

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

**"Η ψυχολογία των εργαζομένων στον κλάδο  
του τουρισμού στην Ελλάδα"**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ**

**Παναγιώτης Ν. Θεοδορακόπουλος (Α.Μ.: 5717)**

**ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ**

**Δρ. Δημήτριος Π. Στεργίου/Επιστημονικός Συνεργάτης**



**ΠΑΤΡΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2013**

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<u>ΚΕΦΑΛΑΙΑ - ΕΝΟΤΗΤΕΣ - ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΕΣ</u>	<u>ΣΕΛ.</u>
<b>1. ΠΕΡΙΛΗΨΗ - ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....</b>	<b>7</b>
2.1. Γενικές επισημάνσεις .....	7
2.2. Η Οργανωτική Ψυχολογία .....	7
<b>3. Ο ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....</b>	<b>9</b>
3.1. Χαρακτηριστικά της Ελλάδας, ως τουριστικού προορισμού .....	9
3.2. Οι τουριστικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα .....	10
3.3. Είδη - υπηρεσίες των τουριστικών επιχειρήσεων .....	11
3.3.1. Τουριστικά καταλύματα .....	11
3.3.2. Ξενώνες νεότητας .....	12
3.3.3. Εγκαταστάσεις ειδικής τουριστικής υποδομής .....	12
3.3.4. Γραφεία ενοικιάσεως αυτοκινήτων .....	12
3.3.5. Τουριστικά γραφεία .....	12
<b>4. Η ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ .....</b>	<b>15</b>
4.1. Γενικές επισημάνσεις .....	15
4.2. Τύποι τουριστικής απασχόλησης .....	16
4.2.1. Άμεση απασχόληση .....	16
4.2.2. Έμμεση απασχόληση .....	16
4.2.3. Απορρέουσα απασχόληση .....	16
4.3. Αρνητικές επιπτώσεις του τουρισμού στην απασχόληση .....	17
4.4. Θετικές επιπτώσεις του τουρισμού στην απασχόληση .....	19
<b>5. ΟΙ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ .....</b>	<b>20</b>
5.1. Επαγγελματική συνείδηση .....	20
5.2. Αποδοτικότητα .....	21
5.3. Κίνητρα συμπεριφοράς εργαζόμενων .....	22

<b>6.</b>	<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ - ΚΑΝΟΝΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....</b>	<b>24</b>
6.1.	Γενικές επισημάνσεις .....	25
6.2.	Υποχρεώσεις της τουριστικής επιχείρησης .....	26
6.3.	Δικαιώματα - υποχρεώσεις των τουριστικών υπαλλήλων .....	27
6.4.	Σχέσεις εργοδοσίας - εργαζομένων .....	29
6.4.1.	Τρόποι διοίκησης προσωπικού .....	29
6.4.2.	Διάρθρωση - κλίμα εμπιστοσύνης - αποδοτικότητα .....	31
6.4.3.	Ενδοϋπηρεσιακές διενέξεις .....	33
<b>7.</b>	<b>ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....</b>	<b>37</b>
7.1.	Ανάγκες των εργαζομένων .....	37
7.2.	Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της τουριστικής απασχόλησης .....	37
7.3.	Δυσκολίες και προβλήματα άσκησης του τουριστικού επαγγέλματος .....	39
7.4.	Θετικοί - αρνητικοί παράγοντες στους εργασιακούς χώρους .....	41
7.4.1.	Αισθητική του χώρου εργασίας .....	41
7.4.2.	Εσωτερική ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος .....	42
7.4.3.	Αντικείμενο εργασίας .....	43
7.4.4.	Ανθρώπινες σχέσεις .....	44
7.4.5.	Ωράριο - ημέρες εργασίας .....	45
7.4.6.	Οικονομικές - ηθικές απολαβές και προοπτικές εξέλιξης .....	46
7.4.7.	Σχέση με πελάτες .....	48
<b>8.</b>	<b>ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....</b>	<b>50</b>
8.1.	Συνέντευξη Α΄ .....	50
8.2.	Συμπεράσματα - προτάσεις .....	56
8.3.	Συνέντευξη Β΄ .....	57
8.4.	Συμπεράσματα .....	59
8.5.	Συγκριτικά συμπεράσματα έρευνας .....	60
<b>9.</b>	<b>ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....</b>	<b>64</b>
<b>10.</b>	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>70</b>
<b>11.</b>	<b>ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ .....</b>	<b>70</b>

## **1. ΠΕΡΙΛΗΨΗ - ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η τουριστική βιομηχανία της Ελλάδας αποτελεί τον βασικό πυλώνα της εγχώριας οικονομίας της, καθώς προσφέρει απασχόληση σε εκατοντάδες χιλιάδες εργαζόμενους και συνδράμει σημαντικά στη βελτίωση του ισοζυγίου εξωτερικών συναλλαγών και την οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού και με βάση το Δείκτη Ταξιδιωτικής και Τουριστικής Ανταγωνιστικότητας, η Ελλάδα δεσπόζει στην 24η θέση παγκοσμίως, ενώ το γεγονός, ότι κάθε χρόνο φιλοξενεί περισσότερους από 12 εκατομμύρια τουρίστες, την καθιστά τον 15ο διασημότερο τουριστικό προορισμό ανά τον κόσμο. Ο τουριστικός της τομέας περιλαμβάνει τις μεγαλύτερες σε όγκο επενδύσεις σε εθνικό επίπεδο και, λόγω του ότι απασχολεί περί το 30% του εθνικού εργατικού δυναμικού, υπολογίζεται, ότι έχει συμβάλει κατά 40% στη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των κατοίκων της.

Ο τουρισμός στην Ελλάδα, δεδομένου ότι κατέχει μερίδιο 20% στο συνολικό ΑΕΠ της, έχει την δυνατότητα να εξασφαλίζει μία σε κάθε πέντε θέσεις εργασίας. Είναι γεγονός, ότι ένα μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού στη χώρα μας στρέφεται στον τουρισμό. Αυτή η τάση δείχνει να είναι αυξητική και να συνεχίσει με όλο και μεγαλύτερους ρυθμούς στο μέλλον, καθώς πολλοί είναι οι άνθρωποι, οι οποίοι πιστεύουν, ότι ο τουρισμός είναι ένας πρόσφορος τομέας για να μπορέσουν να εξελιχθούν επαγγελματικά, δηλαδή να κάνουν αξιόλογη καριέρα.

Σύμφωνα με τις παραπάνω στατιστικές εκτιμήσεις, είναι αναμενόμενο να λειτουργεί στο ελληνικό έδαφος πληθώρα τουριστικών επιχειρήσεων με μεγάλο αριθμό εργαζομένων, οι οποίοι απασχολούνται σε εποχική, ή μόνιμη βάση. Είναι αδιαμφισβήτητο, ότι μια έρευνα, σχετικά με την ψυχολογία των εργαζόμενων στον τουριστικό κλάδο, σε πανελλαδικό επίπεδο, θα είχε έναν υπέρογκο αριθμό πηγών και χρήσιμων πληροφοριών. Επομένως, αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον, στην παρούσα εργασία, να εστιάσω στο ανθρώπινο δυναμικό, που κυρίαρχα υπηρετεί ένα από τα σημαντικότερα κοινωνικά και οικονομικά φαινόμενα για την Ελλάδα, τον τουρισμό. Προς τούτο, η ανάλυση του θέματός μου επιμερίζεται στα εξής κεφάλαια:

- **Στο κεφάλαιο 2** γίνεται εκτενής αναφορά στην ψυχολογία της εργασίας, η οποία αποτελεί κλάδο της γενικής ψυχολογίας και ασχολείται με τη μελέτη των προβλημάτων της εργασιακής διαδικασίας. Επίσης, γίνεται μνεία της επιστήμης της Οργανωτικής Ψυχολογίας, η οποία εφαρμόζει την ψυχολογική γνώση, θεωρία και πρακτική στον χώρο της εργασίας, εστιάζοντας στον τρόπο, που οι εργασιακές συνθήκες και λειτουργίες επηρεάζουν τους ανθρώπους.

- **Στο κεφάλαιο 3** αναφέρονται τα χαρακτηριστικά της χώρας μας, ως τουριστικού προορισμού, τα είδη των τουριστικών της επιχειρήσεων και επισημαίνονται οι υπηρεσίες, οι οποίες προσφέρονται από την καθεμιά στον τουρίστα - επισκέπτη.

- **Στο κεφάλαιο 4** περιγράφονται οι μορφές απασχόλησης στον ελληνικό τουριστικό κλάδο και οι ιδιαιτερότητες, που παρουσιάζει καθεμιά, ενώ επισημαίνονται οι θετικές και αρνητικές επιπτώσεις της τουριστικής ανάπτυξης στον ευπαθή αυτό τομέα.

- **Στο κεφάλαιο 5** αναλύονται ο τρόπος λειτουργίας των τουριστικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, οι σχέσεις μεταξύ των διοικήσεων αυτών και των εργαζομένων, με σκοπό την διαμόρφωση ενός παραγωγικότερου εργασιακού περιβάλλοντος και τέλος η στρατηγική, που εφαρμόζουν για να διατηρήσουν μια σεβαστή θέση στην πυραμίδα της εργασιακής αγοράς, αποκτώντας έτσι ανταγωνιστικό προβάδισμα. Ιδιαιτέρως επισημαίνονται και οι υποχρεώσεις των τουριστικών υπαλλήλων προς τις εργοδότης εταιρείες, με έμφαση στους παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν θετικά, ή αρνητικά την ψυχολογία τους μέσα στους εργασιακούς χώρους.

- **Στο κεφάλαιο 6** εμφανίζονται οι παράμετροι της εργασίας στον ελληνικό τουριστικό κλάδο, όπως είναι η επαγγελματική συνείδηση, η αποδοτικότητα και τα κίνητρα συμπεριφοράς των εργαζόμενων, δεδομένου ότι μία τουριστική επιχείρηση έχει την δυνατότητα να επηρεάζει καθοριστικά τις συνθήκες εργασίας, αλλά και πολλούς από τους παράγοντες αποδοτικότητας, που αφορούν στα ψυχικά και πνευματικά στοιχεία του εργαζόμενου. Επίσης, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην εικόνα της τουριστικής επιχείρησης, η οποία οφείλει να θέτει στόχους αρμονικούς με τα κοινωνικά ιδεώδη και να λειτουργεί με βάση την συνέπεια και το έντονα ανταγωνιστικό προφίλ.

- **Στο κεφάλαιο 7** αναλύεται το μείζον θέμα της ψυχολογίας των τουριστικών υπαλλήλων, οι οποίοι απασχολούνται στις ποικίλες τουριστικές δραστηριότητες στη χώρα μας, αλλά και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των τουριστικών εργασιών, τα οποία, όσο και αν καθιστούν αρκετά ενδιαφέρον το επάγγελμα, δημιουργούν παράλληλα και πολλά δυσεπίλυτα προβλήματα στους εργαζόμενους του κλάδου. Στην εκτεταμένη ανάλυση, που παρατίθεται σε αυτή την ενότητα προτείνονται, μεταξύ άλλων, άμεσοι και έμμεσοι τρόποι αντιμετώπισης τυχόν κακού κλίματος στους χώρους εργασίας, προκειμένου να βελτιωθούν οι εργασιακές συνθήκες και η ψυχολογία των απασχολουμένων. Φυσικά, όλα τα προτεινόμενα στο κεφάλαιο αυτό μέτρα αποσκοπούν στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, στην ηθική και οικονομική τους ανέλιξη και,

φυσικά, στην μεγιστοποίηση των οικονομικών συμφερόντων της εργοδότης τουριστικής επιχείρησης.

- Στο κεφάλαιο 8, για την ολοκλήρωση της εργασίας μου, με επαρκή επιχειρηματολογία και σκοπό την εξαγωγή βασικών συμπερασμάτων, έκρινα απαραίτητο και αποτελεσματικό να ερωτηθούν εργαζόμενοι σε δύο ξενοδοχεία κλασσικού τύπου και σε ένα τουριστικό γραφείο, στην γενέτειρά μου, την πόλη της Καλαμάτας. Επίσης, προσπάθησα να αντλήσω χρήσιμες πληροφορίες και από μια συνέντευξη σε δύο Ελληνίδες γυναίκες, εργαζόμενες στο ένα από τα δύο ξενοδοχεία της ίδιας πόλης, καθόσον είναι ευρέως γνωστό, ότι το ασθενές φύλο παρουσιάζει ιδιαίτερες ευαισθησίες και, επομένως, αντιμετωπίζει περισσότερες δυσκολίες στις διάφορες ειδικότητες του τουριστικού τομέα. Στο ίδιο κεφάλαιο συμπεριλαμβάνεται και η συνέντευξη σε υπάλληλο τουριστικού πρακτορείου και, στη συνέχεια, παρατίθενται τα συγκριτικά συμπεράσματα από όλη την έρευνα.

- Τέλος, στο κεφάλαιο 9, δηλαδή στον επίλογο της παρούσας εργασίας, προτείνονται εποικοδομητικές λύσεις, έτσι ώστε, εν μέσω της οικονομικής κρίσης, που βιώνει η χώρα μας, το ανθρώπινο δυναμικό και η ανθρώπινη ανάπτυξη να βρίσκονται, κατά το δυνατόν, σε θετικό συσχετισμό στις σχέσεις προϋποθέσεων - αποτελεσμάτων, είτε δεδομένων - ζητούμενων στο τουριστικό γίγνεσθαι. Επίσης, εξάγεται μία λίστα σημαντικών συμπερασμάτων, συγκλίνοντας στην γενική εκτίμηση, ότι, καθόσον η διάθεση ποιοτικού τουριστικού προϊόντος επηρεάζεται άμεσα από τον ανθρώπινο παράγοντα και λιγότερο από τα μέσα, που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη του, θα πρέπει οι τουριστικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα να εφαρμόζουν, στα πλαίσια των δυνατοτήτων τους και με βάση τα δυσμενή σημεία των καιρών, μια ορθή στρατηγική παροχής οικονομικών - ηθικών κινήτρων, προκειμένου να βελτιώνεται η ψυχολογία των υπαλλήλων τους και, ως εκ τούτου, να αποκομίζεται το όφελος της μέγιστης αποδοτικότητας.



## **2. Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

### **2.1. Γενικές επισημάνσεις**

Η Ψυχολογία της Εργασίας είναι ένας από τους κλάδους της Γενικής Ψυχολογίας και ασχολείται με τη μελέτη των προβλημάτων της εργασιακής διαδικασίας. Εξετάζει γενικά τον ψυχολογικό προβληματισμό του εργαζόμενου, σε εξάρτηση με τις κοινωνικές, φυσικές και υποκειμενικές συνθήκες, κάτω από τις οποίες διεξάγεται η εργασία. Εκείνο, που την ενδιαφέρει περισσότερο, είναι η ανθρώπινη συμπεριφορά στο χώρο της εργασίας.

Η μελέτη της ψυχολογίας των εργαζομένων σε μια επιχείρηση αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την ίδια. Μπορεί να την χρησιμοποιήσει για να εντοπίσει τυχόν προβλήματα, που αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοί της, να βρει τρόπους για την επίλυση τους και να εκμεταλλευτεί τα αποτελέσματα της μελέτης αυτής, για την βελτίωση της ψυχολογίας τους. Μια τέτοια διαδικασία μπορεί να είναι χρονοβόρα και να έχει κάποιο οικονομικό κόστος, αλλά μπορεί να έχει πολλά περισσότερα οφέλη, αν χρησιμοποιηθεί σωστά, καθώς, με την βελτίωση της ψυχολογίας των υπαλλήλων και την αύξηση της ικανοποίησής τους, αυξάνεται και η παραγωγικότητά τους, άρα υπάρχει και αύξηση των απολαβών της επιχείρησης.

Το πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας στους κόλπους ενός οργανισμού, αποτελεί ισχυρό σύμμαχο στην ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία μιας επιχείρησης και στην καλή ψυχολογία των εργαζομένων. Όσο αυτή η παραδοχή αναγνωρίζεται από τις εταιρείες, τόσο περισσότερο προωθείται η ομαδική εργασία μέσα από συγκεκριμένες πρακτικές και δραστηριότητες.

### **2.2. Η Οργανωτική Ψυχολογία**

Εφαρμόζει την ψυχολογική γνώση, θεωρία και πρακτική στον χώρο της εργασίας. Εστιάζει στον τρόπο, που οι εργασιακές συνθήκες και λειτουργίες επηρεάζουν τους ανθρώπους, περιορίζοντας, ή αναπτύσσοντάς τους και επιδρά, όχι μόνο στην ευημερία τους, αλλά και στον τρόπο, που τα άτομα και τα επιμέρους χαρακτηριστικά τους προσδιορίζουν την φύση και την λειτουργικότητα της εργασίας. Οι Οργανωτικοί Ψυχολόγοι ταυτοποιούν και επιλύουν οργανωτικά ζητήματα, που έχουν σχέση με τον πολιτισμό μιας ομάδας, την εκπαίδευση, υγεία και ασφάλεια, εφαρμόζουν εξειδικευμένη γνώση σε όλα τα επίπεδα της εργασίας, (ατομικό - ομάδος - οργανωτικό) και μπορεί να έχουν συμβουλευτικό ρόλο μέσα σε έναν εργασιακό χώρο, σε συνεργασία με managers, εκπαιδευτές προσωπικού, συνδικαλιστές, ομάδες, αλλά και

μεμονωμένο προσωπικό. Επίσης, επιτελούν ένα ευρύ φάσμα ερευνητικών μελετών, σχεδιασμένων να παρέχουν πρακτικές λεπτομέρειες για όλους τους τομείς του εργασιακού περιβάλλοντος, που αφορούν σε:

- Γνωρίσματα της προσωπικότητας των ατόμων κατά την διαδικασία πρόσληψης
- Φραγμούς στην επιτυχή απασχόληση εργαζομένων με αναπηρίες
- Πολιτισμικά στοιχεία ενός εργασιακού περιβάλλοντος
- Αιτίες της εθελοντικής αποχώρησης και απουσίας από τα εργασιακά καθήκοντα
- Αιτίες της επιθετικότητας στον εργασιακό χώρο
- Αιτίες του εργασιακού στρες
- Τι έλκει τα άτομα σε συγκεκριμένους οργανισμούς
- Τι κινητοποιεί τους εργαζομένους, για να κάνουν το καλύτερο σε ένα εργασιακό χώρο
- Διαφορετικές αρχηγικές συμπεριφορές, ανάλογα με το φύλο και την εθνικότητα.

Οι παραπάνω διερευνητικές δραστηριότητες των Οργανωτικών Ψυχολόγων έχουν σαν κοινό σκοπό την βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος για τους εργαζόμενους και τους εργοδότες, μέσα από την αποτελεσματική χρήση των δεδομένων και των συνιστώμενων εργασιακών πρακτικών.(1)



---

(1) Απόσπασμα άρθρου, που καταχωρήθηκε στις 21 Αυγούστου 2011 από «gosuccess»



### **3. Ο ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

#### **3.1. Χαρακτηριστικά της Ελλάδας ως τουριστικού προορισμού**

Από τα πιο σημαντικά, πολύ τυπικά, αλλά συγχρόνως και πολύ ισχυρά χαρακτηριστικά της χώρας μας είναι η πλούσια πολιτιστική κληρονομιά και η ιστορία της. Η Ελλάδα είναι γνωστή για τη φιλοξενία της. Ο απλός τρόπος ζωής του Έλληνα, σε συνδυασμό με τις οικογενειακές ξενοδοχειακές μονάδες εξασφαλίζουν αμεσότητα με τον τουρίστα. Το κλίμα, σε συνδυασμό με το μεγάλο αριθμό νησιών και οι απέραντες παραλίες δίνουν στον επισκέπτη τη δυνατότητα να απολαύσει άνετες και ευχάριστες διακοπές. Αν και τα τελευταία χρόνια, διανύουμε οικονομική κρίση, τόσο σε εθνικό, όσο και σε διεθνές επίπεδο, η πολιτική σταθερότητα και οι κοινωνικές συνθήκες, που επικρατούν, σε συνδυασμό με το σχετικά καλό οικονομικό κλίμα, που παρατηρείται, αποτελούν παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν θετικά την τουριστική βιομηχανία της χώρας μας. Αξίζει να αναφερθούν τα πλεονεκτήματα της Ελλάδας, ως τουριστικού προορισμού, όπως: (2)

- Δυνατό τουριστικό προϊόν (γεωγραφία, κλίμα, τρόπος ζωής, τοπία, πολιτισμός, νησιά, «απείραχτη εξοχή», φιλοξενία, θετική εικόνα).
- Καλό επίπεδο επαναλαμβανόμενου τουρισμού.
- Βαθμός ικανοποίησης των τουριστών από την Ελλάδα, ως τουριστικού προορισμού.
- Καλή προφορική προώθηση (mouth to mouth) της χώρας, που οφείλεται στη θετική εικόνα, την οποίαν σχηματίζουν οι περισσότεροι επισκέπτες της.
- Λογικά επίπεδα τιμών.
- Το γεγονός, ότι ελκύει ένα μεγάλο κομμάτι Ευρωπαίων επισκεπτών, οι οποίοι ξοδεύουν περισσότερα χρήματα, ανά ημέρα και ταξίδι, από άλλους ευρωπαϊκούς προορισμούς.
- Το γεγονός ότι είναι προορισμός πτήσεων chartered.
- Το γεγονός ότι στις βασικές αγορές - πηγές υφίσταται μεγάλος αριθμός πιθανών επισκεπτών.

Συμπερασματικά, λοιπόν, η χώρα μας είναι, για τους τουρίστες - επισκέπτες, θετική και φιλική, ασφαλής ταξιδιωτικός και συγχρόνως Ευρωπαϊκός προορισμός, χωρίς αρνητικές προκαταλήψεις, ενώ συνδέεται και με τον ατομικό τουρισμό. Με λίγα λόγια, η Ελλάδα έχει «προσωπικότητα», είναι «ξεχωριστή».

---

(2) [Link: 195.251.240.254:8080/bitstream/handle/10184/352/zxristou.pdf?...Πτυχιακή Εργασία/Οι Τουριστικές Υπηρεσίες στην Ελλάδα/Μέρος Β'/Σελ. 47-50.](http://195.251.240.254:8080/bitstream/handle/10184/352/zxristou.pdf?...Πτυχιακή Εργασία/Οι Τουριστικές Υπηρεσίες στην Ελλάδα/Μέρος Β'/Σελ. 47-50)

### **3.2. Οι τουριστικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα**

Στην Ελλάδα, η οποία αποτελεί έναν από τους πιο δημοφιλείς τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως, περί το 20% του ενεργού ανθρώπινου δυναμικού της εργάζεται σε επιχειρήσεις του τουριστικού κλάδου, δηλαδή οικονομικές μονάδες, οι οποίες αξιοποιούν τους παραγωγικούς συντελεστές, με σκοπό την κάλυψη των αναγκών των τουριστών και την επίτευξη του καλύτερου δυνατού οικονομικού αποτελέσματος, μέσω της δραστηριοποίησής τους στην παραγωγή, προώθηση και παροχή τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών. Οι επιχειρήσεις αυτές χαρακτηρίζονται, ως "ανθρώπινες επιχειρήσεις", καθόσον ο ανθρώπινος παράγοντας είναι καθοριστικός σε όλη τη διαδικασία παραγωγής και διάθεσης του τουριστικού προϊόντος, ενώ διαδραματίζει πρωτεύοντα ρόλο η προσπάθεια, προκειμένου να βρεθεί η χρυσή τομή, έτσι ώστε η εργασία των απασχολουμένων σε αυτές να αποβαίνει αποτελεσματική και, συγχρόνως, να διαφυλάσσεται η ψυχική τους υγεία.

Ο τουρισμός, στην Ελλάδα, ως επιχειρηματική δραστηριότητα, έχει αποκτήσει μεγάλες διαστάσεις και επιρροή στην οικονομία. Οι επιχειρήσεις, που είναι σχετικές με τον τουρισμό και ειδικά οι ξενοδοχειακές, μάχονται για να διατηρήσουν μια σεβαστή θέση στην πυραμίδα της εργασιακής αγοράς, αποκτώντας έτσι ανταγωνιστικό προβάδισμα. Οι ξενοδοχειακές μονάδες παρέχουν το κυριότερο στοιχείο του πολύπλοκου τουριστικού πακέτου και η επιτυχία τους βρίσκεται, κυρίως, στην εξυπηρέτηση και την προσωπική επαφή των απασχολούμενων ανθρώπων σε αυτές με τους πελάτες. Το ανθρώπινο κεφάλαιο, με άλλα λόγια, είναι ο σημαντικότερος και κυριότερος παράγοντας παραγωγής και προώθησης του προϊόντος τους.

Το μέλλον της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος. Για να διατηρηθούν, όμως, οι έντονοι ρυθμοί τουριστικής ανάπτυξης και να αυξηθούν τα έσοδα από την τουριστική δραστηριότητα στην Ελλάδα, απαιτούνται καινοτομίες και βελτιώσεις, με παρεμβάσεις από κρατικό και ιδιωτικό τομέα, που να αποσκοπούν στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της ποιότητας των τουριστικών υπηρεσιών. Ένας παράγοντας, η ποιότητα του οποίου μπορεί εύκολα να ελεγχθεί και να βελτιωθεί, προσφέροντας άμεσα πληθώρα θετικών αποτελεσμάτων, είναι η εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού, που στελεχώνει τις επιχειρήσεις του κλάδου, σε όλες του τις διαστάσεις, δεδομένου ότι ο συγκεκριμένος είναι, πρωταρχικά, ένας «ανθρώπινος» κλάδος, στον οποίον το φιλικό περιβάλλον και ο επαγγελματισμός αποτελούν τον καταλύτη, που εξασφαλίζει ικανοποιημένους πελάτες, αλλά και συνεχή ανάπτυξη και ευημερία.

### **3.3. Είδη - υπηρεσίες των τουριστικών επιχειρήσεων**

Η Ελλάδα του σήμερα προσφέρει στους αλλοδαπούς και στους ντόπιους τουρίστες της μια εξαιρετικά ευρεία γκάμα τουριστικών υπηρεσιών, κυριότερες των οποίων είναι:

- Ξενοδοχεία (7.500 συνολικά, από τα οποία 65 πολυτελείας και 625 Α' κατηγορίας, εποχιακού κυρίως χαρακτήρα)
  - Ξενώνες, ενοικιαζόμενα δωμάτια, ξενώνες νεότητας και λοιπά καταλύματα
  - Κάμπινγκ (περίπου 300, εποχιακού χαρακτήρα)
  - Κρουαζιερόπλοια και ναυτιλιακές εταιρείες
  - Αεροπορικές εταιρείες
  - Μεταφορές - μετακινήσεις με τουριστικά λεωφορεία
  - Τουριστικά γραφεία (περί τα 1.500)
  - Μαρίνες σε διαφορετικά σημεία της χώρας
  - Καζίνο (περί τα 8 συνολικά)
  - Επιχειρήσεις ενοικίασης μεταφορικών μέσων
  - Έναν εξαιρετικά μεγάλο αριθμό εστιατορίων, ταβερνών και μπαρ
  - Έναν μεγάλο αριθμό μουσείων και αρχαιολογικών χώρων
  - Κρατικές τουριστικές υπηρεσίες.

#### **3.3.1. Τουριστικά καταλύματα**

Είναι οι επιχειρήσεις, που παρέχουν στους τουρίστες υπηρεσίες διαμονής και άλλες συναφείς υπηρεσίες, όπως εστίαση, ψυχαγωγία, αναψυχή, άθληση κ.ά. Σύμφωνα με την Απόφαση 530992/1987 του Γενικού Γραμματέα του Ε.Ο.Τ., τα τουριστικά καταλύματα διακρίνονται ως εξής:

- Ξενοδοχεία κλασικού τύπου
- Ξενοδοχεία τύπου MOTEL
- Ξενοδοχεία τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων
- Ξενοδοχεία κλασικού τύπου και επιπλωμένων διαμερισμάτων.

Τα ξενοδοχεία ανάλογα με την κατηγορία τους διακρίνονται σε υπερπολυτελείας, πολυτελείας, Α (5\*), Β (4\*), Γ (3\*), Δ (2\*) και Ε (1\*) κατηγορίας, σύμφωνα με τις διατάξεις του Προεδρικού Διατάγματος 43/02.

- Τουριστικές επιχειρήσεις διαμονής, οι οποίες προσφέρουν, επίσης, το άυλο αγαθό της

διανυκτέρευσης και είναι τα Motels, τα Matels και τα Botels.

- Μη κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα, δηλαδή οι χώροι οργανωμένης κατασκήνωσης
- Αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα
- Ενοικιαζόμενα δωμάτια σε συγκρότημα μέχρι 10 δωματίων
- Ενοικιαζόμενα επιπλωμένα διαμερίσματα.

### 3.3.2. Ξενώνες νεότητας

Είναι καταλύματα, που ανήκουν σε νομικά πρόσωπα μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και υπάγονται στην εποπτεία του Ε.Ο.Τ. Διαθέτουν χώρους διαμονής, ή και εστίασης σε άτομα νεαρής ηλικίας, τα οποία είναι εφοδιασμένα με ειδική κάρτα, την οποίαν εκδίδουν ενώσεις ή σωματεία - μέλη των Διεθνών Ομοσπονδιών Νεότητας.

### 3.3.3. Εγκαταστάσεις ειδικής τουριστικής υποδομής

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν εγκαταστάσεις, οι οποίες είναι απαραίτητες στις εναλλακτικές, κυρίως, μορφές τουρισμού, όπως είναι ο συνεδριακός, ο αγροτικός, ο θεραπευτικός κ.ά. Η κατασκευή αυτών των εγκαταστάσεων θεωρείται απαραίτητη για τις τουριστικές επιχειρήσεις, που επιθυμούν να καλύψουν τις ανάγκες των τουριστών, οι οποίοι επέλεξαν ένα εναλλακτικό είδος τουρισμού. Τέτοιες εγκαταστάσεις, υπό την εποπτεία του Ε.Ο.Τ., μπορεί να είναι τα συνεδριακά κέντρα, τα χιονοδρομικά κέντρα, τα υδροθεραπευτήρια, οι χώροι άθλησης, τα κέντρα εστίασης και αναψυχής, τα γραφεία εκμετάλλευσης σκαφών αναψυχής κ.λ.π.

### 3.3.4. Γραφεία ενοικιάσεως αυτοκινήτων

Παρέχουν στους πελάτες τους υπηρεσίες ολικής μίσθωσης οχημάτων ιδιωτικής χρήσης και εντάσσονται στις τουριστικές επιχειρήσεις.

### 3.3.5. Τουριστικά γραφεία

Τα τουριστικά, ή ταξιδιωτικά γραφεία θεωρούνται ουσιαστικό κομμάτι της τουριστικής βιομηχανίας, καθώς είναι οι συνδετικοί κρίκοι ανάμεσα στους προμηθευτές - πωλητές και στους αγοραστές - πελάτες. Ενεργούν, τόσο για λογαριασμό των προμηθευτών, προτείνοντας ή πουλώντας συνδυασμό στοιχείων για την πραγματοποίηση του ταξιδιού, όσο και για λογαριασμό των πελατών, γνωστοποιώντας σε αυτούς τους τύπους προορισμού και προσφέροντάς τους τα ιδανικά τουριστικά πακέτα, ανάλογα με τις οικονομικές τους δυνατότητες, αλλά και τις προτιμήσεις τους. Στόχος των τουριστικών γραφείων είναι να παρέχουν υπηρεσίες μεταφοράς και φιλοξενίας στο ταξιδιωτικό κοινό. Ο κλάδος των τουριστικών γραφείων βρίσκεται στο

κέντρο της τουριστικής αλυσίδας, είναι ο παραγωγός και το δίκτυο διανομής του τουριστικού προϊόντος και αποτελεί βασικό συστατικό για την τουριστική ανάπτυξη. Ο ελάχιστος ελεύθερος χρόνος των υποψηφίων τουριστών, σε συνδυασμό με την πολυπλοκότητα των τουριστικών αναγκών, έχει καταστήσει τη συμβολή του τουριστικού γραφείου απαραίτητη και πολύτιμη για την οργάνωση ταξιδίων. Τα τουριστικά γραφεία, σύμφωνα με τις χωροταξικές δυνατότητες, στις οποίες μπορούν να δραστηριοποιηθούν, διακρίνονται σε εσωτερικού και γενικού τουρισμού, ενώ οι δραστηριότητές τους αφορούν κυρίως στην:

- Εξασφάλιση θέσεων σε μεταφορικά μέσα, επιχειρήσεις διαμονής, διατροφής, ψυχαγωγίας και ξεναγήσεις
- Έκδοση εισιτηρίων αθλητικών και καλλιτεχνικών εκδηλώσεων, οργάνωση ταξιδίων
- Παροχή τουριστικών πληροφοριών στους ενδιαφερόμενους, έναντι αμοιβής.

Τα τελευταία χρόνια, ο κλάδος των τουριστικών γραφείων αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα σε διεθνές επίπεδο, λόγω της γενικότερης οικονομικής κρίσης και των αλλαγών, που έχουν επέλθει στον τρόπο διανομής του τουριστικού προϊόντος και, βέβαια, σε εθνικό επίπεδο, λόγω των γενικότερων προβλημάτων του ελληνικού τουρισμού, της ελληνικής οικονομικής κρίσης και της δυσφήμισης της χώρας μας στο εξωτερικό.



### ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3



Εικόνα 1: Ξενοδοχείο



Εικόνα 2: Τουριστικό Γραφείο



Εικόνα 3: Ξενώνας



Εικόνα 4: Συνεδριακός χώρος



Εικόνα 5: Μουσείο



Εικόνα 6: Κρουαζιερόπλοιο

## **4. Η ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ**

### **4.1. Γενικές επισημάνσεις**

Η μεγαλύτερη συμβολή της τουριστικής ανάπτυξης στη χώρα μας βρίσκεται στον τομέα της απασχόλησης. Πέραν των θέσεων εργασίας, που δημιουργούνται στον ίδιο τον τουριστικό τομέα, έχει αποδειχθεί, ότι ευνοούνται και άλλοι τομείς, όπως οι κατασκευές, οι μεταφορές και το εμπόριο. Παρόλο, που οι εξελίξεις στην τεχνολογία μειώνουν τις απαιτήσεις για εργατικό δυναμικό, η φύση της τουριστικής βιομηχανίας απαιτεί υψηλού επιπέδου ατομικές υπηρεσίες, οι οποίες δείχνουν να αυξάνονται αντί να μειώνονται από τις τεχνολογικές εξελίξεις. Ένα χαρακτηριστικό της απασχόλησης στον τουριστικό τομέα είναι το γεγονός, ότι παρέχει εργασία στις εργασιακά ευπαθείς ομάδες του πληθυσμού, που είναι οι γυναίκες, οι νέοι, οι οικονομικοί μετανάστες, και άτομα με χαμηλότερο επίπεδο εξειδίκευσης.

Στις μέρες μας είναι γνωστό, ότι το μεγαλύτερο μέρος του εργατικού δυναμικού, που απασχολείται στον ελληνικό τουρισμό απορροφάται από τα ξενοδοχεία και διακρίνεται σε δύο κατηγορίες, στους μόνιμους και σε εκείνους, που εργάζονται κατά την περίοδο του καλοκαιριού. Ιδιαίτερες δυσκολίες παρουσιάζει ο ακριβής καθορισμός του αριθμού των εργαζομένων στον κλάδο του τουρισμού, λόγω του υψηλού βαθμού της εποχιακού χαρακτήρα τουριστικής δραστηριότητας, της πληθώρας των μικρών επιχειρήσεων, του μεγάλου αριθμού «παράνομων επιχειρήσεων» στον κλάδο, του σημαντικού αριθμού απασχόλησης αλλοδαπών εργατών, της «μαύρης» εργασίας, της πολυμορφίας των ευέλικτων εργασιακών σχέσεων στον κλάδο κ.λ.π. Επομένως, αφού το τουριστικό φαινόμενο είναι εποχιακό, ευνόητο είναι, ότι δεν προσφέρει σιγουριά στον εργαζόμενο και λύνει μόνον ένα μικρό ποσοστό του προβλήματος της ανεργίας και της μετανάστευσης. Γενικότερα, τα τουριστικά επαγγέλματα δεν είναι κατοχυρωμένα και οι επιχειρηματίες προτιμούν το ανειδίκευτο προσωπικό για λόγους καθαρά οικονομικούς, ενώ παράλληλα προσπαθούν να το περιορίσουν σε αριθμό, όσο το δυνατόν περισσότερο.

Τέλος, επισημαίνεται, ότι ο τουριστικός τομέας στην Ελλάδα είναι πρόσφορος για χρησιμοποίηση της μισθωτής εργασίας με ελαστικές εργασιακές σχέσεις, ενώ, παράλληλα, η πολιτική απασχόλησης για τον τουρισμό πρέπει, αφενός να στοχεύει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας του κλάδου, αφετέρου, να εισάγει σημαντικό βαθμό ευελιξίας και κατάλληλης εκπαίδευσης στο διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό.

## **4.2. Τύποι τουριστικής απασχόλησης**

### **4.2.1. Άμεση απασχόληση**

Σχετίζεται με τον κυρίως τουριστικό τομέα και περιλαμβάνει όλα τα άτομα, που εργάζονται στα τουριστικά καταλύματα, τα μεταφορικά μέσα, τα εστιατόρια και κέντρα αναψυχής, τη διοίκηση του τουρισμού, τα καταστήματα τουριστικών ειδών και λαϊκής τέχνης, τα γραφεία ταξιδιών, τα γραφεία ξεναγών κ.λ.π. Ο μεγάλος όγκος της άμεσης απασχόλησης αφορά στα κύρια τουριστικά καταλύματα. Οι παράγοντες, που επηρεάζουν τον αριθμό των άμεσα απασχολουμένων στα κύρια τουριστικά καταλύματα είναι οι ακόλουθοι:

- Ο τύπος του τουριστικού καταλύματος.
- Η δυναμικότητα του τουριστικού καταλύματος.
- Η περιοχή και ο τόπος εγκατάστασης.
- Η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών.
- Τα χαρακτηριστικά της χώρας υποδοχής, όπως το επίπεδο των μισθών και η ισχύουσα τουριστική πολιτική.

### **4.2.2. Έμμεση απασχόληση**

Αφορά στις επιχειρήσεις, οι οποίες προμηθεύουν τον τουριστικό τομέα με τα αγαθά και τις υπηρεσίες, που έχει ανάγκη. Ως εκ τούτου, θεωρούνται ως έμμεση απασχόληση οι θέσεις εργασίας, που οφείλονται στην τουριστική δραστηριότητα και ανήκουν στον κλάδο των κατασκευών, της χειροτεχνίας, της γεωργίας κ.λ.π. Οι θέσεις εργασίας, που δημιουργούνται στον κλάδο των κατασκευών θεωρούνται οι πιο πολυάριθμες (τουριστικά καταλύματα, μαρίνες, συνεδριακά κέντρα κ.λ.π.).

### **4.2.3. Απορρέουσα απασχόληση**

Προέρχεται από τις δαπάνες των διεθνών τουριστών, οι οποίες δημιουργούν πρόσθετα εισοδήματα στον τοπικό πληθυσμό, που εμπλέκεται άμεσα στην τουριστική δραστηριότητα. Συνεπώς, υπάρχει ανάπτυξη και δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας, οι οποίες αποσκοπούν να ικανοποιήσουν τις νέες ανάγκες, που εμφανίστηκαν χάρη στον τουρισμό (δημόσιες υπηρεσίες, υγεία, εκπαίδευση, κ.λ.π.). Η τουριστική απασχόληση μέσα από τους τομείς τουριστικής δραστηριότητας και τους παράγοντες, που την συνθέτουν, εστιάζεται:

- Στη διαμονή - διατροφή (ξενοδοχεία, εστιατόρια, camping και καταλύματα εν γένει).
- Στη μεταφορά - διακίνηση (τουριστικά ή ταξιδιωτικά γραφεία, κρουαζιερόπλοια, πλοία,



αεροπορική και οδική μεταφορά, tour operators, κ.λ.π.)

- Στην αναψυχή και τις συναφείς υπηρεσίες (υπηρεσίες αναψυχής, χώροι αθλητικών εκδηλώσεων, μουσεία, αρχαιολογικοί χώροι, κ.λ.π.).

Εάν εξαιρεθεί η πρώτη κατηγορία, οι άλλες δύο αφορούν έμμεσα και όχι άμεσα τον τομέα του τουρισμού. Εκτιμάται, ότι οι πλέον σημαντικές δυνατότητες απασχόλησης προσφέρονται στα ξενοδοχεία, στα ταξιδιωτικά γραφεία, στα κρουαζιερόπλοια και τα κάμπινγκ, στα μέσα μεταφοράς και στα κλαμπ αναψυχής. Η εργασία στον τουρισμό περιλαμβάνει μια ευρεία γκάμα τομέων και δραστηριοτήτων, η οποία εμπεριέχει επαγγελματικές δραστηριότητες, οι οποίες καλύπτουν διαφορετικά επίπεδα. Η διαπίστωση αυτή πιστοποιεί τη διαφορετικότητα των επαγγελμάτων και την αδυναμία γενικεύσεων για το τουριστικό επάγγελμα. Επομένως, όσο μεγαλύτερη είναι η εξάρτηση μιας χώρας, ή μιας περιοχής από τον τουρισμό τόσο μεγαλύτερες είναι και οι επιδράσεις της τουριστικής κίνησης στην απασχόληση.

#### **4.3. Αρνητικές επιπτώσεις του τουρισμού στην απασχόληση**

- Τα συνεχώς αυξανόμενα ποσοστά εργαζομένων με καθεστώς μερικής απασχόλησης, ιδίως στα μεσαία και κατώτερα κλιμάκια, με σχετικά χαμηλότερες οικονομικές απαιτήσεις.
- Το χαμηλό επίπεδο κατάρτισης μεγάλου αριθμού εργαζομένων, κυρίως στα ξενοδοχεία, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται αρνητικά η διαμόρφωση των μισθών, αλλά και το επίπεδο των υπηρεσιών.
- Το γεγονός, ότι αρκετοί νέοι σε ηλικία, χωρίς εξειδίκευση, δέχονται να εργαστούν με σχετικά χαμηλές αμοιβές, λόγω έλλειψης πείρας, ή άλλων ευκαιριών για απασχόληση.
- Η μονόπλευρη ανάπτυξη προς τον τουρισμό, η οποία παρατηρείται σε πολλές τουριστικές περιοχές της Ελλάδας και έχει σαν αποτέλεσμα να παραγκωνίζονται άλλες μορφές οικονομικής δραστηριότητας.
- Το γεγονός, ότι τεράστιες εκτάσεις γης έχουν θυσιαστεί, προκειμένου να ανοικοδομηθούν οι ξενοδοχειακές μονάδες και οι τουριστικές υποδομές. Έτσι, υποβαθμίζονται σημαντικές δραστηριότητες, όπως η γεωργία και η κτηνοτροφία, οι οποίες αποτελούσαν ανέκαθεν σημαντικό πυλώνα στήριξης, τόσο για την περιφέρεια, όσο και για την ελληνική οικονομία γενικότερα. Η υποβάθμιση αυτή έχει σαν αποτέλεσμα οι απασχολούμενοι στους κλάδους αυτούς να αναζητούν εργασιακή διέξοδο στον τουρισμό, με σχετικά περιορισμένες οικονομικές απαιτήσεις υπό το φόβο της ανεργίας.
- Ο μεγάλος αριθμός απασχολούμενων γυναικών, αλλά πολύ μικρό ποσοστό από αυτές

κατέχει υπεύθυνες θέσεις, οπότε οι αποδοχές τους είναι συγκριτικά χαμηλότερες.

- Ο εποχιακός χαρακτήρας του τουρισμού σε πολλές περιοχές της πατρίδας μας περιορίζει την δυνατότητα, που έχει ο οικονομικά ενεργός πληθυσμός να συμβάλλει τα μέγιστα στην παραγωγική διαδικασία, καθόσον οι εργαζόμενοι στον τουρισμό μένουν χωρίς εργασία και συντηρούνται από το ταμείο ανεργίας για ένα σημαντικό διάστημα, κατά τη διάρκεια του έτους. Το γεγονός αυτό επιβαρύνει επιπρόσθετα τα ταμεία του κράτους, ενώ παράλληλα επηρεάζει σημαντικά τους δείκτες ανεργίας, ειδικά όταν η χώρα υποδοχής έχει μεγάλη εξάρτηση από τον τουρισμό.

- Τα υψηλά ποσοστά συμμετοχής οικονομικών μεταναστών στη συνολική απασχόληση, με επισφαλή σχέση εργασίας, οι οποίοι συνήθως είναι διατεθειμένοι να εργαστούν και με συγκριτικά χαμηλότερες αμοιβές, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις εργάζονται ανασφάλιστοι.

- Ο μεγάλος αριθμός απασχολούμενων κάτω από συνθήκες παραοικονομίας, που περιορίζουν το συνολικό εργατικό κόστος για τον εργοδότη, οπότε οι εργαζόμενοι είναι αναγκασμένοι να υποστούν μακρά ωράρια εργασίας.

- Η ανάγκη για παροχή υπηρεσιών όλο σχεδόν το εικοσιτετράωρο στους πελάτες των ξενοδοχείων, σε συνδυασμό με την έλλειψη προσωπικού, προκειμένου να μειωθεί το κόστος, επιβαρύνει τους εργαζόμενους με αρκετές ώρες επιπλέον εργασίας. Το πρόβλημα αυτό εμφανίζεται κυρίως στα μικρότερα καταλύματα οικογενειακού τύπου, καθώς στα μεγάλα ξενοδοχεία οι ανάγκες καλύπτονται από τις βάρδιες.

- Η φυσική κούραση, που προκαλείται στους εργαζόμενους στα περισσότερα τμήματα των ξενοδοχείων είναι συχνά αναπόφευκτη. Πολλές φορές είναι αναγκασμένοι να υφίστανται επώδυνες ψυχικές και σωματικές καταστάσεις, όπως υπερένταση, άγχος, μεταφορά βαρέων αντικειμένων, υψηλές θερμοκρασίες κ.α.

- Τα ψυχολογικά εμπόδια, που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι στον τουριστικό κλάδο, τα οποία αφορούν συνήθως τη συμπεριφορά και τη στάση τους απέναντι σε δύσκολες καταστάσεις, που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Το προσωπικό πρέπει να διαθέτει μεγάλα αποθέματα υπομονής και αυτοελέγχου, ενώ παράλληλα να επιδεικνύει συνεχώς ευχάριστη διάθεση.

- Τέλος, ο τουριστικός τομέας απαιτεί διακριτικότητα, ευγένεια και ηρεμία στις περιπτώσεις διενέξεων, που συχνά ο εργαζόμενος καλείται να αντιμετωπίσει.

#### **4.4. Θετικές επιπτώσεις του τουρισμού στην απασχόληση**

- Η θετική συμβολή του τουρισμού στην αντιμετώπιση της ανεργίας είναι πολύ σημαντική, καθώς δημιουργεί νέες θέσεις πλήρους και μερικής απασχόλησης, τόσο σε κλάδους άμεσα συνδεδεμένους με αυτόν, όσο και σε οικονομικές δραστηριότητες, που επηρεάζονται έμμεσα από την τουριστική ανάπτυξη. Για παράδειγμα, μπορεί να παραμερίζονται δραστηριότητες, όπως η αγροτική παραγωγή και η κτηνοτροφία, ωστόσο ενισχύονται επαγγελματικές δραστηριότητες, που ανήκουν στον κλάδο της κατασκευής και του εμπορίου, ή ακόμη επιχειρήσεις, που παρέχουν υπηρεσίες ηλεκτρονικής προώθησης (internet) σε τουριστικές επιχειρήσεις.

- Η ραγδαία ανάπτυξη του ελληνικού τουρισμού είχε ως επακόλουθο την αυξημένη ζήτηση για εργαζόμενους και στελέχη στον Τουριστικό τομέα, σε ειδικότητες που σχετίζονται, είτε με την επιχειρηματική λειτουργία του (ξενοδοχεία, πρακτορεία, επιχειρήσεις εστίασης, αναψυχής, ειδικών και εναλλακτικών μορφών τουρισμού, δραστηριοτήτων αναψυχής και ελεύθερου χρόνου), είτε με την διαχείριση και πολιτική της τουριστικής ανάπτυξης (κεντρικοί-περιφερειακοί φορείς τουριστικής πολιτικής, αναπτυξιακοί-ερευνητικοί φορείς και εταιρείες, εταιρείες προβολής-προώθησης του τουρισμού, οργανώσεις-φορείς σχεδιασμού και διαχείρισης του τουρισμού).



## **5. ΟΙ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ**

### **5.1. Επαγγελματική συνείδηση**

Στον τουριστικό χώρο, επαγγελματική συνείδηση είναι η ευθύνη του κάθε εργαζόμενου να εκπληρώνει τον τουριστικό σκοπό-έργο και να γνωρίζει να αντιμετωπίζει τα αποτελέσματα και τις επιρροές αυτού. Η επαγγελματική συνείδηση προκαλεί συνηθέστερα τις ηθικές-συναισθηματικές αξίες και αντοχές, αφού, πέρα από εργαζόμενοι στον τουριστικό κλάδο είναι και άνθρωποι με αδυναμίες, ευαισθησίες, ανοχές, ανάγκη για κέρδος και φήμη. (3)

Υπάρχει διχογνωμία, σχετικά με το θέμα της επαγγελματικής συνείδησης. Αυτή της εργοδοσίας και εκείνη των εργαζομένων. Η πρώτη θέλει την πλειοψηφία των επαγγελματιών να στερούνται επαγγελματικής συνείδησης, ενώ η δεύτερη κάνει λόγο για έλλειψη της συνείδησης από τον εργοδοτικό κόσμο. Το γεγονός αυτό οφείλεται περισσότερο σε κάποιες συγκεκριμένες ιδιαιτερότητες του τουριστικού φαινομένου και θεσμού, οι οποίες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κάθε φορά, που γίνεται λόγος για τουριστική συνείδηση. Η αμφισβήτηση οφείλεται, στο ότι η σφαιρικότητα και η καθολικότητα της παροχής τουριστικών υπηρεσιών δεν καθορίζεται μόνο από τα επαγγελματικά τουριστικά στελέχη, αλλά και από μια μεγάλη γκάμα επαγγελματιών, που πολλές φορές λειτουργούν συμπτωματικά στον τουριστικό χώρο, παρέχοντας επιπλέον υπηρεσίες. Η στενή διασύνδεση της τουριστικής συνείδησης με την παροχή ενός έργου, που ασκείται σε μια στενή γεωγραφική περιφέρεια, ουσιαστικά διεθνοποιείται και κρίνεται και σε άλλα γεωγραφικά μήκη και πλάτη, ανάλογα με τα θετικά, ή τα αρνητικά του στοιχεία, πλέον του γεγονότος, ότι η αποτελεσματικότητα του παρεχόμενου έργου από τους επαγγελματίες του κλάδου συντελείται, λόγω εποχικότητας, σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο, ενώ μέρος αυτής είναι επιβαρυνόμενο, κυρίως λόγω της συνακόλουθης αύξησης των πιθανοτήτων για πλημμελή, ή αντιδεοντολογική συμπεριφορά.

Το θέμα λοιπόν της επαγγελματικής συνείδησης είναι αρκετά ευρύ και περιέχει βασικές μεταβλητές, που πρέπει να έχει υπόψη του κάθε εργαζόμενος του τουριστικού κλάδου. Η επαγγελματική-τουριστική συνείδηση είναι θέμα όλης της τουριστικής δραστηριότητας, καθώς, από μια λάθος συμπεριφορά, όλα μπορούν να αμφισβητηθούν, ή να ανατραπούν. Γι αυτό και πολλές επιχειρήσεις συνιστούν, ή δημιουργούν σεμινάρια εκπαίδευσης και τρόπου λειτουργίας του ατόμου μέσα στις διάφορες δραστηριότητες. Η γνώση μιας γενικότερης αντίληψης

---

(3) [Link: nefeli.lib.teicrete.gr/.../2006/Labropoulou.pdf](http://nefeli.lib.teicrete.gr/.../2006/Labropoulou.pdf)/Πτυχιακή Εργασία/"Επιπτώσεις στο Ψυχολογικό Κοινωνικό Φαινόμενο του Τουρισμού. Προβληματισμοί για το μέλλον του Τουριστικού Κλάδου"

επαγγελματικής-τουριστικής συνείδησης, όχι μόνο των επιχειρησιακών στελεχών, αλλά και κάθε άλλου, που βρίσκεται και εργάζεται στον τουριστικό χώρο είναι μεγίστης σημασίας. Δεν θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από δουλικότητα, ή υποτελείς συμπεριφορές απεναντι στον τουρίστα-πελατη, ή άκριτη και αβασάνιστη αφομοίωση προτύπων, μόνο και μόνο επειδή προέρχονται από ξένους. Ο τουρίστας δεν αποτελεί το αφεντικό των εργαζομένων στον τουρισμό, αλλά τον φιλοξενούμενό τους, οπότε η συμπεριφορά του προσωπικού πρέπει να είναι ανθρώπινη και ειλικρινής. Έτσι, διατηρείται η αξιοπρέπεια και προσφέρεται ποιότητα στις τουριστικές δραστηριότητες.

## **5.2. Αποδοτικότητα**

Είναι η ποσότητα και η ποιότητα του έργου, που παράγει ο εργαζόμενος. Η αποδοτικότητα στις τουριστικές επιχειρήσεις αποτελεί μία εκτεταμένη έννοια, δεδομένου ότι συνδέεται με έννοιες, όπως η ευγένεια, η προθυμία, η ευχάριστη συμπεριφορά κ.λ.π. Οι έννοιες αυτές απαιτούν τη γνώση των αιτιών, οι οποίες επηρεάζουν τη συμπεριφορά των τουριστικών υπαλλήλων, ώστε αυτοί, πέρα από το τεχνικό έργο, που προσφέρουν, να αντιμετωπίζουν θετικά την πελατεία. Είναι γεγονός, ότι οι συγκρούσεις ανάμεσα σε γνώσεις και εμπειρίες του ατόμου, λειτουργούν σαν κίνητρο, που το προσανατολίζει προς συγκεκριμένη συμπεριφορά. Έτσι, όταν κάποιος εργαζόμενος, ο οποίος αντιμετώπισε σημαντικά προβλήματα στις προηγούμενες εργασίες του, απασχοληθεί σε μία τουριστική επιχείρηση, η οποία τον αντιμετωπίζει θετικά και καλοποροαίρετα, οδηγείται σε αβεβαιότητα, σχετικά με την αλήθεια της νέας υπαλληλικής του κατάστασης, όπως εμφανίζεται. Τότε, η συμπεριφορά του γίνεται επιφυλακτική και η αποδοτικότητά του μετριάζεται.

Η αποδοτικότητα των εργαζομένων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Ορισμένοι από αυτούς αφορούν στις συνθήκες εργασίας (μισθός, αντιμετώπιση, περιβάλλον εργασίας κ.λ.π.), ενώ άλλοι στον ίδιο τον εργαζόμενο (ικανότητες, γνώσεις, προσδοκίες, φιλοδοξία κ.λ.π.). Μία τουριστική επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει καθοριστικά τις συνθήκες εργασίας, αλλά και πολλούς από τους παράγοντες αποδοτικότητας, που αφορούν στα ψυχικά και πνευματικά στοιχεία του εργαζομένου. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν τις γνώσεις των εργαζομένων με προγράμματα εκπαίδευσης, να προσφέρουν επιπλέον αμοιβή, προκειμένου να αυξήσουν οι εργαζόμενοι την προσπάθειά τους, να προσφέρουν δυνατότητες εξέλιξης, ώστε να αυξηθεί το ενδιαφέρον τους για την εργασία κ.λ.π.

Τέλος, μια θετική και σωστή παρακινητική φιλοσοφία και πρακτική εφαρμογή της μπορεί να

βελτιώσει σημαντικά την παραγωγικότητα, την ποιότητα και τις υπηρεσίες, που προσφέρουν οι τουριστικές επιχειρήσεις. Αν κάθε επιχείρηση υιοθετούσε μια από τις θεωρίες παρακίνησης που υπάρχουν, σίγουρα θα σημειωνόταν βελτίωση, τόσο στην απόδοση των εργαζομένων της, όσο και στην απόδοση της ίδιας της επιχείρησης. Αυτό θα συνέβαινε επειδή η παρακίνηση βοηθάει τους ανθρώπους να:

- Επιτυγχάνουν τους στόχους τους
- Κερδίζουν μία θετική προοπτική
- Αποκτούν τη δύναμη να αλλάζουν
- Κτίζουν την αυτοεκτίμηση και τις δυνατότητες τους
- Διοικούν και να ορίζουν τη δική τους ανάπτυξη
- Βοηθούν και τους συναδέλφους τους να οργανώνονται.

### **5.3. Κίνητρα συμπεριφοράς**

Η εργασία στον ελληνικό τουριστικό κλάδο, ως επί το πλείστον, παρουσιάζει εντάσεις και υφέσεις. Στις εντάσεις οι εργαζόμενοι πιέζονται από τις απαιτήσεις της εργασίας για παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων έργου, χωρίς να μειώνεται η ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος. Από την άλλη πλευρά, όταν η διοίκηση της επιχείρησης είναι ενήμερη για τα κίνητρα συμπεριφορών του προσωπικού της, είναι σε θέση να βελτιώσει την πολιτική αντιμετώπισής τους, τις μεθόδους επιλογής του κατάλληλου ατόμου για την επιτέλεση ενός έργου, ανάλογα με το βαθμό δυσκολίας του έργου αυτού και, επιπλέον, να επέμβει στα κίνητρα αυτά, ώστε να βελτιωθεί η απόδοσή των εργαζομένων. Τα κίνητρα αποτελούν την αιτία της συμπεριφοράς και μπορούν να επηρεάσουν καθοριστικά την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων μιας τουριστικής επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, αναφέρονται χαρακτηριστικά τα εξής:

- Προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα των τουριστικών υπαλλήλων, αυτοί πρέπει να εργάζονται σε κατάσταση ισορροπίας. Επομένως, οι στόχοι της επιχείρησης πρέπει να είναι αρμονικοί με τα κοινωνικά ιδεώδη και οι λειτουργίες της να έχουν συνέπεια και συνάφεια με τους στόχους της.
- Η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων στον τουρισμό της πατρίδας μας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη σύνδεση των προσωπικών τους στόχων με αυτούς της τουριστικής επιχείρησης.
- Μία τουριστική επιχείρηση δεν μπορεί να τροποποιήσει την ευφυΐα και το επίπεδο των

των ικανοτήτων των εργαζόμενων, αλλά μπορεί να βελτιώσει τις γνώσεις τους, να εξασφαλίσει τις θετικά προσανατολισμένες προς την εργασία προθέσεις τους και να αυξήσει τις προσπάθειές τους. Επίσης, μπορεί να ορίσει τον κατάλληλο βαθμό δυσκολίας του έργου, που καλείται να αναλάβει κάθε εργαζόμενος, ώστε να αποδοθούν τα βέλτιστα αποτελέσματα. (5)

- Κάθε τουριστική επιχείρηση πρέπει να προσφέρει στους εργαζόμενους λογικές εξηγήσεις για τα πάντα. Οι εργαζόμενοι, με τη σειρά τους, πρέπει να αισθάνονται, ότι όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης έχουν συνέπεια μεταξύ τους και η συνέπεια αυτή πρέπει να συνδέεται με το έργο της κάθε θέσης εργασίας. Κάθε συμβάν, που διαταράσσει την ισορροπία αυτή, πρέπει να εξηγείται ικανοποιητικά. Επιπλέον, οι θέσεις της επιχείρησης δεν πρέπει να έρχονται σε σύγκρουση με τις θέσεις των εργαζομένων στο σύνολό τους, για να υπάρχει θετική επίδραση στην αποδοτικότητά τους.

- Η τουριστική επιχείρηση, όπως προανέφερα, πρέπει να δώσει ιδιαίτερη σημασία στο σύστημα αμοιβών των εργαζόμενων, διότι, ενώ η τιμωρία δεν έχει ιδιαίτερη επιτυχία σαν υποκινητικός παράγοντας, η αμοιβή, αντίθετα, αποδίδει ικανοποιητικά και ιδιαίτερος, όταν συνδέεται άμεσα με την θετική συμπεριφορά, αποδίδεται άμεσα και αυθόρμητα και, επιπλέον παρουσιάζει ποικιλία.



(5) Λαλούμης Δημήτρης/Πρόεδρος ΔΡΑΤΤΕ, Επίκουρος Καθηγητής Τμήματος Τουριστικών Επιχειρήσεων Τ.Ε.Ι. Αθήνας/"ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ"

## **6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ - ΚΑΝΟΝΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΧΩΡΟ**

"Το Α και το Ω, η αρχή και το τέλος κάθε παραγωγικής δραστηριότητας είναι ο παράγων ΑΝΘΡΩΠΟΣ". (6)

### **6.1. Γενικές επισημάνσεις**

Είναι γεγονός, ότι πληθώρα ανθρώπινου δυναμικού, κάθε ηλικίας και μορφωτικού επιπέδου, ασχολείται και συντηρείται από τις τουριστικές επιχειρήσεις, οι οποίες λειτουργούν στη χώρα μας. Κάθε ένα άτομο, ξεχωριστά, ενώνει, ανά τον κόσμο, την δύναμη του τουρισμού και επηρεάζει, είτε επηρεάζεται φυσικά, καθώς ο τουρισμός, πάνω απ' όλα, σημαίνει επικοινωνία και πολιτισμός. Στα πλαίσια της ψυχολογίας των εργαζομένων στον ελληνικό τουριστικό κλάδο εντάσσεται και το θέμα των ψυχολογικών επιρροών του τουριστικού εργασιακού χώρου. Η κατάδειξη των σημαντικότερων εξ αυτών, καθώς επίσης και των ιδιομορφιών των χώρων παροχής τουριστικών υπηρεσιών, προκαλούν ψυχολογικές αντιδράσεις, η σημασία των οποίων διαμορφώνει το ευρύ φάσμα των δραστηριοτήτων στο τουριστικό φαινόμενο. Επιρροές, που ξεκινούν από τον εργαζόμενο απέναντι στις επιχειρήσεις, την επιχείρηση στο σύνολό της, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στους τουρίστες και φυσικά στη γενικότερη μορφή του σε ολόκληρο τον ελληνικό τουριστικό κλάδο και την ελληνική οικονομία γενικότερα. Οι επιρροές αυτές λειτουργούν σαν κίνητρα, ή αντικίνητρα για τους εργαζόμενους στον τουρισμό.

Κάθε εργαζόμενος, ανεξάρτητα από το είδος της τουριστικής επιχείρησης, έχει προσδοκίες και απαιτήσεις μέσα στον εργασιακό χώρο και την προσωπική του κλίμακα ιεραρχίας και αξίας, μέσα από την οποίαν πορεύεται για την εξέλιξη της καριέρας του. Επίσης, επιδιώκει να διατηρεί την προσωπική του αξιοπρέπεια και βούληση, μέσα από τις συγκυρίες και επαφές, μέσα στο πεδίο των τουριστών και των άλλων εργαζομένων στο χώρο. Παράλληλα, ένας υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γνωρίζει τους εργαζόμενους, τις ικανότητές τους και τους στόχους τους, ακόμα και την συμπεριφορά τους, έτσι ώστε να εξισορροπεί τις σχέσεις τους με την πελατεία και, φυσικά, για να ορίζει την ανταμοιβή τους, καθόσον ανταμοιβή προς τους εργαζόμενους δεν είναι μόνο το οικονομικό αντίτιμο, αλλά επιπλέον οι προοπτικές εξέλιξης, η προσφορά ευκαιριών και τα bonus.

Το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον στην πατρίδα μας, χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και οι εταιρείες κάθε μεγέθους επιζητούν διαρκώς την διαμόρφωση των συνθηκών

---

(6) Απόσπασμα από την "Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Προσωπικού", (σελ.110), του Αθανασίου Κάρμη



εκείνων, που θα τους επιτρέψουν να αναπτυχθούν και, ίσως, να ηγηθούν στον τομέα τους. Είναι εξαιρετικής σημασίας η ενίσχυση της στρατηγικής σκέψης, ώστε να αναπτυχθεί ένα αποτελεσματικό πλάνο και να καθοριστούν οι κατευθύνσεις, που θα οδηγήσουν σε μακρόχρονη και διαρκή επιτυχία. Στην Ελλάδα κάθε τουριστική επιχείρηση, ανάλογα με τους στόχους, την κουλτούρα και την πολιτική της διαγράφει τη δική της στρατηγική. Όποια όμως και αν είναι αυτή η στρατηγική, η διαμόρφωση ενός παραγωγικότερου εργασιακού περιβάλλοντος αποτελεί ένα από τα επιθυμητά αποτελέσματα. Είναι πλέον κοινά αποδεκτό, ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί την δύναμη της κάθε τουριστικής εταιρείας και ως εκ τούτου το μέσον, για να παραμένει ανταγωνιστική και κερδοφόρα, σε οσοδήποτε δυσμενείς οικονομικές συνθήκες επικρατούν στην αγορά, με απώτερο στόχο τη διατήρηση και ανάπτυξη της παραγωγικότητας του προσωπικού της.

## **6.2. Υποχρεώσεις των τουριστικών επιχειρήσεων**

Ο τουριστικός υπάλληλος δεν είναι, απλά και μόνο, εκτελεστικό όργανο στην υπηρεσία του τουρίστα και του τουρισμού γενικότερα, αλλά ζώντας οργανισμός, με ψυχολογικές ανάγκες. Για να είναι σε θέση να προσφέρει ικανοποιητικό έργο, θα πρέπει, παράλληλα, να απολαμβάνει από την εργασία του ορισμένα υλικά, είτε άυλα αγαθά, έτσι ώστε να δημιουργείται ευχάριστο περιβάλλον και θελκτικές συνθήκες διαβίωσης στο συγκεκριμένο εργασιακό χώρο. Συγκεκριμένα, στη χώρα μας και όχι μόνο, μια Τουριστική Μονάδα, ή Επιχείρηση-Εργοδότης οφείλει να παρέχει στους εργαζόμενους:

- Εξασφάλιση ικανοποιητικού εργασιακού περιβάλλοντος: Ένα όμορφο-εργονομικό περιβάλλον εργασίας επηρεάζει θετικά την ανθρώπινη ψυχολογία και επιδρά στην αύξηση της διάθεσης επίτευξης στόχων. Αντίθετα, ένας άβολος χώρος εργασίας επιφέρει αρνητικές συνέπειες στην αποδοτικότητα.

- Αντιμετώπιση με απόλυτο σεβασμό προς την προσωπικότητά τους: Αν η τουριστική επιχείρηση επιθυμεί να κατανοήσει την συμπεριφορά κάποιου εργαζομένου, θα πρέπει προηγουμένως να εμβαθύνει στα στοιχεία της προσωπικότητάς του. Κατά τους ψυχολόγους, προσωπικότητα, σημαίνει μια δυναμική περιγραφή του μεγέθους και της ανάπτυξης ολόκληρου του ψυχολογικού συστήματος ενός ατόμου. Η προσωπικότητα έχει να κάνει με την κληρονομικότητα, από το περιβάλλον και τις διάφορες καταστάσεις, που ζει το άτομο κατά τη διάρκεια της ζωής του.

- Επιδοκιμασία και έπαινο για το παρεχόμενο έργο τους: Με τα μέτρα αυτά τονώνεται η

αυτοπεποίθησή των εργαζομένων στην τουριστική επιχείρηση και ενισχύεται η επιθυμία της προσφοράς τους. Ένα καθορισμένο και αποτελεσματικό σύστημα επιβράβευσης μπορεί να αυξήσει σε μεγάλο βαθμό την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Η επιβράβευση αυτή δεν είναι απαραίτητο να έχει οικονομική φύση, αν και η παροχή οικονομικών ανταμοιβών για την επίτευξη στόχων έχει πάντα άμεσα αποτελέσματα. Παρ' όλα αυτά, οι περισσότεροι εργαζόμενοι ικανοποιούνται ιδιαίτερα με ηθικές επιβραβεύσεις, οπότε, ακόμα και στις περιπτώσεις, που δίνονται οικονομικά κίνητρα, καλό θα είναι αυτά να συνοδεύονται και από την απαιτούμενη αναγνώριση των προσπαθειών.

- Περιοδική επιβράβευση με bonus: Συμβαίνει, όταν ο τουριστικός υπάλληλος εργάζεται με ζήλο και πέραν του καλώς εννοούμενου καθήκοντος, με στόχο την τόνωση του ηθικού του, την περαιτέρω αύξηση της διάθεσης προσφοράς του και επιπλέον την βελτίωση της οικονομικής κατάστασής της οικογενείας του. Κατά τη δεδομένη οικονομική κατάσταση της αγοράς, πολλές είναι οι τουριστικές εταιρείες, που δυσκολεύονται, ιδιαίτερα, να θέσουν σε λειτουργία ένα σύστημα οικονομικών επιβραβεύσεων. Με την κατάλληλη, όμως, επικοινωνία προς τους εργαζομένους και τη θέσπιση συστήματος ηθικής, τουλάχιστον, επιβράβευσης οι εργαζόμενοι διατηρούνται κινητοποιημένοι.

- Καλλιέργεια πνεύματος συναδελφικότητας και αλληλεγγύης: Η συγκεκριμένη πολιτική αποσκοπεί στην διαμόρφωση ενός ιδανικού εργασιακού περιβάλλοντος και την αποτροπή τυχόν υπονομεύσεων και παρεξηγήσεων, καταστάσεις, οι οποίες υποκινούνται από εγωισμούς και αντιζηλίες και πιθανόν να εξελιχθούν σε πραγματικό εφιάλτη, που θα πλήξει τόσο τους εργαζόμενους, όσο και τα συμφέροντα της τουριστικής εταιρείας.

- Απαραίτητους ελέγχους συμβατότητας και αναγκαίων τυπικών προσόντων: Οι έλεγχοι αυτοί θα πρέπει να διεξάγονται με βάση την κουλτούρα της εταιρείας, έτσι ώστε να βοηθούν τους τουριστικούς υπαλλήλους να αντεπεξέρχονται κατάλληλα στις αρμοδιότητες της θέσης, οι οποίες τους έχουν ανατεθεί.

- Ισορροπία για την εξασφάλιση της κινητοποίησής τους: Η επιθυμητή κινητοποίηση μπορεί να υποστηριχθεί από την ξεκάθαρη επικοινωνία των προσδοκιών, τις οποίες έχει η τουριστική εταιρεία από τον εργαζομένο της, με την προϋπόθεση να τίθενται ρεαλιστικοί στόχοι και να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη και η άποψη του ίδιου του εργαζομένου κατά τη διαμόρφωσή τους. Έτσι προωθούνται θετικά οι εταιρικοί στόχοι, χωρίς την πρόκληση εργασιακού άγχους, το

οποίον πιθανόν να μειώσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Προσοχή όμως χρειάζεται, διότι οι «μεγάλες προσδοκίες» μπορεί να προκαλέσουν αυξημένο εργασιακό άγχος.

- Άσκηση δημιουργικής κριτικής: Αυτός ο τρόπος αντιμετώπισης των εργαζομένων θα πρέπει να βασίζεται σε καλή προαίρεση και διάθεση προσφοράς εναυσμάτων σε αυτούς, για να αναπτυχθούν, να εξελιχθούν και να ωριμάσουν επαγγελματικά.

- Διαρκής βελτίωση - επίτευξη καλύτερων επιδόσεων, από πλευράς παραγωγικότητας: Η επίτευξη ενός παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος εναπόκειται στις προσπάθειες, όχι μόνο της διοίκησης των τουριστικών επιχειρήσεων, αλλά και των ίδιων των εργαζομένων. Στη δεδομένη οικονομική συγκυρία, η ανταγωνιστικότητα, που επικρατεί στη σύγχρονη αγορά, δεν επιτρέπει οποιαδήποτε μείωση παραγωγικότητας, ειδικά όταν η ύφεση έχει πλήξει το μεγαλύτερο μέρος του επιχειρηματικού κόσμου και οι προσπάθειες κλίνουν στην επίτευξη της μέγιστης απόδοσης με τα υπάρχοντα μέσα. Βεβαίως, οι συνθήκες στην αγορά μπορεί να προκαλούν ανασφάλεια και εκνευρισμό, όμως, διατηρώντας την ψυχραιμία και την αισιοδοξία τους, τα δύο συμβαλλόμενα μέρη μπορούν να επιτύχουν και να διαπρέψουν, αποκομίζοντας οφέλη, που και τα δύο τελικά θα απολαύσουν.

- Καλλιέργεια θετικής διάθεσης και επίδειξη εμπιστοσύνης στις ικανότητές τους: Η παραγωγικότητα των τουριστικών υπαλλήλων εξαρτάται από τα τυπικά προσόντα τους, τα οποία αναδεικνύονται μόνο όταν οι ίδιοι νιώσουν εμπιστοσύνη στις δυνάμεις τους. Πρέπει δηλαδή η τουριστική εταιρεία να εμφυσήσει στον κάθε εργαζόμενο την πεποίθηση, ότι είναι ικανός να τα καταφέρει στο ρόλο του και να συμβάλλει θετικά στην επίτευξη των εταιρικών στόχων. Αντίθετα, οι τουριστικές επιχειρήσεις, που έχουν την τάση να «μειώνουν» τους εργαζομένους τους, δεν μπορούν να αναμένουν ιδιαίτερα ικανοποιητικές αποδόσεις, καθώς οι ίδιες περιορίζουν τις δυνατότητες του προσωπικού τους. Η θετική ενέργεια έχει τεράστια δύναμη και επιδρά αυξητικά στις αποδόσεις των εργαζομένων, ενώ τείνει να είναι και μεταδοτική. Σε ένα περιβάλλον, όπου κυριαρχεί η αισιοδοξία και ο ρεαλιστικός ενθουσιασμός, ακόμα και κάποιος, εκ φύσεως, συγκρατημένος χαρακτήρας επηρεάζεται και ακολουθεί το γενικότερο πνεύμα.

### **6.3. Δικαιώματα - υποχρεώσεις των τουριστικών υπαλλήλων**

Πλην των παραπάνω στοιχείων, τα οποία καθορίζουν το θετικό προφίλ της εργοδότης εταιρείας, θα πρέπει να αναφερθούν και εκείνα, τα οποία, απαραίτητα, πρέπει να χαρακτηρίζουν τον τουριστικό υπάλληλο, αν φυσικά θεωρεί το τουριστικό επάγγελμα ως συστηματική επιδίωξη βιοπορισμού και επιθυμεί, όχι μόνο να διατηρήσει τη θέση του στην επιχείρηση, αλλά και να

ανελιχθεί σε ανώτερα αξιώματα. Οι εργαζόμενοι στον τουριστικό κλάδο παίζουν καθοριστικό ρόλο στην τελική εντύπωση, που αποκομίζει ο τουρίστας, αφού είναι εκείνοι, που προσφέρουν τις τουριστικές υπηρεσίες. Για το λόγο αυτό, εκείνος, ο οποίος είναι υποψήφιος να απασχοληθεί σε τουριστικές επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι έτοιμος να αντιμετωπίσει με επιτυχία τις πολλές και δύσκολες απαιτήσεις του επαγγέλματός του. Πιο συγκεκριμένα στο υποψήφιο τουριστικό υπάλληλο επιβάλλονται:

- Ειδική μόρφωση ή εκπαίδευση: δηλαδή σπουδές σε αντίστοιχες τουριστικές σχολές και τέλεια γνώση μιας τουλάχιστον ξένης/βασικής γλώσσας. Οι επιπλέον εξειδικευμένες γνώσεις προσδίδουν στον τουριστικό υπάλληλο αναβαθμισμένη ποιότητα προσφερόμενων υπηρεσιών, σε σχέση με εκείνη των εμπειρικών τουριστικών στελεχών.

- Προσεγμένη και καθαρή εμφάνιση: ιδιότητα, η οποία δημιουργεί και την πρώτη καλή εντύπωση για την προσέλκυση του ενδιαφέροντος των τουριστών προς την τουριστική υπηρεσία, η οποία απασχολεί τον συγκεκριμένο υπάλληλο.

- Μόνιμη ένταση και ετοιμότητα: με σκοπό την εξυπηρέτηση ανθρώπων διαφορετικής εθνικότητας, 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 αυτές να εκτιμηθούν σωστά, πέραν της καλής διαμονής και μετακίνησης, ώστε ο εργαζόμενος να μπορέσει να ανταποκριθεί έγκαιρα, αλλά και με επιτυχία. Οι τουριστικοί υπάλληλοι θα πρέπει να γνωρίζουν σε μεγάλο βαθμό τις ψυχολογικές ανάγκες των τουριστών και τις προσδοκίες τους από το τουριστικό ταξίδι, να φροντίζουν να τις ικανοποιούν, όσο καλύτερα μπορούν, προς το συμφέρον των ίδιων, αλλά και της χώρας μας, αναβαθμίζοντας το επίπεδο των υπηρεσιών τους και την συμπεριφορά τους γενικότερα.

- Ικανότητα προσαρμογής στον εργασιακό χώρο και τόπο και ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας με συναδέλφους, αλλά και λοιπούς εμπλεκόμενους στον τουρισμό.

Όλα τα παραπάνω προϋποθέτουν προσόντα, τα οποία θα πρέπει σε ικανοποιητικό, έως άριστο βαθμό, να έχουν οι εργαζόμενοι στον τουρισμό. Άλλα από αυτά είναι έμφυτα, όπως η ευχάριστη διάθεση, η ευγένεια, η προθυμία, η αίσθηση φιλοξενίας, η αξιοπρέπεια, η κοινωνικότητα, η υψηλή αίσθηση καθήκοντος, ο έντονος επαγγελματισμός και άλλα είναι επίκτητα, δηλαδή μαθαίνονται με την εμπειρία, ή αποκτώνται, κατόπιν επιμόρφωσης. 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. Από την άλλη μεριά, ο τουριστικός υπάλληλος αναγκάζεται να συμπιέζει στα βάθη της ψυχής του οτιδήποτε προσωπικό θέμα τον απασχολεί, ή τον ενοχλεί, καθόσον 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 θέλησης. (7)

Ενώ άλλα επαγγέλματα παρέχουν την δυνατότητα της ανάπαυσης, 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 του. Στο σημείο αυτό έγκειται το μεγάλο πρόβλημα του, καθόσον οφείλει, αν βέβαια επιθυμεί να ασκεί με επιτυχία το έργο του, να διατηρήσει άθικτη και ακέραιη την προσωπικότητα του και να παραμένει συνεχώς κυρίαρχος του εαυτού του, παρ' όλο τον κατακερματισμό της ψυχοπνευματικής του δραστηριότητας.

Οι εργαζόμενοι στον τουρισμό, αλλά και σε όλους του τομείς της οικονομίας, δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την εργασία τους, αλλά και για τους ανωτέρους τους, όταν οι τελευταίοι προασπίζουν τα συμφέροντα όλων, δηλαδή φροντίζουν, ώστε να αμείβονται αντάξια της παραγωγικότητάς τους. Όταν συμβαίνει αυτό, οι εργαζόμενοι, όχι μόνο καλύπτουν τις υλικές τους ανάγκες, αλλά και εξυψώνονται ηθικά, πιστεύοντας, ότι συμβάλλουν με την αξία τους και αποτελούν τον θεμέλιο λίθο για την πορεία της τουριστικής επιχείρησης. Έχει, άλλωστε, αποδειχθεί από μελέτες ειδικών, ότι το ανεβασμένο ηθικό των εργαζομένων συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

#### **6.4. Σχέσεις εργοδοσίας - εργαζομένων**

##### **6.4.1. Τρόποι διοίκησης προσωπικού**

- *Η αυταρχική διοίκηση*, είναι το είδος εκείνο, κατά την οποίαν το διευθυντικό στέλεχος δεν έχει καθιερώσει σχέσεις συνεργασίας με τους υφισταμένους του και αποτελεί τον μόνο καθοριστικό παράγοντα στη λήψη αποφάσεων, που αφορούν στην τουριστική επιχείρηση.

---

(7) Απόσπασμα από "Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία"/Ε.Φ. Θεοδωράτου/Εδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗ

Πρόκειται για ένα παλιό και συνήθως άκαρπο μοντέλο διοίκησης, που στηρίζεται σε αφορισμούς του τύπου «το άτομο αποστρέφεται την εργασία και μόνο με την απειλή της τιμωρίας την εκτελεί σωστά». Η ψυχολογική επιβάρυνση των υφισταμένων μιας τέτοιας μορφής αντίληψης σε σχέση με την διοίκηση δημιουργεί σωρεία βλαπτικών ενεργειών, αναφορικά με τη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος, που απαιτεί η εργασία. Η αυταρχική διοίκηση δηλώνει υποταγή του εργαζόμενου στη διοίκηση της επιχείρησης και εκπλήρωση του έργου του, μόνο εξαιτίας της «δαμόκλειας σπάθης» που επικρέμεται επάνω του, χωρίς δηλαδή να υπάρχει οργανική σύνδεση εργασίας και ικανοποίησης. Το γεγονός αυτό δημιουργεί έλλειψη ενδιαφέροντος από τους υπολοίπους για αύξηση της απόδοσης, νευρικότητα και άγχος, το οποίο αντανakλάται προς τους πελάτες και δημιουργεί δυσμενείς επιπτώσεις στον εργασιακό και στον πελατειακό χώρο. Σημαντικό, επίσης, είναι, πως μια αυταρχική διοίκηση συγκρούεται με τα συνδικάτα των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται νέα εσωτερικά προβλήματα, που καθυστερούν, ή αναστέλλουν τη λειτουργία της τουριστικής επιχείρησης, μέχρι του σημείου να επιφέρουν ακόμη και την δυσφήμιση, ή την οικονομική καταστροφή της.

- *Η συνεργατική ή συμμετοχική διοίκηση*, με την έννοια της πειθαρχίας να μετατρέπεται σε μια σχέση αποδοχής κάποιων προκαθορισμένων κανόνων συμπεριφοράς, που είναι κατά βάση αποδεκτή από το σύνολο του προσωπικού. Σύμφωνα με αυτή την νοοτροπία, ο «μέσος άνθρωπος, όχι μόνο δέχεται ευθύνες, αλλά και τις επιδιώκει, ο δε έλεγχος και η τιμωρία δεν αποτελούν τα μόνα μέσα για την πραγμάτωση των στόχων ενός οργανισμού, διότι οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν αυτοέλεγχο και αυτοκυριαρχία στην υπηρεσία των σκοπών της οργάνωσης». Στο πλαίσιο αυτό, η συνεργατική διοίκηση βάζει νέα πρότυπα εργασιακής συμπεριφοράς για την τουριστική επιχείρηση. Υπάρχει άμεση επικοινωνία του manager με τους υφισταμένους του, χωρίς εμφανή εθιμοτυπία, γιατί από τη μια απλοποιεί τις διαδικασίες και από την άλλη συμβάλλει στο σχεδιασμό των ενεργειών και στην ορθολογικότερη των αποφάσεων. Δίνεται έτσι η ευκαιρία στους υφισταμένους να αναπτύξουν πρωτοβουλίες, καθώς και δημιουργικό πνεύμα, εκεί που οι περιστάσεις το απαιτούν, οι οποίες μάλιστα γίνονται αντικείμενο ανταλλαγής απόψεων, θέσεων και γνώμων, προς όφελος της τουριστικής επιχείρησης και των στόχων της. Επίσης, αξιολογείται το έμψυχο υλικό, το οποίο, είτε με βάση τα ιδιαίτερα ψυχολογικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, είτε με βάση τις γνώσεις του καθενός, μπορεί να συμβάλλει και στη δημιουργία επαγγελματικής συνείδησης. Έτσι παρατηρείται καλό εργασιακό κλίμα, μέσα στο οποίο ξεχωρίζει η διάθεση για καλά

επιχειρησιακά αποτελέσματα, για εκπόνηση προγραμμάτων και λύσεων, που κάτω από άλλες συνθήκες δεν θα ήταν εφικτό. Επίσης, επικρατούν συναισθήματα αμοιβαίου σεβασμού, εμπιστοσύνης, κατανόησης και ειλικρίνειας μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων, στοιχεία που καθορίζουν αρμονική συνεργασία. Τέλος, δημιουργείται το προφίλ του σύγχρονου manager, ο οποίος θα πρέπει να διαθέτει, τουλάχιστον, τις βασικές γνώσεις ψυχολογίας γενικά και τουριστικής ψυχολογίας ειδικότερα.

Αξιολογώντας τους δύο τρόπους διοίκησης και σκεπτόμενοι, ότι το μορφωτικό επίπεδο έχει ανέβει στις μέρες μας, καθώς και η ανάγκη του ανθρώπου για εξέλιξη και αναγνώριση, εύλογα θα εκτιμήσουμε περισσότερο την συμμετοχική διοίκηση. Όχι μόνο ικανοποιεί τους εργαζόμενους, αλλά προσφέρει και την επιτυχία σε μια τουριστική επιχείρηση, καθόσον σέβονται την εργασία τους και επιθυμούν πραγματικά να πετύχουν και ως εργαζόμενοι, που τους έχουν αναθέσει κάποιες ευθύνες, αλλά και ως άνθρωποι, που έχουν προσωπικούς στόχους. Εφόσον, λοιπόν, αναζητάμε μια επιτυχημένη τουριστική επιχείρηση συμμετοχικού χαρακτήρα, θα πρέπει ο υπεύθυνος προσωπικού, καθώς και όλα τα διοικητικά στελέχη να έχουν γνώση των αναγκών των εργαζομένων, ώστε να γνωρίζει τι οφείλει και τι, πιθανόν, να του ζητήσει το προσωπικό της επιχείρησης.

#### 6.4.2. Διάρθρωση - κλίμα εμπιστοσύνης - αποδοτικότητα

Η τουριστική βιομηχανία στη χώρα μας διαφέρει σε πολλά στοιχεία, ως προς τη διάρθρωση της, σε σχέση με τις υπόλοιπες βιομηχανίες. Το γεγονός, ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, σε μεγάλο ποσοστό, δουλεύουν εποχιακά, προκαλεί συνέπειες, που αποδεικνύουν τη διαφορετικότητα στην φύση της εργασίας του κλάδου. 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 γεγονός, ότι, για την καλύτερη συνεργασία μεταξύ των δύο πλευρών, πρέπει, απαραίτητα, να διασφαλιστεί το κλίμα εμπιστοσύνης, καθόσον θεωρείται δεδομένη μια αρνητική προκατάληψη προς το πρόσωπο των προϊσταμένων. Προς το σκοπό αυτό, οι προϊστάμενοι και τα ανώτερα στελέχη μιας τουριστικής επιχείρησης θα πρέπει να είναι συνεπείς και τυπικοί, ώστε να μην μεροληπτούν υπέρ κάποιου και δημιουργούνται προστριβές. Κάτι τέτοιο δημιουργεί πλήγμα στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και μεταξύ αυτών και

των εργοδοτών τους. Ειδικότερα, θα πρέπει να αναφερθεί, ότι οι μάνατζερ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα 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), του πελάτη και να συνάδει με 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. Γενικότερα, η κάθε τουριστική επιχείρηση οφείλει να διατηρήσει μια φιλοσοφία κοινωνικής υπευθυνότητας και ηθικής συμπεριφοράς.

Από την πλευρά τους, οι εργαζόμενοι στον τουριστικό κλάδο, όπως προαναφέρθηκε, πρέπει να είναι συνεπείς στις υποχρεώσεις τους, να τηρούν όλους τους κανονισμούς και, γενικότερα, να φροντίζουν για το καλό της τουριστικής επιχείρησης. Διότι, είναι προφανές, ότι, 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. Επομένως εξυπακούεται, ότι η ύπαρξη σεβασμού και από τις δύο πλευρές είναι απαραίτητη για την αποφυγή διενέξεων, ενώ η συνύπαρξη ειλικρίνειας και διάθεσης για συνεργασία μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων προάγει και το κλίμα εμπιστοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον της τουριστικής επιχείρησης, η οποία, με τη σειρά της, προβάλλει ένα δυναμικότερο και ανταγωνιστικότερο οικονομικό προφίλ, τόσο σε εθνικό, όσο και σε διεθνές επίπεδο.

Επιλέον, αξίζει να αναφερθεί, ότι πολλοί εργαζόμενοι στον τουριστικό κλάδο της χώρας μας δεν νιώθουν καμία δέσμευση απέναντι στην εργοδότη επιχείρηση γιατί νομίζουν, ότι δεν έχουν την απαραίτητη προσοχή από τους ανωτέρους τους και ότι η απόδοσή τους δεν ανταμείβεται ηθικά, ή με κάποιο άλλο τρόπο. Αποτέλεσμα της κατάστασης αυτής είναι η έλλειψη ομαδικού πνεύματος εργασίας μέσα στους εργασιακούς χώρους, με την μεγαλύτερη ευθύνη να φέρουν τα στελέχη της τουριστικής επιχείρησης, τα οποία δεν κατάφεραν να αναπτύξουν τα κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας με το προσωπικό και να το βοηθήσουν και στον ψυχολογικό τομέα, που είναι εξίσου σημαντικός. Έτσι δημιουργείται το συχνό φαινόμενο των παραπόνων των εργαζομένων, επειδή δεν μπορούν να προσφέρουν ακριβώς και με τον κατάλληλο ρυθμό, αυτά που έχει υποσχεθεί η διοίκηση στους πελάτες.

Τέλος, η διοίκηση πολλών ξενοδοχείων, λόγω περιορισμένου αριθμού προσωπικού τους,



αναγκάζει τους εργαζομένους σε υπερωρίες, με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους του ξενοδοχείου, τις συχνές συγκρούσεις μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης και με το ενδεχόμενο της πιθανής αποχώρησής τους από τη επιχείρηση. Ακόμη, όταν γίνονται οι απαραίτητες συστάσεις και παρατηρήσεις από τη διοίκηση για να καταβληθεί μεγαλύτερη προσπάθεια από τους εργαζόμενους και αυτό είναι πιθανό να οδηγήσει σε συγκρούσεις μεταξύ τους, σε αμοιβαίο καταλογισμό ευθυνών, άρα την ύπαρξη μη ευνοϊκού κλίματος εργασίας. Επομένως, για την επίτευξη των στόχων της τουριστικής επιχείρησης θα πρέπει η στρατηγική, που εφαρμόζεται, να βασίζεται στα ακόλουθα:

- Η διοίκηση να βοηθήσει τους υπαλλήλους να αναγνωρίσουν τις επιδιώξεις της σε θέματα, που σχετίζονται άμεσα με αυτούς.
- Μέσω της κατάλληλης επικοινωνίας, να πεισθούν οι εργαζόμενοι, έτσι ώστε να ταυτιστούν περισσότερο με τη επιχείρηση και τους στόχους της.
- Η διοίκηση να είναι σε θέση να κατανοήσει τις επιθυμίες των εργαζομένων, μέσω ανάλογων ερωτηματολογίων, ή με απευθείας συζητήσεις μαζί τους.

Πέρα από την ανάγκη σωστής επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, εξίσου σημαντικό ρόλο στην βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού με στόχο την ποιοτικότερη παροχή τουριστικών υπηρεσιών παίζει και η ενδυνάμωση των εργαζομένων. Ενδυνάμωση σημαίνει η δυνατότητα, που παρέχεται στους τουριστικούς υπαλλήλους για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και στον μεγαλύτερο έλεγχο στην εργασία τους, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται απόλυτη ικανοποίηση των πελατών της εταιρείας. Η σωστή ενδυνάμωση του προσωπικού προϋποθέτει:

- Οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι, ώστε να έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων.
- Να υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης και όχι δυσανασχέτησης σε περίπτωση αποτυχίας.
- Οι εργαζόμενοι να έχουν την αίσθηση, ότι οι προσπάθειές τους είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων της τουριστικής επιχείρησης.

#### 6.4.3. Ενδοϋπηρεσιακές διενέξεις

Πέρα από τα θέματα, που έχουν ήδη έως τώρα εκτεθεί και αφορούν σε μια σειρά θετικών και αρνητικών επιδράσεων στην ψυχολογία των εργαζομένων στον τομέα του τουρισμού στην Ελλάδα, υπάρχουν και ορισμένες ενδοεργασιακές διενέξεις μέσα στις τουριστικές μονάδες, οι οποίες, συνήθως, άπτονται των σχέσεων ατόμων και οργανισμών, με σοβαρές ψυχολογικές

συνέπειες. Ανάλογα με τον τρόπο αντιμετώπισης των διενέξεων αυτών, κυρίως από πλευράς επιχείρησης, εξαρτάται η γενική παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των εργαζομένων. Από το ευρύ πλαίσιο αυτών των εργασιακών διενέξεων παρατίθενται συνοπτικά παρακάτω:

- *Η απειθαρχία και η ανυπακοή:* Αντιπροσωπεύουν την εργασιακή διένεξη μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, όταν διαταράσσεται το πρότυπο συμπεριφοράς της τουριστικής επιχείρησης, έτσι όπως αυτό έχει καθοριστεί και προϋποθέτει την προσαρμογή του προσωπικού στα κελεύσματα της διοίκησης, μέσω της πειθαρχίας και της υπακοής. Κάθε φορά, που η σχέση διοίκησης-εργαζομένων διαταράσσεται από πράξεις, ή παραλήψεις, που σχετίζονται με την απουσία πειθαρχίας και υπακοής, επιβάλλονται κυρώσεις και ποινές. Αυτές μπορεί να λύνουν θέματα αποδοτικότητας του συγκεκριμένου έργου, δεν σημαίνει όμως, ότι αφήνουν ανέγγιχτο ψυχολογικά το άτομο. Επομένως, 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 τουριστικής επιχείρησης. Οι αιτίες, που προκαλούν κακές συμπεριφορές ενός τουριστικού υπαλλήλου μπορεί να πηγάζουν, είτε από εκείνον, είτε από την επιχείρηση και μπορεί να είναι:

- Ø Προσωπικοί λόγοι και προβλήματα

- Ø Η θέση εργασίας δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του υπαλλήλου, είτε απαιτεί λιγότερες ικανότητες και γνώσεις, από αυτές, που διαθέτει ο υπάλληλος

- Ø Όχι ικανοποιητικοί μισθοί

- Ø Δυσάρεστο εργασιακό περιβάλλον

- Ø Πολύ εντατικοί ρυθμοί εργασίας και άσκηση πίεσης, από πλευράς εργοδοσίας, με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας.

- Ø Έλλειψη φερεγγυότητας της επιχείρησης, όσον αφορά στην τήρηση των υποσχέσεών της προς τους υφισταμένους της.

- *Μομφή για πιθανή απόλυση:* Επιβάλλεται από πλευράς διοικήσεων προς στους εργαζόμενους, όταν αυτοί δεν συμμορφώνονται στα πρότυπα συμπεριφοράς, που έχει θέσει η επιχείρηση. Υπάρχουν πολλά είδη μομφής, όπως:

- Ø Μομφή, που, συνήθως, εμπεριέχει την προφορική διατύπωση της δυσαρέσκειας της διεύθυνσης προς τον εργαζόμενο, χωρίς άλλες παρενέργειες.

- Ø Επίπληξη, η οποία, τις περισσότερες φορές, έχει και έγγραφη μορφή και στην

οποίαν υπενθυμίζεται το όλο πλαίσιο εργασιακής δράσης και τονίζεται στον εργαζόμενο, ότι η επανάληψη ανάλογης συμπεριφοράς θα οδηγήσει σε σοβαρότερες συνέπειες.

Ø Απόλυση, η τελευταία και αυστηρότερη πειθαρχική ποινή, η οποία αποτελεί επίδειξη ισχύος της διοίκησης και, παράλληλα, ποινή παραδειγματισμού για τους λοιπούς εργαζόμενους.

Στις προαναφερόμενες περιπτώσεις δεν τίθεται, πλέον, θέμα δημιουργίας κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ εργοδοσίας και εργαζομένων, αντίθετα: (8)

- Από την πλευρά του εργαζόμενου: υπάρχει καχυποψία, ότι ο προϊστάμενός του τρέφει αρνητικά αισθήματα προς αυτόν, ή ότι 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 συμφέροντά της.

Όταν οι σχέσεις των δύο μερών κλονίζονται και η έλλειψη φερεγγυότητας κάνει αισθητή την παρουσία της, το μέλλον είναι αμφιλεγόμενο. Αυτό σημαίνει, ή την απόλυση του υπαλλήλου, ή, αν συνεχίσει να δουλεύει, θα είναι υπό την αυστηρή εποπτεία των ανωτέρων, οι οποίοι, ανά πάσα στιγμή, θα προσπαθούν να ανιχνεύουν πιθανά λάθη, ή ατασθαλίες του. Επομένως, οι ενδοεπιχειρησιακές διενέξεις, αναμφίβολα, δημιουργούν πλήθος ψυχολογικών επιρροών στους εργαζόμενους στον τουριστικό κλάδο, με σημαντικό αντίκτυπο στην κάθε τουριστική επιχείρηση, γεγονός, που θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με εξαιρετική σοβαρότητα και φειδώ από τις σύγχρονες διοικήσεις των επιχειρήσεων αυτών.

---

(8) Απόσπασμα από το βιβλίο “Εργασιακές Σχέσεις”/Περικλής Λύτρας/Εκδόσεις INTERBOOKS

## ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 6



**Εικόνα 1:** Διευθυντικά στελέχη τουριστικής επιχείρησης



**Εικόνα 2:** Επιδοκιμασία - έπαινος σε τουριστική υπάλληλο



**Εικόνα 3:** Παροχή οικονομικών ανταμοιβών από τουριστική επιχείρηση



**Εικόνα 4:** Προσεγμένη και καθαρή εμφάνιση τουριστικών υπαλλήλων



**Εικόνα 5:** Ικανοποιητικό εργασιακό περιβάλλον σε ξενοδοχείο



**Εικόνα 6:** Τουριστικός υπάλληλος και πελάτης - τουρίστας

## **7. ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

### **7.1. Ανάγκες των εργαζομένων**

#### α. Φυσιολογικές, ή φυσικές, ή βιογεννητικές

Βασίζονται στην ιεραρχική κλίμακα κάθε ανθρώπου και είναι η διατροφή, η εξασφάλιση κατοικίας και ένδυσης. Οι ανάγκες αυτές είναι καίριες, όχι μόνο για την ψυχολογία, αλλά και για την εργασιακή συμπεριφορά κάθε εργαζόμενου, σε όλους του τομείς εργασίας.

#### β. Κοινωνικές

Διαδραματίζουν σημαντικότατο ρόλο στην ψυχολογία του εργαζόμενου, αφού συνδέονται αναπόσπαστα με το όλο κοινωνικό πλαίσιο, στο οποίο αυτός ζει και εργάζεται. Ο εργαζόμενος πρέπει να μάθει να έχει κοινωνική αλληλεγγύη και, παράλληλα, να μπορεί να αυτοπροβάλλεται και να δημιουργεί κύρος μέσα και έξω από τον εργασιακό του χώρο, γνωρίζοντας, ότι δικαιούται ασφαλιστική κάλυψη και ροή σταθερού εισοδήματος και, παράλληλα, αναζητώντας το δικαίωμα της ελεύθερης γνώμης και πρωτοβουλίας.

#### γ. Ψυχολογικές

Έχουν ευρύτερη διάσταση για τον εργαζόμενο στον τουριστικό κλάδο και είναι σε συνάρτηση με την λήψη ικανοποιητικών απολαβών, με τις φροντισμένες εργασιακές συνθήκες, ή με την κατοχή συγκεκριμένου τομέα εργασίας, καλύπτουν όμως την ψυχική ισορροπία και διάθεσή του για παραγωγικό έργο. Οι ανάγκες αυτές είναι η αγάπη και εκτίμηση του κόπου του από τους συναδέλφους του, η δυνατότητα και επιδίωξη δημιουργικού έργου, η αύξηση των εισοδηματικών δεδομένων, λόγω ικανοποίησης από την απόδοσή του, η αναγνώριση όλων των ιδιαίτερων ψυχικών αποθεμάτων, που διατίθενται αυτοβούλως κατά την εργασία, η τόνωση του ηθικού και, τέλος, η ανταμοιβή με υλικά και ηθικά μέσα.

### **7.2. Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της τουριστικής απασχόλησης**

- Ο απαιτητικός τουρίστας: Είναι γεγονός, ότι οι τουρίστες εκδηλώνουν, συνήθως, εξωπραγματικές προσδοκίες, καθόσον προσδοκούν να λύσουν δικά τους προβλήματα μόνο με την ιδέα, ότι πηγαίνουν διακοπές, οπότε, εκ των πραγμάτων, οι εργαζόμενοι στον τουρισμό, πολύ συχνά, αντιμετωπίζουν αντίστοιχες καταστάσεις και συμπεριφορές, τις οποίες δεν γνωρίζουν, ούτε και έχουν εκπαιδευτεί, πώς θα τις λύσουν. Το αποτέλεσμα είναι να νιώθουν άσχημα και να αμφισβητούν τον εαυτό τους. Επίσης, για έναν εργαζόμενο σε τουριστική επιχείρηση, η περίοδος άνθισης του τουρισμού διέπεται από μια μονοτονία, επειδή η καθημερινή

επανάληψη των δραστηριοτήτων και, παράλληλα, η αλληπάλληλη εναλλαγή προσώπων εγκλωβίζουν την διάθεση και την δημιουργικότητά του, καθώς μειώνει τις ανοχές και το ενδιαφέρον απέναντι στο απαιτητικό, ή και αυστηρό τουριστικό κοινό.

- Η εποχικότητα του επαγγέλματος: Είναι παράγοντας, που επηρεάζει, επίσης, σημαντικά τον ρυθμό και την εντατικοποίηση της εργασίας στον ελληνικό τουριστικό τομέα, καθόσον δυσκολεύει και επιταχύνει τους ρυθμούς παραγωγής και κατανάλωσης. Ο τουριστικός υπάλληλος καλείται να αντιμετωπίσει την εξυπηρέτηση μεγάλου αριθμού τουριστών, οι οποίοι, συνήθως, καταφθάνουν και στον ίδιο χρόνο. Βασικές ψυχολογικές συνέπειες είναι η ψυχική ταλαιπωρία και η σωματική εξασθένιση. Πέραν των τουριστικών εργασιών, που, εκ των πραγμάτων, πρέπει να ολοκληρώνονται, οι εργαζόμενοι στο τουριστικό κλάδο προσφέρουν και επαφή - επικοινωνία με τον τουρίστα πελάτη, γεγονός, το οποίον, μετά από πολλές ώρες και εργασίας και συναναστροφής με δεκάδες άτομα, είναι ιδιαίτερος ψυχοφθόρος και επιβαρυντικό, ιδίως τους θερινούς μήνες. Κατά την διάρκεια της χειμερινής περιόδου παίρνουν επίδομα ανεργίας, αλλά γνωρίζουν, ότι αυτό δεν αρκεί για να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της σύγχρονης ζωής και πολύ συχνά αναζητούν και δεύτερη δουλειά. Αυτή η ιδιαιτερότητα δημιουργεί ανασφάλεια στους εργαζόμενους στον τουρισμό, καθώς θα πρέπει να προβλέψουν τα έξοδα της οικογένειάς τους και να αποταμιεύσουν, όσο μπορούν περισσότερο για τις μελλοντικές τους υποχρεώσεις. Βεβαίως, αν οι αμοιβές τους είναι χαμηλές, θα πρέπει να μπουν στο φαύλο κύκλο των δανείων το χειμώνα και την εξόφληση τους το καλοκαίρι, ενώ ζουν συνεχώς με την απόγνωση, από την οποίαν, πολλές φορές, δεν έχουν τρόπο διαφυγής.

Ένα μεγάλο ποσοστό τουριστικών υπαλλήλων στην Ελλάδα 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. Δεν επιθυμούν να ανοιχτούν σε θέματα προσωπικά, κοινωνικά, είτε εργασιακά, επειδή 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 εργαζομένων του ιδίου εργασιακού χώρου. Πολλοί, επίσης, είναι κουρασμένοι από τις συνεχείς αλλαγές συναδέλφων, με αποτέλεσμα να αδιαφορούν και να μην επιθυμούν να γνωριστούν καλύτερα με τους εκάστοτε καινούργιους. Προσπαθούν να εκτελούν τα καθήκοντα τους με τον καλύτερο τρόπο, ώστε να μην αναγκάζονται να έχουν εκτενείς συναλλαγές με συναδέλφους και προϊσταμένους. Επειδή το

συγκεκριμένο επάγγελμα είναι ανθρωποκεντρικό, η τυπικότητα δημιουργεί αρνητική εντύπωση στους τουρίστες - πελάτες, κάτι που δεν επιθυμούν οι ιθύνοντες. Μπορούμε να πούμε λοιπόν, ότι η εποχικότητα έχει δυσμενείς επιπτώσεις στο θέμα της δημιουργίας κλίματος εμπιστοσύνης των υπαλλήλων στον τουρισμό. Αυτό, βέβαια, δεν είναι γενικευμένο φαινόμενο, αφού, ιδιαίτερα στις μεγαλουπόλεις, το προσωπικό είναι μόνιμο.

- Η διαίρεση της οικογένειας του τουριστικού υπαλλήλου: Αξίζει να επισημανθεί, ότι, όταν και οι δύο γονείς απασχολούνται σε τουριστικές επιχειρήσεις, δημιουργείται, εκ των πραγμάτων, διαίρεση της οικογένειας, αφού τα ανήλικα παιδιά τους περνάνε το καλοκαίρι τους με τους παππούδες. Το γεγονός αυτό συχνά οδηγεί σε ασυμφωνία μεταξύ γονιών και παππούδων για τον τρόπο διαπαιδαγώγησης, με αναπόφευκτες συγκρούσεις. Επίσης, τα παιδιά στερούνται τις απλές οικογενειακές στιγμές με τους γονείς τους, όπως, αντίστοιχα, λειτουργούν οι συνομήλικοί τους. Βέβαια, σε αυτές τις περιπτώσεις, υπάρχουν και οι θετικές επιπτώσεις, όπως η ανάπτυξη της κοινωνικότητας των παιδιών αυτών, λόγω των επαφών τους με πολλούς ανθρώπους, η απόκτηση δεξιοτήτων, κάνοντας αριθμητικές πράξεις (π.χ. σε λογαριασμούς εστιατορίου), ή εξασκώντας τις ξένες γλώσσες, που μαθαίνουν στο σχολείο, επειδή έχουν την δυνατότητα συνομιλίας με τους τουρίστες. (9)

- Οι συγκρούσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων: Το θέμα αυτό αναλύθηκε στην προηγούμενη ενότητα και επισημάνθηκαν οι δυσκολίες, οι οποίες προκύπτουν, καθόσον οι συνθήκες εργασίας στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι πιο επίπονες και η αποτελεσματική εργασία πιο αναγκαία, αφού έχει αντίκτυπο στην προβολή του τουρισμού της χώρας μας.

Στη συνέχεια της ανάλυσής μου θα αναφερθώ λεπτομερέστερα στη διαμόρφωση της ψυχολογίας των εργαζόμενων, με γνώμονα τις ενέργειες της διοίκησης των τουριστικών επιχειρήσεων του ελληνικού χώρου, από το περιβάλλον τους και από το ρυθμό της εργασίας. Ακόμα, θα παρουσιάσω τον ψυχολογικό παράγοντα ευθύνης, που έχουν οι εργαζόμενοι απέναντι στην επιχείρηση και τον πελάτη, καθώς και στη διαφορά μεταξύ θεωρίας και πραγματικότητας, σχετικά με τον εργασιακό χώρο και τις εν γένει συμπεριφορές.

### **7.3. Δυσκολίες - προβλήματα άσκησης του τουριστικού επαγγέλματος**

Δυστυχώς πολλοί θεωρούν, ότι είναι εύκολο το επάγγελμα του τουριστικού υπαλλήλου, αρκεί δηλαδή η γνώση μιας ξένης γλώσσας για συνεννόηση με τους τουρίστες. Το άσχημο είναι και ότι, αφού εισχωρήσουν στον τουριστικό κλάδο, εξακολουθούν να πιστεύουν, ότι η φήμη του

---

(9) Αποσπάσματα από άρθρο της Ψυχολόγου Ζαφειρούλας Λουτσιού

φιλόξενου ελληνικού λαού και η υποτυπώδης επικοινωνία είναι αρκετά. Αυτό σημαίνει, ότι δεν έχουν εντρυφήσει 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 τους προς τους πελάτες, αλλά και στον τρόπο, με τον οποίον αντιδρούν σε δύσκολες περιπτώσεις. Πιο συγκεκριμένα, σε εργαζόμενους τουριστικών επιχειρήσεων του Ελλαδικού χώρου, οι οποίοι δεν έχουν τα απαιτούμενα προσόντα για να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες, πιθανόν να δημιουργηθούν δυσχερείς εργασιακές καταστάσεις, όπως:

- Πρόβλημα επικοινωνίας: Οι ελάχιστες τουριστικές γνώσεις δυσκολεύουν στη σωστή επικοινωνία. Το περιορισμένο λεξιλόγιο, επίσης, δημιουργεί δυσκολίες στην παροχή σαφών πληροφοριών στους τουρίστες, σχετικά με την τοποθεσία, την ιστορία, ή για κάποια αξιοθέατα. Έτσι υπάρχει μόνο μια τυπική συνδιαλλαγή προϊόντων, υπηρεσιών και χρημάτων. Οι τουρίστες-πελάτες δε νιώθουν ικανοποίηση, διαπιστώνουν την αδυναμία των τουριστικών υπαλλήλων να τους βοηθήσουν, με αποτέλεσμα να μην εμπιστευονται την προσφορά του προσφερόμενου προϊόντος, ή να τους δημιουργούνται αμφιβολίες και δυσανασχέτηση.

- Αντιμετώπιση πελατών ως πηγή εσόδου: Αυτό, αρκετές φορές, γίνεται αντιληπτό από τους τουρίστες, με αποτέλεσμα την δυσαρέσκειά τους και την επιθυμία τους να μη θέλουν να επισκεφθούν τη χώρα ξανά. Δεν δημιουργούνται σχέσεις εμπιστοσύνης, αλλά αυστηρές οικονομικές συνδιαλλαγές. Παράλληλα, αφανίζεται η έννοια του τουρισμού, η οποία είναι ανθρωποκεντρική. Επίσης, αμαυρώνεται η φήμη της πατρίδας μας, η οποία, εδώ και χιλιάδες χρόνια, διατηρεί τον τίτλο της φιλόξενης χώρας. Αν παραβλέψουμε, όμως, αυτήν τη ρομαντική έννοια και πάλι γίνεται κατανοητό, πόσο ζημιογόνο είναι να επικρατεί η αντίληψη, ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις στη χώρα μας αποσκοπούν στο χρήμα, παραβλέποντας τις ανθρώπινες ανάγκες. Οι τουρίστες, κατά τη διάρκεια των διακοπών, βρίσκονται σε μια ψυχική ευφορία, 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. Για μόνο το λόγο αυτό, τα νεύρα και η ιδιοτέλεια από πλευράς εργαζομένων είναι αρνητικά στοιχεία. Άρα, η αντιμετώπιση των τουριστών δεν πρέπει να γίνεται με βάση το χρήμα, γιατί αυτό εμποδίζει τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ υπαλλήλων - πελατών.

- Έλλειψη γνώσεων ψυχολογίας των τουριστών: Οι εργαζόμενοι στον τουριστικό κλάδο πρέπει να είναι πολύ ευγενικοί, αφού οι πελάτες αρέσκονται, όταν βρίσκονται σ' ένα φιλικό περιβάλλον. Η ψυχολογία του τουρίστα είναι πολύ διαφορετική και ευαίσθητη. Αυτό είναι κάτι, που πρέπει να γνωρίζουν οι τουριστικοί 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. Συνήθως, επιλέγουν να ρωτούν τον πιο αυθόρμητο και καλοσυνάτο εργαζόμενο, που τον εμπιστεύονται και αισθάνονται οικεία μαζί του. Είναι πολύ σημαντικό, για τους τουρίστες, να έχουν ένα γνωστό πρόσωπο σε μια άγνωστη χώρα. Επομένως, είναι απαραίτητη, για τους τουριστικούς υπαλλήλους, η παρακολούθηση μαθημάτων ή και διαλέξεων, 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 τεχνοτροπίες, οι οποίες, σε συνδυασμό με τα έμφυτα χαρακτηριστικά, οδηγούν στο ποθητό αποτέλεσμα.

#### **7.4. Θετικοί - αρνητικοί παράγοντες στους εργασιακούς χώρους**

##### **7.4.1. Αισθητική του χώρου εργασίας**

Ο παράγοντας αυτός από άποψη ομορφιάς, αλλά και εργονομίας, είναι πολύ σημαντικός για τους υπαλλήλους διότι τους παρέχει θετικά ερεθίσματα, με αποτέλεσμα να βελτιώνεται, ή ακόμη και να μεγιστοποιείται η διάθεσή τους για ποσοτική και ποιοτική εργασία. Το εργασιακό περιβάλλον πρέπει να ελαχιστοποιεί οποιαδήποτε δυσμενή επίδραση πάνω στη σωματική ακεραιότητα και την προσωπική υγιεινή των εργαζομένων, αλλά και να παρέχει το αίσθημα της ευχαρίστησης, ότι επιτελούν αξιοπρεπή και δημιουργική εργασία. Επίσης, η ύπαρξη ιδιαίτερων

αναγκών των εργαζομένων, ξεχωριστά από αυτά, που προσφέρονται στους πελάτες-τουρίστες, αποδεικνύει σαφώς το ενδιαφέρον του εργοδότη για την καλή υγεία και ψυχολογία των υπαλλήλων του. Τέλος, είναι ιδιαίτερα σημαντικό για λόγους αισθητικής, αλλά και για ψυχολογικούς λόγους, να υπάρχει ομοιόμορφη παρουσία στο προσωπικό, έτσι ώστε το εικονικό επίπεδο να είναι το ίδιο για όλους και για να αποφεύγονται οι διακρίσεις. Γενικότερα, 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 τουριστικές μονάδες.

#### 7.4.2. Εσωτερική ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος

Έχει να κάνει με την ικανοποίηση των εργαζομένων και συγκεκριμένα με το πόσο ευχαριστημένοι είναι με τη δουλειά τους, τους συναδέλφους τους, αλλά και από την τουριστική εταιρεία, στην οποία εργάζονται. Πάνω απ' όλα, η δουλειά του κάθε εργαζόμενου πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής τρία στοιχεία: δημιουργικότητα, ευχαρίστηση από την πορεία της εργασίας του και κοινωνικότητα, δηλαδή, να μοιράζεται χαρές και λύπες με τους συναδέλφους του. Έπειτα, στην αλυσίδα εξυπηρέτησης, υπάρχει η έννοια του εσωτερικού πελάτη, όπου οι εργαζόμενοι έχουν μεταξύ τους μια πελατειακή σχέση. Ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να βλέπει τον συνάδελφό του ως πελάτη, στον οποίο παραδίδει μέρος της όλης εργασίας. Επιπλέον, ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για την ικανοποίηση των εργαζομένων είναι η οργανωτική κουλτούρα, που επικρατεί στην τουριστική επιχείρηση. Ο βαθμός, στον οποίον οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν προσωπικές ικανότητες, οι σχέσεις τους με πελάτες και συναδέλφους, η πιστή εφαρμογή κανονισμών και διαδικασιών, το κατά πόσο προσπαθούν να επινοήσουν τρόπους για τη βελτίωση της ποιότητας, όλα αυτά είναι θέμα οργανωτικής κουλτούρας, διοικητικών πρακτικών και ηγεσίας. Οι εργαζόμενοι καθρεφτίζουν τις πολιτικές της τουριστικής επιχείρησης, συστήματα και διαδικασίες που αφορούν την ηγεσία, εκπαίδευση και ανάπτυξη, αξιολόγηση απόδοσης, κίνητρα κ.λ.π. Τέλος, το προσωπικό είναι ο καθρέφτης των ενεργειών και συμπεριφορών της διοίκησης. Συμπερασματικά, η εσωτερική ποιότητα είναι πολύ σημαντική γιατί το ικανοποιημένο προσωπικό θα δημιουργήσει νέους πελάτες και θα κάνει παλιότερους πελάτες πιστούς, οι οποίοι με τη σειρά τους θα επιφέρουν κέρδη. Γι' αυτό το λόγο, η πρόκληση για τη διεύθυνση μιας επιχείρησης να εξασφαλίσουν εσωτερική ποιότητα και την κατάλληλη οργανωτική κουλτούρα είναι μεγάλη. Στη συνέχεια της υποενότητας, αξίζει να αναφερθούν

οι επτά βασικοί παράγοντες, που προσδιορίζουν την αντίληψη των τουριστικών υπαλλήλων για την ποιότητα του εργασιακού τους περιβάλλοντος:(10)

- *Συνταγματικά δικαιώματα:* Υπάρχει αξιοπρεπής αντιμετώπιση και σεβασμός προς τους εργαζομένους; Έχουν το δικαίωμα να εκφράζουν ελεύθερα τη γνώμη τους; Ποιά είναι τα δικαιώματά τους και πως προστατεύονται αυτά;
- *Ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον:* Οι φυσικές συνθήκες είναι ριψοκίνδυνες; Επηρεάζουν οι συνθήκες εργασίας τη φυσική και ψυχολογική κατάσταση του εργαζομένου;
- *Επαρκής αμοιβή:* Πόσο καλά μπορεί να αμείβονται οι εργαζόμενοι, ώστε να εξασφαλίζουν ένα αποδεκτά καλό επίπεδο ζωής;
- *Προσωπικός χρόνος:* Υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στην εργασία και την κοινωνική ζωή, πέρα από τον εργασιακό χώρο; Υπάρχουν μεγάλα επίπεδα στρες στη δουλειά;
- *Ανάπτυξη ικανοτήτων:* Σε ποιο επίπεδο χρησιμοποιούν και αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι τις ικανότητές τους; Αποκτούν γνώσεις και εξειδίκευση, που τους ικανοποιεί;
- *Εξέλιξη:* Υπάρχει εξέλιξη και δυνατότητα καριέρας στη συγκεκριμένη θέση εργασίας;
- *Κοινωνική ευθύνη:* Αισθάνονται οι εργαζόμενοι, ότι η τουριστική επιχείρηση αποτελεί κοινωνική ευθύνη; Η επιχείρηση αυτή λαμβάνει υπόψη κοινωνικές αξίες, όταν αναπτύσσει και εφαρμόζει πολιτικές και πρακτικές, που αφορούν εργαζομένους, πελάτες, ανταγωνιστές και την κοινωνία σαν σύνολο;

#### 7.4.3. Αντικείμενο εργασίας

Είναι ένας παράγοντας, που αφορά, κυρίως, στις επιθυμίες του τουριστικού υπαλλήλου και κατά πόσο η εργασία, που έχει αναλάβει, τον ολοκληρώνει και τον εκφράζει, ως προσωπικότητα. Το να κάνει κάποιος μια δουλειά, που του αρέσει και τον ικανοποιεί, του δίνει σαφώς καλύτερη ψυχολογία και περισσότερη διάθεση να εργαστεί. Έτσι, μπορεί να προσφέρει πολλά περισσότερα στην τουριστική επιχείρηση, από κάποιον που κάνει την δουλειά του καθαρά από αγγαρεία και δεν ικανοποιείται από το αντικείμενο του. Επίσης, ακόμα και αν αυτοματοποιείται η εργασία στις τουριστικές επιχειρήσεις, αυτό δεν επηρεάζει ιδιαίτερα τους εργαζόμενους, διότι ανανεώνεται διαρκώς το έμψυχο περιβάλλον, ώστε η εργασία να παρουσιάζει ποικιλία, που δημιουργεί η συνεχής αλληλεπίδραση με την πελατεία της εταιρείας.

---

(10) [Link: dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14263/1/HRM.pdf](https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14263/1/HRM.pdf)/Μεταπτυχιακή Εργασία/’Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων & Συστήματα Βελτίωσης Ικανοποίησης του Προσωπικού’/Κεφ. 7/σελ. 77-78

#### 7.4.4. Ανθρώπινες σχέσεις

Ο παράγοντας αυτός επηρεάζει την ψυχολογία του ανθρώπου, όχι μόνο στον εργασιακό του χώρο, αλλά σε όλα τα κοινωνικά επίπεδα, που μπορεί να συμμετέχει. Ειδικότερα, ο τουριστικός υπάλληλος θέλει να φανεί άξιος και να πετύχει την αναγνώριση από τους άλλους. Αν έχει καλές σχέσεις με την διοίκηση της τουριστικής επιχείρησης, τους προϊστάμενους του και τους συναδέλφους του ίδιου τμήματος, ή της ίδιας βαθμίδας, μπορεί να αποκτήσει την καλύτερη διάθεση για εργασία. Μπορεί να χαίρεται, όταν πηγαίνει στην δουλειά, να εργάζεται πιο ποιοτικά νοιώθοντας αυτοπεποίθηση και έχοντας μια αίσθηση ασφάλειας, πως αν χρειαστεί κάποια βοήθεια, μια συμβουλή, ή μια διόρθωση σε τυχόν λάθος του, θα βρει κάποιο άτομο να τον βοηθήσει. Αντίθετα, αν οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων δεν είναι καλές και υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ τους, μπορεί να δημιουργηθούν προστριβές και εντάσεις μέσα στον εργασιακό χώρο και να προκύψουν τα αντίθετα από τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Είναι προφανές, ότι όταν το εργασιακό περιβάλλον ασκήσει ψυχολογική πίεση στον εργαζόμενο, αυτός μπορεί να αντιδράσει με τρεις τρόπους: Να εγκαταλείψει την εργασία του, να μειώσει στον βαθμό, που μπορεί την ποσότητα και ποιότητα του παραγόμενου έργου, ή να αντεπιτεθεί. Οι παραπάνω συμπεριφορές οδηγούν σε μείωση της αποδοτικότητας. Εδώ φαίνεται, πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της διεύθυνσης-διοίκησης της τουριστικής επιχείρησης, η οποία πρέπει να διαθέτει την ικανότητα και τις γνώσεις να προσανατολίζει και να λύνει τις διαφορές μεταξύ των υπαλλήλων, χωρίς επιπτώσεις στην παραγωγή και στην ψυχοσωματική υγεία τους. Είναι γεγονός, ότι πολλοί διευθυντές τουριστικών επιχειρήσεων έχουν πλέον αντιληφθεί την αξία των θετικών ανθρώπινων σχέσεων και είναι σε θέση να τις διακρίνουν με ευχέρεια από τις διοικητικές σχέσεις. Οι διευθυντές αυτοί ασκούν το λεγόμενο «περιπατητικό μάνατζμεντ», επισκεπτόμενοι τα τμήματα της επιχείρησης και προσεγγίζοντας ανθρώπινα τους εργαζόμενους. Το χιούμορ, επίσης, το οποίον, πιθανόν, να διακρίνει έναν διευθυντή μιας τουριστικής επιχείρησης μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα δημιουργίας θετικού κλίματος εργασίας, θετικών εργασιακών σχέσεων, διάδοσης της οργανωσιακής συμπεριφορά των εργαζόμενων, ειδικά στις περιπτώσεις, που η υπηρεσία, ως προϊόν, καταναλώνεται τη στιγμή, που παράγεται. Στις περιπτώσεις αυτές, η ηγεσία με χιούμορ μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα εξασφάλισης καλού κλίματος εργασίας, θετικής ψυχολογίας των εργαζομένων και, κατά συνέπεια, μηχανισμού, ο οποίος μπορεί να εξασφαλίσει την παροχή τουριστικών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις, οι τουριστικοί οργανισμοί και τα εργαζόμενα στον τουρισμό άτομα έχουν ανάγκη από την ύπαρξη καλού κλίματος εργασίας, η πραγματοποίηση του οποίου εξαρτάται και από τις δύο πλευρές. Οι ανθρώπινες σχέσεις είναι ρευστές, με αποτέλεσμα να επηρεάζονται έμμεσα από τις κοινωνικές, οικονομικές και θεσμικές συνθήκες. Πολλοί εξωγενείς παράγοντες, συνήθως 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 αιμιμαχίες μεταξύ τους. 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. Εν κατακλείδι, οι ειλικρινείς και υγιείς σχέσεις δεν είναι ανύπαρκτες, απλά δημιουργούνται με κάποια δυσκολία και συντηρούνται ακόμα πιο δύσκολα, αφού τα προβλήματα, που ανακύπτουν τις θέτουν σε μεγάλη δοκιμασία.

#### 7.4.5. Ωράριο - ημέρες εργασίας

Ο κάθε εργαζόμενος έχει την ανάγκη να ξεκουράζεται και να έχει ελεύθερο χρόνο για τον εαυτό του. Το ωράριο μπορεί να τον επηρεάσει αρνητικά για διάφορους λόγους, όπως το να μην έχει χρόνο για την προσωπική του ζωή. Το σύνηθες είναι η πενήμερη (Δευτέρα έως Παρασκευή) οχτάωρη εργασία. Στον κλάδο του τουρισμού, όμως, αυτό δεν μπορεί να ισχύσει. Χαρακτηριστικά αναφέρονται τα ωράρια και οι ημέρες εργασίας των τουριστικών γραφείων και των ξενοδοχείων αντίστοιχα:

**Τα τουριστικά γραφεία** έχουν, συνήθως, το κλασσικό ωράριο γραφείου. Πολλά, όμως, από αυτά εφαρμόζουν το λεγόμενο «σπαστό ωράριο» και ο εργαζόμενος καλείται να δουλέψει κάποιες ώρες το πρωί, να έχει λίγες ελεύθερες ώρες το μεσημέρι και το απόγευμα να επιστρέψει στην δουλειά του έως και το βράδυ. Αυτό μπορεί να αποτελέσει μεγάλο πρόβλημα, καθώς μπορεί η κατοικία του υπαλλήλου να είναι αρκετά μακριά από τον χώρο εργασίας και να χάνει τις περισσότερες από τις ελεύθερες του ώρες στις μετακινήσεις, από το ένα μέρος στο άλλο. Κάποια τουριστικά γραφεία επίσης, μπορεί να λειτουργούν και τα πρωινά του Σαββάτου και έτσι ο εργαζόμενος να μη μπορεί να εκμεταλλευτεί ούτε τις ώρες, που είναι ανοιχτή η αγορά π.χ. για προσωπικά ψώνια.

**Τα ξενοδοχεία** έχουν το πιο δύσκολο ωράριο από όλες τις τουριστικές επιχειρήσεις, καθώς λειτουργούν 24 ώρες το 24ώρο, 365 ημέρες το χρόνο. Δεν «υπάρχουν» Σαββατοκύριακα και αργίες, αλλά ρεπό. Ο ξενοδοχοϋπάλληλος εργάζεται πέντε ημέρες την εβδομάδα, όποιες τον χρειάζεται η επιχείρηση σε ό,τι βάρδια τον χρειάζεται, πρωινή, απογευματινή, ή νυχτερινή. Επίσης, ανάλογα με τον τόπο στον οποίο βρίσκεται η τουριστική επιχείρηση π.χ. σε κάποιο νησί, μπορεί να μην έχει το περιθώριο να πάρει άδεια τους μήνες του καλοκαιριού, λόγω φόρτου εργασίας και να την παίρνει χειμερινούς μήνες, εν αντιθέσει με τους υπαλλήλους, που απασχολούνται σε διαφορετικό κλάδο εργασίας. Το φαινόμενο της θερινής εργασίας μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στο οικογενειακό περιβάλλον του ξενοδοχοϋπαλλήλου, όπως προαναφέρθηκε σε προηγούμενη υποενότητα της παρούσας εργασίας.

#### 7.4.6. Οικονομικές - ηθικές απολαβές και προοπτικές εξέλιξης

Δύο πολύ σημαντικά προβλήματα κάθε εργαζομένου σε τουριστική επιχείρηση είναι η αμοιβή του, δηλαδή ο παράγοντας, που καλύπτει τις βιοποριστικές του ανάγκες και οι προοπτικές εξέλιξης στον τομέα της εργασίας του. Ο συνδυασμός αυτών των δύο παραγόντων, ο οποίος βρίσκεται σε άμεση σχέση με την παραγωγικότητα, αποδεικνύει τον βαθμό, που αναγνωρίζεται η προσπάθεια του εργαζόμενου από τους εργοδότες του. Η αμοιβή στις τουριστικές επιχειρήσεις, πλην των μισθών, αφορά και σε στέγαση, διατροφή, φιλοδώρηματα, διάφορα επιδόματα, ασφαλιστικές - συνταξιοδοτικές εισφορές, παροχή στολών, δικαίωμα δωρεάν χρήσης των υπηρεσιών της επιχείρησης, ταξίδια διακοπών κ.λ.π.

Η εκτέλεση μίας εργασίας έχει πολλές φάσεις, αλλά ο τουριστικός υπάλληλος πληρώνεται μία μόνο φορά, που απέχει χρονικά από το τη στιγμή που περατώνεται η εργασία, αφού οι μισθοί αποδίδονται στις αρχές κάθε μήνα. Ένας εργαζόμενος στον τουρισμό μπορεί να δραστηριοποιηθεί επανειλημμένα, χωρίς να υπάρχει κάποιο ειδικό κίνητρο για τις επιμέρους δράσεις του αυτές, αλλά να υπάρχουν ορισμένα συνολικά κίνητρα για την γενικευμένη συμπεριφορά του στο χώρο εργασίας. Δηλαδή να εργάζεται επί πολλές ημέρες, απλά με την προσδοκία της αμοιβής, που θα του αποδοθεί στις αρχές του επόμενου μήνα. Η προσδοκία λοιπόν, αποτελεί ένα σημαντικό κίνητρο της ανθρώπινης συμπεριφοράς, αλλά συνοδεύεται σε κάθε περίπτωση από κάποια συναισθηματική φόρτιση. Η συναισθηματική αυτή φόρτιση συνδέεται με την αμοιβή και εμφανίζεται όταν εμφανίζεται η προσδοκία της αμοιβής. Κατά συνέπεια, οι ασκούντες διοίκηση οφείλουν να γνωρίζουν το πλέγμα αμοιβών, που μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους σε βελτίωση της παραγωγικότητάς τους, αλλά και τις

κατάλληλες τιμωρίες, που μπορούν να επηρεάσουν ανασταλτικά τις ανεπιθύμητες για την τουριστική επιχείρηση ενέργειες.

Η αμοιβή πρέπει να συνδέεται με τη συμπεριφορά, ώστε να ενισχύει την επανάληψή της. Για να αυξηθεί όμως η αποτελεσματικότητα των εργαζόμενων, πρέπει να δίνεται έμφαση στα αξιολογικά σημεία της συμπεριφοράς, που ζητείται να επαναλαμβάνονται. Όταν η αμοιβή δίνεται αυθόρμητα και έχει ποικιλία, τότε θεωρείται αξιόπιστη. Ένας εργαζόμενος, όταν πληρώνεται στην αρχή κάθε μήνα, θεωρεί το γεγονός αυτό υποχρεωτικό για την τουριστική επιχείρηση, με αποτέλεσμα να μην παρακινείται να αυξήσει την προσπάθειά του στο μέλλον. Όταν όμως, αμέσως μετά από κάποια αξιολογη προσπάθεια του εργαζόμενου η επιχείρηση σπεύδει να του προσφέρει μία επιπλέον αμοιβή, τότε ο εργαζόμενος παρακινείται να αυξήσει στο μέλλον την αποτελεσματικότητά του, μιμούμενος την αυθόρμητη ανταπόκριση της επιχείρησης στη προσπάθειά του. Η αμοιβή αυτή δεν είναι ανάγκη να εκφράζεται πάντα με χρήμα. Μπορεί να αφορά σε βελτίωση πόστου, αναβάθμιση θέσης, συμμετοχή σε ηγετική ομάδα, ηθική αναγνώριση κ.λ.π.

Όσο περισσότερο άμεση είναι η αντίδραση της τουριστικής επιχείρησης στις θετικές προσπάθειες των εργαζόμενων και όσο μεγαλύτερη ποικιλία αμοιβών εφαρμόζεται, τόσο αμεσότερη θα είναι η ανταπόκριση των εργαζόμενων στις ανάγκες της επιχείρησης. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για την περίπτωση των τουριστικών επιχειρήσεων, στις οποίες συχνά παρουσιάζεται ανάγκη παραγωγής επιπλέον του προγραμματισμένου έργου. Η αμοιβή προσανατολίζει όλους τους εργαζόμενους προς την επιθυμητή συμπεριφορά. Για το λόγο αυτό η διοίκηση της τουριστικής επιχείρησης θα πρέπει συνεχώς να ενθαρρύνει το προσωπικό, να δείχνει, ότι ενδιαφέρεται και να ελέγχει την ψυχολογική και βιολογική του ανάγκη. Η μεταχείριση να είναι ίση και οι ευκαιρίες, όσο το δυνατόν, ίδιες για όλους. Να μεριμνά για τυχόν μορφωτικές και εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού, ακόμα και δραστηριότητες ψυχαγωγίας και ανανέωσης, που θα διατηρεί το προσωπικό δυνατό και έτοιμο για νέες προκλήσεις και ευθύνες. Τέλος, να επιτρέπει πρωτοβουλίες μικρής εμβέλειας και να φροντίζει να διορθώνει άμεσα τα λάθη και να ενημερώνει τον εργαζόμενο για τη σωστή διεκπεραίωσή τους.

Από ψυχολογικής σημασίας, ο εργαζόμενος θέλει να αναγνωρίζεται και να τιμάται η αξία του και να εμπεριέχεται σε μια κοινωνική ομάδα, που να του προσφέρει μια αξιοπρεπή διαβίωση. Αν νιώθει, ότι η τουριστική επιχείρηση τον ανταμείβει ικανοποιητικά για την εργασία, που παρέχει και ότι υπάρχουν προοπτικές για προαγωγή και αύξηση, θα αξιοποιεί στο μέγιστο τις

δυνατότητες του με συνεχή προσπάθεια. Αντιθέτως, αν πιστεύει, πως οι απολαβές του δεν είναι αντάξιες της εργασίας του και αντιλαμβάνεται, πως δεν υπάρχει καμία προοπτική εξέλιξης, ή ακόμα αν αντιληφθεί, ότι η επιχείρηση εκμεταλλεύεται την ανάγκη του να κρατήσει τη θέση του, μπορεί να εμφανιστεί το φαινόμενο της υποαπασχόλησής του, λόγω κακής ψυχολογίας του.

#### 7.4.7. Σχέση με πελάτες

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας, που επηρεάζει την ψυχολογία του εργαζόμενου, είναι η σχέση του με τους πελάτες της τουριστικής επιχείρησης. Καθόσον ο κλάδος του τουρισμού αφορά θέσεις εργασίας με αντικείμενο την εξυπηρέτηση του πελάτη, η άμεση επαφή, που έχει ο τουριστικός υπάλληλος με τον πελάτη - τουρίστα, μπορεί να επηρεάσει απόλυτα την ψυχολογική του κατάσταση. Ο υπάλληλος καλείται να προσφέρει στον πελάτη το άυλο αγαθό της ψυχαγωγίας, της εξυπηρέτησης και της ικανοποίησης. Το γεγονός, ότι αντιμετωπίζει την άμεση αντίδραση του πελάτη, είτε θετική, είτε αρνητική, τον υποχρεώνει να εφαρμόσει κάποιους τυπικούς κανόνες συμπεριφοράς.

Επικρατεί η άποψη, πως ο πελάτης πρέπει να είναι «πάντα ευχαριστημένος» και πως η δουλειά του τουριστικού υπαλλήλου είναι να φροντίσει, ώστε να το πετύχει αυτό. Έτσι νοιώθει έντονη ψυχολογική πίεση, αφού υποχρεούται να είναι πάντα εξυπηρετικός, χαμογελαστός και ευδιάθετος, ανεξάρτητα από τα επαγγελματικά, ή προσωπικά του προβλήματα. Όταν ο πελάτης έχει λογικές απαιτήσεις και είναι ευχάριστος και φιλικός, δημιουργεί την καλύτερη διάθεση στον υπάλληλο να τον εξυπηρετήσει. Όταν όμως υπάρχουν ιδιόμορφες συμπεριφορές και απαιτήσεις πέραν του λογικού, ο τουριστικός υπάλληλος πρέπει να καταπιέσει τον εκνευρισμό του, τις προσωπικές του απόψεις και τον αυθορμητισμό του και να καταφέρει να ελέγξει τον εαυτό του, ώστε να λειτουργήσει σύμφωνα με τη γραμμή, που υπαγορεύει η επιχείρηση για αντίστοιχες περιπτώσεις. Γιατί, δυστυχώς, υπάρχουν και πελάτες, οι οποίοι πιστεύουν, ότι επειδή πληρώνουν, μπορούν να συμπεριφέρονται όπως θέλουν, χωρίς καμία συνέπεια και πως ο υπάλληλος είναι «υπηρέτης» τους. Βεβαίως, αν υποπέσει στην αντίληψη του τουριστικού υπαλλήλου μια αντίστοιχη συμπεριφορά, είναι λογικό να πιεστεί πάρα πολύ και να «σιχαθεί», έστω στιγμιαία, το επάγγελμά του.





## ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 7



Εικόνα 1: Εργαζόμενοι σε ρεσεψιόν ξενοδοχείου



Εικόνα 2: Εργαζόμενοι σε τουριστικό γραφείο

## **8. ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Προκειμένου να αποδειχθεί και έμπρακτα όλη η προαναφερόμενη ανάλυση του θέματος της εργασίας μου, επεδίωξα να επισκεφθώ δύο ξενοδοχεία και ένα τουριστικό γραφείο στην πόλη της Καλαμάτας, η οποία τυχαίνει να είναι και γενέτειρά μου. Στο παρόν κεφάλαιο έκρινα σκόπιμο να συμπεριλάβω υλικό από δύο συνεντεύξεις αντίστοιχα. Όσον αφορά στο σκέλος της ξενοδοχειακής έρευνας, δύο κυρίες, η Φωτεινή Α., απόφοιτος της Ανωτέρας Σχολής Τουριστικών Επαγγελματιών Ρόδου (ΑΣΤΕΡ) και η Ελένη Γ., εργαζόμενες στην υποδοχή ενός εκ των ξενοδοχείων, θεωρώ, ότι συνέβαλαν σημαντικά με την εμπειρία τους, τόσο στη σύγκριση μεταξύ θεωρητικού και πρακτικού επιπέδου απασχόλησης, όσο και στην παρουσίαση ενός ορθού συμπεράσματος, σχετικού με όλα τα παραπάνω, επιτυγχάνοντας με αυτό τον τρόπο τον στόχο της συγκεκριμένης εργασίας. Στη συνέχεια, προκειμένου να ολοκληρώσω την έρευνά μου, συνομίλησα και με εργαζόμενους σε τουριστικό γραφείο επιλογής μου, όπου και κατάφερα να αποσπάσω απόλυτα κατατοπιστικές απαντήσεις, σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας του, αλλά και τις επικρατούσες εργασιακές συνθήκες.

### **8.1. Συνέντευξη Α΄**

**Πόσα χρόνια απασχολείστε στον τουριστικό τομέα;**

**Φ.Α.:** Στον τουριστικό τομέα απασχολούμαι συνολικά γύρω στα δεκαοκτώ χρόνια.

**Ε.Γ.:** Εγώ εργάζομαι περίπου δώδεκα χρόνια.

**Πόσα χρόνια απασχολείστε στο τμήμα της ξενοδοχειακής υποδοχής;**

**Φ.Α.:** Στο τμήμα της ξενοδοχειακής υποδοχής απασχολούμαι επίσης δεκαοκτώ χρόνια, μάλιστα ήταν και η αρχική μου επιλογή, η οποία τελικά με κέρδισε εξ' ολοκλήρου.

**Ε.Γ.:** Και εγώ απασχολούμαι δώδεκα χρόνια.

**Έχετε κάποιον σχετικό τίτλο;**

**Φ.Α.:** Ναι. Έχω αποφοιτήσει από την Ανωτέρα Σχολή Τουριστικών Επαγγελματιών Ρόδου.

**Ε.Γ.:** Όχι, δεν έχω τελειώσει κάποια σχολή. Κάποια στιγμή, μετά το λύκειο, μου δόθηκε η ευκαιρία να εργασθώ σε ξενοδοχείο, και συγκεκριμένα στο πόστο της υποδοχής.

**Συμμετέχετε συχνά σε σεμινάρια σχετικά με την αναβάθμιση των υπηρεσιών;**

**Φ.Α.:** Την περίοδο, κατά την οποίαν δούλευα σε προηγούμενες τουριστικές επιχειρήσεις, συμμετείχα σε σεμινάρια, που είχαν σχέση με το αντικείμενό μου, αλλά και γενικότερα με τις τουριστικές υπηρεσίες. Η συχνότητά τους ήταν γύρω στις μία έως δύο φορές το χρόνο, ανάλογα με τις εκάστοτε απαιτήσεις του ξενοδοχείου, στο οποίον δούλευα.

**Ε.Γ.:** Δεν μπορώ να πω, ότι τα κυνηγούσα, αλλά όταν τύχαινε να βρώ κάποιο σεμινάριο, που να με ενδιαφέρει το παρακολουθούσα. Πάντως, τα ξενοδοχεία, που εργάστηκα δεν κάλυπταν τα έξοδα, οπότε έπρεπε να πληρώνω από την τσέπη μου οποιοδήποτε σεμινάριο.

**Έχετε εργαστεί σε περισσότερες από 3-4 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, έτσι ώστε να έχετε μέτρο σύγκρισης; Αν ναι, τι τύπος - κατηγορία επιχείρησης ήταν αυτός;**

**Φ.Α.:** Ναι, έχω εργαστεί σε ξενοδοχεία 4 και 5 αστερών, τα επονομαζόμενα και ως "πολυτελείας". Αρχικά, ως πρακτική, ξεκίνησα στο ξενοδοχείο Creta Sun και στο ξενοδοχείο George's στο Bath της Αγγλίας. Επαγγελματικά πιά συνέχισα στην Κρήτη ("Marina Hotel" στις Γούβες - "Village Heights" στην Άνω Χερσόνησο) και κατόπιν προσελήφθηκα στο "Μεγάλη Βρετανία" στην Αθήνα. Τα τελευταία δύο χρόνια με έχει κερδίσει η ομορφιά της πρωτεύουσας της Μεσσηνίας, της Καλαμάτας και εργάζομαι στο χώρο υποδοχής του συγκεκριμένου ξενοδοχείου 4 αστερών.

**Ε.Γ.:** Έχω εργασθεί στα ξενοδοχεία "Αφροδίτη Beach", επίσης στις Γούβες και "Nana Beach" στην Στυλίδα. Μετά τον γάμο μου με Μεσσήνιο, απασχολούμαι σε αυτό το ξενοδοχείο.

**Εντοπίσατε διαφορές μεταξύ θεωρίας - πράξης, ως προς το αντικείμενό σας; Αν ναι, ποιές ήταν αυτές; Ήταν μεγάλη η απόκλιση;**

**Φ.Α.:** Ναι, πράγματι, διαφορές υπήρχαν σε όλα τα επίπεδα θα έλεγα, όπως πρακτικά, τεχνολογικά, οργανωτικά, εργασιακά, διοικητικά, διαφορά όμως υπήρχε θεωρητικά και πρακτικά και συγκεκριμένα, ως προς τη σχέση πελάτη και υπαλλήλου υποδοχής.

**Ε.Γ.:** Γενικά, σε κάθε επάγγελμα, υπάρχει διαφορά μεταξύ θεωρίας και πράξης. Μην έχοντας την εμπειρία της σχολής, δεν μπορώ να πω τι σημαίνει θεωρία. Παρατηρούσα όμως όλο το κύκλωμα, και έβλεπα διαφορές και αποκλίσεις στις συμπεριφορές ακόμα και των ίδιων ανθρώπων. Σίγουρα δεν υπήρχε μια σταθερότητα.

**Μπορείτε να μας αναφέρετε μερικά παραδείγματα;**

**Φ.Α.:** Βέβαια. Αρχικά, ένα μεγάλο πρόβλημα ήταν η έλλειψη επιπρόσθετου προσωπικού στην υποδοχή, γεγονός, που δημιουργούσε τρομερό άγχος και εξάντληση στους ήδη υπάρχοντες εργαζόμενους, λόγω της βιασύνης τους να προλάβουν την εξυπηρέτηση ενός μεγάλου αριθμού πελατών. Ως προς το πρακτικό επίπεδο, πολλές φορές δεν δούλευαν τα κλιματιστικά στην υποδοχή, ενώ το πέτρινο πάτωμα σε κάποια από τις ξενοδοχειακές υποδοχές προκαλούσε δυσaráσκεια, τόσο στους πελάτες, όσο και στους εργαζόμενους. Όπως αντιλαμβάνεστε, όλα τα παραπάνω μείωναν την ποιότητα των υπηρεσιών στην ξενοδοχειακή υποδοχή, ενώ απείχαν πάρα

πολύ από την θεωρητική πραγματικότητα.

**Ε.Γ.:** Η οργάνωση έπασχε σε μεγάλο βαθμό. Ο ένας προϊστάμενος ήθελε να γίνει αυτό, ενώ ο άλλος προϊστάμενος, ουσιαστικά, ακύρωνε την εντολή του πρώτου. Δεν υπήρχε συνεννόηση μεταξύ των τμημάτων πράγμα, που δημιουργούσε προβλήματα με τους πελάτες. Και βέβαια σε κάθε πρόβλημα επικοινωνίας, η υποδοχή ήταν το τμήμα, που θιγόταν άμεσα. Για παράδειγμα σε περιπτώσεις, που κάποιο δωμάτιο είχε πρόβλημα σε υδραυλικά, ή ηλεκτρολογικά, υπήρχε μια απίστευτη επικοινωνία μεταξύ τμημάτων. Η υποδοχή ειδοποιούσε την συντήρηση, οι συντηρητές ειδοποιούσαν τον υποδιευθυντή, ότι δεν μπορούν, ο υποδιευθυντής τηλεφωνούσε στην υποδοχή κ.λ.π. Τελικά όμως, ο πελάτης έμενε ανικανοποίητος και το ξενοδοχείο, σαν σύνολο, ήταν εκτεθειμένο.

**Όσον αφορά στα εργασιακά θέματα και κυρίως τις εργασιακές σχέσεις;**

**Φ.Α.:** Θεωρητικά πιστεύεις πάντοτε, πως οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων βασίζονται κυρίως στην αλληλεγγύη, στη συνεννόηση, στην κατανόηση και στη συμπαράσταση, ωστόσο υπεισέρχονται και άλλοι παράγοντες. Η ανισότητα των προσόντων, η έλλειψη επαγγελματισμού, η ανασφάλεια, τα κόμπλεξ είναι, επίσης, παράγοντες, που διαταράσσουν τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα και την μείωση της ποιότητας στην υποδοχή έμμεσα. Κατά την γνώμη μου πάντως, ένα μέρος της ευθύνης το φέρει και η διοίκηση.

**Ε.Γ.:** Οι σχέσεις μεταξύ μας δεν ήταν οι καλύτερες. Καθένας προσπαθούσε να επιβιώσει, κοιτάζοντας μόνο τον εαυτό του. Στην καλύτερη περίπτωση, απλά δεν υπήρχαν σχέσεις. Στην χειρότερη, υπήρχε ανταγωνισμός και «μαχαιρώματα». Πιστεύω, ότι αυτό εξυπηρετούσε την διοίκηση, ώστε να μην υπάρχει σύμπνοια. Σίγουρα όμως, ακόμα και αυτού του είδους ο ανταγωνισμός λειτουργούσε προς όφελος του ξενοδοχείου.

**Μιλήστε μας για την στάση της διοίκησης.**

**Φ.Α.:** Γενικότερα, η διοίκηση, προσπαθώντας να δώσει ίσως και το καλό παράδειγμα, παρουσιαζόταν στους εργαζόμενους, ως πλέον αξιόπιστη και τυπική. Ετσι, λοιπόν, φρόντιζε να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των εργαζομένων, στο βαθμό τουλάχιστον, που της επιτρεπόταν από τα ανώτερα κλιμάκια. Γενικά, η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων - διοίκησης ήταν επιτρεπτή, υπήρχε διάθεση για κατανόηση και αναγνώριση της προσωπικότητας και των ιδιαιτεροτήτων του εργαζομένου, ανάλογα, βέβαια, από την κάθε επιχείρηση, αλλά και την φήμη του εκάστοτε εργαζόμενου.

**Ε.Γ.:** Εκεί, που εργάσθηκα εγώ, διοίκηση ασκούσε ο εκάστοτε ιδιοκτήτης. Ο διευθυντής και ο

υποδιευθυντής ήταν τυπική υποχρέωση από τον νόμο. Μπορεί ο διευθυντής να είχε κάποιες απόψεις και ιδέες για την επιχείρηση. Αν όμως ο ιδιοκτήτης δεν συμφωνούσε, τίποτε από αυτά δεν προχωρούσε. Επίσης, οι διευθυντές αποτελούσαν τον ενδιάμεσο, μεταξύ ιδιοκτητών και προσωπικού. Εντολές και αποφάσεις επικοινωνούνταν διαμέσου του διευθυντή, ενώ η λήψη των αποφάσεων γινόταν από τον ιδιοκτήτη.

**Η διοίκηση ήταν συνειδητοποιημένη, ως προς την ύπαρξη χάσματος μεταξύ θεωρίας και πράξης;**

**Φ.Α.:** Η διοίκηση έδειχνε πάντοτε ενδιαφέρον για να ανακαλύψει τυχόν προβλήματα, που προέκυπταν, αν και πιστεύω, ότι γενικότερα η διοίκηση ενός ξενοδοχείου θεωρεί δεδομένο, ότι θα υπάρξει το ανάλογο χάσμα, λόγω της φύσης της τουριστικής υπηρεσίας και προσπαθεί πάντα να βρίσκεται σε εγρήγορση, έτσι ώστε να μην αντιμετωπίσει σοβαρότερα προβλήματα. Πολλές φορές, βέβαια, για να μειωθεί το κόστος, οι διοικήσεις προχωρούν και οι ίδιες σε παρακινδυνευμένες ενέργειες, όπως μείωση προσωπικού, γνωρίζοντας εκ των προτέρων τις συνέπειες και το χάσμα που δημιουργείται.

**Ε.Γ.:** Δεν νομίζω ότι υπήρχε ενδιαφέρον για το συγκεκριμένο θέμα. Την διοίκηση την ενδιέφερε να υπάρχει δουλειά και πελατεία. Κάποιοι άνθρωποι μεμονωμένα κατάφερναν να κρατούν τις ισορροπίες. Έπρεπε να λαμβάνουν υπόψη τους τις απαιτήσεις του ιδιοκτήτη, να συνδυάζουν τις θεωρητικές τους γνώσεις και να τα προσαρμόζουν αυτά, ανάλογα με την κάθε περίπτωση.

**Άλλα άτομα ήταν συνειδητοποιημένα;**

**Φ.Α.:** Ναι, οι περισσότεροι ήταν συνειδητοποιημένοι. Άλλοι δεν άντεξαν την αντίστοιχη διαφορά σε όλα τα επίπεδα, ωστόσο οι περισσότεροι, επικαλούμενοι τον επαγγελματισμό τους, προσπάθησαν να αξιοποιήσουν στο έπακρο τα μέσα, που διέθεταν, έτσι ώστε να προσφέρουν, όσο ήταν εφικτό, την αναμενόμενη ποσότητα.

**Ε.Γ.:** Όπως είπα και προηγούμενως, υπήρχαν άνθρωποι, που πραγματικά ήξεραν αυτό, που πρέπει να γίνει. Αυτοί ήταν και οι μόνοι, που «έτρεχαν» τις καθημερινές λειτουργίες.

**Ήταν δυνατόν να έρθει σε ισορροπία το όλο σύστημα;**

**Φ.Α.:** Ας μην κοροϊδευόμαστε. Στις προσφερόμενες τουριστικές υπηρεσίες, οι οποίες είναι τόσο ποικιλόμορφες και ασταθείς, θα ήταν αδύνατο σχεδόν να επέλθει η τέλεια ισορροπία ταυτόχρονα. Σημασία, ωστόσο, έχει η προσπάθεια και αυτό νομίζω πρέπει να αναγνωρίζεται στους εργαζόμενους του ξενοδοχειακού κλάδου, οι οποίοι προσπαθούν και κοπιάζουν να επιτύχουν τα αδύνατα δυνατά.

**Ε.Γ.:** Δεν γίνεται να επέλθει ισορροπία στον τουριστικό τομέα. Η θεωρία δεν σε προετοιμάζει γι' αυτό, που θα αντιμετωπίσεις. Αυτό, βέβαια, ισχύει σε κάθε επάγγελμα. Καθημερινά παρουσιάζονται διαφορετικές περιπτώσεις, οι οποίες θα πρέπει να έχουν και διαφορετική αντιμετώπιση. Αυτό συμβαίνει, γιατί και οι άνθρωποι, που συναντάς, είναι διαφορετικοί. Κάθε επισκέπτης π.χ. θα αντιδράσει αλλιώς με ένα χαλασμένο κλιματιστικό. Ανάλογα με την παιδεία του, την διάθεσή του, τις γνώσεις του, την συμπεριφορά του προσωπικού, ή τη ανταπόκριση του υπεύθυνου. Έτσι, προσαρμόζεται και η αντίδραση του εργαζόμενου ανά πάσα στιγμή.

**Πιστεύετε ότι υπάρχει ευθύνη εκ μέρους σας;**

**Φ.Α.:** Σίγουρα υπάρχει. Ωστόσο, ένας υφιστάμενος δεν μπορεί να έχει ποτέ το μεγαλύτερο ποσοστό ευθύνης, ειδικά εάν οι συνθήκες, (οργανωτικές, εργασιακές, τεχνολογικές), δεν είναι και οι καλύτερες.

**Ε.Γ.:** Κάθε ένας από εμάς έχει το μερίδιό, που του αναλογεί. Μπορεί να βλέπεις τα προβλήματα, να έχεις την διάθεση να βοηθήσεις, αλλά να μην βλέπεις διάθεση από τους προϊσταμένους. Εκεί, είσαι και εσύ υπεύθυνος για την εικόνα, που βγαίνει προς τα έξω.

**Πιστεύετε ότι το χάσμα μεταξύ θεωρίας και πράξης είναι το ίδιο σε όλους τους τύπους;**

**Φ.Α.:** Εγώ προσωπικά μπορώ να εκφέρω γνώμη μόνο για τα ξενοδοχεία πολυτελείας, στα οποία έχω δουλέψει. Σε αυτές τις κατηγορίες ξενοδοχείων, η διαφορά μεταξύ θεωρίας και πράξης είναι μικρή, σε σύγκριση πάντα με τις μικρότερες κατηγορίες ξενοδοχείων. Αλλωστε, εάν ήταν μεγάλη η διαφορά τους, το κύρος και η αξιοπιστία θα πλήττονταν, γεγονός, που δεν συμφέρει τα συγκεκριμένα ξενοδοχεία, εφόσον εκεί στηρίζουν, κατά κάποιο τρόπο, την βιωσιμότητά τους.

**Ε.Γ.:** Στα πιο μεγάλα ξενοδοχεία υπήρχε οργάνωση, αλλά βασιζόταν περισσότερο στην εμπειρία ετών και στην παρατήρηση του τρόπου λειτουργίας κάθε περιόδου. Στα πιο μικρά, ακολουθούσαν οι πιο βασικές αρχές διοίκησης, σε συνάρτηση με την θεωρητική κατάρτιση των στελεχών.

**Θεωρείτε, σύμφωνα πάντα με την εμπειρία σας, ότι το χάσμα μεταξύ θεωρίας και πράξης παρουσιάζει αποκλίσεις με την πάροδο του χρόνου;**

**Φ.Α.:** Εννοείται! Άλλοτε μεγαλώνει και άλλοτε μικραίνει. Σημασία, ωστόσο, έχουν οι επιρροές, που έχει δεχθεί μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, τόσο στο μικρο-περιβάλλον της, όσο και στο μακρο-περιβάλλον της, αλλά και κατά πόσο έχει καταφέρει αυτή και τα τμήματά της να προσαρμοστούν στο έπακρο στις καινούργιες συνθήκες. Εάν προσαρμοστεί, πιθανόν το χάσμα να παραμείνει σταθερό, ή να μειωθεί, ενώ εάν δεν προσαρμοστεί, το χάσμα, όπως είναι

αναμενόμενο, θα αυξηθεί, σε συνδυασμό πάντα με τις ήδη υπάρχουσες εργασιακές αποκλίσεις.

**Ε.Γ.:** Νομίζω, ότι βασικός παράγοντας είναι οι εξελίξεις στον τομέα του τουρισμού, από την σκοπιά της εκπαίδευσης. Αν, δηλαδή, οι εργαζόμενοι και οι επιχειρήσεις αφιερώνουν χρόνο για να εκπαιδεύονται και να ενημερώνονται, το χάσμα σίγουρα θα μικραίνει. Αλλά αυτό, τελικά, αφορά σε κάθε επαγγελματικό τομέα.

**Επηρεάζει κατά την γνώμη σας το προαναφερθέν χάσμα την αποδοτικότητα των εργαζομένων; Εάν ναι, θετικά ή αρνητικά;**

**Φ.Α.:** Όπως προαναφέραμε η διαφορά ανάμεσα στην θεωρία και στην πράξη, σε όλα τα επίπεδα (οργανωτικά - εργασιακά - διοικητικά), επηρεάζει δραστικά την αποδοτικότητα.

**Ε.Γ.:** Ναι την επηρεάζει και μάλιστα αρνητικά.

**Θεωρείτε ότι η απόκλιση μεταξύ θεωρίας και πράξης γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη; Εάν ναι θεωρείτε ότι είναι θετικό ή αρνητικό;**

**Φ.Α.:** Καλώς ή κακώς, η απόκλιση μεταξύ θεωρίας και πράξης, εάν υπάρχει, γίνεται είτε άμεσα είτε έμμεσα, ανάλογα βέβαια και με το μέγεθος του χάσματος. Εάν το χάσμα είναι μεγάλο γίνεται αντιληπτή άμεσα και έχει επιπτώσεις, εάν συμβαίνει το αντίθετο γίνεται αντιληπτή έμμεσα. Και στις δύο περιπτώσεις οι πελάτες γίνονται περισσότερο απαιτητικοί εφόσον αναμένουν συνέπεια και αξιοπιστία από τις εκάστοτε επιχειρήσεις. Βέβαια το εάν θα γίνει αντιληπτή η συγκεκριμένη απόκλιση, ή εάν θα δημιουργηθεί στην συνείδηση του πελάτη, έχει σχέση με παράγοντες όπως η κουλτούρα, οι προτιμήσεις, η εθνικότητα κ.λ.π.

**Ε.Γ.:** Εννοείται ότι το καταλαβαίνει. Υπάρχει κακό κλίμα στα τμήματα ανάμεσα στους εργαζόμενους. Δεν υπάρχει σεβασμός, οι απόψεις δίστανται και ειδικά στην υποδοχή αυτό φαίνεται. Όταν έχεις συγκρουστεί με τον υφιστάμενο ή προϊστάμενο, δεν μπορείς εύκολα να κρύψεις το θυμό ή την περιφρόνηση, συναισθήματα, που ο τουρίστας ευκολα αντιλαμβάνεται.

**Τέλος, να αναφερθώ και στις δυσκολίες, που αντιμετωπίζουν σήμερα όλοι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα. Πώς βιώνετε το άγχος της μείωσης των αποδοχών σας, λόγω οικονομικής κρίσης, είτε μιας πιθανής απόλυσης, λόγω οικονομικών δυσχερειών του εργοδότη σας;**

**Φ.Α.:** Για όλους μας ισχύει, ότι «η δουλειά μας καθορίζει τη ζωή μας», οπότε στη πρώτη περίπτωση θα πρέπει να κάνουμε υπομονή και να παλαίψουμε, με όλες μας τις δυνάμεις, για ένα καλύτερο αύριο. Στη δεύτερη περίπτωση, αλλοίμονο αν τύχει, θα διαλυθούν όλα μας τα όνειρα

και θα ανατραπεί κάθε καλό δεδομένο στη ζωή μας. Για μένα προσωπικά, μόνο αυτό το ενδεχόμενο επιδρά πολύ αρνητικά στην ψυχολογία μου.

**Ε.Γ.:** Εγώ πιστεύω, ότι οι κακές οικονομικές εξελίξεις έχουν, λίγο ή πολύ, επηρεάσει όλους, αλλά πιο πολύ αυτούς, που στηρίζονται μόνο στις απολαβές από την εργασία τους. Αν, στη χειρότερη περίπτωση, την χάσουν, σίγουρα θα δεινοπαθήσουν οι οικογένειές τους. Σκέφτεσθε όμως, πόσο πιο τραγικό θα ήταν να χάσουν και την υγεία τους; Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να προσπαθήσουμε να διαφυλάξουμε ό,τι πολυτιμότερο μας χάρισε ο Θεός: την σωματική και, κυρίως, την ψυχική υγεία...

## **8.2. Συμπεράσματα - προτάσεις**

Εστιάζοντας στην ουσία της προαναφερόμενης συνέντευξης, εύλογα εντοπίζονται οι παράγοντες, πλέον της οικονομικής κρίσης, οι οποίοι θα μπορούσαν να επηρεάσουν το επίπεδο της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών στον τομέα υποδοχής ενός ξενοδοχείου, αλλά και την ψυχολογία των εργαζομένων σε αυτό. Αυτοί πιθανόν να είναι:

- Οργανωτικοί (π.χ. έλλειψη προσωπικού)
- Εργασιακοί (π.χ. αρνητικές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων, παρεξηγήσεις, ίντριγκες)
- Πρακτικοί (π.χ. ανεπαρκής σχεδιασμός επιχείρησης)
- Επιχειρησιακοί (π.χ. έλλειψη στρατηγικής, στόχου)
- Οικονομικοί (π.χ. έλλειψη οικονομικών πόρων)
- Τεχνολογικοί (π.χ. έλλειψη τεχνογνωσίας)
- Υποκειμενικοί (π.χ. κουλτούρα, εθνικότητα, φύλο)
- Υλικοί (π.χ. έλλειψη εξοπλισμού)
- Νομικοί (π.χ. μη τήρηση διεθνών αλλά και τοπικών νόμων)

Συνεκτιμώντας όλα τα προαναφερόμενα, θα επιθυμούσα να προτείνω, αν είχα φυσικά αυτό το δικαίωμα, κάποια μέτρα, τα οποία θα μπορούσαν να αξιολογήσουν ανάλογα οι διοικήσεις των προαναφερόμενων ξενοδοχείων και να προβούν σε δυναμικές λύσεις, προκειμένου να βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων, την ψυχολογία τους, αλλά και να πετύχουν τη μέγιστη αποδοτικότητα του προσφερόμενου τουριστικού προϊόντος. Συγκεκριμένα αν και βιώνουμε δύσκολες οικονομικές συγκυρίες, θα πρότεινα:

- Την δυνατότητα πρόσληψης κατάλληλου αριθμού εργαζομένων και προπάντων εξειδικευμένου εργατοϋπαλληλικού προσωπικού



- Την αξιοκρατική και ισότιμη αντιμετώπιση της διοίκησης απέναντι στους εργαζόμενους
- Την αναγνώριση της προσφοράς των εργαζομένων με ανάλογο τρόπο
- Την ισότιμη αποδοχή και ανάληψη ευθυνών, τόσο από την διοίκηση, όσο και από τους εργαζόμενους
- Την αύξηση του αριθμού των σεμιναρίων για σχετική επιμόρφωση των εργαζομένων
- Την δημιουργία στρατηγικού σχεδιασμού και, επιπλέον, τον προσδιορισμό του στόχου της ξενοδοχειακής επιχείρησης
- Την δημιουργία ενός πλαισίου τήρησης κανόνων, για την αποφυγή άδικων κρίσεων απέναντι στους εργαζόμενους
- Την δημιουργία δίκαιου συστήματος αξιολόγησης των υπαλλήλων
- Τη σωστή συντήρηση του τεχνολογικού εξοπλισμού της υποδοχής
- Την αγορά τεχνολογικού εξοπλισμού τελευταίας τεχνολογίας για παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

### **8.3. Συνέντευξη Β΄**

#### **Τί είδους είναι το τουριστικό σας γραφείο;**

Είναι ένα πρακτορείο διακοπών. Ασχολούμαστε αποκλειστικά με εισερχόμενο τουρισμό και, κυρίως, με τουρίστες της τελευταίας στιγμής, δηλαδή άτομα που επιθυμούν ένα ολοκληρωμένο ολοκληρωμένο πακέτο διακοπών, μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα. Και, φυσικά, προσπαθούμε να εκπληρώσουμε κάθε επιθυμία των τουριστών, όποτε είναι αυτό εφικτό.

#### **Το γεγονός, ότι το τουριστικό γραφείο βρίσκεται στο κέντρο της Καλαμάτας, με θέα στην παραλιακή λεωφόρο, βοηθάει στην προσέλωση των τουριστών;**

Φυσικά, το γεγονός αυτό βοηθάει πάρα πολύ. Από τη μια το πρακτορείο βρίσκεται δίπλα στη θάλασσα, σε έναν δρόμο, από όπου περνάνε καθημερινά χιλιάδες τουρίστες και έτσι είναι αδύνατο να μη το δουν. Από την άλλη, στην παραλιακή οδό βρίσκονται τα περισσότερα και μεγαλύτερα ξενοδοχεία της πόλης. Οπότε, είναι σίγουρο, ότι και τα ξενοδοχεία θα στείλουν τουρίστες σε μας και οι τουρίστες δεν θα ταλαιπωρηθούν μέχρι να έρθουν στο πρακτορείο μας.

#### **Σε ποιά κατηγορία ανήκει το τουριστικό γραφείο, είναι δηλαδή μικρό, μεσαίο, μεγάλο, και ποιά η οργανωτική δομή του;**

Θα έλεγα ότι το πρακτορείο μας είναι μεσαίας κατηγορίας, δεν μπορεί να χαρακτηριστεί μεγάλο. Όσο για την οργανωτική δομή του, αυτό είναι λίγο δύσκολο να το εξηγήσω και αυτό για τον

λόγο, ότι κανείς από εμάς, προσωπικό και διεύθυνση δεν έχει μια συγκεκριμένη αρμοδιότητα. Ο διευθυντής, δηλαδή ονομάζεται έτσι εντελώς τυπικά. Όλοι βοηθάμε σε όλους τους τομείς, λέμε τις απόψεις μας, συζητάμε μεταξύ μας και παίρνουμε κοινές αποφάσεις. Πιστεύουμε ότι η συλλογική δουλειά και οι κοινές αποφάσεις είναι πολύ πιο σημαντικές, από το να βάλουμε κάποιον συγκεκριμένο τίτλο στον καθένα μας και να περιοριστούμε σε κάποια αρμοδιότητα.

**Όταν αποφασίζετε να προσλάβετε νέο προσωπικό, με ποια κριτήρια επιλέγετε το κατάλληλο άτομο;**

Ένα απαραίτητο προσόν, που πρέπει να έχει κάποιος, ο οποίος θα συνεργαστεί με εμάς, είναι φυσικά να γνωρίζει 2-3 ξένες γλώσσες, αφού ασχολούμαστε, αποκλειστικά, με εισερχόμενο τουρισμό. Επιπλέον, οφείλει να είναι φιλικός με τους πελάτες, να έχει έμφυτη την ικανότητα επικοινωνίας και, τέλος, να είναι εμφανίσιμος.

**Περιγράψτε μας τις υπηρεσίες, που προσφέρει το πρακτορείο σας.**

Το πρακτορείο μας προσφέρει στους πελάτες του τα πάντα. Από τη στιγμή, που θα φύγει από μας θα είναι σίγουρος, ότι όλα είναι κανονισμένα, δηλαδή, ότι είναι ήδη κλεισμένα τα εισιτήρια, ότι έχει γίνει η κράτηση δωματίων στον προορισμό της αρεσκείας του, ότι έχουν κανονιστεί τυχόν εκδρομές, που επιθυμεί να πραγματοποιήσει και ότι έχει γίνει ενοικίαση κάποιου μεταφορικού μέσου. Θέλουμε ο πελάτης να αισθάνεται ασφαλής κατά την διάρκεια των διακοπών του και να μην χρειάζεται να σκεφτεί τίποτα. Εμείς φροντίζουμε για όλα και τον ενημερώνουμε, πριν φύγει από το πρακτορείο. Βέβαια, επειδή όπως σας είπα οι πελάτες μας είναι "last minute tourists", ορισμένες φορές κάποιες από τις επιθυμίες τους δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν.

**Πιστεύετε ότι είναι απαραίτητη η έρευνα marketing και αν ναι, πόσο συχνά πραγματοποιείται;**

Ναι, πιστεύουμε, ότι η έρευνα marketing είναι απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία του ταξιδιωτικού πρακτορείου, όχι μόνο του δικού μας αλλά του κάθε πρακτορείου γενικά. Είναι γεγονός, ότι εμείς φροντίζουμε να ρωτάμε πάντα τους πελάτες μας, για το τι τους αρέσει και τι όχι, για το αν θα ήθελαν να προσφέρουμε κάποια υπηρεσία, που δεν έχουμε σκεφτεί και αν αντιληφθούμε ότι υπάρχει ζήτηση σε κάτι, που δεν έχουμε σκεφτεί, ενεργοποιούμε άμεσα.

**Ποιά μέσα χρησιμοποιείτε για την διαφήμιση του πρακτορείου;**

Κυρίως χρησιμοποιούμε φυλλάδια, τα οποία προωθούμε σε χώρους με πολλούς τουρίστες, ενώ παράλληλα υπάρχει και η ιστοσελίδα μας στο Internet. Ο βασικότερος όμως τρόπος, μέσω του

οποίο γίνεται η διαφήμιση μας, είναι από στόμα σε στόμα. Οι πελάτες μας φεύγουν πάντα ευχαριστημένοι από μας και αυτό αποτελεί το καλύτερο μέσο διαφήμισής μας.

**Θεωρείτε, ότι, πέραν από τις υπηρεσίες, που προσφέρετε σαν τουριστικό γραφείο, λειτουργείτε ομαλά και υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων;**

Θεωρώ, ότι λειτουργούμε με υψηλό αίσθημα ευθύνης και εργατικότητας, προκειμένου να διασφαλίζονται τα συμφέροντά και να ικανοποιούνται τα δίκαια αιτήματά μας. Υπάρχει σύμπνοια και αλληλεγγύη μεταξύ μας, κατανοώντας, όσο γίνεται περισσότερο ο ένας τα προβλήματα και τις ιδιαιτερότητες του άλλου και προσφέροντας σταθερά τις υπηρεσίες μας, όχι μόνο για την δική μας αναγνωρισιμότητα και αναβάθμιση, αλλά και για την επιτυχία των στόχων του εργοδότη μας. Οφείλω, επίσης να ομολογήσω, πως και η διεύθυνση του γραφείου μας κατανοεί απόλυτα τις ανάγκες του προσωπικού, είμαστε αρκετά τυχεροί στις δύσκολες μέρες, που ζούμε, αν και δεν σας κρύβω, ότι υπάρχει σε όλους μας διάχυτο το άγχος της επόμενης εργασιακής ημέρας...

**Ας αναφερθούμε, λοιπόν και στις δυσκολίες της εποχής μας λόγω οικονομικής κρίσης. Έχει γίνει μείωση των αποδοχών σας, αφού υπάρχει σχετική κάμψη στην τουριστική βιομηχανία;**

Βεβαίως, όλοι έχουμε συνειδητοποιήσει την κρισιμότητα της κατάστασης και υπάρχει διάχυτη η απογοήτευση. Έχουμε, αναγκαστικά, αποδεχθεί την πολιτική μείωσης των μισθών μας, προκειμένου να διαφυλάξουμε τις θέσεις εργασίας μας, γιατί χάρη σ' αυτές συντηρούνται οι οικογένειές μας και γενικά "πορευόμαστε" στη ζωή μας. Λειτουργούμε με ομαδικό πνεύμα, θεωρώντας, ότι ο εργαζόμενος κερδίζει περισσότερο όταν υπάρχουν συνθήκες "εργασιακής ειρήνης" και προσπαθούμε με κόπο να συντηρήσουμε την ελπίδα για ένα "καλύτερο αύριο"...

#### **8.4. Συμπεράσματα**

Τα άτομα, που εργάζονται στο τουριστικό γραφείο, που προανάφερα, έδειξαν πολύ υπεύθυνα για τη διαμόρφωση του θετικού εργασιακού κλίματος και της θετικής εντύπωσης, που θα σχηματίσει ο πελάτης ερχόμενος στο γραφείο. Επίσης, παρατηρήθηκε το έντονο ενδιαφέρον τους για την καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και η επιθυμία τους να τους παρέχουν ένα αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς. Πέραν όμως από το καλό κλίμα μεταξύ υπαλλήλων και πελατών, έγινε αντιληπτή και η προσπάθεια για την διαμόρφωση φιλικών σχέσεων μεταξύ διεύθυνσης και προσωπικού, αλλά και των εργαζομένων μεταξύ τους. Ο διευθυντής του τουριστικού γραφείου μου έδειξε, ότι έχει καλή προσωπική σχέση με τους

υφισταμένους του, παραδέχθηκε, ότι έρχεται σε συχνή επαφή μαζί τους, τους επιβραβεύει αρκετά συχνά, τους εξυπηρετεί στις άδειές τους και, γενικότερα, τους παρέχει τη βοήθειά του, όποτε εκείνοι τη χρειάζονται, έτσι ώστε να καταπολεμούνται οι αδυναμίες, που μπορεί να έχουν στον τομέα τους. Τέλος, πληροφορήθηκα, ότι οργανώνονται συχνές συναντήσεις προσωπικού και διευθυντή (meetings), για να ενημερώνονται όλοι για τα νέα προϊόντα του πρακτορείου, την πολιτική, που ακολουθείται, όσον αφορά συζητήσεις για πιθανά παράπονα των δύο πλευρών και για υποδείξεις - προτάσεις, που αφορούν στο μέλλον του τουριστικού γραφείου.

### **8.5. Συγκριτικά συμπεράσματα έρευνας**

Από την έρευνα, που προηγήθηκε και στους δύο προαναφερόμενους τουριστικούς τομείς, εύλογα διαπιστώνεται, ότι:

- Το μεγαλύτερο πρόβλημα, που χαλάει την ψυχολογία των εργαζομένων, είναι οι πολλές και περίεργες ώρες και ημέρες εργασίας αλλά και το οικονομικό ζήτημα.
- Οι περισσότεροι πιστεύουν, πως δεν αναγνωρίζεται η αξία τους γιατί δεν τους παρέχεται ο μισθός, που νομίζουν πως θα έπρεπε να λαμβάνουν.
- Στον ξενοδοχειακό κυρίως τομέα, δεν υπάρχει πάντοτε καλή επικοινωνία και συνεργασία με τους συναδέλφους και αυτό δημιουργεί στους εργαζόμενους ανασφάλεια, άγχος και φόβο για τυχόν λάθη.
- Η ψυχολογία των εργαζομένων και στους δύο κλάδους δεν είναι πολύ καλή λόγω της οικονομικής κρίσης, που υπάρχει στις μέρες μας και ζουν με την ανασφάλεια, ότι θα χάσουν τη δουλειά τους ανά πάσα στιγμή.
- Τέλος, η ψυχολογία των εργαζομένων στα τουριστικά γραφεία είναι αρκετά καλύτερη συγκριτικά με εκείνη των εργαζομένων στα ξενοδοχεία. Ίσως αυτός ο τομέας να είναι πιο εύκολο για τους μελλοντικούς εργαζόμενους στον τομέα του τουρισμού και πιθανόν να τον ακολουθήσουν, καθώς από ότι φαίνεται, οι συνθήκες εργασίας είναι καλύτερες, όσον αφορά στις διαπροσωπικές σχέσεις, στις προοπτικές εξέλιξης, στο ύψος του μισθού αλλά και στις ημέρες εργασίας και των ρεπό.

**ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 8**



**Εικόνες 1, 2: Υπηρεσίες ξενοδοχείου στην πόλη της Καλαμάτας**



Εικόνες 3, 4: Υπηρεσίες τουριστικού γραφείου στην πόλη της Καλαμάτας



σύνλογος τουριστικών καταλυμάτων  
tourist accommodation association

## **9. ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Είναι αδιαμφισβήτητο, ότι η τουριστική βιομηχανία στη χώρα μας πρέπει να συσχετίσει τρεις σημαντικές παραμέτρους και αυτό γιατί αποτελείται από τρεις αλληλένδετους επαγγελματικούς τομείς, οι οποίοι αφορούν στην παροχή τροφής, μεταφοράς και καταλύματος. Αυτό το μείγμα αντανακλά 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 - 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. (11)

Η πρώτη ουσιαστική κίνηση πρέπει να γίνει από τα διευθυντικά και διοικητικά στελέχη, που έχουν τις γνώσεις, την εμπειρία 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 καλά τις υπάρχουσες ανάγκες, ποιά προβλήματα διαιωνίζονται και με ποίο τρόπο θα αντιμετωπισθούν. Βέβαια, η διοίκηση από μόνη της δε μπορεί να λειτουργήσει, χρειάζεται τη συνδρομή των εργαζομένων στις τουριστικές επιχειρήσεις και, φυσικά, την έγκριση του ελληνικού κράτους. Ο παραδοσιακός ρόλος της ηγεσίας, δηλαδή ο καθορισμός πολιτικής, η διαμόρφωση κανόνων και οδηγιών και η στενή επίβλεψη των εργαζομένων, για την πιστή εκτέλεση των συμφωνημένων και την επίδειξη της προκαθορισμένης - αναμενόμενης συμπεριφοράς, δεν επαρκεί σήμερα. Οι σημερινοί μάνατζερ - ηγέτες δε αρκεί να παρακινούν απλώς το προσωπικό τους, αλλά να δημιουργούν εκείνες τις συνθήκες, οι οποίες θα του επιτρέψουν να λειτουργεί αποτελεσματικά. Ο νέος ρόλος και η ευθύνη της ηγεσίας των επιχειρήσεων παροχής τουριστικών υπηρεσιών στη χώρα μας είναι να δημιουργήσει ένα τέτοιου είδους εργασιακό περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι θα:

- Προκαλούνται να δουλέψουν υπεύθυνα και με θετική διάθεση
- Ελέγχουν και θα είναι υπεύθυνοι για την εργασία τους
- Παίρνουν πρωτοβουλίες, για ότι αφορά την εργασία τους, αλλά και την αλληλεπίδραση με τον πελάτη.
- Έχουν την αίσθηση, ότι δουλεύουν σε μια ομάδα, που τους υποστηρίζει.

---

(11) Περιοδικό "Τουρισμός & Οικονομία"/Λ. Χυτήρης/Δεκέμβριος 96



- Γνωρίζουν τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά τους.

Βέβαια, για να δημιουργηθούν αυτές οι επιθυμητές - ιδανικές συνθήκες μέσα στην τουριστική επιχείρηση, θα πρέπει, προηγουμένως, να έχουν γίνει κάποιες ενέργειες, οι οποίες θα έχουν οδηγήσει σ' αυτό το αποτέλεσμα. Η αμοιβή είναι κάτι πολύ καθοριστικό για τον εργαζόμενο, του οποίου όλη η ζωή καθορίζεται από το ύψος αυτής. Για το λόγο αυτό, άλλωστε, λέγεται, ότι η "εργασιακή ειρήνη" μπορεί να επιτευχθεί με την αμοιβή του εργαζομένου, έχει όμως σαν βάση τη δεξιοτήτα και τα προσόντα, που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη εργασία. Για το λόγο αυτό, η τουριστική 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. Βέβαια, στις δυσχερείς εποχές της οικονομικής κρίσης, που βιώνει η Ελλάδα, αυτό θεωρείται αδιανόητο, αντίθετα, η ηθική αναγνώριση και επιβράβευση αυτών, οι οποίοι προσπαθούν για το συμφέρον της τουριστικής επιχείρησης, όχι μόνο είναι εφικτή, αλλά και απαιτείται από πλευράς ανωτέρων. Επίσης, 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' αυτό, ενώ συγχρόνως, μια τέτοια ηγεσία δημιουργεί στους εργαζόμενους ένα κλίμα και έναν τρόπο σκέψης και λειτουργίας για υπεροχή και διάκριση σε όλα. Αυτό βοηθά να ξεπερνιούνται τα δυσλειτουργικά προβλήματα και να αντισταθμίζονται οι πιέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Δυστυχώς όμως, πολλές φορές, τα αιτήματα οικονομικά και μη, παραμένουν ανεκπλήρωτα, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μην απολαμβάνουν την εργασία τους, ή 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 των εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο αποτελεί υπευθυνότητα τόσο της ανώτερης και ανώτατης διοίκησης, όσο και των κατώτερων διοικητικών κλιμακίων. Τα άτομα, τα οποία απαρτίζουν τις τουριστικές επιχειρήσεις, φροντίζουν να ενημερώνονται και να αναπροσαρμόζονται στα νέα δεδομένα. Αναγνωρίζουν, ότι η ομαδική εργασία όλο και περισσότερο θα αποτελεί το κλειδί για την αύξηση των κερδών τους, γεγονός, το οποίον συμβαίνει 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 τουριστικό προϊόν, αλλά και σωστή παροχή τουριστικών υπηρεσιών.

Κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί, επίσης, ότι η ομαλή συνεργασία, που απορρέει από τις υγιείς σχέσεις των υπαλλήλων μιας τουριστικής επιχείρησης είναι κάτι, που γίνεται αντιληπτό και από τον πελάτη, ο οποίος νιώθει αμήχανα και νευρικά, όταν αντιλαμβάνεται, ότι γύρω του πλανάται μια αρνητική ατμόσφαιρα. Επομένως, για να θεωρείται επιτυχημένη μια τουριστική εργασία, πρέπει όλοι οι τουριστικοί υπάλληλοι να έχουν καλές σχέσεις μεταξύ τους. Για να συμβαίνει όμως αυτό, θα πρέπει να γνωρίζονται τόσο καλά, ώστε να εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον και να νιώθουν, ότι μπορούν να αλληλοβοηθηθούν και να αλληλοϋποστηριχτούν σε κάποια δύσκολη στιγμή, η οποία μπορεί να σχετίζεται με κάποιο πελάτη, ή ακόμη και με τον προϊστάμενό τους.

Βεβαίως, τα όσα προαναφέρθηκαν παρουσιάζουν μια ιδεατή κατάσταση, που δύσκολα επιτυγχάνεται, δεν είναι όμως ανέφικτη. Οι μέθοδοι είναι σύγχρονες και απαιτούν διευρυσμένους 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, ενώ οι διοικούντες δεν πρέπει να τους χρησιμοποιούν, ως μέσα για προσωπικό όφελος.

Αναμφισβήτητα, κάθε διοίκηση του τουριστικού κλάδου στην Ελλάδα, η οποία επιθυμεί να πετύχει το μέγιστο των προσδοκιών της, θα πρέπει να οργανώνει τον χώρο εργασίας, έτσι 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, με σκοπό την υγιή συνεργασία. Η δυνατότητα αυτή προκαλεί τους εργαζόμενους να αναλογισθούν συνειδητά την εργασία τους, παράγοντας ουσιαστικότερο έργο. Διαφορετικά, θα ήταν μηχανές, με περιορισμένο πεδίο αντίδρασης, αρνητικό αντίκτυπο στην ψυχολογία τους και, κατ' επέκταση, άμεσες δυσμενείς επιπτώσεις στην επιχείρηση, αφού θα αδυνατούσαν να ενεργήσουν για τη διευθέτηση ενός επικείμενου προβλήματος, πέραν του γεγονότος, ότι δεν θα επιθυμούσαν κάτι αντίστοιχο.

Όμως, το παρόν σύστημα, που λειτουργεί στη χώρα μας, δεν ευνοεί σε ικανοποιητικό βαθμό

την δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μέσα στις επιχειρήσεις του ελληνικού τουριστικού κλάδου. Αυτό δεν σημαίνει, ότι το κλίμα αυτό δεν υπάρχει, απλά αναπτύσσεται πιο δύσκολα. Υπάρχουν αρκετά παραδείγματα επιχειρήσεων, των οποίων οι εργαζόμενοι δηλώνουν, ότι νιώθουν κοντά τους και εμπιστεύονται κάποιους συναδέλφους τους. Το γεγονός αυτό δεν οφείλεται στην οργάνωση της εταιρείας, όσο στον ίδιο το χαρακτήρα των εργαζομένων και στην ανάγκη να νιώθουν φίλους τους συνεργάτες τους. Βεβαίως, είναι γεγονός, ότι η πρόοδος της τεχνολογίας και οι γρήγοροι ρυθμοί εργασίας στον τουριστικό τομέα 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 τουριστικών επιχειρήσεων, όσο και για τον ψυχικό κόσμο των εργαζομένων σε αυτές. Όμως, το σίγουρο είναι, ότι δεν υπάρχουν λύσεις απόλυτα σωστές, οι οποίες να μπορούν να εφαρμοστούν σε όλες τις περιπτώσεις, αφού κάθε άνθρωπος είναι μια ξεχωριστή ψυχοκοινωνική οντότητα, που αντιδρά με ποικίλους τρόπους, πλέον του γεγονότος, ότι η φύση της εκάστοτε τουριστικής εργασίας χρειάζεται διαφορετική αντιμετώπιση.

Σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση, εύλογα συνάγεται το συμπέρασμα, ότι οι επιχειρήσεις του τουριστικού κλάδου στη χώρα μας και όχι μόνο, οι οποίες ενδιαφέρονται να βελτιώσουν την ψυχολογία των υπαλλήλων τους και να έχουν το όφελος της μέγιστης αποδοτικότητας, θα πρέπει, στα πλαίσια των δυνατοτήτων τους, να παρέχουν σε αυτούς κίνητρα, όχι μόνο οικονομικά, αλλά και ηθικά. Σε γενικότερο πλαίσιο, από πλευράς κάθε είδους και μεγέθους τουριστικής επιχείρησης, είναι απαραίτητη η παροχή ψυχολογικής στήριξης στους εργαζόμενους, καθόσον το άγχος της εργασίας στους αντίστοιχους χώρους είναι πολύ μεγάλο. Καλό θα είναι να γίνονται συχνές συναντήσεις όλων των εργαζομένων, ώστε να συζητούνται τα προβλήματα, που προκύπτουν. Σε περιπτώσεις, που υπάρχουν μεγάλες εντάσεις είναι χρήσιμη η παρέμβαση κάποιου ειδικού. Άρα, με ένα σωστό οργανόγραμμα της επιχείρησης, όπου υπάρχουν ξεκάθαροι ρόλοι και ευθύνες και με την εκμάθηση στα άτομα, ότι "η δουλειά δε γίνεται μόνο όταν την αναλαμβάνει ένας, αλλά ολοκληρώνεται επιτυχώς με το σωστό επιμερισμό ευθυνών", είναι δυνατόν να επιτευχθούν σημαντικά αποτελέσματα.

Στη σύγχρονη ελληνική κοινωνία 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 κλάδος δεν μπορεί και δεν πρέπει να μένει αμέτοχος απέναντι στις σύγχρονες απαιτήσεις, οι οποίες συνεχώς ξεπροβάλλουν. Για την επίτευξη αυτού του στόχου απαιτείται συλλογική προσπάθεια από όλα τα εργαζόμενα άτομα του εν λόγω κλάδου, με κινήσεις, οι οποίες χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής και μεθοδικότητας, αφού η εμπειρία παλαιότερων στο χώρο έχει αποδείξει, ότι οι επιπόλαιες και βεβιασμένες αποφάσεις δημιουργούν αρνητικά αποτελέσματα. Αντίθετα, η συνεργασία, από πλευράς εργαζομένων μεταξύ τους, αλλά και με τη διοίκηση, καθώς και η συμμετοχή των κρατικών φορέων στην όλη διαδικασία, όπως προαναφέρθηκε, συμβάλλουν στην ομαλή πορεία και ανάπτυξη του τουριστικού φαινομένου.

Κλείνοντας την ανάλυση του θέματος της εργασίας μου, εξάγεται το βασικότατο συμπέρασμα, ότι η διάθεση ποιοτικού τουριστικού προϊόντος επηρεάζεται άμεσα από τον ανθρώπινο παράγοντα και λιγότερο από τα μέσα, που χρησιμοποιούνται για την επίτευξή του. Για το λόγο αυτό ο τουρισμός θα πρέπει να αντιμετωπισθεί σαν ένα επάγγελμα, που έχει δικούς του κανονισμούς, δικό του ηθικό κώδικα και στοχεύει στην πρόοδο της κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης, αλλά και στην αύξηση των ανθρωπίνων επαφών, τόσο σε εθνικό, όσο και σε διεθνές επίπεδο. Αυτή η πολυέδρη 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 ζητουμένων στο τουριστικό γίγνεσθαι. (12)

---

(12) Περιοδικό "Τουρισμός & Οικονομία"/Δ. Καραχοντζίτης - Ε. Σφακιανάκης/Ιούλιος '94



Wonderful  
Greece

## **10. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Περικλής Ν. Λύτρας (1992)/Εργασιακές Σχέσεις/Εκδόσεις INTERBOOKS
2. Περικλής Ν. Λύτρας (1993)/Τουριστική Ψυχολογία/ Εκδόσεις INTERBOOKS
3. Μιχαήλ Γ. Λιάντας (2000)/Ψυχολογία της Εργασίας/ Εκδόσεις ΖΗΤΗ
4. Λαλούμης Δημήτρης - Βασίλης Ρούμπας/Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων
5. Λαλούμης Δημήτρης (2002)/Management - Διοίκηση Ξενοδοχείων/Αθήνα/Εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗ
6. Χαρίκλεια Τερζοπούλου (Επίκουρος Καθηγήτρια Τ.Ε.Ι. Πατρών)/Σημειώσεις στο μάθημα της Τουριστικής Ψυχολογίας (με στοιχεία Κοινωνιολογίας)
7. Μαρία Βενιέρη - Ιγγλέση (Καθηγήτρια Τ.Ε.Ι. Πατρών)/Σημειώσεις στο μάθημα των Εργασιακών Σχέσεων
8. Αθανάσιος Κάρμης/“Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Προσωπικού”
9. Ε. Φ. Θεοδωράτος/“Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία”/Εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗ
10. Περιοδικό “Τουρισμός & Οικονομία”/Λ. Χυτήρης/Δεκέμβριος 1996
11. Περιοδικό “Τουρισμός & Οικονομία”/Δ. Καραχοντζίτης-Ε. Σφακιανάκης/Ιούλιος 1994
12. Προσωπικές σκέψεις, απόψεις και προτάσεις για την, κατά το δυνατόν, πιά εύστοχη προσέγγιση και άρτια δομή του θέματος

## **11. ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ**

1. Link: [www.dratte.gr/periodiko/tefxos1/5.pdf](http://www.dratte.gr/periodiko/tefxos1/5.pdf)/Λαλούμης Δημήτρης/"Κίνητρα αποδοτικότητας της εργασίας στις τουριστικές επιχειρήσεις"
2. Link: [nefeli.lib.teicrete.gr/.../2006/Labropoulou.pdf](http://nefeli.lib.teicrete.gr/.../2006/Labropoulou.pdf)./Πτυχιακή Εργασία/"Επιπτώσεις στο ψυχολογικό κοινωνικό φαινόμενο του τουρισμού. Προβληματισμοί για το μέλλον του τουριστικού κλάδου"
3. Link: [nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/tour/.../2006/Pentheroudakis.pdf](http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/tour/.../2006/Pentheroudakis.pdf)./ Πτυχιακή Εργασία/"Η παρακίνηση παράγοντας βελτίωσης της παραγωγικότητας των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις"
5. Link: [nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/tour/.../2007/Kalligas.pdf](http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/tour/.../2007/Kalligas.pdf)/Πτυχιακή Εργασία/

*/Η σημασία του κλίματος εμπιστοσύνης στον τουριστικό τομέα*

6. Link: [nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/tour/2011/.../DrakouA2011.pdf](http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/tour/2011/.../DrakouA2011.pdf) Πτυχιακή Εργασία/"Οι εργασιακές σχέσεις στις τουριστικές επιχειρήσεις. Προσέγγιση στην παρακίνηση των εργαζομένων"
7. Link: [nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/.../GalanakiEleni/.../Galanaki2011.pdf](http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/.../GalanakiEleni/.../Galanaki2011.pdf). Πτυχιακή Εργασία/"Από τη διοίκηση προσωπικού στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις"
8. Link: [dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14263/1/HRM.pdf](http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14263/1/HRM.pdf)/Μεταπτυχιακή Εργασία/"Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχείων και συστήματα βελτίωσης ικανοποίησης του προσωπικού"
9. Link: [gosuccess.eu/2011/.../organotiki-psichologia/](http://gosuccess.eu/2011/.../organotiki-psichologia/)"Οργανωτική Ψυχολογία"
10. Link: [195.251.240.254:8080/bitstream/handle/10184/352/zxristou.pdf?...](http://195.251.240.254:8080/bitstream/handle/10184/352/zxristou.pdf?...)/Πτυχιακή Εργασία/"Οι τουριστικές υπηρεσίες στην Ελλάδα"
11. Link: [eureka.lib.teithe.gr:8080/.../Tassiou%20A%20%5BMain%5D.pdf?...2/](http://eureka.lib.teithe.gr:8080/.../Tassiou%20A%20%5BMain%5D.pdf?...2/)Πτυχιακή Εργασία/"Οι επιπτώσεις του τουρισμού στο ανθρωπογενές και φυσικό περιβάλλον της χώρας υποδοχής"
12. Link: [nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/tour/.../Papadogiorgaki2011.pdf](http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/tour/.../Papadogiorgaki2011.pdf)/Πτυχιακή Εργασία/"Η ξενοδοχειακή υποδοχή και η ικανοποίηση του πελάτη"
13. Link: [eureka.lib.teithe.gr:8080/bitstream/handle/.../mau\\_aik\\_main.pdf?...2/](http://eureka.lib.teithe.gr:8080/bitstream/handle/.../mau_aik_main.pdf?...2/)Πτυχιακή Εργασία/"Η ψυχολογία των εργαζομένων στον κλάδο του τουρισμού"
14. Link: [www.scribd.com/doc/89187099/3/](http://www.scribd.com/doc/89187099/3/)"Η τουριστική απασχόληση"/Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων Αλεξάνδρειου ΤΕΙ Θεσσαλονίκης
15. Link: [www.rodostoday.gr/](http://www.rodostoday.gr/)Άρθρο της Ψυχολόγου Ζαφειρούλας Λουτσιού