



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

Διπλωματική Εργασία

**ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΥΛ : Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ
ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΩΝ ΤΟΥ
ΝΟΜΟΥ ΛΑΣΙΘΙΟΥ**

**Ελευθεριάδης Γεώργιος του Ιορδάνη
ΔΕΜΤ 09/04**

Πειραιάς 2013

Αφιερώνεται στους γονείς μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελίδα

Περίληψη	5
Ευχαριστίες	6
Ευρετήριο Πινάκων	7
Ευρετήριο Διαγραμμάτων.....	8

ΜΕΡΟΣ Α

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Κεφάλαιο 1 : Θέματα ηγεσίας 11

1.1.	Τι είναι ηγεσία;	11
1.2.	Ποιος είναι ο ηγέτης ;	12
1.3.	Προϋποθέσεις για την άσκηση επιτυχημένης ηγεσίας	13
1.3.1.	Πηγές εξουσίας του ηγέτη	13
1.4.	Χαρακτηριστικά επιτυχημένου ηγέτη	14
1.5.	Μέσα διατήρησης ηγεσίας	15
1.6.	Διαφορές ηγέτη και manager	16
	Βιβλιογραφία	20

Κεφάλαιο 2 : Θεωρητικά μοντέλα ηγεσίας 21

2.1.	Η θεωρία Χ και Ψ	21
2.2.	Το διοικητικό πλέγμα, ή πλέγμα ηγεσίας, θεωρία Blake R. & Mouton J	22
2.3.	Η θεωρία των τριών διαστάσεων (3-D) του Reddin	24
2.4.	Η θεωρία του R. Hoyle	25
2.5.	Η θεωρία του κύκλου ζωής της ηγεσίας ή του ηγετικού στυλ με βάση την ωριμότητα των υφισταμένων	26
	Βιβλιογραφία	29

Κεφάλαιο 3 : Οι ηγέτες των σύγχρονων προκλήσεων & η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	30
3.1. Στυλ ηγεσίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις	33
3.2. Το επιθυμητό προφίλ του Έλληνα ηγέτη – manager στα ξενοδοχεία	33
3.3. Διαχείριση αλλαγών	35
3.4. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	36
3.5. Εταιρική κουλτούρα	38
3.6. Κοινωνική ευθύνη επιχειρήσεων	38
3.7. Εφαρμογές στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων	39
Βιβλιογραφία	40

Κεφάλαιο 4 : Ο κλάδος του τουρισμού στην διεθνή και ελληνική οικονομία. Η περίπτωση των ξενοδοχείων νομού Λασιθίου	42
---	-----------

4.1. Η σύνδεση της τουριστικής δραστηριότητας με την ελληνική πραγματικότητα	44
4.2. Κόστος διακοπών εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα	45
4.3. Η περίπτωση της Κρήτης	46
4.4. Μελέτη εξωτερικού περιβάλλοντος περιφέρειας Κρήτης & σύνδεση με τον ξενοδοχειακό κλάδο.....	50
Βιβλιογραφία	51

ΜΕΡΟΣ Β

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ

Κεφάλαιο 5 : Παρουσίαση αποτελεσμάτων ερευνητικής μελέτης ...	52
--	-----------

5.1. Επιλογή μεθοδολογίας	52
---------------------------------	----

5.2.	Ερωτηματολόγιο διευθυντών	55
5.3.	Ερωτηματολόγιο εργαζομένων	72
5.4.	Σύγκριση ερωτηματολογίων	85
5.5.	Παρουσίαση απαντήσεων	89

**Κεφάλαιο 6 : Η ανάλυση των αποτελεσμάτων και
η αναζήτηση του ηγέτη στα ξενοδοχεία ν. Λασιθίου. 92**

6.1.	Οι παρουσιάσεις των ξενοδοχείων	94
6.2.	Συμπεράσματα ερευνητικής μελέτης	115
6.3.	Προτάσεις για την βελτίωση του τρόπου οργάνωσης & διοίκησης των ξενοδοχειακών μονάδων	117
	Βιβλιογραφία	119

Συνολική βιβλιογραφία 120

Διαδίκτυο -/ Ακρωνύμια123 / 124

Παράρτημα 125

ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΥΛ : Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΩΝ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΛΑΣΙΘΙΟΥ

Ελευθεριάδης Γεώργιος

Σημαντικοί Όροι : Μοντέλα Ηγεσίας, Ηγέτης – Στυλ Ηγεσίας, Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Ηγετικά χαρακτηριστικά, Επίτευξη Στόχων, Απόδοση – Επίδοση, Διοικητικό στέλεχος

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διερεύνηση του τρόπου διεύθυνσης και ηγεσίας των ξενοδοχείων του νομού Λασιθίου αποτέλεσε πρόκληση για περαιτέρω γνώση, αφού διαπιστώθηκε η απουσία οποιασδήποτε τεκμηρίωσης ή παρόμοιας έρευνας.

Η εφαρμογή του εκάστοτε διαφορετικού Στυλ Ηγεσίας προσδιορίζει με την σειρά της, την επίδοση που οι εργαζόμενοι υπό την καθοδήγηση του ηγέτη επιτυγχάνουν.

Στόχος είναι να εντοπιστούν τα διαφορετικά ηγετικά στυλ που εφαρμόζονται και η αναζήτηση του ηγέτη ανάμεσα στους διευθυντές ξενοδοχείων, αν δηλαδή κάποιος από αυτούς έχει εξελιχθεί σε ηγέτη της επιχείρησης διαθέτοντας όλα τα ηγετικά χαρακτηριστικά.

Η διερευνητική μελέτη περιλαμβάνει αφενός την θεωρητική προσέγγιση του θέματος «Ηγεσία» βάσει βιβλιογραφικής ανασκόπησης και αφετέρου την εμπειρική έρευνα που πραγματοποιήθηκε βάσει δύο διαφορετικών ερωτηματολογίων, ένα προς τους διευθυντές ξενοδοχείων και ένα άλλο προς τους εργαζόμενους στα ξενοδοχεία.

Από την έρευνα προέκυψε ότι καμία ξενοδοχειακή που συμμετείχε, δεν παρουσίασε εμφανώς καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα έναντι των άλλων μονάδων και σύμφωνα με την θεωρία δεν εντοπίζεται διοικητικό στέλεχος που να φέρει ηγετικά χαρακτηριστικά εφόσον αυτό δεν αποτυπώνεται στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από δύο μέρη.

Το πρώτο μέρος, αποτελεί την θεωρητική προσέγγιση του θέματος και αποτελείται από τα τέσσερα πρώτα κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο δίδεται ο ορισμός της ηγεσίας και του ηγέτη όπως αναλύονται στην βιβλιογραφία, στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα κυριότερα μοντέλα ηγεσίας με πηγές από την διεθνή βιβλιογραφία, στο τρίτο κεφάλαιο αποτυπώνονται οι εφαρμογές της ηγεσίας σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό και παρουσιάζεται το επιθυμητό προφίλ του διοικητικού στελέχους και στο τέταρτο παρουσιάζεται η διεθνής διάσταση του τουρισμού και οι επιπτώσεις του στην οικονομία.

Η ερευνητική τεκμηρίωση του θέματος αποτελεί το δεύτερο μέρος της εργασίας και περιλαμβάνει το πέμπτο και το έκτο κεφάλαιο.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων καθώς και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτές και τέλος στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα οικονομικά στοιχεία των ξενοδοχειακών μονάδων και τα συμπεράσματα της έρευνας..

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της Διπλωματικής μου Εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους Καθηγητές και Καθηγήτριες του προγράμματος οι οποίοι με τον ζήλο τους και την προσπάθεια τους να μεταδώσουν γνώση, συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της προσωπικότητας μου και στην βελτίωση των προσωπικών μου επιδόσεων.

Κυρίως θέλω να ευχαριστήσω τον καθηγητή που επέβλεψε την εργασία μου κ. Εμμ. Κ. Κονδύλη ο οποίος αποτέλεσε την αιτία που επέλεξα το συγκεκριμένο πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών.

Επίσης την κ. Αικ. Μακρυνικόλα για την κυριολεκτικά αέναη προσπάθεια της να με καθοδηγήσει σωστά.

Θα ήταν παράλειψη από μέρους μου να μην ευχαριστήσω τους Διευθυντές των ξενοδοχείων οι οποίοι δια της πολύτιμης συμβολής τους βοήθησαν στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

Τέλος να ευχαριστήσω όλους τους εργαζόμενους των μονάδων οι οποίοι δεν δίστασαν να απαντήσουν στις ερωτήσεις που τους ετέθησαν διαμορφώνοντας έτσι το συνολικό πλαίσιο της έρευνας.

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ**Σελ.**

Πίνακας 1	Ημερήσια δαπάνη τουρίστα στις άμεσα ανταγωνίστριες χώρες της Ελλάδας.	45
Πίνακας 2	Η σημασία του τουρισμού για την Ελληνική οικονομία.	46
Πίνακας 3	Πληθυσμός κυριότερων Κρητικών αστικών κέντρων.	47
Πίνακας 4	Διασπορά απαντήσεων εργαζομένων ανά ξενοδοχείο.	54
Πίνακας 5	Συγκεντρωτική κατάσταση εργαζομένων ανά κατηγορία ξενοδοχείου.	54
Πίνακας 6	Μέθοδος υπολογισμού αριθμοδεικτών.	93
Πίνακας 7	Συνολική παρουσίαση στοιχείων ξενοδοχειακών μονάδων	113
Πίνακας 8	Σύγκριση αριθμοδεικτών ξενοδοχειακών μονάδων.	114
Πίνακας Π1	Εξέλιξη κατά κεφαλήν ΑΕΠ νομού Λασιθίου	125
Πίνακας Π2	Κατανομή επιχειρηματικής δραστηριότητας στο Λασίθι	126

Διάγραμμα 1	Θεωρία του Reddin – τριών διαστάσεων	24
Διάγραμμα 2	Κύκλου ζωής εργαζομένων σύμφωνα με την ωριμότητα τους	28
Διάγραμμα 3	Συμμετοχή των επί μέρους οικονομιών στο Ελληνικό ΑΕΠ	43
Διάγραμμα 1Δ.	Έτη παραμονής στην ίδια επιχείρηση.	55
Διάγραμμα 2Δ	Διάρθρωση ξενοδοχειακής μονάδας σε τμήματα.	56
Διάγραμμα 5Δ	Επίπεδο μόρφωσης πελατών.	57
Διάγραμμα 8Δ	Επίπεδο μόρφωσης ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία.	59
Διάγραμμα 9Δ	Προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού.	60
Διάγραμμα 10Δ	Πηγές παρακολούθησης επιδόσεων – monitoring.	60
Διάγραμμα 11Δ	Επίδοση ξενοδοχειακών τμημάτων.	61
Διάγραμμα 13Δ	Χαρακτηρισμός μορφής ηγεσίας.	62
Διάγραμμα 14Δ	Πηγές εσωτερικής πληροφόρησης.	63
Διάγραμμα 15Δ	Κριτήρια στελέχωσης θέσης.	64

¹ Για την κατανόηση της αρίθμησης των διαγραμμάτων, ισχύει κωδικοποίηση όπου : το γράμμα Δ παραπέμπει σε απαντήσεις Διευθυντών, το γράμμα Ε παραπέμπει σε απαντήσεις Εργαζομένων ενώ το γράμμα Σ παραπέμπει σε διαγράμματα όπου γίνεται Σύγκριση απαντήσεων. Το γράμμα Π αναφέρεται στο Παράρτημα της εργασίας.

Διάγραμμα 18Δ	Χαρακτηρισμός ηγέτη.	66
Διάγραμμα 20Δ	Εξουσιοδότηση προς εργαζομένους.	67
Διάγραμμα 22Δ	Σχέση ικανοποίησης – απόδοσης από την εργασία.	69
Διάγραμμα 30Δ	Μορφωτικό επίπεδο διευθυντή.	71
Διάγραμμα 1E	Κατανομή ανθρώπινων πόρων.	72
Διάγραμμα 5E	Μορφή εξουσίας του προϊσταμένου.	74
Διάγραμμα 6E	Τρόπος μεταβίβασης εντολών.	75
Διάγραμμα 8E	Χαρακτηρισμός προϊσταμένου.	76
Διάγραμμα 9E	Βαθμός ικανοποίησης από την εργασία.	77
Διάγραμμα 11E	Τρόπος μεταχείρισης υπαλλήλου από πλευράς της επιχείρησης.	78
Διάγραμμα 15E	Αρχή εμπιστοσύνης στις διοικητικές αποφάσεις	79
Διάγραμμα 19E	Χειρισμός προϊσταμένου σε περίπτωση υπαλληλικού λάθους.	81
Διάγραμμα 20E	Αντιδράσεις προϊσταμένου σε περίπτωση υπαλληλικού λάθους.	81
Διάγραμμα 21E	Δείκτης αμφισβήτησης εντολών προϊσταμένου.	82
Διάγραμμα 24E	Επίπεδο γνώσεων εργαζομένων.	83

Διάγραμμα 1Σ	Συγκριτικό επιπέδου γνώσεων προσωπικού.	85
Διάγραμμα 2Σ	Συγκριτικό απόδοσης – αμοιβής.	86
Διάγραμμα 3Σ	Συγκριτικό μορφής ηγεσίας.	86
Διάγραμμα 4Σ	Συγκριτικό χαρακτηρισμού ηγέτη.	87
Διάγραμμα 5Σ	Συγκριτικό εξουσιοδότησης και αποδοχής της.	88
Διάγραμμα 6Σ	Συγκριτικό ικανοποίησης από την εργασία.	88

Σχέδιο 1	Διοικητική σχάρα – (Managerial grid) Blake & Mouton.	22
Σχέδιο 2	Μοντέλο θεωρίας του στόχου.	26
Σχέδιο 3	Κύκλος ζωής ηγεσίας σύμφωνα με την ωριμότητα των εργαζομένων.	27
Σχέδιο 4	Παράγοντες επηρεασμού αποτελεσματικότητας ηγέτη	32

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΘΕΜΑΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

1.1. Τι είναι Ηγεσία;

Η έννοια της ηγεσίας είναι συνδεδεμένη στους περισσότερους ανθρώπους, με την έννοια της ιεραρχίας. Στο ανώτατο επίπεδο της διοικητικής πυραμίδας βρίσκεται ο ηγέτης ασκώντας εξουσία, στα μεσαία επίπεδα βρίσκονται οι γραμμικοί μάνατζερς και στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας βρίσκονται, οι επόπτες της εργασίας και οι απλοί υπάλληλοι.

Για την επιστήμη της διοίκησης, η ηγεσία και ο ηγέτης δεν σχετίζονται μόνο με την έννοια της κορυφής. Μπορεί να εντοπισθεί κάποιος ο οποίος φέρει ηγετικά χαρακτηριστικά σε οποιοδήποτε επίπεδο ιεραρχίας.

Οι περισσότεροι ορισμοί στη διεθνή βιβλιογραφία συγκλίνουν στην επεξήγηση της έννοιας της ηγεσίας και επισημαίνουν πως «ως ηγεσία ορίζεται η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μια μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία τους για πρόοδο ή για ένα καλύτερο μέλλον» (Μπουραντάς Δ, 2005).

Όπως λοιπόν γίνεται αντιληπτό η ηγεσία εισβάλλει σε κάθε πτυχή της καθημερινότητάς μας, εν δυνάμει ηγέτες μπορεί να είναι όλοι ενώ η έννοια της ηγεσίας μπορεί ακόμα και να εμφανιστεί εκτός του επαγγελματικού μας χώρου και εντός του φιλικού μας κύκλου. Η άσκηση επιρροής στην ηγεσία έχει να κάνει με το πάθος, τον ενθουσιασμό, το κέφι, την πρωτοβουλία, τη δημιουργικότητα, την έμπνευση, την αφοσίωση, την πίστη. Εκ των πραγμάτων, η ηγεσία ως άσκηση επιρροής αφορά αυτές τις συγκεκριμένες στάσεις, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές των ανθρώπων (Kotter J, 2001.)

Ένα δεύτερο στοιχείο που προκύπτει από τον ορισμό της ηγεσίας έχει να κάνει με την προθυμία των ανθρώπων να υλοποιούν στόχους που αφορούν αλλαγές για πρόοδο και ένα καλύτερο μέλλον. Η έννοια της ηγεσίας δηλαδή σχετίζεται με την αλλαγή, την πρόοδο και την επίτευξη ενός καλύτερου μέλλοντος. Η διαδικασία άσκησης επιρροής πραγματοποιείται φυσικά μέσω ορισμένων ενεργειών από τον ηγέτη, που έχουν να κάνουν με την έμπνευση των ανθρώπων μέσω οράματος, την παρακίνηση, την

ανάπτυξη της σκέψης και των ικανοτήτων τους, την υλοποίηση αλλαγών και πολλών άλλων ενεργειών που στρέφουν τους ανθρώπους συλλογικά προς μία κοινή και ιδανική κατεύθυνση.

«Ηγεσία είναι η τέχνη της επιρροής πάνω σε άλλους, με σκοπό να επιτύχουν το αποτέλεσμα που ο ηγέτης επιζητεί, χρησιμοποιώντας το μέγιστο της προσπάθειας τους». (Cohen 1981)

Γίνεται σαφές ότι η ηγεσία είναι η διαδικασία εκείνη, μέσω της οποίας, τα μέλη της ομάδας, αποκτούν κίνητρο για την επίτευξη των στόχων, που ο ηγέτης έχει θέσει. Στον κόσμο της διοικητικής επιστήμης, και των επιχειρήσεων, όσο πιο εμπνευσμένη είναι η ηγεσία (και κατά επέκταση ο ηγέτης) τόσο πιο γρήγορα και εύκολα επιτυγχάνει ο οργανισμός τα επιθυμητά αποτελέσματα.

1.2. Ποιος είναι ο ηγέτης;

«Ηγέτης είναι αυτός ο οποίος , μέσα στο πλαίσιο ενός οργανωμένου συνόλου, ασκεί την μεγαλύτερη επιρροή στα υπόλοιπα μέλη, χωρίς κατ' ανάγκη να ταυτίζεται με την τυπική θέση στην ιεραρχία» (Φωτήλας Π. 2010)

Ο Robbins (1997) σημειώνει ότι «Ηγέτης είναι εκείνος που φέρει το χαρακτηριστικό γνώρισμα όχι μόνο να προβλέπει την επιτυχία του ηγετικού μοντέλου που ακολουθεί, αλλά και να συνδυάζει την επιτυχία αυτή με τις ανάγκες και την ικανοποίηση των μελών της ομάδας.»

«Ηγέτης είναι αυτός που κερδίζει την εθελοντική και πρόθυμη συμμετοχή των ανθρώπων στην υλοποίηση στόχων ή έργου, κερδίζει τον ενθουσιασμό, το κέφι, το μεράκι, την όρεξη, το πάθος, την αφοσίωση, τη δέσμευση, την πίστη, την εμπιστοσύνη, το μυαλό, την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων και τους κάνει να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό ως άτομα και ως ομάδα για να επιτύχουν στόχους σε μια πορεία προόδου για ένα καλύτερο μέλλον» (Μπουραντάς, 2005).

Συγκεντρωτικά, ανατρέχοντας στο σύνολο της βιβλιογραφίας, είμαστε σε θέση να σημειώσουμε, ότι ο ηγέτης είναι το άτομο εκείνο, το οποίο ασκώντας επιρροή στα άλλα άτομα, κερδίζει την εμπιστοσύνη τους, επιβάλλει την άποψη του, και οδηγεί την ομάδα, που πρόθυμα τον ακολουθεί, εκεί που χωρίς αυτόν δεν θα πήγαιναν.

1.3. Προϋποθέσεις για την άσκηση επιτυχημένης ηγεσίας.

Δεν είναι, ούτε θα μπορούσαν να είναι, όλοι οι ηγέτες, ή όλες οι μορφές ηγεσίας επιτυχημένες. Η επιτυχία και η εξέλιξη μιας διαδικασίας ηγεσίας καθορίζονται από ορισμένους παράγοντες.

Παρακάτω θα σημειωθούν οι βασικοί παράγοντες για την δημιουργία του ηγέτη (Φωτήλας 2010):

- **Εκπαίδευση**, με την ευρεία έννοια του όρου.
- **Αυτογνωσία**. Η γνώση του εαυτού μας και η παράλληλη πίστη στις δυνατότητες μας.
- **Τύχη**, η αξιοποίηση των ευκαιριών.
- **Πείρα**.
- **Οι μέντορες**. Πίσω από κάθε ηγέτη κρύβεται και ο μέντορας του, αυτός που τον οδήγησε σε αυτό το σημείο, είτε αυτός είναι ο δάσκαλος του, ο προπονητής του, είτε ο κακός προϊστάμενος αφού και αυτός με το κακό παράδειγμα που θέτει δείχνει στον νέο ηγέτη τι είναι αυτό που πρέπει να αποφεύγει.

1.3.1. Πηγές εξουσίας του ηγέτη.

Η έννοια της κοινωνικής δύναμης του ηγέτη διαφέρει από αυτή του έμφυτου χαρίσματος της ηγεσίας. Ο κοινωνικός ρόλος είναι αυτός που δίνει δύναμη στον ηγέτη, (Kreitner R. & Kinicki A. & Buelens, 1999) Μπορούμε να διαχωρίσουμε την κοινωνική δύναμη ανάλογα με το από που πηγάζει. Έτσι έχουμε:

- **την δύναμη της ανταμοιβής.**

Αναφέρεται στη δύναμη του ηγέτη που αντλείται από τη δυνατότητα που έχει να ελέγχει τις αμοιβές που δίνονται στους υπαλλήλους.

- **την δύναμη του εξαναγκασμού.**

Η δύναμη του εξαναγκασμού, από την αντίθετη πλευρά, πηγάζει από τη δυνατότητα του ηγέτη να ελέγχει τις αποστερήσεις ή τις τιμωρίες των υπαλλήλων

- **την δύναμη της ταύτισης.**

Αναφέρεται στην ταύτιση του οπαδού με τον ηγέτη.

- **την δύναμη της εμπειρίας και γνώσης.**

Αναφέρεται στις ειδικές γνώσεις και πληροφορίες που έχει ο ηγέτης.

- **τη νόμιμη δύναμη.**

Αντιπροσωπεύει την ισχύ του ηγέτη, η οποία δίνεται από τον οπαδό, δηλαδή η δύναμη που πηγάζει από την επιλογή του οπαδού, που έφερε τον ηγέτη στη θέση που βρίσκεται..

1.4. Χαρακτηριστικά επιτυχημένου ηγέτη.

Ο ικανός ηγέτης διακρίνεται διότι φέρει ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα οποία τον ξεχωρίζουν από τους μη-ηγέτες (Θεοφανίδης Σ. 1999). Αυτά είναι:

- **Η Ευφυΐα**, δηλαδή η αντίληψη και κατανόηση σε πραγματικό χρόνο σχέσεων ή καταστάσεων.
- **Η Προσωπικότητα**, δηλαδή η άμεση αντιμετώπιση της πραγματικής κατάστασης και η διάθεση του να αλλάξει την ροή των πραγμάτων.
- **Η Διορατικότητα**, η ικανότητα του ηγέτη να προβλέπει τις εξελίξεις .
- **Η Πειθώ**, η ικανότητα να παρακινήσει τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, να κάνουν κάτι που αν το ζητούσε κάποιος άλλος δεν θα το έκαναν.
- **Η Ελκυστικότητα**, η αίσθηση θαυμασμού που αποπνέει στους συνεργάτες και στους άλλους ανθρώπους.
- **Η Επιρροή**, η οποία κατευθύνει τις ενέργειες των μελών της ομάδας.
- **Η Αυτοπεποίθηση**, η οποία πηγάζει από την προσωπικότητα του και εγγυάται για το μέλλον των εξελίξεων.
- **Η Πρωτοβουλία**, η ανάληψη καθηκόντων και ενεργειών ούτως ώστε να προλαμβάνει τις εξελίξεις.
- **Η Έμπνευση και το Όραμα**, η ικανότητα θέσπισης «ευγενών» και «υψηλών» στόχων και η δημιουργία κλίματος ευφορίας στα μέλη του οργανισμού.

Εκτός από τα άνωθεν αναφερόμενα χαρακτηριστικά θα πρέπει να προστεθούν και τα εξής (Φωτήλας 2010) :

- **Ευελιξία και Εστίαση**, η παρακίνηση των υπολοίπων μελών του οργανισμού προς την επίτευξη του σωστού στόχου .
- **Ηθική**, αφού μόνο έτσι μπορεί να εμπεδωθεί το αίσθημα εμπιστοσύνης προς το πρόσωπο του.
- **Γνώση του αντικειμένου**, και θεωρητική αλλά και επί της ουσίας

1.5. Μέσα διατήρησης ηγεσίας.

Από την στιγμή που ο ηγέτης θα αναδειχθεί , θα πρέπει να αρχίσει να επιτελεί το έργο του. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι επιδιώξεις του ηγέτη δεν ταυτίζονται με αυτές άλλων μελών της ομάδας. Έτσι ο ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να προστατέψει, σε όλες τις χρονικές περιόδους, την προσπάθεια που κάνει να οδηγήσει τον οργανισμό προς την επίτευξη των στόχων. Τα μέσα για να επιτευχθεί αυτό, να διατηρηθεί δηλαδή ο ηγέτης στην εξουσία είναι: (Θεοφανίδης Σ. 1999)

- **Διατήρηση της δομής δια μέσου της στελέχωσης.** Η διατήρηση της υφιστάμενης ιεραρχικής διοικητικής πυραμίδας επιτρέπει στον ηγέτη να βρίσκεται πάντοτε στην κορυφή αυτής.
- **Φήμη.** Διατηρώντας την φήμη του ο ηγέτης αποτρέπει την αμφισβήτηση από τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού, ακόμα και σε περιπτώσεις όπου οι επιδόσεις του υστερούν.
- **Δημιουργία.** Κυρίως η δημιουργία οράματος η οποία λειτουργεί σαν τελικός προορισμός και δίνει κίνητρο και έμπνευση στην υπόλοιπη ομάδα. Το όραμα είναι η κατεύθυνση, ο τελικός σκοπός.
- **Ενεργοποίηση και παρακίνηση συνεργατών**
Αναμφίβολα η απόδοση του εκάστοτε εργαζόμενου εξαρτάται πάνω από όλα από τη διάθεσή του να καταβάλλει προσπάθειες για να συνεισφέρει στην επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου
- **Υποστήριξη συνεργατών**
Ένας ακόμη ρόλος που πρέπει να υιοθετεί ο ηγέτης είναι αυτός του υποστηρικτή απέναντι στους ανθρώπους του, ούτως ώστε να κερδίζει και την εμπιστοσύνη τους. Η γνώση και οι ικανότητες των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα σημαντικές στην επίτευξη των στόχων. Ο ηγέτης πρέπει να αναθέτει σωστά και να παρακολουθεί (monitoring) τα καθήκοντα που ασκεί ο κάθε εργαζόμενος, να κατανοεί τι και πως πρέπει να επιτευχθεί, να καθοδηγεί αποτελεσματικά, να ενθαρρύνει, (supporting leadership) να εμπυχώνει και πάνω από όλα να υποστηρίζει την πρωτοβουλία και τις «κατώτερες» φωνές που συνήθως

δυσκολεύονται να ακουστούν σε μια εταιρεία. Κατά αυτόν τον τρόπο ο ηγέτης απαντά στην προθυμία των ανθρώπων του να εργαστούν για τον ίδιο.

- **Η ανάπτυξη της ομάδας**

Εξίσου σημαντικός ρόλος του ηγέτη είναι να δημιουργήσει το ιδανικό εκείνο κλίμα έτσι ώστε οι άνθρωποι να νιώθουν ότι λειτουργούν σαν μια ώριμη και αποτελεσματική ομάδα.

- **Υλοποίηση του έργου**

Η υλοποίηση του έργου υπάγεται στις διοικητικές ικανότητες του , αν ο ηγέτης δεν κατορθώνει να υλοποιήσει το έργο που του ανατέθηκε, δεν είναι αποτελεσματικός. Γι' αυτό ο ηγέτης πρέπει να υιοθετεί τα χαρακτηριστικά του μάνατζερ και να τα διαμορφώνει κατάλληλα στο πλαίσιο των ηγετικών του ικανοτήτων.

- **Συντονισμός των ομάδων**

Κάθε εταιρεία αποτελείται από μικρά σύνολα ομάδων, από τμήματα που πρέπει να συνεργάζονται αρμονικά μεταξύ τους προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο ηγέτης είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ των διαφόρων οργανωτικών μονάδων μιας εταιρείας αλλά και μεταξύ των συνεργατών που εργάζονται εκτός της επιχείρησης.

1.6. Διαφορές Ηγέτη και Μάνατζερ.

Η Ηγεσία (Leadership) και η Διοίκηση (Management) είναι λειτουργίες οι οποίες αλληλοεπηρεάζονται και αλληλοτροφοδοτούνται. Ο άριστος συνδυασμός των δύο αυτών λειτουργιών επιφέρει την μέγιστη επίδοση και ικανοποίηση στα μέλη της ομάδας. «Η διοίκηση διαχειρίζεται την οργάνωση και την δομή ενός οργανισμού ενώ η ηγεσία αντιμετωπίζει και διαχειρίζεται τις συνεχείς αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος». (Kotter J. 2001)

Ο W. Bennis θεωρεί ότι οι **managers κάνουν τα πράγματα σωστά ενώ οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα**. (Χυτήρης Λ. Μάνατζμεντ 2006.) Η διαφορά μεταξύ Manager και Ηγέτη είναι ο τρόπος που ο καθένας υποκινεί τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας για την υλοποίηση του έργου. Ο Manager προγραμματίζει, ενώ ο ηγέτης εμπνέει και παρακινεί. Ο Manager έχει σκοπό την διεκπεραίωση μιας εργασίας σύμφωνα με τις δομές του οργανισμού τον οποίο υπηρετεί και πάντα μέσα σε

προκαθορισμένα χρονικά περιθώρια. Απουσιάζει από τις ενέργειες του Manager η έννοια του ρίσκου αφού στην ουσία είναι ο συντονιστής όλων των λειτουργιών της ομάδας και ο διεκπεραιωτής του έργου. Ο ηγέτης δεν απευθύνεται σε υφισταμένους αλλά σε άλλους ανθρώπους που μοιράζονται το ίδιο όραμα. Δεν χρειάζεται να κατανείμει ρόλους, αλλά μόνο να παρακινήσει, να εμπνεύσει και να συγκινήσει. Όσο πιο έντονη και συγκροτημένη προσωπικότητα διαθέτει ο ηγέτης τόσο πιο πολλούς ανθρώπους θα συγκεντρώσει στην ομάδα του.

Στον ηγέτη είναι φανερή η διάθεση να αναλάβει ρίσκο. Αυτό διότι είναι σε θέση να διακρίνει λύσεις και αποτελέσματα εκεί όπου όλοι οι άλλοι βλέπουν μόνο προβλήματα.

(Dess G, Picken J, 2000)

Σύμφωνα με τον P. Drucker ο ρόλος του manager και του ηγέτη διαφοροποιείται σε ορισμένα στοιχεία όπως :

- **Η οριοθέτηση του πεδίου δράσης τους** το πεδίο δράσης που θέτει ο ηγέτης είναι ευρύτερο, ενώ του manager περιορίζεται στο εύρος των δραστηριοτήτων και διαδικασιών του οργανισμού.
- **Η ανάπτυξη δικτύου ανθρώπων**, όπου ενώ ο ηγέτης αντλεί τα μέλη από την ευρύτερη δεξαμενή των ανθρώπων που μοιράζονται το ίδιο όραμα, ο manager αντλεί υφισταμένους σύμφωνα με το οργανόγραμμα του οργανισμού.
- **Η ένταση της προσπάθειας**, αφού υπό τις οδηγίες του ηγέτη τα μέλη της ομάδας, αποδίδουν περισσότερο καταβάλλοντας την μικρότερη δυνατή προσπάθεια, ενώ υπό τον manager η καταβολή ανθρώπινης προσπάθειας έγκειται στο σύστημα αξιολόγησης και ανταμοιβών του οργανισμού.
- **Η υλοποίηση και το αποτέλεσμα**, όπου υπό τις οδηγίες του manager το αποτέλεσμα είναι περιορισμένο στο προϋπολογισθέν από τις διαδικασίες, ενώ υπό την σκέπη του ηγέτη το αποτέλεσμα μπορεί να ξεπεράσει τις αρχικές προσδοκίες.

Συνεχίζοντας ο ίδιος αναφέρει ότι ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει :

- Αντίληψη, διορατικότητα και αυτοεπίγνωση.
- Απόδοση κινήτρων με σκοπό την μάθηση.
- Συναισθηματική δύναμη για να ελέγχει το εσωτερικό και εξωτερικό άγχος διότι η αλλαγή και η μάθηση είναι αναπόσπαστα στοιχεία της καθημερινής ζωής.
- Ιδιαίτερες ικανότητες αποκωδικοποίησης των πολιτισμικών χαρακτηριστικών των μελών της ομάδας.
- Θέληση και διάθεση να παραχωρήσει εξουσία στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά και τις επιδεξιότητες τους

Σύμφωνα με τον Μπουραντά Δ. «Ο ηγέτης αμφισβητεί το κατεστημένο και μέσω οράματος και αξιών εμπνέει και οδηγεί τους ανθρώπους και τους οργανισμούς σε πρόοδο, κάνοντας αλλαγές και αφήνοντας κληρονομιά ικανούς διαδόχους.» Οι Bass, Benis, Burns και Kotter συμφωνούν ότι «Ηγέτης είναι εκείνο το άτομο που ασκεί επιρροή πάνω σε άλλους ανθρώπους, κερδίζει την εμπιστοσύνη τους και τους κάνει να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα».

Συνοψίζοντας :

- Σε σχέση με την δημιουργία δράσης και ευθυνών στα μέλη της ομάδας ή του οργανισμού, οι διαφορές μεταξύ ηγέτη και manager εστιάζονται σε :

ΗΓΕΤΗΣ

MANAGER

Καθορίζει στόχο	Σχεδιάζει λειτουργίες
Εμπνέει και παρακινεί	Καθορίζει φάσεις λειτουργίας
Προξενεί αλλαγές στο περιβάλλον	Θέτει χρονικούς περιορισμούς

- Σε σχέση με την ανάπτυξη δικτύου ανθρώπων οι διαφορές εστιάζονται σε :

ΗΓΕΤΗΣ

MANAGER

Τα μέλη προσχωρούν στην ομάδα μόνα τους	Ο οργανισμός προσλαμβάνει υπαλλήλους
Τα μέλη εμπνέονται μέσω της προβολής του οράματος	Καθορίζονται αρμοδιότητες (Job Description)
Επηρεάζει και παρακινεί	Εφαρμόζει διαδικασίες
Δεν αξιολογεί (η αξιολόγηση έχει ήδη γίνει κατά την ένταξη στην ομάδα)	Επαναξιολογεί και ελέγχει

- Σε σχέση με την υλοποίηση του έργου

ΗΓΕΤΗΣ

MANAGER

Παρακινεί, εμπνέει, προβάλλει όραμα	Ελέγχει, διορθώνει
Ενεργοποιεί συναισθήματα	Διαθέτει μοντέλα ενεργειών και επίλυσης
Παρακινεί για αλλαγές	Αξιώνει σταθερότητα

- Σε σχέση με το αποτέλεσμα του έργου

ΗΓΕΤΗΣ

MANAGER

Διαμορφώνει και αλλάζει το περιβάλλον	Αξιολογεί σύμφωνα με τα πρότυπα και το υπάρχον σύστημα του οργανισμού
	Ορίζει δείκτες επίδοσης

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΡΩΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνική – Βιβλία.

- Θεοφανίδης Σ. (1999), «Ποιός είναι ο Ηγέτης;» Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Μπουραντάς Δ. (2005), «Ηγεσία : Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας» . Εκδόσεις Κριτική Αθήνα.
- Χυτήρης Λ. (2006), «Μάνατζμεντ – Αρχές διοίκησης προσωπικού» Εκδ. Interbooks, Αθήνα.

Ξενόγλωσση – Βιβλία

- Cohen W.A. (1981), «The art of a leader», Prentice Hall, New Jersey, N.Y.
- Dess G. & Picken J. (2000), «Characteristics of effective business leaders».
- Drucker F Peter (2007), «Management : Tasks Responsibilities and Practicies» 6th ed, Transaction Publishers Inc, New Jersey , NY.
- Kotter J. (2001), «Leader in Change», Kritiki Publishing, Athens.
- Kreitner R, Kinicki A, & Buelens (1999), «Organizational Behavior» 1st European ed, Mc Grow – Hill Publishing Co, London
- Robbins S.P. (1997), «Organizational Behavior» 7th ed. Prentice Hall Publishing N.Y

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Στην συνέχεια θα παρουσιασθούν ορισμένα από τα σημαντικότερα μοντέλα ηγεσίας τα οποία θα αποτελέσουν πολύτιμο βοήθημα σε ότι αφορά την παρουσίαση των μοντέλων ηγεσίας που εφαρμόζονται στα ξενοδοχεία του νομού Λασιθίου.

2.1. Η θεωρία Χ και Ψ (Douglas Mc Gregor, 1960)

Η θεωρία Χ.

Η θεωρία αυτή πρεσβεύει ότι: (Χυτήρης Λ. 2006)

- Από τη φύση τους οι άνθρωποι δεν θέλουν να δουλέψουν και προσπαθούν να το αποφύγουν όσο μπορούν.
- Οι εργαζόμενοι εργάζονται διότι εξαναγκάζονται, αποδίδουν διότι ελέγχονται, καθοδηγούνται και απειλούνται με τιμωρία.
- Οι εργαζόμενοι πάνω από όλα θέλουν ασφάλεια και σιγουριά και τις λιγότερες δυνατές ευθύνες, συμπληρώνοντας έτσι την έλλειψη φιλοδοξιών τους.

Η Θεωρία Ψ.

Ο Mc Gregor υποστήριξε ότι αν οι managers υιοθετούσαν διαφορετικό μοντέλο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού η συμπεριφορά των εργαζομένων θα ήταν διαφορετική. (Χυτήρης Λ. 2006)

Πιο συγκεκριμένα η θεωρία αυτή πρεσβεύει ότι:

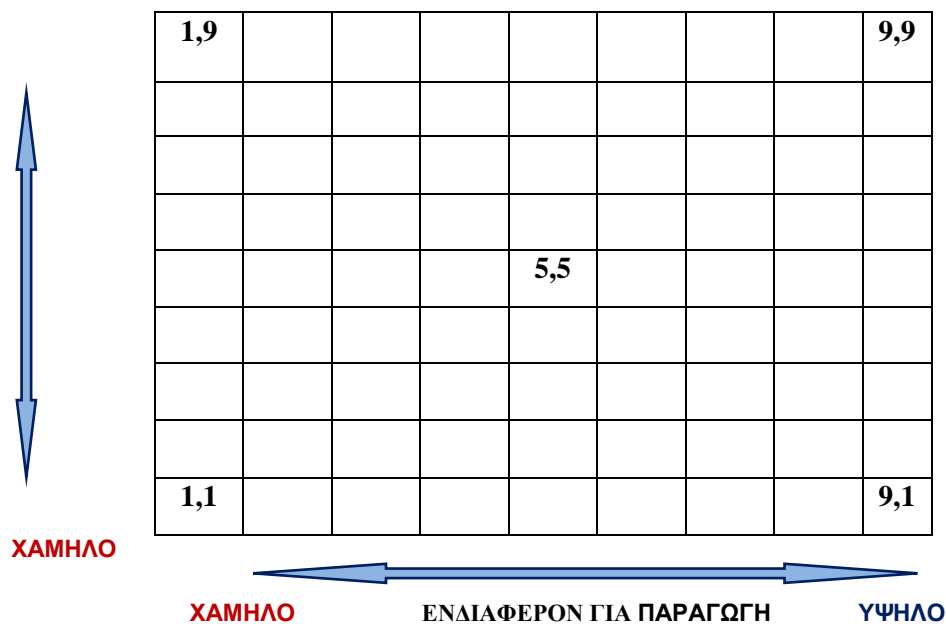
- Για τον περισσότερο κόσμο το να καταβάλλει σωματικές και διανοητικές προσπάθειες είναι τόσο φυσικό όσο το να ξεκουράζεται ή να παίζει. Ο εργαζόμενος δεν αντιπαθεί την εργασία του.
- Ο βαθμός συμμετοχής και η προσπάθεια των άλλων για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, βασίζεται σ' ένα σύστημα ανταμοιβών που είναι συνδυασμένο με την επίτευξη των στόχων αυτών. Όταν εμπλέκονται σε συγκεκριμένα καθήκοντα συνήθως ασκούν αυτοέλεγχο. Δεν χρειάζονται απειλές ή ποινές.
- Αν οι συνθήκες είναι κατάλληλες, τότε ο μέσος εργαζόμενος όχι απλώς δέχεται ευθύνες αλλά και τις επιζητά.

- Οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν σε μεγάλο βαθμό ανεπτυγμένη τη φαντασία, τη δημιουργικότητα και την εξυπνάδα

2.2. Το διοικητικό πλέγμα ή πλέγμα ηγεσίας, θεωρία Blake R.& Mouton J.

Η θεωρία των Blake & Mouton βασίζεται σε δύο κυρίαρχες διαστάσεις. Η πρώτη αφορά το ενδιαφέρον του ηγέτη να επιτελέσει το έργο δηλαδή να δημιουργήσει αποτέλεσμα (επίδοση) και αποτυπώνεται στον οριζόντιο άξονα του πλέγματος και η δεύτερη αφορά στο ενδιαφέρον του ηγέτη να ικανοποιήσει τα μέλη της ομάδας και αποτυπώνεται στον κάθετο άξονα του πλέγματος. (Κανελλόπουλος Χ. 1990, Χυτήρης Λ. 2006)

**ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ
ΓΙΑ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ
ΥΨΗΛΟ**



Σχήμα 1. Διοικητικό πλέγμα Blake & Mouton.
 Πηγή : Μάνατζμεντ – Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων.
 Χυτήρης Λ. (2006) σελ.179

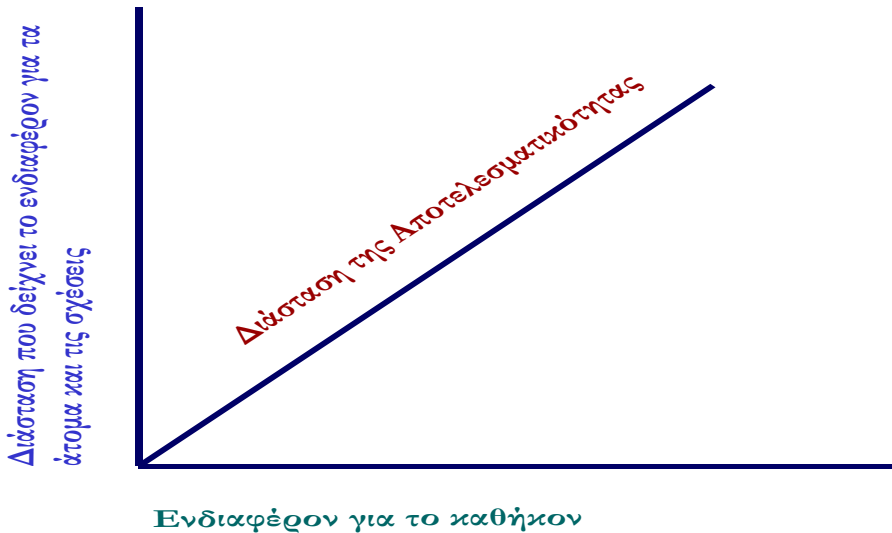
Σύμφωνα με την διοικητικό πλέγμα, υπάρχουν 81 πιθανά σημεία εφαρμογής ηγεσίας. Η έρευνα των Blake & Mouton έδειξε ότι η συμπεριφορά ενός διοικητικού στελέχους οριοθετείται μεταξύ πέντε σημείων εντός του πλέγματος. Τα πέντε σημεία – τρόποι ηγετικής συμπεριφοράς είναι : (Χυτήρης Λ. 2006)

1. Ηγετική Συμπεριφορά 1,1. (Αδύναμος μάνατζερ) Το διοικητικό στέλεχος αδιαφορεί τόσο για τα συναισθήματα των μελών της ομάδας, όσο και για την επίτευξη επίδοσης έργου. Η μόνη του δραστηριότητα είναι η μεταφορά μηνυμάτων από και προς τους υφισταμένους του.
2. Ηγετική Συμπεριφορά 1,9. (Manager Λέσχης ή Country Club Manager). Το ενδιαφέρον του διοικητικού στελέχους εστιάζεται στα συναισθήματα των μελών της ομάδας, ενώ αδιαφορεί παντελώς για την επίτευξη των στόχων. Η κυρίαρχη λογική είναι ότι εφόσον ευημερεί η ομάδα, θα παραχθεί και το έργο.
3. Ηγετική Συμπεριφορά 9,1. (Μάνατζερ καθήκοντος). Το ενδιαφέρον εστιάζεται μόνον στην επίτευξη των στόχων και στην διεκπεραίωση του έργου, ενώ απουσιάζει οποιαδήποτε μέριμνα για τα μέλη της ομάδας. Η ηγεσία τέτοιου είδους ονομάζεται «Ηγεσία Καθήκοντος ή Αυταρχική Διοίκηση».
4. Ηγετική Συμπεριφορά 9,9. (Συνεργατικός μάνατζερ). Συνυπάρχει το μέγιστο ενδιαφέρον για τα μέλη της ομάδας, μαζί με το μέγιστο ενδιαφέρον για την παραγωγή του έργου. Η συμπεριφορά αυτή είναι η ιδανική συμπεριφορά και ονομάζεται «συνεργατική διοίκηση».
5. Ηγετική Συμπεριφορά 5,5. (Μάνατζερ του εκκρεμούς). Το ενδιαφέρον εστιάζεται στην διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ των ανθρώπων της ομάδας και της επίτευξης των στόχων. Η διοίκηση αυτή ονομάζεται «διοίκηση της ισορροπίας».

Αν και στο πλέγμα τονίζονται πέντε μόνο τετράγωνα δηλαδή πέντε σημεία πιθανής ηγετικής συμπεριφοράς, εντούτοις δεν είναι τα κυρίαρχα σημεία που συναντώνται σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Είναι πιθανότερο κάποιος μάνατζερ να υιοθετεί ένα κυρίαρχο ηγετικό στυλ σε οποιοδήποτε τετράγωνο το οποίο είναι κοντά στα τετράγωνα που δίνουν έμφαση στην παραγωγή αλλά συγχρόνως να κάνει χρήση και ενός άλλου ηγετικού στυλ κοντά στα τετράγωνα όπου παρατηρείται ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Αυτό συμβαίνει διότι ο μάνατζερ χρησιμοποιεί ως υποβοήθηση το δεύτερο ηγετικό στυλ κυρίως όταν οι εργασιακές συνθήκες το απαιτούν. (Κανελλόπουλος Χ. 1990) Αυτό που είναι σαφές είναι ότι ο κάθε μάνατζερ μπορεί και επιβάλλεται να κινείται μεταξύ των τετραγώνων του πλέγματος φανερώνοντας έτσι ευελιξία και κριτική σκέψη στην διαχείριση όλων των επιχειρησιακών λειτουργιών. Η προσκόλληση σε ένα και μόνο πρότυπο επαγγελματικής διαχείρισης δεν συνιστά αποτελεσματική μέθοδο αντιμετώπισης ή βελτίωσης οργανικών λειτουργιών αλλά φανερώνει αναποτελεσματικότητα και εσωστρέφεια. Τα διοικητικά στελέχη έχουν καλύτερα αποτελέσματα όταν στοχεύουν στο τετράγωνο 9,9.

2.3. Η Θεωρία ηγεσίας τριών διαστάσεων (3-D) του Reddin.

Ο Reddin συλλαμβάνοντας την έννοια του τρισδιάστατου πλέγματος, ήταν ο πρώτος που πρόσθεσε τη διάσταση της αποτελεσματικότητας στις άλλες δύο διαστάσεις, του ενδιαφέροντος για :



Διάγραμμα 1. Θεωρία Ηγεσίας τριών Διαστάσεων

Πηγή : Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση, Κανελλόπουλος Χ. (1990) σελ. 318-319.

α) το καθήκον και β) του ενδιαφέροντος για τα άτομα τροποποιώντας έτσι το διοικητικό πλέγμα. (Κανελλόπουλος Χ. 1990) Γι' αυτό και η θεωρία του ονομάστηκε «η Θεωρία των 3 διαστάσεων».

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή υπάρχουν οι εξής 4 τρόποι ηγεσίας:

- **Της Αφοσίωσης**, που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στον οργανισμό, στη σαφήνεια στη δομή, στη διεύθυνση, στην ολοκλήρωση και στην αξιολόγηση του έργου των άλλων.
- **Των Σχέσεων**, που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην επικοινωνία, στην αποδοχή, στην εμπιστοσύνη, στις συμβουλές και στην ενθάρρυνση.
- **Της Ολοκλήρωσης ή της Ακεραιότητας**, που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην αλληλεπίδραση, στην παρακίνηση, στην ολοκλήρωση, στη συμμετοχή και στις καινοτομίες.
- **Του Επιμερισμού**, που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην εξέταση, στη μέτρηση, στη διοίκηση, στον έλεγχο και στη συντήρηση.

Ο βασικός στόχος του Reddin ήταν να υποδείξει στους ηγέτες ότι μπορούν να κινηθούν από ένα επίπεδο περιορισμένης αποτελεσματικότητας σε ένα άλλο περισσότερης αποτελεσματικότητας δια μέσου της αλλαγής ή τροποποίησης των ηγετικών τους στυλ.

2.4. Η Θεωρία του Robert Hoyle.

Η θεωρία αυτή που ονομάζεται αλλιώς και «θεωρία του στόχου και του μονοπατιού» πρεσβεύει ότι η απόδοση των υφισταμένων επηρεάζεται από το βαθμό που ο ηγέτης ικανοποιεί τις προσδοκίες τους. Ο ηγέτης διατυπώνει τους σκοπούς και τα καθήκοντα που πρέπει οι υφιστάμενοι να εκπληρώσουν και παράλληλα προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα φθάσουν σ' αυτούς τους σκοπούς.

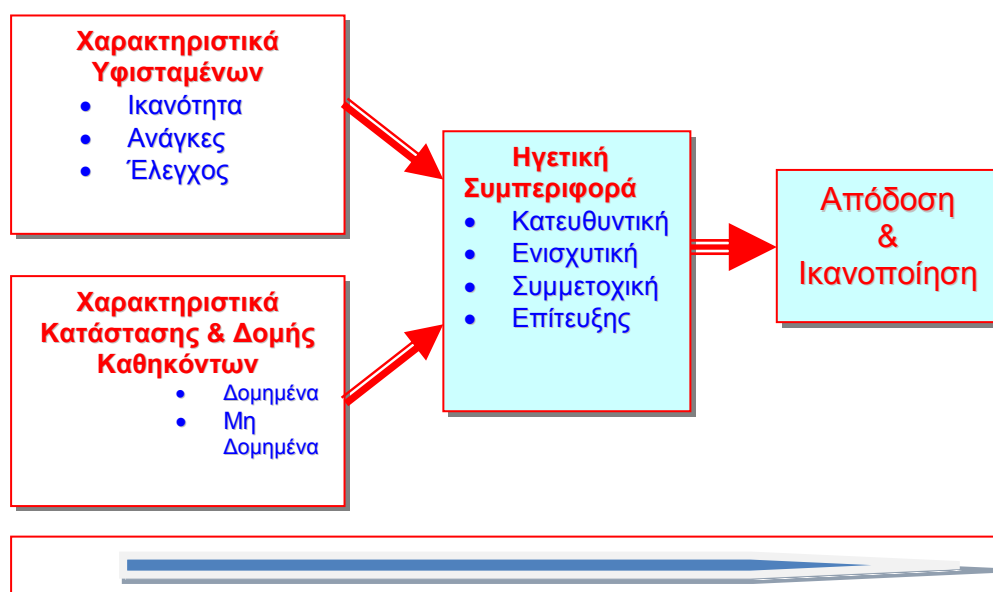
Η συγκεκριμένη ηγετική συμπεριφορά προσδιορίζεται από τις εξής δύο μεταβλητές κατάστασης

- **Τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υπαλλήλου.**
- **Τα χαρακτηριστικά του καθήκοντος.**

Η θεωρία του Robert Hoyle περιλαμβάνει 4 στυλ ηγεσίας (Ζαβλανός Μ. 2002) τα οποία συνδέονται με την αντίληψη που έχει ο υφιστάμενος σχετικά με τα μονοπάτια προσέγγισης και τους στόχους :

- **Το Κατευθυντικό Στυλ Ηγεσίας.** Ο ηγέτης - μάνατζερ που χρησιμοποιεί αυτό το στυλ, που κατά βάση είναι αυταρχικό, δίνει οδηγίες στους υφισταμένους για τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας και παράλληλα τους εξηγεί τι περιμένει από αυτούς. Το στυλ αυτό ενδείκνυται στην περίπτωση που τα καθήκοντα δεν είναι δομημένα και υπάρχουν πολλές αμφιβολίες κατά την εκτέλεσή τους.
- **Το Ενισχυτικό Στυλ Ηγεσίας.** Ο ηγέτης - μάνατζερ που χρησιμοποιεί αυτό το στυλ, ενδιαφέρεται για τις ανάγκες των υφισταμένων, για την ευημερία τους ενώ παράλληλα είναι φιλικός και διαθέσιμος στην περίπτωση που τον χρειάζονται. Το στυλ αυτό ενδείκνυται στην περίπτωση που τα καθήκοντα είναι ρουτίνας ή δεν είναι ευχάριστα.
- **Το Συμμετοχικό Στυλ Ηγεσίας.** Ο ηγέτης - μάνατζερ που χρησιμοποιεί αυτό το στυλ, επιζητά τις γνώμες των υφισταμένων του κατά τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, αλλά ο ίδιος παίρνει τις αποφάσεις. Το στυλ αυτό ενδείκνυται στην περίπτωση που οι υπάλληλοι είναι αγχωμένοι λόγω του φόβου μιας ενδεχόμενης αποτυχίας.
- **Το Ηγετικό Στυλ.** Ο ηγέτης - μάνατζερ που χρησιμοποιεί αυτό το στυλ, οριοθετεί υψηλούς και προκλητικούς στόχους για τους υφισταμένους του,

δίνοντας έμφαση στην υψηλή απόδοση τους, ενώ παράλληλα δείχνει ότι τους εμπιστεύεται. Βεβαίως οι στόχοι δεν θα πρέπει να είναι ανέφικτοι για τις δυνατότητες των υπαλλήλων γιατί πιθανή αποτυχία επίτευξής τους θα οδηγήσει τον εργαζόμενο στην αποτυχία και στην απογοήτευση.



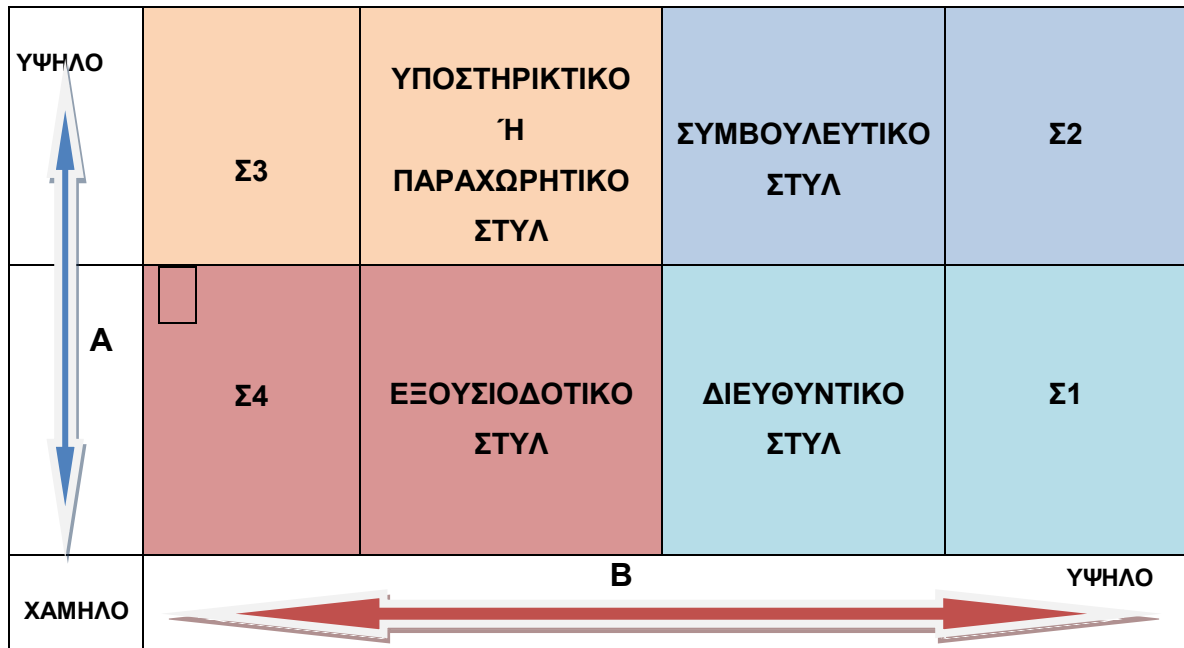
Σχήμα 2. Το ηγετικό μοντέλο της θεωρίας του στόχου.

Πηγή : Ζαβλανός Μ. Μάνατζμεντ, (2002) . σελ. 402, Εκδ. Σταμούλης – Αθήνα.

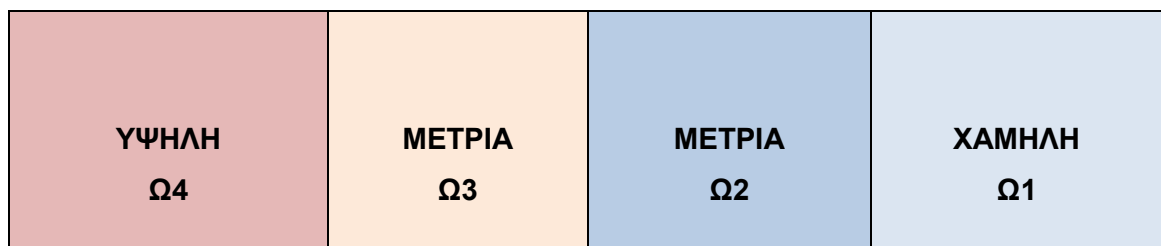
2.5. Η θεωρία του κύκλου ζωής ηγεσίας ή του ηγετικού στυλ με βάση την ωριμότητα των υφισταμένων.

Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία, καταλυτικό ρόλο στην απόδοση οποιουδήποτε ηγετικού στυλ παίζει η ωριμότητα των υφισταμένων, διότι από αυτήν εξαρτάται η επίτευξη της ή όχι. (Χυτήρης Λ. 2006). Ωριμότητα ορίζεται ως η διάθεση για την επίτευξη των στόχων βάσει των προσωπικών κινήτρων του καθενός, της εκπαίδευσης του και της εμπειρίας του. Η ωριμότητα αφορά μόνο την συγκεκριμένη εργασία που έχει ανατεθεί και όχι όλες τις υπόλοιπες που πιθανών να λειτουργούν συνοδευτικά της πρώτης. Η θεωρία του κύκλου ζωής καταδεικνύει ότι όσο αυξάνεται η ωριμότητα των εργαζομένων τόσο αντίστοιχα θα πρέπει να ελαττώνεται η προσοχή του ηγέτη στην επίτευξη του στόχου (εργοκεντρική) και ομοίως να αυξάνεται η προσοχή του στην συμπεριφορά σχέσεων (ανθρωποκεντρική) έως ότου και ανάλογα με τον βαθμό

ωριμότητας των υφισταμένων, η προσοχή αυτή θα τείνει να μειώνεται. (Χυτήρης Λ. 2006).



Στον κάθετο άξονα Α αποτυπώνεται το ενδιαφέρον του ηγέτη για τις ανθρώπινες σχέσεις ή αλλιώς η εστιασμένη συμπεριφορά του ηγέτη προς τις σχέσεις με τους υφισταμένους του. Στον οριζόντιο άξονα Β αποτυπώνεται το ενδιαφέρον του ηγέτη προς την επίτευξη του έργου ή των στόχων.



Γ

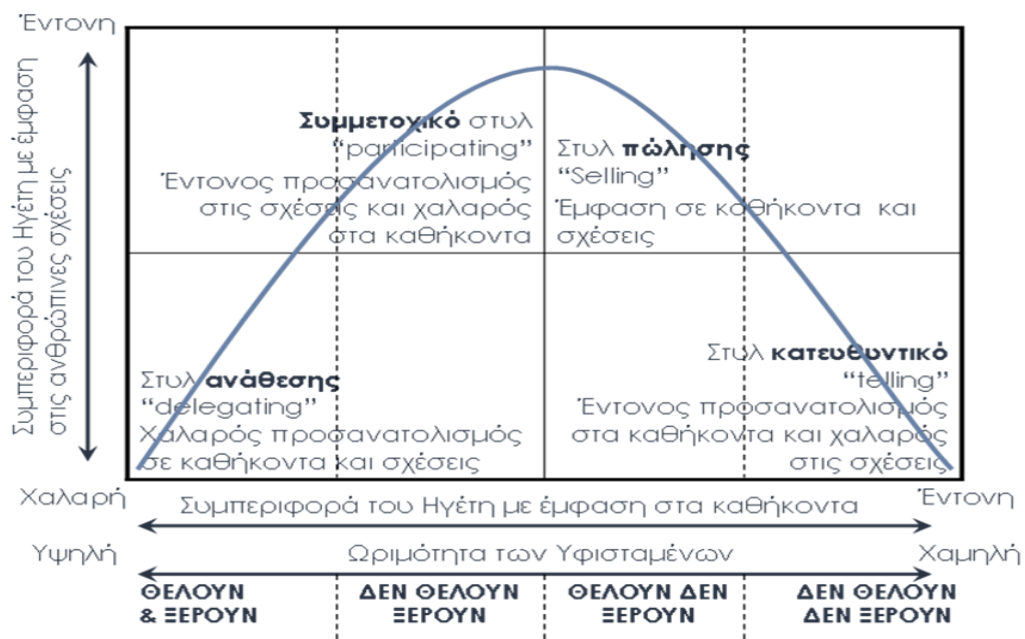
Στον οριζόντιο άξονα Γ αποτυπώνεται η ωριμότητα των υφισταμένων, σε σχέση με την αποστολή (εκτέλεση) του έργου που τους έχει ανατεθεί.

Σχήμα 3. Η θεωρία του κύκλου ζωής της ηγεσίας με βάση την ωριμότητα των υφισταμένων.

Πηγή : Χυτήρης Λ «Μάνατζμεντ – Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων, 2006, σελ 188.

Είναι φανερό ότι όσο υψηλότερη είναι η ωριμότητα κάθε υφισταμένου, τόσο ο ηγέτης οφείλει να τον εμπιστευθεί για την επιτυχή κατάληξη κάθε στόχου. Παρατηρείται αντιστοιχία ανάμεσα στις δύο κλίμακες όπου η χαμηλή ωριμότητα Ω1 αντιστοιχεί με το διευθυντικό στυλ εξουσίας Σ1, η ωριμότητα Ω2 με το στυλ εξουσίας Σ2 κ.ο.κ. Ωστόσο το βασικότερο στοιχείο (key element) σε ότι αφορά αυτό το μοντέλο είναι η ικανότητα κάθε ηγέτη να αντιληφθεί το επίπεδο ωριμότητας κάθε υφισταμένου. (Χυτήρης Λ. 2006). Να σημειωθεί ότι η μετακίνηση έκαστου εργαζόμενου ανάμεσα στα διαφορετικά επίπεδα ωριμότητας δεν εξαρτάται από τον χρόνο ή τις χρονικές περιόδους αλλά κυρίως με το κίνητρο, το επίπεδο εκπαίδευσης και τις διαδικασίες εκτέλεσης έργου εντός της επιχείρησης.

Στο παρακάτω διάγραμμα αποτυπώνεται η διαδρομή που ακολουθεί ο εργαζόμενος, όσον αφορά την εκτέλεση της εργασίας του βασιζόμενος στην ωριμότητα του. Ο εργαζόμενος αναλαμβάνει την αποστολή του δεχόμενος καθοδήγηση - κατεύθυνση (Ω1), στη συνέχεια αναπτύσσει συνείδηση και δέχεται συμβουλές για την επίτευξη της αποστολής (Ω2), στο στάδιο ωρίμανσης του, (Ω3) συνεργάζεται με τον ηγέτη αποφασίζοντας - συμμετέχοντας από κοινού, και στο τελευταίο στάδιο (Ω4) το επίπεδο ωριμότητας του είναι τόσο αυξημένο ώστε εκτελεί την αποστολή του βασιζόμενος κυρίως στα δικά του προσωπικά κίνητρα με λίγη βοήθεια από τον ηγέτη.



Διάγραμμα 2 : Κύκλος ζωής εργαζομένου ανάλογα με την ωριμότητα του.

Πηγή : Chris Argyris «Personality and organization: the conflict between system and the individual» (1957)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνική – Βιβλία.

- Ζαβλανός Μ. (2002) «Οργανωτική Συμπεριφορά» 1^η έκδοση, Εκδ. Σταμούλης , Αθήνα.
- Ζαβλανός Μ. (1998) «Μάνατζμεντ», 1^η έκδοση, Εκδ. Έλλην, Αθήνα. & Εκδ. Σταμούλης 2002.
- Κανελλόπουλος Χ. (1990) «Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση» 3^η έκδοση Αθήνα.
- Χυτήρης Λ. (2006), «Μάνατζμεντ – Αρχές διοίκησης προσωπικού» Εκδ. Interbooks, Αθήνα.

Ξενόγλωσση – Βιβλία.

- Chris Argyris (1957) «Personality and organization : The conflict between system and the individual»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΟΙ ΗΓΕΤΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΠΡΟΚΛΗΣΕΩΝ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

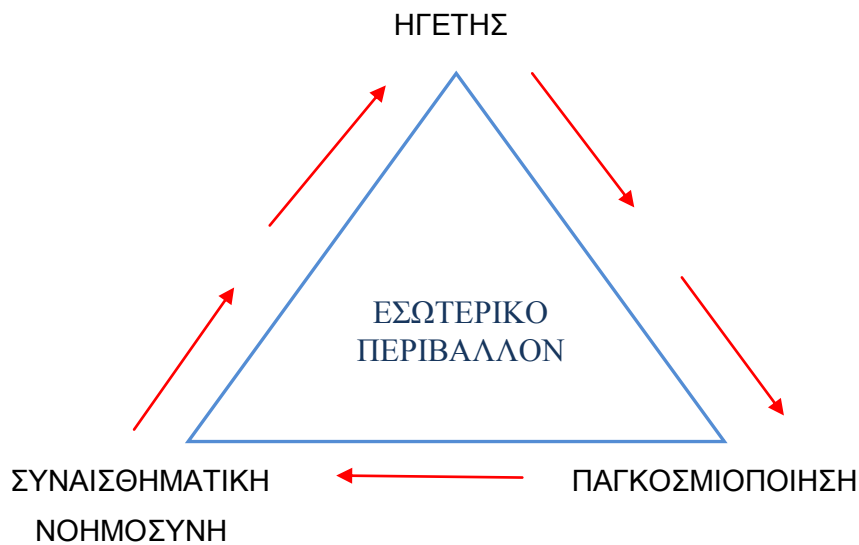
Η επιτυχία ενός συστήματος ηγεσίας που αποβλέπει στην βελτίωση και την πρόοδο (score) βασίζεται στην αφομοίωση της κουλτούρας και την ικανοποίηση των αναγκών των μελών της ομάδας, αφού η αποτυχία του ή η επιτυχία του έγκειται στο γεγονός της αποδοχής ή της απόρριψης αυτού του συστήματος. Επιτυχημένο προφίλ ηγέτη είναι αυτό που διδάσκεται από τα λάθη του, εκπαιδεύεται και εξελίσσεται (Lepsinger & Lucia, 1997). Επιχειρήσεις με αδυναμία στην ανατροφοδότηση και στην επικοινωνία με το εξωτερικό ή εσωτερικό τους περιβάλλον, οδηγούνται σε χαμηλού επιπέδου παραγωγή προϊόντων ή/και υπηρεσιών (Turner, 2008).

Στις σύγχρονες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, επικρατεί η ανάγκη της εμφάνισης του ηγέτη όχι σαν ρόλου αλλά σαν συμπεριφοράς, η οποία θα διαχέεται από πάνω προς τα κάτω και βασικό της χαρακτηριστικό θα είναι η διαρκής ανταγωνιστικότητα με στόχο την επιτυχία, που όμως θα διαχέεται από κάτω προς τα πάνω (Goleman D, Boyatzis R., Mc Kee A., 2002).

Με δεδομένο ότι τίποτε δεν παραμένει σταθερό, παλαιότερα δεδομένα όπως γνώσεις και πείρα, δεν αρκούν αν δεν συνδυάζονται με ξεχωριστές ικανότητες όπως αίσθηση των ανθρώπινων σχέσεων και αντίληψη της συναισθηματικής κατάστασης ενός άλλου προσώπου. Ο Goleman υποστήριξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη (E.Q) είναι σημαντικότερος παράγοντας σε σχέση με τον δείκτη νοημοσύνης (I.Q) όσον αφορά την διαδρομή των εργαζομένων αλλά και των ηγετών. Όσο πιο ψηλά βαδίζουμε στην ιεραρχική πυραμίδα, τόσο πιο απαραίτητη είναι η αντίληψη της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Τα νέα μοντέλα ηγεσίας χρειάζονται έμπνευση, κίνητρο, φαντασία, αναλυτική ικανότητα, και κρίση. Επικοινωνία και συνεργασία και όχι ανταγωνισμό με έμφαση στην ενσυναίσθηση, στην πρωτοβουλία και την παρακίνηση (Goleman, 2007).

Η σύγχρονη κοινωνία χρειάζεται ηγέτες με διευρυμένο κοινωνικό προφίλ, οι οποίοι θα μπορούν να ανατροφοδοτούνται τόσο από την αίσθηση του σχετικά με το τι συμβαίνει στους άλλους, όσο και από τις συνεχείς αλλαγές στην παγκόσμια κοινωνία.



Η επίδοση ενός ηγέτη σχετίζεται άμεσα με τις ιδιαίτερες ικανότητες του να «αφουγκρασθεί» τις ανάγκες των μελών της ομάδας, αλλά και συγχρόνως να αντιληφθεί τις παγκόσμιες πολιτισμικές αλλαγές.

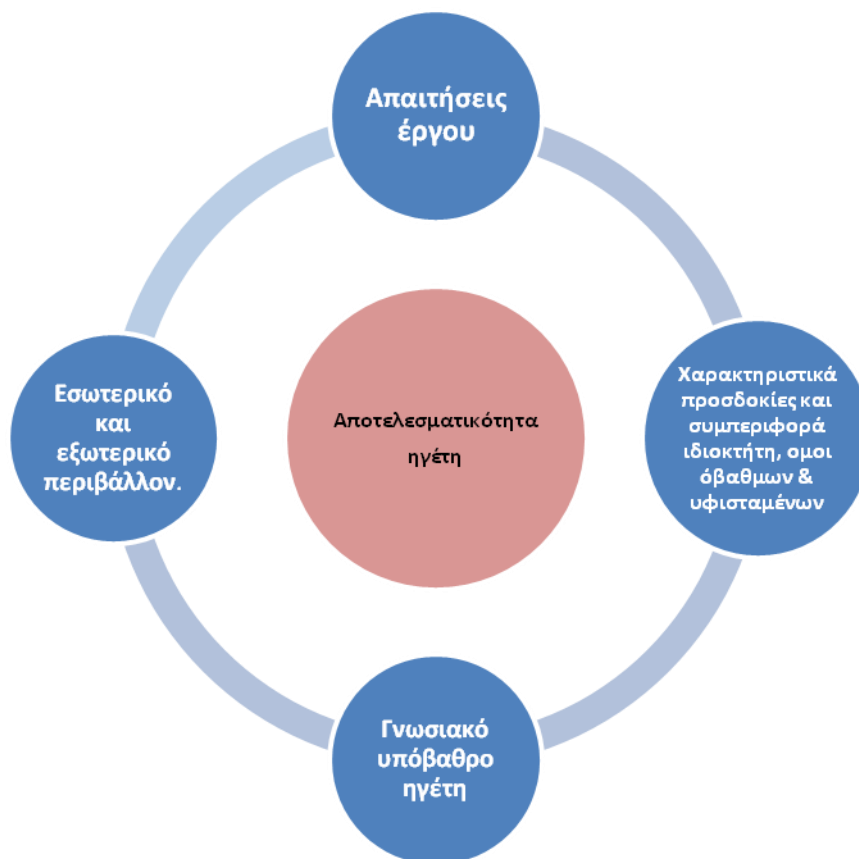
Ο σύγχρονος ηγέτης έρχεται καθημερινά αντιμέτωπος με την ανασφάλεια των εργαζομένων του, τη δυσκολία λήψης της απόφασης για το ποιος θα παραμείνει στην εργασία του και ποιος θα απολυθεί, την έλλειψη σημαντικού αριθμού εργαζομένων οι οποίοι είναι αναγκαίοι για τη σωστή λειτουργία της εταιρείας, την ανάγκη μείωσης του μισθού του ακόμα και την ανάγκη να εργαστεί ο ίδιος πολύ περισσότερες ώρες προκειμένου να καλύψει το κενό του ανθρώπινου δυναμικού που απολύθηκε με την αιτιολογία της οικονομικής κρίσης.

Δεν υπάρχει συγκεκριμένη τακτική που καλούνται να ακολουθήσουν οι ηγέτες στο δυσμενές οικονομικό πλαίσιο, αλλά απαιτείται από τους ίδιους να είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν τα χειρότερα, να λάβουν δύσκολες αποφάσεις, να έλθουν αντιμέτωποι με σημαντικά διλήμματα και εσωτερικές συγκρούσεις και να βγουν αλώβητοι, διαχειριζόμενοι πρώτα από όλα μια προσωπική, δική τους κρίση και έπειτα τη γενικευμένη. Αν και οι συνέπειες μιας κρίσης επηρεάζουν όλους τους εταίρους σε έναν οργανισμό, οι ηγέτες είναι αυτοί που θα υποδείξουν τις λύσεις για την αντιμετώπιση της δύσκολης κατάστασης, και θα καθησυχάσουν τους εργαζόμενους. Ο ηγέτης που έχει ένα όραμα δεν εγκαταλείπει ποτέ την προσπάθειά του. Ο ηγέτης που μπορεί να επαναφέρει τις ισορροπίες και να αποκαταστήσει την ανασφάλεια μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού στην εποχή που διανύουμε, είναι αναμφισβήτητα ο ηγέτης που αντιλαμβάνεται και προβλέπει τις σύγχρονες προκλήσεις και δρα αποτελεσματικά χωρίς να λησμονεί και τα συναισθήματά του. Ο σύγχρονος ηγέτης οφείλει να αντλήσει την μέγιστη απόδοση από τους πόρους του συστήματος το οποίο διοικεί μέσω της

συνεργίας δηλαδή της χρησιμοποίησης των υποσυστημάτων του οργανισμού με τέτοιο τρόπο ώστε το τελικό οικονομικό αποτέλεσμα να υπερβαίνει το συνολικό άθροισμα τους, λόγω της συνεχούς αλληλεπίδρασης αυτών των υποσυστημάτων. (1+1>2 Χυτήρης Λ. 2006)

Οι ηγέτες των επιχειρήσεων καλούνται να ξεπεράσουν τεράστια εμπόδια που δυστυχώς δεν είναι ορατά από την αρχή. Η δουλειά τους παύει να είναι στατική ενώ απαιτούνται νέες ικανότητες από τους ίδιους προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί, ταχύτατοι και να προσαρμόζονται άμεσα στο συνεχώς εναλλασσόμενο περιβάλλον.

Για να προχωράει κάποιος σωστά στη νέα οικονομική κατάσταση πρέπει να αντιλαμβάνεται τη μελλοντική πραγματικότητα και να τη γνωστοποιεί σε αυτούς που συγκροτούν την ομάδα του. (Jaworski & Scharmer, 2000)



Σχήμα 4. : Παράγοντες επηρεασμού αποτελεσματικότητας ηγέτη.

Πηγή : Χυτήρης Λ. «Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων» σελ. 211

3.1. Στυλ ηγεσίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Η επιλογή του καταλληλότερου ηγετικού στυλ εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες :

- **Το μέγεθος** της ξενοδοχειακής μονάδας, καθορίζει τον αριθμό των ανθρώπων που αποτελούν το εργατικό δυναμικό της.
- **Η τοποθεσία της και οι πελάτες της**, τόσο σε ποιοτικά όσο και σε ποσοτικά κριτήρια και χαρακτηριστικά.
- **Το γνωσιακό υπόβαθρο του ανθρώπινου δυναμικού** της ή αλλιώς διανοητικό κεφάλαιο (Intellectual Capital) προσδιορίζει (ή είναι σε θέση να προσδιορίσει) το μοντέλο ηγεσίας που ασκείται. Έτσι σε ένα ξενοδοχείο όπου το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων είναι υψηλό, ενδεχομένως ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας δεν θα μπορούσε να έχει απόλυτη εφαρμογή
- **Η εν γένει κουλτούρα της επιχείρησης** (αξίες, κοινωνικά πρότυπα, ηθική, συμπεριφορές, κανόνες συμπεριφορών) αποτελεί αποφασιστικό παράγοντα προσδιορισμού του εφαρμοζόμενου μοντέλου ηγεσίας, διότι καθορίζει και καθορίζεται από αυτό.

3.2. Το επιθυμητό προφίλ του Έλληνα ηγέτη - manager στα ξενοδοχεία.

Η έρευνα για τα προσόντα και τα χαρακτηριστικά των στελεχών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ξεκίνησε στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και συνεχίστηκε όλη την δεκαετία του 1990 (Peacock 1995, Gore 1995).

Το κλασσικό μοντέλο οργάνωσης και εξουσίας έχει εκλείψει, παραχωρώντας την θέση του σε ένα νέο, σύγχρονο μοντέλο που υιοθετεί ότι οι επιχειρήσεις είναι ένα δυναμικό σύνολο εξελισσόμενων σχέσεων επικοινωνίας, συνεργασίας, σεβασμού, ικανοποίησης μεταξύ των μελών τους τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον (Palmer, 2000) .

Η συλλογική προσπάθεια το όραμα και το κίνητρο αντικαθιστούν την κλασσική έννοια της ιεραρχίας, τα σχέδια και τα διαγράμματα. Η ανθρώπινη ικανότητα για την ικανοποίηση των ανωτέρω αναγκών αντικαθιστά τις υπάρχουσες δομές, ενώ ο ηγέτης είναι πια σύμβουλος, εκπαιδευτής, δάσκαλος και όχι γραφειοκράτης, διοικητής ή ελεγκτής. (Cullen N.C. 2001).

Στο ελληνικό περιβάλλον όπου ο τομέας παροχής υπηρεσιών αντιστοιχεί σε τουλάχιστον 75% του ΑΕΠ, (www.in2greece.com , στοιχεία 2009) το 50% των πτυχιούχων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης εργάζονται σε παρόμοιες επιχειρήσεις, είναι

αναγκαία η κατανόηση και η εμπέδωση της κουλτούρας κάθε οργανισμού, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η πρόοδος και η βελτίωση του. Η εμπνευσμένη ηγεσία αναδεικνύει σχέσεις εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας, αναπτύσσει τις ικανότητες των μελών της ομάδας, θέτει οράματα και επιτυγχάνει προσήλωση στο όραμα (Senge P. 1992).

Η ηγεσία βασίζεται στο φυσικό ταλέντο εκείνου ο οποίος την ασκεί, συνεκτιμά όμως και τις εξελίξεις και τις αλλαγές του 21^{ου} αιώνα. Εκπαιδεύεται στο πεδίο των ανθρώπινων σχέσεων, της εταιρικής κουλτούρας, των αλλαγών και με τις κατάλληλες κινήσεις προσθέτει υπεραξία στους εργαζομένους της επιχείρησης, τους πελάτες της και τους μετόχους της. Είναι σημαντικό για τον ηγέτη να ξεχωρίζει την καλή ή κακή ηγεσία από την χαρισματική ηγεσία. (B.Kellerman 2008)

Η χαρισματική ηγεσία αποτελεί το προϊόν συνδυασμού από μεταβλητές όπως να γεννηθεί κάποιος στο φυσικό του περιβάλλον, να έχει μία ευκαιρία, να έχει ταλέντο, και να έχει τύχη αλλά και εύνοια των συστημάτων εξουσίας. (Kanter R.M., 2005). Η μεγάλη πρόκληση του σύγχρονου ηγέτη σε ένα περιβάλλον διαρκώς εξελισσόμενο, όπου κυριαρχούν η αστάθεια και η αβεβαιότητα, είναι η προάσπιση των αξιών και η υπεράσπιση του κοινού συμφέροντος (Baldoni, 2008). Η περιθωριοποίηση ή η εξωστρέφεια μίας τουριστικής επιχείρησης εξαρτώνται από το εύρος των αρχών του ηγέτη, την αφοσίωση του στις αξίες και την θέληση του για εξέλιξη και πρόοδο.

Η σημερινή εποχή απαιτεί από μεν τον ηγέτη να είναι αυθεντικός, ενώ από τα τουριστικά προϊόντα απαιτεί (αφού ο πελάτης συμμετέχει και αυτός στην κατανάλωση τους) να είναι προσιτά, οικεία και κατανοητά (Κότσιος Φ. 2008)

Ο ηγέτης της μονάδας καλείται να αντιμετωπίσει ένα πολύπλοκο και συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, που επηρεάζεται από εσωτερικούς παράγοντες όπως το ανθρώπινο δυναμικό, (η εποχικότητα, η εθνικότητα των υπαλλήλων) και εξωτερικούς παράγοντες όπως η παγκοσμιοποίηση, η άνοδος των τιμών πρώτων υλών και καυσίμων, οι νέες τεχνολογίες και η πρόκληση να ανταποκριθεί σε όλα τα παραπάνω (Torpan, 2004). Τα νέα δεδομένα απαιτούν συνεργασία μεταξύ ολόκληρου του εργατικού δυναμικού το οποίο χαρακτηρίζεται από ποικιλομορφία και δυναμική. Η επιχείρηση πρέπει να χτίσει πάνω σε αυτά βασιζόμενη στην διάρκεια, στην εμπιστοσύνη και στην δέσμευση. (Martin-Ernst, 2005).

Κάθε μοντέρνα επιχείρηση οφείλει να λειτουργεί σαν ανοικτό σύστημα, το οποίο δέχεται πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον και επηρεάζεται από αυτό. Ο ρόλος της ηγεσίας είναι να μεταφράζει τις κωδικοποιημένες αλλαγές, να τις επεξηγεί και να τις διαχειί εντός της επιχείρησης μέσω της εταιρικής κουλτούρας (Torpan , 2004).

3.3. Διαχείριση αλλαγών.

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν διάφορες αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον τους. Κάποιες έρχονται αντιμέτωπες με δυσμενείς νομοθεσίες, άλλες συγχωνεύονται, για κάποιες άλλες το αγοραστικό κοινό μειώνεται, ενώ νέες επιχειρήσεις εισέρχονται στη διεθνή αγορά. Για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να επιζήσουν χρειάζεται να γνωρίζουν:

- πότε (αν) χρειάζονται αλλαγές,
- ποια χρονική στιγμή και
- πώς θα γίνουν με επιτυχία.

Στην ανθρώπινη φύση είναι οικείο το φαινόμενο της αλλαγής και η τάση για προσαρμογή. Παρ' όλα αυτά οι άνθρωποι αντιστέκονται στις αλλαγές στο εργασιακό τους περιβάλλον. Γιατί συμβαίνει αυτό; Αλλαγή είναι η μετάβαση από μια κατάσταση πραγμάτων σε μια άλλη, ή διαφορετικά, η μετάβαση από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σε ένα διαφορετικό. Αυτή η μετάβαση δεν είναι τίποτα άλλο παρά μια διαδικασία προσαρμογής και επανατοποθέτησης του ατόμου ή των οργανωμένων ομάδων (π.χ. κοινωνικές ομάδες ή οικονομικές μονάδες) σε ένα καινούριο περιβάλλον, όπου θα μπορούν να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά.

Η εισαγωγή της αλλαγής σε μια επιχείρηση συνδέεται άμεσα με τις ψυχικές διεργασίες ενός ατόμου. Μπορούν να αναφερθούν κάποιοι λόγοι για τους οποίους το άτομο αποστρέφεται την αλλαγή. Η κυριότερη αιτία είναι ο φόβος του αγνώστου, που είναι και γνωστή ως αντίδραση συμπεριφοράς. (Κόντης Θ .1994) Στην προοπτική αλλαγών, το άτομο ίσως θεωρήσει ότι απειλείται η θέση του στην επιχείρηση, είτε ακόμη ότι θα αποτύχει να αντεπεξέλθει στις νέες συνθήκες εργασίας.

Επίσης, δεν πρέπει να αγνοήσουμε το γεγονός ότι είναι στη φύση του ανθρώπου να διατηρεί συνήθειες ως προς τις ενέργειες του και να δυσανασχετεί όταν αυτές καταργούνται. Ο κίνδυνος απώλειας της εικόνας ή της επιρροής που διαθέτει ένα άτομο σε μια επιχείρηση απέναντι στους άλλους καλείται συστημική αντίδραση.

Οι σχέσεις με το εργασιακό περιβάλλον καθορίζουν το αν θα γίνει δεκτή μια αλλαγή. Όταν δεν υπάρχει καλή σχέση μεταξύ των υπαλλήλων δύσκολα γίνονται αποδεκτές οι αλλαγές. Ακόμη και αν τα άτομα είναι σε θέση να καταλάβουν την ανάγκη αλλαγής, είναι πιθανό να μην εμπιστεύονται τα κίνητρα αυτών που αποζητούν την αλλαγή. Όμως και το επιχειρησιακό περιβάλλον είναι δυνατό να δυσχεράνει την εφαρμογή αλλαγών. Αυτό μπορεί να συμβεί γιατί οι οργανισμοί σχεδιάζονται ούτως ώστε να διατηρούν σταθερότητα και αυτό δυσκολεύει το έργο των αλλαγών. Συχνά οι οργανισμοί χρησιμοποιούν άκαμπτους γραφειοκρατικούς κανόνες, γεγονός που αποκλείει τις

καινοτομικές εκφράσεις και την προσαρμοστικότητα στις όποιες αλλαγές. Σε επιτυχημένες παραδοσιακές επιχειρήσεις, που διαγράφουν μεγάλη πορεία στο χρόνο, οι αλλαγές ίσως γίνουν αντιληπτές ως παράλογες και ασύμμετρες προς την εικόνα τους. Οι αντιστάσεις στις επικείμενες αλλαγές μπορούν να αντιμετωπιστούν διεξοδικά μέσω της επικοινωνίας και εκπαίδευσης του προσωπικού, εμπλέκοντας τον κάθε υπάλληλο στη διαδικασία της αλλαγής, ώστε βλέποντας ότι τον αφορά, να πιστέψει σε αυτήν. Συνήθως οι άνθρωποι αντιστέκονται στον έλεγχο που επιβάλλεται, ακόμα και από αυτόν που αποδέχονται ως ηγέτη. Μορφές τέτοιας αντίστασης είναι οι αδικαιολόγητες απουσίες, οι αργοπορία στην προσέλευση, η αμφισβήτηση των εντολών, η απεργία (Thomas, 2005).

3.4. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Σύμφωνα με την πρακτική που ακολουθείται στις ξενοδοχειακές μονάδες τα βήματα διοίκησης της επιχείρησης σε σχέση με το εργατικό δυναμικό της είναι τα παρακάτω :

- Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού
- Προσέλκυση προσωπικού
- Ανάλυση θέσης εργασίας και καθορισμός των αναγκών του οργανισμού. (Κανελλόπουλος Χ. 1990)
- Επιλογή και Πρόσληψη προσωπικού , σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης μόνο και όταν αυτές αποτυπώνονται στο προφίλ του εργαζόμενου.
- Ένταξη στο εργασιακό περιβάλλον, με πρακτικές On & Off Job Training
- Σύστημα αξιολόγησης απόδοσης εργαζομένων, δια μέσου της θέσπισης κριτηρίων και της επίτευξης στόχων.
- Σύνταξη μηνιαίου και ετησίου προϋπολογισμού εργατικού κόστους.
- Ενημέρωση νομολογίας και εργατικής νομοθεσίας.
- Εφαρμογή υγιεινής και ασφάλειας εργασίας (Κανελλόπουλος Χ.1990)

Η επί μέρους ανάλυση των λειτουργιών των λειτουργιών της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται στα παρακάτω (Σίμος Ι. 2009) :

Στελέχωση.

Σε ότι αφορά τη στελέχωση, αυτή εξαρτάται από παράγοντες όπως η κατηγορία, το μέγεθος, η σύνθεση, (από τι δηλαδή αποτελείται το παρεχόμενο προϊόν) ο χρόνος λειτουργίας και γενικά η στρατηγική της κάθε επιχείρησης.

Το ζητούμενο είναι η ορθολογική χρήση ανθρώπινων πόρων στο βαθμό που δεν θα επηρεάσει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης αλλά ούτε και θα επηρεάσει αρνητικά το επίπεδο παρεχομένων υπηρεσιών.

Είναι διεθνώς αποδεκτό ότι το ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων πρέπει να είναι ευέλικτο, σωστά αμειβόμενο και καλά εκπαιδευμένο ούτως ώστε να είναι σε θέση να παρέχει ποιοτική εξυπηρέτηση στους πελάτες. Το τουριστικό προϊόν είναι έντονα ανταγωνιστικό και μόνο με ποιοτική παροχή υπηρεσιών μπορεί κανείς να αισιοδοξεί και να ευελπιστεί σε ανάπτυξη και επίτευξη αποτελεσμάτων.

Επιλογή και πρόσληψη προσωπικού.

Δύο είναι τα βασικότερα στοιχεία σε αυτή τη διαδικασία. Η περιγραφή της θέσης εργασίας και των απαιτήσεών της και η περιγραφή των απαιτούμενων δεξιοτήτων και άλλων χαρακτηριστικών του ατόμου που θα κληθεί να εκτελέσει την εργασία..

Ένταξη και αρχική εκπαίδευση προσωπικού.

Ξεχωριστά από την οποιαδήποτε κατάρτιση ή εμπειρία διαθέτει ο νέος εργαζόμενος, η αρχική εκπαίδευση πάνω στην εργασία είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της εξέλιξης του εργαζόμενου στο εργασιακό του περιβάλλον.

Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Ένας από τους βασικούς σκοπούς μιας επιχείρησης είναι η εκπλήρωση των στόχων που έχουν τεθεί μέσα σε μια ορισμένη χρονική περίοδο. Είναι σαφές ότι η πραγματοποίηση των στόχων αυτών βρίσκεται σε συνάρτηση με την απόδοση του προσωπικού. Συμπερασματικά, όσο υψηλότερη είναι η απόδοση των εργαζομένων σε σχέση με τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας τους, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να γίνουν πραγματικότητα οι προκαθορισμένοι στόχοι. Για να φτάσει όμως η αξιολόγηση σε πραγματικά υψηλό επίπεδο προσφοράς, πρέπει να προηγηθούν άλλες εργασίες. Πρέπει το σύστημα που υιοθετείται να είναι κατανοητό και κατ' επέκταση αποδεκτό από τους εργαζόμενους που θα αξιολογηθούν. Πρέπει να υπάρχει ενημέρωση στο προσωπικό για τα οφέλη που παρέχει η αξιολόγηση και εκπαίδευση σε αυτούς που θα αξιολογηθούν αλλά και σε αυτούς που θα αξιολογήσουν γιατί μόνο έτσι θα μπορέσουν να ξεπεραστούν δυσκολίες όπως το θέμα της αντικειμενικότητας.

Παρακολούθηση εργατικής νομοθεσίας.

Η γνώση όλων των νόμων και κανονισμών οι οποίοι αφορούν την εφαρμογή της κείμενης εργατικής νομοθεσίας στην εκάστοτε επιχείρηση είναι μία απαραίτητη λειτουργία της επιστήμης του management.

3.5. Εταιρική κουλτούρα

«Η Εταιρική Κουλτούρα είναι κοινώς ενστερνισμένες αξίες, πιστεύω, σημασίες-έννοιες, παραδοχές, αρχές και άτυποι κανόνες που προσδιορίζουν το πώς σκέφτονται και το πώς συμπεριφέρονται οι άνθρωποι ως προς τους πελάτες, τους μετόχους, τους ανταγωνιστές, τα προϊόντα, την ποιότητα, την οργάνωση, το μάνατζμεντ, τις ανθρώπινες σχέσεις και τη συνεργασία, τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους και οτιδήποτε άλλο έχει σχέση με την επιχείρηση, το περιβάλλον και τις σχέσεις της με αυτό. Η εταιρική κουλτούρα εκφράζεται ακόμη και στο πώς ντύνονται οι άνθρωποι, στο πώς είναι διαμορφωμένα τα γραφεία, στο ποιοι μπαίνουν πρώτοι στο ασανσέρ. Η εταιρική κουλτούρα ουσιαστικά αποτελεί ένα κοινό, για όλους τους ανθρώπους της επιχείρησης, νοητικό πλαίσιο αναφοράς για τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τα άτομα και τις ομάδες. Ιδιαίτερα επισημαίνεται ότι η εταιρική κουλτούρα σε καμιά περίπτωση δεν αφορά προσωπικές αξίες όπως θρησκευτικές, πολιτικές κ.λπ.» (Μπουραντάς Δ. 2007).

Σε αρχικό επίπεδο ως εταιρική κουλτούρα ορίζεται η προσωπικότητα κάθε επιχείρησης ή με πέντε λέξεις «πώς γίνονται τα πράγματα εδώ!». Η εταιρική κουλτούρα καθοδηγεί τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται, δρουν και αισθάνονται οι εργαζόμενοι. Κάθε επιχείρηση διέπεται από τη δική της εταιρική κουλτούρα, η οποία πηγάζει από την ηγεσία. Είναι δε συνυφασμένη με τις διαδικασίες, τη χρήση της τεχνολογίας, τη μάθηση και βελτίωση και τα σημαντικά γεγονότα που αφορούν την επιχείρηση. Η εταιρική κουλτούρα περικλείει ηθικά, κοινωνικά και συμπεριφορικά πρότυπα της επιχείρησης και αποτελεί σημαντικό κομμάτι της, παίζοντας ζωτικό ρόλο στη βιωσιμότητά της. (Μπουραντάς Δ. 2007)

3.6. Κοινωνική ευθύνη επιχειρήσεων.

Κάθε επιχείρηση έχει διαφορετική αποστολή και διαφορετικό όραμα. Τα διοικητικά στελέχη κάθε οργανισμού ως πρώτιστο καθήκον έχουν την επίτευξη των στόχων του και την εκπλήρωση της αποστολής του. Δεν είναι υπεύθυνα για την επίλυση των

κοινωνικών προβλημάτων του τόπου όπου δραστηριοποιούνται περισσότερο τουλάχιστον από τα αρμόδια όργανα που είναι εντεταλμένα για τέτοιες δραστηριότητες (αστυνομία, Δήμος, υπηρεσίες περίθαλψης κ.α.) Το κυρίαρχο όμως στοιχείο είναι ότι η κοινωνία περιμένει και πολλές φορές έχει απαίτηση για την επιτυχία κάθε επιχείρησης αφού η ενδεχόμενη αποτυχία της φανερώνει κατασπατάληση κοινωνικών πόρων. Υπό αυτό το πρίσμα τα διοικητικά στελέχη κάθε οργανισμού πρέπει αφενός να φέρουν σε πέρας το καθήκον που τους έχει ανατεθεί και αφετέρου να αλληλεπιδράσουν εντός του ευρύτερου περιβάλλοντος που δραστηριοποιούνται. Δηλαδή τα στελέχη ανταποκρίνονται στα καλέσματα και στις ανάγκες του περιβάλλοντος διότι η επιβίωση του οργανισμού που υπηρετούν εξαρτάται από αυτήν την αλληλεπίδραση. (Koontz H. & O'Donnell C. Οργάνωση και Διοίκηση, 1980). Οι διευθυντές και τα στελέχη καλούνται να εφαρμόσουν το πλάνο τους σεβόμενοι τα δικαιώματα των άλλων, να ενεργήσουν με αποδοτικότητα, με σύνεση και λογική και έχοντας συνείδηση για το βάρος του φορτίου που φέρουν απέναντι σε όλα τα μέλη της κοινωνίας που βρίσκονται.

3.7. Εφαρμογές στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων

Η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από τον τρόπο που ο οργανισμός διαχειρίζεται τους πόρους του. Κυριότερος εξ' αυτών είναι το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού όπου θα πρέπει να αναλυθεί επαρκώς το έργο που πρέπει να εκτελεσθεί, η στρατολόγηση νέων ανθρώπων και η ανάληψη ευθυνών από αυτούς και η εκτίμηση της απόδοσης τους. (Κανελλόπουλος Χ. 1990). Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων στο σχεδιασμό της στρατηγικής συμβάλλει στην επιτυχία της επιχείρησης. Το τμήμα ανθρώπινων πόρων οφείλει να εξασφαλίσει το ανθρώπινο δυναμικό που απαιτείται, το οποίο πρέπει να διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες, δυνατότητες ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται στις σχετικές απαιτήσεις για την υλοποίηση της στρατηγικής. Για να επιτευχθεί αυτό απαιτείται σχεδιασμός των κατάλληλων συστημάτων στελέχωσης, εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και εξέλιξης του προσωπικού. Εκείνο που ενδιαφέρει την επιχείρηση δεν είναι απλά η εκπόνηση της στρατηγικής αλλά η αποτελεσματική εφαρμογή της. Για να συμβεί αυτό, το διοικητικό στέλεχος που αναλαμβάνει την εφαρμογή της χρειάζεται να κατέχει τις απαραίτητες ικανότητες και να έχει τη διάθεση να τις ενεργοποιήσει. Συνεπώς, ο σχεδιασμός των παραπάνω πρέπει να στοχεύει στην υποκίνηση και καθοδήγηση των εργαζομένων προς την υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΡΙΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνική – Βιβλία.

- Κανελλόπουλος Χ. (1990) «Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση» 3^η έκδοση Αθήνα
- Κότσιος Φ. (2008), «Ανάπτυξη νέων υπηρεσιών Τουρισμός – Υγεία – Επιχειρηματικότητα και Επιχειρησιακή ηθική». Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.
- Κόντης Θ. (1994), «Διοικητική Ψυχολογία, η ψυχολογία των ανθρώπινων και εργασιακών σχέσεων». Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
- Χυτήρης Λ. (2006), «Μάνατζμεντ – Αρχές διοίκησης προσωπικού» Εκδ. Interbooks, Αθήνα.
- Goleman D, Boyatzis R, McKee A (2002) «Ο νέος ηγέτης – η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στην διοίκηση οργανισμών» Αθήνα, εκδόσεις Ελληνικά γράμματα.
- Goleman D. (2007), « Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο της εργασίας» Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Konter R.M. (2005), «η επιχείρηση στη νέα εποχή» εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 1^η έκδοση.
- Koontz H & O'Donnell C. «Οργάνωση και Διοίκηση – Μια συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών» Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 1980.

Ξενόγλωσση – Βιβλία.

- Baldoni (20080, «Lead to be example» 1st Ed. Bornes & Nobles, USA.
- Cullen N.C. (2001) «Team power – managing human recourses in the hospitality industry». Prentice Hall, 1st ed. New Jersey USA.
- Jaworski J, Scharme C. (2000), «Leadership in the new economy: sensing and actualizing emerging futures». 1st ed, Prentice Hall, New Jersey, N.Y.
- Lepsinger R. lucia A. (1997), «The art of science of 360 feedback» San Fransisco, Jossey-Bass-Pfiffer publishing, 1st edition.
- Martin A. Ernst C. (2005), «Leadership learning and human resources management. Exploring leadership in times of paradox and complexity corporate governance».
- Senge P. (1992), «The fifth discipline – The art and practice of the learning organization». Century business, 1st edition USA.
- Torpman (2004) «The differentiating function of modern form of leadership-management decisions».
- Thomas A. (2005), «Controversies in management issues, debates, answers» 2nd edition, Routledge Publishing, NY

- Turner C.(2008), «Entrepreneurial leadership» CEO Summit presentation, Athens.

Άρθρα περιοδικών

- Συνέντευξη Προέδρου Συλλόγου Διευθυντών Ξενοδοχείων στο Hotel & Resturant, 09/2009

Ξενόγλωσση – Άρθρα περιοδικών.

- Palmer B. (2000), “Emotional intelligence and effective leadership” Leadership and organizational development journal. Vol.22, pp 5-10.
- Kellerman B. (2008), “Followership: How followers are creating change and changing leaders”. Harvard University – Public leadership

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΕΘΝΗ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΝΟΜΟΥ ΛΑΣΙΘΙΟΥ

Σύμφωνα με τον D.J. Stynes οι εταιρείες, οι κρατικοί οργανισμοί και οι διάφορες επαγγελματικές ενώσεις, ενδιαφέρονται για όλες τις εκδηλώσεις που έχουν σχέση με τον τουρισμό, σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Αυτό συμβαίνει διότι οι πολλαπλασιαστικές ιδιότητες του τουριστικού φαινομένου είναι αδιαμφισβήτητες. Ο τουρισμός δημιουργεί νέες θέσεις εργασίες, δημιουργώντας έτσι εισροές πόρων στην κοινωνία και στην οικονομία.

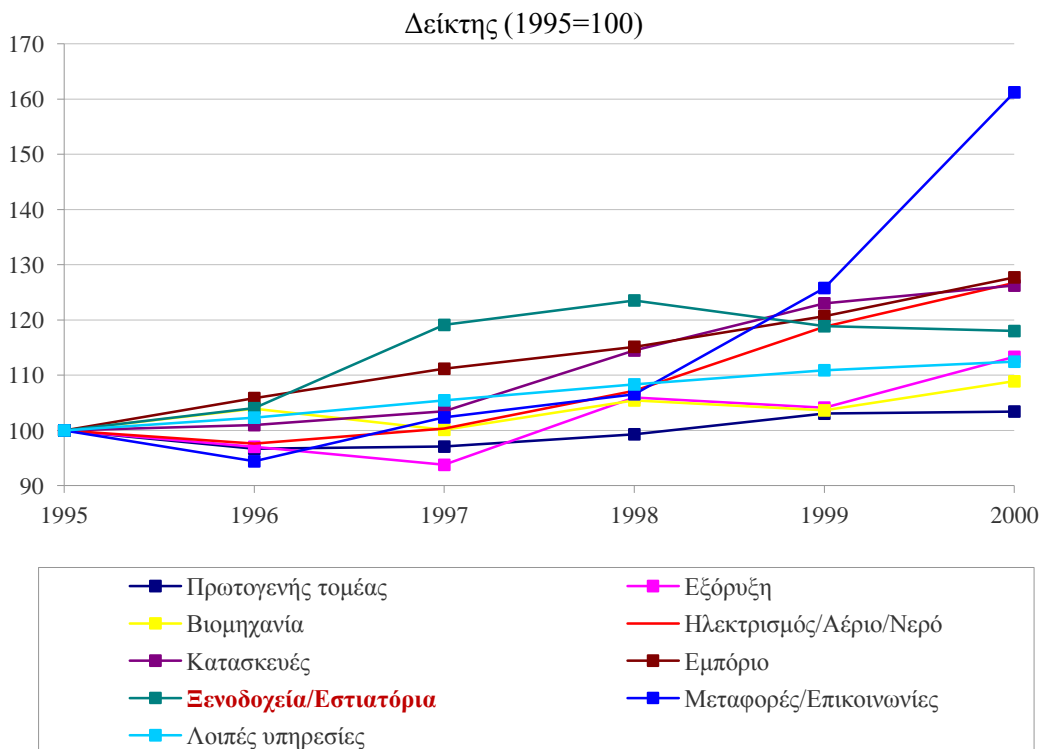
Ο τουρισμός είναι ένας από τους σπουδαιότερους παραγωγικούς κλάδους στον οποίο η Ελλάδα διαθέτει αναμφισβήτητα συγκριτικά πλεονεκτήματα. Μαζί με τη ναυτιλία εντάσσεται στον τομέα των διεθνώς εμπορεύσιμων υπηρεσιών και χαρακτηρίζεται από μία δυναμική αναπτυξιακή πορεία σε ολόκληρη τη μεταπολεμική περίοδο. Ενισχύει την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας και επηρεάζει τη διάρθρωσή της και την αναπτυξιακή δυναμική όλων των άλλων κλάδων.

Τα φυσικά πλεονεκτήματα της χώρας προσδιορίζονται από το εντυπωσιακό μεσογειακό της τοπίο και τις ήπιες κλιματολογικές συνθήκες που παρέχουν μεγάλες δυνατότητες για ανάπτυξη του τουρισμού σε όλη τη διάρκεια του έτους. (Μελέτη ΣΕΤΕ 2010) Τα πολυάριθμα νησιωτικά της συμπλέγματα και οι τεράστιες σε μήκος και ποικιλία πεντακάθαρες ακτές (το 2006 η Ελλάδα είχε 404 παραλίες βραβευμένες με «Γαλάζια Σημαία», καταλαμβάνοντας τη 2η θέση ανάμεσα σε 40 χώρες από όλο τον κόσμο²) συμπληρώνονται με ιδανικό τρόπο από αναρίθμητα ηπειρωτικά φυσικά συγκροτήματα, τουριστικά θέρετρα και καταφύγια. Αυτά δε, συνδυάζονται ιδανικά με την πλούσια πολιτιστική και ιστορική κληρονομιά της Ελλάδος, που αποτελεί από μόνη της πόλο έλξης ενός μεγάλου αριθμού επισκεπτών. (Στρατηγικό σχέδιο Ανάπτυξης 2004-2010). Επιπλέον, η αναβάθμιση της οικονομικής, τουριστικής και κοινωνικής υποδομής της χώρας λόγω των Ολυμπιακών Αγώνων 2004 και ο υψηλός βαθμός ασφαλείας, σε συνδυασμό με την παραδοσιακή ελληνική φιλοξενία, την παιδεία και τον τρόπο ζωής, έχουν αναβαθμίσει ουσιαστικά την Ελλάδα

² Βλ. www.eepf.gr/blueflag

ως τουριστικό προορισμό. Η Ελλάδα διαθέτει σε αφθονία σημαντικές φυσικές και ιστορικές-πολιτιστικές πλουτοπαραγωγικές πηγές, των οποίων η αξία αυξάνει με την πάροδο του χρόνου. Οι πηγές αυτές δίδουν τη δυνατότητα προσφοράς ενός σημαντικά διαφοροποιημένου και ελκυστικού τουριστικού προϊόντος υψηλής ποιότητας σε δωδεκάμηνη βάση και σε πολύ ανταγωνιστικούς συνδυασμούς ποιότητας-τιμής έναντι άλλων χωρών. (Eurobank Research, 2007)

Γενικά, η ανάπτυξη του τουρισμού στη μεταπολεμική περίοδο ήταν εντυπωσιακή (μέση ετήσια αύξηση των αφίξεων την περίοδο 1991-2005, εξαιρουμένων αυτών από τις Βαλκανικές χώρες: 2,3%, μέση ετήσια αύξηση των εισπράξεων από τον εξωτερικό τουρισμό σε δολάρια την περίοδο 1960-2005 13,3%) και μπορεί να εξηγηθεί από την ύπαρξη των αναμφισβήτητων συγκριτικών πλεονεκτημάτων που προαναφέρθηκαν. (Xenia News 05/2011). Σήμερα, μετά και την εντυπωσιακή επένδυση που πραγματοποίησε η χώρα μας σε οικονομική και τουριστική υποδομή επ' ευκαιρία των Ολυμπιακών Αγώνων και από την ανυπολόγιστη αξία τουριστική προβολή της χώρας μετά την επιτυχή διοργάνωσή τους, οι προοπτικές είναι πολύ καλές καθώς, όπως προκύπτει και από μελέτες διεθνών οργανισμών, (The Travel & Tourism Competitiveness Report 2009) η Ελλάδα δεν έχει ακόμα αξιοποιήσει παρά μόνο ένα μικρό ποσοστό των δυνατοτήτων της στον τομέα του τουρισμού.



Διάγραμμα 3. Συμβολή των επί μέρους οικονομιών στο Ελληνικό ΑΕΠ.

Πηγή : Εθνική Έκθεση Σύμβασης Πλαίσιο για την Κλιματική Αλλαγή – Υπουργείο Περιβάλλοντος Χωροταξίας & Δημοσίων Έργων 2002.

4.1. Η σύνδεση της τουριστικής δραστηριότητας με την Ελληνική πραγματικότητα.

Εποχικότητα της προσφοράς και ζήτησης.

Η εποχική λειτουργία των επιχειρήσεων οι οποίες ασχολούνται στον κλάδο της παροχής τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών στην Ελλάδα, αποτελεί έναν από τους κυριότερους λόγους υστέρησης τόσο εσόδων, όσο και θέσεων απασχόλησης στην Ελληνική Τουριστική Βιομηχανία. Η εποχικότητα στον τουρισμό είναι ένα σχετικά πρόσφατο φαινόμενο, που εντείνεται από έτος σε έτος με αποτέλεσμα να προβληματίζει τους διεθνείς τουριστικούς οργανισμούς, τις εθνικές κυβερνήσεις και τις επιχειρήσεις του τουριστικού κυκλώματος για το τι μέλλει γενέσθαι. Το φαινόμενο της εποχικότητας στην περίπτωση του Μεσογειακού τουρισμού στον οποίο ανήκει και η Ελλάδα, που προσφέρει το πρότυπο των «θερινών διακοπών», βασισμένων στον ήλιο, τη θάλασσα και τις παραλίες (sun, sea, sand), μπορεί να προσδιοριστεί εννοιολογικά ως οι χρονικές αποκλίσεις που παρουσιάζει ένας τουριστικός προορισμός από τα χρονικά συμβατικά όρια της τουριστικής περιόδου» η οποία αρχίζει την 1^η Απριλίου και τελειώνει την 31^η Οκτωβρίου (214 ημέρες)³.

Προσδιορισμός της εποχικότητας.

Εποχικότητα στις επιχειρήσεις παροχής τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών, σημαίνει την μη λειτουργία των εν λόγω επιχειρήσεων στο σύνολο του ημερολογιακού έτους, για λόγους ανεξάρτητους με την βούληση τους. Πιο συγκεκριμένα οποιαδήποτε τουριστική επιχείρηση επιθυμεί να παρέχει υπηρεσίες στους πελάτες της αλλά για κάποιο λόγο δεν μπορεί, τότε αυτή η επιχείρηση είναι εποχικής λειτουργίας.

Οι κυριότεροι λόγοι που μία επιχείρηση δεν δύναται να κάνει κύκλο εργασιών διάρκειας 365 ημερών, είναι περιβαλλοντικοί (Tom Baum, «Seasonality in Tourism» 2006) και οικονομικοί.

Αναλύοντας την οικονομική διάσταση αποδεικνύουμε ότι ενδεχόμενος κύκλος εργασιών κατά την διάρκεια του συνόλου του ημερολογιακού έτους δεν θα ήταν ικανός να υποστηρίξει τα έξοδα, λειτουργικά και πάγια, που αυτή η χρονική επέκταση θα δημιουργούσε.

³ Του Δρ Μιλτιάδη Λογοθέτη, Δ/ντη Ινστιτούτου Τουριστικών και ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων. Εισήγηση στην ημερίδα της ΣΤΕ με θέμα «στόχοι, πολιτικές και μέσα προώθησης του τουρισμού στην Ελλάδα». Ρόδος 20 Απριλίου 2002.

Για αυτόν κυρίως τον λόγο, οι επιχειρηματίες αποφασίζουν την αναστολή των εργασιών κατά το χρονικό διάστημα που τα αναμενόμενα κέρδη θα δημιουργήσουν μάλλον οικονομικές ζημίες. Αν δηλαδή $R_f < F_{cf} + V_{cf}$ (όπου R_f Revenue Future, F_c Fixed Cost future, V_c Variable Cost future), τότε ο ξενοδόχος οδεύει προς το κλείσιμο της ξενοδοχειακής επιχείρησης, για όσο διάστημα η παραπάνω συνθήκη είναι ικανή.

Γνωρίζοντας εκ των προτέρων την σημαντική συμβολή των εσόδων που προέρχονται από τις Ελληνικές Τουριστικές Επιχειρήσεις , είναι εύκολα κατανοητό να υπολογισθεί το ποσόν το οποίο χάνεται από το φαινόμενο της Εποχικότητας. (Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης Ελληνικού Τουρισμού 2004-2010 Υπουργείο Ανάπτυξης 09/2003)

4.2. Κόστος διακοπών εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα.

Η Ελλάδα καταλαμβάνει την 18^η θέση στην κατάταξη των προορισμών με το μεγαλύτερο κόστος, όπου μετέχουν 30 χώρες, σύμφωνα με την ετήσια έρευνα των Βρετανικών Ταχυδρομείων (Post Office Holiday Cost Barometer) έτσι όπως καταγράφεται στο περιοδικό Χρήμα & Τουρισμός. Τα στοιχεία της έρευνας ανέλυσε η εταιρεία GBR Consulting προκειμένου να καταγράψει το κόστος στην Ελλάδα σε διαφορετικές δαπάνες. Σύμφωνα με την ίδια ανάλυση, την χειρότερη εντύπωση στον επισκέπτη / τουρίστα δημιουργούν οι δαπάνες για την κατηγορία Μπαρ – Καφέ, ενώ στις άλλες κατηγορίες κόστους η κατάταξη της Ελλάδας κρίνεται ανταγωνιστική. Σε απόλυτους αριθμούς, και σε σχέση με τις άμεσα ανταγωνίστριες χώρες, η Ελλάδα είναι σημαντικά ακριβότερη από την Ισπανία, περίπου στα ίδια επίπεδα με την Αίγυπτο, την Πορτογαλία και την Μάλτα, και σημαντικά φθηνότερη από την Τουρκία και την Κύπρο,

Πίνακας 1 : Ημερήσια δαπάνη τουρίστα στις άμεσα ανταγωνίστριες χώρες.

ΧΩΡΕΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΗΜΕΡΗΣΙΑ ΔΑΠΑΝΗ	ΚΑΤΑΤΑΞΗ σε 30 ΧΩΡΕΣ
	(λίρες Αγγλίας)	
Ισπανία	44,84	27
Αίγυπτος	60,76	21
Κροατία	62,44	20
Ελλάδα	63,40	18
Πορτογαλία	64,21	17
Μάλτα	64,95	16
Κύπρος	72,42	11
Τουρκία	75,21	9

Πηγή : Περιοδικό « Χρήμα & Τουρισμός» τεύχος 162.

Πίνακας 2: Η σημασία του τουρισμού για την ελληνική οικονομία

	Ελλάδα	Ευρωπαϊκή Ένωση
• Συμβολή στο ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (2003)	15%	11,78%
• Συμβολή στην απασχόληση (2003)	17,38%	12,62%
• Συμβολή στις επενδύσεις (1999)	22,3%	15,8%
• Συμβολή στην εισροή συναλλάγματος (2000) εκατ. δολ.	9.221	
• Μερίδιο στον Ευρωπαϊκό τουρισμό (1998)		
– Αφίξεις	3,0%	
– Έσοδα	1,7%	
• Μέση ετήσια μεταβολή (1989-1998)		
– Αφίξεις	3,6%	
– Έσοδα	7,9%	
• Μερίδιο στο σύνολο των δωματίων της Ε.Ε. (1998)	6,4%	
• Μερίδιο στο σύνολο των κλινών της Ε.Ε. (1998)	6,2%	
• Έσοδα ανά άφιξη (1997) σε δολ. ΗΠΑ	374	665
• Έσοδα ανά άφιξη (2000) σε δολ. ΗΠΑ	704	-

Πηγές: World Tourism Organization, World Travel & Tourism Council

4.3. Η περίπτωση της Κρήτης. .

Σύμφωνα με την απογραφή του 2001 που διενήργησε η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος ο πληθυσμός της Κρήτης ανέρχεται στους 601.131 κατοίκους και αποτελεί περίπου το 5,5% του συνολικού πληθυσμού της Ελλάδας. (Έρευνα Κοινοτικής Πρωτοβουλίας : INTERREG III B ARCHIMED και I-TRACE)

Η Κρήτη έχει έναν από τους ταχύτερους ρυθμούς πληθυσμιακής αύξησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Από το 1991 μέχρι το 2001, ο πληθυσμός της Κρήτης αυξήθηκε κατά 11,3% ενώ κατά το χρονικό διάστημα 1981-2001 αυξήθηκε κατά 19,71%. Συγκεκριμένα στο παραπάνω χρονικό διάστημα υπήρξε αύξηση 30,82% στο νομό Ρεθύμνης, περίπου 20% στους νομούς Ηρακλείου και Χανίων και 8,04% στο νομό Λασιθίου. Αυτό οφείλεται εν μέρει στην εισροή αλλοεθνών από την Αλβανία και άλλες Βαλκανικές χώρες που αποτελούν το 6,7% του συνολικού πληθυσμού, ποσοστό από τα μεγαλύτερα στην Ελλάδα. Εξάλλου η πυκνότητα του πληθυσμού της Κρήτης

παραμένει χαμηλότερη από τον εθνικό μέσο όρο (72 έναντι 84 κατοίκων ανά τετραγωνικό χλμ. το 2001).

Ο αστικός πληθυσμός αυξήθηκε από 42% του συνολικού πληθυσμού το 1991 σε 57,98% το 2001 λόγω της μετακίνησης μέρους του πληθυσμού από τις αγροτικές προς τις αστικές περιοχές καθώς και της εγκατάστασης μεταναστών στα μεγάλα αστικά κέντρα. Παρά την αύξηση του αστικού πληθυσμού της Κρήτης, το ποσοστό αυτού παραμένει αρκετά χαμηλότερο από τον εθνικό μέσο όρο (73% το 2001). Ο πληθυσμός των κυριότερων αστικών κέντρων παρατίθεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 3 : Πληθυσμός κυριότερων αστικών κέντρων στην Κρήτη

Ηράκλειο	137.711
Χανιά	53.373
Ρέθυμνο	31.687
Ιεράπετρα	23.707
Άγιος Νικόλαος	19.462
Σητεία	14.338

Πηγή : INTERREG III B ARCHIMED, Έργο: I-TRACE, 2007

Απασχόληση.

Σύμφωνα με την απογραφή του 2001⁴ η πλειοψηφία των εργαζομένων στην Κρήτη απασχολείται στον τριτογενή τομέα (55,6%), στον πρωτογενή τομέα (23,4%) και στον δευτερογενή τομέα (16,1%). Το 1997 η κατάσταση ήταν διαφορετική με το 37,8% να απασχολείται στον πρωτογενή τομέα, το 12,5% στον δευτερογενή τομέα και το 49,7% στον τριτογενή τομέα. Διαφαίνεται ότι σε περιφερειακό επίπεδο υπάρχει ισχυρή τάση απασχόλησης στον τριτογενή τομέα όπου και απασχολείται ο μεγαλύτερος αριθμός εργαζομένων ενώ παράλληλα σημειώνεται μείωση των εργαζομένων του πρωτογενή τομέα.

Κατά τη χρονική περίοδο 2001-2004 το ποσοστό των απασχολούμενων στον πρωτογενή τομέα στην Κρήτη μειώθηκε από 30,13% σε 20,68% ενώ το αντίστοιχο ποσοστό στον τριτογενή τομέα αυξήθηκε από 54,36% σε 63,59%. Η ανάπτυξη της Περιφέρειας της Κρήτης από το 2001-2003 παρουσίασε διακυμάνσεις. Συγκεκριμένα, η ανεργία το 2001 ήταν 6,3%, 6,7% το 2002, και 5,2% το 2003. Το ποσοστό των νέων ανέργων το 2004 ήταν 17,4% ενώ το ποσοστό των υπόλοιπων κατηγοριών ήταν μόλις 2,1%.

⁴ Βλ. www.ota.gr & www.waterinfo.gr/eedyp/papers/apografi/html

Η Ελλάδα είναι ανάμεσα στις χώρες με την χαμηλότερη διείσδυση στις νέες τεχνολογίες, στη χρήση Η/Υ και του διαδικτύου φαινόμενο το οποίο παρουσιάζεται εξίσου και στην Κρήτη. Η χρήση του διαδικτύου και των νέων τεχνολογιών στον ιδιωτικό τομέα είναι χαμηλή, ιδιαίτερα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα η χρήση προηγμένων τεχνολογιών (π.χ. πρόσβαση στην Ευρυζωνικότητα) είναι στην συντριπτική πλειοψηφία συγκεντρωμένη στα αστικά κέντρα.

Οικονομία.

Το κατά κεφαλήν Α.Ε.Π της Κρήτης το 1999 αντιστοιχούσε στο 68% του μέσου όρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης (EU Commission, Eurostat)⁵ και συγκαταλεγόταν ανάμεσα στα χαμηλότερα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το κατά κεφαλήν Α.Ε.Π της Κρήτης έχει μειωθεί την τελευταία δεκαετία από 105,7% του εθνικού μέσου όρου το 1994 σε 95,9% το 2001 σύμφωνα με μετρήσεις της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας της Ελλάδος.

Η συνεισφορά της Κρήτης στο συνολικό εθνικό ΑΕΠ ήταν 5,7% το 1994, 5,41% το 1996 και 5,2% το 2001 παρουσιάζοντας σταδιακή πτώση σε εθνικό επίπεδο. Επίσης ο ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης από το 1996 έως το 2001 ήταν χαμηλότερος από τον Εθνικό ρυθμό ανάπτυξης (3,02% έναντι 3,78%).

Οικονομία και Τουρισμός.

Ο Τουρισμός δημιουργεί πλούτο, οικονομική άνθηση, θέσεις εργασίας, κοινωνική ευμάρεια και αποτελεί σημαντικό παράγοντα της παγκόσμιας και εθνικής ανάπτυξης. Ο τουρισμός αποτελεί παγκόσμιο οικονομικοκοινωνικό φαινόμενο και προέρχεται από την ανάγκη για απόδραση από την καθημερινότητα, την επιθυμία για επαφή με τη φύση, την περιέργεια για άλλους τόπους και πολιτισμούς, την ανάγκη για ξεκούραση, διασκέδαση και αναψυχή.

Συγκεκριμένα για τον Ελλαδικό χώρο : (Eurobank research 2007)

- Το 50% των εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο διαθέτει Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ ή Επαγγελματικής Σχολής.
- Στο σύνολο των μονάδων τεσσάρων και πέντε αστέρων απασχολούνται οι μισοί εργαζόμενοι στον κλάδο και οι περισσότεροι από αυτούς είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ/ΤΕΙ.
- Ο ρυθμός απορρόφησης πτυχιούχων είναι μεγαλύτερος στις επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν το 2000 και έπειτα, σε σχέση με εκείνες που ιδρύθηκαν πριν.

⁵ Βλ. <http://www.met3.eu/Default.aspx?tabid=101>

- Η εκπαίδευση καθιερώνεται ως πλέον σημαντικός συντελεστής επιδόσεων της επιχείρησης.
- Συμβάλλει στη μείωση του ελλείμματος Τρεχουσών Συναλλαγών με 6,5 δις \$.

Ιδιαίτερα για την Κρήτη ο τουρισμός :

- Συμμετέχει άμεσα κατά 4,5% στη δημιουργία του ΑΕΠ της Ελλάδος και 5,2% σε επίπεδο Κρήτης (2003).
- Απασχολεί το 15,2% του εργατικού δυναμικού.
- Συμβάλλει στη μείωση του ελλείμματος Τρεχουσών Συναλλαγών 3,8 δις \$.

Κατά την τελευταία δεκαετία η οικονομία της Κρήτης βασίστηκε κυρίως στην ανάπτυξη της γεωργίας αλλά και του τουρισμού. Ο τουρισμός στην Κρήτη έχει αναπτυχθεί σχεδόν ολοκληρωτικά με την μορφή του μαζικού παραθεριστικού τουρισμού και συγκεντρώνεται στα βόρεια παράλια του νησιού. Σημαντικούς πόρους έλξης τουριστών αποτελούν οι αρχαιολογικοί χώροι της Κνωσού, της Φαιστού και της Γόρτυνας καθώς και τα μουσεία του Ηρακλείου. Μέσω χρηματοδοτικών προγραμμάτων τα τελευταία χρόνια έχουν δημιουργηθεί μικρά τουριστικά ή αγροτουριστικά καταλύματα σε οικισμούς στην ενδοχώρα τα οποία ευνοούν την προοπτική της ανάπτυξης των λεγόμενων ήπιων μορφών τουρισμού και της κατανομής τους στο χώρο και στο χρόνο. Ο τουρισμός είναι ο τομέας με το μεγαλύτερο κατά εργαζόμενο παραγόμενο προϊόν στην Κρήτη σήμερα. Είναι ο τομέας που παρουσίασε πολύ χαμηλή αύξηση του ανά εργαζόμενο παραγόμενου προϊόντος στην ελληνική οικονομία στη δεκαετία του 1990. Αλλά είναι επίσης ο τομέας που ευθύνεται σχεδόν αποκλειστικά για την αύξηση της απασχόλησης, όχι μόνο στην Κρήτη, αλλά και στο σύνολο της χώρας, στο σύνολο της Ε.Ε. και σε όλες τις βιομηχανικά ανεπτυγμένες οικονομίες. Στη Λευκή Βίβλο για την Απασχόληση, την Ανάπτυξη και την Ανταγωνιστικότητα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, αναγνωρίζεται ως ο μόνος τομέας με δυνατότητα αύξησης των θέσεων απασχόλησης στο μέλλον. (Έρευνα – Μελέτη INTERREG III B ARCHIMED Έργο: I-TRACE Ολοκληρωμένος Τουρισμός στην ύπαιθρο». Φορέας υλοποίησης : Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση Ηρακλείου)

Η απασχόληση στον τριτογενή τομέα αντιπροσωπεύει το 53% περίπου του συνόλου των απασχολούμενων στην Κρήτη ενώ στο σύνολο της χώρας το ποσοστό αυτό ανέρχεται σε 62%, όταν σε άλλες περιοχές και χώρες της Ευρώπης φτάνει σε επίπεδο πάνω από 70-75%. Προς αυτά τα επίπεδα στοχεύει τόσο η Κρήτη όσο και η Ελλάδα στο μέλλον.

4.4. Μελέτη εξωτερικού περιβάλλοντος περιφέρειας Κρήτης και σύνδεση με τον ξενοδοχειακό κλάδο.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η εφαρμογή μοντέλων ηγεσίας δεν εξαρτάται μόνον από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αλλά και από τα ερεθίσματα που λαμβάνει και τις εξελίξεις που συντελούνται στο εξωτερικό περιβάλλον αυτής. Το εξωτερικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο διαδραματίζονται οι ενδεχόμενες ευκαιρίες και απειλές συνίσταται από :

- Τον ρυθμό ανάπτυξης του νησιού, ο οποίος βασίζεται κυρίως στα μεγάλα δημόσια έργα, ο οποίος αποτελεί ευκαιρία για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που εδρεύουν εκεί.
- Την ύπαρξη πολλαπλών μορφών εναλλακτικών μορφών τουρισμού, η οποία ευνοεί την ποικιλότητα των επισκεπτών και αμβλύνει το φαινόμενο της εποχικότητας.
- Την μεγάλη διασπορά των ακτών αλλά και την έκταση του νησιού παράγοντες οι οποίοι καθιστούν πολλές φορές αδύνατη την εφαρμογή των νομοθετικών διατάξεων σε ότι αφορά το περιβάλλον και ειδικότερα την διαχείριση απορριμμάτων.

Η εκάστοτε μορφή ηγεσίας , αξιοποιώντας τα θετικά στοιχεία και λαμβάνοντας υπ' όψιν τα δυνατά και αδύνατα σημεία του νησιού μπορεί να οδηγήσει την ξενοδοχειακή μονάδα προς στους στόχους που αυτή έχει θέσει. Τα δυνατά σημεία παρατίθενται παρακάτω:

- Η Κρήτη είναι ο μεγαλύτερος τουριστικός προορισμός της χώρας.
- Μπορεί να διατηρεί υψηλά ποσοστά επαναληπτικής επιλογής διότι κατά κύριο λόγο δεν εξαντλείται από μία μόνο επίσκεψη.
- Διαθέτει πολλές ξενοδοχειακές μονάδες οι οποίες προσφέρουν φιλοξενίες ευρείας γκάμας, ενώ διαθέτει άφθονες γευστικές και οινολογικές προσφορές.

Όμως θα πρέπει να συνεκτιμηθούν και τα αδύνατα σημεία του νησιού, όπως :

- Η αδυναμία ταυτόχρονης εξυπηρέτησης πολλαπλού αριθμού αφίξεων και αναχωρήσεων από το αεροδρόμιο «Νίκος Καζαντζάκης».
- Η αδυναμία επιτήρησης από πλευράς τοπικής αυτοδιοίκησης της εφαρμογής των νόμων σε περιπτώσεις λαθροθηρίας και περιβαλλοντικής ρύπανσης
- Το πεπαλαιωμένο και δυσκίνητο Εθνικό Σύστημα Υγείας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΕΤΑΡΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ξενόγλωσση

- Baum Tom (2006), «Seasonality in Tourism» , 1st ed. Hompson Learning Publishing , Glasgow.
- Stynes D. State University of New York at Buffalo, B.A. Mathematics, 1967
University of Illinois, M.A. Mathematics, 1968
Michigan State University, PhD. Resource Development, 1976

Ελληνική – Άρθρα

- Έρευνα Βρετανικών Ταχυδρομείων (Post Office Holidays Cost .Barometer) Χρήμα & Τουρισμός τ.162, σελ 35, 07/2010.
- Νέο Θεσμικό Πλαίσιο Ελληνικού Τουρισμού, Xenia News , τ.25, 05/2011.

Ξενόγλωσση – Άρθρα

- The Travel and Tourism Competitiveness Report, World Economic forum, 2009.

Άλλες Πηγές

- 3^η Εθνική Έκθεση Σύμβασης Πλαίσιο των Η.Ε. για την Κλιματική Αλλαγή. Υπουργείο Περιβάλλοντος – Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων, 2002.
- Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδας, Στατιστικά στοιχεία 2007-2008.
- Στρατηγικό σχέδιο Ανάπτυξης 2004 - 2010 για τον Ελληνικό Τουρισμό, Υπουργείο Ανάπτυξης , 2003.
- Έρευνα Κοινοτικής Πρωτοβουλίας : Interreg III, B Archimed & I-Trace, με θέμα «Ολοκληρωμένος Τουρισμός στην ύπαιθρο». Φορέας υλοποίησης : Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση Ηρακλείου, 2007.
- Μελέτη με τίτλο « Eurobank Research 2007» που εκπονήθηκε από την ομώνυμη τράπεζα Οικονομία & αγορές 2007, τόμος 2, τεύχος 4, 05/2007.
- Μελέτη ΣΕΤΕ με θέμα : «Η σημασία του τουρισμού για την Ελληνική οικονομία & προτάσεις πολιτικής για την τουριστική ανάπτυξη» 02/2010, σελ.85. Φορέας υλοποίησης Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Συνοπτική περιγραφή προσέγγισης του θέματος.

Από την στιγμή που διαπιστώθηκε κενό στην πληροφόρηση σχετικά με την άσκηση ηγεσίας στα ξενοδοχεία νομού Λασιθίου κρίθηκε αναγκαία η διερεύνηση του παραπάνω θέματος.

Το πρόβλημα προσεγγίστηκε αφενός από την οπτική γωνία αυτών οι οποίοι ασκούν διοίκηση (Διευθυντές ξενοδοχειακών μονάδων) και αφετέρου από των υφισταμένων των πιο πάνω διευθυντικών στελεχών

Η διερευνητική μελέτη πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα Σεπτέμβριος 2010 έως Μάρτιος 2011.

Ο κύριοι στόχοι αυτής της εργασίας είναι να παρουσιασθούν τα ηγετικά μοντέλα που εφαρμόζονται στα ξενοδοχεία που ερευνήθηκαν και να αναζητηθεί το στέλεχος που λόγω της ηγετικής συμπεριφορά που παρουσιάζει, διαφοροποιεί προς τα πάνω τα αποτελέσματα χρήσεως του ξενοδοχείου που υπηρετεί, έναντι των άλλων..

Για αυτόν το λόγο ζητήθηκαν και παρουσιάζονται αναλυτικά τα δημοσιευμένα αποτελέσματα χρήσεων των ξενοδοχείων, καθώς επίσης και οι αριθμοδείκτες που προκύπτουν από αυτά.

5.1. Επιλογή μεθοδολογίας.

Ένα από τα πιο κρίσιμα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθεί όταν μελετάται ένα πρόβλημα είναι το: «ποιες μέθοδοι πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την μελέτη του» (Daniel, 1996). Από αυτό το ερώτημα εξαρτάται η εγκυρότητα της έρευνας. Στην ερώτηση αυτή είναι αποδεκτό το αξίωμα ότι, οποιαδήποτε μέθοδος μπορεί να είναι αποτελεσματική, λιγότερο αποτελεσματική ή αναποτελεσματική ανάλογα με το είδος των πληροφοριών που θέλουμε και το πλαίσιο της έρευνας. Ο ερευνητής οφείλει να συνδυάσει εκείνες τις μεθόδους (ή πηγές) οι οποίες αλληλοσυμπληρωνόμενες θα δημιουργήσουν μια πλήρη εικόνα των ζητημάτων που ερευνά (Cohen & Manion 1994).

Η εμπειρική έρευνα βασίστηκε σε συνεντεύξεις βάσει ερωτηματολογίου τόσο για αυτούς που ενδεχομένως ασκούν ηγεσία, δηλαδή τους διευθυντές των ξενοδοχείων, όσο και τους εργαζόμενους στα ίδια ξενοδοχεία.

Τα σύνολο των ερωτηματολογίων που προωθήθηκαν στους διευθυντές μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) ήταν 60, λόγω των περιορισμών που ετέθησαν σχετικά με την επιλογή του δείγματος. Δείγμα για την πραγματοποίηση της έρευνας απετέλεσε όλος ο Πληθυσμός των ξενοδοχείων νομού Λασιθίου με τους κάτωθι περιορισμούς : **α)** να είναι τουλάχιστον τριών αστέρων **β)** να διαθέτουν κλιματισμό, εστιατόριο, πισίνα και μπαρ **γ)** να διαθέτουν τηλεόραση και ψυγείο στα δωμάτια.

(Σύμφωνα με την ηλεκτρονική σελίδα του ΕΟΤ, (www.grhotels.gr) υπάρχουν εξήντα ξενοδοχεία που ανταποκρίνονται στους περιορισμούς αυτούς.)

Ο λόγος που τα ξενοδοχεία δύο αστέρων ή λιγότερο, δεν συμμετέχουν στην έρευνα είναι ότι λόγω της διάρθρωσης τους αλλά και του μικρού όγκου τους, στερούνται τμημάτων και κατά συνέπεια διαθέτουν ελλιπές οργανόγραμμα.

Το ερωτηματολόγιο που δόθηκε στους διευθυντές των ξενοδοχείων αποτελείται από 30 κλειστές ερωτήσεις , μαζί με τα δημογραφικά στοιχεία.

Οι ερωτήσεις των ερωτηματολογίων είναι κλειστές ερωτήσεις, είτε με προτεινόμενη επιλογή ΝΑΙ ή ΟΧΙ είτε ακολουθώντας την κλίμακα Likert . (Κυριαζής Ν. 1999).

Από τους διευθυντές ζητήθηκαν τα προσωπικά τους στοιχεία, όνομα και ονομασία ξενοδοχείου.

Ο χρόνος απάντησης του ερωτηματολογίου εκτιμήθηκε ότι θα ήταν 7'

Σε ότι αφορά τα διευθυντικά στελέχη υπήρξε μερική ανταπόκριση , όπου απάντησαν μόνο οι 9 επί συνόλου 60, δηλαδή ποσοστό 15%.

Σε ότι αφορά τα ερωτηματολόγια που απευθύνονται στους εργαζόμενους στο δείγμα που ήταν κάθε εργαζόμενος τηρήθηκε ο περιορισμός «κάθε εργαζόμενος που μπορεί να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο να αναφέρεται αποκλειστικά σε έναν και μόνο προϊστάμενο στην εργασία του»

Το ερωτηματολόγιο που δόθηκε στους εργαζομένους αποτελείται από 25 κλειστές ερωτήσεις είτε με προτεινόμενη επιλογή ΝΑΙ ή ΟΧΙ, είτε ακολουθώντας την κλίμακα Likert.

Από τα 250 ερωτηματολόγια που εστάλησαν στους εργαζομένους, κυρίως δια μέσου του Εργατικού Κέντρου Λασιθίου, απαντήθηκαν τα 76,δηλαδή ποσοστό 30,40%.

Από τους εργαζόμενους δεν ζητήθηκαν προσωπικά στοιχεία, για να προστατευτεί η ανωνυμία τους και να δώσουν όσο το δυνατό πιο ειλικρινείς απαντήσεις.

Ο χρόνος απάντησης του ερωτηματολογίου είναι 7'.

Οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν ιδιαίτερα θετικοί και συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια χωρίς καθυστέρηση (εντός 20ημέρου). Αν και δεν υπήρξε προσωπική επαφή με κάποιον από τους εργαζομένους διότι τα ερωτηματολόγια εστάλησαν στα ξενοδοχεία στις θέσεις εργασίας τους, σε κλειστούς φακέλους, και επεστράφησαν πάλι σε κλειστούς φακέλους, δεν υπήρξαν αναπάντητες ερωτήσεις γεγονός που δηλώνει την σαφήνεια των ερωτήσεων.

Τρόπος συλλογής και παρουσίασης των στοιχείων.

«Εφόσον σε καμία περίπτωση δεν τίθεται θέμα αξιοπιστίας, αντικειμενικότητας, μεροληψίας ή προκατάληψης τόσο οι πρωτογενείς πηγές, όσο και οι δευτερογενείς θεωρούνται έγκυρες, χρήσιμες και αυθεντικές». (Cohen & Manion 1994).

Διασφαλίζεται έτσι και η εγκυρότητα των συμπερασμάτων, αφού ο εξ' αρχής περιορισμός ήταν η αποφυγή υιοθέτησης προσωπικών και υποκειμενικών θέσεων ή τοποθετήσεων.

Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζεται η κατανομή των απαντήσεων των εργαζομένων στα ξενοδοχεία ανάλογα με **α)** την κατηγορία του ξενοδοχείου όπου εργάζονται και **β)** την βασική ιδιότητα που αυτοί έχουν δηλαδή υπάλληλοι γραφείου ή εργάτες.

Πίνακας 4 : Διασπορά απαντήσεων εργαζομένων ανά ξενοδοχείο.

	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ 5*			ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ 4*					ΞΕΝ. 3*	
	ΞΕΝ. Α'	ΞΕΝ. Β'	ΞΕΝ. Γ'	ΞΕΝ. Α'	ΞΕΝ. Β'	ΞΕΝ. Γ'	ΞΕΝ. Δ'	ΞΕΝ. Ε'	ΞΕΝ. Α'	
ΣΥΝΟΛΟ	8	8	6	13	7	7	6	7	14	76
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	3	3	3	4	3	3	2	3	4	28
ΕΡΓΑΤΕΣ	5	5	3	9	4	4	4	4	10	48

Η επεξεργασία των απαντήσεων των 76 εργαζομένων που συμμετείχαν στην απάντηση του ερωτηματολογίου συνεχίζεται παρακάτω με τον δεύτερο πίνακα.

Πίνακας 5 : Συγκεντρωτική κατάσταση εργαζομένων ανά κατηγορία ξενοδοχείου.

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	ΕΡΓΑΤΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ
Ξενοδοχεία 5*	9	13	22
Ξενοδοχεία 4*	15	25	40
Ξενοδοχεία 3*	4	10	14

Η ανάλυση των στοιχείων έγινε με χρήση προγράμματος excel.

Τα στοιχεία τα οποία προέκυψαν έδωσαν συμπεράσματα υπό μορφή ποσοστών, τα οποία παρουσιάστηκαν υπό μορφή διαγραμμάτων

5.2. Ερωτηματολόγιο Διευθυντών.

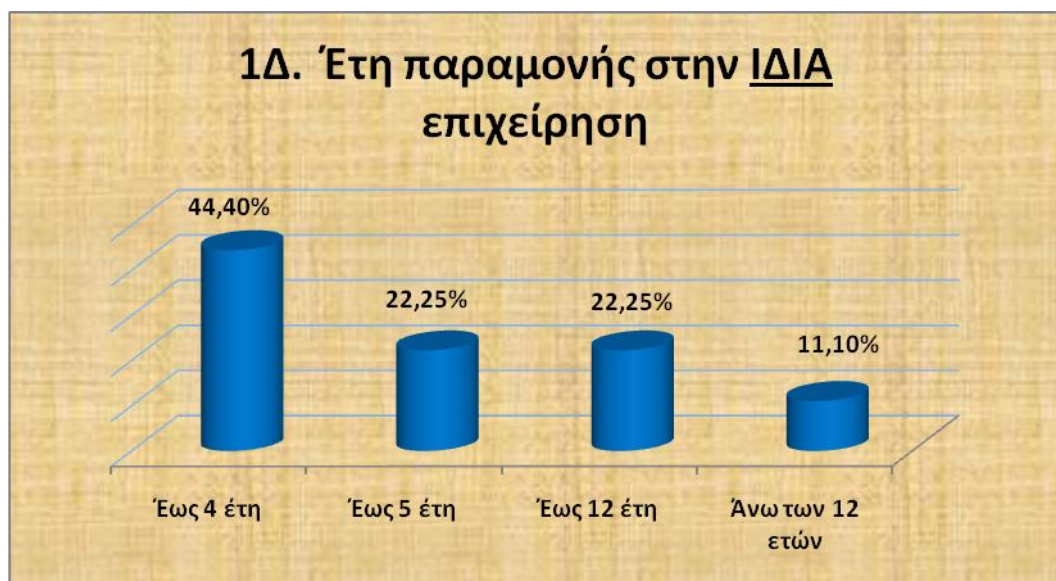
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

1. « Ποια είναι η θέση σας στην επιχείρηση;»

Σύνολο απαντήσεων	9.	<u>-n-</u>
Γενικός Διευθυντής		5
Διευθυντής		3
Διευθυντής Ολικής Ποιότητας TQM (Total Quality Manager)		1

1β. «Πόσα χρόνια βρίσκεστε σε αυτήν τη θέση;»

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Έως 4 έτη	4	44,40
Έως 5 έτη	2	22,25
Έως 12 έτη	2	22,25
Πάνω από 12 έτη	1	11,10



Από τις απαντήσεις διαπιστώνεται ότι οι διευθυντές των μονάδων σε ποσοστό 66,65% παραμένουν έως 5 χρόνια στην ίδια επιχείρηση αντικατοπτρίζοντας έτσι την χαμηλή κινητικότητα των στελεχών.

2.« Ποιά τμήματα λειτουργίας διαθέτει η ξενοδοχειακή μονάδα που διευθύνετε;»

Σύνολο απαντήσεων 9 (δυνατότητα πολλαπλής επιλογής)

	-n-
Διοίκηση	9
Μάρκετινγκ	5
Λογιστήριο	7
Τμήμα Προμηθειών	7
Ανθρώπινοι Πόροι	4
Food & Beverage	9
Τμήμα Ορόφων	9
Πλυντήριο	5
Συντήρηση	9
Συνέδρια	6
Animation (Ψυχαγωγία)	5



Στο παραπάνω διάγραμμα παρατηρούμε ότι το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων είναι απαραίτητο μόνο σε 4 από τα 9 ξενοδοχεία που απάντησαν.

3.«Ποιο είναι το ποσοστό Ελλήνων και Αλλοδαπών πελατών;»

Σύνολο απαντήσεων 9

	<u>%</u>
Αλλοδαποί	92
Έλληνες	8

4.«Ποιο είναι το οικονομικό επίπεδο των πελατών σας;»

Σύνολο απαντήσεων 9

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Μεσαίο (έως 1800 ευρώ ανά μήνα)	5	55,6
Υψηλό (έως 2800 ευρώ ανά μήνα)	2	22,2
Πολύ υψηλό (2800 ευρώ και άνω, το μήνα)	2	22,2

5.«Ποιο είναι το μορφωτικό επίπεδο των πελατών σας;»

Σύνολο απαντήσεων 9

	<u>%</u>
Απόφοιτοι Μέσης εκπαίδευσης ⁶	22,2%
Πτυχιούχοι ΑΕΙ	66,7%
Κάτοχοι Μεταπτυχιακού / Διδακτορικού Τίτλου	11,1%



⁶ Σε αντιστοιχία με το Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα 12ετούς φοίτησης.

Όλοι οι επισκέπτες είναι τουλάχιστον απόφοιτοι 12ετούς υποχρεωτικής εκπαίδευσης ενώ η πλειοψηφία τους διαθέτει πανεπιστημιακό τίτλο σπουδών.

6.« Ποια είναι η αναλογία των επισκεπτών σας αν πρέπει να διαλέξετε μεταξύ επισκεπτών οργανωμένου ταξιδιού και επισκεπτών μεμονωμένων;

Σύνολο απαντήσεων	9
	<u>%</u>
Οργανωμένοι	89
Μεμονωμένοι	11

Οι πελάτες των ξενοδοχείων της έρευνας ταξιδεύουν σε ποσοστό 89% ως μέλη οργανωμένης εκδρομής και εντάσσονται στα πλαίσια εστιασμένων δραστηριοτήτων φιλοξενίας και περιήγησης.

7.«Ποιοί είναι οι λόγοι διαμονής των πελατών σας και σε ποιο ποσοστό;»

Σύνολο απαντήσεων	9	
	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Αναψυχή	7	77,80
Επαγγελματικοί λόγοι	1	11,10
Άλλο	1	11,10

8.«Ποιο είναι το επίπεδο μόρφωσης του προσωπικού σας και σε ποιο ποσοστό;»

Σύνολο απαντήσεων	9 (δυνατότητα πολλαπλής επιλογής)
	<u>%</u>
Απόφοιτος Λυκείου	59,20
Πτυχιούχος ΑΕΙ-ΤΕΙ	36,80
Κάτοχος Μεταπτυχιακού / Διδακτορικού	3,95

8Δ. Επίπεδο μόρφωσης ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία



Η πλειοψηφία των εργαζομένων στα ξενοδοχεία που συμμετείχαν στην έρευνα διαθέτει απολυτήριο Λυκείου ενώ παραπάνω από 1 στους 3 διαθέτει τίτλο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Μόνο ένας στους 25 εργαζομένους περίπου κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών.

9. «Εφαρμόζετε πρόγραμμα εκπαίδευσης του προσωπικού σας;

9α «Αν ΝΑΙ μέσα ή έξω από τον φυσικό χώρο της επιχείρησης;

9β. «Αν ΝΑΙ κάθε πότε;»

Σύνολο απαντήσεων 9

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Πρόγραμμα εκπαίδευσης του προσωπικού , μέσα στον φυσικό χώρο της επιχείρησης κάθε 1 έτος	5	55,60
Πρόγραμμα εκπαίδευσης του προσωπικού , μέσα στον φυσικό χώρο της επιχείρησης κάθε 6 μήνες	1	11,10
Πρόγραμμα εκπαίδευσης του προσωπικού , έξω από τον φυσικό χώρο της επιχείρησης	1	11,10
Ανυπαρξία προγράμματος εκπαίδευσης προσωπικού	2	22,20

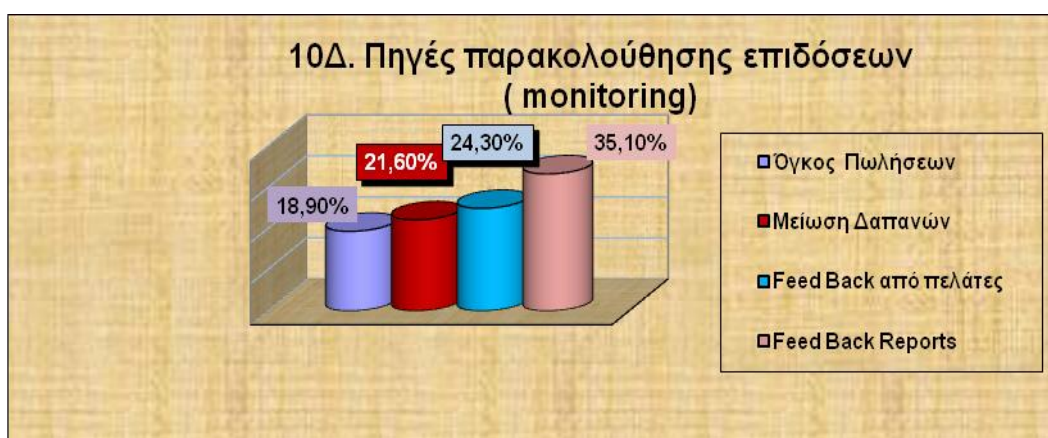


Ποσοστό 66,7% των ξενοδοχειακών μονάδων ακολουθεί πρόγραμμα εκπαίδευσης τουλάχιστον κάθε ένα χρόνο, ενώ το 11,10% εξ αυτών κάθε 6 μήνες.

10. Αξιολογείτε τις επιδόσεις των εργαζομένων; Αν ναι βάσει ποίων στοιχείων;

Σύνολο απαντήσεων 9 (δυνατότητα πολλαπλής επιλογής)

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Όγκος Πωλήσεων	7	18,90
Μείωση Δαπανών	8	21,60
Ανατροφοδότηση (feed back)	9	24,30
Εταιρικές αναφορές (reports)	13	35,10



Ο τρόπος πληροφόρησης βασίζεται στα θεσμοθετημένα επιχειρησιακά κριτήρια τα οποία δεν μπορούν να αμφισβητηθούν και είναι εύκολα προσβάσιμα. Άξιο λόγου είναι ότι στη δεύτερη θέση με ποσοστό 24,30% βρίσκεται η αξιολόγηση από ανατροφοδότηση πελατών, ποιοτικό κυρίως κριτήριο γεγονός που δείχνει την επιλογή του διευθυντή για συνεχή και άμεση επαφή με τους επισκέπτες.

11.«Πόσο ικανοποιημένος είστε από την απόδοση του εκάστοτε τμήματος;»

Σύνολο απαντήσεων 9 (δυνατότητα πολλαπλής επιλογής) μέγιστος βαθμός 5.

	<u>μ.ο.</u>
Λογιστήριο	4,8
Διοίκηση	4,6
F&B	4,4
Τμήμα Ορόφων	4,15
Συνέδρια-Εκδ/σεις	3,8
Ψυχαγωγία	3,8
Μάρκετινγκ	3,75
Συντήρηση	3,1
Ανθρώπινοι Πόροι	3



Η μέγιστη επίδοση παρουσιάζεται στα τμήματα Λογιστηρίου και Διοίκησης, όπου ο διευθυντής δηλώνει ότι το άμεσο και στενό του περιβάλλον λειτουργεί σχεδόν άριστα.

12. «Η αμοιβή σας σχετίζεται με την απόδοση των εργαζομένων στα διάφορα τμήματα;»

Σύνολο απαντήσεων 9

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
ΝΑΙ	2	22,20
ΟΧΙ	7	77,80

Σχεδόν οι 7 στους 9 διευθυντές που ερωτήθηκαν, δήλωσαν ότι η αμοιβή τους δεν εξαρτάται από την απόδοση και αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων των τμημάτων του ξενοδοχείου.

13. «Πως χαρακτηρίζετε την μορφή ηγεσίας την οποία ασκείτε;»

Σύνολο απαντήσεων 9

	<u>%</u>
Δημοκρατική –(οι αποφάσεις λαμβάνονται από κοινού)	11,1
Συγκεντρωτική (αφού ακουστούν όλες οι απόψεις ο ηγέτης αποφασίζει)	66,6
Φόβου (τιμωρεί αυτούς που δεν υπακούουν)	-
Κινήτρων (ανταμείβει αυτούς που συμμορφώνονται)	22,2



14. «Ποια είναι η πηγή πληροφόρησης σας για τις τυπικές και άτυπες σχέσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης;»

Σύνολο απαντήσεων 35 (δυνατότητα πολλαπλής επιλογής)

	<u>-n-</u>
Κατώτερο προσωπικό	2
Ανώτερο προσωπικό	7
Φήμες	1
Εταιρικά έντυπα	6
Αναφορές υπαλλήλων	9
Εφημερίδες περιοδικά	2
Διαδίκτυο	3
Εταιρικές συγκεντρώσεις στελεχών	4
Προσωπική άποψη μόνον	1



Οι διευθυντές που απάντησαν δεν αποδίδουν σημασία στους ψιθύρους και στις φήμες που ακούγονται στο επιχειρησιακό περιβάλλον, απεναντίας δίνουν μεγάλη σημασία σε θεσμοθετημένα εσωτερικά κανάλια επικοινωνίας.

15. «Πως αποφασίζετε, με ποια κριτήρια, την στελέχωση της κάθε θέσης;»

Σύνολο απαντήσεων 18 (δυνατότητα πολλαπλής επιλογής)

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Προσωπική εκτίμηση ηγέτη	3	16,70
Ανάγκες οργανισμού – επιχείρησης	6	33,30
Απαιτήσεις θέσης ΚΑΙ κίνητρα υποψηφίου	8	44,45
ΜΟΝΟ κίνητρα υποψηφίου	1	5,55



Η στελέχωση κάθε θέσης είναι αποτέλεσμα που ικανοποιεί τις ανάγκες της επιχείρησης κατά 33,30%+44,45% ενώ παραμερίζονται τόσο η προσωπική εκτίμηση του διευθυντή, όσο και το κίνητρο και οι τάσεις του υποψηφίου. Ο οργανισμός θεωρεί ότι ο νεοεισελθών εργαζόμενος, μέσω των διαδικασιών της κοινωνικοποίησης και ένταξης θα είναι σε θέση να αποδώσει σύμφωνα με τις ανάγκες του.

16. «Πόσους εργαζομένους έχετε;»

Σύνολο απαντήσεων 9

	<u>-n-</u>
1 - 20 άτομα	0
21 - 50 άτομα	3
51 – 100 άτομα	2

101 - 150 άτομα	2
151 +	2

6 στα 9 ξενοδοχεία που συμμετείχαν απασχολούν πάνω από 51 εργαζομένους.

17. «Σε ποιόν υποβάλλετε αναφορά;»

17^α. «Κάθε πότε επικοινωνείτε προφορικά;»

17β. «Κάθε πότε επικοινωνείτε γραπτά;»

Σύνολο απαντήσεων 9

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Πρόεδρο Δ.Σ.	7	77,80
Ιδιοκτήτη	2	22,20

Γραπτός

Καθημερινά	1	11,10
2-6 ημέρες	4	44,40
07-13 ημέρες	2	22,20
Μηνιαίως	2	22,20

Προφορικώς

Καθημερινά	5	55,50
2-6 ημέρες	4	44,40
7-13 ημέρες	-	-

Το μεγαλύτερο ποσοστό των διευθυντών υποβάλλει προφορική αναφορά καθημερινά. Με αυτόν τον τρόπο ο ιδιοκτήτης, ο μέτοχος ή ο Διευθύνων Σύμβουλος (C.E.O. – Chief Executive Officer) λαμβάνει συνεχώς πληροφορίες.

18. «Πως νομίζετε ότι σας χαρακτηρίζουν οι υφιστάμενοί σας;»

Σύνολο απαντήσεων 35 (δυνατότητα πολλαπλής επιλογής)

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Αυστηρός	3	8,60
Δίκαιος	7	20
Φιλικός	6	17,15

Εξυπηρετικός	5	14,30
Αποτελεσματικός	6	17,15
Ευχάριστος	4	11,40
Αλαζονικός	-	-
Υπομονετικός	4	11,40

18^α. «Πως χαρακτηρίζετε εσείς τον εαυτό σας;»

Σύνολο απαντήσεων 33 (δυνατότητα πολλαπλής επιλογής)

Αυστηρό	2	6
Δίκαιο	7	21,20
Φιλικό	7	21,20
Εξυπηρετικό	3	9,
Αποτελεσματικό	6	18,20
Ευχάριστο	5	15,30
Αλαζονικό	-	-
Υπομονετικό	3	9,10



Οι μεγαλύτερες συγκλίσεις στις απαντήσεις βρίσκονται στους χαρακτηρισμούς αποτελεσματικός με διαφορά 1,05% και δίκαιος με διαφορά 1,20%. Αντιθέτως οι μεγαλύτερες αποκλίσεις βρίσκονται στους χαρακτηρισμούς εξυπηρετικός με διαφορά 5,30% και φιλικός με διαφορά 4,05%-.

Αξιοσημείωτο επίσης το ότι κανένας διευθυντής δεν χαρακτηρίζει τον εαυτό αλαζονικό.

19.«Έχετε δεχθεί ποτέ στο παρελθόν υποδείξεις/-συμβουλές από κάποιον υφιστάμενο σας;»

Σύνολο απαντήσεων 9

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
ΝΑΙ	9	100
ΟΧΙ	-	-

19^α.«Αν ΝΑΙ σας ωφέλησαν;»

Σύνολο απαντήσεων 9

Όχι, απεναντίας εκτέθηκα	-
Όχι, διότι ουδέποτε τις ακολούθησα	-
Ναι, με ωφέλησαν έμμεσα	89
Ναι, με ωφέλησαν άμεσα	11

Ο διευθυντής είναι προσιτός σε υποδείξεις των υφισταμένων του, οι πόρτες του γραφείου είναι πάντοτε ανοιχτές (open doors policy) και είναι πάντα πρόθυμος να ακούσει τους άλλους.

20.«Εξουσιοδοτείτε άλλους;»

Σύνολο απαντήσεων 10

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Ποτέ	-	-
Σπάνια	1	10
Όταν είναι απαραίτητο	1	10
Όποτε μπορώ	3	30
Βέβαια	5	50



Όλοι οι διευθυντές έχουν εξουσιοδοτήσει κάποια στιγμή. Οι μισοί από αυτούς δεν θα διστάσουν να το ξανακάνουν. Αξιοσημείωτο είναι το μηδενικό ποσοστό απαντήσεων στην πιθανότητα μη εξουσιοδότησης.

21. «Τι νομίζετε θα συμβεί αν λείψετε απροσδόκητα;»

Σύνολο απαντήσεων 9

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Χάος	-	-
Λίγα προβλήματα	7	77,80
Πολλά προβλήματα	-	-
Όλα ΟΚ	2	22,20

Η απρογραμμάτιστη απουσία του διευθυντή δεν δημιουργεί προβλήματα στην λειτουργία του συνόλου. Ο διευθυντής έχει προετοιμάσει την ομάδα για τέτοιες περιπτώσεις. Το ποσοστό 77,80% δείχνει ότι τα λίγα προβλήματα που παρουσιάζονται σε ξαφνική απουσία του διευθυντή δεν είναι διαθρωτικά αλλά οφείλονται κυρίως στην προσαρμογή που απαιτείται στην νέα –προσωρινή- κατάσταση.

22. «Είστε ευχαριστημένος από την εργασία σας;»

Σύνολο απαντήσεων 9

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Όχι	1	11,10
Λίγο	1	11,10
Μέτρια	1	11,10
Πολύ	5	55,60
Πάρα πολύ	1	11,10

23. «Είστε ευχαριστημένος από την προσωπική σας απόδοση;»

Σύνολο απαντήσεων 9

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Όχι	1	11,10
Λίγο	1	11,10
Μέτρια	2	22,20
Πολύ	4	44,40
Πάρα πολύ	1	11,10



Όπου η ικανοποίηση είναι μεγάλη, εξίσου μεγάλη είναι και η απόδοση στην εργασία.

24.«Πως χαρακτηρίζετε την πολιτική της επιχείρησης όπου εργάζεσθε;»

Σύνολο απαντήσεων 9

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Πολύ αυστηρή	-	-
Σχετικά αυστηρή	2	22,20
Συμμετοχική	5	55,50
Ευέλικτη	1	11,10
Σχεδόν ανύπαρκτη	1	11,10

25.«Πως σας μεταχειρίζεται η επιχείρηση σας;»

Σύνολο απαντήσεων 9

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Ως υπάλληλο με σύμβαση	1	11,10
Ως αναπόσπαστο κομμάτι της αλυσίδας	7	77,70
Ως ένα από τα παιδιά της	1	11,10
Ως τον Από Μηχανής Θεό	-	-

26.«Η λήψη σημαντικών αποφάσεων καθορίζεται από :»

Σύνολο απαντήσεων 9

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Υψηλότερα κλιμάκια (Δ.Σ.)	3	33,30
Από τις επικρατούσες συνθήκες	1	11,10

(αυτοσχεδιασμός)

Όλα τα παραπάνω 5 55,60

Σε ποσοστό $55,60\%+33,30\% = 88,90\%$ η λήψη σημαντικών αποφάσεων καθορίζεται από την βούληση της ιδιοκτησίας και των μελών του Δ.Σ.

27.«Έχετε αντιμετωπίσει σύγκρουση μεταξύ των μελών της ομάδας σας; Αν ΝΑΙ ποια η ένταση της;»

Σύνολο απαντήσεων 9

	<u>-n-</u>
ΝΑΙ	9
ΟΧΙ	0

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
<u>Σχεδόν αμελητέα</u> , το πρόβλημα λύθηκε επί τόπου	3	33,30
<u>Μέτρια</u> , το πρόβλημα λύθηκε μέσω τρίτου	1	11,10
<u>Σοβαρή</u> , αναγκάστηκα να παρέμβω	3	33,30
<u>Πολύ σοβαρή</u> , αναγκάστηκα να τιμωρήσω	1	11,10
<u>Ανυπέρβλητη</u> , αναγκάστηκα να αποβάλλω τα συγκρουόμενα μέλη	1	11,10

Σε όλες τις επιχειρήσεις, οι ηγέτες βίωσαν σύγκρουση μεταξύ των μελών της ομάδας. Στο 44,40% των περιπτώσεων η παρουσία τους ή η συμβολή τους στην εκτόνωση της κατάστασης δεν ήταν αναγκαία αφού η σύγκρουση λύθηκε χωρίς την παρουσία τους. Στο υπόλοιπο 55,60% οι χειρισμοί τους ήταν αναγκαίοι για την διευθέτηση της σύγκρουσης. Στο 11,10% των περιπτώσεων κάποιο από τα μέλη της ομάδας που πρωταγωνίστησε στην σύγκρουση αναγκάστηκε να αποβληθεί ως μοναδική λύση για να κρατηθεί η συνοχή και η λειτουργία της ομάδας.

28.«Πόσο συμφωνείτε με την παρακάτω πρόταση Ο σωστός άνθρωπος στην σωστή θέση αλλά καλύτερα ο άνθρωπος μου στην κατάλληλη θέση»

Σύνολο απαντήσεων 9

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Διαφωνώ	2	22,2
Διαφωνώ αλλά μπορεί να το κάνω	2	22,2
Το κάνω όταν είναι απαραίτητο	3	33,3
Το κάνω πάντα	2	22,2

Αν και η παραπάνω πρόταση κάθε άλλο παρά προάγει την αξιοκρατία στις επιχειρήσεις, εντούτοις σε ποσοστό 77,7% εφαρμόζεται (ή μπορεί να εφαρμοσθεί) από τους διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα.

29.«Πόσο ταυτίζεται η προσωπική με την επαγγελματική σας καθημερινότητα» ;

Σύνολο απαντήσεων 9

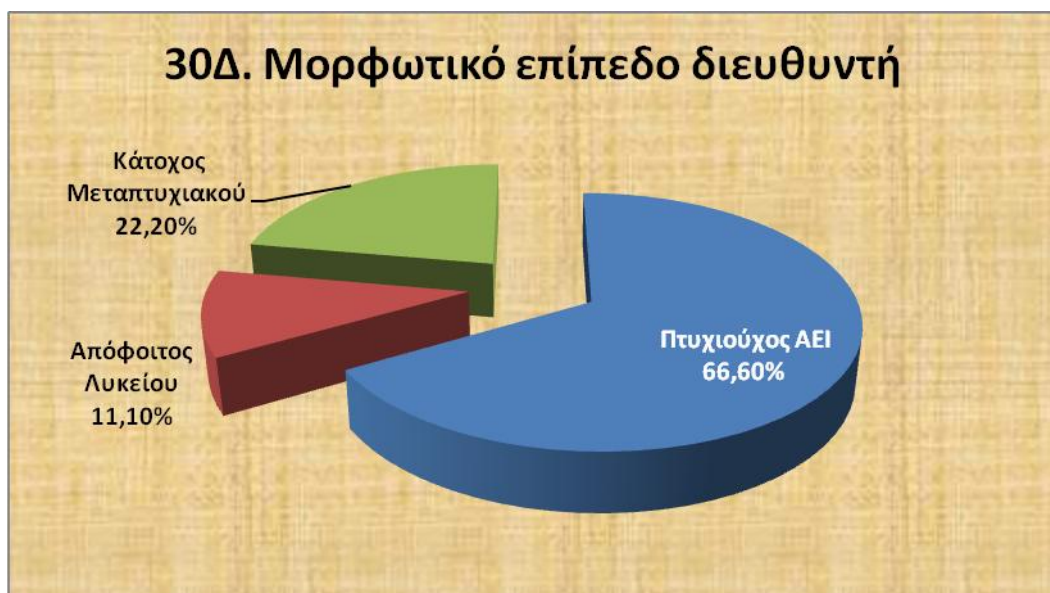
	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Πολύ	6	66,60
Λίγο	3	33,30

Το 66,60% των ερωτηθέντων διαπιστώνει πολλά κοινά στοιχεία μεταξύ της επαγγελματικής και προσωπικής του καθημερινότητας.

30.«Ποιο είναι το επίπεδο των γνώσεων σας;»

Σύνολο απαντήσεων 9

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Απόφοιτος Λυκείου	1	11,10
Πτυχιούχος ΑΕΙ-ΤΕΙ	6	66,60
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διδακτορικού	2	22,20



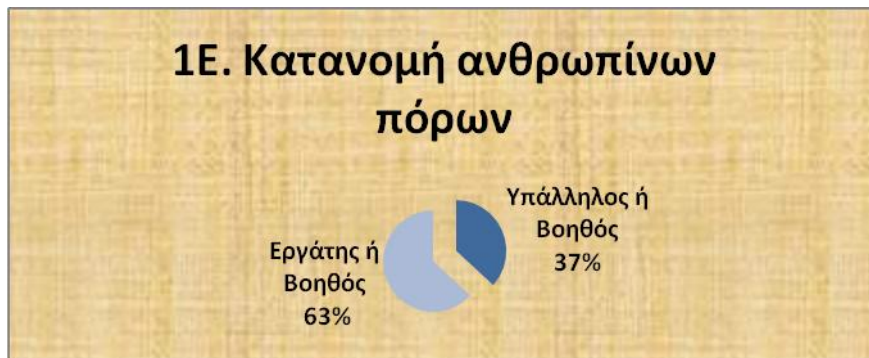
Στο παραπάνω διάγραμμα αποτυπώνεται το μορφωτικό επίπεδο των διευθυντών το οποίο σε ποσοστό 88,80% είναι υψηλού επιπέδου.

5.3. Ερωτηματολόγιο εργαζομένων.

1. «Ποια είναι η θέση σας στην επιχείρηση;»

Σύνολο απαντήσεων 76.

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Υπάλληλος	20	26,30
Εργάτης -/ Τεχνίτης	40	52,60
Βοηθητικός Υπάλληλος	8	10,55
Βοηθός εργάτη -/ τεχνίτη	8	10,55



Η διάρθρωση του ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία της έρευνας καταμερίζεται μεταξύ των εργαζομένων όπως στο διάγραμμα παραπάνω.

2.«Πόσα χρόνια εργάζεσθε στην επιχείρηση;»

Σύνολο απαντήσεων 76

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Από 1 έως 3	40	52,60
Από 3 έως 5	16	21,05
Από 5 έως 9	1	1,35
Από 9 έτη και άνω	19	25

Το μεγαλύτερο ποσοστό (52,60%) των εργαζομένων στα ξενοδοχεία δεν ξεπερνά τα 3 έτη παραμονής στην εργασία, ποσοστό το οποίο αντικατοπτρίζει το φαινόμενο της εποχικότητας ενώ μεγάλο είναι το ποσοστό εργαζομένων (25%) παραμονής άνω των 9 ετών και μάλιστα στην ίδια επιχείρηση.

3. «Η επιχείρηση έχει καταρτίσει πρόγραμμα εκπαίδευσης για εσάς;»

3^α. «Αν ναι μέσα ή έξω από τον φυσικό χώρο της επιχείρησης;»

3β. Αν ναι , κάθε πότε;»

Σύνολο απαντήσεων 76.

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Ναι	40	52,60
Όχι	36	47,40
Μέσα στον χώρο της επιχείρησης	12	30% (επί των εκπαιδευομένων) 15,80% (επί του συνόλου)
Έξω από τον χώρο της επιχείρησης	28	70% (επί των εκπαιδευομένων) 36,85% (επί του συνόλου)
Κάθε ένα έτος	20	50% (επί των εκπαιδευομένων) 26,30% (επί του συνόλου)
Ακανόνιστα	20	50% (επί των εκπαιδευομένων) 26,30% (επί του συνόλου)

Λόγω εποχικότητας δεν μπορεί να προσδιορισθεί με ευκολία η συχνότητα επανάληψης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με συνέπεια τις δυσκολίες στον προγραμματισμό τους.

4. «Έχετε διαπιστώσει ποτέ σχέση αμοιβής και απόδοση σας;»

Σύνολο απαντήσεων 76.

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Ναι	36	47,35
Όχι	40	52,65

Παρατηρούμε ότι υπάρχει μία οριακή πλειοψηφία σε ότι αφορά την απουσία σύνδεσης της αμοιβής των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα με την αποδοτικότητα τους.

5. «Πως χαρακτηρίζετε την μορφή εξουσίας του διευθυντή σας;»

Σύνολο απαντήσεων 76.

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Δημοκρατική – Οι αποφάσεις λαμβάνονται από κοινού	28	36,85
Αυταρχική – Αφού ακουστούν όλες οι προτάσεις		

ο διευθυντής αποφασίζει μόνος του.	28	36,85
Φόβου – Ο διευθυντής τιμωρεί όσους δεν υπακούουν	4	5,25
Κινήτρων – Ο διευθυντής ανταμοίβει μόνον όσους αποδίδουν	4	5,25
Τελικού στόχου – Ο σκοπός αγιάζει τα μέσα.	12	15,80



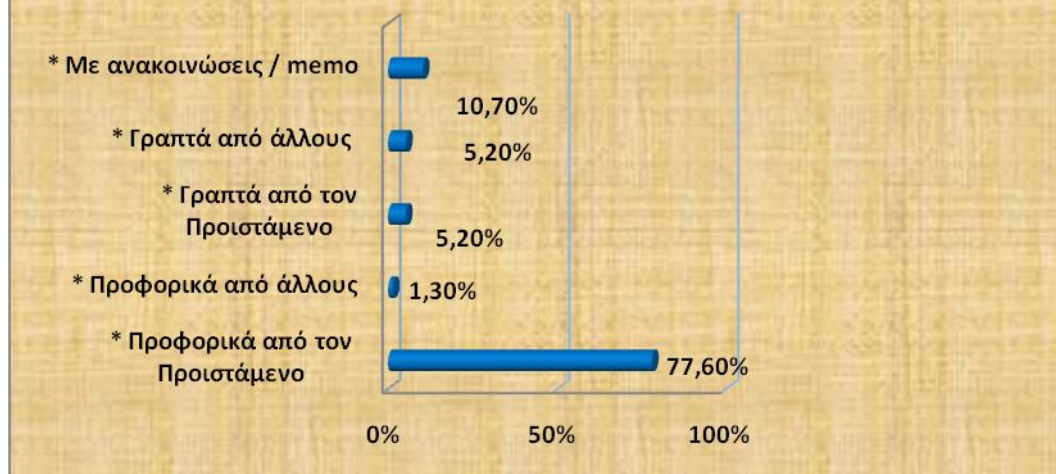
Από το παραπάνω διάγραμμα διαπιστώνεται ότι το δημοκρατικό μοντέλο ηγεσίας συγκεντρώνει μόνο το 36,85% των απαντήσεων. Θα πρέπει να διερευνηθεί η συμβολή ή η επίπτωση του τρόπου λήψης αποφάσεων στην αποτελεσματικότητα του ηγετικού στελέχους.

6.« Πως μεταβιβάζονται οι εντολές σε εσάς;»

Σύνολο απαντήσεων 76.

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Προφορικά από τον Προϊστάμενο	59	77,60
Προφορικά από άλλους	1	1,30
Γραπτά από τον Προϊστάμενο	4	5,20
Γραπτά από άλλους	4	5,20
Με ανακοινώσεις -/ memo	8	10,70

6Ε. Τρόπος μεταβίβασης εντολών



Η μεταβίβαση των εντολών προφορικά κατ' ευθείαν από τον προϊστάμενο εξασφαλίζει ταχύτητα στην εκτέλεση της.

7. «Έχετε έναν ή περισσότερους προϊσταμένους; »

7^α. «Ποια είναι η συχνότητα ενημέρωσης του(ς);»

7β. «Με ποιο τρόπο;»

Σύνολο απαντήσεων 76.

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Σε έναν	60	78,95
Σε δύο	15	19,70
Σε τρείς	1	1,30
Καθημερινά	36	47,35
2-3 φορές την εβδομάδα	4	5,20
Μία φορά την εβδομάδα	20	26,30
Κάθε 10 ημέρες	16	21,05
Γραπτή αναφορά, κατ' ιδίαν	4	5,20
Προφορική αναφορά, κατ' ιδίαν	64	84,20
Προφορική αναφορά σε meetings	8	10,50

Οι απαντήσεις δείχνουν ότι σε ποσοστό 78,95% οι υπάλληλοι δίνουν αναφορά μόνο σε έναν προϊστάμενο. Η αναφορά είναι συνήθως προφορική, όπως απεικονίζεται στο προηγούμενο διάγραμμα .

8. «Πως θα χαρακτηρίζατε τον διευθυντή;»

Σύνολο απαντήσεων 100 (δυνατότητα πολλαπλών απαντήσεων)

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Αυστηρό	8	8
Δίκαιο	16	16
Φιλικό	12	12
Εξυπηρετικό	11	11
Αποτελεσματικό	24	24
Ευχάριστο	24	24
Αλαζονικό	4	4
Υπομονετικό	1	1



9. « Σας αρέσει η εργασία σας;»

Σύνολο απαντήσεων 72

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Ναι πολύ	16	22,20
Ναι αρκετά	36	50
Μέτρια	20	27,80
Καθόλου	-	-



Το ποσοστό ικανοποίησης από την εργασία είναι 72,20% το οποίο χαρακτηρίζεται υψηλό. Ενδεικτική είναι η απουσία δυσφορίας από όλες τις απαντήσεις.

10. «Πως χαρακτηρίζετε την κουλτούρα της επιχείρησης στην οποία εργάζεσθε;»

Σύνολο απαντήσεων 72

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Πολύ αυστηρή	8	11,10
Σχετικά αυστηρή	20	27,80
Συμμετοχική	28	38,80
Ευέλικτη	12	16,70
Σχεδόν ανύπαρκτη	4	5,60

Το υψηλό ποσοστό κουλτούρας φίλιας προσκείμενης προς τους εργαζομένους (38,80%+16,70%) ενδεχομένως αντικατοπτρίζει το φαινόμενο της εποχικότητας όπου η επιχείρηση αναγκάζεται να φανεί πιο ευέλικτη προς τους υπαλλήλους της.

11. « Πως σας μεταχειρίζεται η επιχείρηση σας;»

Σύνολο απαντήσεων 72

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Ως υπάλληλο με σύμβαση	38	52,80
Ως προσωρινό τεχνοκράτη	4	5,55
Ως αναπόσπαστο κομμάτι της αλυσίδας	4	5,55
Ως ένα από τα παιδιά της	20	27,8
Ως τον από <Μηχανής Θεό>	6	8,30



Η πλειοψηφία των εργαζομένων που απάντησαν, θεωρεί ότι η επιχείρηση είναι τυπική απέναντι τους και έχουν μία καθαρά υπαλληλική σχέση.

12. « Για ποιόν λόγο υπακούτε στις εντολές;»

Σύνολο απαντήσεων 96 (δυνατότητα πολλαπλών απαντήσεων)

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Φοβάμαι τις συνέπειες	-	-
Αν και λανθασμένες, προσπατεύω την θέση μου	8	8,30
Προσδοκώ σε ανταμοιβή	4	4,15
Αυτή είναι η δουλειά μου	64	66,70
Σέβομαι τον προϊστάμενο	12	12,55
Προσδοκώ σε μελλοντική ευνοϊκή μεταχείριση	4	4,15
Είναι σωστές και μόνο έτσι θα προκόψω	4	4,15

Η πλειοψηφία των απαντήσεων δείχνει υψηλό επίπεδο υπαλληλικής συνείδησης των ερωτηθέντων.

13. « Σας αρέσει η ιδέα ότι κάθε μέρα πρέπει να πάτε στην εργασία σας;»

Σύνολο απαντήσεων 72

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Ναι	36	50%
Όχι	36	50%

14. «Προτιμάτε την ομαδική εργασία;»

Σύνολο απαντήσεων 72

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Ναι	60	83,30
Όχι	12	16,70

Μέσα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις λόγω του μεγάλου αριθμού εργαζομένων που δρουν και εργάζονται ομαδικά αμβλύνονται οι προστριβές μεταξύ τους, ενώ εμπεδώνεται το ομαδικό πνεύμα. Είναι εντυπωσιακή η αναγκαιότητα ομαδικής εργασίας μέσα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αφού αυτές απαιτούν εφαρμοσμένες συλλογικές προσπάθειες όχι μόνο λόγω της εποχικής έντασης αλλά και λόγω του μεγάλου όγκου των επί μέρους τμημάτων τους (Εστιατόρια, Housekeeping)

15. «Έχετε εμπιστοσύνη στις αποφάσεις του διευθυντή σας;»

Σύνολο απαντήσεων 72

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Ναι πάντοτε	16	22,20
Τις περισσότερες φορές / Κυρίως	48	66,70
Σπάνια	8	11,10
Ποτέ	-	-



Στην πλειοψηφία τους οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν, στηρίζουν και εμπιστεύονται τις αποφάσεις του διευθυντή τους.

16. « Σχολιάζετε τις αποφάσεις του διευθυντή σας;»

16β. «Αν ΝΑΙ με ποιόν;»

Σύνολο απαντήσεων 72

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Σχολιάζω τις αποφάσεις με συναδέλφους	56	77,80
Σχολιάζω με προϊστάμενους	4	5,50
Δεν σχολιάζω	12	16,70

Η πλειοψηφία των εργαζομένων σε ποσοστό 77,80% σχολιάζουν τις αποφάσεις του διευθυντή τους μεταξύ τους.

17. «Θα μπορούσατε να λάβετε καλύτερες ή έστω τις ίδιες αποφάσεις;»

Σύνολο απαντήσεων 72

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Ναι	60	83,30
Όχι	12	16,70

18. «Θα μπορούσατε να εργασθείτε, για μικρό χρονικό διάστημα, χωρίς την φυσική παρουσία του προϊσταμένου σας;»

Σύνολο απαντήσεων 72

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Ναι, εξάλλου έχει ήδη συμβεί και απέδωσα επαρκώς	60	83,30
Ναι, δεν έχει συμβεί αλλά νομίζω ότι θα τα καταφέρω	8	11,10
Όχι, δεν έχει συμβεί και δεν νομίζω να τα καταφέρω	4	5,60
Όχι, όταν συνέβη δεν μπόρεσα να αντεπεξέλθω.	-	-

Οι εργαζόμενοι απάντησαν 83,30% ότι μπορούν να εργασθούν και εν απουσία του προϊσταμένου τους επειδή διαθέτουν εμπειρία στην θέση εργασίας τους.

19. «Αν κάνετε κάποιο λάθος θεωρείτε ότι ο διευθυντής σας θα..»

Σύνολο απαντήσεων 72

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
σας καλύψει πλήρως	24	33,30
σας καλύψει μέχρι ενός σημείου	35	48,60
σας καλύψει αλλά θα το αξιολογήσει αρνητικά στο μέλλον	8	11,10
σας τιμωρήσει	4	5,55
σας αφήσει εκτεθειμένο	1	1,45

19Ε. Χειρισμός διευθυντή σε περίπτωση υπαλληλικού λάθους



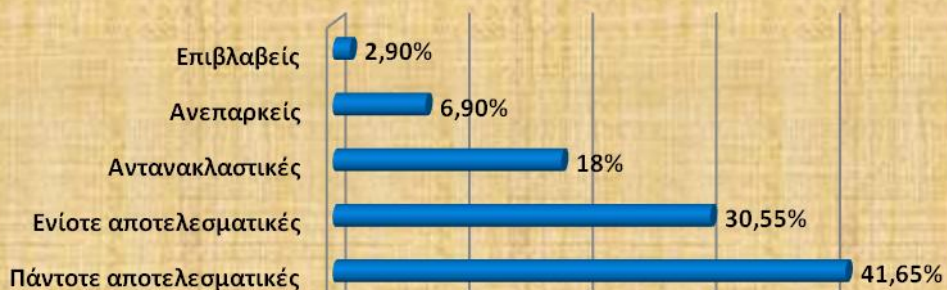
Μεγάλο ποσοστό των διευθυντών (81,9%) θα καλύψει το λάθος τουλάχιστον μέχρι ενός σημείου, όπου δηλαδή δεν θα διακινδυνέψουν το status της επιχείρησης ή το δικό τους.

20. «Πως βαθμολογείτε τις αντιδράσεις του διευθυντή σας σε απρόβλεπτες -/ κρίσιμες καταστάσεις;»

Σύνολο απαντήσεων 72

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Πάντοτε αποτελεσματικές	30	41,65
Σχετικά αποτελεσματικές	22	30,55
Αντανακλαστικές	13	18
Ανεπαρκείς	5	6,90
Επιβλαβείς	2	2,90

20Ε. Αντίδρασεις διευθυντή σε απρόβλεπτες -/ κρίσιμες καταστάσεις



Οι αντιδράσεις των διευθυντών σε πραγματικό χρόνο (real time) κρίνονται κυρίως θετικά (41,65%+30,55%) =72,20% όμως σε μεγάλο ποσοστό (2,90%+6,90%+18%) = 27,80% ενεργούν κυρίως αντανακλαστικά ή κατά περίπτωση με το ένστικτο.

21. «Αμφισβητείτε τις εντολές του διευθυντή σας;»

Σύνολο απαντήσεων 71

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Ποτέ	16	22,5
Μερικές φορές	36	50,70
Σχεδόν πάντα σιωπηλά	10	14
Πάντοτε και το εκδηλώνω αμέσως	7	9,8
Πάντοτε σιωπηλά	2	3



Η αμφισβήτηση είναι έντονη (3%+9,8%+14%+50,70%) χωρίς όμως να μένει η εντολή ανεκτέλεστη και χωρίς να αλλοιώνεται το αποτέλεσμα.

22. «Θα δεχόσασταν να θυσιάσετε ένα από τα προνόμια σας αν είχατε την δέσμευση ότι θα είχατε μελλοντικά οφέλη;»

Σύνολο απαντήσεων 72

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Ναι	28	38,9
Όχι	44	61,1

Δύσκολα κάποιος συμφωνεί να χάσει κάτι από αυτά που θεωρεί δεδομένα έστω και αν το αντάλλαγμα θα είναι πολλαπλώς ωφέλιμο στο μέλλον. Η ερώτηση αυτή κρίθηκε

σκόπιμο να τεθεί για να δοθούν στοιχεία σχετικά με το επίπεδο αφοσίωσης (commitment) που πραγματικά έχουν οι υπάλληλοι.

23. «Θα θέλατε να είστε προϊστάμενος;»

Σύνολο απαντήσεων 72

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Ναι	28	38,90%
Όχι	44	61,10%

Χαρακτηριστικό ότι ο περισσότεροι εργαζόμενοι, σε ποσοστό 61,10% δεν επιθυμούν να λάβουν θέση προϊσταμένου.

24. «Ποιο είναι το επίπεδο των γνώσεων σας;»

Σύνολο απαντήσεων 72

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Απόφοιτος υποχρεωτικής εκπαίδευσης	7	9,70
Απόφοιτος Λυκείου	28	38,90
Πτυχιούχος Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης	36	50
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	1	1,40



Σχεδόν οι μισοί υπάλληλοι είναι πτυχιούχοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, φαινόμενο που οφείλεται στην εποχικότητα διότι η προσφορά θέσεων εργασίας σε άλλους κλάδους της Ελληνικής Οικονομίας έχει μειωθεί με αποτέλεσμα η απορρόφηση πτυχιούχων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε άλλο κλάδο της οικονομίας να είναι αδύνατη ή δυσχερής. Είναι πιθανόν ο άνεργος πτυχιούχος πανεπιστημίου να εργάζεται σε εποχικές θέσεις εργασίας (barman ή σερβιτόρος) μέχρι να βρει κάτι άλλο.

Το χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο (9,70%) αφορά το κατώτερο προσωπικό.

Όσον αφορά το 1,40% (αφορά κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου) που βρίσκεται σε υπαλληλικές θέσεις αφορά κυρίως υπαλλήλους που βρίσκονται σε μεταβατικό στάδιο.

25. «Θα ακολουθούσατε τον διευθυντή σας σε κάποια άλλη επιχείρηση;»

Σύνολο απαντήσεων 72

	<u>-n-</u>	<u>%</u>
Ναι	30	41,7
Όχι	42	58,3

Στην παραπάνω απάντηση απεικονίζεται η αποδοχή ή μη του διευθυντή. Σε ποσοστό 58,30% οι εργαζόμενοι που απάντησαν ι δεν θα τον ακολουθήσουν

5.4. Σύγκριση ερωτηματολογίων

Πιο κάτω θα παρουσιασθούν οι απαντήσεις -για ίδια ερωτήματα που τέθηκαν- στους διευθυντές ξενοδοχείων και στους εργαζόμενους. Είναι άξιο προσοχής να συγκριθούν οι δύο ομάδες και θα φανεί πόσο συμπίπτουν ή αποκλίνουν οι μεταξύ τους απαντήσεις. Έχει ενδιαφέρον να μελετηθεί επίσης, πόσο οι στόχοι που συμπίπτουν αντανακλούν την αποτελεσματική διοίκηση και την ικανότητα του manager.



Το παραπάνω διάγραμμα αφορά την σύγκριση της ερώτησης 8 των διευθυντών της ερώτησης 24 των εργαζομένων όπου απεικονίζεται η απόκλιση που αφορά το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων στα ξενοδοχεία. Η μόνη σύγκλιση αφορά την κατηγορία της μετά-πανεπιστημιακής μόρφωσης.



Στο παραπάνω διάγραμμα το οποίο βασίστηκε στην σύγκριση της ερώτησης 12 προς τους διευθυντές και στην ερώτηση 4 προς εργαζομένους παρατηρούμε ότι ενώ στους διευθυντές δεν υπάρχει σχέση απόδοσης – αμοιβής σε ποσοστό 77%, δεν ισχύει το ίδιο στην κατηγορία των εργαζομένων, όπου σε ποσοστό 47,35% η απόδοσή τους μάλλον ανταμείβεται είτε με χρηματικά αντίτιμα (bonus) είτε με κάτι άλλο (ημέρες απουσίας, καθορισμός ωραρίου, καθορισμός εργασιακού χώρου –πόστου-).



Στο παραπάνω διάγραμμα το οποίο αποτελεί την σύγκριση μεταξύ των ερωτήσεων 13 προς διευθυντές και 5 προς εργαζομένους εξετάζεται η μορφή ηγεσίας που ασκείται όπου παρατηρούμε ότι οι αποκλίσεις σε όλες τις κατηγορίες απαντήσεων είναι μεγάλες. Αυτό καταδεικνύει την διαφορά και την απόσταση μεταξύ των δύο

διαφορετικών πλευρών που ρωτήθηκαν και το πώς η μία πλευρά ερμηνεύει διαφορετικά τις δράσεις που συμβαίνουν μέσα στην επιχείρηση από την άλλη.



Στο παραπάνω διάγραμμα το οποίο αποτελείται από την σύγκριση των ερωτήσεων προς διευθυντές 18^α και προς εργαζομένους 8 παρουσιάζονται οι συγκλίσεις ή οι αποκλίσεις στις απαντήσεις τόσο των διευθυντών όσο και των εργαζομένων σχετικά με τον χαρακτηρισμό του ηγέτη -/ διευθυντή τους. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η απόκλιση στον χαρακτηρισμό «υπομονετικός» και κυρίως στον χαρακτηρισμό «αλαζονικός».

5Σ. Συγκριτικό διάγραμμα εξουσιοδότησης και αποδοχής αυτής



Στο παραπάνω διάγραμμα το οποίο βασίζεται στην σύγκριση των ερωτήσεων 20 προς διευθυντές και 18 προς εργαζομένους απεικονίζεται η προθυμία τόσο των εργαζομένων να αναλάβουν ευθύνη, όσο και η προθυμία των διευθυντών να εξουσιοδοτήσουν.

6Σ. Συγκριτικό διάγραμμα ικανοποίησης από την εργασία



Στο παραπάνω διάγραμμα το οποίο βασίζεται στις ερωτήσεις διευθυντών 22 και εργαζομένων 9, παρατηρείται μια σημαντική σύγκλιση στην στήλη που δείχνει «πολύ» ικανοποίηση από την εργασία τόσο από πλευράς διευθυντών σε ποσοστό 56% όσο και από πλευράς εργαζομένων σε ποσοστό 50%. Άξιο έρευνας είναι το ποσοστό των διευθυντών που δεν αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους (11%) ή δεν αντλούν ικανοποίηση επαρκώς (11%).

5.5. Παρουσίαση απαντήσεων.

- Απαντήσεις Διευθυντών.

1. Τα διευθυντικά στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ σε ποσοστό 66,60% και κατέχουν την ίδια θέση στην ίδια επιχείρηση επί μία πενταετία στο ίδιο ποσοστό 66,60% – σχετικά μικρή κινητικότητα.
2. Το 77,70% των ξενοδοχειακών μονάδων απασχολούν από 20 έως 150 εργαζόμενους άρα πρόκειται για μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις.
3. Δηλώνουν ότι το τμήμα του λογιστηρίου τους βοηθά ικανοποιητικά εφόσον ενημερώνονται για τα οικονομικά στοιχεία και καθημερινά αξιοποιούν τα αποτελέσματα με άμεσο και έγκυρο τρόπο
4. Στο 44,40% των υπό εξέταση ξενοδοχειακών μονάδων υπάρχει τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή λιγότερο από τις μισές.
5. Έχουν θετική στάση, δηλώνουν ότι είναι πολύ ευχαριστημένοι με το αντικείμενο της εργασίας τους σε ποσοστό 55,50% και σε ποσοστό 11,10% πάρα πολύ.
6. Πιστεύουν ότι η απόδοση τους είναι πολύ ικανοποιητική σε ποσοστό 44% και πάρα πολύ ικανοποιητική σε ποσοστό 11,10% . Άρα το 55% είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι , ενώ η αμοιβή τους δεν σχετίζεται με την μεγιστοποίηση του αποτελέσματος σε ποσοστό 77,80%
7. Έχουν υψηλή αυτοεκτίμηση 85% αφού θεωρούν ότι είναι δίκαιοι, φιλικόι, αποτελεσματικοί, ευχαριστημένοι, και υπομονετικοί προς τους ανθρώπους που διευθύνουν και τους πελάτες τους.
8. Δεν καταπιέζονται από τους κανόνες και την πολιτική της επιχείρησης που διευθύνουν σε ποσοστό 55,5%
9. Νιώθουν ότι αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της ανθρώπινης αλυσίδας των συνεργατών τους σε ποσοστό 72,70%, ποσοστό που δείχνει την αφοσίωση και αποδοχή της εταιρικής κουλτούρας.
10. Επιλέγουν την γραπτή επικοινωνία ανά εβδομάδα προς το Δ.Σ. και προφορικά επικοινωνούν καθημερινά με τους ανωτέρους τους.
11. Οι αποφάσεις και οι εντολές ρέουν από τα ανώτατα κλιμάκια (Δ.Σ. ή ιδιοκτήτη σε ποσοστό 88%)
12. Ασκούν συγκεντρωτική διοίκηση, εξουσιοδοτούν τους υφισταμένους τους 50%, όταν χρειάζεται 30%, και σπάνια 10%. Έχουν εμπιστοσύνη στους υφισταμένους τους και θεωρούν ότι όταν απουσιάσουν δεν προκύπτουν οργανωτικά προβλήματα.
13. Θεωρούν ότι αντιμετωπίζουν με επιτυχία τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο (μικρά και ασήμαντα προβλήματα 11,10%, σοβαρότερα 33,30%)

14. Χρησιμοποιούν την ανάλυση θέσης εργασίας (περιγραφή θέσης και προδιαγραφή) ως κριτήριο στελέχωσης και είναι θετικοί σε αξιολογικά κριτήρια επιλογής συνεργατών σε ποσοστό 77,70%
15. Στην πλειονότητα, αξιοποιούν τις υποδείξεις και τις συμβουλές των συνεργατών τους για βελτίωση.
16. Η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται βάσει των εταιρικών αναφορών που λαμβάνουν σε ποσοστό 35,10% αναφορών από πελάτες σε ποσοστό 24,30% , όγκου πωλήσεων 18,90% και μείωση κόστους 21,60%
17. Μόνο το 11,10% των ξενοδοχείων εφαρμόζει εκπαιδευτικά προγράμματα κάθε 6 μήνες.
18. Σε ποσοστό 66,6% ο διευθυντής αποφασίζει μόνος του, άσχετα αν προηγουμένως έχει ακούσει όλες τις άλλες απόψεις.
19. Σε ποσοστό 81,90% ο διευθυντής δείχνοντας ενδιαφέρον για τους ανθρώπους δεν θα τιμωρήσει σε περίπτωση λάθους.

- **Απαντήσεις υφισταμένων.**

1. Οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία διαθέτουν απολυτήριο Λυκείου 38,90% Πτυχίο ΑΕΙ ή ΤΕΙ 50% , απολυτήριο υποχρεωτικής εκπαίδευσης 9,70% και Μεταπτυχιακό τίτλο 1,40%
2. Συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα ανά έτος, όμως δεν υπάρχουν συγκεκριμένα στοιχεία (χρονική διάρκεια τόπος) επειδή το προσωπικό χαρακτηρίζεται από εποχικότητα.
3. Το 78,95% αναφέρεται μόνο σε έναν προϊστάμενο (ενότητα διοικήσεως) και το 19,70 σε δύο προϊστάμενους.
4. Χαρακτηρίζουν τον προϊστάμενο τους φιλικό 12%, ευχάριστο 24% και αποτελεσματικό 24%
5. Δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους 22,20%, αρκετά ικανοποιημένοι 50%.
6. το 53% δεν νιώθουν ασφαλείς, χωρίς προοπτική και σταθερότητα λόγω του φαινομένου της εποχικότητας του κλάδου.
7. Αγατούν τη ομαδική εργασία σε ποσοστό 83,30%
8. Τυπικά υπακούουν στις εντολές των ανωτέρων τους, υπάρχει ιεραρχία και είναι σαφής η ροή των εντολών.
9. Οι εντολές ρέουν από άνω προς τα κάτω σε ποσοστό 77,60% από τους προϊσταμένους προφορικά, και με ανακοινώσεις ή υπομνήματα σε ποσοστό 10,70%.

10. Έχουν εμπιστοσύνη στις αποφάσεις του διευθυντή 66,70% λόγω θέσης και προσωπικότητας.
11. Σχολιάζουν με συναδέλφους τις αποφάσεις των στελεχών 77,80% δημιουργώντας κλίκες εργαζομένων.
12. Δεν επιθυμούν προαγωγή σε άλλες ανώτερες θέσεις προϊσταμένων κατά 61,10% αν και λόγω γνώσης, εμπειρίας και μορφωτικού επιπέδου δηλώνουν ότι μπορούν να αναλάβουν με ικανό τρόπο ότι τους ανατεθεί σε ποσοστό 83%.
13. Εργάζονται χωρίς προβλήματα, η απουσία του προϊσταμένου τους δεν δημιουργεί αναστάτωση δείχνοντας σωστό προγραμματισμό και οργάνωση.
14. Δεν θα ακολουθούσαν το διευθυντικό στέλεχος σε άλλη επιχείρηση σε ποσοστό 58,30%. Αμφισβητούν τις εντολές του σε ποσοστό 74%
15. Σε περίπτωση λάθους την τελική ευθύνη την αναλαμβάνει ο διευθυντής / προϊστάμενος τους.
16. Συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων σε ποσοστό 36% αν και ο διευθυντής δηλώνει ότι αποφασίζει μόνος του δείχνοντας έτσι την εποχικότητα του προσωπικού, την χαμηλή εξειδίκευση του και την έλλειψη εμπειρίας του.
17. Όλοι οι υπάλληλοι σε κάποια στιγμή της επαγγελματικής τους καριέρας ανέλαβαν συνειδητά ή ασυνείδητα ρόλο ηγέτη. Οι μισοί από αυτούς δεν επιθυμούν τον τυπικό ρόλο του ηγέτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ & Η ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΝΟΜΟΥ ΛΑΣΙΘΙΟΥ

Ο τρόπος να ανακαλύψουμε την ύπαρξη στελέχους με ηγετικά χαρακτηριστικά βάσει των μετρήσιμων και αντικειμενικών στοιχείων της ξενοδοχειακής επιχείρησης, είναι να μελετήσουμε τα χρηματοοικονομικά στοιχεία και να καταλήξουμε σε συμπεράσματα που αφορούν τις καλλίτερες επιδόσεις και των 9 ξενοδοχείων που συμμετείχαν χρησιμοποιώντας δύο μεθόδους : **α)** σύγκριση των επιδόσεων και εύρεση του πρώτου σε επίδοση (bench marking) **β)** σύγκριση με τον μέσο όρο των αποτελεσμάτων όλων των μονάδων που συμμετείχαν στην έρευνα.

Τα στοιχεία που θα παρατεθούν για σύγκριση είναι :

- Οι λογιστικές καταστάσεις και κυρίως οι ισολογισμοί και τα αποτελέσματα χρήσης διότι η άσκηση και εφαρμογή ηγεσίας θα πρέπει κυρίως να αποτυπώνεται σε οικονομικά μεγέθη, αφού από αυτά κρίνεται και αξιολογείται. (Χυτήρης Λ. «Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων». 1996)
Κανελλόπουλος Χ. « Η Παραγωγικότητα εργασίας στην Ελλάδα»)
- Οι αριθμοδείκτες και κυρίως η αποδοτικότητα (η σχέση συνολικών κερδών προς τον όγκο του καθαρού ενεργητικού), η αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων - return on equity- (η σχέση καθαρών κερδών προς ίδια κεφάλαια), η ρευστότητα (η σχέση του κυκλοφορούντος ενεργητικού προς τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις), το περιθώριο κέρδους (η σχέση των καθαρών κερδών προς τον κύκλο εργασιών), ο δείκτης απόδοσης αποτελέσματος (η σχέση των συνολικών κερδών προς τον τζίρο) και ο δείκτης δανειακής επιβάρυνσης (σχέση δανείων και μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων προς ίδια κεφάλαια). Ακολουθεί επεξηγηματικός πίνακας όπου παρουσιάζεται η μέθοδος εξαγωγής στοιχείων από τους επιμέρους πίνακες και αφορά όλες τις παρουσιάσεις των ξενοδοχείων:

Πίνακας 6 : Μέθοδος υπολογισμού αριθμοδεικτών.

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ	ΜΕΘΟΔΟΣ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ	Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως + Διάφορα έσοδα + Τόκοι πιστωτικοί / ενεργητικό
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (R.O.E.)	Καθαρά κέρδη / Ιδία κεφάλαια
ΚΑΘΑΡΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ	Καθαρά κέρδη / Κύκλος εργασιών
ΔΕΙΚΤΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	Κυκλοφορούν Ενεργητικό / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις
ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ	Συνολικά Κέρδη / Καθαρές Πωλήσεις
ΔΕΙΚΤΗΣ ΔΑΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗΣ	Δάνεια και Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις / Ιδία Κεφάλαια

Χάριν συντομίας, και για την παρουσίαση των στοιχείων, θα ακολουθηθεί κωδικοποίηση όπως : Πρώτο ξενοδοχείο από τα εννέα των πέντε αστέρων αναγράφεται ως A5, ακολούθως B5 ... κ.ο.κ. Ομοίως για τα ξενοδοχεία τεσσάρων αστέρων, το πρώτο ξενοδοχείο αναγράφεται ως A4, ακολούθως B4....κ.ο.κ Όλα τα οικονομικά στοιχεία αφορούν δημοσιεύσεις έτους 2011.

Οι συντμήσεις των ξενοδοχειακών τμημάτων επεξηγούνται παρακάτω :

<i>MNG</i>	<i>MANAGEMENT - ADMINISTRATION</i>
<i>HR</i>	<i>HUMAN RESOURCES</i>
<i>F&B</i>	<i>FOOD AND BEVERAGE</i>
<i>MT</i>	<i>MAINTENANCE</i>
<i>PR</i>	<i>PROCUREMENT</i>
<i>ACC</i>	<i>ACCOUNTANT DEPARTMENT</i>
<i>LND</i>	<i>LAUNDRY</i>
<i>MR</i>	<i>MARKETING & SALES DEPARTMENT</i>
<i>AN</i>	<i>ANIMATION - ENTERTAINMENT</i>
<i>CON</i>	<i>CONGRESSES</i>
<i>HSK</i>	<i>HOUSEKEEPING DEPARTMENT</i>

6.1. Οι παρουσιάσεις των ξενοδοχείων.

Η παρουσίαση του ξενοδοχείου Α' 5*.

Το πρώτο ξενοδοχείο βρίσκεται στα βόρεια του νομού, είναι 5 αστέρων και η διαχείριση του ανήκει σε μεγάλο όμιλο διαχείρισης τουριστικών καταλυμάτων.

Εκ μέρους του ξενοδοχείου απάντησε στις απαντήσεις του ερωτηματολογίου ο Διευθυντής Ποιότητας (Total Quality Manager). Το ξενοδοχείο διαθέτει πρόγραμμα all inclusive σε όσους πελάτες το επιλέξουν.

Τα στοιχεία παρατίθενται παρακάτω :

Δείγμα απαντήσεων.

	ΞΕΝ. Α'5*
ΣΥΝΟΛΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	8
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	3
ΕΡΓΑΤΕΣ	5

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ		
1	ΘΕΣΗ Δ/ΝΤΗ	TQM MGR.
2	ΕΤΗ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ	3 ΕΤΗ
3	ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΠΤΥΧΙΟ ΑΕΙ
4	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	9 άτομα
5	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	121
6	ΣΥΝΟΛΟ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	9 (MNG-HR-F&B-MT-PR-ACC- HSK-LND-MR)
7	ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡ. ΠΟΡΩΝ	ΝΑΙ
8	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡ/ΚΟΥ	ΝΑΙ

Λογιστικά στοιχεία.

9	Κύκλος εργασιών	5221076
10	Μείον κόστος πωλήσεων (πλην μισθοδοσίας)	2121936
11	Μείον κόστος μισθοδοσίας	1636343
12	Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	1462797
13	Συν διάφορα έσοδα & πιστωτικοί τόκοι	111663
14	Μείον έξοδα διοικητικής λειτουργίας	572388
15	Μείον τόκοι χρεωστικοί	1336653

16	Τελικά αποτελέσματα (κέρδη ή ζημιές)	-334581
17	Ημέρες λειτουργίας	210
18	Σύνολο οργανικών εργαζομένων	121
19	Σύνολο δωματίων	172
20	Σύνολο κρεβατιών	361
21	Μέσο ποσοστό ετήσιας πληρότητας	0,78
22	Σύνολο διανυκτερεύσεων	59131,8
23	Μέσο ημερήσιο έσοδο ανά διανυκτέρευση	90,18
24	Μέσο ημερήσιο κόστος ανά διανυκτέρευση	95,84
25	<i>Μέσο έξτρα έσοδο ανά διανυκτέρευση</i>	<i>9 All Inc.</i>
26	Σχέση ημερήσιου μέσου εσόδου/κόστους	0,94
27	Μέσο ημερήσιο έσοδο ανά εργαζόμενο	209,87
28	Μέσο ημερήσιο κόστος ανά εργαζόμενο	64,40
29	Ημερήσια σχέση εσόδων - κόστους ανά εργαζόμενο	3,26

Αριθμοδείκτες επιχείρησης.

30	Δείκτης αποδοτικότητας.	0,05
31	Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων. (Return on equity)	-0,04
32	Δείκτης ρευστότητας.	0,32
33	Καθαρό περιθώριο κέρδους.	-0,06
34	Απόδοση αποτελέσματος επιχείρησης.	0,74
35	Δείκτης δανειακής επιβάρυνσης	1,86

Συνοπτική παρουσίαση των στοιχείων.

Σύμφωνα με τα παραπάνω :

- Ο διευθυντής είναι υψηλού μορφωτικού επιπέδου ενώ είναι σχετικά νέος στην παρούσα διευθυντική θέση
- Η επιχείρηση είναι ζημιογόνα, σε ποσοστό 94%, δηλαδή σε κάθε € 0,94 εισροών η επιχείρηση παρουσιάζει €1 εκροών.
- Το κόστος μισθοδοσίας αποτελεί το 44% του συνολικού κόστους πωληθέντων δηλαδή των συνολικών λειτουργικών επιχειρησιακών εξόδων.
- Κάθε επισκέπτης δαπανά κάθε ημέρα € 9,πέραν των συμφωνηθέντων, τα οποία έχουν ήδη προϋπολογισθεί στα αποτελέσματα χρήσης.
- Κάθε εργαζόμενος αποφέρει στην επιχείρηση € 3,26 δηλαδή για κάθε €1 εκροών μισθοδοσίας καταγράφεται αντίστοιχη εισροή € 3,26 .
- Οι αριθμοδείκτες της επιχείρησης είναι αρνητικοί με εξαίρεση τον δείκτη ρευστότητας, ο οποίος είναι θετικός αλλά μικρός αφού θα πρέπει για λόγους επιχειρησιακής ασφάλειας να ξεπερνά την μονάδα.

Η Παρουσίαση του ξενοδοχείου Β' 5*.

Το δεύτερο ξενοδοχείο 5 αστέρων βρίσκεται στα βόρεια του νομού, δίπλα στην παραλία και ανήκει σε ελληνική εταιρεία η οποία διατηρεί και το management αυτού. Το ξενοδοχείο διαθέτει πρόγραμμα all inclusive σε όσους πελάτες το επιλέξουν

Δείγμα απαντήσεων.

	ΞΕΝ. Β'5*
ΣΥΝΟΛΟ	8
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	3
ΕΡΓΑΤΕΣ	5

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ		
1	ΘΕΣΗ Δ/ΝΤΗ	ΓΕΝ.Δ/ΝΤΗΣ
2	ΕΤΗ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ	5 ΕΤΗ
3	ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΠΤΥΧΙΟ ΑΕΙ
4	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	9 άτομα
5	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	360 άτομα
6	ΣΥΝΟΛΟ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	11 (MNG-HR-F&B-MT-PR-ACC-LND-MR-AN-CON-HSK)

7	ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡ. ΠΟΡΩΝ	ΝΑΙ
8	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡ/ΚΟΥ	ΝΑΙ

Λογιστικά στοιχεία περιόδου 2011.

9	Κύκλος εργασιών	13865534
10	Μείον κόστος πωλήσεων (πλην μισθοδοσίας)	8297428
11	Μείον κόστος μισθοδοσίας	5985655
12	Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	-417549
13	Συν διάφορα έσοδα & πιστωτικοί τόκοι	544692
14	Μείον έξοδα διοικητικής λειτουργίας	3332774
15	Μείον τόκοι χρεωστικοί	2281544
16	Τελικά αποτελέσματα (κέρδη ή ζημίες)	-5487175
17	Ημέρες λειτουργίας	210
18	Σύνολο οργανικών εργαζομένων	360
19	Σύνολο δωματίων	250
20	Σύνολο κλινών	508
21	Μέσο ποσοστό ετήσιας πληρότητας	0,84
22	Σύνολο διανυκτερεύσεων	89611,2
23	Μέσο έσοδο ανά διανυκτέρευση	160,81
24	Μέσο κόστος ανά διανυκτέρευση	222,04
25	Μέσο έξτρα έσοδο ανά διανυκτέρευση	14 all inc.
26	Σχέση μέσου ημερήσιου εσόδου/κόστους	0,72
27	Μέσο ημερήσιο έσοδο ανά εργαζόμενο	190,61
28	Μέσο ημερήσιο κόστος ανά εργαζόμενο	79,18
29	Ημερήσια σχέση εσόδων - κόστους ανά εργαζόμενο	2,41

Αριθμοδείκτες επιχείρησης.

30	Δείκτης αποδοτικότητας	0,001
31	Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων (Return on Equity)	-0,17
32	Δείκτης ρευστότητας	0,16
33	Καθαρό περιθώριο κέρδους	-0,40
34	Απόδοση αποτελέσματος επιχείρησης	0,02

35	Δείκτης δανειακής επιβάρυνσης	1,12
----	-------------------------------	------

Συνοπτική παρουσίαση των στοιχείων.

- Ο γενικός διευθυντής της επιχείρησης είναι υψηλού μορφωτικού επιπέδου ενώ κατέχει την θέση του επί πέντε έτη.
- Η επιχείρηση είναι ζημιογόνα ενώ η ημερήσια σχέση εισροών – εκροών είναι 0,72 δηλαδή σε κάθε € 1 εκροών η επιχείρηση παρουσιάζει εισροές αξίας € 0,72
- Το κόστος μισθοδοσίας ανέρχεται στο 42% του συνολικού λειτουργικού κόστους
- Η έξτρα ημερήσια κατανάλωση κατά κεφαλή είναι € 14, τα οποία έχουν προϋπολογιστεί στα αποτελέσματα χρήσης
- Η σχέση εσόδων / κόστους για κάθε εργαζόμενο είναι 2,41 δηλαδή για κάθε € 1 που ο κάθε εργαζόμενος στοιχίζει στην επιχείρηση, αποφέρει σε αυτήν € 2,41
- Οι αριθμοδείκτες παρουσιάζουν δυσχέρεια, η ρευστότητα είναι οριακή ενώ μόνο ο δείκτης δανειακής επιβάρυνσης είναι σε φυσιολογικά όρια.

Η παρουσίαση του ξενοδοχείου Γ' 5*.

Το τρίτο ξενοδοχείο 5 αστέρων, βρίσκεται στην βόρεια πλευρά του νομού, και η ιδιοκτησία όπως και η διαχείριση του ανήκουν εξ' ολοκλήρου σε ελληνική οικογένεια. Το ξενοδοχείο προσφέρει προγράμματα all inclusive όποτε αυτό είναι ζητείται.

Δείγμα απαντήσεων.

	ΞΕΝ. Γ' 5*
ΣΥΝΟΛΟ	6
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	3
ΕΡΓΑΤΕΣ	3

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ		
1	ΘΕΣΗ Δ/ΝΤΗ	ΓΕΝ.Δ/ΝΤΗΣ
2	ΕΤΗ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ	7 ΕΤΗ
3	ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΠΤΥΧΙΟ ΑΕΙ

4	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	9 άτομα
5	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	38 άτομα
6	ΣΥΝΟΛΟ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	9 (MNG-F&B-MT-HSK-PR-ACC-MR-CON-AN)
7	ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡ. ΠΟΡΩΝ	ΌΧΙ
8	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡ/ΚΟΥ	ΟΧΙ

Λογιστικά στοιχεία περιόδου

9	Κύκλος εργασιών	795928
10	Μείον κόστος πωλήσεων (πλην μισθοδοσίας)	349351
11	Μείον κόστος μισθοδοσίας	252700
12	Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	193877
13	Συν διάφορα έσοδα & πιστωτικοί τόκοι	759
14	Μείον έξοδα διοικητικής λειτουργίας	26332
15	Μείον τόκοι χρεωστικοί	167056
16	Τελικά αποτελέσματα (κέρδη ή ζημίες)	1248
17	Ημέρες λειτουργίας	180
18	Σύνολο οργανικών εργαζομένων	38
19	Σύνολο δωματίων	117
20	Σύνολο κλινών	215
21	Μέσο ποσοστό ετήσιας πληρότητας	0,79
22	Σύνολο διανυκτερεύσεων	30573
23	Μέσο έσοδο ανά διανυκτέρευση	26,06
24	Μέσο κόστος ανά διανυκτέρευση	26,02
25	Μέσο έξτρα έσοδο ανά διανυκτέρευση	6 All Inc.
26	Σχέση μέσου ημερήσιου εσόδου/κόστους	1,002
27	Μέσο ημερήσιο έσοδο ανά εργαζόμενο	116,47
28	Μέσο ημερήσιο κόστος ανά εργαζόμενο	36,94
29	Ημερήσια σχέση εσόδων - κόστους ανά εργαζόμενο	3,15

Αριθμοδείκτες επιχείρησης.

30	Δείκτης αποδοτικότητας	0,045
31	Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων (Return on Equity)	0,0005
32	Δείκτης ρευστότητας	1,07
33	Καθαρό περιθώριο κέρδους	0,002
34	Απόδοση αποτελέσματος επιχείρησης	0,56

35	Δείκτης δανειακής επιβάρυνσης	0,74
----	-------------------------------	------

Συνοπτική παρουσίαση των στοιχείων.

- Το μορφωτικό επίπεδο του γενικού διευθυντή είναι υψηλό ενώ έχει αποκτήσει εμπειρία στο αντικείμενο αφού παραμένει εκεί επί επταετία.
- Η επιχείρηση παρουσιάζει οριακή κερδοφορία ενώ εισπράττει μόνο €0,2 παραπάνω σε κάθε € 1 που δαπανά.
- Το κόστος μισθοδοσίας αντιπροσωπεύει το 42% του συνολικού λειτουργικού κόστους.
- Οι πελάτες δεν φαίνονται πρόθυμοι να δαπανήσουν πέραν των συμφωνηθέντων.
- Ο κάθε εργαζόμενος αποφέρει € 3,15 για κάθε € 1 που η επιχείρηση δαπανά για αυτόν .
- Οι αριθμοδείκτες είναι χαμηλοί ενώ ξεχωρίζει ο δείκτης ρευστότητας ο οποίος παρέχει ασφάλεια στην επιχείρηση και ο δείκτης δανειακής επιβάρυνσης ο οποίος φανερώνει ότι η επιχείρηση βασίζεται κυρίως σε ίδια κεφάλαια.

Η παρουσίαση του ξενοδοχείου Α' 4.

Το ξενοδοχείο Α' 4 βρίσκεται στην νότια πλευρά του νομού, ανήκει σε ελληνική εταιρεία που εκτός από τον ξενοδοχειακό κλάδο δραστηριοποιείται και στον ναυτιλιακό κλάδο ενώ την διαχείριση του την έχουν αναλάβει αποκλειστικά τα μέλη της οικογένειας. Λειτουργεί σε καθεστώς FB (Full Board – Πλήρης διατροφή)

Δείγμα απαντήσεων.

	ΞΕΝ. Α' 4*
ΣΥΝΟΛΟ	13
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	4
ΕΡΓΑΤΕΣ	9

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ		
1	ΘΕΣΗ Δ/ΝΤΗ	ΓΕΝ.Δ/ΝΤΗΣ
2	ΕΤΗ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ	6 ΕΤΗ

3	ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
4	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	12 άτομα
5	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	155 άτομα
6	ΣΥΝΟΛΟ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	9 (HR-MNG-F&B-MT-HSK-PR-ACC-AN-LND)
7	ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡ. ΠΟΡΩΝ	ΝΑΙ
8	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡ/ΚΟΥ	ΝΑΙ

Λογιστικά στοιχεία περιόδου 2011

9	Κύκλος εργασιών	5004646
10	Μείον κόστος πωλήσεων (πλην μισθοδοσίας)	2803955
11	Μείον κόστος μισθοδοσίας	1581409
12	Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	619282
13	Συν διάφορα έσοδα & πιστωτικοί τόκοι	26835
14	Μείον έξοδα διοικητικής λειτουργίας	2273022
15	Μείον τόκοι χρεωστικοί	842057
16	Τελικά αποτελέσματα (κέρδη ή ζημίες)	-2468962
17	Ημέρες λειτουργίας	180
18	Σύνολο οργανικών εργαζομένων	155
19	Σύνολο δωματίων	298
20	Σύνολο κλινών	740
21	Μέσο ποσοστό ετήσιας πληρότητας	0,84
22	Σύνολο διανυκτερεύσεων	111888
23	Μέσο έσοδο ανά διανυκτέρευση	44,97
24	Μέσο κόστος ανά διανυκτέρευση	67,04
25	Μέσο έξτρα έσοδο ανά διανυκτέρευση	16
26	Σχέση μέσου ημερήσιου εσόδου/κόστους	0,67
27	Μέσο ημερήσιο έσοδο ανά εργαζόμενο	180,34
28	Μέσο ημερήσιο κόστος ανά εργαζόμενο	56,68
29	Ημερήσια σχέση εσόδων - κόστους ανά εργαζόμενο	3,18

Αριθμοδείκτες επιχείρησης.

30	Δείκτης αποδοτικότητας	0,019
31	Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων	-0,267

	(Return on Equity)	
32	Δείκτης ρευστότητας	0,46
33	Καθαρό περιθώριο κέρδους	-0,493
34	Απόδοση αποτελέσματος επιχείρησης	0,23
35	Δείκτης δανειακής επιβάρυνσης	1,42

Συνοπτική παρουσίαση των στοιχείων.

- Το μορφωτικό επίπεδο του Γενικού διευθυντή είναι πολύ υψηλό ενώ έχει αποκτήσει εμπειρία στην θέση αυτή αφού βρίσκεται σε αυτήν ήδη 6 έτη.
- Η επιχείρηση είναι ζημιογόνα ενώ για κάθε € 0,67 εισροών παρουσιάζει εκροές ύψους € 1.
- Το κόστος μισθοδοσίας συγκρινόμενο με το συνολικό λειτουργικό κόστος αντιπροσωπεύει το 36% το οποίο κρίνεται αρκετά χαμηλό.
- Η ημερήσια επιπλέον δαπάνη των πελατών είναι € 16 ανά άτομο.
- Για κάθε € 1 κόστος μισθοδοσίας η επιχείρηση εισπράττει € 3,18
- Οι αριθμοδείκτες παρουσιάζουν δυσκολίες στην λειτουργία της επιχείρησης με την ρευστότητα να είναι σε οριακό σημείο για να υποστηρίξει την λειτουργία της επιχείρησης.

Η παρουσίαση του ξενοδοχείου Β' 4*.

Το ξενοδοχείο Β4, βρίσκεται στην βόρεια πλευρά του νομού, απέχει περίπου 300 μέτρα από την παραλία και ανήκει σε εταιρεία κυπριακών συμφερόντων. Το ξενοδοχείο προσφέρει προγράμματα all inclusive όποτε αυτό ζητείται από τους επισκέπτες.

Δείγμα απαντήσεων.

	ΞΕΝ. Β' 4*
ΣΥΝΟΛΟ	7
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	3
ΕΡΓΑΤΕΣ	4

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ		
1	ΘΕΣΗ Δ/ΝΤΗ	ΓΕΝ.Δ/ΝΤΗΣ
2	ΕΤΗ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ	5 ΕΤΗ
3	ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΠΤΥΧΙΟ ΑΕΙ

4	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	7 άτομα
5	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	70 άτομα
6	ΣΥΝΟΛΟ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	8 (MNG-F&B-MT-HSK- CON-AN-LND-ACC)
7	ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡ. ΠΟΡΩΝ	ΟΧΙ
8	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡ/ΚΟΥ	ΟΧΙ

Λογιστικά στοιχεία περιόδου 2011

9	Κύκλος εργασιών	1797964
10	Μείον κόστος πωλήσεων (πλην μισθοδοσίας)	1390017
11	Μείον κόστος μισθοδοσίας	573000
12	Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	-165053
13	Συν διάφορα έσοδα & πιστωτικοί τόκοι	3093
14	Μείον έξοδα διοικητικής λειτουργίας	142282
15	Μείον τόκοι χρεωστικοί	12696
16	Τελικά αποτελέσματα (κέρδη ή ζημίες)	-316938
17	Ημέρες λειτουργίας	210
18	Σύνολο οργανικών εργαζομένων	70
19	Σύνολο δωματίων	182
20	Σύνολο κλινών	329
21	Μέσο ποσοστό ετήσιας πληρότητας	0,7
22	Σύνολο διανυκτερεύσεων	48363
23	Μέσο έσοδο ανά διανυκτέρευση	37,24
24	Μέσο κόστος ανά διανυκτέρευση	43,79
25	Μέσο έξτρα έσοδο ανά διανυκτέρευση	4 All Inc.
26	Σχέση μέσου ημερήσιου εσόδου/κόστους	0,85
27	Μέσο ημερήσιο έσοδο ανά εργαζόμενο	122,52
28	Μέσο ημερήσιο κόστος ανά εργαζόμενο	38,98
29	Ημερήσια σχέση εσόδων - κόστους ανά εργαζόμενο	3,14

Αριθμοδείκτες επιχείρησης.

30	Δείκτης αποδοτικότητας	-0,019
31	Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων (Return on Equity)	-0,034
32	Δείκτης ρευστότητας	1,30

33	Καθαρό περιθώριο κέρδους	-0,176
34	Απόδοση αποτελέσματος επιχείρησης	-0,12
35	Δείκτης δανειακής επιβάρυνσης	1,89

Συνοπτική παρουσίαση των στοιχείων.

- Το μορφωτικό επίπεδο του Γενικού διευθυντή είναι υψηλό ενώ κατέχει αυτή την θέση 5 έτη.
- Η επιχείρηση είναι ζημιογόνα ενώ σε κάθε € 0,85 που λαμβάνει ημερησίως, δαπανά € 1.
- Το κόστος μισθοδοσίας αντιπροσωπεύει το 29% των συνολικών λειτουργικών εσόδων, ποσοστό που είναι επικίνδυνα χαμηλό.
- Η έξτρα ημερήσια δαπάνη ανά πελάτη είναι μόνο €4 διότι το ξενοδοχείο ακολουθεί προγράμματα (μερικώς) All Inclusive
- Η σχέση μισθολογικού κόστους ανά εργαζόμενο είναι 3,14 δηλαδή για κάθε € 1 μισθολογικής εκροής η επιχείρηση παρουσιάζει € 3,14 αντίστοιχες εκροές.
- Οι αριθμοδείκτες καταδεικνύουν την ζημιογόνα κατάσταση της επιχείρησης με μοναδική εξαίρεση τον δείκτη ρευστότητας ο οποίος μπορεί να τροφοδοτήσει επαρκώς τις λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης.

Η παρουσίαση του ξενοδοχείου Γ' 4*.

Το ξενοδοχείο βρίσκεται στην νότια πλευρά του νομού, απέχει 20 μέτρα από την παραλία και η ιδιοκτησία του, ελληνικών συμφερόντων διαχειρίζεται και την λειτουργία του. Στο ξενοδοχείο προσφέρεται πρόγραμμα all inclusive όποτε αυτό ζητείται από τους πελάτες.

Δείγμα απαντήσεων.

	ΞΕΝ. Γ' 4*
ΣΥΝΟΛΟ	7
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	3
ΕΡΓΑΤΕΣ	4

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ		
1	ΘΕΣΗ Δ/ΝΤΗ	Δ/ΝΤΗΣ
2	ΕΤΗ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ	3 ΕΤΗ
3	ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΠΤΥΧΙΟ ΑΕΙ
4	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	9 άτομα
5	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	115 άτομα
6	ΣΥΝΟΛΟ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	9 (MNG-HR-F&B-MT-HSK-PR-MR-ACC-CON)
7	ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡ. ΠΟΡΩΝ	ΝΑΙ
8	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡ/ΚΟΥ	ΝΑΙ

Λογιστικά στοιχεία περιόδου 2011

9	Κύκλος εργασιών	1742160
10	Μείον κόστος πωλήσεων (πλην μισθοδοσίας)	762135
11	Μείον κόστος μισθοδοσίας	725500
12	Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	254525
13	Συν διάφορα έσοδα & πιστωτικοί τόκοι	1457
14	Μείον έξοδα διοικητικής λειτουργίας	88295
15	Μείον τόκοι χρεωστικοί	255596
16	Τελικά αποτελέσματα (κέρδη ή ζημίες)	-87909
17	Ημέρες λειτουργίας	210
18	Σύνολο οργανικών εργαζομένων	115
19	Σύνολο δωματίων	334
20	Σύνολο κλινών	548
21	Μέσο ποσοστό ετήσιας πληρότητας	0,74
22	Σύνολο διανυκτερεύσεων	85159,2
23	Μέσο έσοδο ανά διανυκτέρευση	20,47
24	Μέσο κόστος ανά διανυκτέρευση	21,51
25	Μέσο έξτρα έσοδο ανά διανυκτέρευση	3 All Inc.
26	Σχέση μέσου ημερήσιου εσόδου/κόστους	0,95
27	Μέσο ημερήσιο έσοδο ανά εργαζόμενο	72,20
28	Μέσο ημερήσιο κόστος ανά εργαζόμενο	30,04
29	Ημερήσια σχέση εσόδων - κόστους ανά εργαζόμενο	2,40

Αριθμοδείκτες επιχείρησης.

30	Δείκτης αποδοτικότητας	0,024
31	Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων	-0,019

	(Return on Equity)	
32	Δείκτης ρευστότητας	1,85
33	Καθαρό περιθώριο κέρδους	-0,050
34	Απόδοση αποτελέσματος επιχείρησης	0,34
35	Δείκτης δανειακής επιβάρυνσης	1,03

Συνοπτική παρουσίαση των στοιχείων.

- Ο διευθυντής της μονάδας κατέχει σχετικά μικρό χρονικό διάστημα την παρούσα θέση ενώ διαθέτει υψηλό μορφωτικό επίπεδο
- Η επιχείρηση είναι ζημιογόνα ενώ για κάθε € 0,95 εισροών, παρουσιάζει €1 εκροών .
- Το κόστος μισθοδοσίας σε σχέση με τα συνολικά λειτουργικά έξοδα είναι 49% και η ημερήσια έξτρα δαπάνη κάθε επισκέπτη είναι μόλις € 3.
- Για κάθε € 1 κόστους εργαζομένου η επιχείρηση παρουσιάζει εισροές ύψους €2,40
- Οι αριθμοδείκτες αντικατοπτρίζουν την κακή κατάσταση της εταιρείας, εκτός του δείκτη ρευστότητας όπου καταδεικνύεται η δυνατότητα της επιχείρησης να χρηματοδοτήσει την λειτουργία της.

Η παρουσίαση του ξενοδοχείου Δ' 4*.

Το ξενοδοχείο βρίσκεται στην βόρεια πλευρά του νομού, απέχει 100 μέτρα από την παραλία, ενώ η εκμετάλλευση του γίνεται από την ομάδα management που έχει επιλέξει ο ιδιοκτήτης. Αποτελείται από δύο κτηριακά συγκροτήματα που ενώθηκαν μεταξύ τους και πήραν την μορφή ενός συγκροτήματος. Η μονάδα λειτουργεί σε συμφωνίες FB.

Δείγμα απαντήσεων.

	ΞΕΝ. Δ' 4*
ΣΥΝΟΛΟ	6
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	2
ΕΡΓΑΤΕΣ	4

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ		
1	ΘΕΣΗ Δ/ΝΤΗ	ΓΕΝ. Δ/ΝΤΗΣ
2	ΕΤΗ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ	+12 ΕΤΗ
3	ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΑΠΟΦ. ΛΥΚΕΙΟΥ
4	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	7 άτομα
5	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	58 άτομα
6	ΣΥΝΟΛΟ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	9 (MNG-F&B-MT-HSK-PR-ACC-MR-CON-AN)
7	ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡ. ΠΟΡΩΝ	ΟΧΙ
8	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡ/ΚΟΥ	ΟΧΙ

Λογιστικά στοιχεία περιόδου 2011

9	Κύκλος εργασιών	2338944
10	Μείον κόστος πωλήσεων (πλην μισθοδοσίας)	1599264
11	Μείον κόστος μισθοδοσίας	899586
12	Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	-159906
13	Συν διάφορα έσοδα & πιστωτικοί τόκοι	284286
14	Μείον έξοδα διοικητικής λειτουργίας	159284
15	Μείον τόκοι χρεωστικοί	160675
16	Τελικά αποτελέσματα (κέρδη ή ζημίες)	-195579
17	Ημέρες λειτουργίας	180
18	Σύνολο οργανικών εργαζομένων	58
19	Σύνολο δωματίων	101
20	Σύνολο κλινών	208
21	Μέσο ποσοστό ετήσιας πληρότητας	0,76
22	Σύνολο διανυκτερεύσεων	28454,4
23	Μέσο έσοδο ανά διανυκτέρευση	92,19
24	Μέσο κόστος ανά διανυκτέρευση	99,06
25	Μέσο έξτρα έσοδο ανά διανυκτέρευση	8
26	Σχέση μέσου ημερήσιου εσόδου/κόστους	0,93
27	Μέσο ημερήσιο έσοδο ανά εργαζόμενο	251,27
28	Μέσο ημερήσιο κόστος ανά εργαζόμενο	86,17
29	Ημερήσια σχέση εσόδων - κόστους ανά εργαζόμενο	2,92

Αριθμοδείκτες επιχείρησης.

30	Δείκτης αποδοτικότητας	0,009
31	Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων (Return on Equity)	-0,025
32	Δείκτης ρευστότητας	2,74
33	Καθαρό περιθώριο κέρδους	-0,084
34	Απόδοση αποτελέσματος επιχείρησης	0,08
35	Δείκτης δανειακής επιβάρυνσης	0,49

Συνοπτική παρουσίαση των στοιχείων.

- Ο γενικός διευθυντής του ξενοδοχείου αν και μεσαίου μορφωτικού επιπέδου εντούτοις παραμένει στην θέση του επί 12 έτη .
- Η επιχείρηση είναι ζημιογόνος ενώ για κάθε € 0,93 εισροών , παρουσιάζει € 1 εκροών.
- Το κόστος μισθοδοσίας είναι το 36% επί του συνόλου των λειτουργικών δαπανών και ο κάθε πελάτης δαπανά ημερησίως € 8.
- Ο κάθε εργαζόμενος αποφέρει στην επιχείρηση € 2,92 ενώ η επιχείρηση δαπανά για αυτόν ημερησίως € 1
- Ο δείκτης ρευστότητας εξασφαλίζει την λειτουργία της επιχείρησης όταν όλοι οι άλλοι αριθμοδείκτες αντικατοπτρίζουν την ζημιογόνο εικόνα της επιχείρησης.

Η παρουσίαση του ξενοδοχείου Ε'4*.

Το ξενοδοχείο βρίσκεται στην βόρεια πλευρά του νομού, απέχει από την παραλία 100 μέτρα και η διαχείριση του εκτελείται από την γενική διευθύντρια η οποία είναι συγγενής πρώτου βαθμού με την ιδιοκτήτρια εταιρεία καθώς και μέλος του Δ.Σ. Η μονάδα λειτουργεί σε συμφωνίες FB.

Δείγμα απαντήσεων.

	ΞΕΝ. Ε' 4*
ΣΥΝΟΛΟ	7
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	3
ΕΡΓΑΤΕΣ	4

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ		
1	ΘΕΣΗ Δ/ΝΤΗ	Δ/ΝΤΗΣ
2	ΕΤΗ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ	4
3	ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΠΤΥΧΙΟ ΑΕΙ
4	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	4 άτομα
5	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	29 άτομα
6	ΣΥΝΟΛΟ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	6 (MNG-F&B-MT-HSK- CON-LND)
7	ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡ. ΠΟΡΩΝ	ΟΧΙ
8	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡ/ΚΟΥ	ΝΑΙ

Λογιστικά στοιχεία περιόδου 2011

9	Κύκλος εργασιών	682604
10	Μείον κόστος πωλήσεων (πλην μισθοδοσίας)	351919
11	Μείον κόστος μισθοδοσίας	235975
12	Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	94710
13	Συν διάφορα έσοδα & πιστωτικοί τόκοι	7650
14	Μείον έξοδα διοικητικής λειτουργίας	36580
15	Μείον τόκοι χρεωστικοί	80064
16	Τελικά αποτελέσματα (κέρδη ή ζημίες)	-14284
17	Ημέρες λειτουργίας	180
18	Σύνολο οργανικών εργαζομένων	29
19	Σύνολο δωματίων	88
20	Σύνολο κλινών	183
21	Μέσο ποσοστό ετήσιας πληρότητας	0,77
22	Σύνολο διανυκτερεύσεων	25363,8
23	Μέσο έσοδο ανά διανυκτέρευση	27,21
24	Μέσο κόστος ανά διανυκτέρευση	27,78
25	Μέσο έξτρα έσοδο ανά διανυκτέρευση	7,5
26	Σχέση μέσου ημερήσιου εσόδου/κόστους	0,98
27	Μέσο ημερήσιο έσοδο ανά εργαζόμενο	132,23
28	Μέσο ημερήσιο κόστος ανά εργαζόμενο	45,21
29	Ημερήσια σχέση εσόδων - κόστους ανά εργαζόμενο	2,93

Αριθμοδείκτες επιχείρησης.

30	Δείκτης αποδοτικότητας	0,027
31	Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων (Return on Equity)	-0,007
32	Δείκτης ρευστότητας	2,50

33	Καθαρό περιθώριο κέρδους	-0,021
34	Απόδοση αποτελέσματος επιχείρησης	0,29
35	Δείκτης δανειακής επιβάρυνσης	0,58

Συνοπτική παρουσίαση των στοιχείων.

- Η διευθύντρια βρίσκεται στην θέση της επί 4 έτη, και η μόρφωση της είναι υψηλή .
- Η επιχείρηση είναι ζημιογόνος και για κάθε € 1 εκρών λαμβάνει μόνο € 0,98 εισροών.
- Το κόστος μισθοδοσίας αντιπροσωπεύει το 40% των συνολικών λειτουργικών εξόδων, ενώ κάθε πελάτης ξοδεύει € 7,5 ημερησίως
- Κάθε εργαζόμενος αποφέρει στην επιχείρηση € 2,93 για κάθε € 1 μισθολογικής δαπάνης.
- Οι αριθμοδείκτες καθρεφτίζουν την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, όπου όμως ο υψηλός δείκτης ρευστότητας της επιτρέπει να λειτουργεί σχετικά απρόσκοπτα.

Η παρουσίαση του ξενοδοχείου Α'3*

Το ξενοδοχείο ανήκει σε εταιρεία της οποίας οι μέτοχοι αποτελούνται από φυσικά πρόσωπα διαφορετικών εθνικοτήτων και από μία off shore εταιρεία. Η διαχείριση του ξενοδοχείου πραγματοποιείται από την ομάδα management που έχει επιλέξει ο διευθυντής. Το ξενοδοχείο βρίσκεται σε απόσταση 1100 μέτρων από την παραλία στην βόρεια πλευρά του νομού, δραστηριοποιείται σε συμφωνίες HB (half board – ημιδιατροφή)

Δείγμα απαντήσεων.

	ΞΕΝ. Α' 3*
ΣΥΝΟΛΟ	14
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	4
ΕΡΓΑΤΕΣ	10

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ		
1	ΘΕΣΗ Δ/ΝΤΗ	Δ/ΝΤΗΣ
2	ΕΤΗ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ	4
3	ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
4	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	4 άτομα
5	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	23 άτομα
6	ΣΥΝΟΛΟ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	5 (MNG-F%B-MT-HSK-PR)
7	ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡ. ΠΟΡΩΝ	ΟΧΙ
8	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡ/ΚΟΥ	ΝΑΙ

Λογιστικά στοιχεία περιόδου 2011

9	Κύκλος εργασιών	368000
10	Μείον κόστος πωλήσεων (πλην μισθοδοσίας)	148500
11	Μείον κόστος μισθοδοσίας	150500
12	Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	69000
13	Συν διάφορα έσοδα & πιστωτικοί τόκοι	12000
14	Μείον έξοδα διοικητικής λειτουργίας	18000
15	Μείον τόκοι χρεωστικοί	16000
16	Τελικά αποτελέσματα (κέρδη ή ζημίες)	47000
17	Ημέρες λειτουργίας	180
18	Σύνολο οργανικών εργαζομένων	23
19	Σύνολο δωματίων	73
20	Σύνολο κλινών	168
21	Μέσο ποσοστό ετήσιας πληρότητας	0,82
22	Σύνολο διανυκτερεύσεων	24796,8
23	Μέσο έσοδο ανά διανυκτέρευση	15,32
24	Μέσο κόστος ανά διανυκτέρευση	13,43
25	Μέσο έξτρα έσοδο ανά διανυκτέρευση	6
26	Σχέση μέσου ημερήσιου εσόδου/κόστους	1,14
27	Μέσο ημερήσιο έσοδο ανά εργαζόμενο	91,79
28	Μέσο ημερήσιο κόστος ανά εργαζόμενο	36,35
29	Ημερήσια σχέση εσόδων - κόστους ανά εργαζόμενο	2,52

Αριθμοδείκτες επιχείρησης.

30	Δείκτης αποδοτικότητας	0,064
31	Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων (Return on Equity)	0,063
32	Δείκτης ρευστότητας	0,78
33	Καθαρό περιθώριο κέρδους	0,128
34	Απόδοση αποτελέσματος επιχείρησης	0,55
35	Δείκτης δανειακής επιβάρυνσης	0,76

Συνοπτική παρουσίαση των στοιχείων.

- Ο διευθυντής είναι πολύ υψηλού επιπέδου ενώ κατέχει την θέση αυτή επί 4 έτη
- Η επιχείρηση είναι κερδοφόρος ενώ για κάθε € 1 που δαπανά, έχει έσοδα € 1,14
- Το κόστος μισθοδοσίας σε σχέση με τα λειτουργικά έσοδα αποτελεί το 50% του συνόλου των λειτουργικών εξόδων .
- Κάθε επισκέπτης δαπανά ως έξτρα ημερήσια κατανάλωση € 6
- Κάθε εργαζόμενος αποφέρει στην επιχείρηση 2,52 φορές παραπάνω το ποσό που αυτή δαπανά.
- Οι αριθμοδείκτες αντικατοπτρίζουν την κερδοφορία της επιχείρησης, εκτός του δείκτη ρευστότητας που δείχνει την προσπάθεια της επιχείρησης να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις της.

Πίνακας 7 : Συνολική παρουσίαση στοιχείων μονάδων.

		A5	B5	Γ5
1	ΘΕΣΗ Δ/ΝΤΗ	ΤΟΜ ΜGR	ΓΕΝ. Δ/ΝΤΗΣ	ΓΕΝ. Δ/ΝΤΗΣ
2	ΕΤΗ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ	3 ΕΤΗ	5 ΕΤΗ	7 ΕΤΗ
3	ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΠΤΥΧΙΟ ΑΕΙ	ΠΤΥΧΙΟ ΑΕΙ	ΠΤΥΧΙΟ ΑΕΙ
4	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	9 άτομα	9 άτομα	9 άτομα
5	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	121	360 άτομα	38 άτομα
6	ΣΥΝΟΛΟ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	9	11	9
7	ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡ. ΠΟΡΩΝ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΌΧΙ
10	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡ/ΚΟΥ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ

		A4	B4	Γ4
1	ΘΕΣΗ Δ/ΝΤΗ	ΓΕΝ. Δ/ΝΤΗΣ	ΓΕΝ. Δ/ΝΤΗΣ	Δ/ΝΤΗΣ
2	ΕΤΗ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ	6 ΕΤΗ	5 ΕΤΗ	3 ΕΤΗ
3	ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	ΠΤΥΧΙΟ ΑΕΙ	ΠΤΥΧΙΟ ΑΕΙ
4	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	12 άτομα	7 άτομα	9 άτομα
5	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	155 άτομα	70 άτομα	115 άτομα
6	ΣΥΝΟΛΟ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	9	8	9
7	ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡ. ΠΟΡΩΝ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ
10	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡ/ΚΟΥ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ

		Δ4	Ε4	Α3
1	ΘΕΣΗ Δ/ΝΤΗ	ΓΕΝ. Δ/ΝΤΗΣ	Δ/ΝΤΗΣ	Δ/ΝΤΗΣ
2	ΕΤΗ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ	12 ΕΤΗ	4 ΕΤΗ	4 ΕΤΗ
3	ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΑΠΟΦ.ΛΥΚΕΙΟΥ	ΠΤΥΧΙΟ ΑΕΙ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
4	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	7 άτομα	4 άτομα	4 άτομα
5	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	58 άτομα	29 άτομα	23 άτομα
6	ΣΥΝΟΛΟ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	9	6	5
7	ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡ. ΠΟΡΩΝ	ΌΧΙ	ΌΧΙ	ΌΧΙ
10	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡ/ΚΟΥ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ

Πίνακας 8 : Σύγκριση αριθμοδεικτών ξενοδοχειακών μονάδων.

		A5	B5	Γ5	A4	B4
1	ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ	0,05	0,0011	0,0446	0,0187	0,0185
2	ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-0,04	-0,17	0,0005	-0,267	0,0343
3	ΚΑΘΑΡΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ	-0,06	-0,40	0,0016	-0,493	0,1763
4	ΔΕΙΚΤΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	0,32	0,16	1,07	0,46	1,30
5	ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ	0,74	0,02	0,56	0,23	-0,12

		Γ4	Δ4	Ε4	A3	AVERAGE	LEADER
1	ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ	0,02443	0,0093	0,0274	0,0644	0,02	0,064
2	ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-0,0189	-0,025	-0,007	0,0634	-0,06	0,063
3	ΚΑΘΑΡΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ	-0,0505	-0,084	-0,021	0,1277	-0,13	0,128
4	ΔΕΙΚΤΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	1,85	2,74	2,50	0,78	1,24	2,744
5	ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ	0,34	0,08	0,29	0,55	0,30	0,742

Από την σύγκριση των αριθμοδεικτών των ξενοδοχείων, διαπιστώνουμε ότι κανένα ξενοδοχείο δεν υπερτερεί έναντι των άλλων.

Αν και το ξενοδοχείο A3, παρουσιάζει καλύτερους αριθμοδείκτες σε τρεις περιπτώσεις, δεν είμαστε σε θέση να χαρακτηρίσουμε ότι εμφανίζει σαφώς καλύτερα οικονομικά στοιχεία από τα υπόλοιπα οκτώ ξενοδοχεία.

Αυτό συμβαίνει διότι :

- Ακόμα 4 ξενοδοχεία (A5, Γ5, Γ4, E4) έχουν δείκτη αποδοτικότητας μεγαλύτερο του μέσου όρου.
- Ακόμα 3 ξενοδοχεία (A5, Γ5,E4) έχουν δείκτη αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων μεγαλύτερο του μέσου όρου.
- Ακόμα 5 ξενοδοχεία (A5, Γ5, B4, Δ4, E4) έχουν καθαρό περιθώριο κέρδους μεγαλύτερο του μέσου όρου.
- Ακόμα 3 ξενοδοχεία (Γ4, Δ4, E4) έχουν δείκτη ρευστότητας μεγαλύτερο του μέσου όρου.
- Ακόμα 3 ξενοδοχεία (A5, Γ5, Γ4) έχουν δείκτη απόδοσης αποτελέσματος μεγαλύτερο του μέσου όρου.
- Ο δείκτης ρευστότητας του είναι μόλις 0,78 όταν ο μέσος όρος είναι 1,24

Βάσει των παραπάνω στοιχείων, δεν μπορούμε να θεωρήσουμε ότι κάποιο ξενοδοχείο παρουσιάζει στοιχεία τέτοια που να υποδεικνύουν ότι κάποιο στέλεχος ασκεί διεύθυνση φέροντας ηγετικά χαρακτηριστικά.

Σύμφωνα με την θεωρία ότι «η άσκηση και εφαρμογή ηγεσίας θα πρέπει κυρίως να αποτυπώνεται σε οικονομικά μεγέθη, αφού από αυτά κρίνεται και αξιολογείται»

(Χυτήρης Λ.) θα πρέπει να δεχτούμε, δια της απόπου επαγωγής, ότι στα 9 ξενοδοχεία που συμμετείχαν στην έρευνα, κανένα στέλεχος και κανένα μοντέλο διοίκησης, δεν έδρασαν με τέτοιο τρόπο που να επιτύχουν εμφανώς καλύτερα οικονομικά και λογιστικά αποτελέσματα έναντι των άλλων.

Όλα τα διοικητικά μοντέλα μοιάζουν μεταξύ τους, διότι τα οικονομικά αποτελέσματα συγκρινόμενα μεταξύ τους δεν παρουσιάζουν σημαντικές αποκλίσεις αλλά ούτε εμφανίζουν σε κάποιο ξενοδοχείο υπεροχή.

Μπορούμε με ασφάλεια να ισχυρισθούμε ότι δεν ανιχνεύθηκε στέλεχος που να φέρει ηγετικά χαρακτηριστικά.

6.2. Συμπεράσματα ερευνητικής μελέτης

Τα αποτελέσματα της ερευνητική μελέτης με τίτλο « Ηγετικά στυλ : η περίπτωση των ξενοδόχων νομού Λασιθίου» και η ανάλυση των χρηματοοικονομικών στοιχείων κάλυψαν το κενό πληροφοριών σχετικά με τους τρόπους διεύθυνσης των ξενοδοχείων της περιοχής που ερευνήθηκε.

Προσπαθήσαμε να συνδέσουμε τα ευρήματα με τις αντίστοιχες θεωρητικές προσεγγίσεις (θεωρίες ηγετικού στυλ και παρακίνησης) αν και οι διευθυντές των ξενοδοχειακών μονάδων αντιμετωπίζουν το φαινόμενο της εποχικότητας με συνέπεια να μην μπορούν να επιδείξουν σταθερό ηγετικό τρόπο διοίκησης.

Το κυρίαρχο μοντέλο ηγεσίας που ασκείται στα ξενοδοχεία του νομού Λασιθίου είναι αυτό το οποίο επιτρέπει αλλά και επιβάλλει στον ηγέτη να μεταβάλλει τις δράσεις του ανάλογα με τον στόχο του. Η κυρίαρχη διάσταση είναι του ενδιαφέροντος προς τους ανθρώπους, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι δεν θα ενδιαφερθεί και για την επίτευξη του έργου.

Είναι σημαντικό ότι είναι στελέχη με πανεπιστημιακή μόρφωση που κατέχουν την ίδια θέση τουλάχιστον 5 χρόνια, δείχνουν μικρή κινητικότητα και καλούνται να ανταποκριθούν σε αυξημένα καθήκοντα.

Δείχνουν να έχουν σύγχρονες απόψεις σχετικά με την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (επικοινωνούν, εμπιστεύονται τους υφισταμένους τους – θεωρία X & Ψ – και οι υφιστάμενοι αποδέχονται αυτό το στυλ διοίκησης.

Ως προς την λήψη αποφάσεων που καθορίζει το διοικητικό στυλ, οι υφιστάμενοι συμμετέχουν κατά περίπτωση αν και ο προϊστάμενος – διευθυντικό στέλεχος σε μερικές περιπτώσεις αποφασίζει μόνος του, αν και έχει ακούσει την γνώμη τους, ίσως λόγω μη εξειδικευμένου και έμπειρου προσωπικού (λόγω εποχικότητας)

Παρόλο που οι υφιστάμενοι χαίρονται να εργάζονται ομαδικά η λήψη αποφάσεων είναι χρονοβόρα και έτσι σε επείγοντα θέματα επιλέγει να παίρνει γρήγορες αποφάσεις αφού είναι γνώστης του αντικειμένου με μεγαλύτερη εμπειρία.

Τα ηγετικά χαρακτηριστικά που κατά δήλωση των υφισταμένων μπορούν να αξιοποιηθούν είναι η εμπιστοσύνη στο πρόσωπο του διευθυντή, αν και λόγω σωστής οργάνωσης αποδέχονται την ιεραρχία και όχι αποκλειστικά λόγω πειθούς και οράματος του διευθυντικού στελέχους.

Από τον τρόπο που επικοινωνούν φαίνεται να ρέουν εντολές και προς τα πάνω και προς τους εργαζόμενους χωρίς προβλήματα. Είναι σημαντικό ότι δηλώνουν ικανοποίηση από την εργασία τους και οι υφιστάμενοι και τα διοικητικά στελέχη αν και δεν απάντησης θετικά οι εργαζόμενοι σχετικά με επόμενη συνεργασία με τον διευθυντή τους.

Οι διευθυντές των ξενοδοχείων που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν ότι δεν πιέζονται από την διοίκηση, δεν συνδέεται η αμοιβή τους με την παραγωγικότητα και τα αποτελέσματα που εμφανίζουν, άρα ίσως και οι ίδιοι να μην ασκούν αυταρχική διοίκηση. Είναι σημαντικό ότι διαφέρουν στο πως χαρακτηρίζουν οι υφιστάμενοι το στυλ του διευθυντή σε θέματα όπως «υπομονετικός», «αυταρχικός» σε σχέση με αυτό που οι διευθυντές πιστεύουν για τον εαυτό τους.

Είναι επίσης σημαντικό ότι κατανοούν την ανάγκη εκπαίδευσης αν και αυξάνεται το κόστος επειδή το προσωπικό είναι εποχικό. Όμως φαίνεται να επαληθεύονται οι θεωρίες της παρακίνησης εφόσον το εργασιακό κλίμα δρα ως παράγων διατήρησης της θέσης τους και η αμοιβή ωθεί μορφωμένα άτομα να εργάζονται περιστασιακά στον κλάδο του τουρισμού, που έχει δείκτες ανάπτυξης.

Εν κατακλείδι, θεωρούμε από τα πιο πάνω ότι οι διευθυντές εμφανίζουν διοικητικές ικανότητες που αν ο κλάδος σύμφωνα με τις προτάσεις μας δεχόταν να βελτιώσει, θα μπορούσαν να εξελιχθούν σε στελέχη με αξιολογες ηγετικές ικανότητες.

6.3. Προτάσεις για την βελτίωση του τρόπου Οργάνωσης και Διοίκησης των ξενοδοχειακών μονάδων.

Προκειμένου να αξιοποιηθούν τα διευθυντικά στελέχη που διοικούν ξενοδοχειακές μονάδες και να αναπτύξουν ηγετικές ικανότητες θεωρούμε τις παρακάτω προτάσεις αναγκαίες για την περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου και όχι μόνο της περιοχής Λασιθίου Κρήτης.

Τα ξενοδοχεία χρειάζονται εξειδικευμένο προσωπικό από την αγορά εργασίας για να λειτουργήσουν επιτυχώς σε ένα νέο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον.

Το Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα έχει σε πανεπιστημιακό επίπεδο Μεταπτυχιακά τμήματα για θέματα Τουρισμού (λειτουργεί ήδη στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς) και παράλληλα στα ΤΕΙ υπάρχει αντίστοιχο προπτυχιακό τμήμα Τουριστικών επιχειρήσεων. Σε οικονομικά πανεπιστήμια υπάρχουν μαθήματα όπως Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων, Διοίκηση ξενοδοχειακών μονάδων.

Πολλοί εργαζόμενοι είναι απόφοιτοι επαγγελματικών σχολών τουρισμού ιδιωτικών ή δημόσιων που αποσκοπούν στην αναβάθμιση του κλάδου.

Όλα τα παραπάνω δεν αρκούν διότι η δύναμη της Ελληνικής Οικονομίας είναι ο κλάδος του τουρισμού, που ιδιαίτερα τώρα, σε περίοδο οικονομικής κρίσης μοιάζει να είναι η μόνη λύση.

Περαιτέρω προτάσεις που θα μπορούσαν να στηρίξουν τόσο τις ξενοδοχειακές μονάδες του νομού Λασιθίου, όσο και τα διοικητικά στελέχη που εργάζονται σε αυτές είναι :

- Να καθιερωθούν προπτυχιακές σπουδές Τουριστικών επιχειρήσεων στα και σε άλλα Ελληνικά πανεπιστήμια , όχι μόνο στην περιοχή της πρωτεύουσας.
- Το υπουργείο Τουρισμού να διευκολύνει και να αυξήσει την ανάπτυξη και των άλλων μορφών τουρισμού όπως Συνεδριακού τουρισμού, Θρησκευτικού τουρισμού, Ιατρικού τουρισμού, Αγροτουρισμού, κέντρων ευεξίας και σπορ επειδή και η θέση της Ελλάδος και οι κλιματολογικές συνθήκες ευνοούν ιδιαίτερα τις όποιες απαιτήσεις των ξένων επισκεπτών.
- Να δημιουργηθεί η υποδομή για την καλλίτερη εξυπηρέτηση των εισερχομένων επισκεπτών της χώρας τόσο στα λιμάνια εισόδου όσο και στα αεροδρόμια. Φορείς που θα υλοποιήσουν και θα φέρουν εις πέρας το έργο είναι η Δημόσια διοίκηση αλλά και οι κατά τόπους αρχές αυτοδιοίκησης.
- Να εφαρμοσθεί ο νόμος (Ν.1346/83) περί επαναπρόσληψης εποχικών υπαλλήλων.

- Να εφαρμοσθεί η νομοθεσία που προβλέπει ανώτατο όριο απασχόλησης μαθητών στο 17% του συνόλου της οργανικής δύναμης κάθε ξενοδοχειακής μονάδας, με σκοπό την προστασία της εργασίας.
- Να δημιουργηθεί ομάδα εργασίας (think tank) που θα αποτελείται από τεχνοκράτες και ακαδημαϊκούς που θα διαχειρίζονται τις συνέπειες εκτάκτων κρίσεων στον κλάδο του τουρισμού.
- Να δημιουργηθούν με σκοπό την συνεργασία, συστάδες ξενοδοχειακών μονάδων (clusters) η οποίες θα ενισχύσουν την διαπραγματευτική τους ικανότητα απέναντι στους μεγάλους Tour Operators, ενώ θα προσφέρουν τα εχέγγυα για την αναζήτηση άλλων πηγών χρηματοδότησης.
- Να γίνει η σύνδεση του φορέα Ελληνικών Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων (Ξ.Ε.Ε.) με το Ινστιτούτο Καταναλωτή με σκοπό την πρόσβαση στην πραγματική και άμεση εικόνα της αγοράς-μέσω διαδικτύου- σε όλους τους ενδιαφερομένους.
- Να διατηρηθούν τα προγράμματα Κοινωνικού Τουρισμού και να συνδεθούν με τα αντίστοιχα προγράμματα των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Διείσδυση στις νέες αναδυόμενες τουριστικές αγορές (Βραζιλία, Κίνα, Ρωσία) μέσω προγραμμάτων αδελφοποίησης πόλεων και άλλων στοχευμένων ενεργειών.
- Ανάδειξη της ιστορικής και πολιτιστικής κληρονομιάς της Ελλάδος.

Ο τουρισμός ως μία ιδιαίτερη συναλλαγή και διαδικασία είναι πηγή πλούτου και ο επισκέπτης αναχωρεί ικανοποιημένος χωρίς ωστόσο να έχει πάρει τίποτα μαζί του εκτός από εμπειρίες και αναμνήσεις. Το ξενοδοχείο είναι όλοι εκείνοι οι εργαζόμενοι που με την καθημερινή τους εργασία, προσφέρουν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου, μεταβιβάζουν ενέργεια και συναισθήματα στους πελάτες τους πάντα με ευγένεια και διαμορφώνουν τις συνθήκες εκείνες που ξεχωρίζουν την μια επιχείρηση από την άλλη. Ο ρόλος του διοικητικού στελέχους με ηγετικές ικανότητες προβάλλει την εικόνα του ξενοδοχείου και εξασφαλίζει βιώσιμη ανάπτυξη ακόμα και εν μέσω κρίσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΚΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνική – Βιβλία.

- Βλάχος Χ. (2006), «Η δυναμική της παγκοσμιοποίησης και οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα» Αθήνα, Εκδ. Κριτική.
- Κανελλόπουλος Χ. « Η παραγωγικότητα εργασίας σε ξενοδοχεία στην Ελλάδα.
- Κυριαζής Ν. «Η κοινωνιολογική έρευνα» (1999) Εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- Χυτήρης Λ. (1996) «Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων» Εκδ. Interbooks, Αθήνα.

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική – βιβλία.

- Βλάδος Χ. (2006), «Η δυναμική της παγκοσμιοποίησης και οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα» Αθήνα, Εκδ.Κριτική.
- Ζαβλανός Μύρων (2002) «Οργανωτική Συμπεριφορά» 1^η έκδοση, Εκδ. Σταμούλη ΑΕ, Αθήνα.
- Θεοφανίδης Σταυρ. (1999), «Ποιός είναι ο Ηγέτης?» Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Χ. (1990) «Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση» 3^η έκδοση Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Χ. « Η παραγωγικότητα εργασίας σε ξενοδοχεία στην Ελλάδα.
- Κόντης Θ. (1994), «Διοικητική Ψυχολογία, η ψυχολογία των ανθρώπων και εργασιακών σχέσεων». Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
- Κότσιος Φ. (2008), «Ανάπτυξη νέων υπηρεσιών Τουρισμός – Υγεία – Επιχειρηματικότητα και Επιχειρησιακή ηθική». Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.
- Κυριαζής Ν. «Η κοινωνιολογική έρευνα» (1999) Εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- Μπουραντάς Δ. (2005), «Ηγεσία : Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας» . Εκδόσεις Κριτική Αθήνα.
- Χυτήρης Λ. (2006), «Μάνατζμεντ – Αρχές διοίκησης προσωπικού» Εκδ. Interbooks, Αθήνα.
- Χυτήρης Λ. (1996) «Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων» Εκδ. Interbooks, Αθήνα.
- Goleman D, Boyatzis R, McKee A (2002) «Ο νέος ηγέτης – η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στην διοίκηση οργανισμών» Αθήνα, εκδόσεις Ελληνικά γράμματα.
- Goleman D. (2007), « Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο της εργασίας» Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Konter R.M. (2005), «η επιχείρηση στη νέα εποχή» εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 1^η έκδοση.
- Koontz H & O'Donnell C. «Οργάνωση και Διοίκηση – Μια συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών» Εκδ. Παπαζήση, 6^η εκδ. Αθήνα 1980.

Ξενόγλωσση – βιβλία.

- Argyris C. (1957) «Personality and organization : The conflict between system and the individual»
- Baldoni (2008), «Lead to be example» 1st Ed. Bornes & Nobles, USA.
- Baum Tom (2006), Seasonality in Tourism, 1st ed. Hompson Learning Publishing , Glasgow.
- Cohen W.A. (1981), «The art of a leader», Prentice Hall, New Jersey, N.Y.
- Cullen N.C. (2001) «Team power – managing human recourses in the hospitality industry». Prentice Hall, 1st ed. New Jersey USA.
- Dess G. & Picken J. (2000), «Characteristics of effective business leaders»
- Drucker Peter (1996), «Foundation leader of the future» Jossey Bass publishers , San Fransisco, USA 1st ed.
- Jaworski J, Scharme C. (2000), «Leadership in the new economy: sensing and actualizing emerging futures». 1st ed, Prentice Hall, New Jersey, N.Y.
- Kotter J. (2001), «Leader in Change», Kritiki Publishing, Athens.
- Kreitner R, Kinicki A, & Buelens (1999), «Organizational Behavior» 1st European ed, Mc Grow – Hill Publishing Co, London.
- Lepsinger R. Lucia A. (1997), «The art of science of 360 feedback» San Fransisco, Jossey-Bass-Pfiffer publishing, 1st edition.
- Martin A. Ernst C. (2005), «Leadership learning and human resources management. Exploring leadership in times of paradox and complexity corporate governance»
- Robbins S.P. (1997), «Organizational Behavior» 7th ed. Prentice Hall Publishing N.Y
- Senge P. (1992), «The fifth discipline – The art and practice of the learning organization». Century business, 1st edition USA.
- Stynes D. State University of New York at Buffalo, B.A. Mathematics, 1967
University of Illinois, M.A. Mathematics, 1968
Michigan State University, PhD. Resource Development, 1976
- Thomas A. (2005), «Controversies in management issues, debates, answers» 2nd edition, Routledge Publishing, NY
- Torpman (2004) «The differentiating function of modern form of leadership-management decisions»
- Turner C.(2008), «Entrepreneurial leadership» CEO Summit presentation, Athens.

Ελληνική – άρθρα περιοδικών.

- Έρευνα Βρετανικών Ταχυδρομείων (Post Office Holidays Cost .Barometer) Χρήμα & Τουρισμός τ.162, σελ 35, 07/2010.

Ξενόγλωσση – άρθρα περιοδικών.

- Kellerman B. (2008), "Followership: How followers are creating change and changing leaders". Harvard University – Public leadership.
- Makridakis (1997), "The dualism of Greek firms and management : Present state and future implications" European management journal, vol 15, pp 381-402.
- Palmer B. (2000), "Emotional intelligence and effective leadership" Leadership and organizational development journal. Vol.22, pp 5-10..
- Travel & Tourism Competiveness report 2009, by World Economic Forum Triantis (1968), "three cross-cultural studies of subjective culture". Journal of Personality and Social Psychology Monograph Supplement. Vol 8, pp 1-42.

Ελληνική – Άρθρα εφημερίδων.

- Συνέντευξη ΓΓ. ΠΟΤ , Xenia News, τ.26, σελ 1, 06/2011.

Πηγές.

- Μελέτη ΣΕΤΕ με θέμα : «Η σημασία του τουρισμού για την Ελληνική οικονομία & προτάσεις πολιτικής για την τουριστική ανάπτυξη» 02/2010, σελ.85. Φορέας υλοποίησης Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Έρευνα Κοινοτικής Πρωτοβουλίας : Interreg III, B Archimed & I-Trace, με θέμα «Ολοκληρωμένος Τουρισμός στην ύπαιθρο». Φορέας υλοποίησης : Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση Ηρακλείου, 2007.
- Eurobank research Οικονομία & αγορές 2007, τόμος 2, τεύχος 4, 05/2007.
- 3^η Εθνική Έκθεση Σύμβασης Πλαίσιο των Η.Ε. για την Κλιματική Αλλαγή. Υπουργείο Περιβάλλοντος – Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων, 2002.
- Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδας, Στατιστικά στοιχεία 2007-2008.
- Στρατηγικό σχέδιο Ανάπτυξης 2004 - 2010 για τον Ελληνικό Τουρισμό, Υπουργείο Ανάπτυξης , 2003.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

- www.ypeka.gr
 - www.eurobank.gr
 - www.xenia.gr
 - www.sete.gr
 - www.wttc.org
 - www.inews.gr
 - www.unwto.org
 - www.visitgreece.gr
 - www.traveldailynews.gr
 - www.itep.gr

 - www.eepf.gr/blueflag
 - www.anatolh.com
 - www.met3.eu

 - www.ota.gr
 - www.waterinfo.gr
 - <http://en.wikipedia.org>
 - www.grhotels.gr
 - www.in2greece.com
- Υ.ΠΕ.ΧΩ.ΔΕ
EUROBANK
XENIA NEWS
Σ.Ε.Τ.Ε.
WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL
ΑΘΗΝΑΙΚΟ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΟ ΕΙΔΗΣΕΩΝ
ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ
ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ
TRAVEL DAILY NEWS
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ ΚΑΙ
ΠΡΟΒΛΕΨΕΩΝ
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΦΥΣΗΣ
ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΑΝΑΤΟΛΗ
ΔΙΚΤΥΑΚΟΣ ΤΟΠΟΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗΣ
ΕΝΩΣΗΣ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΥΔΑΤΙΝΑ ΘΕΜΑΤΑ – ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΣ ΤΟΠΟΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ
ΕΛΛΑΔΑ

ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ

Ελληνικά

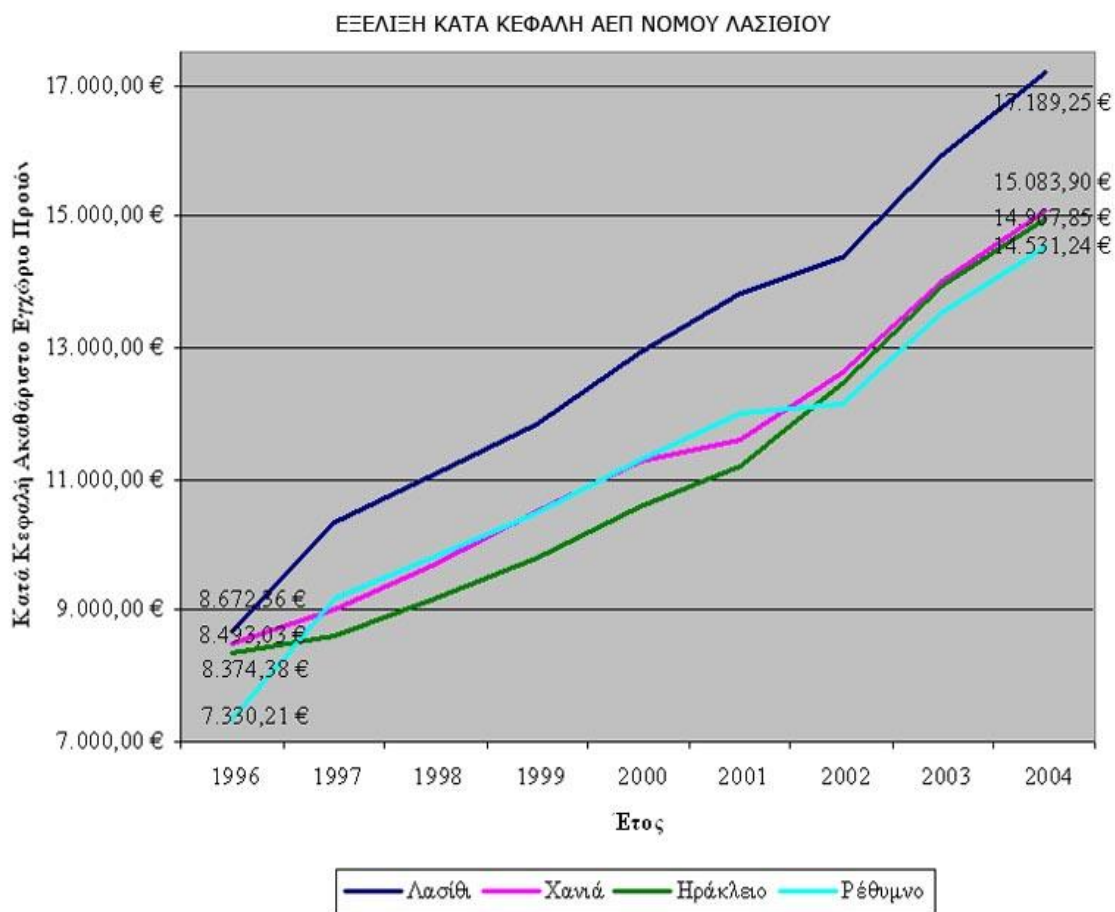
ΑΕΙ	Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα.
ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν.
ΑΣΤΕΑΝ	Ανώτερη Σχολή Τουριστικών Επαγγελματιών Αγίου Νικολάου.
ΕΟΤ	Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού.
ΕΣΥΕ	Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος.
ΗΕ	Ηνωμένα Έθνη.
ΙΕΚ	Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης.
ΙΟΒΕ	Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών.
ΙΤΕΠ	Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων.
ΜΜΕ	Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης.
ΠΟΤ	Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού.
ΣΕΤΕ	Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων.
ΤΕΙ	Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα.

Ξενόγλωσσα .

CEO	Chief Executive Officer.
ROE	Return on Equity.
ROI	Return on Investment.
T.Q.M.	Total Quality Manager.
WTTC,	World Travel Tourism Council.
E.Q.	Emotional Quotient.
I.Q.	Intelligence Quotient.
HR	Human Resources.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1.

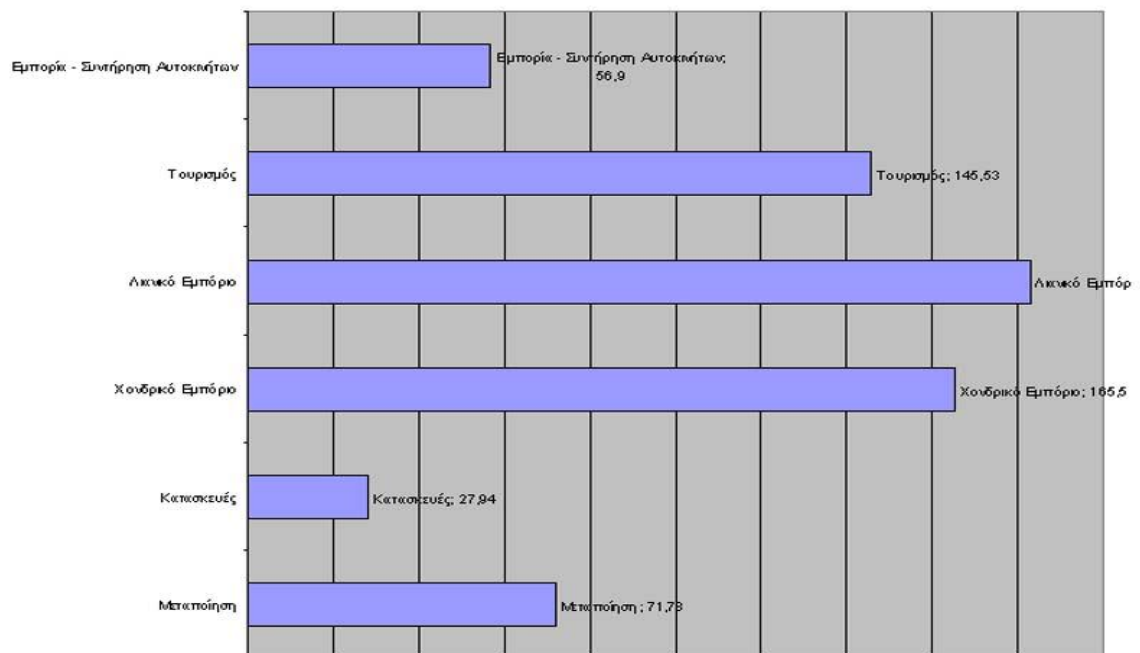


Διάγραμμα Π1.

Πηγή : Εμπορικό επιμελητήριο νομού Λασιθίου 2012.

2.

Γράφημα 3. Κατανομή Επιχειρηματικής Δραστηριότητας στο Νομό



Διάγραμμα Π2.

Πηγή : Εμπορικό επιμελητήριο νομού Λασιθίου 2012.

3.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ -/ ΓΕΝΙΚΟΥΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ
--

1. Ποια είναι η θέση σας στην επιχείρηση;

(Παρακαλώ συμπληρώστε)

1^α. Πόσα χρόνια βρίσκεστε σε αυτή την θέση ;

(Παρακαλώ συμπληρώστε)

2. Ποιά τμήματα λειτουργίας διαθέτει η ξενοδοχειακή μονάδα που διευθύνετε;

(Παρακαλώ σημειώστε με x όπου είναι απαραίτητο)

Διοίκηση	Μάρκετινγκ	Λογιστήριο	Τμήμα Προμηθειών
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ανθρώπινοι Πόροι	F&B	Τμήμα Ορόφων	Πλυντήριο
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Συντήρηση	Συνέδρια Εκδηλώσεις	Ψυχαγωγία
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Ποιο είναι το ποσοστό Ελλήνων και Αλλοδαπών πελατών;

(Παρακαλώ συμπληρώστε) Έλληνες %

Αλλοδαποί %

4. Ποιο είναι το οικονομικό επίπεδο των πελατών σας;

(Παρακαλώ σημειώστε με x)

ΕΙΣΟΔΗΜΑ ΑΝΑ ΜΗΝΑ

Χαμηλό
(έως € 900)

Μεσαίο
(έως € 1800)

Υψηλό
(έως € 2800)

Πολύ υψηλό
(€ 2800 και άνω)

5. Ποιο είναι το μορφωτικό επίπεδο των πελατών σας;

(Παρακαλώ σημειώστε με x)

Απόφοιτος
Λυκείου

Πτυχιούχος
ΑΕΙ – ΤΕΙ

Κάτοχος
Μεταπτυχιακού

Κάτοχος
Διδακτορικού

6. Ποια είναι η αναλογία των επισκεπτών σας αν πρέπει να διαλέξετε μεταξύ επισκεπτών οργανωμένου ταξιδίου και επισκεπτών μεμονωμένων;

(Παρακαλώ συμπληρώστε !)

Οργανωμένοι

%

Μεμονωμένοι

%

7. Ποιοι είναι οι λόγοι διαμονής των πελατών σας και σε ποιο ποσοστό;

Επαγγελματικοί

Αναψυχής

Συνέδριο

Άλλοι

<input type="text"/>	%	<input type="text"/>	%	<input type="text"/>	%	<input type="text"/>
----------------------	---	----------------------	---	----------------------	---	----------------------

8. Ποιο είναι το μορφωτικό επίπεδο του προσωπικού σας και σε ποιο ποσοστό;

Απόφοιτος Λυκείου	Πτυχιούχος ΑΕΙ – ΤΕΙ	Κάτοχος Μετ/χιακού	Κάτοχος Διδακτορικού
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
%	%	%	%

**9. Ακολουθείτε πρόγραμμα εκπαίδευσης του προσωπικού σας;
(Παρακαλώ σημειώστε με x)**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**9^α. Αν ΝΑΙ μέσα ή έξω από τον
φυσικό χώρο της επιχείρησης;
(Παρακαλώ σημειώστε με x)**

ΜΕΣΑ

ΕΞΩ

**9^β. Αν ΝΑΙ κάθε πότε;
(Παρακαλώ σημειώστε με x)**

Κάθε 1 μήνα	Κάθε 2 μήνες	Κάθε 6 μήνες	Κάθε 1 έτος
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. Αξιολογείτε τις επιδόσεις των εργαζομένων; Αν Ναι βάσει ποίων
στοιχείων;
(Παρακαλώ σημειώστε με x όπου είναι απαραίτητο)**

Όγκος Πωλήσεων	Μείωση Δαπανών	Ανατροφοδότηση (από πελάτες)	Αναφορές
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Πόσο ικανοποιημένος είστε από την απόδοση εκάστοτε τμήματος ;

(Παρακαλώ αξιολογήστε με 0 για «καθόλου ικανοποιημένος » και 5 για « πολύ ικανοποιημένος »)

Διοίκηση	Μάρκετινγκ	Λογιστήριο	Τμήμα Προμηθειών
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ανθρώπινοι Πόροι	F&B	Τμήμα Ορόφων	Πλυντήριο
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Συντήρηση	Συνέδρια Εκδηλώσεις	Ψυχαγωγία	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	

12. Η αμοιβή σας σχετίζεται με την απόδοση των εργαζομένων στα διάφορα τμήματα;

(Παρακαλώ σημειώστε με x)

ΝΑΙ

ΟΧΙ

13. Πως χαρακτηρίζετε την μορφή ηγεσίας που ασκείτε;

(Παρακαλώ σημειώστε με x)

- Δημοκρατική
(οι αποφάσεις λαμβάνονται από κοινού)
- Συγκεντρωτική
(αφού ακουστούν όλες οι απόψεις, εσείς λαμβάνετε την τελική απόφαση)
- Φόβου
(τιμωρείτε αυτούς που δεν συμμορφώνονται ή δεν υπακούουν)
- Κινήτρων
(ανταμοίβετε αυτούς που υπακούουν ή αποδίδουν)

- Τελικού Στόχου (ο σκοπός αγιάζει τα μέσα)

14. Ποια είναι η πηγή πληροφόρησας για τις τυπικές και άτυπες σχέσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης;

(Παρακαλώ σημειώστε με x όπου είναι απαραίτητο)

Κατώτερο προσωπικό	Ανώτερο προσωπικό	Φήμες, διάφορες ειδήσεις
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εφημερίδες Περιοδικά	Αναφορές Υπαλλήλων	Διαδίκτυο
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εταιρικά έντυπα	Εταιρικές συγκεντρώσεις Στελεχών	Εταιρικά reports memos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Πως αποφασίζετε (με ποια κριτήρια) την στελέχωση κάθε θέσης;

(Παρακαλώ σημειώστε με x όπου είναι απαραίτητο)

Ανάλογα με την προσωπική μου εκτίμηση

Ανάλογα με τις απαιτήσεις της θέσης και τα κίνητρα του υποψηφίου

Ανάλογα με τις ανάγκες του Οργανισμού

Ανάλογα με τα προσωπικά κίνητρα του υποψηφίου

16. Πόσους υφιστάμενους έχετε;

(Παρακαλώ σημειώστε με x)

1-9 άτομα	10-19 άτομα	20-29 άτομα	30-39 άτομα	40-59 άτομα	60 και άνω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Σε ποιόν υποβάλλετε αναφορά;
 (παρακαλώ απαντήστε μονολεκτικά, π.χ. Πρόεδρο Δ.Σ.)

17^α. Κάθε πότε επικοινωνείτε μαζί του προφορικά ;
 (Παρακαλώ σημειώστε με x)

Καθημερινά	2-6 ημέρες	7-13 ημέρες	14-20 ημέρες	21-30 ημέρες	Μηνιαίως
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17^β. Κάθε πότε επικοινωνείτε μαζί του γραπτά ;
 (Παρακαλώ σημειώστε με x)

Καθημερινά	2-6 ημέρες	7-13 ημέρες	14-20 ημέρες	21-30 ημέρες	Μηνιαίως
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Πως νομίζετε ότι σας χαρακτηρίζουν οι υφιστάμενοι σας;
 (Παρακαλώ σημειώστε με x όπου είναι απαραίτητο)

Αυστηρό	Δίκαιο	Αποτελεσματικό	Ευχάριστο
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Φιλικό	Αλαζονικό	Εξυπηρετικό	Υπομονετικό
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18^α Πως χαρακτηρίζετε εσείς τον εαυτό σας;
 (Παρακαλώ σημειώστε με x όπου είναι απαραίτητο)

Αυστηρό	Δίκαιο	Αποτελεσματικό	Ευχάριστο
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Φιλικό	Αλαζονικό	Εξυπηρετικό	Υπομονετικό
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Έχετε δεχθεί στο παρελθόν υποδείξεις -/ συμβουλές από κάποιον υφιστάμενο σας;

(Παρακαλώ σημειώστε με x)

ΝΑΙ

ΟΧΙ

19^α . Αν ΝΑΙ σας ωφέλησαν ;
(Παρακαλώ σημειώστε με x)

Όχι, απεναντίας
εκτέθηκα

Όχι, διότι ουδέποτε
τις ακολούθησα

Με ωφέλησαν
έμμεσα

Με ωφέλησαν
άμεσα

20. Εξουσιοδοτείτε άλλους;

(Παρακαλώ σημειώστε με x)

Ποτέ

Σπάνια

Όταν είναι
Απαραίτητο

Όποτε
μπορώ

Βέβαια, είναι μέρος
της κουλτούρας μου

21. Τι νομίζετε ότι θα συμβεί αν λείψετε απροσδόκητα;

(Παρακαλώ σημειώστε με x)

Χάος

Πολλά
προβλήματα

Λίγα
προβλήματα

Όλα OK

22. Είστε ευχαριστημένος από την εργασία σας;

(Παρακαλώ σημειώστε με x)

Όχι

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

23. Είστε ευχαριστημένος από την προσωπική σας απόδοση;

(Παρακαλώ σημειώστε με x)

Όχι Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

24. Πως χαρακτηρίζετε την πολιτική της επιχείρησης που εργάζεσθε;

(Παρακαλώ σημειώστε με x)

Πολύ Σχετικά Συμμετοχική Ευέλικτη Σχεδόν
Αυστηρή Αυστηρή Ανύπαρκτη

25. Πως σας μεταχειρίζεται η επιχείρηση σας;

(Παρακαλώ σημειώστε με x)

Ως υπάλληλο Ως προσωρινό Ως αναπόσπαστο Ως ένα από Ως τον από
με σύμβαση τεχνοκράτη κομμάτι της τα παιδιά της μηχανής θεό.

26. Η λήψη σημαντικών αποφάσεων καθορίζεται από :

(Παρακαλώ σημειώστε με x)

- Τα υψηλότερα Κλιμάκια
- Την γραφειοκρατία
- Τις παρούσες Συνθήκες
- Την κοινή συνιστώσα των επί μέρους αποφάσεων
- Μείγμα από τα παραπάνω

27. Έχετε αντιμετωπίσει σύγκρουση μεταξύ των μελών της ομάδας σας; Αν ΝΑΙ ποια η ένταση της;

(Παρακαλώ σημειώστε με x)

- Σχεδόν αμελητέα (το πρόβλημα λύθηκε επί τόπου)
 - Μέτρια (το πρόβλημα λύθηκε μέσω ενός τρίτου)
 - Σοβαρή (αναγκάστηκα να παρέμβω)
 - Πολύ σοβαρή (αναγκάστηκα να τιμωρήσω)
 - Ανυπέρβλητη (αναγκάστηκα να αποβάλλω τα συγκρουόμενα μέλη)
-

28. Πόσο συμφωνείτε με την παρακάτω πρόταση; « Ο σωστός άνθρωπος στην σωστή θέση αλλά καλύτερα ο άνθρωπος μου στην σωστή θέση »
(Παρακαλώ σημειώστε με x)

Διαφωνώ	Διαφωνώ αλλά μπορεί να το κάνω	Συμφωνώ όταν είναι απαραίτητο	Πάντα συμφωνώ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. Υπάρχουν στοιχεία ταύτισης μεταξύ της προσωπικής σας καθημερινότητας και της επαγγελματικής ;
(Παρακαλώ σημειώστε με x)

Πολλά	Λίγα	Ελάχιστα	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30. Ποιο είναι το επίπεδο των γνώσεων σας;
(Παρακαλώ σημειώστε με x)

Απόφοιτος Λυκείου	Πτυχιούχος ΑΕΙ – ΤΕΙ	Κάτοχος Μετ/χιακού	Κάτοχος Διδακτορικού
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Τα προσωπικά στοιχεία και οι απαντήσεις που έχουν δοθεί προορίζονται για την χρήση και έρευνα του υπό μελέτη θέματος και προστατεύονται από τους νόμους περί προστασίας προσωπικών δεδομένων.

4.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

1. Ποια είναι η θέση σας στην επιχείρηση;
(Παρακαλώ σημειώστε με x)

Υπάλληλος
Γραφείου

Βοηθός
Γραφείου

Εργάτης/
Τεχνίτης

Βοηθός Εργάτη
Τεχνίτη

2. Πόσα έτη εργάζεσθε στην παρούσα επιχείρηση;
(Παρακαλώ σημειώστε με x)

1 έως 3

3 έως 5

5 έως 9

9 και άνω

3. Η επιχείρηση έχει καταρτίσει πρόγραμμα εκπαίδευσης για εσάς;
(Παρακαλώ σημειώστε με x)

ΝΑΙ

ΟΧΙ

- 3^α. Αν ΝΑΙ είναι μέσα ή έξω από τον
Φυσικό χώρο της επιχείρησης;
(Παρακαλώ σημειώστε με x)

ΜΕΣΑ

ΕΞΩ

- 3^β. Αν ΝΑΙ κάθε πότε;
(Παρακαλώ σημειώστε με x)

Κάθε 6 μήνες

Κάθε 1 έτος

κάθε 2 έτη

Ακανόνιστα

4. Αμείψετε ανάλογα με την απόδοση σας;
(Παρακαλώ σημειώστε με x)

NAI	OXI
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Πως χαρακτηρίζετε την μορφή εξουσίας του διευθυντή σας;
(Παρακαλώ σημειώστε με x)

- Δημοκρατική, συμμετέχω στην διαδικασία για να πάρουμε μία απόφαση
- Συγκεντρωτική, αφού ακουστούν όλες οι απόψεις ο διευθυντής αποφασίζει μόνος του.
- Φόβου, Ο διευθυντής τιμωρεί όσους δεν υπακούουν ή δεν αποδίδουν
- Κινήτρων, ο διευθυντής ανταμείβει μόνο όσους υπακούουν ή αποδίδουν
- Τελικού στόχου, ο σκοπός αγιάζει τα μέσα.

6. Πως μεταβιβάζονται οι εντολές σε εσάς;
(Παρακαλώ σημειώστε με x)

Προφορικά από Τον προϊστάμενο	Προφορικά από άλλους	Γραπτά από τον προϊστάμενο	Γραπτά από άλλους	Με ανακοίνωση memo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Έχετε έναν η περισσότερους προϊσταμένους;
(Παρακαλώ σημειώστε με x)

Ένας	2	3	Πάνω από 3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7^α. Ποια είναι η συχνότητα ενημέρωσης του(ς); (Παρακαλώ σημειώστε με x)

Καθημερινά	1 φορά την εβδομάδα	2-3 φορές την εβδομάδα	Κάθε 10 μέρες
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7β. Με ποιόν τρόπο; (Παρακαλώ σημειώστε με x)

Γραπτή αναφορά (στον ίδιο)	Προφορική αναφορά (στον ίδιο)	MME (e-mail, fax, sms.)	Προφορική αναφορά (σε meetings)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8. Πως θα χαρακτηρίζατε τον διευθυντή σας;
(Παρακαλώ σημειώστε με x όπου είναι απαραίτητο)**

Αυστηρό	Δίκαιο	Αποτελεσματικό	Ευχάριστο
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Φιλικό	Αλαζονικό	Εξυπηρετικό	Υπομονετικό
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. Σας αρέσει η εργασία σας;
(Παρακαλώ σημειώστε με x)**

Ναι, πολύ	Ναι, αρκετά	Έτσι & Έτσι	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. Πως χαρακτηρίζετε την κουλτούρα της επιχείρησης που εργάζεσθε;
(Παρακαλώ σημειώστε με x)**

Πολύ αυστηρή	Σχετικά αυστηρή	Συμμετοχική	Ευέλικτη	Σχεδόν ανύπαρκτη
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11. Πως σας μεταχειρίζεται η επιχείρηση σας;
(Παρακαλώ σημειώστε με x)**

Ως υπάλληλο με σύμβαση	Ως προσωρινό τεχνοκράτη	Ως αναπόσπαστο κομμάτι της αλυσίδας	Ως ένα από τα παιδιά της	Ως τον από μηχανής θεό.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Για ποιόν λόγο υπακούτε στις εντολές; (Παρακαλώ σημειώστε με x)

Φοβάμαι μήπως βρώ
τον μπελά μου

Είναι λανθασμένες αλλά
έτσι προστατεύω την θέση μου

Προσδοκώ σε ανταμοιβή

Αυτή είναι η δουλειά μου

Σέβομαι τον
Προϊστάμενο μου

Προσδοκώ σε
μελλοντική ευνοϊκή
μεταχείριση

Είναι σωστές και μόνο
Έτσι θα προκόψω

13. Σας αρέσει η ιδέα ότι κάθε μέρα πρέπει να πάτε στην εργασία σας;
(Παρακαλώ σημειώστε με x)

ΝΑΙ

ΟΧΙ

14. Προτιμάτε την ομαδική εργασία;
(Παρακαλώ σημειώστε με x)

ΝΑΙ

ΟΧΙ

15. Έχετε εμπιστοσύνη στις αποφάσεις του διευθυντή σας;
(Παρακαλώ σημειώστε με x)

Ναι, Πάντοτε

Τις περισσότερες
φορές

Σπάνια

Ποτέ

16. Σχολιάζετε τις αποφάσεις του διευθυντή σας;
(Παρακαλώ σημειώστε με x)

ΝΑΙ

ΟΧΙ

16^α. Αν ΝΑΙ με ποιόν;
(Παρακαλώ σημειώστε με x όπου είναι απαραίτητο)

Με συναδέλφους

Με συγγενείς

Με φίλους

Με άλλους προϊσταμένους

17. Θεωρείτε ότι μπορείτε να λάβετε καλύτερες ή έστω τις ίδιες αποφάσεις;
(Παρακαλώ σημειώστε με x)

ΝΑΙ

ΟΧΙ

18. Θα μπορούσατε να εργασθείτε (για μικρό χρονικό διάστημα) χωρίς την παρουσία του προϊστάμενου σας;
(Παρακαλώ σημειώστε με x)

Ναι, εξάλλου
Έχει ήδη γίνει

Όχι, δεν έχει συμβεί αλλά δεν
νομίζω να τα καταφέρω

Ναι, δεν έχει συμβεί
αλλά νομίζω ότι θα
τα καταφέρω

Όχι, όταν συνέβη δεν μπόρεσα
να ανταπεξέλθω

19. Αν κάνετε κάποιο λάθος θεωρείτε ότι ο διευθυντής σας θα σας :
(Παρακαλώ σημειώστε με x)

Καλύψει πλήρως

Καλύψει αλλά θα το χρησιμοποιήσει
Στο μέλλον

Καλύψει μέχρι
Ενός σημείου

Αφήσει εκτεθειμένο

Τιμωρήσει

20. Πως βαθμολογείτε τις αντιδράσεις του διευθυντή σας σε απρόβλεπτες -/ κρίσιμες καταστάσεις ;
(Παρακαλώ σημειώστε με x)

Πάντοτε αποτελεσματικές

Αντανακλαστικές

Ενίοτε αποτελεσματικές

Ανεπαρκείς

Επιβλαβείς

21. Αμφισβητείτε τις εντολές του διευθυντή σας;
(Παρακαλώ σημειώστε με x)

Ποτέ

Μερικές φορές

Σχεδόν πάντα Σιωπηλά

Πάντοτε σιωπηλά

Πάντοτε και το λέω αμέσως

22. Θα δεχόσασταν να θυσιάσετε ένα από τα προνόμια σας αν είχατε την δέσμευση ότι θα έχετε μελλοντικά οφέλη;
(Παρακαλώ σημειώστε με x)

ΝΑΙ

ΟΧΙ

23. Θα θέλατε να είστε προϊστάμενος;
(Παρακαλώ σημειώστε με x)

ΝΑΙ

ΟΧΙ

24. Ποιο είναι το επίπεδο των γνώσεων σας;
(Παρακαλώ σημειώστε με x)

Χαμηλό
(Απόφοιτος
γυμνασίου)

Μεσαίο
(Απόφοιτος
λυκείου)

Υψηλό
(Πτυχίο
τριτοβάθμιας)

Πολύ υψηλό
(Κάτοχος
μεταπτυχιακού)

25. Θα ακολουθούσατε τον διευθυντή σας σε άλλη επιχείρηση;
(Παρακαλώ σημειώστε με x)

ΝΑΙ

ΟΧΙ

ΤΕΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ