

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ**  
**ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ**

**ΘΕΜΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:**  
**ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗ**  
**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

**ΚΑΡΑΒΕΛΗ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΟΥΣΤΕΛΙΟΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ**

**ΈΤΟΣ 2000**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ**  
**ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ**

**ΘΕΜΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:**  
**ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗ**  
**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

**ΚΑΡΑΒΕΛΗ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΟΥΣΤΕΛΙΟΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ**

**ΈΤΟΣ 2000**



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ



004000048131



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ  
ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ  
ΕΙΔΙΚΗ ΣΥΛΛΟΓΗ «ΓΚΡΙΖΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ»

Αριθ. Εισ.: 1362 / 1

Ημερ. Εισ.: 20 - 09 - 2000

Δωρεά: \_\_\_\_\_

Ταξινόμησης Κωδικός: ΠΓ - ΤΕΦΑΑ

2000

ΚΑΡ

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΣΕΛ.

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1.	Η ανάπτυξη του τουρισμού	1
1.2.	Η επίδραση των ξενοδοχείων στην τουριστική ανάπτυξη	2
1.3.	Η εξέλιξη της ελληνικής ξενοδοχείας σε σχέση με τον ελληνικό τουρισμό	3
1.4.	Διάκριση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων	4
1.5.	Τύποι ξενοδοχειακών επιχειρήσεων	5
1.6.	Σκοπός της έρευνας	8
1.7.	Περιορισμοί της έρευνας	8

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1.	Ο διευθυντής μέσα στο ξενοδοχείο	9
2.2.	Οι υποχρεώσεις ενός μοντέρνου διευθυντή	9
2.3.	Το θεωρητικό πλαίσιο της δουλειάς του διευθυντή ενός ξενοδοχείου	10

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1.	Δείγμα	11
3.2.	Ερωτηματολόγιο	12
3.3.	Διεξαγωγή της έρευνας	12

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1.	Αποτελέσματα της έρευνας	13
4.2.	Απλά ξενοδοχεία	14
4.3.	Σύνθετα ξενοδοχεία	15

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1.	Συζήτηση	16
------	----------	----

Βιβλιογραφία	17
--------------	----

Παράρτημα (ερωτηματολόγιο)	18
----------------------------	----

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

#### 1.1. Η ανάπτυξη του τουρισμού

Η ανάπτυξη του τουρισμού έχει στενή σχέση με την εξέλιξη των ξενοδοχείων. Οι ρίζες του φτάνουν μέχρι το 18<sup>ο</sup> αιώνα, αλλά η απαρχή της έντονης επέκτασής του βρίσκεται στα μέσα του 19<sup>ου</sup> αιώνα, μετά την ολοκλήρωση του σιδηροδρομικού δικτύου των αναπτυγμένων χωρών της Δυτικής Ευρώπης. Την περίοδο αυτή, μαζί με την σταδιακή βελτίωση των οικονομικών και κοινωνικών συνθηκών διαβίωσης των εργαζομένων, παρουσιάζονται βελτιώσεις στην ξενοδοχεία. Ο σιδηρόδρομος, η ξενοδοχεία και το εισόδημα των εργαζομένων ήταν οι παράγοντες εκείνοι που συμβάλανε στη δημιουργία των πρώτων οργανωμένων ταξιδιών. Μολονότι στα πρώτα του στάδια ο τουρισμός περιορίστηκε στα όρια ελάχιστων κρατών, εμφάνισε μέχρι την κήρυξη του Α' Παγκοσμίου Πολέμου αξιοπρόσεκτες αυξητικές τάσεις. Τόσο τα χρόνια του πολέμου όσο και η γεμάτη οικονομικές διακυμάνσεις και κρίσεις περίοδος του μεσοπολέμου σταμάτησαν την παραπέρα εμπορευματοποίηση και την ανάπτυξη του τουρισμού

Αμέσως μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο δημιουργήθηκε ο πυρήνας του σημερινού μαζικού τουρισμού. Προς το τέλος της δεκαετίας του '60 η αλματώδης ανάπτυξη του διεθνούς τουρισμού χαρακτηρίζεται ως ένα από τα σημαντικότερα γεγονότα των τελευταίων 20 ετών. Τότε εμφανίστηκαν στη διεθνή αγορά « νέες » τουριστικές χώρες (New-comers), ανάμεσά τους και η Ελλάδα. Σε σύντομο σχετικά χρονικό διάστημα ορισμένες νεόφερτες χώρες, όπως η Ισπανία, η Γιουγκοσλαβία, το Μεξικό και η Ελλάδα, κατάφεραν να αποκτήσουν ένα μικρό τμήμα του παγκόσμιου τουρισμού, που όμως αποδείχτηκε ικανό να βοηθήσει αισθητά την οικονομική τους ανάπτυξη.

## 1.2. Η επίδραση των ξενοδοχείων στην τουριστική ανάπτυξη

Αναμφίβολα το ξενοδοχείο είναι το είδος του τουριστικού καταλύματος που ασκεί την πιο αξιόλογη θετική επίδραση στην τουριστική ανάπτυξη ενός τόπου. Η ξενοδοχειακή μονάδα είναι το **«κατ' εξοχήν τουριστικό κατάλυμα»**, ικανό να ανταποκριθεί στη ζήτηση μεμονωμένων πελατών όσο και στη μαζική ζήτηση των οργανωμένα διοικούμενων τουριστών .

Κράτος και επενδυτές συμφωνούν επίσης πως η ξενοδοχεία , είτε με τα κλασικά είτε με τα σύγχρονά της πρότυπα και ανάλογα με το οικοσύστημα του τουριστικού τόπου, πλεονεκτεί αισθητά έναντι των άλλων τουριστικών καταλυμάτων: πρώτον, ως προς τη δυνατότητα προσαρμογής στο φυσικό και δομημένο περιβάλλον και δεύτερον, ως προς την επαγγελματικότητα της προσφοράς. Σχετικά με τα δύο αυτά πλεονεκτήματα των ξενοδοχείων, που απασχολούν ακόμα και της τουριστικά αναπτυγμένες χώρες, σύμφωνα με τον *Krippendorf (1993)* : **«Ο τουρισμός έχει συμφέρον από τη λειτουργία ξενοδοχειακών μονάδων»** αφενός γιατί **«παρουσιάζουν μεγαλύτερη, από ό,τι τα άλλα καταλύματα, πληρότητα, αφού εφαρμόζουν ένα επαγγελματικό σύστημα πωλήσεων»** και αφετέρου διότι **«τα ξενοδοχεία αποτελούν είδος τουριστικού καταλύματος που είναι ευπροσάρμοστο στο περιβάλλον μας και κατασκευάζονται συγκεντρωτικά και κατά κανόνα χρειάζονται λιγότερη εδαφική έκταση ανά πελάτη από ό,τι άλλα καταλύματα»**. Βασικά οι παραπάνω λόγοι είναι εκείνοι για τους οποίους οι αναπτυσσόμενες τουριστικά χώρες στρέφουν το ενδιαφέρον τους στις ξενοδοχειακές μονάδες.

Από έρευνες αποδεικνύεται ό,τι το ξενοδοχείο σαν είδος καταλύματος καταλαμβάνει την πρώτη θέση στις προτιμήσεις της ζήτησης , των επενδυτών και του κράτους.

### 1.3 Η εξέλιξη της ελληνικής ξενοδοχείας σε σχέση με τον ελληνικό τουρισμό

Ο τουρισμός αποτελεί ένα σημαντικότατο παράγοντα της οικονομικής, κοινωνικής, πολιτιστικής και περιβαλλοντικής ανάπτυξης της Ελλάδας. Δυστυχώς, τουρισμός δε σήμαινε τίποτε άλλο, παρά σχεδόν μόνο τη δημιουργία μιας «*ξενοδοχειακής βιομηχανίας*».

Σε ορισμένες περιοχές επιβλήθηκε σαν «*μονοκαλλιέργεια*», εκτοπίζοντας τους άλλους παραγωγικούς τομείς και σε άλλες μετείχε.

Η πολιτική που ακολούθησε η χώρας μας από τις αρχές της δεκαετίας του '60 και ιδιαίτερα στη 7ετία της διακυβέρνησης της χώρας από τη δικτατορία των συνταγματαρχών ήταν όσο το δυνατόν ταχύτερη ανάπτυξη του τουρισμού, με βάση τη δημιουργία ξενοδοχειακών μονάδων σε οποιαδήποτε περιοχή της χώρας. Εφόσον το κράτος δεν προγραμματίζε και δε συμβούλευε τους ιδιώτες επενδυτές, το ρόλο ανέλαβαν οι εκπρόσωποι των γραφείων ταξιδίων στην Ελλάδα, με αποτέλεσμα να κατασκευαστούν πολλές ξενοδοχειακές μονάδες χαμηλών κατηγοριών.

Από το 1974 και μετά οι διάφορες κυβερνήσεις της χώρας κατέβαλαν σημαντικές προσπάθειες. Έτσι από τη δεκαετία του '80 και μετά να δημιουργηθούν υψηλότερης στάθμης καταλύματα, καλύτερη ποιότητα αγαθών και υπηρεσιών. Βελτίωση στη ξενοδοχεία υπήρξε με τη σταδιακή αποχώρηση ερασιτεχνών ξενοδόχων και ξενοδοχοϋπαλλήλων, οι οποίοι αντικαθίστανται από αξιόλογους επαγγελματίες.

#### 1.4. Διάκριση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Τα ξενοδοχεία διακρίνονται με ποικίλους τρόπους ανάλογα με τις διαφορές που βρίσκουν και τα διαχωρίζουν οι συγγραφείς .

Ο Φραγκιαδάκης (1993) διακρίνει τα ξενοδοχεία ως εξής:

##### A . Ανάλογα με το μέγεθος

- μέχρι 50 δωμάτια : Μικρά ξενοδοχεία , διευθύνονται και λειτουργούν , κατά κανόνα, από τον ιδιοκτήτη και την οικογένειά του .
- 51 - 100 δωμάτια : Μικρά ξενοδοχεία , λειτουργούν κατά κανόνα με διευθυντή .
- 101 – 250 δωμάτια : Μικρά ξενοδοχεία με αρκετές προσφερόμενες υπηρεσίες και μερικά τμήματα
- > 250 δ. : Μεγάλα ξενοδοχεία με περισσότερα τμήματα και υπηρεσίες .

##### B . Αναλόγως των προσφερομένων υπηρεσιών

- Απλά : Διαθέτουν μόνο δωμάτια προς ενοικίαση .
- Σύνθετα : Εκτός των δωματίων διαθέτουν εστιατόρια και μπάρ .
- Πολυσύνθετα : Διαθέτουν περισσότερα τμήματα και υπηρεσίες .

Συνήθως υπάρχει σχέση μεταξύ A ( μεγέθους ) και B ( προσφερομένων υπηρεσιών ) .

##### Γ . Ανάλογα του χρόνου λειτουργίας

- Εποχιακά (θερινά ή χειμερινά)
- Συνεχούς λειτουργίας .



### Δ . Ανάλογα της οικονομικής μορφής

- Ανεξάρτητα ( independent ) : αυτόνομα .
- Μέλη αλυσίδων ( chain hotel ) : διοίκηση από εθνικές ή πολυεθνικές αλυσίδες

### Ε . Ανάλογα του τόπου εγκατάστασης και της πελατείας προς την οποία απευθύνονται

- Αστικά : Εντός πόλεως
- Διακοπών : Εκτός πόλεως , κοντά σε θάλασσα , βουνό κ.τ.λ.

Ο Κανελλόπουλος (1990) διέκρινε τα ξενοδοχεία ως εξής :

« **ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ** » ( Επίπεδο υπηρεσιών / τιμών ) :

Λ. = Lux / πολυτελείας

Α' . = Α' ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ

Β' . = Β' ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ

Γ' . = Γ' ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ

## 1.5. Τύποι ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Τα ξενοδοχεία πάλι διακρίνονται και στους παρακάτω επιμέρους τύπους :

### A.

#### 1 . Ξενοδοχεία κλασσικού τύπου :

Πρόκειται για μορφή ξενοδοχείων που περιλαμβάνει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών, υπνοδωμάτια απλά ή με ιδιαίτερα λουτρά και βοηθητικούς χώρους . Κατατάσσονται σε : Πολυτελείας (Α Α) , Α , Β , Γ , Δ , και Ε.

#### 2 . Ξενοδοχείο τύπου μότελ :

Πρόκειται για ξενοδοχεία που βρίσκονται εκτός σχεδίου , εκτός οικισμών και εκτός κατοικημένων περιοχών ή στις παρυφές τους , επί οδικών αρτηριών μεγάλης κυκλοφορίας που ενώνουν μεγάλα αστικά ή τουριστικά κέντρα και εμφανίζουν μεγάλη κίνηση αυτοκινήτων . Κατατάσσονται σε δύο τάξεις : Α και Β .



### 3. Ξενοδοχεία τύπου Ξενώνα :

Πρόκειται για ξενοδοχεία μικρής δυναμικότητας μέχρι εκατό (100) κλινών που διαθέτει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής , παραμονής και εστίασης πελατών , υπνοδωμάτια (τουλάχιστον δέκα) απλά ή με ιδιαίτερα λουτρά και βοηθητικούς χώρους . Κατατάσσονται σε ΑΑ , Α , Β και Ξενώνες νεότητας .

### 4. Ξενοδοχείο επιπλωμένων διαμερισμάτων :

Πρόκειται για ξενοδοχείο που διαθέτει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής και παραμονής πελατών , βοηθητικούς χώρους και περιλαμβάνει διαμερίσματα ενός , δύο ή περισσότερων κύριων χώρων με πλήρες λουτρό και μικρό μαγειρείο . Κατατάσσονται : ΑΑ , Α , Β , Γ , Δ .

### 5. Μικτή εγκατάσταση : Ξενοδοχεία κλασσικού τύπου και επιπλωμένων διαμερισμάτων

Κύριο χαρακτηριστικό της μονάδας είναι το μέγεθος που δεν μπορεί να είναι μικρότερο των 300 κλινών .

Κατατάσσονται σε : Α'

## B . Οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις ( campings ) :

Είναι τουριστικές εγκαταστάσεις που περιλαμβάνουν ρεσεψιόν, διοίκηση και πρόκειται για υπαίθριους χώρους όπου παρέχεται η δυνατότητα διανομής , σίτισης και αναψυχής τουριστών που διαθέτουν ή όχι δικά τους μέσα μεταφοράς και διανυκτέρευσης (σκηνές και τροχόσπιτα). Διακρίνονται στις παρακάτω υποκατηγορίες :

- i) κατασκηνώσεις απλές (A, B, Γ, Δ)
- ii) κατασκηνώσεις με οικίσκους (A, B, Γ)

## Γ . Αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα ( self – catering )

Πρόκειται για τουριστικές εγκαταστάσεις που δεν διαθέτουν ρεσεψιόν και κοινόχρηστους χώρους πελατών παρά μόνο αυτοτελείς ανεξάρτητους χώρους διανυκτέρευσης και παραμονής πελατών χωρίς υποχρεωτικές εξυπηρετήσεις. Διακρίνονται σε:

- Τουριστικές επιπλωμένες επαύλεις
- Τουριστικές επιπλωμένες κατοικίες

## Δ . Τουριστικές εγκαταστάσεις διημέρευσης :

Περιλαμβάνουν εγκαταστάσεις που δεν διαθέτουν χώρους διανυκτέρευσης πελατών παρά μόνο χώρους εστίασης , αναψυχής κ.λ.π.

Διακρίνονται σε: Τουριστικά κέντρα εστίασης και αναψυχής. Ολοκληρωμένα τουριστικά κέντρα παραδοσιακής βιοτεχνίας, ψυχαγωγίας και εστίασης.

## Ε . Ενοικιαζόμενα επιπλωμένα δωμάτια :

Αποτελούν μέρος της μόνιμης κατοικίας του ιδιοκτήτη . Κατατάσσονται : A , B , Γ

## ΣΤ . Τουριστικές εγκαταστάσεις με ειδικές χρήσεις :

Κέντρα παραθερισμού γυμνιστών, υδροθεραπευτήρια, χιονοδρομικά κέντρα, τουριστικές εγκαταστάσεις με άλλες ειδικές χρήσεις .

## 1.6. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της ερευνάς είναι να βρεθούν και να μελετηθούν ικανότητες και τα προσόντα που χρειάζεται να έχουν τα διοικητικά στελέχη για να διοικήσουν ένα ξενοδοχείο.

## 1.7. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Κατά την διεξαγωγή της έρευνας παρατηρήθηκαν τα εξής :

- A. Η αδιαφορία κάποιων διευθυντών ξενοδοχείων είτε , λόγω φόρτου εργασίας , έλλειψης γνώσεων λόγω αδυναμίας επικοινωνίας και ανάρμοστης συμπεριφοράς .
- B. Μια επιφύλαξη αρχικά για την έρευνα , διότι περνούν πολλά από το μυαλό ενός διευθυντή π.χ. εφορία κ.τ.λ .Η ανωνυμία έλυσε πολλά προβλήματα .
- Γ. Η έρευνα περιορίστηκε στον Θεσσαλικό χώρο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2.1. Ο διευθυντής μέσα στο ξενοδοχείο

Στο ξεκίνημά τους, τα ξενοδοχεία βρίσκονταν κατά το μεγαλύτερο μέρος τους υπό προσωπική ιδιοκτησία και διεύθυνση. Πολλά από αυτά τα λειτουργούσαν οικογένειες. Σε εκείνα τα ξενοδοχεία που δεν είναι μέρος σημαντικών ομάδων ξενοδοχείων, ο διευθυντής που δεν είναι ιδιοκτήτης έχει συνεχίσει σε πολλές περιπτώσεις να διατηρεί τον απολυταρχικό έλεγχο. Ο διευθυντής είναι ο άνθρωπος με τον υψηλότερο μισθό μέσα στο ξενοδοχείο και συνήθως έχει πολλά προνόμια, όπως και πολλές επιπλέον παροχές. (Με την εμφάνιση των αλυσίδων ξενοδοχείων τα διαχειριστικά στυλ άλλαξαν κατά πολύ).

### 2.2. Οι υποχρεώσεις ενός μοντέρνου διευθυντή

Σκεφτείτε τι χρειάζεται να κάνει ένας μοντέρνος επόπτης ή διευθυντής. Θα πρέπει να ξέρει τις τεχνικές απαιτήσεις της δουλειάς. Μ' αυτά ως δεδομένα, ο διευθυντής θα πρέπει να σχεδιάσει την εργασία της κάθε ομάδας και μετά να στελεχώσει τις ομάδες με άτομα τα οποία θα μπορούν να εκτελούν τις αναγκαίες δραστηριότητες. Θα πρέπει να φροντίζει οι εργαζόμενοι να έχουν τις επιδεξιότητες και τεχνικές που χρειάζονται για να εκτελέσουν ανάλογες τις εργασίες, και ακόμη να τους εκπαιδεύσει ο ίδιος εάν χρειαστεί. Ο διευθυντής θα πρέπει να διορθώνει συνεχώς και να επιβλέπει την παραγωγή από την στιγμή που αυτή ξεκινά. Επιπλέον θα πρέπει να γνωρίζει τους κανόνες της εταιρείας, της κυβέρνησης και του σωματείου και να είναι σε θέση να εργάζεται με ειδικούς όταν χρειασθεί και μαζί με τους δικούς του διευθυντές και συναδέλφους να μπορεί να συντονίζει την εργασία της ομάδας μέσα σ' ολόκληρο το σύστημα. Για να τα κάνει όλα αυτά, ο διευθυντής θα πρέπει να μπορεί να επικοινωνεί, να παίρνει συνεντεύξεις, να συμβουλεύει, να δίνει κίνητρα, να εκπαιδεύει και να πειθαρχεί. Με αλλά λόγια, ένας διευθυντής πρέπει να είναι ειδικός στις σχέσεις των ανθρώπων μεταξύ τους, όπως επίσης και να είναι ένα τεχνικά καταρτισμένο άτομο, με ιδιαίτερες ικανότητες και προσόντα.

### 2.3. Το θεωρητικό πλαίσιο της δουλειάς του διευθυντή ενός ξενοδοχείου

Τα μεγάλα ξενοδοχεία σήμερα, είναι πολύπλοκες, πολυπρόσωπες και γρήγορα αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις, που ασχολούνται με μια μεγάλη ποικιλία δραστηριοτήτων. Η οργανωτική και λειτουργική τους πολυπλοκότητα αυξάνεται παράλληλα με το μέγεθος. Ένα ξενοδοχείο, είτε είναι ανεξάρτητο είτε μέρος μιας αλυσίδας, μπορεί να διοικηθεί ως μια ανεξάρτητη ξεχωριστή επιχείρηση. Ενώ χρειάζονται περισσότερα από ένα άτομα για να διευθύνουν αποτελεσματικά ένα ξενοδοχείο, το ανώτερο στέλεχος που διατηρεί την συνολική λειτουργική ευθύνη της επιχείρησης αυτή, είναι ο διευθυντής. *«Ο διευθυντής είναι ο κύριος εφαρμοστής της επιχείρησης και των μοντέλων συμπεριφοράς για όλη τη διοικητική ομάδα»* (Eder & Umbreit 1989, σελ. 333). Οι απαιτήσεις και οι προκλήσεις της διοίκησης ενός ξενοδοχείου αντανakλώνται στην περίπλοκη σύνθεση της εργασίας ενός διευθυντή.

Σύμφωνα με την Siu (1998), βρέθηκε ότι οι πιο σημαντικές ικανότητες που χρειάστηκε για την διοίκηση ξενοδοχείων στο Hong Kong ήταν κατά σειρά σπουδαιότητας η επικοινωνία, το ενδιαφέρον για τους πελάτες, η ηγεσία, ο προγραμματισμός, η δημιουργία και συνοχή ομάδας, η επίτευξη αποτελεσμάτων, η αποδοτικότητα, τα προσωπικά κίνητρα και η λήψη αποφάσεων.

Επίσης σε μια σχετική έρευνα ο Baum (1991), βρήκε συναφή αποτελέσματα, με πιο σημαντικές ικανότητες που απαιτούνται για την διοίκηση ξενοδοχείων, την επικοινωνία το ενδιαφέρον για τους πολίτες και την ηγεσία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

#### 3.1. Δείγμα

Το δείγμα αποτέλεσαν διευθυντές σαράντα (40) ξενοδοχείων της Θεσσαλίας, από της εξής πόλεις: Λάρισα, Τρίκαλα, Καρδίτσα και Καλαμπάκα. Τα ξενοδοχεία ανήκουν στις κατηγορίες Α (3), Β (8), Γ(23), Δ(5), Ε (1) Δεκαεννιά (19) από αυτά πρόσφεραν και άλλες υπηρεσίες στους πελάτες, ενώ εικοσιένα (21) όχι. Το φύλο των διευθυντών ήταν κατά πλειοψηφία άνδρες (37) με επτά (7) γυναίκες και έναν που δεν απάντησε. Η ηλικία κυμαίνονταν από εικοσιένα (21) έως και εξηντατριών (63) χρονών με μέσο όρο 40,2 και τυπική απόκλιση 9,06. Η εκπαίδευση των διευθυντών προέρχονταν και από τις τέσσερις βαθμίδες εκπαίδευσης με τρεις (3) από την υποχρεωτική, δεκατρείς (13) από την δευτεροβάθμια, εννιά (9) από την ανώτερη και δεκαπέντε (15) από την ανώτατη. Από αυτούς δεκαεννιά (19) είχαν εμπειρία ως διοικητικό στέλεχος σε ξενοδοχείο ή σε άλλη τουριστική επιχείρηση με χρόνια προϋπηρεσίας κατά μέσο όρο 12,13 και τυπική απόκλιση 7,9 με ελάχιστο τα τρία (3) χρόνια και μέγιστο τα τριάντα (30). Οι υπόλοιποι είκοσι (20) δεν είχαν.

### 3.2. Ερωτηματολόγιο

Η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου που κατασκευάστηκε για τη συγκεκριμένη έρευνα. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρεις ενότητες. (βλ. παράρτημα 1)

Στην πρώτη ενότητα υπάρχει μια λίστα από ευθύνες, ικανότητες, προσόντα που σχετίζονται με την άσκηση των καθηκόντων ως διοικητικό στέλεχος ξενοδοχείου. Οι διευθυντές απαντούσαν στο πόσο σημαντική θεωρούσαν κάθε ικανότητα, σύμφωνα με μια πενταβάθμια κλίμακα, όπου (1) καθόλου σημαντικό, (2) λίγο σημαντικό, (3) μέτρια σημαντικό, (4) σημαντικό, (5) πολύ σημαντικό.

Στη δεύτερη ενότητα ζητούνται πληροφορίες που αφορούν το ξενοδοχείο (αν λειτουργεί όλη τη διάρκεια του έτους, την κατηγορία, τα άτομα που απασχολούνται, υπηρεσίες εκτός φιλοξενίας) και στην τρίτη ενότητα πληροφορίες προσωπικές ( φύλο, ηλικία, προϋπηρεσία, εκπαίδευση).

### 3.3. Διεξαγωγή της έρευνας

Το ερωτηματολόγιο ήταν αυτοσυμπληρούμενο, ήταν απλό, κατανοητό, και ανώνυμο με αρκετές πληροφορίες έτσι ώστε να μην δυσκολέψει των διευθυντή του κάθε ξενοδοχείου. Η διεξαγωγή του έγινε το Φθινόπωρο - Χειμώνα του '99.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4.1. Αποτελέσματα της έρευνας

Η ανάλυση των δεδομένων έγιναν με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

### ΣΥΝΟΛΙΚΑ

Έγιναν τρεις μετρήσεις. Η πρώτη αφορούσε συνολικά όλα τα ξενοδοχεία. Η δεύτερη έγινε στα απλά ξενοδοχεία και η τρίτη έγινε στα σύνθετα ξενοδοχεία. Στο σύνολό τους, τα αποτελέσματα με βάση τα ερωτηματολόγια έχουν ως εξής (βλ. πίνακα 1).

*Πίνακας 1*

<b>ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ</b>	<b>ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ</b>
Επιλογή προσωπικού	4,77
Επικοινωνία με τους πελάτες	4,77
Αξιολόγηση προσωπικού	4,68
Επικοινωνία με το προσωπικό	4,68
Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	4,65
Αντιμετώπιση παραπόνων πελατών	4,65
Οικονομική διαχείριση	4,62
Λήψη αποφάσεων	4,44
Δημόσιες σχέσεις	4,38
Εργασιακές σχέσεις	4,38
Εποπτεία προσωπικού	4,38
Ασφάλεια και πρώτες βοήθειες	4,25
Προμήθεια υλικού	4,18
Λογιστικά	4,08
Επικοινωνία με τουριστικά γραφεία	4,05
Ανάλυση εργασίας	4,00
Παρακίνηση προσωπικού	4,00
Διαπραγματεύσεις	3,95
Συμπεριφορά καταναλωτών	3,90
Διοίκηση εγκαταστάσεων	3,90
Διαφήμιση	3,87
Μάρκετινγκ	3,85
Σύνταξη προϋπολογισμού	3,84
Επικοινωνία με διάφορους φορείς	3,82
Στρατηγικός προγραμματισμός	3,77
Νομικά θέματα	3,72
Ψυχαγωγία πελατών	3,68
Χρήση Η/Υ	3,67
Διαχείριση χρόνου	3,64
Σχεδιασμός εγκαταστάσεων	3,56
Προετοιμασία και ανάπτυξη προγραμμάτων	3,33
Μέθοδοι έρευνας	3,32

## 4.2. ΑΠΛΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Αποτελέσματα από ξενοδοχεία που προσφέρουν μόνο δωμάτια προς ενοικίαση (βλ. πίνακα 2)

Πίνακας 2

<b>ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ</b>	<b>ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ</b>
Επιλογή προσωπικού	4,76
Αξιολόγηση προσωπικού	4,76
Αντιμετώπιση παραπόνων των πελατών	4,71
Επικοινωνία με τους πελάτες	4,71
Οικονομική διαχείριση	4,57
Επικοινωνία με το προσωπικό	4,52
Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	4,43
Εποπτεία προσωπικού	4,38
Ασφάλεια και πρώτες βοήθειες	4,24
Δημόσιες σχέσεις	4,24
Λήψη αποφάσεων	4,15
Εργασιακές σχέσεις	4,14
Παρακίνηση προσωπικού	4,05
Λογιστικά	4,05
Συμπεριφορά καταναλωτών	3,90
Προμήθεια υλικού	3,90
Ανάλυση εργασίας	3,88
Επικοινωνία με τουριστικά γραφεία	3,81
Σύνταξη προϋπολογισμού	3,70
Διαπραγματεύσεις	3,67
Διαφήμιση	3,62
Μάρκετινγκ	3,57
Διοίκηση εγκαταστάσεων	3,55
Στρατηγικός προγραμματισμός	3,55
Ψυχαγωγία πελατών	3,48
Νομικά θέματα	3,45
Επικοινωνία με διάφορους φορείς	3,45
Διχείριση χρόνου	3,35
Χρηση Η/Υ	3,24
Σχεδιασμός εγκαταστάσεων	3,10
Προετοιμασία και ανάπτυξη προγραμμάτων	3,00
Μέθοδοι έρευνας	2,84

### 4.3. ΣΥΝΘΕΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Αποτελέσματα από ξενοδοχεία που προσφέρουν εκτός από δωμάτια για ενοικίαση και άλλες υπηρεσίες π.χ. : εστιατόριο , μπαρ . . . κ.λ.π. (βλ. πίνακα 3)

Πίνακας 3

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ
Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	4,89
Επικοινωνία με τους πελάτες	4,84
Επικοινωνία με το προσωπικό	4,84
Επιλογή προσωπικού	4,79
Λήψη αποφάσεων	4,74
Εργασιακές σχέσεις	4,67
Οικονομική διαχείριση	4,67
Αντιμετώπιση παραπόνων πελατών	4,58
Αξιολόγηση προσωπικού	4,58
Δημόσιες σχέσεις	4,56
Προμήθεια υλικού	4,47
Εποπτεία προσωπικού	4,37
Επικοινωνία με τουριστικό γραφείο	4,32
Ασφάλεια και πρώτες βοήθειες	4,26
Διαπραγματεύσεις	4,26
Διοίκηση εγκαταστάσεων	4,26
Επικοινωνία με διάφορους	4,21
Διαφήμιση	4,17
Μάρκετινγκ	4,16
Χρήση Η/Υ	4,16
Ανάλυση εργασίας	4,11
Λογιστικά	4,11
Σχεδιασμός εγκαταστάσεων	4,05
Στρατηγικός προγραμματισμός	4,00
Νομικά θέματα	4,00
Σύνταξη προϋπολογισμού	4,00
Παρακίνηση προσωπικού	3,95
Διαχείριση χρόνου	3,95
Συμπεριφορά καταναλωτών	3,89
Ψυχαγωγία πελατών	3,89
Μέθοδοι έρευνας	3,79
Προετοιμασία και ανάπτυξη προγραμμάτων	3,68

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### 5.1. Συζήτηση

Σκοπός της εργασίας αυτής ήταν να μελετήσει τις ικανότητες – προσόντα που χρειάζονται για να διοικηθεί ένα ξενοδοχείο. Το δείγμα αποτέλεσαν διευθυντές από σαράντα (40) ξενοδοχεία της περιοχής της Θεσσαλίας. Οι κατηγορίες των ξενοδοχείων ποίκιλαν με μεγαλύτερη πλειοψηφία της Γ'. Οι διευθυντές των ξενοδοχείων ήταν οι περισσότεροι άντρες, με ηλικία από εικοσιένα έως και εξηνατρία ετών. Η εκπαίδευσή τους άρχιζε από υποχρεωτική έως και ανώτερη .

Η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου που κατασκευάστηκε για τη συγκεκριμένη έρευνα. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι διευθυντές θεωρούσαν ως πιο σημαντικές τις ικανότητες που αφορούν το προσωπικό του ξενοδοχείου τους, με σειρά σπουδαιότητας: η επιλογή του προσωπικού, η επικοινωνία με τους πελάτες, η αξιολόγηση του προσωπικού, η επικοινωνία με το προσωπικό και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Αντίθετα οι λιγότερο σημαντικές ικανότητες ήταν : οι μέθοδοι έρευνας, η προετοιμασία και ανάπτυξη προγραμμάτων, η διαχείριση του χρόνου, ο σχεδιασμός εγκαταστάσεων και η ψυχαγωγία των πελατών.

Η αναγνώριση των "*ικανοτήτων*" είναι μεγάλης σπουδαιότητας για την διοίκηση των ξενοδοχείων.

Μας δίνει την δυνατότητα για την ανάπτυξη κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων τα οποία θα βοηθήσουν την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και της καλύτερης λειτουργίας και ανάπτυξης των ξενοδοχείων .

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Κανελλόπουλος, Χ. (1990). Διοίκηση προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες Αθήνα: International publishing.
- Παυλίδης, Π. (1993). Ξενοδοχειακό Μάρκετινγκ Αθήνα : Καλαμάς
- Siu , V . (1998) . Managing By Competencies - A study on the managerial competencies of hotel middle manager in Hong Kong . Hospitality management, 17, 253-273.
- Φραγιαδάκης, Ε. (1993). Εισαγωγή στο μανάτζμεντ των ξενοδοχείων. Ηράκλειο: Β

# Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

## Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής & Αθλητισμού

Αγαπητέ κύριε/κυρία.

Το ΓΕΦΑΑ του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας στα πλαίσια των ερευνητικών του δραστηριοτήτων διεξάγει έρευνα που αφορά στη διοίκηση και οργάνωση των ξενοδοχείων.

Στόχος αυτής της έρευνας είναι: α) να καταγράψει τις ικανότητες που απαιτούνται για να διοικηθεί ένα ξενοδοχείο, και β) να προτείνει κάποιο πρόγραμμα για την καλύτερη εκπαίδευση και κατάρτιση ατόμων που θα στελεχώσουν τα ξενοδοχεία στο μέλλον ως διοικητικά στελέχη.

### ΟΔΗΓΙΕΣ

Παρακαλώ διαβάστε με προσοχή το παρακάτω ερωτηματολόγιο και απαντήστε με τη μεγαλύτερη δυνατή ειλικρίνεια, τοποθετώντας ένα κύκλο στην απάντηση που σας εκφράζει

Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Αυτό που ζητάμε από εσάς είναι η **προσωπική σας άποψη**.

Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και οι απαντήσεις σας θα είναι **απόλυτα εμπιστευτικές**.

Παρακαλούμε το ερωτηματολόγιο να συμπληρωθεί από τον **διευθυντή** του ξενοδοχείου.

Επίσης θα έχετε τη δυνατότητα να **ενημερωθείτε για τα αποτελέσματα** μετά το τέλος της έρευνας.

Παρακαλώ να **απαντήσετε** σε όλες τις ερωτήσεις.

Αν επιθυμείτε να βοηθήσετε στη διεξαγωγή της έρευνας **συνεχίστε στην επόμενη σελίδα**.

Α. Παρακάτω υπάρχει μια λίστα από ευθύνες, ικανότητες, προσόντα που σχετίζονται με την άσκηση των καθηκόντων σας ως διοικητικό στέλεχος ξενοδοχείου.

Παρακαλώ δηλώστε (τοποθετώντας ένα κύκλο) πόσο σημαντικό ρόλο παίζουν στην άσκηση της διοίκησης στο ξενοδοχείο. Η αξιολόγηση να γίνει σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα:

1= Καθόλου σημαντικό

4= σημαντικό

2= Λίγο σημαντικό

5= Πολύ σημαντικό

3= Μέτρια σημαντικό

Ως διοικητικό στέλεχος του ξενοδοχείου ασχολούμαι με:	ΚΛΙΜΑΚΑ				
	1	2	3	4	5
Ανάλυση εργασίας	1	2	3	4	5
Αντιμετώπιση παραπόνων πελατών	1	2	3	4	5
Αξιολόγηση προσωπικού	1	2	3	4	5
Ασφάλεια και πρώτες βοήθειες	1	2	3	4	5
Δημόσιες σχέσεις	1	2	3	4	5
Διαπραγματεύσεις	1	2	3	4	5
Διαφήμιση	1	2	3	4	5
Διαχείριση χρόνου	1	2	3	4	5
Διοίκηση εγκαταστάσεων	1	2	3	4	5
Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (προσωπικού)	1	2	3	4	5
Επικοινωνία με πελάτες	1	2	3	4	5
Επικοινωνία με το προσωπικό	1	2	3	4	5
Επιλογή προσωπικού	1	2	3	4	5
Εποπτεία του προσωπικού	1	2	3	4	5
Εργασιακές σχέσεις	1	2	3	4	5
Λήψη αποφάσεων	1	2	3	4	5
Λογιστικά	1	2	3	4	5
Μάρκετινγκ	1	2	3	4	5
Μέθοδοι έρευνας	1	2	3	4	5
Νομικά θέματα	1	2	3	4	5
Οικονομική διαχείριση	1	2	3	4	5
Παρακίνηση προσωπικού	1	2	3	4	5
Προετοιμασία και ανάπτυξη προγραμμάτων	1	2	3	4	5
Στρατηγικός προγραμματισμός	1	2	3	4	5
Συμπεριφορά καταναλωτών	1	2	3	4	5
Σύνταξη προϋπολογισμού	1	2	3	4	5
Σχεδιασμός εγκαταστάσεων	1	2	3	4	5
Χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών	1	2	3	4	5
Ψυχαγωγία πελατών	1	2	3	4	5
Επικοινωνία με τουριστικά γραφεία	1	2	3	4	5
Προμήθεια υλικού	1	2	3	4	5
Επικοινωνία με διάφορους φορείς	1	2	3	4	5
Άλλο (δηλώστε)	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

### Γ. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ

1. Το ξενοδοχείο λειτουργεί όλη τη διάρκεια του έτους;    ναι     όχι
2. Σε ποια κατηγορία ανήκει το ξενοδοχείο σας; .....
3. Πόσα άτομα εργάζονται στο ξενοδοχείο σας; .....
4. Εκτός από τη φιλοξενία, παρέχεται άλλες υπηρεσίες;    ναι     όχι
5. Αν ναι, ποιες είναι αυτές οι υπηρεσίες; .....

### Δ. ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1. Φύλο: Άνδρας   
Γυναίκα
2. Ηλικία: .....
3. Πόσα χρόνια είστε σ' αυτήν τη θέση; .....
4. Είστε,
  - απόφοιτος υποχρεωτικής εκπαίδευσης
  - απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
  - απόφοιτος ανωτέρας εκπαίδευσης (ΤΕΙ)
  - απόφοιτος ανώτατης εκπαίδευσης (ΑΕΙ)
5. Πριν τη σημερινή σας θέση, είχατε κάποια εργασιακή εμπειρία ως διοικητικό στέλεχος σε ξενοδοχείο ή σε άλλη τουριστική επιχείρηση;    Ναι     Όχι
6. Αν ναι, πόσα χρόνια; .....

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ**