



Π.Μ.Σ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ**

Του

ΓΙΑΤΣΙΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΥ

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

Ιούνιος 2022

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας δεν θα ήταν εφικτή δίχως τη στήριξη και τη συμβολή ορισμένων ανθρώπων, των οποίων η συνεισφορά είναι ανεκτίμητη. Νιώθω ευγνώμων και τους ευχαριστώ θερμά.

Αρχικά, οφείλω θερμές ευχαριστίες στην επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής μου εργασίας κα. Μπέλλου Βικτώρια, η οποία καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας ερευνητικής εργασίας, ήταν καθοριστική και συνέβαλε τα μέγιστα με την πολύτιμη βοήθεια και την καθοδήγησή της.

Ακόμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους εργαζόμενους του ελληνικού ξενοδοχειακού κλάδου που με προθυμία ανταποκρίθηκαν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, το οποίο δημιουργήθηκε ως ερευνητικό εργαλείο για τις ανάγκες της διπλωματικής εργασίας.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου, που με ενθάρρυνε καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου, αλλά και στον ξάδερφο μου Μιχάλη, που με παρότρυνε να ασχοληθώ με το αντικείμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων!

Σας ευχαριστώ από καρδιάς!

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία ‘Προσέλκυση και απόκτηση ταλέντων στην ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία’ ασχολείται με τη διαδικασία προσέλκυσης και πρόσληψης ταλαντούχων εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο. Σε μια χώρα όπως η Ελλάδα, όπου η ξενοδοχειακή βιομηχανία αποτελεί σημαντικό πυλώνα της οικονομίας, χρειάζεται να γίνει κατανοητό το τι ορίζεται ως ταλέντο αλλά και πώς επηρεάζονται οι διαδικασίες προσέλκυσης και απόκτησης αυτού. Παράλληλα, ερευνώνται οι προσδοκίες καριέρας των ταλαντούχων εργαζομένων μετά την πρόσληψή τους εντός του οργανισμού, καθώς και η δυνατότητα διατήρησής τους εντός αυτού. Για τις ανάγκες της έρευνας, δημιουργήθηκε ερευνητικό εργαλείο-ερωτηματολόγιο, το οποίο απαντήθηκε από 194 εργαζόμενους του ξενοδοχειακού κλάδου. Τα ευρήματα έδειξαν ότι όντως το ταλέντο μπορεί να επηρεάσει με θετικό τρόπο τη διαδικασία προσέλκυσης και απόκτησης ταλαντούχων εργαζομένων, ενώ παράλληλα επιδρά θετικά και στις προσδοκίες καριέρας που έχουν εκείνοι εντός του οργανισμού, καθώς και τη διατήρησή τους στον ίδιο οργανισμό.

Λέξεις-κλειδιά: Ταλέντο, Προσέλκυση, Απόκτηση, Προσδοκίες καριέρας, Διατήρηση

ABSTRACT

The present dissertation ‘Talent Acquisition in the Greek Hotel Industry’ deals with the process of attracting and hiring talented employees in the hotel industry. In Greece, where the hotel industry plays a vital role in the economy, it is necessary to understand what is defined as talent and how the processes of recruitment and acquisition are affected. At the same time, the dissertation explores the career expectations of the talented employees after their hire, as well as the possibility of them remaining in the organization. In order to complete the master thesis, a research tool-questionnaire was created, which was answered by 194 employees, who work in the hotel industry. The findings showed that talent can indeed affect in a positive way the process of attracting and acquiring talented employees. At the same time, it has a positive effect on the career expectations they have within the organization, as well as on retaining them in the workforce of the organization.

Keywords: Talent, Recruitment, Acquisition, Career Expectation, Talent Retention

Περιεχόμενα

1.Εισαγωγή	7
2.Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	10
2.1 Ετυμολογία της έννοιας του ταλέντου	10
2.1.1 Προσεγγίσεις της έννοιας του ταλέντου στον εργασιακό χώρο.....	10
2.2 Το ταλέντο ως χαρακτηριστικό των ανθρώπων	11
2.2.1 Το ταλέντο ως φυσική ικανότητα	12
2.2.2 Το ταλέντο ως μαεστρία.....	12
2.2.3 Το ταλέντο ως δέσμευση.....	13
2.2.4 Το ταλέντο ως καταλληλότητα	13
2.3 Το ταλέντο ως όλοι οι άνθρωποι	14
2.4 Οι άνθρωποι – ταλέντα	15
2.4.1 Οι άνθρωποι - ταλέντα με υψηλές αποδόσεις	15
2.4.2 Το ταλέντο ως προοπτική.....	16
2.4.3 Το ταλέντο ως συνδυασμός υψηλών αποδόσεων και προοπτικής.....	16
2.5 Το ταλέντο και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά	18
2.6 Προσδοκίες από την καριέρα.....	19
2.6.1 Προσδοκίες των ταλέντων για καριέρα στον ξενοδοχειακό τομέα.....	19
2.6.2 Αρνητικές πτυχές των προσδοκιών των υποψηφίων	19
2.6.3 Θετικές πτυχές των προσδοκιών των υποψηφίων.....	20
2.6.4 Διαφορετικές προσδοκίες και παραδοχές από εργοδότες	21
3. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στον ξενοδοχειακό κλάδο	23
3.1 Απόκτηση των ταλέντων	24
3.2 Διατήρηση των ταλέντων	25
4. Μοντέλο προς διερεύνηση	27
4.1. Το ταλέντο και οι αποτελεσματικές διαδικασίες προσέλκυσης και απόκτησης εργαζομένων	27
4.2 Οι αποτελεσματικές διαδικασίες προσέλκυσης και απόκτησης και οι προσδοκίες καριέρας εντός του οργανισμού.....	27
4.3 Οι προσδοκίες καριέρας εντός του οργανισμού και η διάθεση για παραμονή.....	28
4.4 Θεωρητικό μοντέλο	28
5. Μεθοδολογία	29
5.1 Εισαγωγή	29
5.2 Τύπος της έρευνας	29
5.3 Το δείγμα της έρευνας και οι διαδικασίες	29
5.4 Εργαλεία μέτρησης.....	30
6. Στατιστική Ανάλυση	32

6.1 Περιγραφική Στατιστική.....	32
6.1.1 Φύλο.....	33
6.1.2 Ηλικία.....	33
6.1.3 Χρόνια προϋπηρεσίας στον ξενοδοχειακό κλάδο.....	34
6.1.4 Χρόνια προϋπηρεσίας στο τρέχον ξενοδοχείο που εργάζεστε.....	34
6.1.5 Κατηγορία τρέχοντος ξενοδοχείου που εργάζεστε.....	35
6.2 Έλεγχος αξιοπιστίας μεταβλητών.....	36
6.3 Ανάλυση δεδομένων και ερμηνεία των ευρημάτων.....	36
6.4 Συμπεράσματα.....	40
6.5 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	42
Βιβλιογραφία.....	43
Παράρτημα.....	56

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 6.1.1 Φύλο	33
Διάγραμμα 6.1.2 Ηλικία	33
Διάγραμμα 6.1.3 Χρόνια προϋπηρεσίας στον ξενοδοχειακό κλάδο	34
Διάγραμμα 6.1.4 Χρόνια προϋπηρεσίας στο τρέχον ξενοδοχείο που εργάζεστε	34
Διάγραμμα 6.1.5 Κατηγορία τρέχοντος ξενοδοχείου που εργάζεστε	35
Διάγραμμα 1 Ιστόγραμμα συχνοτήτων της μεταβλητής Talent	75
Διάγραμμα 2 Ιστόγραμμα συχνοτήτων της μεταβλητής Recruitment	75
Διάγραμμα 3 Ιστόγραμμα συχνοτήτων της μεταβλητής Expectations	76
Διάγραμμα 4 Ιστόγραμμα συχνοτήτων της μεταβλητής Retention	76

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΤΩΝ ΕΙΚΟΝΩΝ

Σχήμα 4.4 Θεωρητικό μοντέλο μελέτης	28
--	----

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΤΩΝ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 6.1.1 Περιγραφική στατιστική ποσοτικών μεταβλητών	35
Πίνακας 6.3.1 Περιγραφική στατιστική και Συσχετίσεις (Pearson) για της μεταβλητές της έρευνας	37
Πίνακας 6.3.2 Αποτελέσματα ανάλυσης παλινδρόμησης για την αξιολόγηση της επίδρασης του ταλέντου στην προσέλκυση και απόκτησή του	38
Πίνακας 6.3.3 Αποτελέσματα ανάλυσης παλινδρόμησης για την αξιολόγηση της επίδρασης της προσέλκυσης και απόκτησης ταλέντων στις προσδοκίες αυτών	38
Πίνακας 6.3.4 Αποτελέσματα ανάλυσης παλινδρόμησης για την αξιολόγηση της επίδρασης των προσδοκιών των ταλέντων στη διατήρηση των ίδιων των ταλέντων	38
Πίνακας 1 Ταλέντο	72
Πίνακας 2 Προσέλκυση και απόκτηση ταλέντων	72
Πίνακας 3 Προσδοκίες	73
Πίνακας 4 Διατήρηση ταλέντων	73

1. Εισαγωγή

Οι οργανισμοί τουρισμού και φιλοξενίας οφείλουν να αντιδράσουν κατάλληλα στην έλλειψη ταλέντων (WTTC, 2015) για να διατηρήσουν την επιτυχία του κλάδου. Η βιομηχανία μπορεί να απασχολήσει άτομα με διάφορες δεξιότητες και ικανότητες, από επαγγελματίες και ειδικευμένους, μέχρι και ανειδίκευτους (Baum, 2002). Η επιτυχία, άλλωστε, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το επίπεδο δεξιοτήτων και τον επαγγελματισμό ολόκληρου των ανθρώπινων πόρων (WTTC, 2010), ανεξάρτητα από το επίπεδο δουλειάς των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι, οι οποίοι έχουν προσληφθεί πρόσφατα και έρχονται σε επικοινωνία με πελάτες, εκπροσωπούν την εταιρία τους και συμβάλλουν άμεσα στη συνολική επιτυχία του κλάδου (Slatten and Mehmetoglu, 2011). Το πρόβλημα της έλλειψης ταλέντων προβλέπεται ότι θα επηρεάσει περισσότερο τις θέσεις εργασίας χαμηλής εξειδίκευσης (WTTC, 2015). Γενικά, υπάρχει έλλειψη εξειδικευμένων εργαζομένων και διευθυντών στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας (Becton and Graetz, 2001), και επομένως παρατηρείται η ανάγκη για διοίκηση ταλέντων και σχέδια ανάπτυξης. Για να ανταποκριθούν στην επικείμενη έλλειψη ταλέντων, οι οργανισμοί επιδιώκουν να δημιουργήσουν και να τροποποιήσουν στρατηγικές ταλέντων (Thunnissen et al., 2013), και έτσι επενδύουν όλο και περισσότερο στη διοίκηση ταλέντου και στη διαδικασία ανάπτυξής του. Καθώς οι άνθρωποι πόροι θεωρούνται πολύτιμοι, σπάνιοι και αναντικατάστατοι (Barney and Wright, 1997), «το ανώτερο ταλέντο αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ως η κύρια πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε οργανισμούς υψηλής απόδοσης» (Barron, 2008, p. 731).

Η διαχείριση και η ανάπτυξη ταλέντων είναι ζωτικής σημασίας λόγω της παγκόσμιας έλλειψης δεξιοτήτων και των αλλαγών στην αγορά εργασίας (Chartered Institute of Personnel and Development [CIPD], 2005). Αυτή η αυξανόμενη προσοχή για τα ταλέντα σχετίζεται με πολλούς παράγοντες και τάσεις, όπως ο ανταγωνισμός για τα ταλέντα από διάφορους κλάδους και βιομηχανίες και η υψηλή κινητικότητα των εργαζομένων που παρατηρείται στον τουρισμό και τη φιλοξενία (WTTC, 2015). Επιπλέον, άλλοι παράγοντες μπορεί να είναι οι δημογραφικές αλλαγές και η παγκοσμιοποίηση (Beechler and Woodward, 2009; Tarique and Schuler, 2010), η αύξηση του ενδιαφέροντος για την ισορροπία στην επαγγελματική και προσωπική ζωή (CIPD, 2005) και οι αλλαγές στους ανθρώπινους πόρους και το περιβάλλον με βάση την ηλικία, την εκπαίδευση και τις επιχειρήσεις (Thunnissen et al., 2013). Αν και πολλοί οργανισμοί αναγνωρίζουν τη σημασία της διοίκησης και της ανάπτυξης ταλέντων, οι δεξιότητες που απαιτούνται για την υλοποίηση αυτής της διαδικασίας λείπουν και η σχέση με την οργανωτική απόδοση είναι ακόμα ασαφής (Collings, 2014).

Η έρευνα στον τομέα της διοίκησης ταλέντων έχει τραβήξει την προσοχή τόσο μεταξύ των επαγγελματιών όσο και των ακαδημαϊκών, γεγονός που οδήγησε σε αυξημένο αριθμό δημοσιευμένων άρθρων (De Boeck et al., 2018; Ples et al., 2010). Πολλοί ερευνητές υποστήριξαν την ανάγκη αναγνώρισης μιας αναπτυγμένης θεωρίας γύρω από το πεδίο της διοίκησης ταλέντων (Dries, 2013). Ο Reilly (2008) αναφέρθηκε στις αποκλίσεις που διέπουν την έννοια του ταλέντου και της διοίκησης ταλέντων ως τον πρωταρχικό λόγο για την υπανάπτυξη της έρευνας στη διοίκηση ταλέντων.

Η διοίκηση ταλέντων θεωρείται σημαντική προϋπόθεση για την επίτευξη της μέγιστης απόδοσης σε έναν οργανισμό (Crowley-Henry et al., 2018; Michaels et al., 2001). Η θεωρία των πόρων (Barney, 1991) υποδηλώνει ότι υπάρχει ανάγκη για κάθε οργανισμό

να κατέχει μια ισχυρή δεξαμενή ταλέντων που να διαθέτει υψηλές δυνατότητες και να είναι ανταγωνιστική (Meyers et al., 2013; Michaels et al., 2001; Snell et al., 1996; Wright et al., 2001). Έτσι, στον κάθε οργανισμό χρειάζεται να υπάρχει σαφήνεια όσον αφορά τον όρο ταλέντο. Αυτό είναι αναμφισβήτητο το πρώτο βήμα για την αναγνώριση του ταλέντου.

Ο εντοπισμός, η ανάπτυξη και η διατήρηση ταλέντων είναι οι κύριες προκλήσεις για τους οργανισμούς στις μέρες μας (Beechler and Woodward, 2009; Chaudhuri et al., 2018). Με την αύξηση της παραβίασης των ψυχολογικών συμβολαίων γίνεται επιτακτική η ανάγκη για νέες προσλήψεις σε κάθε οργανισμό. Προηγούμενη έρευνα έχει επισημάνει την αναγνώριση ταλέντων ως ένα κρίσιμο βήμα για την κάλυψη αυτών των κρίσιμων θέσεων (McDonnell, 2011; Meyers et al., 2013).

Για το λόγο αυτό, λοιπόν, επιλέχθηκε ως αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας η προσέλκυση και η απόκτηση ταλέντων σε μια συγκεκριμένη ξενοδοχειακή βιομηχανία, αυτή της Ελλάδας.

Ο ερευνητικός σκοπός της εργασίας είναι να ορίσει το τι είναι ταλέντο, στα πλαίσια του ξενοδοχειακού τομέα. Παράλληλα, θέλει να εξετάσει πως επιτυγχάνεται η προσέλκυση και απόκτηση των ταλέντων στα ελληνικά ξενοδοχεία και το ποιες είναι οι προσδοκίες τους. Τέλος, μετά την απόκτηση των ταλέντων, εξετάζεται το πως μπορεί να επιτευχθεί η διατήρησή τους στα ξενοδοχεία που προσελήφθησαν.

Η διερεύνηση της σχέσης των ταλέντων με την προσέλκυση και απόκτηση τους, καθώς και οι προσδοκίες που έχουν αυτά τα ταλέντα μαζί με την προσπάθεια διατήρησής τους από τα ελληνικά ξενοδοχεία, παρατίθεται μέσω της ανταπόκρισης ερευνητικών ερωτημάτων, τα οποία ακολουθούν παρακάτω:

- Πώς ορίζεται η έννοια του ταλέντου στον ξενοδοχειακό κλάδο;
- Ποια είναι η μέθοδος προσέλκυσης ταλαντούχων υποψηφίων που προτιμάται από τα ελληνικά ξενοδοχεία;
- Ποιες είναι οι προσδοκίες των ταλαντούχων υποψηφίων από τον ελληνικό ξενοδοχειακό τομέα;
- Διαφοροποιούνται οι προσδοκίες των υποψηφίων ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους;
- Είναι εφικτή η διατήρηση των ταλέντων στην εταιρία μετά την απόκτησή τους;

Αυτά τα ερωτήματα, είναι σημαντικό να απαντηθούν για την ερευνητική κοινότητα αλλά και για τους ανθρώπους του ξενοδοχειακού κλάδου, καθώς θεωρείται απαραίτητο να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο που θα διευκρινίζει τις μεταβλητές που διατυπώνονται σ' αυτά. Η σύνθεση ενός ορισμού για την έννοια του ταλέντου είναι αναγκαία, για να γίνει πλήρως κατανοητό, σε εκείνους που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της φιλοξενίας και θα ήθελαν να προσεγγίσουν ανερχόμενα ταλέντα για τη στελέχωση της ξενοδοχειακής μονάδας τους. Όμως, η σωστή στελέχωση των ξενοδοχείων με τους ταλαντούχους υποψήφιους, πρέπει να γίνει με τον κατάλληλο τρόπο. Γι' αυτό, θεωρείται σημαντικό να απαντηθεί και το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, που αφορά τις μεθόδους προσέλκυσης που προτιμώνται περισσότερο από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Παράλληλα με τις μεθόδους προσέλκυσης, κρίνεται σκόπιμο να αναλυθεί

εκτενώς και το ποιες είναι οι βλέψεις και οι προσδοκίες των ταλαντούχων υποψηφίων, με την είσοδο τους στον ξενοδοχειακό κλάδο. Αρκετοί θεωρούν ότι έχουν τις δυνατότητες να μακροημερεύσουν στον κλάδο της φιλοξενίας ενώ άλλοι πιστεύουν πως πρόκειται για κάτι προσωρινό. Σ' αυτό το σημείο έρχεται να απαντηθεί και το επόμενο ερευνητικό ερώτημα, που μιλά για τη διαφοροποίηση των προσδοκιών των υποψηφίων ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους. Ένας εργαζόμενος/η, ο οποίος μπορεί να δουλεύει για μεγάλο χρονικό διάστημα σε ξενοδοχείο χαμηλής κατηγορίας, ίσως να μην οραματίζεται προοπτικές ανέλιξης και να θελήσει κάποια στιγμή στο μέλλον να κάνει στροφή στην καριέρα του και να αλλάξει εργασιακό περιβάλλον. Τέλος, μετά την απόκτηση των ταλέντων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, κρίνεται σκόπιμο να αναλυθεί το πόσο εφικτή είναι η διατήρησή τους στο έμπυχο δυναμικό του κάθε ξενοδοχείου. Τα ταλέντα θέλουν να νιώσουν ότι είναι πολύτιμα μέλη της επιχείρησης και ότι συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων που τίθενται από τη διοίκηση. Παράλληλα όμως, οι εργοδότες οφείλουν να τους παρέχουν τα κατάλληλα εφόδια (συνεχή υποστήριξη, παροχή εκπαίδευσης), ώστε να αισθάνονται άνετα στο νέο εργασιακό περιβάλλον, με απώτερο στόχο την μακροχρόνια παραμονή τους στην επιχείρηση.

Η διπλωματική εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια, τα οποία θέτουν ως στόχο να ορίσουν τι είναι το ταλέντο, το πώς γίνεται η προσέλκυση και η απόκτησή του από τα ελληνικά ξενοδοχεία και ποια είναι η προσπάθεια διατήρησής του μετά την ένταξη του σε έναν ξενοδοχειακό οργανισμό.

Πιο συγκεκριμένα, στα δύο πρώτα κεφάλαια παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο του ταλέντου. Γίνεται λόγος για την έννοια και την ετυμολογία του ταλέντου στο πέρασμα των χρόνων. Παράλληλα, αναφέρονται και οι προσεγγίσεις που υπάρχουν για το ταλέντο στον εργασιακό χώρο καθώς και τα διάφορα χαρακτηριστικά που μπορούν να αποδοθούν σ' αυτόν τον όρο. Έπειτα, στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην προσέλκυση και την απόκτηση των ταλέντων στην ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία, αλλά και τις προσδοκίες που έχουν οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι από την καριέρα τους. Στο τέταρτο κεφάλαιο, εμφανίζεται το θεωρητικό μοντέλο της διπλωματικής εργασίας, καθώς και πώς συνδέονται οι τέσσερις μεταβλητές μεταξύ τους (ταλέντο, προσέλκυση και απόκτηση ταλέντων, προσδοκίες και διατήρηση ταλέντων). Στο πέμπτο κεφάλαιο, αναφέρεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για να πραγματοποιηθεί η έρευνα στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας, με την ανάλυση των επιμέρους μεταβλητών και των σχέσεων που δημιουργούνται μεταξύ τους. Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο, τεκμηριώνονται οι στόχοι της έρευνας, η ανάλυση των δεδομένων και τα αποτελέσματα. Παράλληλα, αναφέρονται τα τελικά συμπεράσματα, οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα και οι περιορισμοί που προκύπτουν καθώς και η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε.

2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Ετυμολογία της έννοιας του ταλέντου

Ο όρος ταλέντο εμφανίζεται παντού. Γίνεται συχνή αναφορά της έννοιας μέσα από τα ΜΜΕ, ενώ ο όρος σχετίζεται συχνά με αθλητές (Ολυμπιονίκες, ικανούς προπονητές, ομάδες με δυναμική), μουσικούς με υψηλές προοπτικές, τραγουδιστές με ωραία χροιά στη φωνή και χαρισματικά παιδιά (Gallardo-Gallardo, 2013). Η αναζήτηση ενός ξεκάθਾਰου ορισμού συναντά τεράστιες δυσκολίες σύμφωνα με τον Honey (2004). Μια πιθανή εξήγηση για αυτή την εννοιολογική ασάφεια είναι η ιστορία της λέξης ταλέντο, λαμβάνοντας υπόψιν τις διαφορετικές έννοιες που είχε κατά περιόδους.

Ο όρος ταλέντο στα Παλαιά Αγγλικά (χρησιμοποιήθηκε μέχρι το 1149) ήταν «talente», ο οποίος προήλθε από τη λατινική λέξη «talantum» (Knowles, 2005; Stevenson, 2010). Ο λατινικός όρος, με τη σειρά του, προέρχεται από την ελληνική λέξη «τάλαντον», που σημαίνει «ισορροπία, βάρος, άθροισμα χρημάτων» (Hoad, 1996). Αρχικά, ένα «τάλαντον» υποδήλωνε μια μονάδα βάρους που χρησιμοποιούσαν οι Βαβυλώνιοι, οι Ασσύριοι, οι Έλληνες και οι Ρωμαίοι (Cresswell, 2009). Στην αρχαία Ελλάδα, ένα τάλαντο ήταν ίσο με 25.86 γραμμάρια (Darvill, 2008; Howatson, 2011). Σύμφωνα με τον Howatson (2011), οι μονάδες χρημάτων έφεραν το ίδιο όνομα με μονάδες βάρους, καθώς συγκεκριμένα μέταλλα (κυρίως το ασήμι και περιστασιακά ο χρυσός) χρησιμοποιούνταν για να αντιπροσωπεύουν ένα χρηματικό ποσό (Knowles, 2005; Howatson, 2011). Κάπως έτσι, τελικά, το ταλέντο μετατράπηκε σε νόμισμα. Ένα ταλέντο αντιστοιχούσε σε 6000 δραχμές (Howatson, 2011). Αυτό ήταν ένα τεράστιο χρηματικό ποσό για εκείνη την εποχή καθώς ο εβδομαδιαίος μισθός ήταν 3.5 δραχμές (Darvill, 2008).

Τον 13^ο αιώνα, το ταλέντο θεωρήθηκε είτε ως το συναίσθημα που κάνει ένα άτομο να θέλει να κάνει κάτι (δηλαδή μια κλίση), είτε ως τις φυσικές ιδιότητες του χαρακτήρα ενός ατόμου. Ομοίως, στα Παλαιά Γαλλικά το ταλέντο θεωρούνταν θέληση ή επιθυμία. Αντίθετα, από τον 15^ο έως τον 17^ο αιώνα, το ταλέντο οριζόταν ως η νοητική ικανότητα ή οι ιδιαίτερες δεξιότητες τις οποίες κατείχαν συγκεκριμένοι άνθρωποι (Hoad, 1996; Knowles, 2005). Μέχρι τον 19^ο αιώνα, σύμφωνα με τον Tansley (2011), το ταλέντο θεωρούνταν έμφυτο στους ανθρώπους. Εδώ συναντάται μια διαφορετική προσέγγιση, αφού γίνεται λόγος για το ταλέντο ως άνθρωποι. Κατά τη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα, εμφανίστηκαν κάποιοι νέοι όροι σχετικά με το ταλέντο. Για παράδειγμα, από τη δεκαετία του 1930, ο όρος «ανιχνευτής ταλέντων» χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει ένα άτομο που ψάχνει για νέο ταλέντο (Cresswell, 2009). Η εμφάνιση αυτού του όρου ίσως εξηγεί το γιατί μέχρι σήμερα πολλοί άνθρωποι συνδέουν το ταλέντο με τον αθλητισμό ή τη μουσική (Gallardo-Gallardo, 2013).

2.1.1 Προσεγγίσεις της έννοιας του ταλέντου στον εργασιακό χώρο

Από το 1998, όταν μια ομάδα συμβούλων της McKinsey επινόησε την έκφραση 'πόλεμος για ταλέντο' και υποστήριξε ότι απαιτείται μια θεμελιώδης πίστη στη σημασία του ταλέντου για την επίτευξη οργανωτικής αριστείας (Michaels et al., 2001), η διοίκηση ταλέντων έχει αναχθεί σε μείζον ζήτημα (Chuai et al., 2008). Η σωστή διοίκηση ταλέντων θεωρείται κρίσιμος και καθοριστικός παράγοντας της επιτυχίας του

οργανισμού (Beechler and Woodward, 2009, Ples et al., 2010), καθώς και επιτακτική ανάγκη για τη διαβίωση και τη βιωσιμότητα των οργανισμών (Lawler, 2008).

Παρά την αυξανόμενη δημοτικότητα του θέματος αυτού και μετά από χρόνια συζητήσεων, η διοίκηση ταλέντων πάσχει από έλλειψη σαφήνειας, όσον αφορά τον ορισμό και τους συνολικούς στόχους (Lewis & Heckman, 2006; Tansley et al., 2007). Αυτή η έλλειψη μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας σε αυτόν τον τομέα βασίζεται σε επαγγελματίες ή συμβούλους (Ples et al., 2010; Preece et al., 2011).

Όλο και περισσότεροι συγγραφείς (Garrow & Hirsh, 2008; Lewis & Heckman, 2006; Reilly, 2008; Tansley et al., 2007) αποδίδουν την ασάφεια της διοίκησης ταλέντων στην ανεπαρκή λειτουργικότητα στην έννοια του ταλέντου. Παραδόξως, οι ερευνητές σπάνια είναι ακριβείς σχετικά με τον ορισμό που δίνουν για τον όρο ταλέντο, πιθανώς επειδή υπάρχουν αρκετές θεωρίες σχετικά με το τι είναι ταλέντο (Barab & Plucker, 2002). Σε πολλά άρθρα (Collings & Mellahi, 2009; O'Reilly & Pfeffer, 2000) και βιβλία (Cappelli, 2008; Lawler, 2008) που μιλούν για τη διοίκηση ταλέντων, το ταλέντο σαν έννοια θεωρείται δεδομένη και επομένως δεν ορίζεται ρητά.

Φαίνεται ότι ο κάθε ηγέτης ή ο κάθε συγγραφέας μπορεί να δώσει έναν ορισμό στο ταλέντο, καθώς ο καθένας έχει τη δική του άποψη για το περιλαμβάνει η έννοια του ταλέντου και τι όχι (Ulrich, 2011). Επιπλέον, στο χώρο των Ανθρώπινων Πόρων βρίσκονται αρκετοί ορισμοί της έννοιας του ταλέντου, οι οποίοι επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από το είδος της βιομηχανίας ή τον επαγγελματικό τομέα (Tansley et al., 2007).

Στα αγγλικά, καθώς και σε άλλες ευρωπαϊκές γλώσσες, το ταλέντο περιγράφεται ως μια έμφυτη ικανότητα που εκδηλώνεται σε ένα συγκεκριμένο πεδίο δραστηριότητας (Tansley, 2011). Επιπλέον, το ταλέντο θεωρείται μια ειδική ικανότητα η οποία κάνει τους ανθρώπους που το κατέχουν και το χρησιμοποιούν, να ξεχωρίζουν από τους υπόλοιπους συνομήλικους της ηλικίας τους στο συγκεκριμένο τομέα που είναι ταλαντούχοι (Gagné, 2000). Κατά συνέπεια, το ταλέντο συχνά εξισώνεται με την εξαιρετική απόδοση σε ένα τομέα δραστηριότητας. Σε εταιρικό πλαίσιο, οι διευθυντές αναφέρονται στο εργατικό δυναμικό τους ως το ταλέντο του οργανισμού, ώστε να τονίσουν το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι είναι το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού (Ashton & Morton, 2005).

2.2 Το ταλέντο ως χαρακτηριστικό των ανθρώπων

Η θεματική προσέγγιση του όρου ταλέντο, η οποία είναι ιστορικά 'νεότερη' από την αντικειμενική προσέγγιση (Tansley, 2011), προς το παρόν συνυπάρχει με την αντικειμενική προσέγγιση, στο πλαίσιο της βιβλιογραφίας της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Πολλοί αντιλαμβάνονται το ταλέντο ως τα εξαιρετικά εκείνα χαρακτηριστικά που εμφανίζονται σε μεμονωμένους υπαλλήλους. Στο πλαίσιο της αντικειμενικής προσέγγισης για το ταλέντο, διακρίνονται περαιτέρω οι αναλύσεις που θεωρούν το ταλέντο φυσική ικανότητα. Επιπλέον, υπάρχουν προσεγγίσεις που συνδέουν το ταλέντο με τη δέσμευση και το κίνητρο ενώ διακρίνονται και άλλες που τονίζουν τη σημασία

της προσαρμογής μεταξύ του ταλέντου ενός ατόμου και περιβάλλοντος εντός στο οποίο εργάζεται, όσον αφορά την εταιρία ή τη θέση (Gallardo-Gallardo, 2013).

2.2.1 Το ταλέντο ως φυσική ικανότητα

Οι περισσότεροι ερευνητές και επαγγελματίες του κλάδου της διοίκησης ανθρώπινων πόρων φαίνεται να πιστεύουν ότι το ταλέντο είναι έμφυτο, τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό. Ο Hinrichs (1966), για παράδειγμα, ορίζει το ταλέντο ως εγγενή ικανότητα: '(...) ένας μοναδικός συνδυασμός έμφυτης νοημοσύνης ή εγκεφαλικής δύναμης, συν ένα ορισμένο βαθμό δημιουργικότητας ή ικανότητας που υπερβαίνει τα καθιερωμένα στερεότυπα και παρέχει καινοτόμες λύσεις σε προβλήματα της καθημερινότητας, καθώς και προσωπικές δεξιότητες που καθιστούν τον άνθρωπο που τις κατέχει αποτελεσματικό στις σχέσεις του με τον περίγυρό του, τους ανωτέρους του και τους υφισταμένους του' (σ. 11).

Η αντίληψη του ταλέντου ως φυσική ικανότητα έχει σημαντικές επιπτώσεις στη διαδικασία διαχείρισης του ταλέντου. Οι Buckingham και Vosburgh (2001), για παράδειγμα, ισχυρίζονται ότι ενώ οι δεξιότητες και οι γνώσεις είναι σχετικά εύκολο να διδαχτούν, το ταλέντο σχετίζεται με χαρακτηριστικά διαφορετικά και μοναδικά. Επομένως, σύμφωνα με αυτούς τους συγγραφείς, το ταλέντο είναι σχεδόν αδύνατο να διδαχτεί. Παρομοίως, οι Davies και Davies (2010) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι, δεδομένου της έμφυτης φύσης του, δεν μπορεί να γίνει εύκολη διαχείριση του ταλέντου και γι' αυτό προτείνουν ότι οι οργανισμοί θα ήταν καλό να επικεντρωθούν στη διαδικασία ενεργοποίησης του ταλέντου. Παρά τη συζήτηση για τη φύση και τη διαχείριση του ταλέντου, οι Silzer και Dowell (2010) ισχυρίζονται ότι η διάκριση μεταξύ έμφυτων και εύπλαστων στοιχείων του ταλέντου γίνεται σπάνια στον τομέα των ανθρώπινων πόρων, το οποίο οδηγεί στην υιοθέτηση μιας πιο ρεαλιστικής προσέγγισης στη διοίκηση του ταλέντου.

2.2.2 Το ταλέντο ως μαεστρία

Σε αντίθεση με την θεωρία της φυσικής ικανότητας είναι οι προσεγγίσεις του ταλέντου που εστιάζουν στη συνεχόμενη εξάσκηση και στη μάθηση μέσω της εμπειρίας. Οι Ericsson, Prietula και Cokely (2007), για παράδειγμα, συμπεραίνουν από την έρευνα τους σε ένα ευρύ φάσμα τομέων απόδοσης (π.χ. σκάκι, ιατρική, ελεγκτική, προγραμματισμός, χορός και μουσική) ότι το ταλέντο, το οποίο το αντιμετωπίζουν ως υψηλή απόδοση, σχεδόν πάντα αποκτάται και δεν είναι έμφυτο.

Σύμφωνα με τους Pfeffer και Sutton (2006), παρά τη συζήτηση που έχει γίνει διαχρονικά, το ταλέντο είναι πάντα μείγμα εμπειρίας και προσπάθειας. Παρά το γεγονός ότι όλοι οι άνθρωποι δεν είναι εφικτό να έχουν την ίδια προοπτική και δυναμική, φαίνεται να υπάρχει κάποια συμφωνία στη βιβλιογραφία σχετικά με τη συνεχόμενη εξάσκηση (π.χ., Ericsson, 2006) και τη μάθηση μέσω της εμπειρίας (π.χ. Briscoe & Hall, 1999) ότι απαιτούνται πολλές ώρες δουλειάς και προσπάθειας για την επίτευξη των μεγίστων επιπέδων απόδοσης. Η προσέγγιση 'το ταλέντο ως μαεστρία' πρέπει να συνοδεύεται και από αποδείξεις. Σύμφωνα με τον Ericsson και άλλους

(2007), το ταλέντο θα πρέπει 'να μετριέται με σταθερά υψηλή απόδοση' (σελ. 117). Ο De Haro (2010) δηλώνει ότι αν δεν υπάρχουν αποδείξεις για τα εξαιρετικά επιτεύγματα, δεν πρόκειται για ταλέντο αλλά για χάρισμα. Το ταλέντο, λοιπόν, αναφέρεται στην κυριαρχία των συστηματικά αναπτυγμένων χαρισμάτων (Gagné, 2000). Σύμφωνα με τον Gagné (2000), η διαφορά μεταξύ ικανότητας και ταλέντου έγκειται στο γεγονός ότι η ικανότητα αντιστοιχεί σε επίπεδα μαεστρίας που κυμαίνονται από ελάχιστα αποδεκτά έως πολύ πάνω από το μέσο όρο, δηλαδή κάτω από τα όρια για 'υποσχόμενη' ή υψηλού επιπέδου απόδοση. Αυτή την απόδοση ο ερευνητής θεωρεί ότι ανήκει στο κορυφαίο 10 τοις εκατό των ανθρώπων που ενεργούν στο πεδίο δραστηριότητας τους.

Η ανάγκη για εύρεση αποδεικτικών στοιχείων όσον αφορά το ταλέντο παρατηρείται επίσης στις πρακτικές των ανθρώπινων πόρων. Στη μελέτη τους για τα προγράμματα διοίκησης ταλέντων σε 13 οργανισμούς, οι Dries και Pepermans (2008) διαπίστωσαν ότι οι περισσότεροι από τους οργανισμούς δεν ήταν πρόθυμοι να χαρακτηρίσουν τους εργαζόμενους ως ταλαντούχους πριν αποκτήσουν δύο ή τρία χρόνια εμπειρίας, καθώς ήθελαν να δουν πως αποδίδουν εκείνοι στο εργασιακό τους περιβάλλον. Με αυτό τον τύπο προσέγγισης τίθεται ένα πιθανό ζήτημα, διότι φαίνεται ότι το ταλέντο ορίζεται από τα αποτελέσματά του, τα οποία μπορούν να θεωρηθούν ότι δημιουργούν ένα πρόβλημα ταυτότητας (Priem & Butler, 2001).

2.2.3 Το ταλέντο ως δέσμευση

Μια τρίτη προσέγγιση στο ταλέντο εστιάζει στη δέσμευση, που λειτουργεί τόσο ως αφοσίωση στην εργασία κάποιου όσο και ως προς τον οργανισμό στον οποίο απασχολείται ο εργαζόμενος. Στην πρώτη ερμηνεία το ταλέντο νοείται ως κάτι εγγενές σε ένα άτομο που έχει ως μέλημα τη συγκέντρωση και την αφοσίωση σε ένα στόχο (Pruis, 2011). Οι Nieto, Hernández-Maestro και Muñoz Gallego (2011), για παράδειγμα, δηλώνουν ότι το ταλέντο καθορίζεται κυρίως από την αντίληψη, ότι παρά τις όποιες δυσκολίες, η επίτευξη των στόχων είναι εφικτή. Επιπλέον, η κατασκευή της έννοιας του ταλέντου θεωρείται ότι σχετίζεται με τη θέληση, την επιμονή, τα κίνητρα, το ενδιαφέρον και το πάθος (π.χ. Weiss και MacKay, 2009). Στη δεύτερη ερμηνεία, το ταλέντο ως δέσμευση αναφέρεται στην προθυμία των εργαζομένων να επενδύσουν και να αφοσιωθούν στην επιτυχία του οργανισμού τους, ευθυγραμμίζοντας έτσι τους προσωπικούς με τους οργανωτικούς στόχους (π.χ., Ulrich, 2007). 'Όπως υποστηρίζει ο Jericó (2001), η δέσμευση συνεπάγεται όχι μόνο να δίνει κανείς τον καλύτερό του εαυτό στην εταιρεία, αλλά και να επιθυμεί την παραμονή του στο δυναμικό της (συμβάλλοντας έτσι στη μείωση του δείκτη κινητικότητας και αντικατάστασης προσωπικού).

2.2.4 Το ταλέντο ως καταλληλότητα

Άλλη μια προσέγγιση όσον αφορά το ταλέντο, αναφέρεται στο ταίριασμα ανάμεσα στο ταλέντο ενός ατόμου και το πλαίσιο μέσα στο οποίο εργάζεται, δηλαδή το σωστό μέρος, η σωστή θέση ή η κατάλληλη στιγμή. Αυτή η προσέγγιση είναι απαραίτητη για τη συζήτηση της διοίκησης ταλέντων, καθώς υπογραμμίζει τη σημασία του πλαισίου,

υπονοώντας ότι η έννοια του ταλέντου είναι σχετική και όχι απόλυτη και περισσότερο υποκειμενική παρά αντικειμενική (González-Cruz, Martínez-Fuentes & Pardo-del-Val, 2009; Jericó, 2001).

Σε συνθήκες εργασιακού περιβάλλοντος, το ταλέντο είναι καλό να ορίζεται και να λειτουργεί υπό το πρίσμα της κουλτούρας του οργανισμού, του τομέα εξειδίκευσης και το είδος της εργασίας (Pfeffer, 2001). Το οργανωτικό πλαίσιο είναι σημαντικό, καθώς οι άνθρωποι αναμένεται να έχουν απόδοση πάνω ή κάτω από το κανονικό τους επίπεδο ανάλογα με το περιβάλλον στο οποίο βρίσκονται, την ηγεσία που λαμβάνουν και την ομάδα με την οποία συνεργάζονται (Pes, 2008). Όπως το θέτει ο Coulson-Thomas (2012), 'Τα άτομα που λάμπουν σε ένα τομέα, μπορεί να δυσκολεύονται σε έναν άλλο (σελ. 431). Μια έρευνα σχετικά με τη δυνατότητα μεταφοράς της απόδοσης ενός ταλαντούχου ατόμου (π.χ. Groysberg, McLean, & Nohria, 2006) έχει δείξει ότι το ταλέντο πράγματι μπορεί να χαθεί ή να αποδώσει χειρότερα όταν αλλάξει εργασιακό περιβάλλον.

Το ταλέντο ως καταλληλότητα διαδραματίζει έναν εξέχοντα ρόλο στο πλαίσιο AMO (Ability–Motivation–Opportunity), το οποίο υποστηρίζει ότι εκτός από τις δεξιότητες και τα κίνητρα, οι εργαζόμενοι χρειάζονται επίσης ευκαιρίες για να αποδώσουν (Boselie, Dietz, & Boon, 2005). Επομένως, το ταλέντο δεν αφορά μόνο την ποιότητα του συνόλου δεξιοτήτων ενός ατόμου, αλλά εξαρτάται και από την ποιότητα της δουλειάς του. Από αυτή την άποψη, ορισμένοι συγγραφείς στη βιβλιογραφία της διαχείρισης ταλέντων τονίζουν τη σημασία της αντιστοίχισης των ατόμων με τις κατάλληλες θέσεις (π.χ., Collings & Mellahi, 2009). Με την κατανομή των πιο ταλαντούχων εργαζομένων σε θέσεις υψηλής στρατηγικής αξίας σε έναν οργανισμό και με την τοποθέτηση ατόμων που αποδίδουν σύμφωνα με τις δυνατότητες τους σε θέσεις υποστήριξης, εξαλείφονται οι κακές επιδόσεις και γίνεται ιδανική διαχείριση του εργατικού δυναμικού (Becker, Huselid & Beatty, 2009). Προσεγγίσεις όπως αυτές προσδιορίζουν τις σημαντικές θέσεις σε μια εταιρεία, δηλαδή αυτές που έχουν αντίκτυπο άνω του μέσου όρου στα οργανωτικά αποτελέσματα (π.χ., Ashton & Morton, 2005; Boudreau & Ramstad, 2005a, 2005b).

2.3 Το ταλέντο ως όλοι οι άνθρωποι

Οι προσεγγίσεις που αφορούν το ταλέντο ποικίλουν, καθώς από τη μία νοείται ως το σύνολο των εργαζομένων σε μια εταιρεία και από την άλλη ως ένα ελίτ υποσύνολο του πληθυσμού σε έναν οργανισμό (Pes, Preece et al., 2010). Η πρώτη προσέγγιση θεωρεί ότι ο όρος ταλέντο περιλαμβάνει όλους τους ανθρώπους στον οργανισμό και πως ο κάθε εργαζόμενος έχει τα δικά του δυνατά σημεία και έτσι μπορεί να δημιουργήσει δυναμικά προστιθέμενη αξία για τον οργανισμό (Buckingham & Vosburgh, 2001). Σε μια μελέτη του Leigh (2009), σχεδόν οι μισές εταιρείες που συμμετείχαν μέσω συνέντευξης, καθόρισαν το ταλέντο με αυτόν τον τρόπο. Σύμφωνα με τον Peters (2006), δεν υπάρχει λόγος να μην θεωρούμε κάθε εργαζόμενο ως ταλαντούχο. Ομοίως, οι O'Reilly και Pfeffer (2000) θεωρούν ότι η οργανωτική επιτυχία πηγάζει από την 'αποτύπωση της αξίας ολόκληρων των ανθρώπινων πόρων και όχι από ορισμένες υψηλές ατομικές επιδόσεις' (σελ. 52). Παρά το γεγονός ότι είναι αρκετά ασαφής, αυτή η προσέγγιση του ταλέντου χρησιμοποιεί το επιχειρήμα πως οι εταιρείες δεν δύνανται

να πετύχουν οικονομικά κέρδη χωρίς τους ανθρώπους τους (Tulgan, 2002). Στις επιχειρήσεις του σήμερα, οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι που δημιουργούν υπεραξία για τους οργανισμούς, καθώς είναι ο πλέον καθοριστικός παράγοντας της απόδοσης της εταιρείας (Crain, 2009). Σε εταιρείες όπως τα πολυτελή ξενοδοχεία, για παράδειγμα, όλοι οι εργαζόμενοι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην παροχή της υψηλής ποιότητας υπηρεσιών που προβλέπεται από αυτό το είδος της εταιρείας (Boudreau & Ramstad, 2005b). Αναγνωρίζοντας τη σημασία του πλαισίου, οι Silzer και Dowell (2010) αναφέρουν ότι 'σε ορισμένες περιπτώσεις, το ταλέντο μπορεί να αναφέρεται σε ολόκληρο τον πληθυσμό των εργαζομένων' (σελ. 14).

Μια τέτοιου είδους προσέγγιση εγγυάται μια ισότιμη κατανομή των πόρων σε όλους τους υπαλλήλους ενός οργανισμού και όχι την εστίαση σε ένα μικρό υποσύνολο της εταιρείας, αποφεύγοντας έτσι την πτώση του ηθικού των πιστών εργαζομένων που δεν θεωρούνται 'αστέρια' (Groysberg, Nanda, & Nohria, 2004). Οι Yost και Chang (2009), για παράδειγμα, υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να προσπαθήσουν να βοηθήσουν όλους τους υπαλλήλους τους να αναπτύξουν στο έπακρο τις δυνατότητες τους, δεδομένου ότι η εστίαση των επενδύσεων (από άποψη χρόνου, χρήματος και ενέργειας) μόνο σε λίγα άτομα και σε ένα περιορισμένο σύνολο ρόλων αποτελεί μια επικίνδυνη στρατηγική στην αγορά εργασίας.

Η κύρια κριτική της προσέγγισης αυτής κάνει πιο δύσκολο το διαχωρισμό ανάμεσα στη διοίκηση ταλέντων και τη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Αν το ταλέντο αναφέρεται στο σύνολο των ανθρώπινων πόρων, η διοίκηση ταλέντων συνεπάγεται τη σωστή διαχείριση των εργαζομένων και την ανάπτυξή τους εντός του οργανισμού, κάτι που δεν είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για τον προσδιορισμό των διαφορών των δύο εννοιών (Garrow & Hirsh, 2008). Σύμφωνα με αυτήν την άποψη, η διοίκηση των ταλέντων είναι ένα σύνολο τυπικών διαδικασιών ανθρώπινων πόρων όπως η πρόσληψη, η επιλογή, η ανάπτυξη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση της απόδοσης και η διατήρηση των εργαζομένων (Iles, Chuai et al., 2010; Silzer & Dowell, 2010). Επιπλέον, μερικοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι με τη διοίκηση ταλέντων αυτές οι διαδικασίες μπορούν να γίνουν γρηγορότερα ή ευκολότερα (Lewis & Heckman, 2006).

2.4 Οι άνθρωποι – ταλέντα

Σε πλήρη αντίθεση με τη συμπεριληπτική προσέγγιση για το ταλέντο, παρατηρείται και η προσέγγιση που βασίζεται στην έννοια της τμηματοποίησης του εργατικού δυναμικού και ορίζει το ταλέντο ως ένα ελίτ υποσύνολο του πληθυσμού του οργανισμού – δηλαδή '(...) εκείνα τα άτομα που μπορούν να κάνουν τη διαφορά στην οργανωτική απόδοση, είτε μέσω της άμεσης συμβολής τους είτε μακροπρόθεσμα, δείχνοντας πλήρως τις δυνατότητές τους' (Tansleyetal., 2007, σελ. 8).

2.4.1 Οι άνθρωποι - ταλέντα με υψηλές αποδόσεις

Πολύ συχνά ο όρος ταλέντο συνδέεται με τα άτομα εκείνα που επιτυγχάνουν υψηλές αποδόσεις. Σύμφωνα με τον Stahl και άλλους (2007), για παράδειγμα, το ταλέντο ορίζεται ως ένα συγκεκριμένο τμήμα εργαζομένων που κατατάσσονται στην κορυφή

από την άποψη ικανοτήτων και απόδοσης. Οι Silzer και Dowell (2010) θεωρούν ότι ταλέντα είναι μια ομάδα εργαζομένων που ανήκουν σε μια εταιρία και κατέχουν μεγάλες δεξιότητες σ' ένα συγκεκριμένο κλάδο ή σε ένα πιο γενικό τομέα. Ο Williams (2000), σε μια άλλη ερμηνεία του όρου, μιλά για τους ανθρώπους που έχουν τεράστιες ικανότητες και επιδεικνύουν μεγάλα επιτεύγματα σε μια σειρά από δραστηριότητες και καταστάσεις, σε τακτική βάση. Μελέτες δείχνουν ότι τα άτομα που αποδίδουν εξαιρετικά στα καθήκοντά τους φαίνονται να βρίσκονται στο 10% των συνομηλίκων τους στον συγκεκριμένο τομέα εξειδίκευσής τους (π.χ. Gagné, 2000; Ulrich & Smallwood, 2012). Αυτή η κατηγορία εργαζομένων αναφέρεται συνήθως ως 'παίκτες πρώτης διαλογής' (π.χ., Beckeretal.,2009).

Σύμφωνα με τον Smart (2005), τα άτομα με υψηλές επιδόσεις είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για την οργανωσιακή απόδοση, από τη στιγμή που συνεισφέρουν περισσότερο, καινοτομούν και παίρνουν πολλές πρωτοβουλίες, ενώ παράλληλα αναπτύσσουν δυναμικές επιχειρηματικές πολιτικές και παρουσιάζουν έργο υψηλής ποιότητας στο μικρότερο δυνατό διάστημα (σελ. 5-6).Αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι ο καλύτερος τρόπος για να ξεπεράσει ένας οργανισμός τους ανταγωνιστές του είναι να προσλάβει σε όλες τις θέσεις τους κορυφαίους σε επιδόσεις (π.χ. Michaels et al., 2001).

2.4.2 Το ταλέντο ως προοπτική

Ορισμένοι συγγραφείς οραματίζουν το ταλέντο ως μια συγκεκριμένη ομάδα εργαζομένων που εμφανίζουν τεράστιες προοπτικές. Σύμφωνα με τον Silzer και Church (2009), η προοπτική μπορεί να οριστεί ως η δυνατότητα ανάπτυξης κάποιων δομών που δεν υφίστανται ακόμα στην πραγματικότητα, ενώ στον εργασιακό χώρο η προοπτική συνήθως υποδηλώνει ότι ένα άτομο έχει τις κατάλληλες ιδιότητες (π.χ. χαρακτηριστικά, κίνητρα, δεξιότητες και εμπειρίες) για να αποδώσει τα μέγιστα και να συνεισφέρει σε ευρύτερους ή διαφορετικούς ρόλους εντός του οργανισμού (σελ. 379). Οι εργαζόμενοι με υψηλές προοπτικές, λοιπόν, είναι εκείνοι οι οποίοι θεωρείται ότι έχουν τη δυναμική να αναπτύσσονται με ταχύτερους ρυθμούς σε σύγκριση με άλλους συναδέλφους και παράλληλα δύνανται να παρουσιάζουν διαφορετικές συμπεριφορές και κίνητρα από τους υπόλοιπους υπαλλήλους (Pepermans, Vloeberghs, & Perkisas, 2003). Στην πράξη, διαπιστώνεται ότι η ταμπέλα της υψηλής προοπτικής δίνεται συχνά με βάση τα δεδομένα προηγούμενων επιδόσεων, τα οποία μπορεί να θεωρηθούν ως μια μορφή μεροληψίας (Martin & Schmidt, 2010).

2.4.3 Το ταλέντο ως συνδυασμός υψηλών αποδόσεων και προοπτικής

Παρατηρείται από αρκετούς συγγραφείς η προσέγγιση του όρου ταλέντου τόσο ως μεγάλη προοπτική όσο και ως υψηλή απόδοση ενός εργαζομένου, η οποία υποδηλώνει μια συγκεκριμένη κατεύθυνση όσον αφορά τη διοίκηση ταλέντων. Αυτή η κατεύθυνση μιλά για την κατανομή περισσότερων πόρων στα άτομα που έχουν τις καλύτερες επιδόσεις εντός του οργανισμού, η οποία οδηγεί σε σημαντικά κέρδη και ουσιαστικά την επιστροφή των χρημάτων που έχουν επενδυθεί. Επιχειρείται δηλαδή η βελτίωση

της απόδοσης των εργαζομένων που ήδη αποδίδουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους (Bothner et al., 2011). Σύμφωνα με τους Netessine και Yakubovich (2012), το γεγονός ότι οι επιδόσεις των εργαζομένων μπορούν να αξιολογηθούν και να ταξινομηθούν με ακρίβεια σε συνδυασμό με το ότι οι εργαζόμενοι με τις υψηλές αποδόσεις ανταμείβονται ανάλογα, μπορεί να οδηγήσει τους υπόλοιπους συναδέλφους στην παραίτηση ή στην προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης τους, με αποτέλεσμα την υψηλότερη απόδοση ολόκληρου του ανθρώπινου πόρων. Παρομοίως, ο Höglund (2012) υποστηρίζει ότι η διαφορετική μεταχείριση των εργαζομένων με βάση τα διαφορετικά ταλέντα τους μπορεί να δημιουργήσει έναν άτυπο ανταγωνισμό, μέσα από τον οποίο οι εργαζόμενοι παρακινούνται να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν τις δεξιότητες και τις ιδιότητες που απαιτούνται εντός οργανισμού.

Η κατανομή των πόρων με αξιολογικά κριτήρια, λειτουργεί ιδιαίτερα καλά σε βιομηχανίες που απασχολεί χαμηλόμισθους. Η συμβολή ενός μεμονωμένου εργαζομένου στην οργανωτική απόδοση δεν σχετίζεται, ωστόσο, απαραίτητα με τη θέση του στην ιεραρχία. Για παράδειγμα, ένας αντιπρόσωπος πωλήσεων που βρίσκεται χαμηλά στην ιεραρχία μπορεί να παίξει καθοριστικό ρόλο στα κέρδη μιας εταιρίας λιανικής (Boudreau & Ramstad, 2005b).

Παρατηρείται ότι εντοπίζεται μια σειρά από κριτικές γι' αυτού του είδους την προσέγγιση. Πρώτα απ' όλα, οι αξιολογήσεις της απόδοσης και των δυνατοτήτων συνήθως δεν βασίζονται μόνο σε αντικειμενικούς δείκτες, αλλά αντικατοπτρίζουν αποφάσεις που παίρνει το διοικητικό συμβούλιο (Pepermans et al., 2003). Ως εκ τούτου, η διαδικασία εντοπισμού ταλαντούχων εργαζομένων είναι εγγενώς υποκειμενική και επομένως επιρρεπής σε προκατάληψη και στερεότυπα (Silzer & Church, 2009; Walker & LaRocco, 2002). Δεύτερον, η εικασία ότι οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι είναι εγγενώς διαφορετικοί από τους λιγότερο ταλαντούχους εργαζόμενους μπορεί να είναι εσφαλμένη καθώς δεν λαμβάνεται υπόψη το γεγονός ότι ένας εργαζόμενος 'πρώτης διαλογής' δύναται να ανήκει σε διαφορετική κατηγορία υπό ορισμένες προϋποθέσεις και αντίστροφα (Netessine & Yakubovich, 2012; Pfeffer & Sutton, 2006). Τρίτον, η υπόθεση ότι οι επιδόσεις του παρελθόντος ορίζουν και προβλέπουν τις μελλοντικές επιδόσεις, η οποία συχνά αποτελεί τη βάση της αναγνώρισης ταλαντούχων εργαζομένων, είναι ένα αμφιλεγόμενο σημείο (Martin & Schmidt, 2010). Επιπλέον, η αιτιώδης σχέση μεταξύ των επιπέδων απόδοσης πριν και μετά την αναγνώριση ως ταλέντο διαστρεβλώνεται από το γεγονός ότι η ταύτιση, από μόνη της, οδηγεί σε αυξημένη υποστήριξη για βελτίωση της απόδοσης (Walker & LaRocco, 2002). Τέταρτον, ο προσδιορισμός ενός υποσυνόλου του οργανισμού ως ταλέντων μπορεί να δημιουργήσει άλλα ζητήματα, όπως είναι για παράδειγμα το φαινόμενο Πυγμαλίων, δηλαδή ότι οι προσδοκίες της απόδοσης (υψηλές ή χαμηλές) καθορίζουν την πραγματική απόδοση με θετικό ή αρνητικό πρόσημο και επομένως επηρεάζουν τα κίνητρα και την αυτοεκτίμηση (McNatt, 2000). Αυτό εγείρει ερωτήματα ως προς την εγκυρότητα και τη χρησιμότητα του προσδιορισμού μόνο ενός μικρού αριθμού εργαζομένων ως ταλαντούχων, καθώς το φαινόμενο του Πυγμαλίων έχει τη δυνατότητα να είναι ωφέλιμο για όλους τους εργαζόμενους, ακόμα και για εκείνους που δεν αποδίδουν τα αναμενόμενα (Eden, 1992). Πέμπτο, η αναγνώριση μιας μικρής ομάδας εργαζομένων ως ταλαντούχων έχει επίσης αποδείξει ότι μπορεί να επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα καθώς μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη ευαισθησία όσον αφορά την ανατροφοδότηση και το φόβο αποτυχίας μεταξύ εκείνων των υπαλλήλων που λογίζονται ως εξαιρετικά υποσχόμενοι (π.χ. Kotlyar & Karakowsky, 2012). Έκτο, η

κατανομή ενός μεγάλου ποσοστού των πόρων του οργανισμού σε έναν μικρό αριθμό ταλαντούχων εργαζομένων μπορεί να βλάψει το ηθικό διακύβευμα της εταιρείας, πικραίνοντας τους υπαλλήλους που είναι πιστοί στα ιδεώδη της και προκαλώντας δυσαρέσκεια ανάμεσα στους συναδέλφους (DeLong & Vijayaraghavan, 2003). Λέγεται ότι η υπερβολική έμφαση στην ατομική απόδοση, αποθαρρύνει την προσωπική ανάπτυξη σε όλο τον οργανισμό, υπονομεύει την ομαδική εργασία ως αποτέλεσμα των πρακτικών ανταμοιβής μηδενικού αθροίσματος. Αυτές οι πρακτικές, υποστηρίζουν ότι μόνο ορισμένα μέλη της ομάδας ανταμείβονται, προκαλώντας μια συνολική αρνητική ή ουδέτερη επίδραση, σύμφωνα με την οποία η θετική ανταμοιβή των λίγων δεν υπερिशύχει των αρνητικών επιπτώσεων που δημιουργεί η απουσία ανταμοιβής για τους υπόλοιπους εργαζομένους. Με αυτόν τον τρόπο, ελλοχεύει ο κίνδυνος δημιουργίας ενός μη υγιούς εσωτερικού ανταγωνισμού ο οποίος θα καθυστερήσει τη διαδικασία μάθησης και τη διάδοση των βέλτιστων πρακτικών σε ολόκληρο τον οργανισμό (Pfeffer, 2001; Walker & LaRocco, 2002).

2.5 Το ταλέντο και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

Η έλλειψη ταλέντων σήμερα επηρεάζεται και από τα δημογραφικά δεδομένα που επικρατούν. Η McKinsey & Company είχε προβλέψει τη μείωση του αριθμού των εργαζομένων ηλικίας 35-44 ετών στις Ηνωμένες Πολιτείες κατά 15 τοις εκατό μεταξύ 2000 και 2015 (Chambers et al., 1998). Σε χώρες όπως η Γερμανία, η Ιταλία και η Ιαπωνία, το πρόβλημα γίνεται ακόμα πιο έντονο. Στην Ιαπωνία, ο ενεργός πληθυσμός μεταξύ 15 και 29 ετών μειώθηκε από 34% σε 20% από το 1970 ως αποτέλεσμα της μείωσης των ποσοστών γεννήσεων (Japanese Ministry of Health, 2006).

Όπως σημειώνει ο Cappelli (2005), η αλλαγή των δημογραφικών στοιχείων δεν είναι απαραίτητο ότι θα προκαλέσει σοβαρές συνέπειες στην αγορά εργασίας, καθώς η όποια ζημία μπορεί να αντισταθμιστεί μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας. Ωστόσο, η γήρανση του εργατικού δυναμικού καθιστά ολοένα και πιο δύσκολη την αντικατάσταση των συνταξιούχων με νεότερους εργαζομένους. Σε αναδυόμενες αγορές όπως η Ινδία και η Κίνα, τα δημογραφικά στοιχεία είναι πιο ευνοϊκά, αλλά αυτές οι χώρες παράγουν πολύ λίγους πτυχιούχους του διαμετρήματος που χρειάζονται οι πολυεθνικές εταιρείες. Τόσο η Ινδία όσο και η Κίνα υποφέρουν από έντονες ελλείψεις δεξιοτήτων σε πιο εξελιγμένους τομείς των οικονομιών τους (Farrell et al., 2005; Yeung, 2007).

Πέρα από αυτές τις δημογραφικές τάσεις, η έλλειψη ταλέντου επιδεινώνεται από το γεγονός ότι το εργατικό δυναμικό γίνεται 'πιο επιλεκτικό', ενώ παράλληλα αυξάνεται ο δείκτης κινητικότητας (Gerdes, 2006). Σε ένα περιβάλλον που αλλάζει διαρκώς λόγω της ανάπτυξης της τεχνολογίας, των συγχωνεύσεων και εξαγορών και της εταιρικής συρρίκνωσης (που μπορεί κάλλιστα να σημαίνει μειωμένη εμπιστοσύνη μεταξύ εργοδοτών και υπαλλήλων), οι εργαζόμενοι ανταλλάσσουν σε πολλές περιπτώσεις την ασφάλεια με την ευελιξία, υιοθετώντας την ιδέα της 'καριέρας δίχως όρια' (Arthur & Rousseau, 1996).

2.6 Προσδοκίες από την καριέρα

Προκειμένου να προσελκύσουν και να αποκτήσουν τους κατάλληλους εργαζομένους στη σημερινή ανταγωνιστική αγορά εργασίας, είναι σημαντικό για τους εργοδότες να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του εργατικού δυναμικού (Chen, Chu, & Wu, 2000; Ng & Burke, 2006). Οι επαγγελματικοί στόχοι και προσδοκίες των φοιτητών και των αποφοίτων παρέχουν στη βιομηχανία μια σαφή εικόνα των προτιμήσεων και των απαιτήσεων που θα έχουν οι μελλοντικοί εργαζόμενοι. Μέσω της καταγραφής των ενδιαφερόντων, των ικανοτήτων, των αξιών σταδιοδρομίας και των σύγχρονων αναγκών, οι εργοδότες θα είναι σε θέση να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να αναπτύξουν επιτυχημένες στρατηγικές ανθρώπινων πόρων (Baum, 2007). Αυτό το ζήτημα το έχουν επισημάνει κι άλλοι συγγραφείς σε έρευνα τους (Evans, 1993; King et al., 2003; Kelley Patterson & George, 2001; McKercher et al., 1995; O'Leary & Deegan, 2005).

2.6.1 Προσδοκίες των ταλέντων για καριέρα στον ξενοδοχειακό τομέα

Τα τελευταία χρόνια, ο κλάδος της φιλοξενίας έχει τοποθετήσει ψηλά τον πήχη όσον αφορά τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις από τους απόφοιτους των τουριστικών σπουδών και όσους επιθυμούν να εργαστούν στον τομέα αυτό. Παράλληλα όμως, οι απόφοιτοι και οι υποψήφιοι που αποζητούν να εισέλθουν στον κλάδο έχουν συγκεκριμένες προσδοκίες από την καριέρα τους σ' αυτόν τον τομέα. Μέσα από την αναζήτηση της βιβλιογραφίας, παρατηρείται ότι υπάρχουν διαφορετικές οπτικές γωνίες σχετικά με τις προσδοκίες των αποφοίτων και της βιομηχανίας, ζήτημα που έχει αναγνωριστεί ως προβληματικό (Collins, 2002; Harkison, 2004b; Li & Kivela, 1989; Petrova & Mason, 2004; Raybould & Wilkins, 2005).

2.6.2 Αρνητικές πτυχές των προσδοκιών των υποψηφίων

Κάποιες αρχικές μελέτες ανέδειξαν το γεγονός ότι πολλοί φοιτητές αναγνώρισαν τα αρνητικά χαρακτηριστικά (μη ικανοποιητικός μισθός, εργασία τις μέρες αργιών, υπερωρίες και εργασία σε βάρδιες) της βιομηχανίας μετά την έναρξη της εργασίας στον κλάδο της φιλοξενίας (Barron & Maxwell, 1993; Johns & McKechnie, 1995). Οι Barron και Maxwell (1993) βρήκαν ότι οι περισσότεροι φοιτητές στα πανεπιστήμια της Σκωτίας πίστευαν πως ο κλάδος της φιλοξενίας προσέφερε ευκαιρίες σταδιοδρομίας, αλλά στο τελευταίο έτος η άποψη τους είχε αλλάξει καθώς επικρατούσε μια συνολική αρνητική αντίληψη για τον κλάδο. Επιπλέον, οι Johns και McKechnie (1995) διαπίστωσαν ότι πάνω από το 50% όλων των αποφοίτων της σχολής διοίκησης τουριστικών επιχειρήσεων στο Νόριτς της Αγγλίας ακολούθησαν σταδιοδρομία στον κλάδο της φιλοξενίας. Αυτό σήμαινε ότι αναγνώρισαν τα αρνητικά περιβάλλοντα εργασίας και ήταν απογοητευμένοι από τη βιομηχανία της φιλοξενίας και την εργασιακή εμπειρία που είχαν (Barron and Maxwell, 1993).

Οι φοιτητές των σχολών διοίκησης τουριστικών επιχειρήσεων τείνουν να έχουν υψηλές φιλοδοξίες για τη μελλοντική επαγγελματική τους σταδιοδρομία όταν ξεκινούν τις σπουδές τους, αλλά πολλές φορές αυτό αλλάζει από τη στιγμή που θα διαπιστώσουν

ποιες είναι οι πραγματικές συνθήκες του κλάδου. Αυτό έχει ως συνέπεια, ορισμένοι φοιτητές να αλλάξουν τον επαγγελματικό προσανατολισμό τους, κάτι που μπορεί να επιφέρει σοβαρές επιπτώσεις και στα πανεπιστήμια αλλά φυσικά και στη βιομηχανία φιλοξενίας. Για παράδειγμα, αν πολλοί άνθρωποι βλέπουν το εργασιακό περιβάλλον του τουριστικού κλάδου αρνητικά, τότε οι υποψήφιοι φοιτητές είναι πιθανό να μην επιλέξουν να σπουδάσουν στον κλάδο αυτό, πράγμα που θα επηρεάσει σε πρώτο βαθμό τα πανεπιστήμια και τους φοιτητές που εν τέλει δέχεται. Επιπλέον, ο τουριστικός κλάδος θα δυσκολευτεί να επιλέξει εργαζομένους που θα διαθέτουν ποιοτικά προσόντα, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει και τους πελάτες. Οι πελάτες, από την πλευρά τους, υπάρχει πιθανότητα να μείνουν δυσαρεστημένοι από το ξενοδοχείο στο οποίο θα διαμείνουν, με συνέπεια να υποφέρει οικονομικά ο κλάδος στο σύνολό του.

2.6.3 Θετικές πτυχές των προσδοκιών των υποψηφίων

Οι Jenkins (2001), Harkison (2004b) και Brien (2004) εντόπισαν προπτυχιακούς φοιτητές που έχουν θετικές προσδοκίες όσον αφορά τη σταδιοδρομία τους. Πολλοί απόφοιτοι αρχίζουν να εργάζονται στον κλάδο της φιλοξενίας ως υπάλληλοι πρώτης γραμμής. Επιπλέον, αρκετοί είναι οι φοιτητές οι οποίοι πιστεύουν ότι τα πτυχία διοίκησης τουριστικών επιχειρήσεων θα κάνουν τη διαφορά στη σταδιοδρομία τους και θα δημιουργήσουν μεγαλύτερο επαγγελματισμό στον κλάδο (Brien, 2004; Harkison, 2004a). Αυτή η πεποίθηση φαίνεται να υπάρχει και σε άλλους φοιτητές παρόμοιων τμημάτων πανεπιστημίου ανά τον κόσμο. Επιπλέον, οι προπτυχιακοί φοιτητές τείνουν να πιστεύουν ότι θα βρουν μια καλή δουλειά σε μια μεγάλη αλυσίδα ξενοδοχείων μετά την ολοκλήρωση του πτυχίου τους (Brien, 2004; Jenkins, 2001). Σε μια αγγλο-ολλανδική μελέτη (Jenkins, 2001) σχετικά με τις μελλοντικές απόψεις των φοιτητών, το 77,5% των ερωτηθέντων, που σπούδαζαν σε ένα πρόγραμμα σπουδών φιλοξενίας στο Ηνωμένο Βασίλειο και την Ολλανδία, πίστευαν ότι μετά την αποφοίτησή τους από το πτυχίο τους θα έβρισκαν δουλειά σε διεθνείς αλυσίδες ξενοδοχείων, όπως το Starwood, το Hilton, το Hyatt, το Marriott, το Intercontinental και το Accor.

Ο Brien (2004) δήλωσε επίσης ότι οι πτυχιούχοι της διοίκησης τουριστικών επιχειρήσεων στη Νέα Ζηλανδία επιθυμούν «να αναζητήσουν και να κερδίσουν θέσεις σε διεθνή ξενοδοχεία που προσφέρουν ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης και ανταγωνιστικές παροχές» (παρ. 7). Οι απόφοιτοι από τη Νέα Ζηλανδία έχουν τις ίδιες προσδοκίες με εκείνες που αναφέρθηκαν στα αποτελέσματα της έρευνας του Jenkins (2001). Αυτές οι μελέτες έδειξαν ότι οι απόφοιτοι έχουν θετικές προσδοκίες για την επαγγελματική τους καριέρα, οι οποίες είναι παρόμοιες με τους στόχους που έχουν θέσει και άλλοι φοιτητές διοίκησης μονάδων τουρισμού σε περιοχές ανά τον κόσμο.

Τα μεγάλα ξενοδοχεία δείχνουν να επιθυμούν την πρόσληψη πτυχιούχων καθώς οι εργοδότες θεωρούν ότι διαθέτουν τη δυνατότητα για να πετύχουν τους στόχους που θέτει η διοίκηση. Επιπλέον, τα ξενοδοχεία αυτού του είδους έχουν αναπτύξει εκτεταμένα προγράμματα κατάρτισης για τη βελτίωση των υπάρχοντων εργαζομένων καθώς και των νεοπροσληφθέντων (Accorhotels, 2007; Brien, 2004). Αυτά τα προγράμματα προσφέρουν διαφορετικές ευκαιρίες, καθώς αφορούν όλες τις βαθμίδες ιεραρχίας σε ένα ξενοδοχείο. Οι εκπαιδευόμενοι εργάζονται, ως υπάλληλοι πλήρους απασχόλησης κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσής τους (Accorhotels, 2007). Μετά την

ολοκλήρωση του προγράμματος, ένας εκπαιδευόμενος θα μπορεί να ανέβει στην ιεραρχία πιο εύκολα και, γιατί όχι, να διεκδικήσει κάποια στιγμή στο μέλλον τη θέση του γενικού διευθυντή. Ο Brien (2004) δήλωσε, ‘Οι απόφοιτοι αναμένεται να έχουν συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη που σχετίζεται με τη σταδιοδρομία τους, η οποία μπορεί κάλλιστα να περιλαμβάνει κάποια τεχνική κατάρτιση’ (παρ. 7). Ωστόσο, αυτές οι ευκαιρίες περιορίζονται σε πτυχιούχους, αν και οι ευκαιρίες ωφελούν τόσο τους φοιτητές όσο και τους οργανισμούς.

Οι περισσότεροι προπτυχιακοί φοιτητές είναι πιθανό να έχουν προσδοκίες για μια αξιοπρεπή επαγγελματική σταδιοδρομία στο μέλλον. Ο Jenkins (2001) βρήκε επίσης ότι το 70% των φοιτητών αναμενόταν να φτάσει τη θέση του γενικού διευθυντή 10 χρόνια μετά την αποφοίτησή τους. Επίσης, το 65% προβλεπόταν να εργάζεται ως διευθυντής τμήματος πέντε χρόνια μετά το τέλος των σπουδών (Jenkins, 2001). Τα αποτελέσματα της μελέτης του Jenkins ήταν πολύ κοντά στα αποτελέσματα προηγούμενων μελετών που έγιναν από τους Ladkin και Juwaheer (2000) και Harperetal. (2005). Οι Ladkin και Juwaheer (2000) βρήκαν ότι το χρονικό διάστημα για να φτάσει κάποιος τη θέση του γενικού διευθυντή κυμαίνεται από 9 έως 15 χρόνια. Επιπλέον, οι Harper et al. (2005) αναφέρουν ότι αρκετοί γενικοί διευθυντές στη Σκωτία χρειάστηκαν γύρω στα 9 χρόνια για να δουλέψουν σ’ αυτή τη θέση. Αυτά τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι προσδοκίες των φοιτητών για την επαγγελματική τους σταδιοδρομία και η επαγγελματική πορεία εργαζομένων του κλάδου δεν διαφέρουν και πολύ. Ο Harkison (2004b) σημείωσε ότι οι φοιτητές ήταν ρεαλιστές όσον αφορά τους επαγγελματικούς στόχους που μπορούσαν να επιτύχουν μετά την αποφοίτησή τους. Οι φοιτητές έχουν την τάση να υποβάλλουν αιτήσεις για θέσεις μεσαίας διοίκησης, όπως και για πρακτική, μετά την αποφοίτησή τους. Για να επιτύχουν τους στόχους τους, πρέπει να έχουν ένα ακριβές πλάνο σταδιοδρομίας, το οποίο είναι πολύ σημαντικό για την επιτυχία στην εξέλιξη της καριέρας τους (Harkison, 2004b). Ωστόσο, ο Jenkins (2001) σημείωσε επίσης ότι κανένας φοιτητής δεν ήθελε να χτίσει τη δική του επιχείρηση πέντε χρόνια μετά την αποφοίτησή του και πως μόνο το 7% επιθυμούσε να έχει μια επιχείρηση στο όνομά του δέκα χρόνια μετά το τέλος των σπουδών, πράγμα που έδειχνε τις διαθέσεις των φοιτητών για τα μελλοντικά τους σχέδια.

2.6.4 Διαφορετικές προσδοκίες και παραδοχές από εργοδότες

Οι μελέτες των Collins (2002) και Raybould και Wilkins (2005) επικεντρώθηκαν στις προσδοκίες σταδιοδρομίας των φοιτητών διοίκησης τουριστικών επιχειρήσεων και των διευθυντών μονάδων φιλοξενίας. Αυτές οι δύο μελέτες διαπίστωσαν ότι οι προπτυχιακοί φοιτητές έχουν υψηλές προσδοκίες από την καριέρα τους στον κλάδο της φιλοξενίας. Οι συγγραφείς εντόπισαν ορισμένους διευθυντές του κλάδου της φιλοξενίας, που έτειναν να υποτιμούν το πτυχίο διοίκησης τουριστικών επιχειρήσεων. Ο Collins (2002) τόνισε ότι οι απόφοιτοι στην Τουρκία περίμεναν να εισέλθουν σε μια διευθυντική θέση μετά το τέλος της σχολής, αλλά οι εργοδότες θεώρησαν ότι οι απόφοιτοι δεν ήταν κατάλληλοι για να δουλέψουν σε μια τέτοια θέση. Μερικοί διευθυντές θεωρούν ότι οι πτυχιούχοι πιστεύουν πως κατέχουν όλη τη γνώση σχετικά με το αντικείμενο σπουδών τους, αλλά υστερούν στον τρόπο αντιμετώπισης αληθινών καταστάσεων στο εργασιακό περιβάλλον (Collins, 2002). Οι μελέτες των Collins, Raybould και Wilkins βρήκαν ότι οι φοιτητές και ο κλάδος της φιλοξενίας είχαν

διαφορετικές αντιλήψεις για τις προσδοκίες σταδιοδρομίας και η κάθε πλευρά έτεινε να επιμένει ότι οι αντιλήψεις της ήταν σωστές. Οι φοιτητές φαινόταν να πιστεύουν στην αξία της εκπαίδευσής τους μέσω του πανεπιστημίου και ήταν σίγουροι για τις προσδοκίες της επαγγελματικής τους πορείας.

Ο κλάδος της φιλοξενίας έχει την τάση γενικά να προσδίδει χαμηλή αξία στην εκπαίδευση των φοιτητών και τις δυνατότητές τους. Οι Purcell και Quinn το 1996 (όπως αναφέρεται από τους Raybould και Wilkins το 2005) δήλωσαν ότι ο κλάδος του τουρισμού αγνοεί πολλές φορές τα τυπικά προσόντα των φοιτητών επειδή εκείνοι δείχνουν να έχουν μη ρεαλιστικές προσδοκίες για τις ευθύνες και τις δεξιότητες που αναμένεται να δείξουν στο εργασιακό τους περιβάλλον. Ως εκ τούτου, ο κλάδος θεωρεί ότι «οι φοιτητές μπορεί να πληρούν και με το παραπάνω τις προϋποθέσεις για να προσληφθούν, αλλά δεν έχουν πείρα ακόμα και για διοικητικές θέσεις εισαγωγικού επιπέδου» (Raybould and Wilkins, 2005. σελ. 211). Ως αποτέλεσμα, ο κλάδος επιθυμεί νέους εργαζομένους ή εκπαιδευόμενους, έτσι ώστε να αποκτήσουν εμπειρία από την επιχείρηση για τους πρώτους μήνες και παράλληλα προσεγγίζει τους φοιτητές με τις υψηλότερες επιδόσεις για να τους εντάξει στα ειδικά προγράμματα κατάρτισης (Raybould & Wilkins, 2005).

Οι εργοδότες στο χώρο της φιλοξενίας φαίνεται να θεωρούν την εργασιακή εμπειρία ως πιο σημαντική από το πτυχίο στη διοίκηση τουριστικών μονάδων όταν επιλέγουν ένα νέο εργαζόμενο. Αυτό αντικατοπτρίζεται στην επαγγελματική σταδιοδρομία των διευθυντικών υπαλλήλων στη βιομηχανία φιλοξενίας της Νέας Ζηλανδίας. Οι Harkison (2004a) και Steele (2003) εντόπισαν ότι πολλοί ανειδίκευτοι υπάλληλοι εξακολουθούν να κατέχουν διοικητικές θέσεις στον κλάδο της φιλοξενίας. Διαπίστωσαν επίσης ότι πολλοί διευθυντές δεν έχουν πτυχίο που να σχετίζεται με τη διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων. Επιπλέον, πολλοί διευθυντές στον κλάδο της φιλοξενίας στη Νέα Ζηλανδία πιστεύουν ότι η πρακτική εμπειρία είναι πιο πολύτιμη από ένα πτυχίο διοίκησης μονάδων φιλοξενίας και ότι το πτυχίο σ' αυτό το αντικείμενο δεν αναγνωρίζεται ως σημαντικό προσόν από τη βιομηχανία φιλοξενίας στη Νέα Ζηλανδία (Harkison, 2004b). Ωστόσο, πολλοί ασχολούμενοι στον κλάδο θεωρούν ότι το πτυχίο πάνω στη διοίκηση τουριστικών μονάδων είναι απαραίτητο για την είσοδο σε διοικητικές θέσεις ή για εξειδικευμένες θέσεις εργασίας (Harkison, 2004a).

Σύμφωνα με τον Spivack (1997), οι εργαζόμενοι με πτυχίο πανεπιστημίου πάνω στον τουρισμό και τη φιλοξενία τείνουν να υπερτερούν των συναδέλφων τους που δεν έχουν το ίδιο επίπεδο εκπαίδευσης. Οι Ladkin (2000), Harperelal. (2005) και Jauhari (2006) συνέστησαν ότι ένα άτομο που ψάχνει για δουλειά σε διοικητική θέση στον κλάδο της φιλοξενίας θα πρέπει να προχωρήσει στην παρακολούθηση σεμιναρίων ή να κάνει ειδικά μαθήματα σχετικά με το αντικείμενο για να βελτιώσει τις πιθανότητές του. Ο Jauhari (2006) δήλωσε επίσης ότι οι ανειδίκευτοι διευθυντές στον κλάδο της φιλοξενίας θα έχουν λιγότερο ρίσκο να εκτεθούν και το μεγαλύτερο μέρος της μάθησής τους θα πραγματοποιηθεί μέσω της αντιμετώπισης αληθινών προβλημάτων και καταστάσεων στο χώρο εργασίας. Οι καταρτισμένοι διευθυντές του κλάδου ενδέχεται να μειώσουν το διάστημα που χρειάζεται για την εκπαίδευσή τους και να μάθουν γρηγορότερα λόγω του ακαδημαϊκού τους υπόβαθρου, κάτι που θα είναι επωφελές τόσο για τους φοιτητές όσο και για τον ίδιο τον κλάδο.

3. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στον ξενοδοχειακό κλάδο

Με την ανάπτυξη του τουρισμού και τον αυξημένο ανταγωνισμό που αντιμετωπίζουν σήμερα οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, εντοπίζεται η ανάγκη να βρεθούν τα ταλέντα που θα ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της κάθε εταιρίας και θα συνεισφέρουν τα μέγιστα (Bharwani and Butt, 2012; D'Annunzio-Green and Teare, 2018). Κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, πρέπει να ληφθούν υπόψιν μια σειρά από παράγοντες καθώς και το γεγονός ότι παρατηρείται σημαντική έλλειψη μεγάλου αριθμού ταλέντων παγκοσμίως στον κλάδο της φιλοξενίας (Jayawardena et al., 2013).

Ο τουριστικός κλάδος στην Ελλάδα αποτελεί έναν πολύ σημαντικό πυλώνα της οικονομίας της χώρας, καθώς έχει συνεισφέρει στην αύξηση θέσεων εργασίας τα τελευταία χρόνια. Προσελκύει έναν τεράστιο αριθμό τουριστών, κάθε τουριστική περίοδο κι αυτό συμβάλλει στην απασχόληση ενός αυξημένου αριθμού ατόμων (ΙΤΕΠ, 2017). Είναι γεγονός, ότι παρά την ύπαρξη της οικονομικής κρίσης, ο κλάδος δεν επηρεάστηκε και απέδειξε την ανθεκτικότητά του. Παρά τις δυσκολίες που αντιμετώπισαν διάφοροι κλάδοι, ο κλάδος της φιλοξενίας συνέχισε να ανθίζει και να στηρίζει την οικονομία της Ελλάδας. Βέβαια, ταυτόχρονα με την ανάπτυξη του τουριστικού κλάδου, είναι σημαντικό να τονιστούν τα χαρακτηριστικά και οι ιδιαιτερότητές του. Μια χώρα όπως η Ελλάδα, με μεγάλες νησιωτικές και παραθαλάσσιες περιοχές, δέχεται μεγάλο αριθμό επισκεπτών κάθε χρόνο. Δημιουργούνται χιλιάδες θέσεις εργασίας και αρκετοί είναι αυτοί οι οποίοι θα αποφασίσουν να εργαστούν για διάστημα λίγων μηνών σε κάποιο νησί για παράδειγμα. Αυτό δείχνει και την εποχικότητα που παρατηρείται στον ξενοδοχειακό κλάδο στη χώρα μας (ΙΤΕΠ, 2017). Πολλά από τα ξενοδοχεία που λειτουργούν το καλοκαίρι, και ιδιαίτερα αυτά που βρίσκονται σε νησιά, είναι κλειστά τη χειμερινή περίοδο και απασχολούν προσωπικό μόνο την τουριστική περίοδο του καλοκαιριού.

Άλλο ένα ζήτημα που απασχολεί την κοινότητα του τουρισμού, είναι το κατά πόσο εφαρμόζουν τις πρακτικές διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα. Από τη μία πλευρά, τα μεγάλα ξενοδοχεία που λειτουργούν όλο το χρόνο, σε σημαντικό βαθμό εφαρμόζουν αυτές τις μεθόδους. Από την άλλη, τα μικρά ξενοδοχεία, ή αλλιώς τα λεγόμενα 'οικογενειακά', σε αρκετές περιπτώσεις δεν ακολουθούν τις πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Για παράδειγμα, είναι αρκετά ξενοδοχεία που έχουν τη δική τους πολιτική όσον αφορά την προσέλκυση και απόκτηση ταλέντων. Οι εργοδότες, για τη στελέχωση του προσωπικού τους, ενδέχεται να προτιμήσουν κάποιους υποψήφιους που είναι ανειδίκευτοι και οι οποίοι θα επιθυμούν να δεσμευτούν για μικρό χρονικό διάστημα. Γι' αυτό το λόγο, αρκετά ξενοδοχεία δεν ενδιαφέρονται για το πώς θα γίνει η επιλογή των κατάλληλων προσώπων, παρά μόνο το πώς θα ανταποκριθούν, δίχως προβλήματα και με το μικρότερο δυνατό κόστος. Επιπλέον, όσοι εργοδότες ακολουθούν αυτήν την τακτική, είναι πιθανό να μην ενδιαφέρονται για τη διατήρηση των εργαζομένων τους μετά το πέρας της σύμβασής τους. Αυτό έχει ως συνέπεια, οι εργαζόμενοι να βλέπουν ενίοτε την ενασχόλησή τους με τον τουρισμό ως κάτι προσωρινό, έχοντας στο πίσω μέρος του μυαλού τους την αναζήτηση άλλης εργασίας για τον βιοπορισμό τους.

Είναι εμφανές λοιπόν, πως η προσέλκυση, η αναγνώριση και η διατήρηση ταλέντων αποτελεί βασική πρόκληση στον κλάδο της φιλοξενίας. Θεωρείται σημαντικό, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να εφαρμόζουν τις πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων

πόρων, έτσι ώστε και να πετυχαίνει το κάθε ξενοδοχείο τους στόχους του αλλά και την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους.

3.1 Απόκτηση των ταλέντων

Η προσέλκυση και η επιλογή είναι από τις πιο σημαντικές διαδικασίες για την απόκτηση και τη διατήρηση ειδικευμένων εργαζομένων, με λογικό κόστος και θέτοντας στόχο οι νέοι εργαζόμενοι να συμπίπτουν απόλυτα στις επιθυμίες και στόχους της εταιρίας (Broughton, Foley, Ledermaier, & Cox, 2013; Chan & Kuok, 2011; Gonzalez & Rivares, 2017; Roth, Bobko, Van Iddekinge, & Thatcher 2016; Stone, Deadrick, Lucaszewski, & Johnson, 2015; Taylor, 2014). Η προσέλκυση είναι ένα σύνολο πρακτικών που εφαρμόζει η κάθε εταιρία προκειμένου να εντοπίσει και να προσελκύσει πιθανούς υποψήφιους, ενώ η επιλογή επηρεάζεται από ένα σύνολο μεθόδων για να αποφασιστεί με καθορισμένα κριτήρια το ποιοι υποψήφιοι θα προσληφθούν σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας (Armstrong, 2017; Torrington et al., 2017).

Όσον αφορά την προσέλκυση και απόκτηση υποψηφίων στην Ελλάδα, οι πολυεθνικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας αλλά και οι τοπικές επιχειρήσεις, τείνουν να χρησιμοποιούν ως επί το πλείστο παρόμοιες πρακτικές. Η κύρια διαφορά που εμφανίζεται μεταξύ τους, είναι ότι οι πολυεθνικές διαθέτουν γραπτές και επίσημες πρακτικές προσέλκυσης και απόκτησης, σε σύγκριση με τις τοπικές επιχειρήσεις. Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης, οι προσλήψεις μέσω πρακτορείων, οι αγγελίες στον τύπο και οι συστάσεις υποψηφίων εργαζομένων, μέσω γνωριμιών, χρησιμοποιούνται κυρίως ως πρακτικές πρόσληψης στην Ελλάδα. Το μικρό μέγεθος των περισσότερων ελληνικών επιχειρήσεων δικαιολογεί κατά κάποιον τρόπο την εκτεταμένη χρήση παραπομπών εργαζομένων ως μεθόδου πρόσληψης (Chytiri, 2015; Eleftheriou & Robertson, 1999; Myloni, Harzing, & Mirza, 2004; Stavrou-Costea & Papalexandris, 2015).

Σε αντίθεση με την πλειονότητα των πολυεθνικών, για τις περισσότερες ελληνικές εταιρείες η διαδικασία επιλογής, συνήθως δεν είναι τυποποιημένη και η απόφαση βασίζεται σε προσωπικές σχέσεις και υποκειμενικά κριτήρια. Οι συνεντεύξεις, τα βιογραφικά και οι έλεγχοι παραπομπών, τα έντυπα αιτήσεων και οι προφορικές προτάσεις προτιμώνται ως έγκυρες μέθοδοι για την πρόβλεψη της ικανότητας, της εργασιακής συμπεριφοράς και της απόδοσης των εργαζομένων (Nikolaou & Judge, 2007). Οι μέθοδοι επιλογής ανά ομάδες και ιδιαίτερα οι ομαδικές συνεντεύξεις, τα ψυχομετρικά τεστ προσωπικότητας και τα κέντρα αξιολόγησης δεν χρησιμοποιούνται συχνά, όπως και τα τεστ προσωπικότητας (Chytiri, 2015; Eleftheriou & Robertson, 1999; Myloni et al., 2003; Stavrou-Costea & Papalexandris, 2015). Η εθνικότητα του γενικού διευθυντή σε θυγατρικές στην Ελλάδα φαίνεται να παίζει σημαντικό ρόλο στη μεταφορά μεθόδων προσέλκυσης από τη μητρική εταιρεία, ενώ όταν ο Διευθύνων Σύμβουλος έχει ελληνική υπηκοότητα, η υιοθέτηση αυτών των πρακτικών τείνει να παρεμποδίζεται (Katou & Budhwar, 2012; Myloni, 2002). Λαμβάνοντας υπόψιν τις νέες μεθόδους που έχουν εμφανιστεί στη διαδικασία της προσέλκυσης όσον αφορά το διαδίκτυο (προσέλκυση και απόκτηση μέσω του διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης), οι ελληνικές επιχειρήσεις υστερούν ως ένα βαθμό σε σχέση με τις

πολυεθνικές, κυρίως λόγω του μεγέθους τους και του επιπέδου της τεχνολογίας που εφαρμόζεται σε αυτές (Panayotopoulou et al., 2007).

Οι πρακτικές Ανθρωπίνων Πόρων στον κλάδο της φιλοξενίας δεν είναι τόσο αναπτυγμένες, συγκριτικά με άλλους κλάδους (Kusluvan, Kusluvan, Iihan, & Buyruk, 2010). Αυτό ισχύει σε μεγάλο βαθμό και για την Ελλάδα, όπου μέχρι σήμερα υπάρχουν ελάχιστες έρευνες που αφορούν την προσέλκυση και απόκτηση υποψηφίων σε όλα τα ξενοδοχεία της επικράτειας. Δεν είναι λίγα τα ξενοδοχεία που δεν ανταποκρίνονται στο στόχο της προσέλκυσης και διατήρησης των καλύτερων δυνατών ταλέντων, αν και η προσέλκυση και η διατήρηση εργαζομένων είναι από τα ζητήματα που απασχολούν σοβαρά τον κλάδο. Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι πολλά ξενοδοχεία δυσκολεύονται να προσλάβουν εξειδικευμένο και αξιόπιστο προσωπικό, καθώς χρησιμοποιούν παλιές πρακτικές ανθρωπίνων πόρων (Bagri, Babu, & Kukreti, 2010; Baum, 2007; Centinel, Yolal, & Emeksiz, 2008; Chan & Kuok, 2011; Davidson & Wang, 2011; Enz, 2009; McGunnigle & Jameson, 2000; Myloni, 2002; Paraskevas, 2000; Walsh, Enz, & Sigaw, 2007). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, τα πολυτελή ξενοδοχεία είναι πιο πιθανό να έχουν καθιερώσει επίσημες και γραπτές πρακτικές ανθρωπίνων πόρων και επομένως πρακτικές προσέλκυσης και απόκτησης (Lockyer & Scholarios, 2004; Paraskevas, 2000).

3.2 Διατήρηση των ταλέντων

Η διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων έχει γίνει μείζον θέμα μεταξύ των οργανισμών σε όλο τον κόσμο. Τόσο στις αναπτυγμένες, όσο και στις αναπτυσσόμενες οικονομίες, το ζήτημα της διατήρησης ταλαντούχων υπαλλήλων αποτελεί μια κρίσιμη πρόκληση για τις δραστηριότητες των οργανισμών σε όλους τους κλάδους (Adeniji et al., 2019). Οι Scullion, Collings και Caligiuri (2010), αλλά και ο Schuler (2011), ανέφεραν στις μελέτες τους ότι η διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων αποτελεί κύριο μέλημα των οργανισμών σε παγκόσμιο επίπεδο. Είναι θέμα μείζονος σημασίας για τους οργανισμούς, ιδίως στον κλάδο παροχής υπηρεσιών όπως ο τομέας της φιλοξενίας, όπου υπάρχει πάντα αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων και των πελατών (Ohunakin et al., 2018a). Επομένως, είναι επιτακτική η ανάγκη για τους εργοδότες να προστατεύσουν τους ειδικευμένους και ικανούς εργαζόμενους από το να εγκαταλείψουν τον οργανισμό τους και, κατά συνέπεια, να αποτρέψουν τις αρνητικές επιπτώσεις που θα επιφέρει η αποχώρησή τους στο χώρο εργασίας και στην παραγωγικότητα της εταιρείας.

Κάθε οργανισμός που θέλει να πετύχει τους στόχους του, δεν θα πρέπει να χαράσσει μόνο στρατηγικές για τη διατήρηση εκείνων των εργαζομένων που διαθέτουν υψηλές δεξιότητες και την απαιτούμενη τεχνογνωσία, αλλά θα πρέπει να εξοικειωθεί και με τη συμπεριφορά αυτών των ατόμων στο χώρο εργασίας (Tiwari, 2012). Ο Ohunakin και άλλοι (2018b) υποστήριξαν ότι η αποτελεσματική εκτέλεση οποιασδήποτε στρατηγικής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους ανθρώπους. Έτσι, η συμπεριφορά των εργαζομένων, είναι απαραίτητη για την επιτυχή εκτέλεση οποιασδήποτε στρατηγικής διατήρησης. Όλες οι οργανωτικές δραστηριότητες, θα πρέπει να συνάδουν με τις στρατηγικές διατήρησης, καθώς αυτές θα καθορίσουν τη στάση του κάθε υπαλλήλου.

Μία από τις στρατηγικές διατήρησης που χρησιμοποιούνται είναι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων μέσω σεμιναρίων και ταχύρρυθμων μαθημάτων που μπορεί να παρέχει η κάθε εταιρεία. Ο Guðlaugsdóttir (2016) όρισε την εκπαίδευση και την ανάπτυξη ως μια λογική επένδυση όπου οι εργαζόμενοι θα μάθουν, πως να βελτιώσουν την απόδοσή τους, πράγμα το οποίο θα ωφελήσει τόσο εκείνους όσο και τον εργοδότη μακροπρόθεσμα. Ο συγγραφέας δήλωσε περαιτέρω, ότι η εκπαίδευση ενισχύει την ικανότητα των εργαζομένων να αποκτούν νέες δεξιότητες, γνώσεις, στάσεις και συμπεριφορές στο χώρο εργασίας. Σύμφωνα με τον Memon και άλλους (2014), η εκπαίδευση και η ανάπτυξη μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να μειώσουν το ποσοστό εναλλαγής εργαζομένων. Ο Alnaqbi (2011) στη μελέτη του για τον δημόσιο τομέα στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα (ΗΑΕ), αναγνώρισε την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου στο χώρο εργασίας, ως μία από τις οργανωτικές στρατηγικές που εφαρμόζουν οι επιτυχημένες εταιρείες παγκοσμίως, για την προσέλκυση και τη διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων.

Ο Alavi και άλλοι (2013) υποστήριξαν ότι η ασφάλεια εργασίας είναι ένα από τα κύρια θέματα που απασχολούν το μυαλό ενός εργαζόμενου σε μια εταιρεία. Οι Lucky, Minai και Rahman (2013) ανέφεραν ότι το ζήτημα της ασφάλειας εργασίας άρχισε να κερδίζει την προσοχή των ερευνητών, λόγω της οικονομικής πίεσης που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί ανά τον κόσμο. Κατά τη γνώμη των Abdullah και Ramay (2012), κάθε εργαζόμενος επιθυμεί ένα σταθερό και επαρκές εργασιακό περιβάλλον, για εύλογο χρονικό διάστημα. Η ασφάλεια εργασίας βρίσκεται πλέον στην κορυφή της λίστας προτιμήσεων τόσο για τον εργοδότη όσο και για τους εργαζόμενους (Adebayo & Lucky, 2012). Για παράδειγμα, ο Schappel (2012) στη μελέτη του για τους παράγοντες εργασίας που προσελκύουν και διατηρούν την πλειονότητα των εργαζομένων, τοποθετεί την ασφάλεια εργασίας πρώτη στη λίστα, με βάση τα ευρήματά του. Ομοίως, οι εργαζόμενοι ανησυχούν περισσότερο για την ασφάλεια της εργασίας παρά για τις παροχές και την αμοιβή, όπως διαπιστώθηκε στη μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε πανεπιστημιακούς υπαλλήλους (KPMG, 2010).

4. Μοντέλο προς διερεύνηση

4.1. Το ταλέντο και οι αποτελεσματικές διαδικασίες προσέλκυσης και απόκτησης εργαζομένων

Παρά το φαινόμενο της έλλειψης ταλέντων, ο κλάδος τουρισμού και φιλοξενίας οφείλει να βρει τη λύση σ' αυτό το ζήτημα και να διατηρήσει σε υψηλά επίπεδα την επιτυχία της βιομηχανίας (WTTC, 2015). Προκειμένου να ανταποκριθούν στην επικείμενη έλλειψη ταλέντων, οι οργανισμοί θέτουν ως στόχο τη δημιουργία κατάλληλων στρατηγικών ταλέντου (Thunnissen et al., 2013), έτσι ώστε να επενδύσουν όλο και περισσότερο στη διοίκηση ταλέντου και στη διαδικασία ανάπτυξής του. Σημαντικό ρόλο παίζει η αποσαφήνιση της έννοιας του ταλέντου και το πώς επιχειρείται η προσέλκυση και απόκτησή του. Με την ανάπτυξη του τουρισμού και τον αυξημένο ανταγωνισμό που παρατηρείται πλέον στην αγορά εργασίας, υπάρχει η ανάγκη να βρεθούν τα ταλέντα που θα ανταποκριθούν στις απαιτήσεις κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης και θα συνεισφέρουν τα μέγιστα για να πετύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί (Bharwani and Butt, 2012; D'Annunzio-Green and Teare, 2018). Επομένως, η δημιουργία ενός πλαισίου για το τι είναι ταλέντο οδηγεί στην κατάλληλη προσέγγιση για την προσέλκυση και απόκτησή του.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΥΠΟΘΕΣΗ 1: Το ταλέντο επηρεάζει θετικά τις αντιλήψεις για την αποτελεσματική προσέλκυση και απόκτηση εργαζομένων

4.2 Οι αποτελεσματικές διαδικασίες προσέλκυσης και απόκτησης και οι προσδοκίες καριέρας εντός του οργανισμού

Ο εντοπισμός, η ανάπτυξη και η διοίκηση ταλέντων αποτελούν τις κύριες προκλήσεις για τους οργανισμούς στην εποχή μας (Beechler and Woodward, 2009; Chaudhuri et al., 2018). Έχοντας ως στόχο να προσελκύσουν και να αποκτήσουν τους κατάλληλους εργαζόμενους στη σημερινή ανταγωνιστική αγορά εργασίας, είναι σημαντικό για τους εργοδότες και τις τουριστικές επιχειρήσεις να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των ανθρώπινων πόρων (Chen, Chu, & Wu, 2000; Ng & Burke, 2006). Με την καταγραφή των ενδιαφερόντων και των αξιών καριέρας των υποψηφίων και παράλληλα με την κατάλληλη προσέγγιση και απόκτησή τους, τα υποψήφια ταλέντα θα είναι σε θέση να εκδηλώσουν τις προσδοκίες που έχουν για τη σταδιοδρομία τους στον ξενοδοχειακό κλάδο. Η τέλεση της διαδικασίας της προσέλκυσης και απόκτησης των υποψηφίων οι οποίοι πληρούν τις προϋποθέσεις που θέτει η επιχείρηση, θα οδηγήσει τα υποψήφια ταλέντα στο να δημιουργήσουν προσδοκίες για την καριέρα τους στη βιομηχανία του τουρισμού.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΥΠΟΘΕΣΗ 2: Οι αποτελεσματικές διαδικασίες προσέλκυσης και απόκτησης επιδρούν θετικά στις προσδοκίες καριέρας εντός του οργανισμού

4.3 Οι προσδοκίες καριέρας εντός του οργανισμού και η διάθεση για παραμονή

Μετά την απόκτησή τους, οι νέοι εργαζόμενοι-ταλέντα δημιουργούν προσδοκίες για το πως φαντάζονται το μέλλον τους στον κλάδο γενικά αλλά και στον οργανισμό που απασχολούνται ειδικότερα. Ωστόσο, φαίνεται να υπάρχει μια δυσκολία όσον αφορά τον τρόπο διαχείρισής τους σε ξενοδοχειακούς οργανισμούς (Sheehan et al., 2018). Πολλοί εργαζόμενοι είναι μερικής απασχόλησης, ενώ υπάρχουν αρκετοί που βλέπουν τον κλάδο ως ένα μεταβατικό στάδιο για τη σταδιοδρομία τους. (Barron, 2008). Κατά συνέπεια, η σωστή διοίκηση και η διατήρηση ταλέντων αποτελεί βασική πρόκληση στον κλάδο της φιλοξενίας. Ο κάθε τουριστικός οργανισμός οφείλει να εισακούσει και να υποστηρίξει τις προσδοκίες και τις επιθυμίες των νέων εργαζομένων τους, παρέχοντας ευκαιρίες εκπαίδευσης και προσωπικής ανάπτυξης μέσω σεμιναρίων κατάρτισης και άλλων δραστηριοτήτων. Η διατήρηση των ταλέντων είναι αρκετά σημαντικό θέμα, ιδίως για τον κλάδο παροχής υπηρεσιών όπως ο τομέας της φιλοξενίας, όπου υπάρχει πάντα αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων και των πελατών (Ohunakinetal., 2018a). Επομένως, οι προσδοκίες των νέων εργαζομένων-ταλέντων οφείλουν να επηρεάζουν θετικά τη χάραξη στρατηγικών διατήρησής τους εκ μέρους της διοίκησης.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΥΠΟΘΕΣΗ 3: Οι προσδοκίες καριέρας εντός του οργανισμού επηρεάζουν θετικά την παραμονή τους στον οργανισμό

4.4 Θεωρητικό μοντέλο

Όπως αναφέρθηκε, οι μεταβλητές που αναλύονται στην παρούσα διπλωματική εργασία, είναι οι εξής:

- Ταλέντο
- Προσέλκυση και απόκτηση ταλέντων
- Προσδοκίες
- Διατήρηση ταλέντων

Με βάση τη βιβλιογραφική επισκόπηση των θεωρητικών εξηγήσεων και των προηγούμενων εμπειρικών μελετών που αναφέρθηκαν, διαμορφώθηκε το παρακάτω θεωρητικό μοντέλο μελέτης και οι υποθέσεις που το συνθέτουν. Στο σχήμα αυτό απεικονίζεται το μοντέλο της προσέλκυσης και απόκτησης ταλέντων της παρούσας έρευνας:



Σχήμα 4.4: Θεωρητικό μοντέλο μελέτης

5. Μεθοδολογία

5.1 Εισαγωγή

Το έναυσμα για την παρούσα ερευνητική μελέτη, αποτέλεσε η έλλειψη ερευνητικών δεδομένων που σχετίζονται με την προσέλκυση και την απόκτηση ταλέντων στην ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία, καθώς και τις προσδοκίες που έχουν τα ταλαντούχα άτομα, με την είσοδό τους στον κλάδο καθώς και την προσπάθεια διατήρησής τους εκ μέρους των ξενοδοχείων. Μέσω αυτής της μελέτης, επιχειρείται να δοθεί βαρύτητα σε ένα μέρος της βιβλιογραφίας, το οποίο δεν έχει αναπτυχθεί αρκετά στον ελληνικό χώρο. Έτσι, δημιουργείται ένα νέο μοντέλο διερεύνησης του βαθμού της επίδρασης των μεταβλητών, που συνθέτουν την προσέλκυση και απόκτηση των ταλέντων (talent recruiting and acquisition) στις προσδοκίες που έχουν τα ταλέντα (expectations) καθώς και την προσπάθεια για διατήρηση αυτών των ταλέντων μετά την απόκτησή τους (talent retention).

5.2 Τύπος της έρευνας

Στην παρούσα διπλωματική εργασία δημιουργήθηκε ποσοτική έρευνα, με στόχο να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα μέσα από το μοντέλο μελέτης. Η ποσοτική έρευνα επιλέχθηκε, επειδή δίνει τη δυνατότητα να αναπτυχθούν οι λόγοι για τους οποίους δημιουργείται μια σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών. Παράλληλα, προσφέρει ευελιξία καθώς μπορεί να εξάγει χρήσιμα συμπεράσματα όσον αφορά κάποιες συμπεριφορές ή απόψεις που έχουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα. Δεν είναι λίγοι οι ερευνητές που χρησιμοποιούν την ποσοτική έρευνα προκειμένου να ολοκληρώσουν τις μελέτες τους. Επιπλέον, μέσω της ποσοτικής έρευνας, μπορεί να συγκεντρωθεί με ευκολία μεγάλο δείγμα απαντήσεων, το οποίο παρέχει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Η συγκέντρωση των αποτελεσμάτων μπορεί να γίνει πλέον και ψηφιακά, διευκολύνοντας κατά πολύ τη διαδικασία, ενώ το να συμμετέχει κάποιος στην έρευνα δεν είναι χρονοβόρο. Αποφεύχθηκε η χρήση της ποιοτικής έρευνας καθώς θεωρείται αρκετά χρονοβόρα και το δείγμα απαντήσεων που συλλέγεται είναι μικρού μεγέθους. Με αυτόν τον τρόπο, η συλλογή μικρού δείγματος καθιστά δύσκολη τη γενίκευση των αποτελεσμάτων. Η χρήση της ποσοτικής έρευνας προσφέρει πλεονεκτήματα σχετικά με τη δημιουργία θεωρητικού μοντέλου μαζί με τις ερευνητικές υποθέσεις που αυτό θέτει. Επιπλέον, η έρευνα οδηγεί στην ανάπτυξη εργαλείων και μεθόδων μέτρησης και παράλληλα δίνεται η δυνατότητα για τον κατάλληλο χειρισμό των μεταβλητών που υπάρχουν μέσα στο μοντέλο μελέτης. Έπειτα, πραγματοποιείται η συλλογή των εμπειρικών δεδομένων και η ανάλυσή τους μαζί με τη μοντελοποίηση.

5.3 Το δείγμα της έρευνας και οι διαδικασίες

Το δείγμα της παρούσας μελέτης προήλθε από τον κλάδο της φιλοξενίας στην Ελλάδα. Εργαζόμενοι από ξενοδοχεία όλων των κατηγοριών (από 1 ως 5 αστέρων) συμμετείχαν στην έρευνα που διεξήχθη. Στα πλαίσια της μελέτης, πραγματοποιήθηκε τυχαία δειγματοληψία για τη συλλογή των δεδομένων με σκοπό τη διερεύνηση και την ερμηνεία των ερευνητικών ερωτημάτων. Η συλλογή των δεδομένων επιτεύχθηκε μέσα

από συναντήσεις που έγιναν με διευθυντές των ξενοδοχειακών μονάδων, οι οποίοι έδωσαν την έγκρισή τους για τη συμμετοχή των εργαζομένων στην έρευνα. Παράλληλα, εξαιτίας των συνθηκών εργασίας, λόγω του ιού Covid-19, υλοποιήθηκε η σκέψη να συμμετέχουν στην έρευνα και άτομα, μέσα από ομάδες που υφίστανται στις πλατφόρμες του Linked in και του Facebook, οι οποίες αφορούν ξενοδοχοϋπαλλήλους στην ελληνική επικράτεια. Έπειτα από επικοινωνία που πραγματοποιήθηκε με τους διαχειριστές των ομάδων αυτών, κατέστη εφικτό, όποιος εργαζόμενος του κλάδου της φιλοξενίας το επιθυμούσε, μπορούσε να συμμετέχει στην έρευνα της παρούσας διπλωματικής εργασίας διαδικτυακά. Οι συμμετέχοντες, άντρες και γυναίκες, ήταν όλοι ενήλικοι και είχαν όλοι τους εργασιακή εμπειρία στον ξενοδοχειακό κλάδο. Πιο συγκεκριμένα, 194 άτομα από τον ξενοδοχειακό κλάδο έλαβαν μέρος και συνεισέφεραν στην ολοκλήρωση της έρευνας.

Για τις ανάγκες της ερευνητικής εργασίας, το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να συγκεντρωθούν τα δεδομένα, ήταν το ερωτηματολόγιο. Λόγω των συνθηκών που επικρατούσαν λόγω ιού Covid-19, κρίθηκε προτιμότερο να μοιραστούν τα ερωτηματολόγια μέσω της εφαρμογής «google forms». Μετά από συνεννόηση με τους υπεύθυνους του κάθε ξενοδοχείου αλλά και με τους διαχειριστές των αντίστοιχων ομάδων στο Facebook και το Linked in, οι εργαζόμενοι ήταν σε θέση να συμπληρώσουν τις απαντήσεις για το ερωτηματολόγιο από την άνεση του προσωπικού τους υπολογιστή.

Η εφαρμογή «google forms» προσφέρει τη δυνατότητα συλλογής των απόψεων και των αντιλήψεων από μεγάλο δείγμα πληθυσμού. Το ερωτηματολόγιο, το οποίο στάλθηκε μέσω e-mail, παρέμεινε ενεργό για λίγο περισσότερο από ένα μήνα (από 12 Νοεμβρίου 2021 έως τις 23 Δεκεμβρίου 2021).

5.4 Εργαλεία μέτρησης

Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε 82 ερωτήσεις εκ των οποίων οι 77 ήταν υποχρεωτικές. Για την καταγραφή των απαντήσεων, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert, με δυνατότητα απάντησης από το 1 (Διαφωνώ απόλυτα), ως το 5 (Συμφωνώ απόλυτα). Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου αφορούσε τα δημογραφικά στοιχεία (5 ερωτήσεις) και οι απαντήσεις δεν ήταν δεσμευτικές.

Η δεύτερη ενότητα επιχειρεί να οριοθετήσει την πρώτη μεταβλητή που είναι το ταλέντο. Οι ερωτήσεις (16 στον αριθμό) αφορούν τους εργαζόμενους στο πλαίσιο εργασίας τους και συγκεντρώθηκαν από την έρευνα που πραγματοποίησαν οι Yogalakshmi και Supriya το 2020. Μέσα από την έρευνά τους, γίνεται προσπάθεια για τη δημιουργία και την ανάπτυξη μιας αξιόπιστης και έγκυρης κλίμακας μέτρησης για την κατασκευή της μεταβλητής του ταλέντου. Μια ενδεικτική ερώτηση της έρευνας των Yogalakshmi και Supriya αφορά το πόσο ικανό θεωρεί τον εαυτό του στο εργασιακό περιβάλλον του ένας εργαζόμενος (βλ. Πίνακας 1, Παράρτημα).

Η τρίτη ενότητα αφορά τις διάφορες μεθόδους προσέλευσης και επιλογής των εργαζομένων. Οι συμμετέχοντες επιλέγουν τη μέθοδο με την οποία τους προσέγγισε η κάθε ξενοδοχειακή μονάδα. Αυτή η ενότητα αποτελείται από 21 ερωτήσεις. Η συλλογή των ερωτήσεων έγινε από τη μελέτη των Lockyer και Scholarios το 2004. Οι

συγγραφείς, αφού έλαβαν υπόψιν διάφορες μελέτες, που αφορούν τις μεθόδους προσέλευσης και επιλογής των εργαζομένων, καταλήγουν σε ένα πλαίσιο που διαμορφώνεται με βάση τις υπάρχουσες συνθήκες. Ενδεικτικά, μια ερώτηση από το ερωτηματολόγιο των Lockyer και Scholarios αφορά το αν ο/η εργαζόμενος/η πέρασε από προσωπική συνέντευξη για να προσληφθεί (βλ. Πίνακας 2, Παράρτημα).

Η επόμενη ενότητα αναφέρεται στους εργαζόμενους και τις προσδοκίες τους από την εργασία και την καριέρα τους. Σ' αυτή την κατηγορία υπάρχουν 15 ερωτήματα, τα οποία πάρθηκαν από την έρευνα των Maxwell, Ogden και Broadbridge το 2010. Οι συγγραφείς, μέσω της μελέτης τους, επιθυμούν να δείξουν τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των εργαζομένων από την εμπειρία τους στον ξενοδοχειακό κλάδο. Μια ενδεικτική ερώτηση από το ερωτηματολόγιο αφορούσε το πόσο αποφασισμένος είναι ο/η εργαζόμενος/η να πετύχει στη δουλειά του (βλ. Πίνακας 3, Παράρτημα).

Στην τελευταία ενότητα, οι συμμετέχοντες απαντούν σε ερωτήσεις (25 στον αριθμό) που σχετίζονται με την εργασία τους στο ξενοδοχείο που απασχολούνται. Οι ερωτήσεις για τη δημιουργία αυτής της ενότητας του ερωτηματολογίου συγκεντρώθηκαν από το έργο των Govaerts, Kyndt, Dochy και Baert το 2011. Σκοπός της έρευνάς τους είναι να μελετήσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την πολιτική της διατήρησης των εργαζομένων. Μια ενδεικτική ερώτηση από το ερωτηματολόγιο που μοιράστηκε, αφορά το πόσο σημαντική θεωρούν την απασχόλησή τους οι εργαζόμενοι (βλ. Πίνακας 4, Παράρτημα).

Στο ερωτηματολόγιο που δομήθηκε, απάντησαν 194 εργαζόμενοι από διάφορες ξενοδοχειακές μονάδες, όλων των κατηγοριών (1 ως 5 αστέρων). Στην κατηγορία των δημογραφικών στοιχείων, όπου δεν υπήρχε η δεσμευτικότητα των απαντήσεων, ένας εργαζόμενος επέλεξε να μην απαντήσει.

6. Στατιστική Ανάλυση

Το λογισμικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την στατιστική επεξεργασία είναι το IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Statistics. Πιο συγκεκριμένα τα βήματα που ακολουθήθηκαν για την ανάλυση των δεδομένων του ερωτηματολογίου είναι τα παρακάτω:

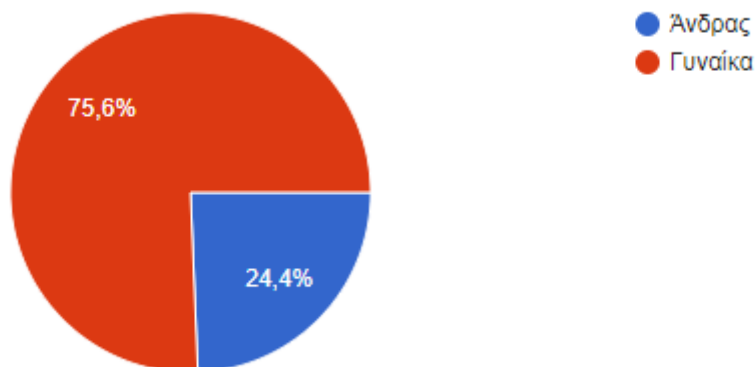
1. Έγινε λήψη των απαντήσεων του ερωτηματολογίου από το Google Forms, σε μορφή csv
2. Για το σύνολο των ερευνητικών ερωτήσεων του ερωτηματολογίου δημιουργήθηκαν μεταβλητές για τις ομάδες talent, recruitment, expectations, retention. Τα επιμέρους στοιχεία που συνθέτουν την καθεμία από τις παραπάνω μεταβλητές αθροίστηκαν ώστε να προκύψει ο αριθμητικός μέσος όρος. Η εντολή που χρησιμοποιήθηκε είναι transform/compute variable/mean
3. Υπολογίστηκε ο συντελεστής Cronbach's alpha για τον έλεγχο αξιοπιστίας καθεμιάς από τις νέες μεταβλητές που προέκυψαν. Η εντολή που χρησιμοποιήθηκε είναι analyze/scale/reliability analysis
4. Πραγματοποιήθηκε ο υπολογισμός των συχνοτήτων, τόσο για τις ποιοτικές όσο και για τις ποσοτικές μεταβλητές του δείγματος και δημιουργήθηκαν οι πίνακες συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων. Για την υλοποίηση του υπολογισμού, δόθηκε η εντολή analyze/descriptive statistics/frequencies
5. Για τον έλεγχο συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών ή καλύτερα για το βαθμό συνάφειας/αλληλεπίδρασης τους χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης Pearson με την εντολή analyze/correlate/bivariate
6. Για να περιγράψουμε την αιτιώδη σχέση μεταξύ των εξαρτημένων και των ανεξάρτητων μεταβλητών του μοντέλου μας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της βηματικής παλινδρόμησης (stepwise regression). Σ' αυτήν την περίπτωση χρησιμοποιήθηκε η εντολή analyze/regression/linear

6.1 Περιγραφική Στατιστική

Ο αριθμός των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο ήταν συνολικά εκατό ενενήντα τέσσερις (194). Στη συνέχεια, θα αναλυθούν τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων με σχηματική απεικόνιση. Παρακάτω πραγματοποιείται η σχετική ανάλυση.

6.1.1 Φύλο

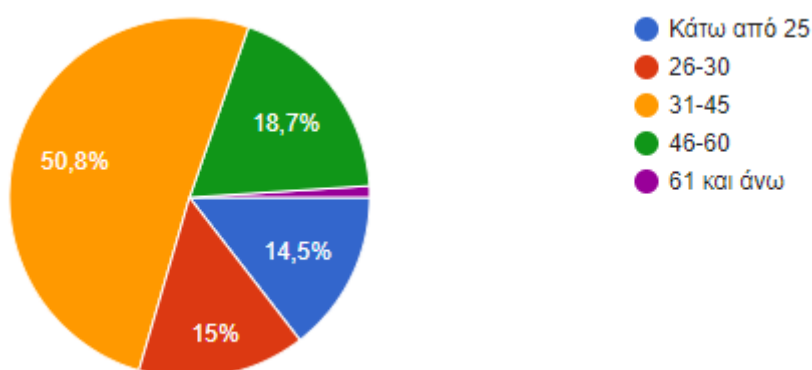
Σε αυτή την ερώτηση καλείται ο εργαζόμενος να απαντήσει σε ποιο από τα δύο φύλα ανήκει. Το 75,6 % (146/194) του δείγματος είναι γυναίκες και οι άντρες αποτελούν το 24,4% (47/193). Παρακάτω παρουσιάζεται το σχετικό διάγραμμα (Διάγραμμα 6.1.1).



Διάγραμμα 6.1.1 Φύλο (πίτα από Google forms)

6.1.2 Ηλικία

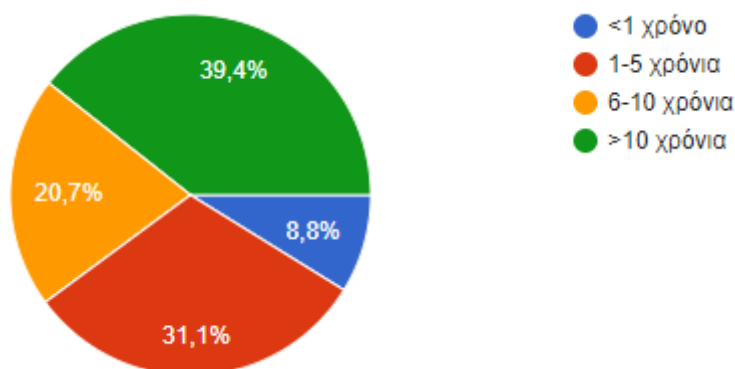
Το 14,5 % (28/193) των ερωτηθέντων είναι ηλικίας έως 25 ετών, το 15 % (29/193) είναι ηλικίας 26-30 ετών, το 50,8 % (98/193) ανήκει στην κατηγορία των 31-45 ετών, το 18,7 % (36/193) προέρχεται από τις ηλικίες 46-60, ενώ μόλις το 1% (2/193) δηλώνει 61 και άνω.



Διάγραμμα 6.1.2 Ηλικία (πίτα από Google Forms)

6.1.3 Χρόνια προϋπηρεσίας στον ξενοδοχειακό κλάδο

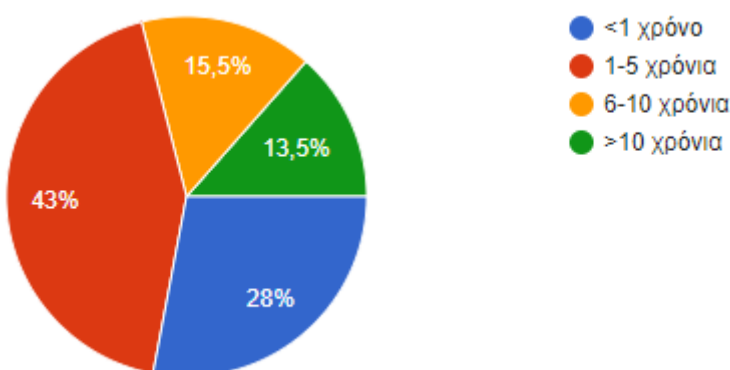
Η επόμενη ερώτηση στα δημογραφικά αφορά τα χρόνια προϋπηρεσίας στον ξενοδοχειακό κλάδο. Το 8,8 % (17/193) δηλώνει ότι απασχολείται λιγότερο από ένα χρόνο, το 31,1 % (60/193) κινείται στο διάστημα 1 έως 5 ετών, το 20,7 % (40/193) ανήκει στην κατηγορία 6 έως 10 χρόνια και το 39,4 % (76/193) δουλεύει στον κλάδο περισσότερο από 10 έτη.



Διάγραμμα 6.1.3 Χρόνια προϋπηρεσίας στον ξενοδοχειακό κλάδο (Πίτα από Google Forms)

6.1.4 Χρόνια προϋπηρεσίας στο τρέχον ξενοδοχείο που εργάζεστε

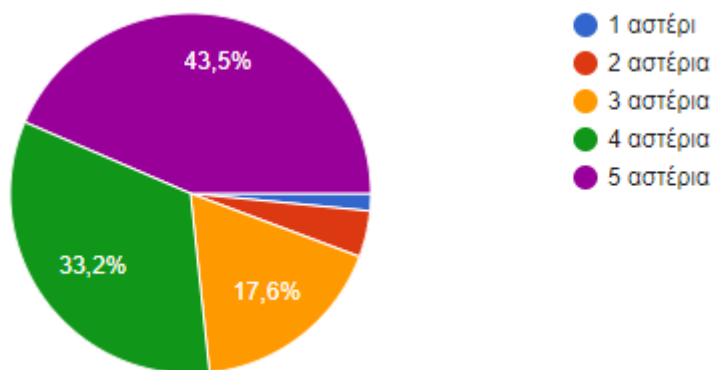
Η προτελευταία ερώτηση στην κατηγορία των δημογραφικών στοιχείων αφορά τα χρόνια προϋπηρεσίας που έχουν οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο που εργάζονται. Πιο συγκεκριμένα, το 28 % (54/193) δηλώνει ότι απασχολείται λιγότερο από ένα χρόνο στο ξενοδοχείο που εργάζεται, το 43% (83/193) ανήκει στην κατηγορία 1 έως 5 χρόνια, το 15,5 % (30/193) κινείται στα 6 έως 10 χρόνια, ενώ το 13,5 % (26/193) εργάζεται στο ίδιο ξενοδοχείο για περισσότερο από 10 χρόνια.



Διάγραμμα 6.1.4 Χρόνια προϋπηρεσίας στο τρέχον ξενοδοχείο που εργάζεστε (Πίτα από Google Forms)

6.1.5 Κατηγορία τρέχοντος ξενοδοχείου που εργάζεστε

Η τελευταία ερώτηση αφορά την κατηγορία του τρέχοντος ξενοδοχείου που απασχολούνται οι εργαζόμενοι. Το 1,6 % (3/193) δηλώνει ότι εργάζεται σε ξενοδοχείο ενός αστεριού, ενώ το 4,1 % (8/193) απασχολείται σε ξενοδοχείο δύο αστεριών. Το 17,6 % (34/193) ανήκει στην κατηγορία τριών αστεριών, το 33,2 % (64/193) στην κατηγορία τεσσάρων αστεριών και το 43,5 % (84/193) δηλώνει ότι εργάζεται σε ξενοδοχείο πέντε αστεριών.



Διάγραμμα 6.1.5 Κατηγορία τρέχοντος ξενοδοχείου που εργάζεστε (Πίτα από Google Forms)

Παρακάτω ακολουθεί ο πίνακας περιγραφικής στατιστικής για τις μεταβλητές του θεωρητικού μοντέλου της έρευνας (Πίνακας 6.1.1). Ο πίνακας περιγράφει το μέσο όρο και την τυπική απόκλιση των μεταβλητών της έρευνας.

Πίνακας 6.1.1 Περιγραφική στατιστική ποσοτικών μεταβλητών

Μεταβλητή	N (Μέγεθος δείγματος)	Mean (Μέσος όρος)	Std. deviation (Τυπική απόκλιση)
Ταλέντο	194	4,15	0,46
Προσέλευση και απόκτηση ταλέντων	194	3,32	0,86
Προσδοκίες	194	4,54	0,37
Διατήρηση ταλέντων	194	3,58	0,96

Από τον πίνακα προκύπτει ότι ο μέσος όρος του ταλέντου φτάνει στο 4,15, ενώ έχει τυπική απόκλιση 0,46. Παράλληλα, η προσέλευση και απόκτηση ταλέντων έχει μέσο όρο 3,32 και τυπική απόκλιση 0,86. Ακόμα, ο μέσος όρος των προσδοκιών είναι 4,54 και η τυπική απόκλιση της μεταβλητής 0,37. Τέλος, όσον αφορά τη διατήρηση ταλέντων, ο μέσος όρος είναι 3,58 και η τυπική απόκλιση στο 0,96.

6.2 Έλεγχος αξιοπιστίας μεταβλητών

Μετά τη δημιουργία μεταβλητών για το σύνολο των ερευνητικών ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, υπολογίστηκε ο συντελεστής Cronbach's Alpha για τον έλεγχο αξιοπιστίας καθεμίας από αυτές.

Η πρώτη μεταβλητή του ερωτηματολογίου αφορά την ομάδα του ταλέντου (talent). Ο βαθμός αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για τη μεταβλητή του ταλέντου στο ερωτηματολόγιο της έρευνας ήταν $\alpha = 0,843 = 84,3\%$. Αυτό δείχνει ότι η τιμή του συντελεστή α του Cronbach είναι $\alpha = 0,843 > 0,7$ που σημαίνει πως είναι μια αρκετά καλή τιμή για την κατασκευή του θεωρητικού μοντέλου που διερευνάται.

Η δεύτερη μεταβλητή του ερωτηματολογίου αφορά την προσέλκυση και απόκτηση ταλέντων. Ο βαθμός αξιοπιστίας Cronbach's alpha για τη μεταβλητή της προσέλκυσης (recruitment) στο ερωτηματολόγιο της έρευνας ήταν $\alpha = 0,919 = 91,9\%$. Αυτό σημαίνει ότι η τιμή του συντελεστή α του Cronbach είναι $\alpha = 0,919 > 0,7$ που δείχνει πως είναι μια εξαιρετικά καλή τιμή για την αξιοπιστία της εννοιολογικής κατασκευής της κλίμακας που διερευνάται.

Η τρίτη μεταβλητή του ερωτηματολογίου αφορά τις προσδοκίες από την καριέρα. Ο βαθμός αξιοπιστίας Cronbach's alpha για τη μεταβλητή των προσδοκιών (expectations) στο ερωτηματολόγιο της έρευνας ήταν $\alpha = 0,841 = 84,1\%$. Αυτό δείχνει ότι η τιμή του συντελεστή α του Cronbach είναι $\alpha = 0,841 > 0,7$ και σημαίνει πως είναι μια πολύ καλή τιμή για την αξιοπιστία του θεωρητικού μοντέλου της έρευνας.

Η τελευταία μεταβλητή του ερωτηματολογίου αφορά τη διατήρηση των ταλέντων. Ο βαθμός αξιοπιστίας Cronbach's alpha για τη μεταβλητή της διατήρησης (retention) στο ερωτηματολόγιο της έρευνας ήταν $\alpha = 0,968 = 96,8\%$. Αυτό σημαίνει ότι η τιμή του συντελεστή α του Cronbach είναι $\alpha = 0,968 > 0,7$ και σημαίνει πως είναι μια εξαιρετική τιμή για την αξιοπιστία της κατασκευής της κλίμακας στα πλαίσια της έρευνας.

6.3 Ανάλυση δεδομένων και ερμηνεία των ευρημάτων

Παρακάτω θα πραγματοποιηθεί η στατιστική ανάλυση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου της έρευνας. Στο εννοιολογικό μοντέλο της μελέτης απεικονίζεται η σχέση του ταλέντου με την προσέλκυση και απόκτησή του, τις προσδοκίες που έχουν τα ταλέντα αλλά και η προσπάθεια που επιχειρείται για τη διατήρησή τους. Έτσι, επιχειρήθηκε ανάλυση συσχέτισης για να γίνει έλεγχος της σχέσης αυτών των μεταβλητών. Στον Πίνακα 6.3.1 φαίνονται ακόμα η τυπική απόκλιση, οι μέσες τιμές και ο συντελεστής συσχέτισης όλων των μεταβλητών.

Πίνακας 6.3.1 Περιγραφική στατιστική και Συσχετίσεις (Pearson) για της μεταβλητές της έρευνας

Μεταβλητή	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	A	B	Γ	Δ
(Α)Ταλέντο	4,15	0,46	1	,347** <,001	,521** <,001	,459** <,001
(Β)Προσέλκυση και απόκτηση ταλέντων	3,32	0,86		1	,393** <,001	,222** ,002
(Γ)Προσδοκίες	4,54	0,37			1	,386** <,001
(Δ)Διατήρηση Ταλέντων	3,58	0,96				1

** . Η συσχέτιση είναι σημαντική στο επίπεδο 0,01

Στον πίνακα 6.3.1 διακρίνονται τα περιγραφικά στοιχεία και οι συσχετισμοί για όλες τις μεταβλητές του μοντέλου της μελέτης. Ο πίνακας δείχνει ότι η μεταβλητή της διατήρησης των ταλέντων σχετίζεται θετικά με τις υπόλοιπες μεταβλητές της έρευνας. Ο υψηλότερος συσχετισμός της διατήρησης ταλέντων διακρίνεται στο ταλέντο ($r=0.45$, $p<0.001$), ενώ αμέσως μετά η επόμενη θετική συσχέτιση μπορεί να βρεθεί στις προσδοκίες ($r=0.38$, $p<0.001$). Η χαμηλότερη θετική συσχέτιση εμφανίζεται με την προσέλκυση και απόκτηση ταλέντων ($r=0.22$, $p<0.002$). Παράλληλα, το ταλέντο συσχετίζεται θετικά με την προσέλκυση και απόκτηση ταλέντων ($r=0.34$, $p<0,001$) αλλά και με τις προσδοκίες ($r=0.52$, $p<0,001$). Τέλος, παρατηρείται θετική συσχέτιση ανάμεσα στην προσέλκυση και απόκτηση ταλέντων και τις προσδοκίες ($r=0.39$, $p<0.001$).

Μετά τον έλεγχο για τη συσχέτιση των μεταβλητών, πραγματοποιήθηκε και ανάλυση παλινδρόμησης με τις υποθέσεις του μοντέλου μελέτης. Στην παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε ανάλυση παλινδρόμησης για να ελεγχθεί η επίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών στις εξαρτημένες μεταβλητές. Στόχος ήταν να βρεθεί ο αντίκτυπος της μεταβλητής του ταλέντου στην προσέλκυση και απόκτησή του και κατ' επέκταση στις προσδοκίες και τη διατήρηση των ταλέντων.

Πίνακας 6.3.2 Αποτελέσματα ανάλυσης παλινδρόμησης για την αξιολόγηση της επίδρασης του ταλέντου στην προσέλκυση και απόκτησή του

Προσέλκυση και απόκτηση ταλέντων	Beta	F-ratio	Adj. R Square
Ταλέντο	0,347	26,335	0,116

Ο Πίνακας 6.3.2 δείχνει ότι έγινε ανάλυση παλινδρόμησης με το ταλέντο ως ανεξάρτητη μεταβλητή και την προσέλκυση και απόκτηση ταλέντων ως εξαρτημένη. Σ' αυτή την περίπτωση χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος stepwise. Με βάση το δείγμα, η ανεξάρτητη μεταβλητή ταλέντο έδειξε στατιστική σημαντικότητα ($F=26.33$, $Adj. R Square=0.116$).

Πίνακας 6.3.3 Αποτελέσματα ανάλυσης παλινδρόμησης για την αξιολόγηση της επίδρασης της προσέλκυσης και απόκτησης ταλέντων στις προσδοκίες αυτών

Προσδοκίες	Beta	F-ratio	Adj. R Square
Προσέλκυση και απόκτηση ταλέντων	0,393	34,988	0,150

Στον Πίνακα 6.3.3 πραγματοποιήθηκε ξανά η ανάλυση παλινδρόμησης με τη μέθοδο stepwise. Η ανεξάρτητη μεταβλητή σ' αυτήν την περίπτωση είναι η προσέλκυση και απόκτηση ταλέντων και εξαρτημένη μεταβλητή είναι οι προσδοκίες. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή προσέλκυση και απόκτηση ταλέντων παρουσιάζει στατιστική σημαντικότητα ($F=34.98$, $Adj. R Square=0.150$).

Πίνακας 6.3.4 Αποτελέσματα ανάλυσης παλινδρόμησης για την αξιολόγηση της επίδρασης των προσδοκιών των ταλέντων στη διατήρηση των ίδιων των ταλέντων

Διατήρηση Ταλέντων	Beta	F-ratio	Adj. R Square
Προσδοκίες	0,386	33,627	0,145

Η μέθοδος stepwise, μέσω της ανάλυσης παλινδρόμησης, προτιμήθηκε και στον πίνακα 6.3.4. Η ανεξάρτητη μεταβλητή σ' αυτήν την περίπτωση είναι οι προσδοκίες, ενώ η διατήρηση ταλέντων αποτελεί την εξαρτημένη μεταβλητή. Τα αποτελέσματα φανερώνουν ότι οι προσδοκίες παρουσιάζουν στατιστική σημαντικότητα ($F=33.62$, $Adj. R Square=0.145$).

Πιο αναλυτικά:

- Σύμφωνα με τον Πίνακα 6.3.2, η ανεξάρτητη μεταβλητή του ταλέντου, από την οποία αρχίζει η κατασκευή του μοντέλου της μελέτης, παρουσιάζει θετική και σημαντική στατιστική σχέση με τη μεταβλητή της προσέλευσης και απόκτησης ταλέντων ($Beta=0.34$, $p<0.001$). Επομένως, εφόσον υπάρχει θετική συσχέτιση, αυτό σημαίνει ότι το ταλέντο επιδρά θετικά στις αντιλήψεις για την αποτελεσματική προσέλευση και απόκτηση εργαζομένων. Η ερευνητική υπόθεση 1 γίνεται **ΔΕΚΤΗ**

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΥΠΟΘΕΣΗ 1: Το ταλέντο επηρεάζει θετικά τις αντιλήψεις για την αποτελεσματική προσέλευση και απόκτηση εργαζομένων

- Σύμφωνα με τον Πίνακα 6.3.3, μέσω της ανάλυσης παλινδρόμησης με τη μέθοδο *stepwise* που επιχειρήθηκε, η μεταβλητή προσέλευση και απόκτηση ταλέντων εμφανίζει θετική και στατιστικά σημαντική σχέση με τις προσδοκίες ($Beta=0.39$, $p<0.001$). Η ύπαρξη αυτής της θετικής σχέσης δείχνει ότι οι αποτελεσματικές διαδικασίες προσέλευσης και απόκτησης επηρεάζουν με θετικό τρόπο τις προσδοκίες καριέρας σ' έναν οργανισμό. Η ερευνητική υπόθεση 2 γίνεται **ΔΕΚΤΗ**

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΥΠΟΘΕΣΗ 2: Οι αποτελεσματικές διαδικασίες προσέλευσης και απόκτησης επιδρούν θετικά στις προσδοκίες καριέρας εντός του οργανισμού

- Τέλος, όσον αφορά τη σχέση της μεταβλητής των προσδοκιών με τη διατήρηση ταλέντων, πραγματοποιήθηκε ανάλυση παλινδρόμησης. Σύμφωνα με τον Πίνακα 6.3.4, δημιουργείται θετική συσχέτιση ανάμεσα στις προσδοκίες και τη διατήρηση ταλέντων, που αποτελεί την τελευταία μεταβλητή του μοντέλου της έρευνας ($Beta=0.38$, $p<0.001$). Επομένως, η ύπαρξη θετικής σχέσης δείχνει ότι οι προσδοκίες καριέρας εντός του οργανισμού, επιδρούν με θετικό τρόπο στην παραμονή των εργαζομένων στον οργανισμό. Η ερευνητική υπόθεση 3 γίνεται **ΔΕΚΤΗ**

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΥΠΟΘΕΣΗ 3: Οι προσδοκίες καριέρας εντός του οργανισμού επηρεάζουν θετικά την παραμονή τους στον οργανισμό

6.4 Συμπεράσματα

Στην Ελλάδα, ο τουρισμός αποτελεί σημαντικό πυλώνα της οικονομίας της χώρας. Οι εργοδότες του ελληνικού ξενοδοχειακού κλάδου δείχνουν όλο και περισσότερο ενδιαφέρον τα τελευταία χρόνια στις αποτελεσματικές διαδικασίες προσέλκυσης και απόκτησης ταλαντούχων εργαζομένων. Είτε πρόκειται για μια μεγάλη ξενοδοχειακή επιχείρηση είτε για μικρότερη, παρατηρείται αυξημένο ενδιαφέρον στον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζουν έναν υποψήφιο, τον οποίο θεωρούν ταλαντούχο και επιθυμούν να τον προσλάβουν στον οργανισμό τους.

Με βάση τα παραπάνω, η παρούσα μελέτη ασχολείται με την προσέλκυση και απόκτηση ταλαντούχων εργαζομένων στα ελληνικά ξενοδοχεία, εξετάζοντας συγκεκριμένους παράγοντες. Δημιουργήθηκε ένα μοντέλο μελέτης (Σχήμα 4.4), με βάση το οποίο διεξήχθη η έρευνα. Αρχικά, έγινε λόγος για το τι θεωρείται 'ταλέντο' και ποιες είναι οι αρετές του. Στη συνέχεια, εξετάστηκε η σχέση του με τη διαδικασία προσέλκυσης και απόκτησης ταλαντούχων εργαζομένων και το κατά πόσο επηρεάζει το ταλέντο τις αντιλήψεις για να έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα μια διαδικασία αυτού του είδους. Ακόμα, τέθηκε υπό εξέταση αν οι αποτελεσματικές διαδικασίες προσέλκυσης και απόκτησης έχουν θετικό αντίκτυπο στις προσδοκίες καριέρας εντός του οργανισμού. Τέλος, εξετάστηκε και η σχέση μεταξύ των προσδοκιών καριέρας και της διατήρησης ταλαντούχων εργαζομένων και αν οι προσδοκίες εντός του οργανισμού, επηρεάζουν θετικά την παραμονή τους στον οργανισμό.

Τα ευρήματα έδειξαν ότι το ταλέντο συσχετίζεται θετικά με την προσέλκυση και απόκτηση ταλαντούχων υποψηφίων και επηρεάζει θετικά τις αντιλήψεις για την αποτελεσματική προσέλκυση και απόκτησή τους. Επίσης, υπάρχει θετική συσχέτιση της διαδικασίας προσέλκυσης και απόκτησης ταλέντων με τις προσδοκίες καριέρας εντός του οργανισμού. Τέλος, οι προσδοκίες καριέρας φαίνεται να επηρεάζουν θετικά την παραμονή των ταλαντούχων εργαζομένων εντός του οργανισμού, καθώς παρατηρήθηκε θετική σχέση με τη μεταβλητή της διατήρησης ταλέντων.

Τα ευρήματα οδηγούν στο συμπέρασμα ότι εφόσον γίνει η προσέγγιση στους ταλαντούχους υποψηφίους με τον κατάλληλο τρόπο, τότε είναι πολύ πιθανό ο ταλαντούχος εργαζόμενος, μετά την πρόσληψή του στον οργανισμό, να δημιουργήσει προσδοκίες για την καριέρα του εντός αυτού και να επιθυμεί την παραμονή του. Από την άλλη πλευρά, οι εργοδότες στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο και τα στελέχη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων οφείλουν να αφιερώσουν χρόνο και διάθεση για να προσεγγίζουν αποτελεσματικά τους υποψηφίους εργαζόμενους που θεωρούν ταλαντούχους. Επιθυμία τους θα πρέπει να είναι η επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από τη διοίκηση αλλά και να κάνουν τους νέους εργαζόμενους να αισθανθούν άνετα στο νέο εργασιακό περιβάλλον, αλλά και να επιθυμούν να παραμείνουν και να αναπτυχθούν μέσω του οργανισμού. Η κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί μέσω της δημιουργίας σεμιναρίων και προγραμμάτων εκπαίδευσης να κάνει τους νέους εργαζόμενους να νιώσουν σημαντικοί για τον οργανισμό και να τους δείξει ότι ο οργανισμός νοιάζεται για την επαγγελματική τους εξέλιξη, κι εκείνοι παράλληλα να εκφράσουν πιο εύκολα διάθεση παραμονής εντός αυτού.

Συγκρίνοντας αντίστοιχες έρευνες, που πραγματοποιήθηκαν στο παρελθόν, παρατηρούνται ως ένα βαθμό, κοινά σημεία στα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν. Πιο συγκεκριμένα, από την έρευνα των Yogalakshmi και Supriya το 2020, δημιουργήθηκε μια αξιόπιστη κλίμακα μέτρησης, σχετικά με την αναγνώριση του

‘ταλέντου’ στον εργασιακό χώρο. Αυτή η κλίμακα χρησιμοποιήθηκε και στην παρούσα διπλωματική εργασία, όσον αφορά τον τουριστικό κλάδο. Η χρήση της είχε θετικό πρόσημο, καθώς μέσα από τις απαντήσεις που προέκυψαν από το ερωτηματολόγιο, έδειξε ότι ανταποκρίθηκε στις ανάγκες της μελέτης και καλύπτει ένα κενό που υπήρχε στη βιβλιογραφική έρευνα. Επίσης, τα ευρήματα της μελέτης σε σύγκριση με εκείνη των Lockyer και Scholarios το 2004, δείχνουν ότι η κατάλληλη προσέλκυση και απόκτηση ταλέντων δεν εναπόκειται μόνο στις μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων, αλλά και σε όλες τις υπόλοιπες ξενοδοχειακές μονάδες. Στην προσέγγιση των υποψηφίων πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν οι ανάγκες της αγοράς εργασίας και της τοπικής αγοράς. Σημειωτέο, ότι τα ευρήματα της παρούσας διπλωματικής μελέτης αφορούν αποκλειστικά την ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία. Επιπλέον, σχετικά με τις προσδοκίες καριέρας των εργαζομένων, παίρνοντας ως σημείο σύγκρισης την έρευνα των Maxwell, Ogden και Broadbridge από το 2010, γίνεται κατανοητό από τα ευρήματα ότι είναι σημαντικό για τους νέους εργαζόμενους να πετύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί από τη διοίκηση και να εξελιχθούν επαγγελματικά. Οι νέοι εργαζόμενοι στοχεύουν στην διεκπεραίωση των καθηκόντων τους στον οργανισμό και παράλληλα επιθυμούν την προσωπική τους ανάπτυξη, μέσα από τη συνύπαρξή τους στο εργασιακό περιβάλλον. Ακόμα, συγκριτικά με την έρευνα των Govaerts, Kyndt, Dochy και Baert το 2011 για τη διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων, γίνεται φανερό από τα ευρήματα ότι εφόσον οι νέοι εργαζόμενοι νιώσουν σημαντικοί για τον οργανισμό και σίγουροι ότι θα αναπτυχθούν σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο, τότε θα εκδηλώσουν ισχυρή επιθυμία για την παραμονή τους εντός αυτού. Αυτό δεν ισχύει ως ένα βαθμό στη μελέτη των παραπάνω ερευνητών, καθώς η ηλικία παίζει σημαντικό ρόλο στην απόφαση των εργαζομένων. Ένας μεγαλύτερος σε ηλικία εργαζόμενος θα εμφανίσει μικρότερες τάσεις φυγής από την εταιρεία, αφού δεν θέλει να βιώσει την αβεβαιότητα σε περίπτωση αναζήτησης εργασίας. Από την άλλη πλευρά, ένας πιο νέος ηλικιακά εργαζόμενος είναι πιο πιθανό να θελήσει να φύγει από τον οργανισμό, που απασχολείται και να βρει ένα εργασιακό περιβάλλον με καλύτερες προοπτικές για εκείνον.

Η παρούσα έρευνα μπορεί να φανεί χρήσιμη σε στελέχη ΔΑΠ τουριστικών οργανισμών, καθώς μπορούν να αξιοποιήσουν τα ευρήματα της μελέτης με τον καταλληλότερο τρόπο. Μέσω των ευρημάτων, θα είναι σε θέση να αναγνωρίσουν με μεγαλύτερη ευκολία το ταλέντο σε υποψήφιους και να βελτιώσουν τις διαδικασίες προσέλκυσης και απόκτησής τους ή και να προβούν σε διαφοροποιήσεις, που θα οδηγήσουν άμεσα σε καλύτερα αποτελέσματα. Σ’ αυτό το ενδεχόμενο, και σε συνεννόηση με τη διοίκηση του οργανισμού, είναι δυνατό να επιτευχθούν όλοι οι στόχοι που έχουν τεθεί. Ο οργανισμός θα μπορέσει να ανταποκριθεί στις ανάγκες της αγοράς, που έχουν δημιουργηθεί, ενώ τα στελέχη ΔΑΠ θα κατορθώσουν να προσελκύσουν υποψήφιους με τα κατάλληλα προσόντα και θα βελτιώσουν την εικόνα της εταιρείας. Παράλληλα, οι νέοι εργαζόμενοι θα νιώσουν ότι απασχολούνται σε μια εταιρεία με προοπτικές για επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη.

6.5 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Στην παρούσα μελέτη παρατηρούνται ορισμένοι περιορισμοί που πρέπει να σημειωθούν. Έναν σημαντικό περιορισμό αποτέλεσε η πανδημία Covid-19 που κυριαρχεί στην καθημερινότητα εδώ και δύο χρόνια περίπου και κατέστησε δύσκολη την έρευνα. Το ενδεχόμενο εισαγωγής ποιοτικών δεδομένων στην έρευνα, με τη μορφή συνέντευξης, για μεγαλύτερη ακρίβεια στα αποτελέσματα θα αντιμετωπιζόταν με δυσπιστία καθώς η πανδημία βρισκόταν σε έξαρση για μεγάλο χρονικό διάστημα. Γι' αυτό το λόγο, ήταν πιο εφικτό η έρευνα να διεξαχθεί με ποσοτικά δεδομένα (με τη δημιουργία ερευνητικού εργαλείου-ερωτηματολόγιο). Επίσης, αξίζει να αναφερθεί ότι η βιβλιογραφία για τον τουρισμό στη χώρα μας και τις διαδικασίες προσέλκυσης και απόκτησης ήταν ελλιπής και αποτέλεσε ακόμα έναν περιορισμό. Παράλληλα, η εκπόνηση της μελέτης αφορούσε αποκλειστικά τις ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ενώ το θεωρητικό μοντέλο της έρευνας εξετάστηκε μόνο για το χώρο του τουρισμού.

Με βάση τους παραπάνω περιορισμούς, αξίζει να επισημανθούν ορισμένες προτάσεις για περαιτέρω μελλοντική έρευνα. Αρχικά, θα ήταν καλό να πραγματοποιηθεί έρευνα στο χώρο του τουρισμού και σε άλλες χώρες πέρα από την Ελλάδα. Θα μπορούσε ακόμα και μια γεωγραφική περιοχή όπως τα Βαλκάνια, να αποτελέσουν αντικείμενο μελέτης. Θα ήταν ενδιαφέρον να γίνει σύγκριση των δεδομένων από χώρα σε χώρα και πως οι αντιλήψεις σε κάθε κράτος επηρεάζουν τις διαδικασίες προσέλκυσης και απόκτησης ταλαντούχων υποψηφίων. Ακόμα, δεδομένου ότι το μοντέλο μελέτης που δημιουργήθηκε (Σχήμα 4.4), αποτέλεσε αντικείμενο έρευνας μόνο για το χώρο του τουρισμού, θα ήταν χρήσιμο να υιοθετηθεί και να εξεταστεί σε άλλους επαγγελματικούς κλάδους. Για παράδειγμα, θα μπορούσε να διεξαχθεί έρευνα για τις διαδικασίες προσέλκυσης και απόκτησης ταλαντούχων υποψηφίων από συμβουλευτικές εταιρείες, πολυεθνικές και μη. Παράλληλα, η έρευνα θα μπορούσε να επικεντρωθεί στον ελλαδικό χώρο ή ανά την Ευρώπη, επιχειρώντας σύγκριση μεταξύ των χωρών που θα συμμετείχαν στη μελέτη.

Βιβλιογραφία

Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ), (2017). Η διάρθρωση και τα χαρακτηριστικά του Ξενοδοχειακού Κλάδου στην Ελλάδα, 2016. Διαθέσιμο στο: <https://docplayer.gr/47468423-Diarthrosi-kai-haraktiristika-toy-xenodoheiakoy-kladoy-stin-ellada-2016.html>

Abdullah, A., & Ramay, M. I. (2012). Antecedents of organizational commitment of banking sector employees in Pakistan. *Serbian Journal of Management*, 7(1), 89–102. <https://doi.org/10.5937/sjm1201089A>

Adebayo, O. I., & Lucky, O. I. E. (2012). Entrepreneurship development and national job security. National Conference on National Job Security, Conference Proceedings. Lagos, Nigeria.

Accorhotels. (2007). Graduate management programme: Retrieved March 15, 2007 from World Wide Web: <http://www.accorhotels.co.nz/careers/management.aspx>.

Adeniji, A., Osibanjo, O., Salau, O. P., Falola, H. O., Igbinoba, E., Ohunakin, F., & Ogueyungbo, O. (2019) Competence model for measuring career development and organizational growth in the health sector. *Business: Theory and Practice*, 20, 248–258. <https://doi.org/10.3846/btp.2019.24>

Alavi, S. S., Alaghemandan, H., & Jannatifard, F. (2013). Job security at Isfahan university of medical sciences: implications on employees and type of contracts. *Journal of the Academy of Medical Sciences of Bosnia and Herzegovina*, 25(1), 64–67. <https://doi.org/10.5455/msm.2013.25.64-67>

Alnaqbi, W. (2011). The relationship between human resource practices and employee retention in public organizations: An Exploratory Study in The United Arab Emirates (Unpublished Doctoral Thesis). Edith Cowan University. United Arab Emirates.

Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page

Arthur M. B., and Rousseau D. M., eds., *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. (New York, Oxford University Press, 1996)

Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.

Bagri, S. C., Babu, S., & Kukreti, M. (2010). Human resource practices in hotels: A study from the tourist state of Utrakhand. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 9(3), 283–299.

Barab, S. A., & Plucker, J. A. (2002). Smart people or smart contexts? Cognition, ability, and talent development in an age of situated approaches to knowing and learning. *Educational Psychologist*, 37(3), 165-182.

Barney, J. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120

Barney, J.B. and Wright, P.M. (1997), “On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining a competitive advantage”, *Center for Advanced Human Resource Studies: Working Paper Series*.

- Barron, P. (2008), "Education and talent management: implications for the hospitality industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20 No. 7, pp. 730-742, doi: 10.1108/09596110810897583.
- Barron, P., & Maxwell, G. (1993). Hospitality management students' image of the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 5(5), v-viii.
- Baum, T. (2002), "Skills and training for the hospitality sector: a review of issues", *Journal of Vocational Education and Training*, Vol. 54 No. 3, pp. 343-363, doi: 10.1080/13636820200200204
- Baum, T. (2006), "Reflections on the nature of skills in the experience economy: challenging traditional skills models in hospitality", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 13 No. 2, pp. 124-135.
- Baum, T. (2007). Human resources in tourism: still waiting for change. *Tourism Management*, 28, 1383–1399.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Beatty, R. W. (2009). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Boston: Harvard Business Press.
- Becton, S. and Graetz, B. (2001), "Small business – small minded? Training attitudes and needs of the tourism and hospitality industry", *International Journal of Tourism Research*, Vol. 3 No. 2, pp. 105-113, doi: 10.1002/jtr.298.
- Beechler, S. and Woodward, I.C. (2009), "The global 'war for talent'", *Journal of International Management*, Vol. 15 No. 3, pp. 273-285, doi: 10.1016/j.intman.2009.01.002
- Bharwani, S. and Butt, N. (2012), "Challenges for the global hospitality industry: an HR perspective", *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 4 No. 2, pp. 150-162.
- Bharwani, S. and Jauhari, V. (2013), "An exploratory study of competencies required to co-create memorable customer experiences in the hospitality industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25 No. 6, pp. 823-843.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Bothner, M. S., Podolny, J. M., & Smith, E. B. (2011). Organizing contest for status: the Matthew Effect vs. the Mark Effect. *Management Science*, 57(3), 439-457.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2004). "Talentship": a decision science for HR. Why HR measurement must focus on informing better talent decisions. *Strategic HR Review*, 3(2), 28-31.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005a). Talentship, talent segmentation, and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129-136.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005b). Where's your pivotal talent? *Harvard Business Review*, 83(4), 23-24.

- Brien, A. (2004). Value of a degree education: Retrieved June 5, 2007 from the World Wide Web: <http://www.lincoln.ac.nz/story4477.html>.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (1999). Grooming and picking leaders using competency frameworks: Do they work? An alternative approach and new guidelines for practice. *Organizational Dynamics*, 28(2), 37-52.
- Broughton, A., Foley B., Ledermaier, S., & Cox, A. (2013). *The use of social media in the recruiting process*. London: Acas
- Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!. *Human Resource Planning*, 24(4), 17-23.
- Cappelli P. (2005), Will there really be a labor shortage? *Human Resource Management*, 44, 143-149.
- Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Boston: Harvard Business Press.
- Centinel, F., Yolal, M., & Emeksiz, M. (2008). Human resources management in small – and medium – sized hotels in Turkey. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 10(4), 421–441.
- Chambers E. G., Foulon M., Handfield-Jones H., Hankin S. M., and Michaels E. G., *The war for talent*, McKinsey Quarterly, 3, (1998): 44-57.
- Chan, S.H. and Kuok, O.M. (2011), “A study of human resources recruitment, selection, and retention issues in the hospitality and tourism industry in Macau”, *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, Vol. 10 No. 4, pp. 421-441, doi: 10.1080/15332845.2011.588579.
- Chaudhuri, S., Hirudayaraj, M. and Ardichvili, A. (2018), “Borrow or grow: an overview of talent development/management practices in Indian IT organizations”, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 20 No. 4, pp. 460-478.
- Chen, S. J., Chu, H.-L., & Wu, W.-C. (2000). Tourism students' perceptions of work values: A case of Taiwanese universities. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 360–365.
- Chuai, X., Preece, D. & Iles, P. (2008). Is talent management just “old wine in new bottles”? The case of multinational companies in Beijing. *Management Research News*, 31(12), 901-911.
- Chytiri, A. P. (2015). *Human resource management and organizational performance – reconsidering the relationship* (Unpublished doctoral dissertation). Athens University of Economics and Business, Athens.
- CIPD (2005), “Talent management: understanding the dimensions”, *Annual Survey Report*, CIPD, London.
- Collings, D.G. (2014), “Toward mature talent management: beyond shareholder value”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 25 No. 3, pp. 301-319, doi: 10.1002/hrdq.21198.

- Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Collins, A. B. (2002). Are we teaching what we should? Dilemmas and problems in tourism and hospitality management education. *Tourism Analysis*, 7(2), 151 – 163.
- Coulson-Thomas, C. (2012). Talent Management and building high performance organisations. *Industrial and Commercial Training*, 44(7), 429-438.
- Crain, D. W. (2009). Only the right people are strategic assets of the firm. *Strategy & Leadership*, 37(6), 33-38.
- Cresswell, J. (Ed.). (2009). *The Oxford Dictionary of Word Origins* (2nd ed.) Oxford: Oxford University Press.
- Crowley-Henry, M., Benson, E.T. and Al Ariss, A. (2018), “Linking talent management to traditional and boundaryless career orientations: research propositions and future directions”, *European Management Review*, pp. 1-15.
- D’Annunzio-Green, N. (2018), “Cornerstones of talent management as a strategic priority in the hospitality”, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 10, pp. 5-13.
- Darwill, T. (2008). *The Concise Oxford Dictionary of Archaeology* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Davidson, M. C. G., & Wang, Y. (2011). Sustainable labour practices? Hotel human resource managers’ views on turnover and skill shortages. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 10(3), 235–253.
- Davies, B. & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418-426.
- De Boeck, G., Meyers, M.C. and Dries, N. (2018), “Employee reactions to talent management: assumptions versus evidence”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 39 No. 2, pp. 199-213.
- Deery, M. and Jago, L. (2015), “Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27 No. 3, pp. 453-472.
- De Haro, J. M. (2010). Gestión del talento, pero ¿de qué talento? Diez preguntas para delimitar el concepto de talento en las organizaciones [Talent management, but of what talent? Ten questions to delimitate the talent concept in organizations]. *Capital Humano*, 242, 72-78.
- DeLong, T. J., & Vijayaraghavan, V. (2003). Let’s hear it for B players, *Harvard Business Review*, 81(6), 96-102.
- Dogru, T. (2017), “Under- vs over-investment: hotel firms’ value around acquisitions”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29 No. 8, pp. 2050-2069.
- Dries, N. (2013), “The psychology of talent management: a review and research agenda”, *Human Resource Management Review*, Vol. 23 No. 4, pp. 278-285.

- Dries, N., & Pepermans, R. (2008). Real high-potential careers: An empirical study into the perspectives of organizations and high potentials, *Personnel Review*, 37(1), 85-108.
- Eden, D. (1992). Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organizations. *Leadership Quarterly*, 3(4), 271-305.
- Eleftheriou, A., & Robertson, I. (1999). A survey of management selection practices in Greece. *International Journal of Selection and Assessment*, 7(4), 203–208.
- Enz, C. A. (2009). Human resource management: A troubling issue for the global hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(4), 578–583.
- Ericsson, K. A. (2006). The influence of experience and deliberate practice on the development of superior expert performance. In K. A. Ericsson, N. Charness, R. R. Hoffman, & P. J. Feltovich (Eds.), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*, (pp. 685-705). New York: Cambridge University Press.
- Ericsson, K. A., Prietula, M. J., & Cokely, E. T. (2007). The making of an expert. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 115-121.
- Evans, J. (1993). Tourism graduates: A case of over-production. *Tourism Management*, 14, 243–246.
- Farrell D., Laboissière M., and Rosenfeld J., Sizing the emerging global labor market *McKinsey Quarterly*, 3, (2005): 92-103.
- Gagné, F. (2000). Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-Based analysis. In K. A. Heller et al. (Eds.), *International handbook of giftedness and talent* (2nd ed.), Oxford: Elsevier.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work?. *Human Resource Management Review*, 23 (4), 290-300.
- Garrow, V., & Hirsh, W. (2008). Talent management: Issues of Focus and Fit. *Public Personnel Management*, 37(4), 389-402.
- L. Gerdes, Get ready for a pickier workforce *BusinessWeek*, (September 2006): 1-2.
- González-Cruz, T., Martínez-Fuentes, C., & Pardo-del-Val, M. (2009). La gestión del talento en la empresa industrial española. *Economía Industrial*, 374, 21-35.
- Gonzalez, L., & Rivares, L. (2017). Analysis of the impact of referral – based recruitment on job attitudes and turnover in temporary agency workers. *Employee Relations*, 40(1), 89–105.
- Groysberg, B., McLean, A. N., & Nohria, N. (2006). Are leaders portable? *Harvard Business Review*, 84(5), 92-100.
- Groysberg, B., Nanda, A., & Nohria, N. (2004). The risky business of hiring stars. *Harvard Business Review*, 82(5), 92-100.
- Guðlaugsdóttir, A. L. (2016). Turnover intention: What influences turnover among employees in healthcare? (Unpublished Master’s Thesis). Department of Psychology School of Business, Reykjavik University. Iceland.

- Harkison, T. (2004a). Hospitality Degrees in New Zealand: Exploratory Research. Published Masters Thesis the Master of Education (Adult Education), Massey University, Wellington
- Harkison, T. (2004b, 8-10 December). Who pushed who? The role of an academic degree in the hospitality industry within New Zealand in Smith, K.A. and Schott, C. (2004) eds. Paper presented at the New Zealand Tourism and Hospitality Research Conference Wellington.
- Harper, S., Brown, C., & Irvine, W. (2005). Qualifications: a fast-track to hotel general manager? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(1), 51-64.
- Hein, S.G. and Riegel, C.D. (2012), "Human resource and organizational management content in the hospitality curriculum: how the professionals view it", *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, Vol. 11 No. 2, pp. 165-181.
- Hinrichs, J. R. (1966). High-Talent personnel: Managing a critical resource. Vermont: American Management Association.
- Hoad, T. F. (Ed.). (1996). *The Concise Oxford Dictionary of English Etymology*. Oxford: Oxford University Press.
- Höglund, M. (2012). Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts. *Personnel Review*, 41(2), 126-142.
- Honey, P. (2004, December). What is talent? *Training Journal*, 11.
- Horner, S. (2017), "Talent management defined", in Horner, S. (Ed.), *Talent Management in Hospitality and Tourism*, Goodfellow Publishers, Oxford.
- Howatson, M. C. (Ed.). (2011). *The Concise Oxford Companion to Classical Literature* (3th ed.) Oxford: Oxford University Press.
- Janes, P., & Wisnom, M. (2010). Changes in tourism industry quality of work life practices. *Journal of Tourism Insights*, 1(1/13), 107–113.
- Jauhari, V. (2006). Competencies for a career in the hospitality industry: an Indian perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (2), 123-134.
- Jenkins, A. K. (2001). Making a career of it? Hospitality students' future perspectives: an Anglo-Dutch study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Bradford, 13(1), 13.
- Johns, N., & McKechnie, M. (1995). Career demands and learning perceptions of hotel and catering graduates – ten years on. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7 (5), 1-12.
- Iles, P. (2008). Talent balancing: staffing your company for long-term success. *Human Resource Development International*, 11(2), 215-218.
- Iles, P., Chuai, X. and Preece, D. (2010), "Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: definitions, differences and drivers", *Journal of World Business*, Vol. 45 No. 2, pp. 179-189.

Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13(2), 125-145.

Ministry of Health, Labour and Welfare, White paper on the labour economy 2005.(Japanese Ministry of Health, Labour and Welfare 2006).

Jayawardena, C., McMillan, D., Pantin, D., Taller, M. and Willie, P. (2013), "Trends in the international hotel industry", *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 5 No. 2, pp. 151-163.

Jericó, P. (2001). La gestión del talento: Enfoque conceptual y empírico. *Boletín de Estudios Económicos LVI*, no. 174 (December): 423-441.

Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2012). The link between HR practices, psychological contract fulfilment and organizational performance: The case of the Greek services sector. *Thunderbird International Business Review*, 54(6), 793–809.

Kelley-Patterson, D., & George, C. (2001). Securing graduate commitment: An exploration of the comparative expectations of placement students, graduate recruits and human resource managers within the hospitality, leisure and tourism industries. *International Journal of Hospitality Management*, 20, 311–323.

King, B., McKercher, B., & Waryszak, R. (2003). A comparative study of hospitality and tourism graduates in Australia and Hong Kong. *International Journal of Tourism Research*, 5, 409–420.

Knowles, E. (Ed.) (2005). *The Oxford Dictionary of Phrase and Fable* (2nd ed.) Oxford: Oxford University Press.

Kotlyar, I., & Karakowsky, L. (2012, August) Rising stars and falling commitment: Self-perceived status and responses to performance feedback. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Boston.

KPMG. (2010). Job security. <http://staceybrandall.wordpress.com/2010/04/06/april-2010-recent-study-reveals-job-security-more-important-than-pay-and-benefits>

Kuslivan, S., Kuslivan, Z., Iihan, I., & Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171–214.

Ladkin, A. (2000). Vocational education and food and beverage experience: issues for career development. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4), 226-233.

Ladkin, A., & Juwaheer, T. (2000). The career paths of hotel general managers in Mauritius. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(2), 119-125.

Lawler III, E. E. (2008). *Talent: Making people your competitive advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.

Leigh, A. (2009, July). Research topic: Talent Management. *People Management*, 33.

- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent Management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Li, L., & Kivela, J. (1989). Different perceptions between hotel managers and students regarding levels of competency demonstrated by hospitality degree graduates. *Australian Journal of Hospitality Management*, 5 (2), 47-54.
- Liu, A. and Wall, G. (2005), "Human resources development in China", *Annals of Tourism Research*, Vol. 32 No. 3, pp. 689-710.
- Lockyer, C., & Scholarios, D. (2004). Selecting hotel staff: Why best practice does not always work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2), 125–135.
- Lucky, E. O., Minai, M. S., & Rahman, H. A. (2013). Impact of job security on the organisational performance in a multiethnic environment. *Research Journal of Business Management*, 7(1), 64–70. <https://doi.org/10.3923/rjbm.2013.64.70>
- Martin, J., & Schmidt, C. (2010). How to keep your top talent. *Harvard Business Review*, 88(5), 54-61.
- McDonnell, A. (2011), "Still fighting the "war for talent"? Bridging the science versus practice gap", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26 No. 2, pp. 169-173.
- McGunnigle, P. J., & Jameson, S. M. (2000). HRM in UK hotels: A focus on commitment. *Employee Relations*, 22(4), 403–422.
- McKercher, B., Coghlan, I., & Williams, A. (1995). Career progress of recent tourism graduates. *Tourism Management*, 16(7), 541–545.
- McNatt, D. B. (2000). Ancient Pygmalion joins contemporary management: A meta-analysis of the result. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 314-322.
- Memon, M. A., Salleh, R., Harun, H., Rashid, R. A., & Bakar, Z. A. (2014). Training, engagement, social exchange ideology and employee turnover: A proposed moderated mediation conceptual framework (pp. 151–156). www.ajbasweb.com
- Meyers, M.C., van Woerkom, M. and Dries, N. (2013), "Talent — innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management", *Human Resource Management Review*, Vol. 23 No. 4, pp. 305-321.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001), *The War for Talent*, Harvard Business Press, Boston, MA.
- Myloni, B. (2002). The transfer of human resource management practices within multinational companies in Greece (Unpublished doctoral dissertation). School of Management of University of Bradford, Bradford.
- Myloni, B., Harzing, A. W., & Mirza, H. (2003). Human resources management in Greece: Have the colours of culture faded away? *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(1), 59–76.
- Myloni, B., Harzing, A-W., & Mirza, H. (2004). Host country specific factors and the transfer of human resource management practices in multinational companies, *International Journal of Manpower*, 25(6), 518–534.

- Netessine, S., & Yakubovich, V. (2012). The Darwinian workplace. *Harvard Business Review*, 90(5), 25-28.
- Ng, E. S. W., & Burke, R. J. (2006). The next generation at work—business students' views, values and job search strategy: Implications for universities and employers. *Education and Training*, 48(7), 478–492.
- Nieto, J., Hernández-Maestro, R. M., & Muñoz-Gallego, A. (2011). The influence of entrepreneurial and website type on business performance by rural tourism establishments in Spain. *International Journal of Tourism Research*, 13, 17-31.
- Nikolaou, I., & Judge, T. A. (2007). Fairness reactions to personnel selection techniques in Greece: The role of core self-evaluations. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(2), 206–219.
- Nzozzo, J. and Chipfuva, T. (2013), “Managing talent in the tourism and hospitality sector: a conceptual viewpoint”, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, Vol. 3 No. 2, pp. 92-97.
- Ohunakin, F., Adeniji, A., Oludayo, O., & Osibanjo, O. (2018a). Perception of frontline employees towards career growth opportunities: implications on turnover intention. *Business: Theory and Practice*, 19, 278–287. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.28>
- Ohunakin, F., Adeniji, A. A., Oludayo, O. A., & Osibanjo, A. O. (2018b). Survey dataset on leadership styles and job satisfaction: the perspective of employees of hospitality providers. *Data in Brief*, 19, 2178–2188. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.06.033>
- O’Leary, S. and Deegan, J. (2005), “Career progression of Irish tourism and hospitality management graduates”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17 No. 5, pp. 421-432, doi: 10.1108/09596110510604841.
- O’Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2000). Cisco Systems: Acquiring and retaining talent in hypercompetitive markets. *Human Resource Planning*, 23(3), 38-52.
- Panayotopoulou, L., Vakola, M., & Galanaki, E. (2007). E-HR adoption and the role of HRM: Evidence from Greece. *Personnel Review*, 36(2), 277–294.
- Paraskevas, A. J. (2000). Management selection practices in Greece: Are hospitality recruiters any different? *International Journal of Hospitality Management*, 19(3), 241–259.
- Pepermans, R., Vloeberghs, D., & Perkisas, B. (2003). High potential identification policies: an empirical study among Belgian companies. *Journal of Management Development*, 22(8), 660-678.
- Peters, T. (2006). Leaders as talent fanatics. *Leadership Excellence*, 23(11), 12-13.
- Petrova, P., & Mason, P. (2004). The value of tourism degrees: a Luton-based case study. *Education + Training*, 46 (3), 153-161.
- Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization’s health. *Organizational Dynamics*, 29(4), 248-259.

- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pizam, A. and Shani, A. (2009), "The nature of the hospitality industry: present and future managers' perspectives", *Anatolia; an International Journal of Tourism and Hospitality Research*, Vol. 20, pp. 134-150.
- Preece, D., Iles, P., & Chuai, X. (2011). Talent management and management fashion in Chinese enterprises: exploring case studies in Beijing. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(16), 3413-3428.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-Based View a useful perspective for strategic management research?. *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Pruis, E. (2011). The five key principles for talent development. *Industrial and Commercial Training*, 43(4), 206-216.
- Ramdhony, A. and D'Annunzio-Green, N. (2018), "A dialogic reframing of talent management as a lever for hospitableness", *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 10 No. 1, pp. 14-27.
- Raybould, M., & Wilkins, H. (2005). Over qualified and under experienced: Turning graduates into hospitality managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 17(3), 203-216.
- Reilly, P. (2008), "Identifying the right course for talent management", *Public Personnel Management*, Vol. 37 No. 4, pp. 381-388.
- Reilly, P. (2018), "Building customer centricity in the hospitality sector: the role of talent management", *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 10 No. 1, pp. 42-56.
- Roth, P. L., Bobko, P., Van Iddekinge, C. H., & Thatcher, J. B. (2016). Social media in employee selection-related decisions: a realistic agenda for uncharted territory, *Journal of Management*, 42(1), 269-298.
- Schappel, C. (2012). Top 10 Job factors that attract and retain employees. <http://www.hrmarketing.com/top-10-job-factors-that-attract-retain-employees/>
- Schuler, R. S. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506-516. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.011>
- Scullion, H., Collings, G. C., & Caligiuri, P. M. (2010). Global talent management (global HRM). *Journal of World Business*, 45(2), 105-108. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.011>
- Sheehan, M., Grant, K. and Garavan, T.N. (2018), "Strategic talent management: a macro and micro analysis of current issues in hospitality and tourism", *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 10 No. 1, pp. 28-41.
- Silzer, R., & Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 377-412

- Silzer, R., & Dowell, B. E. (Eds.) (2010). *Strategy-Driven Talent Management: A leadership imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Slatten, T. and Mehmetoglu, M. (2011), “Antecedents and effects of engaged frontline employees: a study from the hospitality industry”, *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 21 No. 1, pp. 88-107, doi: 10.1108/09604521111100261.
- Smart, B. D. (2005). *Topgrading: How leading companies win by hiring, coaching, and keeping the best people*. Rev. ed. New York: Portfolio (Penguin Group).
- Snell, S.A., Youndt, M.A. and Wright, P.M. (1996), “Establishing a framework for research in strategic human resource management: merging resource theory and organizational learning”, in Ferris, G.R. (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 61-90.
- Spivack, S. (1997). A consensus model approach for assessing gaps between education system output and human resource demands in the tourism and hospitality sector to aid in the attainment of quality service goals. Published DPhil thesis, University of Buckingham, Buckingham.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. M. (2007). *Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline*. INSEAD Faculty and Research Working Papers, 2007/24/OB
- Stavrou-Costea, E., & Papalexandris, N. (2015). *Mediterranean HRM – key trends and challenges*. In M. Dickmann, C. Brewster, & P. Sparrow (Eds.), *International HRM: Contemporary issues in Europe*, 3rd edition. Edward Elgar Publishers.
- Steele, R. (2003). *Career analysis: a study of low, mid, and high level managers in the hotel industry in Auckland, New Zealand*. Paper presented at the Sociological Association of Aotearoa New Zealand Annual Conference, 9-11 December 2003, Auckland University of Technology, Auckland.
- Stevenson, A. (Ed.). (2010). *Oxford Dictionary of English (3th ed.)* Oxford: Oxford University Press.
- Stone, D., Deadrick, D., Lucaszewski, K., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25, 216–231.
- Tansley, C., Turner, P., Carley, F., Harris, L., Sempik, A., Stewart, J., & Williams, H. (2007). *Talent: Strategy, management, measurement*. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- Tansley, C., (2011). What do we mean by the term —talent‡ in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266–274.
- Tarique, I. and Schuler, R.S. (2010), “Global talent management: literature review, integrative framework, and suggestions for further research”, *Journal of World Business*, Vol. 45 No. 2, pp. 122-133, doi: 10.1016/j.jwb.2009.09.019.
- Taylor, S. (2014). *Resourcing and talent management*, 6th edition. London: CIPD

- Thunnissen, M., Boselie, P. and Fruytier, B. (2013), "A review of talent management: infancy or adolescence?", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24 No. 9, pp. 1744-1761, doi: 10.1080/09585192.2013.777543.
- Tiwari, P. (2012). Human resource management practices: A comprehensive review. *Pakistan Business Review*, 8(9), 669–705.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, St., & Atkinson, C. (2017). *Human resource management*, 10th edition. United Kingdom: Pearson Education Ltd
- Tulgan, B. (2002). *Winning the talent wars*. New York: Norton.
- Ulrich, D. (2007, October). The talent trifecta. *Workforce Management*, 86(15).
- Ulrich, D. (2011). Integrated talent management. In K. Oakes, & P. Galagan (Eds.), *The Executive Guide to Integrated Talent Management* (pp. 189-211). Alexandria, Virginia: ASTD Press.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012, Winter). What is talent? *Leader to leader*, 63, 55-61.
- Walker, J. W., & LaRocco, J. M. (2002). Talent pools: The best and the rest. *Human Resource Planning*, 25, 12-14.
- Walsh, K., Enz, C. A., & Siguaw, J. A. (2007). Innovations in hospitality human resources: Cases form the U.S. lodging industry. Retrieved from Cornell University, SHA School Site: <https://scholarship.sha.cornell.edu/articles/864/>
- Williams, M. (2000). *The war for talent: Getting the best from the best*. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- Weiss, A., & Mackay, N. (2009). *The talent advantage: How to attract and retain the best and the brightest*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- World Travel and Tourism Council (WTTC) (2010), *The Economic Impact of Travel and Tourism*, Mali, London.
- World Travel and Tourism Council (WTTC) (2015), "Global talent trends and issues for the travel and tourism sector", available at: www.wttc.org/-/media/382bb1e90c374262bc951226a6618201
- World Travel and Tourism Council (WTTC) (2016), "Economic impact research: new league summary", available at: www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/2016%20documents/newleaguetalessummary156.pdf
- World Travel and Tourism Council (WTTC) (2018), "Economic impact research 2018", available at: www.wttc.org/
- Wright, P.M., Dunford, B.B. and Snell, S.A. (2001), "Human resources and the resource based view of the firm", *Journal of Management*, Vol. 27 No. 6, pp. 701-721.
- Yeung, "Talent management in China" *Financial Times Business School Series: Growing Business Opportunities in China*, video lecture (2007).

Yost, P.R. & Chang, G. (2009): Everyone is equal, but some are more equal than others. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 442-445.

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1^η Ενότητα - Εισαγωγικά

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται στο πλαίσιο της συλλογής δεδομένων για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας με θέμα "Προσέλκυση και απόκτηση ταλέντων στην ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία". Θα σας παρακαλούσα να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Οι απαντήσεις σας είναι εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την έρευνα στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και έτσι οι απαντήσεις δεν μπορούν κατά οποιοδήποτε τρόπο να συνδεθούν με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή!

Γιάσιος Γεώργιος

george_giatsios@windowslive.com

Μεταπτυχιακός Φοιτητής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων:

Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Μακεδονίας

2^η Ενότητα – Δημογραφικά Στοιχεία

Φύλο *

Άνδρας

Γυναίκα

Σε ποιο ηλικιακό γκρουπ ανήκετε; *

Κάτω από 25

26-30

31-45

46-60

61 και άνω

Χρόνια προϋπηρεσίας στον Ξενοδοχειακό κλάδο *

- <1 χρόνο
- 1-5 χρόνια
- 6-10 χρόνια
- >10 χρόνια

Χρόνια προϋπηρεσίας στο τρέχον Ξενοδοχείο που εργάζεστε *

- <1 χρόνο
- 1-5 χρόνια
- 6-10 χρόνια
- >10 χρόνια

Κατηγορία τρέχοντος Ξενοδοχείου που εργάζεστε *

- 1 αστέρι
- 2 αστέρια
- 3 αστέρια
- 4 αστέρια
- 5 αστέρια

3^η Ενότητα – Ερωτήσεις που αφορούν τους εργαζόμενους στο πλαίσιο εργασίας τους

Είμαι ικανός/ή στη δουλειά μου *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Η δουλειά μου μου προσφέρει εσωτερική ικανοποίηση *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Η δουλειά μου με παρακινεί *

⋮

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Είμαι δεσμευμένος/η στη δουλειά μου *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Αξιολογώ τις καταστάσεις από διαφορετικές οπτικές γωνίες *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Έχω αυτοπεποίθηση στο να επιλύω σύνθετα προβλήματα *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

⋮

Σκέφτομαι σφαιρικά για να ερμηνεύσω όσα συμβαίνουν με σαφήνεια *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Διαθέτω ευρεία επιχειρηματική γνώση *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Αξιολογώ κριτικά τις προσωπικές μου αξίες *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Αφιερώνω χρόνο στην προσωπική μου ανάπτυξη *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Σέβομαι τις προτάσεις και τις ιδέες των άλλων *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Κατανόω τη βασική αιτία των προβλημάτων των άλλων *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Ακούω τους άλλους αποτελεσματικά *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Κάνω την ομάδα μου να δίνει τον καλύτερό της εαυτό *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Μου αρέσει να δουλεύω σε νέους τομείς γεμάτους προκλήσεις *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Δουλεύω σε μια ομάδα που είναι ανταγωνιστική *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

4^η Ενότητα – Μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής

Προσωπική συνέντευξη *	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Έντυπο αίτησης *	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Συστάσεις από προηγούμενους εργοδότες *	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Επιστολή αίτησης *	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Βιογραφικό *	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Προσωπική σύσταση *	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Τηλεφωνική συνέντευξη *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Συνέντευξη με 2 ή περισσότερα άτομα *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Έκθεση αναφοράς σχολείου/πανεπιστημίου *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Προτεινόμενοι υποψήφιοι τους οποίους γνωρίζουν οι υπεύθυνοι της προσέλκυσης από το παρελθόν *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Έκθεση γραφείου προσέλκυσης *

⋮

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Δείγμα εργασίας *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Αξιολόγηση γενικών ικανοτήτων *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Αξιολόγηση συγκεκριμένων δεξιοτήτων *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

⋮

Αξιολόγηση εκπαιδευσιμότητας *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Αυτοαξιολόγηση *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Καταγραφή ενδιαφέροντος για πρόσληψη *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Ερωτηματολόγιο για την προσωπικότητα του υποψηφίου *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

⋮

Ομαδική άσκηση *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Αξιολόγηση από συναδέλφους *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Κέντρο αξιολόγησης *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

5^η Ενότητα – Προσδοκίες από την εργασία και την καριέρα

Να είμαι αποφασισμένος/η να πετύχω *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Να πετυχαίνω τους προσωπικούς μου στόχους *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Να λαμβάνω καλή αμοιβή *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Να έχω ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Να έχω ευκαιρίες για εκπαίδευση και επαγγελματική ανάπτυξη *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Να έχω υποστηρικτικούς διευθυντές *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Να δουλεύω σε ξενοδοχείο με θετική εργασιακή κουλτούρα *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Να εργάζομαι σκληρά *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Να έχω εργασιακή ασφάλεια *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Να έχω ξεκάθαρους στόχους για την καριέρα μου *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

⋮

Να υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στη δουλειά και την προσωπική ζωή *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Να στοχεύω σε μια σαφή πορεία εξέλιξης/προαγωγής εντός του ξενοδοχείου στο οποίο εργάζομαι *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Να κάνω εργασίες γεμάτες προκλήσεις *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Να κάνω τη διαφορά στη δουλειά μου *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

⋮

Να εργάζομαι πολλές ώρες *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

6^η Ενότητα – Ερωτήσεις που αφορούν την εργασία στο τρέχον ξενοδοχείο

Η δουλειά στο ξενοδοχείο που εργάζομαι μου προσφέρει ικανοποίηση *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

⋮

Αν ήθελα να αλλάξω δουλειά ή επαγγελματικό κλάδο, θα αξιολογούσα πρώτα τις δυνατότητες που παρέχει το ξενοδοχείο που εργάζομαι *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

⋮

Φαντάζομαι το μέλλον μου στο ξενοδοχείο που εργάζομαι *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Αν ήταν στο χέρι μου, θα δούλευα οπωσδήποτε σ' αυτό το ξενοδοχείο για τα επόμενα πέντε χρόνια *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

⋮

Η δουλειά που κάνω είναι πολύ σημαντική για μένα *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Λατρεύω να δουλεύω σε αυτό το ξενοδοχείο *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Τα στελέχη προσπαθούν να κατανοήσουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στη δουλειά τους *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Στη δουλειά μου δίνεται η δυνατότητα να χρησιμοποιήσω τις προσωπικές μου δεξιότητες και να πάρω πρωτοβουλίες *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Τα ανώτατα στελέχη στο ξενοδοχείο προσπαθούν να είναι ευγενικά με τους εργαζομένους *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Στην εργασία μου δείχνουν να νοιάζονται ειλικρινά για τις δραστηριότητές μου εκτός εργασίας *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

⋮

Τα στελέχη πάντα είναι διαθέσιμα για να δώσουν συμβουλές στο πως μπορώ να μάθω κάτι καινούριο στη δουλειά *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Μπορούμε να κρίνουμε τους εσωτερικούς κανονισμούς της εταιρίας και οι απόψεις μας να λαμβάνονται υπόψιν από τους αρμόδιους *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Όταν εφαρμόζονται αλλαγές, είναι επειδή κάποιος πρότεινε μια καλή ιδέα η οποία υλοποιήθηκε *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Το ξενοδοχείο μου δίνει τη δυνατότητα να συμμετέχω σε εκπαίδευση σε αντικείμενα που με ενδιαφέρουν *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Το ξενοδοχείο με παρακινεί να σκεφτώ πού βρίσκομαι και πού πρέπει να φτάσω για να πετύχω τους στόχους που μου έχουν αναθέσει *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Στο ξενοδοχείο που εργάζομαι πιστεύουν σε εμένα *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Σ' αυτό το ξενοδοχείο οι εργαζόμενοι μπορούν πραγματικά να διαλέξουν το είδος της δουλειάς που θέλουν να κάνουν *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Η δουλειά που κάνω με ενθαρρύνει να αναπτύξω τον εαυτό μου σε τομείς που δεν είμαι πολύ καλός/ή *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

⋮

Το ξενοδοχείο με ενθαρρύνει να αναπτύξω, στο βαθμό που είναι εφικτό, τα δικά μου ενδιαφέροντα για τη δουλειά μου *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Στο ξενοδοχείο έχω τη δυνατότητα να οργανώνω τη δουλειά μου με τέτοιο τρόπο ώστε να αποκτώ παράλληλα νέες δεξιότητες *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

⋮

Υπάρχουν πολλοί τρόποι εκμάθησης από τους οποίους μπορώ να διαλέξω *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Οι ιδέες και τα ενδιαφέροντά μας λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τα ανώτατα στελέχη *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

⋮

Τα περισσότερα στελέχη κάνουν προσπάθεια να μας γνωρίσουν καλύτερα *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Στη δουλειά μου έχω τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσω τις δεξιότητες και τις γνώσεις μου *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

⋮

Στη δουλειά μου παρακινούμαι να σκέφτομαι τις δεξιότητες τις οποίες είμαι καλός/ή *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

1.ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΝΑ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ

Πίνακας 1. Ταλέντο

ΤΑΛΕΝΤΟ
1. Είμαι ικανός/ή στη δουλειά μου
2. Η δουλειά μου μου προσφέρει εσωτερική ικανοποίηση
3. Η δουλειά μου με παρακινεί
4. Είμαι δεσμευμένος/η στη δουλειά μου
5. Αξιολογώ τις καταστάσεις από διαφορετικές οπτικές γωνίες
6. Έχω αυτοπεποίθηση στο να επιλύω σύνθετα προβλήματα
7. Σκέφτομαι σφαιρικά για να ερμηνεύσω όσα συμβαίνουν με σαφήνεια
8. Διαθέτω ευρεία επιχειρηματική γνώση
9. Αξιολογώ κριτικά τις προσωπικές μου αξίες
10. Αφιερώνω χρόνο στην προσωπική μου ανάπτυξη
11. Σέβομαι τις προτάσεις και τις ιδέες των άλλων
12. Κατανοώ τη βασική αιτία των προβλημάτων των άλλων
13. Ακούω τους άλλους αποτελεσματικά
14. Κάνω την ομάδα μου να δίνει τον καλύτερό της εαυτό
15. Μου αρέσει να δουλεύω σε νέους τομείς γεμάτους προκλήσεις
16. Δουλεύω σε ανταγωνιστική ομάδα

Πίνακας 2. Προσέλκυση και Απόκτηση Ταλέντων

ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ
1. Προσωπική συνέντευξη
2. Έντυπο αίτησης
3. Συστάσεις από προηγούμενους εργοδότες
4. Επιστολή αίτησης
5. Βιογραφικό
6. Προσωπική σύσταση
7. Τηλεφωνική συνέντευξη
8. Συνέντευξη με 2 ή περισσότερα άτομα
9. Έκθεση αναφοράς σχολείου/πανεπιστημίου

10. Προτεινόμενοι υποψήφιοι τους οποίους γνωρίζουν οι υπεύθυνοι της προσέλευσης από το παρελθόν
11. Έκθεση γραφείου προσέλευσης
12. Δείγμα εργασίας
13. Αξιολόγηση γενικών ικανοτήτων
14. Αξιολόγηση συγκεκριμένων δεξιοτήτων
15. Αξιολόγηση εκπαιδευσιμότητας
16. Αυτοαξιολόγηση
17. Καταγραφή ενδιαφέροντος για πρόσληψη
18. Ερωτηματολόγιο για την προσωπικότητα του υποψηφίου
19. Ομαδική άσκηση
20. Αξιολόγηση από συναδέλφους
21. Κέντρο αξιολόγησης

Πίνακας 3. Προσδοκίες

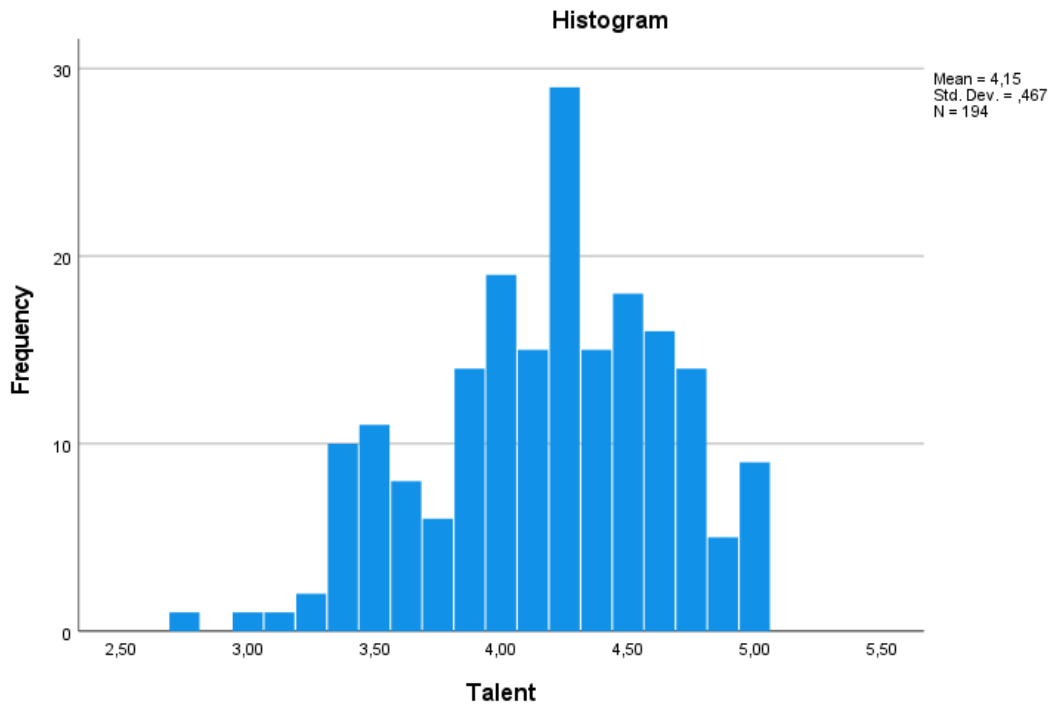
ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ
1. Να είμαι αποφασισμένος/η να πετύχω
2. Να πετυχαίνω τους προσωπικούς μου στόχους
3. Να λαμβάνω καλή αμοιβή
4. Να έχω ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη
5. Να έχω ευκαιρίες για εκπαίδευση και επαγγελματική ανάπτυξη
6. Να έχω υποστηρικτικούς διευθυντές
7. Να δουλεύω σε εταιρία με θετική εργασιακή κουλτούρα
8. Να εργάζομαι σκληρά
9. Να έχω εργασιακή ασφάλεια
10. Να έχω ξεκάθαρους στόχους για την καριέρα μου
11. Να υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στη δουλειά και την προσωπική ζωή
12. Να στοχεύω σε μια σαφή πορεία εξέλιξης/προαγωγής εντός του ξενοδοχείου στο οποίο εργάζομαι
13. Να κάνω εργασίες γεμάτες προκλήσεις
14. Να κάνω τη διαφορά στη δουλειά μου
15. Να εργάζομαι πολλές ώρες

Πίνακας 4. Διατήρηση Ταλέντων

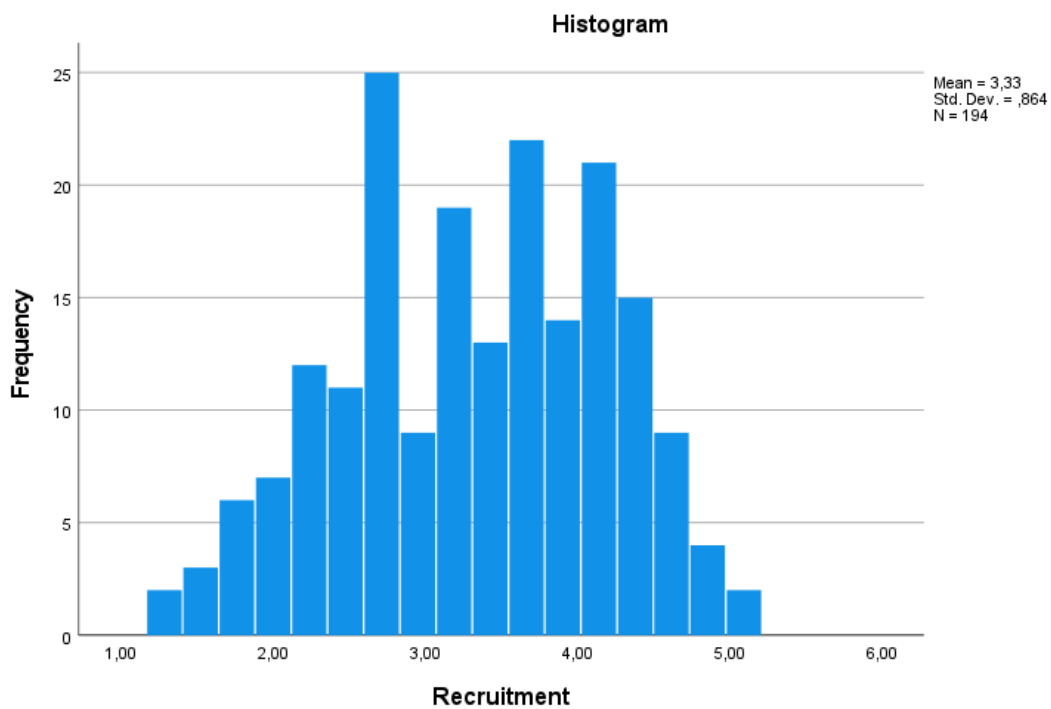
ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ
1. Η δουλειά στο ξενοδοχείο που εργάζομαι μου προσφέρει ικανοποίηση
2. Αν ήθελα να αλλάξω δουλειά ή επαγγελματικό κλάδο, θα αξιολογούσα πρώτα τις δυνατότητες που παρέχει το ξενοδοχείο που εργάζομαι
3. Φαντάζομαι το μέλλον μου στο ξενοδοχείο που εργάζομαι
4. Αν ήταν στο χέρι μου, θα δούλευα οπωσδήποτε σ' αυτό το ξενοδοχείο για τα επόμενα πέντε χρόνια
5. Η δουλειά που κάνω είναι πολύ σημαντική για μένα
6. Λατρεύω να δουλεύω σε αυτό το ξενοδοχείο
7. Τα στελέχη προσπαθούν να κατανοήσουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στη δουλειά τους

8. Στη δουλειά μου δίνεται η δυνατότητα να χρησιμοποιήσω τις προσωπικές μου δεξιότητες και να πάρω πρωτοβουλίες
9. Τα ανώτατα στελέχη στο ξενοδοχείο προσπαθούν να είναι ευγενικά με τους εργαζομένους
10. Στην εργασία μου δείχνουν να νοιάζονται ειλικρινά για τις δραστηριότητές μου εκτός εργασίας
11. Τα στελέχη πάντα είναι διαθέσιμα για να δώσουν συμβουλές στο πως μπορώ να μάθω κάτι καινούριο στη δουλειά
12. Μπορούμε να κρίνουμε τους εσωτερικούς κανονισμούς της εταιρίας και οι απόψεις μας να λαμβάνονται υπόψιν από τους αρμόδιους
13. Όταν εφαρμόζονται αλλαγές, είναι επειδή κάποιος πρότεινε μια καλή ιδέα η οποία υλοποιήθηκε
14. Το ξενοδοχείο μου δίνει τη δυνατότητα να συμμετέχω σε εκπαίδευση σε αντικείμενα που με ενδιαφέρουν
15. Το ξενοδοχείο με παρακινεί να σκεφτώ πού βρίσκομαι και πού πρέπει να φτάσω για να πετύχω τους στόχους που μου έχουν αναθέσει
16. Στο ξενοδοχείο που εργάζομαι πιστεύουν σε εμένα
17. Σ' αυτό το ξενοδοχείο οι εργαζόμενοι μπορούν πραγματικά να διαλέξουν το είδος της δουλειάς που θέλουν να κάνουν
18. Η δουλειά που κάνω με ενθαρρύνει να αναπτύξω τον εαυτό μου σε τομείς που δεν είμαι πολύ καλός/ή
19. Το ξενοδοχείο με ενθαρρύνει να αναπτύξω, στο βαθμό που είναι εφικτό, τα δικά μου ενδιαφέροντα για τη δουλειά μου
20. Στο ξενοδοχείο έχω τη δυνατότητα να οργανώνω τη δουλειά μου με τέτοιο τρόπο ώστε να αποκτώ παράλληλα νέες δεξιότητες
21. Υπάρχουν πολλοί τρόποι εκμάθησης από τους οποίους μπορώ να διαλέξω
22. Οι ιδέες και τα ενδιαφέροντά μας λαμβάνονται σοβαρά υπόψιν από τα ανώτατα στελέχη
23. Τα περισσότερα στελέχη κάνουν προσπάθεια να μας γνωρίσουν καλύτερα
24. Στη δουλειά μου έχω τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσω τις δεξιότητες και τις γνώσεις μου
25. Στη δουλειά μου παρακινούμαι να σκέφτομαι τις δεξιότητες τις οποίες είμαι καλός/ή

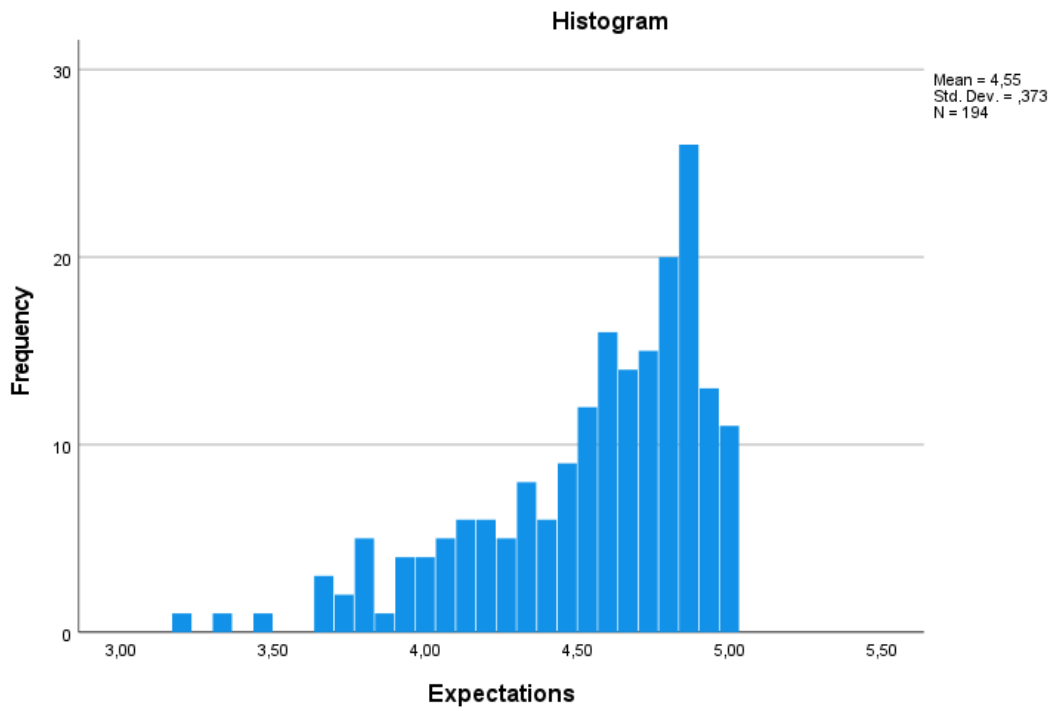
2. ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΜΕΛΕΤΗΣ



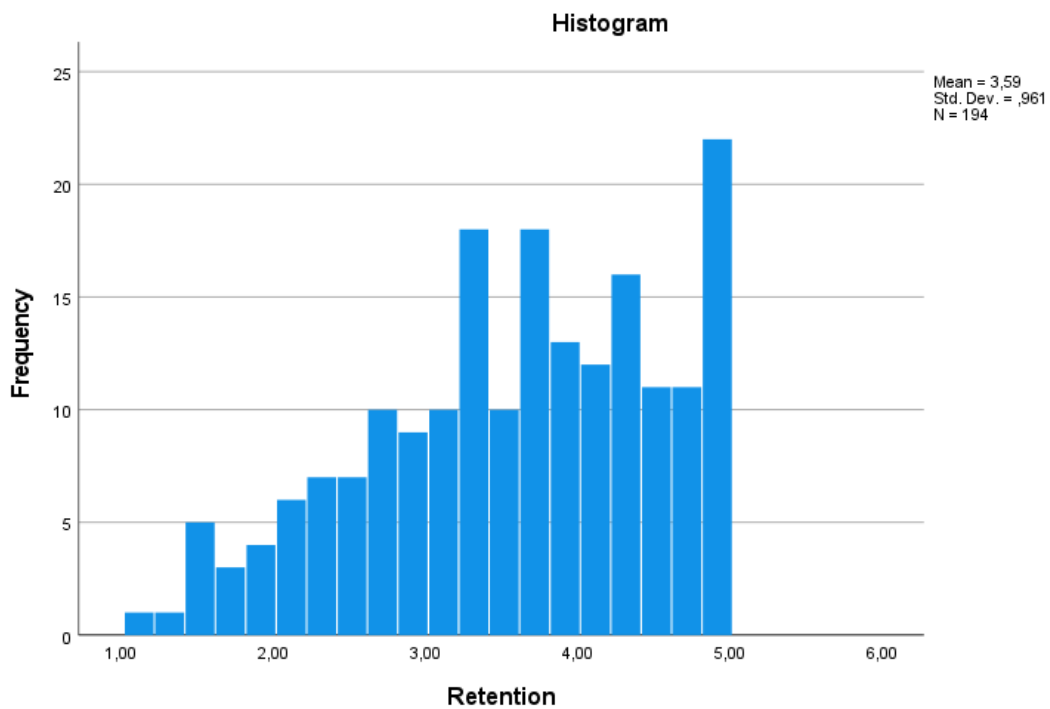
Διάγραμμα 1: Ιστόγραμμα συχνοτήτων της μεταβλητής Talent (spss)



Διάγραμμα 2: Ιστόγραμμα συχνοτήτων της μεταβλητής Recruitment (spss)



Διάγραμμα 3: Ιστόγραμμα συχνοτήτων της μεταβλητής Expectations (spss)



Διάγραμμα 4: Ιστόγραμμα συχνοτήτων της μεταβλητής Retention (spss)