

**TOURIST
SCIENTIFIC
REVIEW**

SEMESTRIAL
JOURNAL

**ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ
ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ**

ΤΕΥΧΟΣ 2 ΑΘΗΝΑ 2004
NO 2 2004 ATHENS

INTERBOOKS ΕΞΑΜΗΝΙΑΙΑ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΚΔΟΣΗ

ΥΠΟ ΤΗΝ ΑΙΓΙΔΑ ΤΗΣ ΑΚΑΔΗΜΙΑΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ & ΜΕΛΕΤΩΝ (Α.Τ.Ε.Μ.)

ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ

ΕΞΑΜΗΝΙΑΙΑ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΚΔΟΣΗ

Διεύθυνση Έκδοσης: Λύτρας Περικλής
Συντακτική Επιτροπή: Ηγουμανάκης Νίκος,
Κραβαρίτης Κώστας, Χυτήρης Λεωνίδας

Επιστημονική Επιτροπή Κριτών

Βαρβαρέσος Στέλιος / ΤΕΙ Λαμίας
Λαμπίρη-Δημάκη Ιωάννα / Πανεπιστήμιο Πατρών
Ευθυμιάκου-Πουλάκη Αντωνία / ΤΕΙ Αθήνας
Ζαχαράτος Γεράσιμος / Πανεπιστήμιο Πατρών
Ηγουμανάκης Νίκος / Πρόεδρος ΕΛ.Ε.Τ.
Κομίνης Γιώργος / Πανεπιστήμιο Γλασκώβης
Κασσαβέτης Δημοσθένης / Πανεπιστήμιο Θράκης
Λαγός Δημήτρης / Πανεπιστήμιο Αιγαίου
Λύτρας Περικλής / ΤΕΙ Αθήνας
Μπούχαλης Δημήτρης / Πανεπιστήμιο Surrey, UK
Οικονομίδης Γιώργος / ΤΕΙ Θεσσαλονίκης
Πανούσης Γιάννης / Πανεπιστήμιο Αθηνών
Παπαγεωργίου Πέτρος / Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Παπαηλίας Θεόδωρος / ΤΕΙ Πειραιώς
Παπαρίζος Αντώνης / Πάντειο Πανεπιστήμιο
Παυλίδης Παύλος / ΤΕΙ Αθήνας
Ραφαήλ Μάριος / Ομ. Καθ. Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Σιγάλα Μαριάννα / Πανεπιστήμιο Strachclyde, UK
Τσάρτας Πάρις / Πανεπιστήμιο Αιγαίου
Χρήστου Ευάγγελος / EuroCHRIE
Χυτήρης Λεωνίδας / Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Γραμματεία Σύνταξης: Γρηγόρα Μαρία & Καρυπίδου Δέσποινα
Νομικός Σύμβουλος: Δροσοπούλου Σόνια

- Οι δημοσιευμένες εργασίες εκφράζουν προσωπικές απόψεις και αποτελούν πνευματική ιδιοκτησία των συγγραφέων αυτής της έκδοσης.

- Για τη γραπτή ή κάθε μορφής αναπαραγωγή τους απαιτείται άδεια της έκδοσης. Το περιοδικό αποτελεί επιστημονική έκδοση, τα κείμενα κρίνονται από ειδικούς επιστήμονες και τα τεύχη του έχουν κωδικό αριθμό ISSN.

- Το περιεχόμενο του περιοδικού είναι καταχωρημένο στο site "www.Traveldailynews.com" και μέσω αυτού αποστέλλεται σε όλους τους διεθνείς τουριστικούς οργανισμούς.

ΥΠΟ ΤΗΝ ΑΙΠΔΑ ΤΗΣ
ΑΚΑΔΗΜΙΑΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΕΡΕΥΝΩΝ & ΜΕΛΕΤΩΝ (Α.Τ.Ε.Μ.)

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ:

Λύτρας Περικλής,
τηλ. 210 9953480
E-mail: plytras@teiath.gr

ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΔΙΑΘΕΣΗ:

INTERBOOKS,
Ιπποκράτους 18, 106 80
Αθήνα, τηλ. 210 3633629,
FAX 210 3612010

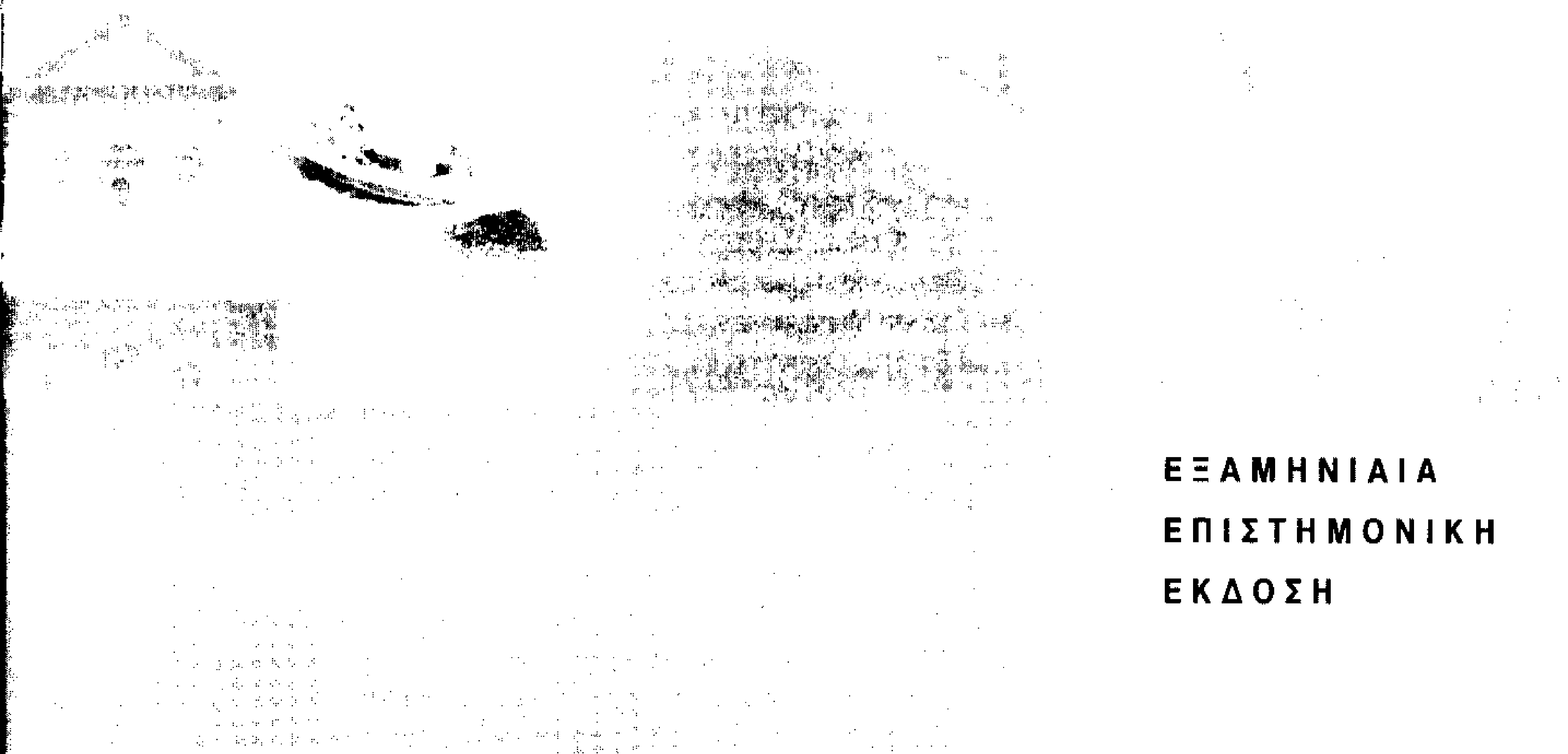
Η "ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ" κυκλοφορεί δύο φορές το χρόνο και αναφέρεται σε όλους τους επιστημονικούς κλάδους που άμεσα ή έμμεσα ενδιαφέρουν τον τουρισμό και ειδικότερα εμπίπτουν στα γνωστικά πεδία της Οικονομικής Επιστήμης, της Διοίκησης Επιχειρήσεων, της Κοινωνιολογίας, της Ψυχολογίας, της Νομικής Επιστήμης, των Εργασιακών Σχέσεων, της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, καθώς επίσης και της Επιχειρησιακής Έρευνας, της Στατιστικής και της Λογιστικής.

ISSN: 1109-897X Τεύχος 2 / Νοέμβριος 2004

**ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ
TOURIST**

**ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ
SCIENTIFIC**

**ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ
REVIEW**



**ΕΞΑΜΗΝΙΑΙΑ
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ
ΕΚΔΟΣΗ**

ΟΔΗΓΙΕΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ

1. Οι εργασίες υποβάλλονται σε δύο δακτυλογραφημένα αντίτυπα και σ' ένα αντίτυπο σε ηλεκτρονική μορφή συμβατό με το Word for Windows (το όνομα του συγγραφέα αναγράφεται μόνο στην υποβαλλόμενη δισκέτα) και υπόκεινται στο "τυφλό" σύστημα κριτών.
2. Η εργασία μπορεί να είναι γραμμένη στην ελληνική ή στην αγγλική γλώσσα, δεν μπορεί να υπερβαίνει τις 4.500 λέξεις (σε μέγεθος A4, περιθώριο δεξιά-αριστερά 4 cm, εκτύπωση σε μια όψη).
3. Απαιτείται να υπάρχουν: περίληψη στην ελληνική και abstract στην αγγλική (120 λέξεων εκάστη πριν την εισαγωγή, με πρώτη την αντίθετη της γλώσσας συγγραφής), βιβλιογραφικές παραπομπές και βιβλιογραφία (που συμπεριλαμβάνονται στις 12 σελίδες).
4. Τα κεφάλαια και υποκεφάλαια πρέπει να είναι αριθμημένα με αραβικούς αριθμούς, αρχίζοντας την αρίθμηση από την Εισαγωγή, π.χ. 1., 1.1, 1.2, 2., 2.2, κ.ο.κ.
5. Οι πίνακες τίθενται με συνεχή αρίθμηση (πίνακας 1, 2, 3, κ.ο.κ.), το σχήμα τους δεν πρέπει να υπερβαίνει εκείνο της σελίδας και μπαίνουν στο τέλος της εργασίας πριν τις τελικές σημειώσεις (endnotes) υπό τη μορφή παραρτήματος (appendix).
6. Η βιβλιογραφία θα είναι άμεσα σχετική με το περιεχόμενό της και οι όποιες υποσημειώσεις, θα έχουν συνεχή αρίθμηση και παρουσιάζονται πριν τη βιβλιογραφία.
7. Οι βιβλιογραφικές παραπομπές του κειμένου αναφέρουν το όνομα του συγγραφέα, το έτος και τη σελίδα ως εξής: (Daskin, 1999:32). Οι βιβλιογραφικές αναφορές στην τελευταία σελίδα του άρθρου θα γράφονται με αλφαβητική σειρά ως ακολούθως: α) τα βιβλία, π.χ. Daskin, M.K. (1999) *Tourism Management*, Hutchinson, London και β) για τα Άρθρα, π.χ. Olsen, B.J. (1980) *A Least Squares Correction for Selective Bias*, *Econometrica*, 48(7).
8. Εφόσον οι υποβαλλόμενες εργασίες πληρούν τις παραπάνω προϋποθέσεις, κρίνονται από την Επιστημονική Επιτροπή Κριτών χωρίς να φαίνεται το όνομα του συγγραφέα για δημοσίευση, διόρθωση ή απόρριψη. Μη δημοσιευμένα χειρόγραφα δεν επιστρέφονται στους συγγραφείς.
9. Με την αποδοχή της δημοσίευσης από τη Διεύθυνση, ο συγγραφέας καταβάλλει το χρηματικό αντίτιμο των **40 € στις Εκδόσεις "Interbooks"** και **10 € στην ηλεκτρονική εφημερίδα "Traveldailynews.com"** (συνολικά **50 €**) για την κάλυψη των εξόδων τόσο της έντυπης όσο και της ηλεκτρονικής κυκλοφορίας. Από τη ρύθμιση εξαιρούνται τα μέλη της Επιστημονικής Επιτροπής Κριτών για δύο μόνον τεύχη της έκδοσης αυτής.

ISTRUCTIONS TO AUTHORS

1. Articles are submitted in two copies plus one electronic copy compatible with Word for Windows (The author's name and surname appear in the electronic copy only).
2. Articles may be either in Greek or in English and should not exceed 4.500 words, size A4, 4 cm margin left and right. Articles should not be printed overleaf.
3. Articles submitted in Greek should be preceded by an abstract in English before the introduction; articles submitted in English should be preceded by an abstract in Greek. The abstracts should not exceed 120 words. Articles should not exceed 12 pages including notes and references.
4. Numbering and subchapters should begin at the introduction and it is to be done in Arabic numbers (e.g. 1., 1.1, 1.2, 2., 2.1, etc.).
5. Numbering of tables should be in increasing order (eg. Table 1, 2, 3 etc.), their size not exceeding that of a page and should appear at the end of the article, before the end notes in a form of an appendix.
6. References should be relevant to the subject of the article and footnotes should be numbered and appear prior to them.
7. Quotations cited in the main text refer to the author's name, year of publication and page number, such as: (Daskin, 1999:32). Bibliographical references on the last page should be written in alphabetical order, as follows: for books e.g. Schmoll, G.A. (1977) Tourism Promotion, Tourism International Press, London. For articles: e.g. Olsen, B.J. (1980) A Least Squares Correction for selective Bias, *Econometrica*, 48(7).
8. Submitted articles that fulfill the above conditions are forwarded to unknown referees for judgement, correction or rejection. Rejected manuscripts are not returned.
9. Upon acceptance of the article, authors are required to pay **"Interbooks" Editions a sum of 40 € and "Traveldailynews.com" a sum of 10 € (a total 50 €)** for the covering of costs.

Περιεχόμενα

	ΣΕΛ.
• Στέλιος Βαρβαρέσος, Μάριος Σωτηριάδης Η Προβολή της Κρήτης από τους Βρετανούς Tour Operators	9
• Σγουρώ Μελισίδου Μέθοδοι και Μοντέλα Τυποποίησης και Διασφάλισης της Ποιότητας στην Τουριστική Βιομηχανία. Μια συγκριτική Παρουσίαση.	29
• Γ. Έξαρχος, Θ. Παπαηλίας Τουριστική Βιομηχανία και Προοπτικές Ανάπτυξης του Βιώσιμου Τουρισμού στην Κρήτη –Σφαιρική Προσέγγιση της Δυναμικής των Περιφερειακών Δυνατοτήτων–	51
• Μιχάλης Τοανόγλου Τουριστικοί Προορισμοί & Αειφόρος Ανάπτυξη. Ο Ρόλος των Δεικτών Αειφορίας	75
• Δημήτρης Παπαγιάννης Ιδιαιτερότητες και Χαρακτηριστικά των Ξενοδοχειακών Υπηρεσιών και της Απασχόλησης στην Ελληνική Ξενοδοχειακή Βιομηχανία	91
• Παύλος Θ. Παυλίδης Εφαρμόσιμη Πολιτική Εθνικού και Διεθνούς Ελέγχου της Δράσης των Πολυεθνικών Τουρ Οπερέιτορς	109
• Δημήτρης Κούτουλας Οι Τουριστικές Υποδομές και Ανωδομές ως Παράμετροι του Τουριστικού Προϊόντος	133
• Παναγιώτης Κούρτης Μέθοδοι Διερεύνησης της "Χειραγώγησης" των Αποτελεσμάτων Εκμετάλλευσης των Επιχειρήσεων: Το Υπόδειγμα Beneish	153
• Καραγιάννης Στέφανος Παραγωγικότητα στον Τουρισμό. Μια Περιπτωσιολογική Μελέτη στην Κρήτη	167

Προλογικό σημείωμα

Η ικανοποίηση και η ευαρέσκεια με την οποία υποδέχθηκε η τουριστική επιστημονική κοινότητα την έκδοση του πρώτου τεύχους της "Τουριστικής Επιστημονικής Επιθεώρησης" και η αποστολή πολλών άρθρων προς δημοσίευση για τα επόμενα τεύχη έκανε φανερή την αναγκαιότητα ύπαρξής της.

Αυτό δε σημαίνει βεβαίως, ότι δεν υπήρξαν λάθη και παραλείψεις στο 1ο τεύχος, κάτι που ήδη έχει επισημάνει τόσο η Επιτροπή Κριτών όσο και η Συντακτική Επιτροπή της έκδοσης και προσπαθεί να βελτιώσει από αυτό το δεύτερο κιόλας τεύχος. Κάθε αρχή και δύσκολη λέει ο λαός μας! και συχνά μια επιστημονική "γέννα" κρύβει παρεμφερείς οδύνες με τη γυναικεία.

Πέραν αυτών όμως έγινε για μια ακόμη φορά κατάδηλο, ότι ο τουριστικός κόσμος απαιτεί να υπάρχει ένα "δικό" του βήμα ελεύθερης διακίνησης ιδεών και απόψεων, έστω και σε εξαμηνιαία βάση. Η ανταπόκριση όσων γνώρισαν την "Τουριστική Επιστημονική Επιθεώρηση" (είτε στην έντυπη έκδοση της είτε στην ηλεκτρονική) αποτελεί για εμάς σημείο αναφοράς για κάθε είδους βελτιώσεις στο άμεσο μέλλον.

Η έκδοση πλέον θα κυκλοφορεί για το πρώτο εξάμηνο κάθε έτους την Άνοιξη και το δεύτερο εξάμηνο κάθε Φθινόπωρο.

Θα ήθελα, σ' αυτό το Προλογικό σημείωμά μου, να κάνω ιδιαίτερη μνεία σε μια σπουδαία εκλιπούσα συνάδελφο, την πασίγνωστη Κοινωνιολόγο Ιωάννα Λαμπίρη-Δημάκη, η οποία απεβίωσε ξαφνικά, αφήνοντας ένα ιδιαίτερα σημαντικό επιστημονικό έργο πίσω της, αλλά και δυσαναπλήρωτο κενό στο χώρο της και σ' αυτούς που τη γνώριζαν. Είναι σίγουρο ότι η Επιστημονική Επιτροπή Κριτών έγινε φτωχότερη...

Δεν μπορώ να μην μπω στον πειρασμό, να καταθέσω ένα προβληματισμό μου. Είναι πλέον τόσοι πολλοί εκείνοι που κάνουν μεταπτυχιακά και διδακτορικά στον τουρισμό, που εύλογα αναρωτιέται κάποιος, που θα απασχοληθούν αυτοί τα επόμενα χρόνια. Γιατί αν περιμένουν από τους επιχειρηματίες του κλάδου μάλλον δεν γνωρίζουν την πραγματικότητα, αν περιμένουν από τις θέσεις σε ακαδημαϊκό επίπεδο (σε Πανεπι-

Ιδιαιτερότητες και Χαρακτηριστικά των Ξενοδοχειακών Υπηρεσιών και της Απασχόλησης στην Ελληνική Ξενοδοχειακή Βιομηχανία

Distinct Characteristics of Hospitality Services and Employment in the Hellenic Hospitality Industry

**Δημήτρης
Παπαγιάννης***

Abstract

The tourism/hospitality industry has some distinct characteristics, which differentiates it from other sectors. Identification of these characteristics is vital for the closest examination of the impact that these characteristics have on human resources that is employed in the Greek hospitality Industry.

The purpose of this publication is to locate these characteristics in order to facilitate the managerial tasks of the executives occupied in hotel operations, with a overall objective the production of quality services offered to guests.

Firstly, an examination of the overall characteristics of tourism services is reported and then follows the most important characteristics that focus on the Greek hospitality industry.

Περίληψη

Η τουριστική/ξενοδοχειακή βιομηχανία παρουσιάζει ιδιαιτερότητες και χαρακτηριστικά τα οποία την διαφοροποιούν ως προς τους

* Ο Δ. Παπαγιάννης είναι λέκτορας Πανεπιστημίου Πατρών (407) στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Επιστημονικός Συνεργάτης στο ΤΕΙ Λαμίας, Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων
Διευθύνων Σύμβουλος Advance Tourism and Hotel Management Consultants

άλλους παραγωγικούς τομείς. Ο εντοπισμός αυτών των διαφοροποιήσεων κρίνεται αναγκαίος για την καλύτερη εξέταση των επιδράσεων που έχουν επάνω στο ανθρώπινο δυναμικό το οποίο απασχολείται στην ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία.

Σκοπός αυτής της δημοσίευσης είναι να εντοπίσει τα παραπάνω γνωρίσματα-χαρακτηριστικά ώστε να καταστεί πιο εφικτή η άσκηση των διοικητικών καθηκόντων των στελεχών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, με απώτερο στόχο την προσφορά υπηρεσιών ποιότητας στους φιλοξενούμενους.

Αρχικά γίνεται αναφορά στα ευρύτερα χαρακτηριστικά των τουριστικών υπηρεσιών και στη συνέχεια έμφαση δίνεται στα κυριότερα γνωρίσματα και στις ιδιαιτερότητες του κλάδου των ελληνικών ξενοδοχειακών μονάδων.

1. Εισαγωγή

Η παροχή υπηρεσιών σε σχέση με την παραγωγή άλλων βιομηχανικών προϊόντων παρουσιάζει αρκετές ιδιαιτερότητες, τόσο στη διάσταση του marketing, management όσο και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Armstrong, 1998: 17-31).

Η παροχή υπηρεσιών στην τουριστική/ ξενοδοχειακή βιομηχανία, παρουσιάζει μεγαλύτερες ιδιαιτερότητες, οι οποίες επιβαρύνουν ακόμη περισσότερο τα στελέχη και τους υπαλλήλους της "πρώτης γραμμής", αυτούς τους υπαλλήλους δηλαδή που έρχονται σε επαφή με τους τουρίστες - καταναλωτές.

Οι ιδιαιτερότητες του ξενοδοχειακού προϊόντος έχουν ως αποτέλεσμα, επιπλέον δυσκολίες:

- στη σχέση στελεχών - υπαλλήλων
- στη σχέση υπαλλήλων - φιλοξενούμενων
- στη σχέση στελεχών - φιλοξενούμενων

Σκοπός της παρούσας δημοσίευσης είναι να εντοπίσει τα σημαντικότερα ευρύτερα και ειδικά χαρακτηριστικά της ελληνικής ξενοδοχειακής βιομηχανίας και πως αυτά επιδρούν στους εργαζόμενους και στα στελέχη που ασχολούνται σε αυτήν.

Στη παρούσα δημοσίευση αρχικά παρατίθενται τα κυριότερα χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες του τουριστικού προϊόντος, μερικά εκ των οποίων ισχύουν για το σύνολο του τομέα των υπηρεσιών. Στη συνέ-

χρεια γίνεται αναφορά στα χαρακτηριστικά και τις ιδιαιτερότητες των ξενοδοχειακών υπηρεσιών με έμφαση στην ξενοδοχειακή βιομηχανία στη χώρα μας.

Ενδεικτικό είναι ότι τα περισσότερα από τα παρατιθέμενα χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες έχουν επισημανθεί από πολλούς θεωρητικούς και μελετητές (Makens, 1996: 104) και πλήθος άλλων.

2. Ιδιαιτερότητες και χαρακτηριστικά των τουριστικών Υπηρεσιών

Η ευρύτερη τουριστική βιομηχανία και κατά συνέπεια η ξενοδοχειακή βιομηχανία στη χώρα μας, παρουσιάζει τα κάτωθι χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες:

2.1. Άυλη φύση των υπηρεσιών

Όπως όλες οι υπηρεσίες, έτσι και οι υπηρεσίες που προσφέρονται στο ξενοδοχείο είναι μη χειροπιαστές/άυλες σε σύγκριση με την παραγωγή υλικών αγαθών/προϊόντων.

Οι υπεύθυνοι marketing και προώθησης των ξενοδοχειακών υπηρεσιών αντιμετωπίζουν ιδιαίτερες δυσκολίες στο να μετατρέψουν σε κάτι πιο χειροπιαστό τις υπηρεσίες αυτές και να πείσουν ευκολότερα τον τουρίστα - καταναλωτή να τις καταναλώσει (Horner, 1993: 178).

Εξ' αιτίας της άυλης φύσης των ξενοδοχειακών υπηρεσιών, έννοιες όπως ποιότητα, και διευκολύνσεις - υπηρεσίες πρέπει να οριστούν εκ των προτέρων με σαφήνεια.

Τα στελέχη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη μέτρηση του επιπέδου σπουδαιότητας των υπηρεσιών που λαμβάνει ο τουρίστας - καταναλωτής.

Οι φιλοξενούμενοι έχουν διαφορετική αντίληψη για τις υπηρεσίες που λαμβάνουν και για αυτό τον λόγο διαφορετικά επίπεδα ικανοποίησης.

Καταφύγιο, ύπνος, φαγητό και νερό αποτελούν έννοιες συνδεδεμένες ως υποκατάστατα του οικείου περιβάλλοντος, δηλαδή αυτό του σπιτιού μας.

Ο Shamir (Shamir, 1994: 5) υποστηρίζει ότι το 54% των φιλοξενούμενων σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αναμένουν ότι το ξενοδοχείο θα είναι όπως το περιβάλλον του σπιτιού τους.

Εξ ορισμού δηλαδή οι υπηρεσίες, οι υπάλληλοι που προσφέρουν αυτές τις υπηρεσίες καθώς και τα στελέχη πρέπει να διατηρούν υψηλά επίπεδα ποιότητας.

2.2. Ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση

Η παραγωγή και η διάθεση των ξενοδοχειακών υπηρεσιών γίνεται ταυτόχρονα, σε αντίθεση με την παραγωγή άλλων φυσικών αγαθών όπου το στάδιο της παραγωγής διαχωρίζεται από αυτό της κατανάλωσης (William, 1999: 25). Σε άλλους τομείς η αναμονή είναι σύνηθες φαινόμενο, στην ξενοδοχειακή βιομηχανία όμως η καθυστέρηση στη κάλυψη βασικών αναγκών όπως φαγητό, ύπνος, νερό μπορεί να αποτελέσουν πηγή απογοήτευσης και μη ικανοποίησης (Hales, 1987: 253).

Περαιτέρω, ακόμη και ο τρόπος μεταφοράς των υπηρεσιών διαφέρει στην ξενοδοχειακή βιομηχανία. Πέρα από τους υπαλλήλους, αυτή η χαρακτηριστική ιδιότητα ενέχει ένα μεγάλο βαθμό δυσκολιών και για τους προϊστάμενους των τμημάτων του ξενοδοχείου.

Ένα από τα καθήκοντα των προϊστάμενων είναι να επιβλέψουν και να ελέγξουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες, όπως αυτές παράγονται από τους υπαλλήλους (Fox, 1999: 76).

Όμως ο έλεγχος είναι αρκετά πιο δύσκολος στην περίπτωση παραγωγής υπηρεσιών στη ξενοδοχειακή βιομηχανία. Βεβαίως, ο βαθμός ελέγχου μπορεί να αυξηθεί με άμεση προσωπική παρατήρηση του έργου των υπαλλήλων της "πρώτης γραμμής" από τους προϊστάμενους τους καθώς και με ερωτηματολόγια μέτρησης της ικανοποίησης των φιλοξενούμενων.

Όμως ο βαθμός ελέγχου δεν φθάνει σε καμία περίπτωση το επίπεδο ελέγχου που μπορεί να ασκήσει για παράδειγμα, ένας προϊστάμενος του τμήματος παραγωγής ενός εργοστασίου αυτοκινήτων.

2.3. Μη δυνατότητα αποθήκευσης

Οι υπηρεσίες που προσφέρονται στο ξενοδοχείο δεν μπορούν να αποθηκευτούν, όπως δεν μπορούν να αποθηκευτούν γενικότερα όλες οι υπηρεσίες (Morisson, 1998: 245).

Η πώληση ενός δωματίου ή μιας αίθουσας του τμήματος δεξιώσεων είναι ένα προϊόν το οποίο εάν δεν πουληθεί την συγκεκριμένη ημέρα, τότε η ευκαιρία αυτή έχει χαθεί για πάντα. Ενώ τα άλλα καταναλωτικά προϊόντα έχουν τη δυνατότητα αποθήκευσης και πώλησης τους σε μεταγενέστερο χρόνο, οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες δεν έχουν την δυνατότητα να αποθηκευτούν.

Ο τρόπος αντιμετώπισης του παραπάνω προβλήματος, από την πλευρά της ζήτησης, είναι η δυνατότητα της κράτησης (reservation) της ξενοδοχειακής υπηρεσίας.

Από την πλευρά της προσφοράς, η αντιμετώπιση του προβλήματος γίνεται με την ενίσχυση του προσωπικού στις προβλεπόμενες περιόδους αιχμής.

2.4. Δυσκολίες μέτρησης ικανοποίησης του τουρίστα καταναλωτή

Η μέτρηση ικανοποίησης του τουρίστα-καταναλωτή σε σύγκριση με την ικανοποίηση από την κατανάλωση βιομηχανικών αγαθών, παρουσιάζει αρκετές δυσκολίες καθώς στις υπηρεσίες το τι θεωρείται ως ικανοποιητικό ή τι όχι είναι τελείως υποκειμενικό θέμα.

Οι παράγοντες οι οποίοι εμπλέκονται κατά την διάρκεια της αποτίμησης της κατανάλωσης τουριστικών υπηρεσιών είναι πολλοί και σύνθετοι.

Συσσωρευμένη εμπειρία από προηγούμενες διανυκτερεύσεις σε άλλα ξενοδοχεία κάνουν το φιλοξενούμενο πιο απαιτητικό (Poon, 1996: 118) και το έργο των υπαλλήλων και στελεχών του ξενοδοχείου πιο δύσκολο.

Αλλοκεντρικοί (Allocentrics) ή Ψυχοκεντρικοί (Psychocentrics) χρησιμοποιώντας την ορολογία του Plog (Cooper et al, 1999: 172) έχουν τελείως διαφορετική αντίληψη για την έννοια της εξυπηρέτησης και την ικανοποίηση των αναγκών τους.

2.5. Το εθνικό στοιχείο στην αξιολόγηση των τουριστικών υπηρεσιών

Η αξιολόγηση των τουριστικών υπηρεσιών πέρα από την υποκειμενικότητα η οποία αναφέρθηκε παραπάνω, καθίσταται ακόμη πιο δύσκολη καθώς οι φιλοξενούμενοι προέρχονται συνήθως από χώρες όπου το βιοτικό επίπεδο είναι αρκετά πιο υψηλό από τις χώρες υποδοχής (Buttle, 1996: 38).

2.6. Συμπληρωματικότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών

Οι τουριστικές υπηρεσίες όπως και όλες οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες παρουσιάζουν το πρόβλημα της συμπληρωματικότητας.

Όλες οι υπηρεσίες σε ένα ξενοδοχείο είναι σε μεγάλο βαθμό συμπληρωματικές η μια της άλλης. Έτσι φθάνει μια και μόνο προσφορά μιας λανθασμένης υπηρεσίας για να οδηγήσει σε μη ικανοποίηση του τουρίστα - καταναλωτή (Foxall, 1999: 62).

Η συμπληρωματικότητα παρουσιάζει επιπλοκές και για τους υπαλλήλους και για τα στελέχη του ξενοδοχείου.

Οι υπάλληλοι επιζητούν το φιλοδώρημα και την ικανοποίηση που θα αισθανθούν για το αποτέλεσμα της δουλειάς τους από ένα "ευχαριστώ" εκ μέρους του πελάτη. Πράγμα το οποίο πιθανώς δεν θα λάβουν ποτέ εξ αιτίας κάποιου λάθους ενός συναδέλφου από κάποιο άλλο τμήμα που οι ίδιοι δεν είχαν καμία ανάμειξη.

2.7. Η τουριστική υπηρεσία δεν είναι αγαθό - είδος πρώτης ανάγκης

Οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες όπως και όλες οι τουριστικές, είναι υπηρεσίες όπου ο τουρίστας - καταναλωτής μπορεί να καταναλώσει, μπορεί όμως και όχι.

Αυτό είναι φυσικό καθώς όλες αυτές οι υπηρεσίες δεν είναι είδη πρώτης ανάγκης, αγαθά δηλαδή όπως το φαγητό, ένδυση, κατοικία, ασφάλιση, μέσο μετακίνησης (αυτοκίνητο) και άλλα αγαθά τα οποία ο καταναλωτής θα καταναλώσει ή θα επιδιώξει να καταναλώσει κατά απόλυτη προτεραιότητα.

Η παραπάνω ιδιαιτερότητα τα τελευταία χρόνια έχει αμβλυνθεί καθώς όλο και περισσότεροι καταναλωτές τείνουν να θεωρούν τις διακοπές ως είδος πρώτης ανάγκης.

2.8. Ο τουρίστας έρχεται για διακοπές

Λόγω της μαζικοποίησης του τουριστικού φαινομένου, ο φιλοξενούμενος αντιμετωπίζεται ως ένας ακόμη τουρίστας που θα προσφέρει το πολύτιμο συνάλλαγμα του στην επιχείρηση.

Η πατροπαράδοτη ελληνική φιλοξενία έχει χάσει πλέον το νόημα της, και το γεγονός ότι ο φιλοξενούμενος έρχεται για να ξεκουραστεί για δεκατέσσερις ημέρες μετά από ένδεκα συνεχόμενους μήνες δουλειάς, δείχνει να έχει ξεχαστεί τελείως από εργαζόμενους και στελέχη της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Σε συνδυασμό με την πίεση χρόνου, την μαζικότητα, το μέγεθος της επιχείρησης και με άλλους παράγοντες, ο εργαζόμενος αντιμετωπίζει τον φιλοξενούμενο ως πελάτη ενός βιομηχανικού αγαθού. Σίγουρα όμως αυτό δεν ισχύει και το αποτέλεσμα είναι να έχουμε την μη ικανοποίηση του φιλοξενούμενου, με αρνητικά μακροπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα αποτελέσματα για την επιχείρηση.

2.9. Ευάλωτο προϊόν σε αστάθμητους εξωτερικούς παράγοντες

Στο σύνολο του το τουριστικό προϊόν είναι εκτεθειμένο σε διάφο-

ρους παράγοντες, που βρίσκονται έξω από το όρια ελέγχου της επιχείρησης (Teare, 1992: 71-86).

Οι παράγοντες αυτοί δεν περιορίζονται σε διεθνείς οικονομικές κρίσεις όπως συμβαίνει σε όλους τους βιομηχανικούς τομείς, αλλά και σε παράγοντες ως κάτωθι:

- συρμός (μόδα) προτίμησης τουριστικών προορισμών
- πολιτικές επιλογές για την ευρύτερη τουριστική ανάπτυξη
- πολιτικές επιλογές σε έργα υποδομής και ανοδομής σε τοπικό και εθνικό επίπεδο
- συνολική τουριστική προβολή και διαφήμιση στις χώρες προέλευσης τουριστών
- εξάρτηση από tour operators και φυσικά ευάλωτοι στις πτωχεύσεις τους
- γεγονότα που επιφέρουν πολιτική αστάθεια τρομοκρατικές επιθέσεις
- καταστάσεις πολέμου ακόμη και σε μη γειτονικές χώρες

3. Χαρακτηριστικά απασχόλησης στο ξενοδοχειακό τομέα

3.1. Εποχικότητα

Η τουριστική/ξενοδοχειακή βιομηχανία σε παγκόσμιο επίπεδο παρουσιάζει έντονα το πρόβλημα της εποχικότητας.

Στη χώρα μας, τους χειμερινούς μήνες, η πλειοψηφία των ξενοδοχείων στις τουριστικές περιοχές της περιφέρειας και κύρια στα νησιά, παραμένουν κλειστά.

Στα αστικά κέντρα και φυσικά στην Αθήνα, κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που απευθύνονται στους επαγγελματίες, παρουσιάζουν ιδιαίτερα χαμηλές πληρότητες. Αντίθετα τα ξενοδοχεία της ηπειρωτικής Ελλάδας, που εντάσσονται στον χειμερινό τουρισμό, το καλοκαίρι παραμένουν κλειστά ή υπολειτουργούν.

Ακόμη, κατά τις περιόδους Απριλίου - Μαΐου και Σεπτεμβρίου - Νοεμβρίου, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παρουσιάζουν επίσης χαμηλές πληρότητες. Οι συνέπειες για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, την πολιτεία, την ιδιοκτησία, στελέχη και υπαλλήλους των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, είναι αρνητικές και έχουν ως κάτωθι:

Αρχικά, η πολιτεία μέσω του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού, (Ο.Α.Ε.Δ.) χρηματοδοτεί τους ανέργους εποχιακούς υπαλλή-

λους καθ' όλη την διάρκεια κατά την οποία τα ξενοδοχεία παραμένουν κλειστά.

Ενώ η ξενοδοχειακή βιομηχανία θεωρείται –και είναι– βιομηχανία κατεξοχήν έντασης εργασίας, απασχολεί δηλαδή μεγάλο αριθμό εργαζομένων, και μάλιστα σε περιοχές όπου θα υπήρχε σχετικά υψηλό ποσοστό ανεργίας, λόγω της εποχιακής λειτουργίας, ένας σημαντικός αριθμός εργαζόμενων στον χώρο παραμένουν άνεργοι για μια περίοδο που σε πολλές περιπτώσεις ανέρχεται στους ως έξι και επτά μήνες.

Όμως η εποχιακή απασχόληση παρουσιάζει προβλήματα για το σύνολο των εργαζόμενων. Οι εποχιακοί υπάλληλοι που εργάζονται στα νησιά της χώρας, επιστρέφουν στην Αθήνα και στα άλλα μεγάλα αστικά κέντρα, κατά την διάρκεια της χειμερινής περιόδου, αναζητώντας μερική ή και μόνιμη απασχόληση στις τουριστικές - ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Αυξάνουν έτσι την προσφορά εργασίας με αποτέλεσμα το ύψος των μισθών να παραμένει σε ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα, καθώς η ζήτηση για εργασία παραμένει σταθερή.

3.2. Εσωτερική μετανάστευση υπαλλήλων/στελεχών

Η εσωτερική μετανάστευση κυρίως από τα αστικά κέντρα προς την περιφέρεια και τα νησιά όπου υπάρχει μεγαλύτερη ζήτηση εργασίας, είναι ένα ακόμη πρόβλημα για τους υπαλλήλους της ξενοδοχειακής βιομηχανίας καθώς και για τα στελέχη που θα κληθούν να τους υποκινήσουν.

Οι υπάλληλοι καθώς και τα στελέχη αναγκάζονται να μοιράζουν την ζωή τους ανάμεσα στην γενέτειρα τους και την περιοχή όπου βρίσκεται η ξενοδοχειακή μονάδα. Όμως το πρόβλημα της εσωτερικής μετανάστευσης επιβαρύνεται ακόμη περισσότερο από δύο ακόμη αρνητικούς παράγοντες.

Πρώτον, η ποιότητα των καταλυμάτων που προσφέρει η επιχείρηση στους εργαζόμενους και γενικότερα οι συνθήκες διαβίωσης οι οποίες τις περισσότερες φορές δεν είναι οι ιδανικότερες. Υπεράριθμοι υπάλληλοι ανά κατοικία, και χαμηλή ποιότητα προσφερόμενου φαγητού για τους εργαζόμενους είναι συνήθη φαινόμενα στην ξενοδοχειακή εποχιακή επιχείρηση. Οι συνθήκες αυτές επικρατούν σε μικρότερο βαθμό και για τις κατοικίες των στελεχών.

Δεύτερον, αλλά λιγότερο εμφανές είναι οι ψυχολογικές συνέπειες που επιφέρει το γεγονός ότι το περιβάλλον εργασίας και ο προσωπικός χώρος των εργαζομένων, όσο και ελκυστικός να είναι, παραμένει ο ίδιος.

3.3. Χαμηλοί μισθοί υπαλλήλων/στελεχών

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία, σε σύγκριση με άλλους τομείς προσφέρει χαμηλούς μισθούς και στα στελέχη και στους υπαλλήλους της. Το στερεότυπο ότι ο τουριστικός χώρος προσφέρει καλύτερους μισθούς οφείλεται κατά πλείστο λόγο στα κάτωθι:

- Τα φιλοδωρήματα, τα οποία όμως δεν έχουν καμία σχέση με τους μισθούς καθώς είναι θέμα αποκλειστικά των εργαζόμενων και αφορούν ορισμένες θέσεις εργασίας (π.χ. υποδοχή, μπαρ) και ορισμένης μορφής καταλύματα (π.χ. παραθεριστικά θέρετρα)
- Οι υπερωρίες οι οποίες, όταν φυσικά πληρώνονται, αυξάνουν τον μηνιαίο μισθό.
- Εργασία πέρα της δεκάτης νυκτερινής και κατά τις αργίες με αντίστοιχες προσαυξήσεις 25% και 75% αντίστοιχα.
- Το εποχιακό επίδομα, 10% προσαύξηση επί του βασικού μισθού

3.4. Πίεση χρόνου

Στο σύνολο των θέσεων εργασίας της τουριστικής - ξενοδοχειακής βιομηχανίας παρουσιάζεται έντονο το πρόβλημα της πίεσης χρόνου.

Μολονότι του γεγονότος ότι με τα ηλεκτρονικά συστήματα κρατήσεων (CRS) και τις συμφωνίες allotment που κλείνουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις με τους tour operators, η ζήτηση είναι σε ένα μεγάλο βαθμό προβλέψιμη, ο ξενοδοχειακός χώρος εξακολουθεί να παρουσιάζει στους εργαζόμενους και στα στελέχη προβλήματα πίεσης χρόνου (Laws, 1991: 22-31).

Η πίεση χρόνου οφείλεται επίσης και στο γεγονός της προσπάθειας συμπίεσης κόστους, όπου βασικά ο ιδιωτικός τομέας το μεταφράζει σε λιγότερο προσωπικό για όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου.

3.5. Ακατάστατο ωράριο/υπερωρίες

Εξ ορισμού, η ξενοδοχειακή επιχείρηση λειτουργεί σε εικοσιτετράωρη βάση, επτά ημέρες την εβδομάδα και για τις επιχειρήσεις συνεχούς λειτουργίας δώδεκα μήνες τον χρόνο. Νυκτερινές βάρδιες, εργασία κατά την διάρκεια εορτών, αργιών αποτελούν τις πραγματικές συνθήκες δουλειάς για στελέχη και υπαλλήλους πρώτης γραμμής.

Πιο σημαντικά, η παραγωγή του έργου λαμβάνει χώρα όταν οι πελάτες του ξενοδοχείου έρχονται για διακοπές. Όμως και στις προσωπικές σχέσεις του εργαζόμενου υπάρχουν προβλήματα. Οι προσωπικοί

φίλοι, οι οποίοι εργάζονται σε άλλους εργασιακούς τομείς, διασκεδάζουν τις ώρες που οι ξενοδοχειακοί υπάλληλοι εργάζονται και αντίθετα όταν οι τελευταίοι έχουν "ρεπό" οι προσωπικοί τους φίλοι εργάζονται. Το φαινόμενο αυτό ισχύει σε καθημερινή, εβδομαδιαία, και μηνιαία βάση.

Περαιτέρω, οι υπερωρίες, που σε αρκετές περιπτώσεις δεν είναι αμειβόμενες, καθώς και το λεγόμενο "σπαστό" ωράριο, δηλαδή εργασία οκτώ - δώδεκα το πρωί και έξι με δέκα το βράδυ, είναι συνήθη φαινόμενα κύρια στα επισιτιστικά τμήματα των εποχιακών ξενοδοχειακών μονάδων. Σε πολλές περιπτώσεις, στα ίδια ξενοδοχεία οι δύο ημέρες ανάπαυσης την εβδομάδα καταργούνται ουσιαστικά την περίοδο της τουριστικής αιχμής, και συγκεκριμένα κατά τους μήνες Ιούλιο και Αύγουστο.

3.6. Πολυμορφία καθηκόντων/πολυμορφία τμημάτων/πολυμορφία θέσεων εργασίας

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση διαθέτει μια ποικιλία θέσεων εργασίας και τμημάτων όπου το κάθε ένα από αυτά απαιτεί προσωπικό με διαφορετικά προσόντα και διαφορετικό τρόπο διοίκησης. Το λογιστήριο, το τμήμα των πωλήσεων, το τμήμα της οροφοκομίας, τα επισιτιστικά τμήματα, η υποδοχή, το τμήμα διοίκησης προσωπικού, το τμήμα συντήρησης είναι όλα τμήματα τόσο διαφορετικά μεταξύ τους με τελείως διαφορετικά αντικείμενα, προσωπικό και έργο. Ενώ όλα έχουν ως στόχο έμμεσο ή άμεσο να ικανοποιήσουν τον φιλοξενούμενο, η ανώτατη διοίκηση αντιμετωπίζει προβλήματα να επανδρώσει, να στελεχώσει, να οργανώσει, να ελέγξει, να υποκινήσει μια τέτοια πολυμορφία υπαλλήλων. Τα στηλ ηγεσίας τα οποία θα πρέπει να ακολουθήσει, θα πρέπει να είναι τελείως διαφορετικά, για παράδειγμα, σε έναν υπάλληλο του πλυντηρίου από ότι σε έναν υπάλληλο του τμήματος πωλήσεων.

Αυτό το στενό επίπεδο συνεργασίας ισχύει και στην περίπτωση μεταξύ υπαλλήλων - στελεχών. Σε αυτή την περίπτωση το στέλεχος καλείται να φθάσει στο μορφωτικό επίπεδο του υπαλλήλου των επισιτιστικών τμημάτων για να μπορέσει να τον κατανοήσει και αντίστροφα, ένας υπάλληλος υποδοχής καλείται να έρθει στο επίπεδο ενός προϊστάμενου που στερείται των απαραίτητων γενικών ή ειδικών γνώσεων.

Από την άλλη πλευρά, στις μικρομεσαίες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι υπάλληλοι επιτελούν πληθώρα διαφορετικών καθηκόντων, λόγω του ολιγάριθμου προσωπικού και της οικογενειακής δομής της επιχείρησης. Συνήθως σε αυτές τις μονάδες οι ιδιοκτήτες ή η ανώτερη διοίκη-

ση επιτελούν συγκεντρωτικά το έργο του Marketing, των Πωλήσεων και των Δημοσίων Σχέσεων.

3.7. Μείωση κόστους εργατικού δυναμικού

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να μειώσουν το λειτουργικό κόστος, πάγια συμπίεζουν τις δαπάνες του προσωπικού τους. Σύμφωνα με τον Vallen (Vallen, 2002: 9) το μεγαλύτερο κόστος της ξενοδοχειακής μονάδας είναι το εργατικό, το οποίο ανέρχεται περίπου στο 45% των συνολικών δαπανών.

Φυσικά το να συμπίεζουν το εργατικό κόστος επιφέρει βραχυπρόθεσμα κάποια οικονομική ανακούφιση στην επιχείρηση. Μακροπρόθεσμα όμως μειώνει το επίπεδο της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, με συνέπεια την προσέλκυση τουριστών με χαμηλότερο εισόδημα και φυσικά την περαιτέρω μείωση κερδών.

Σίγουρα οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δεν προσπαθούν να μειώσουν μόνο το εργατικό κόστος, οι στόχοι τους επικεντρώνονται και σε άλλους τομείς λειτουργικών εξόδων. Όμως επειδή αυτοί είναι περισσότερο ανελαστικοί σε σύγκριση με το εργατικό κόστος, ο πιο προσφιλής τομέας για μειώσεις είναι το ανθρώπινο δυναμικό.

3.8. Χαμηλό επίπεδο μόρφωσης/εκπαίδευσης υπαλλήλων

Το μορφωτικό επίπεδο τόσο των στελεχών όσο και των εργαζόμενων στην τουριστική και στην ξενοδοχειακή βιομηχανία σε παγκόσμιο επίπεδο, είναι σχετικά χαμηλό.

Στο συμπέρασμα αυτό καταλήγει ο Ψωινός (Ψωινός, 1994: 86) και ο Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ, 1995: 26).

Όμως, στη παραπάνω διαπίστωση θα πρέπει να συνεκτιμηθούν δύο σημαντικοί παράγοντες:

Πρώτον, ότι η ξενοδοχειακή επιχείρηση αποτελείται από πολλά τμήματα, όπου το καθένα από αυτά απαιτεί διαφορετικά προσόντα από τους εργαζόμενους.

Δεύτερον, ότι οι περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι οικογενειακής μορφής και μικρομεσαίου μεγέθους. Κατά συνέπεια δεν απαιτεί προσωπικό με ιδιαίτερα υψηλό μορφωτικό επίπεδο.

Οι παραπάνω δύο παράγοντες δεν αλλάζουν την γενικότερη διαπίστωση, ότι δηλαδή η ξενοδοχειακή βιομηχανία επανδρώνεται από στελέχη και υπαλλήλους με σχετικά χαμηλό μορφωτικό επίπεδο, αλλά

απλά δικαιολογεί την υπάρχουσα κατάσταση. Βεβαίως, σε καμία περίπτωση δεν δικαιολογεί την απουσία εξειδικευμένων στελεχών και υπαλλήλων εφοδιασμένων με τουριστικές σπουδές και γνώση ξένων γλωσσών.

Φυσικά το πλεονέκτημα της ξενοδοχειακής/τουριστικής βιομηχανίας είναι ότι μπορεί να απορροφήσει εύκολα ανέργους ή άτομα χωρίς προσόντα από άλλους τομείς της οικονομίας που βρίσκονται σε μαρασμό, ή σε περιοχές που πλήττονται από ανεργία και βιομηχανικό μαρασμό. Τέτοιες περιοχές είναι κύρια αυτές που βρίσκονται στην περιφέρεια και ο τουρισμός αποτελεί σωτήριο χώρο για την καταπολέμηση της ανεργίας.

Το μειονέκτημα όμως του χαμηλού μορφωτικού επιπέδου των εργαζομένων είναι ότι δύσκολα η τουριστική/ξενοδοχειακή βιομηχανία θα μπορέσει να αναβαθμιστεί και να προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες ή να αναπτυχθεί μελλοντικά σε υγιείς βάσεις, καθώς ο θεμέλιος λίθος κάθε τομέα – και ποιο πολύ του τουρισμού – είναι το ανθρώπινο δυναμικό.

3.9. Αναλογία στελεχών/υπαλλήλων

Η αναλογία στελεχών - υπαλλήλων στην ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι έξι προς εκατό. Μόλις το 6% δηλαδή του συνόλου των υπαλλήλων σε ένα ξενοδοχείο είναι ανώτερα στελέχη.

Σύμφωνα με τον Cooper (Cooper 1993: 131), στην διεθνή ξενοδοχειακή βιομηχανία:

- το 6% των εργαζόμενων, αποτελείται από ανώτερα διευθυντικά στελέχη
- το 8% αποτελείται από προϊστάμενους τμημάτων
- το 22% από υπαλλήλους που ασχολούνται με χειρωνακτική δουλειά
- και το 64% με λειτουργικές ασχολίες/προσφορά υπηρεσιών

Στα παραπάνω συμφωνεί και Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων - Ι.Τ.Ε.Π. (ΙΤΕΠ, 2004: 22) καθώς εκτιμά στο 5% τους διευθυντές και 6% τους προϊσταμένους τμημάτων της ξενοδοχειακής μονάδας.

Το αριθμός αυτός δείχνει να απογοητεύει τους υπαλλήλους που φιλοδοξούν να ανελιχθούν σε στελέχη. Έτσι ενώ η είσοδος στον ξενοδοχειακό χώρο είναι σχετικά εύκολη ιδιαίτερα για τα τμήματα των επισιτιστικών και της υποδοχής, η συνέχεια είναι αρκετά δύσκολη και αυτό όχι λόγω της έλλειψης προσόντων, αλλά γιατί οι θέσεις της ανώτερης διοίκησης είναι αρκετά περιορισμένες.

Στην περίπτωση δε όπου η ξενοδοχειακή μονάδα έχει οικογενειακή

μορφή δομής, τότε η ανέλιξη καθίσταται ακόμη πιο δύσκολη, καθώς οι ανώτερες θέσεις έχουν καλυφθεί από τον ιδιοκτήτη, τους συγγενείς ή τους κατιόντες.

3.10. Ορισμός Στόχων προς επίτευξη

Σε σύγκριση με τους άλλους εργασιακούς τομείς, τα στελέχη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας αντιμετωπίζουν σχετικές δυσκολίες στο καθορισμό ξεκάθαρων στόχων που καλούνται να υλοποιήσουν οι υφιστάμενοι τους. Για παράδειγμα, μπορεί ο στόχος στο εστιατόριο του ξενοδοχείου να είναι, κάθε τραπεζοκόμος να σερβίρει είκοσι πέντε κουβέρ, αλλά το πως αυτό θα γίνει πράξη αφήνεται από λίγο έως πολύ στη κρίση του κάθε υπαλλήλου. Η πίεση χρόνου, η ταχύτητα, η ποιότητα, η φιλικότητα και άλλοι συντελεστές αφήνονται στην κρίση του ίδιου του υπαλλήλου και δύσκολα προκαθορίζονται.

Οι προϊστάμενοι, αδυνατούν να θέσουν τέτοιους στόχους και να επιβλέψουν την υλοποίησή τους. Τοιουτοτρόπως, το μόνο μέσο πού απομένει στους προϊστάμενους, είναι η αφοσίωση στην δουλειά τους και γενικότερα "δέσμευση" στον οργανισμό. Όμως η δέσμευση (commitment) των υφιστάμενων αποτελεί έναν αρκετά δύσκολο στόχο και προκειμένου να γίνει πραγματικότητα απαιτεί τον συνδυασμό πολλών παραγόντων.

3.11. Ένταση Εργασίας

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία ήταν, είναι και θα παραμείνει τουλάχιστον για το άμεσο μέλλον, τομέας "έντασης εργασίας", θα απασχολεί δηλαδή μεγάλο αριθμό εργαζομένων (Guerra, 2003: 35-46).

Μολονότι του γεγονότος ότι σε παγκόσμιο επίπεδο και στην χώρα μας, η ξενοδοχειακή επιχείρηση χρησιμοποιεί την τεχνολογία και την πληροφορική ολοένα σε μεγαλύτερο βαθμό, σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου (υποδοχή, κρατήσεις, εστιατόριο, point of sales, Management Information Systems (M.I.S.) οροφοκομία, αποθήκη, κ.α.), θα εξακολουθήσει να είναι μονάδα έντασης εργασίας.

Βέβαια θα υπάρξει μια μείωση του ρυθμού αύξησης της ζήτησης εργασίας, αλλά θα απέχει πολύ από το να καταργήσει τον χαρακτηρισμό των ξενοδοχείων ως τομέα έντασης εργασίας, καθώς θα δημιουργήσει ζήτηση για άλλες θέσεις εργασίας με προσόντα που αφορούν γνώσεις πληροφορικής.

Οι προϊστάμενοι και τα διευθυντικά στελέχη στην ξενοδοχειακή

μονάδα πρέπει να μάθουν να συνεργάζονται, να ηγούνται, να καθοδηγούν ανθρώπους ως κύριο μέρος της διευθυντικής τους δουλειάς.

3.12. Δυσκολίες ορισμού της απόδοσης των εργαζόμενων

Στο τομέα προσφοράς υπηρεσιών ο έλεγχος του παραγόμενου έργου, σε σχέση με την παραγωγή υλικών αγαθών, καθίσταται πιο δύσκολος (Καντάς, 1998: 107-126). Τι θεωρείται ως ζητούμενο, ορίζεται στα πλαίσια της πολιτικής της διοίκησης κάθε επιχείρησης.

Στο ξενοδοχειακό χώρο η προσφορά υπηρεσιών ελέγχεται ακόμη πιο δύσκολα καθώς εκτός της πολιτικής της επιχείρησης, οι απαιτήσεις του τουρίστα καταναλωτή ποικίλουν. Για να μπορεί να ελεγχθεί η απόδοση των εργαζομένων θα πρέπει να οριστεί επακριβώς και το έργο. Πράγμα το οποίο καθίσταται δυσχερές.

Πως ορίζεται λοιπόν η απόδοση των εργαζόμενων; Αποδοτικός/η είναι αυτός/η που εξυπηρετεί γρήγορα τον πελάτη. Μήπως η ταχύτητα είναι σε βάρος της ποιότητας; Μήπως θα έπρεπε ο συγκεκριμένος εργαζόμενος να επιτύχει την φιλική προσέγγιση και ας καθυστερήσει στο έργο του; Αν ναι ποιός το ορίζει αυτό; Μήπως θα έπρεπε το στιλ ηγεσίας των προϊστάμενων να αφήνει περιθώρια ανάπτυξης πρωτοβουλίας στον εργαζόμενο, ώστε αυτός να κρίνει πως θα πρέπει να μεταφέρει τις υπηρεσίες ανάλογα με τις περιστάσεις.

4. Άλλα χαρακτηριστικά

4.1. Μέγεθος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ, 2004: 184).

Σύμφωνα δε με το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας μόνο 104 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ανήκουν στην κατηγορία 5 αστέρων και 870 αστέρων ενώ 1613 στα 3 και 4.403 στα 2 αστέρια (ΞΕΕ, 2004).

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις και ειδικότερα οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της χώρας μας είναι οι εξής:

- Τον οικογενειακό χαρακτήρα οργάνωσης της επιχείρησης, όλα στηρίζονται επάνω στον ιδιοκτήτη και ο συγκεντρωτισμός δεν αφήνει περιθώρια για ανάληψη πρωτοβουλιών

- Υπερβολικά χρέη τα οποία έχουν συσσωρευτεί από την κατασκευή των μονάδων, από προηγούμενες δεκαετίες
- Χαμηλή μέση ετήσια πληρότητα καθώς και χαμηλό επίπεδο πληρότητας κατά την διάρκεια της τουριστικής περιόδου
- Έντονο ανταγωνισμό από μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες
- Αδυναμία προσέλκυσης εξειδικευμένου προσωπικού και στελεχών
- Αδυναμία οικονομιών κλίμακας
- Αδυναμία παρακολούθησης των τεχνολογικών εξελίξεων
- Αδυναμία χρήσης σύγχρονων επιστημονικών μεθόδων marketing και management
- Αδυναμία αντιμετώπισης των συνασπισμένων ανταγωνιστών
- Αδυναμία αντιμετώπισης των μεσαζόντων και ειδικότερα τους tour operators
- Αδυναμία συγκέντρωσης νέων κεφαλαίων για ανακαινίσεις και αγορά σύγχρονου επισιτιστικού και άλλου εξοπλισμού
- Προσέλκυση τουριστών χαμηλού εισοδήματος κύρια μέσω tour operators

4.2. Γενικότερη Οικονομική και Τουριστική κατάσταση στη Χώρα μας

Οι επιπτώσεις της Οικονομικής και Νομισματικής Ένωσης (ΟΝΕ) και του Ευρώ ως κοινό νόμισμα των δώδεκα από τις είκοσι πέντε χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, θα επιφέρει δραστικές αλλαγές στην οικονομία της χώρας και ακόμη περισσότερο στην τουριστική βιομηχανία.

Οι επιπτώσεις αυτές θα είναι θετικές καθώς όλοι οι αλλοδαποί τουρίστες δεν θα χρειάζονται πλέον να μετατρέπουν το εθνικό τους νόμισμα σε δραχμές και να χάνουν έτσι πολύτιμο συνάλλαγμα. Αυτό σημαίνει μια περαιτέρω αύξηση του τουριστικού ρεύματος προς την χώρα μας, με δεδομένο ότι ήδη οι κυριότερες χώρες προέλευσης αλλοδαπών τουριστών στην χώρα μας, είναι χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Μέχρι όμως να γίνουν ορατά τα θετικά αποτελέσματα του Ευρώ, θα υπάρξει μία περίοδος ιδιαίτερα δύσκολη για τους εργαζόμενους, καθώς χαμηλός πληθωρισμός σημαίνει μεγαλύτερα επίπεδα ανεργίας και μεγαλύτερη φορολογία. Η μετά ΟΝΕ εποχή δεν θα είναι ότι καλύτερο θα μπορούσε να συμβεί για επιχειρήσεις και εργαζόμενους.

Αλλά αυτό που παρουσιάζει περισσότερο ενδιαφέρον το πως θα καταφέρουν να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές στη μετά ΟΝΕ εποχή οι μικρομεσαίες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Τονίζεται ότι το 99% των τουριστι-

κών επιχειρήσεων στη χώρα μας είναι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όπου θα αντιμετωπίσουν μεγάλες δυσκολίες τόσο από την αύξηση του ανταγωνισμού από συνασπισμένες τουριστικές επιχειρήσεις, όσο και από τα πρακτικά προβλήματα όπως λογιστικά, καταχωρήσεις, μηχανογράφηση, στρατηγικές marketing κ.ά. (ΙΣΤΑΜΑΙ, 2000: 73).

4.3. Άνιση γεωγραφική κατανομή προσφοράς και ζήτησης του τουριστικού προϊόντος

Παράγοντες που αποτελούν πόλο έλξης του αλλοδαπού και του ημεδαπού τουρίστα καταναλωτή, όπως αρχαιολογικοί χώροι, παραλίες, δάση, βουνά, συνεδριακοί χώροι και εναλλακτικές μορφές τουρισμού, είναι άνισα γεωγραφικά κατανεμημένες σε εθνικό, περιφερειακό, ακόμη και σε τοπικό επίπεδο.

Το παραπάνω γεγονός, πέρα από την εσωτερική μετανάστευση των εργαζομένων, έχει ως άμεση επίδραση, σε τοπικά ήθη έθιμα και συνήθειες, σε καταναλωτικά πρότυπα, στην επιβάρυνση του περιβάλλοντος, στον πληθωρισμό, στο κόστος ευκαιρίας και πιο σημαντικά ίσως στην οικονομική ανάπτυξη.

Παρατηρείται έτσι σε ορισμένες περιοχές συνωστισμός προσφοράς τουριστικών δραστηριοτήτων και υπηρεσιών και σε άλλες περιοχές, ακόμη και στα όρια του ίδιου νομού, (για παράδειγμα στο τμήμα του νομού που δεν έχει πρόσβαση στη θάλασσα), να υπάρχει εγκατάλειψη και οικονομικός μαρασμός (Ε.Α.Π.Τ.Α., 1993: 58-62).

5. Συμπεράσματα

Διαπιστώνεται ότι η ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία παρουσιάζει ιδιαιτερότητες και χαρακτηριστικά που καταστούν το έργο του ανθρώπινου δυναμικού πιο σύνθετο από ότι στους υπόλοιπους κλάδους και η ανάγκη περαιτέρω διερεύνησης για το ανθρώπινο δυναμικό στη ξενοδοχειακή βιομηχανία.

Ο εντοπισμός αυτών των χαρακτηριστικών και ιδιαιτεροτήτων αποτελεί την βάση για την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων των στελεχών της ξενοδοχειακής βιομηχανίας καθώς αυτά θα κληθούν να υποκινήσουν τους υφιστάμενους τους, να τους οδηγήσουν στην ικανοποίηση στο χώρο δουλειάς τους, έτσι ώστε αυτοί με την σειρά τους να προσφέρουν υπηρεσίες ποιότητας.

Βιβλιογραφία

α. Ελληνική

1. Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, (2004): Η Απασχόληση στα Ελληνικά Ξενοδοχεία, Ειδικές Εκδόσεις, 4, Αθήνα.
2. Καντάς Α. (1998): *Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία, Κίνητρα, Επαγγελματική ικανοποίηση, Ηγεσία*, Εκδ. Ελληνικά γράμματα, Αθήνα.
3. Οδηγός Ελληνικών ξενοδοχείων (2004): Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας.
4. Παπανίκος Γ.Θ. (2001): *Περιφερειακή Ανάλυση των ελληνικών Ξενοδοχείων*, Αθήνα, ΙΤΕΠ.
5. Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, (1995): *Εκτίμηση των αναγκών σε ειδικευμένο προσωπικό του τουριστικού τομέα*, Αθήνα.
6. ΙΣΤΑΜΑΙ, (2000): *ΟΝΕ και Τουρισμός*, Αθήνα.
7. Τσίτουρας Α. Κ. (2000): *Η εποχικότητα του τουρισμού στην Ελλάδα και τις ανταγωνίστριες χώρες*, Αθήνα, ΙΤΕΠ.
8. Ψωινός, (1994) - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσ/νικης: Έρευνα για τον προσδιορισμό των απασχολουμένων στους κλάδους του Τουρισμού, Θεσ/νίκη.

β. Ξενόγλωσση

1. Armstrong M., (1998): *Personnel Management Practice*, 4th ed., U.K., Kogan Page.
2. Buttle F., (1996): *Hotel and Food Service Marketing: A Managerial Approach*, U.K.: Cassell.
3. Guerra D., Peroni G., (2002): *Occupations in the tourist sector*, CEDEFOP, Berlin.
4. Hales C., (1987): Quality of Working Life, Job Redesign and Participation in a Service Industry: *A Rose by any Other Name?* Service Industries Journal, 7 (3).
5. Horner S. & Swarbrooke, (1993): *Marketing Tourism Hospitality and Leisure in Europe*, Thomson Business Press, U.K.
6. Fox A., (1999): *Man Mismanagement 2nd.*, U.K., Hutchinson και Drucker P., *The Practice of Management*, U.K.: Heinemann.
7. Foxall G., (1999): *Consumer Psychology in Behavioural Perspective*, U.K., Rutledge.

8. Laws E., (1991): *Tourism Marketing: Service and Quality Perspectives*, U.K., Stanley Thornes.
9. Morrison A., (1989): *Hospitality and Travel Marketing*, U.S.A., Delmar. και Pearce P., *The Social Psychology of Tourist Behaviour*, U.K., Pergamon.
10. Teare R. & Olsen M., (1998): *International Hospitality Management*, U.K., Pitman Publishing.
11. Shamir B., (1994): Some Organizational Characteristics of Hotels, *Journal of Management Studies*, in A. Lockwood and P. Jones, *People and Hotel and Catering Industry*, U.K., Cassell,
12. Vallen J., (2002): *American Hotel and Motel Association, The Art and Science of Hospitality Management*, N. York, AH&MA.
13. Cooper C. et al (1993): *Tourism Principles & Practice*, Pitman Publishing, U.K.
14. William I., Morgan J., (1999): *Hospitality Personnel Management*, U.S.A.: CBI
15. Poon A. (1996) *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, CAB International, U.K.
16. Robbins R. (2000): *Management today*, Prentice Hall, N. York
17. Stanley Plog, (1977): in Cooper et al, *Tourism Principles & Practice*, U.K.

TOURIST SCIENTIFIC REVIEW

SEMESTRIAL JOURNAL

Editor: Lytras Pericles

Advisory Editors: Igomenakis Nikos,
Kravaritis Kostas, Chitiris Leonidas

Scientific Committee:

Bouhalis Demetrios / University of Surrey

Chitiris Leonidas / University of Piraeus

Christou Evangelos / EuroCHRIE

Efthymiadou-Poulakou Antonia / T.E.I. of Athens

Zaharatos Gerasimos / University of Patra

Oikonomidis Giorgos / T.E.I. of Salonica

Igoumenakis Nikos / President E.L.E.T.

Kassavetis Dimosthenis / University of Thrace

Kominis Giorgos / University of Glasgow

Lagos Dimitris / University of the Aegean

Lambiri-Dimaki Ioanna / University of Athens

Lytras Periklis / T.E.I. of Athens

Panousis Yianis / University of Athens

Papaelias Theodoros / T.E.I. of Piraeus

Papageorgiou Petros / University of Piraeus

Papazizos Antonis / Pantion University

Pavidis Pavlos / T.E.I. of Athens

Rafail Marios / Hon. Prof. University of Piraeus

Sigala Marianna / University of Strachclyde, UK

Tsartas Paris / University of the Aegean

Varvaressos Stelios / T.E.I. of Lamia

Secretary of Redaction: Grigora Maria & Karipidou Despina

Legal Advisory: Drossopoulou Sonia

- No part of this work may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photo copying, or by any information storage or retrieval system without the prior written permission of the editor.

- The content of "Tourist Scientific Review" will be available to the site "www.Traveldailynews.com" for all international tourist organisations.

INFORMATION:

Lytras Pericles,
tel. (0030) 210 9953480
E-Mail: plytras@teiath.gr

CENTRAL DISTRIBUTIONS:

"INTERBOOKS" Editions,
Ippokratous 18, 106 80 Athens,
tel. (0030) 210 3633629,
FAX (0030) 210 3612010

"TOURIST SCIENTIFIC REVIEW" publish articles of context of which falls into the general subject of Tourism and especially educational themes, as well as articles related to the theme of Economics, Business Administration, Sociology, Psychology, Law, Labour Relations, Human Resources Management, but also Operational Research, Statistics and Logistics.

ISSN: 1109-897X Serial Number 2 / November 2004

