

ΑΤΕΙ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στην
Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων και
Οργανισμών**



**Διπλωματική Εργασία:
Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση
Ανθρώπινων Πόρων στις Επιχειρήσεις Φιλοξενίας**

**Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια: Δεληανίδη Ελένη
Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ Σπύρος Αβδημιώτης
ΑΜ: 005/2015**

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2018



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών (ΠΜΣ) στη Διοίκηση
Τουριστικών Επιχειρήσεων & Οργανισμών

ΔΕΛΤΙΟ ΔΗΛΩΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Όνομα και επώνυμο μεταπτυχιακού φοιτητή/τριας:

ΕΛΕΝΗ ΔΕΛΗΑΝΙΔΗ

Κατεύθυνση:

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ & ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Προτεινόμενος τίτλος διπλωματικής εργασίας:

"Συναισθηματική Ευγνία και αυθόρνητο Διαμερό
σε επιχειρήσεις φιλοξενίας"

Ημερομηνία: 24-02-2017

Ο Φοιτητής / Η φοιτήτρια:
Όνοματεπώνυμο

ΕΛΕΝΗ ΔΕΛΗΑΝΙΔΗ

Επιβλέπων Καθηγητής:
Όνοματεπώνυμο

ΣΠΥΡΟΣ ΑΒΔΗΝΙΩΤΗΣ

Υπογραφή:

Υπογραφή:

DocuSigned by:
Spyros Avdaniotis
708450E3691D47E

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην σύγχρονη εποχή η ανάπτυξη των δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί ένα σημαντικό συστατικό της φιλοσοφίας της διοίκησης κάθε οργανισμού, καθώς αυτό δεν οφείλεται αποκλειστικά στον ανταγωνισμό των προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και τον τρόπο με τον οποίο χειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό του. Καθώς η εργασία γίνεται πιο σύνθετη και απαιτεί συνεργασία, οι επιχειρήσεις στις οποίες οι άνθρωποι δουλεύουν με αρμονική συνεργασία διαθέτουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Από όλα τα στοιχεία που συνθέτουν μία τουριστική επιχείρηση, το πιο σημαντικό, η άριστη παροχή υπηρεσιών, είναι αυτό που επηρεάζεται ίσως περισσότερο από την διάθεση και κατά επέκταση από τους ανοιχτούς κρίκους του μεταιχμιακού συστήματος του εγκεφάλου. Στον χώρο του ξενοδοχειακού μάνατζμεντ και ειδικότερα στην εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού που δεν αφορά απλώς μία γνώση αλλά μία γνώση που ενεργοποιεί το πνεύμα, το σύνολο των συναισθηματικών ικανοτήτων γίνεται όλο και πιο βασικό για την υπεροχή της εκάστοτε θέσης εργασίας με κύρια έμφαση στην ευελιξία, την ομαδικότητα και τον προσανατολισμό προς τον «πελάτη». Η κατάλληλη εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού της εκάστοτε ξενοδοχειακής μονάδας αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία της με σκοπό την καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης και την ανάπτυξη της ομαδικής κουλτούρας στο εσωτερικό της περιβάλλον. Η εκπαίδευση των ανθρώπων συντονίζεται από το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης και της γνήσιας ηγεσίας με στόχο την ανάπτυξη των καλύτερων δυνατών επιδόσεων για την επιτυχή εκτέλεση του έργου και συγχρόνως των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτόν.

Λέξεις Κλειδιά: Συναισθηματική Νοημοσύνη, Εργασία, Ηγεσία, Μάνατζμεντ, Τουρισμός, Ξενοδοχεία, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκπαίδευση

ABSTRACT

Nowadays, the development of emotional intelligence skills is an important component of the management philosophy of each organization, as this is not solely due to the competition of products and services but also to the way it manages its human resources. As work becomes more complex and requires cooperation, businesses where people work in a harmonious relationship have a competitive advantage. All elements that make up a tourist business, most importantly, excellent service provision is what is most likely influenced by the mood and furthermore by the open links of the limbic brain system. In the field of hotel management and especially in the human resources training which does not concern just a knowledge, but a knowledge that does activate the spirit, all emotional abilities become more and more essential for the supremacy of each job position with the main emphasis on

flexibility, teamwork and the customer orientation. The appropriate training on hotel human resources is the key to success for the emotional intelligence development as well as the development of team culture within its interior environment. People's training is coordinated by the vision and objectives of the company and real leadership in order to develop the best possible performance for the successful project execution and at the same time for the people working on it.

Key Words: Emotional Intelligence, Business, Leadership, Management, Tourism, Hospitality, Human Resources Management, Training

Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες.....	9
Εισαγωγή.....	10
Κεφάλαιο 1 Συναισθηματική Νοημοσύνη	12
1.1 Ορισμός Συναισθηματικής Νοημοσύνης	12
1.2 Παράμετροι Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	12
1.2.1 Θεωρία κατά Goleman.....	12
1.2.2 Θεωρία κατά Goleman, Boyatzis & McKee.....	13
1.2.3 Θεωρία κατά Mayer, Caruso & Salovey	15
1.3 Η πορεία ανάμεσα στο συναίσθημα και τη λογική	16
1.4 Δείκτης Νοημοσύνης και Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	19
1.4.1 Η συγκρότηση του ατόμου.....	19
1.4.2 Η ανάλυση του ΔΝ και της ΣΝ σύμφωνα με το φύλο	20
1.5 Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο της εργασίας	22
1.5.1 Η καλλιέργεια του συναισθήματος εντός της επιχείρησης	22
1.5.2 Επάγγελμα και συναίσθημα	24
1.5.3 Καλή Διάθεση, Θετικά Συναισθήματα	25
1.5.4 Κακή Διάθεση, Αρνητικά Συναισθήματα	25
1.6 Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	26
1.6.1 Ορισμός Ηγεσίας και Ηγέτη.....	26
1.6.2 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη στον χώρο εργασίας.....	27
1.6.3 Συναισθηματικά Νοήμων Ηγέτης	28
1.6.4 Μοντέλα ηγεσίας κατά Μπουραντά Δ. (2005)	29
1.6.5 Μοντέλα ηγεσίας κατά Goleman (2000)	30
Κεφάλαιο 2 Μάνατζμεντ Τουριστικών Επιχειρήσεων.....	32
2.1 Το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.....	32

2.2 Μάνατζμεντ και Διοίκηση Επιχειρήσεων	32
2.2.1 Στόχοι Επιχείρησης	33
2.2.2 Αποδοτικότητα μίας Επιχείρησης.....	34
2.2.3 Διοικητική Λειτουργία του μάνατζμεντ	34
2.2.4 Ο ρόλος του μάνατζερ	35
2.2.5. Διαφορές μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ.....	36
2.3. Τουριστικό Μάνατζμεντ.....	38
2.3.1 Η έννοια του Τουρισμού.....	38
2.3.2 Το μέγεθος και η δυναμική του Ελληνικού Τουρισμού	38
2.3.3 Εξέλιξη του Τουρισμού στην Ελληνική Οικονομία.....	39
2.3.4 Ο κλάδος των τουριστικών επιχειρήσεων: αποστολή και στόχοι	40
2.3.5 Το περιβάλλον της τουριστικής επιχείρησης	42
2.4 Ο κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.....	44
2.4.1 Ο ρόλος και η παροχή υπηρεσιών στα ξενοδοχεία, ξενοδοχειακό δυναμικό	44
2.4.2 Τουρισμός και απασχόληση: η περίπτωση των ξενοδοχείων	47
2.4.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο των ξενοδοχείων	50
2.4.4 Ο ρόλος και οι ευθύνες των διευθυντικών στελεχών.....	52
Κεφάλαιο 3 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στις Επιχειρήσεις φιλοξενίας.....	54
3.1. Η θεωρία και έννοια των ανθρωπίνων σχέσεων	54
3.2 Ο ρόλος και η στρατηγική ανάπτυξης της διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων..	54
3.2.1 Ο ρόλος της ΔΑΠ	55
3.2.2 Η στρατηγική ανάπτυξης της ΔΑΠ.....	56
3.3 Οι στόχοι και οι αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	56
3.3.1 Η στρατηγική στόχων Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	56
3.3.2 Αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	57
3.4 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού	58

3.5 Ανάλυση Εργασίας	60
3.6 Ο ρόλος του τμήματος ανθρωπίνων πόρων στην ανάλυση εργασίας.....	61
3.6.1 Επιλογή Προσωπικού.....	61
3.6.2 Διαδικασία και μέθοδοι επιλογής.....	62
3.7 Παρακίνηση και ανθρώπινο δυναμικό	63
3.7.1 Θεωρίες ικανοποίησης των αναγκών.....	64
3.7.2 Θεωρίες διαδικασιών	66
3.7.3 Θεωρίες Ανταμοιβών	67
3.8 Θεωρία επιτυχιών και αποτυχιών, η συμπεριφορά του ατόμου στην επιχείρηση	67
3.9 Εκπαίδευση και ανθρώπινο δυναμικό	71
3.9.1 Έννοια και σκοπός της Εκπαίδευσης.....	71
3.9.2 Η εκπαίδευση προσωπικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις	73
3.9.3 Ανάπτυξη εκπαιδευτικής πολιτικής.....	74
3.10 Ανάγκη για εκπαίδευση.....	76
Κεφάλαιο 4 Μεθοδολογία Έρευνας	77
4.1 Σκοπός της Έρευνας & Ορισμός Ερευνητικού Προβλήματος	77
4.2 Είδος έρευνας και μέγεθος δείγματος.....	77
4.3 Σκοπός και περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου	78
4.4 Μέθοδος ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων	79
4.5 Περιορισμοί και αδυναμίες έρευνας.....	79
Κεφάλαιο 5 Ερευνητική Τεκμηρίωση.....	80
5.1. Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας	80
5.2 Συμπεράσματα Έρευνας.....	116
5.2.1 Ανάλυση Δημογραφικών στοιχείων.....	116
5.2.2 Ανάλυση Α' μέρους: Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	116
5.2.3 Ανάλυση Β' μέρους: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	120

5.3 Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση.....	124
5.3.1 Έλεγχος Μετρικού Μοντέλου.....	124
5.3.2 Επεξήγηση Μετρικού Μοντέλου.....	124
5.3.2.1 Ως προς μεταβλητή της Εμπιστοσύνης.....	124
5.3.2.2 Ως προς την μεταβλητή της επικοινωνίας.....	125
5.3.2.3 Ως προς τα μεταβλητή της Παρακίνησης.....	126
5.3.2.4 Ως προς μεταβλητή της Εκπαίδευσης	127
5.4 Συμπεράσματα συσχέτισης έρευνας.....	128
Συμπεράσματα και προτάσεις βελτίωσης.....	133
Βιβλιογραφία.....	137
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	137
Ξένη Βιβλιογραφία.....	139
Παράρτημα.....	141

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 προσωπικότητάς μου και στην βελτίωση των προσωπικών μου επιδόσεων.

Κυρίως θέλω να ευχαριστήσω τον καθηγητή που επέβλεψε την εργασία μου κ. Σπύρο Αβδημιώτη για την κυριολεκτικά αέναη προσπάθεια του να με καθοδηγήσει σωστά. Εν συνεχεία θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους Διευθυντές των Ξενοδοχείων οι οποίοι δια της πολύτιμης συμβολής τους βοήθησαν στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων, καθώς και όλους τους εργαζόμενους των μονάδων οι οποίοι δεν δίστασαν να απαντήσουν στις ερωτήσεις που τους ετέθησαν διαμορφώνοντας έτσι το συνολικό πλαίσιο έρευνας.

Τέλος ευχαριστώ και την οικογένεια μου για την υπομονή, κατανόηση και συμπαράσταση που έδειξε σε αυτήν μου την προσπάθεια σε όλο το διάστημα των σπουδών μου.

Εισαγωγή

Στις μέρες μας όπου οι συνθήκες κρίσης διαμορφώνουν ανταγωνιστικές και ραγδαία μεταβαλλόμενες καταστάσεις στον εργασιακό χώρο, το ζήτημα της παγκοσμιοποίησης του εργατικού δυναμικού, του αποτελεσματικού μάνατζμεντ και της ηγεσίας τοποθετούν το φαινόμενο της συναισθηματικής νοημοσύνης σε εξέχουσα θέση ως το πιο κρίσιμο ζήτημα της σύγχρονης κοινωνίας. Ο αποτελεσματικός χειρισμός των συναισθημάτων, η επιτυχής αντιμετώπιση των δυσκολιών, η ομαδική εργασία καθώς και οι ηγετικές ικανότητες απαιτούν απεγνωσμένα ακόμα μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη καθώς οι σύγχρονες επιχειρήσεις και μάλιστα αυτές της φιλοξενίας και άμεσης εξυπηρέτησης των πελατών έχουν ανθρωποκεντρικό κυρίως χαρακτήρα.

Η παρούσα εργασία έχει σκοπό να προσεγγίσει την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης από την σκοπιά της Διοίκησης των Επιχειρήσεων Φιλοξενίας στον τουρισμό. Πιο συγκεκριμένα έχει στόχο να εξετάσει κατά πόσο εφαρμόζονται:

- ✓ Η γνώση ή όχι της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς και η προθυμία για την υιοθέτησή της.
- ✓ Ο βαθμός στον οποίο θεωρούνται σημαντικά τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης (αυτεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση, διαχείριση σχέσεων).
- ✓ Η συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηγεσία και την διοίκηση μέσω των παραγόντων επικοινωνίας και εμπιστοσύνης
- ✓ Η συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την εκπαίδευση και κατάρτιση μέσω των παραγόντων παρακίνησης και εκπαίδευσης.
- ✓ Η καταγραφή του ρόλου που διαδραματίζει η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στην επιχείρηση.
- ✓ Η προθυμία εκπαίδευσης και κατάρτισης για την καλύτερη επιλογή του ανθρωπίνου δυναμικού με βάση τις συναισθηματικές ικανότητες ή την βελτίωση του ήδη υπάρχοντος.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από δύο κυρίως μέρη: Α) Την θεωρητική προσέγγιση του θέματος της συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς και της ηγεσίας η οποία περιγράφεται αναλυτικά στο 1ο κεφάλαιο της εργασίας βάσει βιβλιογραφικής ανασκόπησης και τα επακόλουθα κεφάλαια 2 και 3 τα οποία αναφέρονται στις αρχές διοίκησης του τουριστικού μάνατζμεντ καθώς και του ρόλου που διαδραματίζει η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στον κλάδο των ξενοδοχείων. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την συγγραφή των 3 πρώτων κεφαλαίων ήταν η ανεύρεση υλικού

από την ελληνόγλωσση και ξενόγλωσση βιβλιογραφία καθώς και από επιστημονικά άρθρα και πηγές του διαδικτύου. Β) Την ερευνητική τεκμηρίωση που παρουσιάζεται αναλυτικά στον 4 κεφάλαιο και που πραγματοποιήθηκε μέσω δομημένου ερωτηματολογίου σταθμισμένο σε ελληνικό δείγμα με ερωτήσεις κλειστού τύπου το οποίο απευθυνόταν στο σύνολο του ανθρωπίνου δυναμικού (διευθυντές και μη) όλων των ξενοδοχείων του νομού Θεσσαλονίκης κατηγορίας μεταξύ 1 * και 5*. Στον πέμπτο κεφάλαιο αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας και τέλος παρατίθενται τα συμπεράσματα που διεξήχθησαν από τα αποτελέσματα της έρευνας.

Κεφάλαιο 1 Συναισθηματική Νοημοσύνη

1.1 Ορισμός Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Σύμφωνα με τους Meyer και Salovey (1993), συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως η μορφή κοινωνικής ευφυΐας η οποία περιλαμβάνει την ικανότητα να κατανοεί κανείς τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και των άλλων ανθρώπων, να διακρίνει ανάμεσα στα διάφορα συναισθήματα, να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες ώστε να καθοδηγεί ανάλογα τις πράξεις και τις σκέψεις του.

1.2 Παράμετροι Συναισθηματικής Νοημοσύνης

1.2.1 Θεωρία κατά Goleman

Η συναισθηματική νοημοσύνη στις μέρες μας έχει μετατραπεί σε ένα νέο τρόπο σκέψης στον χώρο του management. Είναι μία σημαντική δεξιότητα για τους ανθρώπους, την οποία έχουν ενστερνιστεί όχι μόνο άτομα αλλά και επιχειρήσεις προς μεγάλο όφελός τους (Μπρίνια, Β. 2008). Η χρυσή τομή στις ικανότητες βρίσκεται ανάμεσα στο μυαλό και την καρδιά και πιο συγκεκριμένα ανάμεσα στις γνωστικές διεργασίες και στο συναίσθημα. Σύμφωνα με τον Goleman (2000), η συντονισμένη ενορχήστρωση της σκέψης και του συναισθήματος γίνεται δυνατή χάρις στη δέσμη νευρώνων που συνδέουν τους προμετωπιαίους λοβούς, πίσω από το μέτωπο – το εκτελεστικό κέντρο λήψης αποφάσεων του εγκεφάλου με μια περιοχή που βρίσκεται βαθιά μέσα στον εγκέφαλο που φιλοξενεί τα συναισθήματα. Η διάκριση ανάμεσα στις ικανότητες που είναι καθαρά γνωστικές και σε εκείνες που εξαρτώνται και από την συναισθηματική νοημοσύνη αντανακλά έναν παράλληλο διαμερισμό στον ανθρώπινο εγκέφαλο.

Η συναισθηματική νοημοσύνη καθορίζει τις δυνατότητες που έχουμε ώστε να μάθουμε τις πρακτικές δεξιότητες που βασίζονται στα πέντε στοιχεία της: ¹

- Αυτεπίγνωση (self-awareness). Αφορά την επίγνωση, κατανόηση των συναισθημάτων, την διάθεση αυτοπεποίθησης και την προδιάθεση προς μία συγκεκριμένη συμπεριφορά.
- Αυτοέλεγχος (self-regulation). Σχετίζεται με την αυτορύθμιση, τον έλεγχο των συναισθημάτων, την προσαρμοστικότητα και ευκαμψία στο χειρισμό διαφόρων αλλαγών, καθώς επίσης και ευελιξία αλλά και θετική κατεύθυνση της συμπεριφοράς.

¹ Μπρίνια, Β. (2008), Goleman, D. (2000), Βαρδακώστα, Ι. (2007)

- Παρακίνηση (motivation). Αποτελεί τον παράγοντα κινητοποίησης του ατόμου ώστε να υλοποιεί τους στόχους που θέτει. Με άλλα λόγια αποτελεί τα κίνητρα συμπεριφοράς, την τάση προς επίτευξη, τις πρωτοβουλίες, αναγνώριση αδυναμιών, βελτίωση ή εξάλειψη αυτών.
- Ενσυναίσθηση (empathy). Σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να γνωρίζει τα συναισθήματα των άλλων, να συναναστρέφεται και να διαμορφώνει σχέσεις με άτομα διαφορετικής κοινωνικής τάξης. Πιο συγκεκριμένα ο τόνος της φωνής των ατόμων, οι σωματικές κινήσεις, η συμπεριφορά και οι αντιδράσεις αποτελούν στοιχεία τα οποία κωδικοποιούνται από τα άτομα που διαθέτουν ενσυναίσθηση.
- Κοινωνικές δεξιότητες (social skills). Αφορά τον χειρισμό των συναισθημάτων του ατόμου στις διαπροσωπικές του σχέσεις με άτομα του ίδιου περιβάλλοντος. Κοινωνικές δεξιότητες μπορούν να θεωρηθούν: επιρροή, επικοινωνία, ηγεσία, χειρισμός διαφωνιών, καλλιέργεια δεσμών, σύμπραξη και συνεργασία, ομαδικές ικανότητες.

1.2.2 Θεωρία κατά Goleman, Boyatzis & McKee

Οι Goleman, Boyatzis και McKee (2002), διαμόρφωσαν σε συνεργασία μία θεωρία βασισμένη στην προηγούμενη μελέτη του Goleman η οποία απευθύνεται κυρίως σε επιχειρήσεις καθώς οι δεξιότητες της Παρακίνησης και της Ενσυναίσθησης ενσωματώθηκαν στην Κοινωνική Επίγνωση. Οι τέσσερις δεξιότητες που συγκροτούν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης απεικονίζονται παρακάτω με τις πρώτες δύο, την Αυτεπίγνωση και την Αυτοδιαχείριση, να αφορούν περισσότερο τον εαυτό του ατόμου, ενώ τις επόμενες δύο, την Κοινωνική Επίγνωση και την Διαχείριση Σχέσεων να αναφέρονται κατά κύριο λόγο στην σχέση του ατόμου με τον περίγυρό του:

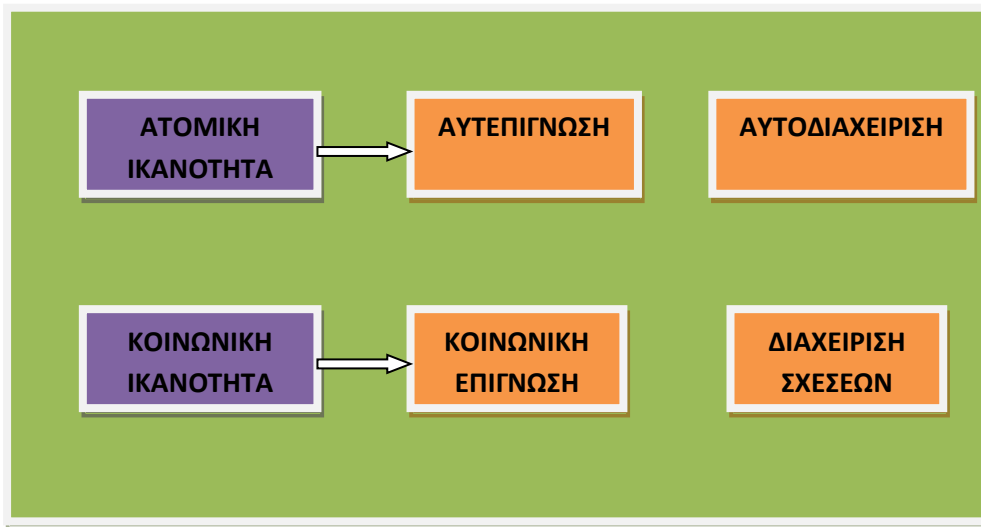


Οι τέσσερις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, Bradberry, T., Greaves, J. (2006). *Business Management, The Emotional Intelligence, Quick Book – Everything you need to know to put your EQ to work.*, Συναισθηματική Νοημοσύνη, Το απλό βιβλίο (Ε. Μαρκοζάνε, μεταφρ.). Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Οι τέσσερις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν την τάση να συνδυάζονται ανά δύο σε δύο πρωταρχικές ικανότητες: την ατομική και την κοινωνική.²

- ❖ Η ατομική ικανότητα είναι συνέπεια των δεξιοτήτων αυτεπίγνωσης και ατομικής διαχείρισης. Πρόκειται για την ικανότητα ενός ανθρώπου να συνειδητοποιεί τα συναισθήματα του και να ελέγχει τη συμπεριφορά και τις τάσεις του. Η *αυτεπίγνωση* συνίσταται στο να γνωρίζει κανείς τις συνηθισμένες αντιδράσεις απέναντι σε συγκεκριμένα γεγονότα, προκλήσεις ή ακόμη και άτομα. Είναι σημαντικό να ξέρει κανείς καλά ποιες είναι οι τάσεις του, γιατί έτσι διευκολύνεται η ικανότητά να κατανοεί γρήγορα τα συναισθήματά του. *Αυτοδιαχείριση* σημαίνει να χρησιμοποιεί κανείς την επίγνωση των συναισθημάτων του για να είναι πιο ευέλικτος και να κατευθύνουμε θετικά τη συμπεριφορά του με την προϋπόθεση να χειρίζεται τις συναισθηματικές αντιδράσεις του απέναντι σε καταστάσεις και άτομα.
- ❖ Η κοινωνική ικανότητα σχετίζεται με τις δεξιότητες κοινωνικής επίγνωσης και διαχείρισης των σχέσεων. Είναι ο τρόπος με τον οποίο κατανοεί κανείς τη συμπεριφορά και τα κίνητρα των άλλων και χειρίζεται τις σχέσεις τους. Η *κοινωνική επίγνωση* είναι η ικανότητα του ατόμου να συλλαμβάνει με ακρίβεια τα συναισθήματα των άλλων, να αντιλαμβάνεται τι σκέφτονται και τι αισθάνονται. Η *διαχείριση σχέσεων* είναι το προϊόν των τριών πρώτων δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης: της αυτεπίγνωσης, της αυτοδιαχείρισης και της κοινωνικής επίγνωσης.

² Bradberry, T., Greaves, J. (2006). *Business Management, The Emotional Intelligence, Quick Book – Everything you need to know to put your EQ to work.*, Συναισθηματική Νοημοσύνη, Το απλό βιβλίο (Ε. Μαρκοζάνε, μεταφρ.). Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

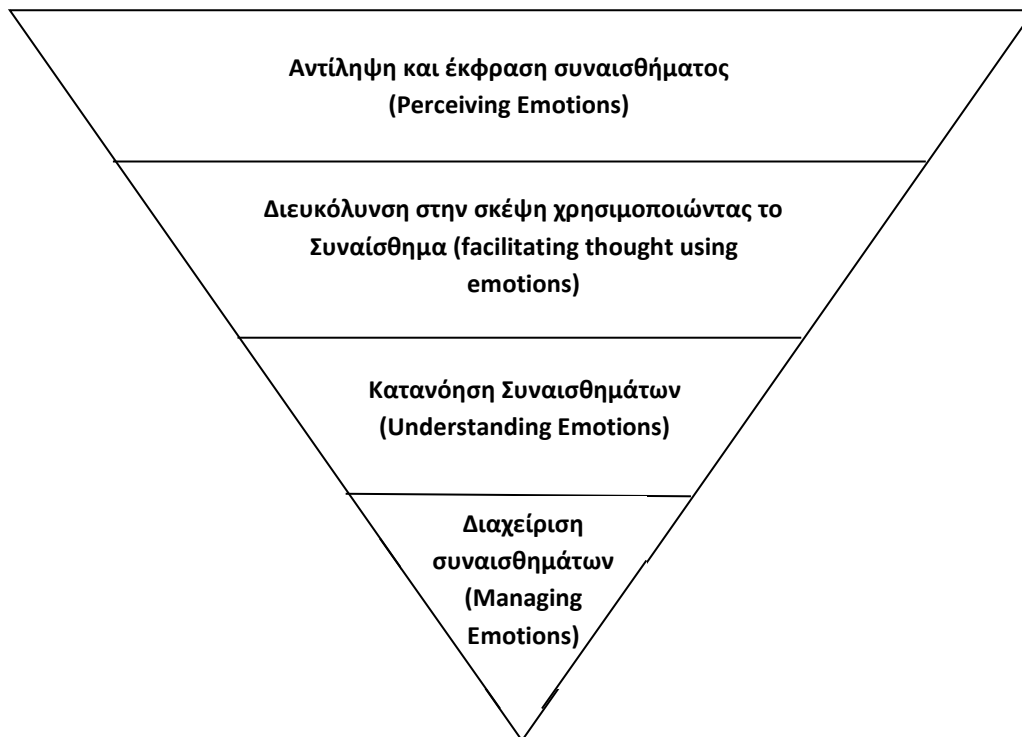


Bradberry, T., Greaves, J. (2006). *Business Management, The Emotional Intelligence*

Η διαχείριση σχέσεων αναφέρεται στις αλληλεπιδράσεις των σχέσεων μεταξύ των ατόμων με σκοπό την άμεση επικοινωνία και τον αποτελεσματικό χειρισμό των συγκρούσεων.

1.2.3 Θεωρία κατά Mayer, Caruso & Salovey

Σύμφωνα με τους Mayer, Caruso & Salovey (1997), οι δεξιότητες της Συναισθηματικής νοημοσύνης απεικονίζεται στο ακόλουθο αναπτυξιακό μοντέλο πυραμίδας από πάνω προς τα κάτω, δίνοντας έμφαση στην αναγνώριση – διαχείριση των συναισθημάτων στον ίδιο τον εαυτό του ατόμου καθώς και στους υπολοίπους:



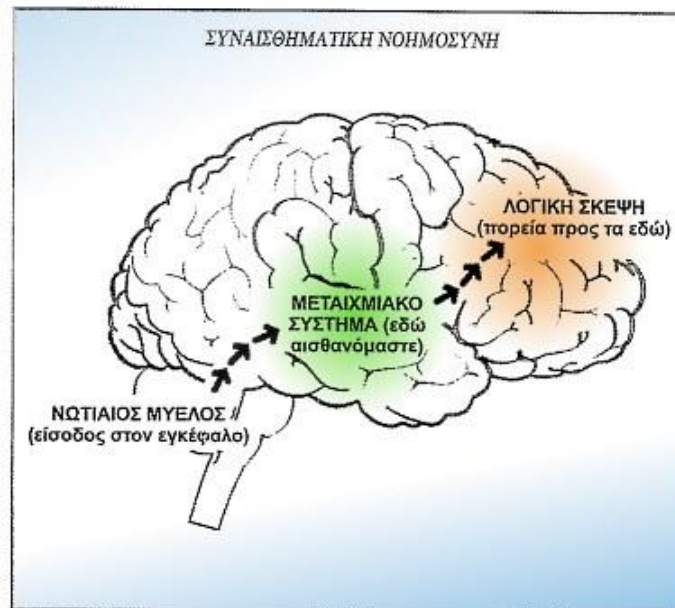
Απεικόνιση των συναισθηματικών Δεξιοτήτων κατά Mayer, Caruso, Salovey (1997), *The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates*. (28 Αυγούστου, 2016). *Emotion Review*. Ανακτήθηκε 2 Απριλίου, 2018, από <https://mypages.unh.edu/sites/default/files/jdmayer/files/rp2016-mayer-caruso-salovey.pdf>

1.3 Η πορεία ανάμεσα στο συναίσθημα και τη λογική

Το συναισθηματικό ταλέντο είναι μία μετα-ικανότητα που καθορίζει πόσο καλά μπορούμε να χειριστούμε οποιαδήποτε ικανότητα διαθέτουμε, ακόμα και ακατέργαστη ευφυΐα (raw intellect) (Goleman, 1998). Ένα συναισθηματικά ευφυές άτομο οικοδομεί την αρμονία συντονισμένος με τα συναισθήματα τόσο τα δικά του όσο και των άλλων και στρέφοντάς τα προς την σωστή κατεύθυνση. Για να κατανοήσουμε τους μηχανισμούς που οδηγούν στην συναισθηματική ευφυΐα θα πρέπει να μελετήσουμε ευρήματα από τις έρευνες του εγκεφάλου.

Το κάθε άτομο λαμβάνει πληροφορίες από τον κόσμο των πέντε αισθήσεων: ακοή, όραση, οσμή, γεύση, και αφή οι οποίες διαπερνούν το σώμα με την μορφή ερεθισμάτων στον τελικό τους προορισμό που είναι ο εγκέφαλος. Οι αισθήσεις εισάγονται στον εγκέφαλο από το πίσω μέρος του, κοντά στον νωτιαίο μυελό. Η σύνθετη λογική σκέψη εκτελείται στο μπροστινό τμήμα του εγκεφάλου. Μόλις τα ερεθίσματα εισέλθουν στον εγκέφαλο, τον διασχίζουν μέχρι να φτάσουν στην αντίθετη άκρη για την πρώτη λογική σκέψη λόγω κάποιου συμβάντος. Το χάσμα αυτό του μυαλού ανάμεσα στην είσοδο των αισθήσεων και την λογική σκέψη

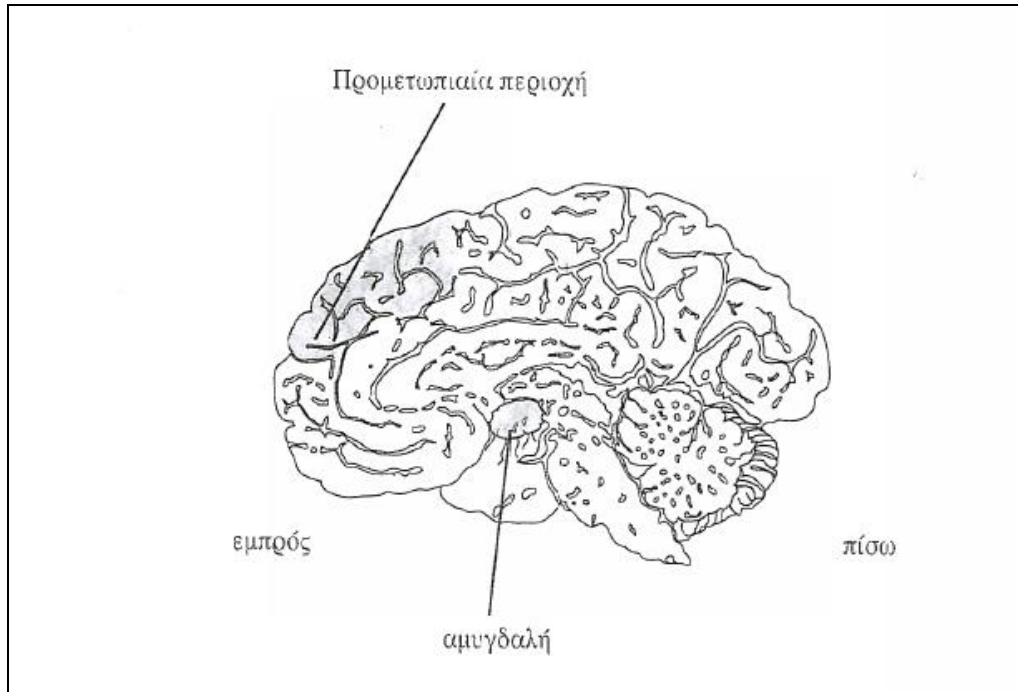
αποτελεί το μεταιχμιακό σύστημα του εγκεφάλου που διασυνδέει άμεσα σκέψη και συναίσθημα με αποτέλεσμα τα σήματα που περνούν από το μεταιχμιακό σύστημα δημιουργούν πριν φτάσουν στο μπροστινό μέρος του εγκεφάλου, συναισθηματική αντίδραση προς κάποιο γεγονός. Το μπροστινό μέρος του εγκεφάλου δεν μπορεί να σταματήσει το συναίσθημα όπως αυτό έφτασε στο μεταιχμιακό σύστημα με τις 2 περιοχές να βρίσκονται σε συνεχή επικοινωνία η διεργασία της οποίας είναι αποτέλεσμα της συναισθηματικής νοημοσύνης. (Bradberry, T., Greaves, J., 2006).



Εικόνα 1. Μαλέση Ράπη, Π. (1 Σεπτεμβρίου, 2010). Διανοητική Νοημοσύνη (Δ.Ν.) ή Συναισθηματική Νοημοσύνη (Σ.Ν.). Ανακτήθηκε 20 Απριλίου, 2018, από <http://kepeas.blogspot.gr/2010/09/blog-post.html>

Το εγκεφαλικό κύκλωμα διασυνδέει άμεσα σκέψη και συναίσθημα. Τα συναισθηματικά είναι απαραίτητα για την επιβίωση, αποτελούν τον τρόπο με τον οποίο ο εγκέφαλός μας προειδοποιεί ότι συμβαίνει κάτι επείγον και μας προσφέρει ένα άμεσο πρόγραμμα δράσης. Το τμήμα του εγκεφάλου που ευθύνεται για την σκέψη εξελίχθηκε από το μεταιχμιακό και συνεχίζει να παίρνει εντολές από εκεί σε περίπτωση απειλής ή άγχους. Το σημείο πυροδότησης αυτών των συναισθημάτων είναι η αμυγδαλή, μία μεταιχμιακή εγκεφαλική δομή που εξετάζει τι μας συμβαίνει και μας κρούει τον κώδωνα του κινδύνου σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. Σαν ραντάρ για συναισθηματικά επικίνδυνες καταστάσεις, η αμυγδαλή μπορεί να αναλάβει τον έλεγχο και άλλων τμημάτων του εγκεφάλου, συμπεριλαμβανομένων των κέντρων της λογικής σκέψης στον νεοφλοιό, για άμεση δράση σε περίπτωση απειλής. Ο διάλογος μεταξύ των νευρώνων στα συναισθηματικά κέντρα και στις προμετωπιαίες περιοχές γίνεται μέσω μιας ταχύτατης λεωφόρου που βοηθά στην ενορχήστρωση σκέψης και συναισθημάτων. Μελέτες σε ασθενείς με κατεστραμένο το προμετωπιαίο – μεταιχμιακό κύκλωμα επιβεβαιώνουν ότι παρόλο που οι γνωστικές

ικανότητες παραμένουν ακέραιες, οι ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης υφίστανται σοβαρή βλάβη. (Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A., 2002).



Εικόνα 2. Το κρίσιμο κύκλωμα ρύθμισης των συναισθημάτων πηγαίνει από την προμετωπιαία περιοχή στην αμυγδαλή, ευρισκόμενο και από τις δύο πλευρές του μεσεγκεφάλου ως μέρος του μεταιχμιακού συστήματος, Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στην διοίκηση οργανισμών.

Σύμφωνα με τους Bradberry & Greaves (2006), πραγματικό παράδειγμα αποτελεί το ατύχημα του Φινέα Γκέιτς, εργοδηγός των σιδηροδρόμων, του οποίου η σιδερένια βέργα διαπέρασε το κεφάλι του και αφαίρεσε ολόκληρο το μπροστινό τμήμα του εγκεφάλου του, ήταν έρμαιο των συναισθημάτων του. Χάνοντας ολόκληρο το μπροστινό τμήμα του εγκεφάλου του, έχασε και την ικανότητα να σκέφτεται, λογικά και να αντιδρά στα συναισθήματα του. Οτιδήποτε αντιμετώπιζε, οποιαδήποτε εμπειρία του, κατέληγε σε μία απερίσκεπτη συναισθηματική αντίδραση. Η ικανότητά του να ελέγχει τα συναισθήματά του, ή απλώς να συνειδητοποιήσει την ύπαρξή τους, δεν υπήρχαν πλέον. Κάθε στιγμή της ημέρας ο Φινέας κατακλυζόταν από τα συναισθήματά του.

Ο εγκέφαλός μας είναι πλασμένος έτσι ώστε να λειτουργούμε ως συναισθηματικά όντα. Το γεγονός ότι η συναισθηματική αντίδραση προηγείται της λογικής σημαίνει ότι τα πρωταρχικά συναισθήματά μας είναι ισχυροί υποκινητές της συμπεριφοράς. Κάποιες εμπειρίες καταλήγουν σε συναισθήματα που αντιλαμβάνονται εύκολα, ενώ άλλες φορές μπορεί να φαίνεται ότι τα συναισθήματα απουσιάζουν. Η θέση στην οποία βρίσκεται το μεταιχμιακό σύστημα εξασφαλίζει ότι τα συναισθήματα θα παίζουν ρόλο σε κάθε έκφραση της συμπεριφοράς μας. Η συναισθηματική

νοημοσύνη απαιτεί τη δυναμική επικοινωνία ανάμεσα στο κέντρο λογικής και στο κέντρο συναισθημάτων του εγκεφάλου. εάν θέλουμε να είμαστε επιτυχημένοι ή ικανοποιημένοι, οφείλουμε να μεγιστοποιήσουμε τις δεξιότητές αυτές, επειδή έχουν την ιδιότητα να δημιουργούν ένα μοναδικό μείγμα λογικής και συναισθήματος, το οποίο επιτυγχάνει το καλύτερο για μας αποτέλεσμα.³

1.4 Δείκτης Νοημοσύνης και Συναισθηματική Νοημοσύνη

1.4.1 Η συγκρότηση του ατόμου

Ο Δείκτης Νοημοσύνης, (Intelligence Quotient, IQ) είναι ο δείκτης ο οποίος μετρά την ευφύια ενός ατόμου και ο οποίος μετράται με διάφορους μεθόδους όπως είναι τα τεστ με ερωτήσεις ή διαδικασίες με καθορισμένα αντικείμενα.⁴ Ο Δείκτης Νοημοσύνης δεν εξηγεί την επιτυχία στην εργασία ή τη ζωή, μπορεί όμως να προβλέψει την επιτυχία για τους ανθρώπους που είναι αρκετά νοήμων – έξυπνοι ώστε να χειρίζονται τους πλέον απαιτητικούς από γνωσιακή άποψη τομείς (Goleman, 2000). Σε αντίθεση με τον δείκτη νοημοσύνης, η Συναισθηματική Νοημοσύνη, (Emotional Intelligence, EQ) είναι μία μετα - ικανότητα που καθορίζει πόσο καλά μπορούμε να χειριστούμε οποιαδήποτε ικανότητα διαθέτουμε, ακόμα και ακατέργαστη ευφυΐα. Μπορεί κανείς να βρίσκει κίνητρα για τον εαυτό του, να αντέχει τις απογοητεύσεις, να ελέγχει την παρόρμηση και την ανυπομονησία, να ρυθμίζει σωστά τη διάθεση και να εμποδίζει την απογοήτευσή να καταπνίξει την ικανότητά για σκέψη, να έχει ενσυναίσθηση και ελπίδα. (Goleman, 1998).

Περιγραφές της συναισθηματικής νοημοσύνης υπάρχουν από τότε που εμφανίζονται αναφορές σχετικές με την ανθρώπινη συμπεριφορά. Η συναισθηματική νοημοσύνη καθορίζει τον τρόπο με το οποίο συμπεριφερόμαστε, χειριζόμαστε την πολυπλοκότητα των κοινωνικών μας σχέσεων και παίρνουμε προσωπικές αποφάσεις που καταλήγουν σε θετικά αποτελέσματα. Οι πρώτοι επιστήμονες διεξήγαγαν έρευνες για την γνωστική νοημοσύνη ως μια ταχεία μέθοδο διαχωρισμού εκείνων που είχαν μέτρια απόδοση από αυτούς που είχαν εξαιρετική. Πολλοί άνθρωποι ήταν πραγματικά έξυπνοι αλλά η ικανότητά τους να ελέγχουν τη συμπεριφορά τους και να τα πηγαίνουν καλά με τους άλλους ήταν περιορισμένη. Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης εξήγησε γιατί δύο άνθρωποι που έχουν τον ίδιο Δείκτη Νοημοσύνης ενδέχεται να φτάσουν σε διαφορετικά επίπεδα επιτυχίας. Η

³ Bradberry, T., Greaves, J. (2006). *Business Management, The Emotional Intelligence, Quick Book – Everything you need to know to put your EQ to work.*, Συναισθηματική Νοημοσύνη, Το απλό βιβλίο (Ε. Μαρκοζάνε, μεταφρ.). Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

⁴ Wikipedia. Ανακτήθηκε 15 Απριλίου, 2018, από <https://el.wikipedia.org/wiki>

συναισθηματική νοημοσύνη αγγίζει ένα θεμελιώδες στοιχείο της ανθρώπινης συμπεριφοράς το οποίο διαφέρει από την νόηση. Ο Δείκτης Νοημοσύνης (ΔΝ) είναι καθορισμένος από την γέννησή μας, εκτός και αν συμβεί ένα τραυματικό γεγονός, όπως εγκεφαλική βλάβη. Νοημοσύνη είναι η ικανότητα ενός ανθρώπου να μαθαίνει και είναι η ίδια τόσο στα δεκαπέντε όσο και στα πενήντα χρόνια ενός ανθρώπου. Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) είναι μία ευέλικτη δεξιότητα που κανείς μπορεί να την μάθει εύκολα και να την καλλιεργήσει ακόμη και αν δεν έχει γεννηθεί με υψηλή ΣΝ (Bradberry & Greaves, 2006).

Η προσωπικότητα ενός ατόμου αποτελεί το αποτέλεσμα των προτιμήσεών του και παραμένει σταθερή σε όλη του την ζωή. Αποτελεί διακριτή ιδιότητα και αλληλένδετο κομμάτι του παζλ για την συγκρότηση ενός ατόμου, καθώς συμπληρώνει τις ιδιότητες τόσο του ΔΝ όσο και της ΣΝ.

Η συγκρότηση του ατόμου, Bradberry & Greaves, 2006



Σύμφωνα με τους Bradberry & Greaves (2006) Ο Δείκτης Νοημοσύνης, η προσωπικότητα και η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι διακριτές ιδιότητες που όλοι διαθέτουμε. Εάν συνδυαστούν, προσδιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο σκεφτόμαστε και πράττουμε. Είναι αδύνατο να προβλέψουμε την μία με βάση την άλλη. Ενδέχεται κάποιος να είναι ευφυής αλλά όχι συναισθηματικά νοήμων, ενώ ανεξάρτητα από την προσωπικότητα του, μπορεί να έχει υψηλό Δείκτη Νοημοσύνης ή/ και Συναισθηματική Νοημοσύνη. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η μόνη από τις τρεις ιδιότητες που είναι ευέλικτη και μπορεί να αλλάξει.

1.4.2 Η ανάλυση του ΔΝ και της ΣΝ σύμφωνα με το φύλο ^{5 6}

⁵ Bradberry, T., Greaves, J. (2006). *Business Management, The Emotional Intelligence, Quick Book – Everything you need to know to put your EQ to work.*, Συναισθηματική Νοημοσύνη, Το απλό βιβλίο (Ε. Μαρκοζάνα, μεταφρ.). Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Ο Δείκτης Νοημοσύνης και η Συναισθηματική Νοημοσύνη δεν είναι δύο αντικρουόμενες άλλα ξεχωριστές ικανότητες. Όλοι συγχέουμε το πνεύμα με την συναισθηματική οξυδέρκεια. Άνθρωποι με υψηλό ΔΝ αλλά χαμηλή ΣΝ ή χαμηλό ΔΝ και υψηλή ΣΝ είναι σχετικά σπάνιοι. Πράγματι υπάρχει μία στενή σχέση μεταξύ του νοητικού πηλίκου και κάποιων πλευρών της συναισθηματικής νοημοσύνης. Στις γυναίκες η συνολική βαθμολογία συναισθηματικής νοημοσύνης είναι αρκετά πιο υψηλή από αυτή των ανδρών. Η διαφορά είναι αρκετά μεγάλη ώστε να υποδηλώνει ότι οι γυναίκες επιδεικνύουν συνήθως περισσότερη δεξιότητα στο να χρησιμοποιούν τα συναισθήματα προς όφελός τους. Έχουν υψηλότερη βαθμολογία από τους άνδρες σε τρεις από τις τέσσερις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης: στην αυτοδιαχείριση, την κοινωνική επίγνωση και τη διαχείριση σχέσεων. Η αυτεπίγνωση είναι η μόνη δεξιότητα στην οποία τα δύο φύλα ισοβαθούν.

Άνδρες με υψηλό Δείκτη Νοημοσύνης	Άνδρες με υψηλό Δείκτη Συναισθηματικής Νοημοσύνης
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Πνευματικά ενδιαφέροντα και ικανότητες. ✓ Φιλόδοξος, Παραγωγικός, Προβλέψιμος, Πεισματάρης. ✓ Κριτικός, Καταδεκτικός, Λεπτολόγος, Συνεσταλμένος. ✓ Ανέκφραστος, απόμακρος, μονότονος, ψυχρός. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Κοινωνικά ισορροπημένοι. ✓ Εκδηλωτικοί, πρόσχαροι, ελεύθεροι από φοβίες και σκέψεις άγχους. ✓ Αφοσίωση σε ανθρώπους και σκοπούς. ✓ Ανάλυση ευθυνών, τήρηση ηθικής στάσης. ✓ Πονετικοί και τρυφεροί στις σχέσεις τους.

Γυναίκες με υψηλό Δείκτη Νοημοσύνης	Γυναίκες με υψηλό Δείκτη Συναισθηματικής Νοημοσύνης
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Αναμενόμενη πνευματική αυτοπεποίθηση . 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Έκφραση συναισθημάτων, εκδηλωτικές, κοινωνικές.

⁶ Goleman, D. (1998). *Η συναισθηματική νοημοσύνη, γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ*. (Α. Παπασταύρου, μεταφρ.). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα. (το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε 1946).

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Έκφραση σκέψεων . ✓ Αξιολόγηση πνευματικών ζητημάτων, ενδιαφέροντος του πνεύματος και της αισθητικής. ✓ Επιρρεπείς στο άγχος, τους στοχασμούς, τις ενοχές. ✓ Δισταγμός εκδήλωσης του θυμού τους. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Προσαρμογή στο στρες. ✓ Κοινωνική ισορροπία. ✓ Ευδιάθετες, αυθόρμητες και ανοικτές στην εμπειρία των αισθήσεων. ✓ Σπάνιο άγχος ή ενοχή.
---	--

1.5 Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο της εργασίας

1.5.1 Η καλλιέργεια του συναισθήματος εντός της επιχείρησης ⁷⁸

Ο McMilland υποστήριζε ότι η παραδοσιακή ακαδημαϊκή σχολική ικανότητα, οι βαθμοί στο σχολείο, οι περγαμηνές και τα πτυχία δεν ήταν αρκετά για να προβλέψουν πόσο καλή θα ήταν η επίδοση των ανθρώπων στην εργασία ή κατά πόσο θα πετύχαιναν στη ζωή. Αντίθετα θεωρούσε ότι μία ομάδα ειδικών ικανοτήτων, μεταξύ των οποίων η ενσυναίσθηση, η αυτοπειθαρχία και η πρωτοβουλία έκαναν τους πιο επιτυχημένους να ξεχωρίζουν από εκείνους που απλώς τα πήγαιναν αρκετά καλά ώστε να διατηρήσουν την εργασία τους (Goleman, 2000). Τα συναισθήματα στην εργασία χαρακτηρίζονται από ένταση και δυναμικότητα διότι έχουν ουσιαστικές και πραγματικές συνέπειες στην εκτέλεση και την ολοκλήρωση ενός έργου. Πιο συγκεκριμένα η θετική πλευρά μιας κατάστασης ανακαλεί κάποια καλά σχετικά στοιχεία (συνεργατικότητα, τιμιότητα, ειλικρίνεια και αποδοτικότητα), σε αντίθεση με την κακή διάθεση αυτή εστιάζεται στην αρνητική πλευρά των πραγμάτων (εκνευρισμός, άγχος, συγκρούσεις) (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002).

Οι εργαζόμενοι εισέρχονται στην επιχείρηση έχοντας επίγνωση γραφή, ανάγνωση και έκθεση του συνόλου των γνώσεών τους χωρίς πάντα να διαθέτουν τις κατάλληλες

⁷ Goleman, D. (2000). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο της εργασίας*. Φ. Μεγαλούδη, μεταφρ.). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

⁸ Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στην διοίκηση οργανισμών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

δεξιότητες για να χειριστούν τα συναισθήματά τους. Η λήψη σωστών αποφάσεων στον χώρο του management δεν απαιτεί μόνο γνώσεις αλλά και συναισθηματική δεξιοτεχνία, αφού οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι που θα επιτύχουν τους επιχειρησιακούς στόχους. Άλλωστε ένας σύγχρονος ορισμός του management είναι η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων μέσω του ανθρώπινου παράγοντα (Μπρίνια, Β. 2008). Πιο συγκεκριμένα, η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης σε μία επιχείρηση μπορεί να συντελέσει:

- ✓ Στην δημιουργία ομαδικού πνεύματος
- ✓ Στην μεγιστοποίηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού
- ✓ Στην αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων ως εκπαιδευτικών οργανισμών
- ✓ Στην επιβίωση σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Οι προοπτικές ενός ατόμου εξαρτώνται όλο και περισσότερο από τον όσο το δυνατόν πιο επιδέξιο χειρισμό του εαυτού του και των σχέσεών του. Έτσι ένα άτομο ή ένας οργανισμός θα πρέπει να διαθέτει τα παρακάτω χαρακτηριστικά για τον χειρισμό της και την καλλιέργεια της συναισθηματικής του κατάστασης⁹:

- ✓ Διατήρηση αυτοκυριαρχίας κυρίως μέσω της λογικής και της ψυχραιμίας. Επιμονή στην άποψη και προβολή του εαυτού του κάθε ατόμου έτσι ώστε να επιτύχει σεβασμό και εμπιστοσύνη.
- ✓ Συχνές αλλαγές, νέες προκλήσεις που απαιτούν νέα ταλέντα.
- ✓ Επιχειρήσεις που λειτουργούν αρμονικά έχουν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- ✓ Συνεργασία με τους άλλους, δημιουργικότητα, έμπνευση και καθοδήγηση από την πλευρά των εργοδοτών, οι οποίοι θεωρούνται ως φυσικοί ηγέτες.
- ✓ Εσωτερική ενεργητικότητα, προσανατολισμός στην δράση, προσπάθεια μέχρι εσχάτων προκειμένου να υπάρξει το επιθυμητό αποτέλεσμα για την επιχείρηση.

⁹ Goleman, D. (2000). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο της εργασίας*. (Φ. Μεγαλούδη, μεταφρ.). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα. (το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε 1998).

1.5.2 Επάγγελμα και συναίσθημα ¹⁰

Υπάρχουν μεγάλες διαφορές συναισθηματικής νοημοσύνης ανάλογα με το επάγγελμα. Η ομάδα ατόμων που έχει την τάση να σημειώνει υψηλότερη βαθμολογία είναι εκείνη που απασχολείται με την εξυπηρέτηση πελατών και γενικότερα στον τομέα των υπηρεσιών. Για να επιβιώσει κανείς σε αυτό το επάγγελμα χρειάζεται ελαφρώς υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης διότι με αυτόν τον τρόπο μπορεί να διαχειριστεί αρνητικές αλλά και απαιτητικές καταστάσεις και αλληλεπιδράσεις με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο (Wong & Law, 2002).

Υποστηρίζεται ότι όσο υψηλότερος είναι ο τίτλος τόσο λιγότερη δουλειά έχει ο κάτοχός του. Όσο υψηλότερη είναι η θέση τόσο περισσότερες δεξιότητες απαιτούνται. Οι μάνατζερ που βρίσκονται στα ανώτερα στρώματα της ιεραρχίας ξεχωρίζουν, διαθέτοντας την υψηλότερη βαθμολογία συναισθηματικής νοημοσύνης από όλο το εργατικό δυναμικό. Αρκετοί όμως από αυτούς παίρνουν προαγωγή για τις γνώσεις τους ή την πολυετή εργασία τους και όχι για τις δεξιότητες τους στη διαχείριση των σχέσεων τους με τους άλλους, διότι αφιερώνουν πολύ λιγότερο χρόνο στην αλληλεπίδραση με το προσωπικό. Οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης παίζουν μεγαλύτερο ρόλο ως προς την εργασιακή επίδοση από οποιαδήποτε ηγετική ικανότητα. Το ίδιο ισχύει για όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας: όσοι συγκεντρώνουν τις υψηλότερες βαθμολογίες συναισθηματικής νοημοσύνης, ανεξάρτητα από την θέση τους μέσα στην εταιρεία, υπερτερούν σε επίδοση των ομολόγων τους.

Σύμφωνα με τους Bradberry και Greaves (2006), κάνοντας μία έρευνα στην εκδήλωση των συναισθημάτων των ατόμων εντός 24 ωρών, ανακάλυψαν ότι: «Οι άνθρωποι βιώνουν κατά μέσον όρο 27 συναισθήματα την ώρα. Εάν υπολογίσουμε ότι παραμένουν ξύπνιοι περίπου 17 ώρες την ημέρα, τότε από την στιγμή που ξυπνάμε μέχρι την ώρα που πάμε για ύπνο το βράδυ, έχουμε περίπου 456 συναισθηματικά βιώματα. Αυτό σημαίνει ότι μας καθοδηγούν πάνω από 3000 συναισθηματικές αντιδράσεις την εβδομάδα και πάνω από 150.000 το χρόνο. Από το σύνολο των συναισθημάτων που θα βιώσετε στην διάρκεια της ζωής σας, τα δύο σχεδόν εκατομμύρια θα είναι κατά τις ώρες της εργασίας. Συνεπώς δεν είναι περίεργο που δουλεύουμε πιο εύκολα με άτομα που διαχειρίζονται σωστά τα συναισθήματά τους και τα οποία έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να επιτύχουν το στόχο που έχουν βάλει» (σελ153).

¹⁰ Bradberry, T., Greaves, J. (2006). *Business Management, The Emotional Intelligence, Quick Book – Everything you need to know to put your EQ to work.*, Συναισθηματική Νοημοσύνη, Το απλό βιβλίο (Ε. Μαρκοζάνε, μεταφρ.). Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

1.5.3 Καλή Διάθεση, Θετικά Συναισθήματα

Τα καλά συναισθήματα ενεργοποιούν την νοητική αποτελεσματικότητα, κάνοντας τους ανθρώπους καλύτερους στην κατανόηση των πληροφοριών και στην λήψη σύνθετων αποφάσεων αλλά και πιο ευέλικτους στην σκέψη. Η ανεβασμένη διάθεση έχει ως αποτέλεσμα την όλο και καλύτερη αλλά και μέγιστη απόδοση στην εργασία, καθώς αυτό με την σειρά του αυξάνει την αισιοδοξία για την επίτευξη στόχων, την δημιουργικότητα και την ικανότητα λήψης των αποφάσεων. Σύμφωνα με τον Daniel Goleman (2002), το χιούμορ, το κέφι ή ακόμη και το γέλιο εν ώρα εργασίας αφυπνίζουν την δημιουργικότητα, ανοίγουν διαύλους επικοινωνίας, ενισχύουν την αίσθηση των δεσμών και της εμπιστοσύνης και αναμφίβολα κάνουν την δουλειά πιο διασκεδαστική.

Στις επιχειρήσεις που έχουν άμεση επαφή με την παροχή υπηρεσιών και εξυπηρέτησης πελατών κυκλοφορούν ελεύθερα έντονα συναισθήματα τόσο από τους πελάτες προς την πρώτη γραμμή εξυπηρέτησης αλλά και από το εργατικό δυναμικό προς τους πελάτες. Όπως θα αναλυθεί και στην παρούσα εργασία σε επόμενο κεφάλαιο, το εργατικό δυναμικό κάθε επιχείρησης θα πρέπει να επιδεικνύει καλοδιάθεση με αποτέλεσμα, την ευχαρίστηση των πελατών αλλά και δυνατά οφέλη για την επιχείρηση, με συχνότερες επισκέψεις και επαναλαμβανόμενες προτιμήσεις καθώς και έμμεση διαφήμιση. Σε κάθε αντίθετη περίπτωση η κακή διάθεση από πλευρά εργατικού δυναμικού της επιχείρησης, προκαλεί συγκρούσεις και προβλήματα με αποτέλεσμα δυσαρεστημένους και οργισμένους πελάτες.

Ο Goleman (2002) στο ομώνυμο βιβλίο του για την δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στην διοίκηση των οργανισμών υποστηρίζει ότι *«Βάσει της κοινής λογικής, οι υπάλληλοι που έχουν καλή διάθεση είναι πιθανότερο να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για να ικανοποιήσουν τον πελάτη και άρα να βελτιώσουν την αποδοτικότητα. Στην πραγματικότητα υπάρχει ένας λογάριθμος που προβλέπει αυτή την σχέση: για κάθε 1% βελτίωση στο κλίμα του τμήματος παροχής υπηρεσιών αντιστοιχεί 2% αύξηση των εσόδων»* (σελ 36).

1.5.4 Κακή Διάθεση, Αρνητικά Συναισθήματα

Εάν κανείς κατανοήσει τα συναισθήματά που τον διατρέχουν, αντεπεξέρχεται στις τρέχουσες προκλήσεις και προλαμβάνει τις μελλοντικές. Σε αντίθετη περίπτωση τα συναισθήματα καταπνίγονται και μετατρέπονται στην δυσάρεστη αίσθηση της έντασης, του άγχους, και της νευρικότητας. Οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης βοηθούν να άτομα να αξιοποιήσουν εποικοδομητικά τις αρνητικές αυτές και δύσκολες καταστάσεις, να νιώθουν άνετα με το περιβάλλον και φυσικά με τον

εαυτό τους.

Το άγχος και οι διαπροσωπικές συγκρούσεις αποτελούν απόδειξη ότι πολλοί άνθρωποι δεν μπορούν να κατανοήσουν και να ελέγξουν τα συναισθήματά τους. Κατά τους Bradberry και Greaves (2006) πάνω από το 70% των εξεταζόμενων παρουσιάζει δυσκολία στο χειρισμό άγχους. Οι συγκρούσεις στον χώρο της εργασίας συνήθως υποβόσκουν, αφού οι άνθρωποι αποφεύγουν παθητικά τα προβλήματα, ή αντίθετα, τα αντιμετωπίζουν τόσο επιθετικά ώστε οι καταστάσεις ξεφεύγουν από τον έλεγχο με αποτέλεσμα να επικρατεί ένα κλίμα στο οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη καταπνίγεται. Το άγχος δεν διαβρώνει μόνο τις νοητικές ικανότητες αλλά μειώνει και την συναισθηματική νοημοσύνη με αποτέλεσμα να οδηγεί στον περιορισμό της τόσο βασικής ικανότητας της ενσυναίσθησης άρα και των κοινωνικών δεξιοτήτων. Ο Goleman (2002), περιγράφει ένα παράδειγμα αρνητικών συναισθημάτων και κακής διάθεσης που εκδηλώνουν οι εργαζόμενοι ενός ξενοδοχείου όταν έρχονται σε επικοινωνία με τους Διευθυντές αυτού. Εννέα στις δέκα φορές οι επαφές με τα αφεντικά οδηγούσαν σε δυσάρεστα συναισθήματα, νευρά, απογοήτευση, θυμό, θλίψη, αηδία, προσβολές. Αυτές οι επαφές αναφέρονταν ως αιτία δυσαρέσκειας πολύ πιο συχνά από τις σχέσεις με τους πελάτες, την πίεση της δουλειάς, τις στρατηγικές της εταιρείας ή τα προσωπικά προβλήματα.

Καθώς οι εποχές αλλάζουν, η απλή μαθησιακή γνώση και εξειδίκευση δεν αρκούν. Ο εργαζόμενος δεν μπορεί να επιτύχει μόνος σε μία κοινωνία. Η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων θα εξαρτηθεί από την δυνατότητα προσαρμογής των εργαζομένων στα νέα πρότυπα παραγωγής και την ουσιαστική συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας για την διατήρηση της επαφής. Όσοι δηλαδή δεν γίνουν πιο ευφρείς συναισθηματικά, δεν θα επιβιώσουν εύκολα στις επόμενες γενιές (Μπρίνια, Β. 2008).

Καθώς λοιπόν η διαχείριση του εργασιακού άγχους και γενικότερα των αρνητικών συναισθημάτων κρίνεται ζωτικής σημασίας, η Συναισθηματική Νοημοσύνη θεωρείται ο μοναδικός παράγοντας που μπορεί να ανατρέψει την κατάσταση (Singh, Choubey, Pandey, 2009). Κατά συνέπεια όλων των παραπάνω, αντιλαμβάνεται κανείς πόσο σημαντική είναι η παρατήρηση των συναισθημάτων, να υπάρχει επίγνωση αυτών και να χρησιμοποιούνται κατάλληλα για να καθοδηγούν την συμπεριφορά του ατόμου και γενικότερα να του προσφέρουν ευεξία και καλή ζωή.

1.6 Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη

1.6.1 Ορισμός Ηγεσίας και Ηγέτη

Η σύγχρονη κοινωνία χρίζει ατόμων 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. Με δεδομένο ότι τίποτε δεν παραμένει σταθερό, παλαιότερα δεδομένα όπως γνώσεις και πείρα, δεν αρκούν αν δεν συνδυάζονται με ξεχωριστές ικανότητες όπως αίσθηση

των ανθρωπίνων σχέσεων και αντίληψη της συναισθηματικής κατάστασης ενός άλλου προσώπου. Αυτήν λοιπόν την αντίληψη καλούνται να συμπληρώσουν οι έννοιες τόσο της ηγεσίας αλλά και του ηγέτη.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά Δ. (2005) ως ηγεσία ορίζεται « η διαδικασία επηρεασμού, της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας 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 την φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον» και αντίστοιχα ως ηγέτης «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, την δέσμευση, την πίστη, την εμπιστοσύνη, το μυαλό, την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων και τους κάνει να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό ως άτομα και ως ομάδα για να επιτύχουν στόχους σε μία πορεία προόδου για ένα καλύτερο μέλλον».

Τους παραπάνω ορισμούς του Μπουραντά επαληθεύουν και οι Kottler (2001) και Cohen (1981), οι οποίοι αναφέρουν ότι η ηγεσία ως άσκηση επιρροής αφορά συγκεκριμένες στάσεις, συναισθήματα και συμπεριφορές των ατόμων (πάθος, ενθουσιασμό, κέφι, πρωτοβουλία, έμπνευση, δημιουργικότητα, αφοσίωση, πίστη) με σκοπό να επιτύχουν το μέγιστο δυνατό της προσπάθειάς τους αποτέλεσμα που ο ηγέτης επιζητεί.

1.6.2 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη στον χώρο εργασίας

Επιτυχημένο προφίλ ηγέτη είναι αυτό που διδάσκεται από τα λάθη του, εκπαιδεύεται και εξελίσσεται. Στις σύγχρονες 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, 2002). Ο ικανός ηγέτης διακρίνεται από τα παρακάτω χαρακτηριστικά τα οποία τον ξεχωρίζουν^{11 12}:

- Ευφυΐα – Προσωπικότητα – Ηθική Γνώση Αντικειμένου
- Αυτοπεποίθηση – Πρωτοβουλία – Ελκυστικότητα
- Όραμα – Διορατικότητα – Οξυδέρκεια

¹¹ Θεοφανίδης, Σ. (1999). *Ποιος είναι ο Ηγέτης*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

¹² Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στην διοίκηση οργανισμών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

- Επιρροή – Πειθώ
- Έμπνευση – Παρακίνηση
- Ικανότητα Επιχειρηματικότητας
- Ακεραιότητα και Τιμιότητα
- Εκπαίδευση και Υποκίνηση

Από τα παραπάνω γίνεται εμφανές ότι για να μπορέσει μία επιχείρηση να ανταπεξέλθει και να γίνει όλο και πιο ανταγωνιστική απαιτείται μία αποτελεσματική ηγεσία που θα διατηρεί σε εγρήγορση το ανθρώπινο κεφάλαιο. Ένας καλός ηγέτης θα πρέπει να έχει όραμα, να προβλέπει καταστάσεις να είναι δηλαδή διορατικός, να επικοινωνεί αποτελεσματικά, ανοικτόμυαλος, να κατανοεί δύσκολες καταστάσεις, να βλέπει λύσεις, τρόπους προσαρμογής, να γίνεται παράδειγμα προς μίμηση και το κέντρο της προσοχής για τους υπολοίπους, να επηρεάζει θετικά με τις πράξεις του, να κατευθύνει καθώς και να παρακινεί τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας με την ‘πειθώ’, να ενεργεί με τόλμη και ρίσκο, να έχει επιμονή, να εμπνέει εμπιστοσύνη και σεβασμό, ακεραιότητα και τιμιότητα ως προς τον ανταγωνισμό σε μία όλο και περισσότερο παγκοσμιοποιημένη αγορά. Κρίνεται επίσης απαραίτητο η γνώση του ως προς την δυναμική των ανθρώπων στην επιχείρηση που απασχολεί καθώς επίσης και να είναι καλός εκπαιδευτής και υποκινητής.

Είναι σαφές ότι η ικανότητα συνδυασμού και αξιοποίησης δεξιοτήτων ιδιαιτεροτήτων, ευκαιριών και δυνατοτήτων από την πλευρά του ηγέτη συγκροτούν τον βασικό άξονα πάνω στο οποίο κινείται η ικανότητα της αποτελεσματικής ηγεσίας σε κάθε εργασιακό χώρο. Ο τρόπος με τον οποίο ο ηγέτης θα πρέπει να λειτουργήσει στο πλαίσιο ενός εργασιακού χώρου προκειμένου να αξιοποιήσει τις δυνατότητες των συνεργατών του είναι καθοριστικός διότι η δημιουργική διαχείριση της δυναμικής των ατόμων εξαρτάται από αυτόν εντός του εργασιακού χώρου και ο ηγέτης οφείλει να αφομοιώνει τις ανάγκες της ομάδας, να ερμηνεύει τα βασικά τους χαρακτηριστικά, να διαμορφώνει τους όρους συνεργασίας τους και να ασκεί διοίκηση με αξιοκρατία, αντικειμενικότητα και αίσθημα δικαίου.¹³

1.6.3 Συναισθηματικά Νοήμων Ηγέτης¹⁴

¹³ Φωτόπουλος, Ν. (2007). *Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία*. Ανακτήθηκε 23 Απριλίου, 2018, από <http://kdvm.gr/Media/Default/Pdf%20enotites/5.3.pdf>

¹⁴ Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στην διοίκηση των οργανισμών, Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 2002

Η κατανόηση του ισχυρού ρόλου των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο διακρίνει ουσιαστικά τους άριστους ηγέτες από τους υπόλοιπους διότι αυτοί οι ηγέτες διαθέτουν υψηλές δεξιότητες για να διατηρήσουν σε υψηλά επίπεδα την ομάδα τόσο ως προς την ποιοτική εκτέλεση του έργου και του τελικού στόχου αλλά και την εναρμόνιση της μεταξύ σχέσης των μελών της ομάδας.

Στους σύγχρονους οργανισμούς το συναισθηματικό καθήκον αποτελεί μία από τις κυριότερες υποχρεώσεις της ηγεσίας: ο ηγέτης κατευθύνει το ομαδικό συναίσθημα σε θετική πορεία και διαλύει το δηλητηριώδες νέφος που δημιουργούν τα τοξικά συναισθήματα. Σε κάθε ανθρώπινη ομάδα ο ηγέτης έχει τις ύψιστες δυνάμεις να «ταρακουνήσει» τα συναισθήματα των άλλων. Αν το συναίσθημα των ανθρώπων της ομάδας οδηγείται προς το φάσμα του ενθουσιασμού, τότε η αποδοτικότητα αυξάνεται. Αν πάλι τα συναισθήματα οδηγούνται προς την αντίθετη κατεύθυνση, τα μέλη της ομάδας θα χάσουν το ρυθμό τους. Οι καθοδηγούμενοι προσβλέπουν επιπλέον σε ένα ηγέτη για υποστηρικτικό συναισθηματικό σύνδεσμο, επιζητούν ενσυναίσθηση. Όταν οι ηγέτες καθοδηγούν τα συναισθήματα προς θετική κατεύθυνση, τότε φέρουν στην επιφάνεια τον καλύτερο εαυτό του κάθε μέλους της ομάδας που ηγούνται. Όταν καθοδηγούν τα συναισθήματα προς αρνητική κατεύθυνση, τότε προκαλούν αποσυντονισμό και δυσαρμόνια υποσκάπτοντας τα συναισθηματικά θεμέλια που επιτρέπουν στους ανθρώπους να προοδεύσουν.

Οι ηγέτες που μεταδίδουν κακές διαθέσεις στον περίγυρο είναι κακοί για τις επιχειρήσεις ενώ όσοι μεταδίδουν καλές διαθέσεις συντελούν στην επιτυχία της επιχείρησης, και αυτό συμβαίνει διότι τα συναισθήματα που βιώνουν οι άνθρωποι όταν εργάζονται αντανakλώνται άμεσα στην πραγματική ποιότητα της εργασιακής ζωής. Το ποσοστό του χρόνου που οι εργαζόμενοι νιώθουν θετικά συναισθήματα στην δουλειά τους αποδεικνύεται ότι είναι ένας από τους ισχυρότερους δείκτες πρόβλεψης της εργασιακής ικανοποίησης.

1.6.4 Μοντέλα ηγεσίας κατά Μπουραντά Δ. (2005)¹⁵

Ο τρόπος με τον οποίο ο κάθε ηγέτης θα διαχειριστεί την λειτουργία της ομάδας του εξαρτάται από το πρότυπο ηγεσίας που θα ακολουθήσει και από το μοντέλο το οποίο θα υιοθετήσει στον τρόπο άσκησης των καθηκόντων του.¹⁶ Τα βασικά πρότυπα ηγεσίας με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων από την ηγέτη είναι:

- Το *αυταρχικό*, στο οποίο ο ηγέτης ασκεί δύναμη μέσω της θέσης στην οποία βρίσκεται επιβάλλοντας τη στρατηγική του, παίρνοντας μόνος του αποφάσεις χωρίς να συμβουλευεται την ομόφωνη ή όχι απόφαση της ομάδας με συνέπεια

¹⁵ Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

¹⁶ Φωτόπουλος, Ν. (2007). *Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία*. Ανακτήθηκε 23 Απριλίου, 2018, από <http://kdvm.gr/Media/Default/Pdf%20enotites/5.3.pdf>

να αναγκάζεται να ακολουθήσει μια πιο σκληρή και προσωποκεντρική τακτική.

- Το *δημοκρατικό*, στο οποίο ο ηγέτης παίρνει αποφάσεις βασιζόμενος στην κοινή συνεισφορά όλων με τρόπο που η άποψή τους λαμβάνεται υπόψη μέσω μιας κοινής λήψης αποφάσεων. Η ομάδα η οποία διαθέτει υψηλό επίπεδο μόρφωσης αλλά και νοημοσύνης, συμμετέχει, συναποφασίζει, συντονίζεται και καθοδηγείται από τον ηγέτη με στόχο την σύνθεση δυνάμεων και την κοινή προοπτική σε ένα κοινό όραμα το οποίο όλοι ακολουθούν πρόθυμα και με θέληση.
- Το *εξουσιοδοτικό*, στο οποίο ο ρόλος του ηγέτη είναι κάπως περιορισμένος καθώς τα μέλη της ομάδας έχουν την κύρια ευθύνη να την λήψη αρμοδιοτήτων και αποφάσεων της επιχείρησης με αποτέλεσμα να την καθιστά κατά ένα ποσοστό μη αποτελεσματική και μη παραγωγική.

1.6.5 Μοντέλα ηγεσίας κατά Goleman (2000) ^{17 18 19}

Ο Goleman (1998) υποστήριξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) είναι σημαντικότερος παράγοντας σε σχέση με τον δείκτη νοημοσύνης (IQ) 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. Ο Goleman (2000) έκανε λόγο για έξι διαφορετικούς τύπους ηγεσίας που συνδέονται άμεσα με την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΣΝ) και έχουν διαφορετικές επιδράσεις στην απόδοση των εργαζομένων και γενικότερα του οργανισμού. Οι τύποι περιγράφονται ως ακολούθως συμπεριλαμβανομένου των παραπάνω που αναφέρθηκαν κατά τον Μπουραντά Δ.:

- Το *καταπιεστικό (Coercive)*, με άμεση απαίτηση για υπακοή, ασκεί δύναμη μέσω της θέσης που έχει όπως το αυταρχικό και το κλίμα της εργασίας που επικρατεί χαρακτηρίζεται από άρνηση και έλλειψη ενσυναίσθησης.
- Το *στυλ του οραματιστή (authoritative)*, με στόχο να κινητοποιεί την ομάδα προς ένα κοινό στόχο και όραμα σε ένα πολύ θετικό κλίμα και περιβάλλον και

¹⁷ Goleman, D. (2000). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο της εργασίας*. (Φ. Μεγαλούδη, μεταφρ.). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα. (το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε 1998).

¹⁸ Goleman, D. (1998). *Η συναισθηματική νοημοσύνη, γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ*. (Α. Παπασταύρου, μεταφρ.). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα. (το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε 1996).

¹⁹ Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στην διοίκηση οργανισμών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

διακρίνεται για τις Συναισθηματικές ικανότητες όπως είναι η ενσυναίσθηση, η αυτοπεποίθηση τα κίνητρα συμπεριφοράς και η ικανότητα στις σχέσεις με τους άλλους.

- Το *ανθρωπιστικό* στυλ ηγεσίας (*affiliative*), το οποίο είναι κατά βάση ανθρωποκεντρικό διότι υποστηρίζει ότι η άνθρωποι καθώς και οι συναισθηματικοί δεσμοί μεταξύ τους είναι πάνω από όλα. Διακρίνεται κυρίως από τις ικανότητες της ενσυναίσθησης καθώς και της επικοινωνίας. Μπορεί να θεωρηθεί ως το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζουν πλέον οι περισσότερες επιχειρήσεις στην σύγχρονη παγκόσμια κοινωνία.
- Το *δημοκρατικό* (*democratic*), με βάση το οποίο ο ηγέτης ενεργεί δημοκρατικά ζητώντας την σύμφωνη ή μη γνώμη των μελών της ομάδας για την λήψη αποφάσεων και την κοινή συναίνεση. Το κλίμα συνεργασίας παραμένει θετικό καθώς κυριαρχούν κυρίως συναισθήματα επικοινωνίας και συνεργασίας.
- Το *καθοδηγητικό* (*pacesetting*) στυλ ηγεσίας που βασίζεται κυρίως στην καθοδήγηση της ομάδας του οργανισμού από τον ηγέτη ο οποίος θέτει υψηλά κριτήρια απόδοσης και οι συναισθηματικές ικανότητες που τον διακρίνουν υπό αυτό το στυλ είναι οι ευσυνειδησίας, πρωτοβουλίας αλλά και κίνητρα επιτυχίας.
- Το *συμβουλευτικό* (*coaching*) με στόχο έμμεσα της καθοδήγησης της ομάδας “δοκιμάζοντας”. Σε αυτό το στάδιο δίνεται η δυνατότητα στο εργατικό δυναμικό να βελτιωθεί, να αναπτυχθεί, και να αξιοποιήσει τις δυνατότητές του. Το στυλ αυτό του ηγέτη κατακλύζεται κυρίως από τα συναισθήματα ενσυναίσθησης και αυτεπίγνωσης.

Ο Goleman υποστηρίζει ότι ένας πραγματικά επιτυχημένος και χαρισματικός ηγέτης θα πρέπει να συνδυάζει περισσότερα από ένα στυλ ηγεσίας ανάλογα πάντα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Οι ηγέτες που διαθέτουν ευλυγισία και εναλλάσσουν τέσσερα από τα έξι στυλ ηγεσίας και συγκεκριμένα το οραματιστικό, το δημοκρατικό, το ανθρωπιστικό και το συμβουλευτικό δημιουργούν το καλύτερο οργανωσιακό κλίμα στην εκάστοτε επιχείρηση, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνει την καλύτερη δυνατή επίδοση και τη υγιεινή ύπαρξη της ίδιας της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 2 Μάνατζμεντ Τουριστικών Επιχειρήσεων

2.1 Το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον

Οι επιχειρήσεις στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον οποιουδήποτε μεγέθους ή σκοπού, αποτελούνται από ενώσεις ατόμων, χρησιμοποιούν συγκεκριμένα μέσα, οργανώνονται και εργάζονται συντονισμένα για να επιτύχουν προκαθορισμένους στόχους (Χυτήρης, 2013). Στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο αναφέρονται οι ακόλουθες τάσεις:

- ✓ Παγκοσμιοποίηση των αγορών με κύρια έμφαση την κινητικότητα επιχειρήσεων – προϊόντων – ανθρώπων.
- ✓ Ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας.
- ✓ Έντονο το φαινόμενο της επιχειρηματικότητας με επίκεντρο τον πελάτη.
- ✓ Ο καθοριστικός ρόλος του ηγέτη – μάνατζερ.
- ✓ Επιχειρησιακή ηθική.
- ✓ Ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για την ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων του ανθρώπινου δυναμικού.

(Μπρίνια, 2008)

2.2 Μάνατζμεντ και Διοίκηση Επιχειρήσεων

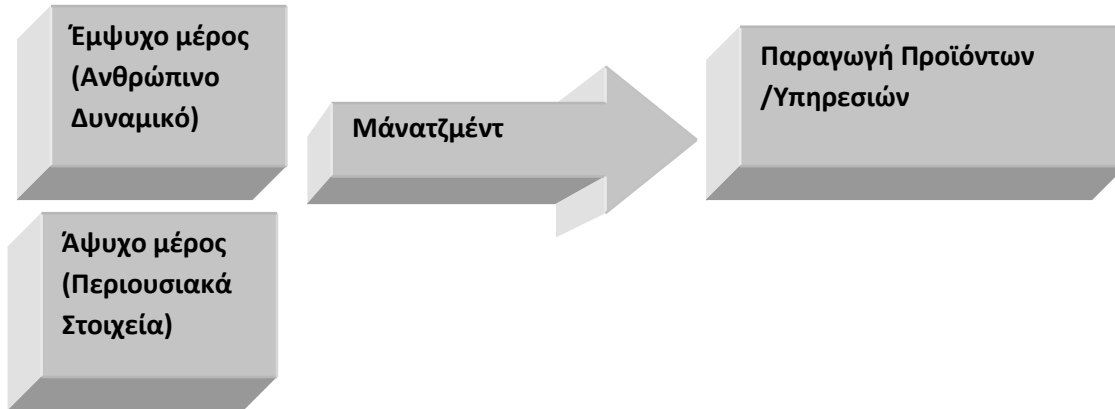
Ο όρος «μάντζμεντ» σημαίνει διοίκηση, διεύθυνση και διαχείριση και ορίζεται ως η επιστήμη της διοίκησης, της οργάνωσης, του προγραμματισμού, του συντονισμού και του ελέγχου των επιχειρήσεων για την επίτευξη συγκεκριμένου σκοπού που είναι το κέρδος. (Ανδριώτης, 2004).

Σύμφωνα με τον Drucker (1989) μάνατζμεντ είναι η εκτέλεση μιας εργασίας μέσω τρίτων ή η παρακολούθηση της εργασίας τρίτων. Για την καλύτερη εκτέλεση της εργασίας και την καλύτερη αποτελεσματικότητα απαιτείται ένα επιχειρηματικό σύστημα που διαχωρίζεται σε δύο βασικά μέρη:

- ✓ Τις εισροές που απαρτίζονται από έμπυχο μέρος, δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης και το άψυχο μέρος, δηλαδή τους πόρους (τεχνολογία, κεφάλαια, οικόπεδα κτλ).
- ✓ Τις εκροές που είναι το αποτέλεσμα, δηλαδή η παραγωγή του τελικού προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Το μάνατζμεντ, αποτελείται από μία ομάδα ατόμων που είναι υπεύθυνη για τον συντονισμό των ανθρωπίνων ενεργειών καθώς και όλων των διαθέσιμων πόρων μιας

επιχείρησης, με απώτερο σκοπό την παραγωγή και πώληση των προϊόντων και υπηρεσιών για την άμεση επίτευξη του κέρδους. Συνεπώς το μάνατζμεντ είναι μία στρατηγική με κριτήριο την αύξηση της αποδοτικότητας και του κέρδους της επιχείρησης.



Σχεδιάγραμμα 1.1: Εισροές και εκροές του μάνατζμεντ, Ανδριώτης, 2004

2.2.1 Στόχοι Επιχείρησης

Κάθε επιχείρηση θέλει να επιτύχει τους στρατηγικούς και λειτουργικούς στόχους που έχει θέσει, να προσαρμοστεί στο νέο περιβάλλον, ώστε να είναι μακροχρόνια βιώσιμη και κερδοφόρα. Οι ενέργειες που μπορεί να επιλέξει η επιχείρηση προς αυτήν την κατεύθυνση είναι οι παρακάτω (Μπρίνια, 2008):

- ✓ Ολική ποιότητα σε όλες τις δραστηριότητες με άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες, επιθυμίες και προσδοκίες των πελατών, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της ολοκληρωμένης βελτίωσης των ικανοτήτων των εργαζομένων.
- ✓ Επαγγελματική εξυπηρέτηση του πελάτη καλύτερα από τον ανταγωνιστή με σκοπό να αποκτήσει η επιχείρηση «πιστούς πελάτες».
- ✓ Ευλυγισία παραγωγής με σκοπό η παραγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών να προσαρμόζεται στις ανάγκες του πελάτη.
- ✓ Καινοτομία στα προϊόντα και στις υπηρεσίες με σκοπό την αύξηση του ανταγωνισμού και την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.
- ✓ Διεθνείς συμμαχίες με την συνεργασία των επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο.
- ✓ Διαρκής δια βίου κατάρτιση του ανθρωπίνου δυναμικού για βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη οικονομική ανάπτυξη και για την διατήρηση της ανταγωνιστικότητας των οργανισμών.
- ✓ Εισαγωγή της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης στις επιχειρήσεις η οποία συμβάλλει στην δημιουργία εργασιακού περιβάλλοντος η οποία εμπνέει ασφάλεια στους εργαζόμενους με αποτέλεσμα να συντελεί στην υλοποίηση

των επιχειρησιακών στόχων της επιχείρησης.

2.2.2 Αποδοτικότητα μίας Επιχείρησης

Σύμφωνα με τον Ανδριώτη (2004) η υψηλή αποδοτικότητα μιας επιχείρησης σημαίνει ότι το μάνατζμεντ συντελεί στην λήψη ορθών αποφάσεων, διαδραματίζεται σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και συσχετίζεται με όλες τις λειτουργίες της. Ως εκ τούτου για την επίτευξη αποτελεσματικού μάνατζμεντ η διεύθυνση μιας επιχείρησης, απαρτίζεται από διάφορα τμήματα, καθένα από τα οποία διοικείται από κάποιο τμηματικό διευθυντή και που όλοι οι τμηματικοί διευθυντές συνεργάζονται με την γενική διεύθυνση για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων της. Απαιτείται τυπική μορφή οργάνωσης της επιχείρησης σε τμήματα, έτσι ώστε το κάθε στέλεχος και ο κάθε εργαζόμενος να είναι ενήμερος για την ιεραρχία της επιχείρησης που υπηρετεί. Το μάνατζμεντ των επιχειρήσεων:

- Λαμβάνει μέρος σε ένα δομημένο οργανισμό και με προκαθορισμένους ρόλους
- Κατευθύνεται στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων μέσω των προσπαθειών του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης και της χρήσης των διαθέσιμων πλουτοπαραγωγικών πόρων
- Αποτελεί μία λειτουργία που χρησιμοποιεί ορισμένες διαδικασίες.

2.2.3 Διοικητική Λειτουργία του μάνατζμεντ

Το μάνατζμεντ αναφέρεται στην επιχειρησιακή διαδικασία η οποία περιλαμβάνει 5 βασικές λειτουργίες οι οποίες περιγράφονται παρακάτω:

1. **Σχεδιασμός:** Αποτελείται από τις αποφάσεις της επιχείρησης για τον σχεδιασμό ενός πλάνου δράσης που πρέπει να αποτελεί απόρροια συλλογικής προσπάθειας.
2. **Οργάνωση:** Αναφέρεται στην εξασφάλιση των πλουτοπαραγωγικών και των ανθρωπίνων πόρων της κάθε επιχείρησης, καθώς και στον καθορισμό της οργανωτικής της δομής.
3. **Εποπτεία:** Αφορά το σύνολο των δραστηριοτήτων του προσωπικού μιας επιχείρησης και την εξασφάλιση βέλτιστης απόδοσης του συνόλου των εργαζομένων.
4. **Συντονισμός:** Ασχολείται με τον εναρμονισμό και την ενοποίηση του συνόλου των δραστηριοτήτων και προσπαθειών της επιχείρησης με σκοπό την

ομαλή λειτουργία και την επιτυχία της.

5. **Έλεγχος:** Αναφέρεται στην επιβεβαίωση ότι όλες οι ενέργειες μιας επιχείρησης είναι σύμφωνες με τα προσχεδιασμένα πλάνα και τις αρχές που έχουν τεθεί και συνεισφέρουν στην επίτευξη της αποστολής και των στόχων της.

(Fayol, 1949).

2.2.4 Ο ρόλος του μάνατζερ

Οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται περισσότερο στην συμπεριφορά των εργαζομένων και ενδιαφέρονται περισσότερο για τον ρόλο του manager και όχι τόσο στην έννοια του management (Μπόγκα, 2003). Ο μάνατζερ εργάζεται μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων με σκοπό να καθορίσει τους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης που διευθύνει και να σχεδιάσει τους τρόπους με τους οποίους αυτοί μπορούν να επιτευχθούν. Ο μάνατζερ συγχρονίζει τις δραστηριότητες εντός και εκτός της επιχείρησης σκοπεύοντας στην καλύτερη και πιο αποδοτική λειτουργία της

Ο ρόλος του manager αναφέρεται κυρίως ως:

- ✓ Σχεδιαστής προγραμματιστής μέσω καθορισμού στόχων και των τρόπων επίτευξής τους.
- ✓ Οργανωτής μέσω καθορισμού αποφάσεων, επιλογής προσωπικού, ανάλυσης δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- ✓ Υποκινητής και επικοινωνός για την δημιουργία ομάδας ατόμων οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την εκτέλεση διαφόρων εργασιών.
- ✓ Ηγέτης συντονιστής με στόχο την επίτευξη των στόχων και την υψηλή αποδοτικότητα της επιχείρησης.
- ✓ Σύνδεσμος και διανεμητής, συσχετίζει και υποκινεί.
- ✓ Ρήτορας και διαμεσολαβητής, πείθει και υποκινεί.
- ✓ Χειριστής προβλημάτων καθώς θα αναλαμβάνει ρόλο καθοριστικό για την αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού να κατευθύνει, να καταρτίζει και να εγκαρδιώνει τους εργαζόμενους.

(Drucker, 1977)

Ο επιτυχημένος μάνατζερ απαιτείται να διαθέτει ποικίλες γνώσεις, εμπειρία, δεξιότητες, έμφυτα χαρακτηριστικά, εντιμότητα, κοινωνικότητα, δημιουργικότητα, διοικητική εξουσία. Όπως υποστηρίζει ο Drucker (2000:24) σε μία επιχείρηση που απασχολεί εργαζομένους με γνώσεις, ο διευθυντής κατά κανόνα δεν μπορεί να

γνωρίζει τα πάντα για την δουλειά του κάθε υφισταμένου του. Στο σημερινό ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, ο μάνατζερ είναι αναγκασμένος να ασχολείται περισσότερο με εξωτερικές δραστηριότητες παρά με την εσωτερική λειτουργία του ξενοδοχείου που διοικεί. Συνεπώς ένας πετυχημένος διευθυντής δεν είναι αυτός που γνωρίζει την δουλειά του κάθε εργαζόμενου στην επιχείρηση που διευθύνει, αλλά αυτός που βρίσκει τα κατάλληλα στελέχη να ηγηθούν τα τμήματα της επιχείρησης του και παράλληλα είναι σε θέση να τα συντονίζει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

2.2.5. Διαφορές μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ

Η ηγεσία είναι μία από τις βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ. Η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι δύο έννοιες που συχνά συγχέονται. Το μάνατζμεντ δίνει έμφαση στην εκτέλεση του έργου με την βοήθεια άλλων ατόμων, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού και μπορεί να θεωρηθεί ως λειτουργία σε ένα καλά δομημένο οργανισμό με συγκεκριμένους ρόλους. Η ηγεσία από την άλλη δίνει έμφαση στην διαπροσωπική συμπεριφορά των ατόμων σε ένα ευρύτερο πεδίο και συνδέεται άμεσα με την αλλαγή, την πρόοδο, και το καλύτερο μέλλον για τους ανθρώπους (Yudelowitz, Koch, Field, 2002).

Μέσω της λεπτομερής ανάλυσης της έννοιας της ηγεσίας σε προηγούμενη ενότητα η σύλληψη ενός οράματος καθώς και η διάδοσή του, η ενδεδειγμένη ανάγνωση και ανάλυση της πραγματικότητας, η ορθολογική πρόβλεψη των μελλοντικών τάσεων, η δημιουργία καινοτόμων στόχων, η κινητοποίηση των μελών της ομάδας για την επίτευξη των στόχων αυτών, η ικανότητα σύνθεσης δυνάμεων και διαχείρισης των συγκρούσεων αποτελούν βασικά στοιχεία κάθε ηγετικής συμπεριφοράς η οποία ασκείται επωφελώς και αποτελεσματικά. Η ικανότητα συνδυασμού και αξιοποίησης επιμέρους δεξιοτήτων, ιδιαιτεροτήτων, ευκαιριών, και δυνατοτήτων που ενυπάρχουν σε ένα περιβάλλον συγκροτούν τον βασικό άξονα πάνω στον οποίο κινείται η ικανότητα της αποτελεσματικής ηγεσίας σε κάθε εργασιακό χώρο (Φωτόπουλος, 2007).

Σε αντίθεση με τους μάνατζερ, οι ηγέτες δημιουργούν οράματα, εμπνέουν εμπιστοσύνη και σεβασμό και γνωρίζουν πώς να κατευθύνουν το ταλέντο των άλλων ανθρώπων για να πετύχουν κοινούς στόχους, έχουν επίσης το χάρισμα να επικοινωνούν, να υποκινούν και να πείθουν τους άλλους. Οι μάνατζερ από την άλλη πλευρά ασχολούνται με την ανάλυση των καταστάσεων και προβλημάτων της επιχείρησης, την λήψη των αποφάσεων, την οργάνωση και τον στρατηγικό σχεδιασμό, τον συντονισμό των δραστηριοτήτων και τον έλεγχο των εργαζομένων μέσω της εξουσίας που τους παρέχει η θέση τους. Ένας ηγέτης δεν είναι απαραίτητο να έχει τα προσόντα του μάνατζερ, όταν ένας επιτυχημένος μάνατζερ μπορεί να έχει

τα χαρακτηριστικά του ηγέτη (Στειακάκης, Κατζός, 2002).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), αναλύονται παρακάτω οι βασικές διαφορές και ταυτόχρονα τα καθήκοντα ανάμεσα στις έννοιες του μάνατζερ και του ηγέτη:

Μάνατζερ – Προιστάμενος	Ηγέτης
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Χρησιμοποιεί νόμιμη δύναμη	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
Δίνει οδηγίες, εντολές ανταμοιβές, τιμωρίες	Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει
Ελέγχει	Κερδίζει την εμπιστοσύνη
Δίνει έμφαση σε διαδικασίες, συστήματα, λογική - μυαλό	Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, στα συναισθήματα, στην καρδιά, στην διαίσθηση
Κινείται σε προκαθορισμένα τυπικά πλαίσια	Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια
Ενδιαφέρεται για το ‘πως’	Ενδιαφέρεται για το ‘γιατί’
Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση, προτιμά την σταθερότητα	Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές και καινοτομεί
Αποδέχεται την πραγματικότητα	Ερευνά την πραγματικότητα
Έμφαση στο παρόν, βραχυπρόθεσμη προοπτική	Έμφαση στο μέλλον, μακροπρόθεσμη προοπτική
Κάνει τα πράγματα σωστά	Κάνει τα σωστά πράγματα

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Ο διαχωρισμός παραπάνω δείχνει στην κατηγορία του διοικητικού στελέχους της επιχείρησης μπορεί να ανήκει κάποιος, να επιλέξει το μονοπάτι του μάνατζερ ή να θεωρείται ένας ηγέτης – καθοδηγητής που θα εμπνέει το προσωπικό και θα το οδηγεί στην εκπλήρωση των κοινών στόχων της επιχείρησης εθελοντικά αντλώντας το μέγιστο των δυνατοτήτων που μπορούν να καταβάλουν (Λεβάκος, 2015).

Σύμφωνα με τον Kottler (2001) ο άριστος συνδυασμός της ηγεσίας (Leadership) και της Διοίκησης (Management) επιφέρει την μέγιστη επίδοση και ικανοποίηση στα μέλη του ανθρωπίνου δυναμικού της τουριστικής επιχείρησης διότι η διοίκηση

διαχειρίζεται την οργάνωση και την δομή ενός οργανισμού ενώ η ηγεσία αντιμετωπίζει και διαχειρίζεται τις συνεχείς αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

2.3. Τουριστικό Μάνατζμεντ

2.3.1 Η έννοια του Τουρισμού

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (World Tourism Organization): *«Τουρισμός ορίζεται ως το κοινωνικό, πολιτισμικό και οικονομικό φαινόμενο το οποίο συνεπάγεται με την μετακίνηση των ανθρώπων σε χώρες ή μέρη εκτός του συνηθισμένου περιβάλλοντος τους για προσωπικούς ή επαγγελματικούς σκοπούς»*. Τα άτομα αυτά αποκαλούνται επισκέπτες (ή αλλιώς λεγόμενοι τουρίστες, εκδρομείς, κάτοικοι ή μη – κάτοικοι) και ο τουρισμός σχετίζεται άμεσα με τις δραστηριότητες αυτών, κάποιες από τις οποίες δραστηριότητες αφορούν και τις τουριστικές δαπάνες (Glossary of Tourism Terms, UNWTO, February, 2014).

2.3.2 Το μέγεθος και η δυναμική του Ελληνικού Τουρισμού

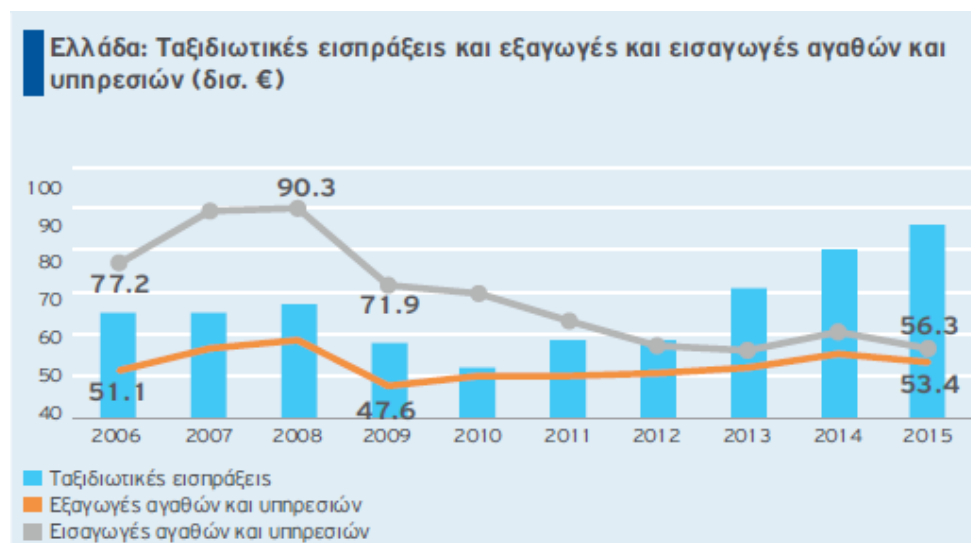
Ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, λόγω της υψηλής συμμετοχής στο ΑΕΠ της χώρας και της ακόμη υψηλότερης στην απασχόληση του εργατικού δυναμικού (Υπουργείο Τουρισμού, μελέτη 2010). Ο τουρισμός στην Ελλάδα είναι μία κατεξοχήν εξωστρεφής δραστηριότητα, διότι περισσότερο από το 90% της τουριστικής δραστηριότητας στην χώρα μας προέρχεται από τον εισερχόμενο τουρισμό. Είναι σημαντικό οι φορείς του τουρισμού και οι τουριστικές επιχειρήσεις να έχουν μία σαφή εικόνα για τις συνθήκες που επικρατούν στις κυριότερες τουριστικές αγορές της Ελλάδας (ΣΕΤΕ, 2017). Χαρακτηριστικά όπως η πολιτιστική κληρονομιά, η μεγάλη ακτογραμμή και το φυσικό κάλλος προσδίδουν στην Ελλάδα σημαντικά φυσικά πλεονεκτήματα με αποτέλεσμα να συγκαταλέγεται μεταξύ των κυριότερων τουριστικών προορισμών παγκοσμίως (IOBE, 2012).

Οι σύγχρονες τάσεις που επικρατούν στην σύγχρονη τουριστική βιομηχανία και ο έντονος ανταγωνισμός που κυριαρχεί απαιτούν ολοένα και περισσότερο την ανανέωση και διαφοροποίηση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος και τον προσανατολισμό προς την διεθνή αγορά και εξειδικευμένη στόχευση στις προωθητικές δραστηριότητες αυτών (Χατζηδάκης, ΕΟΤ, 2011). Η μεγάλη σημασία του τουριστικού τομέα, ως συρμού οικονομικής αναπτύξεως και δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας, άρχισε να συνειδητοποιείται παγκοσμίως κατά τις τελευταίες δεκαετίες. Η σχετικώς ταχεία αύξηση της ζήτησεως τουριστικών υπηρεσιών, σε συνδυασμό με την εκτόπιση εργασίας από τον βιομηχανικό κλάδο λόγω των ραγδαίων τεχνολογικών μεταβολών, κατέστησε προφανή την συγκριτική σπουδαιότητα του τουρισμού για την οικονομική ανάπτυξη. Ιδιαίτερα τονίζεται η

συγκριτική ικανότητα του τουρισμού να δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας. Ο τουρισμός έχει πεδίο αναφοράς την μεγάλη και μεγεθυνόμενη διεθνή αγορά, ώστε χωρίς υπερβολή να μπορεί να υποστηριχθεί ότι το βασικό εμπόδιο ταχείας και συνεχούς αναπτύξεως του τουριστικού τομέα είναι οι δυνατότητες της προσφοράς υπηρεσιών ανταγωνιστικών σε τιμές και ποιότητα. (ΙΤΕΠ, 1999).

2.3.3 Εξέλιξη του Τουρισμού στην Ελληνική Οικονομία

Ο τουρισμός μαζί με τις εξαγωγές των αγαθών, αποτελεί από τους πιο βασικούς τομείς της οικονομίας και συμβάλλει στην ανάκαμψη της με συμβολή στην προσέλκυση των επενδύσεων, στην ανάκαμψη και των άλλων κλάδων της οικονομίας και στην αύξηση της απασχόλησης. Ο κλάδος του τουρισμού σημείωσε εντυπωσιακή ανάκαμψη το 2013 και συνέλαβε αποφασιστικά στην διακοπή της κατακόρυφης πτωτικής πορείας της ελληνικής οικονομίας την περίοδο 2008 – 2013. Στη συνέχεια σημείωσε εντυπωσιακές επιδόσεις το 2014 και το 2015 όσον αφορά τις αφίξεις μη κατοίκων στην χώρα, τα έσοδα από τον εισερχόμενο τουρισμό και την κρουαζιέρα (ΣΕΤΕ, 2016)



Πηγή: ΣΕΤΕ, Ελληνικός Τουρισμός, Εξέλιξη - Προοπτικές, Ιούλιος 2016

Η επιδιωκόμενη αύξηση των αφίξεων και των εσόδων από τον εισερχόμενο και από τον εσωτερικό τουρισμό στην Ελλάδα προσδιορίζεται κατά κύριο λόγο από τον εμπλουτισμό και την διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος καθώς και τον ρυθμό αύξησης της προσφοράς διεθνώς ανταγωνιστικών τουριστικών υπηρεσιών στην χώρα και σε μικρότερο βαθμό από την ζήτηση τουριστικών υπηρεσιών που σε περιόδους τουριστικής θετικής ανάπτυξης των χωρών προέλευσης είναι σε μεγάλο βαθμό απεριόριστη για μικρές χώρες όπως η Ελλάδα. Ειδικότερα η ζήτηση για τουριστικές

υπηρεσίες στην χώρα προσδιορίζεται κυρίως από την επιχειρηματική λειτουργία των επιχειρήσεων προσφοράς τουριστικών υπηρεσιών στην Ελλάδα

Αφίξεις, διανυκτερεύσεις και έσοδα από εισερχόμενο τουρισμό						
Χώρες	Αφίξεις	Διανυκτ/εις	Μέση διάρκεια	Έσοδα (χιλ. €)	Έσοδα ταξιδιώτη (€)	Έσοδα/ Διανυκτ/ση (€)
Στοιχεία 2015	26.114.200	188.012.000	7,2	14.125.800	541	75
Στόχος 2021	34.800.000	250.000.000	7,2	19.600.000	563	78

Πηγή: ΣΕΤΕ, Ελληνικός Τουρισμός, Εξέλιξη - Προοπτικές, Ιούλιος 2016

Αφίξεις, διανυκτερεύσεις και έσοδα από εισερχόμενο τουρισμό						
Χώρες	Αφίξεις	Διανυκτ/εις	Διανυκτ/εις ταξιδιώτη	Έσοδα	Έσοδα ταξιδιώτη	Έσοδα/ Διανυκτ/ση
Χώρες ΕΕ-28	14,972,200	132,842,300	8.9	9,403,300	628	71
Αυστρία	327,100	3,182,500	9.7	300,500	919	94
Βέλγιο	482,500	4,596,500	9.5	373,100	773	81
Βουλγαρία	1,900,600	6,618,600	3.5	195,600	103	30
Γαλλία	1,522,100	14,410,700	9.5	1,194,300	785	83
Γερμανία	2,810,300	31,365,900	11.2	2,244,600	799	72
Δανία	237,700	2,126,000	8.9	142,200	598	67
Ηνωμένο Βασίλειο	2,397,200	23,772,600	9.9	2,019,500	842	85
Ιταλία	1,355,300	11,965,800	8.8	832,700	614	70
Κύπρος	470,100	4,998,000	10.6	249,200	530	50
Ολλανδία	639,100	6,727,400	10.5	438,800	687	65
Σουηδία	351,600	3,195,100	9.1	220,700	628	69
Ελβετία	391,200	3,875,900	9.9	374,800	958	97
Ρωσία	512,800	5,465,600	10.7	421,300	822	77
ΠΓΔΜ	3,023,100	6,216,800	2.1	247,100	82	40
ΗΠΑ	750,300	8,559,900	11.4	943,300	1,257	110
Σύνολο εκτός της Κρουαζιέρας	23,599,500	185,027,100	7.8	13,679,200	580	74
Κρουαζιέρες	2,514,500	2,984,800	1.2	446,600	178	150
Σύνολο	26,114,200	188,012,000	7.2	14,125,800	541	75
Στόχος 2021	34,800,000	250,000,000	7.2	19,600,000	563	78

Πηγή: ΣΕΤΕ, Ελληνικός Τουρισμός, Εξέλιξη - Προοπτικές, Ιούλιος 2016

2.3.4 Ο κλάδος των τουριστικών επιχειρήσεων: αποστολή και στόχοι

Ο τουριστικός κλάδος αποτελείται από ομάδες επιχειρήσεων κάθε μία από τις οποίες προσφέρει διαφορετικά προϊόντα και υπηρεσίες. Ο τουρισμός ως τομέας της οικονομίας εμπεριέχει ανομοιογενείς δραστηριότητες που σχετίζονται τόσο με την παραγωγή όσο και με την διάθεση των προϊόντων και των υπηρεσιών. Το σύνολο των δραστηριοτήτων αυτών συνθέτει τη δημιουργία ενός τουριστικού πακέτου που συντελεί στην ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή. Το σύνολο αυτών των δραστηριοτήτων έχουν άμεση σχέση με την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων και

των υπηρεσιών και οφείλονται (Ανδριώτης, 2004).

- Τους αλλαγές που συντελούνται στο οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό και πολιτικό περιβάλλον.
- Στην αύξηση του ανταγωνισμού σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.
- Στην εξάρτηση μεγάλων Tour operators
- Στην έντονη εποχικότητα
- Τους μεταβολές των καταναλωτικών προτιμήσεων των τουριστών.

Σημαντικό θεωρείται το γεγονός οι επιχειρήσεις να λειτουργούν με επιτυχία, η οποία μπορεί να οφείλεται στην προσφορά καλύτερων υπηρεσιών και προϊόντων, στην ανθρώπινη προσπάθεια, τους υψηλές επενδύσεις, στην εύνοια που τους παρέχεται από το λειτουργικό περιβάλλον και γενικότερα στο αποτελεσματικό μάνατζμεντ

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά του κλάδου των τουριστικών επιχειρήσεων εντοπίζονται ως εξής:

- ✓ Οι υπηρεσίες που προσφέρονται είναι άυλες
- ✓ Έλλειψη δυνατότητας μεταπώλησης
- ✓ Ετερογένεια ή μεταβλητότητα
- ✓ Το προϊόν συνήθως δεν μπορεί να επιδειχθεί αποτελεσματικά – δεν παράγεται παρά μόνο μετά από την αγορά του
- ✓ Το προϊόν δεν μπορεί να αποθηκευτεί – υψηλός δείκτης φθαρτότητας
- ✓ Ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση
- ✓ Το προϊόν δεν μπορεί να μεταφερθεί
- ✓ Παραγωγή εντάσεως εργασίας (εργατικό κόστος)
- ✓ Άμεση επαφή πελάτη – εργαζομένου

(Ανδριώτης, 2004).

Κάθε τουριστική επιχείρηση που θέλει να αναπτυχθεί και να εξασφαλίσει την επιτυχία της, πρέπει να έχει μία αποστολή και να θέτει ορισμένους στόχους. Ο προσδιορισμός της αποστολής και των στόχων αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα καθήκοντα για τα διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης, γιατί μόνο μετά από τον καθορισμό τους η επιχείρηση θα είναι σε θέση να γνωρίζει τι θέλει να επιτύχει και θα μπορέσει να επιλέξει τις κατάλληλες στρατηγικές προς αυτήν την κατεύθυνση.

Η τουριστική επιχείρηση με την πρώτη λειτουργία της θα πρέπει να προσδιορίσει την αποστολή της ώστε τα διευθυντικά στελέχη αλλά και το εργατικό δυναμικό να γνωρίζει τους λόγους ύπαρξής της. Μετά τον καθορισμό της αποστολής της η επιχείρηση είναι σε θέση να σχεδιάσει το προϊόν της, να στοχεύει στην πελατεία που απευθύνεται και γενικά να ακολουθήσει την κατάλληλη πολιτική, για να επιτευχθεί αυτή η αποστολή. Απαραίτητη διαδικασία για τα διευθυντικά στελέχη μιας τουριστικής επιχείρησης είναι η διατύπωση της αποστολής κατά την ίδρυσή της και σε αντίθεση κατά το χρόνο της λειτουργίας της, μπορεί να θεωρηθεί αναγκαίο να επαναπροσδιοριστεί.

Οι στόχοι αποτελούν το επόμενο βήμα μετά τον καθορισμό της αποστολής, μέσω των οποίων στόχων θα επιτευχθεί η συγκεκριμένη αποστολή. Ο καθορισμός των στόχων είναι σημαντικό μέρος της λειτουργίας του μάνατζμεντ της κάθε τουριστικής επιχείρησης, διότι η διοίκηση και το εργατικό της δυναμικό δεν θα γνωρίζουν προς πια κατεύθυνση οδεύει και κατά πόσο προοδεύει η επιχείρηση.

2.3.5 Το περιβάλλον της τουριστικής επιχείρησης

Το περιβάλλον της τουριστικής επιχείρησης περιλαμβάνει όλους τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που ασκούν επίδραση σε αυτήν και επιδρούν στην προσέλκυση, στη διατήρηση ή στην απομάκρυνση της πελατείας της. Το περιβάλλον διαχωρίζεται στο εσωτερικό, το εξωτερικό και τα μακροπεριβάλλον (Ανδριώτης, 2004). Στην παρούσα εργασία δίνεται έμφαση κυρίως στο εσωτερικό περιβάλλον της τουριστικής επιχείρησης όπου κυρίαρχη θέση κατέχουν οι εργαζόμενοι. Πιο συγκεκριμένα:

- Η ίδια η επιχείρηση η οποία αναφέρεται στα διοικητικά στελέχη ή την διεύθυνση της τουριστικής επιχείρησης τα οποία έχουν συντονιστικό και καθοδηγητικό ρόλο για την επιτυχή λειτουργία της, αφού λαμβάνουν αποφάσεις και σχεδιάζουν τις πολιτικές που θα ακολουθήσουν. Ο καλύτερος δυνατός τρόπος για την επιτυχία είναι διαμέσου της συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της τουριστικής επιχείρησης αφού όλα τα τμήματα συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα του μάνατζμεντ.
- Οι μέτοχοι ή οι ιδιοκτήτες μιας επιχείρησης οι οποίοι ασκούν μεγάλη επιρροή στην διοίκηση με σκοπό η τελευταία να ενημερώνει σε τακτά χρονικά διαστήματα την ιδιοκτησία για την πορεία της επιχείρησης, ώστε να εξασφαλίζεται η συγκατάθεσή της σε όλες τις δραστηριότητες που αναλαμβάνονται και να αποφεύγονται διαμάχες.
- Οι εργαζόμενοι που προσφέρουν τις υπηρεσίες αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για την ικανοποίηση των πελατών . Το προσωπικό έχει άμεση επαφή με τον πελάτη συνεισφέροντας με τις ενέργειες του στην ποιοτική

προσφορά υπηρεσιών. Η επιτυχία του μάνατζμεντ είναι στενά συνδεδεμένη με την επιλογή, επιμόρφωση, και υποκίνηση του προσωπικού. Σύμφωνα με τους Shomaker & Lewis (1999) για να καταφέρει κάποια επιχείρηση να έχει το καλύτερο προσωπικό είναι απαραίτητο να αξιολογεί και να επιβραβεύει τα άτομα που προσφέρουν υπηρεσίες και να συμπεριφέρεται στους εργαζόμενους της σα να είναι πελάτες. Οι εργαζόμενοι είναι πολύ πιθανόν να μείνουν σε μία δουλειά εάν αισθάνονται ότι τους συμπεριφέρονται δίκαια.



Δημογραφικά, Οικονομικά, Κοινωνικοί και Πολιτιστικοί, Φυσικό Περιβάλλον, Πολιτισμικό Περιβάλλον, Τεχνολογικό, Πολιτικό/ Νομικό

Προμηθευτές, Μεσάζοντες, Ντόπια κοινωνία, Πελάτες, Ανταγωνιστές

Συνεπώς μια από τις σπουδαιότερες ασχολίες της σύγχρονης τουριστικής επιχείρησης αποτελεί η ανάπτυξη καλών σχέσεων μεταξύ της διοίκησης και του εργατικού δυναμικού. Για την ανάπτυξη καλών σχέσεων και την δημιουργία προϋποθέσεων καλής συνεργασίας, το προσωπικό πρέπει να είναι ενημερωμένο και σύμφωνο με τις

προγραμματισμένες ενέργειες της διοίκησης, ώστε να εξασφαλίζεται η υποστήριξη του και να δημιουργείται ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Οι εργαζόμενοι πρέπει να θεωρούνται από την διοίκηση και την ιδιοκτησία ως συνεργάτες μιας κοινής προσπάθειας και επομένως η επιχείρηση πρέπει να διερευνά και να ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων της με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

2.4 Ο κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

2.4.1 Ο ρόλος και η παροχή υπηρεσιών στα ξενοδοχεία, ξενοδοχειακό δυναμικό

Τουριστικές επιχειρήσεις αποτελούν οικονομικές μονάδες που παράγουν και εκμεταλλεύονται τουριστικά προϊόντα και υπηρεσίες διότι εξυπηρετούν μεγάλο αριθμό τουριστών πελατών (Λαλούμης, Δ., Ρούπας, Β., 1998). Η διεθνοποίηση του τουρισμού και η συνεχής γεωγραφική του επέκταση στις αγορές των αναπτυσσόμενων χωρών τοποθέτησε σε προνομιακή θέση τις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις. Η συνεχής αύξηση του αριθμού των οργανωμένων ταξιδιών και η μετατροπή του ταξιδιού σε καθημερινό καταναλωτικό προϊόν, ενισχύουν όλο και περισσότερο το ρόλο αυτών των επιχειρήσεων (Κοκκώσης, Χ. & Τσάρτας, Π. 2001).

Μεταξύ των δραστηριοτήτων που συνθέτουν το τουριστικό προϊόν, οι υπηρεσίες καταλύματος κατέχουν πρωταρχικό ρόλο καλύπτοντας τις ανάγκες διαμονής των επισκεπτών. Η ξενοδοχειακή βιομηχανία έχει πολλά χαρακτηριστικά που τυχάνει να είναι όμοια με αυτά των άλλων βιομηχανιών. Από την σκοπιά αυτή αντιμετωπίζει τα ίδια οργανωτικά και διοικητικά προβλήματα όπως οι υπόλοιπες επιχειρήσεις (Mullins, 1995).

Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα, παρατηρείται μεγάλη αύξηση του Ξενοδοχειακού Δυναμικού στην Ελλάδα κατά την διάρκεια της μεγάλης ύφεσης στην ελληνική οικονομία την περίοδο 2008 - 2014 και η οποία κατέστη μεγαλύτερη από τις κύριες ανταγωνίστριες χώρες στην Ευρώπη, όπου οι επενδύσεις και η γενικότερη οικονομική δραστηριότητα στους άλλους κλάδους σημειώνει πτώση.

Πίνακας 8
Ξενοδοχειακός εξοπλισμός σε επιλεγμένες ευρωπαϊκές χώρες

	Ελλάδα			Ισπανία			Κροατία			Ιταλία			Κύπρος			Πορτογαλία		
	Μονάδες	Δαμάρια	Δ/Μ	Μονάδες	Δαμάρια	Δ/Μ	Μονάδες	Δαμάρια	Δ/Μ	Μονάδες	Δαμάρια	Δ/Μ	Μονάδες	Δαμάρια	Δ/Μ	Μονάδες	Δαμάρια	Δ/Μ
1997	7.850	304.797	39	7.520	504.583	67	658	82.668	126	33.828	948.656	28	568	41.609	73	1.768	93.460	53
1998	7.946	308.539	39	7.539	508.460	67	666	83.199	125	33.540	949.805	28	580	43.736	75	1.754	94.788	54
1999	8.168	315.275	39	16.229	672.508	41	691	80.009	116	33.341	955.757	29	580	43.858	76	1.772	95.401	54
2000	8.342	320.159	38	16.287	677.134	42	697	80.682	116	33.361	966.138	29	583	44.464	76	1.786	97.709	55
2001	8.342	320.159	38	16.369	685.668	42	694	76.151	110	33.421	975.601	29	801	46.190	58	1.781	99.120	56
2002	8.329	319.689	38	16.732	712.681	43	788	77.347	98	33.411	986.326	30	813	44.523	55	1.898	105.805	56
2003	8.689	339.540	39	17.102	740.890	43	832	77.113	93	33.480	999.722	30	829	44.892	54	1.934	108.367	56
2004	8.899	351.891	40	17.402	766.952	44	940	79.174	84	33.518	1.011.773	30	803	45.535	57	1.954	112.659	58
2005	9.036	358.721	40	17.607	797.339	45	1.015	80.743	80	33.527	1.020.478	30	785	45.209	58	2.012	116.123	58
2006	9.111	364.179	40	18.304	814.890	45	762	75.952	100	33.768	1.034.682	31	753	44.404	59	2.028	117.565	58
2007	9.207	367.992	40	17.827	821.143	46	800	76.087	95	34.058	1.058.910	31	735	43.799	60	2.031	117.976	58
2008	9.385	375.067	40	18.026	840.171	47	835	75.996	91	34.155	1.079.465	32	708	42.898	61	2.041	121.013	59
2009	9.559	383.008	40	18.387	864.933	47	819	72.736	89	33.967	1.088.088	32	699	41.965	60	1.988	120.737	61
2010	9.732	397.660	41	18.635	884.637	47	841	73.333	87	33.999	1.095.332	32	690	41.781	61	2.011	124.542	62
2011	9.648	397.322	41	19.262	905.690	47	857	74.616	87	33.918	1.096.540	32	683	41.485	61	2.019	128.336	64
2012	9.666	400.383	41	19.532	914.132	47	878	75.363	86	33.728	1.093.286	32	799	41.514	52	2.028	131.357	65
2013	9.677	401.228	41	19.610	914.263	47	897	77.157	86	33.316	1.089.770	33	792	41.782	53	2.331	137.511	59
2014	10.123	415.246	41	19.563	912.440	47	909	77.312	85	33.290	1.090.300	33	799	41.984	53	2.331	137.511	59
M.e.δ.																		
2014/1997	1.5%	1.8%		5.8%	3.5%		1.9%	-0.4%		-0.1%	0.8%		2.0%	0.1%		1.6%	2.3%	
2014/2000	1.4%	1.9%		1.3%	2.2%		1.9%	-0.3%		0.0%	0.9%		2.3%	-0.4%		1.9%	2.5%	
2014/2008	1.3%	1.7%		1.4%	1.4%		1.4%	0.3%		-0.4%	0.2%		2.0%	-0.4%		2.2%	2.2%	

Πηγή: ΣΕΤΕ, Ελληνικός Τουρισμός, Εξέλιξη - Προοπτικές, Ιούλιος 2016

Ο ξενοδοχειακός κλάδος ακολούθησε ανοδική πορεία, με επενδύσεις για την αναβάθμιση και την βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών συμβάλλοντας στην ανάπτυξη της οικονομίας και στην δημιουργία νέων θέσεων εργασίας με αποτέλεσμα την αύξηση του μεριδίου των ξενοδοχειακών μονάδων που προσφέρουν επώνυμα προϊόντα και υπηρεσίες και οι οποίες κατατάσσονται στις υψηλές κατηγορίες των τεσσάρων και πέντε αστέρων (IOBE 2012).

Σύμφωνα με το ελληνικό σύστημα κατηγοριοποίησης και τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού διακρίνονται δύο κύριες κατηγορίες καταλυμάτων που είναι τα “ξενοδοχεία και συναφείς εγκαταστάσεις και τα “συμπληρωματικά καταλύματα” τα οποία αναλύονται ως ακολούθως:

- ✓ Πολυτελείας
- ✓ Κατηγορίας Α’
- ✓ Κατηγορίας Β’
- ✓ Κατηγορίας Γ’
- ✓ Κατηγορίας Δ’
- ✓ Κατηγορίας Ε’

Επιπλέον κατηγορίες και είδη συμπληρωματικών καταλυμάτων:

- ✓ Ενοικιαζόμενα διαμερίσματα
- ✓ Βίλες
- ✓ Ενοικιαζόμενα δωμάτια

Σύμφωνα με την πιο πρόσφατη δημοσίευση του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος (2018), παρακάτω παρουσιάζονται με αριθμούς το Ξενοδοχειακό Δυναμικό του έτους 2017 στο σύνολο της επικρατείας. Πιο συγκεκριμένα αναλύεται το ξενοδοχειακό δυναμικό της κάθε Περιφερειακής Ενότητας του τελευταίου έτους 2017 ανά μονάδες, δωμάτια και κλίνες στην κάθε κατηγορία αστερών.

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΕΛΛΑΔΑΣ							
2017							
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ		5*	4*	3*	2*	1*	Γενικό άθροισμα
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΑΚΗΣ	Μονάδες	12	30	99	166	75	382
	Δωμάτια	1.197	1.955	3.198	3.635	1.126	11.111
	Κλίνες	2.421	3.949	6.392	7.088	2.198	22.048
ΑΤΤΙΚΗΣ	Μονάδες	35	109	140	257	107	648
	Δωμάτια	6.758	8.627	6.651	7.816	2.042	31.894
	Κλίνες	12.856	16.481	12.307	14.375	3.859	59.878
ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	Μονάδες	8	34	128	180	41	391
	Δωμάτια	939	1.567	4.301	4.348	622	11.777
	Κλίνες	1.909	2.855	8.115	8.189	1.185	22.253
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	Μονάδες	4	41	98	104	23	270
	Δωμάτια	1.444	2.293	3.039	2.659	273	9.708
	Κλίνες	3.106	4.392	5.762	5.059	532	18.851
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	Μονάδες	3	17	62	36	9	127
	Δωμάτια	61	448	1.604	667	173	2.953
	Κλίνες	137	942	3.336	1.386	451	6.252
ΗΠΕΙΡΟΥ	Μονάδες	11	96	149	130	27	413
	Δωμάτια	836	2.030	2.796	2.415	451	8.528
	Κλίνες	1.756	4.230	5.572	4.613	889	17.060
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	Μονάδες	28	119	135	212	76	570
	Δωμάτια	1.335	3.482	3.883	4.773	1.455	14.928
	Κλίνες	2.714	6.986	7.658	9.124	2.851	29.333
ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	Μονάδες	39	126	217	476	75	933
	Δωμάτια	6.003	11.737	13.231	15.625	1.525	48.121
	Κλίνες	12.127	22.846	25.594	29.922	2.951	93.440
ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	Μονάδες	47	108	270	358	409	1.192
	Δωμάτια	8.560	8.731	10.392	9.624	8.518	45.825
	Κλίνες	17.769	17.128	20.719	18.704	16.407	90.727
ΚΡΗΤΗΣ	Μονάδες	104	270	368	634	201	1.577
	Δωμάτια	19.568	26.914	16.951	21.997	5.459	90.889
	Κλίνες	39.956	52.490	32.114	39.631	10.084	174.275
ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	Μονάδες	174	368	500	849	206	2.097
	Δωμάτια	24.631	33.138	19.803	23.236	3.245	104.053
	Κλίνες	50.810	65.206	38.545	44.192	6.320	205.073
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	Μονάδες	22	122	212	231	72	659
	Δωμάτια	2.906	4.080	5.772	5.485	885	19.128
	Κλίνες	6.142	8.070	11.409	10.402	1.710	37.733
ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	Μονάδες	9	45	137	267	66	524
	Δωμάτια	646	2.803	4.508	6.103	1.152	15.212
	Κλίνες	1.429	5.489	8.533	11.508	2.163	29.122
ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΚΡΑΤΕΙΑΣ	Μονάδες	496	1.485	2.515	3.900	1.387	9.783
	Δωμάτια	74.884	107.805	96.129	108.383	26.926	414.127
	Κλίνες	153.132	211.064	186.056	204.193	51.600	806.045

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας.

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, Ξενοδοχειακό Δυναμικό στο σύνολο της Επικρατείας 2017, 2018

2.4.2 Τουρισμός και απασχόληση: η περίπτωση των ξενοδοχείων

Η αναγκαία τουριστική επιχειρηματικότητα αναπτύσσεται με ταχείς ρυθμούς καθώς παίζει σπουδαίο ρόλο στην ανάπτυξη του τουρισμού. Η ουσιαστική αναβάθμιση της επιχειρηματικής λειτουργίας των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων τόσο με την είσοδο στην ελληνική αγορά και την ανάπτυξη μεγάλων επιχειρηματικών ομίλων ακόμη και διεθνούς εμβέλειας όσο και με την ουσιαστική βελτίωση της επιχειρηματικής οργανωτικής και επαγγελματικής λειτουργίας των κυρίως μικρών και μεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων που λειτουργούν σε κάθε τουριστική περιοχή. Το στελεχιακό δυναμικό των τουριστικών επιχειρήσεων αναβαθμίζεται και αυξάνεται με γρήγορους ρυθμούς συμβάλλοντας στη βελτίωση των προσφερόμενων

τουριστικών υπηρεσιών στην χώρα (ΣΕΤΕ, 2016).

Το ξενοδοχείο είναι μία σύνθετη επιχείρηση που απασχολεί μεγάλο αριθμό ειδικοτήτων. Τα ξενοδοχεία προσφέρουν ένα μεγάλο αριθμό αξιόλογων απασχολήσεων, οι οποίες παρουσιάζουν αξιόλογη διασπορά ιδιοτήτων, ώστε να αποτελούν ένα αξιοπρόσεκτο κλάδο στην αγορά εργασίας. Ορισμένα ξενοδοχεία λειτουργούν σε ετήσια βάση συνεχούς απασχόλησης αλλά μεγάλος αριθμός ξενοδοχείων λειτουργεί σε εποχιακή βάση κυρίως τους καλοκαιρινούς μήνες. Στα ξενοδοχεία συνεχούς λειτουργίας ο ρυθμός είναι για μεγάλα χρονικά διαστήματα σταθερός και η οργάνωση του ξενοδοχείου καθώς και η απασχόληση των εργαζομένων έχει μία σταθερή μορφή σε αντίθεση με τα εποχικά ξενοδοχεία όπου το φαινόμενο αυτό είναι περιορισμένο (Λαλούμης, Δ., Ρούπας, Β., 1998).

Σύμφωνα με το “The travel & Tourism Competitiveness Report 2015” του World Economic Forum, η Ελλάδα κατατάσσεται στην 45^η θέση μεταξύ 141 χωρών ως προς το βαθμό ανάπτυξης του ανθρωπίνου κεφαλαίου που είναι αναγκαίο για την στελέχωση των τουριστικών επιχειρήσεων και τον βαθμό ευελιξίας και αποδοτικής λειτουργίας της αγοράς εργασίας (ΣΕΤΕ, 2016)

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (2016) στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται ο δείκτης κόστους εργασίας ανά ώρα εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των μισθών και ημερομισθίων, των εργοδοτικών εισφορών και των φόρων (Eurostat)



Πηγή: ΣΕΤΕ, Ελληνικός Τουρισμός, Εξέλιξη - Προοπτικές, Ιούλιος 2016

Σύμφωνα με τα στοιχεία του SETE Intelligence (2016), η ικανοποίηση των πελατών από την παροχή υπηρεσιών στα ελληνικά είναι σημαντικά υψηλότερη από την αντίστοιχη σε διεθνώς ανταγωνιστικούς προορισμούς. Είναι ενδιαφέρον ότι το υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης είναι διαχρονικά σταθερό.



Πηγή: ΣΕΤΕ, Ελληνικός Τουρισμός, Εξέλιξη - Προοπτικές, Ιούλιος 2016

Η άμεση και έμμεση συμβολή του τουρισμού στην συνολική απασχόληση στην Ελλάδα παρουσιάζεται στους παρακάτω πίνακες ως ακολούθως από τα τελευταία στατιστικά στοιχεία της ΙΝΣΕΤΕ που δημοσιεύτηκαν τον Ιούλιο του 2016.

	Συνολική Απασχόληση	Καταλύματα και εστίαση		Συμβολή στην απασχόληση σε άλλους κλάδους		Συνολική Συμβολή (Άμεση και έμμεση)	
		Σύνολο	% Συμβολή	Σύνολο	% Συμβολή	Σύνολο	% Συμβολή
	Χιλ.						
2008	4,610.5	322.2	7.0%	357.2	7.7%	679.4	14.7%
2009	4,556.0	321.0	7.0%	355.1	7.8%	676.1	14.8%
2010	4,389.8	308.5	7.0%	344.0	7.8%	652.5	14.9%
2011	4,054.4	295.7	7.3%	334.6	8.3%	630.3	15.5%
2012	3,695.0	272.1	7.4%	320.1	8.7%	592.3	16.0%
2013	3,513.2	259.2	7.4%	317.4	9.0%	576.6	16.4%
2014	3,536.3	297.1	8.4%	335.7	9.5%	632.9	17.9%
2015	3,610.7	325.6	9.0%	357.2	9.9%	682.8	18.9%

Πηγή: ΣΕΤΕ, Ελληνικός Τουρισμός, Εξέλιξη - Προοπτικές, Ιούλιος 2016

Η απασχόληση στους τομείς παροχής υπηρεσιών καταλύματος και εστίασης αυξήθηκε περισσότερο από την αύξηση της συνολικής απασχόλησης το 2014 και το 2015 με αποτέλεσμα η συμβολή της στη συνολική απασχόληση να αυξηθεί το 2014 στο 8,4% και το 2015 στο 9%. Η συνολική συμβολή του τουρισμού στην απασχόληση στην Ελλάδα εκτιμάται στο 18,9% της συνολικής απασχόλησης το 2015 από 14,9% το 2010.

Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της απογραφής για την απασχόληση στους κλάδους που προσφέρουν υπηρεσίες σε εγχώριους και εισερχόμενους τουρίστες με κυρίαρχο ρόλο να καταλαμβάνει ο τομέας της εστίασης και επ' αυτού να ακολουθεί αυτός των καταλυμάτων. Η ουσιαστικά άμεση συμβολή του τουρισμού στην μισθωτή απασχόληση του ιδιωτικού τομέα ανέρχεται στο 18,9% της συνολικής απασχόλησης το 2015.

Απασχόληση στους βασικούς τομείς του τουρισμού στον ιδιωτικό τομέα με βάση την απογραφή του Συστήματος ΕΡΓΑΝΗ στην περίοδο Ιαν. - Οκτ. 2015

	Επιχειρήσεις	Εργαζόμενοι
Εστίαση	29,486	171,402
Καταλύματα	6,401	66,667
Ταξιδιωτικά Πρακτορεία	1,672	10,479
Χερσαίες μεταφορές	9,342	38,701
Πλωτές μεταφορές	747	8,338
Αεροπορικές μεταφορές	65	3,777
Σύνολο κλάδων τουρισμού	47,713	299,364
% Συμβολή	21.5%	18.1%
Σύνολο	222,281	1,651,176

Πηγή: ΣΕΤΕ, Ελληνικός Τουρισμός, Εξέλιξη - Προοπτικές, Ιούλιος 2016

2.4.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο των ξενοδοχείων

Στόχος της κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι η αύξηση των πωλήσεων και του καθαρού κέρδους, ικανοποιώντας παράλληλα τις ανάγκες των πελατών όσο τον δυνατόν καλύτερα από τους ανταγωνιστές. Κάθε ξενοδοχειακή μονάδα θα πρέπει να επικεντρώνεται στην έρευνα αγοράς για την δημιουργία κατάλληλων προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και στην στρατηγική τοποθέτηση αυτών στην αγορά. (Μπρίνια, 2008).

Το σύστημα το οποίο εφαρμόζει η σύγχρονη διοίκηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι κυρίως ανθρωποκεντρικό διότι η αλληλεπίδραση των ανθρώπων αποτελεί την βάση της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων. Χωρίς τους ανθρώπους η βιομηχανία της φιλοξενίας δεν μπορεί να λειτουργήσει. Η Διοίκηση μίας τουριστικής επιχείρησης και κατά επέκταση μιας ξενοδοχειακής μονάδας χρήζει γνώσης και κατανόησης του τι επηρεάζει την συμπεριφορά των ανθρώπων στην εργασία με στόχο την όλο και καλύτερη βελτίωση της επίδοσης των τελευταίων (Mullins, 1995). Είναι κρίσιμης σημασίας για την επιτυχία μιας επιχείρησης το θέμα της αντιμετώπισης του πελάτη. Η επιτυχία της επιχείρησης κρίνεται από το εάν αναγνωρίζει ότι:

- Ο πελάτης αποτελεί το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης.
- Ο πελάτης είναι αυτός που πληρώνει
- Ο πελάτης επιλέγει την καλύτερη εξυπηρέτηση
- Η επιχείρηση πρέπει να αποτελεί την πρώτη επιλογή του πελάτη.

(Μπρίνια, 2008)

Προκειμένου να επιτύχει μία επιχείρηση είναι θεμελιώδες να λάβει υπόψη της τα

συναίσθημα των ανθρώπων. Η καλή μεταχείριση θα ξαναφέρει τον πελάτη. Τα συναισθήματα του πελάτη για την επιχείρηση μεταφράζονται σε χρήμα και κέρδη. Για να το κατορθώσει αυτό θα πρέπει να εκπαιδεύει το ανθρώπινο δυναμικό της προκειμένου να παρέχει ποιότητα και άψογη εξυπηρέτηση στους πελάτες, αλλά και να υπάρχει από την ηγεσία της επιχείρησης συμπεριφορά προς το ανθρώπινο δυναμικό με τον αντίστοιχο τρόπο. Αυτό δείχνει ότι το προσωπικό αισθάνεται ως τμήμα ενός συναισθηματικά νοήμονος οργανισμού, ο οποίος δίνει αξία στους ανθρώπους και συνεχώς βελτιώνεται και αναπτύσσεται σε κινητήρια δύναμη τον άνθρωπο. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι επιχειρήσεις που έχουν ως προτεραιότητα τον άνθρωπο είναι πιο κερδοφόρες σε σχέση με αυτές που έχουν ως προτεραιότητα το κέρδος. (Goleman, 2000). Η βάση για ποιοτική επαφή σε μία επιχείρηση είναι ο ειλικρινής σεβασμός, ο οποίος αντικατοπτρίζεται στην συμπεριφορά μεταξύ των ανθρώπων, εξαρτάται δηλαδή από τις συναισθηματικές του δεξιότητες. Οι συναισθηματικές του δεξιότητες περιλαμβάνουν:

- Αυτεπίγνωση
- Αναγνώριση
- Έκφραση και χειρισμό συναισθημάτων
- Έλεγχο παρόρμησης
- Υπομονή για ανταμοιβή
- Αντιμετώπιση άγχους και στρες.

Με αυτόν τον τρόπο καλλιεργείται η αξία της συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο της εργασίας. Οι πελάτες αισθάνονται ικανοποίηση και εμπιστοσύνη σε περιπτώσεις ποιοτικής εξυπηρέτησης. Μια σωστή συμπεριφορά οδηγεί σε ποιοτική εξυπηρέτηση, ενώ προωθεί και προάγει την εμπιστοσύνη, μεταφέροντας την αυθεντικότητα της επιχείρησης στο περιβάλλον της. Έρευνα που διεξάχθηκε από την εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων Laventhol & Horwath, σε ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων έδειξε ότι (Μπρίνια, 2008):

- Η κακή εξυπηρέτηση κοστίζει στις επιχειρήσεις το 20% των ετήσιων κερδών τους.
- Η κακή εξυπηρέτηση μειώνει τις πωλήσεις κατά 10%
- Η πιθανή αποχώρηση του προσωπικού λόγω κακής σχέσης με τον πελάτη (επιπλέον έξοδα για επαναπροσλήψεις, αποζημιώσεις απολύσεων και εκπαίδευση ανθρωπίνου δυναμικού).
- Η κακή σχέση μεταξύ επιχείρησης και ανθρωπίνου δυναμικού, λόγω έλλειψης εκπαίδευσης με σκοπό την καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας

μεταξύ των ατόμων και των τμημάτων της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, το κλειδί για την επιτυχία μίας επιχείρησης είναι η ικανοποίηση του πελάτη μέσω της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης (διάκριση ανάμεσα στα συναισθήματα και τις πράξεις) όσο και την ανάπτυξη της ομαδικής κουλτούρας στην επιχείρηση.

Όπως αναφέρει ο Mullins (1995) στο βιβλίο του για την Διοίκηση Φιλοξενίας: «*Experience of hotel services is dependent upon personal interaction between staff and customers. Effective management is therefore about working with people. Unlike physical resources, people are not owned by the organization. And of course people differs as individuals*», η εμπειρία που αποκτά κανείς από την εξυπηρέτηση των πελατών στο ξενοδοχειακό κλάδο εξαρτάται από την άμεση επαφή μεταξύ προσωπικού και πελατών. Η αποτελεσματική διαχείριση αφορά τη συνεργασία με ανθρώπους. Σε αντίθεση με τους φυσικούς πόρους, οι άνθρωποι δεν ανήκουν στον οργανισμό. Και φυσικά οι άνθρωποι διαφέρουν ως άτομα.

2.4.4 Ο ρόλος και οι ευθύνες των διευθυντικών στελεχών

Βασική προϋπόθεση στην λειτουργία ενός ξενοδοχείου για την ύπαρξη της καλής εξυπηρέτησης αποτελεί η ομαδική προσπάθεια η οποία η οποία απαιτεί διαρκή προσοχή, εκπαίδευση και επίβλεψη, συντονιστής και αρχηγός της οποίας είναι ο διευθυντής της – manager, ο οποίος αφιερώνει αρκετό χρόνο και προσπάθεια για την εκπαίδευση της ομάδας του και ο οποίος έχει το πιο σημαντικό ρόλο στην επιχείρηση (Κανελλόπουλος, 1984).

Τα διευθυντικά στελέχη χρειάζονται να καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια για να ερμηνεύσουν τις ενέργειες του προσωπικού τους ή και να ανιχνεύσουν τα διαπροσωπικά προβλήματα που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων για την καλύτερη εξυπηρέτηση της πελατείας διότι για κάθε ξενοδοχειακή μονάδα είναι πολύ σημαντικό ο πελάτης να απολαμβάνει την διαμονή του και να τυχαίνει όσο το δυνατόν καλύτερης και πιο φιλόξενης εξυπηρέτησης. Στοιχεία τα οποία μπορεί να βοηθήσουν όλο και περισσότερο στην διοίκηση των εργαζομένων ενδείκνυνται τα ακόλουθα:

- ✓ Η τάση του εργαζομένου για δραστηριοποίηση μέσα σε κοινωνικές ομάδες
- ✓ Η διαμόρφωση ενός ιδιαίτερου συστήματος αξιών και προτύπων συμπεριφοράς καθώς και
- ✓ η απόκτηση κύρους και η κατανόηση των ευθυνών που συνεπάγεται ο ρόλος

Όσο καλύτερα αντιλαμβάνεται ο κάθε προϊστάμενος μέσα στην επιχείρηση, τους

συγκεκριμένους ρόλους, τις αξίες, τα πρότυπα συμπεριφοράς και την εκτίμηση που απολαμβάνει μέσα στην ομάδα ο κάθε εργαζόμενος – υφιστάμενος καθώς και το πόσο καλά έχει αντιληφθεί το ρόλο που καλείται να φέρει σε πέρας, τόσο πιο επαρκής είναι για να παρακινεί, υποστηρίζει, και αναπτύσσει τους υφισταμένους του για την καλύτερη δυνατή προσπάθεια. (Χυτήρης, 2013).

Η παροχή υπηρεσιών στον ξενοδοχειακό κλάδο, οδηγεί στην ανάγκη να υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα να έχει το προσωπικό, χαρακτηριστικά όπως η ευγένεια, η διορατικότητα, η εξυπηρέτηση με χαμόγελο και καλές ικανότητες επικοινωνίας. Σύμφωνα με τους Goleman, Boyatzis, McKee (2002) το κλίμα και οι συνθήκες εργασίας (το πώς νιώθουν οι εργαζόμενοι για την επιχείρησή τους) είναι υπεύθυνο κατά 20- 30% για την αποδοτικότητά τους. Σε πολύ μεγάλο βαθμό ο τρόπος με τον οποίο οι υπάλληλοι βλέπουν την επιχείρηση μπορεί να εντοπιστεί στις πράξεις ενός και μόνο ατόμου: του ηγέτη. Περισσότερο από οποιονδήποτε άλλον, τα διευθυντικά στελέχη δημιουργούν τις συνθήκες που επηρεάζουν άμεσα την ικανότητα των υπαλλήλων για την επιτυχή εκτέλεση ενός έργου. Οι συναισθηματικές καταστάσεις και οι πράξεις της Διοίκησης επηρεάζει τα συναισθήματα και την απόδοση των ατόμων που διοικούν.

Κεφάλαιο 3 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στις Επιχειρήσεις φιλοξενίας

3.1. Η θεωρία και έννοια των ανθρωπίνων σχέσεων

Ο τουρισμός είναι για την χώρα μας μία από τις σπουδαιότερες πλουτοπαραγωγικές δραστηριότητες. Με την προοπτική που ακολουθεί ο κλάδος του τουρισμού η παροχή υπηρεσιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον ανθρώπινο παράγοντα για την δημιουργία των κατάλληλων ανέσεων και διευκολύνσεων. Σε ένα ιδιαίτερα παγκοσμιοποιημένο και ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι σημερινές επιχειρήσεις απαιτούν ριζική αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησης τους. Η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να διαμορφώσει μία βασική στρατηγική στόχων με συνέπεια οι εργαζόμενοι της να έχουν το δικαίωμα μια αξιοπρεπούς μεταχείρισης, να σχεδιάζουν την επαγγελματική τους καριέρα και να ικανοποιούν τις ανάγκες τους στα πλαίσια της αποτελεσματικής αυτής διοίκησης και του αμοιβαίου σεβασμού (Ξυροτύρη, 1997).

Για τον σκοπό αυτό είναι ύψιστης σημασίας η άρτια λειτουργία του ανθρώπινου συστήματος, στο οποίο βασίζεται ένα ξενοδοχείο και πρωταρχικής σημασίας για τον σωστό χειρισμό των εργαζομένων σε κάθε οικονομική μονάδα είναι η διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού. Στις ξενοδοχειακές μονάδες η διάθεση των εργαζομένων έχει πολύ πιο άμεση επίπτωση στην ποιότητα του παραγόμενου έργου (υπηρεσιών) από ότι στις μεταποιητικές μονάδες και είναι σημαντικό να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην λειτουργία διοίκησης προσωπικού, του τμήματος δηλαδή των ανθρωπίνων πόρων (Κανελλόπουλος, 1980). Σύμφωνα με τον Ανδριώτη (2004) η βελτίωση των συνθηκών εργασίας των υπαλλήλων είναι ικανή να συντελέσει στην αύξηση της παραγωγής και την μεγιστοποίηση της επιχείρησης. Η προσέγγιση των ανθρωπίνων σχέσεων έχει έναν καθαρά ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα με τους εργαζομένους να αποτελούν μέλη μιας κοινωνικής ομάδας, μέσα στην οποία η συμπεριφορά και η στάση τους είναι χαρακτηριστικό σημείο αποδοτικότητας.

3.2 Ο ρόλος και η στρατηγική ανάπτυξης της διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων.

Η διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού στοχεύει στην καλύτερη δυνατή οργάνωση των ανθρωπίνων πόρων, δηλαδή του εργατικού δυναμικού μιας παραγωγικής μονάδας, ώστε να καταστεί τελικά εφικτός ο άριστος συνδυασμός των παραγωγικών συντελεστών στο σύνολο τους. Η διοίκηση ανθρωπίνων Πόρων περιέχει τρία βασικά

στοιχεία (Ξυροτύρη – Κουφίδου, 1997):

- I. Ωφέλεια ατόμου, επιχείρησης, κοινωνίας
- II. Χρησιμοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών για την διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού
- III. Σύνδεση με τους στόχους της επιχείρησης

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αναφέρεται στην φιλοσοφία και στην στρατηγική αντιμετώπιση των προβλημάτων του ανθρώπινου παράγοντα, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι οι αποφάσεις που τον αφορούν συνδέονται με τους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης και επεκτείνονται πέρα από τα παραδοσιακά όρια της Διοίκησης Προσωπικού περιλαμβάνοντας θέματα όπως: οργανωσιακή κουλτούρα, σχεδιασμός δομής, εξοπλισμός της επιχείρησης με τους απαραίτητους ανθρώπινους πόρους.

3.2.1 Ο ρόλος της ΔΑΠ

Η ανάγκη ανάπτυξης του ανθρωπίνου κεφαλαίου προηγείται κάθε δραστηριότητας ανάπτυξης. Η βάση για την ανάπτυξη του κεφαλαίου αυτού είναι το καλά καταρτισμένο προσωπικό. Μία πολιτική ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων μπορεί να διαιρεθεί σε δύο τμήματα (Doswell, 2002):

- ✓ Την προσφορά ανταγωνιστικών συνθηκών απασχόλησης και ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης έτσι ώστε να διασφαλίζεται η πρόσληψη ικανού προσωπικού σε όλα τα επίπεδα.
- ✓ Την παροχή ευκαιριών εκπαίδευσης και κατάρτισης για όλες τις θέσεις απασχόλησης και τις ειδικότητες, με σκοπό την απόκτηση προδιαγεγραμμένων δεξιοτήτων στους τομείς που απαιτούνται.

Η Διοίκηση Προσωπικού είναι ηγέτης σε όλες τις οργανώσεις, καθώς μία ειδική υπηρεσία επανδρωμένη με εκπαιδευμένο προσωπικό γίνεται απαραίτητη. Οι δραστηριότητες της υπηρεσίας αυτής (Ξυροτύρη – Κουφίδου, 1997):

- ✓ είναι ο προγραμματισμός των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό,
- ✓ οι προσλήψεις και η εκπαίδευση του προσωπικού,
- ✓ ο προσδιορισμός των αμοιβών
- ✓ η διαδικασία της αξιολόγησης,
- ✓ η διαδικασία της απόδοσης,
- ✓ ο χειρισμός των παραπόνων,
- ✓ η πρόληψη των ατυχημάτων και
- ✓ οι σχέσεις με το σωματείο

3.2.2 Η στρατηγική ανάπτυξης της ΔΑΠ

Η στρατηγική ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων καλύπτει τους ακόλουθους τομείς:

- Την σχέση των πολιτικών τουριστικής ανάπτυξης και των ανθρώπινων πόρων.
- Το υπάρχον τουριστικό προϊόν και το εργατικό δυναμικό, με πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά του – γεωγραφική κατανομή, ηλικία, φύλο, εκπαιδευτικό επίπεδο, μισθοί, διάρκεια απασχόλησης, εποχική απασχόληση, κατάρτιση, εμπειρία, θέση απασχόλησης και δεξιότητες.
- Την ανάπτυξη του τουρισμού και του εργατικού δυναμικού, καθώς και τις ανάγκες κατάρτισης που θα προκύψουν από την κατασκευή νέων ξενοδοχειακών και άλλων τουριστικών μονάδων.
- Την ισχύουσα κατάσταση στην τουριστική εκπαίδευση και κατάρτιση.
- Την μελλοντική ανάπτυξη όλων των επιπέδων και ειδών εκπαίδευσης και κατάρτισης με τα προγράμματα που θα πρέπει να προσφέρονται στις περιοχές όπου υπάρχει ανάγκη και την δημιουργία νέων δημόσιων ή ιδιωτικών κέντρων τουριστικής κατάρτισης.

(Doswell, 2002).

3.3 Οι στόχοι και οι αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

3.3.1 Η στρατηγική στόχων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Οι στόχοι τους οποίους προσπαθεί να επιτύχει κάθε επιχείρηση είναι η ανταγωνιστικότητα, η αύξηση της παραγωγικότητας, η παροχή αγαθών υψηλής ποιότητας και η αποδοτικότητα. Για να επιτευχθούν όλα αυτά, θα πρέπει οι άνθρωποι πόροι να δραστηριοποιηθούν σωστά, για να αξιοποιηθούν αποτελεσματικότερα όλοι οι διαθέσιμοι συντελεστές παραγωγής (Μουζά – Λαζαρίδη, 2006). Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων επηρεάζεται άμεσα από όλες αυτές τις αλλαγές που συντελούνται στον επιχειρηματικό κόσμο, με συνέπεια:

- Οι νέες τεχνολογίες να καθιστούν απαραίτητη την ανάλογη εκπαίδευση των εργαζομένων, δεδομένου ότι εμφανίζεται νέες εξειδικευμένες θέσεις εργασίας με υψηλές αποδοχές, ενώ παράλληλα καταργούνται κάποιες άλλες.
- Οι συγχωνεύσεις να έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση του προσωπικού και τη γενική αναδιάρθρωση του, με τη διαφοροποίηση των χορηγούμενων αμοιβών,

τη θέσπιση ειδικών νόμων που επηρεάζουν την υγιεινή και ασφάλεια κα.

Βασικοί στόχοι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων θεωρούνται κατά Schuler et al 1993 τα ακόλουθα (Ξυροτύρη – Κουφίδου, 1997):

- ✓ Βελτίωση παραγωγικότητας όπου το τμήμα ανθρωπίνων πόρων συμμετέχει στις στρατηγικές αποφάσεις που επηρεάζουν την πετυχημένη εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής, επισημαίνει και επιλύει προβλήματα του προσωπικού πριν εισαχθούν καινούργια προγράμματα, διαδικασίες ή πολιτικές, αναπτύσσει την επικοινωνία και την συνεργασία με τα στελέχη γραμμής και αναθέτει σε αυτά ορισμένες αρμοδιότητες αφού τα εκπαιδεύσει.
- ✓ Βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο, όπου το τμήμα ανθρωπίνων πόρων συμβάλλει στον σχεδιασμό των εργασιών, ενθαρρύνει την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων, σχεδιάζει προγράμματα συμμετοχής για να έχουν την ευκαιρία οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν και να αξιοποιήσουν καινοτόμες ιδέες και προτάσεις. Με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους και να ασκούν έλεγχο στην οργάνωση της εργασίας τους καθώς και να επιζητούν την ευκαιρία να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.
- ✓ Συμμόρφωση με την νομοθεσία για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, τα συνδικαλιστικά δικαιώματα, την αμοιβή, την υγιεινή, ασφάλεια και προστασία.
- ✓ Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της εκπαίδευσης, αξιολόγησης, ανταμοιβής, άμεσης συμμετοχής στην καινοτομία και την τεχνολογία από την πλευρά των επιχείρησης προς τους εργαζόμενους.
- ✓ Εξασφάλιση ευελιξίας εργατικού δυναμικού σχετικά με τις ικανότητες, γνώσεις, ώρες εργασίας στα πλαίσια της κείμενης νομοθεσίας.

3.3.2 Αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Ως αρμοδιότητες αποκαλούνται εκείνες οι ενέργειες που εφαρμόζει η επιχείρηση που έχουν ως σκοπό την επιλογή και πρόσληψη των ατόμων που παρουσιάζουν κατάλληλες και επιθυμητές προς την επιχείρηση ικανότητες. Οι ικανότητες αυτές θα πρέπει να αξιοποιούνται ανάλογα με στόχο την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και φυσικά της παραγωγικότητας της θεωρούμενης επιχείρησης (Μουζά – Λαζαρίδη, 2006). Οι ενέργειες που κρίνονται απαραίτητες είναι οι ακόλουθες:

- ✓ Ο προγραμματισμός του ανθρωπίνου δυναμικού με στόχο την εκτίμηση των αναγκών σε εργατικό δυναμικό.
- ✓ Ανάλυση εργασίας η οποία αφορά απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να γίνουν πριν από την επιλογή των εργαζομένων και ο οποίες αφορούν την θέση, τα προσόντα και τα καθήκοντα των υποψήφιων εργαζομένων.
- ✓ Στρατολόγηση και επιλογή του κατάλληλου προσωπικού που να

συγκεντρώνει τα απαιτούμενα προσόντα, ώστε σε συνδυασμό με την χρησιμοποίηση των πλέον ενδεδειγμένων μεθόδων, να προκύπτουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

- ✓ Εκπαίδευση και περαιτέρω ανάπτυξη και εξειδίκευση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού αλλά και αυτού που πρόκειται να επιλεγθεί.
- ✓ Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων για την εργασία που προσφέρουν, έτσι ώστε να γίνονται βελτιώσεις και διορθώσεις όπου αυτό χρειάζεται και φυσικά να επιδέχονται έπαινο για την μέχρι τώρα καλή τους προσπάθεια.
- ✓ Αμοιβές προσωπικού για ένα πιο σωστό σχεδιασμό και δίκαιης πολιτικής αμοιβών, κινήτρων και παροχών έτσι ώστε να ικανοποιούν τους εργαζόμενους με απώτερο στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας.
- ✓ Εργασιακές σχέσεις που ορίζουν τους κανόνες εργοδοσίας και εργαζομένων και αναφέρονται στους όρους και την μορφή της προσφερόμενης εργασίας σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.
- ✓ Συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας στον εργασιακό χώρο που προβλέπουν οι επιχειρήσεις για την πρόληψη κινδύνων και εργατικών ατυχημάτων με νόμιμη ασφαλιστική κάλυψη.

(Ευροτύρη – Κουφίδου, 1997, Μουζά – Λαζαρίδη, 2006)

3.4 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού συνδέεται άμεσα με το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης δηλαδή τις μακροχρόνιες ανάγκες της, δεδομένου ότι της εξασφαλίζει το αναγκαίο αριθμό και ικανότητες προσωπικό. Ο σχεδιασμός των ενεργειών γίνεται σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής, τη Διοίκηση και τον Διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων και απαιτεί γνώση των μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων στόχων της επιχείρησης (Ευροτύρη – Κουφίδου, 1997). Πιο συγκεκριμένα:

Ο ρόλος των διευθυντικών στελεχών ή των στελεχών γραμμής περιλαμβάνει (Μπρίνια, 2008):

- Πρόβλεψη του ανθρώπινου δυναμικού που θα χρειαστούν.
- Διάδοσης της φιλοσοφίας που διέπει τη διοίκηση της επιχείρησης και της οργανωσιακής κουλτούρας.
- Συνεργασία με το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης και τους

εργαζομένους για τον προσδιορισμό των αναγκών των εργαζομένων.

- Συμμετοχή στην εφαρμογή ανάπτυξης της προσωπικότητας των εργαζομένων μέσω του προγράμματος εκπαίδευσης και κατάρτισης.
- Καθορισμός προσόντων εργαζομένων, την διαδοχή, την αντικατάσταση και τυχόν προαγωγές.

Ο ρόλος του τμήματος ανθρωπίνων πόρων μιας ξενοδοχειακής μονάδας (Ξυροτύρη – Κουφίδου, 1997, Μπρίνια, 2008):

- Καταγράφει το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.
- Αναπτύσσει προγράμματα που καλύπτουν τις ανάγκες της επιχείρησης.
- Ενημερώνει τους εργαζομένους για τα προγράμματα.
- Αξιολογεί τα εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Διαδίδει την φιλοσοφία και οργανωσιακή κουλτούρα.
- Συγκεντρώνει τα στοιχεία από τα επιμέρους τμήματα
- Προβλέπει και βοηθά στο σχεδιασμό των προγραμμάτων διαδοχής
- Σχεδιάζει και συντονίζει όλες τις παραπάνω ενέργειες.



Πηγή: Διαδικασία Προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού, Ξυροτύρη Κουφίδου, Σ. (1997). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*.

Σύμφωνα με το παραπάνω σχήμα η δραστηριότητα του προγραμματισμού αποτελεί την βάση για τις προσλήψεις και τον σχεδιασμό της επαγγελματικής εξέλιξης (Ξυροτύρη – Κουφίδου, 1997):

1. Οι οργανωσιακοί στόχοι αποτελούν το σημείο εκκίνησης δεδομένου ότι καθορίζουν τι θα παράγει ή τι θα προσφέρει η επιχείρηση, ποιο θα είναι το επίπεδο ποιότητας, ποια η θέση της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, ποια τα επίπεδα κερδών που θέλει να πετύχει, σε ποιες περιοχές ή προϊόντα θέλει να επεκταθεί.
2. Η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό (ζήτηση) αναφέρεται στην εκτίμηση του αριθμού και του τύπου του προσωπικού που απαιτείται για να εκπληρωθούν οι στόχοι της επιχείρησης ή του οργανισμού. Καμιά πρόβλεψη δεν μπορεί να είναι αξιόπιστη εάν δεν βασιστεί σε σωστά και πραγματικά στοιχεία δεδομένου ότι το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων επικεντρώνεται όχι μόνο στην ποσότητα αλλά και την ποιότητα. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει να έχει προηγηθεί η διαδικασία της ανάλυσης κάθε εργασίας πάνω στην οποία θα δομηθούν και οι προβλέψεις.

3.5 Ανάλυση Εργασίας

Το να προσελκύσει και να τοποθετεί κανείς υπαλλήλους σε εργασίες όσο το δυνατόν ποιο ταιριαστές στις ικανότητες και στην προσωπικότητα τους είναι μια λειτουργία πολύ σημαντική, μιας και η επιτυχία της επιχείρησης βασίζεται πάνω σε αυτό. Καμιά επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει σε ένα ανταγωνιστικό οικονομικό σύστημα ανεξάρτητα από την εύνοια της τύχης, αν γίνει κακή επιλογή προσωπικού και κακή τοποθέτηση κάποια στιγμή. Η αντίσταση στην μέθοδο της δοκιμής και του λάθους της εργασίας αναπτύσσεται στα ξενοδοχεία τα οποία αγωνίζονται για την σταθερότητα στην απασχόληση. Ένα λάθος στην τοποθέτηση μπορεί να έχει ανεπιτυχή αποτελέσματα (Κανελλόπουλος, 1984).

Η ανάλυση εργασίας είναι μία διαδικασία που έχει ως στόχο την περιγραφή των αρμοδιοτήτων και απαιτήσεων της συγκεκριμένης εργασίας καθώς και την περιγραφή των προσόντων που απαιτούνται για την εκτέλεσή της (Ξυροτύρη – Κουφίδου, 1997). Άρα η διαδικασία ανάλυσης της εργασίας έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία δύο βασικών εγγραφών:

- Την περιγραφή της εργασίας (job description), η οποία περιλαμβάνει: Τίτλος εργασίας, καθήκοντα εργασίας, επιτήρηση εργασίας, δευτερεύουσες εργασίες,

τις συνθήκες εργασίας, τις σχέσεις και δραστηριότητες, τις εξουσίες μίας θέσης εργασίας

- Την περιγραφή των προσόντων (job specification), η οποία περιλαμβάνει τα προσόντα που απαιτούνται για να εκτελέσει κάποιος αποτελεσματικά τη συγκεκριμένη εργασία όπως: φύλο, ηλικία, εμφάνιση, υγεία, ομιλία, μόρφωση και εκπαίδευση, διπλώματα, πτυχία, μεταπτυχιακά ή διδακτορικά, αναγνωρισμένα προσόντα, επαγγελματικά προσόντα, πείρα εργασίας, αποκόμιση εμπειριών επαγγελματικών αλλά και εθελοντικών

(Κανελόπουλος, 1984).

Σύμφωνα με την Ξυροτύρη Κουφίδου (1984) οι ενέργειες που γίνονται για να πραγματοποιηθεί η ανάλυση της εργασίας είναι οι εξής :

- ✓ Επιλογή εργασιών που θα αναλυθούν
- ✓ Καθορισμός των ατόμων που θα συλλέξουν τις απαραίτητες πληροφορίες
- ✓ Ενημέρωση των εργαζομένων για την έναρξη του προγράμματος
- ✓ Εκπαίδευση αυτών που θα λάβουν μέρος στην διαδικασία ανάλυσης των εργασιών
- ✓ Συλλογή των απαραίτητων στοιχείων με παρατήρηση, συνέντευξη τήρηση ημερολογίου, ερωτηματολόγια.
- ✓ Παρουσίαση των πληροφοριών σε συνοπτική ή αναλυτική περιγραφή των εργασιών
- ✓ Συλλογή πληροφοριών για τον προσδιορισμό των προσόντων από: νομοθεσία, παράδοση κάθε επιχείρησης, εκτιμήσεις εργοδότη, εκτιμήσεις εμπειρων στελεχών και φυσικά αυτών που είναι υπεύθυνοι για την διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων.

3.6 Ο ρόλος του τμήματος ανθρωπίνων πόρων στην ανάλυση εργασίας

Ο ρόλος του HR στην διαδικασία ανάλυσης εργασίας είναι να την σχεδιάσει και να την συντονίσει, να αποφασίσει για τις μεθόδους συλλογής των στοιχείων, να εκπαιδεύσει, να συνεργαστεί, να γράψει τις περιγραφές και να οργανώσει την ενημέρωση όλων των εργαζομένων για την σημασία της ανάλυσης εργασίας.

3.6.1 Επιλογή Προσωπικού

Η επιλογή του προσωπικού που θα στελεχώσει μία επιχείρηση αποτελεί τον κύριο

άξονα γύρω από τον οποίο περιστρέφονται όλες οι λειτουργίες που αφορούν την διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα. Τα χαρακτηριστικά που αναζητά μία επιχείρηση για τους στρατηγικούς στόχους που επιθυμεί να πετύχει θα πρέπει να ταιριάζουν με τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που καλούνται να επιτύχουν τους στόχους αυτούς. Η επιλογή σχετίζεται άμεσα με την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης. Δεδομένου ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί σύνολο των αξιών και των «πιστεύω» που κυριαρχούν σε μία οργάνωση είναι επόμενο μια επιχείρηση να επιζητά να προσλάβει άτομα τα οποία έχουν ίδιες αξίες. Από την άλλη πλευρά ένας εργαζόμενος που επιλέγει να εργαστεί σε μία επιχείρηση στην οποία κυριαρχούν αξίες ίδιες με τις δικές του, είναι πολύ πιθανό να εξελιχθεί σε ένα ικανοποιημένο και αποδοτικό στέλεχος (Ξυροτύρη – Κουφίδου, 1997).

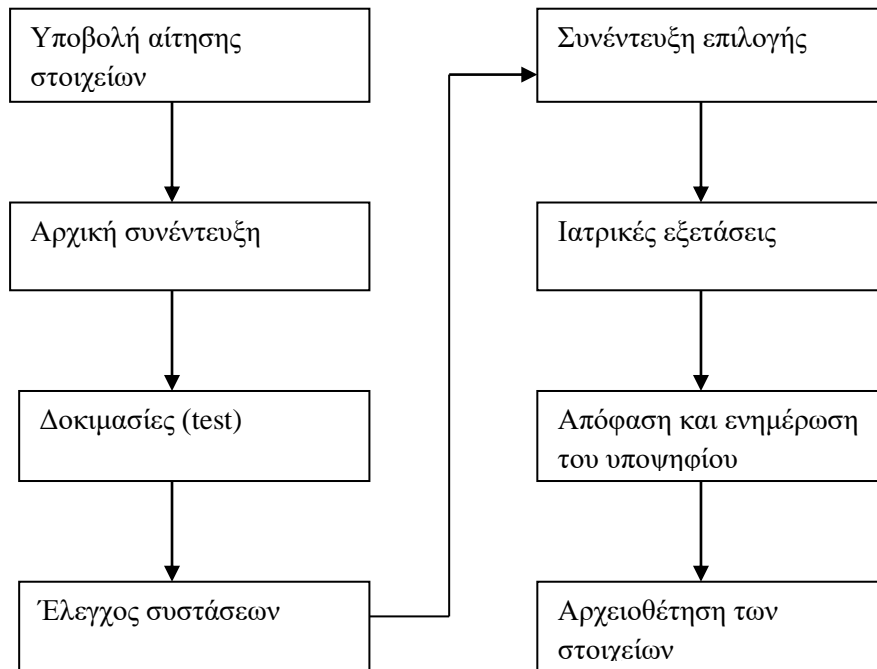
Το έργο της επιλογής κρίνεται καθοριστικό για την λειτουργικότητα της επιχείρησης και πρέπει να εκτελείται από ειδικευμένα στελέχη, τα οποία είναι είτε τα στελέχη πρώτης γραμμής, μάνατζερ ή της ίδιας της Διοίκησης διότι είναι πολύ εύκολο να οδηγήσει σε εσφαλμένα και επιζήμια για μια επιχείρηση συμπεράσματα. Τα στελέχη αυτά ορίζουν καθοριστικό ρόλο στην διαδικασία επιλογής προσωπικού καθώς ο διοικητικός τους ρόλος διαμορφώνεται σε περισσότερο εξειδικευμένο όπου προσφέρουν συμβουλές, δίνουν κατευθύνσεις, εκπαιδεύουν τα στελέχη και αξιολογούν τις διαδικασίες επιλογής.

3.6.2 Διαδικασία και μέθοδοι επιλογής

Η απόφαση για την επιλογή ενός εργαζομένου βασίζεται σε πληροφορίες και στοιχεία που συγκεντρώνονται από διάφορες πηγές. Η συλλογή πληροφοριών αυτών περνά από διάφορα στάδια τα οποία συνήθως συνοψίζονται στο παρακάτω διάγραμμα όπου οι πληροφορίες που συλλέγονται σε κάθε στάδιο αποτελούν την βάση για το επόμενο βήμα. Σε κάθε στάδιο λαμβάνεται απόφαση αν κάποιος υποψήφιος θα συνεχίσει την διαδικασία ή θα αποκλεισθεί (Ξυροτύρη – Κουφίδου, 1997).

Οι κυριότερες μέθοδοι επιλογής προσωπικού συνοψίζονται ως εξής:

- ❖ Βιογραφικά σημειώματα
- ❖ Συνεντεύξεις (ατομική, εξ'αποστάσεως, ειλικινής, φιλική, επίλυσης προβλημάτων, ανάλυσης συμπεριφοράς, ψυχολογικής υπερέντασης, αλληπάλληλες συνεντεύξεις, συνέντευξη από επιτροπή).



Πηγή: Διαδικασία Επιλογής, Ξυροτύρη Κουφίδου, Σ. (1997). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον.*

3.7 Παρακίνηση και ανθρώπινο δυναμικό

Η παρακίνηση του ατόμου είναι εκείνη η συναισθηματική κατάσταση, η οποία παρακινεί το άτομο να ενεργεί κατά έναν ορισμένο τρόπο χρησιμοποιώντας τις ικανότητές του και οι αποφάσεις που παίρνει βασίζονται στην υλοποίηση των προσωπικών του επιδιώξεων και φιλοδοξιών. Αυτό σημαίνει ότι εάν ένα άτομο βρίσκει στην εργασία του ενδιαφέρον και δυνατότητα να ικανοποιήσει τις προσωπικές του ανάγκες, τότε θα ενεργοποιηθεί και θα προσπαθήσει να την εκτελέσει κατά τον καλύτερο τρόπο. Οι βασικές αρχές παρακίνησης ορίζονται ως ακολούθως (Μπόγκα Καρτέρη, 2003):

- Η αποδοτική συμπεριφορά του εργαζομένου είναι το αποτέλεσμα της παρακίνησης.
- Η προσδοκία είναι το κλειδί. Συμπεριφορά που αμείβεται με αναγνώριση, χρηματική αμοιβή και προαγωγή επαναλαμβάνεται.
- Υψηλοί και συγκεκριμένοι σκοποί οδηγούν σε καλύτερες επιδόσεις.
- Τα θετικά κίνητρα οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα, καθώς και τα θετικά μηνύματα οδηγούν σε υψηλές επιδόσεις. Η κριτική σε άτομα που δεν αποδίδουν οδηγεί σε χαμηλές επιδόσεις.
- Τα άτομα αποδίδουν περισσότερο όταν εργάζονται σε ομάδες.

- Το περιεχόμενο της εργασίας αποτελεί κίνητρο. Άτομα με ανάγκες για επίτευγμα αποδίδουν περισσότερο σε εργασίες που περιέχουν ποικιλία δραστηριοτήτων, υπευθυνότητα, αυτονομία και έχουν την ευκαιρία να εκτελέσουν ένα ολοκληρωμένο και σημαντικό έργο.
- Κατά την πρόσληψη των εργαζομένων η πρόβλεψη για παρακίνηση ή υποκίνηση είναι σημαντική.

Έργο της διοίκησης στην διαδικασία υποκίνησης του ατόμου είναι η διάκριση και επιλογή των κατάλληλων ατόμων που διαθέτουν ικανότητες για την καλύτερη προσαρμογή στο έργο που θα εκτελέσουν (Μουζά – Λαζαρίδη, 2006). Οι θεωρίες που αφορούν την παρακίνηση των εργαζομένων χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- I. στις θεωρίες ικανοποίησης των αναγκών
- II. στις θεωρίες των διαδικασιών και
- III. στις θεωρίες των ανταμοιβών

3.7.1 Θεωρίες ικανοποίησης των αναγκών

Το βασικό χαρακτηριστικό των θεωριών αυτών είναι ότι η παρακίνηση για εργασία έχει στόχο της να ικανοποιήσει τις βασικές ανάγκες των ανθρώπων. Ο βαθμός δραστηριοποίησης των ατόμων συνδέεται άμεσα με τις επιδιώξεις τους που αναφέρεται στην υλοποίηση των αναγκών τους. Ο Abraham Maslow (1954) ανέπτυξε μία ενδιαφέρουσα θεωρία, σύμφωνα με την οποία διαβαθμίζονται ορισμένες ανθρώπινες ανάγκες. Κατά τον Maslow, οι ανάγκες των ατόμων μπορούν να ταξινομηθούν σύμφωνα με την παρακάτω διαβάθμιση:

1. Βιολογικές ανάγκες
2. Ανάγκες Ασφαλείας
3. Κοινωνικές Ανάγκες
4. Ανάγκες για αυτοεκτίμηση
5. Ανάγκες αυτοεκπλήρωσης

Η ιεράρχηση των ανθρωπίνων αναγκών είναι δυνατό να πάρει τελείως διαφορετική μορφή ανάλογα με τις προσωπικές επιδιώξεις και διάφορους εξωτερικούς κοινωνικούς και υποκειμενικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ζωή του κάθε ατόμου. Το άτομο γενικά θα προσπαθήσει να ικανοποιήσει ανάγκες κάποιου επιπέδου αφού έχει υλοποιήσει προηγουμένως τους στόχους του προηγούμενου. Ο εργαζόμενος δεν παύει να υποκινείται και να αποδίδει και από το γεγονός ότι θα πρέπει να παραμείνει στο επίπεδο αυτό. Θα πρέπει να εξακολουθεί να συμπεριφέρεται το ίδιο αποδοτικά προτού κατακτήσει το επίπεδο αυτό. Στην εκπλήρωση των όσων προαναφέρθηκαν συμβάλλει ουσιαστικά η μόρφωση, το κοινωνικό και οικογενειακό περιβάλλον, η ηλικία και η προσωπικότητα του κάθε ατόμου (Μουζά – Λαζαρίδη, 2006).

Ο Frederick Herzberg (1966) διατύπωσε τη θεωρία των δύο παραγόντων υγιεινής και παρακίνησης, οι οποίες επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο. Σύμφωνα με τον Herzberg, στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες Υγιεινής ή Διατήρησης οι οποίοι δεν παρακινούν τους εργαζομένους να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους αλλά βοηθούν στην διατήρηση της απόδοσης τους σε αποδεκτά επίπεδα και οι οποίοι έχουν σχέση με την πολιτική της επιχείρησης, τις συνθήκες εργασίας, τις σχέσεις ανάμεσα στους εργαζομένους, τη χορηγούμενη ασφάλεια, τις αμοιβές τους, την κοινωνική τους θέση και άλλα συναφή. Από την άλλη οι παράγοντες παρακίνησης που βοηθούν τους εργαζομένους να αποδίδουν καλύτερα και που φυσικά έχουν σχέση με την φύση της εργασίας, όπως είναι η αναγνώριση, η ανάπτυξη, η προαγωγή, ανάληψη καθηκόντων.

Παράγοντες Υγιεινής	Παράγοντες Παρακίνησης
Αμοιβές	Αναγνώριση
Συνθήκες Εργασίας	Προαγωγή
Διαπροσωπικές σχέσεις	Ανάπτυξη
Ασφάλιση	Ευθύνη
Επίβλεψη	Επίτευξη στόχων

Σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία, για να υπάρξουν οι παράγοντες παρακίνησης, είναι απαραίτητη η ύπαρξη των παραγόντων υγιεινής διότι οι παράγοντες υγιεινής βοηθούν στην διατήρηση της απόδοσης σε αποδεκτά επίπεδα και αν μειωθούν οι παράγοντες αυτοί κάτω από κάποιο αποδεκτό όριο δημιουργούν μη εργασιακή ικανοποίηση, ενώ αν υπερβούν κάποιο ανώτατο όριο δημιουργούν θετική επίδραση. Σε αυτήν την περίπτωση η Διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να εντοπίσει τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τους παράγοντες της δεύτερης κατηγορίας ώστε με τον τρόπο αυτό να τους παρακινήσει για καλύτερη απόδοση στην εργασία τους (Μουζά – Λαζαρίδη, 2006).

Ο McClelland (1967) υποστήριξε ότι η ώθηση – παρακίνηση ενός ατόμου επηρεάζεται άμεσα από ορισμένες βασικές ανάγκες ανάλογες με αυτές του Maslow. Η διαφορά με την θεωρία του Maslow είναι ότι σε αυτήν την περίπτωση οι άνθρωποι αποκτούν τις ανάγκες τους με επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι ανάγκες που παρακινούν το άτομο είναι:

- ✓ Η ανάγκη για επιτυχία και δημιουργικότητα. Τα άτομα έχουν υψηλό βαθμό

ανάγκης για επιτυχία, αναλαμβάνουν ευθύνες, θέτουν δύσκολους στόχους και παίρνουν πρωτοβουλίες.

- ✓ Η ανάγκη για δύναμη. Τα άτομα επιδιώκουν να ασκούν επιρροή και κυριαρχία στους άλλους, ικανοποιώντας προσωπικούς στόχους και όχι στοχεύοντας στην ουσιαστική απόδοση.
- ✓ Η ανάγκη για φιλικούς δεσμούς και κοινωνικότητα, όπου εκφράζεται η επιθυμία των ατόμων να είναι αρεστοί στους άλλους και συνεργάσιμοι.

3.7.2 Θεωρίες διαδικασιών

Σύμφωνα με τον Victor Vroom (1964), ο τρόπος με τον οποίο παρακινείται το άτομο προσδιορίζεται από την επιθυμία του να έχει ένα αποτέλεσμα. Βασικές υποθέσεις πάνω στις οποίες στηρίζει ο Vroom την θεωρία του:

- Οι εργαζόμενοι καταλαβαίνουν κατά πόσο το επίπεδο της απόδοσης τους συνδέεται έμμεσα ή άμεσα με τις εξωτερικές (χρήμα, προαγωγή, παροχές) και εσωτερικές (επιτυχία, ανάπτυξη, κύρος) ανταμοιβές τους.
- Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν κατά πόσο μπορούν να επιτύχουν το επιδιωκόμενο επίπεδο απόδοσής τους.
- Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν την αξία που έχουν για αυτούς οι αμοιβές που προσφέρονται από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται.

Ο εργαζόμενος παρακινείται όταν πιστεύει ότι αυξάνοντας τις προσπάθειές του θα έχει μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Η προσδοκία του στη συνέχεια είναι ότι η αύξηση της αποδοτικότητάς του θα οδηγήσει στην αύξηση των ανταμοιβών που απολαμβάνει. Κατά τον Vroom (1964) υπάρχουν τρία χαρακτηριστικά που επηρεάζουν το άτομο:

1. Η επιθυμία των ανταμοιβών αποτελεί μέτρο της επιδίωξης των εργαζομένων για ορισμένες ανταμοιβές. Η ένταση της επιθυμίας μπορεί να είναι θετική όταν το άτομο επιδιώκει την απόκτησή της είτε αρνητική ή μηδενική όταν προσπαθεί να την αποφύγει ή δεν την επιζητά.
2. Η προσδοκία των ανταμοιβών η οποία αναφέρεται στην πιθανότητα βάσει της οποίας υπολογίζει το άτομο να αποκτήσει κάποιες ανταμοιβές έχοντας ένα συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης.
3. Η προσδοκία της απόδοσης η οποία σχετίζεται με την πιθανότητα που υπολογίζει να έχει το άτομο για μία συγκεκριμένη απόδοση, αφού καταβάλει μία ορισμένη προσπάθεια.

Η παρακίνηση του εργαζομένου εξαρτάται από το τι πιστεύει ότι θα προσφέρει ο

ίδιος στην επιχείρηση, ανεξάρτητα από το τι πιστεύει ότι θα τους προσφέρει η επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόζουν τις πολιτικές τους σύμφωνα με τις επιθυμίες των εργαζομένων και να δημιουργούν τις κατάλληλες εργασιακές συνθήκες ώστε η σχέση μεταξύ εργασιακής προσπάθειας απόδοσης και ανταμοιβών να είναι θετική (Μουζά – Λαζαρίδη, 2006). Κατά συνέπεια, ο εργαζόμενος ο οποίος θα προσπαθεί περισσότερο και θα αυξάνει την παραγωγικότητα του θα πρέπει να αμείβεται καλύτερα.

3.7.3 Θεωρίες Ανταμοιβών

Η ανταμοιβή είναι οι η παροχή που χορηγείται στους εργαζομένους ως επιβράβευση όταν αυξάνουν την αποδοτικότητα τους και έχουν σωστή συμπεριφορά στο χώρο εργασίας και έχει σκοπό την ενθάρρυνση του εργαζόμενου ώστε αυτός να συνεχίσει να έχει την επιθυμητή συμπεριφορά. Οι ανταμοιβές δίνονται σε συνεχή ή σε περιοδικά χρονικά διαστήματα. Για να αποδοθούν θα πρέπει να έχει προηγηθεί έλεγχος από την πλευρά του προϊσταμένου, ο οποίος κάθε φορά θα αξιολογηθεί το έργο των υφισταμένων (Μουζά – Λαζαρίδη, 2006).

3.8 Θεωρία επιτυχιών και αποτυχιών, η συμπεριφορά του ατόμου στην επιχείρηση

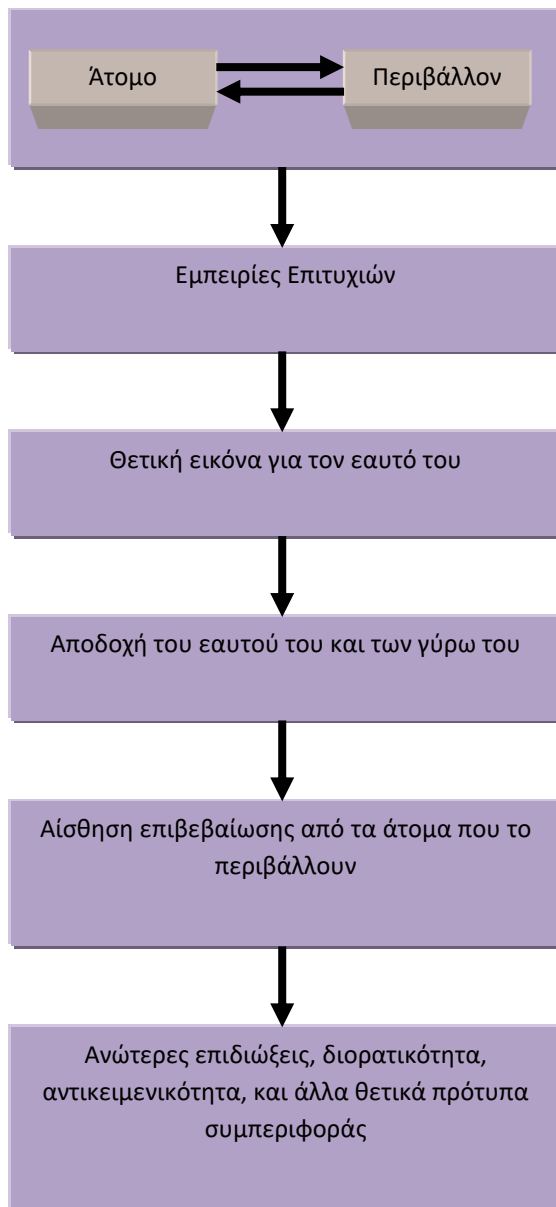
Η συμπεριφορά είναι η εκδήλωση της βούλησης του ατόμου. Το κάθε άτομο αποβλέπει στην επίτευξη και διατήρηση μίας σταθερότητας η οποία αποτελεί την εικόνα που έχει για τον εαυτό του, τις εσωτερικές και βιολογικές του ανάγκες, το φυσικό του περιβάλλον και τέλος το κοινωνικό του περιβάλλον. Η τάση αυτή για εξισορρόπηση είναι ο παράγοντας κλειδί στην προσέγγιση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και στο πως αυτή εκδηλώνεται στις περιπτώσεις αλλαγών και συγκρούσεων στον κοινωνικό και εργασιακό χώρο. Κάθε άτομο που αποφασίζει να αναλάβει κάποια εργασία και να προσφέρει κάπου τις υπηρεσίες και τις δεξιότητες του φέρνει μαζί του τους στόχους, τις αξίες, τα πρότυπα συμπεριφοράς, το κοινωνικό του κύρος και τις αντιλήψεις του για το ρόλο που πρόκειται να παίξει. Τα στοιχεία αυτά θα επηρεάζουν συνεχώς την συμπεριφορά του, καθόλη την διάρκεια της εργασιακής του σχέσης με την επιχείρηση. Οι στόχοι, οι αξίες, η θέση και η αντίληψη του ρόλου που καλείται να φέρει εις πέρας, πηγάζουν για το άτομο από τις σχέσεις που αναπτύσσει με το περιβάλλον του (Χυτήρης, 2013).

Μία αποδοτική διερεύνηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, αποτελεί και η μελέτη των επιπτώσεων των εμπειριών που αποκτά το άτομο στις αλληλεπιδράσεις με τον περιβάλλον του. Στις περιπτώσεις που η σχέση του ανθρώπου με το περιβάλλον του είναι καλή, αυτός νιώθει επιτυχημένος και έχει μία θετική εικόνα για τον εαυτό του,

έχει την αίσθηση ότι είναι επιθυμητός, αποδεκτός, ικανός και έτοιμος να αντιμετωπίσει επιτυχώς τις προκλήσεις που του παρουσιάζονται. Ο Χυτήρης Λ. (2013) μας παρουσιάζει αρχικά τα ακόλουθα χαρακτηριστικά για έναν επιτυχημένο άνθρωπο και στην συνέχεια τις θεωρίες επιτυχιών και αποτυχιών σε μορφή σχεδιαγράμματος ως αποτέλεσμα της αντίληψης:

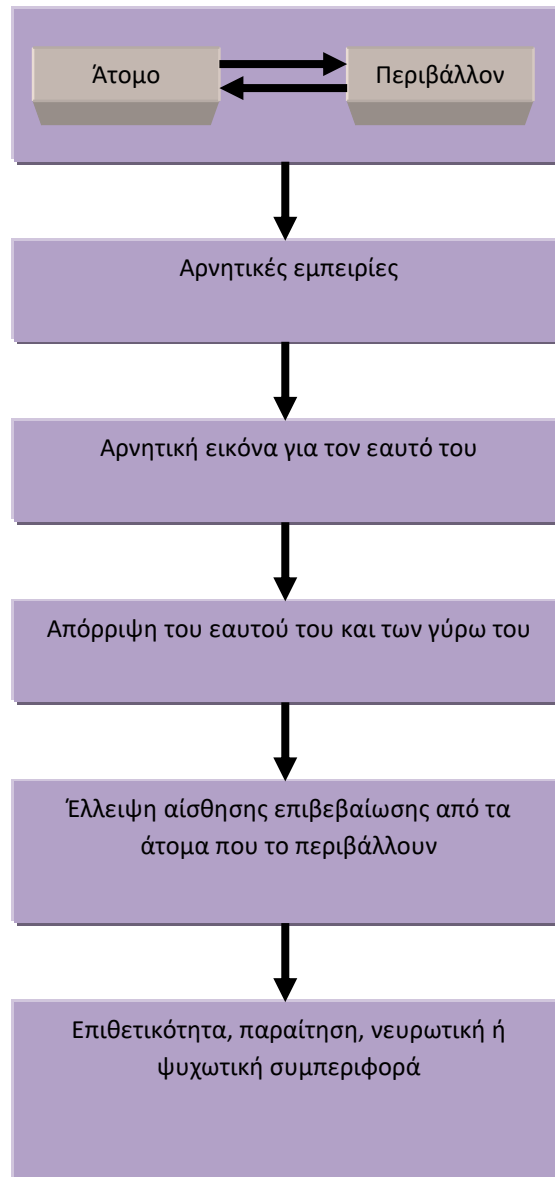
- Ανοικτός σε νέες εμπειρίες.
- Ικανότητα αποδοχής και αντιμετώπισης καταστάσεων
- Αντικειμενικός στην κρίση και την ανάλυση των δεδομένων.
- Δυνατότητα να ανέχεται και να συμβιώνει με τα άλυτα προβλήματα που αντιμετωπίζει
- Δημιουργικός καθώς επιδιώκει την απόκτηση νέων εμπειριών.
- Ανεξάρτητος και ελεύθερος από κοινωνικές και φυσικές δυνάμεις εξαιτίας της προσωπικής του επιτυχίας
- Υψηλή εκτίμηση για τους ανθρώπους που τον περιβάλλουν

Σαν συμπέρασμα το ολοκληρωμένο άτομο έχει υψηλή εκτίμηση για τον εαυτό του και τους άλλους και η αντίληψή αυτή έχει σαν αποτέλεσμα ανοικτό μυαλό και θετικές δραστηριότητες όπως απεικονίζεται στον παρακάτω σχεδιάγραμμα:



Θετική αντίληψη και αποτελεσματικότητα αυτής, ΠΗΓΗ: O. J. Harris, Managing People at Work, 1988

Υπάρχει επίσης το ενδεχόμενο κάποια εμπειρία να οδηγήσει σε αποτυχία και κατά συνέπεια το άτομο που εξαιτίας των αρνητικών εμπειριών να αισθάνεται τον εαυτό του μη αποδεκτό, ανεπιθύμητο και ανίκανο να αντεπεξέλθει στα καθήκοντα της εργασίας. Η επακόλουθη συμπεριφορά του ατόμου εκδηλώνεται με το εχθρικό και επιθετικό πρότυπο συμπεριφοράς στους απέναντί του. Επίσης υπάρχουν περιπτώσεις απελπισίας καθώς το επίπεδο αυτοπεποίθησης, αυτοεκτίμησης, και επιβεβαίωσης από το περιβάλλον του είναι πολύ χαμηλά και η επακόλουθη συμπεριφορά του ατόμου είναι δύστροπη και διαταραγμένη.



Αρνητική αντίληψη και αποτελεσματικότητα αυτής, ΠΗΓΗ: O. J. Harris, Managing People at Work, 1988

Τα συμπεράσματα που διεξάγονται από τις θεωρίες της επιτυχίας και της αποτυχίας είναι τα ακόλουθα:

- Η αλληλεπίδραση ατόμου – περιβάλλοντος που έχει σαν αποτέλεσμα το αίσθημα είτε της επιτυχίας είτε της αποτυχίας επηρεάζει σαφώς της συμπεριφορά του ατόμου.
- Η αντίληψη που έχει το άτομο για τον εαυτό του, η αποδοχή ή μη του εαυτού του και η επιβεβαίωση ή μη που απολαμβάνει από τους γύρω του,

επηρεάζουν την συμπεριφορά του.

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι το πιο σημαντικό συστατικό της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον χώρο εργασίας είναι το ίδιο το άτομο. Η συμπεριφορά είναι η εκδήλωση της βούλησης του ατόμου. Η είσοδος του σε κάποια συγκεκριμένη θέση μέσα στον οργανισμό θα φέρει το άτομο σε επαφή με ένα καινούργιο περιβάλλον, νέες απαιτήσεις και επιρροές. Κάθε επιχείρηση έχει τους δικούς της στόχους και τις δικές της επιδιώξεις. Οι δραστηριότητες της διοίκησης και των υπολοίπων εργαζομένων στην επιχείρηση, που αποβλέπουν αφενός στην πραγμάτωση της φιλοσοφίας και των στόχων της και αφετέρου στην ικανοποίηση προσωπικών ή ατομικών επιδιώξεων τους, θα απαιτήσουν από τον εργαζόμενο νέα πρότυπα συμπεριφοράς

3.9 Εκπαίδευση και ανθρώπινο δυναμικό

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογικής προόδου, οι αυξανόμενες απαιτήσεις των αναγκών των καταναλωτών, όπως επίσης και οι μεγάλες αλλαγές και προκλήσεις που συνεπάγεται η λειτουργία των εταιρειών (ανταγωνιστικότητα, συγχωνεύσεις, μεγάλους ρυθμούς αποδοτικότητας, αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων), καθιστούν απαραίτητη τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων, ιδιαίτερα όταν συντελούνται σημαντικές αλλαγές στο εργασιακό τους περιβάλλον. Έτσι, η επιβίωση, η ανάπτυξη και η κερδοφορία της κάθε επιχείρησης εξαρτώνται άμεσα από την ταχύτητα προσαρμογής της, καθώς και την επιτυχία των οικονομικών ελιγμών τους οποίους θα πρέπει να υιοθετήσει ώστε να αντιμετωπίσει επιτυχώς σε ανταγωνιστική βάση τις διάφορες οικονομικές και κοινωνικές κρίσεις όπως επίσης και τις τεχνολογικές και καταναλωτικές διαφοροποιήσεις που συντελούνται, αξιοποιώντας στον μέγιστο δυνατό βαθμό τους πόρους και τους παραγωγικούς συντελεστές που διαθέτει (Μουζά Λαζαρίδη, 2006).

3.9.1 Έννοια και σκοπός της Εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση αποτελεί μία από τις βασικές συνιστώσες της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης. Τα οφέλη της είναι πολλά και αφορούν τον ίδιο τον εργαζόμενο, την επιχείρηση αλλά και την ευρύτερη κοινωνία.. Ο εργαζόμενος επωφελείται από την εκπαίδευση αφού μπορεί να ασκήσει με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα τα καθήκοντα του, αισθανόμενος μεγαλύτερη ικανοποίηση από την δουλειά του (Μπρίνια, 2008). Εκπαίδευση θεωρείται μία οργανωμένη διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για ένα ορισμένο σκοπό. Η εκπαίδευση βοηθά τα άτομα να αποκτήσουν ή να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους να αναπτυχθούν πνευματικά και να γίνουν κύριοι εξειδικευμένων γνώσεων. Η επαγγελματική εκπαίδευση στις ξενοδοχειακές μονάδες είναι τόσο σωματική όσο και πνευματική εκπαίδευση διότι απαιτεί χειρωνακτικές ειδικότητες

πλαισιωμένες με τεχνικές γνώσεις και με ανώτερη πνευματική κατάρτιση. Έτσι ο εκπαιδευόμενος αποκτά την απαιτούμενη από την εργασία του για την εξυπηρέτηση των άλλων εξειδικευμένη επιστημονική γνώση (Κανελλόπουλος, 1984). Ο σκοπός της εκπαίδευσης κατά την διάρκεια της εργασίας είναι ο εμπλουτισμός και η εξοικείωση τόσο της διοίκησης όσο και των υπαλλήλων με πληροφορίες οι οποίες συντελούν στην εκτέλεση καθηκόντων με ασφαλή και αποδοτικό τρόπο έχοντας πάντοτε μεγαλύτερη συνεργασία μεταξύ τους.

Για την επιχείρηση τα οφέλη που προκύπτουν από την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της σύμφωνα με την Μπρίνια (2008) είναι τα ακόλουθα:

- Βελτιώνεται η απόδοση των εργαζομένων
- Αυξάνεται η παραγωγικότητα
- Βελτιώνεται η ποιότητα του παραγόμενου έργου
- Μειώνονται οι δαπάνες
- Ανυψώνεται το ηθικό των εργαζομένων
- Μειώνεται το κόστος εποπτείας
- Η επιχείρηση προσαρμόζεται πιο εύκολα στις αλλαγές του περιβάλλοντος
- Διευκολύνονται οι αλλαγές και
- Δημιουργείται κουλτούρα ανθρωπίνων σχέσεων που βασίζεται στην αξιοπιστία, την εμπιστοσύνη και την αναγνώριση.

Το ανθρώπινο δυναμικό φαίνεται αυθεντικό και έμπιστο όταν διακρίνεται (Μπρίνια, 2008):

- Ειλικρίνεια
- Ανάληψη ευθυνών
- Αποδοχή των λαθών και των ατελειών
- Τήρηση υποσχέσεων
- Αξιοπιστία
- Συνέπεια
- Αλληλοβοήθεια.

3.9.2 Η εκπαίδευση προσωπικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Η ανάπτυξη του μαζικού τουρισμού επέβαλε νέες μορφές φιλοξενίας, οι οποίες είναι οργανωμένες και λειτουργούν σε μία βιομηχανική βάση. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την ανάγκη ύπαρξης του κατάλληλου προσωπικού είτε διευθυντικού, είτε υφισταμένων – εργαζομένων για την επάνδρωση των επιχειρηματικών αυτών μονάδων, η οργάνωση και η διοίκηση των οποίων απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις. Ο προγραμματισμός, η οργάνωση, το management, το marketing, η προώθηση των πωλήσεων, οι δημόσιες σχέσεις συμβάλλουν στην αποδοτική και ανταγωνιστική λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων μέσω της δημιουργίας των κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τη επιμόρφωση των στελεχών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων με στόχο την απόκτηση απαιτούμενων γνώσεων και δεξιοτήτων στο αντικείμενο εργασίας (Κανελλόπουλος, 1980).

Η εκπαίδευση αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα μέρη της επένδυσης μιας επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και υποκινεί τους υπαλλήλους να εργάζονται εντατικά και αποτελεσματικά παρέχοντάς τους το αίσθημα της ασφάλεια ότι αποτελούν αξιόπροσεκτα μέλη της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, ο ρόλος της εκπαίδευσης συμπληρώνει την επιλογή και συντελεί στην αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλος (1980) κάθε χρόνο ξοδεύονται τεράστια ποσά για την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες των ανάλογων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Η εκπαίδευση στα ξενοδοχεία ασχολείται με τρία επίπεδα αλλαγής στον ανθρώπινο δυναμικό που είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Η ικανότητα για λήψη γνώσεων οι οποίες βασίζονται σε γνώσεις από το σχολείο.
- ✓ Οι ανθρώπινες σχέσεις οι οποίες ελέγχουν και επηρεάζουν τόσο τα αισθήματα του ατόμου αλλά και των άλλων.
- ✓ Οι τεχνικές ικανότητες οι οποίες σχετίζονται με την λειτουργία των επαναλαμβανόμενων ενεργειών σε μία εργασία. Ιδανικό παράδειγμα θεωρείται το τμήμα λογιστικής ή κρατήσεων δωματίων ενός ξενοδοχείου.

Η εφαρμογή της εκπαίδευσης στις ξενοδοχειακές μονάδες γίνεται όλο και πιο έντονο παγκοσμίως διότι παρέχει ευκαιρίες οι οποίες συμβάλλουν στην διεύρυνση της προσωπικότητας είτε ενός διευθυντικού στελέχους είτε ενός απλού εργαζόμενου

υπαλλήλου στην προσαρμογή του στην εργασία και στην έμφαση που δίνεται στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων που έχουν επιλέξει οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών όπως τα ξενοδοχεία για να ασκήσουν διοικητικά και εποπτικά καθήκοντα.

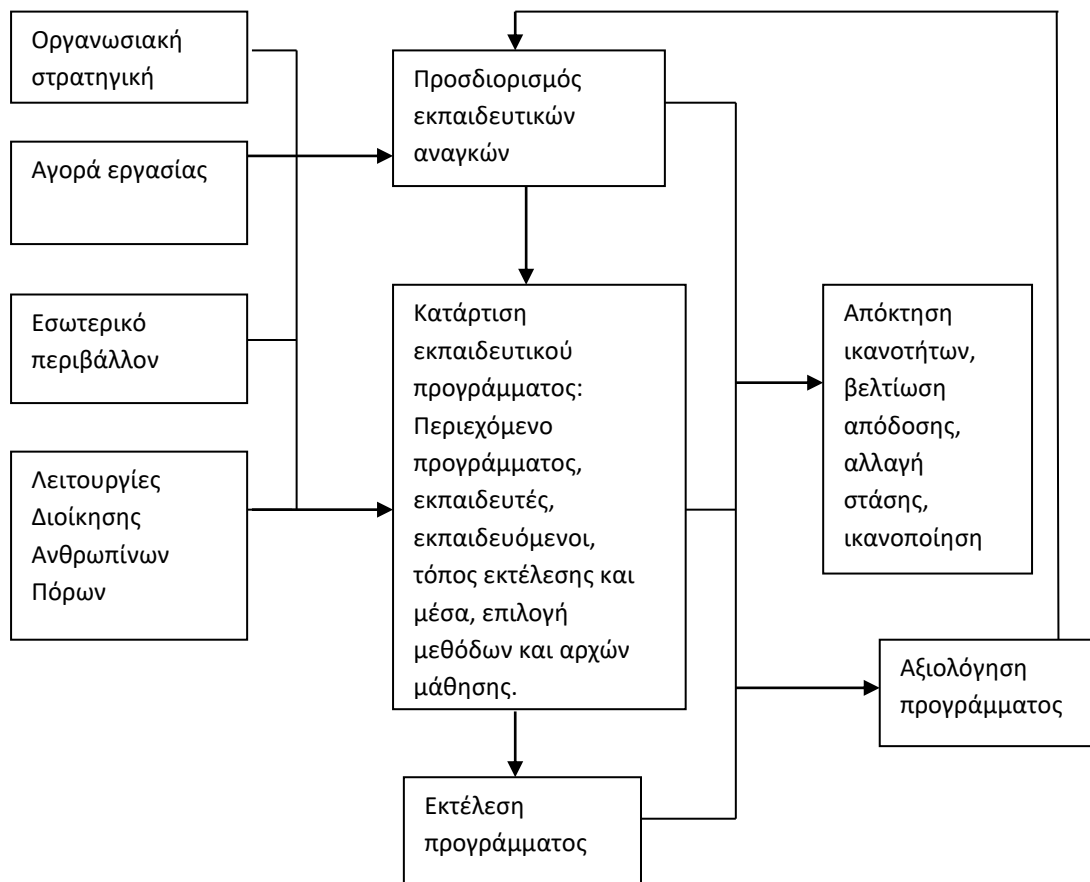
Σε μία ξενοδοχειακή μονάδα, το μεγαλύτερο μέρος των εργασιών του προσωπικού εκτελείται σε άμεση επαφή με τους πελάτες και για τον λόγο αυτό κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη ικανών ανθρώπων να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες της σύγχρονης επιχείρησης με προσόντα, εμπειρία, γνώσεις και δεξιότητες. Η επιχείρηση έχει κάθε συμφέρον να παροτρύνει τους πιο ικανούς από τους εργαζόμενους να βελτιώνονται συνέχεια, εκπαιδευόμενοι, με σκοπό να αναλαμβάνουν ολοένα και μεγαλύτερης σημασίας ευθύνες, γιατί με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση εξασφαλίζει στελέχη για την κάλυψη των μελλοντικών της αναγκών. Η εκπαίδευση των υπαλλήλων στις ξενοδοχειακές μονάδες μπορεί να γίνει με τους ακόλουθους 2 τρόπους (Κανελλόπουλος, 1984) :

- ✓ Εκπαίδευση στην θέση εργασίας, καθώς εκτελείται σε άμεση επαφή τόσο με τον πελάτη αλλά και με τους άμεσα εμπλεκόμενους συναδέλφους εργαζόμενους, υφισταμένους ή managers, μιας και με αυτόν τον τρόπο μπορεί να αποκτηθεί η απαιτούμενη για την ανάλογη θέση εργασίας πείρα.
- ✓ Εκπαίδευση έξω από την θέση εργασίας καθώς εκτελείται σε χώρους εκτός της ξενοδοχειακής μονάδας, χαρακτηριστικό παράδειγμα της οποίας μπορεί να είναι η αποστολή υπαλλήλων σε εκπαιδευτικά κέντρα για την απόκτηση δεξιοτήτων και καλύτερων εξειδικευμένων γνώσεων

3.9.3 Ανάπτυξη εκπαιδευτικής πολιτικής

Η πολιτική εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού σχεδιάζεται με βάση τα σχέδια προγραμματισμού ανθρωπίνου δυναμικού, την ανάλυση των εργασιών, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της επίδοσης και την πολιτική αμοιβών (Μπρίνια, 2008). Οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης ή οργάνωσης αποτελούν το πλαίσιο μέσα στο οποίο σχεδιάζονται όλες οι δραστηριότητες που αφορούν το χειρισμό του ανθρωπίνου παράγοντα. Εξετάζεται επίσης το περιεχόμενο των εργασιών τόσο αυτών που εκτελούνται σήμερα όσο και αυτών που προβλέπεται να είναι απαραίτητες στο άμεσο μέλλον, καθώς και τα προσόντα αυτών που θα τις εκτελέσουν. Μετά την ανάλυση του περιεχομένου των εργασιών, ακολουθεί η ανάλυση των προσόντων και ικανοτήτων των ατόμων. Η ανάλυση αυτή αποσκοπεί στο να διαπιστωθεί το κενό μεταξύ των ικανοτήτων των ατόμων και των επιθυμητών.

Κρίνεται σημαντική η εφαρμογή ενός σχεδίου ανάπτυξης εκπαιδευτικής πολιτικής σε μία επιχείρηση. Στο πρότυπο που ακολουθεί παρουσιάζεται λεπτομερώς η διαδικασία της εκπαιδευτικής αυτής πολιτικής:



Πρότυπο Ανάπτυξης Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Πηγή: Μπρίνια, Β. (2008). *Management, Συναισθηματική Νοημοσύνη*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης ΑΕ.

Το περιεχόμενο ενός εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να ανταποκρίνεται σε τρεις βασικές κατευθύνσεις:

- ✓ Να είναι ενημερωτικό, εφοδιάζοντας με γνώσεις
- ✓ Να αποσκοπεί στην ανάπτυξη ικανοτήτων και συγκεκριμένα των συναισθηματικών ικανοτήτων.
- ✓ Να αποσκοπεί στην αλλαγή στάσεων, αξιών, νοοτροπίας με βάση τα θετικά συναισθήματα.

Τα πλεονεκτήματα που θα προκύψουν από την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της ξενοδοχειακής επιχείρησης στις βασικές συναισθηματικές δεξιότητες είναι:

- Το άτομο είναι εναρμονισμένο με τα συναισθήματα αυτών με τους οποίους

συνεργάζεται.

- Το άτομο είναι ικανό να διευθετήσει τις διαφωνίες

(Μπρίνια, 2008)

3.10 Ανάγκη για εκπαίδευση

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν τις ικανότητες και την απαραίτητη θεωρητική κατάρτιση για να εκτελέσουν τα διάφορα είδη εργασίας που απαιτούνται. Οι άνθρωποι δίνουν πολλές ενδείξεις που βοηθούν κάποιον να καταλάβει ποιοι είναι και πως εντάσσονται σε έναν οργανισμό (Χυτήρης, 2013). Τις τεχνικές γνώσεις και τις ικανότητες που απαιτούνται για να γίνει ένα συγκεκριμένο έργο, τις αποκτά συνήθως κάποιος είτε μέσω της εκπαίδευσής είτε μέσω της εμπειρίας ή και από τα δύο μαζί. Η σύγχρονη κοινωνία που αναπτύσσεται και εναλλάσσεται ραγδαία, υποχρεώνει μία επιχείρηση να απαιτεί από το εργατικό δυναμικό της να μπορεί να αντεπεξέρχεται επιτυχώς, αυξάνοντας τις ικανότητες του και τις προσδοκώμενες επιδόσεις, που προϋποθέτουν όλο και μεγαλύτερες τεχνικές δεξιότητες, όχι μόνο σε θέματα σύγχρονης τεχνολογίας αλλά και στην επίλυση σημαντικών οργανωτικών προβλημάτων και προπάντων των σχέσεων ενδοεπικοινωνίας, διαπροσωπικών σχέσεων, σχέσεων εμπιστοσύνης (Μουζά Λαζαρίδη, 2006).

Οι εργαζόμενοι σήμερα χρειάζονται επιπρόσθετες ικανότητες που βασίζονται στην συναισθηματική νοημοσύνη, που είναι πλέον απαραίτητες και αναφέρονται στην ομαδική εργασία, στη λήψη αποφάσεων και στην επικοινωνία. Στο χώρο της παροχής υπηρεσιών, καθώς αυξάνονται η ανταγωνιστικότητα και οι απαιτήσεις για καλύτερη εξυπηρέτηση, οι εργαζόμενοι χρειάζονται ολοένα και περισσότερη εκπαίδευση, που θα βελτιώνει τον τρόπο και τις μεθόδους των μεταξύ σχέσεων του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο και θα έχει και καλύτερα αποτελέσματα ως προς την εξυπηρέτηση των πελατών. Για τους παραπάνω λόγους, οι επιχειρήσεις εκπαιδεύουν το προσωπικό τους και ένα μεγάλο ποσοστό από αυτές αφιερώνουν σημαντικό χρόνο και υψηλές δαπάνες για την εκπαίδευση των υπαλλήλων.

Κεφάλαιο 4 Μεθοδολογία Έρευνας

4.1 Σκοπός της Έρευνας & Ορισμός Ερευνητικού Προβλήματος

Στην προσπάθεια να επιβεβαιωθεί το θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης των προηγούμενων κεφαλαίων και να σκιαγραφούν οι πραγματικές απόψεις των ξενοδοχοϋπαλλήλων στον Νομό Θεσσαλονίκης γύρω από το ζήτημα που αφορά την συσχέτιση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (EQ) με την λειτουργία της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων στις επιχειρήσεις φιλοξενίας, παρουσιάζεται μία εμπειρική έρευνα διερεύνησης των απόψεων αυτών χρησιμοποιώντας απλές στατιστικές μεθόδους προτιμήσεων μέσω διανομής ερωτηματολογίων (Δαββέτα, 2010).

Η έρευνα βασίζεται σε πρωτογενή στοιχεία που συγκεντρώνονται για την επίλυση του συγκεκριμένου προβλήματος το οποίο συνοψίζεται στο εξής θέμα:

- Συσχέτιση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (EQ) με την ηγεσία/διοίκηση και με την εκπαίδευση/κατάρτιση στις επιχειρήσεις φιλοξενίας.

4.2 Είδος έρευνας και μέγεθος δείγματος

Τα στοιχεία της έρευνας συλλέχθηκαν πρωτογενώς μέσω δομημένου ερωτηματολογίου, με την χρήση δειγματοληψίας ευκολίας η οποία χρησιμοποιήθηκε για γρήγορη έρευνα (Berg, 2006). Η δειγματοληψία ευκολίας αφορά την λήψη πληροφοριών από τα πιο εύκαιρα και πλησιέστερα άτομα καθώς δημιουργείται ένα είδος εθελοντικού δείγματος με τα άτομα που είναι προσβάσιμα και πρόθυμα να συμμετάσχουν. Η διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας είναι ποσοτική και ακολουθεί δύο διακριτά στάδια: το στάδιο σχεδιασμού και το στάδιο υλοποίησης. Τέλος ακολουθεί η επεξεργασία ανάλυσης δεδομένων που προκύπτουν και γίνεται η σύνθεση και διατύπωση των σχετικών συμπερασμάτων. Στην ποσοτική έρευνα έγινε αντικειμενική συλλογή των δεδομένων και στην συνέχεια ακολούθησε μετατροπή αυτών σε στατιστικά στοιχεία με συγκεκριμένες στατιστικές διαδικασίες (Babbie, 2010).

Η έρευνα βασίστηκε σε ερωτήσεις κλειστού τύπου το οποίο δημιουργήθηκε στην ελληνική γλώσσα από τον ερευνητή με την βοήθεια του επιβλέποντος καθηγητή, βάσει βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας που αφορούσε παρόμοια και παρεμφερή θέματα. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε μέλη του ενεργού πληθυσμού του συνόλου των Ξενοδοχείων του νομού Θεσσαλονίκης με την αποστολή του ερωτηματολογίου σε ηλεκτρονική μορφή στους ερωτώμενους, με αποτέλεσμα την διευκόλυνση στον χρόνο αποκομιδής των απαντήσεων και του περιορισμού του κόστους έρευνας. (Κουρεμένος, 2001, Ζούνη Γ. 2011).

Το δείγμα που έχει επιλεγεί για την τρέχουσα έρευνα σε σχέση με τον ενεργό

πληθυσμό της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας που απασχολούνται στον Τουρισμό είναι όλες οι επιχειρήσεις φιλοξενίας του Νομού Θεσσαλονίκης οι οποίες είναι 137 στον αριθμό, συμπεριλαμβανομένων όλων των κατηγοριών από 1 έως 5 αστέρων. Συνολικά απαντήθηκαν 130 ερωτηματολόγια, το οποίο θεωρείται χαμηλό ποσοστό αντιπροσωπευτικού δείγματος. Θα μπορούσε σε κάθε περίπτωση το δείγμα να είναι πιο αντιπροσωπευτικό και πιο αξιόπιστο με μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων.

Ακολουθεί συνοπτικός πίνακας Μεθοδολογίας της προκειμένης έρευνας:

Συνοπτικός Πίνακας Μεθοδολογίας πρωτογενούς έρευνας (Ζούνη Γ.2011)

Πληθυσμός	48.100 Απασχολούμενοι ενεργοί πολίτες στον Τουρισμό της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας – 1192 επιχειρήσεις φιλοξενίας
	7,7% Απασχολούμενοι Τουρισμού επί του συνόλου Περιφέρειας
Δείγμα	137 επιχειρήσεις φιλοξενίας στον Νομό Θεσσαλονίκης
Μέγεθος Δείγματος	130 άτομα
Μέθοδος Συλλογής Στοιχείων	Ηλεκτρονική Αποστολή ερωτηματολογίων
Δειγματοληψία	Δειγματοληψία ευκολίας
Χρόνος Διεξαγωγής Έρευνας	06/05/2018 – 23/05/2018

4.3 Σκοπός και περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου

Το παρών ερωτηματολόγιο αποτέλεσε εργαλείο έρευνας για την εκπόνηση της Διπλωματικής εργασίας στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών του τμήματος Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων και Οργανισμών Φιλοξενίας. Η έρευνα αφορούσε την συσχέτιση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (EQ) με την λειτουργία του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων σε επιχειρήσεις Φιλοξενίας.

Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εθελοντική και ανώνυμη. Όλες οι ερωτήσεις αποσκοπούσαν μόνο στην συλλογή στατιστικών στοιχείων και καλύπτονταν από πλήρη εχεμύθεια και προστασία προσωπικών δεδομένων. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα στοιχεία χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας και ήταν απόλυτα εμπιστευτικά. Εκτός από τα δημογραφικά στοιχεία που ζητούνταν από τους ερωτώμενους (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, κατηγορία

ξενοδοχείου, θέση ιεραρχίας, έτη εργασιακής εμπειρίας) οι υπόλοιπες ερωτήσεις ήταν διαβαθμισμένες σύμφωνα με την κλίμακα Likert πέντε διαβαθμίσεων. Οι ερωτήσεις αυτές ήταν κλειστού τύπου με συγκεκριμένο περιεχόμενο, στις οποίες οι ερωτώμενοι καλούνται να εκφράσουν τον βαθμό που συμφωνούν ή διαφωνούν. Πιο συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκε περιγραφικά η εξής διαβάθμιση με αριθμό: 1(Διαφωνώ απόλυτα), 2(διαφωνώ), 3(ουδέτερα, ούτε διαφωνώ-ούτε συμφωνώ), 4 (συμφωνώ), 5 (Συμφωνά απόλυτα). Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 30 ερωτήσεις, οι οποίες ταξινομούνται ως εξής:

- Μέρος Α': Συναισθηματική νοημοσύνη με τις εξής 4 υποκατηγορίες:
 - Αυτοεπίγνωσης (ερωτήσεις 1, 2, 3, 4, 5)
 - Αυτοδιαχείρισης ή Αυτοελέγχου (ερωτήσεις 6, 7, 8, 9, 10)
 - Κοινωνικής Επίγνωσης (ερωτήσεις 11, 12, 13, 14, 15)
 - Διαχείρισης Σχέσεων (ερωτήσεις 16, 17, 18, 19, 20)
- Μέρος Β' Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού με τις εξής 2 υποκατηγορίες:
 - Διοίκηση και Ηγεσία (ερωτήσεις 1, 2, 3, 4, 5, 6)
 - Κατάρτιση και Εκπαίδευση (ερωτήσεις 7, 8, 9, 10)

Για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτούνταν περίπου 5 λεπτά από τον χρόνο του κάθε ερωτώμενου.

4.4 Μέθοδος ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων

Χρησιμοποιήθηκε σε πρώτο επίπεδο περιγραφική στατιστική ανάλυση, με άξονα την μέση τιμή και την τυπική απόκλιση και στη συνέχεια αναπτύχθηκαν πίνακες διπλής εισόδου (crosstabs). Σε επίπεδο επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης, έγινε παραγωγική ανάλυση και στη συνέχεια επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση σε συνδυασμό με ανάλυση δομικών εξισώσεων (structural Equation Modeling) προκειμένου να διαπιστωθεί η ένταση της συσχέτισης μεταξύ των παραγόντων (Αβδημιώτης, 2016).

4.5 Περιορισμοί και αδυναμίες έρευνας

Είναι γεγονός ότι οι έρευνες υπόκεινται σε διάφορους περιορισμούς. Δεν έχουν διεξαχθεί άλλες έρευνες για το θέμα αυτό, άρα δεν υπάρχει σφαιρική αντίληψη και ίσως οι εκτιμήσεις των αποτελεσμάτων να μην είναι σε μεγάλο βαθμό σωστές, κάτι που πρέπει να ληφθεί υπόψη. Όπως ήδη ειπώθηκε το δείγμα θα μπορούσε να είναι πιο αντιπροσωπευτικό και πιο αξιόπιστο με μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων, παρόλα αυτά είναι έως ένα βαθμό αξιόλογα και ασφαλή τα συμπεράσματα.

Κεφάλαιο 5 Ερευνητική Τεκμηρίωση

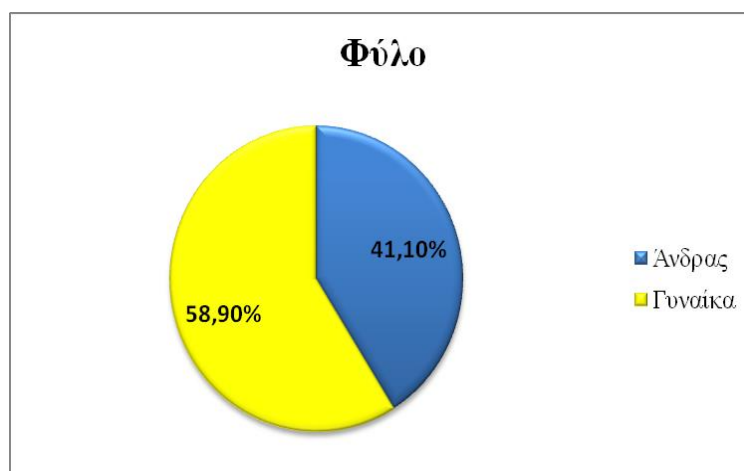
5.1. Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας

Η ανάλυση των ερωτηματολογίων έγινε με την μέθοδο της περιγραφικής στατιστικής με την χρήση του στατιστικού πακέτου ανάλυσης δεδομένων του SPSS (Statistical Package for Social Science) για την περιγραφή, ανάλυση και επεξεργασία των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας. Για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν πίνακες και διαγράμματα αντίστοιχα όπως ακριβώς έγινε η εξαγωγή αυτών από το SPSS. Αρχικά παρουσιάζεται η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου που είναι τα Δημογραφικά Στοιχεία τα οποία περιλαμβάνουν πληροφορίες γενικού περιεχομένου για τους ερωτώμενους και στην συνέχεια το κυρίως μέρος το οποίο αποτελείται από 2 υποενότητες που είναι το Α. Μέρος “Συναισθηματική Νοημοσύνη” και το Β. Μέρος αντίστοιχα “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”.

Φύλο

Στην δημογραφική ερώτηση προσδιορισμού του φύλου, οι άνδρες αντιστοιχούν στο ποσοστό του 41.1% ενώ οι γυναίκες στο ποσοστό 58.9% του συνόλου των ερωτηθέντων.

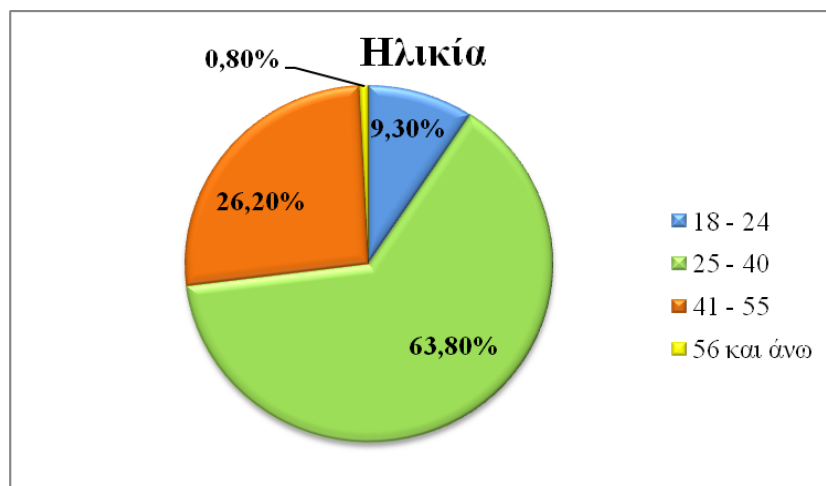
		Gender			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	53	41.1	41.1	41.1
	Γυναίκα	76	58.9	58.9	100.0
	Total	129	100.0	100.0	



Ηλικία

Στο σύνολο των ερωτηθέντων το μεγαλύτερο ποσοστό 63,6 % ήταν ηλικίας μεταξύ 25 – 40, ένα ποσοστό 26,4% να ακολουθεί η ηλικία μεταξύ 41 – 55, και το μικρότερο ποσοστό 9,3% το οποίο ήταν ηλικίας μεταξύ 18 – 24.

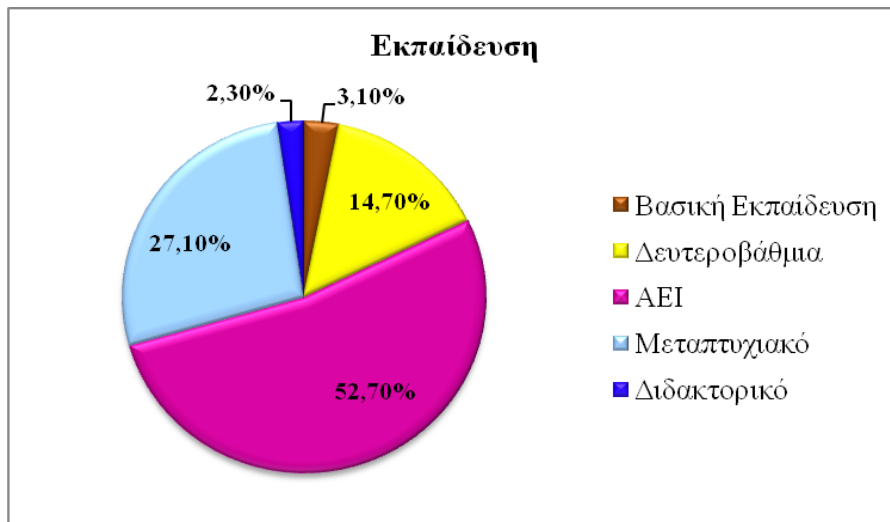
		Age			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-24	12	9.3	9.3	9.3
	25-40	82	63.6	63.6	72.9
	41-55	34	26.4	26.4	99.2
	56 και άνω	1	.8	.8	100.0
	Total	129	100.0	100.0	



Εκπαίδευση

Όσον αφορά την εκπαίδευση το μεγαλύτερο ποσοστό 52.7% ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ/Ιδιωτικών Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων) ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι ένα σημαντικό ποσοστό των 27.10% ήταν Κάτοχοι Μεταπτυχιακού Διπλώματος. Ακολουθούν τα μικρότερα ποσοστά των 14,7% για του κατόχους Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης , 3,1% βασικής εκπαίδευσης και τέλος το 2,3% ποσοστό των Κατόχων Διδακτορικού Διπλώματος.

		Education			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Βασική Εκπαίδευση	4	3.1	3.1	3.1
	Δευτεροβάθμια	19	14.7	14.7	17.8
	ΑΕΙ	68	52.7	52.7	70.5
	Μεταπτυχιακό	35	27.1	27.1	97.7
	Διδακτορικό	3	2.3	2.3	100.0
	Total	129	100.0	100.0	

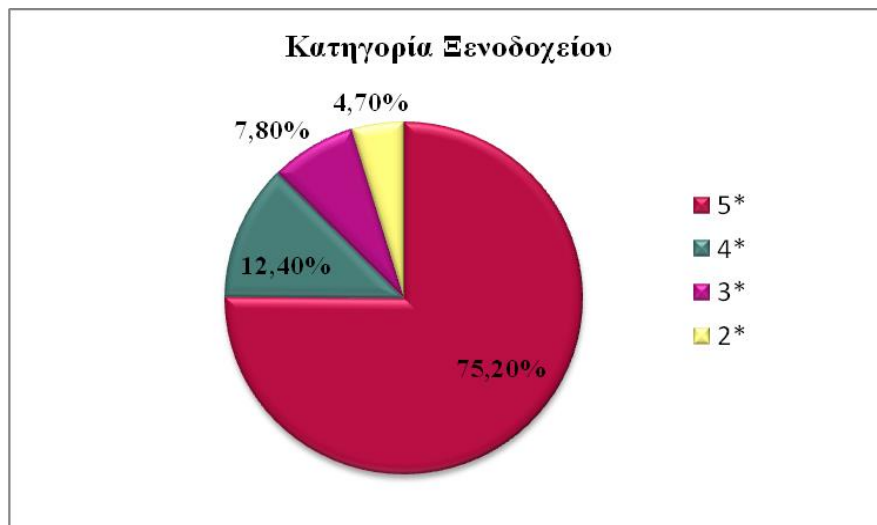


Κατηγορία Ξενοδοχείου

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων που απάντησαν στην δημογραφική ερώτηση σχετικά με την κατηγορία του ξενοδοχείου που απασχολούνται ανήκουν σε 5 αστέρων ξενοδοχεία (75,2%), ακολουθούν οι απαντήσεις των ερωτηθέντων που απασχολούνται σε 4 αστέρων ξενοδοχεία (12,4%) και τέλος τα μικρότερα δυναμικότητας 3* και 2* με τα αντίστοιχα ποσοστά 7,8% και 4,7%.

Hotel_cat

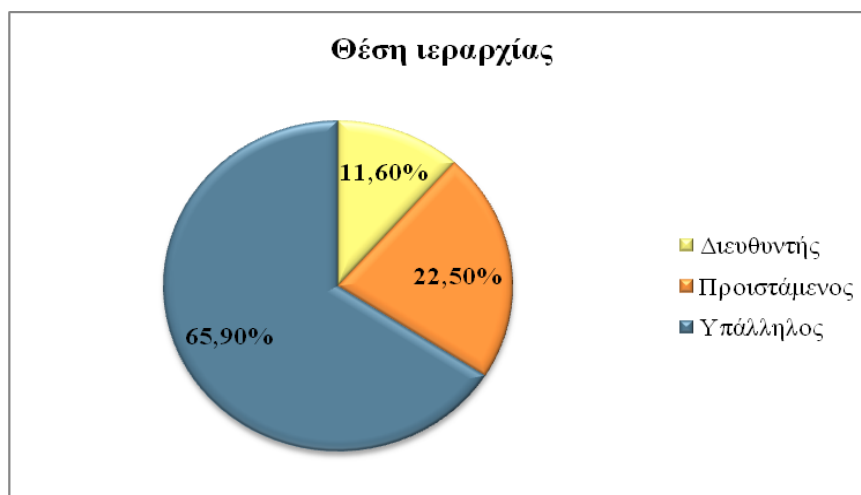
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5*	97	75.2	75.2	75.2
4*	16	12.4	12.4	87.6
3*	10	7.8	7.8	95.3
2*	6	4.7	4.7	100.0
Total	129	100.0	100.0	



Θέση Ιεραρχίας

Στην δημογραφική ερώτηση σχετικά με την θέση ιεραρχίας η πλειοψηφία των συμμετεχόντων αντιστοιχεί στην θέση του απλού υπαλλήλου μίας ξενοδοχειακής μονάδας με ποσοστό 65,9%, όταν το ποσοστό του 22,5 % κατέχουν θέσεις μάνατζερ – προϊσταμένων και τέλος το 11,6% στο οποίο απάντησαν 15 άτομα τα οποία κατέχουν θέση Διοικητικού Στελέχους – Διεύθυνσης.

		Hierachy			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διευθυντής	15	11.6	11.6	11.6
	Προιστάμενος	29	22.5	22.5	34.1
	Υπάλληλος	85	65.9	65.9	100.0
Total		129	100.0	100.0	

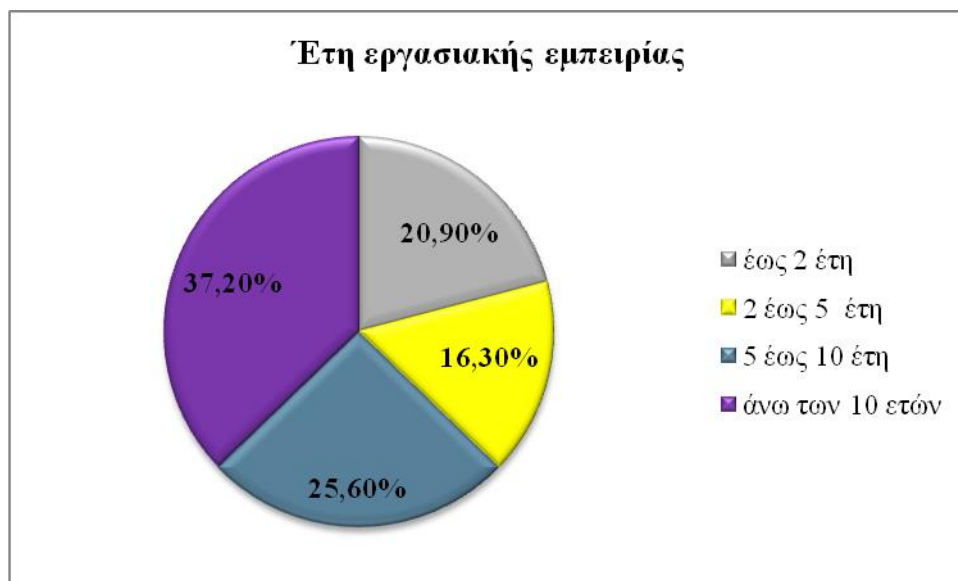


Έτη εργασιακής εμπειρίας

Σχετικά με τα έτη της εργασιακής εμπειρίας παρατηρείται μία διακύμανση των απαντήσεων μεταξύ των 2 και παραπάνω ετών. Πιο συγκεκριμένα:

- Έως 2 έτη εργασιακής εμπειρίας είχαν 27 ερωτηθέντες με ποσοστό 20,9 %
- Μεταξύ 2 με 10 ετών εργασιακής εμπειρίας απάντησαν 54 ερωτηθέντες με ποσοστό 41,9% του συνόλου των συμμετεχόντων.
- Άνω των 10 ετών εργασιακής εμπειρίας αντιστοιχούσαν τα αποτελέσματα σε 48 ερωτηθέντες οι οποίοι είχαν και το μεγαλύτερο ποσοστό εργασιακής εμπειρίας (37,2%).

		Working_Exp			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	έως 2 έτη	27	20.9	20.9	20.9
	2-5 έτη	21	16.3	16.3	37.2
	5-10 έτη	33	25.6	25.6	62.8
	άνω των 10 ετών	48	37.2	37.2	100.0
Total		129	100.0	100.0	



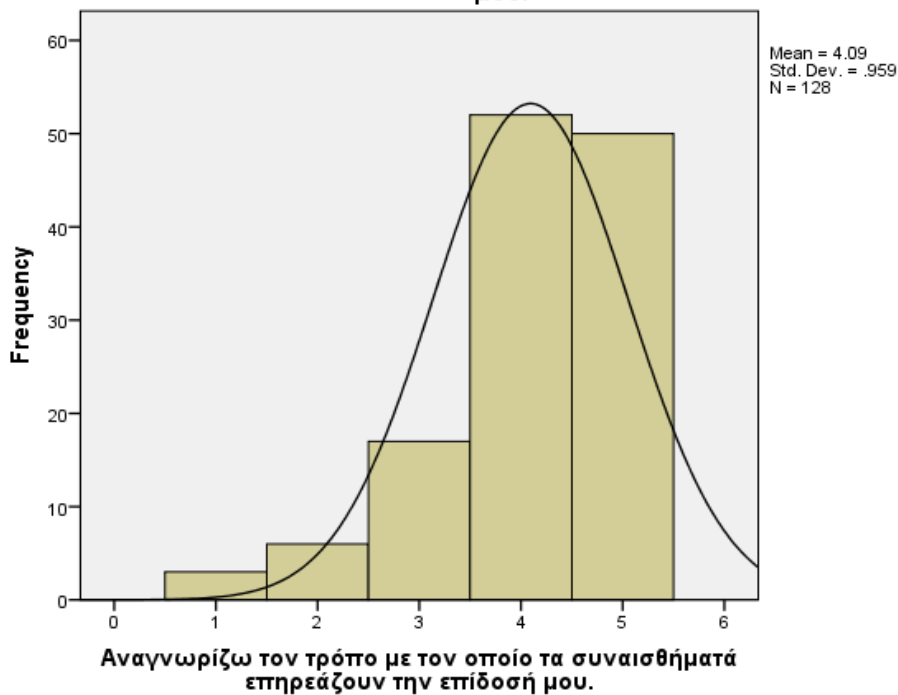
Αναγνωρίζω τον τρόπο με τον οποίο τα συναισθήματά επηρεάζουν την επίδοσή μου.

Στην ερώτηση «Αναγνωρίζω τον τρόπο με τον οποίο τα συναισθήματά επηρεάζουν την επίδοσή μου» το δείγμα απάντησε ως εξής: 2.3% διαφωνεί απόλυτα, το 4,7% διαφωνεί, το 13,3% κρατάει ουδέτερη στάση ενώ συμφωνεί το 40.6% και συμφωνεί απόλυτα το 39.1%.

Σύμφωνα με το γράφημα, η μέση τιμή είναι 4.09 ενώ η τυπική απόκλιση είναι 0.959.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	3	2.3	2.3	2.3
	Διαφωνώ	6	4.7	4.7	7.0
	Ουδέτερο	17	13.2	13.3	20.3
	Συμφωνώ	52	40.3	40.6	60.9
	Συμφωνώ Απόλυτα	50	38.8	39.1	100.0
	Total	128	99.2	100.0	
Total		129	100.0		

Αναγνωρίζω τον τρόπο με τον οποίο τα συναισθήματά επηρεάζουν την επίδοσή μου.



Δεν αναγνωρίζω με ακρίβεια την αποστολή του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι

Στην ερώτηση «Δεν αναγνωρίζω με ακρίβεια την αποστολή του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι» το δείγμα απάντησε ως εξής: 51,6% διαφωνεί απόλυτα, το 14,8% διαφωνεί, το 10,9% κρατάει ουδέτερη στάση ενώ συμφωνεί το 7% και συμφωνεί απόλυτα το 15,6%.

Σύμφωνα με το γράφημα, η μέση τιμή είναι 2,2 ενώ η τυπική απόκλιση είναι 1,53.

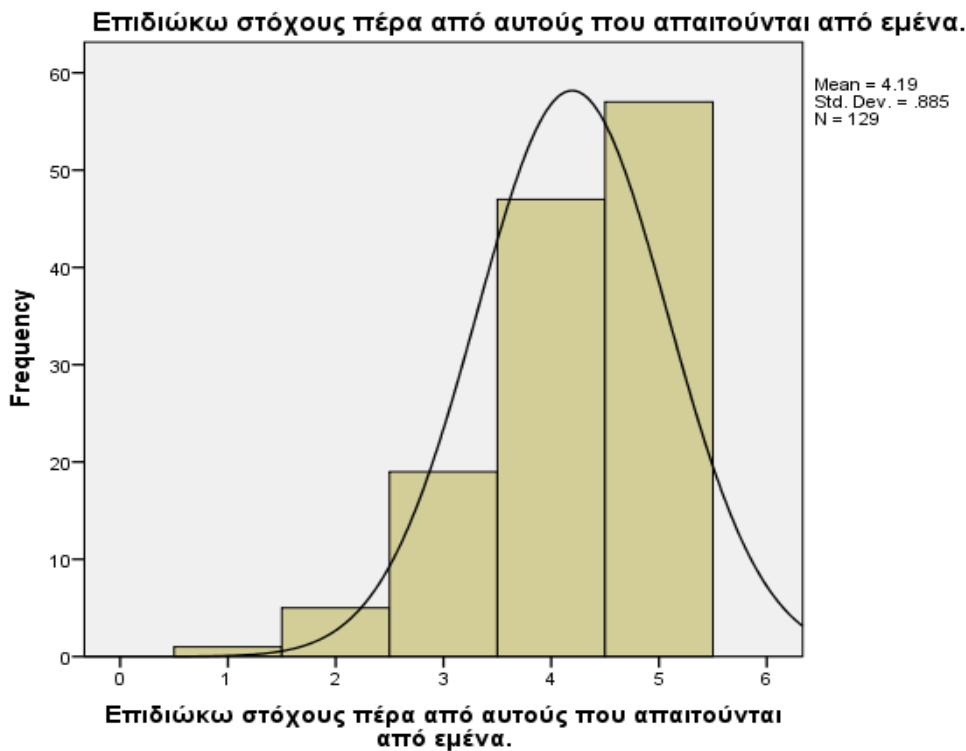
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	66	51.2	51.6	51.6
	Διαφωνώ	19	14.7	14.8	66.4
	Ουδέτερο	14	10.9	10.9	77.3
	Συμφωνώ	9	7.0	7.0	84.4
	Συμφωνώ Απόλυτα	20	15.5	15.6	100.0
	Total	128	99.2	100.0	
Total		129	100.0		



Επιδιώκω στόχους πέρα από αυτούς που απαιτούνται από εμένα.

Στην ερώτηση «Επιδιώκω στόχους πέρα από αυτούς που απαιτούνται από εμένα» το δείγμα απάντησε ως εξής: 0,8% διαφωνεί απόλυτα, το 3,9% διαφωνεί, το 14,7% κρατάει ουδέτερη στάση ενώ συμφωνεί το 36,4% και συμφωνεί απόλυτα το 44,2%. Σύμφωνα με το γράφημα, η μέση τιμή είναι 4,19 ενώ η τυπική απόκλιση είναι 0,885.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	1	.8	.8	.8
	Διαφωνώ	5	3.9	3.9	4.7
	Ουδέτερο	19	14.7	14.7	19.4
	Συμφωνώ	47	36.4	36.4	55.8
	Συμφωνώ Απόλυτα	57	44.2	44.2	100.0
	Total	129	100.0	100.0	



Δεν αισθάνομαι σιγουριά για τις αξίες και τις ικανότητές μου

Στην ερώτηση «Δεν αισθάνομαι σιγουριά για τις αξίες και τις ικανότητές μου» το δείγμα απάντησε ως εξής: 43,4% διαφωνεί απόλυτα, το 17,8% διαφωνεί, το 15,5% κρατάει ουδέτερη στάση ενώ συμφωνεί το 14% και συμφωνεί απόλυτα το 9,3%.

Σύμφωνα με το γράφημα, η μέση τιμή είναι 2,28 ενώ η τυπική απόκλιση είναι 1,386.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	56	43.4	43.4	43.4
	Διαφωνώ	23	17.8	17.8	61.2
	Ουδέτερο	20	15.5	15.5	76.7
	Συμφωνώ	18	14.0	14.0	90.7
	Συμφωνώ Απόλυτα	12	9.3	9.3	100.0
	Total	129	100.0	100.0	

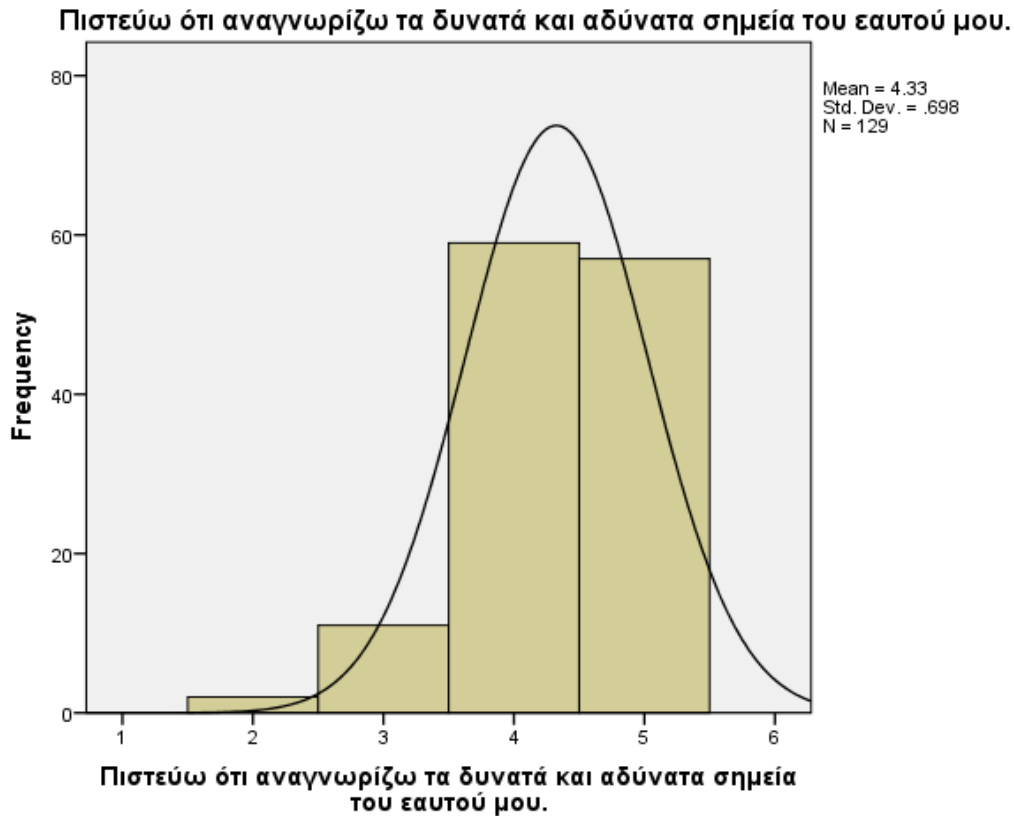


Πιστεύω ότι αναγνωρίζω τα δυνατά και αδύνατα σημεία του εαυτού μου.

Στην ερώτηση «Πιστεύω ότι αναγνωρίζω τα δυνατά και αδύνατα σημεία του εαυτού μου.» το δείγμα απάντησε ως εξής: 0,0% διαφωνεί απόλυτα, το 1,6% διαφωνεί, το 8,5% κρατάει ουδέτερη στάση ενώ συμφωνεί το 45,7% και συμφωνεί απόλυτα το 44,2%.

Σύμφωνα με το γράφημα, η μέση τιμή είναι 4,33 ενώ η τυπική απόκλιση είναι 0,698.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	2	1.6	1.6	1.6
	Ουδέτερο	11	8.5	8.5	10.1
	Συμφωνώ	59	45.7	45.7	55.8
	Συμφωνώ Απόλυτα	57	44.2	44.2	100.0
	Total	129	100.0	100.0	



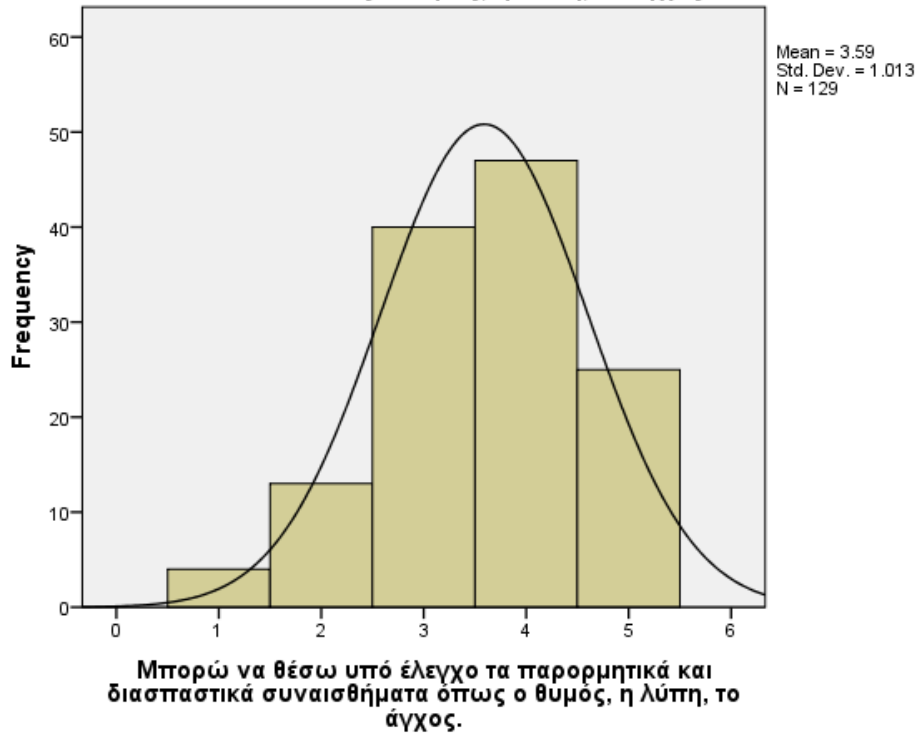
Μπορώ να θέσω υπό έλεγχο τα παρορμητικά και διασπαστικά συναισθήματα όπως ο θυμός, η λύπη, το άγχος.

Στην ερώτηση «Μπορώ να θέσω υπό έλεγχο τα παρορμητικά και διασπαστικά συναισθήματα όπως ο θυμός, η λύπη, το άγχος» το δείγμα απάντησε ως εξής: 3,1% διαφωνεί απόλυτα, το 10,1% διαφωνεί, το 31% κρατάει ουδέτερη στάση ενώ συμφωνεί το 36,4% και συμφωνεί απόλυτα το 19,4%.

Σύμφωνα με το γράφημα, η μέση τιμή είναι 3,59 ενώ η τυπική απόκλιση είναι 1,013

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	4	3.1	3.1	3.1
	Διαφωνώ	13	10.1	10.1	13.2
	Ουδέτερο	40	31.0	31.0	44.2
	Συμφωνώ	47	36.4	36.4	80.6
	Συμφωνώ Απόλυτα	25	19.4	19.4	100.0
	Total		129	100.0	100.0

Μπορώ να θέσω υπό έλεγχο τα παρορμητικά και διασπαστικά συναισθήματα όπως ο θυμός, η λύπη, το άγχος.



Αποφεύγω να αναλαμβάνω πρωτοβουλίες

Στην ερώτηση «Αποφεύγω να αναλαμβάνω πρωτοβουλίες» το δείγμα απάντησε ως εξής: 47,7% διαφωνεί απόλυτα, το 25% διαφωνεί, το 18% κρατάει ουδέτερη στάση ενώ συμφωνεί το 6,3% και συμφωνεί απόλυτα το 3,1%.

Σύμφωνα με το γράφημα, η μέση τιμή είναι 1,92 ενώ η τυπική απόκλιση είναι 1,091.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	61	47.3	47.7	47.7
	Διαφωνώ	32	24.8	25.0	72.7
	Ουδέτερο	23	17.8	18.0	90.6
	Συμφωνώ	8	6.2	6.3	96.9
	Συμφωνώ Απόλυτα	4	3.1	3.1	100.0
	Total	128	99.2	100.0	
Total		129	100.0		

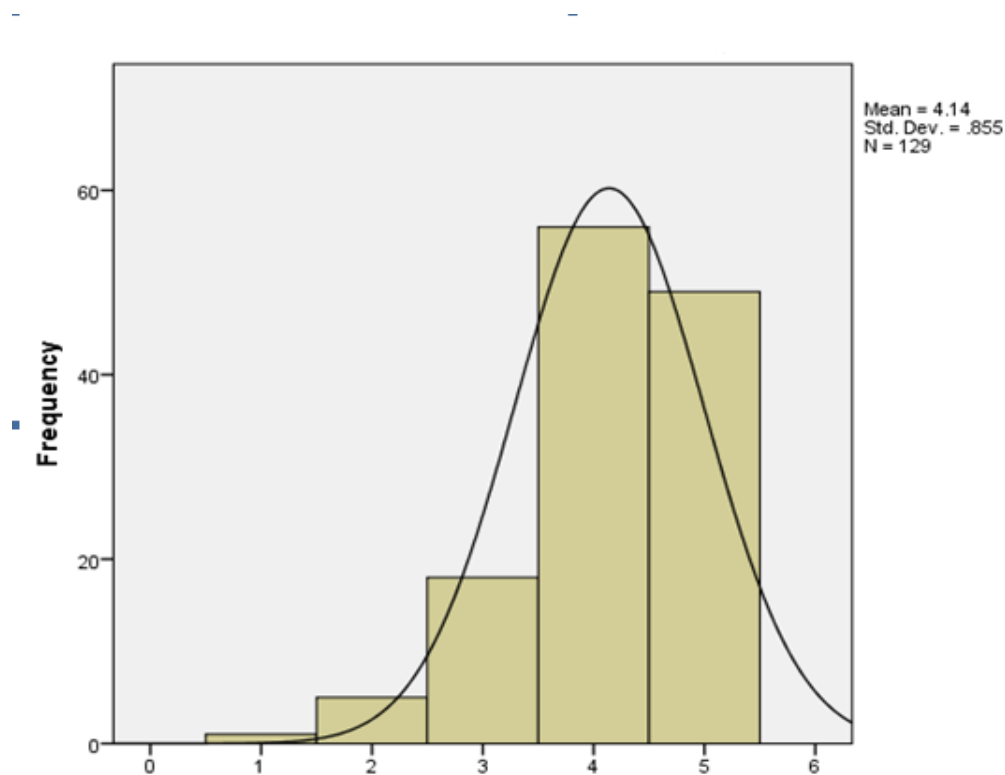


Θεωρώ τον εαυτό μου ικανό να διατηρήσει την ψυχραιμία του σε δύσκολες στιγμές και σε συνθήκες πίεσης στον χώρο εργασίας

Στην ερώτηση «Θεωρώ τον εαυτό μου ικανό να διατηρήσει την ψυχραιμία του σε δύσκολες στιγμές και σε συνθήκες πίεσης στον χώρο εργασίας» το δείγμα απάντησε ως εξής: 0,8% διαφωνεί απόλυτα, το 3,9% διαφωνεί, το 14% κρατάει ουδέτερη στάση ενώ συμφωνεί το 43,4% και συμφωνεί απόλυτα το 38%.

Σύμφωνα με το γράφημα, η μέση τιμή είναι 4,14 ενώ η τυπική απόκλιση είναι 0,855.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	.8	.8	.8
Διαφωνώ	5	3.9	3.9	4.7
Ουδέτερο	18	14.0	14.0	18.6
Συμφωνώ	56	43.4	43.4	62.0
Συμφωνώ Απόλυτα	49	38.0	38.0	100.0
Total	129	100.0	100.0	



Δεν παραδέχομαι εύκολα τα λάθη μου.

Στην ερώτηση «Δεν παραδέχομαι εύκολα τα λάθη μου» το δείγμα απάντησε ως εξής: 41,9% διαφωνεί απόλυτα, το 31,8% διαφωνεί, το 17,1% κρατάει ουδέτερη στάση ενώ συμφωνεί το 5,4% και συμφωνεί απόλυτα το 3,9%.

Σύμφωνα με το γράφημα, η μέση τιμή είναι 1,98 ενώ η τυπική απόκλιση είναι 1,079.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	54	41.9	41.9	41.9
	Διαφωνώ	41	31.8	31.8	73.6
	Ουδέτερο	22	17.1	17.1	90.7
	Συμφωνώ	7	5.4	5.4	96.1
	Συμφωνώ Απόλυτα	5	3.9	3.9	100.0
	Total	129	100.0	100.0	



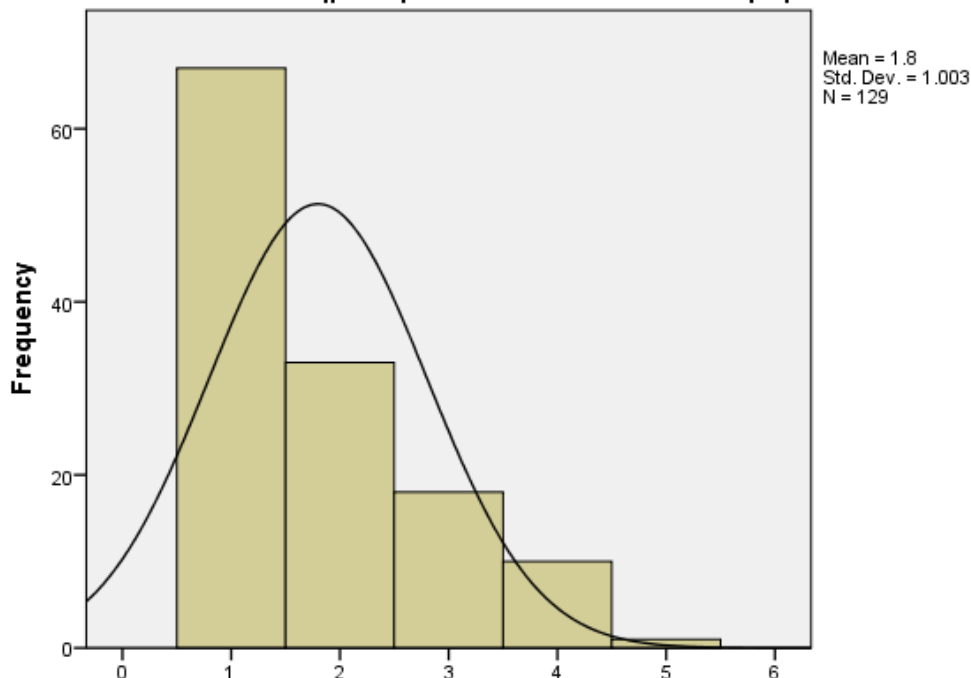
Δεν μπορώ να συνειδητοποιήσω τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα συναισθήματά μου και σε αυτό που λέω ή πράττω.

Στην ερώτηση «Δεν μπορώ να συνειδητοποιήσω τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα συναισθήματά μου και σε αυτό που λέω ή πράττω» το δείγμα απάντησε ως εξής: 41,9% διαφωνεί απόλυτα, το 31,8% διαφωνεί, το 17,1% κρατάει ουδέτερη στάση ενώ συμφωνεί το 5,4% και συμφωνεί απόλυτα το 3,9%.

Σύμφωνα με το γράφημα, η μέση τιμή είναι 1,98 ενώ η τυπική απόκλιση είναι 1,079.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	67	51.9	51.9	51.9
Διαφωνώ	33	25.6	25.6	77.5
Ουδέτερο	18	14.0	14.0	91.5
Συμφωνώ	10	7.8	7.8	99.2
Συμφωνώ Απόλυτα	1	.8	.8	100.0
Total	129	100.0	100.0	

Δεν μπορώ να συνειδητοποιήσω τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα συναισθήματά μου και σε αυτό που λέω ή πράττω.



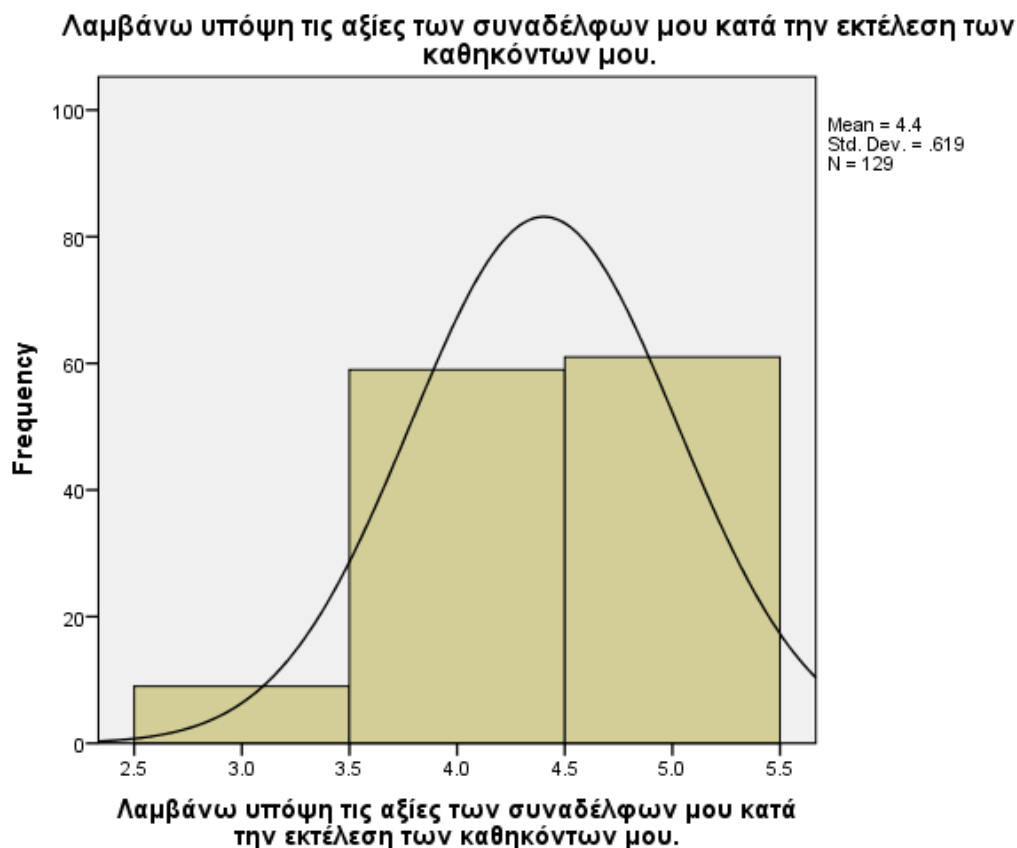
Δεν μπορώ να συνειδητοποιήσω τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα συναισθήματά μου και σε αυτό που λέω ή πράττω.

Λαμβάνω υπόψη τις αξίες των συναδέλφων μου κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου.

Στην ερώτηση «Λαμβάνω υπόψη τις αξίες των συναδέλφων μου κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου» το δείγμα απάντησε ως εξής: 0,0% διαφωνεί απόλυτα όπως και το 0,0% διαφωνεί, το 7% κρατάει ουδέτερη στάση ενώ συμφωνεί το 45,7% και συμφωνεί απόλυτα το 47,3%.

Σύμφωνα με το γράφημα, η μέση τιμή είναι 4,4 ενώ η τυπική απόκλιση είναι 0,619.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ουδέτερο	9	7.0	7.0	7.0
	Συμφωνώ	59	45.7	45.7	52.7
	Συμφωνώ Απόλυτα	61	47.3	47.3	100.0
	Total	129	100.0	100.0	



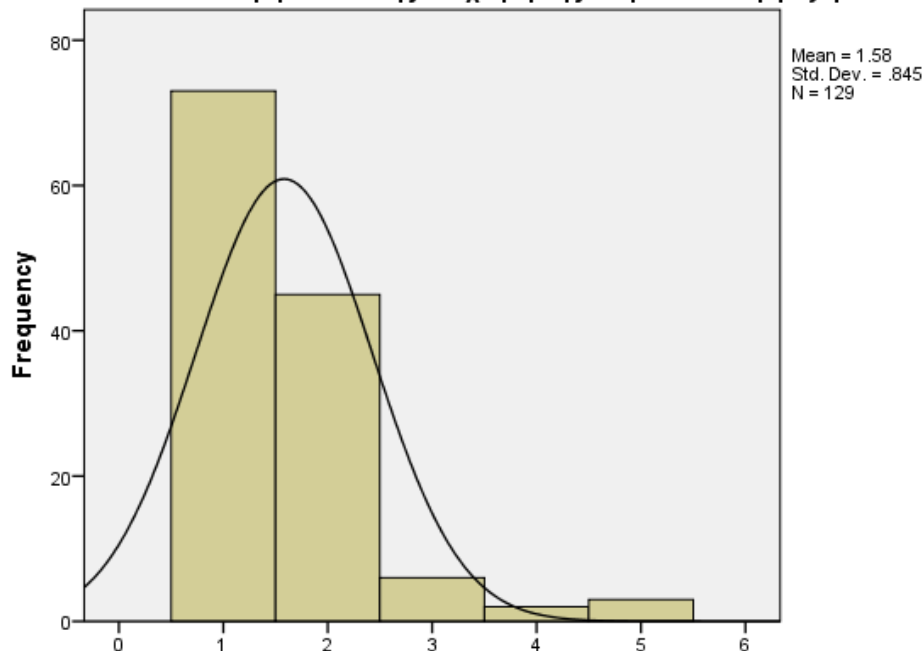
Δεν κατανοώ τις ανάγκες και τα συναισθήματα των πελατών ή των συναδέλφων στον περιβάλλον της επιχείρησης στην οποία εργάζομαι.

Στην ερώτηση «Δεν κατανοώ τις ανάγκες και τα συναισθήματα των πελατών ή των συναδέλφων στον περιβάλλον της επιχείρησης στην οποία εργάζομαι» το δείγμα απάντησε ως εξής: 56,5% διαφωνεί απόλυτα όπως και το 34,9% διαφωνεί, το 4,7% κρατάει ουδέτερη στάση ενώ συμφωνεί το 1,6% και συμφωνεί απόλυτα το 2,3%.

Σύμφωνα με το γράφημα, η μέση τιμή είναι 1,58 ενώ η τυπική απόκλιση είναι 0,845.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	73	56.6	56.6	56.6
	Διαφωνώ	45	34.9	34.9	91.5
	Ουδέτερο	6	4.7	4.7	96.1
	Συμφωνώ	2	1.6	1.6	97.7
	Συμφωνώ Απόλυτα	3	2.3	2.3	100.0
	Total		129	100.0	100.0

Δεν κατανοώ τις ανάγκες και τα συναισθήματα των πελατών ή των συναδέλφων στον περιβάλλον της επιχείρησης στην οποία εργάζομαι.



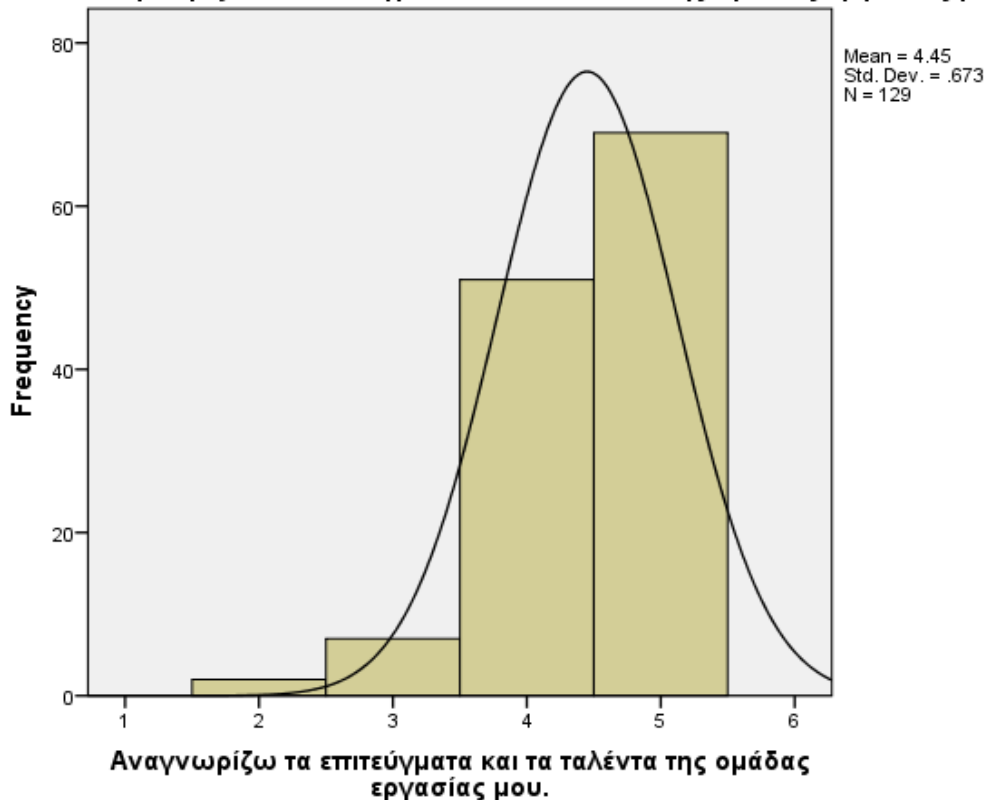
Δεν κατανοώ τις ανάγκες και τα συναισθήματα των πελατών ή των συναδέλφων στον περιβάλλον της επιχείρησης στην οποία εργάζομαι.

Αναγνωρίζω τα επιτεύγματα και τα ταλέντα της ομάδας εργασίας μου.

Στην ερώτηση «Αναγνωρίζω τα επιτεύγματα και τα ταλέντα της ομάδας εργασίας μου» το δείγμα απάντησε ως εξής: 0,0% διαφωνεί απόλυτα, το 1,6% διαφωνεί, το 5,4% κρατάει ουδέτερη στάση ενώ συμφωνεί το 39,5% και συμφωνεί απόλυτα το 53,5%.

Σύμφωνα με το γράφημα, η μέση τιμή είναι 4,45 ενώ η τυπική απόκλιση είναι 0,673.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	2	1.6	1.6	1.6
	Ουδέτερο	7	5.4	5.4	7.0
	Συμφωνώ	51	39.5	39.5	46.5
	Συμφωνώ Απόλυτα	69	53.5	53.5	100.0
	Total	129	100.0	100.0	

Αναγνωρίζω τα επιτεύγματα και τα ταλέντα της ομάδας εργασίας μου.

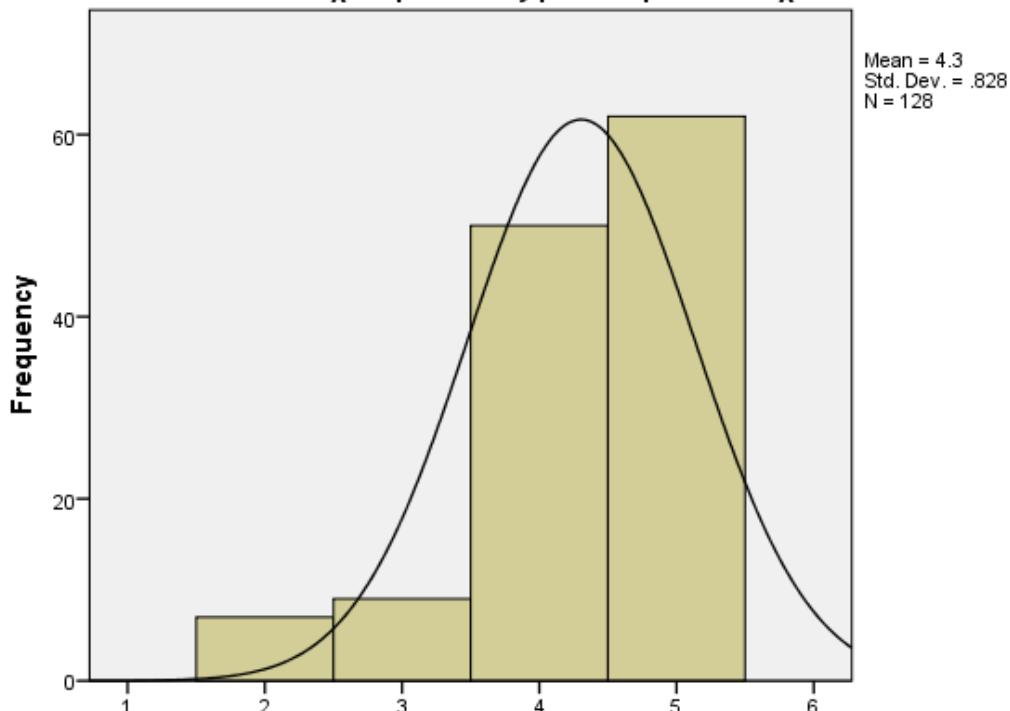
Επιδιώκω να καλλιεργήσω μία αίσθηση ταυτότητας στην ομάδα εργασίας μου με στόχο την επίτευξη συλλογικών στόχων.

Στην ερώτηση «Επιδιώκω να καλλιεργήσω μία αίσθηση ταυτότητας στην ομάδα εργασίας μου με στόχο την επίτευξη συλλογικών στόχων» το δείγμα απάντησε ως εξής: 0,0% διαφωνεί απόλυτα, το 5,5% διαφωνεί, το 7% κρατάει ουδέτερη στάση ενώ συμφωνεί το 39,1% και συμφωνεί απόλυτα το 48,4%.

Σύμφωνα με το γράφημα, η μέση τιμή είναι 4,3 ενώ η τυπική απόκλιση είναι 0,828.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	7	5.4	5.5	5.5
	Ουδέτερο	9	7.0	7.0	12.5
	Συμφωνώ	50	38.8	39.1	51.6
	Συμφωνώ Απόλυτα	62	48.1	48.4	100.0
	Total	128	99.2	100.0	
Total		129	100.0		

Επιδιώκω να καλλιεργήσω μία αίσθηση ταυτότητας στην ομάδα εργασίας μου με στόχο την επίτευξη συλλογικών στόχων.



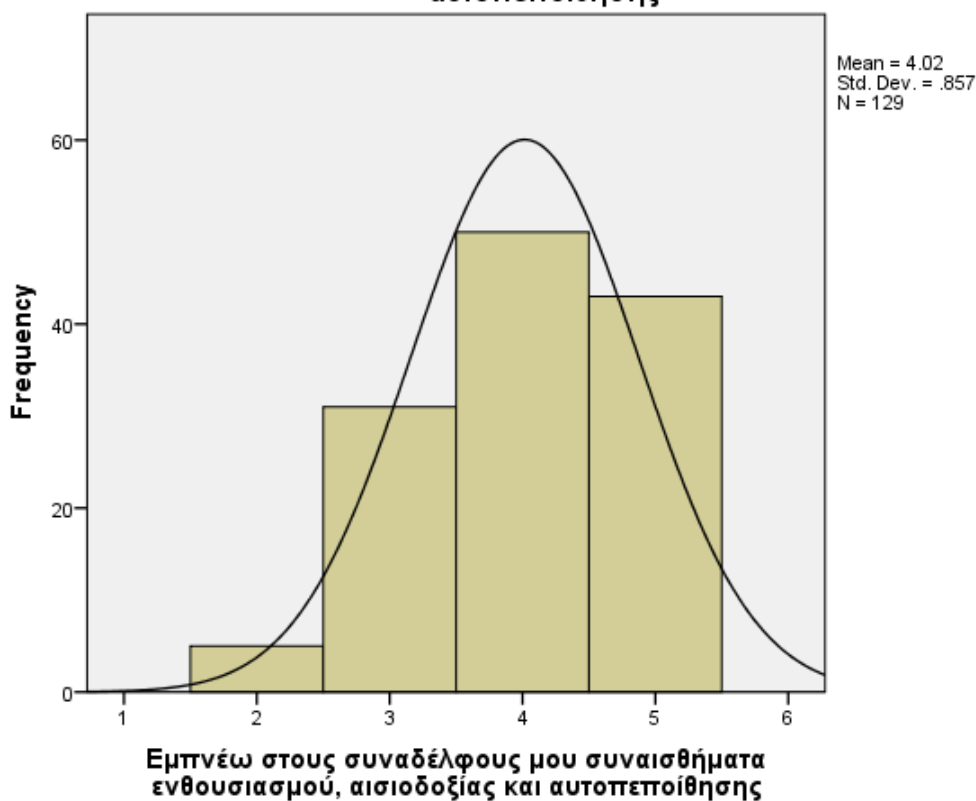
Επιδιώκω να καλλιεργήσω μία αίσθηση ταυτότητας στην ομάδα εργασίας μου με στόχο την επίτευξη συλλογικών στόχων.

Εμπνέω στους συναδέλφους μου συναισθήματα ενθουσιασμού, αισιοδοξίας και αυτοπεποίθησης.

Στην ερώτηση «Εμπνέω στους συναδέλφους μου συναισθήματα ενθουσιασμού, αισιοδοξίας και αυτοπεποίθησης» το δείγμα απάντησε ως εξής: 0,0% διαφωνεί απόλυτα, το 3,9% διαφωνεί, το 24% κρατάει ουδέτερη στάση ενώ συμφωνεί το 38,8% και συμφωνεί απόλυτα το 33,3%.

Σύμφωνα με το γράφημα, η μέση τιμή είναι 4,02 ενώ η τυπική απόκλιση είναι 0,857.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	5	3.9	3.9	3.9
	Ουδέτερο	31	24.0	24.0	27.9
	Συμφωνώ	50	38.8	38.8	66.7
	Συμφωνώ Απόλυτα	43	33.3	33.3	100.0
	Total	129	100.0	100.0	

Εμπνέω στους συναδέλφους μου συναισθήματα ενθουσιασμού, αισιοδοξίας και αυτοπεποίθησης

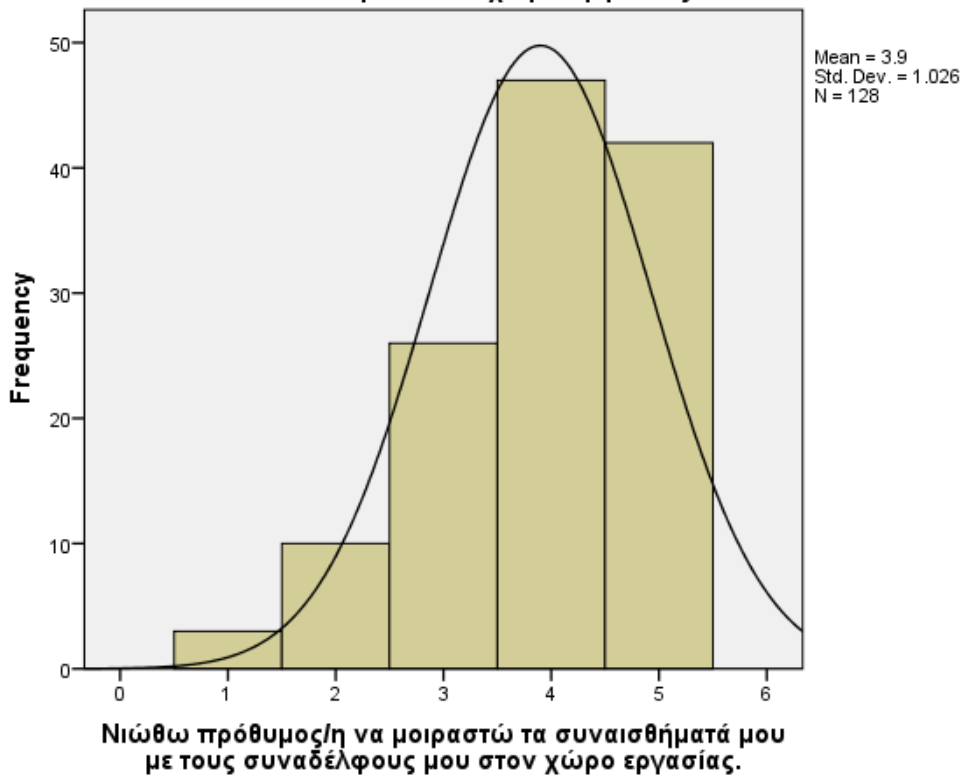
Νιώθω πρόθυμος/η να μοιραστώ τα συναισθήματά μου με τους συναδέλφους μου στον χώρο εργασίας.

Στην ερώτηση «Νιώθω πρόθυμος/η να μοιραστώ τα συναισθήματά μου με τους συναδέλφους μου στον χώρο εργασίας» το δείγμα απάντησε ως εξής: 2,3% διαφωνεί απόλυτα, το 7,8% διαφωνεί, το 20,3% κρατάει ουδέτερη στάση ενώ συμφωνεί το 36,7% και συμφωνεί απόλυτα το 32,8%.

Σύμφωνα με το γράφημα, η μέση τιμή είναι 3,9 ενώ η τυπική απόκλιση είναι 1,026.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	3	2.3	2.3	2.3
	Διαφωνώ	10	7.8	7.8	10.2
	Ουδέτερο	26	20.2	20.3	30.5
	Συμφωνώ	47	36.4	36.7	67.2
	Συμφωνώ Απόλυτα	42	32.6	32.8	100.0
	Total	128	99.2	100.0	
	Total	129	100.0		

Νιώθω πρόθυμος/η να μοιραστώ τα συναισθήματά μου με τους συναδέλφους μου στον χώρο εργασίας.

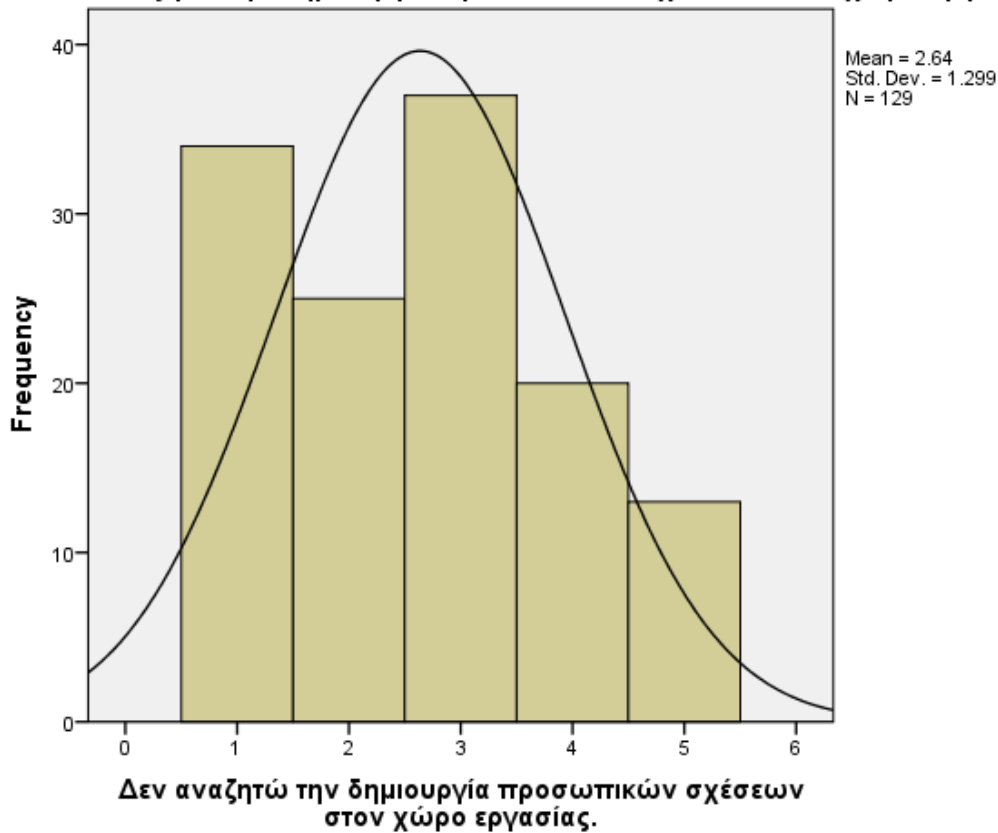


Δεν αναζητώ την δημιουργία προσωπικών σχέσεων στον χώρο εργασίας.

Στην ερώτηση «Δεν αναζητώ την δημιουργία προσωπικών σχέσεων στον χώρο εργασίας» το δείγμα απάντησε ως εξής: 26,4% διαφωνεί απόλυτα, το 19,4% διαφωνεί, το 28,7% κρατάει ουδέτερη στάση ενώ συμφωνεί το 15,5% και συμφωνεί απόλυτα το 10,01%.

Σύμφωνα με το γράφημα, η μέση τιμή είναι 2,64 ενώ η τυπική απόκλιση είναι 1,299.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	34	26.4	26.4	26.4
	Διαφωνώ	25	19.4	19.4	45.7
	Ουδέτερο	37	28.7	28.7	74.4
	Συμφωνώ	20	15.5	15.5	89.9
	Συμφωνώ Απόλυτα	13	10.1	10.1	100.0
	Total	129	100.0	100.0	

Δεν αναζητώ την δημιουργία προσωπικών σχέσεων στον χώρο εργασίας.

Θεωρώ ότι η επίλυση των διαπροσωπικών συγκρούσεων είναι ευθύνη των υφισταμένων ή της Διεύθυνσης στην επιχείρηση που εργάζομαι.

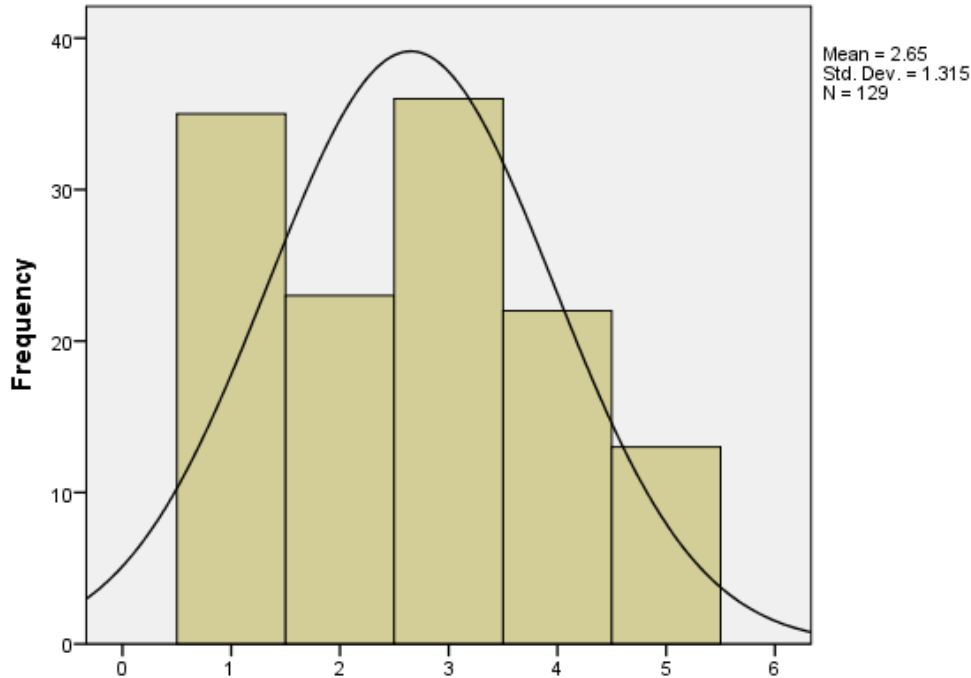
Στην ερώτηση «Θεωρώ ότι η επίλυση των διαπροσωπικών συγκρούσεων είναι ευθύνη των υφισταμένων ή της Διεύθυνσης στην επιχείρηση που εργάζομαι» το δείγμα απάντησε ως εξής: 27,1% διαφωνεί απόλυτα, το 17,8% διαφωνεί, το 27,9% κρατάει ουδέτερη στάση ενώ συμφωνεί το 17,1% και συμφωνεί απόλυτα το 10,1%.

Σύμφωνα με το γράφημα, η μέση τιμή είναι 2,65 ενώ η τυπική απόκλιση είναι 1,315.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	35	27.1	27.1	27.1
Διαφωνώ	23	17.8	17.8	45.0
Ουδέτερο	36	27.9	27.9	72.9
Συμφωνώ	22	17.1	17.1	89.9

Συμφωνώ Απόλυτα	13	10.1	10.1	100.0
Total	129	100.0	100.0	

Θεωρώ ότι η επίλυση των διαπροσωπικών συγκρούσεων είναι ευθύνη των υφισταμένων ή της Διεύθυνσης στην επιχείρηση που εργάζομαι.



Θεωρώ ότι η επίλυση των διαπροσωπικών συγκρούσεων είναι ευθύνη των υφισταμένων ή της Διεύθυνσης στην επιχείρηση που εργάζομαι.

Προωθώ το συναίσθημα της συνεργασίας και της ομαδικότητας στον χώρο εργασίας μου.

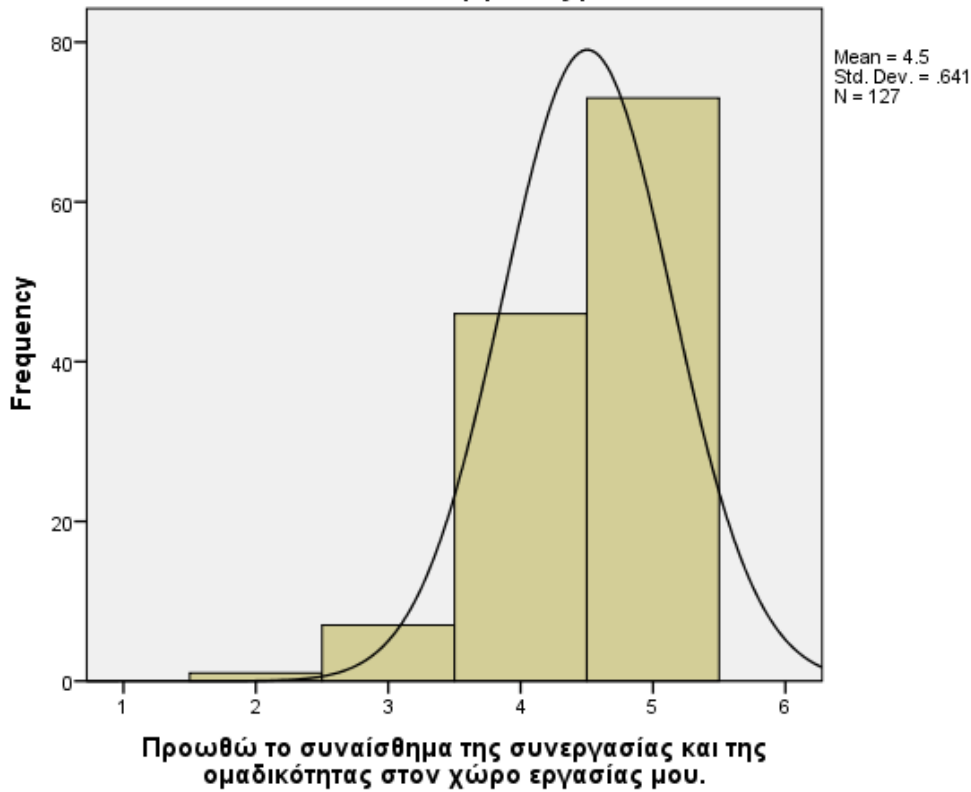
Στην ερώτηση «Προωθώ το συναίσθημα της συνεργασίας και της ομαδικότητας στον χώρο εργασίας μου» το δείγμα απάντησε ως εξής: 0,0% διαφωνεί απόλυτα, το 0,8% διαφωνεί, το 5,5% κρατάει ουδέτερη στάση ενώ συμφωνεί το 36,2% και συμφωνεί απόλυτα το 57,5%.

Σύμφωνα με το γράφημα, η μέση τιμή είναι 4,5 ενώ η τυπική απόκλιση είναι 0,641.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	1	.8	.8	.8
	Ουδέτερο	7	5.4	5.5	6.3
	Συμφωνώ	46	35.7	36.2	42.5
	Συμφωνώ Απόλυτα	73	56.6	57.5	100.0

Total		127	98.4	100.0
Missing	System	2	1.6	
Total		129	100.0	

Πρωθώ το συναίσθημα της συνεργασίας και της ομαδικότητας στον χώρο εργασίας μου.



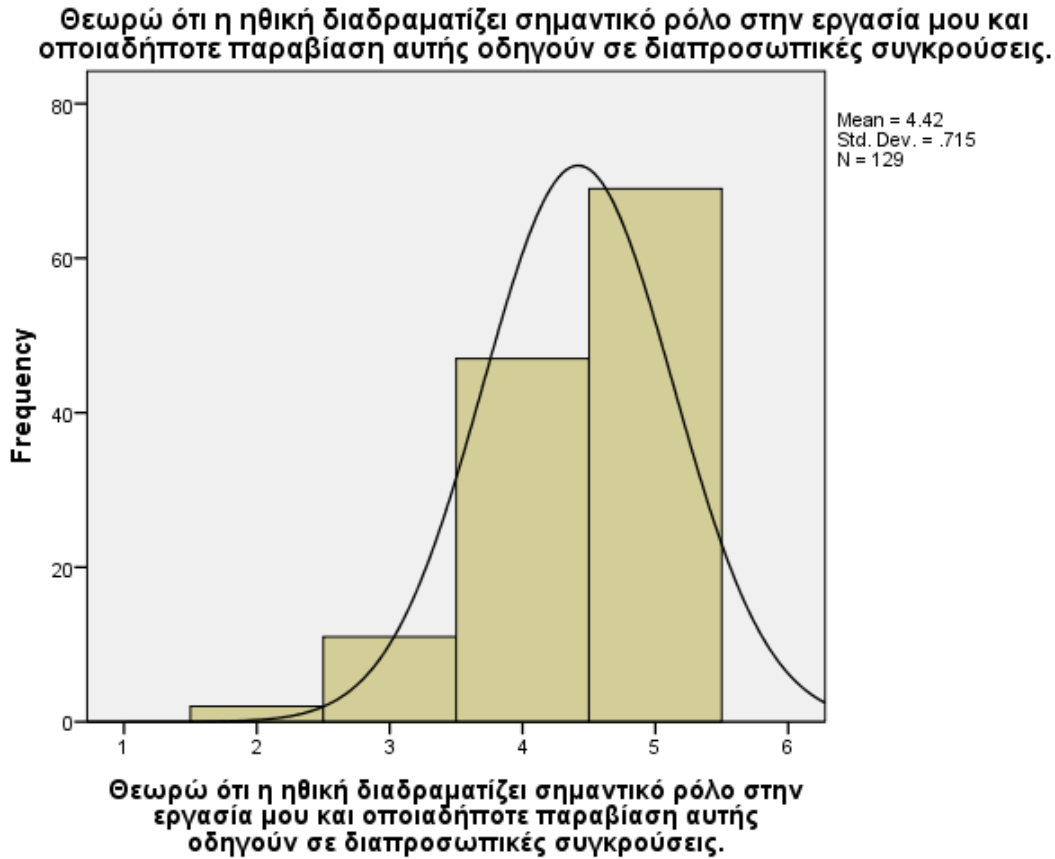
Θεωρώ ότι η ηθική διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εργασία μου και οποιαδήποτε παραβίαση αυτής οδηγούν σε διαπροσωπικές συγκρούσεις.

Στην ερώτηση «Θεωρώ ότι η ηθική διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εργασία μου και οποιαδήποτε παραβίαση αυτής οδηγούν σε διαπροσωπικές συγκρούσεις» το δείγμα απάντησε ως εξής: 0,0% διαφωνεί απόλυτα, το 1,6% διαφωνεί, το 8,5% κρατάει ουδέτερη στάση ενώ συμφωνεί το 36,4% και συμφωνεί απόλυτα το 53,5%.

Σύμφωνα με το γράφημα, η μέση τιμή είναι 4,42 ενώ η τυπική απόκλιση είναι 0,715.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	2	1.6	1.6	1.6
	Ουδέτερο	11	8.5	8.5	10.1
	Συμφωνώ	47	36.4	36.4	46.5

Συμφωνώ Απόλυτα	69	53.5	53.5	100.0
Total	129	100.0	100.0	



Η Διοίκηση της επιχείρησης στην οποία εργάζομαι ευνοεί την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων.

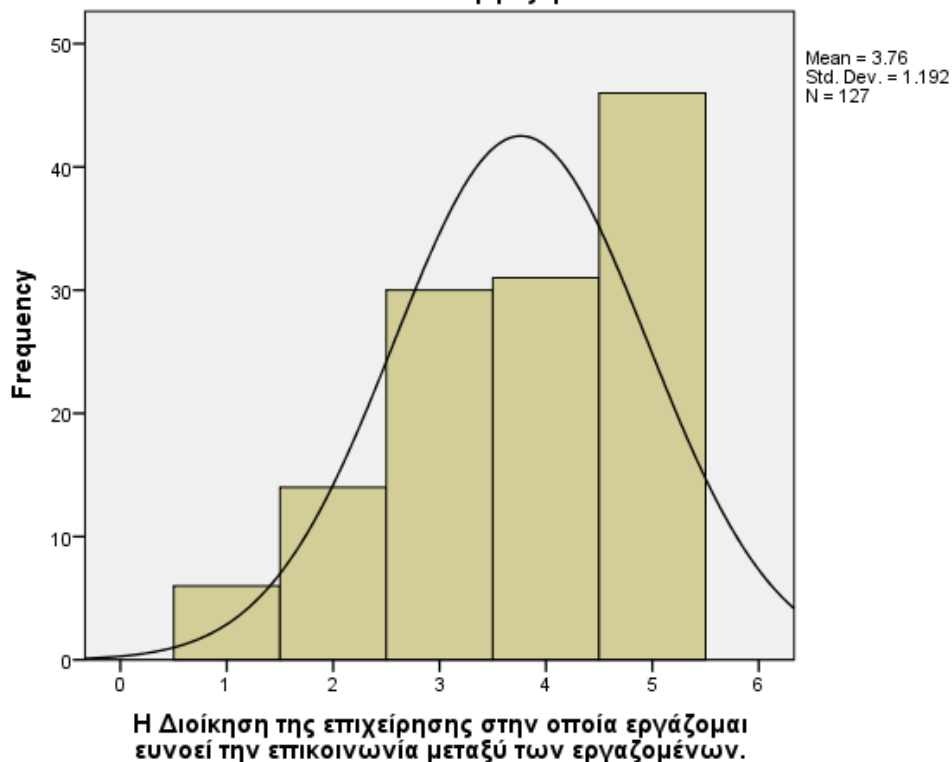
Στην ερώτηση «*Η Διοίκηση της επιχείρησης στην οποία εργάζομαι ευνοεί την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων*» το δείγμα απάντησε ως εξής: 4,7% διαφωνεί απόλυτα, το 11% διαφωνεί, το 23,6% κρατάει ουδέτερη στάση ενώ συμφωνεί το 24,4% και συμφωνεί απόλυτα το 36,2%.

Σύμφωνα με το γράφημα, η μέση τιμή είναι 3,76 ενώ η τυπική απόκλιση είναι 1,192.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	6	4.7	4.7	4.7
	Διαφωνώ	14	10.9	11.0	15.7
	Ουδέτερο	30	23.3	23.6	39.4
	Συμφωνώ	31	24.0	24.4	63.8

	Συμφωνώ	46	35.7	36.2	100.0
	Απόλυτα				
	Total	127	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		129	100.0		

Η Διοίκηση της επιχείρησης στην οποία εργάζομαι ευνοεί την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων.



Η Διοίκηση της επιχείρησης στην οποία εργάζομαι είναι αποτελεσματική όσον αφορά την διαχείριση των ανθρωπίνων σχέσεων.

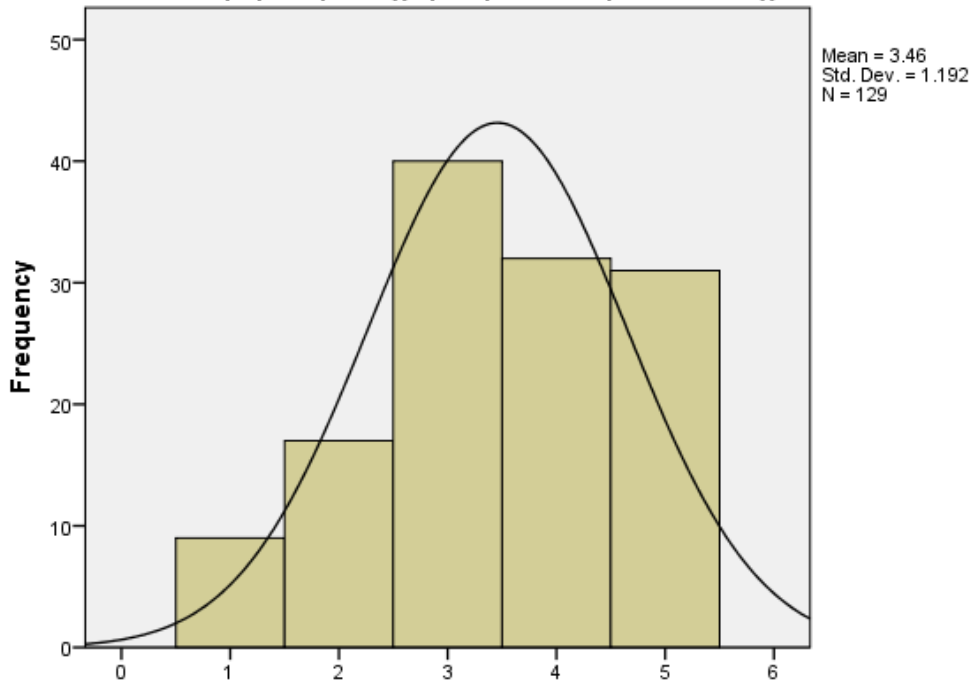
Στην ερώτηση «*Η Διοίκηση της επιχείρησης στην οποία εργάζομαι είναι αποτελεσματική όσον αφορά την διαχείριση των ανθρωπίνων σχέσεων*» το δείγμα απάντησε ως εξής: 7% διαφωνεί απόλυτα, το 13,2% διαφωνεί, το 31% κρατάει ουδέτερη στάση ενώ συμφωνεί το 24,8% και συμφωνεί απόλυτα το 24%.

Σύμφωνα με το γράφημα, η μέση τιμή είναι 3,46 ενώ η τυπική απόκλιση είναι 1,192.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	9	7.0	7.0	7.0
	Διαφωνώ	17	13.2	13.2	20.2
	Ουδέτερο	40	31.0	31.0	51.2

Συμφωνώ	32	24.8	24.8	76.0
Συμφωνώ Απόλυτα	31	24.0	24.0	100.0
Total	129	100.0	100.0	

Η Διοίκηση της επιχείρησης στην οποία εργάζομαι είναι αποτελεσματική όσον αφορά την διαχείριση των ανθρωπίνων σχέσεων.



Η Διοίκηση της επιχείρησης στην οποία εργάζομαι είναι αποτελεσματική όσον αφορά την διαχείριση των ανθρωπίνων σχέσεων.

Η επιχείρηση στην οποία εργάζομαι δίνει κίνητρα με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας της εργασίας μου.

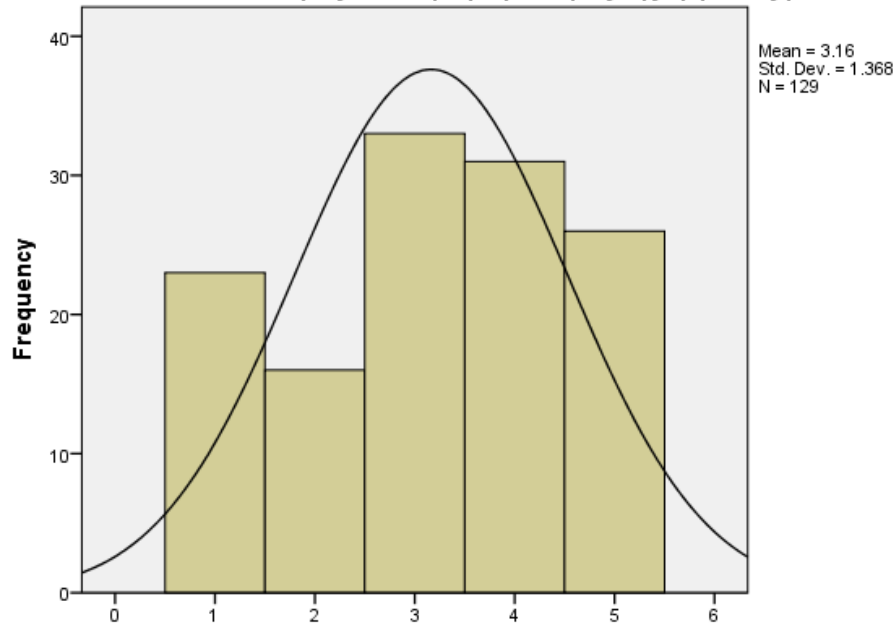
Στην ερώτηση «*Η επιχείρηση στην οποία εργάζομαι δίνει κίνητρα με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας της εργασίας μου*» το δείγμα απάντησε ως εξής: 17,8% διαφωνεί απόλυτα, το 12,4% διαφωνεί, το 25,6% κρατάει ουδέτερη στάση ενώ συμφωνεί το 24% και συμφωνεί απόλυτα το 20,2%.

Σύμφωνα με το γράφημα, η μέση τιμή είναι 3,16 ενώ η τυπική απόκλιση είναι 1,368.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	23	17.8	17.8	17.8
Διαφωνώ	16	12.4	12.4	30.2
Ουδέτερο	33	25.6	25.6	55.8

Συμφωνώ	31	24.0	24.0	79.8
Συμφωνώ Απόλυτα	26	20.2	20.2	100.0
Total	129	100.0	100.0	

Η επιχείρηση στην οποία εργάζομαι δίνει κίνητρα με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας της εργασίας μου.



Η επιχείρηση στην οποία εργάζομαι δίνει κίνητρα με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας της εργασίας μου.

Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι σε καλό επίπεδο και υπάρχει εμπιστοσύνη
Στην ερώτηση «Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι σε καλό επίπεδο και υπάρχει εμπιστοσύνη» το δείγμα απάντησε ως εξής: 0,8% διαφωνεί απόλυτα, το 3,9% διαφωνεί, το 20,9% κρατάει ουδέτερη στάση ενώ συμφωνεί το 42,6% και συμφωνεί απόλυτα το 31,8%. Σύμφωνα με το γράφημα, η μέση τιμή είναι 4,01 ενώ η τυπική απόκλιση είναι 0,87.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	.8	.8	.8
Διαφωνώ	5	3.9	3.9	4.7
Ουδέτερο	27	20.9	20.9	25.6
Συμφωνώ	55	42.6	42.6	68.2
Συμφωνώ Απόλυτα	41	31.8	31.8	100.0
Total	129	100.0	100.0	



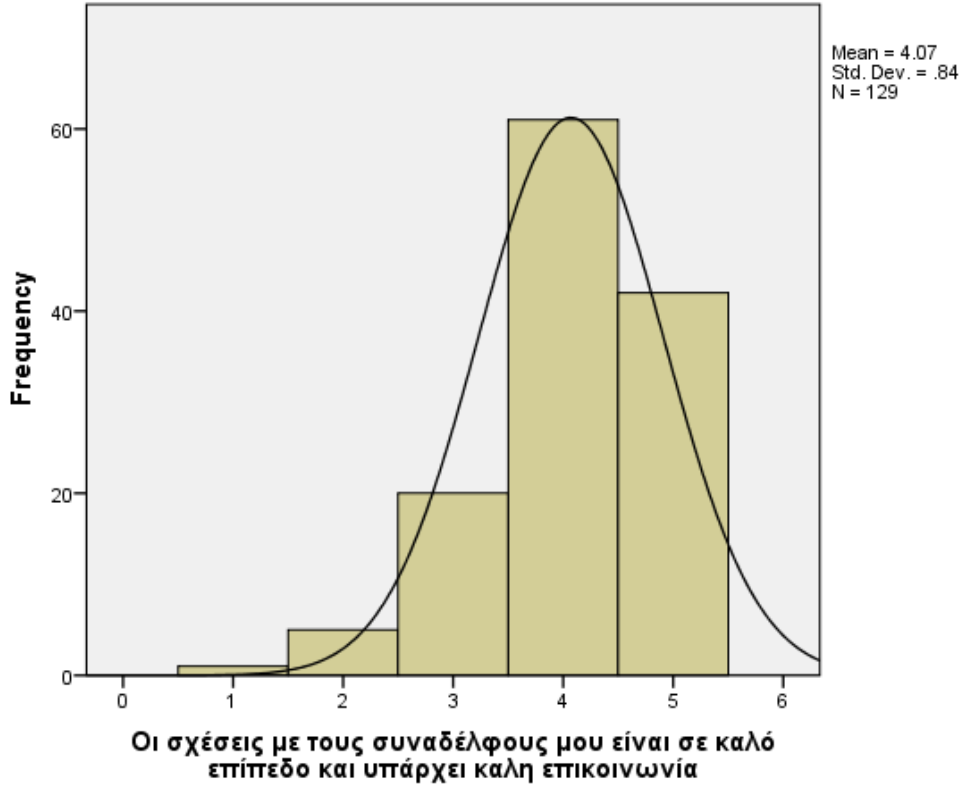
Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι σε καλό επίπεδο και υπάρχει καλή επικοινωνία.

Στην ερώτηση «Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι σε καλό επίπεδο και υπάρχει καλή επικοινωνία» το δείγμα απάντησε ως εξής: 0,8% διαφωνεί απόλυτα, το 3,9% διαφωνεί, το 15,5% κρατάει ουδέτερη στάση ενώ συμφωνεί το 47,3% και συμφωνεί απόλυτα το 32,6%.

Σύμφωνα με το γράφημα, η μέση τιμή είναι 4,07 ενώ η τυπική απόκλιση είναι 0,84.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	.8	.8	.8
Διαφωνώ	5	3.9	3.9	4.7
Ουδέτερο	20	15.5	15.5	20.2
Συμφωνώ	61	47.3	47.3	67.4
Συμφωνώ Απόλυτα	42	32.6	32.6	100.0
Total	129	100.0	100.0	

Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι σε καλό επίπεδο και υπάρχει καλη επικοινωνία

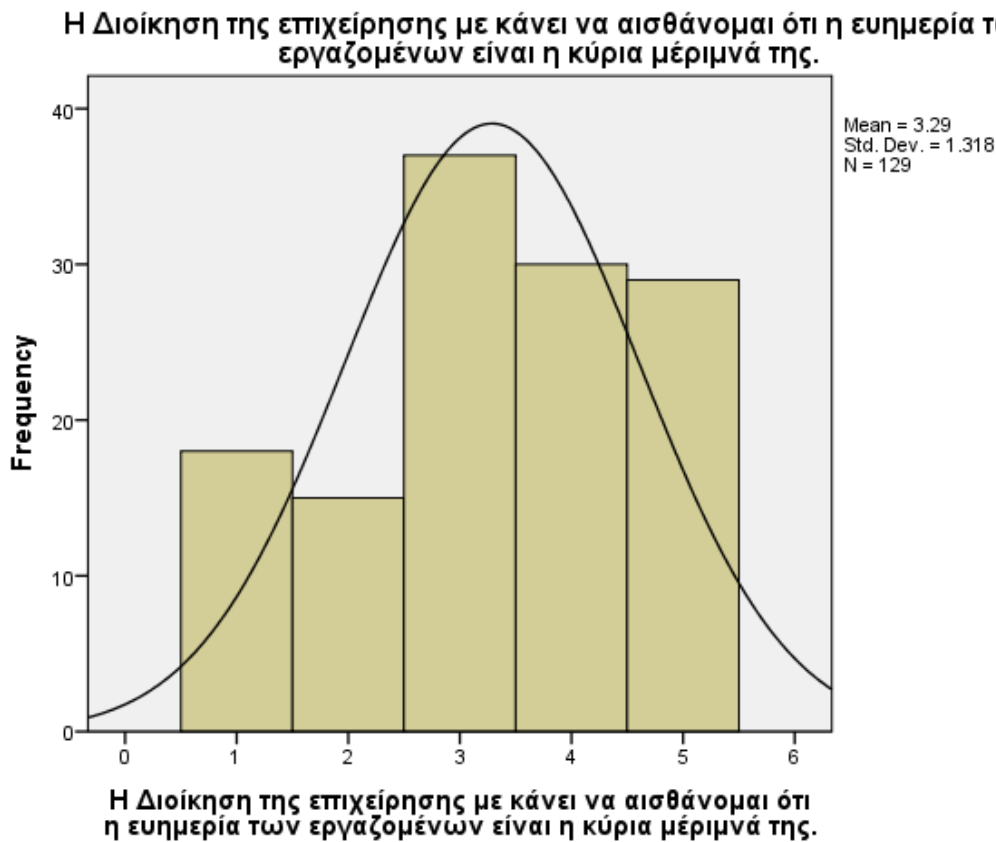


Η Διοίκηση της επιχείρησης με κάνει να αισθάνομαι ότι η ευημερία των εργαζομένων είναι η κύρια μέριμνά της.

Στην ερώτηση «*Η Διοίκηση της επιχείρησης με κάνει να αισθάνομαι ότι η ευημερία των εργαζομένων είναι η κύρια μέριμνά της*» το δείγμα απάντησε ως εξής: 14% διαφωνεί απόλυτα, το 11,6% διαφωνεί, το 28,7% κρατάει ουδέτερη στάση ενώ συμφωνεί το 23,3% και συμφωνεί απόλυτα το 22,5%.

Σύμφωνα με το γράφημα, η μέση τιμή είναι 3,29 ενώ η τυπική απόκλιση είναι 1,318.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	18	14.0	14.0	14.0
Διαφωνώ	15	11.6	11.6	25.6
Ουδέτερο	37	28.7	28.7	54.3
Συμφωνώ	30	23.3	23.3	77.5
Συμφωνώ Απόλυτα	29	22.5	22.5	100.0
Total	129	100.0	100.0	



Η συνεχής εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού.

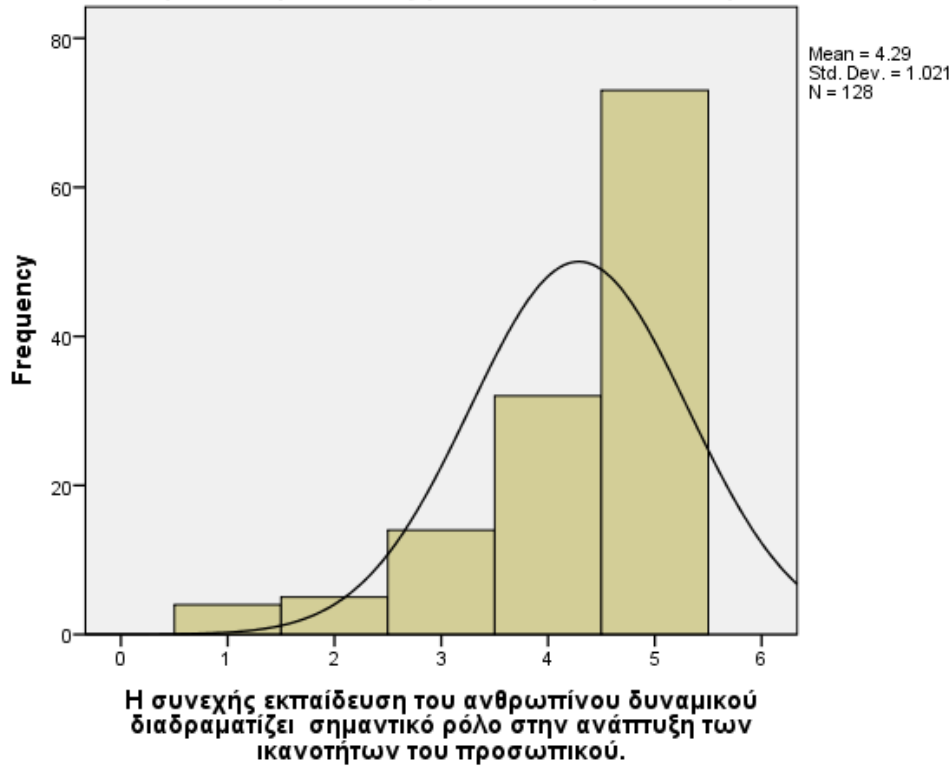
Στην ερώτηση «*Η συνεχής εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού*» το δείγμα απάντησε ως εξής: 3,1% διαφωνεί απόλυτα, το 3,9% διαφωνεί, το 10,9% κρατάει ουδέτερη στάση ενώ συμφωνεί το 25% και συμφωνεί απόλυτα το 57%.

Σύμφωνα με το γράφημα, η μέση τιμή είναι 4,29 ενώ η τυπική απόκλιση είναι 1,021.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	4	3.1	3.1	3.1
	Διαφωνώ	5	3.9	3.9	7.0
	Ουδέτερο	14	10.9	10.9	18.0
	Συμφωνώ	32	24.8	25.0	43.0
	Συμφωνώ Απόλυτα	73	56.6	57.0	100.0
	Total	128	99.2	100.0	

Missing System	1	.8	
Total	129	100.0	

Η συνεχής εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού.



Είναι ικανοποιητικό το επίπεδο εκπαίδευσης της επιχείρησης στην οποία εργάζεσθε.

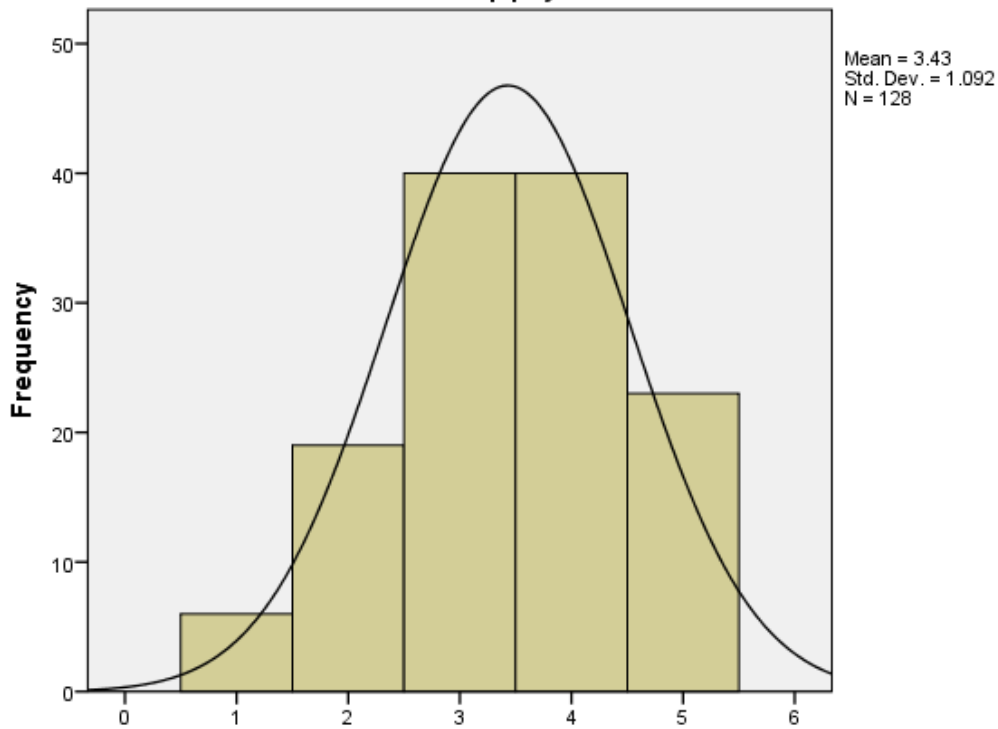
Στην ερώτηση «Είναι ικανοποιητικό το επίπεδο εκπαίδευσης της επιχείρησης στην οποία εργάζεσθε» το δείγμα απάντησε ως εξής: 4,7% διαφωνεί απόλυτα, το 14,8% διαφωνεί, το 31,3% κρατάει ουδέτερη στάση ενώ συμφωνεί το 31,3% και συμφωνεί απόλυτα το 18%.

Σύμφωνα με το γράφημα, η μέση τιμή είναι 3,43 ενώ η τυπική απόκλιση είναι 1,02.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	6	4.7	4.7	4.7

Διαφωνώ	19	14.7	14.8	19.5
Ουδέτερο	40	31.0	31.3	50.8
Συμφωνώ	40	31.0	31.3	82.0
Συμφωνώ Απόλυτα	23	17.8	18.0	100.0
Total	128	99.2	100.0	
Missing System	1	.8		
Total	129	100.0		

Είναι ικανοποιητικό το επίπεδο εκπαίδευσης της επιχείρησης στην οποία εργάζεσθε.



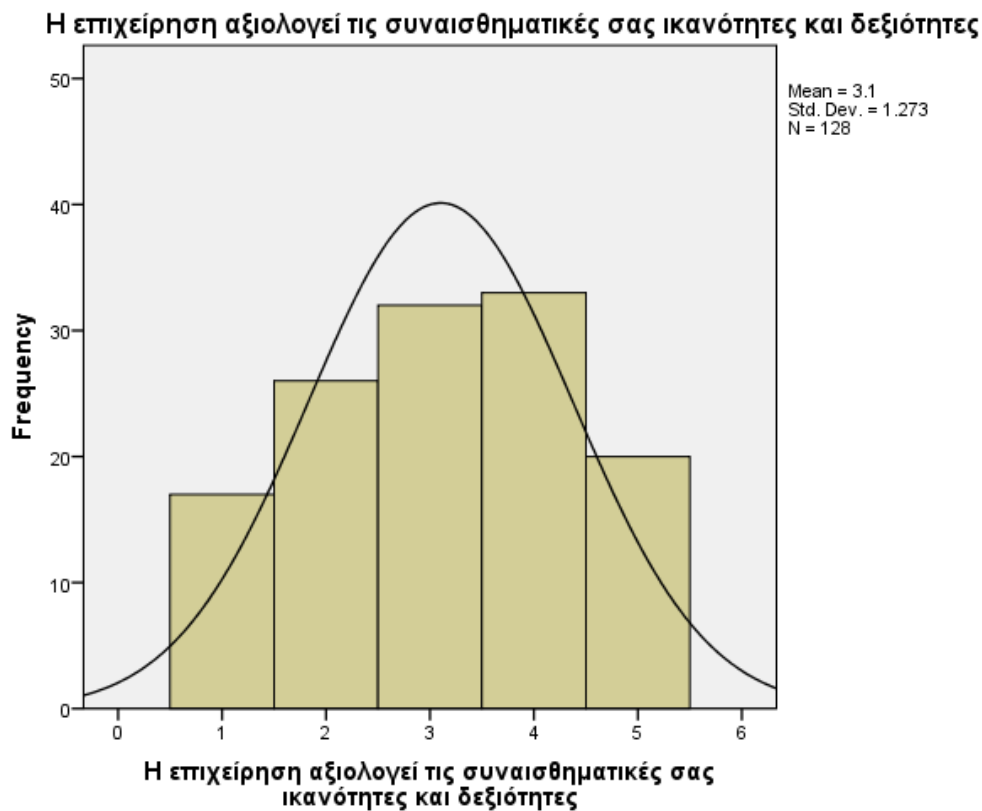
Είναι ικανοποιητικό το επίπεδο εκπαίδευσης της επιχείρησης στην οποία εργάζεσθε.

Η επιχείρηση αξιολογεί τις συναισθηματικές σας ικανότητες και δεξιότητες

Στην ερώτηση «Η επιχείρηση αξιολογεί τις συναισθηματικές σας ικανότητες και δεξιότητες» το δείγμα απάντησε ως εξής: 13,3% διαφωνεί απόλυτα, το 20,3% διαφωνεί, το 25% κρατάει ουδέτερη στάση ενώ συμφωνεί το 25,8% και συμφωνεί απόλυτα το 15,6%.

Σύμφωνα με το γράφημα, η μέση τιμή είναι 3,1 ενώ η τυπική απόκλιση είναι 1,273.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	17	13.2	13.3	13.3
	Διαφωνώ	26	20.2	20.3	33.6
	Ουδέτερο	32	24.8	25.0	58.6
	Συμφωνώ	33	25.6	25.8	84.4
	Συμφωνώ Απόλυτα	20	15.5	15.6	100.0
	Total	128	99.2	100.0	
Missing	System	1	.8		
Total		129	100.0		



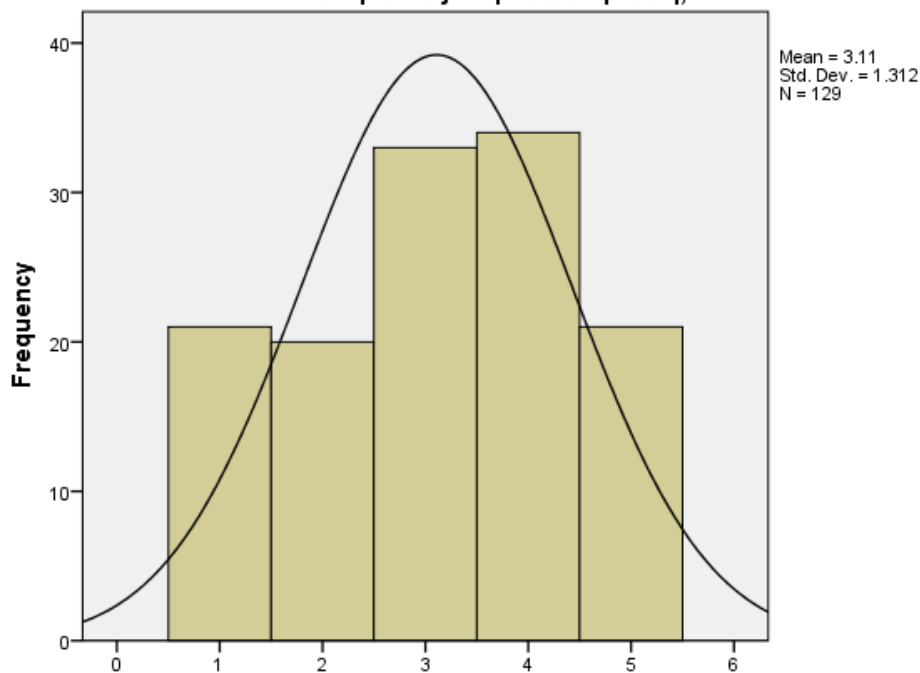
Στην επιχείρηση όπου εργάζομαι επιβεβαιώνεται η φράση: «'Ο σωστός άνθρωπος στην σωστή θέση.»

Στην ερώτηση «Στην επιχείρηση όπου εργάζομαι επιβεβαιώνεται η φράση: «'Ο σωστός άνθρωπος στην σωστή θέση.» το δείγμα απάντησε ως εξής: 16,3% διαφωνεί απόλυτα, το 15,5% διαφωνεί, το 25,6% κρατάει ουδέτερη στάση ενώ συμφωνεί το 26,4% και συμφωνεί απόλυτα το 16,3%.

Σύμφωνα με το γράφημα, η μέση τιμή είναι 3,11 ενώ η τυπική απόκλιση είναι 1,312.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	21	16.3	16.3	16.3
	Διαφωνώ	20	15.5	15.5	31.8
	Ουδέτερο	33	25.6	25.6	57.4
	Συμφωνώ	34	26.4	26.4	83.7
	Συμφωνώ Απόλυτα	21	16.3	16.3	100.0
	Total	129	100.0	100.0	

Στην επιχείρηση όπου εργάζομαι επιβεβαιώνεται η φράση: «'Ο σωστός άνθρωπος στην σωστή θέση.»



Στην επιχείρηση όπου εργάζομαι επιβεβαιώνεται η φράση: «'Ο σωστός άνθρωπος στην σωστή θέση.»

5.2 Συμπεράσματα Έρευνας

5.2.1 Ανάλυση Δημογραφικών στοιχείων.

Από την ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων αντιστοιχεί στο γυναικείο φύλο (58,5%), δηλαδή λίγο παραπάνω από τον μισό του συνόλου των ερωτηθέντων, το οποίο απασχολείται σε 5 αστέρων κυρίως ξενοδοχεία του οποίου το ποσοστό πάλι αγγίζει το υψηλότερο δυνατό 75%, και το οποίο ποσοστό έχει μία μέση ηλικία μεταξύ 25 και 40 ετών. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων το οποίο είναι σχετικά υψηλό διότι μόνο το 80% είναι κάτοχοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Η θέση ιεραρχίας την οποία κατέχει η πλειοψηφία των συμμετεχόντων αντιστοιχεί στην θέση του απλού υπαλλήλου μίας ξενοδοχειακής μονάδας με ποσοστό 65,9% ενώ το μικρότερο ποσοστό 11.6% αντιστοιχεί στην Διευθυντική θέση. Επίσης από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της τελευταίας δημογραφικής ερώτησης σχετικά με τον προσδιορισμό των ετών εργασιακής εμπειρίας αν και παρατηρείται μία διακύμανση των απαντήσεων μεταξύ 2 και 10 ετών, το μεγαλύτερο ποσοστό αντιστοιχεί στο 37,2% το οποίο απασχολείται στις επιχειρήσεις φιλοξενίας άνω των 10 ετών.

5.2.2 Ανάλυση Α' μέρους: Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου έχει στόχο να επαληθεύσει κατά πόσο εφαρμόζονται οι δεξιότητες του μοντέλου της συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο εργασίας που αναπτύσσει ο Goleman (2000) και που η θεωρία του έχει ήδη αναλυθεί στα αρχικά κεφάλαια. Πιο συγκεκριμένα:

- **Αυτεπίγνωση:** Μεγάλο ποσοστό (80%) των ερωτώμενων είναι εν γνώσει των συναισθημάτων του διότι αναγνωρίζει τον τρόπο με τον οποίο τα συναισθήματα επηρεάζουν την επίδοσή του κατά την εκτέλεση της εργασίας είτε αυτά είναι θετικά είτε αρνητικά. Το 67% περίπου των εργαζομένων που απασχολούνται στις επιχειρήσεις φιλοξενίας ολοκληρώνουν και αναγνωρίζουν τους στόχους και την αποστολή στην επιχείρηση την οποία εργάζονται με συνέπεια να έχουν υψηλή επίγνωση του εαυτού τους σε αντίθεση με το ποσοστό των ατόμων (22%) το οποίο δεν έχει την γνώση αυτή και χρήζει άμεσης παρακολούθησης ή εκπαίδευσης για τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση. Τα 104 από τα 130 άτομα που ερωτήθηκαν (80% των απαντήσεων), δήλωσαν ότι επιδιώκουν στόχους πέραν από αυτούς που έχει θέσει η επιχείρηση στις αρμοδιότητες του κάθε ένα, κάτι που υποδηλώνει τον δημιουργικό χαρακτήρα τους και ότι καταβάλουν το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων τους για κάτι παραπάνω. Μηδαμινό ήταν σε αντίθεση εκείνο το ποσοστό που σε κάθε περίπτωση διαφωνεί (4,7 %). Πάνω από το 50% των ερωτώμενων έχουν έντονο το συναίσθημα της αυτοπεποίθησης κατά την

εκτέλεση της εργασίας τους ότι αφορά τις αξίες, ικανότητες, τα θετικά και αρνητικά στοιχεία στην συμπεριφορά των ατόμων κατά την εκτέλεση της εργασίας, ένα ποσοστό της τάξης μεταξύ 10% έως 15% κρατάει ουδέτερη στάση όταν το υπόλοιπο δεν αισθάνεται σιγουριά τόσο για τις αξίες και τις ικανότητες τους (23%) όσο και δεν αναγνωρίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του εαυτού του (1,6 %). Αν και τα αποτελέσματα σε γενικές γραμμές είναι ικανοποιητικά, ο ρόλος της ΔΑΠ κρίνεται σημαντικός, έστω και για αυτό το μικρό ποσοστό των εργαζομένων που αδιαφορεί, και θα πρέπει να προβεί σε άμεσα απαραίτητες ενέργειες να το εκπαιδεύσει, να καλλιεργήσει περισσότερο το συναίσθημα της αυτοπεποίθησης και γενικότερα να εξωτερικεύσει συναισθήματα που αντιστοιχούν σε μία συγκεκριμένη συμπεριφορά με έναν συγκεκριμένο ρόλο και θέση του κάθε ατόμου στην επιχείρηση φιλοξενίας στην οποία εργάζεται.

- **Αυτοδιαχείριση ή αυτοέλεγχος.** Σε αυτήν την υποενότητα παρατηρείται σε γενικές γραμμές ένα μεγάλο ποσοστό των απαντήσεων (άνω του ποσοστού 50%) το οποίο αντιστοιχεί στους εργαζόμενους που εν ώρα εργασίας μπορούν να ελέγξουν τα κύρια αρνητικά τους συναισθήματά όπως είναι η λύπη, ο θυμός και το άγχος (55%), να αναλάβουν πρωτοβουλίες (72%), να προσαρμόζονται σε συνθήκες πίεσης και αλλαγών (81%), να παραδέχονται τα λάθη τους (73%), να συνειδητοποιούν την σχέση ανάμεσα στο συναίσθημα και την λογική (77,5%). Ουδέτερη στάση κρατάει μεγάλο ποσοστό όσον αφορά τον έλεγχο των αρνητικών συναισθημάτων και αντιστοιχεί στο 31% έναντι των υπολοίπων των οποίων το ποσοστό κυμαίνεται κατά μέσο όρο στο 16% που και αυτό κρατάει ουδέτερη στάση ως προς την προσαρμοστικότητα, την ευκαμψία και τον χειρισμό αλλαγών αλλά και την ευελιξία προς την θετική κατεύθυνση της συμπεριφοράς. Το υπόλοιπο ποσοστό που κατά μέσο όρο είναι 9% (μεταξύ 5% και 13%) των απαντήσεων των ερωτώμενων στις ερωτήσεις που αφορούν την “αυτοδιαχείριση” δεν συμβιβάζεται με τις έννοιες του αυτοέλεγχου και δεν μπορεί να ελέγξει τις συναισθηματικές του παρορμήσεις. Σύμφωνα με τον Goleman (2000), η αυτοδιαχείριση ή αυτοέλεγχος είναι σημαντικό στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης διότι παραπέμπει σε εσωτερικό διάλογο και ο οποίος μπορεί να έχει άσχημες διαθέσεις και συναισθήματα τα οποία θα πρέπει να ελέγχουν όπως και κάνουν οι περισσότεροι εργαζόμενοι όπως φαίνονται από τα αποτελέσματα της έρευνας. Ελέγχοντας τα συναισθήματα αυτά δημιουργείται ένα ευχάριστο περιβάλλον εμπιστοσύνης και εντιμότητας το οποίο και επαληθεύεται στο μεγαλύτερο ποσοστό της έρευνας από τα αποτελέσματα των απαντήσεων των ερωτώμενων καθώς οι περισσότεροι φαίνεται ότι μπορούν και προσαρμόζονται και διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους κατά την εκτέλεση του έργου.

- **Κοινωνική Επίγνωση.** Ακόμη πιο μεγαλύτερα ενδείκνυνται τα ποσοστά των απαντήσεων τα οποία αναφέρονται στην κοινωνική επίγνωση τα οποία αναφέρονται στην ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων. Πιο αναλυτικά:
 - Το 92% μόλις λαμβάνει υπόψη τις αξίες της ομάδας του κατά την εκτέλεση της εργασίας του.
 - Το 90% μόλις έχει κατανόηση των αναγκών και συναισθημάτων της ομάδας αλλά και των πελατών που εξυπηρετεί.
 - Το 93% μόλις αναγνωρίζει τα επιτεύγματα και τα ταλέντα των συνανθρώπων με τους οποίους συναναστρέφεται.
 - Το 88% επιδιώκει συλλογικούς στόχους μέσω της προσπάθειας να καλλιεργεί μία αίσθηση ταυτότητας και μία ευχάριστη προσωπικότητα και κλίμα συνεργασίας στην ομάδα.
 - Το 71% εμπνέει στους συνέταιρους συναισθήματα ενθουσιασμού, αισιοδοξίας, και αυτοπεποίθησης για το όραμα και την κοινή αποστολή του οργανισμού.

Αντίστοιχα μία σχετική διαφορά παρατηρείται στην ουδέτερη στάση που κρατάνε η εργαζόμενοι που από το μικρότερο ποσοστό που αντιστοιχεί στο 4,7% και αφορά την ενσυναίσθηση που κατέχει κανείς (να κατανοεί δηλαδή τις ανάγκες και τα συναισθήματα των άλλων) και στο μεγαλύτερο ποσοστό του 24% του συνόλου των απαντήσεων που εκπροσωπεί την καλλιέργεια των θετικών συναισθημάτων στα άλλα μέλη της ομάδας για τους κοινούς συλλογικούς στόχους. Η έρευνα απέδειξε ότι το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις αυτές της φιλοξενίας διαμορφώνει κοινωνικές δεξιότητες και κατέχει την ενσυναίσθηση όσον αφορά τόσο τους συναδέλφους όσο και τους πελάτες.

- **Διαχείριση Σχέσεων.** Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις λόγω του μεγάλου αριθμού των εργαζομένων που δρουν και εργάζονται ομαδικά αμβλύνονται οι προστριβές μεταξύ τους και για αυτόν τον λόγο είναι απαραίτητο να εμπεδώνεται η αναγκαιότητα του ομαδικού πνεύματος διότι είναι μία καθαρά συλλογική προσπάθεια επίτευξης στόχων. Στα ξενοδοχεία δρουν πολλά και διάφορα τμήματα, όσο μεγαλύτερη είναι μία ξενοδοχειακή μονάδα σε ανθρώπινο δυναμικό τόσο πιο αποτελεσματική ενδοεπικοινωνία απαιτείται για την καλύτερη διαχείριση των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων καθώς και τον αποτελεσματικό χειρισμό των συγκρούσεων. Εδώ φυσικά κρίνεται σκόπιμος και ο ρόλος ενός μόνο ατόμου, που θα επιδράσει με την γνώμη του και την συμπεριφορά του τα άλλα άτομα, του ηγέτη. Στην ενότητα αυτή οι

απαντήσεις των ερωτώμενων είχαν αρκετά μεγάλη απόκλιση μεταξύ τους καθώς οι απόψεις των περισσότερων δίστανται. Πιο αναλυτικά:

- Το 68% των απαντήσεων των ξενοδοχοϋπαλλήλων νιώθει έντονα το συναίσθημα να μοιράζεται τα συναισθήματά του με τους συναδέλφους του στον χώρο εργασίας όταν το 20% κρατάει μία ουδέτερη στάση άρα ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτό το σκεπτικό και αντίστοιχα το ποσοστό της τάξης 10,10% διαφωνεί.
- Το ποσοστό περίπου 30% κρατάει ουδέτερη στάση ως προς την άποψη δημιουργία προσωπικών σχέσεων στον χώρο εργασίας με αποτέλεσμα τα άτομα αυτά να μη θεωρούν σκόπιμο να χτίσουν ευρέως τις σχέσεις τους σε προσωπικό επίπεδο παρά μόνο σε επαγγελματικό. Σε αντίθεση με ένα ποσοστό 15% που διαφωνεί αρκετά και ένα 10% που διαφωνεί απόλυτα, το 45% θεωρεί ότι είναι αρκετά ευνοημένοι να δημιουργήσουν και προσωπικές σχέσεις μέσα από το εργασιακό τους περιβάλλον.
- Μεγάλη διακύμανση παρατηρείται και στην άποψη ότι η επίλυση των συγκρούσεων είναι ευθύνη της Διοίκησης και γενικότερα της Ηγεσίας στην επιχείρηση όπου το 45% των περιπτώσεων διαφωνεί εκ του οποίου το 27,10% διαφωνεί απόλυτα καθώς δεν θεωρεί απαραίτητη την συμβολή της Διοίκησης στην εκτόνωση της κατάστασης, το 27,9% δεν έχει άποψη διότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτό και μόνο το 27% των περιπτώσεων συμφωνεί και το θεωρεί ως μοναδική λύση για να κρατηθεί η συνοχή και η λειτουργία της ομάδας.
- Πολύ ελάχιστη απόκλιση παρουσιάζει και μεγάλο ποσοστό % το ποσοστό των ξενοδοχοϋπαλλήλων που είναι υπέρ της συνεργασίας και ομαδικότητας ως προς τον χειρισμό των συναισθημάτων τους στις διαπροσωπικές σχέσεις με άτομα του ίδιου περιβάλλοντος καθώς αγγίζει μόλις το 93% του συνόλου των απαντήσεων.
- Και τέλος παρουσιάζει μεγάλη συγκέντρωση απαντήσεων με πολύ μικρή απόκλιση μεταξύ τους η ερώτηση που αφορά την παραβίαση ηθικής εντός εργασιακού περιβάλλοντος από τον περίγυρο του ατόμου, εκ των οποίων μόλις το 89,90% συμφωνεί ότι αυτό οδηγεί σε διαπροσωπικές συγκρούσεις σε αντίθεση με το 8,5% που εκφέρει ουδέτερη άποψη ενώ μικρό ποσοστό της τάξης 1,6% διαφωνεί.

5.2.3 Ανάλυση Β' μέρους: Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων του Β' μέρους χωρίζεται σε 2 υποενότητες οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

- **Διοίκηση και Ηγεσία.** Οι απαντήσεις που λήφθηκαν από τους ερωτώμενους ξενοδοχοπαλλήλους στην ενότητα αυτή έχουν διακυμάνσεις στις τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις είναι αρκετά μεγάλες. Από τις απαντήσεις διακρίνεται η δυσαρέσκεια και η απογοήτευση που νιώθει ένα μεγάλο μέρος του ανθρωπίνου δυναμικού των επιχειρήσεων από το μánατζμεντ και γενικά από την διαχείριση της Διοίκησης και της Ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα:
 - Παραπάνω από το ποσοστό του 50% το οποίο αντιπροσωπεύει περίπου 70 συμμετέχοντες από τους 130 δεν συμφωνεί και κρατάει ουδέτερη στάση απέναντι στο γεγονός ότι η ευημερία των εργαζομένων είναι η κύρια μέριμνά της Διοίκησης της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται. Το υπόλοιπο 45% νιώθει ότι αποτελεί την βάση της επιχείρησης και ότι το σύστημα που εφαρμόζει η Διοίκηση είναι ανθρωποκεντρικό διότι πιστεύει ότι η βιομηχανία φιλοξενίας μπορεί να λειτουργήσει μόνο εφόσον η ευημερία των εργαζομένων είναι η κύρια μέριμνα του ξενοδοχειακού μánατζμεντ.
 - Σχετικά με την ερώτηση της ενδοεπικοινωνίας πάλι παρατηρείται μία είδους διακύμανση απαντήσεων καθότι 77 στους 130 ερωτώμενους δέχονται ότι το μánατζμεντ προωθεί το κλίμα επικοινωνίας από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω, όταν το 23,6% δεν εκφέρει κάποια άποψη πάνω σε αυτό το θέμα και το υπόλοιπο 16% λαμβάνει έλλειψη επικοινωνίας τόσο με την Διοίκηση όσο και μεταξύ των υπαλλήλων. Αν και μικρό σχετικά το ποσοστό των ατόμων που δεν συμφωνεί, χρήζει άμεση αντιμετώπισης από την πλευρά της Διοίκησης μέσω αμφίδρομων διαύλων επικοινωνίας με την τελευταία με σκοπό την αρμονία και την συναισθηματική σταθερότητα για μια ακόμη μεγαλύτερη προσπάθεια για ορθή επικοινωνία του οράματος της επιχείρησης.
 - Όπως είναι σημαντικό για την Διοίκηση να εξασφαλίζει υψηλούς στόχους και να εφαρμόζει ένα αποτελεσματικό μánατζμεντ έτσι και για τους υπαλλήλους είναι πολύ σημαντικό να νιώθουν ότι μοχθούν και όταν δίνουν θα επιθυμούν και να παίρνουν, να αισθάνονται δικαιωμένοι για την εκτέλεση του έργου τους διότι μόνο με αυτόν τον τρόπο θα κερδίσει η Διοίκηση την εμπιστοσύνη των ανθρώπων της, μέσω της ειλικρίνειας, αξιοπιστίας, εντιμότητας και δικαιοσύνης. Το ποσοστό του 40% νιώθει ότι υποκινείται για την αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας στον χώρο εργασίας του όταν

το υπόλοιπο 60% διαφωνεί απόλυτα και μόνο το 25% από αυτό εκφέρει ουδέτερη άποψη. Επαληθεύεται πλέον η άποψη πως λίγες είναι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που παρακινούν τους εργαζομένους τους με χρηματικά ή μη κίνητρα και κατά συνέπεια την συναισθηματική τους κατάσταση η οποία έχει ως στόχο την υλοποίηση των προσωπικών τους επιδιώξεων και όχι μόνο.

- Η προηγούμενη ερώτηση έχει με την σειρά της αντίκτυπο στην επόμενη η οποία συνοψίζει την θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων. Η ερώτηση είχε να κάνει με τον αν και πόσο αποτελεσματικό είναι το μάνατζμεντ του κάθε ξενοδοχείου όσον αφορά την διαχείριση ανθρωπίνων σχέσεων. Παρατηρούμε ότι υπάρχει μία οριακή πλειοψηφία όσον αφορά την σύμφωνη γνώμη των 63 ατόμων (48% του συνόλου των ερωτώμενων) και την μη σύμφωνη γνώμη των υπολοίπων 66 ατόμων (31% ουδέτερη στάση, 13,2% διαφωνεί, 7% διαφωνεί απόλυτα). Από ότι φαίνεται οι μισές επιχειρήσεις δεν εφαρμόζουν αποτελεσματικό μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων με αποτέλεσμα να μένει δυσαρεστημένο το προσωπικό και να μην ωφελείται κατά κύριο λόγο σε κανένα τομέα απασχόλησης. Αντιθέτως οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αποτελεσματικό μάνατζμεντ προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με απώτερο στόχο να έχουν δικαίωμα μιας αξιοπρεπούς μεταχείρισης, επαγγελματικής καριέρας και αμοιβαίου σεβασμού κάτι το οποίο δύσκολα εφαρμόζεται από τα αποτελέσματα της έρευνας στο σύνολό της.
- Σε αντίθεση με τα παραπάνω ποσοστά που αναλύθηκαν από την έρευνα οι απαντήσεις από τους εργαζόμενους στον ξενοδοχειακό κλάδο όσον αφορά τις ενδοεπικοινωνιακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων της πρώτης γραμμής που κατά κύριο λόγο βασίζονται στο κλίμα καλής συνεργασίας, εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας είχαν την σύμφωνη γνώμη των περισσότερων και το ποσοστό αυτών αντιστοιχεί στο 75 % με 80% του συνόλου των ερωτώμενων. Το αμέσως επόμενο 15% με 20% εκφέρει ουδέτερη στάση και ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 3,9 % διαφωνεί.
- **Εκπαίδευση και κατάρτιση.** Τελευταίο και σημαντικό μέρος της παρούσας έρευνας αποτελεί και το στοιχείο της εκπαίδευσης και κατάρτισης πάνω στην θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης και των ανθρωπίνων σχέσεων που διαμορφώνονται στον ξενοδοχειακό κλάδο αφού έχει να κάνει με ανθρώπους τόσο όσον αφορά την εξυπηρέτηση και την παραγωγή του έργου για το οποίο καλούνται να εκτελέσουν αλλά κυρίως για την εσωτερική διαχείριση των συναισθημάτων έτσι ώστε να προβεί στο μέγιστο στην καλύτερη εκτέλεση και

παραγωγή του έργου αυτού.

- Η πρώτη ερώτηση είναι κατά βάση θεωρητική και αφορά την θεωρία της εκπαίδευσης από πλευράς των ερωτώμενων οι οποίοι συμφωνούν απόλυτα στο 57% του συνόλου των ερωτώμενων ότι η συνεχής εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού. Ένα ποσοστό 25% συμφωνεί και αυτό με αυτήν την άποψη όταν το 10,9% εκφέρει ουδέτερη άποψη και ένα μικρό ποσοστό 7% διαφωνεί με την παραπάνω θεωρία. Οι επιχειρήσεις οι οποίες θεωρούν ότι η εκπαίδευση προσωπικού βοηθάει θα βιώνουν ήδη την ύπαρξη του τμήματος ανθρωπίνων πόρων το οποίο θα πρέπει να προβεί στις ενέργειες εκπαίδευσης και κατάρτισης και αν δεν το έχει κάνει θα πρέπει να γίνεται πιο άμεσα και σε τακτά χρονικά διαστήματα. Οι επιχειρήσεις οι οποίες δεν γνωρίζουν και δεν συμφωνούν αδιαφορούν για τον λόγο ύπαρξης του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού καθώς θεωρούν ότι δεν προσφέρει κάτι είτε υπάρχει είτε όχι.
- Οι επόμενες 3 ερωτήσεις αφορούν τα προγράμματα αξιολόγησης και εκπαίδευσης που εφαρμόζει το ξενοδοχειακό μάνατζμεντ μέσω του τμήματος ανθρωπίνων πόρων ή όχι απαραίτητα. Πιο συγκεκριμένα:
 - Στην ερώτηση σχετικά με το πόσο ικανοποιητικό είναι το επίπεδο της εκπαίδευσης της επιχείρησης στην οποία εργάζονται οι υπάλληλοι υπάρχει μία σχετική διακύμανση με την τυπική απόκλιση να αγγίζει το 1,3 και τα ποσοστά αντίστοιχα: το 49,3% συμφωνεί, το 31,3% εκφέρει ουδέτερη στάση και το 19,5% διαφωνεί. Παρατηρείται λοιπόν και εδώ μία οριακή πλειοψηφία του συνόλου των ερωτώμενων σε αυτούς που συμφωνούν και των υπολοίπων που δεν γνωρίζουν ή διαφωνούν. Το 50% επιχειρήσεων εφαρμόζει προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης τα οποία είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο, άρα εφαρμόζονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα και με τις κατάλληλες μεθόδους με στόχο την ανάπτυξη ή και βελτίωση των συναισθηματικά νοήμων ατόμων – υπαλλήλων ή διευθυντών, όταν το υπόλοιπο 50% ανήκει στις επιχειρήσεις οι οποίες ανελλιπώς εφαρμόζουν ή δεν εφαρμόζουν καν τέτοιου είδους προγράμματα.
 - Το 41,4% των ξενοδοχοϋπαλλήλων που εργάζονται στις μονάδες φιλοξενίας αξιολογούνται για τις συναισθηματικές τους ικανότητες και δεξιότητες που αυτό σημαίνει ότι υπάρχει συνεχής εφαρμογή προγραμμάτων αξιολόγησης και εξέλιξης

των ανθρώπων ως προς την ανάπτυξη της συναισθηματικής ικανότητας των εργαζομένων με θετικά αποτελέσματα για αυτές. Σε αντίθεση με το 33% των ανθρώπων οι οποίοι παραδέχονται ότι η επιχείρησή τους δεν τους αξιολογεί άρα και δεν εφαρμόζει σύστημα αξιολόγησης και κατ' επέκταση εκπαίδευσης ενώ το 25% των απαντήσεων ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Γενικότερα παρατηρείται σχετικό πάγωμα άνω του ποσοστού του 50% του συνόλου των ερωτώμενων όσον αφορά την εφαρμογή των προγραμμάτων αξιολόγησης των υπαλλήλων από πλευράς ξενοδοχειακού μάνατζμεντ.

- Μεγαλύτερη ακόμη διακύμανση ποσοστών παρατηρείται στην τελευταία φράση του ερωτηματολογίου του κατά πόσο επιβεβαιώνεται η φράση «ο σωστός άνθρωπος στην σωστή θέση». Το 26,4% συμφωνεί όταν το 15,5% των ξενοδοχοϋπαλλήλων διαφωνεί. Το 25,6% κρατάει ουδέτερη στάση, ενώ παρατηρείται ισοψηφία της τάξης 16,3% μεταξύ αυτών που συμφωνούν και διαφωνούν απόλυτα. Η φράση η συγκεκριμένη σχετίζεται με την διαδικασία ανάλυσης της εργασίας, δηλαδή της πρόσληψης, επιλογής, αξιολόγησης και διαχείρισης προσωπικού στην εκάστοτε επιχείρηση. Το να προσελκύσει και να τοποθετεί κανείς υπαλλήλους σε εργασίες όσο το δυνατόν ποιο ταιριαστές στις ικανότητες και στην προσωπικότητα τους είναι μια λειτουργία πολύ σημαντική, μιας και η επιτυχία της επιχείρησης βασίζεται πάνω σε αυτό. Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει σε ένα ανταγωνιστικό οικονομικό σύστημα ανεξάρτητα από την εύνοια της τύχης, αν γίνει κακή επιλογή προσωπικού και κακή τοποθέτηση κάποια στιγμή (Κανελόπουλος, 1984). Από την έρευνα λοιπόν που έγινε, το 40% περίπου των ερωτώμενων ισχυρίζεται ότι εφαρμόζεται σωστά η διαδικασία αυτή και ότι η επιχείρησή τους επιλέγει τους κατάλληλους ανθρώπους στις κατάλληλες θέσεις ως κριτήριο στελέχωσης και είναι θετικοί σε αξιοκρατικά κριτήρια επιλογής του προσωπικού (υπαλλήλων, προϊσταμένων, διευθυντών).

5.3 Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση

5.3.1 Έλεγχος Μετρικού Μοντέλου

Το μετρικό μοντέλο ελέγχθηκε με χρήση Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης (CFA). Ορίστηκε το μετρικό μοντέλο στο πρόγραμμα AMOS, εισάγοντας τα στοιχεία του ερωτηματολογίου ως παρατηρούμενες μεταβλητές και συνδέοντάς τα μετά με τη δομική μεταβλητή που μετράει το κάθε στοιχείο.

Για τον έλεγχο του μετρικού μοντέλου, όλες οι μεταβλητές αντιμετωπίζονται ως εξωγενείς, δηλαδή δεν προβλέπονται σχέσεις επιδράσεων (ευθύγραμμα κατευθυνόμενα βέλη), παρά μόνο συσχετίσεις ανάμεσα σε όλες τις δομικές μεταβλητές (αμφίπλευρα τόξα). Στη συνέχεια ελέγχθηκαν οι φορτίσεις των παρατηρούμενων μεταβλητών (πρέπει να είναι μεγαλύτερες από 0,6), οι συντελεστές CR και AVE για τις δομικές μεταβλητές (πρέπει να είναι μεγαλύτεροι του 0,7 και 0,5, αντίστοιχα), καθώς και ο πίνακας συσχετίσεων των δομικών μεταβλητών, όπου οι συσχετίσεις δεν πρέπει να υπερβαίνουν το 0,9.

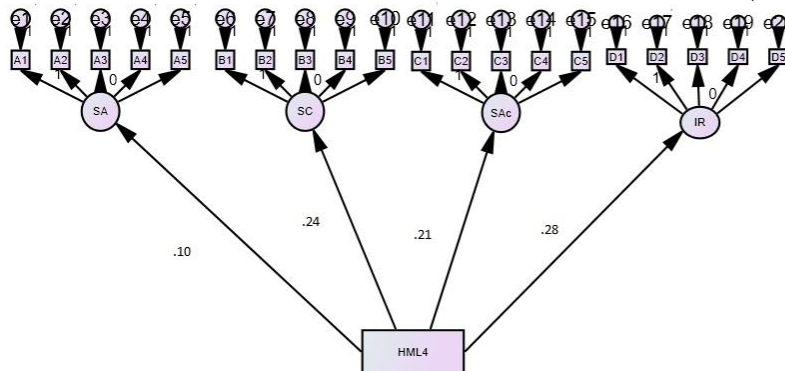
5.3.2 Επεξήγηση Μετρικού Μοντέλου

Κατά τη δοκιμή και τα αποτελέσματα του μοντέλου τηρήθηκε τα όρια της κανονικότητας (normality). Σημειώνεται ότι και στους ελέγχους κανονικότητας που προηγήθηκαν αποκλείστηκαν οι περιπτώσεις μη κανονικότητας, μη επηρεάζοντας όμως το συνολικό μοντέλο και τη λειτουργία του. Η εκτίμηση των παραμέτρων ελέγχθηκε με τη μέθοδο των ελαχίστων τετραγώνων.

5.3.2.1 Ως προς μεταβλητή της Εμπιστοσύνης

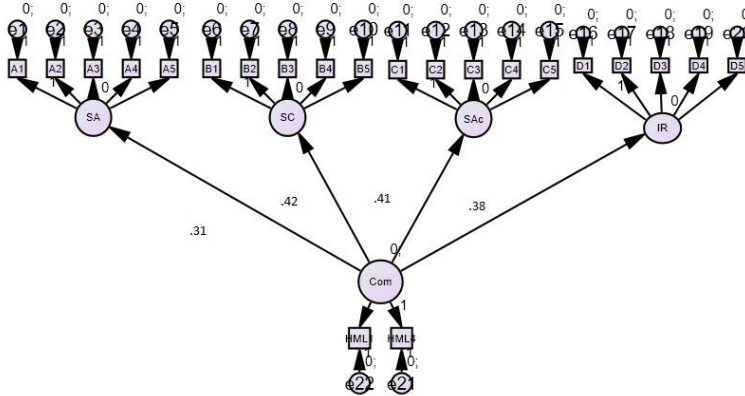
Οι σχετικές στατιστικές δείχνουν αποδεκτή προσαρμογή του μοντέλου μέτρησης. Το μοντέλο έδωσε χ^2 αξίας 4178,961 ($p = 0,000$). Το CMIN /DF fit (χ^2 διαιρούμενο με τους βαθμούς ελευθερίας) αποκάλυψε ένα αποδεκτό CMIN / DF = 2,154, σύμφωνα με τα κριτήρια που προτείνουν οι Bagozzi και Yi 1988, Hair et al 1988, Fornell και Larcker 1981. Ειδικότερα, το μοντέλο πέτυχε τιμή RMSEA= 0,72, με κατώτερο όριο δύο όψεων 90 % διάστημα εμπιστοσύνης για τον πληθυσμό .060 και ένα ανώτερο όριο 0.066. Επιπλέον, το μοντέλο παρουσιάζει τιμές στο δείκτη CFI = .777 και IFI 0.741, τιμές οι οποίες εμπίπτουν εντός των αποδεκτών ορίων ($> .80$) Το PRATIO (

0.880) και PCFI (0.787) ήταν επίσης σε αποδεκτά όρια



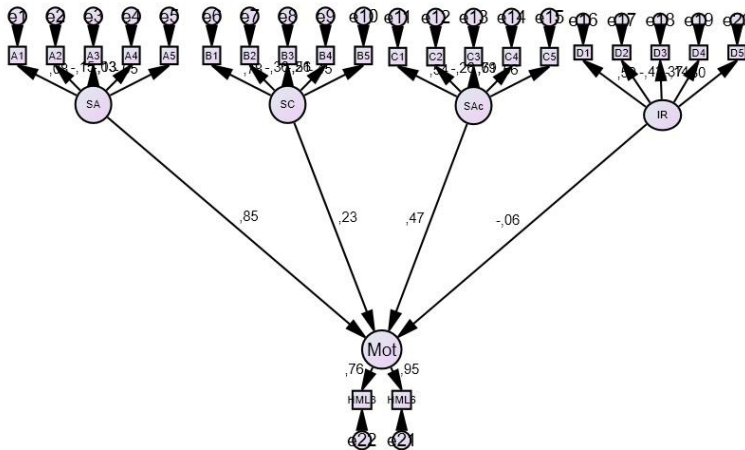
5.3.2.2 Ως προς την μεταβλητή της επικοινωνίας

Οι σχετικές στατιστικές δείχνουν αποδεκτή προσαρμογή του μοντέλου μέτρησης . Το μοντέλο έδωσε χ^2 αξίας 578,961 ($p = 0,000$). Το CMIN /DF fit (χ^2 διαιρούμενο με τους βαθμούς ελευθερίας) αποκάλυψε ένα αποδεκτό CMIN / DF = 1,154, σύμφωνα με τα κριτήρια που προτείνουν οι Bagozzi και Yi 1988 , Hair et al 1988 , Fornell και Larcker 1981. Ειδικότερα , το μοντέλο πέτυχε τιμή RMSEA= 0,78, με κατώτερο όριο δύο όψεων 90 % διάστημα εμπιστοσύνης για τον πληθυσμό .060 και ένα ανώτερο όριο 0.066 . Επιπλέον , το μοντέλο παρουσιάζει τιμές στο δείκτη CFI = .787 και IFI 0.741, τιμές οι οποίες εμπίπτουν εντός των αποδεκτών ορίων (> .80) Το PRATIO (0.760) και PCFI (0.777) ήταν επίσης σε αποδεκτά όρια



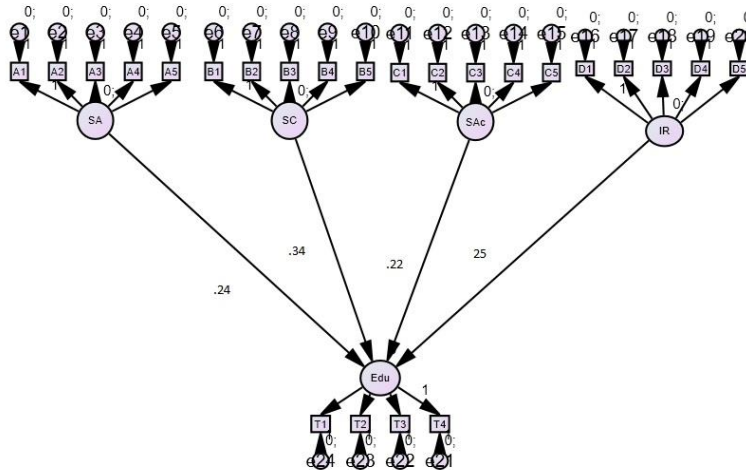
5.3.2.3 Ως προς τα μεταβλητή της Παρακίνησης

Οι σχετικές στατιστικές δείχνουν αποδεκτή προσαρμογή του μοντέλου μέτρησης . Το μοντέλο έδωσε χ^2 αξίας 678,961 ($p = 0,000$). Το CMIN /DF fit (χ^2 διαιρούμενο με τους βαθμούς ελευθερίας) αποκάλυψε ένα αποδεκτό CMIN / DF = 3,654, σύμφωνα με τα κριτήρια που προτείνουν οι Bagozzi και Yi 1988 , Hair et al 1988 , Fornell και Larcker 1981. Ειδικότερα , το μοντέλο πέτυχε τιμή RMSEA= 0,72, με κατώτερο όριο δύο όψεων 90 % διάστημα εμπιστοσύνης για τον πληθυσμό .060 και ένα ανώτερο όριο 0.0646 . Επιπλέον , το μοντέλο παρουσιάζει τιμές στο δείκτη CFI = .997 και IFI 0.841, τιμές οι οποίες εμπίπτουν εντός των αποδεκτών ορίων (> .80) Το PRATIO (0.840) και PCFI (0.867) ήταν επίσης σε αποδεκτά όρια



5.3.2.4 Ως προς μεταβλητή της Εκπαίδευσης

Οι σχετικές στατιστικές δείχνουν αποδεκτή προσαρμογή του μοντέλου μέτρησης . Το μοντέλο έδωσε χ^2 αξίας 573,961 ($p = 0,000$). Το CMIN /DF fit (χ^2 διαιρούμενο με τους βαθμούς ελευθερίας) αποκάλυψε ένα αποδεκτό CMIN / DF = 2,154, σύμφωνα με τα κριτήρια που προτείνουν οι Bagozzi και Yi 1988 , Hair et al 1988 , Fornell και Larcker 1981. Ειδικότερα , το μοντέλο πέτυχε τιμή RMSEA= 0,82, με κατώτερο όριο δύο όψεων 90 % διάστημα εμπιστοσύνης για τον πληθυσμό .060 και ένα ανώτερο όριο 0.096 . Επιπλέον , το μοντέλο παρουσιάζει τιμές στο δείκτη CFI = .877 και IFI 0.741, τιμές οι οποίες εμπίπτουν εντός των αποδεκτών ορίων ($> .80$) Το PRATIO (0.980) και PCFI (0.887) ήταν επίσης σε αποδεκτά όρια



5.4 Συμπεράσματα συσχέτισης έρευνας

Με βάση τους ελέγχους που προηγήθηκαν, επιβεβαιώνεται ότι ισχύουν οι παρακάτω υποθέσεις:

Ισχύς Ερευνητικών Υποθέσεων		
Συναισθηματική Νοημοσύνη	Εμπιστοσύνη	Επιβεβαίωση Υπόθεσης
Συναισθηματική Νοημοσύνη	Επικοινωνία	Επιβεβαίωση Υπόθεσης
Συναισθηματική Νοημοσύνη	Παρακίνηση	Επιβεβαίωση Υπόθεσης
Συναισθηματική Νοημοσύνη	Εκπαίδευση	Επιβεβαίωση Υπόθεσης

Επεξήγηση: Με δεδομένο ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σύμφωνα με μοντελο του Goleman δομείται από τέσσερις παράγοντες, τότε διαμορφώνονται οι παρακάτω έμμεσες συσχετίσεις

Ισχύς Ερευνητικών Υποθέσεων		
Αυτεπίγνωση	Εμπιστοσύνη Επικοινωνία Παρακίνηση Εκπαίδευση	Επιβεβαίωση Υποθέσεων
Αυτοέλεγχος	Εμπιστοσύνη Επικοινωνία Παρακίνηση Εκπαίδευση	Επιβεβαίωση Υποθέσεων
Κοινωνική Επίγνωση	Εμπιστοσύνη Επικοινωνία Παρακίνηση Εκπαίδευση	Επιβεβαίωση Υποθέσεων
Διαπροσωπικές Σχέσεις	Εμπιστοσύνη Επικοινωνία Παρακίνηση Εκπαίδευση	Επιβεβαίωση Υποθέσεων

Η έρευνα μας επιβεβαίωσε την θετική συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα στους 4 παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης από τις απαντήσεις των ερωτώμενων (αυτεπίγνωσης, αυτοέλεγχος, κοινωνικής επίγνωσης ή ενσυναίσθησης, διαπροσωπικών σχέσεων) με α) την Διοίκηση και Ηγεσία των επιχειρήσεων Φιλοξενίας και β) Εκπαίδευση και Κατάρτιση που εφαρμόζει η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στις επιχειρήσεις Φιλοξενίας. Πιο συγκεκριμένα επιβεβαιώνονται τα ακόλουθα:

- **Η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει θετική συσχέτιση με την επικοινωνία.** Αυτό υποδηλώνει ότι όσο πιο υψηλό το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης που μπορεί να διαθέτει κανείς τόσο πιο έντονα διαθέτει και το στοιχείο της επικοινωνίας. Η παράμετρος της επικοινωνίας συνδέεται άμεσα τόσο με τις ατομικές δεξιότητες αυτεπίγνωσης και αυτοελέγχου όσο και με τις κοινωνικές δεξιότητες της ενσυναίσθησης και των διαπροσωπικών σχέσεων διότι συνδέεται με την τάση των ανθρώπων να συναναστρέφονται με άλλα άτομα, δηλαδή να επικοινωνούν. Το στοιχείο της επικοινωνίας και πιο συγκεκριμένα της αποτελεσματικής επικοινωνίας κρίνεται πολύ σημαντικό στις επιχειρήσεις φιλοξενίας διότι στοχεύει στην αρμονική συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και εν συνεχεία σε ένα κοινό όραμα. Ο προσανατολισμός προς τους ανθρώπους φανερώνει μία Διοίκηση και Ηγεσία η οποία διαθέτει ανοικτούς διαύλους επικοινωνίας (αμφίδρομη επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω). Καλύτερη επικοινωνία επιτυγχάνεται όταν

αναγνωρίζει και εκδηλώνει κανείς τα συναισθήματα του, να διαχειρίζεται τα αρνητικά συναισθήματά του ως προς τους γύρω του, να αναγνωρίζει και συναισθάνεται με τον περίγυρο του και να διαχειρίζεται τις διαπροσωπικές του σχέσεις μέσα από τον εργασιακό χώρο. Πρόκειται για ένα πολύ ισχυρό εργαλείο (επικοινωνία) και μία ικανότητα (συναισθηματική νοημοσύνη) που εν δυνάμει όλοι πρέπει να διαθέτουν και να συνδυάζουν ώστε να επιτυγχάνεται το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα στον χώρο του ξενοδοχειακού μάνατζμεντ.

- **Η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει θετική συσχέτιση με την εμπιστοσύνη.**

Όσο πιο υψηλός δείκτης νοημοσύνης που διαθέτει κανείς τόσο μεγαλύτερο το αίσθημα της εμπιστοσύνης που μπορεί και εμπνέει στους συνανθρώπους του. Οι σχέσεις εμπιστοσύνης χτίζονται κυρίως στην ειλικρίνεια, στην αποτελεσματική επικοινωνία και φυσικά στο συναίσθημα της συνεργασίας και της ομαδικότητας. Η ανάλυση της συσχέτισης αφορά κυρίως την εμπιστοσύνη που μπορεί και χτίζεται μεταξύ της ηγεσίας ή της Διοίκησης και των εργαζομένων. Το υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης δηλαδή των τεσσάρων παραγόντων που έχει αναπτύξει ο Goleman χτίζει έναν αμοιβαίο σεβασμό στις ενδοεπιχειρησιακές σχέσεις, το εργασιακό περιβάλλον είναι πιο ασφαλές διότι εκφράζονται τα θετικά συναισθήματα των εργαζομένων και οι οποίοι διαχειρίζονται με κατάλληλο τρόπο τα αρνητικά τους συναισθήματα. Οφείλει όπως και επιβεβαιώνεται από τις υποθέσεις το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού να διαθέτει τόσο συμβουλευτικές όσο και ηγετικές ικανότητες αλλά και δεξιότητες, μεγάλο μέρος των οποίων αποτελεί το στοιχείο της εμπιστοσύνης. Με κοινό γνώμονα το στοιχείο της εμπιστοσύνης που αναπτύσσεται μεταξύ των ανθρώπων εκδηλώνονται πιο έντονα τα συναισθήματα αυτεπίγνωσης, αυτοελέγχου, παρακίνησης, ενσυναίσθησης προς ένα κοινό όραμα, στόχο καθώς και την ανάπτυξη μιας κοινής κατεύθυνσης.

- **Η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει θετική συσχέτιση με την παρακίνηση.**

Η παρακίνηση αποτελεί δεξιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης και επαληθεύεται το γεγονός ότι τα άτομα με υψηλά επίπεδα παρακίνησης είναι και σε υψηλό επίπεδο και ποσοστά συναισθηματικά νοήμονες διότι τα κίνητρα που τους παρέχονται στον χώρο εργασίας είναι αρκετά ικανοποιητικά με στόχο να αυξήσουν την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα της εργασίας τους. Τα ξενοδοχεία στα οποία έγινε η έρευνα επιβεβαιώνεται αυτή η υπόθεση καθώς η διοίκηση και η ηγεσία του εκάστοτε εμπνέει, ενθαρρύνει και δίνει κίνητρα (χρηματικά και μη) στους εργαζόμενους του. Οι

συναισθηματικά νοήμονες αναζητούν ερεθίσματα και ευκαιρίες από τον εργασιακό τους περιβάλλον με στόχο να πετύχουν μία καλύτερη θέση εργασίας, προαγωγή, εξειδίκευση, παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων, ακόμη και κίνητρα με παραπάνω χρηματικές απολαβές τα οποία ενισχύουν την αυτοεκτίμηση, την τάση προς επίτευξη, την πρωτοβουλία, αναγνώριση δυνατών και αδύνατων σημείων του εαυτού αλλά αποτελούν και έπαινοι της προσωπικής ικανοποίησης της επιτυχίας που θα δώσει την ώθηση στο προσωπικό της επιχείρησης. Όσο οι ατομικές τόσο και οι κοινωνικές δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης συσχετίζονται άμεσα και με θετικό πρόσημο με την διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων, δηλαδή της παρακίνησης για την επίτευξη των στόχων του αποτελεσματικού ξενοδοχειακού μανάτζμεντ. Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων της επιχείρησης και συγκεκριμένα στις επιχειρήσεις φιλοξενίας απαραίτητη κρίνεται η ευημερία, το ευχάριστο περιβάλλον και η συναισθηματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

- **Η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει θετική συσχέτιση με την εκπαίδευση.** Επιβεβαιώνεται επίσης σε πολύ έντονο βαθμό η τελευταία υπόθεση η οποία επαληθεύει ότι το υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των ερωτώμενων παρουσιάζει μία θετική αντίδραση απέναντι στα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης που πρέπει να εφαρμόζει η εκάστοτε ξενοδοχειακή μονάδα. Οι ερωτώμενοι που εκπροσωπούν τους δεξιότητες που θέτει ο Goleman για την συναισθηματικοί νοημοσύνη αναζητούν την κατάλληλη εκπαίδευση και εξειδίκευση πάνω στο κομμάτι της εργασίας τους και πιστεύουν πως αυτό αποτελεί σημαντικός συντελεστής της εξέλιξης τους στον εργασιακό περιβάλλον καθώς και των επιδόσεων της επιχείρησης. Η διαδικασία της εκπαίδευσης περνάει από πολλά στάδια και συμβάλλει σε πολύ μεγάλο βαθμό στην ζωή της επιχείρησης καθώς βελτιώνει τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ τόσο των εργαζομένων όσο και μεταξύ αυτών και της Διοίκησης, τους εκπαιδεύει, τους αξιολογεί, καλλιεργώντας τις συναισθηματικές τους δεξιότητες που είναι κρίσιμες τόσο για την ολοκλήρωση της προσωπικότητά τους αλλά και της εργασίας τους η οποία μπορεί να είτε πνευματική είτε σωματική. Η εκάστοτε ξενοδοχειακή μονάδα θα πρέπει να ανταποκρίνεται άμεσα στις προσδοκίες της πελατείας της ανεξαρτήτως μεγέθους (μικρή, μεσαία ή μεγάλη), θα πρέπει να ανταποκρίνεται δηλαδή με σταθερότητα και να παρέχει την καλύτερη δυνατή και ποιοτική εξυπηρέτηση. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί επενδύοντας στην καλύτερη επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων στην κατάλληλη θέση, η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού είναι σε θέση να επαληθεύσει την παραπάνω υπόθεση ότι: μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης των ανθρώπων που

απασχολούνται στον χώρο των ξενοδοχείων και κυρία αρμοδιότητα της ηγεσίας, είναι να επιλέξει τους κατάλληλα συναισθηματικά νοήμονες οι οποίοι θα αντεπεξέλθουν στις ανάγκες και στόχους της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Ο Goleman (2002) υποστήριξε ότι η σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης αυξάνεται όσο ανεβαίνει κανείς ιεραρχικά και οι γνωστικές του δεξιότητες που έχουν αποκτηθεί μέσω της εκπαίδευσης έχουν ακόμη πιο πολύ βαρύτητα. Τα ανεξέλεγκτα συναισθήματα μπορούν να μετατρέψουν τους έξυπνους ανθρώπους σε ανόητους (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002).

Από τις 2 πρώτες αναλύσεις που αναφέρονται κυρίως στην ενότητα της Ηγεσίας και της Διοίκησης επιβεβαιώνεται ότι υπάρχουν χαρισματικοί ηγέτες οι οποίοι διαθέτουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης με αποτέλεσμα να εμπνέουν εμπιστοσύνη σε ό,τι αφορά το όραμα, τους στόχους της επιχείρησης μέσω της κατάλληλης διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, να φροντίζουν να αναπτύσσουν αμφίδρομους διαύλους επικοινωνίας με το ανθρώπινο δυναμικό να είναι δηλαδή καλοί ακροατές και φορείς μηνυμάτων, καθώς επίσης και να προσφέρουν κατάλληλα κίνητρα, να ιδεαάζουν και να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους τους προσφέροντας ένα ικανοποιητικό περιβάλλον εργασίας. Η εμπνευσμένη ηγεσία αναδεικνύει σχέσεις εμπιστοσύνης, ειλικρίνειας, αναπτύσσει τις ικανότητες των μελών της ομάδας, θέτει οράματα και επιτυγχάνει προσήλωση στο όραμα (Senge P., 1992). Σύμφωνα με τον Goleman (2000), η συναισθηματική ικανότητα είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ηγεσία, η οποία έγκειται στην κινητοποίηση των ανθρώπων με στόχο την ικανοποίηση και την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Τα δυνατά και αδύνατα σημεία ενός ηγέτη σε οτιδήποτε αφορά τη συναισθηματική ικανότητα μπορούν να μετρηθούν από το κέρδος ή την απώλεια που έχει η επιχείρηση σε σχέση με την πλήρη εκμετάλλευση των ταλέντων των ατόμων των οποίων ηγείται. Τα νέα μοντέλα ηγεσίας χρειάζονται έμπνευση, κίνητρα, επικοινωνία και συνεργασία αντί ανταγωνισμού με έμφαση στην ενσυναίσθηση, στην πρωτοβουλία και την παρακίνηση (Goleman, 2007). Η ανάγκη για εκπαίδευση την οποία και αναζητούν οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία αυξάνει και κατά συνέπεια το κόστος, με αποτέλεσμα να επαληθεύονται τόσο οι θεωρίες της εκπαίδευσης όσο και της παρακίνησης εφόσον το κλίμα στον εργασιακό περιβάλλον δρα ως παράγοντας διατήρησης, ειδίκευσης, βελτίωσης της θέσης ή ακόμη και εξέλιξης και οι έπαινοι με ή χωρίς χρηματικές αμοιβές ωθούν τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη να εργάζονται με πάθος στον κλάδο του τουρισμού που έχει υψηλούς δείκτες ανάπτυξης.

Συμπεράσματα και προτάσεις βελτίωσης

Η επιτυχία του μάνατζμεντ είναι στενά συνδεδεμένη με την διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων και την επιλογή, επιμόρφωση, υποκίνηση και διαχείριση του εργατικού δυναμικού μια επιχείρησης. Οι υπάλληλοι πρέπει να ενημερώνονται για τους στόχους της επιχείρησης και να θεωρούνται ουσιαστικό συστατικό για την εξασφάλιση της επιτυχίας για το λόγο ότι έχουν ψυχή, γνώμη και συμπεριφορά και τα οποία εξαρτώνται από την επιδεξιότητά τους, την υποκίνηση, την αντίληψή τους και τις περιστασιακές και απρόβλεπτες καταστάσεις. Το μάνατζμεντ πρέπει να δίνει ιδιαίτερη έμφαση στους ανθρώπινους πόρους, παρέχοντας στους υπαλλήλους ικανοποιητικές αμοιβές και κίνητρα καθώς και την απαραίτητη εκπαίδευση και κατάρτιση για την καλύτερη εκτέλεση του έργου τους (Ανδριώτης, 2004). Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί βασικό συστατικό της επιτυχίας και η έλλειψή της συντελεί στην αποτυχία. Για να πετυχει κανείς θα πρέπει να διαθέτει τις 5 συναισθηματικές ικανότητες που ορίζει ο Goleman (2000), την αυτεπίγνωση, την αυτορρύθμιση, τα κίνητρα συμπεριφοράς, την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες. Οι συναισθηματικές ικανότητες που πιο συχνά οδηγούν σε αυτό το επίπεδο επιτυχίας είναι:

- Πρωτοβουλία, τάση προς επίτευξη και προσαρμοστικότητα.
- Επιρροή, ηγεσία ομάδας και πολιτική αντίληψη.
- Ενσυναίσθηση, αυτοπεποίθηση και ενίσχυση της ανάπτυξης άλλων.

Στην αντίθετη περίπτωση οι παράγοντες που οδηγούν στην αποτυχία ενός ατόμου είναι οι ακόλουθοι (Goleman, 2000):

- Κενά στην συναισθηματική νοημοσύνη
- Ακαμψία το οποίο είναι το αντίθετο της προσαρμοστικότητας της συμπεριφοράς απέναντι στις αλλαγές φιλοσοφίας (κουλτούρας) του οργανισμού.
- Ανεπάρκεια στις σχέσεις με τους συνεργάτες, όταν ο εργαζόμενος είναι έντονα επικριτικός ή απαιτητικός και έτσι αποξενώνει εκείνους με τους οποίους συνεργάζεται.

Ο Hugo Munsterberg (1836 -1916) ήταν μεταξύ των πρώτων που χρησιμοποίησε την ψυχολογία ως ένα μέσο επίτευξης της αύξησης της παραγωγικότητας, η οποία μπορεί να επιτευχθεί με τρεις κυρίως τρόπους:

- Την αύξηση των κατάλληλων εργαζομένων για την κατάλληλη θέση

εργασίας.

- Την δημιουργία της καλύτερης δυνατής εργασίας για την αύξηση της παραγωγικότητας.
- Την χρήση της ψυχολογικής επιρροής που αποτελεί τον καλύτερο δυνατό τρόπο για την υποκίνηση των εργαζομένων.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν από ποτέ προκλήσεις από το εξωτερικό περιβάλλον που πιέζει το εσωτερικό. Απαιτείται από τα ξενοδοχεία να βρουν το κατάλληλο προσωπικό που θα ανταποκριθεί στις απαιτήσεις και τις ανάγκες της επιχείρησης αλλά και που θα μπορούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη και την εξέλιξη της επιχείρησης. Η κατάλληλη ηγεσία σε αυτήν την περίπτωση είναι αυτή που θα βοηθήσει στην καλύτερη και πιο αποτελεσματική χρήση του ανθρωπίνου δυναμικού και πιο συγκεκριμένα στην επιλογή, ανάπτυξη και την καθοδήγηση αυτού (Μαρινάκου, 2009).

Η αποτελεσματική ηγεσία εμπεριέχει την άσκηση του μάνατζμεντ και η άσκηση εμπεριέχει στοιχεία αποτελεσματικής ηγεσίας. Η εξέλιξη του μάνατζερ και η ανάδειξή του σε ηγέτη είναι μία διαδικασία η οποία στηρίζεται κατά βάση στα συναισθήματα των ανθρώπων και κυρίως σε έννοιες όπως η αυτεπίγνωση, αυτοέλεγχος, αυτοπεποίθηση ακεραιότητα, ευσυνειδησία και ενσυναίσθηση, έννοιες που είναι αρκετά πιο δύσκολες στη μάθηση και την εφαρμογή από αυτές που έχει ένας τυπικός μάνατζερ. Παρά τις δυσκολίες όμως τα αποτελέσματα θα είναι ιδιαίτερα κερδοφόρα για την επιχείρηση. Ο ηγέτης οραματίζεται και ο μάνατζερ διαχειρίζεται αποτελεσματικά το όραμα. Αν λοιπόν υπάρξει συνύπαρξη αυτών των δύο ρόλων από το ίδιο άτομο και καταφέρει να ισορροπήσει και να εναλλάσσει τους ρόλους τότε ο δρόμος της επιτυχίας θα είναι εξασφαλισμένος για την επιχείρηση (Μπουραντάς, 2005). Ανάλογα με την δομή της κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου ηγέτη – μάνατζερ καθώς και των στελεχών της πρώτης γραμμής, για να ανταπεξέλθει στις ανάγκες της τελευταίας θα πρέπει να συμβαδίζουν κυρίως με:

- ✓ Την σωστή διαχείριση του χρόνου, την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα στο περιβάλλον της επιχείρησης
- ✓ Την αναγνώριση των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών προσανατολισμένων προς την ποιότητα
- ✓ Την αναγνώριση των αναγκών και των απαιτήσεων του προσωπικού τόσο σε προσωπικό αλλά και επαγγελματικό επίπεδο

Η επιτυχία μίας επιχείρησης καθορίζεται από την σωστή προσέλκυση και τοποθέτηση των κατάλληλων υπαλλήλων με τα κατάλληλα προσόντα και ικανότητες στις κατάλληλες θέσεις. Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει σε ένα

ανταγωνιστικό περιβάλλον αν προβεί σε λανθασμένες τοποθετήσεις και κακές επιλογές (Κανελλόπουλος, 1980). Μία επιχείρηση αποκτά επιχειρησιακή κουλτούρα μέσα από την συμπεριφορά των εργαζομένων ύστερα από μια κατάλληλη εκπαίδευση τους προς αυτήν την κατεύθυνση: μεταφέροντας την γνώση που αποκόμισαν στον χώρο εργασίας. Μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων οι εργαζόμενοι της επιχείρησης καλλιεργούν την συναισθηματική τους νοημοσύνη δημιουργώντας τις βασικές αρχές της εταιρικής κουλτούρας της εταιρείας (Μπρίνια, 2008):

1. Ελευθερία κινήσεων προς την επιτυχία
2. Θέληση των εργαζομένων να είναι οι καλύτεροι
3. Υπερηφάνεια των εργαζομένων για την εργασία τους
4. Πάθος για τον πελάτη
5. Αξία που δίνει ο ένας εργαζόμενος στον άλλον

Η κουλτούρα είναι άμεσα συνδεδεμένη με την συναισθηματική νοημοσύνη και με την ικανότητα των εργαζομένων να επικοινωνούν σωστά, να επιλύουν ομαλά τις διαφορές τους και να προσαρμόζονται στις νέες προοπτικές που τελικά δημιουργούν τις συνθήκες εκείνες για αρμονική συνεργασία, επίτευξη των στόχων, πρόοδο και ευημερία της επιχείρησης. Βασικές αρχές που εφαρμόζει η εκάστοτε ξενοδοχειακή μονάδα για την αποτελεσματική σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με το ανθρώπινο δυναμικό είναι (Μπρίνια, 2008):

1. Διαρκής εκπαίδευση – δια βίου εκπαίδευση.
2. Βιωματική εκπαίδευση για την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης.
3. Χώροι βιωματικής μάθησης.
4. Μεταφορά μάθησης στον εργασιακό χώρο και δημιουργία επιχειρησιακής κουλτούρας μέσω της ικανοποίησης των αναγκών των εργαζομένων.

Η επικοινωνιακή εκπαίδευση των εργαζομένων είναι ένας δυναμικός τρόπος να εστιάσουν οι επιχειρήσεις τις ενέργειες τους προς μία κατεύθυνση, αυτή της ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων με θετικά αποτελέσματα για αυτές. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί τόσο αποφασιστικό παράγοντα για την επιτυχία, ώστε καταλαμβάνει 60% ποσοστό της επίδοσης των εργαζομένων σε όλα τα είδη εργασίας. Πρόκειται για τον πιο σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης της επίδοσης στον χώρο εργασίας. Οι δεξιότητες που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι μέσω της βιωματικής – επικοινωνιακής εκπαίδευσης προάγουν την συνεργασία, τις ηγετικές ικανότητες, την ομαδική εργασία αλλά και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Όταν οι άνθρωποι μαθαίνουν να δουλεύουν σε ομάδες, να επικοινωνούν και να μαθαίνουν μέσα από τα

βιώματά τους και να καλύπτουν τις ανάγκες τους, αποδίδουν καλύτερα , αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλο καλύτερα, ενδυναμώνονται, παρακινούνται και αποκομίζουν οφέλη από την εργασία τους, με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο κερδίζουν (Goleman, 2000, Μπρίνια, 2008).

Η γνώση των παραγόντων του περιβάλλοντος και των εμπειριών που έχουν επιδράσει στον εργαζόμενο είναι σημαντική στις περιπτώσεις που για την διεκπεραίωση των στόχων της επιχείρησης απαιτείται υψηλό επίπεδο συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων αλλά και μεταξύ διοίκησης ή ηγεσίας και εργαζομένων. Ο εργαζόμενος που είναι αρκετά ικανός και έχει υψηλό επίπεδο παιδείας αποτελεί ένα πολύ παραγωγικό άτομο που δεν ικανοποιείται με το να ασχολείται σε θέση η οποία απαιτεί λίγη προσπάθεια και ελάχιστες δεξιότητες. Ο προϊστάμενος εκείνος που θα αντιληφθεί τους υψηλούς στόχους, την κοινωνική του θέση και τις προσδοκίες αυτού του εργαζόμενου, θα είναι σε θέση να τον παρακινήσει κατά τρόπο που να του ταιριάζει και να τον ανταμείβει. Οι ενέργειες του μάνατζερ θα πρέπει να κατατείνουν γενικά στην τοποθέτηση του εργαζομένου μέσα στην επιχείρηση, σε θέση μέσα από την οποία θα μπορεί να εκπληρώνει τους στόχους της και να πραγματώνει τους ρόλους που καθορίστηκαν από το περιβάλλον του και τις εμπειρίες που έχει αποκτήσει. Ο μάνατζερ που έχει κατανοήσει την κοινωνική θέση του εργαζομένου, τους υψηλούς στόχους του και τις προσδοκίες του, μπορεί να αξιολογήσει αυτές τις προσδοκίες κατά τέτοιο τρόπο που να βελτιώνει και την απόδοση, και την ανταμοιβή του εργαζόμενου (Χυτήρης, 2013).

Ο χειρισμός των συναισθημάτων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία τόσο στην προσωπική ζωή όσο και στην επαγγελματική, διότι τα συναισθήματα ενός ατόμου επηρεάζουν οτιδήποτε κάνει το άτομο. Η ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού στις μονάδες φιλοξενίας, η οργανωσιακή συμπεριφορά, η επαγγελματική ανάπτυξη καθώς και η εκπαίδευση κρίνονται ως τα κύρια γνωστικά αντικείμενα της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων του ξενοδοχειακού μάνατζμεντ με σκοπό να υπάρχει ένα βελτιωμένο εργασιακό κλίμα στην επιχείρηση καθώς θα υπάρχει κατανόηση συναισθημάτων τόσο από πλευράς διοίκησης και ηγεσίας όσο και εργαζομένων για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν όλοι στο σύνολό τους στις νέες εργασιακές συνθήκες που απαιτεί η σύγχρονη τουριστική βιομηχανία η οποία και αυξάνεται σε ένα όλο και περισσότερο ανταγωνιστικό και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Αβδημιώτης, Σ. (2015). *Μεταφορά εμπειρικής γνώσης με τη χρήση προσαρμοσμένων κανόνων σε επιχειρήσεις φιλοξενίας*. Διδακτορική διατριβή, Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Λεμεσός.
2. Ανδριώτης, Κ. (2004). *Μάνατζμεντ Τουριστικών Επιχειρήσεων, Μία στρατηγική προσέγγιση*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελλήν
3. Βαρδακώστα, Ι. (2007). *ΟΙ ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΩΝ ΥΠΕΥΘΥΝΩΝ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΑΚΑΔΗΜΑΙΚΩΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ*. Ανακτήθηκε 13 Φεβρουαρίου, 2018, από <https://lekythos.library.ucy.ac.cy/bitstream/handle/10797/11445/16psab027a.pdf?sequence=1>
4. Δαββέτα, Σ. (2010). *ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ ΣΤΗΝ ΠΟΛΗ ΤΟΥ ΝΑΥΠΛΙΟΥ*. Μη εκδεδομένη διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Χίος.
5. Ελλάδα. Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού. (2011, Σεπτέμβριος 30). *Ανάλυση της Πορείας Της Τουριστικής Κίνησης 2001-2010*. Αθήνα: Αλέξης Χατζηδάκης. http://www.gnto.gov.gr/sites/default/files/files_basic_pages/Xatzidakis_2015.pdf
6. Ζούνη, Γ. (2011). *ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ*. Μη εκδεδομένη διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Αθήνα
7. Θεοφανίδης, Σ. (1999). *Ποιος είναι ο Ηγέτης;*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
8. Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE). (30 Σεπτεμβρίου, 2012). *Η επίδραση του τουρισμού στην Ελληνική Οικονομία*. Ανακτήθηκε 13 Απριλίου, 2018, από http://iobe.gr/docs/research/res_05_e_01092012rep_gr.pdf
9. ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΣΕΤΕ. (Ιούλιος, 2016). *Ελληνικός Τουρισμός - Εξελίξεις - Προοπτικές*. Ανακτήθηκε 29 Μαΐου, 2018, από http://www.insete.gr/Portals/0/meletes-INSETE/01/2018_Symvolh_Tourismou_2016.pdf
10. ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΣΕΤΕ. (31 Δεκεμβρίου, 2017). *Οι εξελίξεις στην Παγκόσμια Οικονομία και στις Κύριες Αγορές Τουρισμού της Ελλάδας*. Ανακτήθηκε 16 Μαρτίου, 2018, από http://www.insete.gr/Portals/0/meletes-INSETE/01/2017_PM_Ellhnikos_Tourismos_4.pdf
11. Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων. (22 Σεπτεμβρίου, 1999). *Το Μέγεθος και η Δυναμική του Τουριστικού Τομέα*. Ανακτήθηκε 15 Απριλίου, 2018,

από http://www.grhotels.gr/GR/xee/ITEP/DocLib/DT_meleti07.pdf

12. Κανελλόπουλος, Χ. (1984). *Διοίκηση Προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες*. Αθήνα: Εκδόσεις Ευρωτύπ.
13. Κοκκώσης, Χ. & Τσάρτας, Π. (2001). *Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη και Περιβάλλον*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
14. Κουρεμένος, Α. (2001). *Μάρκετινγκ ΙΙ, έρευνα αγοράς*. (2η έκδ.) Αθήνα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο Τόμος Γ.
15. Λαλούμης, Δ. & Ρούπας, Β. (1998). *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
16. Μαλέση Ράπη, Π. (1 Σεπτεμβρίου, 2010). *Διανοητική Νοημοσύνη (Δ.Ν.) ή Συναισθηματική Νοημοσύνη (Σ.Ν.)*. Ανακτήθηκε 20 Απριλίου, 2018, από <http://kepeas.blogspot.gr/2010/09/blog-post.html>
17. Μαρινάκου, Λ. (2009). «Η ηγεσία του μετασχηματισμού σαν όπλο αντιμετώπισης της κρίσης με το προσωπικό στα ξενοδοχεία». *6ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ξενοδοχειακής Διοίκησης, με θέμα «Η δυναμική της θέσης του Γενικού Διευθυντή Ξενοδοχείων στο Τουριστικό γίγνεσθαι της Ελλάδας»*, Αθήνα, 7-8 Μαρτίου 2009, Δημοσιεύτηκε στο <http://eprints.bournemouth.ac.uk/28061/3/6thconfMarch2009.pdf>
18. Μουζά Λαζαρίδη, Α. (2006). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Business Management*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
19. Μπρίνια, Β. (2008). *Management, Συναισθηματική Νοημοσύνη*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης ΑΕ.
20. Μπόγκα Καρτέρη, Κ. (2003). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Επιστημονικών Βιβλίων και Περιοδικών.
21. Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
22. Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος. (2018). *Ξενοδοχειακό Δυναμικό 2017*. Ανακτήθηκε 15 Απριλίου, 2018, από http://www.grhotels.gr/GR/BusinessInfo/library/DocLib/Hotels_Regional_2017.pdf
23. Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος. (2018). *Ξενοδοχειακό Δυναμικό 2017 στο σύνολο της επικρατείας*. Ανακτήθηκε 15 Απριλίου, 2018, από http://www.grhotels.gr/GR/BusinessInfo/library/DocLib/Hotels_Total-Country_2017.pdf.
24. Ξυροτύρη Κουφίδου, Σ. (1997). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Ανίκουλα.

25. Στειακάκης, Ε. & Κατζός, Ν. (2002). *Management (μία σύγχρονη άποψη)*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζήτη.
26. Υπουργείο Τουρισμού. (2017). *Τουρισμός*. Ανακτήθηκε 15 Απριλίου, 2018, από <http://www.mintour.gov.gr/Statistics/statistiki>
27. Φωτόπουλος, Ν. (2007). *Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία*. Ανακτήθηκε 23 Απριλίου, 2018, από <http://kdvm.gr/Media/Default/Pdf%20enotites/5.3.pdf>
28. Χυτήρης, Λ. (2013). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Φαίδιμος.
29. Bradberry, T., Greaves, J. (2006). *Business Management, The Emotional Intelligence, Quick Book – Everything you need to know to put your EQ to work., Συναισθηματική Νοημοσύνη, Το απλό βιβλίο* (Ε. Μαρκοζάνα, μεταφρ.). Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
30. Doswell, R. (2002). *Τουρισμός, ο ρόλος του αποτελεσματικού μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
31. Drucker, P.F. (2000). *Προκλήσεις του Management για τον 21^ο Αιώνα*. Αθήνα: Leader Books.
32. Goleman, D. (2000). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο της εργασίας*. (Φ. Μεγαλούδη, μεταφρ.). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα. (το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε 1998).
33. Goleman, D. (1998). *Η συναισθηματική νοημοσύνη, γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ*. (Α. Παπασταύρου, μεταφρ.). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα. (το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε 1946).
34. Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στην διοίκηση οργανισμών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Ξένη Βιβλιογραφία

1. Babbie, E., 2010. *The practice of social research*. Belmont, CA; : Wadsworth. (301.072_BAB).
2. Cohern, W. (1981). *The art of a leader*. New Jersey: Prentice Hall.
3. Drucker, P.F. (1977), *People and Performance*. New York: Heinemann
4. Drucker, P.F.(1989), *The Practice of Management*. New York: Heinemann

5. Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Pitman
6. Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: Cleveland, World Pub. Co.
7. Kottler, J. (2001). *Leader in Change*. Athens: Kritiki Publishing.
8. Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
9. Munsterberg, H. (1913). *Psychology and Industrial Efficiency*. New York: Arno Press
10. Mayer, J., Salovey, P., (1993). *The Intelligence of Emotional Intelligence*. University of New Hampshire. Ανακτήθηκε 22 Απριλίου, 2018, Δικτυακός τόπος: <https://eclass.teicrete.gr/modules/document/file.php/IP-ERLSF116/Mayer-Salovey.1993-libre.pdf>
11. McClelland, D. (1967). *The Achieving Society*. New York: The Free Press, A Division of MacMillan Publishing Co.
12. Mullins, L. (1995). *Hospitality Management, A Human Resources Approach, 2nd Edition*. London: Pitman Publishing.
13. Senge, P. (1992). *The fifth discipline – The art and practice of the learning organization*. USA: Century business, 1st edition.
14. Shoemaker, S. & Lewis, R.C. (1999). Customer loyalty: The future of hospitality marketing. *Hospitality Management*, 18, pp 345 – 370
15. Singh, S., Choubey., A., Pandey. R., (2009, 1 Μαρτίου). *Role of Emotional Intelligence in Stress and Health Indian Journal Social Science Researches Vol 6, (No 1)*. Ανακτήθηκε 29 Μαρτίου, 2018, από https://www.researchgate.net/profile/Rakesh_Pandey13/publication/224922458_Role_of_Emotional_Intelligence_in_Stress_and_Health/links/5681212f08aebccc4e0bb91b.pdf
16. The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. (28 Αυγούστου, 2016). *Emotion Review*. Ανακτήθηκε 2 Απριλίου, 2018, από <https://mypages.unh.edu/sites/default/files/jdmayer/files/rp2016-mayer-caruso-salovey.pdf>
17. UNTWO, World Tourism Organization. (2008). *Understanding Tourism, Basic Glossary*. Ανακτήθηκε 16 Απριλίου, 2018, από <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/glossaryenrev.pdf>
18. Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
19. Wikipedia. Ανακτήθηκε 15 Απριλίου, 2018, από <https://el.wikipedia.org/wiki>
20. Wong, C.S., Law, K.S. (2002). *The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study*. China: The Leadership Quarterly 13. Ανακτήθηκε 17 Απριλίου, 2018, Δικτυακός τόπος: <https://sci->

[hub.tw/https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984302000991](https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984302000991)

21. Yudelowitz, J., Koch, R. & Field, R. (2002). *Leadership*. United Kingdom: Capstone Publishing Limited.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Με βάση την παρούσα μελέτη στην ‘συναισθηματική νοημοσύνη στα ξενοδοχεία’ θα πρέπει να καταγράψουμε τους δείκτες από το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο μόρφωσης, την κατηγορία του ξενοδοχείου, το επίπεδο ιεραρχίας στο ξενοδοχείο καθώς και την εργασιακή εμπειρία.

1. Φύλο: Άνδρας/ Γυναίκα
2. Ηλικία: 18 – 24/ 25 – 40/ 41 – 55/ άνω των 55
3. Επίπεδο εκπαίδευσης: Βασική εκπαίδευση/ Δευτεροβάθμια εκπαίδευση / Τριτοβάθμια εκπαίδευση / Κάτοχος Μεταπτυχιακού/ Κάτοχος Διδακτορικού/
4. Κατηγορία ξενοδοχείου: 5 */ 4*/ 3*/ 2*
5. Θέση ιεραρχίας: Διευθυντής / Προϊστάμενος / Υπάλληλος
6. Έτη εργασιακής εμπειρίας: έως 2 έτη/ 2 – 5 έτη / 5 – 10 έτη / άνω των 10 ετών

Μέρος Α' Συναισθηματική Νοημοσύνη

Κλίμακα Likert 1. Διαφωνώ απόλυτα 2. Διαφώνω 3. Ούτε Συμφωνώ ούτε διαφωνώ 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα

A. Αυτόεπιγνώση (Self Awareness)

1. Αναγνωρίζω τον τρόπο με τον οποίο τα συναισθήματά επηρεάζουν την επίδοσή μου.

Διαφωνώ απόλυτα

1 2 3 4 5

Συμφωνώ απόλυτα

2. Δεν αναγνωρίζω με ακρίβεια την αποστολή του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

3. Επιδιώκω στόχους πέρα από αυτούς που απαιτούνται από εμένα.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

4. Δεν αισθάνομαι σιγουριά για τις αξίες και τις ικανότητές μου

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

5. Πιστεύω ότι αναγνωρίζω τα δυνατά και αδύνατα σημεία του εαυτού μου.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

B. Αυτοδιαχείριση (Self – management)

6. Μπορώ να θέσω υπό έλεγχο τα παρορμητικά και διασπαστικά συναισθήματα όπως ο θυμός, η λύπη, το άγχος.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

7. Αποφεύγω να αναλαμβάνω πρωτοβουλίες

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

8. Θεωρώ τον εαυτό μου ικανό να διατηρήσει την ψυχραιμία του σε δύσκολες στιγμές και σε συνθήκες πίεσης στον χώρο εργασίας.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

9. Δεν παραδέχομαι εύκολα τα λάθη μου.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

10. Δεν μπορώ να συνειδητοποιήσω τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα συναισθήματά μου και σε αυτό που λέω ή πράττω.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

Γ. Κοινωνική Επίγνωση (Social Awareness)

11. Λαμβάνω υπόψη τις αξίες των συναδέλφων μου κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου.

Δεν μου ταιριάζει καθόλου 1 2 3 4 5 Μου ταιριάζει
απόλυτα

12. Δεν κατανοώ τις ανάγκες και τα συναισθήματα των πελατών ή των
συναδέλφων στον περιβάλλον της επιχείρησης στην οποία εργάζομαι.

Δεν μου ταιριάζει καθόλου 1 2 3 4 5 Μου ταιριάζει
απόλυτα

13. Αναγνωρίζω τα επιτεύγματα και τα ταλέντα της ομάδας εργασίας μου.

Δεν μου ταιριάζει καθόλου 1 2 3 4 5 Μου ταιριάζει
απόλυτα

14. Επιδιώκω να καλλιεργήσω μία αίσθηση ταυτότητας στην ομάδα εργασίας μου
με στόχο την επίτευξη συλλογικών στόχων.

Δεν μου ταιριάζει καθόλου 1 2 3 4 5 Μου ταιριάζει
απόλυτα

15. Εμπνέω στους συναδέλφους μου συναισθήματα ενθουσιασμού, αισιοδοξίας
και αυτοπεποίθησης για το όραμα και την κοινή αποστολή του οργανισμού.

Δεν μου ταιριάζει καθόλου 1 2 3 4 5 Μου ταιριάζει
απόλυτα

Δ. Διαχείριση Σχέσεων (Relationship management)

1. Νιώθω πρόθυμος/η να μοιραστώ τα συναισθήματά μου με τους συναδέλφους
μου στον χώρο εργασίας.

Δεν μου ταιριάζει καθόλου 1 2 3 4 5 Μου ταιριάζει
απόλυτα

2. Δεν αναζητώ την δημιουργία προσωπικών σχέσεων στον χώρο εργασίας.

Δεν μου ταιριάζει καθόλου 1 2 3 4 5 Μου ταιριάζει
απόλυτα

3. Θεωρώ ότι η επίλυση των διαπροσωπικών συγκρούσεων είναι ευθύνη των
υφισταμένων ή της Διεύθυνσης στην επιχείρηση που εργάζομαι.

Δεν μου ταιριάζει καθόλου 1 2 3 4 5 Μου ταιριάζει

απόλυτα

4. Προωθώ το συναίσθημα της συνεργασίας και της ομαδικότητας στον χώρο εργασίας μου.

Δεν μου ταιριάζει καθόλου 1 2 3 4 5 Μου ταιριάζει απόλυτα

5. Θεωρώ ότι η ηθική διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εργασία μου και οποιαδήποτε παραβίαση αυτής από άτομα του εργασιακού περιβάλλοντος, υφισταμένους και μη, οδηγούν σε διαπροσωπικές συγκρούσεις.

Δεν μου ταιριάζει καθόλου 1 2 3 4 5 Μου ταιριάζει απόλυτα

Μέρος Β' Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Κλίμακα Likert 1. Διαφωνώ απόλυτα 2. Διαφώνω 3. Ούτε Συμφωνώ ούτε διαφωνώ 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα

Ε. Διοίκηση και Ηγεσία

1. Η Διοίκηση της επιχείρησης στην οποία εργάζομαι ευνοεί την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

2. Η Διοίκηση της επιχείρησης στην οποία εργάζομαι είναι αποτελεσματική όσον αφορά την διαχείριση των ανθρωπίνων σχέσεων.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

3. Η επιχείρηση στην οποία εργάζομαι εμπνέει, ενθαρρύνει και δίνει κίνητρα (χρηματικά ή μη) με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας της εργασίας μου.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

4. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι σε καλό επίπεδο και υπάρχει εμπιστοσύνη

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

5. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι σε καλό επίπεδο και υπάρχει καλη επικοινωνία

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

6. Η Διοίκηση της επιχείρησης με κάνει να αισθάνομαι ότι η ευημερία , το ευχάριστο περιβάλλον εργασίας καθώς και η συναισθηματική ικανοποίηση των εργαζομένων είναι η κύρια μέριμνά της.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

Δ. Εκπαίδευση και κατάρτιση

7. Η συνεχής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

8. Είναι ικανοποιητικό το επίπεδο εκπαίδευσης της επιχείρησης στην οποία εργάζεσθε.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

9. Η επιχείρηση αξιολογεί τις συναισθηματικές σας ικανότητες και δεξιότητες;

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

10. Στην επιχείρηση όπου εργάζομαι επιβεβαιώνεται η φράση: «'Ο σωστός άνθρωπος στην σωστή θέση.»

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα