



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ**

**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**(Δ.Π.Μ.Σ.) «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ ΚΑΙ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ»**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

**Θέμα: Η υποστελέχωση των τουριστικών επιχειρήσεων κατά την  
περίοδο ανάκαμψης από την πανδημία του COVID-19**

**Χλιάρας Μάριος**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Πουλάκη Ιουλία – Επίκουρη Καθηγήτρια**

**Χίος, 2023**

1

Ψηφιακή Βεβαίωση Εγγράφου

Μπορείτε να ελέγξετε την ισχύ του εγγράφου  
σκανάροντας το QR code ή εισάγοντας τον κωδικό  
στο [docs.gov.gr/validate](https://docs.gov.gr/validate)



**Κωδικός εγγράφου:** 9wz6Wjb1dMf1XEdrY3IwyA

: 1/108

## Δήλωση Λογοκλοπής

### Ψηφιακή Βεβαίωση Εγγράφου

Μπορείτε να ελέγξετε την ισχύ του εγγράφου  
σκανάροντας το QR code ή εισάγοντας τον κωδικό  
στο [docs.gov.gr/validate](https://docs.gov.gr/validate)



**Κωδικός εγγράφου:** 9wz6Wjb1dMf1XEdrY3IwyA

: 2/108

## Ευχαριστίες

Η εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας αποτελεί την ολοκλήρωση ενός συνόλου εμπειριών που αποκόμισα από την φοίτηση μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα. Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους ανθρώπους που με βοήθησαν σε αυτό το ακαδημαϊκό μου ταξίδι. Αρχικά, θέλω να απευθύνω τις θερμές μου ευχαριστίες στην καθηγήτρια μου, κυρία Ιουλία Πουλάκη για την καθοδήγηση, τις συμβουλές, τις παρατηρήσεις και γενικώς την άμεση ανταπόκριση και βοήθεια που μου παρείχε κατά την διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Επιπροσθέτως, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου η οποία έπαιξε σημαντικό ρόλο αυτά τα χρόνια μέσω της συμπαράστασης και της ηθικής υποστήριξης που μου παρείχε ούτως ώστε να αναπτύξω τις δυνατότητες μου μέσω των σπουδών μου. Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όσους με βοήθησαν με την προσφορά γνώσης καθώς και την εύρεση πληροφοριών για την εκπόνηση της εργασίας αυτής.



Περιεχόμενα	
Ευχαριστίες .....	3
Κατάλογος Πινάκων.....	6
Κατάλογος Εικόνων .....	6
Περίληψη.....	8
Abstract .....	10
Εισαγωγή.....	11
<b>1ο Κεφάλαιο: Ο τομέας του τουρισμού στην Ελλάδα και διεθνώς .....</b>	<b>15</b>
1.1 Ο τομέας του τουρισμού .....	15
1.2 Ο τομέας του τουρισμού και η συνεισφορά του στην οικονομική ανάπτυξη των χωρών .....	16
1.3 Η τουριστική βιομηχανία στην εποχή της πανδημίας.....	20
1.3.1 Κίνδυνος και ταξίδια .....	22
1.3.2 Η συμπεριφορά των τουριστών-Τουριστική Συμπεριφορά.....	24
1.3.3 Φιλοξενία και φόβος μόλυνσης.....	27
1.3.4 Οι επιπτώσεις της πανδημίας στον τομέα των τουριστικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα .....	34
1.3.5 Οι επιπτώσεις της πανδημίας στον τομέα των τουριστικών επιχειρήσεων διεθνώς.....	39
1.3.6 Η σημασία του τομέα των τουριστικών επιχειρήσεων και το πλήγμα της πανδημικής κρίσης .....	47
<b>2ο Κεφάλαιο: Το ανθρώπινο δυναμικό στα ξενοδοχεία.....</b>	<b>51</b>
2.1 Το ανθρώπινο δυναμικό ως φορέας ανάπτυξης του οργανισμού .....	51
2.1.1 Η έννοια του ανθρώπινου κεφαλαίου .....	51
2.1.2 Τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου κεφαλαίου.....	53
2.1.3 Η έννοια του ανθρώπινου δυναμικού .....	55
2.1.4 Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού .....	56
2.2 Ο τρόπος που η πανδημία επηρέασε τον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία-Η ανάγκη για οργανωτική ανθεκτικότητα.....	57
2.3 Η ελληνική πραγματικότητα στον τομέα των τουριστικών επιχειρήσεων-Το φαινόμενο της «Μεγάλης Παραίτησης» .....	60
<b>3ο Κεφάλαιο: Προγενέστερη Ερευνητική Δραστηριότητα.....</b>	<b>64</b>



<b>4ο Κεφάλαιο: Μεθοδολογία της έρευνας</b> .....	67
4.1 Στόχος και ερευνητικά ερωτήματα .....	67
4.2 Μεθοδολογική Προσέγγιση .....	67
4. Δείγμα της έρευνας .....	68
4.4 Ερευνητικό Εργαλείο .....	69
4.5 Ερευνητική διαδικασία.....	71
4.6 Ανάλυση των Αποτελεσμάτων.....	71
<b>5ο Κεφάλαιο: Ανάλυση των Αποτελεσμάτων</b> .....	73
5.1 Δημογραφικά Στοιχεία.....	73
5.2 Ο τρόπος λειτουργίας των τουριστικών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια και με το τέλος της πανδημικής κρίσης .....	73
5.3 Υποστελέχωση τουριστικών επιχειρήσεων.....	78
<b>6ο Κεφάλαιο: Συζήτηση-Συμπεράσματα-Περιορισμοί της έρευνας-Μελλοντικές Ερευνητικές Προτάσεις</b> .....	82
6.1 Συζήτηση-Συμπεράσματα .....	82
6.2 Περιορισμοί της έρευνας.....	84
6.3 Μελλοντικές Ερευνητικές Προτάσεις.....	85
Βιβλιογραφία.....	86
<b>Παραρτήματα</b> .....	106
Παράρτημα Α: Έντυπο Ενημέρωσης & Συγκατάθεσης.....	1067
Παράρτημα Β: Οδηγός Συνέντευξης.....	1068



## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Εθνικές αφίξεις κατά τη διάρκεια του 2020 - πραγματικές και προβλεπόμενες. Δεδομένα που ελήφθησαν από τον Δημητρόπουλο και συν., 2021..	35
Πίνακας 2: Διεθνείς αφίξεις τουριστών το 2020 - πραγματικές και προβλεπόμενες. Δεδομένα που ελήφθησαν από τον Δημητρόπουλο και συν., 2021 .....	35
Πίνακας 3: Ετήσια ποσοστά πληρότητας ξενοδοχείων σε σημαντικούς ελληνικούς τουριστικούς προορισμούς το 2019 και το 2020. Δεδομένα που ελήφθησαν από τον Δημητρόπουλο και συν., 2021 .....	36
Πίνακας 4: Μηνιαία στοιχεία αφίξεων, διανυκτερεύσεων και πληρότητας κλινών σε ξενοδοχεία και παρόμοια καταλύματα (εξαιρουμένων των τουριστικών κάμπινγκ), 2020 <a href="https://www.statistics.gr/en/statistics/-/publication/STO12/">https://www.statistics.gr/en/statistics/-/publication/STO12/</a> - Ελληνική Στατιστική Αρχή .....	37
Πίνακας 5: Επίδραση του COVID στα ετήσια ποσοστά πληρότητας σε σημαντικούς ελληνικούς προορισμούς κατά τη διάρκεια του 2020. Δεδομένα που ελήφθησαν από τον Δημητρόπουλο και συν., 2021.....	37
Πίνακας 6: Ταξίδια ανά προορισμό για Έλληνες άνω των 15 ετών (2014 – 2020). Πηγή Ελληνικής Στατιστικής Αρχής: <a href="https://www.statistics.gr/en/statistics/-/publication/STO12/">https://www.statistics.gr/en/statistics/-/publication/STO12/</a> - Ελληνική Στατιστική Αρχή. ....	38
Πίνακας 7: Η απάντηση της κυβέρνησης στον COVID-19 για την τουριστική βιομηχανία σε όλο τον κόσμο. χρησιμοποιώντας δεδομένα από τους Sharma, et al., 2021.....	40
Πίνακας 8: Αλλαγές στον τουριστικό τομέα. ....	45
Πίνακας 9: Συνοπτικά στοιχεία για τους συμμετέχοντες. ....	69

## Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1: Εννοιολογικό μοντέλο αντιλήψεων κινδύνου για την υγεία στον τουρισμό (Godovykhet al., 2021). ....	23
---	----



Εικόνα 2: Το προτεινόμενο εννοιολογικό μοντέλο των Zhiyong et al., 2020. ....	27
Εικόνα 3: Διαδικασία επιλογής ξενοδοχείου στην πανδημία COVID-19 (Shin& Kang, 2020). ....	32
Εικόνα 4: Ταξίδια ανά προορισμό για Έλληνες άνω των 15 ετών (2014 – 2020). Πηγή Ελληνικής Στατιστικής Αρχής: <a href="https://www.statistics.gr/en/statistics/-/publication/STO12/">https://www.statistics.gr/en/statistics/-/publication/STO12/</a> - Ελληνική Στατιστική Αρχή .....	39
Εικόνα 5: Πολιτικές για τη στήριξη των ταξιδιών Παγκόσμιο Συμβούλιο Ταξιδιών και Τουρισμού (2020). ....	43



## Περίληψη

Στόχος της παρούσας έρευνας ήταν η μελέτη των απόψεων ξενοδόχων και ξενοδοχοϋπάλληλων, σχετικά με την υποστελέχωση των τουριστικών επιχειρήσεων και πιο συγκεκριμένα ξενοδοχειακών μονάδων, κατά την περίοδο ανάκαμψης από την πανδημία του COVID-19. Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με τον σκοπό της έρευνας, μελετήθηκαν οι απόψεις των συμμετεχόντων για το πλαίσιο των τουριστικών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια και με το τέλος της πανδημικής κρίσης, αλλά και για το ζήτημα της υποστελέχωσης των τουριστικών επιχειρήσεων μετά το πέρας της πανδημικής κρίσης. Επίσης, οι συμμετέχοντες ξενοδόχοι και ξενοδοχοϋπάλληλοι κλήθηκαν να εντοπίσουν τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα της υποστελέχωσης των τουριστικών επιχειρήσεων μετά το πέρας της πανδημικής κρίσης, αλλά και να απαντήσουν σχετικά με την κατάλληλη αντιμετώπιση της υποστελέχωσης. Τέλος, σκοπός ήταν να αναφέρουν τα μέτρα που θεωρούν ότι πρέπει να λάβει η κυβέρνηση για το ζήτημα της υποστελέχωσης των τουριστικών επιχειρήσεων μετά το πέρας της πανδημικής κρίσης. Λόγω του διερευνητικού χαρακτήρα της, υιοθετήθηκε μια ποιοτική προσέγγιση για τη συγκεκριμένη μελέτη. Η ποιοτική έρευνα ήταν επίσης κατάλληλη για να εξεταστεί, σε εις βάθος επίπεδο, ο αντίκτυπος των εμπειριών, της συμπεριφοράς και των ατομικών αλληλεπιδράσεων στις επιχειρηματικές λειτουργίες. Το δείγμα της έρευνας ήταν οχτώ (8) άτομα που εργάζονται σε ξενοδοχεία στο Ν. Αττικής και Ν. Θεσσαλονίκης. Η επιλογή του δείγματος έγινε με τη μέθοδο της ευκαιριακής δειγματοληψίας, καθώς το δείγμα των συμμετεχόντων βρίσκεται στο κοντινό επαγγελματικό περιβάλλον του ερευνητή. Τα τέσσερα άτομα ήταν ξενοδόχοι, δύο ήταν HR Manager, ένας ήταν Front Office Manager και ένας ήταν Hotel General Manager. Στην παρούσα έρευνα, χρησιμοποιήθηκε μια ημιδομημένη προσέγγιση για να καθοδηγήσει τις συνεντεύξεις, καθώς επιτρέπει την υποβολή βασικών ερωτήσεων σε όλους τους ερωτηθέντες, διασφαλίζοντας παράλληλα την ευελιξία παρακολούθησης αναδυόμενων θεμάτων. Από τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώθηκαν τα αποτελέσματα και άλλων ερευνών που επισήμαναν σημαντικές δυσκολίες για τις τουριστικές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια και μετά την πανδημική κρίση. Τέλος, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η υποστελέχωση των τουριστικών επιχειρήσεων, μπορεί να επιφέρει εν τέλει μόνο αρνητικά αποτελέσματα μακροπρόθεσμα τόσο για τις επιχειρήσεις, για τους εργαζομένους και την οικονομία ευρύτερα.





Λέξεις-κλειδιά: Υποστελέχωση, Τουριστικές Επιχειρήσεις, Ξενοδοχεία, Πανδημική κρίση.



## Abstract

The aim of this research was to study the opinions of hoteliers and hotel employees, regarding the understaffing of tourism businesses and more specifically hotel units, during the recovery period from the COVID-19 pandemic. More specifically, according to the purpose of the research, the opinions of the participants were studied on the context of tourism businesses during and with the end of the pandemic crisis, but also on the issue of understaffing of tourism businesses after the end of the pandemic crisis. Also, the participating hoteliers and hotel employees were asked to identify the disadvantages and advantages of understaffing tourism businesses after the end of the pandemic crisis, but also to answer about the appropriate treatment of understaffing. Finally, the purpose was to report the measures they believe the government should take on the issue of understaffing of tourism businesses after the end of the pandemic crisis. Due to its exploratory nature, a qualitative approach was adopted for this particular study. Qualitative research was also suitable for examining, at an in-depth level, the impact of experiences, behavior and individual interactions on business operations. The research sample was eight (8) people who work in hotels in Attica Prefecture and Thessaloniki Prefecture. The selection of the sample was made using the opportunity sampling method, as the sample of participants is located in the close professional environment of the researcher. The four people were hoteliers, two were HR Managers, one was a Front Office Manager and one was a Hotel General Manager. In the present research, a semi-structured approach was used to guide the interviews as it allows key questions to be asked of all respondents while ensuring the flexibility to follow up on emerging themes. The results of the survey confirmed the results of other surveys that highlighted significant difficulties for tourism businesses during and after the pandemic crisis. Finally, the results showed that the understaffing of tourism businesses can ultimately only bring about negative results in the long term for both businesses, employees and the wider economy.

Keywords: Understaffing, Tourism Businesses, Hotels, Pandemic crisis.



## Εισαγωγή

Η τουριστική βιομηχανία είναι ιδιαίτερα ευαίσθητη σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης ή καταστροφές. Εξωτερικοί παράγοντες όπως η πολιτική αναταραχή, οι οικονομικές συνθήκες, το κλίμα, ακόμη και ο καιρός επηρεάζουν τα ταξίδια. Ο τουρισμός επηρεάζεται από την τρομοκρατία, την πολιτική αστάθεια, τις οικονομικές κρίσεις, τα χρηματοπιστωτικά προβλήματα, τις φυσικές καταστροφές και τις μολυσματικές ασθένειες.

Η πανδημία του Covid-19 έπληξε την οικονομία και αποτέλεσε επίσης απειλή για την παγκοσμιοποίηση και τις παγκόσμιες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Ο ιός COVID και οι μεταλλάξεις του άσκησαν σημαντική επίδραση για πρώτη φορά στον διεθνή τουρισμό και η πανδημία επηρέασε ιδιαίτερα τα ταξίδια, επηρεάζοντας κυρίως την παγκόσμια κοινωνική τάξη.

Ο τουρισμός έχει υποστεί μη αναστρέψιμες απώλειες λόγω των εθνικών πολιτικών, όπως τα κλειστά σύνορα, η ανάκληση των διαδικασιών θεώρησης κατά την άφιξη, η επιβολή ταξιδιωτικών απαγορεύσεων, τα lockdown, οι περιορισμοί στα εισερχόμενα και εξερχόμενα ταξίδια, η υποχρεωτική καραντίνα μετά από ένα ταξίδι σε ορισμένες χώρες καθώς και οι οδηγίες για την κοινωνική απόσταση. Ο COVID-19 έχει σημαντικό αντίκτυπο στον κλάδο της φιλοξενίας, με αποτέλεσμα την απώλεια εκατομμυρίων θέσεων εργασίας. Επιπλέον, οι άνθρωποι φοβόντουσαν τις συνθήκες υγιεινής στην εστίαση, τη διαμονή, τα μέσα μεταφοράς και την κοινωνικοποίηση. Στην Ελλάδα, το πρώτο κρούσμα ήταν ταξιδιώτης που μολύνθηκε στην Ιταλία και ο πρώτος νεκρός από COVID ήταν ταξιδιώτης που μολύνθηκε διαμένοντας σε ξενοδοχείο στο Ισραήλ. Έτσι, στην Ελλάδα, για πολλούς ανθρώπους, τα ταξίδια, οι διακοπές και τα ξενοδοχεία σχετίζονται με την πανδημία στο μυαλό τους.

Επίσης, η οικονομική ανασφάλεια οδήγησε σε σοβαρό πλήγμα για τα τουριστικά συστήματα όλων χωρών από τα lockdown, που είχε ως συνέπεια να μην υπάρξει αξιοποίηση των δαπανών που πραγματοποιήθηκαν πριν την κρίση στον τομέα του τουρισμού, αλλά υπήρξε διάχυτη έλλειψη εγκυρότητας και πληροφόρησης για τη συνολική εικόνα των τουριστικών προορισμών (Ίκκος & Ρασούλη, 2020).



Επηρεάστηκαν δραματικά οι ταξιδιωτικές και τουριστικές επιχειρήσεις, στην εμφάνιση της υγειονομικής κρίσης και μετά το τέλος της πρώτης καραντίνας, γεγονός που είχε ως αποτέλεσμα οι κυβερνήσεις να σπεύσουν να καταστρώσουν προληπτικά σχέδια για τη βραχυπρόθεσμη επιβίωση των τουριστικών και ταξιδιωτικών επιχειρήσεων. Πλην αυτής της συνθήκης, υπήρξε μια συνεργασία ανάμεσα στη βιομηχανία και τις κυβερνήσεις για να προσδιοριστούν οι προτεραιότητες και να βρεθούν τρόποι ανάκαμψης, όποτε αυτή επέλθει μελλοντικά.

Οι προτεινόμενοι τρόποι ανάκαμψης και λειτουργίας των τουριστικών επιχειρήσεων σχετίζονταν με την εφαρμογή νέων προτύπων για τη λειτουργία των επιχειρήσεων, τη θέσπιση πρωτοκόλλων, τα οποία είχαν στόχο να προστατευθούν οι εργαζόμενοι, να επανακάμψει η εμπιστοσύνη των ταξιδιωτών και των τουριστών, να εξασφαλιστεί η παράλληλα η κοινωνική απόσταση που απαιτούνταν με τα νέα κρατικά μέτρα και την τήρηση των απαραίτητων κανόνων υγιεινής και καθαρισμού. Σε πολλές χώρες οι επιχειρήσεις μπόρεσαν με δυσκολία να επιτύχουν την επιβίωσή τους και σε αρκετές περιπτώσεις οι κυβερνήσεις δεν έδρασαν σύντομα, για να θεσπίσουν μέτρα, ή να παρέχουν οικονομική υποστήριξη και ανακούφιση σε επιχειρήσεις που υπέφεραν, λόγω της μη αναμενόμενης κατάστασης που συνάντησαν (Sharma, et al., 2021).

Σε ορισμένες περιπτώσεις, όμως, κάποιες κυβερνήσεις έλαβαν μέτρα που αφορούσαν την παροχή υποστήριξης προς τους εργαζομένους, καθώς αρκετές εταιρείες οδηγήθηκαν αναγκαστικά στην περικοπή και τη συγχώνευση θέσεων εργασίας, στην παύση προσλήψεων και σε πολλές περιπτώσεις στην επίσπευση της λήψης υποχρεωτικής άδειας από το προσωπικό που του αναλογούσε. Επίσης οι επιχειρήσεις αναγνωρίζοντας την πανδημία ως ανθρωπιστική κρίση ζητούσαν από τις κυβερνήσεις μια συνεχή επαφή ανάμεσα σε αυτούς και τους υπεύθυνους χάραξης νέων πολιτικών, ώστε να υπάρξει μείωση του οικονομικού περιορισμού (Sharma, et al., 2021).

Ένα τέτοιο παράδειγμα που εντοπίζεται στην Ελλάδα, ήταν η δημιουργία υπό την ευθύνη του Υπουργείου Τουρισμού μιας Ανοιχτής Γραμμής Επικοινωνίας για να μπορούν να επιλύσουν διάφορα ζητήματα που προέκυψαν από την πανδημική κρίση οι επιχειρήσεις, οι φορείς του τουρισμού και οι αντιπρόσωποι της αγοράς. Ακόμα, ένα μέτρο που λήφθηκε ήταν η δημιουργία μιας συνεργασίας, σε εθελοντικό επίπεδο, ανάμεσα στον τουριστικό τομέα και αυτόν της υγείας για να περιοριστεί η μετάδοση της νόσου (Fotiadis, et al., 2021).



Αυτή η σύμπραξη υγειονομικού και ξενοδοχειακού τομέα έγινε με την διάθεση από την πλευρά των τουριστικών επιχειρήσεων χώρων φιλοξενίας και παροχής γευμάτων στο ιατρικό προσωπικό ή ακόμη και χώρων για να μπορούν να διαμένουν άτομα που βρίσκονται σε καραντίνα (Fotiadis, et al., 2021). Ακόμα, μια στρατηγική που ακολουθήθηκε ήταν η ανάπτυξη του ψηφιακού τομέα σε όλες τις επιχειρήσεις και τους κλάδους με την χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας για την παροχή λειτουργιών για την εξ αποστάσεως εργασία, την προβολή εικονικού τουρισμού, εικονικών μουσείων και τουριστικών εμπειριών, προσπαθώντας να υπάρχει ψυχολογική στήριξη των ατόμων που βίωναν την κοινωνική απομόνωση έντονα. Ακόμη, υπήρξε προώθηση των ανέπαφων συναλλαγών, των αυτόματων συστημάτων διαχείρισης, και των εξατομικευμένων εμπειριών (Fotiadis, et al., 2021).

Οι Fotiadis, et al., (2021) αναφέρουν ότι οι κυβερνήσεις έπρεπε να μεριμνήσουν για τη λήψη συντονισμένων μέτρων σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο, με στόχο την προστασία των πολιτών, αλλά και να ελαχιστοποιηθούν οι απώλειες των θέσεων εργασίας τα μαζικά κλεισίματα των τουριστικών επιχειρήσεων. Ειδικότερα, όπως αναφέρουν οι Fotiadis, et al., (2021) συχνά τα οικονομικά πακέτα τόνωσης των επιχειρήσεων και των εργαζομένων αφορούσαν φορολογικές ελαφρύνσεις, τύπου «δάνεια», εγγυητικά συστήματα κλπ., με στόχο να βοηθήσουν τις τουριστικές επιχειρήσεις και τους εργαζόμενους, που ως ένα σημείο αυτό επιτεύχθηκε. Ως συνέχεια της αντιμετώπισης της κατάστασης της πανδημίας, διαφάνηκε ότι σε ορισμένες περιπτώσεις οι κυβερνήσεις συνέχισαν την παροχή οικονομικής βοήθειας προς τους εργαζόμενους και τις επιχειρήσεις, ώστε να είναι βέβαιο ότι ο κλάδος του τουρισμού μπορεί να επανεκκινήσει τη δραστηριότητά του και να ικανοποιήσει τους επισκέπτες.

Η πρόσληψη και η διατήρηση των σωστών εργαζομένων είναι μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις τόσο του ανθρώπινου δυναμικού όσο και των εργοδοτών. Όσο υπάρχει μια επιχείρηση προς λειτουργία, η στελέχωση θα είναι μια διαρκής πρόκληση. Ωστόσο, η εύρεση της ισορροπίας μεταξύ του να έχει κάποιος πολύ λίγους και πάρα πολλούς υπαλλήλους μπορεί συχνά να είναι δύσκολη. Πάρα πολλοί εργαζόμενοι μπορούν να αυξήσουν δραστικά τα γενικά έξοδα σας, ενώ πολύ λίγοι μπορούν να περιορίσουν την επέκταση και την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

Κατόπιν της εισαγωγής, το **επόμενο κεφάλαιο (πρώτο)** της εργασίας εστιάζει στον τομέα του τουρισμού στην Ελλάδα και διεθνώς. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρονται γενικά στοιχεία για τον τομέα του τουρισμού και για τη συνεισφορά του στην οικονομική ανάπτυξη των χωρών. Ακόμα, επισημαίνονται δεδομένα για την



τουριστική βιομηχανία στην εποχή της πανδημίας, τον κίνδυνο που υπήρχε κατά τη διάρκεια των ταξιδιών, τη συμπεριφορά των τουριστών, αλλά και τη φιλοξενία και τον φόβο μόλυνσης. Ακόμα, παρουσιάζονται στοιχεία που αφορούν τις επιπτώσεις της πανδημίας στον τομέα των τουριστικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα και διεθνώς, αλλά και που αναδεικνύουν τη σημασία του τομέα των τουριστικών επιχειρήσεων και το πλήγμα της πανδημικής κρίσης.

Το **δεύτερο κεφάλαιο** της εργασίας εστιάζει στο ανθρώπινο δυναμικό στα ξενοδοχεία. Αρχικά, παρουσιάζονται στοιχεία που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό ως φορέας ανάπτυξης του οργανισμού, την έννοια του ανθρώπινου κεφαλαίου, τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου κεφαλαίου, την έννοια του ανθρώπινου δυναμικού και τους τρόπους διαχείρισης αυτού. Ακόμα, γίνεται αναφορά στο ανθρώπινο δυναμικό στον τομέα τουριστικών επιχειρήσεων, αλλά και στον τρόπο που η πανδημία επηρέασε τον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία, όπως και στην ανάγκη για οργανωτική ανθεκτικότητα. Το δεύτερο κεφάλαιο κλείνει με την παρουσίαση της ελληνικής πραγματικότητας στον τομέα των τουριστικών επιχειρήσεων.

Το **τρίτο κεφάλαιο** της εργασίας εστιάζει στην προγενέστερη ερευνητική δραστηριότητα, ενώ το **τέταρτο** στη μεθοδολογία της έρευνας, με αναφορές στον στόχο και τα ερευνητικά ερωτήματα, την αξιοποιούσα μεθοδολογική προσέγγιση, το δείγμα της έρευνας, το ερευνητικό εργαλείο την ερευνητική διαδικασία που ακολουθήθηκε, όπως και τον τρόπο ανάλυσης των αποτελεσμάτων.

Το **πέμπτο κεφάλαιο** της εργασίας περιλαμβάνει την ανάλυση των αποτελεσμάτων ανά άξονα, με την παρουσίαση πρώτα των δημογραφικών στοιχείων, έπειτα των δεδομένων που αφορούσαν τον τρόπο λειτουργίας των τουριστικών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια και με το τέλος της πανδημικής κρίσης και την υποστελέχωση τουριστικών επιχειρήσεων και πιο συγκεκριμένα των ξενοδοχείων μετά το πέρας της πανδημικής κρίσης.

Το **έκτο κεφάλαιο** της εργασίας περιλαμβάνει τη συζήτηση και τα βασικά συμπεράσματα που εξήχθησαν από την έρευνα, τους βασικούς περιορισμούς αυτής, όπως και βασικές μελλοντικές ερευνητικές προτάσεις.



# 1ο Κεφάλαιο: Ο τομέας του τουρισμού στην Ελλάδα και διεθνώς

## 1.1 Ο τομέας του τουρισμού

Ο τομέας του τουρισμού και η σημασία του για την παγκόσμια οικονομία. Στο τρέχον πλαίσιο, ο τουρισμός αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο για την ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας και αποτελεί μία από τις κύριες πηγές εσόδων για τις προηγμένες και αναδυόμενες χώρες (Costa, 2017· Mayson, 2015). Δεδομένης της μελέτης των Turner και Freiermuth (2016), ο τουρισμός έχει γίνει ένας ισχυρός πυλώνας βιώσιμης ανάπτυξης τόσο για τις ανεπτυγμένες όσο και για τις αναδυόμενες οικονομίες, καθώς προσφέρει διάφορα πολιτιστικά, κοινωνικά, τεχνολογικά, βιωματικά και φυσικά προϊόντα για αναψυχή και επιχειρήσεις. Στο πλαίσιο αυτό, το Παγκόσμιο Συμβούλιο Ταξιδιών και Τουρισμού (WTTC, 2021) αποκάλυψε ότι τα ταξίδια και ο τουρισμός διαδραματίζουν ζωικό ρόλο στη δημιουργία θέσεων εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των άμεσων, έμμεσων και επαγόμενων επιπτώσεών τους· εκτίμησε ότι 1 στις 4 θέσεις εργασίας που δημιουργήθηκαν σε ολόκληρο τον κόσμο, δηλαδή περίπου 334 εκατομμύρια ή το 10,6% όλων των θέσεων εργασίας, αντιπροσώπευαν 9,2 τρισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ, το 10,4% του παγκόσμιου ΑΕΠ. Εν τω μεταξύ, οι διεθνείς δαπάνες επισκεπτών ανήλθαν στο 6,8% των συνολικών εξαγωγών και στο 27,4% των παγκόσμιων εξαγωγών υπηρεσιών, συνεισφέροντας 1,7 τρισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ το 2019. Έτσι, ο τουρισμός θεωρείται σημαντικό μέρος του εμπορίου διεθνών υπηρεσιών και έχει γίνει μια εξέχουσα και αναπτυσσόμενη βιομηχανία.

Ο τουρισμός συμμετέχει στην ανάπτυξη και την ευμάρεια μιας χώρας, πρωτίστως φέρνοντας πολλαπλές οικονομικές αξίες και οφέλη και, δεύτερον, συμβάλλοντας στην οικοδόμηση αξίας, εικόνας και αναγνώρισης στην περιοχή. Ως σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη, η τουριστική βιομηχανία υπερβαίνει τους ελκυστικούς προορισμούς (Khalil et al., 2007). Διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην τόνωση της οικονομίας ενός έθνους. Για το μεγαλύτερο μέρος της χώρας, ο τουρισμός υποτίθεται ότι είναι η κύρια κινητήρια δύναμη για την περιφερειακή ανάπτυξη, επιταχύνοντας την πρόσφατη οικονομική δραστηριότητα. Έχει θετικό αντίκτυπο στην αύξηση των εσόδων, τις ευκαιρίες απασχόλησης, το



ακαθάριστο εισόδημα και την παραγωγή, αλλά μπορεί να βλάψει το περιβάλλον, λόγω παραγόντων όπως η κυκλοφοριακή συμφόρηση, η ρύπανση και η καταστροφή του οικοσυστήματος (Ren et al., 2019). Προσελκύοντας διεθνείς τουρίστες, ο τουρισμός συμβάλλει στη δημιουργία εσόδων από συνάλλαγμα που δημιουργούν απασχόληση, βελτιωμένες υποδομές και ποιότητα ζωής, συμβάλλοντας στη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη της χώρας, καθώς οι τουρίστες προσθέτουν στις πωλήσεις, τα κέρδη, τους μισθούς, τα φορολογικά έσοδα και τις εξαγωγές της περιοχής (FaladeObalade & Dubey, 2014 ). Οι πιο άμεσες επιπτώσεις είναι για βιομηχανίες όπως ξενοδοχεία, εστιατόρια, μεταφορές, ψυχαγωγία και ψώνια. Μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας υποδηλώνει ότι ο τουρισμός, η γεωργία, το κεφάλαιο και η ενεργειακή ανάπτυξη υποστηρίζουν την ανάπτυξη στις περισσότερες αναπτυσσόμενες χώρες. Η ανάπτυξη του τουρισμού έχει αποκτήσει παγκόσμια αναγνώριση ως κίνητρο για την οικονομική ανάπτυξη, τη γεωργία, την ενεργειακή ανάπτυξη και την ανακούφιση της φτώχειας. Η τουριστική ανάπτυξη πιστεύεται ευρέως ότι οδηγεί σε οικονομική ανάπτυξη, αν και οι μελετητές διαφωνούν σχετικά με την εμπειρική έρευνα (Khan et al., 2020).

## **1.2 Ο τομέας του τουρισμού και η συνεισφορά του στην οικονομική ανάπτυξη των χωρών**

Μια πληθώρα βιβλιογραφίας αποκαλύπτει τη μακροπρόθεσμη επίδραση του τουρισμού στην οικονομική ανάπτυξη, γνωστή ως υπόθεση ανάπτυξης που καθοδηγείται από τον τουρισμό. Μπορεί να λειτουργήσει ως κινητήριο δύναμη ανάπτυξης συμβάλλοντας στην αύξηση του ΑΕΠ, τη δημιουργία θέσεων εργασίας και τη δημιουργία συναλλάγματος (Alhowaish, 2016). Αντίθετα, η οικονομική ανάπτυξη επηρεάζει επίσης θετικά την τουριστική ανάπτυξη, καθώς ευνοεί τις τουριστικές δραστηριότητες αναπτύσσοντας εγκαταστάσεις και υποδομές, όπως η ανάπτυξη μεταφορών, η ανάπτυξη τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών, το ηλεκτρονικό χρήμα, τα ξενοδοχεία, τα εστιατόρια και άλλες υπηρεσίες και εγκαταστάσεις ψυχαγωγίας.

Παρά τη χρήση αρκετών ερευνητικών μεθοδολογιών που βασίζονται σε χρονοσειρές και αναλυτικές τεχνικές δεδομένων πάνελ, πειραματικές μελέτες έχουν δείξει μικτά ή ακόμη και ασυνεπή αποτελέσματα που υποστηρίζουν την υπόθεση της οικονομικής ανάπτυξης που καθοδηγείται από τον τουρισμό. Από αυτή την άποψη, πολυάριθμες μελέτες που διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ τουρισμού και οικονομικής ανάπτυξης χρησιμοποιώντας το τεστ αιτιότητας Granger στην ανάλυση δεδομένων χρονοσειρών





περιλαμβάνουν εκείνες των Gunduz και Hatemi (2005), Brida et al. (2008), Chen και ChiouWei (2009), Belloumi (2010), Akinboade και Braimoh (2010), Tang και Abosedra (2012), Tang και Tan (2013), Manzoor et al. (2019) και Songling et al. (2019). Οι μελέτες αυτές υποστηρίζουν την υπόθεση της ανάπτυξης που βασίζεται στον τουρισμό.

Επιπλέον, μελέτες όπως αυτές των Dritsakis (2004), Kim et al. (2006) και Lee και Chien (2008), καθιέρωσαν την εγκυρότητα της υπόθεσης ανατροφοδότησης, ενώ εκείνες των Oh (2005) και Ozturk και Acaravci (2009), Tang και Jang (2009) και Payne και Mervar (2010) παρουσίασαν στοιχεία για μη συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Ωστόσο, άλλες εμπειρικές μελέτες εξέτασαν τη σχέση μεταξύ τουριστικής ανάπτυξης και οικονομικής ανάπτυξης χρησιμοποιώντας δεδομένα διατομής ή πάνελ. Μεταξύ αυτών των μελετών, αυτές των Leitão (2015), Tavares και Leitao (2017), Leitão και Shahbaz (2016), Lee και Chang (2008), Po και Huang (2008), Proenca και Soukiazis (2008), Falk (2010), Holzner (2011), Ekanayake και Long (2012), Lee και Brahmasurene (2013), Aslan (2014), Chou (2013), Surugiu et al. (2011) και Tugcu (2014) πέτυχαν ανάμεικτα αποτελέσματα για τη σχέση μεταξύ τουρισμού και οικονομικής ανάπτυξης. Επιπλέον, τα αποτελέσματα αυτά είναι ευαίσθητα για τη συγκεκριμένη ομάδα χωρών που εξετάζονται.

Ο Oh (2005) διαπίστωσε ότι η κορεατική οικονομία χρειάζεται μια μακροπρόθεσμη ισορροπία μεταξύ της τουριστικής ανάπτυξης και της οικονομικής επέκτασης. Τα αποτελέσματα της δοκιμής αιτιότητας Granger υποδηλώνουν ότι η οικονομική τουριστική ανάπτυξη έχει μονόδρομη αιτιώδη σχέση. Έτσι, η κορεατική οικονομία δεν φέρει την προοπτική της οικονομικής ανάπτυξης που καθοδηγείται από τον τουρισμό. Οι Haliletal. (2007) διαπίστωσαν ότι η σύνδεση μεταξύ των τουριστικών εσόδων και της οικονομικής επέκτασης είναι καλή και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η οικονομική επέκταση είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη του τουρισμού στο Πακιστάν. Οι Canetal. (2008) διερεύνησαν τις αιτιώδεις σχέσεις μεταξύ του τουρισμού και της οικονομικής επέκτασης της Τουρκίας χρησιμοποιώντας το τεστ αιτιότητας Granger, το τεστ Phillips-Perron, την προσέγγιση συν-ολοκλήρωσης και ένα μοντέλο διανυσματικής αυτόματης παλινδρόμησης (VAR) για την περίοδο 1985-2007. Αποκάλυψαν ότι ο τουρισμός είχε ισχυρή επίδραση στην οικονομική επέκταση. Ανέφεραν επίσης ότι υπάρχει μακροπρόθεσμη σταθερή συσχέτιση μεταξύ της τουριστικής ανάπτυξης και της οικονομικής ανάπτυξης.

Οι Nissan et al. (2011) προσπάθησαν να προσδιορίσουν εάν η τουριστική δραστηριότητα μπορεί να τονώσει την οικονομική πρόοδο. Ανέφεραν επίσης τις



κύριες παραμέτρους που επηρέασαν την τουριστική δραστηριότητα και έδειξαν επίδραση ανατροφοδότησης στο εισόδημα και τον τουρισμό. Επιπλέον, διαπίστωσαν ότι ο τουρισμός παρέχει τα απαραίτητα κεφάλαια για τη χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων, τονώνει την παραγωγικότητα των τοπικών επιχειρήσεων και δημιουργεί νέες ευκαιρίες απασχόλησης που αυξάνουν την ευημερία της χώρας. Ο Kreishan (2011) χρησιμοποίησε το μοντέλο Autoregressive Distributed Lag (ARDL) από το 1990 έως το 2014 για να διερευνήσει εμπειρικά την υπόθεση ανάπτυξης που καθοδηγείται από τον τουρισμό (TLGH). Διαπίστωσε ότι υπήρχε ισχυρός δεσμός εν μέσω τουριστικής επέκτασης και οικονομικής προόδου στο Μπαχρέιν. Επιπλέον, τα αποτελέσματά του αποκάλυψαν ότι υπήρχε μια μονόδρομη αιτιότητα Granger που ρέει από τον τουρισμό στην οικονομική ανάπτυξη. Καταλήγει στο συμπέρασμα ότι ο τουρισμός είχε θετική επίδραση στην οικονομία του Μπαχρέιν και πρότεινε ότι, εάν η κυβέρνηση του Μπαχρέιν ενίσχυε στρατηγικά τον τουριστικό της τομέα, μπορεί να έχει μια σημαντική ευκαιρία να ενισχύσει την οικονομική της πρόοδο.

Οι Adnan και Khan (2013) επιβεβαίωσαν τη μακροπρόθεσμη σχέση μεταξύ της τουριστικής εισπράξεως και της οικονομικής ανάπτυξης· εξήγησαν περαιτέρω ότι η τουριστική έσοδα οδήγησε σε αύξηση της οικονομικής ανάπτυξης του Πακιστάν, εκτός από το 2006-2008. Οι Wang και Ma (2015) βρήκαν μια σημαντική και ισχυρή συσχέτιση μεταξύ του ΑΕΠ στο Guihoz της Κίνας και του τουριστικού εισοδήματος. Οι Bayramoglu και Ari (2015) διαπίστωσαν σημαντική μονόδρομη αιτιώδη συνάφεια από τις δαπάνες των ξένων τουριστών που επισκέφθηκαν την Ελλάδα έως την οικονομική ανάπτυξη της Ελλάδας, σε επίπεδο σημασίας 1%. Οι Tang και Tan (2015) διαπίστωσαν ότι ο τουρισμός έχει σημαντικό αντίκτυπο στην οικονομική ανάπτυξη της Μαλαισίας τόσο μακροπρόθεσμα όσο και βραχυπρόθεσμα. Ο Ahad (2016) υποστήριξε την ανάπτυξη που καθοδηγείται από τον τουρισμό για το Πακιστάν, καθώς υπάρχει αμφίδρομη αιτιώδης συνάφεια μεταξύ των τουριστικών δαπανών και της οικονομικής ανάπτυξης. Ο Ohlan (2017) διαπίστωσε επίσης μακροπρόθεσμη μονόδρομη αιτιώδη συνάφεια που εκτείνεται από τον τουρισμό έως την οικονομική ανάπτυξη. Ο Tabash (2017) αποκάλυψε το ίδιο στο ότι υπάρχει μια μοναδική μακροπρόθεσμη σχέση μεταξύ των τουριστικών εσόδων και της οικονομικής ανάπτυξης. Πρότεινε επίσης στην παλαιστινιακή κυβέρνηση να αναπτύξει δυναμικές πολιτικές για την προώθηση του τουρισμού, ο οποίος οδηγεί στη δημιουργία ευκαιριών απασχόλησης, ανακούφισης της φτώχειας και οικονομικής ανάπτυξης.



Οι Lee και Syah (2018) διεξήγαγαν μια μελέτη στην Ινδονησία για να εξετάσουν τον μαζικό αντίκτυπο του τουρισμού στον περιφερειακό τουριστικό προορισμό από οικονομική και περιβαλλοντική άποψη καθ' όλη τη διάρκεια του 1980-2015. Η έρευνα χρησιμοποίησε ανάλυση παλινδρόμησης συν-ολοκλήρωσης χρησιμοποιώντας πλήρως τροποποιημένη OLS (FMOLS), δυναμική OLS (DOLS) και κανονική παλινδρόμηση συν-ολοκλήρωσης. Τα αποτελέσματα απεικονίζουν μια μακροπρόθεσμη σχέση ισορροπίας μεταξύ των τουριστικών εσόδων, της υποβάθμισης του περιβάλλοντος και της οικονομικής ανάπτυξης, ενώ βραχυπρόθεσμα, η τουριστική ανάπτυξη και η ανάπτυξη της γεωργικής γης συνδέθηκαν θετικά. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η τουριστική ανάπτυξη θα έχει θετικό αντίκτυπο στην οικονομία, αλλά ακριβώς αυτή τη στιγμή θα οδηγήσει σε υποβάθμιση του περιβάλλοντος. Ως εκ τούτου, η τουριστική ανάπτυξη θα έχει αντίστροφη σχέση με το περιβάλλον.

Ο Mustafa (2019) διεξήγαγε μελέτη για τη Σρι Λάνκα για να αξιολογήσει τον ρόλο των ΑΞΕ και του ρόλου των τουριστικών εισπράξεων κατά την περίοδο 1978-2016. Το γράφημα έλλειψης προσαρμογής και εμπιστοσύνης του πυρήνα έδειξε μια ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής ΑΕΠ και των ΑΞΕ. Το ίδιο εύρημα ανακτήθηκε από τη συν-ενσωμάτωση και την αιτιότητα Granger, υποδηλώνοντας μια αμφίδρομη αιτιότητα μεταξύ των τουριστικών εσόδων και του ΑΕΠ.

Οι Badulescu et al. (2020) διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ του κατά κεφαλήν Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ) και του διεθνούς τουρισμού στη Ρουμανία κατά την περίοδο 1995-2016 χρησιμοποιώντας το τεστ συνενσωμάτωσης Johansen και την αιτιότητα Granger. Τα αποτελέσματά τους επιβεβαίωσαν την υπόθεση του τουρισμού με γνώμονα την ανάπτυξη (GLTH) μακροπρόθεσμα (σε σχέση τόσο με τη διεθνή τουριστική εισπράξεις όσο και με τις διεθνείς αφίξεις τουριστών). Βραχυπρόθεσμα, υποστηρίχθηκε η υπόθεση της ανάπτυξης με γνώμονα τον τουρισμό (TLGH) για τη σχέση μεταξύ του ΑΕΠ και της διεθνούς τουριστικής εισπράξεως, καθώς και για μια αμφίδρομη αιτιώδη σχέση μεταξύ του ΑΕΠ και του αριθμού των διεθνών τουριστικών αφίξεων. Ο Jamel (2020) διεξήγαγε μια μελέτη για τη Σαουδική Αραβία για να εξετάσει την αιτιώδη σχέση μεταξύ τουρισμού και οικονομικής ανάπτυξης. Η έρευνα χρησιμοποίησε περιγραφική ανάλυση, ένα τεστ συσχέτισης Pearson, ένα τεστ ρίζας μονάδας, ένα μοντέλο VAR και ένα τεστ αιτιότητας Granger για την περίοδο 1990 έως 2018. Τα εμπειρικά αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι η οικονομική ανάπτυξη στη Σαουδική Αραβία επηρεάστηκε θετικά από τον τουρισμό και υπάρχει θετική σχέση μεταξύ τουρισμού και οικονομικής



ανάπτυξης. Επιπλέον, βρέθηκε μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ του τουρισμού και της οικονομικής ανάπτυξης στη Σαουδική Αραβία.

Ο Jeon (2020) ξεκίνησε μια μελέτη στην Κορέα για να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ μακροοικονομικών και μη μακροοικονομικών μεταβλητών στην απόδοση των μετοχών των τουριστικών εταιρειών. Η μελέτη περιελάμβανε μηνιαία στοιχεία από τον Ιανουάριο του 2001 έως τον Δεκέμβριο του 2018. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι μεταβλητές όπως οι τιμές του πετρελαίου, η συναλλαγματική ισοτιμία και η βιομηχανική παραγωγή έχουν αρνητικές επιπτώσεις στις τιμές των μετοχών των τουριστικών επιχειρήσεων, ενώ οι επιδράσεις των τουριστικών δαπανών και του δείκτη τιμών καταναλωτή είναι θετικές και σημαντικές. Η ποσοτική παλινδρόμηση αποκάλυψε επίσης την αρνητική επίδραση των μη μακροοικονομικών καθοριστικών παραγόντων στο απόθεμα του τουρισμού. Κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι μακροοικονομικές και μη μακροοικονομικές μεταβλητές είναι στατιστικά ασύμμετρες και συσχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με την απόδοση των τουριστικών αποθεμάτων.

Η Khan (2020) προσπάθησε να διερευνήσει τον ρόλο του τουρισμού στην ενίσχυση της οικονομικής ανάπτυξης της Ιταλίας, όπου δήλωσε ότι υπάρχει ισχυρή αιτιώδης επίδραση μεταξύ μεταβλητών όπως η οικονομική ανάπτυξη, ο αριθμός των τουριστικών αφίξεων, η διεθνής τουριστική παραλαβή και οι διεθνείς τουριστικές δαπάνες. Επιπλέον, αποκάλυψε αμφίδρομη αιτιώδη συνάφεια μεταξύ της οικονομικής ανάπτυξης και της τουριστικής ανάπτυξης και της οικονομικής ανάπτυξης στις αφίξεις τουριστών. Ωστόσο, διαπίστωσε επίσης μονοκατευθυντική αιτιότητα μεταξύ της οικονομικής ανάπτυξης στις τουριστικές δαπάνες, της τουριστικής ανάπτυξης στις τουριστικές δαπάνες και, το πιο ενδιαφέρον, δεν βρήκε αιτιώδη συσχέτιση μεταξύ των τουριστικών αφίξεων και των τουριστικών δαπανών.

### 1.3 Η τουριστική βιομηχανία στην εποχή της πανδημίας

Η τουριστική βιομηχανία έχει πληγεί ιδιαίτερα σκληρά από την επιδημία COVID-19, με εκατομμύρια θέσεις εργασίας να κινδυνεύουν σε αυτόν τον κλάδο έντασης εργασίας. Ο τουρισμός και ο COVID-19 βρίσκονται στο επίκεντρο όλων των διεθνών συζητήσεων και οικονομιών, καθώς ο τουρισμός είναι ένας από τους μεγαλύτερους εργοδότες στον κόσμο (1 στις 10 θέσεις εργασίας συνδέεται άμεσα με τον τουρισμό) και συμβάλλει σημαντικά στο ΑΕΠ διαφόρων χωρών (UNWTO, 2020). Οι πανδημίες και οι αναδυόμενες ασθένειες έχουν βαθύ αντίκτυπο σε διάφορες δραστηριότητες της κοινωνίας και επηρεάζουν σημαντικά ολόκληρο τον κόσμο. Ομοίως, οι πληγές και οι πολλαπλές επιδημικές εξάρσεις κυριαρχούν στον πολιτισμό της Ευρώπης εδώ και

20

Ψηφιακή Βεβαίωση Εγγράφου

Μπορείτε να ελέγξετε την ισχύ του εγγράφου  
σκανάροντας το QR code ή εισάγοντας τον κωδικό  
στο [docs.gov.gr/validate](https://docs.gov.gr/validate)



Κωδικός εγγράφου: 9wz6Wjb1dMf1XEdrY3IwyA

: 20/108

χιλιετίες. Η υγειονομική κρίση του covid-19, καθώς και οι επακόλουθες κοινωνικές διαιρέσεις, έχουν προκαλέσει όλεθρο στην τουριστική βιομηχανία και την ευρύτερη οικονομία, συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών κοινής οικονομίας. Ο κορονοϊός έχει βλάψει επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο και έχει δημιουργήσει αρκετές κοινωνικοοικονομικές αλλαγές. Η τουριστική βιομηχανία εξακολουθεί να είναι ένας από τους σημαντικότερους οικονομικούς τομείς στον κόσμο όσον αφορά στην αύξηση της απασχόλησης και τη συμβολή στην παγκόσμια οικονομία. Οι εξωτερικοί κλυδωνισμοί, όπως οι φυσικές και/ή ανθρωπογενείς καταστροφές, αποτελούν, ωστόσο, πηγή ανησυχίας για τη βιομηχανία αυτή. Υπήρχαν αμφιβολίες στην τουριστική βιομηχανία μετά την τρομοκρατική επίθεση στο Παγκόσμιο Κέντρο Εμπορίου στις 11 Σεπτεμβρίου 2001. Από τότε, αρχίζει να υπάρχει η ιδέα ότι κανείς δεν είναι πλέον ασφαλής και οπουδήποτε.

Χωρίς αμφιβολία, η πανδημία του κορωνοϊού είναι ένα από τα σημαντικότερα γεγονότα του εικοστού πρώτου αιώνα, με σημαντικές επιπτώσεις στον τουρισμό. Υπήρξαν προηγούμενες κρίσεις που επηρέασαν τον τουριστικό τομέα, όπως ο πόλεμος στο Ιράκ, η παγκόσμια οικονομική κρίση το 2009, ο εξτρεμισμός, οι φυσικές καταστροφές και άλλα ξεσπάσματα ιών από τον SARS, τον H1N1 και τον Έμπολα. Όλα αυτά επιλύθηκαν με επιτυχία (Zenker & Kock, 2020). Ο εγχώριος τουρισμός υπέφερε από εγχώριους κλυδωνισμούς κατά τη διάρκεια προηγούμενων πανδημικών κρίσεων. Όταν τα κρούσματα πανδημίας δεν αναφέρονταν πλέον, η τουριστική επιχείρηση άρχισε να ανακάμπτει πλήρως (φαινόμενο αναπήδησης), με τον βαθμό αυτής της επίδρασης αναπήδησης να εξαρτάται από την αντίληψη κινδύνου, την αποστροφή κινδύνου, τα επίπεδα εισοδήματος κ.λπ. (Mao et al., 2010). Προηγούμενες μελέτες σημειώνουν την υψηλή ανθεκτικότητα της τουριστικής βιομηχανίας σε κλυδωνισμούς και τον αριθμό των μηνών που απαιτούνται για την ανάκαμψη στον τουριστικό τομέα. Οι μήνες μειώθηκαν από 26 σε 10 κατά μέσο όρο από το 2001 έως το 2018. Ωστόσο, αυτή τη φορά θα μπορούσε να είναι διαφορετικά (Škare, Soriano & Porada-Rochoń, 2021). Ο αντιληπτός κίνδυνος του COVID-19 σε ένα ταξίδι αυξήθηκε σημαντικά σε ένα δείγμα του πληθυσμού της ΕΕ κατά τη διάρκεια της περιόδου των δύο εβδομάδων μεταξύ της ανακοίνωσης της νόσου και της ανακοίνωσης ως πανδημίας με επίκεντρο την Ευρώπη, σύμφωνα με μελέτη, και αυτό αποδίδεται στην αύξηση του αντιληπτού κινδύνου της νόσου. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, υπήρξαν επιβεβαιωμένες περιπτώσεις σε όλο τον κόσμο (Neuburger & Egger, 2020).



### 1.3.1 Κίνδυνος και ταξίδια

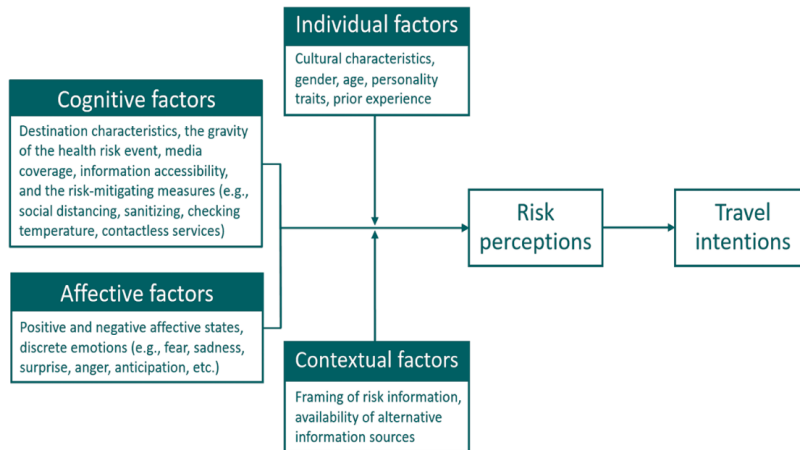
Υπάρχουν πολύ σοβαροί κίνδυνοι για την υγεία που εμφανίζονται σπάνια και γι' αυτό πολλοί τουρίστες δεν τους λαμβάνουν σοβαρά υπόψη. Εν τω μεταξύ, οι κίνδυνοι με μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης αλλά χαμηλή σοβαρότητα περιπλέκουν την ταξιδιωτική εμπειρία. Ως εκ τούτου, οι τουρίστες είναι πιο πιθανό να τους συναντήσουν από τους ντόπιους λόγω της άγνοιάς τους με τις συνθήκες που επικρατούν στον προορισμό (Huang, Dai & Xu, 2020). Υπάρχουν έξι παράγοντες κινδύνου που σχετίζονται με την αντίληψη του κινδύνου των διεθνών ταξιδιών:

- υγεία και ευημερία
- πόλεμος και πολιτική αστάθεια
- τρομοκρατία, υποσιτισμός
- πολιτικές και θρησκευτικές πεποιθήσεις
- πολιτιστικά εμπόδια
- εγκληματικότητα περιορισμένης ή εκτεταμένης κλίμακας (Lepp & Gibson, 2003).

Τα βασικά συστατικά των αντιλήψεων κινδύνου για την υγεία μπορούν να χωριστούν σε τέσσερις κατηγορίες: γνωστική, συναισθηματική, ατομική και συμφραζόμενη (Godonvkheth al., 2021). Σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση που επικαλείται ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (ΠΟΥ, 2012), οι κίνδυνοι για την υγεία που σχετίζονται με τα ταξίδια ποικίλλουν ανάλογα με:

- τον τρόπο κίνησης
- τον προορισμό
- τη διάρκεια της επίσκεψης και την εποχή του χρόνου
- τον λόγο της επίσκεψης
- τις προδιαγραφές διαμονής, υγιεινής τροφίμων και συλλογής αποβλήτων
- τη συμπεριφορά του ταξιδιώτη
- κατάσταση της υγείας του ταξιδιώτη





Εικόνα 1: Εννοιολογικό μοντέλο αντιλήψεων κινδύνου για την υγεία στον τουρισμό (Godovykhet et al., 2021).

Λόγω της πανδημίας, τα θετικά αποτελέσματα των ταξιδιών έχουν αντικατασταθεί από άγχος, ανασφάλεια και ψυχολογική δυσφορία και οι διακρίσεις των τουριστών έχουν αυξηθεί. Μερικοί τουρίστες βρίσκονται να θεωρούνται ανεπιθύμητοι σε έναν προορισμό λόγω του φόβου της μετάδοσης. Ο φόβος μπορεί να επιβάλει στίγμα στους τουρίστες από τις πληγείσες περιοχές και να προκαλέσει μεροληπτικές συμπεριφορές εναντίον τους. Ως εκ τούτου, η κύρια έννοια του ταξιδιού, της χαράς, της ουσιαστικής ανθρώπινης σύνδεσης και του εμπλουτισμού με τη ζωή, έχει αντικατασταθεί από τον φόβο και τις διακρίσεις. Είναι σαφές ότι οι κανονισμοί κοινωνικής αποστασιοποίησης λόγω της πανδημίας COVID-19 απαγόρευσαν τα διασυνοριακά ταξίδια και επηρέασαν τις ελεύθερα υπαίθριες δραστηριότητες σε πολλές χώρες. Η πανδημία είναι πιθανό να δημιουργήσει μόνιμες αλλαγές στη σκέψη και την αίσθηση του τουρίστα ότι μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ευημερία των τουριστών μετά το ταξίδι μέσω ψυχολογικής δυσφορίας (Rokni, 2021).

Ο κλάδος της φιλοξενίας επηρεάζεται παγκοσμίως από το τουριστικό σοκ που προκαλείται από τον COVID-19, μεταξύ άλλων τομέων όπως η μείωση των ταξιδιών, η μείωση της οικονομικής ανάπτυξης, καθώς και η σημαντική επιρροή σε ορισμένους τομείς του κλάδου (Zare & Dolnicar, 2020). Κατά τη διάρκεια μιας περιόδου κρίσης στον τομέα της υγείας, η αντίληψη του κινδύνου στα διεθνή ταξίδια δεν εξαρτάται μόνο από την πιθανότητα μετάδοσης μιας νόσου, αλλά καθοδηγείται κυρίως από την κάλυψη των μέσων ενημέρωσης και την κοινή γνώμη (Neuburger & Egger, 2020). Τα ταξίδια των διεθνών ταξιδιωτών ήταν η πρώτη κατηγορία που επηρεάστηκε και αυτό επηρέασε κυρίως τους τουρίστες της μεσαίας τάξης (Ranasingheet et al., 2020).



Αξιοποιώντας τα διδάγματα που αντλήθηκαν από προηγούμενες καταστροφές, δίνεται έμφαση στην ανοικοδόμηση καλύτερων (καλύτερης ανοικοδόμησης) παγκόσμιων τουριστικών δομών μετά την πανδημία COVID-19. Συνιστάται η ανάπτυξη παγκοσμίως συμφωνημένων πρωτοκόλλων για τη βελτίωση της υγείας και της ασφάλειας, ιδίως για τους τουρίστες και όσους εργάζονται στον τουρισμό και τις συναφείς βιομηχανίες. Εάν εφαρμοστούν πλήρως αυτά τα βήματα, τα διεθνή ταξίδια, τα οποία είναι ζωτικής σημασίας για την τουριστική βιομηχανία, ενδέχεται να επανεκκινήσουν νωρίτερα παρά αργότερα, με δευτερογενείς επιπτώσεις και στον συναρπαστικό εγχώριο τουρισμό. Λόγω της ευαισθησίας της τουριστικής βιομηχανίας, ο Κορωνοϊός θα ήταν μια ευκαιρία να δημιουργηθεί βάση για μελλοντική πιθανή κρίση στον ίδιο τομέα, για παράδειγμα μια κρίση που προκλήθηκε από την κλιματική αλλαγή (Παππάς, 2020).

### 1.3.2 Η συμπεριφορά των τουριστών-Τουριστική Συμπεριφορά

Η γνώση της τουριστικής συμπεριφοράς είναι σημαντική για την ανάπτυξη των τουριστικών επιχειρήσεων. Η τουριστική συμπεριφορά είναι ο συνδυασμός αλληλεπιδράσεων μεταξύ εσωτερικών παραγόντων (κίνητρα, στάσεις ή πεποιθήσεις) και εξωτερικών παραγόντων (οικονομικό περιβάλλον, ασφάλεια, κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον) (Andrades, Dimanche, & Ilkevich, 2015). Οι προορισμοί μπορούν να προσελκύσουν επισκέπτες μόνο εάν παρέχουν ένα ασφαλές περιβάλλον στο οποίο οι ταξιδιώτες αισθάνονται προστατευμένοι από απειλές κατά τη διάρκεια της διαμονής τους (Yusaf, Amin&Santos, 2018). Σύμφωνα με τα τρία στάδια του μοντέλου κατανάλωσης υπηρεσιών, οι καταναλωτές περνούν από τρία σημαντικά στάδια κατά την κατανάλωση υπηρεσιών:

1. Το στάδιο πριν από την αγορά
2. Το στάδιο συνάντησης υπηρεσίας και
3. Το στάδιο μετά τη συνάντηση.

Η διαδικασία λήψης μιας τουριστικής απόφασης εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως το συναίσθημα, η λογική, η ασφάλεια, η ανασφάλεια, το άγχος, η ποιότητα των υπηρεσιών, η τιμή τους, η επιρροή των μέσων προώθησης και η μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των τουριστών. Η λήψη αποφάσεων σχετικά με τον τουρισμό είναι βασικά περίπλοκη επειδή συνεπάγεται αβεβαιότητες και απροσδόκητους ή άγνωστους κινδύνους. (Williams & Balaz, 2013). Η συμπεριφορά του ταξιδιώτη στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τον προορισμό που πρόκειται να επισκεφθεί συνδέεται





πάντα με ταξιδιωτικούς κινδύνους (Garg, 2015). Υπάρχουν τρία επίπεδα εμπιστοσύνης όσον αφορά τις ταξιδιωτικές επιλογές:

- η εμπιστοσύνη σε μακροοικονομικό επίπεδο, που είναι η πολιτική εμπιστοσύνη. Η πολιτική εμπιστοσύνη είναι η εμπιστοσύνη ενός ατόμου ότι το πολιτικό σύστημα ή οι πολιτικές μιας κυβέρνησης θα επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- η εμπιστοσύνη μεσαίου επιπέδου, η οποία είναι η εμπιστοσύνη προορισμού. Η εμπιστοσύνη στον προορισμό είναι η πίστη των ταξιδιωτών στην ικανότητα των προορισμών να εκτελούν διαφημιζόμενες υπηρεσίες. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, θα είναι πολύ πιο κρίσιμο, επειδή οι τουρίστες θα είναι λιγότερο πρόθυμοι να επισκεφθούν ένα μέρος εάν ανησυχούν για τη διαχείριση της ασφάλειάς του και
- η εμπιστοσύνη σε μικροεπίπεδο, που είναι η εμπιστοσύνη σε άλλους ταξιδιώτες. Έχει σημαντικό αντίκτυπο τόσο στις τρέχουσες όσο και στις μελλοντικές ταξιδιωτικές αποφάσεις που ελήφθησαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας (Shin et al., 2022).

Στην τουριστική βιομηχανία, ο αντιληπτός κίνδυνος προηγείται των ταξιδιωτικών αποφάσεων. Η αίσθηση του κινδύνου μπορεί να επηρεαστεί τόσο από ενδογενείς όσο και από εξωτερικούς παράγοντες, όπως η πανδημία COVID-19. Από όλους τους τύπους κινδύνων που αναλαμβάνουν οι τουρίστες, η υγεία, τόσο η ψυχολογική όσο και η κοινωνική, είναι αυτή που επηρεάζει περισσότερο την πιθανότητα να ταξιδέψουν στο εγγύς μέλλον μετά από μια πανδημία όπως αυτή του COVID-19 (Matiza, 2020). Εάν οι τουρίστες πιστεύουν ότι η ασφάλειά τους θα «τεθεί σε κίνδυνο» κατά την επίσκεψή τους σε μια τοποθεσία, θα είναι δύσπιστοι για τον προορισμό. Οι προθέσεις των τουριστών να επιλέξουν προορισμούς επηρεάζονται από τη μάζα και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Η πανδημία COVID-19 σε διάφορες χώρες είναι ένα από τα πιο πολυσυζητημένα θέματα στα μέσα ενημέρωσης σήμερα και αυτή η είδηση έχει αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι σκέφτονται για τα ταξίδια. Ειδικά κατά το πρώτο διάστημα εξάπλωσης της πανδημίας είχε κυριαρχήσει φόβος μεταξύ των πολιτών τόσο για τους ίδιους όσο και για τους αγαπημένους τους. Αισιόδοξοι, άτομα με υψηλό βαθμό γενικής εμπιστοσύνης και άτομα που δεν πιστεύουν σε θεωρίες συνωμοσίας σχετικά με το COVID-19 παρουσίασαν χαμηλότερα επίπεδα φόβου και υψηλότερα επίπεδα προληπτικής δραστηριότητας. Από την άλλη πλευρά, οι απαισιόδοξοι, φοβούνται περισσότερο. Το

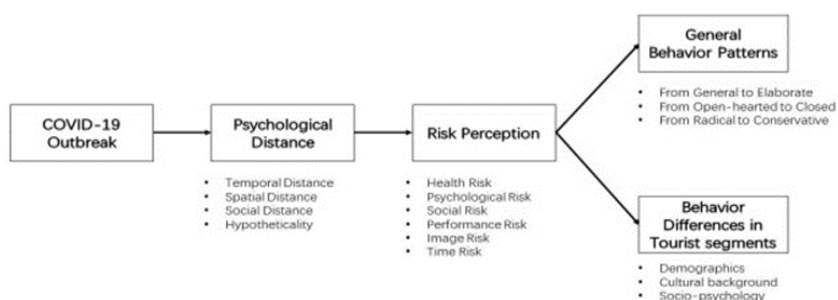


άγχος συσχετίστηκε με όλες τις πηγές πληροφοριών, υποδεικνύοντας ότι περισσότερες πληροφορίες οδηγούν σε μεγαλύτερη ένταση φόβου (Jonančević & Milićević, 2020).

Είναι πολύ ενδιαφέρον να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο έχει αλλάξει η συμπεριφορά των πελατών στους κλάδους της φιλοξενίας και του τουρισμού μετά το παγκόσμιο οικονομικό κλείσιμο και τις καραντίνες σε ολόκληρη τη χώρα, αλλά και παγκοσμίως, που προκλήθηκαν από την πανδημία. Ο τουρισμός όπως προκύπτει από τα τελευταία δεδομένα, έχει επιστρέψει στους φυσιολογικούς του ρυθμούς, καθώς η πλειοψηφία των ερωτηθέντων σε διάφορες μελέτες έχει σχέδια για ταξίδια αμέσως μετά το τέλος της πανδημίας, με νέες ταξιδιωτικές προτιμήσεις. Επίσης, η πλειοψηφία σχεδιάζει να επισκεφθεί εγχώριους προορισμούς, ενώ μόνο μια μικρή μειοψηφία θέλει να επισκεφθεί ξένες χώρες. Οι πτυχές προτεραιότητας που έχουν οι άνθρωποι από έναν προορισμό είναι η ασφάλεια και η καθαριότητα.

Κατά τη διάρκεια καταστάσεων έκτακτης ανάγκης στον τομέα της υγείας υπάρχει μετασχηματισμός του τουρισμού: από γενικό σε καθορισμένο και από ανοιχτόμυαλο σε στενόμυαλο. Υπάρχουν ειδικοί τύποι τουριστικών προτύπων που μπορούν να ενθαρρυνθούν (Zhiyong et al. 2020). Είναι σίγουρο ότι οι ταξιδιωτικές συνήθειες έχουν υποστεί ορισμένες αλλαγές. Σύμφωνα με μελέτες οι άνθρωποι σήμερα προτιμούν να ταξιδεύουν μόνοι τους και όχι ομαδικά, προκειμένου να διατηρήσουν την κοινωνική απόσταση. Οι ταξιδιώτες ανησυχούν περισσότερο για τις συνθήκες υγιεινής στις εγκαταστάσεις φιλοξενίας από ό, τι στο παρελθόν και είναι πιο πιθανό να αγοράσουν ταξιδιωτική ασφάλιση για διακοπές από ό, τι στο παρελθόν. Το χαμηλό εισόδημα επηρεάζει επίσης τις ταξιδιωτικές συνήθειες. Δεδομένου ότι η πανδημία έχει επηρεάσει το εισόδημα ενός μεγάλου τμήματος του πληθυσμού, είναι πρόθυμοι να ταξιδέψουν εάν μπορούν να βρουν καλές προσφορές, σε λιγότερο ακριβούς προορισμούς ή κατά τη διάρκεια μη δημοφιλών χρονικών διαστημάτων (Chebli& Ben Said, 2020).





Εικόνα 2: Το προτεινόμενο εννοιολογικό μοντέλο των Zhiyong et al., 2020.

Οι τουρίστες αντιμετωπίζουν μια ποικιλία προσωπικών, κοινωνικών, πρακτικών και ηθικών ζητημάτων. Οι ταξιδιώτες αντιμετωπίζουν τα όριά τους με διάφορους τρόπους, συμπεριλαμβανομένης της σημαντικής προετοιμασίας και της συλλογής πληροφοριών, της αποφυγής πλήθους και της αλλαγής των στόχων αναψυχής. Η απειλή του COVID, καθώς και ορισμένες μεγαλύτερες ψυχοκοινωνικές αλληλεπιδράσεις και αβεβαιότητες που προκαλούνται από τον συνδυασμό του COVID και των ορίων και νόμων που εκδόθηκαν από την εκάστοτε κυβέρνηση, περιόρισαν τη συμμετοχή τους στον υπαίθριο ελεύθερο χρόνο. Οι πεπειθήμες μετά την πανδημία επηρεάστηκαν αναμφίβολα από την τουριστική συμπεριφορά όσον αφορά την επιλογή προορισμού, τις επιλογές συντροφικότητας και τις προτιμήσεις δραστηριοτήτων αναψυχής (Humagain & Singleton, 2021).

Διαπιστώθηκε ότι προκειμένου να αποφευχθούν οι συνωστισμοί και να αυξηθεί η ευκολία διατήρησης της φυσικής απόστασης, περισσότερα άτομα είχαν την τάση να συμμετέχουν σε διακοπές πεζοπορίας και κατασκήνωσης, καθώς και σε ταξίδια σε λιγότερο δημοφιλείς ή πιο απομακρυσμένες περιοχές. Τα πλήθη μπορεί να έχουν ακόμη μεγαλύτερο αντίκτυπο σε ορισμένες τοποθεσίες, όπως οι πόλεις, απαιτώντας κοινωνική απόσταση και άλλες απαιτήσεις κατά του COVID για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης και των προτιμήσεων ασφάλειας των τουριστών (Humagain & Singleton, 2021).

### 1.3.3 Φιλοξενία και φόβος μόλυνσης

Φαίνεται ότι τα άτομα που ταξίδευαν τείνουν να ταξιδεύουν ξανά. Μελέτες έδειξαν ότι ο αντίκτυπος του φόβου για το COVID-19 στις ταξιδιωτικές προθέσεις είναι χαμηλός. Δεν υπάρχει καμία ένδειξη ότι ο φόβος της ασθένειας μειώνει την προθυμία των ανθρώπων να ταξιδέψουν. Μια εξήγηση για αυτό το εύρημα είναι ότι ο ιός βρίσκεται σε όλο τον κόσμο. Ακόμη και όταν οι άνθρωποι είναι τρομοκρατημένοι από αυτό, οι κίνδυνοι στην πατρίδα τους και εκείνοι σε έναν προορισμό μπορεί να είναι παρόμοιοι.



Ωστόσο, ο φόβος των ανθρώπων για τον COVID-19 φάνηκε να έχει σημαντικό αντίκτυπο στο άγχος ταξιδιού και τη στάση κινδύνου τους, καθιστώντας τους απρόθυμους να πραγματοποιήσουν ταξίδια αναψυχής (Luo&Lam, 2020). Δεδομένου ότι η πανδημία προκαλεί φόβο και την αντίληψη ότι τα ταξίδια περιλαμβάνουν κίνδυνο για την υγεία, οι πελάτες θα είναι πολύ πιο πιθανό να κάνουν διακοπές εάν είναι προσβάσιμες αρκετές πληροφορίες. Αυτές οι πληροφορίες θα πρέπει να παρέχουν οδηγίες για τη μείωση του κινδύνου μετάδοσης του ιού στους τρόπους μεταφοράς, διαμονής και εμπειρίας των επισκεπτών. Οι υποδομές φιλοξενίας μικρότερης κλίμακας, τα ταξίδια μικρών αποστάσεων και οι ατομικές ή μικρές ομαδικές ταξιδιωτικές εμπειρίες φαίνεται να είναι οι πιο συνηθισμένες (τουρισμός μικρής κλίμακας).

Οι αρμόδιες υγειονομικές αρχές παγκοσμίως και πολλοί διεθνείς οργανισμοί διαθέτουν ιστοσελίδες αφιερωμένες στην παροχή έγκυρων και ενημερωμένων πληροφοριών σχετικά με τους κινδύνους για την υγεία και την πρόληψή τους. Μεταξύ αυτών είναι ο ιστότοπος του ΠΟΥ (<https://www.who.int/>), ο Travel.State.Gov. των Ηνωμένων Πολιτειών και τον επίσημο ιστότοπο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τη δημόσια υγεία (<https://ec.europa.eu/health/>). Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού των Ηνωμένων Εθνών διαθέτει ιστοσελίδα αφιερωμένη στον COVID19: <https://www.unwto.org/tourism-COVID-19>, ενώ η Ελλάδα παρέχει πληροφορίες από τον Εθνικό Οργανισμό Δημόσιας Υγείας (Ε. Ο. Δ.Υ) site <https://eody.gov.gr/eody/> (Ατματζίδου, 2021).

Η πανδημία του COVID-19 έχει προκαλέσει σε αρκετούς ανθρώπους το αίσθημα της αδυναμίας να ελέγξουν γεγονότα που απειλούν το αίσθημα ασφάλειας και προκαλούν αβεβαιότητα (Peluso & Pichierrì, 2020). Είχε σοβαρές επιπτώσεις στα ταξίδια και τον τουρισμό, καθώς και στις ζωές και τα μέσα διαβίωσης. Τα ταξιδιωτικά σχέδια και οι δραστηριότητες των μελλοντικών τουριστών ενδέχεται να επηρεαστούν από πιθανή εχθρότητα προς έθνη ή κυβερνήσεις που κατηγορούνται για κινδύνους για την υγεία που σχετίζονται με ασθένειες (Abraham et al., 2021). Το γενικό άγχος των τουριστών μπορεί επίσης να επηρεάσει τη διάρκεια των διακοπών τους (Bratić et al., 2021).

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια του 2020 σχετικά με τις προτιμήσεις διαμονής στη Βουλγαρία, διαπιστώνεται ότι οι τουρίστες προτιμούν ξενώνες από τα ξενοδοχεία μεγάλων αλυσίδων. Η κύρια εξήγηση είναι ότι αισθάνονται πιο ασφαλείς έναντι της πανδημίας σε μικρότερης κλίμακας καταλύματα που είναι λιγότερο πολυσύχναστα και επιτρέπουν τη διατήρηση κοινωνικών



αποστάσεων. Δεδομένου ότι ανησυχούν ότι τα πρωτόκολλα υγιεινής δεν πρέπει να τηρούνται αυστηρά, οι περισσότεροι ερωτηθέντες χρησιμοποιούν πρόσθετα απολυμαντικά. Επιπλέον, αποδείχθηκε ότι δεν υπάρχει εμπιστοσύνη σχετικά με τα μέτρα υγιεινής και καθαριότητας σε όλες τις μορφές διαμονής. Αισθάνονται ασφαλείς να περνούν τις διακοπές τους μόνο σε οικογενειακά διαμερίσματα και δεύτερες κατοικίες (Naumov, et al., 2021).

Τα ευρήματα μιας έρευνας μεταξύ των Αμερικανών δείχνουν ότι ο COVID-19 δεν έχει σημαντικό αντίκτυπο στις προθέσεις αγοράς των ταξιδιωτών προς την Airbnb. Τα ευρήματα δείχνουν ότι η εμπιστοσύνη και η στάση απέναντι στην Airbnb καθώς και οι υποκειμενικοί κανόνες είναι οι πιο σημαντικοί καθοριστικοί παράγοντες των προθέσεων αγοράς. Όλα αυτά τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημασία της τήρησης πρωτοκόλλων υγείας και υγιεινής και της χρήσης μη φαρμακευτικών παρεμβάσεων (Jenkins, Andreu & Bigne, 2020). Άλλα ευρήματα δείχνουν ότι, ενώ όλα τα γενικά μέτρα που λαμβάνονται για τον COVID, για τις υπηρεσίες δωματίου και τα εστιατόρια έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην ασφαλή τουριστική υπηρεσία, εκείνα που αφορούν τις υπηρεσίες γενικής περιοχής, τις υπηρεσίες πισίνας-παραλίας και τις υπηρεσίες μπαρ δεν έχουν (Şirvan Şen Demir, 2021).

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Πολωνία, οι άνθρωποι σχεδιάζουν να μείνουν σε διάφορους τύπους καταλυμάτων κατά τη διάρκεια των διακοπών τους. Θεωρούν ότι το δικό τους εξοχικό / δεύτερο σπίτι και ένα κάμπινγκ είναι οι ασφαλέστερες επιλογές, ενώ τα ξενοδοχεία και τα θέρετρα θεωρούνται λιγότερο ασφαλή. Απαιτούν ιδιαίτερες δραστηριότητες από τους διαχειριστές των καταλυμάτων, όπως η διαθεσιμότητα απολυμαντικών χεριών, η απολύμανση των δωματίων, καθώς και ο σεβασμός των περιορισμών κοινωνικής απόστασης και χρήσης μάσκας (Uglišet al., 2021). Τα ευρήματα της μελέτης δείχνουν ότι οι αντιλήψεις των Σέρβων τουριστών για τον κίνδυνο σχετικά με τις ανησυχίες για την υγεία, την ψυχολογική, την οικονομία και τον προορισμό έχουν αρνητικές επιπτώσεις στις ταξιδιωτικές προθέσεις κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Σύμφωνα με ταξιδιωτικούς προορισμούς, τα ευρήματα δείχνουν ότι ο ταξιδιωτικός κίνδυνος έχει αρνητικό αντίκτυπο στα ταξίδια στο εξωτερικό, φοβούμενος μεγαλύτερο κίνδυνο για την υγεία (Perić, Dramićanin & Conić, 2021).

Τα ευρήματα δείχνουν ότι στις Ηνωμένες Πολιτείες όλες οι μεταβλητές, συμπεριλαμβανομένης της ηλικίας, του φύλου, της εκπαιδευτικής κατάστασης, της οικογενειακής κατάστασης, της απώλειας εργασίας, της δυσκολίας με τα έξοδα, του μεγέθους του νοικοκυριού, του τύπου εργασίας, του εισοδήματος, της κατάστασης



υγείας και του άγχους συνδέθηκαν στενά με αλλαγές στην ταξιδιωτική συμπεριφορά κατά τη δεύτερη φάση της πανδημίας (Junfeng Jiao & Azimian, 2021). Τα αποτελέσματα έρευνας για τις προθέσεις τουριστικής συμπεριφοράς των Ελλήνων, έδειξαν προτίμηση στον εγχώριο τουρισμό και τις εξατομικευμένες υπηρεσίες, καθώς και σε θέματα ευαισθητοποίησης σε θέματα υγειονομικής ασφάλειας (Πουλάκη & Νίκας, 2021).

Σύμφωνα με στοιχεία της μελέτης, ο COVID-19 προκάλεσε σημαντική μείωση της συχνότητας των εγχώριων ταξιδιών, των ημερών ταξιδιού και των δαπανών στην Ταϊβάν καθ' όλη τη διάρκεια της πανδημίας. Τα εσωτερικά ταξιδιωτικά σχέδια για το μέλλον μετά την κρίση δεν διέφεραν σημαντικά από αυτά που έγιναν πριν από την επιδημία, αλλά ο αριθμός των ανθρώπων που ήταν πρόθυμοι να χρησιμοποιήσουν τα μέσα μαζικής μεταφοράς για τον εγχώριο τουρισμό είναι σημαντικά χαμηλότερος από εκείνους πριν. Επίσης, η λήψη αποφάσεων από τους τουρίστες θα επηρεαστεί από την υγιεινή, την απολύμανση και την αξιοπιστία των συστημάτων υγείας προορισμού. (Cuo, 2021). Συμπέρασμα από σχετικές μελέτες, έδειξε ότι οι περισσότεροι ταξιδιώτες θα μειώσουν τον χρόνο ταξιδιού τους μετά την πανδημία (Wachyuni & Kusumaningrum, 2020) και θα αποφύγουν τη χρήση των μέσων μαζικής μεταφοράς (Shakibaei et al., 2021).

Τα καταλύματα θεωρούνται ως ο μεγαλύτερος και σημαντικότερος τομέας στην τουριστική βιομηχανία. Το peer-to-peer (P2P) είναι ένας εναλλακτικός τουρισμός και τύπος καταλύματος. Τα καταλύματα peer-to-peer υφίστανται όταν ο ιδιοκτήτης ενός διαμερίσματος ή δωματίου το νοικιάζει σε κάποιον άλλο συνήθως μέσω μιας ψηφιακής πλατφόρμας όπως η Airbnb. Παρόλο που η ζήτηση για καταλύματα peer-to-peer, ειδικά μέσω της Airbnb, αυξανόταν σταθερά πριν από την επιδημία COVID-19, η πανδημία επηρέασε σημαντικά ολόκληρο τον κλάδο και η ζήτηση για βραχυπρόθεσμες ενοικιάσεις έχει υποστεί σημαντικές αποτυχίες. Στην εποχή του COVID-19, η καθαριότητα και η υγιεινή είναι σημαντικοί παράγοντες στην ελκυστικότητα της αγοράς ενοικίασης peer-to-peer. Γίνεται προσπάθεια να αντιμετωπιστούν οι συνεχιζόμενες προκλήσεις και πιέσεις που δημιουργεί ο ιός και να περιοριστούν οι πιθανές μεταδόσεις του κορωνοϊού. Τώρα που το ταξιδιωτικό περιβάλλον έχει αλλάξει, τα καταλύματα έχουν αναπτύξει πρωτόκολλα καθαρισμού για τους οικοδεσπότες. Στην Airbnb, για παράδειγμα, υπάρχει μία ημέρα κενή μεταξύ των κρατήσεων. Το μέλλον της παγκόσμιας αγοράς βραχυχρόνιας μίσθωσης είναι δύσκολο να προβλεφθεί λόγω των αβεβαιοτήτων σχετικά με τον αντίκτυπο του COVID-19 στη συμπεριφορά των ταξιδιωτών ως προς τις κρατήσεις.



Πρόσφατες, παγκόσμιες έρευνες της McKinsey και Company για την αντίληψη και τη συμπεριφορά των πελατών κατά τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης πραγματοποιήθηκαν σε 42 χώρες. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στις βελτιωμένες πρακτικές καθαρισμού και στις πρωτοβουλίες υγιεινής. Η ζήτηση των καταναλωτών για υψηλότερα πρότυπα καθαρισμού και αποχέτευσης είναι ιδιαίτερα σημαντική στην αγορά βραχυπρόθεσμης ενοικίασης, η οποία πρέπει να ανακτήσει την εμπιστοσύνη των πελατών. Από τη μία πλευρά, οι ειδικοί ισχυρίζονται ότι η ζήτηση για καταλύματα P2P θα συνεχίσει να αυξάνεται γρήγορα, αλλά από την άλλη πλευρά άλλοι λένε ότι λιγότεροι ταξιδιώτες θα χρησιμοποιούν υπηρεσίες καταλυμάτων P2P. Για την Airbnb τα συνολικά έσοδα για το 2020 είναι περίπου 3,4 δισεκατομμύρια δολάρια, 30% χαμηλότερα από τα 4,8 δισεκατομμύρια δολάρια το 2019 (Kuhzady et al., 2021).

Τα ευρήματα της έρευνας μεταξύ των ιδιοκτητών δείχνουν ότι η πανδημία επηρέασε τα κέρδη τους στο ίδιο επίπεδο με τους τυπικούς τύπους καταλυμάτων. Επιπλέον, πολλοί ιδιοκτήτες που δεν είναι επαγγελματίες επιλέγουν να εγκαταλείψουν τις πλατφόρμες βραχυχρόνιας μίσθωσης προκειμένου να προσφέρουν τα ακίνητά τους για μακροχρόνια ενοικίαση. Είναι απογοητευμένοι από την πολιτική των πλατφορμών σχετικά με τον COVID-19 να ενθαρρύνουν τους πελάτες να διεκδικήσουν πλήρη επιστροφή χρημάτων. Από την άλλη, οι επαγγελματίες ιδιοκτήτες επιλέγουν να διατηρήσουν τα ακίνητά τους στις πλατφόρμες ελπίζοντας ότι η κατάσταση θα είναι καλύτερη. Φυσικά, όλοι οι επαγγελματίες της τουριστικής βιομηχανίας έχουν την ίδια ελπίδα (Farmakiet al., 2021).

Όπως και στην Ελλάδα, ο τουρισμός είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας και στην οικονομία της Ισπανίας. Η ισπανική κυβέρνηση, όπως και άλλες κυβερνήσεις, εφάρμοσε δραστικούς κανόνες για να σταματήσει την εξάπλωση του ιού. Ο κλάδος της φιλοξενίας έχει πληγεί από αυτό το ζήτημα υγείας. Πολύ ενδιαφέροντα συμπεράσματα προέκυψαν από μια μελέτη στην οποία συμμετείχαν 12740 ξενοδοχεία και 823 Ισπανοί διευθυντές ξενοδοχείων:

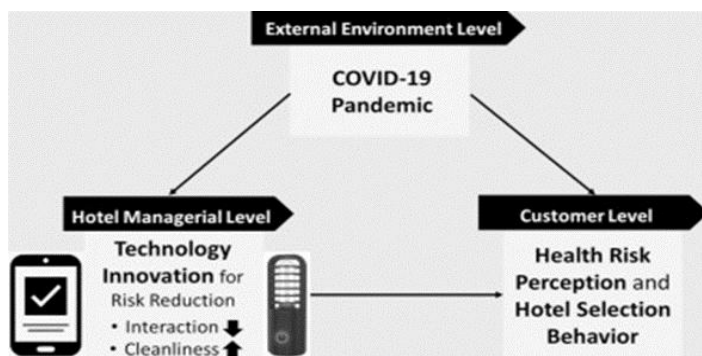
- Η επιτήρηση των πελατών και του προσωπικού που χρησιμοποιεί μαζικά τεστ πρέπει να είναι γρήγορη, φθηνή και ομοιογενής σε ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση.
- Τόσο ο δημόσιος όσο και ο ιδιωτικός τομέας πρέπει να επενδύσουν στην κατάρτιση για την ανάπτυξη μιας εξειδικευμένης ομάδας διαχείρισης κρίσεων αφιερωμένης στην υγεία και την ασφάλεια των πελατών τους.



- Όχι μόνο στα ξενοδοχεία, αλλά και στις αφίξεις τουριστών, τα πρωτόκολλα των κυβερνητικών αρχών πρέπει να ακολουθούνται και να τροποποιούνται προσεκτικά.
- Τα υγιεινά μέτρα πρέπει να επικαιροποιούνται σε τακτική βάση.
- Για να διασφαλιστεί η προστασία των επισκεπτών του, κάθε ξενοδοχείο θα πρέπει να εφαρμόσει ένα σύστημα επιτήρησης (Robina-Ramírez et al., 2021).

Ένα παράδειγμα καλής πρακτικής είναι η δημιουργία της ετικέτας "Καθαρό και ασφαλές" από το Turismo de Portugal. Αυτό γίνεται για τον προσδιορισμό τουριστικών δραστηριοτήτων ή τομέων που πληρούν τις απαιτήσεις υγιεινής και καθαριότητας για την πρόληψη και τον έλεγχο του COVID-19, ενισχύοντας έτσι την εμπιστοσύνη των τουριστών στην ασφάλεια του προορισμού.

Ο κλάδος της φιλοξενίας θα πρέπει να κάνει σημαντικές αλλαγές για να δώσει στους επισκέπτες άμεση αίσθηση ασφάλειας. Η μετάβαση αυτή θα υποστηριχθεί από τεχνολογικές εξελίξεις. Υπάρχουν ορισμένες καλές πρακτικές, όπως συστήματα ανέπαφου check-in και check-out, ψηφιακά συστήματα κλειδιών, συστήματα αναγνώρισης προσώπου και συστήματα ρομπότ καθαρισμού που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, για τη μείωση της αλληλεπίδρασης μεταξύ επισκεπτών-προσωπικού. Ειδικά για τις διαδικασίες καθαρισμού, οι προηγμένες τεχνολογίες καθαρισμού θα ελαχιστοποιήσουν τον κίνδυνο για την υγεία. Τέτοιοι τύποι διαδικασιών καθαρισμού είναι οι ηλεκτροστατικοί ψεκαστήρες, το υπεριώδες φως, τα ρομπότ μικροβίων, τα προηγμένα συστήματα θέρμανσης HVAC, εξαερισμού και κλιματισμού. Όλα τα παραπάνω θα προκαλέσουν την απώλεια θέσεων εργασίας και χρειάζονται οικονομικές επενδύσεις, αλλά αυτή η επένδυση θα προσελκύσει περισσότερους επισκέπτες σε ξενοδοχεία μακροπρόθεσμα (Shin& Kang, 2020).



Εικόνα 3: Διαδικασία επιλογής ξενοδοχείου στην πανδημία COVID-19 (Shin& Kang, 2020).





Υπάρχουν διαφορετικές αντιδράσεις στη στάση μεταξύ των φύλων. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα στην Ισπανία, φαίνεται ότι οι γυναίκες ανησυχούν περισσότερο για την καθαριότητα στα ξενοδοχεία από τους άνδρες. Μερικά από τα θέματα που τους ενδιαφέρουν και τους δίνουν την πεποίθηση ότι υπάρχουν καλές συνθήκες υγιεινής είναι η χρήση απολυμαντικών, η παρουσία δοκιμών υγείας και πληροφοριών, η ύπαρξη πιστοποιήσεων ποιότητας, τα μέτρα θερμοκρασίας, η κοινωνική απόσταση και η παροχή πληροφοριών σχετικά με διαδικασίες και βήματα (Rueda López et al., 2021).

Εκτός από τον κλάδο της φιλοξενίας, οι αεροπορικές εταιρείες έχουν πληγεί δραματικά λόγω των περιορισμών στα ταξίδια και του κλεισίματος του εθνικού εναέριου χώρου πολλών χωρών. Έχουν ληφθεί ειδικές προφυλάξεις για την ασφάλεια της υγιεινής κατά τη διάρκεια των πτήσεων. Οι ταξιδιώτες άνω των 65 ετών αποτελούν σημαντικό μέρος της αγοράς. Έρευνες σε αυτή την ηλικιακή ομάδα δείχνουν ότι οι περισσότεροι από αυτούς θα ταξιδέψουν με αεροπλάνο τους επόμενους 12 μήνες, αλλά πιθανότατα θα αλλάξουν επιθυμητούς προορισμούς. Τα άτομα αυτής της ηλικιακής ομάδας δεν ενδιαφέρονται πολύ για τις ευέλικτες πολιτικές κρατήσεων και τους κανόνες σχετικά με την καραντίνα (Graham, A., Kremarik & Kruse, 2020).

Οι επιβαλλόμενοι περιορισμοί κινητικότητας είναι μοναδικοί σε τοπική, περιφερειακή και παγκόσμια κλίμακα από την αρχή του COVID-19. Το κλείσιμο πολλών οικισμών και η υιοθέτηση αυστηρών περιορισμών διέλευσης των συνόρων έχουν ουσιαστικά πλήξει βαθύτατα την τουριστική επιχείρηση σε κοινότητες σε όλο τον κόσμο. Οι οικονομικές συνέπειες, ιδιαίτερα για τις πόλεις ή ακόμη και τις χώρες που εξαρτώνται σημαντικά από τις αφίξεις τουριστών, ήταν καταστροφικές (Ioannides & Gyimóthy, 2020).

Το ΔΝΤ (Διεθνές Νομισματικό Ταμείο) στα μέσα Απριλίου 2020 έκανε προβλέψεις για τον τουριστικό τομέα. Σύμφωνα με τους ειδικούς η αναμενόμενη απώλεια ήταν -9,1% για την Ιταλία, -7,0% για τη Γερμανία, πάνω από 10% για την Ελλάδα, -5,9% στις ΗΠΑ, -8% για την Ισπανία, -7,2% για τη Γαλλία και -7,1% για την Ευρωπαϊκή Ένωση συνολικά, -6,5% για το Ηνωμένο Βασίλειο. Προέβλεψαν επίσης ότι οι απώλειες θα μπορούσαν να είναι ακόμη μεγαλύτερες ανάλογα με την εξέλιξη της πανδημίας. Όπως αναφέρεται στο Παγκόσμιο Βαρόμετρο Τουρισμού (Δεκέμβριος 2020) που δημοσιεύθηκε από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού των Ηνωμένων Εθνών (UNWTO), οι αφίξεις ξένων τουριστών μειώθηκαν κατά 72% μεταξύ Ιανουαρίου και Οκτωβρίου 2020, υποδεικνύοντας απώλεια περίπου 900 εκατομμυρίων αφίξεων. Η



απώλεια αφίξεων ξένων τουριστών προκάλεσε 1,1 τρισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ στο παγκόσμιο ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (ΑΕΠ), ή περισσότερο από το 2% του παγκόσμιου ΑΕΠ. Το σοκ για την τουριστική βιομηχανία της Ευρώπης ήταν το μεγαλύτερο, σύμφωνα με τον UNWTO (2021), με μείωση των αφίξεων κατά περίπου 70%, δηλαδή πάνω από 500 εκατομμύρια λιγότερους διεθνείς επισκέπτες (Δημητρώπουλος, Ντάσης& Κορωνιός, 2021).

#### 1.3.4 Οι επιπτώσεις της πανδημίας στον τομέα των τουριστικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα

Ο ελληνικός τουρισμός έχει πληγεί σοβαρά από την πανδημία COVID-19 και ο οικονομικός του αντίκτυπος είναι διαφορετικός μεταξύ των περιοχών της χώρας. Τα ποσοστά απώλειας εισοδήματος είναι υψηλότερα για τους κατοίκους των νησιών του Αιγαίου και της Κρήτης σε σύγκριση με τους κατοίκους της Αττικής. Ο πιθανότερος λόγος γι' αυτό είναι συχνά η διακοπή της παροχής και της ζήτησης λόγω του υψηλού βαθμού εξάρτησης αυτών των περιοχών από τον τουρισμό. Οι οικονομικοί τομείς στην Ελλάδα που επηρεάστηκαν περισσότερο από τα περιοριστικά μέτρα λόγω της νόσου COVID-19 απασχολούν σημαντικό ποσοστό μη τυπικών εργαζομένων (δηλαδή εργαζομένων μερικής απασχόλησης, αυτοαπασχολούμενων και μισθωτών που προσλαμβάνονται με σύμβαση ορισμένου χρόνου). Οι τομείς αυτοί αντιπροσωπεύουν περισσότερο από το 50% της συνολικής απασχόλησης της χώρας. Οι αυτοαπασχολούμενοι, οι μεμονωμένοι επιχειρηματίες, οι εργαζόμενοι στις βιομηχανίες που πλήττονται από τον κορονοϊό και οι εργαζόμενοι των οποίων το καθεστώς απασχόλησης ήταν επισφαλές πριν από την πανδημία φαίνεται να είναι οι εργαζόμενοι που εκτίθενται περισσότερο στην απώλεια εισοδήματος (Zavvas, 2021).

Σύμφωνα με εμπειρικά ευρήματα, η Αθήνα, η Θεσσαλονίκη και η Κρήτη είχαν τις μεγαλύτερες απώλειες στις αφίξεις ξένων τουριστών. Η Αθήνα ανέμενε περισσότερες από 330.000 αφίξεις επισκεπτών τον Δεκέμβριο του 2020 (πριν τον COVID-19), αλλά μόνο 73.000 διεθνείς τουρίστες επισκέφθηκαν την πόλη κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Ομοίως, τον Δεκέμβριο του 2020, η Θεσσαλονίκη και το νησί της Κρήτης έχασαν περίπου 150.000 διεθνείς επισκέπτες. Ομοίως, αντί για 250000 προβλεπόμενες εθνικές αφίξεις δεν πραγματοποιήθηκαν ούτε 50000. Όπως είναι λογικό, η μείωση των αφίξεων είχε αντίκτυπο και στην πληρότητα των ξενοδοχείων. Όλα τα παραπάνω φαίνονται στους παρακάτω πίνακες:

#### ΕΘΝΙΚΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΑΦΙΞΕΙΣ ΤΟ 2020



Πίνακας 1: Εθνικές αφίξεις κατά τη διάρκεια του 2020 - πραγματικές και προβλεπόμενες. Δεδομένα που ελήφθησαν από τον Δημητρώπουλο και συν., 2021.

ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΣ	ΑΘΗΝΑ		ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	
	ΑΦΙΞΕΙΣ	ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	ΑΦΙΞΕΙΣ	ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ
ΜΗΝΑΣ 2020				
ΙΑΝ	220541	205506	73935	74197
ΦΕΒ	213756	239969	72693	77306
ΜΑΡΤ	103917	230831	32275	84979
ΑΠΡ	0	192725	1297	85116
ΜΑΙΟΣ	0	183736	743	88128
ΙΟΥΝΙΟΥ	94574	218274	26419	90850
ΙΟΥΛ	183009	245458	5415	102291
ΑΥΓ	256095	225438	59047	104604
ΣΕΠ	183678	189171	44876	99558
ΟΚΤ	142222	191983	36355	91785
ΝΟΕ	56045	230582	6377	87339
ΔΕΚ	48247	247996	13658	88121

#### ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΑΦΙΞΕΙΣ ΤΟ 2020

Πίνακας 2: Διεθνείς αφίξεις τουριστών το 2020 - πραγματικές και προβλεπόμενες. Δεδομένα που ελήφθησαν από τον Δημητρώπουλο και συν., 2021

ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΣ	ΑΘΗΝΑ		ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	
	ΑΦΙΞΕΙΣ	ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	ΑΦΙΞΕΙΣ	ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ
ΜΗΝΑΣ 2020				



ΙΑΝ	286928	335349	117036	108326
ΦΕΒ	244088	319068	112327	106121
ΜΑΡΤ	217801	422976	55097	133083
ΑΠΡ	0	569432	0	200147
ΜΑΙΟΣ	0	651228	0	238024
ΙΟΥΝ	73894	756218	12639	288198
ΙΟΥΛ	302542	912767	114112	327469
ΑΥΓ	33359	906334	123318	309788
ΣΕΠ	228734	758699	8649	265232
ΟΚΤ	203107	590781	6785	210735
ΝΟΕ	59970	414096	5543	130869
ΔΕΚ	73324	334346	14376	157623

#### ΕΤΗΣΙΑ ΤΙΜΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ το 2019 και το 2020

Πίνακας 3: Ετήσια ποσοστά πληρότητας ξενοδοχείων σε σημαντικούς ελληνικούς τουριστικούς προορισμούς το 2019 και το 2020. Δεδομένα που ελήφθησαν από τον Δημητρώπουλο και συν., 2021

ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ	2019	2020	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ 2019-2020
Αθήνα	58.70%	16.40%	-72.00%
Καλαμάτα	40.70%	15.40%	-62.17%
Κρήτη	74.80%	21.90%	-70.66%
Κεφαλονιά	61.20%	17.10%	-72.00%
Ζάκυνθος	77.50%	21.70%	-72.00%



Σαντορίνη	26.70%	17.50%	-34.52%
Θεσσαλονίκη	62.70%	19.50%	-68.81%

Η κατάσταση στην Κεντρική Μακεδονία ανά μήνα κατά τη διάρκεια του 2020 απεικονίζεται στην Ελληνική Στατιστική Αρχή στον ακόλουθο πίνακα:

### Αφίξεις, Διανυκτερεύσεις και Πληρότητα σε Ξενοδοχεία και Παρόμοια Καταλύματα στην Κεντρική Μακεδονία (Μηνιαία Στοιχεία)

Πίνακας 4: Μηνιαία στοιχεία αφίξεων, διανυκτερεύσεων και πληρότητας κλινών σε ξενοδοχεία και παρόμοια καταλύματα (εξαιρουμένων των τουριστικών κάμπινγκ), 2020 [https://www.statistics.gr/en/statistics/-/publication/STO12/-/Ελληνική\\_Στατιστική\\_Αρχή](https://www.statistics.gr/en/statistics/-/publication/STO12/-/Ελληνική_Στατιστική_Αρχή)

Arrivals of residents	88.127	90.924	23.320	1.943	5.497	36.493	89.160	113.552	54.860	47.333	9.930	13.776
Arrivals of non-residents	30.730	29.683	11.162	572	759	14.791	72.094	80.180	81.191	61.228	3.180	3.610
Total Arrivals	118.857	120.607	34.482	2.515	6.256	51.284	161.254	193.732	136.051	108.561	13.110	17.386
Nights spent by residents	159.734	174.548	53.201	6.621	12.460	66.154	203.786	353.178	114.567	89.705	22.022	30.637
Nights spent by non-residents	64.235	63.032	25.739	2.810	3.003	43.988	295.766	343.766	332.678	272.141	19.020	20.285
Total nights spent	223.969	237.580	78.940	9.431	15.463	110.142	499.552	696.944	447.245	361.846	41.042	50.922
Occupancy of bed places (%)	26,1	30,1	9,4	22,3	32,9	8,1	25,9	36,2	25,1	27	6,3	8,6

### Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ COVID ΣΤΑ ΠΟΣΟΣΤΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΑΝΑ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΟΥ 2020

Πίνακας 5: Επίδραση του COVID στα ετήσια ποσοστά πληρότητας σε σημαντικούς ελληνικούς προορισμούς κατά τη διάρκεια του 2020. Δεδομένα που ελήφθησαν από τον Δημητρώπουλο και συν., 2021.

Προορισμούς	Κατοχή	Εκτίμηση	Επίδραση της νόσου COVID-19
Αθήνα	16.4%	57.1%	-40.7%
Ζάκυνθος	21.7%	69.9%	-48.2%



Κεφαλονιά	17.1%	57.5%	-40.3%
Θεσσαλονίκη	19.5%	62.6%	-43.1%
Σαντορίνη	29.2%	61.6%	-32.4%
Καλαμάτα	15.4%	39.7%	-24.3%
Κρήτη	21.9%	71.0%	-69.1%

Έρευνα Ποιοτικών Χαρακτηριστικών Εγχώριων Τουριστών (Vacation Survey) που πραγματοποιήθηκε από την Ελληνική Στατιστική Αρχή έδειξε ότι τα ταξίδια των Ελλήνων μειώθηκαν σημαντικά κατά τη διάρκεια του 2020, ειδικά τα ταξίδια στο εξωτερικό. Αυτό φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

#### ΤΑΞΙΔΙΑ ΑΝΑ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΛΛΗΝΕΣ 2014 – 2020

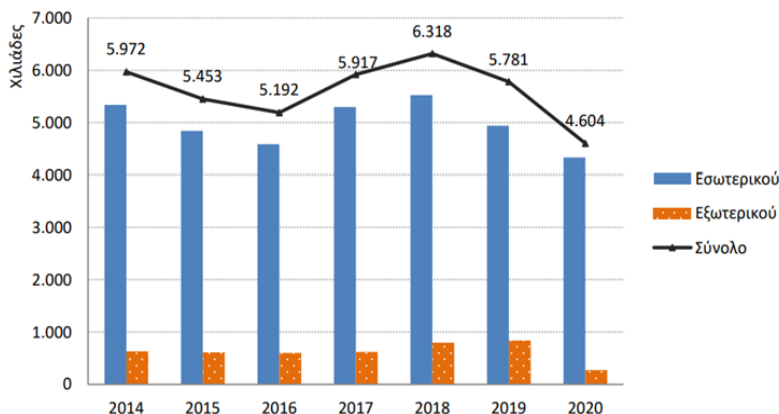
Πίνακας 6: Ταξίδια ανά προορισμό για Έλληνες άνω των 15 ετών (2014 – 2020). Πηγή Ελληνικής Στατιστικής Αρχής: <https://www.statistics.gr/en/statistics/-/publication/STO12/> - Ελληνική Στατιστική Αρχή.

ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ (χιλιάδες)	ΕΤΗΣΙΑ ΑΛΛΑΓΗ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ (χιλιάδες)	ΕΤΗΣΙΑ ΑΛΛΑΓΗ	ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ (χιλιάδες)	ΕΤΗΣΙΑ ΑΛΛΑΓΗ
2014	5,972		5,340		631	
2015	5,453	-8.7%	4,842	-9.3%	611	-3.2%
2016	5,192	-4.8%	4,590	-5.2%	602	-1.5%
2017	5,917	14.0%	5,296	15.4%	621	3.2%
2018	6,318	6.8%	5,524	4.3%	795	28.0%
2019	5,781	-8.5%	4,942	-10.5%	840	5.7%



2020	4,604	-20.4%	4,332	--12.3%	272	-67.6%
------	-------	--------	-------	---------	-----	--------

#### ΤΑΞΙΔΙΑ ΑΝΑ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΛΛΗΝΕΣ 2014 – 2020



Εικόνα 4: Ταξίδια ανά προορισμό για Έλληνες άνω των 15 ετών (2014 – 2020). Πηγή: Ελληνικής Στατιστικής Αρχής: <https://www.statistics.gr/en/statistics/-/publication/STO12/> - Ελληνική Στατιστική Αρχή

Σε μια εθνική μελέτη που πραγματοποιήθηκε από την εταιρεία έρευνας αγοράς τον Απρίλιο του 2020, στο ζενίθ της πανδημίας, η Kara Research διεξήγαγε μια μελέτη για τη συμπεριφορά των Ελλήνων τουριστών. Το 55% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι αισθάνονται «έτοιμοι να επιστρέψουν στην καθημερινή τους ρουτίνα». Όσον αφορά την επιστροφή στην κανονική τους ρουτίνα, οι πιο προτιμώμενες δραστηριότητες ήταν το κολύμπι στη θάλασσα (82%), οι διακοπές (77 %) και το φαγητό σε εστιατόρια και καφετέριες (80%). Τα αεροπορικά ταξίδια (48%) και τα μέσα μαζικής μεταφοράς (46%) ήταν δύο δραστηριότητες στις οποίες ήταν πιο προσεκτικοί, καθιστώντας τον εγχώριο τουρισμό και τα ιδιωτικά ταξίδια με αυτοκίνητο την καλύτερη επιλογή δεδομένων των συνθηκών (Kara Research, 2020).

#### 1.3.5 Οι επιπτώσεις της πανδημίας στον τομέα των τουριστικών επιχειρήσεων διεθνώς

Σε όλο τον κόσμο, οι κυβερνήσεις έλαβαν μέτρα έκτακτης ανάγκης για την ανάκαμψη της τουριστικής βιομηχανίας

Η αντίδραση της κυβέρνησης στον COVID-19



Πίνακας 7: Η απάντηση της κυβέρνησης στον COVID-19 για την τουριστική βιομηχανία σε όλο τον κόσμο, χρησιμοποιώντας δεδομένα από τους Sharma, et al., 2021.

Χώρα	Η απάντηση της κυβέρνησης
Αυστρία	ένα πακέτο για τον τουρισμό αναπτύχθηκε από το Ομοσπονδιακό Υπουργείο Γεωργίας, Περιφερειών και Τουρισμού σε συνεργασία με την Αυστριακή Τράπεζα Τουριστικής Ανάπτυξης
Βέλγιο	ένα πιστωτικό κουπόνι για το ίδιο ποσό, που ισχύει για ένα χρόνο, μπορεί να προσφερθεί στους τουρίστες εάν ακυρωθεί το πακέτο διακοπών τους.
Βραζιλία	δάνειο κεφαλαίου κίνησης προσφέρθηκε σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις του τουριστικού κλάδου από την Εθνική Αναπτυξιακή Τράπεζα. Έχει επίσης ετοιμαστεί ένα πακέτο ανακούφισης από τις αεροπορικές εταιρείες.
Καναδάς	1 εκατομμύριο καναδικά δολάρια CAD προσφέρθηκαν από το Καναδικό Ταμείο Εμπειριών (CEF) σε εθνικές τουριστικές επιχειρήσεις.
Χιλή	οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, ιδίως εκείνες της τουριστικής βιομηχανίας, μπορούν να είναι επιλέξιμες για ειδικά φορολογικά πακέτα
Κόστα Ρίκα	τρίμηνη αναβολή καταβολής φόρου δόθηκε σε επιχειρήσεις που αντιμετώπισαν προβλήματα ρευστότητας από τον Απρίλιο έως τον Ιούλιο του 2020 από το Ινστιτούτο Τουρισμού
Εσθονία	Το Υπουργείο Οικονομίας και Επικοινωνιών, σε συνεργασία με το Ίδρυμα Kredex (εσθονικό δημόσιο οργανισμό χρηματοδότησης) και την Επιχείρηση Εσθονία, συνέταξε ένα «πακέτο βοήθειας» ύψους 25 εκατομμυρίων ευρώ για να βοηθήσει την τουριστική βιομηχανία.





Ευρωπαϊκή Ένωση	Η τουριστική βιομηχανία έχει λάβει οφέλη όπως η στήριξη της ρευστότητας, η φορολογική ελάφρυνση και η χαλάρωση των νόμων για τις κρατικές ενισχύσεις.
Ινδονησία	η κυβέρνηση ανακοίνωσε ένα πρόγραμμα 725 εκατομμυρίων δολαρίων για να βοηθήσει την τουριστική βιομηχανία να ανακάμψει.
Ιταλία	η κυβέρνηση ανακοίνωσε ένα πακέτο διάσωσης ύψους 4 δισεκατομμυρίων ευρώ για την τουριστική βιομηχανία για να αποκαταστήσει την εικόνα της Ιταλίας στον κόσμο,
Ιαπωνία	ο Οργανισμός Τουρισμού της Ιαπωνίας ανακοίνωσε την προσφορά 2,2 δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ μετά το τέλος του COVID-19. Το ποσό αυτό θα δαπανηθεί για να καταστούν οι τουριστικοί προορισμοί πιο ελκυστικοί μέσω της ανάπτυξης του ταξιδιωτικού περιβάλλοντος και της ενθάρρυνσης των διεθνών τουριστών
Κορέα	Η κυβέρνηση παρέχει οικονομική βοήθεια, φορολογικές ελαφρύνσεις και βοήθεια για τη δημιουργία θέσεων εργασίας στην τουριστική βιομηχανία.
Νέα Ζηλανδία	Ο προϋπολογισμός του 2020 διέθεσε 400 εκατομμύρια NZD σε ένα Ταμείο Ανάκαμψης του Τουρισμού (TRF)
Πολωνία	Ο Πολωνικός Οργανισμός Τουρισμού ανέπτυξε την καμπάνια «Η Πολωνία μην ακυρώνετε, αναβάλλετε». Οι ταξιδιώτες ενδέχεται να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες για τις οποίες είχαν πληρώσει προηγουμένως, αργότερα
Σιγκαπούρη	Η Ειδική Ομάδα Δράσης για την Ανάκαμψη του Τουρισμού (TRAC) έχει συσταθεί για να δημιουργήσει και να εφαρμόσει σχέδια από το Συμβούλιο Τουρισμού της Σιγκαπούρης (STB)



Νότια Αφρική	Πακέτο 11 εκατομμυρίων δολαρίων προσφέρθηκε σε επιχειρήσεις της τουριστικής βιομηχανίας
Ελβετία	Ελβετία Ο τουρισμός θα λάβει πρόσθετη ομοσπονδιακή χρηματοδότηση 40 εκατομμυρίων CHF το 2020 και το 2021.
Ηνωμένο Βασίλειο	Το VisitBritain αναπτύσσει μια εκστρατεία ανάκαμψης για την προώθηση του τουρισμού του Ηνωμένου Βασιλείου στη μετά COVID εποχή.

Το Παγκόσμιο Συμβούλιο Ταξιδιών και Τουρισμού (2020α) τονίζει ότι θα παράσχει στήριξη σε όλες τις κυβερνήσεις, ιδίως σε εκείνες που εφαρμόζουν αποτελεσματικά μέτρα για ταχεία ανάκαμψη. Μετά από εκτενείς διαβουλεύσεις με ταξιδιωτικούς και τουριστικούς οργανισμούς, το WTTC προτρέπει να ληφθούν διάφορα μέτρα για να βοηθηθεί η ταχεία ανάκαμψη του τομέα. Οι πέντε προτεινόμενες πολιτικές παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

#### ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΟΥ WTTC ΠΟΥ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΑ ΤΑΞΙΔΙΑ ΜΕΤΑ ΤΟΝ COVID-19



Policy	Description
1. Improve travel facilitation	Remove or simplify visas wherever possible, reduce the cost and improve processing times where practical, accept other visas when appropriate and introduce more efficient technologies for seamless and secure travel
2. Remove barriers	Ensure that unnecessary barriers are removed or relaxed to alleviate pressure at ports and airports, including temporarily lifting of the 80-20 slot policy rule, ports assignments and implement flexible working visa for the industry in some countries with existing limitations, especially in hospitality and tour operation
3. Ease fiscal policies	Reduce and remove travellers' taxes which increases the cost of travel, e. g. air passenger duty and similar airport, port and hospitality taxes around the world
4. Introduce incentives	Introduce relief and incentives to support business continuity for companies which have been most negatively impacted by the virus. Small and medium-sized enterprises (SMEs) in particular will take longer to recover
5. Support destinations	Increase budgets and assign resources for promotion, marketing and product development purposes in destinations when they are ready to welcome visitors again

Εικόνα 5: Πολιτικές για τη στήριξη των ταξιδιών Παγκόσμιο Συμβούλιο Ταξιδιών και Τουρισμού (2020).

Το Παγκόσμιο Συμβούλιο Ταξιδιών και Τουρισμού (2020) αναφέρει ότι, «τα ταξίδια και ο τουρισμός έχουν τη δύναμη να ξεπεράσουν την τρέχουσα κρίση που αντιμετωπίζουν». Η μετα-πανδημική περίοδος θα είναι σίγουρα διαφορετική και έχουν ήδη ξεκινήσει οι ανησυχίες για πολλά ζητήματα. Μόλις ο ιός σταματήσει να εξαπλώνεται ή εξαφανίζεται, υπάρχει ανάγκη για μια οικονομική στρατηγική τεσσάρων μερών

- να δέχονται οικονομικές απώλειες
- προστασία της υγείας
- υποστήριξη ατόμων που αντιμετωπίζουν ξαφνική απώλεια εισοδήματος με την επέκταση των υφιστάμενων προγραμμάτων δικτύου ασφαλείας, και
- προστασία της παραγωγικής ικανότητας και πλήρης δυνατή χρήση της οικονομικής παραγωγικής ικανότητας (Škare, Soriano & Porada-Rochoń, 2021)

Τα ταξίδια και οι πτήσεις αποτελούν αναπόσπαστο στοιχείο της σύγχρονης επιχειρηματικής και κοινωνικής ζωής. Αναφερόμενος στα ταξίδια και τον τουρισμό, ο κορονοϊός κάνει μερικούς ανθρώπους να επανεξετάσουν πόσα ταξίδια - διακοπές, επαγγελματικά ταξίδια, συνέδρια - είναι πραγματικά απαραίτητα (Mance, 2020). Οι επιχειρήσεις της τουριστικής βιομηχανίας θα πρέπει να επανεξετάσουν τα στρατηγικά και επιχειρησιακά τους μοντέλα προκειμένου να ανταποκριθούν στο σοκ με τις λιγότερες ζημιές. Σύμφωνα με τον Wright (2021), πρέπει να δημιουργηθούν νέες



ταξιδιωτικές και τουριστικές ιστορίες και άλλοι σχετικοί τομείς πρέπει να προσαρμοστούν ή να επικεντρωθούν σε συγκεκριμένους τομείς για να επιτρέψουν μια αλλαγή στην τουριστική κατανάλωση και οι διαδικασίες πρέπει να προσαρμοστούν στο νέο status quo. Οι τομείς που πρέπει να διερευνηθούν είναι οι εκδηλώσεις, τα ξενοδοχεία και τα καταλύματα, τα τρόφιμα και ποτά και οι μεταφορές. Πιο αναλυτικά:

**Εκδηλώσεις:** Οι τοπικοί πολιτισμοί θα πρέπει να υποστηρίζονται από τις κοινότητες. Ο κλάδος των εκδηλώσεων θα διαδραματίσει σημαντικό ρόλο βοηθώντας τις τοπικές κοινότητες. Ενθαρρύνετε εκδηλώσεις τροφίμων, τέχνης, μόδας, μουσικής, τεχνολογίας, θρησκείας και πνευματικότητας που εστιάζουν στην τοπική κληρονομιά και τον σύγχρονο πολιτισμό.

**Ξενοδοχεία και καταλύματα:** Τα άτομα που δραστηριοποιούνται σε χώρους οικονομίας διαμοιρασμού, όπως η Airbnb, θα πρέπει να συνεργάζονται στενά με εταιρικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις για να βοηθηθούν να προωθήσουν και να καταθέσουν τις επιλογές στέγασης (δωμάτια, διαμερίσματα, σπίτια). Οι μεγάλες εταιρείες θα μπορούν να προσεγγίσουν περιοχές όπου δεν έχουν δικά τους ξενοδοχεία ή καταλύματα

**Τρόφιμα και ποτά:** Υπάρχει ανάγκη να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στα εργαστήρια μαγειρικής που βασίζονται στην εμπειρία, χρησιμοποιώντας τοπικά εποχιακά προϊόντα, περισσότερα χορτοφαγικά πιάτα και πιάτα ψαριών και μια συνεχή αλλαγή μακριά από την κατανάλωση κρέατος (καθώς είναι ένας υψηλός εκπομπός άνθρακα).

**Μεταφορές:** Οι χερσαίες επιλογές θα πρέπει να ενθαρρυνθούν και να υποστηριχθούν περισσότερο. Οι τουρίστες που θέλουν να ταξιδέψουν σε τοπικό, εθνικό ή περιφερειακό επίπεδο χρειάζονται περισσότερη βοήθεια από τον τομέα. Μακροπρόθεσμα, η τουριστική βιομηχανία πρέπει να μεταβεί στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας (Wright, 2021)

Είναι ζωτικής σημασίας η τουριστική βιομηχανία να εξελιχθεί σε μια ανθεκτική, ανταγωνιστική και αποδοτική ως προς τη χρήση των πόρων βιομηχανία. Η υγειονομική κρίση ενθάρρυνε τους τουρίστες να ανακαλύψουν εκ νέου την πολιτιστική τους κληρονομιά και να προτιμήσουν έναν πιο τοπικό και υπεύθυνο τουρισμό. Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού του 2020, ορισμένες γαλλικές πόλεις προσέφεραν δωρεάν είσοδο σε ορισμένους από τους πολιτιστικούς τους χώρους, όπως μουσεία. Στόχος τους ήταν να επεκτείνουν τη διαμονή των



τουριστών προς όφελος της πόλης και των τοπικών παραγωγών (Lahaye & Alny, 2021).

Σύμφωνα με Booking.com έρευνα το 2020 οι πέντε τύποι μελλοντικών ταξιδιών που επιλέγονται από τους ταξιδιώτες είναι:

- Ατομικά ταξίδια
- Ταξίδια χαλάρωσης
- Οικογενειακά ταξίδια
- Εναλλακτικές αποδράσεις και
- Γαστρονομικός τουρισμός

Με το βλέμμα στραμμένο στο μέλλον των ταξιδιών, οι ειδικοί προβλέπουν τις ακόλουθες σημαντικές αλλαγές: εμμονή των ταξιδιωτών, νέες τεχνολογικές υπηρεσίες, μετασχηματισμός της κινητικότητας, αυξημένη κοινωνική ευθύνη και αντίκτυπος των συνθηκών εργασίας. Ο τουριστικός τομέας βιώνει ραγδαία μετασχηματισμό ως αποτέλεσμα της επιδημίας, με τη βοήθεια της τεχνολογίας (Deloitte, 2021).

Πίνακας 8: Αλλαγές στον τουριστικό τομέα.

ΣΥΓΚΥΡΙΑ	ΔΟΜΙΚΗ/ΕΠΙΤΑΧΥΝΟΜΕΝΗ
Οικιακός	Προοδευτικός
Τελευταία στιγμή	Ενδυνάμωση
Μακρά διαμονή	Ευελιξία στις κρατήσεις
Διεθνής	Ψηφιοποίηση και Εξατομίκευση

Οι ψηφιακές πλατφόρμες και τα κοινωνικά δίκτυα αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία για τον καταναλωτή. Ο αριθμός των επιβεβαιωμένων κρουσμάτων και οι ειδήσεις COVID-19 επηρέασαν την αναζήτηση πληροφοριών από άτομα στο



διαδίκτυο σχετικά με τουριστικούς προορισμούς (Jongho et al., 2021). Ως εκ τούτου, το ψηφιακό μάρκετινγκ έχει γίνει γρήγορα ένας πολύτιμος πόρος για πολλές επιχειρήσεις, καθώς και απαραίτητη προϋπόθεση για τη μετάβαση των επιχειρήσεων σε ένα νέο στάδιο. Όλο και περισσότεροι άνθρωποι πηγαίνουν στο διαδίκτυο για να βρουν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το επόμενο ταξίδι τους. Το 2018, το 82% όλων των ταξιδιωτικών κρατήσεων πραγματοποιήθηκαν χωρίς ανθρώπινη αλληλεπίδραση και μέχρι το 2023 εκτιμάται ότι 700 εκατομμύρια άνθρωποι θα έχουν κάνει ηλεκτρονική κράτηση (Deane, 2020). Για εκατοντάδες εκατομμύρια ανθρώπους, το lockdown υποστηρίχθηκε από όλες τις πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης και τα τουριστικά γραφεία και τα ταξιδιωτικά γραφεία έχουν αρχίσει να προσφέρουν εικονικές περιηγήσεις, για παράδειγμα, και έχουν αρχίσει να ευτελίζουν το βίντεο και τη συνομιλία, για άτομα όλων των ηλικιών (Mochon, 2020).

Εκδηλώσεις και δραστηριότητες όπως ζωντανές συναυλίες, ξεναγήσεις, εκδρομές, συναντήσεις, εκπαίδευση, που κάποτε αποτελούσαν ταξιδιωτικές περιστάσεις άρχισαν να γίνονται ψηφιακές λόγω της πανδημίας. Οι εικονικές εμπειρίες είναι αβεβαιότητες που μπορούν να επανασχεδιάσουν πλήρως το μελλοντικό τουριστικό τοπίο. Η πολύ προσιτή αντικατάσταση των φυσικών εμπειριών με εικονικές εμπειρίες σε συνδυασμό με τη διείσδυση τεχνολογικών κολοσσών στον κλάδο είναι μια αβεβαιότητα που μπορεί να επανασχεδιάσει πλήρως το μελλοντικό τουριστικό τοπίο. Άλλες αβεβαιότητες μπορεί να είναι ο προστατευτισμός και οι δημόσιοι κανονισμοί και η υγεία, η περιβαλλοντική και κοινωνική σταθερότητα (Deloitte, 2021)

Ως αποτέλεσμα των νέων συνθηκών, ορισμένοι ακαδημαϊκοί διαμόρφωσαν και πρότειναν μια κατευθυντήρια γραμμή για προγράμματα σπουδών ηλεκτρονικού τουρισμού. Συνιστούν τους ακόλουθους έξι ερευνητικούς πυλώνες για μια πιο διεξοδική, επιδραστική και κριτική αναζήτηση (Gretzel et al, 2020).

1. ιστορική κατανόηση και σημασία της συνέχειας
2. μείνετε ενήμεροι για τα στοιχεία που επηρεάζουν το σχηματισμό της γνώσης
3. διαφάνεια σχετικά με τις αξίες της
4. να εξετάσουν τις διάφορες ευκαιρίες συμμετοχής στην έρευνα
5. πλουραλισμός και



6. δημιουργικότητα Υπάρχουν επαρκή στοιχεία που λένε ότι τόσο η τουριστική βιομηχανία όσο και η έρευνα έχουν προχωρήσει σε σημείο που μπορούν να παρέχουν σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο αποτελεσματικής:

- να δημιουργεί και να εφαρμόζει διαδικασίες ανάκαμψης και αντίδρασης σε περιπτώσεις κρίσης.
- βελτίωση της ανθεκτικότητας στις καταστροφές σε περίπτωση μελλοντικών καταστροφών.

Αυτό που εξακολουθεί να λείπει είναι η καλύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι κρίσεις μπορούν να προωθήσουν την αλλαγή της βιομηχανίας, πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να μετατρέψουν τη διακοπή της κρίσης σε επαναστατική καινοτομία και πώς να διεξάγουν έρευνα που μπορεί να επιτρέψει, να ενημερώσει και να οδηγήσει την επανεξέταση και την επαναφορά μιας νέας κανονικότητας (Sigala, 2020).

### 1.3.6 Η σημασία του τομέα των τουριστικών επιχειρήσεων και το πλήγμα της πανδημικής κρίσης

Η φιλοξενία ήταν ιδιαίτερα ευάλωτη στον COVID-19 για διάφορους λόγους. Για ξενοδοχεία και θέρετρα αναψυχής, το επιχειρηματικό μοντέλο έχει να κάνει με την πρόσκληση ανθρώπων στις εγκαταστάσεις τους όχι απλώς για διαμονή, αλλά για εμπειρία. Οι ταξιδιωτικοί περιορισμοί και τα lockdown σε όλες τις χώρες επηρέασαν τη βιομηχανία της φιλοξενίας με τεράστιο τρόπο. Σε άλλους κλάδους, οι ευκαιρίες εργασίας από το σπίτι επέτρεψαν στις εταιρείες να διατηρήσουν το εργατικό δυναμικό και να διατηρήσουν κάποιο επίπεδο επιχειρηματικής συνέχειας, ενώ το μοντέλο της εργασίας από το σπίτι δεν θα μπορούσε να ισχύσει πραγματικά για τον τομέα της φιλοξενίας. Οι υπάλληλοι έπρεπε να βρίσκονται στις εγκαταστάσεις για να παρέχουν την εμπειρία στον πελάτη.

Ο τομέας της φιλοξενίας αποτελεί ουσιαστικό θεμέλιο εσόδων (Arasli et al., 2021) και έχει αυξηθεί σταθερά την τελευταία δεκαετία, καταγράφοντας περίπου 1,4 δισεκατομμύρια διεθνείς τουριστικές αφίξεις το 2019 (UNWTO, 2020). Ο οργανισμός εκτιμά περαιτέρω ότι μέχρι το 2030, οι διεθνείς αφίξεις τουριστών θα φτάσουν τουλάχιστον τα 1,8 δισεκατομμύρια, με τον ΠΟΕ να προβλέπει αύξηση περίπου 1,8 δισεκατομμυρίων διεθνών αφίξεων τουριστών (UNWTO, 2020). Όπως αποδεικνύεται από τη βιβλιογραφία, είναι αυτονόητο ότι ο τουρισμός είναι ο λόγος για την περισσότερη ανθρώπινη κινητικότητα παγκοσμίως (Renaud, 2020). Ωστόσο, λόγω



της πανδημίας COVID-19, οι απώλειες διεθνών αφίξεων τουριστών ήταν 1 δισεκατομμύριο, όπως σημειώνεται από τον WTO (WTO, 2020).

Όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφία, δεν υπάρχουν άλλοι τρόποι για να μπορούν τα άτομα να εξερευνήσουν νέα μέρη ή να γνωρίσουν νέους ανθρώπους εκτός από τα ταξίδια. Στο παρελθόν, οι πανδημίες και οι επιδημίες έχουν περιγραφεί ως τα πιο ανησυχητικά νέα για τους παραθεριστές και τους τουρίστες (Ugur & Akbiyik, 2020). Οι πανδημίες όχι μόνο επηρεάζουν τους τουρίστες αλλά αποτελούν επίσης πρόβλημα για τους ντόπιους στους επισκεπτόμενους προορισμούς. Με άλλα λόγια, οι πανδημίες και οι επιδημίες προκαλούν επίσης ζημιά σε τουριστικούς προορισμούς. Ως αποτέλεσμα, τα ταξίδια γίνονται καταλύτης για την εξάπλωση ασθενειών. Υπάρχουν άφθονα στοιχεία στη βιβλιογραφία ότι οι ταξιδιώτες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη μετάδοση πανδημιών ή/και επιδημιών μεταξύ προορισμών (Hollingsworth et al., 2006).

Οι πανδημίες και οι επιδημίες δεν είναι κάτι νέο ή νέο ζήτημα στον τουρισμό. Στην πραγματικότητα, ο παγκόσμιος τουρισμός έχει επηρεαστεί και εκτεθεί σε πολυάριθμες κρίσεις όλα αυτά τα χρόνια (Gossling et al., 2020). Παραδείγματα ορισμένων από τις κρίσεις (συμπεριλαμβανομένων των πανδημιών) που έχουν επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τον παγκόσμιο τουρισμό τις τελευταίες 2 δεκαετίες (έτη 2000–2020) περιλαμβάνουν τις τρομοκρατικές επιθέσεις της 11ης Σεπτεμβρίου 2001, το ξέσπασμα του σοβαρού οξέος αναπνευστικού συνδρόμου (SARS) το 2003, την παγκόσμια οικονομική κρίση το 2008 και το 2009 και το ξέσπασμα του αναπνευστικού συνδρόμου της Μέσης Ανατολής (MARS) το 2015 (Wen et al., 2005).

Σύμφωνα με τα λόγια του Ötsch (2020), η COVID-19 ήταν μια κρίση οικονομικών κοινωνιών εγκλωβισμένων σε πρότυπα ανάπτυξης. Οι Allen et al. (2016) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ιοί όπως το COVID-19 είναι το αποτέλεσμα πολλών συνδέσεων ή αλληλεπιδράσεων των πολλών διαστάσεων της αστικοποίησης, της παγκοσμιοποίησης, της περιβαλλοντικής αλλαγής, του σύγχρονου καπιταλισμού και των αγροτικών επιχειρήσεων. Λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω έννοιες, ο Sigala (2020) συμφωνεί και αναφέρεται στην ταξιδιωτική και τουριστική βιομηχανία, τα παραδείγματα ανάπτυξης της ως σημαντικό παράγοντα που συμβάλλει στα κοινωνικοοικονομικά συστήματα που βοηθούν στην ταχεία επιτάχυνση της εξάπλωσης των ιών.

Ενώ η βιομηχανία είναι επίσης ένα εργαλείο για τον έλεγχο και τον περιορισμό του ιού, είναι σίγουρα καταλύτης για την εξάπλωση των λοιμώξεων του ιού. Ο Sigala





(2020) θεωρεί περαιτέρω την ταξιδιωτική και τουριστική βιομηχανία ως υψηλά υπεύθυνη για τον διασυνδεδεμένο και παγκόσμιο κόσμο, τα απόβλητα, την κλιματική αλλαγή, τη ρύπανση, την παγκόσμια, εθνική και περιφερειακή οικονομική ανάπτυξη. Έτσι, η πανδημία δεν οφείλεται τελικά στα ταξίδια αλλά στην κλιματική αλλαγή (IMF, 2020).

Η τουριστική βιομηχανία είναι πολύ ποικιλόμορφη και περιλαμβάνει εστιατόρια και καφετέριες εκτός από ξενοδοχεία και καταλύματα (Pascual & Cain, 2021). Λόγω των περιορισμών που επιβάλλονται από τις κυβερνήσεις σε ταξιδιωτικούς προορισμούς σε όλο τον κόσμο, έχει επηρεαστεί και ο κλάδος της φιλοξενίας (Kong et al., 2021). Χωρίς ταξιδιώτη ή τουρίστα σε έναν προορισμό, δεν υπάρχει τελικά καμία δουλειά στα ξενοδοχεία, τα καταλύματα και τα εστιατόρια. Οι ακυρώσεις κρατήσεων στον κλάδο της φιλοξενίας ήταν και πάλι η σειρά της ημέρας μετά τα παγκόσμια μέτρα για τον περιορισμό της πανδημίας (Mao et al., 2021).

Καθώς επηρεάστηκαν περαιτέρω αυστηρά μέτρα σε επίπεδο προορισμού, με τα περισσότερα καταστήματα να είναι κλειστά και, σε ορισμένες περιπτώσεις, όπου επιβλήθηκαν ολικά lockdown, δεν υπήρχε εγχώριος τουρισμός που να βοηθά τη βιομηχανία φιλοξενίας σε κάποιο βαθμό σε τοπικό επίπεδο. Οι πολιτικές «Μένουμε στο σπίτι» και οι πολιτικές κοινωνικής αποστασιοποίησης ενισχύθηκαν, γεγονός που τελικά οδήγησε στο κλείσιμο χώρων και επιχειρήσεων (Arbulú et al., 2021). Σύμφωνα με τον Elliot (2020), ως απάντηση στους περιορισμούς της πανδημίας που επιβλήθηκαν, καταγράφηκαν πολλές ακυρώσεις στον κλάδο της φιλοξενίας και στον κλάδο συνολικά. Τα ποσοστά πληρότητας των ξενοδοχείων μειώθηκαν δραστικά. Για παράδειγμα, η Ιταλία, μια από τις πρώτες και περισσότερο πληγείσες χώρες, κατέγραψε περίπου 90% ακυρώσεις κρατήσεων στη Ρώμη τις πρώτες ημέρες της πανδημίας και 80% στη Σικελία (Mensah, 2020).

Επιπλέον, τα χαρακτηριστικά επιλογής ξενοδοχείου που οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται ως σημαντικά έχουν ιστορικά μεταβληθεί. Περισσότεροι καταναλωτές ενδιαφέρονται σήμερα να συμμετέχουν στη βιωσιμότητα μέσω των ξενοδοχειακών επιλογών τους (Han et al., 2009). Ομοίως, οι Njite και Schaffer (2017) επανεξέτασαν τα χαρακτηριστικά επιλογής ξενοδοχείου και συνέκριναν τον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές αντιλήφθηκαν τη σημασία των πράσινων χαρακτηριστικών σε σύγκριση με τους παράγοντες επιλογής της παράδοσης. Επιπλέον, ένα νέο σύνολο χαρακτηριστικών επιλογής ξενοδοχείων που περιλαμβάνει την τεχνολογική καινοτομία εμφανίστηκε μόλις τα ξενοδοχεία αγκάλιασαν τα προϊόντα/υπηρεσίες που



διαμεσολαβούν από την τεχνολογία και τις έξυπνες τεχνολογίες (Chiang et al., 2019· Kim et al., 2019).

---

Ψηφιακή Βεβαίωση Εγγράφου

Μπορείτε να ελέγξετε την ισχύ του εγγράφου  
σκανάροντας το QR code ή εισάγοντας τον κωδικό  
στο [docs.gov.gr/validate](https://docs.gov.gr/validate)



**Κωδικός εγγράφου:** 9wz6Wjb1dMf1XEdrY3IwyA

: 50/108

## 2ο Κεφάλαιο: Το ανθρώπινο δυναμικό στα ξενοδοχεία

### 2.1 Το ανθρώπινο δυναμικό ως φορέας ανάπτυξης του οργανισμού

#### 2.1.1 Η έννοια του ανθρώπινου κεφαλαίου

Το ανθρώπινο κεφάλαιο (στα αγγλικά αποδίδεται με τον όρο *human capital*), με απλά λόγια, είναι οτιδήποτε άλλο εκτός από το φυσικό κεφάλαιο, όπως ακίνητα, εξοπλισμός και το χρηματοοικονομικό κεφάλαιο. Τον προηγούμενο αιώνα, το μερίδιο του φυσικού κεφαλαίου στο ακαθάριστο εγχώριο προϊόν στην οικονομία των προηγμένων χωρών μειώθηκε απότομα, ενώ το μερίδιο του ανθρώπινου κεφαλαίου αυξήθηκε. Αυτή η αύξηση του μεριδίου του ανθρώπινου κεφαλαίου στο ακαθάριστο εγχώριο προϊόν έχει δημιουργήσει την έννοια της οικονομίας της γνώσης (Pasban & Nojdedeh, 2016).

Διαφορετικοί τύποι κεφαλαίου έχουν θεωρηθεί ως εισροές, οι οποίες εισέρχονται στη διαδικασία παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών, ωστόσο, το ανθρώπινο κεφάλαιο δεν θεωρείται ως απλή εισροή, καθώς παίζει πιο περίπλοκο ρόλο στη διαδικασία παραγωγής αγαθών ή παροχής υπηρεσιών. Το ανθρώπινο κεφάλαιο εμφανίζει ένα εγγενές ταλέντο, το οποίο μπορεί να αλλάξει ή να μετριάσει τον εαυτό του και άλλες εισροές. Αυτό το χαρακτηριστικό οδηγεί στον αέναο δυναμισμό της οικονομίας (Menzies, 2003).

Το ανθρώπινο κεφάλαιο αναφέρεται στη γνώση, την εκπαίδευση, τις εργασιακές ικανότητες και τις ψυχομετρικές αξιολογήσεις (Namasivayam & Denizci, 2006). Η έννοια του ανθρώπινου κεφαλαίου έχει τις ρίζες της στην οικονομική βιβλιογραφία (Becker, 1996). Το ανθρώπινο κεφάλαιο δεν είναι ούτε φυσικό κεφάλαιο ούτε χρηματοοικονομικό. Στην πραγματικότητα, αυτό το κεφάλαιο έχει οριστεί ως η γνώση, η ικανότητα, η δημιουργικότητα και η υγεία του ατόμου (Becker, 2002). Ο Becker (1996, 2002) πιστεύει ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο, το φυσικό κεφάλαιο και το χρηματοοικονομικό κεφάλαιο είναι διαφορετικές πτυχές του κεφαλαίου, ωστόσο, η διαφορά τους προκύπτει από το γεγονός ότι ένα άτομο δεν μπορεί να διαχωριστεί από τις δεξιότητες, την υγεία και τις αξίες του, ενώ μπορεί να διαχωριστεί από τα



περιουσιακά του στοιχεία. και ιδιότητες. Επομένως, το πιο βιώσιμο και βιοαποδομήσιμο κεφάλαιο είναι το ανθρώπινο.

Σύμφωνα με τον Schultz (1961, όπ. αναφ. στο Pasban & Nojedeh, 2016), η επίσημη εκπαίδευση και κατάρτιση είναι ζωτικά εργαλεία για τη βελτίωση των παραγωγικών ικανοτήτων. Επιπλέον, θεωρεί την επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο ως κριτήριο εγγραφής στην εκπαίδευση. Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί του ανθρώπινου κεφαλαίου, οι οποίοι καθένas από αυτούς τονίζει διαφορετικά χαρακτηριστικά του ανθρώπινου κεφαλαίου. Σε έναν άλλο ορισμό του ανθρώπινου κεφαλαίου, θεωρείται ως μια συλλογή χαρακτηριστικών, εμπορίου ζωής, γνώσης, δημιουργικότητας, καινοτομίας και ενέργειας, την οποία οι άνθρωποι επενδύουν στην εργασία τους (Weatherly, 2003).

Ανθρώπινο κεφάλαιο είναι η επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητά τους. Μάλιστα, το κόστος αυτής της επένδυσης παρέχεται για μελλοντική χρήση. Επομένως, ο οργανισμός που μαθαίνει επιλέγει την επένδυση σε άτομα, επειδή οι άνθρωποι είναι πολύτιμο ανθρώπινο κεφάλαιο με διαφορετικές ιδιότητες (Bugund & Tumolo, 2004). Γενικά, το οργανωτικό κεφάλαιο είναι μια συνεκτική συλλογή ποιοτικών χαρακτηριστικών, συμπεριλαμβανομένων των εκπαιδευτικών, ικανοτήτων και πολιτιστικών, που δημιουργεί προστιθέμενη αξία για τον οργανισμό (Namasivayam & Denizci, 2006).

Η συσσώρευση γνώσης και ανθρώπινου κεφαλαίου έχει άμεση επίδραση στην αποτελεσματικότητα. Σε προηγμένες χώρες, όπου η αύξηση του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος έχει αυξηθεί, το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων έχει αυξήσει άμεσα τον εργασιακό τους βίο. Τα περισσότερα κοινωνικά οφέλη, που προέρχονται από τη συσσώρευση ανθρώπινου κεφαλαίου, όπως η καλή υγεία, η περισσότερη αστική απασχόληση, η μείωση της εγκληματικότητας και η αύξηση του κοινωνικού συσχετισμού θα επηρεάσουν την οικονομική ανάπτυξη μακροπρόθεσμα (Carmeli & Schaubroeck, 2005).

Επιπλέον, το κοινωνικό κεφάλαιο μιας χώρας προάγει την ευημερία της κοινωνίας και επηρεάζει άμεσα την αποτελεσματικότητα των αγαθών και των υπηρεσιών. Για παράδειγμα, το υψηλό επίπεδο κηδεμονίας στην κοινωνία μειώνει το κόστος των εμπορικών συναλλαγών (Rastogi, 2002). Η έμφαση των οργανισμών στο ανθρώπινο κεφάλαιο βασίζεται στην άποψη ότι η αγοραία αξία των οργανισμών εξαρτάται περισσότερο από τα άυλα περιουσιακά στοιχεία, ιδίως από το ανθρώπινο κεφάλαιο παρά από τα υλικά περιουσιακά στοιχεία. Η απασχόληση και η διατήρηση των



καλύτερων εργαζομένων στον οργανισμό είναι μέρος αυτής της συμφωνίας. Οι οργανισμοί πρέπει να αυξήσουν το επίπεδο της οργανωσιακής μάθησης, να αυξήσουν το επίπεδο των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων μέσω της ενθάρρυνσης τους και να παρέχουν μια ατμόσφαιρα όπου η γνώση δημιουργείται, μοιράζεται και εφαρμόζεται και η μάθηση γίνεται συνήθεια (Stiles & Kulvisaechana, 2003).

### 2.1.2 Τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου κεφαλαίου

Το πρώτο σημαντικό χαρακτηριστικό του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι η δημιουργικότητα και καινοτομία. Η επιβίωση των οργανισμών εξαρτάται από τη δύναμή τους για ανασυγκρότηση. Αυτή η ανοικοδόμηση επιτυγχάνεται μέσω της προσαρμογής των στόχων στις παρούσες συνθήκες και της βελτίωσης των μεθόδων για την επίτευξη αυτών των στόχων. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί πρέπει να ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, καθώς οι μη δημιουργικοί οργανισμοί θα εξαφανιστούν ή θα τροποποιηθούν (Daft, 1998).

Επίσης, ένα ακόμη σημαντικό χαρακτηριστικό του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι η γνώση και οι δεξιότητες. Το γεγονός ότι οι άνθρωποι είναι πολύτιμοι πόροι μέσα στον οργανισμό δεν είναι νέο. Σύμφωνα με τους Nerdrum και Erikson (2001), στις αρχές του δέκατου έβδομου αιώνα, ο William Petty, ο διάσημος οικονομολόγος, υπολόγισε την αξία των εργαζομένων μέσω των ασφαλιστικών υπαλλήλων. Στους μεταγενέστερους αιώνες, ο Adam Smith έγραψε για την αξία της γνώσης και των δεξιοτήτων των εργαζομένων και την επίδρασή τους στη διαδικασία του προϊόντος και την αποτελεσματικότητα της εταιρείας (Smith, 1910, όπ. αναφ. στο Nerdrum & Erikson, 2001).

Επιπλέον, ο Smith (1910, όπ. αναφ. στο Nerdrum & Erikson, 2001) δήλωσε ότι η εκπαίδευση είναι ένα είδος επένδυσης στον άνθρωπο, που υποστηρίζει τους ειδικευμένους και εκπαιδευμένους εργαζομένους. Η ενδυνάμωση των εργαζομένων καθώς και η δυνατότητα να λάβουν αποφάσεις θα αυξήσει τα κίνητρά τους και θα μειώσει την αντίστασή τους στις οργανωτικές αλλαγές (Thomas et al., 1996). Η διαχείριση γνώσης είναι ένα αποτελεσματικό πεδίο, το οποίο δημιουργείται μέσα από διάφορους παράγοντες όπως το ανθρώπινο δυναμικό, η οργανωτική ανάπτυξη, η αλλαγή διαχείρισης, η τεχνολογία πληροφοριών, η πίστωση διαχείρισης, η μέτρηση της απόδοσης και η τοποθέτηση αξίας (Bukowitz & Williams, 1999).

Η διαχείριση γνώσης είναι η διαδικασία απόκτησης εμπορικής γνώσης και χρήσης της για την τόνωση της καινοτομίας (Nonaka & Reinmoeller, 2000). Αν και η



συσχέτιση μεταξύ οικονομικής ανάπτυξης και γνώσης είναι οργανωμένη (Teese, 2000), πρόσφατα ερευνητές της διοίκησης όπως ο Drucker (1993) πρότειναν ότι η επιστημονική εργασία είναι ο κεντρικός πόρος της ανεπτυγμένης οικονομίας και οι εργαζόμενοι είναι οι κεντρικές εργατικές δυνάμεις. Οι συγγραφείς δήλωσαν ότι η γνώση και η διαχείρισή της είναι πάντα σημαντικές, η οικονομική ανάπτυξη έχει οικοδομηθεί πάνω στη γνώση και ότι το πνευματικό κεφάλαιο είναι πολύ σημαντικό για την ανάπτυξη του προϊόντος. Επομένως, χρειάζεται περισσότερη επιστημονική προσοχή για την αντίληψη, την περιγραφή και τη μέτρηση της γνώσης της οικονομίας και του προϊόντος (Pasban & Nojdedeh, 2016).

Η προστιθέμενη αξία αποτελεί ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο του ανθρώπινου κεφαλαίου, καθώς το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και προστιθέμενη αξία και να λειτουργήσει ολοκληρωμένα σχέδια ποιότητας. Οι εργαζόμενοι μπορούν να δημιουργήσουν τις προβλέψεις σε διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού, να καθορίσουν τις αξίες, τις αποστολές και τους στόχους, να σχεδιάσουν στρατηγικά σχέδια και να εφαρμόσουν αυτά τα σχέδια σύμφωνα με αξίες. Η προστιθέμενη αξία μπορεί να ενισχυθεί μέσω της παρακίνησης και της εκπαίδευσης των εργαζομένων (Armstrong, 2008).

Για να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η εταιρεία πρέπει να διακρίνει τα προϊόντα της από τους ανταγωνιστές της, απασχολώντας περισσότερο ταλαντούχους και ειδικευμένους υπαλλήλους από τους υπαλλήλους των ανταγωνιστών. Τα ταλέντα των εργαζομένων όπως η καλή απόδοση, η ευελιξία, η δημιουργικότητα και η ικανότητα παροχής άμεσων υπηρεσιών στον πελάτη παίζουν βασικό ρόλο στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονέκτημα για τον οργανισμό (Armstrong, 2008). Όλο και περισσότερο, τα πνευματικά κεφάλαια, τα οποία χρησιμοποιούνται ως άυλα περιουσιακά στοιχεία, αποτελούν πολύτιμους φορείς σε έναν οργανισμό. Αυτά τα κεφάλαια αποτελούν σημαντικό οικονομικό πόρο και έχουν άμεση ανταγωνιστική επίδραση στην αγορά (Groves, 2002).

Η δέσμευση του πελάτη σε έναν οργανισμό παροχής υπηρεσιών εξαρτάται σημαντικά από τους εργαζομένους που σχετίζονται με τον πελάτη. Οι Zeithmal, Berry και Parasuraman (1996) πρότειναν ότι η υψηλότερη ποιότητα των υπηρεσιών δημιουργεί θετικές συμπεριφορικές προθέσεις στους πελάτες και επηρεάζει την πίστη τους στον οργανισμό, γεγονός που φέρνει θετικές οικονομικές συνέπειες για την εταιρεία. Επομένως, η πίστη του πελάτη σε μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών καθορίζεται μέσω της συμπεριφοράς των εργαζομένων προς αυτόν τον πελάτη. Στην πραγματικότητα, οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών πρέπει να ενθαρρύνουν αυτή τη



συμπεριφορά. Η ανάπτυξη της σχέσης θα αυξήσει τη δέσμευση του πελάτη προς τον οργανισμό, έτσι ώστε να γίνουν οι μόνιμοι πελάτες (Yoon, & Suh, 2003). Η αξιολόγηση των υπηρεσιών από τον πελάτη εξαρτάται από την ικανότητα, τη στάση, την εμπειρία και τις δεξιότητες των εργαζομένων, επομένως η συμπεριφορά των εργαζομένων που σχετίζονται με τους πελάτες θα επηρεάσει το μέλλον της σχέσης εξυπηρέτησης (Gonzalez & Garazo, 2006).

### 2.1.3 Η έννοια του ανθρώπινου δυναμικού

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ολοκληρωμένες δυνατότητες του μυαλού και της φυσικής δύναμης που κατέχουν τα άτομα. Οι άνθρωποι πόροι θεωρούνται ως ικανότητες που κατέχουν οι άνθρωποι για να χρησιμοποιηθούν για τη λειτουργία ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, ώστε να είναι αποτελεσματική ή επιτυχημένη. Αυτό σημαίνει ότι οι άνθρωποι έχουν ικανότητες που πρέπει να αναπτυχθούν για να επιτύχουν προγραμματισμένους στόχους και στόχους. Η ανάπτυξη είναι μια προσπάθεια βελτίωσης των τεχνικών, θεωρητικών, εννοιολογικών και ηθικών ικανοτήτων των εργαζομένων σύμφωνα με τις ανάγκες της εργασίας / θέσης μέσω εκπαίδευσης και κατάρτισης (Werdhiastutie, et al., 2020).

Η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού είναι μια προσπάθεια ανάπτυξης της ποιότητας ή της ικανότητας του ανθρώπινου δυναμικού πόρων μέσω της διαδικασίας του εκπαιδευτικού σχεδιασμού, της κατάρτισης και της διαχείρισης του προσωπικού ή των εργαζομένων για την επίτευξη βέλτιστου αποτελέσματος (Werdhiastutie, et al., 2020). Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια μακροπρόθεσμη εκπαιδευτική διαδικασία που χρησιμοποιεί μια συστηματική και οργανωμένη διαδικασία με την οποία τα στελέχη μαθαίνουν εννοιολογική και θεωρητική γνώση για γενικούς σκοπούς. σειρά συστηματικών και προγραμματισμένων δραστηριοτήτων που σχεδιάστηκαν από τον οργανισμό για να σ παρέχει ευκαιρίες στα μέλη του να μάθουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να ανταποκριθούν στις τρέχουσες και μελλοντικές απαιτήσεις εργασίας (Mc Guire, 2014).

Η ανθρώπινη έμφαση τόσο ως εργαλείο όσο και ως τελικός στόχος ανάπτυξης. Βραχυπρόθεσμα, μπορεί να ερμηνευθεί ως η ανάπτυξη της εκπαίδευσης και της κατάρτισης για να συναντηθούν άμεσα οι τεχνικοί εμπειρογνώμονες, η ηγεσία, το διοικητικό προσωπικό. Ο παραπάνω ορισμός τοποθετεί τους ανθρώπους ως φορείς και αποδέκτες της ανάπτυξης. Η δράση που πρέπει να γίνει βραχυπρόθεσμα είναι η παροχή εκπαίδευσης και κατάρτισης για την κάλυψη των αναγκών των ειδικευμένων εργαζομένων (Werdhiastutie, et al., 2020).



#### 2.1.4 Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού

Το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού που έχει υψηλά κίνητρα επιτευγμάτων τείνουν να προτιμούν να αγωνίζονται με δραστηριότητες που έχουν μέτριες προκλήσεις. Το ανθρώπινο δυναμικό σε οργανισμούς με αυτή τη νοοτροπία έχει πάντα κίνητρο να είναι καλύτερος και ακόμη καλύτερος από άλλους (Werdhiastutie, et al., 2020). Προσωπικά καθήκοντα με προσωπική ευθύνη δίνονται συχνά από τον οργανισμό προκειμένου να βελτιώσει τις προσωπικές ικανότητες των ατόμων ώστε να μπορέσουν να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους. Η ανάθεση εργασιών με αυτήν την προσωπική ευθύνη παράγει στη συνέχεια ανατροφοδότηση για διάφορα πράγματα που έγιναν. Τα αποτελέσματα της ανατροφοδότησης χρησιμοποιούνται ως υλικό για την αξιολόγηση των εργασιών που έχουν γίνει προηγουμένως (Werdhiastutie, et al., 2020).

Πολλά στοιχεία δείχνουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επικοινωνία του κοινού οράματος, της αποστολής και των αξιών των οργανισμών για να επηρεάσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων και να αυξήσει την οργανωτική απόδοση (Reed, 2017). Η αξία και η αντίληψη της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού εξελίχθηκε από τον αρχικό χαρακτηρισμό του ως τμήματος που έχει την ευθύνη της πρόσληψης, των αποδοχών και της διαχείρισης εργατικού δυναμικού (Haslinda, 2009).

Αν και ο ρόλος και ο αντίκτυπος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού εξελίσσονται συνεχώς, είναι ένα κρίσιμο οργανωτικό συστατικό που συμβάλλει στην επιτυχία ή στην ζημία των οργανισμών (Reed, 2017). Οι Gilley et al. (2002) υποστηρίζουν ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι το τμήμα μέσα στον οργανισμό με ανεκτίμητες δεξιότητες και ικανότητες και η αξία του πραγματοποιείται μέσω των δεικτών απόδοσης της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας.

O de Waal (2007), το ανθρώπινο δυναμικό έχει την ευθύνη να διασφαλίσει την επιτυχία ενός οργανισμού και, ως εκ τούτου, είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημά του. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού χρησιμεύει ως κρίσιμος σύνδεσμος σε κάθε επιχειρηματική λειτουργία ενός οργανισμού, επηρεάζοντας τις οικονομικές συναλλαγές και τη λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων (Villegas et al., 2019). Επιπλέον, οι Villegas et al., (2019) υποστηρίζουν ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού παραμένει ως το μοναδικό πιο σημαντικό στοιχείο δημιουργίας και διατήρησης μιας ηθικής κουλτούρας σε σχέση με τις πρακτικές πρόσληψης.





Ως εκ τούτου, τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού καλλιεργούν τον πιο κρίσιμο πόρο ενός οργανισμού, τους ανθρώπους του και διασφαλίζουν την οργανωτική απόδοση (Reed, 2017· Villegas et al., 2019). Η οργανωτική απόδοση καθορίζει την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα των πολιτικών της εταιρείας (Reed, 2017·Adatsi et al., 2020).

Σύμφωνα με τον Riaz (2016), τα αποδοτικά και βιώσιμα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης απαιτούν την ανάπτυξη του υπάρχοντος δυναμικού του ανθρώπινου δυναμικού μέσα σε έναν οργανισμό για να συλλάβει την παραγωγικότητα, τη δημιουργικότητα και τις μειώσεις κόστους. Όταν το ανθρώπινο δυναμικό χρησιμοποιείται για να αυξήσει σημαντικά την απόδοση, προκύπτει ένα εργασιακό περιβάλλον υψηλής απόδοσης.

Ο Cheese (2006) υποστηρίζει ότι οι ελλείψεις υψηλής απόδοσης μέσα σε έναν οργανισμό αποδίδονται σε ανεπαρκή ανθρώπινο δυναμικό και στην έλλειψη επαρκούς υποστήριξης κατάρτισης. Οι κυβερνητικοί οργανισμοί μπορεί να χρειαστεί να χρησιμοποιήσουν περισσότερες στρατηγικές ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού για να αναπτύξουν το ταλέντο, τις γνώσεις και τις επιδόσεις του κυβερνητικού εργατικού δυναμικού για να ανταποκριθούν στις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των κυβερνητικών οργανισμών για την επίτευξη υψηλών επιδόσεων (Reed, 2017· Thoman & Lloyd, 2018).

Η ανάπτυξη, ο σχεδιασμός, η αξιολόγηση και η εφαρμογή δραστηριοτήτων ανάπτυξης μάθησης και κατάρτισης, καθώς και η αξιολόγηση απόδοσης και η διαχείριση της απόδοσης είναι οι βασικές ευθύνες της ανάπτυξης και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (Reed, 2017· Thoman et al., 2018). Επομένως, είναι απαραίτητο να αξιολογηθούν οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας ενός οργανισμού υψηλής απόδοσης για να βοηθηθούν οι κυβερνητικοί οργανισμοί να επιτύχουν υψηλές επιδόσεις (Reed, 2017· Thoman et al., 2018).

## **2.2 Ο τρόπος που η πανδημία επηρέασε τον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία-Η ανάγκη για οργανωτική ανθεκτικότητα**

Ο Covid-19 έχει δημιουργήσει μια παγκόσμια οικονομική κατάρρευση στον τουρισμό και τη φιλοξενία. Οι διεθνείς αφίξεις τουριστών μειώθηκαν κατά 22% το πρώτο τρίμηνο του 2020 (σε σύγκριση με τα στοιχεία του 2019). Οι ταξιδιωτικοί περιορισμοί σε πολλές χώρες και η εισαγωγή μέτρων κοινωνικής απόστασης για τον περιορισμό του ιού, ανάγκασαν επίσης τις επιχειρήσεις τουρισμού και φιλοξενίας να κλείσουν



θέτοντας σε κίνδυνο περισσότερες από 100 εκατομμύρια θέσεις εργασίας (World Travel & Tourism Council, 2020).

Ο αντίκτυπος της κρίσης έχει ήδη εκτιμηθεί ότι είναι πέντε φορές μεγαλύτερος από αυτόν της Παγκόσμιας Χρηματοπιστωτικής Κρίσης του 2008 (ΟΟΣΑ, 2020). Τέτοιες κρίσεις υπογραμμίζουν την ανάγκη για τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν ικανότητα ανθεκτικότητας για να αντιμετωπίσουν τις άμεσες προκλήσεις και να επιβιώσουν μακροπρόθεσμα. Ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί οικοδομούν ανθεκτικότητα σε κρίσεις έχει εμφανιστεί εκτενώς όπου οι μελετητές συμφωνούν ότι η αντιμετώπιση αυτού του ζητήματος είναι κρίσιμης σημασίας για τους οργανισμούς να μάθουν να αντιμετωπίζουν απροσδόκητες προκλήσεις (Resilience Destinations, 2020). Ωστόσο, η οργανωτική ανθεκτικότητα που συνδέεται με κρίσεις στον τουρισμό και τη φιλοξενία δεν έχει ακόμη μελετηθεί ευρέως (Orchiston et al., 2016).

Μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης που συζητούνται σε διάφορα επιστημονικά φόρουμ, είναι ο κρίσιμος ρόλος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) σε καταστάσεις κρίσης. Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, το HRM έχει προχωρήσει πέρα από την παραδοσιακή του λειτουργία στη διαχείριση της εργασίας σε έναν πιο στρατηγικό ρόλο που βλέπει τους εργαζόμενους ως περιουσιακά στοιχεία που συμβάλλουν στη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων και ενισχύουν τους οργανισμούς, ειδικά κατά τη διάρκεια παρατεταμένων πτώσεων (Avey et al., 2008· Naznin & Hussain, 2016· Bustinza et al., 2019).

Παρά τη σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου για την οικοδόμηση οργανωτικής ανθεκτικότητας σε κρίσεις ή καταστροφές, ωστόσο, (Lengnick-Hall et al., 2011· Nilakant et al., 2014) η σχέση μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών και της ικανότητας ανθεκτικότητας δεν έχει εξεταστεί καλά στην τουριστική βιβλιογραφία (Brown et al., 2017· Hall et al., 2017).

Η οργανωτική ανθεκτικότητα ορίζεται ως «η ικανότητα μιας επιχείρησης να απορροφά αποτελεσματικά, να αναπτύσσει αντιδράσεις σε συγκεκριμένες καταστάσεις και τελικά να συμμετέχει σε μετασχηματιστικές δραστηριότητες για να αξιοποιήσει ανατρεπτικές εκπλήξεις που δυνητικά απειλούν την επιβίωση του οργανισμού» (Lengnick-Hall et al., 2011, σ. 244), η οργανωτική ανθεκτικότητα έχει αναδειχθεί ως ένα σύγχρονο ζήτημα στις επιχειρήσεις (Biggs et al., 2012· Dahles & Susilowati, 2015· Orchiston et al., 2016· Prayag et al., 2020).



Στην τουριστική βιβλιογραφία, η οργανωτική ανθεκτικότητα έχει παρουσιαστεί ως η ικανότητα ενός οργανισμού να αντιμετωπίζει απροσδόκητες αλλαγές και να προσαρμόζεται σε πρωτόγνωρες απειλές για το επιχειρηματικό περιβάλλον (Biggs et al., 2012). Η οργανωτική ανθεκτικότητα έχει μελετηθεί από μια προσέγγιση βασισμένη στους πόρους που περιλαμβάνει θεμελιώδεις πόρους όπως τα οικονομικά, το ανθρώπινο κεφάλαιο, τα δίκτυα και τις βασικές αξίες (Biggs et al., 2015). Οι Dahles και Susilowati (2015) παρουσίασαν μια εναλλακτική προοπτική, ωστόσο, προτείνοντας ότι η επιχειρηματική ανθεκτικότητα αποδεικνύεται από την ικανότητα ενός οργανισμού να περιμένει την επιστροφή στην προηγούμενη κατάσταση της αντιληπτής κανονικότητας, καθώς και από την ικανότητα να καινοτομεί και να αναπτύσσεται ενόψει της διαταραχής.

Οι επιχειρήσεις βασίστηκαν κυρίως στη μείωση του κόστους και στις καινοτόμες λειτουργικές προσαρμογές όπου τρεις στρατηγικές, επιβίωση, προσαρμογή και καινοτομία, αξιοποιήθηκαν (Dahles & Susilowati, 2015). Ωστόσο, οι διαστάσεις της οργανωτικής ανθεκτικότητας που βασίζεται σε πόρους μπορούν επίσης να διερευνηθούν από μια προσέγγιση που βασίζεται στο κεφάλαιο (Brown et al., 2018).

Οι Brown et al. (2017, σ. 365) παρέχουν ένα παράδειγμα από τη σκοπιά της διαχείρισης ξενοδοχείου που εξηγεί την προσέγγιση ως «*μια δυναμική συνθήκη που περιγράφει την ικανότητα ενός ξενοδοχείου, μαζί με τους ενδιαφερόμενους φορείς του (προσωπικό, επισκέπτες και τοπική κοινότητα), να αξιολογεί, να καινοτομεί, να προσαρμόζεται και να ξεπερνά τις πιθανές διαταραχές*». Η τυπολογία τους περιλαμβάνει έξι τύπους κεφαλαίου: οικονομικό, κοινωνικό, φυσικό, ανθρώπινο, φυσικό και πολιτισμικό. Το κεφάλαιο που μπορεί να αξιοποιηθεί για την οικοδόμηση της οργανωτικής ανθεκτικότητας μπορεί να ομαδοποιηθεί σε τρεις κρίσιμους πόρους. Αυτοί είναι άνθρωποι, διαδικασίες και συνεργασίες (Foster & Dye, 2005· Hall et al., 2017).

Από αυτά, μπορεί να υποστηριχθεί ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο αντιπροσωπεύει τον πυρήνα για τη δημιουργία αλληλεπιδράσεων μεταξύ των άλλων παραγόντων που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της οργανωτικής ανθεκτικότητας (Hall et al., 2017). Ενώ οι στρατηγικές ανθρώπινου κεφαλαίου για την ανάπτυξη της ανθεκτικότητας έχουν ενδιαφέρον για τους μελετητές στον τομέα της διαχείρισης (Nilakant et al., 2014), η οργανωτική ανθεκτικότητα που αναπτύχθηκε μέσω πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού δεν έχει ακόμη διεισδύσει στη βιβλιογραφία για τη διαχείριση κρίσεων στον τουρισμό και τη φιλοξενία.



Στο πλαίσιο των κρίσεων, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προσφέρει στους οργανισμούς δύο σημαντικές συνεισφορές: (i) επιχειρησιακές δυνατότητες για τη διαχείριση κρίσεων και (ii) παρεμβάσεις για τη διευκόλυνση της συλλογικής και ατομικής οργανωτικής απόδοσης που βελτιώνουν τις αντιδράσεις σε κρίσεις (Hillyard, 2000· Wang et al., 2009).

Προηγούμενες μελέτες έχουν επισημάνει την επικράτηση μέτρων μείωσης του κόστους ως απάντηση στην ύφεση, όπως απολύσεις, περικοπές μισθοδοσίας, πάγωμα προσλήψεων, μειώσεις στην εκπαίδευση, αυστηρή διαχείριση απόδοσης ή συρρίκνωση, αντί της διατήρησης ολόκληρου του συστήματος (Israeli et al., 2011· Mohrman & Worley, 2009· Santana et al., 2017· Teague & Roche, 2014). Σε άλλες περιπτώσεις, οι οργανισμοί προσπάθησαν να ενισχύσουν τις δυνατότητές τους αντί να υιοθετήσουν μέτρα μείωσης του κόστους (Teague & Roche, 2014). Έρευνα που επικεντρώθηκε στον αντίκτυπο της οικονομικής κρίσης του 2008 στον ξενοδοχειακό τομέα στη Μαδρίτη, για παράδειγμα, διαπίστωσε ότι τα ξενοδοχεία που αύξησαν το μάρκετινγκ και την προώθηση για να προσελκύσουν περισσότερους επισκέπτες τα πήγαν καλύτερα από εκείνα που επικεντρώθηκαν σε μέτρα μείωσης του κόστους (Del Mar Alonso-Almeida & Bremser, 2013).

Οι πολλαπλές υφέσεις έχουν επίσης επιστήσει την προσοχή σε ένα μοντέλο υψηλής δέσμευσης στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο αντανακλά τη σημασία της ενίσχυσης του ηθικού και της δέσμευσης του εργατικού δυναμικού (Cascio, 2009· Roche et al., 2011). Οι Teague και Roche (2014) προσδιόρισαν δύο κατηγορίες πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια κρίσεων: τεχνικές και συμπεριφορικές. Οι τεχνικές αναφέρονται σε πρακτικές που σχετίζονται με τη μείωση του κόστους και του αριθμού προσωπικού, ενώ οι συμπεριφορικές αποτελούνται από πρακτικές που διευκολύνουν τα κίνητρα και τη δέσμευση των εργαζομένων.

### **2.3 Η ελληνική πραγματικότητα στον τομέα των τουριστικών επιχειρήσεων-Το φαινόμενο της «Μεγάλης Παραίτησης»**

Η πανδημία COVID-19 έχει επηρεάσει τον κόσμο της εργασίας σε πολλά επίπεδα (Kuzior, et al., 2022). Ένα από τα σήμερα παρατηρούμενα φαινόμενα που προκαλεί η πανδημία του κορονοϊού και οι σχετικοί περιορισμοί είναι η λεγόμενη «Μεγάλη Παραίτηση». Ο όρος «Μεγάλη Παραίτηση» επινοήθηκε από τον Anthony Klotz, ψυχολόγο και καθηγητή στο Texas A&M University. Προέβλεψε πώς η πανδημία του COVID-19 και η χαλάρωση των περιορισμών θα επηρέαζαν τις συμπεριφορές και τη



στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία. Αντιλαμβάνεται τη «Μεγάλη Παραίτηση» ως μαζική και οικειοθελή έξοδο εργαζομένων. Μόνο για την αγορά εργασίας των Ηνωμένων Πολιτειών, σήμαινε απώλεια σχεδόν 50 εκατομμυρίων εργαζομένων (εθελούσιοι χωρισμοί με έναν εργοδότη) (Kuzior, et al., 2022). Επιπλέον, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της Federal Reserve Bank of Chicago, υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του υψηλού ποσοστού κύκλου εργασιών των εργαζομένων και του αυξημένου επιπέδου πληθωρισμού (Slater, 2022).

Επιστημονικά άρθρα πραγματεύονται το πρόβλημα της «Μεγάλης Παραίτησης» σε διάφορα πλαίσια. Οι πτυχές του ψυχολογικού στρες και της επαγγελματικής εξουθένωσης, καθώς και τα συμπτώματα της κατάθλιψης και του άγχους, τονίζονται έντονα (Jiskrona, 2022). Ορισμένοι συγγραφείς αντιλαμβάνονται τη «Μεγάλη Παραίτηση» ως τον «Μεγάλο Ανασχηματισμό», δηλαδή μια διαδικασία αναζήτησης των καλύτερων διαθέσιμων επιλογών στην αγορά εργασίας (Birinci & Amburgey, 2022). Ωστόσο, οι λόγοι της «Μεγάλης Παραίτησης» δεν έχουν διερευνηθεί πλήρως, αν και γίνονται τέτοιες προσπάθειες (Sull, et al., 2022).

Η κατανόηση των λόγων που ωθούν τους εργαζομένους να αλλάξουν δουλειά γίνεται όχι μόνο πρόβλημα οργανωτικού και ανθρώπινου δυναμικού, αλλά ευρύτερο οικονομικό και ψυχολογικό. Η «Μεγάλη Παραίτηση» προκαλείται κυρίως από ηθικούς, πολιτιστικούς, σχεσιακούς και προσωπικούς παράγοντες (Kuzior, et al., 2022· Liu-Lastres, et al., 2023).

Όπως γράφει ο Κωστούλας (2022) στο σχετικό άρθρο του στην εφημερίδα «Καθημερινή», ο διεθνής όρος της «Μεγάλης Παραίτησης» επινοήθηκε τον Μάιο του 2021 για την περιγραφή του αριθμού- ρεκόρ των ανθρώπων που οδηγούνται προς την εγκατάλειψη των δουλειών τους κατόπιν της έναρξης της πανδημίας. Ουσιαστικά, αυτό που αποτυπώνει ο Κωστούλας (2022) είναι ότι αφού δούλεψαν για παρατεταμένο χρονικό διάστημα από το σπίτι, η πλειοψηφία των εργαζομένων αποφάσισαν ότι ήταν πιο σημαντική από τη δουλειά τους μια καλύτερη ισορροπία ανάμεσα στην επαγγελματική και προσωπική ζωή.

Η, επίσης, χαμηλή ανεργία στην Ευρώπη, που κινείται στην περιοχή του 6%, ως απόρροια των υποστηρικτικών πολιτικών των προηγούμενων ετών, συμβάλλει στη δημιουργία διαφορετικών συνθηκών που προσομοιάζουν στη «Μεγάλη Παραίτηση», όμως σε σαφώς μικρότερο βαθμό και κυρίως στη Βρετανία, όπου θα μπορούσε κανείς να παρατηρήσει την ύπαρξη υψηλότερης κινητικότητας μεταξύ των ευρωπαϊκών αγορών (Liu-Lastres, et al., 2023). Οι υπόλοιπες, σε γενικές γραμμές,



παρουσιάζουν σημαντικές ελλείψεις σε προσωπικό που κατά βάση είναι απόρροια των επιπλοκών της πανδημίας, καθώς την τελευταία διετία σημειώθηκε απότομη ανάπτυξη των ψηφιακών τομέων της οικονομικής δραστηριότητας προκαλώντας σοκ στην ισορροπία θέσεων εργασίας και δεξιοτήτων.

Όμως το θέμα της «Μεγάλης Παραίτησης» είναι ακόμη πιο σύνθετο στην περίπτωση της Ελλάδας. Το 2021 οι οικειοθελείς αποχωρήσεις από θέσεις εργασίας στη χώρα μας δεν ήταν περισσότερες αλλά λιγότερες απ' ό,τι το 2019 – συγκεκριμένα, όπως προκύπτει από τα στοιχεία της Εργάνης, ήταν κατά μέσο όρο 81.000 τον μήνα έναντι περίπου 86.000. Αλλά το πρώτο 4μηνο του 2022 σημειώνουν πράγματι αύξηση της τάξης του 10% σε σύγκριση με το 2019. Επιπλέον, οι κενές θέσεις εργασίας όντως σημείωσαν αύξηση άνω του 140% σε σύγκριση με το 2021.

Βασικός οδηγός της εξέλιξης είναι το γεγονός ότι υπήρξε μείωση της ανεργίας στη χώρα από περίπου 16% το 2021 σε σχεδόν 12% το 2022. Αυτό σημαίνει ότι υπήρξε αύξηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων να προχωρούν προς την αναζήτηση εναλλακτικών συγκριτικά με το πρόσφατο παρελθόν. Όμως αν υπάρξει σύγκριση της απασχόλησης στην Ελλάδα και της απασχόλησης σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, σημειώνονται σημαντικές διαπιστώσεις για την ηλικιακή ομάδα 25-54 ετών επισημαίνοντας ότι υπάρχει έλλειμμα 250.000 θέσεων εργασίας, γεγονός που οδηγεί στην υπενθύμιση του γεγονότος ότι η Ελλάδα αντιμετωπίζει πρόβλημα – διψήφιας – ανεργίας και άρα η αγορά δεν είναι καν κοντά στα όρια της απασχόλησης.

Επιπλέον, την περίοδο της πανδημίας, υπήρξε κύμα μετακινήσεων από εποχικά επαγγέλματα σε τομείς που δέχθηκαν πλήγμα, όπως ο τουρισμός και η εστίαση, σε άλλους κλάδους εργασίας που αντιθέτως αναπτύχθηκαν, όπως τα σουπερ μάρκετ και οι διανομές. Οι εργαζόμενοι αυτοί τώρα παραμένουν στις θέσεις αυτές, συν τοις άλλοις απολαμβάνοντας τη σταθερότητα της 12μηνιας εργασίας. Τα δεδομένα αυτά συνδυάστηκαν με την εκτόξευση της τουριστικής κίνησης στη φετινή σεζόν, η οποία πιθανώς θα υπερβεί ακόμη και την επίδοση – ρεκόρ του 2019. Επομένως, μετακινήσεις εργαζομένων λόγω πανδημίας από τη μία, απότομη αύξηση των αναγκών από την άλλη.

Αν, λοιπόν, υπάρξει μια αξιολόγηση της ελληνικής εργασιακής κινητικότητας συγκριτικά με το αμερικανικό πρότυπο «καλύτερη δουλειά αλλιώς καλύτερα στο σπίτι», κοιτάζοντας πιο προσεκτικά τα στοιχεία, αναδύεται ότι οι αποχωρήσεις δεν αποφασίζονται πάνω σε αυτήν τη βάση. Αντιθέτως, αφορούν ένα φάσμα μεταπηδήσεων σε άλλους τομείς, ως απόρροια δομικών αλλαγών λόγω της



πανδημίας καθώς και συνταξιοδοτήσεων σε θιγόμενους κλάδους που επισπεύσθηκαν. Ακόμα, υπήρξε συνδυασμός της κινητικότητας με το στοιχείο της εκτόξευσης της τουριστικής κίνησης και των επενδύσεων στην ελληνική οικονομία οι οποίες τόνισαν κυρίως τις ανάγκες που πρέπει να καλυφθούν σε τεχνικές και τεχνολογικές δραστηριότητες, εγείροντας έτσι και την παράμετρο ότι υφίσταται αναντιστοιχία δεξιοτήτων. Υπ' αυτήν την έννοια, η κινητικότητα στην ελληνική αγορά εργασίας δεν φαίνεται να έχει τα χαρακτηριστικά της «Μεγάλης Παραίτησης» για μια καλύτερη δουλειά ή για έναν υψηλότερο μισθό, όσο κι αν αυτό δικαίως αποτελεί μια μορφή πάγιας και διαχρονικής επιδίωξης για κάθε εργαζόμενο.



### 3ο Κεφάλαιο: Προγενέστερη Ερευνητική Δραστηριότητα

Η μελέτη των Ngoc et al., (2021) διερευνά το πώς οι επιχειρήσεις τουρισμού και φιλοξενίας στο Βιετνάμ ανέπτυξαν οργανωτική ανθεκτικότητα για να επιβιώσουν από το πρώτο κύμα των κρίσεων του Covid-19. Με τους εργαζόμενους να αναγνωρίζονται ως κρίσιμη διάσταση στις υπηρεσίες τουρισμού και φιλοξενίας, η μελέτη επικεντρώθηκε στον τρόπο με τον οποίο υιοθετήθηκαν οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού για την ανάπτυξη της οργανωτικής ανθεκτικότητας κατά τη διάρκεια της κρίσης. Διεξήχθησαν σε βάθος συνεντεύξεις με 20 διευθυντές τουρισμού και φιλοξενίας κατά τη διάρκεια του lockdown στο Βιετνάμ. Τα ευρήματα αποκαλύπτουν πολύτιμες πρακτικές οικοδόμησης ανθεκτικότητας ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόσαν αυτές οι επιχειρήσεις πριν, κατά τη διάρκεια και μετά το lockdown. Τα αποτελέσματα συμβάλλουν στην κατανόησή μας για το πώς οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να διατηρήσουν το εργατικό δυναμικό του τουρισμού και να ενισχύσουν την οργανωτική ανθεκτικότητα ενόψει μιας παγκόσμιας πανδημίας.

Η επιδημία του COVID-19, όπως αναφέρουν επίσης οι Kaushal και Srivastava, (2021) παρουσίασε πρωτόγνωρες συνθήκες ενώπιον της εύθραυστης βιομηχανίας του τουρισμού και της φιλοξενίας. Η έρευνα αντιμετωπίζει δύο σημαντικές ανησυχίες, πρώτον, αφορά τις μεγάλες προκλήσεις που αντιμετώπισε η βιομηχανία της φιλοξενίας και του τουρισμού εν μέσω των σημερινών συνθηκών, και το δεύτερο σχετίζεται με τις ζωτικές γνώσεις για τον κλάδο. Η μελέτη βασίστηκε στις συνεντεύξεις με 15 συμμετέχοντες σε ανώτερες θέσεις στον κλάδο της φιλοξενίας και στις υπηρεσίες τουριστικής εκπαίδευσης και φιλοξενίας. Οι απαντήσεις στις συνεντεύξεις αναλύθηκαν με την θεματική ανάλυση περιεχομένου, η οποία κατέληξε σε 27 υποθέματα που συμπυκνώθηκαν περαιτέρω σε 4 κύρια θέματα. Τα κυρίαρχα επιμέρους θέματα που προέκυψαν από την ποιοτική έρευνα περιελάμβαναν την ανάγκη για πολλαπλές δεξιότητες και επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων, αυξημένη αίσθηση υγιεινής, υγιεινής και συναφών ζητημάτων, αισιοδοξία για την αναβίωση του κλάδου, ρόλους των μέσων ενημέρωσης και ανάγκη καλύτερης ετοιμότητας για την αντιμετώπιση κρίσεων. Τα επόμενα γενικά θέματα περιελάμβαναν «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού», «Υγεία και Υγιεινή», «Συνέχεια» και «Ανησυχίες». Η μελέτη συζητά κριτικά εξέχοντα θέματα υπό το





πρίσμα των υπαρχόντων επιχειρημάτων από τη βιβλιογραφία και στοχάζεται στις επιπτώσεις για τους λήπτες αποφάσεων. Οι κύριες επιπτώσεις της μελέτης είναι με τη μορφή καθορισμένων θεμάτων που προσθέτουν στην εξελισσόμενη θεωρία για την πανδημία COVID-19 και τη βιομηχανία τουρισμού και φιλοξενίας, και διευθυντικές συστάσεις για την αντιμετώπιση πλήθους ζητημάτων, λαμβάνοντας παράλληλα βασικές γνώσεις που προκύπτουν από τις τρέχουσες συνθήκες.

Όπως αναφέρουν οι Belias, et al., (2020) λόγω των ραγδαίων αλλαγών στο επιχειρηματικό και τουριστικό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένης της παγκοσμιοποίησης και των τεχνολογικών καινοτομιών, οι παραδοσιακές μορφές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θεωρούνται ανεπαρκείς. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός απαιτεί την ανάπτυξη του «εσωτερικού» δυναμικού κάθε οργανισμού, με αποτέλεσμα το ανθρώπινο δυναμικό και η διαχείρισή τους να θεωρούνται πλέον ως ένας νέος τομέας στρατηγικής που θεωρείται ζωτικής σημασίας για την επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον τουριστικό κλάδο. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού και στελεχών στον Τουρισμό, μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι αποκτούν δεξιότητες και γνώσεις, αναγνωρίζονται από τις σημαντικότερες και κύριες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον τουριστικό κλάδο. Είναι σημαντικό να αναφερθεί, όπως λένε οι Belias, et al., (2020), ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι ακόμη πιο σημαντική στα πολυτελή ξενοδοχεία, καθώς οι πελάτες είναι πολύ απαιτητικοί και έχουν μεγάλες προσδοκίες από το πώς θα τους αντιμετωπίσει το προσωπικό.

Ο στόχος της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας, όπως αναφέρουν οι Belias, et al., (2020) ήταν διπλός: αρχικά επιχειρείται μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, της εκτενούς ανασκόπησης των εννοιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και κατ' επέκταση της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Προσωπικού και Στελεχών σε Πολυτελή ξενοδοχεία στην Ελλάδα και στη συνέχεια να γίνουν προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Το αποτέλεσμα αυτής της βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι ότι υπάρχουν κάποια προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης σε ελληνικά πολυτελή ξενοδοχεία. Ωστόσο, υπάρχει η ανάγκη ανάπτυξης επίσημων προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης, καθώς τα περισσότερα ξενοδοχεία έχουν άτυπες προσεγγίσεις σε τέτοιες πολιτικές. Οι εταιρείες που θα επισημοποιήσουν αυτή τη διαδικασία αναμένεται να κερδίσουν από τη μόχλευση της ποιότητας των υπηρεσιών τους και από την υψηλότερη πίστη πελατών και εργαζομένων.

Οι Triatmanto, et al., (2019) αναφέρουν ότι ο ερευνητικός προσανατολισμός υποκινείται από εσωτερικά οργανωτικά προβλήματα, δηλαδή το πρόβλημα της



βελτίωσης της οργανωτικής απόδοσης που επηρεάζεται από την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και του ανθρώπινου κεφαλαίου. Η έρευνα διερευνά πώς ο διαμεσολαβητικός ρόλος του ανθρώπινου κεφαλαίου και της δέσμευσης των εργαζομένων. Η μέθοδος της έρευνας ήταν η μέθοδος έρευνας. Η ανάλυση της Μοντελοποίησης Δομικών Εξισώσεων εφαρμόστηκε για να διαπιστωθεί η συσχέτιση και η επιρροή μεταξύ των παρατηρούμενων μεταβλητών, ενώ το είδος της έρευνας ήταν επεξηγηματικό. Με βάση τα στατιστικά στοιχεία, υπάρχουν ξενοδοχεία 134 αστέρων και προορισμός άλλων τουριστικών αντικειμένων στην Ανατολική Ιάβρα που θα γίνουν στόχοι των ερωτηθέντων. Στην έρευνα συμμετείχαν 216 ερωτηθέντες. Το αποτέλεσμα της έρευνας έδειξε ότι η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού έχει ασήμαντη επίδραση στην απόδοση του οργανισμού. Τόσο το ανθρώπινο κεφάλαιο όσο και η δέσμευση μπόρεσαν να μεσολαβήσουν στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Αυτή η μελέτη συνιστά τη σημασία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Συνιστάται η διεύθυνση του ξενοδοχείου να επικεντρωθεί περισσότερο στα πρότυπα ικανοτήτων για τους εργαζόμενους στον κλάδο της φιλοξενίας.



## 4ο Κεφάλαιο: Μεθοδολογία της έρευνας

### 4.1 Στόχος και ερευνητικά ερωτήματα

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη των απόψεων ξενοδόχων και στελεχών της διοίκησης των ξενοδοχείων σχετικά με την υποστελέχωση των τουριστικών επιχειρήσεων, και πιο συγκεκριμένα ξενοδοχείων, κατά την περίοδο ανάκαμψης από την πανδημία του COVID-19. Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με τον σκοπό της έρευνας τίθενται τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιες είναι οι απόψεις των συμμετεχόντων για το πλαίσιο των τουριστικών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια και με το τέλος της πανδημικής κρίσης
2. Ποιες είναι οι απόψεις των συμμετεχόντων για το ζήτημα της υποστελέχωσης των τουριστικών επιχειρήσεων μετά το πέρας της πανδημικής κρίσης;
3. Ποιες είναι οι απόψεις των συμμετεχόντων για τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα της υποστελέχωσης των τουριστικών επιχειρήσεων μετά το πέρας της πανδημικής κρίσης;
4. Ποιες είναι οι απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την κατάλληλη αντιμετώπιση της υποστελέχωσης;
5. Ποια μέτρα πρέπει να λάβει η κυβέρνηση για το ζήτημα της υποστελέχωσης των τουριστικών επιχειρήσεων μετά το πέρας της πανδημικής κρίσης;

### 4.2 Μεθοδολογική Προσέγγιση

Λόγω του διερευνητικού χαρακτήρα της, υιοθετήθηκε μια ποιοτική προσέγγιση για τη συγκεκριμένη μελέτη. Η ποιοτική έρευνα ήταν επίσης κατάλληλη για να εξεταστεί, σε εις βάθος επίπεδο, ο αντίκτυπος των εμπειριών, της συμπεριφοράς και των ατομικών αλληλεπιδράσεων στις επιχειρηματικές λειτουργίες (Myers, 2019). Στόχος της ποιοτικής έρευνας, γενικά, είναι εις βάθος μελέτη ενός κοινωνικού φαινομένου και πιο συγκεκριμένα των απόψεων ενός δείγματος. Σε αντίθεση, η ποσοτική έρευνα αποσκοπεί στην εξαγωγή τάσεων στον ευρύτερο πληθυσμό και την γενίκευση των αποτελεσμάτων μέσα από τη συλλογή ποσοτικών, αριθμητικών δεδομένων (Cohen, et al., 2008· Mertens, 2009· Creswell, 2016· Bryman, 2017).



Αντιτιθέμενη στο θετικιστικό παράδειγμα, η ποιοτική έρευνα αναδείχθηκε ως «απάντηση» στην ποσοτική που κυριαρχεί στα ερευνητικά δρώμενα και έχει ως στόχο να εξάγει αριθμητικά δεδομένα για τον εντοπισμό τάσεων μεγάλης κλίμακας. Αξιοποιώντας, δηλαδή, ένα φάσμα στατιστικών λειτουργιών αποσκοπεί να προσδιορίσει τις αιτιώδεις και συσχετιζόμενες σχέσεις ανάμεσα στις μεταβλητές (Cohen, et al., 2008· Mertens, 2009· Creswell, 2016· Bryman, 2017).

Αντιθέτως, η ποιοτική έρευνα, που είναι ένας τύπος έρευνας κοινωνικής επιστήμης εστιάζει στη συλλογή και στην αξιοποίηση μη αριθμητικών δεδομένων, επιδιώκοντας να οικοδομήσει μια ερμηνεία εννοιών από αυτά τα δεδομένα που βοηθούν τους ερευνητές να προχωρήσουν στην κατανόηση της κοινωνικής ζωής μέσα από τη μελέτη στοχευόμενων πληθυσμών. Στην ποιοτική έρευνα, λοιπόν, η επικέντρωση είναι στην ουσία αυτού «που θα πουν» τα υποκείμενα, δηλαδή στο μικρό-επίπεδο της κοινωνικής αλληλεπίδρασης που συνθέτει την καθημερινή ζωή, εν αντιθέσει με την ποσοτική έρευνα που εστιάζει στο μακρό-επίπεδο (Cohen, et al., 2008· Mertens, 2009· Creswell, 2016· Bryman, 2017).

### 4.3 Δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας είναι οχτώ (8) άτομα που εργάζονται σε ξενοδοχεία στο Ν. Αττικής και Ν. Θεσσαλονίκης. Η επιλογή του δείγματος έγινε με τη μέθοδο της ευκαιριακής δειγματοληψίας, καθώς το δείγμα των συμμετεχόντων βρίσκεται στο κοντινό επαγγελματικό περιβάλλον του ερευνητή. Η συγκεκριμένη μέθοδος δειγματοληψίας είναι μη πιθανότητας και ενδείκνυται στις περιπτώσεις που ο χρόνος είναι μειωμένος ή η συλλογή του δείγματος είναι δύσκολη (Cohen, et al., 2008· Mertens, 2009· Creswell, 2016· Bryman, 2017). Η συνθήκη αυτή στερεί από την έρευνα την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της, καθώς δεν έχουν όλα τα άτομα του πληθυσμού την πιθανότητα να συμμετάσχουν στην έρευνα και έτσι τα αποτελέσματα δεν μπορούν να γενικευτούν στον πληθυσμό (Cohen, et al., 2008· Mertens, 2009· Creswell, 2016· Bryman, 2017). Στον πίνακα 9 παρουσιάζονται συνοπτικά το είδος της ξενοδοχειακής μονάδας που εργάζονται, η θέση εργασίας που έχουν τοποθετηθεί και η ημερομηνία διεξαγωγής των συνεντεύξεων. Όπως παρατηρείται από τον πίνακα 9, τέσσερα άτομα ήταν ξενοδόχοι, δύο ήταν HR Manager, ένας ήταν Front Office Manager και ένας ήταν Hotel General Manager.



Πίνακας 9: Συνοπτικά στοιχεία για τους συμμετέχοντες.

Κωδικοποίηση Συμμετέχοντα	Είδος ξενοδοχειακής μονάδας	Θέση εργασίας	Ημερομηνία Συνέντευξης
Συμμετέχοντας 1	Boutique Hotel	Ξενοδόχος	16/02/2023
Συμμετέχοντας 2	Boutique Hotel	Ξενοδόχος	17/02/2023
Συμμετέχοντας 3	Boutique Hotel	Ξενοδόχος	17/02/2023
Συμμετέχοντας 4	Boutique Hotel	Ξενοδόχος	17/02/2023
Συμμετέχοντας 5	City Hotel Θεσσαλονίκη	HR Manager	18/02/2023
Συμμετέχοντας 6	City Hotel Θεσσαλονίκη	HR Manager	20/02/2023
Συμμετέχοντας 7	City Hotel Θεσσαλονίκη	Front Office Manager	20/02/2023
Συμμετέχοντας 8	Boutique Hotel Θεσσαλονίκη	Hotel General Manager	20/02/2023

#### 4.4 Ερευνητικό Εργαλείο

Στην παρούσα έρευνα, χρησιμοποιήθηκε μια ημιδομημένη προσέγγιση για να καθοδηγήσει τις συνεντεύξεις, καθώς επιτρέπει την υποβολή βασικών ερωτήσεων σε όλους τους ερωτηθέντες, διασφαλίζοντας παράλληλα την ευελιξία παρακολούθησης αναδυόμενων θεμάτων και θεμάτων και προσαρμογής στις προοπτικές των πληροφοριοδοτών, για παράδειγμα, τις συγκεκριμένες θέσεις τους ή τομείς (Cohen,



et al., 2008· Mertens, 2009· Patton, 2015· Creswell, 2016· Bryman, 2017). Η χρήση της ημιδομημένης συνέντευξης ενδείκνυται στις περιπτώσεις που ο ερευνητής θέλει να έχει ένα πρωτόκολλο συνέντευξης αλλά δεν θέλει να υπάρχει πλήρης ελευθερία στη συζήτηση. Ο οδηγός συνέντευξης χωρίστηκε σε άξονες με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα και αρχικά περιλάμβανε ερωτήσεις περί δημογραφικών στοιχείων (π.χ. φύλο, ηλικία, είδος επιχείρησης, έτη λειτουργίας και αριθμός ατόμων που εργάζονται).

Ο πρώτος άξονας περιλάμβανε ερωτήσεις για την περιγραφή του πλαισίου των τουριστικών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια και με το τέλος της πανδημικής κρίσης, όπως για παράδειγμα ποιος ήταν ο αριθμός των ατόμων που τέθηκαν σε καθεστώς υποστήριξης (αναστολή εργασίας, καθεστώς «συνεργασίας») κατά την περίοδο της πανδημικής κρίσης, αλλά και ο αριθμός των ατόμων που μετά την πανδημική κρίση σταμάτησε να εργάζεται και για ποιον λόγο έγινε αυτό. Επίσης, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για τον αντίκτυπο (ως προς τα έσοδα, ως προς το ανθρώπινο δυναμικό) του κορονοϊού στην επιχείρησή τους και για το αν έχουν λάβει επιδόματα (επιστρεπτέα προκαταβολή, κρατική ενίσχυση, πληρωμές πάγιων εξόδων) ή λαμβάνουν ακόμα για τη λειτουργία της επιχείρησης. Τέλος, στον πρώτο άξονα ρωτήθηκαν για τα μέτρα που έλαβαν οι ίδιοι (ως προς τους πελάτες και τους εργαζόμενους τους) κατά τη διάρκεια της πανδημικής κρίσης.

Ο δεύτερος άξονας των ερωτήσεων επικεντρώθηκε κυρίως στην υποστολέχωση των τουριστικών επιχειρήσεων και οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για τους λόγους που οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι υπάρχει υποστολέχωση των τουριστικών επιχειρήσεων στην μετά-πανδημική περίοδο. Ακόμα, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για τα οφέλη της υποστολέχωσης, αλλά και τα μειονεκτήματα αυτής. Συν τοις άλλοις, μια ακόμη ερώτηση του οδηγού συνέντευξης επικεντρώθηκε στους κατάλληλους τρόπους που πιστεύουν οι συμμετέχοντες ότι απαιτούνται για την αντιμετώπιση του ζητήματος της υποστολέχωσης των τουριστικών επιχειρήσεων. Τέλος, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για το ποια θεωρούν ότι πρέπει να είναι η πολιτική της κυβέρνησης για την αντιμετώπιση του ζητήματος, καθώς και λαμβάνοντας υπόψη το πλαίσιο λειτουργίας της μονάδας της φιλοξενίας που βρισκόταν σε καθεστώς πανδημίας, ποια μέτρα προτείνουν προς την πολιτεία για την βιωσιμότητα του κλάδου των τουριστικών επιχειρήσεων.



#### 4.5 Ερευνητική διαδικασία

Αρχικά, κατόπιν της βιβλιογραφικής ανασκόπησης εντοπίστηκε το ερευνητικό κενό και οριοθετήθηκαν ο στόχος και τα ερευνητικά ερωτήματα. Κατόπιν, έγινε η συγγραφή της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και καταρτίστηκε ο οδηγός της συνέντευξης. Ταυτόχρονα, έγινε προσέγγιση των συμμετεχόντων, οι οποίοι ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας και το πλαίσιο στο οποίο διεξάγεται (βλ. Παράρτημα Α). Επίσης από αυτό το δείγμα αξιοποιήθηκαν δύο άτομα για τη διεξαγωγή μιας πιλοτικής μελέτης, με στόχο να διαπιστωθεί αν υπάρχουν προβλήματα στις ερωτήσεις, όπως στη διατύπωση, ενδεχόμενη μεροληψία κλπ. Κατόπιν της συμφωνίας των συμμετεχόντων τους αποσαφηνίστηκε ότι οι απαντήσεις τους είναι ανώνυμες και η συμμετοχή τους στην έρευνα είναι εθελοντική. Επίσης, ενημερώθηκαν ότι μπορούν να αποχωρήσουν από την έρευνα οποιαδήποτε στιγμή το επιθυμούν, χωρίς συνέπειες (βλ. Παράρτημα Α). Αφού έδωσαν τη συγκατάθεσή τους, ο ερευνητής ξεκίνησε τη διεξαγωγή των ημιδομημένων συνεντεύξεων στις επιχειρήσεις των συμμετεχόντων. Οι συνεντεύξεις διήρκεσαν περίπου 30 λεπτά. Οι συνεντεύξεις μαγνητοφωνήθηκαν και στη συνέχεια απομαγνητοφωνήθηκαν σε γραπτό κείμενο. Όλες οι συνεντεύξεις έγιναν μέσω Skype. Ο ερευνητής στη συνέχεια προχώρησε ανάλυση περιεχομένου των συνεντεύξεων και στην εξαγωγή συμπερασμάτων.

#### 4.6 Ανάλυση των Αποτελεσμάτων

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έγινε με τη μέθοδο της ανάλυσης περιεχομένου και χωρίστηκαν ανά άξονα και ερώτηση. Η ανάλυση περιεχομένου είναι η μελέτη εγγράφων και αντικειμένων επικοινωνίας, τα οποία μπορεί να είναι κείμενα διαφόρων μορφών, εικόνες, ήχος ή βίντεο. Οι κοινωνικοί επιστήμονες χρησιμοποιούν την ανάλυση περιεχομένου για να εξετάσουν μοτίβα επικοινωνίας με αναπαραγόμενο και συστηματικό τρόπο. Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα της χρήσης της ανάλυσης περιεχομένου για την ανάλυση κοινωνικών φαινομένων είναι η μη επεμβατική φύση της, σε αντίθεση με την προσομοίωση κοινωνικών εμπειριών ή τη συλλογή απαντήσεων σε έρευνες (Cohen, et al., 2008· Mertens, 2009· Creswell, 2016· Bryman, 2017).

Οι πρακτικές και οι φιλοσοφίες της ανάλυσης περιεχομένου ποικίλλουν μεταξύ των ακαδημαϊκών κλάδων. Όλα περιλαμβάνουν συστηματική ανάγνωση ή παρατήρηση κειμένων ή αντικειμένων στα οποία αποδίδονται ετικέτες (μερικές φορές ονομάζονται κωδικοί) για να υποδείξουν την παρουσία ενδιαφέροντος, ουσιαστικού περιεχομένου.



Με τη συστηματική επισήμανση του περιεχομένου ενός συνόλου κειμένων, οι ερευνητές μπορούν να αναλύσουν πρότυπα περιεχομένου ποσοτικά χρησιμοποιώντας στατιστικές μεθόδους ή να χρησιμοποιήσουν ποιοτικές μεθόδους για να αναλύσουν τις έννοιες του περιεχομένου μέσα στα κείμενα (Cohen, et al., 2008· Mertens, 2009· Creswell, 2016· Bryman, 2017).





## 5ο Κεφάλαιο: Ανάλυση των Αποτελεσμάτων

### 5.1 Δημογραφικά Στοιχεία

Το πέμπτο κεφάλαιο εστιάζει στην ανάλυση των λεγομένων των συμμετεχόντων ανά άξονα και ανά ερώτηση του οδηγού συνέντευξης. Ως προς τα δημογραφικά στοιχεία από τους οχτώ συμμετέχοντες οι επτά ήταν άντρες και η μία γυναίκα. Ως προς την ηλικιακή ομάδα, όλοι ανήκαν σε αυτή των 45-60 ετών. Οι ξενοδόχοι είχαν boutique ξενοδοχεία και city hotels στο κέντρο της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης. Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις λειτουργούσαν (οχτώ από τα οχτώ) για τουλάχιστον μία δεκαετία. Σε κάθε επιχείρηση απασχολούνταν 10-12 άτομα.

### 5.2 Ο τρόπος λειτουργίας των τουριστικών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια και με το τέλος της πανδημικής κρίσης

Όπως ήδη επισημάνθηκε ο πρώτος άξονας των συνεντεύξεων εστίασε στην περιγραφή του πλαισίου των τουριστικών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια και με το τέλος της πανδημικής κρίσης. Η πρώτη ερώτηση που τέθηκε στον οδηγό ήταν «Ποιος ήταν ο αριθμός των ατόμων που τέθηκαν σε καθεστώς υποστήριξης (αναστολή εργασίας, καθεστώς «συνεργασίας») κατά την περίοδο της πανδημικής κρίσης;». Όλοι οι συμμετέχοντες (οχτώ από τους οχτώ) απάντησαν ότι όλοι οι εργαζόμενοι τους είχαν βγει σε καθεστώς αναστολής εργασίας, λόγω των μέτρων που είχε θέσει η κυβέρνηση, καθώς σε διαφορετική περίπτωση δεν θα μπορούσαν να ανταπεξέλθουν οικονομικά σε αυτή τη δυσχέρεια που παρουσιάστηκε, αλλά και δεν μπορούσαν να αντισταθούν στα μέτρα της κυβέρνησης.

Η επόμενη ερώτηση του οδηγού συνέντευξης αφορούσε τον αριθμό των ατόμων που μετά την πανδημική κρίση σταμάτησε να εργάζεται και για ποιον λόγο. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε ότι το 75% των εργαζομένων συνέχισε να εργάζεται στην επιχείρηση, ενώ το 15% σταμάτησε να εργάζεται μετά την πανδημική κρίση. Ο πρώτος λόγος ήταν ότι επέλεξαν να φύγουν για σεζόν σε κάποιο νησί, έτσι ώστε να καλύψουν την οικονομική χασούρα που είχαν λόγω της πανδημικής κρίσης. Χαρακτηριστικά είναι τα λόγια του δεύτερου συμμετέχοντα, ο οποίος επισημαίνει ότι:

*«Κοίτα, αδιαμφισβήτητα, όταν μπήκαμε στο καθεστώς της αναστολής εργασίας δεν είχες το μισθό σου που έπαιρνες με τον μήνα, ούτε τα tips που έβγαζες, είχες απλά 534 ευρώ για κάποια περίοδο. Ειδικά στην Αθήνα που δεν υπάρχει η ίδια κινητικότητα*



*όπως στα νησιά...πληγήκαμε πάρα πολύ. Λογικό, λοιπόν, κάποιοι από τους υπαλλήλους να επιλέγουν να φύγουν σεζόν για κάποιο ελληνικό νησί, που παρά τα μέτρα που θα υπήρχαν, δεν θα είχαν τόσο μεγάλη χασούρα, αλλά και θα κατάφερναν να καλύψουν τα σπασμένα και με μισθό, υπερωρίες και φιλοδωρήματα.» (Σ2)<sup>1</sup>*

Η επόμενη ερώτηση του οδηγού συνέντευξης που τέθηκε στους συμμετέχοντες αφορούσε τις απόψεις τους για τον αντίκτυπο (ως προς τα έσοδα, ως προς το ανθρώπινο δυναμικό) του κορονοϊού στην επιχείρησή τους. Όλοι οι συμμετέχοντες απάντησαν ότι η πανδημία του κορονοϊού επέφερε σημαντικές κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές και έπληξαν σημαντικά τις τουριστικές επιχειρήσεις. Ειδικά τα μέτρα της κυβέρνησης και μετά τα lockdown επέφεραν σημαντικές συνέπειες στον τζίρο και τα έσοδα των τουριστικών επιχειρήσεων. Όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά η πανδημία COVID-19 εκτός από μια σημαντικά ανθρωπιστική κρίση που επηρέασε σημαντικά τη ζωή των ανθρώπων, προκάλεσε και μια παγκόσμια οικονομική κρίση.

Όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά ο έβδομος και ο όγδοος συμμετέχοντας:

*«Ο τομέας είναι η κορυφαία πηγή απασχόλησης και δημιουργίας θέσεων εργασίας, παρέχοντας υψηλό όγκο θέσεων εργασίας για εργαζόμενους με χαμηλή ειδίκευση, καθώς και θέσεις εργασίας υψηλότερης ειδίκευσης. Ο τομέας απασχολεί πολλούς εποχιακούς, μερικούς και έκτακτους εργαζομένους. Με τον αντίκτυπο της κρίσης να συνεχιστεί τον Ιούνιο-Ιούλιο-Αύγουστο και τη μειωμένη ικανότητα για πολλούς κλάδους της βιομηχανίας, πολλές από αυτές τις θέσεις εργασίας θα επηρεαστούν άμεσα. Υπό κανονικές συνθήκες, ο τομέας μπορεί να βοηθήσει στην παροχή διαφορετικών ευκαιριών απασχόλησης για μετανάστες, γυναίκες, φοιτητές και εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας, όχι μόνο σε μεγάλες πόλεις αλλά και σε απομακρυσμένες, αγροτικές και παράκτιες περιοχές, καθώς και σε άλλες συχνά οικονομικά εύθραυστες τοποθεσίες όπου μπορεί να υπάρχουν εναλλακτικές ευκαιρίες περιορισμένου.» (Σ7)*

*«Η πανδημική κρίση είχε πολύ απτές επιπτώσεις στον τουριστικό τομέα, ο οποίος είναι κρίσιμος για πολλούς ανθρώπους, μέρη και επιχειρήσεις, με τον αντίκτυπο ιδιαίτερα αισθητό σε χώρες, πόλεις και περιοχές όπου ο τουρισμός είναι σημαντικό μέρος της οικονομίας. Ο τουρισμός είναι ένας τομέας έντασης εργασίας,*

<sup>1</sup> Η Κωδικοποίηση είναι ως εξής:

- Σ1: Πρώτος συμμετέχων
- Σ2: Δεύτερος συμμετέχων
- Σ3: Τρίτος συμμετέχων
- Σ4: Τέταρτος συμμετέχων
- Σ5: Πέμπτος συμμετέχων
- Σ6: Έκτος συμμετέχων
- Σ7: Έβδομος συμμετέχων
- Σ8: Όγδοος συμμετέχων



συμβάλλοντας άμεσα σε ένα σημαντικό ποσοστό ατόμων για απασχόληση» (Σ8)

Η επόμενη ερώτηση του οδηγού συνέντευξης αφορούσε το αν οι ξενοδόχοι είχαν λάβει κάποια επιδόματα (π.χ. επιστρεπτέα προκαταβολή, κρατική ενίσχυση, πληρωμές πάγιων εξόδων) ή αν λαμβάνουν ακόμα κάποιο επίδομα για τη λειτουργία της επιχείρησης. Η «Επιστρεπτέα Προκαταβολή» ήταν η ενίσχυση, που δόθηκε σε όλες τις επιχειρήσεις όλων των κλάδων που είχαν να αντιμετωπίσουν τις αρνητικές συνέπειες της πανδημίας. Η εν λόγω ενίσχυση ήταν ακατάσχετη, αφορολόγητη και δεν συμψηφίζονταν με οποιαδήποτε οφειλή.

Όλοι οι ξενοδόχοι απάντησαν θετικά και ανέφεραν ότι έλαβαν τα επιδόματα της επιστρεπτέας προκαταβολής και της κρατικής ενίσχυσης, επισημαίνοντας βέβαια ότι αυτή δεν αποτέλεσε μια πρακτική που εν τέλει ενίσχυσε τις επιχειρήσεις τους, τους βοήθησε να ανακάμψουν και να καλύψουν έστω ένα μέρος των χαμένων εσόδων, που ήρθαν ως απόρροια της πανδημίας, των επαναλαμβανόμενων lockdown και των μέτρων της κυβέρνησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η απάντηση του τρίτου συμμετέχοντα:

*Γενικά είναι σημαντικό να τονιστεί ότι.....στην Ελλάδα... όλα πάνε σχετικά αργά πάντα, δηλαδή, ενώ ο τουρισμός αποτελεί έναν τομέα της οικονομίας που είναι ιδιαίτερα σημαντικός... για την Ελλάδα, τα νησιά κλπ.....Βασίζεται σε μεγάλο βαθμό τόσο για τους καλοκαιρινούς μήνες, όσο και για τους χειμερινούς. Τα μέτρα που λήφθηκαν, είτε οικονομικά είτε άλλου είδους προς το τέλος της πανδημικής κρίσης, όπως για παράδειγμα το να κάνει κάποιος self-test ή rapid-test 72 ώρες πριν την άφιξη κλπ., περιόρισαν αρκετά το κέρδος των επιχειρήσεων του κλάδου των τουριστικών, ακόμα και τα επιδόματα που δόθηκαν, όπως της επιστρεπτέας προκαταβολής και της κρατικής ενίσχυσης. Δεν έφταναν για να καλύψουμε όλα τα χαμένα έσοδα που είχαμε από τα επαναλαμβανόμενα lockdown... βέβαια δεν ήταν το νόημα των επιδομάτων αυτό, αλλά λέμε τώρα... Βέβαια αυτό που είχα παρατηρήσει είναι ότι σε άλλες χώρες, οι τουριστικές επιχειρήσεις άνοιξαν νωρίτερα από ότι στην Ελλάδα .....με τις προϋποθέσεις που απαιτούνταν βέβαια για να ανοίξουν. Αλλά και υπήρχε μεγαλύτερη κινητικότητα, μπορούσες να πας πιο εύκολα στα αεροδρόμια ....στα λιμάνια. Δεν υπήρχαν τόσο περιορισμοί όπως στην Ελλάδα.. Δεν ξέρω εδώ γιατί έγιναν τόσο αυστηρά τα πράγματα...σου είπα γενικά σε όλα είμαστε πίσω σαν χώρα, από τις υποδομές μέχρι τα μέτρα που λήφθηκαν κατά την πανδημική κρίση. Που σημαίνει ότι δεν υπήρχε περίπτωση σημαντικός περιορισμός, όπως στην Ελλάδα, για να πάει κάποιος τουρίστας σε μια άλλη χώρα και να κάνει τουρισμό.» (Σ3)*



Επίσης, χαρακτηριστική είναι και η απάντηση που έδωσε ο έβδομος συμμετέχοντας, ο οποίος εργάζεται ως Front Office Manager σε ένα City Hotel στην περιοχή της Θεσσαλονίκης:

*«Εντάξει, κοίτα τα πράγματα .... ήταν δύσκολα. Η αλήθεια είναι και για τους ξενοδόχους και για τους υπαλλήλους των ξενοδοχείων.... όμως άμα θες την προσωπική μου άποψη... για τους υπαλλήλους ήταν πιο δύσκολα, γιατί να μεν λαμβάναμε κάποιο είδος επίδομα από το κράτος, λόγω του ότι η επιχείρηση ήταν κλειστή, αλλά απ' την άλλη υπήρχαν πολλά προβλήματα, καθώς και εμείς δεν μπορούμε να ανταπεξέλθουμε στα αναγκαία έξοδα της οικογένειας μας και επίσης δεν αντιστοιχούσε στο μισθό στον οποίο θα παίρναμε μηνιαίως. Επίσης...ακόμα, κάτι που είναι σημαντικό να τονιστεί, είναι ότι πολλές φορές μπορεί να υπήρχε πρόβλημα με τη διοίκηση του ξενοδοχείου για να λάβεις το επίδομα, καθώς κάποιοι μπορεί να ήθελαν να παραμείνουν ανοιχτοί, όπως συνέβη και σε άλλες εταιρείες που δεν ανήκουν στον κλάδο των τουριστικών επιχειρήσεων...ή ακόμα και να φαίνονται κλειστοί αλλά κάποιοι εργαζόμενοι όπως συντηρητές κλπ. να εργάζονται» (Σ7)*

Όπως παρατηρείται από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων που καταλαμβάνουν διάφορες θέσεις εργασίας, οι κυβερνήσεις όλων των χωρών, συμπεριλαμβανομένου και της Ελλάδα, προσπάθησαν να αντιδράσουν άμεσα και να μεριμνήσουν για την προστασία τόσο των επισκεπτών, όσο και των εργαζομένων στις τουριστικές επιχειρήσεις, ενώ ταυτόχρονα υπήρξε σημαντική προσπάθεια διασφάλισης της συνέχισης της λειτουργίας των επιχειρήσεων, μετά την επιβολή της καραντίνας και των νέων μέτρων που επέβαλλε η νέα καθημερινότητα. Όπως διαπιστώνεται από τα αποσπάσματα των συνεντεύξεων η βοήθεια που παρείχε η Ελλάδα ως κράτος είχε ως επί το πλείστον οικονομικό χαρακτήρα απέναντι στους εργαζόμενους και τις επιχειρήσεις, ενώ έπειτα από τη χαλάρωση των μέτρων περιορισμού ακολούθησε σταδιακά η επαναφορά της λειτουργίας των τουριστικών επιχειρήσεων και οι μετακινήσεις των ταξιδιωτών. Εντούτοις, εξακολουθώντας ο ιός να υπάρχει και οι επιπτώσεις της πανδημικής κρίσης ήταν μακροπρόθεσμες σε υγειονομικό, οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο οι κυβερνήσεις έπρεπε να λάβουν περισσότερα μέτρα.

Η τελευταία ερώτηση του οδηγού συνέντευξης που τέθηκε στους συμμετέχοντες και αφορούσε τον πρώτο άξονα των ερωτήσεων αφορούσε τα μέτρα που λήφθηκαν από την επιχείρηση ως προς τους πελάτες και τους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια της πανδημικής κρίσης. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (εφτά από τα οχτώ άτομα) απάντησαν όταν λήφθηκαν όλα τα νόμιμα μέτρα που προβλεπόταν από την αντίστοιχη κυβέρνηση, με ευλαβική τήρηση αυτών. Χαρακτηριστική είναι η απάντηση



του έκτου συμμετέχοντα, ο οποίος εργάζεται σε ένα ξενοδοχείο πόλης στη Θεσσαλονίκη, ως Manager ανθρώπινου δυναμικού:

*Γενικά πρέπει να σου πω..... τα δεδομένα βασικά, όπως μας είπες, είναι ανώνυμα... Ο δικός μας, ο εργοδότης είναι γενικά λίγο τσιγκούνης, δηλαδή δεν πληρώνει υπερωρίες πολλές φορές.... δεν θέλει να δώσει αυξήσεις σε κάποιον εργαζόμενο.... παρόλα αυτά οφείλω να ομολογήσω ότι όταν ξεκίνησαν τα lockdown και αντί να πληρωνόμαστε από τις επιχειρήσεις στις οποίες δουλεύαμε, περνάμε ένα επίδομα των 534 €, για κάποιο διάστημα..... δηλαδή δεν ήταν μηνιαίο όπως ο μισθός μας.....Ο συγκεκριμένος εργοδότης κάλυψε τη διαφορά με το μισθό εκείνον.... δηλαδή κάλυψε...πώς να το πω; Ας πούμε εγώ έπαιρνα 950 €. Κάλυψε αυτή τη διαφορά με το κρατικό επίδομα και μου έδωσε συν 416 € από αυτά που έπαιρνα από το επίδομα... σε άλλους κάλυψε μεγαλύτερη διαφορά σύμφωνα με το μισθό που έπαιρναν πριν τις καραντίνες.... ομολογουμένως αυτό δεν το περιμέναμε και η αλήθεια είναι ότι ...μιλώντας με άλλους συναδέλφους μου σε άλλα ξενοδοχεία που εργάζονται.... ελάχιστοι ήταν αυτοί που κατέφυγαν σε αυτή την τακτική...Επίσης και μετά την κρίση... όταν σταματάτησαν τα lockdowns ήταν πολύ τυπικός και με τα μέτρα υγιεινής και λειτουργίας του ξενοδοχείου, σύμφωνα με όσα είχε αναφέρει η κυβέρνηση.» (Σ6)*

Επίσης, οι απαντήσεις των τεσσάρων υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα ανέδειξαν ορισμένες σημαντικές ενέργειες που έκαναν οι ξενοδόχοι και αφορούσαν την αύξηση του κέρδους μετά το πέρας της πανδημικής κρίσης. Για παράδειγμα, αναφέρεται ότι οι ξενοδόχοι πίστευαν ότι έπρεπε να συμβιβάσουν την προσφορά τους για να δημιουργήσουν εισόδημα. Αρκετά ξενοδοχεία παρήγαγαν νέα πακέτα προϊόντων – όπως μειωμένες τιμές – για να αυξήσουν την πληρότητα και τα έσοδα. Οι ξενοδόχοι συμβιβάστηκαν επίσης ως προς τις προσφερόμενες υπηρεσίες, όπως η μείωση του καθαρισμού δωματίου σε μία φορά κάθε τρεις ημέρες και η προσφορά κατεψυγμένων τροφίμων, επιτρέποντάς τους να παρέχουν χαμηλότερες τιμές. Προσέφεραν επίσης δωμάτια για ιατρούς και για μολυσμένους ασθενείς σε καραντίνα. Οι συμβιβαστικές υπηρεσίες, όπως η παροχή κατεψυγμένων τροφίμων που συχνά θεωρούνται φθηνά και ανθυγιεινά, μπορεί να αμαυρώσουν τη φήμη του ξενοδοχείου. Η προσφορά του ακινήτου ως ξενοδοχείο για καραντίνα θα μπορούσε επίσης να είναι δίκοππο μαχαίρι. Μπορεί να βοηθήσει το ξενοδοχείο να χτίσει τη φήμη και την εικόνα της επωνυμίας του. Ταυτόχρονα, μπορεί να μειώσει την αξία της επωνυμίας. Μπορεί να υπάρχει μια αρνητική αντίληψη ότι το ξενοδοχείο δεν είναι ασφαλές επειδή μπορεί να «μεταφέρει» τον ιό. Ως εκ τούτου, κατά την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής, η διοίκηση του ξενοδοχείου πρέπει να υπολογίζει εάν τα οφέλη ξεπερνούν το κόστος.



Επίσης, οι συμμετέχοντες, υπάλληλοι στην έρευνα, αποκάλυψαν ότι τα ξενοδοχεία έπρεπε να μειώσουν το προσωπικό που δεν ήταν σε καίριες θέσεις. Έπρεπε να απολύσουν υπαλλήλους για να εξισορροπήσουν την οικονομική τους κατάσταση. Μια άλλη εναλλακτική ήταν η παροχή στους εργαζομένους της δυνατότητας άδειας άνευ αποδοχών. Πολλοί διευθυντές επιδίωξαν μια προσωρινή μείωση μισθών για να σώσουν θέσεις εργασίας.

### 5.3 Υποστελέχωση τουριστικών επιχειρήσεων

Ο επόμενος άξονας του οδηγού των συνεντεύξεων αφορούσε την υποστελέχωση των τουριστικών επιχειρήσεων με το τέλος της πανδημικής κρίσης. Σε αυτόν τον άξονα οι ερωτήσεις εστίαζαν κυρίως στο ζήτημα της υποστελέχωσης και οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις τα μειονεκτήματα, τα πλεονεκτήματα κλπ. Γενικά, πρέπει να τονιστεί ότι η απόφαση για απόλυση εργαζομένων για την ελαχιστοποίηση του κόστους εργασίας μπορεί να είναι κρίσιμη για την αντιμετώπιση μιας κρίσης. Ωστόσο, μια τέτοια απόφαση θα μπορούσε να οδηγήσει σε δυσλειτουργική διαχείριση. Η απόλυση εργαζομένων μπορεί επίσης να αυξήσει το ποσοστό ανεργίας και να διαταράξει την οικονομία, επηρεάζοντας τα ξενοδοχεία. Τα ξενοδοχεία, τα εργατικά συνδικάτα και η κυβέρνηση θα πρέπει επομένως να συνεργαστούν για να βρουν την καλύτερη λύση.

Εξάλλου, η μείωση των εξόδων με την εύρεση διαφορετικών στρατηγικών όπως την αλλαγή στην παροχή τροφίμων, την μείωση της υπηρεσίας καθαριότητας και την απόλυση εργαζομένων, αποτέλεσε βασικό ζήτημα στη συζήτηση με τους συμμετέχοντες για την υποστελέχωση των επιχειρήσεων μετά το πέρας της πανδημικής κρίσης. Η πρώτη ερώτηση που τέθηκε, λοιπόν, στους συμμετέχοντες αφορούσε τους λόγους που θεωρούν ότι υπήρξε υποστελέχωση των τουριστικών επιχειρήσεων στην μετά-πανδημική περίοδο. Όλοι οι συμμετέχοντες είτε επρόκειτο για ξενοδόχους είτε για υπαλλήλους σε αντίστοιχες επιχειρήσεις απάντησαν ότι πλέον η απόλυση αποτέλεσε ένα μέσο για να μπορούν να ανακάμψουν μετά τα προβλήματα που προκάλεσε η πανδημική κρίση.

Όπως αναφέρει ο πέμπτος συμμετέχοντας:

*«Ε εντάξει, η πανδημία του κορονοϊού επέφερε αλλαγές στην εργασιακή απασχόληση πολλών ατόμων, δηλαδή όταν μια εταιρία για μεγάλο χρονικό διάστημα ή έστω όπως οι δικές μας κλείνουνε και δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί η εργασία εξ αποστάσεως... που και σε αυτή την περίπτωση, δηλαδή αν κάποιος δούλευε σε μια... εταιρείες... και σε μία εταιρεία επισκευών μηχανών*



*συσκευασίας...αυτός δεν μπορούσε να δουλέψει από απόσταση, είτε να πάει να δουλέψει σε μηχανές ή για παράδειγμα. Βέβαια, οι υπάλληλοι γραφείου σε αυτή τη δουλειά θα μπορούσαν να δουλέψουν E...από απόσταση...και να μπορούν ας πούμε να πουλάνε μηχανές να κάνουν άλλες δουλειές ή ας πούμε ότι δουλεύουν σε εργοστάσια με τρόφιμα.. Οπότε λογικό είναι όταν άνοιξαν οι επιχειρήσεις κάποιοι εργοδότες να απέλυαν κόσμο, για να μπορούν να ανταπεξέλθουν και μέσω αυτού του τρόπου να μπορούν να αυξήσουν τα έσοδά τους .... από την άλλη έβαζαν ας πούμε κάποιους ανθρώπους δηλαδή κάποιοι ....ήταν πιο προτιμότερο.... περισσότερο να δουλέψουν....να βάλουν κάποιους εργαζόμενους, να δουλέψουν υπερωρίες παρά να πληρώνουν ένα επιπλέον εργαζόμενο.» (Σ5)*

Στην επόμενη ερώτηση για τα οφέλη της υποστελέχωσης διαφάνηκε η αντίθεση των απόψεων ανάμεσα σε αυτούς που έχουν ένα ξενοδοχείο και σε αυτούς που είναι υπάλληλοι. Με άλλα λόγια διαπιστώθηκε από τις απαντήσεις τους ότι οι ξενοδόχοι πίστευαν ότι υποστελέχωση των επιχειρήσεων τους μπορεί να εμφανίσει πλεονεκτήματα για τα έσοδα, αλλά όχι τόσα πολλά για την λειτουργία τους. Επίσης, ανέφεραν ότι σε αυτές τις περιπτώσεις θα έπρεπε να «φορτώσουν» με περισσότερη δουλειά ορισμένους άλλους υπαλλήλους στην επιχείρησή τους. Συν τοις άλλοις, οι ξενοδόχοι τόνισαν ότι μπορεί ένας εργαζόμενος να έχει διάφορα καθήκοντα και ότι είχαν φτάσει σε ένα σημείο να έχουν πολλούς εργαζόμενους ενός δεν τους χρειαζόνταν. Τέλος, ανέφεραν ότι η πανδημική κρίση τους βοήθησε να μην κάνουν υπερβολές στις προσλήψεις των εργαζομένων και γενικότερα σε ότι αφορά τα έξοδα της επιχείρησής τους, αλλά με ένα «συμμαζεμένο» budget να προσφέρουν κατάλληλες υπηρεσίες φιλοξενίας προς τους πελάτες τους.

Από την άλλη πλευρά, οι υπάλληλοι στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις απάντησαν ότι η υποστελέχωση των τουριστικών επιχειρήσεων μόνο αρνητικές επιπτώσεις μπορεί να επιφέρει. Αρχικά, μεγάλο εργασιακό βάρος στους λίγους εργαζόμενους, μεγαλύτερο βαθμό εργασιακής εξουθένωσης, αλλά και περισσότερο άγχος για να «βγάλουν τη βάρδια τους». Επίσης, οι συμμετέχοντες με την ιδιότητα των υπαλλήλων ανέφεραν ότι υποστελέχωση σημαίνει καθυστερήσεις στην καθαριότητα, την τροφοδοσία και ευρύτερα την εξυπηρέτηση των πελατών στο συνολικό κομμάτι της φιλοξενίας, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη φήμη ενός ξενοδοχείου σε βάθος χρόνου, συγκριτικά με την «βραχυπρόθεσμη» εισροή εσόδων για τους ξενοδόχους από τις περικοπές.

Η επόμενη ερώτηση του οδηγού της συνέντευξης αφορούσε τα μειονεκτήματα της υποστελέχωσης, όπου και σε αυτή την περίπτωση διαφάνηκε η έντονη αντίθεση



ανάμεσα στους έχοντες ξενοδοχειακές μονάδες και σε εκείνους που είναι υπάλληλοι. Οι ξενοδόχοι επανέλαβαν τα προηγούμενα πλεονεκτήματα και πρόσθεσαν, επίσης, ότι η υποστελέχωση μπορεί να έχει και αρνητικές επιπτώσεις, όπως ότι μπορεί να υπάρχει καθυστέρηση στην εξυπηρέτηση των πελατών, αλλά αυτό μπορεί να καλυφθεί με την αύξηση των ωρών των υπαρχόντων εργαζομένων και παράλληλα με καλύτερη διαχείριση.

Η επόμενη ερώτηση του οδηγού συνέντευξης αφορούσε το ποιοι πιστεύει το δείγμα ότι είναι οι κατάλληλοι τρόποι για την αντιμετώπιση του ζητήματος της υποστελέχωσης των τουριστικών επιχειρήσεων. Όλοι οι συμμετέχοντες απάντησαν ότι βασικό κίνητρο πρέπει να παρέχει η κυβέρνηση και οι επιχειρήσεις. Με άλλα λόγια, όταν ήρθε η πανδημική κρίση και αναδείχθηκε η ευθραυστότητα του τομέα, πολλοί αποφάσισαν να μην επιλέξουν τέτοια επαγγέλματα συνδυαστικά με την ανασφάλεια που επέφερε η πανδημική κρίση λόγω της υποστελέχωσης. Οι επιχειρήσεις, λοιπόν, αλλά και η κυβέρνηση θα πρέπει να δώσει οικονομικά κίνητρα σε επιχειρηματίες ξενοδόχους για να απασχολήσουν περισσότερο εργατικό δυναμικό. Επίσης, πρέπει να δώσει κίνητρα στα άτομα να διαλέγουν αυτόν τον επαγγελματικό προσανατολισμό. Τέλος, πρέπει η πολιτεία να διασφαλίσει μέσω νομοθεσιών την απρόσκοπτη εργασιακή συνέχιση των υπαρχόντων εργαζομένων σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, έτσι ώστε να μην απολύονται από αυτές αναίτια.

Η προτελευταία ερώτηση του οδηγού συνέντευξης που αφορούσε την πολιτική της κυβέρνησης για την αντιμετώπιση του ζητήματος,, δεν τέθηκε από τον ερευνητή, καθώς οι συμμετέχοντες είχαν ήδη απαντήσει στην προηγούμενη ερώτηση σχετικά με τα μέτρα που πρέπει να λάβει η κυβέρνηση και δεν χρειαζόταν περαιτέρω επιβάρυνση των συμμετεχόντων από άποψη κούρασης.

Τέλος, η τελευταία ερώτηση του οδηγού συνέντευξης αφορούσε τα μέτρα που προτείνουν οι συμμετέχοντες προς την πολιτεία για την βιωσιμότητα του κλάδου των τουριστικών επιχειρήσεων, λαμβάνοντας υπόψη το πλαίσιο λειτουργίας της μονάδας της φιλοξενίας που βρισκότουσαν σε καθεστώς πανδημίας. Όλοι οι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι οι κυβερνήσεις στην Ελλάδα θα πρέπει να εστιάσουν αρκετά στο τομέα των τουριστικών επιχειρήσεων και στα ξενοδοχεία ειδικότερα, καθώς κατά τη διάρκεια όλου του χρόνου, κυρίως το καλοκαίρι αποτελούν έναν από τους βασικότερους τομείς της οικονομίας.

Οι κυβερνήσεις που βασίζονται στον τουρισμό για μεγάλο ποσοστό των εσόδων τους θα πρέπει να επενδύουν πολλά στις υποδομές της χώρας, όπως αναφέρουν οι





συμμετέχοντες. Επίσης, αναφέρουν ότι εφόσον οι κυβερνήσεις θέλουν όλο και περισσότεροι τουρίστες να επισκέπτονται τη χώρα, σημαίνει ότι απαιτούνται ασφαλείς και προηγμένες εγκαταστάσεις. Αυτό οδηγεί σε νέους δρόμους και αυτοκινητόδρομους, ανεπτυγμένα πάρκα, βελτιωμένους δημόσιους χώρους, νέα αεροδρόμια και πιθανώς καλύτερα σχολεία και νοσοκομεία. Οι ασφαλείς και καινοτόμες υποδομές επιτρέπουν την ομαλή ροή αγαθών και υπηρεσιών. Επιπλέον, οι ντόπιοι βιώνουν μια ευκαιρία για οικονομική και εκπαιδευτική ανάπτυξη. Ακόμα, επισημαίνουν ότι πρέπει να δίνονται κίνητρα για τη διενέργεια εκθέσεων, συνεδρίων και εκδηλώσεων που προσελκύουν συνήθως ξένους. Ο τουρισμός δημιουργεί μια πολιτιστική ανταλλαγή μεταξύ τουριστών και ντόπιων πολιτών.

Ο τουρισμός είναι μια μεγάλη ευκαιρία για τους ξένους να μάθουν για μια νέα κουλτούρα, αλλά δημιουργεί επίσης πολλές ευκαιρίες για τους ντόπιους πολίτες. Επιτρέπει στους νέους επιχειρηματίες να δημιουργήσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες που δεν θα ήταν βιώσιμα μόνο για τον τοπικό πληθυσμό των κατοίκων. Επιπλέον, οι κάτοικοι βιώνουν τα οφέλη που προκύπτουν από τον τουρισμό που εμφανίζεται στη χώρα τους. Ακόμα, οι συμμετέχοντες αναφέρουν ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα θα πρέπει να ακολουθούν τα διεθνή και ευρωπαϊκά πρότυπα για να μπορούν να ανταγωνιστούν τη διεθνή αγορά και να βελτιώσουν τις εμπειρίες τόσο για τους Έλληνες, όσο και για τους ξένους τουρίστες.



## 6ο Κεφάλαιο: Συζήτηση-Συμπεράσματα-Περιορισμοί της έρευνας-Μελλοντικές Ερευνητικές Προτάσεις

### 6.1 Συζήτηση-Συμπεράσματα

Πέρα από τους πολυάριθμους θανάτους που προκάλεσε, η πανδημία του κορονοϊού COVID-19, συνέβαλλε στη δημιουργία νέων πρωτοφανών δεδομένων για όλους τους κλάδους των επιχειρήσεων. Στο αρχικό στάδιο της εμφάνισης του ιού COVID-19 τα δεδομένα της περιορισμένης ιατρικής δυνατότητας, της έλλειψης θεραπειών και των προσπαθειών περιορισμού της μετάδοσης του ιού δημιούργησαν νέες στρατηγικές για τη διαχείριση όλων των τομέων σε ένα κράτος, αλλά και παγκοσμίως, στρατηγικές οι οποίες προέβλεπαν την εμφάνιση της κοινωνικής αποστασιοποίησης των ανθρώπων, αλλά και των χωρών μεταξύ τους.

Γενικά πρέπει να τονιστεί ότι είναι αδιαμφισβήτητος ο οικονομικός αντίκτυπος που επέφερε η πανδημική κρίση. Αποτέλεσε μια ανυπολόγιστη και πρωτοφανή οικονομική καταστροφή, καθώς κανένας δεν ήξερε πώς να αντιδράσει σε μια τέτοια πανδημική κρίση. Η ξαφνική μείωση των ταξιδιών και της τουριστικής ζήτησης ήταν εμφανής σε παγκόσμιο επίπεδο, όπως διαπιστώθηκε και στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, τόσο από τα ερευνητικά όσο και από τα θεωρητικά δεδομένα. Επίσης, παρατηρήθηκε μια οικονομική και κοινωνική αναστάτωση σε όλο τον κόσμο.

Η τουριστική κάμψη είναι αποτέλεσμα μιας σειράς παραγόντων που ποσοτικά δεν έχουν αξιολογηθεί έως τώρα. Οι διεθνείς ταξιδιωτικές απαγορεύσεις πλησίασαν το 90% όπως αντίστοιχα και η κινητικότητα του πληθυσμού, οι δημόσιες συγκεντρώσεις κ.τ.λ. Ο τουρισμός από την άνοιξη του 2020 έως και ένα χρόνο μετά σταμάτησε σχεδόν να υπάρχει, επιφέροντας αρνητικές συνέπειες για τα ξενοδοχεία, τις αεροπορικές εταιρείες, τις κρουαζιέρες.

Η κρίση του COVID-19 οδήγησε σε εθνικές καραντίνες και παγκόσμιες ταξιδιωτικές απαγορεύσεις, φέρνοντας τα διεθνή ταξίδια σε αδιέξοδο. Τα μέτρα αυτά αναμένεται να έχουν μακροχρόνιες και καταστροφικές επιπτώσεις στον διεθνή τουρισμό. Οι ταξιδιωτικοί περιορισμοί επηρεάζουν ξενοδοχεία, χώρους κατασκήνωσης ή άλλους τύπους καταλυμάτων, αλλά και εστιατόρια, μουσεία και άλλες δραστηριότητες που συχνάζουν τόσο τοπικοί όσο και διεθνείς τουρίστες. Η πανδημία είχε επίσης πιο μακροχρόνιες επιπτώσεις στον διεθνή τουρισμό, ενώ άλλοι οικονομικοί τομείς ανέκαμψαν πιο γρήγορα. Ειδικά για χώρες όπου η εθνική οικονομία βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στον τουριστικό κλάδο, είναι σημαντικό να παρακολουθείται στενά η



κατάσταση και να ληφθούν μέτρα για την προστασία του κλάδου και τον μετριασμό των οικονομικών επιπτώσεων αυτής της κρίσης που είναι εμφανείς μέχρι και σήμερα.

Ο Škare (2021) έχει επισημάνει ότι από την αρχή της κρίσης του Covid-19 στην Κίνα, ο αντίκτυπος της πανδημίας στη βιομηχανία ταξιδιωτικού τουρισμού έχει υποτιμηθεί σημαντικά. Ακόμη και μετά από σημαντικό χρονικό διάστημα, όπως επισημαίνει ο ίδιος ερευνητής, οι αποφάσεις πολιτικών παραγόντων και επιχειρηματιών από τον τουριστικό τομέα δεν είχαν πλήρη κατανόηση των σεναρίων και των επιπτώσεων της κρίσης, που είχε άνευ προηγουμένου αντίκτυπο στην τουριστική βιομηχανία (Škare et al., 2021).

Μεταξύ των προβλημάτων που προέκυψαν σε σχέση με τους φορείς του τουρισμού και αναφέρονται στη σχετική βιβλιογραφία είναι η δυσπιστία για την κυβέρνηση ή ανεπαρκής υποστήριξη της κυβέρνησης, η ένταξη της πολιτικής, η υπερβολική διοίκηση ή γραφειοκρατία, η υπέρβαση της επιρροής και τα βασικά συμφέροντα και οι ομάδες επιρροής, η ανεπαρκής συμπερίληψη μεμονωμένων ομάδων συμφερόντων, η ανεπαρκής συνειδητοποίηση της ανάγκης συμμετοχής, η έλλειψη καθοδήγησης και οι εσφαλμένα καθορισμένες προτεραιότητες στόχοι και στρατηγικές διεξαγωγής πολιτικών (Ionescu et al., 2019).

Προηγούμενες μελέτες θεωρούσαν ότι ο φόβος της απώλειας θέσεων εργασίας και η οικονομική ανασφάλεια είναι οι πιο ουσιαστικές συνέπειες της κυβερνητικής πολιτικής. Στον ιδιωτικό τομέα, ο φόβος της εργασιακής ανασφάλειας είναι μια μόνιμη απειλή, ωστόσο έχει κερδίσει περισσότερη προσοχή κατά τη διάρκεια αυτής της πανδημίας. Ο φόβος της απόλυσης από τις συνεχιζόμενες θέσεις εργασίας είναι μεγαλύτερος από το να μολυνθείς με τον κορονοϊό (Khan et al., 2021).

Η έρευνα έχει επικεντρωθεί στα υψηλά επίπεδα κατάθλιψης, άγχους, αϋπνίας και στρες που σχετίζονται με συμπτώματα των εργαζομένων στο τμήμα υγείας κατά τη διάρκεια της πανδημίας (Pappa et al., 2020), αλλά λίγες μελέτες έχουν λάβει υπόψη λαμβάνοντας υπόψη την ευημερία του τουρισμού και της φιλοξενίας, του συνδεδεμένου προσωπικού και τις ανησυχίες τους στην εργασία (Kang et al., 2021). Αυτό θα ήταν ιδιαίτερα σημαντικό να μελετηθεί συνδυαστικά με την υποστολέχωση των τουριστικών επιχειρήσεων μετά το πέρας της πανδημικής κρίσης, καθώς φαίνεται να συνδέονται άμεσα. Μέσα από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναδείχθηκαν συναισθήματα άγχους και ανασφάλειας, όπως τα βίωσαν κατά την περίοδο της πανδημικής κρίσης.



Όσον αφορά τη ζήτηση, η κρίση επέφερε μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος, με επακόλουθη μείωση της ικανότητας πληρωμής των τουριστών (Baker et al., 2020). Από την άλλη, η αβεβαιότητα λόγω της πανδημίας επηρέασε τους τουρίστες να αναβάλουν την απόφαση αγοράς για την τελευταία στιγμή. Τα ταξιδιωτικά συμβόλαια που συνάπτονται μήνες νωρίτερα είχαν μειωθεί λόγω του υψηλού κινδύνου ακύρωσης, καθώς αυτή η κίνηση προς τις αγορές της τελευταίας στιγμής καθορίστηκε από την αβεβαιότητα της κατάστασης (Toubes et al., 2021). Οι απαιτήσεις των καταναλωτών και η αγοραστική τους συμπεριφορά άλλαξαν ριζικά και, ως αποτέλεσμα, οι εταιρείες έπρεπε να καινοτομήσουν για να επιβιώσουν (Toubes et al., 2021). Το τουριστικό κουπόνι χρησιμοποιήθηκε από ορισμένους προορισμούς ως νέο προϊόν για την τόνωση της κατανάλωσης των ντόπιων πελατών. Τα τουριστικά κουπόνια βασίστηκαν σε μοντέλα εκπαιδευτικών κουπονιών για αγορές σε ξενοδοχεία και άλλες τουριστικές μονάδες, εστιατόρια και τον τουριστικό κλάδο γενικότερα, με στόχο την αναζωογόνηση ενός από τους τομείς που πλήχθηκαν περισσότερο από την κρίση (Rutynskyi & Kushniruk, 2020).

Γενικά, είναι δεδομένο ότι η εξάπλωση της νόσου δημιούργησε προβληματισμούς σε κάθε κυβέρνηση σε κάθε χώρα. Ειδικότερα, οι ακυρώσεις ταξιδιών εσωτερικού και εξωτερικού είχαν επηρεάσει άμεσα ολόκληρη η τουριστική βιομηχανία. Ακόμα, ένα βασικό στοιχείο που οδήγησε στον οικονομικό αυτό αναβρασμό και την ανασφάλεια ήταν ότι δεν υπήρχε το κατάλληλο απόθεμα γνώσεων και στρατηγικών για την αντιμετώπιση και της επίλυση καταστάσεων κατά τη διάρκεια της πανδημίας, αλλά και των επιπτώσεων αυτής.

Γενικά, τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας επιβεβαιώνουν τα πορίσματα άλλων ερευνών που παρουσιάστηκαν στο θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας και έδειξαν ότι η πανδημική κρίση επηρέασε τη λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων και οδήγησε σε υποστελέχωση αυτών, η οποία αξιοποιήθηκε από τους ξενοδόχους προς οικονομικό όφελός τους όσον αφορά την κάλυψη της ζημίας με οποιοδήποτε τρόπο.

## 6.2 Περιορισμοί της έρευνας

Βασικός περιορισμός της παρούσας έρευνας που θα μπορούσε να αναφερθεί είναι το μικρό δείγμα των συμμετεχόντων που συμμετείχαν στην ποιοτική μελέτη. Γενικά, η ποιοτική έρευνα δεν μπορεί να εξάγει αποτελέσματα και συμπεράσματα που μπορούν να γενικευτούν στον ευρύτερο πληθυσμό, αλλά δίνει λεπτομέρειες για την εις βάθος μελέτη του θέματος.



### 6.3 Μελλοντικές Ερευνητικές Προτάσεις

Με βάση τον περιορισμό της έρευνας που αναφέρθηκε στο προηγούμενο υποκεφάλαιο μία μελλοντική ερευνητική πρόταση που θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί είναι ο συνδυασμός ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας έτσι ώστε να μελετηθούν οι εις βάθος απόψεις των συμμετεχόντων, αλλά και οι απόψεις ενός μεγάλου δείγματος με στόχο τη γενίκευση των αποτελεσμάτων. Επίσης, μια ακόμη μελλοντική (ποιοτική ή ποσοτική πρόταση) θα μπορούσε να είναι η διερεύνηση των απόψεων υπαλλήλων από διάφορες τουριστικές επιχειρήσεις, με στόχο την εξαγωγή συγκριτικών αποτελεσμάτων. Τέλος, μια ακόμη μελλοντική ερευνητική πρόταση θα μπορούσε να είναι η διερεύνηση των απόψεων ξενοδόχων και ξενοδοχοϋπαλλήλων που εργάζονται σε αστικές, νησιωτικές και αγροτικές περιοχές για τις επιπτώσεις της πανδημικής κρίσης στη λειτουργία των ξενοδοχείων και την υποστελέχωση. Οι συγκρίσεις ανάμεσα σε διαφορετικές τοποθεσίες που προσφέρουν διαφορετικούς τύπους τουρισμού θα μπορούσε να αποδώσει σημαντικά αποτελέσματα.



## Βιβλιογραφία

- Abraham, V., Bremser, K., Carreno, M., Crowley-Cyr, L., & Moreno, M. (2020). Exploring the consequences of COVID-19 on tourist behaviors: perceived travel risk, animosity and intentions to travel. *Tourism Review*, 76(4), 701-717. <https://doi.org/10.1108/TR-07-2020-0344>
- Adatsi, J. A., Yamamoto, K. N., & Lloyd, R. A. (2020). Accomplishing a high-performance government organization through leadership: Commitment in partnership with human resources management and development. *International Management Review*, 16(2), 29-39. [IMR-v16-n2-2020-final-2](https://doi.org/10.1108/IMR-v16-n2-2020-final-2) ([americanscholarspress.us](http://americanscholarspress.us))
- Adnan Hye, Q. M., & Ali Khan, R. E. (2013). Tourism-led growth hypothesis: A case study of Pakistan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 18(4), 303-313. <https://doi.org/10.1080/10941665.2012.658412>
- Ahad, M. (2016). Does Tourism-led Growth Hypothesis Exist in Pakistan? A Fresh look from Combine Cointegration and Causality Approach with Structural Breaks. <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/72430/>
- Alhowaish, A. K. (2016). Is tourism development a sustainable economic growth strategy in the long run? Evidence from GCC countries. *Sustainability*, 8(7), 605. <https://doi.org/10.3390/su8070605>
- Allen, T., Murray, K., Zambrana-Torrel, C., Morse, S., Rondinini, C., Presti, V. D. M. L., ... & Daszak, P. (2016). Global correlates of emerging zoonoses: Anthropogenic, environmental, and biodiversity risk factors. *International Journal of Infectious Diseases*, 53, 21. <https://doi.org/10.1016/j.ijid.2016.11.057>
- Andrades, L., Dimanche, F., & Ilkevich, S. (2015). Tourism behavior and trends. *Tourism in Russia: a management handbook*, 101-130.
- Arasli, H., Saydam, M. B., Gunay, T., & Jafari, K. (2021). Key attributes of Muslim-friendly hotels' service quality: voices from booking. com. *Journal of Islamic Marketing*, 14 (1), 106-127. <https://doi.org/10.1108/JIMA-11-2020-0341>



- Arbulú, I., Razumova, M., Rey-Maqueira, J., & Sastre, F. (2021). Can domestic tourism relieve the COVID-19 tourist industry crisis? The case of Spain. *Journal of Destination Marketing & Management*, 20, 100568. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100568>
- Armstrong, M. (2008). *Strategic human resource management (4th ed.)*. Kogan Page.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48–70. <https://doi.org/10.1177/0021886307311470>
- Baker, S. R., Bloom, N., Davis, S. J., & Terry, S. J. (2020). Covid-induced economic uncertainty (No. w26983). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w26983>
- Bayramoglu, T., & Ari, Y. O. (2015). The relationship between tourism and economic growth in Greece economy: A time series analysis. *Computational Methods in Social Sciences*, 3(1), 89-93. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=417261>
- Becker, G. S. (1996). *The economic way of looking at behavior: The noble lecture*. Stanford University, California: Hoover Institution Press.
- Becker, G. S. (2002). The age of human capital. In *Education in the Twenty-First Century*, (pp. 3–8). Hoover Press.
- Belias, D., Vasiliadis, L., & Mantas, C. (2020). The human resource training and development of employees working on luxurious hotels in Greece. In *Cultural and Tourism Innovation in the Digital Era: Sixth International IACuDiT Conference, Athens 2019* (pp. 639-648). Springer International Publishing.
- Belloumi, M. (2010). The relationship between tourism receipts, real effective exchange rate and economic growth in Tunisia. *International journal of tourism research*, 12(5), 550-560. <https://doi.org/10.1002/jtr.774>
- Biggs, D., Hall, C. M., & Stoeckl, N. (2012). The resilience of formal and informal tourism enterprises to disasters: Reef tourism in Phuket, Thailand. *Journal of*



*Sustainable Tourism*, 20(5), 645–665. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.630080>

- Biggs, D., Hicks, C. C., Cinner, J. E., & Hall, C. M. (2015). Marine tourism in the face of global change: The resilience of enterprises to crises in Thailand and Australia. *Ocean & Coastal Management*, 105, 65–74. <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2014.12.019>
- Birinci, S., & Amburgey, A. (2022). The Great Resignation vs. The Great Reallocation: Industry-Level Evidence. *Eco. Synopses*, 4, 1-3. [The Great Resignation vs. The Great Reallocation: Industry-Level Evidence \(stlouisfed.org\)](https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2014.12.019)
- Bratić, M., Radivojević, A., Stojiljković, N., Simović, O., Juvan, E., Lesjak, M., & Podovšovnik, E. (2021). Should I stay or should I go? Tourists' COVID-19 risk perception and vacation behavior shift. *Sustainability*, 13(6), 3573. <https://doi.org/10.3390/su13063573>
- Brown, N. A., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C., & Johnston, D. (2017). Exploring disaster resilience within the hotel sector: A systematic review of literature. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 22, 362–370. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2017.02.005>
- Brown, N. A., Orchiston, C., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., & Johnston, D. (2018). An integrative framework for investigating disaster resilience within the hotel sector. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 67–75. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.07.004>
- Bryman, A. (2017). *Μέθοδοι Κοινωνικής Έρευνας*. Gutenberg.
- Bukowitz, W. R., & Williams, R. L. (1999). *The knowledge management field book*. FT Press.
- Burund, S., & Tumolo, S. (2004). *Leveraging the new human capital: Adaptive strategies, results achieved, and stories of transformation*. Nicolas Brealey America
- Bustinza, O. F., Vendrell-Herrero, F., Perez-Arostegui, M. N., & Parry, G. (2019). Technological capabilities, resilience capabilities and organizational





effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1370–1392. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216878>

Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2005). How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations. *Human Resource Management*, 44(4), 391–412. <https://doi.org/10.1002/hrm.20081>

Cascio, W. F. (2009). Downsizing and redundancy. In A. Wikinson, N. Bacon, T. Redman, & S. Snell (Eds.), *Sage handbook of human resource management* (pp. 87–96). Sage.

Chebli, A., Othmani, M. C., & Said, F. B. (2020). Market Segmentation in Urban Tourism: Exploring the Influence of Personal Factors on Tourists' Perception. *Journal of Tourism and Services*, 11(20), 74-108. <https://doi.org/10.29036/jots.v11i20.144>

Cheese, P. (2006). The high-performance workforce study 2006. Accenture Research Report.

Chen, C. F., & Chiou-Wei, S. Z. (2009). Tourism expansion, tourism uncertainty and economic growth: New evidence from Taiwan and Korea. *Tourism Management*, 30(6), 812-818. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.013>

Chiang, C. F., Chen, W. Y., & Hsu, C. Y. (2019). Classifying technological innovation attributes for hotels: an application of the Kano model. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(7), 796-807. <https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1575786>

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

Costa, J. (2017). How are companies and destinations “surfing the wave” of global tourism? Strategic question overview. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*.

Creswell, J., (2016). *Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας*. Ιών.



- Daft, R. L. (1998). *Essentials of organization theory and design*. South-Western College Publishing.
- Dahles, H., & Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, 51, 34–50. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.01.002>
- De Waal, A.A. (2007). The characteristics of a high-performance organization. *Business Strategy*, 3(8), 179-185. <https://doi.org/10.1108/17515630710684178>
- Del Mar Alonso-Almeida, M., & Bremser, K. (2013). Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis. *International Journal Of Hospitality Management*, 32, 141–148. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.004>
- Demir, Ş. Ş. (2021). The Effect of COVID-19 Measures in Hotels on Tourists' Perceptions of Safe Tourism Service. In *Handbook of Research on the Impacts and Implications of COVID-19 on the Tourism Industry* (pp. 372-392). IGI Global.
- Dimitropoulos, P., Ntasis, L., & Koronios, K. (2021). The net effect of the travel restriction policy on tourism demand: evidence from Greece. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 10(3), 402-423. <https://doi.org/10.1108/JEPP-06-2021-0064>
- Dolnicar, S., & Zare, S. (2020). COVID19 and Airbnb—disrupting the disruptor. *Annals of tourism research*, 83, 102961.
- Dritsakis, N. (2004). Tourism as a long-run economic growth factor: an empirical investigation for Greece using causality analysis. *Tourism economics*, 10(3), 305-316. <https://doi.org/10.5367/0000000041895094>
- Drucker, P. F. (1993). *Managing in turbulent times*. HarperCollins.
- Elliot, L. (2020). Prepare for the coronavirus global recession. The Guardian, Media Report <https://www.theguardian.com/business/2020/mar/15/prepare-for-the-coronavirusglobalrecessio>



- FaladeObalade, T. A., & Dubey, S. (2014). Managing Tourism as a source of Revenue and Foreign direct investment inflow in a developing Country: The Jordanian Experience. *International journal of academic research in economics and management sciences*, 3(3), 16-42. <http://dx.doi.org/10.6007/IJAREMS/v3-i3/901>
- Farmaki, A. (2021). Memory and forgetfulness in tourism crisis research. *Tourism management*, 83, 104210.
- Foster, S. P., & Dye, K. (2005). Building continuity into strategy. *Journal of Corporate Real Estate*, 7(2), 105–119. <https://doi.org/10.1108/14630010510812530>
- Fotiadis, A., Polyzos, S., & Huan, T. C. T. (2021). The good, the bad and the ugly on COVID-19 tourism recovery. *Annals of tourism research*, 87, 103117. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.103117>
- Garg, A. (2015). Travel risks vs tourist decision making: A tourist perspective. *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, 8(1), 1-9. [100397\\_1104\\_1.pdf \(taylorsonline.com\)](https://doi.org/10.100397_1104_1.pdf)
- Gilley, J., Eggland, S., & Gilley, A. (2002). *Principles of human resource development*. (2nd ed.). Basic Books.
- Godovykh, M., Pizam, A., & Bahja, F. (2021). Antecedents and outcomes of health risk perceptions in tourism, following the COVID-19 pandemic. *Tourism Review*, 76(4), 737-748. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2020-0257>
- Gonzalez, J. V., & Garazo, T. G. (2006). Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction, and citizenship behavior. *International Journal of Service Industry Management*, 17(1), 23–50.
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of sustainable tourism*, 29(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Graham, A., Kremarik, F., & Kruse, W. (2020). Attitudes of ageing passengers to air travel since the coronavirus pandemic. *Journal of air transport management*, 87, 101865.



- Gretzel, U., & Stankov, U. (2021). ICTs and well-being: challenges and opportunities for tourism. *Information Technology & Tourism*, 23(1), 1-4. <https://doi.org/10.1007/s40558-021-00198-2>
- Groves, S. (2002). Knowledge wins in the new economy.(Up front: news, trends & analysis). *Information Management Journal*, 36(2), 6-7.
- Gunduz, L., & Hatemi-J, A. (2005). Is the tourism-led growth hypothesis valid for Turkey?. *Applied Economics Letters*, 12(8), 499-504. <https://doi.org/10.1080/13504850500109865>
- Hall, C. M., Prayag, G., & Amore, A. (2017). *Tourism and resilience: Individual, organisational and destination perspectives*. Channel View Publications.
- Han, H., Hsu, L. T. J., & Lee, J. S. (2009). Empirical investigation of the roles of attitudes toward green behaviors, overall image, gender, and age in hotel customers' eco-friendly decision-making process. *International journal of hospitality management*, 28(4), 519-528. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.02.004>
- Haslinda, A. (2009). Evolving terms of human resource management and development. *The Journal of International Social Research*, 2(9), 180–186. [haslinda-libre.pdf \(d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net\)](https://doi.org/10.1080/13504850500109865)
- Hillyard, M. T. (2000). *Public crisis management, how and why organizations work together to solve society's most threatening problems*. Writers Press Club.
- Hollingsworth, J. M., Miller, D. C., Daignault, S., & Hollenbeck, B. K. (2006). Rising incidence of small renal masses: a need to reassess treatment effect. *Journal of the National Cancer Institute*, 98(18), 1331-1334. <https://doi.org/10.1093/jnci/djj362>
- Huang, X., Dai, S., & Xu, H. (2020). Predicting tourists' health risk preventative behaviour and travelling satisfaction in Tibet: Combining the theory of planned behaviour and health belief model. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100589. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100589>
- Humagain, P., & Singleton, P. A. (2021). Exploring tourists' motivations, constraints, and negotiations regarding outdoor recreation trips during COVID-19 through



a focus group study. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 36, 100447.  
<https://doi.org/10.1016/j.jort.2021.100447>

Ίκκος, Α., & Ρασούλη, Γ. (2020). *Η πανδημία του COVID-19 και ο ελληνικός τουρισμός*. INSETTE Intelligence.

International Monetary Fund (2020). World economic outlook, April 2020 – the great lockdown. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>

Ioannides, D., & Gyimóthy, S. (2020). The COVID-19 crisis as an opportunity for escaping the unsustainable global tourism path. *Tourism Geographies*, 22(3), 624-632. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1763445>

Ionescu, G. H., Firoiu, D., Pirvu, R., & Vilag, R. D. (2019). The impact of ESG factors on market value of companies from travel and tourism industry. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(5), 820-849. <https://doi.org/10.3846/tede.2019.10294>

Israeli, A. A., Mohsin, A., & Kumar, B. (2011). Hospitality crisis management practices: The case of Indian luxury hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 367–374. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.06.009>

Jenkins, C., Andreu, L., & Bigne, E. (2020, December). Airbnb in America during the COVID-19 Pandemic: The Guest Perspective. In *Consumer Behavior in Tourism Symposium–CBTS, 2020, online*. ZPID (Leibniz Institute for Psychology).

Jiao, J., & Azimian, A. (2021). Exploring the factors affecting travel behaviors during the second phase of the COVID-19 pandemic in the United States. *Transportation Letters*, 13(5-6), 331-343. <https://doi.org/10.1080/19427867.2021.1904736>

Jiskrova, G. K. (2022). Impact of COVID-19 pandemic on the workforce: from psychological distress to the Great Resignation. *J Epidemiol Community Health*, 76(6), 525-526. <http://dx.doi.org/10.1136/jech-2022-218826>

Kang, S.-E., Park, C., Lee, C.-K., & Lee, S. (2021). The Stress-Induced Impact of COVID-19 on Tourism and Hospitality Workers. *Sustainability* 13(3), 1327. <https://doi.org/10.3390/su13031327>



- Kaushal, V., & Srivastava, S. (2021). Hospitality and tourism industry amid COVID-19 pandemic: Perspectives on challenges and learnings from India. *International journal of hospitality management*, 92, 102707.
- Khalil, S., Kakar, M. K., & Malik, A. (2007). Role of tourism in economic growth: Empirical evidence from Pakistan economy [with comments]. *The Pakistan Development Review*, 985-995. <https://www.jstor.org/stable/41261208>
- Khan, A., Bibi, S., Lorenzo, A., Lyu, J., & Babar, Z. U. (2020). Tourism and development in developing economies: A policy implication perspective. *Sustainability*, 12(4), 1618. <https://doi.org/10.3390/su12041618>
- Khan, K. I., Niazi, A., Nasir, A., Hussain, M., & Khan, M. I. (2021). The Effect of COVID-19 on the Hospitality Industry: The Implication for Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 30. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010030>
- Kim, H. J., & Chen, M. H. (2006). Tourism expansion and economic development: The case of Taiwan. *Tourism management*, 27(5), 925-933. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.05.011>
- Kim, J. J., Lee, Y., & Han, H. (2019). Exploring competitive hotel selection attributes among guests: An importance-performance analysis. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(9), 998-1011. <https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1683484>
- Kim, T. G., Kim, K. B., & Kang, S. Y. (2020). A Study on the Application of Coding Education through Gamification for Tourism Experience-Focusing on. *Journal of Digital Convergence*, 18(4), 403-409. <https://koreascience.kr/article/JAKO202013363976496.pdf>
- Kong, A., Oh, J. E., & Lam, T. (2021). Face mask effects during COVID-19: perspectives of managers, practitioners and customers in the hotel industry. *International Hospitality Review*, 35(2), 195-207. <https://doi.org/10.1108/IHR-07-2020-0025>
- Kreishan, F. M. (2015). Empirical study on tourism and economic growth of Bahrain: An ARDL bounds testing approach. *International Journal of Economics and Finance*, 7(11), 1.



- Kuhzady, S., Olya, H., Farmaki, A., & Ertaş, Ç. (2021). Sharing economy in hospitality and tourism: a review and the future pathways. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(5), 549-570. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1867281>
- Kuzior, A., Kettler, K., & Rąb, Ł. (2022). Digitalization of work and human resources processes as a way to create a sustainable and ethical organization. *Energies*, 15(1), 172. <https://doi.org/10.3390/en15010172>
- Kuzior, A., Kettler, K., & Rąb, Ł. (2022). Great Resignation—Ethical, Cultural, Relational, and Personal Dimensions of Generation Y and Z Employees' Engagement. *Sustainability*, 14(11), 6764. <https://doi.org/10.3390/su14116764>
- Lahaye, A. (2021). Club Med and Covid 19: confronting the crisis in the tourism sector: digital marketing solution.
- Leitão, N. C. (2015). Portuguese tourism demand: a dynamic panel data analysis. *International journal of economics and financial issues*, 5(3), 673-677.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Lepp, A., & Gibson, H. (2003). Tourist roles, perceived risk and international tourism. *Annals of tourism research*, 30(3), 606-624. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(03\)00024-0](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(03)00024-0)
- Liu-Lastres, B., Wen, H., & Huang, W. J. (2023). A reflection on the Great Resignation in the hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 235-249. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2022-0551>
- Luo, J. M., & Lam, C. F. (2020). Travel anxiety, risk attitude and travel intentions towards “travel bubble” destinations in Hong Kong: Effect of the fear of COVID-19. *International journal of environmental research and public health*, 17(21), 7859. <https://doi.org/10.3390/ijerph17217859>



- Manzoor, F., Wei, L., Asif, M., Haq, M. Z. U., & Rehman, H. U. (2019). The contribution of sustainable tourism to economic growth and employment in Pakistan. *International journal of environmental research and public health*, 16(19), 3785. <https://doi.org/10.3390/ijerph16193785>
- Mao, C. K., Ding, C. G., & Lee, H. Y. (2010). Post-SARS tourist arrival recovery patterns: An analysis based on a catastrophe theory. *Tourism Management*, 31(6), 855-861. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.09.003>
- 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. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1770706>
- Mason, P. (2020). *Tourism impacts, planning and management*. Routledge.
- Matiza, T. (2020). Post-COVID-19 crisis travel behaviour: Towards mitigating the effects of perceived risk. *Journal of Tourism Futures*, 8(1), 99-108. <https://doi.org/10.1108/JTF-04-2020-0063>
- McGuire, D. (2014). *Human Resources Development, Second Edition*. SAGE.
- Mensah, I. (2020). Unpacking the impacts of COVID-19 on tourism and repackaging the hotel service. <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4098657.html>
- Menzies, M. (2003). Human capital development in research, science and technology. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download>.
- Mertens, D. (2009). *Έρευνα και αξιολόγηση στην εκπαίδευση και την ψυχολογία*. Μεταίχμιο.
- Mochon, J. (2020). The COVID-19 crisis, a disaster that is forcing tourism stakeholders to change their point of view. *Espaces, Tourisme & Loisirs*, 86-92. [The COVID-19 crisis, a disaster that is forcing tourism stakeholders to change their point of view | Espaces, Tourisme & Loisirs; 355:86-92, 2020. | CAB Abstracts \(bvsalud.org\)](https://www.cab-international.org/abstracts/bvsalud.org)
- Mohrman, S. A., & Worley, C. G. (2009). Dealing with rough times: A capabilities development approach to surviving and thriving. *Human Resource Management*, 48, 433-445.





- Mustafa, A. M. M. (2019). Contribution of tourism and foreign direct investment to gross domestic product: Econometric analysis in the case of Sri Lanka.
- Myers, M. (2019). *Qualitative research in business and management* (3rd ed.). Sage.
- Namasivayam, K., & Denizci, B. (2006). Human capital in service organizations: Identifying value drivers. *Journal of Intellectual Capital*, 7(3), 381–393. <https://doi.org/10.1108/14691930610681465>
- Naumov, N., Varadzhakova, D., & Naydenov, A. (2021). Sanitation and hygiene as factors for choosing a place to stay: perceptions of the Bulgarian tourists. *Anatolia*, 32(1), 144-147. <https://doi.org/10.1080/13032917.2020.1771742>
- Naznin, H., & Hussain, M. A. (2016). Strategic value contribution role of HR. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 20(2), 135–138. <https://doi.org/10.1177/0972262916637274>
- Nerdrum, L., & Erikson, T. (2001). Intellectual capital: A human capital perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 2(2), 127–135. <https://doi.org/10.1108/14691930110385919>
- Neuburger, L., & Egger, R. (2021). Travel risk perception and travel behaviour during the COVID-19 pandemic 2020: A case study of the DACH region. *Current Issues in Tourism*, 24(7), 1003-1016. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1803807>
- Ngoc Su, D., Luc Tra, D., Thi Huynh, H. M., Nguyen, H. H. T., & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 24(22), 3189-3205. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1863930>
- Nilakant, V., Walker, B., Van Heugen, K., Baird, R., & De Vries, H. (2014). Research note: Conceptualising adaptive resilience using grounded theory. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 39, 79–86.
- Nissan, E., Galindo, M. A., & Méndez, M. T. (2011). Relationship between tourism and economic growth. *The Service Industries Journal*, 31(10), 1567-1572. <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.485636>



- Njite, D., & Schaffer, J. (2017). Revisiting attributes: How important is green in the consumer selection of hotel rooms?. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 18(2), 219-244. <https://doi.org/10.1080/15256480.2016.1263168>
- Nonaka, I., & Reinmoeller, P. (2000). Dynamic business systems for knowledge creation and utilization. In *Knowledge horizons: The present and the promise of knowledge management*. Butterworth Heinemann.
- OECD. (2020). *What is the future of travel and tourism after COVID-19?* <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/tourism-policy-responses-to-the-coronavirus-covid-19-6466aa20/#endnotea0z17>
- Oh, C. O. (2005). The contribution of tourism development to economic growth in the Korean economy. *Tourism management*, 26(1), 39-44. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.09.014>
- Ohlan, R. (2017). The relationship between tourism, financial development and economic growth in India. *Future Business Journal*, 3(1), 9-22. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2017.01.003>
- Orchiston, C., Prayag, G., & Brown, C. (2016). Organizational resilience in the tourism sector. *Annals of Tourism Research*, 56, 145–148. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.11.002>
- Orchiston, C., Prayag, G., & Brown, C. (2016). Organizational resilience in the tourism sector. *Annals of Tourism Research*, 56, 145–148. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.11.002>
- Ötsch, W. (2020). *What type of crisis is this? The coronavirus crisis as a crisis of the economicised society* (No. 57). Working Paper Serie.
- Pappa, S., Ntella, V., Giannakas, T., Giannakoulis, V.G., Papoutsis, E. & Katsaounou, P. (2020). Prevalence of depression, anxiety, and insomnia among healthcare workers during the COVID-19 pandemic: A systematic review and meta-analysis. *Brain, behavior, and immunity*, 88, 901–907. <https://doi.org/10.1016/j.bbi.2020.05.026>
- Pappas, N. (2021). COVID19: Holiday intentions during a pandemic. *Tourism Management*, 84, 104287.



- Pasban, M., & Nojehdeh, S. H. (2016). A Review of the Role of Human Capital in the Organization. *Procedia-social and behavioral sciences*, 230, 249-253. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.032>
- Pascual, M. E., & Cain, L. N. (2022). Loyalty programs: The vital safety feature for airlines to survive COVID-19. *International Hospitality Review*, 36(1), 124-130. <https://doi.org/10.1108/IHR-03-2021-0017>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods*. Sage.
- Peluso, A. M., & Pichierri, M. (2021). Effects of socio-demographics, sense of control, and uncertainty avoidability on post-COVID-19 vacation intention. *Current Issues in Tourism*, 24(19), 2755-2767. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1849050>
- Perić, G., Dramićanin, S., & Conić, M. (2021). The impact of Serbian tourists' risk perception on their travel intentions during the COVID-19 pandemic. *European Journal of Tourism Research*, 27, 2705-2705. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v27i.2125>
- Poulaki, I., & Nikas, I. A. (2021). Measuring tourist behavioral intentions after the first outbreak of COVID-19 pandemic crisis. Prima facie evidence from the Greek market. *International Journal of Tourism Cities*, 7(3), 845-860. <https://doi.org/10.1108/IJTC-09-2020-0218>
- Prayag, G., Spector, S., Orchiston, C., & Chowdhury, M. (2020). Psychological resilience, organizational resilience and life satisfaction in tourism firms: Insights from the Canterbury earthquakes. *Current Issues in Tourism*, 23(10), 1216–1233. <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1607832>
- Ranasinghe, J. P. R. C., Danthanarayana, C. P., Ranaweera, R. A. A. K., & Idroos, A. A. (2020, May). Role of destination smartness in shaping tourist satisfaction: A SEM based on technological attributes in sri lanka. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 511, No. 1, p. 012001). IOP Publishing.
- Rastogi, P. N. (2002). Knowledge management and intellectual capital as a paradigm of value creation. *Human Systems Management*, 21(4), 229- 240.



- Reed, S. M. (2017). *A guide to the human resource body of knowledge. (1st ed.)*. Wiley
- Ren, T., Can, M., Paramati, S. R., Fang, J., & Wu, W. (2019). The impact of tourism quality on economic development and environment: Evidence from Mediterranean countries. *Sustainability*, 11(8), 2296. <https://doi.org/10.3390/su11082296>
- Renaud, L. (2020). Reconsidering global mobility—distancing from mass cruise tourism in the aftermath of COVID-19. *Tourism Geographies*, 22(3), 679-689. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1762116>
- Resilience Destinations. (2020). *News and updates*. Retrieved June 9, 2020, from <https://www.resilientdestinations.com/news-updates/#resilience>
- Riaz, S. (2016). High performance work systems and organizational performance: an empirical study on manufacturing and service organizations in Pakistan. *Public Organization Review*, 16(4), 421-442. <https://doi.org/10.1007/s11115-015-0315-1>
- Robina-Ramírez, R., Sánchez, M. S. O., Jiménez-Naranjo, H. V., & Castro-Serrano, J. (2022). Tourism governance during the COVID-19 pandemic crisis: A proposal for a sustainable model to restore the tourism industry. *Environment, Development and Sustainability*, 24(5), 6391-6412. <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01707-3>
- Roche, W. K., Teague, P., Coughlan, A. & Fahy, M. (2011). *Human resources in the recession: managing and representing people at work in Ireland*. Final Report presented to the Labour Relation Commission.
- Rokni, L. (2021). The psychological consequences of COVID-19 pandemic in tourism sector: a systematic review. *Iranian Journal of Public Health*, 50(9), 1743-1756. <https://doi.org/10.18502%2Fijph.v50i9.7045>
- Rueda López, R., López-Felipe, T., Navajas-Romero, V., & Menor-Campos, A. (2021). Lessons from the first wave of COVID-19. What security measures do women and men require from the hotel industry to protect against the pandemic?. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2232.



- Rutynskiy, M., & Kushniruk, H. (2020). The impact of quarantine due to COVID-19 pandemic on the tourism industry in Lviv (Ukraine). *Problems and Perspectives in Management*, 18(2), 194-205. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(2\).2020.17](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(2).2020.17)
- Sanchez Carrera, E. J., Brida, J. G., & Risso, W. A. (2008). Tourism's impact on long-run Mexican economic growth. *Economics Bulletin*, 23(21), 1-8. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1076225](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1076225)
- Santana, M., Valle, R., & Galan, J.-L. (2017). Turnaround strategies for companies in crisis: Watch out the causes of decline before firing people. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(3), 206–211. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2017.01.003>
- Sharma, G. D., Thomas, A., & Paul, J. (2021). Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism management perspectives*, 37, 100786. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100786>
- Shin, H., Nicolau, J. L., Kang, J., Sharma, A., & Lee, H. (2022). Travel decision determinants during and after COVID-19: The role of tourist trust, travel constraints, and attitudinal factors. *Tourism Management*, 88, 104428. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104428>
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of business research*, 117, 312-321. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>
- Škare, M., Soriano, D. M., & Porada-Rochoń, M. (2021). Impact of COVID-19 on the travel and tourism industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120469. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120469>
- Škare, M., Soriano, D. R., & Porada-Rochoń, M. (2021). Impact of COVID-19 on the travel and tourism industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120469. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120469>
- Slater, A. (2022). Rising quit rates are a possible inflation signal. *Econ. Outlook*, 46, 24-27.



- Songling, Y., Ishtiaq, M., & Thanh, B. T. (2019). Tourism industry and economic growth nexus in Beijing, China. *Economies*, 7(1), 25. <https://doi.org/10.3390/economies7010025>
- Stiles, P., & Kulvisaechana, S. (2003). *Human capital and performance: A literature review*. University of Cambridge: Cambridge.
- Sull, D., Sull, C., & Zweig, B. (2022). Toxic culture is driving the great resignation. *MIT Sloan Management Review*, 63(2), 1-9.
- Tang, C. F., & Abosedra, S. (2014). Small sample evidence on the tourism-led growth hypothesis in Lebanon. *Current Issues in Tourism*, 17(3), 234-246. <https://doi.org/10.1080/13683500.2012.732044>
- Tang, C. F., & Tan, E. C. (2013). How stable is the tourism-led growth hypothesis in Malaysia? Evidence from disaggregated tourism markets. *Tourism Management*, 37, 52-57. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.12.014>
- Tavares, J. M., & Leitao, N. C. (2017). The determinants of international tourism demand for Brazil. *Tourism Economics*, 23(4), 834-845. <https://doi.org/10.5367/te.2016.0540>
- Teague, P., & Roche, W. K. (2014). Recessionary bundles: HR practices in the Irish economic crisis. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 176–192. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12019>
- Teece, D. J. (2000). *Managing intellectual capital*. Oxford University Press.
- Thoman, D., & Lloyd, R. (2018). A review of the literature on human resource development: Leveraging HR as strategic partner in the high performance organization. *Journal of International & Interdisciplinary Business Research*, 5(1), 147-160. <http://doi.org/10.58809/POPQ1755>
- Thomas, D., kapplman, A., & Richards, C. (1996). Training empowerment & creating a culture for change, *Empowerment in organization*, 4, 3, 26-29.
- Toubes, D. R., Araújo Vila, N., & Fraiz Brea, J. A. (2021). Changes in Consumption Patterns and Tourist: Promotion after the COVID-19 Pandemic. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(5), 1332-1352. <https://doi.org/10.3390/jtaer16050075>



- Triatmanto, B., Wahyuni, N., & Respati, H. (2019). Continual human resources empowerment through human capital and commitment for the organizational performance in hospitality industry. *Quality Acces to Sucses*, 20(173), 84-91.
- Turner, R., & Freiermuth, E. (2016). *Travel & Tourism economic impact 2016 world*. Council of the Federation.
- Uglis, J., Jęczmyk, A., Zawadka, J., Wojcieszak-Zbierska, M. M., & Pszczoła, M. (2022). Impact of the COVID-19 pandemic on tourist plans: A case study from Poland. *Current Issues in Tourism*, 25(3), 405-420. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1960803>
- Uğur, N. G., & Akbıyık, A. (2020). Impacts of COVID-19 on global tourism industry: A cross-regional comparison. *Tourism management perspectives*, 36, 100744. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100744>
- UNWTO (2020). International tourism and covid-19. <https://www.unwto.org/international-tourism-and-covid-19>
- Villegas, S., Lloyd, R. A., Tritt, A., & Vengrouskie, E. (2019). Human Resources as ethical gatekeepers: Hiring ethics and employee selection. *Journal of Leadership, Accountability, and Ethics*, 16(2)
- Wang, J., Hutchins, H. M., & Garavan, T. N. (2009). Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management. *Human Resource Development Review*, 8(1), 22–53. <https://doi.org/10.1177/1534484308330018>
- Weatherly, L. A. (2003, March). Human capital—the elusive asset measuring and managing human capital: A strategic imperative for HR. *Research Quarterly*. <http://www.shrm.org/research/quarterly/0301capital.pdf>
- Wen, Z., Huimin, G., & Kavanaugh, R. R. (2005). The impacts of SARS on the consumer behaviour of Chinese domestic tourists. *Current Issues in Tourism*, 8(1), 22-38. <https://doi.org/10.1080/13683500508668203>
- Werdhiastutie, A., Suhariadi, F., & Partiwı, S. G. (2020). Achievement motivation as antecedents of quality improvement of organizational human resources. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*



Volume, 3, 747-752. [8806b8509359e02b0ecf4a903995fa7a8fb6.pdf](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.07.006)  
([semanticscholar.org](https://www.semanticscholar.org))

Williams, A. M., & Baláž, V. (2013). Tourism, risk tolerance and competences: Travel organization and tourism hazards. *Tourism Management*, 35, 209-221. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.07.006>

World Tourism Organization (2020). COVID-19 and tourism. <https://www.unwto.org/covid-19-and-tourism-2020>

World Travel and Tourism Council. (2020). *WTTC now estimates over 100 million jobs losses in the travel & tourism sector and alerts G20 countries to the scale of the crisis*. Retrieved June 9, 2020, from <https://wtcc.org/News-Article/WTTC-now-estimates-over-100-million-jobs-losses-in-the-Travel-&-Tourism-sector-and-alerts-G20-countries-to-the-scale-of-the-crisis>

Wright, D. W. M. (2021). The future past of travel: adventure tourism supporting humans living on the edge of existence. *Journal of Tourism Futures*. <https://doi.org/10.1108/JTF-01-2021-0024>

Yoon, M. H., & Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, 56(8), 597–611. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00290-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00290-9)

Yousaf, A., Amin, I., & C Santos, J. A. (2018). Tourist's motivations to travel: A theoretical perspective on the existing literature. *Tourism and hospitality management*, 24(1), 197-211. <https://orcid.org/0000-0002-2675-3487>

Zavras, D. (2021). Studying Satisfaction with the Restriction Measures Implemented in Greece during the First COVID-19 Pandemic Wave. *World*, 2(3), 379-390. <https://doi.org/10.3390/world2030024>

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of marketing*, 60(2), 31-46. <https://doi.org/10.1177/002224299606000203>

Zenker, S., & Kock, F. (2020). The coronavirus pandemic—A critical discussion of a tourism research agenda. *Tourism management*, 81, 104164.





Zhiyong, H., Tao, L., & Ximei, L. (2021). Temporal and spatial characteristics and evolution of China's inbound tourism carbon footprint. *Journal of Resources and Ecology*, 12(1), 56-67. <https://doi.org/10.5814/j.issn.1674-764x.2021.01.006>

Ψηφιακή Βεβαίωση Εγγράφου

Μπορείτε να ελέγξετε την ισχύ του εγγράφου  
σκανάροντας το QR code ή εισάγοντας τον κωδικό  
στο [docs.gov.gr/validate](https://docs.gov.gr/validate)



Κωδικός εγγράφου: 9wz6Wjb1dMf1XEdrY3IwyA

: 105/108

## Παραρτήματα

Παράρτημα Α: Έντυπο Ενημέρωσης & Συγκατάθεσης

Παράρτημα Β: Οδηγός Συνέντευξης



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

(Δ.Π.Μ.Σ.) «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ ΚΑΙ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ»

Η υποστελέχωση των τουριστικών επιχειρήσεων κατά την περίοδο ανάκαμψης από την πανδημία του COVID-19

Σας παρακαλούμε να διαθέσετε λίγο από τον χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου, προκειμένου να συλλέξουμε χρήσιμες πληροφορίες για τις ανάγκες της έρευνας που εκπονούμε με θέμα την Υποστελέχωση των τουριστικών επιχειρήσεων κατά την περίοδο ανάκαμψης από την πανδημία του COVID-19

Για οποιαδήποτε πληροφορία-διευκρίνιση, μη διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μας.

Οι απαντήσεις σας είναι εμπιστευτικές και θα αξιοποιηθούν μόνο για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας. Με την ολοκλήρωση της έρευνας, θα σας ενημερώσουμε για τα αποτελέσματα, εφόσον το επιθυμείτε.

Υπεύθυνος Έρευνας: Χλιάρας Μάριος

Email: [emtm21046@emt.aegean.gr](mailto:emtm21046@emt.aegean.gr)

106

Ψηφιακή Βεβαίωση Εγγράφου

Μπορείτε να ελέγξετε την ισχύ του εγγράφου  
σκανάροντας το QR code ή εισάγοντας τον κωδικό  
στο [docs.gov.gr/validate](https://docs.gov.gr/validate)



Κωδικός εγγράφου: 9wz6Wjb1dMf1XEdrY3IwyA

: 106/108

### **Δημογραφικά Στοιχεία**

1. Φύλο
2. Ηλικία
3. Είδος επιχείρησης
4. Έτη λειτουργίας
5. Αριθμός ατόμων που εργάζονται

### **Άξονας 1ος: Περιγραφή του πλαισίου των τουριστικών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια και με το τέλος της πανδημικής κρίσης**

6. Ποιος ήταν ο αριθμός των ατόμων που τέθηκαν σε καθεστώς υποστήριξης (αναστολή εργασίας, καθεστώς «συνεργασίας») κατά την περίοδο της πανδημικής κρίσης;
7. Ποιος ήταν ο αριθμός των ατόμων που μετά την πανδημική κρίση σταμάτησε να εργάζεται και για ποιον λόγο;
8. Ποιος θεωρείτε ότι ήταν ο αντίκτυπος (ως προς τα έσοδα, ως προς το ανθρώπινο δυναμικό) του κορονοϊού στην επιχείρησή σας;
9. Έχετε λάβει επιδόματα (επιστρεπτέα προκαταβολή, κρατική ενίσχυση, πληρωμές πάγιων εξόδων) ή λαμβάνετε ακόμα για τη λειτουργία της επιχείρησής;
10. Ποια μέτρα λάβατε (ως προς τους πελάτες και τους εργαζόμενους σας) οι ίδιοι κατά τη διάρκεια της πανδημικής κρίσης;

### **Άξονας 2ος: Υποστελέχωση τουριστικών επιχειρήσεων**

11. Ποιοι είναι οι λόγοι που θεωρείτε ότι υπάρχει υποστελέχωση των τουριστικών επιχειρήσεων στην μετα-πανδημική περίοδο;
12. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα οφέλη της υποστελέχωσης;
13. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα μειονεκτήματα της υποστελέχωσης;

107

Ψηφιακή Βεβαίωση Εγγράφου

Μπορείτε να ελέγξετε την ισχύ του εγγράφου  
σκανάροντας το QR code ή εισάγοντας τον κωδικό  
στο [docs.gov.gr/validate](https://docs.gov.gr/validate)



Κωδικός εγγράφου: 9wz6Wjb1dMf1XEdrY3IwyA

: 107/108

14. Ποιοι πιστεύετε ότι είναι οι κατάλληλοι τρόποι για την αντιμετώπιση του ζητήματος της υποστελέχωσης των τουριστικών επιχειρήσεων;
15. Ποια πρέπει να είναι η πολιτική της κυβέρνησης για την αντιμετώπιση του ζητήματος;
16. Λαμβάνοντας υπόψη το πλαίσιο λειτουργίας της μονάδας της φιλοξενίας που βρισκόσασταν σε καθεστώς πανδημίας, ποια μέτρα έχετε να προτείνετε προς την πολιτεία για την βιωσιμότητα του κλάδου των τουριστικών επιχειρήσεων;

