



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων»

Διπλωματική Εργασία

«Ηγετική Ικανότητα και στρατηγικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού των τουριστικών επιχειρήσεων σε περιόδους κρίσης.

Η σημασία της ανάπτυξης στελεχών ικανών στη διαχείριση κρίσεων».

Πουραΐμη Κατερίνα

Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Θεόδωρος Σταυρινούδης

Αθήνα, Μάιος 2022

«Ηγετική Ικανότητα και στρατηγικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού των τουριστικών επιχειρήσεων σε περιόδους κρίσης.
Η σημασία της ανάπτυξης στελεχών ικανών στη διαχείριση κρίσεων».

Πουραΐμη Κατερίνα

Επιτροπή Επίβλεψης Πτυχιακής / Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:

«Δρ. Θεόδωρος Σταυρινούδης»

«Μέλος ΣΕΠ ΕΑΠ»

Συν- Επιβλέπων Καθηγητής:

«Δρ. Λεωνίδα Μαρούδας»

« Μέλος ΣΕΠ ΕΑΠ»

Αθήνα, Μάιος 2022

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά τον καθηγητή μου κο Σταυρινούδη Θεόδωρο για την πολύτιμη στήριξη και βοήθειά του σε κάθε στιγμή που τον χρειάστηκα, καθώς και την οικογένειά μου για τη συμπαράσταση σε αυτή τη δύσκολη χρονιά της ζωής μου. Ιδιαίτερες ευχαριστίες και στα υπόλοιπα μέλη της επιτροπής.

Περίληψη

Η συχνότητα των κρίσεων στον τουρισμό και οι αλυσιδωτές και πολυεπίπεδες συνέπειες αυτών έχει προσανατολίσει το ενδιαφέρον των ερευνητών προς τη μελέτη της ηγεσίας κρίσεων ως αναπόσπαστο κομμάτι της ανάπτυξης του εταιρικού μάνατζμεντ. Η πρόσφατη εμπειρία της πανδημικής κρίσης ωστόσο κατέδειξε ότι παρά την πρόοδο που έχει συντελεστεί στη βιβλιογραφία, οι παραγόμενη γνώση ακόμα βρίσκεται υπό σχηματισμό ώστε δεν είναι ακόμα ευκρινείς οι βέλτιστες πρακτικές για την αντιμετώπιση μίας κρίσης και την ανάκαμψη έπειτα από αυτήν. Σε κάθε περίπτωση τόσο τα συλ ηγεσίας όσο και πρακτικές των τμημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού προσανατολίζονται προς μοντέλα εργασιακών απαιτήσεων – εργασιακών πόρων που προάγουν τη συνολική ευμάρεια κατά τη διάρκεια μίας κρίσης. Η παρούσα μελέτη εστιάζει στην ευελιξία και την ενδυνάμωση της ηγεσίας και των ηγετικών στελεχών στον τουρισμό και στις σύγχρονες θεωρίες κινήτρων με κοινωνικό προσανατολισμό. Πραγματοποιώντας ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και διεξάγοντας ποιοτική μέθοδο σε κατάλληλα δείγμα εργαζομένων του κλάδου επιχειρεί να παράξει συμπεράσματα για τους τρόπους κατά τους οποίους η καινοτόμες πρακτικές σε επίπεδο διαχείρισης, επικοινωνίας και διοίκησης ανθρώπων επιτρέπει την αντιμετώπιση μίας κρίσης.

Λέξεις- Κλειδιά

Ηγεσία, οργανωσιακή κουλτούρα, ενσυναίσθηση, επικοινωνία, προσέλκυση ταλέντων, στρατηγική παροχής κινήτρων, ψυχοκοινωνικά κίνητρα

Abstract

The frequency of crises in tourism and the chain and multilevel consequences of them have oriented researchers' interest in the study of crisis leadership as an integral part of the development of corporate management. Recent experience of pandemic crisis, however, has shown that despite advances in the literature, the knowledge generated is still being formed so that best practices for dealing with a crisis and recovering from it are not yet clear. In any case, both the leadership styles and the practices of the human resource management departments are oriented towards models of labor requirements - labor resources that promote overall prosperity during a crisis. The present study focuses on the flexibility and empowerment of leadership and executives in tourism and on modern socially oriented motivational theories. By reviewing the existing literature and conducting a qualitative method on an appropriate sample of industry workers, it attempts to draw conclusions about the ways in which innovative practices in the management, communication and management of people allow a crisis to be addressed.

Key-words

Leadership, organizational culture, empathy, communication, talent attraction, motivational strategy, psychosocial motivation

Πίνακας περιεχομένων

Εισαγωγή	12
Κεφάλαιο 1. Διαχείριση κρίσεων στον τουρισμό	17
1.1. Η κατηγοριοποίηση των κρίσεων στην τουριστική βιομηχανία	17
1.2. Ο κύκλος ζωής των κρίσεων και τα αντίστοιχα μοντέλα διαχείρισης.....	19
1.3. Ο συσχετισμός της οργανωσιακής κουλτούρας του τουριστικού οργανισμού με την επιλογή μοντέλου διαχείρισης κρίσης	21
1.4. Η ηγεσία στην κρίση	22
1.5. Οι δημόσιες σχέσεις και η επικοινωνία ως παράγοντας κλειδί για τη διαχείριση των κρίσεων στον τουρισμό.....	22
Κεφάλαιο 2. Ο ρόλος του ηγέτη ως παράγοντας επιτυχίας και η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά στην κρίση	24
2.1. Ο ηγέτης μένει πιστός στον στόχο, στο όραμα και στις οργανωσιακές δεσμεύσεις.....	24
2.2. Η συμπεριληπτική ηγεσία ως παράγοντας σταθερότητας κι ασφάλειας σε ένα μεταβλητό περιβάλλον.....	25
2.3. Η ανάπτυξη ενσυναίσθησης ως εργαλείο ενός ηγέτη για τη διαχείριση των επιπτώσεων μίας κρίσης.....	25
2.4. Resonance Leadership: η συναισθηματική νοημοσύνη βασικός πυλώνας στις σύγχρονες τάσεις ηγεσίας	26
2.5. Η αυτογνωσία ως κυρίαρχος παράγοντας για την άσκηση ηγεσίας και τη διαχείριση μίας κρίσης.....	27
2.6. Η επιλογή της ρητορικής του ηγέτη, η σημασία της επικοινωνιακής πολιτικής κατά τη διάρκεια μίας κρίσης.....	28
Κεφάλαιο 3. Ανάπτυξη ικανών στελεχών: ο ρόλος τους στη διαχείριση κρίσεων.....	30
3.1. Προσέλκυση κι ανάπτυξη ταλέντων	30
3.2. Λήψη αποφάσεων: η ευθύνη μοιράζεται στους ικανούς.....	30
3.3. Εσωτερική κι εξωτερική προσέλκυση στελεχών.....	31
3.4. Ανάπτυξη και διατήρηση στελεχών: οι τεχνικές της εκπαίδευσης και της καθοδήγησης	32
Κεφάλαιο 4. Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων στον κλάδο του τουρισμού σε περιόδους κρίσης.....	34
4.1. Αντανακλαστικές αντιδράσεις του εργατικού δυναμικού, από τον προσδιορισμό των αναδυόμενων αναγκών στην ανάπτυξη εξατομικευμένων κινήτρων.....	34

4.2. Εργασιακό στρες κι εργασιακή ανασφάλεια: ανάγκη για οργανωσιακή επικοινωνία.....	35
4.3. Ψυχολογικό κεφάλαιο κι εταιρική ευθύνη: η θεωρία της κοινωνικής υποστήριξης.....	36
4.4. Στρατηγική συντήρησης των πολύτιμων πόρων	38
4.5. Ψυχοκοινωνική προσέγγιση στη διαμόρφωση στρατηγικής παροχής κινήτρων	39
5. Μεθοδολογία έρευνας	40
5.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα	40
5.2 Η ερευνητική μέθοδος.....	40
5.3 Εργαλείο συλλογής δεδομένων	41
5.4 Πληθυσμός και δείγμα	42
5.5 Ερευνητική διαδικασία.....	43
5.6 Αξιοπιστία και εγκυρότητα της έρευνας.....	44
6. Αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης	45
6.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά	45
6.2 Έλεγχος αξιοπιστίας ερωτηματολογίου	47
6.3 Θετική επιρροή ηγεσίας στην αποδοτικότητα των εργαζομένων στον κλάδο του τουρισμού σε περιόδους κρίσης	48
6.4 Βαθμός αποτελεσματικότητας τεχνικών καθοδήγησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στα στάδια της πρόληψης και της αντιμετώπισης μίας κρίσης.....	51
6.5 Τρόποι προσδιορισμού και αξιολόγησης αναγκών των εργαζομένων του τουρισμού κατά την κρίση στα πλαίσια των σύγχρονων εργαλείων μάρκετινγκ	54
6.6 Επαγωγική στατιστική – Σχέση δημογραφικών και απόψεων δείγματος.....	57
6.6.1 Φύλο.....	57
6.6.2 Ηλικία	61
6.6.3 Επίπεδο εκπαίδευσης.....	64
6.6.4 Οικογενειακή κατάσταση.....	68
Βιβλιογραφία	84

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Κατανομή φύλου.....	45
Διάγραμμα 2: Κατανομή ηλικίας	46
Διάγραμμα 3: Κατανομή επιπέδου εκπαίδευσης	46
Διάγραμμα 4: Κατανομή οικογενειακής κατάστασης.....	47
Διάγραμμα 5: Κατανομή απαντήσεων για το βαθμό που η ρητορική του ηγέτη αμβλύνει την αβεβαιότητα των εργαζομένων κατά τη διάρκεια μίας κρίσης	48
Διάγραμμα 6: Κατανομή απαντήσεων αναφορικά με τον βαθμό που η μέριμνα του οργανισμού για ζητήματα του εξωτερικού περιβάλλοντος εμπνέει ή ενισχύει ψυχολογικά τους εργαζόμενους του οργανισμού	51
Διάγραμμα 7: Κατανομή απαντήσεων για τον βαθμό που είναι θεμιτός ο επιμερισμός των ευθυνών σε μικρότερες ομάδες εργασίας κατά τη διάρκεια μίας κρίσης.....	52
Διάγραμμα 8: Κατανομή απαντήσεων για τον βαθμό που είναι ωφέλιμο κατά τη διάρκεια μίας κρίσης, τα στελέχη να αναπτύσσουν βαθύτερες και πολύπλευρες σχέσεις με τους υφιστάμενους τους	53
Διάγραμμα 9: Κατανομή απαντήσεων σχετικά με τον βαθμό που το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμβάλει στη μείωση της εργασιακής ανασφάλειας κατά τη διάρκεια μίας κρίσης	55
Διάγραμμα 10: Κατανομή απαντήσεων για τον βαθμό που είναι ωφέλιμο κατά τη διάρκεια μίας κρίσης τα στελέχη να αναπτύσσουν βαθύτερες και πολύπλευρες σχέσεις με τους υφιστάμενους τους	56

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Αποτελέσματα αξιοπιστίας ερωτηματολογίου	47
Πίνακας 2: Κατανομή απαντήσεων δείγματος για τον βαθμό χρησιμότητας χαρακτηριστικών ηγέτη.....	49
Πίνακας 3: Κατανομή απόψεων δείγματος για τις μεθόδους που αφορούν στη διαχείριση των πληροφοριών κατά τη διάρκεια μίας κρίσης σε έναν τουριστικό οργανισμό	49
Πίνακας 4: Κατανομή απαντήσεων για την κρισιμότητα της συμμετοχής των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια μίας κρίσης	51
Πίνακας 5: Κατανομή απαντήσεων σχετικά με τον βαθμό που συμβάλλει η παροχή ψυχοκοινωνικών κινήτρων στην υπέρβαση μιας κρίσης στους εργαζομένους.....	52
Πίνακας 6: Κατανομή απαντήσεων για το πόσο σημαντικές είναι συγκεκριμένες διαδικασίες για τη στελέχωση ενός τουριστικού οργανισμού με ικανά στελέχη	54
Πίνακας 7: Κατανομή απαντήσεων για τον βαθμό που οι συνθήκες κρίσης ευνοούν την ανάδειξη ταλέντων και ικανών στελεχών	55
Πίνακας 8: Κατανομή απαντήσεων για τον βαθμό που η διαφάνεια και η διαρκής ροή της πληροφορίας από τη διοίκηση προς τους εργαζομένους κατά την κρίση, μειώνει το εργασιακό άγχος, αυξάνει την πίστη στον ηγέτη και τη δέσμευση στο κοινό όραμα	56
Πίνακας 9: Απόψεις ως προς τη χρησιμότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης ως προς το φύλο	57
Πίνακας 10: Αποτελέσματα chi-square για τη σχέση ανάμεσα στη χρησιμότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης και το φύλο.....	57
Πίνακας 11: Απόψεις ως προς τη μέθοδο που τα στελέχη συλλέγουν πληροφορίες για το εργατικό δυναμικό και δημιουργούν μεθόδους παρακίνησης που αρμόζουν στο όραμα και στον προσανατολισμό του οργανισμού ως προς το φύλο	58
Πίνακας 12: Αποτελέσματα chi-square για τη σχέση ανάμεσα στις απόψεις για τη μέθοδο που τα στελέχη συλλέγουν πληροφορίες για το εργατικό δυναμικό και δημιουργούν μεθόδους παρακίνησης που αρμόζουν στο όραμα και στον προσανατολισμό του οργανισμού και το φύλο.....	58
Πίνακας 13: Απόψεις για τον βαθμό που η μέριμνα του οργανισμού για ζητήματα του εξωτερικού περιβάλλοντος (εταιρική κοινωνική ευθύνη) εμπνέει ή ενισχύει ψυχολογικά τους εργαζόμενους του οργανισμού ως προς το φύλο.....	59
Πίνακας 14: Αποτελέσματα chi-square για τη σχέση ανάμεσα στις απόψεις για τον βαθμό που η μέριμνα του οργανισμού για ζητήματα του εξωτερικού περιβάλλοντος (εταιρική κοινωνική ευθύνη) εμπνέει ή ενισχύει ψυχολογικά τους εργαζόμενους του οργανισμού και το φύλο	59
Πίνακας 15: Απόψεις για τον βαθμό που είναι ωφέλιμο κατά τη διάρκεια μίας κρίσης τα στελέχη να αναπτύσσουν βαθύτερες και πολύπλευρες σχέσεις με τους υφιστάμενους τους ως προς το φύλο.....	60
Πίνακας 16: Αποτελέσματα chi-square για τη σχέση ανάμεσα στις απόψεις για τον βαθμό που είναι ωφέλιμο κατά τη διάρκεια μίας κρίσης τα στελέχη να αναπτύσσουν βαθύτερες και πολύπλευρες σχέσεις με τους υφιστάμενους τους και το φύλο	60
Πίνακας 17: Απόψεις ως προς τη χρησιμότητα της διορατικότητας ως προς την ηλικία	61
Πίνακας 18: Αποτελέσματα chi-square για τη σχέση ανάμεσα στις απόψεις ως προς τη χρησιμότητα της διορατικότητας και την ηλικία	61

Πίνακας 19: Απόψεις για τον βαθμό σημαντικότητας της προσέλκυσης ταλέντων από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού για την στελέχωση του με ικανά στελέχη ως προς την ηλικία	62
Πίνακας 20: Αποτελέσματα chi-square για τη σχέση ανάμεσα στις απόψεις ως τον βαθμό σημαντικότητας της προσέλκυσης ταλέντων από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού για την στελέχωση του με ικανά στελέχη και την ηλικία	63
Πίνακας 21: Απόψεις για τον βαθμό που είναι ωφέλιμο κατά τη διάρκεια μίας κρίσης τα στελέχη να αναπτύσσουν βαθύτερες και πολύπλευρες σχέσεις με τους υφιστάμενους τους και την ηλικία	63
Πίνακας 22: Αποτελέσματα chi-square για τη σχέση ανάμεσα στις απόψεις για τον βαθμό που είναι ωφέλιμο κατά τη διάρκεια μίας κρίσης τα στελέχη να αναπτύσσουν βαθύτερες και πολύπλευρες σχέσεις με τους υφιστάμενους τους και την ηλικία	64
Πίνακας 23: Απόψεις για τον βαθμό που η ρητορική του ηγέτη αμβλύνει την αβεβαιότητα των εργαζομένων κατά τη διάρκεια μίας κρίσης ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης	65
Πίνακας 24: Αποτελέσματα chi-square για τη σχέση ανάμεσα στις απόψεις για τον βαθμό που η ρητορική του ηγέτη αμβλύνει την αβεβαιότητα των εργαζομένων κατά τη διάρκεια μίας κρίσης και το επίπεδο εκπαίδευσης	65
Πίνακας 25: Απόψεις για την κρισιμότητα της συμμετοχής εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια μίας κρίσης ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης	66
Πίνακας 26: Αποτελέσματα chi-square για τη σχέση ανάμεσα στις απόψεις για την κρισιμότητα της συμμετοχής εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια μίας κρίσης και το επίπεδο εκπαίδευσης	66
Πίνακας 27: Απόψεις για τον βαθμό που η διαφάνεια και η διαρκής ροή της πληροφορίας από τη διοίκηση προς τους εργαζομένους κατά την κρίση, μειώνει το εργασιακό άγχος, αυξάνει την πίστη στον ηγέτη και τη δέσμευση στο κοινό όραμα ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης.....	67
Πίνακας 28: Αποτελέσματα chi-square για την σχέση ανάμεσα στις απόψεις για τον βαθμό που η διαφάνεια και η διαρκής ροή της πληροφορίας από τη διοίκηση προς τους εργαζομένους κατά την κρίση, μειώνει το εργασιακό άγχος, αυξάνει την πίστη στον ηγέτη και τη δέσμευση στο κοινό όραμα και το επίπεδο εκπαίδευσης	68
Πίνακας 29: Απόψεις για την χρησιμότητα της πειθούς για την καθοδήγηση των εργαζομένων και την εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του τουριστικού οργανισμού εν μέσω κρίσης ως προς την οικογενειακή κατάσταση	69
Πίνακας 30: Αποτελέσματα chi-square για τις απόψεις για την χρησιμότητα της πειθούς για την καθοδήγηση των εργαζομένων και την εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του τουριστικού οργανισμού εν μέσω κρίσης και την οικογενειακή κατάσταση	69
Πίνακας 31: Απόψεις για την σημαντικότητα της ανάπτυξης ταλέντων στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού αναφορικά με την αφορά στη στελέχωση ενός τουριστικού οργανισμού με ικανά στελέχη ως προς την οικογενειακή κατάσταση ...	70
Πίνακας 32: Αποτελέσματα chi-square για την σχέση ανάμεσα στις απόψεις για την σημαντικότητα της ανάπτυξης ταλέντων στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού αναφορικά με την αφορά στη στελέχωση ενός τουριστικού οργανισμού με ικανά στελέχη και την οικογενειακή κατάσταση	71
Πίνακας 33: Απόψεις για τον βαθμό που το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμβάλει στη μείωση της εργασιακής ανασφάλειας κατά τη διάρκεια μίας κρίσης ως προς την οικογενειακή κατάσταση	72

Πίνακας 34: Αποτελέσματα chi-square για την σχέση ανάμεσα στις απόψεις για τον βαθμό που το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμβάλει στη μείωση της εργασιακής ανασφάλειας κατά τη διάρκεια μίας κρίσης και την οικογενειακή κατάσταση 72

Εισαγωγή

Η πρόβλεψη και η προετοιμασία για την αντιμετώπιση της απειλής των κρίσεων, οι οποίες οφείλονται σε φυσικές και ανθρωπογενείς καταστροφές είναι μια κρίσιμη πρόκληση που αντιμετωπίζει ο τουρισμός. Ο τουρισμός, ως κλάδος της παγκόσμιας βιομηχανίας, χαρακτηρίζεται ούτως ή άλλως από ιδιαίτερα ευμετάβλητο περιβάλλον τόσο λόγω του διαρκώς μεταβαλλόμενου ανταγωνισμού όσο και λόγω της αναγκαιότητας για καλή οργάνωση και αποτελεσματική συνεργασία πολλών διαφορετών επαγγελματιών και κλάδων. Ως εκ τούτου είναι ιδιαίτερα ευαίσθητος σε εξωγενή αρνητικά γεγονότα όπως οι φυσικές και ανθρωπογενείς καταστροφές και υπό αυτή την έννοια καθίσταται υπό διαρκή απειλή κρίσης (Pforr & Hosie, 2008).

Μέχρι και τον 20ο αιώνα η διαχείριση κρίσεων στον τουρισμό ήταν ουσιαστικά μια αντιδραστική απάντηση στα καταστροφικά γεγονότα. Τα τελευταία είκοσι χρόνια ωστόσο έπειτα από την εμπειρία των τρομοκρατικών επιθέσεων σε Ευρώπη και Αμερική, αλλά και των φυσικών καταστροφών στην νοτιοδυτική Ασία, η διαχείριση κρίσεων στον τουρισμό νοείται ακαδημαϊκά τουλάχιστον ως μία κατάσταση προληπτικής αναμονής. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού συνιστά έναν κλάδο της διοίκησης επιχειρήσεων, ο οποίος αναλαμβάνει συστηματικά μεγάλο όγκο του έργου της πρόληψης και της προετοιμασίας για την αντιμετώπιση κρίσεων σε επίπεδο διαχείρισης υπηρεσιών.

Βασικός άξονας της θέσης αυτής είναι ότι το στάδιο προετοιμασίας της διαχείρισης κρίσεων στον τουρισμό είναι η πραγματική αρχή οποιασδήποτε στρατηγικής απάντησης με σκοπό την ανάκαμψη έπειτα από κρίση. Με άλλα λόγια η ορθά σχεδιασμένη και εκτελεσμένη ανθρώπινη ανάπτυξη σε μία τουριστική επιχείρηση ή σε ολόκληρο τον κλάδο προωθείται ως πρωτοβουλία και βασικό συστατικό της προετοιμασίας και της διαχείρισης κρίσεων. Ιδιαίτερα η ανάπτυξη του πλήθους των δυνατοτήτων του ανθρώπινου κεφαλαίου σε επίπεδο βιομηχανίας και επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση και στη διαχείριση κρίσεων συνιστά έναν καταλυτικό τρόπο μείωσης της ευπάθειας των τουριστικών επιχειρήσεων σε κρίσεις (Pforr & Hosie, 2008).

Κάνοντας λόγο για το ανθρώπινο κεφάλαιο μίας επιχείρησης, η άσκηση της ηγεσίας σχετίζεται με την αποτελεσματική λειτουργία μίας ομάδας τόσο σε ψυχοκοινωνικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο και στον κλάδο του τουρισμού η ηγεσία συνδέεται άρρηκτα με την απόδοση του τουριστικού οργανισμού. Επομένως η μελέτη

της ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων κρίσεων θα πρέπει να έχει ως αφετηρία της συζήτησης την έννοια του ηγέτη και του στυλ ηγεσίας. Σε κρίσιμες περιόδους προσδοκάται η ανάδειξη της ικανότητας της ηγεσίας της επιχείρησης να αφουγκράζεται τις μεταβολές της αγοράς, να προβλέπει συγκυριακούς κινδύνους και να αναπτύσσει οξυμένα αντανακλαστικά όταν οι κίνδυνοι αυτοί είναι μη ανιχνεύσιμοι. Τα αντανακλαστικά αυτά αφορούν άμεσα τον επαναπροσδιορισμό των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης αλλά και την αναπροσαρμογή των στρατηγικών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο καλείται πλέον να λειτουργεί σε έκτακτες συνθήκες επηρεάζοντας τη βιωσιμότητα της επιχείρησης (Kargas, & Varoutas, 2015).

Η σημασία της ικανότητας και των δυνατοτήτων της ηγεσίας έγκειται στην ευχέρεια της να διαχειρίζεται την κρίση μετακινούμενη από την τρέχουσα οικονομική κατάσταση στην ισχύουσα κοινωνική δομή, η οποία είναι γραμμική και λογική προς μία νέα οικονομική κατάσταση και κοινωνική δομή χτισμένες πάνω στο πρόσκαιρο, το εφευρετικό και το δημιουργικό. Η ηγεσία λαμβάνει μόνιμα κρίσιμες αποφάσεις προσδοκώντας θετικά αποτελέσματα για την επίτευξη του στόχου που έχει στο μυαλό της. Λαμβάνει διαρκώς αποφάσεις προκειμένου να δώσει εντολές, να λύσει ένα πρόβλημα, να διαχειριστεί μια κρίση ή να αντιμετωπίσει ανεπιτυχή αποτελέσματα προγενέστερων αποφάσεων ή δυσμενών εκτελέσεων. Η σημαντικότερη συνιστώσα κατά τη λήψη μίας απόφασης ωστόσο είναι αυτή να καταστεί κατανοητή από όλα τα εμπλεκόμενα μέλη του οργανισμού, διότι μόνο έτσι θα επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η παραπάνω θέση υποδεικνύει ότι είναι σημαντικό σε περιόδους κρίσης η ηγεσία να καταπιάνεται περισσότερο με την ορθή καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και λιγότερο με την επιμέρους διαχείριση. Το στυλ ηγεσίας καθίσταται έτσι μία καταλυτικής σημασίας συνιστώσα στην μελέτη της επάρκειας μίας επιχείρησης στην αντιμετώπιση κρίσεων. Υπό αυτό το πρίσμα η ηγεσία κατέχει σημαντικό ρόλο στη διατήρηση της αποτελεσματικής απόδοσης της επιχείρησης, διότι ενσταλάζει τους στόχους και τις αξίες της επιχείρησης ή του οργανισμού στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού, ενισχύοντας τις προσπάθειές αυτού για θετική συμμετοχή προς τους οργανωτικούς στόχους. Έτσι η ηγεσία νοείται ως η ραχοκοκαλιά της κουλτούρας ενός οργανισμού, δημιουργώντας ευδιάκριτα οράματα, καλλιεργώντας συλλογικές πεποιθήσεις και καθοδηγώντας προς μία ορθή οργανωσιακά συμπεριφορά (Hasan & Rjoub 2017).

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι ο προσδιορισμός της σχέσης μεταξύ της ηγεσίας μίας τουριστικής επιχείρησης και της απόδοσης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού αυτής σε περιόδους κρίσης. Σε αυτό το πλαίσιο διερευνάται η αξία της προληπτικής ανάπτυξης στελεχών ικανών στη διαχείριση κρίσεων. Επιχειρείται ο προσδιορισμός των δεξιοτήτων, οι οποίες καθιστούν έναν ηγέτη ικανό να προβλέψει ή να διαχειριστεί μία κρίση στον κλάδο του τουρισμού αλλά και ο προσδιορισμός των σύγχρονων διαδικασιών που συντελούν στην ανάπτυξη ικανών στελεχών για τη δημιουργία μόνιμων τμημάτων διαχείρισης κρίσεων (crisis management departments) στους τουριστικούς οργανισμούς. Κατά την προσέγγιση του ζητήματος θα δοθεί έμφαση στις διαδικασίες επιλογής, βελτίωσης ή αναπροσαρμογής των στρατηγικών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού ως δείκτη του βαθμού αντίληψης των εκτάκτων αναγκών που προκύπτουν σε ένα ετερογενές σύνολο εργαζομένων, από τους οποίους εξαρτάται σε κρίσιμο βαθμό η βιωσιμότητα της τουριστικής επιχείρησης.

Συγκεκριμένα, τα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία υπαγορεύονται από τον ερευνητικό σκοπό, καθορίζονται ως εξής:

1. Με ποιους τρόπους επηρεάζει θετικά η ηγεσία την αποδοτικότητα των εργαζομένων στον κλάδο του τουρισμού σε περιόδους κρίσης;
2. Σε τι βαθμό κρίνονται αποτελεσματικές οι τεχνικές καθοδήγησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στα στάδια της πρόληψης και της αντιμετώπισης μίας κρίσης;
3. Με ποιους τρόπους προσδιορίζονται και αξιολογούνται οι ανάγκες των εργαζομένων του τουρισμού κατά την κρίση στα πλαίσια των σύγχρονων εργαλείων μάρκετινγκ;

Στη σύγχρονη επιστήμη του μάνατζμεντ η διαχείριση κρίσεων συνιστά ήδη διευρυμένο πεδίο μελέτης. Ακόμα, η σύγχρονη βιβλιογραφία παρουσιάζει πλήθος επιχειρημάτων και αντιεπιχειρημάτων σχετικά με τον ρόλο της ηγεσίας στο ζήτημα της αποδοτικότητας ενός οργανισμού. Ωστόσο, παρότι έχουν διεξαχθεί πολλές σχετικές έρευνες, λίγες εξ αυτών εστιάζουν στον κλάδο του τουρισμού. Ακόμα λιγότερες τοποθετούν τη σχέση μεταξύ ικανής ηγεσίας και αποδοτικότητας της τουριστικής επιχείρησης σε συνθήκες κρίσης (Alzoubi & Jaaffar, 2020). Μάλιστα η πρόσφατη εμπειρία της υγειονομικής κρίσης λόγω της λοίμωξης του Covid 19 αναδεικνύει αφενός μία αμηχανία στον τρόπο αντίδρασης σε εξελίξεις που φαίνονται αναπάντεχες και πρωτοφανείς κι αφετέρου την ανάγκη ανάπτυξης ηγετών και στελεχών εκπαιδευμένων στην αντιμετώπιση κρίσεων και στην ανάλογη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Για τους ανωτέρω λόγους η εκπόνηση της παρούσας εμπειρικής διπλωματικής εργασίας κρίνεται σημαντική στο μέτρο που αρχικά μέσω της δευτερογενούς έρευνας παρουσιάζει κριτικά την υφιστάμενη γνώση στο πεδίο του ρόλου του της ηγεσίας και των ικανών στελεχών στη διαχείριση κρίσεων στον τουρισμό. Η παγκόσμια βιβλιογραφία κι έρευνα δύναται να προσφέρει τη βάση για τον τρόπο με τον οποίον οι ηγέτες θα πρέπει να διαβλέπουν την αγορά και να αναγνωρίζουν τους κινδύνους που ενδέχεται να εξελιχθούν σε κρίση ανεξαρτήτως βιομηχανικού κλάδου. Παρέχει ακόμα πρότερη εμπειρία στο πως κοινωνικές και πολιτικές κρίσεις σε άλλα μέρη του πλανήτη δύναται αλυσιδωτά να επηρεάσουν τις μικροοικονομίες, καθιστώντας απαραίτητα τα οξυμένα αντανακλαστικά και την ευελιξία. Σε δεύτερο επίπεδο η πρόσφατη έρευνα παρέχει τη γνώση και την εμπειρία για τη διαχείριση των κρίσεων σε επίπεδο εσωτερικής διοίκησης των ανθρώπινων πόρων. Ο τουρισμός συνιστά κατεξοχήν τομέα, όπου η φυσική παρουσία εξακολουθεί να διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στην παροχή των υπηρεσιών. Οποιαδήποτε κρίση δύναται να επηρεάσει το εργατικό δυναμικό σε τέτοιο βαθμό ώστε να κλυδωνίζεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Εκτός λοιπόν από την αναγκαιότητα για ηγέτες ικανούς να προλαμβάνουν, να ελίσσονται και να εμπνέουν, κρίσιμη κρίνεται και η στελέχωση των τουριστικών επιχειρήσεων από στελέχη ικανά να εφαρμόζουν και να εμπλουτίζουν στρατηγικές κάτω από συνθήκες πίεσης. Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μίας τουριστικής επιχείρησης συνιστά διαδικασία πολύπλοκη καθώς απαιτεί κατανόηση των νέων αναγκών που προκύπτουν από την κρίση, αλλά και σχεδιασμό πολλαπλών διαφορετικών κινήτρων που να τις ικανοποιούν. Το διακύβευμα εδώ σχετίζεται με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των ικανών στελεχών στον τουριστικό κλάδο, τον τρόπο ανάπτυξής τους και την αξία τους ως προς τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης, συνυπολογίζοντας τις συνιστώσες της πρόληψης και της προετοιμασίας.

Η ανάπτυξη της παρούσας μελέτης δομείται σε πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιείται μία σύντομη αναφορά στις έννοιες και τις κατηγορίες της κρίσης, αλλά και στον κύκλο ζωής αυτών. Σε αυτό το πλαίσιο δίνεται έμφαση σε παραδείγματα κρίσεων με άμεσο αντίκτυπο στον κλάδο του τουρισμού. Αναφέρονται τα οργανωσιακά μοντέλα διαχείρισης των επιπτώσεων των κρίσεων αυτών στη λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων, αλλά και στη γνώση που παρήχθη. Στο δεύτερο κεφάλαιο μελετάται εκτενώς ο ρόλος της ηγεσίας στη διαχείριση κρίσεων στον τουριστικό τομέα. Σε αυτό το πλαίσιο αναλύονται οι τεχνικές καθοδήγησης και τις

στρατηγικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε επίπεδο ανώτερης ηγεσίας και με στόχο την αποδοτικότητα του εργατικού δυναμικού. Στο τρίτο κεφάλαιο μελετάται το ζήτημα της ανάπτυξης στελεχών ικανών στη διαχείριση κρίσεων. Εξετάζονται οι απαιτούμενες δεξιότητες, οι τρόποι στρατολόγησης, οι διαδικασίες κατάρτισης και η ενσωμάτωση των στελεχών στην κανονική λειτουργία μίας τουριστικής επιχείρησης. Στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζονται οι στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον τουρισμό σε περιόδους κρίσης σε συνάρτηση με τις ιδιαίτερες ανάγκες που προκύπτουν στους εργαζόμενους. Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο πραγματοποιείται πρωτογενής έρευνα. Παρουσιάζεται η επιλεγμένη μεθοδολογία, το δείγμα της έρευνας, ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου και τα συμπεράσματα της έρευνας. Τέλος γίνεται αναφορά σε προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 1. Διαχείριση κρίσεων στον τουρισμό

Ο τουρισμός αποτελεί πυλώνα της σύγχρονης οικονομίας σε παγκόσμιο επίπεδο και οι οποιεσδήποτε κοινωνικές, οικονομικές ή άλλες κρίσεις ακόμα και του μικροπεριβάλλοντος των οργανισμών επηρεάζουν τη λειτουργία και την κατεύθυνση του κάθε φορά. Την ίδια στιγμή επηρεάζονται κι αναπροσαρμόζονται διαρκώς οι ανάγκες των καταναλωτών, μεταβάλλοντας περαιτέρω το πεδίο του ανταγωνισμού. Μάλιστα ιδιαίτερα στην περίπτωση του τουρισμού, μία αναπάντεχη κρίση απειλεί δομικά τη λειτουργία των οργανισμών, διότι αυτοί αναπτύσσονται σε σημαντικό βαθμό στη βάση της δημιουργίας ευνοϊκών εικόνων για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Ο μοναδικός τρόπος να αξιολογήσει ένας δυνητικός πελάτης την ποιότητα ενός τουριστικού αγαθού, το οποίο δεν του είναι οικείο, είναι να βασιστεί στην εικόνα που ο ίδιος λαμβάνει γι' αυτό. Οι κρίσιμες συγκυρίες λοιπόν μπορούν να βλάψουν σε πολύ μεγάλο βαθμό την εικόνα των αγαθών των τουριστικών αγαθών και να απειλήσουν τη βιωσιμότητα των τουριστικών οργανισμών (Martens et al, 2016).

Παραδοσιακά κατά τη διάρκεια τέτοιων κρίσιμων περιόδων κρίνεται η ικανότητα του ηγέτη της επιχείρησης να αφογκράζεται τις μεταβολές της αγοράς, να προβλέπει συγκυριακούς κινδύνους και να αναπτύσσει οξυμένα αντανακλαστικά όταν οι κίνδυνοι αυτοί είναι μη ανιχνεύσιμοι ή εκδηλώνονται με ξαφνικούς κι έντονους ρυθμούς. Τα αντανακλαστικά αυτά αφορούν άμεσα τον επαναπροσδιορισμό των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης αλλά και την αναπροσαρμογή των στρατηγικών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο καλείται πλέον να λειτουργεί σε έκτακτες συνθήκες επηρεάζοντας τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Στη σύγχρονη επιστήμη του μάνατζμεντ παρότι η διαχείριση κρίσεων συνιστά ήδη διευρυμένο πεδίο μελέτης, στον τουρισμό η πρόσφατη εμπειρία του covid 19 αναδεικνύει αφενός μία αμηχανία στον τρόπο αντίδρασης σε εξελίξεις που φαίνονται αναπάντεχες και πρωτοφανείς κι αφετέρου την ανάγκη ανάπτυξης ηγετών και στελεχών εκπαιδευμένων στην αντιμετώπιση κρίσεων και στην ανάλογη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

1.1. Η κατηγοριοποίηση των κρίσεων στην τουριστική βιομηχανία

Για να καταστεί κατανοητός ο τρόπος που οι κρίσεις επηρεάζουν την τουριστική βιομηχανία αλλά και για να καταστούν σαφείς οι στρατηγικές και τα

εργαλεία που απαιτούνται από τα ηγετικά στελέχη για την αντιμετώπισή τους, χρήσιμη κρίνεται μία θεωρητική βάση για την ταξινόμηση των κρίσεων στον τουρισμό. Παρότι οι κρίσεις του μακροπεριβάλλοντος δεν μπορούν φυσικά να αντιμετωπιστούν και να σταματήσουν μέσα από τις εφαρμογές διαχείρισης που αξιοποιούνται στον τουριστικό κλάδο, μπορούν όμως αυτές οι εφαρμογές να αποτρέψουν μία πολιτική κρίση επί παραδείγματι να μετατραπεί σε αμιγώς τουριστική κρίση. Σε αυτό το πλαίσιο μία προσέγγιση βασισμένη στην υπάρχουσα βιβλιογραφική γνώση για το πως οι εμπλεκόμενοι μπορούν να αντιμετωπίσουν ενεργητικά τις αρνητικές επιπτώσεις μίας κρίσης παρουσιάζεται σημαντική (Martens et al, 2016).

Κατά τον Sausmarez (2007) οι κρίσεις μπορούν να διακριθούν ανάλογα με τη χρονική περίοδο στην οποία τοποθετούνται. Υπάρχουν δηλαδή οι πιθανές κρίσεις ή απειλές, οι οποίες αφορούν το μέλλον κι ως εκ τούτου δεν είναι ούτε εξακριβωμένες ούτε βέβαια υπαρκτές. Παρά ταύτα πρέπει να εντοπίζονται και να εξετάζονται περικειμένου να μπορούν τα ηγετικά στελέχη να προετοιμαστούν για το ενδεχόμενο όπου μία υποθετική κρίση απειλεί να καταστεί πραγματικότητα. Από την άλλη πλευρά υπάρχει η λανθάνουσα κρίση, η οποία συμβαίνει στο παρόν. Συνιστά μία κρίσιμη κατάσταση η οποία υπάρχει μεν, αλλά η αρνητική της επίδραση δεν είναι ακόμα μετρήσιμη. Μόνο στη φάση κατά την οποία μία κρίσιμη κατάσταση εξελίσσεται σε οξεία κρίση καθίστανται αντιληπτά και μετρήσιμα τα αρνητικά αποτελέσματα που αυτή επιφέρει (Sausmarez, 2007). Κατά τον Ritchie (2004) η διαφοροποίηση των κρίσεων βασίζεται στην ταχύτητα που αυτές αναπτύσσονται. Οι άμεσες ταχεία εξελισσόμενες κρίσεις δεν δίνουν στους τουριστικούς οργανισμούς και στα ηγετικά στελέχη τους τον απαιτούμενο χρόνο προετοιμασίας. Αντίστοιχα, οι αναδυόμενες κρίσεις, λόγω της σταδιακής εξέλιξής τους, είναι δυνατόν να προβλεφθούν, επιτρέποντας στους οργανισμούς και το ανθρώπινο δυναμικό να λάβουν τα μέτρα, τα οποία θεωρούν κατάλληλα (Ritchie, 2004). Επιπλέον οι κρίσεις ταξινομούνται ανάλογα με τη φύση τους. Φυσικές κρίσεις κατονομάζονται εκείνες που αποδίδονται σε φυσικές καταστροφές ή σε άλλα απρόβλεπτα φυσικά γεγονότα. Οι ανθρωπογενείς κρίσεις απεναντίας αποδίδονται στην ανθρώπινη δραστηριότητα, θεωρείται ότι θα μπορούσαν να έχουν αποφευχθεί κι ως εκ τούτου υποστηρίζεται ότι επιφέρουν μεγαλύτερες και σημαντικότερες απώλειες στην πίστη στους τουριστικούς οργανισμούς, αλλά και στην εικόνα τους (Gundel, 2005). Τέλος συχνά πραγματοποιείται τοπική διαίρεση των κρίσεων προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα για τους τρόπους διαχείρισης ανά περίπτωση. Αν μία κρίση εντοπίζεται

σε περιφερειακό επίπεδο, τότε αυτή έχει επιπτώσεις στον τουρισμό της ίδιας τις περιοχής και δυνητικά μόνο στο σύνολο της εθνικής τουριστικής βιομηχανίας. Οι κρίσεις που εντοπίζονται σε εθνικό επίπεδο ωστόσο έχουν σημαντικότερες αρνητικές επιδράσεις για τη συνολική τουριστική βιομηχανία. Αντίστοιχα, οι κρίσεις σε παγκόσμιο επίπεδο επιδρούν διαφοροποιώντας τις τουριστικές ροές, καθώς οι επισκέπτες όταν αντιλαμβάνονται έναν προορισμό ως μη ασφαλή αναζητούν υποκατάστατους προορισμούς. Σε αυτή την περίπτωση ο παγκόσμιος τουριστικός ανταγωνισμός υφίσταται καταλυτικές μεταμορφώσεις (Martens et al, 2016).

1.2. Ο κύκλος ζωής των κρίσεων και τα αντίστοιχα μοντέλα διαχείρισης.

Τα ηγετικά στελέχη των οικονομικών οργανισμών αντιλαμβάνονται την κρίση ως ένα γεγονός εξαιρετικής σημασίας, το οποίο δύναται να προκαλέσει σοβαρές αρνητικές επιδράσεις στον οργανισμό, κυρίως λόγω της απροσδόκητης φύσης τους. Ως εκ τούτου οι κρίσεις χαρακτηρίζονται αρχικά ως πηγές ανασφάλειας, αλλαγών και διαταραχών (Bundy et. al., 2017). Θεωρούνται επιβλαβείς όχι μόνο σε επίπεδο παραγωγικότητας των οργανισμών αλλά και σε επίπεδο λειτουργίας του συνόλου του κλάδου, διότι απειλούνται συμφέροντα κι ανάγκες που συχνά βρίσκονται σε αντίθεση μεταξύ τους. Έτσι η διαχείριση της κρίσης δυσχεραίνει (Kahn et al., 2013).

Ο κύκλος ζωής των κρίσεων διακρίνεται στα στάδια της προ κρίσης περιόδου, στην υπαρκτή κρίση και στην μετά κρίση περίοδο και αυτός ο διαχωρισμός έχει καθορίσει κατά πολύ τα μοντέλα διαχείρισης κρίσεων στον τουρισμό. Ανάλογα δηλαδή με την αντίληψη κάθε οργανισμού, η προσέγγισή του για τον κύκλο ζωής μίας κρίσης και για τη διαχείριση αυτού μπορεί να είναι σταδιακή, προσανατολισμένη στη δράση, στρατηγική, συνδυαστική ή προσανατολισμένη στην κεκτημένη γνώση και την παραγωγή νέας (Mansour, 2013). Κατά τον Coombs (2011) οι τρεις περίοδοι του κύκλου ζωής της κρίσης συγχρονίζονται με την σταδιακή προσέγγιση στη διαχείριση αυτής. Αντίστοιχα η στρατηγικά προσδιορισμένη αντίληψη για την κρίση προκαλεί την στρατηγική προσέγγιση της. Τα μοντέλα κρίσεων, τα οποία επικεντρώνονται σε τέσσερις βασικούς τομείς διαχείρισης κρίσεων, δηλαδή τον αρχικό περιορισμό, την ετοιμότητα, την απόκριση και την ανάκαμψη, συνιστούν μία προσέγγιση διαχείρισης προσανατολισμένη προς τη δράση. Τα μοντέλα διαχείρισης, τα οποία περιλαμβάνουν μία σταδιακή προσέγγιση από κοινού με μία προσέγγιση προσανατολισμένη στη δράση

συνιστούν μία συνδυαστική προοπτική. Στην πρόσφατη βιβλιογραφία το ενδιαφέρον συγκεντρώνεται στο ρόλο της γνώσης στη διαδικασία ανάπτυξης μοντέλων διαχείρισης κρίσεων (Mansour, 2013).

Στη βιβλιογραφία σχετικά με τη διαχείριση των κρίσεων στον τουρισμό παραδοσιακά είχε δοθεί μεγάλη προσοχή στον συσχετισμό αυτής με τον κύκλο ζωής της κρίσης. Η διαχείριση της κρίσης σε στάδια που ακολουθούν χρονικά τα στάδια του κύκλου ζωής αυτής, συνεπάγεται τη διαίρεση της διαδικασίας διαχείρισης σε διακριτά τμήματα με βάση μία γραμμική ακολουθία χρονικών σημείων (Coombs, 2011). Ωστόσο αυτή η αντανακλαστική διαχείριση μίας κρίσιμης κατάστασης είναι εξαιρετικά δύσκολη και λιγότερο αποτελεσματική στην εφαρμογή της, διότι ένας τουριστικός οργανισμός είναι το ίδιο δύσκολο να προσδιορίσει τη θέση του ανά πάσα στιγμή και κατά τη διάρκεια και σε σχέση με τον κύκλο ζωής της κρίσης (Mansour, 2013).

Η στρατηγική προσέγγιση για τη διαχείριση μίας κρίσης στον τουρισμό συνεπάγεται έναν στρατηγικό σχεδιασμό για το πώς ο οργανισμός θα διαφύγει της κρίσης. Συνεπάγεται επίσης στρατηγικές μεθόδους υλοποίησης του σχεδιασμού και βεβαίως αξιολόγηση. Αντίστοιχα η προσέγγιση η οποία επικεντρώνεται στη δράση προτείνει ότι η διαχείριση της τουριστικής κρίσης απαιτεί ένα σύνολο άμεσων ενεργειών, αντιδράσεων και δραστηριοτήτων προκειμένου ο τουρισμός να ανακάμψει. Τα δύο αυτά μοντέλα διαχείρισης κρίσεων στον τουρισμό έχουν περιγραφικό χαρακτήρα και είναι γραμμικά, δηλαδή η μία φάση οδηγεί στην επόμενη έπειτα από ένα κρίσιμο σημείο. Η πρόκληση που χρειάζεται να αντιμετωπίσουν τα ηγετικά στελέχη που βασίζονται σε τέτοια μοντέλα διαχείρισης κρίσεων είναι ο χρόνος, μιας και η αποτελεσματική εφαρμογή τους σε αληθινές καταστάσεις και πραγματικούς χρόνους φαντάζει επισφαλής (Mansour, 2013).

Η συνδυαστική προσέγγιση στον τουρισμό αποτελείται από μοντέλα διαχείρισης κρίσεων, τα οποία αξιοποιούν τα στάδια του κύκλου ζωής της κρίσης από κοινού με μία προσέγγιση προσανατολισμένη στη δράση. Με άλλα λόγια προβαίνουν σε δραστηριότητες σχετικές με τις αρχές του περιορισμού, της ετοιμότητας, της απόκρισης και της ανάκαμψης, τις οποίες ενσωματώνουν στα τρία στάδια του κύκλου ζωής της κρίσης, δηλαδή την προ κρίσης περίοδο, τη στιγμή της κρίσης και τη μετά κρίσης περίοδο (Huang et al., 2008). Αντίστοιχα τα μοντέλα διαχείρισης που είναι προσανατολισμένα στη γνώση, συνδυάζουν δραστηριότητες διαχείρισης γνώσης, δηλαδή δραστηριότητες ανάκτησης, απόκτησης, επεξεργασίας, και διάδοσης της γνώσης και τις ενσωματώνουν στα τρία στάδια κύκλου ζωής της κρίσης (Mansour,

2013). Καθότι οι κρίσεις που αντιμετωπίζει ο κλάδος του τουρισμού είναι κάθε φορά μοναδικές και πολύπλοκες είναι αδύνατον να οικοδομηθεί ένα καθολικό μοντέλο για τη διαχείριση κρίσεων. Υπάρχει επομένως μία σαφής ανάγκη τα ηγετικά στελέχη να κατέχουν αυξημένη γνώση για τα υπαρκτά μοντέλα διαχείρισης και να παρακολουθούν τα δεδομένα που παράγονται από τα ερευνητικά πεδία για τις καταστάσεις έκτακτης ανάγκης (Prewitt et al., 2011).

1.3. Ο συσχετισμός της οργανωσιακής κουλτούρας του τουριστικού οργανισμού με την επιλογή μοντέλου διαχείρισης κρίσης

Η οργανωσιακή κουλτούρα ενός τουριστικού οργανισμού καθορίζεται από την προσωπικότητα και υπό τις υποδείξεις της ηγεσίας του οργανισμού και αποτυπώνεται στη δομή αυτού, στο κανονιστικό του πλαίσιο και στην αλληλεπίδραση των ομάδων εργασίας μεταξύ τους και με το εξωτερικό περιβάλλον. Συνίσταται σε συγκεκριμένες πρακτικές και διαδικασίες, καθοδηγείται από συγκεκριμένες αξίες και ηθικές πρακτικές, ακολουθεί συγκεκριμένο σύστημα ανταμοιβών προβάλλει συγκεκριμένο μοτίβο κοινωνικοποίησης στον εργασιακό χώρο. Ως εκ τούτου η οργανωσιακή κουλτούρα καλλιεργεί στα μέλη του οργανισμού μία αίσθηση ταυτότητας και την αίσθηση του ανήκειν σε μία κοινότητα με σαφώς προσδιορισμένες αξίες, με σταθερό πλαίσιο λειτουργίας και προσδοκώμενες συμπεριφορές. Έτσι αναπτύσσονται δεσμοί μεταξύ των εργαζομένων κι όλοι μαζί αφομοιώνουν το όραμα του ηγέτη (Jones, 2004). Η οργανωσιακή κουλτούρα λοιπόν αρθρώνεται με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σε όλες τις βαθμίδες και συσχετίζει την υλοποίηση των στρατηγικών με την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων. Στους τουριστικούς οργανισμούς συγκεκριμένα συνθήκες όπως η εποχικότητα, τα υψηλά ποσοστά κύκλου εργασιών, η συνεργασία πολλών διαφορετικών επαγγελματιών σε υπηρεσίες πρώτης γραμμής και η άμεση και πολυδιάστατη επαφή των εργαζομένων με τους πελάτες προϋποθέτει διαρκή έλεγχο της εφαρμογής της οργανωσιακής κουλτούρας από τα ηγετικά στελέχη, με σκοπό πάντοτε την αποδοτικότητα στην παροχή υπηρεσιών που εναρμονίζονται με το κοινό όραμα (Λαλούμης, 2018).

Η επιλογή μοντέλου για τη διαχείριση μίας κρίσης στον τουρισμό σχετίζεται άμεσα με την οργανωσιακή κουλτούρα των οργανισμών στο σημείο που υποβάλλει σε έκτακτη μεταβολή τις αρχές και τις πρακτικές που η οργανωσιακή κουλτούρα έχει καθιερώσει μεταξύ των εργαζομένων ως βέλτιστες κι επιθυμητές (Chaderi et al., 2014).

Με άλλα λόγια η προσέγγιση στη διαχείριση της κρίσης γίνεται ενδεικτική της σταθερότητας και της πίστης του ηγέτη του οργανισμού στις οργανωτικές αξίες που ο ίδιος μεταδίδει στα ηγετικά στελέχη και τις οποίες ενδύεται το όραμα που μοιράζεται με το σύνολο των εργαζομένων.

1.4. Η ηγεσία στην κρίση

Αν η οργανωσιακή κουλτούρα αντανακλά το όραμα του ηγέτη ενός οργανισμού, τότε ο ηγέτης, είτε ως άτομο είτε ως ομάδα, κατέχει τον κεντρικό ρόλο στο διακύβευμα της αποδοτικότητας, της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας ενός οικονομικού οργανισμού. Ο ηγέτης σαφώς διαφοροποιείται από τον μάνατζερ, διότι ο μάνατζερ εκτελεί τις στρατηγικές σε ένα προϋπάρχον αυτού κανονιστικό και ρυθμιστικό πλαίσιο, ενώ ο ηγέτης είναι εκείνος που θέτει και δημιουργεί το πλαίσιο αυτό. Παρόλα αυτά και οι δύο ρόλοι είναι εξαιρετικής σημασίας για τη διαχείριση ενός οικονομικού οργανισμού σε συνθήκες ομαλής λειτουργίας αλλά και σε συνθήκες κρίσης. Κατά τον Μπουραντά (2005) ηγέτης είναι το άτομο εκείνο, το οποίο διαθέτει την ικανότητα να εντοπίζει και να προσελκύει άλλα άτομα πρόθυμα, κατάλληλα και ικανά να εξυπηρετήσουν το όραμα του και να συνεργαστούν μεταξύ τους για να υλοποιήσουν τους στόχους της επιχείρησης αλλά και τους προσωπικούς τους. Η άσκηση επιρροής και η κινητοποίηση των ιδιαίτερων δεξιοτήτων των ατόμων συνιστούν τα βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη (Μπουραντάς, 2005) Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι σε περιόδους κρίσης ή απειλής ο ηγέτης ενός τουριστικού οργανισμού οφείλει να μεριμνήσει τόσο για διαρθρωτικές κινήσεις που θα εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητα του οργανισμού όσο και να διαχειριστεί την οργανωσιακή κουλτούρα με τρόπο που να καλλιεργεί ασφάλεια κι εμπιστοσύνη (Zhang et al., 2020)

1.5. Οι δημόσιες σχέσεις και η επικοινωνία ως παράγοντας κλειδί για τη διαχείριση των κρίσεων στον τουρισμό.

Τα μέσα επικοινωνίας, ψηφιακά και παραδοσιακά, διαδραματίζουν εξαιρετικά σημαντικό ρόλο για τον τουρισμό, διότι όπως διατυπώθηκε παραπάνω η εικόνα και τα μηνύματα που τη συνοδεύουν διαμορφώνουν αξιολογήσεις για τα τουριστικά αγαθά κι επηρεάζουν τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Ιδιαίτερα στην περίπτωση μίας κρίσης τα μέσα επικοινωνίας έχουν τη δυνατότητα να μετατρέψουν ένα περιστατικό σε

πραγματική κρίση ή να μεγεθύνουν μία υπαρκτή κρίση σε έναν τουριστικό οργανισμό, μεταφέροντας πληροφορίες ικανές να διαμορφώσουν αρνητικά την άποψη του κοινού. Είναι πράγματι εξαιρετικά δύσκολο αλλά κι αντίστοιχα κρίσιμο για την ηγεσία του τουριστικού οργανισμού να ενσωματώσει τις δημόσιες σχέσεις και την επικοινωνία σε ένα ενεργό προληπτικό μοντέλο διαχείρισης κρίσεων, διότι τα μέσα επικοινωνίας δεν αποτελούν έναν σταθερό παράγοντα με άμεσο ενδιαφέρον για κάθε τουριστικό οργανισμό. Ωστόσο η αξιοποίηση στελεχών με ιδιαίτερες δεξιότητες στην επικοινωνιακή διαχείριση μίας κρίσης μπορεί να αποβεί σωτήρια για τη βιωσιμότητα του οργανισμού και να αποτρέψει μεγαλύτερες οργανωσιακές βλάβες. Ως εκ τούτου στον τουρισμό οι δημόσιες σχέσεις θα πρέπει να κατέχουν κεντρικό ρόλο στις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων και θα πρέπει να είναι έργο ικανών στελεχών (Martens et al, 2016).

Κεφάλαιο 2. Ο ρόλος του ηγέτη ως παράγοντας επιτυχίας και η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά στην κρίση

Σε κρίσιμες στιγμές οι άνθρωποι αναζητούν έναν ισχυρό ηγέτη. Στα εργασιακά περιβάλλοντα οι εργαζόμενοι δεν απευθύνονται σε αντιπροσώπους ή σε τμηματάρχες, αλλά αναμένουν από την ηγεσία να σταθεί με αυτοπεποίθηση απέναντί τους και να επιφέρει αποτελεσματικές λύσεις. Η ηγεσία ή ο ηγέτης ενός οικονομικού οργανισμού θα χρειαστεί σε πολλές κρίσιμες στιγμές να κάνει πολλά πράγματα ταυτόχρονα, να είναι ορατός στους υφιστάμενους, έτοιμος και θαρραλέος, αφοσιωμένος και προσεκτικός (Harvard business essentials, 2004). Η σύγχρονη βιβλιογραφία στο πεδίο του μάνατζμεντ έχει δείξει ότι υπάρχει πλήθος στρατηγικών τις οποίες μπορεί να αξιοποιήσει ένας ηγέτης προκειμένου να εξέλθει ο οργανισμός του από μία κρίση. Ωστόσο δεν εφαρμόζονται αποτελεσματικά όλες οι στρατηγικές σε όλες τις φάσεις μίας κρίσης και η επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών διαχείρισης είναι ακόμα μία δεξιότητα που θα πρέπει να προσμετράται σε έναν ικανό ηγέτη (Prewitt et al., 2011).

2.1. Ο ηγέτης μένει πιστός στον στόχο, στο όραμα και στις οργανωσιακές δεσμεύσεις

Ως ο εμπνευστής του οράματος, ο ηγέτης κάθε τουριστικού οργανισμού οφείλει να παραμένει πιστός και αφοσιωμένος σε αυτό ακόμα και όταν αποδέχεται τη σκληρή πραγματικότητα μίας κρίσης κι αναγνωρίζει τα αρνητικά ή καταστροφικά αποτελέσματά της. Οφείλει να συνεχίσει να επενδύει προσωπικά στις ομάδες εργασίας και στις αποστολές τους και να τονίζει την αμοιβαία δέσμευση στον κοινό στόχο ώστε να επιτυγχάνεται η συσπείρωση των εργαζομένων. Στην περίπτωση, κατά την οποία ένας ηγέτης φανερώνει έλλειψη δέσμευσης, εγκαταλείπει τις ομάδες και δεν επενδύει στη συλλογική εργασία για την αντιμετώπιση μίας κρίσης, τότε χαλαρώνουν οι συνεργατικοί δεσμοί σε όλα τα επίπεδα και μειώνονται οι προοπτικές επιβίωσης από την κρίση. Η διατήρηση της προοπτικής από τον ηγέτη αποτελεί επιτακτική ανάγκη. Οι συνθήκες της κρίσης συχνά οδηγούν τους ηγέτες σε αντανάκλαστικές δράσεις και τους στερούν τον χρόνο να σκέφτονται και να κοιτάζουν παραπέρα. Γι' αυτό κρίνεται αναγκαίο για τους ηγέτες που έρχονται αντιμέτωποι με κρίσεις να βρίσκουν χρόνο να απομακρύνονται από τη μικρή εικόνα ώστε να σκέφτονται καθαρά και να αποκτούν μία προοπτική προς την οποία θα κατευθύνουν έπειτα τους υφιστάμενους τους (Prewitt et al., 2011).

2.2. Η συμπεριληπτική ηγεσία ως παράγοντας σταθερότητας κι ασφάλειας σε ένα μεταβλητό περιβάλλον

Ο όρος συμπεριληπτική ηγεσία αναφέρεται στη ρητορική και στις πράξεις ενός ηγέτη, οι οποίες αποδεικνύουν ότι ο ίδιος καλοδέχεται κι εκτιμά τη συνεισφορά άλλων στελεχών και υπαλλήλων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων είτε κατά την ομαλή λειτουργία ενός οικονομικού οργανισμού είτε κατά την αντιμετώπιση της κρίσης (Fawad et al., 2020). Ωστόσο ιδιαίτερα σε απειλητικές ή κρίσιμες περιόδους είναι κρίσιμο οι ηγέτες να αντιλαμβάνονται ότι οφείλουν να είναι ορατοί, διαθέσιμοι και προσβάσιμοι και να εστιάζουν σε πρακτικές που εκτιμούν τη διαφορετικότητα των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, διότι με αυτόν τον τρόπο ελαχιστοποιείται ο ψυχολογικός φόβος και η ανασφάλεια των εργαζομένων (Carmeli et al., 2010). Η στρατηγική αυτή επιτρέπει τη ροή πληροφοριών από την ηγεσία προς τους εργαζόμενους με αποτέλεσμα αυτοί να κατανοούν πληρέστερα τις απειλές που αντιμετωπίζει ο οργανισμός και ο ηγέτης και να δεσμεύονται εντονότερα προς τους στόχους της εταιρείας (Jung et al., 2020). Έτσι μειώνεται η ψυχολογική ανασφάλεια και η απώλεια πίστης προς τον ηγέτη, η οποία συνιστά συχνό φαινόμενο στις κρίσιμες περιόδους (Nielsen et al., 2012).

2.3. Η ανάπτυξη ενσυναίσθησης ως εργαλείο ενός ηγέτη για τη διαχείριση των επιπτώσεων μίας κρίσης

Κατά τη διάρκεια μίας κρίσης οι εργαζόμενοι αρχίζουν να αμφιβάλλουν για την κάλυψη των βασικών τους αναγκών, την επιβίωση τους και την ασφάλειά τους. Ο ικανός ηγέτης αντιλαμβάνεται ότι σε τέτοιες συνθήκες οι αμφιβολίες αυτές θα πρέπει να διαλύονται απευθείας από τον ίδιο κι όχι να επαφίεται η διαχείρισή τους σε συμβουλευτικές, νομικές ή άλλες ομάδες. Ακριβώς αυτές οι κρίσιμες συγκυρίες είναι που αναδεικνύουν πόσο σημαντική είναι για τον ηγέτη η ανάπτυξη ενσυναίσθησης, διότι μέσω αυτής θα μπορέσει να προκαλέσει μία θετική διαφορά στις ζωές των ανθρώπων. Για να καταστεί αυτό δυνατό θα πρέπει ο ηγέτης να αναγνωρίσει τις επαγγελματικές αλλά και τις προσωπικές προκλήσεις, τις οποίες αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι του κατά τη διάρκεια μίας κρίσης, καθώς συμβαίνει αυτή να επιφέρει πολυεπίπεδες αρνητικές επιδράσεις. Στο πρόσφατο παράδειγμα της υγειονομικής κρίσης που επέφερε η μαζική λοίμωξη από τον Covid-19, οι καταστροφικές επιδράσεις

δεν περιορίστηκαν μόνο στο επίπεδο της υγείας των πολιτών και στην καταστολή των δραστηριοτήτων του τουρισμού. Οι μαζικές προσβολές ανθρώπων από τον ιό, εκτός από περιορισμούς στον τουρισμό επέφερε την καραντίνα κι άλλους περιορισμούς στην καθημερινή ζωή. Αυτό σήμαινε ότι ένας εργαζόμενος του τουριστικού κλάδου πέραν από τον φόβο για την ατομική του υγεία αλλά και την εργασιακή του ανασφάλεια, ενδεχομένως να μην μπορούσε να βοηθήσει οικεία του πρόσωπα ή να μην μπορούσε να κάνει δραστηριότητες σημαντικές για την ψυχική του υγεία. Το κλείσιμο των σχολείων επί παραδείγματι δυσκόλεψε περαιτέρω τους εργαζόμενους του τουρισμού που εξακολούθησαν να εργάζονται και οι οποίοι θα έπρεπε να μεριμνήσουν για τη φύλαξη των παιδιών όταν αυτοί θα βρίσκονταν στην εργασία τους (D' Auria & De Smet, 2020).

Υπό αυτό το πρίσμα κρίνεται εξαιρετικά σημαντικό για έναν ηγέτη να αντιλαμβάνεται τους αγώνες που δίνει κάθε εργαζόμενος κατά τη διάρκεια μίας κρίσης, διότι έτσι καθίσταται διαυγές στον ίδιο ποια ψυχοκοινωνικά κίνητρα μπορεί να παρέχει ώστε ο οικονομικός οργανισμός να λειτουργήσει και να επιβιώσει της κρίσης (Agarwal, 2020). Ακόμα, είναι ζωτικής σημασίας οι ηγέτες να ανοίγονται απέναντι στην ενσυναίσθηση που νοιώθουν οι άλλοι προς αυτούς ώστε να εξασφαλίζουν και την προσωπική τους ευημερία. Το άγχος, η κόπωση και η αβεβαιότητα συσσωρεύονται και για τους ίδιους κατά τη διάρκεια μίας κρίσης. Είναι λοιπόν εύλογο να παρατηρηθεί μείωση της ικανότητάς τους να επεξεργάζονται πληροφορίες, να παραμένουν διαυγείς στην κρίση τους και να λαμβάνουν ορθές αποφάσεις. Σε αυτό το πλαίσιο είναι χρήσιμο για έναν ηγέτη να δύναται να ενθαρρύνει τους συναδέλφους του να εκφράσουν ανησυχίες. Επενδύοντας χρόνο στην προσωπική του ευημερία, ένας ηγέτης μπορεί να διατηρήσει την αποτελεσματικότητά του στις κρίσιμες εκείνες περιόδους όταν ένας οικονομικός οργανισμός είναι πιο ευάλωτος από ποτέ (D' Auria & De Smet, 2020).

2.4. Resonance Leadership: η συναισθηματική νοημοσύνη βασικός πυλώνας στις σύγχρονες τάσεις ηγεσίας

Τις τελευταίες δεκαετίες οι ερευνητές στο πεδίο του μάρκετινγκ συγκλίνουν στο ότι η διαχείριση κρίσεων θα πρέπει να είναι αναπόσπαστο κομμάτι της ατζέντας όσων καταπιάνονται με τις στρατηγικές μάρκετινγκ σε οικονομικούς οργανισμούς. Στον τουρισμό μάλιστα το πλήθος των απειλών και των κρίσεων των τελευταίων ετών έχει καταδείξει μία απόλυτη αναγκαιότητα για εκσυγχρονισμό των στρατηγικών

μάρκετινγκ μέσω της σύνδεσης όλων των βέλτιστων πρακτικών που έχουν αναδειχθεί από τη σύγχρονη εμπειρία και βιβλιογραφία. Ο όρος *resonance leadership* συνιστά μία τάση του σύγχρονου μάρκετινγκ με εφαρμογή στον τουρισμό, η οποία σχετίζεται με την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης της ηγεσίας και με τους τρόπους που η καλλιέργεια της εντός του οικονομικού οργανισμού μπορεί να δημιουργήσει αυτοματισμούς εξαιρετικά σημαντικούς για την εξομάλυνση της λειτουργίας του σε περιόδους κρίσης. Η *ηχηρή ηγεσία* είναι αυτή που συντονίζεται με τα συναισθήματα των εργαζομένων ώστε να τους κατευθύνει σε μία θετική συναισθηματικά κατάσταση με βάση πάντα τις δικές τους ατομικές αξίες (Molina et al., 2019). Για να καταστεί αυτό δυνατό θα πρέπει ο ηγέτης να προκαλεί τα κατάλληλα συναισθήματα στις ομάδες εργασίας και να αδράχνει κάθε ευκαιρία να συνδεθεί με κάθε ηγετικό στέλεχος ώστε αυτό με τη σειρά του να επαναλάβει τη διαδικασία στους υφιστάμενους του. Με αυτόν τον τρόπο καταλύεται το καθεστώς αβεβαιότητας, ο ηγέτης έχει πλήρη εποπτεία των συναισθημάτων των εργαζομένων και δύναται να τα διαχειριστεί με σκοπό το κοινό οργανωσιακό όφελος. Η μετάδοση από τον ηγέτη στους εργαζόμενους μίας αίσθησης ασφάλειας και αυτοπεποίθησης ενθαρρύνει τη σύνδεση μεταξύ των εργαζομένων και την παραγωγή συλλογικών έργων, συνθήκες απαραίτητες για την επιβίωση μίας κρίσης και ιδιαίτερα στον κλάδο του τουρισμού, όπου συνεργάζονται πολλοί διαφορετικοί επαγγελματίες (Molina et al., 2019).

2.5. Η αυτογνωσία ως κυρίαρχος παράγοντας για την άσκηση ηγεσίας και τη διαχείριση μίας κρίσης.

Κατά τη διάρκεια μίας κρίσης, όταν οι συναισθηματικές εναλλαγές συχνά κυριαρχούν της λογικής, ο ηγέτης θα πρέπει να διατηρήσει μία διαύγεια σχετικά με την πραγματικότητα ώστε να δύναται να καθοδηγήσει το εργατικό δυναμικό της επιχείρησής του. Αυτό δηλαδή που θα πρέπει αρχικά να αναπτύξει και να χρησιμοποιήσει ως εργαλείο πλοήγησης στην πραγματικότητα είναι η αυτογνωσία, δηλαδή η ικανότητα να αντιλαμβάνεται πρωτίστως τα δικά του συναισθήματα και τις κατευθύνσεις που μπορούν να τον οδηγήσουν αυτά όταν βιώνει μία κρίση (Hartung, 2020). Αυτή η διαδικασία θα του επιτρέψει να αξιολογεί δημιουργικά τις εναλλακτικές λύσεις, να προβλέπει αδυναμίες και να είναι ευέλικτος, αλλά κυρίως να αντιλαμβάνεται τους τρόπους που τα συναισθήματα των εργαζομένων επηρεάζουν την απόδοσή τους (Goleman et al., 2017). Η αυτογνωσία για κάποιους μελετητές λειτουργεί με

μηχανισμούς παρόμοιους της συναισθηματικής νοημοσύνης, ενώ για άλλους συνιστά τον θεμέλιο λίθο της συναισθηματικής νοημοσύνης και κατ' επέκταση της ενσυναίσθησης. Σε κάθε περίπτωση η ανάπτυξη αυτογνωσίας για έναν ηγέτη αξιολογείται σημαντική σε κάθε κρίσιμη συνθήκη διότι συνεπάγεται τη συναισθηματική αυτογνωσία, δηλαδή την ικανότητα να αναγνωρίζει συναισθήματα και τον αντίκτυπό τους σε κρίσιμα γεγονότα. Συνεπάγεται ακόμα την αυτοαξιολόγηση, δηλαδή την διαδικασία αναγνώρισης των δυνατοτήτων και των αδυναμιών και τέλος ενισχύει δυννητικά την αυτοεκτίμηση μέσω της αυτοπεποίθησης που παρέχει στον ηγέτη η κατανόηση των δυνατοτήτων του και της αποτελεσματικότητάς του (Hartung, 2020).

2.6. Η επιλογή της ρητορικής του ηγέτη, η σημασία της επικοινωνιακής πολιτικής κατά τη διάρκεια μίας κρίσης

Όλες οι παραπάνω παράμετροι καταδεικνύουν τη σημασία της επικοινωνίας τόσο για την ομαλή επιχειρησιακή λειτουργία όσο και για τη διαχείριση μίας κρίσης. Συνιστά ευθύνη του ηγέτη ενός οικονομικού οργανισμού να δομεί μία επικοινωνιακή στρατηγική πλήρη και συνεπή, την οποία στη συνέχεια θα πρέπει να την αφομοιώσουν τα υπόλοιπα διευθυντικά στελέχη ώστε να δύνανται να διαμορφώσουν τις κατάλληλες απαντήσεις και επικοινωνιακές αντιδράσεις κατά το ξέσπασμα μίας κρίσης. Η ίδια συνέπεια και πιστότητα θα πρέπει να χαρακτηρίζει την επικοινωνία των διευθυντικών στελεχών προς το σύνολο των υπαλλήλων (Prewitt et al., 2011).

Ένας ηγέτης θα πρέπει να μετέρχεται όλες τις μορφές επικοινωνίας προκειμένου να «διαδώσει» το αφήγημά του και να εξασφαλίσει την επιθυμητή αποδοχή εντός κι εκτός του οικονομικού του οργανισμού. Η αποτυχημένη στρατηγική επικοινωνιακής εξωστρέφειας μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την παραπληροφόρηση του κοινού και τη ζημίωση της συνολικής εικόνας του οργανισμού. Στον τουρισμό η κακή επικοινωνιακή διαχείριση μπορεί να βλάψει την εικόνα μίας επιχείρησης κι αυτό είναι εξαιρετικής σημασίας για έναν κλάδο που βασίζεται στην εικόνα και στην πληροφορία. Σε περιόδους κρίσης η δυναμική της επικοινωνίας αυξάνεται και αποτελεί κυρίαρχο παράγοντα βιωσιμότητας. Στο εσωτερικό του οργανισμού ένας ηγέτης φαίνεται «γνήσιος», συμπονετικός και βέβαιος, όταν η επικοινωνία προς το σύνολο των εργαζομένων έχει δομηθεί με μία ολιστική προσέγγιση (Prewitt et al., 2011).

Παρά το στρεσογόνο περιβάλλον ο ηγέτης πρέπει να καλύπτει την αγωνία του με μία ρητορική που διαλύει την αβεβαιότητα και την απογοήτευση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια μίας κρίσης. Η ταχύτητα, η ειλικρίνεια και η διαύγεια θα πρέπει να χαρακτηρίζουν την απεύθυνση του στους υφιστάμενους, ενώ ειδικά στις κρίσιμες περιόδους θεωρείται προτιμότερο για τον ηγέτη να σφάλλει επειδή αποκαλύπτει παραπάνω πληροφορίες παρά να πλανάται μία αμφισβήτηση ότι αποκρύπτει πληροφορίες. Η αμφισβήτηση προς τον ηγέτη μπορεί να οδηγήσει τον οικονομικό οργανισμό σε αποτυχία ακόμα και αν εφαρμόζεται ένα πλήρες και μελετημένο σχέδιο διαχείρισης κρίσης. Γι' αυτόν τον λόγο η διαμόρφωση ενός βασικού μηνύματος κρίνεται εξαιρετικά σημαντική. Το μήνυμα αυτό θα πρέπει αρχικά να κατευνάζει τον φόβο και να παρουσιάζει ενσυναίσθηση για όσους πλήττονται από την κρίση. Πολλοί εργαζόμενοι θα υποστούν απώλειες σε εργασιακό, οικονομικό, αλλά ενδεχομένως και σε ψυχοκοινωνικό επίπεδο, επομένως το μήνυμα θα πρέπει να λειτουργεί ενθαρρυντικά για την ανάκτηση της αυτοπεποίθησης, της θέλησης και της εμπιστοσύνης προς τον οργανισμό. Ακόμα, το μήνυμα αυτό θα πρέπει να βρίσκεται σε αρμονία με τις αξίες που πρεσβεύει ένας οργανισμός αλλά και με τους στόχους που έχει θέσει διαχρονικά. Ένα μήνυμα, το οποίο αναπτύχθηκε με συνέπεια προς τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού λειτουργεί περισσότερο κατευναστικά για τους εργαζόμενους και λειτουργεί ευεργετικά για την από κοινού διαχείριση της κρίσης (Prewitt et al., 2011).

Κεφάλαιο 3. Ανάπτυξη ικανών στελεχών: ο ρόλος τους στη διαχείριση κρίσεων

Οι τουριστικοί οργανισμοί, όπως όλοι οι οικονομικοί οργανισμοί, χρειάζονται ένα δίκτυο ανθρώπων κατάλληλα καταρτισμένων κι εξειδικευμένων ώστε να διεκπεραιώνουν τις ποικίλες λειτουργίες κάθε οργανισμό αξιοποιώντας τον σχεδιασμό και τις δεξιότητες τους. Πλαισιώνοντας τον ηγέτη του οργανισμού θα πρέπει να αφομοιώνουν το όραμα και τους στόχους του και να το διοχετεύουν στους υφιστάμενους μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας. Κατά τη διάρκεια μίας κρίσης τα ηγετικά στελέχη που συνιστούν αυτό το δίκτυο ανθρώπων είναι σημαντικό να είναι ευέλικτα κι έτοιμα να ακολουθήσουν μία έκτακτη διαδικασία λήψης αποφάσεων στη βάση βραχυπρόθεσμων και έκτακτων σχεδιασμών.

3.1. Προσέλκυση κι ανάπτυξη ταλέντων

Η πρόσφατη παγκόσμια υγειονομική κρίση απέδειξε ότι η παραγωγή νέας γνώσης είναι κρίσιμος παράγοντας για την επιβίωση των εταιρειών. Φορείς της γνώσης αυτής είναι οι «ταλαντούχοι» υπάλληλοι, οι οποίοι αναπτύσσουν ενεργά τις δεξιότητες και τις ικανότητες τους. Η διαχείριση ταλέντων θεωρείται μία από τις χρησιμότερες πρακτικές στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και σχετίζεται άμεσα με τη δέσμευση των εργαζομένων προς τους σκοπούς του οργανισμού, αλλά και με την κατάρτιση αυτών (Nangia & Mohsin, 2020). Διάφορες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων όπως η στελέχωση και η εκπαίδευση, ο έλεγχος της απόδοσης, ο σχεδιασμός διαδοχής συμβάλλουν στην παρακίνηση των εργαζομένων και δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις. Παράλληλα, σε συνθήκες κρίσης για τους οικονομικούς οργανισμούς, όπως συνέβη με την οικονομική κρίση του 2010 ή την παρούσα υγειονομική κρίση, οι πρακτικές διαχείρισης ταλέντων βοηθά τους οργανισμούς να αξιοποιήσουν τα ικανά στελέχη προκειμένου να ανταποκριθούν στις πολλαπλές προκλήσεις και στις νέες προτεραιότητες που υπαγορεύει το ασταθές περιβάλλον της αγοράς (Tomcikova et al., 2021).

3.2. Λήψη αποφάσεων: η ευθύνη μοιράζεται στους ικανούς

Κατά τη διάρκεια μίας κρίσης το εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον του τουριστικού οργανισμού γίνεται ανοίκειο κι επισφαλές. Σε αυτό το πλαίσιο και με

γνώμονα την διαύγεια στην αξιολόγηση της κατάστασης είναι χρήσιμο ο ηγέτης να πλαισιώνεται από ηγετικά στελέχη ικανά να μεταθέτουν προσωρινά κάποιες από τις ευθύνες τους σε άλλες ομάδες εργασίας ή ακόμα και να ενδυναμώσουν κάποιους υφιστάμενους ώστε να ανταποκρίνονται αυτοί αυτομάτως σε έκτακτες ανάγκες. Με άλλα λόγια ο ηγέτης χρειάζεται στελέχη, τα οποία σε περιόδους κρίσης θα παραχωρούν ορισμένη εξουσία σε άτομα τα οποία πλέον θα δρουν δίχως την αίτηση έγκρισης. Επομένως μία ικανότητα που θα πρέπει απαραίτητα να αναπτύσσει ένα ηγετικό στέλεχος σχετίζεται με την ταχεία δημιουργία μίας έκτακτης οργανωσιακής αρχιτεκτονικής λήψης αποφάσεων, η οποία θα επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων από τα κατάλληλα άτομα σε διαφορετικά επίπεδα ιεραρχίας. Ο διαμοιρασμός των ευθυνών σε κατάλληλα άτομα, ο οποίος θα βασίζεται σε προγενέστερη αξιολόγηση των ηγετικών στελεχών για τους υφιστάμενους, καταστρατηγεί την μακρά διαδικασία λογοδοσίας, η οποία σε κρίσιμες περιόδους μειώνει τα αντανακλαστικά του οργανισμού. Αυτή το μοντέλο πολυμερούς λήψης αποφάσεων παρέχει επίσης μία ασφάλεια σε περίπτωση σφαλμάτων. Τα άτομα πιθανά θα προβούν σε εσφαλμένες κρίσεις, ωστόσο έχοντας μόνο μία επιμερισμένη ευθύνη θα μπορούν να διορθώσουν το πρόβλημα περισσότερο άμεσα σε σχέση με ένα κατακόρυφο μοντέλο, το οποίο συνεπάγεται υπερβολικές αντιδράσεις και παράλυση της οργάνωσης (D' Auria & De Smet, 2020).

3.3. Εσωτερική κι εξωτερική προσέλκυση στελεχών

Στους πολύπλοκους διεπαγγελματικούς τουριστικούς οργανισμούς η στελέχωση με ικανά κι εξειδικευμένα στελέχη συνιστά μία απαραίτητη διαδικασία, η σημασία της οποίας γίνεται πρόδηλη σε καταστάσεις απειλής ή κρίσης όπου απαιτείται μεταξύ άλλων και η αξιοποίηση των ταλέντων. Η πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού για ηγετικές θέσεις μπορεί να πραγματοποιηθεί επιλέγοντας είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Αν η επιλογή αφορά άτομο που εργάζεται ήδη στο περιβάλλον της επιχείρησης, αυτό σημαίνει ότι το άτομο γνωρίζει την οργανωσιακή κουλτούρα αυτής και πιθανότατα έχει υψηλό επίπεδο κινήτρων, αφού επιλέχθηκε για μία νέα και καλύτερη θέση. Ωστόσο αν το άτομο προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού ενδεχομένως να προσδώσει εναλλακτικές ωθητικές τάσεις στην οργανωσιακή κουλτούρα. Σύμφωνα με τη θεωρία του μάρκετινγκ ταλέντων, ένας οργανισμός θα πρέπει να προτιμά την προσέλκυση ικανών στελεχών έξω από το περιβάλλον του οργανισμού (Lygia et al., 2017). Κρίνεται σημαντικό λοιπόν

ο οργανισμός να διατηρεί μία καλή εταιρική φήμη, προκειμένου να λειτουργεί ως πόλος έλξης για τα ικανά στελέχη της αγοράς. Η καλή εταιρική φήμη, οι δημόσιες σχέσεις, ο σεβασμός στην ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, τα ελκυστικά μισθολογικά πακέτα και η παροχή ευκαιριών ανέλιξης συνιστούν χαρακτηριστικά ενός οργανισμού, τα οποία προσελκύουν τα ικανά στελέχη (Anwar et al., 2014)

3.4. Ανάπτυξη και διατήρηση στελεχών: οι τεχνικές της εκπαίδευσης και της καθοδήγησης

Η αποτελεσματική λειτουργία του οικονομικού οργανισμού είναι απότοκο πολλών παραγόντων με εξαιρετικά σημαντικό αυτόν της απόδοσης του εργατικού δυναμικού. Υψηλός βαθμός εξειδίκευσης, ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις αλλαγές, αντίληψη κι ανάληψη ευθύνης είναι μερικά μόνο από τα χαρακτηριστικά που καθιστούν τους εργαζόμενους ικανούς για την ανάληψη μίας ηγετικής θέσης και πολύτιμους σε περιόδους κρίσης. Οι τουριστικοί οργανισμοί μπορούν να υιοθετήσουν διαφοροποιημένες τεχνικές για την ανάπτυξη στελεχών ικανών να ικανοποιήσουν με τον βέλτιστο τρόπο τους σκοπούς της εταιρείας τόσο κατά την ομαλή λειτουργία όσο και κατά τον κύκλο ζωής μίας κρίσης. Η εκπαίδευση και η καθοδήγηση αποτελούν δύο εξαιρετικά χρήσιμες τεχνικές (Rawashdeh, 2018). Όσο ένας οργανισμός πορεύεται στον χρόνο αναπτύσσονται νέες στρατηγικές ενίσχυσης δεξιοτήτων των εργαζομένων, τις οποίες ο οργανισμός θα πρέπει να υιοθετήσει (Lygia et al., 2017). Οι διαδικασίες κατάρτισης κι ανάπτυξης δεξιοτήτων ελαχιστοποιούν τυχόν κενά, τα οποία αποδυναμώνουν τις υπάρχουσες δεξιότητες των στελεχών, παρέχοντας έτσι την ευκαιρία για περαιτέρω ανάπτυξη των ευρύτερων ικανοτήτων αυτών. Υποστηρίζεται ότι υπάρχει μία γραμμική σχέση μεταξύ της εκπαίδευσης και της παραγωγικότητας ή της μάθησης και της αποκόμισης κέρδους, θέση που σχετίζεται με τη λειτουργική προοπτική του ανθρώπινου κεφαλαίου (Nilsson & Eilstrom, 2012). Αυτές οι διαδικασίες θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται βέβαια με νέα οργανωσιακά και τεχνικά επιχειρηματικά μοντέλα (Rabbi et al., 2015).

Σε αυτό το πλαίσιο της καθολικής προσαρμογής σε νέα επιχειρησιακά μοντέλα προκειμένου ο οργανισμός να είναι ελκυστικό εργασιακό περιβάλλον για τα πολύτιμα «ταλέντα», γίνεται αντιληπτό πόσο επιζήμια είναι η εκροή ταλέντων από έναν οργανισμό. Η ζημία αυτή αφορά αφενός το χρηματικό κόστος αφετέρου τον πολύτιμο

ανθρώπινο πόρο που προσδίδει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό και ιδιαίτερα σε ένα ευμετάβλητο περιβάλλον όπως αυτό του τουριστικού κλάδου (Alam et al., 2021).

Κεφάλαιο 4. Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων στον κλάδο του τουρισμού σε περιόδους κρίσης

Η σχεδιασμένη και οργανωμένη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί αναπόσπαστη διαδικασία του ευρύτερου μανάτζμεντ των επιχειρήσεων του τουρισμού. Ιδιαίτερα στον τουρισμό, όπου πλήθος υπηρεσιών συνεπάγονται την αλληπάλληλη και φυσική συνδιαλλαγή των υπαλλήλων πρώτης γραμμής με τους καταναλωτές, η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι εξαιρετικά σημαντική διότι θεωρείται ταυτόσημη με την ικανοποίηση του πελάτη. Έτσι οι στρατηγικές διοίκησης των ανθρώπινων πόρων στοχεύουν στη διαρκή παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους προκειμένου να εξασφαλίζεται η προσήλωση των αυτών στο όραμα της επιχείρησης, να εξυπηρετούνται οι στόχοι της αλλά και να επιτυγχάνεται η υψηλότερη δυνατή ικανοποίηση των εργαζομένων και κατ' επέκταση των πελατών (Radwan & Radwan 2020). Κατά τη διάρκεια κρίσεων το ζήτημα της παροχής κινήτρων για την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης είναι σαφώς πιο περίπλοκο. Η εισοδηματική αβεβαιότητα, το εργασιακό άγχος, η εργασιακή ανασφάλεια ή η απροθυμία συνιστούν ενδεικτικές μόνο περιπτώσεις ψυχικών καταστάσεων και συμπεριφορών που ενδεχομένως να αναπτύξουν οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια μίας κρίσης κι επομένως οι στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων θα πρέπει κάθε φορά να προσαρμόζονται σε ιδιαίτερες καταστάσεις και σε εξατομικευμένα κίνητρα (Mao et al., 2020).

4.1. Αντανακλαστικές αντιδράσεις του εργατικού δυναμικού, από τον προσδιορισμό των αναδυόμενων αναγκών στην ανάπτυξη εξατομικευμένων κινήτρων

Η πρόσφατη πανδημία της λοίμωξης από Covid-19, λόγω της παγκόσμιας έκτασης της αλλά και της διάρκειας της αποτελεί το πλέον ενδεικτικό παράδειγμα για τον τρόπο που οι ανάγκες των εργαζομένων του τουρισμού μεταβάλλονται κατά τη διάρκεια μίας κρίσης και για την αμεσότητα αντανακλαστικών που απαιτείται από τις διοικήσεις ανθρώπινου δυναμικού. Σε αυτό το πρόσφατο παράδειγμα ανάγκες των εργαζομένων όπως η αύξηση των απολαβών, η εργασιακή ανέλιξη ή η ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης αναθεωρήθηκαν και φαίνεται να τοποθετήθηκαν χαμηλότερα στην κλίμακα αναγκών. Αντιθέτως οι εργαζόμενοι φαίνεται να αξίωσαν την ικανοποίηση αναγκών σχετικών με την υγιεινή και την ασφάλεια, την ενημέρωση αλλά και την εξυπηρέτηση ζητημάτων της προσωπικής ζωής (Stergiou, Farmaki,

2020).Γίνεται αντιληπτό λοιπόν ότι τα «παραδοσιακά» κίνητρα δεν δύνανται να εξυπηρετήσουν τις πρωτόγνωρες αυτές ανάγκες. Απαιτείται από τους μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού να κατανοήσουν το αναδυόμενο δίκτυο αναγκών και να διαμορφώσουν εξατομικευμένα κίνητρα, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τα εμπόδια που υπάρχουν στο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον των ατόμων. Τα εμπόδια αυτά είναι συνιστώσες που διαμορφώνουν τους δείκτες της προθυμίας και της ικανότητας των εργαζομένων να ανταποκριθούν στις αρμοδιότητες κι ευθύνες τους κατά τη διάρκεια μίας κρίσης (Qureshi et al.,2005). Είναι έργο των μάνατζερ λοιπόν να κατανοήσουν τους παράγοντες εκείνους που λειτουργούν ως εμπόδια για τους εργαζομένους κι επηρεάζουν την ικανοποίηση και την απόδοσή τους (Karatepe et al.,2020).

4.2. Εργασιακό στρες κι εργασιακή ανασφάλεια: ανάγκη για οργανωσιακή επικοινωνία

Η σύγχρονη βιβλιογραφία αναφέρεται στο εργασιακό στρες ως έναν παραδοσιακό παράγοντα που επιδρά αρνητικά στους εργαζόμενους και οδηγεί στη μείωση της ικανοποίησης που αυτοί λαμβάνουν από την εργασία τους (Yang and Lau, 2019). Σε κρίσιμες περιόδους το εργασιακό στρες αυξάνεται ραγδαία, η ικανοποίηση των εργαζομένων μειώνεται περαιτέρω, αντίστοιχα μειώνεται και η απόδοσή τους, ενώ συχνά σημειώνεται παντελής απώλεια πίστης προς την ηγεσία, η οποία συνεπάγεται τη μείωση της δέσμευσης των εργαζομένων προς τους στόχους της εταιρείας. Γίνεται αντιληπτό ότι σε περιόδους κρίσης οι παραδοσιακοί παράγοντες πρόκλησης στρες όπως οι μειώσεις των οικονομικών απολαβών ή η υπερεργασία δεν σχετίζονται απόλυτα με την εργασιακή ικανοποίηση. Αντιθέτως σε τέτοιες περιόδους κίνητρα που ενισχύουν την οργανωσιακή συνοχή κι αλληλεγγύη φαίνεται να ανταποκρίνονται καλύτερα στην ανάγκη των εργαζομένων να νοιώσουν μέρος της λύσης κι όχι του προβλήματος. Ως εκ τούτου η στρατηγική υποκίνησης κατά την περίοδο μίας κρίσης θα πρέπει να μεριμνά για την ενίσχυση του επιχειρησιακού οράματος, αλλά και την ενίσχυση των δεσμών των εργαζομένων με τους επιχειρησιακούς στόχους (Wong et al, 2021). Η εργασιακή ανασφάλεια αποτελεί ακόμα μία συνιστώσα που επηρεάζει δραστικά την ικανοποίηση των εργαζομένων επομένως και την απόδοσή τους. Αποτελεί δε φαινόμενο με ιδιαίτερη ένταση κατά τη διάρκεια μίας κρίσης, ενώ στον κλάδο του τουρισμού εντείνεται λόγω της εποχικότητας και της περιοδικότητας των

εργασιών. Κρίνεται λοιπόν σημαντική η κατασκευή οργανωτικών δομών εντός των τουριστικών οργανισμών, οι οποίες θα ενθαρρύνουν τα άτομα να εκφράζονται στους συνεργάτες τους και να επικοινωνούν ευκολότερα με τους διευθυντές τους όταν αντιμετωπίζουν ανάλογα προβλήματα. Στο πλαίσιο αυτής της επικοινωνίας οι εργαζόμενοι θα νοιώθουν μέρος του συνόλου, θα λαμβάνουν ευθύνες κι αποφάσεις και θα ισχυροποιούν τους δεσμούς τους με τους στόχους του οργανισμού.

4.3. Ψυχολογικό κεφάλαιο κι εταιρική ευθύνη: η θεωρία της κοινωνικής υποστήριξης

Το ψυχολογικό κεφάλαιο αποτελεί θεμελιώδη πηγή άντλησης πόρων για τον εργαζόμενο αναφορικά με την αυτό- αποτελεσματικότητα του κατά την εργασιακή του ανάπτυξη. Σχετίζεται με τη θετική ψυχολογική κατάσταση που επιφέρουν στους εργαζόμενους η ελπίδα, η αισιοδοξία και η ανθεκτικότητα κι ως εκ τούτου επηρεάζει την εργασιακή συμπεριφορά αλλά και την ατομική απόδοση (Avey et al., 2010). Στη σύγχρονη βιβλιογραφία υποστηρίζεται ότι η ενίσχυση του ψυχολογικού κεφαλαίου των εργαζομένων επιφέρει θετική συμπεριφορά εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, προωθεί την ταχεία υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών και την ενεργητική συμπεριφορά κι ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωτική δέσμευση. Αντιθέτως συνθήκες όπως η επαγγελματική εξουθένωση ή οι αρνητικές συμπεριφορές εντός του εργασιακού περιβάλλοντος ζημιώνουν το ψυχολογικό κεφάλαιο και βλάπτουν την απόδοση των εργαζομένων (Abbas et al., 2014).

Η ανωτέρω γνώση για τους τρόπους με τους οποίους οι εργαζόμενοι του τουρισμού βιώνουν τις εσωτερικές κι εξωτερικές κρίσεις λειτούργησε ευεργετικά για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων κατά το ξέσπασμα της πανδημίας του Covid- 19. Ωστόσο η πρωτοφανής αυτή συνθήκη απαίτησε την επιπλέον επεξεργασία των στρατηγικών διαχείρισης και υποκίνησης, διότι οι συνέπειες της υγειονομικής κρίσης άγγιξαν μεγάλο μέρος των ανθρώπινων δραστηριοτήτων κι επηρέασαν όλο το φάσμα των ανθρώπινων πόρων και μάλιστα με ταχείς ρυθμούς. Η εξάπλωση της πανδημίας οδήγησε σε ραγδαία μείωση κερδών, σε χρεοκοπίες τουριστικών οργανισμών, σε μείωση των θέσεων εργασίας. Παράλληλα με την εργασιακή ανασφάλεια, εκατοντάδες χιλιάδες εργαζόμενοι του τουρισμού αντιμετώπισαν απειλές στην υγεία τους και στην υγεία των οικείων τους. Ο φόβος που καλλιεργήθηκε περιόρισε τους ψυχολογικούς πόρους των εργαζομένων, μείωσε τη δημιουργικότητα, την ευημερία και την απόδοση

των εργαζομένων ώστε εκείνοι εμφάνισαν τάση απομόνωσης και προβληματική επικοινωνία (Deng et al., 2019). Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έπρεπε λοιπόν να εστιάσει στην υπέρβαση του φόβου των εργαζομένων μέσω της ψυχολογικής ανάκαμψης τους. Σε πολλούς τουριστικούς οργανισμούς δόθηκε έμφαση σε μία δέσμη πρακτικών που στόχευαν στη βελτίωση των κοινωνικών δεξιοτήτων των εργαζομένων με ανθρωπιστικούς σκοπούς και οφέλη στη βάση της θεωρίας της κοινωνικής υποστήριξης (Zhang, 2019). Αυτή η θεωρία αναφέρεται στις υποστηρικτικές και βοηθητικές ενέργειες στις οποίες προβαίνουν οι κυβερνήσεις, οι κοινότητες, οι οικονομικοί οργανισμοί, αλλά και οι οικογένειες και οι φίλοι, οι οποίες προάγουν την ευημερία και μειώνουν το άγχος. Σε αυτό το πλαίσιο οι τουριστικοί οργανισμοί κλήθηκαν να μετατρέψουν τους οργανωσιακούς τους πόρους σε ατομικούς πόρους των εργαζομένων (He et al., 2020). Κατά το ξέσπασμα της πανδημίας του Covid-19 οι τουριστικοί οργανισμοί στην Κίνα δαπάνησαν εξ αρχής σημαντικούς οικονομικούς πόρους για να εφοδιάσουν τους υπαλλήλους, κυρίως αυτούς της πρώτης γραμμής, με υγειονομικό υλικό. Παράλληλα εταιρείες τουρισμού οργάνωσαν εθελοντικές δραστηριότητες με στόχο την ιατρική και ψυχολογική υποστήριξη των εργαζομένων, των πελατών και των προμηθευτών τους. Δημιουργήθηκαν φυσικά δίκτυα συνεργατών και διαδικτυακές πλατφόρμες υποστήριξης με κατεύθυνση την από κοινού αντιμετώπιση των προκλήσεων της κρίσης (Mao et al., 2021).

Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής υποστήριξης η εταιρική κοινωνική ευθύνη κατά τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην περίοδο μίας κρίσης βασίζεται στην οργανωσιακή εμπιστοσύνη, η οποία κρίνεται χρήσιμη για τους εργαζόμενους που βιώνουν οικονομική και κοινωνική αβεβαιότητα. Ως οργανωσιακή εμπιστοσύνη ορίζεται ως η προθυμία του εργαζόμενου να πιστέψει σε έναν οργανισμό και στις ωφέλιμες πρακτικές του (Jia et al., 2019). Στον κλάδο του τουρισμού η οργανωσιακή εμπιστοσύνη αποτελεί τον δίαυλο επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και των οργανισμών κι αποσκοπεί στη βελτίωση των αντιλήψεων, των συναισθημάτων και των στάσεων των εργαζομένων μέσω της διάθεσης πόρων που μειώνουν το εργασιακό άγχος. Η φροντίδα των εργαζομένων και η εκδήλωση γνήσιου ενδιαφέροντος για την κάλυψη των αναγκών τους αυξάνει την ικανοποίηση των εργαζομένων, ο οποίος νοιώθει αισιοδοξία όταν είναι μέρος ευαισθητοποιημένου και δραστήριου συνόλου (Mao et al., 2021).

Η μελέτη του τρόπου κατά τον οποίον η εταιρική κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων του τουρισμού επέδρασε στο ψυχολογικό κεφάλαιο των εργαζομένων

τους κατά την περίοδο της πανδημίας, μπορεί να υποδείξει χρήσιμες στρατηγικές για τη διατήρηση και την ανάκτηση του ψυχολογικού κεφαλαίου όλων των εργαζομένων κατά τη διάρκεια κρίσεων. Ωστόσο θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι το περιβάλλον διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα των πρακτικών υποστήριξης που εφαρμόζουν οι οργανισμοί στα πλαίσια της κοινωνικής ευθύνης τους. Οι τουριστικοί οργανισμοί αποτελούν ανοιχτά οικονομικά συστήματα από την άποψη ότι επηρεάζονται από το εξωτερικό τους περιβάλλον, όπου οι κοινωνικοί πόροι αλληλοεπιδρούν με τους ατομικούς κάθε φορά που συντελείται ένα γεγονός. Έτσι ακόμα και κατά τη διάρκεια άσκησης μίας στρατηγικής κοινωνικής ευθύνης στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τα συστήματα γεγονότων επηρεάζουν ξανά και ξανά τις σκέψεις και τα συναισθήματα των εργαζομένων. Η πανδημία δημιούργησε πολύπλοκα περιβάλλοντα εντός των οποίων συντελούνταν επιμέρους γεγονότα που απαιτούσαν αντανακλαστικές αντιδράσεις (He et al., 2020).

4.4. Στρατηγική συντήρησης των πολύτιμων πόρων

Κατά τη διάρκεια μίας κρίσης οι εργαζόμενοι παρακολουθούν στενά πλέον τις κινήσεις της ηγεσίας διότι η εμπιστοσύνη τους προς αυτήν βρίσκεται υπό διαρκή αμφισβήτηση. Επιπλέον η κρίση των εργαζομένων για τις επεμβατικές και διορθωτικές κινήσεις της εταιρείας διυλίζονται από τους προσωπικούς φόβους και αντιλήψεις, επομένως βασίζονται στις ατομικές προκαταλήψεις. Κρίνεται λοιπόν απαραίτητο οι οργανισμοί να παρέχουν εγγενή κίνητρα στους εργαζόμενους προκειμένου να ενσταλάξουν εκ νέου την αίσθηση του κοινού οράματος αλλά και της συνολικής μέριμνας απέναντι στην απειλή. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτέλεσε η έλλειψη της αίσθησης ασφάλειας κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Με τον κίνδυνο αντιληπτό σε μεγάλο βαθμό οι εργαζόμενοι του τουρισμού εξέφραζαν ανησυχίες για την υγεία και την ασφάλεια τους στο εργασιακό τους περιβάλλον, κυρίως λόγω της φυσικής τους επαφής με τους πελάτες και τους προμηθευτές. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι διέθεταν λιγότερους πόρους στην εργασία τους μειώνοντας την ποιότητα αυτής. Οι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού έπρεπε λοιπόν να εφαρμόσουν στρατηγικές υποκίνησης βασισμένες στην ενίσχυση των πολύτιμων ψυχολογικών πόρων αποκαθιστώντας τις πεποιθήσεις των εργαζομένων για την ασφάλεια στο εργασιακό τους περιβάλλον. Οι στρατηγικές υποκίνησης σε αυτές τις περιόδους κρίσης θα πρέπει να βασίζονται σε ένα δίκτυο οργανωσιακών κανόνων και σε ένα σύστημα ανταμοιβών με στόχο τη

δημιουργία περεταίρω κινήτρων σχετικών και με τον έλεγχο των διαδικασιών σε όλες τις βαθμίδες (Zhang et al., 2020). Το ζήτημα της ενίσχυσης της εμπιστοσύνης των εργαζομένων προς την ηγεσία μέσω της προσαρμογής της οργανωσιακής δομής αποσκοπεί στη συντήρηση του πολύτιμου ψυχολογικού πόρου. Ελαττώνει την πίεση που νοιώθουν οι εργαζόμενοι απέναντι στον αντιληπτό κίνδυνο διότι αποκαθιστά τις πεποιθήσεις τους για τον οργανισμό σε μία κατάσταση αβεβαιότητας κι ανασφάλειας (Zhang et al., 2020).

4.5. Ψυχοκοινωνική προσέγγιση στη διαμόρφωση στρατηγικής παροχής κινήτρων

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία υποστηρίζεται ότι κατά τη διάρκεια κρίσεων είναι χρήσιμο για τους μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού να αντιλαμβάνονται τις ανησυχίες των εργαζομένων, οι οποίες δεν περιορίζονται αποκλειστικά στο εργασιακό περιβάλλον αλλά αφορούν ή επηρεάζουν και την προσωπική ζωή. Η στρατηγική αυτή βασίζεται στη θέση ότι κατά οι συνέπειες μίας κρίσης καθιστούν δυσδιάκριτα τα όρια προσωπικής και επαγγελματικής ζωής και σε κάθε περίπτωση επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Ιδιαίτερα σε μεγάλης κλίμακας κρίσεις, όπως η οικονομική ύφεση του κλάδου ή η πανδημία, οι ανάγκες των εργαζομένων δεν αφορούν αποκλειστικά την ευημερία στο εργασιακό τους περιβάλλον αλλά και την ευημερία των οικείων τους στην προσωπική τους ζωή (Agarwal, 2020). Αν ο εργαζόμενος απολαμβάνει χαμηλό ποσοστό υποστήριξης από την οικογένεια του ή εμπλέκεται σε προβληματικές οικογενειακές σχέσεις ή ακόμα δυσκολεύεται να αντιμετωπίσει μεταβολές στο ωράριο και στις μισθολογικές απολαβές, τότε οι πόροι που ο εργαζόμενος θα αφιερώσει στην εργασία του περιορίζονται. Οι σύγχρονες τάσεις μάρκετινγκ εξετάζουν τους τρόπους που οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να δομήσουν ένα πλαίσιο εμπιστοσύνης και συνδράμουν τους εργαζόμενους, των οποίων η απόδοση επηρεάζεται από τέτοια ζητήματα. Σκοπός είναι ο εμπλουτισμός των πόρων των εργαζομένων, ακόμα κι αν αυτοί δεν σχετίζονται άμεσα με την εργασία, διότι κατά τη διάρκεια μίας κρίσης οι εργαζόμενοι υφίστανται περαιτέρω πίεση και είναι ευάλωτοι στην εξάντληση (Agarwal, 2020).

5. Μεθοδολογία έρευνας

5.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της έρευνας ήταν ο προσδιορισμός της σχέσης μεταξύ της ηγεσίας μίας τουριστικής επιχείρησης και της απόδοσης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού αυτής σε περιόδους κρίσης. Σε αυτό το πλαίσιο διερευνήθηκε η αξία της προληπτικής ανάπτυξης στελεχών ικανών στη διαχείριση κρίσεων. Επιχειρήθηκε ο προσδιορισμός των δεξιοτήτων, οι οποίες καθιστούν έναν ηγέτη ικανό να προβλέψει ή να διαχειριστεί μία κρίση στον κλάδο του τουρισμού αλλά και ο προσδιορισμός των σύγχρονων διαδικασιών που συντελούν στην ανάπτυξη ικανών στελεχών για τη δημιουργία μόνιμων τμημάτων διαχείρισης κρίσεων (crisis management departments) στους τουριστικούς οργανισμούς. Κατά την προσέγγιση του ζητήματος δόθηκε έμφαση στις διαδικασίες επιλογής, βελτίωσης ή αναπροσαρμογής των στρατηγικών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού ως δείκτη του βαθμού αντίληψης των εκτάκτων αναγκών που προκύπτουν σε ένα ετερογενές σύνολο εργαζομένων, από τους οποίους εξαρτάται σε κρίσιμο βαθμό η βιωσιμότητα της τουριστικής επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους παραπάνω στόχους της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας διατυπώθηκαν ως εξής:

1. Με ποιους τρόπους επηρεάζει θετικά η ηγεσία την αποδοτικότητα των εργαζομένων στον κλάδο του τουρισμού σε περιόδους κρίσης;
2. Σε τι βαθμό κρίνονται αποτελεσματικές οι τεχνικές καθοδήγησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στα στάδια της πρόληψης και της αντιμετώπισης μίας κρίσης;
3. Με ποιους τρόπους προσδιορίζονται και αξιολογούνται οι ανάγκες των εργαζομένων του τουρισμού κατά την κρίση στα πλαίσια των σύγχρονων εργαλείων μάρκετινγκ;

5.2 Η ερευνητική μέθοδος

Οι ερευνητικές μέθοδοι στην έρευνα χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες. Η πρώτη είναι η ποιοτική μέθοδος έρευνας η οποία χρησιμοποιείται συχνά σε κοινωνικά θέματα τα οποία αποτελούν και μια διαφορετική πραγματικότητα για κάθε άτομο. Η ποιοτική μέθοδος έρευνας διερευνά θέματα που απαιτούν ανάλυση σε βάθος, καθώς αναζητείται η ερμηνεία που δίνει κάθε άτομο σε ένα φαινόμενο ή γεγονός. Για να

επιτευχθεί αυτή η ανάλυση σε βάθος, απαιτούνται ποιοτικά δεδομένα δηλαδή λεκτικά στοιχεία τα οποία μπορούν να δώσουν στους ερευνητές τα κατάλληλα ερεθίσματα για να βγάλουν τα αντίστοιχα συμπεράσματα. Μια ποιοτική προσέγγιση, επίσης, στηρίζεται στην ποιότητα και όχι στην ποσότητα των δεδομένων και κατ' επέκταση δεν απαιτεί μεγάλη συμμετοχή.

Από την άλλη, η ποσοτική μέθοδος βασίζεται σε μετρήσεις για να οδηγηθεί σε συμπεράσματα. Οι ερευνητές μέσω της ποσοτικής προσέγγισης προσπαθούν να συλλέξουν μια ποσότητα δεδομένων που θα τους οδηγήσει σε τάσεις, οι οποίες θα μπορέσουν να δώσουν ακριβείς απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα ή τις ερευνητικές υποθέσεις που έχουν διατυπώσει. Η ποσοτική μέθοδος θεωρείται κατάλληλη για στόχους ερευνών που σχετίζονται με συχνότητες, ποσοστά, βαθμούς, δηλαδή στοιχεία που απαιτούν ακριβείς μετρήσεις. Παρόλα αυτά, μια ποσοτική έρευνα απαιτεί όπως αναφέρθηκε, ποσότητα δεδομένων και άρα πολλούς συμμετέχοντες (Creswell, 2011).

Λαμβάνοντας τα παραπάνω υπόψιν, επιλέχθηκε η ποσοτική προσέγγιση στην παρούσα έρευνα. Οι βασικότεροι λόγοι ήταν η φύση της έρευνας, του σκοπού και των ερευνητικών ερωτημάτων, φύση η οποία απαιτούσε ακριβείς μετρήσεις και προσδιορισμούς. Επίσης, ένας ακόμα λόγος επιλογής της μεθόδου ήταν το ότι ο σκοπός της έρευνας ήταν η εξαγωγή γενικών συμπερασμάτων και όχι η ανάλυση των ατομικών απόψεων των συμμετεχόντων.

5.3 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Η ποσοτική έρευνα βασίστηκε σε δομημένο ερωτηματολόγιο για να συλλεχθούν τα κατάλληλα δεδομένα. Παρόλο που το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε, δεν βασίστηκε σε άλλο δομημένο ερωτηματολόγιο που είχε ελεγχθεί ως προς την εγκυρότητα και την αξιοπιστία, οι ερωτήσεις βασίστηκαν σε ευρήματα προηγούμενων ερευνών έτσι ώστε να υφίστανται οι έννοιες της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας στις απαντήσεις που προέκυψαν.

Αξίζει να γίνει αναφορά στους λόγους επιλογής του ερωτηματολογίου οι οποίοι έδειξαν πως το ερωτηματολόγιο ήταν το κατάλληλο μέσο συλλογής δεδομένων για την παρούσα έρευνα. Το ερωτηματολόγιο είναι οικονομικό και στη δημιουργία του αλλά και στη διανομή του, διανέμεται εύκολα σε μεγάλες αποστάσεις, συμπληρώνεται εύκολα και γρήγορα, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δεν επηρεάζονται από τους

ερευνητές καθώς οι συμμετέχοντες συμπληρώνουν το ερωτηματολόγιο μόνοι, παράγει ποσοτικά δεδομένα σε μικρό χρόνο, εξασφαλίζει ανωνυμία για τους συμμετέχοντες και προσφέρει δεδομένα κατάλληλα για ποσοτικές έρευνες και στατιστικές αναλύσεις (Cohen, Manion & Morrison, 2008).

Στο ερωτηματολόγιο της έρευνας συγκεκριμένα, υπήρχαν τέσσερα τμήματα. Το αρχικό ήταν αφιερωμένο σε ερωτήσεις κλειστού τύπου για τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος. Στο τμήμα αυτό υπήρχαν τέσσερις ερωτήσεις σχετικά με το φύλο, την ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο και την οικογενειακή κατάσταση αυτών.

Τα επόμενα τμήματα σχετίζονταν με τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας. Αναλυτικότερα, το δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου περιείχε τέσσερις ερωτήσεις κλειστού τύπου με εννιά δηλώσεις και την δυνατότητα απάντησης σε κλίμακα τύπου Likert πέντε βαθμών από το Καθόλου (1) έως το Πάρα πολύ (5). Οι ερωτήσεις αφορούσαν το πρώτο ερευνητικό ερώτημα. Στη συνέχεια, το τρίτο τμήμα του ερωτηματολογίου περιείχε πέντε ερωτήσεις κλειστού τύπου με οχτώ δηλώσεις και την δυνατότητα απάντησης σε κλίμακα τύπου Likert πέντε βαθμών από το Καθόλου (1) έως το Πάρα πολύ (5). Οι ερωτήσεις αφορούσαν το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα. Τέλος, στο τρίτο τμήμα του ερωτηματολογίου είχαν τοποθετηθεί τέσσερις ερωτήσεις κλειστού τύπου με τέσσερις δηλώσεις και την δυνατότητα απάντησης σε κλίμακα τύπου Likert πέντε βαθμών από το Καθόλου (1) έως το Πάρα πολύ (5). Οι ερωτήσεις αφορούσαν το τρίτο ερευνητικό ερώτημα.

5.4 Πληθυσμός και δείγμα

Ο πληθυσμός που αφορούσε η έρευνα ήταν στελέχη τουριστικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, με έμφαση σε ηγετικές θέσεις, όπως για παράδειγμα διευθυντές, προϊστάμενοι κτλ. Ο πληθυσμός της έρευνας ήταν πολυάριθμος και έτσι ήταν πολύ σημαντικό να εφαρμοστεί μια δειγματοληπτική τεχνική, έτσι ώστε έρευνα να βασιστεί σε ένα τμήμα – δείγμα του πληθυσμού.

Οι δειγματοληπτικές τεχνικές χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες. Μια ομάδα δειγματοληπτικών τεχνικών είναι οι τεχνικές με πιθανότητα. Οι δειγματοληψίες με πιθανότητα, στηρίζονται στις πιθανότητες για την επιλογή των συμμετεχόντων του δείγματος. Αποτέλεσμα αυτού, είναι το ότι το δείγμα που προκύπτει από μια τέτοια δειγματοληψία είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού. Κατ' επέκταση το αντιπροσωπευτικό δείγμα οδηγεί σε αποτελέσματα τα οποία μπορούν να εφαρμοστούν

στο σύνολο του πληθυσμού. Παρόλα αυτά, σημειώνεται πως οι δειγματοληψίες με πιθανότητα απαιτούν χρόνο καθώς συνήθως βασίζονται σε πλήρεις λίστες με το σύνολο του πληθυσμού για να δημιουργήσουν ένα δείγμα.

Μια δεύτερη ομάδα δειγματοληπτικών τεχνικών είναι αυτές χωρίς πιθανότητα όπου, σε αντίθεση με τις τεχνικές της πρώτης κατηγορίας, δεν στηρίζονται στις πιθανότητες. Η επιλογή των συμμετεχόντων στις δειγματοληψίες χωρίς πιθανότητα γίνεται συνήθως με κριτήριο την ευκολία και την στρατηγική των ερευνητών. Ωστόσο, τα δείγματα που προκύπτουν από τις δειγματοληψίες αυτές δεν είναι αντιπροσωπευτικά. Από την άλλη όμως, οι δειγματοληψίες χωρίς πιθανότητα οδηγούν σύντομα σε ένα δείγμα σε αντίθεση με τις δειγματοληψίες με πιθανότητα (Creswell, 2011).

Για να επιλεγούν οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα δεν έγινε επιλογή κάποιας δειγματοληψίας με πιθανότητα και έτσι το δείγμα που προέκυψε ήταν ευκολίας. Παρόλο που ένα τέτοιο δείγμα δεν θεωρείται αντιπροσωπευτικό, μπορεί να δώσει σημαντικά ευρήματα που αφορούν τον συνολικό πληθυσμό. Από την άλλη, τα αποτελέσματα που εξάγονται από ένα τέτοιο δείγμα δεν μπορούν να γενικευθούν. Σημειώνεται πως ένας σημαντικός λόγος επιλογής της δειγματοληψίας ευκολίας ήταν και η γρήγορη σύσταση του δείγματος (Creswell, 2011). Η έρευνα βασίστηκε τελικά σε δείγμα 80 ατόμων.

5.5 Ερευνητική διαδικασία

Αφού διατυπώθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία εγκρίθηκαν από τον επιβλέπων ξεκίνησε η δημιουργία του ερωτηματολογίου. Η ολοκλήρωση του ερωτηματολογίου οδήγησε στην έγκριση του επιβλέποντος για το περιεχόμενο αυτού και το γεγονός αυτό οδήγησε στην έναρξη της διαδικασίας για την διανομή του ερωτηματολογίου. Η διανομή του ερωτηματολογίου έγινε ηλεκτρονικά και για το λόγο αυτό χρησιμοποιήθηκαν οι φόρμες Google Forms. Αφού, λοιπόν, το ερωτηματολόγιο μεταφέρθηκε σε ηλεκτρονική μορφή, στη συνέχεια διανεμήθηκε μέσω κοινωνικών δικτύων και διαδικτυακών ομάδων στο δείγμα. Σημειώνεται πως πριν την επίσημη διανομή, το ερωτηματολόγιο δόθηκε πιλοτικά σε πέντε άτομα με σκοπό τον εντοπισμό λαθών ή δυσνόητων ερωτήσεων. Αφού επιβεβαιώθηκε πως στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν υπήρχαν προβλήματα, ξεκίνησε επίσημα η διανομή. Αφού ολοκληρώθηκε η συλλογή δεδομένων, στη συνέχεια ακολούθησε η ανάλυση αυτών

στο Στατιστικό Πακέτο για τις Κοινωνικές Επιστήμες SPSS 25.0.0. Αρχικά αναλύθηκαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και στη συνέχεια οι ερωτήσεις ανά ερευνητικό ερώτημα. Η παραγωγή των αποτελεσμάτων έγινε με την χρήση ποσοστών και συχνοτήτων τα οποία απεικονίζονταν σε πίνακες και γραφήματα.

5.6 Αξιοπιστία και εγκυρότητα της έρευνας

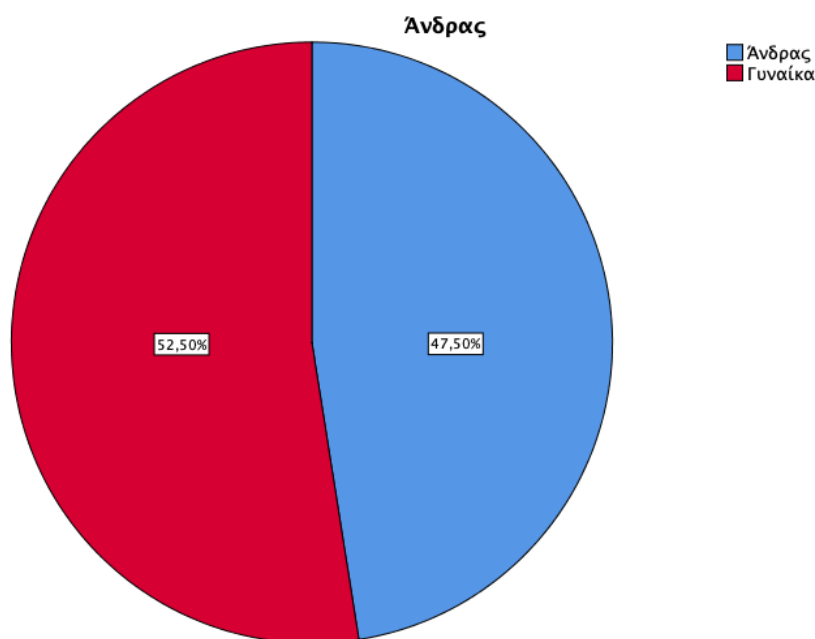
Οι έννοιες της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας είναι σημαντικές για κάθε έρευνα ανεξάρτητα από την μέθοδο και την προσέγγισή της. Ο τελικός σκοπός των ερευνητών είναι να παράγουν αντικειμενικά αποτελέσματα και συμπεράσματα, τα οποία επιτυγχάνονται μόνο σε μια αξιόπιστη και έγκυρη έρευνα. Η αξιοπιστία λοιπόν, αφορά το κατά πόσο αυτό που προσπαθεί να μετρήσει η έρευνα έχει μετρηθεί με ακρίβεια και η εγκυρότητα αφορά στο κατά πόσο το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε μπορεί να επιτύχει τη μέτρηση αυτών που σχεδιάστηκε για να μετρήσει (Creswell, 2011).

Βασικά μέτρα που εφαρμόστηκαν για την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της έρευνας ήταν: ο έλεγχος από τον επιβλέπων, ειδικού στο θέμα, πως το ερωτηματολόγιο όντως μετράει αυτά που πρέπει να μετρήσει, η πιλοτική εφαρμογή του ερωτηματολογίου που διασφάλισε την απουσία λαθών, η χρήση του δείκτη α του Cronbach κατά την ανάλυση των δεδομένων που παρουσιάζεται παρακάτω, η πλήρης ενημέρωση των συμμετεχόντων πριν την έρευνα, η ανωνυμία των συμμετεχόντων, η προστασία των προσωπικών δεδομένων και της ιδιωτικότητας των απαντήσεων των συμμετεχόντων, η δυνατότητα οικειοθελούς αποχώρησης σε περίπτωση που κάποιος το επιθυμούσε, η απόσυρση των δεδομένων σε περίπτωση που ζητούνταν από κάποιο άτομο μέχρι και 10 μέρες μετά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και τέλος η χρήση όλων των δεδομένων αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς και μόνο στα πλαίσια της παρούσας έρευνας.

6. Αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης

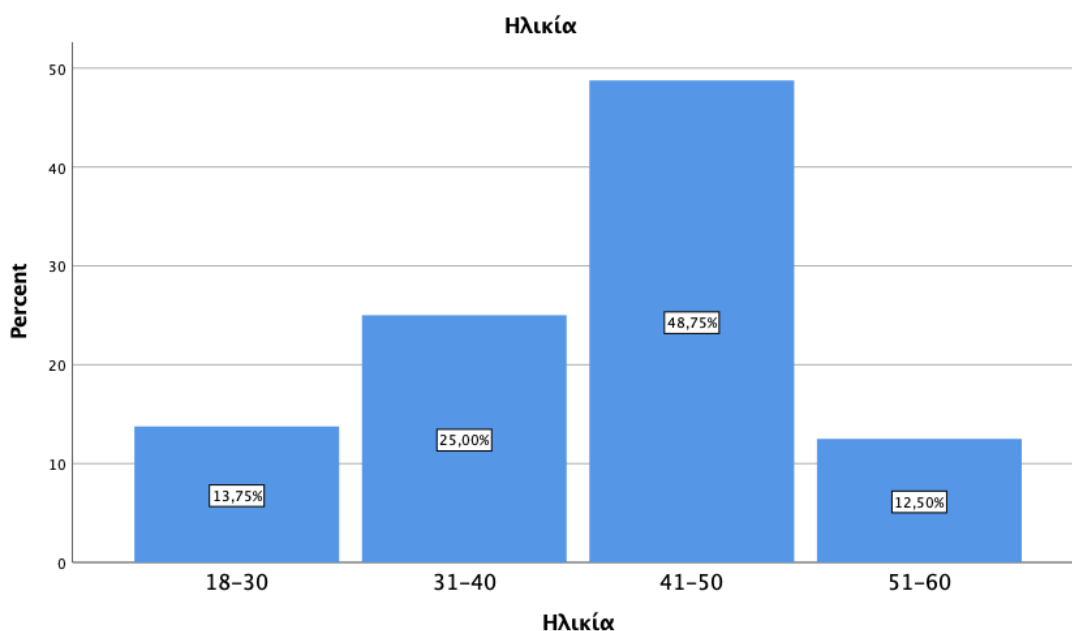
6.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Το κεφάλαιο των αποτελεσμάτων για την παρούσα έρευνα ξεκινά με την παρουσίαση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης, το 52,5% του δείγματος των 80 συμμετεχόντων ανήκε στο γυναικείο φύλο ($n = 42$) και το υπόλοιπο 47,6% του δείγματος ανήκε στο ανδρικό φύλο ($n = 38$).



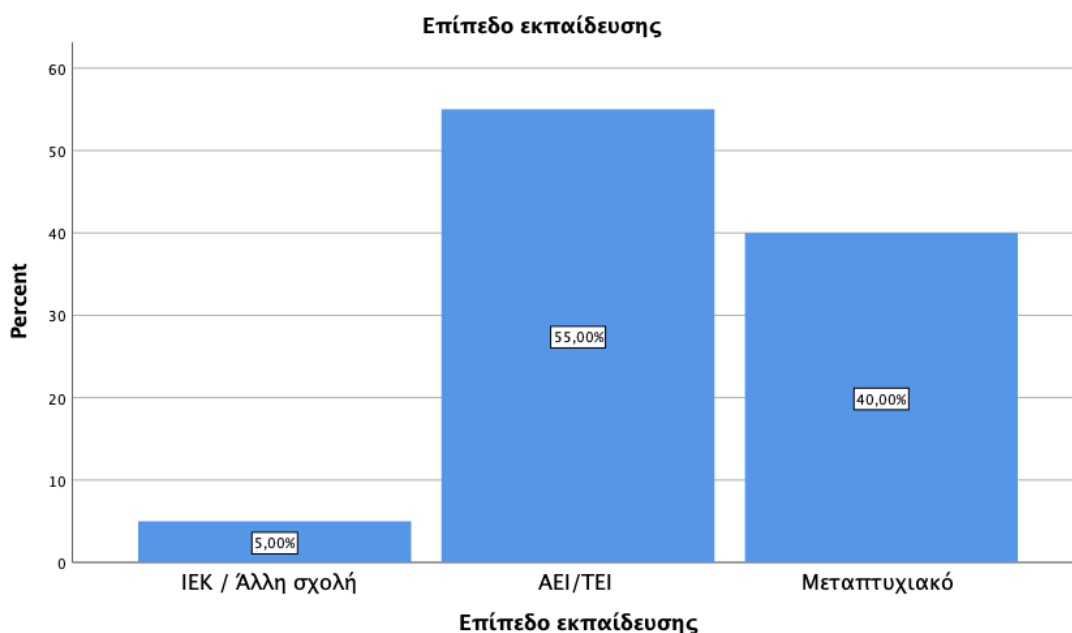
Διάγραμμα 1: Κατανομή φύλου

Ως προς την ηλικία, αυτή χωρίστηκε σε ομάδες. Για την παρουσίαση των σχετικών αποτελεσμάτων δημιουργήθηκαν οι κατηγορίες 18-30, 31-40, 41-50 και 51-60. Σύμφωνα με την ανάλυση, το 48,8% του δείγματος ($n = 39$) ήταν από 41 έως 50 ετών. Παράλληλα, το 25% ($n = 20$) ήταν από 31 έως 40 ετών και το 13,8% ($n = 11$) ήταν από 18 έως 30 ετών. Τέλος, το πιο μικρό ποσοστό στο δείγμα, δηλαδή το 12,5% ($n = 10$) κάλυψαν τα άτομα από 51 έως 60 ετών. Σημειώνεται πως στο δείγμα δεν υπήρχαν άτομα άνω των 60 ετών.



Διάγραμμα 2: Κατανομή ηλικίας

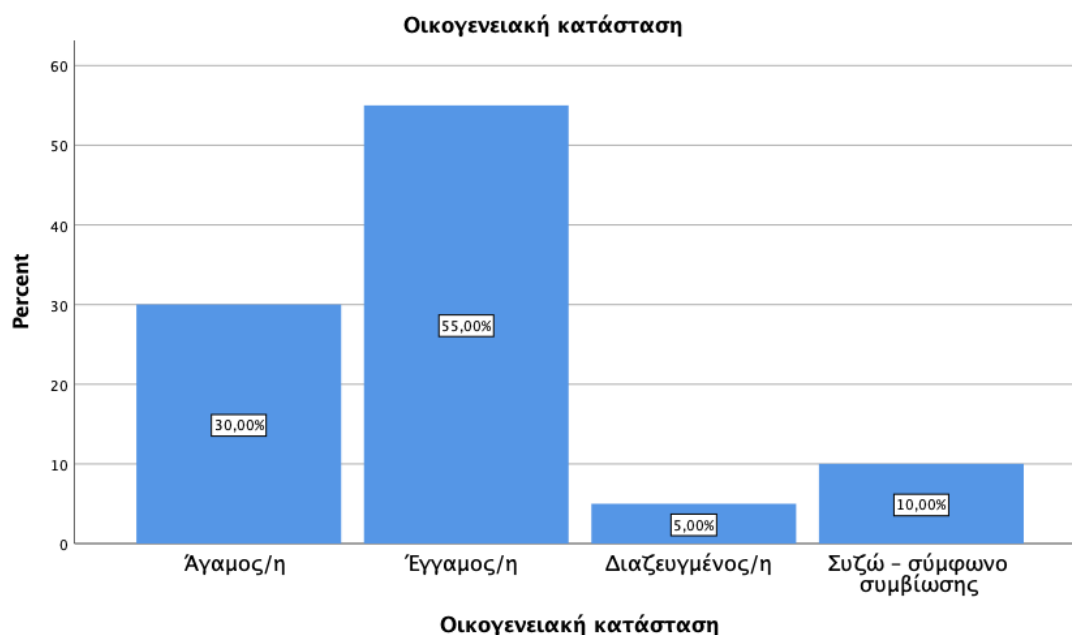
Αξιοσημείωτο είναι πως σύμφωνα με τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης των απαντήσεων των συμμετεχόντων, το 55% του δείγματος ($n = 44$) είχαν ολοκληρώσει σπουδές σε ΑΕΙ ή ΤΕΙ. Παράλληλα, το 40% του δείγματος ($n = 32$) ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού και μόνο το 5% ($n = 4$) είχε ολοκληρώσει σπουδές σε κάποιο ΙΕΚ ή άλλη παρόμοια σχολή.



Διάγραμμα 3: Κατανομή επιπέδου εκπαίδευσης

Το τελευταίο δημογραφικό στοιχείο που ζητήθηκε από το δείγμα αφορούσε την οικογενειακή κατάσταση. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων έδειξαν πως το 55% αυτών ($n = 44$) δήλωσαν έγγαμοι/ες και το 30% αυτών δήλωσαν άγαμοι/ες ($n = 24$).

Επιπλέον, το 10% του δείγματος (n = 8) δήλωσε πως συζούσε ή είχε σύμφωνο συμβίωση και το 5% του δείγματος (n = 4) δήλωσε πως ήταν διαζευγμένο.



Διάγραμμα 4: Κατανομή οικογενειακής κατάστασης

6.2 Έλεγχος αξιοπιστίας ερωτηματολογίου

Για να ελεγχθεί η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης α του Cronbach. Ο δείκτης ελέγχει την εσωτερική συνοχή των ερωτήσεων και παίρνει τιμές από -1 έως 1. Σημειώνεται πως οι αποδεκτές τιμές είναι μόνο αυτές που είναι πάνω από 0,7 και όσο μεγαλύτερες είναι, τόσο πιο μεγαλύτερη εσωτερική συνοχή έχουν οι ερωτήσεις και τόσο πιο μεγάλη αξιοπιστία προσδίδουν στο ερωτηματολόγιο (Cronbach, 1951).

Σύμφωνα με την ανάλυση που έγινε τα αποτελέσματα ήταν πολύ ικανοποιητικά. Σύμφωνα με τον Πίνακα 1, ο δείκτης ήταν σε όλα τα τμήματα του ερωτηματολογίου ανώτερος του 0,7 και άρα το ερωτηματολόγιο είχε ικανοποιητική αξιοπιστία.

Πίνακας 1: Αποτελέσματα αξιοπιστίας ερωτηματολογίου

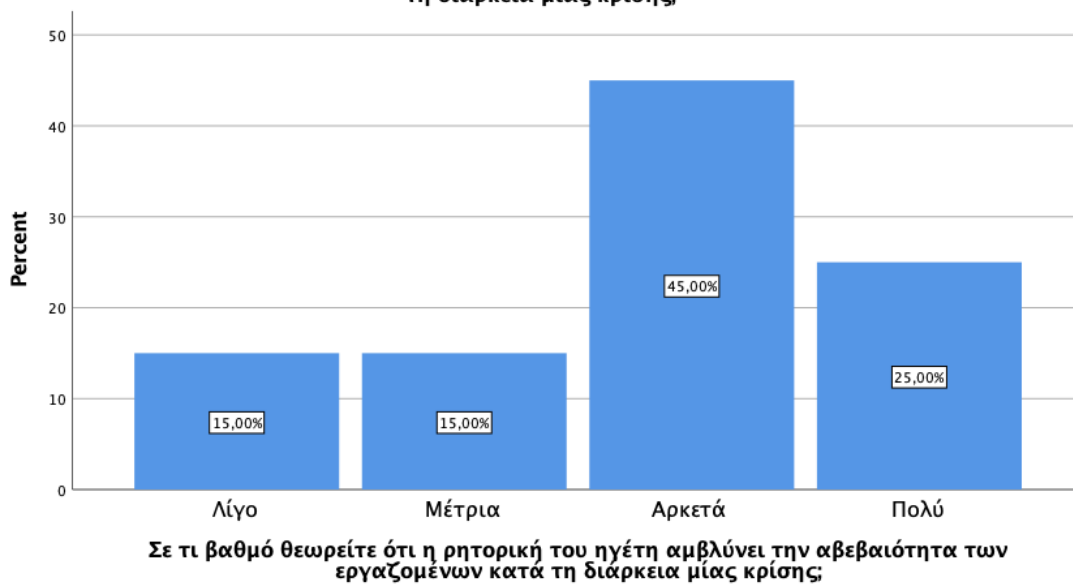
Τμήμα	Σύνολο ερωτήσεων	Cronbach's alpha
Θετική επιρροή ηγεσίας στην αποδοτικότητα των εργαζομένων στον κλάδο του τουρισμού σε περιόδους κρίσης	6	0,852

Βαθμός αποτελεσματικότητας τεχνικών καθοδήγησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στα στάδια της πρόληψης και της αντιμετώπισης μίας κρίσης	11	0,875
Τρόποι προσδιορισμού και αξιολόγησης αναγκών των εργαζομένων του τουρισμού κατά την κρίση στα πλαίσια των σύγχρονων εργαλείων μάρκετινγκ	4	0,801

6.3 Θετική επιρροή ηγεσίας στην αποδοτικότητα των εργαζομένων στον κλάδο του τουρισμού σε περιόδους κρίσης

Στο πρώτο βασικό τμήμα του ερωτηματολογίου, το οποίο σχετίζονταν με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα της έρευνας, είχαν τοποθετηθεί εννιά προτάσεις στις οποίες καλούνταν οι συμμετέχοντες να σημειώσουν την γνώμη τους. Στην πρώτη ερώτηση στο τμήμα αυτό «Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι η ρητορική του ηγέτη αμβλύνει την αβεβαιότητα των εργαζομένων κατά τη διάρκεια μίας κρίσης;» οι συμμετέχοντες απάντησαν «Αρκετά» σε ποσοστό 45% (n = 36) και «Πολύ» σε ποσοστό 25% (n = 20).

Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι η ρητορική του ηγέτη αμβλύνει την αβεβαιότητα των εργαζομένων κατά τη διάρκεια μίας κρίσης;



Διάγραμμα 5: Κατανομή απαντήσεων για το βαθμό που η ρητορική του ηγέτη αμβλύνει την αβεβαιότητα των εργαζομένων κατά τη διάρκεια μίας κρίσης

Στη συνέχεια, τέθηκε ένα ακόμα ερώτημα «Σε τι βαθμό θεωρείτε χρήσιμα τα κάτωθι χαρακτηριστικά ενός ηγέτη για την καθοδήγηση των εργαζομένων και την εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του τουριστικού οργανισμού εν μέσω κρίσης;» με τέσσερις προτάσεις. Σύμφωνα με τις απαντήσεις του δείγματος το 80% του δείγματος

(n = 64) θεωρεί πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι αρκετά ή πολύ χρήσιμο χαρακτηριστικό ενός ηγέτη για την καθοδήγηση των εργαζομένων και την εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του τουριστικού οργανισμού εν μέσω κρίσης. Αντίστοιχα, το χαρακτηριστικό της ενσυναίσθησης θεωρήθηκε αρκετά ή πολύ χρήσιμο από το 80% του δείγματος (n = 64). Επιπλέον, το χαρακτηριστικό της πειθούς θεωρήθηκε αρκετά ή πολύ χρήσιμο από το 90% του δείγματος (n = 72). Το ίδιο ποσοστό, δηλαδή το 90% του δείγματος, θεώρησε πως το χαρακτηριστικό της διορατικότητας είναι αρκετά ή πολύ χρήσιμο χαρακτηριστικό ενός ηγέτη για την καθοδήγηση των εργαζομένων και την εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του τουριστικού οργανισμού εν μέσω κρίσης. Τέλος, το χαρακτηριστικό της αυτογνωσίας θεωρήθηκε αρκετά ή πολύ χρήσιμο από το 85% του δείγματος (n = 68).

Πίνακας 2: Κατανομή απαντήσεων δείγματος για τον βαθμό χρησιμότητας χαρακτηριστικών ηγέτη

	Καθόλου		Λίγο		Μέτρια		Αρκετά		Πολύ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Συναισθηματική νοημοσύνη	0	0,0%	0	0,0%	16	20,0%	40	50,0%	24	30,0%
Ενσυναίσθηση	0	0,0%	4	5,0%	12	15,0%	36	45,0%	28	35,0%
Πειθώ	4	5,0%	0	0,0%	4	5,0%	36	45,0%	36	45,0%
Διορατικότητα	0	0,0%	0	0,0%	8	10,0%	24	30,0%	48	60,0%
Αυτογνωσία	0	0,0%	0	0,0%	12	15,0%	32	40,0%	36	45,0%

Στη συνέχεια του ερωτηματολογίου, τοποθετήθηκε μια ερώτηση «Πόσο αποδοτική θεωρείτε κάθε μέθοδο που ακολουθεί και αφορά στη διαχείριση των πληροφοριών κατά τη διάρκεια μίας κρίσης σε έναν τουριστικό οργανισμό» με δύο προτάσεις. Σύμφωνα με τις απόψεις του δείγματος, η μέθοδος στην οποία ο ηγέτης εκφράζει το όραμα του οργανισμού και τις αντιληπτές απειλές στο περιβάλλον και υποδεικνύει στα στελέχη την ενδεδειγμένη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, θεωρείται αρκετά ή πολύ αποδοτική από το 85% του δείγματος (n = 68). Επιπλέον, η μέθοδος στην οποία τα στελέχη συλλέγουν πληροφορίες για το εργατικό δυναμικό και δημιουργούν μεθόδους παρακίνησης που αρμόζουν στο όραμα και στον προσανατολισμό του οργανισμού θεωρείται αρκετά ή πολύ αποδοτική από το 75% του δείγματος (n = 60).

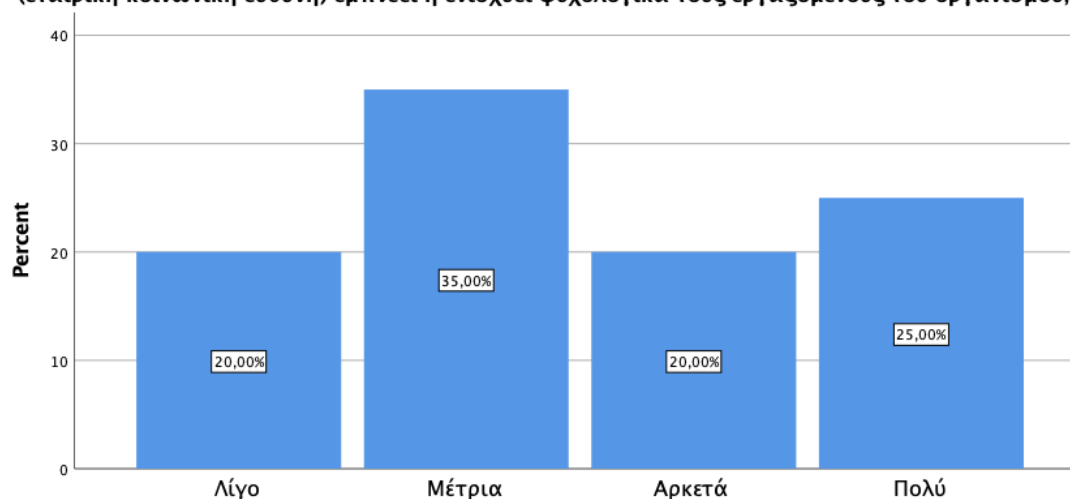
Πίνακας 3: Κατανομή απόψεων δείγματος για τις μεθόδους που αφορούν στη διαχείριση των πληροφοριών κατά τη διάρκεια μίας κρίσης σε έναν τουριστικό οργανισμό

	Καθόλου		Λίγο		Μέτρια		Αρκετά		Πολύ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%

Ο ηγέτης εκφράζει το όραμα του οργανισμού και τις αντιληπτές απειλές στο περιβάλλον και υποδεικνύει στα στελέχη την ενδεδειγμένη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού	0	0,0%	4	5,0%	8	10,0%	56	70,0%	12	15,0%
Τα στελέχη συλλέγουν πληροφορίες για το εργατικό δυναμικό και δημιουργούν μεθόδους παρακίνησης που αρμόζουν στο όραμα και στον προσανατολισμό του οργανισμού	4	5,0%	0	0,0%	16	20,0%	48	60,0%	12	15,0%

Στο τέλος του πρώτου βασικού τμήματος του ερωτηματολογίου τοποθετήθηκε μια ερώτηση σχετικά με το βαθμό που η μέριμνα του οργανισμού για ζητήματα του εξωτερικού περιβάλλοντος (εταιρική κοινωνική ευθύνη) εμπνέει ή ενισχύει ψυχολογικά τους εργαζόμενους του οργανισμού. Σύμφωνα με την ανάλυση, το 45% του δείγματος απάντησε αρκετά ή πολύ στην συγκεκριμένη ερώτηση (n = 36). Παράλληλα, το 35% του δείγματος απάντησε πως η μέριμνα του οργανισμού για ζητήματα του εξωτερικού περιβάλλοντος εμπνέει ή ενισχύει σε μέτριο βαθμό ψυχολογικά τους εργαζόμενους του οργανισμού (n = 28). Παράλληλα, το 20% απάντησε «Λίγο» στην ερώτηση αυτή (n = 16).

Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι η μέριμνα του οργανισμού για ζητήματα του εξωτερικού περιβάλλοντος (εταιρική κοινωνική ευθύνη) εμπνέει ή ενισχύει ψυχολογικά τους εργαζόμενους του οργανισμού;



Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι η μέριμνα του οργανισμού για ζητήματα του εξωτερικού περιβάλλοντος (εταιρική κοινωνική ευθύνη) εμπνέει ή ενισχύει ψυχολογικά τους εργαζόμενους του οργανισμού;

Διάγραμμα 6: Κατανομή απαντήσεων αναφορικά με τον βαθμό που η μέριμνα του οργανισμού για ζητήματα του εξωτερικού περιβάλλοντος εμπνέει ή ενισχύει ψυχολογικά τους εργαζόμενους του οργανισμού

6.4 Βαθμός αποτελεσματικότητας τεχνικών καθοδήγησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στα στάδια της πρόληψης και της αντιμετώπισης μίας κρίσης

Στο δεύτερο βασικό τμήμα του ερωτηματολογίου τοποθετήθηκαν οχτώ προτάσεις συνολικά που σχετίζονταν με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα της έρευνας. Η πρώτη ερώτηση σχετίζονταν με το βαθμό που οι συμμετέχοντες έκριναν ως κρίσιμη τη συμμετοχή εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια μίας κρίσης. Σύμφωνα με την ανάλυση των απαντήσεων, το 55% του δείγματος ($n = 44$) απάντησε πως η συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια μίας κρίσης είναι πολύ ή πάρα πολύ κρίσιμη. Ωστόσο, το 30% του δείγματος ($n = 24$) απάντησε πως είναι μέτρια χρήσιμη.

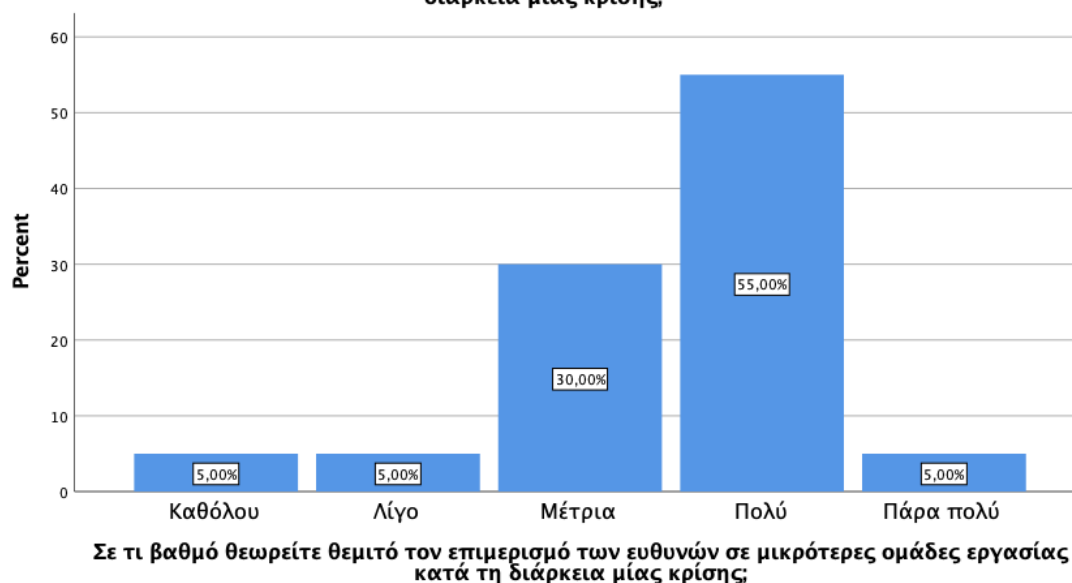
Πίνακας 4: Κατανομή απαντήσεων για την κρισιμότητα της συμμετοχής των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια μίας κρίσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	5,0	5,0	5,0
	Λίγο	8	10,0	10,0	15,0
	Μέτρια	24	30,0	30,0	45,0
	Πολύ	40	50,0	50,0	95,0
	Πάρα πολύ	4	5,0	5,0	100,0

Total	80	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Στη συνέχεια, το δείγμα ρωτήθηκε για τον βαθμό που είναι θεμιτός ο επιμερισμός των ευθυνών σε μικρότερες ομάδες εργασίας κατά τη διάρκεια μίας κρίσης. Σύμφωνα με τις απαντήσεις, το 60% του δείγματος θεωρεί τον επιμερισμό των ευθυνών πολύ ή πάρα πολύ θεμιτό (n = 48). Παράλληλα όμως, το 30% του δείγματος (n = 24), θεωρεί τον επιμερισμό των ευθυνών αυτών ως μέτρια θεμιτό.

Σε τι βαθμό θεωρείτε θεμιτό τον επιμερισμό των ευθυνών σε μικρότερες ομάδες εργασίας κατά τη διάρκεια μίας κρίσης;



Διάγραμμα 7: Κατανομή απαντήσεων για τον βαθμό που είναι θεμιτός ο επιμερισμός των ευθυνών σε μικρότερες ομάδες εργασίας κατά τη διάρκεια μίας κρίσης

Η επόμενη ερώτηση στο ερωτηματολόγιο, σχετίζονταν με τον βαθμό που συμβάλλει η παροχή ψυχοκοινωνικών κινήτρων (μη αμιγώς εργασιακά κίνητρα) στην υπέρβαση μια κρίσης στους εργαζομένους. Σύμφωνα με την ανάλυση των απαντήσεων, το 75% του δείγματος (n = 60) θεώρησε πως τα μη αμιγώς εργασιακή κίνητρα συμβάλλουν πολύ ή πάρα πολύ στην υπέρβαση μιας κρίσης. Επιπλέον όμως, το 20% (n = 16) απάντησε πως τα εργασιακά αυτά κίνητρα συμβάλλουν σε μέτριο βαθμό στην υπέρβαση κρίσεων.

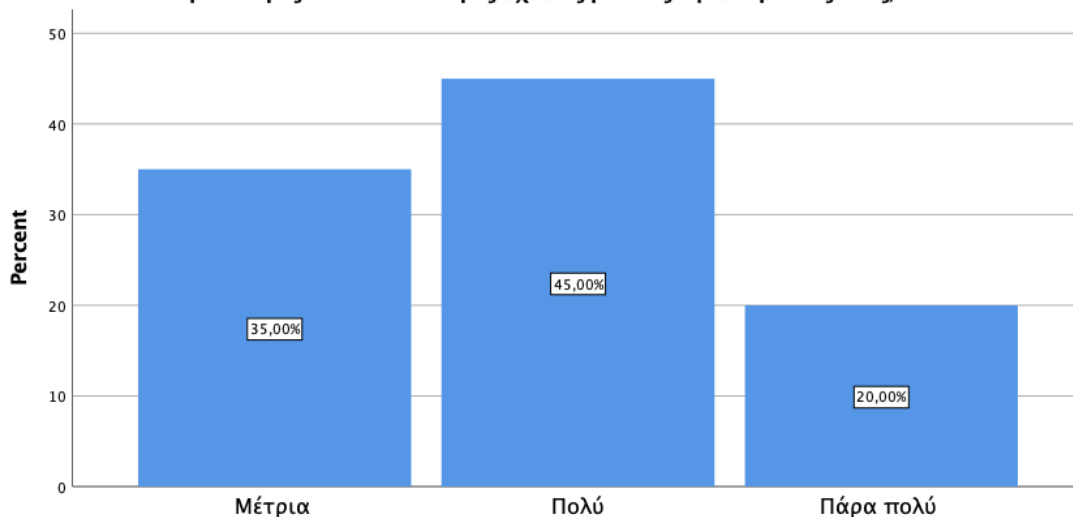
Πίνακας 5: Κατανομή απαντήσεων σχετικά με τον βαθμό που συμβάλλει η παροχή ψυχοκοινωνικών κινήτρων στην υπέρβαση μιας κρίσης στους εργαζομένους

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	4	5,0	5,0	5,0
Μέτρια	16	20,0	20,0	25,0

Πολύ	52	65,0	65,0	90,0
Πάρα πολύ	8	10,0	10,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Το επόμενο ερώτημα στο ερωτηματολόγιο, σχετίζονταν με τον βαθμό που είναι ωφέλιμο κατά τη διάρκεια μίας κρίσης, τα στελέχη να αναπτύσσουν βαθύτερες και πολύπλευρες σχέσεις με τους υφιστάμενους τους. Σύμφωνα με την ανάλυση των απαντήσεων, το 65% του δείγματος (n = 52) θεώρησε πως το να αναπτύσσουν τα στελέχη βαθύτερες και πολύπλευρες σχέσεις με τους υφιστάμενους τους, είναι πολύ ή πάρα πολύ ωφέλιμη ενέργεια κατά τη διάρκεια μίας κρίσης. Παρόλα αυτά, το 30% (n = 35) απάντησε πως η ενέργεια αυτή των στελεχών είναι σε μέτριο βαθμό ωφέλιμη κατά τη διάρκεια κρίσεων.

Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι είναι ωφέλιμο κατά τη διάρκεια μίας κρίσης τα στελέχη να αναπτύσσουν βαθύτερες και πολύπλευρες σχέσεις με τους υφιστάμενους τους;



Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι είναι ωφέλιμο κατά τη διάρκεια μίας κρίσης τα στελέχη να αναπτύσσουν βαθύτερες και πολύπλευρες σχέσεις με τους υφιστάμενους τους;

Διάγραμμα 8: Κατανομή απαντήσεων για τον βαθμό που είναι ωφέλιμο κατά τη διάρκεια μίας κρίσης, τα στελέχη να αναπτύσσουν βαθύτερες και πολύπλευρες σχέσεις με τους υφιστάμενους τους

Τέλος, τέθηκε ένα ερώτημα «Πόσο σημαντική θεωρείτε κάθε διαδικασία που ακολουθεί και αφορά στη στελέχωση ενός τουριστικού οργανισμού με ικανά στελέχη;» με πέντε προτάσεις. Σύμφωνα με το 65% των συμμετεχόντων (n = 52), η προσέλκυση ταλέντων από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού αποτελεί πολύ ή πάρα πολύ σημαντική διαδικασία για τη στελέχωση ενός τουριστικού οργανισμού με ικανά στελέχη. Επίσης, η ανάπτυξη ταλέντων στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, σύμφωνα με το 80% των συμμετεχόντων (n = 64), αποτελεί πολύ ή πάρα πολύ σημαντική διαδικασία για τη στελέχωση ενός τουριστικού οργανισμού με ικανά

στελέχη. Ακόμα, σύμφωνα με το 75% των συμμετεχόντων (n = 60), η εκπαίδευση και κατάρτιση του υπάρχοντος προσωπικού, αποτελεί πολύ ή πάρα πολύ σημαντική διαδικασία για τη στελέχωση ενός τουριστικού οργανισμού με ικανά στελέχη. Τέλος, η ενίσχυση του σχεδιασμού διαδοχής θέσεων, σύμφωνα με το 75% των συμμετεχόντων (n = 60), αποτελεί πολύ ή πάρα πολύ σημαντική διαδικασία για τη στελέχωση ενός τουριστικού οργανισμού με ικανά στελέχη.

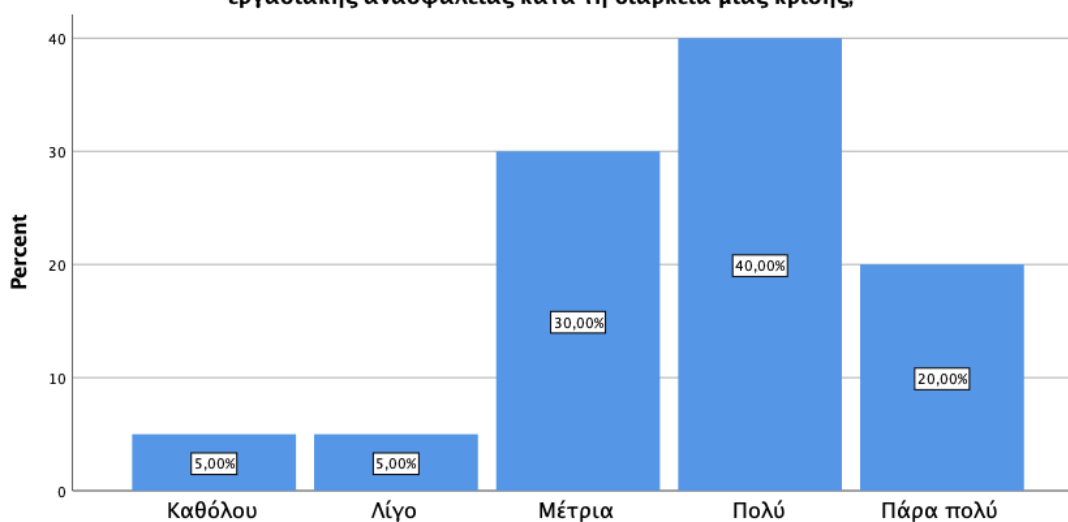
Πίνακας 6: Κατανομή απαντήσεων για το πόσο σημαντικές είναι συγκεκριμένες διαδικασίες για τη στελέχωση ενός τουριστικού οργανισμού με ικανά στελέχη

	Καθόλου		Λίγο		Μέτρια		Πολύ		Πάρα πολύ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Προσέλκυση ταλέντων από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού	0	0,0%	12	15,0%	16	20,0%	36	45,0%	16	20,0%
Ανάπτυξη ταλέντων στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού	0	0,0%	8	10,0%	8	10,0%	40	50,0%	24	30,0%
Εκπαίδευση και κατάρτιση του υπάρχοντος προσωπικού	0	0,0%	8	10,0%	12	15,0%	28	35,0%	32	40,0%
Ενίσχυση του σχεδιασμού διαδοχής θέσεων	4	5,0%	4	5,0%	12	15,0%	48	60,0%	12	15,0%

6.5 Τρόποι προσδιορισμού και αξιολόγησης αναγκών των εργαζομένων του τουρισμού κατά την κρίση στα πλαίσια των σύγχρονων εργαλείων μάρκετινγκ

Στο τρίτο βασικό τμήμα του ερωτηματολογίου, τοποθετήθηκαν τέσσερις προτάσεις που σχετίζονταν με τον τρίτο και τελευταίο ερευνητικό ερώτημα της έρευνας. Η πρώτη ερώτηση, αφορούσε τον βαθμό που οι συμμετέχοντες θεωρούσαν ότι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμβάλει στη μείωση της εργασιακής ανασφάλειας κατά τη διάρκεια μίας κρίσης. Σύμφωνα με την ανάλυση, το 60% των συμμετεχόντων (n = 48) σημείωσε πως το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμβάλει πολύ ή πάρα πολύ στη μείωση της εργασιακής ανασφάλειας κατά τη διάρκεια μίας κρίσης. Παρόλα αυτά, το 30% (n = 24) απάντησε μέτρια στην σχετική ερώτηση.

Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμβάλει στη μείωση της εργασιακής ανασφάλειας κατά τη διάρκεια μίας κρίσης;



Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμβάλει στη μείωση της εργασιακής ανασφάλειας κατά τη διάρκεια μίας κρίσης;

Διάγραμμα 9: Κατανομή απαντήσεων σχετικά με τον βαθμό που το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμβάλει στη μείωση της εργασιακής ανασφάλειας κατά τη διάρκεια μίας κρίσης

Στη συνέχεια, τέθηκε ένα ερώτηση αναφορικά με τον βαθμό που οι συνθήκες κρίσης ευνοούν την ανάδειξη ταλέντων και ικανών στελεχών. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων έδειξαν πως το 60% αυτών (n = 48) θεωρούν πως οι συνθήκες κρίσης ευνοούν πολύ ή πάρα πολύ την ανάδειξη ταλέντων και ικανών στελεχών. Παρόλα αυτά, το 25% (n = 20) απάντησε πως οι συνθήκες κρίσης ευνοούν σε μέτριο βαθμό την ανάδειξη ταλέντων και ικανών στελεχών.

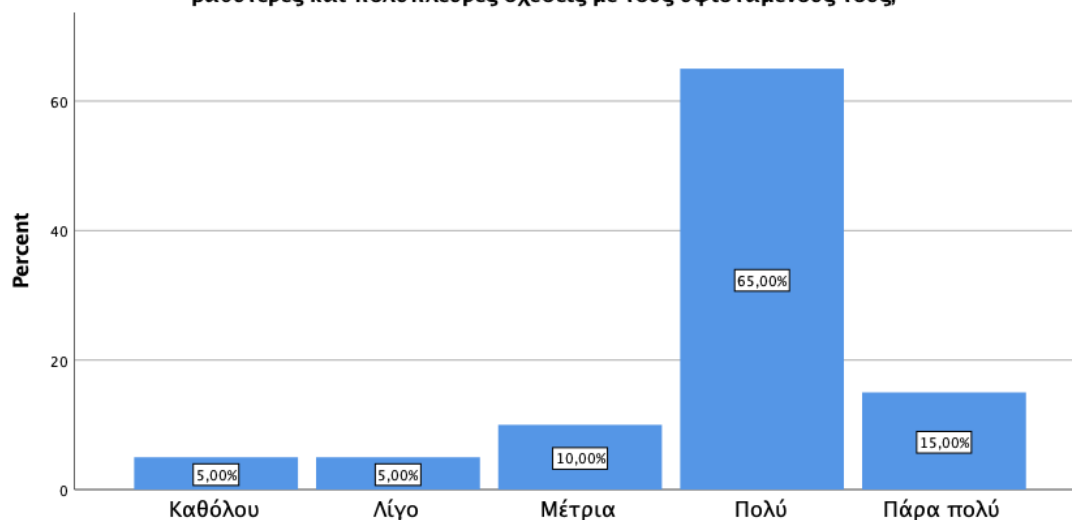
Πίνακας 7: Κατανομή απαντήσεων για τον βαθμό που οι συνθήκες κρίσης ευνοούν την ανάδειξη ταλέντων και ικανών στελεχών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	12	15,0	15,0	15,0
	Μέτρια	20	25,0	25,0	40,0
	Πολύ	36	45,0	45,0	85,0
	Πάρα πολύ	12	15,0	15,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Η τρίτη ερώτηση στο τελευταίο τμήμα του ερωτηματολογίου, σχετίζονταν με τον βαθμό που είναι ωφέλιμο κατά τη διάρκεια μίας κρίσης τα στελέχη να αναπτύσσουν βαθύτερες και πολύπλευρες σχέσεις με τους υφιστάμενους τους. Σύμφωνα με το 80% των συμμετεχόντων (n = 64) είναι πολύ ή πάρα πολύ ωφέλιμο κατά τη διάρκεια μίας κρίσης τα στελέχη να αναπτύσσουν βαθύτερες και πολύπλευρες σχέσεις με τους υφιστάμενους τους. Παράλληλα, μόνο το 10% των συμμετεχόντων (n = 8) απάντησε

πως είναι σε μέτριο βαθμό ωφέλιμο κατά τη διάρκεια μίας κρίσης τα στελέχη να αναπτύσσουν βαθύτερες και πολύπλευρες σχέσεις με τους υφιστάμενους τους.

Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι είναι ωφέλιμο κατά τη διάρκεια μίας κρίσης τα στελέχη να αναπτύσσουν βαθύτερες και πολύπλευρες σχέσεις με τους υφιστάμενους τους;



Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι είναι ωφέλιμο κατά τη διάρκεια μίας κρίσης τα στελέχη να αναπτύσσουν βαθύτερες και πολύπλευρες σχέσεις με τους υφιστάμενους τους;

Διάγραμμα 10: Κατανομή απαντήσεων για τον βαθμό που είναι ωφέλιμο κατά τη διάρκεια μίας κρίσης τα στελέχη να αναπτύσσουν βαθύτερες και πολύπλευρες σχέσεις με τους υφιστάμενους τους

Η τελευταία ερώτηση στο ερωτηματολόγιο σχετίζονταν με τον βαθμό που η διαφάνεια και η διαρκής ροή της πληροφορίας από τη διοίκηση προς τους εργαζομένους κατά την κρίση, μειώνει το εργασιακό άγχος, αυξάνει την πίστη στον ηγέτη και τη δέσμευση στο κοινό όραμα. Οι συμμετέχοντες και μάλιστα σε ποσοστό 90% (n = 76), απάντησαν πως η διαρκής ροή της πληροφορίας από τη διοίκηση προς τους εργαζομένους κατά την κρίση, μειώνει το εργασιακό άγχος, αυξάνει την πίστη στον ηγέτη και τη δέσμευση στο κοινό όραμα σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό.

Πίνακας 8: Κατανομή απαντήσεων για τον βαθμό που η διαφάνεια και η διαρκής ροή της πληροφορίας από τη διοίκηση προς τους εργαζομένους κατά την κρίση, μειώνει το εργασιακό άγχος, αυξάνει την πίστη στον ηγέτη και τη δέσμευση στο κοινό όραμα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια	4	5,0	5,0	5,0
	Πολύ	48	60,0	60,0	65,0
	Πάρα πολύ	28	35,0	35,0	100,0
Total		80	100,0	100,0	

6.6 Επαγωγική στατιστική – Σχέση δημογραφικών και απόψεων δείγματος

6.6.1 Φύλο

Για να εξεταστεί η σχέση ανάμεσα στα δημογραφικά χαρακτηριστικά και στις απόψεις του δείγματος, χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος chi-square. Το πρώτο δημογραφικό χαρακτηριστικό που εξετάστηκε ήταν το φύλο. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το 68,4% των ανδρών (n = 26) πιστεύει πως η συναισθηματική νοημοσύνη ενός ηγέτη είναι αρκετά χρήσιμη για την καθοδήγηση των εργαζομένων και την εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του τουριστικού οργανισμού εν μέσω κρίσης. Ωστόσο, το 45,2% των γυναικών (n = 19) θεωρεί πολύ χρήσιμο το χαρακτηριστικό αυτό. Παράλληλα, σημειώνεται πως εμφανίζεται μια στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στο φύλο και την αντίστοιχη ερώτηση ($\chi^2(2, N = 80) = 11,846, p = ,003$). Άρα, είναι πιο πιθανό οι γυναίκες να θεωρήσουν περισσότερο χρήσιμη την συναισθηματική νοημοσύνη ενός ηγέτη, παρά οι άνδρες.

Πίνακας 9: Απόψεις ως προς τη χρησιμότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης ως προς το φύλο

			Φύλο		Total
			Άνδρας	Γυναίκα	
Συναισθηματική νοημοσύνη	Μέτρια	Count	7	9	16
		% within Άνδρας	18,4%	21,4%	20,0%
	Αρκετά	Count	26	14	40
		% within Άνδρας	68,4%	33,3%	50,0%
	Πολύ	Count	5	19	24
		% within Άνδρας	13,2%	45,2%	30,0%
Total	Count	38	42	80	
	% within Άνδρας	100,0%	100,0%	100,0%	

Πίνακας 10: Αποτελέσματα chi-square για τη σχέση ανάμεσα στη χρησιμότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης και το φύλο

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,846	2	,003
Likelihood Ratio	12,414	2	,002
Linear-by-Linear Association	3,398	1	,065
N of Valid Cases	80		

Επίσης, τα αποτελέσματα έδειξαν πως το 71,1% των ανδρών (n = 27) πιστεύει πως η μέθοδος που τα στελέχη συλλέγουν πληροφορίες για το εργατικό δυναμικό και δημιουργούν μεθόδους παρακίνησης που αρμόζουν στο όραμα και στον προσανατολισμό του οργανισμού, είναι αρκετά αποδοτική. Ωστόσο, το 50,0% των γυναικών (n = 21) όπως και το 28,6% αυτών (n = 12) θεωρεί πολύ αποδοτική τη μέθοδο αυτή. Παράλληλα, σημειώνεται πως εμφανίζεται μια στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στο φύλο και την αντίστοιχη ερώτηση (χ^2 (3, N = 80) = 13,584, p = ,004). Άρα, είναι πιο πιθανό οι γυναίκες να θεωρήσουν πιο αποδοτική τη μέθοδο που τα στελέχη συλλέγουν πληροφορίες για το εργατικό δυναμικό και δημιουργούν μεθόδους παρακίνησης που αρμόζουν στο όραμα και στον προσανατολισμό του οργανισμού, παρά οι άνδρες.

Πίνακας 11: Απόψεις ως προς τη μέθοδο που τα στελέχη συλλέγουν πληροφορίες για το εργατικό δυναμικό και δημιουργούν μεθόδους παρακίνησης που αρμόζουν στο όραμα και στον προσανατολισμό του οργανισμού ως προς το φύλο

			Φύλο		
			Άνδρας	Γυναίκα	Total
Τα στελέχη συλλέγουν πληροφορίες για το εργατικό δυναμικό και δημιουργούν μεθόδους παρακίνησης που αρμόζουν στο όραμα και στον προσανατολισμό του οργανισμού	Καθόλου	Count	3	1	4
		% within Άνδρας	7,9%	2,4%	5,0%
	Μέτρια	Count	8	8	16
		% within Άνδρας	21,1%	19,0%	20,0%
	Αρκετά	Count	27	21	48
		% within Άνδρας	71,1%	50,0%	60,0%
	Πολύ	Count	0	12	12
		% within Άνδρας	0,0%	28,6%	15,0%
Total		Count	38	42	80
		% within Άνδρας	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 12: Αποτελέσματα chi-square για τη σχέση ανάμεσα στις απόψεις για τη μέθοδο που τα στελέχη συλλέγουν πληροφορίες για το εργατικό δυναμικό και δημιουργούν μεθόδους παρακίνησης που αρμόζουν στο όραμα και στον προσανατολισμό του οργανισμού και το φύλο

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,584	3	,004
Likelihood Ratio	18,234	3	,000
Linear-by-Linear Association	5,755	1	,016

Ακόμα, στα αποτελέσματα της ανάλυσης βρέθηκε πως το 39,5% των ανδρών ($n = 15$) πιστεύει πως η μέριμνα του οργανισμού για ζητήματα του εξωτερικού περιβάλλοντος (εταιρική κοινωνική ευθύνη) εμπνέει ή ενισχύει σε μέτριο βαθμό ψυχολογικά τους εργαζόμενους του οργανισμού. Ωστόσο, το 42,9% των γυναικών ($n = 18$) θεωρεί η μέριμνα αυτή ενισχύει πολύ ψυχολογικά τους εργαζόμενους του οργανισμού. Παράλληλα, σημειώνεται πως εμφανίζεται μια στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στο φύλο και την αντίστοιχη ερώτηση ($\chi^2 (3, N = 80) = 16,033, p = ,001$). Άρα, είναι πιο πιθανό οι γυναίκες να θεωρήσουν πως η μέριμνα του οργανισμού για ζητήματα του εξωτερικού περιβάλλοντος (εταιρική κοινωνική ευθύνη) εμπνέει ή ενισχύει σε μεγαλύτερο βαθμό ψυχολογικά τους εργαζόμενους του οργανισμού, παρά οι άνδρες.

Πίνακας 13: Απόψεις για τον βαθμό που η μέριμνα του οργανισμού για ζητήματα του εξωτερικού περιβάλλοντος (εταιρική κοινωνική ευθύνη) εμπνέει ή ενισχύει ψυχολογικά τους εργαζόμενους του οργανισμού ως προς το φύλο

		Φύλο		Total		
		Άνδρας	Γυναίκα			
Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι η μέριμνα του οργανισμού για ζητήματα του εξωτερικού περιβάλλοντος (εταιρική κοινωνική ευθύνη) εμπνέει ή ενισχύει ψυχολογικά τους εργαζόμενους του οργανισμού;	Λίγο	Count	11	5	16	
		% within Άνδρας	28,9%	11,9%	20,0%	
	Μέτρια	Count	15	13	28	
		% within Άνδρας	39,5%	31,0%	35,0%	
	Αρκετά	Count	10	6	16	
		% within Άνδρας	26,3%	14,3%	20,0%	
	Πολύ	Count	2	18	20	
		% within Άνδρας	5,3%	42,9%	25,0%	
	Total		Count	38	42	80
			% within Άνδρας	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 14: Αποτελέσματα chi-square για τη σχέση ανάμεσα στις απόψεις για τον βαθμό που η μέριμνα του οργανισμού για ζητήματα του εξωτερικού περιβάλλοντος (εταιρική κοινωνική ευθύνη) εμπνέει ή ενισχύει ψυχολογικά τους εργαζόμενους του οργανισμού και το φύλο

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,033	3	,001
Likelihood Ratio	17,982	3	,000

Linear-by-Linear Association	11,019	1	,001
N of Valid Cases	80		

Τέλος, βρέθηκε επιπροσθέτως ότι το 71,1% των ανδρών (n = 27) δήλωσε πως είναι πολύ ωφέλιμο κατά τη διάρκεια μίας κρίσης τα στελέχη να αναπτύσσουν βαθύτερες και πολύπλευρες σχέσεις με τους υφιστάμενους τους. Παράλληλα όμως, το 59,5% των γυναικών (n = 25) δήλωσαν πως είναι πολύ ωφέλιμο και το 28,6% (n = 12) δήλωσαν πως είναι πάρα πολύ ωφέλιμο κατά τη διάρκεια μίας κρίσης τα στελέχη να αναπτύσσουν βαθύτερες και πολύπλευρες σχέσεις με τους υφιστάμενους τους. Ακόμα, σημειώνεται πως εμφανίζεται μια στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στο φύλο και την αντίστοιχη ερώτηση ($\chi^2(4, N = 80) = 16,919, p = ,002$). Άρα, είναι πιο πιθανό οι γυναίκες να θεωρήσουν πως είναι περισσότερο ωφέλιμο κατά τη διάρκεια μίας κρίσης τα στελέχη να αναπτύσσουν βαθύτερες και πολύπλευρες σχέσεις με τους υφιστάμενους τους, παρά οι άνδρες.

Πίνακας 15: Απόψεις για τον βαθμό που είναι ωφέλιμο κατά τη διάρκεια μίας κρίσης τα στελέχη να αναπτύσσουν βαθύτερες και πολύπλευρες σχέσεις με τους υφιστάμενους τους ως προς το φύλο

		Φύλο		Total	
		Άνδρας	Γυναίκα		
Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι είναι ωφέλιμο κατά τη διάρκεια μίας κρίσης τα στελέχη να αναπτύσσουν βαθύτερες και πολύπλευρες σχέσεις με τους υφιστάμενους τους;	Καθόλου	Count	4	0	4
		% within Άνδρας	10,5%	0,0%	5,0%
	Λίγο	Count	3	1	4
		% within Άνδρας	7,9%	2,4%	5,0%
	Μέτρια	Count	4	4	8
		% within Άνδρας	10,5%	9,5%	10,0%
	Πολύ	Count	27	25	52
		% within Άνδρας	71,1%	59,5%	65,0%
	Πάρα πολύ	Count	0	12	12
		% within Άνδρας	0,0%	28,6%	15,0%
	Total	Count	38	42	80
		% within Άνδρας	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 16: Αποτελέσματα chi-square για τη σχέση ανάμεσα στις απόψεις για τον βαθμό που είναι ωφέλιμο κατά τη διάρκεια μίας κρίσης τα στελέχη να αναπτύσσουν βαθύτερες και πολύπλευρες σχέσεις με τους υφιστάμενους τους και το φύλο

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,919	4	,002

Likelihood Ratio	23,104	4	,000
Linear-by-Linear Association	11,935	1	,001
N of Valid Cases	80		

6.6.2 Ηλικία

Το επόμενο δημογραφικό χαρακτηριστικό που εξετάστηκε για τη σχέση του με τις απόψεις των συμμετεχόντων ήταν η ηλικία. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το 36,4% των ατόμων από 18 έως 30 ετών (n = 4), το 45,0% των ατόμων από 31 έως 40 ετών (n = 9), το 69,2% των ατόμων από 41 έως 50 ετών (n = 27) και το 80,0% των ατόμων από 51 έως 60 ετών (n = 8) πιστεύει πως η διορατικότητα ενός ηγέτη είναι πολύ χρήσιμη για την καθοδήγηση των εργαζομένων και την εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του τουριστικού οργανισμού εν μέσω κρίσης. Παράλληλα, σημειώνεται πως εμφανίζεται μια στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην ηλικία και την αντίστοιχη ερώτηση (χ^2 (6, N = 80) = 17,621, p = ,007). Άρα, είναι πιο πιθανό τα μεγαλύτερα σε ηλικία άτομα να θεωρήσουν πιο χρήσιμη την διορατικότητα ενός ηγέτη, παρά τα μικρότερα σε ηλικία άτομα.

Πίνακας 17: Απόψεις ως προς τη χρησιμότητα της διορατικότητας ως προς την ηλικία

			Ηλικία				Total
			18-30	31-40	41-50	51-60	
Διορατικότητα	Μέτρια	Count	1	5	0	2	8
		% within Ηλικία	9,1%	25,0%	0,0%	20,0%	10,0%
		Arκετά	Count	6	6	12	0
		% within Ηλικία	54,5%	30,0%	30,8%	0,0%	30,0%
Total	Πολύ	Count	4	9	27	8	48
		% within Ηλικία	36,4%	45,0%	69,2%	80,0%	60,0%
		Count	11	20	39	10	80
	% within Ηλικία	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Πίνακας 18: Αποτελέσματα chi-square για τη σχέση ανάμεσα στις απόψεις ως προς τη χρησιμότητα της διορατικότητας και την ηλικία

Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
-------	----	-----------------------------------

Pearson Chi-Square	17,621	6	,007
Likelihood Ratio	22,672	6	,001
Linear-by-Linear Association	5,163	1	,023
N of Valid Cases	80		

Επίσης, τα αποτελέσματα έδειξαν πως το 63,7% των ατόμων από 18-30 ετών (n = 2), το 50,0% των ατόμων από 31-40 ετών (n = 7) και το 76,9% των ατόμων από 41-50 ετών (n = 7), δήλωσαν πως η διαδικασία προσέλκυσης ταλέντων από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού για την στελέχωση του με ικανά στελέχη είναι πολύ ή πάρα πολύ σημαντική. Ωστόσο, το 50,0% των ατόμων από 51 έως 60 ετών (n = 5) δήλωσαν μόνο μεγάλη σημαντικότητα και το 30,0% των ατόμων από 51 έως 60 ετών (n = 3) μέτρια σημαντικότητα. Παράλληλα, σημειώνεται πως εμφανίζεται μια στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην ηλικία και την αντίστοιχη ερώτηση (χ^2 (9, N = 80) = 26,621, p = ,002). Άρα, είναι πιο πιθανό τα μικρότερα σε ηλικία άτομα να θεωρήσουν πιο σημαντική την προσέλκυση ταλέντων από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού για την στελέχωση του με ικανά στελέχη, παρά τα μεγαλύτερα σε ηλικία άτομα.

Πίνακας 19: Απόψεις για τον βαθμό σημαντικότητας της προσέλκυσης ταλέντων από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού για την στελέχωση του με ικανά στελέχη ως προς την ηλικία

			Ηλικία				Total
			18-30	31-40	41-50	51-60	
Προσέλκυση ταλέντων από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού	Λίγο	Count	2	8	0	2	12
		% within Ηλικία	18,2%	40,0%	0,0%	20,0%	15,0%
	Μέτρια	Count	2	2	9	3	16
		% within Ηλικία	18,2%	10,0%	23,1%	30,0%	20,0%
	Πολύ	Count	5	3	23	5	36
		% within Ηλικία	45,5%	15,0%	59,0%	50,0%	45,0%
	Πάρα πολύ	Count	2	7	7	0	16
		% within Ηλικία	18,2%	35,0%	17,9%	0,0%	20,0%
Total	Count	11	20	39	10	80	
	% within Ηλικία	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Πίνακας 20: Αποτελέσματα chi-square για τη σχέση ανάμεσα στις απόψεις ως τον βαθμό σημαντικότητας της προσέλευσης ταλέντων από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού για την στελέχωση του με ικανά στελέχη και την ηλικία

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,226	9	,002
Likelihood Ratio	32,409	9	,000
Linear-by-Linear Association	,102	1	,749
N of Valid Cases	80		

Τέλος, βρέθηκε επιπροσθέτως ότι το 90,9% των ατόμων από 18 έως 30 ετών (n = 10), το 90,0% των ατόμων από 31 έως 40 ετών (n = 18) δήλωσε πως είναι πολύ ή πάρα πολύ ωφέλιμο κατά τη διάρκεια μίας κρίσης τα στελέχη να αναπτύσσουν βαθύτερες και πολύπλευρες σχέσεις με τους υφιστάμενους τους. Παράλληλα όμως, το 74,4% των ατόμων από 41 έως 50 ετών (n = 29) και το 70,0% των ατόμων από 51 έως 60 ετών (n = 7) δήλωσε πως είναι πολύ ή πάρα πολύ ωφέλιμο κατά τη διάρκεια μίας κρίσης τα στελέχη να αναπτύσσουν βαθύτερες και πολύπλευρες σχέσεις με τους υφιστάμενους τους. Ακόμα, σημειώνεται πως εμφανίζεται μια στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στο φύλο και την αντίστοιχη ερώτηση (χ^2 (12, N = 80) = 23,249, p = ,026). Άρα, είναι πιο πιθανό τα μικρότερα σε ηλικία άτομα να θεωρήσουν πως είναι περισσότερο ωφέλιμο κατά τη διάρκεια μίας κρίσης τα στελέχη να αναπτύσσουν βαθύτερες και πολύπλευρες σχέσεις με τους υφιστάμενους τους, παρά τα μεγαλύτερα σε ηλικία άτομα.

Πίνακας 21: Απόψεις για τον βαθμό που είναι ωφέλιμο κατά τη διάρκεια μίας κρίσης τα στελέχη να αναπτύσσουν βαθύτερες και πολύπλευρες σχέσεις με τους υφιστάμενους τους και την ηλικία

			Ηλικία				Total
			18-30	31-40	41-50	51-60	
Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι είναι ωφέλιμο κατά τη διάρκεια μίας κρίσης τα στελέχη να αναπτύσσουν βαθύτερες και	Καθόλου	Count	0	0	3	1	4
		% within Ηλικία	0,0%	0,0%	7,7%	10,0%	5,0%
	Λίγο	Count	1	2	0	1	4
		% within Ηλικία	9,1%	10,0%	0,0%	10,0%	5,0%
	Μέτρια	Count	0	0	7	1	8
		% within Ηλικία	0,0%	0,0%	17,9%	10,0%	10,0%

πολύπλευρες σχέσεις με τους υφιστάμενους τους;	Πολύ	Count	7	11	28	6	52
		% within Ηλικία	63,6%	55,0%	71,8%	60,0%	65,0%
	Πάρα πολύ	Count	3	7	1	1	12
		% within Ηλικία	27,3%	35,0%	2,6%	10,0%	15,0%
Total		Count	11	20	39	10	80
		% within Ηλικία	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 22: Αποτελέσματα chi-square για τη σχέση ανάμεσα στις απόψεις για τον βαθμό που είναι ωφέλιμο κατά τη διάρκεια μίας κρίσης τα στελέχη να αναπτύσσουν βαθύτερες και πολύπλευρες σχέσεις με τους υφιστάμενους τους και την ηλικία

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,249	12	,026
Likelihood Ratio	29,255	12	,004
Linear-by-Linear Association	5,046	1	,025
N of Valid Cases	80		

6.6.3 Επίπεδο εκπαίδευσης

Το επόμενο δημογραφικό χαρακτηριστικό που εξετάστηκε για τη σχέση του με τις απόψεις των συμμετεχόντων ήταν το επίπεδο εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το 100,0% των συμμετεχόντων που έχουν αποφοιτήσει από ΙΕΚ ή άλλες σχολές (n = 4) σημείωσαν πως η ρητορική του ηγέτη αμβλύνει σε μικρό βαθμό την αβεβαιότητα των εργαζομένων κατά τη διάρκεια μίας κρίσης. Ωστόσο, το 54,2% των συμμετεχόντων που έχουν αποφοιτήσει από ΑΕΙ ή ΤΕΙ (n = 24) σημείωσαν πως η ρητορική αυτή αμβλύνει αρκετά την αβεβαιότητα των εργαζομένων. Επιπλέον, το 50,0% των συμμετεχόντων με κατοχή μεταπτυχιακού τίτλου (n = 16) σημείωσαν πως η ρητορική του ηγέτη αμβλύνει πολύ την αβεβαιότητα των εργαζομένων. Παράλληλα, σημειώνεται πως εμφανίζεται μια στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και την αντίστοιχη ερώτηση ($\chi^2(6, N = 80) = 46,788, p < ,001$). Άρα, είναι πιο πιθανό τα άτομα με μεγαλύτερο μορφωτικό επίπεδο να πιστεύουν ότι η ρητορική του ηγέτη αμβλύνει σε μεγαλύτερο βαθμό την αβεβαιότητα των εργαζομένων κατά τη διάρκεια μίας κρίσης, παρά τα άτομα με μικρότερο μορφωτικό επίπεδο.

Πίνακας 23: Απόψεις για τον βαθμό που η ρητορική του ηγέτη αμβλύνει την αβεβαιότητα των εργαζομένων κατά τη διάρκεια μίας κρίσης ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης

			Επίπεδο εκπαίδευσης			
			IEK / Άλλη σχολή	AEI/TEI	Μεταπτυχιακό	Total
Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι η ρητορική του ηγέτη αμβλύνει την αβεβαιότητα των εργαζομένων κατά τη διάρκεια μίας κρίσης;	Λίγο	Count	4	4	4	12
		% within Επίπεδο εκπαίδευσης	100,0%	9,1%	12,5%	15,0%
	Μέτρια	Count	0	12	0	12
		% within Επίπεδο εκπαίδευσης	0,0%	27,3%	0,0%	15,0%
	Αρκετά	Count	0	24	12	36
		% within Επίπεδο εκπαίδευσης	0,0%	54,5%	37,5%	45,0%
	Πολύ	Count	0	4	16	20
		% within Επίπεδο εκπαίδευσης	0,0%	9,1%	50,0%	25,0%
	Total	Count	4	44	32	80
		% within Επίπεδο εκπαίδευσης	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 24: Αποτελέσματα chi-square για τη σχέση ανάμεσα στις απόψεις για τον βαθμό που η ρητορική του ηγέτη αμβλύνει την αβεβαιότητα των εργαζομένων κατά τη διάρκεια μίας κρίσης και το επίπεδο εκπαίδευσης

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	46,788	6	,000
Likelihood Ratio	43,006	6	,000
Linear-by-Linear Association	18,318	1	,000
N of Valid Cases	80		

Στη συνέχεια τα αποτελέσματα έδειξαν πως το 100,0% των συμμετεχόντων που έχουν αποφοιτήσει από IEK ή άλλες σχολές (n = 4) σημείωσαν πως η συμμετοχή εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια μίας κρίσης δεν είναι καθόλου κρίσιμη. Ωστόσο, το 45,5% των συμμετεχόντων που έχουν αποφοιτήσει από AEI ή TEI (n = 20) σημείωσαν πως η συμμετοχή εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια μίας κρίσης είναι σε μέτριο βαθμό κρίσιμη. Επιπλέον, το 75,0% των συμμετεχόντων με κατοχή μεταπτυχιακού τίτλου (n = 24)

σημείωσαν πως η συμμετοχή εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια μίας κρίσης είναι πολύ κρίσιμη. Παράλληλα, σημειώνεται πως εμφανίζεται μια στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και την αντίστοιχη ερώτηση ($\chi^2 (8, N = 80) = 95,515, p < ,001$). Άρα, είναι πιο πιθανό τα άτομα με μεγαλύτερο μορφωτικό επίπεδο να πιστεύουν ότι η συμμετοχή εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια μίας κρίσης είναι πιο κρίσιμη, παρά τα άτομα με μικρότερο μορφωτικό επίπεδο.

Πίνακας 25: Απόψεις για την κρισιμότητα της συμμετοχής εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια μίας κρίσης ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης

		Επίπεδο εκπαίδευσης			Total	
		IEK / Άλλη σχολή	ΑΕΙ/ΤΕΙ	Μεταπτυχιακό		
Σε τι βαθμό αξιολογείτε κρίσιμη τη συμμετοχή εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια μίας κρίσης;	Καθόλου	Count	4	0	0	4
		% within Επίπεδο εκπαίδευσης	100,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	Λίγο	Count	0	4	4	8
		% within Επίπεδο εκπαίδευσης	0,0%	9,1%	12,5%	10,0%
	Μέτρια	Count	0	20	4	24
		% within Επίπεδο εκπαίδευσης	0,0%	45,5%	12,5%	30,0%
	Πολύ	Count	0	16	24	40
		% within Επίπεδο εκπαίδευσης	0,0%	36,4%	75,0%	50,0%
	Πάρα πολύ	Count	0	4	0	4
		% within Επίπεδο εκπαίδευσης	0,0%	9,1%	0,0%	5,0%
	Total	Count	4	44	32	80
		% within Επίπεδο εκπαίδευσης	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 26: Αποτελέσματα chi-square για τη σχέση ανάμεσα στις απόψεις για την κρισιμότητα της συμμετοχής εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια μίας κρίσης και το επίπεδο εκπαίδευσης

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	95,515	8	,000
Likelihood Ratio	48,660	8	,000

Linear-by-Linear Association	12,664	1	,000
N of Valid Cases	80		

Τέλος, τα αποτελέσματα έδειξαν πως το 100,0% των συμμετεχόντων που έχουν αποφοιτήσει από ΙΕΚ ή άλλες σχολές (n = 4) σημείωσαν πως η διαφάνεια και η διαρκής ροή της πληροφορίας από τη διοίκηση προς τους εργαζομένους κατά την κρίση, μειώνει σε μέτριο βαθμό το εργασιακό άγχος, ενώ αυξάνει σε μέτριο βαθμό την πίστη στον ηγέτη και τη δέσμευση στο κοινό όραμα. Ωστόσο, το 63,6% των συμμετεχόντων που έχουν αποφοιτήσει από ΑΕΙ ή ΤΕΙ (n = 28) σημείωσαν πως η διαφάνεια και η διαρκής ροή της πληροφορίας από τη διοίκηση προς τους εργαζομένους κατά την κρίση, μειώνει πολύ το εργασιακό άγχος ενώ αυξάνει πολύ την πίστη στον ηγέτη και τη δέσμευση στο κοινό όραμα. Επιπλέον, το 62,5% των συμμετεχόντων με κατοχή μεταπτυχιακού τίτλου (n = 20) σημείωσαν το ίδιο με τους απόφοιτους ΑΕΙ ή ΤΕΙ. Παράλληλα, σημειώνεται πως εμφανίζεται μια στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και την αντίστοιχη ερώτηση ($\chi^2(4, N = 80) = 80,011, p < ,001$). Άρα, είναι πιο πιθανό τα άτομα που έχουν αποφοιτήσει από ΑΕΙ ή ΤΕΙ αλλά και τα άτομα με μεταπτυχιακό, να πιστεύουν ότι η διαρκής ροή της πληροφορίας από τη διοίκηση προς τους εργαζομένους κατά την κρίση, μειώνει το εργασιακό άγχος, αυξάνει την πίστη στον ηγέτη και τη δέσμευση στο κοινό όραμα σε μεγαλύτερο βαθμό, παρά τα άτομα με μικρότερο μορφωτικό επίπεδο όπως τα άτομα που έχουν αποφοιτήσει από ΙΕΚ ή άλλη σχολή.

Πίνακας 27: Απόψεις για τον βαθμό που η διαφάνεια και η διαρκής ροή της πληροφορίας από τη διοίκηση προς τους εργαζομένους κατά την κρίση, μειώνει το εργασιακό άγχος, αυξάνει την πίστη στον ηγέτη και τη δέσμευση στο κοινό όραμα ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης

		Επίπεδο εκπαίδευσης			Total	
			IEK / Άλλη σχολή	ΑΕΙ/ΤΕΙ	Μεταπτυχιακό	
Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι η διαφάνεια και η διαρκής ροή της πληροφορίας από τη διοίκηση προς τους	Μέτρια	Count	4	0	0	4
		% within Επίπεδο εκπαίδευσης	100,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	Πολύ	Count	0	28	20	48
		% within Επίπεδο εκπαίδευσης	0,0%	63,6%	62,5%	60,0%
		Count	0	16	12	28

εργαζομένους κατά την κρίση, μειώνει το εργασιακό άγχος, αυξάνει την πίστη στον ηγέτη και τη δέσμευση στο κοινό όραμα;	Πάρα πολύ	% within Επίπεδο εκπαίδευσης	0,0%	36,4%	37,5%	35,0%
Total		Count	4	44	32	80
		% within Επίπεδο εκπαίδευσης	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 28: Αποτελέσματα chi-square για την σχέση ανάμεσα στις απόψεις για τον βαθμό που η διαφάνεια και η διαρκής ροή της πληροφορίας από τη διοίκηση προς τους εργαζομένους κατά την κρίση, μειώνει το εργασιακό άγχος, αυξάνει την πίστη στον ηγέτη και τη δέσμευση στο κοινό όραμα και το επίπεδο εκπαίδευσης

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	80,011	4	,000
Likelihood Ratio	31,773	4	,000
Linear-by-Linear Association	7,023	1	,008
N of Valid Cases	80		

6.6.4 Οικογενειακή κατάσταση

Το επόμενο δημογραφικό χαρακτηριστικό που εξετάστηκε για τη σχέση του με τις απόψεις των συμμετεχόντων ήταν η οικογενειακή κατάσταση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το 100,0% των άγαμων συμμετεχόντων (n = 24) και το 100,0% των έγγαμων συμμετεχόντων (n = 44), πιστεύει πως η πειθώ ενός ηγέτη είναι αρκετά ή πολύ χρήσιμη για την καθοδήγηση των εργαζομένων και την εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του τουριστικού οργανισμού εν μέσω κρίσης. Αντίθετα, το 100,0% των διαζευγμένων συμμετεχόντων (n = 4), πιστεύει πως η πειθώ ενός ηγέτη δε είναι καθόλου χρήσιμη για την καθοδήγηση των εργαζομένων και την εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του τουριστικού οργανισμού εν μέσω κρίσης.

Επίσης, το 50% των συμμετεχόντων που συζούν ή έχουν σύμφωνο συμβίωσης (n = 4) πιστεύει πως η πειθώ ενός ηγέτη είναι μέτρια χρήσιμη για την καθοδήγηση των εργαζομένων και την εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του τουριστικού οργανισμού

εν μέσω κρίσης. Παράλληλα, σημειώνεται πως εμφανίζεται μια στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην ηλικία και την αντίστοιχη ερώτηση (χ^2 (9, N = 80) = 120,404, $p < ,001$). Άρα, είναι πιο πιθανό οι άγαμοι και οι έγγαμοι συμμετέχοντες να θεωρήσουν πιο χρήσιμη την πειθώ ενός ηγέτη, παρά οι διαζευγμένοι ή όσοι συζούν.

Πίνακας 29: Απόψεις για την χρησιμότητα της πειθούς για την καθοδήγηση των εργαζομένων και την εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του τουριστικού οργανισμού εν μέσω κρίσης ως προς την οικογενειακή κατάσταση

		Οικογενειακή κατάσταση				Total	
		Άγαμος/ η	Έγγαμος/ η	Διαζευγμένος/ η	Συζώ – σύμφωνο συμβίωσης		
Πειθώ	Καθόλου	Count	0	0	4	0	4
		% within	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	5,0%
		Οικογενειακή κατάσταση					
Μέτρια		Count	0	0	0	4	4
		% within	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	5,0%
		Οικογενειακή κατάσταση					
Αρκετά		Count	12	20	0	4	36
		% within	50,0%	45,5%	0,0%	50,0%	45,0%
		Οικογενειακή κατάσταση					
Πολύ		Count	12	24	0	0	36
		% within	50,0%	54,5%	0,0%	0,0%	45,0%
		Οικογενειακή κατάσταση					
Total		Count	24	44	4	8	80
		% within	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Οικογενειακή κατάσταση					%

Πίνακας 30: Αποτελέσματα chi-square για τις απόψεις για την χρησιμότητα της πειθούς για την καθοδήγηση των εργαζομένων και την εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του τουριστικού οργανισμού εν μέσω κρίσης και την οικογενειακή κατάσταση

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	120,404	9	,000
Likelihood Ratio	57,923	9	,000
Linear-by-Linear Association	13,342	1	,000

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το 83,3% των άγαμων συμμετεχόντων ($n = 20$), και το 90,9% των έγγαμων συμμετεχόντων ($n = 40$), πιστεύει πως η ανάπτυξη ταλέντων στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού είναι πολύ ή πάρα πολύ σημαντική διαδικασία για την στελέχωση ενός τουριστικού οργανισμού με ικανά στελέχη. Αντίθετα, το 100,0% των διαζευγμένων συμμετεχόντων ($n = 4$), πιστεύει πως η ανάπτυξη ταλέντων στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού είναι λίγο σημαντική διαδικασία για την στελέχωση ενός τουριστικού οργανισμού με ικανά στελέχη.

Επίσης, το 50% των συμμετεχόντων που συζούν ή έχουν σύμφωνο συμβίωσης ($n = 4$) πιστεύει πως πιστεύει πως η ανάπτυξη ταλέντων στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού είναι μέτρια σημαντική διαδικασία για την στελέχωση ενός τουριστικού οργανισμού με ικανά στελέχη. Παράλληλα, σημειώνεται πως εμφανίζεται μια στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην ηλικία και την αντίστοιχη ερώτηση ($\chi^2 (9, N = 80) = 64,404, p < ,001$). Άρα, είναι πιο πιθανό οι άγαμοι και οι έγγαμοι συμμετέχοντες να θεωρήσουν πιο σημαντική την ανάπτυξη ταλέντων στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού ως διαδικασία για την στελέχωση ενός τουριστικού οργανισμού με ικανά στελέχη, παρά οι διαζευγμένοι ή όσοι συζούν.

Πίνακας 31: Απόψεις για την σημαντικότητα της ανάπτυξης ταλέντων στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού αναφορικά με την αφορά στη στελέχωση ενός τουριστικού οργανισμού με ικανά στελέχη ως προς την οικογενειακή κατάσταση

		Οικογενειακή κατάσταση				Total
		Άγαμος/ η	Έγγαμος/ η	Διαζευγμένος/ η	Συζώ – σύμφωνο συμβίωσης	
Ανάπτυξη ταλέντων στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού	Λίγο	Count 4	0	4	0	8
		% within 16,7%	0,0%	100,0%	0,0%	10,0%
		Οικογενειακή κατάσταση				
	Μέτρια	Count 0	4	0	4	8
		% within 0,0%	9,1%	0,0%	50,0%	10,0%
		Οικογενειακή κατάσταση				
	Πολύ	Count 12	28	0	0	40
		% within 50,0%	63,6%	0,0%	0,0%	50,0%
		Οικογενειακή κατάσταση				
		Count 8	12	0	4	24

	Πάρα πολύ	% within Οικογενειακή κατάσταση	33,3%	27,3%	0,0%	50,0%	30,0%
Total		Count	24	44	4	8	80
		% within Οικογενειακή κατάσταση	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 32: Αποτελέσματα chi-square για την σχέση ανάμεσα στις απόψεις για την σημαντικότητα της ανάπτυξης ταλέντων στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού αναφορικά με την αφορά στη στελέχωση ενός τουριστικού οργανισμού με ικανά στελέχη και την οικογενειακή κατάσταση

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	64,404	9	,000
Likelihood Ratio	51,610	9	,000
Linear-by-Linear Association	,512	1	,474
N of Valid Cases	80		

Τέλος, σύμφωνα με την ανάλυση, το 83,4% των άγαμων συμμετεχόντων (n = 20), και το 56,4% των έγγαμων συμμετεχόντων (n = 24), πιστεύει πως το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμβάλει πολύ ή πάρα πολύ στη μείωση της εργασιακής ανασφάλειας κατά τη διάρκεια μίας κρίσης. Από την άλλη, το 100,0% των διαζευγμένων συμμετεχόντων (n = 4), πιστεύει πως το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμβάλει μέτρια στη μείωση της εργασιακής ανασφάλειας κατά τη διάρκεια μίας κρίσης. Παράλληλα, το 100,0% των συμμετεχόντων που συζούν ή έχουν σύμφωνο συμβίωσης (n = 8), πιστεύει πως το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμβάλει μέτρια ή πολύ στη μείωση της εργασιακής ανασφάλειας κατά τη διάρκεια μίας κρίσης.

Παράλληλα, σημειώνεται πως εμφανίζεται μια στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην ηλικία και την αντίστοιχη ερώτηση ($\chi^2 (12, N = 80) = 27,222, p = ,007$). Άρα, είναι πιο πιθανό οι άγαμοι και οι έγγαμοι συμμετέχοντες να θεωρήσουν πως το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμβάλει περισσότερο στη μείωση της εργασιακής ανασφάλειας κατά τη διάρκεια μίας κρίσης, παρά οι διαζευγμένοι ή όσοι συζούν.

Πίνακας 33: Απόψεις για τον βαθμό που το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμβάλει στη μείωση της εργασιακής ανασφάλειας κατά τη διάρκεια μίας κρίσης ως προς την οικογενειακή κατάσταση

		Οικογενειακή κατάσταση				Total	
			Άγαμος/ η	Έγγαμος /η	Διαζευγ μένος/η	Συζώ – σύμφων ο συμβίωσ ης	
Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμβάλει στη μείωση της εργασιακής ανασφάλειας κατά τη διάρκεια μίας κρίσης;	Καθόλου	Count	0	4	0	0	4
		% within Οικογενειακή κατάσταση	0,0%	9,1%	0,0%	0,0%	5,0%
	Λίγο	Count	0	4	0	0	4
		% within Οικογενειακή κατάσταση	0,0%	9,1%	0,0%	0,0%	5,0%
	Μέτρια	Count	4	12	4	4	24
		% within Οικογενειακή κατάσταση	16,7%	27,3%	100,0%	50,0%	30,0%
	Πολύ	Count	16	12	0	4	32
		% within Οικογενειακή κατάσταση	66,7%	27,3%	0,0%	50,0%	40,0%
	Πάρα πολύ	Count	4	12	0	0	16
		% within Οικογενειακή κατάσταση	16,7%	27,3%	0,0%	0,0%	20,0%
	Total	Count	24	44	4	8	80
		% within Οικογενειακή κατάσταση	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 34: Αποτελέσματα chi-square για την σχέση ανάμεσα στις απόψεις για τον βαθμό που το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμβάλει στη μείωση της εργασιακής ανασφάλειας κατά τη διάρκεια μίας κρίσης και την οικογενειακή κατάσταση

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,222	12	,007
Likelihood Ratio	31,219	12	,002

Linear-by-Linear Association	1,556	1	,212
N of Valid Cases	80		

7. Συμπεράσματα- Περιορισμοί και προτάσεις

7.1.Συμπεράσματα

Παρατηρώντας το πλήθος εγγενών κι εξωγενών παραγόντων που επηρεάζουν αρνητικά τον τουριστικό κλάδο και προκαλούν κλιμακούμενες τοπικές, κλαδικές κι ευρείες κρίσεις, διερευνάται κατά πόσο η ανάπτυξη κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού δύναται να συνεισφέρει στην μεθοδική και οργανωμένη απορρόφηση μίας κρίσης, αλλά και να επιταχύνει την ανάκαμψη των οργανισμών. Στη σύγχρονη ακαδημαϊκή κοινότητα αντιλήφθηκε τις τελευταίες δεκαετίες την κατάσταση προληπτικής αναμονής στην οποία τίθενται οι τουριστικοί οργανισμοί αναφορικά με τις επερχόμενες κρίσεις, δίνοντας έμφαση στις ελλειμματικές πρακτικές και στρατηγικές των οργανισμών ως προς την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στις σχετικές ισχνές πρωτοβουλίες. Αυτό συμβαίνει εν μέρη διότι η σύγχρονη βιβλιογραφία για την ηγεσία και τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είχε επικεντρωθεί στη μελέτη σταθερών εργασιακών περιβαλλόντων. Οι πυκνές κρίσεις των πρόσφατων δεκαετιών, με αποκορύφωμα την πανδημία της τελευταίας διετίας, κατέδειξαν ότι οι διαδικασίες λήψης καθοριστικών αποφάσεων συχνά πραγματοποιούνται σε ένα απρόβλεπτο και ασαφές πλαίσιο. Κατέστη έτσι σαφής για ακαδημαϊκούς κι επαγγελματίες ότι απαιτούνται νέοι τύποι παρεμβάσεων, κατάλληλες για ευμετάβλητες ή ασταθείς περιόδους λειτουργίας των οργανισμών. Ακόμα περισσότερο θα πρέπει οι ίδιοι να εντοπίζουν με οξυμένα αντανακλαστικά τα πιθανά αποτελέσματα έπειτα από την επιτυχία ή την αποτυχία μίας παρέμβασης.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί η ανάδειξη της αξίας της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ως καταλυτικού εργαλείου για την πρόληψη και την αντιμετώπιση κρίσεων στον τουρισμό και σε επίπεδο παροχής υπηρεσιών. Ως αφετηρία της έρευνας τέθηκε η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας κάθε τουριστικού οργανισμού, η οποία και απορρέει από τον ηγέτη αυτής, αποτυπώνεται μέσα από το όραμα που ο ίδιος εκφράζει και διαχέεται στον οργανισμό μέσω των επικοινωνιακών στρατηγικών που ο ίδιος υποδεικνύει. Η πίστη στις οργανωσιακές δεσμεύσεις, η συμπεριληπτική ηγεσία, η ανάπτυξη ενσυναίσθησης, αυτογνωσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης χαρακτηρίστηκαν σε θεωρητικό επίπεδο συνιστώσες της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς για την αντιμετώπιση μίας κρίσης. Προς επίρρωση της παραπάνω θεωρητικής υπόθεσης διατυπώθηκε το ερευνητικό ερώτημα

(1) «Με ποιους τρόπους επηρεάζει θετικά η ηγεσία την αποδοτικότητα των εργαζομένων στον κλάδο του τουρισμού σε περιόδους κρίσης;»

Η πλειοψηφία του δείγματος που συμμετείχε στην ερευνητική διαδικασία δήλωσε ότι η ρητορική του ηγέτη αμβλύνει *αρκετά και πολύ* την αβεβαιότητα των εργαζομένων κατά τη διάρκεια μίας κρίσης, διασφαλίζοντας ως έναν βαθμό την συνέχεια της αποδοτικότητας αυτών και της παραγωγικότητας του οργανισμού. Αναφορικά με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη που κρίνονται χρήσιμα για την καθοδήγηση των εργαζομένων και την εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του τουριστικού οργανισμού εν μέσω κρίσης, τα παρακάτω πέντε υποδεικνύουν την ιεραρχική αξιολόγηση των συμμετεχόντων ξεκινώντας από το περισσότερο σημαντικό (1) και καταλήγοντας στο λιγότερο σημαντικό (5):

1. Διορατικότητα
2. Αυτογνωσία
3. Πειθώ
4. Ενσυναίσθηση
5. Συναισθηματική νοημοσύνη

Σχετικά με τις μεθόδους εσωτερικής διαχείρισης των πληροφοριών κατά τη διάρκεια μίας κρίσης σε έναν τουριστικό οργανισμό αποδοτικότερη θεωρήθηκε η μέθοδος κατά την οποία ο ηγέτης εκφράζει το όραμα του οργανισμού και τις αντιληπτές απειλές στο περιβάλλον και υποδεικνύει στα στελέχη την ενδεδειγμένη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο αρκετά αποδοτική θεωρήθηκε και η μέθοδος διαχείρισης πληροφοριών, κατά την οποία τα στελέχη συλλέγουν πληροφορίες για το εργατικό δυναμικό και δημιουργούν μεθόδους παρακίνησης που αρμόζουν στο όραμα και στον προσανατολισμό που έχει θέσει ο ηγέτης.

Τέλος, τα ευρήματα της έρευνας υποδεικνύουν ότι η πλειοψηφία θεωρεί ότι η μέριμνα του οργανισμού για ζητήματα του εξωτερικού περιβάλλοντος των εργαζομένων εμπνέει τους εργαζόμενους του οργανισμού ή τους ενισχύει ψυχολογικά σε μέτριο βαθμό, επιτρέποντας εν μέρει την ατομική διαχείριση των συνεπειών μίας κρίσης.

Στη συνέχεια της θεωρητικής κατάρτισης της έρευνας μελετήθηκε η γνώση ως καταλυτικός παράγοντας για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διάρκεια μίας κρίσης. Οι καταστροφικές κρίσεις στον κλάδο του τουρισμού τις τελευταίες δεκαετίες έχει πράγματι δημιουργήσει μία δεξαμενή πληροφοριών για του κλάδους της πρόληψης, της διαχείρισης, της αντιμετώπισης και της ανάκαμψης. Οι

πληροφορίες αυτές σταδιακά σχηματίζουν τη γνώση, η οποία στη συνέχεια ορίζει τις κατάλληλες τεχνικές και στρατηγικές για την επιβίωση των οργανισμών κατόπιν των κρίσεων τόσο σε επίπεδο εσωτερικού μάνατζμεντ όσο και σε επίπεδο διαχείρισης της παροχής υπηρεσιών. Φορείς αυτής της γνώσης χαρακτηρίζονται τα *ταλέντα*, εξειδικευμένο ηγετικό προσωπικό το οποίο στελεχώνει τους οργανισμούς με σκοπό τη μεθοδευμένη χάραξη στρατηγικής για τη διαχείριση μίας κρίσης πριν ακόμα αυτή προκύψει. Αυτή η διαδικασία προβλέπει ενδεικτικά έκτακτες μεταβολές στην οργανωσιακή αρχιτεκτονική λήψης αποφάσεων, αναδιανομή των ευθυνών και ανατοποθέτηση των εργαζομένων στις ομάδες εργασίας, μεταβολή των στρατηγικών υποκίνησης ή καθορισμό νέων τεχνικών εκπαίδευσης και καθοδήγησης. Έτσι διαμορφώνονται νέα επιχειρησιακά μοντέλα, τα οποία ανταποκρίνονται στο ευμετάβλητο περιβάλλον της τουριστικής βιομηχανίας και προνοούν για την πρόληψη αλλά και την αντιμετώπιση των κρίσεων (Alam et al., 2021).

Στο αντίστοιχο ερευνητικό ερώτημα (2) «*Σε τι βαθμό κρίνονται αποτελεσματικές οι τεχνικές καθοδήγησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στα στάδια της πρόληψης και της αντιμετώπισης μίας κρίσης;*» οι μισοί συμμετέχοντες απάντησαν ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια μίας κρίσης είναι πολύ χρήσιμη. Ακόμα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί ότι ο επιμερισμός των ευθυνών σε μικρότερες ομάδες εργασίας κατά τη διάρκεια μίας κρίσης είναι μία πολύ ή πάρα πολύ θεμιτή τακτική. Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος σημείωσε επίσης ότι η παροχή ψυχοκοινωνικών κινήτρων (μη αμιγώς εργασιακά κίνητρα) συμβάλλει πολύ ή πάρα πολύ στην υπέρβαση μιας κρίσης, διότι συνδράμει τους εργαζομένους. Η ολιστική προσέγγιση των αναγκών των εργαζομένων διαφαίνεται εδώ ως ενδεικτική για τη διατήρηση της αποτελεσματικότητας αυτών και της παραγωγικότητας του συνόλου του οργανισμού. Διαφαίνεται η ανάγκη για εξατομικευμένες στρατηγικές κινητοποίησης, οι οποίες θα ανταποκρίνονται σε εργασιακά αλλά και ψυχολογικά κίνητρα (Mao et al., 2020).

Αναφορικά με την ανάπτυξη ή προσέλκυση ταλέντων/ ικανών στελεχών από τους οργανισμούς με στόχο τη διαχείριση κρίσεων, η πλειοψηφία του δείγματος θεώρησε πολύ ή πάρα πολύ σημαντική τη διαδικασία προσέλκυσης ταλέντων από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Ωστόσο παράλληλα η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε ότι η ανάπτυξη ταλέντων στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, αποτελεί επίσης πολύ ή πάρα πολύ σημαντική διαδικασία για τη στελέχωση ενός τουριστικού οργανισμού με ικανά στελέχη. Αντίστοιχα, το

μεγαλύτερο τμήμα του δείγματος απάντησε ότι η ενίσχυση του σχεδιασμού διαδοχής θέσεων αποτελεί πολύ ή πάρα πολύ σημαντική διαδικασία για τη στελέχωση ενός τουριστικού οργανισμού με ικανά στελέχη και ότι η εκπαίδευση και η κατάρτιση του υπάρχοντος προσωπικού αποτελεί πολύ ή πάρα πολύ σημαντική διαδικασία. Στην επιδίωξη για ιεραρχική αξιολόγηση όλων των παραπάνω διαδικασιών, η κατάταξη με σειρά σημαντικότητας διαμορφώθηκε ως εξής:

1. Εκπαίδευση και κατάρτιση του υπάρχοντος προσωπικού
2. Ανάπτυξη ταλέντων στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού
3. Προσέλκυση ταλέντων από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού
4. Ενίσχυση του σχεδιασμού διαδοχής θέσεων

Η εσωτερική προσέλκυση ικανών στελεχών θεωρείται κίνητρο για τους εργαζόμενους που απασχολούνται ήδη στον οργανισμό και αναμένεται να εκμεταλλευτούν την ανέλιξη τους αλλά και την εμπειρία τους στην οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού για να δώσουν νέα ώθηση σε αυτόν. Οι εκπαιδευτικές διαδικασίες φαίνεται να συνιστούν εργαλείο για την ανέλιξη των εργαζομένων και για την προσαρμογή τους στα νέα απαιτούμενα καθήκοντα. Από την άλλη η εξωτερική προσέλκυση ικανών στελεχών θεωρείται ότι επιφέρει χρήσιμες και ανανεωτικές στρατηγικές, προσθέτει γνώση και τεχνογνωσία στο κεφάλαιο του οργανισμού κι ενισχύει έτσι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αυτού.

Έχοντας μελετήσει τις συνιστώσες της αποτελεσματικής ηγεσίας και των ικανών ηγετών για την αντιμετώπιση μίας κρίσης στον κλάδο του τουρισμού, η θεωρητική μελέτη προχώρησε στη διερεύνηση των στρατηγικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στις κρίσιμες για τον τουρισμό περιόδους. Διερευνήθηκαν οι παράγοντες του εργασιακού στρες και της εργασιακής ανασφάλειας, η σημασία της ενδοεταιρικής ροής της επικοινωνίας, η σημασία της ενίσχυσης του ψυχολογικού κεφαλαίου του εργαζόμενου για την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και ο ρόλος της αποκατάστασης των πεποιθήσεων των εργαζομένων για την επιχείρηση όπου απασχολούνται. Ακολουθώντας τη σύγχρονη βιβλιογραφία η παροχή υπηρεσιών στον τουρισμό εν μέσω κρίσης μελετήθηκε υπό το πρίσμα της αύξησης της ικανοποίησης του εργαζόμενου για την σταθεροποίηση της παραγωγικότητας του οργανισμού μέσω διαφοροποιημένων και λιγότερο παραδοσιακών μεθόδων παρακίνησης των εργαζομένων.

Η παραπάνω προσέγγιση ανταποκρίθηκε στο τρίτο και τελευταίο ερευνητικό ερώτημα (3) «Με ποιους τρόπους προσδιορίζονται και αξιολογούνται οι ανάγκες των

εργαζομένων του τουρισμού κατά την κρίση στα πλαίσια των σύγχρονων εργαλείων μάρκετινγκ;». Στα αντίστοιχα ερωτήματα του ερευνητικού τμήματος βρέθηκε ότι το δείγμα θεωρεί ότι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμβάλει πολύ ή πάρα πολύ στη μείωση της εργασιακής ανασφάλειας κατά τη διάρκεια μίας κρίσης. Κατόπιν, η πλειοψηφία του δείγματος κατέδειξε πως οι συνθήκες κρίσης ευνοούν πολύ ή πάρα πολύ την ανάδειξη ταλέντων και ικανών στελεχών, ενώ ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων απάντησε πως είναι πολύ ή πάρα πολύ ωφέλιμο κατά τη διάρκεια μίας κρίσης τα στελέχη να αναπτύσσουν βαθύτερες και πολύπλευρες σχέσεις με τους υφιστάμενους τους. Τέλος, οι συμμετέχοντες σημείωσαν ότι κατά τη διάρκεια μίας κρίσης η διαφάνεια και η διαρκής ροή της πληροφορίας από τη διοίκηση προς τους εργαζομένους, μειώνει το εργασιακό άγχος, αποκαθιστά την πίστη στον ηγέτη και ενισχύει τη δέσμευση στο κοινό όραμα.

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα παρέχουν πληροφορίες για το πως ομάδες ανθρώπων αντιλαμβάνονται και αφομοιώνουν τις διαδικασίες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους κρίσης, ποιες είναι οι προσδοκίες τους και ποιες οι πιθανές αντιδράσεις τους. Οι πληροφορίες αυτές συνιστούν καθοδήγηση για μετέπειτα έρευνα και όχι ασφαλή συμπεράσματα. Ακολουθούν τα στοιχεία αυτά δομημένα ανά ομάδες χαρακτηριστικών.

I. Φύλο και απόψεις

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας είναι πιο πιθανό οι γυναίκες να θεωρήσουν περισσότερο χρήσιμη την συναισθηματική νοημοσύνη ενός ηγέτη, παρά οι άνδρες. Πιο πιθανό είναι επίσης για τις γυναίκες να θεωρήσουν αποδοτική τη μέθοδο συλλογής πληροφοριών για το εργατικό δυναμικό από τα στελέχη προκειμένου να δημιουργηθούν μέθοδοι παρακίνησης που αρμόζουν στο όραμα και στον προσανατολισμό του οργανισμού. Είναι πιο πιθανό οι γυναίκες παρά οι άνδρες να θεωρήσουν ότι η μέριμνα του οργανισμού για ζητήματα του εξωτερικού περιβάλλοντος (εταιρική κοινωνική ευθύνη) εμπνέει ή ενισχύει σε μεγαλύτερο βαθμό ψυχολογικά τους εργαζόμενους του οργανισμού. Τέλος, είναι πιο πιθανό οι γυναίκες να θεωρήσουν ότι είναι περισσότερο ωφέλιμο κατά τη διάρκεια μίας κρίσης τα στελέχη να αναπτύσσουν βαθύτερες και πολύπλευρες σχέσεις με τους υφιστάμενους τους, παρά οι άνδρες.

II. Ηλικία και απόψεις

Αντίστοιχα είναι περισσότερο πιθανό τα μεγαλύτερα σε ηλικία άτομα να κρίνουν ως χρήσιμη την διορατικότητα ενός ηγέτη, παρά τα μικρότερα σε ηλικία άτομα. Είναι πιο

πιθανό τα μικρότερα σε ηλικία άτομα να θεωρήσουν πιο σημαντική την προσέλκυση ταλέντων από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού για την στελέχωση του με ικανά στελέχη, παρά τα μεγαλύτερα σε ηλικία άτομα. Τέλος, είναι πιο πιθανό τα μικρότερα σε ηλικία άτομα να θεωρήσουν ότι είναι περισσότερο ωφέλιμο κατά τη διάρκεια μίας κρίσης τα στελέχη να αναπτύξουν βαθύτερες και πολύπλευρες σχέσεις με τους υφιστάμενους τους, παρά τα μεγαλύτερα σε ηλικία άτομα.

III. Επίπεδο εκπαίδευσης και απόψεις

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων είναι πιο πιθανό τα άτομα με μεγαλύτερο μορφωτικό επίπεδο να πιστεύουν ότι η ρητορική του ηγέτη αμβλύνει σε μεγάλο βαθμό την αβεβαιότητα των εργαζομένων κατά τη διάρκεια μίας κρίσης, παρά τα άτομα με μικρότερο μορφωτικό επίπεδο. Είναι πιο πιθανό τα άτομα με μεγαλύτερο μορφωτικό επίπεδο να πιστεύουν ότι η συμμετοχή εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια μίας κρίσης είναι πιο κρίσιμη, παρά τα άτομα με μικρότερο μορφωτικό επίπεδο. Τέλος, είναι πιο πιθανό τα άτομα που έχουν αποφοιτήσει από ΑΕΙ ή ΤΕΙ αλλά και τα άτομα με μεταπτυχιακές σπουδές να πιστεύουν ότι η διαρκής ροή της πληροφορίας από τη διοίκηση προς τους εργαζομένους κατά την κρίση, μειώνει το εργασιακό άγχος, αυξάνει την πίστη στον ηγέτη και τη δέσμευση στο κοινό όραμα σε μεγαλύτερο βαθμό, παρά τα άτομα με μικρότερο μορφωτικό επίπεδο (όπως τα άτομα που έχουν αποφοιτήσει από ΙΕΚ ή άλλη σχολή).

IV. Οικογενειακή κατάσταση και απόψεις

Τέλος, από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων συνάγεται ότι είναι πιο πιθανό οι άγαμοι και οι έγγαμοι εργαζόμενοι να θεωρήσουν πιο χρήσιμη την πειθώ ενός ηγέτη, παρά οι διαζευγμένοι ή όσοι συζούν. Είναι πιο πιθανό οι άγαμοι και οι έγγαμοι συμμετέχοντες να θεωρήσουν πιο σημαντική την ανάπτυξη ταλέντων στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού ως διαδικασία για την στελέχωση ενός τουριστικού οργανισμού με ικανά στελέχη, παρά οι διαζευγμένοι ή όσοι συζούν. Τέλος, είναι πιο πιθανό οι άγαμοι και οι έγγαμοι συμμετέχοντες να θεωρήσουν πως το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμβάλει περισσότερο στη μείωση της εργασιακής ανασφάλειας κατά τη διάρκεια μίας κρίσης, παρά οι διαζευγμένοι ή όσοι συζούν.

Αποτελέσματα άλλων ερευνών από τον κλάδο του τουρισμού αλλά και από άλλους κλάδους με έμφαση στους υπαλλήλους πρώτης γραμμής επιβεβαιώνουν τα ευρήματα της παρούσας μελέτης. Σύμφωνα με τους Sangal et al (2021) η ηγεσία των οργανισμών του κλάδου της υγείας διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο για την ενίσχυση

της παραγωγικότητας των εργαζομένων κατά τη διάρκεια μίας κρίσης. Η έρευνα επισημαίνει ότι οι στρατηγικές υποστήριξης και επικοινωνίας που εφάρμοσε η ηγεσία συσχετίζονται με αναφορές για τη μείωση του εργασιακού άγχους και της εργασιακής ανασφάλειας. Σύμφωνα με τα ευρήματα η αποσαφήνιση των εσωτερικών πληροφοριών, η συνέπεια στην επικοινωνία, αλλά και η αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και ηγεσίας ήταν εξαιρετικά χρήσιμες πρακτικές για την αντιμετώπιση των ταυτόχρονων προκλήσεων της υπερφόρτωσης πληροφοριών, του εργασιακού άγχους, αλλά και του άγχους που προέρχεται από προσωπικά ζητήματα των εργαζόμενων. Ιδιαίτερα για τους εργαζόμενους πρώτης γραμμής, όπου η συνδιαλλαγή με κοινό πολλαπλασιάζει την υπερφόρτωση και το άγχος, η οργανωσιακή επικοινωνία λειτούργησε υπέρ της ανθεκτικότητας. Η ίδια έρευνα συμφωνεί με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας ως προς τον προσδιορισμό της επικοινωνίας ως μέσο αποκατάστασης των πεποιθήσεων των εργαζομένων για τον ηγέτη του οργανισμού. Οι Sangal et all (20021) επισημαίνουν ότι οι κρίσεις συνιστούν κενά συμπαγούς πληροφόρησης, κατά τη διάρκεια των οποίων το προσωπικό προσβλέπει στην ηγεσία για καθοδήγηση. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας τους η ειλικρινής και ανοιχτή καθοδήγηση από τον ηγέτη αποκατέστησε το κενό των εργαζομένων, δημιουργώντας μία ρουτίνα για το πότε και που να αναζητούν ενημέρωση για ζητήματα που τους απασχολούν.

Τα αποτελέσματα μίας άλλης έρευνας σχετικά με την ευημερία των εργαζομένων των ξενοδοχείων κατά τη διάρκεια της πανδημίας της Covid-19, συμπίπτουν με τα ευρήματα της παρούσας μελέτης σχετικά με τη σημασία της παροχής ψυχοκοινωνικών κινήτρων στους εργαζόμενους (Agarwal, 2021). Συγκεκριμένα η έρευνα αποδεικνύει ότι οι πρακτικές του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες ξεπέρασαν τα συμβατικά όρια στην παροχή κινήτρων και εισήλθαν στην προσωπική ζωή των εργαζομένων κατάφεραν να βελτιώσουν την εργασιακή απόδοση αυτών. Σε αντίθεση με παλαιότερες πεποιθήσεις για αποκλειστικό κέρδος του εργοδότη από τις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού, η έρευνα υποστηρίζει την προοπτική αμοιβαίου κέρδους, η οποία απορρέει από τη θετική επιρροή και συνολική ευημερία.

Στην παρούσα εργασία αξιοποιήσαμε την κεκτημένη γνώση για τη λειτουργία του ηγέτη και του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού ως συνιστώσες για την τήρηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας ενός τουριστικού οργανισμού για να εξετάσουμε πως οι δύο αυτές συνιστώσες λειτουργούν κατά τη διάρκεια μίας κρίσης. Συνάχθηκε ότι η ηγεσία θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις μεταβολές που επιφέρει μία

κρίση προσαρμόζοντας τις ικανότητές της , κατανοώντας σύντομα τη νέα κατάσταση και αντιδρώντας σε αυτή με βάση αφενός το ένστικτο κι αφετέρου αξιοποιώντας τα ικανά στελέχη. Πιο συγκεκριμένα, για την επιβίωση στους τουριστικούς οργανισμούς ο ηγέτης θα πρέπει να παρέχει ισχυρά πρότυπα και αποσαφηνισμένους στόχους, θα πρέπει να επιμερίζει την ηγεσία σε ικανούς συνεργάτες, να διασφαλίζει την ανεμπόδιστη και αμφίδρομη επικοινωνία, να δίνει προτεραιότητα στη συναισθηματική σταθερότητα των εργαζομένων και να προάγει την οργανωσιακή ανθεκτικότητα. Αντίστοιχα τα ικανά στελέχη που πλαισιώνουν τον ηγέτη θα πρέπει να τροφοδοτούν τον οργανισμό με ισχυρά και αξιόπιστα δεδομένα, να προωθούν καινοτόμες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, να διασφαλίζουν τη διαρκή εκπαίδευση και καθοδήγηση των εργαζόμενων, να διευκολύνουν την επικοινωνία των ομάδων εργασίας μεταξύ τους αλλά και προς τη διοίκηση.

7.2 Περιορισμοί έρευνας και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Η παρούσα εργασία διαθέτει ορισμένους περιορισμούς σχετικούς με το μέγεθος του δείγματος αλλά και με τη μεθοδολογία. Η μελέτη ακολούθησε την ποιοτική μεθοδολογία έρευνας, η οποία επιτρέπει την εξερεύνηση αυτών των νέων κρίσιμων φαινομένων και την εις βάθος διερεύνηση των επιδράσεων και των καταστάσεων που δημιουργούν. Ωστόσο η εγκυρότητα των ευρημάτων μπορεί να αυξηθεί με τη χρήση ποσοτικών μεθόδων ή μικτών μεθόδων έρευνας και σε μεγαλύτερα πληθυσμιακά δείγματα. Τα ζητήματα ηγετικής και οργανωσιακής κουλτούρας που θίχτηκαν στη μελέτη θα πρέπει να δοκιμαστούν περαιτέρω σε πολυπληθέστερα δείγματα προκειμένου να διαπιστωθεί με μεγαλύτερη σαφήνεια η σχέση τους με τις μεταβλητές των ψυχοκοινωνικών πόρων, της ενσυναίσθησης και της επικοινωνίας. Ακόμα, η συμμετοχή στο δείγμα κυρίως ανθρώπων με ηγετικές θέσεις μπορεί να προσδώσει μεροληψία στα ευρήματα της έρευνας, καθότι οι απαντήσεις δύναται να επηρεαστούν από κοινωνικές προκαταλήψεις. Απαιτείται λοιπόν μελλοντικά να συμμετέχει στο δείγμα ισόποσος αριθμός ατόμων από όλες τις εργασιακές βαθμίδες. Ακολούθως, οι θεωρητικές γνώσεις που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα μπορούν να έχουν μερική ισχύ στους τουριστικούς οργανισμούς ανεξαρτήτως μεγέθους και βεληνεκούς δραστηριοτήτων, ωστόσο παράγοντες όπως το μέγεθος και το εύρος του κάθε οργανισμού θα πρέπει μελλοντικά να ληφθούν υπόψη.

Θα πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη ότι η έρευνα διενεργήθηκε στον απόηχο της παγκόσμιας υγειονομικής κρίσης. Οι συνέπειες της πανδημίας στον τουρισμό σε επίπεδο μεταβολής της διοίκησης και της διαχείρισης υλικών και ανθρώπινων πόρων ακόμα προσμετρούνται, ενώ η γνώση που παράγεται δεν εξασφαλίζει ακόμα παγιωμένα αποτελέσματα για γενικευμένες νόρμες για τη διαχείριση κρίσεων. Επομένως, πέραν των ερευνών κατά τη διάρκεια μίας κρίσης, είναι απαραίτητες οι μελλοντικές μελέτες σε ευρύτερα δείγματα κι ανα τακτικές περιόδους της ομαλής λειτουργίας των επιχειρήσεων. Με αυτόν τον τρόπο θα γίνει αντιληπτός ο βαθμός διείσδυσης των όποιων μεταβολών στην οργανωσιακή κουλτούρα των οργανισμών. Θα πρέπει να παρατηρηθεί δηλαδή κατά πόσο η γνώση που παράγεται κατά τη διάρκεια μίας κρίσης ενσωματώνεται στις διοικητικές πρακτικές των επιχειρήσεων όταν πλέον έχει παρέλθει η κρίση, με τι ρυθμούς ενσωματώνεται, κατά πόσο έχει αυξηθεί η ετοιμότητα των επιχειρήσεων απέναντι σε νέες μελλοντικές κρίσεις και με ποιους τρόπους αυξήθηκε η ετοιμότητα. Τέτοιες μελέτες μπορούν να επικεντρωθούν στα οργανογράμματα των επιχειρήσεων πριν και μετά την κρίση, στις επικοινωνιακές πρακτικές του ηγέτη πριν και μετά από μία κρίση ή ακόμα και στην στρατηγική εκπαίδευσης και κατάρτισης σε όλες τις βαθμίδες των απασχολούμενων μίας επιχείρησης, στην εναλλαγή των στυλ ηγεσίας και άλλα.

Παρά τους ανωτέρω περιορισμούς αλλά και την διατύπωση της ανάγκης για περεταίρω έρευνα, η παρούσα μελέτη αφενός υπογραμμίζει την ανάγκη για ανανέωση και ευελιξία στην οργανωσιακή κουλτούρα των οργανισμών, αφετέρου υποδεικνύει τη σημασία της προετοιμασίας και της πρόληψης έναντι της αντανακλαστικής αντίδρασης σε μία κρίση στον τουρισμό. Υπογραμμίζει ακόμα ότι η ευελιξία της ηγεσίας συνιστά μια μοναδική προσέγγιση που διασυνδέει τη θεωρία και την πράξη και ανοίγει έναν δρόμο για τη διαχείριση των κρίσεων που δημιουργούνται από εσωτερικά κι εξωτερικά γεγονότα. Παράλληλα τα ευρήματα της έρευνας μπορούν να βοηθήσουν στην ενημέρωση άλλων οργανισμών που αντιμετωπίζουν μεταγενέστερα ή επακόλουθα κύματα μίας κρίσης και να αποτελέσουν τη βάση για περεταίρω μελέτη και εξειδίκευση.

7.3 Τρόποι ανάπτυξης στελεχών ικανών για τη διαχείριση κρίσεων

Η πρότερη εμπειρία και το επίπεδο κατάρτισης ή εξειδίκευσης είναι φυσικά παράγοντες διαφοροποίησης των στελεχών. Ωστόσο ένα καταρτισμένο στο

αντικείμενο του στέλεχος δύναται να είναι ανεπαρκές όταν θα πρέπει να διεκπεραιώσει τις εργασίες του υπό συνθήκες εργασιακού άγχους και σε ένα μεταβλητό οργανωσιακό περιβάλλον. Η διατήρηση καθαρής σκέψης κι αντίληψης σε κρίσιμες περιόδους, η ενίσχυση της ανθεκτικότητας των υφισταμένων και της ετοιμότητας υφισταμένων και συνεργατών, η πρόβλεψη του μέλλοντος και η διαρκής ροή της ενημέρωσης είναι βασικές αρχές του κλάδου της διαχείρισης κρίσεων, τις οποίες θα πρέπει να μελετούν πάγια τα στελέχη, πριν ακόμα βρεθούν αντιμέτωπα με τις συνθήκες μίας κρίσης. Ως εκ τούτου τα στελέχη θα πρέπει να επιμορφωθούν σχετικά ώστε να έχουν έναν πρωτόλειο βαθμό ετοιμότητας. Ακόμα και τα στελέχη μικρότερων μονάδων, οι οποίες δε διαθέτουν εξειδικευμένα τμήματα διαχείρισης και διοίκησης, θα πρέπει να μελετήσουν τα έκτακτα οργανωτικά συστήματα και τις διαδικασίες των ανταγωνιστών τους προκειμένου να αναπτύξουν σχετικές ικανότητες και να βρίσκονται σε ετοιμότητα.

Ακόμα, κατά τη διάρκεια μίας κρίσης τα διευθυντικά στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού συνήθως καλούνται να διαχειριστούν την ανασφάλεια του προσωπικού που διευθύνουν, το στρες των προϊσταμένων τους, ευρύτερες δυσλειτουργίες στην ομαλή ροή της επιχείρησης και φυσικά το προσωπικό τους εργασιακό άγχος. Σε αυτό το πλαίσιο κρίνεται δύσκολη η συγκέντρωση σε ρεαλιστικές και πρακτικές λύσεις για το άμεσο μέλλον των εργαζομένων και της επιχείρησης, καθώς τα στελέχη επιλύουν ζητήματα που προκύπτουν μέρα με τη μέρα. Η θεωρία αποτελεσματικής καθοδήγησης (coaching efficacy theory) αν συνδυαστεί με τις θεωρίες διαχείρισης κρίσεων μπορεί να συνδράμει σε μεγάλο βαθμό τη δημιουργία στελεχών ικανών για τέτοιες συνθήκες. Η θεωρία αυτή προτείνει ότι θα πρέπει να δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην προσωπική ευημερία των στελεχών, ενώ η έννοια το coaching θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μία νέα παρέμβαση, στην οποία οφείλεται η ανάπτυξη δεξιοτήτων διαχείρισης κρίσεων. Μάλιστα τα οφέλη αυτής της παρέμβασης για την ευημερία των στελεχών και την ανάπτυξη δεξιοτήτων για τη διαχείριση κρίσης πιθανόν να είναι παράλληλα ωφέλιμα και κατά τις περιόδους ομαλότητας, καθώς συνδράμουν στην ευρύτερη ανάπτυξη των ικανοτήτων του εργαζομένου.

Επομένως, από τη μία η περαιτέρω εκπαίδευση σε ζητήματα διαχείρισης κρίσεων μέσω της μελέτης παλαιότερων παραδειγμάτων αλλά της σύγχρονης εμπειρικής και βιβλιογραφικής γνώσης και από την άλλη η αποτελεσματική καθοδήγηση μπορούν να βοηθήσουν τα στελέχη να αναπτύξουν θεωρητικές και πρακτικές δεξιότητες για τη διαχείριση κρίσεων.

Βιβλιογραφία

Pfarr, C., Hosie, P. (2008). Crisis Management in Tourism, *Journal Of Travel & Tourism Marketing*, vol 23, issue 2-4, p 249-264, doi: https://doi.org/10.1300/J073v23n02_19

Alzoubi, R., Jaaffar, A.H. (2020). Leadership styles, crisis management and hotel performance: a conceptual perspective of the Jordanian hotel industry, vol 7, issue 10, p. 556- 562, doi:10.31838/jcr.07.10.110

Kargas, A. D., Varoutas, D. (2015). On the relation between organizational culture and leadership: An empirical analysis. *Cogent Business & Management*, vol 2, issue 1, p. 1-18, doi: <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1055953>

Hasan, A., Rjoub, H. (2017). The role of effective leadership styles in crisis management: a study of Erbil, Iraq, vol 5, issue 4, p. 107-121, διαθέσιμο στο : https://www.researchgate.net/publication/317825573_THE_ROLE_OF_EFFECTIVE_LEADERSHIP_STYLES_IN_CRISIS_MANAGEMENT_A_STUDY_OF_ERBIL_IRAQ

Sausmarez, N. de (2007). Crisis Management, Tourism and Sustainability: The Role of Indicators. *Journal of Sustainable Tourism*. 15 (6), pp. 700-714, <https://doi.org/10.2167/jost653.0>

Ritchie, B. W. (2004). Chaos, Crisis and Disasters: A Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry. *Tourism Management*. 25, pp. 669-684, [doi:10.1016/j.tourman.2003.09.004](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.09.004)

Coombs, W. T. (2011). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*: Sage Publications.

Ghaderi, Z., Mat Som, A. P. and Wang, J. (2014). Organizational Learning in Tourism Crisis Management: An Experience from Malaysia. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 31 (5), pp. 627-648, <https://doi.org/10.1515/9783110679120-002>

Gundel, S. (2005). Towards a New Typology of Crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 13 (3), pp. 106-115, <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2005.00465.x>

Huang, Y.-C., Tseng, Y.-P., & Petrick, J. F. (2008). Crisis Management Planning to Restore Tourism After Disasters. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2-4), 203-221

Huang, Y.-C., Tseng, Y.-P., & Petrick, J. F. (2008). Crisis Management Planning to Restore Tourism After Disasters. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2-4), 203-221, doi::[10.1300/J073v23n02_16](https://doi.org/10.1300/J073v23n02_16)

Jones, G. (2004). *Organisational theory, design and change*, 4 edition Texas A&M University

Kahn W.A., Barton M.A. and Fellows S. (2013). Organizational crises and the disturbance of relational systems. *Academy of Management Review*, Vol.38, pp. 377-396

Λαλούμης Δ., (2018), *Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων*, Αθήνα: Φαίδιμος

Martens, H. M., Feldesz, K., Merten, P. (2016). Crisis management in Tourism- A Literature Based Approach on the Proactive Prediction of a Crisis and the Implementation of Prevention Measures. *Athens Journal of Tourism*. 3 (2), pp. 89-101, doi=[10.30958/ajt.3-2-1](https://doi.org/10.30958/ajt.3-2-1)

Μπουραντάς, Κ. Δ. (2020), *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα: Κριτική

Bundy J., Pfarrer M.D., Short C.E., Coombs W.T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation and Research Development, *Journal of Management*, Vol.43 No.6, pp. 1661-1692

Coombs, W. T. (2011). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*: Sage Publications, διαθέσιμο στο: [https://books.google.gr/books?hl=en&lr=&id=2vBLEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT12&dq=Coombs,+W.+T.+\(2011\).+Ongoing+Crisis+Communication:+Planning,+Managing,+and+Responding:+Sage+Publications.&ots=1IAeFr4mhJ&sig=FsGhx2hT3oh2690NK9zDDxPHQ5w&redir_esc=y#v=onepage&q=Coombs%2C%20W.%20T.%20\(2011\).%20Ongoing%20Crisis%20Communication%3A%20Planning%2C%20Managing%2C%20and%20Responding%3A%20Sage%20Publications.&f=false](https://books.google.gr/books?hl=en&lr=&id=2vBLEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT12&dq=Coombs,+W.+T.+(2011).+Ongoing+Crisis+Communication:+Planning,+Managing,+and+Responding:+Sage+Publications.&ots=1IAeFr4mhJ&sig=FsGhx2hT3oh2690NK9zDDxPHQ5w&redir_esc=y#v=onepage&q=Coombs%2C%20W.%20T.%20(2011).%20Ongoing%20Crisis%20Communication%3A%20Planning%2C%20Managing%2C%20and%20Responding%3A%20Sage%20Publications.&f=false)

Prewitt, J. E., Weil, R., & McClure, A. Q. (2011). Crisis leadership- an organizational opportunity. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(6), 60-74, <https://doi.org/10.52283/nswrca.ajbmr.20110106a07>

Zhang, J., Xie, C., Wang, J., Morrison, A.M. and Coca-Stefaniak, J.A. (2020). Responding to a major global crisis: the effects of hotel safety leadership on employee safety behavior during COVID-19, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 32 No. 11, pp. 3365-3389, ανακτήθηκε στις 20/1/21 από: <https://doi.org/10.1108/IJCHM04-2020-0335>

Harvard business essentials. (2004). *Crisis management*. Boston, MA: Harvard Business School Press

Jung, H. S., Jung, Y. S., Yoon H. H. (2020). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 92, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920302553>

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., and Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: the mediating role of psychological safety. *Creat. Res. J.* 22, 250–260. doi: 10.1080/10400419.2010.504654

Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B., and Einarsen, S. (2012). Longitudinal relationships between workplace bullying and psychological distress. *Scand. J. Work Environ. Health* 38, 38–46. doi: 10.5271/sjweh.3178

Fawad, A., Fuqiang, Z., Faraz Naveed A. (2020). How and When Does Inclusive Leadership Curb Psychological Distress During a Crisis? Evidence From the COVID-19 Outbreak, *Frontiers in Psychology*, vol. 11, doi: 10.3389/fpsyg.2020.01898

Agarwal, P. (2021). Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 93, διαθέσιμο στο: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920303170>

D' Auria, G., De Smet, A. (2020). Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges, *Mc Kinsey & Company Organization Practice*, διαθέσιμο στο: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/leadership%20in%20a%20crisis%20responding%20to%20the%20coronavirus%20outbreak%20and%20future%20challenges/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges-v3.pdf>

Molina, R.J.R., Marcano, M., Molina, R.I.R., Raby, N.D.L., Tapias, B.A.H. (2019). Relationship Between social intelligence and resonant leadership in public health Institutions, *Opción*, No.90: 1223-1249, διαθέσιμο στο: <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/6080/Relationship%20Between%20social%20intelligence%20and.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hartung, P. (2020). The Impact of Self-Awareness on Leadership Behavior, *Journal of Applied Leadership and Management*, 8, pp. 1-21, διαθέσιμο στο: <https://www.journal-alm.org/article/view/21067>

Goleman, D., Boyatzis, R. E., McKee, A., & Finkelstein, S. (2017). Harvard Business Review Everyday Emotional Intelligence: Big Ideas and Practical Advice on How to Be Human at Work. Harvard Business Press, διαθέσιμο στο: [https://books.google.gr/books?hl=en&lr=&id=RNsuDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT9&dq=GOLEMAN,+Daniel%3B+BOYATZIS,+Richard+and+MCKEE,+Annie.+2016.+Primal+Leadership.+Harvard+Business+Review+Press,+Boston+\(USA\)&ots=iCtWAJ2M0V&sig=3sYa8j-O8-7 ktV9Ff T6tkJn54&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.gr/books?hl=en&lr=&id=RNsuDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT9&dq=GOLEMAN,+Daniel%3B+BOYATZIS,+Richard+and+MCKEE,+Annie.+2016.+Primal+Leadership.+Harvard+Business+Review+Press,+Boston+(USA)&ots=iCtWAJ2M0V&sig=3sYa8j-O8-7 ktV9Ff T6tkJn54&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Nangia, M., & Mohsin, F. (2020). Revisiting talent management practices in a pandemic driven VUCA environment-a qualitative investigation in the Indian IT industry. *Journal of Critical Reviews*, 7(7), 937-942.

Tomcikova L., Svetozarovova, N., Coculova, J. (2021). Challenges and priorities in talent management during the global pandemic caused by Covid- 19. *Marketing and Management Innovations*, 2, 94-103, <http://doi.org/10.21272/mmi.2021.2-08>

Anwar, A., Nisar, Q. A., Khan, N. Z. A., & Sana, A. (2014). Talent management: Strategic priority of organizations. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 9(3), 1148: διαθέσιμο στο: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.675.7239&rep=rep1&type=pdf>

Lyria, R. K., Namusonge, G. S., & Karanja, K. (2017). Role of talent management on organisation performance in companies listed in Nairobi securities exchange in Kenya., διαθέσιμο στο: <https://www.iprjb.org/journals/index.php/JHRL/article/view/216>

Alam S., Alam R., Mubeen, H. (2021). Enhancing organizational performance through talent management practices. *Bahria University: Journal of humanities and social sciences*, 4(2), 18-38, διαθέσιμο στο: <http://bujhss.bahria.edu.pk/index.php/ojs/article/view/47>

Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T., & Ali, T. (2015). Talent management as a source of competitive advantage. *Journal of Asian business strategy*, 5(9), 208-214. <https://doi.org/10.18488/journal.1006/2015.5.9/1006.9.208.214>

Rawashdeh, A. M. (2018). The impact of talent management strategies on bank performance in Jordanian commercial banks. *Modern Applied Science*, 12(12), 49-56. <https://doi.org/10.5539/mas.v12n12p49>

Nilsson, S., & Ellström, P. E. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD practices. *European journal of training and development*. 36(1), 26-45. DOI 10.1108/03090591211192610

Mao, Y., He, J., Morrison, A. M., & Andres Coca-Stefaniak, J. (2021). Effects of tourism CSR on employee psychological capital in the COVID-19 crisis: from the perspective of conservation of resources theory. *Current Issues in Tourism*, 24(19), 2716-2734. [διαθέσιμο στο: https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1770706](https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1770706)

Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430–452. <https://doi.org/10.1177/0149206308329961>

Abbas, M., Raja, U., Darr, W., & Bouckennooghe, D. (2014). Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Journal of Management*, 40(7), 1813–1830. <https://doi.org/10.1177/0149206>

Radwan, H., Radwan, I. (2020). Leadership Styles in the Hotel Sector and Its Effect on Employees' Creativity and Organizational Commitment. *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Social and Business Sciences*

Vol:14, No:3, διαθέσιμο στο: <https://publications.waset.org/10011113/leadership-styles-in-the-hotel-sector-and-its-effect-on-employees-creativity-and-organizational-commitment>

Stergiou, P.D., Farmaki, A. (2020). Ability and willingness to work during COVID-19 pandemic: Perspectives of front-line hotel employees, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 93 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920303224>

Coombs, W. T. (2011). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*: Sage Publications

M., Morse S. (2005). Healthcare worker's ability and willingness to report to duty during catastrophic disasters, *J. Urban Health*, 82 (3) , pp. 378-388, διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/7742989_Health_Care_Workers'_Ability_and_Willingness_to_Report_to_Duty_During_Catastrophic_Disasters

Karatepe, O.M., Rezapouraghdam, H., Hassannia R. (2020). Job insecurity, work engagement and their effects on hotel employees' on-green and nonattendance behaviors, *Int. J. Hosp. Manag.*, 87 Article 102472, διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/339209593_Job_insecurity_work_engagement_and_their_effects_on_hotel_employees'_non-green_and_nonattendance_behaviors

Yang, F.X., Lau V.M.C. (2019) Evil customers, an angel boss and cooperative coworkers: burnout of frontline employees, *Int. J. Hosp. Manag.*, 83, pp. 1-10, διαθέσιμο στο: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431918309782>

King Fung Wong, A., Kim, S., Kim, J., Han, H. (2021). How the COVID-19 pandemic affected hotel Employee stress: Employee perceptions of occupational stressors and their consequences, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 93, διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102798>.

Zhang, J., Xie, C., Wang, J., Morrison, A.M. and Coca-Stefaniak, J.A. (2020). Responding to a major global crisis: the effects of hotel safety leadership on employee safety behavior during COVID-19, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 32 No. 11, pp. 3365-3389, διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1108/IJCHM04-2020-0335>

Agarwal, P. (2021). Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 93, διαθέσιμο στο: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920303170>

Deng, H., Leung, K., Lam, C.K. and Huang, X. (2019). Slacking off in comfort: a dual-pathway model for psychological safety climate. *Journal of Management*, Vol. 45 No. 3, pp. 1114-1144. <https://doi.org/10.1177/0149206317693083>

Jia, X., Liao, S., Van der Heijden, B.I. and Guo, Z. (2019). The effect of socially responsible human resource management (SRHRM) on frontline employees' knowledge sharing, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 31 No. 9, pp. 3646-3663

He, J., Mao, Y., Morrison, A. M., & Coca-Stefaniak, J. A. (2020). On being warm and friendly: the effect of socially responsible human resource management on employee fears of the threats of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, διαθέσιμο στο: [https://gala.gre.ac.uk/id/eprint/30102/3/30102%20COCA-STEFANIAK On Being Warm and Friendly \(AAM\) 2020.pdf](https://gala.gre.ac.uk/id/eprint/30102/3/30102%20COCA-STEFANIAK%20On%20Being%20Warm%20and%20Friendly%20(AAM)%202020.pdf)

Creswell, J.W. (2011). *Η Έρευνα στην Εκπαίδευση: Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και της ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Ίων.

Cohen, L., Manion, L. & Morrison, L. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.

Sangal, R. B., Bray, A., Reid, E., Ulrich, A., Liebhardt, B., Venkatesh, A. K., & King, M. (2021). *Leadership communication, stress, and burnout among frontline emergency department staff amid the COVID-19 pandemic: A mixed methods approach*. *In Healthcare* (Vol. 9, No. 4, p. 100577). Elsevier.

«Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα/εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών/ δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης.»