

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και
Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning



Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Τίτλος Εργασίας [Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην
αντιμετώπιση των κρίσεων και στην δημιουργία ανταγωνιστικού
πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις]**

Όνομα φοιτητή [Βασιλική Σταθάκη]

Επιβλέπων Καθηγητής: Όνομα φοιτητή [Μαρία-Ελένη Αγοράκη]

Διατριβή υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του
Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Η παρούσα διατριβή αποτελεί μέρος των
απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Διοίκηση και
τον Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα

Καλαμάτα, [Μάιος 2023]

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και
Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning



Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή Αγοράκη Μαρία Ελένη,

**Αγοράκη Μαρία Ελένη
Επίκουρος καθηγήτρια,
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου
Πελοποννήσου**

**Οδυσσέας Σπηλιόπουλος
Αναπληρωτής Καθηγητής
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου
Πελοποννήσου**

**Βασίλης Μπαμπαλός
Επίκουρος Καθηγητής
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου
Πελοποννήσου**

UNIVERSITY OF PELOPONNESE
DEPARTMENT OF ACCOUNTING & FINANCE

**Postgraduate Master Program in Management and
Financial Planning for executives of the Public and Private
Sector**

Executive MBA in Financial Planning



Master Thesis

**Thesis Title [The role of Human Resources Management in dealing
with crises and creating a competitive advantage in businesses]**

Student Name Vasiliki Stathaki

Supervising Professor: Maria Eleni Agoraki

Thesis submitted to the Department of Accounting & Finance of the University of Peloponnese. This dissertation is part of the requirements for obtaining the Master's Degree in Management and Financial Planning for executives of the Public and Private Sector

Kalamata, [May 2023]

UNIVERSITY OF PELOPONNESE
DEPARTMENT OF ACCOUNTING & FINANCE

**Postgraduate Master Program in Management and Financial
Planning for executives of the Public and Private Sector**

Executive MBA in Financial Planning



Thesis Committee Maria Eleni Agoraki

**Supervisor 's Name Maria Eleni Agoraki
Assistant professor**

Department of Accounting & Finance of the University of Peloponnese

**Odisseas Spiliopoulos
Associate professor**

Department of Accounting & Finance of the University of Peloponnese

**Vasilis Babalos
Assistant professor**

Department of Accounting & Finance of the University of Peloponnese

Ο/Η Σταθάκη Βασιλική δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- 1)** Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.

- 2)** Αποδέχομαι ότι το Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη του Ιδρύματος, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

Σελίδα για Αφιέρωση

Η παρούσα διπλωματική εργασία αφιερώνεται:

- α) στην κόρη μου Σοφία και τον σύζυγό μου Δημήτρη που με στήριξαν όλο αυτό το διάστημα και ήταν δίπλα μου.
- β) στην μαμά μου Σοφία που δεν είναι πια μαζί μας αλλά ξέρω ότι θα ήταν πολύ περήφανη και θα χαιρόταν για αυτό το επίτευγμα μου.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα πρώτα από όλα να ευχαριστήσω την καθηγήτρια μου, Δρ. Μαρία Ελένη Αγοράκη, που από την αρχή με εμπιστεύτηκε και πίστεψε στις δυνατότητές μου. Την ευχαριστώ θερμά για την άψογη συνεργασία. Με την στήριξη και την βοήθεια της αυτή η εργασία δεν θα είχε ολοκληρωθεί.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω κάποιους αξιόλογους συνάδελφους γιατί με στήριξαν και με βοηθήσαν αυτή την χρονιά που ήταν αρκετά απαιτητική για εμένα.

Τέλος, τις ευχαριστίες μου εκφράζω και στους καθηγητές Οδυσσέα Σπηλιόπουλο και Βασίλη Μπαμπαλό που δέχτηκαν να είναι μέλη της τριμελούς επιτροπής αξιολόγησης της μεταπτυχιακής μου εργασίας.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	6
Abstract.....	7
Εισαγωγή.....	8
Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	11
1. Κεφάλαιο 1.....	11
1.1 Η Έννοια και τα Χαρακτηριστικά της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων ..	11
1.2 Παράγοντες που Επηρεάζουν την Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων στις Επιχειρήσεις	12
1.2.1 Πρόσληψη των Εργαζομένων.....	13
1.2.2 Εκπαίδευση των Εργαζομένων.....	13
1.2.3 Αξιολόγηση των Εργαζόμενων	13
1.2.4 Στόχος της Ευρύτερης Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στις Επιχειρήσεις	14
1.3 Εκτίμηση της Απόδοσης των Εργαζομένων	14
1.3.1 Η Εκπαίδευση των Εργαζομένων	16
1.4 Η Έννοια και τα Χαρακτηριστικά της Διαχείρισης Κρίσεων ΣΤΙΣ Επιχειρήσεις	17
1.4.1 Διαχείριση Κρίσεων και Θεωρία Ατυχημάτων.....	18
1.5 Στρατηγικός Σχεδιασμός και Τύποι Διαχείρισης Κρίσεων στις Επιχειρήσεις με Σκοπό την Επίτευξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	19
1.6 Η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων.....	31
2. Κεφάλαιο 2 – Μεθοδολογία Έρευνας.....	38
2.1 Σκοπός της Έρευνας.....	38
2.2 Μεθοδολογία της Έρευνας και Λόγοι Υιοθέτησης	38
2.3 Η Έννοια και τα Χαρακτηριστικά της Ποσοτικής Έρευνας ως Μεθοδολογία Εργασίας	39
2.4 Ερευνητικό Εργαλείο της Έρευνας.....	39
2.5 Τρόπος Δειγματοληψίας.....	40
2.6 Στρατηγικές που Ακολουθήθηκαν για τη Συλλογή Δεδομένων	40
2.7 Προσέγγιση Ανάλυσης των Δεδομένων	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
3. Κεφάλαιο 3 – Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας.....	42
3.1 Ανάλυση Ερωτηματολογίου με Θέμα το Ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Αντιμετώπιση των Κρίσεων και στη Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	42
4. Κεφάλαιο 4 – Επίλογος - Συμπεράσματα	62
Βιβλιογραφία	67

Περίληψη

Η συγκεκριμένη μελέτη έχει βασιστεί στη συλλογή, ανασκόπηση και συζήτηση βιβλιογραφικών δεδομένων μέσα από άρθρα και βιβλία που αναλύουν – στο βαθμό που είναι εφικτό – τις απόψεις των εργαζομένων για τον ρόλο της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού στην αντιμετώπιση των κρίσεων και στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις.

Επίσης η παρούσα εργασία, χρησιμοποιεί στοιχεία απαντήσεων από πρωτογενή έρευνα με χρήση ενός (1) ερωτηματολογίου. Σκοπός είναι να αποτυπωθούν οι απαντήσεις των εργαζομένων για το συγκεκριμένο θέμα, παραθέτοντας μια σύγκριση μεταξύ των πρωτογενών και δευτερογενών στοιχείων που απαρτίζουν την έρευνα.

Σε θεωρητικό βαθμό, σημειώνεται πως προηγούμενες μελέτες που διεξήχθησαν για την εύρεση κοινών σημείων μεταξύ της στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων και της διαχείρισης κρίσεων υποδηλώνουν ότι και οι δύο συνδέονται με έναν τρόπο. Ωστόσο, χρειάζεται περισσότερη έρευνα για να προσδιοριστούν οι δεσμοί μεταξύ της στρατηγικής διαχείρισης και της διαχείρισης κρίσεων. Προτείνεται περαιτέρω από τον Preble (1997) ότι μια αμυντική ικανότητα για την πρόληψη και τη μείωση των επιπτώσεων της κρίσης προκύπτει με την ενσωμάτωση της προοπτικής διαχείρισης κρίσεων στη διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης. Μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη διαχείριση της στρατηγικής του οργανισμού μπορεί να παραχθεί με την ενσωμάτωση προληπτικών ικανοτήτων διαχείρισης κρίσεων.

Abstract

This specific study has been based on the collection, review and discussion of bibliographic data through articles and books that analyze - to the extent possible - the views of employees on the role of Human Resources Management in dealing with crises and creating competitive advantage in businesses.

Also, this work uses response data from primary research using one (1) questionnaire. The purpose is to capture the responses of the employees on the specific topic, quoting a comparison between the primary and secondary data that make up the survey.

On a theoretical level, it is noted that previous studies conducted to find commonalities between strategic crisis management and crisis management suggest that both are connected in a way. However, more research is needed to identify the links between strategic management and crisis management.

It is further suggested by Preble (1997) that a defensive capability to prevent and reduce the impact of crisis arises by incorporating a crisis management perspective into the strategic management process. A more comprehensive approach to managing the organization's strategy can be produced by incorporating proactive crisis management capabilities.

Εισαγωγή

Στον σημερινό κόσμο των επιχειρήσεων, ο παγκόσμιος ανταγωνισμός είναι το βασικό στοιχείο που απασχολεί τους διάφορους CEOs και ερευνητές και όπου ως αποτέλεσμα, η βιομηχανική οικονομία έχει περάσει στην οικονομία της γνώσης. Τις τελευταίες δύο δεκαετίες ωστόσο, όλες οι προσπάθειες των ερευνητών και των επαγγελματιών επικεντρώθηκαν κυρίως στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM), λαμβάνοντας υπόψη τα συναισθήματα των εργαζομένων όπου σε συνάρτηση με την κατάσταση της ευημερίας και της εργασιακής ικανοποίησης, αποτελούν υψηλή προτεραιότητα για τους ανώτερους διευθυντές και τους διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού, γνωρίζοντας αντίστοιχα ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι το πιο ουσιαστικό μέρος κάθε επιχείρησης και οι οργανωτικοί στόχοι μπορούν να επιτευχθούν μέσω αυτών (Tiwari, & Saxena, 2012).

Ο τομέας της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) ωστόσο, έχει διανύσει πολύ δρόμο από την απλή διαχείριση προσωπικού, όπου η εργασία του διευθυντή προσωπικού αφορούσε μόνο τις κενές θέσεις εργασίας, προσλήψεις, παρακολούθηση μισθοδοσίας εργαζομένων, προαγωγές και άλλα επιχειρησιακά ζητήματα προσωπικού (Armstrong & Taylor, 2014).

Ως εκ τούτου, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται για να αντιπροσωπεύει εκείνο το μέρος των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού που αφορά την πρόσληψη, ανάπτυξη και διαχείριση των υπαλλήλων του (Wood & Wall, 2002). Ο σύγχρονος τομέας της σημερινής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM), προσελκύει μια μεγάλη προσοχή λόγω των πιθανών επιπτώσεών του στην επιβίωση και ευημερία του οργανισμού. Υπάρχει πλέον μια εξελισσόμενη πεποίθηση ότι, εάν οι οργανισμοί επιθυμούν να επιβιώσουν και να ανταγωνιστούν στη σημερινή παγκόσμια οικονομία που βασίζεται σε ανθρώπινα ταλέντα στην εργασία, πρέπει να αποκτήσουν, να αναπτύξουν και, κατά συνέπεια, να διαχειριστούν ικανότητες και πρακτικές παγκόσμιας κλάσης για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. (Darwish, 2013).

Επίσης, τα τελευταία 50 χρόνια, η ανώτερη διοίκηση κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι άνθρωποι, όχι τα προϊόντα, οι αγορές, το κεφάλαιο, τα κτίρια

ή οι μηχανές, είναι οι βασικοί διαφοροποιητές κάθε επιχείρησης. Όλα τα περιουσιακά στοιχεία κάθε οργανισμού απαιτούν ανθρώπινη εφαρμογή για να δημιουργήσουν την αξία τους. Έχοντας επίγνωση αυτού του γεγονότος και της σχετικής συνειδητοποίησης από μέρους των διευθυντών και εργαζομένων, η ανώτερη διοίκηση, βιομήχανοι και ερευνητές βρίσκονται σε μια συνεχή αναζήτηση μεθόδων για την ενίσχυση του επιπέδου της προσπάθειας και των δραστηριοτήτων των εργαζομένων που σχετίζονται με την εργασία τους, οι οποίες τελικά βελτιώνουν την απόδοση του οργανισμού. (Shaukat, et al, 2015)

Σύμφωνα με τον Dessler, (2013), η διαδικασία του HRM αναφέρεται στις πολιτικές και τις πρακτικές που εμπλέκονται στην εκτέλεση διαφόρων εργασιακών πτυχών ανθρώπινου δυναμικού μιας διοικητικής θέσης, συμπεριλαμβανομένου του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού, της ανάλυσης θέσεων εργασίας, της πρόσληψης, της επιλογής, του προσανατολισμού, της αποζημίωσης, της αξιολόγησης των επιδόσεων, της κατάρτισης και της ανάπτυξης καθώς και των εργασιακών σχέσεων.

Αυτές οι καινοτόμες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, πρέπει να εφαρμοστούν στους σημερινούς οργανισμούς γνώσης για να προσελκύσουν, να διατηρήσουν και να προσθέσουν αξία, όπου η αξία βασίζεται στα ταλέντα και τις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού, οι βέλτιστες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορούν μόνο να διασφαλίσουν τη συνεχή επιτυχία των επιχειρηματικών οργανώσεων (Shaukat, et al, 2015).

Για τη δημιουργία λοιπόν ενός ικανοποιημένου, παραγωγικού και αποτελεσματικού εργατικού δυναμικού, για κάθε οργανισμό στο κλάδο της βιομηχανίας και μη, είναι απαραίτητες οι κατάλληλες πολιτικές και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Οι ικανοποιημένοι και αποτελεσματικοί άνθρωποι πόροι είναι οι βασικοί παράγοντες για κάθε οργανισμό στο κλάδο της βιομηχανίας και μη, να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος του σήμερα. Επιπλέον, η ανάπτυξη και επέκταση του οργανισμού εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις επιδόσεις τους (Haque, et al., 2013).

Σύμφωνα με τα παραπάνω λοιπόν, η παρούσα εργασία χωρίζεται σχετικά σε πέντε (5) κεφάλαια, όπου στο πρώτο αναφέρεται η εισαγωγή της

μελέτης, στο δεύτερο κεφάλαιο η βιβλιογραφική ανασκόπηση, στο τρίτο κεφάλαιο η μεθοδολογία έρευνας, στο τέταρτο κεφάλαιο η αποτύπωση των αποτελεσμάτων έρευνας και στο τελευταίο κεφάλαιο, ο επίλογος και τα συμπεράσματα της έρευνας.

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

1. Κεφάλαιο 1

1.1 Η Έννοια και τα Χαρακτηριστικά της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων

Ένα βασικό και απλό νόημα στην οριοθέτηση της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, μπορεί να διαφανεί από το ίδιο το όνομα. Το «ανθρώπινο δυναμικό» αφορά τους ανθρώπους και η «διοίκηση» υποδηλώνει ότι το «ανθρώπινο δυναμικό» ανήκει στην επιχείρηση και τους οργανισμούς. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια περίπλοκη έννοια, αφού κυμαίνεται σε διαφορετικό επίπεδο από επιχείρηση σε επιχείρηση και διαφέρει στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία και στην πρακτική λειτουργία στις επιχειρήσεις (Tiwari, & Saxena, 2012).

Όπως περιέγραψε ο Dessler, η έννοια της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων είναι οι πολιτικές και οι πρακτικές που εμπλέκονται στην εκτέλεση των πτυχών «ανθρώπου» ή ανθρώπινου δυναμικού μιας διαχειριστικής θέσης, συμπεριλαμβανομένης της πρόσληψης, του ελέγχου, της εκπαίδευσης, της επιβράβευσης και της αξιολόγησης. Αυτές οι πρακτικές και πολιτικές περιλαμβάνουν τη διεξαγωγή ανάλυσης εργασίας, την επιλογή κατάλληλων και απαιτούμενων υποψηφίων για μια θέση εργασίας, τον προσανατολισμό νέων υπαλλήλων, τα σχέδια και την εφαρμογή της κατάρτισης και ανάπτυξης, τη διαχείριση των μισθών, την παροχή παροχών και βραβείων των εργαζομένων κ.λπ. (Dessler, 2006)

Από την άλλη πλευρά, παρέχεται και ένας διαφορετικός ορισμός για τη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων το 1999, αναφέρονται πως είναι όλες οι αποφάσεις, οι στρατηγικές, οι παράγοντες, οι αρχές, οι λειτουργίες, οι πρακτικές, οι λειτουργίες, οι δραστηριότητες και οι μέθοδοι που σχετίζονται με τη διαχείριση ατόμων ως εργαζομένων σε κάθε τύπο οργανισμού καθώς και όλες οι διαστάσεις που σχετίζονται με τους ανθρώπους στις εργασιακές τους σχέσεις, και όλες οι

δυναμικές που απορρέουν από αυτό. Όλα στοχεύουν στην προστιθέμενη αξία στην παράδοση αγαθών και υπηρεσιών, καθώς και στην ποιότητα της εργασιακής ζωής για τους εργαζομένους, και ως εκ τούτου βοηθούν στη διασφάλιση συνεχούς οργανωτικής επιτυχίας σε μετασχηματιστικά περιβάλλοντα (Price, 2007).

Από τους ορισμούς δεν είναι δύσκολο να διακρίνει κανείς ότι η έννοια της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων είναι ένα μείγμα πολλών πτυχών, για παράδειγμα, ανθρώπων, επιχειρηματικής επιτυχίας και πολλών πρακτικών και η έννοια της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, πρέπει να θεωρείται ρεαλιστική για την επίτευξη πρακτικών λύσεων σε πραγματικά προβλήματα εργασίας (Armstrong & Taylor, 2014).

Ο στόχος λοιπόν της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, είναι να διασφαλίσει ότι ο πολιτισμός, το στυλ και η δομή του οργανισμού και η ποιότητα, η δέσμευση και τα κίνητρα των υπαλλήλων του, συμβάλλουν πλήρως στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων (Armstrong, 1992). Ο στόχος επίσης της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να συσχετίσει τους ανθρώπινους πόρους με τις οργανωτικές στρατηγικές, χρησιμοποιώντας αυτούς για να επιτύχει τους οργανωτικούς στόχους και να προσαρμόσει το ανθρώπινο δυναμικό σύμφωνα με τα πρότυπα, όπως μείωση του μεγέθους ή μετεγκατάσταση του προσωπικού σε κατάλληλες θέσεις.

Σκοπός δε της Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι επίσης να εκπαιδεύσει και να αναπτύξει τους υπαλλήλους, προκειμένου να διατηρήσει τις ικανότητες του σε επιχειρηματικούς διαγωνισμούς. Η αξιολόγηση αντικειμενικά, η ανταμοιβή και η παρακίνηση σύμφωνα με τις επιδόσεις τους, είναι επίσης οι στόχοι της στρατηγικής Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Tiwari, & Saxena, 2012).

1.2 Παράγοντες που Επηρεάζουν την Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων στις Επιχειρήσεις

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ σημαντική σε μια εταιρεία, καθώς μια καλή ομάδα της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει

να είναι ορθά οργανωμένη και όλοι στην ομάδα να έχουν τις ξεχωριστές ευθύνες τους, επιτελώντας μια ορθή ανάλυση εργασίας, πρόσληψης, εκπαίδευσης και αξιολόγησης εργαζομένων (Dessler, 2006)

1.2.1 Πρόσληψη των Εργαζομένων

Η πρόσληψη μπορεί να χωριστεί σε εσωτερικές και εξωτερικές προσλήψεις, όπου όπως υποδηλώνει το όνομα, το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να προσλάβει υπαλλήλους από εργαζομένους εντός του οργανισμού, μεταφορά από κάποιο υποκατάστημα ή οποιοδήποτε είδος προώθησης κ.λπ. εξωτερικές προσλήψεις (Woods, 2006).

1.2.2 Εκπαίδευση των Εργαζομένων

Αφού επιλεγθούν επιτυχώς και προσεκτικά οι νέοι υπάλληλοι, αυτοί οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδευτούν για να είναι στην εργασία, ο προσανατολισμός εκπαίδευσης θα οργανωθεί στην αρχή της εργασίας τους και άλλα είδη εκπαιδεύσεων θα επιχειρηθούν με σκοπό να καλύψουν την όποια διαφορά δημιουργηθεί (Tiwari, & Saxena, 2012). Οι εργαζόμενοι μπορούν να οικοδομήσουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον προσφέροντας εκπαίδευση που εστιάζει στην οικοδόμηση της ικανότητας να χειρίζονται καταλλήλως καταστάσεις έκτακτης ανάγκης ή πρωτοφανή γεγονότα. Η εκπαίδευση βοηθά τους υπαλλήλους να σκέφτονται προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση και να ενεργούν με τρόπους που ωφελούν τον οργανισμό, ευθυγραμμίζονται με την κουλτούρα και συμφωνούν με την πολιτική.

1.2.3 Αξιολόγηση των Εργαζόμενων

Είναι απαραίτητο να υπάρχουν αξιολογήσεις απόδοσης για τους υπαλλήλους σε μια χρονική περίοδο. η αξιολόγηση προέρχεται από τα σχόλια των εκπροσώπων του τμήματος, των συναδέλφων και της διαδικασίας κατάρτισης κ.λπ. Η αξιολόγηση τους ενθαρρύνει και τους παρακινεί να εργαστούν σκληρότερα και καλύτερα στο μέλλον και τους βοηθά επίσης να βελτιώσουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους ανταμείβοντας, αντισταθμιστική και πιο εξάσκηση (Dessler 2006).

1.2.4 Στόχος της Ευρύτερης Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στις Επιχειρήσεις

Σύμφωνα με τον Armstrong (1992) επίσης, η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού στοχεύει στην επίτευξη οργανωτικών στόχων μέσω της αξιοποίησης, της κατάρτισης και της ανάπτυξης των υπαλλήλων της (Armstrong & Taylor, 2014). Στόχος είναι να παρακινήσει τους υπαλλήλους, να αξιοποιήσει καλύτερα τις ικανότητες και τις δυνατότητες αυτών, προκειμένου να αυξήσει την παραγωγικότητα και τις οικονομικές αποδόσεις της. Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού βοηθά τον οργανισμό να δημιουργήσει συνθήκες για τους εργαζόμενους να καινοτομούν, να λειτουργούν ομαδικά και να αναπτύσσουν ικανότητες, καθώς και να δημιουργούν ένα περιβάλλον για τους εργαζόμενους να εκφράζουν τη δημιουργικότητά τους και την ενέργειά τους. Με τη βοήθεια της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, τα άτομα θα συσχετιστούν με την επιτυχία της εταιρείας, αποδίδοντας καλύτερα. Τέλος, η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει τους στόχους να ενσωματώσει τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού με επιχειρηματικά σχέδια και στρατηγικές (Bratton, & Gold, 2012).

1.3 Εκτίμηση της Απόδοσης των Εργαζομένων

Οι λειτουργίες και οι τρόποι εφαρμογής της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στις επιχειρήσεις και των διαφόρων ειδών βιομηχανιών, είναι οι δυναμικές ρουτίνες που χρησιμοποιεί ένας ξενοδοχειακός οργανισμός για να προσελκύσει, να εκπαιδεύσει, να κοινωνικοποιήσει, να αξιολογήσει και να αποζημιώσει τους ανθρώπινους πόρους του. Ως εκ τούτου, οι βασικές λειτουργίες στις επιχειρήσεις και των διαφόρων ειδών βιομηχανιών, αναφέρονται σχετικά ως εξής (Armstrong & Taylor, 2014)

Στο πλαίσιο της λειτουργίας της κάθε επιχείρησης, οι Hartmann (2005) και Chung and Parker (2008) δηλώνουν ότι σε μεγάλα ξενοδοχεία, οι εκτιμήσεις διεξάγονται συνήθως σε τέσσερις τομείς χρησιμοποιώντας βασικούς δείκτες

απόδοσης (KPIs), συγκεκριμένα από τις δημοσιονομικές προοπτικές, την προοπτική του πελάτη, την προοπτική του προσωπικού και την επιτευχθείσα αποτελεσματικότητα.

Σύμφωνα με τους Motowidlo και Van Scotter (1994), η έννοια της «απόδοσης των εργαζομένων» έχει δύο διαστάσεις. Το πρώτο αναφέρεται στην «απόδοση εργασιών» (ή στην τεχνική απόδοση εργασίας) και η δεύτερη διάσταση αφορά στην «απόδοση στην εργασία με βάση τα συμφραζόμενα» (ή τη διαπροσωπική απόδοση εργασίας) (Tsai, Cheng, & Chang, 2010). Οι παρακάτω ενότητες εξηγούν αυτές τις δύο έννοιες που σχετίζονται με την εφαρμογή τους στις επιχειρήσεις και των διαφόρων ειδών βιομηχανιών.

Απόδοση εργασιών

Η απόδοση των εργασιών περιλαμβάνει την αποτελεσματικότητα με την οποία οι εργαζόμενοι εκτελούν τις δραστηριότητες που αποτελούν επίσημα μέρος της εργασίας τους και συμβάλλουν στην λειτουργία στον *τεχνικό πυρήνα* του οργανισμού (Motowidlo, 2003). Οι Meiran (1996) και Locke and Latham (2013) εξηγούν επίσης την εκτέλεση των εργασιών ως ένα σύνολο ρητών υποχρεώσεων που πρέπει να εκπληρώσει ένας υπάλληλος για να λάβει αποζημίωση και συνεχή απασχόληση. Η εκτέλεση εργασιών στις βιομηχανικές μονάδες, περιλαμβάνει συμπεριφορές υπαλλήλων που εμπλέκονται άμεσα στη μετατροπή των οργανωτικών πόρων στις υπηρεσίες που προσφέρει το ξενοδοχείο (Tavitiyaman et al., 2011).

Απόδοση στην εργασία με βάση τα συμφραζόμενα

Η απόδοση στην εργασία με βάση τα συμφραζόμενα, περιλαμβάνει οργανωτικές δραστηριότητες που είναι εθελοντικές, δεν καθορίζονται από την εργασία, και δεν συμβάλλουν άμεσα στον τεχνικό πυρήνα (Conway, 1999). Η εργασία με βάση τα συμφραζόμενα, περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως τη βοήθεια, συνεργασία με άλλους και εθελοντισμός, οι οποίες έννοιες δεν αποτελούν επίσημα μέρος της εργασίας αλλά μπορούν να είναι σημαντικές για όλες τις θέσεις εργασίας (Christian, Garza, & Slaughter, 2011).

Ωστόσο, εκτός των ανωτέρω, υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους η απόδοση των εργαζομένων, μπορεί να μετρηθεί σε έναν οργανισμό. Οι Noe, Wilk, Mullen και Wanek (2014) αναφέρουν ότι η αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων, είναι ένας από τους πιο περιεκτικούς και κοινούς τρόπους για να μετρηθεί η απόδοση του εργατικού δυναμικού ενός οργανισμού. Οι εργαζόμενοι μπορούν να εκτιμηθούν σε τομείς όπως οι τεχνικές τους δεξιότητες, η διαπροσωπική επικοινωνία και τα κίνητρα. Άλλοι ερευνητές όπως οι Rodwell, Kienzle και Shadur (1998), Kilic and Okumus (2005) και Jiang et al. (2012) πρότεινε επίσης ότι οι δοκιμές παραγωγικότητας στις επιχειρήσεις και των διαφόρων ειδών βιομηχανιών, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προσδιοριστεί εάν οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του οργανισμού. Οι δοκιμές παραγωγικότητας είναι συχνές σε καταστάσεις (π.χ. εργοστάσια και εγκαταστάσεις παραγωγής) όπου η εργασία μπορεί να μετρηθεί κυριολεκτικά σε σχετικές μονάδες (Tiwari, & Saxena, 2012).

Ο βασικός δείκτης απόδοσης (KPI) στις επιχειρήσεις και των διαφόρων ειδών βιομηχανιών, είναι ένα επιχειρηματικό εργαλείο μέτρησης που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να αξιολογήσουν τους παράγοντες που έχουν σημαντική επιτυχία σε έναν οργανισμό (Shahin & Mahbod, 2007). Τα KPI διαφέρουν ανάλογα με τον οργανισμό. Για παράδειγμα, ένα KPI ξενοδοχείου μπορεί να είναι μια μέτρηση αφοσίωσης πελατών. Σύμφωνα με τους Lavy, οι Garcia και Dixit (2010) χρησιμοποιώντας ένα καλό σύστημα μέτρησης, όπως τα KPI, το γεγονός αυτό επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εξετάζουν τους παράγοντες ενεργοποίησης για τυχόν αλλαγές στην απόδοση. Οι Lavy (2010) δήλωσε επίσης ότι αυτό το γεγονός θέτει τις επιχειρήσεις σε καλύτερη θέση για να διαχειριστούν την απόδοση των εργαζομένων τους σε προληπτική βάση.

1.3.1 Η Εκπαίδευση των Εργαζομένων

Η εκπαίδευση, με τον πιο απλοϊκό ορισμό, είναι μια δραστηριότητα που αλλάζει τη συμπεριφορά των ανθρώπων. (McClelland, 2002). Όπως συζητήθηκε προηγουμένως, η Εκπαίδευση Προσωπικού είναι απαραίτητο μέρος των δραστηριοτήτων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπου όλο και περισσότερες

εταιρείες έχουν συνειδητοποιήσει πόσο σημαντικό είναι να διατηρηθεί η εκπαίδευση στο μεταβαλλόμενο και περίπλοκο εργασιακό περιβάλλον.

Η εκπαίδευση θα μπορούσε να είναι εξαιρετικά απαιτητική και θα πρέπει να είναι σε βάθος, η έλλειψη κατάρτισης ή η κακή κατάρτιση συνεπάγονται υψηλό κύκλο εργασιών των εργαζομένων και παράδοση κακών προϊόντων και υπηρεσιών (Sommerville, 2007).

Η εκπαίδευση του προσωπικού ενισχύει τις δυνατότητες τους και ενισχύει το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις και των διαφόρων ειδών βιομηχανιών. Η αποτελεσματική εκπαίδευση θα βελτιώσει τους προσωπικούς χαρακτήρες και τις επαγγελματικές ικανότητες. Όχι μόνο οι εργαζόμενοι, η διοίκηση και ο οργανισμός θα επωφεληθούν από την εκπαίδευση του προσωπικού, αλλά και οι πελάτες και οι επισκέπτες επωφελούνται, λόγω των ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών που λαμβάνονται (Sommerville, 2007).

1.4 Η Έννοια και τα Χαρακτηριστικά της Διαχείρισης Κρίσεων ΣΤΙΣ Επιχειρήσεις

Η οργανωσιακή κρίση έχει μικρή πιθανότητα εμφάνισης, αλλά αποτελεί σημαντική απειλή για την επιβίωση ενός οργανισμού και των ενδιαφερόμενων μερών του (Jackson & Dutton, 1987). Οι ανθεκτικοί οργανισμοί ανθίζουν επειδή ήδη αντιμετώπισαν και πέτυχαν σε δύσκολες καταστάσεις. Η υπάρχουσα βιβλιογραφία στους τομείς της διαχείρισης κρίσεων και της οργανωτικής ανθεκτικότητας, παρέχει στοιχεία ότι και οι δύο συνδέονται μεταξύ τους με θετικό τρόπο (Tokakis et al., 2019).

Στους τομείς της οργανωτικής ανθεκτικότητας και της διαχείρισης κρίσεων, οι περισσότερες από τις μελέτες διεξάγονται σε ανεπτυγμένες χώρες και υπάρχει ανάγκη να γίνει καλύτερη κατανόηση της διαχείρισης κρίσεων στις αναπτυσσόμενες χώρες (Coombs & Laufer, 2018). Επιπλέον, πιστεύεται ότι χαρακτηριστικά της χώρας όπως τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά, το κράτος δικαίου και η ανταγωνιστικότητα επηρεάζουν την κρίση, τις αντιδράσεις των

ενδιαφερομένων και την αποτελεσματικότητα των εταιρικών απαντήσεων (Cleeren et al., 2017).

Η πλειονότητα των προηγούμενων μελετών, είναι ποιοτικής φύσης και οι ποσοτικές μελέτες για την παροχή εμπειρικών αποδείξεων σε αυτές τις προτάσεις λείπουν στη βιβλιογραφία. Ως εκ τούτου, ο δεύτερος στόχος αυτής της μελέτης είναι να παράσχει εμπειρική υποστήριξη στη θεωρία των κανονικών ατυχημάτων με τη διεξαγωγή αυτής της μελέτης στο πλαίσιο μιας αναπτυσσόμενης οικονομίας. Συνοπτικά, ο πρωταρχικός στόχος αυτής της μελέτης είναι να διερευνήσει πώς βοηθά το SHRM έναν οργανισμό για την αποτελεσματική διαχείριση μιας κρίσης.

Η φάση πριν από την κρίση περιλάμβανε τη χάραξη στρατηγικής για την πρόληψη και την προετοιμασία μιας κρίσης, η φάση της κρίσης που εμπλέκεται στη στρατηγική για την αντιμετώπιση της κρίσης και η φάση μετά την κρίση περιελάμβανε τη στρατηγική για μάθηση από την κρίση. Κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης του 2008, η απόδοση των πολυεθνικών οργανισμών επηρεάστηκε από τη διαχείριση περιουσιακών στοιχείων πριν από την κρίση (Fainshmidt et al., 2017). Η ικανότητα των πολυεθνικών οργανισμών να αντιμετωπίσουν την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση ενισχύθηκε από τις συνήθειες αλλαγές στις δραστηριότητες των δυνατοτήτων διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων (Coombs & Laufer, 2018).

1.4.1 Διαχείριση Κρίσεων και Θεωρία Ατυχημάτων

Η θεωρία των ατυχημάτων τονίζει ότι τα ατυχήματα είναι αναπόφευκτα σε πολύπλοκα περιβάλλοντα (Shrivastava, 2009, Rijnima, 1997). Η πολυπλοκότητα προκαλεί αναπόφευκτα αλληλεπιδράσεις μεταξύ αστοχιών, από την άλλη πλευρά, η στενή σύζευξη αυτών των αλληλεπιδράσεων αυξάνεται γρήγορα και δεν αποτρέπει τις βλάβες του συστήματος (Rijnima, 1997). Ο Perrow (1984), εξηγεί ότι τα ατυχήματα προκαλούνται από την αστοχία ενός χαμηλότερου επιπέδου του εξαρτήματος το οποίο γρήγορα προχωρά σε υψηλότερα επίπεδα και καταστρέφει τα κατασκευασμένα χαρακτηριστικά ασφαλείας. Ο καλύτερος σχεδιασμός των μηχανικών χαρακτηριστικών ασφαλείας, η προληπτική συντήρηση και η εκπαίδευση μπορούν να αποφύγουν ατυχήματα και αστοχίες (Perrow, 1984).

Η θεωρία των ατυχημάτων υποστηρίζει το επιχείρημα ότι στη σημερινή παγκόσμια οργανωτική κρίση, είναι αναπόφευκτη και δεν μπορεί κανείς να αποφύγει την κρίση και την αβεβαιότητα. Η κρίση μπορεί να αποφευχθεί και η ζημιά που προκαλείται από την κρίση μπορεί να ελαχιστοποιηθεί με την ανάπτυξη στρατηγικών και τον σχεδιασμό για την αντιμετώπιση της κρίσης (Coombs & Laufer, 2018).

Η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού δίνει τη δυνατότητα σε έναν οργανισμό να δημιουργήσει βασικές ικανότητες και ικανότητες μεταξύ των εργαζομένων που επιτρέπουν στον οργανισμό να αναπτύξει συγκεκριμένες απαντήσεις σε απειλές και αβεβαιότητες. Η οργανωτική ανθεκτικότητα είναι μία από τις δυνατότητες που βοηθούν τους οργανισμούς να προετοιμαστούν και να αντιμετωπίσουν την κρίση, όπως οι Gittell et al. (2006) δήλωσε ότι η οργανωτική ανθεκτικότητα είναι η ικανότητα ενός οργανισμού να ανακάμπτει από στρεσογόνες, ταραχώδεις, δυσμενείς καταστάσεις και να συνεχίζει από εκεί που σταμάτησαν.

1.5 Στρατηγικός Σχεδιασμός και Τύποι Διαχείρισης Κρίσεων στις Επιχειρήσεις με Σκοπό την Επίτευξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Ο επιχειρηματικός κόσμος χαρακτηρίζεται από μια ανταγωνιστική και ασταθή επιχειρηματική ατμόσφαιρα με δυνατότητα να επηρεάσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού καθώς και την επιβίωσή του. Ως εκ τούτου, υπάρχει ανάγκη για κάθε οργανισμό να έχει μια σαφώς καθορισμένη στρατηγική που θα κατευθύνει όλους τους ενδιαφερόμενους προς την κατεύθυνση του οράματος και της αποστολής του οργανισμού χωρίς καμία παρανόηση.

Ο όρος στρατηγική έχει οριστεί διαφορετικά από διάφορους μελετητές. Οι Johnson, Scholes και Whittington (2008) υποστηρίζουν ότι η στρατηγική είναι ο στόχος και το πεδίο εφαρμογής ενός οργανισμού για τη συνέχεια για την επίτευξη ενός πλεονεκτήματος σε μια διαφορετική ατμόσφαιρα, μέσω της διαμόρφωσης

των πόρων και της ικανότητας να εκπληρώσει τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων. Ομοίως, ο Kavale (2012) θεώρησε τη στρατηγική ως τον καθορισμό μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών, την υιοθέτηση τρόπων δράσης και τη σχετική κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων.

Ο Gareth (2010) θεώρησε ότι η στρατηγική είναι ένα απαραίτητο εργαλείο για την επιτυχία του οργανισμού, καθώς δίνει τη δυνατότητα σε έναν οργανισμό να είναι πιο ενεργητικός παρά αντιδραστικός στη διαμόρφωση του μέλλοντος του, αναγκάζει έναν οργανισμό να ξεκινήσει και να επηρεάσει δραστηριότητες, ώστε να μπορεί να ασκήσει έλεγχο στο πεπερωμένο του. Επομένως, είναι αποδεκτό ότι η στρατηγική είναι το σχέδιο ή ο δείκτης που καθοδηγεί έναν οργανισμό προς την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων και στόχων μέσω του κατάλληλου στρατηγικού σχεδιασμού. Αυτό περιλαμβάνει τη διαμόρφωση στρατηγικής, την εφαρμογή, την αξιολόγηση και τον έλεγχο.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία πρόβλεψης της μελλοντικής κατάστασης ενός οργανισμού μέσω του ορισμού της ιδανικής δυνητικής κατάστασης του οργανισμού. Είναι πολύ σημαντικό για τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών (SWOT Analysis) κάθε οργανισμού που θέλει να επιβιώσει. Ο Steiner (2010) θεώρησε τον στρατηγικό σχεδιασμό ως ο οποίος περιλαμβάνει οργανωτικούς στόχους, πολιτικές και στρατηγικές για την επίτευξη αυτών των στόχων και τη δημιουργία ενός εις βάθος σχεδίου σχεδιασμένου να περιγράψει λεπτομερώς τη διαδικασία υλοποίησης. Αυτή η διαδικασία αποτελεί βασικό στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού για την επιβίωση κάθε οργανισμού (Σωτήριος & Νικόλαος, 2016).

Η βιβλιογραφία έχει αποκαλύψει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει μια σειρά βημάτων που θα καθορίσουν την τρέχουσα κατάσταση μιας επιχείρησης που περιλαμβάνει το όραμα και την αποστολή της. Ο σωστός στρατηγικός σχεδιασμός είναι απαραίτητος για κάθε οργανισμό, διότι τους δίνει τη δυνατότητα να διαχειριστούν οποιαδήποτε κρίση μπορεί να προκύψει στην επιχείρησή τους.

Οι Sawalha, Jraisat και Al-Qudah (2013) όρισαν την κρίση ως μια παρεκκλίνουσα κατάσταση που σχετίζεται με υψηλό κίνδυνο για τις επιχειρήσεις, η οποία θα μπορούσε να προκαλέσει γρήγορη αλλαγή της δημοτικής πολιτικής επειδή απειλεί την εμπιστοσύνη του κοινού καθώς και προσελκύοντας τα μέσα ενημέρωσης και το δημόσιο συμφέρον. Ο πρώτος μελετητής που ανέπτυξε τη θεωρία της οργανωτικής κρίσης ήταν ο Hermann, δήλωσε ότι η έννοια της κρίσης μπορεί να χωριστεί σε τρεις διαστάσεις, (α) απειλεί τις αξίες υψηλής προτεραιότητας του οργανισμού, (β) παρουσιάζει ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα στο οποίο μια απάντηση μπορεί να γίνει και (γ) είναι απρόβλεπτο ή απρόβλεπτο από τον οργανισμό (Hermann 1963, όπως αναφέρεται στο Holmgren, 2015).

Άλλοι μελετητές έχουν δώσει διάφορους ορισμούς της κρίσης. Ο Coombs (2010) υποστήριξε ότι δεν υπάρχει ομόφωνα αποδεκτός ορισμός της κρίσης. Ωστόσο, οι Brockner και James (2008) θεώρησαν ότι η κατάλληλη διαχείριση της κρίσης από τα ενδιαφερόμενα μέρη θα οδηγήσει σε οργανωτική παραγωγικότητα, επομένως, οι οργανισμοί θα πρέπει να αντιμετωπίζουν την κρίση περισσότερο ως ευκαιρία παρά ως απειλή. Ο Hutchins (2008) ταξινόμησε τις κρίσεις σε δύο διαφορετικούς τύπους, τις φυσικές και τις ανθρωπογενείς κρίσεις. ταξινόμησε τις φυσικές κρίσεις ως πυρκαγιές, τυφώνες και σεισμούς ενώ ταξινόμησε τις τρομοκρατικές επιθέσεις, τη διαφθορά, τη δωροδοκία και το σκάνδαλο ως ανθρωπογενή κρίση.

Λαμβάνοντας πίστη στην ταξινόμηση Hutchins, μπορούμε να πούμε ότι πανδημίες όπως ο Έμπολα, η χολέρα και ο πρόσφατος κορωνοϊός (COVID-19) που έχει συγκλονίσει ολόκληρη την υδρόγειο, μπορούν να ταξινομηθούν στη φυσική κρίση. Αν και υπήρξε θεωρία συνωμοσίας για το ζήτημα του κορωνοϊού, κάποια σχολή σκέψης είπε ότι ήταν ανθρωπογενής πανδημία που κατασκευάστηκε από τις ΗΠΑ. Ενώ η δεύτερη σχολή σκέψης είπε ότι κατασκευάστηκε από την Κίνα.

Επειδή αυτό δεν έχει αποδειχθεί εμπειρικά, επιλέγουμε να το ομαδοποιήσουμε σε φυσική κρίση. Με βάση τους διάφορους τύπους κρίσεων τόσο

στο παρελθόν όσο και στην πρόσφατη εποχή, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι οι οργανισμοί στη Νιγηρία αντιμετώπισαν προκλήσεις φυσικής και ανθρωπογενούς κρίσης. Το ζήτημα των μαχητών του Δέλτα του Νίγηρα για την απαγωγή εργαζομένων στο πετρέλαιο ξεκίνησε στα τέλη του 2005. Τον Ιανουάριο του 2006 άγνωστη ομάδα απήγαγε δυτικούς εργάτες πετρελαίου στο Δέλτα του Νίγηρα.

Αν και υπάρχουν δύο τύποι κρίσεων, φυσικές και ανθρωπογενείς, η γενική πεποίθηση είναι ότι υπάρχουν τρία (3) καθολικά στοιχεία για τον ορισμό της κρίσης, η υψηλή απειλή για τις αξίες του οργανισμού, παρουσιάζει περιορισμένο χρόνο αντίδρασης και το απρόβλεπτο και απρόβλεπτο στοιχείο.

Η διαχείριση κρίσεων μπορεί να οριστεί ως μια διαδικασία ή μέθοδος με την οποία η κρίση μπορεί να αποτραπεί, να μειωθεί στο ελάχιστο, να διαχειριστεί και να ελεγχθεί με τρόπο που το θετικό αποτέλεσμα να ξεπερνά το αρνητικό αποτέλεσμα. Οι μελετητές έχουν δώσει διάφορους ορισμούς για τη διαχείριση κρίσεων. Η διαχείριση κρίσεων είναι μια διαδικασία που εστιάζει στον εντοπισμό και την πρόβλεψη περιοχών κρίσης, στη διαμόρφωση υπολογισμένων ενεργειών ή μέτρων για την αποτροπή της εμφάνισής της και στην ελαχιστοποίηση της αρνητικής έκβασης μιας κρίσης που δεν μπορούσε να αποφευχθεί (Preble 1997, όπως αναφέρεται στο Karam, 2017). Οι Vargo και Seville (2011) θεώρησαν ότι η διαχείριση κρίσεων είναι μια διαμορφωμένη διάταξη πόρων και οργανωτικών δομών που απαιτούνται για την αποτελεσματική ανταπόκριση στην κρίση και την επιτυχή ανάκαμψη, την επανεκκίνηση και την αποκατάσταση των κανονικών δραστηριοτήτων.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει οριστεί από διάφορους μελετητές σε ένα μοναδικό και παρόμοιο πλαίσιο για να αντιπροσωπεύει την ικανότητα ενός οργανισμού να προβλέπει τη μελλοντική επιτυχία και αποτυχία της επιχείρησής του διατυπώνοντας και εφαρμόζοντας αξιολογώντας και ελέγχοντας τόσο τους εσωτερικούς όσο και τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τον οργανισμό μέσω SWOT. ανάλυση. Οι Goldman και Casey (2010) όρισαν τον στρατηγικό σχεδιασμό ως τη λογική μάθηση που βασίζεται στις ανεκμετάλλευτες ευκαιρίες, η οποία θα μπορούσε να οδηγήσει στον εντοπισμό νέων στρατηγικών σε ένα οργανωτικό περιβάλλον. Άλλοι μελετητές πιστεύουν ότι η επιτακτική ανάγκη

του στρατηγικού σχεδιασμού σχετίζεται με την ικανότητά του να καθοδηγεί μια επιχείρηση στο μέλλον και περιορίζει τις πιθανότητες αποτυχίας (Poister, 2010, Al-Waleed, 2010, Al Shobaki, Abu Amuna & Abu Naser, 2016).

Οι Monye και Ibegbulem (2018) σε μια μελέτη για την επίδραση του στρατηγικού σχεδιασμού στην οργανωτική απόδοση και την κερδοφορία των επιχειρήσεων με σκοπό την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δήλωσαν ότι η αποτελεσματικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού μπορεί να μετρηθεί ως προς τον βαθμό στον οποίο επηρεάζει την απόδοση και την κερδοφορία του.

Στο πλαίσιο αυτό λοιπόν, ο Adetowubo-King (2018) εξέτασε τον αντίκτυπο του στρατηγικού σχεδιασμού στην οργανωτική απόδοση, χρησιμοποιώντας μια μελέτη επιλεγμένων κατασκευαστικών οργανισμών στο Λάγος της Νιγηρίας. Η μελέτη αξιολόγησε την επίδραση των εννοιών στη νιγηριανή μεταποιητική βιομηχανία, χρησιμοποιώντας την επιχείρηση Unilever Nigeria Plc. και May & Baker Nigeria Plc, ως περιπτώσιολογικές μελέτες. Τα δεδομένα αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας 171 ερωτηθέντες οι οποίοι προσδιορίστηκαν χρησιμοποιώντας τον τύπο Yards.

Τα ευρήματα αποκάλυψαν ότι υπήρχε θετική σχέση μεταξύ της χρήσης στρατηγικού σχεδιασμού και της οργανωτικής απόδοσης στο σημερινό εταιρικό περιβάλλον με σκοπό την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο ερευνητής κατέληξε συνιστώντας ότι η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να είναι πιο ενεργή στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού για την επίτευξη των καθορισμένων οργανωτικών στόχων, οι οποίοι με τη σειρά τους θα διευκολύνουν την ανάπτυξη και την ανάπτυξη των οργανισμών. Προτάθηκε επίσης ότι οι οργανισμοί πρέπει να δίνουν μεγάλη προσοχή στο περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν και να το λαμβάνουν υπόψη κατά τη διαμόρφωση και την εφαρμογή στρατηγικών σχεδίων.

Επίσης οι Wijetunge και Pushprakumari (2014) στην εμπειρική τους μελέτη, σχετικά με τη σχέση μεταξύ στρατηγικού σχεδιασμού και επιχειρηματικής απόδοσης των κατασκευαστικών ΜΜΕ στη Δυτική Επαρχία της Σρι Λάνκα, επικεντρώνονται στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού όπου υπάρχει έλλειψη μελετών που έχουν επικεντρωθεί στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού. Οι

ειδικοί στόχοι περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό του επιπέδου συμμετοχής στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού και την εξέταση των δυσκολιών που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ κατά τη συμμετοχή τους σε μια διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού.

Τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω δομημένων ερωτηματολογίων που συμμετείχαν προσωπικά και διανεμήθηκαν σε 275 ιδιοκτήτες και διαχειριστές ΜΜΕ στη Δυτική επαρχία. Χρησιμοποιήθηκαν περιγραφικές και συμπερασματικές στατιστικές τεχνικές. Διαπιστώθηκε ότι οι ΜΜΕ εμπλέκονται μέτρια στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού και υπάρχει θετική σχέση μεταξύ του στρατηγικού σχεδιασμού και της επιχειρηματικής απόδοσης.

Σε μια μελέτη που διεξήχθη από τους Sandada, Pooe και Dhurup (2014), με τίτλο ο στρατηγικός σχεδιασμός και η σχέση του με την επιχειρηματική απόδοση μεταξύ των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων στη Νότια Αφρική. Τα δεδομένα αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας 200 χρησιμοποιήσιμα ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν σε ιδιοκτήτες/διαχειριστές ΜΜΕ. Οι τεχνικές παραγοντικής ανάλυσης, συσχετίσεων και παλινδρόμησης χρησιμοποιήθηκαν για την εξαγωγή των διαστάσεων του στρατηγικού σχεδιασμού και των σχέσεων τους με την επιχειρηματική απόδοση.

Η περιβαλλοντική *σάρωση*, η επιχειρηματική αποστολή και το όραμα, η τυπικότητα των στρατηγικών σχεδίων, η αξιολόγηση και ο έλεγχος, η προμήθεια πληροφοριών, τα κίνητρα εφαρμογής στρατηγικής, η συμμετοχή των εργαζομένων και οι χρονικοί ορίζοντες εμφανίστηκαν ως διαστάσεις στρατηγικού σχεδιασμού. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει θετική συσχέτιση και προγνωστική σχέση με την απόδοση των ΜΜΕ.

Οι Karel, Adam και Radomir (2013) πραγματοποίησαν μια μελέτη σε πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις στην Τσεχία και τη Σλοβακική Δημοκρατία. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια αποδεκτή δραστηριότητα κάθε επιχείρησης, επειδή οι οργανισμοί που έχουν συντάξει ολοκληρωμένη στρατηγική πράξη αποδείχθηκαν 80% καλύτεροι στις παρατηρούμενες παραμέτρους απόδοσης σε σύγκριση με άλλους οργανισμούς

χωρίς καθορισμένο ή γραπτό στρατηγικό σχέδιο. Επιβεβαίωσαν επίσης ότι οι οργανισμοί που ετοίμασαν συνοπτικά, ημιτελείς στρατηγικές πράξεις απέδειξαν ότι το 40% των παρατηρούμενων παραμέτρων απόδοσης ενίσχυσαν τα αποτελέσματα σε σύγκριση με οργανισμούς χωρίς γραπτό στρατηγικό σχέδιο. Συνέστησαν ότι είναι σημαντικό να καταβληθεί περισσότερη προσπάθεια για τον σωστό στρατηγικό σχεδιασμό σε όλες τις μεγάλες επιχειρηματικές περιοχές.

Ωστόσο, η διαχείριση κρίσεων, όπως σημειώθηκε και παραπάνω, έχει επίσης οριστεί ως μια δράση που αναλαμβάνει ένας οργανισμός για την αξιολόγηση και τη διαχείριση μιας κρίσης (Wang & Ritchie, 2012). Μπορούμε επίσης να ορίσουμε τη διαχείριση κρίσεων ως ένα σχεδιασμένο σχέδιο από έναν οργανισμό για την ελαχιστοποίηση, τη διαχείριση ή την αποτροπή μιας κρίσης όταν αυτή εμφανίζεται. Οι Prochazkova, Prochazka, Santos και Carvalho (2015) θεώρησαν ότι η συνειδητοποίηση της κρίσης είναι μια κατάσταση εταιρικής ταχύτητας να προβλέψει και να αντιμετωπίσει με επιτυχία εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες. Αυτό θα μπορούσε να επηρεάσει την κρίση σε έναν οργανισμό με σκόπιμη διάκριση και πρακτικά προετοιμασία για την εμφάνιση του αναπόφευκτου.

Ωστόσο, ο Alexander (2015) υποστηρίζει ότι ανεξάρτητα από το είδος της κρίσης είτε προκληθείσα από τον άνθρωπο, φυσικές ή πανδημικές, οι καταστάσεις έκτακτης ανάγκης δεν μπορούν να προκαθοριστούν. Αυτό συμβαίνει επειδή η κρίση θεωρείται ως μια αναμφισβήτητη διακοπή που κάθε οργανισμός είναι βέβαιο ότι θα *σκοντάψει* σε ένα σημείο της επιχείρησής του, τις περισσότερες φορές η κρίση εμφανίζεται απροσδόκητα. Δεν είναι περίεργο, οι Orphanos και Wechie (2019) πιστεύουν ότι κανένας οργανισμός δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς την εμφάνιση απροσδόκητων ή απρόβλεπτων επιχειρηματικών διαταραχών.

Η διαχείριση της κρίσης έχει χωριστεί σε τρεις φάσεις, πριν από την κρίση, την περίοδο της κρίσης και μετά την κρίση. Ο Karam (2017) ταξινόμησε τις φάσεις ως σχεδιασμού κρίσεων, αντιμετώπισης κρίσεων και αξιολόγησης κρίσεων και μάθησης. Άλλοι μελετητές χώρισαν περαιτέρω τις φάσεις σε υποφάσεις (Wang & Ritchie, 2012, Racherla & Hu, 2009, Ghaderi, Som, & Henderson, 2015, Ghaderi, Som, & Wang, 2014, Coombs, 2012). Όταν αναφέρεται μια κρίση, αυτό που

έρχεται στο μυαλό των ανθρώπων είναι οι απειλές και οι αρνητικές επιπτώσεις της κρίσης. Οι μελετητές έχουν υποστηρίξει ότι υπάρχει η παρουσία ευκαιριών σε κάθε κρίση (Wang & Ritchie, 2012, Vargo, & Seville, 2011).

Ο Mogendorff (2008) παρουσίασε επίσης μερικές θετικές ευκαιρίες που μπορούν να προκύψουν από την κρίση. Ορισμένες ευκαιρίες είναι (α) ο περιορισμός της ιδέας της υπηρεσίας για την επανεφεύρεση του προϊόντος για τις παρούσες και τις μελλοντικές αγορές, (β) την εκ νέου διάκριση του προϊόντος, (γ) την επανατοποθέτηση για την προσέλκυση διαφορετικών τμημάτων της αγοράς, (δ) τη μείωση ή την αναδιάρθρωση του οργανισμού σας σε περισσότερο διαχειρίσιμο μέγεθος. Επιπλέον (ε) μετεγκατάσταση σε ασφαλέστερο περιβάλλον, (στ) απλοποίηση διαδικασιών, (ζ) συνδυασμός τμήματος ή δραστηριοτήτων για άριστη εξυπηρέτηση πελατών ή έλεγχος κόστους και (η) ενημέρωση των περιουσιακών στοιχείων, επαναπροσδιορισμός των αναγκών και δεξιοτήτων του προσωπικού και επανεκπαίδευση του προσωπικού. από κρίση.

Ο Karam (2017) πραγματοποίησε μια μελέτη για τον αντίκτυπο του στρατηγικού σχεδιασμού στη διαχείριση κρίσεων ξενοδοχείων 5 αστέρων. Η μελέτη διερευνά τα συλ διαχείρισης κρίσεων (διαφυγή, αντιπαράθεση, συνεργασία και περιορισμός) και τη σχέση τους με τις διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού. Η μελέτη χρησιμοποίησε μια περιγραφική-αναλυτική μέθοδο με ποιοτική και ποσοτική προσέγγιση. Απεστάλησαν ερωτηματολόγια ηλεκτρονικών μηνυμάτων που διαχειρίστηκαν μόνοι τους 190 σε όλους τους γενικούς διευθυντές των αιγυπτιακών ξενοδοχείων πέντε αστέρων. Το αποτέλεσμα αποκάλυψε ότι υπάρχει μια στατιστικά σημαντική συσχέτιση και η σχέση μεταξύ των διαδικασιών στρατηγικού σχεδιασμού και των συλ διαχείρισης κρίσεων.

Υπήρχε αρνητική συσχέτιση μεταξύ στρατηγικού σχεδιασμού και διαφυγής, ενώ ο στρατηγικός σχεδιασμός και η αντιπαράθεση, η συνεργασία και ο περιορισμός έχουν συσχέτιση θέσης. Τα ευρήματα υποδηλώνουν τη σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού σε περιόδους κρίσης για τη βελτίωση της ικανότητας των ξενοδοχείων να επιβιώνουν και να ευδοκιμούν σε μια κρίση. Ο διευθυντής που ασκεί ενεργά στρατηγικό σχεδιασμό είναι λιγότερο ικανός να δραπτετεύσει και είναι

πιο ικανός να διαχειριστεί την κρίση είτε χρησιμοποιώντας το στυλ συνεργασίας, αντιπαράθεσης ή περιορισμού.

Ο ερευνητής συνέστησε ότι τα ξενοδοχεία θα πρέπει να χρησιμοποιούν μια στρατηγική προσέγγιση στη διαχείριση κρίσεων ενσωματώνοντας τον σχεδιασμό διαχείρισης κρίσεων στη διαδικασία στρατηγικής. Τα ξενοδοχεία θα πρέπει να εισάγουν τη διαχείριση κρίσεων ως αναπόσπαστο και αναπόσπαστο μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού. Η σωστή στρατηγική και η διαχείριση κρίσεων ταυτόχρονα βοηθά τα ξενοδοχεία να σκέφτονται και να σχεδιάζουν στρατηγικά κατά τη διάρκεια μιας κρίσης και αυξάνει την ικανότητά τους να τη διαχειρίζονται με επιτυχία.

Οι Patrik and Richard (2017) στη μελέτη τους για την προληπτική διαχείριση κρίσεων με σκοπό την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, επιβεβαίωσαν ότι λόγω ενός ανταγωνιστικού και συνεχώς μεταβαλλόμενου παγκόσμιου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, είναι σχεδόν αδύνατο για τους οργανισμούς να αποφύγουν κρίσεις διαφόρων τύπων και μεγέθους. Ο στόχος της μελέτης τους ήταν να παρουσιάσουν σχέσεις μεταξύ της αντίληψης της συνειδητοποίησης για την κρίση, της ετοιμότητας για κρίση και των πραγματικών πρωτοβουλιών διαχείρισης κρίσεων των οργανισμών ενάντια σε μεγάλες βιομηχανικές κρίσεις. Και επίσης να διευκρινιστεί εάν η αντίληψη της συνειδητοποίησης και της ετοιμότητας για κρίση, θα μπορούσε να επηρεαστεί από άλλους παράγοντες που θα έπρεπε να ληφθούν υπόψη, οι οποίοι με τη σειρά τους θα μπορούσαν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα των πρωτοβουλιών και των δράσεων διαχείρισης κρίσεων σε βιομηχανικούς οργανισμούς.

Τα δεδομένα ελήφθησαν μέσω βιβλιογραφίας και άρθρων και παρουσιάστηκαν στο θεωρητικό μέρος. Συλλέχθηκαν δεδομένα και εμπειρικά ευρήματα των δύο μεγαλύτερων αυτοκινητοβιομηχανιών, της Volkswagen και της Toyota, που έχουν εμπλακεί σε σκάνδαλα και κρίσεις που σχετίζονται με τη βασική έρευνα αυτής της εργασίας. Τα ευρήματα της έρευνας υποδεικνύουν ότι η αντίληψη της επίγνωσης και της ετοιμότητας για κρίση σε έναν οργανισμό έχει άμεσο αντίκτυπο στις πρωτοβουλίες και τις δραστηριότητες του οργανισμού για τη διαχείριση κρίσεων. Ομοίως, υπάρχουν στοιχεία όπως η Εταιρική Κουλτούρα, η

Εκπαίδευση Προσωπικού στη Διαχείριση Κρίσεων και η Εταιρική Επικοινωνία καθώς και άλλοι παράγοντες που θα επηρεάσουν τις αντιλήψεις στους οργανισμούς. Η μελέτη πρότεινε ότι με την αποτελεσματική χρήση των στοιχείων που αναφέρονται παραπάνω, οι οργανισμοί θα μπορούσαν να επηρεάσουν θετικά την ευαισθητοποίηση και την ετοιμότητα των εργαζομένων σε κρίση, ενισχύοντας έτσι τις ικανότητες διαχείρισης κρίσεων των οργανισμών.

Ο Saka (2014) εξέτασε την επίδραση της στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων στην οργανωτική απόδοση πολυεθνικών εταιρειών με σκοπό την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η διαχείριση κρίσεων αποτελεί το θεμέλιο για ειρηνική συνύπαρξη μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, ακόμη και της κοινωνίας γενικότερα. Η κρίση είναι αναπόφευκτη σε κάθε οργανισμό γιατί έρχεται σε ποικίλες μορφές και βαθμούς. Κατά τη διεξαγωγή αυτής της μελέτης επιλέχθηκαν τυχαία 321 άτομα προσωπικό από έναν πληθυσμό 700 ατόμων.

Διατυπώθηκαν δύο υποθέσεις για να καθοδηγήσουν τη μελέτη και τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν με μερική συσχέτιση. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι οι προκλήσεις διαχείρισης στη στρατηγική διαχείριση κρίσεων αποδίδονται σε κακή οργανωτική απόδοση και ότι η στρατηγική διαχείριση κρίσεων δεν έχει καμία επίδραση στην οργανωτική απόδοση. Με βάση τα ευρήματα της μελέτης, έγιναν συστάσεις ότι οι πολυεθνικές εταιρείες θα πρέπει να διαθέτουν κεφάλαια για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού συνεχώς. Και ότι η διαχείριση των οργανισμών θα πρέπει να είναι προληπτική όταν πρόκειται για θέματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Ως εκ τούτου, ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός μπορεί να προχωρήσει μπροστά παρά αυτόν τον αναπόφευκτο περιορισμό θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από τους διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού από το ποιος θα φέρει το επίτιμο έργο της επίλυσης της κρίσης.

Βάσει των ανωτέρω λοιπόν, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένα απαραίτητο εργαλείο για τη διαχείριση κρίσεων του οργανισμού με σκοπό την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, επειδή αντιμετωπίζει τις αδυναμίες και τις απειλές καθώς και τα δυνατά σημεία και τις ευκαιρίες. προβλέπει επίσης μελλοντικά γεγονότα που μπορεί να οδηγήσουν σε κρίση. Ο Rosenzweig (2013), υποστηρίζει ότι η εμπειρία από προηγούμενα λάθη, θα μπορούσε να μας

βοηθήσει να σχεδιάσουμε απρόβλεπτα γεγονότα, να αξιολογήσουμε την πιθανή κατάσταση που μπορεί να οδηγήσει στο ίδιο λάθος και στη συνέχεια να αναπτύξουμε ένα σχέδιο έκτακτης ανάγκης για να το διαχειριστούμε.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός καλύπτει διάφορους τομείς που κυμαίνονται από την πρόβλεψη, τη διατύπωση, την εφαρμογή, την παρακολούθηση, την αξιολόγηση, την κατανομή πόρων κ.λπ. Οι Sotirios and Nikolaos (2016), υποστηρίζουν ότι αυτές οι διαδικασίες αποτελούν βασικό συστατικό του στρατηγικού σχεδιασμού. Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, υπάρχει μια γενική συμφωνία ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι θεμελιώδης για κάθε οργανισμό, επειδή έχει αποδειχθεί ότι έχει θετική σχέση με οργανωτικούς οικονομικούς και μη στόχους που οδηγούν σε παραγωγικότητα. Ο κατάλληλος στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να οδηγήσει σε εξαιρετική διαχείριση κρίσεων σε έναν οργανισμό που θα μπορούσε να οδηγήσει σε παραγωγικότητα σε ένα οργανωτικό περιβάλλον.

Οι μελετητές θεώρησαν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένα ανεξάρτητο κατασκεύασμα από τη διαχείριση κρίσεων, αν και υπάρχει ομοιότητα μεταξύ των δύο δομών, επειδή και οι δύο περιλαμβάνουν σχεδιασμό διαδικασίας που περιλαμβάνει διατύπωση, εφαρμογή, παρακολούθηση και αξιολόγηση. Εκτός από την προετοιμασία και την προσαρμοστικότητα, υπάρχουν τέσσερις διαστάσεις διευκόλυνσης κοινές για τη διαχείριση κρίσεων και τον στρατηγικό σχεδιασμό. ηγεσία, οργανωτική κουλτούρα, λήψη αποφάσεων και συνείδηση της κατάστασης. Και οι δύο κατασκευές επικεντρώνονται στο μέλλον των επιχειρήσεων, στις οργανωτικές δομές και στους πόρους για την εκτέλεση του σχεδίου. επικεντρώνονται επίσης στις αδυναμίες και τις απειλές ενός οργανισμού (Vargo, and Seville, 2011, Pollard και Hotho, 2006, όπως αναφέρεται στο Karam 2017).

Ωστόσο, υπάρχει επίσης μια διαφορά μεταξύ αυτών των δύο εννοιών. Η διαχείριση κρίσεων ασχολείται με φυσικές απειλές που εμφανίζονται ως αποτέλεσμα περιβαλλοντικών αλλαγών, ενώ ο στρατηγικός σχεδιασμός ασχολείται με τις ευκαιρίες που γεννήθηκαν από αυτήν την επανάσταση (Karam, 2017). Η συγκέντρωση της διαχείρισης κρίσεων έγκειται στην ενίσχυση της ικανότητας ενός

οργανισμού να συνεχίσει να υπάρχει, ενώ η συγκέντρωση του στρατηγικού σχεδιασμού είναι στην ενίσχυση της ικανότητάς του να επιτύχει.

Σύμφωνα με τον Vargo και Seville (2011), ένα από τα χαρακτηριστικά της διαχείρισης κρίσεων είναι η επιβίωση ενώ ένα από τα χαρακτηριστικά του στρατηγικού σχεδιασμού είναι σε άνηση. Η διαχείριση κρίσεων βασίζεται στην ατυχία του μέλλοντος, ο στρατηγικός σχεδιασμός εδραιώνεται επανειλημμένα με την υπόθεση ότι τα μελλοντικά φαινόμενα θα είναι παρόμοια με τα σημερινά. Κάθε οργανισμός που θέλει να επιβιώσει και να συνεχίσει να ευδοκιμεί πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την κρίση πρέπει να έχει μια συνδυασμένη ομάδα στρατηγικών και διαχειριστών κρίσεων που είναι έτοιμοι να μάθουν από λάθη του παρελθόντος για να σκέφτονται και να σχεδιάζουν πάντα πριν από οποιοδήποτε μελλοντικό περιστατικό.

Μερικά από τα συλ διαχείρισης κρίσεων από την προηγούμενη βιβλιογραφία περιλαμβάνουν την αντιπαράθεση, τον περιορισμό, τη συνεργασία και τη διαφυγή (Karam, 2017). Συλ αντιμετώπισης, αναφέρεται όταν μια κοινότητα, πολιτεία, χώρα ή οργανισμός που βιώνει κρίση δεν φοβάται ή προσπαθεί να την αποφύγει, αλλά είναι αρκετά τολμηρή για να την αντιμετωπίσει λογικά κατά μέτωπο. Αυτό θα μπορούσε να βασίζεται στη συμβουλή της ομάδας κρίσης ή του στρατηγού σχετικά με το πώς να περιορίσετε τις αρνητικές επιπτώσεις μιας τέτοιας κρίσης και να επαναφέρετε τον επηρεαζόμενο οργανισμό σε σταθερότητα.

Συλ περιορισμού όταν η ομάδα/διευθυντές κρίσης ή το ευρύ κοινό προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει την εξάπλωση της κρίσης για να μειώσει την επίδρασή της. Μερικά καλά παραδείγματα είναι το ξέσπασμα πυρκαγιάς με τη συμμετοχή του προσωπικού της πυροσβεστικής, οι πανδημίες όπως η χολέρα, ο Έμπολα, ο κορωνοϊός κ.λπ., μέσω του τακτικού πλυσίματος των χεριών, της κοινωνικής απόστασης, της χρήσης μάσκας μύτης, της απολύμανσης των χεριών και της γενικής προσωπικής και περιβαλλοντικής υγιεινής. Το συλ συνεργασίας αναφέρεται στην ομαδική εργασία όπου όλα αυτά αναφέρονται στη σχετική συνεργασία και οι ευθύνες ανατίθενται δεόντως στο άτομο για να φτάσει στη βάση κατά τη διάρκεια της κρίσης.

Η κρίση του COVID-19 είναι μια πολύ καλή αναφορά, οι κυβερνήσεις έχουν δώσει εντολή στους πολίτες να καθίσουν σπίτι τους, οι επιχειρήσεις και τα γραφεία κλείνουν, οι πολίτες συνεργάζονται, σε αντάλλαγμα οι κυβερνήσεις σε διάφορες χώρες μοιράζονται είδη ανακούφισης όπως τρόφιμα, οικονομικά, και άλλα απαραίτητα υλικά. Το τελευταίο είναι το στυλ διαφυγής/αποφυγής όταν αυτές οι ανησυχίες προσπαθούν να προσποιηθούν ή να αρνηθούν την ύπαρξη κρίσης είτε σε έναν οργανισμό είτε σε ένα κράτος. Μερικές φορές φτάνουν μέχρι τις δηλώσεις τύπου για να σώσουν την εικόνα τους. Αυτό το στυλ είναι καταστροφικό επειδή η κρίση δεν επιτηρείται και ο αντίκτυπος μπορεί να είναι θανατηφόρος.

Από την επιστημονική βιβλιογραφία που αναφέρθηκε λοιπόν παραπάνω, θα λέγαμε πως αποκαλύφθηκε ότι οι οργανισμοί με κατάλληλο στρατηγικό σχεδιασμό είναι πιο εξοπλισμένοι για να διαχειριστούν μια κρίση. Αποκαλύφθηκε περαιτέρω ότι οποιοδήποτε στυλ διαχείρισης κρίσεων εφαρμόζεται σε μια δεδομένη καταστροφή θα καθορίσει εάν η καταστροφή θα είναι μικρή ή μεγάλη καταστροφή. Αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός που χρησιμοποιεί στρατηγική προσέγγιση στο στυλ διαχείρισης κρίσεων θα είναι προορατικός στη διαχείριση κρίσεων.

Ποτέ άλλοτε η διαχείριση κρίσεων δεν ήταν πιο σημαντική, η πρόσφατη πανδημία του κορωνοϊού (COVID-19) έχει κάνει ολόκληρο τον κόσμο ευάλωτο και έχει επίσης αναστατώσει την παγκόσμια οικονομία, επομένως, υπάρχει μεγάλη ανάγκη για ειδικούς διαχείρισης κρίσεων και στρατηγικούς σε οργανισμούς να συνεργαστούν για να πρόταση λύσης. Μέσω του κατάλληλου στρατηγικού σχεδιασμού, κάθε οργανισμός σε κάθε σημείο θα πρέπει να είναι σε θέση να αναλύει και να προσδιορίζει τον τύπο της κρίσης καθώς και την πηγή τους, ώστε να εφαρμόζει κατάλληλο στυλ διαχείρισης κρίσεων κατάλληλο για ακριβή αποτελέσματα.

1.6 Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

Η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων επηρεάζεται σημαντικά από τις αιτίες και τους περιορισμούς ενός οργανωτικού περιβάλλοντος.

Οι οργανισμοί έχουν τρεις θεμελιώδεις πτυχές: δομή, ανθρώπινο κεφάλαιο και στόχους (Horvathova et al., 2020). Η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού συνιστά επίσης πρακτικές και διαδικασίες ανθρώπινων πόρων που ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική του οργανισμού. Περιλαμβάνει τη σύνδεση της πρακτικής του ανθρώπινου δυναμικού με στρατηγικούς οργανωτικούς στόχους για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

Είναι κρίσιμο για τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού να διευκολύνει τη βέλτιστη εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων ώστε να εκπληρώσει τη στρατηγική ευθύνη του, όπως απαιτείται από τους στόχους του οργανισμού. Ως εκ τούτου, η ΔΑΠ πρέπει να καθιερώσει μια ομαλή διϋπηρεσιακή επικοινωνία και συντονισμό. Επομένως, η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να λειτουργήσει προς τους ευρύτερους οργανωτικούς στόχους (Bratton, 2007).

Επιπλέον, τέτοιες πρακτικές είναι κρίσιμες για τη διασφάλιση της ευημερίας των εργαζομένων, βελτιώνοντας κατά συνέπεια την απόδοση των επιχειρήσεων. Πολλές διαδικασίες εφαρμόζονται για να διασφαλιστεί η επαρκής διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (π.χ., δημιουργία στρατηγικής εργασίας, εντοπισμός και αξιολόγηση πιθανών υποψηφίων, αξιολόγηση απόδοσης και προνόμια, μεταξύ άλλων) (Armstrong, 2017).

Ως προς τις διεθνείς έρευνες, ο Saleh (2020) πραγματοποίησε μια μελέτη με τίτλο «Ο ρόλος του ανθρώπινου κεφαλαίου στη διαχείριση κρίσεων ασφαλείας, μια αναλυτική μελέτη των απόψεων ενός δείγματος ηγετών στο Υπουργείο Εσωτερικών – Ιράκ». Ο στόχος ήταν να αξιολογηθεί ο τρόπος με τον οποίο οι πτυχές του ανθρώπινου κεφαλαίου, με βάση ένα σύνολο ηγετών από το Υπουργείο Εσωτερικών. Το δείγμα της μελέτης περιελάμβανε 160 άτομα που κατείχαν θέσεις όπως διευθυντής, γενικός διευθυντής και επικεφαλής τμημάτων. Το ερωτηματολόγιο ήταν το κύριο εργαλείο συλλογής δεδομένων. Η έρευνα αυτή χρησιμοποίησε το περιγραφικό και αναλυτικό σχήμα. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο συνδέεται θετικά και σημαντικά με τον χειρισμό κρίσεων ασφαλείας στο Υπουργείο Εσωτερικών. Οι πτυχές του ανθρώπινου κεφαλαίου όπως η πληροφόρηση, η εκπαίδευση και η ικανότητα

επηρεάζουν τον χειρισμό κρίσεων ασφαλείας. Επίσης, η εμπειρία και η δεξιότητα δεν δημιούργησαν ισχυρή επίδραση στη διαχείριση κρίσεων. Ως εκ τούτου, πρέπει να δοθεί έμφαση στις επιχειρησιακές αποφάσεις για τη βελτίωση των προσεγγίσεων πρόσληψης και επιλογής προσωπικού. Αυτές οι προσεγγίσεις βοηθούν τον χειρισμό συμβάντων ασφαλείας με σημαντικότερο αντίκτυπο στο ανθρώπινο κεφάλαιο.

Οι Abo-Murad et al. (2019) αξιολόγησε πώς τα οργανωτικά εμπόδια επηρεάζουν τη διαχείριση κρίσεων. Ο Hallaj (2018) εργάστηκε σε μια μελέτη με τίτλο «*Ο στρατηγικός ρόλος της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στη διαχείριση οργανωτικών κρίσεων - μια επιτόπια μελέτη για τα δημοτικά συμβούλια στο Κυβερνείο της Λαττάκειας*». Αντιμετώπισε τον στρατηγικό αντίκτυπο των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με την αξιολόγηση της θέσης εργασίας, το σχεδιασμό, την αναγνώριση, την πρόσληψη, την επιλογή, την αξιολόγηση απόδοσης, την καθοδήγηση, τα προνόμια και τη δομή αμοιβών, τις εργασιακές σχέσεις, διευκολύνοντας τον χειρισμό οργανωτικών ζητημάτων.

Επιπλέον, πρέπει επίσης να αξιολογηθούν τα αποτελέσματα προσωπικών πτυχών σχετικά με το ανθρώπινο κεφάλαιο που διατίθενται στα Δημοτικά Συμβούλια, που προσδιορίζονται μέσω της επιμονής, της ηγεσίας, του ελέγχου, της συναισθηματικής ωριμότητας, της ευελιξίας, της ανοιχτόμυαλης ικανότητας και της ικανότητας απόδοσης σε δύσκολες περιόδους για τη διαχείριση οργανωτικών προβλημάτων. Το δείγμα της έρευνας περιελάμβανε διοικητικό προσωπικό (προϊστάμενοι τμημάτων και διευθυντές) που σχετίζονται με τα δημοτικά συμβούλια της επαρχίας Λαττάκειας. Η έρευνα περιελάμβανε 214 έντυπα που διανεμήθηκαν στα άτομα που ταυτοποιήθηκαν. Τα αποτελέσματα αυτής της ερευνητικής εργασίας τόνισαν τον σημαντικό και κρίσιμο ρόλο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού για την αντιμετώπιση των οργανωτικών προκλήσεων. Επιπλέον, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού συσχετίζεται σημαντικά και θετικά με πτυχές του ανθρώπινου κεφαλαίου όπως η ηγεσία. Επιπλέον, ο χειρισμός κρίσεων για οργανισμούς συνδέθηκε σημαντικά με τις προσεγγίσεις διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.

Ο Al-Malfi (2017) ερευνήσε και παρήγαγε μια εργασία «*Εφαρμογή διαχείρισης κρίσεων στα δημόσια νοσοκομεία της Ιορδανίας*» για να αξιολογήσει το επίπεδο των πρακτικών χειρισμού κρίσεων που χρησιμοποιούνται από διοικητές, αναπληρωτές και επικεφαλής τμημάτων σε δημόσια νοσοκομεία που βρίσκονται στο Κουβέιτ. Η εργασία αυτή εφάρμοσε μια αναλυτική και περιγραφική μεθοδολογία. Ένα εργαλείο έρευνας διαμορφώθηκε και παρασχέθηκε στο σύνολο του δείγματος που περιελάμβανε 160 άτομα που κατείχαν θέσεις όπως διευθυντής, διευθυντής και επικεφαλής τμήματος, που σχετίζονται με νοσοκομεία της Ιορδανίας.

Τα αποτελέσματα της έρευνας υποδεικνύουν υψηλό βαθμό εφαρμογής διαχείρισης κρίσεων από διευθυντές, αναπληρωτές και επικεφαλής τμημάτων που σχετίζονται με τέτοια δημόσια νοσοκομεία στο Κουβέιτ. Επιπλέον, οι πληροφορίες για τη διαχείριση κρίσεων δεν διέφεραν πολύ με βάση δημογραφικές πτυχές όπως ο εργασιακός ρόλος, η εκπαίδευση, το φύλο, η εμπειρία και η ηλικία. Ως εκ τούτου, οι συγγραφείς πρότειναν τη διενέργεια πρόσθετης έρευνας σε ένα ευρύτερο σύνολο. Επιπλέον, υπήρξαν συστάσεις για την ανάπτυξη ομάδων διαχείρισης κρίσεων σε διαφορετικές περιοχές παγκοσμίως και διδαχή από την εμπειρία.

Ο Awwad (2015) αξιολόγησε τον τρόπο με τον οποίο η οργανωτική κουλτούρα επηρεάζει τη διαχείριση κρίσεων. Η αναλυτική και περιγραφική τους μελέτη είχε τίτλο «*Η έκταση της συμβολής της οργανωσιακής κουλτούρας στη διαχείριση κρίσεων*». Το δείγμα-σείτ περιελάμβανε 71 άτομα. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι το προσωπικό του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας σημείωσε 97,66% στην οργανωτική κουλτούρα, που αντιπροσωπεύει μια βαθμολογία καλύτερη από το μέσο όρο. Επιπλέον, 41,6% ήταν ο σχετικός μέσος όρος για την πραγματική αντιμετώπιση κρίσεων στο Υπουργείο.

Οι Mirzarour et al. (2019) παρουσίασε μια εργασία με τίτλο «*Ο στρατηγικός ρόλος της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στη διαχείριση κρίσεων λαμβάνοντας υπόψη τον μεσολαβητικό ρόλο της οργανωτικής κουλτούρας*» για να προσδιοριστεί πώς η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων επηρεάζει τη διαχείριση κρίσεων όταν επηρεάζεται από την κουλτούρα και τις πνευματικές πτυχές. Αυτή η εργασία ακολούθησε την περιγραφική και αναλυτική προσέγγιση. Το προσωπικό

που εργάζεται στην ιρανική επαρχία Τεχεράνη, ήταν ο στόχος της μελέτης και εντοπίστηκαν 257.

Υπήρχαν 225 άτομα στο δείγμα της μελέτης. Οι πληροφορίες συγκεντρώθηκαν με την παροχή ερωτηματολογίων έρευνας. Στη συνέχεια, τα δεδομένα αναλύθηκαν με βάση στατιστικές τεχνικές. Τα αποτελέσματα των δοκιμών υποθέσεων έδειξαν ότι η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων βαθμολογήθηκε με 0,21, υποδεικνύοντας σημαντικό και άμεσο αντίκτυπο στη διαχείριση κρίσεων. Ομοίως, το πνευματικό κεφάλαιο και η οργανωσιακή κουλτούρα βαθμολογήθηκαν με 0,55 και 0,43, υποδεικνύοντας άμεσο θετικό αντίκτυπο. Επιπλέον, οι διαμεσολαβητικές πτυχές που διαδραματίζονται από την επιχειρηματική κουλτούρα και το πνευματικό κεφάλαιο επικεντρώθηκαν επίσης για τη διαχείριση κρίσεων.

Οι Kendrick et al. (2019) παρουσίασε έρευνα με τίτλο «Ο ρόλος της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στη διαχείριση κρίσεων σε αυστραλιανούς χώρους νοσοκομείων *Greenfield*: μια προοπτική της θεωρίας διαχείρισης κρίσεων». Αυτή η εργασία αξιολόγησε πώς οι στρατηγικές διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων συνέβαλαν στον αποτελεσματικό χειρισμό κρίσεων στο Green Hospital της Αυστραλίας. Ο ερευνητής χρησιμοποίησε μια τεχνική αξιολόγησης μελέτης περίπτωσης με βάση τη σύγκριση. Για τη μελέτη χρησιμοποιήθηκαν επίσημα έγγραφα όπως έγγραφα συνδικαλιστικών οργανώσεων, ετήσιες εκθέσεις νοσοκομείων πρώτου έτους και αντίγραφα σχετικών κοινοβουλευτικών ερωτημάτων. Τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι αυτό το νοσοκομείο διαχειρίστηκε προληπτικά τις κρίσεις κατά τη διάρκεια του πρώτου έτους από άλλα αυστραλιανά ιατρικά ιδρύματα.

Η «επιτυχία» αυτού του νοσοκομείου, αποδίδεται στην ικανότητα των συνδυασμένων λειτουργιών της. Αντίθετα, τα αποτελέσματα κατέδειξαν κενά όσον αφορά το χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού, ειδικά που σχετίζονται με τη συνοχή για την επιτυχή πλοήγηση σε κρίσεις που σχετίζονται με την υγεία. Οι Horri και Abdolkarimi (2016) διεξήγαγαν έρευνα με τίτλο «Μελέτη των Επιπτώσεων της Οργανωσιακής Κουλτούρας στην Αποτελεσματικότητα της Διαχείρισης Κρίσεων». Επινοήθηκαν δύο ερωτηματολόγια για τη συλλογή δεδομένων που παρασχέθηκαν

σε 385 στελέχη της Ερυθράς Ημισελήνου που σχετίζονται με επιχειρήσεις διάσωσης και ανακούφισης. Αυτά τα άτομα αναγνωρίστηκαν από ένα σύνολο 52.000 ατόμων.

Η εξίσωση Cochran χρησιμοποιήθηκε για τον προσδιορισμό της απαίτησης μεγέθους δείγματος στο επίπεδο εμπιστοσύνης 95%. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η αναποτελεσματική συνεργασία, η ομαδική εργασία, η συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες και η καλύτερη χρήση της ατομικής προσπάθειας είναι σημαντικές πτυχές. Αυτή η εργασία πρότεινε ότι αυτός ο πρακτικός στόχος μπορεί να εκπληρωθεί χρησιμοποιώντας την καθοδήγηση και την οικοδόμηση ικανοτήτων ανθρώπινου δυναμικού, την κατεύθυνση της ομάδας και την καλύτερη αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιώντας την οργανωτική κουλτούρα.

Επιπλέον, η βελτίωση της απόδοσης και η οργανωτική εκπαίδευση είναι μερικά μέτρα που βοηθούν στην οικοδόμηση ανθεκτικότητας. Επίσης, εάν η οντότητα απαιτεί η αποστολή και η κουλτούρα της να επηρεάζουν σημαντικά τις διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων, πρέπει να δοθεί έμφαση στην προσωπική κατανόηση και ιδέες, να εφαρμοστούν πρωτοβουλίες και νέες προτάσεις. Επιπλέον, υπάρχει ανάγκη εντοπισμού ατόμων για τη συγκρότηση μιας ομάδας διαχείρισης κρίσεων και για τον εξοπλισμό τους με τις απαιτούμενες δεξιότητες και εκπαίδευση για να χειρίζονται αποτελεσματικά τις κρίσεις.

Οι Channa et al. (2019) διεξήγαγε έρευνα με τίτλο «*Αποκάλυψη της σύνδεσης μεταξύ της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της διαχείρισης κρίσεων*». Ο στόχος τους ήταν να ανακαλύψουν τη συσχέτιση μεταξύ στρατηγικού ανθρώπινου δυναμικού και διαχείρισης κρίσεων χρησιμοποιώντας την έννοια του κανονικού περιστατικού. Αυτή η εργασία αξιολόγησε τις συσχετίσεις χρησιμοποιώντας την οργανωτική ανθεκτικότητα ως μεταβλητή μεσολαβητή. Αυτή η ποσοτική μελέτη εντόπισε 176 προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού από πακιστανικές κλωστοϋφαντουργικές επιχειρήσεις χρησιμοποιώντας τη δειγματοληπτική προσέγγιση της έρευνας. Για την αξιολόγηση δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το PLS-SEM. Τα αποτελέσματα έδειξαν θετική συσχέτιση μεταξύ της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και του χειρισμού κρίσεων, ενώ η οργανωτική

ανθεκτικότητα ήταν μεταβλητή μεσολάβησης. Συνολικά, η μελέτη έδειξε ότι η ανθεκτικότητα διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στην οικοδόμηση μιας σύνδεσης μεταξύ HRM και διαχείρισης κρίσεων.

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ως η διαχείριση κρίσεων αναφέρεται σε όλες τις διαδικασίες που θεσπίζονται από οργανισμούς για να χειριστούν μια πρωτόγνωρη ή επικίνδυνη κατάσταση που εμφανίζεται ξαφνικά. Αυτές οι προσπάθειες καταβάλλονται για να διασφαλιστεί ότι η τυπική επιχειρηματική ρουτίνα μπορεί να αποκατασταθεί όσο το δυνατόν γρηγορότερα. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις πρέπει να προετοιμάζονται για κρίσεις και να εφαρμόζουν σχέδια μετριασμού όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά όταν προκύπτει μια τέτοια κατάσταση. Επιπλέον, περιλαμβάνει ταχεία αποκατάσταση και επιστροφή στην κανονική λειτουργία μετά το τέλος της κρίσης (Yu et al., 2015).

2. Κεφάλαιο 2 – Μεθοδολογία Έρευνας

2.1 Σκοπός της Έρευνας

Σκοπός της εν λόγω εργασίας, αναφέρεται σχετικά η συλλογή, ανασκόπηση και συζήτηση βιβλιογραφικών δεδομένων μέσα από άρθρα και βιβλία που αναλύουν – στο βαθμό που είναι εφικτό – τον ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην αντιμετώπιση των κρίσεων και στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις. Επίσης η παρούσα εργασία, χρησιμοποιεί στοιχεία απαντήσεων από πρωτογενή έρευνα με χρήση ενός ερωτηματολογίου και με σκοπό να αποτυπώσουν τις απαντήσεις των εργαζομένων στο κατασκευαστικό κλάδο για το συγκεκριμένο θέμα, παραθέτοντας μια σύγκριση μεταξύ των πρωτογενών και δευτερογενών στοιχείων που απαρτίζουν την έρευνα.

2.2 Μεθοδολογία της Έρευνας και Λόγοι Υιοθέτησης

Η συγκεκριμένη εργασία θα βασιστεί στη συλλογή, ανασκόπηση και συζήτηση βιβλιογραφικών δεδομένων μέσα από άρθρα και βιβλία που αναλύουν – στο βαθμό που είναι εφικτό – τις απόψεις των εργαζομένων για τον ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην αντιμετώπιση των κρίσεων και στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις.

Οι λόγοι που επιλέγεται η Ποσοτική Έρευνα για τη συγκεκριμένη εργασία, είναι επειδή η έρευνα αυτή μπορεί να βασίζεται σε αξιόπιστες, αριθμητικές και στατιστικές μετρήσεις του συνολικού πληθυσμού. Επίσης η ποσοτική έρευνα διαφέρει από τη ποιοτική, στο μεγάλο πλήθος που περιλαμβάνεται σε μια τέτοια έρευνα. Συνήθως, αρκούν 100 άτομα για να δώσουν απαντήσεις του τύπου Ναι/Όχι κατά τη διάρκεια μιας τέτοιας έρευνας, ώστε τα αποτελέσματα να είναι κατά 95% αξιόπιστα. Για πιο αξιόπιστα αποτελέσματα της τάξεως του 97% ή 99%, δείγματα 400 μέχρι 2.000 ατόμων είναι αναγκαία για την έρευνα (Leedy, Ormrod, 2010).

Για να είναι η ποσοτική έρευνα αποτελεσματική και επιτυχημένη, θα πρέπει να στηρίζεται στην συλλογή ποσοτικών στοιχείων από μεγάλα δείγματα του πληθυσμού-στόχου, συνήθως με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Στοχεύει

στην εξαγωγή στατιστικών συμπερασμάτων τα οποία αντικατοπτρίζουν τη συμπεριφορά ολόκληρου του πληθυσμού-στόχου. Συχνά χρησιμοποιείται ως μέσο τεκμηρίωσης και επαλήθευσης των ευρημάτων της ποιοτικής έρευνας. Η Ποσοτική Έρευνα θα πρέπει να περιέχει στοιχεία:

- ✓ Ένα αρκετά μεγάλο πλήθος, αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού
- ✓ Ένα τυχαία επιλεγμένο δείγμα που αντιπροσωπεύει το πλήθος
- ✓ Ένα καλά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο.

2.3 Η Έννοια και τα Χαρακτηριστικά της Ποσοτικής Έρευνας ως Μεθοδολογία Εργασίας

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, θα μπορούσε να αναφερθεί ότι το πρώτο στοιχείο που εξετάζει μια ποσοτική έρευνα, είναι η εξήγηση ενός ζητήματος, με ποσοτικά χαρακτηριστικά απαντήσεων. Καταλήγοντας, θα λέγαμε πως οι ποσοτικές και ποιοτικές ερευνητικές προσεγγίσεις διαφέρουν όσον αφορά τον τρόπο συλλογής και ανάλυσης δεδομένων, αφού η ποσοτική έρευνα απαιτεί τη μείωση των φαινομένων σε αριθμητικές τιμές για τη διεξαγωγή της στατιστικής ανάλυσης (Aliaga, Gunderson, 2002).

2.4 Ερευνητικό Εργαλείο της Έρευνας

Για το σκοπό της παρούσης εργασίας, έχει χρησιμοποιηθεί ένα (1) ερωτηματολόγιο. Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις ωστόσο, αναφέρονται στο αν οι ερωτηθέντες θεωρούν πως είναι αρκετά σημαντική η δουλειά της ως εργαζόμενοι στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, αν η επιχείρηση στην οποία εργάζονται διαχειρίστηκε πολύ ικανοποιητικά τις κρίσεις που αντιμετώπισε σε σχέση με το προσωπικό, αν η επιχείρηση στην οποία εργάζονται διαχειρίστηκε αρκετά ικανοποιητικά τις κρίσεις που αντιμετώπισε σε σχέση με τη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος και αν η επιχείρηση στην οποία εργάζονται διαχειρίστηκε αρκετά ικανοποιητικά τις κρίσεις που αντιμετώπισε σε σχέση με τη διατήρηση της οικονομικής της ευρωστίας. Επίσης οι ερωτηθέντες ερωτήθηκαν αν

η Διοίκηση της επιχείρησης έλαβε υπόψιν της σε πολύ μεγάλο βαθμό τις προτάσεις τους προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι εκάστοτε προκλήσεις, αν σε περίοδο κρίσης ο τομέας του Προσωπικού επηρεάστηκε σε αρκετά μεγάλο βαθμό, αν η επιχείρηση τους κάνει αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων αλλά και αν η επιχείρηση τους προσφέρει μπόνους στους εργαζόμενους. Επίσης ερωτήθηκαν αν η επιχείρηση τους προσφέρει ευελιξία στα ωράρια εργασίας των εργαζομένων, αν η επιχείρηση τους προσφέρει επιμόρφωση στους εργαζόμενους επενδύοντας με αυτόν το τρόπο σε αυτούς, αν η επιχείρηση τους διοργανώνει εξόδους προκειμένου να νιώθουν οι εργαζόμενοι ότι αποτελούν σημαντικά μέλη της επιχείρησης κι αν, οι προσωπικές τους απόψεις συγκλίνουν με την Πολιτική της επιχείρησης.

2.5 Τρόπος Δειγματοληψίας

Ωστόσο, το δείγμα της έρευνας, αναφέρει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων που έλαβαν χώρα στην παρούσα έρευνα ήταν γυναίκες (70%) και το υπόλοιπο 30% ήταν άνδρες, το 42% των ερωτηθέντων ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα από 45-54 ετών, το 37% στην ηλικιακή ομάδα από 35-44 ετών, το 17% από 25-34 ετών και το υπόλοιπο 4% ήταν άνω των 55 ετών, το 41% των ερωτηθέντων ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ-ΑΤΕΙ, το 26% ήταν απόφοιτοι Λυκείου, το 14% ήταν απόφοιτοι Ιδιωτικής σχολής, το 13% ήταν κάτοχοι Μεταπτυχιακού και το υπόλοιπο 6% ήταν κάτοχοι Διδακτορικού και το 37% των ερωτηθέντων εργάζονται στην επιχείρηση από 6-10 έτη, το 30% από 11-15 έτη, το 17% από 2-5 έτη, το 10% πάνω από 16 έτη και το υπόλοιπο 6% 1 έτος ή και λιγότερο. Τέλος το 34% των ερωτηθέντων εργάζονται συνολικά σε τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού από 6-10 έτη, το 23% πάνω από 16 έτη, το 17% από 2-5 έτη και το υπόλοιπο 6% 1 έτος ή και λιγότερο.

2.6 Στρατηγικές που Ακολουθήθηκαν για τη Συλλογή Δεδομένων

Για τον σκοπό της έρευνας και το είδος των πληροφοριών, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, επιλέχθηκε ως μεθοδολογικό εργαλείο η ποιοτική και ποσοτική μέθοδος έρευνας. Για την ανάλυση των συγκεκριμένων στοιχείων της εν λόγω εργασίας, χρησιμοποιούνται πρωτογενή δεδομένα με τη χρήση ερευνητικών δεδομένων προς το δείγμα της έρευνας αλλά και δευτερογενή δεδομένα που

έχουν συλλεχθεί μέσω άρθρων και βιβλίων που αναλύουν τα στοιχεία για να περιγράψει τα διάφορα στοιχεία έρευνας.

Στην παρούσα εργασία δηλαδή, η δευτερογενής έρευνα βασίζεται πάνω σε ακαδημαϊκά βιβλία που αναλύουν την περίπτωση της μελέτης και ανάλυσης στοιχείων για το συγκεκριμένο θέμα, είτε από εφημερίδες είτε από περιοδικά, ή από πηγές από το διαδίκτυο καθώς και από οποιαδήποτε βιβλιοθήκη που θα μπορούμε να έχουμε πρόσβαση.

3. Κεφάλαιο 3 – Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας

3.1 Ανάλυση Ερωτηματολογίου με Θέμα το Ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Αντιμετώπιση των Κρίσεων και στη Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

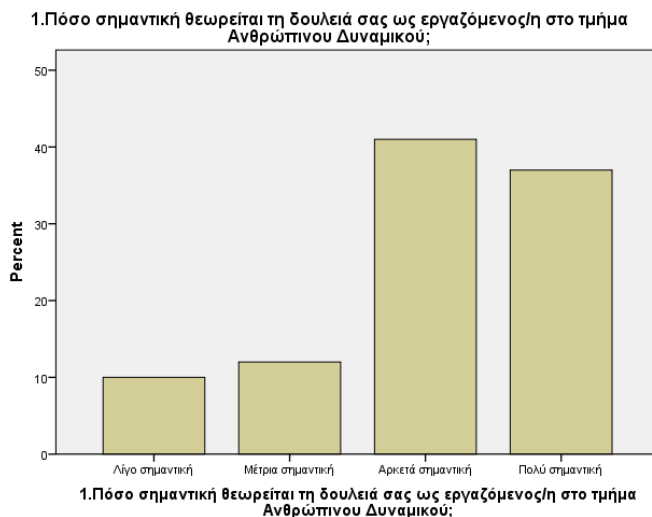
Ερώτηση 1

Το 41% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως θεωρούν πως είναι αρκετά σημαντική η δουλειά της ως εργαζόμενοι στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, το 37% πολύ σημαντική, το 12% μέτρια σημαντική ενώ το υπόλοιπο 10% λίγο σημαντική.

Πίνακας Νο. 1. Πόσο σημαντική θεωρείται τη δουλειά σας ως εργαζόμενος/η στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Λίγο σημαντική	10	10,0	10,0	10,0
Μέτρια σημαντική	12	12,0	12,0	22,0
Αρκετά σημαντική	41	41,0	41,0	63,0
Πολύ σημαντική	37	37,0	37,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Σχεδιάγραμμα Νο.1



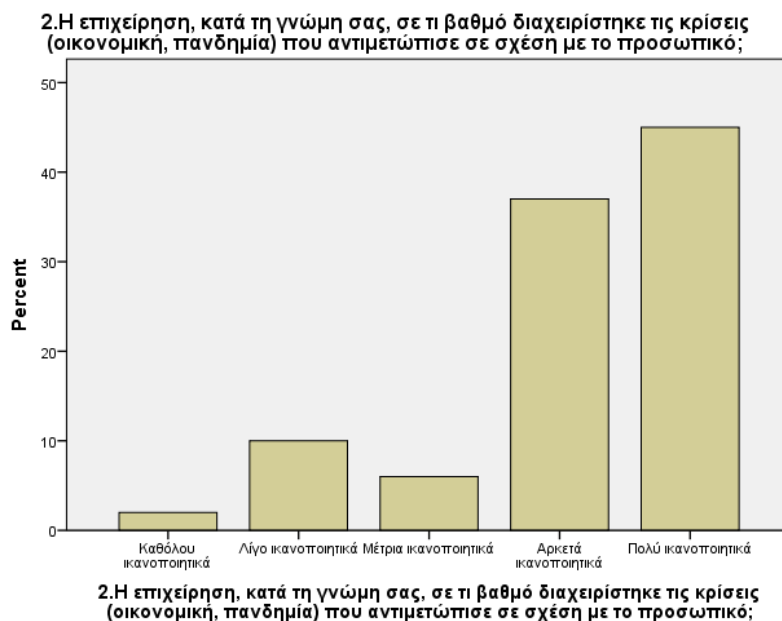
Ερώτηση 2

Το 45% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση στην οποία εργάζονται διαχειρίστηκε πολύ ικανοποιητικά τις κρίσεις που αντιμετώπισε σε σχέση με το προσωπικό, το 37% αρκετά ικανοποιητικά ενώ το 10% λίγο ικανοποιητικά.

Πίνακας Νο. 2.Η επιχείρηση, κατά τη γνώμη σας, σε τι βαθμό διαχειρίστηκε τις κρίσεις (οικονομική, πανδημία) που αντιμετώπισε σε σχέση με το προσωπικό;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου ικανοποιητικά	2	2,0	2,0	2,0
	Λίγο ικανοποιητικά	10	10,0	10,0	12,0
	Μέτρια ικανοποιητικά	6	6,0	6,0	18,0
	Αρκετά ικανοποιητικά	37	37,0	37,0	55,0
	Πολύ ικανοποιητικά	45	45,0	45,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Σχεδιάγραμμα Νο.2



Ερώτηση 3

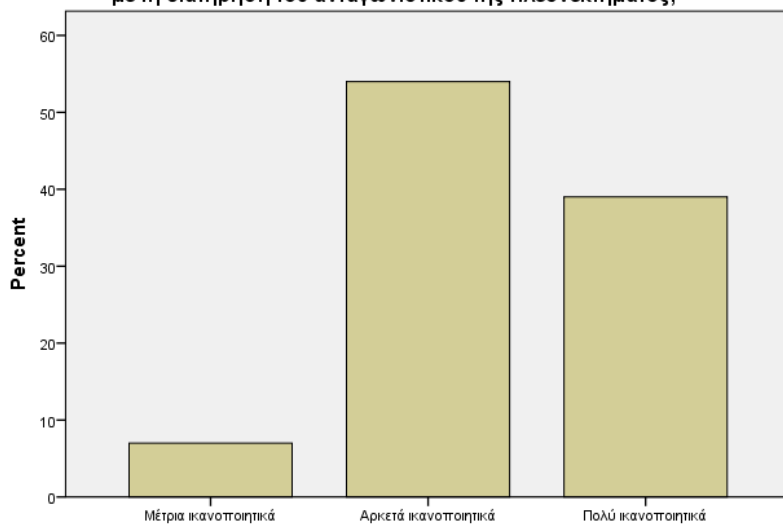
Το 54% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση στην οποία εργάζονται διαχειρίστηκε αρκετά ικανοποιητικά τις κρίσεις που αντιμετώπισε σε σχέση με τη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος και το 39% πολύ ικανοποιητικά.

Πίνακας Νο. 3. Η επιχείρηση, σε τι βαθμό αντιμετώπισε τις κρίσεις που αντιμετώπισε σε σχέση με τη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια ικανοποιητικά	7	7,0	7,0	7,0
	Αρκετά ικανοποιητικά	54	54,0	54,0	61,0
	Πολύ ικανοποιητικά	39	39,0	39,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Σχεδιάγραμμα Νο.3

3. Η επιχείρηση, σε τι βαθμό διαχειρίστηκε τις κρίσεις που αντιμετώπισε σε σχέση με τη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος;



3. Η επιχείρηση, σε τι βαθμό διαχειρίστηκε τις κρίσεις που αντιμετώπισε σε σχέση με τη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος;

Ερώτηση 4

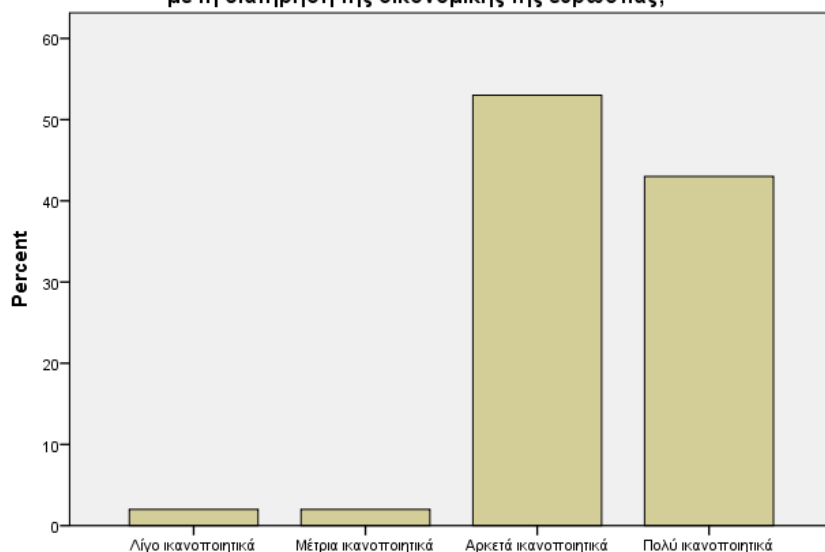
Το 53% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση στην οποία εργάζονται διαχειρίστηκε αρκετά ικανοποιητικά τις κρίσεις που αντιμετώπισε σε σχέση με τη διατήρηση της οικονομικής της ευρωστίας και το 43% πολύ ικανοποιητικά.

Πίνακας Νο. 4. Η επιχείρηση, σε τι βαθμό αντιμετώπισε τις κρίσεις που αντιμετώπισε σε σχέση με τη διατήρηση της οικονομικής της ευρωστίας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο ικανοποιητικά	2	2,0	2,0	2,0
	Μέτρια ικανοποιητικά	2	2,0	2,0	4,0
	Αρκετά ικανοποιητικά	53	53,0	53,0	57,0
	Πολύ ικανοποιητικά	43	43,0	43,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Σχεδιάγραμμα Νο.4

4.Η επιχείρηση, σε τι βαθμό διαχειρίστηκε τις κρίσεις που αντιμετώπισε σε σχέση με τη διατήρηση της οικονομικής της ευρωστίας;



4.Η επιχείρηση, σε τι βαθμό διαχειρίστηκε τις κρίσεις που αντιμετώπισε σε σχέση με τη διατήρηση της οικονομικής της ευρωστίας;

Ερώτηση 5

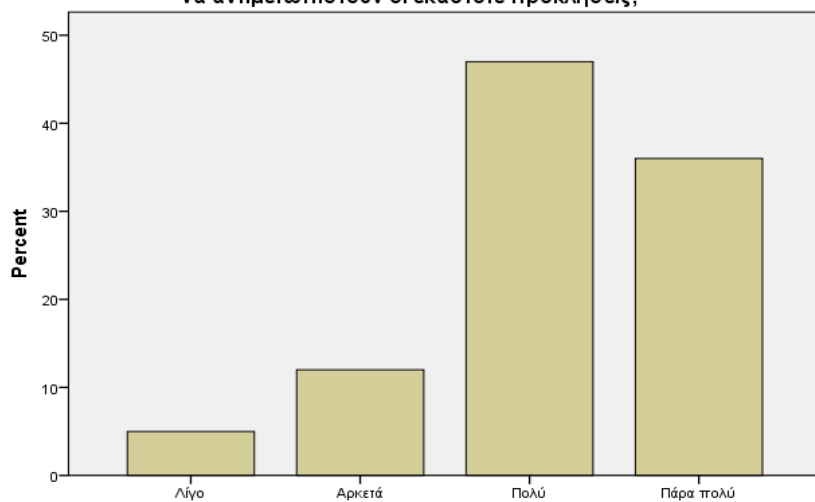
Το 47% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η Διοίκηση της επιχείρησης έλαβε υπόψιν της σε πολύ μεγάλο βαθμό τις προτάσεις τους προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι εκάστοτε προκλήσεις, το 36% σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό και το 12% σε αρκετά μεγάλο βαθμό.

Πίνακας Νο. 5. Σε τι βαθμό λήφθηκαν υπόψιν από τη Διοίκηση οι προτάσεις σας προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι εκάστοτε προκλήσεις;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Λίγο	5	5,0	5,0	5,0
Αρκετά	12	12,0	12,0	17,0
Πολύ	47	47,0	47,0	64,0
Πάρα πολύ	36	36,0	36,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Σχεδιάγραμμα Νο.5

5. Σε τι βαθμό λήφθηκαν υπόψιν από τη Διοίκηση οι προτάσεις σας προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι εκάστοτε προκλήσεις;



5. Σε τι βαθμό λήφθηκαν υπόψιν από τη Διοίκηση οι προτάσεις σας προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι εκάστοτε προκλήσεις;

Ερώτηση 6

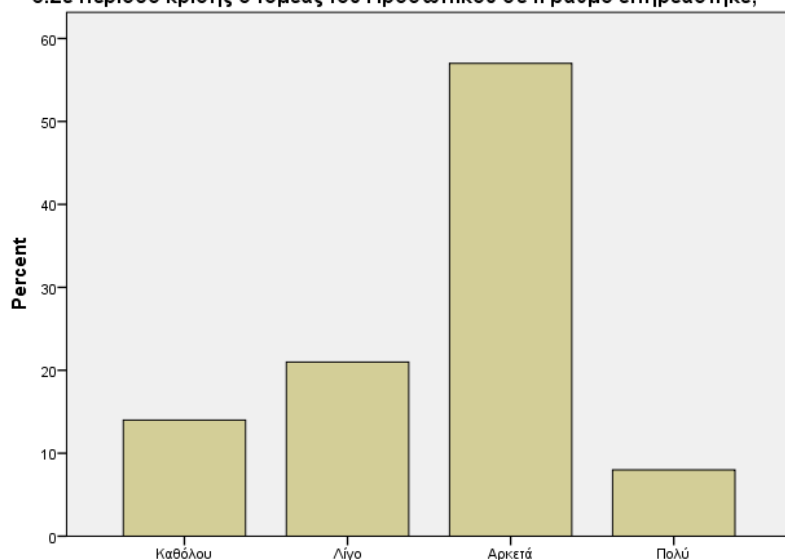
Το 57% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως σε περίοδο κρίσης ο τομέας του Προσωπικού επηρεάστηκε σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 21% λίγο βαθμό και το 14% καθόλου.

Πίνακας Νο. 6. Σε περίοδο κρίσης ο τομέας του Προσωπικού σε τι βαθμό επηρεάστηκε;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	14	14,0	14,0	14,0
Λίγο	21	21,0	21,0	35,0
Αρκετά	57	57,0	57,0	92,0
Πολύ	8	8,0	8,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Σχεδιάγραμμα Νο.6

6.Σε περίοδο κρίσης ο τομέας του Προσωπικού σε τι βαθμό επηρεάστηκε;



6.Σε περίοδο κρίσης ο τομέας του Προσωπικού σε τι βαθμό επηρεάστηκε;

Ερώτηση 7

Το 49% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρησή τους κάνει αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 37% σε αρκετά μεγάλο βαθμό και το 12% σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό.

Πίνακας Νο. 7.Σε τι βαθμό η επιχείρησή κάνει αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Λίγο	2	2,0	2,0	2,0
Αρκετά	37	37,0	37,0	39,0
Πολύ	49	49,0	49,0	88,0
Πάρα πολύ	12	12,0	12,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Σχεδιάγραμμα Νο.7

7. Σε τι βαθμό η επιχείρηση κάνει αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων;



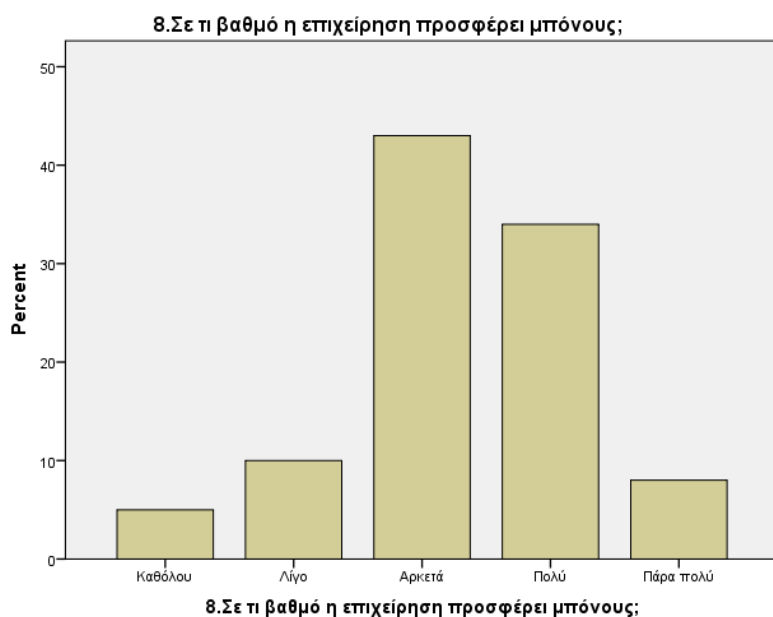
Ερώτηση 8

Το 43% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση τους προσφέρει μπόνους στους εργαζόμενους σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 34% σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 10% σε λίγο βαθμό.

Πίνακας Νο. 8. Σε τι βαθμό η επιχείρηση προσφέρει μπόνους;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	5	5,0	5,0	5,0
Λίγο	10	10,0	10,0	15,0
Αρκετά	43	43,0	43,0	58,0
Πολύ	34	34,0	34,0	92,0
Πάρα πολύ	8	8,0	8,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Σχεδιάγραμμα Νο.8



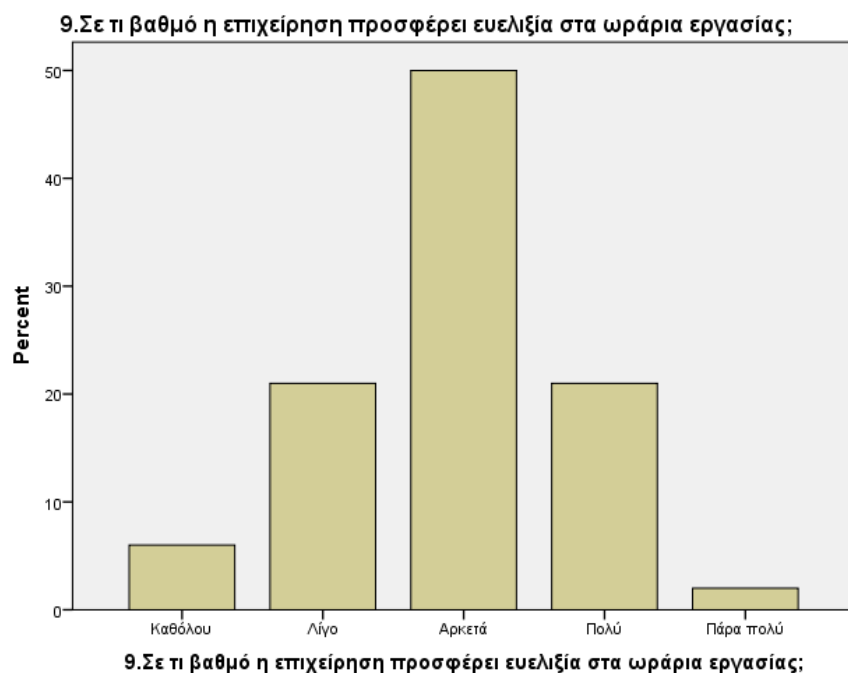
Ερώτηση 9

Το 50% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση τους προσφέρει ευελιξία στα ωράρια εργασίας των εργαζομένων σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 21% σε πολύ μεγάλο βαθμό ενώ το ίδιο ποσοστό σε λίγο βαθμό.

Πίνακας Νο. 9. Σε τι βαθμό η επιχείρηση προσφέρει ευελιξία στα ωράρια εργασίας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	6	6,0	6,0	6,0
Λίγο	21	21,0	21,0	27,0
Αρκετά	50	50,0	50,0	77,0
Πολύ	21	21,0	21,0	98,0
Πάρα πολύ	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Σχεδιάγραμμα Νο.9



Ερώτηση 10

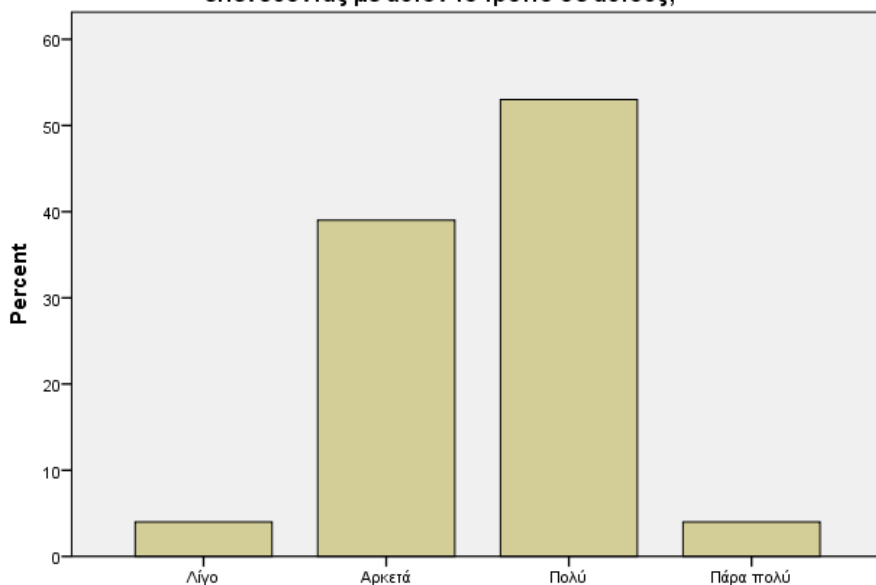
Το 53% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση τους προσφέρει επιμόρφωση στους εργαζόμενους επενδύοντας με αυτόν το τρόπο σε αυτούς σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 39% σε αρκετά μεγάλο βαθμό.

Πίνακας Νο. 10. Σε τι βαθμό η επιχείρηση προσφέρει επιμόρφωση στους εργαζόμενους επενδύοντας με αυτόν το τρόπο σε αυτούς;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Λίγο	4	4,0	4,0	4,0
Αρκετά	39	39,0	39,0	43,0
Πολύ	53	53,0	53,0	96,0
Πάρα πολύ	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Σχεδιάγραμμα Νο.10

10. Σε τι βαθμό η επιχείρηση προσφέρει επιμόρφωση στους εργαζόμενους επενδύοντας με αυτόν το τρόπο σε αυτούς;



10. Σε τι βαθμό η επιχείρηση προσφέρει επιμόρφωση στους εργαζόμενους επενδύοντας με αυτόν το τρόπο σε αυτούς;

Ερώτηση 11

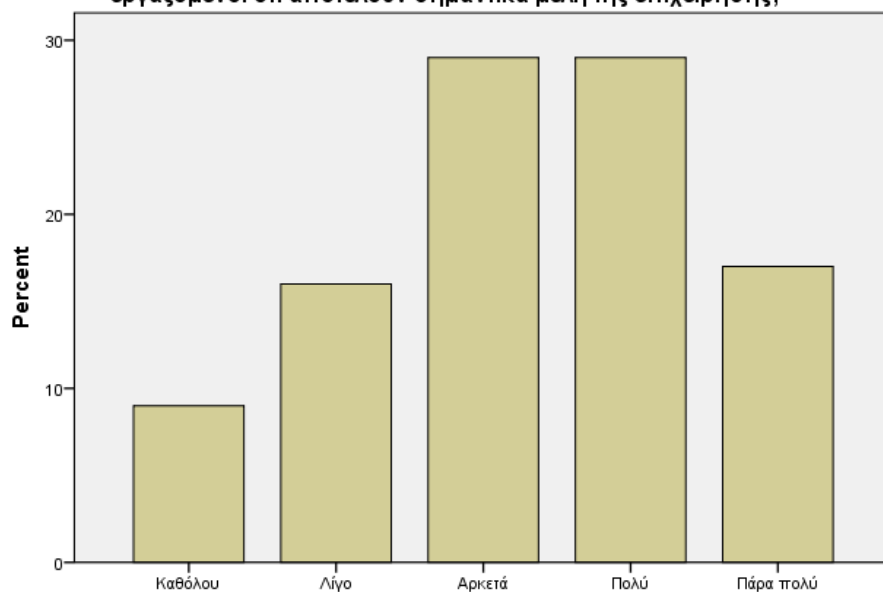
Το 53% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση τους διοργανώνει εξόδους προκειμένου να νιώθουν οι εργαζόμενοι ότι αποτελούν σημαντικά μέλη της επιχείρησης σε πολύ μεγάλο βαθμό, ένα ίδιο ποσοστό σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 17% σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό και το 16% σε λίγο βαθμό.

Πίνακας Νο. 11. Σε τι βαθμό η επιχείρηση διοργανώνει εξόδους προκειμένου να νιώθουν οι εργαζόμενοι ότι αποτελούν σημαντικά μέλη της επιχείρησης;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	9	9,0	9,0	9,0
Λίγο	16	16,0	16,0	25,0
Αρκετά	29	29,0	29,0	54,0
Πολύ	29	29,0	29,0	83,0
Πάρα πολύ	17	17,0	17,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Σχεδιάγραμμα Νο.11

11. Σε τι βαθμό η επιχείρηση διοργανώνει εξόδους προκειμένου να νιώθουν οι εργαζόμενοι ότι αποτελούν σημαντικά μέλη της επιχείρησης;



11. Σε τι βαθμό η επιχείρηση διοργανώνει εξόδους προκειμένου να νιώθουν οι εργαζόμενοι ότι αποτελούν σημαντικά μέλη της επιχείρησης;

Ερώτηση 12

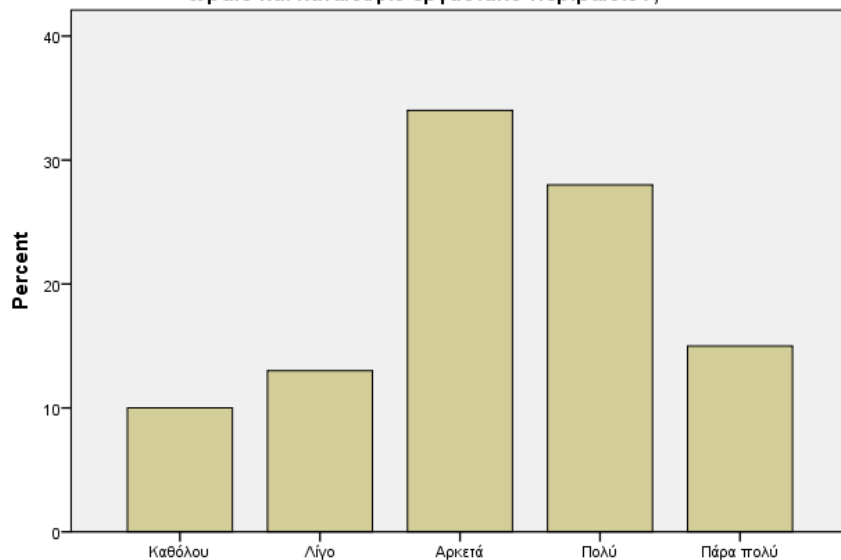
Το 34% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση τους επενδύει στις υποδομές της ώστε να προσφέρει ένα ωραίο και κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 28% σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 15% σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό ενώ το 13% σε λίγο βαθμό.

Πίνακας Νο. 12. Σε τι βαθμό η επιχείρηση επενδύει στις υποδομές της ώστε να προσφέρει ένα ωραίο και κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	10	10,0	10,0	10,0
Λίγο	13	13,0	13,0	23,0
Αρκετά	34	34,0	34,0	57,0
Πολύ	28	28,0	28,0	85,0
Πάρα πολύ	15	15,0	15,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Σχεδιάγραμμα Νο.12

12. Σε τι βαθμό η επιχείρηση επενδύει στις υποδομές της ώστε να προσφέρει ένα ωραίο και κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον;



12. Σε τι βαθμό η επιχείρηση επενδύει στις υποδομές της ώστε να προσφέρει ένα ωραίο και κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον;

Ερώτηση 13

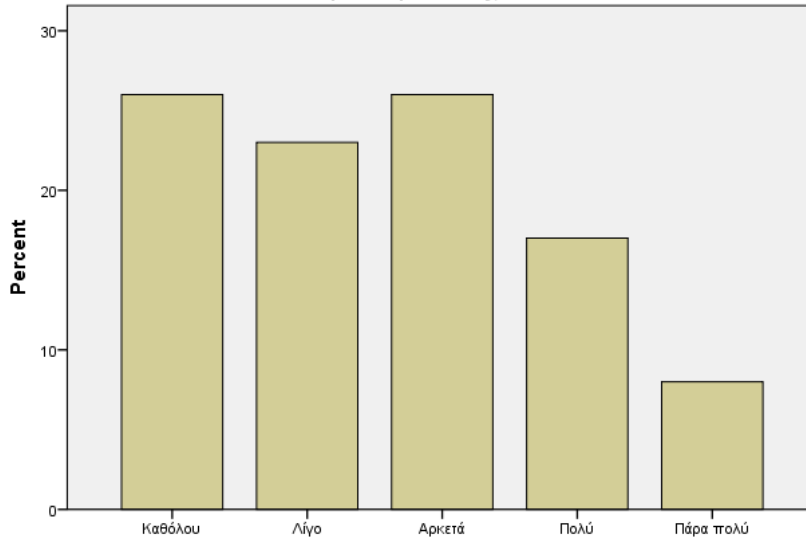
Το 26% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επικοινωνία τους με τους προϊστάμενους της επιχείρησης τους δεν είναι καθόλου ουσιαστική, άλλο ένα ίδιο ποσοστό σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 23% σε λίγο βαθμό ενώ το 17% σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Πίνακας Νο. 13. Σε τι βαθμό θεωρείται ότι είναι ουσιαστική η επικοινωνία σας με τον προϊστάμενο σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	26	26,0	26,0	26,0
Λίγο	23	23,0	23,0	49,0
Αρκετά	26	26,0	26,0	75,0
Πολύ	17	17,0	17,0	92,0
Πάρα πολύ	8	8,0	8,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Σχεδιάγραμμα Νο.13

13. Σε τι βαθμό θεωρείται ότι είναι ουσιαστική η επικοινωνία σας με τον προϊστάμενο σας;



13. Σε τι βαθμό θεωρείται ότι είναι ουσιαστική η επικοινωνία σας με τον προϊστάμενο σας;

Ερώτηση 14

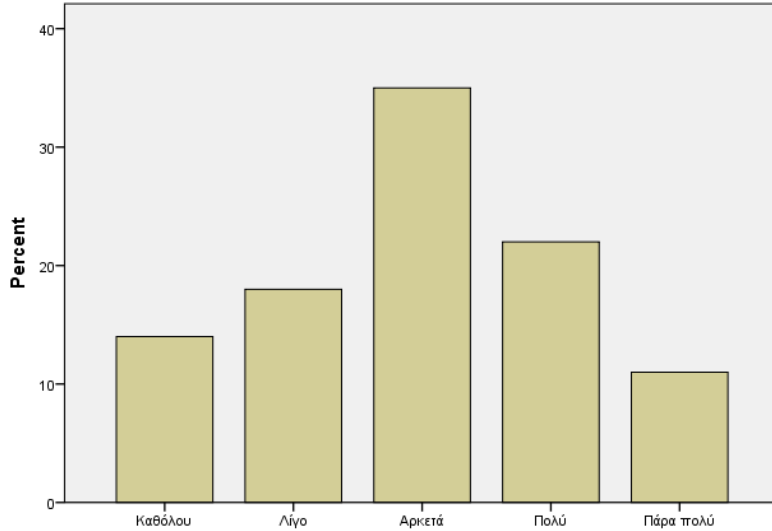
Το 35% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως οι προϊστάμενοι της επιχείρησής τους προσφέρουν βοήθεια όταν την έχουν ανάγκη σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 22% σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 18% σε λίγο βαθμό ενώ το 14% δεν προσφέρουν καθόλου βοήθεια.

Πίνακας Νο. 14. Σε τι βαθμό θεωρείται ότι σας προσφέρετε βοήθεια όταν την έχετε ανάγκη;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	14	14,0	14,0	14,0
	Λίγο	18	18,0	18,0	32,0
	Αρκετά	35	35,0	35,0	67,0
	Πολύ	22	22,0	22,0	89,0
	Πάρα πολύ	11	11,0	11,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Σχεδιάγραμμα Νο.14

14. Σε τι βαθμό θεωρείται ότι σας προσφέρετε βοήθεια όταν την έχετε ανάγκη;



14. Σε τι βαθμό θεωρείται ότι σας προσφέρετε βοήθεια όταν την έχετε ανάγκη;

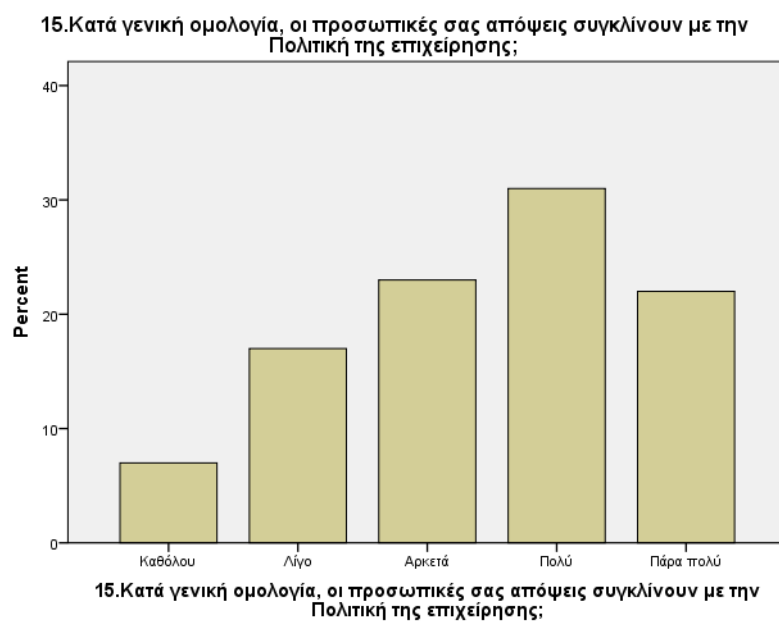
Ερώτηση 15

Το 31% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως κατά γενική ομολογία, οι προσωπικές τους απόψεις συγκλίνουν με την Πολιτική της επιχείρησης σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 23% σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 22% σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό και το 17% σε λίγο βαθμό.

Πίνακας Νο. 15. Κατά γενική ομολογία, οι προσωπικές σας απόψεις συγκλίνουν με την Πολιτική της επιχείρησης;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	7	7,0	7,0	7,0
	Λίγο	17	17,0	17,0	24,0
	Αρκετά	23	23,0	23,0	47,0
	Πολύ	31	31,0	31,0	78,0
	Πάρα πολύ	22	22,0	22,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Σχεδιάγραμμα Νο.15



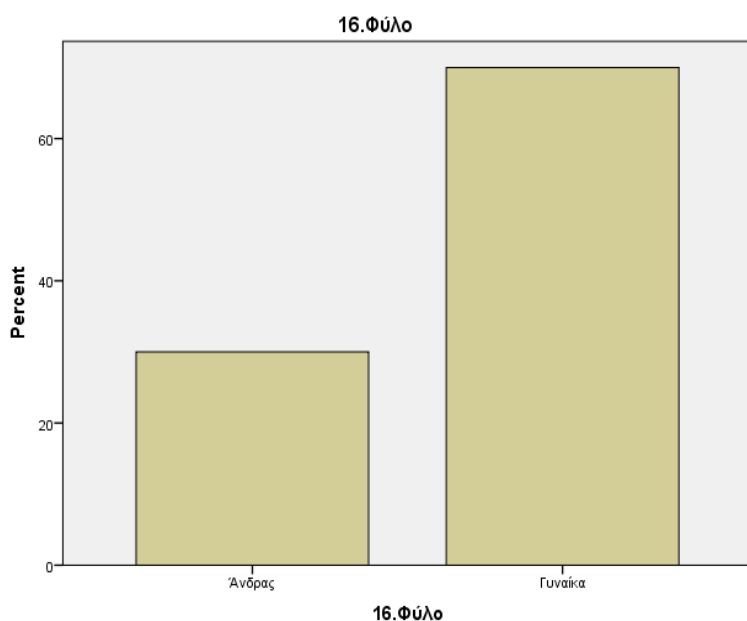
Ερώτηση 16

Η πλειοψηφία των εργαζομένων που έλαβαν χώρα στην παρούσα έρευνα ήταν γυναίκες (70%) και το υπόλοιπο 30% ήταν άνδρες.

Πίνακας Νο. 16.Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	30	30,0	30,0	30,0
	Γυναίκα	70	70,0	70,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Σχεδιάγραμμα Νο.16



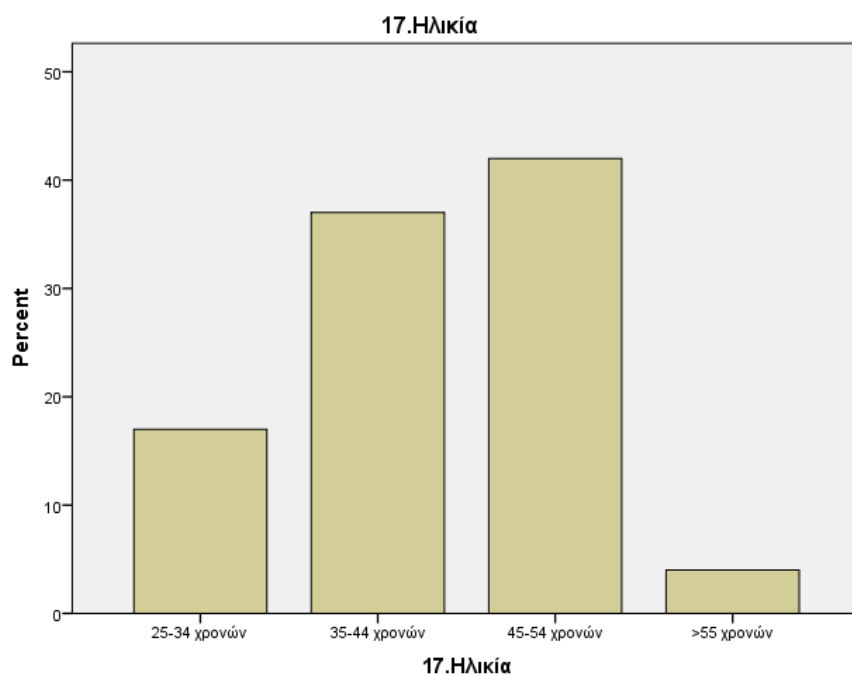
Ερώτηση 17

Το 42% των ερωτηθέντων ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα από 45-54 ετών, το 37% στην ηλικιακή ομάδα από 35-44 ετών, το 17% από 25-34 ετών και το υπόλοιπο 4% ήταν άνω των 55 ετών.

Πίνακας Νο. 17.Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-34 χρονών	17	17,0	17,0	17,0
	35-44 χρονών	37	37,0	37,0	54,0
	45-54 χρονών	42	42,0	42,0	96,0
	>55 χρονών	4	4,0	4,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Σχεδιάγραμμα Νο.17



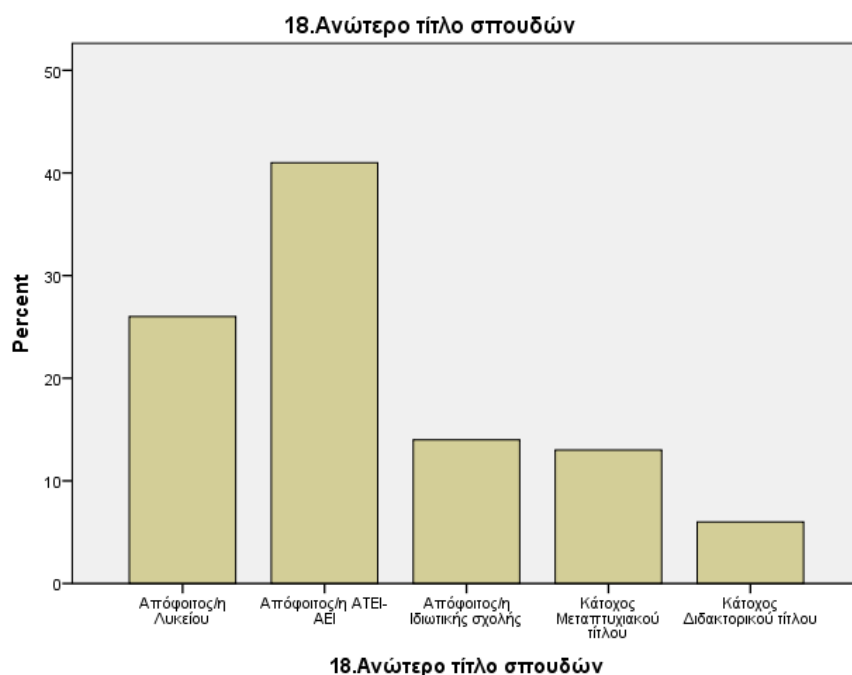
Ερώτηση 18

Το 41% των ερωτηθέντων ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ-ΑΤΕΙ, το 26% ήταν απόφοιτοι Λυκείου, το 14% ήταν απόφοιτοι Ιδιωτικής σχολής, το 13% ήταν κάτοχοι Μεταπτυχιακού και το υπόλοιπο 6% ήταν κάτοχοι Διδακτορικού.

Πίνακας Νο. 18.Ανώτερο τίτλο σπουδών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Απόφοιτος/η Λυκείου	26	26,0	26,0	26,0
Απόφοιτος/η ΑΤΕΙ-ΑΕΙ	41	41,0	41,0	67,0
Απόφοιτος/η Ιδιωτικής σχολής	14	14,0	14,0	81,0
Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου	13	13,0	13,0	94,0
Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου	6	6,0	6,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Σχεδιάγραμμα Νο.18



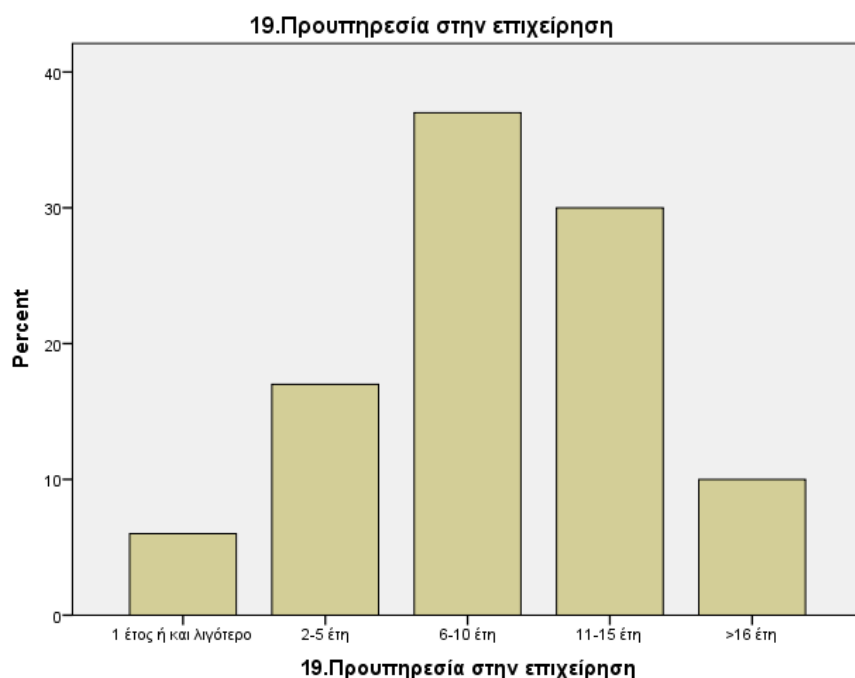
Ερώτηση 19

Το 37% των ερωτηθέντων εργάζονται στην επιχείρηση από 6-10 έτη, το 30% από 11-15 έτη, το 17% από 2-5 έτη, το 10% πάνω από 16 έτη και το υπόλοιπο 6% 1 έτος ή και λιγότερο.

Πίνακας Νο. 19.Προυπηρεσία στην επιχείρηση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 έτος ή και λιγότερο	6	6,0	6,0	6,0
2-5 έτη	17	17,0	17,0	23,0
6-10 έτη	37	37,0	37,0	60,0
11-15 έτη	30	30,0	30,0	90,0
>16 έτη	10	10,0	10,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Σχεδιάγραμμα Νο.19



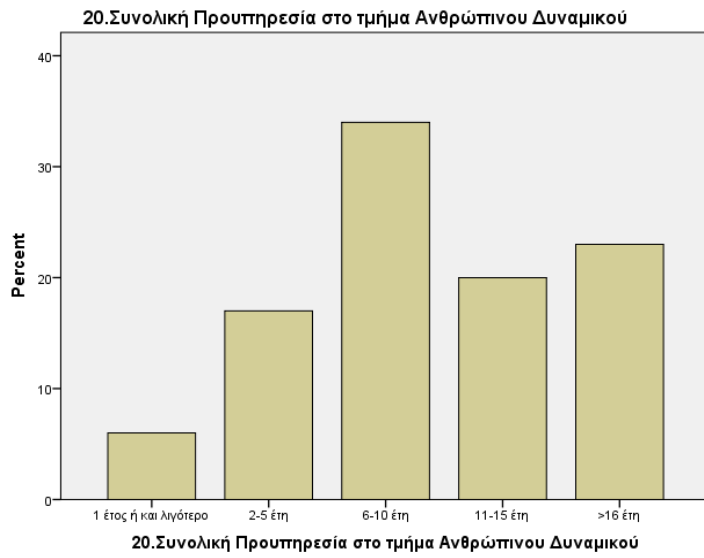
Ερώτηση 20

Το 34% των ερωτηθέντων εργάζονται συνολικά σε τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού από 6-10 έτη, το 23% πάνω από 16 έτη, το 17% από 2-5 έτη και το υπόλοιπο 6% 1 έτος ή και λιγότερο.

Πίνακας Νο. 20.Συνολική Προϋπηρεσία στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 έτος ή και λιγότερο	6	6,0	6,0	6,0
	2-5 έτη	17	17,0	17,0	23,0
	6-10 έτη	34	34,0	34,0	57,0
	11-15 έτη	20	20,0	20,0	77,0
	>16 έτη	23	23,0	23,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Σχεδιάγραμμα Νο.20



4. Κεφάλαιο 4 – Επίλογος - Συμπεράσματα

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, θα λέγαμε πως το 41% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως θεωρούν πως είναι αρκετά σημαντική η δουλειά της ως εργαζόμενοι στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, το 37% πολύ σημαντική, το 12% μέτρια σημαντική ενώ το υπόλοιπο 10% λίγο σημαντική, το 45% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση στην οποία εργάζονται διαχειρίστηκε πολύ ικανοποιητικά τις κρίσεις που αντιμετώπισε σε σχέση με το προσωπικό, το 37% αρκετά ικανοποιητικά ενώ το 10% λίγο ικανοποιητικά, το 54% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση στην οποία εργάζονται διαχειρίστηκε αρκετά ικανοποιητικά τις κρίσεις που αντιμετώπισε σε σχέση με τη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος και το 39% πολύ ικανοποιητικά και το 53% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση στην οποία εργάζονται διαχειρίστηκε αρκετά ικανοποιητικά τις κρίσεις που αντιμετώπισε σε σχέση με τη διατήρηση της οικονομικής της ευρωστίας και το 43% πολύ ικανοποιητικά.

Επίσης, το 47% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η Διοίκηση της επιχείρησης έλαβε υπόψιν της σε πολύ μεγάλο βαθμό τις προτάσεις τους προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι εκάστοτε προκλήσεις, το 36% σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό και το 12% σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 57% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως σε περίοδο κρίσης ο τομέας του Προσωπικού επηρεάστηκε σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 21% λίγο βαθμό και το 14% καθόλου, το 49% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση τους κάνει αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 37% σε αρκετά μεγάλο βαθμό και το 12% σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό και το 43% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση τους προσφέρει μπόνους στους εργαζόμενους σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 34% σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 10% σε λίγο βαθμό.

Αντίστοιχα, το 50% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση τους προσφέρει ευελιξία στα ωράρια εργασίας των εργαζομένων σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 21% σε πολύ μεγάλο βαθμό ενώ το ίδιο ποσοστό σε λίγο βαθμό, το 53% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση τους προσφέρει επιμόρφωση

στους εργαζόμενους επενδύοντας με αυτόν το τρόπο σε αυτούς σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 39% σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 53% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση τους διοργανώνει εξόδους προκειμένου να νιώθουν οι εργαζόμενοι ότι αποτελούν σημαντικά μέλη της επιχείρησης σε πολύ μεγάλο βαθμό, ένα ίδιο ποσοστό σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 17% σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό και το 16% σε λίγο βαθμό και το 34% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση τους επενδύει στις υποδομές της ώστε να προσφέρει ένα ωραίο και κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 28% σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 15% σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό ενώ το 13% σε λίγο βαθμό.

Τέλος το 26% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επικοινωνία τους με τους προϊσταμένους της επιχείρησης τους δεν είναι καθόλου ουσιαστική, άλλο ένα ίδιο ποσοστό σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 23% σε λίγο βαθμό ενώ το 17% σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 35% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως οι προϊστάμενοι της επιχείρησης τους προσφέρουν βοήθεια όταν την έχουν ανάγκη σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 22% σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 18% σε λίγο βαθμό ενώ το 14% δεν προσφέρουν καθόλου βοήθεια και το 31% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως κατά γενική ομολογία, οι προσωπικές τους απόψεις συγκλίνουν με την Πολιτική της επιχείρησης σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 23% σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 22% σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό και το 17% σε λίγο βαθμό.

Ωστόσο, υπάρχει έλλειψη στην υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετικά με τα εμπειρικά στοιχεία για τον έλεγχο αυτής της σχέσης λαμβάνοντας υπόψη ότι η πολύ περιορισμένη εστίαση σε αυτήν την άμεση σχέση. Με βάση τις προαναφερθείσες μελέτες και τη θεωρία των κανονικών ατυχημάτων, πιστεύεται ότι με την ενσωμάτωση της προοπτικής διαχείρισης κρίσεων με τη στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων μια αμυντική ικανότητα για την πρόληψη της κρίσης και τη μείωση των επιπτώσεων μιας κρίσης σε περίπτωση κρίσης.

Στο παραπάνω πλαίσιο λοιπόν, οι Lengnick-Hall et al. (2011), πρότεινε ότι ένας οργανισμός μπορεί να αναπτύξει την ικανότητα της οργανωτικής ανθεκτικότητας ενσωματώνοντας πρακτικές της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε κρίσεις. Η ανθεκτικότητα δημιουργεί βασικές ικανότητες

μεταξύ των εργαζομένων που επιτρέπουν στους οργανισμούς να αναπτύσσουν συγκεκριμένες απαντήσεις στις απειλές, να απορροφούν αποτελεσματικά την αβεβαιότητα και να συμμετέχουν σε δραστηριότητες που μεταμορφώνουν τους οργανισμούς και μετατρέπουν απειλές και εκπλήξεις σε ευκαιρίες (Pahi, Hamid, Ahmed & Umrani, 2015, Lengnick- Hall et al., 2011).

Προτείνεται περαιτέρω ότι ένα μοντέλο διαχείρισης αποτελείται από αρχές ανθρώπινου δυναμικού, επιθυμητές συνεισφορές εργαζομένων και πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού που επιτρέπουν στους οργανισμούς να αναπτύξουν την ικανότητα για ανθεκτικότητα. Με βάση τις προαναφερθείσες μελέτες και τη θεωρία των ατυχημάτων, πιστεύεται ότι η στρατηγική διαχείριση κρίσεων δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να αναπτύξει την ικανότητα για οργανωτική ανθεκτικότητα.

Θα πρέπει να σημειωθεί επίσης πως τα ενδιαφερόμενα μέρη στις επιχειρήσεις, θεωρούν την *οργανωτική ανθεκτικότητα* ως κλειδί για την αντιμετώπιση κρίσεων και τη βελτίωση της ετοιμότητας για αντιμετώπιση απειλών και καταστροφών (Prezelj & Doerfel, 2017). Απαιτούνται προσεγγίσεις πολλαπλών επιπέδων ολοκληρωμένων και πολλαπλών προοπτικών για τον σχεδιασμό συστημάτων απόκρισης όπως διαχείριση κρίσεων, διαχείριση καταστροφών, επιχειρηματική συνέχεια, διαχείριση ασφάλειας και ασφάλειας (Prezelj & Doerfel, 2017).

Μία από αυτές τις προσεγγίσεις είναι η οργανωτική ανθεκτικότητα που είναι περιεκτική και πολλαπλών προοπτικών, επειδή όχι μόνο ενισχύει τους οργανισμούς να αντιμετωπίσουν την τρέχουσα κρίση, αλλά επίσης επιτρέπει σε οργανισμούς με ικανότητες να αποτρέψουν μια μελλοντική κρίση (Lengnick-Hall et al., 2011). Μια μελέτη που διεξήχθη από τους Parker και Ameen (2018) σε μικρές επιχειρήσεις, υποδηλώνει ότι διάφορες δυνατότητες ανθεκτικότητας ενός οργανισμού συμβάλλουν στην αντιμετώπιση των αστοχιών ηλεκτρικής ενέργειας. Προτείνεται περαιτέρω από τους Teo et al. (2017) ότι η επιβίωση μιας επιχείρησης κατά τη διάρκεια της κρίσης εξαρτάται από τις ικανότητές της για ανθεκτικότητα. Με βάση τις προαναφερθείσες μελέτες και τη θεωρία των κανονικών ατυχημάτων,

πιστεύεται ότι η οργανωτική ανθεκτικότητα επιτρέπει σε μια επιχείρηση να διαχειρίζεται τις κρίσεις με αποτελεσματικό τρόπο.

Είναι προφανές λοιπόν από τη βιβλιογραφία ότι η οργανωτική ανθεκτικότητα συνδέεται θετικά με το πλαίσιο της στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων και τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (Prezelji & Doerfel, 2017, Lengnick-Hall et al., 2011, Parker & Ameen, 2018, Toe et al., 2017). Οι Lengnick-Hall et al. (2011) πρότειναν επίσης ότι ένα μοντέλο ανθρώπινου δυναμικού που αποτελείται από επιθυμητές συνεισφορές εργαζομένων, αρχές ανθρώπινου δυναμικού και πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού επιτρέπουν στους οργανισμούς να αναπτύξουν την ικανότητα για ανθεκτικότητα.

Από την άλλη πλευρά, η ανθεκτικότητα δημιουργεί βασικές ικανότητες μεταξύ των εργαζομένων που επιτρέπουν στους οργανισμούς να αναπτύσσουν συγκεκριμένες απαντήσεις σε απειλές, να απορροφούν αποτελεσματικά την αβεβαιότητα και να συμμετέχουν σε δραστηριότητες που μεταμορφώνουν τους οργανισμούς και μετατρέπουν τις απειλές και τις εκπλήξεις σε ευκαιρίες (Lengnick-Hall et al., 2011). Με βάση τις προαναφερθείσες μελέτες, πιστεύεται ότι το πλαίσιο της στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων, προσφέρει τη δυνατότητα σε έναν οργανισμό να αναπτύξει την ικανότητα για οργανωτική ανθεκτικότητα και η οργανωτική ανθεκτικότητα βοηθά έναν οργανισμό να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις κρίσεις.

Περιορισμοί Έρευνας

Οι περιορισμοί της έρευνας, αναφέρονται κυρίως σε δύο (2) παράγοντες που δυσκόλεψαν την διενέργεια της έρευνας και της συλλογής των αποτελεσμάτων, όπως το γεγονός πως κρίθηκε δύσκολη η επικοινωνία με τους συμμετέχοντες λόγω της απροθυμίας τους να απαντήσουν αλλά και η συλλογή των αποτελεσμάτων έρευνας.

Επιπλέον, στόχος είναι ότι οι ερωτώμενοι απάντησαν με ειλικρίνεια, έτσι ώστε να καταφέρουμε να αποτυπωθεί στο βέλτιστο βαθμό το αποτέλεσμα της έρευνας. Να αναφέρω συμπληρωματικά ότι δεν μπορεί με κάποιο τρόπο να ελεγχθεί, αν δηλαδή οι ερωτώμενοι απάντησαν με ειλικρινά, ως εκ τούτου οι

απαντήσεις αποτυπώθηκαν με ακρίβεια για να είναι η έρευνα ορθή. Η επιλογή του δείγματος που επιλέχθηκε ήταν στο καλύτερο δυνατό βαθμό έτσι ώστε να υπάρχει η εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων και για να υπάρχει σαφή εικόνα της ερευνάς.

Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνας

Αναφερόμενοι στις προτάσεις για μελλοντική έρευνα, θα λέγαμε πως αυτές μπορούν να επιτευχθούν στην εξέταση του ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην αντιμετώπιση των κρίσεων και στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις, σε ένα μεγαλύτερο δείγμα των 200 ατόμων και ειδικότερα σε μια συγκεκριμένα ομάδα επαγγελματιών και όχι επαγγελματίες από διάφορες ομάδες και με σκοπό να αποτυπωθούν καλύτερα τα αποτελέσματα της έρευνας που θα πραγματοποιηθεί.

Ωστόσο θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μια έρευνα που θα εξετάσει τη δυναμική του ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην αντιμετώπιση των κρίσεων και στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις, σε συνάρτηση με τον παράγοντα της οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί στην επιχείρηση. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι το εργαλείο που επιτρέπει σε μια οντότητα να κάνει την καλύτερη χρήση του ανθρώπινου κεφαλαίου της. περιλαμβάνει κοινές πεποιθήσεις και αξίες μεταξύ του προσωπικού και προσφέρει κατευθυντήριες γραμμές για τη συμπεριφορά.

Τέτοιες αξίες προέρχονται από την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τις ευκαιρίες και τη χάραξη στρατηγικών. Δεδομένου ότι το προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού χειρίζεται τις διαδικασίες πρόσληψης, εκπαίδευσης εργαζομένων και διαχωρισμού, διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην κατεύθυνση, την τροποποίηση και την οικοδόμηση πολιτιστικών πτυχών. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζει βαθιά έναν οργανισμό μέσω της επίδρασής του στον πολιτισμό με βάση πέντε βασικές πτυχές.

Βιβλιογραφία

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60, 451-474.

Anosike, P., Ehrich, L. C., & Ahmed, P. (2012). Phenomenology as a method for exploring management practice. *International Journal of Management Practice*, 5(3), 205-224.

Armstrong, M., & Baron, A. (2003). *Strategic HRM: The Key Role to Improved Business Performance*. London: CIPD House.

Abu-Doleh, W. (2007). Dimensions of Performance Appraisal Systems in Jordanian Private and Public Organizations. *International Journal of Human Resource Management*. 18(1), 75-84.

Aguinis, H., Joo, H. & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management – And Why we should love it. *Science Direct* 54(6), 503-507.

Al Salem, M. (2010). *Human Resources Management Integrated Strategic Approach*. (Unpublished doctoral thesis). University Library, Sharjah UAE.

Alam, S.S., Ahsan, N., & Abdullah, Z. (2015). The Effect of Human Resource Management Practices on Business Performance among Private Companies in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 4(6), 65-72.

AL-Nofal, B. (2010). Human Resource Empowerment Strategy and Its impact on achieving Strategic Objectives in Kuwait Commercial Banks (Master's thesis, Middle East University, Amman, Jordan).

ALQAHTANI, F, (2010). Evaluating the Performance Appraisal System in Public Universities in Saudi Arabia and its Impact on Human Resource Decisions, (Unpublished doctoral thesis). Durham University. Durham, United Kingdom.

Altarawmneh, I., & Al-Kilani, M. (2010). Intentions in the Jordanian Hotel Sector. Human Resource Management and Turnover Research and Practice in Human Resource Management, 18(1), 46-59.

Altarawneh, A. (2005). Training and development effectiveness: practices, roles and impacts on performance in Jordanian banking organisations (Unpublished doctoral thesis) The University of Huddersfield, West Yorkshire, England.

Armstrong, M. (2009). Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines. London, United Kingdom: Kogan Page.

Armstrong, M., & Taylor S. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London, United Kingdom: Kogan Page.

Aswathappa, K. (2008). Human resource and personnel management text and cases. New York City, USA: McGraw-hill publishing company.

Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. Management Research and Practice 3 (4), 77-86.

Bakri, A. (2009). The Adoption of Business to Business by Small and Medium Enterprise in Amman and Its Influences on Performance and Efficiency, (Unpublished doctoral thesis). University of Southern Queensland, Queensland, Australia.

Batti R. (2014). Human Resource Management Challenges Facing Local NGOs. Humanities and Social Sciences, 2(4), 87-95.

Bosninih, S., & Al-Farsi A. (2003). Human Resources: relevance, organization, responsibilities and functions, Tripoli, Libya: graduate Academy.

Bratton, J., & Gold, J. (2012). Human Resource Management: Theory and Practice. London, United Kingdom: Palgrave Macmillan.

Bryson, A., Pendleton, A., & Whitfield, K. (2008). The changing use of contingent pay at the modern British workplace. (Discussion Paper No. 319). National Institute of Economic and Social Research.

Buchner, T. W. (2007). Performance Management Theory: A Look from the Performer's Perspective with Implications for HRD. Human Resource Development International, 10 (1), 59-73.

Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). Human resource management strategy. Published Sage, London, 99.

Beardwell, J., & Wright, M. (2007). Recruitment and selection. Human resource management: A contemporary approach, 189-224.

Bernhardt, A., Dresser, L., & Hatton, E. (2003). The coffee pot wars: Unions and firm restructuring in the hotel industry. Low-wage America: How employers are reshaping opportunity in the workplace, 33-76.

Biesalski, E., & Abecker, A. (2005). Human resource management with ontologies. In Professional Knowledge Management (pp. 499-507): Springer.

Blanchard, P., & Thacker, J., &. (2004). Effective training. Systems, Strategies, and Practices. International Edition: Pearson Prentice Hall, Pearson Education, Inc.

Boxall, P., & Purcell, J. (2003). Strategy and human resource management. Industrial & Labor Relations Review, 57(1), 84.

Boxall, P., & Purcell, J. (2011). Strategy and human resource management (3 ed.): Palgrave Macmillan.

Bratton, J., & Gold, J. (2003). *Human Resource Management: Theory and Practice*. In (3rd ed.). Basingstoke: Palgrave Publishers

Bratton, J., & Gold, J. (2007). *Human Resources Management: Theory and Practice*. Galgrave: McMillan.

Budhwar, P., & Aryee, S. (2008). An introduction to strategic human resource management. *Strategic Human Resource Management: Building Research-based Practice*, 9-32.

Casio, W. F. (2013). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York,USA: McGraw-Hill Irwin.

Chuang, C., Jackson, S., & Jiang, Y. (2013). Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge. *Journal of Management*, 42(2), 524-554.

Conrad, H. (2009). From Seniority To Performance Principle: The Evolution Of Pay Practices In Japanese Firms Since 1990's. *Social Science Japan Journal*, 13(1), 115-135.

Curran, B., & Walsworth, S. (2014). Can you Pay Employees to Innovate? Evidence from the Canadian Private Sector. *Human Resource Management Journal*, 24(3), 290–306.

Darwish, T. (2013). *10 Strategic HRM and Performance: Theory and Practice*. Newcastle, United Kingdom: Cambridge Scholars Publishing.

Delaney, J., & Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949- 969.

Denisi, A., & Griffin R. (2005). *Human Resource Management*, New York, USA: Houghton Mifflin Company.

Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. New Jersey, USA: Pearson Education.

De Cieri, H., & Dowling, P. J. (2006). Strategic international human resource management in multinational enterprises: Developments and directions. *Handbook of research in international human resource management*, 15-35.

DeNisi, A., & Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: a review, a proposed model, and new directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 127-179.

Ericksen, J., & Dyer, L. (2005). Toward a strategic human resource management model of high reliability organization performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 907-928.

Elarabi, H., & Johari, F. (2014). The Impact of Human Resources Management on the Health

Care Quality, *Asian Journal of Management Sciences and Education*, 3(1).

Farndale, E., & Kelliher, C. (2013). Implementing Performance Appraisal: Exploring the

Employee Experience. *Human Resource Management*, 52(6), 879–897.

Fening, F., & Amaria, P. (2011). Impact of human resource management practices on small firm performance in a country in recession. *American Journal of Business Research*, 4(1), 23-54.

Fottler, M., & Khatri, N. (2010). *Strategic Human Resource Management in Health Care*. Bingley, United Kingdom: Emerald Group Publishing.

George, J. M., & Jones, G. R. (2008). *Understanding and Managing Organizational behavior*. New Jersey, USA: Pearson/Prentice Hall.

Green, C., & Heywood, J. (2008). Does performance pay increase job satisfaction? *Economica* from London School of Economics and Political Science, 75(300), 710–728.

Green, F. (2004). Why has work effort become more intense?, *Industrial Relations A Journal of Economy and Society*, 43(4), 709–741.

Guerra-Lopez, I. J. (2008). *Performance Evaluation: Proven Approaches for Improving Program and Organizational Performance*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.

Guest, D. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.

Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3) 263- 276.

Guest, D., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human Resource Management and Corporate Performance in the UK. *International Journal of Employment Relations*, 41(2), 291-314

Gujarati, D., & Porter, D. (2003). *Multicollinearity: What happens if the regressors are correlated? Basic econometrics*. New York City, USA: McGraw-hill publishing company.

Guest, D. E. (2001). Human resource management: when research confronts theory. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1092-1106.

Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.

Guthrie, J. P., Flood, P. C., Liu, W., & MacCurtain, S. (2009). High performance work systems in Ireland: human resource and organizational outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 112-125.

Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker and M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102-117). London: Psychology Press.

Haquec, R., Islam, S., Chowdhury, S., Akhter, R., & Rahman, M. (2013). HRM Practices and its Impact on Employee Satisfaction: A Case of Pharmaceutical Companies in Bangladesh. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 2(3), 62-67.

Heilbroner, L. R. (2011). *The Worldly Philosophers: The Lives, Times And Ideas Of The Great Economic Thinkers*. New York, USA: Touchstone.

Heneman, H, & Milanowski, A., (2007). *Assessing Human Resource Alignment: The Foundation for Building Total Teacher Quality Improvement*. Madison: University of Wisconsin, Wisconsin Center for Education Research, Consortium for Policy Research in Education.

Heywood, J., & Wei, X. (2006). Performance pay and job satisfaction. *Journal of Industrial Relations*, 48(4), 523–540.

Huselid, M. (1995). The impact of Human Resource Management practices on turnover, Productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-872.

Ichniowski, C., Shaw, K., & Pernnushi, G., (1997). The effect of human resource management practices on productivity. *American economic review*, 87(4), 291-313.

Jackson, S.E., Schuler, R.S. & Jiang, K., (2014). Strategic HRM: a review and framework, *Academy of Management Annuals*, 8(5), 1-56.

Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak D. P. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1448-1480.

Joudeh, M. (2010). *Human Resources Management*. , Amman, Jordan: Weal Publishing.

Kallimullah, A. R., Yaghoubi, N. M., & Moloudi, J. (2010). Survey of Relationship between Organizational Justice and Empowerment (A Case Study). *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 24(8), 165-171

Kang, S., & Yanadori, Y. (2011). Adoption and coverage of performance related-pay during institutional change: An integration of institutional and agency theories. *Journal of Management Studies*. 48(8), 1837-1865.

KHANNA, P. (2014). Recruitment & Selection: A need of the hour for organizational success. *International Journal of Research in Management & Technology* 4(3).

Koc, M., ÇAVUŞ, M., & Saraçoğlu, T. (2014). Human Resource Management Practices, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(9).

Koon, V. Y. (2015). The Impact of Strategic Human Resource Management on Employee

Outcomes in Private and Public Limited Companies in Malaysia, *Journal of human Values*, 21(2).

Koys, D. J., (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behaviour, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114.

Kumar, K. (2013). Training And Development Practices And Performance Of Sccl. *International Journal of Pharmaceutical Sciences and Business Management*. 1(1), 82-103.

Liao, Y. (2011). The effect of human resource management control systems on the relationship between knowledge management strategy and firm performance. *International Journal of Manpower*, 32 (5/6).

Lim, L. J. W., & Ling, F. Y. Y. (2012). Human resource practices of contractors that lead to job satisfaction of professional staff. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 19(1), 101–118.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work Motivation and satisfaction: light at the end of the tunnel. *Psychological Science* 1 (4), 240-46.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). New Directions in Goal-Setting Theory. *American Psychologist*, 57(12), 705-17.

Lowery, C., Beadles N.A., Krilowicz J., (2002), Note on the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior, *Psychological Reports*, 91(2), 607-617.

Lucas, R., & Deery, M. (2004). Significant developments and emerging issues in human resource management. *International Journal of Hospitality Management*, 23(5), 459-472.

Marchington, M., Rubery, J., & Grimshaw, D. (2011). Alignment, integration, and consistency in HRM across multi-employer networks. *Human Resource Management*, 50(3), 313-339.

Marco-Lajara, B., & Úbeda-García, M. (2013). Human resource management approaches in Spanish hotels: An introductory analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 339- 347.

Mahmood, A. (2013). Evaluation of the Degree to which Employee Satisfaction is related to Internal Marketing within Pakistani Universities. (Unpublished doctoral thesis). University of Salford, Salford, United Kingdom.

Majumder, T. (2012). Human Resource Management Practices and Employees' Satisfaction Towards Private Banking Sector in Bangladesh. *International Review of Management and Marketing* 2(1), 52-58.

Marín, G., Morales, A., & Sánchez, A. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on performance management and firm performance

Knowledge management and business results: mediating effect of human resources practices. *European Journal of Business Management and Economics*. 24(3).

McCormick, E. J., & Ilgen, D. R. (1980). *Industrial psychology*. New Jersey, USA: Prentice Hall.

Mondy, W. R., & Martocchio, J. (2012). *Human Resource Management*. Boston, USA: PEARSON Education Limited.

Moriones, B. A., & Larraza-Kintana, M. (2009). Profit-sharing plans and affective commitment: does the context matter?. *Human Resource Management*, 48(2), 207–226.

Mostafa, A. (2013). *The relationship between high performance HR practices and employee attitudes: the mediating role of public service motivation and person-organization fit* (Unpublished doctoral thesis) The University of Cardiff, Wales, United Kingdom.

Muhammad F., K. (2011). Role of Performance Appraisal System on Employees Motivation. *IOSR Journal of Business and Management*. 8(4), 66-83.

Murphy, K., & Cleveland, J. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. London, United Kingdom: SAGE Publications.

O'Brien, M., (2011). HR's Take on the Office. *Human Resource Executive Online*.

Ogbonnaya, C., Daniels, K., & Nielsen, K. (2017). Does contingent pay encourage positive employee attitudes and intensify work?. *Human Resource Management Journal*, 27(1) 94– 112.

Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next?. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.

Pattanayak, B. (2005). *Human resource management*, New Delhi, India: prentice hall of India publishing company.

Pendleton, A., Whitfield, K. & Bryson, A. (2009). The changing use of contingent pay at the modern British workplace', in W. Brown, A. Bryson, J. Forth and K. Whitfield (eds), *The Evolution of the Modern Workplace*, Cambridge: Cambridge University Press.

Petrescu, A., & Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 29(7), 651-667.

Price, A. (2007). *Human Resource Management in a Business Context*. (3th Ed.). London: Thomson Business Press.

Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.

Page, S., & Connell, J. (2006). *Tourism: A modern synthesis*: Cengage Learning EMEA. Patton, M. Q. (2005). *Qualitative research*. New Jersey: Wiley Online Library.

Ray, K., & Goppelt, J. (2011). Understanding the effects of leadership development on the creation of organizational culture change: a research approach. *International Journal of Training and Development*, 15(1), 58-75.

Renata, M. (2011). A New Measure of Employees Satisfaction. *Global Journal of Business Research*, 5(1).

Sekaran, U., & Bougie, R. (2003). *Business Research Methods*.

Sekaran, Uma, (2003). *Research Methods for Business*, New Jersey, United States: Wiley & Sons.

Sempane, M. E., Rieger, H. S., & Roodt, G. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture. *South African Journal of Industrial Psychology*, 28(2), 23–30.

Shadare, O. A., & Hamed, T. A. (2009). Influence of work motivation, leadership effectiveness and time management on employees' performance in some selected

industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 16, 7-17.

Shaukat, H., Ashraf, N., & Ghafoor, S. (2015). Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 23(2), 329-338.

Shay, S. T. (2006). A universalistic perspective for explaining the relationship between HRM practices and firm performance at different points in time. *Journal of Managerial Psychology*, 21(2), 109-130.

Shih, H., & Chiang, Y. (2005). Strategy alignment between HRM, KM, and corporate development. *International Journal of Manpower*, 26(6), 582-603.

Smith, R., & Meso, P. (2000). A resource based view on organizational knowledge management system. *Journal of knowledge management*, 4(3), 224-234.

Shahin, A., & Mahbod, M. A. (2007). Prioritization of key performance indicators: An integration of analytical hierarchy process and goal setting. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(3), 226-240.

Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of management journal*, 48(1), 50-68.

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (1996). Toward a typological theory of project management. *Research policy*, 25(4), 607-632.

Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.

Smith, J. A. (2004). Reflecting on the development of interpretative phenomenological analysis and its contribution to qualitative research in psychology. *Qualitative research in psychology*, 1(1), 39-54.

Suri, H. (2011). Purposeful sampling in qualitative research synthesis. *Qualitative Research Journal*, 11(2), 63-75.

Takeda, M. B., & Helms, M. M. (2010). The paradox of agreement and similarity: how goal (In) congruence and psychic distance may determine international human resource strategy success. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 10(2), 101-116.

Tang, T.-W., & Tang, Y.-Y. (2012). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 885-895.

Torrington, D., & Taylor, S. (2009). *Fundamentals of human resource management: managing people at work*: Pearson Education.

Tiwari, P., & Saxena, K. (2012). Human resource management practices: A comprehensive review. *Pakistan Business Review*, 669–705.

Towell, M. (2012). *How can coaching improve the effectiveness of Performance Management Conversations?* Doctorate of Mentoring and Coaching, Oxford Brookes University.

Umpress, E. E., K, Smith-Crowe., AP, B., J, D., & M. B. Watkins. (2007). When Birds of a Feather Flock Together and When They Do Not: Status Composition, Social Dominance Orientation, and Organizational Attractiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 396-409.

Van Dick, A. R., Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K. & Van Quaquebeke, N., (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1031-1052.

Vincent, S., & Joseph A. (2013). Challenges for human resource experts in Global scenerio. *International Journal of advancement in Research and Technology*, 2(4) 209-214.

Wang, Y. (2012). Recruitment and Retention of Knowledge Workers in Taiwan's High Technology Industry Kingdom.

Watson, T. J. (2010). Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 915–31.

Wood, S.J., & Wall, T.D. (2002). Human resource management and business performance. In P.B.Warr (Ed.), *Psychology at work*. Harmondsworth: Penguin,

Wright, A. (2013). Reward systems and organisation culture: an analysis drawing on three perspectives of culture (Unpublished doctoral thesis). University of Greenwich, London, United Kingdom.

Woodliffe, L. (2004). Rethinking consumer disadvantage: the importance of qualitative research. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(11), 523-531.

World Travel & Tourism Council (2014). *Travel & Tourism Economic Impact*. London, UK: World Travel & Tourism Council.

Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of management*, 28(3), 247-276.

Wright, P. M., Snell, S. A., & Dyer, L. (2005). New models of strategic HRM in a global context. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 875-881.

Zairi, M. (2000). Managing Customer Dissatisfaction through Effective Complaint Management Systems. *The TQM Magazine*, 12 (5), 331-335.

Zuelv, M. (2003). *People management*. Amman, Jordan: Dar Al-Safa for publication and distribution.

Adetowubo-King, S. A. (2018). Impact of strategic planning on organizational performance: A study of Unilever Nigeria Plc and May and Baker Nigeria Plc. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 9(2), 2229-5518.

Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2016). Decision Support Systems and its Role in Developing the Universities Strategic Management: Islamic University in Gaza as a Case Study. *International Journal of Advanced Research and Development*, 1(10), 33-47.

Al-Waleed, B. (2010). *Strategic Planning: Modern Concepts*, Amman, Al-Raya prints, Jordan.

Asuni, J. B. (2009). Understanding the Armed Groups of the Niger Delta. Retrieved online at <https://www.semanticscholar.org/paper/Understanding-the-Armed-Groups-of-the-Niger-Delta-Asuni/0981d72329a5578b3ae21fce4dcac6c3b99774f5> on 13/05/2020.

Azom, S. N. & Okoli, R. C. (2016). Trans-border governance and Boko Haram insurgency in Northeast Nigeria, 2009-2015. *South East Journal of Political Science*, 2(1), 142-161.

Abdallah, A., & Alkharabsheh, A. (2019). The Best Leadership Styles for Preventing the Educational Crisis. *Opción*, 35, 90-105.

Abo Murad, M., Al-Kharabsheh, A., & Al-Kharabsheh, A. (2021). Crisis Management Strategies in Jordanian Hotel Industry. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 12(2), 578-587.

Abo-Murad, M., & Abdullah, A. K. (2019). Turnover culture and crisis management: Insights from Malaysian hotel industry. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(2), 1-14.

Abo-Murad, M., Abdullah, A. K., & Jamil, R. (2019). Effect of the organizational culture on crisis management in hotel industry: A qualitative exploration. *International Journal of Entrepreneurship*, 23(2), 1-18.

Al-Malfi, M. (2017). The reality of applying crisis management in Kuwaiti government hospitals. Unpublished master's thesis in business administration. Al al-Bayt University, Jordan. (in Arabic).

Al-Khrabsheh, A. A. (2018). Impact of strategic planning on crisis management in the profit and non-profit sector in Jordan. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(5), 1-12.

Andreeva, T., & Garanina, T. (2016). Do all elements of intellectual capital matter for organizational performance? Evidence from Russian context. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 397-412.

Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page: London. Aswathapa, K, (2016). *Human Resource Management*. 3rd ed. TMH Publishing Inc.

Awwad, A. A. (2015). The extent of the contribution of organizational culture to facing crises, an applied study on the Ministry of National Economy in the southern governorates from the point of view of executives. Unpublished dissertation in Leadership and Management, Postgraduate Academy of Management and Politics, Gaza, Palestine.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of management*, 32(6), 898-925.

Bratton, J. (2007). *Strategic human resource management*. Human Resource Management içinde, Der: John Bratton,-Gold, Jeffrey, London: Palgrave Macmillan, London, 37-71.

Brockner, J., & James, E. H. (2008). Towards an understanding of when executives see crisis as opportunity. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 94-115.

Coombs, T. (2012) *Ongoing crisis communication* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Coombs, W. T. 2010. Crisis communication: A developing field. In R. L. Heath (Ed.), *The Sage handbook of public relations*: 477-488. Thousand Oaks, CA: Sage.

Coman, A., & Bonciu, C. (2016). Organizational culture in higher education: learning from the best *European Journal of Social Science Education and Research*, 3(1), 135-145.

Gracioli Camfield, C., Giacomello, C. P., & Sellitto, M. A. (2018). The impact of intellectual capital on performance in Brazilian companies. *Journal of technology management & innovation*, 13(2), 23-32.

Dan-Nwafor, C. C., Ogbonna, U., Onyiah, P., Gidado, S., Adebobola, B., Nguku, P., & Nsubuga, P. (2019). A cholera outbreak in a rural north central Nigerian community: An unmatched case-control study. Retrieved online at <https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-018-6299-3>

Gareth, R. J. (2010). *Organization theory: Design and Change*. New York: Pearson International.

Ghaderi, Z., Som, A. P. M., & Henderson, J. C. (2015). When disaster strikes: The Thai floods of 2011 and tourism industry response and resilience. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20 (4), 399–415.

Ghaderi, Z., Som, A. P. M., & Wang, J. (2014). Organizational learning in tourism crisis management: An experience from Malaysia. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 31(5), 627–648.

Goldman, E. F., & Casey A. (2010). Building a culture that encourages strategic thinking. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(2), 119 –128.

Hallaj, Y. (2018). The strategic role of human resources management in managing organizational crises - a field study on city councils in Lattakia Governorate. PhD Thesis, Business Administration, Tishreen University, Syria.

Holmgren, F. (2015). Crisis management. The nature of managing crises. Jonkoping International Business School. Master's Thesis.

Hutchins, H. M. (2008). What does HRD know about organizational crisis management? Not Enough! Read on. *Advances in Developing Human Resources*, 20(10), 1-11.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Texts and Cases*. United Kingdom, Prentice Hall International: 8th Ed.

Karam, M. G. (2017). The impact of strategic planning on crisis management of 5 star hotels. *Journal of Tourism Research*. 18, 2241-7931.

Karel, S., Adam, P., & Radomir, P. (2013). Strategic planning and business performance of micro, small and medium-sized enterprises. *Journal of Competitiveness*, 5(4), 57-72.

Kavale, S. (2012). The Connection between Strategy and Structure. *International Journal of Business and Commerce*, 1(6), 43-52.

Mogendorff, D. A. (2008). Crisis management. In, Jones, P., and Pizam, A. (edit.), *Handbook of hospitality operations and IT*, first edition, Butter Worth-Heinemann publications, Elsevier Ltd.

Monye, M .C., & Ibegbulem, A. B. (2018). Effect of strategic planning on organizational performance and profitability. *International Journal of Business & Law Research*, 6(2), 31-40.

Oparanma, A. O. & Wechie, I. (2014). Crisis management processes to ensure effective and continuous performance. *Journal of Business and Management*. 16(8), 01-04.

Patrik, N., & Richard, H. (2017). Proactive crisis management: Perceptions of crisis-awareness and crisis readiness in organizations in relation with their actual strategic initiatives against industrial crises caused by human errors. Master Thesis, department of Industrial Economics and Management. Blekinge Tekniska Hogskola.

Poister, H. T. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Management*, 70(1), 246-254.

Racherla, P., & Hu, C. A. (2009). Framework for knowledge-based crisis management in the hospitality and tourism industry. *Cornell hospitality Quarterly*, 50 (4), 1-17.

Rosenzweig, P. (2013). What Makes Strategic Decisions Different. *Harvard Business Review*, (92), 88-93.

Saka, R. O. (2014). Crisis management strategy and its effects on organizational performance of multinational corporations in Nigeria: Empirical evidence from Promassidor Ltd. *European Journal of Business and Management*. 6(23), 2222-2839.

Sandada, M., Pooe, D., & Dhurup, M. (2014), Strategic Planning And Its Relationship With Business performance among Small And Medium Enterprises in South Africa, *International Business & Economics Research Journal*, 13(3), 659-670.

Sawalha, I. H. S., Jraisat, L. E., & Al-Qudah, K. A. (2013). Crisis and disaster management in Jordanian hotels: Practices and cultural considerations. *Disaster Prevention and Management*, 22(3), 210-228.

Saleh, A M. (2020). The role of human capital in managing security crises, an analytical study of the opinions of a sample of leaders in the Ministry of Interior - Iraq. Unpublished Masters dissertation in Security Strategic Planning, University of Karbala, Iraq..

Secundo, G., De Beer, C., Schutte, C. S. L., & Passiante, G. (2017). Mobilising intellectual capital to improve European universities' competitiveness. *Journal of Intellectual Capital*, 18(3), 607-624.

Sharma, S., & Dharni, K. (2017). Intellectual capital disclosures in an emerging economy: status and trends. *Journal of Intellectual Capital*, 18(4), 868-883.

Sotirios, V., & Nikolaos, G. (2016). Measurement of strategic management effectiveness in tourism enterprises. Full Paper Proceeding at International Conference on Business, Economics, Social Science & Humanities. BESSH, 146(3), 41-45.

Steiner, G. A. (2010). *Strategic planning, what every manager must know*, the free press, A division of Macmillan Publishing Co., Inc & Collier MacMillan Publishers, London.

Vargo, J., & Seville, E. (2011). Crisis strategic planning for SMEs: finding the silver lining. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5619–5635.

Wang, J. & Ritchie, B. W. (2012). Understanding accommodation managers' crisis planning intention: An application of the theory of planned behavior. *Tourism Management*, 33, 1057–1067.

Wijetunge, W. A. D. S., & Pushpakumari, M. D. (2014). The Relationship between Strategic Planning and business Performance: An Empirical Study of Manufacturing SMEs in Western Province in Sri Lanka, *Kelaniya Journal of Management*, 03(1), 23-41.

Warter, I., & Warter, L. (2017). Aspecte etice dincolo de culturi. Caracteristici naționale versus coduri de etică [Ethical aspects beyond cultures. National characteristics versus codes of ethics]. *Tendențe și politici demografice ale României într-o Europă unită [Trends and demographic policies of Romania in a united Europe]*, 549-558.

Wunderlich, N., & Beck, R. (2017, January). Time for Climate Change: Leadership, IT Climate, and their Impact on Organizational Performance. In Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences.