

**Α.ΤΕΙ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΘΕΜΑ:  
Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ  
ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΣΤΟ  
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:  
ΚΑΛΛΙΓΑΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ  
ΛΕΠΕΝΙΩΤΗΣ ΣΥΜΕΩΝ**

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ ΘΕΜΑΤΟΣ:  
ΓΙΑΝΝΟΥΛΙΔΟΥ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ**

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2007**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	σελ. 4
1.1 Ξενοδοχεία και άλλοι χώροι διαμονής	σελ. 8
1.2 Travel Agents – Tour Operators	σελ. 11
1.3 Εστιατόριο -Μπαρ -χώροι εστίασης - επισιτιστικές Επιχειρήσεις	σελ. 15
1.4 Τουριστικό προϊόν	σελ. 16
1.4.1 Εννοιολογικό περιεχόμενο τουριστικού προϊόντος	σελ. 16
1.4.2 Λόγοι που κάνουν επιτακτική τη διαφοροποίηση Του τουριστικού προϊόντος	σελ. 18
1.4.3 Ο κύκλος ζωής του τουριστικού προϊόντος Ιδιαιτερότητες του τουριστικού προϊόντος	σελ. 19
1.4.4 Ξενοδοχειακό προϊόν	σελ. 21
1.4.5 Τουριστικά επαγγέλματα και η άσκηση τους	σελ. 24
1.4.6 Τουριστικά επαγγέλματα και η άσκηση τους	σελ. 25
<b>2. ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΙ ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>	σελ 28
<b>3.ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΥΠΑΡΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ</b>	σελ 30
<b>4.Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ</b>	σελ 33
<b>5.ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>	σελ 25
5.1 Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού	σελ. 39
5.2 Σχέσεις εργοδοσίας και εργαζομένων	σελ. 43
5.3 Συμμετοχή των εργαζομένων στη Διοίκηση των επιχειρήσεων	σελ. 44
5.4 Ο ρόλος της ηγεσίας	σελ. 46

5.5 Επικοινωνία και διαδικασία λήψης αποφάσεων	σελ. 48
5.6 Υπόδειγμα ηγεσίας	σελ. 52
5.7 Πρωτοποριακή μέθοδος αποδοτικής συμπεριφοράς	σελ. 53
5.8 Ανασταλτικοί παράγοντες	σελ. 55
5.9 Σχέσεις εργαζόμενων στον εργασιακό χώρο	σελ. 58
<b>6. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΞΩΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ</b>	σελ 61
6.1 Συνεργασία ξενοδοχειακών και λοιπών τουριστικών επιχειρήσεων	σελ. 61
6.2 Κράτος - Τουριστικές επιχειρήσεις Κράτος -Καταναλωτές τουριστικού προϊόντος	σελ. 67
6.3 Τουριστική Επιχείρηση – Πελάτες	σελ. 74
<b>7. ΑΠΟΣΤΑΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΘΕΩΡΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΑΞΗΣ</b>	σελ 83
Ερωτηματολόγιο	σελ. 84
VACANCES HELIADES (Ηλιάδες διακοπές στην Ελλάδα)	σελ. 85
LE GRAND BLUE HOTEL	σελ. 98
CANDIA HOTEL	σελ. 102
Προσωπικά συμπεράσματα	σελ. 104
<b>8. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>	σελ 106
<b>9. ΕΠΙΛΟΓΟΣ</b>	σελ 114
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	σελ 117
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	σελ. 120

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σήμερα είναι σε όλους γνωστό και γενικά αποδεκτό ότι ο τουρισμός αποτελεί ένα διεθνές κοινωνικοοικονομικό φαινόμενο μεγάλης σημασίας και γι' αυτό, τόσο οι χώρες προέλευσης των τουριστών όσο και οι χώρες υποδοχής τους, ενδιαφέρονται για την παρακολούθηση και καταμέτρηση του.

Το γεγονός ότι τα τουριστικά θέματα για πρώτη φορά αντιμετωπίζονται επιστημονικά στον αιώνα μας, δε σημαίνει ότι ο τουρισμός είναι φαινόμενο αυτού του αιώνα. Θα μπορούσε να πει κανείς ότι γεννήθηκε μαζί με τον άνθρωπο (ο άνθρωπος για εξεύρεση τροφής και επιβίωση ταξίδευε!!!), ακολουθώντας, όμως, εξελικτική πορεία και αλματώδη ανάπτυξη κατέκτησε τη σημερινή θέση του στην κοινωνία και στην οικονομία σαν μια από τις μεγαλύτερες πηγές εθνικού πλούτου.

Ο τουρισμός είναι ένα πολύπλοκο φαινόμενο, το οποίο μπορεί να παρατηρηθεί από πολλές πλευρές, ανάλογα με τα ενδιαφέροντα του

παρατηρητή Έτσι:

- Αν δούμε τον τουρισμό από την πλευρά του τουρίστα, τότε θα θεωρήσουμε ότι είναι μια ευκαιρία για ξεκούραση και ψυχαγωγία.

- Αν δούμε τον τουρισμό από την πλευρά της χώρας υποδοχής, τότε θα θεωρήσουμε ότι είναι πηγή συναλλαγματικής εισροής.

- Αν δούμε τον τουρισμό από την επιχειρηματική πλευρά, τότε θα θεωρήσουμε ότι είναι μία δραστηριότητα η οποία προσφέρει ευκαιρίες για κέρδος.

- Για πολλούς κατοίκους χωρών τουριστικής υποδοχής, ο τουρισμός είναι κλάδος που προσφέρει πολλές και διάφορες θέσεις εργασίας.

- Αν δούμε τον τουρισμό από την κοινωνιολογική πλευρά, τότε θα θεωρήσουμε ότι είναι μια δραστηριότητα η οποία εξυπηρετεί την επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων λαών.

Το φαινόμενο του τουρισμού μπορεί να εξεταστεί από πολλές αντιληπτικές γωνίες και να εκφραστεί με πολλές μορφές. Αποτελεί εργαλείο μείωσης του χάσματος κατανόησης ανάμεσα στις αναπτυγμένες χώρες, που είναι συνήθως οι «γεννήτριες» του τουρισμού ή οι «προσφέρουσες» και στις αναπτυσσόμενες χώρες που δέχονται τον τουρισμό ή είναι οι «αποδέκτες».<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Β.Ρούπας - Δ. Λαλούμης

Από το 1950 και μετά, ο τουρισμός αυξάνεται με εντυπωσιακούς ετήσιους δείκτες. Σε αυτή τη δυναμική ανάπτυξη οδήγησε πρώτα απ' όλα η αύξηση του κατά κεφαλήν εισοδήματος, η δικαιότερη διανομή του εθνικού εισοδήματος και του πλούτου, η βελτίωση των όρων απασχόλησης και της αμοιβής των εργαζομένων, η αστικοποίηση πολλών περιοχών και οι εξοντωτικές συνθήκες ζωής στα αστικά κέντρα, η αύξηση του ελεύθερου χρόνου των εργαζομένων λόγω μείωσης των ημερών και ωρών εργασίας, η απλούστευση των διατυπώσεων στις μετακινήσεις των ανθρώπων από κράτος σε κράτος, η εξέλιξη και η πρόοδος των μεταφορικών μέσων και τέλος η εκδήλωση αυξημένου ενδιαφέροντος από την πλευρά των κρατικών φορέων. Μια μορφή εκδήλωσης αυτού του κρατικού ενδιαφέροντος είναι η ίδρυση εθνικών οργανισμών που ως αντικείμενο τους έχουν αποκλειστικά τον τουρισμό.

Στις περισσότερες χώρες έχουν ιδρυθεί εθνικοί οργανισμοί τουρισμού, με κύρια αρμοδιότητα την ευθύνη για το σχεδιασμό της τουριστικής πολιτικής που περιλαμβάνει τους αναπτυξιακούς στόχους και προγράμματα, την ανάλυση των συντελεστών της τουριστικής προσφοράς και ζήτησης, τον έλεγχο των τουριστικών δραστηριοτήτων, τον συντονισμό ανάμεσα σε διάφορα κρατικά και μη κρατικά τουριστικά συμφέροντα, την προώθηση των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών στο εσωτερικό και κυρίως στο εξωτερικό και ορισμένες φορές τον έλεγχο της πολιτικής τιμών. Στη χώρα μας τις παραπάνω ευθύνες και αρμοδιότητες έχει ο γνωστός σε όλους Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού.

Ο τουρισμός σαν σύγχρονο φαινόμενο, χαρακτηρίζεται από ορισμένα βασικά στοιχεία εκ των οποίων τα κυριότερα θεωρείται ότι είναι η μαζικότητα, η ομαδικότητα και ο αυξανόμενος διεθνισμός. Η μεγάλη ανάπτυξη του τουρισμού και η ανάγκη για παροχή κάθε φύσεως υπηρεσιών εξειδικευμένων, είχε σαν αποτέλεσμα την δημιουργία και ανάπτυξη ανάλογων επιχειρήσεων, οι οποίες συγκροτούν την τουριστική βιομηχανία. Στη συγκεκριμένη, λοιπόν, βιομηχανία πρωταγωνιστούν τα μεγάλα διεθνή συγκροτήματα (αλυσίδες ξενοδοχείων), όπως SHERATON, LYDRA MARRIOTT, HILTON, κ.α.

Πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και οι μεσολαβητικές επιχειρήσεις που οικονομικά ανεξάρτητες ενεργούν μεταξύ των διαφόρων παραγωγών τουριστικών προϊόντων και των τελικών καταναλωτών, καθώς επίσης και οι αεροπορικές εταιρείες, των οποίων ο αριθμός συνεχώς ανέρχεται. (Για όλα αυτά θα κάνουμε λόγω και στη συνέχεια.)

Κάθε επιχείρηση μέσα στην τουριστική βιομηχανία εκτελεί ένα τμήμα της συνολικής παραγωγικής λειτουργίας που δημιουργεί το «Τουριστικό προϊόν». Τουριστικό προϊόν είναι το πολυσύνθετο-αμάλγαμα τουριστικών υπηρεσιών που ο συνδυασμός τους δημιουργείται είτε από τον ίδιο τον τουρίστα είτε του προσφέρεται σαν πακέτο από τις ταξιδιωτικές επιχειρήσεις. Η ζήτηση τέτοιων πακέτων στις μέρες μας είναι συνεχώς αυξανόμενη.

Σαν βασικά στοιχεία του τουριστικού προϊόντος μπορούν να θεωρηθούν τα τουριστικά θέλγητρα, οι τουριστικές εγκαταστάσεις και τα μέσα πρόσβασης. Ο πυρήνας του τουριστικού προϊόντος συνίσταται από την συνολική έλξη των φυσικών και πολιτιστικών αξιών που διαθέτει μια περιοχή, υποστηριζόμενη από μια ορθολογική ανάπτυξη της τουριστικής υποδομής.

Ατενίζοντας τον 21<sup>ο</sup> αιώνα, όλες οι εκτιμήσεις μιλούν για μια παγκόσμια οικονομία, της οποίας κινητήριες δυνάμεις θα είναι τρεις υπέρ-βιομηχανίες υπηρεσιών: η τεχνολογία πληροφοριών, οι τηλεπικοινωνίες και ο τουρισμός. Ο τουρισμός ως οικονομικό φαινόμενο εκτιμάται ότι παράγει ένα έργο που έφτανε τα 3,8 τρις δολάρια ΗΠΑ σαν καθαρά έσοδα το 1997, ήτοι το 10,7% του ΑΕΠ της παγκόσμιας οικονομίας. Οι επενδύσεις στον τουρισμό σε παγκόσμιο επίπεδο φτάνουν τα 801 δις δολάρια και οι εισπράξεις από τις κυβερνήσεις υπό τη μορφή φόρων ξεπερνούν τα 716 δις δολάρια. Η Ελλάδα κατείχε το 1997 την πρώτη θέση στις επενδύσεις με ποσοστό 25,8% επί του συνόλου των επενδύσεων.

Ως κοινωνικό φαινόμενο, η τουριστική βιομηχανία είναι ο μεγαλύτερος εργοδότης με 262 εκατομμύρια θέσεις εργασίας το 1997, που αντιστοιχεί στο 10% και πλέον της παγκόσμιας απασχόλησης. Η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας που προσφέρει ο τουρισμός έχει σχετικά χαμηλό κόστος συγκριτικά με τις άλλες βιομηχανίες. Επιπλέον η επένδυση στον τουρισμό αποδίδει ταχύτερα από ότι επενδύσεις σε άλλους κλάδους, πράγμα που σημαίνει ότι, εκτός των άλλων δεν είναι μόνο φθηνότερη αλλά και οι νέες θέσεις εργασίας δημιουργούνται πολύ νωρίτερα από ότι σε άλλους τομείς.

Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι ο τουρισμός είναι ένα σύνθετο οικονομικό - κοινωνικό φαινόμενο με επιπτώσεις σε όλους τους τομείς σε παγκόσμια κλίμακα.<sup>2</sup>

Δυστυχώς οι επιπτώσεις αυτές δεν είναι πάντα θετικές. Έτσι πολλές φορές η ανάπτυξη του τουρισμού έχει αρνητικές συνέπειες στο περιβάλλον (μόλυνση

---

<sup>2</sup> ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ: ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ Οκτώβριος '98

περιβάλλοντος, καταστροφή φυσικού περιβάλλοντος για την κατασκευή τουριστικών εγκαταστάσεων κ.λ.π.). Επίσης άλλο ένα πρόβλημα που παρουσιάζεται συχνά είναι η αλόγιστη και υπέρμετρη εκμετάλλευση του τουρισμού και ο παραγκωνισμός των άλλων κλάδων (π.χ. της γεωργίας).

Για ακόμη μια φορά οφείλουμε να παραδεχτούμε ότι τα προβλήματα αυτά δεν οφείλονται στη φύση του τουρισμού αλλά στην πλεονεκτική συμπεριφορά του ανθρώπου.

Πίνακας 8.1.: Κατανομή τουριστικού εργατικού δυναμικού (1990 - 1994)

α/α	Τομέας	Εργαζόμενοι	Ποσοστό %
1.	Διαμονή - Διατροφή (καταλύματα) <sup>+</sup>	288.000	48
2.	Μεταφορά - Διάκίνηση (τουρ. γραφεία) <sup>++</sup>	192.000	32
3.	Τουριστικές υπηρεσίες εν γένει <sup>+++</sup>	84.000	14
Σύνολο εργαζομένων στον τουρισμό		564.000	
4.	Αυτοαπασχολούμενοι γενικά <sup>++++</sup>	36.000	6
Γενικά σύνολα απασχόλησης		600.000	100
+	Κατά προσέγγιση τετραετίας		
++	Περιλαμβάνονται και κρουαζιερόπλοια		
+++	Εργαζόμενοι σε εκπαίδευση, κρατικές υπηρεσίες και οργανισμούς		
++++	Ιδίως σε καταστήματα ειδών λαϊκής τέχνης και μπαρ		

Για προαναφερόμενα είναι ενδεικτικά στοιχεία, αλλά θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και πολλά άλλα επαγγέλματα και ειδικότητες που αφορούν άμεσα ή έμμεσα στον τουρισμό. Συνεπώς τα προαναφερόμενα στοιχεία είναι κατά προσέγγιση, ενώ καθημερινά προκύπτουν και νέες τουριστικές δραστηριότητες.

Πηγή: Προσωπική έρευνα για το πιλοτικό πρόγραμμα του UNIVERSITY OF NOTTINGHAM – EMI GROUP <sup>31</sup>

## 1.1 Ξενοδοχεία και άλλοι χώροι διανομής

Τα ξενοδοχεία είναι οικονομικές μονάδες οι οποίες πωλούν φιλοξενία. Αποτελούν προϋπόθεση για την ύπαρξη τουρισμού και για οικονομικά οφέλη που προκύπτουν από αυτόν σε εθνικό επίπεδο. Επίσης τα ξενοδοχεία συμβάλλουν στη μείωση της ανεργίας και στην περιφερειακή ανάπτυξη της οικονομίας. Εκτός αυτών σημαντική είναι η συμβολή των ξενοδοχείων στην εισαγωγή συναλλάγματος και στην αύξηση των πόρων της κατά περιοχή τοπικής αυτοδιοίκησης.

Ο υποκλάδος των ξενοδοχείων συνίσταται από μια πλειάδα επιχειρήσεων διαφορετικής φύσης σε σχέση με το μέγεθος των μονάδων και το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών. Από τη μια πλευρά, υπάρχει η ομάδα των μικρών οικογενειακών εταιρειών τοπικής εμβέλειας που προσφέρει πρωταρχικά υπηρεσίες διαμονής, και από την άλλη είναι τα μεγάλα ξενοδοχεία, συχνά τμήματα «αλυσίδων», με υψηλή επαγγελματική λειτουργία και με την παροχή μιας πληθώρας υπηρεσιών, όπως εστιατορίου, μπαρ, αναψυχής, υγείας, συναλλάγματος, συνεδρίων κλπ.<sup>3</sup>

Μπορούμε να πούμε, λοιπόν, ότι ένα μεγάλο ξενοδοχείο αποτελεί μια σύνθετη επιχείρηση με πολλά σημεία πώλησης και διάφορες συμπληρωματικές υπηρεσίες. Όλες οι υπηρεσίες εκτελούνται και προσφέρονται από τα τμήματα εκμετάλλευσης και υποστήριξης (π.χ. υπνοδωμάτια, εστιατόριο).

Τα τμήματα εκμετάλλευσης δημιουργούν άμεσα έσοδα και το προσωπικό τους έρχεται σχεδόν συνεχώς σε επαφή με τους πελάτες. Αντίθετα τα τμήματα υποστήριξης δεν έχουν συνήθως καμία επαφή με τους πελάτες και συμβάλλουν στην πραγματοποίηση εσόδων κερδών μόνο έμμεσα. Στόχος όλων των παραπάνω τμημάτων είναι η παραγωγή και προσφορά ενός ολοκληρωμένου και ποιοτικά κατάλληλου ξενοδοχειακού προϊόντος.

Χαρακτηριστικό ενός ξενοδοχείου είναι ότι ενώ παρουσιάζει λειτουργικά πολλά κοινά με τις ομοειδείς του επιχειρήσεις, αποτελεί μια ξεχωριστή περίπτωση και επιδιώκει αυτή τη διάκριση και τη δημιουργία της δικής του ταυτότητας - εικόνας και του προϊόντος του.

---

<sup>3</sup> ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ/ΚΑΑΔΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ  
Φεβρουάριος '96



Το ξενοδοχειακό προϊόν είναι το σημαντικότερο, ίσως, τμήμα του τουριστικού προϊόντος, για αυτό και πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην ποιότητα του. Η επίτευξη αυτής της ποιότητας όμως είναι κάθε άλλο παρά εύκολη γιατί πρώτον τα ξενοδοχεία είναι πολύπλοκες επιχειρήσεις από τη φύση τους και δεύτερον γιατί πωλούν ετερογενή προϊόντα κάτω από ιδιάζουσες συνθήκες. Επιπλέον ο κάθε πελάτης έχει τις δικές του προδιαγραφές ποιότητας για το ξενοδοχειακό προϊόν το οποίο αγοράζει. Πολύ συχνά οι προδιαγραφές αυτές του πελάτη εξαρτώνται από την τιμή στην οποία αγοράζει το προϊόν. Έτσι μετά την ποιότητα του προϊόντος τους τα ξενοδοχεία πρέπει να εντείνουν την προσοχή τους στο θέμα της ορθολογικής τιμολόγησής τους.

Η Ελλάδα με 5892 περίπου μονάδες υψηλής κατηγορίας, με 194.000 δωμάτια και με 386.143 κλίνες των ξενοδοχείων και ξενοδοχειακών συγκροτημάτων της ανταποκρίνεται σχεδόν ικανοποιητικά στις πολύμορφες απαιτήσεις και ποικίλες ανάγκες του κάθε ενδιαφερόμενου επισκέπτη ή τουρίστα.

Η χώρα μας, χώρα παραδοσιακά τουριστική με ανεκτίμητης αξίας φυσικές ομορφιές, προσελκύει κάθε χρόνο στις τουριστικές της ζώνες όλες τις μορφές και τα είδη τουρισμού. Στις πιο γνωστές τουριστικές περιοχές της χώρας, όπως Κέρκυρα, Επτάνησα, Χαλκιδική, Πελοπόννησο, Κρήτη, Κυκλάδες, Δωδεκάνησα, καθώς και για εξειδικευμένο τουρισμό στην Αττική, οι υπάρχουσες ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις διαθέτουν πλούσιες ανέσεις και άρτια υποδομή. Λέγοντας άρτια υποδομή σήμερα, εννοούμε χώρους διασκέδασης, άθλησης, ψυχαγωγίας, άμεσης εξυπηρέτησης δίκτυα, όπως τράπεζα, τηλεπικοινωνίες καθώς και επαγγελματικούς χώρους.<sup>4</sup>

Στην Ελλάδα το 1990 σημειώθηκαν 44.037 χιλιάδες διανυκτερεύσεις έναντι 38.081 χιλιάδες το 1980, εξέλιξη που αντιστοιχεί σε μια αύξηση της τάξης του 15,6%. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται σε ευρωπαϊκή κλίμακα μια αύξηση των διανυκτερεύσεων σε ξενοδοχεία, με εξαίρεση το 1991 όπου υπήρξε ο πόλεμος στη Μ. Ανατολή που έπληξε τα ευρωπαϊκά ξενοδοχεία.

Τα ξενοδοχεία δέχονται πρωταρχικά δύο κατηγορίες πελατών, αυτούς που ταξιδεύουν για τουριστικούς λόγους (Holiday tourists) και αυτούς που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους (business travelers).

---

<sup>4</sup> ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ: ΤΑΞΙΔΙΑ ΔΙΑΚΟΠΕΣ Απρίλιος '96

Σε χώρες όπως η Γερμανία, η Δανία, το Ην. Βασίλειο και το Βέλγιο, οι περισσότεροι πελάτες των ξενοδοχείων έχουν επαγγελματικές ασχολίες. Αντίθετη είναι η κατάσταση σε χώρες όπως η Ελλάδα, η Ιρλανδία και η Γαλλία όπου την πρώτη προτεραιότητα έχουν οι τουρίστες. Ενδεικτικά, στην Ελλάδα η σύνθεση των επισκεπτών στα ξενοδοχεία έχει ως εξής: τουρίστες 68,3%, επιχειρηματίες 14%, αντιπρόσωποι συνεδρίων 6,8%, κυβερνητικοί ακόλουθοι 0,7% και λοιποί 10,2%.

Ένα σύγχρονο φαινόμενο του υποκλάδου των ξενοδοχείων είναι η συνεχώς αυξανόμενη συγκέντρωση, καθώς με την πάροδο του χρόνου μεγεθύνεται το μερίδιο αγοράς των μεγάλων ξενοδοχειακών «αλυσίδων». Τα 10 μεγαλύτερα συγκροτήματα σε ευρωπαϊκή κλίμακα έχουν τόσο μεγάλη δυναμικότητα, όση είναι αυτή των επόμενων 40 συγκροτημάτων από κοινού.

Η ανάπτυξη των «αλυσίδων» έχει συμβάλλει στην αύξηση της ομοιογένειας του υποκλάδου σε αρκετές ευρωπαϊκές οικονομίες. Η διεθνής εξάπλωση των «αλυσίδων» πραγματοποιείται μέσω διαφόρων μορφών, όπως άμεσων επενδύσεων (π.χ. συγχωνεύσεις και εξαγορές), joint ventures και franchising. Γενικά υποστηρίζεται ότι οι «αλυσίδες» εμφανίζουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα σε σχέση με τις ανεξάρτητες μονάδες.

Παρά την αύξηση του βαθμού συγκέντρωσης (σε μεγάλο βαθμό μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων), σημειώνεται ότι η δυνατότητα εισόδου και εξόδου στον υποκλάδο είναι σχετικά υψηλή και ο ανταγωνισμός παίρνει συχνά τοπικό ή περιφερειακό χαρακτήρα, που μπορεί να διεξάγεται είτε μεταξύ ξενοδοχειακών μονάδων είτε ανάμεσα σε ξενοδοχεία και σε μη ξενοδοχειακούς χώρους διαμονής (non- hotel establishments).

Ακόμα ένα χαρακτηριστικό της ξενοδοχειακής βιομηχανίας είναι η ανομοιομορφία στον αριθμό καθώς και στην ένταση εργασίας εργατικού δυναμικού. Αυτό οφείλεται στην ανισοροπία που διαπιστώνεται μεταξύ προσφοράς και ζήτησης από άποψη χρόνου και φυσικά έχει σημαντικές αρνητικές ψυχολογικές επιπτώσεις στους εργαζομένους.

Για το μέλλον προβλέπεται μια σχετικά περιορισμένη ανάπτυξη του ξενοδοχειακού κλάδου σε κοινοτική κλίμακα. Τόνωση της ζήτησης αναμένεται να

προέλθει από ης τουριστικές μετακινήσεις κατοίκων της νότιας και ανατολικής Ευρώπης, όπως και της Άπω Ανατολής.<sup>5</sup>

Τελειώνοντας θα ήθελα να αναλύσω λίγο περισσότερο τον όρο «ξενοδοχειακός κλάδος». Στον κλάδο αυτό, λοιπόν, περιλαμβάνονται τα κύρια και το μη κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα. Σαν κύρια εννοούμε τα ξενοδοχεία (πολυτελείας, Α, Β, Γ, Δ κατηγορίας) τα ξενοδοχεία επιπλωμένων διαμερισμάτων, μοτέλ, μπανγκαλόου, ξενοδοχεία αεροδρομίων, χιονοδρομικά δέντρα, υδροθεραπευτήρια, κλπ.

Ως μη κύρια τώρα ξενοδοχειακά καταλύματα θεωρούνται οι κατασκηνώσεις, οι πανσιόν, τα κρουαζιερόπλοια, τα ενοικιαζόμενα δωμάτια κλπ. Όλες οι παραπάνω επιχειρήσεις διαφέρουν όσον αφορά στις υπηρεσίες που προσφέρουν. Σχεδόν όλα τα κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα διαθέτουν εστιατόριο και προσφέρουν το προϊόν τους σαν πακέτο: κατάλυμα, διατροφή και διάφορες υπηρεσίες. Δεν συμβαίνει το ίδιο όμως και με τα μη κύρια που προσφέρουν μόνο κατάλυμα.

## **1.2 Travel Agents – Tour Operators**

Στη σύγχρονη τουριστική βιομηχανία υπάρχουν μεσολαβητικές επιχειρήσεις οικονομικά ανεξάρτητες μεταξύ τους που ενεργούν μεταξύ των διαφόρων παραγωγών τουριστικών προϊόντων και των τελικών καταναλωτών. Αυτές είναι:

1. Τουριστικές επιχειρήσεις χονδρικής πώλησης (οργανωτές ταξιδιών-  
tour operators)
2. Τουριστικές επιχειρήσεις Λιανικής Πώλησης (ταξιδιωτικές πρακτορεία –  
travel agents ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΑ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑ – TRAVEL AGENTS)

Ο οργανωτής ταξιδιών, αφού εκτιμήσει την αναμενόμενη ζήτηση στην τουριστική βιομηχανία, εξασφαλίζει έναν αριθμό θέσεων στα διάφορα συγκοινωνιακά μέσα, έναν αριθμό δωματίων στα διάφορα ξενοδοχεία και μια σειρά από άλλες υπηρεσίες. Προσφέρει μια πλήρη σειρά των παραπάνω υπηρεσιών σε ένα πακέτο που πωλεί μέσω των γραφείων του στους πελάτες, σε

---

<sup>5</sup> ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ/ΚΑΑΔΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ Φεβρουάριος '96

μια ορισμένη τιμή. Ο οργανωτής ταξιδιών θεωρείται ως χονδρέμπορος ή και ως παραγωγός ενός σύνθετου προϊόντος, του τουριστικού πακέτου. Αυτό γιατί πρώτα από όλα σχετίζεται άμεσα με την παραγωγή του τουριστικού πακέτου και στη συνέχεια αναλαμβάνει σημαντική πρωτοβουλία στις πωλήσεις και γενικά στο marketing, αφού τα κέρδη του εξαρτώνται άμεσα από την ικανότητα του να πωλήσει ένα σημαντικό αριθμό τουριστικών πακέτων. Η τιμή του τουριστικού πακέτου καθορίζεται με βάση ένα συντελεστή πληρότητας του μεταφορικού μέσου ή του ξενοδοχείου. Έτσι το κέρδος ενός οργανωτή ταξιδιών είναι εξαιρετικά ασταθές γιατί μικρές αλλαγές στον συντελεστή πληρότητας δημιουργούν τεράστιες διαφορές στο οικονομικό αποτέλεσμα αυτών. Οργανώνουν το τουριστικό πακέτο με βάση διάφορες κατηγορίες αεροπορικών ναύλων. Συνηθέστερη είναι η χρησιμοποίηση του ναύλου I.T.X. (Inclusive Tour Excursion) και του ναύλου I.T.C. (Inclusive Tour Charter)

Ο ταξιδιωτικός πράκτορας τώρα, είναι οικονομικά ασθενέστερος του τουρ οπερειτορ. Μπορεί να λειτουργεί αυτόνομα ή σε συνεργασία με τους τουρ οπερειτορ, αποτελώντας ένα είδος μεσολαβητή μεταξύ αυτών και των τουριστών. Διαθέτει συγκεκριμένα τουριστικά προϊόντα - υπηρεσίες, τα οποία πουλά μεμονωμένα ή σε συνδυασμό μεταξύ τους σαν ένα μικρό πακέτο.

Τα πακέτα αυτά μπορεί να είναι απλά ή σύνθετα έτσι ώστε να μπορούν να ικανοποιήσουν όσο το δυνατόν περισσότερες πελατειακές ομάδες και να εξυπηρετήσουν παράλληλα τα συμφέροντα των τουριστικών πρακτορείων.

Έχουμε λοιπόν, πολλών ειδών τουριστικά πακέτα ορισμένα απ'τα οποία είναι τα εξής:

- πακέτα περιήγησης
- κρουαζιέρες
- Fly and drive
- διακοπές ομαδικής ψυχαγωγίας και άθλησης ή club tours
- πακέτα που περιλαμβάνουν τα πάντα (full inclusive)
- αθλητικά πακέτα
- πακέτα νέων
- ξενοδοχειακά πακέτα
- πακέτα συνεδρίων
- πακέτα κινήτρων

- πακέτα θεραπευτικού τουρισμού κ.α.<sup>6</sup>

Σύμφωνα με το νόμο τα τουριστικά γραφεία διακρίνονται σε γραφεία εσωτερικού τουρισμού και γραφεία γενικού τουρισμού. Τα γραφεία εσωτερικού τουρισμού καλύπτουν αποκλειστικά τις ανάγκες ημεδαπών τουριστών μέσα στην Ελλάδα, ενώ τα γραφεία γενικού τουρισμού προσφέρουν όλες τις υπηρεσίες τους τόσο σε ημεδαπούς όσο και σε αλλοδαπούς πελάτες, εντός και εκτός της χώρας.

Οι μεγαλύτερες και κυρίαρχες επιχειρήσεις στον κλάδο πωλούν όλους τους τύπους ταξιδιών και όλους τους προορισμούς, στοχεύουν δηλαδή σε ολόκληρη την τουριστική αγορά.

Εκτός από αυτές τις επιχειρήσεις όμως υπάρχει ένας αριθμός από τους λεγόμενους σπεσιαλίστες. Είναι συνήθως μικρού ή μεσαίου οικονομικού μεγέθους επιχειρήσεις και το προϊόν που προσφέρουν στοχεύει σε συγκεκριμένες μικρότερες αγορές, όπως τουρίστες τρίτης ηλικίας, νέους, φοιτητές μαθητές. Η αγορά στόχος για αυτά τα γραφεία είναι συγκεκριμένη, γεγονός που διευκολύνει την οργάνωση τους και την διαμόρφωση της στρατηγικής που θα ακολουθήσουν. Αυτό σε συνδυασμό με τη συνεχή διεύρυνση των παραπάνω αγορών στις μέρες μας, προσφέρει στους σπεσιαλίστες μεγάλα περιθώρια κέρδους. Ορισμένοι σπεσιαλίστες απευθύνονται μόνο σε πελάτες συγκεκριμένης εθνικότητας προσαρμόζοντας τα πακέτα που προσφέρουν στις ιδιαιτερότητες και απαιτήσεις τους.

Οι τουρ οπηρειτορς προσπαθούν να κρατήσουν όσο το δυνατόν χαμηλότερο το επίπεδο της αύξησης των τιμών, μέσα σε μια έντονα ανταγωνιστική αγορά. Αυτό το πετυχαίνουν με μαζικές αγορές θέσεων στα μεταφορικά μέσα και δωματίων ή ακόμα και ολόκληρων επιχειρήσεων παραγωγής του τουριστικού προϊόντος απ' τη μια και με την προώθηση των πωλήσεων προς χαμηλού κόστους προορισμούς απ' την άλλη.

Τις περισσότερες φορές τα τουριστικά γραφεία συνάπτουν συμφωνίες και υπογράφουν συμβόλαια με τα ξενοδοχεία. Τα συμβόλαια αυτά μπορεί να έχουν τη μορφή «allotment», «On request», «Guarantee».

Η προσφορά και η ζήτηση διαμορφώνουν τις σχέσεις μεταξύ των δύο παραπάνω επιχειρήσεων οι οποίες μέσα σε ένα χρόνο περνούν τις εξής φάσεις :

- Low season

---

<sup>6</sup> ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Β.Ρούπας - Δ.Λαλούμης

- Middle
- High
- Pick season

Σκεπτόμενοι την έκταση αυτής της συνεργασίας συνειδητοποιούμε πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει κατανόηση και εμπιστοσύνη όχι μόνο μεταξύ ξενοδοχείων και τουριστικών πρακτορείων αλλά και μεταξύ όλων των επιχειρήσεων που μπαίνουν στον χώρο της συνεργασίας.

Ακόμα για τη μείωση του κόστους τα τουριστικά γραφεία χρησιμοποιούν εξελιγμένα ηλεκτρονικά προγράμματα τιμολόγησης, τα οποία προσφέρουν την πλέον συμφέρουσα τιμή πώλησης τουριστικών προϊόντων, εντοπίζοντας το χαμηλότερο κόστος, καθώς και άλλα προγράμματα. Η νέα τεχνολογία ανοίγει νέους δρόμους στην τουριστική βιομηχανία, πρώτα απ' όλα με την βελτίωση της επικοινωνίας μέσω των υπολογιστών. Αυτό έχει θετικές και αρνητικές συνέπειες για τα τουριστικά γραφεία. Όσον αφορά τις αρνητικές, οι τουρίστες μπορούν μόνοι τους να κανονίζουν το ταξίδι τους με τις αεροπορικές εταιρείες, τα ξενοδοχεία και τους άλλους προμηθευτές, γεγονός το οποίο ελαχιστοποιεί τον ρόλο των τουριστικών γραφείων.

Οι θετικές συνέπειες είναι ότι μέσω των συνεχώς εξελισσόμενων συστημάτων κρατήσεων, τα τουριστικά γραφεία μπορούν να αντεπεξέλθουν ικανοποιητικότερα στην αύξηση της ζήτησης για Taylor-made πακέτα, τα οποία απαιτούν αρκετό χρόνο για την οργάνωση τους.

Ένα άλλο φαινόμενο στο οποίο οδήγησε η ανάπτυξη της τεχνολογίας τα τελευταία 5 χρόνια είναι η ανάπτυξη των δικτύων (networks) των μεγάλων τουρ οπηρειτορ ώστε να αποκτούν μια υπερεθνικότητα και να οργανώνουν τη λειτουργία τους με μεγαλύτερη απόδοση και μικρότερο κόστος. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση τα δύο μεγαλύτερα ηλεκτρονικά δίκτυα των τουρ οπηρειτορ είναι το «Business Travel International (B.T.I) και το «Internet».

### **1.3 Εστιατόρια – Μπαρ - Χώροι Εστίασης - Επισιτιστικές Επιχειρήσεις**

Επισιτιστικές επιχειρήσεις ονομάζονται εκείνες που προσφέρουν φαγητά και ποτά στους τουρίστες. Μπορούμε να τις διακρίνουμε σε τρεις υποομάδες:

- Εστιατόρια
- Μπαρ - καφετέριες - ζαχαροπλαστεία
- Κέντρα διασκέδασης.

Τις παραπάνω επιχειρήσεις συναντάμε ανεξάρτητες ή ενσωματωμένες σε ένα ξενοδοχείο, ώστε να προσφέρεται στον πελάτη ολοκληρωμένο το πακέτο «κατάλυμα εστίαση». Σήμερα τα περισσότερα ξενοδοχεία διαθέτουν τουλάχιστον ένα εστιατόριο.

Ο υποκλάδος των εστιατορίων περιλαμβάνει μια ευρεία και ταυτόχρονα διαφοροποιημένη γκάμα επιχειρήσεων, η οποία αρχίζει από τα Fast Food και τα φαγητά σε πακέτο και καταλήγει στα εστιατόρια υψηλής μαγειρικής.

Η ζήτηση για υπηρεσίες εστιατορίων καθορίζεται από αρκετούς παράγοντες όπως είναι το διαθέσιμο εισόδημα, οι δημογραφικές συνθήκες, οι καταναλωτικές συνήθειες και το μέγεθος του τουρισμού.

Μεγάλη άνθηση εμφανίζουν σήμερα τα εστιατόρια τύπου Fast Food και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι εξαπλώθηκαν και στον ευρωπαϊκό χώρο οι αμερικανικές επιχειρήσεις.

Γενικά αξιοσημείωτες είναι οι επενδύσεις στον ευρωπαϊκό χώρο από επιχειρηματίες εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης (π.χ. Κινέζους, Ταϊλανδούς, Ινδούς, Βιετναμέζους, Ινδονήσιους) που έχουν οδηγήσει στην ανάπτυξη των επονομαζομένων «ethnic restaurants», τα μερίδια αγοράς των οποίων έχουν αυξηθεί τελευταία.

Οι προοπτικές ανάπτυξης του κλάδου σε ευρωπαϊκή κλίμακα είναι θετικές, παρά τα κάποια σημάδια στασιμότητας που παρουσιάστηκαν στις αρχές της τρέχουσας δεκαετίας της οικονομικής ύφεσης.

Όσο περισσότερο οι πολίτες μετακινούνται προς τα αστικά κέντρα και οι γυναίκες εντάσσονται στην παραγωγική διαδικασία, τόσο μειώνονται τα οικογενειακά γεύματα και αυξάνονται τα snacks, τα μικρά γεύματα, όπως και τα γεύματα στα εστιατόρια σαν είδος αναψυχής.

Θετικό ρόλο διαδραματίζουν ακόμη, η αύξηση των ενδοκοινοτικών ταξιδιών, των επισκεπτών από τρίτες χώρες και η γενικότερη εξάπλωση του τουρισμού (σύντομες διακοπές, διακοπές για δεύτερη φορά κλπ.).<sup>7</sup>

## **1.4 Τουριστικό Προϊόν**

### **1.4.1 Το εννοιολογικό περιεχόμενο του τουριστικού προϊόντος**

Το τουριστικό προϊόν είναι ένα ιδιόμορφο προϊόν που διαφέρει σημαντικά από άλλα προϊόντα.

Το τουριστικό προϊόν αποτελείται, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, από διάφορα επιμέρους προϊόντα όπως εξάλλου τα περισσότερα προϊόντα. Αναφορικά μπορούμε να επισημάνουμε το ξενοδοχείο, τη μεταφορά, τη διασκέδαση και το τράνσφερ. Τα κομμάτια που το δημιουργούν, σε αντίθεση μ' άλλα προϊόντα καταναλώνονται χωριστά σε διαφορετικούς χώρους και στιγμές. Αυτό το φαινόμενο εμφανίζεται και στα επιμέρους στοιχεία που αποτελούν τα τμήματα του τουριστικού προϊόντος. Το ξενοδοχείο για παράδειγμα, προσφέρει σε διαφορετικές χρονικές στιγμές και χώρους τα προϊόντα που συνθέτουν το ξενοδοχειακό όπως και το εστιατορικό προϊόν, το προϊόν του μπαρ, το προϊόν δωματίου.

Το πολυσύνθετο του τουριστικού προϊόντος εξηγεί κι ένα μέρος από τις δυσκολίες για την τυποποίηση του. Τα διάφορα κομμάτια του καλύπτονται από τις υπηρεσίες που προσφέρουν διαφορετικές επιχειρήσεις με διαφορετικό αντικείμενο, οι οποίες βρίσκονται πολλές φορές σε διαφορετικές χώρες και είναι πολύ δύσκολο να εξασφαλιστεί ένα κοινό επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών. Δεν εξαρτάται όμως μόνο από την ποιότητα των υπηρεσιών αλλά επηρεάζεται κι από άλλους παράγοντες όπως η τουριστική υποδομή, η φιλόξενη συμπεριφορά των μόνιμων κατοίκων, οι κλιματολογικές συνθήκες κτλ.

Μπορούμε να ορίσουμε το τουριστικό προϊόν ως ένα οποιοδήποτε τουριστικό αγαθό ή υπηρεσία που προσφέρεται μεμονωμένα ή συνδυασμένα στην τουριστική αγορά κι έχει την ιδιότητα να ικανοποιεί συγκεκριμένες τουριστικές ανάγκες ή επιθυμίες των ανθρώπων. Με αυτή την έννοια ο ορισμός του

---

<sup>7</sup> ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ- ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ /ΚΛΑΔΙΚΕΣ  
ΜΕΛΕΤΕΣ Φεβρουάριος '96



τουριστικού προϊόντος περιλαμβάνει αγαθά, υπηρεσίες, άτομα, προορισμούς, οργανισμούς και ιδέες. Κατά κύριο λόγο είναι ένα σύνθετο υπηρεσιών.

Τα τέσσερα βασικά συνθετικά στοιχεία που συνθέτουν το τουριστικό προϊόν στην απλούστερη μορφή του είναι τα εξής:

**α)** Ο τόπος προορισμού: έχει συνήθως συγκεντρωμένες πρώτες ύλες που δε μπορούν να μεταφερθούν αλλού για την παραγωγή τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών, όπως είναι για παράδειγμα τα φυσικά, κλιματολογικά και πολιτιστικά στοιχεία που ταυτόχρονα αποτελούν τα σημαντικότερα θέλγητρα του. Παρόλα αυτά θα πρέπει να ειπωθεί ότι τα στοιχεία αυτά από μόνα τους κάθε άλλο παρά αυτόματα να χαρακτηρίσουν μπορούν έναν τόπο προορισμού σαν τουριστικό. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να υπάρξουν και ορισμένες άλλες βασικές προϋποθέσεις όπως είναι τα έργα υποδομής και αναδομής, μα πάνω απ' όλα θα πρέπει ο τόπος προορισμού να είναι οικονομικά προσπελάσιμος κι αυτό για να μην επιβαρύνει δυσανάλογα το κόστος του τουριστικού προϊόντος και να το κάνει απρόσιτο για τους υποψήφιους τουρίστες.

**β)** Το μεταφορικό μέσο: με αυτό πραγματοποιείται το ταξίδι στον τουριστικό προορισμό. Το συνηθέστερο μεταφορικό μέσο που χρησιμοποιείται σήμερα για μικρές και μεγάλες αποστάσεις είναι αναμφίβολα το αεροπλάνο. Για μικρές πάλι αποστάσεις το τρένο, το λεωφορείο και κυρίως το επιβατικό αυτοκίνητο. Στη διαμόρφωση της τιμής του πακέτου καθοριστικό ρόλο παίζει το μέσο που θα επιλεγεί.

**γ)** Το κατάλυμα: είναι το μέρος που φιλοξενείται ο τουρίστας τόσο στον τόπο που επισκέπτεται όσο και κατά τη διάρκεια της τουριστικής μετακίνησης από τον τόπο της μόνιμης διαμονής στον τουριστικό προορισμό και αντίστροφα. Το κατάλυμα διαφέρει ως προς τον τύπο και την κατηγορία. Συγκεκριμένα, μπορεί να έχει τη μορφή ξενοδοχείου, μοτέλ, μπανγκαλόου, βίλας, σαλέ, διαμερίσματος, ξενώνα, κάμπινγκ κτλ. Το κόστος του καταλύματος σε συνδυασμό με τη μεταφορά καθορίζουν το κόστος του ταξιδιού.

**δ)** Τα τράνσφερ: εξασφαλίζουν την άνετη μεταφορά των τουριστών από το σημείο άφιξης τους στον τουριστικό προορισμό (λιμάνι, αεροδρόμιο, σταθμό) στο ξενοδοχείο ή οποιοδήποτε άλλο τόπο καταλύματος και αντίστροφα. Τα τράνσφερ γίνονται συνήθως με πολυτελή λεωφορεία ή mini - bus, ορισμένες φορές με ταξί ή

και λιμουζίνα εφόσον τράνσφερ αυτής της κατηγορίας συμπεριλαμβάνεται στο πακέτο ή το ζητάει ο πελάτης με assistant ή όχι.<sup>8</sup>

#### **1.4.2 Λόγοι που κάνουν επιτακτική τη διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος**

Οι τουριστικές ανάγκες ή επιθυμίες των ανθρώπων είναι θεωρητικά τουλάχιστον πολλές και διαφορετικές. Είναι πολύ φυσικό όταν ένα τουριστικό προϊόν μπορεί να ικανοποιήσει όσο το δυνατό περισσότερες από αυτές, να έχει και μεγαλύτερη ζήτηση από τα άλλα που κυκλοφορούν στην τουριστική αγορά. Γι' αυτό οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ σε μια τουριστική επιχείρηση πρέπει να φροντίζουν ώστε τα τουριστικά προϊόντα που παράγονται ή και πουλιούνται στην τουριστική αγορά να συγκεντρώνουν πρόσθετα ωφέληματα από εκείνα του ανταγωνισμού, για να μην αντιμετωπίζει προβλήματα η διάθεση τους σε πιθανούς αγοραστές. Στόχος κάθε τουριστικής επιχείρησης είναι η διαφοροποίηση του προϊόντος της, ώστε να ξεχωρίζει αυτό εύκολα στην τουριστική αγορά. Τρόποι διαφοροποίησης ομοειδών τουριστικών προϊόντων από τους παραγωγούς τους υπάρχουν πολλοί. Έτσι, μια ξενοδοχειακή επιχείρηση τριών αστέρων μπορεί να μην χρεώνει το πρόγευμα που προσφέρει στην πελατεία της ή ένας τουρ οπηρειτορ να προσφέρει ψυχαγωγία στο πακέτο διακοπών που πουλά χωρίς να τη χρεώνει στον αγοραστή ή μια αεροπορική εταιρεία να προσφέρει χωρίς επιπλέον χρέωση ζεστό γεύμα στην πελατεία της ακόμα και σε πτήσεις μικρής διάρκειας.

Υπάρχουν κι άλλοι τρόποι διαφοροποίησης που χρειάζονται περισσότερη οργάνωση. Η προβολή ορισμένων πλεονεκτημάτων όπως είναι το υψηλό επιπέδου σέρβις που προσφέρεται από μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, και το έμπειρο προσωπικό που διαθέτει μια αεροπορική εταιρεία συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της κάθε επιχείρησης. Ο ανταγωνισμός κάνει αισθητή την παρουσία τους στον τουριστικό κλάδο. Πολλές λοιπόν επιχειρήσεις μειώνουν τις τιμές διάθεσης τους κάτι που έχει οπωσδήποτε μεγάλη απήχηση στην πελατεία της τόσο στην ενεργή όσο και στην υποψήφια. Τέλος με το να προσάπτεται μια μάρκα ή ένα σύμβολο σ' ένα τουριστικό προϊόν, δεν επιτυγχάνεται μόνο η διαφοροποίηση του από άλλα ομοειδή ανταγωνιστικά προϊόντα αλλά ταυτόχρονα του προσδίδουν

---

<sup>8</sup> ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ Ν.Ηγουμενάκης

μια αξία που μπορεί να γίνει αμέσως αντιληπτή από τους αγοραστές του. Επιπλέον αναγνωρίζεται εύκολα. Όταν η προσήλωση από τους καταναλωτές σε κάτι γίνεται μεγαλύτερη αυτό αποτελεί εγγύηση ότι ποιοτικά είναι αυτό που ακριβώς θέλουν. Εμπιστοσύνη, λοιπόν, στην ποιότητα μιας επιχείρησης!<sup>9</sup>

### 1.4.3 Ο κύκλος ζωής του τουριστικού προϊόντος

Είναι αλήθεια ότι κανείς δε μπορεί να προβλέψει με ακρίβεια τη διάρκεια ζωής ενός τουριστικού προϊόντος. Παρ' όλα αυτά είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε την τροχιά που θα διαγράψει στη ζωή του. Έτσι λοιπόν ο κύκλος ζωής των περισσότερων τουριστικών προϊόντων, από την εμφάνιση του μέχρι τη στιγμή απόσυρσης του από την αγορά μπορεί να διαιρεθεί σε πέντε φάσεις και συγκεκριμένα στις εξής:

**Του λανσαρίσματος:** Το τουριστικό προϊόν, που στη φάση αυτή λανσάρεται στην τουριστική αγορά, πρέπει να γίνεται γνωστό στους πιθανούς αγοραστές του το αργότερο ταυτόχρονα με το λανσάρισμα του. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με ένα σωστό προγραμματισμό προώθησης. Στα αρχικά στάδια το ύψος των πωλήσεων είναι χαμηλό και η διανομή περιορισμένη. Η φάση αυτή είναι η κρισιμότερη απ' όλες τις άλλες, γιατί σ' αυτή θα κριθεί η μελλοντική τύχη του στην αγορά.

**Της ανάπτυξης:** Η ζήτηση για το τουριστικό προϊόν, που έχει γίνει αποδεκτό στην τουριστική αγορά, στη φάση αυτή αρχίζει να αυξάνει αισθητά αλλά παράλληλα αρχίζουν να παρουσιάζονται και οι πρώτοι ανταγωνιστές. Οι πωλήσεις του τουριστικού προϊόντος που λανσαρίστηκε με επιτυχία και τα πραγματοποιούμενα από τη διάθεση του κέρδη αυξάνουν σημαντικά λόγω και της μείωσης του παραγωγικού κόστους. Η περίοδος αυτής της φάσης μπορεί να διαρκέσει μήνες ή και χρόνια. Αυτό εξαρτάται από τη φύση του προϊόντος και τις ικανότητες των ανταγωνιστών να το μιμηθούν. Κύριο μέλημα της διοίκησης στη φάση αυτή είναι η σωστή διανομή του προϊόντος.

**Της ωριμότητας:** Το τουριστικό προϊόν του οποίου η ζήτηση του συνεχίζει να αυξάνει αισθητά στην τουριστική αγορά, στο τέλος της φάσης αυτής έχει πλησιάσει στο μέγιστο της αποδοχής του εκ μέρους των αγοραστών στους

---

<sup>9</sup> ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ Ν. Ηγουμενάκης

οποίους απευθύνεται. Τα κέρδη είναι όχι μόνο σημαντικά αλλά και αυξανόμενα. Επίσης σ' αυτό το επίπεδο αρχίζει στο πλαίσιο του ανταγωνισμού μεταξύ των τουριστικών επιχειρήσεων η εισαγωγή νέων τουριστικών προϊόντων στην τουριστική αγορά, με αποτέλεσμα να ξεσπά ένας πόλεμος μαρκών ή λογοτύπων από τη μια μεριά και των τιμών από την άλλη. Ουσιαστική είναι η συμβολή της προώθησης των πωλήσεων και των καλών δημοσίων σχέσεων.

**Του κορεσμού:** Οι πωλήσεις στη φάση αυτή φθάνουν στο μέγιστο και σταθεροποιούνται αρχικά. Καμία όμως προσπάθεια των υπευθύνων του μάρκετινγκ της επιχείρησης δεν μπορεί να πετύχει αύξηση των πωλήσεων του προϊόντος της στην αγορά, όταν αυτή παρουσιάζεται κορεσμένη. Ο κορεσμός επέρχεται όταν οι ανταγωνίστριες τουριστικές επιχειρήσεις αρχίζουν ν' αντιγράφουν το τουριστικό προϊόν ή να το τελειοποιούν, με αποτέλεσμα να μειώνεται η δημοτικότητα του και κατ' επέκταση η ζήτησή του στην αγορά.

Σ' αυτή τη φάση τόσο οι πωλήσεις όσο και τα κέρδη από τη διάθεση του προϊόντος αρχίζουν βαθμιαία να μειώνονται εξαιτίας του γεγονότος ότι η ζήτηση αρχίζει να στρέφεται προς τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Η διοίκηση προσπαθεί με κάθε τρόπο να κρατήσει την πελατεία της. Για το λόγο αυτό μειώνει αλληπάλληλα την τιμή διάθεσης του προϊόντος στην αγορά ενώ συχνά επιχειρεί μικρές βελτιώσεις ή τροποποιήσεις.

**Της παρακμής:** Το τουριστικό προϊόν στη φάση αυτή χάνει ολοένα και περισσότερο την προτίμηση των αγοραστών του, με αποτέλεσμα οι πωλήσεις του στην αγορά να πέφτουν ραγδαία. Ο περιορισμός τους συνεπάγεται τον περιορισμό της παραγωγής, γεγονός το οποίο έχει αναπόφευκτα σαν συνέπεια την αύξηση του, κατά μονάδα κόστους του προϊόντος και την προσθήκη ενός ακόμα προβλήματος για την τουριστική επιχείρηση που το παράγει και διαθέτει στην αγορά. Έτσι λοιπόν μόνο λίγοι αγοραστές του παραμένουν πιστοί σε αυτό μέχρι τέλους δηλαδή μέχρι να συμπληρωθεί ο κύκλος ζωής του τουριστικού προϊόντος. Ο μόνος τρόπος γι' αυτήν την τουριστική επιχείρηση να αποφύγει ένα οριστικό οικονομικό αφανισμό είναι να προσπαθήσει να ανανεώσει το προϊόν της ή να λανσάρει ένα νέο προϊόν στην αγορά που ικανοποιεί παλιές ή καινούριες ανάγκες ή επιθυμίες των αγοραστών τους.

Υπάρχουν επίσης κάποιες περιπτώσεις όπου ένα τουριστικό προϊόν δεν περνάει τις πέντε προαναφερθείσες φάσεις λόγω μιας εμπορικής αποτυχίας. Τα αίτια αυτής δεν πρέπει ν' αναζητηθούν στον έντονο ανταγωνισμό αλλά κυρίως

στην αδυναμία του να ικανοποιήσει συγκεκριμένες τουριστικές ανάγκες ή επιθυμίες των αγοραστών του, στη λαθεμένη τιμολόγηση του και στην άκαιρη πρόσκληση μιας ενεργούς ζήτησης του.<sup>10</sup>

#### **1.4.4 Ιδιαιτερότητες του τουριστικού προϊόντος**

Το τουριστικό προϊόν χαρακτηρίζεται και ξεχωρίζει για τις ιδιαιτερότητες του. Οι άνθρωποι που ασχολούνται μ' αυτό πρέπει να είναι γνώστες προκειμένου να το διαθέσουν σωστά.

Αρχικά θα αναφερθούμε στη δυναμική του τουριστικού προϊόντος όπου το κάνει περισσότερο ευπαθές. Αυτό διαμορφώνεται ασταμάτητα μέσα στο χρόνο των διακοπών και παίρνει την τελική του μορφή με τη λήξη του. Κατά τη διάρκεια της εξέλιξης του μπορεί να συμβεί ένα γεγονός το οποίο να αλλάξει αρνητικά ή θετικά την εικόνα του. Γι' αυτό κανείς δεν μπορεί να προβλέψει με ακρίβεια την εξέλιξη του.

Δεύτερο χαρακτηριστικό του είναι ότι δε μεταφέρεται αλλά καταναλώνεται στο χώρο και τη στιγμή που παράγεται. Αυτό αναγκάζει τους καταναλωτές να μεταφέρονται οι ίδιοι στο χώρο προσφοράς του και περιορίζει τις επιχειρήσεις ως προς τις δυνατότητες παραγωγής τους.

Η εποχικότητα του τουρισμού είναι ευρέως γνωστή. Σε όλες σχεδόν τις χώρες το πλήθος των τουριστών παρουσιάζει αυξομειώσεις ανάλογα με την εποχή. Οι γιορτές και οι αργίες σε συνδυασμό με την παροχή άδειας στους εργαζόμενους αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη διεξαγωγή ταξιδιού.

Ο εργαζόμενος πληθυσμός στον τουρισμό, τείνει να εξογκώνεται κατά τη διάρκεια της υψηλής περιόδου και να συρρικνώνεται κατά τη διάρκεια της χαμηλής περιόδου. Η αναλογία της εποχικότητας της δουλειάς σ' όλο το χρόνο πλήρους απασχόλησης είναι μεγαλύτερη στις χώρες που εξαρτώνται πολύ από τον ήλιο για να προσελκύσουν τους τουρίστες τους. Σε μερικές μεσογειακές χώρες όπως η Ελλάδα, η μεγάλη πλειονότητα της εργασίας που σχετίζεται με τον τουρισμό είναι εποχιακή και διαρκεί μόνο μεταξύ των μηνών Μαΐου και Οκτωβρίου. Πολλές χώρες προσπαθούν να διευρύνουν την περίοδο αιχμής αλλά

---

<sup>10</sup> ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ Ν.Ηγουμενάκης

δεν έχουν πετύχει το σκοπό τους, ώστε να έχουν τουρισμό καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου.

Το γεγονός ότι το τουριστικό προϊόν είναι ευαίσθητο απέναντι σε τρομοκρατικές ενέργειες, εμπόλεμες καταστάσεις ή άλλου είδους απρόοπτα συμβάντα, αποτελεί άλλη μία ιδιαιτερότητα. Η εκδήλωση ενός τέτοιου γεγονότος είναι ικανή να μειώσει την εισροή τουριστών κατά ένα μεγάλο ποσοστό. Αυτό έχει σα συνέπεια να πλήττονται όλοι οι παραγωγικοί - οικονομικοί κλάδοι που σχετίζονται με τον τουρισμό.

Ο κάθε καταναλωτής του τουριστικού προϊόντος αποτελεί μία ειδική περίπτωση. Ο κάθε τουρίστας επιλέγει συγκεκριμένο προϊόν και το πληρώνει πιστεύοντας ότι με την επιλογή αυτή θα καλύψει ορισμένες ανάγκες και επιθυμίες του. Κατά κάποιο τρόπο απαιτεί από το προσωπικό των τουριστικών επιχειρήσεων, να καλύψει στο έπακρο οποιαδήποτε επιθυμία του. Χρειάζεται λοιπόν ειδική μεταχείριση ο καθένας, προκειμένου να ευχαριστηθεί ο πελάτης και να καρπωθεί τις ωφέλειες άμεσες ή έμμεσες ο εργαζόμενος.<sup>11</sup>

Ο πελάτης στον τουρισμό προσδοκά αναψυχή και ευχαρίστηση και αυτό είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό που κάνει τον τουρισμό να ξεχωρίζει από τις άλλες δουλειές.

Ακόμα και οι επιχειρηματίες που επισκέπτονται ένα τόπο, προσδοκούν να ξεκουραστούν και να διασκεδάσουν τους εαυτούς τους εκτός των ωρών εργασίας. Φυσικά αυτή η διασκέδαση γίνεται δυνατή μόνο από τη σκληρή δουλειά αυτών που εργάζονται για να παραλάβουν, ταΐσουν, διασκεδάσουν, πληροφορήσουν και καθαρίσουν για τους τουρίστες. Τα πολυτελή επίπεδα ζωής σε μερικά ξενοδοχεία είναι δυνατά μόνο με τη σκληρή δουλειά ενός ολόκληρου «στρατού» προσωπικού. Το να οδηγήσεις εκατοντάδες από τουρίστες σ' ένα αεροσκάφος, μπορεί να είναι δύσκολο και αγχώδες θέμα για το προσωπικό του αεροδρομίου και το να απαντήσεις στην ίδια ερώτηση για εκατοστή φορά στο τέλος μιας μακριάς και δύσκολης μέρας, μπορεί να δοκιμάσει την υπομονή οποιουδήποτε φύλακα μουσείου. Αλλά ο τουρίστας που αναζητά τη διασκέδαση όλη την ώρα, περιμένει να εξυπηρετηθεί από το προσωπικό που βοηθά να δημιουργηθεί γενική ατμόσφαιρα αναψυχής.

---

<sup>11</sup> ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ Ν.Ηγουμενάκης

Ακόμη ένα χαρακτηριστικό του τουριστικού προϊόντος και ιδιαίτερα του ξενοδοχειακού είναι ότι η προσφορά του απαιτεί εργασία όλο το 24ωρο. Ο τουρίστας χρειάζεται φροντίδα 24 ώρες το 24ωρο, επτά ημέρες την εβδομάδα. Μπορεί να φτάσουν στους προορισμούς τους στις 3 το πρωί με νυχτερινή πτήση και χρειάζονται να συναντήσουν το προσωπικό του αεροδρομίου και τους αντιπροσώπους των τουριστικών γραφείων. Όταν ο τελευταίος τουρίστας εγκαταλείπει το night club, οι κουζίνες των ξενοδοχείων ξαναζωντανεύουν για να ετοιμάσουν το πρωινό. Η reception του ξενοδοχείου έχει υπαλλήλους καθ' όλη τη διάρκεια της νύχτας. Πολλές καντίνες στους δρόμους δεν κλείνουν ποτέ. Γι' αυτό το λόγο η εργασία βάρδιας είναι σημαντικός παράγοντας στην τουριστική εργασία. Πολλές τουριστικές επιχειρήσεις διαιρούν το 24ωρο σε τρεις 8ωρες βάρδιες, για να καλύψουν το προσωπικό που χρειάζεται. Όχι λιγότερο η υπερωρία είναι επίσης συνηθισμένη στον τουρισμό για να καλύψει απουσίες προσωπικού ή ανεπάρκεια προσωπικού.

θα θέλαμε επίσης να αναφερθούμε σε άλλη μία ιδιαιτερότητα που παρουσιάζει η εργασία για την παραγωγή και διάθεση του τουριστικού προϊόντος. Πρόκειται για την καθημερινή επαφή με διαφορετικούς ανθρώπους, κυρίως από άλλες χώρες. Ένας μπάρμαν στη Μύκονο, συνηθίζει να εξυπηρετεί πελάτες από διαφορετικές χώρες κάθε μέρα. Ο πελάτης στον τουρισμό είναι πάντα κάποιος απ' έξω από την κύρια περιοχή, όπου θα μπορούσε να είναι για διακοπές ή για ένα μικρό διάλειμμα. Το να εργάζεσαι για τον τουρισμό σημαίνει να έρχεσαι σε επαφή με μεγάλους αριθμούς ανθρώπων έξω από την περιοχή ή την χώρα στην οποία ανήκει το προσωπικό που εργάζεται στον τουρισμό. Οι ξεναγοί, οι σερβιτόροι, οι διευθυντές αρχαιολογικών χώρων κλπ., όλοι εξαιτίας της δουλειάς τους έρχονται σε συχνή επαφή με τους επισκέπτες. Φέρνοντας τους εργαζόμενους στον τουρισμό σε επαφή με ανθρώπους από άλλα μέρη, η τουριστική εργασία μπορεί να τους εισαγάγει σε τρόπους ζωής και επίπεδα ζωής που είναι διαφορετικά από τα δικά τους.

### **1.4.5 Ξενοδοχειακό Προϊόν**

Στα πλαίσια του τουριστικού προϊόντος περιλαμβάνεται το ξενοδοχειακό. Κάθε επιχείρηση λειτουργεί μεμονωμένα προκειμένου να δημιουργήσει ένα προϊόν ικανό να προσελκύσει και να ικανοποιήσει κατά το μέγιστο δυνατό τους δυνητικούς πελάτες. Βασικός στόχος της πολιτικής του προϊόντος είναι η υλοποίηση του ξενοδοχειακού προγράμματος παραγωγής αγαθών και παροχής υπηρεσιών, για μια άριστη εξυπηρέτηση των αναγκών και επίδοσης του ξενοδοχείου. Προϋπόθεση για την επίτευξη του παραπάνω βασικού στόχου αποτελεί η πραγματοποίηση των ακόλουθων επιμέρους στόχων:

α) Η αναγνώριση ότι οι ανάγκες και επιθυμίες των πελατών έχουν το προβάδισμα δηλαδή προηγούνται των οποιοδήποτε σκοπιμοτήτων τεχνικής, οικονομικής ή οργανωτικής φύσης. Επομένως αποτελεί επιτακτική ανάγκη η σταθεροποίηση της ποιότητας των αγαθών και υπηρεσιών που παρέχονται στο ξενοδοχείο ή από αυτό.

β) Σε συνεργασία με τη διοίκηση και τον τομέα επισιτισμού καθώς επίσης και σε συνεργασία και με τους άλλους τομείς του ξενοδοχείου, επιδιώκεται η οργανωμένη διαμόρφωση και ανάπτυξη των ειδικών προϊόντος αλλά και του συνολικού προϊόντος του ξενοδοχείου. Μπορούμε να αναφέρουμε ένα παράδειγμα λέγοντας ότι, δεν αρκεί μόνο η προετοιμασία του αριθμού των μενού στο μαγειρείο ή των κουβέρ στο εστιατόριο. Είναι ανάγκη να μπορούν αντίστοιχα να σερβιριστούν την κατάλληλη ώρα και στον ταχύτατο χρόνο.

γ) Η δημιουργία πολλαπλών και συνεχών πρωτοβουλιών για τη διαμόρφωση νέων προϊόντων και τη βελτίωση όσων ήδη προσφέρονται.

δ) Η αριστοποίηση της συνολικής ξενοδοχειακής προσφοράς μέσω του τομέα εφοδιασμού (ποιότητα αγαθών, ποσότητα, όροι αποθήκευσης, παράδοσης και πληρωμής) των παραγωγικών τμημάτων και τη συνεχή αναβάθμιση των υπηρεσιών (πρόσληψη έμπειρου κι εκπαιδευμένου προσωπικού).



#### 1.4.6 Τουριστικά επαγγέλματα και η άσκηση τους

Ίσως περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη εργασία οι άνθρωποι που εργάζονται στον τουρισμό συμβάλλουν αποφασιστικά στην επιτυχία αυτής της επιχείρησης σ' οποιοδήποτε μέρος του κόσμου. Ελκυστικά ξενοδοχεία, εξαιρετικά δίκτυα μεταφοράς και ένας αριθμός από ενδιαφέροντα πράγματα που θα δουν ή θα κάνουν, δεν θα επιτύγχαναν την προσέλκυση των τουριστών, αν οι άνθρωποι που εργάζονται στη βιομηχανία αυτής δεν ανταποκρίνονταν στις προσδοκίες των τουριστών.

Τα επαγγέλματα και οι στάσεις αυτών που εργάζονται άμεσα σε όλους τους τομείς του τουρισμού, είναι ο κύριος παράγων που επισημαίνουν οι τουρίστες και αυτό που θυμούνται όταν επιστρέφουν στην πατρίδα τους.

Η αδέξια σερβιτόρα που ρίχνει τη σούπα, ο οδηγός του λεωφορείου που απαντά άσχημα στην απορία του ταξιδιώτη, ο ξεναγός με πολύ φτωχή γνώση της γλώσσας των τουριστών ή ο διευθυντής του εστιατορίου που αντιδρά άσχημα στο παράπονο ενός πελάτη, δεν αφήνουν καλή εντύπωση στους τουρίστες που έρχονται σε άμεση επαφή με αυτούς τους ανθρώπους. Συχνές περιπτώσεις αυτού του είδους κακής συμπεριφοράς, μπορεί να τους αποθαρρύνουν να ξαναγυρίσουν σ' αυτό τον τόπο και μπορεί να μεταφέρουν άσχημες αναφορές στον τόπο τους όταν γυρίσουν, αποθαρρύνοντας τους άλλους να πάνε στον ίδιο προορισμό.

Οι διευθυντές και οι ιδιοκτήτες των τουριστικών διευκολύνσεων, όπως και οι κυβερνήσεις σ' όλο τον κόσμο, αντιλαμβάνονται ότι οι άνθρωποι που εργάζονται στον τουρισμό παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία ή την αποτυχία της βιομηχανίας. Γι' αυτό το λόγο έχει εκδηλωθεί μεγάλο ενδιαφέρον για τα επαγγέλματα και τις στάσεις τα οποία πάνε μαζί, για να κάνουν επιτυχημένο και επαγγελματία τον υπάλληλο του τουρισμού.

Με τον ίδιο τρόπο, η τουριστική βιομηχανία έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά που την ξεχωρίζουν από τις άλλες βιομηχανίες και αυτοί που εργάζονται στον τουρισμό είναι απαραίτητο να επιδεικνύουν ειδικές επαγγελματικές ικανότητες και στάσεις, ο συνδυασμός των οποίων είναι μοναδικός στον τουρισμό.

Η συνεχής επιμόρφωση του προσωπικού είναι ζωτική για να διατηρούνται οι ικανότητες αυτές ψηλά. Οι επαγγελματικές ικανότητες διαφέρουν από δουλειά

σε δουλειά, αλλά υπάρχουν ορισμένες ικανότητες και στάσεις που οι τουρίστες προσδοκούν απ' όλο το προσωπικό που έρχονται σε επαφή.

Πρώτα απ' όλα από τους υπαλλήλους στον τουρισμό απαιτείται η ικανότητα να κάνουν τον επισκέπτη να αισθάνεται ευπρόσδεκτος, αξιοπρόσεκτος και πεπεισμένος ότι απολαμβάνει την καλύτερη εξυπηρέτηση που περιμένει στο αεροπλάνο, στο ξενοδοχείο, στην αναψυχή κλπ. Η ανάγκη των τουριστικών υπαλλήλων να έχουν καλές επαγγελματικές σχέσεις με τον πελάτη, είναι σχετική με τις προσδοκίες του επισκέπτη για αναψυχή και άνεση, παρά το ότι βρίσκεται μακριά από την πατρίδα. Οι επισκέπτες προσδοκούν λοιπόν το τουριστικό προσωπικό που τους εξυπηρετεί, να είναι χαρούμενο, ευγενικό και εξυπηρετικό όλη την ώρα. Χωρίς αμφιβολία υπάρχουν άνθρωποι στον τουρισμό, που ειλικρινά απολαμβάνουν να έρχονται σε επαφή με το κοινό και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του, ιδίως σε χώρες με παράδοση στην ευγένεια και τη φιλοξενία προς τους επισκέπτες ή σε προορισμούς που δέχονται λίγους επισκέπτες και όπου οι τουρίστες εξακολουθούν να αποτελούν ένα νεωτερισμό. Για τους περισσότερους εν τούτοις, η ικανότητα να παραμένουν χαρούμενοι και συνεργάσιμοι, είναι κάτι που πρέπει να μάθουν και κάτι για το οποίο πρέπει να φροντίσουν σαν μέρος της επαγγελματικής στάσης στη δουλειά, παρά κάτι το οποίο είναι έμφυτο και φυσικό.

Το προσωπικό αναμένεται να συμπεριφέρεται με ένα τρόπο φιλόξενο προς τους τουρίστες, ειδικά αν είναι τα πρώτα μέλη του προσωπικού που έρχονται σε άμεση επαφή με τους επισκέπτες, όπως οι receptionist των ξενοδοχείων ή το προσωπικό που πουλά εισιτήρια της εισόδου των τουριστικών τόπων αναψυχής για παράδειγμα.

Είναι επίσης επιθυμητό όλο το προσωπικό να είναι ευγενικό, να δείχνει αβρότητα στις διαπραγματεύσεις με τους πελάτες. Οι πολιτιστικές διαφορές εδώ είναι σημαντικές, γιατί διαφορετικοί άνθρωποι απ' όλο τον κόσμο δείχνουν αβρότητα και ευγένεια με διαφορετικούς τρόπους. Όπως οι τουρίστες ταξιδεύουν όλο και περισσότερο μακριά σε νέους προορισμούς, έρχονται σε επαφή με πολιτισμούς που διαφέρουν από τον δικό τους και παρεξηγήσεις στη συμπεριφορά προς τους τουρίστες προκύπτουν αναπόφευκτα. Για παράδειγμα οι Ευρωπαίοι επισκέπτες σε ορισμένους Ασιατικούς προορισμούς, έχουν λανθασμένη εντύπωση ότι οι άνθρωποι που εργάζονται στην τουριστική βιομηχανία είναι επιφυλακτικοί και απότομα στις συναλλαγές μ' αυτούς. Οι ευγένειες και οι χαιρετισμοί που είναι φυσικά στο προσωπικό του Αμερικάνικου τουρισμού, φαίνονται υπερβολικές σε

ορισμένους Ευρωπαίους επισκέπτες. Σε όλα τα σχετικά με τον κλάδο επαγγέλματα σπουδαίο ρόλο κατέχει το πώς συμπεριφέρεται κάποιος όταν υπάρχουν παράπονα. Ακόμα και ο καλύτερος τουριστικός επιχειρηματίας, λαμβάνει παράπονα πότε - πότε, όταν οι επισκέπτες πιστεύουν πως κάτι δεν είναι όπως θα έπρεπε να είναι.

Το σπουδαιότερο που μαθαίνουν όσοι εργάζονται στις δημόσιες σχέσεις σ' όλο τον κόσμο, είναι ο αποτελεσματικός χειρισμός των παραπόνων. Αυτό περιλαμβάνει το να πεισθεί ο επισκέπτης, ότι το παράπονο του αναγνωρίζεται και κατανοείται και τον προλαμβάνει από το να δημιουργήσει δυσάρεστη κατάσταση, διαφωνία (καβγά) που θα έχει επίδραση και στην αναψυχή άλλων ανθρώπων.

Επιπλέον για το τουριστικό προσωπικό απαραίτητη κρίνεται η ικανότητα επικοινωνίας, δηλαδή η ικανότητα να καταλαβαίνει τι ζητείται και να δίνει απαντήσεις. Οι τουρίστες τείνουν να θεωρούν όλους αυτούς που εργάζονται στην τουριστική βιομηχανία, σαν πηγή απαντήσεων στις ερωτήσεις τους. Γι' αυτό το λόγο, οι περισσότεροι άνθρωποι που εργάζονται με τουρίστες πρέπει να διαθέτουν μια ακτίνα γνώσεων σχετικά με το μέρος που εργάζονται και τη γύρω περιοχή.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ/ΚΛΑΔΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ Φεβρουάριος '96

## **2. Ο ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

### **(Ιδιαίτερες δυσκολίες, απαιτήσεις και προβλήματα του τουριστικού επαγγέλματος)**

Εκείνος ο οποίος είναι υποψήφιος να απασχοληθεί με τις τουριστικές επιχειρήσεις πρέπει να είναι έτοιμος να αντιμετωπίσει με επιτυχία ης πολλές και δύσκολες απαιτήσεις του επαγγέλματος του.

Λόγω της φύσης του το τουριστικό επάγγελμα δεν επιτρέπει την επανάπαυση. Απεναντίας απαιτεί την μόνιμη ένταση και ετοιμότητα προς εξυπηρέτηση ανθρώπων, διαφορετικής εθνικότητας, διαφορετικού φύλου, ηλικίας, νοοτροπίας και ενδιαφερόντων. Καθημερινά παρελαύνει μπροστά στα μάτια των εργαζομένων στις τουριστικές επιχειρήσεις ένα μωσαϊκό ανθρώπων, ο καθένας των οποίων έχει τη δική του προσωπικότητα και τις δικές του προσωπικές απαιτήσεις. Σε ελάχιστο χρονικό διάστημα πρέπει να εκτιμηθούν σωστά οι απαιτήσεις αυτές, πέραν της καλής διαμονής και μετακίνησης, ώστε ο εργαζόμενος να μπορέσει να ανταποκριθεί έγκαιρα αλλά και με επιτυχία.

Οι πελάτες τουρίστες είναι απαιτητικοί και επειδή επιθυμούν έντονα την προσωπική τους άνεση και απόλαυση δεν υπολογίζουν την κόπωση ή την ύπαρξη κάποιου προβλήματος σ' εκείνον που τους εξυπηρετεί, ο οποίος συμπιέζοντας στα βάθη της ψυχής του οτιδήποτε προσωπικό θέμα τον απασχολεί ή τον ενοχλεί, οφείλει να προσφέρει τις υπηρεσίες του με προθυμία, ευδιαθεσία και με ένα συνεχές ευπρόσιτο χαμόγελο. Και τούτο δεν είναι εύκολο διότι απαιτεί μέγιστη αντοχή, αυτοκυριαρχία και δύναμη θελήσεως.

Ενώ άλλα επαγγέλματα παρέχουν τη δυνατότητα της αναπαύσεως, επειδή απαιτούν επανάληψη των ήδη γνωστών και προγραμματισμένων κινήσεων, αυτό του εργαζόμενου στις τουριστικές επιχειρήσεις, επιβάλλει και υποχρεώνει σε συνεχή επαγρύπνηση και κοπιώδη εγρήγορση προς αντιμετώπιση των αγνώστων πολλαπλών και πολλές φορές αντιφατικών επιθυμιών και απαιτήσεων των τουριστών.

Η συνεχής επικοινωνία του εργαζόμενου στις τουριστικές επιχειρήσεις με την ποικιλία των ανθρώπινων τύπων και η εκ τούτου προσαρμοστική συμπεριφορά απειλούν να αλλοτριώσουν τον χαρακτήρα τους. Και εδώ έγκειται το μεγάλο πρόβλημα του. Οφείλει δηλαδή, αν βέβαια θέλει να ασκεί με επιτυχία το έργο του,

να διατηρήσει άθικτη και ακέραιη την προσωπικότητα του παρ' όλο τον κατακερματισμό της ψυχοπνευματικής του δραστηριότητας, παραμένοντας συνεχής κυρίαρχος εαυτού.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ Ε.Φ. Θεοδωράτος

### 3. ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Τα τελευταία χρόνια εξετάζεται περισσότερο το θέμα των καλών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων. Οι άνθρωποι, στο μεγαλύτερο ποσοστό τους δεν εργάζονται πλέον μόνοι τους αλλά με αυξανόμενο ρυθμό προχωρούν προς τις ομαδικές εργασίες. Μέσα στους νεότερους, ομαδικούς τόπους εργασίας λιγότεροι ή περισσότεροι εργαζόμενοι συμβιούν το μεγαλύτερο μέρος της ενεργούς ημέρας και κατ' επέκταση της ζωής τους.

Η συμβίωση αυτή δημιουργεί σχέσεις, επαφές που εξελίσσονται, ανθρώπινα, σε φιλίες ή μίση, σε συνεργασία ή σύγκρουση. Προέκυπτε η ανάγκη, τα μίση που εκδηλώνονταν στους εργασιακούς χώρους, οι συγκρούσεις των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους να διευθετούνται και να λύνονται οι διαφορές, για να μην προκαλούνται δυσκολίες στην αποδοτικότητα τους και στις σχέσεις τους με τους πελάτες. Ιδιαίτερα στον τουριστικό κλάδο όπου οι σχέσεις πελατών εργαζομένων είναι άμεσες, οι επιπτώσεις από τις διαμάχες των εργαζομένων είναι μεγάλες.

Η χάραξη κοινωνικών πολιτικών ανάλογα με την κοινωνία και τους ανθρώπους, μέλη της, δεν αρκεί για την επίλυση των ανθρώπινων προβλημάτων που προκύπτουν από την ομαδική εργασία στους χώρους εργασίας. Οι επιχειρήσεις από την άλλη πλευρά έδωσαν σημασία στην οργάνωση τους και εφάρμοσαν τις αρχές της Οργανωτικής και Διοίκησης. Αλλά ο άνθρωπος παράγοντας δεν έχει την πρέπουσα θέση παρ' όλο που, όπως είναι γνωστό, οι βάσεις για τις σχέσεις των ανθρώπων υπήρχαν, τουλάχιστον από την πρώτη χριστιανική εποχή.

Τόσο οι επιχειρήσεις και οργανισμοί όσο και τα εργαζόμενα άτομα έχουν ανάγκη από την ύπαρξη καλού κλίματος εργασίας, η πραγματοποίηση του οποίου εξαρτάται και από τις δύο πλευρές.

Η ανάγκη αναγνώρισεως της σημασίας του ανθρώπου ώθησε τις επιχειρήσεις να εξετάσουν τις διάφορες στάσεις των εργαζομένων και τους μελετητές ν' ασχοληθούν συστηματικά με τον άνθρωπο. Ο άνθρωπος παίρνει την αξία που επιβάλλεται να του αναγνωρίζεται και παρατηρείται σημαντική πρόοδος ως προς το παρελθόν.

Η εφαρμογή των Ανθρώπινων Σχέσεων, δηλαδή το σύνολο γνώσεων και προσπαθειών μελέτης του ανθρώπου και εφαρμογής των γνώσεων αυτών για τη βελτίωση της θέσεως και της καταστάσεως τους, απαιτεί αμοιβαιότητα, ανεξάρτητα με το αν ο σοφός λαός μας διετύπωσε το γνωμικό "κάνε το καλό και ρίξ' το στο γιαλό". Η αρνητική στάση προς τον άνθρωπο είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα προξενήσει πολλαπλασιαστικά, αρνητικά φαινόμενα μέσα στον εργασιακό χώρο και γενικότερα το κοινωνικό σύνολο. Ο εργαζόμενος που τον κακομεταχειρίζεται ο προϊστάμενος του πιθανότατα θα ξεσπάσει στους συναδέλφους του, θα κακομεταχειρισθεί με τη σειρά του τους νεώτερους συναδέλφους και θα είναι απότομος στις σχέσεις του με τους πελάτες (αν έρχεται σε επαφή μαζί τους), πράγμα που αποτελεί καταστροφή για τον τουρισμό.

Η ψυχολογική ατμόσφαιρα των χώρων εργασίας, αποτελεί μια πραγματικότητα εξίσου σημαντική όπως και η φυσική ατμόσφαιρα η οποία όταν είναι καλή προδιαθέτει ευνοϊκά τον άνθρωπο.

Έχει παρατηρηθεί ότι οι ανθρώπινες διαθέσεις, το ηθικό των εργαζομένων και το ψυχοκοινωνικό κλίμα έχουν εξαιρετική σημασία για όλες τις οικονομικές μονάδες. Πώς είναι δυνατό υπάλληλος που αισθάνεται αδικημένος από την υπηρεσία του να εξυπηρετήσει τον συνάδελφο του ή κάποιον συναλλασσόμενο μαζί του .

Προκύπτει έτσι σαν αβίαστο αποτέλεσμα ότι η σωστή εφαρμογή των Ανθρώπινων Σχέσεων είναι αναγκαία για τις επιχειρήσεις, τους εργαζομένους και την κοινωνία και μάλιστα όταν εφαρμόζονται απ' όλες τις πλευρές του κοινωνικού συνόλου.

Οι σωστές και αποδοτικές Ανθρώπινες Σχέσεις στηρίζονται σε κάποιες απαιτήσεις μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται και οι εξής περιληπτικά :

ί) Να μεταχειρίζεται η επιχείρηση τον εργαζόμενο ανεξάρτητα από το βαθμό, τη θέση ή τη μόρφωση, ως συνάνθρωπο και συνεργάτη.

ίί) Τα διοικητικά μέτρα να προσαρμόζονται όπου είναι δυνατό ανάλογα με την περίπτωση παρά τις φαινομενικές δυσκολίες.

ίίί) Να δείχνεται σεβασμός στην αξιοπρέπεια του εργαζομένου.

ίν) Να αισθάνονται οι προϊστάμενοι ως ευθύνη την ανύψωση όχι μόνο της αποδόσεως αλλά και των ανθρώπων που εργάζονται μαζί τους ή κοντά τους.

ν) Να προσφέρουν ευκαιρίες για επιτεύγματα και κυρίως να μην παραλείπουν να τα επαινούν .

νί) Οι εργαζόμενοι να εκτιμούν τις καλές προσπάθειες των επιχειρήσεων και να ανταποκρίνονται θετικά σ' αυτές.

Τα ανωτέρω χωρίς να αποτελούν τα μόνα στοιχεία των καλών Ανθρώπινων Σχέσεων αποτελούν κάποια έστω βοηθητικά όργανα καλύτερης πλεύσεως του "πλοίου" που λέγεται επιχείρηση ή οργανισμός κτλ. Δεν πρέπει δε να ξεχνούμε, ότι η εφαρμογή τους είναι δύσκολη γιατί απαιτεί ανωτερότητα, αυτοπεποίθηση, γνώση, εθισμό κτλ. εκείνων που θα τα εφαρμόσουν. Πλην όμως παρά τις δυσκολίες πρέπει να εφαρμόζονται σωστά οι Ανθρώπινες Σχέσεις.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Ανθρώπινες σχέσεις στην Εργασία, Ε.Φ. Θεοδωράτος



## 4. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Για να μπορούν να υπάρχουν και να αποδίδουν οι Ανθρώπινες Σχέσεις στον εργασιακό χώρο θα πρέπει τα άτομα να επικοινωνούν μεταξύ τους. Πρέπει να υπάρχει ένας κοινός κατανοητός κώδικας επικοινωνίας τόσο μεταξύ των υπαλλήλων και της ηγεσίας όσο και ανάμεσα στη διοίκηση αλλά και στο επίπεδο των εργαζομένων.

Δεν είναι υπερβολικό να πούμε ότι η επικοινωνία είναι το μέσο με το οποίο ενοποιείται η οργανωμένη δραστηριότητα. Επίσης μπορεί να θεωρηθεί σαν το μέσο με το οποίο οι κοινωνικές πιέσεις τροφοδοτούνται στα κοινωνικά συστήματα. Είτε πρόκειται για μια εκκλησία, μια οικογένεια ή μια επιχειρησιακή οργάνωση, η μετάδοση πληροφοριών από το ένα άτομο στο άλλο είναι απόλυτα απαραίτητη. Είναι το μέσο με το οποίο τροποποιείται η συμπεριφορά, επιτελείται η αλλαγή, γίνονται παραγωγικές οι πληροφορίες και επιτυγχάνονται οι στόχοι. Η επικοινωνία σαν θέμα εξέτασης έχει μάλλον πρόσφατη προέλευση, όχι επειδή οι παλαιοί αγνοούσαν την κρισιμότητα της, αλλά επειδή «οι πάντες ήξεραν» τη σημασία της και έπαιρναν μέρος σ' αυτή.

Ο Barnand ήταν ένας από τους πρώτους και οπωσδήποτε ο γνωστότερος από τους συγγραφείς που μελέτησαν σοβαρά την επικοινωνία σε επιχειρήσεις μεγάλης κλίμακας. Αυτός θεωρούσε την επικοινωνία σαν μέσο με το οποίο οι άνθρωποι συνδέονται μαζί με μια οργάνωση για πετύχουν ένα κοινό σκοπό.

Αυτή είναι και σήμερα η θεμελιώδης λειτουργία της επικοινωνίας. Η ομαδική δραστηριότητα είναι αδύνατη χωρίς τη μετάδοση πληροφοριών επειδή χωρίς αυτή, δεν μπορεί να επιτευχθεί ούτε συντονισμός, ούτε αλλαγή.

Αρκετά χρόνια αργότερα όταν οι ψυχολόγοι ενδιαφέρθηκαν για το θέμα, η έμφαση δόθηκε στα ανθρώπινα προβλήματα της μεταβίβασης. Μεγάλο μέρος της έρευνας τους σχετίστηκε με την αποστολή και λήψη μηνυμάτων και τους φραγμούς που διαπιστώθηκαν ότι εμποδίζουν την καλή επικοινωνία. Απ' όλη αυτή τη μελέτη έχουν αναπτυχθεί ορισμένες αρχές της επικοινωνίας.

Περίληπτικά μπορούμε να αναφέρουμε πρώτα την αρχή της σαφήνειας.

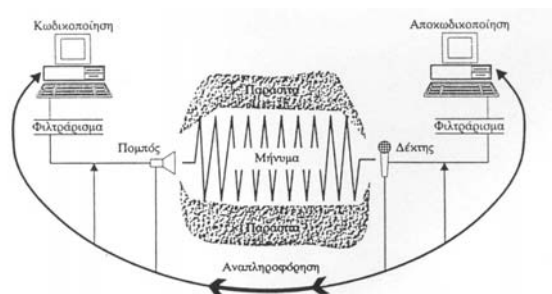
Ο αποστολέας είναι υπεύθυνος για να διατυπώσει την πληροφορία και να την εκφράσει κατανοητά, είτε γραπτά, είτε προφορικά. Αυτό απαιτεί μια κυριολεκτική χρησιμοποίηση της γλώσσας και εξοικείωση με τους τρόπους

έκφρασης των υφισταμένων, των συναδέλφων και των ανωτέρων. Με την πιστή εφαρμογή αυτής της αρχής θα ξεπεραστούν οι διάφοροι φραγμοί που εμποδίζουν την επικοινωνία:

- α) τα άσχημα διατυπωμένα μηνύματα
- β) οι εσφαλμένες μεταφράσεις και μεταδόσεις
- γ) οι μη - διασαφήνιζαμενες υποθέσεις και
- δ) η ανάγκη να επαληθεύονται οι μεταδιδόμενες πληροφορίες.

Η αρχή της ακεραιότητας τονίζει ότι οι διοικητικές επικοινωνίες είναι μέσα και όχι σκοποί. Σκοπός αυτών είναι να κρατούν ενημερωμένα τα άτομα καθώς αυτά προσπαθούν να πετύχουν και να διατηρήσουν τη συνεργασία που χρειάζεται για την εκπλήρωση των οργανωτικών στόχων. Άλλη μια θεμελιώδη αρχή της αποτελεσματικής επικοινωνίας ονομάζεται αρχή της χρησιμοποίησης των μη τυπικών οργανώσεων. Η φύση αυτής υποδεικνύει ότι η αποτελεσματικότερη επικοινωνία επιτυγχάνεται όταν τα διοικητικά στελέχη χρησιμοποιούν τη μη τυπική οργάνωση για να συμπληρώσουν τα κανάλια επικοινωνίας της τυπικής οργάνωσης. Η δημιουργία της είναι συνήθως αποτέλεσμα της ανάγκης για γρήγορη μετάδοση πληροφοριών που μπορεί να μην είναι κατάλληλες να μεταδοθούν από τα τυπικά κανάλια.

Για να πετύχουν οι παραπάνω οδηγίες χρειάζεται η εθελοντική εφαρμογή τους απ' όλα τα μέλη της επιχείρησης. Αυτό απαιτεί να λαμβάνεται μια ειδική πρόνοια στο σύστημα υποκίνησης. Δεν μπορούμε να μιλήσουμε για εξοικονόμηση χρημάτων γιατί το κόστος της κακής επικοινωνίας δεν μπορεί να μετρηθεί αλλά κανείς δεν αμφιβάλει ότι η καλύτερη επικοινωνία θα έχει σαν αποτέλεσμα και την ελάττωση του κόστους.<sup>15</sup>



Σχήμα 7.1 Διαδικασία της επικοινωνίας

Πηγή : Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Β. Ρούπας / Δ. Λαλούμης

<sup>15</sup> Τουριστική Κοινωνιολογία, Ν. Σκουλάς

## 5. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΝΔΟΥΠΗΡΕΣΙΑΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σε προηγούμενες ενότητες αναλύθηκε η ανάγκη δημιουργίας ανθρώπινων σχέσεων στον εργασιακό χώρο καθώς επίσης και η αναγκαιότητα της ύπαρξης επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης - εργαζομένων και εργαζομένων - εργαζομένων, προκειμένου να γίνονται κατανοητοί οι κανόνες, οι αρχές, οι προτάσεις, και οι αποφάσεις για αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης.

Στη συνέχεια θα θίξουμε το θέμα της δημιουργίας ενδοϋπηρεσιακού κλίματος συνεργασίας και τον τρόπο επίτευξης του.

Αναλύοντας τον όρο συνεργασία μπορούμε να πούμε ότι καλείται η κοινή εργασία με άλλον ή άλλους ή η συμμετοχή σε κοινή εργασία.

Η σύγχρονη μορφή εργασίας απαιτεί τη συμμετοχή και τη συνεργασία, ης περισσότερες φορές πολλών ατόμων. Η ομαδική εργασία όμως είναι ένα μεγάλο "καμίνι" μέσα στο οποίο πρέπει να σφυρηλατούνται οι άνθρωποι χαρακτήρες, να γίνονται αμοιβαίες υποχωρήσεις, να θυσιάζονται ψευτοεγωισμοί, να δημιουργούνται συνεννοήσεις για κοινές επιτυχίες.

Η θεωρητική εξέταση της συνεργασίας είναι σχετικά εύκολη, ενώ η πρακτική αντιμετώπιση της είναι αρκετά δύσκολη, διότι οι άνθρωποι έχουν τους δικούς τους χαρακτήρες, τα προβλήματα τους, τις δυσκολίες και τις αδυναμίες τους, για να ξεπεραστούν τα αρνητικά συστατικά τους και να προχωρήσουμε προς την πρόοδο.

Η συνεργασία και η δημιουργία ενδοϋπηρεσιακού κλίματος συνεργασίας απαιτεί:

- ι) Γνώση των ανθρώπων και των Ανθρώπινων Σχέσεων.
- ίι) Σαφή γνώση των Αρχών Οργανώσεως και Διοικήσεως ως και Ψυχολογίας.
- ίιι) Δικαιοσύνη.
- iv) Διορατικότητα από την πλευρά των Οργανωτών και της Επιχείρησης.

Ορισμένα από τα προαναφερθέντα πρέπει να υπάρχουν και στους εργαζόμενους ώστε ν' αποφεύγονται οι συγκρούσεις ή οι προστριβές ή οι ψυχολογικές μειώσεις των συναδέλφων.

Οι Βασικές Αρχές που συμβάλλουν στην επίτευξη της συνεργασίας, παρατίθενται πιο κάτω.

Ως πρώτη αναφέρεται η αρχή της Ενότητας της Διοίκησης. Από ης Αρχές Οργανώσεως και Διοίκησης πρέπει να εφαρμόζεται, με σκοπό την καλή συνεργασία, η Αρχή της Διοίκησης (Unit of Command). Αυτή ορίζει ότι κάθε εργαζόμενος πρέπει να έχει μόνο ένα άμεσο διοικητικά ανώτερο. Η πείρα μας δείχνει πραγματικά, ότι, όταν ένας εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να εκτελέσει, μέσα στον ίδιο εργασιακό χώρο και στο ίδιο χρονικό διάστημα, καθήκοντα που του αναθέτουν κατά σύστημα, μονίμως ή παροδικώς, περισσότερα από ένα άτομα, τότε ο εργαζόμενος συνθλίβεται ψυχολογικά μεταξύ των διαφορετικών εντολών. Η προσπάθεια του να συνεργασθεί προσκρούει σε δυσκολίες και προβλήματα. Από την άλλη πλευρά οι διαφορετικοί προϊστάμενοι είναι μάλλον βέβαιο, ότι δεν συνεργάζονται ή θα συγκρουσθούν.

Ως δεύτερη αρχή μπορούμε να χαρακτηρίσουμε το Πρόγραμμα Μελέτης Συνεργασίας στις άτυπες ομάδες. Οι Miller και FORM έδωσαν με συντομία ένα πλήρες πρόγραμμα μελέτης και συνεργασίας, που παρατηρείται σε άτυπες ομάδες και το οποίο περιλαμβάνει τα εξής :

ι) Προσέξτε πρώτον τους ανθρώπους και δευτερευόντως την εργασία που εκτελούν.

ίι) Παρατηρείστε τον τρόπο που συμπεριφέρονται μεταξύ τους.

ίiii) Ακούστε τι λένε και τι δε λένε και παρατηρείστε τι κάνουν και τι όχι για το συνάδελφο τους.

iv) Σημειώστε το βαθμό, στον οποίο συμπίπτουν οι πράξεις με τα λεγόμενα τους.

v) Βρείτε τις ιδέες, τα πιστεύω και τις στάσεις στις οποίες συμφωνούν γενικά.

vi) Εξακριβώστε πόσο σταθερά ή μεταβλητά είναι τα συμπεράσματα σας, όταν αλλάζουν οι καταστάσεις,

vii) Μην ανακατεύετε στην κατάσταση που παρατηρείτε.

Τα κοινωνιογράμματα είναι άλλη μια τεχνική με την οποία επιδιώκεται η διαπίστωση των ομαδοποιήσεων και του κλίματος συνεργασίας σε μικρές κοινωνίες όπως είναι μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός και τα τμήματά τους. Ο L. Moreno πρώτος, αναγνωρίζοντας τη σπουδαιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων και έλλξεων που δημιουργούνται μεταξύ των μελών των μικρών ομάδων, ανέλαβε την εξιχνίαση της διαρθρώσεως αυτών με την κοινωνιομετρία. Ζήτησε για το σκοπό αυτό από τα μέλη της ομάδας να εκφράσουν τις προτιμήσεις τους

(συμπάθειες και αντιπάθειες) ως προς τα άλλα μέλη της ομάδας. Με βάση τις προτιμήσεις αυτές δημιούργησε ένα κοινωνιόγραμμα.

Από τη χρήση κοινωνιογραμμάτων και γενικότερα των κοινωνιομετρικών μεθόδων, μπορούμε να διαπιστώσουμε την αντικειμενικότητα των απόψεων και των αντιλήψεων μας, ως προς την ικανότητα των υφισταμένων μας, εάν τους ζητήσουμε να καταγράψουν με σειρά σπουδαιότητας τους συναδέλφους τους στους οποίους απευθύνονται, όταν αντιμετωπίζουν δυσκολίες σχετικές με την εργασία τους.

Επίσης μπορεί να διατυπωθεί η ιδεώδης σύνθεση, που πρέπει να έχουν οι ομάδες εργασίας, για να πραγματοποιηθεί κλίμα υψηλής συνεργασίας μεταξύ των μελών τους.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ Ε.Φ. Θεοδωράτος

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η πρόοδος της τεχνολογίας και οι γρήγοροι ρυθμοί εργασίας δημιουργούν άγχος στους εργαζόμενους.

Η εξειδίκευση και ο ανταγωνισμός είναι παράγοντες που δεν ευνοούν τις ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον αντιθέτως τις παρεμποδίζουν.

Διαπιστώνοντας λοιπόν οι ειδικοί το πρόβλημα που παρουσιάζεται στις σύγχρονες κοινωνίες θέλησαν να το αναλύσουν προσπαθώντας να βρουν λύσεις που να θεωρούνται αποδοτικές τόσο για το συμφέρον των επιχειρήσεων όσο και για τον ψυχικό κόσμο των εργαζόμενων. Βέβαια δεν υπάρχουν λύσεις απόλυτα σωστές που να μπορούν να εφαρμοστούν σε όλες τις περιπτώσεις. Αυτό συμβαίνει γιατί κάθε άνθρωπος είναι μια ξεχωριστή ψυχοκοινωνική οντότητα που αντιδρά με ποικίλους τρόπους και επιπλέον ότι η φύση της εκάστοτε εργασίας χρειάζεται διαφορετική αντιμετώπιση.

Παρόλα αυτά όμως κάθε διοίκηση θέλοντας να πετύχει το μέγιστο των προσδοκιών της θα πρέπει να οργανώσει έτσι το χώρο εργασίας ώστε οι επιρροές προς τους εργαζόμενους να είναι θετικές.

Το σύστημα διοίκησης πρέπει να προάγει τη δυνατότητα επικοινωνίας τόσο μεταξύ ηγεσίας - προσωπικού όσο και μεταξύ των υπαλλήλων. Η δυνατότητα αυτή προκαλεί τους εργαζόμενους να αναλογισθούν συνειδητά την εργασία τους παράγοντας ουσιαστικότερο έργο.

Διαφορετικά θα ήταν μηχανές με περιορισμένο πεδίο αντίδρασης. Αυτό θα είχε άμεσες επιπτώσεις στην επιχείρηση αφού ούτε θα μπορούσαν να ενεργήσουν για τη διευθέτηση ενός επικείμενου προβλήματος κι ούτε θα ήθελαν να προβούν σε τέτοιες ενέργειες.

Επιπλέον εάν δεν υπήρχε επικοινωνία δεν θα υπήρχε και συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων. Οι σχέσεις τους θα ήταν άκρως τυπικές και ψυχρές. Κάτι τέτοιο όμως θα είχε αρνητικό αντίκτυπο στην ψυχολογία των ατόμων ιδιαίτερα κατά τις ώρες που βρίσκονται στην εργασία τους.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις όπου κύριο αντικείμενο τους είναι το ανθρώπινο στοιχείο.

Όπως γίνεται αντιληπτό τα πράγματα γίνονται πιο εύθραυστα γιατί δεν είναι το πρόβλημα μόνο η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στα ενδοεπιχειρησιακά πεπραγμένα αλλά και στις επαφές της με τους πελάτες.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας επιχείρησης είναι το ξενοδοχείο. Η προσεγμένη συμπεριφορά των υπαλλήλων προς τους διαμένοντες είναι το βασικότερο στοιχείο της εργασίας τους. Διαφορετικά δεν μπορεί να λειτουργήσει.

ΓΥ αυτό θα πρέπει να εξετάζονται όλες οι επιρροές που σχετίζονται με τον εργασιακό χώρο των τουριστικών επιχειρήσεων. Λέγοντας τουριστικές επιχειρήσεις δεν εννοούνται μόνο τα ξενοδοχεία αλλά όλες όσες προάγουν την εξυπηρέτηση τουριστών και αποκομίζουν οικονομικά οφέλη.

### **5.1 Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού**

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα πολύ σημαντικό και μεγάλο θέμα, που όμως παραμένει σχεδόν ανύπαρκτο στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Ξεκινάει από το στάδιο της πρόσληψης που είναι ένα από τα σημαντικότερα. Τυγχάνει μεγάλης προσοχής λόγω ιδιαιτεροτήτων που παρουσιάζει, από τα στελέχη που ασχολούνται μ' αυτόν τον τομέα.

Το σωστό εργασιακό περιβάλλον, τα εκπαιδευτικά προγράμματα σε συνδυασμό με τη σωστή διοίκηση που οργανώνει η ηγεσία απευθυνόμενα στους εργαζομένους, συμβάλλουν στη μονιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και στη δημιουργία ενός σημαντικού "κεφαλαίου" για τη μονάδα. Αυτό σημαίνει ότι δημιουργείται κλίμα εμπιστοσύνης από την πλευρά της ιδιοκτησίας προς τους υπαλλήλους και κατ' επέκταση από τα κατώτερα προς τα διευθυντικά στελέχη. Αποτέλεσμα αυτής της θετικής κατάστασης είναι η προώθηση και εντατικοποίηση του παραγόμενου έργου και μεγιστοποίηση του κέρδους. Όταν η οικονομική πορεία είναι ανοδική τότε εμμέσως προασπίζονται και τα συμφέροντα των υπαλλήλων.

Ας αναλύσουμε λοιπόν το θέμα της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού.

Είναι γενική διαπίστωση που κατέχει κάθε διευθυντικό στέλεχος ή ιδιοκτήτης ξενοδοχειακής μονάδας και που είναι η οικονομική ευημερία της επιχείρησης στην οποία συμβάλλει σημαντικά η ελαχιστοποίηση του προσωπικού, τόσο σε δυναμικό όσο και σε έξοδα μισθών. Η διαπίστωση αυτή επιβεβαιώνει την ανάγκη ύπαρξης της διαχείρισης προσωπικού. Αν αυτή μπορούσε να προσδιορισθεί από μια και μόνο λέξη, θα ήταν η λέξη *Empowerment* η οποία σημαίνει:

- ότι το προσωπικό όλων των βαθμίδων έχει περισσότερο έλεγχο στη λήψη αποφάσεων και ταυτόχρονη υποστήριξη από την εταιρεία για την ικανοποίηση των στόχων της, που πέρα από την οικονομική ευημερία και την ποιότητα των υπηρεσιών, είναι η ανάπτυξη και βελτίωση της κρίσης του προσωπικού για την αναβάθμιση των υπηρεσιών που παρέχει.

- ότι οι εργαζόμενοι να παρακολουθούν εκπαιδευτικά προγράμματα και να είναι σε θέση να εφαρμόζουν τις γνώσεις, εμπειρίες και κρίσεις τους κάτω από τις λειτουργικές αξίες, αρχές και στόχους της μονάδας.

Η διοίκηση περιλαμβάνει αρχικά όπως είπαμε την πρόσληψη, τον προσανατολισμό, την εκπαίδευση, την επικοινωνία - συμπεριφορά, την αξιολόγηση προσωπικού, τις δημόσιες σχέσεις προσωπικού, τα ενημερωτικά φυλλάδια και τέλος τα' αποτελέσματα που αποφέρει η εκάστοτε εφαρμοζόμενη διοίκηση.

#### Προσανατολισμός

Ο προσανατολισμός νεοπροσληφθέντων είναι η πρώτη σημαντική λειτουργία. Η σπουδαιότητα του έγκειται όχι μόνο στη σωστή ενημέρωση των καθηκόντων που αναλαμβάνει ο εργαζόμενος αλλά και στη γενικότερη προσαρμογή του στον τρόπο λειτουργίας της μονάδας. Η σωστή εφαρμογή του προσανατολισμού συμβάλλει στην αποτροπή δυσμενών καταστάσεων, που ενδέχεται να προκύψουν από την όχι σωστή ενημέρωση των υπηρεσιών που αναλαμβάνει ο εργαζόμενος, κάτι που συμβαίνει πολύ συχνά.

Πρέπει να διανέμονται σε κάθε εργαζόμενο εγχειρίδια που να περιλαμβάνουν:

α) λεπτομερή περιγραφή αρμοδιοτήτων όπου τα διευκρινίζεται ότι η περιγραφή αρμοδιοτήτων δεν αποσκοπεί στην οριοθέτηση καθηκόντων του εργαζόμενου αλλά στη διατύπωση των καθηκόντων που είναι υπεύθυνος και

β) αναφορά των γενικότερων αρχών, κανονισμών και προτύπων της ξενοδοχειακής μονάδας.

#### Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση είναι μια σταθερή και συνεχής λειτουργία που δείχνει στους εργαζόμενους όχι μόνο τι να κάνουν και πώς να το κάνουν αλλά τι να πούνε και πώς να το πούνε. Η σπουδαιότητα της γίνεται περισσότερο βαρυσήμαντη αν



ληφθεί υπόψη πρώτον, ότι τα περισσότερα εκπαιδευτικά ιδρύματα δεν προετοιμάζουν σωστά αυτούς που εισέρχονται στον ξενοδοχειακό τομέα και δεύτερον, ότι οι ξενοδοχειακές μονάδες δεν αποτελούν οι ίδιες κέντρα εκπαίδευσης, όπως άλλωστε θα έπρεπε. Η εκπαίδευση δεν βοηθάει μόνο στην ανάπτυξη ανταγωνιστικότητας και αυτοπεποίθησης, αλλά και καθοδήγησης στους τομείς που έχει αναλάβει το προσωπικό. Από τη μεριά της, η ξενοδοχειακή μονάδα μέσα από τα εκπαιδευτικά προγράμματα δείχνει εμπιστοσύνη στον εργαζόμενο και μπορεί έτσι να προχωρήσει στην ανάθεση αρμοδιοτήτων και υπευθυνότητας προς το προσωπικό.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η εκπαίδευση του εργαζόμενου δεν πρέπει να επικεντρώνεται μόνο σε θέματα που αφορούν τις αρμοδιότητες του, αλλά και σε θέματα που αφορούν τη γενικότερη λειτουργία της μονάδας. Κατά αυτό τον τρόπο αξιολογείται καλύτερα το ανθρώπινο δυναμικό (είτε για ενδεχόμενη μετακίνηση του σε άλλο τμήμα είτε γιατί οι ικανότητες του το θέτουν υποψήφιο για ανώτερες θέσεις). Επίσης φαίνεται ότι η μονάδα σέβεται και δίνει τις δυνατότητες σε όλους όσους ενδιαφέρονται για επαγγελματική καριέρα.

#### Επικοινωνία - Συμπεριφορά

Είναι λέξη κλειδί για την αντιμετώπιση δυσμενών καταστάσεων που παρουσιάζονται στο χώρο εργασίας. Για παράδειγμα, όταν οι ενέργειες του προσωπικού ξεπερνούν τις αρμοδιότητες του ή όταν οι αρμοδιότητες δεν εκτελούνται σωστά, ο τρόπος αντιμετώπισης θα πρέπει να στοχεύει στο να μη μειωθεί ο ενθουσιασμός και η γενικότερη στάση του προσωπικού προς τους επισκέπτες της μονάδας. Συνήθως βέβαια είναι και η ύπαρξη δυσμενών καταστάσεων που προκύπτουν από τον ίδιο τον εργοδότη και που ο επιδέξιος χειρισμός τους θα πρέπει να αποτρέπει την ενδεχόμενη συμπεριφορά - στάση του προσωπικού προς τα διοικητικά στελέχη της ομάδας.

#### Αξιολόγηση

Η αξιολόγηση προσωπικού και η συγκέντρωση στοιχείων έχει ως στόχους:

- α) την επισήμανση αρμοδιοτήτων που δεν εκτελούνται σωστά
- β) την καλύτερευση των δυνατοτήτων του εργαζόμενου και
- γ) την αναγνώριση υπηρεσιών που έχουν εκτελεστεί κατά τον καλύτερο

δυνατό τρόπο.

Εάν λοιπόν προκύψουν οι παραπάνω περιπτώσεις θα πρέπει να εξεταστούν οι μέθοδοι εκτέλεσης του παραγόμενου έργου από τους υπαλλήλους, η παρατήρηση της προσωπικής εργασίας του υπαλλήλου όπου φαίνεται ότι έχει κάποιο πρόβλημα καθώς επίσης και η ποσότητα των αρμοδιοτήτων που έχουν ανατεθεί σε κάποιον και πιθανότατα είναι μεγάλη, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να την φέρει εις πέρας και να παρακωλύεται η συνολική εργασία.

#### Ενημερωτικά φυλλάδια (newsletters)

Τα ενημερωτικά φυλλάδια είναι ένας ιδανικός τρόπος για την υπενθύμιση των σκοπών και στόχων της μονάδας προς το προσωπικό. Αποτελεί επίσης μέσο για την ενημέρωση του προσωπικού σε θέματα όπως προσλήψεις, κοινωνικές εκδηλώσεις, εσωτερικά εκπαιδευτικά προγράμματα ενώ η αναγνωσιμότητα και η χρησιμότητα του μπορεί να μεγιστοποιηθεί με θέματα όπως το προτεινόμενο γεύμα με οδηγίες από σεφ του ξενοδοχείου, εκπαιδευτικά προγράμματα, τρόποι αντιμετώπισης κυκλοφοριακής συμφόρησης κτλ.

#### Αποτελέσματα

Η σωστά εφαρμοζόμενη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού έχει ως αποτέλεσμα τη χαμηλή συχνότητα πρόσληψης . Η μονιμοποίηση του υπάρχοντος προσωπικού είναι γεγονός.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Περιοδικό Τουρισμός και Οικονομία, Μάιος 1995

## 5.2 Σχέσεις εργοδοσίας και εργαζομένων

Είναι γνωστό ότι η τουριστική βιομηχανία διαφέρει σε πολλά στοιχεία ως προς τη διάρθρωση της σε σχέση με τις υπόλοιπες βιομηχανίες. Το γεγονός ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις σε μεγάλο ποσοστό δουλεύουν εποχιακά και οι συνέπειες αυτής της κατάστασης, αποδεικνύουν τη διαφορετικότητα της. Το προσωπικό κατά ένα μεγάλο βαθμό ανανεώνεται κάθε χρόνο, οπότε η συνεργασία αρχίζει κάθε φορά από την αρχή. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αποδεικνύουν κάθε φορά ότι είναι αντάξιοι των προσδοκιών των ανωτέρων και οι τελευταίοι πρέπει να αναπροσαρμόζουν τις μεθόδους επικοινωνίας και διοίκησης ανάλογα με το ανθρώπινο δυναμικό και τις αδυναμίες του. Είναι, λοιπόν, ρευστή η κατάσταση γι' αυτό είναι δύσκολο να αναπτυχθεί η αποδοτικότητα τους.

Αν μια τουριστική επιχείρηση δεν έχει ευχαριστημένους τους υπαλλήλους της, τους προμηθευτές της, τους πελάτες της, τότε δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να επιτύχει κέρδος. Αυτό οδηγεί στην αρχή ότι η επιχείρηση πρέπει να ικανοποιεί τουλάχιστον τις ελάχιστες προσδοκίες της κάθε μιας από τις παραπάνω ομάδες ανθρώπων.<sup>18</sup>

Ένα άλλο θέμα που πρέπει να επισημανθεί και που συμβάλλει στην καλύτερη συνεργασία και στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, είναι η ασφάλιση του κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των δύο πλευρών, δεδομένου ότι υπάρχει και κάποια αρνητική προκατάληψη προς το πρόσωπο των προϊσταμένων. Οι προϊστάμενοι και τα ανώτερα στελέχη, πρέπει να είναι συνεπείς και τυπικοί, ώστε να μην μεροληπτούν υπέρ κάποιου και δημιουργούνται προστριβές. Κάτι τέτοιο δημιουργεί πλήγμα στις σχέσεις μεταξύ των ίδιων των εργαζομένων, αλλά και αυτών με τους εργοδότες. Επιπλέον οι υψηλόβαθμοι πρέπει πρώτοι εκείνοι να τηρούν τους κανονισμούς, προκειμένου να γίνονται παραδείγματα για τους υπόλοιπους. Μόνο έτσι αναπτύσσεται έδαφος γόνιμο για υγιείς σχέσεις. Οι εργαζόμενοι δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την εργασία τους, αλλά και για τους ανωτέρους τους, όταν οι τελευταίοι προασπίζουν τα συμφέροντα όλων. Όταν δηλαδή φροντίζουν ώστε να αμείβονται αντάξια της παραγωγικότητας τους. Όταν οι εργαζόμενοι ανταμείβονται σωστά, όχι μόνο καλύπτουν τις υλικές τους ανάγκες αλλά και εξυψώνονται ηθικά αφού πιστεύουν ότι και αυτοί αξίζουν και αποτελούν θεμέλιο λίθο για την πορεία της επιχείρησης. Έχει αποδειχθεί από μελέτες ειδικών

---

<sup>18</sup> Marketing for Hospitality & Tourism, Philip Kotler / Jonh Bower / James Makens

ότι το ανεβασμένο ηθικό των εργαζομένων συμβάλλει στην αύξηση της εργαζομένων. Αναφερόμαστε τόσο στην ιατρική περίθαλψη, όσο και στην συνταξιοδότηση. Η εξασφάλιση εισοδήματος για την περίοδο που δεν θα μπορούν να εργάζονται, είναι κάτι που αφορά όλους και γι' αυτό οι εργαζόμενοι διεκδικούν πάντα αυτό το δικαίωμα απαιτώντας να επικολλούνται τα ένσημα τους. Εξίσου σημαντική είναι και η ιατρική περίθαλψη, αφού όλοι σχεδόν έρχονται αντιμέτωποι με κάποιες ασθένειες και όπως όλοι γνωρίζουμε τα φάρμακα και η νοσηλεία κοστίζουν ακριβά. Επόμενο είναι, λοιπόν, να κάνουν απεργίες ή άλλες κινητοποιήσεις προκειμένου να πετύχουν την εξασφάλιση τους.

Από την πλευρά τους οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι συνεπής στις υποχρεώσεις τους. Αν παρατηρηθεί ατασθαλία εις βάρος τους κλονίζεται η πίστη των προϊσταμένων τους, με αποτέλεσμα να υπάρχει μια δυσπιστία διάχυτη στις σχέσεις τους. Οι επαφές αραιώνουν και γίνονται άκρως τυπικές, προκειμένου να συνεργάζονται έστω και αναγκαστικά.

Η ύπαρξη σεβασμού και από τις δύο πλευρές είναι απαραίτητη για να μην δημιουργούνται διενέξεις. Βέβαια κάποια τυπικά που προσδίδουν σεβασμό προς τους ανωτέρους, δεν προδίδουν την προσωπικότητα κάποιου κι' ούτε θα έπρεπε. Ακόμα θα πρέπει να ειπωθεί ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να τηρούν όλους τους κανονισμούς και να φροντίζουν για το καλό της επιχείρησης. Όταν συνυπάρχουν και από τις δύο πλευρές ειλικρίνεια και διάθεση για συνεργασία, τότε δημιουργούνται οι βάσεις για δημιουργία εμπιστοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον.

### **5.3 Συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση των επιχειρήσεων**

Το θέμα αυτό προσελκύει εδώ και χρόνια το ενδιαφέρον τόσο των επιστημόνων όσο και των ανθρώπων της πράξης . Αν και από τη σκοπιά της διοίκησης των επιχειρήσεων θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι ο θεσμός αυτός αποτελεί μια φιλοσοφία διοίκησης, η οποία προσπαθεί να κεντρίσει το ενδιαφέρον των εργαζομένων και να τους υποκινήσει προς αποδοτική συμπεριφορά, εντούτοις αντιμετωπίζεται διαφορετικά από κάθε πλευρά.

Έτσι π.χ. ορισμένοι πιστεύουν ότι ο θεσμός αποτελεί παρέκκλιση από το βασικό καθήκον της διοίκησης (που είναι να προμηθεύει κερδοφόρες και αποτελεσματικές υπηρεσίες στον πελάτη) και ότι η εργοδοσία πρέπει να έχει το δικαίωμα να παίρνει αποφάσεις χωρίς να λαμβάνει υπόψη τα ενδιαφέροντα του εργαζομένου. Άλλοι πάλι υποστηρίζουν ότι αυτή η θεώρηση των πραγμάτων έρχεται σε πλήρη αντίθεση με τα δημοκρατικά ιδεώδη στα οποία βασίζονται σήμερα οι ανεπτυγμένες κοινωνίες και ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν γνώμη για τις αποφάσεις που επηρεάζουν την εργασιακή τους σχέση και κατάσταση.

Εκείνο βέβαια που ενδιαφέρει άμεσα τόσο την πλευρά των εργοδοτών όσο και την πλευρά των εργαζομένων, είναι τα πλεονεκτήματα και τα ωφέληματα που αποφέρει ο θεσμός αυτός και στις δύο πλευρές. Μεταξύ λοιπόν των πλεονεκτημάτων θα μπορούσαν να αναφερθούν ότι βελτιώνεται η ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο, δεδομένου ότι, συμμετέχοντας ο εργαζόμενος στη διοίκηση αισθάνεται πιο υπεύθυνος, ικανοποιεί τα ανώτερα επίπεδα αναγκών του και το βασικότερο, αποκτά την αίσθηση ότι συμμετέχει σε μια συλλογική προσπάθεια, η επιτυχία ή αποτυχία της οποίας εξαρτάται οπωσδήποτε και από τη δική του συμπεριφορά. Είναι φυσικό ο εργαζόμενος να επιδιώξει με πολύ περισσότερο ζήλο την υλοποίηση μιας απόφασης στη λήψη της οποίας συνέπραξε και ο ίδιος, σε αντίθεση με μια απόφαση που του επιβλήθηκε από τη διοίκηση και για την οποία δε ρωτήθηκε αν συμφωνεί ή όχι και γιατί. Η διοίκηση και οι μάνατζερ των διαφόρων τμημάτων οφείλουν να αναζητούν τρόπους συνεχούς επικοινωνίας με τους υφισταμένους τους (π.χ. meeting με το κάθε τμήμα) ώστε να τους ενημερώνουν για συμπεράσματα από έρευνες που έγιναν. Οι υπάλληλοι πρέπει να ξέρουν η αρέσει και τι όχι στους πελάτες. Πρέπει να ξέρουν ποια είναι τα σημεία τα οποία η επιχείρηση στοχεύει να βελτιώσει και ποια όχι.

Ο θεσμός της συμμετοχής χρησιμεύει σαν μέσο για την ανάπτυξη διοικητικών στελεχών, δίνει την δυνατότητα στους αποφασίζοντες να βασισθούν σε περισσότερες πληροφορίες, σε ειδικές γνώσεις και απόψεις, ενώ γενικά βελτιώνει το κλίμα των ανθρώπινων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση. Δημιουργείται δηλαδή κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των διοικούντων και των διοικούμενων.

Η διοίκηση έχει στην διάθεση της τα έξης μέσα για την επικοινωνία με το προσωπικό:

- περιοδικό προσωπικού

- πίνακες ανακοινώσεων για το προσωπικό
- φυλλάδια ενημέρωσης
- φέιγ-βολάν με πληροφοριακό περιεχόμενο
- προπαρασκευαστική διδασκαλία δημοσίων σχέσεων
- ομιλίες και εισηγήσεις για την ενημέρωση του προσωπικού
- περιοδικές εκδόσεις φυλλαδίων
- προφορικές πληροφορίες μέσω των προϊσταμένων
- συγκεντρώσεις προσωπικού
- εκδρομές προσωπικού
- διοργανώσεις για τις οικογένειες προσωπικού
- βράβευση και επιβράβευση των επιδόσεων του προσωπικού κ.α

#### **5.4 Ο Ρόλος της ηγεσίας στον Τουριστικό κλάδο**

Μέσα στα πλαίσια της αποδοτικής συμπεριφοράς των οργανώσεων(επιχειρήσεων κ.λ.π) μάθαμε να ξεχωρίζουμε τους συγγενείς και περιβαλλοντικούς παράγοντες. Μάθαμε επίσης και το ποιο σπουδαίο: ότι από τους διάφορους πόρους που χρησιμοποιούνται από μια επιχείρηση (υλικά, μηχανήματα, μέθοδοι εργασίας, χρήματα) ο ποιο δύσκολος στο χειρισμό του είναι ο ανθρώπινος παράγοντας.

Επίσης διαπιστώνουμε ότι οι ίδιες μηχανές, τα ίδια συστήματα εργασίας οι ίδιες πρώτες ύλες οδηγούν στην παραγωγή διαφορετικών προϊόντων.

Αυτό σημαίνει ότι οι άνθρωποι θα πάρουν διαφορετικές αποφάσεις, θα δουλέψουν για την οργάνωση διαφορετικής αντίληψης, θα έχουν άλλο «στυλ» διοίκησης και θα έχουν διαφορετικά κίνητρα απασχόλησης. Επομένως είναι σαφής η συνέπεια ότι υπάρχει μια αυξανόμενη ανάγκη για όλους τους εργαζόμενους (μάντζερ, επιστημονικά και τεχνικά στελέχη, ηγέτες και μέλη ομάδων) να γνωρίζουν περισσότερο και να είναι πιο επιδέξιοι στη διοίκηση και οργάνωση ανθρώπων, ώστε να κατευθύνουν τις υποχρεώσεις της ποιότητας ζωής και την αύξηση της αποτελεσματικότητας, η οποία περιλαμβάνει την παραγωγικότητα, δυναμικότητα, ανταγωνιστικότητα κατά τρόπο συνεργατικό.

Ο σύγχρονος προϊστάμενος οποιουδήποτε επιπέδου ή στέλεχος, αντιμετωπίζει ποικίλα προβλήματα κατά την διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού,

στην επίλυση των οποίων στηρίζεται η επιτυχία του. Οποιοδήποτε όμως και αν είναι οι άλλοι παραγωγικοί συντελεστές του τουριστικού προϊόντος και των τουριστικών υπηρεσιών, μόνο οι άνθρωποι μπορούν να προσφέρουν τη σκέψη που απαιτείται για να γίνει η εργασία.<sup>19</sup>

Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν προβλέπεται πως κάποια από τις όποιες τεχνολογικές εξελίξεις του αυτοματισμού ή των ηλεκτρονικών υπολογιστών θα κάνει τελείως περιττή την ανάγκη για προσωπικές αποφάσεις.

Βλέποντας με προοπτική τις επόμενες δεκαετίες και τις παρούσες ανάγκες, αποκτούμε τη βεβαιότητα πως οι οργανισμοί και στη χώρα μας και κυρίως τώρα με την ένταξη μας στην Οικονομική Νομισματική Ένωση θα απαιτηθούν νέες μέθοδοι διοίκησης προσωπικού και μια μεγαλύτερη ενημέρωση της σπουδαιότητας που έχει και απαιτεί ο χειρισμός του ανθρωπίνου δυναμικού.

Ιδιαίτερα στον χώρο του τουρισμού που χαρακτηρίζεται για τη δυναμική του, οι ρόλοι της ηγεσίας πρέπει να αναπροσαρμόζονται συχνά προκειμένου να ανταπεξέρχονται αποτελεσματικά στις όποιες αντιξοότητες. Άλλωστε με ης αλλεπάλληλες διαφοροποιήσεις των συνθηκών αλλάζει και η συμπεριφορά των εργαζομένων.

Επόμενο είναι, λοιπόν, να ανανεώνεται η τεχνική διοίκησης. Όσο για την επικείμενη κατάκτηση των ηλεκτρονικών υπολογιστών που υποστηρίζουν κάποιες επαγγελματικές ομάδες, πρέπει να σχολιάσουμε το γεγονός ότι ο τουριστικός τομέας είναι αυστηρά ανθρωποκεντρικός. Αυτό δεν αποκλείει, φυσικά, την βοήθεια και συμμετοχή των υπολογιστών αλλά και δεν την εξυψώνει. Υπάρχουν κάποια όρια στα οποία οριοθετείται η εργασία τους. Πρέπει, λοιπόν, όλοι να συνειδητοποιήσουν ότι η ανθρώπινη ηγεσία υπάρχει και πρέπει να παραμείνει έτσι. Αυτό άλλωστε είναι καλό και για τους εργαζομένους να γνωρίζουν δηλαδή ότι διοικούνται από έναν ή περισσότερους ανθρώπους και όχι μηχανήματα. Δημιουργείται μια ανθρώπινη σχέση που δεν είναι βέβαια πάντα θετικού κλίματος, αλλά ανθρώπινη. Παράλληλα μπορεί να δημιουργηθεί κλίμα εμπιστοσύνης εργοδότη- εργαζομένου. Αυτό άλλωστε είναι και το ζητούμενο, να υπάρχει επικοινωνία ώστε να επιλύονται τα προβλήματα και να ξεπερνιούνται οι δυσκολίες. Γίνονται πιο αποτελεσματικοί και πολλές φορές διαφαίνονται σημάδια

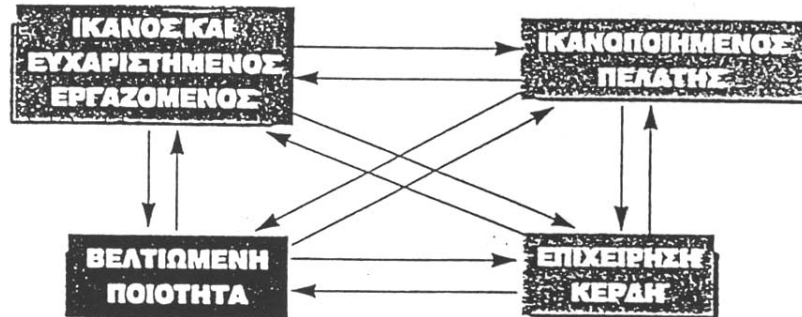
---

<sup>19</sup> Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού, Μ. Αδάμου

ενδιαφέροντος και θέλησης από πλευράς των εργαζομένων να δημιουργήσουν στον τομέα τους.

Σχήμα Νο 4

**Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ (ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ) ΗΓΕΣΙΑΣ**



Πηγή : Περιοδικό Τουρισμός και Οικονομία, Δεκέμβριος '96

### **5.5 Επικοινωνία Και Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων**

Η επικοινωνία και η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι πολύ δύσκολη υπόθεση παρόλο που φαίνεται ότι μ' αυτή ασχολούνται άτομα μη εξειδικευμένα σε κάποιο γνωστικό αντικείμενο. Αντιθέτως τις εργασίες αυτές τις διαπραγματεύονται άτομα με ευρύ γνωστικό ορίζοντα τόσο για το «προϊόν» της επιχείρησης όσο και για θέματα ψυχολογίας των εργαζομένων. Αν παρατηρούσαμε, λοιπόν, τις πληροφορίες που λαμβάνει ένα διοικητικό στέλεχος μιας συνηθισμένης τουριστικής επιχείρησης θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν με μια λέξη «σύνθετες». Οι υφιστάμενοι θέλουν να είναι χρήσιμοι ή να προάγουν τους εαυτούς τους ή να δυσφημίσουν κάποιους άλλους και δημιουργούν ή μεταδίδουν πληροφορίες που οι ίδιοι πιστεύουν ότι θα έπρεπε να λάβει το διοικητικό στέλεχος. Ακόμη περισσότερο, είναι μέσα στη φύση της επιχειρησιακής λειτουργίας να δημιουργούνται πληροφορίες εκεί όπου αντικατοπτρίζονται ευκολότερα και να σπανίζουν σε πεδία ή φάσεις της εργασίας όπου δεν υπάρχουν άμεσα διαθέσιμα δεδομένα. Αν μπορούσαμε να προβάλλουμε μια ταινία που θα έδειχνε πυκνότητα «πληροφοριών» δια μέσω του χρόνου, αυτή θα αποκάλυπτε περιοχές μεγάλης



συγκέντρωσης πληροφοριών και περιοχές με μικρή ή καμία σχετική δραστηριότητα. Αυτό σημαίνει δύο πράγματα; πρώτο, οι άνθρωποι φαίνεται ότι έχουν μια εσωτερική παρόρμηση να μεταδίδουν τις διαθέσιμες πληροφορίες με πολλούς τρόπους σε πολλές μορφές και προς πολλούς δέκτες. Δεύτερον, η έλλειψη πληροφοριών σε ορισμένα ειδικά πεδία σημαίνει απλώς ότι δεν είναι διαθέσιμα, δεν σημαίνει ότι είναι περιττές. Στην πραγματικότητα οι «κενές» περιοχές μπορεί να έχουν τη μεγαλύτερη σημασία για τη λήψη αποφάσεων.

Τα αποτελέσματα όλης αυτής της κατάστασης δεν είναι ασήμαντα. Επανάληψη των ίδιων εργασιών, αλληλοκάλυψη αρμοδιοτήτων, ανάμειξη των ασήμαντων και των σημαντικών, διαφορετικές επιλογές του χρόνου, διαφορετικοί ρυθμοί εργασίας και ενοχλήσεις που προκαλούνται από τις ελλείψεις, δε σημαίνουν τίποτε άλλο παρά μεγάλα έξοδα και κακές αποφάσεις. Όταν προσθέσει κανείς το τεράστιο κόστος της αρχειοθέτησης νομικών εγγράφων, τεχνικών σχεδίων, οικονομικών στοιχείων και άλλων τύπων πληροφοριών - που φυλάσσονται συχνά σε τετραπλούν - φαίνεται αμέσως ότι επιχειρήσεις και κυβέρνηση έχουν δημιουργήσει ένα τέρας. Η νεώτερη όμως τεχνολογία με την αποτύπωση πληροφοριών σε μικροφίλμ και σε κομπιούτερ λύνει τα χέρια των αρμοδίων.

Απ' όσα παρατέθηκαν αποδεικνύεται ότι τα στελέχη - ηγέτες πρέπει να είναι γνώστες του επικείμενου έργου τους, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις δύσκολες αποφάσεις που πρέπει να πάρουν.

Προκειμένου όμως να λαμβάνονται τέτοιες αποφάσεις από τους προϊσταμένους πρέπει να υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία με τους υπαλλήλους από το πρώτο βήμα που είναι η στρατολόγηση μέχρι το τελευταίο στάδιο που είναι η πιθανή αποχώρηση. Όσον αφορά λοιπόν το πρώτο βήμα πρέπει να σημειωθεί ότι ο σκοπός της επικοινωνίας σ' αυτή τη διαδικασία είναι να πείσει τους πιθανούς υπαλλήλους για τα πλεονεκτήματα που έχει το να εργαστούν για την επιχείρηση. Είναι ουσιαστικό να δοθεί σ' αυτά τα άτομα μια γενική πληροφόρηση για την επιχείρηση θέση, μέγεθος, γραμμές προϊόντων, ανταγωνισμό και οικονομική κατάσταση έτσι ώστε να δημιουργήσουν μια ευνοϊκή εικόνα αυτήν. Οι «στρατολογούμενοι» χρειάζονται επίσης πληροφορίες για τις πολιτικές και συνήθειες της επιχείρησης, την οργανωτική της δομή και το που θα ενταχθούν σ' αυτήν και ης εναλλακτικές σταδιοδρομίες που θα έχουν την πιθανότητα να ακολουθήσουν. Τα μειονεκτήματα δεν παραβλέπονται αλλά και δεν

τονίζονται. Αντιμετωπίζονται με τρόπο που είναι γενικά γνωστό ότι επικρατούν σε άλλες επιχειρήσεις.

Ο προσανατολισμός είναι το δεύτερο στάδιο για την επικοινωνία προϊσταμένων-υφισταμένων. Ο σκοπός σ' αυτό το πεδίο είναι να δώσει στους υπαλλήλους μία αίσθηση οικειότητας και ασφάλειας στις εργασίες τους. Πιστεύοντας ότι οι άνθρωποι είναι παραγωγικότεροι και έχουν μεγαλύτερη τάση να παραμείνουν στην επιχείρηση αν αισθάνονται άνετα, καταβάλλεται σημαντική προσπάθεια για να γνωριστούν με τους όμοιους, τους ανωτέρους και τους υφισταμένους τους, για να εξοικειωθούν με τις κοινωνικές και τις επιχειρησιακές ομάδες, για να κατανοήσουν τις διαδικασίες, τις πολιτικές και τις συνήθειες της εταιρείας και τέλος για να εξασφαλιστεί ότι καταλαβαίνουν τη λειτουργική φιλοσοφία της επιχείρησης καθώς και ότι οι ανώτεροι ενδιαφέρονται για την ευημερία τους.

Η τρίτη φάση αφορά την εκτέλεση της εργασίας. Όλοι οι υπάλληλοι χρειάζονται μια ουσιαστική πληροφόρηση για να εκτελέσουν αποτελεσματικά τα καθήκοντα τους. Οι έμπειροι και υπεύθυνοι υπάλληλοι αντιδρούν αρνητικά στις οδηγίες και στη στενή εποπτεία. Θεωρούν τους εαυτούς τους υπεύθυνους για το σύνολο μιας εργασίας. Για να την εκτελέσουν σωστά χρειάζεται να γνωρίζουν την σημασία της για την γενική λειτουργία της επιχείρησης. Βασιζόμενοι σ' αυτές ης αρχές μπορούν να ενεργήσουν πιο έξυπνα και να κρίνουν καλύτερα την σημασία των παραγόντων χρόνου και ποιότητας.

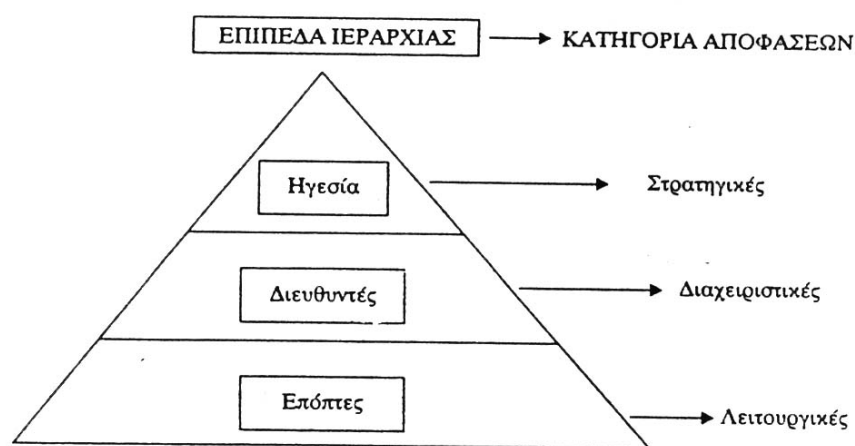
Η ατομική αξιολόγηση είναι επιτακτική ανάγκη ώστε να πληροφορούνται οι υφιστάμενοι πώς αξιολογεί ο προϊστάμενος τους την συνεισφορά τους στην επιχειρησιακή δραστηριότητα. Αυτός είναι ο καλύτερος τρόπος για να γνωρίζουν οι υπάλληλοι ποια προσόντα θεωρεί ο προϊστάμενος ως τα σημαντικότερα, όσον αφορά την εκτέλεση καθηκόντων. Η αξιολόγηση συμβάλει σημαντικά στην διατήρηση του ηθικού των υπαλλήλων υπό τον όρο να γίνεται αξιοκρατικά.

Η προσωπική ασφάλεια είναι κάτι που αφορά άμεσα τους υπαλλήλους. Γι' αυτό το λόγο οι τουριστικές επιχειρήσεις καθώς και οι άλλες καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια για να παράσχουν ασφάλεια στους εργαζόμενους. Από την άποψη του εργοδότη, αυτή είναι μια ουσιαστική δραστηριότητα επειδή περιορίζει τα ατυχήματα ενώ ταυτόχρονα μειώνει τα ασφάλιστρα για αποζημιώσεις, φροντίζει για την πρόληψη και επιμόρφωση προκειμένου να κερδίζει την εμπιστοσύνη του

εργατικού δυναμικού και να αυξήσει την παραγωγικότητα -προς όφελος τους βέβαια .

Η πειθαρχία ,τέλος, είναι κάτι απαραίτητο και αυτό το αναγνωρίζει το προσωπικό. Σκοπός τους είναι να επιτευχθεί επικοινωνία μέσω αυτής. Έτσι διακανονίζονται οι υποθέσεις με δίκαιο και αξιοκρατικό τρόπο. Σ' αυτό το στάδιο τονίζονται θέματα όπως οι ώρες εργασίας, η φροντίδα του εξοπλισμού, οι διατάξεις οι σχετικές με την παραγωγικότητα και τη ροή εργασίας κι ακόμα η ασφάλεια του χώρου από τους εργαζόμενους. Ακόμα και οι αμοιβές προκαθορίζονται βάσει κάποιων παραδεκτών κανονισμών ώστε να μη δημιουργούνται προστριβές ούτε μεταξύ των εργαζομένων ούτε μεταξύ εργοδοσίας και προσωπικού.

Τα προαναφερθέντα στάδια υποδεικνύουν τους τρόπους και τις μεθόδους που πρέπει να εφαρμοστούν προκειμένου να επιτυγχάνονται φιλικές σχέσεις, να δημιουργείται δηλαδή, κλίμα εμπιστοσύνης ανάμεσα στην ηγεσία και τους υπαλλήλους. Αυτός είναι ένας εφικτός στόχος αλλά δύσκολα πραγματοποιήσιμος. Χρειάζεται προσπάθεια και από τις δύο πλευρές και κυρίως από τα στελέχη για να ληφθούν αποτελεσματικά μέτρα υπέρ των υφισταμένων οι οποίοι δεν πρέπει να είναι προκατειλημμένοι αρνητικά προς τους ανωτέρους τους.<sup>20</sup>



Σχήμα 7.2 Επίπεδα λήψης αποφάσεων σε μια επιχείρηση<sup>1</sup>

3. Patric Montana & Bruce Chatov. «Μάνατζμεντ». Κλειδάριθμος 1993.

<sup>20</sup> Τουριστική Κοινωνιολογία, Γ. Σκουλάς

## **5.6 Υπόδειγμα ηγεσίας για παροχή τουριστικών υπηρεσιών ποιότητας**

Η ηγεσία της επιχείρησης έχει σαν στόχο τον ευχαριστημένο πελάτη που θα ξανάρθει και τον ευχαριστημένο και ικανό υπάλληλο που θα θέλει και θα μπορεί να προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες. Για να επιτύχει λοιπόν το στόχο της η ηγεσία χρειάζεται να προβεί σε μια σειρά επανακαθορισμένων ενεργειών-βημάτων. Τα βήματα αυτά είναι:

1) προσδιορίστε τον πελάτη ή ομάδες πελατών όπου απευθύνεστε ή εξυπηρετείτε. Ποιος είναι (δημογραφικά χαρακτηριστικά), τι προσδοκά;

2) καθορίστε στόχους. Αναπτύξτε πολιτική παροχής υπηρεσιών και καταγράψτε βασικά πρότυπα εξυπηρέτησης του.

3) εξασφαλίστε την τεχνική διάσταση της ποιότητας (π.χ εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, φυσικοί χώροι, συστήματα-διαδικασίες παραγωγής/παροχής υπηρεσιών).

4) στελεχώστε κατάλληλα τις ομάδες προσωπικού επαφής, με άτομα θετικά προς την παροχή υπηρεσιών και την εξυπηρέτηση του πελάτη.

5) εκπαιδεύστε συνέχεια το προσωπικό σε θέματα: ποιότητας, συμπεριφοράς, επικοινωνίας, επίλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων, ανάληψης πρωτοβουλιών.

6) Δημιουργείστε ομάδες εργαζομένων για επίλυση προβλημάτων, λήψη αποφάσεων και αναπτύξτε ανάλογες διαδικασίες.

7) Παρακινήστε /ενδυναμώστε τους εργαζόμενους με αναγνώριση/ επιβράβευση της θετικής συμπεριφοράς, σ' επίπεδο ομάδας, από μορφή προφορικών συγχαρητηρίων, επιστολών, ειδικών εκδηλώσεων (η επιλογή καλύτερου υπαλλήλου, ή του υπαλλήλου του μήνα, θεωρείται συχνά άδικη και δημιουργεί αρνητικά αισθήματα σ' αυτούς που δεν διακρίθηκαν). Κι ακόμη, χρησιμοποιήστε τα σχόλια / παρατηρήσεις των πελατών για απάλειψη των αδυναμιών κι όχι για τιμωρία.

8) Καταργήστε τις ετήσιες αξιολογήσεις απόδοσης (φοβίζουν και διαταράσσουν τις διαπροσωπικές σχέσεις) και υποκαταστήστε τις με συχνή επαναπληροφόρηση.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Περιοδικό Τουρισμός και Οικονομία, Δεκέμβριος 1995

## 5.7 Πρωτοποριακή μέθοδος αποδοτικής διοίκησης

Σύμφωνα με μια έρευνα, που έλαβε χώρα στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, διαπιστώθηκε ότι η προσπάθεια πραγματοποίησης ανώτερων στόχων συνέβαλε στην καλύτερη διαμόρφωση των σχεδίων μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Ζητήθηκε, λοιπόν, από τριάντα διευθυντές επιχειρήσεων να αναλύσουν αυτή την θεωρία και να μιλήσουν για τις δυνατότητες και τα αποτελέσματα αυτής. Ανταποκρίθηκαν οι είκοσι δύο από αυτούς που θέλησαν να σχολιάσουν το γεγονός. Πιστεύουν, λοιπόν, ότι η εφαρμογή αυτού του μέτρου έχει θετικά αποτελέσματα. Αυτό βέβαια αφορά όσους από τους υπαλλήλους ενδιαφέρονται να προσπαθήσουν να διαφοροποιηθούν από τη μάζα.

Το πρώτο, λοιπόν, βήμα για την αρχή αυτού είναι η διαμόρφωση στόχων. Πρέπει να γίνουν μελέτες που έχουν σχέση με την προσπάθεια για καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης (ξενοδοχείου ή τουριστικού πρακτορείου ή οποιασδήποτε άλλης τουριστικής επιχείρησης) και αύξηση της παραγωγής, υλικής και αυλής. Με αυτόν τον τρόπο θα δοθούν ολοκληρωμένες ιδέες στους εργαζομένους ώστε να κατανοήσουν το γενικό πλάνο και να τοποθετηθούν με σωστές κινήσεις.

Έπειτα, θα πρέπει να γίνει μια προσεκτική και αξιοκρατική επιλογή των ατόμων που θα πλαισιώσουν το έργο, αν φυσικά υπάρχει αυξημένη συμμετοχή. Αν όχι, η κριτική για τα άτομα που θα συμμετάσχουν θα πρέπει να είναι σχολαστική προκειμένου να υπάρξουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Στη συνέχεια αναλαμβάνουν εκτέλεση έργου και τα επιλεγόμενα στελέχη, όπου σε συνεργασία με τους ανωτέρους τους υπεύθυνους για το έργο, θα αρχίσουν να δίνουν μορφή για την υλοποίηση των στόχων. Και οι δύο πλευρές, λοιπόν, πρέπει να ασχοληθούν με την φύση του έργου, να προσδιορίσουν τους τρόπους μέσω των οποίων θα ολοκληρωθεί. Έπειτα θα ορισθούν οι εξωγενείς παράγοντες που θα βοηθήσουν στην έγκαιρη εκτέλεση του. Τέλος θα πρέπει να προσδιορισθεί ένα σχετικό χρονικό διάστημα, μέσα στο οποίο θα πρέπει να αποδώσουν οι προσπάθειες.

Επιπλέον, οι υπεύθυνοι πριν την έναρξη του σχεδίου πρέπει να αναλογισθούν το ρίσκο που θα επιφέρουν οι αλλαγές και αν τελικά θα πρέπει να τεθεί σε εφαρμογή. Αλλά και κατά τη διάρκεια της όλης διαδικασίας πρέπει να γίνονται συχνοί έλεγχοι, προκειμένου να γίνεται γνωστό εάν προχωράει σωστά, αν

πρέπει να διαφοροποιηθεί ή και να διακοπεί σε περίπτωση που δεν αποδίδει, αφού απαιτούνται υπέρογκα ποσά, όπου θα οδηγήσουν σε οικονομικά ελλείμματα. Πάντως οι δεκαέξι στους είκοσι δύο, υποστηρίζουν ότι πέτυχε η υλοποίηση τέτοιων προγραμμάτων.

Όλη αυτή η διαδικασία που αναφέρθηκε οδηγεί σε μια συνεργασία μεταξύ των δύο πλευρών, εργαζομένων για τον ίδιο σκοπό. Αναπτύσσονται οι εργασιακές και οι διαπροσωπικές σχέσεις αυτών, οι οποίοι περνούν αρκετές ώρες μαζί ανταλλάσσοντας απόψεις και συζητώντας τα καθημερινά εργασιακά και κοινωνικά δεδομένα. Όταν όλοι προσπαθούν αξιοκρατικά να αναδειχθούν και να προάγουν τα συμφέροντα της εταιρείας, αναπτύσσεται κλίμα εμπιστοσύνης με θετικά αποτελέσματα σε όλους τους τομείς - επιχειρήσεις, προσωπικότητα συμμετεχόντων. Βέβαια δεν είναι πάντα ανθηρά τα αποτελέσματα τέτοιων διαδικασιών, αφού υπάρχουν οι κακεντρεχείς που επιθυμούν να καταστρατηγήσουν τις νέες μεθόδους προς όφελος τους. Αυτό όμως δεν εμποδίζει τους θετικά σκεπτόμενους εργαζομένους να πετύχουν κάτι διαφορετικό γιατί πιστεύουν στις αλλαγές, στις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους αλλά και σε σχέση με τα ηγετικά στελέχη και επιθυμούν οι ίδιοι για τον εαυτό τους κάποια διαφοροποίηση με θετικά γι' αυτούς αποτελέσματα.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Hotel and Restaurant administration, Edward A. Merrit – Florence Berget – Corneli Quartelly

## 5.8 Ανασταλτικοί παράγοντες για την δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης

Πέρα από τα θέματα που έχουν ήδη έως τώρα εκτεθεί και αφορούν μια σειρά ψυχολογικών επιδράσεων του ατόμου μέσα στον εργασιακό τουριστικό περιβάλλον, υπάρχουν και ορισμένες ενδο-εργασιακές διενέξεις μέσα στις επιχειρήσεις που συνήθως άπτονται των σχέσεων ατόμων και οργανισμών, με σοβαρές ψυχολογικές συνέπειες. Συνέπειες που αναφέρονται στον ψυχολογικό τομέα, διότι από το είδος της αντιμετώπισης (αναφέρεται στις μορφές διοίκησης και στο αν η διοίκηση είναι δημοκρατική ή αυταρχική) των διενέξεων αυτών μέσα στην επιχείρηση, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η γενική παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των εργαζομένων. Από το ευρύ πλαίσιο αυτών των εργασιακών διενέξεων παρατίθενται συνοπτικά παρακάτω:

A) Η απειθαρχία **και η ανυπακοή**: Αντιπροσωπεύει την εργασιακή διένεξη μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, όταν διαταράσσεται το πρότυπο συμπεριφοράς κάθε επιχείρησης έτσι όπως αυτό έχει καθοριστεί και προϋποθέτει την προσαρμογή του προσωπικού στα κελεύσματα της διοίκησης μέσω της πειθαρχίας και της υπακοής. Γεγονός που οδηγεί στον καθορισμό εργασιακών προτύπων σαν απαραίτητη προϋπόθεση λειτουργίας της επιχείρησης, ώστε και ενημερωμένοι να είναι οι εργαζόμενοι και αιτιολόγηση των κανόνων της διοίκησης να υπάρχει και θεσμοθέτηση πειθαρχικών μέτρων να έχει καθοριστεί.

Κάθε φορά που η σχέση διοικήσεις εργαζομένων διαταράσσεται από πράξεις ή παραλήψεις, που σχετίζονται με την απουσία πειθαρχίας και υπακοής, οδηγούμαστε στην επιβολή κυρώσεων και ποινών. Αυτές μπορεί να λύνουν θέματα αποδοτικότητας του συγκεκριμένου έργου, δεν σημαίνει όμως ότι αφήνουν ανέγγιχτο ψυχολογικά το άτομο. Όπως έχει αποδειχθεί από το 1967 από τον Davis K. η επέκταση της επιβολής πειθαρχικών ποινών στους εργαζομένους είναι αντιστρόφως ανάλογη της παραγωγικότητας τους. Διαπίστωση η οποία οδηγεί στη με φειδώ επιβολή κάθε είδους πειθαρχικών διώξεων.

Σε κάθε περίπτωση που η διοίκηση έρχεται αντιμέτωπη με την απειθαρχία και ανυπακοή κάποιων υφισταμένων της, οφείλει να αναζητήσει τους λόγους που τους οδήγησαν σε αυτή. Μόνο έτσι νοείται η ορθολογική διοίκηση προσωπικού και σαν συνέπεια η αποδοτική λειτουργία ολόκληρης της επιχείρησης. Οι αιτίες

που προκαλούν μια τέτοια συμπεριφορά ενός υπαλλήλου μπορεί να πηγάζουν είτε από εκείνον είτε από την επιχείρηση και μπορεί να είναι μια από τις παρακάτω:

- Προσωπικοί λόγοι και προβλήματα (προκαλούν μια προσωρινή προβληματική συμπεριφορά του υπαλλήλου, ο οποίος και πρέπει να αντιμετωπίζεται με επιείκεια από τον εργοδότη)

- Η θέση εργασίας δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του υπαλλήλου (παραπλανητικές φήμες και λανθασμένες εντυπώσεις που είχαν προκληθεί στον υπάλληλο πριν την έναρξη της εργασίας του και που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα)

- Η θέση εργασίας απαιτεί λιγότερες ικανότητες και γνώσεις από αυτές που διαθέτει ο υπάλληλος (αισθάνεται ότι χάνει τον χρόνο του μη κάνοντας κάτι σημαντικό, αφού προσφέρει και αντιμετωπίζεται όπως και άλλοι που έχουν λιγότερες γνώσεις από εκείνον)

- Όχι ικανοποιητικοί μισθοί (είναι μια από τις συχνότερες αιτίες, ο υπάλληλος αισθάνεται ότι γίνεται αντικείμενο εκμετάλλευσης από την επιχείρηση, αφού η τελευταία δεν αναγνωρίζει ότι εκείνος προσφέρει. Αυτό σημαίνει ότι ο υπάλληλος είναι δυσαρεστημένος και σε καμία περίπτωση δεν στοχεύει στο να προάγει το συμφέρον της επιχείρησης)

- Δυσάρεστο εργασιακό περιβάλλον (χώρος ασφυκτικά γεμάτος από καπνό - ιδιαίτερα ενοχλητικό για μη καπνιστές, συνεχόμενη φασαρία που προκαλεί εκνευρισμό, ανταγωνισμός και καχυποψία μεταξύ των συναδέλφων κ.λ.π. )

- Πολύ εντατικοί ρυθμοί εργασίας και πίεση από την εργοδοσία με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας

- Έλλειψη φερεγγυότητας της επιχείρησης όσον αφορά την τήρηση των υποσχέσεων της προς τους υφισταμένους της (προκαλεί αίσθημα απογοήτευσης και προδοσίας στους υπαλλήλους, δίνοντας τους το δικαίωμα σε κάθε ευκαιρία να ανταποδώσουν αυτή την προδοσία)

B) Μομφή για πιθανή απόλυση: Οι από το μέρος των διοικήσεων, επιβαλλόμενες πειθαρχικές ποινές στους εργαζόμενους, όταν αυτοί δεν συμμορφώνονται στα πρότυπα συμπεριφοράς που έχει θέση η επιχείρηση, παρουσιάζουν μία μεγάλη ποικιλία από επιχείρηση σε επιχείρηση, από χώρα σε χώρα, από χρόνο σε χρόνο, κ.τ.λ.. Από τη μεγάλη ποικιλία, οι σχηματοποιημένες μορφές επιβολής ποινών(αυτές δηλ. που συνήθως αποτελούν την κοινή



συνισταμένη τους) παρουσιάζουν την ακόλουθη κλιμάκωση από ης ελαφρύτερες στις βαρύτερες όπως παρουσιάζεται στην συνέχεια:

- η μομφή που συνήθως εμπεριέχει τη διατύπωση της δυσαρέσκειας της διεύθυνσης προς τον εργαζόμενο, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων προφορικής μορφής δίχως άλλες παρενέργειες.

- Η επίπληξη που τις περισσότερες φορές έχει και έγγραφη μορφή, στην οποία υπενθυμίζεται το όλο πλαίσιο εργασιακής δράσης και τονίζεται στον εργαζόμενο ότι η επανάληψη ανάλογης συμπεριφοράς θα οδηγήσει σε σοβαρότερες συνέπειες.

- Η απόλυση, που είναι η τελευταία και αυστηρότερη πειθαρχική ποινή για τον εργαζόμενο. Συνήθως αποτελεί επίδειξη ισχύος της διοίκησης και παράλληλα ποινή παραδειγματισμού των υπόλοιπων εργαζομένων.

Οι ενδοεπιχειρησιακές διενέξεις αναμφίβολα δημιουργούν πλήθος ψυχολογικών επιρροών στους εργαζόμενους, με σημαντικό αντίκτυπο στην κάθε επιχείρηση, γεγονός που θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με εξαιρετική σοβαρότητα και φειδώ από τις σύγχρονες διοικήσεις των επιχειρήσεων. Όταν πλέον τα πράγματα έχουν φτάσει σ' αυτό το σημείο δεν τίθεται θέμα δημιουργίας κλίματος εμπιστοσύνης στις τουριστικές επιχειρήσεις μεταξύ εργοδοσίας και εργαζομένων. Αντιθέτως υπάρχει καχυποψία από την πλευρά του εργαζόμενου ότι ο προϊστάμενος του τρέφει αρνητικά αισθήματα προς τον υπάλληλο του και σε χειρότερη περίπτωση έχει επιδιώξει με διάφορες ύπουλες κινήσεις, να οδηγήσει την κατάσταση σε αδιέξοδο εις βάρος του υφισταμένου του.

Από την πλευρά της εργοδοσίας πιστεύεται ότι ο εργαζόμενος δεν λειτουργούσε προς όφελος της επιχείρησης στην οποία εργάζεται, αντιθέτως είχε ωφελήματα ή απλά αδιαφορούσε στο να προασπίσει τα συμφέροντα της εταιρείας. Όταν οι σχέσεις των δύο μερών κλονίζονται και η έλλειψη φερεγγυότητας κάνει αισθητή την παρουσία της, το μέλλον είναι αμφιλεγόμενο- βέβαια όποιο κι αν είναι το αποτέλεσμα είναι αρνητικό. Αυτό σημαίνει ή ότι θα απολυθεί ή αν συνεχίσει να δουλεύει θα είναι υπό την αυστηρή εποπτεία των ανωτέρων, οι οποίοι θα προσπαθούν να ανιχνεύσουν πιθανά λάθη ή ατασθαλίες.

Καλό είναι, λοιπόν, να είναι όλοι συνεπείς στα καθήκοντα τους, προκειμένου να αναπτύσσονται θετικά προς όλους αισθήματα ώστε να

προασπίζονται τα συμφέροντα της εκάστοτε τουριστικής επιχείρησης και των εργαζομένων σ' αυτήν.<sup>23</sup>

## **5.9 Σχέσεις Εργαζομένων στον Εργασιακό Χώρο**

Οι σχέσεις των εργαζομένων στις τουριστικές επιχειρήσεις έχουν κοινά σημεία με αυτά των ατόμων που εργάζονται σ' άλλους κλάδους. Υπάρχουν βέβαια και κάποιες ιδιαιτερότητες που χρήζουν ιδιαίτερης σημασίας και που θα αναλυθούν παρακάτω.

Βασικό στοιχείο που χαρακτηρίζει ης εργασιακές σχέσεις όλων των υπαλλήλων είναι ο ανταγωνισμός. Ανάλογα με τη μορφή που παίρνει ονομάζεται άμιλλα ή στείρος ανταγωνισμός. Το μεν πρώτο αναφέρεται στη συνεργασία των συμμετεχόντων για ένα σκοπό που σε γενικές γραμμές στόχο του έχει να προάγει τα συμφέροντα της εργοδοσίας. Σε αυτήν την περίπτωση υπάρχει επικοινωνία καθημερινή και άμεση προκειμένου να εργάζονται όλοι κατά ένα καθορισμένο τρόπο χωρίς να υπάρχουν ατασθαλίες, παρεξηγήσεις μακροχρόνιες και έλλειψη εμπιστοσύνης. Όλοι κατανοούν ότι ο προσωπικός αγώνας για επαγγελματική καταξίωση είναι αναπόφευκτος και αποδεκτός αρκεί να μην καταστρατηγούνται βασικές αρχές καλής δεοντολογίας προς τους συναδέλφους. Αυτά σχετικά με την θετική πλευρά της έννοιας του ανταγωνισμού. Δυστυχώς όμως, τα πράγματα αποδεικνύουν ότι αυτή η όψη του συναντάται πολύ σπάνια στις τουριστικές επιχειρήσεις και η οποία αντικαθίσταται από τον αθέμιτο ανταγωνισμό. Οι κινήσεις των εργαζομένων γίνονται πιο ύπουλες και αφανείς. Κάθε ένας προσπαθεί να αναδείξει το έργο του μέσα από τις ατομικές του προσπάθειες αγνοώντας τη συμμετοχή των άλλων και τον μόχθο αυτών. Συνέπεια αυτού είναι να δημιουργούνται προστριβές μεταξύ τους και να κλονίζονται οι σχέσεις τους. Κάποιοι από αυτούς προσπαθούν να διαφοροποιηθούν από το σύνολο, πλησιάζοντας την περιοχή των ανωτέρων και κατ' επέκταση του διευθυντού. Προσπαθούν να δείχνουν πρόθυμοι και εξυπηρετικοί αποσκοπώντας σε οικονομικά οφέλη ή κάποια προαγωγή. Κι όπως είναι ευρέως γνωστό, αυτές οι καταστάσεις γίνονται γρήγορα αντιληπτές από τους άλλους, οι οποίοι πέφτουν θύματα της πονηριάς κάποιων συναδέλφων τους κι επιθυμούν να εκδικηθούν ή να

---

<sup>23</sup> Εργασιακές σχέσεις, Π. Λύτρας

ενεργήσουν κατά ανάλογο τρόπο εις βάρος άλλων. Ένας φαύλος κύκλος έχει λοιπόν δημιουργηθεί κι έχει τις ρίζες του πολύ βαθιά με αποτέλεσμα να μην μπορεί να αλλάξει αυτή η κατάσταση που θεωρείται πλέον θεσμός.

Άλλο ένα στοιχείο που σχετίζεται με τις εργασιακές σχέσεις των ατόμων στις τουριστικές σχέσεις είναι η εποχικότητα. Ένα μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων δουλεύουν έξι με οκτώ μήνες κάθε χρόνο και σχεδόν κάθε φορά αλλάζουν τόπο εργασίας ή μόνο εταιρεία. Φυσικό είναι να μην προλαβαίνουν να αναπτύξουν φιλικές ή έστω εργασιακές σχέσεις. Μηχανικά έχουν κάποια επικοινωνία γιατί είναι αναγκασμένοι, αφού περνούν τουλάχιστον οκτώ ώρες καθημερινά στον ίδιο χώρο. Δεν επιθυμούν να ανοιχτούν ούτε για θέματα προσωπικά ούτε κοινωνικά αλλά ούτε και εργασιακά αφού φοβούνται μήπως τα λόγια τους μεταφερθούν σε ανώτερα στελέχη και ίσως διαστρεβλωμένα. Είναι λοιπόν, διάχυτο το αίσθημα της έλλειψης εμπιστοσύνης και δύσκολα αλλάζει προς τη θετική του πλευρά που είναι οι υγιείς και ειλικρινείς επαφές μεταξύ τους. Πολλοί είναι κουρασμένοι από τις συνεχείς αλλαγές συναδέλφων με αποτέλεσμα να αδιαφορούν και να μην επιθυμούν να γνωριστούν καλύτερα με τους εκάστοτε καινούριους. Προσπαθούν να εκτελούν τα καθήκοντα τους με τον καλύτερο τρόπο ώστε να μην αναγκάζονται να έχουν εκτενείς συναλλαγές με συναδέλφους και προϊσταμένους. Μπορεί κάποιος να τους δικαιολογήσει αν αναλογισθεί ότι μέσα σε δέκα χρόνια το σύνολο των συναδέλφων μπορεί να φτάσει τους εκατό και να τους ξεπεράσει, ιδιαίτερα γι' αυτούς που δουλεύουν σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες. Κάποιοι άλλοι όμως μπορεί να τους κατηγορήσουν υποστηρίζοντας ότι οι τυπικές συνδιαλλαγές δεν αποδίδουν στο μέγιστο αφού δεν υπάρχει άμεση επαφή η οποία πολλές φορές φαίνεται στους πελάτες. Επειδή το συγκεκριμένο επάγγελμα είναι ανθρωποκεντρικό, η τυπικότητα δημιουργεί αρνητική εντύπωση, κάτι που δεν επιθυμούν οι ιθύνοντες. Μπορούμε να πούμε λοιπόν, ότι η εποχικότητα έχει δυσμενείς επιπτώσεις στο θέμα της δημιουργίας του κλίματος εμπιστοσύνης των υπαλλήλων στον τουρισμό. Αυτό βέβαια δεν είναι γενικευμένο φαινόμενο αφού ιδιαίτερα στις μεγαλουπόλεις το προσωπικό είναι μόνιμο.

Σε αυτές τις περιπτώσεις έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο να δημιουργούνται κλίκες. Άτομα με παρόμοιες ιδέες κάνουν ομάδες. Συνήθως ανήκουν στην ίδια επαγγελματική διαβάθμιση και τις περισσότερες φορές στρέφονται εναντίον των υφισταμένων τους. Κάποιοι από αυτούς αρκούνται στο να τάσσονται προφορικά μόνο κατά των ανωτέρων τους ενώ κάποιοι

δραστηριοποιούνται περισσότερο κάνοντας πράγματα που δεν τους τιμούν σαν εργαζομένους. Συχνά μέσα από αυτές τις κλίκες δημιουργούνται φιλίες που διευρύνονται κι εκτός δουλειάς. Σε αυτές περιπτώσεις υπάρχει συνεργασία κατά την διάρκεια του οκταώρου και συνεπώς συναισθήματα εμπιστοσύνης, η οποία δεν κλονίζεται αλλά αντιθέτως ισχυροποιείται σε δύσκολες περιστάσεις. Αντιθέτως οι κλίκες που δημιουργούνται από εκείνους που στόχο τους έχουν να πλήξουν τα συμφέροντα της επιχείρησης κλονίζονται σε πιθανές αντιξοότητες. Δεν βασίζονται στην καλή συνεργασία και εμπιστοσύνη αλλά στην εχεμύθεια που απαιτείται σε αυτές τις περιπτώσεις. Συχνά αποκαλύπτονται αυτά τα άτομα και έχουν κυρώσεις. Το ίδιο δε συμβαίνει με την πρώτη ομάδα στην οποία αναφερθήκαμε αφού και να παραπέσει κάποιος σε πιθανό παράπτωμα οι άλλοι προσπαθούν να τον βοηθήσουν, επιθυμούν να συνδράμουν στην αποκατάσταση του προβλήματος του συναδέλφου τους. Συνήθως μετά από μια τέτοια περίπτωση η φίλια και η εμπιστοσύνη μεταξύ τους ενισχύεται.

Ο συνδικαλιστικός τομέας στον τουριστικό κλάδο είναι σε πρώιμο στάδιο. Δεν είναι καθόλου ανεπτυγμένος και αυτό οφείλεται κατά ένα μεγάλο μέρος στην εποχικότητα που χαρακτηρίζει το τουριστικό επάγγελμα. Οι περισσότεροι αδιαφορούν και την περίοδο της τρίμηνης ή τετράμηνης ανεργίας τους απέχουν από τα εργασιακά ορόμενα. Κανονικά θα έπρεπε να συμβαίνει το αντίθετο από τη στιγμή που έχουν το χρόνο και αφού υπάρχουν πολλά ζητήματα που απαιτούν λύση. Είναι ένας σχετικά νεοσύστατος τομέας που αντιμετωπίζει θεσμικά προβλήματα. Διεισδύουν συνεχώς νέα άτομα που πρέπει να προστατευθούν. Όμως δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο. Η αδράνεια είναι εμφανής. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι δεν συζητούν τέτοια θέματα μεταξύ τους επειδή φοβούνται μη διαρρεύσουν τα παράπονα τους και απολυθούν. Κι αυτό είναι απόρροια της έλλειψης εμπιστοσύνης ανάμεσα τους επειδή δεν γνωρίζονται πολύ καιρό και επειδή δεν έχουν γίνει γνωστά τα αποτελέσματα της ήδη υπάρχουσας προσπάθειας κάποιων για κατοχύρωση των δικαιωμάτων τους.

Οι ανθρώπινες σχέσεις είναι ρευστές με αποτέλεσμα να επηρεάζονται έμμεσα από τις κοινωνικές, οικονομικές και θεσμικές συνθήκες. Το ίδιο συμβαίνει και στον εργασιακό χώρο και εκεί τα πράγματα είναι πιο ευεπηρεάστα. Πολλοί εξωγενείς παράγοντες συνήθως είναι οικονομικοί και νομικοί συμβάλλουν εναντίον της σκέψης των εργαζομένων με αποτέλεσμα να δρουν ανασταλτικά προς τη διαδικασία εργασιακής ενότητας και εμπιστοσύνης μεταξύ τους. Επίσης οι

φιλοδοξίες που τρέφουν κάποιοι και οι «μέθοδοι» που επιλέγουν δυσχεραίνουν αυτή την προσπάθεια και δημιουργούν έντονες αψιμαχίες μεταξύ τους. Βέβαια οι καταστάσεις δεν αποδεικνύουν ότι υπάρχει μόνο η αρνητική πλευρά αυτού του ζητήματος αλλά και σημάδια θετικά που αναγγέλλουν ότι οι συνάδελφοι επιθυμούν να έχουν καλές σχέσεις μεταξύ τους όχι γιατί το απαιτεί η εργασία αλλά γιατί νιώθουν την ανάγκη να εκφραστούν για εργασιακά θέματα, με ανθρώπους που τα γνωρίζουν καλά και μπορούν να έχουν έγκυρη γνώμη. Οι ειλικρινείς και υγιείς σχέσεις δεν είναι ανύπαρκτες απλά δημιουργούνται με κάποια δυσκολία και συντηρούνται ακόμα πιο δύσκολα αφού τα προβλήματα που ανακύπτουν ης θέτουν σε μεγάλη διαδικασία.

## **6. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΞΩΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ**

### **6.1 Συνεργασία ξενοδοχειακών και λοιπών τουριστικών επιχειρήσεων**

Όπως όλοι γνωρίζουμε το τουριστικό προϊόν είναι ένα πολυσύνθετο προϊόν, το οποίο εκτός απ' το ξενοδοχειακό προϊόν μπορεί να περιλαμβάνει μεταφορικό μέσο, μεταβίβαση στον τόπο αναχώρησης, στο ξενοδοχείο και αντίστροφα (transfer), πακέτο εκδρομών, περιηγήσεων, πακέτο διασκέδασης, μίσθωση αυτοκινήτου ή πλοιαρίου κ.λ.π.. Όλα τα παραπάνω προϊόντα και υπηρεσίες αναλαμβάνει να συγκεντρώσει και να φροντίσει συνήθως ο τουρ οπερέιτορ, για να τα προσφέρει τελικά, στον πελάτη- τουρίστα με τη μορφή πακέτου - το γνωστό «τουριστικό πακέτο». Τέτοια πακέτα, όμως, έχουν τη δυνατότητα να δημιουργούν και να προσφέρουν και οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από τους τουρ οπερέιτορ, εμπλουτίζοντας το ξενοδοχειακό προϊόν τους με διάφορες επιπλέον υπηρεσίες. Τα τελευταία χρόνια η ζήτηση «τουριστικών πακέτων» έχει αυξηθεί ιδιαίτερα γιατί, πρώτα απ' όλα προσφέρονται σε ιδιαίτερα ελκυστικές τιμές, αλλά και γιατί ο κάθε εργαζόμενος -τουρίστας δεν διαθέτει τον απαιτούμενο χρόνο για να ψάξει την αγορά και να κατασκευάσει μόνος του το τουριστικό πακέτο ,που ικανοποιεί τις ανάγκες του. Καθημερινά αποδεικνύεται πως οι ανάγκες αυτές του τουρίστα, καθώς και γενικότερα οι απαιτήσεις του, αυξάνονται και μεταβάλλονται συνεχώς. Οι τουρίστες αντιλαμβάνονται το τουριστικό προϊόν σαν μια ενιαία προσφορά. Άσχετα με το

πόσα χρήματα δαπάνησαν για την αγορά αυτού του προϊόντος, θεωρούν αδιανόητο να υπάρχουν ποιοτικές διαφορές ή ελλείψεις σ' αυτή την ενιαία προσφορά. Απαιτούν δηλαδή μια ποιοτική και ποσοτική αναλογία των στοιχείων που συνθέτουν την ξενοδοχειακή προσφορά.

Αναγνωρίζοντας η κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση τα παραπάνω δεδομένα της εποχής μας και στοχεύοντας στην αύξηση των πωλήσεων της και την συνέχιση της επιτυχούς λειτουργίας της, καλείται να συνεργαστεί με μια σειρά άλλων τουριστικών επιχειρήσεων. Σε αυτή τη συνεργασία, καθώς και στην αναγκαιότητα ύπαρξης αποτελεσματικής επικοινωνίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των διαφόρων τουριστικών επιχειρήσεων, θα θέλαμε να αναφερθούμε στη συνέχεια.

Στόχος όλων των κατά καιρούς κυβερνήσεων της χώρας μας, όσον αφορά τον τουρισμό είναι η αύξηση των πληροτήτων και η επιμήκυνση της περιόδου λειτουργίας των ελληνικών ξενοδοχείων. Ένα από τα βασικότερα μέσα που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη του παραπάνω στόχου είναι η πολιτική διαφοροποίησης των τιμών. Απαραίτητη προϋπόθεση όμως για την επιτυχία της συγκεκριμένης πολιτικής είναι η ανάπτυξη της ενεργούς συνεργασίας ανάμεσα στα ξενοδοχεία, καθώς επίσης μεταξύ αυτών και των άλλων τουριστικών επιχειρήσεων. Λέγοντας διαφοροποίηση των τιμών, εννοούμε τη μείωση τους κατά τη χαμηλή περίοδο. Η επιτυχής αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων αυτής της πολιτικής εξαρτάται από τον βαθμό συμμετοχής των ξενοδοχειακών και των άλλων τουριστικών επιχειρήσεων στη συλλογική τιμολογιακή πολιτική. Όσο πιο πολλές μονάδες (ξενοδοχειακές και λοιπές τουριστικές) ενός τόπου ή περιφέρειας εφαρμόσουν τη μείωση των τιμών, τόσο πιο αποτελεσματική γίνεται η πολιτική διαφοροποίησης των τιμών σαν εργαλείο του μάρκετινγκ. Διότι έτσι πείθονται οι δυνητικοί πελάτες για τη μακροπρόθεσμη διάρκεια της, για τη συνέχεια της και για τη συνεπή υλοποίησή της. Παρόλο που ορισμένοι εκπρόσωποι τουριστικών επιχειρήσεων διατείνονται ότι το μεγαλύτερο τμήμα του προϋπολογισμού διακοπών των τουριστών δαπανάται για τις ξενοδοχειακές παροχές, θεωρείται απαραίτητη και αξιολογείται σαν εξαιρετικής σπουδαιότητας η διαφοροποίηση των τιμών όλων των τουριστικών επιχειρήσεων και φορέων της τουριστικής προσφοράς ενός τόπου. Προπάντων για την χαμηλή και μέση περίοδο, οπότε διαφοροποίηση αναγνωρίζεται από τη δυνητική πελατεία σαν ένα πρόσθετο κίνητρο πραγματοποίησης διακοπών, επειδή τότε κατά κανόνα σημαίνει μείωση των τιμών.

Είναι όμως βέβαιο, πως η πολιτική της ξενοδοχεία που διαφοροποιεί ης τιμές μειώνοντας τες μόνο περιορισμένα αποτελέσματα μπορεί να φέρε, εφόσον οι τιμές των λεγόμενων εξωξενοδοχειακών προσφορών, οι οποίες συμβάλλουν καθοριστικά στη δημιουργία του πακέτου διακοπών των πελατών, εξακολουθούν να διαμορφώνονται σε υψηλά επίπεδα. Τότε η πράξη μιλάει για εξωξενοδοχειακό κόστος διακοπών, το οποίο σχεδόν εκμηδενίζει τις θετικές επιπτώσεις που επιφέρει στη συνολική τιμή του πακέτου η μείωση των ξενοδοχειακών τιμών.

Δικαιολογημένα οι ξενοδόχοι διαμαρτύρονται ότι «πριμοδοτούν» ης επιχειρήσεις εκείνες των οποίων οι παροχές αποτελούν στοιχεία του πακέτου διακοπών ή ότι με τις δικές τους δραστηριότητες (π.χ. προϊόν, τιμές, διαφήμιση) γίνονται πόλοι προσέλκυσης πελατείας από την οποία άλλοι κερδίζουν και μάλιστα αντιεπαγγελματικά. Για να καρπωθούν όλες οι τουριστικές επιχειρήσεις τα οφέλη που προσφέρει η διαφοροποίηση των ημών στους μήνες εκτός αιχμής, επιβάλλεται η ταυτόχρονη και αναλογική μείωση των ημών τους. Προπάντων οι επιχειρήσεις μεταφορών (π.χ. αεροπορικές) τα ταξιδιωτικά γραφεία που διαθέτουν τουριστικά λεωφορεία, τα εστιατόρια, τα κέντρα διασκέδασης, τα καταστήματα αργυροχρυσοχοΐας, γουναρικών και λαϊκής τέχνης κ.α., πρέπει να αναγνωρίσουν ης θετικές επιπτώσεις μιας τέτοιας τιμολογιακής πολιτικής, να την ενστερνιστούν και να την υλοποιήσουν μέσω του δικού τους μάρκετινγκ. Αναμφίβολα για να δημιουργηθεί κοινή αντίληψη και συμπεριφορά σχετικά με το θέμα αυτό, απαιτείται διαρκή, εντατική και συλλογική προσπάθεια του Ε.Ο.Τ. και όλων των τουριστικών φορέων.

Η συνεργασία ελληνικών και ξένων τουριστικών επιχειρήσεων στον τομέα της διαφοροποίησης των τιμών έχει να επιδείξει σημαντικά αποτελέσματα, κυρίως για τις περιόδους εκτός αιχμής. Λόγου χάρη, φτηνά πακέτα διακοπών, στα οποία περιλαμβάνονται, με εξαιρετικά χαμηλές τιμές, οι προσφορές μεταφορικών εταιρειών, κρουαζιερόπλοιων, ξενοδοχείων, εταιρειών ενοικίασης αυτοκινήτων, ταξιδιωτικών γραφείων κ.α..

Πάντως στον τομέα της αλληλεγγύης και της ενεργής συνεργασίας σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο δεν σημειώθηκαν αξιόλογα αποτελέσματα. Εδώ χρειάζονται ταχύτεροι ρυθμοί διεπιχειρησιακής και διατοπικής συνεργασίας, ώστε μεταξύ άλλων να προωθηθεί η διαφοροποίηση των τιμών, η οποία θα συμβάλλει

στη βελτίωση της οικονομικής και αγοραίας θέσης των ξενοδοχείων και των λοιπών συνεργαζόμενων τουριστικών επιχειρήσεων.<sup>24</sup>

Εκτός όμως από αυτή τη συλλογική συνεργασία όλων των τουριστικών επιχειρήσεων με στόχο μια επιτυχημένη πολιτική διαφοροποίησης των τιμών, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συγκεκριμένα, συνεργάζονται στενά, καθημερινά με άλλες τουριστικές επιχειρήσεις είτε για να διαθέσουν και προωθήσουν το προϊόν τους, είτε απλώς για να το εμπλουτίσουν. Σχεδόν όλα τα ξενοδοχεία συνεργάζονται με ταξιδιωτικά γραφεία και τουρ οπερέιτορ για την όσο το δυνατόν καλύτερη διάθεση του προϊόντος τους, κυρίως στις αλλοδαπές τουριστικές αγορές. Οι τουρ οπερέιτορ εμπλουτίζουν το ξενοδοχειακό προϊόν με διάφορες άλλες παροχές τρίτων και διαθέτουν στην αγορά το «τουριστικό πακέτο» για το οποίο μιλήσαμε και στην αρχή αυτού του κεφαλαίου. Ο εμπλουτισμός αυτός δρα προς όφελος του ξενοδοχείου, γιατί εντάσσει το προϊόν του σε ένα «πακέτο» που περιλαμβάνει περισσότερες υπηρεσίες, διαρκεί συνήθως περισσότερες μέρες και γι' αυτούς ακριβώς τους λόγους αγοράζεται κυρίως από υψηλής εισοδηματικής στάθμης πελάτες. Έμμεση συνέπεια αυτού είναι ότι η ξενοδοχειακή μονάδα έχει μεγαλύτερο κύκλο εργασιών λόγω των μεγαλύτερων πληροτήτων και των καταναλώσεων των περισσότερο εύπορων πελατών, βελτίωση του κύρους και της φήμης της και πιθανώς περισσότερες επανακρατήσεις.

Η ελληνική ξενοδοχεία συνεργάζεται με πλήθος μικρών κα μεγάλων διοργανωτών διακοπών. Οι περισσότεροι απ' αυτούς έχουν να επιδείξουν μια μακροχρόνια παρουσία στην τουριστική αγορά της χώρας. Οι συναλλαγές μαζί τους δεν συνεπάγονται σχεδόν κανέναν κίνδυνο. Με τη συνεχιζόμενη όμως τουριστική ανάπτυξη εμφανίζονται στους νεοφυείς ελληνικούς τουριστικούς τόπους μικροί διοργανωτές διακοπών και ταξιδιών, για τους οποίους ούτε ο Ε.Ο.Τ., ούτε οι παλιοί ξενοδόχοι και τουριστικοί πράκτορες διαθέτουν πληροφορίες σχετικές με την πιστωτική τους επιφάνεια, την φερεγγυότητα και τις οικονομικές δραστηριότητες τους εδώ και στο εξωτερικό.

Το ξενοδοχείο, πρώτου αρχίζει οποιοσδήποτε διαπραγματεύσεις με έναν άγνωστο τουρ οπερέιτορ, είναι σκόπιμο να ζητήσει σχετικές πληροφορίες από την διεύθυνση εξωτερικού του ΕΟΤ, που είναι αρμόδιος για την χώρα ή την περιοχή όπου έχει την έδρα του ο άγνωστος τουρ οπερέιτορ. Επιπρόσθετα μπορεί να

---

<sup>24</sup> Ξενοδοχειακό Marketing, Π. Παυλίδης



απευθυνθεί στο επιμελητήριο στο οποίο είναι μέλος ο τουρ οπερέιτορ για να συγκεντρώσει και άλλα χρήσιμα στοιχεία. Πάντως επειδή τα τελευταία χρόνια παρατηρήθηκαν πολλές πτωχεύσεις ξένων ταξιδιωτικών οργανισμών και πολλά ξενοδοχεία περιήλθαν σε οικονομικό αδιέξοδο, θεωρείται απαραίτητο σε περιπτώσεις νέων συνεργασιών με άγνωστους στην αγορά τουρ οπερέιτορς, να ζητιούνται (ανάλογα με το προβλεπόμενο ύψος των συναλλαγών) συγκεκριμένες εγγυήσεις, λ.χ εγγυητικές επιστολές και πτωχευτικό ασφαλιστήριο. Για το θέμα αυτό η έμπειρη πρώην διευθύντρια του ΕΟΤ στην Ρώμη, E.Ospici συνήθιζε να λέει:

«ο καλύτερος τρόπος εξασφάλισης του ξενοδοχείου είναι η μη παροχή πίστωσης πέραν του μηνός».<sup>25</sup>

Οι κίνδυνοι όμως στην συνεργασία ξενοδοχείων και τουρ οπερέιτορ δεν υφίστανται μόνον στην ύπαρξη ή ανυπαρξία συνέπειας των πληρωμών. Όπως είναι φυσικό οι τουρ οπερέιτορ επιδειώκουν την αύξηση της αποδοτικότητας και των κερδών της δικής τους επιχείρησης, αδιαφορώντας για τη ζημιά ή ευνοήσι των ξενοδοχείων που εντάσσουν στα τουριστικά πακέτα που κατασκευάζουν.

Οι έλληνες ξενοδόχοι έχουν να απαριθμήσουν πολλές αρνητικές εμπειρίες εξαιτίας αυτής της συμπεριφοράς των τουρ οπερέιτορ. Είναι συχνές οι περιπτώσεις κατά τις οποίες οι τουρ οπερέιτορ χάριν των δικών τους συμφερόντων πείθουν τους πελάτες να κάνουν διακοπές σε ανταγωνιστική της Ελλάδας χώρα, στην Κρήτη αντί στην Ρόδο και αντίστροφα, σε άλλο ξενοδοχείο, σε άλλο κατάλυμα κ.ο.κ. Συνήθως τα προσχήματα που χρησιμοποιούν είναι ,άμεσα ή έμμεσα, υποτιμητικά της πραγματικής αξίας της ελληνικής προσφοράς ή ενός ελληνικού φορέα του οποίου το προϊόν περιέχεται στο τουριστικό πακέτο. Έτσι το πρόσχημα ότι η Ελλάδα «έκλεισε» σαν τουριστική χώρα, ή ότι ένας προορισμός είναι «γεμάτος», ή ότι το ξενοδοχείο που ζητά ο πελάτης είναι «πλήρες» (full booked), θεωρείται ως το πλέον αβλαβές γιατί ναι μεν δημιουργεί ακάλυπτες δυναμικότητες και μας στερεί έναν πελάτη και πιθανόν διαφημιστή μας, αλλά δεν βλάπτει τουλάχιστον την φήμη της χώρας, του ξενοδοχείου και των άλλων τουριστικών επιχειρήσεων.<sup>26</sup>

Τόσο για το ξενοδοχείο όσο και για τον τουρ οπερέιτορ ορθολογικό είναι, αντί να επιδιώκουν την προσαρμογή του άλλου στην δική τους επιχειρησιακή

<sup>25</sup> Ξενοδοχειακό Marketing, Π. Παυλίδης

<sup>26</sup> ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ Π.Παυλίδης

πολιτική μάρκετινγκ, να επιδιώκουν την αντικειμενική συνεργασία. Αφού υπάρχουν κοινοί στόχοι, αναμφίβολα υπάρχει κοινό έργο. Και το κοινό έργο συντελείται μόνο όταν υπάρχουν συνεργαζόμενα μέλη. Τέτοιες απόψεις ελάχιστη απήχηση βρίσκουν στην ξενοδοχειακή και τουριστική αγορά όπου εδώ και δεκαετίες επιβάλλεται η επιχειρησιακή πολιτική του ισχυρότερου. Πάντως ευοίωνο εμφανίζεται το μέλλον, γιατί εκείνοι που απηχούν τις απόψεις συνεργασίας είναι οι νεωτεριστές και των δύο πλευρών. Αντιλαμβανόμενοι ότι μελλοντικά η συνεχώς διογκούμενη δυσφορία των μικρομεσαίων ξενοδοχείων και των μικρών τουρ οπερέιτορ θα επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις στον κλάδο, τάσσονται κατά της πολιτικής του ισχυρότερου και υπέρ της πολιτικής της ειλικρινούς συνεργασίας. Εξάλλου οι έλληνες ξενοδόχοι αρχίζουν να συνειδητοποιούν πως η ανυπαρξία πραγμάτων ανάπτυξης, η απουσία ορθολογικού επιχειρησιακού και συλλογικού μάρκετινγκ καθώς και η αλόγιστη χαμηλής επαγγελματικότητας παραγωγή, αποτελούν τους χειρότερους συντελεστές για την επιλογή και διαμόρφωση ενός αποδοτικού συστήματος διάθεσης. Διότι οι συντελεστές αυτοί επιφέρουν εξάρτηση της προσφοράς των ξενοδοχείων από τους τουρ οπερέιτορ, οι οποίοι θέλουν να υπαγορεύουν τη δημιουργία του ξενοδοχειακού προϊόντος που τους βολεύει, σε τιμές και όρους που τους συμφέρουν. Όταν τούτο συμβεί, το βάρος πέφτει πάνω στο ξενοδοχείο και στον τελικό καταναλωτή.

Πράγματι με ελάχιστες εξαιρέσεις, ακόμα και όταν διολισθαίνει ραγδαία η δραχμή ή όταν επίσημα υποτιμάται, κανένα όφελος δεν προκύπτει για τον πελάτη (όπως μείωση τιμής πακέτου) και τον ξενοδόχο(αύξηση πληροτήτων λόγω μείωσης της τιμής του πακέτου).

Οι άνθρωποι του ελληνικού τουρισμού γνωρίζουν πολλές περιπτώσεις όπου σε βάρος των ξενοδόχων, των πελατών και της εθνικής οικονομίας, άσημοι «λιανέμποροι», «εκδρομικά γραφειάκια», απεκόμισαν τεράστια κέρδη κι εξελίχθηκαν σε «ισχυρούς» τουρ οπερέιτορ και συχνά σε εκβιαστές των ξενοδόχων. Συνεπώς μόνο όταν το ξενοδοχείο ελέγχει το σύστημα διάθεσης του προϊόντος του, τότε ξεφεύγει από την «αιχμαλωσία» των τουρ οπερέιτορ και δεν υποκείμεται στους εκβιασμούς τους. Για να επιτευχθεί, έστω και μακροπρόθεσμα, έλεγχος του συστήματος διάθεσης απαιτείται η έμπρακτη συμπαράσταση του κράτους (π.χ κίνητρα, δημιουργία κρατικής εταιρείας τσάρτερ, εθνικό τουριστικό

μάρκετινγκ) και η δημιουργία συλλογικών φορέων μάρκετινγκ με την συνεργασία ιδιωτών - κράτους και οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης.<sup>27</sup>

Δυστυχώς αυτές οι προϋποθέσεις μόλις τα τελευταία χρόνια έχουν αρχίσει να γίνονται αντικείμενο σκέψης και προβληματισμού των υπευθύνων. Ακριβώς γι' αυτό το λόγω παρουσιάζονται πολύ συχνά προβλήματα στην συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τουριστικών επιχειρήσεων. Για αυτά τα προβλήματα αναζητούν λύσεις οι ίδιες οι επιχειρήσεις. Η επαγγελματική ανεπάρκεια πολλών τουρ οπερέιτορ και προπάντων η χρήση της δύναμης τους για εκμετάλλευση των ξενοδόχων, είναι τα αίτια που κάνουν τους τελευταίους να διαμαρτύρονται, επειδή οι προσδοκίες τους από την συνεργασία αυτή, έμειναν ανεκπλήρωτες. Πολλές φορές τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό οι διαμαρτυρίες και η έντονη δυσαρέσκεια των ξενοδόχων από τις επιχειρήσεις έμμεσης πώλησης (τουρ. γραφεία, τουρ οπερέιτορ, ξενοδοχειακός αντιπρόσωπος) καθώς και η επιθυμία τους για αποδοτικότερη αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων των μονάδων τους, υπήρξαν η αφορμή για να αναπτυχθεί μια συνεχής και συνεπής συνεργασία μεταξύ των ξενοδοχειακών μονάδων. Και ακόμα μεταξύ άλλων ιδιωτικών και κρατικών επιχειρησιακών φορέων, σαν λύση κάποιων προβλημάτων. Πρόκειται για συνεταιρικές και συνεταιριστικές επιχειρήσεις, οι οποίες ιδρύονται από τους ξενοδόχους και άλλους τουριστικούς φορείς με σκοπό την διάθεση των παροχών τους. Κύριο αντικείμενο τους είναι: είτε η ανάπτυξη ενός συλλογικού μάρκετινγκ (κοινό προϊόν, κοινές τιμές, κοινή διάθεση, κοινή διαφήμιση κ.λ.π), είτε η ανάπτυξη ενός συστήματος κρατήσεων κρατήσεων.

## **6.2 Κράτος - Τουριστικές επιχειρήσεις**

### **Κράτος - Καταναλωτές τουριστικού προϊόντος**

Το κράτος από τα πρώτα κιόλας στάδια της ίδρυσης του παρεμβαίνει και ρυθμίζει τις διάφορες δραστηριότητες των πολιτών. Μέσα από την αντίστοιχη κάθε φορά νομοθεσία, θέτει περιορισμούς, αναγνωρίζει δικαιώματα και υποχρεώσεις, προσπαθώντας να διευκολύνει την ομαλή και ευχάριστη συμβίωση των πολιτών και ταυτόχρονα την επίτευξη των στόχων που κάθε φορά έχει θέσει.

---

<sup>27</sup> ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ Π.Παυλίδης

Λόγο του αναμφισβήτητου οικονομικού και κοινωνικού ρόλου του, ο τουρισμός αποτελεί έναν κλάδο στον οποίο η επέμβαση του κράτους είναι ιδιαίτερα έντονη.

Αυτή η εσκεμμένη επέμβαση του κράτους στην τουριστική οικονομία χαρακτηρίζεται περισσότερο επίσημα ως «τουριστική πολιτική». Μέσα στα πλαίσια της τουριστικής πολιτικής το κράτος συντονίζει, ελέγχει, παρεμποδίζει, προωθεί την παραγωγική, καταναλωτική και γενικά τη συναλλακτική συμπεριφορά των τουριστών και των τουριστικών επιχειρήσεων. Στο ρυθμιστικό αυτό ρόλο του το κράτος θεσπίζει εργατική νομοθεσία γι' αυτούς που απασχολούνται σε τουριστικές επιχειρήσεις, απαγορεύει τον αθέμιτο ανταγωνισμό μεταξύ των τουριστικών επιχειρήσεων, ελέγχει τις τιμές διάθεσης των τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών κ.λ.π..

Η συστηματική αυτή επέμβαση του κράτους αποσκοπεί στην επίτευξη των στόχων που συμβάλλουν στην μεγιστοποίηση του γενικού καλού, όλων εκείνων που με οποιοδήποτε τρόπο ασκούν ης διάφορες οικονομικές λειτουργίες του τουρισμού και συγκεκριμένα την παραγωγή, διάθεση και κατανάλωση ή χρήση των τουριστικών προϊόντων.

Τα βασικά προβλήματα της τουριστικής οικονομίας στην επίλυση των οποίων στοχεύει η τουριστική πολιτική μια και ο μηχανισμός της τουριστικής αγοράς από μόνος του αδυνατεί να λύσει ικανοποιητικά είναι τα εξής :

- Το πρόβλημα της αποτελεσματικής ή της άριστης κατανομής και χρησιμοποίησης των περιορισμένων ή σπάνιων τουριστικών πόρων μεταξύ των διάφορων εναλλακτικών χρήσεων.

- Το πρόβλημα της διατήρησης της σταθερότητας της τουριστικής οικονομίας.

- Το πρόβλημα της ανάπτυξης ή μεγένθυσης της τουριστικής οικονομίας και κατ' επέκταση της παραγωγικής της δυναμικότητας.

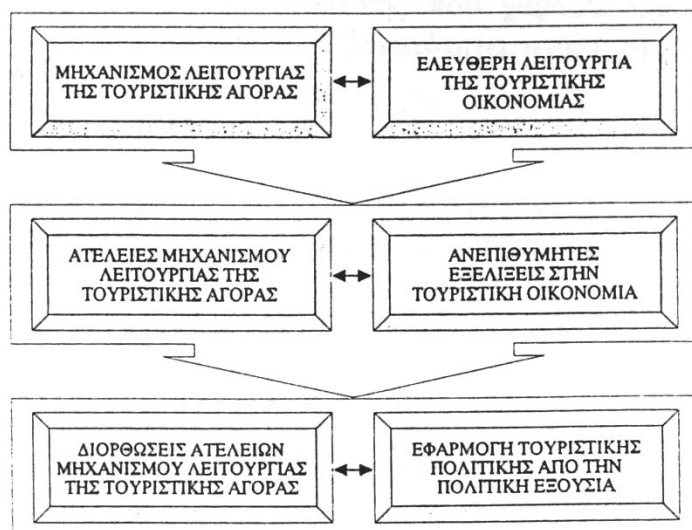
- Το πρόβλημα της δίκαιης διανομής του τουριστικού εισοδήματος και πλούτου.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ Ν.Ηγουμενάκης

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2

#### Δικαιολόγηση της τουριστικής πολιτικής



Πηγή : Τουριστική Πολιτική , Ν. Ηγουμενάκης

Σήμερα όλες, χωρίς εξαίρεση, οι πολιτικές εξουσίες επεμβαίνουν συστηματικά και εσκεμμένα στην οικονομική ζωή των κρατών τους, μεταξύ άλλων και στην τουριστική τους οικονομία, ασκώντας την προαναφερόμενη τουριστική πολιτική.

Η τουριστική πολιτική ενός σύγχρονου κράτους ασκείται, όπως είναι γνωστό από την πολιτική του εξουσία και υλοποιείται διαμέσου των αρμοδίων φορέων του κρατικού μηχανισμού. Οι φορείς που κατά κύριο λόγο συμβάλλουν λίγο- πολύ στη διαμόρφωση της τουριστικής πολιτικής σε ένα σύγχρονο κράτος με μικτή οικονομία είναι εννέα και συγκεκριμένα οι πιο κάτω:

#### - Η Κυβέρνηση :

Σαν κύριο εκτελεστικό όργανο του κράτους αποτελεί το σημαντικότερο φορέα της τουριστικής πολιτικής, γιατί κάτω από τις σημερινές συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί τόσο η χάραξη, όσο και η εφαρμογή της τουριστικής πολιτικής διενεργούνται τυπικά και ουσιαστικά είτε από την κυβέρνηση είτε από τα νομοθετημένα όργανα της.

- Η Κεντρική Διοίκηση :

Παρά το γεγονός ότι νομικά εξαρτάται άμεσα από την πολιτική εξουσία, διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στη διαμόρφωση της τουριστικής πολιτικής ενός κράτους, με το να παρέχει πληροφορίες και συμβουλές στην εκάστοτε κυβέρνηση.

- Η Τοπική Αυτοδιοίκηση :

Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης θεωρούνται συνήθως όργανα υλοποίησης της τουριστικής πολιτικής που χαράζει και εφαρμόζει η πολιτική εξουσία ενός κράτους, οι δυνατότητες ανάληψης πρωτοβουλιών εκ μέρους της είναι περιορισμένες .

- Τα Πολιτικά Κόμματα :

Ανάλογα με τις σχέσεις που διατηρούν με την κυβέρνηση, αλλά και σαν φορείς της κοινής γνώμης που είναι, επηρεάζουν λίγο-πολύ με τον ιδεολογικό τους προσανατολισμό τη διαμόρφωση της τουριστικής πολιτικής ενός κράτους.

- Οι Οργανωμένες Ομάδες Συμφερόντων

Με την άρτια οργάνωση τους, τις άριστες διασυνδέσεις τους με την κυβέρνηση και τις δυναμικές παρεμβάσεις τους στο κυβερνητικό έργο, ασκούν αποφασιστική επίδραση στη διαμόρφωση της τουριστικής πολιτικής ενός κράτους. Αυτή η επίδραση της πολιτικής φιλοσοφίας του πλουραλισμού, σύμφωνα με την οποία οι ιδιωτικές οργανώσεις οποιασδήποτε μορφής, πρέπει να διαδραματίζουν έναν καθοριστικό, πλην όμως θεσμοθετημένο, ρόλο στην κοινωνία ώστε να περιορίζεται ο αυθαίρετος κρατικισμός, δηλαδή η απόλυτη κρατική εξουσία.

- Οι Ειδικοί Σύμβουλοι:

Είναι συνήθως άτομα με αναγνωρισμένο κύρος και εξειδικευμένες γνώσεις σε τουριστικά θέματα, δηλαδή εμπειρογνώμονες που προσφέρουν στην κυβέρνηση, στην κεντρική διοίκηση και στην τοπική αυτοδιοίκηση, συμβουλές αντί αμοιβής.

- Οι Υπερεθνικοί Οργανισμοί:

Σ' αυτούς τους οργανισμούς έχουν εκχωρηθεί από τα κράτη -μέλη τους ορισμένες εθνικές αρμοδιότητες, με αποτέλεσμα να έχουν αυτοί μια ουσιαστική συμβολή στην επίλυση ορισμένων προβλημάτων της τουριστικής τους οικονομίας και που διαφορετικά είναι ενδεχόμενο να έμεναν άλυτα και να χρόνιζαν. Τέτοιοι οργανισμοί είναι ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού ( Π.Ο.Τ.), η Ευρωπαϊκή Επιτροπή Ταξιδιών (Ε.Ε.Τ.)κ.α.<sup>29</sup>

Εκτός όμως όλων αυτών των γενικών φορέων, οι απαιτήσεις της τουριστικής αγοράς έχουν οδηγήσει στην ίδρυση φορέων ειδικευμένων στον τουρισμό. Έτσι οι περισσότερες χώρες έχουν προβεί στην ίδρυση ενός οργανισμού με την ονομασία Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού (Ε.Ο.Τ.). Ο Ε. Ο. Τ. μπορεί να είναι ημικρατικός ή μη- κρατικός. Οι ημικρατικοί και μη κρατικοί τουριστικοί οργανισμοί αποτελούν τη μειοψηφία, ενώ οι κρατικοί οργανισμοί αποτελούν και τη μεγάλη πλειοψηφία.

Χώρες που διαθέτουν ημικρατικούς και μη κρατικούς τουριστικούς οργανισμούς είναι οι ακόλουθες: Καμερούν, Σιγκαπούρη, Αυστρία, Κολομβία, Ν. Αφρική, Γερμανία, Δανία, Σουηδία, Χόνγκ Κόνγκ, Ιρλανδία, Ελβετία, Νορβηγία, Γκαμπόν, Ταϊλάνδη, Γκάνα, Ουγκάντα, Πουέρτο Ρίκο. Οι λειτουργίες του Ε.Ο.Τ. ποικίλουν σύμφωνα με την κρατική δομή και τις οικονομικές αντιλήψεις που κυριαρχούν στην ενδιαφερόμενη χώρα. Οι κρατικοί Ε.Ο.Τ. διαθέτουν μια ευρύτερη οργάνωση λειτουργιών απ' ότι οι ημικρατικοί ή οι μη κρατικοί οργανισμοί. Οι κύριες λειτουργίες τους είναι:

- Ο προγραμματισμός της τουριστικής ανάπτυξης στη χώρα,
- Ο συντονισμός ανάμεσα σε διάφορα κρατικά και μη κρατικά τουριστικά συμφέροντα,
- Ο έλεγχος διαφόρων πλευρών της προώθησης του τουρισμού και
- Ορισμένες φορές ο έλεγχος της πολιτικής τιμών

Αξίζει να σημειωθεί ότι η διάσκεψη του Ο.Η.Ε. για τα Διεθνή Ταξίδια και Τουρισμό, που έγινε στη Ρώμη το 1963, έκανε φανερό ότι για να διασφαλιστεί η ομαλή διεξαγωγή των τουριστικών δραστηριοτήτων, είναι σημαντικό να αφιεθεί στις κυβερνήσεις η κεντρική διοίκηση του τουρισμού. Η διατύπωση της απόφασης που υιοθετήθηκε από τη διάσκεψη είχε ως εξής: «Η Διάσκεψη θεωρεί ότι είναι

---

<sup>29</sup> ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ Ν. Ηγουμενάκης

υποχρέωση των κυβερνήσεων να παρακινούν και να συντονίζουν τις δραστηριότητες του εθνικού τουρισμού κι έχει πεισθεί ότι οι πιο πάνω εργασίες μπορούν να γίνουν μέσω των εθνικών οργανισμών τουρισμού».

Παραδείγματα τέτοιων κρατικών εθνικών οργανισμών τουρισμού εντοπίζονται σ' ένα μεγάλο αριθμό χωρών, ανάμεσα στις οποίες η Ιταλία, η Ισπανία, το Μεξικό, η Γαλλία, η Αυστρία, το Βέλγιο, οι Η.Π.Α. η πρώην Ε.Σ.Σ.Δ. και η Ελλάδα. Δεν υπάρχει ομοιόμορφο οργανωτικό πλαίσιο στο οποίο μπορούν να ενταχθούν οι κρατικοί τουριστικοί οργανισμοί. Μπορεί να υπάρχουν υπό τη μορφή υπουργείου, επιτροπής, συμβουλίου ή ακόμη και ιδρύματος. Αυτό που έχει σημασία είναι ότι ένας τέτοιος οργανισμός πρέπει να έχει τις απαραίτητες δυνατότητες και τα μέσα για να μπορεί να δρα αποτελεσματικά σύμφωνα με τις επιθυμίες της κυβέρνησης, για την ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας.

Ορισμένες χώρες διαθέτουν ένα παράλληλο σύστημα, το οποίο αποτελείται από τον κεντρικό Ε.Ο.Τ. και από διάφορους περιφερειακούς οργανισμούς τουρισμού που ελέγχονται αποκλειστικά από τις τοπικές διοικήσεις ή από την κυβέρνηση σε συνεργασία με την τοπική αυτοδιοίκηση, κάτι που παρατηρείται στην Τυνησία, την Ιαπωνία και την Αίγυπτο.

Η οριοθέτηση της σφαίρας αρμοδιοτήτων αυτών των οργανισμών στις χώρες με ισχυρή κεντρική κυβέρνηση είναι μάλλον αβέβαιη, διότι δεν διαθέτουν τεχνική και οικονομική ανεξαρτησία. Σ' ορισμένες ομοσπονδιακές χώρες παρουσιάζεται το φαινόμενο να είναι περισσότερο ισχυροί οι διάφοροι επαρχιακοί οργανισμοί τουρισμού από τον κεντρικό Ε.Ο.Τ.. Η επιρροή του κεντρικού Ε.Ο.Τ. σ' αυτές τις περιπτώσεις συνήθως περιορίζεται στον καθορισμό ενός γενικού σχεδίου για την οργάνωση των δραστηριοτήτων της τουριστικής ανάπτυξης, για τον τουριστικό οργανισμό κάθε πολιτείας ή επαρχίας. Κάτι τέτοιο για παράδειγμα παρατηρείται στην Αυστραλία.<sup>30</sup>

Στόχος όλων των οργανισμών που αναφέρθηκαν και γενικότερα του κρατικού παρεμβατισμού δεν είναι μόνο η ανάπτυξη του τουρισμού. Ιδιαίτεροι στόχοι του είναι η προστασία των εργαζομένων και των δικαιωμάτων τους στον τουρισμό καθώς και των καταναλωτών του τουριστικού προϊόντος. Το κράτος, λοιπόν, έχει χαρακτηριστεί με επιτυχία ως κράτος διαιτητής ανάμεσα στις ομάδες που εμπλέκονται στον τουρισμό και που η κάθε μια προάγει τα δικά της

---

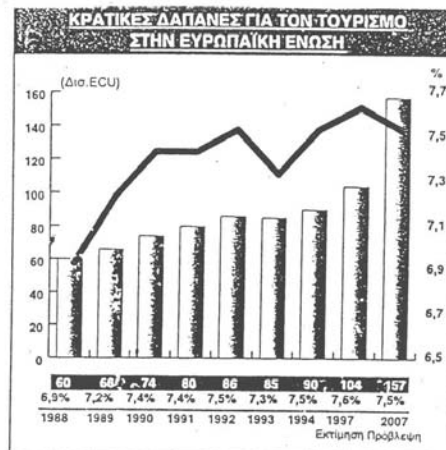
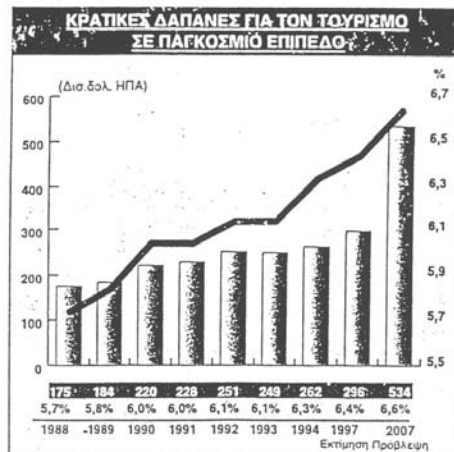
<sup>30</sup> ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Β.Ρούπας- Δ.Λαλούμης



συμφέροντα. Έτσι έχει θεσπίσει νόμους που καθορίζουν την ευθύνη των τουριστικών επιχειρήσεων απέναντι στους καταναλωτές και πολιτειακά όργανα διαμεσολάβησης στις εργατικές διενέξεις, (βλ. Παραρτήματα, Πετρινώτης)

Στις περιπτώσεις των εργατικών διενέξεων το κράτος μεσολαβεί επιδιώκοντας την εργασιακή ειρήνη και καθορίζοντας, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, τις συνθήκες εργασίας, τα κατώτατα όρια ηλικίας των εργαζομένων καθώς και των αμοιβών τους.

Η σημερινή πραγματικότητα, με τις ποικίλες εργατικές (ενδοεπιχειρησιακές ή εξωεπιχειρησιακές) διενέξεις και τις καθημερινές περιπτώσεις εκμετάλλευσης ή ελλιπούς ικανοποίησης των τουριστών, μας κάνει να συνειδητοποιούμε την αναγκαιότητα αυτής της κρατικής παρέμβασης στην τουριστική αγορά.



Πηγή : Περιοδικό Τουρισμός και Οικονομία, Οκτώβριος '98.

### 6.3 Τουριστική επιχείρηση - Πελάτες

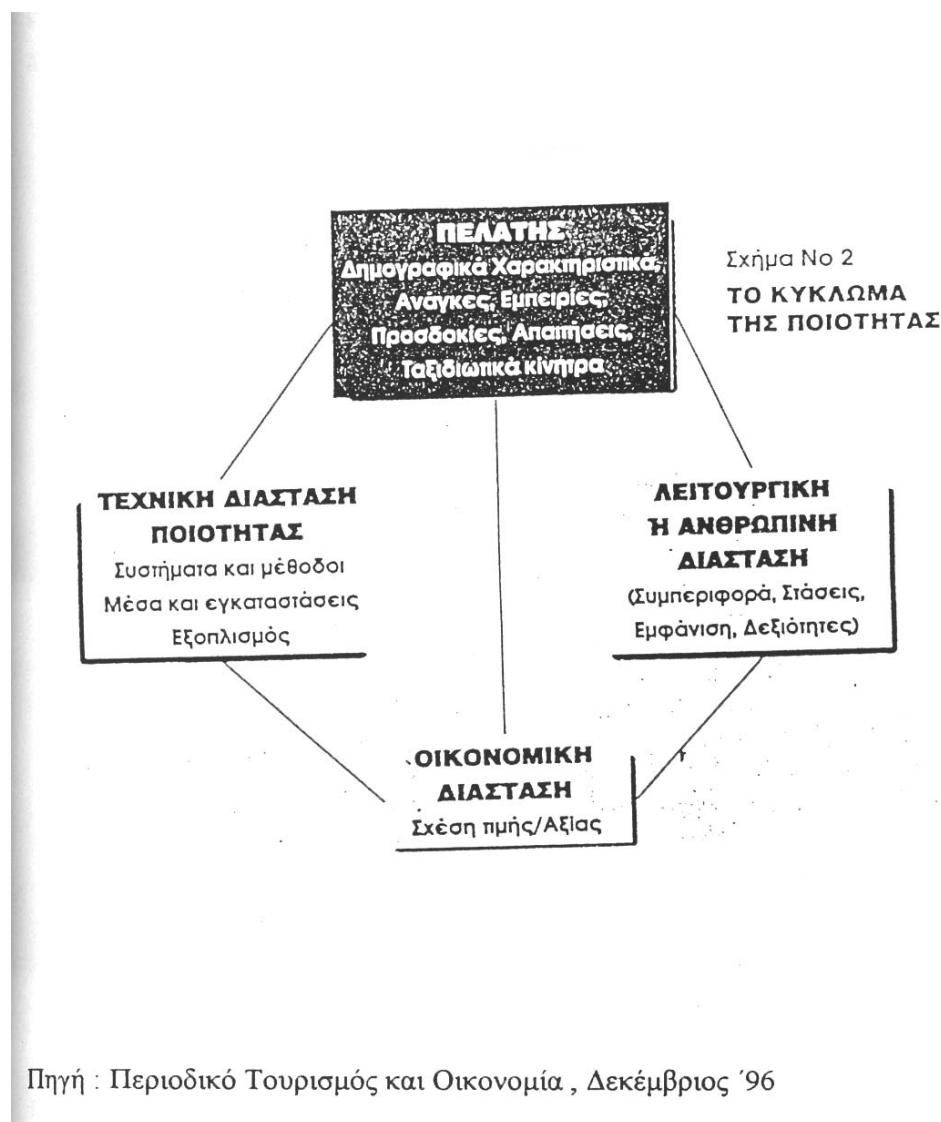
Όπως έχουμε αναφέρει ξανά, το τουριστικό προϊόν είναι κατά το μέγιστο αυλό και αποτελείται κατά το πλείστον από υπηρεσίες. Αυτό το χαρακτηριστικό του κάνει κατανοητή την ιδιαίτερη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού για την ποιοτική παραγωγή και διάθεση του. Συνεπώς η τουριστική βιομηχανία προϋποθέτει ένα υψηλό επίπεδο σχέσεων και επαφών μεταξύ υπαλλήλων και φιλοξενουμένων - πελατών. Είναι αποδεκτό ότι απόλυτη ποιότητα προϊόντος δε μπορεί να επιτευχθεί. Οι υπάλληλοι θα κάνουν λάθη ή το γενικότερο σύστημα λειτουργίας της επιχείρησης κάποιες φορές θα αποτύχει. Η αναζήτηση της ποιότητας είναι ένα ατελείωτο ταξίδι, το οποίο όμως σήμερα όλοι οι ξενοδοχειακοί οργανισμοί οφείλουν να ακολουθήσουν. Μέσα από ολοκληρωμένα προγράμματα ποιότητας, οι μάνατζερ προσπαθούν να ελαχιστοποιήσουν τα λάθη και να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη των πελατών στο ποιοτικό προϊόν. Σ' αυτό το σημείο μπορούν να βοηθήσουν οι Δημόσιες Σχέσεις (Building Customer Satisfaction through Quality – Retaining Customers) και να συμβάλλουν αποφασιστικά στη λύση των πολλών προβλημάτων επικοινωνίας μεταξύ της τουριστικής επιχείρησης και των πελατών της.<sup>31</sup>

Για εμάς οι Δ.Σ. έχουν συγκεκριμένες αρχές με κυριότερες αυτή της αλήθειας, της αμοιβαίας κατανόησης και της δημοκρατικής συμπεριφοράς και στοχεύουν στην αποτελεσματική επικοινωνία. Μέσω των Δ.Σ. μια ξενοδοχειακή μονάδα ενισχύει την κοινωνική της υπόσταση και γίνεται κοινωνικά αποδεκτή από τους πελάτες. Πέρα όμως από το να προβάλλεται, το ξενοδοχείο οφείλει και να αναζητά τα μηνύματα που εκπέμπει το κοινό -πελάτες του και να διερευνά τη γνώμη του, οφείλει, λοιπόν όχι μόνο να Μιλάει αλλά και να Ακούει. Οι μάνατζερ των ξενοδοχείων, επιχειρήσεων είναι επιτακτικό να βρίσκονται συνεχώς κοντά στην επιχείρηση, να μιλούν με τους πελάτες δίνοντας μηνύματα αλλά ενθαρρύνοντας ταυτόχρονα και την ανταπόδοση αυτών των μηνυμάτων. Οι πελάτες προσελκύονται και παραμένουν πελάτες όταν οι ανάγκες τους ικανοποιούνται. Τότε όχι μόνο επιστρέφουν στο ίδιο ξενοδοχείο, εστιατόριο, στην ίδια εταιρεία ενοικίασης αυτοκινήτων αλλά μιλούν και με πολύ καλά λόγια για την ικανοποίησή τους. Απαραίτητη, λοιπόν, η συστηματική προσπάθεια για προσέγγιση των πιθανών πελατών με ταυτόχρονη έρευνα για τον προσδιορισμό

---

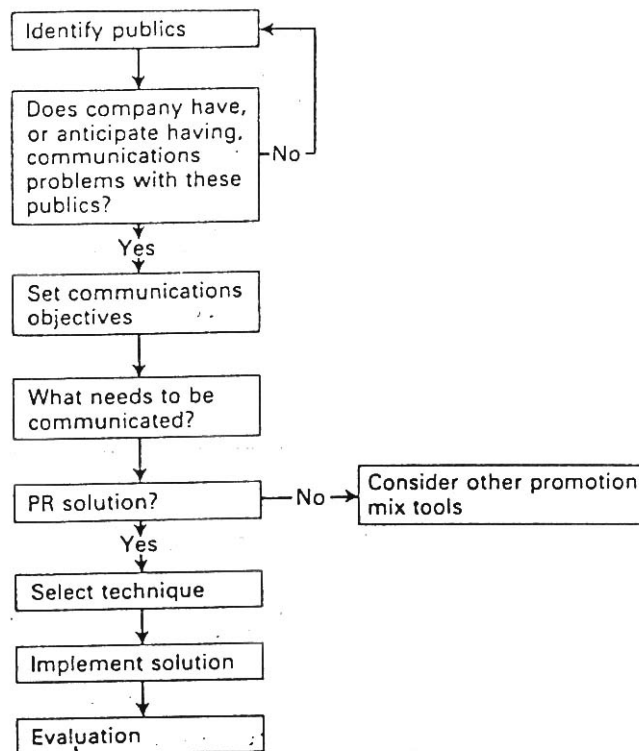
<sup>31</sup> 8. MAKKETINO HOSPITALITY & Public Kotler / Johr Bowwn / James Makens

των αναγκών τους και τους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσαν να τις ικανοποιήσουν. Για αυτό το λόγο το συνεχώς αναπτυσσόμενο μάρκετινγκ σήμερα δίνει λιγότερη έμφαση στις απρόσωπες διεκπεραιώσεις - συναλλαγές και περισσότερη στις Δ.Σ. και το λεγόμενο «relationship marketing» (μάρκετινγκ των σχέσεων).



Το μάρκετινγκ των σχέσεων απαιτεί όλα τα τμήματα της επιχείρησης να δουλεύουν μαζί σαν ομάδα που στοχεύει στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Αφορά τη δημιουργία σχέσεων σε πολλά επίπεδα με αποτέλεσμα την ενίσχυση της εμπιστοσύνης του πελάτη προς την ξενοδοχειακή μονάδα.

Η κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί ειδικά εργαλεία για να δημιουργήσει ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες της. Πολύ συχνά δίνουν οικονομικά πλεονεκτήματα στους συχνούς πελάτες τους, όπως π.χ. οι αεροπορικές εταιρείες που παρέχουν κάποιες εκπτώσεις και προσφορές. Αυτό όμως είναι κάτι του οποίου η ισχύ μπορεί εύκολα να μειωθεί από τον ανταγωνισμό. Έτσι για να ενισχύσουν αυτήν την κίνηση τους πολλές τουριστικές επιχειρήσεις προσπαθούν να δημιουργήσουν ισχυρούς δεσμούς με τους πελάτες τους, μαθαίνοντας τις επιθυμίες και ανάγκες του καθενός από αυτούς και παύουν να τον χειρίζονται σαν μέρος της μάζας αλλά αντίθετα τον θεωρούν μεμονωμένη και ξεχωριστή περίπτωση ( ο κάθε υπάλληλος ασχολείται με συγκεκριμένους πελάτες που γνωρίζει και που εκείνοι με τη σειρά τους γνωρίζουν).



Public relations Management

Πηγή: Hotel and food service marketing, Francis Butle

Με διάφορες παρόμοιες τεχνικές οι Δ.Σ. σαν λειτουργία του επικοινωνιακού μάρκετινγκ δημιουργούν ισχυρούς δεσμούς και θετικά φαινόμενα, τα οποία με τη σειρά τους οδηγούν στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ ξενοδοχείου και εσωτερικού κοινού όσο και μεταξύ ξενοδοχείου και εξωτερικού κοινού. Επίσης ιδιαίτερα σημαντικό αποτέλεσμα των ορθολογικών Δ.Σ. είναι η ενίσχυση του κύρους και της καλής φήμης της επιχείρησης, στοιχεία που συντελούν στην καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης με αποτέλεσμα ευνοϊκές συνεργασίες, εμπιστοσύνη και αποδοχή από το κοινό. Για να πετύχουν τους παραπάνω στόχους τους οι Δ.Σ. έχουν στη διάθεση τους διάφορα μέσα προφορικού ή γραπτού λόγου και τηλεπικοινωνιακά ή οπτικοακουστικά μέσα (βλ Παράρτημα 2).

Για να έχουν, όμως, οι Δ.Σ. τα επιθυμητά αποτελέσματα, πρέπει να προγραμματίζονται και να υλοποιούνται πάνω σε ορισμένες αρχές:

1.Αγάπη για τον άνθρωπο: Όλοι οι εργαζόμενοι στον τουρισμό ήμαστε πρέσβεις της "ανθρωποκεντρικής ταυτότητας" του ξενοδοχείου, του γραφείου ταξιδιών του κρουαζιερόπλοιου, του εστιατορίου, κ.λ.π. Η ευγένεια ποτέ μα ποτέ δε πρέπει να αποκαθίσταται από την αγένεια. Η ευχάριστη διάθεση για περιποίηση (όχι δουλικότητα) και η άψογη αισθητική εμφάνιση μας δεν αντανακλούν μόνο την "ποιότητα" της επιχείρησης, αλλά και τη δική μας προσωπικότητα.

2. Επαγγελματικότητα: Δηλαδή συστηματική εργασία που πραγματοποιείται μέσα στα ηθικά και νομικά πλαίσια της κοινωνίας.

3. Εντιμότητα: Αποτελεί βασικό στοιχείο συμπεριφοράς για την εδραίωση της επικοινωνίας και την ανάπτυξη σχέσεων καλής συνεργασίας. Σε μια εποχή έκπτωσης των κοινωνικών αξιών η εντιμότητα είναι ένα από τα βασικά ζητούμενα για την επιτυχία των Δ.Σ. Μιλάμε για εντιμότητα στο λόγο, στις πράξεις, στις συναλλαγές στη διοίκηση ανθρώπων και υλικού, στη συναίσθηση του καθήκοντος, στη συμπεριφορά απέναντι στους ανθρώπους και στη φύση.

4. Συνέπεια (εσωτερικής και εξωτερικής εικόνας): Ένα ξενοδοχείο δεν επιτρέπεται να εμφανίζει άλλη εικόνα προς τα έξω και άλλη προς τα μέσα. Το κοινό που βασίζει την κρίση του στην πραγματικότητα απαιτεί: η καλή

πραγματικότητα προς τα έξω να βασίζεται σε μια καλή πραγματικότητα προς τα μέσα.

#### 5 Αλήθεια

6. Συνεργατικότητα: Η πίστη στην ιδέα της συνεργασίας και η συλλογική εδραίωση της επιτρέπει την ανάπτυξη καλών σχέσεων τόσο προς το έσω όσο και προς το έξω κοινό.

7. Αποδοχή: Αποδεχόμαστε πρόθυμα τους άλλους και ήμαστε καλοπροαίρετοι απέναντι τους. Η αλληλογνωριμία συμβάλλει και προωθεί τη διάθεση κατανόησης και αποδοχής.

#### 8. Υπευθυνότητα

9. Πειθώ: Η επικοινωνία με το κοινό πρέπει να γίνεται με λογικά επιχειρήματα, με επαγγελματική ειλικρίνεια και με έντιμο τρόπο.

10. Συστηματικότητα: Ξενοδοχείο και στελέχη οφείλουν να ασκούν τις Δ.Σ. οργανωμένα μεθοδικά με συνέχεια και συνέπεια δηλαδή συστηματικά. Γιατί οι ασυντόνιστες και ευκαιριακές δραστηριότητες όχι μόνο δεν ωφελούν, αλλά αντίθετα μπορούν να έχουν αρνητικά αποτελέσματα. 11. Αμεροληψία: Ο κοινωνικός ρόλος των Δ.Σ. αναγκάζει τα στελέχη και το ξενοδοχείο να είναι αμερόληπτα. Δεν επιτρέπεται να ωραιοποιούν ή να εξιδανικεύουν όσο και ότι κάνει η ομάδα.<sup>32</sup>

Από τις αρχές αλλά και τους στόχους των Δ.Σ. και από τους δεοντολογικούς κανόνες επαγγελματικής συμπεριφοράς αντιλαμβάνεται κανείς πως οι Δ.Σ. είναι μια εξαιρετικά σύνθετη επιχειρησιακή λειτουργία της οποίας οι εφαρμογές εκτός του ότι απαιτούν πολλές επιστημονικές και τεχνικές γνώσεις προϋποθέτουν και ένα σύνολο ψυχικών και φυσικών προσόντων.

Δυστυχώς όμως στην ανθρωποκεντρική βιομηχανία του τουρισμού Δ.Σ. δεν πραγματοποιούν μόνο επιλεγμένα και κατάλληλα εκπαιδευμένα άτομα, αλλά οποιοσδήποτε εμπλεκόμενος σ' αυτή αφού έρχεται σε άμεση ή έμμεση επαφή με τον πελάτη. Στις συνέπειες αυτού του γεγονότος, καθώς και στα γενικότερα προβλήματα που δημιουργεί η ένταξη ακατάλληλου προσωπικού στο ανθρώπινο τουριστικό δυναμικό θα θέλαμε να αναφερθούμε στη συνέχεια.

Λόγω της μορφολογίας του εδάφους στην Ελλάδα και αναφερόμαστε ειδικότερα στα νησιά, ο κυριότερος όγκος τουριστών, κινείται σε αυτά. Οι

---

<sup>32</sup> ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ Π. Παυλίδης

κάτοικοι αυτών διαπίστωσαν ότι ο τουριστικός τομέας αποτελεί βασική πηγή εσόδων στο ετήσιο εισόδημα τους. Δελεάστηκαν λοιπόν και αποφάσισαν να ασχοληθούν διαθέτοντας στο κοινό υποτυπώδεις τουριστικές εγκαταστάσεις, οι οποίες βέβαια βελτιώνονται. Το ζήτημα που προκύπτει είναι με το ανθρώπινο δυναμικό όπου δεν έχει τις κατάλληλες γνώσεις ώστε να χειριστεί τις ποικίλες περιπτώσεις που συμβαίνουν με διπλωματία ώστε να είναι προς όφελος του χωρίς να πλήττεται η αξιοπρέπεια και το συμφέρον του πελάτη.

Προκύπτει λοιπόν το θέμα της ποιοτικής ανεπάρκειας του προσωπικού, διαπιστωμένη και μη αμφισβητούμενη στην καθημερινή τουριστική πρακτική. Αποτελεί το μειονέκτημα του τουρισμού μας, και το παράπονο των τουριστών και τη μόνιμη έννοια των κρατικών και ιδιωτικών τουριστικών φορέων.

Η ανεπάρκεια αυτή προκαλείται από τη δημιουργία νέων τουριστικών αγορών, νέων και πολυπλοκότερων προϊόντων, νέων διαδικασιών, νέων τουριστικών τεχνολογιών (ιδίως τεχνολογιών πληροφορικής) περισσότερων και πιο εξειδικευμένων απαιτήσεων των τουριστών και από τη γενικευμένη (και πολύ της μόδας) αναζήτηση της ποιότητας ακόμα και στα πιο άτυπα προϊόντα όπως τουρισμός περιπέτειας, ορειβατικός κ.τ.λ.

Η τουριστική εκπαίδευση στη χώρα μας παρέχεται τόσο από δημόσιες όσο και από ιδιωτικές σχολές. Πρέπει λοιπόν να επισημάνουμε ότι:

Πρώτον, η χώρα μας είναι η μόνη από τις μεσογειακές χώρες που δεν έχει πανεπιστημιακή τουριστική έδρα (η γειτονική Τουρκία έχει 5).

Δεύτερον, ότι μόνο το 30%, των αποφοίτων των σχολών απασχολείται σε τουριστικές επιχειρήσεις. Οι περισσότεροι απόφοιτοι απασχολούνται σε λοιπούς τομείς της οικονομίας.

Τρίτον, ότι οι απόφοιτοι μετά από λίγο καιρό μόνο από την είσοδο τους στην παραγωγική διαδικασία απαρχαιώνονται και γίνονται ανεπαρκείς για προσφορά καλής ποιότητας υπηρεσιών, αν οι ίδιοι ή οι εργοδότες τους δε μεριμνήσουν για τη συνεχή τους επαγγελματική εκπαίδευση και επιμόρφωση.

Δυστυχώς πολλοί θεωρούν ότι είναι εύκολο επάγγελμα αρκεί να γνωρίζεις μια ξένη γλώσσα για να μπορείς να συνεννοηθείς. Το άσχημο είναι και ότι αφού εισχωρήσουν στον τουριστικό κλάδο εξακολουθούν να πιστεύουν ότι η φήμη του φιλόξενου λαού και η υποτυπώδης επικοινωνία είναι αρκετά. Αυτό σημαίνει ότι δεν έχουν εντυπώσει στο θέμα για να κατανοήσουν ότι οι ανάγκες είναι αναρίθμητες και οι γνώσεις ανεξάντλητες. Δε γνωρίζουν τα μυστικά της δουλειάς

τα οποία δεν είναι κρυφά αλλά διδάσκονται, μεταφέρονται μέσα από σεμινάρια, διαλέξεις και άλλες συνεστιάσεις του κλάδου και τα οποία δεν είναι μόνο απόσταγμα της πείρας των εργαζομένων αλλά συνοθήλευμα της πολύχρονης εμπειρίας ανθρώπων μορφωμένων σχετικά με τον τουρισμό και των άλλων που έχουν διδαχθεί μέσω της δουλειάς τους μόνο. Είναι εξακριβωμένο ότι αυτά τα μυστικά και συμπεράσματα που κατά καιρούς γίνονται γνωστά μέσα από μακρόχρονες μελέτες αξιοποιούνται διαφορετικά από τις δύο προαναφερθείσες κατηγορίες εργαζομένων. Οι επιπτώσεις είναι εμφανείς στην εργασία τους και συγκεκριμένα στη συμπεριφορά προς τους πελάτες αλλά και στον τρόπο με τον οποίο αντιδρούν σε δύσκολες περιπτώσεις.

Από τα προαναφερθέντα μπορούμε να καταλάβουμε ότι θα υπάρχουν κάποια προβλήματα.

α) Πρόβλημα επικοινωνίας: Οι ελάχιστες γνώσεις τους δυσκολεύουν να επικοινωνήσουν σωστά. Το περιορισμένο λεξιλόγιο δεν τους παρέχει τη δυνατότητα να τους βοηθήσουν δίνοντας τους π.χ. πληροφορίες για την τοποθεσία, την ιστορία, για κάποια αξιοθέατα. Έτσι υπάρχει μόνο μια τυπική συνδιαλλαγή προϊόντων, υπηρεσιών και χρημάτων. Οι πελάτες δε νιώθουν ικανοποίηση από αυτό που τους προσφέρεται. Διαπιστώνουν την αδυναμία των υπαλλήλων να τους βοηθήσουν με αποτέλεσμα να μη δείχνουν εμπιστοσύνη ούτε για το συγκεκριμένο προϊόν, τους δημιουργούνται γενικότερες αμφιβολίες και δυσανασχέτηση.

β) Αντιμετώπιση ως πηγή εσόδου: Είναι γνωστό το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι βλέπουν τους πελάτες ως πηγή εσόδου και μόνο σ' αυτό πολλές φορές άγεται η ανθρώπινη υπόσταση και αντιμετωπίζεται ως τράπεζα μόνο. Αυτό αρκετές φορές γίνεται αντιληπτό από τους τουρίστες με αποτέλεσμα να δυσαρεσκούνται και να μη θέλουν να επισκεφθούν τη χώρα ξανά. Δε δημιουργούνται σχέσεις εμπιστοσύνης αλλά αυστηρές οικονομικές συνδιαλλαγές. Παράλληλα αφανίζεται η έννοια του τουρισμού η οποία είναι ανθρωποκεντρική. Επίσης αμαυρώνεται η φήμη που χιλιάδες χρόνια έχει η Ελλάδα, ότι είναι χώρα φιλόξενη. Αν παραβλέψουμε όμως αυτήν τη ρομαντική έννοια και πάλι γίνεται κατανοητό ότι είναι ζημιογόνο να επικρατεί η αντίληψη ότι οι ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις αποσκοπούν στο χρήμα παραβλέποντας τις ανθρώπινες ανάγκες. Οι τουρίστες κατά τη διάρκεια των διακοπών βρίσκονται σε μια ψυχική ευφορία όπου τίποτα δε θέλουν να τους δυσαρεστήσει. Επιθυμούν να βαίνουν όλα καλά χωρίς να δημιουργούνται δυσάρεστες καταστάσεις.



Κατά κάποιο τρόπο πολλοί είναι αυτοί που νιώθουν προνομιούχοι και επιθυμούν από τους άλλους να τους υπηρετούν και να είναι πρόσχαροι μαζί τους. Τα νεύρα και η ιδιοτέλεια από πλευράς εργαζομένων είναι αρνητικά στοιχεία. Έτσι λοιπόν συμπεραίνουμε ότι η αντιμετώπιση των τουριστών δεν πρέπει να γίνεται με βάση το χρήμα γιατί έτσι εμποδίζεται η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ υπαλλήλων - πελατών.

γ) Έλλειψη γνώσεων ψυχολογίας των τουριστών: Οι εργαζόμενοι στον τουριστικό κλάδο πρέπει να είναι πολύ ευγενικοί αφού οι πελάτες αρέσκονται όταν βρίσκονται σ' ένα περιβάλλον φιλικό. Η ψυχολογία του τουρίστα είναι πολύ διαφορετική & ευαίσθητη. Αυτό είναι κάτι που πρέπει να γνωρίζουν οι υπάλληλοι προκειμένου να τους ικανοποιούν. Πρέπει να τους κάνουν να νιώθουν ξεχωριστοί και αξιότιμοι πελάτες. Η κολακεία λαμβάνει μέρος πολύ συχνά χωρίς να γίνεται αντιαισθητική. Νιώθουν ιδιαίτερη τιμή όταν οι εργαζόμενοι τους συμπεριφέρονται ωραία και ιδιαίτερα όταν μιλούν τη γλώσσα τους. Επίσης ικανοποιούνται όταν οι εργαζόμενοι πραγματοποιούν τις επιθυμίες τους σύντομα και τους βγάζουν από τη δύσκολη θέση να προβληματιστούν για κάτι όπως ποιο νησί να επισκεφθούν για μονοήμερη εκδρομή, τότε και με ποιο τρόπο θα μεταφερθούν. Συνήθως έναν εργαζόμενο επιλέγουν να ρωτούν και αυτός θα είναι ο πιο αυθόρμητος και καλοσυνάτος που τον εμπιστεύονται και αισθάνονται οικεία. Είναι πολύ σημαντικό να έχουν ένα γνωστό πρόσωπο σε μια άγνωστη χώρα.

Είναι λοιπόν απαραίτητο για τους εργαζομένους στον τουριστικό κλάδο να έχουν παρακολουθήσει μαθήματα ή και διαλέξεις με θέμα την ψυχολογική κατάσταση των τουριστών. Πολλοί, ίσως να θεωρήσουν περιττή αυτή τη διαδικασία, υποστηρίζοντας ότι η ευγένεια και η καλοσύνη είναι έμφυτα και εύκολα μπορεί κάποιος να τα ασκήσει. Τα πράγματα όμως δεν είναι απλά, όπως δείχνουν, αφού οι λεπτομέρειες κάνουν τη διαφορά και όλα στηρίζονται σε ειδικές επίκτητες γνώσεις και τεχνολογίες που σε συνδυασμό με τα έμφυτα χαρακτηριστικά οδηγούν στο ποθητό αποτέλεσμα.

Κατά κάποιο τρόπο πολλοί είναι αυτοί που νιώθουν προνομιούχοι και επιθυμούν από τους άλλους να τους υπηρετούν και να είναι πρόσχαροι μαζί τους. Τα νεύρα και η ιδιοτέλεια από πλευράς εργαζομένων είναι αρνητικά στοιχεία. Έτσι λοιπόν συμπεραίνουμε ότι η αντιμετώπιση των τουριστών δεν πρέπει να γίνεται με βάση το χρήμα γιατί έτσι εμποδίζεται η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ υπαλλήλων - πελατών.

γ) Έλλειψη γνώσεων ψυχολογίας των τουριστών: Οι εργαζόμενοι στον τουριστικό κλάδο πρέπει να είναι πολύ ευγενικοί αφού οι πελάτες αρέσκονται όταν βρίσκονται σ' ένα περιβάλλον φιλικό. Η ψυχολογία του τουρίστα είναι πολύ διαφορετική & ευαίσθητη. Αυτό είναι κάτι που πρέπει να γνωρίζουν οι υπάλληλοι προκειμένου να τους ικανοποιούν. Πρέπει να τους κάνουν να νιώθουν ξεχωριστοί και αξιότιμοι πελάτες. Η κολακεία λαμβάνει μέρος πολύ συχνά χωρίς να γίνεται αντιαισθητική. Νιώθουν ιδιαίτερη τιμή όταν οι εργαζόμενοι τους συμπεριφέρονται ωραία και ιδιαίτερα όταν μιλούν τη γλώσσα τους. Επίσης ικανοποιούνται όταν οι εργαζόμενοι πραγματοποιούν τις επιθυμίες τους σύντομα και τους βγάζουν από τη δύσκολη θέση να προβληματιστούν για κάτι όπως ποιο νησί να επισκεφθούν για μονοήμερη εκδρομή, τότε και με ποιο τρόπο θα μεταφερθούν. Συνήθως έναν εργαζόμενο επιλέγουν να ρωτούν και αυτός θα είναι ο πιο αυθόρμητος και καλοσυνάτος που τον εμπιστεύονται και αισθάνονται οικεία. Είναι πολύ σημαντικό να έχουν ένα γνωστό πρόσωπο σε μια άγνωστη χώρα.

Είναι λοιπόν απαραίτητο για τους εργαζομένους στον τουριστικό κλάδο να έχουν παρακολουθήσει μαθήματα ή και διαλέξεις με θέμα την ψυχολογική κατάσταση των τουριστών. Πολλοί, ίσως να θεωρήσουν περιττή αυτή τη διαδικασία, υποστηρίζοντας ότι η ευγένεια και η καλοσύνη είναι έμφυτα και εύκολα μπορεί κάποιος να τα ασκήσει. Τα πράγματα όμως δεν είναι απλά, όπως δείχνουν, αφού οι λεπτομέρειες κάνουν τη διαφορά και όλα στηρίζονται σε ειδικές επίκτητες γνώσεις και τεχνολογίες που σε συνδυασμό με τα έμφυτα χαρακτηριστικά οδηγούν στο ποθητό αποτέλεσμα.

## **7. ΑΠΟΣΤΑΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΘΕΩΡΙΑΣ - ΠΡΑΞΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΘΕΩΡΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ**

Αναζητώντας πληροφορίες για τη συγκεκριμένη εργασία ανατρέξαμε σε κάποια βιβλιογραφία η οποία πραγματικά παρουσιάζει ενδιαφέρον. Είναι πολλοί οι συγγραφείς που θίγουν, με ιδιαίτερο ενθουσιασμό, το θέμα της δημιουργίας κλίματος εμπιστοσύνης στις τουριστικές επιχειρήσεις. Μιλούν και αναπτύσσουν θεωρίες για την αποτελεσματική και επωφελέστερη για όλους διοίκηση, για ης ορθολογικές και επιτυχημένες Δ.Σ. Γίνεται λόγος για «Public Relations», για «Relationship Marketing που οδηγούν στη διατήρηση των πελατών (retaining customers) και στην αύξηση των κερδών.

Ιδιαίτερα αισιόδοξο είναι ότι οι περισσότεροι από αυτούς που εμπλέκονται στον κλάδο του τουρισμού έχουν αρχίσει να συνειδητοποιούν πως κέρδη δεν πραγματοποιεί καμιά επιχείρηση όταν είναι στραμμένη αποκλειστικά και μόνο στον εαυτό της ή όταν με στόχο το κέρδος χρησιμοποιεί θεμιτά και αθέμιτα μέσα.

Κάθε επιχείρηση πρέπει, χρησιμοποιώντας την επιχειρησιακή της ταυτότητα, να κατευθύνει τη δράση της προς δυο κατευθύνσεις. Προς τα μέσα δηλ. Ενδοεπιχειρησιακά, στοχεύοντας στη διαμόρφωση και εξέλιξη της συλλογικής συνείδησης, της συνείδησης του "εμείς". Άρα στη δημιουργία μιας κοινής επιχειρησιακής συνείδησης για όλους τους συνεργάτες, σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα προς τα έξω, στοχεύοντας σε μια ενιαία παρουσίαση και αναγνώριση της τουριστικής μονάδας.

Όλοι, σήμερα, τονίζουν τη στροφή του μάρκετινγκ προς τον τομέα των σχέσεων και ης ευνοϊκές συνέπειες αυτής της στροφής.

Με αισιοδοξία και ενθουσιασμό εμείς που ξεκινάμε, μόλις τώρα τη μακρινή πορεία μας στο χώρο του τουρισμού, αντιμετωπίζουμε τη συγκεκριμένη στροφή του μάρκετινγκ, καθώς και τη γενικότερη προσπάθεια όλων για τη βελτίωση των σχέσεων στο χώρο του τουρισμού. Πιστεύουμε στα ιδανικά πρότυπα, που δημιουργήσαμε σπουδάζοντας, για την άσκηση του τουριστικού επαγγέλματος και απολαμβάνουμε ακόμα τη ρομαντική αίγλη του. Εξάλλου μόνο άνθρωποι με ιδανικά και στόχους, άνθρωποι που ελπίζουν και προσπαθούν μπορούν να κάνουν το κλίμα εμπιστοσύνης στις τουριστικές επιχειρήσεις, μια καθημερινή πραγματικότητα. Και πρέπει να γίνει μια καθημερινή πραγματικότητα, αφού η έλλειψη της - έχει αποδειχθεί επανειλημμένως - αποτελεί τροχοπέδη στη

λειτουργία μιας επιχείρησης. Όμως για να μη μιλάμε μόνο για θεωρίες και ιδανικά πρότυπα, θεωρήσαμε καλό να πραγματοποιήσουμε μια μικρή έρευνα σε τέσσερις τουριστικές επιχειρήσεις. Απευθυνθήκαμε σε δυο ξενοδοχεία (Candia Hotel, Grand Blue Hotel) και σε ένα τουριστικό γραφείο (Vacances Heliades) ώστε να δούμε κάποιες διαφορές μεταξύ θεωρίας και πράξης. Μιλήσαμε, λοιπόν, με κάποιους από το προσωπικό αυτών των τουριστικών επιχειρήσεων και συζητήσαμε με βάση το παρακάτω ερωτηματολόγιο.

Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις και τα τυχόν συμπεράσματα, παρατίθενται στη συνέχεια.

### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

1. Πόσα χρόνια λειτουργεί η μονάδα σας;
2. Από πόσα άτομα αποτελείται το προσωπικό σας και σε τι τμήματα χωρίζεται;
3. Πώς είναι οργανωμένα αυτά τα τμήματα; Θα μπορούσατε να μας δώσετε το οργανόγραμμα της μονάδας σας;
4. Υπάρχει τμήμα διοίκησης προσωπικού; Πώς ασκείται αυτή η διοίκηση και ποιοι μέθοδοι ακολουθούνται; Ποια προβλήματα προκύπτουν συνήθως κατά την άσκηση της;
5. Είχε παλαιότερα ακολουθηθεί κάποια άλλη μέθοδος η οποία αντικαταστάθηκε; Γιατί;
6. Ποιες μέθοδοι ακολουθούνται για την επικοινωνία μεταξύ διοίκησης προσωπικού; (meetings, πίνακες ανακοινώσεων προσωπική επικοινωνία μεμονωμένα με τον κάθε υπάλληλο κ.τ.λ.)
7. Πιστεύετε ότι είναι αποδοτικές οι παραπάνω μέθοδοι; Έχετε να προτείνετε κάποιες άλλες που θα ήταν πιο αποτελεσματικές;
8. Κρίνετε απαραίτητη την ύπαρξη αυτής της επικοινωνίας υπαλλήλων - διοίκησης; Ποιους κινδύνους προκαλεί η απουσία της;
9. Πολύ σημαντική είναι και η επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων. Ποιες δυνατότητες δίνονται στους υπαλλήλους σας για την ανάπτυξη της μεταξύ τους επικοινωνίας;
10. Πώς κρίνεται αυτή την επικοινωνία και το επίπεδο στο οποίο αυτή έχει αναπτυχθεί μέσα στην επιχείρηση σας;

11. Πώς είναι οι σχέσεις των υπαλλήλων σας μεταξύ των διαφορετικών ιεραρχικά θέσεων; Υπάρχουν συγκρούσεις - διαφορές;

12. Αντιμετωπίζει και το δικό σας ξενοδοχείο το πρόβλημα της δημιουργίας "κλίκων" μεταξύ των υπαλλήλων; Πώς το αντιμετωπίζετε;

13. Πιστεύετε ότι έχει αναπτυχθεί το κλίμα εμπιστοσύνης στην ξενοδοχειακή σας μονάδα;

- Η διοίκηση εμπιστεύεται τους υπαλλήλους; Πού βασίζεται αυτή η εμπιστοσύνη;

- Οι υπάλληλοι εμπιστεύονται τη διοίκηση; Πώς ενισχύετε αυτή την εμπιστοσύνη;

14. Βασική προϋπόθεση για την αποδοτική λειτουργία ενός ξενοδοχείου είναι η εμπιστοσύνη των πελατών απέναντι στην ξενοδοχειακή μονάδα. Τι έχετε να πείτε για αυτό και με ποιες ενέργειες προκαλείτε και ενισχύετε αυτήν την εμπιστοσύνη;

15. Ένας άλλος παράγοντας που στηρίζει μια ξενοδοχειακή μονάδα είναι το κράτος. Ποια είναι η πραγματική βοήθεια που προσφέρει το κράτος σε μια τουριστική επιχείρηση και πιο συγκεκριμένα στη δική σας; Κατά πόσο μπορείτε να το εμπιστευθείτε;

16. Πιστεύετε ότι η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης είναι το ίδιο επιτακτική για όλες τις επιχειρήσεις; Υπάρχει κάτι από την εμπειρία σας που να την κάνει περισσότερο απαραίτητη στα ξενοδοχεία;

## **VACANCES HELIADES**

### **ΗΛΙΑΔΕΣ ΑΙΑΚΟΠΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ Α.Ε.**

Το «Vacances Heliades» είναι ένα τουριστικό γραφείο, που σαν αντικείμενο του έχει τον εισερχόμενο (incoming) τουρισμό συγκεκριμένα από τη Γαλλία. Λειτουργεί εδώ και 5 χρόνια σαν αντιπρόσωπος του ομώνυμου τουριστικού οπεράτορ στη Γαλλία. Συζητήσαμε με τον διευθυντή της εταιρείας Κο Ρεπάντη, ο οποίος με προθυμία μας βοήθησε. Ο Κος Ρεπάντης έχει αναλάβει εδώ και ένα χρόνο τη διεύθυνση του συγκεκριμένου οργανισμού και δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην αποτελεσματική επικοινωνία και στην ύπαρξη κλίματος

εμπιστοσύνης τόσο μέσα στην ίδια την επιχείρηση, όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Το «Vacances Heliades» απασχολεί 22 άτομα σε μόνιμη βάση και κάποιον ασταθή αριθμό υπαλλήλων σαν εποχιακούς. Το προσωπικό ποικίλει όσον αφορά την ηλικία και την εθνικότητα πράγμα που διαταράσσει, ορισμένες φορές, τις σχέσεις των υπαλλήλων και δυσχεραίνουν το έργο της διοίκησης. Παρόλα αυτά, τις περισσότερες φορές η πλειονότητα των υπαλλήλων δείχνει κατανόηση και γίνονται αλληλοσυμβιβασμοί, στον βωμό της συνεργασίας. Με λύπη του, ο διευθυντής του γραφείου, παραδέχτηκε ότι χρειάστηκε να απολυθούν υπάλληλοι, επειδή δεν είχαν καμιά διάθεση για συνεργασία ούτε με την επιχείρηση ούτε με τους συναδέλφους τους. Αντιθέτως, οι υπάλληλοι που αυτήν την περίοδο στελεχώνουν το γραφείο δεν παρουσιάζουν κανένα πρόβλημα στην μεταξύ τους συνεργασία.

Αυτή τη στιγμή οι περισσότεροι από τους υπαλλήλους εργάζονται στην επιχείρηση περισσότερο από δυο χρόνια και αυτό έχει σαν συνέπεια να έχουν αποκτήσει οικειότητα μεταξύ τους, να έχουν εφεύρει κωδικούς επικοινωνίας. Σύμφωνα με τον κ. Ρεπάντη εδώ στηρίζεται κατά ένα μεγάλο ποσοστό η σωστή λειτουργία του γραφείου. Το κλίμα που επικρατεί μέσα στην επιχείρηση είναι κάτι που αναπόφευκτα καθρεπτίζεται και προς τα έξω. Βέβαια αρκετές φορές προκαλούνται διαφωνίες και συγκρούσεις είτε μεταξύ ισόβαθμων υπαλλήλων είτε μεταξύ αυτών και ανωτέρων τους. Προσπάθεια όλων είναι να διατηρούνται ήπιοι τόνοι σε όλες αυτές τις διαφωνίες και να υπάρχει διάθεση για επίλυση των τυχόν προβλημάτων που τις προκαλούν. Κάθε πρόβλημα πρέπει να λύνεται τη στιγμή που θα παρουσιαστεί και όχι να παραβλέπεται, γιατί έτσι το μόνο που επιτυγχάνεται είναι ο πολλαπλασιασμός του.

Οι "κλίκες" που δημιουργούνται μέσα σ' έναν οργανισμό, καθώς και η άτυπη ιεραρχία είναι κάτι που έχει απασχολήσει και τον κ. Ρεπάντη. Πιστεύει πως, δυστυχώς, δε μπορεί να κάνει κάτι για την αντιμετώπιση αυτού του φαινομένου. Σαν μοναδική λύση θεωρεί την όσο το δυνατόν πιο ορθολογική και δίκαια συμπεριφορά της διοίκησης απέναντι σε όλους και τον σαφή διαχωρισμό των αρμοδιοτήτων, όχι για την ανάδειξη κάποιων, αλλά γιατί μόνο έτσι μπορεί να λειτουργήσει αποδοτικά μια επιχείρηση. Αρχή της συγκεκριμένης επιχείρησης είναι ότι όλοι, ανεξάρτητα από τη θέση τους, αντιμετωπίζονται με τον ίδιο σεβασμό, έχουν τ ίδια δικαιώματα και κρίνονται πάντα σύμφωνα με το δίκαιο.

Ο κ. Ρεπάντης είναι οπαδός της συνεχούς επικοινωνίας μέσα και έξω από την επιχείρηση. Βρίσκεται πάρα πολλές ώρες μέσα στην επιχείρηση, κοντά στους υπαλλήλους και έτσι γίνεται πέρα από πομπός, δέκτης πολλών μηνυμάτων από αυτούς. Άλλα μέσα επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται είναι τακτικές συγκεντρώσεις με κάθε τμήμα του γραφείου για συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων. Επιπλέον κατά τακτά χρονικά διαστήματα γίνονται και συγκεντρώσεις εκτός γραφείου, κυρίως όταν κάποια ξενοδοχεία - συνεργάτες καλούν στο χώρο τους το προσωπικό του γραφείου. Βέβαια παραλέ τις προσπάθειες του, ο κ. Ρεπάντης οφείλει να παραδεχτεί ότι δεν έχει δημιουργήσει αρκετά προσωπικές σχέσεις με τους υπαλλήλους του, λόγω του σχετικά μεγάλου αριθμού τους αλλά, και λόγω του περιορισμένου χρόνου που και οι δυο πλευρές έχουν στη διάθεση τους για αυτό το σκοπό. Το ευχάριστο είναι ότι εμπιστεύεται τους υπαλλήλους του. Αυτό γιατί, πρώτα απ' όλα, δίνοντας βαρύτητα κατά τη στρατολόγηση του προσωπικού γνωρίζει ότι διαθέτουν τα προσόντα που απαιτεί η εργασία που εκτελούν. Στη συνέχεια γιατί για ένα μεγάλο διάστημα αρχικά ο κάθε υπάλληλος εποπτεύεται από τον υπεύθυνο του τμήματος του. Τέλος, γιατί πιστεύει ότι οι υπάλληλοι ανταποδίδουν στην επιχείρηση αυτό που η τελευταία τους δίνει.

Το συγκεκριμένο γραφείο προσπαθεί να είναι δίκαιο απέναντι στους υπαλλήλους, παρέχοντας ασφάλεια, εξασφαλίζοντας λογικά ωράρια και ευχάριστες συνθήκες εργασίας. Όταν ο υπάλληλος δέχεται τα παραπάνω από τον εργοδότη του, δεν έχει κανένα λόγο να μην έχει ανάλογη συμπεριφορά και να προάγει το συμφέρον της επιχείρησης.

Μια παρόμοια σχέση υπάρχει και μεταξύ ολόκληρης της επιχείρησης και των πελατών στους οποίους απευθύνεται. Η εμπιστοσύνη των πελατών μπορεί να κερδηθεί μόνο με την παροχή ποιοτικού προϊόντος, τόσο όσον αφορά το κομμάτι του ξενοδοχείου, όσο και όσον αφορά το κομμάτι της εξυπηρέτησης. Σαν οργανισμός διατηρεί πάντα τις υποσχέσεις του προς τον πελάτη και αναλαμβάνει τις ευθύνες του, σε περίπτωση σφάλματος. Τον τελευταίο χρόνο έχουν λειτουργήσει με επιμέλεια οι Δ.Σ. και θεωρείται ότι όλο και περισσότεροι τουρίστες εμπιστεύονται το «Vacences Heliades», αφού έχει αυξηθεί η αγορά του.

Όσον αφορά το κράτος και τη βοήθεια που αυτό προσφέρει, ο κ. Ρεπάντης αναφέρθηκε στη σημασία της εθνικής διαφήμισης και στην προστασία που προσφέρει η νομοθεσία στα γραφεία όσον αφορά τα ξενοδοχεία και τις μεταφορικές επιχειρήσεις.

Το οργανόγραμμα που ακολουθεί διανέμεται σε όλο το προσωπικό του γραφείου στην έναρξη της κάθε καλοκαιρινής σαιζόν και είναι ιδιαίτερα κατατοπιστικό, παρέχοντας ποικίλες πληροφορίες.

## **ΗΛΙΑΔΕΣ ΔΙΑΚΟΠΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ Α.Ε.**

### **Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας / Εργασίας**

Με απόφαση της Γενικής Διεύθυνσης της εταιρείας, θεσπίζεται από φέτος ο παρών εσωτερικός κανονισμός Εργασίας και Λειτουργίας με σκοπό την όσο το δυνατόν καλύτερη και αρμονικότερη λειτουργία της επιχείρησης σε όλους τους τομείς της. Πρέπει να σημειωθεί ότι από το 2000, εκτός από την αποκλειστική αντιπροσώπευση της Γαλλικής Εταιρείας «Vacances Heliades», η Ηλιάδες Διακοπές στην Ελλάδα δραστηριοποιείται και σε άλλες αγορές με σκοπό τη δημιουργία πόρων και εσόδων για την αυτόνομη επικράτηση της. Οι εργαζόμενοι σε αυτήν, με συμβάσεις ορισμένου και αορίστου χρόνου, οφείλουν να λάβουν γνώση του παρόντος και να το τηρούν απόλυτα, χωρίς παρεκκλίσεις.

#### **ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ / ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ**

Η δομή της εταιρείας απεικονίζεται στο οργανόγραμμα που επισυνάπτεται στο παρόν, και το οποίο αναφέρεται στην ιεραρχική οργάνωση της επιχείρησης που έχει ως εξής:

#### **1. Διοίκηση**

##### **α) Γενική Διεύθυνση και Διεύθυνση Εμπορικής Εκμετάλλευσης.**

- Έχει την γενική αρμοδιότητα της όλης επιχείρησης και την αποκλειστικότητα στη σύναψη συμφωνιών και διαπραγμάτευση τιμών και υπηρεσιών πάσης φύσεως, καθώς και για τον καθορισμό της εμπορικής πολιτικής της εταιρείας.

- Επίσης έχει την αποκλειστική ευθύνη για τις σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης και των πρακτορείων που αυτή εκπροσωπεί, καθώς και με τους τοπικούς συνεργάτες.

- Οφείλει να ενημερώνεται σε τακτικά χρονικά διαστήματα από τους τμηματάρχες για την πορεία της επιχείρησης και τις δυσκολίες που τυχόν υπάρχουν προς επίλυση τους. Αυτό θα καθοριστεί στη συνέχεια με την καθιέρωση μιας εβδομαδιαίας συνεργασίας (meeting) με τους διάφορους τομείς της εταιρείας.



- Τέλος, έχει την αποκλειστική ευθύνη της επιλογής, πρόσληψης και διαχείρισης του προσωπικού, μονίμου και εποχιακού.

β) Γραμματεία Γενικής Διεύθυνσης

- Έχει την ευθύνη της γραμματειακής υποστήριξης της Γενικής Διεύθυνσης.

- Τηρεί με απόλυτη τάξη τα βιβλία πρωτοκόλλου (Εισερχομένων / Εξερχόμενων).

- Κανονίζει και οργανώνει τις συναντήσεις του Γενικού Διευθυντού με τους διαφόρους Τμηματάρχες.

- Ασχολείται με τις παραγγελίες / παραλαβές προμηθειών (Γραφική Ύλη κ.λ.π.)

γ) Γραμματεία Εμπορικής Διεύθυνσης / Κοστολόγηση

- Υπό την καθοδήγηση της Εμπορικής Διεύθυνσης, τηρεί το αρχείο των διαφόρων συμβολαίων και συμφωνιών μεταξύ της εταιρείας και των προμηθευτών / συνεργατών.

- Έχει την ευθύνη της ενημέρωσης των τμημάτων για τις κατά καιρούς μεταβολές σε τιμές / συμφωνίες.

- Φροντίζει, σε συνεργασία με τα τμήματα, ώστε τα προγράμματα πληροφορικής και επεξεργασίας των κρατήσεων να είναι δεόντως ενημερωμένα με τις ισχύουσες τιμές.

- Σε συνεργασία με το τμήμα κρατήσεων και τα γραφεία της Γαλλίας, μεριμνά για την κοστολόγηση των διαφόρων requests για γκρουπ βάσει του αρχείου ημών που διαθέτει.

- Αναφέρει στη Γενική / Εμπορική Διεύθυνση.

δ) Οικονομική Διοίκηση / Λογιστήριο

- Σε συνεργασία με τη Γενική Διεύθυνση, έχει την αποκλειστική ευθύνη για όλα τα έσοδα / έξοδα της επιχείρησης.

- Έχει την ευθύνη της εργασιακής και οικονομικής διαχείρισης του προσωπικού.

- Τηρεί το ταμείο της εταιρείας και εισπράττει τα έσοδα από τα διάφορα τμήματα (εκδρομές, αεροπορικά εισιτήρια, τοπικές πωλήσεις κ.λ.π.). Στα πλαίσια αυτά, εκπαιδεύει και οργανώνει τους διαφόρους πωλητές ώστε όλες οι εισπράξεις να ελέγχονται απόλυτα με τα προβλεπόμενα έντυπα (αποδείξεις και τιμολόγια παροχής υπηρεσιών κ.α.).

- Σε συνεργασία με τα διάφορα τμήματα, τιμολογεί τους διαφόρους πελάτες και παρακολουθεί λογιστικά την πορεία της εταιρείας. Για το λόγο αυτό απαιτείται η απόλυτη συμμόρφωση όλων των τμημάτων στις υποδείξεις και οδηγίες που θα καθορίσει το λογιστήριο, Στον τομέα αυτόν δε θα επικρατεί καμιά απολύτως κωλυσιεργία ή ελαστικότητα από πλευράς των υπευθύνων των τμημάτων, οι οποίοι και οφείλουν να ευαισθητοποιήσουν ανάλογα τους υφισταμένους τους. Οι ίδιοι υπεύθυνοι τμημάτων οφείλουν σε καθημερινή βάση να ενημερώνουν το λογιστήριο για τα λογιστικά έντυπα που έχουν εκδώσει, και να καταθέτουν στο ταμείο της εταιρείας τις εισπράξεις κάθε ημέρας.

- Αναφέρει στη Γενική Διεύθυνση.

ε) Διοίκηση & Εκπαίδευση Προσωπικού / Δημόσιες Σχέσεις

- Σε συνεργασία με τη Γενική Διεύθυνση, προβαίνει στην επιλογή του προσωπικού των διαφόρων τμημάτων, ανάλογα με τις ανάγκες τους, και βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών / προσόντων που καθορίζονται από τη Γενική Διεύθυνση.

- Έχει την ευθύνη εκπαίδευσης του προσωπικού στα συστήματα πληροφορικής που διαθέτει η επιχείρηση, και την επίβλεψη και υποστήριξη αυτών.

- Σε συνεργασία με τους υπευθύνους τμημάτων, ορίζει τις αρμοδιότητες των εκάστοτε υφισταμένων τους και φροντίζει για την αρμονική συνεργασία όλων προς όφελος της επιχείρησης.

- Ασκεί έλεγχο στους τομείς της εταιρείας που έχουν την ευθύνη της διεκπεραίωσης των κρατήσεων, της υποδοχής και εξυπηρέτησης των πελατών και φροντίζει για τη συνεχή κατάρτιση των εποχιακών συνοδών με βάση τα πρότυπα που καθορίζει η Γενική Διεύθυνση.

- Έχει την ευθύνη της παρακολούθησης των πωλήσεων εκδρομών από τα διάφορα σημεία πώλησης, και την συλλογή / παράδοση των εισπράξεων.

- Ασκεί τα καθήκοντα του υπεύθυνου Δημοσίων Σχέσεων της εταιρείας και της υποδοχής και περιήγησης των εν δυνάμει πελατών (educators).

- Αναφέρει στη Γενική Διεύθυνση.

## 2. Λειτουργικά τμήματα

### α) Τμήμα Κρατήσεων (Reservations)

- Ο / Η Υπεύθυνος του τμήματος προϊστάται των υπαλλήλων που ασχολούνται με την διεκπεραίωση των κρατήσεων. Σημειώνεται ότι η εταιρεία διαθέτει από φέτος δυο συστήματα πληροφορικής, το 35 όσον αφορά τις κρατήσεις της γαλλικής εταιρείας "Vacances Heliades S.A." και το σύστημα "Avis Computing" όσον αφορά όλες τις άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, οφείλει να γνωρίζει τέλεια τη λειτουργία και τις δυνατότητες και των δυο συστημάτων, και να γνωρίζει πολύ καλά τις δυνατότητες και τα προσόντα των υφισταμένων του. Παραλαμβάνει καθημερινά το σύνολο των κρατήσεων, μεμονωμένων και γκρουπ που έρχονται από τα διάφορα γραφεία και μοιράζει την εργασία στους υπαλλήλους του τμήματος του.

- Οφείλει να γνωρίζει πολύ καλά τον κατάλογο των προγραμμάτων (Brochure) των διαφόρων συνεργαζομένων πρακτορείων, για να παρακολουθεί αποτελεσματικά την γρήγορη και αποτελεσματική διεκπεραίωση και επιβεβαίωση των κρατήσεων.

- Σε συνεργασία με τους υπεύθυνους κρατήσεων των άλλων γραφείων, φροντίζει για την αρμονική ροή της εργασίας με πνεύμα συναδελφικότητας.

- Ελέγχει την απόδοση των υφισταμένων του και έχει την διακριτική ευχέρεια της προώθησης ή της αντικατάστασης του, πάντα με αντικειμενικά κριτήρια και σε συνεργασία με το Τμήμα Προσωπικού και τη Γενική Διεύθυνση.

- Οφείλει να διατηρεί άψογες σχέσεις με όλους τους εσωτερικούς συνεργάτες (ξενοδόχους, αντιπροσώπους κ.λ.π.), στους οποίους και πρέπει να επεμβαίνει σε περίπτωση που κάποιος υφιστάμενος του συναντήσει δυσκολίες.

- Τέλος, συνεργάζεται αρμονικά με τα άλλα εμπλεκόμενα τμήματα (Operations και Avitations), για την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση της πελατείας.

- Οι υπάλληλοι των κρατήσεων πρέπει να είναι άτομα ικανά, πρόθυμα και πρέπει να γνωρίζουν πολύ καλά το αντικείμενο με το οποίο ασχολούνται. Σε καμιά περίπτωση δεν υπάρχουν "αποκλειστικότητες" ή "εξειδικεύσεις". Όλοι οφείλουν να γνωρίζουν, όλα τα προγράμματα κρατήσεων, τουλάχιστον όσον αφορά την « Vacances Heliades S.A.» και να συμπληρώνουν ο ένας τον άλλον.

- Οφείλουν όλοι να γνωρίζουν πολύ καλά το πρόγραμμα κρατήσεων της 35, και να το χρησιμοποιούν όπως προβλέπεται από τον κατασκευαστή του, χωρίς αυτοσχεδιασμούς που εξυπηρετούν μόνο εκείνους και μπορεί να προκαλέσουν

δυσκολίες σε άλλους τομείς της επιχείρησης. Κάποιοι από αυτούς ενδέχεται να εκπαιδευτούν και στη χρήση του άλλου προγράμματος κρατήσεων που διαθέτει η εταιρεία (Avis Computing), οπότε θα ασχολούνται και με τους υπόλοιπους τομείς δραστηριότητας της.

- Η καθημερινή μερίδα κρατήσεων που θα χρεώνεται ο κάθε υπάλληλος πρέπει να διεκπεραιώνεται γρήγορα και αποτελεσματικά, και να επιβεβαιώνεται το ίδιο γρήγορα στα αντίστοιχα γραφεία προς αποφυγή ακυρώσεων λόγω καθυστέρησης. Επίσης οφείλουν να καταχωρούν τις επιβεβαιωμένες κρατήσεις το συντομότερο δυνατόν στους υπολογιστές, έτσι ώστε να μπορούν τα άλλα εμπλεκόμενα τμήματα να αντλούν τις πληροφορίες που χρειάζονται.

- Τέλος επισημαίνεται η ανάγκη πνεύματος καλής συνεργασίας μεταξύ όλων. Τα λάθη είναι ανθρώπινα, αλλά προκειμένου να διορθωθούν και να μη γίνονται ξανά τα ίδια, οφείλει ο καθένας να αναγνωρίζει τα δικά του και να αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεων του.

- Οι υπάλληλοι των κρατήσεων αναφέρουν στον Υπεύθυνο του Τμήματος, ο οποίος με τη σειρά του αναφέρει στο Τμήμα Προσωπικού, το Λογιστήριο ή τη Γενική Διεύθυνση, ανάλογα με την περίπτωση.

#### Τμήμα Υποδοχής και Διακίνησης Πελατών (Operations / Traffic)

- Ο Υπεύθυνος του Τμήματος προϊστάται της ομάδας υποδοχής και διακίνησης των πελατών κατά τη διάρκεια της παραμονής τους.

- Σε συνεργασία με τα τμήματα Κρατήσεων και Αεροπορικών μεταφορών, αντλεί τις πληροφορίες αφίξεων και αναχωρήσεων των πελατών, εκδίδει τις ανάλογες λίστες, και οργανώνει τις διακινήσεις τους με τα μεταφορικά μέσα που έχει στη διάθεση του (Πούλμαν, Ταξί Πλοία κ.λ.π.).

- Επίσης έχει την ευθύνη της διακίνησης των πελατών κατά την εδώ παραμονή τους, είτε πρόκειται για εκδρομές ή για οργανωμένους γύρους.

- Για το σκοπό αυτό, προγραμματίζει την κίνηση των συνοδών του ανάλογα με τις ανάγκες, φροντίζοντας πάντα στην άψογη εξυπηρέτηση των πελατών.

- Έχει υπό την ευθύνη του την ομάδα των συνοδών – (accompagneurs – hotesses) τους οποίους και οφείλει να παρακολουθεί και να ελέγχει σε καθημερινή βάση όσον αφορά το παρουσιαστικό τους, την ενδυμασία τους, το υλικό εργασίας του (πινακίδες, ντοσιέ πληροφοριών, προσπέκτους εκδρομών, μπλοκ πωλήσεως

κ.λ.π.). Επίσης είναι υπεύθυνος για τους εκπροσώπους της εταιρείας στα διάφορα ξενοδοχεία Clubs της ευρύτερης περιοχής, όσον αφορά την υποδοχή και την διακίνηση των πελατών. Τέλος το τμήμα του έχει και την ευθύνη παραγγελίας και έκδοσης αεροπορικών εισιτηρίων βάσει των κρατήσεων.

- Οφείλει από την αρχή της περιόδου, να φροντίσει ώστε όλα τα συνεργαζόμενα ξενοδοχεία της περιοχής Αθηνών να διαθέτουν ενημερωτικούς πίνακες για τους πελάτες, με πληροφορίες γενικού ενδιαφέροντος καθώς και τις προτεινόμενες εκδρομές. Το ίδιο ισχύει και για τα νησιά όπου η εταιρεία εκπροσωπείται.

- Φροντίζει για το συνεχή έλεγχο των μελών της ομάδας συνοδών, εκ των οποίων ένας ή μια θα οριστεί και υπεύθυνος (η) για τις αφίξεις στο αεροδρόμιο. Τα υπόλοιπα μέλη πρέπει να εκπαιδευτούν κατάλληλα, έτσι ώστε εκ περιτροπής, να παρέχουν διάφορες εξυπηρετήσεις στους πελάτες που φθάνουν ή αναχωρούν (βοήθεια στην παραλαβή ενοικιαζομένων αυτοκινήτων, καθοδήγηση προς τον προορισμό τους, ενημέρωση για τις μετακινήσεις τους, βοήθεια κατά την αναχώρηση τους κ.λ.π.). Τέλος φροντίζει για την ορθολογιστική απασχόληση όλων των μελών του τμήματος του ώστε να καλύπτονται πλήρως οι ώρες εργασίας τους.

- Οφείλει να ευαισθητοποιεί τα μέλη της ομάδας συνοδών στη συνεχή επαφή με τους πελάτες που βρίσκονται στην Αθήνα, ή κατά την αναχώρηση ή επιστροφή τους από γύρους, κατά την προώθηση της πώλησης εκδρομών.

- Όσον αφορά για τις εκδρομές, και ανάλογα με τον αριθμό των ατόμων που συμμετέχουν σε αυτές, αποφασίζει για την ίδια οργάνωση τους ή την εκχώρηση του σε εξωτερικούς συνεργάτες. Στην περίπτωση ίδιας οργάνωσης, φροντίζει για τους μεταφορείς, τους ξεναγούς, παραγγέλλει τα αντίστοιχα έξοδα από το ταμείο και κανονίζει και για τα εστιατόρια.

- Αναφορικά με τους οργανωμένους γύρους (circuits) και σε περίπτωση που είναι ίδιας οργάνωσης οφείλει:

1. Να ενημερωθεί από την Εμπορική Διεύθυνση για τους διάφορες συνεργάτες που εμπλέκονται σε παρόμοια προγράμματα (μεταφορείς, ξενοδόχους, εστιατόρες, ξεναγούς κ.λ.π.)

2. Να φροντίζει για την ίση και δίκαια κατανομή του όγκου της εργασίας ανάμεσα στους συνεργάτες, προς αποφυγή παρεξηγήσεων, αλλά και μονοπωλίων.

3. Να φροντίζει να αντλεί πληροφορίες ως προς την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών, με σκοπό τη συνεχή βελτίωση τους και να ενημερώνει συστηματικά την Εμπορική Διεύθυνση που θα κάνει συστάσεις προς τους συνεργάτες που δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και στα πρότυπα της εταιρείας, ή θα ενεργεί αναλόγως.

4. Τέλος οφείλει, για στατιστικούς λόγους, να ενημερώνει κάθε εβδομάδα την Γενική Διεύθυνση για τον όγκο των διακινουμένων πελατών σε εκδρομές και σε γύρους, και για την κατανομή του κύκλου εργασιών ανάμεσα στους συνεργάτες.

- Τέλος έχει την αποκλειστική ευθύνη για την απόδοση των μελών της ομάδας του, τα οποία οφείλει συνεχώς να ελέγχει και να διορθώνει, με απώτερο σκοπό την μόνιμη αναβάθμιση της εξυπηρέτησης των πελατών.

- Τα μέλη της ομάδας Υποδοχής / Διακίνησης αναφέρουν στον Υπεύθυνο του Τμήματος τους, και εκείνος με τη σειρά του στο Τμήμα Προσωπικού, το Λογιστήριο ή τη Γενική Διεύθυνση ανάλογα με την περίπτωση.

#### γ) Τμήμα Αεροπορικών Μεταφορών ( Ανίζιτση)

- Το τμήμα αυτό έχει δυο βασικές ασχολίες. Αφενός την παρακολούθηση της διακίνησης των πελατών με ναυλωμένες πτήσεις (Charters) και την ενημέρωση των άλλων τμημάτων για αυτές, και αφετέρου την διάθεση στην Ελληνική αγορά των κενών αεροπορικών θέσεων που αγοράζονται από την Γαλλική εταιρεία "Vacances heliades S.A."

- Επισημαίνεται ότι το τμήμα αυτό είναι νευραλγικής σημασίας, τόσο όσον αφορά τη σωστή διοχέτευση των πληροφοριών για τις πτήσεις στα υπόλοιπα τμήματα, όσο και για τα έσοδα της εταιρείας από πωλήσεις αεροπορικών εισιτηρίων σε Ελληνικά τουριστικά πρακτορεία και μεμονωμένους πελάτες.

- Ο Υπεύθυνος του τμήματος προϊστάται της ομάδας κρατήσεων και πωλήσεων θέσεων, καθώς και των ατόμων που είναι επιφορτισμένα με την επιβεβαίωση των αεροπορικών θέσεων στους πελάτες και την εξυπηρέτησή τους κατά την αναχώρησή τους στα αεροδρόμια.

- Πρέπει να φροντίσει να ενημερώνεται συστηματικά και εγκαίρως από το τμήμα Αεροπορικών Μεταφορών της Γαλλίας για το πρόγραμμα πτήσεων κάθε εβδομάδας, να ενημερώνει τα τμήματα κρατήσεων και Operations για τους

αριθμούς και τα ωράρια των πτήσεων (αφίξεων και αναχωρήσεων) και να τις καταχωρεί στο σύστημα κρατήσεων προς διευκόλυνση των συναδέλφων του.

- Οφείλει επίσης, σε συνεργασία με το τμήμα υποδοχής / διακίνησης, να εκδίδει τις λίστες αφίξεων και αναχωρήσεων, ώστε να καταρτίζεται έγκαιρα το πρόγραμμα διακίνησης και μεταφοράς των πελατών από και προς τα αεροδρόμια.

- Οφείλει να ενημερώνει το σύστημα κρατήσεων με τα στοιχεία όλων των πτήσεων εσωτερικού και εξωτερικού των συνεργαζόμενων αεροπορικών εταιριών (π.χ. Ολυμπιακή, Air France, Cronus κ.λ.π.) προς διευκόλυνση της καταχώρησης των κρατήσεων στο σύστημα.

- Θα έχει, μαζί με τον υπάλληλο του Operations που θα είναι επιφορτισμένος με τα αεροπορικά εισιτήρια, την αποκλειστική ευθύνη ενημέρωσης της βάσης δεδομένων (timetables) στο σύστημα 3 δ, η οποία ενημέρωση οφείλει να είναι λεπτομερής, λιτή και κατανοητή σε όλο το εμπλεκόμενο προσωπικό.

- Σημειώνεται ότι το κομμάτι αυτό του συστήματος θα κλειδωθεί με κωδικό από τον διαχειριστή του συστήματος, κωδικό που θα γνωρίζουν μόνο τα υπεύθυνα άτομα. 72 ώρες πριν από κάθε αναχώρηση, πρέπει να εκδίδει τις λίστες επιβατών και να αναθέτει στο τμήμα του το έργο της επιβεβαίωσης των θέσεων (reconfirmation).

- Θα ετοιμάζει κάθε εβδομάδα πρόγραμμα εξυπηρέτησης πτήσεων αναχώρησης στο αεροδρόμιο (assistance), το οποίο και θα κοινοποιεί στο Τμήμα Προσωπικού και την Γενική Διεύθυνση.

- Τέλος, μετά από κάθε πτήση, οφείλει να συμπληρώνει το έντυπο αναφοράς πτήσεων (rapport d' assistance), το οποίο θα αποστέλλεται αυθημερόν στο αντίστοιχο τμήμα της Γαλλίας, με παράλληλη ενημέρωση της Γενικής Διεύθυνσης.

- Στον τομέα διάθεσης και πώλησης αεροπορικών θέσεων οφείλει:

1. Να καταρτίσει πελατολόγιο των συνεργαζόμενων πρακτορείων με τα πλήρη φορολογικά τους στοιχεία, το οποίο και θα κοινοποιήσει στο Λογιστήριο.

2. Σε συνεργασία με το Λογιστήριο, να ενημερωθεί με τον

τρόπο τιμολόγησης και παρακολούθησης των πελατών, ώστε τα έσοδα να εισπράττονται τακτικά και σε πλήρη αρμονία με ης φορολογικές υποχρεώσεις της εταιρείας. Το χρονοδιάγραμμα είσπραξης του προϊόντος των πωλήσεων θα καθορίζεται από το Λογιστήριο σε συνεννόηση με τη Γενική Διεύθυνση.

Η τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθείται θα αποφασίζεται πάντα σε συνεννόηση με τη Γαλλία ως προς την τιμή αγοράς, και την Γενική Διεύθυνση όσον αφορά τις κατά καιρούς τιμές πώλησης.

Τέλος, για τις ανάγκες της επιχείρησης, το τμήμα θα χρησιμοποιεί και τα τρία συστήματα πληροφορικής που διαθέτει η εταιρεία (το Taranis για τις κρατήσεις και για την έκδοση των καταστάσεων επιβατών, το 3S για την ενημέρωση των υπόλοιπων τμημάτων και το Avis Computing για την καταχώρηση των εδώ κρατήσεων, την παρακολούθηση των πωλήσεων και την έκδοση παραστατικών).

## **ΓΕΝΙΚΑ**

Για την καλύτερη δυνατή λειτουργία της επιχείρησης, επιστούμε την προσοχή όλου του προσωπικού, μονίμου και εποχιακού, στα ακόλουθα σημεία.

- Ο Εσωτερικός Κανονισμός Εργασίας είναι ο καθρέπτης της λειτουργίας της επιχείρησης, και όλοι οι εργαζόμενοι σε αυτήν οφείλουν να τον σέβονται και να τον τηρούν χωρίς παρεκκλίσεις.

- Η ιεραρχία όπως απεικονίζεται στο οργανόγραμμα πρέπει να τηρείται απόλυτα.

- Οι υφιστάμενοι των τμημάτων απευθύνονται μόνο στους προϊσταμένους τους όσον αφορά θέματα εργασίας, και οφείλουν να υπακούν στις εντολές και υποδείξεις τους στα πλαίσια της ομαλής ροής της εργασίας. Για εργασιακά και μισθολογικά ή οικονομικά ζητήματα, απευθύνονται στην Οικονομική Διοίκηση / Λογιστήριο. Για όποια άλλα προβλήματα που δεν έχουν βρει λύση σε επίπεδο τμήματος, απευθύνονται στο Τμήμα Προσωπικού.

- Οι Τμηματάρχες οφείλουν να είναι αυστηροί, αλλά και δίκαιοι με τους υφισταμένους τους και να επισημαίνουν όλες τις ικανότητες ή τις αδυναμίες τους. Όταν χρειαστεί να παρατηρήσουν ή και να επιπλήξουν κάποιον εργαζόμενο, αυτό πρέπει να γίνεται σε χώρο απομονωμένο και σε ήπιους τόνους, ώστε να μην μειώνεται η προσωπικότητα του εργαζόμενου, να μην τον εκθέτει στα μάτια των συναδέλφων του, αλλά και να μην εκθέτει την επιχείρηση στις αρμόδιες Αρχές Εργασίας.

- Όλο το προσωπικό οφείλει να ενημερωθεί και να κάνει ορθολογιστική χρήση των μέσων επικοινωνίας που διαθέτει η εταιρεία (Fax, telex, e-mail,



messages). Πρέπει να αποφεύγεται συστηματικά η ανεξέλεγκτη χρήση του τηλεφώνου, ιδιαίτερα σε διεθνείς και υπεραστικές κλήσεις. Επίσης απαγορεύεται ρητά η χρήση του τηλεφώνου για κλήσεις σε κινητά τηλέφωνα. Επιτρέπεται μόνο στους Υπευθύνους των Τμημάτων και για περιπτώσεις ανάγκης. Σημειώνεται ότι για τις σχέσεις μας με την Γαλλική εταιρεία "Vacances Heliades S.A.", διαθέτουμε το σύστημα Taranis, το οποίο είναι πηγή ανεξάντλητων πληροφοριών για όλα τα θέματα που μας αφορούν. Παρέχει επίσης τη δυνατότητα ανταλλαγής γραπτών μηνυμάτων με τους συναδέλφους μας στη Γαλλία, πράγμα που αποτελεί τεράστια οικονομία σε σχέση με τα άλλα μέσα επικοινωνίας. Όλοι οι εργαζόμενοι οφείλουν να ενημερωθούν για αυτό το σύστημα, στο βαθμό που τους αφορά. Τελειώνοντας επισημαίνεται για άλλη μια φορά η απόλυτη ανάγκη για πνεύμα καλής συνεργασίας και συναδελφικότητας μεταξύ όλων.

Το παρόν θα διανεμηθεί σε όλους τους εργαζόμενους, οι οποίοι, εντός 48 ωρών, πρέπει να δηλώσουν εγγράφως στο Τμήμα Προσωπικού όπου έλαβαν γνώση του περιεχομένου του και το αποδέχονται.

**Χρυσανθος Ρεπάντης**  
**Γενικός Διευθυντής.**

## **L.E. GRAND BLUE HOTEL**

Το ξενοδοχείο "LE GRAND BLUE HOTEL" βρίσκεται στην Ερέτρια του νομού Ευβοίας, είναι Β' κατηγορίας και διαθέτει 250 κλίνες. Μιλήσαμε με τον κ. Ρουμελιώτη, ο οποίος ανήκει εδώ και 3 χρόνια στη διεύθυνση του ξενοδοχείου. Απασχολεί 55 άτομα σαν μόνιμο προσωπικό, που βοηθείται από εποχιακούς, που προσλαμβάνονται ανάλογα με τις ανάγκες της σεζόν.

Ο κ. Ρουμελιώτης έχει αναλάβει και τη διοίκηση του προσωπικού και θεωρεί αυτό το τμήμα ένα από τα δυσκολότερα τμήματα ενός ξενοδοχείου.

Η διοίκηση του ξενοδοχείου ασκείται από τον διευθυντή, τον βοηθό του και πάντα σε συνεργασία με τους υπεύθυνους των τμημάτων. Η διεύθυνση συζητά πάντα ευχάριστα τυχόν παρατηρήσεις και προτάσεις των υπαλλήλων. Οι στόχοι της επιχείρησης συνήθως γνωστοποιούνται σε όλο το προσωπικό, καθώς και η πορεία που πρέπει να ακολουθηθεί για την απόκτηση τους. Έτσι επιδιώκεται η δημιουργία κοινής συνείδησης όλων μέσα στην επιχείρηση και η ανάπτυξη της ομαδικότητας. Ο Κος Ρουμελιώτης πιστεύει πως όταν η διοίκηση δεν είναι αυταρχική και η διεύθυνση αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους σαν σημαντική στελέχη που θα συντελέσουν στην επίτευξη κάποιων προκαθορισμένων στόχων, τότε και εκείνοι αισθάνονται υπεύθυνοι και λειτουργούν ανάλογα.

Το προσωπικό είναι πολυάριθμο και γι' αυτό γίνονται συνεχείς προσπάθειες για την ανάπτυξη της μεταξύ τους επικοινωνίας. Οι τακτικές συγκεντρώσεις και συζητήσεις για θέματα και προβλήματα που προκύπτουν είναι ένας από τους τρόπους επικοινωνίας που χρησιμοποιείται στο "LE GRAND BLUE HOTEL". Επιπλέον ο υπεύθυνος του κάθε τμήματος παροτρύνει τους υφισταμένους του, να απευθύνονται σε αυτόν για οτιδήποτε τους απασχολεί, είτε μέσα είτε έξω από την επιχείρηση. Στο κομμάτι της επικοινωνίας και της δημιουργίας κλίματος εμπιστοσύνης, σημαντικό ρόλο έχει αναλάβει το τμήμα ψυχαγωγίας και διασκέδασης (animation). Ο υπεύθυνος αυτού του τμήματος φροντίζει πάντα να υπάρχουν στους πίνακες ανακοινώσεων της ρεσεψιόν και του σαλονιού διάφορα μηνύματα και ειδήσεις που ενδιαφέρουν όλο το προσωπικό. Τα μηνύματα αυτά μπορεί να αφορούν κάποια εκδήλωση έξω από το χώρο του ξενοδοχείου, την οργάνωση ειδικής βραδιάς για το προσωπικό, την οργάνωση αθλητικών αγώνων με αντίθετες ομάδες τμήματα του ξενοδοχείου κ.α. Αυτές οι κινήσεις είναι μέθοδοι επικοινωνίας που αποδίδουν, συντελώντας στην

αλληλογνωριμία του προσωπικού και στην ανάπτυξη της μεταξύ τους εμπιστοσύνης.

Ο κ. Ρουμελιώτης πιστεύει πως μια ξενοδοχειακή μονάδα δεν υπάρχει περίπτωση να λειτουργήσει αποτελεσματικά, όταν οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων που το στελεχώνουν είναι κακές. Το ξενοδοχείο είναι μια ανθρωποκεντρική μονάδα που βασίζεται πάνω απ' όλα στο ανθρώπινο δυναμικό της. Όταν αυτό το ανθρώπινο δυναμικό το διακρίνει ανασφάλεια, δυσaréσκεια και καχυποψία, τότε αυτό θα μεταδοθεί και στους πελάτες, γεγονός το οποίο θα τους απομακρύνει.

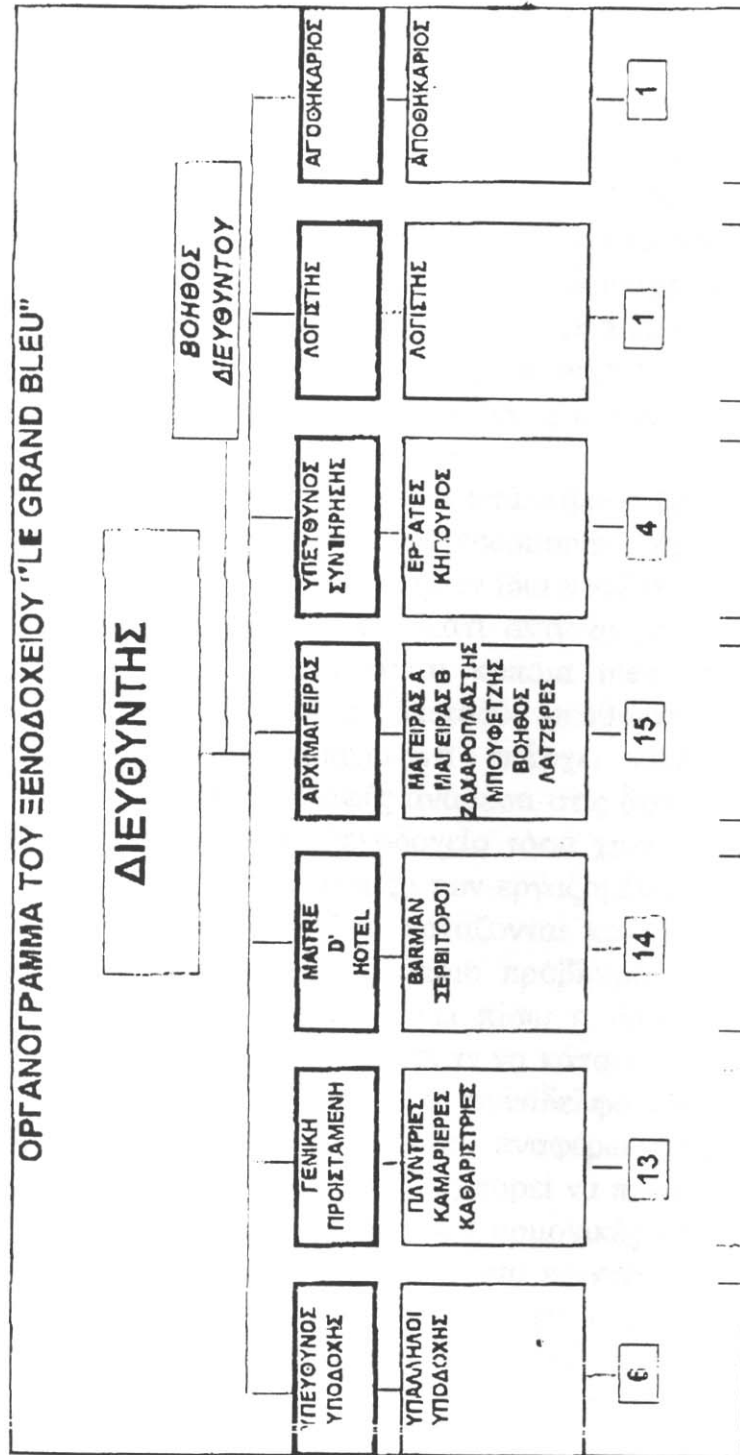
Η διεύθυνση του "LE GRAND BLUE HOTEL" θεωρεί ότι έχει επιτευχθεί μέσα στο χώρο του συγκεκριμένου ξενοδοχείου ένα υψηλό επίπεδο συνεργασίας και εμπιστοσύνης. Και οι πελάτες δείχνουν εμπιστοσύνη αφού επιστρέφουν σε αυτό και εκφράζουν την ικανοποίησή τους από το ξενοδοχειακό προϊόν που αγόρασαν. Βέβαια δεν είναι τα πάντα ευχάριστα μέσα σ' αυτό το ξενοδοχείο. Αρκετές φορές έχουν δημιουργηθεί προβλήματα με υπαλλήλους που μιλούσαν άσχημα στους πελάτες ή έκλεβαν προσωπικά πράγματα πελατών από τα δωμάτια. Τέτοια προβλήματα προκύπτουν κυρίως με τους εποχιακούς υπαλλήλους. Σαν λύση είναι η άμεση απομάκρυνση τους και η ιδιαίτερη προσοχή κατά την στρατολόγηση προσωπικού.

Σε γενικές γραμμές όμως η διεύθυνση εμπιστεύεται τους υπαλλήλους - εννοούμε τους μόνιμους - και δεν είναι απαραίτητη η συνεχής εποπτεία τους. Αυτό ενισχύεται και από το γεγονός ότι για όλες τις εργασίες έχουν καθοριστεί πρότυπα για την εκτέλεσή τους, ώστε να εξασφαλίζεται η ίδια ποιότητα προϊόντος. Έτσι οι υπάλληλοι γνωρίζουν ακριβώς τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να εργάζονται. Τελειώνοντας το διάλογο μας ο κ. Ρουμελιώτης τόνιζε πως πρέπει να σταματήσουμε να στοχεύουμε μόνο στην επιμήκυνση της τουριστικής σεζόν και στην προσέλκυση τουριστών υψηλής εισοδηματικής στάθμης. Πρέπει να στοχεύουμε παράλληλα στην επαναφορά της έννοιας της αρχαίας "φιλοξενίας" και στην τοποθέτηση μόνο επαγγελματιών στο χώρο του τουρισμού.

Περισσότερες πληροφορίες για τα τμήματα και το προσωπικό του ξενοδοχείου, δίνει το οργανόγραμμα που ακολουθεί.

ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ (VH) Ρεπάντης Χ			
		ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΓΒ Ρουμελιώτης Χ (1)	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ Λιαπής 1 Βοηθός Συν (2)
ΥΠΟΔΟΧΗ (5 + 1)	ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ (14 + 1)	ΚΟΥΖΙΝΑ (13 + 2)	ΠΛΥΝΤ/ΟΡΟΦΟΙ (13 + 1)
1. Βλάχος	1. Υφαντής	1. Τζαβάρας	1. Τσίγγα
2. Ψυχούλη	2. Αλί	2. Πάλλης	2. Μάζη
3. Πατέλης	3. Μπασινάς	3. Παριανός	3. Παππά Πλυν
4. Κιαπέκος	4. Ψωμά	4. Χαμπερίδης	4. Μπέσσου Πλυν
5. Παντέλη	5. Κενή	5. Μανώλης	5. Καλομοίρη Πλυν
6. Μαθητευόμενος	6. Κοτσώνης Μπαρ	6. Τσώκου	6. Δήμου Φ.
	7. Κουσερή Μπαρ	7. Μπασινά	7. Κάλφα
	8. Μερκάτης Μπαρ	8. Γκάνας	8. Καπενή (Χοινά)
	9. Σίδηρης	1. Μαθητευόμενος	9. Μπακλαγή
	10. Κενή	9. Δημητρίου	10. Δήμου Δ.
	11. Μαλέτα	10. Ιερонуμάκη	11. Σταματάκου
	12. Κενή	11. Φουρμούζη	12. Κενή
	13. Κιτίνου	12. Τσιριμώκου	13. Καραγιάννη
	14. Μαθητευόμενος	13. Κενή Λατζέ	14. Ζαχαρκά
		14. Μαθητευόμενος	ΑΠΟΘΗΚΗ (1) Κατσής
			ANIMATION Φορτούνης (+7)
			ΛΟΓ/ΤΑΜΕΙΟ (3) (1) Λάμπρου
			ΣΥΝΤ/ΣΗ ΚΥΠΟΥ/ΠΑΡΑΛΙΑ (4) + (2)
			1. Μπατζάκης
			2. Σαράπτης
			3. Παρλαμένης
			4. Εργάτης Καθαρ.
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	1999	2000	Κάλλιας - Κήπος (1)
Πληρότητα 20% (1/3) δύναμη .....			Γερακίτης - Κήπος (2)
Πληρότητα 50% (2/3) δύναμη .....			
Πληρότητα 80% (1/1) δύναμη .....			

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ "LE GRAND BLEU"



## ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ "CANDIA"

Μιλήσαμε με τον κ. Αλεξίου, ο οποίος μας είπε :

Η επιχείρησή μας λειτουργεί εδώ και 20 συναπτά έτη. Ο αριθμός των ατόμων που απασχολεί είναι 22 και φυσικά αναπροσαρμόζεται ανάλογα με την εποχή. Δηλαδή στην υψηλή περίοδο προσλαμβάνονται ένα με δυο υπάλληλοι, ιδιαίτερα στο μπαρ και το εστιατόριο.

Αποτελείται από επτά τμήματα τα οποία είναι τα ακόλουθα: υποδοχή, εστιατόριο, μπαρ, housekeeping, κρατήσεις, διεύθυνση και τμήμα συντήρησης. Εκτός από τη διεύθυνση που ασκεί έλεγχο, υπάρχει και η υποδιευθύντρια που ελέγχει ης βάρδιες, τη δουλειά που γίνεται στην υποδοχή αλλά κυρίως της καμαριέρες. Ο τρόπος διοίκησης δεν έχει αλλάξει, μόνο τον τελευταίο καιρό προσλήφθηκε η υποδιευθύντρια και πολλές ευθύνες αφαιρέθηκαν από το διευθυντή και από τον ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου και ανατέθηκαν σε αυτή.

Όσο για την επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων και εργοδοσίας είναι ανεπτυγμένη κατά τομείς. Δηλαδή οι receptionist επειδή συνεργάζονται πάνω στο ίδιο αντικείμενο, αντιμετωπίζουν ίδια προβλήματα και αυτό είναι που τους κάνει να συσπειρώνονται. Κάτι αντίστοιχο συμβαίνει και στα άλλα τμήματα. Πολύ σπάνια γίνονται κάποια meeting ιδιαίτερα όταν παρουσιάζεται κάποιο πρόβλημα. Μεταξύ διευθυντή και προσωπικού τηρούνται τα τυπικά. Δε νομίζω να υπάρχει κίνδυνος επειδή δεν αναπτύσσονται περισσότερες επαφές ανάμεσα της δυο πλευρές γιατί κατ' αυτόν τον τρόπο λειτουργεί το ξενοδοχείο τόσα χρόνια. Αναγνωρίζω ότι είναι σημαντική η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων γιατί έτσι γίνεται πιο ευχάριστο το κλίμα γι' αυτούς, εργάζονται καλύτερα και αποδίδουν περισσότερο. Όταν δημιουργείται κάποιο πρόβλημα ο συνάδελφος του τμήματος τον βοηθάει κι έτσι δε μένει πίσω η δουλειά. Άλλωστε δεν απαγορεύεται για παράδειγμα από κανέναν να κάτσει για λίγο η σερβιτόρα στην υποδοχή για να συνομιλήσει με το συνάδελφο της αρκεί φυσικά να συμπεριφέρεται κόσμια, κι αυτό το αναφέρω γιατί σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες το προσωπικό δε μπορεί να περιφέρεται άσκοπα σε άλλα τμήματα. Είναι θετικό να υπάρχουν αρμονικές σχέσεις μεταξύ των μελών μιας μονάδας. Δεν είναι βέβαια πάντα εφικτό, απλά προσπαθούμε να ξεδιαλύνουμε ης όποιες διαφορές προκύπτουν κατά την άσκηση της εργασίας. Εάν όμως οι διενέξεις προκαλούνται από προσωπικά θέματα απλά

τους γίνεται μια επισήμανση ότι η συμπεριφορά τους δεν πρέπει να επηρεάσει τη δουλειά τους.

Στο ξενοδοχείο μας δεν έχουν παρατηρηθεί "κλίκες" εργαζομένων, με την αρνητική της έννοια. Και όταν λέω αρνητική έννοια αναφέρομαι σε άτομα που είναι ενωμένα και σα μοναδικό στόχο τους έχουν να κλέψουν ή να βλάψουν την επιχείρηση γενικότερα. Απλά όπως προαναφέρθηκε κάποιος είναι περισσότερο φίλος από άλλους και απ' όσο γνωρίζω πολλοί έχουν σχέσεις και εκτός εργασίας. Αυτό βέβαια δεν είναι τυχαίο αφού οι περισσότεροι εργάζονται επί σειρά ετών εδώ. Όπως είναι φυσικό θα υπάρχουν αντιπάθειες προς τους ανωτέρους αφού αυτό πάντα συμβαίνει. Προσωπικά πιστεύω ότι οι σχέσεις εμπιστοσύνης, που είναι δεδομένες μεταξύ τους, αφού γνωρίζονται καιρό και είναι φίλοι ετών, όπως προανέφερα, έγκειται στο οικονομικό. Αυτό σημαίνει γι\* αυτούς ότι όταν παίρνουν χαμηλό μισθό ή δε γίνεται αύξηση, ότι τους αδικούν και τους εκμεταλλεύονται. Αν όμως νιώθουν ικανοποιημένοι οι σχέσεις αλλάζουν θετικά.

Το κράτος δεν στηρίζει όσο θα έπρεπε ης ξενοδοχειακές μονάδες. Οι πριμοδοτήσεις για ανακαίνιση είναι μηδαμινές. Επιπλέον θα πρέπει να δοθούν επιχορηγήσεις στα ξενοδοχεία για να μην απολύονται οι εποχιακοί υπάλληλοι κάθε χρονιά για τόσους μήνες. Αυτό δεν αφορά το ξενοδοχείο μας, το οποίο είναι ξενοδοχείο πόλης και κεντρικό, αλλά αυτά που βρίσκονται στην επαρχία και αντιμετωπίζουν πολλά προβλήματα. Η εμπιστοσύνη στο κράτος είναι θέμα υποκειμενικό και εξαρτάται από το εάν ικανοποιούνται τα αιτήματά μας, όπως ακριβώς συμβαίνει μεταξύ διευθυντού και προσωπικού, όπως έχουμε ξαναπεί. Πολλοί κατηγορούν το κράτος, ενώ άλλοι όχι, γι\* αυτό υποστηρίζω ότι δεν υπάρχει μια απόλυτη και σωστή απάντηση για το αν μπορούμε να εμπιστευόμαστε το κράτος.

Η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης πρέπει να δημιουργείται σε κάθε επιχείρηση και ιδιαίτερα στις τουριστικές, όπου οι εργασίες και τα τμήματα είναι ποικίλα και διενεργούνται μέσω του ανθρώπινου δυναμικού και όχι μέσω μηχανημάτων. Αν λοιπόν δεν υπάρχει έλεγχος συστηματικός και αποτελεσματικός μπορεί οι εργασίες να μη γίνονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Το πρόβλημα εντείνεται όταν τα άτομα είναι καινούρια και δεν είναι γνωστή η αποτελεσματικότητα της δουλειάς τους. Γι\* αυτό είναι απαραίτητο να υπάρχουν άτομα εμπιστοσύνης που θα πρεσβεύουν το καλό της επιχείρησης. Αλλωστε ας

μην ξεχνάμε ότι όταν πάει καλά η επιχείρηση θα είναι καλύτερα τα πράγματα και για τους εργαζομένους, καλύτερη αμοιβή, συνθήκες & εργασιακό αντικείμενο.

**Αλεξίου Γεώργιος**  
**Προϊστάμενος Υποδοχής**

## **ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Είναι από όλους αποδεκτή η άποψη ότι η ύπαρξη κλίματος εμπιστοσύνης σε μια ανθρωποκεντρική μονάδα είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την μακροχρόνια αποδοτική λειτουργία της. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι προσπάθειες για τη δημιουργία και διατήρηση ενός τέτοιου κλίματος γίνονται απ' όλες τις τουριστικές επιχειρήσεις. Αν, όμως, οι προσπάθειες αυτές αρκούν και αν τα αποτελέσματα τους είναι ικανοποιητικά είναι ένα θέμα που ο κάθε εμπλεκόμενος το κρίνει διαφορετικά. Δηλαδή η διεύθυνση της κάθε επιχείρησης πιστεύει ότι καταβάλλει τεράστιες προσπάθειες ώστε να είναι δίπλα στους υφισταμένους της και να ικανοποιεί πως ανάγκες τους. Αντίθετα οι υφιστάμενοι απ' την πλευρά τους θεωρούν συχνά ότι η διεύθυνση εγκατεστημένη στα ανώτερα ιεραρχικά στρώματα αδιαφορεί για ης ανθρώπινες σχέσεις και τις ανάγκες των πρώτων. Αυτό είναι κάτι που συμβαίνει συνήθως στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις. Τις περισσότερες φορές η διεύθυνση τέτοιων επιχειρήσεων γνωρίζει ελάχιστα πράγματα για το προσωπικό που απασχολεί, ιδιαίτερα για όσους ανήκουν στις ιεραρχικά χαμηλότερες θέσεις. Οφείλουμε να παραδεχτούμε ότι το αντίθετο είναι εκ των πραγμάτων αδύνατο, λόγω του αριθμού των υπαλλήλων και των ιδιαίτερα αυξημένων υποχρεώσεων της διεύθυνσης. Σε τέτοιες περιπτώσεις την επαφή και επικοινωνία με τους υπαλλήλους αναλαμβάνει το τμήμα διοίκησης προσωπικού, το οποίο ορίζει προϊσταμένους και υπεύθυνους σε κάθε τμήμα. Το δυσάρεστο είναι ότι στην πλειονότητα των επιχειρήσεων οι υπάλληλοι δεν τρέφουν «τα καλύτερα» συναισθήματα απέναντι τους. Βέβαια, αυτό είναι κάτι που καμία από ης δύο πλευρές δεν παραδέχεται άμεσα.

Όσον αφορά ης σχέσεις ανάμεσα στο προσωπικό μιας επιχείρησης ακόμη και στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο- τα συμπεράσματα μας είναι και πάλι αρνητικά.



Οι σχέσεις συνήθως δεν βασίζονται στην άμιλλα, την ειλικρίνεια και το σεβασμό, αλλά αντίθετα στο ιδιωτικό συμφέρον και στην ατομική προβολή. Έτσι, λοιπόν, μιλάμε για ατελή επικοινωνία και πολλές φορές για παντελής έλλειψη εμπιστοσύνης. Αυτό είναι μια πραγματικότητα που αγνοούσαμε πριν μπούμε στον εργασιακό χώρο. Είναι λυπηρό, αλλά οι «κλίκες» που δημιουργούνται μέσα σε μια επιχείρηση είναι κάτι που δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί και που δημιουργεί μεγάλα προβλήματα στην επικοινωνία. Σ' αυτές ης «κλίκες» ανήκουν συνήθως οι παλιοί υπάλληλοι που με δυσκολία δέχονται κάποιον καινούριο. Είναι φειδωλοί στο να προσφέρουν βοήθεια και κάποιες φορές αναζητούν λόγους και αφορμές, ώστε να κατηγορήσουν τους διπλανούς τους .

Αυτή η συμπεριφορά πιστεύουμε ότι αντανακλά την ανασφάλεια των υπαλλήλων όσον αφορά την θέση που κατέχουν στην εταιρεία, αλλά και την έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης, ώστε να κατανοήσουν το πόσο θα διευκολύνει και θα βελτιώσει την εργασία τους μια σωστή επικοινωνία και συνεργασία.

Είναι πραγματικά δυσάρεστο να παρατηρούμε ότι οι περισσότερες ενδοεπιχειρησιακές σχέσεις χαρακτηρίζονται από υποκρισία και εφάμιλλα συναισθήματα.

Ελπίζουμε ότι κατά ένα βαθμό είναι στο χέρι της δικής μας γενιάς, που μπαίνει τώρα στον εργασιακό χώρο του τουρισμού, να αλλάξει αυτή την κατάσταση. Εμείς τουλάχιστον, οφείλουμε να βλέπουμε θετικά τους συναδέλφους μας και όχι σαν απειλή για την θέση μας. Αυτόν τον τρόπο σκέψης πρέπει να μεταδώσουμε και σε όλους τους άλλους.

Στο επίπεδο των εξωεπιχειρησιακών σχέσεων ,τα συμπεράσματα μας είναι αρκετά πιο θετικά. Τα τελευταία χρόνια με το ρόλο που έχει αποκτήσει το μάρκετινγκ για κάθε επιχείρηση, οι σχέσεις μεταξύ των διαφόρων τουριστικών επιχειρήσεων αλλά και μεταξύ αυτών και των πελατών τους έχουν βελτιωθεί πάρα πολύ. Οι διάφορες τουριστικές επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει ότι το τουριστικό προϊόν είναι ενιαίο και έτσι αντιμετωπίζεται από τον πελάτη. Αυτό τις οδηγεί στην συνεχή συνεργασία και στην ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ τους.

Ελπίζουμε στη συνέχιση αυτής της πορείας καθώς και στην παράλληλη εξέλιξη και αλλαγή νοοτροπίας στις ενδοεπιχειρησιακές σχέσεις. Μόνο έτσι θα μπορέσουμε να αντεπεξέλθουμε στις συνεχώς αυξανόμενες ποιοτικές απαιτήσεις των τουριστών, αλλά και να αντιμετωπίσουμε με επιτυχία την προβλεπόμενη ,για τη χώρα μας, αύξηση του τουρισμού.

## **8. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙΜΑΤΟΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Στη σύγχρονη κοινωνία στην οποία ζούμε οι καταστάσεις συνέχεια αλλάζουν. Το ίδιο συμβαίνει και με τον τουρισμό ο οποίος επηρεάζεται άμεσα από εξωγενείς παράγοντες όπως είναι η οικονομία, οι τρέχουσες πολιτικές και κοινωνικές καταστάσεις. Όλα αναπροσαρμόζονται προκειμένου να ακολουθήσουν τα σύγχρονα ρεύματα και να μην τεθούν εκτός των εξελίξεων. Άνθρωποι και μηχανές βρίσκονται σε έναν διαρκή αγώνα για να μπορούν να αντεπεξέλθουν στα νέα δεδομένα. Ο τουριστικός τομέας δεν μπορεί και δεν πρέπει να μένει αμέτοχος απέναντι στις σύγχρονες απαιτήσεις που συνεχώς ξεπροβάλλουν. Για την επίτευξη αυτού του στόχου απαιτείται συλλογική προσπάθεια από όλα τα εργαζόμενα άτομα στον τουριστικό κλάδο. Οι κινήσεις αυτών χρίζουν ιδιαίτερης προσοχής και μεθοδικότητας αφού η εμπειρία παλαιότερων στο χώρο έχει αποδείξει ότι οι επιπόλαιες και βεβιασμένες αποφάσεις φέρνουν τα αντίθετα αποτελέσματα. Κατά συνέπεια χρειάζεται διπλάσια δουλειά, κόπωση, χρόνος και χρήματα για να αποκαταστήσουν τα λάθη. Η συνεργασία από πλευράς εργαζομένων μεταξύ τους αλλά και με τη διοίκηση και η συμμετοχή των κρατικών φορέων στην όλη διαδικασία συμβάλλουν στην ομαλή πορεία και ανάπτυξη του τουριστικού φαινομένου.

Η πρώτη ουσιαστική κίνηση πρέπει να γίνει από τα διευθυντικά και διοικητικά στελέχη που έχουν τις γνώσεις, την εμπειρία αλλά και τη δύναμη να προβούν σε ριζικές ή λιγότερο ουσιαστικές αναδιαρθρώσεις. Είναι οι άνθρωποι που έχουν άμεση επαφή με το σύνολο του τουριστικού κλάδου και μπορούν να έχουν σφαιρική άποψη. Έχουν τη δυνατότητα να προβλέπουν και να προλαμβάνουν καταστάσεις. Γνωρίζουν τι ανάγκες υπάρχουν, ποια προβλήματα διακινδυνεύονται και με ποιο τρόπο θα αντιμετωπισθούν. Βέβαια η διοίκηση από μόνη της δε μπορεί να τα κάνει, χρειάζεται τη συνδρομή των υπαλλήλων που πλαισιώνουν τις επιχειρήσεις και το κράτος που χωρίς την έγκρισή τους δε μπορούν να γίνουν πολλά.

Ο παραδοσιακός ρόλος της ηγεσίας, δηλαδή ο καθορισμός πολιτικής, η διαμόρφωση κανόνων και οδηγιών και η στενή επίβλεψη των εργαζομένων για πιστή εκτέλεση των συμφωνημένων και την επίδειξη της προκαθορισμένης - αναμενόμενης συμπεριφοράς, δεν επαρκεί σήμερα. Οι σημερινοί μάνατζερ -

ηγέτες δε φθάνει να παρακινούν απλώς το προσωπικό τους, αλλά να δημιουργούν εκείνες τις συνθήκες που θα του επιτρέψουν να λειτουργεί αποτελεσματικά.

Ο νέος ρόλος και ευθύνη της ηγεσίας των επιχειρήσεων παροχής τουριστικών υπηρεσιών είναι να δημιουργήσει ένα τέτοιο τέλει εργασιακό περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι:

- α) θα προκαλούνται να δουλέψουν υπεύθυνα και με θετική διάθεση
- β) θα ελέγχουν και θα είναι υπεύθυνοι για την εργασία τους
- γ) θα παίρνουν πρωτοβουλίες για ότι αφορά την εργασία τους, αλλά κυρίως για ότι αφορά την αλληλεπίδραση με τον πελάτη
- δ) θα έχουν την αίσθηση ότι δουλεύουν σε μια ομάδα που τους υποστηρίζει
- ε) θα γνωρίζουν τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα τους.

Βέβαια για να δημιουργηθούν αυτές οι επιθυμητές - ιδανικές συνθήκες μέσα στην επιχείρηση θα πρέπει να έχουν γίνει κάποιες ενέργειες πρωτύτερα που θα έχουν οδηγήσει σ' αυτό το αποτέλεσμα. Η αμοιβή είναι κάτι πολύ καθοριστικό για τον εργαζόμενο του οποίου όλη η ζωή του καθορίζεται από το ύψος αυτής. Για το λόγο αυτό άλλωστε λέγεται ότι η *εργασιακή ειρήνη* μπορεί να επιτευχθεί με αμοιβή του εργαζομένου με βάση τη δεξιότητα και τα προσόντα που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη εργασία. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση πρέπει να είναι συνεπής με την καταβολή των νομίμων σε τακτά και καθορισμένα χρονικά διαστήματα. Πολλοί διοικούντες που υιοθετούν πρωτοποριακές μεθόδους, υποστηρίζουν ότι ένα επιπρόσθετο ποσό συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας και επιπλέον δημιουργεί θετικό κλίμα για την ανάπτυξη διαπροσωπικών ή έστω καλών εργασιακών σχέσεων. Η αναγνώριση και επιβράβευση (ηθική ή υλική) των όσων προσπαθούν για το συμφέρον της επιχείρησης απαιτείται από πλευράς ανωτέρων. Η κατανόηση προβλημάτων από τους τελευταίους για τα όσα απασχολούν τους υπαλλήλους κάνει το προσωπικό να αισθάνεται ασφαλές και πρόθυμο να επιδιώξει κάτι περισσότερο και καλύτερο απ' όπ κάνει μέχρι τώρα. Τα όσα αναφέρει θεωρούνται απαραίτητα για να μπορούμε να μιλάμε για υγιείς σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και διοικητικών. Επιπλέον μια τέτοια ηγεσία δημιουργεί στους εργαζόμενους ένα κλίμα και έναν τρόπο σκέψης και λειτουργίας για υπεροχή και διάκριση σ' όλα. Αυτό βοηθά να ξεπερνιούνται τα δυσλειτουργικά προβλήματα και να αντισταθμίζονται οι πιέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος .

Τέλος θα πρέπει να τονιστεί ότι οι μάνατζερ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν πολλά ηθικά διλήμματα στην καθημερινή τους εργασία και αυτό γιατί οφείλουν να ακολουθούν μια πολιτική η οποία να εξυπηρετεί το συμφέρον της επιχείρησης (όσον αφορά τη διάθεση, ανάπτυξη και διαφήμιση του προϊόντος της) και του πελάτη αλλά και τα γενικότερα στάνταρτ ηθικής.

Οι μάνατζερ αυτοί πρέπει να αναπτύξουν μια σειρά αρχών που θα τους βοηθήσει να καθορίσουν τη σημασία της ηθικής στην κάθε περίπτωση την οποία και πρέπει να αντιμετωπίζουν με υπευθυνότητα. Η κάθε επιχείρηση οφείλει να διατηρήσει μια φιλοσοφία κοινωνικής υπευθυνότητας και ηθικής συμπεριφοράς.

Το καινούριο αυτό εργασιακό περιβάλλον απαιτεί όχι επιμέρους, αποσπασματικές και με βραχυχρόνια προοπτική αλλαγές σε επίπεδο επιχείρησης αλλά αλλαγές με μακροχρόνια προοπτική. Για να συμβεί όμως αυτό χρειάζεται ουσιαστική αλλαγή στη νοοτροπία όλων των εργαζομένων στην επιχείρηση (διοικούντων και διοικούμενων) που θα αφορά τις μεταξύ τους σχέσεις, στην ποιότητα και τις σχέσεις με τον πελάτη.<sup>33</sup>

Ο ρόλος της ηγεσίας στην παροχή υπηρεσιών ποιότητας είναι καθοριστικός για τη δημιουργία και ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης από την πλευρά των πελατών προς ης τουριστικές επιχειρήσεις. Οι πελάτες γίνονται ολοένα και πιο απαιτητικοί με αποτέλεσμα οι μάνατζερ να κοπιάζουν περισσότερο προκειμένου να παρουσιάζουν ένα άρτιο τουριστικό προϊόν.

Δέκα και πλέον χρόνια μετά το κίνημα ποιότητας στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και την Ευρώπη και την απογραφή των αποτελεσμάτων του, σήμερα, εμείς στην Ελλάδα, ιχνηλατούμε την ποιότητα, τουλάχιστον στον τομέα των τουριστικών υπηρεσιών.

Έχει γίνει αρκετή έρευνα και έχουν γραφτεί χιλιάδες σελίδων ώστε σήμερα να έχει απαντηθεί το ερώτημα "τι είναι υπηρεσία". Είναι κοινός τόπος και γι' αυτούς που παρέχουν και γι' αυτούς που αγοράζουν υπηρεσίες, ότι υπηρεσίες θεωρείται το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης, που παρέχει την υπηρεσία και το οποίο περιλαμβάνει το προσωπικό (επαφής), τον εξοπλισμό, το φυσικό περιβάλλον και τις εγκαταστάσεις.

---

<sup>33</sup> ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ (Δεκέμβριος '96) Λ. Χυτήρης

Είναι επίσης κοινοτυπία ότι η ποιότητα υπηρεσιών παρά η υπηρεσία αυτή καθ' εαυτή είναι εκείνη που οδηγεί στην ικανοποίηση του πελάτη. Δηλαδή η ποιότητα υπηρεσιών είναι ο βαθμός εναρμόνισης / σύμπτωσης των προσδοκιών του πελάτη - πριν λάβει την υπηρεσία και της αντίληψης που σχηματίζει για την υπηρεσία (αφού τη λάβει).

Είναι προφανές ότι η ποιότητα των υπηρεσιών προκύπτει κατά βάση (βλέποντας τα πράγματα από την σκοπιά της επιχείρησης) από την τεχνική της διάσταση και από τη λειτουργική ή την ανθρώπινη διάσταση. Ως τεχνική διάσταση εννοείται και το σύνολο του εξοπλισμού, τα μέσα και οι εγκαταστάσεις. Ενώ ως ανθρώπινη διάσταση εννοείται η συμπεριφορά, οι στάσεις, η εμφάνιση και η δεξιότητα του προσωπικού που παρέχει την υπηρεσία. Με δεδομένα όμως α) το μη απτό της υπηρεσίας (άρα δεν υπάρχουν μετρήσιμα φυσικά χαρακτηριστικά) β) την ετερογένεια αυτών που την παρέχουν και των μεθόδων που χρησιμοποιούν για την παροχή της (άρα να καθοριστούν πρότυπα για όλους όσους παρέχουν υπηρεσίες) αλλά και τη διαφορετικότητα των πελατών σε δημογραφικά χαρακτηριστικά, εμπειρίες και προσδοκίες και γ) τη σχεδόν ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση της υπηρεσίας (άρα και ουσιαστική αδυναμία ελέγχου της συμπεριφοράς αυτού που παρέχει την υπηρεσία) είναι λογικά αναμενόμενο ο πελάτης να αξιολογεί υποκειμενικά την ποιότητα υπηρεσιών. Ο δείκτης ποιότητας που συνήθως χρησιμοποιεί ο πελάτης γι' αυτή του την υποκειμενική αξιολόγηση είναι η τιμή που πληρώνει δηλαδή η αξία που καταβάλλει για την ικανοποίηση των αναγκών του.

Προστίθεται, λοιπόν, μια ακόμη διάσταση στη διαμόρφωση της ποιότητας (από την πλευρά του πελάτη) η οικονομική. Τόσο η τεχνική όσο και η ανθρώπινη διάσταση είναι σημαντικές για την ποιότητα. Χρειάζεται όμως, κατά τη γνώμη μας, να δοθεί η ίδια προτεραιότητα, το ίδιο ενδιαφέρον ώστε να συνδυάζονται και να λειτουργούν κατάλληλα. Μοχλός γι' αυτό είναι η ηγεσία της κάθε επιχείρησης παροχής τουριστικών υπηρεσιών.

Οι επιχειρήσεις παροχής τουριστικών υπηρεσιών, πιεζόμενες από το διεθνή ανταγωνισμό και τις απαιτήσεις του σύγχρονου πελάτη, ψάχνουν για καλύτερους τρόπους ώστε να επιβιώσουν και να διατηρήσουν ή να βελτιώσουν τη θέση τους. Αυτός ο αγώνας δρόμου τις οδηγεί σε αναθεώρηση και επαναπροσδιορισμό των μέχρι σήμερα απόψεων, συστημάτων και διαδικασιών που αφορούν την υπηρεσία και την ποιότητα. Η ηγεσία τους, κυρίως της Η.Π.Α. και την Ευρώπη, έχει

υιοθετήσει και αναλάβει πολλές πρωτοβουλίες για τη βελτίωση της ποιότητας όπως προγράμματα εξασφάλισης ποιότητας, κύκλοι ποιότητας, διοίκηση ολικής ποιότητας, έλεγχος ποιότητας, ημέρες ποιότητας, ανταγωνιστικό Benchmarking βραβεία ποιότητας, έρευνα βαθμού ικανοποίησης πελάτη και πολλά άλλα.

Θεωρούμε δεδομένο σήμερα ότι μια επιχείρηση παροχής τουριστικών υπηρεσιών πρέπει να έχει εξασφαλίσει ένα υψηλό επίπεδο, τουλάχιστον όμοιο με των ανταγωνιστών της στην τεχνική διάσταση της ποιότητας. Αλλά αυτό, όπως αντιλαμβάνεται κανείς δεν κάνει τη διαφορά, ο σημερινός πελάτης θεωρεί ως φυσιολογικό ή δεδομένο την παροχή βασικών υπηρεσιών, την άνεση των χώρων, την καθαριότητα, την καταλληλότητα και λειτουργικότητα των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού.

Εκείνα που κάνουν τον πελάτη να νιώθει ευχάριστα και διαφορετικά και να έχει την αίσθηση ότι λαμβάνει ποιοτικές υπηρεσίες είναι:

- α) η άμεση ανταπόκριση του προσωπικού
- β) η προθυμία του προσωπικού
- γ) η φιλικότητα, ευγένεια και οι τρόποι του προσωπικού
- δ) η φροντίδα και το προσωπικό ενδιαφέρον για κάθε πελάτη
- ε) η πρωτοβουλία του προσωπικού για να εξυπηρετήσει τον μη συνηθισμένο πελάτη
- στ) η ικανότητα και διάθεση του προσωπικού να λύσει τα προβλήματα του πελάτη
- ζ) η εμφάνιση του προσωπικού

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η διάθεση ποιοτικού τουριστικού προϊόντος επηρεάζεται άμεσα από τον ανθρώπινο παράγοντα και λιγότερο από τα μέσα που χρησιμοποιεί για την επίτευξη του.<sup>34</sup>

Οι εργαζόμενοι αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό της εργατικής δύναμης σε παγκόσμια κλίμακα. Το βάρος της όλης παραγωγής, υλικής και αυλής, βαραίνει αυτούς οι οποίοι επιστρατεύονται από τους ανωτέρους τους για την πραγματοποίηση των σχεδίων τους. Γι' αυτό λοιπόν το κλίμα εμπιστοσύνης που δημιουργείται στον εργασιακό χώρο δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο μεταξύ ανωτέρων και υφισταμένων αλλά και μεταξύ των υπαλλήλων. Βασικό θέμα που πρέπει να τυγχάνει ιδιαίτερης προσοχής είναι το να ξέρει καθένας τις υποχρεώσεις

---

<sup>34</sup> ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ: ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ (Δεκέμβριος '96) Α. Χυτήρης

και τα καθήκοντα του. Έτσι δε θα δημιουργούνται προστριβές του τύπου ότι κάποιος τεμπελιάζει και χρεώνεται το βάρος της δουλειάς κάποιος συνάδελφος του. Η συνέπεια και η ειλικρίνεια στο έργο του καθενός είναι απαραίτητες προκειμένου να μην καταλογίζονται ευθύνες σε άτομα που δεν ευθύνονται για πιθανά λάθη ή ατασθαλίες. Κρίνεται λοιπόν απαραίτητο ένα οργανόγραμμα για τον σαφή καθορισμό ώστε να μην γίνονται παρεξηγήσεις και κάποιος έλεγχος από τους προϊσταμένους ώστε να κάνουν αυτοί το ρόλο του διαιτητή και όχι οι συνάδελφοι μεταξύ τους. Είναι γνωστό ότι δύσκολα δέχεται κανείς παρατηρήσεις από άτομα που είναι στο βαθμό τους εν συγκρίσει με το να δέχονται επιπλήξεις από υψηλόβαθμους.

Η ηγεσία παίζει σημαντικό ρόλο και σε ένα ακόμη σημείο που έχει να κάνει με την πρόσληψη νέων ατόμων. Η παρουσίαση αυτών στο προσωπικό είναι επιτακτική, θα καθοριστεί το πόστο τους και κανείς από τους υπολοίπους δε θα φοβάται για τη θέση του. Είναι συχνό το φαινόμενο να σαμποτάρουν οι παλιοί κάποιον καινούριο γιατί φοβούνται ότι θα αντικατασταθούν από αυτόν. Είναι αναπόφευκτο λοιπόν να αναπτυχθούν θετικές σχέσεις με τον καινούριο αφού τον βλέπουν σαν απειλή. Επιπλέον θα είναι ευκολότερο για όλους να γίνει η αρχή μιας συνεργασίας όταν κατά την παρουσίαση "σπάσει ο πάγος" και γνωριστούν σύντομα. Την ευθύνη τους όμως για καλή συνεργασία και κλίμα εμπιστοσύνης έχουν και οι εργαζόμενοι και σχετίζεται με το χαρακτήρα τους. Οι ύπουλες κινήσεις και τα καλοπιάσματα προς τους ηγέτες μετατρέπουν τον εργασιακό χώρο σε αρένα για κακεντρεχή σχόλια. Αδυνατούν να καταλάβουν πως τα "πισωμαχαιρώματα" όπως συνηθίζει να λέει ο λαός δεν αποδίδουν αλλά αντιθέτως ρίχνουν την εκτίμηση του ατόμου που τα διέπραξε έναντι των υπολοίπων. Η επίτευξη ειλικρινών σχέσεων μεταξύ τους αποτελεί πανάκεια για πολλά προβλήματα που δυστυχώς υπάρχουν σήμερα.

Οι σχέσεις κράτους και τουριστικών επιχειρήσεων επιδέχονται πολλές βελτιώσεις. Μέχρι πρότινος το κράτος ήταν ο έμμεσος διαχειριστής αφού η νομοθεσία καθόριζε μεγάλο μέρος των εργασιών των εταιριών με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ευελιξία και πρόοδος.

Τώρα τα πράγματα τείνουν να διαφοροποιηθούν κατά πολύ. Οι προτάσεις και τα σχέδια γίνονται και από τις δυο πλευρές. Αυτή η αλλαγή βέβαια δε συντελέστηκε τυχαία. Επειδή πλέον οι τουριστικές επιχειρήσεις, και ιδιαίτερα οι ξενοδοχειακές, έχουν μεγάλη οικονομική και πολιτική δύναμη, αφού διευθύνονται

από πολυεθνικούς ιδιωτικούς ή και εγχώριους κρατικούς φορείς, έχουν τη δυνατότητα να πιέσουν πολύ και να πετύχουν κάποιες αλλαγές.

Πρώτο και βασικό στοιχείο είναι ότι αμφότεροι πρέπει να διατυπώνουν με σαφήνεια τις θέσεις τους και να τηρούν τα όσα έχουν θεσπιστεί. Η άρση κάποιων όρων συνεπάγεται σύγχυση της άλλης πλευράς που είναι οι επιχειρήσεις και κατ' επέκταση στους εργαζομένους. Εάν για παράδειγμα η επιχείρηση έχει ανακοινώσει στο προσωπικό την καταβολή κάποιου επιδόματος που γνωρίζει ότι θα δοθεί από το αρμόδιο υπουργείο και τελικά δε γίνει κάτι τέτοιο, τότε θα κλονιστούν τόσο οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και ηγεσίας, όσο και επιχείρησης με κράτος.

Πολλές φορές η εργασιακή και επιχειρηματική ειρήνη είναι πολύ εύθραυστες. Συχνό είναι όμως το φαινόμενο οι δυο αυτές έννοιες να άρονται όχι επειδή η εθνική ηγεσία δεν έκανε πράξη κάποιες προγραμματικές δηλώσεις αλλά επειδή κάποιες επιχειρήσεις επιθυμούν να αυξήσουν τα περιουσιακά τους στοιχεία εκμεταλλευόμενοι καταστάσεις εις βάρος των υπαλλήλων αλλά και του ιδίου του κράτους. Ο πιο γνωστός λόγος σχετίζεται με τα χρήματα που πρέπει κατά καιρούς να καταβάλλονται στα δυο στρατόπεδα. Τότε είναι που πρέπει να γίνεται έλεγχος από τους αρμόδιους κάθε φορά τομείς προκειμένου να μη γίνονται ατασθαλίες και να διεκπεραιώνονται κανονικά και νομότυπα όλες οι εργασίες. Οι σχέσεις του κράτους με τον επιχειρησιακό τομέα αποτελούν τη βάση του εθνικού τουριστικού συστήματος. Αν λοιπόν τα θεμέλια κλονίζονται συχνά δε μπορεί να υπάρξει πρόοδος. Η κάλυψη των νευραλγικών πρέπει να καλύπτεται από αξιόλογα άτομα, γνώστες του χώρου, που μπορούν να αντεπεξέλθουν στις δυσκολίες και φυσικά να κάνουν πρωτοποριακά βήματα.

Τέλος η συνεργασία μεταξύ ομοειδών επιχειρήσεων του κλάδου μπορεί, με περιορισμένες δαπάνες, να οδηγήσει σε ανάπτυξη προγραμμάτων δημοσίων σχέσεων τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό. Τα παραδείγματα τέτοιων συλλογικών προσπαθειών έχουν αυξηθεί σημαντικά μέσα στη δεκαετία του '80. Σ' αυτό βέβαια βοήθησαν με μεγάλη επιτυχία ο

Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, η Τοπική Αυτοδιοίκηση, οι Ενώσεις ξενοδόχων, κρουαζιερόπλοιων, ναυλωμένων πλοιαρίων (Yachit) και φυσικά η αλλαγή νοοτροπίας ορισμένων επιχειρηματιών. Αυτή ήταν μια από τις σημαντικότερες κινήσεις συνεργασίας μεταξύ εταιρειών, αλλά δεν θα πρέπει να σταματήσουν. Αντιθέτως αυτές οι συλλογικές προσπάθειες πρέπει να επεκταθούν σ' όλους τους τομείς και να συνεχιστούν με πιο έντονο ρυθμό. Τις ανταγωνιστικές



τάσεις των τουριστικών επιχειρήσεων μας πρέπει να διαδεχθεί η διάθεση μιας διαρκούς και εποικοδομητικής συνεργασίας, η οποία θα έχει θετικό αντίκτυπο στις ίδιες αλλά και στο εθνικό συμφέρον αφού όταν ο τουρισμός αυξάνεται, αναλόγως αυξάνεται και το ακαθάριστο εθνικό προϊόν.<sup>35</sup>

Οι συνεργασίες αυτές γίνονται και επαναλαμβάνονται όταν τα άτομα που διοικούν πρεσβεύουν παράλληλα με το επιχειρησιακό τους συμφέρον και των υπολοίπων. Διαφορετικά δεν υπάρχει εμπιστοσύνη στα λεγόμενα και ης πράξεις των άλλων, κάθε επιχείρηση αφοσιώνεται στις δικές της εργασίες και κέρδη και δεν υπάρχει κάποια εξέλιξη και πρόοδος.

---

<sup>35</sup> ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ Π. Παυλίδης

## 9. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο τουρισμός μπορεί να αντιμετωπισθεί σαν ένα επάγγελμα που έχει τους δικούς του κανονισμούς και ηθικό κώδικα. Αυτό το επάγγελμα στοχεύει στην πρόοδο της κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης αλλά και στην αύξηση των ανθρωπίνων επαφών σε διεθνές επίπεδο. Αυτή η πολύεδρη λειτουργία απαιτεί ένα ευρύ πνευματικό υπόβαθρο και μια εξειδικευμένη μόρφωση, έτσι ώστε να οδηγεί τους επαγγελματίες του τουρισμού στο να παραμένουν ενήμεροι για τις επιστημονικές και τεχνολογικές αλλαγές στην τουριστική βιομηχανία και γενικότερα στην ανάπτυξη. Άλλωστε υποστηρίζεται πολύ σωστά, ότι το ανθρώπινο δυναμικό και η ανθρώπινη ανάπτυξη, αποτελούν δίδυμο, πάνε πάντα μαζί και βρίσκονται σε θετικό συσχετισμό στις σχέσεις προϋποθέσεων και αποτελεσμάτων ή δεδομένων και ζητούμενων στο τουριστικό γίγνεσθαι.<sup>36</sup>

Επιπλέον εάν σκεφθεί κανείς ότι ο τουρισμός είναι κατ' εξοχήν ανθρωποκεντρικό επάγγελμα μπορεί να αναλογισθεί ότι είναι πολύ σημαντικό να υπάρχουν υγιείς σχέσεις μεταξύ των ατόμων που σχετίζονται άμεσα επαγγελματικά και αυτών που απολαμβάνουν τις υπηρεσίες που τους παρέχουν οι πρώτοι. Το τουριστικό προϊόν που προσφέρεται είναι ο λόγος για τον οποίο οι επαγγελματίες κοπιάζουν, οργανώνονται και βελτιώνονται.

Η τουριστική βιομηχανία, λοιπόν, πρέπει να συσχετίσει τρεις τομείς και αυτό γιατί αποτελείται από τρεις αλληλένδετους επαγγελματικούς τομείς σχετιζόμενους με την παροχή τροφής, μεταφοράς και καταλύματος. Αυτό το μείγμα αντανakλά τη φύση και τις απαιτήσεις αυτής της ιδιαίτερης αγοράς. Η διαχείριση των τουριστικών εργασιών έχει να κάνει περισσότερο με την κοινωνική φύση του περιβάλλοντος στο οποίο αναπτύσσεται και με τις φυσικές πηγές του.

Ακόμα πρέπει να επισημανθεί ότι οι όροι "ικανοποίηση, ευχαρίστηση και διασκέδαση" θεωρούνται απαραίτητοι προκειμένου το τουριστικό προϊόν να θεωρηθεί άρτιο και ολοκληρωμένο. Αντιλαμβάνεται λοιπόν κανείς ότι η επίτευξη όλων αυτών των στόχων απαιτεί διαρκή προσπάθεια από όλους και ενδιαφέρον.<sup>37</sup>

Ιδιαίτερο ρόλο παίζουν οι εργαζόμενοι οι οποίοι πραγματοποιούν τα προγράμματα που καταρτίζουν τα ανώτερα στελέχη και οι οποίοι παρουσιάζουν το τελικό προϊόν στον πελάτη και έρχονται σε άμεση επαφή μαζί του. Αφού λοιπόν

---

<sup>36</sup> ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ: ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ, Ιούλιος '94, Δ. Καραχοντζίτη / Ε. Σφακιανάκη

<sup>37</sup> . HOSPITALITY MARKETING, Jonh O' Conor

είναι τόσο καθοριστικός ο ρόλος τους πρέπει να ικανοποιούνται και οι δικές τους απαιτήσεις για να ενεργούν θετικά. Σαν ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο θεωρείται ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις επιθυμητές προσωπικές τους ανάγκες και αξίες, όντας εργαζόμενοι μέσα σε μια επιχείρηση. Άρα η ποιότητα ζωής βελτιώνεται όταν ικανοποιούνται οι ανάγκες και αξίες τους κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Βέβαια πολλές φορές τα αιτήματα οικονομικά και μη, παραμένουν ανεκπλήρωτα με αποτέλεσμα να μην απολαμβάνουν την εργασία, να χάνουν το ενδιαφέρον και να μειώνεται η επίδοσή τους. Η δυσαρέσκεια γίνεται εμφανής, όπως είναι αναμενόμενο, με αποτέλεσμα τη δημιουργία αρνητικού κλίματος συνεργασίας.

Η βελτίωση της ποιότητας ζωής αποτελεί υπευθυνότητα τόσο της ανώτερης και ανώτατης διοίκησης, όσο και των κατώτερων διοικητικών κλιμακίων. Τα άτομα που απαρτίζουν τις επιχειρήσεις και ιδιαίτερα αυτοί που στελεχώνουν μεγάλες εταιρείες φροντίζουν να ενημερώνονται και να αναπροσαρμόζονται στα νέα δεδομένα. Αναγνωρίζουν λοιπόν ότι η ομαδική εργασία όλο και περισσότερο θα αποτελεί το κλειδί για την αύξηση των κερδών τους. Και αυτό γίνεται μόνο όταν οι υπάλληλοι μπορούν να συνεννοηθούν μεταξύ τους και να κατανοήσουν τις εντολές που τους δίνονται. Το να ζητάνε απλά τη συλλογική εργασία από τους εργαζομένους δε σημαίνει ότι την έχουν. Η αναθεώρηση των οικονομικών και θεσμικών συστημάτων και η έμφαση που πρέπει να δώσουν στη σημασία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων συμβάλλουν στην ανάπτυξη ατομικής πρωτοβουλίας από όλους τους συμμετέχοντες στην εργασία και την αύξηση των επιδόσεων. Αυτό σημαίνει ποιοτικό προϊόν και σωστή παροχή υπηρεσιών.

Είναι σκόπιμο να αναφερθεί ότι η ομαλή συνεργασία, που απορρέει από τις υγιείς σχέσεις των υπαλλήλων, είναι κάτι που γίνεται αντιληπτό από τον πελάτη. Διαφορετικά νιώθει αμήχανα και νευρικά όταν αντιλαμβάνεται ότι γύρω του πλανάται μια αρνητική ατμόσφαιρα.

Για να θεωρείται επιτυχημένη η εργασία πρέπει όλοι οι υπάλληλοι να έχουν καλές σχέσεις. Για να συμβαίνει κάτι τέτοιο θα πρέπει να γνωρίζονται τόσο καλά ώστε να εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον και να νιώθουν ότι μπορούν να βοηθηθούν και να υποστηριχτούν από το συνάδελφο τους σε κάποια δύσκολη στιγμή, η οποία μπορεί να σχετίζεται με κάποιο πελάτη ή με τον προϊστάμενο.

Τα όσα αναφέρθηκαν στον επίλογο συνοπτικά, και στις προτάσεις αναλυτικότερα παρουσιάζουν μια ιδεατή κατάσταση που δύσκολα επιτυγχάνεται δεν είναι όμως ανέφικτη. Οι μέθοδοι είναι σύγχρονες και απαιτούν διευρυμένους ορίζοντες από τα διοικητικά και διευθυντικά στελέχη, για να πραγματοποιηθούν. Οι αλλαγές απαιτούν χρόνο γιατί πρώτα πρέπει να αλλάξει ο τρόπος σκέψης και από τις δυο μεριές. Οι εργαζόμενοι πρέπει να σταματήσουν να είναι αρνητικά προκατειλημμένοι απέναντι στην ηγεσία και να νιώθουν θύματα των καταστάσεων. Οι διοικούντες από την πλευρά τους δεν πρέπει να τους χρησιμοποιούν ως μέσα για προσωπικό όφελος.

Το παρόν σύστημα δεν ευνοεί τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μέσα στις τουριστικές επιχειρήσεις. Αυτό δε σημαίνει ότι δεν υπάρχει, απλά αναπτύσσεται πιο δύσκολα. Υπάρχουν αρκετά παραδείγματα επιχειρήσεων των οποίων οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι νιώθουν κοντά τους και εμπιστεύονται κάποιους συναδέλφους τους. Αυτό όμως δεν οφείλεται στην οργάνωση της εταιρείας τους όσο στον ίδιο το χαρακτήρα των εργαζομένων και την ανάγκη να νιώθουν φίλους τους, τους συνεργάτες τους. γι' αυτό είναι λίγα τα παραδείγματα.

Σε περίπτωση όμως που το σύστημα διαφοροποιηθεί θετικά, δε θα συναντάμε μεμονωμένες περιπτώσεις αλλά ένα αρκετά μεγαλύτερο ποσοστό τουριστικών επιχειρήσεων όπου θα διαπνέεται από κλίμα εμπιστοσύνης. Φυσικά δε μπορούμε να μιλάμε για καθολικά αποτελέσματα γιατί αυτό θα αποτελούσε μια ουτοπία.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### 1. ΤΟ ΚΡΑΤΟΣ ΔΙΑΙΤΗΤΗΣ

Σύμφωνα με την πλουραλιστική παράδοση, ένα άλλο πεδίο θεμιτής δράσης για το κράτος είναι η προσφορά των υπηρεσιών του μηχανισμού του στη διαδικασία των συλλογικών διαπραγματεύσεων, κυρίως όταν οι τελευταίες αχούν φτάσει σε αδιέξοδο. Η παρέμβαση του κράτους συνήθως παίρνει τη μορφή της προαιρετικής διαμεσολάβησης και της υποχρεωτικής διαιτησίας.

Μια μελέτη του ΟΟΣΑ αναφέρει με μεγαλύτερη λεπτομέρεια τους τρόπους κρατικής παρέμβασης στις εργατικές διενέξεις : α) Παροχή βοήθειας στις δύο πλευρές με πληροφόρηση και υπηρεσίες έρευνας και εκπαίδευσης

β) Παροχή υπηρεσιών συμφιλίωσης και διαμεσολάβησης για προαιρετική χρήση από τα δύο μέρη

γ) Διενέργεια ερευνών για να κάνει γνωστά στην κοινή γνώμη τα αίτια των διαφορών

δ) Παροχή υπηρεσιών συμφιλίωσης, διαμεσολάβησης και διαιτησίας ε) Απαίτηση για την διενέργεια ψηφοφορίας πριν την έναρξη της απεργίας στ) Απαίτηση για την πάροδο μιας χρονικής περιόδου «αποθέρμανσης» της κρίσης πριν την έναρξη της απεργίας

ζ) Λύση της διένεξης με «βίαια» μέσα συμπεριλαμβανομένων της κατάληψης και λειτουργίας της επιχείρησης, την επιστράτευση των απεργών, χρησιμοποίησης του προσωπικού των ενόπλων δυνάμεων για την αντικατάσταση των απεργούντων εργαζομένων, νομοθέτησης της επίλυσης συγκεκριμένων διενέξεων, η παροχή της κατάλληλης θεσμικής υποδομής για την επίλυση των εργατικών διαφορών στο δημόσιο τομέα και τέλος η) Νομοθετώντας ένα εθνικό πλαίσιο εργασιακών σχέσεων (ΟΕΟΟ (5), 1979 26-27 ). Οι κύριες μορφές κρατικής παρέμβασης παραμένουν πάντως η προαιρετική διαμεσολάβηση και η υποχρεωτική διαιτησία.

Στην πρώτη περίπτωση δίνεται η ευχέρεια στα διαπραγματευόμενα μέρη να ζητήσουν τη διαμεσολάβηση ενός τρίτου, συνήθως κάποιου κρατικού λειτουργού, του οποίου όμως οι προτάσεις δεν είναι υποχρεωτικά διαιτησία. Κατά τη διάρκεια της διαιτησίας απαγορεύεται κάθε εκδήλωση απεργιακής κινητοποίησης ή άλλων αγωνιστικών μέτρων που διαταράσσουν την παραγωγική διαδικασία. Η απόφαση του διαιτητικού οργάνου (συνήθως, αλλά όχι απαραίτητα, διαιτητικού

δικαστηρίου) είναι υποχρεωτική και για ης δύο πλευρές και ισχύει για ένα χρονικό διάστημα.

Και σε αυτό το σημείο υπάρχουν διαφορές μεταξύ χωρών, αλλού υπάρχει, συγκριτικά, ελάχιστη πρόβλεψη για την κρατική διαμεσολάβηση ή διαιτησία ενώ σε άλλες υπάρχουν ισχυροί θεσμοί και λεπτομερής νομοθεσία για την υλοποίηση της διαιτησίας. (...)

Εκτός από την Ομοσπονδιακή Υπηρεσία πολλές Πολιτείες έχουν ιδρύσει δικά τους πολιτειακά όργανα διαμεσολάβησης στις εργατικές διενέξεις.

(...) Με την έναρξη της κρατικής παρέμβασης στις εργασιακές σχέσεις μέσω

νομοθετικών μέτρων, ο τομέας της συμφιλίωσης ο οποίος έδινε στην Επιτροπή Εμπορίου το δικαίωμα να διερευνήσει τα αίτια των συλλογικών διαφορών, να διευκολύνει τις διαβουλεύσεις των δύο πλευρών, να ορίσει διαμεσολαβητή, εφόσον το ζητούσε μια από πως δύο πλευρές, ή διαιτητή, εφόσον το ζητούσαν και οι δύο.(...)

Το ελληνικό καθεστώς υποχρεωτικής διαιτησίας φέρεται ως μοναδικό στον δυτικοευρωπαϊκό χώρο.(...)

Στο βαθμό που οι συλλογικές διαπραγματεύσεις και οι συλλογικές συμβάσεις επιτυγχάνουν να διατηρήσουν την εργατική πειθαρχία αποτελούν παράγοντα που συμβάλλει στην ευρωστία των επιχειρήσεων (OECD 1979(b): Ο Schreggle αναφέρει περιπτώσεις όπου η εργασιακή ειρήνη σε ορισμένους κλάδους διατηρήθηκε για δεκαετίες χάρις στην υπογραφή συλλογικών συμβάσεων που προέβλεπαν υψηλή χρηματική ρήτραγια την παράβαση των όρων τους. Πολλές φορές η παροχή αυξημένων μισθών συνοδεύεται από τον όρο αύξησης της παραγωγικότητας της εργασίας. (...)

## **Κράτος και Εργασιακές Σχέσεις (Πολιτική Οικονομία των Εργασιακών Σχέσεων)**

**Ξ. Πετρινώτης**

## **2. ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ**

### 1. Γενικά μέσα

Αυτά που χρησιμοποιούνται για την επικοινωνία του ξενοδοχείου με όλες ή με περισσότερες ομάδες κοινού.

2.1 Προφορικού λόγου

2.2 Γραπτού λόγου

2.3 Τηλεπικοινωνιακά μέσα

2.4 Οπτικοακουστικά μέσα

2.5 Διάφορα μέσα

### 2. Μέσα εσωτερικής επικοινωνίας

2.1 Μέσα επικοινωνίας με το προσωπικό

2.2 Μέσα επικοινωνίας με τους εσωτερικούς πελάτες

2.3 Μέσα επικοινωνίας με τις άλλες οργανωτικές μονάδες του ξενοδοχείου

### 3. Μέσα εξωτερικής επικοινωνίας

2.4 Όργανα επικοινωνίας με τα ΜΜΕ

2.5 Μέσα επικοινωνίας με τους εξωτερικούς πελάτες

2.6 Μέσα επικοινωνίας με το κοινό

**Δημόσιες Σχέσεις**

**Π. Παυλίδης**

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ Π. Παυλίδης
2. ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ Π. Παυλίδης
3. ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ Ν. Ηγουμενάκης
4. ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ Ν. Ηγουμενάκης
5. ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ Π. Αύτρας
6. ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ Π. Αύτρας
7. ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑ Π. Λύτρας
8. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Β.Ρούπας/ Δ.Λαλούμης
9. ΚΡΑΤΟΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ/ Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ, Ξ. Πετρινιώτης
10. ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ Ε. Θεωδοράτος
11. ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ Ζ. Καλαρίωτου
12. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Δ. Αδάμου
13. ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑ Γ. Σκουλάς (σημειώσεις)
14. MARKETING FOR HOSPITALITY AND TOURISM, Philp Kotler / John Bower / James Makens
15. HOSPITALITY MANAGEMENT, John O' Conor
16. HOTEL AND RESTAURANT ADMINISTRATION, Edward A. Merrit, Florence Berget / Cornell Quartelly

### ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΣ ΤΥΠΟΣ

1. ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ- ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ /ΚΛΑΔΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ Φεβρουάριος '96
2. ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ Οκτώβριος '98
3. ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ, Μάιος '95
4. ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ Δεκέμβριος '96
5. ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ Ιούλιος '96
6. ΤΑΞΙΔΙΑ ΔΙΑΚΟΠΕΣ Απρίλιος '96