



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΙΓΑΙΟΥ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

**«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ»**

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ-ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ

**Η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ “GRECOTEL LARISSA
IMPERIAL & GRECOTEL MYKONOS BLU”**

GRECOTEL

HOTELS & RESORTS

Όνοματεπώνυμο φοιτήτριας : ΝΥΣΤΑΖΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ

Όνοματεπώνυμο επιβλέποντα καθηγητή : ΣΤΑΥΡΙΝΟΥΔΗΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	6
ABSTRACT	7
Ευχαριστίες	8
Εισαγωγή.....	10
Συνοπτομογραφίες:.....	12
Α' ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	13
1.1 Η ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	13
1.2 Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	14
1.2.1 Στόχοι και οφέλη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : Μέθοδοι ανάπτυξης από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού στα	
 ξενοδοχεία 5*.....	22
2.1 Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.....	22
2.2.1 Ο ρόλος της εκπαίδευσης στα ξενοδοχεία 5*	23
2.3 Κριτήρια αξιολόγησης	26
2.5 Η νέα τάξη των πραγμάτων στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στα	
ξενοδοχεία 5 * μετά την πανδημία του covid-19	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Διαχείριση Ταλέντων σε επιχειρήσεις φιλοξενίας 5 *	34
3.1 Ιστορική αναδρομή στη διαχείριση ταλέντων	34
3.1.1 Εισαγωγή στη διαχείριση ταλέντων στο ανθρώπινο δυναμικό σε	
ξενοδοχειακές επιχειρήσεις	36
3.2 Στόχοι και οφέλη της ΔΤ στον χώρο της φιλοξενίας.....	38
3.3 Θεωρία ανθρώπινου κεφαλαίου «Human Capital Theory»	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : Η σημασία του «Ταλέντου».....	42
4.1 Το ταλέντο ως ατομικά χαρακτηριστικά	42
4.1.1 Η έμφυτη έναντι της επίκτητης προσέγγισης του ταλέντου	44
4.2 Η ταυτότητα των εργαζομένων	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: Στρατηγικές προσέλκυσης, διατήρησης και διαχείρισης ταλέντων	
.....	49
5.2 Ανάπτυξη των ταλαντούχων εργαζομένων στον χώρο της φιλοξενίας	56
5.3 Η δημιουργία εσωτερικών δεξαμενών ταλέντων	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: Ανέλιξη και σταδιοδρομία των Ταλέντων στο χώρο της φιλοξενίας	
.....	62
6.1 Επαγγελματική ανέλιξη σε ξενοδοχεία 5*	62
6.2 Ταλαντούχοι μελλοντικοί ηγέτες.....	63
6.2.1 Στάδια ανέλιξης των ηγετών πρώτης γραμμής	65

6.3 Σχεδιασμός διαδοχής	66
6.4 Ικανότητες ηγεσίας.....	68
6.4.1 Μοντέλα ηγετικών ικανοτήτωνΣφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
Β' ΜΕΡΟΣ: ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο : ΕΡΕΥΝΑ	70
7.1 Εισαγωγή ποσοτικής έρευνας.....	70
7.2.1 Στόχοι και ερωτήματα της έρευνας	70
7.2.2 Μεθοδολογία της έρευνας	71
7.2.3 Δείγμα της έρευνας.....	72
7.2.4 Στατιστικές τεχνικές	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο: Αποτελέσματα της έρευνας	73
8.1 Εισαγωγή.....	73
8.2 Περιγραφική ανάλυση	73
8.3 Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	89
8.4 Επαγωγική ανάλυση:	95
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο : Συμπεράσματα και σχόλια	150
9.1 Εισαγωγή	152
9.2 Συμπεράσματα θεωρητικού και εμπειρικού μέρους	152
9.3 Προτάσεις προς βελτίωση και περαιτέρω έρευνα	156
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	158
ΕΛΛΗΝΙΚΗ	158
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ	160
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	174

Κατάλογος Γραφημάτων

Σχήμα 1.1: Οι λειτουργίες της ΔΑΔ	18
Σχήμα 2.1.: Η επιλογή των εργαζομένων.....	20
Σχήμα 4.1: Οι πέντε προσεγγίσεις του ταλέντου.....	45
Σχήμα 5.1: οι πέντε διαστάσεις για την ανάπτυξη ταλέντων	57

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το θέμα της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και Διαχείριση Ταλέντων σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 5*. Ως μελέτες περίπτωσης επιλέχθηκαν δύο από τα ξενοδοχεία του ομίλου Grecootel Hotels and Resorts τα οποία είναι τα **Grecootel Larissa Imperial** και **Grecootel Mykonos Blu**.

Πιο αναλυτικά, στο Α' μέρος της εργασίας παρουσιάζεται το θεωρητικό κομμάτι του θέματος. Στο πλαίσιο αυτό αναπτύσσεται η εννοιολογική προσέγγιση, οι λειτουργίες και η ιστορία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και αντίστοιχα της διαχείρισης ταλέντων στο ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων φιλοξενίας. Στη συνέχεια, αναλύεται η θεωρία της λειτουργίας της διαχείρισης ταλέντων, μέσα από τη μελέτη της φύσης του ταλέντου, καθώς και οι στρατηγικές προσέλκυσης, ανάπτυξης και δέσμευσης των ταλέντων στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες.

Στο Β' μέρος της διπλωματικής εργασίας προσπαθούμε να προσδιορίσουμε τις πολιτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της Διαχείρισης Ταλέντων των **Grecootel Larissa Imperial** και **Grecootel Mykonos Blu** και διεξάγεται η ποσοτική έρευνα, η οποία οδηγεί στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων. Στο τέλος καταγράφονται συμπεράσματα, προτάσεις προς βελτίωση και περαιτέρω έρευνας.

ABSTRACT

The subject of this thesis is Human Resources Management and Talent Management in 5* hotel companies. Grecotel Larissa Imperial and Grecotel Mykonos Blu were chosen as case studies from the Grecotel Hotels and Resorts portfolio.

In further depth, the first section of the thesis discusses the subject's theoretical component. In this context, the conceptual approach, functions, and history of human resource management and, by extension, talent management in hospitality enterprises' human resources are established. Then, the theory of the function of talent management is analyzed, through the study of the nature of talent, as well as the strategies for attracting, developing and retaining talent in large hotel units.

In the second part of the thesis, we attempt to identify the Human Resource Management and Talent Management policies of Grecotel Larissa Imperial and Grecotel Mykonos Blu, and quantitative research is conducted, resulting in the extraction of important results. Finally, findings, ideas for improvement, and future research are documented.

Ευχαριστίες

Με την παρούσα διπλωματική μου, θα ήθελα αρχικά να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Σταυρινούδη Θεόδωρο, πρώτα απ' όλα γιατί στο πλαίσιο του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών "Στρατηγική Διοίκηση Τουριστικών Προορισμών και Επιχειρήσεων Φιλοξενίας" συνέβαλε καθοριστικά στο να αντιληφθώ την αγάπη μου για τον τουρισμό και δεύτερον για την αμέριστη βοήθεια και πολύτιμη καθοδήγηση του για την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

Επιπρόσθετα, θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύζυγο μου Στέργιο για τη διαρκή του στήριξη, τη γενναιοδωρία και την κατανόηση που επέδειξε, καθώς και τη μητέρα μου Στυλιανή για την ανεξάντλητη υπομονή, υποστήριξη και ενθάρρυνση σε όλο αυτό το ταξίδι.

Τέλος, ευχαριστώ θερμά τον όμιλο Grecootel Hotels and Resorts και ιδιαίτερω το Γενικό Διευθυντή του Larissa Imperial κ. Β. Ν. και τον Front Office Manager του Larissa Imperial & Mykonos Blu κ. Κ. Δ. για το ενδιαφέρον και την ενεργή συμμετοχή τους στην έρευνά μου.

Εισαγωγή

Ο Cammio (2018) υποστηρίζει ότι ο κλάδος του τουρισμού και της φιλοξενίας είναι από τους πιο αναπτυσσόμενους χώρους παγκοσμίως τόσο στις επιχειρήσεις φιλοξενίας όσο και στην απασχόληση. Οι θέσεις εργασίας που προσφέρονται στα ξενοδοχεία απαιτούν από επαγγελματίες με υψηλά προσόντα έως και εργαζόμενους με χαμηλή ειδίκευση. Όπως υποστηρίζει το **WTTC**, (2015) μέχρι το 2027 ο κλάδος της φιλοξενίας και του τουρισμού θα δημιουργήσει 380 εκατομμύρια νέες θέσεις εργασίας. Όμως η δυσκολία έγκειται στο γεγονός της προσέλκυσης και διατήρησης εξειδικευμένων ταλέντων στον τουρισμό για να προσφέρουν αποτελεσματικά υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος, είναι ζωτικής σημασίας να υιοθετηθούν από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) σύγχρονες προσεγγίσεις επάνω στη Διαχείριση Ταλέντων. Με αφορμή το συγκεκριμένο πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο κλάδος της φιλοξενίας, εδώ και αρκετά χρόνια, ο στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να μελετηθεί αυτή η σύγχρονη δραστηριότητα που ανήκει στην επιστήμη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, τη Διαχείριση Ταλέντων.

Αν και μέχρι σήμερα έχει δοθεί πλήθος διαφορετικών απόψεων για το ποιες είναι οι λειτουργίες της ΔΤ, θα εξεταστεί μέσα από την έρευνα που θα διεξαχθεί, εάν σε πρώτη φάση η ΔΤ μελετά την εμπειρία μεμονωμένων ανθρώπων σε επιχειρήσεις φιλοξενίας και σε δεύτερη φάση εάν λειτουργεί ως **ένα οργανωτικό εργαλείο που επιτρέπει την επίτευξη στόχων στην στρατολόγηση, ανάπτυξη και διατήρηση των εργαζομένων κλειδιά** (Stahl et al. 2007). Ωστόσο, ο γενικός σκοπός αυτής της εργασίας είναι η κατανόηση των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της Διαχείρισης ταλέντων στα 5 * ξενοδοχεία. Ειδικότερος στόχος της, είναι να διερευνηθεί πως δύναται μια ξενοδοχειακή επιχείρηση να διαχειριστεί τους ταλαντούχους εργαζόμενους της προσελκύνοντας, αναπτύσσοντας και διατηρώντας τους.

Μεθοδολογία Διπλωματικής εργασίας

Για την παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε αρχικά δευτερογενής έρευνα και έπειτα πρωτογενής έρευνα. Η δευτερογενής έρευνα, η οποία έγινε στο Α μέρος της εργασίας, χρησιμοποιήθηκε για να προσεγγίσει το θέμα που πραγματευτήκαμε και έχει να κάνει με την μελέτη της σχετικής ξενόγλωσσης και ελληνικής βιβλιογραφίας. Στα δυο πρώτα κεφάλαια της θεωρίας, γίνεται λόγος για τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στα συγγράμματα των Π. Τσάρτας, Θ Σταυρινούδης και σία (2014) & Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2002). Στα επόμενα τέσσερα κεφάλαια, δίνεται μεγάλη βαρύτητα στη λειτουργία της Διαχείρισης Ταλέντων και στη Στρατηγική Διαχείριση Ταλέντων, καθώς σε αυτό το σημείο δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην έρευνα του Kichuk (2017) και στη 10^η έκδοση του διαδικτυακού εγχειριδίου του Michael Armstrong (1997-2006).

Στην πρωτογενή έρευνα της εργασίας, ως εργαλείο χρησίμευσε το ερωτηματολόγιο, το οποίο μοιράστηκε στους εργαζόμενους όλων των τμημάτων του ομίλου Greccotel Hotels and Resorts «**Greccotel Larissa Imperial** και **Greccotel Mykonos Blu**».

Δομή Διπλωματικής εργασίας

Με την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας απαιτείται η καταγραφή των δεδομένων του θέματος τόσο στο θεωρητικό όσο και στο εμπειρικό κομμάτι. Για τον λόγο αυτό η δομή της εργασίας είναι η ακόλουθη:

Α' μέρος – θεωρητικό υπόβαθρο

Το πρώτο κεφάλαιο είναι η εισαγωγή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις μεθόδους ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού (εκπαίδευση, κριτήρια και σύγχρονα κριτήρια αξιολόγησης και η ανάπτυξη του ΑΔ μετά την covid εποχή) από το τμήμα της ΔΑΔ.

Το τρίτο κεφάλαιο λειτουργεί εισαγωγικά για την Διαχείριση Ταλέντων στο ανθρώπινο δυναμικό, αναπτύσσοντας την ιστορική εξέλιξη της, τους στόχους και τα οφέλη και την θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, αναφέρεται η σημασία και η φύση του ταλέντου καθώς και ο ρόλος της ταυτότητας των εργαζομένων μέσα στο ξενοδοχείο.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναπτύσσονται οι στρατηγικές Διαχείρισης Ταλέντων και συγκεκριμένα αναλύονται οι στρατηγικές προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης ταλαντούχων εργαζομένων.

Στο έκτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η ανέλιξη και η σταδιοδρομία των ταλαντούχων μελλοντικών ηγετών με θέματα πιο εξειδικευμένα επάνω στη διαχείριση ταλέντων τα οποία είναι τα στάδια εξέλιξης, ο σχεδιασμός διαδοχής και οι ικανότητες ηγεσίας.

Β' μέρος-εμπειρικό

Το έβδομο κεφάλαιο περιέχει την εισαγωγή της ποσοτικής έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα και την μεθοδολογία της.

Στο όγδοο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας.

Στο ένατο κεφάλαιο αναλύονται συμπεράσματα, προτάσεις για βελτίωση και για περεταίρω έρευνα.

Συντομογραφίες:

ΔΑΔ: Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

ΔΑΠ: Διοίκηση ανθρώπινων πόρων

ΔΤ : Διαχείριση Ταλέντων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

1.1 Η ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Αρχικά, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) πρωτοεμφανίστηκε σαν λειτουργία από τους πρόγονους μας, μεταβαίνοντας από πολλά στάδια για να καταλήξει στο σήμερα ως επιστήμη. Η ΔΑΔ χρησιμοποιήθηκε ως τακτική με σκοπό την επιβίωση. Αυτό σημαίνει ότι αποκτήθηκε μέσα από προσωπική έρευνα, τη μάθηση και τη μεταλαμπάδευση στις επόμενες γενιές προσδοκώντας πάντα την εξέλιξη του ανθρώπου και σε αυτό το σημείο ταιριάζει η φράση «το ανθρώπινο δυναμικό και η ανάπτυξη τους» (Torralco, 2009).

Ξεκινώντας από την αρχαιότητα, παρατηρούμε αναπτυσσόμενη τη ΔΑΔ, καθώς κρίνοντας από τους Ρωμαίους και τους αρχαίους φιλοσόφους, γίνεται αντιληπτό ότι τόσο οι Ρωμαίοι όσο και οι αρχαίοι Έλληνες παρ' όλη τη χειρωνακτική εργασία που είχαν κληρονομήσει από τους προγόνους τους κατάφεραν να χτίσουν αυτοκρατορίες με καθήκον τους να μεταφέρουν όλες τις γνώσεις που τους κληροδότησαν οι πατεράδες τους στις επόμενες γενιές. Επίσης, οι αρχαίοι φιλόσοφοι, όπως ο Σωκράτης, ο Πλάτωνας, ο Αριστοτέλης πίστευαν και δίδασκαν τη μαθητεία, όπου εκεί στήριζαν πολλές από τις θεωρίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αρκετοί συγγραφείς και επιστήμονες του κλάδου.

Την περίοδο του μεσαίωνα γίνονται μεγάλες αλλαγές από την εποχή των Ρωμαίων όσο αφορά την εξέλιξη της εκπαίδευσης. Η εξέλιξη ξεκίνησε από τον Χριστιανισμό όπου η εκκλησία είχε να διοικήσει πλήθος ιδρυμάτων από τους Ρωμαίους για πρακτικούς λόγους και ο Χριστιανισμός έγινε μέθοδος διδασκαλίας και εκπαίδευσης.

Την περίοδο του 2^{ου} παγκοσμίου πολέμου στις ΗΠΑ αλλά και σε άλλες χώρες τις δυτικής Ευρώπης εμφανίστηκε αυξημένη ζήτηση για εργασία με αποτέλεσμα η διοίκηση προσωπικού να επισημοποιηθεί, στελεχώνοντας αρχικά το δημόσιο τομέα με εξειδικευμένο προσωπικό με πανεπιστημιακές σπουδές.

Το 1980 επινοήθηκε ο όρος διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Εκείνη την εποχή οι επιχειρήσεις άρχισαν να αντικαθιστούν τον όρο διαχείριση προσωπικού με τον όρο διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και σε αυτό το σημείο, οι λέξεις δέσμευση και αφοσίωση ξεκίνησαν να συνδέονται άρρηκτα με την ΔΑΔ.

Έπειτα, τις δεκαετίες του 60 και του 70 του 20^{ου} αιώνα, υπάρχει ένα ευρύ φάσμα από ανεπτυγμένο κόσμο. Οι επιχειρήσεις ζητούσαν μεγάλο αριθμό από επαγγελματίες με μορφωτικό υπόβαθρο. Τη συγκεκριμένη περίοδο οι εργαζόμενοι άρχιζαν να κερδίζουν τα

δικαιώματα τους και ήταν η περίοδος που η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού άρχισε να χρησιμοποιείται ως διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Δυστυχώς, οι λέξεις δέσμευση και εμπιστοσύνη που άρχισαν να κυριαρχούν στις επιχειρήσεις έμειναν μόνο στα λόγια διότι οι εργαζόμενοι λόγω των πολλών επιλογών εργασίας, έχασαν τη μακροπρόθεσμη πίστη τους σε αυτές.

Οι χρονιές από το 1980 έως το 1990 συνδέονται με την αντικατάσταση του όρου προσωπικό με την όρο άνθρωποι πόροι (Μπουραντά και Παπαλεξανδρή, 2003). Η ΔΑΔ εκείνη την περίοδο αρχίζει να δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στην προσέλκυση , στην επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων και στην ανάπτυξη της σταδιοδρομίας των στελεχών (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2003). Το 1990 πρωτοεμφανίστηκε η ορολογία «στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων» η οποία σήμερα έχει σχεδόν αντικατασταθεί με το όρο διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, στο δεύτερο μισό του 20^{ου} αιώνα, παρατηρούνται σημαντικές επιδράσεις στην ανάπτυξη της εκπαίδευσης του προσωπικού. Οι σημαντικές αυτές αλλαγές προέκυψαν μετά το τέλος του 2^{ου} παγκοσμίου πολέμου, λόγω της ανόδου των εργατικών κινημάτων, αλλά και των νέων τεχνολογικών ανακαλύψεων.

Καταλήγουμε λοιπόν, ότι η ΔΑΔ έχει περάσει από τέσσερα στάδια ανάπτυξης , ξεκινώντας από το πρώτο, το οποίο ξεκίνησε από τους αυτοκράτορες με σκοπό την οργάνωση των πολιτών και την ανάγκη να σέβονται τους νόμους της πολιτείας . Το δεύτερο, είναι η ανάγκη των εργαζομένων από τις εταιρείες. Βασικός ρόλος σε αυτή τη φάση διαδραματίζει η εκπαίδευση των εργαζομένων με σκοπό την τοποθέτησή τους στις κατάλληλες θέσεις εργασίας. Το τρίτο στάδιο αφορά την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων από τις επιχειρήσεις. Τέλος φτάνοντας στο σήμερα, περνάμε στο τέταρτο στάδιο , στο οποίο οι επιχειρήσεις απαιτούν δέσμευση των υπαλλήλων.

1.2 Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ΔΑΔ είναι η επιστήμη που ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα σε μια επιχείρηση. Βασίζεται σε εργαλεία και μεθόδους της ψυχολογίας για να έχει αποτελεσματικότητα στην διοίκηση των ανθρώπων της επιχείρησης καθώς αποσκοπεί «στη δικαιότερη αποτίμηση της αξίας της εργασίας των εργαζομένων» (Κιουλάνη Σπύρο, 2018, σ.9) και στην εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας της επιχείρησης μεταξύ των εργαζομένων (Κιουλάνη Σπύρο ,2018). Οι πρακτικές με τις οποίες ασχολείται η ΔΑΔ είναι πολιτικές και ζητήματα ηθικής και συγχρόνως είναι απαραίτητη η επίβλεψη και η επιμέλεια της κυρίως σε θέματα που αφορούν το προσωπικό. Πέραν τούτου, η ΔΑΔ στις ξενοδοχειακές μονάδες ασχολείται με την εκπαίδευση των εργαζομένων, με διαδικασίες προσέλκυσης, πρόσληψης και απόλυσης, με την αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσής, των ικανοτήτων και των αμοιβών τους , με την ανάθεση ρόλων των υπαλλήλων, με την παροχή κινήτρων και επιβράβευσης των εργαζομένων και με τη δημιουργία δίκαιου και αποτελεσματικού περιβάλλοντος

εργασίας, δηλαδή τον προσδιορισμό κανόνων της επαγγελματικής υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων (Χατζηπαντελή ,1999).

Στις μέρες μας, όπου ο ανταγωνισμός μεταξύ των τουριστικών επιχειρήσεων φιλοξενίας είναι μεγαλύτερος από κάθε άλλη φορά ,το σημαντικό κίνητρο ανταγωνισμού τους είναι η εξασφάλιση του ανθρώπινου παράγοντα για την επίτευξη των στόχων τους, αφού ο άνθρωπος θεωρείται το «πολυτιμότερο κεφάλαιο» σε μια επιχείρηση (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς , 2016).

Υπάρχουν ποικίλες ονομασίες και ορισμοί γύρω από την επιστήμη του ανθρώπινου δυναμικού οι οποίες αναπτύχθηκαν και αντικαταστάθηκαν με τα χρόνια, αλλά έχουν όλες την ίδια σημασία, όπως για παράδειγμα η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (ΔΑΠ) ή διοίκηση προσωπικού ή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ή διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού (ΔΑΔ) ή διοίκηση προσωπικού κλπ.

Ξεκινώντας με την προέλευση της λέξης «διοίκηση», γεννήθηκε από το αρχαίο ρήμα Διοικώ, -ούμαι ,το οποίο σημαίνει ρυθμίζω, κανονίζω, διευθύνω , κυβερνώ... Η σημασία του λοιπόν υποδηλώνει ότι, η διοίκηση σα λέξη, αλλά και σαν πράξη έχει ακριβώς την ίδια βαρύτητα. Η θέση που λαμβάνει εκείνος που διοικεί το ανθρώπινο δυναμικό είναι σχεδόν ισότιμη με τον διευθυντή μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, αφού οι ευθύνες, οι ενέργειες και οι πρωτοβουλίες συμβαδίζουν με τη διεύθυνση. Επιπλέον, για μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της ΔΑΔ είναι σημαντικό να εξεταστεί ο ευρύτερος ορισμός της «διαχείρισης» (Sharma F. ,2015). Η «διαχείριση» είναι ο ορισμός της ανθρώπινης συμπεριφοράς, δηλαδή οι διευθυντές οργανώνουν, σχεδιάζουν, κατευθύνουν και ελέγχουν τον ανθρώπινο παράγοντα μιας επιχείρησης για την επιτυχία των οργανωτικών στόχων της (Sharma F. ,2015).

Στην πραγματικότητα οι ορισμοί της ΔΑΔ είναι αρκετοί και ποικίλουν αναλόγως με την εποχή την οικονομία και την ανάπτυξη της κοινωνίας.

Παρακάτω θα αναφερθούμε με χρονολογική σειρά σε διάφορους ορισμούς , οι οποίοι έχουν γραφτεί από Έλληνες και ξένους επιστήμονες και συγγραφείς :

- Η Διοίκηση Προσωπικού χαρακτηρίζεται ως η διαδικασία μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις στρατολογούν, επιλέγουν, αναπτύσσουν και αξιοποιούν, τους ανθρώπινους πόρους (Χ. Κανελλόπουλος, 1991).
- *«Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να θεωρηθεί ως η διαδικασία επίτευξης των στόχων της επιχείρησης μέσω της απόκτησης, διατήρησης, αποδέσμευσης, ανάπτυξης και κατάλληλης χρήσης των ανθρώπινων πόρων»* (Τερζίδης και Τζωρτζάκη , 2004, σ. 26).
- *«Η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων ορίζεται ως μια στρατηγική και συνεκτική προσέγγιση για τη διαχείριση των πιο πολύτιμων περιουσιακών στοιχείων ενός*

οργανισμού – των ανθρώπων που εργάζονται εκεί που ατομικά και συλλογικά συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του» (Armstrong 10th edition, 2006,σ. 4).

- «*Η ΔΑΔ είναι η χρήση των ατόμων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων» (Mondy R, Martocchio J. Joseph ,2018, σ. 3).*
- Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με τον άνθρωπο, καθώς αποσκοπεί στην απόκτηση, την εκπαίδευση και την παρακίνηση των ικανότερων υπαλλήλων (S.P. Robbins , 2017).
- Η Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού απευθύνεται στις διοικητικές δραστηριότητες, αλλά επίσης διοικεί και το σύνολο των εργαζομένων. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό αναδεικνύεται η ανθρωποκεντρική διάσταση της ΔΑΔ στην εποχή της παγκοσμιοποίησης (Torrington και σία. (2017); Anderson και σία (2014), Τερζίδης (2008), Μιχιώτης, (2005)).
- Η ΔΑΔ είναι η κύρια λειτουργία του μάνατζμεντ. Σκοπός της είναι να σχεδιάζει «λειτουργίες και δραστηριότητες» που θα διευκολύνουν τους εργαζόμενους ενός οργανισμού (Παπαλεξανδρή και σία , 2016).

Ανακεφαλαιώνοντας, η ΔΑΔ έχει ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και την εξέλιξη των εργαζομένων, είναι αναγνωρισμένη παγκοσμίως και τηρείται η ιεράρχηση της σε όλα τα μήκη και πλάτη του κόσμου, είναι μέρος του management και ταυτόχρονα ως διαδικασία εξελίσσεται γοργά και διαρκώς με σκοπό την αποτελεσματικότητα και ταυτόχρονα προσανατολίζεται στο να επιτύχει τους στόχους του οργανισμού (Dubey και σία ,2015).

1.2.1 Στόχοι και οφέλη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ως λειτουργία την οργάνωση των ανθρώπινων πόρων και συγχρόνως θεωρείται η σημαντικότερη επιστήμη για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένου και των ξενοδοχειακών. Ιδιαίτερα στη σημερινή εποχή της παγκοσμιοποίησης, της διεθνοποίησης, της τεχνολογίας και του μεγάλου ανταγωνισμού που επικρατεί στην τουριστική βιομηχανία, το ανθρώπινο δυναμικό στοχεύει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης με τη χρήση των πόρων που διαθέτει (ανθρώπινο δυναμικό, οικονομικό υλικό, εκπαίδευση / γνώση...).

Κατά κοινή ομολογία, το ανθρώπινο κεφάλαιο κατέχει σημαντική θέση σε έναν οργανισμό καθώς θεωρείται ένας από τους κύριους παράγοντες για την επίτευξη των στόχων του.

- Παρακάτω αναφέρονται οι στόχοι της ΔΑΔ σύμφωνα με τον Schuler και σία (1993), οι οποίοι είναι:
- Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να επιτευχθεί με την εκπαίδευση, αξιολόγηση και την καλή αμοιβή με σκοπό την αξιοποίηση των νέων ιδεών των

εργαζομένων μέσω των οποίων μια επιχείρηση θα διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της.

- Η βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων θεωρείται το σημαντικότερο επίτευγμα ενός οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να συμμετάσχει με τις αποφάσεις του στην εφαρμογή διάφορων στρατηγικών πρακτικών για την επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, μπορεί να λειτουργήσει προνοητικά δίνοντας λύση σε προβλήματα των εργαζομένων πριν την εφαρμογή νέων πολιτικών και επίσης, μπορεί να αναπτύξει επικοινωνία και συνεργασία με τα στελέχη αναθέτοντας τους αρμοδιότητες, αφού πρώτα εκπαιδευτούν.
- Η δημιουργία υγιούς κλίματος και η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο είναι μέρος της στρατηγική του Ανθρώπινου Δυναμικού. Για να επικρατήσει ισορροπία σε έναν οργανισμό, το τμήμα της ΔΑΔ συμβάλει σε αυτό με το «σχεδιασμό εργασιών» και την καλλιέργεια ενθαρρυντικού κλίματος για τη συμμετοχή στην επικοινωνία και στην ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών μεταξύ του προσωπικού.
- Η γνώση των νόμων και η επίβλεψη για την τήρηση της εσωτερικής νομοθεσίας. Αυτό σημαίνει ότι τα στελέχη της ΔΑΔ θα πρέπει να γνωρίζουν πολύ καλά τους νόμους και τα εργασιακά δικαιώματα των εργαζομένων. Επίσης, στους στόχους συμπεριλαμβάνεται και η ενημέρωση σχετικά με την υφιστάμενη νομοθεσία, προκειμένου να εξασφαλιστεί η τήρησή της.
- Η «ευελιξία» των ανθρωπίνων πόρων είναι στόχος του τμήματος της ΔΑΔ όμως για να εξασφαλιστεί, προϋποθέτει επαρκή αριθμό εργατικού δυναμικού με δεξιότητες και ικανότητες.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί η φράση που ανέπτυξε η κα. Ράππη στην ομιλία «Ο ρόλος της ΔΑΔ στις δομές μιας ναυτιλιακής εταιρείας» ότι *«σκοπός της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι να διατηρεί τις ισορροπίες σε μια εταιρεία, αλλά και να μεταφέρει στη διεύθυνση τις ανάγκες των εργαζομένων, όπως και να ενημερώνει ως προς τη στρατηγική της διοίκησης τους υπαλλήλους»*¹ (Isalos.net, 2019).

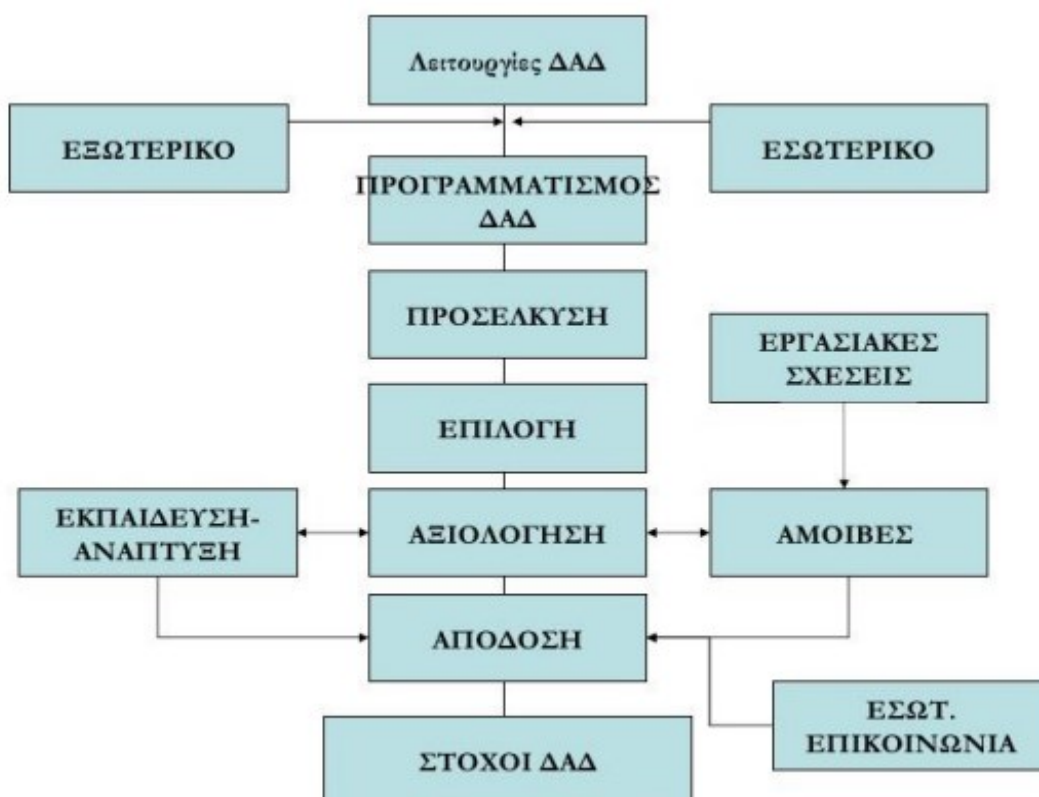
1.2.2 Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι ένα σύνολο λειτουργιών που ακολουθεί η εκάστοτε διεύθυνση της επιχείρησης. Το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο, καθώς είναι αλληλοσυνδεόμενα με τους στόχους του οργανισμού και καθορίζουν τις διαδικασίες των λειτουργιών της ΔΑΔ (Παπαλεξανδρή και Μπουραντά, 2002).

¹ Isalos-net,(2019), Ποιος ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στη ναυτιλία του σήμερα.

Προτού αναλυθούν οι λειτουργίες του ακόλουθου σχήματος, είναι χρήσιμο να τονιστεί ότι από τη μια πλευρά το εσωτερικό περιβάλλον ή «ενδοεπιχειρησιακοί παράγοντες» (Τσάρτας, Σταυρινούδης και σία, 2014 σ. 22-23) ενός οργανισμού σχετίζεται με την πολιτική και τους κανόνες (τυπικούς και άτυπους) της επιχείρησης, «τους ανθρώπινους πόρους, το οργανόγραμμα, την περιγραφή των θέσεων, τις ιεραρχικές θέσεις, τον όγκο εργασίας» (Τσάρτας, Σταυρινούδης και σία, 2014, σ. 22-23) των τεχνολογικών και οικονομικών πόρων, καθώς επίσης και με τις διοικητικές και οργανωτικές αλλαγές. Από την άλλη πλευρά, το εξωτερικό περιβάλλον μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης αφορά τις πιθανές αλλαγές στην τουριστική νομοθεσία, τις αλλαγές στην τεχνολογία, τον πληθωρισμό, τις ενέργειες των ανταγωνιστών και τις έντονες κλιματικές αλλαγές, όπως τις πανδημίες και τις επιδημίες.

Σχήμα 1.1 Οι λειτουργίες της ΔΑΔ



Πηγή: Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς (2002)

Επεξηγώντας το παραπάνω σχήμα των λειτουργιών της ΔΑΔ διαπιστώνουμε ότι (Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2002):

Ο **προγραμματισμός** της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι όπως επισημαίνουν οι η βασικότερη και σημαντικότερη λειτουργία της ΔΑΔ (Τσάρτας, Σταυρινούδης και σία, 2014). Στόχος της είναι η σωστή στελέχωση της επιχείρησης από τους κατάλληλους και απαραίτητους ανθρώπινους πόρους μέσω συγκεκριμένων πρακτικών και διαδικασιών (προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση...). Η συγκεκριμένη τακτική «είναι η διαδικασία με την οποία η τουριστική επιχείρηση εξασφαλίζει το σωστό αριθμό και είδος εργαζομένων στις

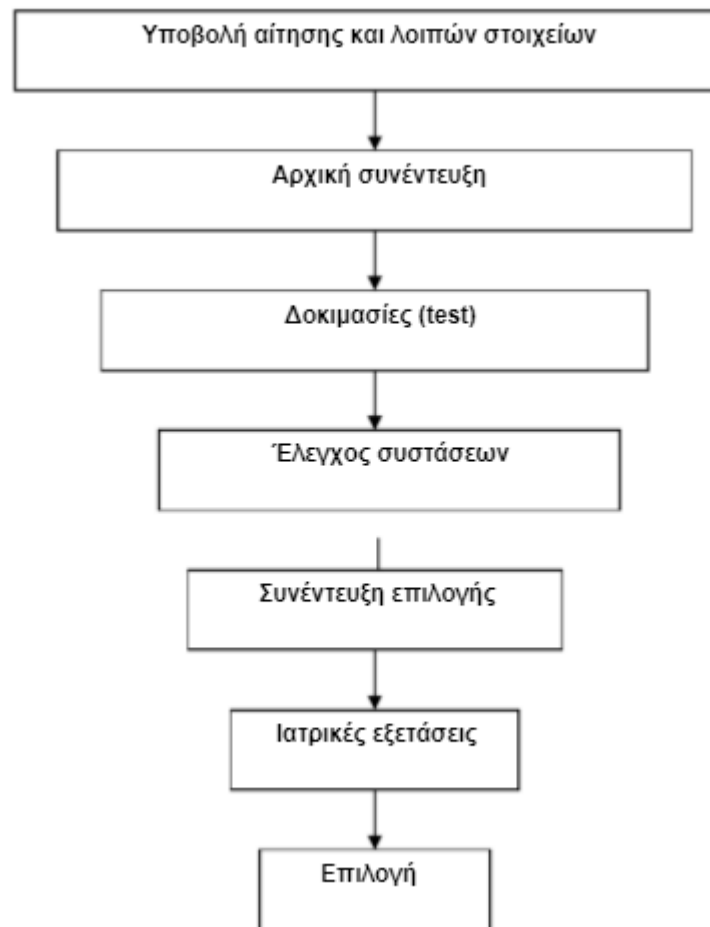
σωστές θέσεις και στον κατάλληλο χρόνο, με το μικρότερο δυνατό κόστος» (Τσάρτας, Σταυρινούδης και σία, 2014, σ. 21).

Η **προσέλκυση** της ΔΑΔ, είναι η προσέγγιση των ικανότερων εργαζομένων μέσω μιας σειράς διαδικασιών, μεθόδων και κριτηρίων για την επιλογή τους. Το πιο σημαντικό στάδιο της συγκεκριμένης διαδικασίας είναι να έχει προηγηθεί η σωστή ανάλυση θέσεων (job analysis) της επιχείρησης που είναι διαθέσιμες προς κάλυψη. Η διαδικασία της προσέλκυσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι σωστό να απευθύνεται αρχικά είτε στους ήδη εργαζόμενους της επιχείρησης, είτε σε ανθρώπους που ήδη γνωρίζουν και εμπιστεύονται (Τσάρτας, Σταυρινούδης και σία, 2014, σ. 30).

Άλλοι τρόποι προσέλκυσης είναι μέσα από συστάσεις από άτομα που εργάζονται στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, από διάφορους φορείς εκπαίδευσης και κατάρτισης, από δημοσιεύσεις αγγελιών σε εφημερίδες ή περιοδικά της επιχείρησης ή μέσα από ειδικές πλατφόρμες εύρεσης εργασίας στο διαδίκτυο, από εξειδικευμένα και μη γραφεία ευρέσεως εργασίας και μέσω «γραφείων συμβούλων» (Τσάρτας, Σταυρινούδης και σία, 2014, σ. 31).

Η **επιλογή** του προσωπικού στα ξενοδοχεία γίνεται ακολουθώντας κάποια στάδια. Σύμφωνα με τους Τσάρτας, Σταυρινούδης και σία (2014), το παρακάτω σχήμα παραθέτει τα βήματα της διαδικασίας επιλογής προσωπικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Ωστόσο, είναι απαραίτητο να επισημανθεί ότι το πλήθος των ατόμων το οποίο κρίνεται ακατάλληλο σε κάποιο από τα ακόλουθα στάδια, αποκλείεται από τα επόμενα και δε γίνεται δεκτό σαν μελλοντικός υποψήφιος (Τσάρτας, Σταυρινούδης και σία, 2014) .

Σχήμα 2.1 Η επιλογή των εργαζομένων



Πηγή: Π. Τσάρτας, Θ Σταυρινούδης, Μ. Φλωράς, Σ. Σκούλτσος (2014)

1. Η υποβολή αίτησης συνηθιζόταν να γίνεται γραπτώς, στις επιχειρήσεις φιλοξενίας, πριν από τη συνέντευξη (Τσάρτας, Σταυρινούδης και σία, 2014, σ. 22-23). Αυτό γινόταν για να εντοπίσουν τα στελέχη της ΔΑΔ τυχόν αδυναμίες και να διακρίνουν στοιχεία του χαρακτήρα του υποψηφίου μέσα από το γραφικό τους χαρακτήρα, αλλά και μέσα από διάφορες προσωπικές ερωτήσεις που κλίνονταν να απαντήσει στην αίτηση. «*Η αξιοπιστία αυτής της μεθόδου έγκειται στα στοιχεία που δίνουν όπως π.χ. στις κλίμακες μισθών, στην κατάσταση υγείας*» (French, 1998, σ. 229). Πλέον η αίτηση γίνεται διαδικτυακά πριν την συνέντευξη είτε μέσω της επίσημης επαγγελματικής πλατφόρμας του ξενοδοχείου, είτε μέσω email.

2. Το ενδιάμεσο στάδιο πριν την αρχική συνέντευξη είναι η **προετοιμασία** (Τσάρτας, Σταυρινούδης και σία, 2014). Σημαντικό έγγραφο που πρέπει να επισυνάπτεται με το βιογραφικό σημείωμα των ενδιαφερόμενων είναι η συστατική επιστολή. Σε αυτό το σημείο οι υπεύθυνοι πρόσληψης του ανθρώπινου δυναμικού εξετάζουν το βιογραφικό, στο οποίο έχει βαρύνουσα σημασία το πως είναι δομημένο, η σχετική προϋπηρεσία, αλλά επίσης και οι συστάσεις, οι οποίες πρέπει να έχουν συνταχθεί και υπογραφεί από κάποιον προϊστάμενο με κύρος (μεγαλύτερη σημασία δίνεται στις πιο πρόσφατες) (Τσάρτας,

Σταυρινούδης και σία, 2014). Έπειτα, θα πρέπει να γίνει η διαμόρφωση «ενός καταλόγου με τους υποψήφιους» (Τσάρτας, Σταυρινούδης και σία, 2014, σ. 38) . Σε αυτό το σημείο οι υποψήφιοι που θα προστεθούν στον κατάλογο θα πρέπει να ενημερωθούν για το χρόνο και τον τόπο της συνέντευξης.

3. Το επόμενο στάδιο είναι η **αρχική συνέντευξη**, το οποίο είναι πολύ σημαντικό και κρίσιμο (Τσάρτας, Σταυρινούδης και σία, 2014). Ο συνεντεύκτης έρχεται πλέον σε οπτική επαφή με τον υποψήφιο φτάνοντας σε σημείο να σχηματίσει μια πιο ολοκληρωμένη και σαφή εικόνα, μέσα από την παρατήρηση των κινήσεών του, του τρόπου σκέψης, έκφρασης, αλλά και της στάσης του. Η συνέντευξη θεωρείται δύσκολη διαδικασία, καθώς δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη μέθοδος που χρησιμοποιείται. Ωστόσο, υπάρχουν διάφορες τακτικές οι οποίες είναι: η τυπική, η ελεύθερη, η δομημένη ή σχεδιασμένη, η συνέντευξη ανάλυσης συμπεριφοράς, η φιλική συνέντευξη και η συνέντευξη ψυχολογικής έντασης ή πίεσης.

4. Στη συνέχεια διεξάγονται κάποιες «σύντομες **δοκιμασίες** γνώσεων, ικανοτήτων και αντιδράσεων» (Τσάρτας, Σταυρινούδης και σία, 2014, σ. 42). Ανάλογα βέβαια με τη θέση που διεκδικούν οι μελλοντικοί εργαζόμενοι.

5. «Οι **ιατρικές εξετάσεις** δε γίνονται με σκοπό να δοθεί προτεραιότητα σε κάποιον υποψήφιο εξαιτίας κάποιας αναπηρίας ίσως, αλλά απαιτούνται για την επιβεβαίωση ότι είναι ικανός να αποδώσει στη συγκεκριμένη θέση για την οποία θα προσληφθεί» (French, 1998, σ. 233).

6. Η **επιλογή** είναι το τελικό στάδιο. Σε αυτό το σημείο γίνεται η διαλογή των ικανότερων και πιο ταλαντούχων ατόμων. Πιθανά σε κάποιες επιχειρήσεις να πραγματοποιηθεί και μια τελική συνέντευξη με τους υποψηφίους.

Η **αξιολόγηση** των υπαλλήλων ενός ξενοδοχείου πραγματοποιείται είτε τυπικά είτε άτυπα. Άτυπα γίνεται κυρίως για να αξιολογήσει ο προϊστάμενος τους εργαζόμενους του τμήματός του και να έχει μια ξεκάθαρη εικόνα για τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του καθένα ξεχωριστά. Τυπικά γίνεται από το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού σε όλο το προσωπικό της επιχείρησης (ακόμα και στους προϊστάμενους) κάθε χρόνο ή στο τέλος κάθε σεζόν για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά:

- Με το διαθέσιμο επίπεδο γνώσεων τους.
- Με τον εντοπισμό παραλείψεων της εκπαίδευσης και τη θέσπιση νέων κριτηρίων και προγραμμάτων εκπαίδευσης.
- Με τη λήψη των απόψεων του κάθε εργαζόμενου για την βελτίωση των αδυναμιών της επιχείρησης ή του τμήματος προσωπικού.

Η **απόδοση** συνδέεται με όλες τις παραπάνω λειτουργίες. Πιο συγκεκριμένα, κατά την προσέλκυση και την επιλογή των καλύτερων εργαζομένων με στόχο τη μεγιστοποίηση της απόδοσης τους στην εταιρεία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : Μέθοδοι ανάπτυξης από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία

5*

2.1 Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

Με τον όρο «ανάπτυξη» εννοούμε τη διδασκαλία γνώσης των στελεχών που οδηγεί μακροπρόθεσμα στην αποδοτικότητα, τόσο για τους ίδιους, όσο και για την επιχείρηση. Συγκεκριμένα, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποδίδει μόνο σε επιλεγμένο προσωπικό, τους πιο ικανούς και ευέλικτους (D'Annunzio-Green και σία, 2008α; Vinesh, 2014).

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι η επιχειρηματική προσπάθεια που επιδιώκει να προσεγγίσει τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης με στόχο την προσωπική και ομαδική ανάπτυξη και εξέλιξη τους, ακολουθώντας ένα στρατηγικό πλάνο. Δηλαδή, *«πρόκειται για τη διασφάλιση της σωστής ποιότητας των διαθέσιμων ανθρώπων για την κάλυψη των παρόντων και μελλοντικών αναγκών»* (Armstrong 10th edition, 2006, σ. 73).

Θεμελιώδης στόχος της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού είναι η δημιουργία μιας κουλτούρας μάθησης που οι εργαζόμενοι θα εξελίσσονται ατομικά και ομαδικά δημιουργώντας έτσι το αίσθημα της αυτοπεποίθησης και της σιγουριάς στον επαγγελματικό τομέα. *«Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με την παροχή μάθησης, τις ευκαιρίες ανάπτυξης και εκπαίδευσης για την ατομική, ομαδική εξέλιξη και την απόδοση της οργάνωσης»* (Armstrong 10th edition, (2006, σελ 533).

Σύμφωνα με τους Latchem and Lockwood (1998), υπάρχουν τρία επίπεδα εξέλιξης της ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τα οποία είναι :

1. Βραχυπρόθεσμα προγράμματα προσανατολισμού (καλύπτουν άμεσες ανάγκες των ανθρώπινων πόρων).
2. Μεσοπρόθεσμα προγράμματα προσανατολισμού (καλύπτουν τις βασικές ανάγκες σε ειδικά ζητήματα).
3. Μακροπρόθεσμα προγράμματα ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων βασισμένα στις μελλοντικές ανάγκες.

Τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με την Παπαλεξανδρή (2003) είναι τα εξής :

- Η αυξημένη παραγωγικότητα των εργαζομένων.
- Η ελκυστικότητα της εταιρείας ως εργοδότη (employer brand).
- Βελτίωση και διατήρηση της αποτελεσματικότητας της εταιρείας σε περίπτωση αποχώρησης ή απώλειας προσωπικού.

- Η μείωση της ανάγκης επίβλεψης των εργαζομένων από τους προϊστάμενους.
- Δέσμευση του προσωπικού με την επιχείρηση.
- Δημιουργία και βελτίωση της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων.

Τέλος, η ανάπτυξη και η εκπαίδευση είναι δυο έννοιες που αλληλοσυνδέονται και συγχέονται μεταξύ τους, καθώς ενισχύουν την αποδοτικότητα της επιχείρησης που οδηγεί στην εξέλιξη του προσωπικού. Έτσι το εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό είναι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας, μέσω του οποίου οδηγείται η επιχείρηση στην καινοτομία (Dostie, 2018).

2.2.1 Ο ρόλος της εκπαίδευσης στα ξενοδοχεία 5*

Στις μέρες μας, η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία, είτε πρόκειται για υφιστάμενους, είτε για προϊστάμενους, είναι το θεμελιώδες συστατικό για την ανάπτυξη του ανταγωνισμού μιας επιχείρησης. Εννοιολογικά, η εκπαίδευση σημαίνει μάθηση, δηλαδή είναι μια διαρκής διαδικασία η οποία ενισχύει τις ικανότητες του ατόμου οδηγώντας τον στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων, των γνώσεων και των στάσεων του, ώστε να είναι έτοιμος να αναλάβει ανώτερες αρμοδιότητες στο μέλλον (Armstrong 10th edition, 2010). Επίσης, η εκπαίδευση αποκαλείται και ως διαρκής μαθητεία και παρακολούθηση για να αποκτήσει κάποιος την εμπειρία στο χώρο των ξενοδοχείων (Kichuk, 2017). Ωστόσο, είναι πολύ σημαντικό να λαμβάνουν γνώση όλα τα στελέχη σε κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως βαθμίδας, διότι με αυτό τον τρόπο το προσωπικό αποκτά δεξιότητες και ικανότητες που το καθιστά ικανό να ανταποκριθεί στα εργασιακά του καθήκοντα (Wagar, 1998).

Είναι σπουδαίο, από την πλευρά της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού να υπάρχει πάντα ένας καθοδηγητής, ο οποίος να θέτει μαθησιακούς στόχους, να ανακαλύπτει τις ελλείψεις των εργαζομένων και να προχωρεί, ανάλογα με αυτές, την κατάλληλη μεθοδολογία εκμάθησης ή ακόμα και τον συνδυασμό ποικίλων μεθόδων (Armstrong 10th edition, 2010). Αναμφισβήτητα, το κάθε ξενοδοχείο ακολουθεί ένα συγκεκριμένο μοντέλο εκπαίδευσης που θεωρεί κατάλληλο ανάλογα με τις ανάγκες του και τα χαρακτηριστικά των θέσεων που είναι διαθέσιμα να καλυφθούν. Επίσης, το εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό του κάθε οργανισμού θεωρείται καθοριστικός παράγοντας και οδηγείται στην καινοτομία (Dostie, 2018).

Σύμφωνα με το CIPD, όπως αναφέρει ο Kichuk (2017) στη διατριβή του, οι μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούν οι εργοδότες είναι οι εξής:

- **Η εκπαίδευση από τις επιχειρήσεις** (έχουν ελάχιστο κόστος και ο ασκούμενος μπορεί να ενταχθεί γρήγορα στην ομάδα).
- **Η μέθοδος καθοδήγησης** (γίνεται όταν ένα στέλεχος της επιχείρησης αναλαμβάνει την εκπαίδευση και την εξέλιξη των ασκούμενων) (CIPD, 2007).

- **Η εναλλαγή εργασίας** (γίνεται από τους ασκούμενους μέσω της εμπειρικής κατάρτισης δηλαδή όταν μαθαίνουν τη μία δουλειά προχωρούν στην επόμενη) (CIPD, 2014) όπως αναφέρεται από τον Kickuk , 2017).
- **Η διαδραστική μέθοδος** (μέσω της διάλεξης έκτος χώρου εργασίας όπου δίνεται η δυνατότητα για εκμάθηση υπολογιστών και μελέτης νέου υλικού) (CIPD, 2007) όπως αναφέρεται από τον Kickuk, 2017).

Παρ' όλες τις παραπάνω μεθόδους, είναι χρήσιμο να σημειωθεί ότι υπάρχει μεγάλη ποικιλία μεθόδων, όπως της στρογγυλής τράπεζας / των συζητήσεων, της προσομοίωσης, των μελετών περίπτωσης, της άσκησης ρόλων, σεμιναρίων χρηματοδοτούμενων από τον οργανισμό, της υπόδησης ρόλων κλπ. Ωστόσο, είναι απαραίτητο να επισημανθεί ότι η διαδραστική - εξ αποστάσεως μέθοδος είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική, πρακτική και όχι τόσο δαπανηρή. Παρατηρείται ότι τα τελευταία χρόνια είναι η πιο συνηθισμένη μέθοδος εκπαίδευσης και στο χώρο της φιλοξενίας και τη συναντάμε με τη μορφή μιας διαδικτυακής πλατφόρμας (e-learning) ξεχωριστή για τον κάθε οργανισμό.

Επιπροσθέτως, σε μια μελέτη περίπτωσης που πραγματοποιήθηκε από τον Abhimanu A. και σία (2019), αναφέρεται ως υπόδειγμα για την εκπαίδευση ταλαντούχων εργαζομένων στο χώρο της φιλοξενίας, το Intercontinental Hotel Group. Ο συγκεκριμένος όμιλος εκπαιδεύει τους ταλαντούχους εργαζομένους του μέσω μια διαδικτυακής πλατφόρμας σε συνεργασία με το Harvard business publishing μέσω της Leadership Academy. Ακόμα, ο φημισμένος όμιλος προσφέρει μαθήματα ηγεσίας σε ανώτερο προσωπικό, όπως οι διευθυντές αλλά και σε κατώτατου επιπέδου προσωπικό (λαμβάνουν εκπαίδευση από τους γενικούς διευθυντές και διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού). Επίσης, δίνει ένα πολύ σημαντικό κίνητρο στις φιλόδοξες γυναίκες με όραμα, καθώς μέσα από ένα πρόγραμμα 24 μηνών προετοιμάζει τις ταλαντούχες γυναίκες που έχουν επιλεγεί από τις δεξαμενές ταλέντων του Intercontinental για να εκτελέσουν χρέη γενικών διευθυντών.

Ωστόσο, στο κεφάλαιο εκπαίδευση, δημιουργούνται πάντα δύο ερωτήματα : Το πρώτο είναι το οικονομικό όφελος το οποίο είναι αρκετά δαπανηρό και το δεύτερο είναι το ζήτημα της επιτυχίας των στόχων της εκπαίδευσης (Τερζίδης - Τζωρτζάκης, 2004).

Παράλληλα, οι θετικές συνέπειες που δημιουργεί η προσφορά της εκπαίδευσης, παρά το γεγονός της οικονομικής επιβάρυνσης που προκαλεί αρχικά στον οργανισμό, ευνοεί τόσο την επιχείρηση αποφέροντας της μεγαλύτερα κέρδη μελλοντικά, όσο και τους εργαζόμενους της αναπτύσσοντας τις ικανότητες τους και επιτρέποντάς τους να διεκδικήσουν μια καλύτερη θέση. Με άλλα λόγια, επενδύοντας επιλεκτικά στο προσωπικό, μια επιχείρηση δύναται μελλοντικά να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της, αλλά και την οικονομική ανασφάλεια (Kim and Ployhart, 2014).

Πιο αναλυτικά, όπως διατύπωσαν οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003 σ. 270-271), τα οφέλη της εκπαίδευσης είναι:

- **Η αυξημένη παραγωγικότητα** των υπαλλήλων χάρη στις ικανότητες και δεξιότητες που έχουν αποκτήσει από την εκπαίδευση. Επομένως, αυξάνεται η ποσότητα και η ποιότητά της παραγωγής καθώς, μειώνονται τα λάθη.
- **Η ενίσχυση του ηθικού** διαμορφώνεται με την ενίσχυση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων του προσωπικού μέσω της εκπαίδευσης, κάνοντας τους υπαλλήλους να νιώθουν ασφάλεια στα εργασιακά τους καθήκοντα. Επίσης, αναπτύσσει το επίπεδο αυτοσυνείδησης του ανθρώπινου δυναμικού (Clements and Josiam, 1995).
- **Η μειωμένη επίβλεψη** των εργαζομένων, αφού οι εργαζόμενοι έχουν αναπτύξει την ικανότητα να βρίσκονται σε τέτοιο επίπεδο, ώστε να εκτελούν σωστά τα καθήκοντα τους και να παίρνουν τις ανάλογες αποφάσεις.
- **Η μείωση ατυχημάτων** λόγω ανεπάρκειας γνώσεων.
- **Η αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία** σημαίνει ότι μέσα από δεξαμενές εκπαιδευμένων υπαλλήλων της επιχείρησης, υπάρχει η δυνατότητα κάλυψης κενής θέσης ή μεταφοράς υπαλλήλου σε διαφορετικό τμήμα σε κρίσιμες και μη περιόδους.
- **Η αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότης** συμβαίνει διότι δεσμεύονται οι υπάλληλοί με την επιχείρηση και μεταβιβάζουν την καλή φήμη για τον εργοδότη σε νέους εν δυνάμει υποψήφιους του χώρου.
- **Η αυξημένη αφοσίωση των εργαζομένων** βελτιώνει την στάση των υπαλλήλων και τους ωθεί να ταυτιστούν με τους στόχους και το όραμα της επιχείρησης (Clements and Josiam, 1995).
- **Η ανάπτυξη της κουλτούρας** που να στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης.
Μια διευκρίνιση σε αυτό το σημείο είναι ότι για να προκύψουν θετικά αποτελέσματα και να έχει αποτέλεσμα η εκπαίδευση των εργαζομένων, ο Jha (2016) επισημαίνει:
 - Την αναγνώριση των στόχων του εκπαιδευτικού προγράμματος από τους εργαζομένους.
 - Την ενεργή συμμετοχή (διάδραση) των υπαλλήλων.
 - Τη συμμετοχή των στελεχών στους στόχους του προγράμματος.
 - Τη διατήρηση κατάλληλου οργανωτικού κλίματος (σωστή μεταφορά γνώσεων).
 - Την πρακτική εκπαίδευση σε πραγματικές συνθήκες εργασίας.
 - Την ολοκληρωμένη εμπειρία του εργαζομένου συνδέοντας τη νέα με την παλαιότερη μάθηση του.

Διαπιστώνει κανείς ότι η εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων σε ένα οργανισμό φιλοξενίας είναι ο κύριος παράγοντας για την ανάπτυξη και εξέλιξη τους μέσα σε αυτή, αλλά και από την άλλη πλευρά είναι σημαντικό ζήτημα για τη δέσμευση των ταλαντούχων εργαζομένων, την ισορροπία της επιχείρησης και τη διατήρηση της καλής της φήμης. Πέραν τούτου, οι ευκαιρίες μάθησης εμφανίζονται συνεχώς, η πρόκληση όμως είναι οι επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν τους ανθρώπους τους στο έπακρον (Armstrong 10th edition, 2010). Το

σημαντικότερο ρόλο για την ενθάρρυνση και υποστήριξη τους στη μάθηση τον έχουν οι διευθυντές πρώτης γραμμής (Armstrong 10th edition ,2010).

2.3 Κριτήρια αξιολόγησης

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της ΔΑΔ. Αρχικά, με το άκουσμα της λέξης αξιολόγηση δημιουργείται ένα αρνητικό συναίσθημα γύρω από τη λειτουργία της, ειδικότερα από τους αξιολογούμενους της κάθε επιχείρησης και συνήθως, δημιουργείται και μια σχέση φόβου μεταξύ υφιστάμενου και προϊστάμενου.

Μετά τον πρώτο παγκόσμιο πόλεμο, όπου η αξιολόγηση ως λειτουργία πρωτοεμφανίστηκε στις στρατιωτικές δυνάμεις της Αμερικής, τις χρονολογίες 1920 με 1930, η μέθοδος ξεκίνησε να χρησιμοποιείται και στις εταιρείες. Έκτοτε, έχει παρατηρηθεί μια σημαντική πρόοδος στην εξέλιξη της, η οποία έχει συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού.

Τα «κριτήρια αξιολόγησης είναι οι διαστάσεις πάνω στις οποίες γίνεται εκτίμηση της απόδοσης ενός ατόμου, μιας ομάδας ή ενός τμήματος» (Κατσάλη και Τσώκο, 2009, σ.143). Σύμφωνα με τους Κατσάλη και Τσώκο, (2009), τα κριτήρια αξιολόγησης είναι τρία και η επιλογή για το ποιο θα επιλέξει η κάθε επιχείρηση αποφασίζεται από τη διεύθυνση ανάλογα με τους στρατηγικούς της στόχους. Τα τρία κριτήρια αξιολόγησης είναι:

1. **Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.** Το συγκεκριμένο κριτήριο έχει να κάνει με τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, δηλαδή χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως η πιστότητα, η ειλικρίνεια, ο δυναμισμός κλπ. Τις περισσότερες φορές το συγκεκριμένο κριτήριο δε συνδέεται με την απόδοση της εργασίας και συχνά αμφισβητείται η εγκυρότητα του.

2. **Συμπεριφορικά χαρακτηριστικά.** Το κριτήριο της συμπεριφοράς δίνει έμφαση σε συγκεκριμένες συμπεριφορές του εργαζομένου, σε θέματα που σχετίζονται με την εργασία, δηλαδή, πως ο εργαζόμενος συμπεριφέρεται και αντιμετωπίζει διάφορα ζητήματα εν ώρα εργασίας.

3. **Αποδοτικότητα.** Η αποδοτικότητα ως κριτήριο μετριέται με το αποτέλεσμα και την ποσότητα που θα φέρει ο εργαζόμενος στην εταιρεία, χωρίς να αξιολογείται ο τρόπος που έγινε και ασχέτου ποια συμπεριφορά έχει υιοθετήσει μέσα στο ξενοδοχείο. «*Τα κριτήρια με βάση την απόδοση εστιάζουν στο τι αποδίδει ποσοτικά ένα άτομο*» (Κατσάλη και Τσώκο, 2009, σ. 145). Ένα σύνθετο αρνητικό χαρακτηριστικό των υπαλλήλων που αξιολογούνται με αυτό το κριτήριο είναι ότι κρίνονται ακατάλληλοι στη συναδελφικότητα, αλλά και στην εμπιστοσύνη του εργοδότη.

Αν και η αξιολόγηση των εργαζομένων έχει γίνει αρκετά σημαντική για τις επιχειρήσεις στις μέρες μας, από την άλλη πλευρά έχει σχολιαστεί αρνητικά από πολλούς. Για παράδειγμα έχει διατυπωθεί η άποψη ότι, η αξιολόγηση του προσωπικού έχει δημιουργήσει

«ενοχλήσεις, μειώσεις προσωπικού και μισθών στους εργαζομένους» (Deer και Lyle Sussmann, 1996 σ.267). Μια άλλη οπτική πάνω στο συγκεκριμένο θέμα της άρνησης για την αξιολόγηση προσωπικού είναι ότι «ένα ετήσιο πρόγραμμα αξιολόγησης της απόδοσης θρέφει την βραχυπρόθεσμη απόδοση, εκμηδενίζει τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, δημιουργεί φόβο, διαλύει την ομαδική προσπάθεια, θρέφει την αντιπαλότητα και τις διεργασίες παρασκηνίου. Οδηγεί τα άτομα να νιώθουν πικρία, καθώς και ότι συνθλίβονται, να τους κυριεύει η απόγνωση, η αποθάρρυνση, να τους δημιουργεί αισθήματα κατωτερότητας, καθιστώντας τους έτσι ανήμπορους να αποδώσουν μετά το πέρας της αξιολόγησης, μη μπορώντας να αντιληφθούν γιατί κρίθηκαν αρνητικά» (Deming, 1982, σ.37).

Ωστόσο, αξίζει να αναφερθούν λάθη που γίνονται κατά την αξιολόγηση από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού προς τους εργαζόμενους τα οποία, σύμφωνα με τους Κατσάλης και Τσώκος (2009, σ. 132-133) είναι:

- Η εστίαση στα έντυπα.
- Η κακή χρήση των αυτοματοποιημένων συστημάτων.
- Η ελλιπής εκπαίδευση των διευθυντών κατά την διαδικασία αξιολόγησης και η ελλιπής ενημέρωση των εργαζομένων για το ρόλο τους στην διαδικασία αξιολόγησης.
- «Η χρήση συγκεκριμένων μορφών εντύπων για όλες τις αξιολογήσεις» (Κατσάλης και Τσώκος, 2009, σ. 132-133).

2.3.1 Σύγχρονοι μέθοδοι αξιολόγησης

Οι μέθοδοι αξιολόγησης διακρίνονται σε αντικειμενικές και υποκειμενικές. Οι αντικειμενικές μέθοδοι έχουν μεγαλύτερη ισχύ σε σχέση με τις υποκειμενικές, καθώς οι υπάλληλοι κρίνονται σχετικά με τα αποτελέσματα της συμπεριφοράς τους, εξετάζοντας πάντα τους εξωτερικούς παράγοντες. Συγκεκριμένα, οι υποκειμενικές μέθοδοι διακρίνονται σε απόλυτες και σχετικές (Μάρκος Μιχάλης στο άρθρο «Η σημασία της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού», (reporter), 2022). Οι απόλυτες μέθοδοι είναι όταν «η απόδοση του υπαλλήλου μετράτε έναντι καθορισμένων προτύπων» και οι σχετικές, όταν «η απόδοση του υπαλλήλου συγκρίνεται με εκείνη των υπολοίπων στη μονάδα του» (Μάρκος Μιχάλης στο άρθρο «Η σημασία της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού», (reporter), 2022).

Παρ' όλα αυτά οι μέθοδοι αξιολόγησης έχουν θετικό και αρνητικό αντίκτυπο, καθώς κρίνονται ανάλογα με την υποκειμενικότητα, τη γραφειοκρατία και την αμεροληψία.

Σύμφωνα με τους Δ. Χυτήρης, (2013), Fisher (1996) κ.α., μερικά συστήματα σύγχρονης αξιολόγησης (δημιουργήθηκαν, σύμφωνα με τη διατύπωση της Aggarwal, (2013) προς αποφυγή της μεροληψίας και της υποκειμενικότητας) είναι:

- **Διοίκηση μέσω αντικειμενικών στόχων.** Η μέθοδος αυτή είναι ευρέως γνωστή και αποτελεσματική. Για τη διαδικασία της αξιολόγησης χρησιμοποιείται κάποιο στυλ διοίκησης από τον προϊστάμενο και γίνεται με προγραμματισμένη συνάντηση του υφιστάμενου με τον προϊστάμενο του συζητώντας για τους στόχους που επιτεύχθηκαν. Έχει ως στόχο τη βελτίωση του εργαζόμενου και την ανάπτυξη της επιχείρησης.
- **Αξιολόγηση 360 μοιρών – κυκλική παραπληροφόρηση.** Μια επίσης δημοφιλής μέθοδος και αποτελεσματική για την αξιολόγηση του προσωπικού είναι η συγκεκριμένη, καθώς συλλέγει πληροφορίες από διάφορες πηγές (προϊσταμένους, συναδέλφους, πελάτες...) με τη μορφή ανώνυμων ερωτηματολογίων. Έχει ως στόχο την αυτόβελτίωση της επιχείρησης στην εκπαίδευση και σε ζητήματα ανάπτυξης της.
- **Μέθοδος μέτρησης συμπεριφοράς.** Πρόκειται για μια πιο σύνθετη μέθοδο αξιολόγησης, όπου η εξέταση του αξιολογούμενου περνάει από διάφορα στάδια. Κύριος στόχος της συγκεκριμένης αξιολόγησης είναι να παρατηρηθεί η ήδη προβλεπόμενη συμπεριφορά και να προβλεφθεί η μελλοντική συμπεριφορά του εργαζομένου μέσα από διαφορετικές ομάδες παρατηρητών στο ήδη υπάρχον εργασιακό περιβάλλον, όπως προϊστάμενοι, συνάδελφοι...
- **Αξιολόγηση με τη χρήση ειδικών λογισμικών.** Η χρήση των λογισμικών ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούν πολύπλοκους αλγόριθμους και αναλαμβάνουν να συλλέξουν τα απαραίτητα στοιχεία του αξιολογούμενου.

Παρέχουν άμεσες και αντικειμενικές μετρήσεις που σχετίζονται με την επίδοση των υπαλλήλων.

Οι διαφορές της παραδοσιακής αξιολόγησης με τη σύγχρονη μέθοδο αξιολόγησης έγκεινται στους οργανωτικούς στόχους. Για παράδειγμα, η παραδοσιακή μέθοδος αξιολόγησης εστιάζει περισσότερο στην απόδοση και όχι στην βελτίωση, *«το παραδοσιακό σύστημα αξιολόγησης διατηρεί τον αρχικό βαθμό απόδοσης αντί να καταβάλει προσπάθεια για τη βελτίωσή του, ενώ μερικά ακόμη αρνητικά του στοιχεία είναι ότι επικεντρώνεται σε μεγάλο βαθμό στην παρελθούσα απόδοση κι ότι συνδέεται μονάχα με το σύστημα αμοιβών»* (Κατσάλης, Τσώκος, 2009, σ.127). Αντιθέτως, η σύγχρονη μέθοδος αξιολόγησης εστιάζει στην ανάπτυξη και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού, *«καταδεικνύει το ενδιαφέρον της επιχείρησης για την ανάπτυξη και βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων, δημιουργεί πλαίσιο επικοινωνίας ανάμεσα σε προϊστάμενο και υφιστάμενο και αυξάνει το αρχικό επίπεδο απόδοσης»* (Κατσάλης και Τσώκος, 2009, σ.127-128).

Εν κατακλείδι, τα οφέλη της αξιολόγησης είναι πολλά, καθώς βοηθούν στην εξέλιξη και στην εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού, αλλά επίσης, στη βελτίωση και στην καλή απόδοση των ανθρώπων που εργάζονται για αυτόν. Είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για τους οργανισμούς, αφού με βάση τους στόχους και το όραμα τους καθιστά εφικτή την εξέλιξή τους σε μια ανταγωνιστική εποχή μέσα από τον έλεγχο της απόδοσης των εργαζομένων,

αλλά και μέσα από την ανάπτυξη τους επιτρέποντας την εύρεση λύσεων σε κρίσιμες καταστάσεις.

2.4 Επαγγελματική και προσωπική ευημερία στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος

Η επαγγελματική και προσωπική ισορροπία είναι ο καθοριστικότερος παράγοντας στην καθημερινότητα των υπαλλήλων, αλλά και το κλειδί μιας αποτελεσματικότερης και αποδοτικότερης εργασιακής εμπειρίας. Η έννοια της επαγγελματικής και προσωπικής ευημερίας αναφέρεται στη σωστή κατανομή του χρόνου εργασίας σε σχέση με το χρόνο που διαθέτει ο εργαζόμενος για τις υπόλοιπες πτυχές της ζωής του (οικογένεια, φίλοι, ενδιαφέροντα...). Η σημασία της επαγγελματικής και προσωπικής ισορροπίας γίνεται αντιληπτή μόνο «*εάν κατανοήσουμε τη θέση και το ρόλο του εργαζομένου στις επαγγελματικές του δραστηριότητες και στον οικογενειακό του βίο*» (Forris, 2005; όπως αναγράφεται από τους Hanandeh και σία στο “*Work-life balance and its impact on employee satisfaction on five star hotels*”, 2020, σ. 875).

Όντας ο ξενοδοχειακός χώρος ένας από τους πιο νευραλγικούς, διακρίνουμε τις περισσότερες φορές μια υπερβολή, δηλαδή οι επιχειρήσεις δε διαχειρίζονται σωστά το χρόνο των εργαζομένων με αποτέλεσμα το ανθρώπινο δυναμικό να εργάζεται πολλές περισσότερες ώρες από τις συμφωνημένες και να δημιουργείται μια στρεσογόνος κατάσταση που πολλές φορές μπορεί να επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις στην υγεία και την ψυχολογική κατάσταση των υπαλλήλων. «*Μελέτες δείχνουν ότι οι ξενοδοχοϋπάλληλοι αισθάνονται άγχος στο 40 έως το 62% των εργάσιμων ημερών, που είναι υψηλότερο από το μέσο εργαζόμενο σε άλλους κλάδους, οι οποίοι αναφέρουν ότι αισθάνονται άγχος στο 25 έως 44% των ημερών εργασίας*» (Hollander (hoteltechreport), 2022, όπως αναφέρεται στο άρθρο «*Ξενοδοχοϋπάλληλοι: Το άγχος κυριαρχεί στην καθημερινότητα τους – Αιτίες, επιπτώσεις, στρατηγικές διαχείρισης*», (ιστοσελίδα Cibum ,2022). Μια άλλη έρευνα (Ernst & Young's, 2015) έδειξε ότι «*περίπου το 46% των διευθυντικών στελεχών στη μελέτη εργάζονται περισσότερες από 40 ώρες την εβδομάδα και τέσσερις στους δέκα ανέφεραν αύξηση των ωρών εργασίας τα τελευταία πέντε χρόνια*», επίσης σύμφωνα με την ίδια έρευνα «*από τους συμμετέχοντες, το 34% αξιολόγησε χαμηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας λόγω υψηλού άγχους και πίεσης και το 24% παραδέχτηκε συναισθήματα δυσαρέσκειας προς τον εργοδότη του εξαιτίας αυτού*» (Broadhead, «*5 Tips for Attaining Work-Life Balance in Hospitality*»).

Κατά συνέπεια, είναι καθήκον του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού να διασφαλίσει υγιείς εργασιακές συνθήκες με στόχο να μείνουν ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί θέτοντας σε εφαρμογή οργανωτικές και διοικητικές στρατηγικές:

Δέσμευση. Πολύ σημαντικό είναι η κάθε εταιρεία να τηρεί τις συμφωνίες της με τον εργαζόμενο σχετικά με τα ωράρια εργασίας, τις αμοιβές του, αλλά και να είναι πάντα δίπλα στον εργαζόμενο σε οποιαδήποτε ανησυχία ή διαταραχή προκύψει στον εργασιακό χώρο. Επίσης, είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να αμείβονται δίκαια, καθώς αυτό τους κάνει να νιώθουν ότι εκτιμούνται από την επιχείρηση και να αισθάνονται ασφάλεια (Hollander, (hoteltechreport), 2022). Η στρατηγική αυτή οδηγεί στη μακροχρόνια συνεργασία και στη δέσμευση του εσωτερικού πελάτη με την επιχείρηση.

Σωστή στελέχωση. Αναμφίβολα, οι ομάδες μέσα σε ένα ξενοδοχείο που δεν είναι στελεχωμένες δημιουργούν ανισοροπία και εσωτερικές διαμάχες (Jordan Hollander,(hoteltechreport), 2022).

Ευκαιρίες ανάπτυξης. Η πολιτική αυτή στηρίζεται σε έναν από τους πυλώνες ιεραρχίας του Maslow, δηλαδή τη φύση του ανθρώπου που επιδιώκει την εκτίμηση και την πρόοδό του (Hollander, (hoteltechreport), 2022). Για παράδειγμα, η εργασία των εργαζομένων στον ίδιο οργανισμό για πολλά χρόνια χωρίς προαγωγή τους κάνει να νιώθουν ότι δεν αναγνωρίζονται (Hollander, (hoteltechreport), 2022)

Σεμινάρια ψυχολογίας. Ο προγραμματισμός σεμιναρίων για την ενημέρωση του προσωπικού σχετικά με το πώς να διαχειρίζεται την προσωπική και επαγγελματική του ζωή, θα βοηθήσει στην ψυχική του ισοροπία και την εναρμόνιση της συναδελφικότητας.

Διάλειμμα. Ο καθορισμός μικρού διαλείμματος κατά τη διάρκεια της εργασίας, ανακουφίζει και ξεκουράζει τους εργαζόμενους, καθώς οδηγεί στην αποτελεσματικότερη εργασία για το υπόλοιπο της κάθε βάρδιας.

Οργανωμένες διακοπές. Η διοργάνωση οργανωμένων διακοπών αναψυχής για την ομάδα όλων των εργαζομένων μιας επιχείρησης λειτουργεί αποτελεσματικά στην ισοροπία της επαγγελματικής ζωής, αφού οι υπάλληλοι της έρχονται πιο κοντά μεταξύ τους, ξεκουράζονται και νιώθουν ασφάλεια από τη μεριά του εργοδότη. Ακόμη και ο προγραμματισμός προσωπικών διακοπών τύπου άδειας που θα συμφωνηθεί με το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, λειτουργεί αποτελεσματικά στον εργαζόμενο, αφού αναπτερώνεται η ψυχική του και ψυχολογική του κατάσταση, λειτουργεί περισσότερο δημιουργικά στην εργασία του και αυξάνει την αφοσίωσή του.

Ελκυστική εργασία. Η ελκυστική εργασία μπορεί να γίνεται από τους διευθυντές προσωπικού λαμβάνοντας συχνά ανατροφοδότηση από τους υπαλλήλους ρωτώντας τους εάν θέλουν να αποκτήσουν νέες δεξιότητες και να δοκιμάσουν τους εαυτούς τους σε νέους ρόλους (Hollander, (hoteltechreport), 2022). Επίσης, συμπεριλαμβάνεται και η εργασιακή ευελιξία στην ελκυστική εργασία που αυτό σημαίνει τον προσδιορισμό των ωρών εργασίας από τους ίδιο το προσωπικό(Muchiti και Gachunga, 2015), όπως γράφτηκε από τους Hanandeh και σία (“Work-life balance and its impact on employee satisfaction on five star hotels”, 2020, σ.875).

Με αυτή την τακτική επιτυγχάνεται η πιστότητα των υπαλλήλων στην επιχείρηση, αφού νιώθουν ότι υπάρχει κατανόηση από το περιβάλλον της επιχείρησης και έτσι επιτυγχάνεται η οικογενειακή και επαγγελματική ισορροπία, κυρίως στις γυναίκες (Agha κ.α., 2017). Ο αντίκτυπος είναι θετικός αφού η προσωπική (ικανοποιητικός μισθός, μπόνους, προσωπικός χρόνος...) και η κοινωνική ικανοποίηση των εργαζομένων (καλύτερη συνεργασία με τους συναδέλφους και τους προϊστάμενους) σχετίζεται με την καλή απόδοσή τους στην επιχείρηση.

2.5 Η νέα τάξη των πραγμάτων στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία 5 * μετά την πανδημία του covid-19

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας του κορωνοϊού, οι επιχειρήσεις φιλοξενίας και γενικά ο τουρισμός ήταν από τους κλάδους που είχαν τεθεί στο στόχαστρο, καθώς το πλήγμα ήταν μεγάλο εξαιτίας της υπολειτουργίας των καταλυμάτων. Κατά συνέπεια, το ανθρώπινο δυναμικό έπρεπε να τεθεί σε αναστολή ή στη χειρότερη περίπτωση να απολυθεί. *«Οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία αντιμετώπισαν ένα καταστροφικό ποσοστό ανεργίας 38%. Νωρίτερα, το έτος 2020, σχεδόν τα δύο τρίτα των ξενοδοχείων στις ΗΠΑ είχαν ποσοστά πληρότητας 50% ή και λιγότερο με συνέπεια αδυναμία να καλύψουν τις τρέχουσες υποχρεώσεις τους»* (American Hotel & Lodging Association), όπως αναφέρει η Tamara Lytle (SHRM, 2020)

Όλο αυτό το δύσκολο διάστημα της πανδημίας προέκυψαν διάφορες ανακατατάξεις και αναθεωρήθηκαν αρκετές πολιτικές που σχετίζονταν με το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, η περίοδος της πανδημίας λειτούργησε δημιουργικά για κάποιους από τους εργαζόμενους του κλάδου, αλλά κάποιοι άλλοι αναθεώρησαν τα σχέδιά τους και άλλαξαν κλάδο. Σχετικά με εκείνους που λειτούργησε εποικοδομητικά, τους δόθηκε η ευκαιρία για περαιτέρω επιμόρφωση και κατάρτιση, μιας και κάποιοι από αυτούς συμμετείχαν σε διαδικτυακά σεμινάρια ή επιμορφώσεις τουρισμού ή μεταπτυχιακά προγράμματα. Σύμφωνα με τον Robin DiPietro (διευθυντής του the School of Hotel, Restaurant and Tourism Management στο Πανεπιστήμιο της Νότιας Καρολίνας), *«πριν από ένα χρόνο, δεν μπορούσαμε να βρούμε άτομα για δουλειά στη φιλοξενία και τον τουρισμό. Τώρα έχουμε μια πληθώρα από κατάλληλα καταρτισμένα άτομα»* (Lytle (SHRM) ,2020).

Ελάχιστοι μπορούν να αρνηθούν ότι η πανδημία δεν έφερε μεγάλες αλλαγές στον τουρισμό, καθώς σύμφωνα με τον Samuels , *«η βιομηχανία έπρεπε να προσαρμοστεί και να μεταμορφωθεί»* και αυτό είχε ως αποτέλεσμα *«πολλά από αυτά τα πράγματα να μείνουν μαζί μας»* (Tamara Lytle (SHRM), 2020) .

Παρακάτω θα καταγραφούν στοιχεία της νέας τάξης των πραγμάτων που επέφερε η πανδημία του κορωνοϊού στο πεδίο της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού σύμφωνα με την Tamara Lytle στο (SHRM, 2020):

1. **Ενσυναίσθηση.** Όλα ξεκινούν από την ειλικρίνεια. Ειδικότερα κατά τη διάρκεια της πανδημίας, η μεταφορά της αλήθειας και των πραγματικών συνθηκών που επικρατούσαν ήταν αυτό που ήθελαν να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι. Σε κάθε περίπτωση, η εν συναίσθηση είναι το βασικότερο προσόν που κερδίζει την πίστη και την αφοσίωση των εσωτερικών πελατών ενός ξενοδοχείου. Όπως διατύπωσε ο Greg Smith, *«δεν μπορώ με ένα μαγικό ραβδί να εξαφανίσω το άγχος όλων των υπαλλήλων. Αλλά με την ειλικρίνεια, την αμεσότητα και την διαφάνεια, οι άνθρωποι είναι καλύτεροι στο να πάρουν αποφάσεις»* (Lytle (SHRM), 2020)².

2. **Διατήρηση.** Κατά τη διάρκεια του covid-19, αρκετές από τις επιχειρήσεις φιλοξενίας που θέλησαν να κρατήσουν του ανθρώπους - κλειδιά τους λειτούργησαν σκεπτόμενοι το μέλλον και πρόσθεσαν στις διαδικασίες τους, την εξ' αποστάσεως εκπαίδευση για να εμπλουτίσουν τις γνώσεις των υπαλλήλων τους και να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα τους.

3. **Ανάπτυξη.** *«Το cross-training είναι μια άλλη στρατηγική που βοηθάει τις επιχειρήσεις να προετοιμάζονται για μελλοντικές αναταράξεις»* (Lytle (SHRM), 2020). Για παράδειγμα, μια ξενοδοχειακή επιχείρηση την περίοδο του covid, μπορούσε να αξιοποιήσει τους εργαζόμενους της μεταφέροντας τους από το τμήμα τους σε κάποιο άλλο τμήμα (που είχε ανάγκη για ενίσχυση) για λίγες ώρες της ημέρας. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι απέκτησαν νέες εμπειρίες και δεξιότητες, ενώ η επιχείρηση μπορούσε να τους ανταμείψει με μια μικρή αύξηση του μισθού τους.

4. **Ευελιξία.** Ως αποτέλεσμα του cross-training επικρατεί η άποψη: *«η διεύρυνση του πεδίου των εργασιακών καθηκόντων δίνει στις επιχειρήσεις ευελιξία»* (Lytle (SHRM), 2020), αφού οι εργαζόμενοι κάποιες ώρες της ημέρας τους εργαζόταν σε διαφορετικό τμήμα από το δικό τους για τη διατήρηση των θέσεων εργασίας τους.

Πολύ σημαντική είναι έρευνα της Adecco Group Foundation (2020)², η οποία αναφέρεται στη μετά covid εποχή με θέμα *«Μετασχηματισμός εργατικού δυναμικού»*. Η έρευνα θέλει να μας δείξει το χάσμα μεταξύ ηγετών των επιχειρήσεων και των απλών υπαλλήλων, όπου σύμφωνα με τα παρακάτω φαίνεται να έχουν επέλθει με το πέρασ του covid:

- **Ψηφιακός μετασχηματισμός:** Οι ηγέτες είναι περισσότερο θετικοί από τους υπαλλήλους.

2 The Adecco Group (2020), Workforce Transformation Post-COVID: Bridging Divides For Shared Prosperity.

- **Απομακρυσμένη εργασία:** Οι ηγέτες τείνουν να πιστεύουν περισσότερο στον συγκεκριμένο τύπο εργασίας σε σχέση με τους υπαλλήλους που οι πεποιθήσεις τους τείνουν ανάμεσα σε υβριδική απασχόληση και απασχόληση από το γραφείο.
- **Βιωσιμότητα και ασφάλεια:** Περισσότερο απασχολεί τους ηγέτες, αν και τελευταία ενδιαφέρει και τους υπαλλήλους.
- **Δεξιότητες:** Οι τεχνολογικές ικανότητες βρίσκονται σε υψηλή εκτίμηση και από τις δυο πλευρές, η διαφορά έγκειται στην πεποίθηση των ηγετών όπως η «*ανθεκτικότητα και η συναισθηματική νοημοσύνη*» την οποία δεν την κατέχουν σε μεγάλο βαθμό οι υπάλληλοι. Όπως μπορούμε να συμπεράνουμε, σύμφωνα με τα παραπάνω, η πανδημία έφερε αρκετές αλλαγές τόσο στην καθημερινότητα μας, όσο και στην επαγγελματική μας ζωή. Η νέα τάξη πραγμάτων για τις επιχειρήσεις φιλοξενίας προϋποθέτει τη σωστή μεταχείριση των εργαζομένων καθώς σύμφωνα με την Tracey, «*εάν οι υπάλληλοι δεν είναι ευχαριστημένοι, δεν μπορείτε να περιμένετε από τους επισκέπτες να έχουν μια καλή εμπειρία*» (Tamara Lytle (SHRM), 2020).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Διαχείριση Ταλέντων σε επιχειρήσεις φιλοξενίας 5 *

3.1 Ιστορική αναδρομή στη διαχείριση ταλέντων

Ιστορικά, η λειτουργία της Διαχείρισης Ταλέντων (ΔΤ) ξεκίνησε να υφίσταται από το 1950, όπου απαραίτητη προϋπόθεση κάθε οργανισμού ήταν η εσωτερική ανάπτυξη και γινόταν δεκτή κάθε διαδικασία εσωτερικής διοίκησης. Το 1970 ακολούθησε μια πτώση των ταλέντων στις επιχειρήσεις, εξαιτίας της αβεβαιότητας που επικρατούσε στην αγορά εργασίας. Έπειτα, στην δεκαετία του 1980, έγιναν μειώσεις προσωπικού και απολύσεις καθώς και ανακατατάξεις που αφορούσαν τα επίπεδα ιεραρχίας (Carpelli , 2008). Προς τα τέλη του 1980, δημιουργήθηκε το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού που ήταν υπεύθυνο για την επιλογή προσωπικού, τις προσλήψεις - απολύσεις και την μισθοδοσία του και φτάνοντας στο 1990 η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού γέννησε την έννοια της διαχείρισης ταλέντων. Η έννοια της διαχείρισης ταλέντων ήταν και συνεχίζει να θεωρείται μια στρατηγική για την προσέλκυση και την διατήρηση ταλέντων λόγω των ικανοτήτων τους, επίσης είναι ένας από τους πιο αναπτυσσόμενους ερευνητικούς τομείς στις επιχειρήσεις. Αξίζει να σημειωθεί ότι στις αρχές του 1990 λόγω της ανάπτυξης της οικονομίας, εμφανίστηκαν αρκετά ταλέντα στις επιχειρήσεις. Η εξωτερική προσέλκυση των ταλέντων από τις επιχειρήσεις δημιούργησε αρκετά μεγάλο πρόβλημα διότι τα ήδη υπάρχοντα εσωτερικά ταλέντα επέλεξαν να αποχωρήσουν. Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις στόχευαν στην επιλογή έμπειρων εξωτερικών ταλέντων από ανταγωνιστές με αποτέλεσμα, τα ήδη υπάρχοντα ταλέντα να φεύγουν από τις επιχειρήσεις και να μην μπορούν να διατηρηθούν (Carpelli ,2008).

Το 1997 ξεκίνησε «ο πόλεμος των ταλέντων» από ορισμένους συμβούλους (McKinsey), οι οποίοι μέσα από την έρευνα που διεξήγαγαν σε 77 εταιρείες και 6.000 στελέχη διαπίστωσαν ότι μόνο 20 εταιρείες διέθεταν ταλέντα. Το 1998, η McKinsey δημοσίευσε ένα άρθρο που αποσαφηνίζει την έννοια ταλέντο, σύμφωνα με τους Pinar και σία από το άρθρο “Theoretical Journey of talent management. Egalitarian and elitist approach” «το ταλέντο είναι το άθροισμα των ικανοτήτων δεξιοτήτων, γνώσεων, εμπειριών και χαρακτηριστικών του κάθε ανθρώπου» (Pinar και σία, 2016, σ.285).

Έκτοτε και με το πέρασμα των χρόνων, η επιστήμη γινόταν όλο και πιο δημοφιλής και απαραίτητη στις επιχειρήσεις. Ωστόσο, τα αποτελέσματα αναζήτησης στο διαδίκτυο του όρου «Διαχείριση Ταλέντων», όπως καταγράφηκε στο επιστημονικό άρθρο των Lewis και Heckman (2006), κατέδειξαν ότι η αναζήτηση του όρου έφτανε στα 2,7 εκατομμύρια επισκέψεις το 2004 και στα 8 εκατομμύρια επισκέψεις ένα χρόνο αργότερα. Αντιθέτως, υπάρχουν αναφορές ότι η Διαχείριση Ταλέντων τόσο στο χώρο της φιλοξενίας όσο και

στους υπόλοιπους τομείς «*παραμένει περιορισμένη και επικεντρώνεται σε ένα μόνο επίπεδο*» (Sheehan, Grant και Garavan, 2018, σ 29), δηλαδή δεν προσεγγίζει πολλούς ενδιαφερόμενους, αφού δεν έχει κάποια ξεχωριστή διαδικασία και προσέγγιση.

Από το 2000 και ύστερα, η ΔΤ έχει γίνει το δημοφιλέστερο επιστημονικό πεδίο στην επιστήμη της ΔΑΔ , καθώς οι άμεσα ενδιαφερόμενοι που ήθελαν να την εντάξουν στις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού ήταν μεγάλες εταιρείες και επιχειρήσεις. Το 2001 οι Michaels, Handfield-Jones και Axelrod συνέταξαν το βιβλίο «*the war of talent*» δηλαδή «ο πόλεμος του ταλέντου» όπου επισημαίνεται η εξέλιξη της ΔΤ τα επόμενα είκοσι χρόνια και αποτυπώνονται οι λόγοι κατά τους οποίους η ζήτηση θα είναι μεγαλύτερη από ότι η προσφορά των ταλέντων στις επιχειρήσεις.

Κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης παρατηρήθηκε μια ακόμα μεγαλύτερη αύξηση του ενδιαφέροντος για τη ΔΤ στους οργανισμούς, καθώς διαπιστώθηκε η αποτελεσματικό-τερη λειτουργία της λόγω των περιορισμένων οικονομικών πόρων.

Φτάνοντας στο σήμερα, η αναζήτηση ταλέντων έχει γίνει δυσεύρετη. Για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα υπήρχε έλλειψη προσωπικού, ιδιαίτερα στον κλάδο φιλοξενίας. Σύμφωνα με το άρθρο «*Struggling to retain top talent? Try corporate empathy*», το οποίο εξηγεί τη διαδικασία να διατηρήσεις ένα ταλέντο, επισημαίνεται ότι «*η εταιρική ενσυναίσθηση είναι ένα αποδεδειγμένο κλειδί για την ενίσχυση της δέσμευσης του εργατικού δυναμικού και της διατήρησης ταλέντων, τα οποία με τη σειρά τους παράγουν καλύτερα επιχειρηματικά αποτελέσματα*» (Alain Dehaze (world economy forum) ,2022).

Τέλος, ο χώρος της φιλοξενίας αντιμετωπίζει και συνεχίζει να αντιμετωπίζει προβλήματα πρόσληψης εξειδικευμένου προσωπικού. Η λειτουργία της ΔΤ στον τομέα της φιλοξενίας αρχίζει να εξελίσσεται και να προσαρμόζεται με τα δεδομένα της σύγχρονης εποχής του 21^ο αιώνα. Δημιουργείται πλέον η ανάγκη για την απόκτηση ταλέντων με τη χρήση διαφορετικών «*στρατηγικών εργασίας - ζωής*»(Kelliher και σία , 2019) και όπως αναφέρει οι Ceridwyn και σία (2021 σ. 251-262) και με «*αυξημένες αποδοχές, μεγαλύτερη ευελιξία και σαφείς διαδικασίες ανέλιξης στα ανώτατα διοικητικά επίπεδα*» (Maloni κ.α., 2019), όπως αναφέρουν οι Ceridwyn και σία (2021 σ. 251-262).

Ως εκ τούτου η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και η διαχείριση ταλέντων έχουν κοινούς στόχους, ως προς την διερεύνηση των γνώσεων, τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις ιδεολογικές αντιλήψεις των εργαζομένων, καθώς ο ρόλος της ΔΤ, χρόνο με τον χρόνο γίνεται πολλαπλός και συνθετότερος, μιας και προστίθενται νέες διαδικασίες οι οποίες θα αναλυθούν στην πορεία.

3.1.1 Εισαγωγή στη διαχείριση ταλέντων στο ανθρώπινο δυναμικό σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Η διαχείριση ταλέντων έχει γίνει πλέον απαραίτητη διαδικασία στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και στις μέρες μας η επιτυχία ενός τουριστικού καταλύματος συνδέεται άμεσα με ταλαντούχους ανθρώπους. Η προσέλκυση τέτοιων ατόμων τίθεται πλέον ως προτεραιότητα (Fegley, 2006). Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η διαχείριση ταλέντων ξεκίνησε να χρησιμοποιείται ως λειτουργία με σκοπό *«να βελτιώσει τη διαδικασία για στρατολόγηση και ανάπτυξη ατόμων με τις απαιτούμενες δεξιότητες και ικανότητες και να ανταποκριθεί στις τρέχουσες οργανωτικές ανάγκες των οργανισμών»* (Fegley, 2006, σ. 1). Η *«διαχείριση ταλέντων θεωρείται η στρατηγική διαχείρισης του ταλέντου καθώς αυτό εισέρχεται, αναπτύσσεται και κινείται εντός ενός οργανισμού»* (Baum, 2008, σ. 720) και οι λειτουργίες της είναι η αναζήτηση και η διαχείριση τόσο των ταλέντων, όσο και των στρατηγικών, όπως αυτή της διαφοροποίησης του ανθρώπινου δυναμικού (Becker και σία, 2009).

Η ΔΤ επικεντρώνεται σε στρατηγικές που συνδυάζουν *«τη διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου με τους οργανωσιακούς στόχους»* (Fegley Shawn, (SHRM), 2006, σ. 1). Η λειτουργία της διαχείρισης ταλέντων έχει αποκτήσει πιο σύνθετο ρόλο, καθώς δίνει μεγάλη σημασία στους εργαζομένους και οι διαδικασίες διαχείρισης σχετίζονται με το *«σχεδιασμό διαδοχής, την ανάπτυξη ηγετών, τη διατήρηση και τον προγραμματισμό σταδιοδρομίας»* (Fegley (SHRM), 2006, σ. 1). Αξίζει ωστόσο να σημειωθεί ότι η διαχείριση ταλέντων συμπεριλαμβάνει έννοιες, τακτικές και εργαλεία από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, αλλά αναπτύσσει και στρατηγικές που σχετίζονται με άλλους κλάδους όπως το marketing, δίνοντας έμφαση στο brand του εργοδότη και στο διαχωρισμό των εργαζομένων ανά τμήματα (Michaels.;Handfield-Jones; Axelrod, 2001).

Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε την εξέλιξη του όρου αυτού της Διαχείρισης Ταλέντων, η οποία σύμφωνα με τους Lewis και Heckman στο άρθρο *«the evolution of talent management»* (2018), χωρίζεται σε τέσσερα στάδια:

1. Αρχικά, η ΔΤ αφορούσε ταλαντούχους ανθρώπους που προσλαμβάνονταν στις επιχειρήσεις σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια.
2. Δίνονταν ιδιαίτερη σημασία σε στρατηγικές για την κάλυψη συγκεκριμένων θέσεων και όχι τόσο στους εργαζόμενους.
3. Σε αυτό το στάδιο, η παγκόσμια αναζήτηση ταλέντων σε ομάδες γίνεται παγκοσμίως και δεν περιορίζεται ανά χώρα.
4. Τέλος, η ΔΤ δε σχετίζεται πλέον με υψηλές προδιαγραφές ταλαντούχων ανθρώπων, αλλά αναδεικνύει και εξελίσσει στον κάθε εργαζόμενο τις δυνατότητες και τα προσόντα του. Αναφορικά με τους ορισμούς γύρω από τη ΔΤ είναι δύσκολο να προσδιοριστεί επακριβώς σαν έννοια εξαιτίας των πολλών υποθέσεων των συγγραφέων και των διάφορων όρων

γύρω από τη συγκεκριμένη σημασία (Lewis και Heckman , 2006). Αρκετοί θεώρησαν πως η ΔΤ είναι μια ασαφής και άπιαστη έννοια (Xin και Preece ,2008). Πράγματι, στη βιβλιογραφία της ΔΤ δεν υπάρχει ακριβής ορισμός της έννοιας με βάση τη θεωρητική προσέγγιση (δηλαδή τον ορισμό, τους στόχους, το πεδίο εφαρμογής...) παρ' όλη τη μεγάλη γκάμα που υπάρχει από βιβλία και συγγραφείς του κλάδου εδώ και πολλά χρόνια (Lewis and Heckman, 2006). Οι ήδη υπάρχουσες έρευνες έχουν επικεντρωθεί περισσότερο σε οργανωσιακές πρακτικές του θέματος. Ωστόσο, η λειτουργία της ΔΤ ασχολείται με θέματα ανάπτυξης, όπως η μετάδοση της εταιρικής κουλτούρας στους υπαλλήλους και το σύστημα κινήτρων. Η ΔΤ είναι η πλέον δημοφιλέστερη και επίκαιρη τεχνική σε μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων και εταιρείες στα χρόνια που διανύουμε, επειδή χαρακτηρίζεται ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη σημερινή αγορά, καθώς γίνονται πολύτιμες προσπάθειες για την εξέλιξη της, αλλά και για την οριοθέτηση της. Η Susan Horner βοήθησε το αναδυόμενο ζήτημα της ΔΤ με τη συγγραφή του βιβλίου της και με έρευνες σε σημαντικούς ομίλους φιλοξενίας. Αναφέρει λοιπόν, ότι πολλοί από τους μεγάλους ξενοδοχειακούς ομίλους, αντικαθιστούν το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού με το τμήμα διαχείρισης ταλέντων ανθρώπινου δυναμικού (Susan Horner). Ακολουθούν ορισμένες δηλώσεις επάνω στο θέμα της Διαχείρισης - Διοίκησης ταλέντων :

- Η ΔΤ δε διαφέρει από τις διαδικασίες της ΔΑΔ, μιας και τα εργαλεία που χρησιμοποιούν είναι ακριβώς τα ίδια. Μάλιστα χαρακτηρίζεται ως «παλιό κρασί σε νέα μπουκάλια» (Xin και Preece, 2008).
- Η διοίκηση ταλέντων είναι ένα επιστημονικό πεδίο που στοχεύει «στην προσέλκυση, στην ανάπτυξη και στη διατήρηση» των ικανότερων και ταλαντούχων εργαζομένων για να καλύψει τις οργανωσιακές ανάγκες στο παρόν και στο μέλλον (Carpelli και Keller, 2009).
- Η ΔΤ χαρακτηρίζεται ως νοοτροπία που το ταλέντο από μόνο του είναι το κύριο συστατικό για την οργανωτική επιτυχία (Collings και Mellahi ,2009).
- Η ΔΤ δε διαφέρει από τη ΔΑΔ, αφού και στις δύο περιπτώσεις βρίσκουν τους ανθρώπους για τη σωστή δουλειά τη σωστή στιγμή. Επίσης, η ΔΤ χρησιμοποιεί τα ίδια εργαλεία με τη ΔΑΔ, αλλά εστιάζει στα «δεξαμενές ταλέντων στον οργανισμό» (Swailles, 2013).
- Η διαχείριση ταλέντων είναι ένα σύνολο οργανωτικών στρατηγικών που έχει ως στόχο τον ανταγωνισμό του οργανισμού έχοντας ως όπλο τον ανθρώπινο παράγοντα. Χαρακτηρίζεται ως ένα σύνολο δραστηριοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού με αποτέλεσμα την τοποθέτηση «των κατάλληλων ατόμων, με τις σωστές δεξιότητες, στη σωστή δουλειά, στο σωστό μέρος και με το σωστό κόστος» (Claus Lisbeth «Global talent management, Global HR Practitioner», (2020).

- «Ως ΔΤ ορίζεται η συστηματική προσέλκυση, αναγνώριση, ανάπτυξη, δέσμευση και διακράτηση των ατόμων αυτών που έχουν ιδιαίτερη αξία για τον οργανισμό» CIPD όπως αναφέρει η Επισκόπου (HR Professional), 2012).

«Στους περισσότερους οργανισμούς, η ΔΤ αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα και αναγνωρίζεται ως μια δυναμική ικανότητα που μπορεί να ενισχύσει την οργανωτική ευελιξία και τελικά, να αποτελέσει βασικό μοχλό της οργανωτικής απόδοσης» (Harsch και Festing, 2020) όπως αναφέρεται από τον Stefan Joss («Talent Management Innovations in the International Hospitality Industry»,2021,σ.1).

Εν κατακλείδι, η ΔΤ έχει ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα απέναντι στους υπαλλήλους. Σημαντικό ρόλο σε αυτή την επιδίωξη έχει η στρατηγική διαχείριση ταλέντων, καθώς αναπτύσσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μιας και οι εργαζόμενοι συμβάλλουν στην καλή εξυπηρέτηση και στη μοναδική εμπειρία του πελάτη.

3.2 Στόχοι και οφέλη της ΔΤ στον χώρο της φιλοξενίας

Η Διαχείριση Ταλέντων συνδέεται άρρηκτα με τις διαδικασίες προσέλκυσης, ανάπτυξης και αξιοποίησης των καλύτερων μυαλών μέσα σε μια επιχείρηση για να έχει μεγαλύτερα επιχειρηματικά αποτελέσματα (Lesley, 2007). Είναι γεγονός ότι οι επιχειρήσεις φιλοξενίας επιθυμούν τη διαφοροποίηση και το μεγαλύτερο ανταγωνισμό από τα υπόλοιπα ξενοδοχεία της αγοράς. Επομένως, σε αυτό το σημείο αξίζει να προσθέσουμε, ότι οι προσεγγίσεις της ΔΑΔ διαφέρουν από τις προσεγγίσεις του ανθρώπινου δυναμικού της ΔΤ, καθώς «η διαχείριση ταλέντων είναι που ενδιαφέρεται για τον εντοπισμό των βασικών θέσεων που έχουν τη δυνατότητα να έχουν διαφορετικό αντίκτυπο» (Boudreau και Ramstad, 2007), όπως αναφέρεται από τους Whelan και Carcary (2011 σ. 676).

Προτού όμως αναφερθούμε στα θετικά αποτελέσματα της ΔΤ στο ανθρώπινο δυναμικό, θα προσδιορίσουμε πρώτα τους στόχους που θέτει σε προτεραιότητα ένας οργανισμός. Σύμφωνα με το άρθρο HR Professional (2012), οι στόχοι είναι:

- Να πραγματοποιούνται πολύπλευρες αξιολογήσεις σε άτομα που βρίσκονται σε θέσεις υψηλών προδιαγραφών για τις νέες θέσεις εργασίας.
- Να εφαρμόζονται κριτήρια που να σχετίζονται με το όραμα, τις αξίες και την κουλτούρα της εταιρείας, καθώς και την εμπειρία για τη σχετιζόμενη θέση εργασίας.
- Να δίνεται η δυνατότητα επικοινωνίας με τους υποψήφιους εργαζόμενους.

Τα κύρια οφέλη που προσφέρει η ΔΤ όπως αναφέρεται στο «*Talent Management Importance*» είναι:

- Η πραγματοποίηση του οράματος της επιχείρησης από τους ταλαντούχους ανθρώπινους πόρους της.

- Η δημιουργία δεξαμενής ταλέντων για μελλοντική χρήση σε κρίσιμες περιόδους.
- Η ξενοδοχειακή οντότητα αναπτύσσεται και γίνεται πιο ανταγωνιστική.
- *«Ανοίγει το δρόμο για μελλοντική ηγεσία».*
- Η λήψη αποφάσεων γίνεται αποτελεσματικότερη, αφού αυτοματοποιούνται βασικές διαδικασίες και συλλέγονται δεδομένα.
- Προσφέρει περισσότερο ελεύθερο χρόνο και πόρους για την λήψη στρατηγικών και κρίσιμων αποφάσεων, αυτοματοποιώντας κάποιες συχνές διαδικασίες.

Ακόμη, τα οφέλη της ΔΤ σε έναν οργανισμό είναι σημαντικά παρ' όλη τη δυσκολία από μερικές επιχειρήσεις να εφαρμόσουν τις πρακτικές της, επειδή πιστεύουν ότι είναι πολυτέλεια στις μέρες μας. Ωστόσο, η διαχείριση ταλέντων θα θεωρηθεί ωφέλιμη τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους εργαζομένους, καθώς συμβάλλει σε γενικό επίπεδο στο ποσοστό ανεργίας, αλλά και στη δυνατότητα ευκαιριών για τους καλύτερους υπαλλήλους στις καταλληλότερες θέσεις εργασίας.

Σύμφωνα με το εγχειρίδιο «Talent Management Importance», η ΔΤ αφενός βοηθάει τον οργανισμό ως εξής :

- Ενισχύει την ατομική και ομαδική παραγωγικότητα, αλλά επίσης δημιουργεί την ικανότητα στους εργαζομένους να ανταγωνίζονται ικανά σε ένα δυναμικό και αρκετά ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- *«Βοηθά την πρόσληψη ποιοτικού ανθρώπινου δυναμικού».*
- Βοηθά στη διατήρηση των πιο ταλαντούχων εργαζομένων και μειώνει το κόστος για την πρόσληψη νέων.
- Κατανοεί καλύτερα τις ανάγκες του εργατικού δυναμικού.
- Κατανοεί καλύτερα ποιους από τους εργαζόμενους και πότε είναι ικανός να αναλάβει νέους ρόλους.
- Δημιουργεί το αίσθημα της αφοσίωσης του εργαζομένου προς την επιχείρηση.
- Βοηθά την ανάπτυξη μελλοντικών εσωτερικών ηγετικών.

Και αφετέρου ωφελεί σε ικανοποιητικό βαθμό και τους εργαζόμενους. Συγκεκριμένα:

- Προσφέρει αίσθημα ικανοποίησης.
- Διατηρεί το κίνητρο το οποίο βοηθά για την εξέλιξη τους.
- Βοηθάει στην υψηλή παραγωγικότητα τους και κατά επέκταση στην καριέρα τους.
- Δημιουργεί δεσμούς με την επιχείρηση.

Εν κατακλείδι, κατανοούμε ότι η Διαχείριση ταλέντων είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι των επιχειρήσεων φιλοξενίας, θεωρείται η πιο κρίσιμη λειτουργία της ΔΑΔ, καθώς ωφελεί και τις δυο πλευρές των ενδιαφερομένων, δηλαδή τον οργανισμό, έχοντας ως στόχο την ανάπτυξη του, αλλά και τους ταλαντούχους ανθρώπους του να εξελιχθούν μέσα σε αυτόν.

3.3 Θεωρία ανθρώπινου κεφαλαίου «Human Capital Theory»

Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου, αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 60 με σκοπό την αύξηση του εισοδήματος των επιχειρήσεων και είναι εκείνη που άνοιξε το δρόμο για την ανάπτυξη ταλέντων του ανθρώπινου δυναμικού και άσκησε τη μεγαλύτερη επιρροή. Δημιουργός αυτής της θεωρίας ήταν ο Theodor Schultz (Αμερικάνος οικονομολόγος), ο οποίος χρησιμοποιεί οικονομικούς όρους για να περιγράψει τις γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων. Ως ανθρώπινο κεφάλαιο ορίζεται το σύνολο των έμφυτων και επίκτητων χαρακτηριστικών ικανοτήτων, δηλαδή το χάρισμα-ταλέντο, οι δεξιότητες, η μόρφωση και οι εξειδικευμένες γνώσεις του κάθε ατόμου (Πετρινώτης, 1989). Η λέξη κεφάλαιο μεταφράζεται ως οι γνώσεις, τα κοινωνικά και προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου, η δημιουργικότητα και οι συνήθειες του (Khan και Hefny, 2019). Στην πραγματικότητα, πρόκειται για μια επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο που κάνει ο εργοδότης με αποτέλεσμα την αποδοτικότερη και παραγωγικότερη εργασία του μέσα στον οργανισμό (Baron και Armstrong, 2007). Το 2008, ο Νικολάου υποστηρίζει ότι το ανθρώπινο δυναμικό και οι ιδιότητες του δίνουν οικονομική αξία σε έναν οργανισμό.

Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου έδειξε το δρόμο για την «παραγωγικότητα» των επιχειρήσεων μέσω της εκπαίδευσης (Becker, 1964). Στην ουσία, η εκπαίδευση αυξάνει την «παραγωγικότητα» των εργαζομένων και τα έσοδα μιας επιχείρησης, καθώς αναπτύσσει μια σειρά από δεξιότητες των υπαλλήλων και ωφελεί επίσης τους ίδιους όσον αφορά την αύξηση του μελλοντικού τους εισοδήματος (Becker, 1964). Αν και σήμερα, η εκπαίδευση των ατόμων που εργάζονται σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση δύναται να οδηγήσει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η διεθνής βιβλιογραφία της θεωρίας του ανθρώπινου κεφαλαίου διακρίνει την εκπαίδευση σε δύο μοντέλα:

- **Την ειδική εκπαίδευση**, την οποία λαμβάνουν συγκεκριμένα άτομα στην επιχείρηση, όπου εργάζονται και εξελίσσονται μέσα σε αυτήν.
- **Τη γενική εκπαίδευση**, την οποία λαμβάνουν όλοι οι εργαζόμενοι σε όλες τις επιχειρήσεις και μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις τους και την παραγωγικότητα τους σε περισσότερες από μια εταιρείες που εργάζονται.

Η διαφορά των δυο μοντέλων εκπαίδευσης είναι ότι στη γενική εκπαίδευση, η γνώση μπορεί να μεταφερθεί από τη μια εταιρεία στην άλλη, ενώ στην ειδική δε μεταφέρεται η γνώση, αλλά η επιχείρηση επενδύει σε συγκεκριμένους εργαζομένους- ταλέντα.

Η άποψη του Becker (1964) στο συγκεκριμένο θέμα είναι ότι η απόκτηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων πρέπει να αποκτιούνται από όλους τους εργαζομένους, καθώς θεωρεί ότι δε θα έπρεπε να υπάρχει διάκριση των δυο μοντέλων γενικής και ειδικής εκπαίδευσης.

Αν προσεγγίσουμε τις δυο σκοπιές του θέματος δηλαδή, όσο αφορά την θετική πλευρά του ανθρώπινου κεφαλαίου, θα διαπιστώσουμε ότι οι οργανισμοί που επενδύουν στην εκπαίδευση των υπαλλήλων, σύμφωνα με την θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου, αυτομάτως επενδύουν και στην αύξηση των κερδών τους (Becker, 1964). Επίσης, η εκπαίδευση λειτουργεί ως μέσο προσέλκυσης και διατήρησης του ανθρώπινου κεφαλαίου με αποτέλεσμα τις καλύτερες αποδόσεις των εργαζομένων των οποίων η επιθυμία είναι να ανακαλύψουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες που αποκόμισαν από την εκμάθηση που έλαβαν (Baron και Armstrong, 2007). Ακόμη ένα θετικό στοιχείο, είναι ο βιώσιμος ανταγωνισμός του ανθρώπινου κεφαλαίου σε μια τουριστική οντότητα, η οποία χρησιμοποιεί ως πλεονέκτημα τις δεξαμενές ταλέντων της, χωρίς να είναι εύκολο να τις μιμηθεί ο αντίπαλος (Baron και Armstrong, 2007). Η άλλη όψη της θεωρίας του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι ότι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται από τους εργοδότες σαν περιουσιακά στοιχεία και συγκαταλέγονται στην ίδια κατηγορία με τα μηχανήματα και τον εξοπλισμό τους (Baron και Armstrong, 2007).

Αξίζει να σημειωθεί ότι, η προσέγγιση του ανθρώπινου κεφαλαίου τα παλιότερα χρόνια είχε ως κύριο μέλημα την εκπαίδευση με αποτέλεσμα την «παραγωγικότητα» των εργαζομένων, δηλαδή χρησιμοποιούσαν ως κίνητρο την αύξηση του μισθού των υπαλλήλων. Έτσι, η ίδια θεωρία έρχεται σε αντίθεση με τη σύγχρονη εποχή, η οποία επικεντρώνεται στην επέκταση της εκπαίδευσης για την προσέλκυση των ταλαντούχων εργαζομένων στον τομέα της φιλοξενίας. Τέλος, καταλήγουμε στο γεγονός που συνδέεται με τη σύγχρονη οπτική της θεωρίας του ανθρώπινου κεφαλαίου η οποία είναι η θετική εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων με τον εργοδότη που οδηγεί στην δέσμευση, την εμπιστοσύνη και στην καλή αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού (Baron και Armstrong, 2007).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : Η σημασία του «Ταλέντου»

4.1 Το ταλέντο ως ατομικά χαρακτηριστικά

Η ετυμολογική σημασία του ταλέντου προέρχεται από την έμφυτη ειδική ικανότητα του ανθρώπου να κάνει κάτι πολύ καλά χωρίς να καταβάλλει ιδιαίτερη προσπάθεια. Αρχικά, η ρίζα ταλέντο προέρχεται από την λατινική λέξη «talentum», η οποία σήμαινε μονάδα βάρους ή χρήματα. Τον 13^ο αιώνα, στη Γαλλία η λέξη ταλέντο σήμαινε επιθυμία ή προθυμία. Τον μεσαίωνα, το ταλέντο άρχιζε να θεωρείται ως μια «*νοητική ατομική ικανότητα*» και έως τον 10^ο αιώνα έχει διπλή σημασία, δηλαδή σχετιζόταν με την προσωπικότητα και την ικανότητα του ατόμου. Έκτοτε, η εννοιολογική σημασία και ο ορισμός του ταλέντου ενσωματώθηκε στον όρο ανθρώπινο κεφάλαιο (Tansley και σία, 2007), όπως αναφέρεται από τον Kichuck A. (2017). Στη διεθνή βιβλιογραφία της διαχείρισης ταλέντων, ο όρος «*ταλέντο*» χρησιμοποιείται ευρέως από πολλούς ερευνητές. Υπάρχουν διάφορες εκδοχές για τη σημασία του ταλέντου, όπου θεωρείται περισσότερο ως χάρισμα (Tansley, 2011). Σε άλλες περιπτώσεις, η έννοια «*ταλέντο*» χαρακτηρίζεται ως η έμφυτη κατάσταση του ατόμου σε συνδυασμό με τις γνώσεις που θα λάβει, αναπτύσσοντας έτσι κάποιες παραπάνω δεξιότητες στην εργασία του.

Λαμβάνοντας υπόψιν το ταλέντο σαν έννοια, δεν είναι ακριβής και πολλές φορές παραπλανά και έτσι δημιουργούνται εντάσεις γύρω από την σημασία του (Gallardo-Gallardo και Thunnissen, 2016). Όμως, μερικοί επιστήμονες γράφουν ότι ταλέντα θεωρούνται οι υπάλληλοι υψηλών προδιαγραφών και δυνατοτήτων όσον αφορά τα υψηλότερα επίπεδα μιας επιχείρησης (Collings και Mellahi 2009). Ωστόσο, άλλοι συγγραφείς έχουν την πεποίθηση ότι τα ταλέντα θα πρέπει να βρίσκονται σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης, όπως για παράδειγμα στις ξενοδοχειακές μονάδες, όπου οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής, αλλά και οι άνθρωποι πίσω από εκείνους παρέχουν τις ίδιες υψηλής ποιότητας υπηρεσίες (Hughes και Christensen, 2021). Επομένως, μια σύγχρονη αντίληψη που δημοσιεύτηκε στο ειδικό τεύχος του International Journal of Contemporary Hospitality Management (2008) υποστηρίζει ότι «*η διαχείριση ταλέντων θα μπορούσε να οριστεί ως η συστηματική προσέλκυση, αναγνώριση, ανάπτυξη, δέσμευση, διατήρηση και ανάπτυξη αυτών των ατόμων με υψηλές δυνατότητες που έχουν ιδιαίτερη αξία για έναν οργανισμό*» (Hughes και Christensen, 2021) και κάνοντας καλή διαχείριση ταλέντων μπορεί να συμβάλλει στη διαφοροποίηση ενός οργανισμού (Ashton και Morton 2005).

Αν και στην επιστήμη της διοίκησης επιχειρήσεων έχουν γραφτεί αρκετοί διαφορετικοί ορισμοί για το συγκεκριμένο θέμα, ακόμα και σε διάφορους οργανισμούς η λέξη «*ταλέντο*» χρησιμοποιείται με διαφορετικό τρόπο ανάλογα με τα πιστεύω και τις ανάγκες του κάθε

οργανισμού. Ο Meyers και σία (2013), μίλησαν για μια δυσκολία αποσαφήνισής της, καθώς έχουν διατυπωθεί πληθώρα ορισμών και αυτό δείχνει την αναγκαιότητα της κάθε επιχείρησης να τη χρησιμοποιήσει με τέτοιο τρόπο, ώστε να πρεσβεύσει τις ανάγκες της. Αυτό, βασίζεται κυρίως στο τι είδος ταλέντο χρειάζεται η επιχείρηση, στους κανονισμούς, αλλά και στις στρατηγικές του οργανισμού και την προϋπηρεσία του ταλέντου (Meyers και σία, 2013). Σύμφωνα με έρευνες που πραγματοποιήθηκαν από το CIPD, «ταλέντα» ορίζονται αυτά τα άτομα που μπορούν να κάνουν τη διαφορά στην απόδοση των οργανισμών είτε με την άμεση συνεισφορά τους είτε με τη βραχυπρόθεσμη» (Επισκόπου (HR Professional), 2012). Επιπρόσθετα, ταλέντο θεωρείται το άτομο που αποκτά δεξιότητες μέσα από την εμπειρία, την εκπαίδευση, τη διαρκή γνώση, καθώς συμπεριλαμβάνεται και ο χαρακτήρας του.

Παρακάτω παρουσιάζονται διάφοροι ορισμοί:

- *«Το ταλέντο αναφέρεται σε συστηματικά αναπτυχθείσες έμφυτες ικανότητες, οι οποίες οδηγούν σε εξαιρετική απόδοση ενός ή περισσότερων τομέων της ανθρώπινης λειτουργίας»* (Nijs και σία, 2014, σ.182) .
- Το ταλέντο ορίζεται ως *«μια μετρήσιμη ανθρώπινη ικανότητα που απαιτείται για αποτελεσματική απόδοση»* (Honge, Tondora και Marrelli, 2005 σ. 511).
- Ταλέντο είναι *«η δυνατότητα στα άτομα να γίνουν κάτι περισσότερο από αυτό που είναι σήμερα»* (Silzer και Church ,2009 σ. 377-412.
- Σύμφωνα με το βιβλίο *«Ο Πόλεμος του Ταλέντου»* , το *«ταλέντο»* βασίζεται στη θεωρία του έμφυτου χαρίσματος που δεν αναπτύσσεται εύκολα καθώς θεωρείται σπάνιο (Meyers και σία, 2013).
- *«Το ταλέντο πρέπει να επιδεικνύεται από μετρήσιμη, σταθερά ανώτερη απόδοση»* (Ericsson και σία, 2007, σ. 117).
- Ταλέντο είναι *«το σύνολο της εμπειρίας, γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών που έχει ένα άτομο και φέρνει στην εργασία του»* (Cheese και σία , 2008, σ. 46).
- Ταλέντα θεωρούνται τα άτομα που διαφέρουν μέσω της *«οργανωτικής τους απόδοσης»* και φέρουν την καλύτερη απόδοση με τη συμβολή τους είτε άμεσα είτε μακροπρόθεσμα (Tansley και σία ,2007, σ.8).

Τέλος, η έννοια ορίζεται (Suzanne Rossh, 2013) από το λεξικό Dictionary.com (2012) ως *«a special natural ability or aptitude»* και εξηγεί ότι είναι *«μια προσέγγιση που βασίζεται στις δυνάμεις για την ανάπτυξη ταλέντων, όπου η έμφαση δίνεται στην αναγνώριση ότι ο καθένας μας έχει δυνατά σημεία, πράγματα στα οποία είμαστε εγγενώς καλοί και η προτεραιότητα για τους επαγγελματίες ανάπτυξης ταλέντων είναι να τα αποκαλύπτουν και να τα αξιοποιούν. Έτσι, καταλήγουμε τελικά στο συμπέρασμα ότι, δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο μοτίβο ορισμού που να εξηγεί ακριβώς εάν το ταλέντο πηγάζει από μέσα μας ή αποκτάται, για αυτό*

το λόγο θα διερευνηθούν θεωρίες που εξηγούν την προέλευση του ταλέντου» (Suzanne Rossh, 2013 σ. 167).

4.1.1 Η έμφυτη έναντι της επίκτητης προσέγγισης του ταλέντου

Υπάρχει μια αναφορά του Albert Einstein, σχετικά με την έννοια του ταλέντου, η οποία μας βάζει στη διαδικασία να αναρωτηθούμε σχετικά με τη φύση του ταλέντου. «Γνωρίζω με βεβαιότητα ότι ο ίδιος δεν έχω κανένα ιδιαίτερο ταλέντο. Η περιέργεια, η εμμονή και η επίμονη αντοχή, σε συνδυασμό με την αυτοκριτική, με έφεραν στις ιδέες μου» (Albert Einstein, αναφέρεται από τον Mih (2000)(όπως αναφέρεται στους Meyers και σια (2013, σ.308).

Όπως γίνεται εμφανές η υπόθεση ταλέντο δε σχετίζεται με κάποια συγκεκριμένη ικανότητα του ανθρώπου. Ωστόσο, οι ορισμοί της έννοιας του ποικίλουν και διαφοροποιούνται. Κάποιοι από αυτούς, απευθύνονται σε εκ γενετής χάρισμα, κάποιοι άλλοι σε δεξιότητες που τις αποκτάει ο άνθρωπος και κάποιοι άλλοι αναφέρονται σε συνδυασμό και των δύο περιπτώσεων. Υπάρχουν διάφορες εκδοχές σχετικά με την φύση του ταλέντου καθώς θεωρείται περισσότερο ως χάρισμα (Tansley, 2011)(όπως αναφέρεται στον Kichuck (2017)). Σε άλλες περιπτώσεις η έννοια “ταλέντο” χαρακτηρίζεται ως η έμφυτη κατάσταση του ατόμου σε συνδυασμό με τις γνώσεις που θα λάβει.

Με αφορμή τις διαφορούμενες απόψεις που υπάρχουν επάνω στο συγκεκριμένο ζήτημα, παρακάτω θα εξηγήσουμε τις διαφορές της έμφυτης και επίκτητης ικανότητας του ταλέντου:

- **Έμφυτη ικανότητα**, είναι το χάρισμα που έχει ένας άνθρωπος από την ώρα που γεννιέται.

Σύμφωνα με τον Mayers και σία (2013), μόνο το 1% των παιδιών γεννιέται έξυπνο, καθώς η νοημοσύνη είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την εξαιρετική απόδοση στο εργασιακό περιβάλλον , όπως αναφέρει ο Kichuck Aliaksei (2017).

- **Επίκτητη ικανότητα**, σύμφωνα με ερευνητές του κλάδου είναι «σκόπιμη πρακτική» και η εκπαίδευση που καθορίζει το ταλέντο (Kichuck Aliaksei, 2017). Η σκόπιμη πρακτική έχει προβλεφθεί ως μια σημαντική πτυχή του ηγετικού ταλέντου στη φιλοξενία-οργάνωση (Day, 2010). Επίσης, ο χρόνος της πρακτικής παίζει καθοριστικό παράγοντα στη δημιουργία του ταλέντου. Προσεγγίζοντας το ταλέντο, παρουσιάζονται λεπτομερώς πέντε ερευνητικά του πεδία, σύμφωνα με τους Meyers, Woerkoma και Driesb (2013). Τα τρία πρώτα αναφέρονται σε θεωρητικό επίπεδο και τα δύο τελευταία στον τομέα της εργασίας:

Σχήμα 4.1: οι πέντε προσεγγίσεις του ταλέντου

	Approach to talent				
	Giftedness	Strengths	(Meta-) Competencies	Potential	Performance
Science domain	Education	Positive psychology	HRM	HRM	HRM
Seminal authors	Ericsson, K.A. Gagné, F. Galton, F., Sir Renzulli, J. Sternberg, R.J. Terman, L.	Biswas-Diener, R. Buckingham, M. Kashdan, T.B. Peterson, C. Seligman, M.E.P.	Boyatzis, R.E. Briscoe, J.P. Eichinger, R. W. Hall, D.T. Lombardo, M. M. Mahoney, J. D. Spreitzer, G. M.,	Church, A.H. Silzer, R. McCall, M. W.	Altman, Y. Welch, J. Grote, D.
Population of interest	Children, adolescents, adults	Children, adolescents, adults	Working adults	Working adults (mostly younger workers)	Working adults
Position in nature-nurture debate	Ongoing debate about nature vs. nurture; several approaches highlighting nature-nurture interactions	Innate basis, yet to some extent developable	Knowledge and skills can be developed; abilities and some other personal characteristics are innate	Mainly based on innate factors, but can (and needs to be) developed	
Position in inclusive-exclusive debate	(Highly) exclusive (approximately from 1 to 10% of the population)	Inclusive	As concerns knowledge and skills: rather inclusive; as concerns abilities:	(Rather) exclusive	Exclusive

Πηγή : άρθρο Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management Meyers και σία (2013, σ.307) από το Science Direct.

1. «*Το ταλέντο ως χαρισματικότητα*» το οποίο απευθύνεται σε ανθρώπους που γεννιούνται με ένα συγκεκριμένο ταλέντο (ταλέντο στη μουσική, στο σκάκι...), καθώς κάνουν πολύ καλά μόνο αυτό που έχουν έμφυτη έφεση (Meyers, Woerkoma και Driesb, 2013) .
2. «*Το ταλέντο ως δύναμη*» θεωρείται μέρος της θετικής ψυχολογίας και αναφέρεται σε δυνατά θετικά στοιχεία του χαρακτήρα του ατόμου, όπως η ευγένεια, η σύνεση, το αίσθημα του δικαίου... τα οποία είναι έμφυτες ικανότητες, αλλά αναπτύσσονται με την προσωπική δουλειά κατά τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου (Meyers, Woerkoma και Driesb, 2013).
3. «*Το ταλέντο ως μετα-ικανότητα*» αφορά τα άτομα με ικανότητες ηγεσίας (Meyers, Woerkoma και Driesb, 2013), οι οποίες σχετίζονται με συμπεριφορικά χαρακτηριστικά (Βογιαζής, 2008). Οι ικανότητες αυτές είναι ικανότητες γνώσεων και δεξιοτήτων οι οποίες

είναι επίκτητες. Τα άτομα με «μετα-ικανότητες» μπορούν να λειτουργήσουν παραγωγικά και αποτελεσματικά κάτω από οποιοσδήποτε συνθήκες. «Μετα-ικανότητες» θεωρούνται η γενική νοημοσύνη (Schmidt και Hunter,2000), «η μαθησιακή ευκινησία» (Briscoe και Hall,1999) και «η συναισθηματική νοημοσύνη» (Dries & Pepermans,2007), όπως αναφέρουν οι Meyers και σία (2013, σ.307-308).

4. «Ταλέντο ως υψηλές δυνατότητες», χρησιμοποιείται σαν όρος στη ΔΑΔ και στη ΔΤ. Υψηλές δυνατότητες έχουν τα άτομα σε ένα εργασιακό περιβάλλον τα οποία έχουν ήδη έμφυτη αυτή τη διάθεση, αλλά χρειάζεται να δουλευτεί περαιτέρω για να γίνουν καλύτεροι από αυτό που είναι. Να σημειωθεί ότι δεν υπάρχουν αρκετά άτομα με υψηλές δυνατότητες (Meyers, Woerkoma και Driesb, 2013).

5. «Το ταλέντο ως υψηλή απόδοση» μπορεί να κατανοηθεί κυρίως από τα αποτελέσματα που πραγματοποιούνται από την εκάστοτε επιχείρηση και όχι από τις απλές δεξιότητες. Τα αποτελέσματα είναι δηλαδή μέσα από αξιολογήσεις απόδοσης που χρησιμοποιούνται για τα ταλέντα στο ανθρώπινο δυναμικό (Meyers, Woerkoma και Driesb, 2013).

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι "ταλέντο" θεωρείται κάποιος που είναι χαρισματικός από την ημέρα που γεννιέται αλλά διαρκώς εξελίσσει τις δεξιότητες του μέσα από την γνώση και την επαγγελματική εμπειρία. «Το ταλέντο έχει προσωπικό όραμα και στόχους που τους εναρμονίζει με τους εταιρικούς», καθώς «ανεβάζει διαρκώς τον πήχη, έχει ιδέες, παίρνει πρωτοβουλίες, λειτουργεί συλλογικά, αγαπά την πρόκληση, διακρίνει την ευκαιρία, αγκαλιάζει την αλλαγή, παίρνει ρίσκο, έχει σταθερά πολύ υψηλές επιδόσεις και δίνει την προοπτική για επιτυχία σε ηγετικούς ρόλους» (Γεωργιάδου)(όπως αναφέρεται στην Επισκόπου (HR Professional), 2012) .

4.2 Η ταυτότητα των εργαζομένων

Αρχικά η σημασία της λέξης «ταυτότητα», στην κοινωνική ψυχολογία σχετίζεται με τις φιλοδοξίες του ατόμου και με το τι θέλει πραγματικά να είναι. Ωστόσο, σχετικά με την ταυτότητα ενός εργαζομένου έχει γίνει ελάχιστη έρευνα, η οποία σχετίζεται κυρίως με τη δέσμευση των ταλέντων σε έναν οργανισμό. Η ταυτότητα ανήκει σε κοινωνικές κατηγορίες ή ομάδες ατόμων. Αυτό θα πει, ότι οι κοινωνικές ομάδες έχουν κανόνες συμπεριφοράς και για να κάνουν χρήση της ταυτότητας των εργαζομένων, το κάθε άτομο θα πρέπει να «ευθυγραμμιστεί» με την υπόλοιπη ομάδα (Kranton, 2000), όπως αναφέρεται από τους Ceridwyn και σία (2021).

Είναι γεγονός ότι η ταυτότητα των εργαζομένων στο χώρο της φιλοξενίας δημιουργείται κυρίως από τις εμπειρίες που προσφέρουν οι φορείς που την εκπροσωπούν, δηλαδή πανεπιστήμια, εργοδότες, εκπαιδευτικοί σύλλογοι... Είναι γνωστό ότι ο κλάδος της φιλοξενίας έχει κακή φήμη πάνω στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και τις

περισσότερες φορές γίνεται λόγος «για κακοπληρωμένους εργαζομένους και στερούμενους κοινωνικού σεβασμού» (Dreier και σία, 2018), όπως αναφέρουν οι Ceridwyn και σία (2021, σ. 251-262), ενώ τον χαρακτηρίζουν ως ένα χώρο «εκμεταλλευτικό και εξευτελιστικό» (Farbenblum, 2017), όπως αναφέρουν οι King κ.α. (2021, σ. 251-262).

Η κρίση εργασίας είναι από τις τρέχουσες συζητήσεις που γίνονται στον χώρο τον 21^ο αιώνα. Ωστόσο, οι ανασφάλειες και οι φόβοι που προκλήθηκαν και λόγο της πανδημίας, αλλά και από έλλειψη ενδιαφέροντος για τον συγκεκριμένο χώρο, έχουν απομακρύνει πολλούς καταρτισμένους του χώρου από τον κλάδο, οι οποίοι έκαναν στροφή στην καριέρα τους. Παρόλα αυτά, γίνεται λόγος για ένα καλύτερο αύριο στην βιομηχανία του τουρισμού με ανταγωνιστικότερους μισθούς και βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο με σκοπό την διατήρηση των ταλέντων.

Η κρίση ταυτότητας που διανύουν οι γενιές των ξενοδοχοϋπαλλήλων αρχίζει να αλλάζει με αργά και σταθερά βήματα, διότι η νέα γενιά εργαζομένων δείχνουν μεγαλύτερο ζήλο για το εργασιακό τους περιβάλλον με σκοπό την ατομική ανέλιξη και εξέλιξη τους. Επομένως, η νέα ταυτότητα εργαζομένων είναι σκόπιμο να δημιουργηθεί με την ατομική ανάπτυξη και εξέλιξη, την ευελιξία και την συχνή (άτυπη) ανατροφοδότηση των εργαζομένων με τους προϊσταμένους (Schleicher και Baumann, 2020).

Ένα θετικό χαρακτηριστικό της φιλοξενίας που μπορεί να δημιουργήσει κίνητρο στη διαχείριση ταλέντων και στην αναθεώρηση της ταυτότητας τους, είναι ότι ο κλάδος δεν έχει «όρια εξέλιξης» και αυτό προκύπτει διότι τα τμήματα είναι πολλά και οι ευκαιρίες που προσφέρονται για την προσωπική ανέλιξη είναι και αυτές αρκετές και προϋποθέτουν διαφορετικές δεξιότητες αναλόγως της επιλογής θέσεως (Mooney και σία, 2016).

Πιο συγκεκριμένα το πλαίσιο απασχόλησης των ξενοδοχείων δίνει τη δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό να εξελιχθεί μεταπηδώντας από το ένα τμήμα στο άλλο, δηλαδή από υπάλληλος υποδοχής σε προϊστάμενος υποδοχής ή από το τμήμα του f&b στο τμήμα υποδοχής.

Οι Akerlof και Kran, (2000) αναφέρουν δυο τύπους εργαζομένων στην θεωρία της ταυτότητας των εργαζομένων, δηλαδή τους ανθρώπους που ταυτίζονται (έμπιστοι) με την εταιρεία και τους ανθρώπους που δεν ταυτίζονται (ξένοι), όπως αναφέρουν οι Ceridwyn (2021). Στην πρώτη περίπτωση (έμπιστοι εργαζόμενοι) πρόκειται για τους υπαλλήλους οι οποίοι καταβάλουν μεγάλη προσπάθεια με σκοπό να καταλάβουν και να εκπληρώσουν τους εταιρικούς στόχους και αυτοί κάνουν χρήση της εταιρικής ταυτότητας. Στην δεύτερη κατηγορία (ξένοι εργαζόμενοι) είναι οι υπάλληλοι οι οποίοι δεν καταβάλουν αρκετή προσπάθεια για την απόκτηση των εταιρικών στόχων με αποτέλεσμα να τους αφαιρείται η ταυτότητα των εργαζομένων. Αυτό εξηγείται διότι σύμφωνα με την θεωρία της ταυτότητας των εργαζομένων η οποία είναι συνυφασμένη με την οικονομική ανταμοιβή, δηλαδή η χρησιμότητα του εργαζομένου εξαρτάται θετικά από το εισόδημα, ενώ η προσπάθεια των

εργαζομένων εκτιμάται αρνητικά από την εκάστοτε εταιρεία. Αυτό συνεπάγεται με το χρηματικό κίνητρο που προσφέρουν οι επιχειρήσεις φιλοξενίας στους υπαλλήλους οι οποίες απαιτούν μεγαλύτερη προσπάθεια από εκείνους.

Συνοψίζοντας, αξίζει να αναφερθεί ότι η δημιουργία της ταυτότητας του εργαζομένου στον τομέα φιλοξενίας βασίζεται σε δυο παράγοντες: ο πρώτος είναι ο ίδιος ο κλάδος μέσα από τα δημόσια και ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα, αλλά και από τα καταλύματα φιλοξενίας και ο δεύτερος είναι ο ίδιος ο επαγγελματίας. Ωστόσο, σύμφωνα με έρευνες που έγιναν σχετικά με την απόκτηση της ταυτότητας των εργαζομένων, καθοριστικό ρόλο δεν παίζουν οι οργανισμοί φιλοξενίας για την υιοθέτηση της, αλλά οι ίδιοι οι επαγγελματίες αναλόγως τον κλάδο που ανήκουν (Ceridwyn και σία, 2021). Επίσης η ταυτότητα των εργαζομένων προέρχεται από την επαγγελματική κλήση που έχει το άτομο και γίνεται ο σκοπός και η σημασία των εργαζομένων για την επίδοση στο επάγγελμα τους, καθώς είναι και η αιτία για τις επιτυχημένες σταδιοδρομίες τους (Thompson & Bunderson, 2019). Επομένως, ο κλάδος της φιλοξενίας και του τουρισμού λόγω της ευρείας γκάμας που διαθέτει σε θέσεις και διαφορετικά τμήματα εργασίας δίνει τη δυνατότητα στους ανθρώπινους πόρους να εξελίξουν και να αναπτύξουν τις δεξιότητες, ικανότητες και τα ταλέντα τους κτίζοντας έτσι την προσωπική ταυτότητά τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: Στρατηγικές προσέλευσης, διατήρησης και διαχείρισης ταλέντων

5.1 Στρατηγική διαχείρισης ταλέντων από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού

Ο όρος στρατηγική αφορά μακροπρόθεσμες κατευθύνσεις για έναν οργανισμό (Johnson και σία ,2014). Επιπλέον, μια στρατηγική χαρακτηρίζεται από αποφάσεις, επιλογές και υλοποίηση των επιλογών των επιχειρήσεων. Ειδικότερα, *«ορίζουμε την στρατηγική διαχείριση ταλέντων ως δραστηριότητες και διαδικασίες που περιλαμβάνουν το συστηματικό προσδιορισμό βασικών θέσεων που συμβάλλουν διαφοροποιημένα στο βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού, την ανάπτυξη μιας δεξαμενής ταλέντων υψηλών δυνατοτήτων και υψηλών επιδόσεων για την κάλυψη αυτών των ρόλων και την ανάπτυξη μιας διαφοροποιημένης αρχιτεκτονικής ανθρώπινου δυναμικού για τη διευκόλυνση της πλήρωσης αυτών των θέσεων με ικανούς υπαλλήλους και για τη διασφάλιση της συνεχούς δέσμευσής τους στον οργανισμό»* (Collings και Mellahi, 2009, σ. 307).

Στην πραγματικότητα η ΔΤ έχει προταθεί ως η σημασία της *«ευημερίας των εργαζομένων»* (Hughes και Christensen (2021 σ. 167) και είναι *«η ουσιαστική και γεμάτη πρόκληση εργασία, η θετική κοινωνική αλληλεπίδραση και η δίκαιη μεταχείριση»*. Αποσκοπεί *«στην εταιρική κοινωνική ευθύνη, τη βιωσιμότητα, την ποικιλομορφία και τα ανθρώπινα δικαιώματα»* (Boudreau και Ramstad, 2005) όπως αναφέρουν οι Christensen Hughes & Murray (2018, σ. 167).

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η πρακτική μια στρατηγικής προσέγγισης στη Διαχείριση Ταλέντων οδηγεί σε ατομικά και οργανωτικά αποτελέσματα όπως είναι τα ερεθίσματα, η συλλογική δέσμευση και η αποδοτικότητα(Collings και Mellahi, 2009)(όπως αναφέρεται στους Garavan και σία (2021). Αναφορικά με το συγκεκριμένο συτρατηγικό μοντέλο, διατυπώθηκε μια άποψη, η οποία αποτελεί τη συνέχεια αυτού και αναφέρει ότι *<<η Στρατηγική Διαχείριση Ταλέντων ξεκινά με την επιχειρηματική στρατηγική, καθοδηγείται από τη ζήτηση και θέτει το ερώτημα των τύπων ταλέντου που απαιτείται για την υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής>>* (Schreuder και Noorman, 2019) (όπως αναφέρεται στους Garavan και σία (2021,σ.12)).

Αρκετοί ερευνητές του κλάδου υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις φιλοξενίας θα πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη βαρύτητα στη στρατηγική προσέγγιση της Διαχείριση Ταλέντων, διότι

έχει παρατηρηθεί ότι πολλές φορές χρησιμοποιείται σαν όρος στον κλάδο της φιλοξενίας αλλά μένει τις περισσότερες φορές σε θεωρητικό επίπεδο και δεν παρατηρείται να εφαρμόζεται στην πράξη (Garavan και σία, 2021). Είναι γεγονός, ότι τα ζητήματα της ΔΤ που απασχολούν τις τουριστικές μονάδες φιλοξενίας εστιάζουν κυρίως στην πρόκληση της προσέλκυσης και της επιλογής ταλέντων. Το πρόβλημα της πρόκλησης έγκειται στην δυσκολία εύρεσης καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού, διότι ο χώρος των ξενοδοχείων είναι ένας κλάδος με μεγάλη εργασιακή ένταση και εποχιακή απασχόληση, στελεχώνεται από νέους εργαζομένους χωρίς σταθερότητα και τις περισσότερες φορές συναντάμε και εργαζόμενους μετανάστες (Garavan και σία, 2021). Όπως διαπιστώνουν οι Garavan και σία (2021), τα τελευταία 10 χρόνια επικρατεί το ίδιο μοτίβο στις επιχειρήσεις φιλοξενίας γεγονός που <<υποδηλώνει την ανεπαρκή προσοχή στη στρατηγική διαχείριση των ταλέντων>> Garavan και σία (2021, σ. 12).

Ο Bratton πρότεινε *«τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών πρόσληψης και επιλογής για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας της Στρατηγικής Διαχείρισης Ταλέντων μέσω της ενσωμάτωσης και μέτρησης κριτηρίων που αφορούν τις αξίες, καθώς και την υιοθέτηση μιας συνδυασμένης προσέγγισης ηλεκτρονικής μάθησης σε νέες εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες»* (Bratton) όπως αναφέρει η D'Annunzio-Green (2018β). Στην πραγματικότητα, αυτή την επαναξιολόγηση της ΣΔΤ, σχολιάζει ο Gratton (1999) , πρόκειται για *«ενοποίηση των επιχειρηματικών στόχων με τις δραστηριότητες ΔΤ και πρέπει να πραγματοποιηθεί τόσο οριζόντια (ολοκλήρωση μεταξύ των διαφόρων παρεμβάσεων ΔΤ) όσο και κάθετα (ολοκλήρωση μεταξύ επιχειρηματικής στρατηγικής και πολιτικής ΔΤ)»* (Norma D'Annunzio-Green 2018β). Σύμφωνα με την Norma D'Annunzio-Green (2018β), αυτές οι πρακτικές είναι ένα μέρος της ΣΔΤ για να κάνει τις επιχειρήσεις φιλοξενίας επιτυχημένες. Εντούτοις, η άλλη οπτική είναι *«η προσοχή σε μεμονωμένους υπαλλήλους και η ευημερία τους είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις επιχειρηματικές υποχρεώσεις γύρω από την ΔΤ»* (Norma D'Annunzio-Green, 2018β). Οι οπτικές αυτές συνδέονται άμεσα με τα συμπεράσματα του CIPD (2005) όπως αναφέρεται στο βιβλίο της Susan Horner (*"Talent management in hospitality and tourism"*, 2017), δηλαδή *«οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού βοηθούν τους στρατηγικούς στόχους να αναπτυχθούν έτσι ώστε να εφαρμοσθούν πολιτικές και πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού, δεσμεύοντας και ενθαρρύνοντας τις προσπάθειες των εργαζομένων»*. Είναι σημαντικό επομένως, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να έχει στρατηγικούς στόχους, υποστηρίζοντας τις δυνατότητες της επιχείρησης, καθώς, όπως αναφέρει ο Armstrong (2011) απαιτείται καλή ηγεσία και υποστήριξη στη διοίκηση, προκειμένου να αναπτυχθεί σωστά και να εφαρμοστεί η στρατηγική διαχείρισης ταλέντων μέσα σε αυτήν.

Τα οφέλη της ΣΔΤ έχουν αποτυπωθεί με επιτυχία από τους Harro and Miller (2009) και CIPD (2016) όπως σημειώνει η D'Annunzio-Green (2018β) και είναι τα εξής:

- «Μεγάλα ποσοστά διατήρησης και ικανοποίησης των εργαζομένων».
- «Θετική οργανωτική φήμη και εξωτερική επωνυμία εργοδότη».
- Μεγάλος αριθμός και υψηλό επίπεδο ταλέντων για τη μελλοντική ανάπτυξη του οργανισμού.

Με αφορμή τα παραπάνω οφέλη, σύμφωνα με την D'Annunzio-Green (2018β) για μια επιτυχημένη ΔΤ στις επιχειρήσεις φιλοξενίας απαιτούνται οι παρακάτω στρατηγικές:

1. *«Δέσμευση ανώτερης ηγεσία και ανάπτυξη στρατηγικής»*. Αυτό απαιτεί σωστή συνεργασία των ηγετών πρώτης γραμμής με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους σε ηγετικό επίπεδο ή διαφορετικά είναι απαραίτητη η πολύ καλή γνώση των πολιτικών της ΔΑΔ.

Για την στρατηγική Διαχείρισης Ταλέντων είναι σημαντικό να υπάρχει η *«δέσμευση σε ανώτερα επίπεδα ηγεσίας για την παροχή των πόρων, του χρόνου και των υψηλών επιπέδων ικανότητας που απαιτούνται για την υλοποίηση των τεχνικών και διαδικαστικών πτυχών του TM»* (D'Annunzio-Green 2018 β).

2. *«Ευθυγράμμιση με τις εξωτερικές και εσωτερικές τάσεις της φιλοξενίας»*. Για την καλή λειτουργία της συγκεκριμένης στρατηγικής, οι οργανισμοί πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τις εσωτερικές και εξωτερικές αλλαγές των τάσεων της αγοράς για να μπορέσουν να προσαρμόσουν την οργανωσιακή ή στρατηγική κουλτούρα της επιχείρησης σύμφωνα με τα νέα δεδομένα. *«Αυτό θα μπορούσε να αφορά τη διαδικασία, τις συμπεριφορές των εργαζομένων, τις ικανότητες, τις στάσεις ή τις αξίες που επηρεάζουν την επιτυχία»* (D'Annunzio-Green 2018).

3. *«Ο ρόλος του διευθυντή γραμμής στη στρατηγική διαχείριση ταλέντων»*. Σύμφωνα με τη συγγραφέα, οι διευθυντές πρώτης γραμμής θα πρέπει να αναλάβουν καθήκοντα της ΔΑΔ για την αποτελεσματικότερη στρατηγική διοίκησης ταλέντων, όπως *«τις προσλήψεις προσωπικού, τη διαχείριση απόδοσης, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και το σχεδιασμό διαδοχής»* (D'Annunzio-Green, 2018β). Αναμφισβήτητα, όμως η ευθύνη των παραπάνω καθηκόντων επιφέρει θετικές συνέπειες, όπως την κατανομή των καθηκόντων των ηγετών πρώτης γραμμής με το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και την επαγγελματική εμπειρία επάνω στο κομμάτι των ανθρώπινων πόρων, καθώς θα βρίσκονται σε θέση να αξιολογούν καλύτερα τη σταδιοδρομία τους. Οι αρνητικές επιπτώσεις είναι η επιφόρτιση εργασίας .

4. *«Μέριμνα για την ευημερία των εργαζομένων»*. Εξέχων σημαντικό ζήτημα είναι οι διευθυντές πρώτης γραμμής να εξασφαλίσουν την ευημερία των εργαζόμενων της επιχείρησης και να τους παρέχουν τους κίνητρα .

5. Η αυθεντικότητα χτίζει εμπιστοσύνη και ειλικρίνεια. Σύμφωνα με την D'Annunzio-Green (2018), η ειλικρινής στάση των διευθυντών απέναντι στους υπαλλήλους χτίζει εμπιστοσύνη και επιφέρει μόνο θετικές συνέπειες, αφού για τους εργαζόμενους θα είναι πιο εύκολο να

καταλαβαίνουν τις συμπεριφορές του ηγέτη και να είναι σε ετοιμότητα να αντιμετωπίσουν και να αναλάβουν κινδύνους στον χώρο εργασίας.

6. «Παροχή οργανωτικής υποστήριξης». Σύμφωνα με τους Rich και σία (2010), η χρήση πρακτικών ΔΤ από τους ηγέτες πρώτης γραμμής, όπως είναι «η καθοδήγηση τους, οι ευκαιρίες ανάπτυξης και η κοινωνικοποίηση του» (D'Annunzio-Green, 2018β) λειτουργούν θετικά για τους εργαζόμενους του οργανισμού, διότι μαθαίνουν ποιες συμπεριφορές θα πρέπει να υιοθετούν ανάλογα με τους ρόλους τους.

Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα, ότι μια επιτυχημένη στρατηγική διαχείρισης ταλέντων έχει ως αποτέλεσμα την αντιμετώπιση της οικονομικής ανασφάλειας, της αβεβαιότητας, τη διαχείριση κρίσεων που μπορεί να προκύψουν, καθώς επίσης και τη δημιουργία νέων ιδεών στην επιχείρηση από τους ικανότερους και ταλαντούχους υπαλλήλους. Επίσης, η ανάπτυξη και η διατήρηση ταλέντων είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση του ανταγωνιστικού προσόντος που αναπτύσσει ένα ξενοδοχείο σε μια ανταγωνιστική αγορά του χώρου. Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική διαχείριση ταλέντων είναι υπεύθυνη να καλύψει βασικές θέσεις με τα ταλέντα που διαθέτει στις δεξαμενές της. Αυτό γίνεται, επιλέγοντας τους κατάλληλους ανθρώπους και παρέχοντάς τους υποστηρικτικά προγράμματα για την εκπλήρωση των εταιρικών στόχων του ξενοδοχείου και για την εξέλιξη τους.

5.1.1 Στρατηγικό Employer branding στις επιχειρήσεις φιλοξενίας

Το Employer Branding θεωρείται στρατηγική της διαχείρισης ταλέντων και είναι απαραίτητο εργαλείο για την προσέλκυση και διατήρηση των ταλαντούχων υπαλλήλων μέσα σε μια επιχείρηση. Σχετικά με αυτό, ο Reilly, προτείνει να αναδειχτεί η «ισχυρή, ρεαλιστική και συναρπαστική επωνυμία του εργοδότη» (D'Annunzio-Green, 2018, σ. 117-123), καθώς τονίζει τη σημασία για τη συνεχή αξιολόγηση της ΔΤ, όσον αφορά την στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, η επωνυμία του εργοδότη είναι ένα στρατηγικό εργαλείο και ιδιαίτερα στον τομέα της φιλοξενίας όπου κυρίως επικεντρώνεται στον πελάτη και βοηθάει τις επιχειρήσεις φιλοξενίας να ελκύουν, αλλά επίσης να διατηρούν σε μεγάλο ποσοστό εξειδικευμένο προσωπικό (Jain, 2020). Επίσης, μια παρόμοια αντίληψη που διατυπώθηκε είναι ότι οι επιχειρήσεις φιλοξενίας που έχουν πελατοκεντρικό χαρακτήρα είναι καλό να υιοθετήσουν καλή φήμη γύρω από την επωνυμία του εργοδότη και να ελκύουν υποψήφιους εργαζόμενους που να έχουν την ίδια αντίληψη σχετικά με την εξυπηρέτηση πελατών και να ταιριάζει με τις αξίες της εταιρείας (Lin και σία, 2018). Σύμφωνα με μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε σχετικά με την ελκυστικότητα του εργοδότη, διατυπώθηκε ότι η φήμη και η επωνυμία του εργοδότη οδηγούν τους υποψήφιους να υποβάλλουν αίτηση (Sivertzen και σία, 2013). Οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι ταυτίζονται με την εταιρεία και

κάνουν χρήση της ταυτότητάς της λαμβάνοντας υπόψη ότι οι αξίες συμμόρφωσης θα είναι κοινές τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον ίδιο τον εργοδότη (Charbonnier-Voirin και σία, 2016). Σχετικά με τις αξίες συμμόρφωσης μιας επιχείρησης, αξίζει να σημειωθεί ότι ένας οργανισμός αποκτά καλή φήμη, όταν οι εργαζόμενοι μιλούν θετικά για τις αυτές τις αξίες της.

Τα τελευταία χρόνια οι τουριστικές επιχειρήσεις προσπαθούν να διαφημιστούν μέσω των τεχνολογικών μέσων (social media, blogs, digital marketing) όλο και περισσότερο προσελκύνοντας, όχι μόνο εξωτερικούς, αλλά και εσωτερικούς πελάτες με κύριο σκοπό τη δημιουργία loyalty clubs και πιστών συνεργατών.

Με αφορμή αυτό το γεγονός, παρακάτω θα αναφερθούμε σε απόψεις και στρατηγικές απομελέτες σημαντικών ανθρώπων του χώρου που σχετίζονται με το στρατηγικό Branding του εργοδότη για την προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων στις επιχειρήσεις φιλοξενίας:

Σύμφωνα με διαδικτυακή έρευνα των Chung και D'Annunzio-Green (2018) που σχετίζεται με την ανάπτυξη και τις δυνατότητες των εργαζομένων, προκύπτει ότι θα πρέπει να ενσωματωθούν τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά «ανάπτυξη και δυνατότητα» στα μηνύματα μάρκετινγκ και επωνυμίας που παρουσιάζει ο εργοδότης, έχοντας έτσι ως στόχο την προσέλκυση ταλαντούχων υπαλλήλων αποβλέποντας στην επαγγελματική εξέλιξη και στην εύκολη ευθυγράμμιση με τους εταιρικούς στόχους (D'Annunzio-Green, 2018). Με αυτό τον τρόπο, δημιουργείται η στρατηγική αξία της προσφοράς των εργαζομένων από την επιχείρηση, η οποία οδηγεί στην αποτελεσματική προσέλκυση ταλέντων, οι οποίοι θα έχουν ίδιες αξίες και στόχους με την επιχείρηση (Hatsum, 2010). Με αυτό τον τρόπο ο εργαζόμενος προϋδεάζετε στο τι να περιμένει από τον εργοδότη με αντάλλαγμα την συνεισφορά από τον ίδιο τον εργοδότη.

Η μελέτη που έγινε από τους Ahmad και Daud (2015) για την επωνυμία των εργοδοτών και την εναλλαγή του προσωπικού έδειξε ότι ένας καλός εργοδότης θα πρέπει να επενδύσει στο ανθρώπινο δυναμικό του, μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης για την ενίσχυση των δεξιοτήτων τους. Αυτή η στρατηγική, παρά το γεγονός ότι μπορεί να κοστίζει, αποζημιώνει μελλοντικά τους εργοδότες, αφού θα γεμίσουν οι δεξαμενές με ικανά στελέχη που δεσμεύονται με την επιχείρηση. Η ίδια μελέτη κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να επαινούν το προσωπικό τους, διότι ενισχύεται η σχέση μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη, καθώς οι εργαζόμενοι γίνονται περισσότερο αποδοτικοί και πιο αφοσιωμένοι απέναντι στον οργανισμό.

Εν κατακλείδι, ο εργοδότης είναι σημαντικό να εξετάζει τη φήμη μιας εταιρείας και τι αντιπροσωπεύει, ως μέρος της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης ταλέντων, όπου για να έχει επιτυχία μια εταιρεία πάνω σε αυτές τις στρατηγικές, σύμφωνα με τον Λ. Παπαϊωάννου, θα πρέπει να «*παρέχει μια ξεκάθαρη σταδιοδρομία (career path) σε κάθε*

ταλέντο της» (Επισκόπου Αμαλία, HR Professional, «*Talent Management: Ταλέντα σε «πρώτο πλάνο»*», 2012).

5.1.1.1 Στρατηγικές προσέλκυσης και διατήρησης ταλέντων στις επιχειρήσεις φιλοξενίας

«Η στρατηγική προσέλκυσης, διατήρησης και διαχείρισης ταλέντων προσφέρει πρωτοβουλία, πρόκληση, δυνατότητα εξέλιξης, ανάπτυξη δεξιοτήτων, αξιόπιστη στοχοθεσία και αξιολόγηση, αμοιβή συνδεδεμένη με την απόδοση, συστηματική επένδυση σε αυτό-βελτίωση, υπερηφάνεια, έμπνευση, ανοιχτή επικοινωνία και πρόσβαση σε πηγές γνώσης» (Επισκόπου (HR Professional), 2012) και ταυτόχρονα προϋποθέτει της δέσμευση της διοίκησης για να υλοποιηθεί (Γεωργιάδου) (Επισκόπου (HR Professional), 2012). Για να στεφθεί με επιτυχία η δέσμευση των ταλέντων, σύμφωνα με τον Παπαϊωάννου, (Senior Manager, People & Change της PwC Ελλάδας) οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δώσουν βαρύτητα στη δημιουργία υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος, σωστής επικοινωνίας και στη μετάδοση της εταιρικής κουλτούρας, ώστε να προωθούνται οι σωστές αρχές και αξίες της εταιρείας (Αμαλία Επισκόπου, 2012).

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, οι στρατηγικές προσέλκυσης και διατήρησης ταλέντων είναι οι εξής (Nalwa), όπως αναφέρει ο Bond Adam (Grand Thorton, 2021) :

1. Ανάπτυξη και εκπαίδευση σταδιοδρομίας.
2. Καλές οικονομικές απολαβές των εργαζομένων.
3. Αξίες και κουλτούρα της επιχείρησης.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις προτιμούν να επενδύουν και να προσελκύουν το ταλαντούχο ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να ενδυναμώσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα με τη διαδικασία της προσέλκυσης (Collings και Mellahi 2009) και σύμφωνα με τους Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης (2012), η διαδικασία αυτή γίνεται κυρίως:

- **Από τον εσωτερικό χώρο εργασίας**, δηλαδή αξιοποιώντας τους ήδη ταλαντούχους εργαζομένους της επιχείρησης και παρέχοντας τους κίνητρα (αναγνώριση, αύξηση μισθού, μπόνους) για την εξέλιξη και την παραμονή τους στον οργανισμό.
- **Από τον εξωτερικό χώρο εργασίας**, δηλαδή από σχολές, πανεπιστήμια, αγγελίες, ιστότοπο κτλ.

Αναλυτικότερα (CIPD, 2013), η προσέλκυση ταλέντων από τον εσωτερικό χώρο καλύπτει το 69% των επιχειρήσεων, από τον εξωτερικό χώρο το 3% και από τον εσωτερικό και εξωτερικό χώρο το 28%. Αυτό σημαίνει ότι, η εσωτερική προσέλκυση είναι πιο αποτελεσματική από την εξωτερική καθότι, οι ήδη υπάρχοντες ταλαντούχοι υπάλληλοι γνωρίζουν τις πολιτικές, τις αξίες, τις διαδικασίες, τους στόχους και το όραμα της εκάστοτε

επιχείρησης. Άρα είναι ευκολότερη και αμεσότερη η προσαρμογή τους. Επίσης, η εσωτερική προσέλκυση είναι προτιμότερο να εφαρμόζεται και στα διευθυντικά στελέχη ενός οργανισμού.

Ο οργανισμός είναι πολύ βασικό να δίνει τη σημασία που αρμόζει στα talέντα και αυτό επιτυγχάνεται, αναγνωρίζοντας τις δεξιότητες, τις ικανότητες, τις ανάγκες των talέντων αλλά και τον προσανατολισμό τους στην καριέρα τους, προκειμένου να τους τους βοηθήσει να αναδειχθούν. Όπως διατύπωσε ο Λεωνίδας Παπαϊωάννου, «*εάν η εταιρεία παρέχει μια ξεκάθαρη σταδιοδρομία (career path) σε κάθε «talέντο» της, τότε μπορούμε να πούμε πως η στρατηγική της σε θέματα προσέλκυσης, διακράτησης και διαχείρισης talέντων είναι επιτυχημένη*» (Αμαλία Επισκόπου «Talent Management», HR Professional).

Για την αποτελεσματικότερη λειτουργία του οργανισμού και τη δέσμευση των talέντων του, προτείνεται ο συνδυασμός των κινήτρων, τα οποία διακρίνονται σε (Allen, Hugles και Rog, 2008):

Εσωτερικά κίνητρα: Τα εσωτερικά κίνητρα αφορούν εσωτερικά ζητήματα του talέντου μέσα στην επιχείρηση όπως η γνώση των αναγκών του εκάστοτε talέντου (π.χ. η αναγνώριση του μέσα στον οργανισμό).

Εξωτερικά κίνητρα: Τα εξωτερικά κίνητρα αφορούν την μισθοδοσία, τα μπόνους, την προαγωγή...

Όσο αφορά τα εξωτερικά κίνητρα των εργαζομένων, σύμφωνα με μια πρόσφατη έρευνα που έγινε από το Grand Thornton, περισσότεροι από 1500 εργαζόμενοι, δηλαδή το 51% απαντούν ότι ένας λόγος παραίτησης από την εργασία τους είναι για ζητήματα περισσότερης ευελιξίας ακόμα και στην περίπτωση αύξησης μισθού 10-20% από τους εργοδότες τους. Στην ίδια έρευνα, το 46% των ηγετών διαφόρων επιχειρήσεων δήλωσαν ότι οι εταιρείες που εργάζονται παρέχουν πλέον υβριδική εξ αποστάσεως εργασία (Bond Adam, Grand Thornton, 2021). Στο ίδιο σημείο, ο ίδιος συμπεριλαμβάνει την άποψη της Glowa, η οποία πιστεύει ότι στις μέρες μας η ευελιξία στην εργασία θεωρείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την προσέλκυση και διατήρηση talέντων.

Τέλος, «*η εύρεση ταλαντούχων εργαζομένων αποτελεί παγκόσμια ανησυχία για τον τουρισμό και τις επιχειρήσεις φιλοξενίας*» (Abhimanyu Awasthi και σία, 2019, σ. 17). Η δύσκολη αναζήτηση talέντων, σήμερα είναι γνωστή ως «*Μεγάλη παραίτηση*» ή «*Πόλεμος talέντων*», αφού σύμφωνα με το Γραφείο Στατιστικών Εργασίας «*4,4 εκατομμύρια άτομα παραιτήθηκαν το Σεπτέμβριο και άλλα 4,2 εκατομμύρια τον Οκτώβριο του 2021*». (Bond Adam, Grant Thornton survey: Over half of employees open to changing jobs; majority still want workplace flexibility, 2021). Παράλληλα, η άποψη της Nalwa (διευθύνουσα σύμβουλος HR στο Grant Thornton) είναι ότι οι οργανισμοί χρειάζονται τους «*ώριμους υπαλλήλους τους*», διότι «*η εμπειρία, η γνώση και η καθοδήγηση των νεότερων εργαζομένων είναι κρίσιμες και δεν υπάρχει αρκετό talέντο για να αντικαταστήσετε αυτό το τμήμα του*

ανθρώπινου δυναμικού. Πρέπει να δοθεί έμφαση σε ολοκληρωμένες στρατηγικές διατήρησης... » (Bond Adam, Grant Thornton survey: Over half of employees open to changing jobs; majority still want workplace flexibility ,2021). Επιπρόσθετα, ο λόγος που οφείλεται αυτή η ανησυχία, είναι εξαιτίας δύο παραγόντων, όπως έδειξε μια έρευνα που έκαναν οι Gehrels και De Looij (2011): το πρώτο είναι τα εργαλεία του ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία δε χρησιμοποιούνται σωστά για την προσέλκυση των εργαζομένων. Και το δεύτερο είναι η κακή χρήση της επωνυμίας του εργοδότη που γίνεται από τα διευθυντικά στελέχη και οδηγεί στην κακή εικόνα του εργοδότη με αποτέλεσμα τη μη προσέλκυση εξειδικευμένου προσωπικού.

5.2 Ανάπτυξη των ταλαντούχων εργαζομένων στον χώρο της φιλοξενίας

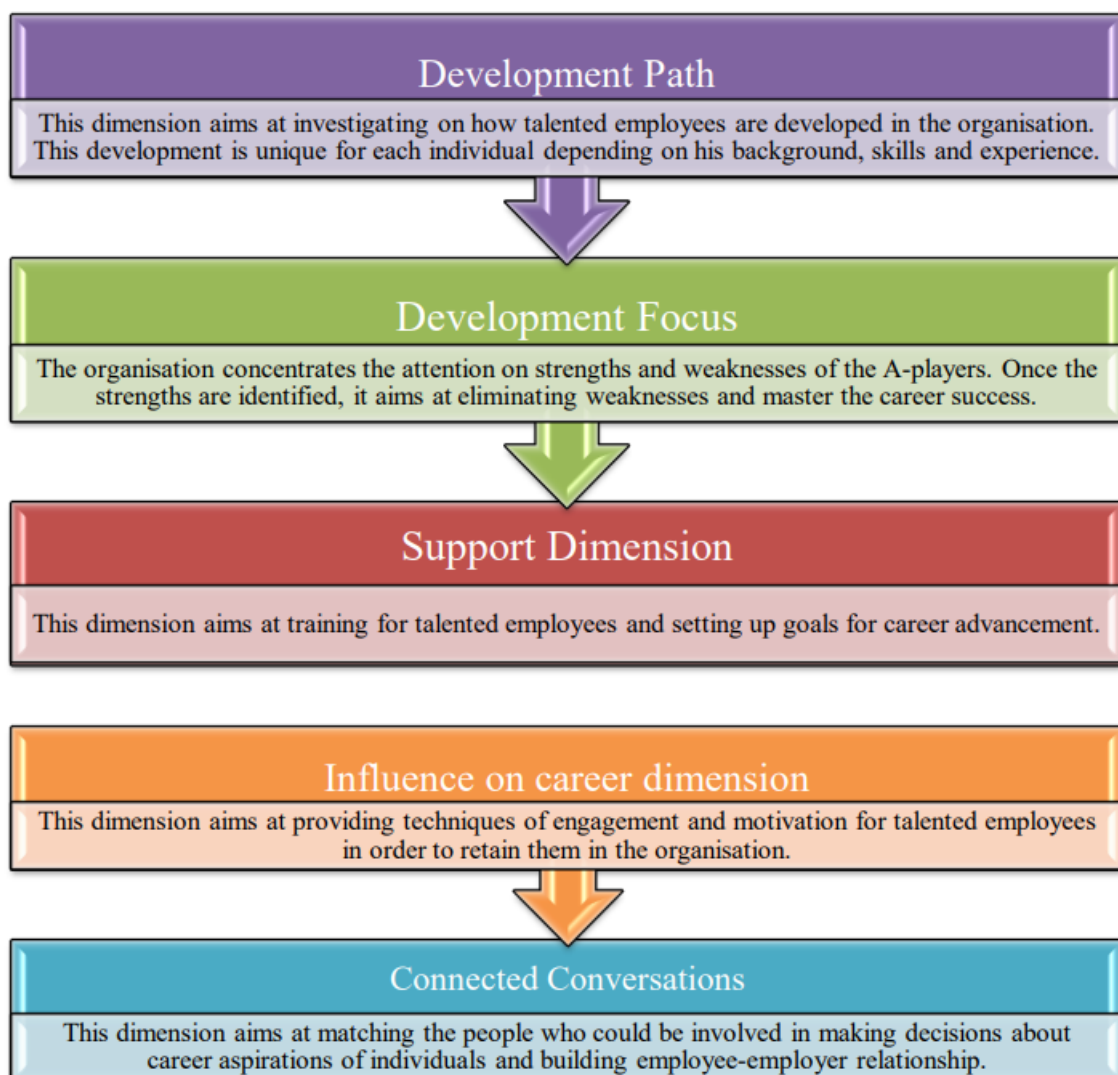
Η ανάπτυξη των ταλαντούχων ανθρώπων στον χώρο της φιλοξενίας είναι το κλειδί που ανοίγει την πόρτα της επιτυχίας και της μελλοντικής επαγγελματικής σταδιοδρομίας τους. Αντίστοιχα και ο χώρος των ξενοδοχείων έχει ανάγκη από ικανά διευθυντικά στελέχη, αλλά και από ταλαντούχους υπαλλήλους, καθώς για να διασφαλιστεί η ποιότητα των υπηρεσιών στη βιομηχανία της φιλοξενίας είναι σημαντική η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (Ross,1997). Η Susan Horner σε συνέντευξη της στο ehotelier (2017) έδωσε μια συμβουλή σε όλους τους διευθυντές που δουλεύουν στο χώρο της φιλοξενίας: «Σκεφτείτε τη διαφορά μεταξύ εκπαίδευσης και κατάρτισης και αποφασίστε για τα ατομικά εστιασμένα σχέδια ανάπτυξης για όλο το προσωπικό για κάθε επίπεδο. Αυτό θα τους κάνει όλους να αισθάνονται πολύτιμοι και αναγνωρισμένοι» (ehotelier, 2017). Βέβαια, όσο αφορά τα διευθυντικά στελέχη, η μάθηση και ανάπτυξη τους θεωρείται κρίσιμης βαρύτητας (Kickuk, 2017).

Η ανάπτυξη ταλέντων στο χώρο της φιλοξενίας θεωρείται στρατηγική. Αρχικά, πολύ σημαντικό είναι να διευθετηθεί η αντιστοίχιση των ταλέντων στους κατάλληλους ρόλους μέσα στον οργανισμό (Paditporn και Verma 2003), όπως αναφέρεται από τον Kickuk A. (2017). Για να συμβεί αυτό, πρώτον, οι διευθυντές θα πρέπει να δημιουργήσουν ρόλους εργασίας, έτσι ώστε να τοποθετήσουν τα ταλέντα εκεί όπου ταιριάζουν και δεύτερον, να τους παρακινήσουν μέσω κινήτρων και προσδοκιών, με στόχο την περαιτέρω ανάπτυξη τους.

Η στρατηγική ανάπτυξης ταλέντων επεκτείνεται πέρα από την παραδοσιακή εκπαίδευση και με άλλους τρόπους ανάπτυξης, όπως το συνδυασμό των τεχνικών και γενικών γνώσεων τους. Συγκεκριμένα στον τουρισμό υπάρχει μεγάλη ανάγκη για τεχνολογική παιδεία των εργαζομένων (Becton και Graetz, 2001) όπως αναφέρεται από τους Johnshon και σία (2019) Για παράδειγμα, η ανάπτυξη των ταλαντούχων υπαλλήλων μπορεί να γίνεται με

εκπαίδευση, μέσω της τεχνολογίας και γενικότερα μέσα από την ανάπτυξη δεξιοτήτων με άλλους τρόπους που να σχετίζονται με την εργασία. Επίσης, μέσα από διεύρυνση των γνώσεων επάνω «στην κατανόηση των επιχειρήσεων, του μάρκετινγκ και των οικονομικών» (Becton και Graetz, 2001) όπως αναφέρουν οι Johnshon και σία (2019, σ. 821-841). Ωστόσο, για την ανάπτυξη, αλλά και για την ενσωμάτωση νέων ταλαντούχων υπαλλήλων στο χώρο των ξενοδοχείων, οι Theimann και σία (2008) προτείνουν ένα αναπτυξιακό πλαίσιο στους οργανισμούς φιλοξενίας και διατυπώνουν τις πέντε διαστάσεις των οργανωτικών στρατηγικών για την ανάπτυξη εργαζομένων με ταλέντο (Kickuk A., 2017, «Understanding Talent Management in the hotel sector»).

Σχήμα 5.1: οι πέντε διαστάσεις για την ανάπτυξη ταλέντων



Πηγή: Understanding Talent Management in the hotel sector: employees' narratives of personal career development, (Kickuk A. 2017, σ.78), προσαρμόστηκε από τους Theimann και σία (2008).

Σύμφωνα με το γράφημα (Theimann και σία, 2008), η ανάπτυξη των ταλαντούχων εργαζομένων γίνεται με την αναζήτηση του τρόπου ανάπτυξης των ταλαντούχων υπαλλήλων ανάλογα με το επίπεδο γνώσεων και εμπειρίας του κάθε εργαζομένου. Αυτή οδηγεί τον οργανισμό στην αναγνώριση των δυνατών και αδύνατων σημείων των ταλέντων, με σκοπό την εξάλειψη των αδυναμιών τους και στην παροχή τους της κατάλληλης εκπαίδευσης με στόχο την επαγγελματική τους ανέλιξη.

Η διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων στην επιχείρηση φιλοξενίας γίνεται με στρατηγικές δέσμευσης και κινήτρων και με την αντιστοίχιση ηγετικών θέσεων σε ταλέντα με ηγετικές ικανότητες, φιλοδοξίες και ανάπτυξης θεμελιωδών σχέσεων με τον εργοδότη. Αξίζει να αναφερθεί ότι οι οργανωτικές στρατηγικές που προαναφέρθηκαν για την ανάπτυξη ταλέντων, μπορούν να συμπεριληφθούν στη βιομηχανία της φιλοξενίας και να δυναμώσουν τις ευκαιρίες, δίνοντας περαιτέρω δυνατότητες υψηλών προδιαγραφών (Theimann και σία, 2008), όπως αναφέρει ο Kichuk («*Understanding Talent Management in the hotel sector: employees' narratives of personal career development*», 2017).

Τέλος, η επιτυχία της μακροπρόθεσμης διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (ταλέντων) μιας επιχείρησης φιλοξενίας έγκειται στην κατανόηση επένδυσης στρατηγικών για την ανάπτυξη των ταλέντων τους (Johnshon και σία, 2019), όπως για παράδειγμα είναι ο σχεδιασμός οργανωτικών πολιτικών και στρατηγικών που συνδέονται με ανταμοιβές και κίνητρα για τη διατήρησή τους, ώστε να διασφαλιστεί ότι υπάρχουν νέα ταλέντα να αναλάβουν και να εργαστούν στις τουριστικές επιχειρήσεις (Abhimanyu και σία, 2019). Επίσης, ο τουρισμός θα πρέπει να υιοθετήσει μια «*παγκόσμια προσέγγιση ΔΤ όπου τα ταλέντα να στρατολογούνται, να αναπτύσσονται, να επιβραβεύονται και να διατηρούνται*» (Johnshon και σία, 2019 σ.833) στις επιχειρήσεις φιλοξενίας, ούτως ώστε να διατηρήσουν τον πελατοκεντρικό χαρακτήρα και την εξυπηρέτηση υψηλού επιπέδου μέσα σε αυτές. Συνεπώς, «*η διαχείριση και η ανάπτυξη ταλέντων πρέπει να αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα στον τουρισμό και στις επιχειρήσεις φιλοξενίας*» (Johnshon και σία, 2019, σ.833).

5.3 Η δημιουργία εσωτερικών δεξαμενών ταλέντων

Οι ομάδες ταλέντων θεωρούνται ένα πολύ βασικό εργαλείο για τον εντοπισμό, τη διατήρηση και την ανάπτυξη των εργαζομένων με υψηλού αποδόσεις δυνατότητες (Mäkelä, Björkman, & Ehrnrooth, 2010) όπως αναφέρεται από τους Brannon and Burbach (2021).

Συγκεκριμένα, ομάδες ταλέντων θεωρούνται οι δεξαμενές ταλέντων και σε αυτές συμπεριλαμβάνονται οι ταλαντούχοι υπάλληλοι που καλλιεργούν και αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους, προκειμένου να αναλάβουν μελλοντικούς κεντρικούς ρόλους μέσα στον ίδιο τουριστικό οργανισμό. Ως εκ τούτου, αξίζει να αναφερθεί η διαφορά ανάμεσα στις

δεξαμενές ταλέντων και στους αγωγούς ταλέντων. Αγωγοί ταλέντων είναι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης, όπου έχουν ήδη επιλεγθεί και αξιολογηθεί για έναν ηγετικό ρόλο. Ενώ οι δεξαμενές ταλέντων, δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό που ανήκει σε αυτές, βρίσκεται σε διαδικασία που δοκιμάζεται για έναν στρατηγικό ρόλο μέσα στον οργανισμό. Οι δυνατότητες και η αξιοποίηση των δεξαμενών ταλέντων ποικίλει ανάλογα με τον οργανισμό. Αυτό σημαίνει ότι σε πολλές περιπτώσεις δεν έχουν αποτελεσματικότητα, όπως στην περίπτωση των πολυεθνικών, οι οποίες έχουν τις δεξαμενές τους *«διασκορπισμένες γεωγραφικά»* (Khilji, Tarique και Schuler, 2015) όπως αναφέρουν οι Brannon και Burbach (2021, σ. 57). Σε αντίθετη περίπτωση, οι επιχειρήσεις φιλοξενίας *«έχουν αναπτύξει αγωγούς ταλέντων μέσα από σχολές φιλοξενίας, παρά το υψηλό ποσοστό φθοράς του κλάδου μεταξύ των αποφοίτων τους»* (Jooss, Burbach, 2019) όπως αναφέρεται από τους Brannon και Burbach (2021 σ.57).

Κατανοώντας ότι οι δεξαμενές ταλέντων είναι ζωτικής σημασίας για τα ξενοδοχεία, καθώς η δημιουργία τους επιτυγχάνεται μέσω της στρατηγικής διαχείρισης ταλέντων με αποτέλεσμα τόσο την απόκτηση και ανάπτυξη ανθρώπων με υψηλές προδιαγραφές σε θέσεις κλειδιά, όσο και τη διασφάλιση τους. Ωστόσο, η δημιουργία μιας εσωτερικής δεξαμενής ταλέντων προϋποθέτει *«αυστηρή και στρατηγική διαδικασία λήψης αποφάσεων για τον καθορισμό του απαραίτητου βάθους και εύρους ταλέντων εντός της δεξαμενής ταλέντων, το οποίο, με τη σειρά του, θα εξασφαλίσει τη συνολική αποτελεσματικότητα της διαδικασίας διαχείρισης ταλέντων»* Jooss και σία (2019α), όπως αναφέρεται από τον Johnson K. και σία (*«European Journal of Training and Development»*, 2019, σ.834). Σύμφωνα με τους Collings και σία (2019) η *«ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας αποκαλύπτει ότι εάν και όπου συζητούνται οι δεξαμενές ταλέντων, η εστίασή τους φαίνεται να είναι κυρίως σε εσωτερικές δεξαμενές ταλέντων»* όπως αναφέρουν οι Brannon και Burbach (2021). Δηλαδή, μένουν στο γεγονός των *«δεξαμενών οργανωτικών ταλέντων στο πλαίσιο της εσωτερικής ανάπτυξης και της εξωτερικής πρόσληψης»* (Carrelli, 2008), όπως αναφέρεται από τους Brannon and Burbach (2021, σ. 57).

Συγκεκριμένα, το ταλέντο θεωρείται αποκλειστικό πλεονέκτημα ενός μόνο οργανισμού φιλοξενίας και δεν έχει επιρροή κανένας εξωγενής παράγοντας σε αυτό (Brannon και Burbach, 2021). Ένα σχετικό παράδειγμα μπορεί να θεωρηθεί η μελέτη περίπτωσης της εταιρεία *«Network Rail»* (CIPD, 2022), όπου για να προχωρήσει στην εσωτερική αναζήτηση ταλέντων έπρεπε να αναζητήσει εσωτερικά δεδομένα, ποιοτικά και ποσοτικά, όπως *«σκίαση θέσεων εργασίας, παρατηρήσεις, συνεντεύξεις πρόσωπο με πρόσωπο, διαδικτυακές έρευνες, δημιουργία προφίλ ρόλων και δεδομένα επιχειρηματικής απόδοσης»* *«CIPD 'Resourcing and talent planning 2022: case studies»* (2022, σ. 4). Ως εκ τούτου, το ταλέντο για έναν οργανισμό υποδηλώνει ότι ανήκει μόνο σε αυτόν τον οργανισμό (εσωτερική δεξαμενή ταλέντων), σε αντίθεση με τις εξωτερικές δεξαμενές ή τις κοινές

δεξαμενές ταλέντων που διαθέτει ο τομέας της φιλοξενίας και από εκείνες μπορούν να αντλήσουν ταλέντα και άλλες επιχειρήσεις (Brannon and Burbach, 2021).

Βασική προϋπόθεση των εσωτερικών δεξαμενών ταλέντων είναι να την στελεχώσουν οι εσωτερικοί υπάλληλοι μιας εταιρείας, οι οποίοι θα πληρούν τις προδιαγραφές των ηγετών, σύμφωνα με απόψεις διαφόρων διευθυντικών στελεχών, οι οποίες διατυπώθηκαν στο περιοδικό HR Professional (2012) και κάποιοι από αυτούς υποστηρίζουν ότι τα ταλέντα μπορεί να προέρχονται από προαγωγές που τους έχει κάνει η εκάστοτε εταιρεία μέσα σε περίοδο 3 ετών (Επισκόπου, 2012). Επιπρόσθετα, σύμφωνα με την Erika Diaz (Talent Consultant στην εταιρεία «Network Rail») *«εντοπίστηκε ότι το 75% των προσλήψεων είναι στην πραγματικότητα εσωτερική»* (CIPD («Resourcing and talent planning 2022: case studies»), 2022 σ. 4). Επομένως, το υπόλοιπο 25% προήρθε από εξωτερικές προσλήψεις στην εταιρεία. Όπως αναφέρει η Diaz (σ.4), *«αντιληφθήκαμε ότι έπρεπε να επικεντρωθούμε σε λύσεις διαχείρισης ταλέντων και όχι μόνο σε εξωτερικές προσλήψεις»* (CIPD («Resourcing and talent planning 2022: case studies»), 2022 σ. 4).

Η πολυετής έλλειψη καταρτισμένου προσωπικού έχει προκληθεί από πολλούς παράγοντες και οφείλεται στις χαμηλές αμοιβές και στην επαγγελματική εξουθένωση που οδήγησε το χώρο της φιλοξενίας και του τουρισμού στη φθορά (Baum, 2019). Μια έρευνα των Ly και Adler, (2009) επιβεβαιώνει ότι το 32% των αποφοίτων εγκαταλείπουν τον κλάδο εξαιτίας κακών πληρωμών, αρνητικών συνθηκών εργασίας, έντονου στρες... Ενώ, διάφορες άλλες έρευνες έχουν καταδείξει ότι υπάρχει σημαντικό πρόβλημα διατήρησης ταλέντων στις επιχειρήσεις φιλοξενίας. Το 29,1% όσων αποφοίτησαν από τις τουριστικές σχολές εγκαταλείπουν τον τομέα της φιλοξενίας εντός 10 ετών (Brown, Arendt και Bosselman, 2014). Γίνεται αντιληπτό ότι παρά το γεγονός ότι τα ξενοδοχεία συνεχίζουν να αναπληρώνουν τις εσωτερικές δεξαμενές τους, αυτό δεν σημαίνει ότι έχουν σταματήσει να αντλούν ταλέντα και από τις ευρύτερες δεξαμενές του χώρου (Brannon and Burbach, 2021). Συνεχίζοντας με το ζήτημα της εξάντλησης της γενικής δεξαμενής ταλέντων από την τουριστική βιομηχανία, *«οι οργανισμοί συνεχίζουν να εστιάζουν τις προσπάθειές τους στη διαχείριση ταλέντων στον ανταγωνισμό για τα όλο και πιο σπάνια ταλέντα αντί να τροποποιήσουν τους πόρους ταλέντων τους στον κλάδο»* (Brannon and Burbach, 2021, σ. 69). Συγκεκριμένα, στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε (D'Penha, 2011) για την Aon Hewitt (2011), το 45% των εταιρειών προέβησαν σε νέες προσλήψεις εργαζομένων και το 16% τις περιόρισε. Οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν σχετικά *«με τη λειτουργία απόκτησης ταλέντων»* και το 55% αυτών απάντησαν ότι επιθυμούν την προσέλκυση ποιοτικών υποψηφίων στις επιχειρήσεις, ενώ το 60% ότι θέλουν να προσλάβουν παραγωγικούς εργαζομένους (Επισκόπου, 2012).

Λαμβάνοντας υπόψη ότι κάποιοι οργανισμοί έχουν εισάγει πρόγραμμα διαχείρισης ταλέντων, από τα αποτελέσματα των συμμετεχόντων υπαλλήλων προκύπτει αρκετά θετική

ανταπόκριση. Ουσιαστικά, το ανθρώπινο δυναμικό που έχει επιλεγεί ως ταλαντούχο για τις δεξαμενές της επιχείρησης όπου ανήκουν, νιώθουν το αίσθημα της υπερηφάνειας και δικαίωσης, δηλαδή ότι οι κόποι τους ανταμείβονται και αναγνωρίζονται και ότι έχουν μια θέση στην εταιρεία που τους επιτρέπει να εξελιχθούν. Επιπλέον το 81% των συμμετεχόντων, δήλωσαν ότι οι δεξαμενές ταλέντων λειτουργούν δεσμευτικά για τον υπάλληλο σε μια επιχείρηση και ένα μεγάλο μέρος τους θεωρεί ότι οι δεξαμενές ταλέντων βοηθούν στην προσωπική εξέλιξη τους. Επιπρόσθετα, έρευνες έχουν παρατηρήσει ότι οι εργαζόμενοι οι οποίοι ανήκουν σε δεξαμενές ταλέντων *«είναι περισσότερο δεκτικοί σε μεγαλύτερες απαιτήσεις απόδοσης, είναι πιο αφοσιωμένοι στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, πιο πιθανό να υποστηρίξουν τις στρατηγικές προτεραιότητες του οργανισμού και πιο πιθανό να ταυτίζονται με την επιχειρηματική τους μονάδα»* (Bjorkman και σία, 2013), όπως αναφέρεται από τον (Kichuk , 2017, σ.41).

Συνοψίζοντας, οι εσωτερικές δεξαμενές ταλέντων στην πραγματικότητα είναι βάσεις δεδομένων που κρατούν στοιχεία των ξεχωριστών ανθρώπων της επιχείρησης, όπου συμπεριλαμβάνονται οι δεξιότητες, οι ικανότητες, οι αξιολογήσεις και η τεχνογνωσία με σκοπό τη μελλοντική κάλυψη ηγετικών ρόλων. Η διαχείριση ταλέντων είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη δημιουργία τους και την ανάπτυξη τους και αυτό θεωρείται μια βιώσιμη λύση της διαχείρισης ταλέντων, προκειμένου να αντιμετωπιστεί η *«ανισορροπία μεταξύ των διαθέσιμων και απαιτούμενων ταλέντων στις εταιρείες φιλοξενίας»* (Brannon και Burbach , 2021 σ. 69) .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: Ανέλιξη και σταδιοδρομία των Ταλέντων στο χώρο της φιλοξενίας

6.1 Επαγγελματική ανέλιξη σε ξενοδοχεία 5*

Τα ξενοδοχεία 5 αστέρων φημίζονται για την υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αυτές απαιτούν έναν υψηλού επιπέδου επαγγελματισμό, καθώς και εξειδικευμένες γνώσεις και κατάρτιση από τους υπαλλήλους και τους ηγέτες που διοικούν τα ξενοδοχεία. Γίνεται αντιληπτό ότι στόχος των επιχειρήσεων φιλοξενίας είναι να αναπτύξουν και να εξελίξουν επαγγελματικά τους ταλαντούχους ανθρώπους τους.

Η επαγγελματική ανέλιξη *«αυξάνει την εμπορευσιμότητα των ατόμων και προωθεί την εμπέλειά τους στον κλάδο της φιλοξενίας»* (EHL insights³). Ειδικότερα, υπάρχουν αρκετοί τύποι ευκαιριών στο χώρο του τουρισμού και της φιλοξενίας, όπου αποκτούνται μέσα από το ενδιαφέρον του κάθε επαγγελματία για αναβάθμιση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του με σκοπό την προώθηση της καριέρας τους. Όπως διατυπώθηκε σε άρθρο που δημοσιεύτηκε στο LinkedIn, *«η επαγγελματική εξέλιξη είναι το κλειδί για την επιβίωση σε μια ολοένα πιο ανταγωνιστική, παγκόσμια αγορά εργασίας»* όπως αναφέρεται στο (EHL insights). Πολύ ενδιαφέρουσα είναι η έρευνα που δημοσιεύτηκε στο LinkedIn, καθώς γράφτηκε ότι πάνω από 907.000 μέλη του θεωρούν δεξιότητα την προσωπική επαγγελματική ανέλιξη. Επίσης, σύμφωνα με το άρθρο του HOSCAF⁴ η προσωπική ανέλιξη των υπαλλήλων προσφέρει θετικό αντίκτυπο τόσο στο ξενοδοχείο, όσο και στον ίδιο τον εργαζόμενο. Ειδικότερα, ο εργαζόμενος αποκτά εξειδικευμένες ικανότητες και γνώσεις και οι επιχειρήσεις αποκτούν *«επίγνωση των μεταβαλλόμενων τάσεων και κατεύθυνσης στον κλάδο»*. Επίσης, δημιουργείται η αναγκαιότητα στον χώρο εργασίας και οι επαγγελματίες αισθάνονται καλύτερα.

Ωστόσο, αξίζει να προσθέσουμε ότι η επαγγελματική ανέλιξη, κατά το μεγαλύτερο ποσοστό, θεωρείται μεγάλο προσόν για τον ίδιο τον οργανισμό, καθώς η επωνυμία του εργοδότη θα αποκτήσει αξία στην αγορά εργασίας και θα μειώσει το κόστος προσλήψεων νέων μελών στην εταιρεία. Σίγουρα, η αυτοβελτίωση του εργαζομένου εκτιμάται και κερδίζει την εμπιστοσύνη της εταιρείας, όπου εργάζεται, αλλά επίσης είναι το κλειδί που θα τον πάει ένα σκαλί πιο πάνω (ιεραρχικά) στην επαγγελματική του πορεία. Όμως, είναι βασικό ο

3 EHL Insight, Why professional development matters for your career

<https://hospitalityinsights.ehl.edu/professional-development-career>

4 HOSCAF «Professional Development Resources for Hospitality Professionals»

<https://www.hoscaf.com/professional-development-resources-for-hospitality-professionals/>

εργαζόμενος να νιώθει άνεση και εμπιστοσύνη στο εργασιακό του περιβάλλον, όσο αφορά την επαγγελματική του ανέλιξη, αποκτώντας εφόδια και χρήσιμες πληροφορίες που θα του προσφέρει ο εργοδότης του. Σχετικά με αυτό αξίζει να αναφερθούμε στην άποψη ότι είναι εφικτό να υιοθετηθεί μια κουλτούρα όπου οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία θα νιώθουν ότι *«τους εκτιμούν, θα συνδέονται αυθεντικά με τη δουλειά τους και θα είναι παθιασμένοι με τη δουλειά τους και τον οργανισμό»* (Peyton και Bao, 2020).

Στη λίστα «Fortune 100» ξενοδοχεία, βρίσκονται τα The Kimpton Hotels & Restaurants, Hilton, Hyatt, Marriott International κ.α. ως οι καλύτεροι οργανισμοί με τις καλύτερες συνθήκες εργασίας (Peyton και Bao, 2020). Αυτό σημαίνει ότι αυτές οι εταιρείες έχουν εξαιρετική διοίκηση και ηγεσία προς το προσωπικό τους και αυτό φαίνεται *«από τις συνεπείς συμπεριφορές των εργαζομένων, τις κοινές αξίες και τα εύρυθμα συστήματα της εταιρείας που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο διεξάγονται οι επιχειρήσεις καθημερινά»* (Peyton και Bao, 2020). Η επαγγελματική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού προσφέρεται με την εκπαίδευση, δηλαδή σύμφωνα με το Kazu, στην εταιρεία όπου εργάζεται (Peyton και Bao, 2020). Επιπρόσθετα, ο όμιλος ξενοδοχείων «Fairmont Copley» επιδεικνύει και προωθεί *«προγράμματα καθοδήγησης που βοηθούν στη στρατολόγηση νέων ταλέντων»* (Peyton και Bao, 2020, BU School of hospitality administration).

Πολύ ενδιαφέρουσα είναι η έρευνα της Payscale (2012-2014), όπου παρουσιάζονται τα ποσοστά ευκαιριών για μελλοντική εξέλιξη διαφόρων γενεών με τα αποτελέσματα να δείχνουν *«ότι το 72% της ιδανικής δουλειάς των Millennials⁵ περιλαμβάνει ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη σε σύγκριση με το 52% των Baby Boomers⁶ και το 64% των Generation Xers⁷»* (Peyton και Bao, (2020), BU School of Hospitality Administration) .

Τέλος, κατανοούμε ότι η επαγγελματική ανέλιξη εξαρτάται από το προσωπικό ενδιαφέρον των εργαζομένων στα ξενοδοχεία, αλλά και από την υποστήριξη του εργοδότη.

6.2 Ταλαντούχοι μελλοντικοί ηγέτες

Εάν μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε ένα πραγματικό αρχηγό, θα τον περιγράφαμε ως πολυτάλαντο, με ικανότητες που τον κάνουν να ξεχωρίζει, να εμπνέει τους υφισταμένους του, να επιλύει και να αντιμετωπίζει προβλεπόμενες και μη καταστάσεις και να φέρνει το επιθυμητό αποτέλεσμα στον οργανισμό. Επίσης, μελλοντικοί αποτελεσματικοί ηγέτες

5 Millenians: είναι η γενιά ανθρώπων που γεννήθηκαν το 1980 έως το 2000. Η δεύτερη ονομασία των Millenians είναι η «γενιά του εγώ», διότι θεωρούνται άτομα εγωκεντρικά που τους αρέσει η καλοπέραση.

6 Baby Boomers: είναι η γενιά ανθρώπων που γεννήθηκαν το 1940 έως το 1960. Θεωρείται η γενιά που έφερε αντίληψη στα δρώμενα το 2ου παγκοσμίου πολέμου και επωφελήθηκαν οικονομικά στην εποχή της ευημερίας.

7 Generation Xers: είναι η γενιά ανθρώπων που γεννήθηκαν το 1960 έως το 1980.

θεωρούνται εκείνοι που έχουν «επιχειρηματικές και συνεργατικές δεξιότητες» για την ενίσχυση της επιχείρησης και των επαγγελματικών σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων (Kichuk 2017, σ.87). Η απασχόληση ικανών στελεχών στις επιχειρήσεις φιλοξενίας μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση της εργασίας εξασφαλίζοντας την ποιότητα και την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των επισκεπτών, με αποτέλεσμα τις μεγαλύτερες οικονομικές επιδόσεις προς την επιχείρηση (Bharwani και Jauhari, 2013). Εντούτοις, σημαντικό ρόλο δε διαδραματίζει μόνο η παραγωγικότητα του ηγέτη, καθώς είναι συνδυασμός πολλών πραγμάτων, όπως ταλέντου, καλής εκπαίδευσης, σωστής καθοδήγησης, επιβράβευσης αλλά και προσωπικής προσπάθειας για επαγγελματική ανέλιξη.

Μπορεί όμως ένας οργανισμός φιλοξενίας να προσελκύσει εύκολα ταλαντούχους εργαζόμενους, οι οποίοι θα προορίζονται για διευθυντές. Σε μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το Grant Thornton με τίτλο survey: «*Majority of HR leaders expect employee salary increases of greater than 5%*», το 68 % των ερωτώμενων ηγετών ανθρώπινου δυναμικού δήλωσαν ότι ο «πόλεμος ταλέντων» θα διαρκέσει περισσότερο από ένα χρόνο και αυτό οφείλεται στο ότι οι επιχειρήσεις παρέχουν ως κίνητρο αυξημένες αποδοχές (Bond Adam 2021).

Αυτό που ισχύει, σύμφωνα με τον Kesler (2002) είναι η αντίληψη «της επιλογής του σωστού ατόμου για την κατάλληλη θέση», καθώς εκτιμάται η ικανότητα ενός μάνατζερ να εκτελεί με επιτυχία την πρόσληψη στην επιχείρηση. Συνεπώς, «κατάλληλοι γι' αυτή τη θέση δεν είναι όλοι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης, όσο καλοί κι αν είναι στη δουλειά τους» (Κυριάκο Ιακωβίδη 2018). Είναι πολύ συχνό φαινόμενο οι εργαζόμενοι να προωθούνται σε διευθυντικές θέσεις χωρίς την κατάλληλη εκπαίδευση και υποστήριξη (D'Annunzio-Green, 2008α). Επίσης, σύμφωνα με την D'Annunzio-Green (2008α) υποτιμούνται τα άτομα χωρίς διευθυντική εμπειρία, παρ' όλο που μπορεί να διαθέτουν πολλά ταλέντα, αλλά δεν έχουν την εμπειρία και την αυτοπεποίθηση να διαχειριστούν ένα σύνολο ανθρώπων.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, συνειδητοποιούμε ότι ικανοί για την κάλυψη θέσεων κλειδιά είναι οι άνθρωποι που διαθέτουν, πολύγλωσσες δεξιότητες, ικανότητες επικοινωνίας (Barro, 2008), δεξιότητες προσανατολισμού στην εξυπηρέτηση πελατών (Chan & Kuok 2011) και εταιρικές και στρατηγικές δεξιότητες (συγκαταλέγονται στις διοικητικές ικανότητες) (Raybould και Wilkins, 2005). Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Karen, Johnshon και σία (2019 σ. 831) «η στρατηγική σκέψη, οι δεξιότητες λήψης αποφάσεων, η δημιουργικότητα και καινοτομία, η ανάληψη κινδύνων, ο προσανατολισμός στις υπηρεσίες και η διαχείριση εσόδων» λαμβάνονται σοβαρά υπόψη ως ικανότητες των υποψήφιων μελλοντικών ηγετών. Όπως επίσης σύμφωνα με το Hospitality Training Foundation (2000) η υπακοή, η προθυμία για μάθηση και η ικανότητα εύκολης προσαρμογής στο εργασιακό περιβάλλον (Bartlett και σία, 2016).

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι άνθρωποι που διαθέτουν τις παραπάνω ικανότητες με σκοπό να αναλάβουν διευθυντικές θέσεις στο μέλλον, θεωρούνται ταλαντούχοι. Πολλοί μελετητές οι οποίοι ασχολούνται με τον τρόπο που αναπτύσσονται τα διευθυντικά στελέχη λένε ότι ο τρόπος με τον οποίο ένα στέλεχος κάνει το πρώτο βήμα, καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τη μελλοντική του ανέλιξη (Κυριάκος Ιακωβίδης 2018), ενώ μια έρευνα που έγινε για τον κλάδο της φιλοξενίας στον τουρισμό της Αυστραλίας επικεντρώθηκε κυρίως στην επαγγελματική σταδιοδρομία των γενικών διευθυντών με ερευνητικά ενδιαφέροντα «την κινητικότητα, το σχεδιασμό και τις στρατηγικές σταδιοδρομίας» (Ladkin, Rileey και σία 1996), όπως αναφέρει ο (Kichuk Aliaksei 2017, σ.98).

6.2.1 Στάδια ανέλιξης των ηγετών πρώτης γραμμής

Η ανάδειξη ενός αποτελεσματικού μελλοντικού ηγέτη ξεκινάει από νωρίς μέσα στην επιχείρηση και επέρχεται από τα ακόλουθα στάδια:

1. **Προσέλκυση.** Κύριο μέλημα της ΔΑΔ που ασχολείται με τη διαχείριση ταλέντων είναι να προσελκύσουν, αλλά και να επιλέξουν προσωπικό το οποίο θα ξεχωρίζει με το ταλέντο, την ευστροφία και την επιθυμία να αναβαθμιστεί. Για παράδειγμα, ο Neil (γενικός διευθυντής) ισχυρίζεται ότι δεν έχουν όλοι την ικανότητα ούτε να δουλέψουν ούτε να αναδειχθούν ως ηγέτες επιχειρήσεων φιλοξενίας (Kichuk, 2017, σ.152). Επομένως, αναφερόμαστε στην επιλογή ατόμων με φιλοδοξία και στόχους που επιθυμούν να τους εκπληρώσουν μέσα από την εργασία τους.
2. **Επιλογή.** Η διαλογή των ταλαντούχων εργαζομένων σε μια επιχείρηση και η ένταξη τους σε δεξαμενές ταλέντων από το τμήμα ΔΑΔ, δημιουργεί πολλά θετικά στην επιχείρηση και ένα από αυτά είναι η δυνατότητα ανέλιξης τους σε σημαντικές θέσεις μέσα σε αυτή. Ταυτόχρονα, σύμφωνα με το CIPD (2010), οι εργαζόμενοι που ανήκουν στις δεξαμενές ταλέντων έχουν περισσότερες ευκαιρίες ανέλιξης, διότι έχουν περισσότερες αντιλήψεις για τις επαγγελματικές ευκαιρίες. Αξίζει, ωστόσο, να αναφερθεί ως παράδειγμα, η άποψη του Mark, ο οποίος είναι διευθυντής ξενοδοχείου και υποστηρίζει ότι στο ξενοδοχείο που εργάζεται έχει πολλές δεξαμενές ταλέντων και οι περισσότεροι από αυτούς είναι ικανοί να διοικήσουν τα τμήματα τους (Kichuk, 2017).
3. **Σχεδιασμός διαδοχής.** Ο σχεδιασμός διαδοχής σύμφωνα με τον Heathfield (2016) είναι η στρατηγική που χρησιμοποιεί το τμήμα Διαχείρισης ταλέντων ανθρώπινου δυναμικού για τους υφιστάμενους, αλλά και για προϊστάμενους της επιχείρησης που εξελίσσονται μέσα σε εκείνη και τους δίνει τη δυνατότητα ανέλιξης και προαγωγής «για να καλύψουν κάθε βασικό ρόλο μέσα στην εταιρεία» (Kichuk, 2017, σ. 195) όταν θα υπάρχει διαθέσιμη η θέση.

4. **Μοντέλα ικανοτήτων για διευθυντικά στελέχη.** Ακόμα μια στρατηγική που έχει πολλά κοινά με το πλάνο διαδοχής μιας επιχείρησης είναι η ανάπτυξη των μοντέλων ικανοτήτων για ηγέτες. «*Το μοντέλο ηγετικών ικανοτήτων περιλαμβάνει τις απαραίτητες εμπειρίες και τις ηγετικές ικανότητες*» (Hor F.C και σία, 2010, σ. 528-540). Με βάση αυτό, η ικανότητα εμπειρίας, ανήκει στις εξωτερικές επιδόσεις του ατόμου, καθώς γίνεται εύκολα αντιληπτή και μετράει την οργανωσιακή επίδοση. Η απόκτηση των ηγετικών ικανοτήτων θεωρείται εσωτερική επίδοση και είναι εκείνη που παρακινεί το άτομο να ανεβάζει το επίπεδο του επί καθημερινής βάσεως. Επομένως, «*τόσο οι εμπειρίες όσο και οι ηγετικές ικανότητες είναι σημαντικές και απαραίτητες προκειμένου να αναπτυχθούν αυτοί οι μελλοντικοί δυνητικοί ηγέτες*» (Hor και σία, 2010, σ. 528-540).

Έχει καταστεί σαφές ότι οι επόμενοι μελλοντικοί ηγέτες δεν είναι μόνο εκείνοι που διαθέτουν ταλέντο, αλλά είναι εκείνοι οι οποίοι σε συνδυασμό με την εμπειρία τους και τις δεξιότητες τους ξεχωρίζουν για να αναλάβουν υψηλές θέσεις με ευθύνες. Μολαταύτα, σημαντικό ρόλο σε όλο αυτό διαδραματίζει η επιχείρηση, η οποία μέσα από ένα οργανωμένο στρατηγικό σχέδιο διαδοχής και το μοντέλο ηγετικών ικανοτήτων καθοδηγούν τα ταλέντα τους με αποτέλεσμα την προσωπική τους ανέλιξη, τη δέσμευση τους με τον οργανισμό και τη συνέχεια και ευημερία της επιχείρησης.

6.3 Σχεδιασμός διαδοχής

Είναι γνωστό ότι, ο σχεδιασμός διαδοχής απευθύνεται κυρίως στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της διαχείρισης ταλέντων στη βιομηχανία του τουρισμού, αλλά και σε άλλους κλάδους. Έπειτα από την παγκόσμια έρευνα που διεξάχθηκε από το Conference Board, προκύπτει ότι ένα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες σχετίζονται με ζητήματα ταλέντων. Κατά συνέπεια, ο σχεδιασμός διαδοχής είναι απαραίτητος στη ΔΤ και θεωρείται «*πολύ κρίσιμο ζήτημα μακροπρόθεσμης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού*» (Hor και σία, 2010, σ. 528-540).

Δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός επάνω στην σημασία του σχεδιασμού διαδοχής. Σύμφωνα με τον Troiano (2004), «*ο σχεδιασμός διαδοχής γενικά ταξινομείται, ως οι σκόπιμες και συστηματικές προσπάθειες για την προβολή απαιτήσεων ηγεσίας, για τον εντοπισμό μιας ομάδας υψηλών δυνητικών υποψηφίων και για την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων σε αυτούς τους υποψηφίους μέσω σκόπιμων μαθησιακών εμπειριών και επιλογών ηγετών από μια ομάδα δυνητικών ηγετών*» (Hor και σία, 2010, σ. 528-540).

Επίσης, όπως διατύπωσε ο Kenton⁸ (2022) «ο όρος σχεδιασμός διαδοχής αναφέρεται σε μια επιχειρηματική στρατηγική που χρησιμοποιούν οι εταιρείες για να μεταβιβάσουν ηγετικούς ρόλους σε άλλον υπάλληλο ή ομάδα εργαζομένων». Συνεπώς, ο καλός σχεδιασμός διαδοχής έχει ως αποτέλεσμα την τοποθέτηση του επόμενου κατάλληλου ατόμου στον κατάλληλο ρόλο, αλλά επίσης προβλέπει την καριέρα των νέων ανθρώπων στην επιχείρηση, στοχεύοντας στην βελτίωση τους μέσω της εκπαίδευσης και μέσω των εμπειριών, καθοδηγώντας τους με αυτό τον τρόπο ως μελλοντικούς ηγέτες (Hor F.C και σία, 2010, σ. 528-540).

Σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι ο σχεδιασμός διαδοχής διαφέρει από τον προγραμματισμό αντικατάστασης, δηλαδή δε σχετίζεται με την αντιμετώπιση προβλημάτων σε περιόδους κρίσεων, αντίθετα προνοεί και εξασφαλίζει επαγγελματίες έτοιμους να αναλάβουν καθήκοντα θέτοντας ως στόχο την ευημερία του οργανισμού (Hor και σία, 2010, σ. 528-540).

Συγχρόνως, σημαντικός είναι ο ρόλος του σχεδιασμού διαδοχής ο οποίος μπορεί να λειτουργήσει μεμονωμένα ως ένας επιστημονικός κλάδος, όπως επίσης μπορεί να θεωρηθεί και ως στρατηγικό εργαλείο της λειτουργίας διαχείρισης ταλέντων.

Ωστόσο υπάρχουν 3 βασικοί τομείς που καλύπτει ο σχεδιασμός διαδοχής, σύμφωνα με τον Erik Van Vulpen (AIHR) :

1. Παρέχει την κάλυψη κρίσιμων ρόλων και όχι μόνο σε περιόδους κρίσεων, όπως αυτό συνεπάγεται με την αντικατάσταση κάποιου ανώτερου στελέχους ή την κάλυψη κάποιας κενής θέσης στην επιχείρηση.
2. Επιλέγει και αναπτύσσει ταλέντα. Δηλαδή, εκπαιδεύει και επιλέγει τα καλύτερα ταλέντα (εσωτερικοί υποψήφιοι) για τους κρίσιμους ρόλους της επιχείρησης.
3. Διασφαλίζει τη συνέχεια του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι, όταν προκύπτει κάποια κενή θέση υπάρχει πάντα ο διάδοχος της θέσης για την οποία έχει εκπαιδευτεί ο καθένας από τους βασικούς υποψήφιους.

Σύμφωνα με το άρθρο «10 Succession Planning Metrics You Should Know» αναφέρεται ότι το «86% των ηγετών πιστεύει ότι ο σχεδιασμός διαδοχής είναι σημαντικός ή επείγουσα προτεραιότητα και το 14% πιστεύει ότι τον κάνει καλά» (van Vulpen). Με αφορμή τη συγκεκριμένη αναφορά, παρακάτω θα δούμε τα οφέλη του σχεδιασμού διαδοχής τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για την εταιρεία, σύμφωνα με τον Kenton (2022):

- Η γνώση των εργαζομένων για προσωπική μελλοντική εξέλιξη μέσα στον οργανισμό ή ακόμα και η προσδοκία για την εξέλιξη τους σε επίπεδο ιδιοκτησίας προσφέρει όρεξη για εργασία και ενδυνάμωση.

8 Kenton W. (2022) Succession Planning Basics: How It Works, Why It's Important: investopedia <https://www.investopedia.com/terms/s/succession-planning.asp>

- Υπάρχουν μεγαλύτερες ευκαιρίες στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας των επαγγελματιών έχοντας έτοιμο ένα σχέδιο με μελλοντικές ευκαιρίες.
- Χάρη στο σχεδιασμό διαδοχής, δεσμεύονται στελέχη της διοίκησης και έτσι λειτουργούν ως καθοδηγητές στην εκπαίδευση και των υπόλοιπων υπαλλήλων.
- Υπάρχει σωστή παρακολούθηση των μάνατζερ για την αξία των υφισταμένων τους και για τις ευκαιρίες των κενών θέσεων που προκύπτουν.
- Η ηγεσία και οι εργαζόμενοι μοιράζονται το όραμα και τα σχέδια της επιχείρησης.
- Λειτουργεί ως καταπέλτης στη διατήρηση της νέας γενιάς ηγετών.

Αναντίρρητα λοιπόν, σημαντικό ρόλο για ένα καλό στρατηγικό σχέδιο διαδοχής είναι οι ταλαντούχοι ανθρώπινοι πόροι. Πολλές φορές χρειάζεται να προσδιορίσουμε τον αριθμό υψηλών δυνατοτήτων των εργαζομένων ως συνδυασμό, διότι μας προϊδεάζει εάν πρόκειται για ταλέντο (van Vulpren, AIHR).

Ο συνδυασμός αυτός είναι σύμφωνα με τον Erik van Vulpren ο εξής:

- **Η φιλοδοξία** του ατόμου, σημαίνει η επιθυμία του να εξελιχθεί και να αναλάβει ηγετικούς ρόλους.
- **Η ικανότητα** του εργαζομένου θεωρείται προσόν να μπορεί να ανταπεξέρχεται αποτελεσματικά σε δύσκολες καταστάσεις, καθώς τον αναδεικνύει ικανό να αναλάβει ηγετικούς ρόλους.
- **Η δέσμευση** αφορά την προθυμία του ταλέντου να συνεχίσει την πορεία του στην επιχείρηση.

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι, η δημιουργία μοντέλων ηγετικών ικανοτήτων είναι το μυστικό για ένα επιτυχημένο σχέδιο διαδοχής. Όσον αφορά τις ηγετικές ικανότητες των ταλέντων, ο Troiano M.J. (2004) επισημαίνει ότι αυτές πρέπει «να προσδιορίζονται, να επανεξετάζονται τακτικά και να επικαιροποιούνται» και επίσης, θα πρέπει «οι δυνατότητες να αξιολογούνται και να εξελίσσονται σύμφωνα με τις συγκεκριμένες ικανότητες» (Hor F.C και σία, 2010, σ. 528-540).

6.4 Ικανότητες ηγεσίας

Ο κλάδος της φιλοξενίας υποστηρίζει πολλά διαφορετικά τμήματα για τα οποία χρειάζεται πολλές «εκπαιδευτικές ενότητες» των ηγετών που τα διοικούν (Greenawalt, 2020). Όμως υπάρχει σημαντικό κενό στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των διευθυντών πρώτης γραμμής, ώστε να εξελιχθούν σε αποτελεσματικούς ηγέτες που θα μπορέσουν να δώσουν το σωστό κίνητρο στους εργαζομένους και να επιτύχουν υψηλά επίπεδα απόδοσης από εκείνους (Greenawalt, 2020). Παρόλα ταύτα, παρατηρούμε αρκετές ξενοδοχειακές μονάδες, οι οποίες προσπαθούν να βοηθήσουν με την κατάρτιση των ηγετών τους σύμφωνα με τις γνώσεις τους στο μάνατζμεντ, αλλά πολύ συχνά αποτυγχάνουν (Greenawalt, 2020). Αυτό

συμβαίνει διότι προσπαθώντας να αποδείξουν την αξιοπιστία τους και να μεταφέρουν την έμπνευση τους, αφήνουν περιθώρια λαθών δοκιμάζοντας να ηγηθούν ή να μιμηθούν κάποιον άλλο ηγέτη (Greenawalt, 2020). Μια επίσης σημαντική παράλειψη από τις επιχειρήσεις φιλοξενίας είναι η μη κατάρτιση των υφισταμένων αφηρώντας ότι μέσα σε εκείνους υπάρχουν αναδυόμενα ταλέντα πρώτης γραμμής, καθώς επίσης και το γεγονός ότι έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο στο επίπεδο υπηρεσίας του πελάτη (Greenawalt, 2020).

Η εποπτεία των ηγετών πολλές φορές είναι πολυσύνθετη στον κλάδο της φιλοξενίας, καθώς τα βασικά προσόντα που τους χαρακτηρίζουν είναι *«η διαφορετικότητα, η σημασία της συναισθηματικής ευεξίας και η αλληλεπίδραση με τους πελάτες»* (Huertas και σία, 2021). Έτσι λοιπόν, οι διευθυντές στον χώρο της φιλοξενίας θα πρέπει να *«διαχειρίζονται την απόδοση του προσωπικού και τις προσδοκίες των επισκεπτών ταυτόχρονα»* (Huertas και σία, 2021). Ως εκ τούτου οι συμπεριφορές των εργαζομένων είναι σημαντικές για την ικανοποίηση του πελάτη. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι από τους πιο πολύτιμους πόρους της επιχείρησης (Úbeda-García και σία, 2016).

Η φιλοξενία έχει θεωρηθεί ότι έχει σημαντικό πρόβλημα με τους διευθυντές της, καθώς έχουν υιοθετήσει ένα παραδοσιακό μοντέλο ηγετικών ικανοτήτων το οποίο δε βοηθάει να αναπτύξει τους εργαζόμενους της (Huertas και σία, 2021). Μολαταύτα αξίζει να αναφερθούν τα αρνητικά στοιχεία της διοίκησης από διευθυντές του χώρου (Huertas και σία, 2021):

- Οι ανάγκες των εποχιακών με των μόνιμων εργαζομένων είναι διαφορετικές, επομένως θα πρέπει να χρησιμοποιείται ξεχωριστός τρόπος εποπτείας και ηγεσίας (Aragli και σία., 2020) όπως αναφέρεται από τους Huertas και σία, (2021).
- Δεν υπάρχει κατανόηση της διαφορετικότητας (πχ. πολιτισμικές διαφορές) και αυτό φέρνει προστριβές μεταξύ διευθυντών και υφισταμένων (Malik και σία, 2017) όπως αναφέρεται από τους Huertas και σία, (2021).
- Η *«συναισθηματική εξάντληση»* των εργαζομένων συνηθίζεται στη ρουτίνα των ξενοδοχείων και αυτό θέτει σε κίνδυνο τις επιδόσεις τους στην καλή εξυπηρέτηση των φιλοξενούμενων (Teoh και σία , 2019, όπως αναφέρεται από τους Huertas και σία, 2021).
- Υπάρχει μια άποψη σχετικά με την κατάχρηση εξουσίας και των κακών ηγετικών συμπεριφορών των διευθυντών στα ξενοδοχεία (Shum και σία , 2020, όπως αναφέρεται από τους Huertas και σία, 2021).

Επομένως *«οι ικανότητες ηγεσίας είναι οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι βασικές συμπεριφορές που πρέπει να επιδείξουν όσοι είναι υπεύθυνοι για την καθοδήγηση άλλων για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων του ξενοδοχείου»* (Greenawalt, 2020).

Σύμφωνα με τον Greenawalt (2020), οι πιο κάτω ικανότητες είναι σημαντικό να τις διαθέτει ένας ηγέτης:

- *«Στρατηγική σκέψη»* (ανάπτυξη του στρατηγικού πλάνου και μελλοντικού οραματισμός της επιχείρησης).

- «Εμπνευσμένη δημιουργικότητα και συνεχή βελτίωση» (καινοτόμες ιδέες, δημιουργία νέων ευκαιριών, έξυπνη διαχείριση κινδύνων).
- «Δημιουργία ομάδων - Ευθυγράμμιση των ανθρώπων με έναν κοινό σκοπό» (πρόσληψη, δέσμευση και ανάπτυξη των ταλέντων, αντιμετώπιση των κακών επιδόσεων, αναγνώριση και επιβράβευση).
- «Αποτελεσματική Επικοινωνία - Έμπνευση, επιρροή και ενημέρωση» (δέσμευση και καλή επικοινωνία με τους εργαζόμενους).
- «Championing Change - Προώθηση και διεκδίκηση νέων πρωτοβουλιών» (διατύπωση, υποστήριξη και καθοδήγηση των νέων αποφάσεων).
- «Αποτελέσματα οδήγησης - Παράδοση έγκαιρης, υψηλής ποιότητας εργασίας» (νέα στρατηγικά μέτρα, επίλυση προβλημάτων, χρήση νέων τεχνολογικών μέσων για πληροφόρηση).
- «Επίδειξη επαγγελματικής αριστείας - Λειτουργεί ως πρότυπο» (επίδειξη συνέπειας, καλής διαγωγής, σεβασμού προς τους συναδέλφους και πάθος για τη δουλειά).

B' ΜΕΡΟΣ: ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο : ΕΡΕΥΝΑ

7.1 Εισαγωγή ποσοτικής έρευνας

Η ποσοτική έρευνα (Quantitative Research) με την οποία θα ασχοληθούμε πρόκειται για μια επιστημονική έρευνα η οποία χρησιμοποιείται τόσο στον επιστημονικό, ακαδημαϊκό χώρο όσο και στον ιδιωτικό χώρο και έχει σκοπό την αντικειμενική διερεύνηση του ζητήματος μέσω αριθμητικών αναλύσεων και στατιστικών. Στόχος της είναι η διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν τα κοινωνικά φαινόμενα και εξετάζονται μέσω μεταβλητών και αριθμητικών δεδομένων. Η ποσοτική έρευνα απευθύνεται σε μεγάλο πληθυσμό ανθρώπων είτε μεμονωμένους, είτε ακόμα και γκρουπ ατόμων προκειμένου να συλλέξει στοιχεία για την διεξαγωγή της. Τα κριτήρια που θα πρέπει να πληρούν τα αποτελέσματα μιας ποσοτικής έρευνας στηρίζονται στην εγκυρότητα, την αξιοπιστία, την αντιπροσωπευτικότητα και την αντικειμενικότητα, καθώς οι απαντήσεις που δίνονται είναι γενικευμένες και στηρίζονται επάνω σε θεμελιωμένες θεωρίες και επαληθεύουν την υπόθεση με τις απαντήσεις που θα λάβουν.

7.2.1 Στόχοι και ερωτήματα της έρευνας

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί η άποψη όλων των εργαζομένων και των στελεχών του ομίλου Grecotel Hotels & Resorts όσο αφορά τις μεθόδους

προσέλκυσης, πρόσληψης και ανάπτυξης της ΔΑΔ και της ΔΤ. Σκοπός μας είναι η καταγραφή των θετικών και αρνητικών πτυχών των λειτουργιών αυτών στον όμιλο, με την προοπτική να επισημανθούν προτάσεις προς βελτίωση και περεταίρω έρευνας.

Οι ερευνητικοί στόχοι που προέκυψαν είναι οι εξής:

1. Μελέτη και ανάλυση της έννοιας και της φύσης του ταλέντου με βάση τις απόψεις των εργαζομένων.
2. Μελέτη της ταυτότητας των εργαζομένων και τι ισχύει αναφορικά με αυτό το ζήτημα στον όμιλο.
3. Μελέτη των βασικών χαρακτηριστικών του εργαζόμενου ταλέντου σύμφωνα με τις απόψεις των εργαζομένων στον όμιλο.

4. Μελέτη σύμφωνα με ποια κριτήρια γίνονται οι προσλήψεις στον Όμιλο και πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της καλής φήμης.

5. Μελέτη του επιπέδου εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τον όμιλο. Σύμφωνα με τους ερευνητικούς στόχους και το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας προέκυψαν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1.1 Ποια είναι η σημασία και η φύση του ταλέντου;

1.2 Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που διαθέτει ο ταλαντούχος εργαζόμενος σύμφωνα με τις απόψεις του προσωπικού του Ομίλου;

2.1 Η επιχείρηση προσαρμόζεται στον εκάστοτε εργαζόμενο;

2.2 Οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται στα δεδομένα της επιχείρησης;

3. Η καλή φήμη του εργοδότη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην προσέλκυση των ταλαντούχων εργαζομένων σύμφωνα με τις απόψεις των εργαζομένων;

4.1 *Οι εργαζόμενοι του ομίλου λαμβάνουν την κατάλληλη εκπαίδευση και κατάρτιση για να είναι αποδοτικότεροι στα καθήκοντά τους;*

4.2 *Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι (διευθυντικά και ανώτατα στελέχη) λαμβάνουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης από τους υπόλοιπους υπαλλήλους;*

Για την απάντηση των παραπάνω ερευνητικών ερωτημάτων χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική έρευνα, η οποία περιλαμβάνει μεθόδους που εκφράζονται με αριθμούς (Cassel και Symon, 1994).

7.2.2 Μεθοδολογία της έρευνας

Τα στάδια που ακολουθούμε για την διεξαγωγή της ποσοτικής έρευνας σύμφωνα με τους Cohen, & Manion, (2000) είναι "η βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος, η διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων, ο σχεδιασμός της έρευνας, η διεξαγωγή της έρευνας, η ανάλυση των δεδομένων της, η εξέταση τυχόν διαφορετικών ερμηνειών και η εξαγωγή των συμπερασμάτων της".

Η συλλογή των δεδομένων της συγκεκριμένης έρευνας έγινε με την χρήση ενός μικρού, ευανάγνωστου και στοχευμένου ερωτηματολογίου για να εξυπηρετήσει τους εξής 3 σημαντικούς λόγους της έρευνας:

- Να μην κουράσει και να μην απαιτεί πολύ χρόνο συμπλήρωσης από τους ερωτώμενους.
- Να γίνει κατανοητό από όλα τα μορφωτικά επίπεδα όλων των τμημάτων του ξενοδοχείου.
- Να εξυπηρετεί όλους τους σκοπούς της έρευνας.

Για την σύνταξη του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν πρωτογενή δεδομένα και οι ερωτήσεις προσαρμόστηκαν σύμφωνα με το θεωρητικός σκέλος της εργασίας, τα οποία δημιουργήσαν έναν αρκετά μεγάλο βαθμό δυσκολίας. Επίσης είναι δομημένο σε 5 ενότητες:

Α' μέρος : Διαδικασίες πρόσληψης , προσέλκυσης, ανάπτυξης ΑΔ και εσωτερικές διαδικασίες (περιλαμβάνει 7 ερωτήσεις).

Β' μέρος: Εργασιακό περιβάλλον (περιλαμβάνει 2 ερωτήσεις).

Γ' μέρος : Ταλέντα εργαζόμενοι (περιλαμβάνει 3 ερωτήσεις).

Δ' μέρος : Προσωπική εξέλιξη (περιλαμβάνει 2 ερωτήσεις).

Ε' μέρος: Δημογραφικά χαρακτηριστικά (περιλαμβάνει 4 ερωτήσεις).

Τέλος, για την διευκόλυνση της έρευνας αλλά και για την διασφάλιση της ακρίβειας της, χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις κλειστού τύπου στο ερωτηματολόγιο όπως διχοτομικές ερωτήσεις, ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, αριθμητικής κλίμακας αξιολόγησης και κατάταξης και κλίμακας likert.

7.2.3 Δείγμα της έρευνας

Καθώς η αποστολή του ερωτηματολογίου σε όλα τα ξενοδοχεία του ομίλου Grecootel Hotels & Resorts ήταν αρκετά δύσκολη, επιλέχθηκε εξ αρχής το ξενοδοχείο **Grecootel Larissa Imperial**, από το οποίο ήταν εύκολο να συλλεχθούν τα ερωτηματολόγια από όλο το προσωπικό διότι είχα εύκολη πρόσβαση επειδή εργαζόμουν σε αυτό. Έτσι χρησιμοποιήθηκε η δειγματοληπτική έρευνα, με απώτερο στόχο να λάβουμε πάνω από 100 απαντήσεις. Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε ήταν δείγμα ευκολίας. Όμως, την δεδομένη περίοδο το ξενοδοχείο Grecootel Larissa Imperial μόλις είχε βγει από την αναστολή της covid-19 εποχής και υπολειπορούσε. Αυτό σήμαινε ότι οι εργαζόμενοι ήταν λιγότεροι από τον αριθμό που είχαμε υπολογίσει. Συνολικά λοιπόν συμπληρώθηκαν 70 ερωτηματολόγια τα οποία μοιράστηκαν σε έντυπη μορφή.

Τα υπόλοιπα 43 ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν σε ηλεκτρονική μορφή (google forms) και στάλθηκαν ηλεκτρονικά στο υπεύθυνο υποδοχής του ξενοδοχείου **Grecootel Myconos Blu**, ο οποίος ανέλαβε να τα προωθήσει σε επιλεγμένους εργαζόμενους κυρίως από τα τμήματα της υποδοχής των κρατήσεων και από ανώτατα στελέχη.

7.2.4 Στατιστικές τεχνικές

Η εξεργασία και η ανάλυση του ερωτηματολογίου έγινε με την χρήση του SPSS. Οι στατιστικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν ήταν οι εξής:

- Πίνακες συχνοτήτων απλής εισόδου με σκοπό να πραγματοποιηθεί η περιγραφική ανάλυση.
- Πίνακες διπλής εισόδου και έλεγχος ανεξαρτησίας με χ^2 και fishers και επίσης Man-Whitney (για μη κανονική κατανομή), με σκοπό να γίνουν συσχετίσεις ανάμεσα σε δύο μεταβλητές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο: Αποτελέσματα της έρευνας

8.1 Εισαγωγή

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων ξεκινάει με την περιγραφική ανάλυση των ερωτήσεων των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου που σχετίζονται με εσωτερικές διαδικασίες πρόσληψης, εκπαίδευσης των εργαζομένων και των ταλαντούχων εργαζομένων, με απόψεις τους αναφορικά με την φύση του ταλέντου αλλά επίσης και με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Οι ερωτήσεις είναι βασισμένες από το θεωρικό μέρος της εργασίας και αφορούν την ΔΑΔ και την λειτουργία της ΔΤ. Στη συνέχεια ακολουθεί η επαγωγική ανάλυση. Τέλος, θα παρουσιαστούν συμπεράσματα και προτάσεις για βελτίωση και περαιτέρω έρευνα.

8.2 Περιγραφική ανάλυση

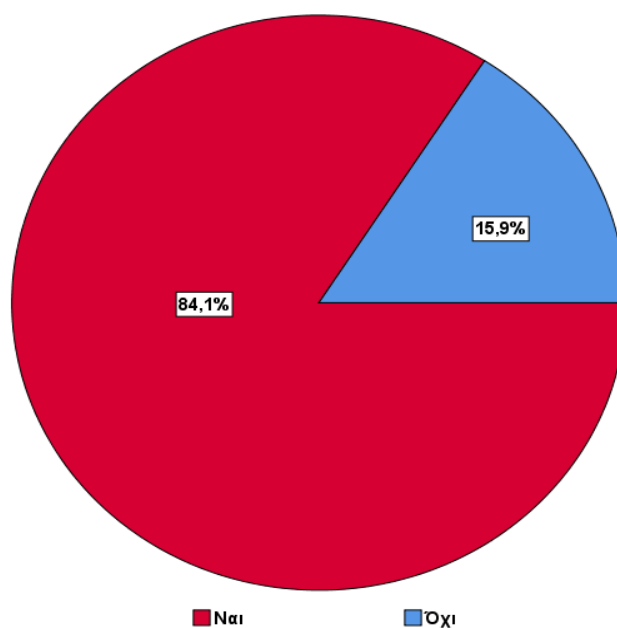
Με ποιο κριτήριο πιστεύετε ότι γίνεται η πρόσληψη στον όμιλο;

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα %
Εκπαίδευση	78	69,0
Προϋπηρεσία	63	55,8
Γνωριμίες στο χώρο και στον όμιλο	47	41,6
Ταλέντο	23	20,4
Άλλα κριτήρια	8	7,1

8.1 Πίνακας: Το κριτήριο πρόσληψης στον όμιλο.

Στον πίνακα 8.1 παρατηρούμε ότι τα 78 άτομα , δηλαδή το 69 % των ερωτηθέντων από το τρέχον δείγμα απάντησαν, ότι το κριτήριο πρόσληψης στον όμιλο γίνεται με βάση την εκπαίδευση των υποψηφίων. Τα 63 άτομα, δηλαδή το 55,8% των ερωτηθέντων υποστηρίζουν, ότι το κριτήριο πρόσληψης στον όμιλο γίνεται με βάση την προϋπηρεσία των υποψηφίων. Τα 47 άτομα, δηλαδή το 41,6% των ερωτηθέντων πιστεύουν, ότι το κριτήριο πρόσληψης των υποψηφίων στον όμιλο γίνεται με βάση τις γνωριμίες στον χώρο και στον ίδιο όμιλο. Τα 23 άτομα, δηλαδή το 20,4% των ερωτηθέντων πιστεύουν, ότι το κριτήριο πρόσληψης στον όμιλο γίνεται με βάση το ταλέντο των υποψηφίων. Τα 8 άτομα, δηλαδή το 7,1% των ερωτηθέντων πιστεύουν, ότι το κριτήριο πρόσληψης των υποψηφίων στον όμιλο γίνεται με βάση άλλα κριτήρια.

Ο όμιλος αναλαμβάνει να προετοιμάσει υπαλλήλους μέσα από τον οργανισμό για να αναλάβουν μελλοντικές ηγετικές θέσεις;



8.1 Γράφημα: Προετοιμασία του ομίλου για μελλοντικές ηγετικές θέσεις.

Στο παραπάνω γράφημα οι ερωτώμενοι απάντησαν στην ερώτηση εάν ο όμιλος Grecotel Hotels & Resorts προετοιμάζει τους υπαλλήλους της να αναλάβουν μελλοντικές ηγετικές θέσεις. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας το γράφημα δείχνει ότι το 84,1 % πιστεύουν πως όντως ο όμιλος προετοιμάζει τους υπαλλήλους του για μελλοντικές ηγετικές θέσεις και το 15,9 % ότι δεν τους προετοιμάζει γι' αυτόν τον σκοπό.

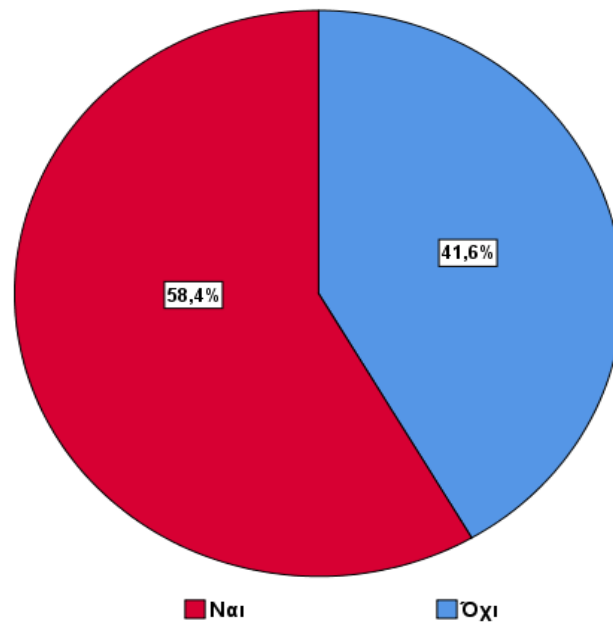
Ο όμιλος αναλαμβάνει να προετοιμάσει υπαλλήλους μέσα από τον οργανισμό για να αναλάβουν μελλοντικές ηγετικές θέσεις;

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα %
Ναι	95	84,1
Όχι	18	15,9
Σύνολο	113	100,0

8.2 Πίνακας: Προετοιμασία του ομίλου για μελλοντικές ηγετικές θέσεις.

Στον πίνακα 8.2 παρατηρούμε ότι από τα 113 άτομα τα 95 απάντησαν θετικά στο ότι ο όμιλος αναλαμβάνει να προετοιμάσει τους υπαλλήλους τους για να αναλάβουν μελλοντικές ηγετικές θέσεις. Ενώ τα 18 άτομα έδωσαν αρνητική απάντηση

Πιστεύετε ότι ο όμιλος τοποθετεί τους σωστούς ανθρώπους στις σωστές θέσεις;



8.2 Γράφημα: Τοποθέτηση των σωστών ανθρώπων στις σωστές θέσεις.

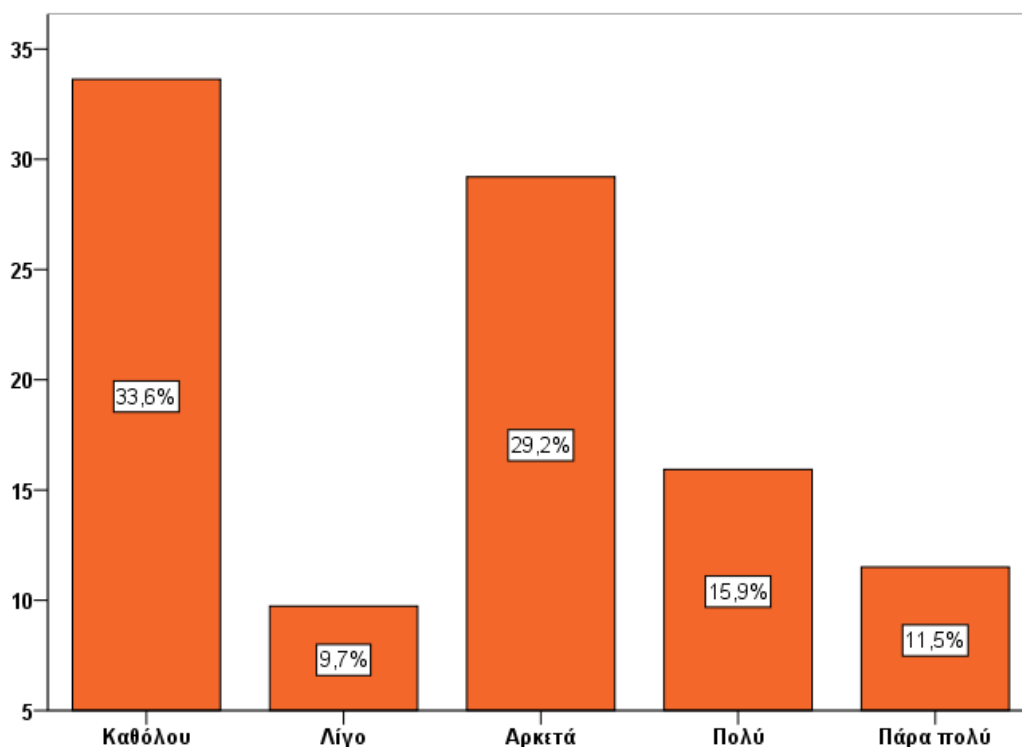
	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα %
Ναι	66	58,4
Όχι	47	41,6
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας 1.3 : Τοποθέτηση των σωστών ανθρώπων στις σωστές θέσεις.

Στον πίνακα 8.3 παρατηρούμε σχεδόν παρόμοια αριθμητικά αποτελέσματα με την προηγούμενη ερώτηση, οι οποίες μπορούμε να πούμε ότι σχετίζονται μεταξύ τους, δηλαδή από τα 113 άτομα τα 66 απάντησαν θετικά στο ότι ο όμιλος τοποθετεί τους σωστούς ανθρώπους στις κατάλληλες θέσεις. Ενώ τα 47 άτομα έδωσαν αρνητική απάντηση

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι ο όμιλος παρέχει στους σημερινούς υπαλλήλους επαρκή εκπαίδευση και κατάρτιση που τους επιτρέπει να είναι αποδοτικοί και παραγωγικοί στα καθήκοντά τους;

Γράφημα 8.3 Ικανοποίηση που παίρνουν οι εργαζόμενοι από την εκπαίδευση που παρέχει ο όμιλος για να λειτουργούν πιο αποδοτικά και παραγωγικά στα καθήκοντα τους.



Στο παραπάνω γράφημα οι ερωτώμενοι απάντησαν στην ερώτηση σε ποιον βαθμό ο όμιλος Grecotel Hotels & Resorts παρέχει στους σημερινούς υπαλλήλους επαρκή εκπαίδευση ώστε να λειτουργούν πιο αποδοτικά και παραγωγικά στις ανάλογες θέσεις τους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας το γράφημα δείχνει, ότι το 33,6 % πιστεύουν πως όντως ο όμιλος δεν παρέχει καθόλου επαρκή εκπαίδευση και κατάρτιση, το 9,7 % θεωρεί, ότι παρέχει ελάχιστη εκπαίδευση και κατάρτιση στους εργαζομένους τους, το 29,2 % απάντησε ότι παρέχει αρκετά ικανοποιητική εκπαίδευση και κατάρτιση στους εργαζομένους του, το 15,9 % απάντησε ότι παρέχει σε μεγάλο βαθμό ικανοποιητική εκπαίδευση και κατάρτιση στους υπαλλήλους της και το 11,5% πιστεύει απόλυτα ότι παρέχει ικανοποιητική εκπαίδευση και κατάρτιση στους εργαζομένους του ώστε να λειτουργούν πιο αποδοτικά και παραγωγικά.

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι ο όμιλος παρέχει στους σημερινούς υπαλλήλους επαρκή εκπαίδευση και κατάρτιση που τους επιτρέπει να είναι αποδοτικοί και παραγωγικοί στα καθήκοντά τους;

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα %	Αθροιστική σχετική συχνότητα %
Καθόλου	38	33,6	33,6
Λίγο	11	9,7	43,4
Αρκετά	33	29,2	72,6
Πολύ	18	15,9	88,5
Πάρα πολύ	13	11,5	100,0
Σύνολο	113	100,0	

Πίνακας 2.4 : *Ικανοποίηση που παίρνουν οι εργαζόμενοι από την εκπαίδευση που παρέχει ο όμιλος για να λειτουργούν πιο αποδοτικά και παραγωγικά στα καθήκοντα τους.*

Στον πίνακα 8.4 παρατηρούμε ότι τα 38 άτομα των ερωτηθέντων από το τρέχον δείγμα απάντησαν, ότι πιστεύουν πως ο όμιλος δεν παρέχει καθόλου επαρκή εκπαίδευση και κατάρτιση, τα 11 άτομα θεωρούν, ότι παρέχει ελάχιστη εκπαίδευση και κατάρτιση στους εργαζομένους τους, τα 33 άτομα απάντησαν ότι παρέχει αρκετά ικανοποιητική εκπαίδευση και κατάρτιση στους εργαζομένους του, τα 18 άτομα απάντησαν, ότι παρέχει σε μεγάλο βαθμό ικανοποιητική εκπαίδευση και κατάρτιση στους υπαλλήλους της και τα 13 άτομα πιστεύουν απόλυτα, ότι παρέχει ικανοποιητική εκπαίδευση και κατάρτιση στους εργαζομένους του ώστε να λειτουργούν πιο αποδοτικά και παραγωγικά

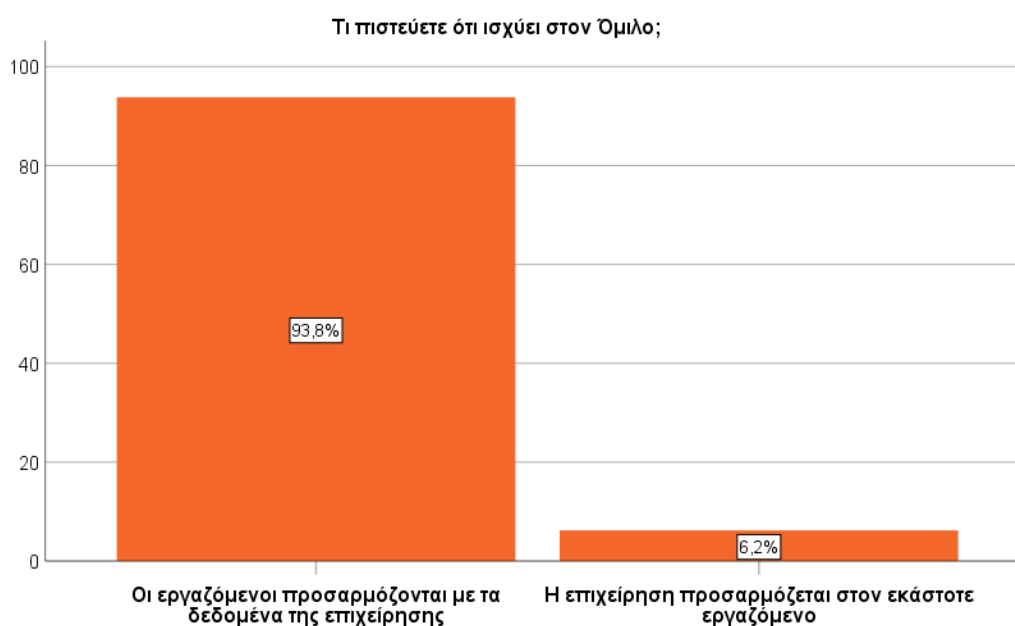
Η αναγνώριση και επιβράβευση γίνεται στο όμιλο μέσω:

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα %
Οικονομικής αναβάθμισης	15	13,3
Προαγωγών	29	25,7
Συνδυασμού και των δύο	69	61,1
Σύνολο	113	100,0

8.5 Πίνακας: *Αναγνώριση και επιβράβευση των εργαζομένων.*

Στον πίνακα 8.5 παρατηρούμε ότι από τους 113 εργαζομένους το 13,3 %, δηλαδή 15 άτομα απάντησαν στην ερώτηση που έγινε στην συγκεκριμένη έρευνα ότι η επιβράβευση και η αναγνώριση στον όμιλο γίνεται μέσω της οικονομικής αναβάθμισης, το 25,7 % , δηλαδή 29

άτομα απάντησαν ότι γίνεται μέσω προαγωγών και το 61,1 %, δηλαδή 69 άτομα ότι γίνεται μέσω προαγωγών και οικονομικής αναβάθμισης.



8.4 Γράφημα: Οι πολιτική του ομίλου.

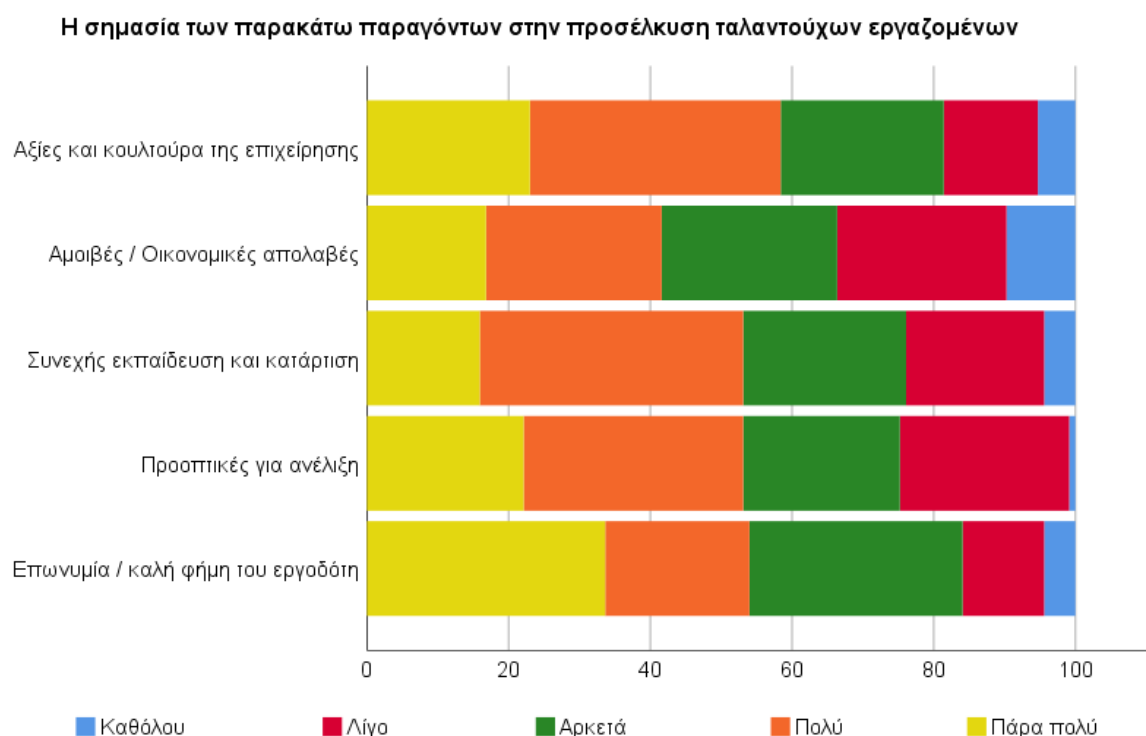
Τι πιστεύετε ότι ισχύει στον Όμιλο;

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα %
Οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται στα δεδομένα της επιχείρησης.	106	93,8
Η επιχείρηση προσαρμόζεται στον εκάστοτε εργαζόμενο.	7	6,2
Σύνολο	113	100,0

8.6 Πίνακας : Οι πολιτική του ομίλου.

Στο παραπάνω γράφημα 8.4 και στον πίνακα 8.6 από τους 113 εργαζομένους το 93,8 %, δηλαδή 106 άτομα παρατηρούμε να έδωσαν την απάντηση σχετικά με το τι ισχύει στον όμιλο, όπου προκύπτει, ότι οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται με τα δεδομένα της

επιχείρησης και το 6,2 %, δηλαδή 7 άτομα απάντησαν ότι η επιχείρηση προσαρμόζεται με τον εκάστοτε εργαζόμενο.



8.5 Γράφημα: Τρόποι προσέλκυσης των ταλαντούχων εργαζομένων.

Πόσο σημαντικός πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος των παρακάτω παραγόντων στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων;

	Μέση τιμή	Διάμεσος	Επικρατούσα τιμή
Επωνυμία / καλή φήμη του εργοδότη	3,67	4,00	5
Αξίες και κουλτούρα της επιχείρησης	3,58	4,00	4
Προοπτικές για ανέλιξη	3,50	4,00	4
Συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση	3,41	4,00	4
Αμοιβές / Οικονομικές απολαβές	3,15	3,00	3

8.7 πίνακας: Τρόποι προσέλκυσης των ταλαντούχων εργαζομένων.

Σύμφωνα με το γράφημα 8.5 παρατηρούμε, ότι οι ερωτώμενοι της έρευνας απάντησαν ότι είναι πάρα πολύ σημαντικός παράγοντας για την προσέλκυσης των ταλαντούχων εργαζομένων η επωνυμία και η καλή φήμη του εργοδότη καθώς σύμφωνα με τον πίνακα 8.7 φαίνεται ότι η Μέση τιμή του παράγοντα επωνυμία/καλή φήμη του εργοδότη είναι 3,67 , η Διάμεσος είναι 4,00 και η Επικρατούσα τιμή 5.

Ο παράγοντας αξίες και κουλτούρα της επιχείρησης φαίνεται να είναι πολύ σημαντικός καθώς στον πίνακα 8.7, η Μέση τιμή του παράγοντα αξίες και κουλτούρα είναι 3,58, η Διάμεσος 4,00 και η Επικρατούσα τιμή 4.

Ο παράγοντας προοπτικές για ανέλιξη φαίνεται να είναι αρκετά σημαντικός καθώς στον πίνακα 8.7, η Μέση τιμή του παράγοντα προοπτικές για ανέλιξη είναι 3,50, η Διάμεσος 4,00 και η Επικρατούσα τιμή 4.

Ο παράγοντας συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση φαίνεται να είναι λίγο σημαντικός καθώς στον πίνακα 8.7, η Μέση τιμή του παράγοντα εκπαίδευση και κατάρτιση είναι 3,41, η Διάμεσος 4,00 και η Επικρατούσα τιμή 4.

Ο παράγοντας αμοιβές/οικονομικές απολαβές φαίνεται να μην είναι καθόλου σημαντικός καθώς στον πίνακα 8.7, η Μέση τιμή του παράγοντα αμοιβές/οικονομικές απολαβές είναι 3,15, η Διάμεσος 3,00 και η Επικρατούσα τιμή 3.

Πόσο σημαντικός πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος των παρακάτω παραγόντων στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων;

	Τρόποι προσέλκυσης ταλαντούχων εργαζομένων				
	Επωνυμία / καλή φήμη του εργοδότη	Προοπτικές για ανέλιξη	Συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση	Αμοιβές / Οικονομικές απολαβές	Αξίες και κουλτούρα της επιχείρησης
Καθόλου	5	1	5	11	6
Λίγο	13	27	22	27	15
Αρκετά	34	25	26	28	26
Πολύ	23	35	42	28	40
Πάρα πολύ	38	25	18	19	26

8.8 Πίνακας: Τρόποι προσέλκυσης των ταλαντούχων εργαζομένων.

Παρατηρώντας επίσης τον πίνακα 8.8, έχουμε εξάγει αναλυτικά τις απαντήσεις των 113 εργαζομένων που απαντούν στο ερώτημα για το ποιος είναι ο πιο σημαντικότερος παράγοντας στη προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων. Βλέπουμε λοιπόν, ότι **38** άτομα απάντησαν ότι είναι πάρα πολύ σημαντικός παράγοντας η επωνυμία/ καλή φήμη του εργοδότη, 23 ότι είναι πολύ σημαντικός παράγοντας, 34 ότι είναι αρκετά σημαντικός παράγοντας, 13 ότι είναι ελάχιστα σημαντικός παράγοντας και 5 άτομα ότι δεν είναι καθόλου σημαντικός.

Στη συνέχεια ισχύει, ότι **25** άτομα απάντησαν ότι είναι πάρα πολύ σημαντικός παράγοντας οι προοπτικές για ανέλιξη, 35 ότι είναι πολύ σημαντικός παράγοντας, 25 ότι είναι αρκετά σημαντικός παράγοντας, 27 ότι είναι ελάχιστα σημαντικός παράγοντας και 1 άτομα ότι δεν είναι καθόλου σημαντικός.

Επίσης, ότι **18** άτομα απάντησαν ότι είναι πάρα πολύ σημαντικός παράγοντας η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση, 42 ότι είναι πολύ σημαντικός παράγοντας, 26 ότι είναι αρκετά σημαντικός παράγοντας, 22 ότι είναι ελάχιστα σημαντικός παράγοντας και 5 άτομα ότι δεν είναι καθόλου σημαντικός.

Επιπλέον, ότι **19** άτομα απάντησαν ότι είναι πάρα πολύ σημαντικός παράγοντας οι αμοιβές/οικονομικές απολαβές, 28 ότι είναι πολύ σημαντικός παράγοντας, 28 ότι είναι αρκετά σημαντικός παράγοντας, 27 ότι είναι ελάχιστα σημαντικός παράγοντας και 11 άτομα ότι δεν είναι καθόλου σημαντικός.

Τέλος, ότι **26** άτομα απάντησαν ότι είναι πάρα πολύ σημαντικός παράγοντας οι αξίες και η κουλτούρα της επιχείρησης, 40 ότι είναι πολύ σημαντικός παράγοντας, 26 ότι είναι αρκετά σημαντικός παράγοντας, 15 ότι είναι ελάχιστα σημαντικός παράγοντας και 6 άτομα ότι δεν είναι καθόλου σημαντικός.

Πίνακας .3: Τι θεωρείτε σημαντικό για να υπάρχει ισορροπία στην επαγγελματική και προσωπική σας ζωή;

	Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον	Καλή αμοιβή	Ηθική επιβράβευση και αναγνώριση	Εκπαίδευση	Ευέλικτο ωράριο εργασίας και κατανόηση
Πάρα πολύ σημαντικό	46,0%	15,9%	2,7%	8,0%	28,3%
Πολύ σημαντικό	22,1%	46,0%	21,2%	8,0%	6,2%
Αρκετά σημαντικό	0,9%	18,6%	54,0%	19,5%	13,3%
Λίγο σημαντικό	11,5%	11,5%	15,9%	40,7%	14,2%
Καθόλου σημαντικό	19,5%	8,0%	6,2%	23,9%	38,1%

8.9 Πίνακας: Ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής.

Στον πίνακα 8.9, παρατηρούμε το ποσοστό των εργαζομένων που απαντούν στο ερώτημα αναφορικά με την ισορροπία της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Βλέπουμε λοιπόν, ότι το **46%** απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό να εργάζονται σε ευχάριστο περιβάλλον, το 22,1 % ότι είναι πολύ σημαντικό, το 0,9% ότι είναι αρκετά σημαντικό, το 11,5% ότι είναι λίγο σημαντικό και το 19,5% ότι δεν είναι καθόλου σημαντικό.

Στη συνέχεια ισχύει, ότι το 15,9% απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό να λαμβάνουν μια καλή αμοιβή , το **46,0 %** ότι είναι πολύ σημαντικό, το 18,6% ότι είναι αρκετά σημαντικό, το 11,5% ότι είναι λίγο σημαντικό και το 8,0% ότι δεν είναι καθόλου σημαντικό.

Επίσης, το 2,7% απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντικός παράγοντας η ηθική επιβράβευση και αναγνώριση, το 21,2 % ότι είναι πολύ σημαντικό, το **54,0%** ότι είναι αρκετά σημαντικό, το 15,9% ότι είναι λίγο σημαντικός και το 6,2% ότι δεν είναι καθόλου σημαντικό. Επιπλέον, το 8,0% απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό να λαμβάνουν εκπαίδευση, το 8,0 % ότι είναι πολύ σημαντικό, το 19,5% ότι είναι αρκετά σημαντικό, το **40,7%** ότι είναι λίγο σημαντικό και το 23,9% ότι δεν είναι καθόλου σημαντικό.

Τέλος, το 28,3 % απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό το ευέλικτο ωράριο εργασίας και η κατανόηση από πλευρά της επιχείρησης, το 6,2% ότι είναι πολύ σημαντικό , το 13,3 % ότι είναι αρκετά σημαντικό, το 14,2% ότι είναι ελάχιστα σημαντικό και το **38,1 %** ότι δεν είναι καθόλου σημαντικό.

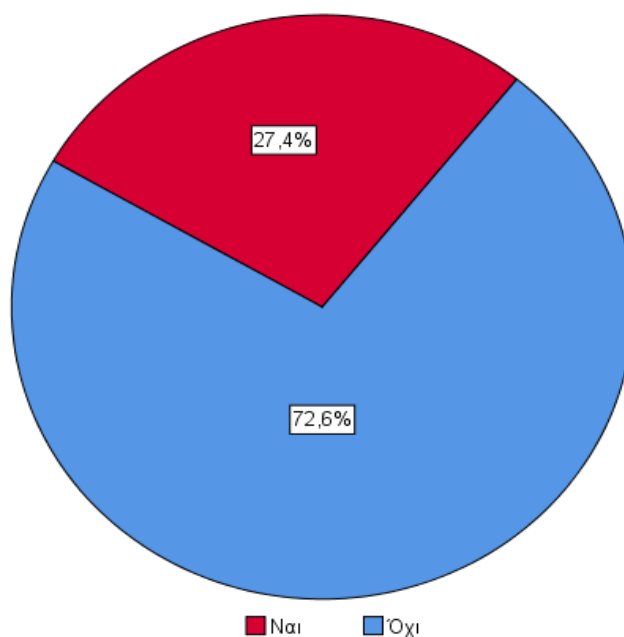
Πίνακας .4: Τι θεωρείτε πιο σημαντικό για την αναγνώριση και επιβράβευση της καλής σας απόδοσης στον όμιλο;

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα %
Την οικονομική παροχή	7	6,2
Την προσωπική σας αναβάθμιση	7	6,2
Και τα δύο	99	87,6
Σύνολο	113	100,0

8.10 Πίνακας: Αναγνώριση και επιβράβευση της καλής απόδοσης των εργαζομένων

Στον πίνακα 8.10 παρατηρούμε ότι από τους 113 εργαζομένους το 6,2 %, δηλαδή 7 άτομα απάντησαν στην ερώτηση που έγινε στην συγκεκριμένη έρευνα ότι για η επιβράβευση και η αναγνώριση τους στον όμιλο θα επιθυμούσαν να γίνεται μέσω της οικονομικής παροχής, το 6,2 % , δηλαδή 7 άτομα απάντησαν ότι θα επιθυμούσαν να γίνεται με την προσωπική αναβάθμιση και το **87,6 %**, δηλαδή **99 άτομα** ότι θα ήθελαν να γίνεται μέσω προαγωγών και οικονομικής αναβάθμισης.

Έχετε λάβει προαγωγή;



8.6 Γράφημα: Προσωπική αναβάθμιση των εργαζομένων

Το συγκεκριμένο γράφημα 8.6, απαντά στην προσωπική ερώτηση των εργαζομένων για το εάν έχουν πάρει προαγωγή μέσα στον όμιλο. Παρατηρούμε λοιπόν ότι το 72,6% δεν έχουν λάβει προαγωγή και το 27,4% έχουν λάβει προαγωγή.

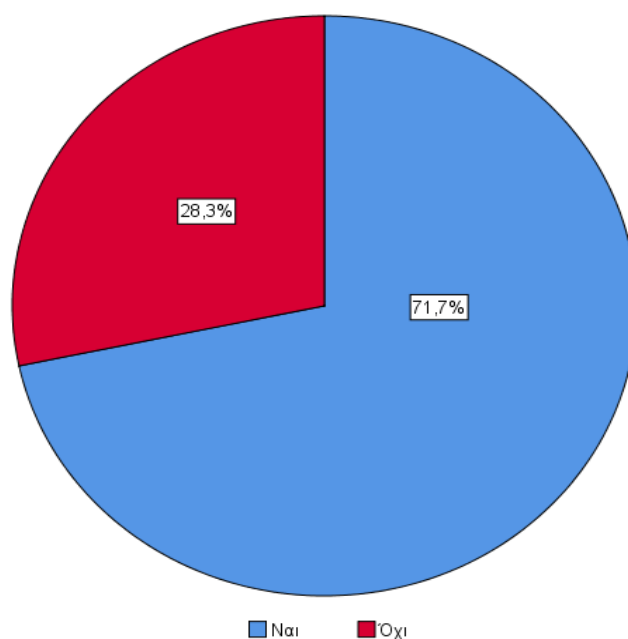
Έχετε λάβει προαγωγή;

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα %
Ναι	31	27,4
Όχι	82	72,6
Σύνολο	113	100,0

8.11 Πίνακας: Προσωπική αναβάθμιση των εργαζομένων

Σύμφωνα με τον πίνακα 8.11, παρουσιάζονται αναλυτικά τα άτομα που απάντησαν στην ερώτηση για την προσωπική αναβάθμιση τους στον όμιλο. Βλέπουμε ότι 31 άτομα έχουν απαντήσει θετικά και τα 82 άτομα από τα 113 δεν έχουν λάβει προαγωγή.

Θα σας ενδιέφερε μια θέση με περισσότερες ευθύνες από την παρούσα;



8.7 Γράφημα: Ανάληψη ρόλων με ευθύνες

Το γράφημα 8.7, απαντά στην προσωπική ερώτηση των εργαζομένων αναφορικά με την επιθυμία τους να αναλάβουν κάποια θέση με περισσότερες ευθύνες. Παρατηρούμε λοιπόν ότι το 71,7% το επιθυμεί και το 28,3% δεν το επιθυμεί.

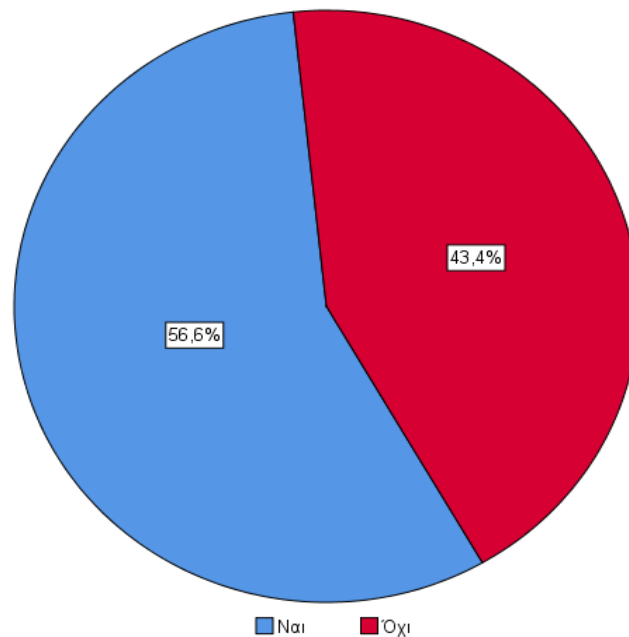
Θα σας ενδιέφερε μια θέση με περισσότερες ευθύνες από την παρούσα;

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα %
Ναι	81	71,7
Όχι	32	28,3
Σύνολο	113	100,0

8.12 Πίνακας: Ανάλυση ρόλων με ευθύνες

Σύμφωνα με τον πίνακα 8.12, παρουσιάζονται αναλυτικά τα άτομα που απάντησαν στην ερώτηση αναφορικά με την επιθυμία τους να αναλάβουν κάποια θέση με περισσότερες ευθύνες. Παρατηρούμε λοιπόν ότι 81 εργαζόμενοι το επιθυμούν και 32 εργαζόμενοι δεν το επιθυμούν.

Θεωρείτε ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό;



8.8 Γράφημα: Η φύση του ταλέντου

Το γράφημα 8.8, απαντά στην ερώτηση για τη φύση του ταλέντου των εργαζομένων. Παρατηρούμε λοιπόν ότι το 56,6% θεωρούν ότι είναι επίκτητο χαρακτηριστικό ενώ το 43,4% ότι δεν είναι επίκτητο.

Θεωρείτε ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό;

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα %
Ναι	64	56,6
Όχι	49	43,4
Σύνολο	113	100,0

8.13 Πίνακας: Είδος ταλέντου

Σύμφωνα με τον πίνακα 8.13, παρουσιάζονται αναλυτικά τα άτομα που απάντησαν στην ερώτηση αναφορικά με τη φύση του ταλέντου. Παρατηρούμε λοιπόν ότι 64 εργαζόμενοι θεωρούν ότι είναι επίκτητο χαρακτηριστικό ενώ 49 εργαζόμενοι ότι δεν είναι επίκτητο.

Ποια από τα ακόλουθα θεωρείτε σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο;

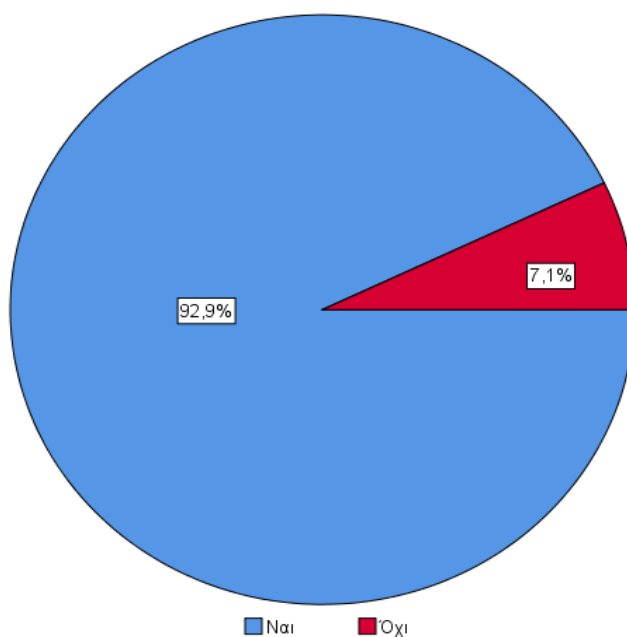
	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα %
Υπευθυνότητα	107	94,7
Στοιχεία καλής συμπεριφοράς	76	67,3
Αποφασιστικότητα	71	62,8
Αποτελεσματικότητα	70	61,9
Ομαδικό πνεύμα και ικανότητα συνεργασίας με άλλους	70	61,9
Ταυτόχρονη εκτέλεση εργασιών	60	53,1
Ηγετικές ικανότητες	53	46,9
Εμπειρία	50	44,2
Μεθοδικότητα	48	42,5
Καινοτομία	30	26,5

8.14 Πίνακας: Τα χαρακτηριστικά του ταλέντου

Σύμφωνα με τον πίνακα 8.14 παρατηρούμε τις απαντήσεις με τις απόψεις των ερωτηθέντων αναφορικά με τα στοιχεία που πιστεύουν ότι χαρακτηρίζουν κάποιον ταλαντούχο υπάλληλο. Βλέπουμε λοιπόν ότι δόθηκαν 107 απαντήσεις, δηλαδή το 94,7 % των απαντήσεων των ερωτηθέντων θεώρησε την υπευθυνότητα ως το σημαντικότερο στοιχείο που χαρακτηρίζει ένα ταλέντο. 76 απαντήσεις, δηλαδή το 67,3 % των απαντήσεων των ερωτηθέντων πιστεύει

ότι τα στοιχεία καλής συμπεριφοράς είναι το αμέσως επόμενο σημαντικό στοιχείο που χαρακτηρίζει ένα ταλέντο. Το 62,8%, δηλαδή 71 απαντήσεις έδειξαν ότι το 3^ο σημαντικότερο στοιχείο που χαρακτηρίζει το ταλέντο είναι η αποφασιστικότητα και το 4^ο είναι η αποτελεσματικότητα όπως επίσης και το ομαδικό πνεύμα και ικανότητα συνεργασίας με άλλους, τα οποία απαντήθηκαν από το 61,9% δηλαδή από 70 άτομα , δηλαδή 140 άτομα συνολικά. Το 53,1 %, δηλαδή 60 απαντήσεις, έδειξαν ότι η ταυτόχρονη εκτέλεση εργασιών ανήκουν στο 5^ο σημαντικότερο στοιχείο που χαρακτηρίζει το ταλέντο. Το 46,9 %, δηλαδή 53 απαντήσεις έθεσαν τις ηγετικές ικανότητες στο 6^ο κατά σειρά σημαντικό στοιχείο που διαθέτει ένα ταλέντο. Το 44,2 %, δηλαδή 50 απαντήσεις έδειξαν ότι η εμπειρία είναι 7^ο στη σειρά. Επίσης το 42,5 %, δηλαδή 48 απαντήσεις έδειξαν ότι η μεθοδικότητα είναι 8^ο σε σειρά και τέλος το 26,5%, δηλαδή 30 απαντήσεις έδειξαν ότι η καινοτομία είναι 9^ο στη σειρά στοιχείο που χαρακτηρίζει το ταλέντο, λιγότερο σημαντικό από τα υπόλοιπα.

Αισθάνεστε ότι ανήκετε στην κατηγορία του ταλέντου εργαζόμενου;



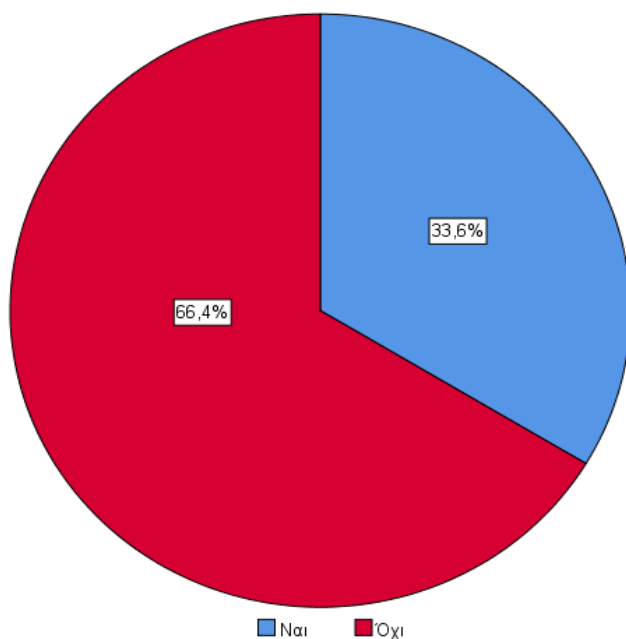
8.9 Γράφημα: Προσωπική άποψη των ερωτηθέντων για το εάν αισθάνονται ταλέντα

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα %
Ναι	105	92,9
Όχι	8	7,1
Σύνολο	113	100,0

8.15 Πίνακας: Προσωπική άποψη των ερωτηθέντων για το εάν αισθάνονται ταλέντα

Στο παραπάνω γράφημα 8.9 και στον πίνακα 8.15 από τους 113 εργαζομένους το 92,9 %, δηλαδή 105 άτομα απάντησαν ότι αισθάνονται ταλέντα ενώ οι εργαζόμενοι το 7,1 %, δηλαδή 8 άτομα απάντησαν ότι δεν αισθάνονται ταλέντα.

Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι λαμβάνουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης από την επιχείρηση σε σχέση με το υπόλοιπο προσωπικό;



8.10 Γράφημα: Επίπεδο εκπαίδευσης ταλαντούχων εργαζομένων στον όμιλο.

Στο γράφημα 8.10 παρατηρούμε ότι στην ερώτηση σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των ταλέντων στον όμιλο, το 66,4 % των ερωτώμενων απάντησαν ότι οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι στον όμιλο δεν λαμβάνουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης και το 33,6% απάντησαν ότι οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι στον όμιλο λαμβάνουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης.

Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι λαμβάνουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης από την επιχείρηση σε σχέση με το υπόλοιπο προσωπικό;

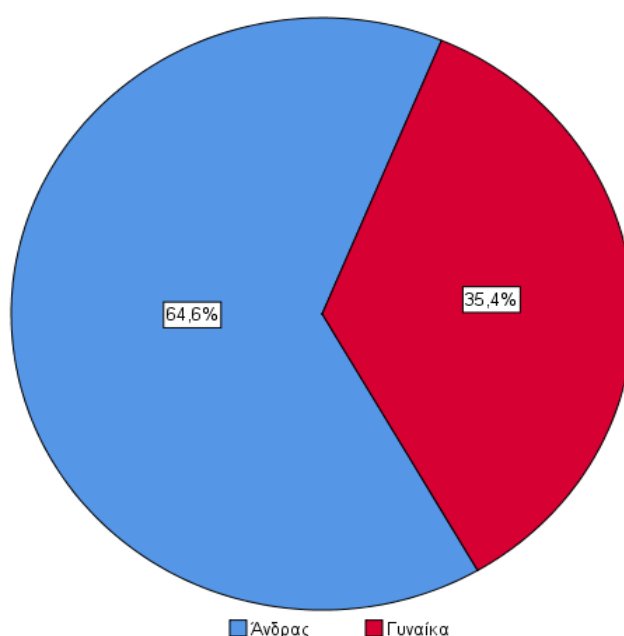
	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα %
Ναι	38	33,6
Όχι	75	66,4
Σύνολο	113	100,0

8.16 Πίνακας: Επίπεδο εκπαίδευσης ταλαντούχων εργαζομένων στον όμιλο.

Στον πίνακα 8.16 παρατηρούμε ότι στην ερώτηση σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των ταλέντων στον όμιλο, το 75 ερωτώμενοι απάντησαν ότι οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι στον όμιλο δεν λαμβάνουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης και 38 ερωτώμενοι απάντησαν ότι οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι στον όμιλο λαμβάνουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης

8.3 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Το φύλο των εργαζομένων



Γράφημα: Το φύλο των ερωτηθέντων

Ο συνολικός αριθμός των ατόμων που μετείχαν στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων είναι N=113, εκ των οποίων συμμετείχαν 64,6 % άνδρες και 35,4 % γυναίκες όπως φαίνεται από το **Γράφημα .1**

Πίνακας .5: Ποιο είναι το φύλο σας;

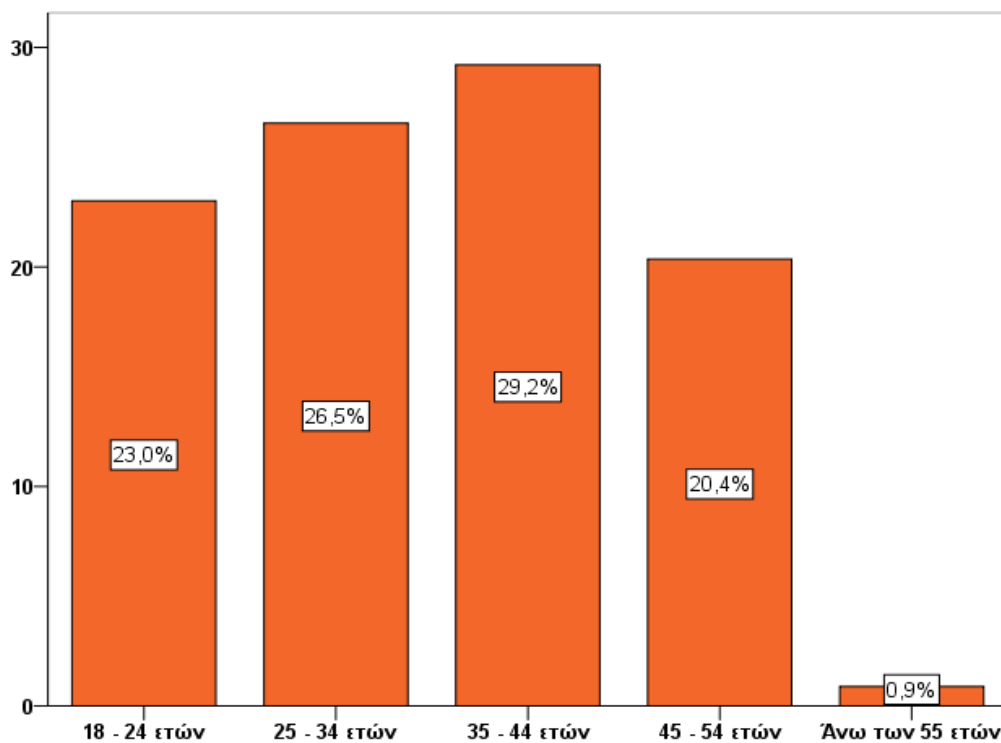
	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα %
--	-----------	---------------------

Ανδρας	73	64,6
Γυναίκα	40	35,4
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας .1 Η κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το φύλο (ερώτημα 4.1)

Στο παραπάνω πίνακα παρουσιάζεται ο αριθμός των συμμετεχόντων με βάση το φύλο. Πιο συγκεκριμένα συμμετείχαν 73 άντρες και 40 γυναίκες.

Η ηλικιακή κατάσταση των εργαζομένων



Γράφημα .2 Η κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την ηλικία (ερώτημα 4.2)

Σύμφωνα με το πιο πάνω γράφημα οι 113 εργαζόμενοι του ομίλου Grecotel Hotels and Resorts, οι οποίοι απάντησαν στο ερωτηματολόγιο ανήκουν το 23 % στην ηλικιακή ομάδα 18-24 ετών, το 26,5 % στην ηλικιακή ομάδα των 25-34 ετών, το 29, 2 % στην ηλικιακή ομάδα 35-44 ετών, επίσης το 20,4 % στις ηλικίες μεταξύ 45-54 ετών και το 0.9 % από 55 ετών και πάνω.

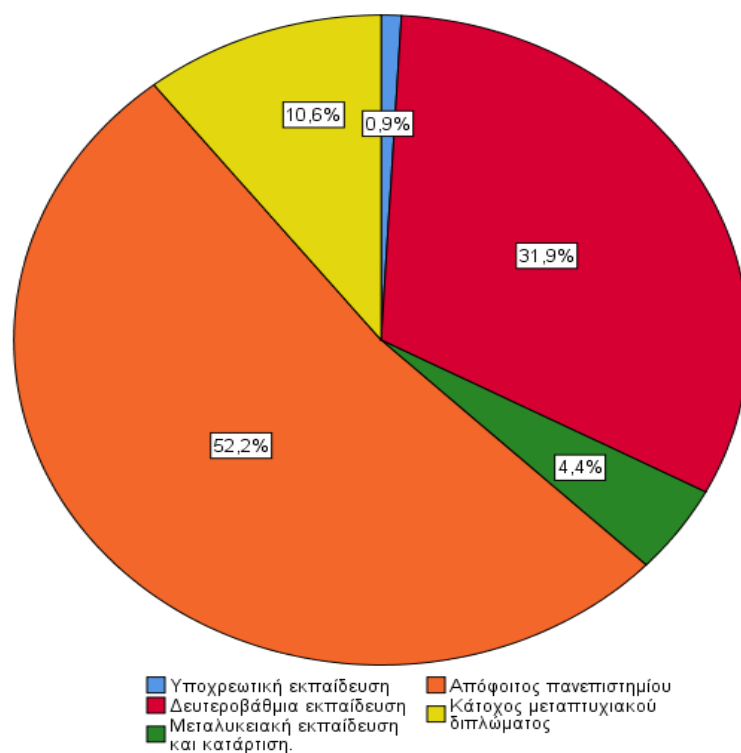
Πίνακας .6: Ηλικία

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα %
18 - 24 ετών	26	23,0
25 - 34 ετών	30	26,5
35 - 44 ετών	33	29,2
45 - 54 ετών	23	20,4
Άνω των 55 ετών	1	0,9
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας .2 Η κατανομή των συμμετεχόντων της έρευνας με βάση την ηλικία (ερώτημα 4.2)

Σύμφωνα με τον πίνακα ο αριθμός των συμμετεχόντων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας είναι συγκεκριμένα 26 άτομα, τα οποία ανήκουν στην κατηγορία 18-24 ετών, 30 άτομα, τα οποία ανήκουν στην κατηγορία 25-34 ετών, 33 άτομα, τα οποία ανήκουν στην κατηγορία 35-44 ετών, 23 άτομα, τα οποία ανήκουν στην κατηγορία 45-54 ετών και 1 άτομο, το οποίο ανήκει στην κατηγορία άνω των 55 ετών

Επίπεδο εκπαίδευσης εργαζομένων



Γράφημα .3 Διάγραμμα πίτας με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων (ερώτημα 3.4)

Σύμφωνα με το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων στον όμιλο 52,2 % είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου, το 31,9 % είναι απόφοιτη Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 10,6 % είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, το 4,4 % έχουν λάβει μεταλυκειακή εκπαίδευση και κατάρτιση και το 0,9 % έχουν λάβει την υποχρεωτική εκπαίδευση.

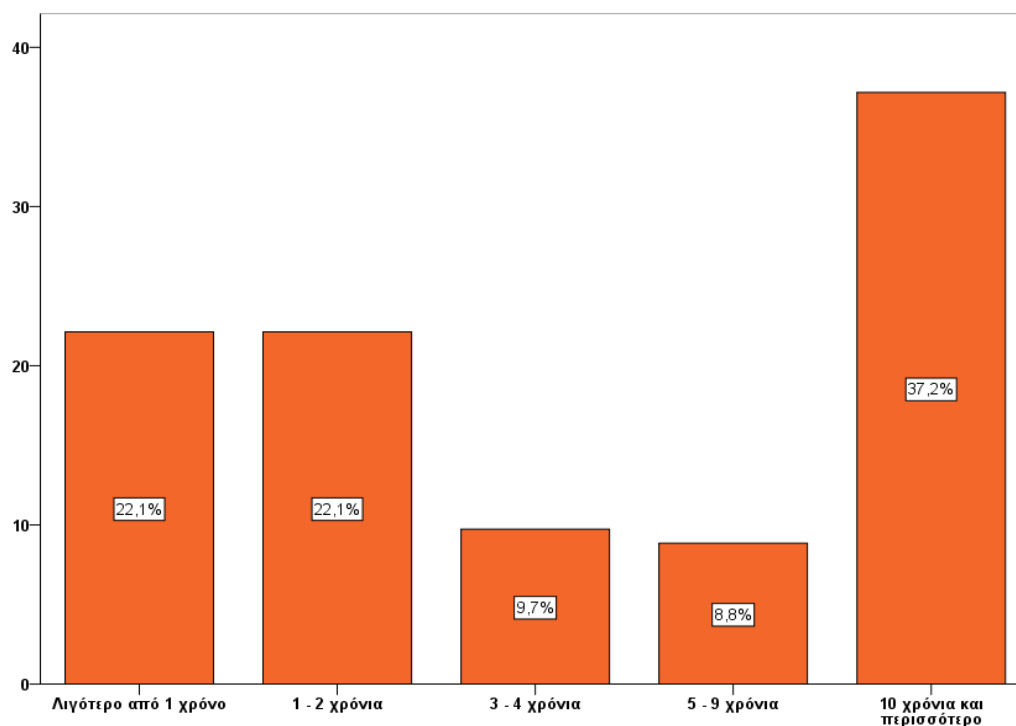
Επίπεδο εκπαίδευσης εργαζομένων

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα %
Υποχρεωτική εκπαίδευση (Δημοτικό / Γυμνάσιο)	1	0,9
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο)	36	31,9
Μεταλυκειακή εκπαίδευση και κατάρτιση	5	4,4
Απόφοιτος Πανεπιστημίου	59	52,2
Κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος	12	10,6
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας .3 Η κατανομή των εργαζομένων με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης τους

Σύμφωνα με τον πίνακα .3 από τα 113 άτομα του ομίλου που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο τα 59 εξ' αυτών είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου, τα 36 είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, τα 12 είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού, τα 5 έχουν λάβει μεταλυκειακή εκπαίδευση και κατάρτιση και μόνο 1 άτομο έχει λάβει την υποχρεωτική εκπαίδευση.

Έτη απασχόλησης των εργαζομένων στον όμιλο



Γράφημα .4 Η κατανομή των εργαζομένων με βάση τα έτη απασχόλησης τους στον όμιλο (ερώτημα 4.4)

Στο πιο πάνω γράφημα παρατηρούμε ότι τα έτη των ερωτηθέντων που εργάζονται στον όμιλο είναι 37,2 % 10 χρόνια και περισσότερο, 22,1 % λιγότερο από 1 χρόνο, 22,1 % 1-2 χρόνια, 9,7 % 3-4 χρόνια και 8,8 % 5-9 χρόνια.

Πίνακας .7: Έτη εργασίας στον Όμιλο

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα %
Λιγότερο από 1 χρόνο	25	22,1
1 - 2 χρόνια	25	22,1
3 - 4 χρόνια	11	9,7
5 - 9 χρόνια	10	8,8
10 χρόνια και περισσότερο	42	37,2
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας .4 Η κατανομή των εργαζομένων με βάση τα έτη απασχόλησης τους στον όμιλο (ερώτημα 4.4)

Σύμφωνα με τον πίνακα .4 ταξινομείται ο αριθμός των εργαζομένων που εργάζονται στον όμιλο με βάση τα χρόνια απασχόλησης τους σε αυτόν. Παρατηρούμε ότι από τα 113 άτομα τα 42 άτομα εργάζονται στον όμιλο 10 χρόνια και περισσότερο, 25 άτομα εργάζονται λιγότερο από 1 χρόνο, επίσης 25 άτομα εργάζονται 1-2 χρόνια στον όμιλο, 11 άτομα εργάζονται 3-4 χρόνια και 10 άτομα εργάζονται 5-9 χρόνια στον όμιλο Grecotel Hotels & Resorts.

Ποια είναι η θέση που κατέχετε στον όμιλο;

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα %
Διευθυντικό στέλεχος	7	6,2
Ανώτατο στέλεχος	10	8,8
Υπάλληλος στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού	6	5,3
Υπάλληλος λογιστηρίου	10	8,8
Υπάλληλος υποδοχής και κρατήσεων	25	22,1
Υπάλληλος στο τεχνικό τμήμα	10	8,8
Υπάλληλος στο χώρο εστίασης	28	24,8
Υπάλληλος καθαρισμού	9	8,0
Οργάνωση εκδηλώσεων (Banquet)	4	3,5
Δημόσιες σχέσεις (Guest Relations)	4	3,5
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας .5 Η κατανομή των εργαζομένων με βάση την ιεράρχηση τους στον όμιλο.

Η ιεράρχηση των εργαζομένων στον όμιλο γίνεται γνωστό από τον πίνακα .5 ως εξής: Από τα 113 άτομα το 6,2 % δηλαδή 7 άτομα έχουν διευθυντικές θέσεις, το 8.8 % δηλαδή τα 10 άτομα είναι ανώτατα στελέχη, το 5.3 % είναι υπάλληλοι στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, το 8,8 % είναι υπάλληλοι λογιστηρίου το 22,1 % δηλαδή 25 άτομα ανήκουν στο τμήμα υποδοχής και κρατήσεων, το 8,8 % δηλαδή 10 άτομα είναι τεχνικοί, το 24,8% δηλαδή 28 άτομα είναι υπάλληλοι στον χώρο εστίασης, το 8.0 % δηλαδή 9 άτομα είναι υπάλληλοι καθαρισμού, το 3,5 % δηλαδή 4 άτομα ανήκουν στο τμήμα banquet και το 3,5 % δηλαδή 4 άτομα ανήκουν στο τμήμα δημοσίων σχέσεων.

8.4 Επαγωγική ανάλυση:

Αφού παρουσιάστηκαν οι απαντήσεις των εργαζομένων του ομίλου Grecotel αναφορικά με τις εσωτερικές διαδικασίες πρόσληψης, εκπαίδευσης των εργαζομένων και των ταλαντούχων εργαζομένων, καθώς επίσης οι απόψεις τους αναφορικά με την φύση του ταλέντου αλλά επίσης και τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά, παρακάτω θα δούμε τον έλεγχο συσχετίσεων των απαντήσεων τους. Το στατιστικό test που χρησιμοποιήθηκε είναι το χ^2 και για την συσχέτιση 2 μεταβλητών.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ:

Μελέτη και ανάλυση της έννοιας και της φύσης του ταλέντου με βάση τις απόψεις των εργαζομένων.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ:

1.1 Ποια είναι η σημασία και η φύση του ταλέντου;

Επεξήγηση ερευνητικού ερωτήματος: Η διερεύνηση του συγκεκριμένου ερωτήματος γίνεται με σκοπό να κατανοήσουμε τις απόψεις των ίδιων των εργαζομένων για τη σημασία και τη φύση του ταλέντου.

Πίνακας .8: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο φύλο και την πεποίθηση των εργαζομένων ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό.

		Φύλο		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		Άνδρας	Γυναίκα	
Θεωρείτε ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό;	Ναι	39	25	$\chi^2=.87$, β.ε.=1, $p=.35$
	Όχι	34	15	

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο φύλο και στο εάν θεωρούν ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό.

H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο φύλο και στο εάν θεωρούν ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό.

Κριτήριο απόρριψης: Απορρίπτεται η H_0 αν $p < .05$.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=0.87$, $p=.35 > .05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο φύλο και στο εάν θεωρούν ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό.

Συσχέτιση ηλικίας και της πεποίθησης των εργαζομένων ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό.

Πίνακας .9: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στην ηλικία και την πεποίθηση των εργαζομένων ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό.

		Ηλικία		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		18 - 34 ετών	35 ετών και άνω	
Θεωρείτε ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό;	Ναι	29	35	$\chi^2=1.06, \beta.ε.=1, p=.30$
	Όχι	27	22	

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στην ηλικία και στο εάν θεωρούν ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό.

H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα στην ηλικία και στο εάν θεωρούν ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=1.06, p=.30 > .05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στην ηλικία («18 έως 34 ετών» και «35 ετών και άνω») και στο εάν θεωρούν ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό.

➤ **Συσχέτιση** με το επίπεδο εκπαίδευσής και της πεποίθησης των εργαζομένων ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό.

Πίνακας .10: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσής και την πεποίθηση των εργαζομένων ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό.

		Επίπεδο εκπαίδευσης		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		Δευτεροβάθμια	Ανώτατη	
Θεωρείτε ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό;	Ναι	31	33	$\chi^2=1.06, \beta.ε.=1, p=.30$
	Όχι	11	38	

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και στο εάν θεωρούν ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό.

H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και στο εάν θεωρούν ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό.

Η μηδενική υπόθεση μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=8.03, p=.005 < .05$), συνεπώς

υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης («Βασική, δευτεροβάθμια εκπαίδευση και μεταλυκειακή κατάρτιση» και «Ανώτατη εκπαίδευση») και στο εάν θεωρούν ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό.

- **Συσχέτιση** των εργαζομένων που πιστεύουν ότι το κριτήριο πρόσληψής τους είναι η εκπαίδευση και της πεποίθησης ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό.

Πίνακας .11: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι το κριτήριο πρόσληψής τους είναι η εκπαίδευση και της πεποίθησης ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό.

		Κριτήριο πρόσληψής στον Όμιλο είναι η εκπαίδευση		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		Ναι	Όχι	
Θεωρείτε ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό;	Ναι	42	22	$\chi^2=.80, \beta.ε.=1, p=.37$
	Όχι	36	13	

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι κριτήριο πρόσληψης είναι η εκπαίδευση και στο εάν θεωρούν ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό.

H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι κριτήριο πρόσληψης είναι η εκπαίδευση και στο εάν θεωρούν ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=0.80, p=.37 > .05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι κριτήριο πρόσληψης είναι η εκπαίδευση και στο εάν θεωρούν ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό.

- **Συσχέτιση** των εργαζομένων που πιστεύουν ότι το κριτήριο πρόσληψής είναι η επαγγελματική εμπειρία και της πεποίθησης ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό.

Πίνακας .12: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι το κριτήριο πρόσληψής τους είναι η επαγγελματική εμπειρία και της πεποίθησης ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό.

		Κριτήριο πρόσληψής στον Όμιλο είναι η επαγγελματική εμπειρία		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		Ναι	Όχι	

Θεωρείτε ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό;	Ναι	37	27	$\chi^2=.25, \beta.ε.=1, p=.61$
	Όχι	26	23	

H₀: Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι κριτήριο πρόσληψης είναι η επαγγελματική εμπειρία και στο εάν θεωρούν ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό.

H₁: Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι κριτήριο πρόσληψης είναι η επαγγελματική εμπειρία και στο εάν θεωρούν ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1,N=113)=0.25, p=.61>.05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι κριτήριο πρόσληψης είναι η επαγγελματική εμπειρία και στο εάν θεωρούν ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό.

➤ **Συσχέτιση** των εργαζομένων του τμήματος υποδοχής και της πεποίθησης ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό.

Πίνακας .13: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο εάν κατέχουν θέση υπαλλήλου υποδοχής και κρατήσεων και στο εάν θεωρούν ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό.

		Υπάλληλος υποδοχής και κρατήσεων		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		Ναι	Όχι	
Θεωρείτε ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό;	Ναι	11	14	$\chi^2=2.09, \beta.ε.=1, p=.15$
	Όχι	53	35	

H₀: Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν κατέχουν θέση υπαλλήλου υποδοχής και κρατήσεων και στο εάν θεωρούν ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό.

H₁: Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν κατέχουν θέση υπαλλήλου υποδοχής και κρατήσεων και στο εάν θεωρούν ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1,N=113)=2.09, p=.15>.05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο εάν κατέχουν θέση υπαλλήλου υποδοχής και κρατήσεων και στο εάν θεωρούν ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ:

Μελέτη των βασικών χαρακτηριστικών του εργαζόμενου ταλέντου σύμφωνα με τις απόψεις των εργαζομένων στον όμιλο.

1.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ:

Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που διαθέτει ο ταλαντούχος εργαζόμενος σύμφωνα με τις απόψεις του προσωπικού του Ομίλου;

Επεξήγηση ερευνητικού ερωτήματος: Η διερεύνηση του συγκεκριμένου ερωτήματος γίνεται με σκοπό να διαπιστώσουμε εάν οι εργαζόμενοι του ομίλου γνωρίζουν τα χαρακτηριστικά του ταλαντούχου εργαζόμενου (τα οποία να συμβαδίζουν με τη φύση του ταλέντου, επίκτητου ή έμφυτου χαρακτηριστικού). Επίσης, επιδιώκεται να συσχετίσουμε κάποιους παράγοντες των εργαζομένων, όπως τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και κάποιες από τις πεποιθήσεις όσων απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, με το ποια στοιχεία είναι σημαντικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο και εάν αυτά δύναται να τα εξελίσουν εκείνοι που θέλουν να αναλάβουν ηγετικές θέσεις.

Πίνακας .14: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι οι ηγετικές ικανότητες είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

	Φύλο		Έλεγχος ανεξαρτησίας
	Ανδρας	Γυναίκα	
Οι ηγετικές ικανότητες είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.	Ναι	31	22
	Όχι	42	18

$\chi^2=1.63, \beta.ε.=1, p=.20$

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι οι ηγετικές ικανότητες είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι οι ηγετικές ικανότητες είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=1.63, p=.20 > .05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο φύλο και στην

πεποίθηση ότι οι ηγετικές ικανότητες είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Πίνακας .15: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και στην πεποίθηση ότι οι ηγετικές ικανότητες είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

		Επίπεδο εκπαίδευσης		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		Δευτεροβάθμια	Ανώτατη	
Οι ηγετικές ικανότητες είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο	Ναι	13	40	$\chi^2=6.83$, β.ε.=1, $p=.009$
	Όχι	29	31	

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και στην πεποίθηση ότι οι ηγετικές ικανότητες είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και στην πεποίθηση ότι οι ηγετικές ικανότητες είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=6.83$, $p=.009 < .05$), συνεπώς υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης («Βασική, δευτεροβάθμια εκπαίδευση και μεταλυκειακή κατάρτιση» και «Ανώτατη εκπαίδευση») και στην πεποίθηση ότι οι ηγετικές ικανότητες είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Πίνακας .16: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και την πεποίθηση ότι η αποφασιστικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο

		Επίπεδο εκπαίδευσης		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		Δευτεροβάθμια	Ανώτατη	
Η αποφασιστικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.	Ναι	24	47	$\chi^2=.93$, β.ε.=1, $p=.34$
	Όχι	18	24	

H₀: Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και στην πεποίθηση ότι η αποφασιστικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H₁: Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και στην πεποίθηση ότι η αποφασιστικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=0.93, p=.34>.05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης («Βασική, δευτεροβάθμια εκπαίδευση και μεταλυκειακή κατάρτιση» και «Ανώτατη εκπαίδευση») και στην πεποίθηση ότι η αποφασιστικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Πίνακας .17: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η αποφασιστικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο

		Φύλο		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		Ανδρας	Γυναίκα	
Η αποφασιστικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.	Ναι	47	24	$\chi^2=.21, \beta.ε.=1, p=.65$
	Όχι	26	16	

H₀: Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η αποφασιστικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H₁: Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η αποφασιστικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=0.21, p=.65>.05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η αποφασιστικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Πίνακας .18: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο εάν θα ενδιέφερε τους εργαζόμενους μία θέση με περισσότερες ευθύνες από την παρούσα και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η αποφασιστικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

		Θα σας ενδιέφερε μία θέση με περισσότερες ευθύνες από την παρούσα;		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		Ναι	Όχι	
Η αποφασιστικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.	Ναι	46	25	$\chi^2=4.47, \beta.ε.=1, p=.03$
	Όχι	35	7	

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν θα ενδιέφερε τους εργαζόμενους μία θέση με περισσότερες ευθύνες από την παρούσα και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η αποφασιστικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν θα ενδιέφερε τους εργαζόμενους μία θέση με περισσότερες ευθύνες από την παρούσα και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η αποφασιστικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=4.47, p=.03 < .05$), συνεπώς υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο εάν θα ενδιέφερε τους εργαζόμενους μία θέση με περισσότερες ευθύνες από την παρούσα και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η αποφασιστικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στο φύλο και στην υπευθυνότητα

Πίνακας .19: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η υπευθυνότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

		Φύλο		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		Ανδρας	Γυναίκα	
Η υπευθυνότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.	Ναι	69	38	Fisher's exact test, $p=.64$
	Όχι	4	2	

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η υπευθυνότητα είναι

ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H₁: Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η υπευθυνότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί (Fisher's exact test, $p=.64>.05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η υπευθυνότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στην ηλικία και στην υπευθυνότητα

Πίνακας .20: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στην ηλικία και στην πεποίθηση ότι η υπευθυνότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

		Ηλικία		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		18 - 34 ετών	35 ετών και άνω	
Η υπευθυνότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.	Ναι	52	55	Fisher's exact test, $p=.33$
	Όχι	4	2	

H₀: Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στην ηλικία και στην πεποίθηση ότι η υπευθυνότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H₁: Υπάρχει σχέση ανάμεσα στην ηλικία και στην πεποίθηση ότι η υπευθυνότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί (Fisher's exact test, $p=.33>.05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στην ηλικία («18 έως 34 ετών» και «35 ετών και άνω») και στην πεποίθηση ότι η υπευθυνότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και στην υπευθυνότητα

Πίνακας .21: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσής και στην πεποίθηση ότι η υπευθυνότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

	Επίπεδο εκπαίδευσης		Έλεγχος ανεξαρτησίας
	Δευτεροβάθμια	Ανώτατη	

Η υπευθυνότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.	Ναι	39	68	Fisher's exact test, $p=.40$
	Όχι	3	3	

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και στην πεποίθηση ότι η υπευθυνότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και στην πεποίθηση ότι η υπευθυνότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί (Fisher's exact test, $p=.40 > .05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης («Βασική, δευτεροβάθμια εκπαίδευση και μεταλκειακή κατάρτιση» και «Ανώτατη εκπαίδευση») και στην πεποίθηση ότι η υπευθυνότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στο φύλο και στην αποτελεσματικότητα

Πίνακας .22: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η αποτελεσματικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο

		Φύλο		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		Άνδρας	Γυναίκα	
Η αποτελεσματικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.	Ναι	48	22	$\chi^2=1.27, \beta.ε.=1, p=.26$
	Όχι	25	18	

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο φύλο και στο εάν πιστεύουν ότι η αποτελεσματικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο φύλο και στο εάν πιστεύουν ότι η αποτελεσματικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=1.27, p=.26 > .05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο φύλο και στο εάν πιστεύουν ότι η αποτελεσματικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και στην αποτελεσματικότητα

Πίνακας .23: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσής και στην πεποίθηση ότι η αποτελεσματικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο

		Επίπεδο εκπαίδευσης		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		Δευτεροβάθμια	Ανώτατη	
Η αποτελεσματικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.	Ναι	19	51	$\chi^2=7.92, \beta.ε.=1, p=.005$
	Όχι	23	20	

H₀: Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και στην πεποίθηση ότι η αποτελεσματικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H₁: Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και στην πεποίθηση ότι η αποτελεσματικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=7.92, p=.005 < .05$), συνεπώς υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης («Βασική, δευτεροβάθμια εκπαίδευση και μεταλυκειακή κατάρτιση» και «Ανώτατη εκπαίδευση») και στην πεποίθηση ότι η αποτελεσματικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι οικονομικές παροχές είναι το πιο σημαντικό για την αναγνώριση και επιβράβευση της καλής τους απόδοσης και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η αποτελεσματικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Πίνακας .24: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι οικονομικές παροχές είναι το πιο σημαντικό για την αναγνώριση και επιβράβευση της καλής τους απόδοσης και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η αποτελεσματικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

	Οι οικονομικές παροχές είναι το πιο σημαντικό για την αναγνώριση και επιβράβευση της καλής τους απόδοσης		Έλεγχος ανεξαρτησίας
	Ναι	Όχι	

Η αποτελεσματικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.	Ναι	7	0	Fisher's exact test, $p=.03$
	Όχι	63	43	

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι οικονομικές παροχές είναι το πιο σημαντικό για την αναγνώριση και επιβράβευση της καλής τους απόδοσης και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η αποτελεσματικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι οικονομικές παροχές είναι το πιο σημαντικό για την αναγνώριση και επιβράβευση της καλής τους απόδοσης και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η αποτελεσματικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση μπορεί να απορριφθεί (Fisher's exact test, $p=.03<.05$), συνεπώς υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι οικονομικές παροχές είναι το πιο σημαντικό για την αναγνώριση και επιβράβευση της καλής τους απόδοσης και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η αποτελεσματικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στο φύλο και στο εάν πιστεύουν ότι η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Πίνακας .25: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο

		Φύλο		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		Ανδρας	Γυναίκα	
Η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.	Ναι	38	22	$\chi^2=.09$, β.ε.=1, $p=.76$
	Όχι	35	18	

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο

εργαζόμενο.

H₁: Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=0.09$, $p=.76>.05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στην ηλικία και στο εάν πιστεύουν ότι η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Πίνακας .26: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στην ηλικία και στην πεποίθηση ότι η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

		Ηλικία		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		18 - 34 ετών	35 ετών και άνω	
Η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.	Ναι	35	25	$\chi^2=3.94$, β.ε.=1, $p=.047$
	Όχι	21	35	

H₀: Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στην ηλικία και στην πεποίθηση ότι η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H₁: Υπάρχει σχέση ανάμεσα στην ηλικία και στην πεποίθηση ότι η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=3.94$, $p=.047<.05$), συνεπώς υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στην ηλικία («18 έως 34 ετών» και «35 ετών και άνω») και στην πεποίθηση ότι η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

- **Συσχέτιση** ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσής και στο εάν πιστεύουν ότι η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Πίνακας .27: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσής και στην πεποίθηση ότι η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

		Επίπεδο εκπαίδευσης		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		Δευτεροβάθμια	Ανώτατη	
Η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.	Ναι	23	37	$\chi^2=.07, \beta.ε.=1, p=.79$
	Όχι	19	34	

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και στην πεποίθηση ότι η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και στην πεποίθηση ότι η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=0.07, p=.79 > .05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης («Βασική, δευτεροβάθμια εκπαίδευση και μεταλυκειακή κατάρτιση» και «Ανώτατη εκπαίδευση») και στην πεποίθηση ότι η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

- **Συσχέτιση** ανάμεσα στους εργαζόμενους που επιθυμούν μία θέση με περισσότερες ευθύνες από την παρούσα και στο εάν η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Πίνακας .28: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο εάν θα ενδιέφερε τους εργαζόμενους μία θέση με περισσότερες ευθύνες από την παρούσα και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Θα σας ενδιέφερε μία θέση με περισσότερες ευθύνες	Έλεγχος ανεξαρτησίας
---	----------------------

		Ναι	Όχι	
Η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.	Ναι	38	43	$\chi^2=4.39, \beta.ε.=1, p=.04$
	Όχι	22	10	

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν θα ενδιέφερε τους εργαζόμενους μία θέση με περισσότερες ευθύνες από την παρούσα και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν θα ενδιέφερε τους εργαζόμενους μία θέση με περισσότερες ευθύνες από την παρούσα και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=4.39, p=.04 < .05$), συνεπώς υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο εάν θα ενδιέφερε τους εργαζόμενους μία θέση με περισσότερες ευθύνες από την παρούσα και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στους εργαζόμενους που επιθυμούν μία θέση με περισσότερες ευθύνες από την παρούσα και στο εάν η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Πίνακας .29: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο Όμιλος τοποθετεί τους σωστούς ανθρώπους στις σωστές θέσεις και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

		Ο Όμιλος τοποθετεί τους σωστούς ανθρώπους στις σωστές θέσεις;		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		Ναι	Όχι	
Η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.	Ναι	41	19	$\chi^2=5.19, \beta.ε.=1, p=.02$
	Όχι	25	28	

H₀: Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο Όμιλος τοποθετεί τους σωστούς ανθρώπους στις σωστές θέσεις και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H₁: Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο Όμιλος τοποθετεί τους σωστούς ανθρώπους στις σωστές θέσεις και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=5.19, p=.02 < .05$), συνεπώς υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο Όμιλος τοποθετεί τους σωστούς ανθρώπους στις σωστές θέσεις και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στους εργαζόμενους που θεωρούν ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό και στο εάν η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό για ένα ταλέντο.

Πίνακας .30: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

		Το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		Ναι	Όχι	
Η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.	Ναι	44	16	$\chi^2=14.52, \beta.ε.=1, p<.001$
	Όχι	20	33	

H₀: Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H₁: Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι το ταλέντο είναι επίκτητο

χαρακτηριστικό και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=14.52, p<.001$), συνεπώς υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στους εργαζόμενους που εκτιμούν ότι τα ταλέντα λαμβάνουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης σε σχέση με το υπόλοιπο προσωπικό και στο εάν η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό για ένα ταλέντο.

Πίνακας .31: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο εάν εκτιμούν ότι οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι λαμβάνουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης σε σχέση με το υπόλοιπο προσωπικό και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

		Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι λαμβάνουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		Ναι	Όχι	
Η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.	Ναι	15	23	$\chi^2=4.27, \beta.ε.=1, p=.04$
	Όχι	45	30	

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν εκτιμούν ότι οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι λαμβάνουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης σε σχέση με το υπόλοιπο προσωπικό και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν εκτιμούν ότι οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι λαμβάνουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης σε σχέση με το υπόλοιπο προσωπικό και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=4.27, p=.04<.05$), συνεπώς υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο εάν εκτιμούν ότι οι

ταλαντούχοι εργαζόμενοι λαμβάνουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης σε σχέση με το υπόλοιπο προσωπικό και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης εργασιών είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στο φύλο και στη μεθοδικότητα.

Πίνακας .32: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η μεθοδικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο

		Φύλο		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		Ανδρας	Γυναίκα	
Η μεθοδικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.	Ναι	29	19	$\chi^2=.64, \beta.ε.=1, p=.42$
	Όχι	44	21	

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η μεθοδικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η μεθοδικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=0.64, p=.42>.05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η μεθοδικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στην ηλικία και στη μεθοδικότητα.

Πίνακας .33: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στην ηλικία και στην πεποίθηση ότι η μεθοδικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

		Ηλικία		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		18 - 34 ετών	35 ετών και άνω	
Η μεθοδικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.	Ναι	21	27	$\chi^2=1.13, \beta.ε.=1, p=.29$
	Όχι	35	30	

H₀: Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στην ηλικία και στην πεποίθηση ότι η μεθοδικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H₁: Υπάρχει σχέση ανάμεσα στην ηλικία και στην πεποίθηση ότι η μεθοδικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=1.13, p=.29>.05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στην ηλικία («18 έως 34 ετών» και «35 ετών και άνω») και στην πεποίθηση ότι η μεθοδικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

➤ Συσχέτιση ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και στη μεθοδικότητα.

Πίνακας .34: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσής και στην πεποίθηση ότι η μεθοδικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

		Επίπεδο εκπαίδευσης		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		Δευτεροβάθμια	Ανώτατη	
Η μεθοδικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο	Ναι	15	33	$\chi^2=1.25, \beta.ε.=1, p=.26$
	Όχι	27	38	

H₀: Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και στην πεποίθηση ότι η μεθοδικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H₁: Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και στην πεποίθηση ότι η μεθοδικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=1.25, p=.26>.05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης («Βασική, δευτεροβάθμια εκπαίδευση και μεταλυκειακή κατάρτιση» και «Ανώτατη εκπαίδευση») και στην πεποίθηση ότι η μεθοδικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στους εργαζόμενους που θεωρούν ότι οι οικονομικές παροχές, όσο και η προσωπική αναβάθμιση είναι εξίσου σημαντικά για την αναγνώριση και επιβράβευση της καλής τους απόδοσης και στη πεποίθηση ότι η μεθοδικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Πίνακας .35: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι τόσο οι οικονομικές παροχές, όσο και η προσωπική αναβάθμιση είναι εξίσου σημαντικά για την αναγνώριση και επιβράβευση της καλής τους απόδοσης και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η μεθοδικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μεθοδικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο		Έλεγχος ανεξαρτησίας	
		Ναι	Όχι
Οι οικονομικές παροχές και η προσωπική αναβάθμιση είναι εξίσου σημαντικά για την αναγνώριση και επιβράβευση της καλής απόδοσης	Ναι	43	56
	Όχι	5	9

$\chi^2=.30, \beta.ε.=1, p=.58$

H₀: Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι τόσο οι οικονομικές παροχές, όσο και η προσωπική αναβάθμιση είναι εξίσου σημαντικά για την αναγνώριση και επιβράβευση της καλής τους απόδοσης και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η μεθοδικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H₁: Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι τόσο οι οικονομικές παροχές, όσο και η προσωπική αναβάθμιση είναι εξίσου σημαντικά για την αναγνώριση και επιβράβευση της καλής τους απόδοσης και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η μεθοδικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=0.30, p=.58 > .05$), συνεπώς υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι τόσο οι οικονομικές παροχές, όσο και η προσωπική αναβάθμιση είναι εξίσου σημαντικά για την αναγνώριση και επιβράβευση της καλής τους απόδοσης και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η μεθοδικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στους εργαζόμενους που τους ενδιαφέρει μία θέση με περισσότερες ευθύνες από την παρούσα και στη μεθοδικότητα.

Πίνακας .36: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο εάν θα ενδιέφερε τους εργαζόμενους μία θέση με περισσότερες ευθύνες από την παρούσα και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η μεθοδικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μεθοδικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο		Έλεγχος ανεξαρτησίας		
		Ναι	Όχι	
Θα σας ενδιέφερε μία θέση με περισσότερες ευθύνες;	Ναι	26	55	$\chi^2=12.61, \beta.ε.=1, p<.001$
	Όχι	22	10	

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν θα ενδιέφερε τους εργαζόμενους μία θέση με περισσότερες ευθύνες από την παρούσα και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η μεθοδικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.
 H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν θα ενδιέφερε τους εργαζόμενους μία θέση με περισσότερες ευθύνες από την παρούσα και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η μεθοδικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.
 Η μηδενική υπόθεση μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=12.61, p<.001$), συνεπώς υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο εάν θα ενδιέφερε τους εργαζόμενους μία θέση με περισσότερες ευθύνες από την παρούσα και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η μεθοδικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στους εργαζόμενους που έχουν πάρει προαγωγή και στη μεθοδικότητα.

Πίνακας .37: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι έχουν λάβει προαγωγή και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η μεθοδικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

		Έχετε λάβει προαγωγή;		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		Ναι	Όχι	
Η μεθοδικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο	Ναι	17	31	$\chi^2=2.67, \beta.ε.=1, p=.10$
	Όχι	14	51	

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι έχουν λάβει προαγωγή και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η μεθοδικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H₁: Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι έχουν λάβει προαγωγή και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η μεθοδικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=2.67, p=.10 > .05$), συνεπώς υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι έχουν λάβει προαγωγή και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η μεθοδικότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στο φύλο και στην εμπειρία.

Πίνακας .38: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η εμπειρία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

		Φύλο		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		Άνδρας	Γυναίκα	
Η εμπειρία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.	Ναι	30	20	$\chi^2=.83, \beta.ε.=1, p=.69$
	Όχι	43	20	

H₀: Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η εμπειρία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H₁: Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η εμπειρία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=0.83, p=.36 > .05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η εμπειρία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στην ηλικία και στην εμπειρία.

Πίνακας .39: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στην ηλικία και στην πεποίθηση ότι η εμπειρία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

		Ηλικία		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		18 - 34 ετών	35 ετών και άνω	
Η εμπειρία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.	Ναι	24	26	$\chi^2=.09$, β.ε.=1, $p=.77$
	Όχι	32	31	

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στην ηλικία και στην πεποίθηση ότι η εμπειρία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα στην ηλικία και στην πεποίθηση ότι η εμπειρία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=0.09$, $p=.77 > .05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στην ηλικία («18 έως 34 ετών» και «35 ετών και άνω») και στην πεποίθηση ότι η εμπειρία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και στην εμπειρία.

Πίνακας .40: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσής και την πεποίθηση ότι η εμπειρία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

		Επίπεδο εκπαίδευσης		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		Δευτεροβάθμια	Ανώτατη	
Η εμπειρία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο	Ναι	20	30	$\chi^2=.31$, β.ε.=1, $p=.58$
	Όχι	22	41	

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και στην πεποίθηση ότι η εμπειρία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και στην πεποίθηση ότι η εμπειρία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=0.31$, $p=.58 > .05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης («Βασική, δευτεροβάθμια εκπαίδευση και μεταλυκειακή κατάρτιση» και «Ανώτατη

εκπαίδευση») και στην πεποίθηση ότι η εμπειρία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

- **Συσχέτιση** ανάμεσα στους εργαζόμενους που ενδιαφέρονται για μία θέση με περισσότερες ευθύνες από την παρούσα και στην εμπειρία.

Πίνακας .41: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο εάν θα ενδιέφερε τους εργαζόμενους μία θέση με περισσότερες ευθύνες από την παρούσα και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η εμπειρία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η εμπειρία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο		Έλεγχος ανεξαρτησίας	
		Ναι	Όχι
Θα σας ενδιέφερε μία θέση με περισσότερες ευθύνες;	Ναι	30	51
	Όχι	20	12

$\chi^2=6.03, \beta.ε.=1, p=.01$

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν θα ενδιέφερε τους εργαζόμενους μία θέση με περισσότερες ευθύνες από την παρούσα και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η εμπειρία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν θα ενδιέφερε τους εργαζόμενους μία θέση με περισσότερες ευθύνες από την παρούσα και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η εμπειρία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=6.03, p=.01 < .05$), συνεπώς υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο εάν θα ενδιέφερε τους εργαζόμενους μία θέση με περισσότερες ευθύνες από την παρούσα και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η εμπειρία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

- **Συσχέτιση** ανάμεσα στο φύλο και στο ομαδικό πνεύμα.

Πίνακας .42: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι το ομαδικό πνεύμα και η ικανότητα συνεργασίας με άλλους είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

		Φύλο		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		Ανδρας	Γυναίκα	
Το ομαδικό πνεύμα και η ικανότητα συνεργασίας με άλλους είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.	Ναι	43	27	$\chi^2=.81, \beta.ε.=1, p=.37$
	Όχι	30	13	

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι το ομαδικό πνεύμα και η ικανότητα συνεργασίας με άλλους είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι το ομαδικό πνεύμα και η ικανότητα συνεργασίας με άλλους είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=0.81, p=.37>.05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι το ομαδικό πνεύμα και η ικανότητα συνεργασίας με άλλους είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στην ηλικία και στο ομαδικό πνεύμα

Πίνακας .43: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στην ηλικία και στην πεποίθηση ότι το ομαδικό πνεύμα και η ικανότητα συνεργασίας με άλλους είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

		Ηλικία		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		18 - 34 ετών	35 ετών και άνω	
Το ομαδικό πνεύμα και η ικανότητα συνεργασίας με άλλους είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.	Ναι	42	28	$\chi^2=8.02, \beta.ε.=1, p=.05$
	Όχι	14	29	

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στην ηλικία και στην πεποίθηση ότι το ομαδικό πνεύμα και η ικανότητα συνεργασίας με άλλους είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H₁: Υπάρχει σχέση ανάμεσα στην ηλικία και στην πεποίθηση ότι το ομαδικό πνεύμα και η ικανότητα συνεργασίας με άλλους είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=8.02, p=.05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στην ηλικία («18 έως 34 ετών» και «35 ετών και άνω») και στην πεποίθηση ότι το ομαδικό πνεύμα και η ικανότητα συνεργασίας με άλλους είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσής και στο ομαδικό πνεύμα.

Πίνακας .44: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσής και την πεποίθηση ότι το ομαδικό πνεύμα και η ικανότητα συνεργασίας με άλλους είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

		Επίπεδο εκπαίδευσης		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		Δευτεροβάθμια	Ανώτατη	
Το ομαδικό πνεύμα και η ικανότητα συνεργασίας με άλλους είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.	Ναι	27	43	$\chi^2=.16, \beta.ε.=1, p=.69$
	Όχι	15	28	

H₀: Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και στην πεποίθηση ότι το ομαδικό πνεύμα και η ικανότητα συνεργασίας με άλλους είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H₁: Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και στην πεποίθηση ότι το ομαδικό πνεύμα και η ικανότητα συνεργασίας με άλλους είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=0.16, p=.69>.05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης («Βασική, δευτεροβάθμια εκπαίδευση και μεταλυκειακή κατάρτιση» και «Ανώτατη εκπαίδευση») και στην πεποίθηση ότι το ομαδικό πνεύμα και η ικανότητα συνεργασίας με άλλους είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στους εργαζόμενους που τους ενδιαφέρει μία θέση με περισσότερες ευθύνες από την παρούσα και στο ομαδικό πνεύμα

Πίνακας .45: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο εάν θα ενδιέφερε τους εργαζόμενους μία θέση με περισσότερες ευθύνες από την παρούσα και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι το ομαδικό πνεύμα και η ικανότητα συνεργασίας με άλλους είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

		Το ομαδικό πνεύμα και η ικανότητα συνεργασίας με άλλους είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		Ναι	Όχι	
Θα σας ενδιέφερε μία θέση με περισσότερες ευθύνες;	Ναι	44	37	$\chi^2=7.06, \beta.ε.=1, p<.001$
	Όχι	26	6	

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν θα ενδιέφερε τους εργαζόμενους μία θέση με περισσότερες ευθύνες από την παρούσα και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι το ομαδικό πνεύμα και η ικανότητα συνεργασίας με άλλους είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν θα ενδιέφερε τους εργαζόμενους μία θέση με περισσότερες ευθύνες από την παρούσα και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι το ομαδικό πνεύμα και η ικανότητα συνεργασίας με άλλους είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=7.06, p<.001$), συνεπώς υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο εάν θα ενδιέφερε τους εργαζόμενους μία θέση με περισσότερες ευθύνες από την παρούσα και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι το ομαδικό πνεύμα και η ικανότητα συνεργασίας με άλλους είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στο φύλο και στην καινοτομία.

Πίνακας .46: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η καινοτομία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

		Φύλο		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		Ανδρας	Γυναίκα	
Η καινοτομία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.	Ναι	16	14	$\chi^2=2.27, \beta.ε.=1, p=.13$
	Όχι	57	26	

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η καινοτομία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η καινοτομία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=2.27, p=.13>.05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η καινοτομία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στην ηλικία και στην καινοτομία.

Πίνακας .47: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στην ηλικία και στην πεποίθηση ότι η καινοτομία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

		Ηλικία		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		18 - 34 ετών	35 ετών και άνω	
Η καινοτομία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.	Ναι	31	35	$\chi^2=3.10, \beta.ε.=1, p=.08$
	Όχι	25	22	

Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στην ηλικία και στην πεποίθηση ότι η καινοτομία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα στην ηλικία και στην πεποίθηση ότι η καινοτομία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=3.10, p=.08>.05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στην ηλικία («18 έως 34

ετών» και «35 ετών και άνω») και στην πεποίθηση ότι η καινοτομία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσής και στην καινοτομία.

Πίνακας .48: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσής και την πεποίθηση ότι η καινοτομία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

		Επίπεδο εκπαίδευσης		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		Δευτεροβάθμια	Ανώτατη	
Η καινοτομία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.	Ναι	12	18	$\chi^2=.14, \beta.ε.=1, p=.71$
	Όχι	30	53	

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και στην πεποίθηση ότι η καινοτομία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και στην πεποίθηση ότι η καινοτομία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=0.14, p=.71 > .05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης («Βασική, δευτεροβάθμια εκπαίδευση και μεταλυκειακή κατάρτιση» και «Ανώτατη εκπαίδευση») και στην πεποίθηση ότι η καινοτομία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στους εργαζομένους που πιστεύουν ότι ο Όμιλος αναλαμβάνει να τους προετοιμάσει για να αναλάβουν ηγετικές θέσεις και στην καινοτομία.

Πίνακας .49: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο Όμιλος αναλαμβάνει να τους προετοιμάσει για να αναλάβουν ηγετικές θέσεις και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η καινοτομία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

		Έλεγχος ανεξαρτησίας		
		Ναι	Όχι	
Ο Όμιλος αναλαμβάνει να προετοιμάσει τους εργαζόμενους για να αναλάβουν ηγετικές θέσεις	Ναι	21	74	Fisher's exact test, $p=.02$
	Όχι	9	9	

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο Όμιλος αναλαμβάνει να τους προετοιμάσει για να αναλάβουν ηγετικές θέσεις και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η καινοτομία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο Όμιλος αναλαμβάνει να τους προετοιμάσει για να αναλάβουν ηγετικές θέσεις και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η καινοτομία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση μπορεί να απορριφθεί (Fisher's exact test, $p=.02<.05$), συνεπώς υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο Όμιλος αναλαμβάνει να τους προετοιμάσει για να αναλάβουν ηγετικές θέσεις και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η καινοτομία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στους εργαζομένους που θεωρούν ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό και στην καινοτομία.

Πίνακας .50: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η καινοτομία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

		Έλεγχος ανεξαρτησίας		
		Ναι	Όχι	
Το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό	Ναι	26	38	$\chi^2=15$, β.ε.=1, $p<.001$
	Όχι	4	45	

H₀: Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η καινοτομία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H₁: Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η καινοτομία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=15.00, p<.001$), συνεπώς υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η καινοτομία είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στο φύλο και στην υιοθέτηση στοιχείων καλής συμπεριφοράς.

Πίνακας .51: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η υιοθέτηση σωστής συμπεριφοράς είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

		Φύλο		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		Ανδρας	Γυναίκα	
Η σωστή συμπεριφορά είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.	Ναι	49	27	$\chi^2=.002, \beta.ε.=1, p=.97$
	Όχι	24	13	

H₀: Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η υιοθέτηση σωστής συμπεριφοράς είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H₁: Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η υιοθέτηση σωστής συμπεριφοράς είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=0.002, p=.97>.05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η υιοθέτηση σωστής συμπεριφοράς είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στην ηλικία και στην υιοθέτηση στοιχείων καλής συμπεριφοράς.

Πίνακας .52: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στην ηλικία και στην πεποίθηση ότι η υιοθέτηση σωστής συμπεριφοράς είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

		Ηλικία		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		18 - 34 ετών	35 ετών και άνω	
Η σωστή συμπεριφορά είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.	Ναι	40	36	$\chi^2=.88, \beta.ε.=1, p=.35$
	Όχι	16	21	

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στην ηλικία και στην πεποίθηση ότι η υιοθέτηση σωστής συμπεριφοράς είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα στην ηλικία και στην πεποίθηση ότι η υιοθέτηση σωστής συμπεριφοράς είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=0.88, p=.35 > .05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στην ηλικία («18 έως 34 ετών» και «35 ετών και άνω») και στην πεποίθηση ότι η υιοθέτηση σωστής συμπεριφοράς είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και στην υιοθέτηση στοιχείων καλής συμπεριφοράς.

Πίνακας .53: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσής και την πεποίθηση ότι η υιοθέτηση σωστής συμπεριφοράς είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

		Επίπεδο εκπαίδευσης		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		Δευτεροβάθμια	Ανώτατη	
Η σωστή συμπεριφορά είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.	Ναι	22	54	$\chi^2=6.72, \beta.ε.=1, p=.01$
	Όχι	20	17	

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και στο εάν πιστεύουν ότι η υιοθέτηση σωστής συμπεριφοράς είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν

ταλαντούχο εργαζόμενο.

H₁: Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και στο εάν πιστεύουν ότι η υιοθέτηση σωστής συμπεριφοράς είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=6.72, p=.01<.05$), συνεπώς υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης («Βασική, δευτεροβάθμια εκπαίδευση και μεταλυκειακή κατάρτιση» και «Ανώτατη εκπαίδευση») και στο εάν πιστεύουν ότι η υιοθέτηση σωστής συμπεριφοράς είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στους εργαζόμενους που θεωρούν ότι η προσωπική αναβάθμιση είναι το πιο σημαντικό για την αναγνώριση και επιβράβευση της καλής τους απόδοσης και στην υιοθέτηση στοιχείων καλής συμπεριφοράς.

Πίνακας .54: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η προσωπική αναβάθμιση είναι το πιο σημαντικό για την αναγνώριση και επιβράβευση της καλής τους απόδοσης και την πεποίθηση ότι η υιοθέτηση σωστής συμπεριφοράς είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

		Έλεγχος ανεξαρτησίας	
		Ναι	Όχι
Η σωστή συμπεριφορά είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.	Ναι	2	74
	Όχι	5	32

Fisher's exact test, $p=.04$

H₀: Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η προσωπική αναβάθμιση είναι το πιο σημαντικό για την αναγνώριση και επιβράβευση της καλής τους απόδοσης και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η υιοθέτηση σωστής συμπεριφοράς είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H₁: Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η προσωπική αναβάθμιση είναι το πιο σημαντικό για την αναγνώριση και επιβράβευση της καλής τους απόδοσης και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η υιοθέτηση σωστής συμπεριφοράς είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση μπορεί να απορριφθεί (Fisher's exact test, $p=.04<.05$), συνεπώς υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο εάν οι εργαζόμενοι

θεωρούν ότι η προσωπική αναβάθμιση είναι το πιο σημαντικό για την αναγνώριση και επιβράβευση της καλής τους απόδοσης και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η υιοθέτηση σωστής συμπεριφοράς είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στους εργαζόμενους που θα τους ενδιέφερε μία θέση με περισσότερες ευθύνες από την παρούσα και στην υιοθέτηση στοιχείων καλής συμπεριφοράς.

Πίνακας .55: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο εάν θα ενδιέφερε τους εργαζόμενους μία θέση με περισσότερες ευθύνες από την παρούσα και την πεποίθηση ότι η υιοθέτηση σωστής συμπεριφοράς είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

		Θα σας ενδιέφερε μία θέση με περισσότερες ευθύνες;		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		Ναι	Όχι	
Η σωστή συμπεριφορά είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.	Ναι	48	28	$\chi^2=8.31, \beta.ε.=1, p<.001$
	Όχι	33	4	

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν θα ενδιέφερε τους εργαζόμενους μία θέση με περισσότερες ευθύνες από την παρούσα και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η υιοθέτηση σωστής συμπεριφοράς είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν θα ενδιέφερε τους εργαζόμενους μία θέση με περισσότερες ευθύνες από την παρούσα και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η υιοθέτηση σωστής συμπεριφοράς είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=8.31, p<.001$), συνεπώς υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο εάν θα ενδιέφερε τους εργαζόμενους μία θέση με περισσότερες ευθύνες από την παρούσα και στο εάν έχουν την πεποίθηση ότι η υιοθέτηση σωστής συμπεριφοράς είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ:

Μελέτη της ταυτότητας των εργαζομένων και τι ισχύει αναφορικά με αυτό το ζήτημα στον όμιλο.

2.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ:

Η επιχείρηση προσαρμόζεται στον εκάστοτε εργαζόμενο;

Πίνακας .56: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η επιχείρηση προσαρμόζεται στον εκάστοτε εργαζόμενο.

		Φύλο		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		Άνδρας	Γυναίκα	
Η επιχείρηση προσαρμόζεται στον εκάστοτε εργαζόμενο.	Ναι	1	6	Fisher's exact test $p=.008$
	Όχι	72	34	

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η επιχείρηση προσαρμόζεται στον εκάστοτε εργαζόμενο.

H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η επιχείρηση προσαρμόζεται στον εκάστοτε εργαζόμενο.

Κριτήριο απόρριψης: Απορρίπτεται η H_0 αν $p < .05$.

Η μηδενική υπόθεση μπορεί να απορριφθεί (Fisher's exact test, $p=.008<.05$), συνεπώς υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η επιχείρηση προσαρμόζεται στον εκάστοτε εργαζόμενο.

Πίνακας .57: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στην ηλικία και στην πεποίθηση ότι η επιχείρηση προσαρμόζεται στον εκάστοτε εργαζόμενο.

		Ηλικία		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		18 - 34 ετών	35 ετών και άνω	
Η επιχείρηση προσαρμόζεται στον εκάστοτε εργαζόμενο.	Ναι	6	1	Fisher's exact test $p=.054$
	Όχι	50	56	

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στην ηλικία και στην πεποίθηση ότι η επιχείρηση προσαρμόζεται στον εκάστοτε εργαζόμενο.

H₁: Υπάρχει σχέση ανάμεσα στην ηλικία και στην πεποίθηση ότι η επιχείρηση προσαρμόζεται στον εκάστοτε εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί (Fisher's exact test, $p=.054>.05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στην ηλικία («18 έως 34 ετών» και «35 ετών και άνω») και στην πεποίθηση ότι η επιχείρηση προσαρμόζεται στον εκάστοτε εργαζόμενο.

Πίνακας .58: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσής και στην πεποίθηση ότι η επιχείρηση προσαρμόζεται στον εκάστοτε εργαζόμενο.

		Επίπεδο εκπαίδευσης		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		Δευτεροβάθμια	Ανώτατη	
Η επιχείρηση προσαρμόζεται στον εκάστοτε εργαζόμενο.	Ναι	2	5	Fisher's exact test $p=.48$
	Όχι	40	66	

H₀: Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και στην πεποίθηση ότι η επιχείρηση προσαρμόζεται στον εκάστοτε εργαζόμενο.

H₁: Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και στην πεποίθηση ότι η επιχείρηση προσαρμόζεται στον εκάστοτε εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί (Fisher's exact test, $p=.48>.05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης («Βασική, δευτεροβάθμια εκπαίδευση και μεταλυκειακή κατάρτιση» και «Ανώτατη εκπαίδευση») και στην πεποίθηση ότι η επιχείρηση προσαρμόζεται στον εκάστοτε εργαζόμενο.

2.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ:

Οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται στα δεδομένα της επιχείρησης;

Πίνακας .59: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται στα δεδομένα της επιχείρησης.

		Φύλο		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		Άνδρας	Γυναίκα	
Οι εργαζόμενοι	Ναι	72	34	Fisher's exact test

προσαρμόζονται στα δεδομένα της επιχείρησης.	Όχι	1	6	$p=.008$
---	-----	---	---	----------

H₀: Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η επιχείρηση προσαρμόζεται στον εκάστοτε εργαζόμενο.

H₁: Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η επιχείρηση προσαρμόζεται στον εκάστοτε εργαζόμενο.

Η μηδενική υπόθεση μπορεί να απορριφθεί (Fisher's exact test, $p=.008<.05$), συνεπώς υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο φύλο και στην πεποίθηση ότι η επιχείρηση προσαρμόζεται στον εκάστοτε εργαζόμενο.

Πίνακας .60: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στην ηλικία και στην πεποίθηση ότι οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται στα δεδομένα της επιχείρησης.

		Ηλικία		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		18 - 34 ετών	35 ετών και άνω	
Οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται στα δεδομένα της επιχείρησης.	Ναι	50	56	Fisher's exact test $p=.054$
	Όχι	6	1	

H₀: Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στην ηλικία και στην πεποίθηση ότι οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται στα δεδομένα της επιχείρησης.

H₁: Υπάρχει σχέση ανάμεσα στην ηλικία και στην πεποίθηση ότι οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται στα δεδομένα της επιχείρησης.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί (Fisher's exact test, $p=.054>.05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στην ηλικία («18 έως 34 ετών» και «35 ετών και άνω») και στην πεποίθηση ότι οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται στα δεδομένα της επιχείρησης.

Πίνακας .61: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσής και στην πεποίθηση ότι οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται στα δεδομένα της επιχείρησης.

		Επίπεδο εκπαίδευσης		Έλεγχος ανεξαρτησίας
		Δευτεροβάθμια	Ανώτατη	
Οι εργαζόμενοι	Ναι	40	66	Fisher's exact test

προσαρμόζονται στα
δεδομένα της επιχείρησης.

Όχι

2

5

$p=.48$

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και στην πεποίθηση ότι οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται στα δεδομένα της επιχείρησης.

H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και στην πεποίθηση ότι οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται στα δεδομένα της επιχείρησης.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί (Fisher's exact test, $p=.48>.05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης («Βασική, δευτεροβάθμια εκπαίδευση και μεταλυκειακή κατάρτιση» και «Ανώτατη εκπαίδευση») και στην πεποίθηση ότι οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται στα δεδομένα της επιχείρησης.

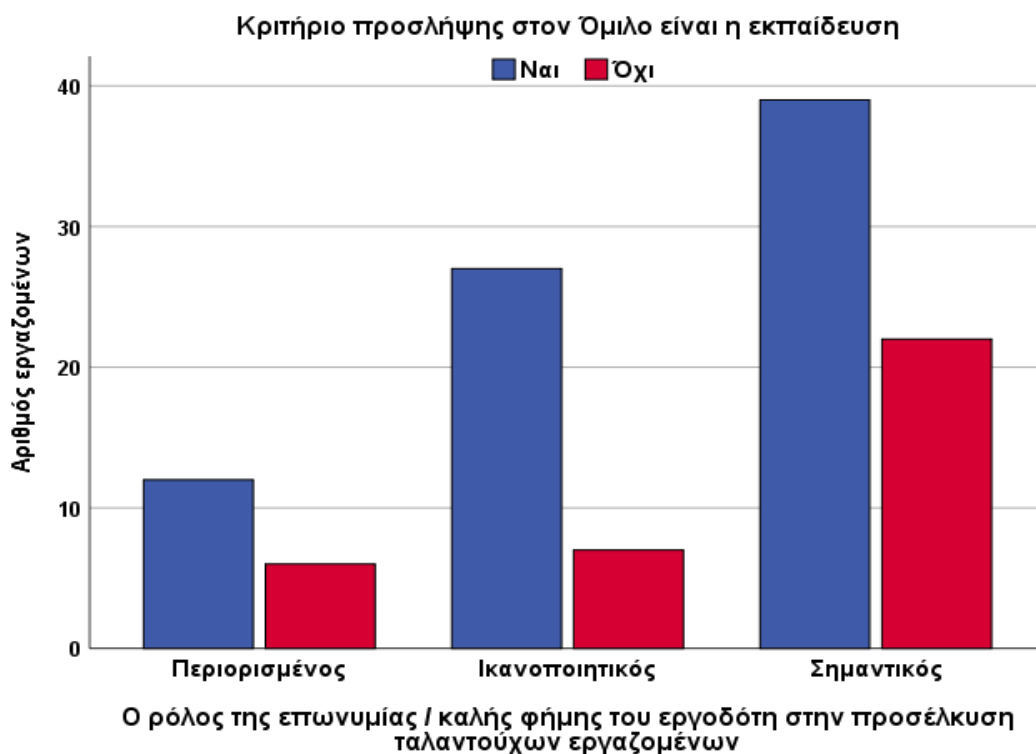
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ:

Να μελετήσουμε με ποια κριτήρια γίνονται οι προσλήψεις στον Όμιλο με βάση την καλή φήμη του εργοδότη που είναι ο σημαντικότερος παράγοντας της προσέλκυσης των ταλαντούχων εργαζομένων στον όμιλο .

3.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ:

Ο παράγοντας καλή φήμη του εργοδότη που με ποιο κριτήριο πρόσληψης συσχετίζεται;

Επεξήγηση ερευνητικού ερωτήματος: Διερευνούμε το κριτήριο πρόσληψης στον όμιλο με βάση τον παράγοντα επωνυμία/καλή φήμη του εργοδότη το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων από τους ερωτώμενους του ομίλου.



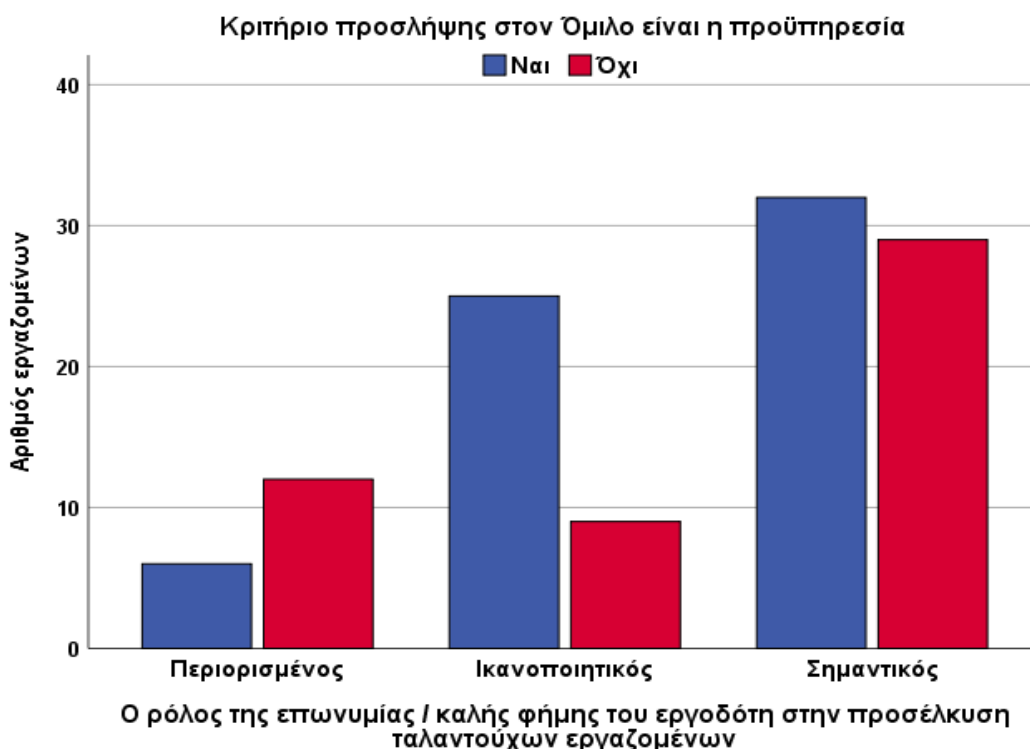
Γράφημα .1: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο ρόλο που η επωνυμία / καλή φήμη του εργοδότη διαδραματίζει στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων και στο εάν το κριτήριο με το οποίο πραγματοποιούνται οι προσλήψεις στον Όμιλο είναι η εκπαίδευση.

H₀: Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο ρόλο που η επωνυμία / καλή φήμη του εργοδότη διαδραματίζει στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων και στο εάν πιστεύει το προσωπικό ότι το κριτήριο με το οποίο πραγματοποιούνται οι προσλήψεις στον Όμιλο είναι η εκπαίδευση.

H₁: Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο ρόλο που η επωνυμία / καλή φήμη του εργοδότη

διαδραματίζει στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων και στο εάν πιστεύει το προσωπικό ότι το κριτήριο με το οποίο πραγματοποιούνται οι προσλήψεις στον Όμιλο είναι η εκπαίδευση.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=2.50, p=.29>.05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο ρόλο («Περιορισμένο», «Ικανοποιητικό» και «Σημαντικό») που η επωνυμία / καλή φήμη του εργοδότη διαδραματίζει στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων και στο εάν πιστεύει το προσωπικό ότι το κριτήριο με το οποίο πραγματοποιούνται οι προσλήψεις στον Όμιλο είναι η εκπαίδευση.



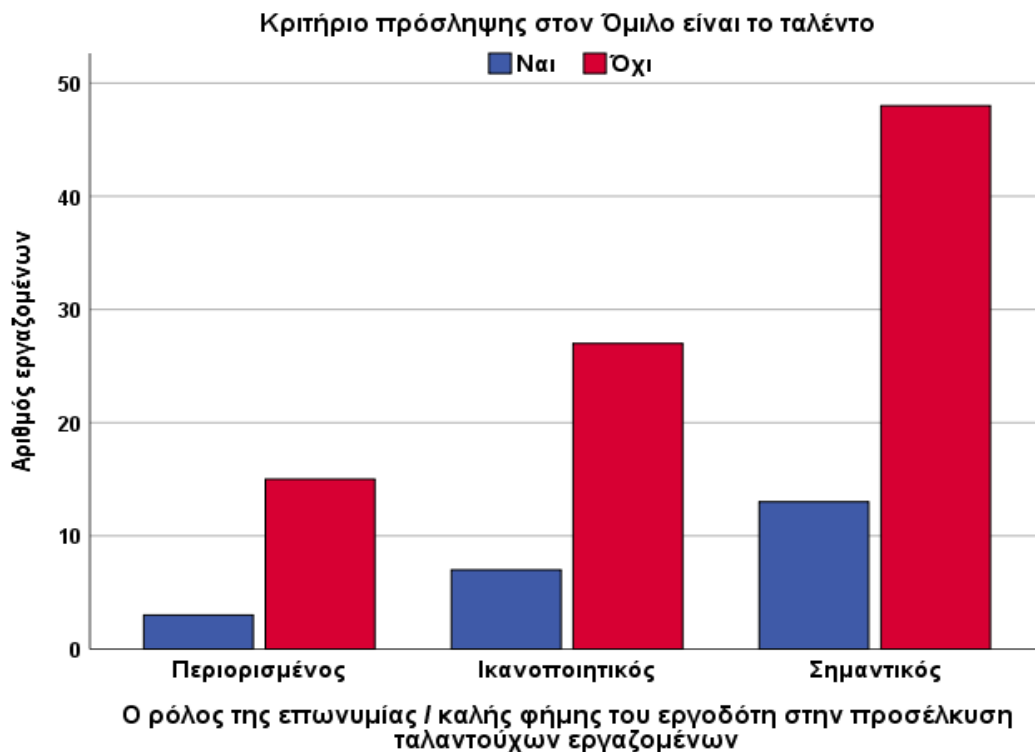
Γράφημα .2: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο ρόλο που η επωνυμία / καλή φήμη του εργοδότη διαδραματίζει στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων και στο εάν το κριτήριο με το οποίο πραγματοποιούνται οι προσλήψεις στον Όμιλο είναι η προϋπηρεσία.

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο ρόλο που η επωνυμία / καλή φήμη του εργοδότη διαδραματίζει στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων και στο εάν πιστεύει το προσωπικό ότι το κριτήριο με το οποίο πραγματοποιούνται οι προσλήψεις στον Όμιλο είναι η προϋπηρεσία.

H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο ρόλο που η επωνυμία / καλή φήμη του εργοδότη διαδραματίζει στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων και στο εάν πιστεύει το προσωπικό ότι το κριτήριο με το οποίο πραγματοποιούνται οι προσλήψεις στον Όμιλο είναι

η προϋπηρεσία.

Η μηδενική υπόθεση μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1,N=113)=8.29, p=.02<.05$), συνεπώς υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο ρόλο («Περιορισμένος», «Ικανοποιητικός» και «Σημαντικός») που η επωνυμία / καλή φήμη του εργοδότη διαδραματίζει στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων και στο εάν πιστεύει το προσωπικό ότι το κριτήριο με το οποίο πραγματοποιούνται οι προσλήψεις στον Όμιλο είναι η προϋπηρεσία.



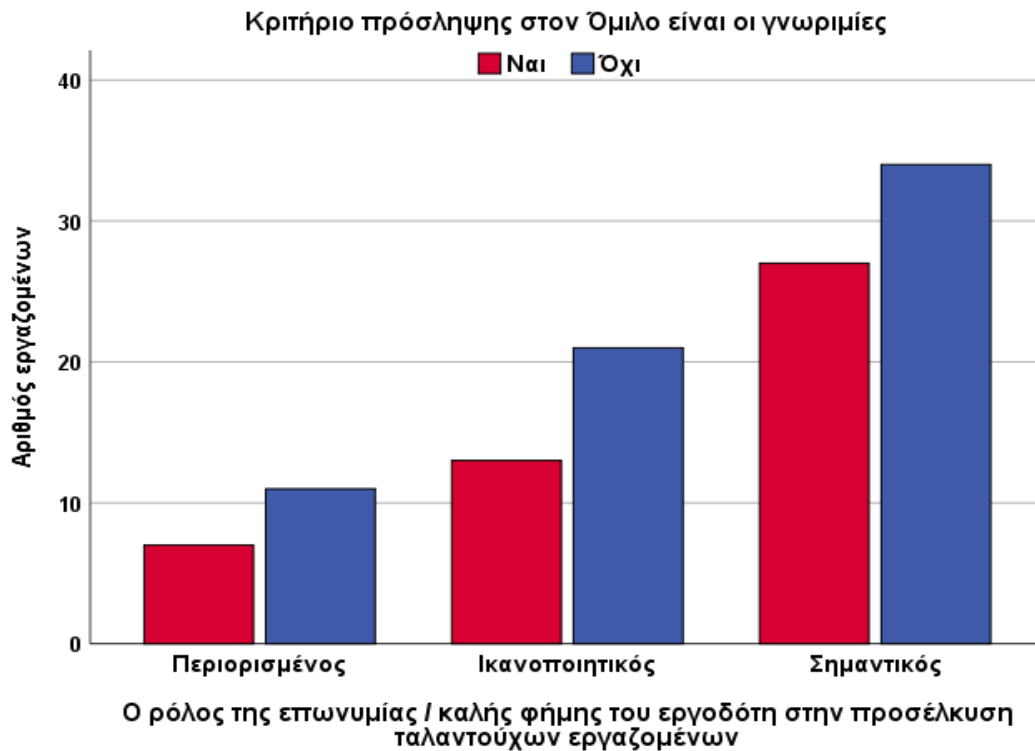
Γράφημα .3: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο ρόλο που η επωνυμία / καλή φήμη του εργοδότη διαδραματίζει στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων και στο εάν το κριτήριο με το οποίο πραγματοποιούνται οι προσλήψεις στον Όμιλο είναι το ταλέντο.

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο ρόλο που η επωνυμία / καλή φήμη του εργοδότη διαδραματίζει στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων και στο εάν πιστεύει το προσωπικό ότι το κριτήριο με το οποίο πραγματοποιούνται οι προσλήψεις στον Όμιλο είναι το ταλέντο.

H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο ρόλο που η επωνυμία / καλή φήμη του εργοδότη διαδραματίζει στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων και στο εάν πιστεύει το προσωπικό ότι το κριτήριο με το οποίο πραγματοποιούνται οι προσλήψεις στον Όμιλο είναι το ταλέντο.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1,N=113)=0.19, p=.91>.05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο ρόλο

(«Περιορισμένο», «Ικανοποιητικό» και «Σημαντικό») που η επωνυμία / καλή φήμη του εργοδότη διαδραματίζει στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων και στο εάν πιστεύει το προσωπικό ότι το κριτήριο με το οποίο πραγματοποιούνται οι προσλήψεις στον Όμιλο είναι το ταλέντο.



Γράφημα .4: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο ρόλο που η επωνυμία / καλή φήμη του εργοδότη διαδραματίζει στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων και στο εάν το κριτήριο με το οποίο πραγματοποιούνται οι προσλήψεις στον Όμιλο είναι οι γνωριμίες.

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα ανάμεσα στο ρόλο που η επωνυμία / καλή φήμη του εργοδότη διαδραματίζει στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων και στο εάν πιστεύει το προσωπικό ότι το κριτήριο με το οποίο πραγματοποιούνται οι προσλήψεις στον Όμιλο είναι οι γνωριμίες.

H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα ανάμεσα στο ρόλο που η επωνυμία / καλή φήμη του εργοδότη διαδραματίζει στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων και στο εάν πιστεύει το προσωπικό ότι το κριτήριο με το οποίο πραγματοποιούνται οι προσλήψεις στον Όμιλο είναι οι γνωριμίες.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=0.39, p=.82>.05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα ανάμεσα στο ρόλο («Περιορισμένο», «Ικανοποιητικό» και «Σημαντικό») που η επωνυμία / καλή φήμη του

εργοδότη διαδραματίζει στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων και στο εάν πιστεύει το προσωπικό ότι το κριτήριο με το οποίο πραγματοποιούνται οι προσλήψεις στον Όμιλο είναι οι γνωριμίες.

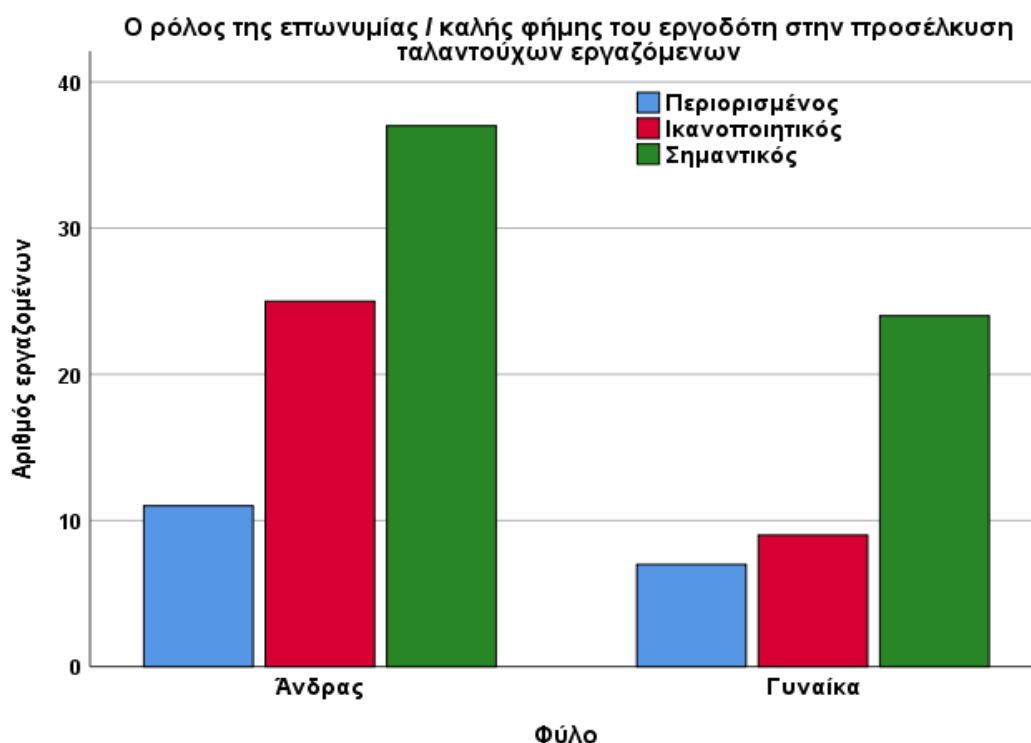
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ:

Να μελετήσουμε από ποιους παράγοντες προσελκύνονται τα talέντα στον Όμιλο.

3.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ:

Ποιοι είναι οι παράγοντες από τους οποίους γίνεται η προσέλκυση των ταλαντούχων εργαζομένων σύμφωνα με τις απόψεις των εργαζομένων;

Επεξήγηση ερευνητικού ερωτήματος: Διερευνούμε το πόσο σημαντικό είναι οι παράγοντες (Επωνυμία / καλή φήμη του εργοδότη, Προοπτικές για ανέλιξη, Συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση, Αμοιβές / Οικονομικές απολαβές, Αξίες και κουλτούρα της επιχείρησης) για την προσέλκυση των ταλαντούχων εργαζομένων στο όμιλο και στη συνέχεια συσχετίζουμε το φύλο των εργαζομένων, με την καλή φήμη του εργοδότη και τις απόψεις των εργαζομένων όσον αφορά τους παράγοντες προσέλκυσης ταλέντων.



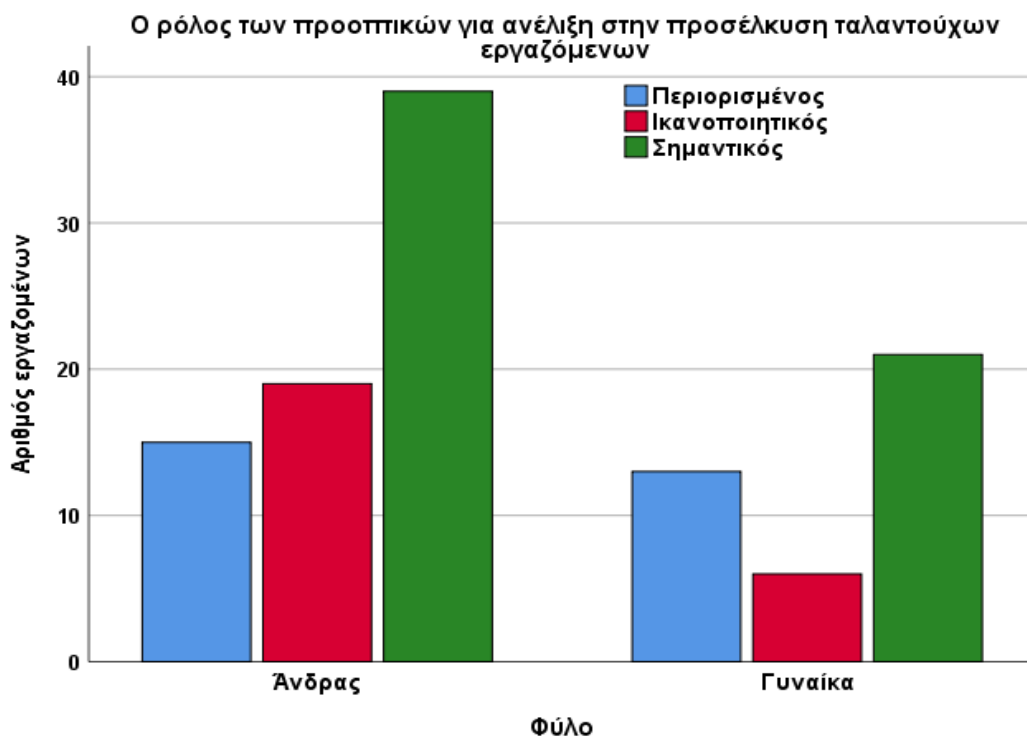
Γράφημα .5: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο φύλο και στο ρόλο που η επωνυμία / καλή φήμη του εργοδότη διαδραματίζει στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων.

H₀: Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα φύλο και στο ρόλο που διαδραματίζει η επωνυμία / καλή φήμη του εργοδότη στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων.

H₁: Υπάρχει σχέση ανάμεσα φύλο και στο ρόλο που διαδραματίζει η επωνυμία / καλή φήμη του εργοδότη στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων.

Η μηδενική υπόθεση μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=8.29, p=.02<.05$), συνεπώς υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα φύλο και στο ρόλο («Περιορισμένο», «Ικανοποιητικό» και «Σημαντικό») που διαδραματίζει η επωνυμία / καλή φήμη του εργοδότη στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων.

- **Συσχέτιση** ανάμεσα στο φύλο των εργαζομένων και στις προοπτικές για ανέλιξη στον όμιλο ως μέσου για την προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων.



Γράφημα .6: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο φύλο και στο ρόλο που διαδραματίζουν οι προοπτικές για ανέλιξη στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων.

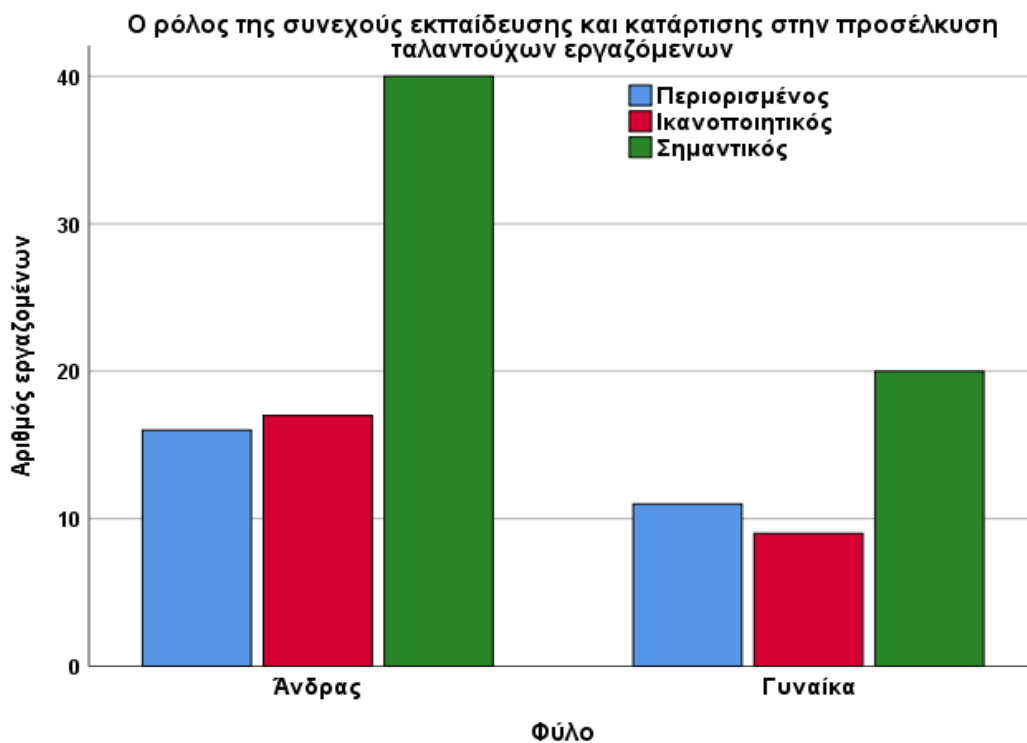
H₀: Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα φύλο και στο ρόλο που διαδραματίζουν οι προοπτικές για ανέλιξη στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων.

H₁: Υπάρχει σχέση ανάμεσα φύλο και στο ρόλο που διαδραματίζουν οι προοπτικές για ανέλιξη στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=2.91, p=.23>.05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα φύλο και στο ρόλο

(«Περιορισμένο», «Ικανοποιητικό» και «Σημαντικό») που διαδραματίζουν οι προοπτικές για ανέλιξη στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στο φύλο των εργαζομένων) και στο ρόλο της συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης στον όμιλο ως μέσου για την προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων.



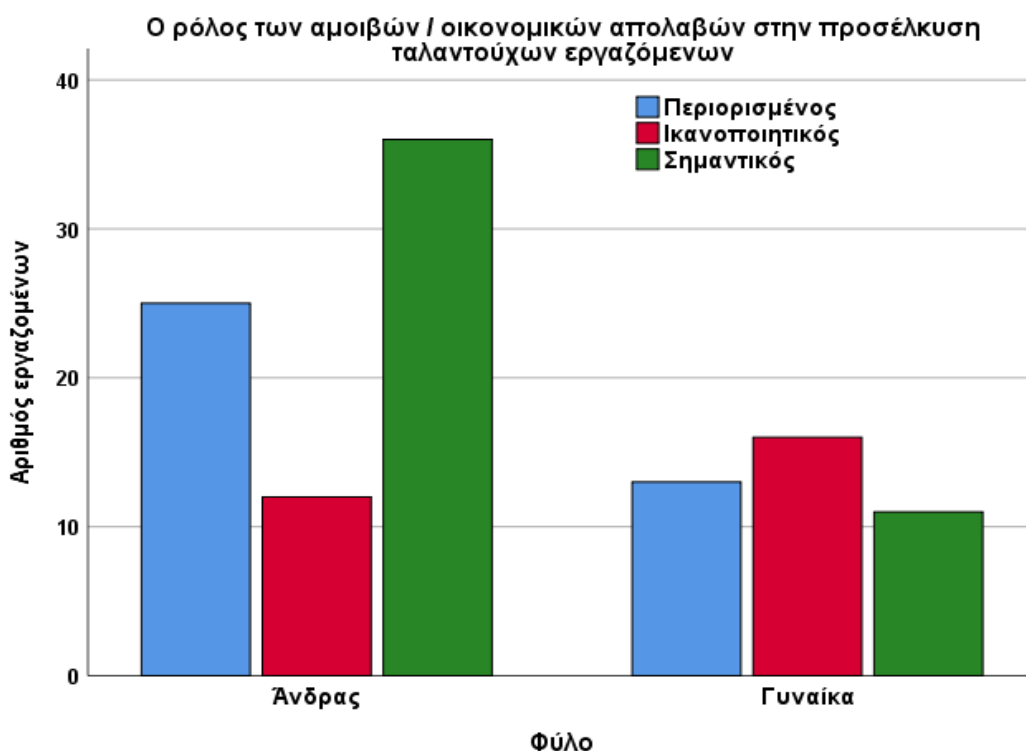
Γράφημα 7: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο φύλο και στο ρόλο της συνεχούς εκπαίδευσης στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων.

H₀: Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα φύλο και στο ρόλο που διαδραματίζει η συνεχούς εκπαίδευση και κατάρτιση στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων.

H₁: Υπάρχει σχέση ανάμεσα φύλο και στο ρόλο που διαδραματίζει η συνεχούς εκπαίδευση και κατάρτιση στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=0.46$ $p=.80>.05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα φύλο και στο ρόλο («Περιορισμένο», «Ικανοποιητικό» και «Σημαντικό») που διαδραματίζει η συνεχούς εκπαίδευση και κατάρτιση στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στο φύλο των εργαζομένων και στο ρόλο των αμοιβών / οικονομικών απολαβών στον όμιλο ως μέσου για την προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων.



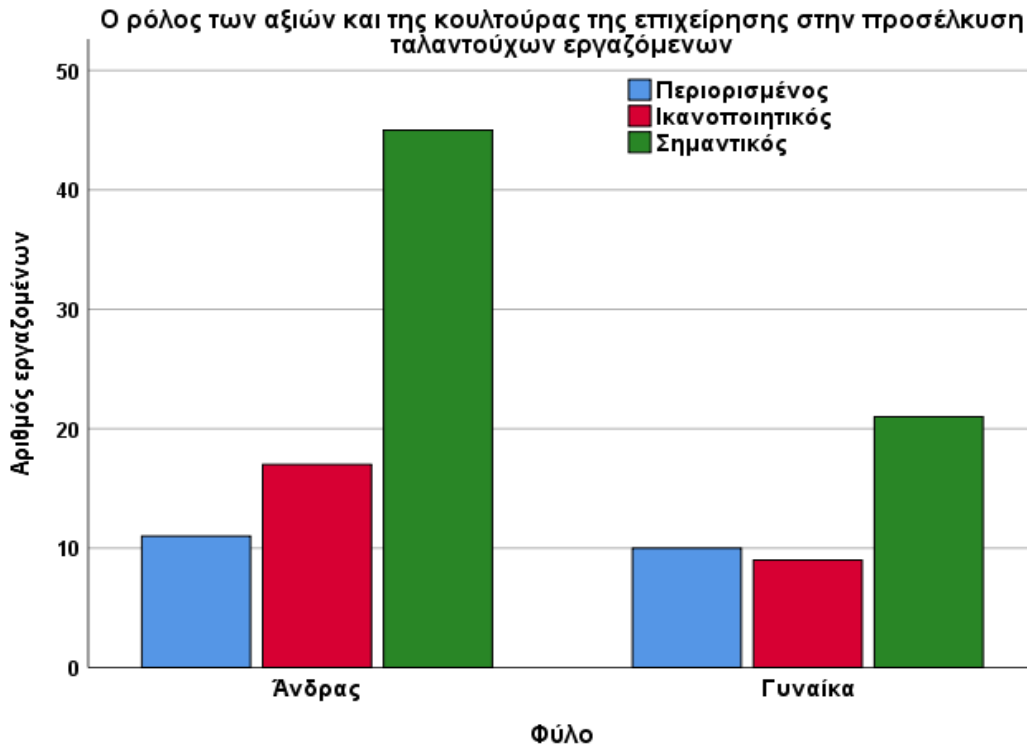
Γράφημα 8: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο φύλο και στο ρόλο που διαδραματίζουν οι αμοιβές / οικονομικές απολαβές στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων.

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα φύλο και στο ρόλο που διαδραματίζουν οι αμοιβές / οικονομικές απολαβές στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων.

H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα φύλο και στο ρόλο που διαδραματίζουν οι αμοιβές / οικονομικές απολαβές στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων.

Η μηδενική υπόθεση μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=8.77$, $p=.01 < .05$), συνεπώς υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα φύλο και στο ρόλο («Περιορισμένο», «Ικανοποιητικό» και «Σημαντικό») που διαδραματίζουν οι αμοιβές / οικονομικές απολαβές στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων.

➤ **Συσχέτιση** με το φύλο των εργαζομένων και με το ρόλο των αξιών και της κουλτούρας του ομίλου ως μέσου για την προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων.



Γράφημα 9: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο φύλο και στο ρόλο που διαδραματίζουν οι αξίες και η κουλτούρα της επιχείρησης στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων.

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα φύλο και στο ρόλο που διαδραματίζουν οι αξίες και η κουλτούρα της επιχείρησης στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων.

H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα φύλο και στο ρόλο που διαδραματίζουν οι αξίες και η κουλτούρα της επιχείρησης στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=1.75, p=.42>.05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα φύλο και στο ρόλο («Περιορισμένο», «Ικανοποιητικό» και «Σημαντικό») που διαδραματίζουν οι αξίες και η κουλτούρα της επιχείρησης στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων.

Έλεγχος Mann-Whitney

Με δεδομένο ότι το σύνολο των μεταβλητών δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή, εξετάστηκε η ομοιογένεια των μέσων τιμών μεταξύ δύο ανεξάρτητων δειγμάτων με το μη παραμετρικό κριτήριο σύγκρισης Mann-Whitney. Οι υποθέσεις που ελέγχονται είναι:

H_0 : Υπάρχει ομοιογένεια ανάμεσα στη σημασία διαφόρων παραγόντων στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων και στο φύλο.

H_1 : Δεν υπάρχει ομοιογένεια ανάμεσα στη σημασία διαφόρων παραγόντων στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων και στο φύλο.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05 (Mann-Whitney $U=1397.5$, $p=.71$), οπότε δε δύναται να υποστηριχθεί ότι οι δύο μέσοι διαφέρουν.

Πίνακας.62: Περίληψη αποτελεσμάτων ελέγχου ομοιογένειας με το κριτήριο Mann-Whitney

Μηδενική υπόθεση	Έλεγχος	Sig.	Απόφαση
Η κατανομή της σημασίας διαφόρων παραγόντων στην προέλευση ταλαντούχων εργαζομένων είναι ίδια σε όλες τις κατηγορίες φύλου.	Έλεγχος μεταξύ δύο ανεξάρτητων δειγμάτων Mann-Whitney U	.707	Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί.
Το επίπεδο σημαντικότητας είναι.05			

H_0 : Υπάρχει ομοιογένεια ανάμεσα στη σημασία διαφόρων παραγόντων στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων και στην ηλικία (18 έως 34 ετών» και «35 ετών και άνω»).

H_1 : Δεν υπάρχει ομοιογένεια ανάμεσα στη σημασία διαφόρων παραγόντων στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων και στην ηλικία (18 έως 34 ετών» και «35 ετών και άνω»).

Η μηδενική υπόθεση μπορεί να απορριφθεί σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05 (Mann-Whitney $U=1934.5$, $p=.01$), οπότε δύναται να υποστηριχθεί ότι οι δύο μέσοι διαφέρουν.

Πίνακας.63: Περίληψη αποτελεσμάτων ελέγχου ομοιογένειας με το κριτήριο Mann-Whitney

Μηδενική υπόθεση	Έλεγχος	Sig.	Απόφαση
Η κατανομή της σημασίας διαφόρων παραγόντων στην προέλευση ταλαντούχων εργαζομένων είναι ίδια σε όλες τις κατηγορίες της ηλικίας.	Έλεγχος μεταξύ δύο ανεξάρτητων δειγμάτων Mann-Whitney U	.008	Η μηδενική υπόθεση μπορεί να απορριφθεί.
Το επίπεδο σημαντικότητας είναι.05			

H_0 : Υπάρχει ομοιογένεια ανάμεσα στη σημασία διαφόρων παραγόντων στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων και στο επίπεδο εκπαίδευσης («Βασική, δευτεροβάθμια εκπαίδευση και μεταλυκειακή κατάρτιση» και «Ανώτατη εκπαίδευση»).

H₁: Δεν υπάρχει ομοιογένεια ανάμεσα στη σημασία διαφόρων παραγόντων στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων και στο επίπεδο εκπαίδευσης («Βασική, δευτεροβάθμια εκπαίδευση και μεταλυκειακή κατάρτιση» και «Ανώτατη εκπαίδευση»).

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05 (Mann-Whitney $U=1391.5$, $p=.24$), οπότε δε δύναται να υποστηριχθεί ότι οι δύο μέσοι διαφέρουν.

Πίνακας.64: Περίληψη αποτελεσμάτων ελέγχου ομοιογένειας με το κριτήριο Mann-Whitney

Μηδενική υπόθεση	Έλεγχος	Sig.	Απόφαση
Η κατανομή της σημασίας διαφόρων παραγόντων στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων είναι ίδια σε όλες τις κατηγορίες του επιπέδου εκπαίδευσης.	Έλεγχος μεταξύ δύο ανεξάρτητων δειγμάτων Mann-Whitney U	.239	Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί.

Το επίπεδο σημαντικότητας είναι.05

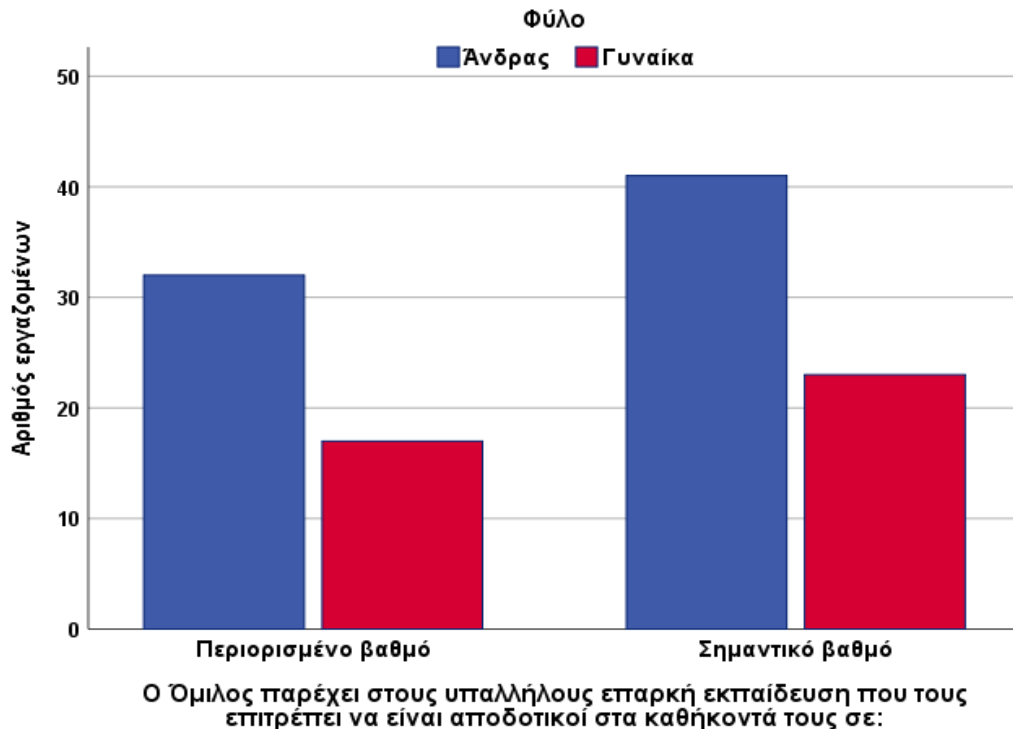
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ:

Να μελετήσουμε το επίπεδο εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τον όμιλο.

4.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ:

Οι εργαζόμενοι του ομίλου λαμβάνουν την κατάλληλη εκπαίδευση και κατάρτιση για να είναι αποδοτικότεροι στα καθήκοντά τους;

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στο φύλο και στο βαθμό («Περιορισμένο» και «Σημαντικό») που οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο Όμιλος παρέχει στους σημερινούς υπαλλήλους επαρκή εκπαίδευση και κατάρτιση που τους επιτρέπει να είναι αποδοτικοί και παραγωγικοί στα καθήκοντά τους.



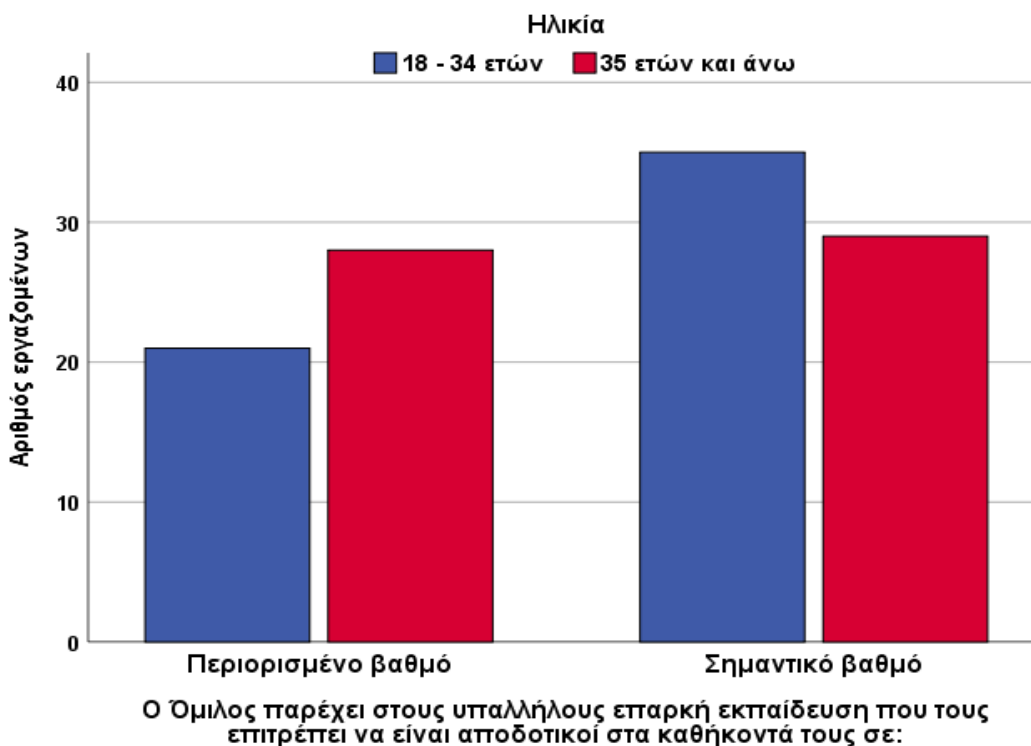
Γράφημα 10: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο φύλο και στο βαθμό που οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο Όμιλος παρέχει στους σημερινούς υπαλλήλους επαρκή εκπαίδευση και κατάρτιση που τους επιτρέπει να είναι αποδοτικοί και παραγωγικοί στα καθήκοντά τους.

H₀: Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο φύλο και στο βαθμό που οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο Όμιλος παρέχει στους σημερινούς υπαλλήλους επαρκή εκπαίδευση και κατάρτιση που τους επιτρέπει να είναι αποδοτικοί και παραγωγικοί στα καθήκοντά τους.

H₁: Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο φύλο και στο βαθμό που οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο Όμιλος παρέχει στους σημερινούς υπαλλήλους επαρκή εκπαίδευση και κατάρτιση που τους επιτρέπει να είναι αποδοτικοί και παραγωγικοί στα καθήκοντά τους.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=0.02, p=.89>.05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο φύλο και στο βαθμό («Περιορισμένο» και «Σημαντικό») που οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο Όμιλος παρέχει στους σημερινούς υπαλλήλους επαρκή εκπαίδευση και κατάρτιση που τους επιτρέπει να είναι αποδοτικοί και παραγωγικοί στα καθήκοντά τους.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στην ηλικία («18 έως 34 ετών» και «35 ετών και άνω») και στο βαθμό («Περιορισμένο» και «Σημαντικό») που οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο Όμιλος παρέχει στους σημερινούς υπαλλήλους επαρκή εκπαίδευση και κατάρτιση που τους επιτρέπει να είναι αποδοτικοί και παραγωγικοί στα καθήκοντά τους.



Γράφημα 11: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στην ηλικία και στο βαθμό που οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο Όμιλος παρέχει στους σημερινούς υπαλλήλους επαρκή εκπαίδευση και κατάρτιση που τους επιτρέπει να είναι αποδοτικοί και παραγωγικοί στα καθήκοντά τους.

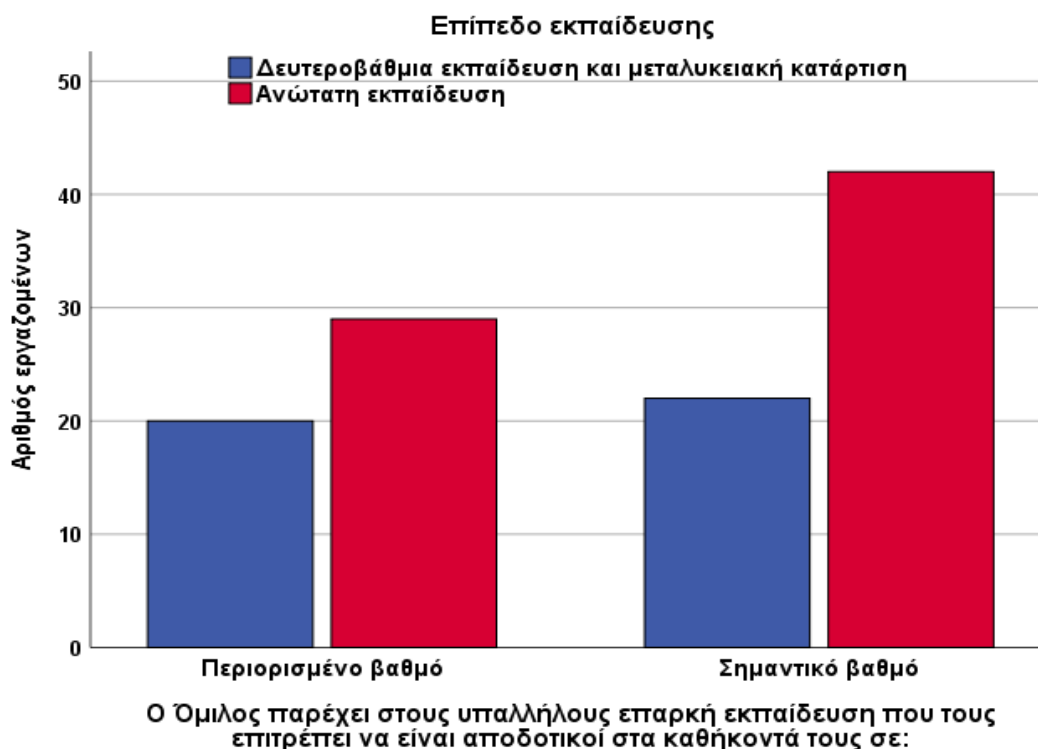
H₀: Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στην ηλικία και στο βαθμό που οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο Όμιλος παρέχει στους σημερινούς υπαλλήλους επαρκή εκπαίδευση και κατάρτιση που τους επιτρέπει να είναι αποδοτικοί και παραγωγικοί στα καθήκοντά τους.

H₁: Υπάρχει σχέση ανάμεσα στην ηλικία και στο βαθμό που οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο Όμιλος παρέχει στους σημερινούς υπαλλήλους επαρκή εκπαίδευση και κατάρτιση που τους επιτρέπει να είναι αποδοτικοί και παραγωγικοί στα καθήκοντά τους.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=1.56, p=.21>.05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στην ηλικία («18 έως 34 ετών» και «35 ετών και άνω») και στο βαθμό («Περιορισμένο» και «Σημαντικό») που οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο Όμιλος παρέχει στους σημερινούς υπαλλήλους επαρκή εκπαίδευση και κατάρτιση που τους επιτρέπει να είναι αποδοτικοί και παραγωγικοί στα καθήκοντά τους.

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων («Βασική, δευτεροβάθμια εκπαίδευση και μεταλυκειακή κατάρτιση» και «Ανώτατη εκπαίδευση») και στο βαθμό («Περιορισμένο» και «Σημαντικό») που οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο Όμιλος

παρέχει στους σημερινούς υπαλλήλους επαρκή εκπαίδευση και κατάρτιση που τους επιτρέπει να είναι αποδοτικοί και παραγωγικοί στα καθήκοντά τους.



Γράφημα 12: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων και στο βαθμό που οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο Όμιλος παρέχει στους σημερινούς υπαλλήλους επαρκή εκπαίδευση και κατάρτιση που τους επιτρέπει να είναι αποδοτικοί και παραγωγικοί στα καθήκοντά τους.

H₀: Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων και στο βαθμό που οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο Όμιλος παρέχει στους σημερινούς υπαλλήλους επαρκή εκπαίδευση και κατάρτιση που τους επιτρέπει να είναι αποδοτικοί και παραγωγικοί στα καθήκοντά τους.

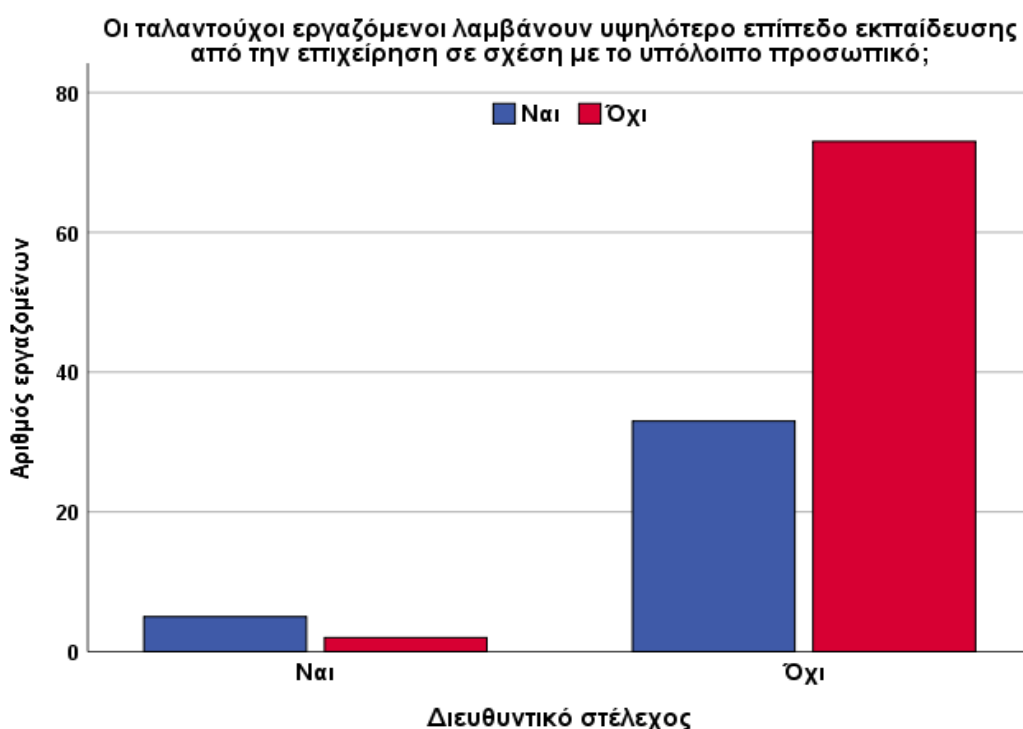
H₁: Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων και στο βαθμό που οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο Όμιλος παρέχει στους σημερινούς υπαλλήλους επαρκή εκπαίδευση και κατάρτιση που τους επιτρέπει να είναι αποδοτικοί και παραγωγικοί στα καθήκοντά τους.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί ($\chi^2(1, N=113)=0.49, p=.48 > .05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων («Βασική, δευτεροβάθμια εκπαίδευση και μεταλυκειακή κατάρτιση» και «Ανώτατη εκπαίδευση») και στο βαθμό («Περιορισμένο» και «Σημαντικό») που οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο Όμιλος παρέχει στους σημερινούς υπαλλήλους επαρκή εκπαίδευση και κατάρτιση που τους επιτρέπει να είναι αποδοτικοί και παραγωγικοί στα καθήκοντά τους.

4.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ:

Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι (διευθυντικά και ανώτατα στελέχη) λαμβάνουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης από τους υπόλοιπους υπαλλήλους;

➤ **Συσχέτιση** ανάμεσα στα άτομα με διευθυντικές θέσεις και στο εάν λαμβάνουν τα ταλέντα υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης.



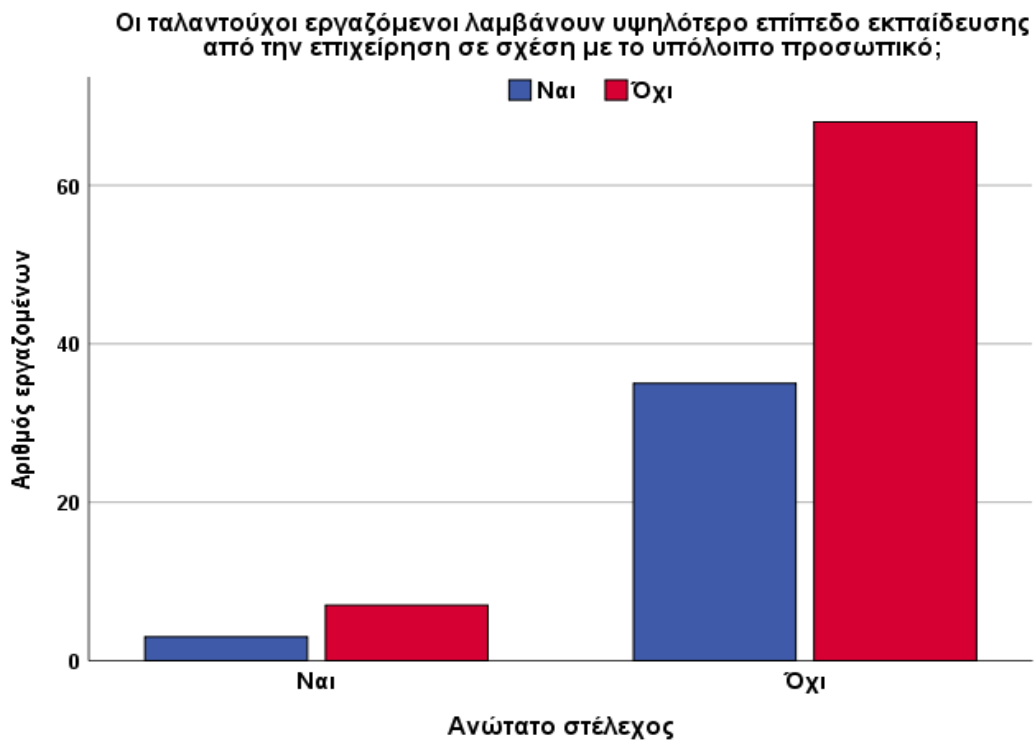
Γράφημα 13: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο εάν κατέχουν διευθυντική θέση και στο εάν εκτιμούν ότι οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι λαμβάνουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης σε σχέση με το υπόλοιπο προσωπικό.

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν κατέχουν διευθυντική θέση και στο εάν εκτιμούν ότι οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι λαμβάνουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης σε σχέση με το υπόλοιπο προσωπικό.

H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν κατέχουν διευθυντική θέση και στο εάν εκτιμούν ότι οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι λαμβάνουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης σε σχέση με το υπόλοιπο προσωπικό.

Η μηδενική υπόθεση μπορεί να απορριφθεί (Fisher's exact test, $p=.04<.05$), συνεπώς υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο εάν κατέχουν διευθυντική θέση και στο εάν εκτιμούν ότι οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι λαμβάνουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης σε σχέση με το υπόλοιπο προσωπικό.

- **Συσχέτιση** ανάμεσα στα ανώτατα στελέχη και στο εάν λαμβάνουν τα talέντα υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης.



Γράφημα 14: Διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στο εάν κατέχουν θέση ανώτατου στελέχους και στο εάν εκτιμούν ότι οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι λαμβάνουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης σε σχέση με το υπόλοιπο προσωπικό.

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν κατέχουν θέση ανώτατου στελέχους και στο εάν εκτιμούν ότι οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι λαμβάνουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης σε σχέση με το υπόλοιπο προσωπικό.

H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εάν κατέχουν θέση ανώτατου στελέχους και στο εάν εκτιμούν ότι οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι λαμβάνουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης σε σχέση με το υπόλοιπο προσωπικό.

Η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί (Fisher's exact test, $p=.55 > .05$), συνεπώς δεν υπάρχει ένδειξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στο εάν κατέχουν θέση ανώτατου στελέχους και στο εάν εκτιμούν ότι οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι λαμβάνουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης σε σχέση με το υπόλοιπο προσωπικό.

Έλεγχος αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας

Οι δύο βασικές ιδιότητες μιας κλίμακας είναι η αξιοπιστία και η εγκυρότητα. Η πρώτη αναφέρεται στη συνέπεια ή τη σταθερότητα των απαντήσεων στην κλίμακα και η δεύτερη στην εξακρίβωση του αν η κλίμακα μετράει πράγματι αυτό για το οποίο έχει κατασκευαστεί. Ανάμεσα στα διαφορετικά είδη αξιοπιστίας και εγκυρότητας ξεχωρίζουν η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας ή συνοχής και η εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής. Η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας των μετρήσεων ενός εργαλείου αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι ερωτήσεις που μετρούν το ίδιο ψυχομετρικό χαρακτηριστικό παρουσιάζουν υψηλή συνοχή ή συσχέτιση, τόσο μεταξύ τους όσο και με το χαρακτηριστικό αυτό. (Μάρκος, 2012)

Η εκτίμηση της αξιοπιστίας αυτής της μορφής γίνεται συνήθως μέσω ενός δείκτη ή συντελεστή αξιοπιστίας, με πιο διαδεδομένο το δείκτη α του Cronbach. Σε κάθε ερωτηματολόγιο εκτιμούμε τη διακύμανση κάθε ερώτησης και τη διακύμανση του αθροίσματος της κλίμακας μέτρησης. Αν οι ερωτήσεις μετρούν την ίδια μεταβλητότητα μεταξύ των ερωτώμενων, τότε η διακύμανση του αθροίσματος αναμένεται να είναι μικρότερη της διακύμανσης όλων των ερωτήσεων. Ειδικότερα, ο δείκτης α αποτελεί μέτρηση της ενδοσυνέπειας ενός συνόλου ερωτήσεων και μετρά πόσο ικανοποιητικά, συγκεκριμένες ερωτήσεις αξιολόγησης που έχουν συνταχθεί να περιγράψουν και να μετρούν μία σύνθετη φρασεολογία, φέρονται ικανές να το πραγματοποιήσουν.

Ο δείκτης παίρνει τιμές από 0 μέχρι 1 και αν όλες οι ερωτήσεις μετρούν με πλήρη αξιοπιστία την ίδια νοητική σύνθεση, τότε το αποτέλεσμα ισούται με 1. Αν οι μετρήσεις δεν είναι πραγματικές, δηλαδή προκύπτει μεγάλο σφάλμα μεταξύ των ερωτήσεων με συνέπεια οι ερωτήσεις να μη συσχετίζονται αξιολογικά μεταξύ τους, τότε η διακύμανση του αθροίσματος των ερωτήσεων (της κλίμακας μέτρησης) θα ισούται με το άθροισμα των διακυμάνσεων των ερωτήσεων και ο συντελεστής θα ισούται με 0.

Υψηλές τιμές του δείκτη υπονοούν υψηλή ενδοσυνέπεια και σύμφωνα με τη διεθνή παραδοχή, τιμές α μεγαλύτερες από .70 θεωρούνται ως απαρχή της υπόθεσης ότι κάποιες τουλάχιστον ερωτήσεις μετρούν την ίδια φρασεολογία. Αν η τιμή α είναι γενικώς χαμηλή, τότε οι ερωτήσεις περιέχουν μικρή συνοχή μεταξύ τους και δε θεωρούνται ικανοποιητικές μετρήσεις της μοναδικότητας της φραστικής σύνθεσης (πρότασης).

Ο δείκτης α παρέχει επίσης πρόσθετη πληροφόρηση ειδικά μετά την απομάκρυνση μίας ερώτησης κάθε φορά από την ανάλυση. Εκφράζει το ποσοστό της διακύμανσης της μέτρησης που αναλογεί σε κάθε ερώτηση τη φορά και υπολογίζεται διαιρώντας το άθροισμα των ατομικών διακυμάνσεων όλων των λοιπών ερωτήσεων με τη διακύμανση του αθροίσματος της κλίμακας μέτρησης.

Σταθερές σχετικά τιμές του δείκτη α για όλες τις αφαιρούμενες ερωτήσεις δείχνουν ότι όλες οι ερωτήσεις μετρούν την ίδια σύνθεση. Μία σημαντική αύξηση του δείκτη σε αφαιρούμενη ερώτηση παρέχει ένδειξη ότι αυτή δε μετρά την ίδια σύνθεση και, συνεπώς, θα πρέπει να

απομακρυνθεί από το ερωτηματολόγιο οριστικά.

Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι ο δείκτης α έχει δεχθεί αυστηρή κριτική, διότι η εφαρμογή του έχει αυστηρές προϋποθέσεις, οι οποίες δύσκολα πληρούνται στην πράξη, αλλά και δύσκολα μπορεί να αξιολογηθεί εάν πληρούνται. Ο υπολογισμός του δείκτη αξιοπιστίας συνοδεύεται συνήθως από τον υπολογισμό του βαθμού συσχέτισης κάθε ερώτησης - μεταβλητής με το συνολικό άθροισμα όλων των ερωτήσεων -μεταβλητών. Ερωτήσεις που παρουσιάζουν χαμηλή συσχέτιση με το συνολικό άθροισμα, έχουν αρνητική επίδραση στην αξιοπιστία των μετρήσεων και είναι απαραίτητο να γίνουν διορθωτικές κινήσεις σχετικά με τις ερωτήσεις αυτές. (Πετρίδης, Δ., 2015)

Το ερωτηματολόγιο της ανάλυσης αφορά την εκτίμηση του προσωπικού του Ομίλου σχετικά με το βαθμό που επηρεάζουν, πέντε παράγοντες, την προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων. Οι μεταβλητές λαμβάνουν τιμές από μία πενταβάθμια κλίμακα Λίκερτ (Likert), όπου το 1 αντιστοιχεί σε Καθόλου και το 5 σε Πάρα πολύ σημαντικό.

Έλεγχος αξιοπιστίας της ερώτησης που σχετίζεται με τη σημασία πέντε παραγόντων στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων.

Συντελεστής α του Cronbach

(Cronbach's Alpha) Συντελεστής α του Cronbach βασισμένος στις τυποποιημένες τιμές των μεταβλητών (Cronbach's Alpha Based on Standardized Items) Αριθμός ερωτήσεων (N of Items)

.808 .811 5

Από τον πίνακα γίνεται εμφανές ότι ο συντελεστής α του Cronbach (Cronbach's Alpha) λαμβάνει εξαιρετικά υψηλή τιμή (0.808), γεγονός που εξασφαλίζει τη συνέπεια της εννοιολογικής κατασκευής της κλίμακας που διερευνάται, την αποτελεσματικότητα της στατιστικής επεξεργασίας και την εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο : Συμπεράσματα και σχόλια

9.1 Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας, ήταν να αποκτήσουμε μια ολοκληρωμένη άποψη για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε ξενοδοχεία 5 *. Στοχεύσαμε επίσης να διερευνήσουμε το επιστημονικό πεδίο της διαχείρισης ταλέντων στο ανθρώπινο δυναμικό στα ξενοδοχεία. Πιο συγκεκριμένα γνωρίσαμε μέσα από το θεωρητικό μέρος της εργασίας τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού όπως επίσης και της διαχείρισης ταλέντων μέσα από στρατηγικές προσέλκυσης , ανάπτυξης – εκπαίδευσης και διατήρησης των ταλαντούχων εργαζομένων. Επίσης, μέσα από το εμπειρικό μέρος της διπλωματικής εργασίας δώσαμε ιδιαίτερη προσοχή στις απόψεις των εργαζομένων στον όμιλο Grecotel Hotels & Resorts, οι οποίες μέσα από την προσωπική τους εμπειρία, μας βοήθησαν να καταλάβουμε τον τρόπο λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού και την διαχείριση ταλέντων του ομίλου. Πιο κάτω θα παρουσιάσουμε τα συμπεράσματα που προέκυψαν από το θεωρητικό μέρος της διπλωματικής εργασίας , όπως επίσης και το εμπειρικό σκέλος της παρούσας έρευνας με σκοπό να αποτυπωθούν τα σημαντικότερα αποτελέσματα και να συσχετιστούν ώστε να προκύψουν γενικά συμπεράσματα.

9.2 Συμπεράσματα θεωρητικού και εμπειρικού μέρους

Από το πρώτο μέρος της διπλωματικής εργασίας , βλέπουμε ότι προκύπτουν πληροφορίες αναφορικά με την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού που αφορούν τουριστικές μονάδες φιλοξενίας. Στη συνέχεια, παρατηρούμε να αποτυπώνονται σημαντικές πληροφορίες για την διαχείριση ταλέντων σε ξενοδοχεία 5*. Η διαχείριση ταλέντων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις φαίνεται να γίνεται σταδιακά αποδεκτή ως λειτουργία κυρίως σε μεγάλους οργανισμούς φιλοξενίας καθώς ο χώρος του τουρισμού-φιλοξενίας τα τελευταία χρόνια έχει μεγάλη ανάγκη από ταλαντούχους ξενοδοχοϋπαλλήλους και ηγέτες του κλάδου.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει παγκόσμια εμβέλεια σε οργανισμούς και επιχειρήσεις του τουρισμού. Συγκεκριμένα η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς φιλοξενίας αποτελεί τον νούμερο ένα παράγοντα για τη σωστή λειτουργία των εργαζομένων σε κάθε επιχείρηση καθώς χαρακτηρίζεται σύμφωνα με τον Megginson ως “οι γνώσεις, οι δεξιότητες, τα ταλέντα και οι ικανότητες και επίσης οι στάσεις, τα πιστεύω και οι αξίες των εργαζομένων μια επιχείρησης”. Για το λόγο αυτό η ΔΑΔ πρέπει να διασφαλίσει την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού φροντίζοντας για την ανάπτυξη όλου του προσωπικού όπως για παράδειγμα την διαρκή εκπαίδευση, την επιβράβευση , την σωστή αξιολόγηση και την διατήρηση της επαγγελματικής και προσωπικής ισορροπίας στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος. Το τμήμα της ΔΑΔ αναλαμβάνει πολλές ευθύνες ,

οι οποίες σχετίζονται με τις λειτουργίες προσέλκυσης, πρόσληψης, επιλογής, εκπαίδευσης, αξιολόγησης... Για το λόγο αυτό τα στελέχη που αναλαμβάνουν το συγκεκριμένο τμήμα θα πρέπει να έχουν σχετικές γνώσεις στο αντικείμενο, να είναι ακέραιοι χαρακτήρες και να αποτελούν πρότυπα καλής συμπεριφοράς για τους εργαζομένους του κάθε ξενοδοχείου.

Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματική εργασίας έχουμε εστιάσει το ενδιαφέρον στη διαχείριση ταλέντων στο ανθρώπινο δυναμικό. Πιο συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις φιλοξενίας τα τελευταία χρόνια έχουν μεγάλη ανάγκη να προσεγγίσουν και να διατηρήσουν ταλέντα καθώς αυτά έχουν αξιοσημείωτη σημασία για τους οργανισμούς φιλοξενίας για την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την κάλυψη κεντρικών ρόλων. Επιπρόσθετα η διαχείριση ταλέντων αποτελεί στρατηγική λειτουργία για την οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού και είναι δύσκολο να αντιγραφεί από άλλους οργανισμούς.

Σύμφωνα με το CIPD (2018) η διαχείριση ταλέντων εκπληρώνει κρίσιμους επιχειρηματικούς ρόλους γι' αυτό λειτουργεί ως «η συστηματική έλξη, η αναγνώριση, η ανάπτυξη, η δέσμευση, η διατήρηση και η ανάπτυξη των ατόμων που έχουν ιδιαίτερη αξία σε έναν οργανισμό >>».

Όπως παρατηρούμε λοιπόν στην βιβλιογραφική ανασκόπηση, η φύση του ταλαντούχου εργαζομένου προέρχεται από τον συνδυασμό της έμφυτης πλευράς του, δηλαδή του χαρίσματος που έχει εκ γενετής και της επίκτητης πλευράς του, δηλαδή να αποκτά επιπλέον δεξιότητες με την συνεχή τριβή και την σωστή κατάρτιση για τον ρόλο που θα αναλάβει να διεκπεραιώσει. Στο ερευνητικό μέρος αυτής της διπλωματικής εργασίας φαίνονται τα εξής αποτελέσματα:

- ✚ Παρατηρήσαμε λοιπόν ότι οι ομάδες που σχετίζονται με το φύλο, την ηλικία, τους εργαζόμενους από την υποδοχή και τις κρατήσεις όπως επίσης εκείνους που απάντησαν ότι τα κριτήρια πρόσληψης στον όμιλο είναι η εκπαίδευση και η επαγγελματική εμπειρία δεν έχουν συσχέτιση με το εάν το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό.
- ✚ Βρήκαμε όμως να συσχετίζεται το μορφωτικό επίπεδο με το εάν το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό. Από τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση 31 άτομα πιστεύουν ότι είναι επίκτητο και 11 ότι δεν είναι και από την ανώτατη εκπαίδευση, 33 άτομα πιστεύουν ότι είναι και 38 ότι δεν είναι επίκτητο.

Αναφορικά με το δεύτερο σκέλος του ερευνητικού ερωτήματος που σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά που διαθέτει ένας ταλαντούχος εργαζόμενος βλέπουμε τα εξής αποτελέσματα:

- ✚ Δεν συσχετίζεται το φύλο με τις ηγετικές ικανότητες, την αποφασιστικότητα, την υπευθυνότητα, την αποτελεσματικότητα, με την ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης, την μεθοδικότητα, την εμπειρία, το ομαδικό πνεύμα, την καινοτομία και τα στοιχεία καλής συμπεριφοράς.

- ✚ Επίσης δεν συσχετίζεται η ηλικία με την υπευθυνότητα, την μεθοδικότητα, την εμπειρία, το ομαδικό πνεύμα, την καινοτομία και τα στοιχεία καλής συμπεριφοράς.
 - ✚ Το επίπεδο εκπαίδευσης δεν συσχετίζεται την αποφασιστικότητα, την υπευθυνότητα, την αποτελεσματικότητα, με την ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης, την μεθοδικότητα, την εμπειρία, το ομαδικό πνεύμα και την καινοτομία.
 - ✚ Συσχετίζονται όμως:
 - ✓ το επίπεδο εκπαίδευσης με τις ηγετικές ικανότητες και στοιχεία καλής συμπεριφοράς ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.
 - ✓ το φύλο με την αποτελεσματικότητα ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.
 - ✓ η ηλικία με τις ικανότητες ταυτόχρονης εκτέλεσης ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.
 - ✓ Τα άτομα που απάντησαν ότι θα επιθυμούσαν να αναλάβουν θέσεις με περισσότερες ευθύνες με την αποφασιστικότητα, την ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης, την μεθοδικότητά, την εμπειρία, στοιχεία καλής συμπεριφοράς και ομαδικό πνεύμα ως τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο.
 - ✓ Τα άτομα που απάντησαν ότι οι οικονομικές παροχές είναι το σημαντικότερο για την αναγνώριση και επιβράβευσης της καλής απόδοσης τους με την αποτελεσματικότητα, την ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης και την μεθοδικότητά και στοιχεία καλής συμπεριφοράς ως τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο και τα άτομα που πιστεύουν ότι οι οικονομικές παροχές και η προσωπική αναβάθμιση είναι το σημαντικότερο για την αναγνώριση και επιβράβευσης της καλής απόδοσης με τη μεθοδικότητα.
 - ✓ όσοι απάντησαν ότι ο όμιλος τοποθετεί τους σωστούς ανθρώπους στις κατάλληλες θέσεις και όσοι πιστεύουν ότι οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι λαμβάνουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης με την ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης.
 - ✓ εκείνοι που θεωρούν ότι το ταλέντο είναι επίκτητο και ότι ο όμιλος αναλαμβάνει να προετοιμάσει τους εργαζόμενους για μελλοντικές ηγετικές θέσεις με την ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης και την καινοτομία.
- Σύμφωνα με το Α' μέρος αυτής της εργασίας, αναφέρεται η χρήση της ταυτότητας των εργαζομένων, για την οποία γίνεται λόγος για εργαζομένους που ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της εταιρείας και ονομάζονται έμπιστοι εργαζόμενοι και για εκείνους που δεν προσπαθούν να εκπληρώσουν τους στόχους της εταιρείας και θεωρούνται ξένοι εργαζόμενοι. Αξίζει να αναφερθεί ότι οι έμπιστοι εργαζόμενοι συνδέονται σύμφωνα με την θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου με την οικονομική αμοιβή ενώ οι ξένοι υπάλληλοι, λέγεται ότι δεν κάνουν χρήση της εταιρικής ταυτότητας και αυτό λειτουργεί αρνητικά για εκείνους.

Στο εμπειρικό μέρος της εργασίας τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι ο όμιλος Grecotel Hotels & Resorts διαθέτει στο μεγαλύτερο ποσοστό του έμπιστους εργαζομένους σύμφωνα με τα παρακάτω:

- ✚ Επομένως βλέπουμε ότι υπάρχει συσχέτιση και στις δυο περιπτώσεις (της χρήσης ταυτότητας και της μη χρήσης ταυτότητας των εργαζομένων) κυρίως από το φύλο όσων απάντησαν.

- ✚ Ενώ παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει συσχέτιση σε καμία από τις δυο περιπτώσεις (της χρήσης ταυτότητας και της μη χρήσης ταυτότητας των εργαζομένων) από τις ηλικιακές ομάδες και το επίπεδο μόρφωσης όλων όσων απάντησαν.

Σύμφωνα με την θεωρία που έχει γραφτεί στο πρώτο σκέλος της εργασίας, η επωνυμία του εργοδότη – employer branding είναι μια από τις σημαντικότερες στρατηγικές προσέλκυσης των ταλαντούχων υπαλλήλων στον χώρο της φιλοξενίας. Είναι γνωστό ότι η βιομηχανία του τουρισμού έχει πελατοκεντρικό χαρακτήρα γι' αυτό το λόγο χρειάζεται να προσελκύσει τα ικανότερα άτομα για να ανταπεξέλθουν σε δύσκολους και απαιτητικούς επισκέπτες.

Η δημιουργία της καλής φήμης της επιχείρησης είναι σημαντική διότι η επιχείρηση προσελκύει πολύ σημαντικούς και ικανούς υπαλλήλους, οι οποίοι ευθυγραμμίζονται με την εταιρεία και εργάζονται για το κοινό όραμα του οργανισμού. Επίσης, φαίνεται μέσα από την έρευνα που πραγματοποιήσαμε, ότι ο παράγοντας καλή φήμη του εργοδότη είναι η νούμερο ένα απάντηση των ερωτώμενων για την προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων. Όπως έχουμε προ-αναφέρει στην θεωρία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού η λειτουργία της προσέλκυσης προηγείται από την λειτουργία της επιλογής του προσωπικού. Σύμφωνα με το εμπειρικό κομμάτι, έχουμε συσχετίσει την επωνυμία/καλή φήμη του εργοδότη με τα κριτήρια πρόσληψης των ταλαντούχων εργαζομένων στον όμιλο. Τα αποτελέσματα έχουν ως εξής:

- ✚ Υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα σε όσους απάντησαν ότι η επωνυμία/καλή φήμη του εργοδότη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων και στο κριτήριο πρόσληψης που είναι η προϋπηρεσία.

- ✚ Δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα σε όσους απάντησαν ότι η επωνυμία/καλή φήμη του εργοδότη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων και στα κριτήρια πρόσληψης που είναι η εκπαίδευση, γνωριμίες και το ταλέντο.

Επιπρόσθετα, στο εμπειρικό μέρος της εργασίας έχουμε συσχετίσει το φύλο των ερωτώμενων με τους παράγοντες προσέλκυσης των ταλαντούχων εργαζομένων στον όμιλο με τα αποτελέσματα να έχουν ως εξής:

- ✚ Υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στο φύλο των εργαζομένων και στην επωνυμία/καλή φήμη του εργοδότη και στις καλές οικονομικές απολαβές που δίνει ο όμιλος. Εδώ παρατηρούμε ότι

και οι δυο αυτοί παράγοντες προσέλκυσης ταλέντων είναι για τους άντρες περισσότερο σημαντικοί από ότι στις γυναίκες.

- ✚ Δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στο φύλο των εργαζομένων και στις προοπτικές ανέλιξης, συνεχής εκπαίδευση και αξίες/κουλτούρα της επιχείρησης.

Όπως προκύπτει από την θεωρία της συγκεκριμένης εργασίας, η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες προέρχεται από την ανάγκη του οργανισμού να αναπτύξει το προσωπικό της έχοντας δυο σημαντικούς σκοπούς. Ο πρώτος είναι να υπάρξουν σημαντικά αποτελέσματα τόσο στην εξυπηρέτηση των πελατών, όσο και στον οικονομικό αντίκτυπο της επιχείρησης και ο δεύτερος είναι η εξέλιξη των εργαζομένων και η ανάπτυξη των ταλέντων τους με σκοπό την προσωπική τους ανέλιξη σε ηγετικούς ρόλους και τη δέσμευση τους μέσα στην εταιρεία. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής της διπλωματικής έδειξαν ότι :

- ✚ Δεν υπάρχει καμία στατιστική συσχέτιση ανάμεσα στο φύλο , την ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων και στο εάν οι ίδιοι λαμβάνουν από τον όμιλο επαρκή εκπαίδευση για να λειτουργούν αποδοτικότερα στην εργασία τους.

- ✚ Δεδομένου της άποψης ότι τα διευθυντικά και ανώτατα στελέχη είναι ταλαντούχα για να βρίσκονται σε ηγετικές θέσεις, παρατηρούμε στις απαντήσεις τους ότι υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στα διευθυντικά στελέχη και στο ότι οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι δεν λαμβάνουν μεγαλύτερο επίπεδο εκπαίδευσης από τον όμιλο αλλά τα ανώτατα στελέχη δεν συσχετίζονται με το εάν οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι λαμβάνουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης σε σχέση με το υπόλοιπο προσωπικό.

Τέλος, με σκοπό να έχουμε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα επάνω στο θέμα που πραγματευτήκαμε, καταλήγουμε στα εξής συμπεράσματα:

- Τα βασικά χαρακτηριστικά που διαθέτει ένα ταλαντούχος εργαζόμενος είναι η υπευθυνότητα, τα στοιχεία καλής συμπεριφοράς και η αποφασιστικότητα.
- Ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον είναι σημαντικό για την εναρμόνιση της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής
- Οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται με τα δεδομένα του οργανισμού , επομένως ευθυγραμμίζονται με τους στόχους και το όραμα τους.
- Ο καθοριστικός παράγοντας προσέλκυσης των ταλέντων είναι της επωνυμίας και η καλή φήμη του εργοδότη.

9.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Δεδομένου ότι η διαχείριση ταλέντων στο ανθρώπινο δυναμικό βρίσκεται ακόμη σε αναδυόμενη φάση στους μεγάλους ομίλους φιλοξενίας στην Ελλάδα, καταλαβαίνουμε ότι υπάρχουν σημαντικές προτάσεις για βελτίωση που μπορεί να προσφέρει η συγκεκριμένη έρευνα:

Επιβεβαιώνοντας μέσα από το εμπειρικό σκέλος της διπλωματικής ότι υπήρξε διαφορά ανάμεσα στις απαντήσεις των διευθυντικών στελεχών με τις απαντήσεις των ανώτατων στελεχών αναφορικά με το εάν η εκπαίδευση που λαμβάνουν οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι είναι υψηλότερο. Θα ήταν σκόπιμο να αναζητήσουμε και να επανεξετάσουμε τα αίτια που οι απόψεις της διεύθυνσης και των ανώτατων στελεχών αποκλίνουν σχετικά με τη σημασία παροχής εκπαίδευσης σε ταλαντούχους εργαζόμενους.

Από τις απαντήσεις που λάβαμε σχετικά με τον εάν οι εργαζόμενοι θέλουν να αναλάβουν ρόλους ευθυνών , υπήρξε ένα ποσοστό το οποίο δεν επιθυμεί να αναλάβει περισσότερες ευθύνες . Ωστόσο, αξίζει επίσης να προσδιορίσουμε τους παράγοντες που λειτουργούν αποτρεπτικά στην ανάληψη θέσεων ευθύνης από τους εργαζόμενους .

Επιπρόσθετα, διενεργώντας μια Πληρέστερη καταγραφή (μέσω προσωπικής συνέντευξης) των απόψεων των στελεχών του τμήματος ΔΑΔ σχετικά με τους ταλαντούχους εργαζόμενους, θα αποσκοπούσε στο να αποκτήσουμε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για τα ταλέντα του ομίλου.

Τέλος, αξίζει να επισημάνουμε μερικούς σημαντικούς τομείς της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της διαχείρισης ταλέντων που μπορούν να χρησιμεύσουν για μελλοντική έρευνα στον χώρο:

- Αναζήτηση των αιτιών που οι απόψεις της διεύθυνσης και των ανώτατων στελεχών αποκλίνουν σχετικά με τη σημασία παροχής εκπαίδευσης σε ταλαντούχους εργαζόμενους.
- Προσδιορισμός των παραγόντων που λειτουργούν αποτρεπτικά στην ανάληψη θέσεων ευθύνης από ταλαντούχους εργαζόμενους.
- Πληρέστερη καταγραφή (μέσω προσωπικής συνέντευξης) των απόψεων των στελεχών του τμήματος ΔΑΔ σχετικά με τους ταλαντούχους εργαζόμενους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Αδαμίδη, Ρ. (2022), “*Special Report: Talent Acquisition: Άνθρωποι και ταλέντα στην κορυφή της ατζέντας*”, HR Professional ,28 Απριλίου, διαθέσιμο στο <https://hrpro.gr/special-report-talent-acquisition-anthropoi-kai-talenta-stin-koryfi-tis-atzentas/>(πρόσβαση 15/6/2023).

Επισκόπου, Α. (2012), “*Ταλέντα σε πρώτο πλάνο*” , HR Professional, 12 Απριλίου, διαθέσιμο στο <https://hrpro.gr/talent-management-talenta-se-proto-plano/>(πρόσβαση στις 14/06/2023).

Ιακωβίδης, Κ. (2018), “*Επαγγελματική ανέλιξη: Η αρχή είναι το ήμισυ του παντός*”, In business news,10 Μαρτίου, διαθέσιμο στο <https://inbusinessnews.reporter.com.cy/article/2018/3/10/690271/epaggelmatike-anelixe-e-arkhe-einai-to-emisu-tou-pantos/> (πρόσβαση στις 14/06/2023).

Κανελλόπουλος, Χ., (1991), “*Διοίκηση προσωπικού: Τα ανθρώπινα προβλήματα του μάνατζμεντ*”, Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Κατσάλης, Α. και Τσώκος, Δ. (2009), “*Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*”, Αθήνα: Forum

Κιουλιάνης, Σ. (2018), “*Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στη διοίκηση της εκπαίδευσης : η διεθνής εμπειρία και η ελληνική πραγματικότητα*”, Δράμα, Εκπαιδευτικός κύκλος, διαθέσιμο στο https://www.kioulanis.gr/images/dioik_ekp_merged.pdf (πρόσβαση 15/06/2023).

Κορρέ, Α. (2017), “*Talent Management & Talent Acquisition: Η αιχμή του δόρατος για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος*”, HR Professional, 28 Απριλίου, διαθέσιμο στο <https://hrpro.gr/talent-management-talent-acquisition-i-echmi-tou-doratos-gia-tin-apoktisi-antagonistikou-pleonektimatos/> (πρόσβαση 15/06/2023).

Μάρκος, Μ.(2022), “*Η σημασία της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού*”, e-banks.gr.com, 13 Μαΐου, διαθέσιμο στο <https://banks.com.gr/simasia-tis-aksiologisis-tou-anthropinou-dynamikou/> (πρόσβαση 15/06/2023).

Mondy, R. και Martocchio, J., (2017), “Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων”, Θεσσαλονίκη:Τζιόλας.

Παπακωνσταντίνου, Μ. (2013), “Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού προϋπόθεση για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις”, Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, σελ. 24, διαθέσιμο στο <https://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/29352?lang=el#page/2/mode/2up> (πρόσβαση 15/06/2023).

Παπάζογλου, Μ., (2022), “Η επιτυχία ενός manager ξεκινάει από τη δική του ισορροπία και ικανοποίηση”, epixeiro.gr, 10 Φεβρουαρίου, διαθέσιμο στο <https://www.epixeiro.gr/article/327077> (πρόσβαση 15/04/2023).

Παπαλεξανδρή, Ν και Μπουραντάς Δ. (2003), “Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων” ,Αθήνα: Μπένου.

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016), “Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού”, Αθήνα: Μπένου.

Πετρινώτη, Ξ. (1989), Η συμμετοχή των γυναικών στο εργατικό δυναμικό και η περίπτωση της Ελλάδας, *The Greek Review of Social Research*, **74**, σελ. 105–140, διαθέσιμο στο <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/ekke/article/view/7535/7265>(πρόσβαση 21/06/2023)

Ρεχενιώτη, Δ. (2008), “Διατήρηση προσωπικού: Η νέα πρόκληση”, HR professional, 18 Δεκεμβρίου, διαθέσιμο στο <https://hrpro.gr/diatriresi-prosopikou-i-nea-proklisi/> (πρόσβαση 16/05/2023).

Robbins St., Coulter M. και DeCenzo D. (2017) “Διοίκηση επιχειρήσεων: Αρχές και εφαρμογές”. 2η έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Σταυρινούδης Θ., Τσάρτας Π., Φλωράς Μ. και Σκούλτσος Σ. (2014), “Οι βασικές αρχές και η σημασία της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην περίπτωση των τουριστικών επιχειρήσεων”, 5^η διδακτική ενότητα, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, σελ. 1-53, διαθέσιμο στο https://www.researchgate.net/publication/336209187_Oi_basikes_arches_kai_e_semasia_tes_Dioikeses_tou_Anthropinou_Dynamikou_sten_periptose_ton_touristikon_epicheires_eon (πρόσβαση 15/06/2023).

Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004), “Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων”, Αθήνα:Rossili.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Abigail, W. (δεν αναγράφεται χρονολογία), "The need for talented employees in the hotel and tourism industry", EHL insights, διαθέσιμο στο <https://hospitalityinsights.ehl.edu/talented-employees-hotel-tourism-industry> (πρόσβαση 17/06/2023).

Aggarwal, A. και Thakur, G. S. M. (2013), "Techniques of performance appraisal-a review, International Journal of Engineering and Advanced Technology", International Journal of Engineering and Advance Technology, **2** (3), σελ. 617-621, διαθέσιμο στο https://www.researchgate.net/publication/264458875_Techniques_of_Performance_Appraisal-A_Review (πρόσβαση 16/06/2023).

Agha, K., Azmi, FT. και Irfan A. (2017), "An Emperical study focusing on Higher Education Teachers in Oman", International Journal of Social Science and Humanity Education and Research, **7** (3), σελ.164-171, διαθέσιμο στο https://www.researchgate.net/publication/312196870_Agha_K_Azmi_FT_and_Irfan_A_2017_An_Emperical_study_focusing_on_Higher_Education_Teachers_in_Oman_International_Journal_of_Social_Science_and_Humanity_Education_and_Research_73_164-171_Doi_1018178ijssh (πρόσβαση 20/06/2023)

Aguinis, H. και Kraiger, K. (2009), "Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society", Annual review of psychology, **60** (1), σελ. 451-474, διαθέσιμο στο https://www.researchgate.net/publication/23443664_Benefits_of_Training_and_Development_for_Individuals_and_Teams_Organizations_and_Society (πρόσβαση 16/06/2023).

Ahmad, N.A. και Daud, S. (2016), "Engaging people with employer branding", Procedia Economics and Finance, **35** (1), σελ., 690-698, διαθέσιμο στο https://www.researchgate.net/publication/297600763_Engaging_People_with_Employer_Branding (πρόσβαση 15/06/2023).

Al Omari, G. Issa, Hanandeh, R., Al-Somaidae, M. M. και Al Jarrah, M.A. (2020), "Work-life balance and its impact on employee satisfaction on five star hotels", Management Science Letter, **10** (4), σελ. 871-880, διαθέσιμο στο

https://www.researchgate.net/publication/338312034_Work-life_balance_and_its_impact_on_employee_satisfaction_on_five_star_hotels (πρόσβαση 15/06/2023).

Alegre, A. (2022), *"Hospitality talent problems? Succession planning is the answer!"*, Hosco, 15 Σεπτεμβρίου, διαθέσιμο στο <https://employers.hosco.com/blog/why-succession-planning-is-important-for-your-hotel-business> (πρόσβαση 14/06/2023).

Anderson, V. και Caldwell, C. (2018), <<Six HRM Roles -- The International Challenge>>, Caldwell, C. *"International human resource management: Strategic application of core principles"*, Muscat, Oman:Modern College of Business and Science,σελ.1-27 , διαθέσιμο στο https://www.researchgate.net/publication/322525824_International_human_resource_management_Strategic_application_of_core_principles (πρόσβαση 25/06/2023).

Aston, C. και Morton, L.,(2005), *"Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management"* , *Strategic HR review*, **4** (5), σελ. 28-31, διαθέσιμο στο <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14754390580000819/full/html> (πρόσβαση 15/06/2023).

Awasthi, A., Seth, K., Akshay S. και N. (2019), *"Talent Development and Retention in Hospitality Industry"*, *International Journal of Engineering and Advance Technology*, **160** (60), σελ. 16-18, διαθέσιμο στο https://www.researchgate.net/publication/353453065_Talent_Development_and_Retention_in_Hospitality_Industry (πρόσβαση 16/06/2023).

Baron, A. Armstrong, M. (2007), *"Human Capital Management: Achieving Added Value Through"*, London: People Kogan Page.

Barriere, M., Owens, M. και Pobereskin S. (2018), *"Linking talent to value, McKinsey Quarterly*, 12 Απριλίου, διαθέσιμο στο <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/linking-talent-to-value> (πρόσβαση 16/06/2023)

Baum, T., Amoah, V. και Spivack, S. (1999), *"Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries"*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, **9** (5/6), σελ. 220-230, διαθέσιμο στο

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09596119710172615/full/html>

(πρόσβαση 16/06/2023).

Baum, T. (1995), *Managing human resources in the European hospitality industry: A strategic approach*, Chapman & Hall: London.

Becker G. (1964), "Human capital; a theoretical and empirical analysis, with special reference to education", Διατριβή, Human capital Princeton University:National Bureau of Economic Research.

Bond, A. (2021) "Grant Thornton survey: Majority of HR leaders expect employee salary increases of greater than 5%", Grant Thornton, 9 Σεπτεμβρίου, διαθέσιμο στο <https://www.businesswire.com/news/home/20211209005800/en/Grant-Thornton-survey-Majority-of-HR-leaders-expect-employee-salary-increases-of-greater-than-5> (πρόσβαση 16/06/2023).

Brannon, W.D., Burbach, R. (2021) "Sustaining Hospitality Talent Pools Through a Common Pool Resource Lens, Researchgate", Talent Management Innovations in the International Hospitality Industry, σελ. 53-78, διαθέσιμο στο https://www.researchgate.net/publication/353493041_Sustaining_Hospitality_Talent_Pools_Through_a_Common_Pool_Resource_Lens (πρόσβαση 16/06/2023).

Cappelli, P. (2008), "Talent Management for the Twenty-first Century", *Harvard Business Review*, **86** (3), σελ. 7-31, 133, διαθέσιμο στο https://www.researchgate.net/publication/5440660_Talent_management_for_the_twenty-first_century (πρόσβαση 16/06/2023).

Cappelli, P.(2014), "Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, **1** (1), σελ. 305-331, διαθέσιμο στο https://www.researchgate.net/publication/275071133_Talent_Management_Conceptual_Approaches_and_Practical_Challenges (πρόσβαση 16/06/2023).

Ceridwyn K., Juan M. M., Lindsey L., Enrique M., Tom B. και David S. (2021), "Reimagining attraction and retention of hospitality management talent– A multilevel identity perspective", *Journal of Business Research*, **136**, σελ. 251-262, διαθέσιμο στο

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296321005336> (πρόσβαση 16/06/2023).

Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., και Michaels, E. G. (1998), *"The war for talent"*, *McKinsey Quarterly*, **3** (3), σελ.44-57, διαθέσιμο στο https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent(πρόσβαση 16/06/2023).

Cibum (2022), *"Ξενοδοχοϋπάλληλοι: Το άγχος κυριαρχεί στην καθημερινότητα τους – Αιτίες, επιπτώσεις, στρατηγικές διαχείρισης"*, Cibum.gr, 20 Απριλίου, διαθέσιμο στο <https://cibum.gr/nea/epixeiriseis/xenodochoypalliloi-to-agchos-kyriarchei-stin-kathimerinotita-toys-aities-epiptoseis-stratigikes-diacheirisis/> (πρόσβαση 16/06/2023).

Chartered Institute of Personnel and Development (2022), *"Resourcing and Talent planning 2022, case studies"*, CIPD, διαθέσιμο στο https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/resourcing-and-talent-planning-case-studies-2022_tcm18-111501.pdf (πρόσβαση 16/06/2023).

Claus, L. (2019), *"HR disruption—Time already to reinvent talent management Science Direct"*, *BRQ Business Research Quarterly*, **22** (3), σελ. 207-215, διαθέσιμο στο <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2340943619302129>(πρόσβαση 16/06/2023).

Clements, C.J., Josiam, B.J. (1995), *"Training: quantifying the financial benefits"* *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, **7** (1), σελ. 10-15, διαθέσιμο στο https://www.researchgate.net/publication/240259756_Training_Quantifying_the_financial_benefits (πρόσβαση 16/06/2023).

Collings, D., Mellahi, K. (2009), *"Strategic talent management: a review and research agenda"*, *Human Resource Management Review*, **19** (4), σελ. 304-313, διαθέσιμο στο <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482209000461>(πρόσβαση 16/06/2023).

D'Annunzio-Green, N. (2008), *Managing the talent management pipeline: Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector*, (807-819) *International Journal of Contemporary Hospitality Management*:

https://www.researchgate.net/publication/235314876_Managing_the_talent_management_pipeline_Towards_a_greater_understanding_of_senior_managers'_perspectives_in_the_hospitality_and_tourism_sector(πρόσβαση 16/06/2023).

D'Annunzio-Green, N. (2018 α), “*Conclusion: is talent management a strategic priority in the hospitality sector?*”, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, **10** (1), σελ. 117-123, διαθέσιμο στο <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/WHATT-10-2017-0071/full/html> (πρόσβαση 16/06/2023).

D'Annunzio-Green, N. (2018 β), *Cornerstones of talent management as a strategic priority in the hospitality*, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, **10** (1), σελ. 5-13, διαθέσιμο στο <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/WHATT-10-2017-0070/full/html> (πρόσβαση 16/06/2023).

Day, D. V. (2010), *The difficulties of learning from experience and the need for deliberate Practice*, *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, **3**(1), σελ. 41-44, διαθέσιμο στο https://www.researchgate.net/publication/229807474_The_Difficulties_of_Learning_From_Experience_and_the_Need_for_Deliberate_Practice (πρόσβαση 22/06/2023)

Dehaze, A., (2022), “*Struggling to retain top talent? Try corporate empathy*”, *World Economic Forum*, 17 Ιανουαρίου, διαθέσιμο στο <https://www.weforum.org/agenda/2022/01/struggling-to-retain-top-talent-try-corporate-empathy/> (πρόσβαση 16/06/2023).

Del Ross,(2021), “*Why hotels should stop oversimplifying the labor shortage*”, *Hotel Management*, 28 Μαΐου, διαθέσιμο στο <https://www.hotelmanagement.net/operate/why-hotels-should-stop-oversimplifying-labor-shortage> (πρόσβαση 16/06/2023).

Deming, W.E. (1982), “*Out of the Crisis*”, Διατριβή, Massachusetts Institute of Technology

Dostie, B. (2018), “*The Impact of Training on Innovation*”, *Annals of Biomedical Engineering*, **71** (1), σελ. 64-87, διαθέσιμο στο <https://www.deepdyve.com/lp/sage/the-impact-of-training-on-innovation-3XpqsM91bH?key=sage> (πρόσβαση 18/06/2023)

Dubey, P. και Yakkaldevi, A.(2015), *Human Resource Management*, Solapur:Laxmi, διαθέσιμο στο (google books) <https://books.google.gr/books?id=yRH6CAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=el#v=onepage&q&f=false> (πρόσβαση 17/06/2023)

E-Hotelier (2017),“*Talent Management for Hospitality and Tourism*”, insights e-hotelier.com, 15 Μαρτίου, διαθέσιμο στο <https://insights.ehotelier.com/education/2017/03/15/talent-management-hospitality-tourism/> (πρόσβαση 16/06/2023).

Ericsson, K. A., Prietula, M. J., & Cokely, E. T. (2007), *The making of an expert*, *Harvard Business Review*, **85**, σελ. 114-121, διαθέσιμο στο https://www.researchgate.net/publication/6196703_The_making_of_an_expert (πρόσβαση 22/06/2023).

Esquire Editors (2020), “Η εργασία στη μετά COVID-19 εποχή”, Esquire.com, 19 Νοεμβρίου, διαθέσιμο στο <https://esquire.com.gr/lifestyle/xrima-kariera/12640/i-ergasia-sti-meta-covid-19-epoxi> (πρόσβαση 16/06/2023).

Fegley S. (2006), “*2006 Talent Management Survey Report*”, SHRM, σελ. 1-36, διαθέσιμο στο <https://www.scribd.com/document/54994221/2006-Talent-Management-Survey-Report> (πρόσβαση 16/06/2023).

Garavan, T., Matthews-Smith, G., Gill, A.M. και O’Brien, F. (2021), “Strategic Talent Management in the Hospitality Industry”, Jooss, S., Burbach, R. and Ruël, H. (Ed.) *Talent Management Innovations in the International Hospitality Industry (Talent Management)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, σελ.9-30, διαθέσιμο στο <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-80071-306-220211002/full/pdf?title=strategic-talent-management-in-the-hospitality-industry> (πρόσβαση 16/06/2023).

Gehrels, S.A. και de Looij, J. (2011), “*Employer branding: A new approach for the hospitality industry*”, *Research in Hospitality Management*, **1** (1), σελ.43-52, διαθέσιμο στο https://www.academia.edu/80724728/Employer_branding_A_new_approach_for_the_hospitality_industry (πρόσβαση 16/06/2023).

Grant Thornton (2022), "Maximizing hospitality industry talent retention", Grant Thornton (insights), 3 Αυγούστου, διαθέσιμο στο <https://www.grantthornton.com/insights/articles/hospitality-and-restaurants/2021/maximizing-hospitality-industry-talent-retention> (πρόσβαση 17/06/2023).

Greenawalt, G. (2020), "Hospitality Leadership Development", LinkedIn, 1 Μαΐου, διαθέσιμο στο <https://www.linkedin.com/pulse/hospitality-leadership-development-greg-greenawalt-c-h-a-> (πρόσβαση 15/06/2023).

Hollander, J. (2022), "Stress in the Workplace: The Profit Killer Explained", Hoteltechreport, 26 Ιανουαρίου, διαθέσιμο στο <https://hoteltechreport.com/news/stress-in-the-workplace> (πρόσβαση 15/06/2023).

Hor F.C , Huang, L., Shihc, H. , Lee, Y. και E. Stanley L. (2010) , "Establishing talent management for company's succession planning through analytic network process: Application to an MNC semiconductor company in Taiwan", *Computers and Mathematics with Applications*, **80**, σελ. 528-540, διαθέσιμο στο <https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/6143.pdf> (πρόσβαση 15/06/2023).

Horner, S., (2017), "Talent management in hospitality and tourism", Oxford: Goodfellow Publishers Limited, διαθέσιμο στο (Google E-book) https://books.google.gr/books?id=MMRLEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=el&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false (πρόσβαση 16/06/2023).

Hosco (2022), "5 Tips for Attaining Work-Life Balance in Hospitality (by Brodhead A.)", Hosco (video interview), διαθέσιμο στο <https://advice.hosco.com/en/5-tips-for-attaining-work-life-balance-in-hospitality/> (πρόσβαση 16/06/2023).

Huertas, I., Gonzalez-Torres, T. και Nájera-Sánchez, J. (2022), "Contemporary leadership in hospitality: a review and research agenda", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, **34** (6), σελ. 2399-2422, διαθέσιμο στο https://www.researchgate.net/publication/360757435_Contemporary_leadership_in_hospitality_a_review_and_research_agenda (πρόσβαση 16/06/2023).

Hughes, C., J., και Rog, E. (2008), "Talent Management: A Strategy for Improving Employee Recruitment", *Retention and Engagement within Hospitality Organizations*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, **20**, σελ. 743-757. Διαθέσιμο στο

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09596110810899086/full/html>
(πρόσβαση 25/06/2023).

Hughes, J.C. και Christensen, J.D. (2021), "Talent Management Innovation in a Time of Unprecedented Disruption: Implications for Practice and Research", Jooss, S., Burbach, R. και Ruël, H. (Ed.) '*Talent Management Innovations in the International Hospitality Industry (Talent Management)*', Emerald Publishing Limited, Bingley, σελ. 153-179, διαθέσιμο στο <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-80071-306-220211008/full/html>(πρόσβαση 16/06/2023).

Indeed Editor Team (2022), "*Creating a Leadership Development Model: A Definitive Guide*", Indeed, 25 Ιουνίου, διαθέσιμο στο <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/leadership-development-model> (πρόσβαση 16/06/2023).

Isalos (2019), "Ποιος ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στη ναυτιλία του σήμερα", Isalos.net, 19 Δεκεμβρίου, διαθέσιμο στο <https://www.isalos.net/2019/12/isalosnet-poisos-o-rolis-tis-dioikisis-anthropinou-dynamikou-sti-naftilia-tou-simera>(πρόσβαση 17/06/2023).

Lewis, R. E. και Heckman, R. J. (2006), "*Talent management: A critical review*", *Human Resource Management Review*, **16** (2), σελ.139-154, διαθέσιμο στο <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482206000271>(πρόσβαση 17/06/2023).

Jain, N. και Bhatt, P. (2015), "Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants", *Journal of Management Development*, 34(6), σελ. 634-652, διαθέσιμο στο https://www.researchgate.net/publication/277922982_Employment_preferences_of_job_applicants_Unfolding_employer_branding_determinants(πρόσβαση 16/06/2023).

Jha, V. (2016), "*Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study*", *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, **2** (5), σελ. 80-86, διαθέσιμο στο https://www.academia.edu/29970984/Training_and_Development_Program_and_its_Benefits_to_Employee_and_Organization_A_Conceptual_Study (πρόσβαση 16/06/2023).

Johnson, K.R., Huang, T. και Doyle, A. (2019), "*Mapping talent development in tourism and hospitality: a literature review*", *European Journal of Training and Development*, 43 (9), σελ.

821-841, διαθέσιμο στο <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJTD-03-2019-0047/full/pdf?title=mapping-talent-development-in-tourism-and-hospitality-a-literature-review> (πρόσβαση 16/06/2023).

Jooss. S. ,Burbach R. και Ruel H., (2018), *“Talent Management Innovations in the International Hospitality Industry”*, Emerland, σελ. 1-7, διαθέσιμο στο https://www.academia.edu/49604118/Talent_Management_Innovations_in_the_International_Hospitality_Industry (πρόσβαση 16/06/2023).

Kenton, W. (2022), *“Succession Planning Basics: How It Works, Why It’s Important”* Investopedia, (ενημερώθηκε) 28 Νοεμβρίου, διαθέσιμο στο <https://www.investopedia.com/terms/s/succession-planning.asp> (πρόσβαση 16/06/2023).

Khan, MA. και Hefny M. (2019), Systematic Assessment of Theory-Based Research in Hospitality Management: A Prelude to Building Theories, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, **43** (4), διαθέσιμο στο <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1096348019830176> (πρόσβαση στις 21/06/2023)

Kichuk A., (2017), *“Understanding Talent Management in the hotel sector: employees’ narratives of personal career development”*, Διατριβή, Bournemouth University, διαθέσιμο στο http://eprints.bournemouth.ac.uk/28174/1/KICHUK%2C%20Aliaksei_Ph.D._2017.pdf (πρόσβαση 16/06/2023).

Kim, Y. και Ployhart, R. E. (2014), *“The effects of staffing and training on firm productivity and profit growth before, during, and after the Great Recession”*, *Journal of Applied Psychology*, **99** (3),σελ. 361–389, διαθέσιμο στο <https://psycnet.apa.org/record/2013-45143-001?errorCode=invalidAccess> (πρόσβαση 18/06/2023).

King, C., Madera J., Lee, L., Murillo, E., Baum, T. και Solnet, D., *Reimagining attraction and retention of hospitality management talent– a multilevel identity perspective*, *Journal of Business Research*,σελ. 1-42, διαθέσιμο στο https://pure.strath.ac.uk/ws/portalfiles/portal/123138866/King_etal_JBR_2021_Reimagining_attraction_and_retention_of_hospitality.pdf (πρόσβαση 20/06/2023).

Koutsoumpelitis, I. και Giouspasoglou, C. (2019), *“Talent Management in the Greek Hotel industry: An investigation of Millennials’ recruitment and selection practices in luxury*

hotels”, Πρακτικά Travel & Tourism Research Association (TTRA) 2019, European Chapter Conference, 7-10 Απριλίου 2019, Bournemouth University, Ηνωμένο Βασίλειο, διαθέσιμο στο http://eprints.bournemouth.ac.uk/31741/1/Koutsoumpelitis%20%20Giousmpasoglou_TTRA19_conference.pdf (πρόσβαση 16/06/2023).

Latchem, C. και Lockwood (1998), “*Staff Development in Open and Flexible Education (1st edition)*”, London: Routledge, διαθέσιμο στο <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9780203979723/staff-development-open-flexible-education-colin-latchem-fred-lockwood> (πρόσβαση 18/06/2023).

Lesley, U. (2007), “*From talent compliance to talent commitment: Moving beyond the hype of talent management to realizing the benefits*”, *Strategic HR Review*, 6 (3), σελ. 32-35, διαθέσιμο στο <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14754390780000970/full/html> (πρόσβαση 23/06/2023)

Lewis, A. (2020), “How HR technology can help businesses attract and retain top talent in 2020”, HR news, 16 Ιανουαρίου, διαθέσιμο στο <https://hrnews.co.uk/how-hr-technology-can-help-businesses-attract-and-retain-top-talent-in-2020/> (πρόσβαση 16/06/2023).

Lytle, T., (2020), “*Top HR Challenges in hospitality*”, SHRM, 1 Δεκεμβρίου, διαθέσιμο στο <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/winter2020/pages/top-hr-challenges-in-the-hospitality-industry.aspx> (πρόσβαση 17/06/2023).

Marants, J. (2012), “*The Evolution of INTEGRATED Talent Management. Integrated Talent Management*”, HR Institute for Human Resources, Ιούνιος 2012, διαθέσιμο στο <https://www.hr.com › sfdoc.file.supply> (πρόσβαση 16/06/2023).

Meyers, C., Van Woerkom, M. και Dries, N (2013), Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management, *Human Resource Management Review*, 23 (4), σελ. 305-321, διαθέσιμο στο <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482213000314?via%3Dihub> (πρόσβαση 22/06/2023).

Michaels, E., Handfield-Jones και H., Axelrod, B. (2001), “*The War for Talent*”, Boston: Harvard Business Press.

Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. και Sels L. (2014), 'A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent', *Journal of World Business* **49** (2), σελ. 180-191, διαθέσιμο στο <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951613000783>(πρόσβαση 16/06/2023).

Peráček, T., (2021), "Human resource and their remuneration: managerial and legal background", researchgate.net, σελ454-465, διαθέσιμο στο https://www.researchgate.net/publication/350447608_HUMAN_RESOURCES_AND_THEIR_REMUNERATION_MANAGERIAL_AND_LEGAL_BACKGROUND(πρόσβαση 16/06/2023).

Peyton, T. και Bao, S. (2020), "Five Actions that Increase Organizational Performance: Insights from Three Hospitality Leaders", BU School of Hospitality Administration, διαθέσιμο στο <https://www.bu.edu/bhr/2020/02/21/five-actions-that-increase-organizational-performance-insights-from-three-hospitality-leaders/>(πρόσβαση 17/06/2023).

Pinar, A. και Mujdelen Y. (2016), Theritical Journey of talent management: Egalitarian and elitish approache, **3** (3), *Journal of Management Marketing and Logistics*, σελ. 284-290 διαθέσιμο στο <https://www.acarindex.com/pdfs/1163535>(πρόσβαση 20/06/203)

Polites, J.(2018), "4 Ways to Create a Compelling Employee Value Proposition", blogatriviti.com, 8 Μαΐου, διαθέσιμο στο <https://blog.atrivity.com/ways-create-employee-value-proposition>(πρόσβαση 17/06/2023).

Ravin, J. και Queenie, C. (2020), "Principles & Framework to Measure Human Capital Value in Today's", Time World Economic Forum, 19 Αυγούστου, διαθέσιμο στο <https://www.weforum.org/agenda/2020/08/work-talent-human-capital-covid-19/>(πρόσβαση 17/06/2023).

Ross, S. (2013), "How definitions of talent suppress talent management", *Industrial and Commercial Training*, **45** (3), σελ.166-170, διαθέσιμο στο <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00197851311320586/full/pdf?title=how-definitions-of-talent-suppress-talent-management>(πρόσβαση 17/06/2023).

Ross, G. (1997), "Career stress responses among hospitality employees", *Annals of Tourism Research*, **24** (1), σελ. 41-51, διαθέσιμο στο

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160738396000321?via%3Dihub>(πρόσβαση 17/06/2023).

Ross, T. (2019), "Marketing for Tourism, Hospitality and Events: A Global & Digital Approach" ,Hudson, S. και Hudson, L., *Tourism Management*, London: Sage, σελ.370, διαθέσιμο

στο <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517719300081>(πρόσβαση 17/06/2023).

Schreurs, B., Druart, C., Proost, K. και De Witte, K. (2009), "Symbolic attributes and organizational attractiveness: The moderating effects of applicant personality", *International Journal of Selection and Assessment*, **17** (1), σελ. 35-46, διαθέσιμο στο

https://www.researchgate.net/publication/228254015_Symbolic_Attributes_and_Organizational_Attractiveness_The_Moderating_Effects_of_Applicant_Personality(πρόσβαση 17/06/2023).

Schuler, R. S., Dowling P. J. και De Cieri H. (1993), *An integrative framework of strategic international human resource management Journal of Management*, **19** (2), σελ. 419-459, διαθέσιμο

στο <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/014920639390059V>(πρόσβαση 18/06/2023)

Sheehan, M., Grant, K. και Garavan, T (2018), "Strategic talent management: A macro and micro analysis of current issues in hospitality and tourism", *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, **10** (1), σελ.28-41, διαθέσιμο στο

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/WHATT-10-2017-0062/full/pdf>
(πρόσβαση 20/06/2023)

SHRM (HR Glossary), "Succession Planning", διαθέσιμο στο <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-glossary/pages/succession-planning.aspx> (πρόσβαση 17/06/2023).

Silzer, R. (2006), "Leadership competency models", *The Leadership Quarterly*, **17** (4), σελ 398-413, διαθέσιμο στο

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984306000403>(πρόσβαση 17/06/2023).

Sivertzen, AM., Nilsen, E. και Olafsen, AH. (2013), “*Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media*”, *Journal of Product & Brand Management*, **22**(7), σελ. 473-482, διαθέσιμο στο https://www.researchgate.net/publication/262909730_Employer_branding_Employer_attractiveness_and_the_use_of_social_media (πρόσβαση 25/06/2023)

Soltania, E., Van der Meer, R., John, G. και Williams T. (2003), “*TQM Approach to HR Performance Evaluation Criteria*”, *European Management Journal*, **21** (3), διαθέσιμο στο <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237303000525>(πρόσβαση 17/06/2023).

Sogno, A. (δεν αναγράφεται χρονολογία), “*Covid-19: Hoteliers Review Their Human Resources Strategies*”, EHL insights, διαθέσιμο στο <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hoteliers-human-resources-strategies>(πρόσβαση 17/06/2023).

Sukla, N. (2020), “A look at crucial HR policies adopted by leading hotels to tide over the COVID-19 economic crisis”, *Hotelier India*, 28 Ιουνίου, διαθέσιμο στο <https://www.hotelierindia.com/business/11331-a-look-at-crucial-hr-policies-adopted-by-leading-hotels-to-tide-over-the-covid-19-economic-crisis>(πρόσβαση 17/06/2023).

The Adecco Group (2020), “*Workforce Transformation Post-COVID: Bridging Divides For Shared Prosperity*”, The adecco group, 6 Νοεμβρίου, διαθέσιμο στο <https://www.adeccogroup.com/pl-pl/future-of-work/latest-research/workforce-transformation/>(πρόσβαση 17/06/2023).

Thrive Greece (2022), “*Managerial skills: Το όπλο των εργαζόμενων για ψυχολογική ευημερία*”, Epixeiro, 18 Φεβρουαρίου, διαθέσιμο στο <https://www.epixeiro.gr/article/328572>(πρόσβαση 17/06/2023).

Tutorials point (δεν αναγράφεται χρονολογία), *Talent Management – Importance*, διαθέσιμο στο https://www.tutorialspoint.com/talent_management/talent_management_importance.htm(πρόσβαση 17/06/2023).

Van Vulpen, E. (δεν αναγράφεται χρονολογία), “*Succession Planning: Essential Guide for HR*”, AIHR, διαθέσιμο στο <https://www.aihr.com/blog/succession-planning/>(πρόσβαση 17/06/2023).

Whelan, E. και Carcary, M. (2011), *Integrating talent and knowledge management: Where are the benefits?*, *Journal of Knowledge Management*, **15**(4), σελ. 675-687, διαθέσιμο στο https://www.researchgate.net/publication/220363070_Integrating_talent_and_knowledge_management_Where_are_the_benefits (πρόσβαση 23/06/2023).

Xuan, K., Kurdi-Nakra, H. και Jongwook, P. (2022) ,” *The framework of first-line manager's HR role identity: A Multi-actor HR involvement perspective*”, *Human Resource Management Review*, **32**(4), σελ. 1-16, διαθέσιμο στο <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482222000067>(πρόσβαση 17/06/2023).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Διαχείριση ταλέντων στον χώρο τις φιλοξενίας σε ξενοδοχεία 5*

Η παρούσα έρευνα αποσκοπεί στην διερεύνηση των πρακτικών της προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρηση ταλέντων στον όμιλο Grecotel Hotels and Resorts. Σύμφωνα με το Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων (GTPR) το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Ο συνολικός χρόνος συμπλήρωσης που απαιτείται είναι 5 λεπτά. Σας ευχαριστώ για το χρόνο σας.

1. Μέρος Α': Διαδικασίες πρόσληψης, προσέλκυσης, ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και εσωτερικές διαδικασίες

1.1 Με ποιο κριτήριο πιστεύετε ότι γίνεται η πρόσληψη στον όμιλο; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)

- Εκπαίδευση
- Προϋπηρεσία
- Ταλέντο
- Γνωριμίες στο χώρο και στον όμιλο
- Άλλο _____

1.2 Ο όμιλος αναλαμβάνει να προετοιμάσει υπαλλήλους μέσα από τον οργανισμό για να αναλάβουν μελλοντικές ηγετικές θέσεις;

- Ναι
- Όχι

1.3 Πιστεύετε ότι ο όμιλος τοποθετεί τους σωστούς ανθρώπους στις σωστές θέσεις;

- Ναι
- Όχι

1.4 Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι ο όμιλος παρέχει στους σημερινούς υπαλλήλους επαρκή εκπαίδευση και κατάρτιση που τους επιτρέπει να είναι αποδοτικοί και παραγωγικοί στα καθήκοντά τους;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

1.5 Η αναγνώριση και επιβράβευση γίνεται στο όμιλο μέσω:

- Οικονομικής αναβάθμισης
- Προαγωγών
- Και τα δυο

1.6 Τι πιστεύετε ότι ισχύει στον όμιλο;

- Οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται στα δεδομένα της επιχείρησης.

- Η επιχείρηση προσαρμόζεται στον εκάστοτε εργαζόμενο.

1.7 Πόσο σημαντικός πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος των παρακάτω παραγόντων στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων;

	1 Καθόλου	2 Λίγο	3 Αρκετά	4 Πολύ	5 Πάρα πολύ
Επωνυμία / καλή φήμη του εργοδότη					
Προοπτικές για ανέλιξη					
Συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση					
Αμοιβές / Οικονομικές απολαβές					
Αξίες και κουλτούρα της επιχείρησης					

2. Μέρος Β': Εργασιακό περιβάλλον και δυνατότητες / ευκαιρίες για προσωπική εξέλιξη

2.1 Τι θεωρείτε σημαντικό για να υπάρχει ισορροπία στην επαγγελματική και προσωπική σας ζωή; Σημειώστε από το 1 μέχρι 5 με τη σειρά που πιστεύετε:

- Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον
 Καλή αμοιβή
 Ηθική επιβράβευση και αναγνώριση
 Εκπαίδευση
 Ευέλικτο ωράριο εργασίας και κατανόηση από πλευρά της επιχείρησης της σημασίας για προσωπικό χρόνο

2.2 Τι θεωρείτε πιο σημαντικό για την αναγνώριση και επιβράβευση της καλής απόδοσης σας στον όμιλο;

- Την οικονομική παροχή
 Την προσωπική σας αναβάθμιση
 Την οικονομική παροχή και προσωπική αναβάθμιση

2.3 Έχετε λάβει προαγωγή;

- Ναι
 Όχι

Γράψτε, από ποιο τμήμα σε ποιο άλλο προαχθήκατε:.....

2.4 Θα σας ενδιέφερε μια θέση με περισσότερες ευθύνες από την παρούσα;

- Ναι
 Όχι

3. Μέρος Γ': Ταλέντα εργαζόμενοι

3.1 Θεωρείτε ότι το ταλέντο είναι επίκτητο χαρακτηριστικό;

- Ναι
 Όχι

3.2 Ποια από τα ακόλουθα θεωρείτε σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν ταλαντούχο εργαζόμενο; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)

- Ηγετικές ικανότητες
- Αποφασιστικότητα
- Υπευθυνότητα
- Αποτελεσματικότητα
- Ταυτόχρονη εκτέλεση εργασιών
- Μεθοδικότητα
- Εμπειρία
- Ομαδικό πνεύμα και ικανότητα συνεργασίας με άλλους
- Καινοτομία
- Στοιχεία καλής συμπεριφοράς

3.3 Αισθάνεστε ότι ανήκετε στην κατηγορία του ταλέντου εργαζόμενου;

- Ναι
- Όχι

3.4 Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι λαμβάνουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης από την επιχείρηση σε σχέση με το υπόλοιπο προσωπικό;

- Ναι
- Όχι

4. Μέρος Δ': Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Ποιο είναι το φύλο σας;

- Γυναίκα
- Άντρας

2. Ηλικία:

18 - 24

25 - 34

35 - 44

45 - 54

Άνω των 55

3. Επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει:

- Υποχρεωτική εκπαίδευση (Δημοτικό / Γυμνάσιο).
- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο).
- Μεταλυκειακή εκπαίδευση και κατάρτιση.
- Απόφοιτος Πανεπιστημίου.
- Κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος.
- Κάτοχος διδακτορικού τίτλου.

4. Πόσα χρόνια εργάζεστε για τον όμιλο;

- Λιγότερο από 1 χρόνο
- 1 - 2 χρόνια
- 3 - 4 χρόνια
- 5 - 9 χρόνια

10 χρόνια και περισσότερο

5. Ποια είναι η θέση που κατέχετε στον όμιλο;

- Διευθυντικό στέλεχος
- Ανώτατο στέλεχος
- Υπάλληλος στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού
- Υπάλληλος λογιστηρίου
- Υπάλληλος υποδοχής
- Υπάλληλος στο τεχνικό τμήμα
- Υπάλληλος στο χώρο εστίασης
- Υπάλληλος καθαρισμού
- Οργάνωση εκδηλώσεων (Banquet)
- Δημόσιες σχέσεις (Guest Relations)