



**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**



**ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ MANAGEMENT: Μια μελέτη
περίπτωσης βασισμένη σε Ξενοδοχειακές Μονάδες εντός της
Αθήνας**

Ιωάννα Βαλληνδρά

Επιβλέπων καθηγητής: Θεοδόσιος Παλάσκας

Αθήνα 2020



Τριμελής επιτροπή

Παλάσκας Θεοδόσιος, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου και Πρόεδρος Τμήματος
Οικονομικής & Περιφερειακής Ανάπτυξης (επιβλέπων Καθηγητής)

Σιουρούνης Γρηγόριος, Επίκουρος Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Ψειρίδου Αναστασία, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Copyright©Βαλληνδρά Ιωάννα, 2020

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, η αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ' ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.



Περιεχόμενα

Περιεχόμενα πινάκων	4
Περιεχόμενα διαγραμμάτων και εικόνων	5
Περίληψη	6
Abstract	7
1. Εισαγωγή	8
1.1 Νοημοσύνη (Intelligence Quotient IQ) VS Συναισθηματική Νοημοσύνη (Emotional Intelligence).....	9
1.2 Η μετάβαση από το Management στο Psycho – Management	10
2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	11
2.1 Μοντέλο Salovey & Mayer (1990).....	11
2.2 Μοντέλο Goleman (1995).....	12
2.3 Μοντέλο Bar-On (2002)	13
2.4 Θεωρητική προσέγγιση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις	14
2.5 Οι πτυχές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις.....	20
2.5.1 Αυτογνωσία (Self Emotion Appraisal).	21
2.5.2 Αυτοδιαχείριση (Self-regulation)	21
2.5.3 Κοινωνική ευθύνη (Social-Awareness).	22
2.5.4 Διαχείριση Σχέσεων (Relation Management).....	22
3.Μέθοδος έρευνας και συλλογή δεδομένων	23
3.1 Πλαίσιο έρευνας και υποθέσεις (Theoretical Framework).....	23
3.2 Ερωτηματολόγιο	24
3.3 Δείγμα	25
3.4 Περιγραφικά Ευρήματα	26
3.5 Συχνότητες πινάκων.....	27



3.6	Συσχέτιση πινάκων και συχνοτήτων (Crosstabulation).....	29
4.	Ανάλυση δεδομένων και αποτελέσματα.....	34
4.1	Test Αξιοπιστίας (Reliability Tests)	34
4.2	Ανάλυση Παλινδρόμησης πρώτου μοντέλου (Model1)	35
4.3	Ανάλυση Παλινδρόμησης δεύτερου μοντέλου (Model2).....	37
4.4	Ανάλυση Παλινδρόμησης τρίτου μοντέλου (Model3)	39
5.	Συμπεράσματα	41
6.	Περιορισμοί και προτάσεις επέκτασης της έρευνας.....	42
	Βιβλιογραφία	44
	Παράρτημα.....	49



Περιεχόμενα πινάκων

Πίνακας 1: Επεξήγηση μεταβλητών	25
Πίνακας 2: Δημογραφικά στοιχεία	27
Πίνακας 3: Ποσοστιαία κατανομή ειδικοτήτων των ερωτηθέντων ατόμων.....	28
Πίνακας 4: Ποσοστιαία κατανομή των ερωτηθέντων ατόμων σχετικά με την άνεση που αισθάνονται στον εργασιακό τους χώρο	28
Πίνακας 5: Ποσοστιαία κατανομή των ερωτηθέντων ατόμων για το εάν γνωρίζουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης	29
Πίνακας 6: Ποσοστιαία κατανομή των ερωτηθέντων όσον αφορά τη γνώση τους σχετικά με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης ανάλογα με τη θέση εργασίας τους.....	29
Πίνακας 7: Ευκολία διαχείρισης συναισθημάτων ανάλογα με τη θέση εργασίας την οποία κατέχουν τα άτομα του δείγματος.....	30
Πίνακας 8: Δυνατότητα ελέγχου τυχόν παρορμητικών αντιδράσεων σε περιόδους έντονης εργασιακής πίεσης σε σχέση με τη θέση εργασίας των ερωτηθέντων ατόμων.....	31
Πίνακας 9: Ευχέρεια κατανόησης συναισθημάτων των συναδέλφων των ερωτηθέντων ατόμων ανάλογα με την θέση εργασίας την οποία κατέχουν.....	32
Πίνακας 10: Η σπουδαιότητα ύπαρξης ηγετών στο χώρο εργασίας όσον αφορά την αποδοτικότητα των στόχων των ερωτηθέντων ατόμων (απαντήσεις προερχόμενες από όλες τις ειδικότητες).....	33
Πίνακας 11: Test αξιοπιστίας (reliability tests)	34
Πίνακας 12: Μέσος όρος των constructs	34
Πίνακας 13: Διεξαγωγή αποτελεσμάτων της πολλαπλής παλινδρόμησης πρώτου μοντέλου.....	35
Πίνακας 14: Διεξαγωγή αποτελεσμάτων των coefficients του model1.....	35
Πίνακας 15: Διεξαγωγή αποτελεσμάτων της παλινδρόμησης του model2	37
Πίνακας 16: Διεξαγωγή αποτελεσμάτων των coefficients model2	38
Πίνακας 17: Διεξαγωγή αποτελεσμάτων της παλινδρόμησης του model3	39
Πίνακας 18: Διεξαγωγή αποτελεσμάτων των coefficients model3	39



Περιεχόμενα διαγραμμάτων και εικόνων

Εικόνα 1: Πλαίσιο έρευνας και υποθέσεις (theoretical framework).....	24
Διάγραμμα 1: Normal P-P Plot Model1	36
Διάγραμμα 2: Scatterplot Model1	37
Διάγραμμα 3: Normal P-P Plot Model2	38
Διάγραμμα 4: Scatterplot Model2	39
Διάγραμμα 5: Normal P-P Plot Model3	40
Διάγραμμα 6: Scatterplot Model3	40



Περίληψη

Ο κλάδος του τουρισμού αποτελεί αναμφισβήτητα την ισχυρότερη βιομηχανία και το βασικότερο στοιχείο της οικονομικής δραστηριότητας στη χώρα μας. Συνεπώς αποτελεί μια από τις κυριότερες πηγές εσόδων. Ωστόσο εκτός από τα οικονομικά οφέλη που προσφέρει συνολικά ο τουρισμός, μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών μονάδων οι οποίες υποδέχονται τους επισκέπτες, έτσι ώστε να επιτευχθεί η άψογη εξυπηρέτησή τους. Ο ηγέτης αξιοποιώντας τα οφέλη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, επιτυγχάνει τη δημιουργία ενός γόνιμου εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους αλλά και στα ανώτερα Διευθυντικά Στελέχη να προσφέρουν στο μέγιστο το σύνολο των ικανοτήτων τους, προκειμένου να στεφθούν με επιτυχία οι στόχοι της εκάστοτε ξενοδοχειακής μονάδας.

Η προκείμενη διπλωματική εργασία αποσκοπεί στη διερεύνηση τεσσάρων υποθέσεων που αφορούν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ατόμων διαφορετικών προσωπικοτήτων, καθώς και τη σπουδαιότητα ύπαρξης ενός υποστηρικτικού ηγέτη, όσον αφορά την επαγγελματική ικανοποίησή και απόδοσή τους. Οι υποθέσεις ελέγχονται με τη βοήθεια της ανάλυσης παλινδρόμησης μέσω του στατιστικού πακέτου IBM SPSS 24. Το δείγμα αποτέλεσαν 83 άτομα από όλες τις ειδικότητες του τομέα, τα οποία εργάζονται σε πολυτελή πεντάστερα ξενοδοχεία εντός της Αθήνας.

Μέσω της ανάλυσης επιβεβαιώνονται οι τέσσερις υποθέσεις της μελέτης και τα αποτελέσματα συγκρίνονται με εκείνα της διεθνούς βιβλιογραφίας, δίνοντας την ευκαιρία στους Managers των ξενοδοχειακών μονάδων να εφαρμόσουν ανάλογες στρατηγικές ώστε να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις τους.

Λέξεις κλειδιά: Συναισθηματική Νοημοσύνη, Ηγέτης, Επαγγελματική Απόδοση, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Supportive Leadership, Bar - On Model



Emotional Intelligence and Management: A case study based on Athens's Hotels

Ioanna Vallindra

Abstract

The tourism industry is undoubtedly the most important source of economic activity in our country. Recent years due to its evolving nature, increasing interest is given to the management of Human Resources in the hospitality field for the appropriate service of the guests. Using the benefits of Emotional Intelligence and Supportive Leadership, Managers are able to create a productive work environment that enables employees and senior executives to maximize their satisfaction and performance.

In this study, four hypotheses concerning the Emotional Intelligence of different personalities and the importance of supportive leadership are tested through regression analysis by using IBM SPSS 24. Our sample consisted of 83 employees from all fields of luxury hotels in Athens.

By performing regression analysis, the four hypotheses were confirmed, as stated in global literature, giving Hotel Managers the opportunity to implement similar strategies in order to achieve the desirable results for their businesses.

Key words: Emotional Intelligence, Leader, Job Performance, Job Satisfaction, Supportive Leadership, Bar - On Model



1. Εισαγωγή

Ξεκινώντας με μια μικρή ιστορική αναδρομή σχετική με την πρώτη εμφάνιση της έννοιας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, διαπιστώνουμε πως ο πρώτος ο οποίος την περιέγραψε έμμεσα ήταν ο Αριστοτέλης στα Ηθικά, Νικομάχεια, με την φράση: *«να έχουμε τη σπάνια ικανότητα να θυμώνουμε με το σωστό πρόσωπο, στο σωστό βαθμό, τη σωστή στιγμή, για τη σωστή αιτία και με το σωστό τρόπο»*. Στη συνέχεια ο όρος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης έκανε την επίσημη εμφάνισή του στο βιβλίο με τίτλο «The Communication of Emotional Meaning», από ένα μέλος του Τμήματος Ψυχολογίας του Πανεπιστημίου του Columbia, τον Καθηγητή κύριο Joel Robert Davitz και τον Καθηγητή ψυχολογίας στο τμήμα της ψυχιατρικής, κύριο Michael Beldoch το 1964. Ωστόσο από το 1995 κι έπειτα απέκτησε μεγάλη δημοτικότητα χάρις την κυκλοφορία του βιβλίου με τίτλο «Emotional Intelligence», το οποίο έχει συγγραφεί από τον δημοσιογράφο και επιστήμονα Daniel Goleman. Η εποχή εκείνη σήμανε την έναρξη της ανάλυσης της έννοιας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, προσφέροντας πολλές διακρίσεις στον Daniel Goleman από την επιστημονική κοινότητα.

Το επόμενο πεδίο που θα εξετασθεί αφορά το τουρισμό, ο οποίος χαρακτηρίζεται ως μια από τις πιο καθοριστικές βιομηχανίες παγκοσμίως, με τις πτυχές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης να έχουν «κατοχυρώσει» υψηλή θέση στη βιομηχανία των ξενοδοχειακών υπηρεσιών. Ο τουριστικός κλάδος εξακολουθεί να είναι ένας κερδοφόρος τομέας, συνεπώς η συναισθηματική διαχείριση των εργαζομένων του θα αποτελέσει ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γι' αυτές τις μονάδες. Με τις προβλέψεις να μαρτυρούν την επιβράδυνση της παγκόσμιας οικονομικής ανάπτυξης το 2019, καθώς και με ελαφρώς χαμηλότερες επιδόσεις από το 2018, η IPK International προβλέπει ότι οι παγκόσμιες μετακινήσεις για λόγους αναψυχής θα αυξηθούν κατά 4% από το έτος το 2019 κι έπειτα, κάτι το οποίο επισημαίνεται ήδη από το 2011 (Howaker, 2019). Επομένως, ο τομέας του τουρισμού «κερδίζει» όλο και μεγαλύτερο μερίδιο στις ταχέως ανάπτυξης επιχειρήσεις, προσφέροντας με αυτόν τον τρόπο κίνητρα για την βέλτιστη αξιοποίησή τους.

Βασιζόμενοι στο γεγονός πως οι ξενοδοχειακές μονάδες κατέχουν σημαντικό μερίδιο στη διαφήμιση μιας χώρας, όπως επίσης στη διατήρηση και στην προσέλκυση τακτικών πελατών-επισκεπτών, επιδίωξη του κάθε επιχειρηματία, αλλά και των εργαζομένων εντός της μονάδας, είναι η ικανοποίηση των επισκεπτών και κατ'



επέκταση τα επερχόμενα κέρδη της επιχείρησης. Συνεπώς, οι επισκέπτες-πελάτες, κατά την άφιξή τους στο ξενοδοχείο όπου επέλεξαν να διαμείνουν, απαιτούν ψυχαγωγία υψηλού επιπέδου και ποιότητα, αλλά τη σημαντικότερη επιθυμία του καθενός αποτελεί η αντιμετώπισή του ως διακεκριμένο επισκέπτη και φιλοξενούμενο. Επομένως η άμεση κατανόηση και η ανταπόκριση στις επιθυμίες και τις απαιτήσεις των πελατών-επισκεπτών, αποτελεί αναμφισβήτητα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για όλες τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Εκτός από όλα τα παραπάνω, εντός του πλαισίου των υπηρεσιών που προσφέρονται στα ξενοδοχεία, υπάρχει η άμεση και καθημερινή αλληλεπίδραση με τον πελάτη, όπου απαιτείται η φυσική και η προφορική επαγρύπνηση, κάτι το οποίο σχετίζεται άμεσα με τη ψυχική και τη συναισθηματική ικανότητα ανταπόκρισης των εργαζομένων στο χώρο της εργασίας τους.

Στην παρακάτω υποενότητα παρουσιάζονται αναλυτικά οι ορισμοί της νοημοσύνης και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, έτσι ώστε να αποσαφηνιστεί η διαφορετικότητα των δύο αυτών όρων κι έτσι να επιτευχθεί στη συνέχεια ο συνδυασμός τους, καθώς και η ένταξή τους στον κλάδο των ξενοδοχειακών μονάδων.

1.1 Νοημοσύνη (Intelligence Quotient IQ) VS Συναισθηματική Νοημοσύνη (Emotional Intelligence)

Ο όρος Νοημοσύνη (Intelligence Quotient IQ), ορίζεται από ένα σύνολο πολλαπλών και διαφορετικών τυποποιημένων δοκιμασιών όπου κατά την ολοκλήρωσή τους προκύπτει ο βαθμός νοημοσύνης του εξεταζόμενου ατόμου. Ωστόσο, υπάρχει το ενδεχόμενο ένα άτομο να βρίσκεται σε πολύ υψηλό ακαδημαϊκό επίπεδο, χωρίς όμως να διαπρέπει εξίσου σε κοινωνικό είτε διαπροσωπικό επίπεδο (Goleman, 1995).

Τον παραπάνω ορισμό συμπληρώνει ο όρος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Emotional Intelligence), όπου ορίζει την ικανότητα και τη δυνατότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει και να διαχειρίζεται επαρκώς τα συναισθήματα μιας ομάδας, αλλά και του ίδιου του εαυτού του. Τα άτομα τα οποία χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό Συναισθηματικής Νοημοσύνης τείνουν να διαθέτουν ένα αισιόδοξο καθώς κι ένα ευέλικτο προφίλ προσωπικότητας (Goleman, 1995).

Με την ανάπτυξη και την καλλιέργεια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, τα άτομα επιτυγχάνουν υψηλή παραγωγικότητα και επιτυχία, καθώς επίσης



καταφέρνουν να βοηθούν όσους συνεργάζονται μαζί τους, ώστε να είναι περισσότερο αποδοτικοί και πιο επιτυχημένοι επαγγελματικά. Επιπρόσθετα, τα παραπάνω χαρακτηριστικά συντελούν στη μείωση του άγχους, προωθούν κι ενισχύουν τη σταθερότητα και την αρμονική συνεργασία μεταξύ των ατόμων και κατ' επέκταση επιτυγχάνουν την ομαλή κι εποικοδομητική συνεργασία εντός των επιχειρήσεων/οργανισμών, καλλιεργώντας στο μέγιστο το αίσθημα καλής επικοινωνίας και συνεργασίας.

Συνεπώς η επιτυχία δεν προκύπτει αποκλειστικά από το επίπεδο της νοημοσύνης ενός ατόμου, αλλά από το επίπεδο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης όπου βρίσκεται (Goleman, 1995).

‘‘If your emotional abilities aren’t in hand, if you don’t have self-awareness, if you are not able to manage your distressing emotions, if you can’t have empathy and have effective relationships, then no matter how smart you are, you are not going to get very far’’. - Daniel Goleman

1.2 Η μετάβαση από το Management στο Psycho – Management

Σκεπτόμενοι τα παραπάνω προκύπτει το εύλογο ερώτημα για το πως συνδυάζεται η Νοημοσύνη με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Εκ πρώτης όψεως αυτές οι δύο έννοιες φαίνεται να μην συνδέονται άμεσα, λόγω του ότι η νοημοσύνη σχετίζεται με λογικές διαδικασίες, ενώ το συναίσθημα αντίστοιχα με το ασυνείδητο, ενισχύοντας τον περιοριστικό παράγοντα πως το συναίσθημα πρόκειται για ένα προσωπικό φαινόμενο το οποίο δεν είναι μετρήσιμο (Cavelzani, Esposito, & Villamira, 2010).

Παρόλα αυτά η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να οριστεί ως μια νοητική ικανότητα, λόγω του ότι αποτελεί ένα τρόπο εννοιολογικού προσδιορισμού μεταξύ των σχέσεων των συναισθημάτων και της γνωστικής λειτουργίας, καθώς η γνώση σε συνδυασμό με την ορθή της χρήση δύναται να αποφέρει προσωπικά, αλλά και συλλογικά οφέλη (Mayer, Salovey, & Caruso, 1999).

Επιπρόσθετα, αρκετές μελέτες όπως των Bar-On, 2000, Cherniss & Goleman 1998, κ.α, έχουν αποδείξει πως τα ορθώς διαχειριζόμενα συναισθήματα προσφέρουν μεγάλη χρησιμότητα στις διαπροσωπικές σχέσεις συμπεριλαμβανομένων και των επαγγελματικών πεδίων (Cavelzani, Esposito, & Villamira, 2010). Συνεπώς, η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί ένα «εργαλείο» το οποίο παρέχει όλα τα



εφόδια που απαιτούνται για την επαγγελματική ικανοποίηση και βέλτιστη απόδοση των εργαζομένων της εκάστοτε επιχείρησης.

Επομένως, υπάρχουν διεξοδικές έρευνες σχετικά με την εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο χώρο εργασίας, με αρκετές από αυτές να εστιάζουν στις τουριστικές επιχειρήσεις, όπως παραδείγματος χάρη αποτελεί μια ξενοδοχειακή επιχείρηση. Οι επιστήμονες λοιπόν υποστηρίζουν έντονα πως η εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον κλάδο της φιλοξενίας και του τουρισμού θα έχει αξιοσημείωτα αποτελέσματα όσον αφορά τη βελτίωση της λειτουργίας τους (Cavelzani, Esposito, & Villamira, 2010).

Στην επόμενη ενότητα παρατίθεται μια ανασκόπηση η οποία παρουσιάζει τη σχετική βιβλιογραφία όσον αφορά τις θεωρίες που έχουν διατυπωθεί γύρω από τη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Η μέθοδος της έρευνας που ακολουθήθηκε, καθώς και η συλλογή δεδομένων παρουσιάζονται στην τρίτη ενότητα και στη συνέχεια, στο τέταρτο μέρος της διπλωματικής εργασίας, βρίσκεται η ανάλυση των δεδομένων με τα αποτελέσματα να παρουσιάζονται βήμα προς βήμα. Στο πέμπτο κεφάλαιο αναπτύσσονται τα συμπεράσματα, τα οποία συνοψίζουν όλα όσα παρουσιάστηκαν και σχολιάστηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, τα οποία συγκρίνονται με τις μελέτες επιστημών ανά τον κόσμο. Τέλος στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι περιορισμοί που υπάρχουν στη προκείμενη μελέτη, καθώς και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Μοντέλο Salovey & Mayer (1990)

Η παρακάτω ενότητα παρουσιάζει μια ανασκόπηση της θεωρίας που υπάρχει γύρω από τη Συναισθηματική Νοημοσύνη, αναπτύσσοντας στη συνέχεια κάποιες υποθέσεις οι οποίες έχουν μελετηθεί από επιστήμονες. Ξεκινώντας από το έτος 1990 από τους Peter Salovey και John Mayer, δίδεται η εκκίνηση διεξαγωγής ερευνών σχετικά με τη σημασία της παραπάνω έννοιας. Σύμφωνα με τους παραπάνω επιστήμονες η θεωρία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης περιλαμβάνει βασικούς όρους στο πλαίσιο των εννοιών της νοημοσύνης και του συναισθήματος.

Συγκεκριμένα, οι συγγραφείς Peter Salovey και John Mayer υποστηρίζουν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη ορίζεται ως το υποσύνολο της κοινωνικής



νοημοσύνης όπου εντάσσεται η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματά του, να τα διακρίνει μεταξύ τους και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες προκειμένου να καθοδηγήσει τις σκέψεις και τις ενέργειές του (Peter & Mayer, 1989).

Πιο συγκεκριμένα, οι πτυχές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης διαιρούνται περαιτέρω σε τρεις κλάδους οι οποίοι στη συνέχεια διέπονται από τις βασικές ψυχολογικές διεργασίες, εμπλουτισμένες με πιο πολύπλοκες διαδικασίες που ενσωματώνουν τα εκάστοτε συναισθήματα και τη νοημοσύνη.

Ο πρώτος κλάδος, εκείνος της συναισθηματικής αντίληψης, είναι η ικανότητα να συνειδητοποιούνται και να εκφράζονται τα συναισθήματα και οι συναισθηματικές ανάγκες με ακρίβεια σε τρίτους (Mayer, Salovey, & Caruso, 2000).

Αντίστοιχα ο δεύτερος κλάδος, της συναισθηματικής αφομοίωσης, αποτελεί τη δυνατότητα να διακρίνονται, μεταξύ διαφορετικών συναισθημάτων, όλοι οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τις πολύπλοκες διαδικασίες της σκέψης (Mayer, Salovey, & Caruso, 2000).

Στη συνέχεια, ο τρίτος κλάδος, αποτελείται από την ικανότητα κατανόησης πολύπλοκων συναισθημάτων (π.χ δύο συναισθημάτων ταυτόχρονα), καθώς και την ικανότητα αναγνώρισης της μετάβασης από το ένα συναίσθημα στο άλλο.

Τέλος το μοντέλο των Peter Salovey και John Mayer ολοκληρώνεται με την έννοια της διαχείρισης των συναισθημάτων, η οποία αφορά τη δυνατότητα σύνδεσης ή αποσύνδεσης από ένα συναίσθημα (Mayer, Salovey, & Caruso, 2000).

2.2 Μοντέλο Goleman (1995)

Ο ψυχολόγος Daniel Goleman ήταν εκείνος ο οποίος έφερε στην επιφάνεια το έργο των Salovey και Mayer τη δεκαετία του 1990 κι εμπνευσμένος από την έρευνά τους ξεκίνησε να διεξάγει κι εκείνος τη δική του, επιτυγχάνοντας να συγγράψει το βιβλίο ορόσημο για την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με τίτλο «Working with Emotional Intelligence».

Αντίστοιχα και το βιβλίο του ψυχολόγου Daniel Goleman περιγράφει τα τέσσερα βασικά στοιχεία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Το πρώτο αφορά την αυτογνωσία, η οποία συμβολίζει την ικανότητα αναγνώρισης, την επίδραση των συναισθημάτων και παράλληλα την ικανότητα να χρήσης των συναισθημάτων που αποσκοπούν στην καθοδήγηση των αποφάσεων ενός ατόμου (Goleman, 1995).



Το δεύτερο βασικό στοιχείο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης αποτελεί ο έλεγχος των συναισθημάτων και η προσαρμογή σε συνεχώς μεταβαλλόμενες καταστάσεις (Goleman, 1995).

Στη συνέχεια το τρίτο στοιχείο αφορά την κοινωνική ευαισθητοποίηση, περιλαμβάνοντας τη δυνατότητα αντίληψης και αντίδρασης στα ποικίλα συναισθήματα των τρίτων στο πλαίσιο κοινωνικών δικτύων και του εργασιακού περιβάλλοντος (Goleman, 1995).

Τέλος ως τέταρτο βασικό στοιχείο παρουσιάζει την ικανότητα έμπνευσης, άσκησης επιρροής, καθώς και διαχείρισης συγκρούσεων (Goleman, 1995).

Συμπερασματικά ο επιστήμων Goleman εισάγει ένα σύνολο συναισθηματικών ικανοτήτων σε κάθε δομή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Σημειώνεται πως οι προκείμενες ικανότητες δεν αποτελούν αποκλειστικά και μόνο έμφυτα ταλέντα, αλλά τείνουν να αποτελούν δυνατότητες που αποκτώνται μετέπειτα, μέσω εξάσκησης. Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζει πως τα άτομα γεννιούνται με μια γενική Συναισθηματική Νοημοσύνη, η οποία καθορίζει και τη δυνατότητα της εξέλιξής της με τη πάροδο του χρόνου (Goleman, 1995).

2.3 Μοντέλο Bar-On (2002)

Το μοντέλο Bar-On στη συνέχεια παρέχει τη θεωρητική βάση για το EQ-i (Emotional Quotient Inventory), όπου πρόκειται για ένα μέσο μέτρησης της συναισθηματικά και κοινωνικά ευφυούς συμπεριφοράς.

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η συναισθηματική και κοινωνική νοημοσύνη είναι μια διατομή αλληλένδετων συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και διευκολύνσεων, οι οποίες καθορίζουν το πόσο αποτελεσματικά κατανοούμε τα άτομα με τα οποία συνεργαζόμαστε, καθώς και το πως αντιμετωπίζουμε τις απαιτήσεις της καθημερινότητας.

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό προκειμένου να χαρακτηριστεί ένα άτομο ως συναισθηματικά και κοινωνικά ευφύες, θα πρέπει αρχικά το ίδιο το άτομο να έχει κατανοήσει και να έχει προσαρμοστεί αποτελεσματικά στις καθημερινές απαιτήσεις, προκλήσεις, καθώς και πιέσεις που ενδεχομένως προκύπτουν. Το παραπάνω βασίζεται στην ενδοπροσωπική ικανότητα του ατόμου να γνωρίζει τον εαυτό του, να κατανοεί τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του και να εκφράζει επαρκώς τα συναισθήματα και τις σκέψεις του (BarOn, 2004).



Πιο συγκεκριμένα, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, το εννοιολογικό μοντέλο του Bar-On περιγράφει μια σειρά από αλληλένδετες συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες οι οποίες καθορίζουν το βαθμό αποτελεσματικότητας των ατόμων να κατανοούν τα δικά τους συναισθήματα, αλλά και των ατόμων που συναναστρέφονται, έτσι ώστε να αντιμετωπίζονται οι καθημερινές τους απαιτήσεις. Αυτές οι ικανότητες συγκεντρώνονται στους ακόλουθους πέντε παράγοντες:

- την ικανότητα να γνωρίζει κανείς τα συναισθήματά του και να τα εκφράζει
- την ικανότητα κατανόησης του τρόπου με τον οποίο οι γύρω τους αισθάνονται κι αλληλοεπιδρούν μαζί τους
- την ικανότητα να διαχειρίζονται και να ελέγχουν τα συναισθήματά τους
- την ικανότητα διαχείρισης της αλλαγής, προσαρμογής κι επίλυσης προβλημάτων προσωπικής και διαπροσωπικής φύσης και τέλος
- την ικανότητα δημιουργίας προσωπικής παρακίνησης (BarOn, 2004).

Ουσιαστικά βασιζόμενοι στην παραπάνω θεωρία και μέσω της ερμηνείας του μοντέλου, στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να δοθεί μια πρόταση «διαδρομής» η οποία οδηγεί στη βέλτιστη επαγγελματική απόδοση, εξηγώντας ποιες είναι εκείνες οι παράμετροι οι οποίες συμβάλλουν στο σκοπό αυτόν, δεδομένου πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι ένας πολύ σημαντικός κλάδος που μπορεί να έχει καθημερινή εφαρμογή σε πολλούς τομείς της ζωής ενός ατόμου. Επομένως, τα κεφάλαια που ακολουθούν εξειδικεύονται στο κλάδο των ξενοδοχειακών μονάδων, εντός της Αθήνας, αποσκοπώντας στην προβολή της σπουδαιότητας της ύπαρξης Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο πλαίσιο του Management τέτοιου είδους επιχειρήσεων, τόσο ως προς τη βελτιστοποίηση της λειτουργίας τους, όσο κι ως προς τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, με σκοπό αρχικά την επαγγελματική ικανοποίηση και απόδοση και κατ' επέκταση την κερδοφορία της επιχείρησης.

2.4 Θεωρητική προσέγγιση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις

Στον κλάδο των τουριστικών επιχειρήσεων για να επιτευχθούν τα βέλτιστα αποτελέσματα και η μέγιστη ικανοποίηση των επισκεπτών-πελατών, δεν αρκεί απλώς η παροχή ενός δωματίου ή ενός καλού συνόλου υπηρεσιών εντός της ξενοδοχειακής μονάδας (π.χ δείπνο, δραστηριότητες, παροχές δωματίου, όμορφος περιβάλλον χώρος, κτλ). Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί και το θετικό συναίσθημα που



προκαλείται στον πελάτη-επισκέπτη, το οποίο εξαρτάται από το κλίμα που επικρατεί μεταξύ των εργαζομένων, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται και να μεταδίδεται μια ευχάριστη και φιλική εικόνα, με ενισχυμένο το αίσθημα της φιλοξενίας.

Επομένως αντιλαμβανόμαστε πως η ευγένεια και η εξυπηρετικότητα των εργαζομένων προς τους πελάτες-επισκέπτες, προϋποθέτουν την καλή συνεργασία κι επικοινωνία μεταξύ όλων των εργαζομένων, όλων των ειδικοτήτων, από τον υπάλληλο το ξενοδοχείου έως και τον Διευθυντικό Στέλεχος (Cavelzani, Esposito, & Villamira, 2010).

Σε αυτό το σημείο επισημαίνεται πως για να επιτευχθεί το παραπάνω, η ύπαρξη ενός ηγέτη ο οποίος θα φροντίζει για την επαγγελματική ικανοποίηση του προσωπικού του θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση. Όπως επισήμανε και ο Spencer (1993): *«όσο καλύτερη είναι η προσαρμογή μεταξύ των απαιτήσεων μιας εργασίας και των ικανοτήτων ενός ατόμου, τόσο υψηλότερη θα είναι η απόδοση της εργασίας του ατόμου και η ικανοποίησή του από την εργασία»* (Abraham R., 2004).

Στην περίπτωση των ξενοδοχειακών μονάδων, τα συναισθήματα των υπαλλήλων πρέπει να διαχειρίζονται κατάλληλα και με θετικότητα, προκειμένου να επιτυγχάνονται οι κατάλληλες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διαφορετικών προσωπικοτήτων των εργαζομένων. Σε κάθε αντίθετη περίπτωση, η σχέση που δημιουργείται μεταξύ του εργαζομένου και του επισκέπτη-πελάτη ενδέχεται να τεθεί σε «κίνδυνο», με συνέπεια τη μείωση του ποσοστού ικανοποίησης και της πιθανής αρνητικής διαφήμισης της ξενοδοχειακής μονάδας. Επομένως συμπεραίνουμε πως το παραπάνω αποτελεί τον κύριο λόγο για τον οποίο η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί απαραίτητο προσόν για τους εργαζόμενους ενός ξενοδοχείου (Cavelzani, Esposito & Villamira, 2010).

Συνεπώς διαπιστώνουμε πως δικαίως το ομαδικό πνεύμα και το καλό κλίμα συνεργασίας αποτελούν θεμελιώδη στοιχεία τα οποία οδηγούν στην επιτυχία, σε συνδυασμό αρχικά με την επιθυμία του ατόμου και τη δράση που αναλαμβάνει για την διεκπεραίωση του εκάστοτε στόχου. Η διοίκηση τέτοιου είδους επιχειρήσεων αποτελεί μια δύσκολη και απαιτητική διαδικασία, αλλά ταυτόχρονα παραγωγική και γεμάτη προκλήσεις, λόγω του ότι απαιτείται ο συντονισμός και η αρμονική συνεργασία διαφορετικών προσωπικοτήτων σε ταυτόχρονο χρόνο με την εξυπηρέτηση των επισκεπτών-πελατών, όπου ενδεχομένως τα χρονοδιαγράμματα να είναι πιεστικά.



Πιο συγκεκριμένα, η αυτογνωσία ενός ατόμου καταλήγει στην αναγνώριση των συναισθημάτων των υπολοίπων (Collins, 2007). Η αυτογνωσία συνδέεται με τον αυτοέλεγχο ο οποίος ορίζεται ως η ικανότητα να τίθενται υπό έλεγχο τα συναισθήματα και οι παρορμήσεις των ατόμων, με επακόλουθο την επίτευξη της ηρεμίας, είτε υπό συνθήκες πίεσης, είτε υπό συνθήκες σύγκρουσης. Η πειθαρχία και η «εξημέρωση» των έντονων συναισθημάτων ενός ατόμου, καθώς και η προσαρμοστικότητα σε διαφορετικές καταστάσεις, συνθέτουν το προφίλ ενός επιτυχημένου εργαζόμενου ανεξαρτήτων ειδικότητας (Collins, 2007).

Προκειμένου να γίνει πιο απτή η παραπάνω περιγραφή στην περίπτωση μιας ξενοδοχειακής μονάδας, το ενδεχόμενο ύπαρξης ενός υπαλλήλου ο οποίος είναι αγενής με τους συναδέλφους του και με τους πελάτες-επισκέπτες που εξυπηρετεί, έχει πολύ μεγάλες πιθανότητες να συντελέσει στην αρνητική εικόνα ολόκληρης της επιχείρησης, αλλά και κατ' επέκταση στην οικονομική αποτυχία της ξενοδοχειακής μονάδας, είτε λόγω του ότι ο επισκέπτης δεν θα ξανά επιλέξει το συγκεκριμένο κατάλυμα, είτε λόγω της δυσφήμισης που θα αποκτήσει η επωνυμία της.

Συνεχίζοντας, στα πλαίσια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης εντάσσεται και η παρακίνηση, η οποία είναι αλληλένδετη με την ικανότητα της λήψης πρωτοβουλιών και την αξιοποίηση νέων ευκαιριών, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των εκάστοτε στόχων. Η δημιουργία κινήτρων από τον Manager προς τους εργαζόμενους των τμημάτων, συντελεί στο παραπάνω. Στην πραγματικότητα τα υψηλά επίπεδα κινήτρων προσφέρουν μια θεμελιώδη σχέση μεταξύ του Manager και των εργαζομένων μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Τέτοιου είδους κίνητρα θα πρέπει να συνδέονται με την ένταξη και τη συνέχιση της συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων, όπως παραδείγματος χάρη του προσωπικού της ρεσεψιόν, του προσωπικού του εστιατορίου, καθώς και του προσωπικού που είναι υπεύθυνο για την καθαριότητα του ξενοδοχείου, έτσι ώστε να δημιουργείται στους πελάτες-επισκέπτες το αίσθημα του επαγγελματισμού και της φιλοξενίας (Stemberg, 1997).

Συνεπώς, ο Manager του Ξενοδοχείου, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο όσον αφορά τη δημιουργία κινήτρων, γι' αυτό θα πρέπει να είναι εφοδιασμένος με χαρακτηριστικά ηγέτη, τα οποία αναλύονται παρακάτω, το οποίο βεβαίως προϋποθέτει να είναι Συναισθηματικά Νοήμων.

Επόμενο χαρακτηριστικό της Συναισθηματικής Νοημοσύνης αποτελεί η ενσυναίσθηση, η οποία ορίζεται ως η ικανότητα ενός ατόμου να ανιχνεύει τα συναισθήματα των υπολοίπων της ομάδας του, είτε μέσω λεκτικής, είτε μη λεκτικής



επικοινωνίας. Το παραπάνω μπορεί να επιτευχθεί μέσω της έκφρασης του προσώπου, της φωνής, των παύσεων, των κινήσεων του σώματος, κλπ. Επιπλέον ορίζεται και ως η δυνατότητα παροχής συναισθηματικής υποστήριξης, όταν αυτή απαιτείται (Wolfe & Hyun Jeong Kim, 2013). Επομένως, η ενσυναίσθηση είναι ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς στον κλάδο της φιλοξενίας, τόσο εντός της ομάδας εργασίας όσο και με τη σχέση μεταξύ υπαλλήλου κι επισκέπτη. Στο πλαίσιο του χώρου εργασίας, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε τα συναισθήματα των υπολοίπων, προκειμένου να δημιουργήσουμε μια επιτυχημένη συνεργασία, καθώς κι ένα κλίμα εμπιστοσύνης, έτσι ώστε να καθίσταται δυνατή η ανίχνευση αιτιών που προκαλούν κακή διάθεση, πίεση ή απογοήτευση στους εργαζομένους, με σκοπό την αποτροπή των άσχημων καταστάσεων εν ώρα εργασίας (Bar-On, Brown, Kirkcaldy, & Thome, 2000).

Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά όπως προαναφέρθηκε πρέπει να συνθέτουν όλη την ομάδα ανεξαρτήτου ειδικότητας. Πιο συγκεκριμένα υπάρχει ο Manager του ξενοδοχείου και οι Υπάλληλοι, με το συνδετικό κρίκο αυτών να αποτελούν οι Managers των τμημάτων της ξενοδοχειακής μονάδας. Έτσι λοιπόν το κάθε τμήμα έχει έναν υπεύθυνο που συντονίζει όλες τις διαδικασίες του τμήματός του και φροντίζει για την ομαλή λειτουργία και την καλή συνεργασία των εργαζομένων, όπως επίσης και για την επίτευξη των εκάστοτε στόχων του κάθε τμήματος. Επίσης οι Managers του κάθε τμήματος είναι αρμόδιοι να επικοινωνούν με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο (Managing Director) της ξενοδοχειακής μονάδας κι έτσι να επιτυγχάνεται ο απαραίτητος συντονισμός κι εν τέλη η καλή λειτουργία του συγκροτήματος, η οποία συνεπάγεται με την ικανοποίηση του εκάστοτε πελάτη-επισκέπτη, αλλά ταυτόχρονα και με την ψυχολογική ικανοποίηση του εργαζομένου (Jyoti, 2013).

Με την παραπάνω σύντομη περιγραφή των συμπεριφορικών γνωρισμάτων αντιλαμβανόμαστε πόσο σημαντικά είναι όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν το προφίλ ενός συναισθηματικά νοήμων ατόμου, που συμβάλει στην καλή κι επιτυχημένη πορεία μια τέτοιου είδους επιχείρησης. Στη συνέχεια της εργασίας προχωράμε στην ανάπτυξη των υποθέσεων που πρόκειται να μελετηθούν στα επόμενα κεφάλαιά της.

Όπως διαπιστώσαμε από τη θεωρία που αναπτύχθηκε στις προηγούμενες σελίδες, η εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης έχει άμεσα αποτελέσματα στο χώρο εργασίας του κάθε ατόμου λόγω των διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων. Οι περισσότερες από αυτές τις αλληλεπιδράσεις προέρχονται κατά τη διάρκεια της



εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων, όπως παραδείγματος χάρη είναι η εξυπηρέτηση των πελατών ή συνεργασία και ο συντονισμός με συναδέλφους. Οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι εκείνοι οι οποίοι επιτυγχάνουν να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά και να ελέγχουν τις αντιδράσεις τους με τους γύρω τους με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο (Hochschild, 1983).

Ο Ashkanasy και ο Hooper (1999) χρησιμοποίησαν την πρόταση ότι η «συναισθηματική δέσμευση» έναντι άλλων ανθρώπων είναι απαραίτητη συνιστώσα της κοινωνικής αλληλεπίδρασης και υποστήριξαν ότι η εμφάνιση των θετικών συναισθημάτων συνδέεται με μεγάλη πιθανότητα επιτυχίας στην εργασία. Ο Abraham (1999) αντίστοιχα, πρότείνει ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη συνδέεται άμεσα με την απόδοση. Επιπρόσθετα για τη σύνθεση του μοντέλου μας χρησιμοποιήσαμε και την εξωτερική μεταβλητή «Job Commitment» ως μεταβλητή ελέγχου (control variable). Πιο συγκεκριμένα το παραπάνω στοιχείο αντιπροσωπεύει τη στάση του υπαλλήλου απέναντι στη θέση εργασίας του, συνδέοντας τα συναισθήματα του εργαζομένου με την μονάδα στην οποία απασχολείται. Δηλαδή, όσο πιο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος με την εργασία του, τόσο πιο πολύ «αφιερώνεται» κι επενδύει σε εκείνη (Rajak & Mrinalini, 2017). Το «Job Commitment» επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το επίπεδο των κινήτρων που προσφέρουν οι Managers, οι οποίοι θα ήταν καλό να διαδραματίζουν το ρόλο του εμπνευστή για τους υπαλλήλους τους, δίνοντας τους με αυτό τον τρόπο την ευκαιρία να αισθανθούν άνετα και όμορφα στην εργασία τους κι έτσι να αποφέρουν τα προσδοκώμενα οφέλη και για τους ίδιους, αλλά και για τη μονάδα όπου εργάζονται.

Αυτές οι μελέτες, σε συνδυασμό με την παρατήρηση του Goleman (1998) ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη σχετίζεται με την απόδοση της εργασίας, οδηγούν στη σύνθεση της πρώτης μας παρακάτω υπόθεσης (Jordan, Ashkanasy, Härtel, & Hooper, 2002).

- ***Υπόθεση H1: Η Συναισθηματική Νοημοσύνη (EI) επηρεάζει θετικά την επαγγελματική απόδοση (JP).***

Συνεχίζοντας με την αιτιολόγηση των υπόλοιπων υποθέσεων, η Συναισθηματική Νοημοσύνη επίσης σχετίζεται και με άλλα συναισθήματα όπως είναι η εργασιακή ικανοποίηση (Rafaeli & Sutton, 1987). Επομένως η διατήρηση θετικών συναισθημάτων των εργαζομένων οδηγεί στη δημιουργία θετικού κλίματος στο περιβάλλον εργασίας του εκάστοτε ατόμου (Sony & Mekoth, 2016). Αποτέλεσμα



αυτού είναι η θετική εμπειρία στην εργασία και τα θετικά συναισθήματα τα οποία συμβάλλουν στην ενίσχυση των υπαλλήλων για μεγαλύτερη αφοσίωση, ικανοποίηση και με λιγότερες πιθανότητες να εγκαταλείψουν τη θέση εργασίας τους (Hackman & Oldham, 1976). Επομένως, ακολουθώντας τα επιχειρήματα των Abraham (1999), Ashkanasy και Hooper (1999) και Goleman (1998) προχωρούμε στη διατύπωση της δεύτερης μας υπόθεσης:

- ***Υπόθεση H2: Η Συναισθηματική Νοημοσύνη (EI) επηρεάζει θετικά την επαγγελματική ικανοποίηση (JS).***

Ορμώμενοι από τους Robbins και Judge (2013), οι οποίοι προσδιορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση ως το σύνολο των θετικών συναισθημάτων που προκύπτουν από την εργασιακή θέση (Robbins, Judge, Millett, & Boyle, 2013), καθώς και τον Armstrong (2006), ο οποίος ορίζει την ικανοποίηση της εργασίας ως τη στάση και τα συναισθήματα των ατόμων προς το έργο τους, (Armstrong, 2006), συνθέτουμε την τρίτη υπόθεσή μας η οποία θα αποδείξει το εξής:

- ***Υπόθεση H3: Η επαγγελματική ικανοποίηση (JS) επηρεάζει θετικά την επαγγελματική απόδοση (JP).***

Ως εκ τούτου, η επαγγελματική απόδοση δύναται να χαρακτηριστεί ως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες όσον αφορά την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Πρακτικά το παραπάνω διαμορφώνεται από τις ανάγκες και τις προσωπικές επιθυμίες των εργαζομένων και γι' αυτό ακριβώς αποτελεί αναμφισβήτητα έναν πολύ καλό δείκτη για τη σημασία της επαγγελματικής ικανοποίησης στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Κατά την ανάλυση της επαγγελματικής ικανοποίησης προκύπτει πως ο ικανοποιημένος υπάλληλος είναι ένας ευτυχισμένος εργαζόμενος και κατά συνέπεια ένας επιτυχημένος υπάλληλος (Aziri, 2011).

Πριν προχωρήσουμε στη τέταρτη κατά σειρά υπόθεσή μας, θα προσδιορίσουμε την έννοια μιας ακόμη μεταβλητής η οποία θα μας βοηθήσει στην ερμηνεία του μοντέλου μας. Η μεταβλητή αυτή ονομάζεται «Supportive Leadership» και προσδιορίζει τις αρμοδιότητες ενός ηγέτη, οι οποίες πλαισιώνονται αρχικά στο να βοηθούν τους συνεργάτες τους στην επίτευξη των στόχων τους, στο να παρέχουν υποστήριξη και στο να διασφαλίζουν την ισορροπία των στόχων των υπαλλήλων με εκείνους της μονάδας. Οι House και Mitchell (1974) ήταν εκείνοι οι οποίοι προσδιόρισαν τις τέσσερις διαφορετικές συμπεριφορές ενός ηγέτη, χωρίζοντάς τες σε



καθοδηγητική, συμμετοχική, προσανατολισμένη στην επίτευξη στόχων και τέλος σε υποστηρικτική συμπεριφορά (House & Mitchell, 1974).

Ξεκινώντας με την ηγετική υποστήριξη ορίζουμε τη συμπεριφορά ενός ηγέτη η οποία επικεντρώνεται στην ευημερία των εργαζομένων έχοντας ως γνώμονα την ουσιαστική ανησυχία για τις ανάγκες, τις προτιμήσεις καθώς και την ικανοποίηση των εργαζομένων (House J., 1971). Στη δεύτερη κατηγορία εντάσσονται οι ηγέτες οι οποίοι γνωρίζουν τα καθήκοντα και τις ευθύνες τους και είναι σε θέση να ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους. Τέλος οι υποστηρικτικοί ηγέτες είναι σε θέση να δημιουργούν ένα ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας ενισχύοντας την αίσθηση του σεβασμού, της εμπιστοσύνης, της συνεργασίας και της συναισθηματικής υποστήριξης (Daft, 2005). Επομένως ένας χώρος εργασίας ο οποίος απαρτίζεται από υποστηρικτικούς ηγέτες επιφέρει θετικά αποτελέσματα τα οποία είναι ευεργετικά για την ευημερία τόσο των εργαζομένων όσο και της ομάδας όπου εργάζονται (LaRocco & Jones, 1978).

Πιο συγκεκριμένα η μεταβλητή «Supportive Leadership», βελτιώνει την απόδοση της εργασίας χωρίς ωστόσο να αυξάνει τα επίπεδα εργασιακού άγχους (Rowold & Schlotz, 2009). Όταν δηλαδή οι εργαζόμενοι βρίσκουν μια υποστηρικτική στάση από τους ηγέτες τους, εργάζονται με περισσότερη αφοσίωση και αντιμετωπίζουν καλύτερα τις εργασιακές δυσκολίες (Rowold & Schlotz, 2009).

Σύμφωνα με τα όλα όσο προηγήθηκαν σε αυτή τη παράγραφο καταλήγουμε στη σύνθεση της παρακάτω τέταρτης υπόθεσης:

- ***Υπόθεση H4: Ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο έχει Συναισθηματική Νοημοσύνη (EI) έχει πιο δυνατή επίδραση στην επαγγελματική απόδοση (JP) όταν το Supportive Leadership (SL) είναι υψηλό.***

2.5 Οι πτυχές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω η Συναισθηματική Νοημοσύνη κατά τη θεωρία Goleman, ορίζεται ως η σύνοψη τεσσάρων διαστάσεων (constructs). Αυτοί είναι η Αυτογνωσία και η αναγνώριση συναισθημάτων τρίτων (Self & Others Emotion Appraisal), η Αυτοδιαχείριση και η διαχείριση τρίτων (Regulation of



Emotion), η Κοινωνική ευθύνη (Social-Awareness) και η Διαχείριση Σχέσεων (Relation Management) (Goleman, 1995).

2.5.1 Αυτογνωσία (Self Emotion Appraisal). Ξεκινώντας με την έννοια της αυτογνωσίας, ορίζουμε την αναγνώριση και την κατανόηση των συναισθημάτων του ατόμου. Πιο συγκεκριμένα ορίζεται ως η αναγνώριση των δυνατών σημείων, των αδυναμιών και των εκάστοτε ικανοτήτων ενός ατόμου, καλλιεργώντας την αυτοπεποίθησή του προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του. Επίσης η διάσταση της αυτογνωσίας χωρίζεται περαιτέρω σε τρεις κατηγορίες, τη συναισθηματική αυτογνωσία, την ακριβή αυτοαξιολόγηση και την αυτοπεποίθηση (Boyatzis, Goleman, & Rhee, 1999). Οι ηγέτες, οι οποίοι χαρακτηρίζονται ως συναισθηματικά νοήμονες και γνωρίζουν ακριβώς το λόγο για τον οποίο βιώνουν κάποιες συναισθηματικές καταστάσεις, καθώς και το λόγο για τον οποίο προκαλούνται τα συναισθήματα τους, είναι σε καλύτερη θέση ώστε να αυτο-διαχειρίζονται επειδή μπορούν να τα αναγνωρίσουν, με αποτέλεσμα να έχουν τη δυνατότητα να αποτρέπουν ενδεχόμενες δύσκολες καταστάσεις (Sheila, Blum, & Lynn, 2008).

2.5.2 Αυτοδιαχείριση (Self-regulation) Με τον όρο αυτοδιαχείριση, ορίζουμε τη δυνατότητα των ατόμων να ασχολούνται με δυσαρεστημένους υπαλλήλους ή πελάτες–επισκέπτες, έχοντας την ευχέρεια να εκτιμούν με ακρίβεια την κατάσταση χωρίς να εσωτερικοποιούν και να οικειοποιούνται τα αρνητικά σχόλια και τις καταστάσεις (Sheila, Blum, & Lynn, 2008).

Οι Managers κυρίως, επιβάλλεται να διατηρούν τον συναισθηματικό έλεγχο και να καθορίζουν τη βέλτιστη πορεία των δραστηριοτήτων της ξενοδοχειακής μονάδας. Η ικανότητα αυτού του είδους ελέγχου είναι μια συνιστώσα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Οι υποκατηγορίες της αυτοδιαχείρισης είναι ο αυτοέλεγχος, η αξιοπιστία, η ευσυνειδησία, η προσαρμοστικότητα και τέλος η πρωτοβουλία (Boyatzis, Goleman, & Rhee, 1999).

Τα παραπάνω έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν την ικανοποίηση του ατόμου, καθώς και την επιθυμία του ή όχι για συνέχιση της απασχόλησής του στην μονάδα όπου εργάζεται (Bagshaw, 2000).

Η αυτοδιαχείριση των συναισθημάτων είναι σημαντική διότι συμβάλλει στη δημιουργία και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας (Gardner & Stough, 2003). Η συναισθηματική σταθερότητα με τη σειρά της, προωθεί τις ελεύθερες ιδέες και



διατηρεί την καλή επικοινωνία (Caruso, Bienn, B., & Kornacki, 2006). Οι ηγέτες συνδέονται συναισθηματικά με τους συνεργάτες τους, με αποτέλεσμα να συμβάλλουν στην ολοκλήρωση των αρμοδιοτήτων των εκάστοτε αρμοδιοτήτων. Οι Dasborough και Ashkanasy (2002) διαπίστωσαν ότι οι ηγέτες που έχουν υψηλό βαθμό Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι σε πλεονεκτική θέση ώστε να διαμορφώσουν την εντύπωση που δίνουν στους συνεργάτες τους με αποτέλεσμα να τους προσφέρουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης κι έτσι να επιτυγχάνουν τη βέλτιστη συνεργασία (Dasborough & Ashkanasy, 2002).

2.5.3 Κοινωνική ευθύνη (Social-Awareness). Η κοινωνική ευθύνη ως πτυχή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης περιλαμβάνει την εξυπηρετικότητα, την ενσυναίσθηση και την οργανωτική συνείδηση. Η ενσυναίσθηση αποτελεί τη δυνατότητα του ατόμου να παρατηρεί τα γεγονότα από τη διαφορετική οπτική γωνία των υπολοίπων. Κατέχοντας το αίσθημα της κοινωνικής ευθύνης το κάθε άτομο και κυρίως ο Manager καταφέρνει να συνειδητοποιεί το περιβάλλον γύρω από εκείνον, με αποτέλεσμα να ανταποκρίνεται και στις ανάγκες των συναδέλφων του, αλλά και των πελατών-επισκεπτών (Boyatzis, Goleman, & Rhee, 1999). Ο Langhorn το 2004 διαπίστωσε ότι η ικανότητα του Manager του εστιατορίου ενός ξενοδοχείου, να αναγνωρίζει τον τόπο εργασίας του, την ομάδα με την οποία συνεργάζεται, τη θέση του ξενοδοχείου στην τοπική κοινότητα και ενδεχομένως τη σημασία του ίδιου του εμπορικού σήματος, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την επίτευξη της καλής απόδοσης της επιχείρησης (Ravikumar, 2015).

Οι ηγέτες οι οποίοι ξεχωρίζουν είναι σε θέση να κατανοούν τα συναισθήματα των ατόμων που συνεργάζονται, με αποτέλεσμα να καλλιεργούν καλές σχέσεις με τους εργαζομένους (Abraham R. , 2000). Ο Anthony T. Pescosolido (2002) σημείωσε ότι τα άτομα με ενσυναίσθηση τείνουν να αναγνωρίζονται ως ηγέτες κι είναι ικανά να προβάλουν τους εαυτούς τους στις θέσεις των υπολοίπων όπου συνεργάζονται, με αποτέλεσμα να παρέχουν την υποστήριξη που χρειάζονται οι συνεργάτες τους (Pescosolido, 2002).

2.5.4 Διαχείριση Σχέσεων (Relation Management). Ο τέταρτος πυλώνας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, ο οποίος αφορά τη διαχείριση των σχέσεων, αποτελεί τον τέταρτο τομέα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και αναφέρεται στην ύπαρξη ενός ηγέτη με όραμα, πειστικότητα, εφοδιασμένο με τη δύναμη της καθοδήγησης και



της κατάλληλης παρακίνησης των υπαλλήλων. Οι Boyatzis και Goleman (1999) προσδιόρισαν τη διαχείριση των σχέσεων ως μια κοινωνική δεξιότητα, η οποία συμπεριλαμβάνει τις υποκατηγορίες της εξέλιξης, της ηγεσίας, της επιρροής, της επικοινωνίας, της διαχείρισης των συγκρούσεων, της δημιουργίας δεσμών και τέλος της ομαδικής εργασίας και της συνεργασίας (Boyatzis, Goleman, & Rhee, 1999).

Επίσης, έχει διαπιστωθεί πως οι ηγέτες οι οποίοι χαρακτηρίζονται από την ορθή διαχείριση των σχέσεων είναι ικανοί να παρακινήσουν και να εμπνεύσουν τους οπαδούς τους δημιουργώντας μια αίσθηση ομαδικής εργασίας και κοινών στόχων. Έτσι λοιπόν καταφέρνουν να «κτίσουν» ένα κοινό όραμα και μέσω της ενθάρρυνσης των οπαδών τους να επιτύχουν περισσότερα από ό,τι πίστευαν πως είναι εφικτό (Ployhart, Lim, B., & Chan, K, 2001).

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω διαπιστώνουμε πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι μια έννοια η οποία απαρτίζεται από τους πυλώνες που αναπτύχθηκαν παραπάνω. Κατά τους Bardzil και Slaski (2003) προκύπτει πως οι διευθυντές που επιδιώκουν μια πιο θετική «εμπειρία» τόσο για τους εργαζόμενους, όσο και για τους πελάτες - επισκέπτες θα πρέπει να δημιουργήσουν μια ατμόσφαιρα όπου προωθείται ένα θετικό κλίμα με όσο το δυνατόν λιγότερα αρνητικά συναισθηματικά. Επίσης οι ηγετικοί ρόλοι πρέπει να παρακινούν και να εμπνέουν τους υπόλοιπους, να προωθούν θετικές στάσεις στην εργασία και να δημιουργούν μια αίσθηση συμβολής και σπουδαιότητας μεταξύ των μελών της ομάδας και των άμεσα εμπλεκόμενων αυτής (Bardzil & Slaski, 2003).

3.Μέθοδος έρευνας και συλλογή δεδομένων

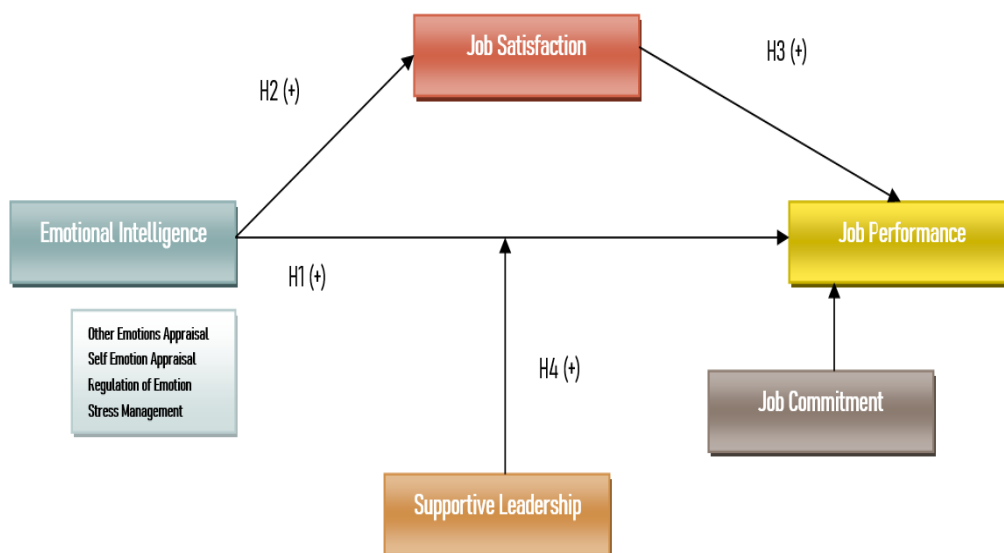
Αυτή η ενότητα εισάγει τη δομή του ερευνητικού πλαισίου και περιγράφει τις διαδικασίες συλλογής δεδομένων και τη μέθοδο ανάλυσης. Με βάση το θεωρητικό υπόβαθρο και την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας στο προηγούμενο κεφάλαιο, η παρακάτω εικόνα απεικονίζει το ερευνητικό πλαίσιο και τις υποθέσεις.

3.1 Πλαίσιο έρευνας και υποθέσεις (Theoretical Framework)

Η σχηματική απεικόνιση του μοντέλου που θα εξετασθεί παρουσιάζεται από το ακόλουθο σχήμα. Το μοντέλο κατασκευάστηκε βάσει ορισμένων υποθέσεων που μελετήθηκαν και ήδη έχουν ερευνηθεί παγκοσμίως. Στο τέλος της εργασίας αναγράφονται αναλυτικά ποιες από τις εξεταζόμενες υποθέσεις μας επαληθεύτηκαν

σύμφωνα με τις έρευνες που ήδη είχαν πραγματοποιηθεί ανά την παγκόσμια βιβλιογραφία.

Εικόνα 1: Πλαίσιο έρευνας και υποθέσεις (Theoretical Framework)



3.2 Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε δεν αποτελεί πρωτότυπο υλικό. Πρόκειται για ερωτήσεις που ήδη χρησιμοποιήθηκαν από άλλους επιστήμονες για τη διερεύνηση των πανομοιότυπων υποθέσεών τους. Στο παράρτημα της παρούσας διπλωματικής παρουσιάζεται αναλυτικά η πηγή της εκάστοτε ερώτησης. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 42 ερωτήματα. Τα 7 ερωτήματα αφορούν στα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων, 16 ερωτήματα αφορούν στη μέτρηση του επιπέδου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των ατόμων, 9 ερωτήματα αφορούν στην επαγγελματική απόδοση, 3 ερωτήματα αφορούν στην επαγγελματική ικανοποίηση, 1 ερώτημα αφορά στην «δέσμευση εργασίας» και τα 4 ερωτήματα αφορούν στους ηγέτες που διαθέτουν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Τα 2 υπόλοιπα ερωτήματα αφορούν σε προτάσεις των ερωτηθέντων σχετικά με τη βελτιστοποίηση της εργασίας στον κλάδο των ξενοδοχειακών μονάδων. Κάθε απάντηση αποτυπώνεται στην πενταβάθμια κλίμακα Likert, με την μορφή των επιλογών (1 =



ποτέ, 2 = μερικές φορές, 3 = συχνά, 4 = πολύ συχνά, 5= πάντα), είτε με τη μορφή των επιλογών «πάρα πολύ», «πολύ», «λίγο», και «καθόλου» (Χρήστου, 1999). Το ερωτηματολόγιο το οποίο μοιράστηκε, όπως αναφέρεται και στην περίληψη της διπλωματικής εργασίας (σελ.7), αφορούσε αποκλειστικά και μόνο άτομα τα οποία εργάζονται σε ξενοδοχειακές μονάδες πέντε αστέρων και σύνολο προσωπικού από εβδομήντα άτομα και άνω. Η συγκεκριμένη αυστηρή επιλογή δείγματος προέκυψε διότι οι εργαζόμενοι των ξενοδοχειακών μονάδων είναι οι πλέον κατάλληλοι να απαντήσουν πιο αντικειμενικά στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου μας, κυρίως λόγω της εργασιακής τους εμπειρίας στον εξεταζόμενο τομέα. Επίσης έγινε προσπάθεια να επιτευχθεί η απλούστευση των ερωτήσεων, έτσι ώστε να αποφεύγεται η ύπαρξη δυσνόητων εννοιών που ενδεχομένως να οδηγούσαν σε παρανοήσεις. Επίσης, επιδιώξαμε ο συνδυασμός ερωτήσεων και απαντήσεων να είναι σύντομος και όσο το δυνατόν περιεκτικός, ώστε να συγκεντρώνεται το ενδιαφέρον των ερωτώμενων και να απαντούν με όσο το δυνατό έγκυρες και ειλικρινείς απαντήσεις.

Το ερωτηματολόγιο μεταφράστηκε από τα αγγλικά στα ελληνικά και πριν από τη διεξαγωγή έρευνας, μοιράστηκε πιλοτικά σε πέντε συναδέλφους και επτά συμφοιτητές μου από το Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης του Παντείου Πανεπιστημίου, προκειμένου να διασφαλιστεί η λειτουργικότητά του. Σκοπός της εν λόγω διανομής και πιλοτικής δοκιμής ήταν να αποδοθεί το νόημα των ερωτήσεων στην ελληνική γλώσσα έτσι ώστε να αποτυπώνεται χωρίς αποκλείσεις το νόημα της πρωτότυπης ερώτησης. Το εν λόγω ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας.

Πίνακας 1: Επεξήγηση Μεταβλητών

<u>ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ</u>
Emotional Intelligence (EI)
Others Emotion Appraisal (OEA)
Self Emotion Appraisal (SEA)
Regulation of Emotion (ROE)
Stress Management (SM)
Job Performance (JP)
Job Satisfaction (JS)
LEADERS WITH EI (Supportive Leadership) (SL)
Job Commitment (JC)

3.3 Δείγμα



Ο υπό εξέταση πληθυσμός ήταν εργαζόμενοι των ξενοδοχειακών μονάδων, με τη διαδικασία συλλογής δεδομένων να διαρκεί δύο μήνες, από τον Οκτώβριο μέχρι και τον Νοέμβριο του έτους 2019. Η συλλογή των στοιχείων πραγματοποιήθηκε με το μοίρασμα των ερωτηματολογίων, κατόπιν προσωπικής συνεννόησης με τους υπευθύνους προσωπικού, σε έντυπη μορφή, σε τέσσερα πεντάστερα ξενοδοχεία της Αθήνας.

Πιο συγκεκριμένα τα άτομα τα οποία κλήθηκαν να απαντήσουν στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ανέρχονται στα 90. Ωστόσο, λόγω ορισμένων μη έγκυρων απαντήσεων τα ερωτηματολόγια που εν τέλει χρησιμοποιήθηκαν για τη διεξαγωγή της έρευνας ανέρχονται στα 83.

Τα άτομα τα οποία απάντησαν ανήκουν στα παρακάτω τμήματα:

- Housekeeping (τμήμα καθαριότητας)
- Kitchen (τμήμα κουζίνας)
- Restaurant (τμήμα εστιατορίου)
- Garden (τμήμα κήπου)
- Activities (τμήμα δραστηριοτήτων)
- Spa (τμήμα σπα)
- Reception (τμήμα υποδοχής)

Μέρος του δείγματος αποτέλεσαν και ανώτερα Διευθυντικά Στελέχη των ξενοδοχειακών μονάδων που συμμετείχαν στην έρευνα, τα οποία ωστόσο αντιπροσωπεύουν μικρότερο ποσοστό της έρευνας κι αντιστοιχούν στα 7 άτομα.

Για τη διεξαγωγή της έρευνας προτιμήθηκαν επιχειρήσεις οι οποίες έχουν τουλάχιστον έξι προϊσταμένους τμημάτων, λόγω του ότι οι απαντήσεις τείνουν να είναι περισσότερο αντιπροσωπευτικές, σε σχέση με τις απαντήσεις οι οποίες θα δίνονταν από μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Επιπρόσθετα, ακόμη ένας καθοριστικός παράγοντας για την επιλογή των μονάδων αυτών, αποτέλεσε το γεγονός ότι τέτοιου είδους μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν τεχνογνωσία και οργανωμένα σύγχρονα συστήματα διοίκησης που εφαρμόζουν τις πολιτικές κινήτρων, με έντονα στραμμένο το ενδιαφέρον στις συμπεριφορές των προϊσταμένων απέναντι στους εργαζόμενους, όπως επίσης και της συμπεριφοράς μεταξύ των εργαζομένων εντός αυτής.

3.4 Περιγραφικά Ευρήματα



Η στατιστική ανάλυση του ερωτηματολογίου που ακολουθεί πραγματοποιήθηκε μέσω του προγράμματος IBM SPSS 24 και οι ερωτηθέντες προϋποθέτει να έχουν συμπληρώσει το δέκατο όγδοο έτος της ηλικίας τους.

Όπως εμφανίζεται στον πίνακα και στις παρακάτω διαγραμματικές απεικονίσεις, από το σύνολο των 83 ατόμων, το 51,8% αντιπροσωπεύει το γυναικείο φύλο και το υπόλοιπο 48,2% τον ανδρικό πληθυσμό, με το ποσοστό 47% να αντιστοιχεί στην ηλικιακή ομάδα των 18-30 χρόνων, το 28,9% στην ηλικιακή ομάδα των 41-54 χρόνων, το ποσοστό των 22,9% μεταξύ των 31-40 χρόνων και το υπόλοιπο 1,2% να καλύπτει τις ηλικίες άνω των 55 ετών.

Πίνακας 2: Δημογραφικά Στοιχεία

<u>Φύλο</u>	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>
<i>Γυναίκα</i>	43	51,8
<i>Ανδρας</i>	40	48,2
<u>Ηλικία</u>	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>
<i>18-30</i>	39	47.0
<i>31-40</i>	19	22.9
<i>41-54</i>	24	28.9
<i>>55</i>	1	1.2
<u>Προϋπηρεσία</u>	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>
<i>Όχι</i>	11	13.3
<i>Ναι</i>	72	86.7
<u>Έτη προϋπηρεσίας</u>	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>
<i>0</i>	9	10.8
<i>1 - 5 έτη</i>	38	45.8
<i>5 - 10 έτη</i>	19	22.9
<i>11 - 15 έτη</i>	8	9.6
<i>Περισσότερα από 15 έτη</i>	9	10.8

Στη συνέχεια, όσον αφορά την προϋπηρεσία που διαθέτουν τα άτομα, καθώς και το σύνολο ετών αυτής, σύμφωνα με τον πίνακα και τα παρακάτω διαγράμματα διαπιστώνουμε πως το 86,7% των ατόμων διαθέτε προϋπηρεσία στον κλάδο των ξενοδοχειακών μονάδων, ενώ αντίθετα μόνο το 13,3% δεν διαθέτε καθόλου, με ποσοστό ατόμων 45,8% του δείγματος να έχει αποκτήσει 1-5 έτη, ενώ μόνο το 10,8% να διαθέτει πάνω από 15 έτη προϋπηρεσίας.

3.5 Συχνότητες πινάκων



Στη συνέχεια παρουσιάζονται κάποια επιπρόσθετα στοιχεία σχετικά με το προφίλ των ερωτηθέντων. Έτσι λοιπόν παρατηρούμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος απαρτίζεται από τους υπαλλήλους των τμημάτων, με ποσοστό 65,1%. Αντίστοιχα το 26,5% και μόλις το 8,4% αντιπροσωπεύουν άτομα που είναι οι Υπεύθυνοι τμημάτων και τα Διευθυντικά Στελέχη των εξεταζόμενων μονάδων.

Πίνακας 3: Ποσοστιαία κατανομή ειδικοτήτων των ερωτηθέντων ατόμων

<u>Εργασιακή θέση</u>	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>
<i>Υπάλληλος Τμήματος Ξενοδοχειακής Μονάδας</i>	54	65.1
<i>Υπεύθυνος/η Τμήματος</i>	22	26.5
<i>Διευθυντής/τρια</i>	7	8.4
<u>Σύνολο</u>	<u>83</u>	<u>100.0</u>

Πίνακας 4: Ποσοστιαία κατανομή των ερωτηθέντων ατόμων σχετικά με την άνεση που αισθάνονται στον εργασιακό τους χώρο

<u>Αισθάνεστε άνετα μέσα στον χώρο στον οποίο εργάζεστε;</u>	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>
<i>Όχι</i>	7	8.4
<i>Ναι</i>	76	91.6
<u>Σύνολο</u>	<u>83</u>	<u>100.0</u>

Ο Πίνακας 4 παρουσιάζει το ποσοστό 91,6% των ερωτηθέντων να αισθάνεται άνετα με το χώρο της εργασίας του και μόλις το 8,4% να απαντάει αρνητικά, προβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο το αρνητικό συναίσθημά τους.

Ωστόσο όσον αφορά την ερώτηση για το εάν τα άτομα γνωρίζουν την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, παρατηρούμε πως οι περισσότεροι απάντησαν πως γνωρίζουν την έννοιά της «αρκετά» και «πάρα πολύ», με ποσοστό 31,3% και 31,3% αντίστοιχα, ενώ μόνο το 7,2% απάντησε πως δεν γνωρίζει καθόλου τη σημασία της.

Πίνακας 5: Ποσοστιαία κατανομή των ερωτηθέντων ατόμων για το εάν γνωρίζουν την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

<u>Γνωρίζετε την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης;</u>	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>
<i>Καθόλου</i>	6	7.2
<i>Λίγο</i>	6	7.2
<i>Αρκετά</i>	26	31.3
<i>Πολύ</i>	19	22.9
<i>Πάρα Πολύ</i>	26	31.3
<u>Σύνολο</u>	<u>83</u>	<u>100.0</u>

3.6 Συσχέτιση πινάκων και συχνοτήτων (Crosstabulation)

Παρακάτω, παρουσιάζονται λεπτομερώς ορισμένες καταστάσεις (statements) οι οποίες βασίζονται στη θέση εργασίας που κατέχουν τα άτομα τα οποία κλήθηκαν να απαντήσουν, σε συνδυασμό με κάποιες σημαντικές απαντήσεις που δόθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου, οι οποίες μας οδήγησαν στη διεξαγωγή αξιοσημείωτων συμπερασμάτων.

- **Statement 1:** «Γνωρίζετε την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης» σε σχέση με «τη θέση εργασίας την οποία κατέχετε»

Ο παρακάτω Πίνακας και το ακόλουθο διάγραμμα φανερώνουν πως από το 65,1%, μόνο το 16,9% των Υπαλλήλων των ξενοδοχειακών μονάδων γνωρίζει «πάρα πολύ» καλά την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, ενώ παραδόξως από το 8,4% των Διευθυντικών Στελεχών μόνο το 4,8% αυτών γνωρίζει την έννοια αυτή «πολύ».

Πίνακας 6: Ποσοστιαία κατανομή των ερωτηθέντων όσον αφορά τη γνώση τους σχετικά με την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ανάλογα με τη θέση



εργασίας τους

			Job_Position			Total
			Υπάλληλος Τμήματος Ξενοδοχειακής Μονάδας	Υπεύθυνος/η Τμήματος	Διευθυντής/τρια	
Γνωρίζετε την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης;	Καθόλου	Count	3	2	1	6
		% of Total	3.6%	2.4%	1.2%	7.2%
	Λίγο	Count	6	0	0	6
		% of Total	7.2%	0.0%	0.0%	7.2%
	Αρκετά	Count	18	7	1	26
		% of Total	21.7%	8.4%	1.2%	31.3%
	Πολύ	Count	13	2	4	19
		% of Total	15.7%	2.4%	4.8%	22.9%
	Πάρα Πολύ	Count	14	11	1	26
		% of Total	16.9%	13.3%	1.2%	31.3%
Total		Count	54	22	7	83
		% of Total	65.1%	26.5%	8.4%	100.0%

- **Statement 2: «Πόσο εύκολο είναι για εσάς να διαχειριστείτε τα συναισθήματά σας» σε σχέση με «τη θέση εργασίας την οποία κατέχετε»**

Τα αποτελέσματα του πίνακα 7 καθώς και η διαγραμματική του απεικόνιση αποδεικνύουν πως από το 65,1% των Υπαλλήλων το 21,7% των ατόμων καταφέρνει να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του σε «πολύ» ικανοποιητικό βαθμό. Ωστόσο αξιοσημείωτο είναι πως κανένα άτομο από τους ερωτηθέντες, δε σημείωσε την επιλογή «καθόλου» ως απάντηση, με αποτέλεσμα όλοι να θεωρούν πως μπορούν να διαχειριστούν ως έναν βαθμό τα συναισθήματά τους. Επίσης τα Διευθυντικά Στελέχη σε αυτήν την ερώτηση απάντησαν πως μπορούν να διαχειρίζονται τα συνθήματά τους από αρκετά έως και πάρα πολύ, απορρίπτοντας την απάντηση «λίγο».

Πίνακας 7: Ευκολία διαχείρισης συναισθημάτων ανάλογα με τη θέση εργασίας την οποία κατέχουν τα άτομα του δείγματος

			Job_Position			Total
			Υπάλληλος Τμήματος Ξενοδοχειακής Μονάδας	Υπεύθυνος/η Τμήματος	Διευθυντής/τρια	
Πόσο εύκολο είναι για εσάς να διαχειριστείτε τα συναισθήματά σας;	Λίγο	Count	3	3	0	6
		% of Total	3.6%	3.6%	0.0%	7.2%
	Αρκετά	Count	27	6	3	36
		% of Total	32.5%	7.2%	3.6%	43.4%
	Πολύ	Count	18	9	3	30
		% of Total	21.7%	10.8%	3.6%	36.1%
	Πάρα Πολύ	Count	6	4	1	11
		% of Total	7.2%	4.8%	1.2%	13.3%
Total		Count	54	22	7	83
		% of Total	65.1%	26.5%	8.4%	100.0%

- **Statement 3** «Έχετε την δυνατότητα ελέγχου τυχόν παρορμητικών αντιδράσεων σε περιόδους έντονης εργασιακής πίεσης» σε σχέση με «τη θέση εργασίας την οποία κατέχετε»

Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζεται πως από το 26,5% των Υπεύθυνων κάποιου τμήματος είναι ικανό το 7,2% αυτών να ελέγχει «πάρα πολύ» τυχόν παρορμητικές αντιδράσεις εν ώρα εργασίας, ενώ από το ποσοστό του 65,1% των Υπαλλήλων κάποιου τμήματος το 9,6% το καταφέρνει στον ίδιο βαθμό. Αντίστοιχα από το ποσοστό 8,4% των Διευθυντικών Στελεχών, το 2,4% καταφέρνει να ελέγξει «πάρα πολύ» τυχόν παρορμητικές αντιδράσεις σε περιόδους έντονης εργασιακής πίεσης. Επίσης και σε αυτά τα αποτελέσματα προκύπτει πως κανένα άτομο του δείγματος, δεν σημείωσε την επιλογή «καθόλου» ως απάντηση. Ομοίως τα Διευθυντικά Στελέχη σε αυτήν την ερώτηση απάντησαν πως μπορούν να διαχειρίζονται τα συνθήματά τους από αρκετά έως και πάρα πολύ, απορρίπτοντας και πάλι τις επιλογές «λίγο» και «καθόλου».

Πίνακας 8: Δυνατότητα ελέγχου τυχόν παρορμητικών αντιδράσεων σε περιόδους έντονης εργασιακής πίεσης σε σχέση με τη θέση εργασίας των ερωτηθέντων ατόμων



			Job_Position			Total
			Υπάλληλος Τμήματος Ξενοδοχειακής Μονάδας	Υπεύθυνος/η Τμήματος	Διευθυντής/τρια	
Έχετε την δυνατότητα ελέγχου τυχόν παρορμητικών αντιδράσεων σε περιόδους έντονης εργασιακής πίεσης;	Λίγο	Count	2	2	0	4
		% of Total	2.4%	2.4%	0.0%	4.8%
	Αρκετά	Count	29	5	3	37
		% of Total	34.9%	6.0%	3.6%	44.6%
	Πολύ	Count	15	9	2	26
		% of Total	18.1%	10.8%	2.4%	31.3%
	Πάρα Πολύ	Count	8	6	2	16
		% of Total	9.6%	7.2%	2.4%	19.3%
Total		Count	54	22	7	83
		% of Total	65.1%	26.5%	8.4%	100.0%

- **Statement 4:** «Έχετε την ευχέρεια να κατανοείτε τα συναισθήματα των συναδέλφων σας» σε σχέση με «τη θέση εργασίας την οποία κατέχετε»

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 9 από το 26,5% των Υπεύθυνων των τμημάτων των ξενοδοχειακών μονάδων που εξετάστηκαν, θεωρούν πως είναι σε θέση να κατανοούν τα συναισθήματα των συναδέλφων τους σε «πολύ» βαθμό το 13,3% αυτών, ενώ αντίθετα από το 8,4% των Διευθυντικών Στελεχών του δείγματος το 6% θεωρεί πως έχει την ευχέρεια να κατανοεί «πολύ» τα συναισθήματα των άλλων.

Επιπρόσθετα παρατηρείται πως οι απαντήσεις «καθόλου» και «λίγο» δεν επιλέχθηκαν από κανένα άτομο του δείγματος, καμιάς ειδικότητας.

Πίνακας 9: Ευχέρεια κατανόησης συναισθημάτων των συναδέλφων των ερωτηθέντων ατόμων ανάλογα με την θέση εργασίας την οποία κατέχουν

			Job_Position			Total
			Υπάλληλος Τμήματος Ξενοδοχειακής Μονάδας	Υπεύθυνος/η Τμήματος	Διευθυντής/τρια	
Έχετε την ευχέρεια να κατανοείτε τα συναισθήματα των συναδέλφων	Αρκετά	Count	8	4	1	13
		% of Total	9.6%	4.8%	1.2%	15.7%
	Πολύ	Count	39	11	5	55
		% of Total	47.0%	13.3%	6.0%	66.3%
	Πάρα Πολύ	Count	7	7	1	15
		% of Total	8.4%	8.4%	1.2%	18.1%
Total		Count	54	22	7	83
		% of Total	65.1%	26.5%	8.4%	100.0%

- **Statement 5:** «Θεωρείτε πως η συμβολή των ηγετών στο χώρο εργασίας συμβάλλει στην αποδοτικότητα των στόχων σας» σε σχέση με την «θέση εργασίας την οποία κατέχετε»

Τα αποτελέσματα του παρακάτω πίνακα αποδεικνύουν πως από το 65,1% των Υπαλλήλων των τμημάτων, το 25,3% αυτών θεωρεί πως η συμβολή των ηγετών στο χώρο εργασίας συμβάλλει «αρκετά» στην αποδοτικότητα των εργασιακών στόχων. Αντίστοιχα από το 8,4% των Διευθυντικών Στελεχών το 1,2% θεωρεί πως συμβάλλει «πολύ», ενώ το 7,2% θεωρεί πως συμβάλλει «πάρα πολύ». Επομένως όλα τα άτομα που ανήκουν σε αυτή τη κατηγορία κι ερωτήθηκαν, θεωρούν την συμβολή του ηγέτη σημαντική για την αποδοτικότητα.

Πίνακας 10: Η σπουδαιότητα ύπαρξης ηγετών στο χώρο εργασίας όσον αφορά την αποδοτικότητα των στόχων των ερωτηθέντων ατόμων (απαντήσεις προερχόμενες από όλες τις ειδικότητες)

			Job_Position			Total
			Υπάλληλος Τμήματος Ξενοδοχειακής Μονάδας	Υπεύθυνος/η Τμήματος	Διευθυντής/τρια	
Θεωρείτε πως η συμβολή των ηγετών στο χώρο εργασίας συμβάλλει στην αποδοτικότητα των στόχων σας;	Καθόλου	Count	3	1	0	4
		% of Total	3.6%	1.2%	0.0%	4.8%
	Λίγο	Count	5	2	0	7
		% of Total	6.0%	2.4%	0.0%	8.4%
	Αρκετά	Count	21	5	0	26
		% of Total	25.3%	6.0%	0.0%	31.3%
	Πολύ	Count	17	6	1	24
		% of Total	20.5%	7.2%	1.2%	28.9%
	Πάρα Πολύ	Count	8	8	6	22
		% of Total	9.6%	9.6%	7.2%	26.5%
Total		Count	54	22	7	83
		% of Total	65.1%	26.5%	8.4%	100.0%

4. Ανάλυση δεδομένων και αποτελέσματα

Οι παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται προκειμένου να γίνει ένας πρώτος έλεγχος των μεταβλητών πριν προχωρήσουμε στην ανάλυσή του μοντέλου.

Αρχικά, διεξήχθησαν τα test αξιοπιστίας (Reliability Tests) για το κάθε construct. Όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 11, ο δείκτης **Cronbach's Alpha** κυμαίνεται από 0,734 έως 0,892. Έτσι λοιπόν προκύπτει πως το ερωτηματολόγιό μας είναι αξιόπιστο. Στη συνέχεια, στον πίνακα 12, παρουσιάζεται ο μέσος όρος του κάθε construct με το εύρος να υπολογίζεται μεταξύ 2,98 και 3,89.

4.1 Test Αξιοπιστίας (Reliability Tests)

Πίνακας 11: Test Αξιοπιστίας (Reliability Tests)

Constructs	Cronbach's alpha
OEA	.869
SEA	.892
ROE	.696
SM	.794
JP	.877
JS	.746
SL	.734

Πίνακας 12: Μέσος όρος των Constructs

Constructs	Mean
OEA	2.98
SEA	3.42
ROE	3.89
SM	3.04
JP	3.15
JS	3.49
SL	3.08
EI	3.33

Συνεχίζουμε με τις αναλύσεις της γραμμικής παλινδρόμησης, οι οποίες πραγματοποιήθηκαν προκειμένου να εξεταστεί το μέγεθος της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής και το οποίο ερμηνεύεται από τις ανεξάρτητες σε κάθε περίπτωση. Επιπλέον, μέσω των γραμμικών παλινδρομήσεων διεξάγεται και ο στατιστικός έλεγχος των υποθέσεων.

4.2 Ανάλυση Παλινδρόμησης πρώτου μοντέλου (Model1)

Αρχικά πραγματοποιήθηκε η ανάλυση της πολλαπλής παλινδρόμησης του πρώτου μοντέλου χρησιμοποιώντας ως εξαρτημένη μεταβλητή την **JP** κι ως ανεξάρτητες μεταβλητές τις **EI, JC και EI*SL**.

Πίνακας 13: Διεξαγωγή αποτελεσμάτων της πολλαπλής παλινδρόμησης πρώτου μοντέλου

H1	R	Adjusted R Square	Durbin-Watson	ANOVA	ANOVA
				F	Sig.
	.689	.521	2.027	127.636	.000

Έτσι λοιπόν σύμφωνα με τον πίνακα 13 παρατηρούμε ότι ο $R^2_{adj} = 52,1\%$, κάτι το οποίο θεωρείται ικανοποιητικό όσον αφορά την ερμηνευτικότητα της εξαρτημένης μεταβλητής του Model1. Επίσης, τα κατάλοιπα δεν πάσχουν από αυτοσυσχέτιση 1^{ης} τάξεως εφόσον η τιμή του **Durbin-Watson** έχει τιμή πολύ κοντά στο 2. Άλλο ένα ακόμη στοιχείο το οποίο προκύπτει από τον πίνακα 13 είναι πως οι μεταβλητές που χρησιμοποιούμε μπορούν να χαρακτηριστούν στατιστικά σημαντικές, λόγω του ότι η τιμή F, η οποία προκύπτει από τον πίνακα ANOVA, είναι $F=127,63$ με $p\text{-value} = 0,00$.

Πίνακας 14: Διεξαγωγή αποτελεσμάτων των Coefficients του Model1

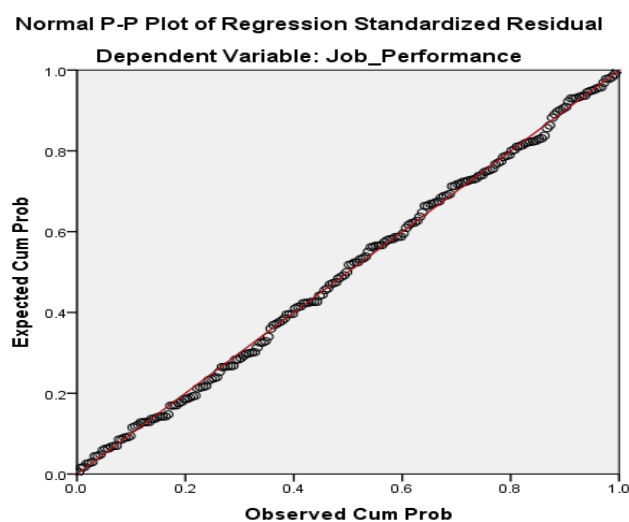
Coefficients					
H1	Dependent variable: Job_ Performance	Standardized Coefficients	Sig.	VIF	Tolerance
	<u>Independent Variables :</u>				
1	EI	.263	.000	2.881	.462
2	JC	.092	.000	1.469	.786
3	EI*SL	.541	.004	1.897	.799

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η μεταβλητή «**Emotional Intelligence**» πολλαπλασιασμένη με τη μεταβλητή «**Supportive Leadership**» χρησιμοποιούμενη ως **Moderator**, έχει την πιο ισχυρή **θετική** συμβολή στην ερμηνεία της εξαρτημένης μεταβλητής **Job Performance**. Ωστόσο και οι υπόλοιπες μεταβλητές είναι στατιστικά σημαντικές.

Επιπλέον, οι τιμές **VIF**, οι οποίες παρουσιάζονται στον πίνακα 14, για την εκάστοτε ανεξάρτητη μεταβλητή, είναι μικρότερες της τιμής του 5, όπου σε συνδυασμό με τις τιμές της ένδειξης **Tolerance**, οι οποίες είναι μικρότερες της τιμής του 1, αποκλείουν την ύπαρξη της πολυσυγγραμμικότητας.

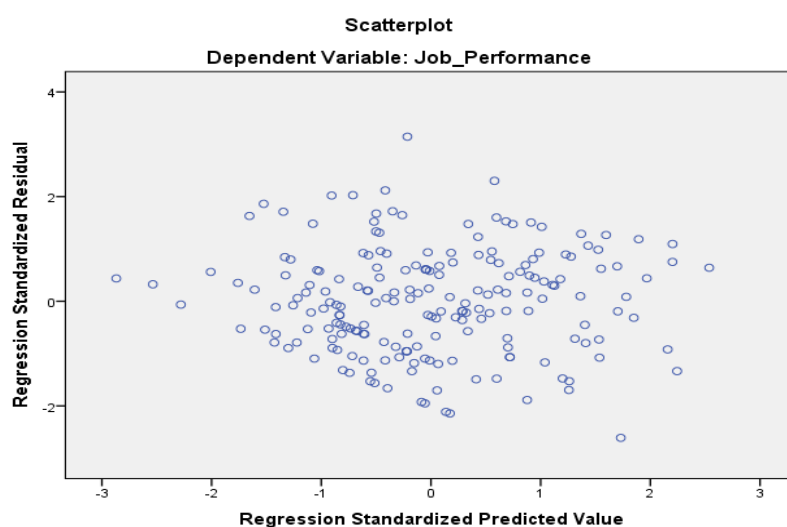
Συνεχίζοντας με τον έλεγχο σχετικά με την κανονικότητα του Model1, παρατηρούμε από το διάγραμμα 13, πως τα σημεία βρίσκονται πολύ κοντά στην διαγώνια ευθεία, κάτι το οποίο οδηγεί στο συμπέρασμα πως δεν υπάρχουν σημαντικές αποκλίσεις από την κανονικότητα.

Διάγραμμα 1: Normal P-P Plot Model1



Τέλος, το παρακάτω Scatterplot απεικονίζει τα κατάλοιπα τα οποία είναι ατάκτως διασκορπισμένα, χωρίς να διαμορφώνουν κάποιοι συγκεκριμένο μοτίβο, άρα καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως τα κατάλοιπα διανέμονται κανονικά.

Διάγραμμα 2: Scatterplot Model 1



✓ Από τα ανωτέρω, διαπιστώνουμε πως οι **H1** και **H4** επιβεβαιώνονται.

4.3 Ανάλυση Παλινδρόμησης δεύτερου μοντέλου (Model2)

Πίνακας 15: Διεξαγωγή αποτελεσμάτων της παλινδρόμησης του Model2

H2	R	Adjusted R Square	Durbin-Watson	ANOVA F	ANOVA Sig.
	0.405	.301	2.011	35.801	.000

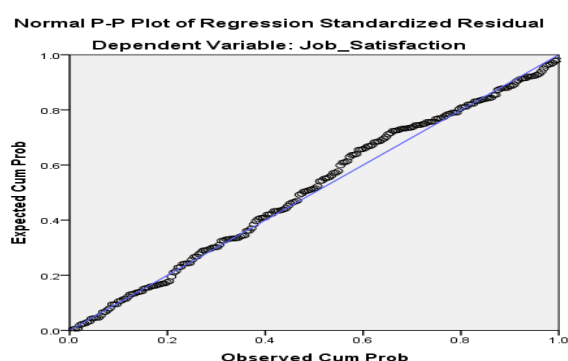
Σύμφωνα με τον πίνακα 15 παρατηρούμε ότι το $R^2_{adj} = 30,10\%$, κάτι το οποίο θεωρείται ικανοποιητικό όσον αφορά την ερμηνευτικότητα της εξαρτημένης μεταβλητής του μοντέλου μας. Επίσης τα κατάλοιπα δεν πάσχουν από αυτοσυσχέτιση 1^{ης} τάξεως εφόσον η τιμή του **Durbin-Watson** είναι 2,011. Η απλή γραμμική παλινδρόμηση λοιπόν μπορεί να χαρακτηριστεί στατιστικά σημαντική, λόγω του ότι η τιμή **F** η οποία προκύπτει από τον πίνακα ANOVA είναι **F=35,801** με **p-value = 0,00**.

Πίνακας 16: Διεξαγωγή αποτελεσμάτων των Coefficients Model2

Coefficients					
H2	Dependent variable: Job_Satisfaction	Standardized Coefficients	Sig.	VIF	Tolerance
<u>Independent Variable :</u>					
1	EI	.401	.000	1.253	.798

Συμπερασματικά από τον παραπάνω πίνακα (Πίνακας 16) προκύπτει πως η μεταβλητή **EI** είναι στατιστικά σημαντική, λόγω του **p-value** της το οποίο ισούται με 0,00. Επιπρόσθετα, οι τιμές **VIF=1,253** και αντίστοιχα **Tolerance=0,798**, απορρίπτουν την περίπτωση της ύπαρξης πολυσυγγραμμικότητας.

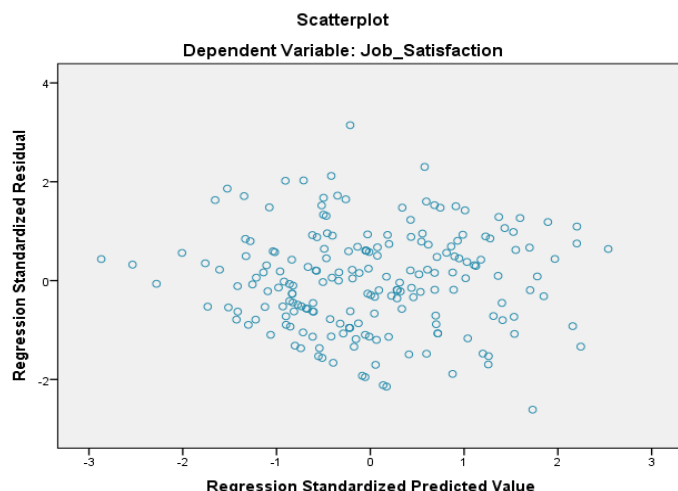
Διάγραμμα 3: Normal P-P Plot Model2



Στη συνέχεια σχετικά με τον έλεγχο της κανονικότητας παρατηρούμε από το διάγραμμα 15, πως τα σημεία βρίσκονται πολύ κοντά στην διαγώνια ευθεία, διακρίνοντας ωστόσο μια μικρή απόκλιση κάτι το οποίο δικαιολογείται εφόσον η επεξήγηση του μοντέλου γίνεται από μία μόνο ερμηνευτική μεταβλητή.

Τέλος, το Scatterplot του Διαγράμματος 16 απεικονίζει και πάλι τα κατάλοιπα, τα οποία είναι ατάκτως διασκορπισμένα, χωρίς να διαμορφώνουν κάποιο συγκεκριμένο μοτίβο, καταλήγοντας και πάλι στο συμπέρασμα πως τα κατάλοιπα διανέμονται κανονικά.

Διάγραμμα 4: Scatterplot Model2



✓ Επομένως, επιβεβαιώνεται η ισχύ της υπόθεσης **H2**.

4.4 Ανάλυση Παλινδρόμησης τρίτου μοντέλου (Model3)

Πίνακας 17: Διεξαγωγή αποτελεσμάτων της παλινδρόμησης του Model3

H3	R	Adjusted R Square	Durbin-Watson	ANOVA F	ANOVA Sig.
	.451	.195	2.047	35.801	.000

Η ερμηνευτικότητα της μεταβλητής προκύπτει από την τιμή του $R^2_{adj} = 19.5\%$, όπου αποδεικνύεται πως είναι ικανοποιητική, δεδομένου της ύπαρξης μιας ερμηνευτικής μεταβλητής. Επιπλέον τα κατάλοιπα και πάλι δεν πάσχουν από αυτοσυσχέτιση 1^{ης} τάξεως εφόσον η τιμή του **Durbin-Watson** έχει τιμή 2,047.

Πίνακας 18: Διεξαγωγή αποτελεσμάτων των Coefficients Model3

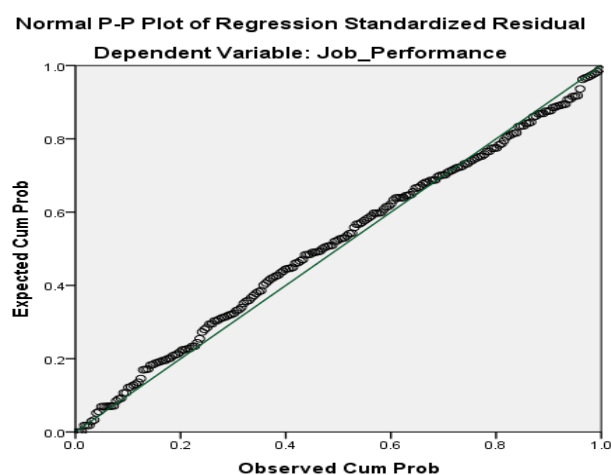
Coefficients

H3	Dependent variable: Job_Performance	Standardized Coefficients	Sig.	VIF	Tolerance
Independent Variable :					
1	JS	.205	.000	1.294	.793

Συνεχίζοντας με τον πίνακα 18 προκύπτει πως η μεταβλητή **JP** είναι στατιστικά σημαντική, λόγω της τιμής **Sig.** η οποία ισούται με 0 και σε συνδυασμό με τις τιμές

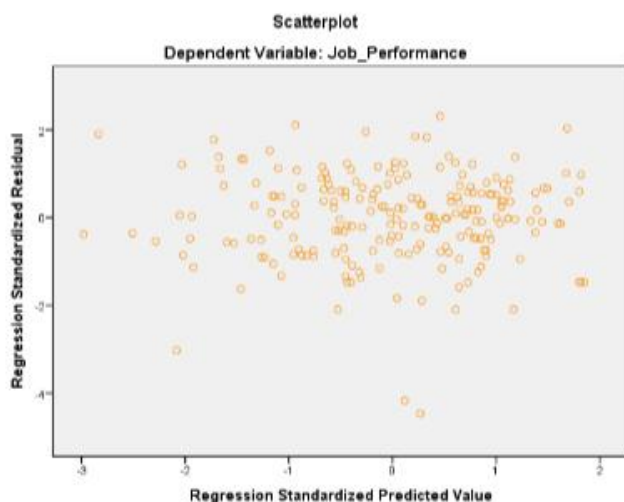
VIF και **Tolerance**, οι οποίες δέχονται τις τιμές 1,294 και 0,793 αντίστοιχα, αποδεικνύουν πως και αυτή παλινδρόμηση δεν πάσχει από πολυσυγγραμμικότητα.

Διάγραμμα 5: Normal P-P Plot Model3



Όπως παρατηρούμε και στο παραπάνω διάγραμμα τα σημεία βρίσκονται πολύ κοντά στην διαγώνια ευθεία, διακρίνοντας μια μικρή απόκλιση, πράγμα το οποίο δεν παραβιάζει την κανονικότητα.

Διάγραμμα 6: Scatterplot Model3



Τέλος και από το παραπάνω Scatterplot, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως τα κατάλοιπα της παλινδρόμησης είναι ατάκτως διασκορπισμένα, χωρίς να διαμορφώνουν κάποιο συγκεκριμένο μοτίβο, καταλήγοντας και πάλι στο συμπέρασμα πως κατανέμονται κανονικά.

✓ Επομένως, συμπεραίνουμε πως επιβεβαιώνεται και η τρίτη υπόθεση **H3**.

5. Συμπεράσματα

Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας ανέδειξαν τους ισχυρούς δεσμούς που αναπτύσσονται μεταξύ των μεταβλητών της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, της επαγγελματικής ικανοποίησης και της επαγγελματικής απόδοσης, καθώς και την καταλυτική συνεισφορά του Supportive Leadership στην επαγγελματική απόδοση και κατ' επέκταση στη διοίκηση των ξενοδοχειακών μονάδων.

Ουσιαστικά αποδείχθηκε πως οι υποστηρικτικοί ηγέτες, επιτυγχάνουν τις καλύτερες επιδόσεις των ατόμων όπου συνεργάζονται. Επομένως επιβεβαιώθηκε πως η υποστηρικτική ηγεσία διαδραματίζει το σημαντικό ρόλο της «συντονίστριας» μεταβλητής (moderator) όσον αφορά τις επιδόσεις των εργαζομένων, επισημαίνοντας πως οι ηγέτες θα ήταν καλό να συνειδητοποιήσουν τη σπουδαιότητα της υποστήριξης, την οποία θα ήταν χρήσιμο να προσφέρουν στα άτομα της μονάδας της οποίας διοικούν (House & Mitchell, 1974).

Πιο συγκεκριμένα η υπόθεση **H1** (***Η Συναισθηματική Νοημοσύνη (EI) επηρεάζει θετικά την επαγγελματική απόδοση (JP)***), σχετικά με τη μεταβλητή **JP** (***επαγγελματική απόδοση***), παρατηρούμε πως είναι σύμφωνη με την υπόθεση των **C.-S. Wong και K.S. Law**, οι οποίοι καταλήγουν στο συμπέρασμα πως υπάρχει ισχυρή αλληλεπίδραση μεταξύ των μεταβλητών **EI** (***Συναισθηματική Νοημοσύνη***) και **JP** (***επαγγελματική απόδοση***), επισημαίνοντας πως τα άτομα τα οποία εργάζονται σε ξενοδοχειακές μονάδες και τα οποία διαθέτουν υψηλό επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης, είναι ικανά να αποδίδουν σε μεγαλύτερο βαθμό, χρησιμοποιώντας κατάλληλα τις δεξιότητές τους, με αποτέλεσμα να αποτελούν σημαντικότερο πλεονέκτημα για τις μονάδες στις οποίες απασχολούνται (Law & Wong, 2002).

Τα αποτελέσματά της **H4** (***Ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο έχει Συναισθηματική Νοημοσύνη (EI) έχει πιο δυνατή επίδραση στην επαγγελματική απόδοση (JP) όταν το Supportive Leadership (SL) είναι υψηλό***) παρατηρούμε πως συμφωνούν και με εκείνα των **Ahmad και Halim** (1982), όπου επιβεβαιώνουν το **Supportive Leadership**, κάτι το οποίο επίσης συμφωνεί και με τα ευρήματα των **House και Mitchell** (1974), τα οποία αναφέρουν πως το **SL** (**Supportive Leadership**) εξασφαλίζει την ευημερία των εργαζομένων και συμβάλλει στη δημιουργία ενός φιλικού εργασιακού περιβάλλοντος, έχοντας άμεσο θετικό αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων (Ahmed & Halim, 1982). Επιπρόσθετα, προς επιβεβαίωση όλων των προηγούμενων, οι **Imtiaz και Ahmed** (2009) διαπίστωσαν

πως οι εργαζόμενοι που δεν είχαν επαρκή υποστήριξη από τους ηγέτες τους δεν παρουσίασαν καλύτερες επιδόσεις σε σύγκριση με εκείνους που τους παρείχε η σχετική υποστήριξη (Imtiaz & Ahmed, 2009).

- Όσον αφορά την **H2 (Η Συναισθηματική Νοημοσύνη (EI) επηρεάζει θετικά την επαγγελματική ικανοποίηση (JS))**, βρίσκουμε παρόμοια ευρήματα με την μελέτη των **Sunita Shukla, Bhavana Adhikari και Minakshi Ray (2016)**, οι οποίοι αποδεικνύουν πως υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των **EI (Συναισθηματική Νοημοσύνη)** και **JS (επαγγελματική ικανοποίηση)**, συμπεραίνοντας πως οι εργαζόμενοι με υψηλότερο επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι σε μεγαλύτερο βαθμό ικανοποιημένοι από τη θέση εργασίας τους, λόγω του ότι έχουν καλύτερο έλεγχο των συναισθημάτων τους, αλλά και καλύτερο χειρισμό των καταστάσεων, με αποτέλεσμα να έχουν καλύτερη απόδοση και κατά συνέπεια να νιώθουν μεγαλύτερη ικανοποίηση στη δουλειά τους (Shukla, Bhavana, & Ray, 2016).

Στη συνέχεια, σύμφωνα με τα αποτελέσματα τα οποία προέκυψαν από τους ελέγχους που πραγματοποιήθηκαν για την **H3 (Η επαγγελματική ικανοποίηση (JS) επηρεάζει θετικά την επαγγελματική απόδοση (JP))**, διαπιστώνουμε πως τα ευρήματά μας είναι παρόμοια με εκείνα των **Vandenabeele (2009)** και **Liao (2012)**.

Σύμφωνα με τους προαναφερθέντες το υψηλό επίπεδο ικανοποίησης στην εργασία θα οδηγήσει σε υψηλότερες επιδόσεις, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι ο εργαζόμενος πρέπει να έχει την ύψιστη προτεραιότητα στη λήψη οργανωτικών αποφάσεων λόγω του ότι καταλαμβάνουν μεγάλο μερίδιο στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων της επιχείρησης. Επομένως επισημαίνεται πως η εκάστοτε διοίκηση, δεν πρέπει να αμελεί την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων της, αντιθέτως πρέπει να εξετάσει όλες τις παραμέτρους, όπως π.χ την αμοιβή ή την αναγνώριση του ατόμου, έτσι ώστε να το παρακινούν επιτυγχάνοντας την αύξηση της αποδοτικότητάς του.

Επομένως, παρατηρούμε πως όλες οι αρχικές μας υποθέσεις επαληθεύτηκαν με τις ήδη υπάρχουσες υποθέσεις της παγκόσμιας βιβλιογραφίας.

6. Περιορισμοί και προτάσεις επέκτασης της έρευνας

Βασιζόμενοι στην παραπάνω έρευνα θα πρέπει να ληφθούν υπόψη ορισμένοι περιορισμοί όσον αφορά τη διεξαγωγή της. Αρχικά λόγω του μικρού μεγέθους



δείγματος που χρησιμοποιήσαμε, προτείνεται μεταγενέστερα να διεξαχθεί κι άλλη μια συμπληρωματική έρευνα η οποία θα αφορά και τις μικρότερες ξενοδοχειακές μονάδες, κάτω των πέντε αστερίων. Επίσης στο δείγμα καλό θα ήταν να προστεθούν κι επαρχιακές περιοχές της Ελλάδας έτσι ώστε να υπάρξει ένα μέτρο σύγκρισης με τις μεγαλύτερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, σχηματίζοντας μια πιο ευρεία εικόνα για τη συμβολή του Supportive Leadership και την επιρροή την οποία ασκεί στην επαγγελματική απόδοση των ατόμων, καθώς και τη συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην επαγγελματική ικανοποίησή τους.



Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Χρήστου. (1999). *Ερευνα τουριστικής αγοράς*. Αθήνα: Interbooks.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Abraham, R. (2000). *The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence-outcome relationships*. The Journal of Psychology, 2, 169-184.

Abraham, R. (2004). *Emotional Competence as Antecedent to Performance: A Contingency Framework*. Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 130, 117-143.

Afsheen K., Ghulam M., Aliya Z., Mueen A., Lutfullah S., Rizwan M. (2012). *Role of Supportive Leadership as a Moderator between Job Stress and Job Performance*. Information Management and Business Review, 9, 487-495.

Ahmed, A., & Halim, A. (1982). *Social support and managerial affective responses to job stress*. Journal of Occupational Behavior, 3, 281-295.

Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management: A guide to Action*. London: Kogan Page.

Aziri, B. (2011). *Job satisfaction: A literature review*. Management research and practice, 3, 77-86.

Bagshaw, M. (2000). *Emotional Intelligence-Training people to be affective so they can be affective*. Industrial and Commercial Training, 2, 61-65.

Bardzil, P., & Slaski, M. (2003). *Emotional intelligence: Fundamental competencies for enhanced service provision*. Managing Service Quality, 13, 97-104.

Bar-on, R. (2004). *The Bar-on emotional quotient inventory (EQ-1), rationale, description and psychometric properties*. Measuring emotional intelligence: common ground and controversy. New York: Nova Science Publishers.

Bar-On, R., Brown, J., Kirkcaldy, B., & Thome, E. (2000). *Emotional expression and implications for occupational*. Personality and Individual Differences, 28, 1107-1118.

Bar-On, R. (2006). *The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI)*, Psicothema, 17, 1-28.



- Boyatzis, R., Goleman, D., & Rhee, K. (1999). *Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Caruso, D. R., Bienn, B., & Kornacki, S. (2006). *Emotional Intelligence in the workplace. In emotional Intelligence in every day life 2nd Edition*. U.K: Psychology Press
- Cavelzani, A., Esposito, M., & Villamira, M. (2010). Emotional intelligence and hotel business in developing emotional intelligence – an introduction, 90-101
- Collins, A. B. (2007). *Research in brief Human resources: a hidden advantage?*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 19 , 78-84.
- Daft, R. L. (2005). *The leadership experience*. Toronto: Thompson South Western.
- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). *Emotion and attribution of intentionality in leader–member*. The Leadership Quarterly, 13, 615 – 634.
- Gardner , L., & Stough, C. (2002). *Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers*. Leadership & Organization Development Journal, 23, 68-78.
- Gary Groth-Marnat, A. J. (2010). *Handbook of Psychological Assessment, 6th Edition*. New York.: Wiley.
- Goleman, D. (1995). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Griffin. (2006). *Management, 8th Edition*. New York: Houghton Mifflin College.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Development of the job diagnostic survey*. Journal of Applied Psychology, 60, 159-170.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- House, J. (1971). *A path-goal theory of leader effectiveness*. Administrative Science Quarterly, 16, 321-339.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). *Path-goal theory of leadership*. Journal of Contemporary Business, 4, 81-97.
- Howaker, J. (2019). *Global Travel Trends*. IPK International.
- H.S. Jung, H. H. Yoon. (2012). The effects of Emotional Intelligence on counterproductive work behaviors among food and beverage employees in a deluxe hotel. International Journal of Hospitality Management, 31, 369-378.



- Imtiaz, S., & Ahmed, M. (2009). *The impact of stress on employee productivity, performance and turn over: An important managerial issue*. International Review of Business Research Paper, 3, 468- 477.
- Inuwa, M. (2015). *The Impact of Job Satisfaction, Job Attitude and Equity on Employee Performance*. The International Journal Of Business & Management, 3, 288-293.
- Jordan, Ashkanasy, Härtel, & Hooper. (2002). *Workgroup emotional intelligence scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus*. Human Resource Management Review, 12, 195 – 214.
- Jyoti, J. (2013). *Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction, Job*. Journal of Business Theory and Practice, 1, 66-82.
- LaRocco, J. M., & Jones, A. (1978). *Co-worker and leader support as moderators of stress-strain relationships in work situations*. Journal of Applied Psychology, 63, 629-634.
- Law, K., & Wong, C.-S. (2002). *The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study*. The Leadership Quarterly 13, 243–274.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). *Models of emotional intelligence*. Handbook of intelligence, 396-420.
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (1999). *Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence*. Intelligence, 27, 267-298
- Morris, J. A., & Feldman, D. (1997). *Managing emotions in the workplace*. Journal of Managerial Issues, 27, 257-274.
- Liao, C. W., Lu, C. Y., Huang, C. K., & Chiang, T. L. (2012). *Work values, work attitude and job performance of green energy industry employees in Taiwan*. African Journal of Business Management, 6, 5299-5318
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). *The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor*. Academy of Management Review, 21, 986-1010.
- Olivier, S. (2017). *Understanding and Developing Emotional Intelligence*. Knowledge Solutions 327-339. Singapore: Springer.
- Pastor I. (2014). *Leadership and emotional intelligence: the effect on performance and attitude*. Procedia Economics and Finance, 15, 985 – 992.



- Pescosolido, A. T. (2002). *Emergent leaders as managers of group emotion*. Leadership Quarterly, 13, 583 – 599.
- Peter, S., & Mayer, J. (1989). *Emotional intelligence* . Imagination, cognition and personality, 9, 185-211.
- Ployhart, R. E., Lim, B.-C., & Chan, K.-Y. (2001). *Exploring relations between typical and maximum performance ratings and the five factor model of personality*. Personnel Psychology, 54, 809–843
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). *Expression of emotion as part of the work role*. Academy of Management Review, 12, 23-37.
- Rajak, B., & Mrinalini , P. (2017). *Exploring the relationship between job commitment and job satisfaction through a review of literature*. Management Insight, 13, 74- 79.
- Ravikumar, A. (2015). *Emotional Management Skill as an Important Tool in Hospitality Industry*. International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology, 4, 997-1001.
- Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organizational behaviour*. Pearson Higher Education AU.
- Rowld, J. &, & Schlotz, W. (2009). *Transformational and transactional leadership and followers' chronic stress*. Leadership Review, 9, 35-48.
- Sheila, A. S.-H., Blum, S. C., & Lynn, H. (2008). *A Study of Emotional Intelligence Levels in Hospitality Industry Professionals*. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 7, 135-152.
- Shukla, S., Bhavana, A., & Ray, M. (2016). *Emotional Intelligence and Job Satisfaction: An Empirical Investigation*. Amity Global HRM Review, 54-61.
- Sony, M., & Mekoth, N. (2016). *The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability, job satisfaction and job performance*. Journal of Retailing and Consumer Services, 30, 20-32.
- Stemberg, R. J. (1997). *Managerial intelligence: Why IQ Isn't Enough*. Journal of Management, 23 , 475–493.
- Tsui Anne S., Egan Terri D., O'Reilly III Charles A. (1992). *Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment*. Administrative Science Quarterly, 37, 549-579.



- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM—performance relationship. *International review of administrative sciences*, 75, 11-34.
- Wharton, A. S. (1993). *The Affective Consequences of Service Work: Managing Emotions on the Job*. *Work and Occupations*, 20, 205–232.
- Wolfe, K., & Hyun Jeong Kim. (2013). *Emotional Intelligence, Job Satisfaction, and Job Tenure among Hotel Managers*. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12, 175-191.
- Ogińska-Bulik, N. (2005). *Emotional Intelligence in the workplace: exploring its effects on occupational stress and health outcomes in human service workers*. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 18, 167-175.



Παράρτημα

~ EMOTIONAL INTELLIGENCE (1o construct)	
<i>Others Emotion Appraisal (OEA)</i>	
11. Έχετε τη δυνατότητα ελέγχου τυχόν παρορμητικών αντιδράσεων σε περιόδους έντονης εργασιακής πίεσης, κατά τη περίοδο της αυξημένης πληρότητας των επισκεπτών;	
13. Πόσο σημαντικό είναι για εσάς να κατανοείτε τα συναισθήματά σας & των υπολοίπων και να τα διαχειρίζεστε	
15. Έχετε την ευχέρεια να κατανοείτε τα συναισθήματα των συναδέλφων σας	
19. Είστε ικανός/η να αντιλαμβάνεστε την αλλαγή στη διάθεση των συναδέλφων σας	
<i>Self Emotion Appraisal (SEA)</i>	
10. Πόσο εύκολο είναι για εσάς να διαχειρίζεστε τα συναισθήματά σας	Πηγή: Law, K., & Wong, C.-S. (2002). & H.S. Jung, H. H. Yoon. (2012).
30. Πόσο σημαντική είναι για σας η δυνατότητα κάποιου να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του;	
21. Πιστεύετε ότι μπορούν οι συνάδελφοί σας να στηρίζονται σε εσάς	
36. Γνωρίζετε ποια είναι τα "δυνατά" και ποια τα "αδύνατα" στοιχεία σας στο πλαίσιο της εργασίας σας...	
37. Έχετε την ικανότητα να μαθαίνετε από τα λάθη σας και να αποκτάτε εμπειρία μέσα από αυτά	
41. Είστε σε θέση να κατανοείτε τους λόγους που δημιουργούν τα συναισθήματά σας εν ώρα εργασίας	
42. Επηρεάζεται η διάθεσή σας ανάλογα με την έκβαση της επίτευξης των επαγγελματικών σας στόχων;	
<i>Regulation of Emotion (ROE)</i>	



12.Έχετε τη δυνατότητα να συμβάλλετε στη δημιουργία ενός φιλικού κλίματος συνεργασίας;	
18.Σας είναι εύκολο να κάνετε παρατήρηση σε κάποιον συνάδελφό σας εν ώρα εργασίας	
35.Σας αρέσει να παίρνετε ενεργό ρόλο στην επίλυση συγκρούσεων στον εργασιακό σας χώρο...	
Stress Management	
39. Υπάρχουν στιγμές που νιώθετε έντονο παραγωγικό στρες και πίεση εν ώρα εργασίας	Πηγή: Reuven Bar-On.(2006).
40.Πιστεύετε ότι η ύπαρξη ενός ατόμου με χαρακτηριστικά ηγέτη συμβάλει στην αντιμετώπιση αυτού του στρες	
~JOB PERFORMANCE (2o construct)	
8. Προκειμένου να είστε πιο αποδοτικοί έχετε τη δυνατότητα να παρακινείτε τους συναδέλφους σας κατά την ώρα εργασίας σας για την επίτευξη κάποιου στόχου	Πηγή: Law, K., & Wong, C.-S. (2002).
9.Σε περίπτωση που κατέχετε έναν πιο υπεύθυνο ρόλο(Υπεύθυνος/η τμήματος), έχετε τη δυνατότητα να σέβεστε τη γνώμη και να διατηρείτε καλές σχέσεις με τους υφισταμένους σας;	
20.Είστε ικανός/η να στηρίζετε τους συναδέλφους/υφισταμένους σας σε περίπτωση που αντιμετωπίσουν κάποια δυσκολία εν ώρα εργασίας	
24.Νιώθετε ασφάλεια με τη θέση εργασίας σας;	
27.Αισθάνεστε άνετα στο χώρο όπου εργάζεστε;	
29. Προκειμένου να είστε πιο αποδοτικοί προσπαθείτε να "κρύβετε" τα αληθινά σας συναισθήματα όταν αλληλεπιδράτε με τους συναδέλφους σας	



32. Προκειμένου να είστε πιο αποδοτικοί πιστεύετε ότι έχετε τη δυνατότητα να παρακινείτε τα άτομα με τα οποία συνεργάζεστε για την επίτευξη κοινών επαγγελματικών στόχων	
33. Πιστεύετε ότι αυξάνεται η απόδοση των συναδέλφων σας δείχνοντάς τους την εμπιστοσύνη σας και την εκτίμησή σας...	
38. Προσπαθείτε να "κρύβετε" τα αρνητικά σας συναισθήματα εν ώρα εργασίας	
~JOB SATISFACTION (3o construct)	
23. Θα χαρακτηρίζατε τη συνεργασία με τους υπόλοιπους συναδέλφους σας ικανοποιητική;	<i>Πηγή: Tsui Anne S., Egan Terri D., O'Reilly III Charles A.(1992) & Kara Wolfe & Hyun Jeong Kim.(2013) & Jeevan Jyoti.(2013).</i>
22. Αισθάνεστε προσωπική ικανοποίηση στην εργασία σας;	
26. Πόσο ικανοποιημένος/η αισθάνεστε από τη συνεργασία που έχετε με τον Manager σας	
Job Commitment (JC)	
28. Θα σκεφτόσασταν να αλλάξετε τη θέση εργασίας σας	
~ LEADERS WITH E.I (4o construct)	
14. Πιστεύετε ότι η θέση του Manager πρέπει να είναι υποστηρικτική προς όλους τους εργαζομένους	<i>Πηγή: Afsheen K., Ghulam M., Aliya Z., Mueen A. , Lutfullah S., Rizwan M. (2012) & Pastor I. (2014).</i>
16. Πιστεύετε πως ο Manager πρέπει να μοιράζεται τις νέες ιδέες του με το προσωπικό	
17. Θεωρείτε ότι η συμβολή των ηγετών στο χώρο εργασίας σας συμβάλει στην αποδοτικότητα των στόχων σας;	
34. Είστε καλοί ακροατές/τριες κι επιδιώκετε την αμοιβαία κατανόηση μεταξύ των συνεργατών σας	



*Οι ερωτήσεις από τον αριθμό ένα 1 κι έως το 7 είναι δημογραφικές και από τον αριθμό 25 έως και 31 δεν εμπεριέχονται στον πίνακα επειδή οι αντίστοιχες απαντήσεις τους είναι περιφραστικές και δεν χρησιμοποιήθηκαν στην ανάλυση των παλινδρομήσεων.

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση: Μια μελέτη περίπτωσης βασισμένη σε Ελληνικά ξενοδοχεία

Στο πλαίσιο της εκπόνησης της Διπλωματικής μου εργασίας στο Τμήμα Οικονομικής & Περιφερειακής Ανάπτυξης του Παντείου Πανεπιστημίου, παρατίθεται το παρακάτω ερωτηματολόγιο το οποίο στοχεύει στη διερεύνηση μεταβλητών οι οποίες καθορίζουν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη των εργαζομένων σε Ελληνικές ξενοδοχειακές μονάδες.

Σημειώνεται πως το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και απευθύνεται μόνο σε εργαζομένους Ελληνικών ξενοδοχειακών μονάδων, όλων των ηλικιών και των ειδικοτήτων.

Οι απαντήσεις είναι άκρως εμπιστευτικές και πρόκειται να χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τη συγκεκριμένη έρευνα.

Ο εκτιμώμενος χρόνος για τη συμπλήρωσή του είναι περίπου 10 λεπτά.

*** Απαιτείται**

1. Ποιο είναι το φύλο σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Γυναίκα
☐ Άντρας

2. Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ 18–30
☐ 31–40
☐ 41–54
☐ 55–άνω

3. Έχετε εργαστεί στον τουριστικό τομέα στο παρελθόν; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Ναι
☐ Όχι

4. Εάν απαντήσατε «Ναι» στην προηγούμενη ερώτηση, πόση προϋπηρεσία έχετε στο χώρο των τουριστικών επιχειρήσεων;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ 1-5 έτη
☐ 5-10 έτη
☐ 11-15 έτη
☐ Περισσότερα από 15 έτη



5. Τι θέση κατέχετε στην τουριστική μονάδα όπου εργάζεστε; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Υπάλληλος κάποιου τμήματος της ξενοδοχειακής μονάδας
☐ Υπεύθυνος/η τμήματος
☐ Διευθυντής/τρια

6. Εάν στην παραπάνω ερώτηση απαντήσατε ότι κατέχετε θέση υπεύθυνου/ης τμήματος, είτε Διευθυντή/τριας, προσπαθείτε να λειτουργείτε ως μέντορας και καθοδηγητής/τρια;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Πάρα Πολύ
☐ Πολύ
☐ Αρκετά
☐ Λίγο
☐ Καθόλου

7. Γνωρίζετε την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Πάρα Πολύ
☐ Πολύ
☐ Αρκετά
☐ Λίγο
☐ Καθόλου

8. Προκειμένου να είστε πιο αποδοτικοί έχετε τη δυνατότητα να παρακινείτε τους συναδέλφους σας κατά την ώρα εργασίας σας για την επίτευξη κάποιου στόχου

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Πάρα Πολύ
☐ Πολύ
☐ Αρκετά
☐ Λίγο
☐ Καθόλου

9. Σε περίπτωση που κατέχετε έναν πιο υπεύθυνο ρόλο(Υπεύθυνος/η τμήματος), έχετε τη δυνατότητα να σέβεστε τη γνώμη και να διατηρείτε καλές σχέσεις με τους υφισταμένους σας;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Πάρα Πολύ
☐ Πολύ
☐ Αρκετά
☐ Λίγο
☐ Καθόλου



10. Πόσο εύκολο είναι για σας να διαχειριστείτε τα συναισθήματά σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Πάρα Πολύ
☐ Πολύ
☐ Αρκετά
☐ Λίγο
☐ Καθόλου

11. Έχετε τη δυνατότητα ελέγχου τυχόν παρορμητικών αντιδράσεων σε περιόδους έντονης εργασιακής πίεσης, κατά τη περίοδο της αυξημένης πληρότητας των επισκεπτών; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Πάρα Πολύ
☐ Πολύ
☐ Αρκετά
☐ Λίγο
☐ Καθόλου

12. Έχετε τη δυνατότητα να συμβάλλετε στη δημιουργία ενός φιλικού κλίματος συνεργασίας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Πάρα Πολύ
☐ Πολύ
☐ Αρκετά
☐ Λίγο
☐ Καθόλου

13. Πόσο σημαντικό είναι για σας να κατανοείτε τα συναισθήματά σας & των υπολοίπων και να τα διαχειρίζεστε; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Πάρα Πολύ
☐ Πολύ
☐ Αρκετά
☐ Λίγο
☐ Καθόλου

14. Πιστεύετε ότι η θέση του Manager πρέπει να είναι υποστηρικτική προς όλους τους εργαζομένους; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Πάρα Πολύ
☐ Πολύ
☐ Αρκετά
☐ Λίγο



15. Έχετε την ευχέρεια να κατανοείτε τα συναισθήματα των συναδέλφων σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Πάρα Πολύ
☐ Πολύ
☐ Αρκετά
☐ Λίγο
☐ Καθόλου

16. Πιστεύετε πως ο Manager πρέπει να μοιράζεται τις νέες ιδέες του με το προσωπικό *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Πάρα Πολύ
☐ Πολύ
☐ Αρκετά
☐ Λίγο
☐ Καθόλου

17. Θεωρείτε ότι η συμβολή των ηγετών στο χώρο εργασίας σας συμβάλει στην αποδοτικότητα των στόχων σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Πάρα Πολύ
☐ Πολύ
☐ Αρκετά
☐ Λίγο
☐ Καθόλου

18. Σας είναι εύκολο να κάνετε παρατήρηση σε κάποιον συνάδελφό σας εν ώρα εργασίας *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Πάρα Πολύ
☐ Πολύ
☐ Αρκετά
☐ Λίγο
☐ Καθόλου

19. Είστε ικανός/η στο να αντιλαμβάνεστε την αλλαγή στη διάθεση των συναδέλφων σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Πάρα Πολύ
☐ Πολύ
☐ Αρκετά
☐ Λίγο
☐ Καθόλου



20. Είστε ικανός/η να στηρίζετε τους συναδέλφους/υφισταμένους σας σε περίπτωση που αντιμετωπίσουν κάποια δυσκολία εν ώρα εργασίας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Πάρα Πολύ
☐ Πολύ
☐ Αρκετά
☐ Λίγο
☐ Καθόλου

21. Πιστεύετε ότι μπορούν οι συνάδελφοί σας να στηρίζονται σε εσάς; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Πάρα Πολύ
☐ Πολύ
☐ Αρκετά
☐ Λίγο
☐ Καθόλου

22. Αισθάνεστε προσωπική ικανοποίηση στην εργασία σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Πάρα Πολύ
☐ Πολύ
☐ Αρκετά
☐ Λίγο
☐ Καθόλου

23. Θα χαρακτηρίζατε τη συνεργασία με τους υπόλοιπους συναδέλφους σας ικανοποιητική; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Πάρα Πολύ
☐ Πολύ
☐ Αρκετά
☐ Λίγο
☐ Καθόλου

24. Νιώθετε ασφάλεια με τη θέση εργασίας σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Πάρα Πολύ
☐ Πολύ
☐ Αρκετά
☐ Λίγο
☐ Καθόλου



25. Με ποιους τρόπους πιστεύετε ότι μπορεί να βελτιωθεί το συναισθηματικό κλίμα στο χώρο εργασίας σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Επιμόρφωση προϊσταμένων στη συναισθηματική νοημοσύνη και την επικοινωνία
- ☐ Καλύτερη οργάνωση της εργασίας
- ☐ Καλύτερες αμοιβές
- ☐ Καλύτερα ωράρια
- ☐ Πρόσληψη καταλληλότερου ανθρώπινου δυναμικού

26. Πόσο ικανοποιημένος/η αισθάνεστε από τη συνεργασία που έχετε με τον Manager σας *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Πάρα Πολύ
- ☐ Πολύ
- ☐ Αρκετά
- ☐ Λίγο
- ☐ Καθόλου

27. Αισθάνεστε άνετα στο χώρο όπου εργάζεστε; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι

28. Θα σκεφτόσασταν να αλλάξετε τη θέση εργασίας σας;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Πάρα Πολύ
- ☐ Πολύ
- ☐ Αρκετά
- ☐ Λίγο
- ☐ Καθόλου

29. Προσπαθείτε να "κρύβετε" τα αληθινά σας συναισθήματα όταν αλληλεπιδράτε με τους συναδέλφους σας *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Πάρα Πολύ
- ☐ Πολύ
- ☐ Αρκετά
- ☐ Λίγο
- ☐ Καθόλου



30. Πόσο σημαντική είναι για σας η δυνατότητα κάποιου να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Πάρα Πολύ
☐ Πολύ
☐ Αρκετά
☐ Λίγο
☐ Καθόλου

31. Με ποιους τρόπους θεωρείτε ότι η ηγεσία μπορεί να συμβάλει θετικά στην καλή συνεργασία με τους υφισταμένους/ προϊστάμενους σας ανάλογα με τη θέση που κατέχετε; (Αναφερθείτε στους τρεις κυριότερους) *

Παρακαλώ αξιολογήστε τα παρακάτω ερωτήματα επιλέγοντας τον αντίστοιχο αριθμό από την πενταβάθμια κλίμακα, όπου:

1 = ποτέ
2 = μερικές φορές
3 = συχνά
4 = πολύ συχνά
5 = πάντα

Παρακαλείστε να απαντήσετε σε όλα τα παρακάτω ερωτήματα:

32. Πιστεύετε ότι έχετε τη δυνατότητα να παρακινείτε τα άτομα με τα οποία συνεργάζεστε για την επίτευξη κοινών επαγγελματικών στόχων... *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

33. Πιστεύετε ότι αυξάνεται η απόδοση των συναδέλφων σας δείχνοντάς τους την εμπιστοσύνη σας και την εκτίμησή σας... *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

34. Είστε καλοί ακροατές/τριες κι επιδιώκετε την αμοιβαία κατανόηση μεταξύ των συνεργατών σας... *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5



35. Σας αρέσει να παίρνετε ενεργό ρόλο στην επίλυση συγκρούσεων στον εργασιακό σας χώρο... *

Να επισημειώνεται μόνο μία ελλειψη.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

36. Γνωρίζετε ποια είναι τα "δυνατά" και ποια τα "αδύνατα" στοιχεία σας στο πλαίσιο της εργασίας σας... *

Να επισημειώνεται μόνο μία ελλειψη.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

37. Έχετε την ικανότητα να μαθαίνετε από τα λάθη σας και να αποκτάτε εμπειρία μέσα από αυτά... *

Να επισημειώνεται μόνο μία ελλειψη.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

38. Προσπαθείτε να "κρύβετε" τα αρνητικά σας συναισθήματα *

Να επισημειώνεται μόνο μία ελλειψη.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

39. Υπάρχουν στιγμές που νιώθετε παραγωγικό στρες και πίεση εν ώρα υπηρεσίας... *

Να επισημειώνεται μόνο μία ελλειψη.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

40. Πιστεύετε ότι η ύπαρξη ενός ατόμου με χαρακτηριστικά ηγέτη συμβάλει στην αντιμετώπιση αυτού του στρες... *

Να επισημειώνεται μόνο μία ελλειψη.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

41. Είστε σε θέση να κατανοείτε τους λόγους που δημιουργούν τα συναισθήματά σας εν ώρα εργασίας... *

Να επισημειώνεται μόνο μία ελλειψη.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

42. Επηρεάζεται η διάθεση σας ανάλογα με την έκβαση της επίτευξης των επαγγελματικών σας στόχων; *

Να επισημειώνεται μόνο μία ελλειψη.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐