζουν τα βιογραφικά που στέλνονται από τους υποψηφίους, να τα αναλύουν και στη συνέχεια να κρίνουν οι ίδιοι με ποιους θέλουν να συνεργαστούν και ποιοι είναι οι κατάλληλοι υποψήφιοι για τις συγκεκριμένες κενές θέσεις που έχει ο όμιλος. Κατά προτίμηση, επιθυμεί να επιλέγει προσωπικό από την εσωτερική αγορά εργασίας, μέσα από γνωστούς, φίλους και συνεργάτες.



Της ίδιας φιλοσοφίας είναι και ο Γενικός Διευθυντής, ο οποίος είναι και ο άνθρωπος που θα επιλέξει τα κατάλληλα άτομα για την επιχείρηση αλλά επισημαίνει ότι είναι χρήσιμη πηγή η εξωτερική αγορά εργασίας όπως είναι οι αγγελίες σε διάφορες ιστοσελίδες (skywalker, indeed, kariera) και από διάφορες συστάσεις από εξωτερικούς συνεργάτες.

Ο μάνατζερ του Α ξενοδοχείου, συμφωνεί με τα παραπάνω και προσθέτει ότι αυτό που ξεχωρίζει στην προσέλκυση νέων υπαλλήλων στην επιχείρηση είναι το brand επιχείρησης. Δημιουργούνται συνεχώς νέες θέσεις στον όμιλο και έτσι υπάρχει η δυνατότητα αξιοποίησης των ανάλογων προσόντων που έχουν. Θέτουν στόχους στον ήδη εργαζόμενο και τον ενθαρρύνουν να αναπτύξουν τις δεξιότητες του και να εξελιχθεί ακόμη περισσότερο και να εμπλουτίσει το βιογραφικό και τις γνώσεις του.

Ο μάνατζερ του Β ξενοδοχείου, επίσης υποστηρίζει ότι γίνεται με δυο τρόπους είτε μέσω των διαφόρων αγγελιών στον ιστότοπο είτε μέσω της δια στόματος διαφήμισης (word of mouth). Η επιχείρηση βρίσκεται σε μεταβαλλόμενο περιβάλλον επομένως είναι δύσκολο να στηριχτεί στην εσωτερική αγορά εργασίας.

4. Ποια είναι τα βήματα που ακολουθεί ο όμιλος σας για την επιλογή και την πρόσληψη ενός υποψηφίου;

Η επιλογή ενός υποψηφίου είναι πολύ σημαντική γιατί μπορεί να αποφέρει είτε κέρδος και όφελος είτε ζημία στην επιχείρηση. Θα πρέπει οι αξιολογητές να έχουν οριοθετήσει τους στόχους τους από την αρχή και να είναι σε θέση να εντάξουν κατάλληλα άτομα που να μπορούν να υποστηρίξουν τις απαιτήσεις και τους στόχους της επιχείρησης. Επομένως, οι 4 ερωτηθέντες απάντησαν με τον ίδιο τρόπο και ανέφεραν ότι το πρώτο βήμα είναι η αξιολόγηση του βιογραφικού. Εντοπίζονται τα βασικά σημεία που αφορούν τον όμιλο και την φιλοσοφία του και έπειτα πραγματοποιείται η διαλογή του βιογραφικού όσον αφορά την εμπειρία του κάθε υποψηφίου. Στη συνέχεια, δημιουργείται μία πρώτη συνέντευξη επιλογής, όπου ο αξιολογητής μπορεί να συγκεντρώσει περισσότερες πληροφορίες για τον υποψήφιο με κάποιες διευκρινιστικές ερωτήσεις και με αυτό τον τρόπο μπορεί να εντοπίσει εκείνα τα χαρακτηριστικά που τον προσδιορίζουν σαν προσωπικότητα όπως είναι η επικοινωνία, η συμπεριφορά του, το ενδιαφέρον για την συγκεκριμένη θέση. Στη δεύτερη φάση, ο μάνατζερ του ανθρώπινου δυναμικού επιλέγει ποια βιογραφικά

συμβαδίζουν με τους στόχους της επιχείρησης και γίνεται η διαλογή στους μάνατζερ των εκάστοτε τμημάτων. Τέλος, πραγματοποιείται μία τρίτη συνέντευξη με τον γενικό διευθυντή για τις κενές θέσεις που προσφέρει ο όμιλος και είναι σε θέση πλέον να επιλέξουν τον κατάλληλο υποψήφιο που θα μπορεί να διεκπεραιώσει τις αρμοδιότητες που του δίνονται και να ανταπεξέλθει στις οποιαδήποτε συνθήκες εργασίας.

5. Εφαρμόζεται κάποιο σύστημα διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων στον Όμιλο;

Δυστυχώς, λόγω της μη ύπαρξης τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι δύσκολο να εφαρμοστεί ένα αποδοτικό σύστημα αξιολόγησης στον συγκεκριμένο όμιλο. Σύμφωνα με τον ιδιοκτήτη του ομίλου χρησιμοποιείται πολύ ερασιτεχνικά, για το λόγο ότι όλοι οι διευθυντές και υπεύθυνοι τμημάτων βρίσκονται σε καθημερινή επαφή με τους υπαλλήλους της και με αυτόν τον τρόπο δεν χρειάστηκε μέχρι και σήμερα η ανάγκη για ένα πιο συσσωματωμένο σύστημα διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων. Ο διευθυντής του ομίλου, αναφέρει ότι η αξιολόγηση γίνεται από τους προϊσταμένους των τμημάτων και στους μάνατζερ προσδιορίζονται οι στόχοι που πρέπει να έχουν για την επίδοση της ομάδας τους. Ο μάνατζερ του Α ξενοδοχείου, αναφέρει ότι η απόδοση του εργαζομένου αξιολογείται ως προς την συμπεριφορά του με τους συναδέλφους του , από τις πωλήσεις που θα κάνει και την εξυπηρέτηση που θα προσφέρει στους πελάτες του ξενοδοχείου. Η αξιολόγηση του κάθε υπαλλήλου θα γίνει μέσω του προϊσταμένου του. Τέλος, ο μάνατζερ του Β ξενοδοχείου υποστηρίζει ότι ένα σωστό σύστημα διαχείρισης απόδοσης των εργαζομένων είναι χαρακτηριστικό μεγαλύτερων εταιρειών και ότι στον συγκεκριμένο όμιλο γίνεται σε ποιο μάνατζμεντ επίπεδο και πάντα στο τέλος της κάθε σεζόν.

6. Επενδύετε στην μάθηση και ανάπτυξη των εργαζομένων; Υπάρχει υποστήριξη των εργαζομένων από τους topmanagers για ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους;

Για την διατήρηση και εξέλιξη των ταλέντων θα πρέπει να υπάρχει συνεχής εκπαίδευση όχι μόνο μέσα στο χώρο εργασίας (on the job training) αλλά και έξω από το χώρο εργασίας (off the job training).Στον συγκεκριμένο όμιλο, ο ιδιοκτήτης

αναφέρει ότι δεν έχουν επενδύσει ιδιαίτερα στην εκπαίδευση των υπαλλήλων έξω από το χώρο εργασίας για το λόγο ότι η λειτουργία του ομίλου είναι εποχιακή και το προσωπικό βρίσκεται διάσπαρτο σε όλη την Ελλάδα. Θεωρεί ότι ο κάθε υπάλληλος ξεχωριστά μπορεί μέσα στον χώρο εργασίας να αποκτήσει την εμπειρία και με αυτό τον τρόπο να μπορεί να μεταπηδήσει από το ένα τμήμα στο άλλο η και να ανέβει ιεραρχικά. Από την άλλη μεριά, ο διευθυντής δηλώνει ότι επενδύουν στην μάθηση και δίνεται η δυνατότητα σε κάποιους να κάνουν σεμινάρια αν το επιθυμούν οι ίδιοι με εξωτερικούς συνεργάτες. Επίσης, υπάρχουν επιδοτούμενα και μη σεμινάρια για τα ανώτατα στελέχη. Όσο για τους top managers, υπάρχει όντως υποστήριξη στους υπαλλήλους που έχουν το ταλέντο και όσους είναι ικανοί τους δίνεται η δυνατότητα να εξελιχθούν. Οι μάνατζερ του Α και Β ξενοδοχείου, υποστηρίζουν ότι υπάρχει εκπαίδευση μόνο στο εσωτερικό χώρο της εργασίας, όπου υπάρχει η εσωτερική βοήθεια και υποστήριξη από τους ιδιοκτήτες και τους διευθυντές. Από του top managers υπάρχει η υποστήριξη στην ανάπτυξη των δραστηριοτήτων των ταλέντων να αναλάβουν ευθύνες. Μέσα στο χώρο εργασίας, γίνεται η διαχείριση των καταστάσεων και προβλημάτων και η εκπαίδευση στο πως να μπορούν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες. Με την υποστήριξη του προϊσταμένου του μπορεί να αναπτύξει την επικοινωνία και την διαχείριση του πελάτη και να μπορέσει να επιλύσει διάφορα προβλήματα και καταστάσεις που αφορούν τον πελάτη ή και το προσωπικό με το οποίο συνεργάζεται.

7. Γνωρίζετε ποιοι είναι οι τρόποι που οδηγούν τα ταλέντα στην επιθυμία απόκτησης νέων δεξιοτήτων; Παρέχετε κίνητρα και οικονομική βοήθεια στους εργαζόμενους ώστε να αναβαθμίσουν τις δεξιότητες τους και να αναδειχθούν πιθανές ικανότητες τους;

Στην συγκεκριμένη ερώτηση, και οι 4 ερωτηθέντες απάντησαν ότι οι τρόποι που οδηγούν τα ταλέντα στην επιθυμία απόκτησης νέων δεξιοτήτων είναι τα κίνητρα εξέλιξης, οι προοπτικές γνώσεων και εμπειρίας, ανέλιξη και εξέλιξη και μόνους. Ανάλογα με τα ταλέντα που υπάρχουν σε όλο τον όμιλο, δημιουργούνται καινούριες θέσεις για τη μεγιστοποίηση αξιοποίησης των όποιων ικανοτήτων έχει ο εργαζόμενος. Ο ιδιοκτήτης του ομίλου αναφέρει ότι γίνονται σεμινάρια και επίσης προωθούν ταλέντα να δουλέψουν σε χειμερινούς προορισμούς με ξενοδοχεία που συνεργάζεται ο συγκεκριμένος όμιλος. Φέτος, έγινε μια πολύ καλή συνεργασία με

ένα ξενοδοχείο στην Ελβετία και από του χρόνου αναμένεται μια συνεργασία με την Αγγλία. Στον αντίποδα, ο μάνατζερ του Β ξενοδοχείου αναφέρει ότι πολλοί από τους εργαζόμενους δεν γνωρίζουν τα ταλέντα τους και δεν έχουν την όρεξη και θέληση να επενδύσουν, θεωρώντας τον τουρισμό στην Ελλάδα σαν ευκαιρία. Επομένως, είναι μεγάλο ρίσκο για τον όμιλο να επενδύσει ή όχι σε ένα ταλέντο. Υπάρχει εκπαίδευση σε επίπεδο management αλλά δεν δίνεται η δυνατότητα να επενδύσουν. Η απόκτηση νέων δεξιοτήτων γίνεται μέσα στο ξενοδοχείο και τα κίνητρα είναι η ώθηση που δίνουν σε έναν εργαζόμενο και θεωρούν ότι μπορεί να κάνει ένα βήμα παραπέρα. Υπάρχει μεγάλος αριθμός επιστρεψιμότητας των εργαζομένων μέσα στο όμιλο όπου παίρνουν και την ανάλογη βοήθεια.

8. Υπάρχει δυνατότητα εξέλιξης των εργαζομένων μέσα στον όμιλο σας;

Η απάντηση και από τους 4 ερωτηθέντες ήταν ότι όντως ναι υπάρχει δυνατότητα εξέλιξης μέσα στον όμιλο. Σημαντικό ρόλο παίζει ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση είναι αναπτυσσόμενη και η δυνατότητα εξέλιξης είναι τεράστια. Ο τρόπος διοίκησης είναι διαφορετικός και κάθε χρόνο ανοίγουν καινούριες θέσεις εργασίας. Επομένως, ο κάθε εργαζόμενος που έχει το ταλέντο μπορεί να εξελιχθεί και να μεταπηδήσει από την μία θέση σε μια άλλη ανώτερη θέση.

9. Διατηρεί ο Όμιλός σας τα ήδη υπάρχοντα ταλέντα και αν ναι με ποιον τρόπο;

Μια επιχείρηση για να διατηρήσει τα ταλέντα της θα πρέπει να του δώσει κίνητρα. Ένα ταλέντο για να παραμείνει σε μια επιχείρηση θα πρέπει να νιώθει ότι είναι αυτόνομος, να γνωρίζει ότι θα εξελιχθεί στην συγκεκριμένη εταιρία και να υπάρχει ένας συγκεκριμένος σκοπός που θα τον κρατήσει. Στον συγκεκριμένο όμιλο, όλοι οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι προσπαθούν όσο μπορούν να διατηρήσουν τα ταλέντα τους είτε με μόνους είτε με κίνητρα όπως είναι η εκπαίδευση. Δεν θέλουν να εναλλάσσετε το προσωπικό και σε καμία περίπτωση δεν επιθυμούν να παραμένει στάσιμο το προσωπικό τους. Ένας βασικός τρόπος διατήρησης των ταλέντων είναι να δείξει κάποιος την εμπιστοσύνη του έμπρακτα και ο δεύτερος τρόπος είναι η επικοινωνία. Το να παίρνει κάποιος τα εύσημα από τον ιδιοκτήτη δεν συμβαίνει σε όλες τις επιχειρήσεις. Από την στιγμή που ο όμιλος δεν είναι 12 μήνες το χρόνο, γίνεται μια συζήτηση στην υφιστάμενη σεζόν για την επόμενη. Με αυτό τον τρόπο

τους δίνουν οικονομικά κίνητρα ή ανώτερες θέσεις και τους δείχνουν την εμπιστοσύνη τους. Επομένως τα άτομα που έχουν εταιρική συνείδηση θα συμφωνήσουν.

10. Θεωρείτε ότι ο Όμιλός σας είναι ελκυστικός στην απόκτηση εργαζομένων με αυξημένες ικανότητες, δεξιότητες και εμπειρία;

Ο συγκεκριμένος Όμιλος είναι ένας από τους πιο ελκυστικούς στην Σαντορίνη. Έχει μία τόσο ισχυρή επωνυμία που μπορεί να προσελκύσει πολλούς ενδιαφερόμενους για να εργαστούν στην επιχείρηση αυτή. Έχει να κάνει με το branding του ομίλου, το οποίο είναι ευρέως γνωστό στη Νότια και Βόρεια Αμερική και σε πολλές χώρες της Ευρώπης και κάθε χρόνο προσελκύει αμέτρητους τουρίστες είτε από τα social media είτε από τους πράκτορες με τους οποίους συνεργάζεται ο ιδιοκτήτης. Ένας εργαζόμενος μπορεί να αποκτήσει ένα ελκυστικό βιογραφικό και να μπορέσει αργότερα να μεταπηδήσει σε μια πολυεθνική εταιρία. Όμως, σύμφωνα με τον μάνατζερ του Α ξενοδοχείου, αξίζει να σημειωθεί ότι ο συγκεκριμένος όμιλος είναι ακόμη αναπτυσσόμενος. Επομένως, τα ταλαντούχα άτομα που έχουν περισσότερα προσόντα από τα απαιτούμενα, είναι δύσκολο να παραμείνουν στην εταιρία, λόγω ότι η εταιρία δεν βρίσκεται ακόμη στο επίπεδο που μπορεί να κρατήσει άτομα με προαπαιτούμενες απαιτήσεις και φιλοδοξίες.

11. Γνωρίζετε για την εμπειρογνωμοσύνη, την καριέρα και τις ικανότητες του κάθε εργαζόμενου του Ομίλου;

Σύμφωνα με τον ιδιοκτήτη του Ομίλου, αυτό επιτυγχάνεται αρχικά με τις τρεις συνεντεύξεις που γίνονται μέχρι να προσληφθεί ο υπάλληλος και έπειτα με την καθημερινή τριβή και τις συστάσεις που θα έχουν από προηγούμενες εμπειρίες στο χώρο εργασίας. Ακολουθεί η άποψη του Διευθυντή, ότι πάντα σε κάθε πρόσληψη, υπάρχει ενημέρωση από προηγούμενους εργοδότες σχετικά με τα προσόντα ή και τις αδυναμίες που μπορεί να έχει ο υποψήφιος. Με αυτόν τον τρόπο, έχουν μια εικόνα για την εμπειρία και τις δεξιότητες που έχει ο υπάλληλος και αν μπορεί να ανταπεξέλθει σε δύσκολες καταστάσεις και πως μπορεί να τις διαχειριστεί. Η γνώμη των μάνατζερ και των δυο ξενοδοχείων είναι ότι ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να

μην βλέπει αυτό που κάνει ευκαιριακά. Όσο υπάρχει η καθημερινή επαφή άλλο τόσο υπάρχει η κρίση και παρότρυνση του υπαλλήλου.

12. Μπορείτε να εντοπίσετε πως και πόσο κάθε εργαζόμενος συμβάλλει άμεσα στην επιτυχία του Ομίλου;

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να μπορέσει ένα προϊστάμενος να εντοπίσει κατά πόσο μπορεί να συμβάλλει ένας υπάλληλος στην επιτυχία του Ομίλου. Ο ιδιοκτήτης του Ομίλου υποστηρίζει την φράση <<family own, family run style>>, που σημαίνει ότι μέσα σε αυτή την οικογενειακή επιχείρηση δεν είναι μόνο ένα ταλέντο αλλά μία συνεργεία. Όλοι δίνουν το 100% στην δουλειά τους και μέσα από όλη αυτή την ομάδα δημιουργείται και το όνομα του ομίλου, το branding.

Από την άλλη πλευρά, ο Γενικός Διευθυντής του Ομίλου επισημαίνει έναν άλλο τρόπο ο οποίος είναι η καθημερινή προσπάθεια του κάθε εργαζόμενου και οι υποχρεώσεις που είναι να εκπληρώσει σε κάθε βάρδια του και σε τι χρόνους θα τα διεκπεραιώσει όλα αυτά.

Ο μάνατζερ του Α ξενοδοχείου αναφέρει ότι μέσα από την αξιολόγηση του εργαζόμενου μπορούμε να εντοπίσουμε το πόσο και πως συμβάλλει στην επιτυχία του ομίλου και με αυτό τον τρόπο μπορεί να εντοπιστεί η πρόοδος και η εξέλιξη του ή η πτώση του.

Ο μάνατζερ του Β ξενοδοχείου, δηλώνει ότι σαν ομάδα είναι δύσκολο να εντοπίσεις κατά πόσο μπορεί να συμβάλλει στην επιτυχία του Ομίλου. Θα πρέπει μεμονωμένα να εξετάσεις την πορεία της εξέλιξης του εργαζόμενου και μετά να κρίνεις κατά πόσο είναι σταθερός ή όχι. Εννοείται ότι ο όμιλος δεν μπορεί να στηρίζεται μόνο στις επιδόσεις των εργαζομένων. Η λέξη κλειδί για την επιτυχία δεν είναι μόνο το προσωπικό αλλά είναι και τα μέσα επικοινωνίας που χρησιμοποιεί η εταιρία, οι γνωριμίες που προσπαθεί και επιδιώκει να έχει ο ιδιοκτήτης και το branding.

13. Πόσο ευαισθητοποιημένοι είστε ως προς την δέσμευση του εργαζομένου; Υπάρχει συγκεκριμένη μέθοδος που χρησιμοποιείτε;

Η δέσμευση των εργαζομένων προέρχεται από την ικανοποίηση και αφοσίωση που έχουν στο χώρο εργασίας τους και με αυτόν τον τρόπο βελτιώνεται η απόδοση αλλά και η παραγωγικότητα τους (Παπαϊωάννου, 2017). Ο ιδιοκτήτης του Ομίλου είναι ευαισθητοποιημένος με άτομα τα οποία δίνουν μια υπόσχεση και τηρούν την συμφωνία τους. Θεωρείται άκρως αντιεπαγγελματικό να έχει επενδύσει σε άτομα και στο τέλος να μην τηρήσουν την συμφωνία τους. Αυτομάτως δεν υπάρχει καμία συνεργασία στο μέλλον και ούτε πρόκειται να δώσει καλές συστάσεις. Εξαιρούνται φυσικά τα άτομα τα οποία είναι για λόγω υγείας ή πιθανότητα εγκυμοσύνης στις γυναίκες.

Ο διευθυντής του Ομίλου θα παρατηρήσει κατά πόσο αφοσιωμένος είναι ο υπάλληλος στην δουλειά του και στις απαιτήσεις που του αναλογούν.

Ο μάνατζερ του Α ξενοδοχείου, θα ελέγξει αν ο υπάλληλος είναι σωστός στις υποχρεώσεις του και τηρεί την συμφωνία που του είχε τεθεί εξαρχής. Δεδομένο ότι το συγκεκριμένο ξενοδοχείο λειτουργεί εποχιακά, υπάρχουν κάποιες επιλογές. Είναι πιο ελαστικός όσο αφορά την επιλογή του υποψηφίου και θα δώσει ευκαιρίες στον εργαζόμενο.

Τέλος, ο μάνατζερ του Β ξενοδοχείου, πιστεύει στη δύναμη που έχει ο κάθε άνθρωπος και σαν μονάδα αλλά και σαν ομάδα. Δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη μέθοδος μέτρησης. Ένας ηγέτης μπορεί να δει την αφοσίωση του κάθε υπαλλήλου όταν έρχεται συνεχώς κάθε χρόνο, κατά πόσο αφοσιωμένος είναι με την ομάδα αλλά και στον ηγέτη τον ίδιο, και στον τρόπο με τον οποίο δουλεύει.

14. Υπάρχουν σχέδια διαδοχής που να εντοπίζουν και να αναπτύσσουν εργαζόμενους υψηλών απαιτήσεων αλλά και την εξασφάλιση των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις σε όλο τον Όμιλο;

Και οι 4 ερωτηθέντες απάντησαν πως υπάρχουν σχέδια διαδοχής. Ο ιδιοκτήτης του Ομίλου αναφέρει ότι πάντα πρέπει να υπάρχει ένα δεύτερο πλάνο. Ναι μεν υπάρχει μια κεντροποιημένη διοίκηση, ένα όνομα και ένα brand και μία ομάδα. Σε περίπτωση όμως που θα υπάρχει απουσία σε αντίστοιχες θέσεις, θα υπάρξουν άτομα που θα μπορέσουν να δουλέψουν ανεξάρτητα.

Ο Γενικός Διευθυντής αναφέρει πως είναι πολύ σημαντικό να υπάρχουν άτομα κλειδιά μέσα στην εταιρία. Υπάρχουν όντως ικανοί άνθρωποι και τους δίνουν κίνητρα για να μπορέσουν να παραμένουν στις συγκεκριμένες θέσεις.

Ο μάνατζερ του Α ξενοδοχείου, επισημαίνει ότι ο εντοπισμός και η ανάπτυξη του εργαζόμενου γίνεται μέσα από την εταιρία. Προσπαθούν να διατηρήσουν τον εργαζόμενο στον όμιλο, παρέχοντας τις κατάλληλες συνθήκες για να μπορέσει και αν αναπτύξει και να εξελίξει τις δυνατότητες τους.

Ο μάνατζερ του Β ξενοδοχείου από την άλλη πλευρά, αναφέρει ότι τα σχέδια διαδοχής θα πρέπει να γίνονται μαζί με αυτόν που τα διαδέχεται. Δεν χρειάζεται να υπάρχει εγωισμός. Δυστυχώς υπάρχει ενθουσιασμός και δεν υπάρχει ωρίμανση στις διάφορες ειδικότητες και μερικοί θεωρούν ότι είναι καλύτεροι από αυτό που είναι. Πρέπει όλα να γίνονται με μέτρο και σταδιακά και ώριμα με γνώμονα τον υπάλληλο και όχι της εταιρίας για το συμφέρον της. Τα σχέδια διαδοχής είναι πολύ δύσκολο κομμάτι που θέλει ώριμη σκέψη και κρίση αντικειμενική.

15. Υπάρχουν εργαζόμενοι στον όμιλο σας που να τα έχετε ορίσει ως κορυφαία ταλέντα; Ποια είναι η διαδικασία που χρησιμοποιήσατε;

Τα βασικά συστατικά που αποτελούν τη σύνθεση ενός πραγματικού ταλέντου σε μια επιχείρηση είναι η προσαρμογή σε ένα εταιρικό περιβάλλον, η συνεχής εκπαίδευση, η αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους και η φιλοδοξία και η προσήλωση στο στόχο του (Fortune Greece, 2016).

Τα βασικά κριτήρια με τα οποία ο ιδιοκτήτης του Ομίλου θα επιλέξει και θα ορίσει τα ταλέντα είναι η επαφή με τον πελάτη και τους συναδέλφους του. Ο διευθυντής του Ομίλου από την άλλη πλευρά, υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο σύστημα που να ορίζει το ταλέντο. Όλα έχουν να κάνουν με την προσωπικότητα και το ιδιαίτερο πελατολόγιο. Σε άτομα που βρίσκονται σε θέσεις υποστηρικτών υπηρεσιών (back office) η επιχείρηση βασίζεται στην εμπειρία και το ιδιαίτερο πελατολόγιο. Όσο απευθύνονται σε θέσεις της πρώτης γραμμής (front office), τότε θα εξετάσουν την προσωπικότητα και τη προσαρμοστικότητα του ατόμου στην επιχείρηση.

Ο μάνατζερ του Α ξενοδοχείου, έχει μία διαφορετική αντίληψη του θέματος, λέγοντας ότι δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη διαδικασία που ακολουθούν.



Υπάρχουν ταλέντα που είναι καλύτεροι από ορισμένους άλλους συναδέλφους και αυτό κρίνεται ανάλογα με την δουλειά και την ποιότητα της δουλειάς που προσφέρει στο εκάστοτε τμήμα.

Ο μάνατζερ του Β ξενοδοχείου, αναφέρει ότι γίνεται μια ποιοτική μέτρηση. Προφανώς και έχουν ορίσει ως κορυφαία ταλέντα κάποια άτομα αλλά δεδομένου ότι υπάρχει συνεχώς εναλλαγή θέσεων (rotation), πρέπει να γίνεται μεθοδικά και συνετά. Επομένως, κάποια συγκεκριμένη διαδικασία δεν υπάρχει στην συγκεκριμένη επιχείρηση.

16. Συμφωνείτε ότι είναι απαραίτητη η διατήρηση των ταλέντων στον όμιλο σας; Υπάρχουν αξιόλογα άτομα που αποχωρούν από την επιχείρησή σας και γιατί πιστεύετε ότι γίνεται αυτό;

Όλοι οι προϊστάμενοι του Ομίλου που ερωτήθηκαν απάντησαν ότι διατήρηση των ταλέντων στον όμιλο είναι απαραίτητη. Ο ιδιοκτήτης θεωρεί μεγάλη επιτυχία όταν άτομα που έχουν δουλέψει στην εταιρία του και αποχώρησαν από τον όμιλο δεν εργάστηκαν σε άλλο αντίστοιχο ξενοδοχείο στη Σαντορίνη που είναι ανταγωνιστικό προς τον συγκεκριμένο όμιλο. Αυτό σημαίνει υπήρξαν αξιόλογα άτομα που εκτίμησαν τη συνεργασία μαζί του. Ο διευθυντής επίσης αναφέρει ότι τα στελέχη θα πρέπει να παραμένουν και να τους κρατάνε. Ο μέσος όρος να παραμένει κάποιος εργαζόμενος σε μια επιχείρηση εποχιακού χαρακτήρα είναι 3-5 χρόνια. Μέσα σε αυτά τα χρόνια θα πρέπει να υπάρχει εξέλιξη.

Ο μάνατζερ του Α ξενοδοχείου συμφωνεί με τις παραπάνω απόψεις και προσθέτει ότι όταν έχεις κάποιο ταλέντο προσπαθείς να επενδύσεις πάνω του για να το εξελίξεις στη δουλειά του και με αυτό τον τρόπο να μπορέσεις να ανεβάσεις τον πήχη και να προσελκύσεις καλύτερο προσωπικό και εργαζόμενους. Θα πρέπει να τους προσφέρεις τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας για να μπορέσει να αναπτύξει το ταλέντο και τις ικανότητες του. Δυστυχώς φεύγουν αξιόλογα άτομα, κάποιοι για να καλύψουν κάποιες άλλες φιλοδοξίες, κάποιοι άλλοι για οικονομικούς λόγους και άλλοι για προσωπικούς λόγους.

Ο μάνατζερ του Β ξενοδοχείου υποστηρίζει ότι η διατήρηση ταλέντων είναι ξεκάθαρο θέμα του ομίλου. Προφανώς είναι απαραίτητη γιατί δημιουργούνται

θεμέλια. Επομένως, τα αξιόλογα άτομα προσπαθούν με το καλύτερο δυνατό τρόπο να τα κρατήσουν.

17. Ποιοι είναι οι μέθοδοι ή οι πρακτικές που χρησιμοποιείτε για να αξιοποιήσετε τα ταλέντα των εργαζομένων στον Όμιλό σας;

Η μέθοδος που χρησιμοποιεί ο ιδιοκτήτης είναι να δίνει ευκαιρίες στα άτομα που εργάζονται στον όμιλο τους. Λόγω του ότι είναι μια αναπτυσσόμενη εταιρία, συνεχώς ανοίγονται νέες θέσεις και δίνεται η δυνατότητα να αποδείξουν την αξία τους. Από την άλλη πλευρά ο διευθυντής χρησιμοποιεί την μέθοδο της εκπαίδευσης. Ο μάνατζερ του Α ξενοδοχείου θεωρεί ότι πρέπει να αποδώσει περισσότερες ευθύνες, να τους δώσει την ελευθερία με την υποστήριξη σε τυχόν λάθη και να τους βοηθήσει με διάφορες συμβουλές πως κάποιες αρμοδιότητες θα πρέπει να διεκπεραιωθούν. Τέλος, ο μάνατζερ του Β ξενοδοχείου, πιστεύει πως τα ταλέντα θα πρέπει να μπορούν να συνεργάζονται και να μεταφέρουν τις γνώσεις τους και στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας ώστε να μπορέσουν και αυτοί αργότερα να εξελιχθούν. Δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι μέθοδοι. Θα πρέπει οι top managers να κατευθύνουν σωστά τους υφισταμένους εκεί που πιστεύουν ότι είναι ικανοί.

18. Κατά πόσο επηρεάζεται ο Όμιλος από την αποχώρηση ενός ταλέντου; Ακολουθείτε κάποιο άμεσο πλάνο αντικατάστασης;

Όπως και σε όλες τις επιχειρήσεις, έτσι και στον συγκεκριμένο όμιλο επηρεάζεται σημαντικά από την αποχώρηση ενός ταλέντου. Σύμφωνα με το ιδιοκτήτη, προσπαθεί να έχει άτομα τα οποία σε περίπτωση μιας αποχώρησης να μπορούν να αντικατασταθούν και με αυτόν τρόπο να τους επηρεάζει όσο το δυνατόν λιγότερο. Ο διευθυντής του ομίλου επισημαίνει ότι υπάρχουν αγγελίες στον ιστότοπο όπου άλλοτε είναι ανώνυμα και άλλοτε επώνυμα και έτσι υπάρχει τρόπος αντικατάστασης. Σε top managers είναι πιο δύσκολο να βρεις άτομο οπότε υπάρχει η διαδοχή γι αυτό. Της ίδιας φιλοσοφίας είναι και ο μάνατζερ του Α ξενοδοχείου. Ο μάνατζερ του Β ξενοδοχείου αναφέρει ότι ο κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός και το κενό είναι αναντικατάστατο. Δεν μπορεί να αποχωρήσει ένα ταλέντο και να βρεις το ίδιο. Το κάθε ταλέντο είναι μοναδικό. Όταν βρίσκεις αυτό που σε ικανοποιεί στον τρόπο που

εργάζεται , θα πρέπει να το διατηρήσεις. Είναι το κίνητρο που θα ευχαριστήσει ένα επαγγελματία.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην συγκεκριμένη Διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε μία έρευνα στη διαχείριση ταλέντων στην τουριστική βιομηχανία. Βασιστήκαμε σε έναν συγκεκριμένο όμιλο με 4 ξενοδοχεία τα οποία ανήκουν σε έναν ιδιώτη. Μέσα από την ποιοτική ανάλυση των αποτελεσμάτων, καταλήξαμε σε κάποια συμπεράσματα τα οποία αναφέρονται παρακάτω.

- Ο όρος και η έννοια της διαχείρισης των ταλέντων δεν είναι ξεκάθαρος σε όλα τα μέλη που ερωτήθηκαν. Ναι μεν γνωρίζουν την έννοια αλλά δεν είναι εύκολο σε έναν τέτοιο όμιλο να αναπτυχθεί και να διατηρηθεί για το λόγο ότι είναι εποχιακή εταιρία. Γίνονται προσπάθειες να διατηρήσουν υψηλά τους στόχους της επιχείρησης, όμως η εποχικότητα τους αποτρέπει. Σίγουρα υπάρχουν αξιόλογα άτομα που εξελίσσονται στον συγκεκριμένο όμιλο γιατί υπάρχει και η εναλλαγή θέσεων αλλά αυτό κρίνεται από την υποκειμενικότητα του κάθε μάνατζερ.
- Στον συγκεκριμένο όμιλο δεν υπάρχει κάποια επίσημη πολιτική που να μπορεί να προσελκύσει ταλαντούχα άτομα. Είναι μια ιδιωτική εταιρία με πολύ ισχυρό brand , όπου μπορεί να προσελκύσει φιλόδοξα άτομα για να εμπλουτίσουν το βιογραφικό τους. Από την άλλη μεριά, είναι στο χέρι του κάθε μάνατζερ αν μπορεί να διατηρήσει τα ταλέντα του και να τα δώσει κίνητρα ώστε να μην αποχωρήσουν. Η συγκεκριμένη επιχείρηση αναζητά άτομα που να έχουν προσωπικότητα και οι δεξιότητες έρχονται σε δεύτερη μοίρα. Επομένως, διαφορετικά αξιολογεί ο μάνατζερ που εργάζεται σε μια ιδιωτική εταιρία, όπως είναι ο συγκεκριμένος όμιλος και διαφορετικά όταν εργάζεται σε μια πολυεθνική εταιρία, όπου εκεί υπάρχει συγκεκριμένη πολιτική αξιολόγησης και προσέλκυσης ταλέντων.
- Η προσέλκυση των ταλέντων στην συγκεκριμένη εταιρία πραγματοποιείται τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον. Στο εσωτερικό περιβάλλον συνήθως γίνεται με τις γνωριμίες που έχουν οι ήδη εργαζόμενοι στην εταιρία είτε γιατί έχουν συνεργαστεί στο παρελθόν είτε γιατί είναι γνωστοί. Βέβαια, δεν γίνεται μια εταιρία να στηρίζεται μόνο από τις γνωριμίες. Το εξωτερικό περιβάλλον πραγματώνεται με τις αγγελίες που

αναρτούνται στο διαδίκτυο και τις συστάσεις από εξωτερικούς συνεργάτες. Αξιοσημείωτο βέβαια είναι ότι ο συγκεκριμένος όμιλος έχει μία συγκεκριμένη εταιρική εικόνα (branding) και με αυτό τον τρόπο καταφέρνει να προσελκύσει διάφορα talenta που θέλουν να εμπλουτίσουν το βιογραφικό τους και αναδειχθούν.

- Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, τα βήματα που ακολουθεί ο συγκεκριμένος όμιλος είναι η αξιολόγηση του βιογραφικού, η διαλογή του βιογραφικού με βάση την εμπειρία και τις δεξιότητες του κάθε υποψηφίου, πρώτη συνέντευξη με διευκρινιστικές ερωτήσεις, επιλογή βιογραφικού και διαλογή στους εκάστοτε μάνατζερ στα επιμέρους τμήματα και τέλος πραγματοποιείται μία τρίτη συνέντευξη όπου καθορίζει την επιλογή του υποψηφίου.
- Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων, προκύπτει ότι ο όμιλος δεν μπορεί να εφαρμόσει κάποιο συγκεκριμένο σύστημα απόδοσης των εργαζομένων για το λόγο ότι είναι μια αναπτυσσόμενη εταιρία και δεν υπάρχουν οι κατάλληλες υποδομές όπως είναι το τμήμα ανθρώπινου προσωπικού που να μπορεί να διαχειριστεί ένα τέτοιο σύστημα. Χρησιμοποιείται ερασιτεχνικά από τους μάνατζερ των επιμέρους τμημάτων του κάθε ξενοδοχείου του ομίλου και σε ποιο μάνατζμεντ επίπεδο. Επομένως, η αξιολόγηση της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου επηρεάζεται από την ιδιοσυγκρασία του αξιολογητή.
- Όσον αφορά την εκμάθηση των εργαζομένων στον όμιλο, παρατηρείται ότι μόνο στο χώρο εργασίας (onthejobtraining) γίνεται η σωστή εκπαίδευση. Δυστυχώς, λόγω της εποχικότητας είναι δύσκολο να παρέχονται προγράμματα εκπαίδευσης εκτός από το χώρο εργασίας. Επομένως, η πρόοδος και εξέλιξη του κάθε εργαζόμενου εξαρτάται από τον ίδιο, κατά πόσο χρόνο θέλει να αφιερώσει επιπλέον εκτός του ωραρίου του στον ήδη εργασιακό χώρο. Οι topmanagers, θα υποστηρίξουν τα άτομα που θεωρούν ότι είναι talenta και θα προσπαθήσουν να τα αναδείξουν μέσω της καθημερινής προσπάθειας τους στο χώρο εργασίας.
- Σχετικά με τους τρόπους που οδηγούν τα talenta στην απόκτηση νέων δεξιοτήτων, στον συγκεκριμένο όμιλο συμπεραίνουμε ότι το κίνητρο έχει τη μεγαλύτερη βαρύτητα, το μπόνους και η ανέλιξη. Δημιουργούνται συνεχώς

κενές θέσεις εργασίας, και είναι εύκολο για ένα ταλέντο να εξελιχθεί και να παραμείνει στην εταιρία. Δεδομένου ότι ο όμιλος λειτουργεί 7 μήνες το χρόνο είναι δύσκολο να επενδύσει στους εργαζόμενους ώστε να αναβαθμίσουν τις δεξιότητές τους. Παρόλα αυτά θα πρέπει να επισημανθεί ότι δεν είναι μόνο το κίνητρο που θα κινητοποιήσει το ταλέντο αλλά είναι και η αναγνώριση του μέσα στην εταιρία, η επιθυμία του να αναπτύξει τις ικανότητές τους, η φιλοδοξία του και η αποφασιστικότητά του.

- Σύμφωνα με τη διατήρηση των ταλέντων στον συγκεκριμένο όμιλο, παρατηρήθηκε ότι προσπαθούν να διατηρήσουν τα ταλέντα τους όσο μπορούν με προαγωγή, μπόνους, και κίνητρα. Δημιουργούν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους υπαλλήλους και είναι σε καθημερινή επαφή μαζί τους. Δεν επιθυμούν να εναλλάσσουν συνεχώς προσωπικό γιατί απαιτείται χρόνος και χρήμα. Με αυτό τον τρόπο, παρέχουν στα ταλέντα ανώτερες θέσεις και εκπαίδευση.
- Ο συγκεκριμένος όμιλος έχει επενδύσει αρκετά στην εταιρική του εικόνα, με αποτέλεσμα να θέλουν όλο και περισσότεροι υποψήφιοι να ενταχθούν στην επιχείρηση αυτή. Όμως, μόνο η εταιρική εικόνα δεν είναι αρκετή. Με αποτέλεσμα δύσκολα να παραμείνει κάποιος με αυξημένες ικανότητες και εμπειρία. Δεν υπάρχει τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και δεν υπάρχει αυτοματοποιημένο σύστημα απόδοσης των εργαζομένων ώστε να αναπτυχθεί ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο θα στοχεύει στην καλύτερη απόδοση των εργαζομένων και στη διατήρησή τους.
- Ως προς τη δέσμευση των εργαζομένων στον όμιλο, παρατηρείται ότι δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι μέθοδοι μέτρησης. Εξετάζεται με το γνώμονα κατά πόσο παραγωγικοί και αποτελεσματικοί είναι στα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί και πόσο αφοσιωμένοι είναι στην ομάδα και στον ίδιο τον ηγέτη. Με αυτόν τον τρόπο αξιολογείται είτε θετικά είτε αρνητικά.
- Τα σχέδια διαδοχής των εργαζομένων υψηλών απαιτήσεων είναι ένα δύσκολο κομμάτι και απαιτείται σωστή κρίση και αντικειμενικότητα. Παρόλα αυτά, η διαδοχή γίνεται από το εσωτερικό περιβάλλον του ομίλου και ελάχιστα από το εξωτερικό. Υπάρχει εναλλαγή θέσεων σε μάλιστα επίπεδο και δημιουργούνται συνεχώς νέες θέσεις. Έτσι, με την κατάλληλη εκπαίδευση αξιοποιούνται τα άτομα του ομίλου στις κατάλληλες και ανώτερες θέσεις.

- Η διατήρηση των ταλέντων είναι απαραίτητη, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας. Ο όμιλος καταφέρνει μέχρι στιγμής να διατηρεί τα ταλέντα του με κίνητρα, προαγωγές και ανέλιξη. Γνωρίζει ότι για να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως προς τα άλλα ξενοδοχεία της περιοχής, θα πρέπει να διατηρεί τα ταλέντα του. Βέβαια, υπάρχουν και αξιόλογα άτομα που αποχωρούν από τον όμιλο είτε για οικονομικούς λόγους είτε δημογραφικούς είτε λόγω της εποχικότητας. Επομένως, για να είναι επιτυχείς οι στρατηγικές διατήρησης, θα πρέπει ο όμιλος να αναγνωρίσει σε ποια ομάδα-στόχος θα απευθυνθεί και ποιες μπορεί να είναι οι μεταβλητές που θα επηρεάσουν την απόφαση παραμονής ή αποχώρησης των ταλέντων (Festing and Schäfer, 2014).
- Τέλος, αν αποχωρήσει κάποιο ταλέντο, ο όμιλος θα επηρεαστεί με μικρό ποσοστό γιατί πάντα υπάρχει ένα άμεσο πλάνο αντικατάστασης. Αυτό οφείλεται κυρίως στο μεγάλο ποσοστό ανεργίας που υπάρχει και στη μεγάλη ζήτηση εργασίας, οπότε είναι πολύ εύκολο να καλυφθεί μία θέση.

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων προκύπτει ότι ο συγκεκριμένος όμιλος στοχεύει στη καλύτερη διαχείριση των ταλέντων και των εργαζομένων της δημιουργώντας σχέσεις εμπιστοσύνης και διατήρησης τους. Είναι μια αναπτυσσόμενη εταιρία που έχει εξασφαλίσει ένα δυνατό όνομα σε όλο τον κόσμο και θεωρείται μία από τις πιο ελκυστικές επιχειρήσεις. Ο τρόπος προσέλκυσης των ταλέντων γίνεται με βάση το βιογραφικό τους, τις συστάσεις και δεξιότητες. Δεν υπάρχει τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και οι αξιολογήσεις γίνονται από τους μάνατζερ όπου η κρίση είναι υποκειμενική. Για να μπορέσει λοιπόν μια εταιρία να επιβιώσει σε ένα ανταγωνιστικό επίπεδο θα πρέπει να δημιουργήσει ένα τμήμα ανθρώπινου δυναμικού που να μπορεί να υποστηρίξει τα ταλέντα της και να μπορέσει να αναπτύξει ένα σύστημα αξιολόγησης και απόδοσης των ταλέντων της. Ακόμη, η επένδυση στην εκπαίδευση των ταλέντων της εκτός από το χώρο της εργασίας θεωρείται απαραίτητη για τα ταλέντα που επιθυμούν να εξελιχθούν και να δεσμευτούν στην εταιρία. Η ικανότητα μόνο, δεν ήταν ποτέ αρκετή.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Ξενόγλωσση

Armstrong, M., Taylor, S., (2014). *Armstrong's Handbook of Human resource management practice*. thirteen edition. London: Kogan Page, 2014

Dessler, G., (2007) *.Human resource management*. Eleventh edition. Pearson, 2007

Storey, J (1995) *Human resource management: still marching on or marching out?* in (ed) J Storey, *Human Resource Management: A critical text*, 1st edn, London, Routledge

<http://www.universityofcalicut.info/cuonline/exnotif/ex5462.pdf>

Boxall, P. and Purcell, J. (2000) 'Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going?', *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183–203.

[https://www.researchgate.net/publication/305954894\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Theory\\_and\\_Practice](https://www.researchgate.net/publication/305954894_Human_Resource_Management_Theory_and_Practice)

Ivancevich, J. M. (1992), *Human Resource Management*, Homewood: IRWIN.

Ivancevich, J. M. (2008), *Human Resource Management*, New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited

Graham, H.T. and Bennett, R. (1992), *Human Resources Management*, 7th ed., London: Pitman Publishing

Schuler, R.S. (1998), *Human Resource Management*, as in Poole, M. and Warner, M, (edited), *The IEBM Handbook of Human Resource Management*, London: International Thomson Business Press.

Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (2000), *Human Resource Management*, New York: South-Western College Publishing.

Opatha, Henarath H.D.N.P. 2009. [Human Resource Management](#). , Nugegoda: Department of Human Resource Management,



USJ)<https://www.researchgate.net/publication/326183548> Human Resource Management

Hassan,D.,A., Mehmood,A., Naeem,A.,Badar,H., Madiha,J.,(2013) A Historical View of Human Resource Management Practice: Literature Review. International Journal of Human Resource Studies ISSN 2162-3058 2013, Vol. 3, No. 2.

Dr.Tubey,R., Rutich,K.,J., Dr. Kurgat, A.,2015.History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective. European Journal of Business and Management ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.7, No.9, 2015.

Osibanjo,Adewale,Omotayo, Adeniji,Adenike,Anthonia,2012. Human Resources Management: Theory and Practice. First Edition August 2012.ISBN: 978-978-50666 - 8 -5.Published by Pumark Nigeria Limited.

Caldwell,Cam,Verl,Anderson, 2018.Strategic Human Resources Management. ISBN:978-1-53613-199-4

<https://www.researchgate.net/publication/322525824> International human resource management Strategic application of core principles

Armstrong M (2008) Strategic Human Resource Management, A Guide to Action, London: Kogan Page

Schuler, R S and Walker, J (1990) Human resources strategy: focusing on issues and actions, Organization Dynamics, Summer, pp 5–19

Hendry, C and Pettigrew, A (1986) The practice of strategic human resource management, Personnel Review, 15, pp 2–8.

Purcell, J (1999) Best practice or best fit: chimera or cul-de-sac?, Human Resource Management Journal, 9 (3), pp 26–41

Batt, R (2007) Service strategies, in Oxford Handbook of Human Resource Management, ed Peter Boxall, John Purcell and Patrick Wright, Oxford University Press, Oxford.

Harrison, R. (1993), *Human Resource Management. Issues and Strategies*. New York: Addison Wesley.

Gary Dessler,2015.Human Resource Management.Florida International University.13<sup>th</sup> Edition,Pearson ISBN 13: 978-0-13-266821-7.

Joana O’Riordan, 2017. The practice of human Resources Management. Research Paper. State of the Public Service Series. July, 2017

Josephat Stephen Itika ,2011. Fundamentals of human resource management. Emerging experiences from Africa. African Studies Centre / University of Groningen / Mzumbe University *African Public Administration and Management* series, vol. 2.

Ulrich, D and Lake, D (1990) *Organizational Capability: Competing from the inside out*, Wiley, New York

Haynes P., Fryer G. «Human Resources, service quality and performance: a case study», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12, Issue 4, 2000.

Paraskevas A.,(2000). «Management Selection practices in Greece: are hospitality recruiters any different?» *Hospitality Management*, pp.240-259

Ford, J., Harding, N. and Stoyanova, D. (2010), *Talent management and development. An overview of current theory and practice*

CIPD 2008. ‘Talent management: design, implementation and evaluation’ CIPD online practical tool. London: CIPD.

CIPD 2013. *Resourcing and Talent Planning*. CIPD online practical tool. London: CIPD  
[http://www.hrpro.gr/default.asp?cID=8&arId=571&la=1&pid=9&mlognb\\_ac=2](http://www.hrpro.gr/default.asp?cID=8&arId=571&la=1&pid=9&mlognb_ac=2)

McGee, R., Cannon, James. A. (2010), *Talent Management and Succession Planning* 2<sup>nd</sup> Edition)

Robert E. Lewis , Robert J. Heckman (2006), *Talent management: A critical review*, *Human Resource Management Review*

Goffee, R. And Jones, G. (2007), *Leading clever people*. *Harvard Business Review*, 85, 72-79

Cheese, P., Thomas, R. and Craig, E. (2008). *The talent powered organization*. 1st ed. London: Kogan Page.

Ballesteros Rodriguez S. 2010. *Talents: the Key for Successful Organizations*

Ashton, C., & Morton, L. (2005). *Managing talent for competitive advantage*. *Strategic HR Review*, 4, 28–31

Stockley, D. (2007). Talent Management Concept- Definition and Explanation. Retrieved January 24, 2015, <http://derekstockley.com.au/newsletters-05/020-talentmanagement.html>.

Diksha,G.,Davita,R., (2014).Talent Management: Empirical Research Results. International Journal of Management and Commerce Innovations ISSN 2348-7585 (Online) Vol. 2, Issue 1, pp: (289-295), Month: April 2014 - September 2014, Available at: [www.researchpublish.com](http://www.researchpublish.com)

Cappelli, P. (2008) 'Talent Management for the Twenty-first Century ', *Harvard Business Review*

Michaels,Ed., Handfield-Jones,H., Axelrod,B., (2001) The war on talent, McKinsey & Company Inc, USA. Harvard Business School Press.

Chambers, G., Foulon, M., Handfield-Jones,H., Hankin, S. and Michaels III, E. 1998. 'TheWar for Talent'. The McKinsey Quarterly 3:44-57.

Marants,J., 2012.The Evolution of INTEGRATED Talent Management.Integrated Talent Management.HR Institute for Human Resources

Stewart, J. 2008. Developing skills through talent management. SSDA Catalyst Issue 6, Sector Skills Development Agency.

Moran, M. (2005): Talent management---Not just another trendy human resources term, <http://www.cpiworld.com/en/articles/printview.asp?55> retrieved in September, 2007

Armstrong, M. (2006) A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th Edition, Kogan Page Publishing, London.

Niedźwiecka,K., 2016. TALENT MANAGEMENT AS A KEY ASPECT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STRATEGY IN CONTEMPORARY ENTERPRISE. Management, Knowledge and Learning. Joint International Conference 2016  
(<http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=3106&pg=3&ss=>)

<https://www.managementstudyguide.com/talent-management-process.htm>

Gubman, E. 2004, 'From engagement to passion for work: The search for the missing person', *Human Research Planning*, pp. 42-46.

Falcone, P. (2006), "Preserving restless top performers: keep your top performers engaged so they don't jump ship once job opportunities arise", *HR Magazine*, March.  
Kahn, W.A. (1990) 'Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work', *Academy of Management Journal*, Vol 33, pp692-724.

W.B. Schaufeli, M. Salanova, V. González-Roma, A.B. Bakker. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach *Journal of Happiness Studies*, 3 (2002), pp. 71-92

Maslach, C., Leiter, M.P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implication for psychiatry. *World Psychiatry* 15(2), 103-111.

Robinson, D., Perryman, S. and Hayday, S. (2004) *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton, Institute for Employment Studies.

Lockwood, N. (2006) *Talent Management: Driver for Organizational Success*. SHRM Research Report Quarterly.

<https://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Documents/0606RQuartpdf.pdf>

Bhatla, N. (2011). To study the Employee Engagement practices and its effect on employee Performance with special reference to ICICI and HDFC Bank in Lucknow. *IJSER*, 2(8).

AbdulQuddus, Mohammed, (2015). The impact of talent management on employee engagement, retention and value addition in achieving organizational performance. *International Journal of Core Engineering and Management (IJCEM)*, 1(12), March 2015

Society for Human Resource Management (SHRM), 2012 *Employee Job Satisfaction and Engagement: How Employees are Dealing with Uncertainty*, October 2012, 41.

Sharmila, J. Josephine Virginia, (2013). Employee Engagement – An approach to organizational excellence. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research* ISSN 2277 3630 IJSSIR, Vol. 2 (5), MAY (2013)

Alfes, K., Truss, C., Soane, E.C., Rees, C. and Gatenby, M. (2013), “The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: examining the mediating role of engagement”, *Human Resource Management*, Vol. 52 No. 6, pp. 839-59.

Cappelli, P. (2009), “Talent on demand-managing talent in an age of uncertainty”, *Strategic Direction*, Vol. 25 No. 3, pp. 5-7.

Iles, P., Preece, D. and Chuai, X. (2010), “Talent management as a management fashion in HRD: towards a research agenda”, *Human Resource Development International*, Vol. 13 No. 2, pp. 125-45.

Shoaib Lalani, 2014: Talent management and its impact in employee engagement. Term report. *Human Resource Management – Shiraz Ahmed*, Spring 2014

Paul Barron, (2008) "Education and talent management: implications for the hospitality industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20 Issue: 7, pp.730-742

Pizam, A., & Shani, A. (2009). The Nature of the Hospitality Industry: Present and Future Managers' Perspectives. *Anatolia: An International Journal of Tourism & Hospitality Research*, 20(1), 134-150.

Baum, T. (1993). Competencies for Hotel Management: Industry Expectations of Education. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2(4), 13-16. doi: 10.1108/09596119010135190

Baum, T. (1996). Unskilled work and the hospitality industry: myth or reality? *International Journal of Hospitality Management*, 15(3), 207-209.

Baum, T. (2008). Implications of hospitality and tourism labour markets for talent management strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 720-729.

He, Y., Li, W., & Keung Lai, K. (2011). Service climate, employee commitment and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(5), 592-607. doi: doi:10.1108/09596111111143359)

Collings, D., Mellahi, K., (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.

Lovelock, C., Wirtz, J., Keh, H. T., & Lu, X. (2005). *Service Marketing in Asia: Managing People, Technology, and Strategy*. Singapore: Prentice-Hall

Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 44-57.

Allen, D. G., 2008. Retaining Talent. A guide to analyzing and Managing Employee Turnover. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series

Hatum, A., (2010). Next Generation Talent Management. Talent Management to survive turmoil. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Hugles, J. C., Rog, E., (2008). Talent Management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organisations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757

## **Ελληνόγλωσσα**

Ρούπας, Β. & Λαλούμης, Δ. (1998) Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Μπουραντάς Δ και Παπαλεξανδρή Ν. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Μπένος, Αθήνα.

Δ. Μπουραντάς, Α. Βάθης, Χ. Παπακωνσταντίνου, Π. Ρεκλείτης, (1999 ) Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών. Αθήνα

Λαλούμης, Δημήτριος (2015). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων. ISBN: 978-960-603-008-6

Κέφης Β και Παπαζαχαρίου Π. (2009). Το επιχειρηματικό όραμα σε Business Plan, Κριτική, Αθήνα.

Λαλούμης Δ. «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», Αθήνα 2014.

Βαξεβανίδου, Μ., Ρεκλείτης, Π., 2012. Management Ανθρώπινων Πόρων. Εκδόσεις Προπομπός, 2012.

Καραμάνη, Ν., Σ., 2012. Θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω του ανθρώπινου δυναμικού στον τουρισμό. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων. Πειραιάς, 2012.

Μαυροδόντης, Θ., (2001). Τουριστική και Ταξιδιωτική Βιομηχανία. Επιμέλεια μετάφρασης του Gee, C., Makens, J., Chou, D., The Travel Industry. Έλλην.

Πρινιανάκη Ε. «Σημειώσεις στη Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων», 1995.

Ηγουμενάκης, Ν., Κραβαρίτης, Κ. & Λύτρας, Π. (1999). Εισαγωγή στον Τουρισμό. Αθήνα: Interbooks.

Παππάς, Ν. Τουρισμός. Κέντρα Εκπαίδευσης Ενηλίκων. 2011

<https://www.randstad.gr/workforce-360/archives/%CE%BF%CE%B9-%CE%BC%CE%B5%CE%B3%CE%B1%CE%BB%CF%8D%CF%84%CE%B5%CF%81%CE%B5%CF%82-%CF%80%CF%81%CE%BF%CE%BA%CE%BB%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7%CF%82-%CF%84%CE%B1%CE%BB%CE%AD%CE%BD%CF%84%CF%89%CE%BD-2018-7418/>

<http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=6852&pg=2&ss=>

Βαξεβανίδου Μ. και Ρεκλείτης Π. (2008). *Management Ανθρώπινων πόρων. Θεωρία & Πράξη*. Αθήνα: Προπομπός.

Κουφάκη, Ε., Ρεχενιώτη, Δ., (2008). Διατήρηση Προσωπικού: Η νέα πρόκληση. *HR Professional*, Τ.49.

[http://www.hrpro.gr/default.asp?cID=8&arId=571&la=1&pid=9&mlognb\\_ac=2](http://www.hrpro.gr/default.asp?cID=8&arId=571&la=1&pid=9&mlognb_ac=2)