

Ιούνιος 2022

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Πριν και Κατά τη Διάρκεια της Πανδημίας και η Συμβολή Χρήσης Προτύπων Πιστοποίησης

Βαρνάβας Μυτιληναίος

Επιβλέπων Καθηγητής

Μιχάλης Σωκράτους

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Μέρος Α: Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1 Στόχος

Κεφάλαιο 2: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1 Εισαγωγή	9
2.2 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	9
2.3 Βασικές Πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού.....	11
2.3.1 Επιλογή και Πρόσληψη.....	12
2.3.2 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη.....	13
2.3.3 Απόδοση και Αξιολόγηση.....	14
2.4 Κλίμακα Ωριμότητας Ανθρώπινου Δυναμικού.....	15
2.5 Μοντέλο Ulrich.....	19
2.6 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού εν περίοδο Κρίσης.....	12

Κεφάλαιο 3: Βιομηχανία Τουρισμού και Φιλοξενίας

3.1 Εισαγωγή.....	26
3.2 Η τουριστικής βιομηχανίας στην Κύπρο πριν τη πανδημία.....	26
3.3 Η πανδημία και ο αντίκτυπός του στον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας στη Κύπρο.....	27

Κεφάλαιο 4: Πρότυπα Πιστοποίησης

4.1 Εισαγωγή.....	30
4.2 Χρήση Προτύπων Πιστοποίησης στη Βιομηχανία του Τουρισμού και Φιλοξενίας.....	31
4.3 Ιστορική Αναδρομή προτύπων ISO.....	32

Μέρος Β: Έρευνα

Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία Έρευνας

5.1 Εισαγωγή.....	34
5.2 Ποιοτική Έρευνα.....	34
5.3 Μελέτη Περίπτωσης.....	36
5.4 Περιγραφή Και Αιτιολόγηση Ερευνητικής Μεθοδολογίας.....	37
5.5 Μέγεθος Δείγματος και Συλλογή Δεδομένων.....	37
5.6 Ημιδομημένη Συνέντευξη.....	38
5.7 Μεταβλητές.....	40
5.8 Κώδικες και Θέματα.....	41
5.9 Ηθικές Θεωρήσεις.....	42

Κεφάλαιο 6: Ανάλυση Δεδομένων

6.1 Εισαγωγή.....	43
6.2 Ερευνητικό Ερώτημα 1.....	43
6.3 Ερευνητικό Ερώτημα 2.....	49
6.4 Ερευνητικό Ερώτημα 3.....	55

Κεφάλαιο 7: Συζήτηση Αποτελεσμάτων

7.1 Εισαγωγή.....	59
7.1 Ερευνητικό Ερώτημα 1.....	59
7.2 Ερευνητικό Ερώτημα 2.....	61
7.3 Ερευνητικό Ερώτημα 3.....	62

Κεφάλαιο 8: Συμπεράσματα

Προτάσεις

Περιορισμοί και Μελλοντική Έρευνα

Βιβλιογραφία

Παραρτήματα 1

Παραρτήματα 2

ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΑ

Σχήμα 1: Κλίμακα Ωριμότητας Ανθρώπινου Δυναμικού (Kearn)	16
Σχήμα 2: Ulrich’s Four Role Mondel.....	20
Σχήμα 3: Μεθοδολογία Ποιοτικής Έρευνας	36
Σχήμα 4: Μεθοδολογία Ημη-δομημένης Συνέντευξης	40
Σχήμα 5: Πίνακας Δόμησης Ερωτηματολογίου	40
Γραφική 6: Δυσκολίες Εύρεσης Εξειδικευμένου Προσωπικού.....	44
Γραφική 7: Κατάταξη Σημαντικότητας Κριτηρίων Επιλογής	45
Γραφική 8: Καλές Πρακτικές – Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	46
Γραφική 9: Καλές Πρακτικές – Αξιολόγηση Απόδοσης	47
Γραφική 10: Προβλήματα Αποδοτικότητας.....	48
Γραφική 11: Χρήση Πλάνου Κρίσεων	50
Γραφική 12: Υπεύθυνος Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις.....	51
Γραφική 13: Αριθμός Εργαζομένων.....	52
Γραφική 14: Ρόλος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις	54
Γραφική 15: Χρήση Προτύπων Πιστοποίησης.....	55
Γραφική 15: Σημαντικότητα Χρήση Προτύπων Πιστοποίησης	56

Μέρος Α: Βιβλιογραφική

Επισκόπηση

Η βιβλιογραφική επισκόπηση στα επόμενα κεφάλαια θα χωριστεί σε τρία κύρια υποκεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο είναι για το ανθρώπινο δυναμικό και θα παρέχει μια κατανόηση του τρόπου με τον οποίο θα οριστεί το ανθρώπινο δυναμικό για τη διατριβή και ποιες βασικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού εξετάζονται. Το μοντέλο HR του Ulrich (1997) και το μοντέλο της κλίμακας ωριμότητας HR του Kearns (2003) θα χρησιμοποιηθούν ως κύριες θεωρίες στην έρευνα. Και οι δύο θεωρίες εξετάζουν τον ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις. Η βιβλιογραφική επισκόπηση συνεχίζεται στον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας με επίκεντρο αυτής της έρευνας να είναι η πλευρά της φιλοξενίας, δηλαδή εταιρείες που παρέχουν τρόφιμα, ποτά και καταλύματα. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας στη Κύπρο και στις επιπτώσεις που είχε η πανδημία στον κλάδο. Τόσο ο τουρισμός όσο και το ανθρώπινο δυναμικό θα τεθούν σε ένα πλαίσιο με κρίσεις, γεγονός που θα δείξει πόσο σημαντικό είναι να είμαστε προετοιμασμένοι για απροσδόκητα γεγονότα. Τέλος, η Βιβλιογραφική επισκόπηση θα εξετάσει σε πιο βαθμό γίνεται χρήση των Προτύπων Πιστοποίησης στη βιομηχανία του τουρισμού και της φιλοξενίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η νόσος COVID-19 είναι μια μολυσματική ασθένεια που προκαλείται από τον κοροναϊό και η οποία ανακαλύφθηκε το Δεκέμβριο του 2019 (Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας). Τον Μάρτιο του 2020, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (ΠΟΥ) κήρυξε επίσημα το ξέσπασμα του κορωνοϊού και τον κατάταξε σε παγκόσμια πανδημία. Ως απάντηση στο ξέσπασμα της πανδημίας, χώρες σε όλο τον κόσμο έχουν επιβάλει μέτρα όπως αυτοπεριορισμό και ταξιδιωτικούς περιορισμούς για τον έλεγχο της εξάπλωσης του κορωνοϊού, γεγονός που οδήγησε σε μεγάλο οικονομικό αντίκτυπο της βιομηχανίας του τουρισμού και της φιλοξενίας. Ο τουρισμός είναι ένας από τους κεντρικούς πυλώνες της Κυπριακής οικονομίας και κύρια πηγή απασχόλησης. Ωστόσο, λόγω της επιδημίας του COVID-19, οι διανυκτερεύσεις μειώθηκαν κατά 95% τον Ιούλιο του 2020 σε σύγκριση με τον ίδιο μήνα πέρυσι (Δημοκρατίας) που οδήγησε σε υψηλό ποσοστό ανεργίας.

Η έξαρση της πανδημίας μπορεί να θεωρηθεί κρίση, καθώς παρουσιάζει τυπικά χαρακτηριστικά μιας κρίσης στον τουρισμό, όπως ότι είναι ένα γεγονός που αναστατώνει τον κλάδο σε τακτική βάση και σχετίζεται με αυξημένη προσοχή των μέσων ενημέρωσης, οικονομικές απώλειες, τραυματισμούς και θανάτους. (Νάνσυ Παπαλεξανδρή, 2003)

Για την καλύτερη προετοιμασία των επιχειρήσεων για ένα περιστατικό αυτού του είδους, η αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρείται βασικό στοιχείο στη διαχείριση κρίσεων.

Παρόλο που η βιβλιογραφία παρέχει μια διαφορετική κατανόηση του τι σημαίνει Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και δεν έχει έναν συνολικό ορισμό, υπάρχει συναίνεση ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι το κύριο χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί τις επιτυχημένες επιχειρήσεις από τους αποτυχημένους (Mazin, 2011) και ότι είναι κλειδί για ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για αυτή τη διατριβή, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρείται ως ο τρόπος με τον οποίο οι εταιρείες επιδιώκουν να διαχειριστούν τους

υπαλλήλους τους όσον αφορά την πρόσληψη, την εκπαίδευση και την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων μέσω πρακτικών ανθρώπινων πόρων. Το μοντέλο HR Ulrich (1997) και το μοντέλο της κλίμακας ωριμότητας του HR του Kearns (2003) θα χρησιμοποιηθούν ως κύριες θεωρίες στην έρευνα για την εξέταση του ρόλου της Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο τουριστικό τομέα της Κύπρου.

Στον κλάδο των υπηρεσιών οι εργαζόμενοι είναι η κύρια πηγή επαφής με τους πελάτες. Ιδιαίτερα στον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας οι εργαζόμενοι είναι ο κύριος πάροχος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αφού είναι ο μεσάζων που παρέχει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. (Albrecht, 2015) Η δημιουργία και η παροχή επιτυχημένων υπηρεσιών τουρισμού και φιλοξενίας στους πελάτες επιτυγχάνεται κυρίως μέσω των εργαζομένων που εκπροσωπούν τελικά τον κλάδο. (Gary Dessler, 2013) Επομένως, το προσωπικό πρώτης γραμμής θα πρέπει να είναι επαρκώς εκπαιδευμένο, ωστόσο συχνά διαπιστώνεται ότι συμβαίνει το αντίθετο. Γενικά, ο κλάδος του τουρισμού και της φιλοξενίας συχνά παλεύει με μια αρνητική εικόνα των πρακτικών απασχόλησης. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διεξάγεται κάπως βραχυπρόθεσμα και ad hoc και η δύναμη στο χώρο εργασίας ανήκει συχνά στον εργοδότη. (Baum, 2015)

1.1 Στόχος

Ως εκ τούτου, ο πρωταρχικός στόχος αυτής της διατριβής είναι να εξετάσει εάν και πώς το ξέσπασμα της πανδημίας οδήγησε σε αλλαγές σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό στον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας στη Κύπρο όπως επίσης να αναδείξει την σημαντικότητα της σωστής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με απώτερο σκοπό τη σωστή λειτουργία των επιχειρήσεων εν περίοδο κρίσης.

Έτσι, το πρώτο ερευνητικό ερώτημα επιδιώκει να αξιολογήσει την κατάσταση του ανθρώπινου δυναμικού πριν από την κρίση και θα είναι το εξής:

Ερευνητικό Ερώτημα 1: Ποιες καλές πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αξιοποιήθηκαν στον Τουριστικό Τομέα της Κύπρου πριν την πανδημία.

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο επιχειρήσεις του Τουριστικού Τομέα χειρίστηκαν θέματα προσωπικού κατά τη διάρκεια της κρίσης.

Ερευνητικό Ερώτημα 2: Πώς διαφοροποιήθηκαν συγκεκριμένες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Τουριστικό Τομέα κατά την διάρκεια της πανδημίας.

Το 3^ο ερευνητικό ερώτημα στοχεύει στη διερεύνηση κατά πόσο οι επιχειρήσεις

Ερευνητικό Ερώτημα 3: Ποια Πρότυπα Πιστοποίησης χρησιμοποιούνται στις επιχειρήσεις του Τουριστικού τομέα για σκοπούς βελτίωσης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Αυτή η διατριβή ξεκινά με μια βιβλιογραφική επισκόπηση που ορίζει το ανθρώπινο δυναμικό και τις κεντρικές πρακτικές και θεωρίες ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζονται με αυτήν τη μελέτη. Συνεχίζεται με πληροφορίες για τον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας και τις επιπτώσεις της πανδημίας. Τόσο ο κλάδος του τουρισμού και της φιλοξενίας όσο και το ανθρώπινο δυναμικό θα τεθούν σε ένα πλαίσιο με κρίσεις. Επίσης θα διερευνηθεί κατά πόσο οι επιχειρήσεις της τουριστικής βιομηχανίας αξιοποιούν πρότυπα πιστοποίησης για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Στη συνέχεια, το κεφάλαιο μεθοδολογία θα παρουσιάσει τον τρόπο συλλογής και κωδικοποίησης των δεδομένων. Μια πολλαπλή μελέτη περίπτωσης εφαρμόστηκε χρησιμοποιώντας ερωτήσεις ανοιχτού και κλειστού τύπου σε μορφή ερωτηματολογίου που ευθυγραμμίστηκαν με τη βιβλιογραφική επισκόπηση και απαντήθηκαν από τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και εργαζομένου του κλάδου τουρισμού και φιλοξενίας.

Η βιβλιογραφία αναφέρεται στον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας στο σύνολό του, επειδή τα όρια μεταξύ τουρισμού και φιλοξενίας είναι δύσκολο να καθοριστούν. (Baum, 2015). Τα χαρακτηριστικά απασχόλησης είναι παρόμοιας φύσης τόσο στις επιχειρήσεις τουρισμού όσο και στις επιχειρήσεις φιλοξενίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1 Εισαγωγή

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην απόδοση του οργανισμού και έχει πολύ θετικό αντίκτυπο. Επίσης οι καλές πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την απόδοση της εταιρείας. Μελέτες υποστηρίζουν ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού σχετίζονται με οικονομικά αποτελέσματα τόσο άμεσα όσο και έμμεσα, επηρεάζοντας όχι μόνο το ανθρώπινο κεφάλαιο και τα κίνητρα των εργαζομένων, αλλά και τον εθελοντικό κύκλο εργασιών (Jiang, 2012). Με βάση αυτά τα ευρήματα, το επόμενο κεφάλαιο θα ξεκινήσει με τον ορισμό της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και την περιγραφή των σχετικών πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού για αυτή τη διατριβή. Στη συνέχεια θα επεξηγηθούν οι δύο βασικές θεωρίες για την παρούσα έρευνα. Τέλος, το κεφάλαιο θα τελειώσει με τον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού σε μια κρίση, προκειμένου να δημιουργηθεί μια κατανόηση των ακόλουθων ενοτήτων της διατριβής όταν λαμβάνεται υπόψη η πανδημία.

2.2 Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι εργαζόμενοι θεωρούνται ως ο πιο πολύτιμος πόρος μιας επιχείρησης και η της Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρείται συχνά ως ένα από τα πιο σημαντικά περιουσιακά στοιχεία που μπορεί να έχει μια επιχείρηση (Mazin, 2011). Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι βασικός παράγοντας για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Gary Dessler, 2013) και το κύριο χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί τις επιτυχημένες από τις αποτυχημένες επιχειρήσεις. Αυτό είναι ιδιαίτερα εμφανές στον κλάδο των υπηρεσιών όπου οι εργαζόμενοι είναι η κύρια πηγή επαφής με τους πελάτες, είτε μέσω πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπίδρασης σε ένα γκισέ υπηρεσιών είτε μέσω τηλεφώνου και διαδικτύου (Baum, 2015).

Παρόλα αυτά διαπίστωσε ότι δεν υπάρχει κοινή συμφωνία για το τι σημαίνει Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και παρέχεται μια ποικιλία από πιθανές έννοιες που είναι κάπως δυσμενείς για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αυτό περιλαμβάνει ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι απλώς μια ετικέτα και ότι δεν υπάρχει τίποτα ιδιαίτερο ή ξεχωριστό σε αυτό, ή ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένας χειραγωγικός όρος που είναι εκμεταλλευτικός (Wood, 2019). Ωστόσο, ο Baum (Baum, 2015) παραθέτει επίσης εξηγήσεις που απεικονίζουν μια θετική εικόνα για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Για παράδειγμα, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να θεωρηθεί ως ένας χάρτης που βοηθά τους επαγγελματίες να κατανοήσουν την έννοια της διαχείρισης ανθρώπων, ενώ είναι επίσης ένα σύνολο επαγγελματικών πρακτικών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να διασφαλιστεί μια επαγγελματική προσέγγιση στη διαχείριση ανθρώπων. Επίσης ο Wood βρήκε τόσο θετικές όσο και αρνητικές αντιλήψεις για το ανθρώπινο δυναμικό, όπως ότι το ανθρώπινο δυναμικό εκλαμβάνεται ως επιβλαβές ζιζάνιο που θα κερδίσει μια αξιοσημείωτη θέση στις επιχειρήσεις και θα συμβάλει στις διοικητικές αποφάσεις όταν αποδειχθεί ότι είναι διαρκές. Για κάποιο χρονικό διάστημα, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ήταν ένα αμφιλεγόμενο θέμα στους ακαδημαϊκούς κύκλους όπου ειπώθηκε ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού υπόσχεται περισσότερα από όσα προσφέρει και ότι είναι χειραγωγικό και κατά συνέπεια ανήθικο (Wood, 2019). Στους εργαζόμενους, από την άλλη πλευρά, αρέσει η παρουσία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι εργαζόμενοι που βιώνουν Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν περισσότερα κίνητρα και αισθάνονται πιο ασφαλείς και ικανοποιημένοι στις δουλειές τους.

Ο Richard Kelly παρέχει έναν πιο λεπτομερή ορισμό και περιγράφει τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως “τη διαδικασία μέσω της οποίας η διοίκηση χτίζει το εργατικό δυναμικό και προσπαθεί να δημιουργήσει τις ανθρώπινες επιδόσεις που χρειάζεται ο οργανισμός”. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η γέφυρα μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων που εστιάζει στη σχέση μεταξύ του εργαζομένου και της επιχείρησης και που συμβάλλει στην επιτυχία μιας επιχείρησης από την άποψη της αυξημένης οικονομικής απόδοσης. (Kelly, 2022) Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να αναπτύσσει πολιτικές, πρακτικές και συστήματα σε μια επιχείρηση σε σχέση με τους στρατηγικούς της στόχους που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, τις στάσεις και την απόδοση των εργαζομένων. Επιπλέον, ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που

ενθαρρύνει και παρακινεί τους εργαζόμενους να κάνουν μια προσπάθεια με τρόπο που να ωφελεί την επιχείρηση. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί χρησιμοποιώντας τις πέντε βασικές πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού, στρατολόγηση και επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη, αξιολόγηση και διαχείριση απόδοσης, αμοιβή και συμμετοχή εργαζομένων από τις οποίες ορισμένες θα επεξηγηθούν περαιτέρω στο επόμενο κεφάλαιο. (Albrecht, 2015)

Δεν υπάρχει συνολικός ορισμός για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού που να αποτυπώνει επαρκώς την πολυπλοκότητα του όρου. Η αντίληψη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού εξαρτάται από το αν οι άνθρωποι είναι ακαδημαϊκοί, διευθυντές ή υπάλληλοι. Για αυτή τη διατριβή, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού γίνεται αντιληπτό ως ο τρόπος με τον οποίο οι εταιρείες επιδιώκουν να διαχειριστούν τους υπαλλήλους τους όσον αφορά την πρόσληψη, την εκπαίδευση και την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων με ιδιαίτερη εστίαση σε περιόδους κρίσεων, οι οποίες χαρακτηρίζονται από τη διαχείριση των αλλαγών και της αβεβαιότητας και αλλαγή μεταξύ των εργαζομένων

Το επόμενο κεφάλαιο θα περιγράψει περαιτέρω ποιες πρακτικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διαχείριση των εργαζομένων στο προαναφερθέν πεδίο.

2.3 Βασικές Πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού

Όπως περιεγράφηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, υπάρχουν πέντε βασικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού: πρόσληψη και επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη, αξιολόγηση και διαχείριση απόδοσης, αποζημίωση και συμμετοχή εργαζομένων. Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να οριστούν ως παρεμβάσεις ή ενέργειες προσωπικού που συμβάλλουν στη διαμόρφωση της εργασιακής σχέσης σε μια επιχείρηση (Kelly, 2022). Επιπλέον, βοηθούν στη διασφάλιση της επιβίωσης μιας επιχείρησης καθώς μπορούν να επηρεάσουν θετικά τα οικονομικά αποτελέσματα. Τα οικονομικά αποτελέσματα εξαρτώνται από την απόδοση των εργαζομένων όσον αφορά την παραγωγικότητα, την καινοτομία ή τον κύκλο εργασιών. Η απόδοση των εργαζομένων είναι το αποτέλεσμα των συμπεριφορών των εργαζομένων, όπως η δέσμευση, η ποιότητα και η ευελιξία των εργαζομένων, η οποία επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού όπως η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση και η αμοιβή των εργαζομένων. Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προκαλέσουν ένα κύμα συνεπειών και ως εκ τούτου, δεν είναι πάντα δυνατό να μετρηθεί ο άμεσος αντίκτυπος και η προστιθέμενη αξία τους (Gary Dessler, 2013)

Καθώς αυτή η διατριβή δεν μπορεί να εξετάσει λεπτομερώς όλες τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που αναφέρονται παραπάνω, η εστίαση θα είναι στα ακόλουθα τρία: πρόσληψη και επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη, και αξιολόγηση και απόδοση. Αυτές οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού επιλέγονται επειδή είναι κρίσιμα στοιχεία για τη λειτουργία μιας επιχείρησης, ανεξάρτητα από το μέγεθος, τη δομή ή τη δραστηριότητά της, και καμία εταιρεία δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς να προσλάβει προσωπικό, να εκπαιδεύσει το νέο προσωπικό και να εξασφαλίσει την απόδοσή του.

2.3.1 Πρόσληψη και Επιλογή

Οι πρακτικές πρόσληψης και επιλογής αποτελούν συχνά το σημείο εκκίνησης για την οργανωτική επιτυχία μέσω της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη απόδοση της εταιρείας. Ενώ η πρόσληψη μπορεί να οριστεί ως "οι διαφορετικές δραστηριότητες προσέλκυσης υποψηφίων σε έναν οργανισμό" (Mazin, 2011) η επιλογή "συνίσταται στο κοσκίνισμα της ομάδας των αιτούντων και στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την καταλληλότητά τους". Η πρόσληψη και η επιλογή είναι ζωτικής σημασίας γιατί εάν οι εταιρείες δεν προσλαμβάνουν άτομα με τις κατάλληλες δεξιότητες, δεν είναι σε θέση να αναπτύξουν προϊόντα και υπηρεσίες για την αγορά ή να τα παραδώσουν αξιόπιστα (Gary Dessler, 2013). Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι παραιτούνται συνεχώς, συνταξιοδοτούνται, προάγονται ή μερικές φορές ακόμη και απολύονται, η πρόσληψη είναι μια δυναμική διαδικασία. Κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, οι εταιρείες δεν στοχεύουν μόνο να βρουν και να διατηρήσουν κατάλληλους υποψηφίους, επιδιώκουν επίσης να απεικονίσουν μια θετική εικόνα στους αιτούντες, επειδή η επιλογή γίνεται με δύο τρόπους και τόσο οι εργοδότες όσο και οι υποψήφιοι μπορούν να αρνηθούν μια θέση εργασίας.

Αν και καμία καθολική λύση δεν έχει προσδιοριστεί ως η καλύτερη μέθοδος για την επιλογή του κατάλληλου ατόμου για μια κενή θέση, υπάρχει συχνά ένα τρίπτυχο που αποτελείται από την αξιολόγηση του βιογραφικού σημειώματος, των παραπομπών και της συνέντευξης για δουλειά. Σε κάθε περίπτωση, συνιστάται στις επιχειρήσεις να συμπεριλάβουν έναν συνδυασμό μεθόδων επιλογής στη διαδικασία πρόσληψης για να αυξήσουν την πιθανότητα πρόσληψης αφοσιωμένων υπαλλήλων που μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτύχει τους οργανωτικούς στόχους. Εξετάζοντας τα εμπειρικά στοιχεία, η πρόσληψη και η

επιλογή σχετίζεται θετικά με την παραγωγικότητα της εργασίας και αρνητικά με την εναλλαγή των εργαζομένων. Επιπλέον, οι πρακτικές πρόσληψης και επιλογής συνδέονται με την επίτευξη οργανωτικής επιτυχίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2.3.2 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Οι δραστηριότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης βοηθούν τις εταιρείες να οικοδομήσουν διαπροσωπικές και οργανωτικές δεξιότητες μεταξύ του προσωπικού και να αλλάξουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων με τρόπο που μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση της ατομικής, ομαδικής και οργανωτικής απόδοσης. (Ross, 2019) Για να διασφαλιστεί ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να επιβιώσουν και να ανταγωνιστούν σε ένα ολοένα πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι δραστηριότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης επιδιώκουν να βελτιώσουν την προσαρμοστικότητα, την ευελιξία και τη συνεχή ανάπτυξη. Μπορούν να προκύψουν διάφορα οφέλη από τις δραστηριότητες αυτές. Είναι πιθανό να βοηθήσει τους υπαλλήλους να μάθουν εργασίες πιο γρήγορα και αποτελεσματικά. Επιπλέον, εκπαίδευση και ανάπτυξη είναι πιθανό να μειώσει τον κύκλο εργασιών τόσο στο νέο όσο και στο καθιερωμένο προσωπικό, να βελτιώσει την απόδοση της εργασίας και έτσι να απελευθερώσει τον χρόνο των διευθυντών, καθώς συμβαίνουν λιγότερα λάθη και λιγότερος χρόνος πρέπει να δαπανηθεί για τη διόρθωσή τους. (Albrecht, 2015). Το να επιτρέπεται στους εργαζομένους να μαθαίνουν και να αναπτύσσονται καθ' όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της αφοσίωσης των εργαζομένων (Albrecht, 2015). Οι εργοδότες που είναι δεσμευμένοι στην εκπαίδευση και ανάπτυξη γίνονται θετικά αντιληπτοί από τους εργαζόμενους, γεγονός που οδηγεί σε αυξημένη δέσμευση προς την επιχείρηση και μια κατάσταση win-win και για τα δύο μέρη (Gary Dessler, 2013)

Οι δραστηριότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε επιτόπια εκπαίδευση, που διεξάγεται στον χώρο εργασίας του εργαζομένου και εκπαίδευση εκτός έδρας που διεξάγεται μακριά από τον τόπο εργασίας του εργαζομένου (Ross, 2019). Μια συνηθισμένη μέθοδος επιτόπιας εκπαίδευσης είναι το job-shadowing, μια μορφή εκπαίδευσης στην εργασία, η οποία περιλαμβάνει μάθηση παρατηρώντας κάποιον με μεγαλύτερη εμπειρία να εκτελεί μια (Lam, 2013). Είναι μια δημοφιλής μέθοδος εκπαίδευσης, καθώς οι εκπαιδευόμενοι εξασκούνται αμέσως, λαμβάνουν άμεση ανατροφοδότηση και η

μέθοδος είναι φθηνή. Μια άλλη μορφή είναι η εναλλαγή εργασίας, όπου οι εργαζόμενοι μεταφέρονται μεταξύ θέσεων εργασίας και τμημάτων στην επιχείρησή τους με συστηματικό τρόπο που αυξάνει τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών υπηρεσιών και μειώνει τη μονοτονία της εργασίας. Ωστόσο, μια ανησυχία που την συνοδεύει είναι η πιθανότητα να αποτύχει κάποιος μπροστά στους συναδέλφους του και με αυτόν τον τρόπο να βλάψει τη φήμη του στην εργασία (Ross, 2019).

Όσον αφορά την εκπαίδευση εκτός έδρας, η μέθοδος της διάλεξης χρησιμοποιείται ευρέως. Είναι κατάλληλο για τη μετάδοση πληροφοριών σε πολλούς υπαλλήλους κάθε φορά και παρέχει στην εταιρεία και τον εκπαιδευτή διαβεβαίωση ότι οι εκπαιδευόμενοι ολοκληρώνουν την εκπαίδευση. Ωστόσο, καθώς η επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενων είναι κυρίως μονόδρομη, μερικές φορές στερείται αλληλεπίδρασης (Lam, 2013).

2.3.3 Αξιολόγηση και Απόδοση

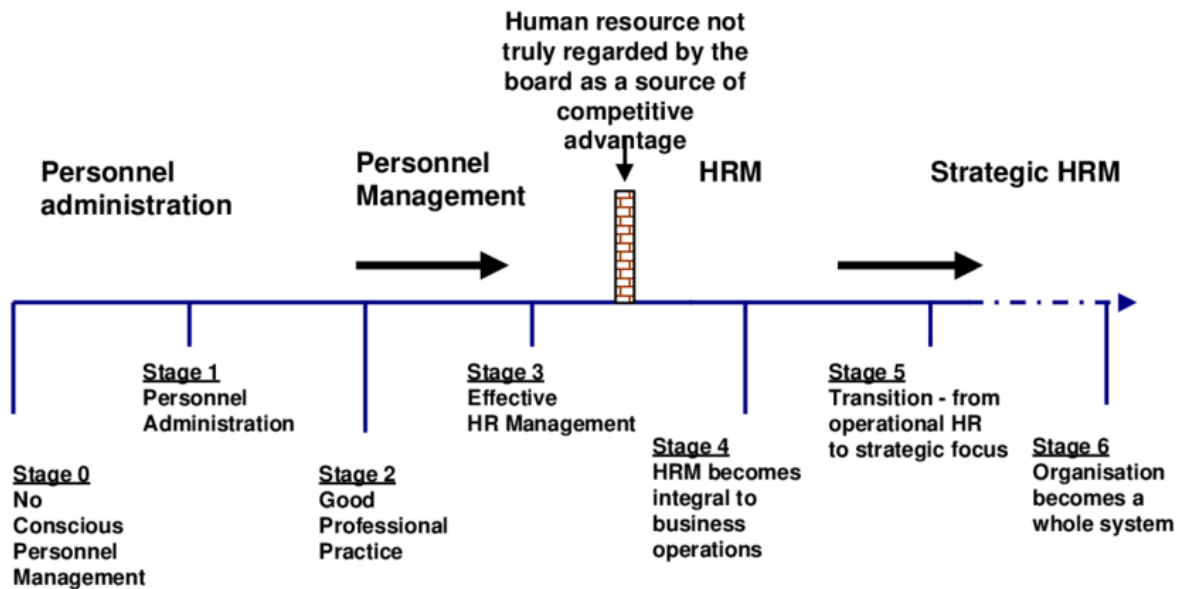
Οι αυξανόμενες ανταγωνιστικές προκλήσεις παρακίνησαν τις εταιρείες να αρχίσουν να εστιάζουν στη διαχείριση της απόδοσης. Η διαχείριση της απόδοσης μπορεί να περιγραφεί ως μια συνεχής οργανωτική διαδικασία που περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων που περιλαμβάνουν τον εντοπισμό και την αξιολόγηση της απόδοσης του ατόμου και της ομάδας για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων (Albrecht, 2015). Στους περισσότερους χώρους εργασίας, οι εργαζόμενοι παρακολουθούνται διαρκώς και αξιολογούνται από τη διοίκηση με άτυπο τρόπο και συχνά δίνεται ανατροφοδότηση επί τόπου. Παρόλο που συνιστάται πάντα ο τακτικός διάλογος μεταξύ των διευθυντών και των εργαζομένων σχετικά με την απόδοση της εργασίας, ο κίνδυνος με μια τέτοια ανεπισημότητα είναι ότι η ανατροφοδότηση εξαρτάται από τα μεμονωμένα διευθυντικά στελέχη και από το εάν παρέχουν τακτικά σχόλια. Ως εκ τούτου, θα ήταν σοφότερο όπως τα διευθυντικά στελέχη και το προσωπικό τους να συναντώνται επίσημα για να συζητήσουν την απόδοση και τις δυνατότητες μέσω μιας αξιολόγησης απόδοσης.

Η αξιολόγηση απόδοσης είναι η διαδικασία επανεξέτασης της απόδοσης ενός εργαζομένου με βάση προκαθορισμένα κριτήρια σε τακτική, συχνά ετήσια, βάση. Μια αποτελεσματική αξιολόγηση απόδοσης προάγει την ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων καθώς βοηθά στον εντοπισμό των δυνατών και αδύναμων σημείων του εργαζομένου, ενώ

παράλληλα καθορίζει τις ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης (Albrecht, 2015). Η αποτυχία να τεθούν στόχοι και η συνεχής ανατροφοδότηση μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση των εργαζομένων καθώς μπορεί να είναι δύσκολο για αυτούς να καταλάβουν τι αναμένεται από αυτούς. Ωστόσο, ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης απόδοσης μπορεί να δημιουργήσει ένα όραμα επιτυχίας και ένα περιβάλλον στο οποίο το προσωπικό μπορεί να δώσει τον καλύτερο εαυτό του και να προσπαθήσει για συνεχή βελτίωση (Albrecht, 2015)

2.4 Κλίμακα Ωριμότητας Ανθρώπινου Δυναμικού

Η κλίμακα ωριμότητας ανθρώπινου δυναμικού που αναπτύχθηκε από τον Kearns (Kearns, 2003) είναι ένα εργαλείο που προσφέρει μια σειρά διαφορετικών σταδίων βάσει των οποίων οι εταιρείες μπορούν να αξιολογήσουν την ωριμότητα των συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού τους και τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού τους. Η κλίμακα κυμαίνεται από το στάδιο μηδέν ως το χαμηλότερο επίπεδο πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού στην αριστερή πλευρά έως το στάδιο έξι ως το υψηλότερο επίπεδο στη δεξιά πλευρά (Εικόνα 1). Όσο πιο μακριά βρίσκεται μια επιχείρηση στα αριστερά της κλίμακας, τόσο χαμηλότερη είναι η αξία του ανθρώπινου κεφαλαίου της. Επιπλέον, καθώς οι επιχειρήσεις κινούνται κατά μήκος της κλίμακας, μετακινούνται από μια αντιδραστική προσέγγιση προς μια στρατηγική προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού. Η αντιδραστική μέθοδος στην αριστερή πλευρά σημαίνει ότι τίποτα δεν σχεδιάζεται ως μέρος ενός συνόλου και ότι λαμβάνονται μέτρα ad hoc. Η ακροδεξιά πλευρά της κλίμακας είναι στρατηγική και η στρατηγική πρέπει να λειτουργεί σε αρμονία με ολόκληρη την οργάνωση του συστήματος. Οι εταιρείες στα αριστερά ελέγχονται αυστηρά και παρέχουν ελάχιστη ελευθερία δράσης, καθώς οι αποφάσεις λαμβάνονται μόνο σε ανώτατο επίπεδο. Οι επιχειρήσεις στη μέση της κλίμακας έχουν καλή διαχείριση ενώ οι εταιρείες στη δεξιά πλευρά έχουν τη στρατηγική κατεύθυνση που καθένας στην επιχείρηση μεταφράζει τόσο στην καθημερινή τους λειτουργία όσο και στην μελλοντική τους σκέψη (Kearns, 2003)



(Σχήμα 1)

Κάθε στάδιο έχει ορισμένα χαρακτηριστικά που θα εξηγηθούν περαιτέρω στην επόμενη ενότητα. Για αυτή τη διατριβή δεν θα συζητηθεί το στάδιο 1 και 2 καθώς δεν παρέχουν ένα περιβάλλον όπου μπορεί κανείς να συζητήσει τις δυνατότητες μεγιστοποίησης της αξίας των εργαζομένων (Kearns, 2003)

Στο στάδιο μηδέν, οι εταιρείες στερούνται εντελώς πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και δεν έχουν κανένα σχέδιο για το πώς να διαχειριστούν τους υπαλλήλους τους. Λόγω έλλειψης συνειδητής διαχείρισης προσωπικού, δεν υπάρχει πραγματική διαδικασία επιλογής και δεν τηρούνται αρχεία. Σύμφωνα με τον Kearns, υπάρχει μια άγραφη πολιτική να πληρώνονται όσο το δυνατόν λιγότερα, η οποία οδηγεί σε εμμονική μυστικότητα σχετικά με τους μισθούς και οι καλοί υπάλληλοι απειλούν να εγκαταλείψουν την επιχείρηση εάν δεν λάβουν καλύτερη αμοιβή. Οι αποφάσεις λαμβάνονται κυρίως από την ανώτατη διοίκηση που έχει νοοτροπία διοίκησης και ελέγχου. Το συλ διαχείρισης είναι διαισθητικό και όχι συστηματικό.

Το πρώτο στάδιο χαρακτηρίζεται από τη διοίκηση προσωπικού και οι επιχειρήσεις αρχίζουν να τηρούν αρχεία. Η διαχείριση των ανθρώπων θεωρείται ως διαχειριστικοί φορείς. Ο έλεγχος του προσωπικού, η διασφάλιση της ολοκλήρωσης της δουλειάς και ο χειρισμός πειθαρχικών θεμάτων είναι χαρακτηριστικά αυτού του σταδίου. Ωστόσο, οι μισθοί παρακολουθούνται και οι αποκλίσεις αντιμετωπίζονται. Επομένως, οι εργαζόμενοι

γνωρίζουν ότι είναι λιγότερο πιθανό να εμφανιστούν ασυνέπειες. Η προσωπική διοίκηση αυτού του σταδίου αναγνωρίζει ότι οι διαισθητικές αποφάσεις προσωπικού δεν βελτιστοποιούνται (Kearns, 2003)

Ενώ οι εταιρείες στο πρώτο στάδιο έχουν μόνο το ελάχιστο επίπεδο προσωπικού, οι εταιρείες στο δεύτερο στάδιο αρχίζουν να συνειδητοποιούν ότι οι καλές επαγγελματικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να έχουν θετικό αποτέλεσμα και ότι τα αρχεία προσωπικού μπορούν να χρησιμοποιηθούν για σκοπούς μισθοδοσίας και σχόλια απόδοσης από τους επόπτες. Οι εταιρείες σε αυτό το στάδιο δεν διαθέτουν απαραίτητα τμήμα προσωπικού για να κάνουν τη δουλειά, επειδή οι επόπτες μπορεί να είναι αυτοί που το κάνουν. Ένας επαγγελματίας διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού, ωστόσο, μπορεί να εισαγάγει ιδέες ειδικών που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε καλύτερη επιλογή υποψηφίων, καλύτερη ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών και λιγότερη εναλλαγή προσωπικού. Η κύρια διαφορά μεταξύ του σταδίου ένα και του δεύτερου σταδίου είναι η πεποίθηση της ομάδας διαχείρισης ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού φέρνουν καλό στη λειτουργία.

Η μετάβαση από το δεύτερο στάδιο στο τρίτο αντιπροσωπεύει μια στροφή προς μια συστηματική προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Το τρίτο στάδιο χαρακτηρίζεται από επαγγελματικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, όπως σύστημα διαχείρισης απόδοσης και προγράμματα εκπαίδευσης όπου είναι απαραίτητα. Οι εταιρείες σε αυτό το στάδιο έχουν έναν διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού και οι επόπτες αρχίζουν να βελτιώνουν τις δεξιότητες διαχείρισης των δικών τους ανθρώπων. Η ατμόσφαιρα της εταιρείας αλλάζει αργά αλλά σταθερά και μπορεί κανείς να δει τις απαρχές μιας κουλτούρας απόδοσης όπου εφαρμόζονται συστήματα αξιολόγησης και ανατροφοδότησης. Μέχρι εκείνο το στάδιο, το διοικητικό συμβούλιο και τα στελέχη δεν έχουν πλήρη επίγνωση της πιθανής αξίας που μπορούν να λάβουν από τη σωστή διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου και το ανθρώπινο δυναμικό δεν θεωρείται πραγματικά ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Kearns, 2003). Καθώς αυτό το αόρατο όριο διασχίζεται μεταξύ του σταδίου τρία και τέσσερα, η μετάβαση από το στάδιο τρίτο στο στάδιο τέσσερα είναι ακόμη πιο ουσιαστική.

Στο τέταρτο στάδιο η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού γίνεται αναπόσπαστο μέρος των επιχειρηματικών λειτουργιών. Τα συστήματα πληροφοριών προϋπολογισμού και διαχείρισης αλλάζουν με τρόπο που οι εταιρείες αρχίζουν να σχεδιάζουν επιπλέον

προϋπολογισμό και επιπλέον χρόνο για σκοπούς εκπαίδευσης και καθοδήγησης. Οι εταιρείες γνωρίζουν ότι τα διευθυντικά στελέχη δεν θα έβρισκαν χρόνο για την εκπαίδευση του προσωπικού εάν δεν είναι ενσωματωμένο. Επιπλέον, αντί να δημιουργούνται μόνο οικονομικά και επιχειρησιακά μέτρα, δημιουργούνται μέτρα προσωπικού μέσω, για παράδειγμα, ετήσιων ερευνών των εργαζομένων. Οι απόψεις και οι στάσεις των εργαζομένων συσχετίζονται με την επιχειρηματική απόδοση και ως εκ τούτου, τα συστήματα διαχείρισης απόδοσης περιλαμβάνουν σαφή επιχειρηματικά μέτρα. Οι διευθυντές που αποδίδουν καλά στην επιχείρηση γίνονται πρότυπα. Μια άλλη σημαντική διαφορά σε σχέση με τα προηγούμενα στάδια είναι ότι οι διευθυντές γραμμής δεν εκτιμούν πλέον μόνο την τεχνογνωσία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά, στην πραγματικότητα, δεν μπορούν πλέον να κάνουν με επιτυχία τη δουλειά τους χωρίς τη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Αυτό σημαίνει ότι κάθε δραστηριότητα αναδιάρθρωσης ομάδας ή ανάπτυξη νέων θέσεων πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι διευθυντές έχουν ενεργό ρόλο στην ανάπτυξη και την καθοδήγηση του προσωπικού τους για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης και οι διευθυντές που δεν έχουν τις δεξιότητες για να το κάνουν, δεν εργάζονται πλέον για την εταιρεία.

Το πέμπτο στάδιο είναι μια μεταβατική φάση που πρέπει να περάσουν οι επιχειρήσεις για να φτάσουν στο έκτο στάδιο. Γίνεται μια μετάβαση από το επιχειρησιακό ανθρώπινο δυναμικό στη στρατηγική εστίαση. Ενώ το ανθρώπινο δυναμικό στο τέταρτο στάδιο έχει καλή διαχείριση, το στάδιο πέντε αφορά την απομάκρυνση από τις μεθόδους υπερδιαχείρισης. Αν και η εταιρεία μπορεί να έχει ακόμα ένα συμβατικό οργανόγραμμα, η πραγματικότητα είναι πιο ρευστή. Οι γραμμές αναφοράς είναι σαφείς αλλά ευέλικτες, πράγμα που σημαίνει ότι οι διευθυντές μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις χωρίς να τις αναφέρουν απευθείας σε υψηλότερα επίπεδα. Το πέμπτο στάδιο χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα απόδοσης και είναι μια περίοδος διαφώτισης της διοίκησης. Έτσι, η ομαδική εργασία είναι κρίσιμη και η επίσημη εκπαίδευση και ανάπτυξη αντικαθίσταται από την έννοια της μάθησης.

Στο έκτο στάδιο, η εταιρεία γίνεται ένα ολόκληρο σύστημα. Όλες οι δραστηριότητες της εταιρείας ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους που ανήκουν σε κάθε εργαζόμενο. Υπάρχει απόλυτη εμπιστοσύνη μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου που καθιστά περιττό το συνδικαλισμό. Όλοι συνεργάζονται καλά και τα όρια των τμημάτων μετά βίας

υπάρχουν. Αν και υπάρχει ένα ονομαστικό αφεντικό, είναι σύνηθες να εργάζεστε με άλλους διευθυντές και ομάδες σε τακτική ή ad hoc βάση. Η διαφάνεια είναι το κλειδί, οι ιδέες ανταλλάσσονται ελεύθερα και η δημιουργικότητα και η καινοτομία βοηθούν την εταιρεία να προηγείται πολύ μπροστά από τους ανταγωνιστές. Οι εταιρείες στο έκτο στάδιο είναι σπάνιες αν υπάρχουν καθόλου (Kearns, 2003) Για να φτάσουν στο έκτο στάδιο, οι επιχειρήσεις πρέπει να κινούνται διαδοχικά σε κάθε στάδιο της κλίμακας. Παρόλο που μια εταιρεία στο στάδιο μηδέν θα μπορούσε θεωρητικά να φέρει έναν διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού και να μεταβεί αμέσως στο τρίτο στάδιο, στην πραγματικότητα αυτό θα προκαλούσε προβλήματα στο υπάρχον προσωπικό, επειδή οι διευθυντές γραμμής είναι πιθανό να μην μπορούν να αντιμετωπίσουν ξαφνικά έναν διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού να συμβουλευτεί πώς να διαχειριστεί το εταιρεία. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να περιορίσουν τον φυσικό, εξελικτικό κύκλο οργανωσιακής ανάπτυξης όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό (Kearns, 2003)

Η κλίμακα ωριμότητας ανθρώπινου δυναμικού προσφέρει ένα αποτελεσματικό σημείο εκκίνησης για την αξιολόγηση της άποψης μιας επιχείρησης για τη σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχείων που συμμετείχαν σε αυτή την έρευνα θα αξιολογηθούν αργότερα σε αυτή τη διατριβή και κατά συνέπεια τα ξενοδοχεία θα τοποθετηθούν στην κλίμακα. Ως αποτέλεσμα, μπορούν να δοθούν περαιτέρω συστάσεις για το πώς να φτάσετε σε ένα υψηλότερο στάδιο και ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.5 Μοντέλο Ulrich

Το μοντέλο "Dave Ulrich HR" αναπτύχθηκε από τον Dave Ulrich (1997) για την οργάνωση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Παρά την έλλειψη εμπειρικών στοιχείων, το μοντέλο Ulrich είναι δημοφιλές στους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού και αξιολογήθηκε θετικά από ακαδημαϊκούς. Αν και επικρίνεται για μια μάλλον απλοϊκή άποψη των εταιρειών, δείχνει την ποικιλομορφία και τις δυνατότητες του ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Επιπλέον, ο Ulrich πρότεινε ότι όταν και οι τέσσερις ρόλοι του μοντέλου του εκτελούνται συνολικά, θα υποστήριξη της κατάστασης και της ικανότητας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού να προσφέρει σε όποιες προκλήσεις μπορεί να προκύψουν.

Ο Ulrich ανέπτυξε αυτό το μοντέλο για να μετατοπίσει τη σκέψη των ανθρώπων από το τι κάνει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο τι προσφέρει και, ως εκ τούτου, μετακινείται από τον λειτουργικό προσανατολισμό της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια πιο εταιρική σχέση οργάνωση σε σχέση με αυτό. Η βασική ιδέα είναι η δημιουργία αξίας και η παροχή αποτελεσμάτων, δηλαδή οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού δεν πρέπει να επικεντρώνονται μόνο στις δραστηριότητες ή το έργο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Αντίθετα, πρέπει να ορίσουν το παραδοτέα αυτής της εργασίας επειδή τα παραδοτέα εγγυώνται τα αποτελέσματα της εργασίας Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ορίστηκαν τέσσερις βασικοί ρόλοι που πρέπει να εκπληρώσουν οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού για να κάνουν την επιχείρησή τους εταιρική σχέση μια πραγματικότητα (O'Donoghue, 2021)

Ulrich's Four-Role Model

Dave Ulrich | HR Transformation Model



9 | SlideSalad.com | 2019

slidesalad

(Σχήμα 2)

Ο ένας άξονας στο μοντέλο αντιπροσωπεύει την εστίαση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και κυμαίνεται από τη μακροπρόθεσμη στρατηγική εστίαση έως τη βραχυπρόθεσμη επιχειρησιακή εστίαση. Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι στρατηγικοί και λειτουργικοί. Ο άλλος άξονας αντιπροσωπεύει τις δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που κυμαίνονται από τη διαχείριση διαδικασιών έως τη διαχείριση ανθρώπων. Οι δύο άξονες μαζί καταλήγουν σε τέσσερις κύριους ρόλους της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ως ακολούθως.

Όταν η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ενεργεί ως στρατηγικός εταίρος, η εστίαση είναι στην ευθυγράμμιση των στρατηγικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και πρακτικές με επιχειρηματική στρατηγική και το παραδοτέο από αυτόν τον ρόλο είναι η εκτέλεση στρατηγικής. Εκπληρώνοντας αυτόν τον ρόλο, το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλλει στη διασφάλιση της επιτυχίας της επιχειρηματικής στρατηγικής επειδή. Η μετάφραση της επιχειρηματικής στρατηγικής σε πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού βοηθά μια επιχείρηση με διάφορους τρόπους. Πρώτον, η επιχείρηση μπορεί να προσαρμοστεί στις αλλαγές πιο εύκολα από τη στιγμή από τη σύλληψη έως την εκτέλεση μιας στρατηγικής συντομεύεται. Δεύτερον, η επιχείρηση μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα στις απαιτήσεις των πελατών γιατί οι στρατηγικές εξυπηρέτησης πελατών έχουν μεταφραστεί σε συγκεκριμένες πολιτικές και πρακτικές. Τέλος, η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει καλύτερη οικονομική απόδοση μέσω της πιο αποτελεσματικής της εκτέλεση στρατηγικής.

Ως διοικητικός εμπειρογνώμονας, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού προσφέρει διοικητική αποτελεσματικότητα. Περιλαμβάνει τη στελέχωση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση, την επιβράβευση, την προώθηση και διαχείριση της ροής των εργαζομένων μέσω της επιχείρησης. Ενώ αυτός ο ρόλος έχει υποβαθμιστεί λόγω της στροφής στη στρατηγική εστίαση, η επιτυχής επίτευξή του συνεχίζει να προσθέτει αξία σε μια εταιρεία επειδή οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού που ενεργούν ως διοικητικοί εμπειρογνώμονες διαπιστώνουν ότι δεν είναι απαραίτητο το κόστος, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και τη διαρκή εύρεση νέων τρόπων για να κάνουμε τα πράγματα καλύτερα.

Όταν η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναλαμβάνει τον ρόλο του πρωταθλητή των εργαζομένων που κατανοεί τις ανάγκες των εργαζομένων και διασφαλίζει ότι αυτές οι ανάγκες ικανοποιούνται, η συνολική συνεισφορά των εργαζομένων αυξάνεται. Η συνεισφορά των εργαζομένων είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση. Οι διευθυντές περνούν προσωπικά χρόνο με τους υπαλλήλους και εκπαιδεύουν και ενθαρρύνουν διευθυντές σε άλλα τμήματα να κάνουν το ίδιο. Ακούνε, ανταποκρίνονται και βρίσκουν τρόπους να παρέχουν στους εργαζόμενους πόρους που ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις τους. Ειδικά σε μία εποχή που η συρρίκνωση έχει διαβρώσει το ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ του εργοδότη και των εργαζομένων, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να συνεχίσει να είναι πρωταθλητής των εργαζομένων δίνοντας προσοχή στο τι χρειάζεται το προσωπικό εκείνη την εποχή και την αντίδραση σε αυτό.

Ο τέταρτος βασικός ρόλος μέσω του οποίου, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να προσθέσει αξία είναι η διαχείριση του μετασχηματισμού και της αλλαγής ως παράγοντας αλλαγής. Οι παράγοντες αλλαγής σέβονται την παράδοση μιας επιχείρησης, αλλά ενεργούν για το μέλλον και με αυτόν τον τρόπο βοηθούν στον εντοπισμό και την εφαρμογή διαδικασιών για αλλαγή. Βρίσκουν και πλαισιώνουν

προβλήματα, οικοδομούν σχέσεις εμπιστοσύνης, επιλύουν προβλήματα και δημιουργούν σχέδια δράσης. Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού που είναι πράκτορες αλλαγής κάνουν την αλλαγή να συμβεί και διασφαλίζουν ότι η αλλαγή συμβαίνει όπως προβλέπεται. Το κύριο παραδοτέο από αυτόν τον ρόλο είναι η δημιουργία ικανότητας για αλλαγή.

Σήμερα, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού που συνεργάζονται με γενικούς διευθυντές για την εφαρμογή στρατηγικής χαρακτηρίζονται συχνά ως επιχειρηματικοί εταίροι. Ωστόσο, επιχειρηματικοί εταίροι είναι εκείνοι οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού που ενεργούν και στους τέσσερις προαναφερθέντες ρόλους, και όχι μόνο στον ρόλο του στρατηγικού συνεργάτη. Ο επιχειρηματικός συνεργάτης ανθρώπινου δυναμικού προσθέτει αξία σε μια επιχείρηση μέσω της εκτέλεσης στρατηγικής, της διοικητικής αποτελεσματικότητας, της δέσμευσης των εργαζομένων και της πολιτιστικής αλλαγής. Επομένως, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να εκπληρώνει πολλαπλούς, όχι μεμονωμένους ρόλους.

2.6 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού εν περίοδο Κρίσης

Μια κρίση μπορεί να περιγραφεί ως ένα ολικό ανατρεπτικό γεγονός έως μια μερική διακοπή όπου άνθρωποι, περιουσίες, εξοπλισμός ή το περιβάλλον που μπορεί να καταλήξει να επηρεάσει αρνητικά την αξία της εταιρείας. Καταστρέφει τη φήμη και ανατρέπει την αντίληψη των ενδιαφερόμενων μερών για τον οργανισμό. Στον σημερινό κόσμο, ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού είναι όλο και πιο σημαντικός σε περιόδους κρίσης για την πρόληψη ανεπανόρθωτων ζημιών από ό,τι πριν. Τα τμήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν σημαντικό ρόλο να εγγυηθούν ότι το περιβάλλον τους γνωρίζει την κρίση από την πλευρά των εργαζομένων και κάνει σχέδια και προβλέψεις για να βοηθήσει στη μείωση της διαταραχής της. Για το σκοπό αυτό, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να

συνεργάζονται με πλήρη δέσμευση για την παραγωγή λύσεων για χάρη της οργάνωσης. (Lockwood, 2005).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα ευάλωτο επάγγελμα σε εξωτερικούς παράγοντες όπως οι οικονομικές συνθήκες έτσι πρέπει συνεχώς να επαναφέρει τον ρόλο του για να αποκτήσει νομιμότητα και ισχύ. Έχει τις ρίζες του στις αρχές του 20ου αιώνα, όταν εμφανίστηκε ως απάντηση στη βιομηχανική επανάσταση, όπου σκοπός του ήταν να προσθέσει αξία βελτιώνοντας τη συνεργασία εργαζομένων και μηχανών και αντιμετωπίζοντας προβλήματα κύκλου εργασιών και παραγωγικότητας. (Ulrich, 2015) Κατά τη διάρκεια του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου, όταν προέκυψε έλλειψη εργατικού δυναμικού λόγω της περιορισμένης μετανάστευσης και των εργαζομένων που έλκονταν στο στρατό, οι εταιρείες αναγνώρισαν την ανάγκη για Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αναδείχθηκε ως διοίκηση προσωπικού και ως επάγγελμα με στόχο να υποστηρίξει την επιχείρηση, να συμβάλλει στους στόχους της και να προσθέτει αξία (Ulrich, 2015) Αν και η σημασία του μειώθηκε κατά τη διάρκεια της ύφεσης της δεκαετίας του 1930, αυτή η οπισθοδρόμηση ήταν μόνο προσωρινή. Κατά τη διάρκεια της μεταπολεμικής οικονομικής άνθησης, ο κόσμος χαρακτηριζόταν από σταθερότητα και γνώρισε μόνο λίγους εξωγενείς κραδασμούς. Ως αποτέλεσμα, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρήθηκε ως μια απαραίτητη λειτουργία που επικεντρωνόταν σε διοικητικές δραστηριότητες, αλλά δεν θεωρήθηκε ότι προσθέτει αξία σε μια επιχείρηση (Ross, 2019)

Ομοίως με την πανδημία του SARS COV-19, κατά την έξαρση του ιού SARS στις αρχές του 2000 στην Ισπανία ή αλλιώς Ισπανική γρίπη όπως ήταν γνωστή, ο Lee (Lee, 2005)) διαπίστωσε ότι το ξέσπασμα είχε αρνητικό αντίκτυπο τόσο στην απασχόληση όσο και στο ανθρώπινο δυναμικό και ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που υιοθετούσαν τα ξενοδοχεία ήταν σχετικά χαμηλών τόνων στη λειτουργία τους. Το ανθρώπινο δυναμικό συμμετείχε κυρίως σε δραστηριότητες μείωσης του κόστους, ωστόσο οι μαζικές απολύσεις δεν ήταν ευρέως διαδεδομένες καθώς η διοίκηση προσπάθησε να υιοθετήσει άλλες στρατηγικές για τη μείωση του κόστους εργασίας χωρίς να απολύσει υπαλλήλους. Αυτή η πατερναλιστική προσέγγιση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού δείχνει ενδιαφέρον για τις ανάγκες και τη συνεργασία των εργαζομένων.

Η επόμενη κρίση μετά το ξέσπασμα του SARS ήταν η οικονομική ύφεση του 2008 η οποία είχε δραματική επίδραση στις επιχειρήσεις και στην αγορά εργασίας. Το ανθρώπινο

δυναμικό επικεντρώθηκε κυρίως στη μείωση του προσωπικού και την αύξηση της εργασίας από λιγότερο προσωπικό.

Σήμερα, υποστηρίζεται ότι ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ολοένα πιο σημαντικός σε περιόδους κρίσης από ό,τι πριν. Ο Vardalier (Vardarliera, 2016) διαπίστωσε ότι οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού δεν εστιάζουν μόνο σε διοικητικές απόψεις, αλλά ότι το ανθρώπινο δυναμικό έχει στρατηγικό ρόλο όταν εμφανίζεται μια κρίση και εμφανίζονται οι ακόλουθες πιθανές επιπτώσεις μιας κρίσης:

- Πανικός μέσα στον οργανισμό
- Απώλεια βασικού προσωπικού και γνώσεων
- Υψηλός κύκλος εργασιών
- Έλλειψη ηθικού και κινήτρου που προκαλεί χαμηλή απόδοση
- Αύξηση του κόστους παροχών υγείας
- Δαπανηρές δικαστικές διαφορές που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό
- Αναδυόμενη πολιτική αποζημίωσης
- Αρνητική φήμη και εικόνα στο κοινό
- Παραπληροφόρηση
- Απώλεια ηγεσίας
- Δυσκολία στην κατανόηση ψυχολογικών προβλημάτων στις φάσεις ανταπόκρισης και αποκατάστασης
- Ακύρωση προσλήψεων
- Ακύρωση προγραμματισμένων εκπαιδεύσεων

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αποτρέψουν ανεπανόρθωτες ζημιές και να μειώσουν τις προαναφερθείσες αρνητικές επιπτώσεις. Μόλις εμφανιστεί μια κρίση, ο σχηματισμός μιας ομάδας διαχείρισης κρίσεων θα πρέπει να είναι ένα από τα πρώτα βήματα για τον έλεγχο της κρίσης, καθώς βοηθά στη μείωση του πανικού και του άγχους μεταξύ των εργαζομένων. Οι ακυρωμένες προσλήψεις και η απώλεια σημαντικού προσωπικού συνήθως έχουν ως αποτέλεσμα λιγότερους υπαλλήλους να κάνουν την ίδια δουλειά. Ενώ οι κλασικές προσεγγίσεις ανθρώπινου δυναμικού βρίσκουν τρόπους για να οργανωθεί η εργασία πιο αποτελεσματικά, οι σύγχρονες πρακτικές ανθρώπινου

δυναμικού επικεντρώνονται στα ταλέντα και στην ψυχική υποστήριξή τους προκειμένου να δημιουργηθεί πίστη που διαρκεί σε όλη την κρίση και μετά (Vardarliera, 2016).

Όσον αφορά τις υψηλές διακυμάνσεις των εργαζομένων κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, οι κλασικές προσεγγίσεις ανθρώπινου δυναμικού δεν επιδίωκαν να αποτρέψουν την εναλλαγή εργασίας, αλλά αντίθετα την αύξησαν περικόπτοντας θέσεις εργασίας. Ωστόσο, οι σύγχρονες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού συνιστούν την εφαρμογή προγραμμάτων κατάρτισης προκειμένου να διασφαλιστεί η ευελιξία των εργαζομένων και, κατά συνέπεια, να διευκολυνθούν οι αναπόφευκτες μεταβάσεις μεταξύ καθηκόντων και καθηκόντων. Οι δραστηριότητες αποτελούν ουσιαστικό μέρος στην περίοδο πριν από την κρίση, καθώς η ανάπτυξη ανθρώπινου κεφαλαίου για την αντιμετώπιση και τη διαχείριση μιας κρίσης είναι επωφελής για τις επιχειρήσεις (Lockwood, 2005). Επιπλέον, ο πανικός, η απώλεια βασικού προσωπικού και η υψηλή εναλλαγή θα οδηγήσουν τελικά σε έλλειψη κινήτρων και ηθικού των εργαζομένων που θα οδηγήσει σε χαμηλή απόδοση. Οι κλασικές προσεγγίσεις Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού τείνουν να μην έχουν μια επίσημη πολιτική για να το αποτρέψουν αυτό. Το σύγχρονο σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, από την άλλη πλευρά, υποστηρίζει την ανθρώπινη πλευρά εντός της εταιρείας και οργανώνει προγράμματα βοήθειας εργαζομένων, όπως προγράμματα καθοδήγησης για την προώθηση και διατήρηση του ηθικού και των κινήτρων των εργαζομένων (Kelly, 2022).

Η έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των υπευθύνων λήψης αποφάσεων και των υφισταμένων είναι ένας άλλος κύριος λόγος για τις επιχειρήσεις να αποτυγχάνουν να ελέγξουν μια κρίση και να μειώσουν τις αρνητικές επιπτώσεις της (Νάνσου Παπαλεξανδρή, 2003). Τα κανάλια επικοινωνίας κρίσεων μπορεί να διαφέρουν από τις ενημερώσεις μέσω email ή τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει έναν από τους πιο σημαντικούς ρόλους σε μια επιχείρηση πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από μια κρίση, καθώς δεν πρέπει να λαμβάνει υπόψη μόνο το συμφέρον της εταιρείας, αλλά και τα συμφέροντα των εργαζομένων της. Για να προετοιμαστούν καλύτερα οι επιχειρήσεις για μια κρίση, το αποτελεσματικό ανθρώπινο δυναμικό είναι επομένως βασικό στοιχείο στη διαχείριση κρίσεων (Lockwood, 2005).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Βιομηχανία Τουρισμού και Φιλοξενίας

3.1 Εισαγωγή

Η σημασία του κλάδου του τουρισμού και της φιλοξενίας και ιδιαίτερα η σημασία της απασχόλησης στον κλάδο τόσο στις ανεπτυγμένες όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες αποδείχθηκε από το Παγκόσμιο Συμβούλιο Ταξιδιών και Τουρισμού (WTTC). Το 2018 ο κλάδος αντιπροσώπευε το 10,4% του παγκόσμιου Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος (ΑΕΠ) και οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τα ταξίδια και τον τουρισμό αντιπροσώπευαν 319 εκατομμύρια θέσεις εργασίας που αντιστοιχούσαν στο 10% των θέσεων εργασίας παγκοσμίως (Council, 2019). Το επόμενο κεφάλαιο εξετάζει τη σημασία του κλάδου για την Κύπρο, ακολουθούμενο από τον αντίκτυπο που είχε ο η πανδημία στον κλάδο. Δεδομένου ότι ο κλάδος του τουρισμού και της φιλοξενίας είναι ιδιαίτερα ευάλωτος σε περιόδους αβεβαιότητας και σε οικονομικούς κύκλους, το κεφάλαιο θα τελειώσει με μια ενότητα σχετικά με το πώς οι κρίσεις επηρεάζουν τη βιομηχανία, η οποία θα σχετίζεται με τον πανδημίας σε μεταγενέστερο στάδιο της διατριβής.

3.2 Η τουριστικής βιομηχανίας στην Κύπρο πριν από την πανδημία

Ο τουρισμός είναι μία από τις κορυφαίες οικονομικές επιδόσεις της Κύπρου για δεκαετίες και τα τελευταία πέντε χρόνια έχουν σπάσει ρεκόρ τόσο σε αριθμούς αφίξεων όσο και σε έσοδα χάρη στις μεταρρυθμίσεις και τις αναβαθμίσεις. Το 2019 η χώρα υποδέχθηκε σχεδόν 4 εκατομμύρια επισκέπτες με συνολικά έσοδα που υπολογίζονται σε 2.7 δισεκατομμύρια,

αποδεικνύοντας τη μακροχρόνια ελκυστικότητα της Κύπρου ως κορυφαίος Ευρωπαϊκός προορισμός διακοπών.

Τα τελευταία χρόνια, η χώρα έχει επικεντρωθεί στη διαφοροποίηση της παραδοσιακής εικόνας των διακοπών της στην παραλία για να δείξει στον κόσμο ότι έχει πολλά περισσότερα να προσφέρει εκτός από τον ήλιο και τη θάλασσα. Επεκτείνοντας την εποχή της με στόχο να υποδέχεται τουρίστες όλο το χρόνο, η Κύπρος προωθεί τους ήπιους και πράσινους χειμώνες της με τις χιονισμένες κορυφές και τα άλλα λιγότερο γνωστά αξιοθέατα όπως δάση και ορεινές περιοχές, η οινοπαραγωγική χώρα και ο αγροτουρισμός της, καθώς και πολλούς ιστορικούς και θρησκευτικούς χώρους. Ακολουθώντας τις παγκόσμιες τάσεις, βασικό μέρος της στρατηγικής είναι να αναπτυχθούν και να τελειοποιηθούν εξειδικευμένα τμήματα όπως ο τουρισμός υγείας και ευεξίας, ο αθλητικός, ο ναυτικός και πολιτιστικός τουρισμός, τα οποία αντιπροσωπεύουν περισσότερο διαφοροποιημένους θεματικούς τομείς που ενθαρρύνουν επίσης επενδυτικές ευκαιρίες στην ανάπτυξη του τουρισμού και της φιλοξενίας.

Εκτός από τον αυξανόμενο αριθμό επισκεπτών, η Κύπρος έχει προσελκύσει εκατομμύρια Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (ΑΞΕ) σε έργα που σχετίζονται με τον τουρισμό. Παγκοσμίου φήμης αλυσίδες ξενοδοχείων όπως το Radisson και το Sofitel εδραιώνονται στο νησί, πολυτελείς μαρίνες γιοστ και αρχίζουν να ξεφυτρώνουν σε κάθε παράκτια περιοχή και το 2022 η Κύπρος θα είναι η πατρίδα του μεγαλύτερου ολοκληρωμένου καζίνο θέρετρο της Ευρώπης με επικεφαλής τον κολοσσό ψυχαγωγίας Melco. Τα έσοδα από τον τουρισμό αντιπροσωπεύουν περισσότερο από το 20% άμεσα και έμμεσα του ΑΕΠ της χώρας, αλλά σύμφωνα με τελευταίες εκτιμήσεις ο κλάδος έχει τη μακροπρόθεσμη δυνατότητα να συνεισφέρει περίπου το 25% στην οικονομία της χώρας, καθιστώντας τον τουρισμό βασικό πυλώνα της οικονομίας με τεράστιες δυνατότητες για περαιτέρω βιώσιμη ανάπτυξη. (ΕΥ, 2020)

3.3 Η πανδημία και ο αντίκτυπός της στον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας στη Κύπρο

Αν και η Κύπρος είχε υψηλές προσδοκίες για τον τουριστικό της τομέα το 2020, οι φιλοδοξίες της κόπηκαν όταν οι κίνδυνοι γύρω από την πανδημία έγιναν πραγματικά εμφανείς. Η

Κύπρος ενήργησε γρήγορα, κλείνοντας τα σύνορά της καθώς έδωσε προτεραιότητα στην υγεία των πολιτών της. Με την εναέρια κυκλοφορία μικρότερο από αυτό που ήταν, το νησί κατάφερε να χρησιμοποιήσει την αποφασιστικότητά του προς όφελός του. Χαιρετίστηκε ως μία από τις πιο ασφαλείς χώρες στον κόσμο όσον αφορά την αντιμετώπιση της πανδημίας, η κυβέρνηση ένωθε σίγουρη ότι θα καρπωθεί τους καρπούς των σκληρών και γρήγορων μέτρων της.

Μέχρι τον Ιούνιο του 2020, όταν τα σύνορα ανοίξαν ξανά μετά από σχεδόν 3 μήνες καραντίνας, οι ταξιδιωτικοί πράκτορες είχαν ήδη χαρακτηρίσει το νησί ως ασφαλή προορισμό με πολλές χώρες να κοιτάζουν την Κύπρο ως ένα καταφύγιο διακοπών χωρίς κορωνοϊό. Εν τω μεταξύ, η Κύπρος διασφάλισε ότι μόνο χώρες με παρόμοια επιδημιολογικά δεδομένα θα μπορούσαν να έχουν πτήσεις προς το νησί, εξισορροπώντας έτσι τον τουρισμό και τη συνολική υγεία και ασφάλεια των πολιτών, των εργαζομένων στη φιλοξενία και των επισκεπτών. Η λίστα των εγκεκριμένων χωρών ενημερώνεται τακτικά με βάση την εξέλιξη της κατάστασης της πανδημίας.

Η χρονιά ξεκίνησε καλά με ετήσια αύξηση 2% στις αφίξεις τουρισμού για τους δύο πρώτους μήνες, αλλά καταγράφηκε απότομη πτώση τον Μάρτιο του 2020 λόγω του lockdown και της απαγόρευσης εισόδου. Η Κύπρος έχει επιδείξει ισχυρή ηγετική θέση στον χειρισμό της πανδημίας, αλλά θα είναι δύσκολο να κρίνουμε ποιος θα είναι ο μακροπρόθεσμος αντίκτυπος στον τουρισμό με τόσες άλλες χώρες και κρίσιμες χώρες όπως το Ηνωμένο Βασίλειο που αποτελούν βασικές αγορές για την Κύπρο οι οποίες ακόμη δυσκολεύονται να διαχειριστούν ποσοστά μόλυνσης τους. (ΕΥ, 2020)

Η Κύπρος αναγκάστηκε να αναθεωρήσει τις υψηλές της προσδοκίες για το 2020 και έχει θέσει νέο στόχο να προσελκύσει τουλάχιστον 20-25 από τους αριθμούς αφίξεων του 2019, κάτι που μεταφράζεται σε περίπου 0.8 - 1 εκατομμύριο τουρίστες. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, η κυβέρνηση έχει υιοθετήσει προληπτική προσέγγιση στοχεύοντας αρκετές ευρωπαϊκές χώρες για να προωθήσουν την Κύπρο ως ιδανικό ταξιδιωτικό προορισμό φέτος. Για να εξασφαλίσει το καθεστώς του ασφαλούς καταφυγίου, η κυβέρνηση εισήγαγε αυστηρά πρωτόκολλα ταξιδιού και υγείας για όποιον επιθυμεί να επισκεφθεί το νησί. Όλα αυτά τα μέτρα αξιολογούνται και ενημερώνονται συνεχώς με βάση τις παγκόσμιες εξελίξεις.

Τα έσοδα από τον τουρισμό αναμένεται να ανακάμψουν μερικώς το 2021 μετά από σημαντική μείωση της τάξης του 85% το 2020. Η χωρητικότητα των αεροπορικών εταιρειών και η πρόοδος στον εμβολιασμό στις κύριες τουριστικές αγορές της Κύπρου αναμένεται να επηρεάσουν την ανάκαμψη του κλάδου. Επιπλέον, οι καθαρές εξαγωγές θα πρέπει επίσης να βελτιωθούν φέτος, ασκώντας ελαφρά επιβράδυνση στην οικονομική ανάπτυξη. Οραματιζόμαστε ότι η οικονομική ανάπτυξη θα ανακάμψει σταθερά το 2021 με την πλάτη της ενίσχυσης της εγχώριας και εξωτερικής ζήτησης καθώς οι οικονομίες ανοίγουν ξανά και ενεργοποιούνται νέες εισροές χρηματοδότησης από την ΕΕ.

ΚΕΦΑΛΙΟ 4

Πρότυπα Πιστοποίησης

4.1 Εισαγωγή

Τα πρότυπα πιστοποίησης είναι κατευθυντήριες γραμμές οι οποίες διασφαλίζουν στους πελάτες, τους προμηθευτές και τους ενδιαφερόμενους φορείς ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της επιχείρησης πληρούν τις διεθνείς πρακτικές που ισχύουν για τον κλάδο.

Όλες οι βιομηχανίες επωφελούνται από την πιστοποίηση. Με την πιστοποίηση, οι εταιρείες διασφαλίζουν στους πελάτες ότι τα προϊόντα, οι υπηρεσίες και τα συστήματά τους πληρούν συγκεκριμένες απαιτήσεις του κλάδου. Στο σημερινό επιχειρηματικό κλίμα, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις απαιτούν από τους προμηθευτές και τους επιχειρηματικούς εταίρους τους να είναι πιστοποιημένοι για να διασφαλίζουν ότι τα προϊόντα που παραδίδουν πληρούν τα ειδικά διεθνή πρότυπα του κλάδου. (ΑναΔ, 2018)

Η επιχείρηση η οποία είναι πιστοποιημένη με κάποιο από τα πρότυπα αποκτά

- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στις άλλε επιχειρήσεις
- Βελτιώνει τις επιχειρηματικές διαδικασίες
- Κάνει την επιχείρηση πιο δυνατή και κερδοφόρα
- Διατηρεί μακροχρόνιες σχέσεις
- Προσελκύει νέους πελάτες
- Μπορεί να ανοίξει νέες αγορές
- Μειώνει τον κίνδυνο
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε δημόσιες συμβάσεις

4.2 Χρήση Προτύπων Πιστοποίησης στη Βιομηχανία του Τουρισμού και Φιλοξενίας

Η τουριστική βιομηχανία πολύ συχνά ταλανίζεται από την αβεβαιότητα στη λήψη αποφάσεων αλλά και τη κακή διαχείριση λόγω έλλειψης γνώσεων και καλών πρακτικών. Για αυτό το λόγο τα πρότυπα ποιότητας κρίνονται πολύ σημαντικά στη σωστή καθοδήγηση μια επιχείρησης, ενισχύοντας τη μακροπρόθεσμη καινοτομία, την ανταγωνιστικότητα και τη βιωσιμότητα τους. Υπό αυτή την έννοια, υπάρχει αυξανόμενη σημασία της αειφορίας στον τουρισμό και η ανάγκη για νέες γνώσεις σχετικά με τον τρόπο βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας στον τουριστικό τομέα στο σύνολό του.

Οι πάροχοι υπηρεσιών μπορούν να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα μόνο παρέχοντας υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στους πελάτες τους προκειμένου να καλύψουν ή να υπερβούν τις ανάγκες τους. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις πρέπει να επινοήσουν νέα συστήματα διαχείρισης ποιότητας με βάση τις αρχές της συνεχούς βελτίωσης, λόγω των πλεονεκτημάτων τους στην οργανωτική απόδοση. Τα πιστοποιημένα συστήματα ποιότητας έχουν βοηθήσει χιλιάδες εταιρείες σε όλο τον κόσμο να καθιερώσουν πρακτικές διαχείρισης ποιότητας που ελέγχονται από ανεξάρτητους τρίτους.

Από μια γενική άποψη, τα πιστοποιημένα συστήματα ποιότητας μπορούν να βοηθήσουν στη σύνδεση με μια συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών που ελκύονται από την αίσθηση της ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών.

Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τύποι συστημάτων διαχείρισης ποιότητας, συμπεριλαμβανομένων των προτύπων διαχείρισης ποιότητας. Το πρότυπο διαχείρισης ποιότητας ISO 9001 είναι το πιο ευρέως διαδεδομένο σύνολο προτύπων μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις μπορούν να μετρήσουν το επίπεδο διαχείρισης ποιότητας που διαθέτουν.

Η επίτευξη της πιστοποίησης ISO 9001 μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να αναγνωριστεί ως ανώτερη από τους ανταγωνιστές της, να βελτιώσει την αντίληψη των πελατών και να επιτρέψει στις εταιρείες να (λόγω των απαιτήσεών τους). Αυτά τα πρότυπα έχουν γίνει ευρέως αποδεκτά στις επιχειρήσεις από διάφορες χώρες, έτσι ώστε μέχρι το τέλος του 2020 υπήρχαν 1.593.031 εταιρείες πιστοποιημένες παγκοσμίως. Ωστόσο, υπάρχουν ελάχιστες

πληροφορίες σχετικά με την πραγματική εφαρμογή αυτών των πιστοποιήσεων ποιότητας στον τουριστικό τομέα.

4.3 Ιστορική Αναδρομή Προτύπων ISO

Ίσως ο πιο γνωστός οργανισμός προτύπων πιστοποίησης, ο ISO (International Organization for Standardization), ιδρύθηκαν το 1947 από μια ομάδα αντιπροσώπων από 25 χώρες. Στόχος τότε ήταν να διασφαλίσουν ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες είναι ασφαλείς, αξιόπιστες και καλής ποιότητας. Το πρώτο πρότυπο ISO, που ονομάζεται "ISO/R 1:1951", δημοσιεύτηκε για πρώτη φορά το 1951 για να ορίσει μια τυπική θερμοκρασία αναφοράς για βιομηχανικές μετρήσεις μήκους. Σήμερα, αυτό το πρότυπο εξακολουθεί να υπάρχει ως ISO 1:2002.

Τις δεκαετίες που ακολούθησαν, ο ISO δημιούργησε επιτροπές και δημοσίευσε πρότυπα για τα πάντα, από μονάδες μέτρησης έως εμπορευματοκιβώτια και περιβαλλοντική ποιότητα. Μόλις το 1987 δημοσιεύτηκε το ISO 9001, ένα από τα πιο αναγνωρίσιμα πρότυπα σήμερα, ως το πρώτο πρότυπο διαχείρισης ποιότητας. Το περιβαλλοντικό πρότυπο ISO 14001 ακολούθησε λίγο μετά το 1996, και έκτοτε ο ISO δημιούργησε νέα πρότυπα σε τομείς όπως η ασφάλεια των πληροφοριών, η κοινωνική ευθύνη, η διαχείριση ενέργειας και ακόμη και η εταιρική ακεραιότητα.

Έχοντας γιορτάσει την 75η επέτειό του, ο ISO στέκεται ως ισχυρός παίκτης στις διεθνείς βιομηχανίες. Σήμερα, με 22.412 Διεθνή Πρότυπα που καλύπτουν όλες τις πτυχές των επιχειρήσεων και της τεχνολογίας, και μέλη από 161 χώρες, ο ISO στρέφει το βλέμμα του στο μέλλον της πιστοποίησης ποιότητας και ασφάλειας. (ISO, n.d.)

Μέρος Β: Έρευνα

Μεθοδολογία Έρευνας

5.1 Εισαγωγή

Ο στόχος αυτής της έρευνας είναι να κατανοηθεί ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην τουριστική βιομηχανία της Κύπρου και εάν ο ρόλος υπόκειται σε αλλαγές πριν και κατά τη διάρκεια της κρίσης της πανδημίας. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο να μάθουμε ποιες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού είχαν εφαρμόσει στις επιχειρήσεις του τουριστικού τομέα πριν από την εμφάνιση του COVID-19, πώς αντιμετωπίστηκε το ανθρώπινο δυναμικό κατά τη διάρκεια της κρίσης και ποια διδάγματα αντλήθηκαν από αυτό. Η έρευνα ακολουθεί μια επαγωγική, διερευνητική προσέγγιση μέσω μιας ποιοτικής πολλαπλής μελέτης περίπτωσης. Η ποιοτική μέθοδος έρευνας επιλέχθηκε καθώς διερευνά την εμπειρία των ατόμων, δίνει ευελιξία στον ερευνητή με στόχο την ολιστική κατανόηση μιας κατάστασης. (Cyprus, χ.χ.) Έτσι, η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιείται για τη διερεύνηση ενός προβλήματος, ειδικά όταν χρειάζεται μια σύνθετη, λεπτομερής κατανόηση ενός ζητήματος

5.2 Ποιοτική Έρευνα

Η ποιοτική έρευνα επιτρέπει στον ερευνητή να κάνει μια εις βάθος μελέτη για ένα θέμα από την οπτική ενός ατόμου. Τα ακόλουθα πέντε χαρακτηριστικά αυτού του είδους της έρευνας αξίζει να αναφερθούν για να κατανοήσουμε γιατί επιλέχθηκε αυτή η μέθοδος για αυτήν την έρευνα.

Πρώτον, επιτρέπει τη μελέτη της ζωής των ανθρώπων υπό πραγματικές συνθήκες καθώς εκτελούν τους καθημερινούς τους ρόλους. Μπορούν να απαντήσουν σε μια ερώτηση κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης με τον τρόπο τους χρησιμοποιώντας τις γνώσεις και την εμπειρία τους αντί να περιορίζονται σε ένα προκαθορισμένο ερωτηματολόγιο.

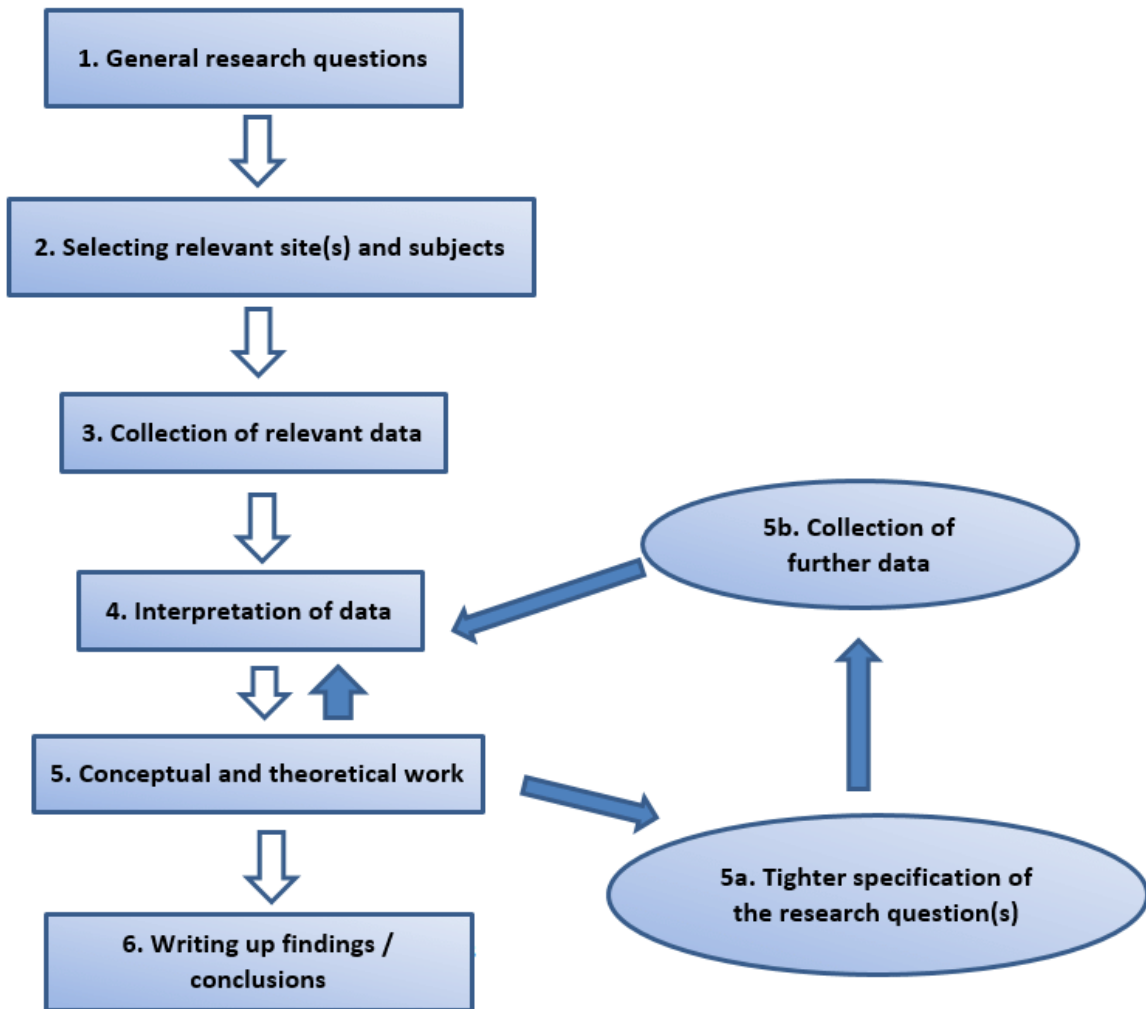
Δεύτερον, αντιπροσωπεύει τις απόψεις και τις προοπτικές των ανθρώπων.

Τρίτον, καλύπτει συνθήκες πλαισίου, όπως οι κοινωνικές, θεσμικές ή περιβαλλοντικές συνθήκες μέσα στις οποίες διαδραματίζεται η ζωή των συμμετεχόντων.

Τέταρτον, η ποιοτική έρευνα συνεισφέρει γνώσεις σε υπάρχουσες έννοιες που μπορούν να βοηθήσουν στην εξήγηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Πέμπτο, τα δεδομένα συλλέγονται από ποικίλες πηγές, όπως συνεντεύξεις και παρατηρήσεις (Yin, 2011)

Η διαδικασία της ποιοτικής έρευνας ξεκινά με την εύρεση ερευνητικών ερωτημάτων για την καθοδήγηση της έρευνας. Ωστόσο, οι ερευνητές είναι ανοιχτοί στην προσαρμογή των ερωτήσεων καθώς κινούνται στα δεδομένα. Οι ποιοτικοί ερευνητές είναι ευέλικτοι στην προσέγγισή τους στη μελέτη, καθώς μπορούν να αλλάξουν την κατεύθυνση της έρευνας. Τα επόμενα βήματα περιλαμβάνουν την επιλογή κατάλληλων θεμάτων για τη συλλογή σχετικών δεδομένων από αυτά. Στη συνέχεια ερμηνεύονται τα δεδομένα που συλλέγονται. Μια πιλοτική μελέτη αποκαλύπτει εάν τα ερευνητικά ερωτήματα, το θεωρητικό πλαίσιο ή παρόμοια πρέπει να προσαρμοστούν πριν να συλλεχθούν περαιτέρω δεδομένα. Το τελευταίο βήμα της διαδικασίας είναι η σύνταξη ευρημάτων και συμπερασμάτων. Η παρούσα έρευνα ακολούθησε τα προαναφερθέντα βήματα τα οποία φαίνονται συνολικά στο πιο κάτω σχήμα.



(Σχήμα 3)

5.3 Μελέτη περίπτωσης

Μία μέθοδος για τη διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας είναι η μελέτη περίπτωσης. Η μελέτη περίπτωσης περιλαμβάνει τη μελέτη μιας υπόθεσης μέσα σε ένα πραγματικό και σύγχρονο περιβάλλον. Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει πέντε στοιχεία: τις ερωτήσεις της μελέτης, τις προτάσεις της (εάν υπάρχουν), τις μονάδες ανάλυσής της, τη λογική σύνδεση των δεδομένων με τις προτάσεις και τα κριτήρια για την ερμηνεία των ευρημάτων. Μια μελέτη περίπτωσης μπορεί να είναι μια μεμονωμένη ή πολλαπλή μελέτη περίπτωσης. Μια πολλαπλή μελέτη περίπτωσης θεωρείται ότι είναι πιο πειστική και πιο στιβαρή, σε σύγκριση με μια μοναδική μελέτη περίπτωσης. (McCombes., 2019) Επιπλέον, σε περιόδους όπου λίγα είναι γνωστά για ένα φαινόμενο, η οικοδόμηση θεωρίας από μια μελέτη περίπτωσης είναι ιδιαίτερα κατάλληλη καθώς δεν βασίζεται σε προηγούμενη βιβλιογραφία και προηγούμενα εμπειρικά

στοιχεία. Ως εκ τούτου, για αυτήν την έρευνα, πραγματοποιήθηκε μια πολλαπλή μελέτη περίπτωσης.

5.4 Περιγραφή Και Αιτιολόγηση Ερευνητικής Μεθοδολογίας

Η συλλογή δεδομένων περιελάμβανε ένα σύντομο διαδικτυακό ερωτηματολόγιο που στάλθηκε στους συμμετέχοντες ώστε να ερευνηθούν οι πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού οι οποίες χρησιμοποιούνταν πριν και κατά τη διάρκεια της πανδημίας στις επιχειρήσεις του τουριστικού τομέα. Αφού οι συμμετέχοντες απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, επιλέχθηκαν 10 επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους και προγραμματίστηκε μια ποιοτική συνέντευξη. Η συνέντευξη έγινε μέσω της Διαδικτυακής πλατφόρμας ZOOM καθώς οι ερωτηθέντες ένιωθαν πιο άνετα λόγω των αυξημένων περιστατικών θετικών κρουσμάτων COVID-19 που υπήρχαν τη δεδομένη στιγμή στη κοινότητα.

Οι ποιοτικές συνεντεύξεις επιτρέπουν στον ερευνητή να κάνει νέες ερωτήσεις για να δώσει συνέχεια στις απαντήσεις του ερωτώμενου ανάλογα με τη ροή της συζήτησης. Επιπλέον, ο ερευνητής μπορεί να διαφοροποιήσει τη σειρά των ερωτήσεων και τη διατύπωση αυτών. Κατά συνέπεια, η ποιοτική συνέντευξη τείνει να είναι ευέλικτη και επιτρέπει την ανταπόκριση στην κατεύθυνση προς την οποία οι ερωτώμενοι λαμβάνουν τη συνέντευξη (Chadwick, 2022). Η διαδικασία συλλογής δεδομένων θα εξηγηθεί περαιτέρω παρακάτω σε αυτό το κεφάλαιο.

5.5 Μέγεθος Δείγματος και Συλλογή δεδομένων

Για την έρευνα αυτή, τα δεδομένα συγκεντρώθηκαν σε δύο στάδια. Πρώτον, όλοι οι συμμετέχοντες απάντησαν σε ένα διαδικτυακό ερωτηματολόγιο και δεύτερον, πραγματοποιήθηκαν ημιδομημένες συνεντεύξεις σε 10 από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν. Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από συνολικά 100 εργαζόμενους του κλάδου του τουρισμού και της φιλοξενίας. Η γλώσσα του ερωτηματολογίου επιλέχθηκε η Αγγλική καθώς η πλειονότητα των εργαζομένων του κλάδου ήταν ξενόγλωσσοι ή προτιμούσαν την αγγλική γλώσσα επικοινωνίας.

Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε στους ερωτηθέντες μέσω e-mail και περιείχε 13 ερωτήσεις. Σχεδιάστηκε κυρίως για να καλύψει τομείς σχετικά με τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού

στην τουριστική βιομηχανία για να διασταυρώσει τα ευρήματα από τη βιβλιογραφία, όπου προτάθηκε ότι ο κλάδος συχνά παλεύει με μια αρνητική εικόνα σχετικά με τις πρακτικές και τις συνθήκες απασχόλησης (Baum, 2015). Ο ερευνητής αποφάσισε να έχει ένα ξεχωριστό ερωτηματολόγιο αντί να συμπεριλάβει αυτές τις ερωτήσεις στην ποιοτική συνέντευξη. Αυτό έγινε για να εμπλακούν οι συμμετέχοντες και να ασχοληθούν με το θέμα πριν από τη συνέντευξη. Επιπλέον, βοήθησε τον ερευνητή να αποκτήσει διορατικότητα και καλύτερη κατανόηση του οργανισμού πριν από τη συνέντευξη και να έχει μια σαφέστερη εικόνα της λειτουργίας της εταιρείας.

Επίσης για σκοπούς γρηγορότερης συλλογής ερωτηματολογίων, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες όπως αποστέλλουν το ερωτηματολόγιο σε συναδέλφους τους εντός της επιχείρησης ή σε γνωστούς τους οι οποίοι εργάζονται στον κλάδο. Ως εκ τούτου το ερωτηματολόγιο εν αντίθεση με τις συνεντεύξεις δεν δόθηκε στοχευμένα αλλά σε μορφή χιονοστιβάδας η οποία πρακτική χρησιμοποιείτε για άμεση συλλογή αποτελεσμάτων λόγω περιορισμένου χρόνου. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα αποτελέσματα να μην μπορούν να γενικευτούν καθώς ενδέχεται να εμπεριέχεται σφάλμα από τις μετρήσεις.

Για την δόμηση του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε το Google Forms.

Για την ανάλυση των δεδομένων του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό ATLAS για τον υπολογισμό στατιστικών στοιχείων και τη δημιουργία γραφημάτων. Το ερωτηματολόγιο παρέχεται στο Παράρτημα 2.

Για την ανάλυση των δεδομένων του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό SPSS “Statistical Package for the Social Sciences” ώστε να εκτελέσει ποσοτικής ανάλυσης. Χρησιμοποιείται ως ένα πλήρες στατιστικό πακέτο. Αυτό το λογισμικό έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως από ερευνητές για την εκτέλεση ποσοτικής ανάλυσης από την ανάπτυξή του το 1968 από τον Norman H και Dale Ben. (Γεώργιος)

5.6 Ημιδομημένη Συνέντευξη

Το δεύτερο βήμα της συλλογής δεδομένων περιείχε ατομικές, ημιδομημένες συνεντεύξεις. Ο ερευνητής χρησιμοποίησε έναν οδηγό συνέντευξης με μια λίστα ερωτήσεων για θέματα που έπρεπε να καλυφθούν και απέφυγε τις βασικές ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις ήταν ανοιχτού τύπου, γεγονός που επέτρεπε στους συμμετέχοντες να απαντήσουν με τρόπο της επιλογής

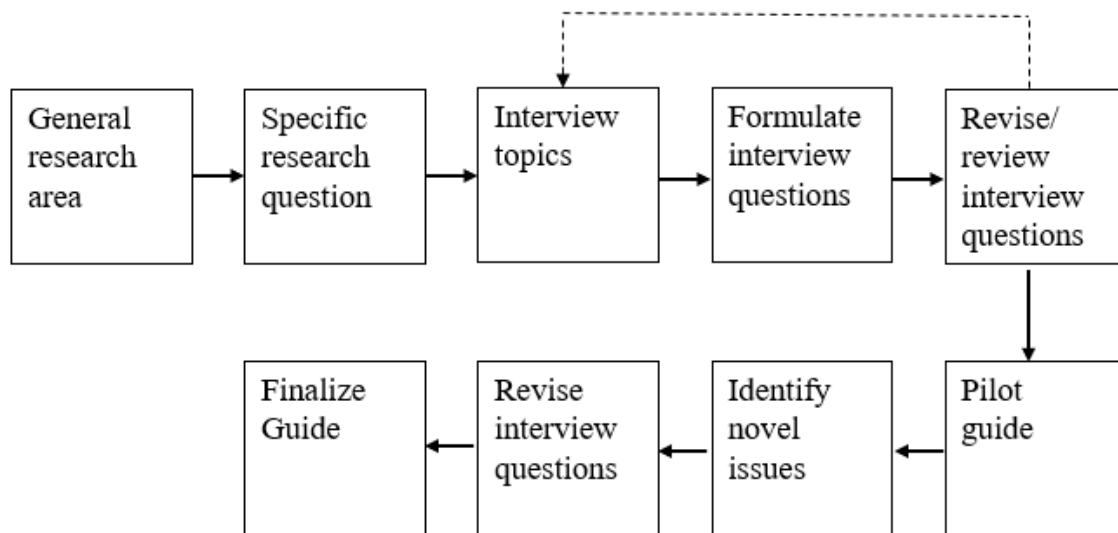
τους (Chadwick, 2022). Οι ερωτήσεις δεν τέθηκαν πάντα με την ίδια σειρά. Αντίθετα, το χρονοδιάγραμμα προσαρμόστηκε μερικές φορές για καλύτερη ροή των συνεντεύξεων όταν ο ερευνητής ένιωθε ότι τα θέματα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν σε διαφορετικά στάδια, ανάλογα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων. Ο ερευνητής είχε προετοιμάσει επιμέρους ερωτήσεις ανάλογα με τις απαντήσεις του συμμετέχοντος για να κατανοήσει βαθύτερα τις περιστάσεις.

Οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν στην ελληνική ή αγγλική γλώσσα αναλόγως της γλώσσας του ερωτηθέντος και περιστασιακά, ο ερευνητής διατύπωσε τις ερωτήσεις με διαφορετικό τρόπο για να διασφαλίσει ότι οι συμμετέχοντες κατάλαβαν σωστά τις ερωτήσεις. Επιπλέον, ο ερευνητής μερικές φορές έκανε ερωτήσεις που δεν περιλαμβάνονταν στον οδηγό της συνέντευξης για να μάθει τα πράγματα που έλεγαν οι ερωτηθέντες. Η συνέντευξη ξεκίνησε με το Μέρος Α, το οποίο περιείχε μια εισαγωγή, όπου οι συμμετέχοντες έλαβαν πληροφορίες σχετικά με το ερευνητικό θέμα. Επίσης αφού εξασφαλίστηκε η εμπιστευτικότητα των πληροφοριών, ζητήθηκε η άδεια ώστε η συνέντευξη να ηχογραφείται.

Η πρώτη ερώτηση επικεντρώθηκε στη θέση του συμμετέχοντα και για πόσο καιρό εργάζονται στην επιχείρηση. Η ερώτηση χρησιμοποιήθηκε ως παγοθραύστης για να ενθαρρύνει τον συμμετέχοντα να μιλήσει ανοιχτά. Η χρήση μιας ερώτησης παγοθραύστη μπορεί να μειώσει την πιθανή νευρικότητα που μπορεί να είχε δημιουργηθεί πριν από τη συνέντευξη. Στη συνέχεια η συνέντευξη επικεντρώθηκε γύρω από τα 3 ερευνητικά ερωτήματα. Α) Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πριν την πανδημία στις επιχειρήσεις, Β) ο αντίκτυπος της πανδημίας και ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού κατά την διάρκεια της πανδημίας και τέλος Γ) η χρήση Προτύπων Πιστοποίησης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Το Σχήμα 4 δείχνει τα βήματα που έγιναν για τη δημιουργία του οδηγού συνέντευξης. Ο οδηγός συνέντευξης παρέχεται στο Παράρτημα 2. Οι συνεντεύξεις ηχογραφήθηκαν, στη συνέχεια μεταγράφηκαν λέξη προς λέξη από τον ερευνητή για επακόλουθη ανάλυση δεδομένων και στη συνέχεια στάλθηκαν στους ερωτηθέντες για τη συγκατάθεσή τους.

Εκτός από το ερωτηματολόγιο και τις συνεντεύξεις, χρησιμοποιήθηκαν τηλεφωνικές συνομιλίες και επικοινωνία μέσω e-mail για την απόκτηση περαιτέρω γνώσεων. Τόσο πριν όσο και μετά από κάθε συνέντευξη, ο ερευνητής μελέτησε τις ιστοσελίδες του αντίστοιχου οργανισμού και τα διαθέσιμα έγγραφα.



(Σχήμα 4)

5.7 Μεταβλητές

Για το σκοπό της δημιουργίας του ερωτηματολογίου, χρησιμοποιήθηκε ο πιο κάτω πίνακας ο οποίος συνδέει τα ερευνητικά ερωτήματα με την βιβλιογραφία και τέλος τις ερωτήσεις που επιλέχθηκαν ώστε να δομήσουν το ερωτηματολόγιο.

Ερευνητικά Ερωτήματα	Βιβλιογραφική Αναφορά	Δήλωση Ερωτηματολογίου
1. Ποιες καλές πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αξιοποιήθηκαν στον Τουριστικό Τομέα της Κύπρου πριν την πανδημία. 2. Πώς διαφοροποιήθηκαν συγκεκριμένες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον	Καλές Πρακτικές και Αξιολόγηση Εργαζομένων Gary Dessler, Framework for Human Resource Management, A, 7th Edition, 2013 Shawn Smith JD and Rebecca Mazin, The HR Answer Book, 2 nd Edition, Second Edition June 30, 2011	Does your enterprise practice any of the following Human Resources Activities? If you practice Training and Development, what kind of training do your employees attend and how often do they attend those trainings (once per year, twice per year, etc) How often are your employees appraised with a standardized Performance Appraisal Form?

<p>Τουριστικό Τομέα κατά την διάρκεια της πανδημίας.</p> <p>3. Ποια Πρότυπα Πιστοποίησης χρησιμοποιούνται στις επιχειρήσεις του Τουριστικού τομέα για σκοπούς βελτίωσης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.</p>	<p>Διοίκηση Αλλαγών, Αντιμετώπιση Κρίσεων</p> <p>Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Δημήτρης Μπουράντας, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Α Έκδοση, 2003, Εκδόσεις Γ. Μπένου</p> <p>Πρότυπα Πιστοποίησης</p> <p>Global Sustainable Tourism Council (GSTC®), global standards for sustainable travel and tourism</p>	<p>During the pandemic, to which extent did you have a crisis management plan at hand for COVID-19?</p> <p>Does your enterprise practice any of the following Human Resources Activities during the pandemic?</p> <p>How effective was at the management site of the enterprise the use of Certification standards?</p>
---	--	---

(Πίνακας 5)

5.8 Κώδικες και Θέματα

Μετά τη μεταγραφή των συνεντεύξεων και των ερωτηματολογίων, ο ερευνητής άρχισε να εξετάζει τα δεδομένα διαβάζοντάς τα αρκετές φορές για να αναπτύξει κώδικες. Η διαδικασία κωδικοποίησης είναι μια επαγωγική διαδικασία περιορισμού των δεδομένων σε θέματα. Η διαδικασία στοχεύει στο να βγάλει νόημα από τα δεδομένα διαιρώντας το κείμενο σε τμήματα και να επισημάνει τα τμήματα με κωδικούς. Οι κώδικες είναι οι ετικέτες που χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν ένα τμήμα κειμένου, ενώ τα θέματα προκύπτουν όταν παρόμοιοι κώδικες συνδυάζονται για να σχηματίσουν μια κύρια Το αντίστοιχο έγινε και για το ερωτηματολόγιο.

Για την οργάνωση, την επισήμανση και την κωδικοποίηση των δεδομένων των συνεντεύξεων, καθώς και για τον εντοπισμό αναδυόμενων θεμάτων, χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό ATLAS. Για την ανάλυση των δεδομένων για το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε το SPSS.

Το ATLAS είναι ένα εργαλείο ποιοτικής έρευνας που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για κωδικοποίηση και ανάλυση μεταγραφών και σημειώσεων πεδίου, δημιουργία βιβλιογραφικών ανασκοπήσεων, δημιουργία διαγραμμάτων δικτύου και οπτικοποίηση δεδομένων.

5.9 Ηθικές Θεωρήσεις

Κατά τη διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας είναι απαραίτητο να τηρείτε έναν κώδικα δεοντολογίας. Ο ερευνητής λειτούργησε ακολουθώντας διάφορες ηθικές αρχές. Μία από αυτές τις αρχές ήταν η ειλικρίνεια, η οποία περιελάμβανε την ακριβή αναφορά δεδομένων, αποτελεσμάτων, μεθόδων και διαδικασιών. Ο ερευνητής δεν παραποίησε ή σκόπιμα παρερμήνευσε δεδομένα. Μια άλλη αρχή ήταν η διαφάνεια, καθώς όλοι οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να συναινέσουν πριν από την ηχογράφηση. Μόλις οι συνεντεύξεις μεταγράφηκαν, στάλθηκαν στους ερωτηθέντες για συναίνεση. Τρίτον, διασφαλίστηκε η αρχή της εμπιστευτικότητας στους συμμετέχοντες. Δεδομένου ότι οι πληροφορίες για το ανθρώπινο δυναμικό είναι ευαίσθητης φύσης, οι συμμετέχοντες και οργανισμοί παραμένουν ανώνυμοι. Κατά τη σύνταξη των αποτελεσμάτων της συλλογής δεδομένων, ο ερευνητής αφαίρεσε αναγνωριστικά, όπως ονόματα ή γεωγραφικά στοιχεία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Εισαγωγή

Οι συμμετέχοντες στη μελέτη είναι εργαζόμενοι ή προσωπικό του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού του οργανισμού που εργάζονται στον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας στην Κύπρο. Η έρευνα συμβάλλει στο βιβλιογραφικό κενό του ανθρώπινου δυναμικού στην Κύπρο, ιδιαίτερα στον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας. Στόχος της έρευνας είναι να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα 1, 2 και 3 με τα δεδομένα που συλλέγονται:

Ερευνητικό Ερώτημα 1: Ποιες καλές πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αξιοποιήθηκαν στον Τουριστικό Τομέα της Κύπρου πριν την πανδημία.

Ερευνητικό Ερώτημα 2: Πώς διαφοροποιήθηκαν συγκεκριμένες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Τουριστικό Τομέα κατά την διάρκεια της πανδημίας.

Ερευνητικό Ερώτημα 3: Ποια Πρότυπα Αξιολόγησης χρησιμοποιούνται στις επιχειρήσεις του Τουριστικού τομέα για σκοπούς βελτίωσης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

6.2 Ευρήματα Ερευνητικό Ερώτημα 1

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα εστίασε στις καλές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού πριν την έναρξη της πανδημίας

Όταν ρωτήθηκαν οι συμμετέχοντες πώς είχαν εξασφαλίσει τη σωστή ποιότητα εργαζομένων πριν από την πανδημία, έγινε προφανές ότι οι περισσότεροι οργανισμοί χειρίζονταν τις προσλήψεις και την επιλογή ad hoc και άτυπα. Επίσης, όλοι τους έλαβαν αρκετές αιτήσεις

ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Το ερωτηματολόγιο αποκάλυψε ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων δεν είχε προβλήματα εύρεσης υπαλλήλων, αλλά το ένα τρίτο είχε δυσκολίες να βρει ειδικευμένους υπαλλήλους. Λόγω του αριθμού των μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, δεν εξετάστηκαν όλες οι αιτήσεις και δεν έλαβαν απάντηση όλοι οι αιτούντες.



(Γραφική 6)

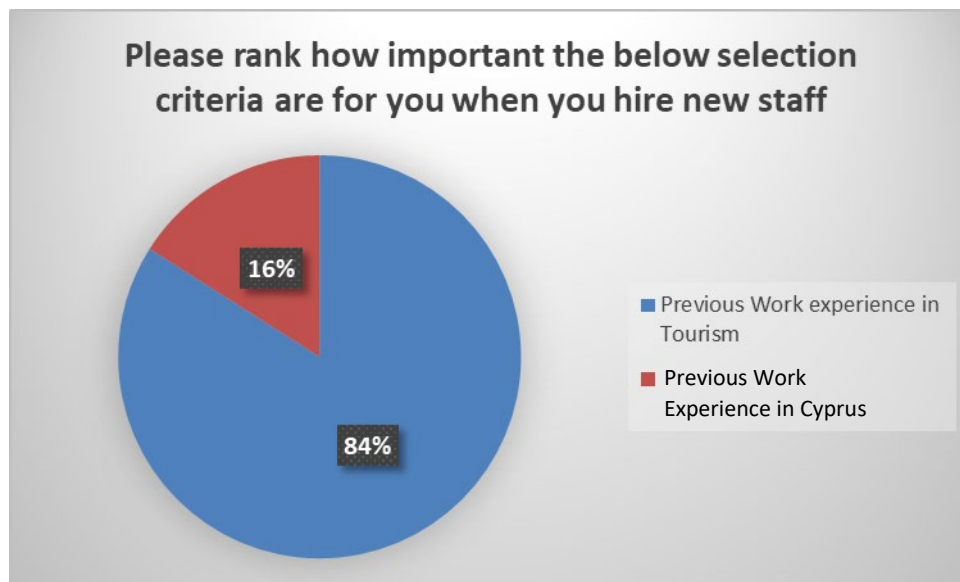
“Η πρόσληψη είναι πολύ χρονοβόρα διαδικασία. Μερικές φορές οι πολύ καλές αιτήσεις δεν εξετάζονται καθόλου. Μερικές φορές λαμβάνουμε εκατοντάδες μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για αιτήσεις. Τα τοποθετήσαμε όλα σε έναν φάκελο. Ποτέ δεν τις ελέγχουμε εκτός κι αν χρειαζόμαστε προσωπικό. Άρα, κανείς δεν ελέγχει”. (Οργανισμός 5)

Εκτός από την εξέταση βιογραφικών, οι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι τα πιο συνηθισμένα εργαλεία πρόσληψης είναι προσωπικές επαφές και συστάσεις από νυν και πρώην υπαλλήλους, οι περισσότεροι από τους οποίους ήταν αλλοδαποί και οι συμμετέχοντες παρατήρησαν ότι γενικά ήταν καλά συνδεδεμένοι με άλλους αλλοδαπούς. Στο ερωτηματολόγιο, οι ερωτηθέντες αξιολόγησαν τις συστάσεις από άλλους ως σημαντικό κριτήριο επιλογής, το οποίο αναφέρθηκε επίσης αρκετές φορές κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων.

“Εξετάζουμε το βιογραφικό φυσικά και προσπαθούμε να χρησιμοποιήσουμε ένα σύστημα συστάσεων. Οι σημερινοί υπάλληλοι ή οι προηγούμενοι υπάλληλοι που έχουν κάνει καλή δουλειά εδώ παραπέμπουν ή προτείνουν κάποιον. Αυτό ήταν

πολύτιμο για εμάς. Αν νοιάζονται για τη φήμη τους, θα συστήσουν καλούς ανθρώπους”. (Οργανισμός 2)

Όσον αφορά τα κριτήρια επιλογής, το ερωτηματολόγιο έδειξε ότι το 86% των ερωτηθέντων έθεσε ως πρώτη επιλογή την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία στον τουρισμό και αμέσως επόμενο η προηγούμενη εργασία στην Κύπρο.



(Γραφική 7)

Ωστόσο, όταν οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν σχετικά με τα κριτήρια επιλογής τους στην ποιοτική συνέντευξη, η πλειοψηφία απάντησε ότι οι υποψήφιοι πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνούν στα αγγλικά και ότι πρέπει να έχουν κίνητρα. Οι υποψήφιοι για τη ρεσεψιόν θα πρέπει να έχουν εμπειρία στην εξυπηρέτηση πελατών σε κάποιο βαθμό, αλλά όχι απαραίτητα σε ξενοδοχείο. Μια πρόκληση που αντιμετώπισαν οι συμμετέχοντες στη διαδικασία πρόσληψης ήταν ότι ένα μεγάλο μέρος του προσωπικού τους είναι ξένοι φοιτητές οι οποίοι προέρχονται από συνεργαζόμενα εκπαιδευτικά ιδρύματα της Κύπρου και κάνουν την πρακτική τους άσκηση στον οργανισμό με αποτέλεσμα να μην έχουν την απαραίτητη εμπειρία και δεξιότητες.

“Είναι πρόκληση η αξιοποίηση εκπαιδευομένων από σχολές και ανώτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα της Κύπρου καθώς ο οργανισμός γλυτώνει ένα σοβαρό κονδύλι σε μισθούς αλλά από την άλλη δεν γνωρίζεις αν θα είναι παραγωγικοί ή καλή στη δουλειά τους”. (Οργανισμός 4)

Επίσης επιχειρήσεις που δεν είχαν πάρει συνέντευξη από αιτούντες μέχρι πριν από μερικά χρόνια, αλλά είχαν αλλάξει αυτή την προσέγγιση, ανέφεραν ότι αυτή η απόφαση οδήγησε σε πιο επιτυχημένες αποφάσεις πρόσληψης.

Όταν ρωτήθηκαν σχετικά με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η εκπαίδευση στην ώρα εργασίας ήταν η πιο κοινή μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε. Ειδικότερα, οι νέες προσλήψεις παρατηρούν ότι κάποιος με μεγαλύτερη εμπειρία εκτελεί μια εργασία. Στις περισσότερες περιπτώσεις, παρακολουθούν ένα παράδειγμα υπαλλήλου ή τον υπάλληλο με τη μεγαλύτερη εμπειρία. Επιπλέον, μια λίστα ελέγχου χρησιμοποιήθηκε συνήθως για να εξασφαλιστεί μια επιτυχημένη περίοδος εκπαίδευσης.

Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες δήλωσαν ότι βρίσκονται σε μια συνεχή διαδικασία εκπαίδευσης. Ωστόσο, σχεδόν καμία επιχείρηση δεν είχε επίσημο πρόγραμμα εκπαίδευσης. Η εξήγηση γι' αυτό, σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, οφειλόταν κυρίως στην έλλειψη χρόνου και στην υψηλή εναλλαγή προσωπικού.



(Γραφική 8)

“Εκπαιδευόμαστε κατά την διάρκεια της εργασίας. Δεν υπάρχουν οργανωμένες εκπαιδεύσεις. Θα ήθελα πολύ να έχω μια συστηματική εκπαίδευση”.

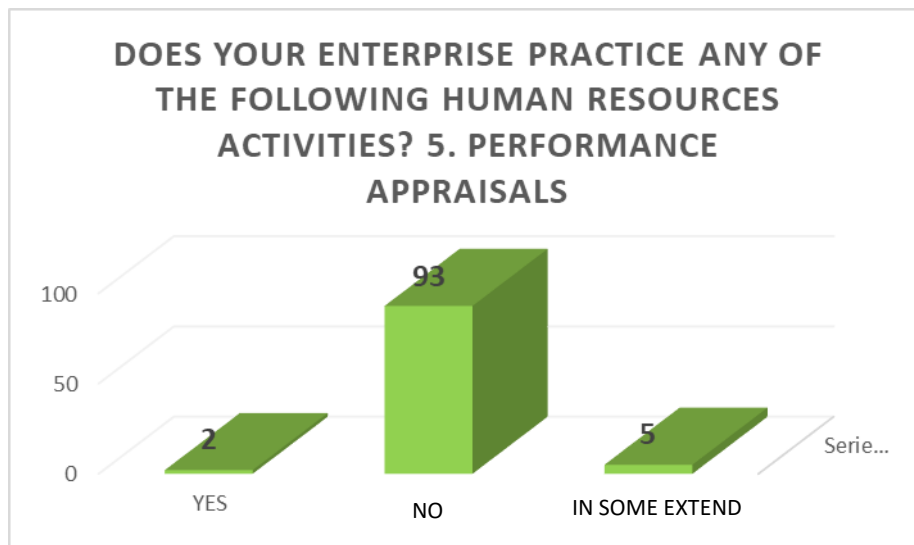
Μία από τις επιχειρήσεις ανέφερε ότι είχε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα όπου ένας εξωτερικός εκπαιδευτής διεξήγαγε εκπαίδευση με βάση μια ανάλυση αναγκών που έγινε

αρχικά μιλώντας τόσο με τους διευθυντές όσο και με τους υπαλλήλους. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα κάλυπτε διάφορα θέματα:

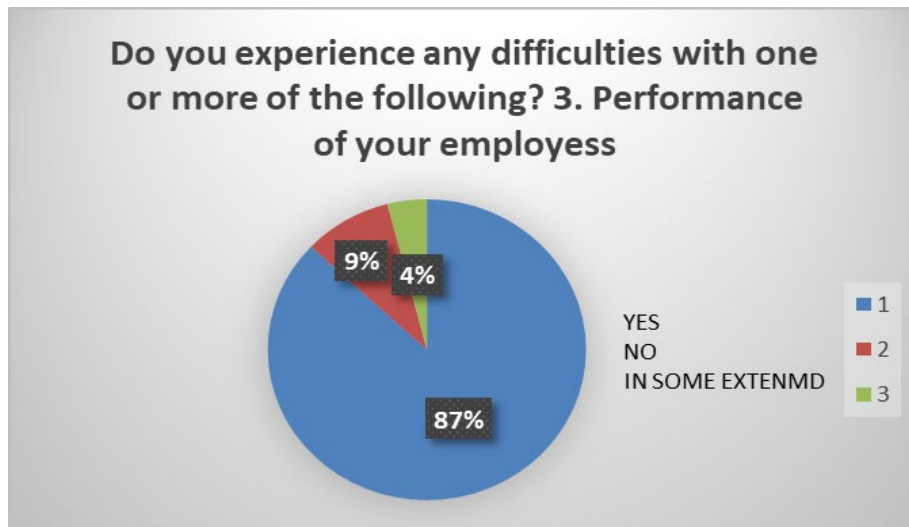
“Έχουμε ένα νέο πρόγραμμα εκπαίδευσης για όλους τους νέους εργαζόμενους όταν ξεκινήσουν. Είναι ένα πρόγραμμα ενός μήνα. Αλλά έχουμε επίσης όλα τα είδη μαθημάτων και εκπαιδεύσεων κατά τη διάρκεια του έτους, για παράδειγμα «Συμβουλές φιλοξενίας για αποτελεσματική επικοινωνία με τουρίστες», «Εκπαίδευση Πολιτιστικής Ποικιλομορφίας» ή μάθημα αγγλικών”.

(Οργανισμός 1)

Εξετάζοντας την αξιολόγηση και την απόδοση, τα αποτελέσματα δείχνουν δύο όψεις με τρόπο που αφενός οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν χρησιμοποίησαν αξιολογήσεις απόδοσης, αλλά αφετέρου αντιμετώπισαν προβλήματα απόδοσης με το προσωπικό. Το ερωτηματολόγιο αποκάλυψε ότι σχεδόν όλοι από τους ερωτηθέντες αντιμετωπίζουν προβλήματα απόδοσης με το προσωπικό και το 4% των ερωτηθέντων αντιμετωπίζει προβλήματα απόδοσης σε κάποιο βαθμό. Αυτό φαίνεται στο πιο κάτω σχήμα.



(Γραφική 9)



(Γραφική 10)

Ωστόσο, μόνο μία επιχείρηση χρησιμοποιούσε τυποποιημένα έντυπα αξιολόγησης απόδοσης για τα μέλη του προσωπικού του.

“Συναντιόμαστε μια φορά το χρόνο και εξετάζουμε τα πάντα. Επίσης, έχουν την ευκαιρία να κάνουν ένα σχόλιο τι μπορούμε να κάνουμε καλύτερο ως διοίκηση. Μου αρέσει αυτό. Είναι εμπιστευτικό και είναι καλό να το έχουμε.” (Οργανισμός 7).

Οι άλλες επιχειρήσεις αυτής της μελέτης εφαρμόζουν μια άτυπη κουλτούρα ανατροφοδότησης, όπου οι εργαζόμενοι λαμβάνουν σχόλια επί τόπου από τους προϊστάμενούς τους.

Αρκετοί συμμετέχοντες πίστευαν ότι μπορούσαν να εντοπίσουν τους υπαλλήλους με προβληματική απόδοση από την εμπειρία τους ως διευθυντές και ότι δεν θα χρειαζόταν ένα τυποποιημένο έντυπο αξιολόγησης απόδοσης.

“Εργάζομαι εδώ κάθε μέρα. Συνεργάζομαι στενά με τον κόσμο. Απλά γνωρίζω. Αν δεν ήξερα αυτό το 99%, δεν θα ήμουν καλός διευθυντής. (Οργανισμός 9)

Οι εβδομαδιαίες ώρες που αφιερώνονταν στο Ανθρώπινο Δυναμικό πριν από την πανδημία διέφεραν μεταξύ των συμμετεχόντων. Οι επιχειρήσεις με λιγότερες εναλλαγές προσωπικού ξόδευαν λιγότερες ώρες σε θέματα προσωπικού από τις επιχειρήσεις που αντιλαμβάνονταν την εναλλαγή προσωπικού τους ως υψηλή.

“Ξοδεύω ίσως τέσσερις ώρες σε αυτό. Οι περισσότεροι από τους υπαλλήλους μας είναι εδώ για χρόνια, ακόμη και μέχρι δέκα χρόνια”. (Οργανισμός 8)

Όλοι οι άλλοι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι περνούν από πέντε έως δέκα ώρες σε θέματα προσωπικού κάθε εβδομάδα. Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες πρόσθεσαν επίσης ότι αυτός ο αριθμός είναι μια πρόχειρη εκτίμηση και ότι πιθανότατα ξόδεψαν περισσότερο χρόνο στη διαχείριση του προσωπικού καθώς “τα προβλήματα δεν τελειώνουν ποτέ”.

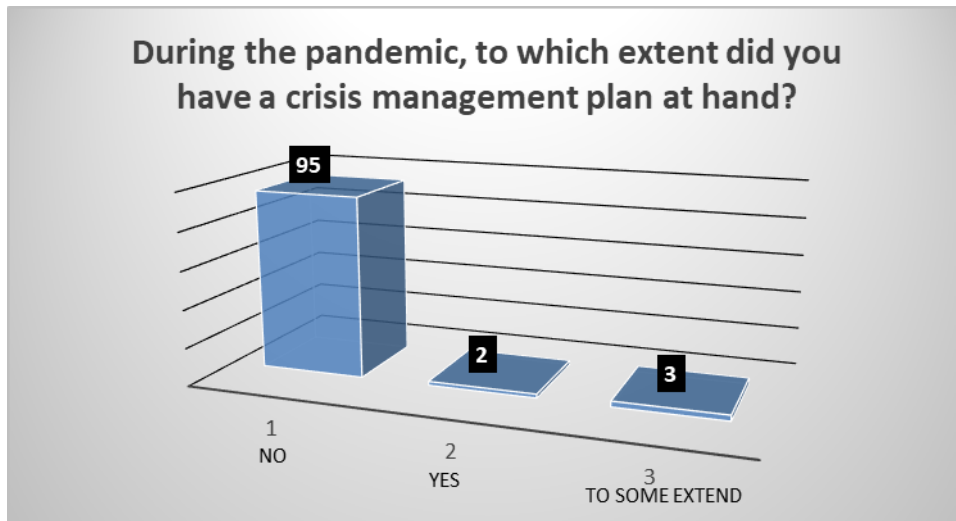
Περίληψη

Οι Καλές Πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού πριν από την πανδημία είχε στόχο να απαντήσει στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα. Όσον αφορά την πρόσληψη και την επιλογή, έγινε φανερό ότι οι επιχειρήσεις προσέλαβαν με άτυπο τρόπο. Για παράδειγμα, δεν εξετάστηκαν όλες οι αιτήσεις και δεν έλαβαν συνέντευξη όλοι οι αιτούντες πριν τους προσλάβουν. Επίσης οι εργαζόμενοι από προγράμματα εκπαίδευσης και κατάστασης από εκπαιδευτικά ιδρύματα, δεν συμβάλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας. Όσον αφορά την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, οι περισσότερες επιχειρήσεις είχαν άτυπη εκπαίδευση στην εργασία, αλλά το ξενοδοχείο που επένδυσε σε αυτό, πέτυχε θετικά αποτελέσματα για την ικανοποίηση των εργαζομένων. Όσον αφορά την αξιολόγηση και την απόδοση, οι περισσότεροι διευθυντές έδωσαν σχόλια επί τόπου, αλλά δεν χρησιμοποίησαν τυποποιημένες αξιολογήσεις απόδοσης ή πρότυπα αξιολόγησης. Πολλοί συμμετέχοντες αντιμετώπισαν προβλήματα απόδοσης μεταξύ του προσωπικού. Ακόμη οι συμμετέχοντες εκτιμάται ότι αφιερώνουν από πέντε έως δέκα ώρες σε θέματα προσωπικού κάθε εβδομάδα.

6.3 Ευρήματα Ερευνητικό Ερώτημα 2

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα εστίασε στο πως διαφοροποιήθηκαν συγκεκριμένες καλές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διάρκεια της πανδημίας.

Ερωτηθέντες οι συμμετέχοντες σε ποιο βαθμό είχαν ένα σχέδιο κρίσης, όλοι απάντησαν ότι είχαν ένα σχέδιο για την εκκένωση της επιχείρησης σε περίπτωση που συμβεί μια φυσική κρίση όπως μια φωτιά αλλά μόνο 2 από αυτούς είχαν σχέδιο κρίσης για γεγονότα που φαίνεται να διαταράσσουν τον κλάδο σε τακτική βάση. Η επιχείρηση 2 δήλωσε: “Λοιπόν, δεν είχαμε κανένα σχέδιο για αυτό” και παρόλο που χρησιμοποιήθηκαν διαφορετικές λέξεις, αυτή η απάντηση δόθηκε σταθερά σε όλες τις συνεντεύξεις.



(Γραφική 11)

Επιπλέον, οι συνεντεύξεις αποκάλυψαν ότι οι μισοί από τους ερωτηθέντες μετανιώνουν που δεν είχαν σχέδιο κρίσης. Για παραδείγματα η επιχείρηση 10 δήλωσε

“Μακάρι να είχα ένα σχέδιο. Ήταν σχεδόν τελευταία στιγμή που αντιδράσαμε. Ήμασταν πολύ πεισματάρηδες”. (Οργανισμός 10)

Το άλλο μισό των ερωτηθέντων εμπιστεύτηκε είτε τη δική του εργασιακή εμπειρία ως διευθυντές: “Θα επιληφθώ της κατάστασης όταν έρθει. Ποτέ δεν ξέρεις. Μπορεί να έχουμε σεισμούς. Δεν ξέρουμε τι είδους κρίση θα έρθει, οπότε θα την πάρουμε όπως έρχεται” ή σύμφωνα με την εμπειρία των ιδιοκτητών της επιχείρησης.

“Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης εργάζεται σε αυτήν για σχεδόν όλη του τη ζωή. Έχει μεγάλη εμπειρία σε κάθε είδους σκαμπανεβάσματα. Είναι πολύ γνωστός σε αυτή τη δουλειά. [...]. Απλώς το έχει. Ξέρει πώς να ενεργήσει σε μια δύσκολη κατάσταση”. (Οργανισμός 9)

Ένας άλλος παράγοντας που επηρέασε τον τρόπο με τον οποίο οι συμμετέχοντες χειρίστηκαν την κατάσταση ήταν η υποτίμηση του ιού.

“Δεν περιμέναμε να έχει τέτοιου είδους αποτέλεσμα. Αν κάποιος μου έλεγε πέρσι τον Δεκέμβριο ότι δεν θα έχουμε τουρίστες που να ταξιδεύουν πουθενά στον κόσμο, δεν θα το πίστευα. Δεν θα το περίμενα ποτέ αυτό. Δεν περιμέναμε ποτέ κάτι τόσο μεγάλο και για τόσο μεγάλο χρονικό διάστημα”. (Οργανισμός 2)

Επιπλέον, μια αίσθηση αβεβαιότητας δυσκόλεψε τον περαιτέρω προγραμματισμό για τους συμμετέχοντες. Ο οργανισμός 1 δήλωσε ότι “Είναι όλα απλώς ένα μεγάλο ερωτηματικό”. Ο οργανισμός 8 ανέφερε: “Δεν ξέρουμε ακόμη τι θα συμβεί”.

Η κατάσταση ήταν τόσο ανησυχητική όσο και ενοχλητική για τους συμμετέχοντες καθώς δεν ήταν σε θέση να προβλέψουν το μέλλον ή να λάβουν στρατηγικές αποφάσεις. “Τη μια μέρα οι δουλειές είναι μια χαρά, την άλλη ποιος ξέρει; Είμαστε χωρίς κανένα σχέδιο αυτή τη στιγμή γιατί δεν ξέρουμε τι να περιμένουμε”.

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

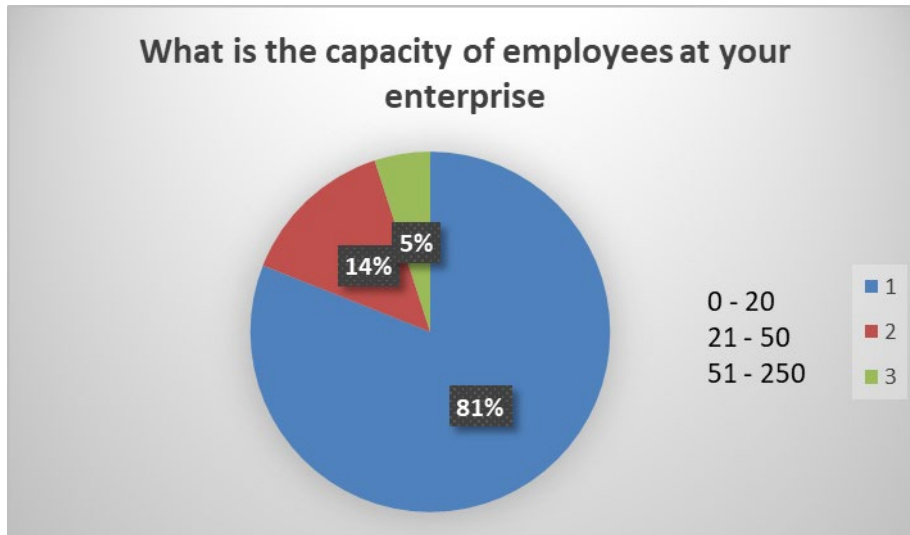
Το θέμα προέκυψε από ερωτήσεις εκτός του αρχικού πλάνου κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων που εστιάζουν στο πώς αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες το ανθρώπινο δυναμικό και σε ποιο βαθμό το ανθρώπινο δυναμικό συμπεριλήφθηκε στη λήψη αποφάσεων κατά τη διάρκεια της κρίσης.

Όταν οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν αν υπήρχε διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις τους, αποκαλύφθηκε ότι μόνο 7 από αυτούς απασχολούσε διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού. Πολλοί ερωτηθέντες δικαιολόγησαν την απουσία ενός διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού με το μέγεθος της επιχείρησης και ισχυρίστηκαν ότι ήταν περιορισμένοι στην εφαρμογή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε σύγκριση με μεγαλύτερες επιχειρήσεις:



(Γραφική 12)

“Νομίζω ότι είμαστε λίγο πολύ μικροί για να έχουμε μια θέση πλήρους απασχόλησης για έναν διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού. Αν ήμασταν αλυσίδα, τότε θα ήταν λογικό”. (Οργανισμός 3)



(Γραφική 13)

Επίσης, οι μισοί από τους συμμετέχοντες στις συνεντεύξεις θα ήθελαν να έχουν έναν διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού στον οποίο να απευθυνθούν

“Θα ήταν πραγματικά υπέροχο γιατί όσα χρόνια κι αν εργάζεσαι στο ίδιο πόστο, είναι πάντα καλό να υπάρχει ένας σύμβουλος και μια άλλη γνώμη. Όσον αφορά ιδιαίτερα την κρίση, οι ιδιοκτήτες θα μπορούσαν να έχουν χρησιμοποιήσει τις γνώσεις ενός ατόμου που έχει εμπειρία σε θέματα προσωπικού και διαχείριση κρίσεων”.

(Οργανισμός 9)

Το άλλο μισό των ερωτηθέντων δεν θεώρησε απαραίτητο να προσλάβουν διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού. Ο οργανισμός 5 δήλωσε.

“Όχι, έχω πολλούς ανθρώπους γύρω μου που μπορώ να ρωτήσω. Το κάνουμε με τον δικό μας τρόπο εδώ και πολλά χρόνια και δεν χρειαζόμαστε κάποιο ειδικό. Γνωρίζουμε την πραγματικότητα”.

Καθώς ένας στόχος των επιχειρήσεων είναι η δημιουργία κέρδους, η πλειονότητα των ερωτηθέντων ήταν απρόθυμοι να προσλάβουν έναν διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού επειδή είναι δαπανηροί όπως επίσης και κατά τη γνώμη τους δεν κερδίζουν χρήματα σε αντάλλαγμα.

Οι περισσότεροι επιχειρηματίες θεώρησαν ότι το να ξοδεύεις χρήματα για έναν διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού σημαίνει να κάνεις μια επένδυση σε κάτι που δεν συμβάλλει στην αύξηση των εσόδων.

“Δεν θα βάλουμε τα χρήματα σε έναν υπεύθυνο ανθρώπινου δυναμικού, γιατί τότε δεν θα υπάρχουν χρήματα για πιο βασικές λειτουργίες της επιχείρησης. Πρέπει να βάλουμε προτεραιότητες και το να προσλάβουμε έξτρα προσωπικό δεν είναι η καλύτερη ιδέα. Ειδικά αν δεν συμβάλλει στα έσοδα”. (Οργανισμός 8)

Σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις οι οποίοι είχαν διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, διαφάνηκε ότι ήταν πιο έτοιμες στην αντιμετώπιση και διαχείριση της κρίσης.

“Είμασταν σε συνεχή επικοινωνία με τους ιδιοκτήτες και το προσωπικό της επιχείρησης και ενημερώναμε διαρκώς για τις αλλαγές καθώς επίσης προτείναμε και τρόπους αντιμετώπισης”. (Οργανισμός 1)

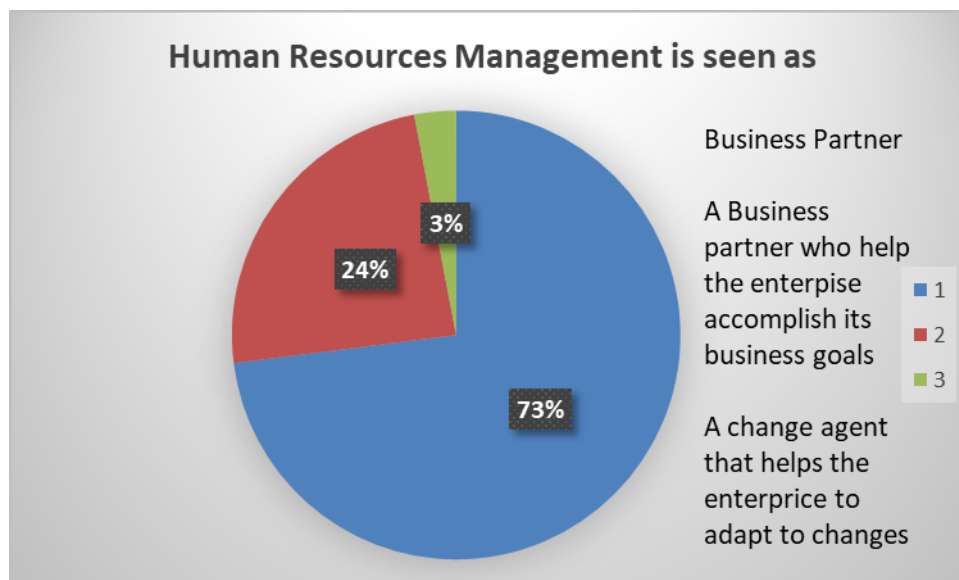
Στην αντιμετώπιση βοήθησε το σχέδιο της Κυβέρνησης της Κύπρου για επιχορήγηση διακοπών από την εγχώρια αγορά με αποτέλεσμα διάφορες επιχειρήσεις να συνεχίζουν να λειτουργούν. Οι επιχειρήσεις με τμήμα ανθρώπινου δυναμικού άδραξε έγκαιρα της ευκαιρίας και εφάρμοσαν πλάνο λειτουργίας με όλα τα υγειονομικά πρωτόκολλα που ήταν σε ισχύ την δεδομένη στιγμή.

“Συμμετείχαμε στο σχέδιο επιχορήγησης διακοπών και σε συνεργασία με το τμήμα προώθησης, διαφημίσαμε γρήγορα τις υπηρεσίες και την ασφάλεια που προσφέρει η επιχείρηση στους πελάτες για ξέγνοιαστες διακοπές με αποτέλεσμα να διατηρήσουμε τον τζίρο της επιχείρησης σε λειτουργικά επίπεδα. Επίσης το προσωπικό ήταν κατάλληλα εκπαιδευμένο και ενημερωμένο ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί έγκαιρα και με ασφάλεια σε περιπτώσεις μολύνσεων εντός της επιχείρησης”. (Οργανισμός 1)

Ακόμη ένα πολύ σημαντικό στοιχείο ήταν ότι οι επιχειρήσεις που συνέχισαν την λειτουργία τους μέσα από το πρόγραμμα της Κυβέρνησης, δεν χρειάστηκε να απολύσει τους υπαλλήλους της.

Η συνολική αντίληψη για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποκάλυψε ότι φαίνεται να είναι μια άυλη επιχειρηματική μονάδα για τους περισσότερους συμμετέχοντες και ότι δεν είναι εφικτό για αυτούς.

Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο αποκάλυψε ότι το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται κυρίως ως διοικητικός εμπειρογνώμονας που βοηθά τον οργανισμό να βελτιώσει τη λειτουργική του αποτελεσματικότητα και να επιτύχει τους στόχους του και λιγότερο ως παράγοντας αλλαγής που βοηθά τον οργανισμό να προσαρμοστεί σε αλλαγές. Επίσης, οι περισσότεροι συμμετέχοντες απάντησαν ότι το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να αφιερώνει χρόνο στην υποστήριξη νέων συμπεριφορών για να διατηρήσει την εταιρεία ανταγωνιστική και λιγότερο απάντησαν ότι το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να αφιερώνει χρόνο στο να ακούει και να ανταποκρίνεται στους εργαζομένους.



(Γραφική 14)

Περίληψη

Σχετικά με τη διαφοροποίηση καλών πρακτικών κατά τη διάρκεια της πανδημίας έγινε σαφές ότι οι επιχειρήσεις πέρασαν μάλλον απροετοίμαστα στην κρίση λόγω έλλειψης σχεδίου κρίσης. Επιπλέον, υποτίμησαν πόσο καιρό θα επηρεάσει ο ιός τις επιχειρήσεις τους. Οι πόροι από την Κυπριακή κυβέρνηση υποστήριξαν την λειτουργία των επιχειρήσεων και το ανθρώπινο δυναμικό, αν και οι απολύσεις ήταν αναπόφευκτες μακροπρόθεσμα.

Το δεύτερο θέμα που χρησιμοποιήθηκε για την απάντηση του ερευνητικού ερωτήματος 2 ήταν ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Αποκάλυψε ότι μόνο 2 επιχειρήσεις

απασχολούν διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, οι συμμετέχοντες διχάστηκαν αν χρειαζόταν διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού. Ένας λόγος για τον οποίο δεν υπάρχει διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού ήταν οικονομικής φύσης και επιπλέον, φαίνεται να είναι μια άυλη επιχειρηματική μονάδα για τους ερωτηθέντες. Εκτιμούν το ανθρώπινο δυναμικό κυρίως για επιχειρησιακή υποστήριξη, αλλά δεν το αποδίδουν για χάραξη στρατηγικής.

6.4 Ευρήματα Ερευνητικό Ερώτημα 3

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα διερευνά την χρήση προτύπων πιστοποίησης από τις επιχειρήσεις του τουριστικού τομέα και της φιλοξενίας για σκοπούς διαχείρισης προσωπικού.

Από τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο διαφάνηκε ξεκάθαρα ότι η πιστοποίηση των επιχειρήσεων της βιομηχανίας του τουρισμού και της φιλοξενίας με κάποιο πρότυπο σχετικό με τη διαχείριση προσωπικού, δεν ήταν στις προτεραιότητές τους ή δεν γνώριζαν καν για αυτό.



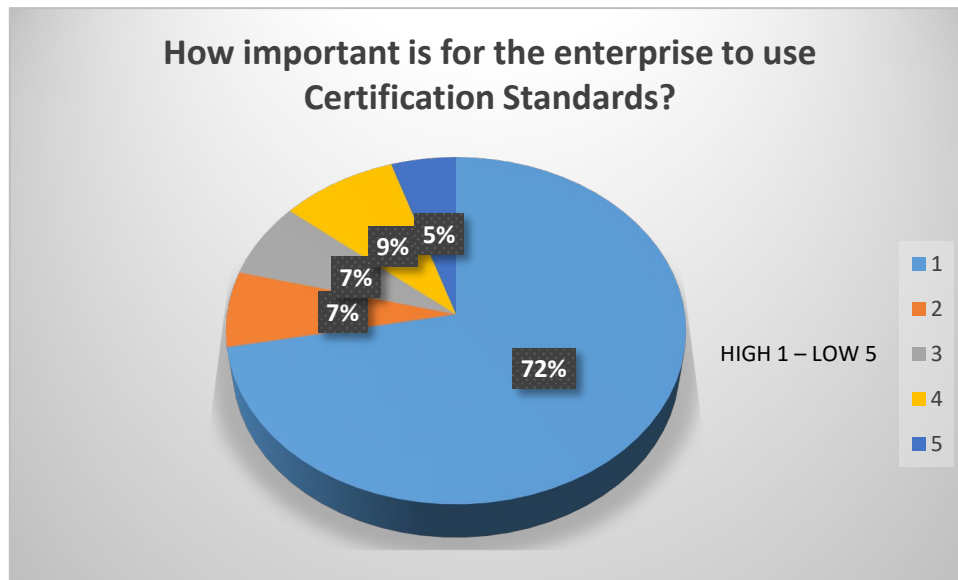
(Γραφική 15)

“ Λόγω του ότι διατηρούμε εστιατόριο στην επιχείρηση, πρέπει να έχουμε άδεια και πιστοποίηση από τις υγειονομικές αρχές τους κράτους όπως επίσης και σε θέματα ασφάλειας ώστε να μπορούμε να λειτουργούμε. Εκτός από αυτά δεν έχουμε κάτι άλλο.” (Οργανισμός 3)

Είναι εμφανές ότι οι επιχειρήσεις κατέχουν τις πιστοποιήσεις οι οποίες τους επιτρέπουν να περάσουν όλους τους απαραίτητους ελέγχους από τις κρατικές υπηρεσίες και να ξεκινήσουν την λειτουργία τους αλλά κανένα άλλο το οποίο θα διασφαλίζει τη συνεχή ανέλιξη και ποιότητα τους.

“ Το κόστος ώστε να αποκτήσεις κάποια πιστοποίηση είναι πολύ μεγάλο σε σχέση με το κύκλο εργασιών της επιχείρησης και για αυτό δεν είναι στις προτεραιότητες μας”.
(Οργανισμός 6)

Σε αντίθεση με τους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων, οι εργαζόμενοι ανέφεραν ότι θα ήθελαν οι επιχειρήσεις τους να χρησιμοποιούσαν πρότυπα καθώς αυτό θα τους βοηθούσε στην εξέλιξη και ανέλιξή τους στον οργανισμό όπως επίσης κάποιες αποφάσεις θα παίρνονταν πιο γρήγορα.



(Γραφική 16)

“Θα ήθελα κάποιες διαδικασίες να ήταν βάση προτύπων και όχι στη κρίση και την εμπειρία των διευθυντών λόγω της πολύχρονης εμπειρίας τους στο τομέα. Επίσης οι εκπαιδεύσεις θα γίνονταν από καταρτισμένο προσωπικό και όχι από τον υπάλληλο με περισσότερη εμπειρία”.
(Απάντηση από ερωτηματολόγιο)

Από την άλλη, επιχειρήσεις οι οποίες είχαν πιστοποίηση με κάποιο πρότυπο για Ανθρώπινο Δυναμικό, τους είχε βοηθήσει πολύ στην λήψη αποφάσεων καθώς επίσης και στη διαχείριση του προσωπικού από τη πρόσληψη, στην εκπαίδευση και τις σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων

και της διοίκησης. Στο ερωτηματολόγιο, αυτή η ερώτηση δεν ήταν υποχρεωτική καθώς μπορούσαν να την απαντήσουν μόνο οι επιχειρήσεις οι οποίες είχαν πιστοποιηθεί με κάποιο σχετικό πρότυπο.

“Το πρότυπο παρείχε μία σειρά από τυποποιημένες διαδικασίες σχετικά με την πρόσληψη, εκπαίδευση και αξιολόγηση των εργαζομένων στην επιχείρηση. Επίσης παρείχε συμβουλές σχετικά με τη διαχείριση των σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων και της διοίκησης. Όλο αυτό έπαιξε πολύ σημαντικό ρόλο στην διαφάνεια των αποφάσεων καθώς αυτές προκύπταν μέσα από μετρήσιμα αποτελέσματα και όχι εμπειρικές διαδικασίες. Ακόμη η ποιότητα των εργαζομένων μας διασφάλισε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της επιχείρησης”. (Οργανισμός 1)

Επιπλέον κάποιες επιχειρήσεις ανέφεραν ότι είχαν πιστοποιηθεί με κάποιο πρότυπο διαχείρισης προσωπικού αλλά δεν το έχουν εφαρμόσει ποτέ. Σε συμπληρωματική ερώτηση γιατί δεν το έχουν χρησιμοποιήσει αφού το έχουν, η απάντηση ήταν ότι

“Πιστοποιηθήκαμε γιατί πιστεύουμε ότι κάνει καλό στην εικόνα της επιχείρησης να φαίνεται στην ιστοσελίδα της ότι έχει το σχετικό πρότυπο αλλά όλα γίνονται βάση εμπειρίας και μετά από οδηγίες της διοίκησης”. (Οργανισμός 7)

Σχετικά με την ερώτηση αν η επιχείρηση είχε κάποιο πρότυπο σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων, η συντριπτική πλειοψηφία όπως και ήταν αναμενόμενο εξάλλου, δεν είχε κάποιο πρότυπο με αποτέλεσμα να τους βρει απροετοίμαστους και να μην μπορούν να διαχειριστούν την κρίση έγκαιρα και αποτελεσματικά.

“Πιστεύουμε ότι η χρήση προτύπων θα βοηθούσε την επιχείρηση να λάβει έγκαιρα και αποτελεσματικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κρίσης. Επίσης θα βοηθούσε στη μείωση των υπαλλήλων που είχαν απολυθεί”. (Οργανισμός 8)

Περίληψη

Αναφορικά με τη Πιστοποίηση των Επιχειρήσεων με Πρότυπα για τη Διαχείριση Προσωπικού, η πλειονότητα των επιχειρήσεων δεν είχαν κάποιο σχετικό πρότυπα εκτός από αυτά τα οποία τους ήταν απαραίτητα για την λειτουργία της επιχείρησης. Επίσης τα θεωρούν ως ένα έξτρα κόστος χωρίς λόγο καθώς οι διαδικασίες μπορούν να γίνουν από τους πιο έμπειρους μέσα στην επιχείρηση. Σε αντίθετη περίπτωση, οι επιχειρήσεις με τα σχετικά

πιστοποιητικά κατάφεραν να έχουν ένα υγιές οργανισμό με ποιοτικούς υπαλλήλους και υπηρεσίες. Ακόμη η έλλειψη πλάνου ή προτύπου διαχείρισης κρίσεων, έφερε σε δυσμενή θέση τις επιχειρήσεις στην σωστή και έγκαιρη αντιμετώπιση των επιπτώσεων της πανδημίας στο κύκλο εργασιών τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

7.1 Εισαγωγή

Αυτή η ενότητα συζητά τα ευρήματα που παρουσιάστηκαν στο τελευταίο κεφάλαιο, δεδομένου του στόχου της έρευνας να εξετάσει τον ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη βιομηχανία τουρισμού και φιλοξενίας στη Κύπρο πριν και κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Το κεφάλαιο περιέχει μια ερμηνεία των ευρημάτων υπό το πρίσμα της προηγούμενης βιβλιογραφίας και με νέες ιδέες από αυτή τη μελέτη.

7.2 Ερευνητικό Ερώτημα 1

Τα ευρήματα στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα σχετικά με τις καλές πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού πριν από την πανδημία δείχνουν μια τάση ότι το ανθρώπινο δυναμικό στις επιχειρήσεις αντιμετωπίζεται *ad hoc* και βραχυπρόθεσμα και όχι μακροπρόθεσμα. Επιπλέον, η Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού προσεγγίζεται κάπως αντιδραστικά παρά προληπτικά, δηλαδή λαμβάνονται αποφάσεις την ώρα που γίνεται κάτι αντί προληπτικά μέτρα, κάτι που συνάδει με τη βιβλιογραφία. (Νάνσυ Παπαλεξανδρή, 2003) Ο βραχυπρόθεσμος χαρακτήρας έγινε ιδιαίτερα εμφανής όσον αφορά την πρόσληψη και επιλογή προσωπικού. Επίσης πριν από την πανδημία, οι θέσεις εργασίας δεν διαφημίστηκαν και οι συμμετέχοντες πιθανώς έχασαν την ευκαιρία να απευθυνθούν σε εξειδικευμένα άτομα με εμπειρία στη φιλοξενία. Επιπλέον, οι απαιτήσεις για τις θέσεις εργασίας δεν ήταν δυνατό να κοινοποιηθούν, γεγονός που οδήγησε στα ξενοδοχεία να λαμβάνουν πολυάριθμες ανεπιθύμητες αιτήσεις που απαιτούσαν πολύ χρόνο για τον έλεγχο.

Επιπλέον, δεν εξετάστηκαν όλες οι αιτήσεις, αντίθετα, συγκεντρώθηκαν όλες σε ξεχωριστό φάκελο και ελέγχθηκαν μόνο όταν οι επιχειρήσεις χρειαζόταν να καλύψουν μια κενή θέση. Αυτό δεν σωστό καθώς, μέχρι εκείνη τη στιγμή, οι υποψήφιοι πρώτης επιλογής είχαν ενδεχομένως βρει δουλειά αλλού και δεν ήταν διαθέσιμοι, αφήνοντας τις επιχειρήσεις με

υποψήφιους δεύτερης ποιότητας για να διαλέξουν. Επιπρόσθετα, οι συμμετέχοντες δεν έδωσαν μεγάλη έμφαση στις συνεντεύξεις για δουλειά αλλά στις συστάσεις από υφιστάμενους υπαλλήλους ή τρίτους. Ακόμη διαπιστώθηκε ότι αρκετοί ερωτηθέντες δεν επιδίωξαν καμία συνομιλία με τους αιτούντες πριν από την πρόσληψη.

Η απουσία σχετικών μεθόδων πρόσληψης και επιλογής συμβάλλει στο δίλημμα να μην βρεθούν αρκετοί ειδικευμένοι υπάλληλοι. Οι συνεντεύξεις για δουλειά μπορεί να είναι χρονοβόρες, αλλά είναι χρήσιμες για να αξιολογηθεί εάν ο αιτών έχει τις απαραίτητες επικοινωνιακές ή κοινωνικές δεξιότητες που είναι απαραίτητες για τον κλάδο της φιλοξενίας. Γενικά, συνιστάται η χρήση συνδυασμού μεθόδων επιλογής για να αυξηθεί η πιθανότητα πρόσληψης ικανών υπαλλήλων. (Gary Dessler, 2013) Δεδομένου ότι η επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων για μια θέση εργασίας μπορεί τελικά να οδηγήσει σε αυξημένη απόδοση της επιχείρησης και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Albrecht, 2015) συνιστάται οι επιχειρήσεις να φέρουν περισσότερη δομή στις διαδικασίες πρόσληψης, όπως μια στρατηγική πρόσληψης ή ένα σχέδιο που εξηγεί για ποιες θέσεις προσλαμβάνονται, ωράρια κλπ.

Όσον αφορά την εκπαίδευση και κατάρτηση, έγινε φανερό ότι οι επιχειρήσεις δεν επιθυμούσαν να επενδύσουν στην ανάπτυξη των εργαζομένων τους. Οι εκπαιδεύσεις αυτές ήταν άτυπες και δεν γίνονταν συστηματικά. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες τυχαίαν εκπαίδευση εν ώρα εργασίας, η οποία είναι κοινή για τη βιομηχανία του τουρισμού και της φιλοξενίας (Baum, 2015). Ένας πιο έμπειρος υπάλληλος εκπαιδεύει κυρίως νέες προσλήψεις. Αυτή η μέθοδος είναι δημοφιλής καθώς είναι φθηνή, αλλά έχει και μειονεκτήματα.

Οι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι αντιμετωπίζουν υψηλή εναλλαγή προσωπικού και με τους υπαλλήλους να εναλλάσσονται συχνά, ο εκπαιδευτής αλλάζει συχνά. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα ποιότητας και συνέπειας στην εκπαίδευση. Ως εκ τούτου, προτείνεται η συμπλήρωση της εκπαίδευσης στην εργασία με πιο επίσημη εκπαίδευση. Τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού προγράμματος της επιχείρησης 1 επιβεβαιώνουν την επιτυχία τέτοιων προγραμμάτων καθώς κατάφεραν να βελτιώσουν τόσο τις αξιολογήσεις των εργαζομένων. Επιπλέον, οι εργοδότες που είναι δεσμευμένοι στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, γίνονται αρεστοί από τους εργαζόμενους, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη δέσμευση προς την επιχείρηση.

Διαπιστώθηκε ότι οι επιχειρήσεις εφαρμόζαν πολύ λίγες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού πριν από τη πανδημία. Σύμφωνα με την κλίμακα ωριμότητας ανθρώπινου δυναμικού του Kearn (2003), ο ερευνητής θα κατατάξει τους συμμετέχοντες στο πρώτο και δεύτερο στάδιο. Οι επιχειρήσεις που αντιλαμβάνονται το ανθρώπινο δυναμικό ως φορείς διαχείρισης κατατάσσονται στο πρώτο στάδιο. Άλλοι συμμετέχοντες αναγνώρισαν ότι οι επαγγελματικές πρακτικές διαχείρισης έχουν θετική επίδραση στην εταιρεία και, ως εκ τούτου, κατατάσσονται στο δεύτερο στάδιο (Kearns, 2003). Για να φτάσουν σε ένα υψηλότερο στάδιο στην κλίμακα ωριμότητας ανθρώπινου δυναμικού, οι συμμετέχοντες θα μπορούσαν να εξετάσουν το ενδεχόμενο συνεργασίας με έναν διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού για να μνηθούν σε ιδέες ειδικών. Αυτό θα μπορούσε τελικά να οδηγήσει σε καλύτερη ποιότητα στη διαχείριση του προσωπικού, μειωμένο κύκλο εργασιών και αυξημένη απόδοση.

7.3 Ερευνητικό Ερώτημα 2

Τα ευρήματα σχετικά με τη διαφοροποίηση συγκεκριμένων πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας κατά την διάρκεια της πανδημίας έδειξαν ότι δεν υπήρχαν τρομερές αλλαγές. Εν αντιθέση, η έλλειψη πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και η έλλειψη σχεδίου κρίσης δυσκόλευαν τους συμμετέχοντες να αντιδράσουν γρήγορα και αποτελεσματικά στην κρίση. Οι συμμετέχοντες υποτίμησαν την κρίση και αναγνώρισαν ότι δεν θα είχαν επιβιώσει από την κρίση χωρίς τους πόρους που παρείχε η κυπριακή κυβέρνηση. Παρόλο που οι κυβερνητικοί πόροι ήταν οικονομικού χαρακτήρα, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι σύγχρονες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού θα μπορούσαν επίσης να συμβάλουν στη μείωση των επιπτώσεων μιας κρίσης. Τα προγράμματα κατάρτισης, για παράδειγμα, θα μπορούσαν να έχουν βοηθήσει στη διασφάλιση της ευελιξίας του εργαζομένου και επιπλέον να διευκολύνουν τη μετάβαση μεταξύ εργασιών και καθηκόντων. Παρόλα αυτά, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σχετιζόταν κυρίως με δραστηριότητες μείωσης του κόστους.

Στις μέρες μας η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν θα πρέπει να εστιάζει μόνο σε διοικητικά καθήκοντα, αλλά έχει στρατηγικό ρόλο όταν εμφανίζεται μια κρίση. Ωστόσο, τα ευρήματα αυτής της μελέτης δεν το επιβεβαιώνουν. Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αποκάλυψε ότι είχε λειτουργικό ρόλο στην κρίση. Επιπλέον, πολλοί συμμετέχοντες εμπιστεύτηκαν την εμπειρία τους ως διευθυντές στον τρόπο χειρισμού της

κρίσης. Δήλωσαν ότι δεν χρειαζόταν ούτε η συμβολή ενός διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού, ούτε ότι θα προετοιμαστούν για μελλοντικές κρίσεις, καθώς "θα την χειριστούν όπως έρθει". Ωστόσο, αυτό μπορεί να είναι επικίνδυνο επειδή οι γνώσεις του διαχειριστή ενδέχεται να μην είναι διαθέσιμες στην επόμενη κρίση για απρόβλεπτους λόγους. Η γνώση πρέπει να είναι διαθέσιμη και όχι μόνο στο μυαλό του διευθυντή. Επιπλέον κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθος ή την τοποθεσία της θα πρέπει να κατανοήσει πώς μια συγκεκριμένη κρίση μπορεί να επηρεάσει τη λειτουργία της. Κατά συνέπεια, οι διευθυντές πρέπει να προετοιμάσουν τόσο την επιχείρηση όσο και τους εργαζόμενους καλύτερα για κρίσεις. Η μακροπρόθεσμη οργάνωση θα επιτρέψει στις επιχειρήσεις να αντιδράσουν γρήγορα και αποτελεσματικά μόλις συμβεί μια κρίση.

7.4 Ερευνητικό Ερώτημα 3

Τα ευρήματα σχετικά με τη χρήση προτύπων πιστοποίησης για τη διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού καταδεικνύουν ότι οι επιχειρήσεις στο τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας στη Κύπρο δεν έχουν αντιληφθεί τα οφέλη που μπορούν να έχουν από την επιλογή του προσωπικού μέχρι και την ανάπτυξη ολόκληρης της επιχείρησης. Τα πρότυπα πιστοποίησης δεν είναι ακόμα ένα πιστοποιητικό στο τοίχο του γραφείου του διευθυντή – ιδιοκτήτη της επιχείρησης. Είναι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης απέναντι σε άλλες αντίστοιχες επιχειρήσεις τα οποία μπορούν να αναβαθμίσουν την ποιότητα της επιχείρησης σε όλους τους τομείς.

Επίσης με πρόφαση το κόστος της πιστοποίησης ή το μέγεθος της επιχείρησης, οι εργοδότες υποστηρίζουν ότι δεν χρειάζονται κάτι τέτοιο καθώς τα χρόνια εμπειρίας τους μπορούν να τους βοηθήσουν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Παρόλα αυτά και δικαίως η πλειονότητα των εργαζομένων, αναγνωρίζουν την χρησιμότητα αυτών και θα ήθελαν οι επιχειρήσεις τους και οι εργοδότες να ακολουθούσαν τις διαδικασίες και τα πρότυπα μέσα από ένα πιο επαγγελματικό πρίσμα. Ακόμη, οι επιχειρήσεις που κατείχαν κάποιο πρότυπο για τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού είχαν τα εφόδια ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της πανδημίας και να μετριάσουν τις επιπτώσεις από αυτή.

ΚΕΦΑΛΙΟ 8

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μετά από έρευνα του ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη βιομηχανία τουρισμού και φιλοξενίας στη Κύπρο πριν και κατά τη διάρκεια της πανδημίας, αποκαλύφθηκε ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν έχει αναπτυχθεί πλήρως στις επιχειρήσεις και καταβάλλεται λίγη προσπάθεια για να διασφαλιστεί η ανάπτυξή της. Είναι συνεπές με τη βιβλιογραφία ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αντιμετωπίζεται ad hoc και ανεπίσημα. Ελάχιστη αξία δίνεται στην ανάπτυξη του και το ανθρώπινο δυναμικό παραμελείται κάπως στις επιχειρήσεις. Ως εκ τούτου, όσον αφορά την κλίμακα ωριμότητας ανθρώπινου δυναμικού του Kearn (2003), οι συμμετέχοντες τοποθετούνται στο πρώτο και δεύτερο στάδιο. Όσον αφορά το μοντέλο Dave Ulrich HR (1997), η έρευνα έδειξε ότι οι συμμετέχοντες δεν βλέπουν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως επιχειρηματικό εταίρο που εκτελεί και τους τέσσερις ρόλους. Αντίθετα, οι συμμετέχοντες βλέπουν το ανθρώπινο δυναμικό κυρίως στο ρόλο του διοικητικού εμπειρογνώμονα που βοηθά τον οργανισμό να βελτιώσει τη λειτουργική αποδοτικότητα.

Τη χρονική περίοδο που γράφεται αυτή η διατριβή, η κρίση της πανδημίας δεν έχει ακόμη παρακινήσει τους συμμετέχοντες να υποστούν μια ουσιαστική αλλαγή όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό και η αβεβαιότητα καθιστά δύσκολο τον προγραμματισμό του μέλλοντος. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν θεωρείται στρατηγικό στοιχείο στη διαδικασία μακροπρόθεσμου σχεδιασμού. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν κατά νου ότι η κρίση θα περάσει τελικά και ότι η δημιουργία και η παροχή επιτυχημένων υπηρεσιών τουρισμού και φιλοξενίας στους πελάτες επιτυγχάνεται στη συνέχεια κυρίως μέσω των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι θα γίνουν έτσι η κύρια πηγή για αυξημένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις πρέπει να προετοιμαστούν καλύτερα για την εποχή μετά την πανδημία.

Με τα δεδομένα που συλλέγονται, τα προτεινόμενα ερευνητικά ερωτήματα μπορούν να απαντηθούν ως εξής.

Ερώτηση 1: Ποιες καλές πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αξιοποιήθηκαν στον Τουριστικό Τομέα της Κύπρου πριν την πανδημία.

Η έρευνα διαπίστωσε ότι σε μεγάλο βαθμό, οι σχετικές πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού απουσίαζαν πριν από την πανδημία. Για την πρόσληψη και την επιλογή των εργαζομένων δεν δόθηκε αρκετή προσοχή. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις δεν ήθελαν να επενδύσουν στην ανάπτυξη των εργαζομένων τους μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Οι δραστηριότητες αυτές ήταν άτυπες και όχι συστηματικές. Για την πλειοψηφία, οι αξιολογήσεις απόδοσης δεν θεωρήθηκαν ως εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσης.

Ερευνητικό Ερώτημα 2: Πώς διαφοροποιήθηκαν συγκεκριμένες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Τουριστικό Τομέα κατά την διάρκεια της πανδημίας.

Η έρευνα έδειξε ότι η έλλειψη πλάνου διαχείρισης κρίσεων είχε ως αποτέλεσμα την διακοπή λειτουργίας των επιχειρήσεων και απόλυση του προσωπικού. Σε αντίθετη περίπτωση, οι επιχειρήσεις με τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού βρήκαν τους τρόπους ώστε να μετριάσουν τις επιπτώσεις από τη πανδημία και να συνεχίσουν εν μέρει τη λειτουργία τους.

Επιπλέον, αρκετοί συμμετέχοντες σε αυτή τη μελέτη εμπιστεύτηκαν τη δική τους εμπειρία ως διευθυντές στον χειρισμό της κρίσης και ως εκ τούτου, δεν θεώρησαν ότι η υποστήριξη από έναν διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού θα ήταν απαραίτητη.

Ερευνητικό Ερώτημα 3: Ποια Πρότυπα Πιστοποίησης χρησιμοποιούνται στις επιχειρήσεις του Τουριστικού τομέα για σκοπούς βελτίωσης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η έρευνα έδειξε ότι οι επιχειρηματίες είτε δεν γνωρίζουν για τα πρότυπα πιστοποίησης εκτός από αυτά από τα οποία είναι υποχρεωμένοι από την Κυπριακή Νομοθεσία για τη λειτουργία τους είτε δεν βρίσκουν το λόγο να αποκτήσουν ένα λόγο κόστους ή προσωπικής εμπειρίας.

Από την άλλη, οι επιχειρήσεις που τα χρησιμοποιούν, αναγνωρίζουν τα οφέλη τους και τις βοήθησε ώστε να αντιμετωπίσουν επιτυχώς τις επιπτώσεις της πανδημίας.

Ο ερευνητής καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν έχει ακόμη βρει τον δρόμο του στη βιομηχανία τουρισμού και φιλοξενίας στη Κύπρο. Ωστόσο, με τη συνεχιζόμενη κρίση τόσο από την πανδημία όσο και από άλλους παράγοντες, οι επιχειρήσεις πρέπει να διαθέτουν ένα σχέδιο δράσης που να αντιμετωπίζει τόσο την τρέχουσα κατάσταση όσο και τις πιθανές μελλοντικές επιπτώσεις εάν η κατάσταση συνεχίσει να επιδεινώνεται. Είναι σημαντικό να είναι προετοιμασμένες να μειώσουν τον πανικό και το άγχος μεταξύ των εργαζομένων. Επιπλέον θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν τα παραδείγματα τώρα για να ξανασκεφτούν εάν η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να οδηγήσει σε απόδοση και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Γενικά, η απουσία σχετικών πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού όπως επίσης και σχετικών Προτύπων Πιστοποίησης, μπορεί να συμβάλει στο δίλημμα να μην βρεθούν αρκετοί καταρτισμένοι υπάλληλοι και κατά συνέπεια να υπάρχουν προβλήματα με την απόδοση. Οι δραστηριότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης έχουν παραμεληθεί, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα την έλλειψη ποιοτικών εργαζομένων. Ελλείψει της αξιολόγησης της απόδοσης, η τουριστική βιομηχανία δεν παρέχει στους εργαζομένους τα κίνητρα για καλύτερη απόδοση.

Προτάσεις

Παρέχονται πέντε προτάσεις για τις επιχειρήσεις για να αυξήσουν τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν από τη σωστή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς και πώς να διαχειριστούν καλύτερα μια πιθανή μελλοντική κρίση.

- 1: Έμφαση στην κοινοποίηση θέσεων εργασίας και δημιουργία μιας αποτελεσματικής διαδικασίας επιλογής.
- 2: Συμπλήρωση της εκπαίδευσης στην εργασία με επίσημη εκπαίδευση και διασταυρούμενη κατάρτιση σε άλλα τμήματα για να γεφυρωθεί το χάσμα στην έλλειψη ειδικευμένων αιτούντων ώστε να αυξηθεί η ευελιξία των εργαζομένων.
- 3: Εφαρμογή συστήματος αξιολόγησης απόδοσης για έγκαιρη αναγνώριση αναγκών κατάρτισης και ενημέρωση των εργαζομένων για το τι αναμένεται από αυτούς.
- 4: Χρήση Προτύπων Πιστοποίησης για ετοιμότητα σε μελλοντική διαχείριση κρίσεων.

5: Αλλαγή τρόπου χρήσης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ως ένα εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της απόδοσης του οργανισμού, αντί ως μια επιχειρηματική μονάδα που δεν συμβάλλει στα έσοδα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Περιορισμοί και Μελλοντική έρευνα

Καθώς αυτή η διατριβή ερευνά τον τρόπο διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια επιχείρηση και ειδικότερα πριν και κατά τη διάρκεια μια κρίσης όπως της πανδημίας του κορωνοϊού, είναι ένα λεπτό και ευαίσθητο θέμα στο οποίο ο ερευνητής έπρεπε να εμπνεύσει την ασφάλεια στους συμμετέχοντες, άλλοτε με διαφορετικό τρόπο στον καθένα, ώστε να μιλήσουν ελεύθερα. Επιπλέον οι συνεντεύξεις έγιναν διαδικτυακά με αποτέλεσμα ο ερευνητής να μην έχει τη δυνατότητα να κάνει προσωπική παρατήρηση στο χώρο εργασίας τους ώστε να μπορεί να εξάγει τα δικά του προσωπικά συμπεράσματα. Ακόμη ο ερευνητής ήταν ανώριμος στη χρήση των λογισμικών ανάλυσης δεδομένων για τις συνεντεύξεις και τα ερωτηματολόγια με τα οποία θα μπορούσε να έχει καλύτερα αποτελέσματα.

Η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να περιλαμβάνει το ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μετά την πανδημία και πως η χρήση Προτύπων Πιστοποίησης συνέβαλαν στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Επίσης θα μπορούσε ο ερευνητής να κάνει προσωπική παρατήρηση στο χώρο εργασίας και να διασφαλίσει στο κατά πόσο οι προτάσεις που έδωσε στο τέλος αυτής της έρευνας βοήθησαν στη καλύτερη λειτουργία των επιχειρήσεων. Ακόμη θα μπορούσε να γίνει μία σύγκριση στη διαχείριση της πανδημίας από τη σκοπιά της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, των επιχειρήσεων της βιομηχανίας του Τουρισμού και της Φιλοξενίας στη Κύπρο με επιχειρήσεις του εξωτερικού.

Βιβλιογραφία

- Albrecht, S. L. (2015). *Organizational Effectiveness People and Performance*.
- Baum, T. (2015). *Human Resources in Tourism*.
- Chadwick, E. T. (2022). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *BDJ*.
- Council, W. T. (2019). *G20's Public & Private Sector Recovery Plan*. Ανάκτηση από <https://wtcc.org/>
- Cyprus, U. ο. (χ.χ.). *Πανεπιστημιακό Κέντρο Ερευνών Πεδίου*. Ανάκτηση από <https://www.ucy.ac.cy/pakepe/el/research-services/research-kind>
- EY. (2020). *Industry Pulse, Report Tourism*.
- Gary Dessler, A. (2013). *Framework for Human Resource Management, 7th Edition*,.
- ISO. (χ.χ.). Ανάκτηση από <https://www.iso.org/home.html>
- Jiang, K. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *The Academy of Management Journal*.
- Kearns, P. T. (2003). *HR Strategy: Business Focused Individually Centred*.
- Kelly, R. (2022). *The Nature of Business Transformation*. Routledge .
- Lam, T. C. (2013). Training Methods: A Review and Analysis. *Human Resources Development Review*.
- Lee, G. O. (2005). Epidemics, labour markets and unemployment: the impact of SARS on human resource management in the Hong Kong service sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 771.
- Lockwood, N. R. (2005). *Crisis management in today's business environment : hr's strategic role*. Alexandria, VA : Society for Human Resource.
- Mazin, S. S. (2011). *Τηε HR Abswer Book, 2nd Edition*.
- McCombes., S. (2019). Case Study | Definition, Examples & Methods. *Scribbr*.
- O'Donoghue, L. (2021, June 17). The David Ulrich HR Model. *Test Candidates* .
- Ross, S. C. (2019). *Training and Development in Organizations* . Routledge .
- Ulrich, D. &. (2015). Are we there yet? What's next for HR? 204.
- Vardarliera, P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. *12th International Strategic Management Conference*. Antalya.
- Wood, G. T. (2019). *Human Resource Management, A Critical Aproach, 2nd Edition*. Routledge .
- Yin, R. K. (2011). Qualitative Research from Start to Finish. *Scientific Research*.
- ΑναΔ. (2018). *Πρότυπα Πιστοποίησης Και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα* . Nicosia.

Γεώργιος, Φ. (χ.χ.). www.ucy.ac.cy.

Δημοκρατίας, Σ. Υ. (χ.χ.). *Αφίξεις Περιοιγητών και Έσοδα*.

Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Δ. Μ. (2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Μπένου.

Παραρτήματα 1

Ερωτηματολόγιο

The role of Human Resources Management before and during the pandemic in the tourism sector of Cyprus and the use of Certification Standards

I am a Master student at OPEN University of Cyprus, studding MSc in Management Technology and Quality. For my master dissertation, i am exploring the role of Human Resources Management in the tourism sector in Cyprus before and during the pandemic and the use of Certification Standards .

The survey will take 15 minutes to complete and will be anonymous.

Thank you for participating in the survey. Your support is much appreciated.

 varnavas.mytilineos@gmail.com (δεν κοινοποιήθηκε)
[Εναλλαγή λογαριασμού](#)



* Απαιτείται

Gender *

- Man
- Woman
- Non Defined
- Other

What is the capacity of employees at your enterprise *

- 1-20
- 21-50
- 51-250

Who is responsible for Human Resources Management/ staff matters in your enterprise? *

- Human Resources Manager
- Enterprise owner
- I do not know
- Other (Please specify)

Does your enterprise practice any of the following Human Resources Activities? *

	YES	NO	TO SOME EXTEND
Human Resources Strategy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recruiting and Selection	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Training and Development	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Career Planning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Performance Appraisals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Certification Standards	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Please rank how important the below selection criteria are for you when you hire new staff. *

	Low Importance	Neutral	Important	Very important
Previous Work experience in Tourism	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Previous work experience in Cyprus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Other

Η απάντησή σας

If you practice Training and Development, what kind of training do your employees attend and how often do they attend those trainings (once per year, twice per year, etc)

Η απάντησή σας

How often are your employees appraised with a standardized Performance Appraisal Form? *

- Never
- Once Per Year
- Twice Per Year
-
-

Other

Η απάντησή σας

Do you experience any difficulties with one or more of the following? *

	YES	NO	TO SOME EXTENT
Finding qualified employess	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finding enough employees to run the enterpice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Performance of your employess	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Other

Η απάντησή σας

To which extend is your Human Resources Strategy aligned with your Business Strategy? *

	1	2	3	4	5	
Low	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	High

"Human Resources Management is seen as" Please prioritize the below answers *
from 1= what you think is the least important to 4=what you think is the most
important)each number can be used once)

	1	2	3	4
A business partner that helps the enterprise accomplish business goals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
An administrative expert that helps the organization to improve operating efficiency	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A champion for employees that takes care of employee's personal needs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A change agent that helps the enterprise to adapt to changes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

"Human Resources Management should spend time on.." Please prioritize the below answers from 1= what you think is the least important to 4=what you think is the most important (each number can be used once) *

	1	2	3	4
Strategic Issues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Operational Issues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Listenign and Responding to employees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supporting new behaviors for keeping the enterprice competitive	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

During the pandemic

During the pandemic how many employees did you have to lay off? *

- 0%
- <20%
- 20-50%
- >50%

During the pandemic, to which extent did you have a crisis management plan at hand? *

- We didn't have any crisis management plan
- We had a crisis management plan
- We had Certification Standrard for crisis managment

If you had Certification standards for crisis management, which one?

Η απάντησή σας

How important is for the enterprise to use Certification Standards? *

	1	2	3	4	5	
Low	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	High

How effective was at the management site of the enterprise the use of certification standards?

	1	2	3	4	5	
None effective	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Very effective

Comments *

Η απάντησή σας

What role did Human Resources Management play in organizational decisions on how to manage COVID-19? *

Η απάντησή σας

What role did Human Resources Management play in organizational decisions?
Did Human Resources Management have a strategic input or merely an operational role in letting people go?

- YES
- NO
- In some extend

Does your enterprise practice any of the following Human Resources Activities * during the pandemic?

	YES	NO	TO SOME EXTEND
Human Resources Strategy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recruiting and Selection	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Training and Development	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Career Planning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Performance Appraisals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Certification Standards	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

If yes, how does these practices changed during the pandemic in contrast with the activities before the pandemic? *

Η απάντησή σας

Once the crisis is over, what approach will you use on re-hiring? Will everybody be re-hired, or will you be selective? *

Η απάντησή σας

What are the lessons learned from COVID-19 in regard to Human Resources Management and staff? *

Η απάντησή σας

Other comments

Η απάντησή σας

Παράρτημα 2

Ερωτήσεις Ημηδομημένης Συνέντευξης

1. Πόσο καιρό εργάζεστε στην επιχείρηση και ποια είναι η θέση σας;
2. Πόσοι υπάλληλοι εργάζονται συνήθως στην επιχείρηση πριν τη κρίση;
3. Υπάρχει Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιχείρησή σας;

Εάν ναι: Ποια είναι τα κύρια καθήκοντα του/της;

Εάν όχι: Ποιος είναι υπεύθυνος για θέματα προσωπικού;

4. Πώς διασφαλίζετε ότι η επιχείρησή σας έχει τη σωστή ποιότητα εργαζομένων;
5. Σε ποιο βαθμό είχατε διαθέσιμο σχέδιο διαχείρισης κρίσεων;
6. Είναι πιστοποιημένη η επιχείρησή σας με κάποιο Πρότυπο Διαχείρισης Προσωπικού;
7. Τι ρόλο έπαιξε η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις οργανωτικές αποφάσεις σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης της κρίσης;

8. Δώστε μου μια εικόνα σχετικά με τον αντίκτυπο που είχε η πανδημία στην επιχείρησή σας.
9. Πόσους υπαλλήλους χρειάστηκε να απολύσετε λόγω της κρίσης;
10. Εάν η επιχείρηση είχε διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού: Σε ποιο βαθμό ήταν χρήσιμο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διάρκεια της κρίσης;
Εάν η επιχείρηση δεν είχε διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού: Σε ποιο βαθμό θα χρειαζόσασταν έναν διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διάρκεια της κρίσης;
11. Πως θα βοηθούσε την επιχείρησή σας η χρήση Προτύπων Διαχείρισης Προσωπικού;
12. Υπάρχει κάτι που θα θέλατε να προσθέσετε σε αυτή τη συνέντευξη;
13. Έχετε άλλες ερωτήσεις;

Θα ήθελα να σας ευχαριστήσω για τη συμμετοχή σας στην διπλωματική μου έρευνα.