



# Διερεύνηση της επίδρασης των υγειονομικών πρωτοκόλλων για την αντιμετώπιση της εξάπλωσης του κορωνοϊού Covid-19 στη λειτουργία των ελληνικών ξενοδοχείων

---

Διπλωματική εργασία

ΑΔΑΜΙΔΗΣ ΑΝΕΣΤΗΣ – Α.Μ. 19001

**ΕΠΙΒΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ. ΣΤΑΥΡΙΝΟΥΔΗΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ, ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ, ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**



**Καινοτομία  
και Επιχειρηματικότητα  
στον Τουρισμό**

Ψηφιακός • Τουριστικός Προσχετισμός • Ένοπλο και Έξυπνο

## **Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή**

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

<b>ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ</b>	<b>ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ</b>
ΣΤΑΥΡΙΝΟΥΔΗΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ	
ΚΑΚΑΡΟΥΓΚΑΣ ΧΡΗΣΤΟΣ	
ΠΑΠΑΘΕΟΔΩΡΟΥ ΑΝΔΡΕΑΣ	

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος ΑΝΕΣΤΗΣ ΑΔΑΜΙΔΗΣ του ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ, με αριθμό μητρώου 19001 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ του Τμήματος ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ της Σχολής ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Ο Δηλών

Αδαμίδης Ανέστης



## Περίληψη

Στην παρούσα διπλωματική το αντικείμενο μελέτης είναι η πανδημία του Covid-19 του 2020 και οι συνέπειες που είχε στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο. Ως φαινόμενο, η πανδημία του Covid-19 ήταν μια κρίση για την βιομηχανία του τουρισμού. Για να αντιμετωπίσει την κρίση αυτή, η ελληνική κυβέρνηση έλαβε μέτρα για να μειώσει την μετάδοση του ιού.

Ως εκ τούτου, αυτή η εργασία μελετά διάφορους τύπους κρίσεων ώστε να καταλήξει με έναν ορισμό του τι αποτελεί «κρίση». Έπειτα, επικεντρωνόμαστε στην υγειονομική κρίση που προκλήθηκε στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο από την πανδημία. Επίσης υπάρχει μια εις βάθος ανάλυση των νέων υγειονομικών πρωτοκόλλων που έθεσε η ελληνική κυβέρνηση, ώστε να αντιμετωπίσει τις επιδράσεις της πανδημίας και να επιτρέψει στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να επιστρέψουν σε λειτουργία για την τουριστική περίοδο του Μαΐου – Οκτωβρίου 2020.

Για τους σκοπούς της εργασίας, διενεργήθηκε έρευνα που ακολουθούσε τη μέθοδο των Δελφών. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν, παρουσίασαν τον τρόπο που λειτουργούσαν τα ξενοδοχεία πριν το θεσμό των νέων υγειονομικών πρωτοκόλλων, καθώς και το πώς οι αλλαγές αυτές επηρέασαν τις λειτουργίες αυτές. Η έρευνα επικεντρώθηκε στους τομείς της Υποδοχής, του Εστιατορίου, της Οροφοκομίας και της Κουζίνας. Πρόκειται για μια πρωτότυπη έρευνα που δεν έχει ξαναγίνει, επομένως τα αποτελέσματα παρέχουν πολύτιμη πληροφόρηση.

## Abstract

In this dissertation, the subject of research is the 2020 Covid-19 pandemic and the effects it had on the Greek hotel industry. As a phenomenon, the Covid-19 pandemic was a crisis for the tourism industry. To counter the effects of this crisis, the Greek government took measures to reduce the spreading of the virus.

As such, this paper studies various types of crises in order to come up with a definition of what constitutes a “crisis”. After that, we focus on the health crisis that was caused in the Greek hotel industry by the pandemic. There is also an in-depth analysis of the new health protocols implemented by the Greek government, in order to counter the effects of the pandemic and allow room for the hotel operations to resume in the tourist season of May - October 2020.

For the purposes of this paper, research following the Delphi method was carried out. The data collected, showcased the way hotel operations were before the implementation of the Covid-19 safety protocols, as well as how the changes affected said operations. The study was focused on the departments of Reception, Restaurant, Housekeeping and Kitchen. This is an original research that has not been repeated, so the results provide valuable insight.

# Περιεχόμενα

<a href="#">Εισαγωγή</a> .....	6
<a href="#">Ενότητα Α'</a> .....	8
<a href="#">1. Τύποι κρίσεων</a> .....	8
<a href="#">1.1 Οικονομική κρίση</a> .....	9
<a href="#">1.2 Πολιτική κρίση</a> .....	11
<a href="#">1.3 Στρατιωτική κρίση</a> .....	13
<a href="#">1.4 Περιβαλλοντική κρίση</a> .....	16
<a href="#">1.5 Ανθρωπιστική κρίση</a> .....	17
<a href="#">1.6 Υγειονομική κρίση</a> .....	18
<a href="#">1.7 Συμπεράσματα</a> .....	20
<a href="#">1.8 Η κρίση του κορονοϊού στην Ελλάδα</a> .....	22
<a href="#">Β' Ενότητα</a> .....	33
<a href="#">2.1 Εισαγωγή</a> .....	33
<a href="#">2.2 Λειτουργία ξενοδοχείου</a> .....	34
<a href="#">2.2.1 Βασικές λειτουργίες της επιχείρησης</a> .....	34
<a href="#">2.2.1.1 Η διαχείριση αποθεμάτων-αγορών</a> .....	34
<a href="#">2.2.1.2 Η παραγωγή</a> .....	35
<a href="#">2.2.1.3 Η διαχείριση έτοιμων προϊόντων προς πώληση</a> .....	35
<a href="#">2.2.1.4 Η λειτουργία Μάρκετινγκ και Πωλήσεων</a> .....	36
<a href="#">2.2.1.5 Η λειτουργία προσφοράς υπηρεσιών μετά την πώληση</a> .....	36
<a href="#">2.2.1.6 Βοηθητικές λειτουργίες της επιχείρησης</a> .....	36
<a href="#">2.2.2 Η λειτουργία ενός ξενοδοχείου</a> .....	38
<a href="#">2.2.2.1 Η Υποδοχή</a> .....	38
<a href="#">2.2.2.2 Τα Επισιτιστικά τμήματα</a> .....	40
<a href="#">2.2.2.3 Ο τομέας Άθλησης και Ψυχαγωγίας</a> .....	41
<a href="#">2.2.2.4 Η Οροφοκομία</a> .....	42
<a href="#">2.3 Σύγκριση βιβλιογραφικής ανασκόπησης με τρέχουσα</a> .....	44
<a href="#">2.3.1 Η Υποδοχή</a> .....	44

<a href="#">2.3.2 Το Εστιατόριο</a>	46
<a href="#">2.3.3 Η Οροφοκομία</a>	47
<a href="#">2.3.4 Η Κουζίνα</a>	48
<a href="#">2.3.5 Γενικές υποθέσεις και ερωτήματα</a>	49
<a href="#">Γ' Ενότητα</a>	53
<a href="#">Ερευνητικό μέρος</a>	53
<a href="#">3.1 Εισαγωγή</a>	53
<a href="#">3.2 Γενική ανάλυση και παρουσίαση της μεθόδου των Δελφών</a>	54
<a href="#">3.3 Χαρακτηριστικά δείγματος</a>	56
<a href="#">3.4 Περιορισμοί και προτάσεις περαιτέρω έρευνας</a>	58
<a href="#">3.5 Ανάλυση των ερωτηματολογίων και διεξαγωγή της έρευνας</a>	59
<a href="#">3.6 Ευρήματα και Συζήτηση ευρημάτων</a>	61
<a href="#">3.6.1 Α' Γύρος ερωτήσεων</a>	61
<a href="#">3.6.2 Β' γύρος ερωτήσεων</a>	74
<a href="#">3.6.3 Γ' γύρος ερωτήσεων</a>	93
<a href="#">Δ' Ενότητα</a>	115
<a href="#">Σύνοψη</a>	115
<a href="#">4.1 Εισαγωγή</a>	115
<a href="#">4.2 Προτάσεις πολιτικής</a>	116
<a href="#">4.3 Επιστημονική και πρακτική συνεισφορά και προτάσεις</a>	119
<a href="#">Βιβλιογραφικές Πηγές</a>	120
<a href="#">Παράρτημα</a>	127

## Εισαγωγή

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να μελετηθεί ο τρόπος με τον οποίο τα υγειονομικά πρωτόκολλα, τα οποία τέθηκαν σε εφαρμογή από τον Μάιο του 2020, έχουν επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο υποχρεούνται να λειτουργούν οι τομείς του Front Office που απαρτίζουν ένα ξενοδοχείο.

Λόγω της πανδημίας του COVID-19, ο τομέας του τουρισμού ήταν ανάμεσα σε αυτούς που επλήγησαν περισσότερο (Μπέλος, 2021). Οι οικονομικές επιπτώσεις που προκλήθηκαν, ανέρχονται σε δισεκατομμύρια ευρώ (ΤτΕ, 2020). Οι αεροπορικές αφίξεις από το εξωτερικό ήταν έως και 73,3% λιγότερες σε σχέση με το 2019 (Λάμπρου & Ίκκος, 2021) Παρόλα αυτά, φαίνεται ότι τα έσοδα του τουρισμού για το 2020 ήταν μεγαλύτερα από τον στόχο που είχε τεθεί, μετά από τον επανασχεδιασμό (Μπέλος, 2021). Το κεντρικό αντικείμενο μελέτης στην παρούσα εργασία, είναι ο τρόπος με τον οποίο οι τουριστικές επιχειρήσεις – συγκεκριμένα τα ξενοδοχεία – έχουν προσαρμόσει τον τρόπο λειτουργίας τους, ώστε να είναι σε θέση να επιστρέψουν στους κανονικούς ρυθμούς λειτουργίας τους, ενώ παράλληλα να προσφέρουν στους πελάτες τους την ασφάλεια που αναζητούν, ειδικά σε αυτή την περίοδο.

Η τουριστική σεζόν του έτους 2020, χαρακτηρίζεται κατά γενική ομολογία «χαμένη» (Ζαφείρη, 2020). Οι τουριστικές επιχειρήσεις προσπαθούν με κάθε τρόπο να διασώσουν ότι μπορούν, ώστε να μη βρεθούν πίσω στις οικονομικές τους υποχρεώσεις. Το ελληνικό κράτος διαρκώς θέτει νέα περιοριστικά μέτρα, τα οποία γίνονται διαρκώς πιο ασφυκτικά. Ως αποτέλεσμα, η θέση των ξενοδόχων δυσχεραίνει διαρκώς. Σύμφωνα με ειδικούς του χώρου, ένα ξενοδοχείο χρειάζεται τουλάχιστον 65% πληρότητα, ώστε να είναι σε θέση να ανταπεξέλθει στις οικονομικές του υποχρεώσεις (Τσακαλάκης, 2020).

Παρόλα αυτά, οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να λειτουργήσουν με αυτό το ρίσκο, ζητούν να λάβουν οδηγίες για τα νέα υγειονομικά πρωτόκολλα. Επομένως, κεντρικός άξονας της εργασίας αυτής, είναι να μελετηθεί ο τρόπος με τον οποίο τα ξενοδοχεία έχουν αναλάβει να αντιμετωπίσουν την κρίση αυτή, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο έχουν προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες.

Ο λόγος που έγινε η επιλογή του συγκεκριμένου θέματος, είναι για να διερευνηθεί η ανταπόκριση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων μεγάλης κατηγορίας εντός Αττικής στις



περιστάσεις που θέτουν οι νέοι κανόνες. Είναι ένα νέο θέμα, με αρκετά περιθώρια για διερεύνηση και μέχρι την ολοκλήρωση της παρούσης, δεν φαίνεται να ενδιαφέρθηκε κάποιος άλλος ερευνητής να το μελετήσει. Επομένως, γίνεται εμφανής η σπουδαιότητα μιας τέτοιας έρευνας.

Μέσα από την εργασία αυτή, θα γίνει δυνατή η καλύτερη κατανόηση της επίδρασης που υπήρξε στον τομέα του τουρισμού, δεδομένων των περιστάσεων της παγκόσμιας πανδημίας. Οι αλλαγές που έπρεπε να γίνουν για να διασφαλιστεί η προστασία και πελατών και προσωπικού, έφεραν μεγάλες επιδράσεις στις διαδικασίες με τις οποίες λειτουργούν οι τουριστικές επιχειρήσεις.

Στόχος είναι να εκτιμηθεί όσο το δυνατόν καλύτερα η ανταπόκριση της Πολιτείας στις έκτακτες συνθήκες που παρουσιάστηκαν, έτσι ώστε μέσα από τα συμπεράσματα να φανερωθεί το εάν ο τρόπος καταπολέμησης της εξάπλωσης του κορωνοϊού ήταν αποτελεσματικός, εάν βοήθησε τις επιχειρήσεις να λειτουργήσουν παρέχοντας ασφάλεια στους πελάτες τους και κατά πόσο ήταν οφέλιμη η λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων υπό αυτές τις συνθήκες.

# Ενότητα Α΄

## 1. Τύποι κρίσεων

Για να γίνει κατανοητό το αντικείμενο που θα μελετηθεί, πρέπει πρώτα να γίνει αντιληπτό ότι πρόκειται για μια περίπτωση διαχείρισης κρίσεων. Επομένως, είναι φρόνιμο να παρουσιαστεί το τι ορίζεται ως κρίση και πώς αυτό αντιμετωπίζεται σε κάθε περίπτωση.

Υπάρχουν διάφορων ειδών κρίσεις. Υπάρχει ένα εύρος τόσο μεγάλο, που για κάθε περίπτωση η κρίση λαμβάνει διαφορετική υπόσταση και έννοια. Αντίστοιχα, για κάθε περίπτωση υπάρχει και η ανάλογη αντιμετώπιση από τα άτομα που καλούνται να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις.

Παρόλα αυτά δεν είναι δυνατόν να δοθεί ένας απόλυτος ορισμός του τί είναι κρίση. Επειδή όπως αναφέρθηκε, μία κρίση λαμβάνει διαφορετική υπόσταση ανάλογα την περίπτωση, αυτό σημαίνει ότι και τα αίτια τα οποία οδήγησαν στην κρίση αυτή είναι διαφορετικά κάθε φορά. Ο λόγος για τον οποίο αναφέρονται τα αίτια είναι ακριβώς για να καταδειχθεί η πολυπλοκότητα και το ποσό πολυδιάστατο είναι το αντικείμενο το οποίο μελετάται. Μια κρίση χαρακτηρίζεται σύμφωνα με τα αίτια της, δηλαδή μια οικονομική κρίση προέρχεται από οικονομικά αίτια, μια εργατική κρίση οφείλεται στις δυσκολίες που ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων συναντούν στον εργασιακό χώρο και μία πολιτιστική κρίση αναφέρεται στο γεγονός ότι ένας λαός ενδεχομένως κινδυνεύει να χάσει την πολιτιστική του ταυτότητα.

Σαφώς και οι ορισμοί αυτοί δεν είναι απόλυτοι. Μια εργατική κρίση, λόγου χάριν, μπορεί να αναφέρεται και στο γεγονός ότι μια επιχείρηση αδυνατεί να ανταπεξέλθει στις οικονομικές της υποχρεώσεις. Είναι πραγματικά ιδιαίτερα μεγάλο το φάσμα το οποίο καλύπτεται από την έννοια της “κρίσης” και για το λόγο αυτό θα γίνει μία ανάλυση η οποία θα αφορά συγκεκριμένα γεγονότα τα οποία έχουν χαρακτηριστεί ως κρίσεις, έτσι ώστε να παρουσιαστούν τα αίτια τα οποία οδήγησαν σε αυτές, να γίνει αντιληπτός ο λόγος για τον οποίο χαρακτηρίστηκαν με τον εκάστοτε τρόπο, καθώς τέλος να παρουσιαστούν οι τρόποι και οι μηχανισμοί τους οποίους έθεσαν σε λειτουργία τα αρμόδια όργανα, ώστε να ανταποκριθούν στις περιστάσεις.

Όλα αυτά θα συνεισφέρουν στο να γίνει ευκολότερα κατανοητό το τι θεωρείται ως κρίση από ειδικούς επιστήμονες του χώρου, οι οποίοι έχουν μελετήσει διάφορες περιπτώσεις,

κατέληξαν σε ορισμένα συμπεράσματα και παρείχαν χρήσιμες πληροφορίες για τη διεξαγωγή της παρούσης εργασίας. Επιπλέον θα δοθεί η δυνατότητα να προκύψει ένα νέο πόρισμα το οποίο θα βοηθήσει στο να απαντηθούν ορισμένα από τα ερωτήματα που έχουν τεθεί.

## 1.1 Οικονομική κρίση

Ξεκινώντας, ένα είδος κρίσης το οποίο ακούγεται πάρα πολύ τα τελευταία χρόνια είναι αυτό της οικονομικής κρίσης. Μία οικονομική κρίση μπορεί να εμφανιστεί για διάφορους λόγους. Η παγκόσμια οικονομική κρίση η οποία ξεκίνησε από το 2008, έχει τα αίτια της στο γεγονός ότι οι τράπεζες παρουσίασαν πρόβλημα ρευστότητας σε παγκόσμια κλίμακα (Alonso-Almeida & Bremser, 2013). Έτσι είχε ξεκινήσει μια αλυσιδωτή αντίδραση, η οποία έκανε εμφανείς τις επιπτώσεις της σε παγκόσμιο επίπεδο.

Ως αποτέλεσμα, παρατηρήθηκε μία κατακόρυφη αύξηση στην ανεργία (Colombo, Leonini, Rebughini, 2018), ενώ παράλληλα οι μισθοί σε πολλές οικονομικά ασθενέστερες χώρες μπήκαν σε κατηφορική τροχιά. Ως εκ τούτου, οι αρμόδιες αρχές της εκάστοτε χώρας έπρεπε να λάβουν άμεσα δράση ώστε να αποτρέψουν τα χειρότερα δυνατά αποτελέσματα και να ενισχύσουν την οικονομική δύναμη του πληθυσμού τους.

Κάνοντας ανασκόπηση, είναι εμφανές ότι πολλές χώρες δεν κατάφεραν να προλάβουν τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης και αυτό οδήγησε στην υποβάθμιση του επιπέδου ζωής των πολιτών της. Μέχρι και σήμερα οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης που ξεκίνησε από το 2008 εξακολουθούν να είναι αισθητές.

Εστιάζοντας καθαρά στην Ελλάδα, έχει γίνει ξεκάθαρο ότι το επίπεδο ζωής και οι μισθοί έχουν ένα ιδιαίτερα χαμηλό επίπεδο. Η μέση ελληνική οικογένεια έχει μειώσει τις δαπάνες της, ενώ οι υποχρεώσεις της διαρκώς αυξάνονται, λόγω των διαφόρων μέτρων λιτότητας που έχουν ληφθεί (Γιαννουλάκης et al, 2016). Η ποιότητα του επιπέδου ζωής έχει μειωθεί, καθώς λόγω των οικονομικών δυσκολιών, έχει αυξηθεί το εργασιακό στρες και αυτό έχει άμεση επίπτωση στις ζωές των ανθρώπων (Ασημάκης, 2020).

Μια άλλη περίπτωση οικονομικής κρίσης που αξίζει να αναφερθεί, είναι αυτή της Ιαπωνίας. Η Ιαπωνία παρουσίαζε πρόβλημα με τους μετανάστες κατά την παγκόσμια οικονομική κρίση (Takenoshita, 2016), όπως επίσης είναι γνωστό ότι υπήρχαν μεγάλα ποσοστά αυτοκτονιών κατά την οικονομική κρίση του 1997-1998 (Tanji et al, 2015).

Μέσω μιας μελέτης, η οποία εστίαζε σε μετανάστες από χώρες της Λατινικής Αμερικής και συγκεκριμένων χωρών της Ασίας (Takenoshita, 2016), έγινε σαφές ότι οι τρόποι με τους οποίους αντιμετωπίστηκε η ανεργία κατά τα χρόνια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης ήταν δύο. Αρχικά, η κυβέρνηση έλαβε μέτρα για να βοηθήσει τον επαναπατρισμό των μεταναστών στις χώρες προέλευσής τους. Κατ' αυτό τον τρόπο, οι μετανάστες αντιμετωπίζονταν ως εποχιακοί/προσωρινοί εργάτες (Takenoshita σε Sharpe, 2010).

Ένα άλλο μέτρο που έλαβε η Ιαπωνική κυβέρνηση, ήταν να ενσωματώσει τους μετανάστες στην κοινωνία της, διδάσκοντάς τους τη γλώσσα και τις συνήθειες που έχουν ως λαός (Takenoshita σε Milly, 2014, Takenoshita σε Takenoshita, 2015). Με την προσπάθεια αυτή, η Ιαπωνία ήθελε να δείξει ότι δεν ήθελε να περιορίσει ή να απομονώσει τους μετανάστες που κατέφθαναν στη χώρα.

Και στις δύο αυτές περιπτώσεις, είναι εμφανές ότι η Ιαπωνία προσπάθησε να διατηρήσει την κανονικότητα το γηγενούς πληθυσμού, χωρίς να απαξιώσει τους οικονομικούς μετανάστες που δέχτηκε. Επιπλέον, μέσα από μελέτες αναδείχθηκε το θέμα του χάσματος σε εκπαίδευση, το οποίο έθετε και θέτει διαχρονικά τους μετανάστες σε μειονεκτική θέση (Takenoshita σε Kogan 2007). Εντούτοις, η απόπειρα να ενσωματώσει τους μετανάστες στο εργατικό δυναμικό έχει αποδώσει καρπούς, καθώς και εξακολουθεί να αποδίδει, όπως φαίνεται από τα χαμηλά ποσοστά ανεργίας. Το 2019, η ανεργία στην Ιαπωνία είχε φτάσει στο 2,29% του πληθυσμού ([www.statista.com](http://www.statista.com), τελευταία επίσκεψη: Αύγουστος 2020), ενώ λόγω του κορονοϊού ανήλθε μόλις στο 2,9% ([www.tradingeconomics.com](http://www.tradingeconomics.com), τελευταία επίσκεψη: Αύγουστος 2020).

## 1.2 Πολιτική κρίση

Ένα φαινόμενο που παρατηρείται να συμβαίνει σε χώρες οι οποίες ταλανίζονται από οικονομικές δυσκολίες, είναι το να προκαλείται κρίση και στα πολιτικά δρώμενα της εκάστοτε χώρας. Συνήθως είναι αλληλένδετα γεγονότα, καθώς το ένα είναι επακόλουθο του άλλου. Σύμφωνα με μελέτη, αυτό που συμβαίνει είναι ότι σε καιρούς κρίσης, τα πολιτικά κόμματα μιας χώρας ανταποκρίνονται γρηγορότερα στα προβλήματα της κοινής γνώμης, έτσι ώστε να κερδίσουν εύνοια (Borghetto & Russo, 2017). Κατά αυτόν τον τρόπο, δίνεται η εικόνα ότι πράγματι οι φωνές των πολιτών εισακούγονται.

Η ροή που ακολουθείται, έχει ως αρχή την οικονομική κρίση. Λόγω της οικονομικής κρίσης, οι πολίτες δυσαρεστημένοι εκφράζουν τις ανησυχίες τους. Τα πολιτικά κόμματα, παρατηρώντας τις εξελίξεις, ανταποκρίνονται με μεγαλύτερη αμεσότητα, παρά όταν δεν υπάρχει κάποια κρίση (Borghetto & Russo, 2017).

Ως συμπέρασμα, προκύπτει το γεγονός ότι δεν υπάρχει συνέπεια στον τρόπο με τον οποίο οι πολίτες αντιμετωπίζονται από τα κυβερνητικά όργανα ενός τόπου.

Αυτό είναι μία μοφή πολιτικής κρίσης. Μια άλλη μορφή πολιτικής κρίσης, είναι η συνταγματική. Συνταγματική κρίση υπάρχει, όταν οι νόμοι που διέπουν τη λειτουργία ενός κράτους, δεν είναι σε θέση να δώσουν λύση σε κάποιο πρόβλημα που έχει εμφανιστεί (Κοντιάδης, 2017).

Με άλλα λόγια, υπάρχει μια ασάφεια στο νομοθετικό πλαίσιο. Πέραν όμως αυτού, υπάρχει και το ενδεχόμενο το σύνταγμα και η νομοθεσία να λένε τι πρέπει να γίνει, αλλά να μην είναι πολιτικά εφικτό, διότι θα υπάρχουν άλλες συνέπειες, όπως την κατάρρευση της κυβέρνησης (Azari & Masket, 2017). Ένα τέτοιο παράδειγμα υπάρχει στις αμερικανικές προεδρικές εκλογές του 1824 και του 2000, όπου οι υποψήφιοι είχαν διαφορά λίγων εκατοντάδων ψήφων, υπήρχαν διάφορες κατηγορίες για μη έγκυρες ψήφους και χρειάστηκε διαφορετική παρέμβαση.

Στην περίπτωση του 1824, η αντίστοιχη Βουλή των ΗΠΑ καθόρισε το αποτέλεσμα, κάτι το οποίο προκάλεσε θύελλα αντιδράσεων και αμφιβολίες για την προεδρία του John Quincy Adams, ενώ το 2000 το Ανώτατο Δικαστήριο ήταν αυτό που αποφάσισε την εκλογή του George W. Bush στην προεδρία (Azari & Masket, 2017).

Σαφώς και στη δεύτερη περίπτωση θα μπορούσε να είχε ενταθεί η κατάσταση, αλλά υπήρξε ο παράγοντας της αποδοχής της απόφασης του Δικαστηρίου από τον αντίπαλο του Bush, Albert Gore Jr. Εάν ο Gore είχε δηλώσει αντίθετος με την απόφαση του Δικαστηρίου, θα υπήρχε διαφορετική έκβαση και θα έπρεπε να κινηθούν διαφορετικές διαδικασίες, όπως η επανάληψη της καταμέτρησης των ψήφων (Azari & Masket, 2017).

Μια τρίτη μορφή συνταγματικής κρίσης, αφορά στο γεγονός της ασάφειας. Δηλαδή πρόκειται για περιπτώσεις, στις οποίες ενώ υπάρχουν οδηγίες για τη διαχείριση μιας κατάστασης, υπάρχει η πιθανότητα να ερμηνευτεί διαφορετικά από τον καθένα (Azari & Masket, 2017).

Ως παράδειγμα στην περίπτωση αυτή, είναι το θέμα της ανεξαρτησίας του Κεμπέκ, στον Καναδά. Το 1998, όταν το Κεμπέκ ζήτησε την ανεξαρτησία του από τον Καναδά, το Ανώτατο Δικαστήριο του Καναδά ανακοίνωσε ότι δεν ήταν δυνατή η μονομερής αποχώρηση από την Καναδική συνομοσπονδία, αλλά συνέχισε δηλώνοντας ότι από τη στιγμή που το Κεμπέκ επιθυμεί την ανεξαρτησία του, η κυβέρνηση του Καναδά ήταν υποχρεωμένη να το αποδεχτεί και να τεθούν οι όροι για μια φιλική αποχώρηση, δεδομένου ότι υπήρχε ξεκάθαρη πλειοψηφία που επιθυμούσε την αποχώρηση αυτή (Erk & Gagnon, 2007).

Με αυτή την απόφαση, η κυβέρνηση του Κεμπέκ όπως και η ομοσπονδιακή κυβέρνηση του Καναδά χαίρονταν, καθώς ο καθένας έλαβε τη δική του πλευρά της απόφασης ως ευνοϊκή. Φυσικά αυτό δημιουργούσε πρόβλημα, παρόλα αυτά, το Ανώτατο Δικαστήριο απέφυγε να εμπλακεί επιπλέον στο ζήτημα, καθώς ήταν ιδιαίτερα αμφιλεγόμενο (Erk & Gagnon, 2007).

Τέλος, υπάρχει και η περίπτωση που οι θεσμοί συγκρούονται μεταξύ τους και καταρρέουν. Δηλαδή, υπάρχει το ενδεχόμενο να εμφανιστεί ένα πολιτικό σκάνδαλο, το οποίο θα στρέψει τα δικαστικά όργανα κατά των πολιτικών και αυτό να οδηγήσει σε κατάρρευση του συστήματος και σε πολιτική κρίση (Azari & Masket, 2017).

Ένα παράδειγμα για την περίπτωση αυτή, είναι το σκάνδαλο Watergate. Το δικαστικό σώμα είχε λάβει επιπλέον δύναμη από τη Βουλή των ΗΠΑ, ζητώντας έτσι από τον τότε πρόεδρο Νίξον τις κασσέτες με τις ηχογραφήσεις από το Οβάλ Γραφείο. Εάν εκείνος είχε αρνηθεί να τις παραδώσει, τότε θα υπήρχε πρόβλημα και θα εμφανιζόταν μια πολιτική κρίση, σε προσθήκη του ήδη υπάρχοντος σκανδάλου. Κάτι τέτοιο, θα περιέπλεκε τις διαδικασίες που θα χρειαζόνταν να

γίνονται για τη διερεύνηση και θα προσέθετε μόνο στην ενοχή των κατηγορουμένων (Azari & Masket, 2017).

### 1.3 Στρατιωτική κρίση

Άλλο είδος κρίσης, το οποίο αφορά στις στρατιωτικές ενέργειες μιας χώρας. Τέτοιου είδους κρίσεις είναι κάπως πιο περίπλοκες, καθώς θα μπορούσαν να χωριστούν σε δύο γενικές κατηγορίες: εσωτερικές και εξωτερικές. Κάθε μια από αυτές τις κατηγορίες, έχει τα δικά της χαρακτηριστικά, αλλά το κοινό τους σημείο είναι ότι υπάρχει κινητοποίηση του στρατού.

Σύμφωνα με το Υπουργείο Αμύνης των ΗΠΑ, μια στρατιωτική κρίση υφίσταται στην περίπτωση όπου ένα περιστατικό απειλεί τα γεωπολιτικά συμφέροντα μιας χώρας, τους πολίτες της ή δημιουργεί διπλωματικά, οικονομικά, πολιτικά ή άλλου είδους επεισόδια, έτσι ώστε η στρατιωτική παρέμβαση να είναι απαραίτητη για την επιστροφή σε συνθήκες κανονικότητας ([www.militaryfactory.com](http://www.militaryfactory.com), χ.χ.). Αυτό μπορεί να προέλθει είτε από ενδογενείς, είτε από εξωγενείς παράγοντες, εξ' ου και ο διαχωρισμός σε εσωτερικές και εξωτερικές στρατιωτικές κρίσεις.

Παραδείγματα εσωτερικής στρατιωτικής κρίσης είναι οι εμφύλιοι πολέμοι που έχουν συμβεί κατά το παρελθόν. Όπως ο εμφύλιος πόλεμος των ΗΠΑ κατά την περίοδο 1861-1865 ή ο εμφύλιος πόλεμος της Ελλάδας κατά τη μεταπολεμική περίοδο 1946-1949. Και στις δύο αυτές περιπτώσεις υπήρξαν παράγοντες, οι οποίοι οδήγησαν σε στρατιωτική σύρραξη εντός ιδίων συνόρων. Στην περίπτωση του Αμερικανικού εμφυλίου πολέμου, η βασική αφορμή που οδήγησε σε σύγκρουση ήταν οι διαφορετικές απόψεις σχετικά με το θεσμό της δουλείας. Αυτοί που ανήκαν στο στρατόπεδο των Νοτίων, ήταν της άποψης ότι εάν αφήναν τους δούλους ελεύθερους, θα εμφανίζονταν φαινόμενα εγκληματικότητας κατά των λευκών, ενώ στον αντίποδα, οι Βόρειοι ήταν της άποψης ότι εάν το φαινόμενο της δουλείας συνεχιζόταν, οι σκλάβοι θα οδηγούνταν σε βίαιη εξέγερση (Woods, 2018).

Αντίστοιχα, η αιτία για τον εμφύλιο πόλεμο στην Ελλάδα κατά την περίοδο 1946-1949 ήταν οι διαφορές ανάμεσα σε όσους ήταν υπέρ της βασιλείας και σε όσους ήταν υποστηρικτές του ΕΑΜ και του ΚΚΕ (Κλάψης, 2011). Ως πρόφαση, φαίνεται να είναι το γεγονός ότι στις

εκλογές του 1946, το ΚΚΕ αποφάσισε να απέχει από τις εκλογές και κάποιοι αντάρτες κομμουνιστές επιτέθηκαν στο Σταθμό Χωροφυλακής Λιτοχώρου. Έτσι, αυτό ερμηνεύτηκε ως απόπειρα για κατάληψη της εξουσίας με τη βία από τους κομμουνιστές και έγινε η απαρχή για τον τριετή εμφύλιο πόλεμο (Κλάψης, 2011).

Παραδείγματα που αφορούν σε στρατιωτικές κρίσεις που προκλήθηκαν από εξωγενείς παράγοντες, υπάρχουν επίσης πληθώρα και σε διάφορα χρονικά σημεία. Από την κατάκτηση των Σουμερίων από τους Ελαμίτες στις αρχές της δεύτερης χιλιετίας προ Χριστού, μέχρι την κρίση στη Κριμαία το 2014, υπάρχουν αμέτρητες περιπτώσεις οι οποίες καταδεικνύουν στρατιωτικές κρίσεις που συνέβησαν, για διάφορους λόγους κάθε φορά.

Σύμφωνα με τον Ricahard Ned Lebow (1981), καθηγητή Διεθνούς Πολιτικής Θεωρίας, υπάρχουν τριών ειδών διεθνείς κρίσεις, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε στρατιωτική επέμβαση:

α) Αυτές που γίνονται με **αιτιολόγηση των εχθροπραξιών**. Δηλαδή πριν την έναρξη της κρίσης, ένα έθνος αποφασίζει να ξεκινήσει πόλεμο και μετά δημιουργεί μια κρίση, για να δικαιολογήσει τις εχθροπραξίες

β) Οι **κρίσεις εκ περιτροπής (spinoff crisis)**. Στην περίπτωση αυτή, δυο χώρες είναι ήδη σε πόλεμο και ένα γεγονός προκαλεί μια νέα κρίση.

γ) **Ακροσφαλής διαπραγματεύσεις**. Εδώ μια χώρα προκαλεί τα όρια της διπλωματίας, προσπαθώντας σε υποχώρηση την αντίπαλο χώρα.

Στην πρώτη κατηγορία, υπάρχει ως παράδειγμα η εισβολή των ΗΠΑ στο Ιράκ κατά την προεδρία του George W. Bush το 2003. Μετά τον Πόλεμο του Κόλπου για την απελευθέρωση του Κουβέιτ, οι ΗΠΑ πίεζαν τα Ηνωμένα Έθνη για ελέγχους στο Ιράκ, ώστε να διασφαλιστεί ότι δεν υπήρχαν πλέον όπλα μαζικής καταστροφής. Παρόλα αυτά, οι επιθεωρήσεις που διεξήχθησαν ήταν άκαρπες (Cleminson, 2003). Έτσι, το 2003 έγινε η εισβολή του Ιράκ από Αμερικανικές ένοπλες δυνάμεις, με την αιτιολογία ότι γινόταν για τον εντοπισμό και την καταστροφή των χημικών, πυρηνικών και βιολογικών όπλων μαζικής καταστροφής του Ιράκ.



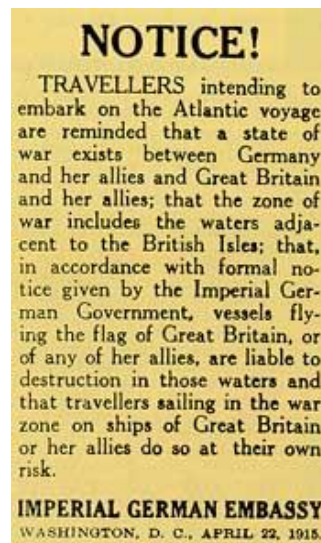
Βέβαια, επειδή τα μόνα όπλα που βρέθηκαν ήταν κάποια τα οποία χρονολογήθηκαν πριν το 1991 και ήταν παρηκμασμένα (Hanley, 2005), θεωρήθηκε από πολλούς ότι επρόκειτο για πρόφαση, παρά για βάσιμες υποψίες ύπαρξης όπλων μαζικής καταστροφής.

Οι κρίσεις εκ περιπορίας είναι μια άλλη κατηγορία. Εδώ, ενώ υπάρχουν δυο χώρες σε ανοιχτή διαμάχη, εμφανίζεται μια άλλη κρίση ως αποτέλεσμα της σύρραξης αυτής. Ως παράδειγμα, είναι ο βυθισμός του RMS Lusitania από ένα Γερμανικό υποβρύχιο.

Το 1915, ενώ ήδη βρισκόταν σε εξέλιξη ο Πρώτος Παγκόσμιος Πόλεμος, το βρετανικό πλοίο Lusitania χτυπήθηκε από τορπίλη γερμανικού υποβρυχίου και βυθίστηκε, αφήνοντας 761 επιζώντες από 1266 επιβάτες και πλήρωμα 696 ατόμων (<https://www.rmslusitania.info/>). Ο λόγος για τον οποίο συνέβη αυτό είναι ασαφής. Η Γερμανία υποστήριζε ότι το πλοίο είχε εισέλθει σε πολεμική ζώνη και είχε το δικαίωμα να κινηθεί εναντίον του, ανεξαρτήτως των επιβατών. Επιπλέον, είχε δημοσιευτεί ανακοίνωση σε αμερικανικές εφημερίδες κατόπιν εντολής της γερμανικής πρεσβείας, η οποία απέτρεπε τον κόσμο να ταξιδέψει με το συγκεκριμένο πλοίο.

Από την άλλη, το Ηνωμένο Βασίλειο και η ΗΠΑ χρησιμοποίησαν το συγκεκριμένο περιστατικό ως αφορμή για την είσοδο της δεύτερης στον πόλεμο (<https://www.rmslusitania.info/>). Λόγω της χρήσης του περιστατικού σε προπαγάνδα, οι συνθήκες του ναυαγίου ποτέ δεν ξεκαθαρίστηκαν και υπήρχαν αντικρουόμενες δηλώσεις, ακόμη και μεταξύ των ίδιων των Βρετανών και των Αμερικάνων.

Τέλος, οι ακροσφαλής διαπραγματεύσεις αφορούν σε περιπτώσεις όπου ασκείται διπλωματική πίεση από μια χώρα σε βάρος μιας άλλης, έτσι ώστε να αναγκαστεί η δεύτερη να υποκύψει στα αιτήματα της πρώτης. Βέβαια, μια τέτοιου είδους επιχείρηση ενέχει κινδύνους και οι διπλωματικοί ελιγμοί είναι στα όρια της καταπάτησης του νόμιμου πλαισίου. Με αυτό τον τρόπο, γίνεται σαφές στην αντίπαλο πλευρά ότι υπάρχει η πρόθεση να φτάσουν στα άκρα για την νίκη (Lebow, 1981).



Εικόνα 1.3.1: Ανακοίνωση αποτροπής ταξιδιού με το πλοίο Lusitania (πηγή: [www.rmslusitania.info](http://www.rmslusitania.info))

Ένα τέτοιο περιστατικό καταγράφηκε το 1962, όταν η τότε Σοβιετική Ένωση μετακίνησε πυραύλους στην Κούβα, σε μια απάντηση των αμερικανικών πυραύλων που είχαν αναπτυχθεί στην Τουρκία (Scott και Hughes, 2015). Αυτή η κίνηση αποτελούσε τεράστιο ρίσκο και όπως φάνηκε η απάντηση ήταν άμεση από την πλευρά των ΗΠΑ. Ήταν το σημείο που θεωρείται ότι ήταν το αποκορύφωμα του Ψυχρού Πολέμου και θα μπορούσε να εξελιχθεί σε πυρινκό πόλεμο.

## 1.4 Περιβαλλοντική κρίση

Τα τελευταία χρόνια ακούγεται πολύ συχνά η συγκεκριμένη φράση. Δεν πρόκειται για μόδα που τώρα έγινε γνωστή. Αντίθετα, οφείλεται στο γεγονός ότι η επιστήμη έχει προοδεύσει τόσο, ώστε να είναι σε θέση να μελετά το περιβάλλον και την επίδραση του ανθρώπου σε αυτό. Φαινόμενα τα οποία παρατηρούνται είτε σε τοπική, είτε σε διεθνή, είτε ακόμη και σε παγκόσμια κλίμακα, είναι πλέον μετρήσιμα.

Όταν γίνεται λόγος για περιβαλλοντική κρίση, συνήθως αυτό σημαίνει ότι έχει λάβει χώρα ένα γεγονός μεγάλης βαρύτητας, το οποίο επηρεάζει σημαντικά την βιοποικιλότητα ενός τόπου. Ενδεχομένως να γίνεται αναφορά σε ρίψη τοξικών αποβλήτων σε περιοχές όπου κατοικεί πανίδα (Nixon, 2017), μόλυνση του αέρα η οποία προκαλεί αναπνευστικά και άλλα προβλήματα υγείας (Li, 2017) ή ακόμη και το φαινόμενο της παρακμής του εδάφους (Egan, 2016).

Υπάρχουν πληθώρα επιπλέον ειδών φαινομένων τα οποία οδηγούν σε περιβαλλοντική κρίση. Όλα έχουν ως κοινό άξονα το αποτέλεσμα που εμφανίζεται στο περιβάλλον εξαιτίας της ανθρώπινης δραστηριότητας. Οι ομάδες ακτιβιστών που δημιουργήθηκαν για την προστασία του περιβάλλοντος και την ανακοπή της υπερεκμετάλλευσης των πόρων του πλανήτη, φαίνεται να είναι αποτέλεσμα των περιβαλλοντικών κρίσεων που λαμβάνουν χώρα ανά τα χρόνια.

Μια περιβαλλοντική κρίση που αφορά σε παγκόσμιο επίπεδο, είναι το λιώσιμο των πάγων στους πόλους. Είναι κοινή γνώση ότι οι πάγοι που λιώνουν, έχουν επιπτώσεις στο παγκόσμιο κλίμα, καθώς έχουν την ικανότητα να επηρεάσουν ακόμη και τα ρεύματα του ωκεανού, τη στάθμη του νερού, τη θερμοκρασία του νερού, όπως επίσης να προκαλέσουν διάφορες αλλαγές στις εποχές και τον καιρό αυτών (Nihoul & Kostianoy, 2009).

Μια περιβαλλοντική κρίση μπορεί να αναφέρεται και σε φαινόμενα ζώων ή φυτών υπό εξαφάνιση (Extinction Crisis: “The window of opportunity is closing”, 2020). Με τις κλιματικές αλλαγές που προκαλούνται από την ανθρώπινη κατάχρηση, οι ιδανικές συνθήκες για τη ανάπτυξη ορισμένων φυτών και άλλων ζωντανών οργανισμών αλλοιώνονται, κάνοντας την επιβίωσή τους δυσκολότερη. Σύμφωνα με μελέτες άλλωστε, έχει υπολογιστεί ότι και στο μακρινό παρελθόν υπήρξε μια επικίνδυνη περίοδος, όπου πολλά είδη εξαφανίστηκαν και άφησαν ένα μεγάλο κενό στην οικοβιολογία του πλανήτη, λόγω των αλλαγών που προκλήθηκαν από την αλλοίωση του περιβάλλοντος (Brenchley, Marshal, Underwood, 2001).

Επομένως, δεν είναι δύσκολο να φανταστεί κανείς ότι μια παρόμοια κατάσταση – σε πολύ μικρότερη κλίμακα βέβαια – θα μπορούσε να επαναληφθεί και στη σύγχρονη εποχή. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η δυνατότητα να υπολογιστεί κάτι τέτοιο, είναι διαθέσιμη. Κατ’ αυτό τον τρόπο, είναι ευκολότερο να προβλεφθούν οι ενδεχόμενες κρίσεις και να δημιουργηθούν σχέδια αντιμετώπισής τους.

## 1.5 Ανθρωπιστική κρίση

Η συγκεκριμένη κατηγορία καλύπτει ένα ευρύ φάσμα γεγονότων, τα οποία χαρακτηρίζονται με τον συγκεκριμένο τίτλο. Αυτό που παρατηρείται να είναι το κοινό σημείο, είναι το γεγονός ότι τέτοιου είδους κρίσεις έχουν να κάνουν με πληθυσμούς, οι οποίοι βρίσκονται να χρήζουν βοήθειας έκτατως.

Μια τέτοια περίπτωση είναι το προσφυγικό κύμα της Συρίας προς την Ευρώπη, που ξεκίνησε εξαιτίας του εμφυλίου πολέμου ο οποίος ξέσπασε το 2011 στην περιοχή. Εξαιτίας των διαταραχών που δημιουργήθηκαν στην Μέση Ανατολή, το κύμα μεταναστών προς την Ευρώπη, ειδικά προς την Ελλάδα και την Ιταλία, ήταν ιδιαίτερος αισθητό (Σταυρινούδης & Ιβανον, 2018). Με το κύμα αυτό των προσφύγων, έκαναν την εμφάνισή τους και πολλές ανθρωπιστικές μη-κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ), οι οποίες έχουν σκοπό την περίθαλψη και προστασία των ανθρώπων αυτών.

Αντίστοιχα, μια ανθρωπιστική κρίση μπορεί επίσης να αναφέρεται σε γεγονότα όπως η πείνα που υπάρχει στις υποβαθμισμένες περιοχές του κόσμου, τις επιδημίες ή τις φυσικές

καταστροφές ([www.humanitariancoalition.ca](http://www.humanitariancoalition.ca), χ.χ.). Πληθυσμοί οι οποίοι βασανίζονται από φτώχεια και αρρώστιες, έχουν περισσότερες πιθανότητες να επηρεαστούν από τέτοιου είδους γεγονότα, καθώς δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να ανταπεξέλθουν επαρκώς σε αυτά.

Όπως είναι λογικό, σε αυτού του είδους τις κρίσεις χρειάζεται η ανάλογη αντιμετώπιση. Επομένως, σε κάθε περίπτωση «στρατολογείται» το ανάλογο σώμα που θα βοηθήσει στην επίλυση του εκάστοτε προβλήματος. Δηλαδή σε μια πλημμύρα θα ανταποκριθεί η πυροσβεστική, ενώ σε μια επιδημία θα κινητοποιηθούν ιατρικοί παράγοντες.

Κατ' επέκταση, πρέπει να υπάρχει κατά νου η υπόνοια ότι δεν είναι όλες οι ανθρωπιστικές κρίσεις ίδιες σε κλίμακα. Με άλλα λόγια, υπάρχουν ανθρωπιστικές κρίσεις, όπως η αναφερθείσα πιο πάνω σχετικά με το προσφυγικό κύμα της Συρίας προς την Ευρώπη, αλλά υπάρχουν και οι περιπτώσεις, όπως οι άστεγοι, οι οποίες δεν κατακλύζουν τα δελτία ειδήσεων ή τις εφημερίδες. Εάν αυτό συμβαίνει γιατί η κοινωνία έχει «μουδιάσει» από τη συχνή επαφή με το φαινόμενο και απλά το αγνοεί, έχοντας όμως κατά νου το ότι υφίσταται, ή εάν γίνεται για κάποιον άλλο λόγο, αυτό είναι θέμα κοινωνιολογικής ή ψυχοκοινωνικής μελέτης και δεν θα αναλυθεί στην παρούσα εργασία.

## **1.6 Υγειονομική κρίση**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί για τις προηγούμενες περιπτώσεις, έτσι κι εδώ ισχύει ότι τα αίτια μιας υγειονομικής κρίσης, αφορούν σε θέματα υγείας και δημόσιας υγειονομίας. Ειδικά με την διέλευση του έτους 2020, όπου εκδηλώθηκε η πανδημία του κορονοϊού (SARS-COVID19), το συγκεκριμένο θέμα, αποτελεί δυνατό σημείο της επικαιρότητας.

Όμως, μια υγειονομική κρίση δεν σημαίνει μόνο την έξαρση μιας νέας ασθένειας. Μέσα από συνεντεύξεις με τους ίδιους τους γιατρούς, κρίση στον υγειονομικό τομέα θεωρείται και το γεγονός ότι υπάρχουν ακόμη φαινόμενα όπως ο στιγματισμός ατόμων τα οποία έχουν προσβληθεί από ορισμένες ασθένειες. Ακόμη και αυτές οι περιπτώσεις αναφέρονται ως κρίσεις υγειονομικής φύσεως. Τέτοια παραδείγματα αποτελούν η περίπτωση της ασθένειας των χοίρων, άτομα που έχουν νοσήσει από AIDS, πιο πρόσφατα οι περιπτώσεις ατόμων που έχουν νοσήσει

από τον νέο τύπο κορονοϊού, ενώ στην Ελλάδα ακόμη υπάρχει μια προκατάληψη προς τα άτομα τα οποία έχουν τύχει ψυχοφαρμακευτικής θεραπείας.

Κατά τη διάρκεια των αιώνων, έχουν υπάρξει πολλά παραδείγματα υγειονομικών κρίσεων. Από την επιδημία που έπληξε την Αθήνα κατά το 430 π.Χ. στον εμφύλιο με τη Σπάρτη και την πανώλη του Ιουστινιανού το 541-542, μέχρι την μαύρη πανώλη του 1348 και την έξαρση της πολιομυελίτιδας του 1916, υπάρχουν πολλές περιπτώσεις ασθενειών που δεν μπόρεσαν να ελεγχθούν και άφησαν από χιλιάδες, μέχρι εκατομμύρια νεκρούς.

Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο τρόπος αντιμετώπισης είναι να ενισχυθεί ο τομέας της υγειονομικής προστασίας, σε συνάρτηση με διάφορα άλλα μέτρα για τον περιορισμό της εξάπλωσης του εκάστοτε ιού. Αυτό βέβαια, μπορεί να έχει επιπτώσεις στον οικονομικό τομέα (Suijkerbuijk et al, 2018). Επόμενος, ίσως να είναι οφέλιμο το να δημιουργείται ένα σχέδιο πρόληψης, το οποίο να περιλαμβάνει τρόπους με τους οποίους θα γίνεται η διαχείριση τέτοιων καταστάσεων.

Στα πλαίσια της δημιουργίας μιας «ασπίδας» ενάντια σε τέτοιου είδους ξεσπάσματα ασθενειών, το 1945 τέθηκε για πρώτη φορά το ζήτημα αυτό, παράλληλα με τη συζήτηση για τη δημιουργία του ΝΑΤΟ. Έτσι, τρία χρόνια αργότερα, στις 7 Απριλίου του 1948, ολοκληρώθηκε η συγκρότηση του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας (<https://www.who.int/>).

Ο σκοπός του ΠΟΥ είναι να προωθεί και να εξασφαλίζει την φαρμακευτική περίθαλψη σε όλο τον κόσμο, ώστε να είναι προστατευμένος από τυχόν υγειονομικά επεισόδια, καθώς επίσης και να παρέχει όσο το δυνατόν καλύτερη ευζωία (<https://www.who.int/>). Για να επιτευχθεί αυτό, ο ΠΟΥ συνεργάζεται με τις χώρες-μέλη του ΝΑΤΟ, καθώς επίσης και με τους αρμόδιους φορείς κάθε χώρας, έτσι ώστε να τηρούνται οι προϋποθέσεις και να εξασφαλίζεται η πρόσβαση στον τομέα της υγείας και τα προϊόντα της από όλους τους πολίτες.

Ως εκ τούτου, και με την πρόσφατη έξαρση του κορονοϊού SARS-COVID19, ο ΠΟΥ κινητοποιήθηκε άμεσα για τον περιορισμό της πανδημίας, η οποία παρόλα αυτά έλαβε μεγάλες διαστάσεις. Από τις 31 Δεκεμβρίου 2019, μέχρι και τις 9 Σεπτεμβρίου 2020, ο ΠΟΥ ήταν διαρκώς σε επιφυλακή και τα μέλη του σε συνεχείς διασκέψεις, σχετικά με το τι δράσεις θα ήταν ωφέλιμο να λάβουν, ώστε να περιοριστεί η εξάπλωση του ιού.

Στη χρονογραμμή που είναι διαθέσιμη στη σελίδα του ΠΟΥ σχετικά με το νέο κορονοϊό (<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/interactive-timeline#!>), μέχρι τις 20-21 Ιανουαρίου του 2020, ο ρόλος του οργανισμού ήταν κυρίως συμβουλευτικός. Μέχρι να αποκτήσει γενετικό δείγμα του ιού, η έρευνα ήταν περιορισμένη σε αυτά που μπορούσαν να παρατηρηθούν για τον ιό. Όταν έγινε πιο ενδελεχής έρευνα και ανακαλύφθηκε ο τρόπος με τον οποίο μεταδίδεται ο ιός, τότε ξεκίνησε ο συμβουλευτικός ρόλος του ΠΟΥ, δίνοντας οδηγίες για την αποφυγή της εξάπλωσής του.

Στα πλαίσια αυτά, έγιναν οι συστάσεις στα αρμόδια όργανα της κάθε χώρας ξεχωριστά και αυτές με τη σειρά τους ανέλαβαν τη διεκπαιρέωση του έργου. Έτσι, και η ελληνική κυβέρνηση ξεκίνησε να θέσει σε εφαρμογή διάφορα μέτρα, τα οποία θα ήταν σύμφωνα με τις κατευθυντήριες οδούς του ΠΟΥ.

## **1.7 Συμπεράσματα**

Στις προηγούμενες ενότητες παρουσιάστηκαν συνοπτικά κάποια είδη που αποτελούν κρίσεις διαφόρων τύπων. Μέσα απ' όλα αυτά, στόχος είναι να βγει ένας γενικός ορισμός, ο οποίος θα εξυπηρετεί τους σκοπούς της έρευνας και της εργασίας αυτής.

Κρίνοντας από τα όσα έχουν γραφτεί έως τώρα, μια κρίση αποτελεί ένα γεγονός το οποίο έχει τρία βασικά χαρακτηριστικά: είναι αιφνίδιο, προκαλεί απόκλιση από τη συνηθισμένη λειτουργία ενός οργανισμού οποιουδήποτε είδους και απαιτεί άμεση αντιμετώπιση. Σύμφωνα με τους Al-Dahash et al (όπως αναφέρεται στο Pauchant and Mitroff, 1992), η κρίση είναι μια διαταραχή, η οποία επηρεάζει ένα σύστημα ως οντότητα και απειλεί μέχρι και την ύπαρξή του. Επιπρόσθετα, στο ίδιο άρθρο των Al-Dahash et al (όπως αναφέρεται στο Sawalha, Jraisat and Al-Qudah, 2013; Shaluf et al, 2003; Alexander, 2005), η κρίση είναι μια αφύσικη κατάσταση, η οποία υποθάλλπει μεγάλο ρίσκο για την επιχείρηση και ενδεχομένως οδηγήσει σε αλλαγές πολιτικής.

Σαφώς, μια κρίση δεν είναι μόνο φαινόμενο του επιχειρηματικού κόσμου. Είτε πρόκειται για μια ομάδα, είτε για ένα άτομο, η κρίση είναι μια κατάσταση στην οποία οι προκαθορισμένες λειτουργίες δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν επαρκώς (T.L. Moe και P. Pathranarakul, όπως

αναφέρεται στο Booth, 1993). Όμως, από τη στιγμή που η εν λόγω εργασία ερευνά επιχειρήσεις, η βαρύτητα πέφτει στο κομμάτι αυτό, καθώς και στο γεγονός ότι κάθε κρίση είναι μοναδική, κάτι το οποίο επιβεβαιώνεται από τους Al-Dahash, Kulatunga και Thayararan (όπως αναφέρεται στους Shaluf et al., 2003, Robert και Lajtha, 2002, Darling, 1994). Αυτό σημαίνει, ότι κάθε φορά, η διοίκηση ανταποκρίνεται διαφορετικά σε κάθε κρίση, σύμφωνα πάντοτε με τις ιδιαίτερες περιστάσεις της.

Αξία αναφοράς είναι η άποψη που εκφράζεται από τους Al-Dahash, Kulatunga και Thayararan, ότι η ίδια κατάσταση, ενώ μπορεί να είναι κρίση σε μια περίπτωση, σε κάποια διαφορετική στιγμή, μπορεί να μην αποτελεί την ίδια απειλή (όπως αναφέρεται στο Darling, 1994). Καταδεικνύεται με αυτόν τον τρόπο το γεγονός ότι η ίδια κατάσταση, υπό διαφορετικές συνθήκες, χρήζει διαφορετικής μεταχείρισης και επομένως θα έχει διαφορετικά αποτελέσματα κάθε φορά. Ως παράδειγμα, θα μπορούσε να αναφερθεί η ψηφιακή μουσική. Μέχρι και το 1999, τα έσοδα της μουσικής βιομηχανίας ήταν ιδιαίτερα υψηλά. Η εμφάνιση της πλατφόρμας διαμοιρασμού από χρήστη σε χρήστη (P2P/peer-to-peer file sharing) Napster (Menn, 2003), έφερε αναταραχές στο χώρο της βιομηχανίας.

Η συγκεκριμένη πλατφόρμα είχε κάτι το καινοτόμο: επέτρεπε στους χρήστες να μοιράζονται διαδικτυακά τα αρχεία μουσικής τους σε τύπο MP3, κάτι που έκανε την πρόσβαση στη μουσική πολύ εύκολη (Giesler, 2006). Με το πέρασμα του καιρού, έγινε εμφανής η πτώση σε έσοδα της μουσικής βιομηχανίας, δηλαδή παρουσιάστηκε μια απειλή για τις δισκογραφικές εταιρίες, οι οποίες καλούνταν να ανταποκριθούν (A&M Records, Inc. v. Napster, Inc., 114 F. Supp. 2d 896 [N.D. Cal. 2000]). Αν και το δικαστικό αποτέλεσμα ήταν κατά της πλατφόρμας, η μουσική βιομηχανία αντιλήφθηκε ότι το μέλλον βρισκόταν σε ψηφιακή μορφή κι έτσι έκαναν την εμφάνισή τους άλλες πλατφόρμες πληρωμένης συνδρομής, οι οποίες επέτρεπαν το διαμοιρασμό της μουσικής (Stack, 2014). Εκτός αυτού, φαίνεται ότι και η ποιότητα της μουσικής έχει βελτιωθεί στα μάτια των καταναλωτών, σύμφωνα με τους Aguiar και Waldfoegel (όπως αναφέρεται στο Waldfoegel, 2012).

Άλλα χαρακτηριστικά που έχουν οι κρίσεις σύμφωνα με τους Al-Dahash, Kulatunga και Thayararan, είναι το γεγονός ότι κάθε κρίση, έχει ξεκινήσει πολύ πριν γίνει η εμφάνισή της (όπως αναφέρεται στο Farazmad, 2001). Έτσι, δεδομένου ότι γίνεται σωστή διάγνωση της προέλευσης της κρίσης, είναι δυνατή η καλύτερη αντιμετώπιση αυτής.

Ένας ακόμη ορισμός της κρίσης θέλει να καταδείξει το οργανωτικό πλαίσιο που έχει. Μια κρίση, είναι κάτι το απρόσμενο συνήθως, ενώ παράλληλα βρίσκεται εκτός του λειτουργικού πλαισίου ενός οργανισμού (Al-Dahash et al, όπως αναφέρεται στο Beall, 2007).

Συνοψίζοντας λοιπόν, έχουμε τα εξής βασικά χαρακτηριστικά να περιγράφουν μια κρίση:

- επηρεάζει σημαντικά τις λειτουργίες ενός ατόμου, ενός τομέα ή ενός ολόκληρου οργανισμού, σε σημείο να υπάρχει απόκλιση από την κανονικότητα, ώστε να επικεντρωθεί και να αντιμετωπίσει επαρκώς την εκάστοτε κρίση
- αν και υπάρχουν περιπτώσεις όπου η κρίση έχει ξεκινήσει πολύ νωρίτερα, η εμφάνιση μιας κρίσης είναι στην πλειονότητα των περιπτώσεων ξαφνική και χρήζει άμεσης αντιμετώπισης
- όσο καλή προετοιμασία κι αν έχει γίνει για την πρόληψη, κάθε κρίση είναι απρόσμενη και μοναδική και η αντιμετώπισή της διαφέρει κάθε φορά
- κάθε κρίση, μπορεί να μετατραπεί σε μια νέα ευκαιρία, εάν γίνουν σωστοί χειρισμοί

Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι μια κρίση είναι μια έκτακτη κατάσταση, η οποία, σε επιχειρηματικό επίπεδο, αποτρέπει την εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού, προκαλώντας οικονομικές επιπτώσεις, ειδικά εάν δεν αντιμετωπιστεί εγκαίρως. Η εμφάνιση μιας κρίσης είναι απρόσμενη και κάθε φορά μοναδική. Επομένως, κάθε κρίση οφείλει να αντιμετωπίζεται ξεχωριστά από την επιχείρηση ή τον οργανισμό, καθώς οι συνθήκες διαφέρουν ανάλογα την περίπτωση. Τέλος, μια κρίση έχει τη δυνατότητα να λειτουργήσει ως καταλύτης για την πρόοδο μιας επιχείρησης, καθώς μέσα από τις δυσκολίες που εμφανίζονται, με τους κατάλληλους χειρισμούς από την πλευρά της διοίκησης, μπορεί να εμφανιστεί μια νέα ευκαιρία για εκμετάλλευση και κατ' επέκταση κέρδος για την επιχείρηση.

## **1.8 Η κρίση του κορονοϊού στην Ελλάδα**

Αρχής γενομένης στα τέλη Δεκεμβρίου στην Κίνα, ο νέος κορονοϊός έφτασε στην Ελλάδα τον Φεβρουάριο του 2020. Μέσα από τα όσα ήδη είχαν μεταδοθεί από παγκόσμια

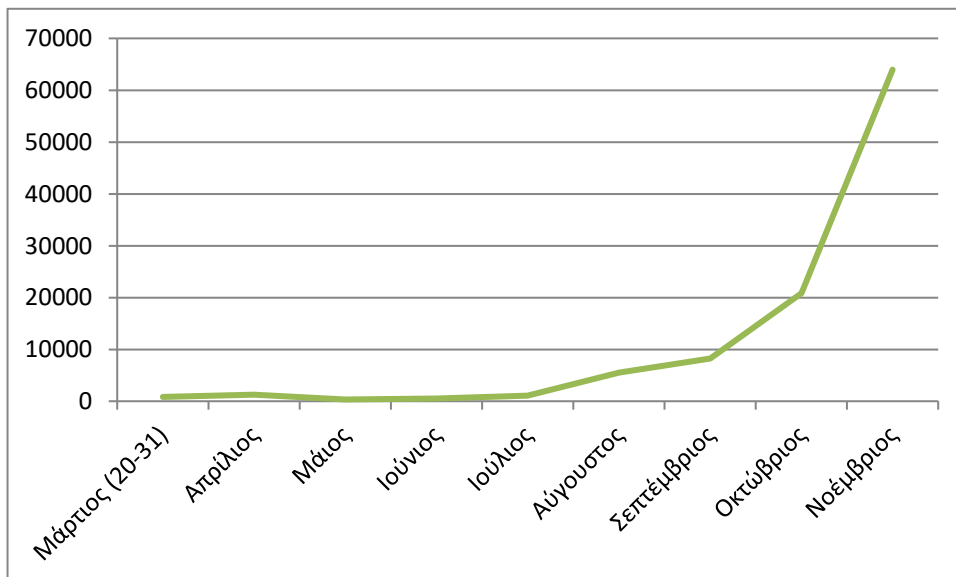


ειδησεογραφικά πρακτορεία, καθώς και από τις πρώτες μελέτες/παρατηρήσεις, ήταν γνωστός ο τρόπος με τον οποίο μπρούσε να μεταδοθεί ο ιός και το πόσο επικίνδυνος ήταν για τον άνθρωπο.

Με βάση αυτά τα δεδομένα, η κυβέρνηση εξέταζε διάφορα ενδεχόμενα για τον περιορισμό της εξάπλωσής του. Ορισμένα από αυτά περιείχαν και την απαγόρευση συναθροίσεων σε ανοιχτούς χώρους, αλλά ακόμη δεν είχαν κατάληξη οι συζητήσεις για το θέμα της χρήσης μάσκας (www.capital.gr, 2020).

Όσο περνούσε ο καιρός, η κατάσταση όδευε προς μη επιθυμητή κατεύθυνση, με αποτέλεσμα να ληφθεί η απόφαση για την πρώτη καραντίνα (Προεδρικό Διάγγελμα 23/03/2020). Οι μετακινήσεις περιορίστηκαν σημαντικά, οι συναθροίσεις σε μέρη όπως πλατείες απαγορεύονταν, ενώ πολλές επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να θέσουν τους εργαζομένους τους σε αναστολή και να κλείσουν.

Αυτή η απόφαση, αν και, ανασκοπώντας, φαίνεται να προκάλεσε πλήγμα στην οικονομία και τη δύναμη των πολιτών, παρόλα αυτά περιόρισε σημαντικά και για αρκετό χρονικό διάστημα την έξαρση των κρουσμάτων στην Ελλάδα. Στο παρακάτω διάγραμμα, παρουσιάζεται μια καμπύλη με τα συνολικά κρούσματα ανά μήνα, ξεκινώντας από τις 20 Μαρτίου, όταν και ξεκίνησε η πρώτη περίοδος περιοριστικών μέτρων, μέχρι και τον Νοέμβριο του 2020.



Διάγραμμα 1.8.1 : Αριθμός κρουσμάτων ανά μήνα (eody.gov.gr)

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα, ο συνολικός αριθμός κρουσμάτων κορονοϊού είναι σε σταθερά χαμηλά επίπεδα, μέχρι και τον Ιούλιο, όπου εμφανίζεται μια αύξηση. Αυτό οφείλεται

στο γεγονός ότι η κυβέρνηση άνοιξε τα σύνορα για τον τουρισμό της θερινής περιόδου, με προϋπόθεση να υπάρχει ιατρικό έγγραφο, το οποίο θα αποδείκνυε ότι ο ταξιδιώτης δεν νοσούσε. Λαμβάνοντας υπόψιν τα περιοριστικά μέτρα που είχαν τεθεί σε διεθνές επίπεδο, πολλοί ταξιδιώτες πήραν ψευδές έγγραφο, ώστε να τους επιτραπεί η είσοδος στην Ελλάδα και κάπως έτσι πιθανολογείται ότι ξεκίνησε η μαζική εξάπλωση του κορονοϊού εντός των συνόρων (www.capital.gr, 2020).

Υπό αυτές τις συνθήκες, και έχοντας σκοπό την εκμετάλλευση του τουρισμού στην Ελλάδα, η κυβέρνηση αποφάσισε να επιτρέψει τη λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων, θέτοντας συγκεκριμένους όρους. Έτσι δημιουργήθηκαν κάποια νέα πρωτόκολλα, τα οποία αφορούν στις υγειονομικές διατάξεις των ξενοδοχειακών μονάδων και έθεταν νέους περιορισμούς. Όποιο ξενοδοχείο συμφωνούσε στους όρους αυτούς, τότε έπαιρνε έγκριση για να λειτουργήσει.

Σύμφωνα με απόφαση της κυβέρνησης, κάθε ξενοδοχείο το οποίο ήθελε να λειτουργήσει, έπρεπε να ορίσει έναν συντονιστή που θα επιβλέπει την εφαρμογή του σχεδίου για την πρόληψη και αποτροπή της εξάπλωσης της πανδημίας. Μάλιστα, για καταλύματα άνω των 50 δωματίων, η επιχείρηση οφείλει να έχει πέρα από τον συντονιστή, υπεύθυνο και σε κάθε τμήμα του ξενοδοχείου, όπως επίσης να συνεργάζονται και με γιατρό ο οποίος θα είναι εκπαιδευμένος για να κάνει έλεγχο σε περίπτωση ύποπτου κρούσματος (www.e-nomothesia.gr).

Επιπλέον, οι ξενοδοχειακές μονάδες οφείλουν να ενημερώσουν το προσωπικό τους ως προς τα νέα υγειονομικά πρωτόκολλα, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται και τρόποι με τους οποίους μεταδίδεται ο ιός και πώς να γίνει η πρόληψη γι' αυτό. Μάλιστα, στις μεγαλύτερες ξενοδοχειακές μονάδες – άνω των 50 δωματίων – η εκπαίδευση οφείλει να γίνει σε ένα άτομο ανά τμήμα και μετά το άτομο αυτό να εκπαιδεύσει το υπόλοιπο τμήμα.

Σημαντική σημείωση αποτελεί το γεγονός ότι έχει υπάρξει μέριμνα για τα άτομα τα οποία εργάζονται εποχικά σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με την υπουργική απόφαση 1881/29.5.2020 – ΦΕΚ 2084/Β/30.5.2020, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι οποίες φιλοξενούν εποχικό προσωπικό, οφείλουν να τους παρέχουν δίκλινα δωμάτια, ενώ αν κάποιο άτομο ανήκει σε ευπαθή ομάδα, τότε του παρέχεται μονόκλινο δωμάτιο.

Υποχρεωτικός επίσης είναι ο ορισμός ενός υπεύθυνου για την αντιμετώπιση ύποπτου κρούσματος. Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, η θέση μπορεί να καλυφθεί είτε από ήδη υπάρχουσα θέση Γενικού Διευθυντή, Διευθυντή Ποιότητας ή άλλη θέση, ή μπορεί να δημιουργηθεί νέα θέση στο οργανόγραμμα αποκλειστικά γι' αυτό το λόγο ([www.e-nomothesia.gr](http://www.e-nomothesia.gr)).

Υποχρεωτική επίσης είναι η κοινοποίηση των στοιχείων επικοινωνίας του ατόμου που είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση ύποπτου κρούσματος ή του ιατρού, ο οποίος συνεργάζεται με το κατάλυμα ([www.e-nomothesia.gr](http://www.e-nomothesia.gr)).

Όσον αφορά στις πιο άμεσες διαδικασίες, το προσωπικό πρέπει να είναι εξοπλισμένο με μέτρα ατομικής προστασίας, όπως είναι μάσκες και γάντια, ενώ η επιχείρηση που τα παρέχει, είναι υποχρεωμένη να τηρεί επαρκή αποθέματα. Συγκεκριμένα για την υποδοχή, το προσωπικό υποχρεούται να τηρεί τα μέτρα αποφυγής για τη μετάδοση του κορονοϊού, ενώ θα πρέπει να αποφεύγεται η τοποθέτηση ατόμων που ανήκουν σε ευπαθείς ομάδες στη θέση αυτή ([www.e-nomothesia.gr](http://www.e-nomothesia.gr)).

Επιπλέον, καλό είναι να υπάρχει η δυνατότητα ενημέρωσης του κοινού σχετικά με τα μέτρα που έχουν ληφθεί και την πολιτική του ξενοδοχείου όσον αφορά στην αντιμετώπιση τυχόν περιστατικών, όπως επίσης να παρέχονται και πληροφορίες σχετικά με φορείς υγείας στην περιοχή και φαρμακεία ([www.e-nomothesia.gr](http://www.e-nomothesia.gr)). Σύμφωνα με την ίδια υπουργική απόφαση, καλό είναι να υπάρχει και η δυνατότητα να παρέχονται μέτρα ατομικής προστασίας και στους πελάτες, εάν και εφόσον ζητηθούν.

Στην υποδοχή επίσης, είναι καλό να υπάρχει ενημερωτικό έντυπο αναρτημένο και μεταφρασμένο σε διάφορες γλώσσες. Για περισσότερη ευκολία, θεμιτή είναι η ανάπτυξη εφαρμογής για κινητά τηλέφωνα, με τις ίδιες οδηγίες.

Επιπρόσθετα μέτρα προστασίας στην υποδοχή αφορούν σε ειδικό εξοπλισμό σε περίπτωση ύποπτου κρούσματος, όπως είναι θερμόμετρα λέιζερ, αντιστατικά, γάντια και μάσκες μιας χρήσης. Για επιπλέον προστασία, καλό είναι να τοποθετηθεί και γυαλί plexiglass, αντιστατικό για χρήση από τους πελάτες και να γίνεται τακτικός καθαρισμός των επιφανειών ([www.e-nomothesia.gr](http://www.e-nomothesia.gr)).

Σημαντική είναι η εκπαίδευση του προσωπικού, ώστε να είναι σε θέση να αναγνωρίζει τα συμπτώματα και να ενημερώνει άμεσα τον υπεύθυνο για την εφαρμογή του σχεδίου για την αποφυγή εξάπλωσης του κορονοϊού. Ο χώρος θα πρέπει να διαμορφωθεί κατάλληλα, έτσι ώστε να υπάρχουν επιδαπέδιες σημάνσεις για την τήρηση των προβλεπόμενων αποστάσεων μεταξύ των πελατών ([www.e-nomothesia.gr](http://www.e-nomothesia.gr)).

Άλλα υποχρεωτικά μέτρα αφορούν στο να αποφεύγεται ο συνωστισμός κατά το check-in/check-out των πελατών, το οποίο μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση εναλλακτικών ηλεκτρονικών τρόπων για τις διαδικασίες αυτές, όπως είναι η χρήση tablet ή κινητού τηλεφώνου, να γίνεται το check-in/check-out σε υπαίθριο χώρο, καθώς και η πληρωμή και εξόφληση λογαριασμών και δαπανών να γίνεται με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων. Επιπρόσθετα, για τη διασφάλιση της απολύμανσης των δωματίων, οι ώρες check-in και check-out αποκτούν μεγαλύτερο κενό ανάμεσά τους.

Υποχρεωτική είναι επίσης η σωστή διαχείριση των κλειδιών με τις οποίες θα εισέρχονται στα δωμάτια οι πελάτες. Θα πρέπει, σύμφωνα με τις οδηγίες, να τοποθετούνται σε ειδικό δοχείο προς απολύμανση, ώστε να μειώνεται το ενδεχόμενο εξάπλωσης του ιού, καθώς επίσης δε θα πρέπει να εισέρχονται στα δωμάτια άτομα εκτός των διαμενόντων.

Όσον αφορά στο κομμάτι των ορόφων και του housekeeping, οι διαδικασίες επίσης έχουν αλλάξει και επικεντρώνονται στην υγιεινή και καθαριότητα. Συγκεκριμένα, έχουν δοθεί οδηγίες για να γίνεται αποστείρωση και ενδελεχής καθαρισμός, ιδιαίτερα στους κοινόχρηστους χώρους, όπως τα ασανσέρ, η υγιεινή πρέπει να είναι ενισχυμένη, ώστε να αποφευχθεί η επιπλέον εξάπλωση του ιού.

Πιο αναλυτικά, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οφείλουν να δημιουργήσουν ένα πλάνο καθαρισμού και απολύμανσης, το οποίο θα πρέπει να τηρείται με συνέπεια και σύμφωνα με αυτά που ορίζουν οι κανόνες ([www.e-nomothesia.gr](http://www.e-nomothesia.gr)).

Ο καθαρισμός των δωματίων θα πρέπει να γίνεται τις ώρες που αναφέρθηκαν νωρίτερα για την υποδοχή, ώστε να επιτυγχάνεται η υγιεινή του χώρου και να προλαβαίνει να απολυμανθεί επαρκώς από το προσωπικό. Επίσης, θα πρέπει να υπάρχει επαρκής αερισμός κατά την καθαριότητα των δωματίων, όπως προβλέπεται από το νόμο.

Όσο αφορά στον εξοπλισμό, το προσωπικό θα πρέπει σε όλες τις περιπτώσεις να φοράει τα απαραίτητα μέτρα ατομικής προστασίας, όπως είναι γάντια, μάσκες και ρόμπα, ενώ θα πρέπει να ακολουθεί όλα τα μέτρα για την αποφυγή μετάδοσης του ιού. Επιπλέον, θα πρέπει να μην καπνίζει ή καταναλώνει τρόφιμα κατά τη διάρκεια της εργασίας, για μεγαλύτερη ασφάλεια ([www.e-nomothesia.gr](http://www.e-nomothesia.gr)).

Έλεγχροι θα πρέπει να γίνονται και στον εξοπλισμό που χρησιμοποιείται από το προσωπικό, όπως πλυντήρια ρούχων και πιάτων, για να επιβεβαιωθεί ότι η θερμοκρασία και η δοσολογία απορυπαντικού είναι η κατάλληλη για την καταπολέμηση όλων των παθογόνων οργανισμών.

Σε περίπτωση που κάποιο δωμάτιο είναι κατειλημμένο από πελάτη, το προσωπικό καθαριότητας είναι υποχρεωμένο να μην καθαρίζει καθημερινά το συγκεκριμένο δωμάτιο, ώστε να αποφευχθεί τυχόν επαφή με κρούσμα και η εξάπλωση του ιού. Η καθαριότητα ενός κατειλημμένου δωματίου θα γίνεται μόνο μετά από αίτημα του πελάτη και σύμφωνα με τις οδηγίες που αναφέρθηκαν ήδη ([www.e-nomothesia.gr](http://www.e-nomothesia.gr)). Το ίδιο ισχύει και για τις αλλαγές ιματισμού, όπως είναι οι πετσέτες.

Επιπλέον, η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει ανάμεσα στο να κάνει κανονικό καθαρισμό και να περιμένει ένα 24ωρο μέχρι να μπορεί να διαθέσει ξανά ένα δωμάτιο ή να κάνει καθαρισμό σε βάθος στις επίμαχες επιφάνειες του δωματίου, όπως είναι το μπάνιο ([www.e-nomothesia.gr](http://www.e-nomothesia.gr)). Επίσης, για υφασμάτινες επιφάνειες όπως οι κουρτίνες, πρέπει να χρησιμοποιείται ατμοκαθαριστής υψηλής θερμοκρασίας.

Σε ό,τι αφορά στις διαδικασίες περισυλλογής ακάθαρτων λινών, οι υπάλληλοι είναι υποχρεωμένοι να τηρούν τα μέτρα ατομικής προστασίας, το οποίο σημαίνει να φοράνε χειρουργική μάσκα, γάντια μιας χρήσεως, όπως και ειδική ποδιά μιας χρήσεως. Επιπλέον, ο εξοπλισμός που χρησιμοποιείται για τη συλλογή των εν λόγω ακάθαρτων λινών, πρέπει να έχει ειδική σήμανση, ώστε να ξεχωρίζει από τον εξοπλισμό που χρησιμοποιείται για τα καθαρά υφάσματα ([www.e-nomothesia.gr](http://www.e-nomothesia.gr)).

Εν συνεχεία, ο εξοπλισμός που χρησιμοποιείται για τη συλλογή ακάθαρτων λινών, είτε αφορά σε καρότσια μεταφοράς, είτε σε πλυντήρια, είτε κάτι άλλο, πρέπει να απολυμαίνεται πριν την επόμενη χρήση.

Σχετικά με το πλύσιμο των υφασμάτων και λοιπών λινών, η διαδικασία πρέπει να γίνεται με νερό θερμοκρασίας άνω των 70°C, ενώ στην περίπτωση που η επιχείρηση κάνει outsourcing, πρέπει να γίνεται έλεγχος του συνεργάτη, για να διαπιστωθεί ότι ακολουθούνται οι διαδικασίες ([www.e-nomothesia.gr](http://www.e-nomothesia.gr)).

Τέλος, η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να διασφαλίζει ότι τα καθαρά λινά αποθηκεύονται κατάλληλα, ώστε να αποφευχθεί τυχόν επαφή με κρούσμα, πριν τη διάθεσή τους στο κοινό.

Αυτές είναι οι τροποποιήσεις που ισχύουν για το τμήμα των ορόφων, δωματίων και άλλων κοινόχρηστων χώρων. Η υπουργική απόφαση συνεχίζει με το τμήμα του F&B και όλα όσα πρέπει να αλλάξουν στις διαδικασίες, ώστε να προσαρμοστούν στα νέα μέτρα. Έχουν γίνει κάποιες υποχρεωτικές αλλαγές και στον τρόπο με τον οποίο οφείλει να λειτουργεί το συγκεκριμένο τμήμα.

Για αρχή, είναι κοινή γνώση ότι για να λειτουργήσει μια κουζίνα, πρέπει να υπάρχει έγκριση ότι ακολουθούνται τα πρωτόκολλα HACCP. Πλέον, η τήρησή του είναι ακόμη πιο σημαντική, καθώς για οποιαδήποτε παραβίαση επιβεβαιωθεί σε κουζίνα ή άλλα παρασκευαστήρια, το πρόστιμο μπορεί να φτάσει τα 4000€ ([www.e-nomothesia.gr](http://www.e-nomothesia.gr)).

Η παραλαβή των πρώτων υλών πρέπει να γίνεται πάντα με χρήση των μέσων ατομικής προστασίας (μάσκα, γάντια μιας χρήσεως), ενώ μέσα στην κουζίνα και τα λοιπά παρασκευαστήρια, πρέπει να τηρούνται οι αποστάσεις ασφαλείας ανάμεσα στους εργαζόμενους ([www.e-nomothesia.gr](http://www.e-nomothesia.gr)).

Τέλος, σε ότι αφορά τους χώρους παρασκευής φαγητού, απαγορεύεται ρητά η είσοδος στους μη έχοντες εργασία, με την επιβολή προστίμου έως και 3000€ σε περίπτωση παράβασης. Εάν πρέπει οπωσδήποτε να εισέλθει κάποιος στο χώρο της κουζίνας, πρέπει να γίνει με τη χρήση μέσων ατομικής προστασίας, τα οποία θα πρέπει να υπάρχουν υποχρεωτικά στην είσοδο της κουζίνας ([www.e-nomothesia.gr](http://www.e-nomothesia.gr)).

Όσον αφορά στη λειτουργία των εστιατορίων, ομοίως ισχύει η απολύμανση χεριών, η χρήση μέσων ατομικής προστασίας και η τήρηση των βασικών αρχών για την αποφυγή δημιουργίας εστίας μετάδοσης του ιού. Επιπρόσθετα όμως σε όλα αυτά, είναι το πλύσιμο όλων των λινών, ακόμη κι αυτών που δεν έχουν χρησιμοποιηθεί ([www.e-nomothesia.gr](http://www.e-nomothesia.gr)).

Ως εναλλακτική, είναι η χρήση εξοπλισμού μιας χρήσεως, καθώς και η χρήση συσκευασμένων μαχαιροπίρουνων, τα οποία είναι υποχρεωτικό να αλλάζουν κάθε φορά που κάθεται νέος πελάτης. Ακόμη κι αν χρησιμοποιείται λινός εξοπλισμός αντί για μιας χρήσεως, πρέπει να αλλάζουν κάθε φορά ([www.e-nomothesia.gr](http://www.e-nomothesia.gr)).

Προαιρετικά, τα εστιατόρια μπορούν να χρησιμοποιούν σερβιριζόμενα γεύματα, δηλαδή να αποφευχθεί η λειτουργία του μπουφέ, ενώ δύναται να διευρυνθεί η ώρα σερβιρίσματος, ώστε να αποφεύγεται ο συνωστισμός και η εξάπλωση του κορονοϊού.

Εάν πρόκειται για εστιατόρια τα οποία λειτουργούν με μπουφέ, οι αλλαγές είναι πιο δραστικές και υποχρεωτικές.

Για αρχή, στην είσοδο του εστιατορίου πρέπει να υπάρχει απολυμαντικό χεριών για τους πελάτες και το προσωπικό πρέπει να διαβεβαιώνει ότι όλοι όσοι εισέρχονται στο χώρο, απολυμαίνουν τα χέρια τους. Οι πελάτες θα πρέπει να τηρούν αποστάσεις ασφαλείας μεταξύ τους, ενώ θα πρέπει να υπάρχουν και διαχωριστικά προστατευτικά ([www.e-nomothesia.gr](http://www.e-nomothesia.gr)).

Το σερβίρισμα των φαγητών στο μπουφέ, θα γίνεται υποχρεωτικά από το προσωπικό, ώστε να αποτρέπεται η επαφή των πελατών με τον εξοπλισμό και τα φαγητά. Το προσωπικό του μπουφέ θα φοράει τα απαραίτητα μέσα ατομικής προστασίας. Αντίθετα, σε περιπτώσεις που δεν είναι δυνατό το σερβίρισμα από το προσωπικό, τότε πρέπει τα φαγητά να διατίθενται σε ατομικές μερίδες. Το ίδιο ισχύει και για τη χρήση κοινόχρηστων σκευών, όπως είναι οι μηχανές σερβιρίσματος καφέ ή χυμού ([www.e-nomothesia.gr](http://www.e-nomothesia.gr)).

Επιπλέον, όσον αφορά τη λειτουργία του μπαρ, τα συνοδευτικά τα οποία προσφέρονται με τα ποτά ή αναψυκτικά, πρέπει να είναι απαραίτητως συσκευασμένα. Αθροιστικά σε αυτό, μπορούν οι επιχειρήσεις να προτείνουν στους πελάτες να χρησιμοποιούν την υπηρεσία δωματίου, χωρίς χρέωση.

Επιπρόσθετα για την υπηρεσία δωματίου, θα πρέπει να τηρούνται όλα τα μέτρα που έχουν ήδη αναφερθεί για την ατομική προστασία και την πρόληψη εξάπλωσης, αλλά θα πρέπει ταυτόχρονα να εφαρμόζονται και οι κανόνες υγιεινής για την περισυλλογή των σκευών που χρησιμοποιούνται από τους πελάτες ([www.e-nomothesia.gr](http://www.e-nomothesia.gr)).

Σε περίπτωση που υπάρχει τμήμα Recreation στην ξενοδοχειακή εγκατάσταση, ισχύουν πλέον νέοι κανονισμοί. Συγκεκριμένα, δημιουργήθηκαν νέα πρωτόκολλα σε εγκαταστάσεις ψυχαγωγίας για παιδιά, σε εγκαταστάσεις ατομικής περιποίησης - όπως σπα - και στις πισίνες.

Αρχικά, οι εσωτερικές πισίνες και οι χώροι ψυχαγωγίας παιδιών που είναι εσωτερικά, απαγορεύονται να λειτουργήσουν. Το τμήμα ψυχαγωγίας για τα παιδιά είναι υποχρεωμένο να λειτουργεί σε εξωτερικό χώρο, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις και τις προβλεπόμενες αρχές του νομοσχεδίου ([www.e-nomothesia.gr](http://www.e-nomothesia.gr)).

Επιπλέον για τις πισίνες που βρίσκονται σε εξωτερικό χώρο, ο καθαρισμός πρέπει να είναι τακτικός και να γίνεται απολύμανση, ενώ για τη χλωρίωση του νερού, οι τιμές είναι 1-3 mg/L για τις εξωτερικές πισίνες και 5 mg/L για τις δεξαμενές υδρομασάζ. Πρέπει να γίνεται τακτικός έλεγχος για τα επίπεδα του χλωρίου χειρωνακτικά και να τηρείται αρχείο, εκτός κι αν υπάρχει αυτόματος μετρητής που ειδοποιεί εάν οι τιμές δεν είναι οι κατάλληλες ([www.e-nomothesia.gr](http://www.e-nomothesia.gr)). Το ίδιο ισχύει και για την μέτρηση του pH και να γίνεται μέτρηση ανά οκτώ ώρες για τις πισίνες και ανά δύο ώρες για τις δεξαμενές υδρομασάζ.

Μεγάλες αλλαγές υπάρχουν στον επιτρεπόμενο αριθμό ταυτόχρονα εισερχομένων στις πισίνες, καθώς πλέον το μέγιστο είναι ένα άτομα ανά 5m<sup>2</sup> νερού. Επιπρόσθετα μέτρα αφορούν στην τήρηση αποστάσεων μεταξύ των καθισμάτων, σύμφωνα με τους ισχύοντες κανόνες, και στην προσθήκη προστατευτικών γυαλιών μεταξύ των ντους. Υποχρεωτική είναι η χρήση αντισηπτικού υγρού για απολύμανση, ενώ προτείνεται η χρήση των ντους πριν και μετά τη χρήση της πισίνας ([www.e-nomothesia.gr](http://www.e-nomothesia.gr)).

Παρόμοια με τα εστιατόρια, η χρήση υλικών που να απολυμαίνονται εύκολα ή να αλλάζουν για μεγαλύτερη ευκολία στο καθαρίσμα, προτείνεται από τις αρχές για την αποφυγή εξάπλωσης του κορονοϊού. Αντίστοιχα, σε περίπτωση που υπάρχουν διακοσμητικά συντριβάνια, θα πρέπει να γίνεται χρήση απολυμαντικού.

Σε ότι αφορά τους κοινόχρηστους χώρους και τις υπηρεσίες περιποίησης, οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να παρέχουν αντισηπτικά χεριών στην είσοδο και άλλα σημεία, όπως είναι οι τουαλέτες. Επιπλέον, είναι θεμιτό να ενημερώνονται οι ένοικοι ότι σε περίπτωση που νιώθουν άρρωστοι, καλό θα ήταν να αποφύγουν να χρησιμοποιήσουν τις κοινόχρηστες εγκαταστάσεις ([www.e-nomothesia.gr](http://www.e-nomothesia.gr)).



Νέες οδηγίες πρέπει να εφαρμόζονται για την υπηρεσία μεταφορών, εάν κι εφόσον παρέχεται τέτοια υπηρεσία από το ξενοδοχείο. Συγκεκριμένα, ο οδηγός του οχήματος είναι υποχρεωμένος να παρέχει αντισηπτικό χεριών στους επιβάτες, να αποφεύγει τις χειραψίες, να φροντίζει για τον επαρκή αερισμό του οχήματος και να απολυμαίνει το εσωτερικό του οχήματος μετά από κάθε χρήση ([www.e-nomothesia.gr](http://www.e-nomothesia.gr)).

Σύμφωνα με τις νέες οδηγίες, υπάρχουν συγκεκριμένες κατευθυντήριες οδοί για το πώς πρέπει να γίνεται διαχείριση του δικτύου ύδρευσης του καταλύματος. Ειδικά σε περιπτώσεις που το κατάλυμα μένει εκτός λειτουργίας για εκτεταμένο χρονικό διάστημα, πρέπει να ακολουθηθούν συγκεκριμένα βήματα για το πώς θα επανέλθει η λειτουργία. Επίσης, τα σιφόνια πρέπει να δουλεύουν διαρκώς. Σε περίπτωση που δεν είναι δυνατό αυτό, τότε πρέπει να γίνεται έλεγχος ανά τακτά διαστήματα, έτσι ώστε να έχουν διαρκώς νερό μέσα και να λειτουργούν οι συνδεδεμένες συσκευές ([www.e-nomothesia.gr](http://www.e-nomothesia.gr)).

Στη νομοθεσία επίσης υπάρχει οδηγία για τη σωστή συντήρηση των συσκευών κλιματισμού των δωματίων. Βέβαια δίνεται έμφαση στο να γίνεται φυσικός αερισμός στα δωμάτια και να αποφεύγεται η ανακύκλωση αέρα από το κλιματιστικό([www.e-nomothesia.gr](http://www.e-nomothesia.gr)).

Οι χώροι εκδηλώσεων, καθώς και τα εμπορικά καταστήματα που τυχόν υπάρχουν σε ένα τουριστικό κατάλυμα, οφείλουν να συμμορφώνονται με τις οδηγίες της ισχύουσας νομοθεσίας. Δηλαδή αποφυγή συνωστισμού, μέτρα ατομικής προστασίας, παροχή αντισηπτικού διαλύματος και καλός αερισμός των χώρων. Σε περίπτωση παράβασης των οδηγιών, επέρχονται πρόστιμα μέχρι και 3000€ ([www.e-nomothesia.gr](http://www.e-nomothesia.gr)).

Αντίστοιχα, οι κοινόχρηστοι χώροι, όπως ανελκυστήρες, χώροι αναμονής και λοιποί άλλοι, πρέπει να προσαρμοστούν επίσης με τις οδηγίες του νομοσχεδίου. Δηλαδή τα καθίσματα να έχουν αποστάσεις μεταξύ τους, ώστε να αποφεύγεται ο συνωστισμός, οι επιφάνειες οι οποίες χρησιμοποιούνται συχνά να απολυμαίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα και προτροπή προς τους πελάτες ώστε να αποφεύγουν να χρησιμοποιούν κοινόχρηστους χώρους ([www.e-nomothesia.gr](http://www.e-nomothesia.gr)).

Όπως γίνεται σαφές, για την τήρηση των οδηγιών αυτών πρέπει να δημιουργηθούν νέες θέσεις στο οργανόγραμμα της εκάστοτε επιχείρησης ή να αναληφθούν τα καθήκοντα από κάποια

ήδη υπάρχουσα θέση. Αυτό μπορεί να μην είναι αποδεκτό από όλες τις επιχειρήσεις, καθώς ενδεχομένως να δημιουργεί νέα οικονομικά ή άλλης φύσεως οργανωτικά προβλήματα.

## **B' Ενότητα**

### **2.1 Εισαγωγή**

Περνώντας στο δεύτερο μέρος της βιβλιογραφίας, θα γίνει μια παρουσίαση του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί ένα ξενοδοχείο. Μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, θα γίνει εμφανής ο τρόπος με τον οποίο έως τώρα διεξάγονται οι τυπικές διαδικασίες σε ένα ξενοδοχείο, με επίκεντρο τις ενέργειες οι οποίες έχουν άμεση σχέση με τον πελάτη. Αυτό σημαίνει ότι θα ερευνηθούν κυρίως οι τομείς του Front Office, όπως είναι η ρεσεψιόν και το εστιατόριο. Με την έρευνα αυτή, θα παρουσιαστεί η άποψη ειδικών επιστημόνων του χώρου, οι οποίοι έχουν μελετήσει και έχουν καταλήξει σε συγκεκριμένα συμπεράσματα για το πώς οφείλουν να διεξάγονται οι εργασίες ενός ξενοδοχείου, καθώς και τη διάρκεια και το φόρτο εργασίας που οφείλει ένας εργαζόμενος να ολοκληρώνει κατά τη διάρκεια της βάρδιας του.

Έχοντας τα δεδομένα αυτά, θα είναι αργότερα δυνατή η αντιπαραβολή και σύγκριση με τα νέα δεδομένα που τίθενται από τους νέους κανονισμούς υγείας, όπως αυτοί αναφέρονται στο προηγούμενο κεφάλαιο. Κατ' αυτό τον τρόπο, θα δημιουργηθεί μια ξεκάθαρη εικόνα για το πώς έχουν επηρεαστεί οι τυπικές διαδικασίες ενός ξενοδοχείου. Κυρίως, όπως έχει ήδη αναφερθεί πολλάκις, οι διαδικασίες που φέρνουν το προσωπικό σε άμεση επαφή με τον πελάτη. Εργαζόμενοι των εστιατορίων και της υποδοχής πρωτίστως, είναι υποχρεωμένοι να εφαρμόζουν τις νέες υγειονομικές αρχές, έτσι ώστε να προστατεύονται και οι ίδιοι, αλλά και οι πελάτες.

## **2.2 Λειτουργία ξενοδοχείου**

### **2.2.1 Βασικές λειτουργίες της επιχείρησης**

Ένα ξενοδοχείο έχει τις ίδιες ακριβώς λειτουργίες όπως κάθε άλλη επιχείρηση. Έχει σταθερά και μεταβλητά κόστη, υποχρεώσεις στις οποίες πρέπει να ανταποκριθεί έγκαιρα και με επάρκεια. Μια άλλη διάκριση που γίνεται στο κόστος είναι σύμφωνα με τις λειτουργίες της επιχείρησης. Σύμφωνα με την Τουρνά-Γερμανού (σε Porter, 2003), οι λειτουργίες μιας επιχείρησης χωρίζονται σε βασικές και βοηθητικές. Οι βασικές λειτουργίες είναι:

1. η διαχείριση αποθεμάτων-αγορών
2. η παραγωγή
3. η διαχείριση έτοιμων προϊόντων προς πώληση
4. η λειτουργία μάρκετινγκ και πωλήσεων και τέλος
5. η λειτουργία προσφοράς υπηρεσιών μετά την πώληση.

#### **2.2.1.1 Η διαχείριση αποθεμάτων-αγορών**

Η πρώτη λειτουργία, αυτή της διαχείρισης αποθεμάτων (inbound logistics), έχει να κάνει με τα κόστη φύλαξης των πρώτων υλών και την αποδοτικότητα αυτών (Marques et al, 2019). Αυτό που στοχεύει η επιχείρηση, είναι να έχει όσο το δυνατόν χαμηλότερο απόθεμα πρώτων υλών, καθώς αυτό μειώνει το κόστος φύλαξης του και δίνει τη δυνατότητα το κεφάλαιο που θα δαπανούταν για το σκοπό αυτό, να επενδυθεί σε κάτι διαφορετικό (Τουρνά-Γερμανού σε Porter, 2003). Η επίδραση που έχει στο κόστος η βελτιστοποίηση της διαχείρισης αποθεμάτων είναι ιδιαίτερα μεγάλη (Marques et al, 2019).

Ο τρόπος με τον οποίο φαίνεται η εν λόγω επίδραση έγκειται στο γεγονός ότι με σωστή διαχείριση των αποθεμάτων, τότε υπάρχει βελτίωση στην εισροή των αποθεμάτων. Από τη στιγμή που επιτυγχάνονται οι στόχοι παραδόσεων, η ευελιξία στην παροχή προμηθειών, τα μειωμένα κόστη μεταφοράς καθώς και τα κόστη φύλαξης, τα αποτελέσματα είναι τα ως ανωτέρω αναφερθέντα (Abushaika et al, 2019).

### **2.2.1.2 Η παραγωγή**

Το κόστος για τη λειτουργία της παραγωγής (operations) αποτελείται από τις πρώτες ύλες, την άμεση εργασία και τα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα (ΓΒΕ) (Garrison & Noreen, 2003). Σε μια επιχείρηση παραγωγής προϊόντων, υπάρχει η αξία των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή του προϊόντος. Όσον αφορά στην άμεση εργασία, πρόκειται για το κόστος μισθοδοσίας, μοναδικός σκοπός του οποίου είναι η παραγωγή του προϊόντος. Τέλος, σχετικά με τα ΓΒΕ, πρόκειται για έξοδα που έγιναν για την παραγωγή του προϊόντος εκτός των πρώτων υλών και της άμεσης εργασίας. Στα ΓΒΕ περιλαμβάνονται το νερό, το ρεύμα, το τηλέφωνο, τα έμμεσα υλικά όπως αναλώσιμα και ανταλλακτικά, η έμμεση εργασία και τα έξοδα για την απόσβεση παγίων (μηχανήματα που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή) (Garrison & Noreen, 2003).

### **2.2.1.3 Η διαχείριση έτοιμων προϊόντων προς πώληση**

Στη συγκεκριμένη λειτουργία (outbound logistics) απαντώνται όλες εκείνες οι δραστηριότητες που στοχεύουν στο να παραμείνουν οι ποσότητες των προϊόντων που δεν έχουν διατεθεί σε χαμηλά επίπεδα (Τουρνά-Γερμανού σε Porter, 2003). Είναι παρόμοια με την πρώτη λειτουργία, δηλαδή έχει σχετικά ίδιους σκοπούς, αλλά εφαρμόζεται για τα έτοιμα προς πώληση προϊόντα. Με τη λειτουργία αυτή, η επιχείρηση επιδιώκει το χαμηλότερο δυνατό κόστος φύλαξης αθ συντήρησης, αποφεύγοντας την επένδυση επιπλέον κεφαλαίου σε έτοιμα προϊόντα τα οποία θα αργήσουν να είναι ικανά προς διάθεση (Τουρνά-Γερμανού σε Porter, 2003). Αυτό που έχει παρατηρηθεί, είναι το γεγονός ότι ενώ η διαχείριση αποθεμάτων, καθώς και η διαχείριση έτοιμων προϊόντων είναι λιγότερο κοστοβόρα όταν γίνονται ταυτόχρονα, πολλές επιχειρήσεις και σε διάφορους κλάδους εξακολουθούν να τα μεταχειρίζονται ξεχωριστά (Marques et al, 2019).

Μια άλλη διαφορά, έγκειται στο γεγονός ότι η διαχείριση έτοιμων προϊόντων σε μια επιχείρηση με πολλαπλά υποκαταστήματα, γίνεται τοπικά από κάθε υποκατάστημα, ενώ η διαχείριση αποθεμάτων, δύναται να γίνει κεντρικά από την εταιρία (Marques et al, 2019).

#### **2.2.1.4 Η λειτουργία Μάρκετινγκ και Πωλήσεων**

Η λειτουργία μάρκετινγκ και πωλήσεων (marketing and sales) είναι ένα από τους ακρωγωνιαίους λίθους κάθε επιχείρησης. Μέσα από τη λειτουργία αυτή, η επιχείρηση είναι σε θέση να προβληθεί στην αγορά, να βελτιώσει την εικόνα της (Τουρνά-Γερμανού σε Porter, 2003), να διεισδύσει σε νέες αγορές (Πρωτοπαπαδάκης, 2016), καθώς επίσης και να δημιουργήσει πιστούς και επαναλαμβανόμενους πελάτες μέσα από την ικανοποίηση που αυτοί απολαμβάνουν από ένα προϊόν της (Othman et al, 2020).

#### **2.2.1.5 Η λειτουργία προσφοράς υπηρεσιών μετά την πώληση**

Η προσφορά υπηρεσιών μετά την πώληση (service) είναι απόδειξη ότι οι λειτουργίες της επιχείρησης συνεχίζουν ακόμη και μετά την πώληση του προϊόντος της (Τουρνά-Γερμανού σε Porter, 2003). Προς το σκοπό αυτό η επιχείρηση δύναται να διεξάγει διάφορες δραστηριότητες μετά την πώληση ενός προϊόντος όπως την εκπαίδευση των πελατών για ένα προϊόν που αγόρασαν, την αντικατάσταση μέρους ή ολόκληρου του προϊόντος σε περίπτωση βλάβης ή φθοράς και την κάλυψη των διαφόρων αναγκών των πελατών που ενδεχομένως προκύψουν (Τουρνά-Γερμανού σε Porter, 2003).

Επιπλέον, έχει παρατηρηθεί ότι επιχειρήσεις που προσφέρουν υψηλή ποιότητα υπηρεσιών μετά την πώληση, έχουν μέχρι και 45% αύξηση εσόδων, ενώ παράλληλα παρουσιάζεται μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών τους και εν συνεχεία δημιουργούνται νέοι πιστοί πελάτες (Othman et al, 2020). Οι πιστοί πελάτες είναι εκείνοι που κάνουν σταθερές αγορές, άρα υπάρχει σταθερό εισόδημα για την επιχείρηση. Όσο αυξάνονται οι πιστοί πελάτες επομένως, τόσο αυξάνεται και το εισόδημα της επιχείρησης (Othman et al, 2020).

#### **2.2.1.6 Βοηθητικές λειτουργίες της επιχείρησης**

Πέραν των βασικών λειτουργιών, υπάρχουν και κάποιες βοηθητικές λειτουργίες, οι οποίες λειτουργούν συμπληρωματικά και συμβάλλουν στην ομαλή λειτουργία κάθε επιχείρησης. Σύμφωνα με την Τουρνά-Γερμανού (2003), οι λειτουργίες αυτές είναι τέσσερις:

1. Λειτουργία γενικής διοίκησης (Firm Infrastructure)
2. Λειτουργία διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού (Human Resource management)
3. Λειτουργία τεχνολογίας και ανάπτυξης (Technology Development)
4. Λειτουργία προμήθειας πρώτων και βοηθητικών υλών (Procurement)

Η λειτουργία της γενικής διοίκησης έχει να κάνει κυρίως με θέματα νομικά και λογιστικά, ενώ ασχολείται και με την ομαλή διεξαγωγή όλων των άλλων λειτουργιών της επιχείρησης (Τουρνά-Γερμανού σε Porter, 2003).

Όσον αφορά στη λειτουργία διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, απαντώνται όλες εκείνες οι δραστηριότητες που έχουν σκοπό την πρόσληψη κατάλληλα καταρτισμένου προσωπικού, αλλά και την εκπαίδευση αυτού, ώστε να είναι σε θέση να αποδίδει τα μέγιστα (Τουρνά-Γερμανού σε Porter, 2003). Σε μια εποχή όπου το προσωπικό κοιτάζει να απολάβει τα μέγιστα από την εργασία του, η διοίκηση προσωπικού είναι σημαντικότερη στο να θέτει μη-οικονομικούς στόχους, ώστε να παρακινεί το προσωπικό να αποδώσει (Geary & Hunek, 2019).

Η λειτουργία της τεχνολογίας έχει να κάνει με το βαθμό στον οποίο μια επιχείρηση εκμεταλλεύεται τις νέες τεχνολογίες για την παραγωγή προϊόντων ανώτερης ποιότητας, κάτι που θα της δώσει προβάδισμα έναντι του ανταγωνισμού. Επομένως γίνεται λόγος για μια λειτουργία, η οποία οδηγεί σε καινοτόμες αλλαγές μέσα στην επιχείρηση και η οποία φέρει τα ανάλογα αποτελέσματα στην παραγωγικότητα (Τουρνά-Γερμανού σε Porter, 2003).

Τέλος, η λειτουργία προμήθειας πρώτων και βοηθητικών υλών έχει σχέση με την έρευνα και εξεύρεση ποιοτικής πρώτης ύλης σε χαμηλή τιμή, ώστε να μειώνεται το κόστος αλλά να αυξάνεται το κέρδος, και τη διαρκή επαφή με τους προμηθευτές, ώστε να υπάρχει έγκαιρη και πλήρης ενημέρωση στην επιχείρηση για τυχόν αλλαγές. Με τον τρόπο αυτό, δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να λάβει τις πιο συμφέρουσες αποφάσεις (Τουρνά-Γερμανού σε Porter, 2003).

## **2.2.2 Η λειτουργία ενός ξενοδοχείου**

Κάθε τμήμα του ξενοδοχείου έχει διαφορετική λειτουργία. Οι εξεταζόμενοι τομείς του Front Office στους οποίους επικεντρώνεται η εργασία, δεν αποτελούν εξαίρεση. Για μεγαλύτερη ακρίβεια στο που στοχεύει η εργασία, απλά αναφέρεται ότι εξετάζονται οι τομείς της Reception, το F&B, το Housekeeping και το Recreation. Ο λόγος για τους οποίους γίνεται αυτή η στοχοποίηση, έγκειται στο γεγονός ότι ένας πελάτης έρχεται σε άμεση επαφή κυρίως με αυτά τα μέρη όταν μένει σε ένα ξενοδοχείο, επομένως πρόκειται για διαδικασίες οι οποίες διεξάγονται μπροστά του ή έρχεται σε άμεση επαφή με το αποτέλεσμα τους. Επιπρόσθετα, από τη στιγμή που δημιουργήθηκαν τα νέα υγειονομικά πρωτόκολλα, οι συγκεκριμένη τομείς είναι αυτοί που δέχθηκαν τις μεγαλύτερες επιδράσεις, καθώς χρειάζεται να λαμβάνουν επιπλέον μέτρα προστασίας για τους ίδιους, αλλά και για την προστασία των πελατών.

### **2.2.2.1 Η Υποδοχή**

Η λειτουργία της Reception είναι μια σύνθετη διαδικασία. Είναι ένα μέρος του ξενοδοχείου το οποίο ασχολείται με όλα τα θέματα των πελατών, ενώ παράλληλα διενεργεί και πωλήσεις (Λαλούμης & Σεργόπουλος, 2017). Σύμφωνα με την Ντόντη (2003), οι υπηρεσίες που προσφέρει η υποδοχή ομαδοποιούνται σε έξι κατηγορίες. Αυτές είναι με σειρά ιεράρχησης οι εξής:

1. Κρατήσεις
2. Υποδοχή πελατών (κατά την άφιξη)
3. Θυρωρείο (πληροφορίες, μεταφορά αποσκευών)
4. Τηλεφωνικό κέντρο – Μέσα επικοινωνίας
5. Νυχτερινή υπηρεσία (night audit – ενημέρωση λογαριασμών πελατών)
6. Ταμείο (υπηρεσία χρηματοκιβωτίου, εξόφληση λογαριασμών)

Κάποιες από αυτές τις υπηρεσίες έχουν μετατραπεί ώστε να συμβαδίζουν με τους καιρούς, όμως οι βασικοί άξονες παραμένουν αρκετά κοντά στην μορφή αυτή. Οι Λαλούμης και Σεργόπουλος (2017) προσθέτουν μια ακόμη υπηρεσία, αυτή των πελατειακών σχέσεων (Guest



Relations), το οποίο έχει να κάνει με ενδεχόμενα παράπονα των πελατών και την μέριμνα των VIP πελατών. Από τις υπηρεσίες αυτές, ο πελάτης έρχεται σε άμεση επαφή με τέσσερις: την υποδοχή, το θυρωρείο, το ταμείο (Ντόντη, 2003) και τις πελατειακές σχέσεις (Λαλούμης & Σεργόπουλος, 2017).

Η υποδοχή είναι το πρώτο και το τελευταίο σημείο που θα δει ο πελάτης. Είναι επομένως σημαντικό ακόμη και η χωροταξία να δημιουργεί ένα φιλικό περιβάλλον, ώστε η πρώτη εντύπωση αλλά και η τελευταία ανάμνηση του πελάτη να είναι όσο το δυνατόν καλύτερες (Ντόντη, 2003· Λαλούμης & Σεργόπουλος, 2017). Έτσι, η διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα στην υποδοχή και το ταμείο, πρέπει να είναι όσο το δυνατόν φιλικότερες, να διακρίνονται από ταχύτητα και αποτελεσματικότητα, ώστε να οι πελάτες να αποκομίσουν τις καλύτερες εντυπώσεις (Ντόντη, 2003). Επίσης, πρέπει να βρίσκεται σε τέτοιο σημείο, όπου οι υπάλληλοι να έχουν έλεγχο του ποιος μπαίνει και βγαίνει από το ξενοδοχείο, ώστε να μην υπάρχουν φαινόμενα πελατών που φεύγουν χωρίς να πληρώσουν ή εισόδου ατόμων που δε φιλοξενούνται στους χώρους του ξενοδοχείου (Λαλούμης & Σεργόπουλος, 2017). Όσον αφορά στο θυρωρείο, οι υπάλληλοι οφείλουν να έχουν αρκετά εκτενής γνώσεις σχετικά με τα δωμάτια του ξενοδοχείου, να είναι ευγενικοί, με ευχάριστη προσωπικότητα, να γνωρίζουν αρκετές ξένες γλώσσες και σε πολλές περιπτώσεις είναι επιθυμητό να έχουν ικανότητες πωλήσεων, καθώς θα έχουν τις περισσότερες ευκαιρίες για να αναδείξουν τις ιδιαίτερες παροχές του ξενοδοχείου (Ντόντη, 2003).

Μέσα από αυτή την ανάλυση, γίνεται εμφανής η φύση της εργασίας των ατόμων που βρίσκονται στην υποδοχή. Για να μπορέσουν να παρέχουν την καλύτερη δυνατή εμπειρία στον πελάτη, πρέπει να του δίνουν την απαιτούμενη προσοχή, καθώς και να έρχονται σε άμεση επαφή μαζί του. Με τον τρόπο αυτό δύναται να δημιουργηθεί μια πιο οικεία σχέση μεταξύ πελάτη και επιχείρησης, η οποία έχει τη δυναμική να δημιουργήσει επαναλαμβανόμενους πελάτες. Πολλές φορές, η εντύπωση ότι νοιάζεται το ξενοδοχείο για τον πελάτη, μπορεί να επιτευχθεί απλά με το να πλησιάσει ο υπάλληλος τον πελάτη πίσω από τον πάγκο, ώστε να φανεί ότι «σκύβει» πάνω από το πρόβλημά του (Λαλούμης, 2011).

### 2.2.2.2 Τα Επισιτιστικά τμήματα

Ομοίως, το ίδιο συμβαίνει και στα εστιατόρια ενός ξενοδοχείου. Πρόκειται για ακόμη ένα σημείο της ξενοδοχειακής επιχείρησης που έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει μια φιλική σχέση μεταξύ πελάτη και επιχείρησης. Ξεκινώντας από την υποδοχή του πελάτη στο εστιατόριο με ένα φιλικό χαιρετισμό και χωρίς καθυστέρηση, δίνεται η εικόνα ότι είναι πάντοτε ευπρόσδεκτος (Μάρας, 2004). Έναν επιπλέον βαθμό δυσκολίας θέτει το κομμάτι της παραγγελίας του πελάτη, καθώς υπάρχει το ενδεχόμενο να ζητήσει βοήθεια από το άτομο που θα του πάρει την παραγγελία. Αυτό συμβαίνει επειδή, σε περίπτωση που οι προτάσεις του υπαλλήλου τείνουν προς τις υψηλότερες τιμολογούμενες, τότε ενδεχομένως να υπάρξει απογοήτευση του πελάτη και με τη σειρά του μπορεί να οδηγήσει στο να μην επιστρέψει στην επιχείρηση (Μάρας, 2004).

Ακόμη και σε ένα μπαρ, οι αρχές είναι σχεδόν ίδιες, με τη διαφορά ότι δεν υπάρχει στην υποδοχή κάποιος που να τοποθετεί τον κόσμο σε τραπέζια, εκτός κι αν πρόκειται για μπαρ που λειτουργεί με κρατήσεις. Η γρήγορη εξυπηρέτηση έχει κι εδώ σημαντικό ρόλο, καθώς η παρατεταμένη αναμονή μπορεί να προξενήσει δυσαρέσκεια στον πελάτη (Μάρας, 2004, Λαλούμης, 2011). Το επιπρόσθετο πλεονέκτημα του μπαρ, είναι το γεγονός ότι με την κατανάλωση αλκοόλ, ο πελάτης ρίχνει τις άμυνές του και είναι πιο δεκτικός σε κάποια πράγματα (Λαλούμης, 2011). Έτσι, ο υπάλληλος ενός μπαρ έχει τη δυνατότητα να επικοινωνήσει ευκολότερα με τον πελάτη και να δημιουργήσει ένα φιλικό κλίμα μαζί του, το οποίο θα του δημιουργήσει ευχάριστες εμπειρίες και θα παρέχει τη δυνατότητα να γίνει επαναλαμβανόμενος πελάτης (Λαλούμης, 2011). Όχι μόνο αυτό, αλλά εάν οι ανάγκες του πελάτη ικανοποιηθούν στο βαθμό που εκείνος το επιθυμεί, τότε υπάρχει και το ενδεχόμενο να διαφημίσει το ξενοδοχείο στο οποίο απέκτησε αυτές τις ωραίες εμπειρίες (Λαλούμης, 1999).

Βλέποντας όλα αυτά, επιβεβαιώνεται το συμπέρασμα του Λύτρα (1993) σε ότι αφορά την τουριστική ψυχολογία. Ο τουρίστας, θέλει κατά τις διακοπές του να ξεκουραστεί και να ψυχαγωγηθεί. Ένα ευχάριστο περιβάλλον, με χαλαρωτική διακόσμηση και εργαζόμενους οι οποίοι είναι πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν τον πελάτη, είναι ένα ιδανικό μέρος για να γίνει αυτό. Σε διαφορετική περίπτωση, εάν δηλαδή υπάρχει ένταση, οι υπάλληλοι είναι απρόθυμοι να εξυπηρετήσουν και πλανάται μια διαρκής αίσθηση βιασύνης, το αποτέλεσμα είναι το ακριβώς αντίθετο (Λαλούμης, 2011).

### 2.2.2.3 Ο τομέας Άθλησης και Ψυχαγωγίας

Συνεχίζοντας, υπάρχει ο τομέας της Άθλησης και Ψυχαγωγίας ή Recreation όπως εμφανίζεται στη διεθνή βιβλιογραφία. Το κομμάτι αυτό, ανάλογα την εκάστοτε ξενοδοχειακή μονάδα και το μέγεθος αυτής, μπορεί να μην υφίσταται. Στις μονάδες που συναντάται, αφορά σε ότι έχει να κάνει με ψυχαγωγικές δραστηριότητες, όπως γήπεδα αθλητισμού σε μεγάλα resort, πισίνες και εγκαταστάσεις ευεξίας, μέχρι και σπα. Πρόκειται για σημεία που μπορούν να συναντηθούν πελάτες μεταξύ τους και να ασχοληθούν με διάφορες αθλητικές δραστηριότητες ή να χαλαρώσουν με ένα ελαφρύ γεύμα κι ένα ποτό (Λαλούμης, 2011). Υπάρχει η δυνατότητα για νέες γνωριμίες και παρέα με καινούρια άτομα.

Το σπα συγκεκριμένα, είναι μια παροχή η οποία επιτρέπει την χαλάρωση του πελάτη και την προσωπική του περιποίηση, ενώ παράλληλα μπορεί να συγκαταλεγεί στον τουρισμό ευεξίας (Αροδίτου, 2019). Συναντάται σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 5 αστέρων, ενώ ολοένα και πιο συχνά εμφανίζονται σε ξενοδοχεία πόλεως, καθώς αυτά επιχειρούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις (Αροδίτου, 2019).

Αυτό που σημείωσε η Αροδίτου (σε Βασιλείου, 2014) σε σχέση με τον τουρισμό ευεξίας, είναι ότι εκτός από τη σωματική και πνευματική υγεία, βοηθάει και στην επικοινωνία, δίνοντας την ευκαιρία για κοινωνικές συναναστροφές στο χώρο του σπα. Από αυτό προκύπτει ότι για κάθε ενδεχόμενη συνάντηση που πραγματοποιείται σε αυτά τα πλαίσια, ο πελάτης δύναται να κοινωνικοποιηθεί, να κάνει νέες γνωριμίες, να ανακαλύψει νέους τρόπους επικοινωνίας με τον/την σύντροφο και κατ' επέκταση να δημιουργήσει νέες και ευχάριστες εμπειρίες.

Οι υπηρεσίες που προσφέρονται σε ένα σπα, παρέχονται από άτομα τα οποία είναι εξειδικευμένα στην παροχή αυτών. Πρόκειται για υπηρεσίες που φέρνουν σε άμεση επαφή τον πελάτη με το προσωπικό. Κατ' αυτό τον τρόπο παρουσιάζεται η ευκαιρία στους υπαλλήλους ενός σπα να αλληλεπιδράσουν με τον πελάτη, να κοινωνικοποιηθούν μαζί του και να δημιουργήσουν ένα ευχάριστο κλίμα. Γίνεται επομένως φανερός ο λόγος για τον οποίο οι υπηρεσίες σπα σε ένα ξενοδοχείο έχουν την ίδια δυναμική με την υποδοχή ή το εστιατόριο, σε ό,τι αφορά το αποτόπωμα που μένει στον πελάτη ως αναμνήσεις, όπως επίσης και την πιθανότητα να φέρει επαναλαμβανόμενους πελάτες.

#### 2.2.2.4 Η Οροφοκομία

Τέλος, υπάρχει η υπηρεσία ορόφων ή όπως αναφέρεται στη διεθνή βιβλιογραφία, οροφοκομία ή Housekeeping. Πρόκειται για ένα ιδιαίτερο κομμάτι, καθώς το προσωπικό του τμήματος αυτού ίσως δεν έχει πάντοτε άμεση επαφή με τον πελάτη, όμως η δουλειά του είναι αυτή που ο πελάτης βλέπει μόλις εισέλθει σε ένα δωμάτιο. Το Housekeeping εντούτις δεν έχει μόνη ευθύνη την καθαριότητα ενός χώρου, είτε αυτό είναι ένα δωμάτιο, είτε πρόκειται για το χώρο της υποδοχής, κάποιο εστιατόριο ή τον περιβάλλοντα χώρο της πισίνας. Στην πραγματικότητα είναι υπεύθυνο ακόμη και για τη διακόσμηση ενός χώρου, την επιλογή υφασμάτων, επίπλων και λοιπού εξοπλισμού (Ντόντη, 2001). Επίσης, επιμελείται τη συντήρηση, επισκευή και σε περίπτωση ανεπανόρθωτης ζημιάς, την αντικατάσταση του προαναφερθέντος εξοπλισμού (Ντόντη, 2001).

Το συμπέρασμα που προκύπτει από την αναφορά αυτή, είναι ότι για να δημιουργηθεί ο χώρος που θα κάνει τον πελάτη να νιώσει ηρεμία και γαλήνη μόλις εισέλθει όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, την ευθύνη έχει αναλάβει το Housekeeping. Αυτό σημαίνει ότι για να εργαστεί κάποιος ως προϊστάμενος σε αυτό το τμήμα, πρέπει να έχει μια ευρεία γκάμα γνώσεων, μέρος των οποίων είναι και η διακόσμηση χώρου (Ντόντη, 2001). Με την κατάλληλη διακόσμηση, πλάθεται ένας μικρόκοσμος, μέσα στον οποίο ο πελάτης θα νιώσει ευπρόσδεκτος, θα χαλαρώσει, θα αλλάξει παραστάσεις από την καθημερινότητα και θα ανοιχθεί σε νέες εμπειρίες.

Το τμήμα οροφοκομίας έχει ιδιαίτερα στενή συνεργασία με την υποδοχή. Η υποδοχή είναι υποχρεωμένη να ενημερώνει την οροφοκομία για το ποια δωμάτια θα αδειάσουν και σε ποια οι πελάτες θα παραμείνουν, έτσι ώστε και το τμήμα οροφοκομίας να ξέρει σε ποια δωμάτια θα δώσει μεγαλύτερη βαρύτητα (Λαλούμης & Σεργόπουλος, 2017). Μεταξύ άλλων αρμοδιοτήτων, το τμήμα οροφοκομίας έχει υπ' ευθύνη του και να ελέγχει για τυχόν βλάβες στα δωμάτια ή τον εξοπλισμό των δωματίων και να συμπληρώνει μια φόρμα την οποία προωθεί στο τμήμα συντήρησης (Λαλούμης και Σεργόπουλος, 2017).

Αυτό που ενδιαφέρει την εργασία για το Housekeeping, είναι το κομμάτι της υγιεινής. Οι υπάλληλοι που εργάζονται στο τμήμα αυτό, πρέπει να είναι περιποιημένοι και με προσεγμένη εμφάνιση (Ντόντη, 2001). Δε θα δύνατο να εργαστεί στο τμήμα αυτό κάποιος ο οποίος έχει

ατημέλητη εμφάνιση ή εμφανή προβλήματα υγείας, καθώς θα ετίθεντο το ζήτημα της μετάδοσης από τον εργαζόμενο στον πελάτη, μέσω του λινού εξοπλισμού που χρησιμοποιούν οι πελάτες (Ντόντη, 2010). Επίσης, λόγω του ότι στον εξοπλισμό που χρησιμοποιεί το τμήμα υπάρχουν καθαριστικά με δυνατά χημικά, πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή κατά τη χρήση τους, ώστε να μην προκληθούν ατυχήματα (Λαλούμης & Σεργόπουλος, 2017). Για τους λόγους αυτούς ο προϊστάμενος του τμήματος είναι υποχρεωμένος να ενημερώσει το προσωπικό που πρόκειται να προσλάβει, για να αποφευχθεί οποιοδήποτε τέτοιο περιστατικό.

Μια ιδιαιτερότητα που έχει το συγκεκριμένο πόστο επίσης, είναι το θέμα του χρόνου. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, τα κόστη που έχει το τμήμα αυτό, είναι αρκετά υψηλά και πρέπει να γίνεται σωστή διαχείριση χρόνου από τον προϊστάμενο του τμήματος ώστε να μην υπάρχει ζημιά στην επιχείρηση (Ντόντη, 2001). Όπως ήδη αναφέρθηκε, τα τμήματα ενός ξενοδοχείου έχουν διαφορετική διαδικασία παραγωγής. Για το τμήμα της οροφοκομίας η διαδικασία της παραγωγής διαχωρίζεται σε επιμέρους λειτουργίες, καθώς οι υπηρεσίες που παρέχονται συμμετέχουν έμμεσα στις δραστηριότητες των λειτουργικών τμημάτων, τα οποία φέρνουν σε πέρας του κεντρικούς στόχους μιας επιχείρησης (Garrison & Noreen, 2003). Αυτό συμβαίνει πολύ απλά, διότι κάθε μέρα ο προϊστάμενος του τμήματος αναθέτει σε μέρος του προσωπικού οροφοκομίας την καθαριότητα των δωματίων, σε άλλο μέρος την καθαριότητα των κοινόχρηστων χώρων και σε τρίτο μέρος την καθαριότητα των άλλων τμημάτων, όπως εστιατόρια, μπαρ ή αίθουσες συνεδρίων (Ντόντη, 2001· Λαλούμης & Σεργόπουλος, 2017).

Αν και σε κάθε ξενοδοχείο διαφέρει η ποσότητα για τα δωμάτια που πρέπει να καθαρίζει μια καμαριέρα, σύμφωνα με την Ντόντη Άννα (2001), χρειάζονται περίπου 30 λεπτά για κάθε δωμάτιο, με ζητούμενο τα 14 έως 16 δωμάτια στη βάρδια. Βέβαια, τα νούμερα αυτά κυμαίνονται, καθώς ρόλο παίζει και ο αριθμός των αφίξεων/αναχωρήσεων της επομένης, τον οποίο ετοιμάζει ο νυκτερινός υπάλληλος της υποδοχής για την επόμενη μέρα, η κατηγορία του ξενοδοχείου, ο συνολικός αριθμός δωματίων και ο αριθμός των απασχολούμενων (Ντόντη, 2001). Σύμφωνα με τους Λαλούμη και Σεργόπουλο (2017) υπάρχει μια επίσημη ώρα αναχώρησης των περισσότερων ξενοδοχείων, ότι δηλαδή τα check out των πελατών γίνονται μέχρι τις 12:00 το μεσημέρι, εκτός κι αν ζητηθεί late check out, ενώ η είσοδος των νέων πελατών στα δωμάτια πραγματοποιείται το νωρίτερο στις 14:00 το μεσημέρι. Το τμήμα οροφοκομίας είναι υποχρεωμένο να έχει καθαρίσει τα δωμάτια που είναι προγραμματισμένα από την υποδοχή για να δεχθούν νέους πελάτες, μέσα στο διάστημα αυτό.

## **2.3 Σύγκριση βιβλιογραφικής ανασκόπησης με τρέχουσα κατάσταση**

Βλέποντας την βιβλιογραφία που υπάρχει για τη λειτουργία ενός ξενοδοχείου, γίνεται σαφές ότι πρόκειται για μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, οι οποίες προέχονται από την άμεση είτε έμμεση επαφή του προσωπικού με τον πελάτη. Αυτή είναι η φύση του επαγγέλματος, όχι μόνο στα ξενοδοχεία, αλλά σε όλα τα επαγγέλματα παροχής υπηρεσιών. Η επαφή με τον πελάτη είναι πρωτεύουσας σημασίας, καθώς το ξενοδοχείο είναι μια προσωποκεντρική επιχείρηση. Δηλαδή η ποιότητα καθώς και ποσότητα των παραγόμενων προϊόντων εξαρτάται άμεσα από το προσωπικό, άρα είναι μεγίστης σημασίας η σωστή διοίκηση (Λαλούμης, 2002).

Εντούτις, φαίνεται να υπάρχει μια αντιπαράθεση μεταξύ των δρώμενων που λαμβάνουν χώρα από τον Δεκέμβριο του 2019 μέχρι και την ολοκλήρωση της παρούσης εργασίας. Αυτό που παρατηρείται, είναι μια εφαρμογή μέτρων, η οποία είναι αντίθετη με τις μέχρι πρότινος χρησιμοποιούμενες αλληλεπιδράσεις προσωπικού και πελατών. Δεδομένης της κατάστασης που έχει δημιουργηθεί από την πανδημία, η ελληνική κυβέρνηση έθεσε σε εφαρμογή νέα πρωτόκολλα υγιεινομίας, όπως αυτά έχουν παρουσιαστεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, με σκοπό τη συνέχιση του τουρισμού και την όσο το δυνατόν αποφυγή εξάπλωσης του ιού.

### **2.3.1 Η Υποδοχή**

Όλο αυτό όμως φαίνεται ότι θα μπορούσε να δημιουργήσει ένα διαφορετικό πρόβλημα στα ξενοδοχεία. Ξεκινώντας από την υποδοχή, αναφέρθηκε ήδη ότι θα πρέπει να υπάρχουν μέσα για την ατομική προστασία των πελατών, όπως είναι τα αντισηπτικά. Σε ότι αφορά το προσωπικό, θα πρέπει να υπάρχουν εργαλεία τα οποία θα βοηθούν στο εντοπισμό ύποπτου κρούσματος, δηλαδή ηλεκτρονικά θερμόμετρα. Αυτό πιθανότατα να προκαλέσει δυσαρέσκεια σε κάποιον πελάτη, καθώς η υποδοχή παύει να είναι το μέρος που μόλις εισέλθει προκαλεί μια αίσθηση χαλάρωσης και μετατρέπει τη διάθεση σε ανησυχία. Επιπλέον, μπορεί κάποιος πελάτης να μη νιώθει άνετα με το να του μετρήσουν τη θερμοκρασία μπροστά σε άλλα άτομα. Καθ' όσον

δεν έχει γίνει διευκρίνιση για το αν η θερμομέτρηση γίνεται στο χώρο της υποδοχής ή σε ξεχωριστό σημείο, απομονωμένο από τα βλέμματα άλλων πελατών, γίνεται η υπόθεση ότι σε περίπτωση που κάποιος υπάλληλος θεωρήσει πως ένας πελάτης αποτελεί πιθανό κρούσμα, θα του πάρει τη θερμοκρασία επί τόπου. Αυτό από την οπτική γωνία του ερευνητή, δεν θα ήταν και το πιο ευχάριστο γεγονός για να συμβεί σε κάποιον πελάτη. Αν μη τι άλλο, θα είχε τα ακριβώς αντίθετα αποτελέσματα από αυτά που η υποδοχή σκοπεύει να επιτύχει ως λειτουργία.

Όπως αναφέρθηκε ήδη για την υποδοχή, ο σκοπός της είναι να δίνει την καλύτερη πρώτη εντύπωση και να αφήσει τη δυνατότερη ανάμνηση στο τέλος πριν την αναχώρηση του πελάτη. Όταν λοιπόν ένας πελάτης εισέλθει σε ένα χώρο όπου θα έχει το νου του να μην ακουμπήσει κάπου, γιατί μπορεί να μην έχει απολυμανθεί το σημείο ή ότι ακόμη και με τα επιπλέον μέτρα προστασίας η υγεία του μπορεί να απειλείται, τότε μόνο ξέγνοιαστος δε θα είναι για να αποκτήσει αυτή την δυνατή πρώτη εικόνα που θα τον εντυπωσιάσει. Ή εάν δει ότι κάποιος θερμομετράται στην υποδοχή, τότε η ανησυχία του θα ενταθεί ακόμη περισσότερο. Εάν αντικρύσει μια υποδοχή η οποία είναι περικυκλωμένη από plexiglass, γίνεται check in με ηλεκτρονικά μέσα και υπάρχει ελάχιστη επαφή με το προσωπικό, τότε ακόμη κι αν κατανοήσει ότι πρόκειται για επιπρόσθετη προστασία, μπορεί να νιώσει δυσαρέσκεια, καθώς θα του δοθεί μια «ψυχρή αύρα» και ενδεχομένως να του φανεί απρόσωπη η εμπειρία αυτή.

Το θετικό από την εφαρμογή των νέων μέτρων για την διατήρηση της υγειονομικής προστασίας, είναι ότι θα υπάρχει μια μεγαλύτερη άνεση όσον αφορά στους χρόνους και το συνωστισμό του χώρου. Από τη στιγμή που το εύρος για τις διαδικασίες check in/check out έχει μεγαλώσει σύμφωνα με το νόμο, οι πελάτες πιθανόν δε θα χρειάζεται να περιμένουν μέχρι να έρθει η σειρά τους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι υπάλληλοι της υποδοχής θα πρέπει να κάνουν τις διαδικασίες αυτές στους ίδιους χρόνους, έτσι ώστε να υπάρχει η ταχεία εξυπηρέτηση, αλλά ταυτόχρονα να παρέχεται χρόνος και για ενδεχόμενο καθαρισμό μετά από κάθε πελάτη και μέχρι να έρθει ο επόμενος. Βέβαια, αυτό ίσως δημιουργήσει μια άλλη εικόνα στον πελάτη. Σύμφωνα με τα λεγόμενα του Περικλή Λύτρα (1993), όταν ένας πελάτης βλέπει σε μια επιχείρηση πολύ κόσμο, υπάρχουν δύο πιθανά ενδεχόμενα: α) θα έχει την εικόνα ότι πρόκειται για μια πολύ καλή επιχείρηση, η οποία προσελκύει μεγάλο πλήθος κόσμου καθώς το προϊόν που προσφέρει είναι περιζήτητο και β) θα δυσανασχετήσει, εάν αναγκαστεί να περιμένει αρκετή ώρα για να εξυπηρετηθεί.

### 2.3.2 Το Εστιατόριο

Αντίστοιχα, στα σημεία εστίασης δύναται να γίνει κάτι πανομοιότυπο. Το γεγονός ότι μετά από κάθε χρήση, ένα τραπέζι πρέπει να απολυμαίνεται, σημαίνει ταυτόχρονα ότι θα χρειαστεί περισσότερο χρόνο για προετοιμασία για τον επόμενο πελάτη. Αυτό μπορεί αρχικά να έχει αντίθετα από τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Δηλαδή υπάρχει η πιθανότητα να δημιουργείται συνωστισμός στην είσοδο του εστιατορίου, κάτι το οποίο έρχεται σε αντίθεση με αυτά που περιγράφει ο Μάρας (2004) σχετικά με τη διαδικασία υποδοχής ενός πελάτη που εισέρχεται στο εστιατόριο. Επιπρόσθετα, το γεγονός ότι έχει μειωθεί ο επιτρεπόμενος αριθμός θαμώνων στα εστιατόρια λόγω των υποχρεωτικών αποστάσεων που πρέπει να τηρούν τα τραπέζια μεταξύ τους, σημαίνει και λιγότερα έσοδα για το εστιατόριο. Επιπλέον επίδραση θα είχε η απόφαση για το αν θα χρησιμοποιούνταν λινός εξοπλισμός ή μιας χρήσεως. Η απόφαση αυτή θα επηρέαζε τον χρόνο που θα χρειάζεται για τις αλλαγές των τραπεζιών, καθώς επίσης θα είχε αντίκτυπο και στα κοστολογικά του εστιατορίου και κατ' επέκταση του ξενοδοχείου.

Τα εστιατόρια, όπως και τα μπαρ που πολλές φορές σε ένα ξενοδοχείο συνδυάζονται, είναι και σημεία συνάντησης. Σύμφωνα με τον Μάρα (2004), πρόκειται για μέρη όπου μπορεί να κοινωνικοποιηθεί κάποιος με άτομα εκτός του κύκλου του. Αυτό πλέον και για τουλάχιστον μέχρι το ολοκληρωτικό πέρας της πανδημίας, δεν ισχύει. Οι επισκέπτες των επισιτιστικών τμημάτων ενός ξενοδοχείου, πρέπει να ακολουθούν και οι ίδιοι ορισμένους κανόνες προστασίας, κανόνες οι οποίοι αποτρέπουν τη συνάντηση με άτομα εκτός του κύκλου τους. Ακόμη, είναι απαραίτητη η διατήρηση αποστάσεων ασφαλείας μεταξύ των θαμώνων, ενώ η αφαίρεση της μάσκας επιτρέπεται μόνο για την κατανάλωση του γεύματος ή του ποτού. Αυτό που θα φανεί μέσα από την έρευνα που θα διεξαχθεί, είναι το εάν τα ξενοδοχεία, συνάδοντα με τους νέους κανόνες υγιεινής, προτείνουν στους πελάτες να προτιμούν την υπηρεσία δωματίου, έχοντας παράλληλα μέρος από τα εστιατόρια ανοικτά, ή δεν αφήνουν επιλογή, ώστε να εξασφαλίζουν την μέγιστη δυνατή προστασία και για τους πελάτες και για το προσωπικό τους.



### 2.3.3 Η Οροφοκομία

Ακόμη, από τη στιγμή που η υπηρεσία δωματίου προτείνεται ανεπιφύλακτα από την υποδοχή για χρήση από τους πελάτες, πιθανόν να παρουσιάζεται το φαινόμενο της ανακατανομής προσωπικού. Δηλαδή, την εσωτερική κίνηση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού από άλλα τμήματα με λιγότερες ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, ούτως ώστε να ενισχυθεί ένα άλλο τμήμα της επιχείρησης με αυξημένες ανάγκες – στην προκειμένη περίπτωση το τμήμα υπηρεσίας δωματίου (Lieberman et al, 2016). Κατ' αυτό τον τρόπο, το εργατικό δυναμικό μένει ενεργό, ενώ παράλληλα εξυπηρετούνται οι ανάγκες ενός τμήματος που παρουσιάζει κατακόρυφη αύξηση σε λειτουργία.

Μια άλλη άποψη που συναντάται, είναι η καινοτομία στο τμήμα της υπηρεσίας δωματίων όσον αφορά την εξυπηρέτηση. Δηλαδή, για να αποτραπεί η περαιτέρω εξάπλωση του ιού και για την προστασία πελατών και προσωπικού, οι επιχειρήσεις στρέφονται προς την τεχνολογία και συγκεκριμένα την Τεχνητή Νοημοσύνη (TN). Ήδη στη βιβλιογραφία υπάρχουν εφαρμογές για την εξυπηρέτηση πελατών μέσω TN, κάτι το οποίο μόνο έχει αυξηθεί στη διάρκεια της πανδημίας (Jiang & Wen σε Davenport & Ronanski, 2018· Huang & Rust, 2020· Mariani & Perez Vega, 2020).

Αντίστοιχα, το τμήμα οροφοκομίας είναι ένα από τα πλέον κοστοβόρα, σύμφωνα με υπόθεση του ερευνητή. Λαμβάνοντας υπόψιν το γεγονός ότι το βασικό προϊόν του ξενοδοχείου είναι τα δωμάτια που πουλάει, αυτό σημαίνει ότι όσο περισσότερα δωμάτια πουληθούν, τόσο περισσότερα έσοδα έχει το ξενοδοχείο. Αυτό σημαίνει ότι το Housekeeping οφείλει να ετοιμάζει τα δωμάτια που αδειάζουν όσο το δυνατόν πιο σύντομα, για να υποδεχθούν τον νέο πελάτη. Συνήθως υπάρχει ένα διάστημα περίπου μιας ή δύο ωρών, ενδεχομένως και περισσότερο ανάλογα τη μονάδα, όπου το τμήμα οροφοκομίας πρέπει να καθαρίσει τα δωμάτια που αδειάζουν και να τα ετοιμάσει για τους επόμενους πελάτες. Αυτό έχει αντικατασταθεί από τον κανονισμό που θέτει περιορισμό στη χρήση των δωματίων, καθώς θα πρέπει, μετά την αναχώρηση ενός πελάτη, να καθαρίζεται το δωμάτιο και να μένει κενό για 24 ώρες ([www.e-nomothesia.gr](http://www.e-nomothesia.gr)), εκτός κι αν η επιχείρηση επιλέξει να γίνεται καθαρισμός των επίμαχων επιφανειών σε βάθος, ώστε να διαθέσει πιο άμεσα το δωμάτιο ξανά.

Βέβαια, ο δεύτερος τρόπος καθαρισμού ενός δωματίου μπορεί να μην είναι αρκετός για έναν πελάτη και να προτιμήσει ένα ξενοδοχείο που χειρίζεται την πρώτη λύση. Αυτό όμως

φαίνεται ότι δημιουργεί κάποια προβλήματα στη λειτουργία της οροφοκομίας. Δηλαδή, εάν ένα δωμάτιο καθαριστεί, αλλά πρέπει να μείνει απούλητο για αυτές τις 24 ώρες που αναφέρουν οι νέοι κανονισμοί, αυτό σημαίνει ότι από το συγκεκριμένο δωμάτιο δε θα παραχθεί έσοδο. Αν δεν παραχθεί έσοδο, τότε δεν θα καλυφθούν τα έξοδα που έγιναν για τον καθαρισμό του δωματίου, συν όλα τα επιμεριστικά έξοδα του ξενοδοχείου. Εκτός κι αν η διεύθυνση του ξενοδοχείου έχει σκεφτεί κάποιον άλλο τρόπο για να καλύπτονται τα έξοδα που δημιουργούνται από αυτό το κενό, η μη πώληση δωματίων έχει μόνο αρνητικές συνέπειες.

### **2.3.4 Η Κουζίνα**

Στον τομέα της κουζίνας η κατάσταση είναι θεωρητικά πιο ελεγχόμενη. Ίσως το γεγονός ότι η κουζίνα είχε ήδη πολλούς κανόνες υγιεινής να ακολουθήσει, επομένως με μερικούς επιπλέον, ίσως δεν είναι το ίδιο αισθητή η αλλαγή. Ακόμη και στην ανακοίνωση των νέων υγειονομικών πρωτοκόλλων, οι νέοι κανόνες που ανακοινώθηκαν για τον τομέα της κουζίνας, είναι εμφανώς λιγότεροι από τους άλλους μελετώμενους τομείς ([www.e-nomothesia.gr](http://www.e-nomothesia.gr)).

Αυτό που μένει να εξακριβωθεί, είναι το αν και κατά πόσο επηρεάστηκαν άλλα σημεία της κουζίνας, όπως το προσωπικό που την απαρτίζει. Αυτό θα γίνει γνωστό μέσα από την έρευνα που θα ακολουθήσει. Ίσως φανεί πως έχει μειωθεί ο αριθμός του προσωπικού, καθώς σύμφωνα με τους νέους κανονισμούς πρέπει να τηρείται μεγαλύτερη απόσταση μεταξύ των εργαζομένων ([www.e-nomothesia.gr](http://www.e-nomothesia.gr)), άρα για να υπάρχει ο προαπαιτούμενος χώρος, ίσως οι επιχειρήσεις προέβησαν σε περικοπές προσωπικού.

### 2.3.5 Γενικές υποθέσεις και ερωτήματα

Μιλώντας με όρους κόστους, αυτό φέρνει στο φως κάποια θέματα. Αρχικά, εάν οι ξενοδοχειακές μονάδες λειτουργούν με μειωμένη δυναμικότητα, με το να καθαρίζουν τα δωμάτια και να τα αφήνουν για ένα 24ωρο κενά, αυτό ενδεχομένως να σημαίνει ότι δεν είναι απαραίτητη η παρουσία ολόκληρης της ομάδας του συγκεκριμένου τμήματος, καθώς με λιγότερα δωμάτια προς καθάρισμα και περισσότερο διαθέσιμο χρόνο, λιγότερα άτομα μπορούν να βγάλουν το φόρτο εργασίας. Θα μπορούσε όμως να συμβεί και το αντίθετο. Δηλαδή, επειδή η καθαριότητα ενός δωματίου πρέπει να γίνει πιο ενδελεχώς, η διάρκεια του καθαρισμού είναι μεγαλύτερη και συνεπώς θα χρειαστούν περισσότερα άτομα, καθώς σε κάθε καθαρίστρια θα αντιστοιχούν λιγότερα δωμάτια ανά βάρδια. Λιγότερα δωμάτια ανά καθαρίστρια και περισσότερες καθαρίστριες, σημαίνει μεγαλύτερα έξοδα για την επιχείρηση, κάτι το οποίο δε θα συνέφερε.

Ακόμη, τίθεται ενδεχομένως και το θέμα προσωπικού. Δηλαδή, αξίζει να κρατάει μια επιχείρηση ολόκληρο το προσωπικό, από τη στιγμή που σύμφωνα με μεγάλα ειδησεογραφικά πρακτορεία αλλά και στοιχεία από την Τράπεζα της Ελλάδος, η τουριστική κίνηση από την έναρξη της πανδημίας έχει μειωθεί; Σύμφωνα με την ιστοσελίδα του ΕΟΔΥ (τελευταία επίσκεψη Μάρτιος 2021), δεν υπάρχει οδηγία στοχευμένη στο αν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πρέπει να μειώσουν τη δυναμικότητα των μονάδων τους, ώστε να αποφεύγεται πιθανός συνωστισμός από μεριάς πελατών. Σε αυτό, προστίθεται και το γεγονός ότι η κυβέρνηση δημιούργησε ένα νέο επίδομα για όλους εκείνους τους εργαζομένους οι οποίοι δεν μπορούν πλέον να δουλέψουν λόγω της πανδημίας, οπότε γίνεται η υπόθεση ότι μέρος του ξενοδοχειακού κλάδου έλαβε την απόφαση να μειώσει τη δυναμικότητα των δωματίων τους και να θέσει τους υπαλλήλους σε αναστολή. Κατ' αυτό τον τρόπο, τα δωμάτια που χρειάζονται καθάρισμα θα είναι λιγότερα, οι επισκέπτες που πρέπει να σιτίζονται είναι λιγότεροι και η επιχείρηση θα απασχολεί μικρότερο αριθμό προσωπικού. Άρα θα έχει χαμηλότερα λειτουργικά έξοδα για το προσωπικό που είναι σε αναστολή.

Το αυτό ισχύει και στην περίπτωση άλλων τομέων του ξενοδοχείου. Λαμβάνοντας ως δεδομένο ότι όντως οι επιχειρήσεις μειώνουν τη δυναμικότητά τους, τότε δεν υπάρχει λόγος για την απασχόληση ολόκληρου του εργατικού δυναμικού. Επομένως, για τη μείωση των εξόδων, μεγάλη μερίδα αυτών ίσως τίθενται σε αναστολή εργασίας, ως μέτρο εξισορρόπησης των

λογιστικών της επιχείρησης. Αν όντως συμβαίνει αυτό, τότε τίθεται το ερώτημα για το αν το εναπομένον εργατικό δυναμικό είναι αρκετό για να εξυπηρετήσει την υπάρχουσα πελατειακή κίνηση. Ακόμη πιο σημαντικό ερώτημα που φαίνεται να αναδεικνύεται είναι το αν η πελατεία που εξακολουθεί να υπάρχει επαρκεί ώστε να καλύψει τα απολύτως απαραίτητα έξοδα της επιχείρησης και των λειτουργιών αυτής.

Μέσα από την εργασία και την έρευνα που θα διεξαχθεί, θα γίνει εμφανής η επίδραση που είχε η κρίση του κορονοϊού στον τουρισμό και συγκεκριμένα στους τομείς της Υποδοχής, του Εστιατορίου, της Οροφοκομίας και της Κουζίνας. Θα παρουσιαστεί το κατά πόσο ισχύουν τα χαρακτηριστικά της κρίσης, όπως παρουσιάστηκαν πιο πάνω, ενώ παράλληλα θα φανεί το αν μέσα από αυτή τη συγκυρία, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έμαθαν κάτι νέο ή ανακάλυψαν νέους τρόπους για καλύτερη εξυπηρέτηση, δεδομένων των καταστάσεων. Πρόκειται για ένα αντικείμενο που, όπως αναφέρθηκε, δεν έχει ερευνηθεί, επομένως υπάρχει πρόσφορο έδαφος για την ανάδειξη νέων στοιχείων.

Επιπλέον, ένα ακόμη αντικείμενο που θα αναδείξει η συγκεκριμένη εργασία, είναι το αν τα μέτρα αυτά επιτρέπουν στις τουριστικές επιχειρήσεις να είναι βιώσιμη η λειτουργία τους κάτω από αυτές τις συνθήκες. Όπως γίνεται γνωστό από τη βιβλιογραφία, η παραγωγικότητα στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι απόλυτα ανελαστική (Λαλούμης, 2002). Επίσης, υπάρχει η τοποθέτηση λειτουργικών στόχων από την επιχείρηση, οι οποίοι εξυπηρετούν δύο βασικούς σκοπούς: την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων, καθώς επίσης και για να εκτιμηθούν οι ανάγκες σε προσωπικό σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο (Λαλούμης & Ρούπας, 1996).

Από αυτά προκύπτει ότι σε ένα ξενοδοχείο η αποδοτικότητα των υπαλλήλων αξιολογείται ανάλογα με το κατά πόσο είναι συμβατή με τους στόχους που θέτει η διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης (Αντωνόπουλος, 2016). Για μία ξενοδοχειακή επιχείρηση που έχει ως στόχο συγκεκριμένο αριθμό διανυκτερεύσεων σε ορισμένο χρονικό διάστημα, αυτό σημαίνει ότι πρέπει τα συμβαλλόμενα τμήματα να έχουν μια εναρμονισμένη συνεργασία, ώστε να υπάρξει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Δηλαδή να γνωρίζει η υποδοχή πότε ένα δωμάτιο αδειάζει, ώστε να ενημερώσει το τμήμα ορόφων, ο καθαρισμός του δωματίου να μην υπερβεί το μέγιστο του χρόνου που χρειάζεται και η πληροφορία για την ετοιμότητα του δωματίου να είναι άμεσα

διαθέσιμη στην υποδοχή, ώστε να μπορέσει να εισέλθει ο επόμενος πελάτης (Λαλούμης, 2002). Όμως, από τη στιγμή που ενδεχομένως τα ξενοδοχεία έχουν μειωμένη δυναμικότητα, όπως επίσης ισχύει και ο κανόνας του 24ώρου, τότε ίσως δεν είναι το ίδιο επιτακτική η επικοινωνία. Αυτό το πόρισμα βασίζεται μόνο στην υπόθεση ότι από τη στιγμή που και η ίδια η υποδοχή θα γνωρίζει τότε αδειάζει ένα δωμάτιο, μπορεί με κάποιο τρόπο να το σημειώσει για μη πώληση μέχρι την επόμενη ημέρα. Εννοείται πως η επικοινωνία μεταξύ τμημάτων είναι σημαντική για την καλύτερη συνεργασία και λειτουργία τους, αλλά ίσως δεδομένων των περιστάσεων να μην είναι το ίδιο ζωτικής σημασίας.

Επιπρόσθετα σε αυτό, το συμπέρασμα στο οποίο οδηγείται ο συγγραφέας είναι ότι όσο περισσότερο φόρτο εργασίας μπορεί να φέρει εις πέρας ένας εργαζόμενος, σημαίνει ότι είναι πιο αποδοτικός στην εργασία του. Άρα, τόσο πιο κοντά είναι στο να επιτυγχάνει τους στόχους που θέτει η επιχείρηση από πλευράς της.

Εδώ όμως παρουσιάζεται ένα πρόβλημα. Εξαιτίας της κατάστασης που επικρατεί λόγω της παγκόσμιας πανδημίας, τα δεδομένα έχουν αλλάξει. Πλέον, με την εισαγωγή και των νέων υγειονομικών πρωτοκόλλων που έχουν δημιουργηθεί, οι διαδικασίες έχουν μετατραπεί και η διάρκειά τους έχει επεκταθεί, έτσι ώστε να διασφαλιστεί η ασφάλεια και των πελατών και του προσωπικού. Επομένως, θα μπορούσε να γίνει μια αρχική υπόθεση ότι από τη στιγμή που χρειάζεται περισσότερος χρόνος, αυτό ενδεχομένως να σημαίνει ότι εξυπηρετούνται λιγότεροι πελάτες. Άρα, εάν είναι λιγότεροι οι πελάτες που εξυπηρετεί μια επιχείρηση, αυτό σημαίνει και χαμηλότερα έσοδα.

Εάν ισχύει η συγκεκριμένη υπόθεση, αυτό που πρέπει να διερευνηθεί είναι το πώς αντιμετώπισαν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τα συγκεκριμένα μέτρα. Πρέπει να γίνει σαφές το εάν υπήρξε κάποια αλλαγή στο σχεδιασμό και τον καθορισμό των στόχων. Ποια ήταν η άποψη των ξενοδόχων σχετικά με τους νέους κανόνες υγιεινής που έθεσε η ελληνική κυβέρνηση, ώστε να επιτρέψει την επαναλειτουργία του τουριστικού τομέα και να περιορίσει την εξάπλωση της πανδημίας;

Κατά την άποψη της κυβέρνησης, αυτός ήταν ο καλύτερος δυνατός τρόπος να λειτουργήσει ο τομέας του τουρισμού για το 2020. Σκοπός της παρούσης εργασίας είναι να διερευνηθεί το αν όντως βοήθησαν όλα αυτά τα μέτρα και σε τι βαθμό ή το εάν λειτούργησαν αντίθετα από το αναμενόμενο. Για να απαντηθούν όλα τα ανωτέρω ερωτήματα και να

επιβεβαιωθούν ή καταρριφθούν οι υποθέσεις που έγιναν, θα διεξαχθεί έρευνα η οποία θα απευθύνεται σε ξενοδοχεία μεγάλης κατηγορίας, εντός της περιφέρειας Αττικής.

Εν κατακλείδι, τα ερωτήματα που θα επιχειρήσει να εστιάσει η έρευνα συνοψίζονται στα εξής:

- Ποια ήταν τα αποτελέσματα της πανδημίας στα τουριστικά καταλλύματα
- Πως αντιμετώπισαν οι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες την κρίση αυτή;
- Ποια ήταν η αντίδραση στα νέα μέτρα που έθεσε η κυβέρνηση για την αποφυγή διασποράς της πανδημίας; Πως διαχειρίστηκαν το θέμα των νέων υγειονομικών πρωτοκόλλων; Θεωρούν ότι κάτι θα μπορούσε να έχει διαφορετική διαχείριση;
- Χρειάστηκε επαναπροσδιορισμός των εταιρικών στόχων; Αν ναι, ποια ήταν τα κριτήρια για τους νέους αυτούς στόχους;
- Πως διαμορφώθηκαν τα κόστη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων μετά την εφαρμογή των νέων υγειονομικών πρωτοκόλλων; Συμφέρει η συνέχιση της λειτουργίας με αυτές τις συνθήκες κι αν όχι, τι αλλαγές χρειάστηκαν για να είναι δυνατή η κάλυψη των απαραίτητων εξόδων μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης;

Ευπρόσδεκτη θα ήταν και η άποψη των τουριστών σχετικά με τις αλλαγές που προκλήθηκαν από τα νέα υγειονομικά πρωτόκολλα, έτσι ώστε να έχουμε τις απόψεις και των δύο πλευρών. Όμως η εργασία αυτή επικεντρώνεται στην οπτική των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και της διοίκησης αυτών. Επομένως, η πλευρά των τουριστών θα μπορούσε να γίνει αντικείμενο έρευνας σε κάποια άλλη εργασία.

# Γ' Ενότητα

## Ερευνητικό μέρος

### 3.1 Εισαγωγή

Η διεξαγωγή πρωτογενούς έρευνας αποφασίστηκε με σκοπό την καλύτερη κατανόηση του θέματος που ερευνάται, δηλαδή τις συνέπειες της πανδημίας και την εφαρμογή των νέων υγειονομικών πρωτοκόλλων για την προστασία του προσωπικού και των πελατών, όπως και για την αποφυγή περαιτέρω εξάπλωσης του ιού.

Αναλυτικότερα στόχος της έρευνας είναι η εμβάθυνση στην επιρροή που άσκησαν τα νέα υγειονομικά πρωτόκολλα κατά την τουριστική περίοδο του έτους 2020. Συγκεκριμένα, η περίοδος που εξετάζεται, είναι από το Μάιο μέχρι τον Οκτώβριο του 2020. Μέσα από στοχευμένες ερωτήσεις, σκοπός είναι να παρουσιαστεί η σημαντικότητα των αλλαγών στη λειτουργία των διαφόρων τμημάτων ενός ξενοδοχείου και πώς αυτό θα επηρεάσει τη λειτουργία τους στο μέλλον.

### **3.2 Γενική ανάλυση και παρουσίαση της μεθόδου των Δελφών και λόγοι επιλογής της**

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας, είναι η μέθοδος των Δελφών. Η συγκεκριμένη μεθοδολογία χρησιμοποιείται κυρίως στον τομέα της τεχνολογίας, της εκπαίδευσης και της υγείας, με τη δυνατότητα να εφαρμοστεί και σε άλλους τομείς (Loo, 2002). Βασικά χαρακτηριστικά της μεθόδου αυτής σύμφωνα με τον Robert Loo (2002) είναι:

1. Η επιλογή ενός δείγματος που αποτελείται μόνο από ειδικούς επάνω στο θέμα που ερευνάται.
2. Η ανωνυμία των συμμετεχόντων.
3. Η δημιουργία ερωτηματολογίων από τον ερευνητή – συντονιστή, καθώς και η ανατροφοδότηση των συμμετεχόντων κατά τη διάρκεια της έρευνας.
4. Η ύπαρξη τριών έως τεσσάρων ερευνητικών «γύρων»
5. Η εξαγωγή των αποτελεσμάτων της έρευνας, όπως επίσης και διάφορες προβλέψεις και προτάσεις.

Για τη διεξαγωγή έρευνας με τη μέθοδο των Δελφών, ακολουθούνται τέσσερα σημαντικά στάδια (Loo, 2002). Ονομαστικά, αυτά είναι ο ορισμός του προβληματισμού για τον οποίο διεξάγεται η έρευνα, η επιλογή του κατάλληλου κοινού-στόχου για την απάντηση των ερωτήσεων, ο καθορισμός του μεγέθους του πάνελ που θα προσεγγίσει ο ερευνητής και, τέλος, η διεξαγωγή της έρευνας με τη μέθοδο των Δελφών.

Για το θέμα της παρούσης διπλωματικής, κεντρικός στόχος είναι αφενός η διερεύνηση της επίδρασης που είχε η εφαρμογή των νέων υγειονομικών πρωτοκόλλων για τον περιορισμό και την αποφυγή περαιτέρω εξάπλωσης του κορονοϊού στις επιμέρους λειτουργίες των τμημάτων ελληνικών ξενοδοχείων, και αφετέρου η ανάδειξη πολιτικών στρατηγικού επιπέδου οι οποίες αν εφαρμοστούν θα βοηθήσουν τις διοικήσεις ελληνικών ξενοδοχείων να ανταποκριθούν με ένα θετικό τρόπο στις προκλήσεις που η εφαρμογή των υγειονομικών πρωτοκόλλων για την αντιμετώπιση του κορονοϊού γεννά.



Στη συνέχεια, έρχεται ο καθορισμός του δείγματος. Το κοινό-στόχος που επιλέγεται σε μια έρευνα συνήθως είναι τυχαίο, αλλά όχι στην περίπτωση της έρευνας με τη μέθοδο των Δελφών. Για τη μέθοδο αυτή, το κοινό που θα κληθεί να απαντήσει οφείλει να πληρεί συγκεκριμένες προϋποθέσεις, κάτι το οποίο έχει οδηγήσει σε πολλούς ερευνητές να επικρίνουν τη συγκεκριμένη μέθοδο (Loo, 2002). Στον αντίποδα, έχει δημιουργηθεί μεγάλος όγκος βιβλιογραφίας που αντικρούει τις απόψεις αυτές και αναδεικνύει τη χρησιμότητα της μεθόδου.

Μετά έρχεται το στάδιο καθορισμού του μεγέθους του δείγματος. Για τη συγκεκριμένη έρευνα, παρά το γεγονός ότι υπάρχουν συγκεκριμένοι περιορισμοί για το ποιοι μπορούν να συμμετέχουν, δίνεται η δυνατότητα να υπάρξει ένα επαρκώς μεγάλο δείγμα. Σύμφωνα με τον Loo (σε Martino, 1972), για ένα ετερογενές δείγμα μπορούν 15-30 προσεκτικά επιλεγμένοι ειδήμονες του χώρου να συμμετέχουν και να είναι έγκυρο το δείγμα.

Η μεγάλη δύναμη που προσφέρει η έρευνα μέσω της μεθόδου των Δελφών, έγκειται στο γεγονός ότι το κοινό-στόχος είναι προσεκτικά επιλεγμένο από τον ερευνητή. Άρα, λαμβάνοντας ως δεδομένη τη συμμετοχή τους και στους επόμενους γύρους της έρευνας, ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να επικεντρώσει από τα γενικά ερωτήματα του πρώτου γύρου, σε πιο εξειδικευμένες ερωτήσεις στους επόμενους, εστιάζοντας σε συγκεκριμένα θέματα μεγαλύτερης σημαντικότητας (Loo, 2002). Επιπλέον, οι ερευνητές έχουν τη δυνατότητα να συλλέξουν αξιόπιστα δεδομένα μέσα από τις ερωτήσεις που τίθενται στους διαδοχικούς γύρους (McPherson et al, 2018).

Άλλο συγκριτικό πλεονέκτημα που υπάρχει στη μέθοδο των Δελφών έναντι άλλων ερευνητικών μεθόδων, αποτελεί το γεγονός ότι οι ερωτώμενοι δεν επηρεάζονται από τις γνώμες και τα λόγια των άλλων συμμετεχόντων. Έτσι η δημιουργία μιας ιδέας ή πρότασης, θεωρείται ανεξάρτητη και αυτόνομη (Loo σε Needham και de Loe, 1990). Από τη στιγμή που τα μέλη δεν έρχονται σε αλληλεπίδραση μεταξύ τους, αυτόματα αποκλείονται και οι τυχόν προστριβές που θα μπορούσαν να υπάρξουν σε μια άλλη μέθοδο με study group, όπου ενδεχομένως να υπήρχε κάποιο μέλος περισσότερο επικοινωνιακό από τα άλλα. Επιπλέον, το γεγονός ότι η φυσική παρουσία δεν καθίσταται απαραίτητη, αποτελεί παράγοντα οικονομίας για τον ερευνητή, όπως επίσης γλυτώνει και το πρόβλημα του να χρειάζεται να βρεθούν οι συμμετέχοντες στο ίδιο μέρος και την ίδια περίοδο (Loo σε Clayton, 1997). Τέλος, η χρήση συνεχόμενων ερωτηματολογίων

μέσα από τους ξεχωριστούς γύρους, επιτρέπει στον ερευνητή να χρησιμοποιήσει τα ευρήματα για τη δημιουργία των ερωτηματολογίων των επόμενων γύρων (Loo, 2002).

Επιπλέον, η χρησιμότητα της συγκεκριμένης μεθόδου έχει αποδειχθεί μέσα από άλλες έρευνες. Ο τρόπος με τον οποίο διαμορφώθηκε η ερευνητική μέθοδος για το θέμα της παρούσης εργασίας, έχει ακολουθήσει παρόμοια μεθοδολογία με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Fabio Hirschhorn (2018), σχετικά με την εφαρμογή της μεθόδου σε έρευνα για τη δημόσια συγκοινωνία.

### **3.3 Χαρακτηριστικά δείγματος**

Έχοντας τα ανωτέρω στοιχεία κατά νου, έγινε η επιλογή δείγματος με τα κριτήρια που ήταν απαραίτητα για τις ανάγκες της έρευνας. Αρχικά, έπρεπε να οριστεί το τι καθιστά ένα άτομο ειδήμων του ξενοδοχειακού κλάδου. Η απάντηση για το ερώτημα αυτό ήταν – όπως έχει ήδη αναφερθεί – άτομα τα οποία ασχολούνται με τον τουρισμό. Εδώ υπάρχουν δύο κατηγορίες: α) οι πρακτικά εργαζόμενοι στον ξενοδοχειακό κλάδο και β) οι ακαδημαϊκοί σε πανεπιστήμια με θέμα τον τουρισμό. Με σκοπό την υποστήριξη της πολυφωνίας των απόψεων, σκόπιμη κρίθηκε η συμμετοχή ατόμων και από τις δύο παραπάνω κατηγορίες. Η ιδιαιτερότητα η οποία είναι και αυτή που καθιστά κάποιον ειδήμονα σε ένα πεδίο, είναι το γεγονός ότι υπάρχουν επιστημονικές μελέτες, οι οποίες με τη σειρά τους στηρίζουν τις απόψεις αυτές (Douglas, 1997). Επιπλέον, η προσωπική και μακροχρόνια επαφή με ένα αντικείμενο, συνεισφέρει στο να γίνει κάποιος ειδήμων, καθώς οι πρακτικές γνώσεις που αποκτά κανείς μέσα από την εργασία, οδηγούν στη δημιουργία απόψεων κοντά στα δεδομένα της πραγματικότητας.

Για την συγκεκριμένη έρευνα, το δείγμα αποτελείται και από τις δύο κατηγορίες. Συμπεριλαμβάνονται δηλαδή και άτομα τα οποία ενεργά δραστηριοποιούνται σε κάποιο ξενοδοχείο σε διοικητική θέση, αλλά και διδάκτορες σε πανεπιστήμια της Ελλάδος με θέμα την διοίκηση επιχειρήσεων, καθώς και με κατεύθυνση τις επιχειρήσεις τουρισμού. Κατ' αυτό τον τρόπο, θα γίνει εμφανής η εικόνα που έχει το κάθε κοινό για τον τρόπο με τον οποίο επηρεάστηκε η λειτουργία των ελληνικών ξενοδοχείων από τα νέα υγειονομικά πρωτόκολλα, ενώ παράλληλα τα συμπεράσματα θα είναι πιο ολοκληρωμένα.

Ένα επιπλέον γνώρισμα που αφορά κυρίως στα άτομα εκείνα που εργάζονται σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, είναι η χρονική διάρκεια. Τα άτομα που συμμετέχουν, έχουν ως κοινό χαρακτηριστικό τουλάχιστον τρία χρόνια εργασίας στον κλάδο. Αυτό σημαίνει ότι έχουν συμπληρώσει τουλάχιστον ένα έτος εργασίας πριν την εμφάνιση της πανδημίας και της εξεταζόμενης χρονικής περιόδου, το οποίο με τη σειρά του σημαίνει ότι τα άτομα αυτά γνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αντιμετώπιζαν τα υγειονομικά πρωτόκολλα πριν την πανδημία. Επομένως, είναι σε θέση να κάνουν μια σύγκριση της λειτουργίας ενός ξενοδοχείου πριν και μετά την εμφάνιση της πανδημίας.

Συγκεκριμένα, τα άτομα που επιλέχθηκε να συμμετάσχουν στην έρευνα αποτελούν κυρίως υψηλόβαθμα στελέχη, όπως General Manager, Front Office Manager, Food and Beverage Manager, Housekeeping Manager και Human Resources Manager. Σε κάποιες περιπτώσεις αναφέρθηκε η ύπαρξη ατόμου το οποίο είχε τοποθετηθεί ειδικά για το κομμάτι της εφαρμογής και επίβλεψης της τήρησης των νέων υγειονομικών πρωτοκόλλων, επομένως υπήρξε επικοινωνία και με τα άτομα αυτά. Λόγω της εμπειρίας τους, αλλά και της θέσης που κατείχαν μέσα στην επιχείρηση, τους δίνεται η δυνατότητα να παρακολουθούν τις εξελίξεις και επιδράσεις που έχουν τα νέα υγειονομικά πρωτόκολλα στη λειτουργία των εκάστοτε τμημάτων ενός ξενοδοχείου.

Αντίστοιχα, οι ακαδημαϊκοί στον τομέα του τουρισμού έχουν την ικανότητα να παρέχουν μια πιο σφαιρική άποψη, λόγω των εκτενών σπουδών τους στον κλάδο. Πολλές φορές έχουν και προϋπηρεσία σε τουριστικές επιχειρήσεις, επομένως παρέχουν μια πιο εμπειριστατομένη άποψη. Το διαφορετικό πλεονέκτημα που παρουσιάζεται εδώ, είναι ότι η άποψή τους σχετικά με τα νέα υγειονομικά πρωτόκολλα προέρχεται από επιστημονική σκοπιά και αντιμετωπίζεται αναλόγως με μελέτη.

### 3.4 Περιορισμοί και προτάσεις περαιτέρω έρευνας

Για την παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε η έρευνα με τη μέθοδο των Δελφών, όπως έχει ήδη αναφερθεί και παρουσιαστεί. Όμως στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν κάποιοι περιορισμοί που τίθενται στην έρευνα.

Αρχικά, το δείγμα που αποτελεί στόχο της έρευνας δεν είναι τυχαίο, όπως συνιθίζεται σε άλλες ερευνητικές μεθόδους. Η επιλογή κοινού στόχου με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, αποτελεί βασικό κομμάτι της έρευνας με τη μέθοδο των Δελφών (Loo, 2002), κάτι το οποίο έχει κατακριθεί από πολλούς ερευνητές. Βέβαια, έχει δημιουργηθεί τεράστια βιβλιογραφία, η οποία αποδεικνύει τη χρησιμότητα της μεθόδου, ακόμη και με τον περιορισμό αυτό (Loo, 2002).

Επίσης, υπάρχει ένας χρονικός περιορισμός στο θέμα που μελετάται, για τον οποίο το κοινό-στόχος δεν είναι τυχαίο. Τα άτομα που κλήθηκαν να απαντήσουν, έπρεπε να έχουν μια σεβαστή εμπειρία του πώς λειτουργούσε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση πριν την εμφάνιση της πανδημίας και την εφαρμογή των νέων υγειονομικών μέτρων.

Εν συνεχεία, το μέγεθος του δείγματος δεν είναι το ίδιο εκτενές όπως σε μια κλασσική έρευνα. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό, είναι επειδή η εξειδίκευση που έχουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, έχει την ικανότητα να αποφέρει αξιόπιστα αποτελέσματα, καθώς η προσεκτική τους επιλογή επιφέρει ετερογένεια και εγκυρότητα (Martin, 1972). Σαφώς και υπάρχουν περιπτώσεις όπου έχει μελετηθεί δείγμα μέχρι και 100 ατόμων (Chaney, 1987), όμως για την παρούσα εργασία αρκούσε ένα μικρότερο δείγμα, το οποίο καλύπτει όλα τα δημογραφικά στοιχεία.

Επιπρόσθετα, η συγκεκριμένη έρευνα καλύπτει το ελάχιστο δυνατό. Δηλαδή, το δείγμα είναι ένα δείγμα ευκολίας, καθώς η ανταπόκριση στην έρευνα ήταν χαμηλότερη του αναμενομένου, παρόλα αυτά καλύπτει τα ελάχιστα κριτήρια που απαιτούνται ώστε να καθιστούν μια έρευνα με τη μέθοδο των Δελφών έγκυρη. Επιπλέον, το κοινό στόχος είναι ιδιαίτερα συγκεκριμένο. Πρόκειται για άτομα με συγκεκριμένα κριτήρια εμπειρίας και που εργάζονται αποκλειστικά στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Σε μια μελλοντική έρευνα, θα μπορούσε να μελετηθεί το ίδιο θέμα σε άλλους κλάδους, όπως η αντιμετώπιση από τα τουριστικά γραφεία, ή ακόμη και σε άλλες χώρες. Επίσης, θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμο να υπάρξει ένα τυχαίο αντιπροσωπευτικό δείγμα, το οποίο δε θα είναι

απαραίτητο να ανταποκρίνεται στα ίδια προαπαιτούμενα που τίθενται στην παρούσα έρευνα. Ει δυνατόν, θα μπορούσε να γίνει μια αντίστοιχη έρευνα σε άλλες χώρες, ώστε να διερευνηθεί ο τρόπος που αντιμετωπίστηκε από τις άλλες χώρες η ίδια περίπτωση.

### **3.5 Ανάλυση των ερωτηματολογίων και διεξαγωγή της έρευνας**

Μετά από τα στάδια της τοποθέτησης του προβληματισμού, του καθορισμού του δείγματος-στόχου και του καθορισμού μεγέθους του δείγματος, το επόμενο στάδιο είναι αυτό της διεξαγωγής της έρευνας. Όπως ήδη αναφέρθηκε, η διενέργεια έρευνας μέσω της μεθόδου των Δελφών αποτελείται από πολλαπλούς γύρους ερωτήσεων, με το πιο σύνηθες να είναι τρεις ή τέσσερις γύροι (Loo, 2002). Βάσει αυτού, το ερευνητικό εργαλείο του πρώτου ερευνητικού γύρου της εν λόγω έρευνας αποτελούταν από ερωτήσεις ανοικτού τύπου (McPherson et al, 2018), στις οποίες ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να σημειώσουν λέξεις – κλειδιά. Ο στόχος του πρώτου ερευνητικού γύρου ήταν να διερευνήσει τα χαρακτηριστικά της λειτουργίας των κεντρικών τμημάτων των ελληνικών ξενοδοχείων (Τμήμα Υποδοχής, Τμήμα Οροφών, Τμήμα Εστιατορίου και Τμήμα Κουζίνας) πριν την εφαρμογή των υγειονομικών πρωτοκόλλων λόγω της πανδημίας, καθώς πρόκειται για τα σημεία τα οποία έρχονται περισσότερο σε επαφή με τον πελάτη ή το χώρο στον οποίο βρίσκεται ο πελάτης.

Ο διαμοιρασμός του εργαλείου έρευνας για την πρώτη φάση ξεκίνησε στις 7 Ιουλίου 2021. Ο διαμοιρασμός έγινε κατόπιν συνεννόησης με το ξενοδοχείο που θα συμμετείχε και απεστάλησαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Η συλλογή των απαντήσεων ολοκληρώθηκε στις 30 Αυγούστου 2021. Συνολικά είχαν αποσταλεί 112 ερωτηματολόγια, εκ των οποίων απαντήθηκαν τα 22.

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων του πρώτου γύρου έγινε με τη συλλογή και καταμέτρηση της συχνότητας καταγραφής της κάθε λέξης κλειδί. Με τον τρόπο αυτό, έγινε εμφανής ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούσαν τα προαναφερθέντα τμήματα των ελληνικών ξενοδοχείων πριν την εμφάνιση της πανδημίας.

Για τον δεύτερο γύρο ερωτήσεων, χρησιμοποιήθηκαν οι λέξεις – κλειδιά που συγκέντρωσαν ελάχιστη συχνότητα καταγραφής δύο. Συνολικά εμφανίστηκαν 193 λέξεις -

κλειδιά, από τις οποίες στον επόμενο γύρο πέρασαν οι 108. Ο σκοπός όμως σε αυτό το σημείο, είναι να απαντηθεί το πώς αντιμετωπίζονται τα νέα υγειονομικά πρωτόκολλα, τα οποία τέθηκαν σε ισχύ, από τις εξεταζόμενες ξενοδοχειακές μονάδες. Με άλλα λόγια, το πώς επηρεάστηκαν οι λειτουργίες στους εξεταζόμενους τομείς και το κατά πόσο έχουν αλλάξει οι έως πρότινος διαδικασίες. Για το λόγο αυτό, δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο 108 στοιχείων σε μορφή πενταβάθμιας κλίμακας Likert (Barua, 2013) διαμοιρασμένων σε 11 ενότητες, που κυμαίνονταν από το «Αποδυναμώθηκε πολύ» έως το «Ενδυναμώθηκε πολύ». Κάποιες από τις λέξεις που εμφανίστηκαν, συγχωνεύθηκαν με άλλες, λόγω συγκενικών εννοιών.

Ο διαμοιρασμός των ερωτηματολογίων για τη δεύτερη φάση της έρευνας ξεκίνησε στις 15 Οκτωβρίου 2021 και η συλλογή ολοκληρώθηκε στις 30 Νοεμβρίου 2021. Συνολικά στάλθηκαν 22 ερωτηματολόγια και απαντήθηκαν τα 20 εξ αυτών.

Στον τρίτο και τελευταίο γύρο, το ερωτηματολόγιο που διαμοιράστηκε παρείχε στους ερωτώμενους κάποιες πληροφορίες για τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τον δεύτερο ερευνητικό γύρο, ώστε να κρίνουν το αν η συγκριμένες εξελίξεις είναι απειλές ή ευκαιρίες, θετικές ή αρνητικές και το βαθμό σημαντικότητας. Ο σκοπός του ερωτηματολογίου ήταν επιπλέον να κάνουν οι ερωτώμενοι κάποιες προτάσεις σχετικά με τις εξελίξεις, οι οποίες θα έχουν τη δυνατότητα να ενισχύσουν τα θετικά στοιχεία των εξελίξεων, ενώ παράλληλα να μειώσουν τα αρνητικά.

Για τον τρίτο γύρο ερωτήσεων το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 11 ενότητες. Κάθε μία από τις ενότητες αποτελείται από 3 στοιχεία πενταβάθμιας κλίμακας Likert (Barua, 2013). Η πρώτη κλίμακα αφορά στο κατά πόσο οι ερωτώμενοι θεωρούν την κάθε εξέλιξη ευκαιρία ή απειλή (1-Μεγάλη απειλή, 2-Απειλή, 3-Ούτε απειλή/Ούτε ευκαιρία, 4-Ευκαιρία, 5-Μεγάλη ευκαιρία). Η δεύτερη κλίμακα αφορά στο κατά πόσο η εξέλιξη θεωρείται σημαντική ή ασήμαντη (1-Πολύ ασήμαντη, 2-Ασήμαντη, 3-Ούτε ασήμαντη/Ούτε σημαντική, 4-Σημαντική, 5-Πολύ σημαντική). Η τρίτη κλίμακα αφορά στο κατά πόσο οι συμμετέχοντες θεωρούν την εξέλιξη θετική ή αρνητική (1-Πολύ αρνητική, 2-Αρνητική, 3-Ούτε αρνητική/Ούτε θετική, 4-Θετική, 5-Πολύ θετική). Επιπλέον, έχουν εισαχθεί στοιχεία που επιτρέπουν στους ερωτώμενους να σημειώσουν τις δικές τους απόψεις, ώστε να δικαιολογήσουν τις επιλογές τους στις κλίμακες Likert, όπως επίσης κι ένα τελευταίο στοιχείο, στο οποίο προτρέπονται να σημειώσουν τις απόψεις τους σχετικά με το ποιες αποφάσεις σε στρατηγικό επίπεδο θα ενδυναμώσουν τα θετικά

στοιχεία και θα αποδυναμώσουν τα αρνητικά. Με αυτό τον τρόπο συλλέγονται τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά δεδομένα.

Ο διαμοιρασμός των ερωτηματολογίων ξεκίνησε στις 7 Φεβρουαρίου 2022 και ολοκληρώθηκε στις 28 Μαρτίου 2022. Από τα 20 ερωτηματολόγια που στάλθηκαν, συγκεντρώθηκαν και τα 20, κάτι ιδιαίτερα θετικό για την έρευνα.

### 3.6 Ευρήματα και Συζήτηση ευρημάτων

#### 3.6.1 Α' Γύρος ερωτήσεων

Όπως ήδη αναφέρθηκε, στον πρώτο ερευνητικό γύρο, στάλθηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο είχε σκοπό να συλλέξει κάποιες γενικές πληροφορίες και λέξεις κλειδιά σχετικά με την εφαρμογή των υγειονομικών πρωτοκόλλων πριν την εμφάνιση της πανδημίας. Τα αποτελέσματα διαμορφώθηκαν ως εξής:

**Πίνακας 3.6.1.1: Διερεύνηση των χαρακτηριστικών του τομέα της υποδοχής πριν το ξέσπασμα της πανδημίας Covid-19**

Χαρακτηριστικά για την λειτουργία της Υποδοχής πριν την πανδημία		Χαρακτηριστικά για την εξυπηρέτηση πελατών στην Υποδοχή πριν την πανδημία		Χαρακτηριστικά για το προσωπικό της υποδοχής πριν την πανδημία	
Λέξη – Κλειδί	Συχνότητα εμφάνισης	Λέξη – Κλειδί	Συχνότητα εμφάνισης	Λέξη – Κλειδί	Συχνότητα εμφάνισης
Έντονη επικοινωνία με πελάτες	16	Προσωποποιημένη εξυπηρέτηση	13	Ομαδικότητα	15
Έντονη επικοινωνία με τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου	16	Γρήγορη εξυπηρέτηση	11	Έντονα εκπαιδευμένο προσωπικό	12
Έντονος έλεγχος τελικού προϊόντος	5	Μεγάλη προσοχή στις ανάγκες των πελατών	9	Υψηλή απόδοση στην εργασία	6
Ελάχιστη γνώση των υπηρεσιών άλλων	3	Ευχάριστη αλληλεπίδραση εργαζομένων-	8	Ευχάριστο εργασιακό κλίμα	5

τιμημάτων		πελατών			
Καλή γνώση των υπηρεσιών των άλλων τμημάτων του ξενοδοχείου	3	Θερμό καλοσώρισμα	7	Γρήγορη εξυπηρέτηση πελατών	5
Ελάχιστη τυποποίηση λειτουργίας	3	Εξυπηρέτηση πρόσωπο με πρόσωπο	5	Ευστροφία	5
Συμμόρφωση σε πολλούς κανόνες υγιεινής και ασφάλειας	2	Ενισχυμένο κλίμα ασφάλειας	4	Διαχείριση παραπόνων	5
Έντονη τυποποίηση λειτουργίας	2	Διαχείριση παραπόνων	3	Ελάχιστη γνώση μέτρων ασφαλείας	4
Συμμόρφωση σε ελάχιστους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας	2	Εξυπηρέτηση χωρίς περιορισμούς	1	Έντονη χρήση στολής	4
Ελάχιστος έλεγχος τελικού προϊόντος	1	Λίγοι κανόνες προς τους πελάτες	1	Εργασία υπό πίεση	3
Θερμό κλίμα εξυπηρέτησης	1	Φιλική συμπεριφορά	1	Έντονα εξειδικευμένο προσωπικό	2
Διαχείριση παραπόνων	1	Καλή γνώση αντικειμένου	1	Ξένες γλώσσες	2
Γρήγορη εξυπηρέτηση	1			Υπακοή σε ελάχιστους κανόνες ασφαλείας	1
Έλεγχος στοιχείων πελατών	1			Ελάχιστη χρήση στολής εργασίας	1
				Ελάχιστα εξειδικευμένο προσωπικό	1
				Οξυδέρκεια	1
				Τιμότητα	1
				Γνώση άλλων τμημάτων	1
				Πωλήσεις σε άλλα τμήματα	1



Τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.6.1.1, αφορούν στη λειτουργίες της υποδοχής πριν την εμφάνιση της πανδημίας. Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 3.1, φαίνεται να υπήρχε ιδιαίτερα μεγάλη έμφαση στο στοιχείο της επικοινωνίας με τους πελάτες αλλά και με τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου, καθώς αναφέρεται ιδιαίτερα συχνά και έχουν από δεκαέξι εμφανίσεις έκαστη. Η άμεση επικοινωνία μεταξύ τμημάτων του ξενοδοχείου βοηθάει στην καλύτερη λειτουργία του ξενοδοχείου γενικότερα. Αρκετά σημαντικός φαίνεται να ήταν και ο έλεγχος του τελικού προϊόντος με πέντε εμφανίσεις, αν και όχι σε τόσο υψηλή θέση. Αντίστοιχα, η ελάχιστη γνώση των υπηρεσιών των άλλων τμημάτων, η καλή γνώση των υπηρεσιών των άλλων τμημάτων και η ελάχιστη τυποποίηση λειτουργίας εμφανίζονται από τρεις φορές, ενώ η συμμόρφωση σε πολλούς κανόνες υγιεινής, η έντονη τυποποίηση λειτουργίας και η συμμόρφωση σε ελάχιστους κανόνες υγιεινής εμφανίζονται από δύο φορές. Τέλος, από μία φορά εμφανίζονται ο ελάχιστος έλεγχος τελικού προϊόντος, το θερμό κλίμα εξυπηρέτησης, η διαχείριση παραπόνων γρήγορη εξυπηρέτηση και ο έλεγχος των στοιχείων των πελατών.

Στην ερώτηση που αφορά την εξυπηρέτηση πελατών της υποδοχής πριν την εμφάνιση της πανδημίας, τη μεγαλύτερη εμφάνιση είχε η προσωποποιημένη εξυπηρέτηση με δεκατρείς εμφανίσεις (Πίνακας 3.1). Αυτό δείχνει ότι δινόταν ιδιαίτερα μεγάλη έμφαση στο να δημιουργείται μια καλή σχέση με τον πελάτη. Μετά έρχεται η γρήγορη εξυπηρέτηση με έντεκα εμφανίσεις και ακολουθεί η μεγάλη προσοχή στις ανάγκες των πελατών με εννέα εμφανίσεις. Αρκετά σημαντικές φαίνεται να ήταν η ευχάριστη αλληλεπίδραση με τον πελάτη και το θερμό καλοσώρισμα, με οκτώ και επτά επαναλήψεις αντίστοιχα. Και τα δύο αυτά στοιχεία έρχονται ως συνάρτηση της προσωποποιημένης εξυπηρέτησης, συμβάλλοντας στη δημιουργία της καλής σχέσης με τον πελάτη όπως αναφέρθηκε. Μετά ακολουθούν η εξυπηρέτηση πρόσωπο με πρόσωπο με πέντε εμφανίσεις, το ενισχυμένο κλίμα ασφάλειας με τέσσερις και η διαχείριση παραπόνων με τρεις εμφανίσεις. Από μία επανάληψη έχουν η εξυπηρέτηση χωρίς περιορισμούς, οι λίγοι κανόνες προς τους πελάτες, η φιλική συμπεριφορά και η καλή γνώση του αντικειμένου. Από αυτά τα δεδομένα προκύπτει το ποια στοιχεία είχαν το μεγαλύτερο βάρος στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πριν την εμφάνιση της πανδημίας. Δηλαδή, μεταβλητές όπως το ενισχυμένο κλίμα ασφάλειας, δεν ήταν από τα θέματα που απασχολούσε ιδιαίτερα τους ξενοδόχους, καθώς θεωρείτο δεδομένο. Όπως ήδη αναφέρθηκε, συγκεκριμένα για την εξυπηρέτηση πελατών μεγαλύτερη σημασία δινόταν στον να δημιουργηθεί μια φιλική και θερμή σχέση μεταξύ πελάτη και επιχείρησης.

Προχωρώντας στο κομμάτι του προσωπικού, πρώτη θέση κατέχει η ομαδικότητα με δεκαπέντε εμφανίσεις. Δεύτερη θέση κατέχει το έντονα εκπαιδευμένο προσωπικό με δώδεκα εμφανίσεις. Τα δύο αυτά στοιχεία φαίνεται να είναι αυτά που έψαχναν στο προσωπικό τους οι επιχειρήσεις περισσότερο. Μετά έρχεται η υψηλή απόδοση στην εργασία με έξι επαναλήψεις, ένα στοιχείο που είναι σε υψηλή θέση, αλλά δεν έχει την ίδια σημαντικότητα. Από πέντε επαναλήψεις έχουν το ευχάριστο εργασιακό κλίμα, η γρήγορη εξυπηρέτηση πελατών, η ευστροφία και η διαχείριση παραπόνων. Εν ολίγοις γίνεται λόγος για γενικές ικανότητες του προσωπικού, με εξαίρεση το ευχάριστο εργασιακό κλίμα όπου δεν αφορά άμεσα στην εργασιακή ικανότητα ενός υπαλλήλου, αλλά στον χαρακτήρα του. Ακολουθεί η ελάχιστη γνώση

των μέτρων ασφαλείας και η έντονη χρήση της στολής εργασίας με τέσσερις εμφανίσεις κι έπειτα η εργασία υπό πίεση με τρεις. Από δύο επαναλήψεις έχουν το έντονα εξειδικευμένο προσωπικό και οι ξένες γλώσσες, ενώ τελευταία είναι η υπακοή στους ελάχιστους κανόνες ασφάλειας, η ελάχιστη χρήση στολής εργασίας, το ελάχιστο εξειδικευμένο προσωπικό, η οξυδέρκεια, η τιμιότητα, η γνώση των άλλων τμημάτων και οι πωλήσεις σε άλλα τμήματα με μία ψήφο.

**Πίνακας 3.6.1.2: Διερεύνηση των χαρακτηριστικών του τομέα του εστιατορίου πριν το ξέσπασμα της πανδημίας Covid-19**

Χαρακτηριστικά για τη λειτουργία του εστιατορίου πριν την πανδημία		Χαρακτηριστικά για την εξυπηρέτηση πελατών του εστιατορίου πριν την πανδημία		Χαρακτηριστικά για το προσωπικό του εστιατορίου πριν την πανδημία	
Λέξη – κλειδί	Συχνότητα	Λέξη – κλειδί	Συχνότητα	Λέξη – κλειδί	Συχνότητα
Έντονη επικοινωνία με πελάτες	14	Ευχάριστη αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζομένων και πελατών	13	Ομαδικότητα	12
Έντονη επικοινωνία με άλλα τμήματα	12	Μεγάλη προσοχή στις ανάγκες των πελατών	11	Έντονα εκπαιδευμένο προσωπικό	11
Έντονη συμμόρφωση σε πολλούς κανόνες υγιεινής	7	Γρήγορη εξυπηρέτηση	10	Υψηλή απόδοση	8
Έντονος έλεγχος τελικού προϊόντος	3	Προσωποποιημένη εξυπηρέτηση	6	Ευχάριστο εργασιακό κλίμα	8
Καλή συνεργασία με κουζίνα/μπαρ	3	Θερμό καλοσώρισμα πελατών	5	Γρήγορη εξυπηρέτηση	6
Ελάχιστη γνώση υπηρεσιών των άλλων τμημάτων	2	Ελευθερία στο σχεδιασμό του μενού	3	Υπακοή σε πολλούς κανόνες υγιεινής	5
Συμμόρφωση σε ελάχιστους κανόνες υγιεινής	2	Εξυπηρέτηση πρόσωπο με πρόσωπο	3	Επικοινωνιακές ικανότητες	5
Ελάχιστη τυποποίηση λειτουργίας	2	Επικοινωνία (διαχείριση παραπόνων	3	Ευστροφία	4
Έντονη συνεργασία με τα άλλα τμήματα	2	Πελατοκεντρική αντίληψη	3	Ελάχιστο εκπαιδευμένο προσωπικό	3
Προσοχή στη λεπτομέρεια	2	Παρατεταμένη παραμονή στο εστιατόριο	2	Καλή επικοινωνία με πελάτες	3

Τήρηση χρονοδιαγραμμάτων	2	Εξυπηρέτηση χωρίς περιορισμούς	2	Έντονη χρήση στολής εργασίας	2
Ελάχιστη επικοινωνία με πελάτες	1	Σύντομη παραμονή στο εστιατόριο	1	Υπακοή σε ελάχιστους κανόνες υγιεινής	1
Ελάχιστη επικοινωνία με τα υπόλοιπα τμήματα	1	Περιορισμοί στο σχεδιασμό του μενού	1	Ελάχιστα εξειδικευμένο προσωπικό	1
Ελάχιστη γνώση μέτρων ασφαλείας	1	Ανάγνωση αναγκών πελάτη	1	Ελάχιστη χρήση μέσων ατομικής προστασίας	1
Ελάχιστος έλεγχος τελικού προϊόντος	1	Ανάγνωση «θέλω» του πελάτη	1	Καλή γνώση μέτρων έκτακτης ανάγκης	1
Ένونه τυποποίηση λειτουργίας	1	Go that extra mile (ως συμπεριφορά ή εξυπηρέτηση)	1	Γρήγορη αντίληψη	1
Έντονη τυποποίηση προϊόντος	1	Μικρή αναμονή στην εξυπηρέτηση	1	Ικανότητα εποπτείας	1
Ακολουθήση SOP	1			Κατανόηση αναγκών πελάτη	1
Upselling	1				
Γρήγορη και αποτελεσματική λειτουργία	1				

Στον Πίνακα 3.6.1.2 βλέπουμε τα αποτελέσματα όσον αφορά τις λέξεις – κλειδιά που χαρακτηρίζαν το εστιατόριο και τις επιμέρους λειτουργίες αυτού, πριν την εμφάνιση της πανδημίας.

Όπως στην υποδοχή, έτσι και εδώ φαίνεται η επικοινωνία με τους πελάτες, αλλά και τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου να έχει πρωταρχικό ρόλο στη λειτουργία του εστιατορίου. Αυτό γίνεται εμφανές από το γεγονός ότι η «έντονη επικοινωνία με τους πελάτες» έχει ψηφιστεί δεκατέσσερις φορές, ενώ η «επικοινωνία με τα άλλα τμήματα» ακολουθεί με δώδεκα ψήφους. Γίνεται εμφανές δηλαδή ότι για να έχει μια πιο ομαλή λειτουργία το εστιατόριο, ήταν απαραίτητη η άμεση επαφή, ώστε να υπάρχει μια ροή των πληροφοριών και να μην υπάρχει ο κίνδυνος του να υπάρξει δυσαρεστημένος πελάτης. Στην επόμενη θέση με επτά ψήφους έρχεται η «έντονη συμμόρφωση σε πολλούς κανόνες υγιεινής», κάτι το οποίο ήταν αναμενόμενο, καθώς τα εστιατόρια είναι σημεία υγειονομικού ενδιαφέροντος. Είναι εύλογο το να έχει τόσες πολλές ψήφους ο συγκεκριμένος όρος, καθώς ακόμη και πριν την εμφάνιση της πανδημίας, τα εστιατόρια όφειλαν να ακολουθούν αρκετούς κανόνες υγιεινής. Από τρεις εμφανίσεις έχουν ο «έντονος έλεγχος τελικού προϊόντος» και η «καλή συνεργασία με κουζίνα και μπαρ». Αν και ο αριθμός ψήφων είναι χαμηλός, εξακολουθεί να πρόκειται για ένα αναπόσπαστο μέρος της λειτουργίας του μπαρ. Δε θεωρήθηκαν ιδιαίτερα σημαντικά, όπως γίνεται εμφανές μέσα από την έρευνα, αλλά εξακολουθούν να είναι κομμάτια της λειτουργίας ενός ξενοδοχειακού εστιατορίου.

Στη συνέχεια, βρίσκονται οι «ελάχιστη γνώση των υπηρεσιών των άλλων τμημάτων», «συμμόρφωση σε ελάχιστους κανόνες υγιεινής», «ελάχιστη τυποποίηση λειτουργίας», «έντονη συνεργασία με τα άλλα τμήματα», «προσοχή στη λεπτομέρεια» και «τήρηση χρονοδιαγραμμάτων», τα οποία έχουν από δύο ψήφους. Σύμφωνα με την καταμέτρηση, φαίνεται να μην είχαν ιδιαίτερα εξέχοντες ρόλους πριν την εμφάνιση της πανδημίας. Είναι όμως εμφανής η αντίθεση που δημιουργείται από άλλους όρους που έχουν εμφανιστεί. Χαρακτηριστικά αναφέρονται η «έντονη συμμόρφωση σε πολλούς κανόνες υγιεινής» σε αντίθεση με τη «συμμόρφωση σε ελάχιστους κανόνες υγιεινής». Τέλευταία θέση κατέχουν οι «ελάχιστη επικοινωνία με τους πελάτες», «ελάχιστη επικοινωνία με τα άλλα τμήματα», «ελάχιστη γνώση των μέτρων ασφαλείας», «ελάχιστος έλεγχος τελικού προϊόντος», «έντονη τυποποίηση λειτουργίας», «έντονη τυποποίηση προϊόντος», «ακολουθήση SOP», «upselling» και «γρήγορη και αποτελεσματική λειτουργία», τα οποία έχουν από μία εμφάνιση και καταδεικνύουν το χαμηλό βαθμό σημαντικότητας που είχαν ακόμη και πριν την εμφάνιση της πανδημίας.

Περνώντας στο κομμάτι της εξυπηρέτησης πελατών, τις δύο πρώτες θέσεις του Πίνακα 3.2 καταλαμβάνουν η «ευχάριστη αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζομένων και πελατών» και η «μεγάλη προσοχή στις ανάγκες των πελατών», με δεκατρείς και έντεκα εμφανίσεις αντίστοιχα. Και εδώ είναι εμφανής η μεγάλη σημασία που είχε δοθεί στην άμεση επαφή με τον πελάτη πριν την εμφάνιση της πανδημίας. Στην τρίτη θέση είναι η «γρήγορη εξυπηρέτηση» με δέκα ψήφους, το οποίο αφορά κυρίως σε δεξιότητες που αναζητούσαν οι εργοδότες από τους υπαλλήλους. Μετά έρχεται η «προσωποποιημένη εξυπηρέτηση πελατών» και το «θερμό καλοσώρισμα», με έξι και πέντε εμφανίσεις αντίστοιχα, όπου πάλι γίνεται λόγος για την επικοινωνία με τον πελάτη και το βάρος που δινόταν σε αυτή. Από τρεις ψήφους έχουν «ελευθερία στο σχεδιασμό του μενού», «εξυπηρέτηση πρόσωπο με πρόσωπο», «διαχείριση παραπόνων» και «πελατοκεντρική αντίληψη», όπου εμφανίζονται επιπλέον στοιχεία σχετικά με την επικοινωνία του πελάτη, ενώ το κομμάτι με τον σχεδιασμό του μενού έχει να κάνει με τις επιλογές που του παρέχονται. Παρόλα αυτά, φαίνεται ότι δεν είναι το ίδιο σημαντικές μεταβλητές, όπως μαρτυρούν οι λίγες ψήφοι. Μετά με δύο ψήφους έχουμε την «εξυπηρέτηση χωρίς περιορισμούς» και την «παρατεταμένη παραμονή στο χώρο του εστιατορίου», δύο μεταβλητές που δε φαίνεται να είχαν ιδιαίτερη σημασία ακόμη και πριν την πανδημία. Το ίδιο ισχύει και για τη «σύντομη παραμονή στο εστιατόριο», τους «περιορισμούς στο σχεδιασμό του μενού», την «ανάγνωση των αναγκών του πελάτη», την «ανάγνωση των «θέλω» του πελάτη», την «μικρή αναμονή στην εξυπηρέτηση» και το «go that extra mile(είτε ως συμπεριφορά είτε ως εξυπηρέτηση)», τα οποία έχουν από μία ψήφο. Φαίνεται ότι δεν είχαν ιδιαίτερα μεγάλη σημασία, ακόμη και πριν την πανδημία.

Μετά έρχονται τα χαρακτηριστικά του προσωπικού κι εκεί την πρώτη θέση κατέχει η «ομαδικότητα». Ήταν ένα αναμενόμενο αποτέλεσμα το να βρίσκεται σε υψηλή θέση, καθώς μια επιχείρηση της οποίας οι υπάλληλοι δεν συνεργάζονται, κινδυνεύει να καταρρεύσει. Στην αμέσως επόμενη θέση εμφανίζεται το «έντονα εκπαιδευμένο προσωπικό» με έντεκα ψήφους, το οποίο επίσης είναι ένα αναμενόμενο αποτέλεσμα, καθώς οι επιχειρήσεις έδιναν ιδιαίτερη σημασία στην εκπαιδευτική κατάρτιση του προσωπικού, ώστε να είναι ανάλογες και οι υπηρεσίες που προσφέρουν. Από οκτώ εμφανίσεις έχουν το «ευχάριστο εργασιακό κλίμα» και η

«υψηλή απόδοση», στοιχεία που καταδεικνύουν ότι κι εκεί δινόταν μεγάλη έμφαση πριν την πανδημία. Η επόμενη λέξη που εμφανίστηκε πιο συχνά ήταν η «γρήγορη εξυπηρέτηση» με έξι ψήφους. Πρόκειται για μια έννοια περισσότερο επικεντρωμένη στις ιδιαίτερες ικανότητες των εργαζομένων. Με πέντε εμφανίσεις ακολουθούν η «υπακοή σε πολλούς κανόνες υγιεινής» και οι «επικοινωνιακές ικανότητες», κάτι που για την περίοδο πριν την εμφάνιση της πανδημίας φαίνεται πως ήτα ιδιαίτερα σημαντικό.

Στη συνέχεια είναι η «ευστροφία» με τέσσερις ψήφους, μια ακόμη έννοια που αφορά στις ιδιαίτερες ικανότητες του προσωπικού. Επόμενα είναι το «ελάχιστο εκπαιδευμένο προσωπικό» και η «καλή επικοινωνία με τους πελάτες», τα οποία έχουν από τρεις ψήφους και μετά έρχεται η «έντονη χρήση στολής εργασίας» με δύο ψήφους. Από τον αριθμό των ψήφων συμπαιράίνεται ότι δεν είχαν ιδιαίτερα μεγάλη σημασία, ακόμη και πριν την εμφάνιση της πανδημίας. Τέλος, από μία ψήφο έχουν «υπακοή σε ελάχιστους κανόνες υγιεινής», «ελάχιστο εξειδικευμένο προσωπικό», «ελάχιστη χρήση μέσω ατομικής προστασίας», «καλή γνώση μέτρων έκτακτης ανάγκης», «γρήγορη αντίληψη», «ικανότητα εποπτείας» και «κατανόηση αναγκών πελάτη», κάτι το οποίο μαρτυρά ότι αν και κάποιες επιχειρήσεις αναζητούσαν αυτά τα στοιχεία στο προσωπικό που θα προσλάμβαναν, δεν ήταν τόσο σημαντικά ώστε να λάβουν περισσότερες ψήφους.

**Πίνακας 3.6.1.3: Διερεύνηση των χαρακτηριστικών του τομέα της οροφοκομίας πριν το ξέσπασμα της πανδημίας Covid-19**

Χαρακτηριστικά για τη λειτουργία της οροφοκομίας πριν την πανδημία		Χαρακτηριστικά για την εξυπηρέτηση πελατών της οροφοκομίας πριν την πανδημία		Χαρακτηριστικά για το προσωπικό της οροφοκομίας πριν την πανδημία	
Λέξη – κλειδί	Συχνότητα	Λέξη – κλειδί	Συχνότητα	Λέξη – κλειδί	Συχνότητα
Σχολαστική καθαριότητα	11	Γρήγορη εξυπηρέτηση πελατών	11	Ομαδικότητα	13
Έντονη συνεργασία με άλλα τμήματα του ξενοδοχείου	9	Μεγάλη προσοχή στις ανάγκες των πελατών	11	Υπακοή σε πολλούς κανόνες υγιεινής	13
Έντονος έλεγχος τελικού προϊόντος	6	Ευχάριστη αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζομένων και πελατών	5	Υψηλή απόδοση στην εργασία	9
Ελάχιστη επικοινωνία με πελάτες	5	Απομακρυσμένη εξυπηρέτηση	4	Γρήγορη εξυπηρέτηση πελατών	6
Καλός αερισμός δωματίου	4	Ενισχυμένο κλίμα ασφάλειας	4	Έντονη χρήση στολής εργασίας	6
Επιφανειακή καθαριότητα	3	Θερμό καλοσώρισμα πελατών	3	Ελάχιστα εκπαιδευμένο προσωπικό	3
Συμμόρφωση σε πολλούς κανόνες υγιεινής και ασφάλειας	3	Εξυπηρέτηση χωρίς περιορισμούς	2	Υπακοή σε ελάχιστους κανόνες υγιεινής	2
Απολύμανση επίμαχων σημείων	2	Απρόσωπη εξυπηρέτηση	2	ατομικισμός	2
Έντονη τυποποίηση λειτουργίας	2	Αργή εξυπηρέτηση πελατών	1	Ευχάριστο εργασιακό κλίμα	2
Ελάχιστη γνώση υπηρεσιών άλλων τμημάτων	2	Λίγοι κανόνες προς τους πελάτες	1	Συμμόρφωση σε ελάχιστους κανόνες υγιεινής	1
Ελάχιστη γνώση μέτρων έκτακτης ανάγκης	1	Εξυπηρέτηση πελατών με περιορισμούς	1	Ελάχιστη χρήση μέσων ατομικής προστασίας	1
Ελάχιστη τυποποίηση λειτουργίας	1	Εξυπηρέτηση πρόσωπο με πρόσωπο	1	Ελάχιστα εξειδικευμένο προσωπικό	1
Συμμόρφωση σε ελάχιστους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας	1	Ελάχιστη επαφή με τον πελάτη	1	Δυσάρεστο εργασιακό κλίμα	1
Περιορισμένος αερισμός δωματίου	1	Προσοχή στη λεπτομέρεια	1	Ελάχιστη γνώση μέτρων έκτακτης ανάγκης	1
Ελάχιστος έλεγχος τελικού	1	Αδύναμο κλίμα ασφάλειας	1	Έντονη χρήση μέσων	1

προϊόντος			προστασίας	
Γενική απολύμανση	1		Χαμηλή απόδοση ποιότητας παρεχόμενης υπηρεσίας	1
Συνέπεια στην καθαριότητα	1		Έντονα εξειδικευμένο προσωπικό	1
Ταχύτητα	1		Καλή γνώση μέτρων έκτακτης ανάγκης	1
Καθημερινή καθαριότητα	1			

Στον Πίνακα 3.6.1.3 που φαίνεται πιο πάνω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για τη λειτουργία, την εξυπηρέτηση πελατών και το προσωπικό του τομέα της οροφοκομίας, πριν την εμφάνιση της πανδημίας.

Ξεκινώντας από την λειτουργία του τμήματος, φαίνεται ότι πρωταρχικό ρόλο είχε η «σχολαστική καθαριότητα», καθώς έχει έντεκα ψήφους. Μετά είναι η «συνεργασία με άλλα τμήματα του ξενοδοχείου» με εννέα ψήφους, κάτι που καταδεικνύει την σημαντικότητα του να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων για καλύτερο συντονισμό. Έπειτα ακολουθεί ο «έντονος έλεγχος τελικού προϊόντος» με έξι ψήφους και ακολουθεί η «ελάχιστη επικοινωνία με πελάτες» με πέντε. Φαίνεται ότι το προσωπικό της οροφοκομίας δεν είχε ιδιαίτερη προτροπή να επικοινωνεί με τους πελάτες, εκτός κι αν κρινόταν απολύτως απαραίτητο. Μετά, τέσσερις ψήφους έχει ο «καλός αερισμός δωματίου», το οποίο δεν φαίνεται να είχε τόσο μεγάλη σημαντικότητα. Από τρεις ψήφους έχουν «επιφανειακή καθαριότητα» και «συμμόρφωση σε πολλούς κανόνες υγιεινής και ασφάλειας». Αν και πρόκειται για τομέα του ξενοδοχείου όπου η υγιεινή είχε σημαντικό ρόλο, φαίνεται από τις λίγες ψήφους που συγκεντρώθηκαν ότι δεν είχε τελικά τόσο μεγάλο βάρος. Από δύο ψήφους έχουν η «απολύμανση επίμαχων σημείων», η «έντονη τυποποίηση λειτουργίας» αλλά και η «ελάχιστη γνώση των υπηρεσιών άλλων τμημάτων». Εδώ φαίνεται η απολύμανση επίμαχων σημείων να έχει λίγες ψήφους, καθώς πιο πάνω βρίσκεται η σχολαστική καθαριότητα, η οποία συγκέντρωσε περισσότερες και φαίνεται ότι αντιτίθεται σε αυτό. Τέλος, από μία ψήφο συγκέντρωσαν «ελάχιστη γνώση μέτρων έκτακτης ανάγκης», «ελάχιστη τυποποίηση λειτουργίας», «συμμόρφωση σε ελάχιστους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας», «περιορισμένος αερισμός δωματίου», «ελάχιστος έλεγχος τελικού προϊόντος», «γενική απολύμανση», «συνέπεια στην καθαριότητα», «ταχύτητα» και «καθημερινή καθαριότητα».

Στο κομμάτι της εξυπηρέτησης πελατών, το σημαντικότερο ρόλο φαίνεται να είχαν η «γρήγορη εξυπηρέτηση» και η «μεγάλη προσοχή στις ανάγκες των πελατών», καθώς συγκέντρωσαν από έντεκα ψήφους έκαστη. Ακολουθεί η «ευχάριστη αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζομένων και πελατών» με πέντε εμφανίσεις, κάτι που υποδηλώνει ότι αν και βρίσκεται στην τρίτη θέση, δεν είχε τόσο μεγάλη σημαντικότητα. Αντίστοιχα χαμηλή σημαντικότητα είχαν η «απομακρυσμένη εξυπηρέτηση» και το «ενισχυμένο κλίμα ασφαλείας» με τέσσερις ψήφους. Με

τρεις ψήφους ακολουθεί το «θερμό καλοσώρισμα πελατών», το οποίο επίσης φαίνεται ότι δεν ήταν ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς το προσωπικό της οροφοκομίας μετά βίας είχε άμεση επαφή με τον πελάτη. Τις επόμενες θέσεις κατέχουν η «εξυπηρέτηση χωρίς περιορισμούς» και η «απρόσωπη εξυπηρέτηση» με δύο εμφανίσεις. Είναι εμφανές ότι κι εδώ δεν υπάρχει ιδιαίτερη βαρύτητα, διαφορετικά θα είχαν συγκεντρώσει περισσότερες ψήφους. Τέλος, με μόνο μια ψήφο και τη μικρότερη σημαντικότητα ακόμη και πριν την πανδημία, έρχονται η «αργή εξυπηρέτηση πελατών», «λίγοι κανόνες προς τους πελάτες», «εξυπηρέτηση πελατών με περιορισμούς», «εξυπηρέτηση πρόσωπο με πρόσωπο», «ελάχιστη επαφή με τον πελάτη», «προσοχή στη λεπτομέρεια» και «αδύναμο κλίμα ασφάλειας».

Κλείνοντας τον τομέα της οροφοκομίας, φαίνονται τα αποτελέσματα για το προσωπικό, όπου την πρώτη θέση μοιράζονται η «ομαδικότητα» και η «υπακοή σε πολλούς κανόνες υγιεινής». Με δεκατρείς ψήφους για το καθένα, είναι σαφές ότι υπήρχε μεγάλος βαθμός σημαντικότητας, καθώς η ομαδικότητα είναι πρωταρχικός παράγοντας σε κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση, ενώ η υπακοή σε πολλούς κανόνες υγιεινής για το προσωπικό ήταν ανέκαθεν βασική αρχή για τα άτομα που ασχολούνται με την οροφοκομία, δεδομένης της χρήσης καθαριστικών και άλλων απορρυπαντικών. Έπειτα είναι η «υψηλή απόδοση στην εργασία» με εννέα ψήφους, ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας που αναζητούσαν οι εργοδότες πριν την πανδημία. Από έξι ψήφους έλαβαν η «γρήγορη εξυπηρέτηση» και η «έντονη χρήση στολής εργασίας», ενώ με τρεις ψήφους φαίνεται ότι το «ελάχιστα εκπαιδευμένο προσωπικό» είχε αρκετά μικρότερη σημαντικότητα. Ακόμη πιο χαμηλά βρίσκονται «υπακοή σε ελάχιστους κανόνες υγιεινής», «ατομικισμός» και «ευχάριστο εργασιακό κλίμα», όπου φαίνεται να μην είχαν ιδιαίτερα μεγάλη σημασία, καθώς συγκέντρωσαν δύο ψήφους. Με μία ψήφο μόνο εμφανίζονται η «συμμόρφωση σε ελάχιστους κανόνες υγιεινής», «ελάχιστη χρήση μέσων ατομικής προστασίας», «ελάχιστα εξειδικευμένο προσωπικό», «δυσάρεστο εργασιακό κλίμα», «ελάχιστη γνώση μέτρων έκτακτης ανάγκης», «έντονη χρήση μέσων ατομικής προστασίας», «χαμηλή απόδοση ποιότητας παρεχόμενης υπηρεσίας», «έντονα εξειδικευμένο προσωπικό» και «καλή γνώση μέτρων έκτακτης ανάγκης». Φαίνεται όλα αυτά τα στοιχεία δεν ήταν τόσο σημαντικά για τις επιχειρήσεις πριν την πανδημία, δεδομένων των αποτελεμάτων.



**Πίνακας 3.6.1.4: Διερεύνηση των χαρακτηριστικών του τομέα της κουζίνας πριν το ξέσπασμα της πανδημίας Covid-19**

Χαρακτηριστικά για τη λειτουργία της κουζίνας πριν την πανδημία		Χαρακτηριστικά για το προσωπικό της κουζίνας πριν την πανδημία	
Λέξη – κλειδί	Συχνότητα	Λέξη – κλειδί	Συχνότητα
Συμμόρφωση σε πολλούς κανόνες υγιεινής και ασφάλειας	10	Ομαδικότητα	14
Έντονη επικοινωνία με τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου	10	Υπακοή σε πολλούς κανόνες υγιεινής	10
Έντονος έλεγχος του τελικού προϊόντος	8	Έντονα εκπαιδευμένο προσωπικό	8
Έντονη τυποποίηση λειτουργίας	8	Υψηλή απόδοση στην εργασία	6
Ελάχιστη γνώση των υπηρεσιών των άλλων τμημάτων του ξενοδοχείου	3	Έντονα εξειδικευμένο προσωπικό	6
Ελευθερία στο σχεδιασμό του μενού	3	Έντονη χρήση στολής εργασίας	4
SOP (συνταγές, συνέπεια τελικού προϊόντος)	3	Γρήγορη εξυπηρέτηση πελατών	4
Ελάχιστη συνεργασία με τα άλλα τμήματα	2	Ευχάριστο εργασιακό κλίμα	3
Υπακοή σε κανόνες HACCP	2	Καλή γνώση μέτρων έκτακτης ανάγκης	2
Τήρηση χρονικών περιθωρίων (οργάνωση παραγωγής)	2	Έντονη χρήση μέσων ατομικής προστασίας	2
Ελάχιστη επικοινωνία με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου	1	Ελάχιστα εκπαιδευμένο προσωπικό	1
Έντονα εξειδικευμένο προσωπικό	1	Δυσάρεστο εργασιακό κλίμα	1
Μετριοπαθής συμμόρφωση σε κανόνες υγιεινής και ασφάλειας	1	Ελάχιστη χρήση μέσων ατομικής προστασίας	1
Αποκεντρωμένη λειτουργία	1	Ελάχιστα εξειδικευμένο στην εργασία	1
Ανειδίκευτη εργασία	1	Ακολουθήση χρόνων	1
Χωροταξία	1	Προσοχή στη λεπτομέρεια	1
Εύρεση εναλλακτικών λύσεων	1	Ψυχική ηρεμία	1
Σβελτάδα	1	Προσαρμοστικότητα	1
Ομαλή λειτουργία εντός του χώρου	1	Εύρεση λύσεων υπό πίεση	1
Προσοχή στη λεπτομέρεια	1		

Κλείνοντας τον πρώτο γύρο ερωτήσεων, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για τη λειτουργία και το προσωπικό της κουζίνας στον Πίνακα 3.4. Η εξυπηρέτηση πελατών της

κουζίνας δεν υφίσταται με τον ίδιο τρόπο που εννοείται στα άλλα τμήματα, καθώς γίνεται από το εστιατόριο.

Στη λειτουργία της κουζίνας πρωταρχικό ρόλο φαίνεται να έχει η «συμμόρφωση σε πολλούς κανόνες υγιεινής» και η «έντονη επικοινωνία με τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου». Συγκέντρωσαν από δέκα ψήφους ο κάθε όρος κι έτσι προκύπτει και η σημαντικότητα που υπήρχε για τα συγκεκριμένα κομμάτια της λειτουργίας της κουζίνας, ακόμη και πριν την πανδημία. Στην επόμενη θέση υπάρχουν ο «έντονος έλεγχος τελικού προϊόντος» και η «έντονη τυποποίηση λειτουργίας», με οκτώ ψήφους. Από τρεις ψήφους συγκέντρωσαν η «ελάχιστη γνώση των υπηρεσιών των άλλων τμημάτων του ξενοδοχείου», «η ελευθερία στο σχεδιασμό του μενού» και το «SOP», το οποίο σημαίνει Standard Operations Procedure. Δηλαδή το να ακολουθείται η προκαθορισμένη διαδικασία σε ότι αφορά τη συνταγή για τη δημιουργία ενός πιάτου. Από τον αριθμό των ψήφων που συγκεντρώθηκαν, φαίνεται να μη δινόταν ιδιαίτερη βαρύτητα σε αυτά τα κομμάτια, όπως το ίδιο συνέβαινε και για την «ελάχιστη συνεργασία με άλλα τμήματα», την «υπακοή σε κανόνες HACCP» και την «τήρηση χρονικών περιθωρίων», όπως φαίνεται από τις δύο ψήφους που συγκεντρώθηκαν για το καθένα. Τέλος, τη μικρότερη σημαντικότητα όπως και τις λιγότερες ψήφους είχαν «ελάχιστη επικοινωνία με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου», «έντονα εξειδικευμένο προσωπικό», «μετριοπαθής συμμόρφωση σε κανόνες υγιεινής και ασφάλειας», «αποκεντρωμένη λειτουργία», «ανειδίκευτη εργασία», «χωροταξία», «εύρεση εναλλακτικών λύσεων», «σβελτάδα», «ομαλή λειτουργία εντός χώρου» και «προσοχή στη λεπτομέρεια».

Στη συνέχεια, στο κομμάτι του προσωπικού την πρώτη θέση κατέχει η «ομαδικότητα» με δεκατέσσερις ψήφους. Είναι εμφανές το πόσο σημαντική ήταν η ομαδικότητα στον τομέα της κουζίνας, ακόμη και πριν την πανδημία. Στην επόμενη θέση με δέκα ψήφους είναι η «υπακοή σε πολλούς κανόνες υγιεινής», κάτι ιδιαίτερα σημαντικό για άτομα τα οποία εργάζονται σε κουζίνα. Με οκτώ ψήφους ακολουθεί το «έντονα εκπαιδευμένο προσωπικό». Φαίνεται να είχε ιδιαίτερα μεγάλη σημασία για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις το να έχουν κατάλληλα εκπαιδευμένα άτομα στην κουζίνα. Τις δύο επόμενες θέσεις καλύπτουν η «υψηλή απόδοση στην εργασία» και το «έντονα εξειδικευμένο προσωπικό», καθώς έχουν από έξι ψήφους και βρίσκονται αρκετά ψηλά, άρα καταδεικνύεται και η σημαντικότητα που είχαν. Με τέσσερις ψήφους είναι η «έντονη χρήση στολής εργασίας» και η «γρήγορη εξυπηρέτηση πελατών». Αν και λίγες ψήφοι, παρόλα αυτά υπάρχουν στη λίστα, έστω κι αν δεν δινόταν τόσο μεγάλη προσοχή σε αυτά τα στοιχεία. Το «ευχάριστο εργασιακό κλίμα» ακολουθεί με τρεις ψήφους, οι οποίες δείχνουν ότι δινόταν περισσότερη έμφαση στο αποτέλεσμα και όχι στο πώς αυτό θα επιτυγχανόταν. Από δύο ψήφους συγκέντρωσαν η «καλή γνώση μέτρων έκτακτης ανάγκης» και η «έντονη χρήση μέσων ατομικής προστασίας». Τη λιγότερη βαρύτητα είχαν το «ελάχιστα εκπαιδευμένο προσωπικό», το «δυσάρεστο εργασιακό κλίμα», η «ελάχιστη χρήση μέσων ατομικής προστασίας», το «ελάχιστα εξειδικευμένο προσωπικό», η «ακολούθηση χρόνων», η «προσοχή στη λεπτομέρεια», η «ψυχική ηρεμία», η «προσαρμοστικότητα» και η «εύρεση λύσεων υπό πίεση» κι αυτό γίνεται εμφανές από την μία μόνο ψήφο που συγκέντρωσε κάθε ένα από αυτά τα χαρακτηριστικά.



### 3.6.2 Β' γύρος ερωτήσεων

Ο δεύτερος ερευνητικός γύρος συγκέντρωσε ποσοτικά δεδομένα με σκοπό την αξιολόγηση του τρόπου που επηρεάστηκαν στοιχεία που σχετίζονται με τις διάφορες υπό εξέταση λειτουργίες των ξενοδοχείων λόγω της εφαρμογής των υγειονομικών πρωτοκόλλων. Αναλυτικότερα, από τις λέξεις – κλειδιά που εμφανίστηκαν ως ανωτέρω, εξετάστηκαν εκείνες που είχαν ελάχιστη εμφάνιση συχνότητας δύο. Κάποιες οι οποίες είχαν συγγενικές έννοιες, συγχωνεύθηκαν. Το κεντρικό αντικείμενο μελέτης στο σημείο αυτό, ήταν το αν η εμφάνιση της πανδημίας ενδυνάμωσε ή αποδυνάμωσε τις λειτουργίες που λαμβάνουν χώρα σε ένα ξενοδοχείο.

Όλες οι τιμές των ακόλουθων πινάκων υπολογίστηκαν μέσα από το πρόγραμμα των υπολογιστικών φύλλων της Google, χρησιμοποιώντας τις συναρτήσεις για τον Μέσο Όρο (Average), τη Διάμεσο (Median), την Επικρατούσα Τιμή (MODE) και την Τυπική Απόκλιση (Standard Deviation). Για την επεξήγηση της τυπικής απόκλισης τα αποτελέσματα μικρότερα της μονάδας θεωρείται ότι συμβολίζουν μικρή διασπορά, ενώ τα αποτελέσματα μεγαλύτερα της μονάδας, συμβολίζουν μεγάλη διασπορά των δεδομένων. Τα αποτελέσματα του δεύτερου γύρου διαμορφώθηκαν ως εξής:

**Πίνακας 3.6.2.1: Βαθμός ενδυνάμωσης ή αποδυνάμωσης στοιχείων της λειτουργίας του τομέα της υποδοχής των ελληνικών ξενοδοχείων λόγω της εφαρμογής των υγειονομικών πρωτοκόλλων**

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (1 – Αποδυναμώθηκε πολύ, 3 – Ούτε ενδυναμώθηκε/Ούτε αποδυναμώθηκε, 5 – Ενδυναμώθηκε πολύ)			
	Μέσος Όρος	Διάμεσος	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Έντονη επικοινωνία με τους πελάτες	2	2	2	0,561
Έντονη επικοινωνία με άλλα τμήματα του ξενοδοχείου	3,15	3	3	0,489
Έντονος έλεγχος τελικού προϊόντος	2,9	3	3	0,911
Ελάχιστη γνώση των υπηρεσιών των άλλων τμημάτων	3	3	3	0,648
Ελάχιστη τυποποίηση λειτουργίας	2,75	3	3	0,638
Συμμόρφωση σε πολλούς κανόνες υγιεινής	4,8	5	5	0,410
Έντονη τυποποίηση λειτουργίας	3,3	3	3	0,571
Συμμόρφωση σε ελάχιστους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας	3,65	4	4	1,013

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 3.6.2.1, υπήρξαν αρκετές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί πλέον η υποδοχή. Αρχικά φαίνεται ότι η επικοινωνία με τον πελάτη έχει αποδυναμωθεί σύμφωνα με τον μέσο όρο, ο οποίος είναι 2. Για τη συγκεκριμένη αλλαγή

φαίνεται να υπάρχει μια σύγκλιση των απόψεων, όπως υποδεικνύει η τυπική απόκλιση. Αντίστοιχα, η επικοινωνία εντός του ξενοδοχείου φαίνεται ότι παρέμεινε σταθερή, καθώς ο μέσος όρος ανέρχεται στο 3,15 και η τυπική απόκλιση είναι 0,489 το οποίο δείχνει ότι υπάρχει μια ισχυρή τάση συμφωνίας μεταξύ των ερωτηθέντων. Σταθερός παρέμεινε και ο έντονος έλεγχος τελικού προϊόντος, καθώς ο μέσος όρος είναι στο 2,9 όμως μέσα από την τυπική απόκλιση φαίνεται να υπάρχει μια λιγότερο ισχυρή συμφωνία. Σταθερή παρέμεινε και η ελάχιστη γνώση των υπηρεσιών των άλλων τμημάτων, καθώς ο μέσος όρος είναι 3, με μια μετριοπαθή συμφωνία η οποία εκφράζεται μέσω της τυπικής απόκλισης η οποία είναι 0,648. Ομοίως το ίδιο συμβαίνει και με την ελάχιστη τυποποίηση λειτουργίας, της οποίας ο μέσος όρος είναι 2,75 και η τυπική απόκλιση 0,638.

Η συμμόρφωση σε πολλούς κανόνες υγιεινής έχει ενδυναμωθεί πολύ, καθώς ο μέσος όρος της είναι 4,8 και η τυπική απόκλιση είναι 0,410 που δείχνει μια τάση προς ισχυρή συμφωνία. Η έντονη τυποποίηση λειτουργίας παρέμεινε σταθερή, με μέσο όρο 3,3 ενώ υπάρχει μια μετριοπαθής συμφωνία που συμβολίζεται από την τυπική απόκλιση στις 0,571 μονάδες. Τέλος, η συμμόρφωση σε ελάχιστους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας φαίνεται ότι είχε μια τάση προς ενδυνάμωση, καθώς ο μέσος όρος είναι 3,65. Όμως φαίνεται να υπάρχει μια αδύναμη διαφωνία απόψεων, όπως υποδεικνύεται από την τυπική απόκλιση η οποία είναι στο 1,013.

**Πίνακας 3.6.2.2: Βαθμός ενδυνάμωσης ή αποδυνάμωσης στοιχείων της εξυπηρέτησης πελατών του τομέα της υποδοχής των ελληνικών ξενοδοχείων λόγω της εφαρμογής των υγειονομικών πρωτοκόλλων**

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (1 – Αποδυναμώθηκε πολύ, 3 – Ούτε ενδυναμώθηκε/Ούτε αποδυναμώθηκε, 5 – Ενδυναμώθηκε πολύ			
	Μέσος Όρος	Διάμεσος	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Προσωποποιημένη εξυπηρέτηση	1,85	2	2	0,670
Γρήγορη εξυπηρέτηση	2,1	2	2	0,852
Μεγάλη προσοχή στις ανάγκες των πελατών	2,15	2	2	0,875
Ευχάριστη αλληλεπίδραση μεταξύ υπαλλήλων και πελατών	1,85	2	2	0,587
Θερμό καλοσώρισμα	1,7	2	1	0,801
Εξυπηρέτηση πρόσωπο με πρόσωπο	1,45	1	1	0,604
Ενισχυμένο κλίμα ασφαλείας	2,6	2	2	1,046
Διαχείριση παραπόνων	2,85	3	3	0,489

Παρατηρώντας τις αλλαγές στην εξυπηρέτηση πελατών του πίνακα 3.6.2.2, είναι εμφανέστατη η αποδυνάμωση που επηρέασε την προσωποποιημένη εξυπηρέτηση πελατών. Ο μέσος όρος τοποθετείται στο 1,85, με πιο συχνή τιμή το 2 που σημαίνει «Αποδυναμώθηκε». Η τυπική απόκλιση είναι 0,670 το οποίο μεταφράζεται σε μια μετριοπαθή διασπορά των τιμών, αλλά υπάρχει μια γενική συμφωνία στις ψήφους. Επίσης αποδυνάμωση φέρεται να υπέστη και η

γρήγορη εξυπηρέτηση, καθώς ο μέσος όρος ανέρχεται στο 2,1 ενώ η τυπική απόκλιση είναι 0,852 το οποίο σημαίνει ότι υπάρχει μεν συμφωνία απόψεων, αλλά είναι ασθενής.

Η μεγάλη προσοχή στις ανάγκες των πελατών δείχνει επίσης ότι αποδυναμώθηκε, καθώς ο μέσος όρος είναι 2,15. Και για τη συγκεκριμένη μεταβλητή φαίνεται ότι υπάρχει μια πιο ασθενής συμφωνία απόψεων, καθώς η τυπική απόκλιση είναι 0,875. Συνεχίζοντας με την ευχάριστη αλληλεπίδραση μεταξύ υπαλλήλων και πελατών, ο μέσος όρος ανέρχεται στο 1,85 που φανερώσει ακόμη μεγαλύτερη αποδυνάμωση με τάση προς το «Αποδυναμώθηκε πολύ». Με τυπική απόκλιση 0,587 είναι επίσης εμφανές ότι υπάρχει μια μέτριας δύναμης συμφωνία στις απόψεις των ερωτώμενων. Ομοίως φαίνεται ότι αποδυναμώθηκε πολύ το θερμό καλωσόρισμα όπως καταδεικνύεται από τον μέσο όρο που είναι 1,7. Η τυπική απόκλιση εδώ είναι 0,801 που φανερώσει ότι υπάρχει μια πιο ασθενής συμφωνία απόψεων στο σημείο αυτό.

Η εξυπηρέτηση πρόσωπο με πρόσωπο φαίνεται ότι έχει αποδυναμωθεί πολύ κι αυτό μαρτυρά ο μέσος όρος που είναι 1,45. Με τυπική απόκλιση 0,604 φαίνεται να υπάρχει μια μέτρια συμφωνία μεταξύ των ερωτώμενων σχετικά το θέμα αυτό, καθώς όπως ήταν αναμενόμενο με την χρήση των μέτρων προστασίας και αποφυγής εξάπλωσης της πανδημίας, η προσωπική επαφή έχασε πολύ έδαφος. Το ενισχυμένο κλίμα ασφάλειας επίσης αποδυναμώθηκε, καθώς ο μέσος όρος ανέρχεται στο 2,6. Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι υπάρχει μια ασθενής διαφωνία σχετικά με αυτό, καθώς η τυπική απόκλιση φτάνει το 1,046. Τέλος η διαχείριση παραπόνων φαίνεται ότι δέχθηκε μικρή αποδυνάμωση, καθώς ο μέσος όρος είναι 2,85, δηλαδή βρίσκεται πολύ κοντά στο «Ούτε ενδυναμώθηκε/Ούτε αποδυναμώθηκε». Φαίνεται επίσης ότι υπάρχει μια μέτρια συμφωνία απόψεων, καθώς η τυπική απόκλιση είναι 0,489.

Γενικότερα, φαίνεται ότι η εξυπηρέτηση πελατών για την υποδοχή παρουσίασε αρκετά μεγάλη τάση αποδυνάμωσης. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι η διαπροσωπική επαφή που είναι απαραίτητη για την υποδοχή, δέχθηκε ισχυρό πλήγμα λόγω των νέων υγειονομικών πρωτοκόλλων που τέθηκαν σε εφαρμογή.

**Πίνακας 3.6.2.3: Βαθμός ενδυνάμωσης ή αποδυνάμωσης στοιχείων του προσωπικού του τομέα της υποδοχής των ελληνικών ξενοδοχείων λόγω της εφαρμογής των υγειονομικών πρωτοκόλλων**

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (1 – Αποδυναμώθηκε πολύ, 3 – Ούτε ενδυναμώθηκε/Ούτε αποδυναμώθηκε, 5 – Ενδυναμώθηκε πολύ			
	Μέσος Όρος	Διάμεσος	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Ομαδικότητα	2,85	3	3	0,489
Έντονα εκπαιδευμένο προσωπικό	2,65	2,5	2	0,812
Υψηλή απόδοση στην εργασία	2,45	2	2	0,887
Ευχάριστο εργασιακό κλίμα	2,2	2	2	0,951
Γρήγορη εξυπηρέτηση πελατών	2,1	2	2	0,852
Ευστροφία	2,8	3	3	0,523
Διαχείριση παραπόνων	2,8	3	3	0,615
Ελάχιστη γνώση μέτρων ασφαλείας	3,4	3	3	0,882
Έντονη χρήση στολής	4,15	4	4	0,489
Εργασία υπό πίεση	3,95	4	4	0,510
Έντονα εξειδικευμένο προσωπικό	2,55	2	2	0,825
Ξένες γλώσσες	3	3	3	0,324

Παρατηρώντας τον Πίνακα 3.6.2.3 και τις μεταβολές που συνέβησαν στο προσωπικό που εργάζεται στην υποδοχή ενός ξενοδοχείου, φαίνεται αρχικά ότι η ομαδικότητα βρίσκεται πολύ κοντά στα ίδια επίπεδα με εκείνα πριν την εμφάνιση της πανδημίας και τη θέσπιση των νέων κανόνων υγιεινής. Έχοντας δεχθεί μικρή αποδυνάμωση, η ομαδικότητα έχει μέσο όρο 2, 85, που σημαίνει ότι βρίσκεται πολύ κοντά στην επιλογή «Ούτε ενδυναμώθηκε/Ούτε αποδυναμώθηκε». Με τυπική απόκλιση 0,489 είναι εμφανές ότι υπάρχει και μια μέτρια συμφωνία απόψεων για το κομμάτι αυτό. Αντίστοιχα μικρή αποδυνάμωση δέχθηκε και η επιλογή έντονα εκπαιδευμένου προσωπικού, καθώς ο μέσος όρος ανέρχεται στο 2, 65, κάτι το οποίο σημαίνει ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επέμειναν στο να αναζητούν άτομα υψηλής κατάρτησης για να εργαστούν γι' αυτές. Η τυπική απόκλιση εδώ είναι 0,812 το οποίο συμβολίζει μια πιο ασθενή συμφωνία.

Η υψηλή απόδοση στην εργασία έχει δεχθεί μικρή αποδυνάμωση επίσης, καθώς ο μέσος όρος είναι 2,45. Η τυπική απόκλιση είναι 0,887 όπου κι εδώ φαίνεται να υπάρχει μια πιο ασθενής συμφωνία μεταξύ των ερωτώμενων. Αποδυνάμωση φαίνεται να έχει δεχθεί και το ευχάριστο εργασιακό κλίμα, με μέσο όρο 2,2, με μια αρκετά ασθενή συμφωνία, καθώς η τυπική απόκλιση είναι 0,951. Αντίστοιχα, η γρήγορη εξυπηρέτηση αποδυναμώθηκε όπως μαρτυρά ο μέσος όρος που είναι 2,1. Έχοντας τυπική απόκλιση 0,852 φαίνεται να υπάρχει κι εδώ μια αρκετά ασθενής συμφωνία. Η ευστροφία έχει μέσο όρο 2,8 που σημαίνει ότι έμεινε σχεδόν στα ίδια επίπεδα με αυτά πριν την εμφάνιση της πανδημίας και αυτό φαίνεται να είναι ένα σημείο στο οποίο υπάρχει μια σχετική συμφωνία καθώς και η τυπική απόκλιση είναι 0,523. Παρομοίως,

η διαχείριση παραπόνων είναι ένα από τα στοιχεία που έμειναν σχεδόν अपαράλλακτα, καθώς κι εδώ ο μέσος όρος είναι 2,8 το οποίο είναι πολύ κοντά στο «Ότε ενδυναμώθηκε/Ότε αποδυναμώθηκε» και η τυπική απόκλιση 0,615 που σημαίνει μια μέτρια συμφωνία.

Μικρή ενδυνάμωση εμφανίζεται στο κομμάτι της ελάχιστης γνώσης μέτρων ασφαλείας, καθώς ο μέσος όρος είναι 3,4. Όμως, υπάρχει μια κάπως ασθενής συμφωνία, καθώς η τυπική απόκλιση είναι 0,882. Αρκετά ενδυναμώθηκε η έντονη χρήση στολής εργασίας, όπως γίνεται εμφανές από τον μέσο όρο 4,15 και την κάπως ισχυρή συμφωνία απόψεων που φαίνεται από την τυπική απόκλιση, η οποία είναι 0,489. Η εργασία υπό πίεση αντίστοιχα τείνει προς την επιλογή «Ενδυναμώθηκε», όπως μαρτυρά ο μέσος όρος που είναι 3,95 και σε αυτό φαίνεται να υπάρχει μια συμφωνία στα ερωτηματολόγια, καθώς η τυπική απόκλιση ανέρχεται σε 0,510. Το έντονα εξειδικευμένο προσωπικό είχε μικρή αποδυνάμωση, με μέσο όρο 2,55 όμως φαίνεται να υπάρχει μια ασθενής συμφωνία σε απόψεις, λόγω του ότι η τυπική απόκλιση είναι 0,825. Τέλος οι ξένες γλώσσες έχουν παραμείνει απαράλλακτες, με μέσο όρο 3 και τυπική απόκλιση 0,324 που σημαίνει ότι υπάρχει μια κάπως ισχυρή συμφωνία.

Βλέποντας τον Πίνακα που αφορά στο προσωπικό ενός ξενοδοχείου, φαίνεται ότι υπήρξε μια αποδυνάμωση – είτε μικρή είτε μεγαλύτερη – σε ότι έχει σχέση με την εκπαιδευτική κατάρτισή του και αυτό φαίνεται ότι είναι ο λόγος που επηρέασε την απόδοση της εργασίας, όπως και την πίεση κατά την εργασία. Φαίνεται όμως ότι είχε και θετική επίδραση, καθώς αναβαθμίστηκε το προσωπικό σχετικά με την ενημέρωση σε κανόνες υγιεινής και χρήση μέσων προστασίας.

Στη συνέχεια ακολουθούν οι πίνακες με τα αποτελέσματα των ερωτήσεων για τον τομέα του εστιατορίου:

**Πίνακας 3.6.2.4: Βαθμός ενδυνάμωσης ή αποδυνάμωσης στοιχείων της λειτουργίας του τομέα του εστιατορίου των ελληνικών ξενοδοχείων λόγω της εφαρμογής των υγειονομικών πρωτοκόλλων**

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (1 – Αποδυναμώθηκε πολύ, 3 – Ότε ενδυναμώθηκε/Ότε αποδυναμώθηκε, 5 – Ενδυναμώθηκε πολύ			
	Μέσος Όρος	Διάμεσος	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Έντονη επικοινωνία με τους πελάτες	2	2	2	0,561
Έντονη επικοινωνία με τα άλλα τμήματα	3,05	3	3	0,223
Έντονη συμμόρφωση σε πολλούς κανόνες υγιεινής	4,45	4,5	5	0,604
Έντονος έλεγχος τελικού προϊόντος	2,95	3	3	0,825
Καλή συνεργασία με κουζίνα και μπαρ	3,15	3	3	0,489
Ελάχιστη γνώση υπηρεσιών των άλλων τμημάτων του ξενοδοχείου	3,2	3	3	0,410



Συμμόρφωση σε ελάχιστους κανόνες υγιεινής	3,75	4	4	1,019
Ελάχιστη τυποποίηση λειτουργίας	2,9	3	3	0,552
Έντονη συνεργασία με τα άλλα τμήματα	3,1	3	3	0,307
Προσοχή στη λεπτομέρεια	2,5	2	2	0,945
Τήρηση χρονοδιαγραμμάτων	2,35	2	2	0,745

Η επικοινωνία στο εστιατόριο φαίνεται ότι επηρεάστηκε το ίδιο με την υποδοχή. Η έντονη επικοινωνία με τους πελάτες αποδυναμώθηκε, σύμφωνα με τα δεδομένα του Πίνακα 3.6.2.4 , καθώς ο μέσος όρος είναι 2. Με τυπική απόκλιση 0,561 είναι εμφανές επίσης ότι υπάρχει μια μέτρια συμφωνία απόψεων μεταξύ των ερωτώμενων. Αντίθετα, η έντονη επικοινωνία με τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου έμεινε σταθερή, καθώς ο μέσος όρος είναι 3,05 και φαίνεται να υπάρχει μια αρκετά ισχυρή συμφωνία σε αυτό το κομμάτι, καθώς η τυπική απόκλιση είναι 0,223. Η έντονη συμμόρφωση σε πολλούς κανόνες υγιεινής φαίνεται ότι ενδυναμώθηκε αρκετά, καθώς ο μέσος όρος είναι 4,45. Μέσα από την τυπική απόκλιση, που είναι 0,604 , φαίνεται να υπάρχει μια μέτρια συμφωνία απόψεων όμως.

Σχεδόν ίδιος έμεινε ο έντονος έλεγχος τελικού προϊόντος, καθώς ο μέσος όρος είναι 2,95 που βρίσκεται πάρα πολύ κοντά στην επιλογή «Ούτε ενδυναμώθηκε/Ούτε αποδυναμώθηκε». Βέβαια εδώ υπάρχει μια ασθενής συμφωνία, καθώς η τυπική απόκλιση είναι 0,825. Σταθερή με ελάχιστη ενδυνάμωση παρέμεινε και η καλή συνεργασία με κουζίνα και μπαρ, καθώς ο μέσος όρος είναι 3,15 παρουσιάζοντας και μια μέτρια συμφωνία απόψεων, με την τυπική απόκλιση να είναι 0,489. Η ελάχιστη γνώση υπηρεσιών των άλλων τμημάτων ομοίως δέχθηκε μικρή ενδυνάμωση, όπως φαίνεται από τον μέσο όρο που είναι 3,2 και με τυπική απόκλιση 0,410 καταδεικνύεται η μέτρια συμφωνία που υπάρχει στο θέμα αυτό.

Επόμενη είναι η συμμόρφωση σε ελάχιστους κανόνες υγιεινής, όπου με μέσο όρο 3,75 φαίνεται ότι ενδυναμώθηκε. Όμως η τυπική απόκλιση είναι 1,019 το οποίο φανερώνει διαφωνία στις απόψεις. Η ελάχιστη τυποποίηση λειτουργίας παρέμεινε σταθερή με μέσο όρο 2,9 και τυπική απόκλιση στις 0,552 μονάδες φαίνεται να υπάρχει μια μετριοπαθής συμφωνία απόψεων. Η έντονη συνεργασία με τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου επίσης έμεινε σταθερή με μέσο όρο 3,1 και τυπική απόκλιση 0,307 όπου φαίνεται ότι υπάρχει μια κάπως πιο δυνατή συμφωνία μεταξύ των ερωτώμενων. Μικρή αποδυνάμωση δέχθηκε η προσοχή στη λεπτομέρεια με μέσο όρο 2,5 όμως η τυπική απόκλιση δείχνει μια ασθενή συμφωνία καθώς είναι 0,945. Παρόμοια αποδυνάμωση δέχθηκε και η τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων, όπου ο μέσος όρος είναι 2,35 αλλά η τυπική απόκλιση 0,745 όπου κι εδώ φανερώνεται μια σχετικά αδύναμη συμφωνία.

Το εστιατόριο, όντας σημείο υγειονομικού ενδιαφέροντος ακόμη και πριν την πανδημία, είχε αρκετούς κανόνες σχετικά με την υγιεινή. Μέσα από τον Πίνακα 3.8, επιβεβαιώνεται ότι η λειτουργία και ιδιαίτερα τα σημεία που έχουν σχέση με το υγειονομικό κομμάτι, ενδυναμώθηκαν λόγω των νέων πρωτοκόλλων. Επίσης, φαίνεται ότι όπως και στην υποδοχή, η

επικοινωνία με τον πελάτη δέχθηκε ένα πλήγμα, καθώς πρέπει να διατηρείται μια απόσταση μεταξύ των υπαλλήλων και των πελατών.

**Πίνακας 3.6.2.5: Βαθμός ενδυνάμωσης ή αποδυνάμωσης στοιχείων της εξυπηρέτησης πελατών του τομέα του εστιατορίου των ελληνικών ξενοδοχείων λόγω της εφαρμογής των υγειονομικών πρωτοκόλλων**

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (1 – Αποδυναμώθηκε πολύ, 3 – Ούτε ενδυναμώθηκε/Ούτε αποδυναμώθηκε, 5 – Ενδυναμώθηκε πολύ)			
	Μέσος Όρος	Διάμεσος	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Ευχάριστη αλληλεπίδραση μεταξύ υπαλλήλων και πελατών	2	2	2	0,725
Μεγάλη προσοχή στις ανάγκες των πελατών	2,25	2	2	0,850
Γρήγορη εξυπηρέτηση	2,35	2	2	0,812
Προσωποποιημένη εξυπηρέτηση πελατών	1,95	2	2	0,510
Θερμό καλωσόρισμα πελατών	1,75	2	2	0,716
Ελευθερία στο σχεδιασμό του μενού	2	2	2	0,458
Εξυπηρέτηση πρόσωπο με πρόσωπο	1,7	2	2	0,571
Διαχείριση παραπόνων/Επικοινωνία με τους πελάτες	2,65	3	3	0,587
Πελατοκεντρική αντίληψη	2,4	2	2	0,598
Παρατεταμένη παραμονή πελατών στο χώρο του εστιατορίου	1,35	1	1	0,489
Εξυπηρέτηση χωρίς περιορισμούς	1,2	1	1	0,410

Στην εξυπηρέτηση πελατών (Πίνακας 3.6.2.5) η ευχάριστη αλληλεπίδραση μεταξύ υπαλλήλων και πελατών έχει μέσο όρο 2, το οποίο αντιστοιχεί στην επιλογή «Αποδυναμώθηκε». Έχοντας κατά νου το γεγονός ότι οι υπάλληλοι πρέπει να τηρούν κάποια απόσταση από τους πελάτες για αποφυγή μετάδοσης του κορονοϊού, φαίνεται να είναι μια αναμενόμενη εξέλιξη. Βέβαια η τυπική απόκλιση είναι 0,725 το οποίο καταδεικνύει μια κάπως ασθενή συμφωνία μεταξύ των ερωτηθέντων. Επίσης, η μεγάλη προσοχή στις ανάγκες των πελατών αποδυναμώθηκε, καθώς ο μέσος όρος ανέρχεται μόλις στο 2,25, όμως κι εδώ παρατηρείται μια ασθενής συμφωνία καθώς η τυπική απόκλιση είναι 0,850. Και η γρήγορη εξυπηρέτηση δέχθηκε αποδυνάμωση, με μέσο όρο 2,35, όμως η τυπική απόκλιση είναι 0,812 που σημαίνει ότι υπάρχουν και απόψεις που υποστηρίζουν το αντίθετο.

Μεγαλύτερη αποδυνάμωση δέχθηκε η προσωποποιημένη εξυπηρέτηση πελατών, το οποίο φαίνεται από το μέσο όρο που είναι 1,95 ενώ η τυπική απόκλιση για τη συγκεκριμένη μεταβλητή είναι 0,510 το οποίο δείχνει μια μέτρια σύγκλιση απόψεων. Το θερμό καλωσόρισμα επίσης δέχθηκε αποδυνάμωση, καθώς ο μέσος όρος του είναι 1,75 αλλά η τυπική απόκλιση είναι 0,716 που σημαίνει ότι υπάρχει μια πιο ασθενής συμφωνία. Η ελευθερία στο σχεδιασμό του μενού αποδυναμώθηκε με μέσο όρο 2 και τυπική απόκλιση 0,458 το οποίο σημαίνει ότι υπάρχει μια μέτρια συμφωνία. Με μέσο όρο 1,7 η εξυπηρέτηση πρόσωπο με πρόσωπο δείχνει ότι αποδυναμώθηκε και η τυπική απόκλιση φανερώνει ότι οι ερωτηθέντες έχουν μια μέτρια

συμφωνία σχετικά. Η διαχείριση παραπόνων έχει μέσο όρο 2,65 το οποίο δείχνει ότι αποδυναμώθηκε σε μικρό βαθμό, το οποίο σημαίνει ότι εάν υπάρχει κάποιο πρόβλημα με το φαγητό ο πελάτης θα το επικοινωνήσει στο προσωπικό. Με τυπική απόκλιση 0,587 φαίνεται ότι οι απόψεις έχουν μια μέτρια συμφωνία. Η πελατοκεντρική αντίληψη είναι ένα ακόμη σημείο που αποδυναμώθηκε λόγω των νέων πρωτοκόλλων. Με μέσο όρο 2,4 φαίνεται ότι αποδυναμώθηκε κάπως, ενώ η τυπική απόκλιση φανερώνει ξανά ότι υπάρχει μια μέτρια συμφωνία μεταξύ των ερωτώμενων καθώς είναι 0,598.

Η παρατεταμένη παραμονή στο χώρο του εστιατορίου και η εξυπηρέτηση χωρίς περιορισμούς είναι τα σημεία που δέχθηκαν τη μεγαλύτερη αποδυνάμωση με 1,35 και 1,2 μέσο όρο αντίστοιχα. Ειδικά στην εξυπηρέτηση χωρίς περιορισμούς ήταν αναμενόμενη η μεγάλη αποδυνάμωση, καθώς μέσα στα πρωτόκολλα καθεαυτά καταγράφονται πάρα πολλοί περιορισμοί που τίθενται στο προσωπικό ενός ξενοδοχείου για το πώς θα εξυπηρετούν τους πελάτες. Η τυπική απόκλιση για την παρατεταμένη παραμονή είναι 0,489 και για την εξυπηρέτηση χωρίς περιορισμούς είναι 0,410, κάτι που δείχνει ότι η αποδυνάμωση που δέχθηκαν αυτά τα δύο σημεία τείνει να έχει μια δυνατότερη συμφωνία μεταξύ των απόψεων που εξέφρασαν οι ερωτώμενοι.

Όπως στην υποδοχή, έτσι και στο εστιατόριο παρατηρείται ότι η εξυπηρέτηση πελατών είχε μια τάση προς την αποδυνάμωση. Ακόμη και μεταβλητές όπως η ευχάριστη αλληλεπίδραση μεταξύ των υπαλλήλων και των πελατών, όπου πριν την εμφάνιση της πανδημίας κατείχε σημαντική θέση, τώρα δέχθηκαν ισχυρά πλήγματα και αποδυναμώθηκαν, καθώς οι εργαζόμενοι σε ένα ξενοδοχείο οφείλουν να κρατάνε αποστάσεις από τους πελάτες. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στο να μην είναι ιδιαίτερα ευχάριστη η εμπειρία για έναν πελάτη που το βιώνει αυτό, καθώς του δημιουργεί αισθήματα ανασφάλειας και προκαλεί άγχος.

**Πίνακας 3.6.2.6: Βαθμός ενδυνάμωσης ή αποδυνάμωσης στοιχείων του προσωπικού του τομέα του εστιατορίου των ελληνικών ξενοδοχείων λόγω της εφαρμογής των υγειονομικών πρωτοκόλλων**

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (1 – Αποδυναμώθηκε πολύ, 3 – Ούτε ενδυναμώθηκε/Ούτε αποδυναμώθηκε, 5 – Ενδυναμώθηκε πολύ)			
	Μέσος Όρος	Διάμεσος	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Έντονη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων	3,1	3	3	0,552
Έντονα εκπαιδευμένο προσωπικό	2,55	2	2	0,825
Υψηλή απόδοση στην εργασία	2,4	2	2	0,820
Ευχάριστο εργασιακό κλίμα	2,2	2	2	0,833
Γρήγορη εξυπηρέτηση πελατών	2,2	2	2	0,894
Υπακοή σε πολλούς κανόνες υγιεινής	4,6	5	5	0,502
Επικοινωνιακές ικανότητες	2,95	3	3	0,604
Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων	2,65	3	3	0,489
Ελάχιστα εκπαιδευμένο προσωπικό	2,95	3	4	1,050

Καλή επικοινωνία με πελάτες	2,05	2	2	0,510
Έντονη χρήση στολής εργασίας	4,15	4	4	0,489

Μελετώντας τις μεταβολές του Πίνακα 3.6.2.6 σχετικά με το προσωπικό, η συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων φαίνεται ότι έμεινε σταθερή, όπως δείχνει ο μέσος όρος που είναι 3,1. Με τυπική απόκλιση 0,552 φαίνεται να υπάρχει επίσης μια μέτρια συμφωνία στις γνώμες που εκφράστηκαν. Γίνεται σαφές επομένως ότι η έντονη συνεργασία μεταξύ προσωπικού είναι κάτι που οι επιχειρήσεις αναζητούσαν και πριν την πανδημία, αλλά ακόμη και τώρα. Μικρή αποδυνάμωση δέχθηκε το έντονα εκπαιδευμένο προσωπικό, όπως δείχνει ο μέσος όρος που είναι 2,55. Δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλη αποδυνάμωση, δηλαδή είναι πολύ κοντά στην επιλογή «Ούτε ενδυναμώθηκε/Ούτε αποδυναμώθηκε». Η τυπική απόκλιση φανερώνει μια ασθενή συμφωνία απόψεων, καθώς είναι 0,825 το οποίο φανερώνει αρκετή διασπορά των τιμών από τον μέσο όρο. Αποδυνάμωση δαίνεται ότι δέχθηκε και η υψηλή απόδοση στην εργασία. Με μέσο όρο 2,4 φαίνεται ότι τα ξενοδοχεία είχαν μια τάση στο να αναζητήσουν προσωπικό που θα τους επιτρέψει να λειτουργήσουν τις εγκαταστάσεις τους, θυσιάζοντας κατά ένα μέρος την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Βέβαια, υπάρχει η τυπική απόκλιση, η οποία είναι 0,820 και φανερώνει ότι όντως συνέβη αυτό, αλλά δεν ήταν ένα φαινόμενο που ίσχυε για όλους. Πρόκειται ξανά για μια ασθενή συμφωνία απόψεων.

Αρκετή αποδυνάμωση υπήρξε στο κομμάτι του ευχάριστου εργασιακού κλίματος. Με το μέσο όρο να είναι 2,2 οι ψήφοι φαίνεται ότι είχαν μια τάση προς την επιλογή «Αποδυναμώθηκε». Ακόμη όμως και σε αυτή την περίπτωση, η συμφωνία μεταξύ των ερωτώμενων είναι ασθενής, όπως καταδεικνύει η τυπική απόκλιση που είναι 0,833. Στα ίδια περίπου πλαίσια κινείται και η γρήγορη εξυπηρέτηση πελατών, καθώς ο μέσος όρος είναι 2,2 και η τυπική απόκλιση 0,894. Γίνεται αντιληπτό ότι η ταχύτητα στην εξυπηρέτηση έχει αποδυναμωθεί και, παρά την αδύναμη συμφωνία απόψεων, είναι αναμενόμενο από τη στιγμή που όπως αναφέρθηκε πιο πριν, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μειώθηκε. Μεγάλη ενδυνάμωση φαίνεται στην υπακοή σε πολλούς κανόνες υγιεινής, με μέσο όρο 4,6 και τυπική απόκλιση 0,502. Πρόκειται για ένα αναμενόμενο αποτέλεσμα, καθώς με την εισαγωγή των νέων υγειονομικών πρωτοκόλλων, τα θέματα που αφορούσαν στο κομμάτι αυτό ενισχύθηκαν κατακόρυφα.

Οι επικοινωνιακές ικανότητες έμειναν σχετικά ίδιες, με μικρή αποδυνάμωση. Με μέσο όρο 2,95 δεν είναι ακριβώς αξιοσημείωτη αποδυνάμωση. Βέβαια η τυπική απόκλιση είναι 0,604 το οποίο υποδηλώνει ότι η συμφωνία των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι κάπως μέτρια. Παρόλα αυτά, είναι γεγονός ότι ακόμη και με όσα συνέβησαν λόγω της πανδημίας, οι επιχειρήσεις αναζήτησαν άτομα τα οποία θα είχαν τη δυνατότητα να επικοινωνήσουν κατάλληλα με τους πελάτες. Η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων φαίνεται να δέχθηκε μια μικρή αποδυνάμωση, καθώς ο μέσος όρος της είναι 2,65. Η τυπική απόκλιση είναι 0,489 κάτι το οποίο υποδηλώνει μια μέτρια συμφωνία. Ακόμη και πριν τα νέα υγειονομικά πρωτόκολλα, η συγκεκριμένη μεταβλητή δεν ήταν ιδιαίτερα δημοφιλής, επομένως φαίνεται αναμενόμενο να έχει παραμείνει σταθερή ακόμη και μετά την εισαγωγή τους. Το ελάχιστο εκπαιδευμένο

προσωπικό φαίνεται από τον μέσο όρο ότι παρέμεινε σχεδόν ίδιο. Με 2,95 δε θεωρείται ότι υπέστη ιδιαίτερη αποδυνάμωση, όμως η τυπική απόκλιση είναι 1,050 το οποίο φανερώνει διαφωνία των απόψεων μεταξύ των ερωτώμενων. Αυτό μπορεί να συμβαίνει γιατί ίσως υπήρξε παρενόηση της ερώτησης και θεώρησαν ότι η ενδυνάμωση του ελάχιστα εκπαιδευμένου προσωπικού σημαίνει ότι το προσωπικό εκπαιδεύτηκε. Βέβαια πρόκειται για εικασία, καθώς στο σημείο αυτό δε δικαιολογούνταν οι απαντήσεις.

Η καλή επικοινωνία με τους πελάτες δέχθηκε αποδυνάμωση, όπως φαίνεται από τον μέσο όρο που είναι 2,05. Η τυπική απόκλιση επίσης είναι 0,510 το οποίο υποδηλώνει μια μέτρια σύγκλιση απόψεων. Είναι επόμενο να έχει αποδυναμωθεί η επικοινωνία με τους πελάτες, καθώς σύμφωνα με τα νέα πρωτόκολλα οι εργαζόμενοι οφείλουν να διατηρούν αποστάσεις και αυτό οδήγησε στη μείωση της επαφής. Τέλος, η έντονη χρήση στολής εργασίας ενδυναμώθηκε αρκετά με 4,15 μέσο όρο. Φαίνεται και από την τυπική απόκλιση ότι υπάρχει μια μέτρια συμφωνία απόψεων, καθώς είναι 0,489.

Παρατηρώντας τον Πίνακα 3.10 στο σύνολό του, φαίνεται ότι υπάρχει μια γενικότερη αποδυνάμωση σε ότι έχει να κάνει με την επικοινωνία. Επίσης, υπάρχει μια τάση υποβάθμισης του επιπέδου του προσωπικού σε ότι αφορά την εκπαίδευση. Το τελευταίο είναι μια πολύ σημαντική εξέλιξη, καθώς όπως αναφέρθηκε ήδη, υποδηλώνει ότι οι επιχειρήσεις στράφηκαν σε προσωπικό που δεν τηρούσε όλες τις απαραίτητες προδιαγραφές από εκπαιδευτική άποψη και απλά προσέλαβαν άτομα που ήταν διατεθειμένα να εργαστούν, ακόμη και υπό τις συνθήκες της πανδημίας. Αυτό αποτελεί σημαντικό κίνδυνο για τον τουριστικό κλάδο γενικότερα, καθώς υποβαθμίζει τη συνολική εικόνα της χώρας και προς τα έξω. Επομένως μπορεί να δημιουργήσει μια αλυσιδωτή αντίδραση που θα οδηγήσει σε μείωση των εσόδων από τον τουρισμό. Για την Ελλάδα, μια τέτοια εξέλιξη θα μπορούσε να προβεί μοιραία.

Παρακάτω ακολουθούν οι πίνακες με τα αποτελέσματα στις ερωτήσεις σχετικά με το τμήμα της οροφοκομίας:

**Πίνακας 3.6.2.7: Βαθμός ενδυνάμωσης ή αποδυνάμωσης στοιχείων της λειτουργίας του τομέα της οροφοκομίας των ελληνικών ξενοδοχείων λόγω της εφαρμογής των υγειονομικών πρωτοκόλλων**

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (1 – Αποδυναμώθηκε πολύ, 3 – Ούτε ενδυναμώθηκε/Ούτε αποδυναμώθηκε, 5 – Ενδυναμώθηκε πολύ)			
	Μέσος Όρος	Διάμεσος	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Σχολαστική καθαριότητα	4,8	5	5	0,410
Έντονη συνεργασία με τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου	3,15	3	3	0,366
Έντονος έλεγχος τελικού προϊόντος	3	2	2	1,376
Ελάχιστη επικοινωνία με τους πελάτες	4,05	4	4	0,944
Καλός αερισμός δωματίου	4,3	4	4	0,470

Επιφανειακή καθαριότητα	1,9	2	2	0,447
Συμμόρφωση σε πολλούς κανόνες υγιεινής και ασφάλειας	4,65	5	5	0,489
Απολύμανση επίμαχων σημείων	4,5	4,5	5	0,512
Έντονη τυποποίηση λειτουργίας	3,2	3	3	0,523
Ελάχιστη γνώση των υπηρεσιών των άλλων τμημάτων του ξενοδοχείου	3	3	3	0,458

Ξεκινώντας από την σχολαστική καθαριότητα (Πίνακας 3.6.2.7), φαίνεται ήδη μια μεγάλη ενδυνάμωση, όπως υποδηλώνει ο μέσος όρος 4,8. Με την τυπική απόκλιση να είναι 0,410, είναι επίσης προφανές ότι υπάρχει μια μέτρια συμφωνία απόψεων για το θέμα αυτό. Θα ήταν δυνατό να ειπωθεί ότι είναι ένα λογικό αποτέλεσμα, καθώς μέσα στα νέα υγειονομικά πρωτόκολλα υπάρχουν οι οδηγίες για το πώς θα γίνεται στο εξής ο καλύτερος καθαρισμός του δωματίου, συμπεριλαμβανομένης και της απολύμανσης. Συνεχίζοντας, η έντονη συνεργασία με τα άλλα τμήματα φαίνεται ότι δεν έχει λάβει κάποια σημαντική ενδυνάμωση, όπως στηρίζεται από τον μέσο όρο 3,15. Επίσης, φαίνεται να υπάρχει μια τάση προς δυνατή συμφωνία απόψεων μεταξύ των συμμετεχόντων, καθώς η τυπική απόκλιση βρίσκεται στο 0,366.

Ο έντονος έλεγχος τελικού προϊόντος φαίνεται να έχει παραμείνει σταθερός, με μέσο όρο 3. Εδώ όμως υπάρχει μια διαφωνία στις απόψεις, καθώς η τυπική απόκλιση είναι 1,376. Σύμφωνα με τα νέα πρωτόκολλα, όταν ένα δωμάτιο έχει καθαριστεί και απολυμανθεί, οφείλει να παραμείνει κλειστό μέχρι να εισέλθει πελάτης σε αυτό. Ο έλεγχος του δωματίου, θα πρέπει να γίνει από συγκεκριμένο άτομο, το οποίο θα είναι το μοναδικό που θα κάνει έλεγχο στο δωμάτιο και κανένας άλλος. Αυτό ενδεχομένως να μη συμβαίνει σε όλες τις περιπτώσεις, όπως υποδηλώνει η τυπική απόκλιση.

Η ελάχιστη επικοινωνία με τους πελάτες έχει μέσο όρο 4,05 το οποίο αντιστοιχεί στην επιλογή «Ενδυναμώθηκε». Βέβαια η τυπική απόκλιση είναι 0,944 το οποίο υποδηλώνει μια αρκετά ασθενή συμφωνία. Αυτό που προκαλεί εντύπωση, είναι το γεγονός ότι το τμήμα της οροφοκομίας δεν είχε ιδιαίτερη επαφή με τους πελάτες εξ αρχής, παρά μόνο για τα απολύτως απαραίτητα. Το γεγονός ότι η ένταση της επικοινωνίας μειώθηκε περαιτέρω, είναι δείγμα του πόσο αυστηρά είναι τα νέα πρωτόκολλα υγιεινής. Ο καλός αερισμός δωματίου επίσης έχει ενδυναμωθεί, καθώς ο μέσος όρος είναι 4,3 και η τυπική απόκλιση είναι 0,470 μια ένδειξη του ότι υπάρχει μια μέτριας έντασης σύγκλιση απόψεων με τον μέσο όρο. Η επιφανειακή καθαριότητα δέχθηκε αποδυνάμωση, με τον μέσο όρο να είναι 1,9 που τείνει πολύ κοντά στην επιλογή «Αποδυναμώθηκε». Με τυπική απόκλιση 0,447 γίνεται επίσης εμφανής μια μέτρια συμφωνία απόψεων. Πλέον η επιφανειακή καθαριότητα δεν προτιμάται, κυρίως λόγω των νέων κανονισμών, αλλά και επειδή διατίθεται περισσότερος χρόνος για το καθάρισμα των δωματίων.

Ενδυνάμωση με τάση προς την πολύ ενδυνάμωση δέχθηκε η συμμόρφωση σε πολλούς κανόνες υγιεινής και ασφάλειας. Ο μέσος όρος για τη μεταβλητή αυτή είναι 4,65 που δείχνει ότι τείνει προς το «Ενδυναμώθηκε πολύ». Πλέον το πρωσοπικό οφείλει να είναι καλύτερα

ενημερωμένο σχετικά με τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας του ξενοδοχείου. Σε αυτό φαίνεται να υπάρχει και μια μέτρια συμφωνία μεταξύ των ερωτώμενων, με την τυπική απόκλιση να βρίσκεται στο 0,489. Αρκετή ενδυνάμωση δέχθηκε και η απολύμανση επίμαχων σημείων. Ο μέσος όρος βρίσκεται στο 4,5 το οποίο δείχνει ότι υπάρχει επιπλέον τάση προς την επιλογή «Ενδυναμώθηκε πολύ». Ο μέσος όρος για τη συγκεκριμένη μεταβλητή είναι 0,512 δηλαδή μια μέτρια συμφωνία απόψεων. Η έντονη τυποποίηση λειτουργίας φαίνεται να παρέμεινε σταθερή, με μέσο όρο 3,2 και με τυπική απόκλιση 0,523 φανερώνεται ότι οι ερωτώμενοι έχουν μια μέτρια συμφωνία στις απόψεις τους. Τέλος, η ελάχιστη γνώση των υπηρεσιών των άλλων τμημάτων έμεινε σταθερή, με μέσο όρο 3. Η τυπική απόκλιση δείχνει ότι υπήρχε μια τάση προς δυνατή συμφωνία, αλλά είναι μόνο 0,458 που τείνει περισσότερο προς τη μετριοπαθή σύγκλιση απόψεων.

Κοιτάζοντας τον Πίνακα 3.6.2.7 γενικότερα, γίνεται φανερό ότι οι μεταβολές που υπέστη η γενική λειτουργία της οροφοκομίας είχαν μια σταθερή τάση ενδυνάμωσης, ειδικά στο κομμάτι της καθαριότητας και απολύμανσης. Η μόνη περίπτωση που υπάρχει εμφανής αποδυνάμωση, είναι η επιφανειακή καθαριότητα, καθώς πλέον τα δωμάτια χρειάζονται πιο διεξοδικό καθαρισμό. Επίσης υπάρχουν αρκετές μεταβλητές που έμειναν σταθερές. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι συγκεκριμένες μεταβλητές αφορούν περισσότερο σε διαδικαστικά μέρη, όπως ο τελικός έλεγχος ενός δωματίου.

**Πίνακας 3.6.2.8: Βαθμός ενδυνάμωσης ή αποδυνάμωσης στοιχείων της εξυπηρέτησης πελατών του τομέα της οροφοκομίας των ελληνικών ξενοδοχείων λόγω της εφαρμογής των υγειονομικών πρωτοκόλλων**

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (1 – Αποδυναμώθηκε πολύ, 3 – Ούτε ενδυναμώθηκε/Ούτε αποδυναμώθηκε, 5 – Ενδυναμώθηκε πολύ)			
	Μέσος Όρος	Διάμεσος	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Γρήγορη εξυπηρέτηση πελατών	2,2	2	2	0,894
Μεγάλη προσοχή στις ανάγκες των πελατών	2,4	2	2	0,994
Ευχάριστη αλληλεπίδραση μεταξύ υπαλλήλων και πελατών	1,65	1	1	1,136
Απομακρυσμένη εξυπηρέτηση	4,55	5	5	0,759
Ενισχυμένο κλίμα ασφάλειας	2,65	2	2	1,039
Θερμό καλωσόρισμα πελατών	1,35	1	1	0,587
Εξυπηρέτηση πελατών χωρίς περιορισμούς	1,45	1	1	0,510
Απόρροπη εξυπηρέτηση	4,4	4,5	5	0,753

Ξεκινώντας την ανάλυση των αποτελεσμάτων του Πίνακα 3.6.2.8, φαίνεται πως η γρήγορη εξυπηρέτηση αποδυναμώθηκε, όπως υποδηλώνει ο μέσος όρος 2,2. Αυτό που φαίνεται όμως μέσα από την τυπική απόκλιση, είναι το ότι υπάρχει μια ασθενής συμφωνία μεταξύ των συμμετεχόντων, καθώς είναι 0,894. Η μεγάλη προσοχή στις ανάγκες των πελατών



αποδυναμώθηκε επίσης, καθώς ο μέσος όρος από τις απαντήσεις βρίσκεται στο 2,4. Όμως και εδώ η τυπική απόκλιση υποδηλώνει μια ασθενή συμφωνία, καθώς είναι 0,994 το οποίο είναι πάρα πολύ κοντά στο να χαρακτηριστεί και ως διαφωνία απόψεων. Ακόμη μεγαλύτερη αποδυναμώση δέχθηκε η ευχάριστη αλληλεπίδραση μεταξύ υπαλλήλων και πελατών, καθώς ο μέσος όρος είναι 1,65 που δείχνει ότι τείνει κάτω από την επιλογή «Αποδυναμώθηκε». Αν και στον τομέα της οροφοκομίας η επαφή μεταξύ υπαλλήλων και πελατών ήταν ήδη αρκετά περιορισμένη, φαίνεται ότι η ακόμη και η επαφή που υπήρχε, έχασε αρκετό έδαφος λόγω της εμφάνισης της πανδημίας και των νέων πρωτοκόλλων υγιεινής. Παρόλα αυτά, φαίνεται ότι υπάρχει διαφωνία για το συγκεκριμένο κομμάτι, καθώς η τυπική απόκλιση είναι 1,136 και φανερώνει ότι δεν ενστερνίζονται όλες οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις την ίδια άποψη.

Η απομακρυσμένη εξυπηρέτηση φαίνεται ότι δέχθηκε αρκετή ενδυνάμωση, σύμφωνα με τον μέσο όρο που είναι 4,55. Λόγω του ότι οι υπάλληλοι οφείλουν να τηρούν αποστάσεις ασφαλείας από τους πελάτες και του ότι τα νέα πρωτόκολλα υγιεινής επίσης το περιλαμβάνουν ως προϋπόθεση, είναι ένα αναμενόμενο αποτέλεσμα. Βέβαια, ερμηνεύοντας την τυπική απόκλιση, η οποία είναι 0,759, γίνεται αντιληπτό το ότι υπάρχει μια πιο χαλαρή συμφωνία απόψεων. Το ενισχυμένο κλίμα ασφαλείας δέχθηκε ελαφρά αποδυναμώση, όπως δείχνει ο μέσος όρος 2,65. Δεδομένων των συνθηκών, δεν ήταν τόσο μεγάλη η αποδυναμώση όσο αναμενόταν. Αντιθέτως, φαίνεται να είναι αρκετά μετριασμένη. Παρόλα αυτά, η τυπική απόκλιση, η οποία είναι 1,039, φανερώνει ότι δεν συμφωνούν όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα με το θέμα της αποδυναμώσης.

Το θερμό καλοσώρισμα των πελατών φαίνεται να έχει δεχθεί αρκετή αποδυναμώση, καθώς με μέσο όρο 1,35 βρίσκεται πάρα πολύ κοντά στην επιλογή «Αποδυναμώθηκε πολύ». Η τυπική απόκλιση, η οποία είναι 0,587, φανερώνει μια μέτρια προς ασθενή συμφωνία απόψεων. Αρκετή αποδυναμώση δέχθηκε και η εξυπηρέτηση χωρίς περιορισμούς, καθώς ο μέσος όρος είναι 1,45, δηλαδή έχει τάση προς τη μεγάλη αποδυναμώση. Με την τυπική απόκλιση να είναι 0,510 συμπεραίνεται επίσης ότι υπάρχει μια μέτρια συμφωνία απόψεων. Τέλος, φαίνεται ότι η απρόσωπη εξυπηρέτηση δέχθηκε ενδυνάμωση, όπως δείχνει ο μέσος όρος 4,5. Η τυπική απόκλιση είναι 0,753, το οποίο δείχνει ότι υπάρχει μια κάπως ασθενής συμφωνία. Θα ήταν δυνατό να ειπωθεί ότι πρόκειται για ένα αναμενόμενο αποτέλεσμα, καθώς γίνεται προσπάθεια να μειωθεί η άμεση επαφή με τον πελάτη λόγω των συνθηκών.

Συμπερασματικά, φαίνεται ότι όλες οι μεταβλητές που έχουν σχέση με την διατήρηση απόστασης από τους πελάτες, έχουν όλες δεχθεί ενδυνάμωση, ενώ το αντίθετο συμβαίνει με όσες μεταβλητές αφορούν στην άμεση αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο πλευρών. Σημειώνεται ξανά ότι είναι αναμενόμενα τα αποτελέσματα αυτά, καθώς πρόκειται για κανονισμούς που ξεκίνησαν να εφαρμόζονται λόγω της εμφάνισης της πανδημίας και για την αποφυγή της περαιτέρω εξάπλωσης αυτής.

**Πίνακας 3.6.2.9: Βαθμός ενδυνάμωσης ή αποδυναμώσης στοιχείων του προσωπικού του τομέα της οροφοκομίας των ελληνικών ξενοδοχείων λόγω της εφαρμογής των υγειονομικών πρωτοκόλλων**

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (1 – Αποδυναμώθηκε πολύ, 3 – Ούτε ενδυναμώθηκε/Ούτε αποδυναμώθηκε, 5 – Ενδυναμώθηκε πολύ			
	Μέσος Όρος	Διάμεσος	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Έντονη συνεργασία μεταξύ υπαλλήλων	3	3	3	0,324
Υπακοή σε πολλούς κανόνες υγιεινής	4,4	4	4	0,502
Υψηλή απόδοση στην εργασία	2,9	3	3	0,552
Γρήγορη εξυπηρέτηση πελατών	2,1	2	2	0,640
Έντονη χρήση στολής εργασίας	4,05	4	4	0,759
Ελάχιστα εκπαιδευμένο προσωπικό	3,15	3	3	0,670
Υπακοή σε ελάχιστους κανόνες υγιεινής	3,35	3,5	4	1,089
Ατομικισμός	2,3	2	2	0,801
Ευχάριστο εργασιακό κλίμα	2,1	2	2	0,718

Στον Πίνακα 3.6.2.9 αναγράφονται οι μεταβολές που συνέβησαν στο προσωπικό λόγω της εμφάνισης της πανδημίας. Ξεκινώντας, φαίνεται ότι η έντονη συνεργασία μεταξύ υπαλλήλων είναι μια μεταβλητή που έμεινε σταθερή κι αυτό φαίνεται και στην τυπική απόκλιση, η οποία είναι 0,324. Δείχνει δηλαδή ότι υπάρχει μια συμφωνία απόψεων, η οποία μάλιστα τείνει προς την ισχυρή συμφωνία. Ακόμη και πριν την πανδημία, η συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων ήταν ένας σημαντικός παράγοντας για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κι αυτό φαίνεται ότι παρέμεινε ίδιο και μετά την εμφάνισή της. Ενδυνάμωση δέχθηκε η υπακοή σε πολλούς κανόνες, όπως φαίνεται από τον μέσο όρο, οποίος είναι 4,4. Με την εισαγωγή των νέων κανονισμών για την καθαριότητα των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων, η ενδυνάμωση ήταν μια αναμενόμενη εξέλιξη. Η τυπική απόκλιση, η οποία είναι 0,502, υποδηλώνει ότι υπάρχει μια μέτρια συμφωνία επί του θέματος. Η υψηλή απόδοση στην εργασία παρέμεινε σχεδόν σταθερή. Ο μέσος όρος 2,9 δεν μπορεί να θεωρηθεί αξιοσημείωτη μεταβολή, είναι όμως μια πολύ μικρή αλλαγή. Επιπλέον, με τυπική απόκλιση 0,552 φαίνεται ότι υπάρχει μια μέτρια συμφωνία στη σταθερότητα αυτή που παρουσιάζει η μεταβλητή.

Αποδυνάμωση υπήρξε στη γρήγορη εξυπηρέτηση πελατών, η οποία έχει μέσο όρο 2,1 και αντιπροσωπεύει την ειλογή «Αποδυναμώθηκε». Βέβαια η τυπική απόκλιση είναι 0,640 το οποίο σημαίνει ότι υπάρχει μια μέτρια προς ασθενή συμφωνία μεταξύ των ερωτώμενων. Ενδυνάμωση δέχθηκε η έντονη χρήση στολής εργασίας, όπως υποδηλώνει ο μέσος όρος 4,05. Η πιο συχνή απάντηση ήταν ότι ενδυναμώθηκε η μεταβλητή, όπως αναδεικνύει η επικρατούσα τιμή, όμως η τυπική απόκλιση με 0,759 δείχνει ότι υπάρχει μια ασθενής συμφωνία σχετικά με τη χρήση στολής. Το ελάχιστο εκπαιδευμένο προσωπικό παρέμεινε σχεδόν σταθερό, καθώς ο μέσος όρος είναι 3,15 και υποδηλώνει πολύ μικρή μεταβολή στο κομμάτι αυτό. Με τυπική απόκλιση 0,670 γίνεται κι εδώ φανερό ότι υπάρχει μια μέτρια προς ασθενή σύγκλιση απόψεων μεταξύ των συμμετεχόντων. Η υπακοή σε ελάχιστους κανόνες υγιεινής έχει μέσο όρο 3,35 το οποίο σημαίνει μικρή ενδυνάμωση. Εδώ όμως παρατηρείται μια διαφωνία απόψεων, καθώς η τυπική απόκλιση είναι 1,089. Αυτή η εξέλιξη μπορεί να αιτιολογηθεί από το γεγονός ότι πλέον

υπάρχουν πολλοί περισσότεροι κανόνες, οι οποίοι είναι πιο αυστηροί και οφείλουν να ακολουθούνται απ' όλους τους υπαλλήλους. Συνεχίζοντας, αποδυνάμωση παρατηρείται ότι δέχθηκε ο ατομικισμός, καθώς ο μέσος όρος βρίσκεται στο 2,3. Ακόμη και πριν την πανδημία φαίνεται ότι ήταν από τις λιγότερο δημοφιλείς επιλογές, επομένως η αποδυνάμωση είναι δικαιολογημένη. Η τυπική απόκλιση είναι 0,801 το οποίο δείχνει μια αρκετά ασθενή συμφωνία μεταξύ των ερωτώμενων. Τέλος, το ευχάριστο εργασιακό κλίμα έχει δεχθεί αποδυνάμωση, όπως φαίνεται από τον μέσο όρο που είναι 2,1. Οι απόψεις βέβαια δείχνουν να έχουν μια ασθενή συμφωνία, καθώς η τυπική απόκλιση είναι 0,718.

Συνοψίζοντας τον Πίνακα 3.6.2.9, γίνεται αισθητό το γεγονός ότι το προσωπικό που απασχολείται με την οροφοκομία, ήδη ακολουθούσε πολλούς κανόνες υγιεινής. Η μεγαλύτερη επίδραση των νέων πρωτοκόλλων εμφανίζεται στην υπακοή σε πολλούς κανόνες υγιεινής, την γρήγορη εξυπηρέτηση, τη χρήση στολής εργασίας και το ευχάριστο εργασιακό κλίμα. Η υπακοή σε πολλούς κανόνες υγιεινής ενδυναμώθηκε, καθώς προστέθηκαν επιπλέον κανόνες για την αποφυγή εξάπλωσης της πανδημίας. Η έντονη χρήση στολής ενδυναμώθηκε, ώστε οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να μπορούν να διαχειρίζονται οι ίδιες τις στολές, αναφορικά με την καθαριότητα αυτής. Στον αντίποδα, η γρήγορη εξυπηρέτηση αποδυναμώθηκε, καθώς λόγω των νέων κανονισμών χρειάζεται να γίνεται πιο διεξοδικό καθάρισμα στα δωμάτια. Αυτό σημαίνει ότι διαρκεί περισσότερη ώρα το καθάρισμα ενός δωματίου. Άρα γενικότερα γίνεται πιο αργά η ολοκλήρωση της καθαριότητας των δωματίων. Η αποδυνάμωση στο ευχάριστο εργασιακό κλίμα οφείλεται κυρίως σε ψυχολογικά αίτια, καθώς με την εμφάνιση της πανδημίας και την ανάγκη για τήρηση αποστάσεων μεταξύ ανθρώπων, έχει πέσει το ηθικό του εργατικού δυναμικού κι αυτό έχει προκαλέσει τη μεταβολή αυτή.

Κλείνοντας το δεύτερο γύρο ερωτήσεων, ακολουθούν οι πίνακες με τα αποτελέσματα για τον τομέα της κουζίνας:

**Πίνακας 3.6.2.10: Βαθμός ενδυνάμωσης ή αποδυνάμωσης στοιχείων της λειτουργίας του τομέα της κουζίνας των ελληνικών ξενοδοχείων λόγω της εφαρμογής των υγειονομικών πρωτοκόλλων**

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (1 – Αποδυναμώθηκε πολύ, 3 – Ούτε ενδυναμώθηκε/Ούτε αποδυναμώθηκε, 5 – Ενδυναμώθηκε πολύ)			
	Μέσος Όρος	Διάμεσος	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Συμμόρφωση σε πολλούς κανόνες υγιεινής	4,15	4	4	0,670
Έντονη επικοινωνία με τα άλλα τμήματα	3,15	3	3	0,366
Έντονος έλεγχος τελικού προϊόντος	3,05	3	3	0,825
Έντονη τυποποίηση λειτουργίας	3,1	3	3	0,447
Ελάχιστη γνώση των υπηρεσιών των άλλων τμημάτων του ξενοδοχείου	2,85	3	3	0,587
Ελευθερία στο σχεδιασμό του μενού	1,95	2	2	0,394
Ακολούθηση των Standard Operations	3,2	3	3	0,833

Procedures (SOP) στις συνταγές				
Ελάχιστη συνεργασία με τα άλλα τμήματα	3,05	3	3	0,394
Υπακοή σε κανόνες HACCP	4,25	4	4	0,444
Τήρηση χρονικών περιθωρίων/Οργάνωση παραγωγής	2,8	3	3	0,894

Ξεκινώντας, η πρώτη μεταβλητή στον Πίνακα 3.6.2.10 αφορά τη συμμόρφωση σε πολλούς κανόνες υγιεινής. Σύμφωνα με τον μέσο όρο, φαίνεται ότι έχει ενδυναμωθεί καθώς είναι 4,15. Η τυπική απόκλιση είναι 0,670 το οποίο δείχνει μια μέτρια προς ασθενή συμφωνία απόψεων. Η έντονη επικοινωνία φαίνεται να έχει μια πολύ μικρή ενδυνάμωση, καθώς ο μέσος όρος είναι 3,15 και είναι πάρα πολύ κοντά στην επιλογή «Ούτε ενδυναμώθηκε/Ούτε αποδυναμώθηκε». Με τυπική απόκλιση 0,366 φαίνεται επίσης ότι υπάρχει μια τάση προς ισχυρή συμφωνία μεταξύ των ερωτηθέντων. Σταθερός παρέμεινε και ο έντονος έλεγχος τελικού προϊόντος, καθώς ο μέσος όρος είναι 3,05. Βέβαια εδώ φαίνεται να υπάρχει μια σχετικά ασθενής συμφωνία, καθώς η τυπική απόκλιση είναι 0,825. Πολύ μικρή ενδυνάμωση παρουσιάζει και η έντονη τυποποίηση λειτουργίας, καθώς ο μέσος όρος είναι 3,1. Με τυπική απόκλιση 0,447 βγαίνει το συμπέρασμα ότι οι συμμετέχοντες είχαν μια μέτρια προς ισχυρή συμφωνία σχετικά με το θέμα.

Μικρή αποδυνάμωση φαίνεται ότι υπήρξε στην ελάχιστη γνώση των υπηρεσιών των άλλων τμημάτων του ξενοδοχείου. Ο μέσος όρος εδώ είναι 2,85 το οποίο δεν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ιδιαίτερα αξιοσημείωτη μεταβολή. Η τυπική απόκλιση εδώ είναι 0,587 που δείχνει ότι υπάρχει μια μετριοπαθής συμφωνία απόψεων μεταξύ των απαντήσεων που δόθηκαν. Αποδυνάμωση δέχθηκε η ελευθερία στο σχεδιασμό του μενού, καθώς ο μέσος όρος 1,95 ερμηνεύεται ότι βρίσκεται πιο κοντά στην επιλογή «Αποδυναμώθηκε». Ακόμη και η επικρατούσα τιμή, δηλαδή η τιμή που εμφανίστηκε πιο συχνά είναι το 2, ενώ με τυπική απόκλιση 0,394 γίνεται εμφανές ότι υπάρχει μια τάση προς ισχυρή συμφωνία. Μικρή ενδυνάμωση υπήρξε στο κομμάτι της ακολουθίας των Standard Operation Procedures για τις συνταγές, καθώς ο μέσος όρος είναι 3,2. Τα Standard Operation Procedures, ή αλλιώς SOP, είναι οι διαδικασίες που οφείλει να ακολουθηθεί το προσωπικό της κουζίνας κατά την παραγωγή ενός εδέσματος. Πρόκειται δηλαδή για έναν οδηγό που υποδεικνύει το κάθε βήμα σε μια διαδικασία ρουτίνας (Bulloch, 2017). Όμως η τυπική απόκλιση, η οποία είναι 0,833, δείχνει ότι υπάρχει μια ασθενής συμφωνία στις απόψεις που εκφράστηκαν.

Σταθερή παρέμεινε η ελάχιστη συνεργασία με τα άλλα τμήματα, καθώς με μέσο όρο 3,05 είναι εντελώς ανεπαίσθητη η ενδυνάμωση, ενώ η τυπική απόκλιση, η οποία είναι 0,394, δείχνει ότι υπάρχει μια τάση προς ισχυρή συμφωνία. Η υπακοή στους κανόνες HACCP δέχθηκε ενδυνάμωση, όπως δείχνει ο μέσος όρος 4,25. Πρόκειται για μια αναμενόμενη εξέλιξη, καθώς με τα νέα πρωτόκολλα, υπήρξε μια «αναζωπύρωση» του ενδιαφέροντος για την αυστηρότερη επίβλεψη της τήρησης και των κανόνων HACCP. Η τυπική απόκλιση που είναι 0,444, υποδηλώνει μια μέτρια προς ισχυρή συμφωνία των απόψεων σχετικά με το θέμα αυτό. Τέλος, η τήρηση των χρονικών περιθωρίων δέχθηκε μικρή αποδυνάμωση όπως δείχνει ο μέσος όρος, που

είναι 2,8. Αυτό σημαίνει ότι λόγω των νέων πρωτοκόλλων υγιεινής, το προσωπικό της κουζίνας προσπαθώντας να αποφύγει να παραβιάσει κάποιο κανονισμό, έχει ρίξει λίγο το ρυθμό παραγωγής φαγητού. Παρόλα αυτά, όπως φαίνεται από την τυπική απόκλιση που είναι 0,894 , υπάρχει μια αρκετά ασθενής συμφωνία σχετικά με τη μεταβλητή αυτή, κάτι το οποίο φαίνεται και από τον μέσο όρο, ο οποίος είναι πολύ κοντά στην επιλογή «ούτε ενδυναμώθηκε/Ούτε αποδυναμώθηκε».

Σε ότι αφορά την κουζίνα και τη λειτουργία της γενικότερα, είναι φρόνιμο να δηλωθεί το ότι υπήρχαν πάρα πολύ κανόνες για την υγιεινή τους οποίους οφείλουν να ακολουθούν όσοι εργάζονται στον τομέα αυτό. Εντούτις, το φαινόμενο να παραβλέπονται κάποιοι κανόνες παρατηρούταν σε αρκετές περιπτώσεις. Με την εισαγωγή των νέων υγειονομικών πρωτοκόλλων, φαίνεται να δόθηκε μια ευκαιρία για υπενθύμιση των ήδη υπαρχόντων κανόνων, αλλά και την εφαρμογή νέων. Αυτό γίνεται εμφανές από την ενδυνάμωση που φαίνεται στη συμμόρφωση σε πολλούς κανόνες υγιεινής, αλλά και στην υπακοή στους κανόνες HACCP. Αξιοσημείωτη επίσης είναι η αποδυνάμωση που υπήρξε στην ελευθερία σχεδιασμού του μενού. Αυτό δεν έχει να κάνει τόσο με το να είναι πιο στοχευμένο το μενού στα εστιατόρια των ξενοδοχείων, όσο με την καλύτερη διαχείριση του εξοπλισμού της κουζίνας. Δηλαδή, όταν μετά από κάθε χρήση υπήρχε το φαινόμενο να γίνεται ένα γρήγορο ξέπλυμα ενός σκεύους, ώστε να χρησιμοποιηθεί άμεσα ξανά, πλέον το γεγονός ότι πρέπει τα σκεύη να πλένονται και απολυμαίνονται διεξοδικά θέτει φρένο σε αυτή την τακτική. Άρα, από τη στιγμή που πρέπει να ακολουθείται η διαδικασία αυτή κάθε φορά, αυτό σημαίνει ότι για να γίνει ένα σκεύος ξανά διαθέσιμο, χρειάζεται παραπάνω χρόνο. Όμως για να είναι έτοιμο ένα πιάτο στον κατάλληλο χρόνο, οι μάγειρες δεν μπορούν να περιμένουν πότε θα είναι έτοιμο το σκεύος που χρειάζονται άμεσα. Επομένως, το μενού προσαρμόστηκε με τέτοιο τρόπο, ώστε τα σκεύη που θα χρησιμοποιούνται, να μην χρειάζεται να βρίσκονται σε διαρκή ροή χρήσης, αλλά να επιτρέπεται χρόνος μέχρι να γίνουν ξανά διαθέσιμα.

Οι λοιπές μεταβολές που παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.6.2.10 δεν έχουν να επιδείξουν κάτι το σημαντικό. Είναι πολύ μικρές, σε σημείο να δείχνουν ότι δεν υπήρξε κάποια αξιοσημείωτη αλλαγή. Έχουν δηλαδή παραμείνει σταθερές, καθώς βρίσκονται πολύ κοντά στην επιλογή 3, «Ούτε ενδυναμώθηκε/Ούτε αποδυναμώθηκε».

**Πίνακας 3.6.2.11: Βαθμός ενδυνάμωσης ή αποδυνάμωσης στοιχείων του προσωπικού του τομέα του εστιατορίου των ελληνικών ξενοδοχείων λόγω της εφαρμογής των υγειονομικών πρωτοκόλλων**

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (1 – Αποδυναμώθηκε πολύ, 3 – Ούτε ενδυναμώθηκε/Ούτε αποδυναμώθηκε, 5 – Ενδυναμώθηκε πολύ			
	Μέσος Όρος	Διάμεσος	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Έντονη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων	3,1	3	3	0,552
Υπακοή σε πολλούς κανόνες υγιεινής	4,05	4	4	0,604
Έντονα εκπαιδευμένο προσωπικό	3,15	3	3	0,489

Υψηλή απόδοση στην εργασία	2,95	3	3	0,686
Έντονα εξειδικευμένο προσωπικό	3,1	3	3	0,552
Έντονη χρήση στολής εργασίας	3,55	3	3	0,759
Γρήγορη εξυπηρέτηση πελατών	2,5	2	2	0,827
Ευχάριστο εργασιακό κλίμα	2,2	2	2	0,695
Καλή γνώση μέτρων έκτακτης ανάγκης	3,6	3,5	3	0,680
Έντονη χρήση μέσων ατομικής προστασίας	4,05	4	4	0,686

Ξεκινώντας με το προσωπικό που απασχολείται στην κουζίνα (Πίνακας 3.6.2.11), η έντονη συνεργασία φαίνεται να παρέμεινε στα ίδια επίπεδα που ήταν και πριν την εμφάνιση της πανδημίας. Ο μέσος όρος 3,1 που προκύπτει από τις απαντήσεις, είναι απόδειξη του ότι δεν υπήρξε κάποια αξιόλογη μεταβολή. Καθώς η τυπική απόκλιση για την έντονη συνεργασία είναι 0,552, παρατηρείται επίσης μια μέτρια συμφωνία για τη συγκεκριμένη μεταβλητή. Η επιλογή «Ενδυναμώθηκε» φαίνεται να έχει την πιο συχνή εμφάνιση για την υπακοή σε πολλούς κανόνες υγιεινής και το ίδιο υποδηλώνει ο μέσος όρος 4,05. Λόγω το ότι ο τομέας της κουζίνας ήταν κατ'εξοχήν σημείο ιδιαίτερου υγειονομικού ενδιαφέροντος, ήταν αναμενόμενο οι επιλογές να τείνουν περισσότερο προς το «Ενδυναμώθηκε πολύ». Παρόλα αυτά, δε συμβαίνει κάτι τέτοιο, καθώς το γεγονός ότι υπήρχαν ήδη πολλοί κανόνες για να ακολουθήσουν οι εργαζόμενοι στην κουζίνα, μετρίασε το γεγονός ότι προστέθηκαν ακόμη περισσότεροι κανόνες. Βέβαια η τυπική απόκλιση δείχνει ότι υπάρχει μια μέτρια προς ασθενή συμφωνία σχετικά, καθώς είναι 0,604 και αφήνει να εννοηθεί ότι οι απόψεις των ερωτώμενων είχαν μια διάσταση μεταξύ τους, καθώς άλλοι θεώρησαν ότι ενδυναμώθηκε πολύ η υπακοή σε κανόνες υγιεινής ή ότι παρέμεινε ίδια. Το έντονα εκπαιδευμένο προσωπικό ενδυναμώθηκε ελάχιστα, καθώς σύμφωνα με τον μέσο όρο 3,15 η μεταβολή του είναι ανεπαίσθητη. Με την τυπική απόκλιση να είναι 0,489 γίνεται σαφές επίσης ότι υπάρχει μια μέτρια συμφωνία μεταξύ των συμμετεχόντων. Αντίστοιχα ελάχιστη μεταβολή εμφανίστηκε στην υψηλή απόδοση εργασίας, με τον μέσο όρο να είναι 2,95 το οποίο είναι ιδιαίτερα μικρή αποδυνάμωση. Οι περισσότεροι από τους ερωτώμενους φαίνεται να απάντησαν ότι έμεινε σταθερή η απόδοση των υπαλλήλων, κάτι το οποίο μπορεί να επιβεβαιωθεί από το γεγονός ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εξακολουθούν να προσλαμβάνουν προσωπικό υψηλής κατάρτισης, όπως έγινε εμφανές νωρίτερα. Η τυπική απόκλιση βέβαια δείχνει μια ασθενή συμφωνία απόψεων, καθώς είναι 0,686 κι αυτό σημαίνει ότι υπήρξαν ξενοδοχεία τα οποία παρατήρησαν την απόδοση των εργαζομένων να φθίνει.

Μικρή ενδυνάμωση παρατηρείται και στο έντονα εξειδικευμένο προσωπικό, καθώς ο μέσος όρος είναι μόλις 3,1 και τείνει προς την επιλογή «Ούτε ενδυναμώθηκε/Ούτε αποδυναμώθηκε». Και γι' αυτή τη μεταβλητή υπάρχει μια μέτρια συμφωνία, καθώς η τυπική απόκλιση είναι 0,552. Η έντονη χρήση στολής παρουσίασε σχετική ενδυνάμωση καθώς ο μέσος όρος υπολογίστηκε να είναι 3,55. Είναι αρκετά κοντά στην επιλογή «Ενδυναμώθηκε», αλλά όπως φαίνεται από την τυπική απόκλιση, υπάρχει μια σχετικά ασθενής συμφωνία, καθώς η τιμή της είναι 0,759. Η γρήγορη εξυπηρέτηση φαίνεται να αποδυναμώθηκε σε ένα βαθμό, καθώς η επικρατούσα τιμή είναι η επιλογή 2 «Αποδυναμώθηκε» και ο μέσος όρος βρίσκεται στο 2,5.

Όμως υπάρχει μια ασθενής συμφωνία απόψεων, όπως υποδεικνύει η τυπική απόκλιση που είναι 0,827. Αυτό συμβαίνει κυρίως επειδή ο χρόνος που χρειάζεται για την παραγωγή φαγητού είναι σταθερός και εξαρτάται από τη συνταγή. Ο λόγος για τον οποίο εμφανίστηκε η αποδυνάμωση έχει να κάνει με τη διαχείριση των μαγειρικών σκευών, όπως είχε αναφερθεί προηγουμένως. Εάν ένα σκεύος χρειάζεται να χρησιμοποιηθεί πολλαπλές φορές, τότε το γεγονός ότι πρέπει να πλένεται και απολυμαίνεται κάθε φορά δημιουργεί εμπόδια στην παραγωγή.

Αποδυνάμωση υπήρξε και στο ευχάριστο εργασιακό κλίμα, όπως μαρτυρά ο μέσος όρος 2,2. Ο τομέας της κουζίνας έχει γενικότερα πολύ πίεση ως έχει, σύμφωνα με επαγγελματίες του χώρου. Η εμφάνιση της πανδημίας επιδείνωσε περαιτέρω την πίεση που προϋπήρχε. Βέβαια υπάρχει μια τάση προς ασθενή συμφωνία, καθώς η τυπική απόκλιση είναι 0,695, επομένως φαίνεται ότι δεν έχουν όλοι οι συμμετέχοντες την ίδια άποψη επί του θέματος. Η καλή γνώση για τα μέτρα έκτακτης ανάγκης ενδυναμώθηκε κάπως. Με τον μέσο όρο να είναι 3,6 γίνεται φανερό ότι πλέον και οι εργαζόμενοι σε μια κουζίνα οφείλουν να γνωρίζουν καλύτερα πώς να δράσουν σε περίπτωση που παρουσιαστεί κάτι απρόοπτο. Παρόλα αυτά, παρατηρείται μια μέτρια προς ασθενή συμφωνία, καθώς η τυπική απόκλιση είναι 0,680. Τέλος, ενδυνάμωση υπάρχει στο κομμάτι της έντονης χρήσης μέσων ατομικής προστασίας. Ο μέσος όρος βρίσκεται στο 4,05, ελάχιστα πιο πάνω από την επιλογή «Ενδυναμώθηκε». Λαμβάνοντας ως δεδομένο ότι η χρήση μέσων ατομικής προστασίας πριν την εμφάνιση της πανδημίας ήταν ιδιαίτερα περιορισμένη, γίνεται σαφές ότι πλέον πρόκειται για μια μεγάλη αλλαγή για το προσωπικό της κουζίνας. Όμως κι εδώ παρατηρείται ότι υπάρχει μια μέτρια προς ασθενή συμφωνία, όπως δείχνει η τυπική απόκλιση που είναι 0,686.

Κοιτάζοντας τον Πίνακα 3.6.2.11 γενικότερα, φαίνεται ότι οι περισσότερες μεταβλητές βρίσκονται πολύ κοντά στα ίδια επίπεδα που ήταν και πριν την εμφάνιση της πανδημίας. Η κουζίνα ως τομέας είχε πολλούς κανόνες υγιεινής να ακολουθήσει, όπως ήδη αναφέρθηκε. Με την εμφάνιση της πανδημίας δε φαίνεται να άλλαξε δραματικά ο τρόπος που δρα το προσωπικό. Η μεγαλύτερη μεταβολή παρατηρείται στο εργασιακό κλίμα, το οποίο αποδυναμώθηκε λόγω του ψυχολογικού φορτίου που επέφερε η εμφάνιση του κορονοϊού. Αντίθετα, τη μεγαλύτερη ενδυνάμωση είχαν η υπακοή σε πολλούς κανόνες υγιεινής και η έντονη χρήση μέσων ατομικής προστασίας. Αυτή η εξέλιξη οφείλεται κυρίως στα νέα πρωτόκολλα υγιεινής που τέθηκαν σε ισχύ και περιγράφουν με πολύ συγκεκριμένο τρόπο τη νέα λειτουργία του τομέα της κουζίνας.

### **3.6.3 Γ' γύρος ερωτήσεων**

Ο τρίτος ερευνητικός γύρος είχε σκοπό να συγκεντρώσει τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά δεδομένα. Ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να σχολιάσουν και να αιτιολογήσουν τα ευρήματα που προέκυψαν στον δεύτερο ερευνητικό γύρο (Πίνακες 3.6.2.1-3.6.2.11), όπως επίσης και να υποβάλλουν δικές τους προτάσεις σχετικά με τρόπους οι οποίοι θα μπορούσαν να ενισχυθούν τα θετικά στοιχεία και να μειωθούν τα αρνητικά.

Για το λόγο αυτό, οι ερωτήσεις σε αυτό το σημείο παρέθεταν στους ερωτώμενους τη μεταβλητή που είχε την μεγαλύτερη ενδυνάμωση και τη μεγαλύτερη αποδυνάμωση από κάθε ένα από τα ερωτήματα του δεύτερου ερευνητικού γύρου και ζητούνταν να χαρακτηριστεί η εξέλιξη ως ευκαιρία ή απειλή και να αιτιολογηθεί, ως σημαντική ή ασήμαντη και να αιτιολογηθεί, ως θετική ή αρνητική και να αιτιολογηθεί. Στο τέλος δινόταν ένα πλαίσιο όπου μπορούσαν να συμπληρώσουν τις δικές τους προτάσεις σχετικά με το τι θα μπορούσαν οι επιχειρήσεις να κάνουν ώστε να ενισχυθούν τα θετικά στοιχεία σε κάθε περίπτωση και να μειωθούν ή μετριαστούν τα αρνητικά.

Στο σημείο αυτό να σημειωθεί ότι από τα αποτελέσματα του δεύτερου ερευνητικού γύρου σε κάποιες περιπτώσεις προέκυψαν δύο αρνητικές εξελίξεις, αντί για μια θετική και μια αρνητική. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι υπήρξε αποδυνάμωση σε όλες τις μεταβλητές που αναφέρονταν.

Ακολουθούν οι πίνακες με τα συμπεράσματα του τρίτου ερευνητικού γύρου:

### **Πίνακας 3.6.3.1: Αξιολόγηση της επίδρασης των υγειονομικών πρωτοκόλλων στη λειτουργία του τομέα της Υποδοχής των ελληνικών ξενοδοχείων και προτάσεις πολιτικής**

	Μέσος όρος	Διάμεσος	Επικρατούσα τιμή	Τυπική απόκλιση
Απειλή/Ευκαιρία	1,75	2	2	0,688
Σημαντική/Ασήμαντη	4,35	5	4	0,587
Θετική/Αρνητική	1,95	2	2	0,604
<b>Ποιοτικά αποτελέσματα</b>			<b>Συχνότητα καταγραφής</b>	
Δημιουργία ευχάριστου κλίματος			5	
Αλλαγή τρόπου διαδικασιών (τηλέφωνο, email, αυτοματοποίηση)			4	
Προσωπικό (ενδυνάμωση, εκπαίδευση, επιπλέον προσλήψεις)			3	
Χαλάρωση των μέτρων			5	
Διαφοροποίηση/αναβάθμιση προϊόντος			11	
Αναδιαμόρφωση χώρου υποδοχής			3	

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 3.6.3.1, το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων θεωρεί απειλή το γεγονός ότι η επικοινωνία αποδυναμώθηκε στην υποδοχή. Σημειώθηκε ότι η ενδυνάμωση στους κανόνες υγιεινής είναι κάτι θετικό, αλλά όταν αυτό οδηγεί σε χάσμα ανάμεσα στους υπαλλήλους και τους πελάτες, τότε δημιουργείται πρόβλημα. Αυτό γίνεται εμφανές από τον μέσο όρο 1,75 που προκύπτει από τα δεδομένα, καθώς και την τυπική απόκλιση 0,688 η οποία υποδηλώνει μια μέτρια προς ασθενή σύγκλιση απόψεων. Παρόλα αυτά,



ψηφίστηκε ότι είναι μια σημαντική εξέλιξη, αν και με αρκετά αρνητικό αντίκτυπο, όπως μαρτυρούν οι μέσοι όροι 4,35 και 1,95 αντίστοιχα. Φαίνεται επίσης ότι υπάρχει μια μέτρια συμφωνία και για το ότι είναι μια σημαντική εξέλιξη, με τυπική απόκλιση 0,587, και για το ότι είναι αρνητική, με τυπική απόκλιση 0,604.

Στην ερώτηση τι προτάσεις έχουν να κάνουν σχετικά με την ενδυνάμωση των θετικών στοιχείων και την μείωση των αρνητικών, η πιο συχνή πρόταση ήταν η «διαφοροποίηση/αναβάθμιση προϊόντος». Οι επιχειρήσεις πλέον αντιλαμβάνονται ότι πρέπει να έχουν κάτι το ιδιαίτερο που να τις κάνει μοναδικές και αξιομνημόνευτες στους πελάτες τους. Δεν αρκεί μόνο το να παρέχουν ένα κρεβάτι κι ένα γεύμα, οφείλουν να δημιουργήσουν κάτι που θα τις ξεχωρίζει από άλλες επιχειρήσεις. Η δύο επόμενες πιο συχνές απαντήσεις ήταν η «δημιουργία ευχάριστου κλίματος» και η «χαλάρωση των μέτρων», με πέντε εμφανίσεις η κάθε μία. Ξεκινώντας από την χαλάρωση των μέτρων, αυτό που τέθηκε πιο συχνά ήταν το να γίνουν κάποιες μεταβολές στα μέτρα, ώστε να δοθούν περισσότερες ελευθερίες στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Ήδη γίνεται φανερό ότι τα μέτρα που έχουν τεθεί, όχι μόνο για τον τουρισμό, έχουν γίνει πιο επιεική. Εντούτοις, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν μεγάλο μέρος της λειτουργίας τους να εξαρτάται από την διαπροσωπική επαφή. Με το να χρειάζεται να διατηρηθεί φυσική απόσταση μεταξύ υπαλλήλων και πελατών, τίθενται εμπόδια στο κομμάτι αυτό. Όσον αφορά στη δημιουργία του ευχάριστου κλίματος, είναι αρκετά αλληλένδετο με τα προηγούμενα. Από τη στιγμή που η διαπροσωπική επαφή περιορίζεται, δημιουργείται ένα πιο ψυχρό περιβάλλον, το οποίο δημιουργεί ανεπιθύμητες εμπειρίες για τους πελάτες. Επομένως, με χαλάρωση των μέτρων γίνεται δυνατή η διαπροσωπική επαφή με τον πελάτη, με αποτέλεσμα την δημιουργία του πιο οικείου κλίματος και ευχάριστου περιβάλλοντος.

Άλλη πρόταση που εμφανίστηκε τέσσερις φορές αφορά στην εκμετάλλευση της τεχνολογίας για όφελος του τουρισμού. Πρόκειται για την αυτοματοποίηση των διαδικασιών check in/check out κυρίως, όπου αυτό που πρότειναν μερικοί από τους συμμετέχοντες ήταν να επενδύσουν οι επιχειρήσεις ώστε να βελτιωθούν οι εφαρμογές που παρέχουν αυτές τις δυνατότητες. Επίσης, προτάθηκε να γίνεται παρότρυνση προς τους πελάτες ώστε να χρησιμοποιούν όσο γίνεται απομακρυσμένους τρόπους επικοινωνίας με την υποδοχή, όπως είναι το τηλέφωνο ή το email. Η αναβάθμιση του προσωπικού επίσης τέθηκε ως πρόταση, κυρίως η πρόσληψη και εκπαίδευση επιπρόσθετου προσωπικού. Το σκεπτικό πίσω από την πρόταση αυτή ήταν το ότι με περισσότερο προσωπικό, ο φόρτος εργασίας θα επιμερίζεται καλύτερα και οι πελάτες δε θα χρειάζεται να παραμένουν στο χώρο της υποδοχής για περισσότερη ώρα απ' ότι είναι απαραίτητο. Έτσι θα τηρούνται οι κανόνες υγιεινής που ορίζουν ότι δεν πρέπει να δημιουργείται συνωστισμός στο χώρο της υποδοχής και θα ολοκληρώνονται οι διαδικασίες της υποδοχής πιο γρήγορα. Επιπλέον, με την εκπαίδευση του προσωπικού αναβαθμίζεται και το παρεχόμενο προϊόν της επιχείρησης, το οποίο σημαίνει ότι μπορεί να επιφέρει και οικονομικό όφελος.

Τελευταία πρόταση που έγινε στο συγκεκριμένο σημείο, ήταν η αναδιαμόρφωση του χώρου της υποδοχής. Με τα νέα υγειονομικά μέτρα οι επιχειρήσεις όφειλαν να αποσύρουν

αρκετά από τα αντικείμενα που θεωρούνταν πιθανές εστίες μετάδοσης. Πλέον, αυτό που προτείνουν οι συμμετέχοντες είναι να γίνει μια αλλαγή στο κομμάτι αυτό, ώστε να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να επαναφέρουν το χαρακτήρα που δίνουν τα διακοσμητικά σε έναν χώρο. Με τις κατάλληλες προσθήκες, το κλίμα στην υποδοχή γίνεται πιο φιλικό προς τον πελάτη, κάτι το οποίο του δημιουργεί μια αίσθηση ηρεμίας και του επιτρέπει να ανοιχθεί περισσότερο σε μια συζήτηση με τους υπαλλήλους της υποδοχής. Αυτό το κομμάτι έρχεται σε συμφωνία και με την βιβλιογραφική ανασκόπηση, όπου είχε σημειωθεί ότι με την κατάλληλη διακόσμηση ενός χώρου, μπορεί ένας πελάτης να νιώσει πιο άνετα, να χαλαρώσει και να είναι ξέγνοιαστος (Ντόντη, 2001).

Γενικά φαίνεται να υπάρχει μια σύγκλιση μεταξύ των αποτελεσμάτων της έρευνας και της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, καθώς το θέμα της επικοινωνίας με τον πελάτη έχει αναφερθεί από διάφορους ερευνητές και συγγραφείς. Ενδεικτικά, οι Λαλούμης και Σεργόπουλος έχουν μιλήσει για τη σημαντικότητα της επικοινωνίας στην υποδοχή (2017), η Ντόντη στο βιβλίο της «Λειτουργία Υποδοχής» (2003) και οι Bestoon et all (2020) σε άρθρο τους σχετικά με την ικανοποίηση του πελάτη και τη δημιουργία επαναλαμβανόμενων πελατών.

### **Πίνακας 3.6.3.2: Αξιολόγηση της επίδρασης των υγειονομικών πρωτοκόλλων στην εξυπηρέτηση των πελατών στον τομέα της Υποδοχής των ελληνικών ξενοδοχείων και προτάσεις πολιτικής**

	Μέσος όρος	Διάμεσος	Επικρατούσα τιμή	Τυπική απόκλιση
Απειλή/Ευκαιρία	1,35	1	1	0,489
Σημαντική/Ασήμαντη	4,55	4,5	5	0,510
Θετική/Αρνητική	1,35	1,5	1	0,470
<b>Ποιοτικά αποτελέσματα</b>			<b>Συχνότητα καταγραφής</b>	
Αναβάθμιση προσωπικού (εκπαίδευση, ενδυνάμωση, πρόσληψη)			7	
Αναβάθμιση προϊόντος			6	
Αναβάθμιση διαχείρισης προσωπικού			4	
Παροχή κινήτρων για το προσωπικό			4	
Τήρηση μέτρων ασφαλείας			3	
Απλοποίηση διαδικασιών			2	
Προώθηση μέσω διαφημίσεων			2	

Από τον Πίνακα 3.6.3.2 προκύπτει ότι και οι δύο εξελίξεις είναι απειλή για τα ξενοδοχεία. Με μέσο όρο 1.35 μάλιστα και επικρατούσα τιμή την τιμή 1, φαίνεται ότι υπάρχει μια τάση προς την επιλογή «Μεγάλη απειλή». Υπάρχει μάλιστα και μια μέτρια συμφωνία σχετικά, όπως δείχνει η τυπική απόκλιση που είναι 0,489. Συνεχίζοντας, φαίνεται επίσης ότι θεωρείται ως μια αρκετά

σημαντική εξέλιξη, όπως υποδηλώνει ο μέσος όρος 4,55. Η τυπική απόκλιση κι εδώ φανερώνει μια μέτρια συμφωνία με τιμή 0,510. Τέλος, οι συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν ότι πρόκειται για δύο αρνητικές εξελίξεις, το οποίο φανερώνει ο μέσος όρος 1,35, ενώ μέρος αυτών δήλωσε ότι πρόκειται για μεγάλη απειλή, όπως φαίνεται από την επικρατούσα τιμή που είναι 1. Με την τυπική απόκλιση να βρίσκεται στο 0,470 γίνεται επίσης φανερή η μέτρια συμφωνία που υπάρχει.

Στην ερώτηση για το ποιες προτάσεις είχαν να κάνουν σχετικά με την ενίσχυση των θετικών στοιχείων και την μείωση των αρνητικών, εμφανίστηκαν συνολικά επτά προτάσεις. Η πρώτη η εξ αυτών αφορά στην αναβάθμιση του προσωπικού μέσω εκπαίδευσης, ενδυνάμωσης ή πρόσληψης επιπλέον ατόμων. Ο κεντρικός άξονας εδώ ήταν ότι οι επιχειρήσεις οφείλουν να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους, ώστε να γίνει αντιληπτό το ότι παρέχοντας μια πιο προσωποποιημένη εξυπηρέτηση, θα υπάρχουν οικονομικά οφέλη και για την επιχείρηση, αλλά και το ίδιο το προσωπικό. Με την πιο φιλική επαφή με τους πελάτες, δίνεται η δυνατότητα να δημιουργηθούν επαναλαμβανόμενοι πελάτες, καθώς επίσης και να ανοιχθούν σε νέα πελατεία, μέσω της διαφήμισης που παρέχουν οι ευχαριστημένοι πελάτες. Εν συνεχεία, η ενδυνάμωση αφορά κυρίως στην πρόσληψη προσωπικού το οποίο θα έχει τη γνώση για να παρέχει την πιο προσωποποιημένη εξυπηρέτηση. Προσωπικό υψηλών προδιαγραφών, το οποίο θα μπορεί να παρέχει και το ανάλογο επίπεδο υπηρεσιών. Επίσης, οι επιχειρήσεις χρειάζεται να κάνουν καλύτερη διαχείριση προσωπικού και να υπάρχει ηθική ανταμοιβή.

Άλλη πρόταση που έγινε αφορά στην αναβάθμιση του παρεχόμενου προϊόντος. Είναι μια πρόταση που εμφανίστηκε και στην προηγούμενη ερώτηση, αλλά κι εδώ συγκέντρωσε συνολικά έξι εμφανίσεις. Αυτό που προτείνεται από τους ερωτώμενους εδώ, είναι η καλύτερευση του τρόπου με τον οποίο η εξυπηρέτηση για κάθε πελάτη θα είναι προσωποποιημένη. Συνεχίζοντας, άλλη πρόταση είναι να παρέχονται κίνητρα στο προσωπικό. Πρόκειται κυρίως για οικονομικά κίνητρα, καθώς σύμφωνα με τις αιτιολογήσεις που παρατέθηκαν, εάν υπάρχει το κατάλληλο οικονομικό κίνητρο, τότε οι επιχειρήσεις θα προσελκύσουν και το προσωπικό το οποίο θα μπορέσει να παρέχει την προσωποποιημένη εξυπηρέτηση που χρειάζεται.

Με μικρότερη συχνότητα έγιναν προτάσεις για το πώς θα μπορούσε να ενδυναμωθεί το αίσθημα ασφάλειας. Μία εξ αυτών είναι η τήρηση των κανόνων υγιεινής. Σε τρεις απαντήσεις εμφανίστηκε η συγκεκριμένη πρόταση και μάλιστα έγινε η παρατήρηση για αυστηρή τήρηση των κανόνων υγιεινής, ειδάλως θα υπάρχουν κυρώσεις. Έπειτα τέθηκε ξανά η πρόταση για απλοποίηση των διαδικασιών, καθώς, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, θα μειωθεί ο χρόνος αναμονής, κάτι που θα συμφωνεί και με τα νέα υγειονομικά πρωτόκολλα για την αποφυγή εξάπλωσης της πανδημίας. Τελευταία πρόταση που εμφανίστηκε, είναι η δημιουργία μιας διαφημιστικής εκστρατείας, η οποία να αναδεικνύει εικόνες ασφάλειας, όπως άτομα τα οποία τηρούν τα πρωτόκολλα υγιεινής κατά την εργασία τους. Αυτό ενδεχομένως να επανέφερε το αίσθημα ασφάλειας στους εν δυνάμει τουρίστες, ώστε να νιώσουν αρκετή αυτοπεποίθηση να επισκεφθούν την Ελλάδα χωρίς να φοβούνται για την υγεία τους.

**Πίνακας 3.6.3.3: Αξιολόγηση της επίδρασης των υγειονομικών πρωτοκόλλων στους εργαζόμενους στον τομέα της υποδοχής των ελληνικών ξενοδοχείων και προτάσεις πολιτικής**

	Μέσος όρος	Διάμεσος	Επικρατούσα τιμή	Τυπική απόκλιση
Απειλή/Ευκαιρία	2,1	2	2	0,788
Σημαντική/Ασήμαντη	4	4	4	0,458
Θετική/Αρνητική	2,35	2	2	0,933
<b>Ποιοτικά αποτελέσματα</b>			<b>Συχνότητα καταγραφής</b>	
Αναβάθμιση προσωπικού (εκπαίδευση, ενδυνάμωση, πρόσληψη)			6	
Επανασχεδιασμός διαδικασιών			8	
Αναβάθμιση τουριστικού προϊόντος			3	
Κίνητρα για το προσωπικό			6	
Επανακαθορισμός στόχων από την επιχείρηση			4	

Από τον Πίνακα 3.6.3.3 προκύπτει ότι οι εξελίξεις τείνουν περισσότερο προς την απειλή. Σύμφωνα με τις απαντήσεις και τις αιτιολογήσεις αυτών, οι επιλογές που έγιναν αφορούν κυρίως στο κομμάτι της αποδυνάμωσης της προσοχής στις ανάγκες του πελάτη, αλλά και στην αύξηση της εργασίας υπό πίεση. Επίσης από τα σχόλια, προκύπτει ότι η ενδυνάμωση της χρήσης στολής εργασίας είναι μια πρακτική που έπρεπε να ακολουθούν περισσότερα ξενοδοχεία εδώ και πολύ καιρό, αλλά δεν έγινε ποτέ. Παρόλα αυτά, πρόκειται για μια θετική εξέλιξη.

Σύμφωνα με τα δεδομένα στον Πίνακα 3.6.3.3, η ενδυνάμωση της εργασίας υπό πίεση και η αποδυνάμωση της προσοχής στις ανάγκες του πελάτη, είναι απειλή για τα ξενοδοχεία, καθώς ο μέσος όρος είναι 2,1 με επικρατούσα τιμή την τιμή 2, «Απειλή». Η τυπική απόκλιση δείχνει μια κάπως ασθενή συμφωνία για το κομμάτι αυτό. Για τη σημαντικότητα της εξέλιξης αυτής, ο μέσος όρος είναι η τιμή 4, που σημαίνει ότι είναι σημαντική. Εδώ φαίνεται ότι υπάρχει μια πιο ισχυρή συμφωνία, καθώς η τυπική απόκλιση είναι 0,458. Για το αν είναι θετική ή αρνητική, τα δεδομένα δείχνουν ότι είναι αρνητική εξέλιξη, σύμφωνα με τον μέσο όρο που είναι 2,35. Όμως εδώ υπάρχει μια ασθενής συμφωνία, καθώς η τυπική απόκλιση είναι 0,933.

Στις προτάσεις που ζητήθηκαν για την ενδυνάμωση των θετικών στοιχείων και την αποδυνάμωση των αρνητικών, οι ερωτώμενοι ξανά στράφηκαν στην αναβάθμιση του προσωπικού, μέσω εκπαίδευσης, ενδυνάμωσης ή επιπλέον πρόσληψης. Σύμφωνα με τις αιτιολογήσεις, η πρόσληψη νέου προσωπικού μπορεί να μειώσει την πίεση που εμφανίστηκε κατά την περίοδο της πανδημίας, ενώ η εκπαίδευση θα βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση του γιατί πρέπει να δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στις ανάγκες του πελάτη. Σημειώθηκε βέβαια ότι η διακοπή της προσοχής στις ανάγκες του πελάτη συνέβη διότι οι εργαζόμενοι φοβούνταν για την

υγεία τους, όμως αυτό δε θα πρέπει να τους αποθαρρύνει από το να προσφέρουν μια καλύτερη εμπειρία. Μια άλλη πρόταση που εμφανίστηκε οκτώ φορές συνολικά, αφορά στον επανασχεδιασμό των διαδικασιών. Δηλαδή σε ότι έχει να κάνει με το check in/check out θα πρέπει οι επιχειρήσεις να ανακαλύψουν νέους τρόπους ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να κάνουν με άνεση τη δουλειά τους, χωρίς να αμελούν τον πελάτη και έχοντας λιγότερη πίεση κατά την εργασία τους.

Στη συνέχεια είναι η αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος. Αυτό, από τη σκοπιά του προσωπικού μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, σημαίνει είτε την πρόσληψη καλύτερα εκπαιδευμένου προσωπικού, είτε την επιπλέον εκπαίδευση από την επιχείρηση στο προσωπικό, ώστε να μπορούν να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες και να είναι πιο συνεπείς στα καθήκοντά τους. Σε συνέχεια αυτού, έρχονται τα επιπλέον κίνητρα για το προσωπικό. Όταν μια επιχείρηση επιβραβεύει το προσωπικό της και παρέχει επιπλέον οικονομικά κίνητρα, τότε το προσωπικό έχει μεγαλύτερο έναυσμα ώστε να ανταποκρίνεται καλύτερα στα καθήκοντά του και είναι πιο πιθανό να κάνει και το «κάτι παραπάνω» για να ικανοποιήσει τον πελάτη. Τελευταία πρόταση που έγινε, ήταν να γίνει επανακαθορισμός των στόχων από την επιχείρηση. Αυτό που πρότειναν οι συμμετέχοντες, ήταν οι ίδιες οι επιχειρήσεις να αφουγκραστούν την κατάσταση που επικρατεί λόγω της πανδημίας και να προσαρμόσουν τη δραστηριότητά τους ανάλογα. Έτσι θα είναι σε θέση να ξεπεράσουν εμπόδια που πιθανόν τίθενται από τους νέους υγειονομικούς κανόνες.

Αυτό που φαίνεται από τα δεδομένα του Πίνακα 3.18 δεν είναι κάτι πρωτόγνωρο στη βιβλιογραφία. Όπως έχει αναφερθεί από τους Deerika et all (2016), όταν μια ξενοδοχειακή επιχείρηση βρίσκεται αντιμέτωπη με τόσο σοβαρά εμπόδια, τότε οφείλει να λάβει άμεσα δράση και να προσαρμόσει τη λειτουργία της στις νέες συνθήκες. Επίσης, συνετό είναι να αναφερθεί όταν μια επιχείρηση εκπαιδεύει το προσωπικό της, τότε είναι δυνατή η αναβάθμιση του προϊόντος που προσφέρει (Geary & Hunek, 2019).

#### **Πίνακας 3.6.3.4: Αξιολόγηση της επίδρασης των υγειονομικών πρωτοκόλλων στη λειτουργία του τομέα του εστιατορίου των ελληνικών ξενοδοχείων και προτάσεις πολιτικής**

	Μέσος όρος	Διάμεσος	Επικρατούσα τιμή	Τυπική απόκλιση
Απειλή/Ευκαιρία	2,45	2	2	1,050
Σημαντική/Ασήμαντη	4,05	4	4	0,510
Θετική/Αρνητική	2,65	2	2	0,933
<b>Ποιοτικά αποτελέσματα</b>			<b>Συχνότητα καταγραφής</b>	
Αναβάθμιση προσωπικού (εκπαίδευση, ενδυνάμωση, πρόσληψη)			10	
Αναθεώρηση στρατηγικής της επιχείρησης			5	
Αναβάθμιση τουριστικού προϊόντος			6	

Επιεικέστερη εφαρμογή κανόνων από τις επιχειρήσεις	4
Επανεξέταση των κανόνων για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις	3
Αυστηρή υπακοή στους νέους κανόνες	3

Στον Πίνακα 3.6.3.4 παρουσιάζονται τα συμπεράσματα του τρίτου ερευνητικού γύρου, σε ότι αφορά τη λειτουργία ενός εστιατορίου σε ξενοδοχείο. Πιο συγκεκριμένα, αφορά στην ενδυνάμωση της υπακοής στους κανόνες υγιεινής και την αποδυνάμωση της επαφής με τους πελάτες. Σύμφωνα με τα δεδομένα, η συγκεκριμένη εξέλιξη θεωρείται απειλή από μεγάλο μέρος των ερωτώμενων, καθώς ο μέσος όρος είναι 2,45 και η επικρατούσα τιμή είναι το 2 που αντιπροσωπεύει την επιλογή «Απειλή». Όμως η τυπική απόκλιση είναι 1,050 το οποίο συμβολίζει μια διαφωνία στις απόψεις. Σύμφωνα με τις αιτιολογήσεις των συμμετεχόντων, η ενίσχυση της υπακοής στους κανόνες είναι μια ευκαιρία για να είναι πιο τυπικοί οι υπάλληλοι στα θέματα υγιεινής, όμως η αποδυνάμωση της επαφής με τους πελάτες παραμένει απειλή για τα ξενοδοχεία. Στη συνέχεια, φαίνεται ότι η συγκεκριμένες εξελίξεις θεωρούνται αρκετά σημαντικές, όπως άλλωστε υποδηλώνει ο μέσος όρος 4,05. Εδώ παρατηρείται μια μέτρια συμφωνία που φαίνεται από την τυπική απόκλιση 0,510. Οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η ελάτωση της επαφής με τους πελάτες θα έχει σημαντικές επιπτώσεις, καθώς η επικοινωνία είναι μέρος του τουριστικού προϊόντος και κατέχει εξέχουσα θέση στη δημιουργία εμπειριών για τους πελάτες. Τέλος, οι συγκεκριμένες εξελίξεις φαίνεται να θεωρούνται αρνητικές, καθώς ο μέσος όρος 2,65 δείχνει προς αυτή την κατεύθυνση. Όμως κι εδώ παρατηρείται μια ασθενής συμφωνία, η οποία αναδεικνύεται από την τυπική απόκλιση 0,933. Πάλι εδώ φαίνεται ότι οι ερωτώμενοι θεωρούν θετικό το γεγονός ότι πλέον το εστιατόριο θα έχει πιο αυστηρούς κανόνες για να ακολουθεί, αλλά αρνητικό το ότι οι υπάλληλοι θα πρέπει να περιορίσουν την επαφή που έχουν με τον πελάτη.

Οι προτάσεις που έγιναν για την ενίσχυση των θετικών στοιχείων και την μείωση των αρνητικών, έχουν ως εξής. Αρχικά, ξανά εμφανίστηκε το θέμα της αναβάθμισης του προσωπικού. Δέκα από τους συμμετέχοντες απάντησαν ότι εάν το προσωπικό λάβει επιπλέον εκπαίδευση για το θέμα της πανδημίας και τους νέους υγειονομικούς κανόνες, η λειτουργία του εστιατορίου θα γίνει πιο ομαλή. Έπειτα, άλλη πρόταση ήταν να αναθεωρήσει η επιχείρηση τις στρατηγικές της όσον αφορά τη λειτουργία του εστιατορίου. Με μια διαφορετική προσέγγιση στον τρόπο που γίνονται οι λειτουργικές διαδικασίες, θα μπορούσε να υπάρξει μια καλύτερη ενσωμάτωση των νέων κανονισμών στην καθημερινότητα του εστιατορίου.

Άλλη πρόταση που έγινε, αφορά στην αναβάθμιση του παρεχόμενου προϊόντος. Η συγκεκριμένη πρόταση έγινε με γνώμονα το ότι για να αναβαθμιστεί το προϊόν ενός ξενοδοχείου, θα πρέπει να αναβαθμιστεί μέσω του προσωπικού. Επομένως με το να γίνει κάποια επιπλέον εκπαίδευση στο προσωπικό, είτε για τον τρόπο εξυπηρέτησης, είτε σχετικά με τα νέα

υγειονομικά πρωτόκολλα, τότε θα είναι δυνατή και η παροχή καλύτερης εμπειρίας εξυπηρέτησης.

Λιγότερο δημοφιλής προτάσεις αφορούν στην μεγαλύτερη επιείκεια των νέων κανονισμών προς τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, καθώς και την επανεξέταση αυτών ώστε να προσαρμοστούν στις ιδιαίτερες ανάγκες τους. Ουσιαστικά αυτό που προτείνουν οι συμμετέχοντες είναι η κυβέρνηση να αναθεωρήσει τους κανόνες που έθεσε και να συζητήσει με τους ξενοδόχους σχετικά με το ποιους τρόπους θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν, ώστε το τουριστικό προϊόν να μην επηρεαστεί αρνητικά, αλλά και να εξασφαλιστεί η προστασία πελατών και προσωπικού. Τέλος, υπήρξαν και ελάχιστες προτάσεις που είχαν αντίθετη άποψη, δηλαδή να υπάρξει αυστηρή εφαρμογή των κανόνων, καθώς θεωρούν ότι με αυτόν τον τρόπο θα επιστρέψει το αίσθημα ασφάλειας.

Όπως φαίνεται από τις προτάσεις, η πλειοψηφία των προτάσεων τείνει ξανά προς την ίδια κατεύθυνση με την βιβλιογραφία. Δηλαδή όταν υπάρχει μια κρίση, αυτό που χρειάζεται να κάνει η επιχείρηση είναι να λάβει άμεσα δράση, ώστε να εκτιμηθεί η κατάσταση, να συζητηθούν οι επιλογές και να βρεθεί μια λύση στο πρόβλημα (Deerika et all, 2016). Αυτό που παρατηρείται εδώ συγκεκριμένα, είναι το ότι η συγκεκριμένες προτάσεις αφορούν σε μια μεγαλύτερη κλίμακα, δεδομένου ότι προτείνεται να γίνει η διαδικασία αυτή σε ολόκληρο τον ξενοδοχειακό κλάδο, καθώς επίσης και το ότι ζητήθηκε να εμπλακεί και η κυβέρνηση.

### **Πίνακας 3.6.3.5: Αξιολόγηση της επίδρασης των υγειονομικών πρωτοκόλλων στην εξυπηρέτηση των πελατών στον τομέα του εστιατορίου των ελληνικών ξενοδοχείων και προτάσεις πολιτικής**

	Μέσος όρος	Διάμεσος	Επικρατούσα τιμή	Τυπική απόκλιση
Απειλή/Ευκαιρία	1,65	1	1	0,988
Σημαντική/Ασήμαντη	4,5	5	5	0,606
Θετική/Αρνητική	1,85	1,5	1	1,136
<b>Ποιοτικά αποτελέσματα</b>			<b>Συχνότητα καταγραφής</b>	
Αναβάθμιση προσωπικού (ενδυνάμωση, πρόσληψη, εκπαίδευση)			7	
Καθορισμός πολιτικής καλύτερης εξυπηρέτησης			5	
Αναβάθμιση παρεχόμενου προϊόντος			4	
Χαλάρωση υγειονομικών μέτρων			2	
Προσαρμογή στις νέες συνθήκες			4	

Στον Πίνακα 3.6.3.5 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της αποδυνάμωσης της αλληλεπίδρασης πελατών και υπαλλήλων, καθώς και της αποδυνάμωσης της γρήγορης εξυπηρέτησης. Από τον μέσο όρο που είναι 1,65 φαίνεται ότι θεωρείται απειλή και μάλιστα

δείχνει να έχει τάση προς τη μεγάλη απειλή. Αν και η πιο συχνή τιμή είναι το 1, που μεταφράζεται ως «Μεγάλη απειλή», φαίνεται παρόλα αυτά να υπάρχει μια ασθενής συμφωνία σχετικά με αυτό, καθώς η τυπική απόκλιση είναι 0,988. Εκεί που φαίνεται να υπάρχει μια κάπως μέτρια συμφωνία, είναι το εάν πρόκειται για σημαντική ή ασήμαντη εξέλιξη. Με μέσο όρο 4,5 οι συμμετέχοντες θεωρούν αρκετά σημαντικό το ότι υπήρξε διπλή αποδυνάμωση στην εξυπηρέτηση πελατών του εστιατορίου, ενώ η τυπική απόκλιση 0,606 υποδηλώνει τη μέτρια συμφωνία που αναφέρθηκε. Τέλος, με μέσο όρο 1,85 οι εξελίξεις αυτές θεωρούνται αρνητικές, καθώς είναι εξελίξεις που επηρεάζουν και τους πελάτες, ενώ όπως αναφέρουν άλλοι συμμετέχοντες, η αργή εξυπηρέτηση μπορεί να θέσει εμπόδια στην παραγωγική διαδικασία. Παρόλα αυτά, φαίνεται να υπάρχει μια διαφωνία απόψεων, καθώς η τυπική απόκλιση είναι 1,136.

Όσον αφορά στις προτάσεις που έγιναν για την ενίσχυση των θετικών στοιχείων και την μείωση των αρνητικών, αυτές συνοψίζονται σε πέντε. Αρχικά, γίνεται λόγος πάλι για την αναβάθμιση του προσωπικού. Η αναβάθμιση αυτή αφορά περισσότερο στην εκπαίδευση σχετικά με την προσαρμογή στα νέα δεδομένα λόγω της πανδημίας και μετά σχετικά με την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών. Σε παρόμοιο πλαίσιο κινούνται και οι προτάσεις σχετικά με τον καθορισμό πολιτικής καλύτερης εξυπηρέτησης, με την διαφορά ότι οι συγκεκριμένες αφορούν περισσότερο στο να ξεπεραστεί ο φόβος της αλληλεπίδρασης με τους πελάτες. Δηλαδή, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δείξουν στους υπαλλήλους ότι παρά τις αντίξοες συνθήκες, το επίπεδο εξυπηρέτησης οφείλει να παραμείνει σε τέτοιο επίπεδο που να ανταποκρίνεται στα μέχρι τώρα πρότυπα εξυπηρέτησης και φιλοξενίας του ελληνικού τουρισμού.

Επόμενη πρόταση που έγινε, αφορά στην αναβάθμιση του παρεχόμενου προϊόντος. Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες που έκαναν τη συγκεκριμένη πρόταση, είναι μια καλή ευκαιρία για τα ξενοδοχεία να διαφοροποιήσουν τις υπηρεσίες τους και να ξεχωρίσουν από τον ανταγωνισμό. Με αυτό τον τρόπο θα παρέχουν μοναδική εξυπηρέτηση, η οποία «δε θα είναι εύκολο να γίνει απομίμηση» όπως χαρακτηριστικά αναφέρθηκε. Μια λιγότερο συχνή πρόταση, αφορούσε ξανά στη χαλάρωση των μέτρων. Αυτό είναι κάτι που σταδιακά γίνεται, επομένως δικαιολογείται η χαμηλή συχνότητα. Τελευταία πρόταση που έγινε, είναι η προσαρμογή στους νέους κανόνες. Χαρακτηρίστηκε ως «κύρια λύση στο πρόβλημα», καθώς με την γρήγορη προσαρμογή θα είναι δυνατή και η εύρεση τρόπων που να επιτρέπουν στα ξενοδοχεία να αναβαθμίσουν την εξυπηρέτηση των πελατών τους.

Αυτό που παρατηρείται στις προτάσεις των συμμετεχόντων, είναι παραπλήσιο με πράγματα τα οποία έχουν αναφερθεί στη βιβλιογραφία. Διάφοροι ερευνητές και συγγραφείς έχουν ασχοληθεί με την επίλυση προβλημάτων και την υπερπήδηση εμποδίων στη λειτουργία της εξυπηρέτησης πελατών ενός ξενοδοχείου (Λαλούμης 2002, Λαλούμης και Ρούπας 1996 & Lieberman et all 2015). Αυτό που συμβαίνει όμως εδώ, είναι ότι λόγω της πανδημίας – μιας πρωτοφανούς κατάστασης για όλους – οι προτάσεις που έγιναν περιέχουν και κινήσεις που θέλουν να ακυρώσουν ουσιαστικά τα μέτρα προφύλαξης και αποτροπής εξάπλωσης του κορονοϊού. Αν και αυτό είναι κάτι δύσκολο να γίνει, μια αναθεώρηση των μέτρων ώστε να



προσαρμοστούν καλύτερα στις ιδιαίτερες ανάγκες των τουριστικών επιχειρήσεων, είναι μια αρκετά εύλογη πρόταση.

**Πίνακας 3.6.3.6: Αξιολόγηση της επίδρασης των υγειονομικών πρωτοκόλλων στους εργαζόμενους στον τομέα του εστιατορίου των ελληνικών ξενοδοχείων και προτάσεις πολιτικής**

	Μέσος όρος	Διάμεσος	Επικρατούσα τιμή	Τυπική απόκλιση
Απειλή/Ευκαιρία	1,94	2	2	0,621
Σημαντική/Ασήμαντη	3,85	4	4	1,039
Θετική/Αρνητική	1,89	2	2	0,936
<b>Ποιοτικά αποτελέσματα</b>			<b>Συχνότητα καταγραφής</b>	
Αναβάθμιση προσωπικού (ενδυνάμωση, πρόσληψη εκπαίδευση)			7	
Παροχή οικονομικών κινήτρων για το προσωπικό			8	
Αναβάθμιση παρεχόμενου προϊόντος			4	
Χαλάρωση μέτρων			2	

Στον Πίνακα 3.6.3.6 τα αποτελέσματα αντιπροσωπεύουν κυρίως την αποδυνάμωση στήριξης σε προσωπικό υψηλής ειδίκευσης. Ως προσωπικό υψηλής ειδίκευσης, χαρακτηρίζονται τα άτομα που έχουν ολοκληρώσει ένα επίπεδο εκπαίδευσης όπως Ιδιωτική Επαγγελματική Σχολή (IEK), Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα (ΑΕΙ), Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα (ΑΤΕΙ) ή κατέχουν μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο σπουδών (Mastilo, 2015). Υπήρξαν βέβαια και σχόλια σχετικά με την ενδυνάμωση της χρήσης στολής και της επίγνωσης για τα μέτρα ασφάλειας, αλλά οι απαντήσεις ήταν περισσότερο στοχευμένες προς το προσωπικό.

Σύμφωνα λοιπόν με τα αποτελέσματα, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος θεωρεί απειλή τη συγκεκριμένη εξέλιξη. Αυτό υποδηλώνεται από τον μέσο όρο 1,94 και την επικρατούσα τιμή που είναι 2 και αντιπροσωπεύει την επιλογή «Απειλή». Βέβαια υπάρχει μια μέτρια συμφωνία απόψεων, όπως φαίνεται από την τυπική απόκλιση 0,621. Στην ερώτηση εάν πρόκειται για σημαντική ή ασήμαντη εξέλιξη, ο μέσος όρος 3,85 δείχνει ότι θεωρείται σημαντική από τους περισσότερους συμμετέχοντες. Βέβαια υπάρχει μια διαφωνία απόψεων, καθώς η τυπική απόκλιση είναι 1,039 και δείχνει να υπάρχει απόσταση. Μερικοί από τους συμμετέχοντες θεώρησαν ότι πρόκειται για μια εξέλιξη που δεν είναι ούτε σημαντική ούτε ασήμαντη, επομένως εκεί οφείλεται το συγκεκριμένο νούμερο. Στην ερώτηση σχετικά με το αν είναι θετική ή αρνητική εξέλιξη, η πλειοψηφία επικεντρώθηκε στο κομμάτι της αποδυνάμωσης στήριξης σε προσωπικό υψηλής ειδίκευσης. Από τον μέσο όρο που είναι 1,89 φαίνεται ότι πρόκειται για αρνητική εξέλιξη, καθώς και η επικρατούσα τιμή που είναι 2, υποδηλώνει προς την ίδια κατεύθυνση. Η τυπική απόκλιση όμως είναι 0,936 που σημαίνει ότι υπάρχει μια

ασθενής συμφωνία. Αυτό συμβαίνει διότι όπως αναφέρθηκε, οι περισσότεροι συμμετέχοντες επικεντρώθηκαν στο κομμάτι του προσωπικού υψηλής ειδίκευσης. Εκείνοι που σχολίασαν και την ενδυνάμωση σε χρήση στολής εργασίας και τη γνώση μέτρων ασφάλειας, θεωρούν ότι στο σύνολο δεν είναι ούτε θετική ούτε αρνητική εξέλιξη. Αυτό συμβαίνει διότι η ενδυνάμωση της χρήσης στολής φαίνεται ως κάτι θετικό, το ίδιο και το γεγονός ότι το προσωπικό πρέπει να γνωρίζει καλύτερα για τα μέτρα ασφάλειας. Όμως επειδή έχει μειωθεί η πρόσληψη προσωπικού υψηλής ειδίκευσης από τα ξενοδοχεία, αυτό θέτει κάποια εμπόδια στην εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων.

Στην ερώτηση σχετικά με τις προτάσεις που μπορούσαν να γίνουν για την ενδυνάμωση των θετικών στοιχείων και την αποδυνάμωση των αρνητικών, οι απαντήσεις ήταν λίγες και ιδιαίτερα στοχευμένες. Αρχικά, προτάθηκε να γίνει αναβάθμιση προσωπικού. Τα σχόλια σχετικά με αυτό αφορούν στο να επιστρέψουν οι επιχειρήσεις στην πρόσληψη προσωπικού υψηλής εκπαίδευσης, όπως επίσης και να μεριμνήσουν κατάλληλα ώστε να εκπαιδεύσουν το προσωπικό σχετικά με τα μέτρα ασφάλειας. Είτε αυτά αφορούν στην προστασία κατά της εξάπλωσης της πανδημίας, είτε σχετικά με τα μέτρα σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης του ξενοδοχείου, αυτό που οι συμμετέχοντες πρότειναν, είναι να υπάρξει κατάλληλη εκπαίδευση προς το προσωπικό από την πλευρά της επιχείρησης. Αυτό που επίσης αναφέρθηκε ως αναβάθμιση του προσωπικού, είναι το να αναλάβουν οι επιχειρήσεις να εκπαιδεύσουν το προσωπικό που προσλαμβάνουν έστω κι αν αυτό είναι χαμηλότερης εκπαιδευτικής κατάρτισης. Αυτό είναι κάτι που έχει αναφερθεί και στη βιβλιογραφία (Deerika et all, 2016), επομένως δεν πρόκειται για μια λύση που δεν έχει ξαναγίνει.

Άλλη πρόταση που έγινε πολύ συχνά, αφορά ξανά τις επιχειρήσεις, όμως τώρα τίθεται το θέμα των οικονομικών κινήτρων προς τους υποψήφιους υπαλλήλους. Με άλλα λόγια, οι συμμετέχοντες λένε ότι οι επιχειρήσεις οφείλουν να προσφέρουν οικονομικές απολαβές οι οποίες θα ανταποκρίνονται και στο επίπεδο εκπαιδευτικής κατάρτισης που έχει το εργατικό δυναμικό στο οποίο στοχεύουν. Βέβαια, υπήρξε και η άποψη ότι λόγω των περιστάσεων, οι επιχειρήσεις οφείλουν να παρέχουν οικονομικά κάτι παραπάνω στους υπαλλήλους τους. Δηλαδή σαν ένα είδος ανταμοιβής για το γεγονός ότι εν μέσω των συνθηκών αυτών, κάποιοι άνθρωποι είναι ακόμη διατεθειμένοι να εργαστούν και να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους.

Άλλη πρόταση που έγινε, αφορά στην αναβάθμιση του προϊόντος. Όσοι ανέφεραν την πρόταση αυτή, σχολίασαν ότι πρέπει να εκπαιδευτεί το προσωπικό ώστε να παρέχει καλύτερα τις υπηρεσίες του. Επιπλέον, έγινε η πρόταση οι επιχειρήσεις να προσέχουν περισσότερο κατά τη διαδικασία πρόσληψης του προσωπικού, ώστε να μην προσλαμβάνονται άτομα τα οποία είναι αναξιόπιστα και δεν έχουν τις απαιτούμενες προϋποθέσεις για να εργαστούν σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση. Τελευταία πρόταση με τις λιγότερες εμφανίσεις, ήταν αυτή για την χαλάρωση των μέτρων. Όπως και πριν, έτσι κι εδώ οι συμμετέχοντες προτείνουν να γίνει μια συνάντηση μεταξύ του ΣΕΤΕ και της κυβέρνησης, ώστε να συζητηθεί το ενδεχόμενο να δημιουργηθούν μέτρα προστασίας τα οποία θα ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες ανάγκες των ξενοδοχείων.

Αυτό που φαίνεται και στα αποτελέσματα του Πίνακα 3.21 είναι αρκετά κοντινό με αυτά που έχουν εμφανιστεί και στους προηγούμενους πίνακες αποτελεσμάτων μέχρι στιγμής (3.16-3.20). Γίνεται πολύ συχνά λόγος για αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος, χωρίς να δίνονται όμως ιδιαίτερες διευκρινήσεις. Το ίδιο ισχύει και για το κομμάτι της αναβάθμισης του προσωπικού. Γίνεται αναφορά σε εκπαίδευση και ενίσχυση του προσωπικού, αλλά δεν δίνονται συγκεκριμένες κατευθύνσεις. Μέσα στη βιβλιογραφία έχει γίνει αναφορά για πρακτικές αντίθετες με αυτές που αναφέρονται εδώ. Οι Israeli και Reichel αναφέρουν ότι κατά την κρίση της φιλοξενίας στο Ισραήλ μία από τις πρακτικές που ακολούθησαν, ήταν να παγώσουν οι μισθοί και να μειωθεί η φορολογία για τους εργαζόμενους του ξενοδοχειακού κλάδου (2003). Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι οι ίδιες πρακτικές μπορούν να εφαρμοστούν ξανά και να έχουν τα ίδια αποτελέσματα. Επίσης, δεν σημαίνει ότι ισχύουν οι ίδιες συνθήκες. Επομένως, ενώ είναι δυνατή η χρήση των λύσεων αυτών ως παράδειγμα, θα πρέπει παράλληλα να γίνει μια διαφορετική προσέγγιση στο πώς μπορεί να γίνει προσαρμογή τους στις υπάρχουσες συνθήκες.

**Πίνακας 3.6.3.7: Αξιολόγηση της επίδρασης των υγειονομικών πρωτοκόλλων στη λειτουργία του τομέα της οροφοκομίας των ελληνικών ξενοδοχείων και προτάσεις πολιτικής**

	Μέσος όρος	Διάμεσος	Επικρατούσα τιμή	Τυπική απόκλιση
Απειλή/Ευκαιρία	3,35	4	4	1,136
Σημαντική/Ασήμαντη	3,35	3	3	0,812
Θετική/Αρνητική	3,55	4	4	0,944
<b>Ποιοτικά αποτελέσματα</b>			<b>Συχνότητα καταγραφής</b>	
Επιβράβευση προσωπικού			1	
Αναβάθμιση ελέγχου τελικού προϊόντος			2	
Αναβάθμιση του προϊόντος			5	
Συνέπεια στις διαδικασίες			3	
Αναβάθμιση προσωπικού (εκπαίδευση, ενδυνάμωση, πρόσληψη)			3	
Απλοποίηση διαδικασιών			3	

Ο Πίνακας 3.6.3.7 παρουσιάζει τα αποτελέσματα σχετικά με την λειτουργία της οροφοκομίας. Στο σημείο αυτό οι συμμετέχοντες χρειάστηκε να δώσουν την άποψή τους σχετικά με την ενδυνάμωση της σχολαστικής καθαριότητας, αλλά και με το γεγονός ότι παρέμεινε σταθερός ο έλεγχος του τελικού προϊόντος.

Σχετικά με το αν θεωρούν τις εξελίξεις αυτές ως απειλή ή ευκαιρία, ο μέσος όρος των δεδομένων είναι 3,35 που τείνει πολύ κοντά στο «Ούτε απειλή/Ούτε ευκαιρία». Φαίνεται ότι

υπάρχει μια μερίδα όμως που θεωρεί ότι πρόκειται για ευκαιρία, καθώς η επικρατούσα τιμή είναι 4. Επίσης, από την τυπική απόκλιση συμπεραίνεται ότι υπάρχει μια διαφωνία απόψεων, καθώς η τιμή της είναι 1,136. Σχετικά με το αν θεωρείται σημαντική ή ασήμαντη εξέλιξη, ξανά ο μέσος όρος τείνει προς τη μέση, καθώς είναι 3,35. Εδώ η επικρατούσα τιμή είναι 3, που σημαίνει ότι το μεγαλύτερο μερίδιο του δείγματος θεωρεί ότι δεν είναι ούτε σημαντική, αλλά ούτε ασήμαντη εξέλιξη. Η τυπική απόκλιση εδώ είναι 0,812 που αντιπροσωπεύει μια ασθενή συμφωνία. Τέλος, στο αν είναι θετική ή αρνητική εξέλιξη, ο μέσος όρος δείχνει μια μικρή τάση προς τη θετικότητα, καθώς είναι 3,55. Όμως κι εδώ παρατηρείται μια αρκετά ασθενής συμφωνία, καθώς η τυπική απόκλιση είναι 0,944.

Σε ότι αφορά τις προτάσεις που έγιναν για την ενίσχυση των θετικών στοιχείων και την μείωση των αρνητικών, αυτές ήταν ιδιαίτερα περιορισμένες. Ένας από τους συμμετέχοντες ανέφερε ότι οι επιχειρήσεις οφείλουν να επιβραβεύσουν τους εργαζόμενους που επέμειναν στο να εργαστούν υπό αυτές τις συνθήκες και να διατηρήσουν το υψηλό επίπεδο υπηρεσιών. Κατ' αυτό τον τρόπο, το ηθικό θα αναπτρωθεί και το προσωπικό θα έχει μεγαλύτερη διάθεση να υπομείνει δυσκολίες που μπορεί να βρίσκονται στη δουλειά του. Είναι μια πρόταση η οποία υποστηρίζεται κι από άλλους μελετητές και συγγραφείς (Λαλούμης, 2002, Chong, 2004).

Άλλη πρόταση αφορά στην αναβάθμιση του ελέγχου του τελικού προϊόντος. Με αυτό εννοείται ο καλύτερος έλεγχος ενός δωματίου, ώστε να μη χρειάζεται να μπει κάποιος άλλος για δεύτερο ή τρίτο έλεγχο. Σύμφωνα με τα νέα πρωτόκολλα, όταν ένα δωμάτιο καθαριστεί και απολυμανθεί, τότε πρέπει να παραμείνει κλειστό μέχρι να μπει ο πελάτης. Αυτό που προτείνεται είναι να γίνονται καλύτερα οι έλεγχοι και από ένα μόνο άτομο, το οποίο θα τηρεί ορισμένες προϋποθέσεις, ώστε να μην διατρέχεται ο κίνδυνος της πιθανής μόλυνσης. Αυτή η πρόταση έρχεται σε συνδυασμό με την πρόταση για αναβάθμιση του προϊόντος. Στην προκειμένη περίπτωση, η αναβάθμιση σημαίνει καλύτερο επίπεδο καθαριότητας στα δωμάτια και τους κοινόχρηστους χώρους. Έπειτα, με τον καλύτερο έλεγχο από τα αρμόδια άτομα, ο πελάτης θα μπορεί να είναι σίγουρος ότι του παρέχεται η μέγιστη δυνατή προστασία και το καλύτερο δυνατό προϊόν.

Επόμενη πρόταση που σημειώθηκε αφορά στη συνέπεια των διαδικασιών. Αυτό που σημείωσαν όσοι ανέφεραν τη συγκεκριμένη πρόταση, είναι ότι θα πρέπει να τονιστεί στο προσωπικό η ανάγκη να γίνονται οι διαδικασίες κατά τον ίδιο τρόπο σε όλα τα δωμάτια. Δηλαδή να μην παρατηρείται το φαινόμενο του να καθαρίζονται κάποια σημεία σε ένα δωμάτιο και να παραλείπονται σε άλλα, επειδή φαίνονται καθαρά. Άλλη πρόταση αφορά στην αναβάθμιση του προσωπικού. Αυτό που αναφέρθηκε κυρίως εδώ, αφορά στο κομμάτι του να υπάρξει εκπαίδευση του προσωπικού στα νέα καθαριστικά προϊόντα που εισήχθησαν στην αγορά λόγω των περιστάσεων. Από τη στιγμή που παρουσιάστηκε η ανάγκη για καλύτερη καθαριότητα και απολύμανση, τα ξενοδοχεία στράφηκαν προς άλλα καθαριστικά και απολυμαντικά για κάθε επιφάνεια. Έτσι, πλέον υπάρχει και η ανάγκη να εκπαιδευθεί το προσωπικό κατάλληλα, ώστε να γνωρίζει πώς να διαχειριστεί τα νέα αυτά προϊόντα.

Η τελευταία πρόταση που έγινε, αφορά στην απλοποίηση των διαδικασιών. Όσοι ανέφεραν την πρόταση αυτή επικεντρώθηκαν κυρίως στο γεγονός ότι θα πρέπει να μειωθούν τα διάφορα διακοσμητικά που υπάρχουν στους κοινόχρηστους χώρους, καθώς και στα δωμάτια των πελατών. Η συγκεκριμένη πρόταση έρχεται σε συνάρτηση με τους νέους κανονισμούς, οι οποίοι επίσης αναφέρουν ότι για να μειωθούν οι πιθανές εστίες μόλυνσης και μετάδοσης, τα ξενοδοχεία θα πρέπει να ελαχιστοποιήσουν τα διάφορα διακοσμητικά που τοποθετούν στους κοινόχρηστους χώρους τους.

Αυτό που παρατηρείται σχετικά με τη λειτουργία της οροφοκομίας δε συναντάται στη βιβλιογραφία σε όλα τα σημεία. Υπάρχουν αναφορές οι οποίες έχουν γίνει και από διάφορους άλλους μελετητές και ερευνητές, όμως λόγω της φύσεως της δουλειάς στον συγκεκριμένο τομέα, ένα μεγάλο μέρος των προτάσεων φαίνεται να αφορά σε νέες προσθήκες. Επιπλέον, το γεγονός ότι από τα δεδομένα του Πίνακα 3.22 προκύπτει μια ουδετερότητα προς τις εξελίξεις, υπάρχει το ενδεχόμενο οι επιχειρήσεις να μην λάβουν κάποιο δραστικό μέτρο για την βελτίωση του τομέα αυτού.

### **Πίνακας 3.6.3.8: Αξιολόγηση της επίδρασης των υγειονομικών πρωτοκόλλων στην εξυπηρέτηση των πελατών στον τομέα της οροφοκομίας των ελληνικών ξενοδοχείων και προτάσεις πολιτικής**

	Μέσος όρος	Διάμεσος	Επικρατούσα τιμή	Τυπική απόκλιση
Απειλή/Ευκαιρία	2,7	3	3	0,732
Σημαντική/Ασήμαντη	3,2	3	3	0,767
Θετική/Αρνητική	2,7	3	3	0,656
<b>Ποιοτικά αποτελέσματα</b>			<b>Συχνότητα καταγραφής</b>	
Αναβάθμιση του προϊόντος			7	
Εκπαίδευση για τα νέα μέτρα			3	
Αναβάθμιση προσωπικού (εκπαίδευση, ενδυνάμωση, πρόσληψη)			2	
Διατήρηση επιπέδου καθαριότητας			5	

Ο Πίνακας 3.6.3.8 παρουσιάζει τα αποτελέσματα σχετικά με την αποδυνάμωση της αλληλεπίδρασης πελατών και υπαλλήλων, καθώς και την ενδυνάμωση της απομακρυσμένης εξυπηρέτησης.

Στην ερώτηση αν θεωρούνται απειλή ή ευκαιρία οι συγκεκριμένες εξελίξεις, ο μέσος όρος είναι 2,7 που τείνει προς το «Ούτε απειλή/Ούτε ευκαιρία». Υπήρξαν και κάποιοι οι οποίοι το θεώρησαν ευκαιρία, καθώς θεώρησαν ότι με το να μην έχει επαφή το προσωπικό της οροφοκομίας με τον πελάτη, σημαίνει ότι θα μπορεί να επικεντρωθεί καλύτερα στην δουλειά του, ώστε να μην κάνει τυχόν λάθη, ειδικά τώρα με τους νέους πιο αυστηρούς κανόνες για την

καθαριότητα. Φαίνεται ότι υπάρχει μια ασθενής συμφωνία απόψεων σύμφωνα με την τυπική απόκλιση που είναι 0,732 , καθώς όπως αναφέρθηκε μέρος του δείγματος το θεωρεί ευκαιρία, μέρος το θεωρεί απειλή και άλλο μέρος το θεωρεί μεγάλη απειλή. Παρόλα αυτά, η επικρατούσα τιμή είναι το 3, που υποδηλώνει ότι η μεγαλύτερη μερίδα του δείγματος δεν το θεωρεί ευκαιρία, όμως ούτε και απειλή.

Σχετικά με το αν είναι σημαντική ή όχι σαν εξέλιξη, ξανά ο μέσος όρος 3,2 τείνει προς την επιλογή 3, που σημαίνει «Ούτε σημαντική/Ούτε ασήμαντη». Αν κι εδώ υπάρχει μια ασθενής συμφωνία απόψεων με την τυπική απόκλιση να είναι 0,767 , φαίνεται πάλι ότι η επικρατούσα τιμή είναι το 3, που σημαίνει ότι για το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος οι συγκεκριμένες εξελίξεις είναι ουδέτερες και δεν έχουν κάποια ιδιαίτερη επίδραση. Παρόμοια είναι και τα δεδομένα σχετικά με το αν οι εξελίξεις αυτές θεωρούντε θετικές ή αρνητικές. Με τον μέσο όρο να είναι 2,7 οι συμμετέχοντες φαίνεται ότι στην πλειοψηφία τους δε θεωρούν τις εξελίξεις αυτές ούτε θετικές αλλά ούτε και αρνητικές. Όμως φαίνεται ότι υπάρχει μια μέτρια προς ασθενή συμφωνία, καθώς η τυπική απόκλιση είναι 0,656. Αυτό που μερικοί ερωτώμενοι σημείωσαν, είναι ότι το προσωπικό της οροφοκομίας έχει πλέον αναλάβει κάποιες επιπρόσθετες αρμοδιότητες. Επομένως η επαφή με τον πελάτη πέρασε σε δευτερεύοντα ρόλο, κάτι το οποίο θα μπορούσε να θεωρηθεί είτε θετικό είτε αρνητικό.

Σχετικά με τις προτάσεις που θα βοηθούσαν στην ενίσχυση των θετικών στοιχείων και την αποδυνάμωση των αρνητικών, οι περισσότερες έχουν σχέση με την αναβάθμιση του παρεχόμενου προϊόντος. Πιο συγκεκριμένα, όσοι ανέφεραν την πρόταση αυτή σημείωσαν ότι πρόκειται για μια καλή ευκαιρία να γίνεται καλύτερα η καθαριότητα από το προσωπικό. Από τη στιγμή που δεν η αλληλεπίδραση με τον πελάτη ελαττώνεται, τότε υπάρχει χώρος για βελτίωση του επιπέδου καθαριότητας. Άλλη πρόταση που έγινε, αφορά στην εκπαίδευση σχετικά με τα νέα μέτρα που τέθηκαν. Οι νέοι κανόνες είναι πολλοί και σε ορισμένες περιπτώσεις χρειάζεται ιδιαίτερη φροντίδα για να αφομοιωθούν από το προσωπικό. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις θα ήταν σκόπιμο να μεριμνήσουν για την σωστή εκπαίδευση των υπαλλήλων τους σχετικά με τα νέα μέτρα.

Άλλη πρόταση αφορούσε στην αναβάθμιση του προσωπικού. Οι σημειώσεις στη συγκεκριμένη πρόταση αφορούν στο να γίνουν περισσότερες προσλήψεις, ώστε να μπορεί να γίνεται πιο γρήγορα η καθαριότητα των δωματίων. Επίσης, σημειώθηκε ότι θα ήταν σκόπιμο να γίνουν κάποιες επιπλέον εκπαιδεύσεις, ώστε να διατηρηθεί το επίπεδο παροχής υπηρεσιών, αλλά να μην χαθεί η επαφή με τον πελάτη. Τελευταία πρόταση αφορά στη διατήρηση του επιπέδου καθαριότητας, το οποίο σχολιάστηκε ως προς το γεγονός ότι θα πρέπει να γίνει μια προσπάθεια παραπάνω από το προσωπικό, ώστε η εξυπηρέτηση πελατών σε ότι αφορά την καθαριότητα να παραμείνει σε υψηλά επίπεδα.

### **Πίνακας 3.6.3.9: Αξιολόγηση της επίδρασης των υγειονομικών πρωτοκόλλων στους εργαζόμενους στον τομέα της οροφοκομίας των ελληνικών ξενοδοχείων και προτάσεις πολιτικής**

	Μέσος όρος	Διάμεσος	Επικρατούσα τιμή	Τυπική απόκλιση
Απειλή/Ευκαιρία	3,1	3	3	0,788
Σημαντική/Ασήμαντη	3,3	3	3	0,656
Θετική/Αρνητική	3,45	4	4	0,944
<b>Ποιοτικά αποτελέσματα</b>			<b>Συχνότητα καταγραφής</b>	
Παροχή οικονομικών κινήτρων			3	
Επιβράβευση προσωπικού			4	
Αναβάθμιση προσωπικού (εκπαίδευση, ενδυνάμωση, πρόσληψη)			3	

Στον Πίνακα 3.6.3.9 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το προσωπικό του τομέα της οροφοκομίας. Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να εκφράσουν τις απόψεις τους σχετικά με την ενδυνάμωση της υπακοής στους κανόνες υγιεινής και τη σταθεροποίηση της απόδοσης των υπαλλήλων.

Σχετικά με το αν είναι απειλή ή ευκαιρία, ο μέσος όρος είναι 3,1 δηλαδή βρίσκεται πάρα πολύ κοντά στην επιλογή 3 που σημαίνει «Ούτε απειλή/Ούτε ευκαιρία». Υπήρξαν και απόψεις που παρουσιάζουν τις εξελίξεις ως μεγάλη απειλή, καθώς φαίνεται να πιστεύουν ότι το προσωπικό ίσως δυσαρεστηθεί από τους περισσότερους κανόνες που οφείλουν να ακολουθούν, αλλά η πλειοψηφία δεν πιστεύει ότι άλλαξε κάτι το ιδιαίτερο. Η τυπική απόκλιση είναι 0,788 που δείχνει μια κάπως ασθενή συμφωνία, το οποίο οφείλεται στο γεγονός ότι κάποιοι θεωρούν τις εξελίξεις απειλή, ενώ άλλοι πιστεύουν ότι αφού η απόδοση του προσωπικού παρέμεινε σταθερή, τότε το γεγονός ότι ενισχύθηκε η υπακοή στους κανόνες είναι ευκαιρία.

Στην ερώτηση αν είναι σημαντική ή ασήμαντη εξέλιξη, πάλι η πλειοψηφία θεωρεί ότι δεν είναι τίποτε από τα δύο. Αυτό φαίνεται από την επικρατούσα τιμή που είναι 3 αλλά και τον μέσο όρο που είναι 3,3. Η τυπική απόκλιση είναι 0,656 καθώς κι εδώ υπήρχαν κάποιες απόψεις που θεωρούν σημαντικό το γεγονός ότι ακόμη και μέσα απ' όλα όσα συνέβησαν λόγω της πανδημίας, η απόδοση των υπαλλήλων παρέμεινε σταθερή.

Για το αν είναι θετική ή αρνητική εξέλιξη, η πλειοψηφία του δείγματος θεωρεί ότι είναι θετική, όπως φαίνεται από την επικρατούσα τιμή που είναι 4. Βέβαια ο μέσος όρος είναι 3,4 καθώς υπάρχουν και απόψεις που θεωρούν ότι δεν είναι ούτε θετική ούτε αρνητική εξέλιξη, ή ότι είναι αρνητική. Υπήρξαν διάφορες απόψεις γενικότερα, καθώς μερικοί από τους ερωτώμενους θεωρούν ότι είναι ιδιαίτερα δύσκολο για το προσωπικό να διατηρήσει το υψηλό επίπεδο υπηρεσιών του μέσα από αυτές τις συνθήκες. Επίσης, υπήρχαν απόψεις που λένε ότι είναι πιο συμφέρον για τις επιχειρήσεις αυτό που συνέβη. Η τυπική απόκλιση εδώ είναι 0,944 δηλαδή μια ασθενής συμφωνία, καθώς υπήρχε μεγάλο εύρος στις απόψεις του δείγματος.

Όταν χρειάστηκε να σημειωθούν προτάσεις σχετικά με το πώς θα μπορούσαν να ενδυναμωθούν τα θετικά στοιχεία που προέκυψαν, δεν συμμετείχαν όλοι οι ερωτώμενοι. Όσοι έγραψαν προτάσεις, αναφέρθηκαν κυρίως σε παροχή οικονομικών κινήτρων, επιβράβευση του προσωπικού και αναβάθμιση μέσω διαρκής εκπαίδευσης σχετικά με τα νέα πρωτόκολλα. Πρόκειται για λύσεις που έχουν παρατηρηθεί και μέσα στη βιβλιογραφία (Deerika et all, 2016 & Israeli et all, 2010), ιδιαίτερα το κομμάτι των οικονομικών κινήτρων. Η επιβράβευση του προσωπικού αφορά περισσότερο σε ηθική ανταμοιβή, το οποίο έχει τη δυνατότητα να αναπτρώσει το ηθικό του προσωπικού και να δώσει έναυσμα για να αποδώσει ακόμη καλύτερα (Λαλούμης, 2002 & Λαλούμης και Μάρας, 2004).



**Πίνακας 3.6.3.10: Αξιολόγηση της επίδρασης των υγειονομικών πρωτοκόλλων στη λειτουργία του τομέα της κουζίνας των ελληνικών ξενοδοχείων και προτάσεις πολιτικής**

	Μέσος όρος	Διάμεσος	Επικρατούσα τιμή	Τυπική απόκλιση
Απειλή/Ευκαιρία	3,05	3	3	0,759
Σημαντική/Ασήμαντη	3,15	3	3	0,875
Θετική/Αρνητική	3,1	3	3	0,788
<b>Ποιοτικά αποτελέσματα</b>			<b>Συχνότητα καταγραφής</b>	
Αναβάθμιση προσωπικού (εκπαίδευση, ενδυνάμωση, πρόσληψη)			3	
Επαναφορά ελευθερίας στο σχεδιασμό του μενού			7	
Ενίσχυση καινοτομίας στο μενού			2	
Προσεκτική εφαρμογή κανόνων υγιεινής			4	
Καλύτερη διαχείριση πρώτων υλών			2	

Ο Πίνακας 3.6.3.10 παρουσιάζει τα συμπεράσματα που προέκυψαν στην ερώτηση σχετικά με την αποδυνάμωση της ελευθερίας στο σχεδιασμό του μενού και την μικρή ενδυνάμωση στην υπακοή σε πολλούς κανόνες υγιεινής.

Στην ερώτηση αν θεωρείται απειλή ή ευκαιρία, ο μέσος όρος είναι 3,05 και η επικρατούσα τιμή 3. Αυτό σημαίνει ότι το δείγμα δε θεωρεί απειλή τη συγκεκριμένη εξέλιξη, αλλά ούτε και ιδιαίτερα σημαντική ευκαιρία. Η τυπική απόκλιση όμως είναι 0,759 το οποίο συμβολίζει μια ασθενή συμφωνία απόψεων. Αυτό συμβαίνει καθώς μέρος του δείγματος θεωρεί απειλή το γεγονός ότι αποδυναμώθηκε η ελευθερία στο σχεδιασμό του μενού, διότι αυτό περιορίζει τη δημιουργικότητα των σεφ. Άλλοι συμμετέχοντες σημείωσαν ότι η περιορισμός του μενού φαίνεται ως ευκαιρία, καθώς παρέχεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αποκτήσουν χαρακτήρα μέσω των εδεσμάτων που παρέχονται.

Σχετικά με το αν είναι σημαντική ή ασήμαντη εξέλιξη, πάλι ο μέσος όρος τείνει προς την επιλογή «Ούτε σημαντική/Ούτε ασήμαντη» καθώς είναι 3,15. Η τυπική απόκλιση είναι 0,875 που μεταφράζεται σε μια ασθενή συμφωνία κι εδώ, καθώς μερικοί από τους συμμετέχοντες θεωρούν ότι είναι σημαντικό το ότι περιορίζεται κατ' αυτό τον τρόπο η δημιουργικότητα στην κουζίνα. Σημειώθηκε ότι μικραίνει πάρα πολύ η ποικιλία που προσφέρεται στα εστιατόρια του ξενοδοχείου, κάτι που προκαλεί δυσαρέσκεια μερικές φορές στον πελάτη. Παρόλα αυτά, το μεγαλύτερο κομμάτι του δείγματος θεωρεί ότι η εξέλιξη αυτή δεν επηρεάζει ιδιαίτερα τη λειτουργία της κουζίνας, επομένως πρόκειται για μια αδιάφορη επίδραση των νέων υγειονομικών πρωτοκόλλων.

Όσον αφορά το αν είναι θετική ή αρνητική εξέλιξη, πάλι ο μέσος όρος 3,1 δείχνει ότι δεν είχε κάποια σημαντική επίδραση. Ξανά όμως η τυπική απόκλιση φανερώνει μια ασθενή συμφωνία, καθώς είναι 0,788. Αυτοί που θεωρούν ότι είναι θετική ή πολύ θετική εξέλιξη, επικεντρώνονται στο γεγονός ότι ενισχύθηκε η υγιεινή στο χώρο της κουζίνας. Όσοι επέλεξαν αρνητική ή πολύ αρνητική εξέλιξη, εστίασαν στο ότι περιορίζεται κατά μεγάλο κομμάτι η δημιουργικότητα και ο γαστρονομικός χαρακτήρας πολλών ξενοδοχείων που είχαν εστιατόρια με μεγάλη γκάμα εδεσμάτων.

Στο σημείο που ζητήθηκε να παραθέσουν οι συμμετέχοντες τις προτάσεις τους, συνολικά εμφανίστηκαν πέντε. Αρχικά, προτάθηκε να γίνει αναβάθμιση του προσωπικού μέσω πρόσληψης επιπλέον προσωπικού. Σημειώθηκε ότι με επιπλέον προσωπικό θα μπορούν να κυλούν πιο ομαλά οι βάρδιες. Επίσης, αναφέρθηκε ότι με λίγη επιπλέον εκπαίδευση στα νέα υγειονομικά πρωτόκολλα, θα ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος εξάπλωσης της πανδημίας. Άλλη πρόταση που έγινε πολύ συχνά, είναι το να επανέλθει η ελευθερία στο σχεδιασμό του μενού. Με αυτό, στοχεύουν οι επιχειρήσεις να επαναφέρουν την ευρεία γκάμα εδεσμάτων, ώστε να υπάρχουν πολλές επιλογές για τους πελάτες στο μενού.

Στη συνέχεια, με αρκετά μικρότερη συχνότητα εμφανίστηκε μια ιδιαίτερα ρηζικέλευθη πρόταση, η ενίσχυση της καινοτομίας του μενού. Σημειώθηκε από τους συμμετέχοντες εδώ ότι με αυτή την πρόταση ο στόχος είναι να δημιουργηθεί μια ομάδα στην κουζίνα η οποία θα έχει σκοπό να δημιουργήσει ευρυματικά εδέσματα, τα οποία θα παρέχουν χαρακτήρα στο εστιατόριο και το ξενοδοχείο. Χωρίς να είναι απαραίτητη η μεγάλη ποικιλία στο μενού, με λίγα δημιουργικά πιάτα τα οποία θα είναι σε θέση να δώσουν έναν ξεχωριστό γαστρονομικό χαρακτήρα, ο οποίος μάλιστα θα μπορούσε να είναι επηρεασμένος και από την ντόπια κουζίνα.

Μια άλλη πρόταση που έγινε, έχει σχέση με τα νέα υγειονομικά πρωτόκολλα και την καλύτερη εφαρμογή τους στην κουζίνα. Όσοι ανέφεραν τη συγκεκριμένη πρόταση, σημείωσαν ότι η κουζίνα είχε και πριν την πανδημία πολλούς κανόνες να ακολουθήσει. Επομένως τώρα είναι απλά θέμα ομαλής προσαρμογής και εφαρμογής αυτών των κανόνων στις ήδη υπάρχουσες λειτουργίες. Τελευταία πρόταση που αναφέρθηκε, είναι η καλύτερη διαχείριση των πρώτων υλών. Η συγκεκριμένη πρόταση στοχεύει περισσότερο στις μικρότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ενώ έρχεται σε συνάρτηση με τον περιορισμό του μενού. Σύμφωνα με αυτούς που έκαναν τη συγκεκριμένη πρόταση, από τη στιγμή που έχει περιοριστεί αρκετά το μενού στα εστιατόρια των ξενοδοχείων, η κουζίνα δε χρειάζεται να κάνει μεγάλα έξοδα για να έχει μεγάλη γκάμα υλικών. Έτσι γίνεται μια οικονομία πόρων, ενώ η κουζίνα μπορεί να επικεντρωθεί περισσότερο σε συγκεκριμένα φαγητά, χωρίς να μπαίνει η επιχείρηση σε επιπλέον έξοδα.

Κοιτάζοντας τη βιβλιογραφία σε συνάρτηση με τις προτάσεις που έγιναν για τη λειτουργία της κουζίνας, υπάρχουν μερικά κοινά σημεία, όπως η αναβάθμιση του προσωπικού μέσω εκπαίδευσης (Deerika et all, 2016) αλλά και η καλύτερη διαχείριση πρώτων υλών (Μάρας, 2004). Επιπλέον, με την επικέντρωση σε ένα μικρό μενού με λίγα εδέσματα τα οποία όμως θα προσδίδουν ένα ιδιαίτερο γνώρισμα του προορισμού στο ξενοδοχείο, υπάρχει η δυνατότητα να δημιουργηθούν πιστοί πελάτες (Berbel-Pineda et all, 2019). Από εκεί κι έπειτα, η δημιουργία

μιας ομάδας που να ασχολείται αποκλειστικά με την καινοτομία στο μενού, είναι μια πρόταση που δεν εντοπίστηκε μέσα στην μελετημένη βιβλιογραφία. Φαίνεται επομένως ότι πρόκειται για ένα νέο αντικείμενο που θα μπορούσε να μελετηθεί περαιτέρω.

### **Πίνακας 3.6.3.11: Αξιολόγηση της επίδρασης των υγειονομικών πρωτοκόλλων στους εργαζόμενους στον τομέα της κουζίνας των ελληνικών ξενοδοχείων και προτάσεις πολιτικής**

	Μέσος όρος	Διάμεσος	Επικρατούσα τιμή	Τυπική απόκλιση
Απειλή/Ευκαιρία	3,4	3	3	0,502
Σημαντική/Ασήμαντη	3,2	3	3	0,695
Θετική/Αρνητική	3,73	4	4	0,452
<b>Ποιοτικά αποτελέσματα</b>			<b>Συχνότητα καταγραφής</b>	
Αναβάθμιση προσωπικού (εκπαίδευση, ενδυνάμωση, πρόσληψη)			3	
Αναβάθμιση προϊόντος			8	
Ενίσχυση επιτήρησης υγειονομικών κανονισμών			5	

Ο Πίνακας 3.6.3.11 παρουσιάζει τα αποτελέσματα που προέκυψαν για το προσωπικό της κουζίνας, από τις ερωτήσεις σχετικά με την ενδυνάμωση της υπακοής σε υγειονομικούς κανονισμούς και της σταθεροποίησης της στήριξης σε προσωπικό με υψηλή εκπαιδευτική κατάρτιση και αρκετή εργασιακή εμπειρία.

Σχετικά με το αν είναι απειλή ή ευκαιρία, ο μέσος όρος υποδηλώνει ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος δεν το θεωρεί τίποτα από τα δύο. Ο μέσος όρος είναι 3,4 ενώ η επικρατούσα τιμή είναι 3, που σημαίνει «Ούτε απειλή/Ούτε ευκαιρία». Βέβαια, ένα μέρος του δείγματος το θεωρεί ευκαιρία, καθώς η τυπική απόκλιση είναι 0,502 που φανερώνει μια μέτρια συμφωνία απόψεων. Αυτοί που το θεωρούν ευκαιρία, σημειώνουν ότι σε κάποιες μικρότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, το προσωπικό της κουζίνας ήταν κάπως πιο χαλαρό αναφορικά με τους κανόνες υγιεινής, επομένως τώρα θα είναι μια καλή ευκαιρία για να γίνουν πιο τυπικοί και να αναβαθμιστεί το επίπεδο της κουζίνας κατ' αυτό τον τρόπο.

Στην ερώτηση για το αν είναι σημαντική ή ασήμαντη εξέλιξη, ξανά φάνηκε ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος δεν το θεωρεί κάτι από τα δύο. Με μέσο όρο 3,2 και επικρατούσα τιμή ξανά το 3, είναι ξεκάθαρο ότι η συγκεκριμένη εξέλιξη δεν επηρέασε δραματικά τον ξενοδοχειακό κλάδο. Η τυπική απόκλιση είναι 0,695 το οποίο φανερώνει μια μέτρια προς ασθενή συμφωνία απόψεων. Αυτό που παρατηρείται στην ερώτηση αυτή, είναι ότι μέρος του δείγματος θεωρεί σημαντικό το γεγονός ότι παρέμεινε σταθερή η στήριξη σε προσωπικό υψηλής εκπαίδευσης, καθώς το επίπεδο του τελικού προϊόντος παρέμεινε αντίστοιχα υψηλό. Αντίθετα, ένα άλλο μικρό μερίδιο θεωρεί ότι είναι ασήμαντη εξέλιξη αυτό που συνέβη,

καθώς ούτως ή άλλως το προσωπικό της κουζίνας οφείλει να ακολουθεί πολλούς κανόνες υγιεινής.

Όσον αφορά το αν πρόκειται για θετική ή αρνητική εξέλιξη, ο μέσος όρος 3,73 δείχνει μια τάση προς την επιλογή 4 που σημαίνει «Θετική». Μικρότερη μερίδα του δείγματος σημείωσε την επιλογή 3 που αντιστοιχεί στο «Ούτε θετική/Ούτε αρνητική». Όσοι σημείωσαν την επιλογή «Θετική», σχολίασαν ότι το γεγονός ότι παρέμεινε σταθερή η επιλογή καταρτισμένου προσωπικού είναι καλό σημάδι για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και τον ελληνικό τουρισμό γενικότερα. Η τυπική απόκλιση είναι 0,452 κι αυτό δείχνει ότι υπάρχει μια μέτρια προς ισχυρή συμφωνία απόψεων.

Στο σημείο που ζητήθηκε να γίνουν προτάσεις σχετικά με την ενίσχυση των θετικών στοιχείων και τη μείωση των αρνητικών, πολλοί εκ των συμμετεχόντων ανέφεραν ότι δε χρειάζεται κάποια ιδιαίτερη προσπάθεια, καθώς πρόκειται για θετικές εξελίξεις. Όσοι σημείωσαν προτάσεις, ανέφεραν την ενίσχυση του προσωπικού κυρίως μέσω εκπαίδευσης σχετικά με τους νέους κανόνες υγιεινής, ώστε να είναι καλύτερα ενημερωμένο. Άλλη πρόταση αφορούσε στην αναβάθμιση του παρεχόμενου προϊόντος, καθώς μέσα από τις εξελίξεις αυτές, φαίνεται να παρουσιάστηκε μια καλή ευκαιρία για την καλυτέρευση της ποιότητας. Επιπλέον, παρουσιάζεται η δυνατότητα να αναβαθμιστεί το «value for money» του προϊόντος, όπως χαρακτηριστικά αναφέρθηκε. Η τελευταία πρόταση που έγινε, αφορά στην ενίσχυση της επιτήρησης των νέων κανόνων υγιεινής, ώστε να είναι σίγουρη η ξενοδοχειακή επιχείρηση ότι το προσωπικό ακολουθεί όλους τους κανόνες.

Αυτό που παρατηρείται εδώ, είναι ξανά το ότι μέσα από μια κρίση αναπτύσσονται ευκαιρίες για γενική αναβάθμιση σε μια επιχείρηση. Ειδικά όταν πρόκειται για μια υγειονομική κρίση, φαίνεται ότι δίνεται το έναυσμα για τη δημιουργία ενός πλάνου που θα αποτρέπει την περαιτέρω εξάπλωση (Suijkerbuijk et al, 2018). Μάλιστα, αφού η περίπτωση αφορά και στον τομέα της κουζίνας και ειδικότερα το προσωπικό αυτής, είναι σκόπιμο να γίνει επιπλέον εκπαίδευση για την επιμόρφωσή του σε νέα δεδομένα (Deerika et al, 2016).

# Δ' Ενότητα

## Σύνοψη

### 4.1 Εισαγωγή

Έχοντας ολοκληρώσει και τον ερευνητικό κύκλο και έχοντας αναλύσει και σχολιάσει τα αποτελέσματα αυτού, η εργασία αυτή έφτασε στο σημείο όπου πρέπει να καταλήξει σε κάποια συμπεράσματα.

Μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, μελετήθηκαν και έγιναν γνωστοί μερικοί από τους διάφορους τύπους κρίσεων που μπορεί να συμβούν ανά πάσα στιγμή. Αναλύθηκαν τα χαρακτηριστικά τους και οι τρόποι με τους οποίους δύνανται να αντιμετωπιστούν. Παρουσιάστηκαν παραδείγματα από διάφορες περιπτώσεις, οι οποίες έθεσαν στα διοικητικά στελέχη ξενοδοχείων και όχι μόνο συγκεκριμένες συνθήκες και μικρά χρονικά περιθώρια για να αντιδράσουν και να ανταποκριθούν στις περιστάσεις. Προς το τέλος της ενότητας αυτής, έγινε μια εστίαση στην υγειονομική κρίση και συγκεκριμένα για το πώς εκτυλίχθηκε η κρίση του κορονοϊού στην Ελλάδα.

Έπειτα, έγινε μια εστίαση στο κομμάτι της λειτουργίας ενός ξενοδοχείου. Έγινε ανάλυση των τομέων της υποδοχής, του εστιατορίου, της οροφοκομίας και της κουζίνας, καθώς αυτά ήταν τα αντικείμενα μελέτης της εργασίας. Παρουσιάστηκε ο τρόπος λειτουργίας για κάθε έναν από τους τομείς αυτούς, ενώ παράλληλα παρουσιάστηκαν και τα νέα υγειονομικά πρωτόκολλα που τέθηκαν σε ισχύ για τα ξενοδοχεία, με σκοπό την αποφυγή εξάπλωσης του κορονοϊού. Έγινε εμφανής ο τρόπος με τον οποίο οι διάφορες λειτουργίες των ερευνώμενων τομέων οφείλουν να αλλάξουν, για να γίνουν πιο συνεπής με τους νέους κανονισμούς.

Μέσα από την πρωτογενή έρευνα που διεξήχθη, έγιναν εμφανή δύο πράγματα: α) ο τρόπος με τον οποίο τα ξενοδοχεία αντιμετώπιζαν τους υγειονομικούς κανονισμούς πριν την εμφάνιση της πανδημίας του 2019 και β) πώς επηρεάστηκε η λειτουργία των τομέων της υποδοχής, του εστιατορίου, της οροφοκομίας και της κουζίνας από την εισαγωγή των νέων πρωτοκόλλων υγιεινής. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν και οι προτάσεις που έγιναν, βοήθησαν στην καλύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σκοπεύουν να αντιμετωπίσουν την πανδημία αυτή, για όσο καιρό διαρκέσει, και τον τρόπο που προσπαθούν να εφαρμόσουν τους νέους κανόνες υγιεινής, χωρίς να επηρεάζεται δραματικά η λειτουργία των ερευνώμενων τομέων.

## 4.2 Προτάσεις πολιτικής

Η κρίση της πανδημίας του κορονοϊού έφερε στο φως μερικά θέματα τήρησης των κανόνων υγιεινής. Όπως έγινε εμφανές μέσα από την πρωτογενή έρευνα, κάποιες μικρότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δεν είχαν την ίδια αυστηρότητα για την εφαρμογή τους, όσο κάποιες άλλες. Αυτό οδηγούσε σε παραβάσεις πταισματικού τύπου ή όπως σημειώθηκε από μέρος του δείγματος, παρατηρούταν το φαινόμενο του να παρακάμπτονται οι κανόνες για διάφορους λόγους, κυρίως οικονομικούς.

Μέσα από τα νέα υγειονομικά πρωτόκολλα, οι επιχειρήσεις έχουν πλέον αλλάξει νοοτροπία και είναι πιο τυπικές απέναντι στους κανονισμούς που τίθενται από την πολιτεία. Αυτό είναι ένα θετικό σημάδι για τον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο. Βέβαια, όπως πολλάκις σημειώθηκε μέσα στα σχόλια του δείγματος της πρωτογενούς έρευνας, οι κανόνες αυτοί είναι αρκετά αυστηροί. Επομένως, χρειάζεται κάποια υπαναχώρηση και από την πλευρά της πολιτείας, ώστε να παρέχει κάποια ευελιξία στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Θα μπορούσαν δηλαδή να προσαρμόσουν διαφορετικά τους κανόνες για τα ξενοδοχεία, ώστε να μη χάνεται η επαφή με τους πελάτες, αλλά να διασφαλίζεται η υγειονομική ακεραιότητα και των δύο πλευρών. Θα ήταν δηλαδή οφέλιμη μια τακτική δειγματοληψία για έλεγχο από ένα μέρος των ξενοδοχείων σε έναν προορισμό, ώστε να είναι όλοι βέβαιοι ότι δεν διατρέχεται κάποιος κίνδυνος ή να προλαμβάνονται τυχόν ύποπτα περιστατικά.

Μια επίσης εύλογη πρόταση αφορά στα οικονομικά κίνητρα που παρέχονται για τους εργαζόμενους. Θα ήταν ωφέλιμο για τις επιχειρήσεις το να προσφέρουν καλύτερες οικονομικές παροχές, ώστε να προσελκύσουν και το κατάλληλο εργατικό δυναμικό. Μέσα από την πανδημία του κορονοϊού, αναδείχθηκε η ανάγκη για ριζική αλλαγή στις οικονομικές παροχές των ξενοδοχείων, ειδικά όσων λειτουργούν αποκλειστικά με το θεσμό της εποχικότητας. Πολλοί από τους εργαζόμενους που έχασαν τις δουλειές τους λόγω της πανδημίας, επέλεξαν να μην επιστρέψουν στις εποχικές τους θέσεις, καθώς θεωρούσαν ότι δεν ανταμοίβονταν ανάλογα με τις υπηρεσίες που προσέφεραν και ειδικά μέσα σε μια περίοδο τέτοιας επικινδυνότητας. Επομένως, πολλοί επέλεξαν να αλλάξουν εργασιακό τομέα, κάπου όπου ένιωθαν πιο ασφαλής και ότι οι κόποι τους ανταμοίβονταν. Αυτό οδήγησε σε πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να χάνουν το προσωπικό υψηλής εκπαίδευσης που είχαν και να αναγκαστούν να προσλάβουν λιγότερο καταρτισμένο προσωπικό. Με αυτόν το τρόπο όμως υποβαθμίστηκε και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Για να μπορέσει να επανέλθει το υψηλό επίπεδο υπηρεσιών και να επιστρέψει το κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό, χρειάζεται και το κατάλληλο κίνητρο. Όχι μόνο από οικονομικής άποψης, αλλά και σε ότι αφορά τις παροχές προς το προσωπικό. Καλύτερες συνθήκες διαμονής, αναγνώριση της προσπάθειας στο χώρο εργασίας και εποικοδομητικά σχόλια, ώστε να υπάρχει και η ηθική ανταμοιβή.

Όσον αφορά στην πρόταση που έγινε από πολλούς συμμετέχοντες στην πρωτογενή έρευνα για αναβάθμιση του προσωπικού, εδώ υπάρχουν τρεις κατευθύνσεις: 1) πρόσληψη επιπλέον προσωπικού, 2) εκπαίδευση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού και 3) ενδυνάμωση του προσωπικού της επιχείρησης. Η πρώτη λύση είναι ιδιαίτερα προφανής και δε χρειάζεται πολύ

επεξήγηση. Με την πρόσληψη επιπλέον προσωπικού, καταμερίζεται η εργασία καλύτερα και ολοκληρώνονται πιο γρήγορα οι λειτουργίες των τμημάτων. Βέβαια, εδώ υποβόσκει ένας κίνδυνος· εάν δε γίνει σωστά η πρόσληψη επιπλέον προσωπικού, υπάρχει το ενδεχόμενο να προσληφθούν άτομα τα οποία δε θα συνεισφέρουν στην εργασία, επομένως θα είναι μόνο κόστος για το ξενοδοχείο. Είναι σωστή η πρόταση να γίνει πρόσληψη παραπάνω ατόμων για τη διευκόλυνση και την ταχύτερη εξυπηρέτηση, αλλά θα πρέπει οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να κάνουν σωστά τους υπολογισμούς τους.

Για την εκπαίδευση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού, η μεγαλύτερη βαρύτητα δόθηκε στους νέους κανόνες υγιεινής. Αυτό που οφείλει να γίνει, ώστε να είναι πιο ομαλή η λειτουργία του κάθε τομέα, είναι μια εις βάθος εκπαίδευση του προσωπικού, ώστε να αφομοιώσουν σωστά τα νέα πρωτόκολλα και να είναι σε θέση να εργάζονται πιο αποδοτικά και να μην βρίσκουν εμπόδια. Με την τρίτη λύση για ενδυνάμωση προσωπικού, το βασικό σημείο αναφοράς είναι να γίνει πρόσληψη ποιοτικά ανώτερου προσωπικού. Δηλαδή προσωπικό το οποίο έχει στο βιογραφικό του μια σεβαστή προϋπηρεσία, μαζί με το κατάλληλο επίπεδο εκπαίδευσης, ένα συνδυασμό που θα διαβεβαιώνει στην επιχείρηση ότι πρόκειται για αξιόλογη προσθήκη. Με άτομα τα οποία θα πληρούν τις προϋποθέσεις αυτές, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα έχουν τη σιγουριά ότι αναβαθμίζεται το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Κατ' επέκταση, θα αναβαθμιστεί και το προϊόν τους, μια πρόταση η οποία έγινε επίσης πολλές φορές μέσα στην έρευνα. Αυτές οι τρεις προτάσεις για αναβάθμιση του προσωπικού, έχουν έναν κοινό παρονομαστή: την επένδυση σε καλύτερο, πιο ποιοτικό προσωπικό από την πλευρά των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Είναι ένα βασικό βήμα το οποίο οφείλουν όλες οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να πραγματοποιήσουν, ώστε να γίνει αυτή η αναβάθμιση στην οποία γίνεται διαρκώς αναφορά.

Μια ιδιαίτερα καλή στρατηγική θα ήταν επίσης η καλύτερη χρήση της τεχνολογίας για την απλοποίηση των διαδικασιών και τη γρηγορότερη εξυπηρέτηση. Με την αλματώδη πρόοδο της τεχνολογίας, είναι επόμενο να ανακαλυφθούν τρόποι, με τους οποίους οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα μπορούσαν να αναβαθμίσουν την εξυπηρέτηση και ασφάλεια των πελατών τους. Από καινοτόμες εφαρμογές των συστημάτων στις εγκαταστάσεις τους, μέχρι ειδικά φίλτρα για τον καθαρισμό του αέρα και την απομάκρυνση βλαβερών παθογόνων ουσιών και μικροβίων, υπάρχουν μια σωρεία τεχνολογικών επιτευγμάτων που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην δημιουργία ενός κλίματος ασφάλειας για τους επισκέπτες των ξενοδοχείων. Ξανά, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύσουν σε αυτές τις τεχνολογίες, ώστε να είναι σε θέση να παρέχουν το επίπεδο των υπηρεσιών που θα τις κάνει να ξεχωρίσουν και θα προσελκύσουν περισσότερους τουρίστες.

Γενικότερα, οι περισσότερες προτάσεις αφορούν στη διοίκηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, οι οποίες θα πρέπει να είναι διατεθειμένες να προχωρήσουν σε οικονομική ενίσχυση των δραστηριοτήτων τους. Για μια καλύτερη και πιο γρήγορη ανάκαμψη από την πανδημία του κορονοϊού, φαίνεται να είναι εύλογη η υψηλότερη επένδυση στις μεταβλητές που θα επηρεάσουν το επίπεδο εξυπηρέτησης και παρεχόμενου προϊόντος ενός ξενοδοχείου.

Μια άλλη λύση που θα μπορούσε να εφαρμοστεί, είναι να γίνει μια ανασκευή του προϊόντος που προσφέρει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση. Μια ιδιαίτερα καλή πρόταση, είναι αυτή που αναφέρθηκε στο γαστρονομικό τουρισμό. Με τη δημιουργία ιδιαίτερων δεσμάτων, παρουσιάζεται η ευκαιρία να προσελκύσει ένα ξενοδοχείο κόσμο, ο οποίος δε διαμένει στις εγκαταστάσεις του. Η μεταστροφή σε διαφορετικά είδη τουρισμού, θα μπορούσε να είναι καταλύτης για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση.

Από το σημείο αυτό κι έπειτα, η Πολιτεία οφείλει να βοηθήσει τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Μη έχοντας αντιμετωπίσει άλλη παρόμοια κατάσταση, ήταν λογικό και αναμενόμενο να υπάρχει φόβος για το πώς να αντιμετωπιστεί καλύτερα η πανδημία του κορονοϊού. Έχοντας όμως το χρόνο και τα κατάλληλα δεδομένα, πλέον είναι δυνατή η εύρεση καλύτερων λύσεων για την αποφυγή εξάπλωσης της πανδημίας.

Όπως αναφέρθηκε και στην πρωτογενή έρευνα, θα ήταν σκόπιμο να γίνει μια κουβέντα μεταξύ Πολιτείας και ΣΕΤΕ, με παρουσία ειδικών επιστημόνων, ώστε να είναι δυνατή η δημιουργία μέτρων που θα είναι καλύτερα προσαρμοσμένα στις ιδιαίτερες ανάγκες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Με αυτό τον τρόπο, θα είναι δυνατή η ευκολότερη εξυπηρέτηση των τουριστών στα ξενοδοχεία. Επιπλέον, με την εφαρμογή συγκεκριμένης διαδικασίας για όλους ανεξάρτητα, θα είναι διευκολυνθούν και οι μετακινήσεις του κοινού, επομένως θα είναι μικρότερη ταλαιπωρία και δυσαρέσκεια για τους ταξιδιώτες/τουρίστες.

Αυτές θα μπορούσαν να είναι κάποιες λύσεις που μετά από κατάλληλη σκέψη και σωστή εφαρμογή θα έδιναν τη δυνατότητα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να ανακάμψουν και να επιστρέψουν σε επίπεδα λειτουργίας παρόμοια με εκείνα πριν την εμφάνιση της πανδημίας του κορονοϊού. Αυτό, βέβαια, θα απαιτούσε και πάλι χρόνο για να επιτευχθεί λόγω των συνθηκών. Όμως θα ήταν ένα βήμα προς τη σωστή κατεύθυνση.



### **4.3 Επιστημονική και πρακτική συνεισφορά και προτάσεις\_για περαιτέρω έρευνα**

Μέσα από την εργασία αυτή, έγιναν φανερά τα θέματα που δημιουργήθηκαν από την εμφάνιση και έξαρση της πανδημίας του κορονοϊού το 2019. Η περίοδος μελέτης αφορούσε στην τουριστική περίοδο του 2020 και συγκεκριμένα την περίοδο Μάιο έως και τον Οκτώβριο του 2020. Ομολογουμένως, ήταν η πιο δύσκολη τουριστική περίοδος, καθώς ήταν η πρώτη μετά την εμφάνιση της πανδημίας στο τέλος του 2019.

Μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, υπήρξε συνεισφορά στην επιστημονική κοινότητα μέσα από τη δημιουργία ενός ορισμού για το τι ορίζεται ως κρίση, καθώς το αντικείμενο της εργασίας αφορούσε σε μια υγειονομικού τύπου κρίση.

Σε πιο πρακτικό επίπεδο, μέσα από την πρωτογενή έρευνα που διεξήχθη, εμφανίστηκαν προηγούμενα προβλήματα που υπήρχαν λόγω της ελλειμματικής τήρησης των κανόνων υγιεινής που ίσχυαν μέχρι και πριν την εμφάνιση της πανδημίας. Η έρευνα που διενεργήθηκε ήταν πρωτότυπη, καθώς δεν είχε γίνει παρόμοια στο παρελθόν και τα αποτελέσματα παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες για τον ξενοδοχειακό κλάδο και τη λειτουργία του.

Στο σημείο αυτό σκόπιμο είναι να γίνουν προτάσεις για περαιτέρω έρευνα. Επειδή η πανδημία ήταν ακόμη σε εξέλιξη κατά τη συγγραφή της παρούσης, πολλά από τα δεδομένα άλλαζαν, με αποτέλεσμα να μην είναι δυνατή η πλήρης επικαιροποίηση της παρούσης.

Μελλοντική έρευνα θα ήταν ευπρόσδεκτη και θα μπορούσε να μελετήσει το θέμα διαφορετικά, ώστε να καταγραφούν και οι απόψεις άλλων μερών, όπως είναι οι τουρίστες οι οποίοι θα μπορούσαν να συμμετέχουν σε έρευνα για να περιγράψουν τις εμπειρίες τους από την περίοδο αυτή. Ακόμη, θα μπορούσε να γίνει μια έρευνα με τυχαίο αντιπροσωπευτικό δείγμα, αντί για τη μέθοδο των Δελφών, η οποία χρησιμοποιήθηκε για τους σκοπούς της εργασίας αυτής. Πέραν αυτού, θα ήταν δυνατή η διεξαγωγή μιας έρευνας σε διεθνές επίπεδο, αντί για τον περιορισμό στα ελληνικά σύνορα.

# Βιβλιογραφικές Πηγές

## Επιστημονικά άρθρα

Alexandra Marques, Ricardo Soares, Maria João Santos, Pedro Amorim, *Integrated planning of inbound and outbound logistics with a Rich Vehicle Routing Problem with backhauls*, 2019, Omega, Science Direct

Anitesh Barua, *Methods for Decision-Making in Survey Questionnaires Based on Likert Scale*, 2013, Journal of Asian Scientific Research

Anita Suijkerbuijk, Corien Swaan, Marie-Josée J. Mangen, Johan Polder, Aura Timen, Helma Ruijs, *Ebola in the Netherlands: Cost Of Preparedness And Response*, 2018, Cambridge University Press

Anna M. Leddy, Sheri D Weiser, Kartika Palar, Hilari Seligman, *A conceptual model for understanding the rapid COVID -19-related increase in food insecurity and its impact on health and healthcare*, 2020, The American Journal of Clinical Nutrition, Oxford University Press

Aviad A. Israeli, Arie Reichel, *Hospitality crisis management practices: The Israeli case*, 2003, Elsevier Ltd

Aviad A. Israeli, Asad Mohsin, Bhupesh Kumar, *Hospitality management practices: The case of Indian luxury hotels*, 2010, International Journal of Hospitality Management, Elsevier Ltd

Bestoon Abdulmaged Othman, Amran Harun, Nuno Marques De Almeida, Zana Majed Sadq, *The effects on customer satisfaction and customer loyalty by integrating marketing communication and after sale service into the traditional marketingmix model of Umrah travel services in Malaysia*, 2020, Journal of Islamic Marketing, Emerald Group Publishing

Can Erk, Alain G. Gagnon, *Constitutional ambiguity and federal trust: Codification of federalism in Canada, Spain and Belgium*, 2000, Regional and Federal Studies

Chrysostomos Giannoulakis, Dimitra Papadimitriou, Konstantinos Alexandris, Shea Brgoch, *Impact of austerity measures on National Sport Federations: evidence from Greece*, 2017, European Sport Management Quarterly

Deepika Upadhyay, Hari Shankar Shyam, Mukesh Chaturvedi, *Managing Workforce Crisis: A Case from Hotel Waterlily*, 2016, South Asian Journal of Business and Management Cases, SAGE Publications

Douglas Walton, *Appeal to Expert Opinion: Arguments from Authority*, 1997, The Pennsylvania State University Press

Enrico Borgetto, Federico Russo, *From agenda setters to agenda takers? The determinants of party issue attention in times of crisis*, 2018, Party Politics

Enzo Colombo, Luisa Leonini, Paola Rebughini, *A generational attitude: young adults facing the economic crisis in Milan*, 2018, Journal of Modern Italian Studies

Fabio Hirschhorn, *Reflections on the application of the Delphi method: lessons from a case in public transport research*, 2019, International Journal of Social Research Methodology

Geary John, Hunek Ilona, *Strategic imperatives, power and subsidiary performance: the transfer of human resource management practices in multinational companies operating in Poland's post-socialist banking industry*, 2019, Industrial Relations Journal, Brian Towers (BRITOW) and John Wiley & Sons Ltd.

Hajer Al-Dahash, Udayangani Kulatunga, Menaha Thayaparan, *Understanding the terminologies: Disaster, Crisis and Emergency*, 2017, Association of Researchers in Construction Management

Hirohisa Takenoshita, *The Impact of the Recent Economic Crisis on Unemployment Among Immigrants in Japan*, 2016, Springer Science+Business Media Dordrecht 2016

Ismail Abushaikha, Ghazi Al-Weshah & Malek Alsharairi, *How do retail firms benefit from co-locating in logistics-intensive clusters? A focus on the inbound supply function*, 2020, The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research

Jacques C.J. Nihoul, Andrey G. Kostianoy, *Influence of Climate Change on the Changing Arctic and Sub-Arctic Conditions*, May 2008, Springer

Jennifer Cavounidis, *The migration experience of Greece and the impact of the economic crisis on its migrant and native populations*, 2018, European Public Health Association, Oxford University Press

John Geary, Ilona Hunek, *Strategic imperatives, power and subsidiary performance: the transfer of human resource management practices in multinational companies operating in Poland's post-socialist banking industry*, 2019, Industrial relations Journal

John K.S. Chong, *Six Steps to better crisis management*, 2004, Journal of Business Strategy, Emerald Group Publishing

Juan M. Berbel-Pineda, Beatriz Palacios-Florencio, José M. Ramírez-Hurtado, Luna Santos-Roldán, *Gastronomic experience as a factor of motivation in the tourist movements*, 2019, International Journal of Gastronomy and Food Science, Elsevier

Julie E. Ferguson, Heidi Dahles, Titi Susilowati Prabawa, *The Indonesian tourism industry under crisis: a Bourdieuan perspective on social boundaries among small-scale business owners*, 2017, Asia Pacific Business Review

Lebow Richard N. , *Between Peace and War: The Nature of International Crisis*, 1981, The American Political Science Review, Cambridge University Press

Li Jian, *Perspective: Socio-Political Factors and the Chinese Environmental Crisis*, 2006, Environmental Practice

Loo Robert, *The Delphi Method: a powerful tool for strategic management*, 2002, Policing: An International Journal of Police Strategies and Management

Luis Aguiar, Joel Waldfogel, *Even the losers get lucky sometimes: New products and the evolution of music quality since Napster*, 2015, Information Economics and Policy, Science Direct

Maria del Mar Alonso-Almeida, Kersin Bremser, *Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis*, 2013, Εκδόσεις Elsevier Ltd

Markus Giesler, *Consumer Gift Systems*, 2006, Journal of Consumer Research

Marvin B. Lieberman, Gwendolyn K. Lee, Timothy B. Folta, *Entry, Exit, and the Potential for Resource Redeployment*, 2015, Strategic Management Journal

Michael E. Woods, *The Slaveholding Crisis: Fear of Insurrection and the Coming of the Civil War* by Carl Lawrence (review), 2018, Register of the Kentucky Historical Society, volume 116 , pp. 111-113 (Review)

Mastilo Zoran, *Analiza Strukture Nezaposlenosti Visokoobrazovanih Kadrova u Republici Srpskoj i Mjere za Njezino Smanjenje / Analysis Of the Unemployment Structure of Highly Educated Personnel in the Repulic of Srpska and Measures for its Reduction*, 2015, ECONOMICS, vol.3, no.1, pp 21-35

Michael Egan, *The Social Significance of the Environmental Crisis*, 2002, Organization & Environment, Sage Publications

P.J. Brenchley, J.D. Marshall, C.J. Underwood, *Do all mass extinctions represent an ecological crisis? Evidence from the Late Ordovician*, 2001, Geological Journal, John Wiley & Sons Ltd.

Paul Krugman, *Good enough for government work? Macroeconomics since the crisis*, 2018, Oxford University Press

Sara McPherson, Cynthia Reese, M. Cecilia Wendler, *Methodology Update*, 2018, Nursing Research, [www.nursingresearchonline.com](http://www.nursingresearchonline.com)

Sean J. Nixon, *Vanishing Peregrines: J. A. Baker, Environmental Crisis and Bird-Centred Cultures of Nature, 1954-73*, 2017, Rural History, Cambridge University Press

Stanislav Ivanov, Theodoros A. Stavrinoudis, *Impacts of the refugee crisis on the hotel industry: Evidence from four Greek islands*, 2018, Tourism Management, Elsevier Ltd

Tun Lin Moe, Pairote Pathranarakul, *An integrated approach to natural disaster management: Public project management and its critical success factors*, 2006, Disaster Prevention and Management, Emerald Group Publishing

Wasiul Karim, Ahasanul Haque, Zohurul Anis, Mohammad Arije Ulfy, *The Movement Control Order (MCO) for COVID-19 Crisis and its Impact on Tourism and Hospitality Sector in Malaysia*, 2020, International Tourism and Hospitality Journal

World Health Organization, *Operational considerations for COVID-19 management in the accommodation sector*, 31 March 2020, [www.who.int](http://www.who.int)

Yangyang Jiang, Jun Wen, *Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: a perspective article*, 2020, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Emerald Group Publishing

## **Βιβλία**

Ντόντη Άννα, *Λειτουργία Υποδοχής*, Αθήνα 2003, Σύγχρονη Εκδοτική, ISBN 960-90712-0-1

Ντόντη Άννα, *Υπηρεσία Ορόφων*, Αθήνα 2001, ISBN 960-90712-1-X

Βασιλάκης Θ. Κωνσταντίνος, *Οικονομικά Μαθηματικά*, Αθήνα 2005, INTERBOOKS, ISBN 960-390-153-9

Βασιλάκης Θ. Κωνσταντίνος, *Στατιστική Επιχειρήσεων*, Αθήνα 2003, INTERBOOKS, ISBN 960-390-119-9

Λαλούμης Δημήτρης, *Ξενοδοχειακή Ψυχαγωγία και Άθληση*, Αθήνα 1999, Εκδόσεις Αθανάσιος Σταμούλης, ISBN 960-351-267-2

Τουρνά – Γερμανού Ελένη, *Γενική Λογιστική με Ε.Γ.Α.Σ.*, Αθήνα 2003 (Δ΄ Έκδοση), ISBN 960-90670-0-X

Πρωτοπαπαδάκης Ν. Ιωάννης, *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών – Εφαρμογή στον Τουρισμό*, Αθήνα 2016 (Β' Έκδοση), Εκδόσεις Σταμούλη, ISBN 978-960-351-933-1

Λύτρας Ν. Περικλής, *Τουριστική Ψυχολογία*, Αθήνα 1993 (Β' Έκδοση), INTERBOOKS

Λαλούμης Δημήτρης, *Hotel Management – Διοίκηση Ξενοδοχείων*, Αθήνα 2002, Εκδόσεις Σταμούλη, ISBN 960-351-399-7

Μάρας Γ. Αθανάσιος, *Βασικές Λειτουργίες Ξενοδοχειακών Μονάδων*, Αθήνα 2004, INTERBOOKS, ISBN 960-390-134-2

Λαλούμης Δημήτρης, Ρούπας Βασίλης, *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Αθήνα 1996, INTERBOOKS

Βενιέρης Γεώργιος, Κοέν Σάνδρα, Κωλέτση Μαρία, *Λογιστική Κόστους – Αρχές και Εφαρμογές*, Αθήνα 2005 (2<sup>η</sup> Έκδοση), Pela Ioannidou Publishing, ISBN 960-87678-4-9

Κοντιάδης Ξενοφών, *Constitutions in the Global Financial Crisis: A Comparative Analysis*, Έκδοση 2017, Εκδόσεις Ashgate

Garrison H. Ray, Noreen W. Eric, *Διοικητική Λογιστική*, Αθήνα 2005 (Ανατύπωση 2010), Εκδόσεις Κλειδάριθμος, ISBN 960-209-930-5

Marianna Sigala, Roya Rahimi, Mike Thelwall, *Big Data and Innovation in Tourism, Travel and Hospitality*, Σιγκαπούρη 2019, Εκδόσεις Springer Nature Singapore Pte Ltd, ISBN 978-981-13-6339-9

Joseph Menn, *All the Rave: The Rise and Fall of Shawn Fanning's Napster*, 2003, Crown Business, New York, ISBN 978-0-609-61093-0

Λαλούμης Δημήτρης, Σεργόπουλος Κωνσταντίνος, *Διοίκηση Τμημάτων Υποδοχής και Ορόφων: Rooms Division Management*, 2017, UNIBOOKS, Αθήνα, ISBN 978-618-530-413-3

Bulloch Hannah C.M., *In pursuit of Progress: Narratives of Development on a Philippine Island*, 2017, University of Hawaii Press, ISBN 9780824858902

## Διαδικτυακές πηγές

[https://www.businessdaily.gr/oikonomia/17925\\_hameni-hronia-2020-gia-ton-toyrismo-argi-kai-epodyni-i-anakampsi](https://www.businessdaily.gr/oikonomia/17925_hameni-hronia-2020-gia-ton-toyrismo-argi-kai-epodyni-i-anakampsi) (Τελευταία επίσκεψη 6/7/2020)

[www.e-nomothesia.gr](http://www.e-nomothesia.gr) (Τελευταία επίσκεψη 12/7/20)

[www.capital.gr](http://www.capital.gr) (Τελευταία επίσκεψη 12/7/20)

[www.humanitariancoalition.ca](http://www.humanitariancoalition.ca) (Τελευταία επίσκεψη 8/8/2020)

<http://rethnea.gr/τεράστιες-οικονομικές-απώλειες-για-τ-3/> (Τελευταία επίσκεψη 8/8/2020)

<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/interactive-timeline#!>  
(τελευταία επίσκεψη 8/8/2020)

[https://www.militaryfactory.com/dictionary/military-terms-defined.asp?term\\_id=1396](https://www.militaryfactory.com/dictionary/military-terms-defined.asp?term_id=1396)  
(Τελευταία επίσκεψη 28/10/2020)

[https://web.archive.org/web/20120201132657/http://news.kathimerini.gr/4dcgi/\\_w\\_articles\\_ell\\_1\\_18/09/2011\\_456509](https://web.archive.org/web/20120201132657/http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_ell_1_18/09/2011_456509) (Τελευταία επίσκεψη 28/10/2020)

[https://web.archive.org/web/20110812124207/http://www.armscontrol.org/act/2003\\_09/Cleminson\\_09](https://web.archive.org/web/20110812124207/http://www.armscontrol.org/act/2003_09/Cleminson_09) (Τελευταία επίσκεψη 8/11/2020)

## **Άλλα**

Αντωνόπουλος Χρήστος, *Αξιολόγηση Αποδοτικότητας Προσωπικού και Ανταμοιβές στον Τραπεζικό Τομέα: Μια Συγκριτική Ανάλυση*, 2016, Διπλωματική εργασία

Αροδίτου Ειρήνη, *Η παροχή υπηρεσιών Spa/ευεξίας, ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των City Hotels. Η περίπτωση των 5\* ξενοδοχείων στην Αθήνα.* , 2019, Διπλωματική εργασία

Ασημάκης Θεόδωρος, *Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στο εργασιακό στρες και στην ποιότητα ζωής (εργασιακής και προσωπικής/οικογενειακής) των εργαζομένων*, 2020, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Διάγγελμα Προέδρου της Δημοκρατίας κ. Νίκου Αναστασιάδη, 23/03/2020



# Παράρτημα

## Ερωτήσεις Α' ερευνητικού γύρου

1. Ποιες λέξεις-όροι, κατά τη γνώμη σας περιγράφουν καλύτερα ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ των ελληνικών ξενοδοχείων ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ COVID-19;

Επιλέξτε ελεύθερα έως πέντε από τις παρακάτω ενδεικτικές λέξεις κλειδιά ή προσθέστε δικές σας: έντονη επικοινωνία με τους πελάτες, ελάχιστη επικοινωνίας με τους πελάτες, καλή γνώση των υπηρεσιών των άλλων τμημάτων του ξενοδοχείου, ελάχιστη γνώση των υπηρεσιών των άλλων τμημάτων του ξενοδοχείου, έντονη επικοινωνία με τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου, ελάχιστη επικοινωνία με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου, συμμόρφωση σε πολλούς κανόνες υγιεινής και ασφάλειας, συμμόρφωση σε ελάχιστους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας, έντονη συνεργασία με τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου, ελάχιστη συνεργασία με τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου, έντονη τυποποίηση λειτουργίας, ελάχιστη τυποποίηση λειτουργίας, έντονος έλεγχος τελικού προϊόντος, ελάχιστος έλεγχος τελικού προϊόντος

2. Ποιες λέξεις- όροι, κατά την γνώμη σας, περιγράφουν καλύτερα ΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΤΗΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ των ελληνικών ξενοδοχείων ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ COVID-19;

Επιλέξτε ελεύθερα έως πέντε από τις παρακάτω ενδεικτικές λέξεις κλειδιά ή προσθέστε δικές σας: γρήγορη εξυπηρέτηση πελατών, αργή εξυπηρέτηση πελατών, προσωποποιημένη εξυπηρέτηση πελατών, απρόσωπη εξυπηρέτηση πελατών, θερμό καλωσόρισμα πελατών, ψυχρό

καλωσόρισμα πελατών, ευχάριστη αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζομένων και πελάτων, δυσάρεστη αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζομένων και πελάτων, εξυπηρέτηση πρόσωπο με πρόσωπο, απομακρυσμένη εξυπηρέτηση, ενισχυμένο κλίμα ασφαλείας, αδύναμο κλίμα ασφαλείας, μεγάλη προσοχή στις ανάγκες των πελατών, μικρή προσοχή στις ανάγκες των πελατών, πολλοί κανόνες προς τους πελάτες, λίγοι κανόνες προς τον πελάτες, εξυπηρέτηση των πελάτων χωρίς περιορισμούς, εξυπηρέτηση των πελατών με περιορισμούς

3. Ποιες λέξεις- όροι, κατά την γνώμη σας, περιγράφουν καλύτερα ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΗΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ των ελληνικών ξενοδοχείων ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ COVID-19;

Επιλέξτε ελεύθερα έως πέντε από τις παρακάτω ενδεικτικές λέξεις κλειδιά ή προσθέστε δικές σας: Έντονα εκπαιδευμένο προσωπικό, ελάχιστα εκπαιδευμένο προσωπικό, υπακοή σε πολλούς κανόνες υγιεινής, υπακοή σε ελάχιστους κανόνες υγιεινής, ευχάριστο εργασιακό κλίμα, δυσάρεστο εργασιακό κλίμα, έντονη συνεργασία μεταξύ εργαζομένων (ομαδικότητα), ελάχιστη συνεργασία μεταξύ εργαζομένων (ατομικισμός), καλή γνώση μέτρων έκτακτης ανάγκης π.χ. πυρασφάλεια, ελάχιστη γνώση μέτρων έκτακτης ανάγκης π.χ. πυρασφάλεια, υψηλή απόδοση στην εργασία, χαμηλή απόδοση στην εργασία, γρήγορη εξυπηρέτηση πελατών, αργή εξυπηρέτηση πελατών, έντονη χρήση μέσων ατομικής προστασίας, ελάχιστη χρήση μέσων ατομικής προστασίας, έντονα εξειδικευμένο στην εργασία του προσωπικό, ελάχιστα εξειδικευμένο στην εργασία του προσωπικό, έντονη χρήση στολής εργασίας, ελάχιστη χρήση στολής εργασίας

4. Ποιες λέξεις-όροι, κατά τη γνώμη σας, περιγράφουν καλύτερα ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ των ελληνικών ξενοδοχείων ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ COVID-19;

Επιλέξτε ελεύθερα έως πέντε από τις παρακάτω ενδεικτικές λέξεις κλειδιά ή προσθέστε δικές σας: έντονη επικοινωνία με τους πελάτες, ελάχιστη επικοινωνίας με τους πελάτες, καλή γνώση των υπηρεσιών των άλλων τμημάτων του ξενοδοχείου, ελάχιστη γνώση των υπηρεσιών των άλλων τμημάτων του ξενοδοχείου, έντονη επικοινωνία με τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου, ελάχιστη επικοινωνία με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου, καλή γνώση μέτρων έκτακτης ανάγκης π.χ. πυρασφάλεια, ελάχιστη γνώση μέτρων έκτακτης ανάγκης π.χ. πυρασφάλεια, συμμόρφωση σε πολλούς κανόνες υγιεινής και ασφάλειας, συμμόρφωση σε ελάχιστους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας, έντονη συνεργασία με τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου, ελάχιστη συνεργασία με τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου, έντονη τυποποίηση λειτουργίας, ελάχιστη τυποποίηση λειτουργίας, έντονος έλεγχος τελικού προϊόντος, ελάχιστος έλεγχος τελικού προϊόντος

5. Ποιες λέξεις-όροι, κατά τη γνώμη σας περιγράφουν καλύτερα ΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΤΟΥ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ των ελληνικών ξενοδοχείων ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ COVID-19;

Επιλέξτε ελεύθερα έως πέντε από τις παρακάτω ενδεικτικές λέξεις κλειδιά ή προσθέστε δικές σας: παρατεταμένη παραμονή των πελατών στο εστιατόριο σύντομη παραμονή των πελατών στο εστιατόριο, ελευθερία στο σχεδιασμό του μενού, περιορισμοί στο σχεδιασμό του μενού, γρήγορη εξυπηρέτηση πελατών, αργή εξυπηρέτηση πελατών, προσωποποιημένη εξυπηρέτηση

πελατών, απρόσωπη εξυπηρέτηση πελατών, θερμό καλωσόρισμα πελατών, ψυχρό καλωσόρισμα πελατών, ευχάριστη αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζομένων και πελάτων, δυσάρεστη αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζομένων και πελάτων, εξυπηρέτηση πρόσωπο με πρόσωπο, απομακρυσμένη εξυπηρέτηση, ενισχυμένο κλίμα ασφαλείας, αδύναμο κλίμα ασφάλειας, μεγάλη προσοχή στις ανάγκες των πελατών, μικρή προσοχή στις ανάγκες των πελατών, πολλοί κανόνες προς τους πελάτες, λίγοι κανόνες προς τον πελάτες, εξυπηρέτηση των πελάτων χωρίς περιορισμούς, εξυπηρέτηση των πελατών με περιορισμούς

6. Ποιες λέξεις-όροι, κατά τη γνώμη σας, περιγράφουν καλύτερα ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ των ελληνικών ξενοδοχείων ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ COVID-19;

Επιλέξτε ελεύθερα έως πέντε από τις παρακάτω ενδεικτικές λέξεις κλειδιά ή προσθέστε δικές σας: Έντονα εκπαιδευμένο προσωπικό, ελάχιστο εκπαιδευμένο προσωπικό, υπακοή σε πολλούς κανόνες υγιεινής, υπακοή σε ελάχιστους κανόνες υγιεινής, ευχάριστο εργασιακό κλίμα, δυσάρεστο εργασιακό κλίμα, έντονη συνεργασία μεταξύ εργαζομένων (ομαδικότητα), ελάχιστη συνεργασία μεταξύ εργαζομένων (ατομικισμός), υψηλή απόδοση στην εργασία, χαμηλή απόδοση στην εργασία, γρήγορη εξυπηρέτηση πελατών, αργή εξυπηρέτηση πελατών, καλή γνώση μέτρων έκτακτης ανάγκης π.χ. πυρασφάλεια, ελάχιστη γνώση μέτρων έκτακτης ανάγκης π.χ. πυρασφάλεια, έντονη χρήση μέσων ατομικής προστασίας, ελάχιστη χρήση μέσων ατομικής προστασίας, έντονα εξειδικευμένο στην εργασία του προσωπικό, ελάχιστο εξειδικευμένο στην εργασία του προσωπικό, έντονη χρήση στολής εργασίας, ελάχιστη χρήση στολής εργασίας

7. Ποιες λέξεις-όροι, κατά τη γνώμη σας, περιγράφουν καλύτερα ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΟΡΟΦΟΚΟΜΙΑΣ των ελληνικών ξενοδοχείων ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ COVID-19;

Επιλέξτε ελεύθερα έως πέντε από τις παρακάτω ενδεικτικές λέξεις κλειδιά ή προσθέστε δικές σας: σχολαστική καθαριότητα, επιφανειακή καθαριότητα, έντονη τυποποίηση λειτουργίας, ελάχιστη τυποποίηση λειτουργίας, έντονος έλεγχος τελικού προϊόντος, ελάχιστος έλεγχος τελικού προϊόντος, γενική απολύμανση, απολύμανση επίμαχων σημείων, καλός αερισμός δωματίου, περιορισμένος αερισμός δωματίου, έντονη επικοινωνία με τους πελάτες, ελάχιστη επικοινωνία με τους πελάτες, καλή γνώση των υπηρεσιών των άλλων τμημάτων του ξενοδοχείου, ελάχιστη γνώση των υπηρεσιών των άλλων τμημάτων του ξενοδοχείου, έντονη επικοινωνία με τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου, ελάχιστη επικοινωνία με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου, καλή γνώση μέτρων έκτακτης ανάγκης π.χ. πυρασφάλεια, ελάχιστη γνώση μέτρων έκτακτης ανάγκης π.χ. πυρασφάλεια, συμμόρφωση σε πολλούς κανόνες υγιεινής και ασφάλειας, συμμόρφωση σε ελάχιστους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας, έντονη συνεργασία με τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου, ελάχιστη συνεργασία με τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου

8. Ποιες λέξεις-όροι, κατά τη γνώμη σας, περιγράφουν καλύτερα ΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΤΗΣ ΟΡΟΦΟΚΟΜΙΑΣ των ελληνικών ξενοδοχείων ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ COVID-19;

Επιλέξτε ελεύθερα έως πέντε από τις παρακάτω ενδεικτικές λέξεις κλειδιά ή προσθέστε δικές σας: γρήγορη εξυπηρέτηση πελατών, αργή εξυπηρέτηση πελατών, προσωποποιημένη εξυπηρέτηση πελατών, απρόσωπη εξυπηρέτηση πελατών, θερμό καλωσόρισμα πελατών, ψυχρό

καλωσόρισμα πελατών, ευχάριστη αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζομένων και πελάτων, δυσάρεστη αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζομένων και πελάτων, εξυπηρέτηση πρόσωπο με πρόσωπο, απομακρυσμένη εξυπηρέτηση, ενισχυμένο κλίμα ασφαλείας, αδύναμο κλίμα ασφαλείας, μεγάλη προσοχή στις ανάγκες των πελατών, μικρή προσοχή στις ανάγκες των πελατών, πολλοί κανόνες προς τους πελάτες, λίγοι κανόνες προς τον πελάτες, εξυπηρέτηση των πελάτων χωρίς περιορισμούς, εξυπηρέτηση των πελατών με περιορισμούς

9. Ποιες λέξεις-όροι, κατά τη γνώμη σας, περιγράφουν καλύτερα ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΟΡΟΦΟΚΟΜΙΑΣ των ελληνικών ξενοδοχείων ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ COVID-19;

Επιλέξτε ελεύθερα έως πέντε από τις παρακάτω ενδεικτικές λέξεις κλειδιά ή προσθέστε δικές σας: Έντονα εκπαιδευμένο προσωπικό, ελάχιστο εκπαιδευμένο προσωπικό, υπακοή σε πολλούς κανόνες υγιεινής, υπακοή σε ελάχιστους κανόνες υγιεινής, ευχάριστο εργασιακό κλίμα, δυσάρεστο εργασιακό κλίμα, έντονη συνεργασία μεταξύ εργαζομένων (ομαδικότητα), ελάχιστη συνεργασία μεταξύ εργαζομένων (ατομικισμός), υψηλή απόδοση στην εργασία, χαμηλή απόδοση στην εργασία, καλή γνώση μέτρων έκτακτης ανάγκης π.χ. πυρασφάλεια, ελάχιστη γνώση μέτρων έκτακτης ανάγκης π.χ. πυρασφάλεια, γρήγορη εξυπηρέτηση πελατών, αργή εξυπηρέτηση πελατών, έντονη χρήση μέσων ατομικής προστασίας, ελάχιστη χρήση μέσων ατομικής προστασίας, έντονα εξειδικευμένο στην εργασία του προσωπικό, ελάχιστο εξειδικευμένο στην εργασία του προσωπικό, έντονη χρήση στολής εργασίας, ελάχιστη χρήση στολής εργασίας

10. Ποιες λέξεις-όροι, κατά τη γνώμη σας, περιγράφουν καλύτερα ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ των ελληνικών ξενοδοχείων πριν την περίοδο της COVID-19;

Επιλέξτε ελεύθερα έως πέντε από τις παρακάτω ενδεικτικές λέξεις κλειδιά ή προσθέστε δικές σας: καλή γνώση των υπηρεσιών των άλλων τμημάτων του ξενοδοχείου, ελάχιστη γνώση των υπηρεσιών των άλλων τμημάτων του ξενοδοχείου, έντονη επικοινωνία με τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου, ελάχιστη επικοινωνία με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου, συμμόρφωση σε πολλούς κανόνες υγιεινής και ασφάλειας, συμμόρφωση σε ελάχιστους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας, έντονη συνεργασία με τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου, ελάχιστη συνεργασία με τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου, έντονη τυποποίηση λειτουργίας, ελάχιστη τυποποίηση λειτουργίας, έντονος έλεγχος τελικού προϊόντος, ελάχιστος έλεγχος τελικού προϊόντος, ελευθερία στο σχεδιασμό του μενού, περιορισμοί στο σχεδιασμό του μενού

11. Ποιες λέξεις-όροι, κατά την γνώμη σας, περιγράφουν καλύτερα ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ των ελληνικών ξενοδοχείων πριν την περίοδο της COVID-19;

Επιλέξτε ελεύθερα έως πέντε από τις παρακάτω ενδεικτικές λέξεις κλειδιά ή προσθέστε δικές σας: Έντονα εκπαιδευμένο προσωπικό, ελάχιστα εκπαιδευμένο προσωπικό, υπακοή σε πολλούς κανόνες υγιεινής, υπακοή σε ελάχιστους κανόνες υγιεινής, ευχάριστο εργασιακό κλίμα, δυσάρεστο εργασιακό κλίμα, έντονη συνεργασία μεταξύ εργαζομένων (ομαδικότητα), ελάχιστη συνεργασία μεταξύ εργαζομένων (ατομικισμός), καλή γνώση μέτρων έκτακτης ανάγκης π.χ. πυρασφάλεια, ελάχιστη γνώση μέτρων έκτακτης ανάγκης π.χ. πυρασφάλεια, υψηλή απόδοση στην εργασία, χαμηλή απόδοση στην εργασία, γρήγορη εξυπηρέτηση πελατών, αργή εξυπηρέτηση πελατών, έντονη χρήση μέσων ατομικής προστασίας, ελάχιστη χρήση μέσων ατομικής προστασίας, έντονα εξειδικευμένο στην εργασία του προσωπικό, ελάχιστα

εξειδικευμένο στην εργασία του προσωπικό, έντονη χρήση στολής εργασίας, ελάχιστη χρήση στολής εργασίας

### Ερωτήσεις Β' ερευνητικού γύρου

#### Λειτουργία του τμήματος της υποδοχής

Παρακαλώ καταγράψτε τον βαθμό που πιστεύετε ότι τα παρακάτω στοιχεία της ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΘΗΚΑΝ ή ΑΠΟΔΥΝΑΜΩΘΗΚΑΝ λόγω της εφαρμογής των νέων υγειονομικών πρωτοκόλλων για τη μείωση της εξάπλωσης του κορονοϊού (1- Αποδυναμώθηκαν πολύ, 2-Αποδυναμώθηκαν, 3-Ούτε αποδυναμώθηκαν/Ούτε ενδυναμώθηκαν, 4-Ενδυναμώθηκαν, 5-Ενδυναμώθηκαν πολύ).

	1	2	3	4	5
Έντονη επικοινωνία με τους πελάτες					
Έντονη επικοινωνία με τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου					
Έντονος					



έλεγχος τελικού προϊόντος					
Ελάχιστη γνώση των υπηρεσιών των άλλων τμημάτων					
Ελάχιστη τυποποίηση λειτουργίας					
Συμμόρφωση σε πολλούς κανόνες υγιεινής					
Έντονη τυποποίηση λειτουργίας					
Συμμόρφωση σε ελάχιστους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας					

### Εξυπηρέτηση πελατών στην υποδοχή

Παρακαλώ καταγράψτε τον βαθμό που πιστεύετε ότι τα παρακάτω στοιχεία της ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΘΗΚΑΝ ή ΑΠΟΔΥΝΑΜΩΘΗΚΑΝ λόγω της εφαρμογής των νέων υγειονομικών πρωτοκόλλων για τη μείωση της εξάπλωσης του κορονοϊού (1- Αποδυναμώθηκαν πολύ, 2-Αποδυναμώθηκαν, 3-Ούτε αποδυναμώθηκαν/Ούτε ενδυναμώθηκαν, 4-Ενδυναμώθηκαν, 5-Ενδυναμώθηκαν πολύ).

	1	2	3	4	5
Προσωποποιημένη εξυπηρέτηση					
Γρήγορη εξυπηρέτηση					
Μεγάλη προσοχή στις ανάγκες των πελατών					
Ευχάριστη αλληλεπίδραση μεταξύ υπαλλήλων και πελατών					
Θερμό καλοσώρισμα					

Εξυπηρέτηση πρόσωπο με πρόσωπο					
Ενισχυμένο κλίμα ασφάλειας					
Διαχείριση παραπόνων					

### Προσωπικό τμήματος υποδοχής

Παρακαλώ καταγράψτε τον βαθμό που πιστεύετε ότι τα παρακάτω στοιχεία του ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΘΗΚΑΝ ή ΑΠΟΔΥΝΑΜΩΘΗΚΑΝ λόγω της εφαρμογής των νέων υγειονομικών πρωτοκόλλων για τη μείωση της εξάπλωσης του κορονοϊού (1- Αποδυναμώθηκαν πολύ, 2-Αποδυναμώθηκαν, 3-Ούτε αποδυναμώθηκαν/Ούτε ενδυναμώθηκαν, 4-Ενδυναμώθηκαν, 5-Ενδυναμώθηκαν πολύ).

	1	2	3	4	5
Ομαδικότητα					
Έντονα εκπαιδευμένο προσωπικό					
Υψηλή απόδοση στην εργασία					

Ευχάριστο εργασιακό κλίμα					
Γρήγορη εξυπηρέτηση πελατών					
Ευστροφία					
Διαχείριση παραπόνων					
Ελάχιστη γνώση μέτρων ασφαλείας					
Έντονη χρήση στολής					
Εργασία υπό πίεση					
Έντονα εξειδικευμένο προσωπικό					
Ξένες γλώσσες					



Λειτουργία εστιατορίου

Παρακαλώ καταγράψτε τον βαθμό που πιστεύετε ότι τα παρακάτω στοιχεία της ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ ΕΝΔΥΝΑΜΩΘΗΚΑΝ ή ΑΠΟΔΥΝΑΜΩΘΗΚΑΝ λόγω της εφαρμογής των νέων υγειονομικών πρωτοκόλλων για τη μείωση της εξάπλωσης του κορονοϊού (1-Αποδυναμώθηκαν πολύ, 2-Αποδυναμώθηκαν, 3-Ούτε αποδυναμώθηκαν/Ούτε ενδυναμώθηκαν, 4-Ενδυναμώθηκαν, 5-Ενδυναμώθηκαν πολύ).

	1	2	3	4	5
Έντονη επικοινωνία με τους πελάτες					
Έντονη επικοινωνία με τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου					
Έντονη συμμόρφωση σε πολλούς κανόνες υγιεινής					
Έντονος έλεγχος τελικού προϊόντος					
Καλή συνεργασία με κουζίνα και μπαρ					
Ελάχιστη γνώση υπηρεσιών των					

άλλων τμημάτων του ξενοδοχείου					
Συμμόρφωση σε ελάχιστους κανόνες υγιεινής					
Ελάχιστη τυποποίηση λειτουργίας					
Έντονη συνεργασία με τα άλλα τμήματα					
Προσοχή στη λεπτομέρεια					
Τήρηση χρονοδιαγραμμάτων					

Εξυπηρέτηση πελατών εστιατορίου

Παρακαλώ καταγράψτε τον βαθμό που πιστεύετε ότι τα παρακάτω στοιχεία της ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΤΟΥ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ ΕΝΔΥΝΑΜΩΘΗΚΑΝ ή ΑΠΟΔΥΝΑΜΩΘΗΚΑΝ λόγω της εφαρμογής των νέων υγειονομικών πρωτοκόλλων για τη μείωση της εξάπλωσης του κορονοϊού (1- Αποδυναμώθηκαν πολύ, 2-Αποδυναμώθηκαν, 3-Ούτε αποδυναμώθηκαν/Ούτε ενδυναμώθηκαν, 4-Ενδυναμώθηκαν, 5-Ενδυναμώθηκαν πολύ).

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Ευχάριστη αλληλεπίδραση μεταξύ υπαλλήλων και πελατών					
Μεγάλη προσοχή στις ανάγκες των πελατών					
Γρήγορη εξυπηρέτηση					
Προσωποποιημένη εξυπηρέτηση πελατών					
Θερμό καλωσόρισμα πελατών					
Ελευθερία στο σχεδιασμό του μενού					
Εξυπηρέτηση πρόσωπο με πρόσωπο					
Διαχείριση παραπόνων/Επικοινωνία με τους πελάτες					
Πελατοκεντρική αντίληψη					
Παρατεταμένη παραμονή πελατών στο χώρο του εστιατορίου					
Εξυπηρέτηση χωρίς					



περιορισμούς					
--------------	--	--	--	--	--

Προσωπικό του εστιατορίου

Παρακαλώ καταγράψτε τον βαθμό που πιστεύετε ότι τα παρακάτω στοιχεία του ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΟΥ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ ΕΝΔΥΝΑΜΩΘΗΚΑΝ ή ΑΠΟΔΥΝΑΜΩΘΗΚΑΝ λόγω της εφαρμογής των νέων υγειονομικών πρωτοκόλλων για τη μείωση της εξάπλωσης του κορονοϊού (1- Αποδυναμώθηκαν πολύ, 2-Αποδυναμώθηκαν, 3-Ούτε αποδυναμώθηκαν/Ούτε ενδυναμώθηκαν, 4-Ενδυναμώθηκαν, 5-Ενδυναμώθηκαν πολύ).

	1	2	3	4	5
Έντονη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων					
Έντονα εκπαιδευμένο προσωπικό					
Υψηλή απόδοση στην εργασία					
Ευχάριστο εργασιακό					

κλίμα					
Γρήγορη εξυπηρέτηση πελατών					
Υπακοή σε πολλούς κανόνες υγιεινής					
Επικοινωνιακές ικανότητες					
Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων					
Ελάχιστα εκπαιδευμένο προσωπικό					
Καλή επικοινωνία με πελάτες					
Έντονη χρήση στολής εργασίας					

Λειτουργία τμήματος οροφοκομίας (Housekeeping)

Παρακαλώ καταγράψτε τον βαθμό που πιστεύετε ότι τα παρακάτω στοιχεία της ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΟΡΟΦΟΚΟΜΙΑΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΘΗΚΑΝ ή ΑΠΟΔΥΝΑΜΩΘΗΚΑΝ λόγω της εφαρμογής των νέων υγειονομικών πρωτοκόλλων για τη μείωση της εξάπλωσης του κορονοϊού (1- Αποδυναμώθηκαν πολύ, 2-Αποδυναμώθηκαν, 3-Ούτε αποδυναμώθηκαν/Ούτε ενδυναμώθηκαν, 4-Ενδυναμώθηκαν, 5-Ενδυναμώθηκαν πολύ).

	1	2	3	4	5
Σχολαστική καθαριότητα					
Έντονη συνεργασία με τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου					
Έντονος έλεγχος τελικού προϊόντος					
Ελάχιστη επικοινωνία με τους πελάτες					

Καλός αερισμός δωματίου					
Επιφανειακή καθαριότητα					
Συμμόρφωση σε πολλούς κανόνες υγιεινής και ασφάλειας					
Απολύμανση επίμαχων σημείων					
Έντονη τυποποίηση λειτουργίας					
Ελάχιστη γνώση των υπηρεσιών των άλλων τμημάτων του ξενοδοχείου					

Εξυπηρέτηση πελατών οροφοκομίας

Παρακαλώ καταγράψτε τον βαθμό που πιστεύετε ότι τα παρακάτω στοιχεία της

**ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΟΡΟΦΟΚΟΜΙΑΣ**

**ΕΝΔΥΝΑΜΩΘΗΚΑΝ ή ΑΠΟΔΥΝΑΜΩΘΗΚΑΝ** λόγω της εφαρμογής των νέων υγειονομικών πρωτοκόλλων για τη μείωση της εξάπλωσης του κορονοϊού (1- Αποδυναμώθηκαν πολύ, 2- Αποδυναμώθηκαν, 3-Ούτε αποδυναμώθηκαν/Ούτε ενδυναμώθηκαν, 4-Ενδυναμώθηκαν, 5- Ενδυναμώθηκαν πολύ).

	1	2	3	4	5
Γρήγορη εξυπηρέτηση πελατών					
Μεγάλη προσοχή στις ανάγκες των πελατών					
Ευχάριστη αλληλεπίδραση μεταξύ υπαλλήλων και πελατών					
Απομακρυσμένη εξυπηρέτηση					
Ενισχυμένο κλίμα					

ασφάλειας					
Θερμό καλωσόρισμα πελατών					
Εξυπηρέτηση πελατών χωρίς περιορισμούς					
Απρόσωπη εξυπηρέτηση					

#### Προσωπικό οροφοκομίας

Παρακαλώ καταγράψτε τον βαθμό που πιστεύετε ότι τα παρακάτω στοιχεία του ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΟΡΟΦΟΚΟΜΙΑΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΘΗΚΑΝ ή ΑΠΟΔΥΝΑΜΩΘΗΚΑΝ λόγω της εφαρμογής των νέων υγειονομικών πρωτοκόλλων για τη μείωση της εξάπλωσης του κορονοϊού (1- Αποδυναμώθηκαν πολύ, 2-Αποδυναμώθηκαν, 3-Ούτε αποδυναμώθηκαν/Ούτε ενδυναμώθηκαν, 4-Ενδυναμώθηκαν, 5-Ενδυναμώθηκαν πολύ).

	1	2	3	4	5
Έντονη συνεργασία μεταξύ υπαλλήλων					
Υπακοή σε					

πολλούς κανόνες υγιεινής					
Υψηλή απόδοση στην εργασία					
Γρήγορη εξυπηρέτηση πελατών					
Έντονη χρήση στολής εργασίας					
Ελάχιστα εκπαιδευμένο προσωπικό					
Υπακοή σε ελάχιστους κανόνες υγιεινής					
Ατομικισμός					
Ευχάριστο εργασιακό κλίμα					

### Λειτουργία κουζίνας

Παρακαλώ καταγράψτε τον βαθμό που πιστεύετε ότι τα παρακάτω στοιχεία της ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΘΗΚΑΝ ή ΑΠΟΔΥΝΑΜΩΘΗΚΑΝ λόγω της εφαρμογής των νέων υγειονομικών πρωτοκόλλων για τη μείωση της εξάπλωσης του κορονοϊού (1- Αποδυναμώθηκαν πολύ, 2-Αποδυναμώθηκαν, 3-Ούτε αποδυναμώθηκαν/Ούτε ενδυναμώθηκαν, 4-Ενδυναμώθηκαν, 5-Ενδυναμώθηκαν πολύ).

	1	2	3	4	5
Συμμόρφωση σε πολλούς κανόνες υγιεινής					
Έντονη επικοινωνία με τα άλλα τμήματα					
Έντονος έλεγχος τελικού προϊόντος					
Έντονη τυποποίηση λειτουργίας					
Ελάχιστη γνώση των υπηρεσιών των άλλων τμημάτων του ξενοδοχείου					
Ελευθερία στο					



σχεδιασμό του μενού					
Ακολούθηση των Standard Operations Procedures (SOP) στις συνταγές					
Ελάχιστη συνεργασία με τα άλλα τμήματα					
Υπακοή σε κανόνες HACCP					
Τήρηση χρονικών περιθωρίων/Οργάνωση παραγωγής					

### Προσωπικό κουζίνας

Παρακαλώ καταγράψτε τον βαθμό που πιστεύετε ότι τα παρακάτω στοιχεία του ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΘΗΚΑΝ ή ΑΠΟΔΥΝΑΜΩΘΗΚΑΝ λόγω της εφαρμογής των νέων υγειονομικών πρωτοκόλλων για τη μείωση της εξάπλωσης του κορονοϊού (1- Αποδυναμώθηκαν πολύ, 2-Αποδυναμώθηκαν, 3-Ούτε αποδυναμώθηκαν/Ούτε ενδυναμώθηκαν, 4-Ενδυναμώθηκαν, 5-Ενδυναμώθηκαν πολύ).

	1	2	3	4	5
Έντονη συνεργασία					

μεταξύ των υπαλλήλων					
Υπακοή σε πολλούς κανόνες υγιεινής					
Έντονα εκπαιδευμένο προσωπικό					
Υψηλή απόδοση στην εργασία					
Έντονα εξειδικευμένο προσωπικό					
Έντονη χρήση στολής εργασίας					
Γρήγορη εξυπηρέτηση πελατών					
Ευχάριστο εργασιακό					

κλίμα					
Καλή γνώση μέτρων έκτακτης ανάγκης					
Έντονη χρήση μέσων ατομικής προστασίας					

### Ερωτήσεις Γ' ερευνητικού γύρου

#### Λειτουργία Υποδοχής

Λόγω της εφαρμογής των νέων υγειονομικών πρωτοκόλλων, στα ελληνικά ξενοδοχεία αποδυναμώθηκε η έντονη επικοινωνία με τους πελάτες, ενώ ενδυναμώθηκε πολύ η συμμόρφωση στους νέους κανόνες υγιεινής.

Θεωρείτε την παραπάνω εξέλιξη (παρακαλώ σημειώστε):

Μεγάλη απειλή	Απειλή	Ούτε απειλή/Ούτε	Ευκαιρία	Μεγάλη ευκαιρία
---------------	--------	---------------------	----------	-----------------

		ευκαιρία		

Παρακαλώ αιτιολογήστε την παραπάνω άποψή σας (εξηγήστε το γιατί)

Θεωρείτε την παραπάνω εξέλιξη (παρακαλώ σημειώστε):

Πολύ ασήμαντη	Ασήμαντη	Ούτε ασήμαντη/Ούτε σημαντική	Σημαντική	Πολύ σημαντική

Παρακαλώ αιτιολογήστε την παραπάνω άποψή σας (εξηγήστε το γιατί)

Θεωρείτε την παραπάνω εξέλιξη (παρακαλώ σημειώστε):

Πολύ αρνητική	Αρνητική	Ούτε αρνητική/Ούτε θετική	Θετική	Πολύ θετική

Παρακαλώ αιτιολογήστε την παραπάνω άποψή σας (εξηγήστε το γιατί)

Ποιες κατά την γνώμη σας αποφάσεις σε επίπεδο στρατηγικής πρέπει να παρθούν από εδώ και πέρα με σκοπό να μειωθούν τα αρνητικά στοιχεία και να ενισχυθούν τα θετικά(Εξηγήστε);

#### Εξυπηρέτηση πελατών Υποδοχής

Λόγω της εφαρμογής των νέων υγειονομικών πρωτοκόλλων για την αντιμετώπιση της πανδημίας, στα ελληνικά ξενοδοχεία αποδυναμώθηκε πολύ η προσωποποιημένη εξυπηρέτηση πελατών, όπως επίσης αποδυναμώθηκε και η αίσθηση ασφάλειας.

Θεωρείτε την παραπάνω εξέλιξη (παρακαλώ σημειώστε):

Μεγάλη απειλή	Απειλή	Ούτε απειλή/Ούτε ευκαιρία	Ευκαιρία	Μεγάλη ευκαιρία

Παρακαλώ αιτιολογήστε την παραπάνω άποψή σας (εξηγήστε το γιατί)

Θεωρείτε την παραπάνω εξέλιξη (παρακαλώ σημειώστε):

Πολύ ασήμαντη	Ασήμαντη	Ούτε ασήμαντη/Ούτε σημαντική	Σημαντική	Πολύ σημαντική

Παρακαλώ αιτιολογήστε την παραπάνω άποψή σας (εξηγήστε το γιατί)

Θεωρείτε την παραπάνω εξέλιξη (παρακαλώ σημειώστε):

Πολύ αρνητική	Αρνητική	Ούτε αρνητική/Ούτε θετική	Θετική	Πολύ θετική

Παρακαλώ αιτιολογήστε την παραπάνω άποψή σας (εξηγήστε το γιατί)

Ποιες κατά την γνώμη σας αποφάσεις σε επίπεδο στρατηγικής πρέπει να παρθούν από εδώ και πέρα με σκοπό να μειωθούν τα αρνητικά στοιχεία και να ενισχυθούν τα θετικά(Εξηγήστε);

### Προσωπικό Υποδοχής

Λόγω της εφαρμογής των νέων υγειονομικών πρωτοκόλλων για την αντιμετώπιση της πανδημίας, στα ελληνικά ξενοδοχεία αποδυναμώθηκε η μεγάλη προσοχή στις ανάγκες των πελατών, ενώ ενδυναμώθηκε η χρήση στολής εργασίας και η εργασία υπό πίεση.

Θεωρείτε την παραπάνω εξέλιξη (παρακαλώ σημειώστε):

Μεγάλη απειλή	Απειλή	Ούτε απειλή/Ούτε ευκαιρία	Ευκαιρία	Μεγάλη ευκαιρία

Παρακαλώ αιτιολογήστε την παραπάνω άποψή σας (εξηγήστε το γιατί)

Θεωρείτε την παραπάνω εξέλιξη (παρακαλώ σημειώστε):

Πολύ ασήμαντη	Ασήμαντη	Ούτε	Σημαντική	Πολύ σημαντική

		ασήμαντη/Ούτε σημαντική		

Παρακαλώ αιτιολογήστε την παραπάνω άποψή σας (εξηγήστε το γιατί)

Θεωρείτε την παραπάνω εξέλιξη (παρακαλώ σημειώστε):

Πολύ αρνητική	Αρνητική	Ούτε αρνητική/Ούτε θετική	Θετική	Πολύ θετική

Παρακαλώ αιτιολογήστε την παραπάνω άποψή σας (εξηγήστε το γιατί)

Ποιες κατά την γνώμη σας αποφάσεις σε επίπεδο στρατηγικής πρέπει να παρθούν από εδώ και πέρα με σκοπό να μειωθούν τα αρνητικά στοιχεία και να ενισχυθούν τα θετικά(Εξηγήστε);



Λειτουργία των εστιατορίων στα ελληνικά ξενοδοχεία

Λόγω της εφαρμογής των υγειονομικών πρωτοκόλλων για την αντιμετώπιση της πανδημίας Covid- 19, στα εστιατόρια των ελληνικών ξενοδοχείων ενδυναμώθηκε το στοιχείο της υπακοής στους κανόνες υγιεινής, ενώ αποδυναμώθηκε το στοιχείο της άμεσης επαφής με τους πελάτες.

Θεωρείτε την παραπάνω εξέλιξη (παρακαλώ σημειώστε):

Μεγάλη απειλή	Απειλή	Ούτε απειλή/Ούτε ευκαιρία	Ευκαιρία	Μεγάλη ευκαιρία

Παρακαλώ αιτιολογήστε την παραπάνω άποψή σας (εξηγήστε το γιατί)

Θεωρείτε την παραπάνω εξέλιξη (παρακαλώ σημειώστε):

Πολύ ασήμαντη	Ασήμαντη	Ούτε ασήμαντη/Ούτε σημαντική	Σημαντική	Πολύ σημαντική

Παρακαλώ αιτιολογήστε την παραπάνω άποψή σας (εξηγήστε το γιατί)

Θεωρείτε την παραπάνω εξέλιξη (παρακαλώ σημειώστε):

Πολύ αρνητική	Αρνητική	Ούτε αρνητική/Ούτε θετική	Θετική	Πολύ θετική

Παρακαλώ αιτιολογήστε την παραπάνω άποψή σας (εξηγήστε το γιατί)

Ποιες κατά την γνώμη σας αποφάσεις σε επίπεδο στρατηγικής πρέπει να παρθούν από εδώ και πέρα με σκοπό να μειωθούν τα αρνητικά στοιχεία και να ενισχυθούν τα θετικά(Εξηγήστε);

#### Εξυπηρέτηση πελατών εστιατορίων στα ελληνικά ξενοδοχεία

Λόγω της εφαρμογής των νέων υγειονομικών πρωτοκόλλων για την αντιμετώπιση της πανδημίας , στα εστιατόρια των ελληνικών ξενοδοχείων αποδυναμώθηκε πολύ το στοιχείο της αλληλεπίδρασης με τους πελάτες, όπως επίσης αποδυναμώθηκε και η γρήγορη εξυπηρέτηση πελατών.

Θεωρείτε την παραπάνω εξέλιξη (παρακαλώ σημειώστε):

Μεγάλη απειλή	Απειλή	Ούτε απειλή/Ούτε ευκαιρία	Ευκαιρία	Μεγάλη ευκαιρία

Παρακαλώ αιτιολογήστε την παραπάνω άποψή σας (εξηγήστε το γιατί)

Θεωρείτε την παραπάνω εξέλιξη (παρακαλώ σημειώστε):

Πολύ ασήμαντη	Ασήμαντη	Ούτε ασήμαντη/Ούτε σημαντική	Σημαντική	Πολύ σημαντική

Παρακαλώ αιτιολογήστε την παραπάνω άποψή σας (εξηγήστε το γιατί)

Θεωρείτε την παραπάνω εξέλιξη (παρακαλώ σημειώστε):

Πολύ αρνητική	Αρνητική	Ούτε αρνητική/Ούτε	Θετική	Πολύ θετική

		θετική		

Παρακαλώ αιτιολογήστε την παραπάνω άποψή σας (εξηγήστε το γιατί)

Ποιες κατά την γνώμη σας αποφάσεις σε επίπεδο στρατηγικής πρέπει να παρθούν από εδώ και πέρα με σκοπό να μειωθούν τα αρνητικά στοιχεία και να ενισχυθούν τα θετικά(Εξηγήστε);

#### Προσωπικό εστιατορίων στα ελληνικά ξενοδοχεία

Λόγω της εφαρμογής των νέων υγειονομικών πρωτοκόλλων για την αντιμετώπιση της πανδημίας, στα εστιατόρια των ελληνικών ξενοδοχείων αποδυναμώθηκε το στοιχείο της στήριξης σε προσωπικό υψηλής ειδίκευσης, ενώ ενδυναμώθηκε η χρήση στολής και η γνώση για τα μέτρα ασφάλειας.

Θεωρείτε την παραπάνω εξέλιξη (παρακαλώ σημειώστε):

Μεγάλη απειλή	Απειλή	Ούτε απειλή/Ούτε ευκαιρία	Ευκαιρία	Μεγάλη ευκαιρία

Παρακαλώ αιτιολογήστε την παραπάνω άποψή σας (εξηγήστε το γιατί)

Θεωρείτε την παραπάνω εξέλιξη (παρακαλώ σημειώστε):

Πολύ ασήμαντη	Ασήμαντη	Ούτε ασήμαντη/Ούτε σημαντική	Σημαντική	Πολύ σημαντική

Παρακαλώ αιτιολογήστε την παραπάνω άποψή σας (εξηγήστε το γιατί)

Θεωρείτε την παραπάνω εξέλιξη (παρακαλώ σημειώστε):

Πολύ αρνητική	Αρνητική	Ούτε αρνητική/Ούτε θετική	Θετική	Πολύ θετική

Παρακαλώ αιτιολογήστε την παραπάνω άποψή σας (εξηγήστε το γιατί)

Ποιες κατά την γνώμη σας αποφάσεις σε επίπεδο στρατηγικής πρέπει να παρθούν από εδώ και πέρα με σκοπό να μειωθούν τα αρνητικά στοιχεία και να ενισχυθούν τα θετικά(Εξηγήστε);

### Λειτουργία Οροφοκομίας

Λόγω της εφαρμογής των νέων υγειονομικών πρωτοκόλλων για την αντιμετώπιση της πανδημίας, στα ελληνικά ξενοδοχεία ενδυναμώθηκε η σχολαστική καθαριότητα, ενώ παρέμεινε στα ίδια επίπεδα ο έλεγχος του τελικού προϊόντος.

Θεωρείτε την παραπάνω εξέλιξη (παρακαλώ σημειώστε):

Μεγάλη απειλή	Απειλή	Ούτε απειλή/Ούτε ευκαιρία	Ευκαιρία	Μεγάλη ευκαιρία

Παρακαλώ αιτιολογήστε την παραπάνω άποψή σας (εξηγήστε το γιατί)

Θεωρείτε την παραπάνω εξέλιξη (παρακαλώ σημειώστε):

Πολύ ασήμαντη	Ασήμαντη	Ούτε ασήμαντη/Ούτε σημαντική	Σημαντική	Πολύ σημαντική

Παρακαλώ αιτιολογήστε την παραπάνω άποψή σας (εξηγήστε το γιατί)

Θεωρείτε την παραπάνω εξέλιξη (παρακαλώ σημειώστε):

Πολύ αρνητική	Αρνητική	Ούτε αρνητική/Ούτε θετική	Θετική	Πολύ θετική

Παρακαλώ αιτιολογήστε την παραπάνω άποψή σας (εξηγήστε το γιατί)

Ποιες κατά την γνώμη σας αποφάσεις σε επίπεδο στρατηγικής πρέπει να παρθούν από εδώ και πέρα με σκοπό να μειωθούν τα αρνητικά στοιχεία και να ενισχυθούν τα θετικά(Εξηγήστε);

### Εξυπηρέτηση πελατών Οροφοκομίας

Λόγω της εφαρμογής των νέων υγειονομικών πρωτοκόλλων για την αντιμετώπιση της πανδημίας, αποδυναμώθηκε πολύ η αλληλεπίδραση υπαλλήλων και πελατών, ενώ ενδυναμώθηκε πολύ η απομακρυσμένη εξυπηρέτηση.

Θεωρείτε την παραπάνω εξέλιξη (παρακαλώ σημειώστε):

Μεγάλη απειλή	Απειλή	Ούτε απειλή/Ούτε ευκαιρία	Ευκαιρία	Μεγάλη ευκαιρία

Παρακαλώ αιτιολογήστε την παραπάνω άποψή σας (εξηγήστε το γιατί)

Θεωρείτε την παραπάνω εξέλιξη (παρακαλώ σημειώστε):

Πολύ ασήμαντη	Ασήμαντη	Ούτε ασήμαντη/Ούτε σημαντική	Σημαντική	Πολύ σημαντική



Παρακαλώ αιτιολογήστε την παραπάνω άποψή σας (εξηγήστε το γιατί)

Θεωρείτε την παραπάνω εξέλιξη (παρακαλώ σημειώστε):

Πολύ αρνητική	Αρνητική	Ούτε αρνητική/Ούτε θετική	Θετική	Πολύ θετική

Παρακαλώ αιτιολογήστε την παραπάνω άποψή σας (εξηγήστε το γιατί)

Ποιες κατά την γνώμη σας αποφάσεις σε επίπεδο στρατηγικής πρέπει να παρθούν από εδώ και πέρα με σκοπό να μειωθούν τα αρνητικά στοιχεία και να ενισχυθούν τα θετικά(Εξηγήστε);

Προσωπικό Οροφκομίας

Λόγω της εφαρμογής των νέων υγειονομικών πρωτοκόλλων για την αντιμετώπιση της πανδημίας, στα ελληνικά ξενοδοχεία ενδυναμώθηκε η υπακοή στους κανόνες υγιεινής, ενώ έμεινε σταθερή η απόδοση των υπαλλήλων.

Θεωρείτε την παραπάνω εξέλιξη (παρακαλώ σημειώστε):

Μεγάλη απειλή	Απειλή	Ούτε απειλή/Ούτε ευκαιρία	Ευκαιρία	Μεγάλη ευκαιρία

Παρακαλώ αιτιολογήστε την παραπάνω άποψή σας (εξηγήστε το γιατί)

Θεωρείτε την παραπάνω εξέλιξη (παρακαλώ σημειώστε):

Πολύ ασήμαντη	Ασήμαντη	Ούτε ασήμαντη/Ούτε σημαντική	Σημαντική	Πολύ σημαντική

Παρακαλώ αιτιολογήστε την παραπάνω άποψή σας (εξηγήστε το γιατί)

Θεωρείτε την παραπάνω εξέλιξη (παρακαλώ σημειώστε):

Πολύ αρνητική	Αρνητική	Ούτε αρνητική/Ούτε θετική	Θετική	Πολύ θετική

Παρακαλώ αιτιολογήστε την παραπάνω άποψή σας (εξηγήστε το γιατί)

Ποιες κατά την γνώμη σας αποφάσεις σε επίπεδο στρατηγικής πρέπει να παρθούν από εδώ και πέρα με σκοπό να μειωθούν τα αρνητικά στοιχεία και να ενισχυθούν τα θετικά(Εξηγήστε);

#### Λειτουργία Κουζίνας

Λόγω της εφαρμογής των νέων υγειονομικών πρωτοκόλλων για την αντιμετώπιση της πανδημίας, η ελευθερία στον σχεδιασμό του μενού αποδυναμώθηκε πολύ, ενώ η υπακοή σε πολλούς κανόνες υγιεινής έμεινε περίπου στα ίδια επίπεδα με μικρή ενδυνάμωση.

Θεωρείτε την παραπάνω εξέλιξη (παρακαλώ σημειώστε):

Μεγάλη απειλή	Απειλή	Ούτε απειλή/Ούτε ευκαιρία	Ευκαιρία	Μεγάλη ευκαιρία
---------------	--------	---------------------------------	----------	-----------------

--	--	--	--	--

Παρακαλώ αιτιολογήστε την παραπάνω άποψή σας (εξηγήστε το γιατί)

Θεωρείτε την παραπάνω εξέλιξη (παρακαλώ σημειώστε):

Πολύ ασήμαντη	Ασήμαντη	Ούτε ασήμαντη/Ούτε σημαντική	Σημαντική	Πολύ σημαντική

Παρακαλώ αιτιολογήστε την παραπάνω άποψή σας (εξηγήστε το γιατί)

Θεωρείτε την παραπάνω εξέλιξη (παρακαλώ σημειώστε):

Πολύ αρνητική	Αρνητική	Ούτε αρνητική/Ούτε θετική	Θετική	Πολύ θετική

Παρακαλώ αιτιολογήστε την παραπάνω άποψή σας (εξηγήστε το γιατί)

Ποιες κατά την γνώμη σας αποφάσεις σε επίπεδο στρατηγικής πρέπει να παρθούν από εδώ και πέρα με σκοπό να μειωθούν τα αρνητικά στοιχεία και να ενισχυθούν τα θετικά(Εξηγήστε);

#### Προσωπικό Κουζίνας

Λόγω της εφαρμογής των νέων υγειονομικών πρωτοκόλλων για την αντιμετώπιση της πανδημίας, στα ελληνικά ξενοδοχεία ενδυναμώθηκε η υπακοή σε υγειονομικούς κανονισμούς από το προσωπικό, ενώ η εκπαιδευτική κατάρτιση και εργασιακή εμπειρία του προσωπικού παρέμεινε ίδια.

Θεωρείτε την παραπάνω εξέλιξη (παρακαλώ σημειώστε):

Μεγάλη απειλή	Απειλή	Ούτε απειλή/Ούτε ευκαιρία	Ευκαιρία	Μεγάλη ευκαιρία

Παρακαλώ αιτιολογήστε την παραπάνω άποψή σας (εξηγήστε το γιατί)

Θεωρείτε την παραπάνω εξέλιξη (παρακαλώ σημειώστε):

Πολύ ασήμαντη	Ασήμαντη	Ούτε ασήμαντη/Ούτε σημαντική	Σημαντική	Πολύ σημαντική

Παρακαλώ αιτιολογήστε την παραπάνω άποψή σας (εξηγήστε το γιατί)

Θεωρείτε την παραπάνω εξέλιξη (παρακαλώ σημειώστε):

Πολύ αρνητική	Αρνητική	Ούτε αρνητική/Ούτε θετική	Θετική	Πολύ θετική

Παρακαλώ αιτιολογήστε την παραπάνω άποψή σας (εξηγήστε το γιατί)

Ποιες κατά την γνώμη σας αποφάσεις σε επίπεδο στρατηγικής πρέπει να παρθούν από εδώ και πέρα με σκοπό να μειωθούν τα αρνητικά στοιχεία και να ενισχυθούν τα θετικά(Εξηγήστε);