



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ**
UNIVERSITY OF PATRAS

ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΜΟΥΣΕΙΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Η επικοινωνία των ομάδων εργασίας και ομάδων συνεργασίας, κατά την περίοδο της πανδημίας Covid – 19 – Μελέτη περίπτωσης ο τομέας του τουρισμού στην Ελλάδα»

ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΡ. ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΠΥΡΓΟΣ – 2022

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Παναγιωτόπουλο Γιώργο, για το ότι ανέλαβε την εποπτεία της παρούσας πτυχιακής, αλλά και γενικά για την βοήθεια και την καθοδήγηση που μου παρείχε κατά τη διάρκεια υλοποίησης αυτής. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου για την βοήθεια που μου παρείχαν όλα αυτά τα χρόνια της ζωής μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή πραγματοποιήθηκε, με τη μορφή ποσοτικής έρευνας, στα πλαίσια του προγράμματος σπουδών του τμήματος Διοίκησης Οικονομίας & Επικοινωνίας Τουριστικών και Πολιτιστικών Μονάδων και χωρίζεται σε τέσσερα βασικά κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στην τουριστική βιομηχανία, γενικά ανά περιόδους, αλλά και κατά την περίοδο του κορονοϊού. Το δεύτερο κεφάλαιο σχετίζεται με την επικοινωνία γενικά, ειδικότερα τον ορισμό και μοντέλα επικοινωνίας. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται δουλεύοντας σε ομάδες εργασίας και ομάδες συνεργασίας.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

Τουρισμός, Ομάδες εργασίας, Επικοινωνία

ABSTRACT

The present dissertation was carried out, in the form of quantitative research, within the study program of the Department of Economics & Communication of Tourist and Cultural Units and is divided into four main chapters. The first chapter refers to the tourism industry, generally by periods, but also during the coronation period. The second chapter deals with communication in general, in particular the definition and models of communication. In the third chapter they are analyzed working in working groups and collaboration groups.

KEYWORDS

Tourism, Working groups, Communication

Περιεχόμενα

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	i
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	ii
ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ.....	ii
ABSTRACT	iii
KEYWORDS	iii
Πίνακας Σχημάτων.....	vi
1. Κεφάλαιο: Τουριστική Βιομηχανία	7
1.1. Ορισμός Τουρισμού.....	7
1.2. Τουριστική Βιομηχανία στην Ελλάδα	8
1.3. Ελληνικό Τουριστικό Προϊόν και Οικονομική Ανάπτυξη.....	9
1.4. Ο ελληνικός τουρισμός κατά την Covid περίοδο	10
2. Κεφάλαιο: Επικοινωνία.....	12
2.2. Ορισμός της επικοινωνίας.....	12
2.3. Διαδικασία της επικοινωνίας	13
2.4. Μοντέλα Επικοινωνίας	14
2.5. Η επικοινωνία στον εργασιακό χώρο.....	14
2.6. Μορφές Επιχειρησιακής Επικοινωνίας.....	15
3. Κεφάλαιο: Δουλεύοντας σε ομάδες εργασίας και ομάδες συνεργασίας.....	17
3.1. Ομαδική εργασία: Ορισμός – Σημασία της έννοιας	17
3.2. Διάκριση ομάδων εργασίας	18
3.2.1. Τυπικές	18
3.2.2. Άτυπες	19
3.3. Γενικές κατηγορίες ομάδων εργασίας	20
3.4. Εσωτερική δομή ομάδων	20
3.5. Στάδια ανάπτυξης της ομάδας	22
3.6. Βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία ομάδων εργασίας	24
4. Κεφάλαιο: Ερωτηματολόγιο - Διαγράμματα	25
4.1. Δείγμα	25
4.2. Ερωτηματολόγιο	25
4.3. Πίνακες – Διαγράμματα.....	28

Συμπεράσματα.....	44
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	46

Πίνακας Σχημάτων

Σχήμα 3.1: Δομή διοίκησης ομάδων σύγχρονων επιχειρήσεων (Λιναρίτης, 2004)	21
Σχήμα 3.2: Μοντέλο αποτελεσματικής ομαδικής εργασίας (Λιναρίτης, 2004).....	21
Σχήμα 3.3: Στάδια εξέλιξης των ομάδων (Gray&Larson, 2006)	23

1. Κεφάλαιο: Τουριστική Βιομηχανία

1.1. Ορισμός Τουρισμού

Ο τουρισμός σήμερα αποτελεί ένα πολυσύνθετο φαινόμενο και έχει εξελιχθεί σε ένα σημαντικό οικονομικό και αναπτυξιακό παράγοντα, συντελεστή κοινωνικών μεταλλαγών και φορέα πολιτιστικών σχέσεων. Ο τουρισμός προκαλεί πολύ μεγάλες διεθνείς και εγχώριες μετακινήσεις πληθυσμού που συνεπάγεται σημαντικά έργα υποδομής και υποδοχής. Η τουριστική δραστηριότητα, ανάλογα με το τουριστικό προϊόν δηλαδή με το τρόπο προορισμού και τις σχετικές παροχές που καλύπτουν τα ποικίλα ενδιαφέροντα και τις απαιτήσεις των τουριστών, προσαρμόζεται και εξειδικεύεται κατά περίπτωση.

Οι τουριστικές δραστηριότητες εντάσσονται στις οικονομικές εκείνες δραστηριότητες οι οποίες επηρεάζουν αλλά και επηρεάζονται σε σημαντικό βαθμό από το περιβάλλον και μάλιστα με την ευρεία του έννοια: φυσικό περιβάλλον, τοπίο, πολιτιστική κληρονομιά, οικιστικό περιβάλλον, σύγχρονες πολιτιστικές και πολιτισμικές δραστηριότητες.

Ο τουρισμός στην Ελλάδα αποτελεί την βαριά βιομηχανία της χώρας και η Ελλάδα θεωρείται ως ένας δημοφιλής τουριστικός προορισμός λόγω της μεγάλης ακτογραμμής, των νησιών της και της φυσικής ομορφιάς της. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά έχουν οδηγήσει στην διάρθρωση του τουρισμού της χώρας εδώ και δεκαετίες και στην ταχεία ανάπτυξη του τα τελευταία χρόνια, παρά την τρέχουσα οικονομική κρίση που έχει πλήξει πολλούς τομείς της οικονομίας.

Κατόπιν ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφικής ανασκόπησης, κατά την προσπάθεια να διατυπωθεί ο ορισμός για το πολυσύνθετο φαινόμενο, προκύπτουν τα κάτωθι:

- Ο τουρισμός είναι το σύνολο των ενεργοποιημένων σχέσεων και γεγονότων κατά τη διάρκεια της μετακίνησης και παραμονής των ατόμων εκτός του τόπου της συνήθους κατοικίας τους, υπό τον περιορισμό ότι τόσο η μετακίνηση όσο και η παραμονή τους δεν έχουν κίνητρο την άσκηση οποιοσδήποτε κερδοσκοπικής δραστηριότητας. Δύο είναι οι κύριες έννοιες που οριοθετούν τον παραπάνω ορισμό του τουρισμού: το κίνητρο ή αλλιώς ο σκοπός του ταξιδιού και η μετακίνηση ή αλλιώς η διάρκεια της παραμονής (Βαρβαρέσος, 1998).
- «Ένα μοναδικό φαινόμενο στον σύγχρονο κόσμο που εξαρτάται από την αυξανόμενη ανάγκη του ατόμου για αλλαγή και χαλάρωση, την επιθυμία να γνωρίσει τις ομορφιές της φύσης και της τέχνης και την πεποίθηση ότι η φύση παρέχει ευτυχία στον άνθρωπο πράγμα που βοηθά τα έθνη και τις κοινότητες στην μεταξύ τους προσέγγιση χάρη στην ανάπτυξη του εμπορίου και της βιομηχανία και στη θεαματική βελτίωση των μέσων επικοινωνίας και μεταφοράς» (Efe, Koleva, & Öztürk, 2018).
- «Ένα πολυπρισματικό οικονομικό και κοινωνικό φαινόμενο, το οποίο συμβαίνει όταν τα άτομα αλλάζουν φυσικό περιβάλλον και ρυθμούς ζωής που τους ικανοποιούν ψυχοσωματικές ανάγκες και πνευματικές περιέργειες, μέσα από συνειδητή και αποκλειστικά για το σκοπό αυτό πρόσκαιρη μετακίνηση σε ξένο γεωγραφικό χώρο και παραμονή τους σ' αυτόν για χρονικό διάστημα μέχρι ένα έτος, όπου αναπτύσσονται συγκεκριμένες δραστηριότητες αναψυχής, διακοπών, επιχειρηματικές θρησκευτικές κ.λπ.» (Λαγός, 2005)
- «Ο τουρισμός είναι το σύνολο των φαινομένων και σχέσεων που προκύπτουν από την πραγματοποίηση ενός ταξιδιού σε έναν προορισμό και από τη διαμονή σε αυτόν ατόμων που δεν είναι μόνιμοι κάτοικοι του και δεν συνδέονται με καμιά κερδοσκοπική δραστηριότητα» (Ηγουμενάκης & Κρακαβίτης, 2004).

Στις μέρες μας, διαδραματίζει τον πιο δυναμικά συνεχή τομέα ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, καταγράφοντας θετικά αποτελέσματα σε διεθνή κλίμακα. Εξαιτίας αυτού η παραμονή της χώρας σε ικανοποιητικό βαθμό τουριστικής βιωσιμότητας ενδείκνυται να συνθέτει έναν από τους πρωταρχικούς ρόλους του κοινωνικού και οικονομικού συνόλου. Ο οικονομικός αντίκτυπος του τουρισμού αξιολογείται με γνώμονα το ποσοστό συνολικής σε διάφορα οικονομικά μεγέθη: αγοραστική δύναμη, εργασία, εισροές κεφαλαίων, κρατικά έσοδα.

Στο σύγχρονο χρηματοοικονομικό περιβάλλον, οι διακυμάνσεις στις οικονομίες των κρατών παγκοσμίως είναι πολύ μεγάλες με αποτέλεσμα να προκύπτουν και συνεχώς διαφορετικά πεδία για έρευνα και μελέτη. Στην περίοδο που ζούμε, τα κράτη εναποθέτουν τις ελπίδες τους στον τουρισμό, καθώς τα οφέλη του είναι τεράστια και αποτελεί έναν από τους βασικούς άξονες στήριξης των κρατών στις δύσκολες εποχές που ζούμε.

1.2. Τουριστική Βιομηχανία στην Ελλάδα

Ο τουρισμός σήμερα είναι βιομηχανία, παραγωγή ενός προϊόντος κατανάλωσης της μάζας, που προσπαθεί να ικανοποιήσει την ανάγκη του εργαζομένου για διασκέδαση στον ελεύθερο χρόνο του. Η τουριστική βιομηχανία έχει επέμβει πάνω στο έδαφος που το μετασχημάτισε σε εμπόρευμα και προκάλεσε φαινόμενα με χαρακτήρα οικονομικοκοινωνικό. Τα οικονομικά φαινόμενα φαίνονται στην αύξηση της τιμής της γης, εκεί που εμφανίζονται τουριστικά ενδιαφέροντα. Έτσι γίνεται το καλό εμπόρευμα γιατί προσφέρει μεγαλύτερο εισόδημα όταν χρησιμοποιείται για τουριστικές εγκαταστάσεις.

Η ελληνική τουριστική βιομηχανία, όλο και περισσότερο αναγνωρίζεται ως ένα μέσο για την περιφερειακή πολιτική ανάπτυξης, ειδικά για τις κοινωνικοοικονομικά προβληματικές περιοχές (Konsolas&Zacharatos, 1993). Επιτελεί καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη μη ευνοημένων περιφερειών και ιδιαίτερα των νησιωτικών, οι οποίες έχουν μικρή πιθανότητα να αναπτύξουν τοπική οικονομία και άλλες βιομηχανίες, χωρίς τουριστική ζήτηση.

Ωστόσο, αναφορικά με την ελληνική οικονομία, έχει συχνά επικριθεί για την αποτυχία να αναπτύξει ισχυρούς βιομηχανικούς κλάδους και για τη δημιουργία κατάλληλων καναλιών διανομής για την εξαγωγή της γεωργίας. Ο τουρισμός έχει μια σημαντική συμβολή στο ισοζύγιο πληρωμών, ενώ είναι μία από τις λίγες δραστηριότητες που θα επιτρέψει στην Ελλάδα να επιτύχει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω της ανακατανομής του εργατικού δυναμικού της εντός της Ευρώπης (Economist, 1993). Έτσι, είναι ζωτικής σημασίας κίνητρο της ελληνικής οικονομίας η μείωση του ελλείμματος του ισοζυγίου πληρωμών, για την ενίσχυση της απασχόλησης, την παραγωγή εισοδήματος και την περιφερειακή ανάπτυξη (Truett&Truett, 1987)

Επιπροσθέτως, αξίζει να σημειωθεί ότι ο τουρισμός είναι μια εποχιακή δραστηριότητα η οποία συμπληρώνει συχνά άλλες οικονομικές δραστηριότητες, όπως η γεωργία και η εκπαίδευση, και ως εκ τούτου η παραοικονομία στον κλάδο αυτό είναι ακόμη μεγαλύτερη από ό, τι σε άλλες βιομηχανίες. Η παραοικονομία περιλαμβάνει τόσο τις διεθνείς μεταφορές όσο και τα προϊόντα που προσφέρονται στο εσωτερικό της χώρας, καθώς και την παράνομη εξαγωγή του τουριστικού συναλλάγματος το οποίο επανεξάγεται χωρίς να υποβάλλεται σε επεξεργασία μέσω του ελληνικού οικονομικού συστήματος. Ως αποτέλεσμα, οι πραγματικές επιπτώσεις του τουρισμού στην οικονομία είναι σε μεγάλο βαθμό άγνωστες (Zacharatos, 1988, 1989).

Για την ελληνική οικονομία αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της και από αυτόν παράγεται ένα πολύ σημαντικό ποσοστό του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος, ενώ προσφέρει θέσεις εργασίας στις μέρες που η ανεργία έχει φτάσει σε πολύ υψηλά νούμερα. Ο τουρισμός είναι ένας από τους λίγους, αν όχι ο δυναμικότερος, αναπτυσσόμενος τομέας της οικονομίας μας. Η εξέλιξη του τουρισμού από τα αρχαία χρόνια είναι τεράστια, και έχει φτάσει στη σημερινή του μορφή που είναι ο μαζικός τουρισμός, ενώ η ανάγκη του ανθρώπου για προστασία του περιβάλλοντος και φυγή από τον συνηθισμένο τύπο τουρισμού έχει αναπτύξει πλήθος εναλλακτικών μορφών τουρισμού. Τα οφέλη του τουρισμού σε παγκόσμιο επίπεδο και οι επιδράσεις του στην ελληνική οικονομία φαίνεται ο τουρισμός ότι σαφώς και επηρεάστηκε εν μέσω οικονομικής κρίσης, ωστόσο οι θετικές επιδράσεις του είναι αναμφισβήτητα πιο πολλές από τις αρνητικές.

Παράλληλα, δημιουργεί θέσεις απασχόλησης (πλήρους ή μερικής). Βέβαια ο εποχικός χαρακτήρας της λειτουργίας του συνήθως επηρεάζει και τα χαρακτηριστικά αυτής της απασχόλησης, η οποία είναι σε μεγάλο ποσοστό εποχική, ανειδίκευτη και περιστασιακή. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η συμβολή του στην ενίσχυση της αυτοαπασχόλησης (τουριστικές επιχειρήσεις, εμπορικά καταστήματα κ.λπ.). Πολλές φορές η απασχόληση στον τουρισμό συνδυάζεται και με παράλληλη απασχόληση σε κάποιο άλλο κλάδο της οικονομίας (π.χ. γεωργία, βιομηχανία), με αποτέλεσμα τη γενικότερη αύξηση των οικογενειακών εισοδημάτων. Ιδιαίτερα στις τουριστικές περιοχές που λειτουργούν εποχικά, η πολλαπλή απασχόληση με επίκεντρο τον τουρισμό αποτελεί τον κανόνα για υψηλό ποσοστό του πληθυσμού (Ηγουμενάκης Ν. , 2000).

1.3. Ελληνικό Τουριστικό Προϊόν και Οικονομική Ανάπτυξη

Όπως είναι γνωστό το τουριστικό προϊόν είναι ένα σύνθετο προϊόν, που συντίθεται από μείγμα υλικών αγαθών (π.χ. φαγητά, ποτά), άυλων υπηρεσιών (π.χ. διαμονή σε ξενοδοχείο, ψυχαγωγία των τουριστών, μεταφορά των τουριστών), αλλά και φυσικών στοιχείων (ήλιος, θάλασσα, κλιματολογικές συνθήκες, θέλγητρα κ.λπ.), που καταναλώνονται ή χρησιμοποιούνται σε ποικίλους βαθμούς από τους τουρίστες (Λαγός Δ. , 2005). Το τουριστικό προϊόν είναι το αποτέλεσμα της παραγωγικής διαδικασίας και το ζητούμενο προς κατανάλωση από τους τουρίστες. Η παραγωγή του συντελείται από «παραγωγούς» και απαιτεί τον συνδυασμό των διαφόρων συντελεστών παραγωγής - κεφάλαιο, εργασία και τουριστικοί πόροι - όπως συμβαίνει με την παραγωγή κάθε προϊόντος (Bull, 2002). Τα χαρακτηριστικά του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, τα οποία καθορίζουν και το επίπεδο ανταγωνιστικότητας είναι :

- ✓ Το βασικό κίνητρο του ταξιδιού προς την Ελλάδα που εξακολουθεί να παραμένει "ο ήλιος και η θάλασσα". Αυτό σημαίνει, ότι το ελληνικό τουριστικό προϊόν παραμένει τυπικά "μεσογειακό" και δεν έχει επιτύχει ακόμη να διαφοροποιηθεί, ώστε να αμβλύνει την εξάρτησή του από τον οργανωμένο παραθεριστικό τουρισμό και να επιμηκύνει την περίοδο ζήτησής του.
- ✓ Η εξάρτηση από τον οργανωμένο παραθεριστικό τουρισμό, που χαρακτηρίζεται από χαμηλή τιμή πακέτου και χαμηλή συναλλαγματική απόδοση για τη χώρα - προορισμό, και καθοριστική συγκέντρωση της ζήτησης στο χρόνο (υψηλή εποχικότητα) και στο χώρο (προορισμοί καθίστανται μόνο οι περιοχές που δέχονται ναυλωμένες πτήσεις).
- ✓ Οι ελλείψεις στην γενική υποδομή και τις μεταφορές (κυρίως περιφερειακά αεροδρόμια, αλλά και οδικό δίκτυο, λιμάνια, κατάσταση σιδηροδρόμων, ακτοπλοΐας, ανυπαρξία αερομεταφορέα για ναυλωμένες πτήσεις κ.λπ.).

Ο τουρισμός αποτελεί μεταξύ των άλλων, σημαντική πηγή εσόδων για το κράτος και την τοπική αυτοδιοίκηση, λόγω της εισπραξης φόρων και τελών, ενώ μέσω της εισαγωγής του τουριστικού συναλλάγματος επιφέρει ουσιαστική βελτίωση στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών, καθώς επίσης και αύξηση των συναλλαγματικών αποθεμάτων της χώρας υποδοχής και φιλοξενίας των τουριστών (Ηγουμενάκης Ν. , 1999).

Οι επενδύσεις στον ευρύτερο τουριστικό τομέα, αλλά και η ιδιότητα του τουρισμού να ενισχύει δυναμικά τη δημιουργία πολλών μικρών επιχειρήσεων στις περιοχές όπου αναπτύσσεται, οδηγούν στην αύξηση των φορολογικών εσόδων. Ένας άλλος παράγοντας που συμβάλλει σε αυτή την αύξηση είναι και ο μεγάλος αριθμός των απασχολούμενων στον τομέα, η πλειοψηφία των οποίων έχει υψηλά εισοδήματα και αντίστοιχη καταναλωτική δαπάνη.

Η ανάπτυξη του τουρισμού οφείλει να πραγματοποιείται ταυτόχρονα με αυτήν των άλλων παραγωγικών κλάδων της οικονομίας, δηλαδή να είναι προγραμματισμένη, ισόρροπη και αρμονική. Με αυτήν την προϋπόθεση, ο τουρισμός έχει τη δυνατότητα να συμβάλει σημαντικά στο σχηματισμό του εθνικού εισοδήματος, στη μείωση της ανεργίας και της υποαπασχόλησης και κυρίως στην εξισορρόπηση του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών. Εντούτοις, ο τουρισμός είναι ένας κλάδος της οικονομικής δραστηριότητας που δύσκολα μπορεί να προγραμματιστεί μακροχρόνια (Κοκκώσης & Τσάρτας, 2001).

1.4. Ο ελληνικός τουρισμός κατά την Covid περίοδο

Αρχικά, η πανδημία Covid-19 δεν αποτελεί την πρώτη κρίση για την παγκόσμια ταξιδιωτική βιομηχανία. Προηγούμενες πανδημίες και επιδημίες, όπως ο SARS, ο MERS και ο Έμπολα προκάλεσαν εκτεταμένη αναστάτωση τα τελευταία 20 χρόνια. Ωστόσο, μετά από αυτές τις κρίσεις, η τουριστική βιομηχανία κατάφερε να επανακάμπτει εξαιτίας της ασύγκριτης ικανότητας αντοχής του τουρισμού. Επίσης, η παγκόσμια οικονομική κρίση προκάλεσε σημαντική μείωση των διεθνών ταξιδιών το 2009. Παρατηρούμε ότι μερικές από τις χώρες που έχουν ανταποκριθεί αποτελεσματικά στο Covid-19, όπως η Σιγκαπούρη, η Νότια Κορέα και η Ταϊβάν, είχαν την εμπειρία της αντιμετώπισης της επιδημίας SARS το 2003, που σημαίνει ότι ήταν καλύτερα προετοιμασμένοι αυτή τη φορά. Η γνώση και η ικανότητα για πρόβλεψη είναι ζωτικής σημασίας για τον τουρισμό (Bugini, 2020).

Όσον αφορά την Covid-19 είναι μια ασθένεια που προκαλείται από τον SARS-Cov-2. Αρχικά, παρουσιάστηκαν μαζικά κρούσματα πνευμονίας στην Κίνα και πιο συγκεκριμένα, στην πόλη Wuhan, της επαρχίας Hubei. Έπειτα από ελέγχους, ανακαλύφθηκε ότι αυτό προήλθε από ένα νέο στέλεχος κορωνοϊού. Οι κορωνοϊοί είναι μια ομάδα ιών που προσβάλλουν το αναπνευστικό σύστημα των ανθρώπων αλλά και των ζωντανών. Η σοβαρότητα με την οποία επιδρούν στον οργανισμό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ύπαρξη ή μη υποκείμενων νοσημάτων. Έπειτα από ένα χρονικό διάστημα, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας αποφάσισε ότι πρόκειται για πανδημία και είναι απαραίτητο να αντιμετωπιστεί με δραστηριότητα και ταχύτητα.

Γενικότερα, ο κόσμος έχει βιώσει μια σειρά από μεγάλες επιδημιολογικές ασθένειες τα τελευταία σαράντα χρόνια. Ωστόσο, καμία δεν είχε παρόμοιες επιπτώσεις στην παγκόσμια οικονομία με αυτή της πανδημίας Covid-19. Η συγκεκριμένη πανδημία παρουσιάζει μια ιδιαιτερότητα συγκριτικά με την πανδημία του 1918. Ποτέ πριν, οι άνθρωποι δεν ταξίδευαν τόσο πολύ για επαγγελματικούς ή για εκπαιδευτικούς λόγους ή για αναψυχή. Η ταξιδιωτική βιομηχανία το 2020 δεν γίνεται να συγκριθεί με εκείνη του 1918 η οποία ήταν σχεδόν ανύπαρκτη (Paranikos, 2020).

Όσον αφορά τη χώρα μας, μετά την επιβεβαίωση της πρώτης μόλυνσης στη χώρα στις 26 Φεβρουαρίου 2020, η Ελλάδα ξεκίνησε μια σειρά αυξανόμενων περιορισμών για την αντιμετώπιση της επιδημίας Covid-19. Ξεκινώντας με την ακύρωση μεγάλων εκδηλώσεων, η χώρα προχώρησε στην επιβολή αυστηρών κανονισμών για τις διεθνείς αφίξεις και τελικά τον περιορισμό της κυκλοφορίας και το κλείσιμο των μη απαραίτητων καταστημάτων στις 23 Μαρτίου. Μέχρι τις 20 Ιουνίου 2020, η Ελλάδα είχε αναφέρει 3.237 επιβεβαιωμένα κρούσματα και 189 θανάτους από Covid-19 που αντιστοιχούν σε 1,76 θανάτους ανά 100.000 πολίτες, πολύ χαμηλότερα από τους αντίστοιχους αριθμούς των άμεσων τουριστικών ανταγωνιστών της χώρας (π.χ. Ισπανία, Τουρκία και Ιταλία). Η σταθεροποίηση του αριθμού των ενεργών κρουσμάτων Covid-19 έδωσε στις αρχές την εμπιστοσύνη για να χαλαρώσει σταδιακά τους περιορισμούς του lockdown από τις 4 Μαΐου. Από τότε, τα ξενοδοχεία και τα κάμπινγκ άνοιξαν εκ νέου την 1η Ιουνίου, ενώ στις 15 Ιουνίου οι εποχιακές επιχειρήσεις άνοιξαν και οι περιορισμοί στις διεθνείς αφίξεις χαλάρωσαν. Σύμφωνα με τις συστάσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Ελλάδα έχει δημιουργήσει μια σειρά πρωτοκόλλων υγείας για όλους τους πάροχους τουριστικών υπηρεσιών και διαμονής άνω των 50 δωματίων (OECD, 2020).

Για την επιχειρηματικότητα και τους εργαζόμενους το 2020 απέφερε ισχυρές απώλειες στην δραστηριότητα και στα εισοδήματα τους. Από την πλευρά των επιχειρηματιών τουριστικών επιχειρήσεων, που λειτούργησαν, η περασμένη χρονιά μπορεί να χαρακτηριστεί ως χρονιά επιβίωσης και σε κάποιες περιπτώσεις ούτε καν αυτό. Η απαισιοδοξία, σίγουρα ήταν και είναι ένα από τα κυρίαρχα συναισθήματα που επικρατούν στο χώρο της εργασίας και της επιχειρηματικότητας εν μέσω της πανδημίας. Τα έσοδα από τον τουρισμό για όλο το 2020 άγγιξαν τα 4,28δισεκατομμύρια ευρώ ενώ για το 2019 ήταν 18,2 δισεκατομμύρια. Αυτό σημαίνει πως σημειώθηκε πτώση της τάξεως του 76,5%. Παρά τη δυναμική με την οποία ξεκίνησε το έτος, ο Covid-19 κατάφερε να ανακόψει την πορεία ενός έτους που προβλεπόταν να πραγματοποιήσει νέο ρεκόρ αφίξεων και εσόδων για την ελληνική οικονομία προς ένα συλλογικό και κοινωνικό όφελος.

Ο αντίκτυπος της πανδημίας στον ελληνικό τουρισμό το 2020 φαίνεται και από τις εισπράξεις. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή οι απώλειες εσόδων στην Ευρώπη φτάνουν το 50% για ξενοδοχεία και εστιατόρια, 85% για ταξιδιωτικούς πράκτορες και ταξιδιωτικά γραφεία, 85% για σιδηροδρομικές γραμμές μεγάλων αποστάσεων και 90% για κρουαζιέρες και αεροπορικές εταιρείες. Η βιομηχανία ταξιδιών και τουρισμού της ΕΕ αναφέρει μείωση στις κρατήσεις από 60% έως 90%, σε σύγκριση με τις αντίστοιχες περιόδους το προηγούμενα χρόνια. Η κρίση έπληξε και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις με αποτέλεσμα την έλλειψη ρευστότητας και την αντιμετώπιση σοβαρής αβεβαιότητας και βιωσιμότητας. Οι επιχειρήσεις στη χώρα αγωνίζονται το τελευταίο χρόνο να παραμείνουν στη ζωή, να αποκτήσουν πρόσβαση στη χρηματοδότηση και να συνεχίσουν τη λειτουργία τους.

2. Κεφάλαιο: Επικοινωνία

2.2. Ορισμός της επικοινωνίας

Στην ανθρώπινη επικοινωνία πηγή πληροφοριών είναι ο ανθρώπινος νους. Ωστόσο, το πρόβλημα για τη θεωρία της ανθρώπινης επικοινωνίας είναι τι έχει στο νου ο εκδότης και τι ο λήπτης και πως λειτουργούν οι διαδικασίες. Η επικοινωνία είναι το μέσο με το οποίο ενοποιείται οι οργανωμένη δραστηριότητα, καθώς επίσης και το μέσο με το οποίο οι κοινωνικές πιέσεις τροφοδοτούνται από τα κοινωνικά συστήματα. Η μετάδοση πληροφοριών από το ένα άτομο στο άλλο είναι απόλυτα απαραίτητη.

Ο όρος επικοινωνία υποδηλώνει την ανταλλαγή στοιχείων και εννοιών μεταξύ ατόμων μέσα από ένα κοινό σύστημα συμβόλων (λεκτικών, αριθμητικών, κ.ά.), ενώ παράλληλα αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο της ανθρώπινης επικοινωνίας (DeVito, 2006). Η επικοινωνία αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών με τη χρήση συμβόλων μέσω καναλιών που καθιστούν εφικτή την αλληλεπίδραση. Τα σύμβολα που μεταδίδονται κάθε φορά ανάμεσα στον πομπό και τον δέκτη γίνονται κατανοητά από τους ίδιους με τη βοήθεια των πέντε τους αισθήσεων είτε αυτά εκφράζονται λεκτικά ή με εναλλακτικούς τρόπους. Η επικοινωνία ως λεκτική λειτουργία που προέκυψε παράλληλα με την εμφάνιση του ανθρώπου και τη σύσταση των πρώτων κοινωνιών αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την εξέλιξή της. Γενικότερα, οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να επικοινωνούν με τους γύρω τους γεγονός που εκδηλώνεται ως ενστικτώδης ανάγκη που βασίζεται στην θεώρηση ότι ο άνθρωπος αποτελεί ένα κοινωνικό όν με έμφυτη προδιάθεση για επικοινωνία.

Είναι γεγονός πως τα άτομα αφιερώνουν πολύ σημαντικό μέρος του χρόνου τους στην επικοινωνία μέσω της αμοιβαίας ανταλλαγής ιδεών, σκέψεων, συναισθημάτων, πληροφοριών. Η επικοινωνιακή πολιτική των σύγχρονων επιχειρήσεων συνδέεται με τις διαδικασίες, μεθόδους, τρόπους και τα μέσα επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται ούτως ώστε να υπάρξει αποτελεσματικότητα. Δεν υπάρχει αμφιβολία πως η καλή επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, καθώς έχει χαρακτηριστεί ως ένα από τα κλειδιά της οργανωσιακής επάρκειας (Cheney, 2007)(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2004).

Σύμφωνα με την ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία, πολλοί μελετητές παραθέτουν τη σημασιολογική διερεύνηση της επικοινωνίας και συγκεκριμένα, προκύπτουν οι ακόλουθοι ορισμοί:

- Ως επικοινωνία νοείται η «*ονομασία για το περιεχόμενο της αντίδρασης ενός ζωντανού οργανισμού σε κάποιο περιβαλλοντικό ερέθισμα*» το οποίο αφού μεταδοθεί αποκτά τον τίτλο μήνυμα (Hooper-Greenhill, 1994).
- Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία ο πομπός Α, όπως για παράδειγμα ένας άνθρωπος ή ακόμα και μια ομάδα μεταβιβάζει πληροφορίες, συναισθήματα, ιδέες, σκέψεις σε ένα δέκτη Β, είτε πρόκειται για άτομο ή για ομάδα αποσκοπώντας να ενεργήσει πάνω του με τρόπο ώστε να προκαλέσει σε αυτόν την εμφάνιση των ιδεών, συναισθημάτων, εκφράσεων, ενεργειών και σκέψεων και εν κατακλείδι να επηρεάσει την συμπεριφορά του ή την κατάσταση του (Μπουραντάς, 1992).
- Επιπροσθέτως, ως επικοινωνία ορίζεται «*η μεταβίβαση και η ανταλλαγή μηνυμάτων, πληροφοριών από κάποιον που νοείται ως πομπός προς κάποιον που νοείται ως δέκτης μέσω κοινού συστήματος σημάτων, συμβόλων ή τρόπων συμπεριφοράς*» (Πασχαλούδης & Κοτζαϊβάζογλου, 2013).

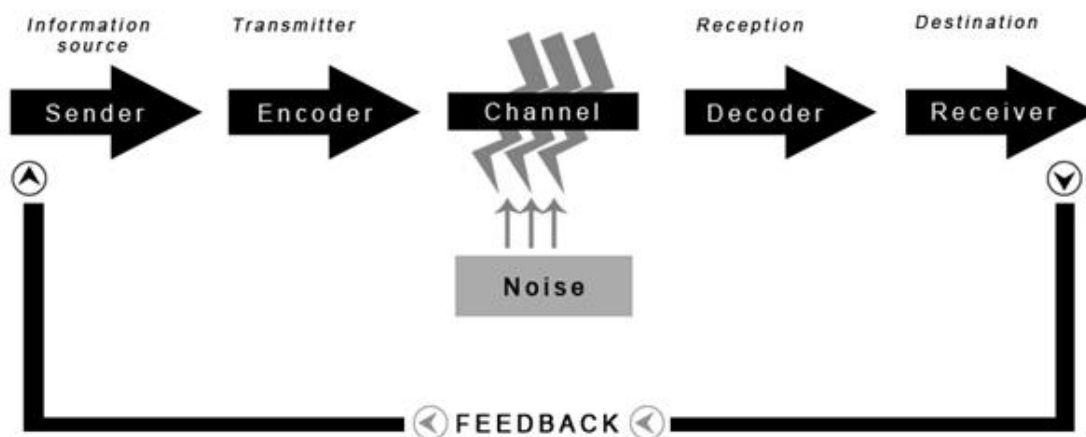
- Επικοινωνία ονομάζεται η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες και νοήματα από έναν άνθρωπο σε έναν άλλον (Ξύγγη, 2012)
- Ως επικοινωνία «μπορεί να θεωρηθεί η διαπροσωπική διαδικασία τόσο της αποστολής όσο και της λήψης συμβόλων που έχουν συνημμένα μηνύματα». Η επικοινωνία θεωρείται αποτελεσματική όταν το μήνυμα είναι πλήρως κατανοητό από το λήπτη, ενώ θεωρείται αποδοτική όταν πραγματοποιείται με το μικρότερο κόστος των πόρων που χρησιμοποιούνται (Schermerhorn, 2011).
- Η επικοινωνία μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία ή ως ροή. Στηρίζεται στη μεταβίβαση της κατανόησης και του νοήματος από ένα πρόσωπο σε ένα άλλο (Robbins, Robbins, & Coulter, 2012).

2.3. Διαδικασία της επικοινωνίας

Τα οχτώ βασικά στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι τα εξής:

1. Η πηγή(πομπός)
2. Ο κώδικας του πομπού-κωδικοποίηση: Είναι δηλαδή κατά βάση μια διανοητική διαδικασία με την οποία ο πομπός μετατρέπει αυτό που θέλει να μεταβιβάσει σε ένα νόημα με την μορφή μηνύματος.
3. Το μήνυμα: Είναι η έκφραση του μηνύματος. Αποτελείται δηλαδή από κινήσεις ή στάσεις του σώματος , προφορικές ή γραπτές λέξεις , γραφικές παραστάσεις αλλά και σύμβολα που μπορεί να είναι αντικείμενα , χρώματα και ήχοι.
4. Τα κανάλια ή δίκτυα μεταβίβασης: Πρόκειται για τα μέσα που χρησιμοποιούνται , έτσι ώστε να μεταφερθεί το μήνυμα στον δέκτη .
5. Ο δέκτης: Μπορεί να είναι ένα άτομο , μια ομάδα ή ένα άτομο που λειτουργεί ως αντιπρόσωπος μιας ομάδας. Αυτός είναι που αποφασίζει πότε θα αποκωδικοποιήσει το μήνυμα , πότε θα το κατανοήσει και πότε θα ανταποκριθεί σε αυτό ή όχι (Moorehead&Griffin, 1995).
6. Αποκωδικοποίηση: Ο δέκτης με τον δικό του κώδικα και τη διανοητική διεργασία αποκωδικοποιεί το μήνυμα και το μετατρέπει δηλαδή σε νόημα.
7. Κατανόηση του μηνύματος-αποτέλεσμα: Ο δέκτης μετά την αποκωδικοποίηση του μηνύματος , πληροφορείται , κατανοεί , αισθάνεται , αλλάζει ιδέες , γνωρίζει γεγονότα , τα οποία είναι αποτέλεσμα της επικοινωνίας.
8. Έλεγχος: Το αποτέλεσμα που έχει το μήνυμα στο δέκτη με την επανάληψη της διαδικασίας , μεταφέρεται στον πομπό με τον μηχανισμό ελέγχου της επαναπληροφοριοδότησης και εδώ τελειώνει η διαδικασία της επικοινωνίας (Μπουραντάς, 1992).

Παρακάτω απεικονίζεται η διαδικασία της επικοινωνίας σύμφωνα με το μοντέλο Shannon&Weaner:



SHANNON-WEAVER'S MODEL OF COMMUNICATION

Πηγή: <http://communicationtheory.org/shannon-and-weaver-model-of-communication/>

2.4. Μοντέλα Επικοινωνίας

Ερευνώντας την επικοινωνία ως κοινωνικό φαινόμενο, πολλοί μελετητές κατέληξαν σε τρία θεωρητικά μοντέλα επικοινωνίας, το κυβερνητικό, το συστημικό και το γραμμικό μοντέλο. (Ψύλλα, 1991) Αναλυτικότερα:

Κυβερνητικό Μοντέλο: του συγκεκριμένου μοντέλου επικοινωνίας το επίκεντρο είναι ο στόχος της επικοινωνίας και όχι το περιεχόμενο του μηνύματος που μεταδίδεται κατά τη διαδικασία αυτή. Σημαντική είναι η αντίδραση του δέκτη η οποία αποτελεί την πληροφοριακή ανατροφοδότηση. Το κυβερνητικό μοντέλο επικοινωνίας προσιδιάζει στη θεωρία της συμπεριφοράς, σύμφωνα με την οποία υπάρχει μια συγκεκριμένη αντίδραση για κάθε ερέθισμα που υιοθετεί οποιοσδήποτε τη δέχεται. Το κυβερνητικό μοντέλο επικοινωνίας συνιστά πολύτιμο εργαλείο των διαφημιστών στο τομέα του μάρκετινγκ και κυρίως, στην εφαρμογή στρατηγικών επηρεασμού των δυνατικών καταναλωτών.

Συστημικό μοντέλο: το συγκεκριμένο μοντέλο στηρίζεται στη θεωρία της αλληλεξάρτησης των εμπλεκόμενων μερών. Επιπροσθέτως, το μοντέλο αυτό θέτει στο επίκεντρο της επικοινωνίας τον άνθρωπο ανεξάρτητα από την θέση στην οποία βρίσκεται, είτε δηλαδή βρίσκεται στην πλευρά του πομπού ή αντιστοίχως, στην πλευρά του δέκτη.

Γραμμικό μοντέλο: πρόκειται για τη μεταβίβαση μηνυμάτων από έναν πομπό προς έναν δέκτη και λαμβάνει τη μορφή πληροφόρησης δεδομένου ότι ο δέκτης εν προκειμένω είναι παθητικός.

2.5. Η επικοινωνία στον εργασιακό χώρο

Ο σκοπός ύπαρξης της επικοινωνίας στην επιχείρηση είναι να προκαλέσει την αλλαγή και να επηρεάσει τη δράση προς την κατεύθυνση της ευημερίας της επιχείρησης. Όλα τα είδη επιχειρήσεων, από τις πιο μικρές έως και τις πιο μεγάλες, χρειάζονται μια ροή πληροφοριών από εξωτερικές πηγές για τις τιμές, τον ανταγωνισμό, την τεχνολογία, τα χρηματοοικονομικά, τις κυκλικές οικονομικές διακυμάνσεις, την κυβερνητική δραστηριότητα και την εσωτερική και διεθνή πολιτική κατάσταση. Αυτές οι πληροφορίες θα

τους προσφέρουν γνώσεις, οι οποίες θα τους παρέχουν τη βάση για τη λήψη σωστών αποφάσεων σχετικά με τις γραμμές προϊόντων, τις σχέσεις παραγωγής, τη στρατηγική εμπορίας, την ποιότητα και τη μείξη παραγωγικών συντελεστών.

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη διοικητική και οργανωτική επιτυχία. Η επικοινωνία λειτουργεί ως γέφυρα ανάμεσα στους στόχους, στη δημιουργία προτύπων απόδοσης και στην επιτυχία των εργαζόμενων. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις, η επικοινωνία έχει δύο διαφορετικές διαστάσεις, την οργανωτική διάσταση που αφορά τον τρόπο με τον οποίο η οργανωτική δομή προωθεί ή εμποδίζει την αποτελεσματική επικοινωνία και την διαπροσωπική διάσταση, η οποία εξετάζει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας σαν λειτουργία της βασικής διαδικασίας επικοινωνίας, ανάμεσα σε δύο άτομα.

Η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων αποσκοπεί στην προσαρμογή τους στη φιλοσοφία της επιχείρησης, στην επίτευξη του γενικότερου στόχου της επιχείρησης στη διευκόλυνση της ροής των πληροφοριών, στην εδραίωση ενός κλίματος συνεργασίας και στον συντονισμό της στάσης τους απέναντι στη διοίκηση.

Αναλυτικότερα, ο ρόλος της επικοινωνίας στην επιχείρηση συμβάλλει:

- ✓ Στην βελτίωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων
- ✓ Στην αφομοίωση της εταιρικής κουλτούρας από τους εργαζομένους
- ✓ Στη βελτίωση της συμπεριφοράς τους στον εργασιακό αλλά και εκτός αυτού περιβάλλοντος
- ✓ Στη διευθέτηση των συγκρούσεων μεταξύ των υπαλλήλων
- ✓ Στον σαφή προσδιορισμό των εργαζομένων στην επιχείρηση

Η επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να επιτευχθούν διάφοροι στόχοι, παρόλα αυτά, σε πολλές περιπτώσεις η διαδικασία δεν στρέφεται από επιτυχία. Η αναποτελεσματικότητα της επικοινωνίας συνιστά απότοκο της συνδυαστικής επιρροής πολλών παραγόντων, είτε αυτοί αφορούν στα κίνητρα και τις πεποιθήσεις των ομιλητών ή στο περιβάλλον στο οποίο επιχειρείται να διεξαχθεί (Greene, 2016).

2.6. Μορφές Επιχειρησιακής Επικοινωνίας

Μια πρώτη κατηγοριοποίηση της επικοινωνίας είναι η άμεση και έμμεση οδόσανταλλαγής πληροφοριών που ακολουθείται στο εργασιακό περιβάλλον. Άμεση επικοινωνία υπάρχει όταν δεν θίγονται άλλες ενδιάμεσες διοικητικές θέσεις. Στην άμεση επικοινωνία πρέπει να σταθμιστεί το χαμηλό κόστος και η ευελιξία με τον κίνδυνο ελλιπούς επίβλεψης των υφισταμένων από κάποια άτομα ανώτερης ιεραρχικής κλίμακας. Ενώ έμμεση επικοινωνία εννοείται όταν η επικοινωνία μεταξύ δύο θέσεων γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να διατρέχει δια μέσου μιας τρίτης τουλάχιστον θέσης (προϊστάμενη διοικητική θέση). Επιπλέον κατά την επικοινωνία τηρείται η ιεραρχία, χωρίς χάσματα και η κλίμακα των διοικητικών στελεχών. Η πλήρης όμως έμμεση επικοινωνία χαρακτηρίζεται από ανελαστικότητα και δυσλειτουργία και για αυτό το λόγο θεωρείται ακριβής και περιεκτική.

Μια άλλη σημαντική μορφή κατηγοριοποίησης της επικοινωνίας αφορά την τυπική και άτυπη μορφή επικοινωνίας (Φαναριώτης, 2009). Η τυπική επικοινωνία εξυπηρετεί την τυπική δομή της οργάνωσης εφόσον διευκολύνει τις επιχειρησιακές λειτουργίες, τις δραστηριότητες και τις διαπροσωπικές επαφές. Παραδείγματα τυπικής επικοινωνίας θεωρούνται τα οργανογράμματα των επιχειρήσεων, οι εντολές, η ανταλλαγή εγγράφων κ.λπ. Η πλέον συνήθης και τυπική μορφή επικοινωνίας στις επιχειρήσεις είναι η «από άνω προς τα κάτω» επικοινωνία που περιλαμβάνει κάθε μήνυμα

που αποστέλλεται από την ανώτερη διοίκηση στους υφισταμένους. Σε αντίθεση με την τυπική, η άτυπη επικοινωνία δεν καθορίζεται από κανονισμούς και δεν αναπτύσσεται συστηματικά ή προγραμματισμένα. Με άλλα λόγια πρόκειται για ροή πληροφοριών μεταξύ των ατόμων που δεν ακολουθούν τις δομές και τις διαδικασίες που επίσημα αναγνωρίζονται, όπως για παράδειγμα οι φήμες μέσα σε μια επιχείρηση (Φαναριώτης, 2009).

Οι αρνητικές συνέπειες της άτυπης επικοινωνίας σχετίζονται με:

- ✓ Την διάδοση ανακριβών πληροφοριών που οδηγούν σε αποπροσανατολισμό και παρεμποδίζουν το έργο της αποτελεσματικής καθοδήγησης και του σωστού ελέγχου.
- ✓ Την αλλοίωση των μηνυμάτων της τυπικής- επίσημης επικοινωνίας.

Τα πλεονεκτήματα της άτυπης επικοινωνίας είναι πως έχει χαμηλό κόστος, είναι ταχύτερη από την τυπική μορφή επικοινωνίας και η κατανόηση των μηνυμάτων θεωρείται πολλές φορές ως και η πιο σωστή. Ανάλογα με τον τρόπο που μεταφέρεται το μήνυμα από τον πομπό στον δέκτη επικοινωνία αποκτά συγκεκριμένη μορφή. Τα εμπιστευτικά θέματα μιας επιχείρησης συνήθως συζητούνται προφορικά, πρόσωπο με πρόσωπο ή υποβάλλονται σε γραπτή μορφή με την ένδειξη εμπιστευτικό, απόρρητο ή προσωπικό. Οι μορφές επικοινωνίας διακρίνονται σε:

- ✓ Μη λεκτική: η οποία περιλαμβάνει τη στάση του σώματος, τις κινήσεις με τα μάτια ή τα χέρια, τις εκφράσεις του προσώπου κ.λπ.
- ✓ Προφορική μορφή: είναι αυτή κατά την οποία αναπτύσσεται διάλογος ή συζήτηση μεταξύ του πομπού (πηγή) και του δέκτη του μηνύματος. Για παράδειγμα προφορική μορφή επικοινωνίας θεωρείται η συνέντευξη, οι διαλέξεις, οι ομιλίες κ.λπ.
- ✓ Γραπτή μορφή: αποτελεί την έντυπη μορφή επικοινωνίας με την οποία μεταφέρεται το μήνυμα από τον πομπό (πηγή) του μηνύματος στον δέκτη. Οι επιστολές, οι αναφορές, τα ενημερωτικά σημειώματα αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα γραπτής μορφής επικοινωνίας.
- ✓ Οπτική μορφή: επικοινωνίας μπορούν να θεωρηθούν οι εικόνες, τα χρώματα, τα σύμβολα, οι διαφάνειες κ.λπ.
- ✓ Ακουστική μορφή: το μήνυμα μεταφέρεται στον αποδέκτη μόνο δια της αίσθησης της ακοής. Πολύ συχνό παράδειγμα ακουστικής μορφής επικοινωνίας στις επιχειρήσεις θεωρείται το τηλέφωνο που μεσολαβεί μόνο ο ήχος.
- ✓ Οπτικοακουστική μορφή: η οποία συνδυάζει εξίσου την οπτική και την ακουστική μορφή επικοινωνίας.
- ✓ Ηλεκτρονική μορφή: η οποία αναφέρεται στην χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών μέσων επικοινωνίας. Η συνεχώς αυξανόμενη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών από τα άτομα και τις επιχειρήσεις, καθώς επίσης και οι σύγχρονες τηλεπικοινωνίες δημιουργούν αλλαγές όχι μόνο στον τρόπο και στα μέσα επικοινωνίας, αλλά και στον τρόπο ζωής και άσκησης της επιχειρηματικής και εμπορικής δραστηριότητας (Bulkeley, 1992). Η ηλεκτρονική επικοινωνία θεωρείται ως η πιο σύγχρονη και αποτελεσματική μορφή επικοινωνίας κυρίως λόγω της ταχείας υλοποίησης των σκοπών της επιχειρησιακής επικοινωνίας.

3. Κεφάλαιο: Δουλεύοντας σε ομάδες εργασίας και ομάδες συνεργασίας

3.1. Ομαδική εργασία: Ορισμός – Σημασία της έννοιας

Η ομαδική εργασία (Teamwork) είναι ένα σημαντικό συστατικό στοιχείο στην προσπάθεια εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι ομάδες αποτελούνται από άτομα, που εργάζονται για τον ίδιο κοινό στόχο, μέσω της χρήσης κοινών μεθόδων. Αποτελούνται από μικρό αριθμό ατόμων με συμπληρωματικές επιδεξιότητες, που δεσμεύονται συλλογικά στην επίτευξή του, για το τελικό αποτέλεσμα του οποίου είναι όλοι υπεύθυνοι. Οι ομάδες συχνά αναγνωρίζονται σαν ένας αποδοτικός τρόπος για την επίτευξη αλλαγών, για βελτίωση της συνολικής αποτελεσματικότητας, μείωσης του κόστους, αύξησης της παραγωγικότητας και βελτίωσης της ικανοποίησης του εργαζομένου (Petrick & Furr, 1995). Το βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα των ομάδων εργασίας είναι η συμμετοχή όλων των μελών στη λήψη αποφάσεων, για θέματα που πρωτίτερα έχουν ασχοληθεί τα ανώτερα στελέχη.

Με άλλα λόγια, τα μέλη μιας ομάδας συμφωνούν σε ένα στόχο και αποδέχονται ότι ο μόνος τρόπος για να τον επιτύχουν είναι να εργαστούν συλλογικά. Οι ομάδες υπερτερούν των ατόμων όταν η συνολική προσπάθεια απαιτεί πολλαπλές επιδεξιότητες, λήψη αντικειμενικών αποφάσεων και εμπειρία. Μέσω της ομαδικής εργασίας, μπορούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικότερα δυσκολότερες καταστάσεις, που βασίζονται έντονα στο στοιχείο του ρίσκου-κινδύνου, ενώ μέσω της ομαδικότητας επαυξάνεται και η δημιουργικότητα των εργαζομένων, ενώ κατανοείται καλύτερα και σε βάθος το όραμα και η αποστολή του οργανισμού, κοινωνοί του οποίου γίνονται όλοι, ανάλογα με τις υπευθυνότητες που κάθε εργαζόμενος έχει (Thiagarajan & Parker, 1999).

Οπότε μέσω της μετακίνησης δύναμης, ανταμοιβών, γνώσεων, πληροφοριών και δυνατοτήτων λήψης αποφάσεων, από τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια στα χαμηλότερα τμήματα του οργανισμού και μέσω της εφαρμογής των δραστηριοτήτων της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε ένα περιβάλλον συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και συνεργασίας μεταξύ τους, μπορεί να επιτυγχάνεται διαρκής βελτίωση και να διατηρείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Λιναρίτης, 2004).

3.2. Διάκριση ομάδων εργασίας

Οι ομάδες δεν είναι ίδιες, ούτε είναι δυνατόν να λειτουργούν με τις ίδιες διαδικασίες καθώς πέρα από κάποια κοινά χαρακτηριστικά, η κάθε ομάδα διαμορφώνεται κατά βάσει από τα μέλη που την αποτελούν και το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί. Δεδομένου αυτού, υπάρχουν μεγάλες διαφορές ως προς το μέγεθος των ομάδων, τον σκοπό τους, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους και γενικότερα τη συνολική φυσιογνωμία τους. Οι ομάδες διακρίνονται σε τυπικές και άτυπες (Hecklau, Orth, Kirsch, & Kohl, 2017).

3.2.1. Τυπικές

Οι τυπικές δημιουργούνται συνειδητά για την εξυπηρέτηση κάποιου συγκεκριμένου σκοπού. Οι ομάδες αυτές μπορεί να έχουν νομική μορφή (π.χ. κάποιο καταστατικό), μπορεί και όχι, σίγουρα, όμως, λειτουργούν με βάση ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, το οποίο σε περίπτωση εργασιακού περιβάλλοντος συνήθως έχει ήδη οριστεί από τη διοίκηση. Μια τυπική ομάδα αποτελείται από άτομα στα οποία η επιχείρηση επιβάλλει ένα συγκεκριμένο τρόπο δράσης και συμπεριφοράς και στα οποία παρέχει ευθύνες και ταξουσιοδοτεί για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος. Η ύπαρξη και λειτουργία των τυπικών ομάδων μπορεί να είναι προσωρινή ή μόνιμη, ενώ η παρουσία τους φαίνεται στο οργανόγραμμα κάθε επιχείρησης (Λυμπερόπουλος, 1991).

Εντός των τυπικών ομάδων αναφέρονται δύο επιμέρους διακρίσεις, οι λειτουργικές ή ιεραρχικές ομάδες (ως μέρη μιας ευρύτερης οργανωτικής δομής) και οι ομάδες έργου (με την ευθύνη υλοποίησης κάποιου έργου σε συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα) (Μπουραντάς, Μάνατζμντ-θεωρητικό υπόβαθρο & σύγχρονες πρακτικές, 2002).

Μορφές που μπορούν να λάβουν οι τυπικές ομάδες είναι οι ακόλουθες (Μπουραντάς, Μάνατζμντ-θεωρητικό υπόβαθρο & σύγχρονες πρακτικές, 2002):

- ✓ **Ομάδες επίλυσης προβλημάτων (problem-solving teams):** πρόκειται για ομάδες, η ύπαρξη των οποίων είναι προσωρινή, καθώς συστήνονται για την αντιμετώπιση ενός συγκεκριμένου προβλήματος. Με την επίλυση των προβλημάτων, διαλύονται και τα μέλη τους επιστρέφουν στην αρχική τους εργασιακή θέση.
- ✓ **Οι ομάδες εργασίας (work teams):** Αποτελούν μόνιμες εργασιακές ομάδες, οι οποίες απαρτίζονται από άτομα με διαφορετικές ειδικότητες. Η ομάδα αυτή καλείται να κάνει την καθημερινή εργασία σε μια συγκεκριμένη περιοχή του οργανισμού για την οποία ορίζεται και υπεύθυνη.
- ✓ **Λειτουργικές ομάδες:** Ορίζονται από την επιχείρηση και αποτελούνται από άτομα που πραγματοποιούν όμοια καθήκοντα, όπως είναι, για παράδειγμα, άτομα που απαρτίζουν το τμήμα πωλήσεων μιας επιχείρησης. Οι ομάδες αυτές αποτελούν μέρος του οργανογράμματος και αποτελούνται από μάνατζερ και υφισταμένους που εργάζονται μαζί για να εκπληρώσουν τους στόχους του οργανισμού.
- ✓ **Διατμηματική ομάδα (Cross-functional team):** Αποτελείται από υπαλλήλους, οι οποίοι προέρχονται από διαφορετικές λειτουργίες του οργανισμού και βρίσκονται σε διαφορετικό ή ίδιο ιεραρχικό επίπεδο. Διακρίνονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: τις

επιτροπές (committees) και τις ομάδες έργου (task-force) και τις λειτουργικές (functional).

- ✓ **Οι ομάδες διοίκησης (management teams):** Απαρτίζονται από μάνατζερς οι οποίοι ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα του οργανισμού. Η λειτουργία τους είναι σχεδόν μόνιμη, αφού συνεχίζουν να υπάρχουν και μετά την ολοκλήρωση του έργου τους.
- ✓ **Ομάδες ανάπτυξης προϊόντων (Product Development teams):** Αποτελούν ένα συνδυασμό εργασιακών ομάδων και ομάδων επίλυσης προβλημάτων, οι οποίες ασχολούνται με τη δημιουργία νέων σχεδίων για προϊόντα ή υπηρεσίες που θα ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών του οργανισμού. Η ύπαρξή τους είναι συνήθως προσωρινή, καθώς τις περισσότερες φορές διαλύονται μετά την ολοκλήρωση του σχεδιασμού του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- ✓ **Αυτοδιαχειριζόμενη ομάδα (Self-managed team):** Αποτελείται από πέντε (5) έως δεκαπέντε (15) άτομα και το έργο τους συχνά συνίσταται στην εκτέλεση διαφόρων διοικητικών καθηκόντων, όπως για παράδειγμα το χρονοπρογραμματισμό της εργασίας των υπαλλήλων, την ασφάλεια, την πρόσληψη νέων υπαλλήλων κοκ.
- ✓ **Κύκλος ποιότητας (Quality circle):** Είναι μια μικρή ομάδα, η οποία δημιουργείται από άτομα που βρίσκονται στον ίδιο εργασιακό χώρο ή τμήμα του οργανισμού και έχουν ως κοινό στοιχείο την πραγματοποίηση παρόμοιων καθηκόντων. Τα άτομα που συνιστούν τους κύκλους ποιότητας έχουν τακτικές και εθελοντικές συναντήσεις με σκοπό να προσδιορίσουν, να αναλύσουν και να προτείνουν λύσεις στα υφιστάμενα προβλήματα.

Οι τυπικές ομάδες, ανάλογα με το αντικείμενο εργασιών που τους έχει αναθέσει η επιχείρηση και τις τυπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών για την επίτευξη των στόχων τους, διακρίνονται σε (Γκορέζης & Μπέλλου, 2022):

- ✓ Κάθετη ομάδα (ή ομάδα εργασίας)
- ✓ Οριζόντια ομάδα
- ✓ Ομάδα συγκεκριμένης δραστηριότητας ή ειδικού έργου
- ✓ Επιτροπή
- ✓ Ομάδα ειδικού σκοπού ή ενός σημαντικού έργου

3.2.2. Άτυπες

Οι άτυπες ομάδες σχηματίζονται με κύριο γνώμονα τον βαθμό την ικανοποίηση που λαμβάνουν τα μέλη τους από τη συναναστροφή με άτομα που έχουν παρόμοια ενδιαφέροντα. Η άτυπη ομάδα δημιουργείται από τις σχέσεις συνεργασίας και αλληλεπίδρασης των εργαζομένων, που όμως δεν ορίζονται από την επιχείρηση. Οι άτυπες ομάδες είναι οι λεγόμενες «κοινωνικές ομάδες», οι οποίες προσανατολίζονται στον άνθρωπο και τις ανάγκες του. Τέτοιου είδους ανάγκες είναι για παράδειγμα η ανάγκη για ασφάλεια και σιγουριά στο εργασιακό του περιβάλλον, η ανάγκη που έχει το άτομο να νιώθει ότι είναι ιενταγμένο σε κάποιο σύνολο, που έχει κοινές προσδοκίες, εμπειρίες, συναισθήματα και ενδιαφέροντα, ενώ επιπλέον μέσω τις συμμετοχής του σε αυτές τις ομάδες μπαίνει γρηγορότερα στο κλίμα και τις απαιτήσεις της εργασίας, ιδιαίτερα εάν πρόκειται για νέο προσληφθέντα άτομα (Λιναρίτης, 2004).

Από την άλλη, στις άτυπες ομάδες μπορεί να βρει κανείς ομάδες συμφερόντων και ομάδες φιλίας με καθεμιά από αυτές να ικανοποιεί συγκεκριμένες ανάγκες των μελών (Μπουραντάς, Μάνατζμντ- θεωρητικό υπόβαθρο & σύγχρονες πρακτικές, 2002).

Τα είδη των άτυπων ομάδων είναι τα εξής(Γκορέζης & Μπέλλου , 2022):

- ✓ Ομάδα φίλων.
- ✓ Ομάδα κοινών ενδιαφερόντων ή επιδιώξεων.
- ✓ Ομάδα ειδικών – προσωπικών συμφερόντων.

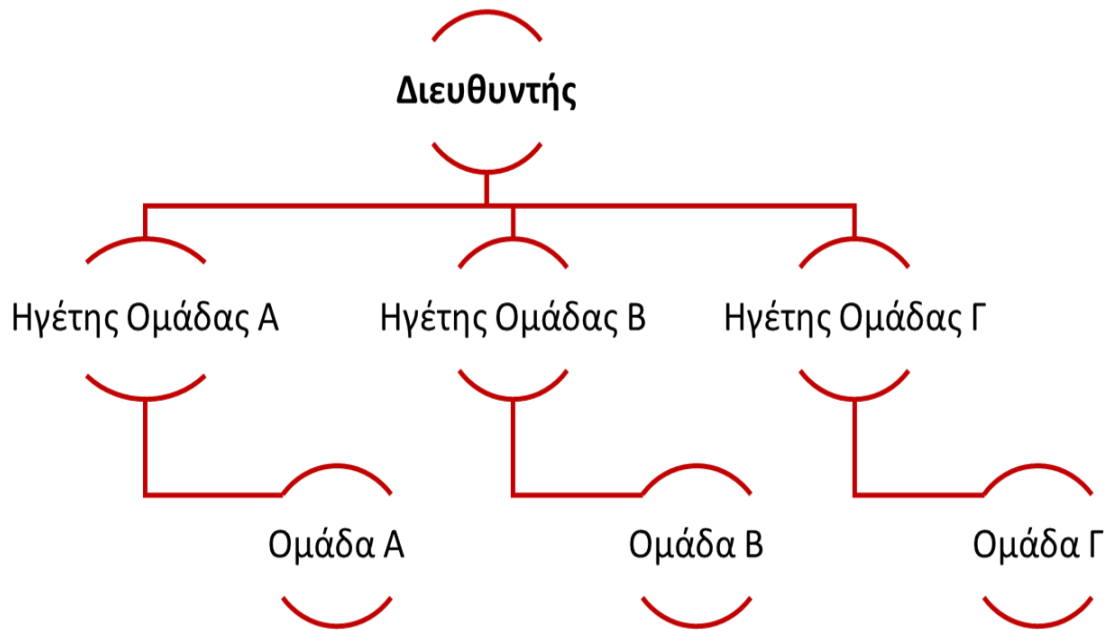
3.3. Γενικές κατηγορίες ομάδων εργασίας

Εκτός από την διάκριση των ομάδων σε τυπικές και άτυπες ομάδες υπάρχουν διάφορες γενικές κατηγορίες ομάδων εργασίας.Οι κυριότερες κατηγορίες ομάδων εργασίας είναι οι ακόλουθες(Levin & Kent, 2001):

- ✓ **Ομάδες Διοίκησης (Management Teams):** ομάδες από ηγετικά στελέχη που ηγούνται μέσα σε ένα οργανισμό και στα οποία αναφέρονται όλες οι διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα μέσα σε αυτόν. Επιπλέον, εκτός από αυτές τις ομάδες υψηλής διοικητικής κλίμακας, υπάρχουν και οι προϊστάμενοι των επιμέρους τμημάτων, που ενώ οι ίδιοι βρίσκονται υπό την καθοδήγηση των ομάδων διοίκησης, οι τελευταίοι ηγούνται των δικών τους τμημάτων.
- ✓ **Φυσικές ομάδες εργασίας (Natural Work Groups):** άτομα που εργάζονται μαζί σε καθημερινή βάση: για παράδειγμα στο ίδιο γραφείο, ίδια τοποθεσία,, ίδια διαδικασία.
- ✓ **Ομάδες επανασχεδιασμού συστημάτων και διαδικασιών (Process/Systems Redesign Teams):** παρόμοιες με τις ομάδες της προηγούμενης κατηγορίας, αλλά τα μέλη των ομάδων αυτών ασχολούνται περισσότερο με τις εσωτερικές λειτουργίες δημιουργίας αγαθών και υπηρεσιών.
- ✓ **Επαγγελματικές Ομάδες (Business Teams):** ομάδες που επιβλέπουν για παράδειγμα μια συγκεκριμένη παραγωγική διαδικασία ή το πελατειακό τμήμα.
- ✓ **Ομάδες σχεδιασμού νέων προϊόντων και διαδικασιών (New Product/Service Design Teams):** τα μέλη των ομάδων που ασχολούνται με το σχεδιασμό ή τον επανασχεδιασμό ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.
- ✓ **Ομάδες υπό διασταύρωση (Cross-Functional Teams):** ομάδες των οποίων τα μέλη εργάζονται σε διαφορετικά τμήματα μέσα σε μια επιχείρηση
- ✓ **Ομάδες βελτίωσης ιδέας-έργου-σχεδίου (Improvement Project Teams):** ομάδες εργασίας, που κύρια υπευθυνότητά τους είναι να βελτιώνουν τις ήδη υπάρχουσες διαδικασίες και εκτελούμενες δραστηριότητες.

3.4. Εσωτερική δομή ομάδων

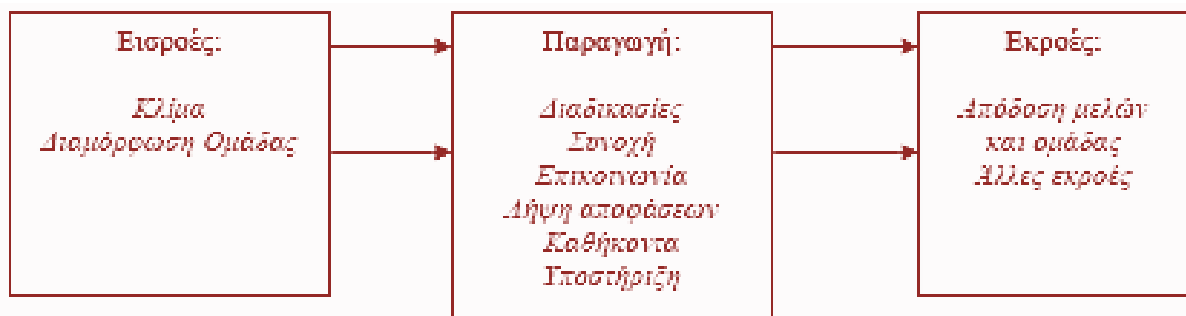
Η εσωτερική δομή των ομάδων αποτελείται από τον ηγέτη της ομάδας (TeamLeader) και τα μέλη της ομάδας (Team Members). Ο ηγέτης της ομάδας είναι αρμόδιος για τον προγραμματισμό των συνεδριάσεων, την ανάθεση των στόχων και την κράτηση του προγράμματος-χρονοδιαγράμματος εκτέλεσης των εργασιών. Τα μέλη της ομάδας συνεργάζονται για να λύσουν μαζί τα κοινά προβλήματα. Έρευνες έχουν δείξει ότι ο μέγιστος αριθμός εργαζομένων που μπορεί να διευθύνει ο ηγέτης μιας ομάδας δεν πρέπει να ξεπερνάει τα έξι άτομα. Ένας προϊστάμενος μπορεί να ελέγχει και να εποπτεύει περισσότερα άτομα, αν καθένα από τα οποία έχει αναλάβει ξεχωριστά καθήκοντα. Μια μορφή οργανωσιακής δομής που ακολουθούν πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα(Λιναρίτης, 2004):



Σχήμα 3.1: Δομή διοίκησης ομάδων σύγχρονων επιχειρήσεων(Λιναρίτης, 2004)

Βάσει του παραπάνω σχήματος, υπάρχουν ομάδες εργασίας που η καθεμιά τους εποπτεύεται από τον ηγέτη της, ενώ οι ηγέτες των ομάδων αναφέρουν την πορεία της εργασίας τους στον διευθυντή του οργανισμού. Το προηγούμενο υπόδειγμα αρχίζει και εφαρμόζεται όλο και σε μεγαλύτερο βαθμό, η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων των οργανισμών, με αποτέλεσμα να καθιερώνεται συνεργασία μεταξύ εργαζομένων από διαφορετικά τμήματα και επίπεδα μέσα στην ιεραρχική κλίμακα, γεγονός που κάνει τους εργαζόμενους όλων των βαθμίδων, να αισθάνονται ότι συμβάλλουν σημαντικά στην επίτευξη της αποστολής της επιχείρησης.

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται ένα βασικό μοντέλο αποτελεσματικής ομαδικής εργασίας στα πλαίσια του σύγχρονου ανταγωνισμού.



Σχήμα 3.2: Μοντέλο αποτελεσματικής ομαδικής εργασίας(Λιναρίτης, 2004)

Το παραπάνω σχήμα περιγράφει τα μέσα και τις απαιτούμενες εισροές που απαιτούνται ώστε να προκύψουν τα προσδοκώμενα ομαδικά αποτελέσματα. Εν συνεχεία, αναλύονται οι

παράγοντες του εν λόγω μοντέλου(Μπουραντάς, Μάνατζμέντ- θεωρητικό υπόβαθρο & σύγχρονες πρακτικές, 2002):

Εισροές: οι παράγοντες που συνήθως ελέγχονται και επηρεάζονται από τη διοίκηση ενός οργανισμού. Συμπεριλαμβάνουν το κλίμα (climate) μέσα στον οργανισμό και τη διαμόρφωση-σχηματισμό των ομάδων εργασίας (group configuration). Το κλίμα αναφέρεται στο κατά πόσο το εργασιακό περιβάλλον μιας επιχείρησης δίνει τη δυνατότητα στη δημιουργία ομάδων εργασίας. Ο σχηματισμός των ομάδων εργασίας αναφέρεται στο μέγεθος της ομάδας και στο μείγμα των απαιτούμενων χαρακτηριστικών που απαιτούνται να έχουν τα μέλη της για την ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ τους.

Παραγωγή: αναφέρεται στις δραστηριότητες που απαιτούνται για την μετατροπή των εισροών σε εκροές (στο τελικό αποτέλεσμα). Συμπεριλαμβάνει: τις κοινές διαδικασίες (team processes) με τις οποίες ασχολούνται τα μέλη μιας ομάδας για την επίτευξη του κοινού της στόχου. Δηλαδή, πρέπει να υπάρχει πειθαρχία και συμμόρφωση όλων των μελών στον κοινό και ξεκάθαρο σε όλους ομαδικό στόχο. Η συνοχή (cohesiveness)αναφέρεται στα συναισθήματα αλληλεξάρτησης, δέσμευσης, συνεργασίας και αρμονίας μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Η επικοινωνία (communication) μεταξύ των μελών πρέπει να είναι ακριβής, ξεκάθαρη, ενώ πρέπει να επικρατεί μεταξύ τους ειλικρίνεια και εμπιστοσύνη. Επιπλέον σε αυτή την κατηγορία συμπεριλαμβάνεται η δυνατότητα λήψης αποφάσεων από όλους τους εργαζομένους και η οποία εξουσιοδοτείται από την ανώτατη ηγεσία ενός οργανισμού, η οποία διαρκώς συμπαραστέκεται και υποστηρίζει το ομαδικό πνεύμα εργασίας(Ιορδάνογλου, 2008).

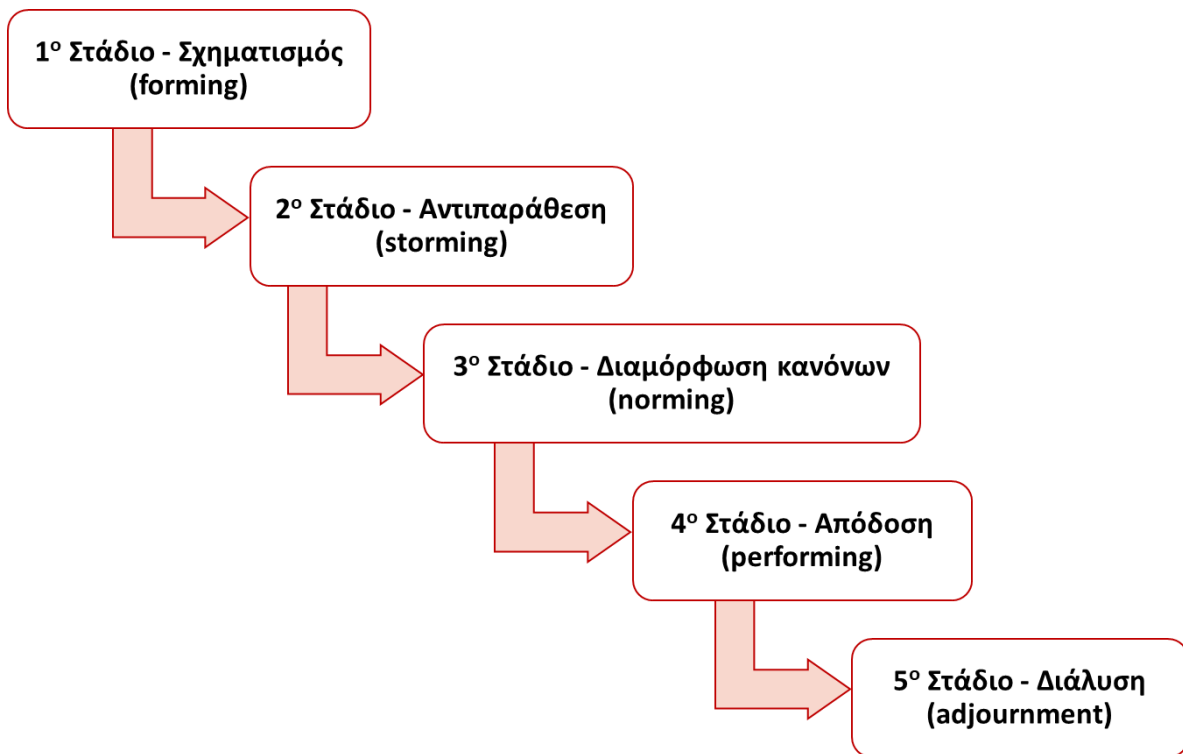
Εκροές-Αποτελέσματα: σε αυτό το στάδιο ανήκουν τα τελικά αποτελέσματα από την ομαδική εργασία, που μπορεί να είναι αναφορικά με το σύνολο της ομάδας, η επίτευξη των εταιρικών στόχων (παραγωγικότητα, κερδοφορία, μείωση λειτουργικών εξόδων, βελτίωση ποιότητας και διαρκής συμμόρφωση στις προδιαγραφές βάσει των απαιτήσεων των πελατών), αλλά και των στόχων των ίδιων των ατόμων, όπως είναι η προσωπική ικανοποίηση και ανάπτυξη των μελών της ομάδας εργασίας (ελευθερία στον εργασιακό χώρο, αναγνώριση για τα ατομικά επιτεύγματα, αίσθημα συνεισφοράς στο τελικό αποτέλεσμα, ενδιαφέρον από την ίδια την εργασία)(Μπουραντάς, Μάνατζμέντ- θεωρητικό υπόβαθρο & σύγχρονες πρακτικές, 2002).

3.5. Στάδια ανάπτυξης της ομάδας

Η δημιουργία μιας αποτελεσματικής και ώριμης ομάδας δεν γίνεται αυτόματα. Αντίθετα από τη δημιουργία μέχρι την ωριμότητα της περνά διάφορα στάδια ανάπτυξης. Η γνώση των σταδίων ανάπτυξης μιας ομάδας είναι χρήσιμη για την κατανόηση της συμπεριφοράς της και την αντιμετώπιση προβλημάτων που συνδέονται με αυτήν.

Οι Gray και Larson (2006) προσδιορίζουν πέντε στάδια στο μοντέλο ανάπτυξης της ομάδας που θα οδηγήσουν την ομάδα στην αποτελεσματικότητα (αυτά τα στάδια συμφωνούν με τη θεωρία ανάπτυξης της ομάδας του Tuckman).

Τα πέντε στάδια εξέλιξης των ομάδων παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα και αναλύονται στη συνέχεια.



Σχήμα 3.3:Στάδια εξέλιξης των ομάδων(Gray&Larson, 2006)

Παρακάτω, περιγράφονται τα πέντε στάδια εξέλιξης των ομάδων(Reiche, Bird, Mendenhall, &Osland, 2016):

1° Στάδιο -Σχηματισμός (forming): είναι η αρχή δημιουργίας της ομάδας και ταυτόχρονα μια προσπάθεια να μάθουν όλοι για τους άλλους και για την ομάδα. Είναι ένα στάδιο αβεβαιότητας, στο οποίο, ωστόσο, επιδιώκεται η αποδοχή των μελών μεταξύ τους και η καλλιέργεια του αισθήματος του ανήκειν σε ένα σύνολο.

2° Στάδιο -Αντιπαράθεση (storming): σε αυτό το στάδιο βγαίνουν στην επιφάνεια οι διαφορές των ατόμων μιας ομάδας, που προκύπτουν, βέβαια, από εντάσεις, κριτική, δημιουργία 'κλικών' και κυρίως θέματα που πηγάζουν από τις ατομικές αντιλήψεις των μελών της ομάδας. Το στάδιο αυτό είναι συχνά επίπονο, ωστόσο, μπορεί να γίνει δημιουργικό, εφόσον δοθεί η δυνατότητα σε όλους να εκφραστούν.

3° Στάδιο -Διαμόρφωση κανόνων (norming): αυτό το στάδιο είναι πολύ σημαντικό, γιατί αναπτύσσεται ιδιαίτερα η συλλογικότητα, η αμοιβαία δέσμευση και αυξάνεται η συνοχή της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας διαμορφώνουν κανόνες και συμφωνούν στους ρόλους και τις αρμοδιότητες στο πλαίσιο της ομάδας. Μεγάλο πρόβλημα σε αυτό το στάδιο μπορεί να προκύψει από την εμφάνιση του φαινομένου του Groupthink, της τάσης, δηλαδή, των μελών μιας ομάδας, για χάρη της διάθεσης συνεργασίας και της συνοχής της ομάδας, να συμφωνούν γρήγορα με την επικρατούσα άποψη, χωρίς να εξετάζονται σε βάθος και άλλες εναλλακτικές ιδέες.

4° Στάδιο -Απόδοση (performing): στο σημείο αυτό τα μέλη της ομάδας αφοσιώνονται αποκλειστικά στην υλοποίηση των στόχων. Έχουν παραμεριστεί οι όποιες επιμέρους διαφορές, υπάρχει αυξημένη διάθεση υποστήριξης και συνοχή της ομάδας.

5^ο Στάδιο -Διάλυση (adjournment): κάθε ομάδα, κάποια δεδομένη στιγμή θα βιώσει αυτό το στάδιο, σχεδόν νομοτελειακά. Από την ώρα που έχει (ή δεν έχει) επιτευχθεί ο στόχος για τον οποίο η ομάδα συστάθηκε, δεν υπάρχει και λόγος για τη συνέχιση της λειτουργίας της ομάδας. Ωστόσο, τα μέλη της ομάδας κουβαλάνε πλέον πολύτιμες εμπειρίες, τις οποίες μπορεί να αξιοποιήσουν με τη συμμετοχή τους σε κάποια επόμενη ομάδα.

3.6. Βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία ομάδων εργασίας

Για την περιγραφή των ομάδων εργασίας, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα σύνολο από έξι βασικά χαρακτηριστικά(Χατζηπαντελή, 1999):

- ✓ Δομή: με τον όρο αυτό αναφερόμαστε στο μέγεθος, την εσωτερική διάρθρωση και τη σύνθεση της ομάδας.
- ✓ Ρόλος των μελών της: αναφερόμαστε στην κατανομή καθηκόντων και ιδιοτήτων μεταξύ των μελών της ομάδας εργασίας.
- ✓ Ηγεσία: αντιπροσωπεύει τις αξίες και τα κίνητρα της ομάδας. Εδώ πρέπει να αναφέρουμε ότι ως ηγεσία θεωρούμε τους ιδιοκτήτες μιας επιχείρησης ή οργανισμού, οι οποίοι καθορίζουν την αποστολή και τις αξίες που πρέπει να ακολουθεί κάθε εργαζόμενος σε ένα περιβάλλον ομαδικής εργασίας, ενώ μέσω της ηγεσίας δίνονται και κίνητρα για να συνηθίσει ο εργαζόμενος να εργάζεται συλλογικά με τους συναδέλφους του.
- ✓ Βαθμός συνοχής: η ικανότητα της ομάδας να επηρεάζει και να συγκρατεί τα μέλη της.
- ✓ Κανόνες της ομάδας: γίνεται αναφορά στα πρότυπα ατομικής και συλλογικής συμπεριφοράς, που έχει αποδεχθεί, αναπτύξει και καθιερώσει η ομάδα.
- ✓ Το γόητρο των θέσεων και των μελών: η επιρροή που διαθέτει κάθε μέλος μέσα στην ομάδα.

4. Κεφάλαιο: Ερωτηματολόγιο - Διαγράμματα

4.1. Δείγμα

Το δείγμα αποτελείται από 81 άτομα τυχαίας επιλογής και μοιράστηκε ηλεκτρονικά με την εφαρμογή Google form. Έπειτα τα δεδομένα συλλέχθηκαν και επεξεργάστηκαν με τη χρήση του SPSS Statistics. Παρακάτω παραθέτονται το ερωτηματολόγιο, καθώς και τα διαγράμματα με σχετικούς πίνακες, έπειτα από την επεξεργασία των αποτελεσμάτων.

4.2. Ερωτηματολόγιο

ΕΝΟΤΗΤΑ 1 – ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο:

Ανδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

18-24

25-35

36-44

45-59

>59

3. Μορφωτικό επίπεδο: απόφοιτος/η

Λύκειο

Τριτοβάθμια

Μεταπτυχιακό

4. Οικογενειακή κατάσταση:

Άγαμος/η

Έγγαμος/η

Διαζευγμένος/η

5. Εργάζεστε στον τομέα του τουρισμού;

Ναι

Όχι

6. Αν ναι, εργάζεστε ως:

Ιδιώτης

Υπάλληλος

ΕΝΟΤΗΤΑ 2 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΠΑΝΔΗΜΙΑ-19

7. Πριν την πανδημία Covid-19, πόσο αποτελεσματική ήταν η επικοινωνία σε ομάδες εργασίας και ομάδες συνεργασίας;

Καθόλου, Λίγο, Αρκετά. Πολύ, Πάρα πολύ

8. Κατά τη γνώμη σας, ποια μορφή επικοινωνίας συνέβαλε στην αποτελεσματική επικοινωνία ανάμεσα σε ομάδες και ομάδες συνεργασίας;

Πολλαπλής επιλογής

Η λεκτική επικοινωνία

Η γραπτή επικοινωνία

Η ακουστική επικοινωνία

Η οπτικο-ακουστική επικοινωνία

Η ηλεκτρονική επικοινωνία

9. Πόσο αποτελεσματική θεωρείτε την επικοινωνία ανάμεσα σε ομάδες και ομάδες συνεργασίας, στην επιχείρηση που εργάζεστε;

Καθόλου, Λίγο, Αρκετά. Πολύ, Πάρα πολύ

10. Κατά τη γνώμη σας, κατά πόσο η επικοινωνία σε ομάδες και ομάδες συνεργασίας αυξάνει την παραγωγικότητα σε μια επιχείρηση;

Καθόλου, Λίγο, Αρκετά. Πολύ, Πάρα πολύ

ΕΝΟΤΗΤΑ 3 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ COVID-19

11. Η επικοινωνία σε ομάδες και ομάδες συνεργασίας άλλαξε κατά τη διάρκεια της πανδημίας, στην επιχείρηση όπου εργάζεστε;

Ναι

Όχι

12. Στην επιχείρηση όπου εργάζεστε, η επικοινωνία επιτεύχθηκε μέσω τηλεργασίας;

Ναι

Όχι

Κάποιες φορές

13. Πόσο αποτελεσματική ήταν η επικοινωνία σε ομάδες ή ομάδες συνεργασίας με τη συμβολή της τηλεργασία;
Καθόλου, Λίγο, Αρκετά. Πολύ, Πάρα πολύ

14. Ποια πιθανά μειονεκτήματα συναντήσατε;
Λανθασμένη συνεννόηση μεταξύ συναδέλφων
Δεν ήταν βέβαιη η συμμετοχή όλων των συναδέλφων
Μείωση αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας

15. Ποια πιθανά πλεονεκτήματα συναντήσατε;
Αποφυγή μακρινών μετακινήσεων
Εξοικονόμηση χρημάτων στα καύσιμα ή στα εισιτήρια των ΜΜΜ
Πιο ήρεμο και χωρίς περισπασμούς περιβάλλον

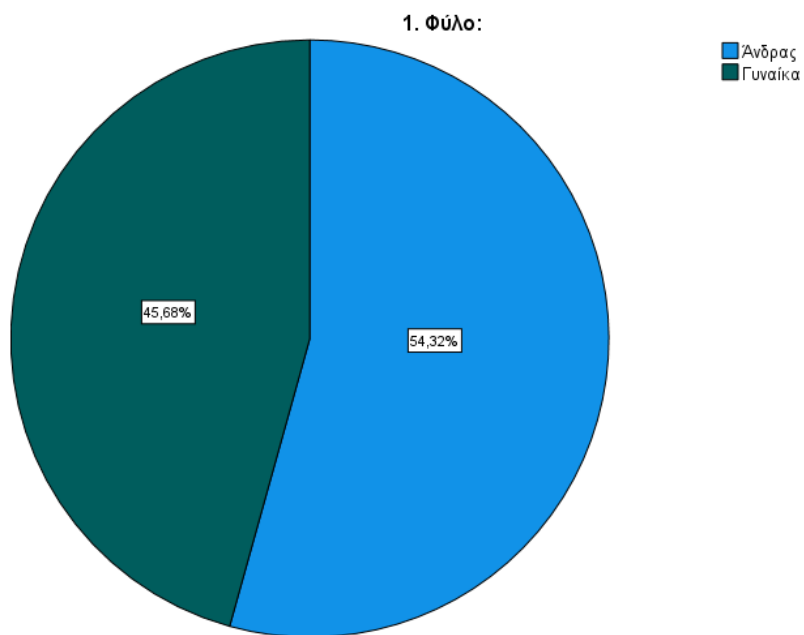
Καλύτερη ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής

16. Επιθυμείτε να εργάζεστε μέσω τηλεδιάσκεψης;
Ναι
Όχι
Μόνο αν είναι απαραίτητο

4.3. Πίνακες – Διαγράμματα

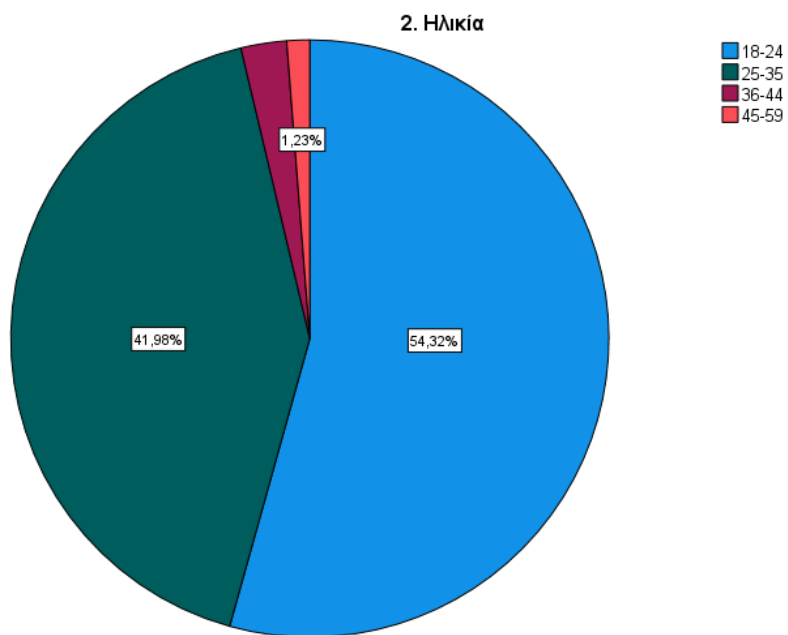
1. Φύλο:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	44	54,3	54,3	54,3
	Γυναίκα	37	45,7	45,7	100,0
	Total	81	100,0	100,0	



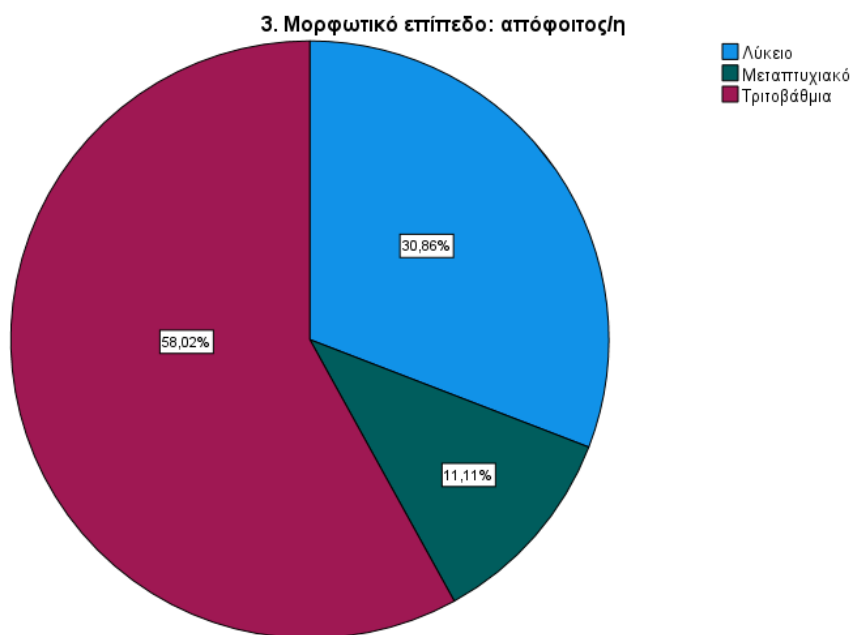
2. Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-24	44	54,3	54,3	54,3
	25-35	34	42,0	42,0	96,3
	36-44	2	2,5	2,5	98,8
	45-59	1	1,2	1,2	100,0
Total		81	100,0	100,0	



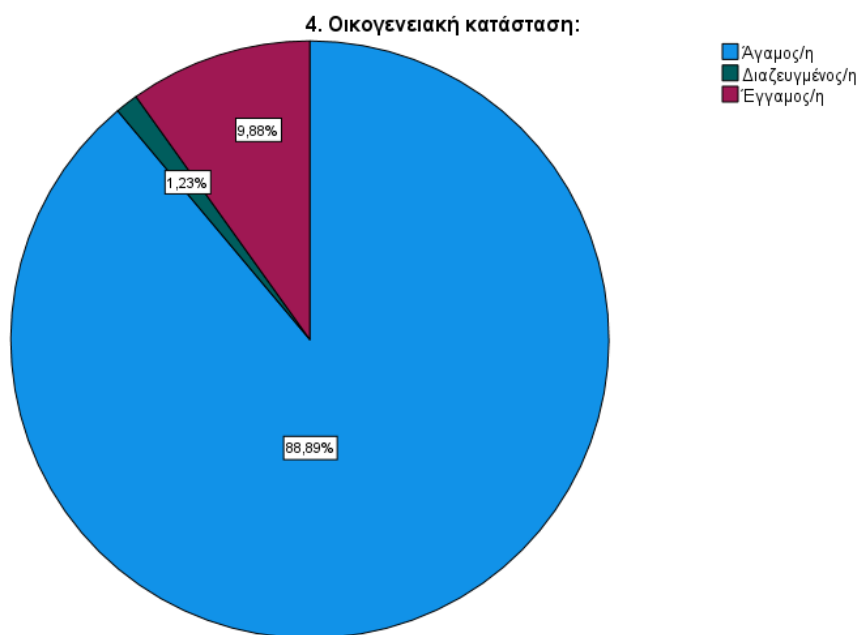
3. Μορφωτικό επίπεδο: απόφοιτος/η

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λύκειο	25	30,9	30,9	30,9
	Μεταπτυχιακό	9	11,1	11,1	42,0
	Τριτοβάθμια	47	58,0	58,0	100,0
	Total	81	100,0	100,0	



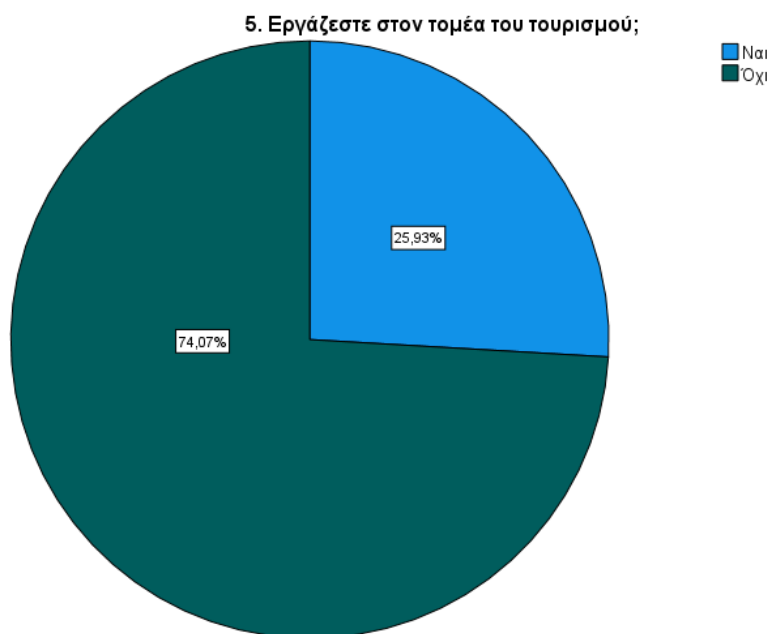
4. Οικογενειακή κατάσταση:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άγαμος/η	72	88,9	88,9	88,9
	Διαζευγμένος/η	1	1,2	1,2	90,1
	Έγγαμος/η	8	9,9	9,9	100,0
Total		81	100,0	100,0	



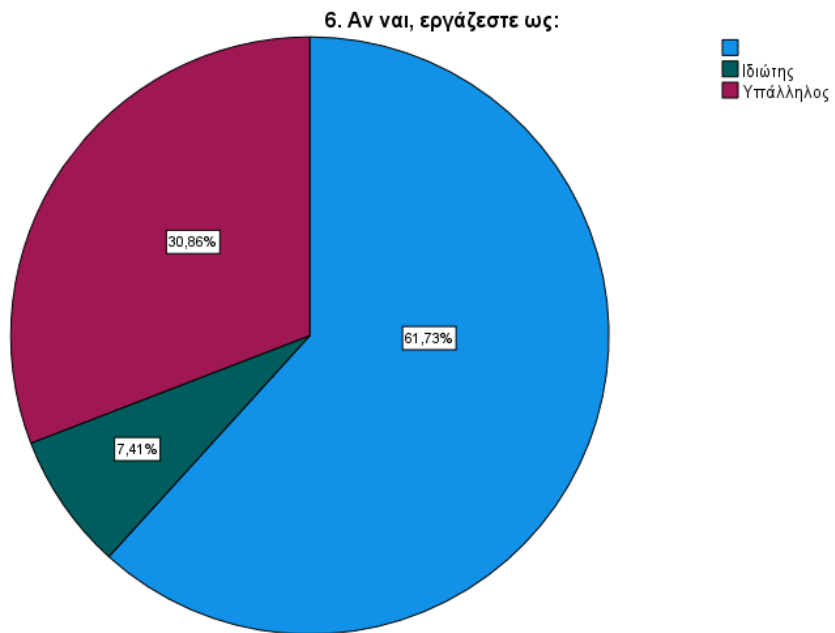
5. Εργάζεστε στον τομέα του τουρισμού;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	21	25,9	25,9	25,9
	Όχι	60	74,1	74,1	100,0
	Total	81	100,0	100,0	



6. Αν ναι, εργάζεστε ως:

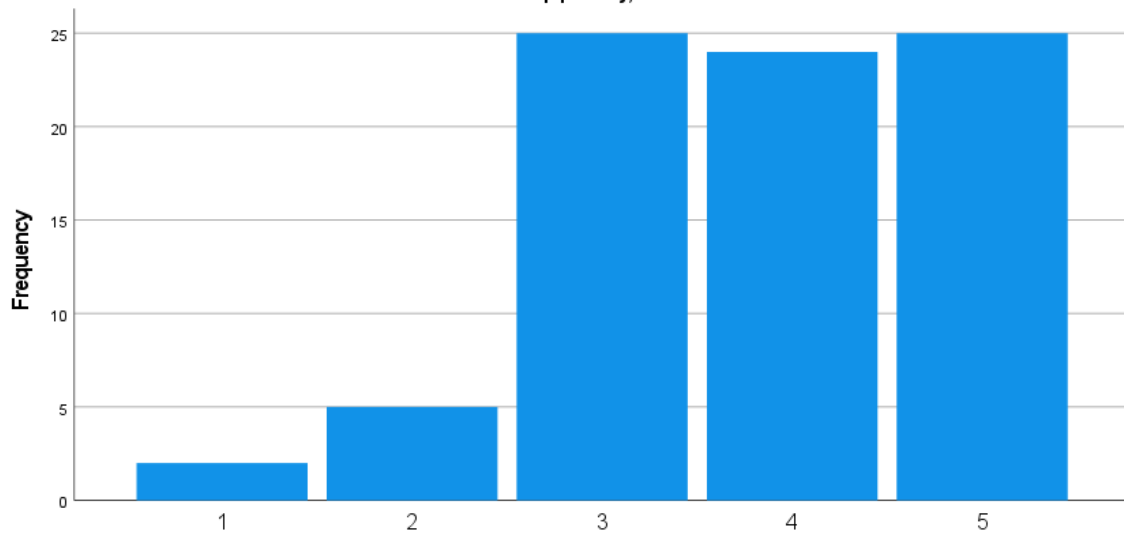
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	50	61,7	61,7	61,7
Ιδιώτης	6	7,4	7,4	69,1
Υπάλληλος	25	30,9	30,9	100,0
Total	81	100,0	100,0	



7. Πριν την πανδημία Covid-19, πόσο αποτελεσματική ήταν η επικοινωνία σε ομάδες εργασίας και ομάδες συνεργασίας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2,5	2,5	2,5
	2	5	6,2	6,2	8,6
	3	25	30,9	30,9	39,5
	4	24	29,6	29,6	69,1
	5	25	30,9	30,9	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

7. Πριν την πανδημία Covid-19, πόσο αποτελεσματική ήταν η επικοινωνία σε ομάδες εργασίας και ομάδες συνεργασίας;

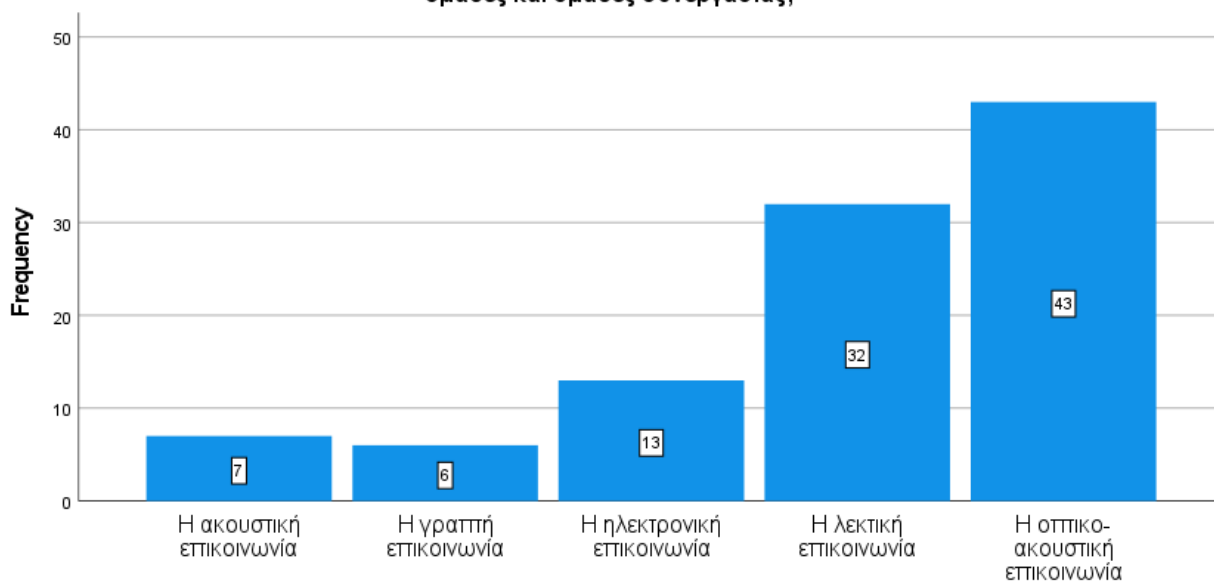


7. Πριν την πανδημία Covid-19, πόσο αποτελεσματική ήταν η επικοινωνία σε ομάδες εργασίας και ομάδες συνεργασίας;

8. Κατά τη γνώμη σας, ποια μορφή επικοινωνίας συνέβαλε στην αποτελεσματική επικοινωνία ανάμεσα σε ομάδες και ομάδες συνεργασίας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Η ακουστική επικοινωνία	7	6,9	6,9	6,9
Η γραπτή επικοινωνία	6	5,9	5,9	12,9
Η ηλεκτρονική επικοινωνία	13	12,9	12,9	25,7
Η λεκτική επικοινωνία	32	31,7	31,7	57,4
Η οπτικο-ακουστική επικοινωνία	43	42,6	42,6	100,0
Total	101	100,0	100,0	

8. Κατά τη γνώμη σας, ποια μορφή επικοινωνίας συνέβαλε στην αποτελεσματική επικοινωνία ανάμεσα σε ομάδες και ομάδες συνεργασίας;

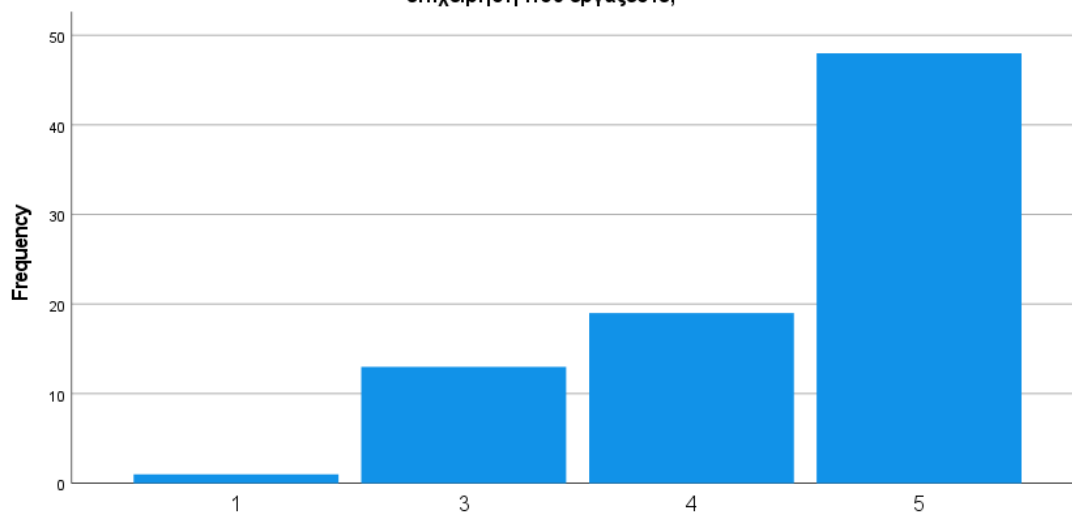


8. Κατά τη γνώμη σας, ποια μορφή επικοινωνίας συνέβαλε στην αποτελεσματική επικοινωνία ανάμεσα σε ομάδες και ομάδες συνεργασίας;

9. Πόσο αποτελεσματική θεωρείτε την επικοινωνία ανάμεσα σε ομάδες και ομάδες συνεργασίας, στην επιχείρηση που εργάζεστε;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,2	1,2	1,2
	3	13	16,0	16,0	17,3
	4	19	23,5	23,5	40,7
	5	48	59,3	59,3	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

9. Πόσο αποτελεσματική θεωρείτε την επικοινωνία ανάμεσα σε ομάδες και ομάδες συνεργασίας, στην επιχείρηση που εργάζεστε;

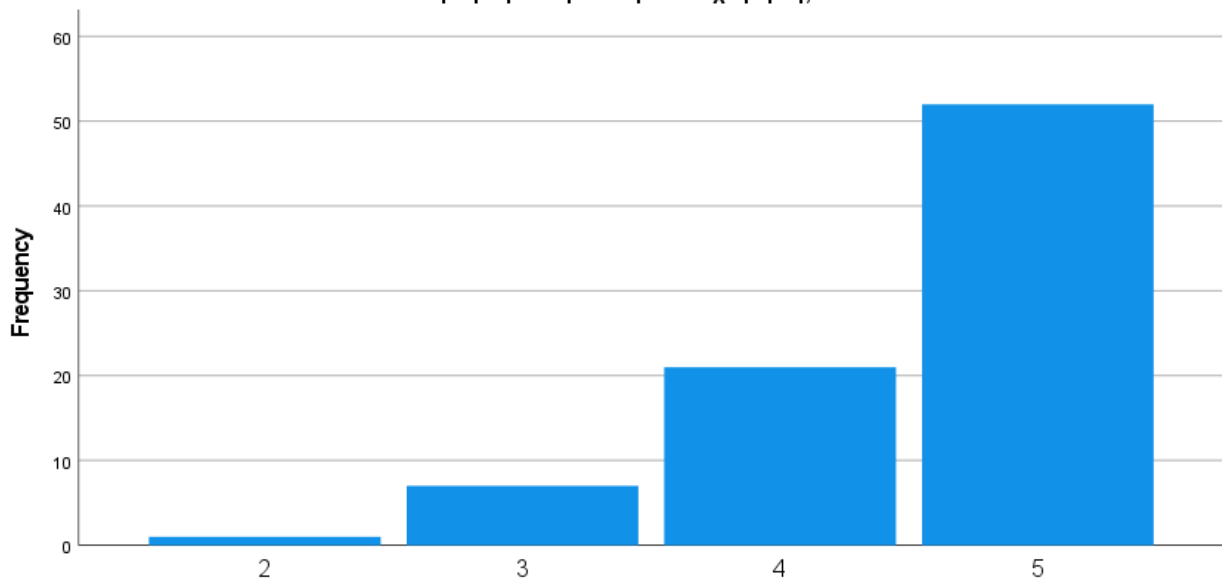


9. Πόσο αποτελεσματική θεωρείτε την επικοινωνία ανάμεσα σε ομάδες και ομάδες συνεργασίας, στην επιχείρηση που εργάζεστε;

10. Κατά τη γνώμη σας, κατά πόσο η επικοινωνία σε ομάδες και ομάδες συνεργασίας αυξάνει την παραγωγικότητα σε μια επιχείρηση;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,2	1,2	1,2
	3	7	8,6	8,6	9,9
	4	21	25,9	25,9	35,8
	5	52	64,2	64,2	100,0
Total		81	100,0	100,0	

10. Κατά τη γνώμη σας, κατά πόσο η επικοινωνία σε ομάδες και ομάδες συνεργασίας αυξάνει την παραγωγικότητα σε μια επιχείρηση;

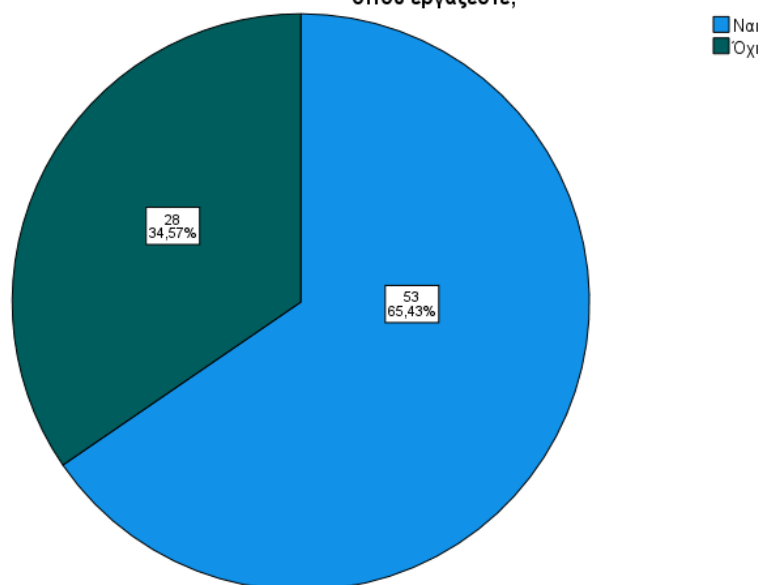


10. Κατά τη γνώμη σας, κατά πόσο η επικοινωνία σε ομάδες και ομάδες συνεργασίας αυξάνει την παραγωγικότητα σε μια επιχείρηση;

11. Η επικοινωνία σε ομάδες και ομάδες συνεργασίας άλλαξε κατά τη διάρκεια της πανδημίας, στην επιχείρηση όπου εργάζεστε;

Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
53	65,4	65,4	65,4
28	34,6	34,6	100,0
81	100,0	100,0	

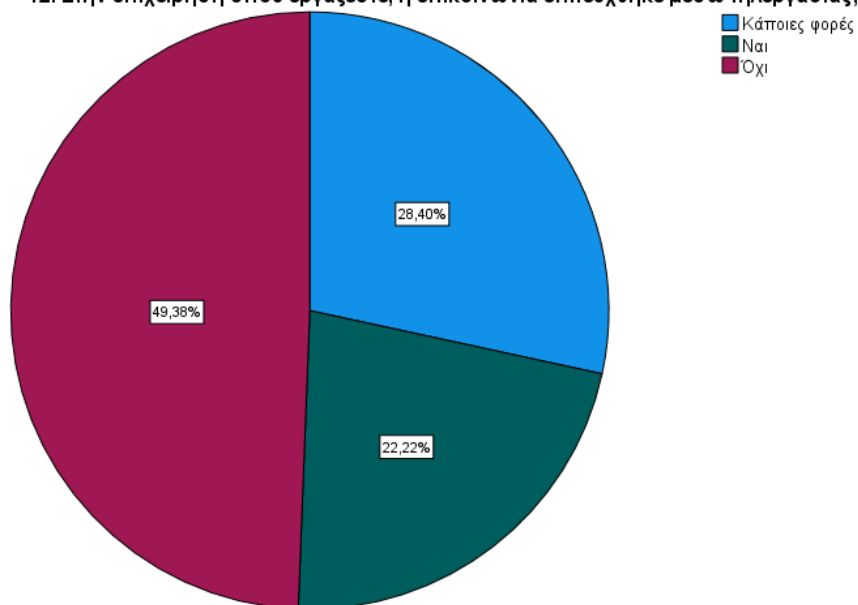
11. Η επικοινωνία σε ομάδες και ομάδες συνεργασίας άλλαξε κατά τη διάρκεια της πανδημίας, στην επιχείρηση όπου εργάζεστε;



12. Στην επιχείρηση όπου εργάζεστε, η επικοινωνία επιτεύχθηκε μέσω τηλεργασίας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Κάποιες φορές	23	28,4	28,4	28,4
	Ναι	18	22,2	22,2	50,6
	Όχι	40	49,4	49,4	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

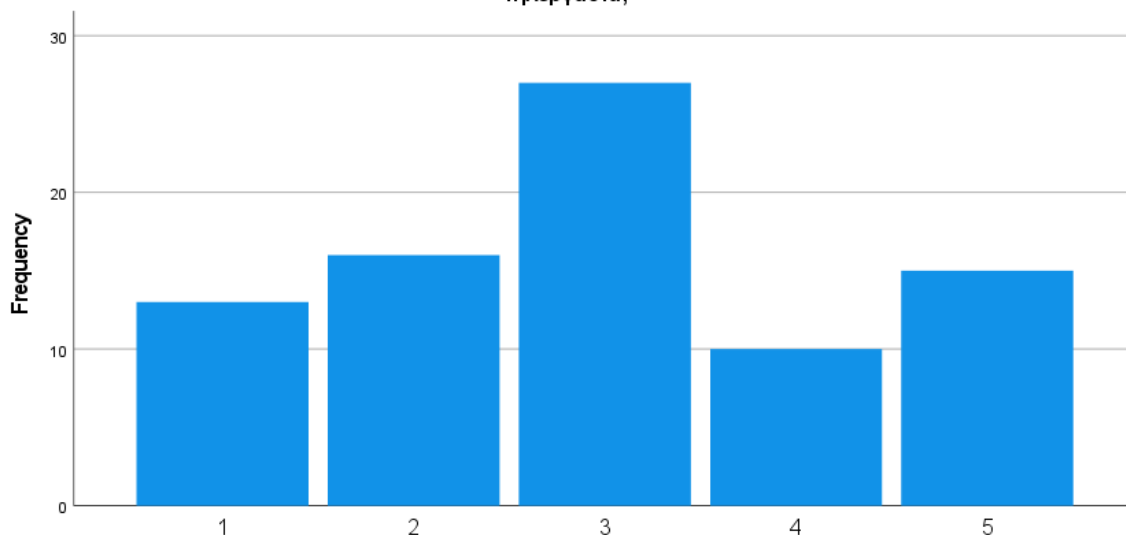
12. Στην επιχείρηση όπου εργάζεστε, η επικοινωνία επιτεύχθηκε μέσω τηλεργασίας;



13. Πόσο αποτελεσματική ήταν η επικοινωνία σε ομάδες ή ομάδες συνεργασίας με τη συμβολή της τηλεργασία;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	16,0	16,0	16,0
	2	16	19,8	19,8	35,8
	3	27	33,3	33,3	69,1
	4	10	12,3	12,3	81,5
	5	15	18,5	18,5	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

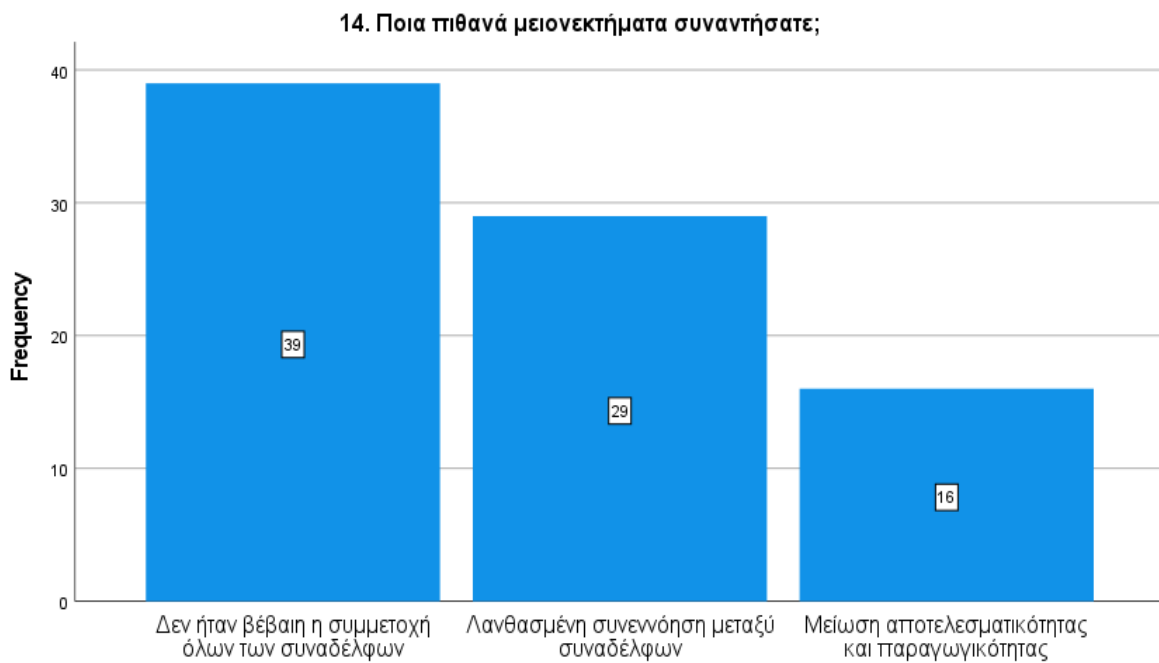
13. Πόσο αποτελεσματική ήταν η επικοινωνία σε ομάδες ή ομάδες συνεργασίας με τη συμβολή της τηλεργασία;



13. Πόσο αποτελεσματική ήταν η επικοινωνία σε ομάδες ή ομάδες συνεργασίας με τη συμβολή της τηλεργασία;

14. Ποια πιθανά μειονεκτήματα συναντήσατε;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν ήταν βέβαιη η συμμετοχή όλων των συναδέλφων	39	46,4	46,4	46,4
	Λανθασμένη συνεννόηση μεταξύ συναδέλφων	29	34,5	34,5	81,0
	Μείωση αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας	16	19,0	19,0	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

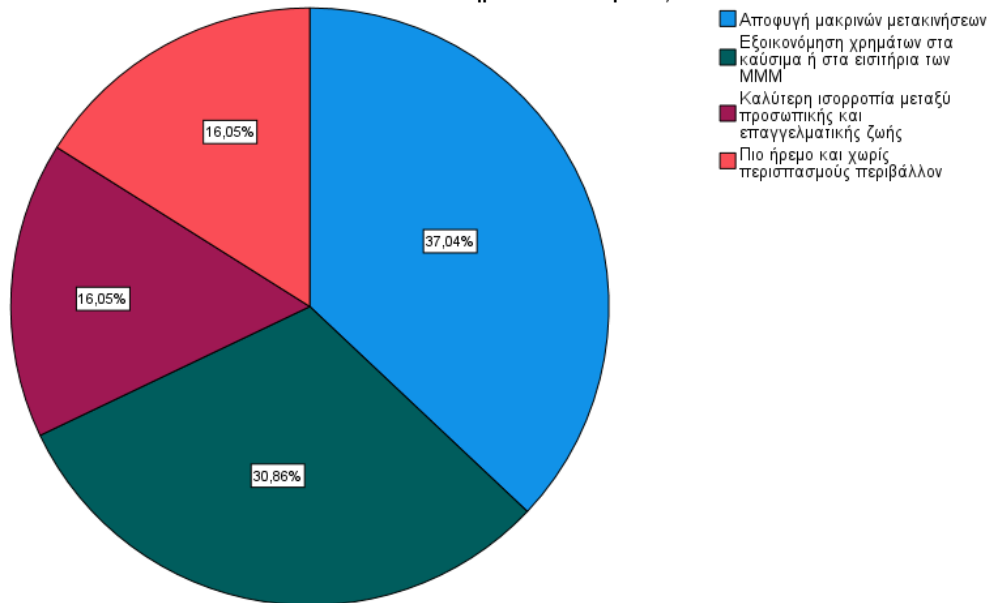


14. Ποια πιθανά μειονεκτήματα συναντήσατε;

15. Ποια πιθανά πλεονεκτήματα συναντήσατε;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αποφυγή μακρινών μετακινήσεων	30	37,0	37,0	37,0
	Εξοικονόμηση χρημάτων στα καύσιμα ή στα εισιτήρια των ΜΜΜ	25	30,9	30,9	67,9
	Καλύτερη ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής	13	16,0	16,0	84,0
	Πιο ήρεμο και χωρίς περισπασμούς περιβάλλον	13	16,0	16,0	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

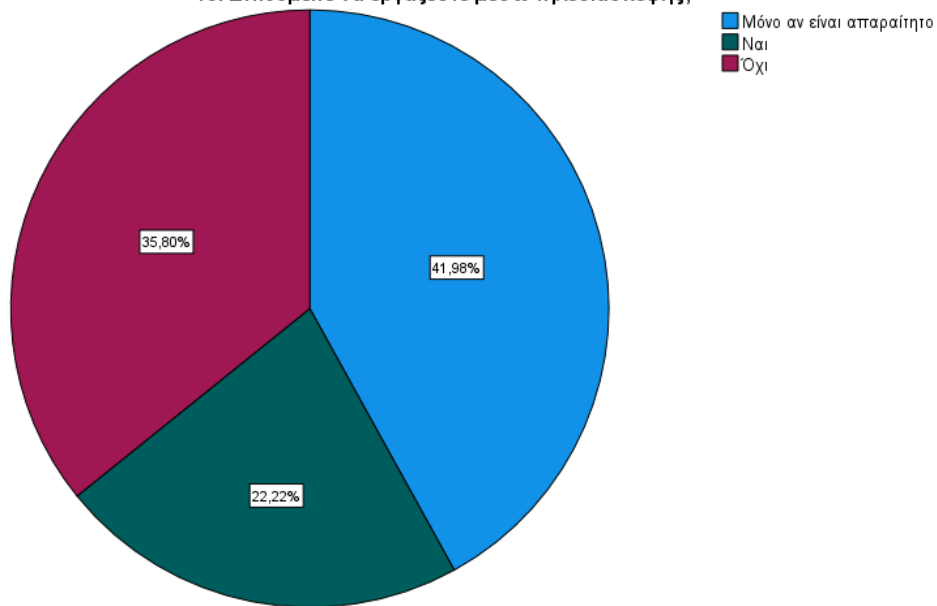
15. Ποια πιθανά πλεονεκτήματα συναντήσατε;



16. Επιθυμείτε να εργάζεστε μέσω τηλεδιάσκεψης;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μόνο αν είναι απαραίτητο	34	42,0	42,0	42,0
	Ναι	18	22,2	22,2	64,2
	Όχι	29	35,8	35,8	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

16. Επιθυμείτε να εργάζεστε μέσω τηλεδιάσκεψης;



Συμπεράσματα

Στο σημείο αυτό αναφέρονται τα συμπεράσματα της έρευνας. Όσο αφορά την ποσοτική έρευνα παρατηρήθηκαν τα εξής:

Ως προς φύλο οι περισσότεροι ήταν άντρες.

Ηλικιακά η περισσότεροι ήταν μεταξύ 18 και 35 ετών.

Το 58,02% είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευση.

Σχεδόν όλοι είναι άγαμοι.

Το 74,07% εργάζεται στον τουρισμό.

Οι περισσότεροι εξ αυτών εργάζονται ως υπάλληλοι.

Πριν την πανδημία Covid-19, η επικοινωνία σε ομάδες εργασίας και ομάδες συνεργασίας θεωρείται πολύ έως πάρα πολύ αποτελεσματική.

Οι μορφές επικοινωνίας που συνέβαλαν στην αποτελεσματική επικοινωνία ανάμεσα σε ομάδες και ομάδες συνεργασίας θεωρούνται η οπτικοακουστική επικοινωνία και η λεκτική επικοινωνία.

Η επικοινωνία ανάμεσα σε ομάδες και ομάδες συνεργασίας, στην επιχείρηση που εργάζονται θεωρείται πάρα πολύ αποτελεσματική.

Η επικοινωνία σε ομάδες και ομάδες συνεργασίας θεωρείται ότι αυξάνει πάρα πολύ την παραγωγικότητα σε μια επιχείρηση.

Η επικοινωνία σε ομάδες και ομάδες συνεργασίας θεωρείται ότι άλλαξε (65,43%) κατά τη διάρκεια της πανδημίας.

Στην επιχείρηση όπου εργάζονται, η επικοινωνία επιτεύχθηκε μέσω τηλεργασίας: Όχι 49,38%, Κάποιες φορές 28,40%, Ναι 22,22%.

Η επικοινωνία σε ομάδες ή ομάδες συνεργασίας με τη συμβολή της τηλεργασίας θεωρείται αρκετά αποτελεσματική.

Ως μειονεκτήματα θεωρούνται ότι δεν ήταν βέβαιη η συμμετοχή όλων των συναδέλφων και η λανθασμένη συνεννόηση μεταξύ συναδέλφων.

Ως πλεονεκτήματα θεωρούνται, η αποφυγή μακρινών μετακινήσεων και η εξοικονόμηση χρημάτων στα καύσιμα ή στα εισιτήρια των ΜΜΜ .

Το 42% επιθυμεί να εργάζεστε μέσω τηλεδιάσκεψης.

Η έννοια της ομάδας αποτελεί, μια από τις σπουδαιότερες στον επιχειρησιακό χώρο. Η χρήση ομάδων αποτελεί ένα σημαντικό «εργαλείο» για την επίτευξη οργανωσιακών στόχων. Η συμβολή τους στην επίτευξη υψηλής παραγωγικότητας, ταχύτητας και επίλυσης προβλημάτων θεωρείται σημαντική.

Η ομάδα ως οργάνωση αποτελεί ζωτικό κύτταρο της κάθε επιχείρησης. Αλλά και στο εσωτερικό της ομάδας, όταν αυτή εξεταστεί σαν μικρογραφία, συντελούνται μία σειρά λειτουργίες και παρατηρούνται διαφόρων ειδών φαινόμενα. Οι ομάδες που δημιουργούνται σε ένα εργασιακό περιβάλλον αποτελούνται από άτομα που εργάζονται για τον ίδιο κοινό

στόχο, μέσω της χρήσης κοινών μεθόδων και απαρτίζονται από μικρό αριθμό ατόμων με συμπληρωματικές επιδεξιότητες, ενώ δεσμεύονται συλλογικά στην επίτευξή του, για το τελικό αποτέλεσμα του οποίου είναι όλοι υπεύθυνοι.

Η διάκριση των ομάδων σε κατηγορίες είτε αυτές είναι Φυσικές ομάδες εργασίας, οι Επαγγελματικές Ομάδες, οι Ομάδες Διοίκησης, κλπ. αλλά και τα στάδια από τα οποία περνάει μια ομάδα συμβάλουν σε μεγάλο βαθμό στην η αποτελεσματική λειτουργία της ομαδικής εργασίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Hecklau , F., Orth, R., Kidschun, F., & Kohl, H. (2017). Human resources management: Meta-study-analysis of future competences in Industry 4.0. *Proceedings 13th European Conference on Management Leadership and Governance* , σσ. 163-174.

Levin , P., & Kent, I. (2001). 28 Questions and Answers for Academics on Teamwork in Universities», Draft Manual on Teamwork Tutoring. Ανάκτηση από http://www.teamwork.ac.uk/MGS_teamwork_tutoring_draft_manual.PDF

OECD. (2020). <https://www.oecd-ilibrary.org/>. Ανάκτηση Ιανουάριος 20, 2022, από https://www.oecd-ilibrary.org/sites/0d1d1e2e-en/1/3/3/19/index.html?itemId=/content/publication/0d1d1e2e-en&_csp_=fe038b5f19dc5db0e311e7150a9a908f&itemIGO=oecd&itemContentType=issue

Petrick, J. A., & Furr, D. S. (1995). *Total Quality in Managing Human Resources*. Delray Beach: St. Lucie Press.

Robbins, S., Robbins, D., & Coulter, M. (2012). Διοίκηση επιχειρήσεων. Αθήνα: Κριτική.

Thiagarajan, S., & Parker, G. (1999). *Teamwork and Teamplay: Games and Activities for Building and Training Teams*. Jossey-Bass/Pfeiffe.

Βαρβαρέσος, Σ. (1998). Τουρισμός: έννοιες, μεγέθη, δομές. Αθήνα: Προπομπός.

Γκορέζης , Π., & Μπέλλου , Β. (2022, Μάρτιος 30). Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Ανάκτηση από

<http://archive.eclass.uth.gr/eclass/modules/document/file.php/ANTMB160/%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B9%CE%AC%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CE%9C%CE%B1%CE%B8%CE%AE%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%BF%CF%82/06.%CE%94%CE%B7%CE%BC%CE%B9%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B3%CE>

Ηγουμενάκης, Ν. (2000). *Τουρισμός και ανάπτυξη*. Αθήνα: Interbooks.

Ηγουμενάκης, Ν. (1999). *Τουριστικό μάρκετινγκ*. Αθήνα: Interbooks.

Ηγουμενάκης, Ν., & Κρακαβίτης, Κ. (2004). Τουρισμός: Βασικές Έννοιες. Αθήνα: Interbooks.

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις- νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Κριτική.

Κοκκώσης, Χ., & Τσάρτας, Π. (2001). *Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη και Περιβάλλον*. Αθήνα: Κριτική.

Λαγός, Γ. Δ. (2005). Τουριστική Οικονομική. Αθήνα: Κριτική.

- Λαγός, Δ. (2005). *Τουριστική Οικονομική*. Αθήνα: Κριτική.
- Λιναρίτης, Γ. Σ. (2004). *Ομαδικότητα στο εργασιακό περιβάλλον: Μελέτη περίπτωσης των φοιτητών του τμήματος οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων του πανεπιστημίου Πειραιώς*. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.
- Λυμπερόπουλος, Κ. (1991). *Δυναμική των ομάδων και δημιουργικότητα*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμέντ- θεωρητικό υπόβαθρο & σύγχρονες πρακτικές*. Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (1992). *Μάνατζμεντ: οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά*. . Αθήνα: ΤΕΑΜ.
- Ξύγγη, Μ. (2012). *Δημόσιες σχέσεις*. Αθήνα: Προπομπός.
- Πασχαλούδης, Δ., & Κοτζαϊβάζογλου, Ι. (2013). *Οργανωσιακή επικοινωνία*. Αθήνα: Πατάκης.
- Φαναριώτης, Π. (2009). *Επιχειρησιακή Επικοινωνία- Β Έκδοση*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Μεταίχμιο.
- Ψύλλα, Μ. (1991). *Η επικοινωνία σας κοινωνική διεργασία*. . Αθήνα: Χαροκόπειος Ανώτατη Σχολή Οικιακής Οικονομίας.