



Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διπλωματική Εργασία

Ο ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση
Ανθρώπινου Δυναμικού: Εμπειρική μελέτη σε ξενοδοχειακές
μονάδες της Κέρκυρας

ΔΕΛΗΓΙΑΝΝΗ ΕΛΕΝΗ

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: ΝΤΟΥΜΗ ΜΑΡΙΑ

ΠΑΤΡΑ, ΜΑΙΟΣ 2026

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του/της φοιτητή/φοιτήτριας («συγγραφέας/δημιουργός») που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/δημιουργού. Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.

Ο ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση
Ανθρώπινου Δυναμικού: Εμπειρική μελέτη σε ξενοδοχειακές
μονάδες της Κέρκυρας

ΔΕΛΗΓΙΑΝΝΗ ΕΛΕΝΗ

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

Ντουμή Μαρία

Μέλος ΣΕΠ, ΕΑΠ

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:

Τρίχας Νικόλαος

Μέλος ΣΕΠ, ΕΑΠ

ΠΑΤΡΑ, ΜΑΙΟΣ 2026

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τον ρόλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε ξενοδοχειακές μονάδες 4 και 5 αστερών της Κέρκυρας. Η έρευνα επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο οι συναισθηματικές δεξιότητες επηρεάζουν την ηγεσία, την επικοινωνία, τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και γενικότερα τη λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Επιπλέον, εξετάζονται οι αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών σχετικά με την εφαρμογή σχετικών πρακτικών στο εργασιακό περιβάλλον και τα πιθανά οφέλη που μπορεί να προκύπτουν από αυτές.

Για την υλοποίηση της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση και ως εργαλείο συλλογής δεδομένων αξιοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο. Το τελικό δείγμα αποτέλεσαν 103 διευθυντικά στελέχη και τμηματάρχες που εργάζονται σε ξενοδοχειακές μονάδες της Κέρκυρας. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα από τον Νοέμβριο 2025 έως τον Μάρτιο 2026, μέσω ηλεκτρονικής και έντυπης διανομής ερωτηματολογίων. Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS, ενώ εφαρμόστηκαν μέθοδοι περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής, όπως ο υπολογισμός μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων, ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's alpha, καθώς και μη παραμετρικοί έλεγχοι συσχέτισης και διαφορών.

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι η πλειονότητα των στελεχών αναγνωρίζει τη σημασία των συναισθηματικών δεξιοτήτων στη διοίκηση και στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Η αποτελεσματική αξιοποίησή τους συνδέεται με καλύτερη επικοινωνία, ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και διαμόρφωση θετικότερου εργασιακού κλίματος. Παράλληλα, διαπιστώθηκε ότι τα στελέχη με υψηλότερο επίπεδο γνώσης και κατανόησης του συγκεκριμένου πεδίου αξιολογούν πιο θετικά τη συμβολή του στην άσκηση ηγεσίας και στη βελτίωση των οργανωτικών αποτελεσμάτων των ξενοδοχειακών μονάδων. Επιπλέον, καταγράφηκαν θετικές και στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ της γνώσης του αντικειμένου και της ηγεσίας ($r=0,495$, $p<0,001$), καθώς και μεταξύ της γνώσης και των οργανωτικών αποτελεσμάτων ($r=0,463$, $p<0,001$), γεγονός που επιβεβαιώνει τη συμβολή του στην αποτελεσματική λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων.

Συμπερασματικά, η έρευνα αναδεικνύει ότι η ανάπτυξη και αξιοποίηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο. Ακόμη, υπογραμμίζει την ανάγκη ενίσχυσης εκπαιδευτικών δράσεων και οργανωσιακών πρακτικών που συμβάλλουν στη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων, της συνεργασίας και της συνολικής αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.

Λέξεις – Κλειδιά

Συναισθηματική Νοημοσύνη, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ηγεσία, ξενοδοχειακές μονάδες, τουριστικός κλάδος, Κέρκυρα.

The Role of Emotional Intelligence in Human Resource Management: An Empirical Study in Hotel Units in Corfu

DELIGIANNI ELENI

Abstract

This thesis explores the role of Emotional Intelligence in Human Resource Management within 4- and 5-star hotel units in Corfu. It focuses on the ways in which emotional skills influence leadership, communication, and teamwork among employees, as well as the overall functioning of hotel organizations. The study also examines managers' perceptions regarding the use of such practices in the workplace and the potential benefits they may bring.

A quantitative research approach was adopted for the study, using a structured questionnaire as the main data collection tool. The final sample consisted of 103 managers and heads of departments working in hotel units in Corfu. Data were collected between November 2025 and March 2026, through both online and paper-based questionnaires. The analysis was carried out using SPSS, applying descriptive and inferential statistical methods, including means and standard deviations, Cronbach's alpha reliability test, as well as non-parametric correlation and difference tests.

The findings show that most managers acknowledge the importance of emotional skills in management and human resource practices. Their effective use is linked to better communication, stronger cooperation among employees, the development of trust-based relationships, and an overall more positive working environment. At the same time, managers with a higher level of knowledge in this field tend to evaluate its contribution more positively in terms of leadership and organizational performance in hotel units. In addition, statistically significant positive correlations were found between knowledge of the subject and leadership ($r = 0.495$, $p < 0.001$), as well as between knowledge and

organizational outcomes ($r = 0.463$, $p < 0.001$), confirming its importance for the effective operation of hotel organizations.

In conclusion, the study highlights that developing and applying Emotional Intelligence is an important factor in effective Human Resource Management within the hotel sector. It also underlines the need for training initiatives and organizational practices that enhance interpersonal relationships, collaboration, and overall organizational effectiveness.

Keywords

Emotional Intelligence, Human Resource Management, leadership, hotel units, tourism industry, Corfu

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	iv
Abstract	vi
Κατάλογος πινάκων	x
Συντομογραφίες & Ακρωνύμια.....	xi
1. Εισαγωγή.....	1
1.1. Αντικείμενο και σκοπός της έρευνας	1
1.2. Σημασία του θέματος και προσωπική αναφορά του συγγραφέα	2
1.3. Δομή και σκοπός της εργασίας.....	4
2. Βιβλιογραφική επισκόπηση	6
2.1. Θεωρητικό Υπόβαθρο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	6
2.1.1. Η έννοια και οι θεωρητικές προσεγγίσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης..	6
2.1.2. Μοντέλα και διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	8
2.1.3. Η σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον....	11
2.1.4. Συναισθηματική Νοημοσύνη και αποτελεσματική επικοινωνία	13
2.1.5. Συναισθηματική Νοημοσύνη και διαχείριση συγκρούσεων	15
2.1.6. Συναισθηματική Νοημοσύνη και εργασιακή ικανοποίηση.....	17
2.1.7. Η ανάπτυξη και εκπαίδευση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	19
2.1.8. Συνθετική αποτίμηση της βιβλιογραφίας για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη	20
2.2. Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) στις επιχειρήσεις φιλοξενίας.....	21
2.2.1. Χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό τομέα	21
2.2.2. Σχέση Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	24
2.2.3. Ο ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην ηγεσία και στη διαχείριση ομάδων στον ξενοδοχειακό κλάδο	26
2.2.4. Καλές πρακτικές εφαρμογής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον τουριστικό και ξενοδοχειακό κλάδο	28
2.2.5. Σύνοψη βιβλιογραφικής επισκόπησης και σύνδεση με την παρούσα έρευνα ..	30
3. Μεθοδολογία Έρευνας	33
3.1. Σχεδιασμός της έρευνας – Ερευνητικό εργαλείο	33
3.2. Δειγματοληψία, πληθυσμός και δείγμα.....	36
3.3. Περιοχή έρευνας.....	38
3.4. Στατιστικές μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων	40
3.5. Περιορισμοί της έρευνας	41
4. Αποτελέσματα έρευνας	43
4.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	43
4.2. Περιγραφική ανάλυση δεδομένων	51
4.2.1. Ο ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην ηγεσία και στη διαχείριση ομάδων εργασίας (Στόχος 2).....	51
4.2.2. Η συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη βελτίωση της ηγεσίας, της επικοινωνίας, της διαχείρισης συγκρούσεων και της εργασιακής ικανοποίησης (Στόχος 3).....	53
4.2.3. Βαθμός γνώσης και κατανόησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Στόχος 4)	56

4.2.4. Αντιλήψεις των στελεχών σχετικά με τη σημασία και την πρακτική εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Στόχος 5).....	59
4.2.5. Αντιλήψεις σχετικά με τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και την ενσωμάτωση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Στόχος 6)	61
4.3. Ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών	64
4.3.1. Διερεύνηση διαφορών στον δείκτη «ΣΝ και Ηγεσία» (Στόχος 2).....	64
4.3.2. Συσχετίσεις μεταξύ Γνώσης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, Ηγεσίας και Οργανωτικών Αποτελεσμάτων (Στόχος 3)	66
4.3.3. Διερεύνηση διαφορών στον δείκτη Γνώσης και Κατανόησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Στόχος 4)	68
4.3.4. Συσχέτιση αντιλήψεων σχετικά με την πρακτική εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Στόχος 5)	69
4.3.5. Διερεύνηση διαφορών στον δείκτη «Εμπόδια και Προοπτικές Εφαρμογής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης» (Στόχος 6)	71
5. Συμπεράσματα και Προτάσεις	73
Βιβλιογραφία.....	78
Παράρτημα Α.....	85

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 2.1: Σύγκριση βασικών μοντέλων Συναισθηματικής Νοημοσύνης	9
Πίνακας 3.1: Επιστημονικά άρθρα και βιβλιογραφικές πηγές που χρησιμοποιήθηκαν για τη διαμόρφωση του ερωτηματολογίου	34
Πίνακας 4.1: Φύλο των συμμετεχόντων	43
Πίνακας 4.2: Ηλικία των συμμετεχόντων	44
Πίνακας 4.3: Επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων.....	44
Πίνακας 4.4: Κατηγορία ξενοδοχειακής μονάδας των συμμετεχόντων	45
Πίνακας 4.5: Θέση εργασίας των συμμετεχόντων.....	46
Πίνακας 4.6: Έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων.....	47
Πίνακας 4.7: Μέγεθος ομάδας που εποπτεύουν τα στελέχη.....	48
Πίνακας 4.8: Συχνότητα επαφής με το προσωπικό.....	49
Πίνακας 4.9: Συμμετοχή σε σεμινάρια ή εκπαιδεύσεις σχετικές με ηγεσία και συναισθηματικές δεξιότητες	50
Πίνακας 4.10: Περιγραφικά στατιστικά των δηλώσεων του Μέρους Β του ερωτηματολογίου	52
Πίνακας 4.11: Περιγραφικά στατιστικά των δηλώσεων του Μέρους Γ του ερωτηματολογίου	54
Πίνακας 4.12: Περιγραφικά στατιστικά των δηλώσεων του Μέρους Α του ερωτηματολογίου	57
Πίνακας 4.13: Περιγραφικά στατιστικά επιλεγμένων δηλώσεων των Μερών Α, Β και Γ.....	59
Πίνακας 4.14: Περιγραφικά στατιστικά των δηλώσεων του Μέρους Δ του ερωτηματολογίου	62
Πίνακας 4.15: Συσχετίσεις μεταξύ των δεικτών «ΣΝ και Ηγεσία», «Γνώση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης» και «Οργανωτικά Αποτελέσματα»	66
Πίνακας 4.16: Έλεγχος κανονικότητας των δεικτών «ΣΝ και Ηγεσία», «Γνώση της ΣΝ» και «Οργανωτικά Αποτελέσματα».....	66
Πίνακας 4.17: Αποτελέσματα ελέγχου Kruskal-Wallis ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης.....	68
Πίνακας 4.18: Συσχέτιση του δείκτη «Γνώση και Κατανόηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης» με τα έτη υπηρεσίας	69
Πίνακας 4.19: Αποτελέσματα συσχέτισης Spearman μεταξύ των δεικτών Γνώσης της ΣΝ, Ηγεσίας και Οργανωτικών Αποτελεσμάτων.....	70
Πίνακας 4.20: Αποτελέσματα ελέγχου Mann-Whitney U ως προς την κατηγορία ξενοδοχείου	71
Πίνακας 4.21: Αποτελέσματα ελέγχου Kruskal-Wallis ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης.....	71

Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

ΣΝ: Συναισθηματική Νοημοσύνη

ΔΑΔ: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

1. Εισαγωγή

1.1. Αντικείμενο και σκοπός της έρευνας

Ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους τομείς της ελληνικής οικονομίας και συνδέεται άμεσα με την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στους επισκέπτες. Σε αντίθεση με άλλους κλάδους, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην ανθρώπινη αλληλεπίδραση, καθώς οι εργαζόμενοι έρχονται καθημερινά σε επαφή με πελάτες, συνεργάτες και συναδέλφους. Για τον λόγο αυτό, η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για τη σωστή λειτουργία των επιχειρήσεων φιλοξενίας.

Τα τελευταία χρόνια, η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης έχει αποκτήσει σημαντική θέση τόσο στη διοίκηση επιχειρήσεων όσο και στη μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Η ικανότητα αναγνώρισης, κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων φαίνεται να επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα επικοινωνούν, συνεργάζονται και αντιμετωπίζουν απαιτητικές καταστάσεις στον χώρο εργασίας. Στον ξενοδοχειακό τομέα, όπου οι συνθήκες εργασίας χαρακτηρίζονται συχνά από πίεση, έντονους ρυθμούς και αυξημένες απαιτήσεις εξυπηρέτησης, οι συναισθηματικές δεξιότητες αποκτούν ακόμη μεγαλύτερη σημασία.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη συνδέεται συχνά με την αποτελεσματική ηγεσία, τη διαχείριση συγκρούσεων, την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και τη δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος. Παράλληλα, αρκετές έρευνες υποστηρίζουν ότι μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση, τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και τη συνολική λειτουργία ενός οργανισμού. Για τον λόγο αυτό, πολλές επιχειρήσεις δίνουν πλέον μεγαλύτερη έμφαση όχι μόνο στις τεχνικές γνώσεις των στελεχών τους αλλά και στις συναισθηματικές και κοινωνικές δεξιότητες που διαθέτουν.

Στο ξενοδοχειακό περιβάλλον, οι εργαζόμενοι καλούνται καθημερινά να διαχειριστούν δύσκολες καταστάσεις, απαιτητικούς πελάτες και υψηλό φόρτο εργασίας, διατηρώντας παράλληλα επαγγελματική συμπεριφορά και αποτελεσματική συνεργασία με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Μέσα σε αυτές τις συνθήκες, η ικανότητα κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων μπορεί να επηρεάσει ουσιαστικά τόσο την απόδοση των εργαζομένων όσο και τη συνολική λειτουργία της επιχείρησης.

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τον ρόλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε ξενοδοχειακές μονάδες της Κέρκυρας. Πιο συγκεκριμένα, διερευνάται ο τρόπος με τον οποίο οι συναισθηματικές δεξιότητες συνδέονται με την ηγεσία, την επικοινωνία, τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και τη λειτουργία των ομάδων εργασίας μέσα στο ξενοδοχειακό περιβάλλον.

Παράλληλα, εξετάζονται οι αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών σχετικά με την εφαρμογή πρακτικών Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και ο βαθμός στον οποίο θεωρούν ότι αυτές οι πρακτικές μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση του εργασιακού κλίματος και της λειτουργίας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Η επιλογή της Κέρκυρας ως περιοχής έρευνας σχετίζεται με τη σημαντική τουριστική δραστηριότητα του νησιού και τη μεγάλη παρουσία ξενοδοχειακών μονάδων που δραστηριοποιούνται σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η ανάγκη παροχής ποιοτικών υπηρεσιών και η άμεση εξάρτηση του τουριστικού κλάδου από τον ανθρώπινο παράγοντα καθιστούν τη μελέτη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα και επίκαιρη.

Βασικός σκοπός της έρευνας είναι να διερευνηθεί η σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και να εξεταστεί κατά πόσο η αξιοποίησή της μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της λειτουργίας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Μέσα από την ανάλυση των δεδομένων επιχειρείται να καταγραφούν οι απόψεις και οι εμπειρίες των στελεχών σχετικά με τον ρόλο της ΣΝ στην καθημερινή λειτουργία των επιχειρήσεων φιλοξενίας.

1.2. Σημασία του θέματος και προσωπική αναφορά του συγγραφέα

Η σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο έχει απασχολήσει ιδιαίτερα την επιστημονική κοινότητα τα τελευταία χρόνια, κυρίως σε επαγγελματικά περιβάλλοντα όπου η επικοινωνία και η συνεργασία αποτελούν βασικά στοιχεία της καθημερινής λειτουργίας. Ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα, καθώς οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση τόσο με πελάτες όσο και με συναδέλφους και διοικητικά στελέχη.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καλείται καθημερινά να αντιμετωπίσει ζητήματα που σχετίζονται με τη διαχείριση προσωπικού, την πίεση της εργασίας, τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και τη διατήρηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η Συναισθηματική Νοημοσύνη φαίνεται να αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία, καθώς μπορεί να βοηθήσει τα στελέχη να διαχειρίζονται αποτελεσματικότερα τις επαγγελματικές σχέσεις και τις απαιτήσεις της καθημερινής εργασίας.

Το συγκεκριμένο θέμα παρουσιάζει ενδιαφέρον όχι μόνο σε θεωρητικό αλλά και σε πρακτικό επίπεδο. Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η Συναισθηματική Νοημοσύνη επηρεάζει τη διοίκηση, την επικοινωνία και τη συνεργασία μέσα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της λειτουργίας τους και στη δημιουργία καλύτερων συνθηκών εργασίας για το προσωπικό.

Η επιλογή του θέματος συνδέεται και με προσωπικό ενδιαφέρον για τον χώρο του τουρισμού και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η καθημερινή λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων και οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ εργαζομένων, διοίκησης και πελατών αποτελούν ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον πεδίο μελέτης. Μέσα από την ενασχόληση με το συγκεκριμένο αντικείμενο έγινε περισσότερο κατανοητό πόσο σημαντικός είναι ο άνθρωπος παράγοντας για την αποτελεσματική λειτουργία μιας τουριστικής επιχείρησης.

Επιπλέον, η επιλογή της Κέρκυρας ως πεδίου έρευνας σχετίζεται με τη σημαντική θέση που κατέχει το νησί στον ελληνικό τουρισμό. Η μεγάλη τουριστική ανάπτυξη και η παρουσία πολλών ξενοδοχειακών μονάδων δημιουργούν ένα κατάλληλο περιβάλλον για τη μελέτη θεμάτων που αφορούν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και τη Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Μέσα από την εργασία αυτή εξετάζεται όχι μόνο η θεωρητική διάσταση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης αλλά και η πρακτική εφαρμογή της στις σύγχρονες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Η έρευνα προσπαθεί να αναδείξει τον τρόπο με τον οποίο οι συναισθηματικές δεξιότητες μπορούν να επηρεάσουν τη συνεργασία, την επικοινωνία και τη συνολική λειτουργία του εργασιακού περιβάλλοντος.

1.3. Δομή και σκοπός της εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία οργανώνεται σε πέντε κεφάλαια, ώστε να παρουσιαστεί σταδιακά τόσο το θεωρητικό υπόβαθρο όσο και η ερευνητική διαδικασία που ακολουθήθηκε για τη μελέτη του θέματος.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η εισαγωγή της εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρονται το αντικείμενο και ο σκοπός της έρευνας, η σημασία του θέματος, καθώς και οι λόγοι που οδήγησαν στην επιλογή του συγκεκριμένου αντικειμένου μελέτης.

Το δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας. Αρχικά γίνεται αναφορά στην έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και στις βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις που σχετίζονται με αυτή. Στη συνέχεια εξετάζεται ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, καθώς και η σχέση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με την ηγεσία, την επικοινωνία, τη συνεργασία και τα οργανωτικά αποτελέσματα.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας. Περιγράφονται η ερευνητική προσέγγιση που ακολουθήθηκε, το δείγμα της μελέτης, το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων και οι στατιστικές μέθοδοι που εφαρμόστηκαν για την ανάλυσή τους.

Το τέταρτο κεφάλαιο αφορά την παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα βασικά ευρήματα που προέκυψαν από τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων και εξετάζονται οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της μελέτης, οι περιορισμοί που προέκυψαν κατά τη διεξαγωγή της έρευνας, καθώς και προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Παράλληλα, διατυπώνονται ορισμένες προτάσεις σχετικά με την αξιοποίηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο.

1.4 Ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας

Με βάση τον σκοπό της παρούσας εργασίας, διαμορφώθηκαν συγκεκριμένοι ερευνητικοί στόχοι, οι οποίοι καλύπτουν τόσο το θεωρητικό όσο και το εμπειρικό μέρος της μελέτης. Οι στόχοι αυτοί εξειδικεύονται και αποτυπώνονται σε συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία καθοδηγούν τη συλλογή και την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας.

Ερευνητικά ερωτήματα

1. Σε ποιο βαθμό τα διευθυντικά στελέχη των ξενοδοχειακών μονάδων της Κέρκυρας διαθέτουν γνώση και κατανόηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης;
2. Πώς επηρεάζει η Συναισθηματική Νοημοσύνη την ηγετική συμπεριφορά και τη διαχείριση ομάδων εργασίας;
3. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της αποτελεσματικής επικοινωνίας και διαχείρισης συγκρούσεων;
4. Σε ποιο βαθμό η Συναισθηματική Νοημοσύνη επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση και τα οργανωτικά αποτελέσματα στις ξενοδοχειακές μονάδες;
5. Διαφοροποιούνται οι αντιλήψεις των στελεχών ως προς τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ανάλογα με τα δημογραφικά και επαγγελματικά τους χαρακτηριστικά;
6. Ποιες είναι οι αντιλήψεις των στελεχών σχετικά με τα εμπόδια και τις προοπτικές εφαρμογής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού;

Για την εμπειρική διερεύνηση των παραπάνω ερευνητικών ερωτημάτων πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο απευθύνθηκε σε διευθυντικά στελέχη και τμηματάρχες ξενοδοχειακών μονάδων 4 και 5 αστέρων στην Κέρκυρα. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων καταγράφηκαν σε κλίμακα Likert πέντε βαθμίδων, ενώ για την ανάλυση των δεδομένων δημιουργήθηκαν σύνθετοι δείκτες ανά θεματική ενότητα.

Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του IBM SPSS Statistics (Version 29), με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0,05$. Δεδομένου ότι τα δεδομένα δεν πληρούσαν τις προϋποθέσεις κανονικότητας, εφαρμόστηκαν μη παραμετρικές στατιστικές μέθοδοι, όπως ο συντελεστής συσχέτισης Spearman, καθώς και οι έλεγχοι Mann–Whitney U και Kruskal–Wallis, ανάλογα με τη φύση των μεταβλητών.

2. Βιβλιογραφική επισκόπηση

2.1. Θεωρητικό Υπόβαθρο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

2.1.1. Η έννοια και οι θεωρητικές προσεγγίσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ) αποτελεί μία από τις βασικότερες έννοιες στη σύγχρονη οργανωσιακή θεωρία και ψυχολογία, καθώς συνδέεται στενά με την κατανόηση και τη διαχείριση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον χώρο εργασίας. Ο αρχικός ορισμός της διατυπώθηκε από τους Mayer και Salovey, οι οποίοι περιέγραψαν τη ΣΝ ως την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει, να αξιολογεί και να εκφράζει τα συναισθήματα, αλλά και να τα ρυθμίζει με τρόπο που ενισχύει τη σκέψη και τη δράση (Mayer & Salovey, 1997). Η συγκεκριμένη προσέγγιση εντάσσει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη στο πλαίσιο των γνωστικών λειτουργιών και υπογραμμίζει τον ρόλο της στην επεξεργασία και ερμηνεία συναισθηματικών πληροφοριών. (Mayer, Salovey & Caruso, 2004).

Στη συνέχεια, η έννοια απέκτησε ευρύτερη απήχηση μέσω του έργου του Goleman, ο οποίος τόνισε τη σημασία της για την επαγγελματική επιτυχία και την αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών. Σύμφωνα με τη δική του θεώρηση, η Συναισθηματική Νοημοσύνη περιλαμβάνει ένα σύνολο δεξιοτήτων, όπως η αυτογνωσία, η αυτορρύθμιση, τα κίνητρα, η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες, οι οποίες επηρεάζουν ουσιαστικά την απόδοση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση (Goleman, 1995).

Παράλληλα, ο Bar-On (2005) προσέγγισε τη Συναισθηματική Νοημοσύνη από διαφορετική σκοπιά, ορίζοντάς την ως ένα σύνολο μη γνωστικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων που υποστηρίζουν την προσαρμογή του ατόμου στις απαιτήσεις του εκάστοτε περιβάλλοντος. Η προσέγγιση αυτή δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ψυχοκοινωνική λειτουργικότητα του ατόμου, καθώς και στην ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης και αντιμετώπισης στρεσογόνων καταστάσεων.

Παρότι οι παραπάνω προσεγγίσεις συμφωνούν ως προς τη σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, διαφοροποιούνται σημαντικά ως προς τη φύση της έννοιας (γνωστική ικανότητα, χαρακτηριστικό προσωπικότητας ή σύνολο δεξιοτήτων). Η έλλειψη ενιαίου ορισμού δημιουργεί θεωρητική ασάφεια, γεγονός που επηρεάζει και τον τρόπο μέτρησης της ΣΝ στην εμπειρική έρευνα.

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία, η Συναισθηματική Νοημοσύνη συνεχίζει να αποτελεί αντικείμενο έντονου ερευνητικού ενδιαφέροντος, ιδιαίτερα στους τομείς της διοίκησης και του τουρισμού. Πρόσφατες έρευνες επιβεβαιώνουν ότι συνδέεται στενά με την εργασιακή απόδοση, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την αποτελεσματικότητα των διαπροσωπικών σχέσεων, ιδίως σε κλάδους που χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό αλληλεπίδρασης, όπως ο τομέας της φιλοξενίας (Sanz-García, Ros-Martinez, Lopez-Navas & Puig-Cabrera, 2024). Επιπλέον, βιβλιομετρικές μελέτες δείχνουν ότι η ερευνητική δραστηριότητα γύρω από τη ΣΝ στον τουριστικό κλάδο τα τελευταία χρόνια έχουν αυξηθεί σημαντικά, γεγονός που υποδηλώνει τη διαρκώς ενισχυόμενη σημασία της (Santucci de Oliveira & Lisboa Sohn, 2025).

Συνολικά, οι θεωρητικές προσεγγίσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης διαφοροποιούνται ως προς τον τρόπο με τον οποίο ερμηνεύουν τη φύση και τη λειτουργία της. Η προσέγγιση των Mayer και Salovey δίνει έμφαση στη ΣΝ ως γνωστική ικανότητα, δηλαδή ως ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται, να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα. Αντίθετα, ο Goleman συνδέει περισσότερο τη ΣΝ με την επαγγελματική ζωή, καθώς τη βλέπει ως ένα σύνολο δεξιοτήτων που βοηθούν το άτομο να συνεργάζεται, να επικοινωνεί αποτελεσματικά, να παρακινεί τον εαυτό του και να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος. Από την άλλη πλευρά, ο Bar-On προσεγγίζει τη ΣΝ ως χαρακτηριστικό που σχετίζεται με την προσωπική και κοινωνική προσαρμογή, δηλαδή με την ικανότητα του ατόμου να λειτουργεί αποτελεσματικά στις σχέσεις του και να διαχειρίζεται πιεστικές ή αγχωτικές καταστάσεις. Η διάκριση αυτή είναι σημαντική για την παρούσα εργασία, διότι στις ξενοδοχειακές μονάδες η ΣΝ δεν αφορά μόνο το πώς ένας εργαζόμενος κατανοεί τα δικά του συναισθήματα ή τα συναισθήματα των άλλων. Αφορά επίσης τον τρόπο με τον οποίο συνεργάζεται με τους συναδέλφους του, επικοινωνεί με τους πελάτες, διαχειρίζεται εντάσεις, ανταποκρίνεται στην πίεση της εργασίας και συμβάλλει στην αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Επομένως, για τη μελέτη της ΣΝ σε ξενοδοχειακές μονάδες 4 και 5 αστέρων είναι απαραίτητη μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση, η οποία να λαμβάνει υπόψη τόσο τη γνωστική όσο και την κοινωνική και επαγγελματική της διάσταση.

2.1.2. Μοντέλα και διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Ως μια σύνθετη και πολυδιάστατη έννοια, η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει μελετηθεί μέσα από διαφορετικά θεωρητικά πλαίσια με σκοπό την πληρέστερη κατανόηση της δομής και της λειτουργίας της. Στη διεθνή επιστημονική βιβλιογραφία διακρίνονται τρεις κύριες προσεγγίσεις: το μοντέλο ικανοτήτων (ability model), το μικτό μοντέλο (mixed model) και το μοντέλο χαρακτηριστικών (trait model). Οι παραπάνω προσεγγίσεις διαφοροποιούνται τόσο στον τρόπο ορισμού όσο και στη μέθοδο αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης (Mayer & Salovey, 1997; Petrides & Furnham, 2001).

Αρχικά, το μοντέλο ικανοτήτων των Mayer και Salovey (1997) προσεγγίζει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως μια μορφή γνωστικής ικανότητας που αφορά την επεξεργασία συναισθηματικών πληροφοριών. Στο πλαίσιο αυτό, η ΣΝ θεωρείται ότι περιλαμβάνει τέσσερις αλληλένδετες διαστάσεις: την αναγνώριση και έκφραση των συναισθημάτων, την αξιοποίησή τους ως μέσο υποστήριξης της σκέψης και της λήψης αποφάσεων, την κατανόηση των συναισθηματικών καταστάσεων και των μεταβάσεών τους, καθώς και τη ρύθμιση και αποτελεσματική διαχείρισή τους. Το μοντέλο αυτό αντιμετωπίζει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως μια γνωστική ικανότητα που αναπτύσσεται στο άτομο και του επιτρέπει να αντιλαμβάνεται, να επεξεργάζεται και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τα συναισθηματικά του στην καθημερινή του ζωή (Mayer, Salovey & Caruso, 2004).

Αντίθετα, το μικτό μοντέλο, σύμφωνα με τον Goleman (1998), αντιλαμβάνεται τη συναισθηματική νοημοσύνη ως έναν συνδυασμό γνωστικών ικανοτήτων, συναισθηματικών δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η ΣΝ αποτελείται από πέντε βασικές διαστάσεις: την αυτογνωσία, την αυτορρύθμιση, τα εσωτερικά κίνητρα, την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες. Οι παραπάνω διαστάσεις θεωρούνται καθοριστικές για την αποτελεσματική επαγγελματική λειτουργία του ατόμου, καθώς και για την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και τη διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων στο εργασιακό περιβάλλον (Goleman, 1998).

Τέλος, το τρίτο βασικό θεωρητικό πλαίσιο είναι το μοντέλο χαρακτηριστικών που διατυπώθηκε από τους Petrides και Furnham (2001). Αντίθετα με το μοντέλο ικανοτήτων, το μοντέλο χαρακτηριστικών αντιμετωπίζει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως

χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, το οποίο βασίζεται στις αντιλήψεις των ατόμων σχετικά με τις συναισθηματικές τους ικανότητες. Οι βασικές διαστάσεις του συγκεκριμένου μοντέλου είναι η συναισθηματική αυτοαντίληψη, η έκφραση συναισθημάτων, η ικανότητα ρύθμισης και διαχείρισής τους, η κοινωνικότητα και η ενσυναίσθηση. Συνολικά, το μοντέλο χαρακτηριστικών δίνει έμφαση στο πώς τα άτομα αξιολογούν οι ίδιοι τις συναισθηματικές τους ικανότητες, προσεγγίζοντας τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως μια σταθερή διάσταση της προσωπικότητας και όχι ως καθαρά γνωστική ικανότητα (Petrides και Furnham, 2001).

Σύγχρονες μελέτες έχουν δείξει ότι, ανεξάρτητα από το θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο βασίζεται, η ΣΝ συνδέεται στενά με σημαντικές δεξιότητες, όπως η αποτελεσματική επικοινωνία, η συνεργασία και η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων. Οι δεξιότητες αυτές αποτελούν επίσης βασικούς δείκτες αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης, ιδιαίτερα σε επαγγελματικούς τομείς που χαρακτηρίζονται από έντονη αλληλεπίδραση. Καταλήγοντας, τα τρία κύρια θεωρητικά μοντέλα της ΣΝ δεν θεωρούνται ανταγωνιστικά μεταξύ τους, αλλά συμπληρωματικά. Κάθε ένα προσφέρει μια διαφορετική οπτική και η συνδυαστική τους εξέταση συμβάλλει σε μια πιο σφαιρική και ολοκληρωμένη κατανόηση τόσο της φύσης όσο και της λειτουργίας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver & Story, 2011).

Με στόχο την καλύτερη κατανόηση των διαφορών και των βασικών χαρακτηριστικών των κυριότερων θεωρητικών προσεγγίσεων της ΣΝ, ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει συγκριτικά τα βασικά μοντέλα, τις κύριες διαστάσεις τους και τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζουν την έννοια της ΣΝ.

Πίνακας 2.1: Σύγκριση βασικών μοντέλων Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Θεωρητικό μοντέλο	Κύριοι εκπρόσωποι	Βασική προσέγγιση	Κύριες διαστάσεις	Τρόπος προσέγγισης
Μοντέλο ικανοτήτων	Mayer & Salovey	Γνωστική ικανότητα επεξεργασίας συναισθηματικών πληροφοριών	Αναγνώριση, κατανόηση, ρύθμιση συναισθημάτων	Τεστ ικανοτήτων

Μικτό μοντέλο	Goleman	Συνδυασμός γνωστικών ικανοτήτων και χαρακτηριστικών προσωπικότητας	Αυτογνωσία, αυτορρύθμιση, κίνητρα, ενσυναίσθηση, κοινωνικές δεξιότητες	Εστίαση στην εργασιακή απόδοση
Μοντέλο χαρακτηριστικών	Petrides & Furnham	Συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό προσωπικότητας	Αυτοαντίληψη, έκφραση, ρύθμιση, κοινωνικότητα, ενσυναίσθηση	Self-report ερωτηματολόγια

Όπως προκύπτει από τη συγκριτική παρουσίαση των παραπάνω μοντέλων, κάθε θεωρητική προσέγγιση δίνει έμφαση σε διαφορετικές πτυχές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Το μοντέλο ικανοτήτων εστιάζει περισσότερο στη γνωστική επεξεργασία των συναισθημάτων, το μικτό μοντέλο στη σύνδεση της ΣΝ με την εργασιακή αποτελεσματικότητα και τις διαπροσωπικές δεξιότητες, ενώ το μοντέλο χαρακτηριστικών αναδεικνύει περισσότερο τη σχέση της με τα στοιχεία της προσωπικότητας και την κοινωνική προσαρμογή. Έτσι, παρότι τα τρία μοντέλα παρουσιάζονται συχνά ως διακριτές προσεγγίσεις, στην πράξη υπάρχει σημαντική επικάλυψη ως προς τις δεξιότητες που περιγράφουν. Ωστόσο, η έλλειψη κοινά αποδεκτού μεθοδολογικού εργαλείου μέτρησης καθιστά δύσκολη τη σύγκριση των ευρημάτων μεταξύ μελετών, γεγονός που αποτελεί βασικό περιορισμό της υπάρχουσας βιβλιογραφίας.

Στον ξενοδοχειακό κλάδο ωστόσο, ιδιαίτερη σημασία έχουν οι διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης που σχετίζονται με την επικοινωνία, την ενσυναίσθηση, την αυτορρύθμιση και τη συνεργασία. Οι δεξιότητες αυτές θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικές στο περιβάλλον των ξενοδοχειακών μονάδων, όπου οι εργαζόμενοι έρχονται καθημερινά σε άμεση επαφή με πελάτες, συνεργάζονται με διαφορετικά τμήματα και καλούνται να διαχειρίζονται απαιτητικές ή πιεστικές καταστάσεις με επαγγελματισμό και αποτελεσματικότητα.

2.1.3. Η σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον

Ένας από τους πλέον σημαντικούς τομείς που επηρεάζει η Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ) είναι το εργασιακό περιβάλλον μιας και ασκεί επιρροή τόσο στη συμπεριφορά όσο και στην απόδοση των εργαζομένων. Η ΣΝ συνδέεται με την ικανότητά τους να αντιλαμβάνονται με ακρίβεια, να κατανοούν σε βάθος και να ρυθμίζουν αποτελεσματικά τα δικά τους συναισθήματα αλλά και των άλλων στο εργασιακό περιβάλλον. Μέσα από αυτήν την ικανότητα, τα άτομα μπορούν να διαχειρίζονται καλύτερα το άγχος, να λαμβάνουν πιο σωστές αποφάσεις και να αναπτύσσουν πιο ποιοτικές διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους. Παράλληλα, η ΣΝ επηρεάζει τις γνωστικές και κοινωνικές διεργασίες, συμβάλλοντας στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι ερμηνεύουν καταστάσεις, ανταποκρίνονται σε προκλήσεις και προσαρμόζονται στις απαιτήσεις του επαγγελματικού τους περιβάλλοντος (Mayer, Caruso & Salovey, 2016).

Πιο συγκεκριμένα, η Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΣΝ) συμβάλλει πρώτα απ' όλα στη διαχείριση του εργασιακού άγχους. Η ικανότητα των εργαζομένων να ελέγχουν και να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους βοηθά στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των πιέσεων που προκύπτουν τόσο από τον αυξημένο φόρτο εργασίας όσο και από τις απαιτητικές διαπροσωπικές σχέσεις στον χώρο εργασίας. Έτσι, η ΣΝ ενισχύει την ψυχολογική ανθεκτικότητα, επιτρέποντας στα άτομα να διατηρούν την ψυχραιμία τους και να προσαρμόζονται πιο εύκολα σε δύσκολες καταστάσεις. Μάλιστα, άτομα με υψηλότερα επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης τείνουν να βιώνουν χαμηλότερα επίπεδα άγχους και επαγγελματικής εξουθένωσης, ενώ παράλληλα έχουν πιο θετική στάση απέναντι στην εργασία τους (Miao, Humphrey & Qian, 2016).

Επιπλέον, η Συναισθηματική Νοημοσύνη συμβάλλει καθοριστικά στη δημιουργία και διατήρηση καλών σχέσεων στον χώρο εργασίας. Η ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων, καθώς και η ανάπτυξη ενσυναίσθησης, ενισχύουν τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και προάγουν ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Με αυτόν τον τρόπο, διευκολύνεται η ουσιαστική επικοινωνία και βελτιώνεται η ποιότητα των επαγγελματικών σχέσεων, έχοντας θετικό αντίκτυπο στη λειτουργία της ομάδας. Παράλληλα, επιτυγχάνεται η μείωση των εντάσεων και των συγκρούσεων, καθώς οι εργαζόμενοι είναι ικανοί να αναγνωρίζουν έγκαιρα συναισθηματικά φορτισμένες καταστάσεις και να τις διαχειρίζονται με μεγαλύτερη ψυχραιμία (Brackett, Rivers & Salovey, 2011). Τα άτομα με υψηλότερα επίπεδα ΣΝ προσαρμόζουν τον τρόπο έκφρασης

και τη συμπεριφορά τους ανάλογα με το εκάστοτε συναισθηματικό πλαίσιο, γεγονός που οδηγεί σε πιο ξεκάθαρη και αποτελεσματική επικοινωνία, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα όπου η ομαδική εργασία είναι καθοριστικής σημασίας (Lopes, Salovey & Straus, 2006).

Όσον αφορά το πεδίο της ηγεσίας, η Συναισθηματική Νοημοσύνη συνδέεται στενά με την αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών, καθώς επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο τα ηγετικά στελέχη αντιλαμβάνονται και διαχειρίζονται τις ανθρώπινες σχέσεις στον οργανισμό. Οι ηγέτες με υψηλότερα επίπεδα ΣΝ είναι σε θέση να αναγνωρίζουν καλύτερα τις ανάγκες και τα συναισθήματα των υφισταμένων τους, να ενισχύουν τη δέσμευση και το αίσθημα εμπιστοσύνης μέσα στις ομάδες και να συμβάλλουν στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος. Με αυτό τον τρόπο, ενισχύεται η συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας, η συνολική της απόδοση και βελτιώνεται εν τέλει η λειτουργία της επιχείρησης γενικά (Wong & Law, 2002).

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη συνδέεται ακόμη άμεσα με το πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, αλλά και με τη γενικότερη στάση που διαμορφώνουν απέναντι σε αυτήν. Έρευνες δείχνουν ότι άτομα με υψηλότερη ΣΝ εμφανίζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση και πιο έντονη δέσμευση με τον οργανισμό, ενώ είναι λιγότερο πιθανό να σκέφτονται την αποχώρησή τους από αυτόν. Με αυτόν τον τρόπο, ενισχύεται η διατήρηση ενός σταθερού και αφοσιωμένου προσωπικού (Miao, Humphrey & Qian, 2016).

Τέλος, σημαντική είναι και η επίδρασή της ΣΝ στη συνολική λειτουργία των οργανισμών. Η κατανόηση και η σωστή διαχείριση των συναισθημάτων διευκολύνει τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, ενισχύει την ποιότητα της λήψης αποφάσεων και βοηθά στην πιο αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων. Έτσι, η ΣΝ λειτουργεί ως παράγοντας που ενισχύει την ευελιξία και την αποδοτικότητα μέσα σε απαιτητικά και συνεχώς μεταβαλλόμενα εργασιακά περιβάλλοντα (Côté, 2014).

Επομένως, η ΣΝ δεν επηρεάζει μόνο την ατομική συμπεριφορά και απόδοση των εργαζομένων, αλλά συμβάλλει συνολικά στη σωστή λειτουργία του εργασιακού περιβάλλοντος. Η σημασία της είναι ιδιαίτερα εμφανής σε κλάδους όπου η συνεχής επικοινωνία και η άμεση επαφή με άλλους ανθρώπους αποτελούν βασικό στοιχείο της καθημερινής εργασίας, όπως συμβαίνει στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Οι εργαζόμενοι χρειάζεται να διαχειρίζονται αποτελεσματικά απαιτητικές καταστάσεις, να συνεργάζονται

με διαφορετικά τμήματα και να διατηρούν υψηλό επίπεδο επαγγελματισμού κατά την εξυπηρέτηση των πελατών. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, δεξιότητες όπως η ενσυναίσθηση, η αυτορρύθμιση, η επικοινωνία και η συνεργασία αποκτούν ιδιαίτερη σημασία, καθώς επηρεάζουν τόσο τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων όσο και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Έτσι, η ΣΝ αποτελεί σημαντικό στοιχείο στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε ξενοδοχειακές μονάδες 4 και 5 αστερών μιας και η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα συνδέεται άμεσα με τη συνολική εικόνα και την επιτυχία της επιχείρησης.

Παρά τον σημαντικό όγκο ερευνών που συνδέουν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη με την εργασιακή απόδοση, λιγότερη έμφαση έχει δοθεί στη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι συναισθηματικές δεξιότητες επηρεάζουν την καθημερινή λειτουργία οργανισμών υψηλής επαφής με πελάτες, όπως οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Το γεγονός αυτό αναδεικνύει την ανάγκη για περαιτέρω εμπειρική διερεύνηση στο συγκεκριμένο οργανωσιακό πλαίσιο.

2.1.4. Συναισθηματική Νοημοσύνη και αποτελεσματική επικοινωνία

Η αποτελεσματική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο δεν περιορίζεται μόνο στη μεταφορά πληροφοριών, αλλά περιλαμβάνει και την ικανότητα κατανόησης των συναισθηματικών και κοινωνικών παραγόντων που επηρεάζουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη επηρεάζει ουσιαστικά την ποιότητα της επικοινωνίας, καθώς συνδέεται με την ικανότητα αναγνώρισης, κατανόησης και ρύθμισης των συναισθημάτων τόσο σε προσωπικό όσο και σε διαπροσωπικό επίπεδο (Mayer, Caruso & Salovey, 2016).

Αρχικά, σημαντική διάσταση της ΣΝ αποτελεί η κατανόηση του μηνύματος και η ανάπτυξη της ενεργητικής ακρόασης. Τα άτομα με υψηλότερα επίπεδα ΣΝ είναι περισσότερο ικανά να αντιλαμβάνονται όχι μόνο το λεκτικό περιεχόμενο ενός μηνύματος, αλλά και τα βαθύτερα συναισθηματικά στοιχεία που το συνοδεύουν. Η ικανότητα αυτή μειώνει τις πιθανότητες παρερμηνειών και ενισχύει στη δημιουργία πιο ουσιαστικής επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων (Brackett, Rivers & Salovey, 2011).

Την ίδια στιγμή, η ΣΝ συνδέεται στενά με την αναγνώριση των συναισθηματικών στοιχείων κατά την επικοινωνία. Οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερη ικανότητα κατανόησης συναισθημάτων μπορούν να εντοπίζουν πιο εύκολα μη λεκτικές ενδείξεις, όπως τις

εκφράσεις του προσώπου, τον τόνο της φωνής και τη στάση του σώματος, γεγονός που επιτρέπει την ακριβέστερη κατανόηση των προθέσεων και της συναισθηματικής κατάστασης του συνομιλητή (Brackett, Rivers & Salovey, 2011). Με αυτόν τον τρόπο, ενισχύεται η ενσυναίσθηση και βελτιώνεται η ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων στον χώρο εργασίας (Lopes, Salovey & Straus, 2003).

Επιπλέον, ιδιαίτερα σημαντική θεωρείται και η ικανότητα προσαρμογής του τρόπου επικοινωνίας ανάλογα με τις συνθήκες και το συναισθηματικό πλαίσιο. Σε οργανωσιακά περιβάλλοντα όπου απαιτείται συνεχής συνεργασία, τα άτομα με υψηλότερα επίπεδα ΣΝ μπορούν να προσαρμόζουν τον τρόπο έκφρασης και συμπεριφοράς τους ανάλογα με τις περιστάσεις και τις ανάγκες των συνομιλητών τους. Η προσαρμοστικότητα αυτή συμβάλλει στη σαφήνεια της επικοινωνίας, περιορίζει τις εντάσεις και ενισχύει το κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων (Lopes, Salovey & Straus, 2003).

Μία ακόμη σημαντική διάσταση αφορά τη διαχείριση της ανατροφοδότησης και των συναισθηματικά φορτισμένων καταστάσεων. Η ικανότητα των εργαζομένων να δέχονται ή να παρέχουν κριτική χωρίς έντονες συναισθηματικές αντιδράσεις θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για την αποτελεσματική επαγγελματική επικοινωνία. Τα άτομα με υψηλότερη Συναισθηματική Νοημοσύνη αντιμετωπίζουν την ανατροφοδότηση με μεγαλύτερη ψυχραιμία και είναι περισσότερο πρόθυμα να τη χρησιμοποιήσουν ως μέσο βελτίωσης της απόδοσής τους, αντί να υιοθετούν αμυντική στάση (Wong & Law, 2002). Σε περιβάλλοντα υψηλής πίεσης, η ΣΝ λειτουργεί ως μηχανισμός διαχείρισης των συναισθηματικών εντάσεων, βοηθώντας στη μείωση των συγκρούσεων και στη διατήρηση πιο λειτουργικών μορφών επικοινωνίας (Côté, 2014).

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη δεν αποτελεί μόνο ατομική δεξιότητα, αλλά επηρεάζει και τη συνολική επικοινωνιακή κουλτούρα ενός οργανισμού. Η ύπαρξη υψηλού επιπέδου συναισθηματικής επίγνωσης σε στελέχη και εργαζομένους συνδέεται με πιο ανοιχτά επικοινωνιακά περιβάλλοντα, αυξημένη εμπιστοσύνη και καλύτερη ροή πληροφορίας (Doğru, 2022). Η αποτελεσματική επικοινωνία επηρεάζει άμεσα όχι μόνο τη λειτουργία της επιχείρησης αλλά και την εμπειρία του πελάτη, καθώς η ικανότητα των εργαζομένων να αντιλαμβάνονται συναισθηματικές ενδείξεις, να ανταποκρίνονται σε παράπονα και να προσαρμόζονται σε διαφορετικά πολιτισμικά πλαίσια βελτιώνει την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας και τη συνολική ικανοποίηση του πελάτη (Miao, Humphrey & Qian, 2017). Η σημασία της γίνεται ακόμη πιο έντονη και ουσιαστική στο περιβάλλον των

ξενοδοχειακών επιχειρήσεων όπου η καθημερινή αλληλεπίδραση με πελάτες και συνεργάτες καθιστά την αποτελεσματική επικοινωνία βασικό παράγοντα τόσο για τη διατήρηση θετικών εργασιακών σχέσεων όσο και για την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών (Karatepe & Aleshinloye, 2009).

2.1.5. Συναισθηματική Νοημοσύνη και διαχείριση συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις στους οργανισμούς αποτελούν ένα σύνθετο φαινόμενο που προκύπτει από τη συνύπαρξη διαφορετικών επαγγελματικών ρόλων, προσωπικών αντιλήψεων, αξιών και στόχων. Στη σύγχρονη οργανωσιακή θεωρία, η σύγκρουση δεν θεωρείται αποκλειστικά αρνητική, καθώς υπό προϋποθέσεις μπορεί να λειτουργήσει ως αφετηρία βελτίωσης διαδικασιών και ενίσχυσης της απόδοσης της ομάδας. Ωστόσο, η έκβασή της εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο τα εμπλεκόμενα άτομα αντιλαμβάνονται και διαχειρίζονται τις συναισθηματικές τους αντιδράσεις (De Dreu & Beersma, 2005). Η ικανότητα κατανόησης και επεξεργασίας των συναισθημάτων επηρεάζει καθοριστικά τη δυναμική μιας σύγκρουσης. Σύμφωνα με τη θεωρία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, τα άτομα διαφέρουν ως προς την ικανότητά τους να αναγνωρίζουν, να κατανοούν και να ρυθμίζουν αποτελεσματικά τα συναισθήματά τους, γεγονός που επηρεάζει άμεσα τη συμπεριφορά και τις σχέσεις τους με τους άλλους. Στις επαγγελματικές διαφωνίες, η δεξιότητα αυτή διευκολύνει την έγκαιρη αναγνώριση αρνητικών συναισθηματικών αντιδράσεων και συμβάλλει στην αποφυγή παρορμητικών συμπεριφορών που θα μπορούσαν να επιδεινώσουν την κατάσταση (Mayer, Caruso & Salovey, 2016). Έρευνες δείχνουν ότι άτομα με υψηλότερα επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης τείνουν να υιοθετούν περισσότερο συνεργατικές στρατηγικές, επιδιώκοντας λύσεις που ωφελούν και τις δύο πλευρές, αντί να επιλέγουν ανταγωνιστικές συμπεριφορές ή την αποφυγή της σύγκρουσης. Η προσέγγιση αυτή οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση από την επίλυση της διαφωνίας και συμβάλλει στη διατήρηση θετικών διαπροσωπικών σχέσεων στον χώρο εργασίας (Jordan & Troth, 2011).

Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η συναισθηματική αυτορρύθμιση κατά τη διάρκεια μιας σύγκρουσης. Η ικανότητα διατήρησης της ψυχραιμίας και ελέγχου αρνητικών συναισθημάτων, όπως ο θυμός ή η απογοήτευση, περιορίζει την πιθανότητα όξυνσης των προβλημάτων και διευκολύνει την πιο ορθολογική αντιμετώπιση των

καταστάσεων. Για τον λόγο αυτό, η αυτορρύθμιση θεωρείται βασικό στοιχείο αποτελεσματικής επαγγελματικής συμπεριφοράς, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα με έντονη καθημερινή αλληλεπίδραση (Gross, 2015).

Στον κλάδο της φιλοξενίας, οι εργαζόμενοι καλούνται συχνά να διαχειρίζονται παράπονα, δυσαρέσκεια πελατών και καταστάσεις αυξημένης πίεσης, γεγονός που απαιτεί υψηλό επίπεδο επικοινωνιακής ευελιξίας και συναισθηματικής σταθερότητας. Η αποτελεσματική αντιμετώπιση τέτοιων περιστατικών συνδέεται άμεσα με την ικανότητα του προσωπικού να διατηρεί επαγγελματική στάση και να ανταποκρίνεται με ψυχραιμία ακόμη και σε απαιτητικές συνθήκες, συμβάλλοντας τόσο στη διατήρηση θετικού εργασιακού κλίματος όσο και στην ικανοποίηση του πελάτη (Kim, Yoo, Lee & Kim, 2012).

Η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων, ωστόσο, δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τις ατομικές δεξιότητες των εργαζομένων, αλλά και από τις πρακτικές που εφαρμόζει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Όταν οι επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη τη Συναισθηματική Νοημοσύνη κατά την επιλογή προϊσταμένων και διοικητικών στελεχών, αυξάνονται οι πιθανότητες δημιουργίας ενός πιο υποστηρικτικού και ισορροπημένου οργανωσιακού περιβάλλοντος. Τα στελέχη που διαθέτουν ανεπτυγμένες δεξιότητες συναισθηματικής επίγνωσης μπορούν να χειρίζονται αποτελεσματικότερα τις διαφωνίες, να αποτρέπουν την κλιμάκωση προβλημάτων και να ενισχύουν τη συνοχή των ομάδων εργασίας (Côté, 2014).

Επίσης, η εκπαίδευση του προσωπικού σε ζητήματα ενσυναίσθησης, επικοινωνίας και διαχείρισης δύσκολων καταστάσεων βοηθά τους εργαζομένους να ανταποκρίνονται πιο αποτελεσματικά στις επαγγελματικές προκλήσεις και να αντιμετωπίζουν τις διαφωνίες με μεγαλύτερη ωριμότητα και ψυχραιμία. Επιπλέον, η ανάπτυξη οργανωσιακής κουλτούρας που βασίζεται στον αμοιβαίο σεβασμό, τη συνεργασία και την ανοιχτή έκφραση απόψεων συμβάλλει στον περιορισμό δυσλειτουργικών συγκρούσεων και στη δημιουργία θετικότερου εργασιακού κλίματος (De Dreu & Beersma, 2005).

Η σημασία των παραπάνω πρακτικών γίνεται ακόμη πιο εμφανής στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όπου οι εργαζόμενοι έρχονται καθημερινά σε επαφή με πελάτες και καλούνται να ανταποκρίνονται σε αυξημένες απαιτήσεις εξυπηρέτησης. Η αξιοποίηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις διαδικασίες διαχείρισης παραπόνων βοηθά το προσωπικό να αντιμετωπίζει δύσκολες συμπεριφορές με μεγαλύτερη αυτοσυγκράτηση και

επαγγελματισμό, αποτρέποντας την όξυνση προβληματικών καταστάσεων και ενισχύοντας την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Έτσι, με αυτό τον τρόπο, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στη διαμόρφωση συνθηκών που ενισχύουν το θετικό εργασιακό κλίμα και τη λειτουργική διαχείριση των διαφορών μέσα στον οργανισμό.

2.1.6. Συναισθηματική Νοημοσύνη και εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται και αξιολογούν συνολικά την εμπειρία τους στο εργασιακό περιβάλλον και συνδέεται στενά με τη συναισθηματική τους κατάσταση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Δεν αποτελεί μια στατική έννοια, αλλά μια δυναμική αξιολόγηση που επηρεάζεται από την καθημερινή εμπειρία, τις συνθήκες εργασίας και την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων. Παράλληλα, οι δεξιότητες επεξεργασίας και ρύθμισης συναισθημάτων επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα ερμηνεύουν τα γεγονότα στον χώρο εργασίας και, κατά συνέπεια, διαμορφώνουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές τους απέναντι στην εργασία τους (Miao, Humphrey, & Qian, 2017).

Η ικανότητα αναγνώρισης, κατανόησης και ρύθμισης των συναισθημάτων συνδέεται με μεγαλύτερη ψυχολογική σταθερότητα στο εργασιακό περιβάλλον. Άτομα με ανεπτυγμένη Συναισθηματική Νοημοσύνη τείνουν να αξιολογούν πιο θετικά την εργασία τους, να βιώνουν χαμηλότερα επίπεδα ψυχολογικής πίεσης και να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικότερα το καθημερινό άγχος. Έτσι, ενισχύεται η προσαρμοστικότητά τους σε απαιτητικές συνθήκες και βελτιώνεται η συνολική τους ευεξία στον χώρο εργασίας (Extremera, Mérida-López, Sánchez-Álvarez, & Quintana-Orts, 2018). Επιπλέον, η ικανότητα αυτορρύθμισης συνδέεται με μικρότερη πιθανότητα επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) και μεγαλύτερη ανθεκτικότητα απέναντι σε αγχωτικές καταστάσεις (Mérida-López & Extremera, 2017).

Σε επίπεδο διαπροσωπικών σχέσεων, η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων ενισχύει σημαντικά την ποιότητα της επικοινωνίας και διευκολύνει τη συνεργασία μεταξύ συναδέλφων. Η ενσυναίσθηση και η συναισθηματική προσαρμογή συμβάλλουν στη δημιουργία ενός υγιούς και υποστηρικτικού εργασιακού κλίματος, το οποίο με τη σειρά του συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία και αποτελεσματικότερη

λειτουργία της ομάδας (Sánchez-Álvarez, Extremera, & Fernández-Berrocal, 2016). Ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα με έντονη αλληλεπίδραση με πελάτες ή συναδέλφους, η διαχείριση συναισθηματικά απαιτητικών περιστατικών θεωρείται καθοριστική για την ποιότητα της καθημερινής επαγγελματικής εμπειρίας (Extremera, Mérida-López, Sánchez-Álvarez, & Quintana-Orts, 2018).

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, η εργασιακή εμπειρία του προσωπικού επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις συναισθηματικές απαιτήσεις της καθημερινότητας. Η συνεχής επαφή με πελάτες, οι αυξημένες προσδοκίες εξυπηρέτησης και οι έντονοι ρυθμοί εργασίας απαιτούν υψηλό επίπεδο αυτοελέγχου, προσαρμοστικότητας και επαγγελματικής συνέπειας. Μέσα σε αυτές τις συνθήκες, η ΣΝ διευκολύνει την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση πιεστικών περιστατικών και βοηθά το προσωπικό να διατηρεί σταθερή και θετική επαγγελματική συμπεριφορά απέναντι στους πελάτες (Karatepe & Uludag, 2008).

Ακόμη, όταν οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε ένα καλό εργασιακό περιβάλλον, είναι πιθανότερο να επιδεικνύουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την ποιότητα της εξυπηρέτησης και αυξημένη διάθεση συνεργασίας. Αντίθετα, η συσσωρευμένη κόπωση και η αρνητική εμπειρία από το εργασιακό περιβάλλον μπορούν να επηρεάσουν δυσμενώς τη στάση τους απέναντι στην εργασία και κατ' επέκταση την εμπειρία του πελάτη. Συνεπώς, η θετική εργασιακή εμπειρία του προσωπικού αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την εύρυθμη λειτουργία και την ανταγωνιστικότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Chi & Gursoy, 2009).

Τέλος, η σταθερότητα του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί διαχρονικό ζητούμενο στον κλάδο της φιλοξενίας, όπου η αυξημένη κινητικότητα προσωπικού δημιουργεί συχνά δυσκολίες στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Τα άτομα που διαθέτουν ανεπτυγμένες συναισθηματικές δεξιότητες εμφανίζουν συχνότερα μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα και ισχυρότερη σύνδεση με τον οργανισμό, γεγονός που συμβάλλει στη διατήρηση σταθερού και έμπειρου ανθρώπινου δυναμικού (Görgens-Ekermans & Brand, 2012). Επομένως, στον ξενοδοχειακό τομέα η σύνδεση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με την εργασιακή ικανοποίηση δεν αφορά μόνο την προσωπική ευημερία των εργαζομένων, αλλά επηρεάζει άμεσα τη συνολική λειτουργία, τη φήμη και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

2.1.7. Η ανάπτυξη και εκπαίδευση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η ανάπτυξη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης αποτελεί σημαντικό πεδίο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ιδιαίτερα σε κλάδους όπως ο ξενοδοχειακός, όπου η καθημερινή επαφή με πελάτες και συνεργάτες δημιουργεί αυξημένες συναισθηματικές απαιτήσεις. Η αυτογνωσία, η συναισθηματική ρύθμιση και η ενσυναίσθηση αντιμετωπίζονται όλο και περισσότερο ως επαγγελματικές δεξιότητες που μπορούν να καλλιεργηθούν μέσα από οργανωμένες πρακτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού (Mattingly & Kraiger, 2019).

Βασικό στοιχείο της ανάπτυξης της ΣΝ είναι η αυτογνωσία, δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει και να κατανοεί τις συναισθηματικές του αντιδράσεις. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, οι εργαζόμενοι μπορούν να αντιλαμβάνονται καλύτερα πώς επηρεάζονται από την πίεση ή τις δυσκολίες της εργασίας και να προσαρμόζουν αποτελεσματικότερα τη συμπεριφορά τους. Έρευνες δείχνουν ότι η αυξημένη συναισθηματική επίγνωση συνδέεται με μεγαλύτερη σταθερότητα και πιο αποτελεσματική αντιμετώπιση απαιτητικών καταστάσεων στον χώρο εργασίας (Extremera, Mérida-López, Sánchez-Álvarez, & Quintana-Orts, 2018).

Στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, η εκπαίδευση της ΣΝ πραγματοποιείται κυρίως μέσα από βιωματικές μεθόδους μάθησης. Πρακτικές όπως role playing, προσομοιώσεις εργασιακών περιστατικών και ομαδικές ασκήσεις δίνουν στους εργαζομένους τη δυνατότητα να κατανοήσουν καλύτερα τις αντιδράσεις τους και να εξασκηθούν σε πιο αποτελεσματικούς τρόπους επικοινωνίας και συναισθηματικής προσαρμογής (Gilar-Corbi, Pozo-Rico, Sánchez, & Castejón, 2019). Οι μέθοδοι αυτές είναι ιδιαίτερα χρήσιμες στον ξενοδοχειακό κλάδο, καθώς προσεγγίζουν ρεαλιστικά τις απαιτήσεις της καθημερινότητας.

Ακόμη, η ανάπτυξη της ΣΝ μπορεί να ενταχθεί και στη διαδικασία ένταξης νέων εργαζομένων στην επιχείρηση. Εκτός από την εκμάθηση τεχνικών δεξιοτήτων, οι νέοι εργαζόμενοι χρειάζεται να προσαρμοστούν και στον τρόπο επικοινωνίας και συνεργασίας του οργανισμού. Η υποστήριξη σε ζητήματα επαγγελματικής συμπεριφοράς και διαχείρισης συναισθηματικών πιέσεων συμβάλλει στην ομαλότερη ένταξή τους στο οργανωσιακό περιβάλλον (Lopes, Grewal, Kadis, Gall, & Salovey, 2006).

Η ΣΝ συνδέεται επίσης με την ανάπτυξη στελεχών και ηγετικών ικανοτήτων. Στελέχη που μπορούν να αναγνωρίζουν και να ρυθμίζουν αποτελεσματικά τα συναισθήματά τους, αλλά

και να κατανοούν τις ανάγκες των εργαζομένων, συμβάλλουν στη δημιουργία θετικού κλίματος συνεργασίας και στην αποτελεσματικότερη λειτουργία των ομάδων τους. Πολλές επιχειρήσεις εντάσσουν τη ΣΝ σε προγράμματα coaching και mentoring με στόχο την ενίσχυση της επικοινωνίας, της συνεργασίας και της υποστήριξης προς το προσωπικό. Μέσα από τέτοιες πρακτικές ενισχύονται δεξιότητες όπως η ενσυναίσθηση, η καθοδήγηση ομάδων και η αποτελεσματική διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων (Groves, McEnrue, & Shen, 2008).

Η αποτελεσματικότητα αυτών των παρεμβάσεων είναι μεγαλύτερη όταν εφαρμόζονται συστηματικά και αποτελούν μέρος της συνολικής στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Μελέτες δείχνουν ότι οι οργανωμένες παρεμβάσεις ενισχύουν την ομαλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, βελτιώνουν την αλληλεπίδραση μέσα στις ομάδες και βοηθούν στη δημιουργία πιο υποστηρικτικού εργασιακού κλίματος (Mattingly & Kraiger, 2019). Στην πράξη, αυτό αποτυπώνεται σε πιο ψύχραιμη αντιμετώπιση δύσκολων περιστατικών, καλύτερη διαχείριση πίεσης και μεγαλύτερη σταθερότητα στην καθημερινή απόδοση. Για τον λόγο αυτό, η εκπαίδευση της ΣΝ θεωρείται πλέον μια ουσιαστική επένδυση για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις φιλοξενίας.

2.1.8. Συνθετική αποτίμηση της βιβλιογραφίας για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε γίνεται φανερό ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί μια έννοια με πολλές διαστάσεις και διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις. Παρότι οι ερευνητές δεν την ερμηνεύουν όλοι με τον ίδιο τρόπο, οι περισσότερες προσεγγίσεις συγκλίνουν στο ότι σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να διαχειρίζεται τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και τα συναισθήματα των άλλων. Οι Mayer και Salovey θεωρούν ότι η ΣΝ είναι κυρίως γνωστική ικανότητα, ενώ ο Goleman δίνει μεγαλύτερη έμφαση στις δεξιότητες που επηρεάζουν την επαγγελματική και κοινωνική συμπεριφορά. Από την άλλη πλευρά, ο Bar-On και το μοντέλο χαρακτηριστικών συνδέουν περισσότερο τη ΣΝ με την προσωπικότητα, την κοινωνική προσαρμογή και τη διαχείριση των απαιτήσεων της καθημερινότητας.

Η βιβλιογραφία καταλήγει στο ότι η ΣΝ επηρεάζει ουσιαστικά τη συμπεριφορά και τη λειτουργία των ανθρώπων στον χώρο εργασίας. Η ικανότητα κατανόησης και ρύθμισης των συναισθημάτων φαίνεται να συνδέεται με καλύτερη επικοινωνία, πιο αποτελεσματική

συνεργασία και μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα στις απαιτήσεις του επαγγελματικού περιβάλλοντος. Συμβάλλει επίσης στη διαχείριση άγχους, στη μείωση συγκρούσεων και στη διατήρηση καλών σχέσεων μεταξύ συναδέλφων και προϊσταμένων. Για τον λόγο αυτό, η ΣΝ δεν αντιμετωπίζεται ως μια προσωπική ή θεωρητική έννοια, αλλά ως στοιχείο που επηρεάζει άμεσα τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης.

Στον ξενοδοχειακό κλάδο μάλιστα η σημασία της γίνεται πιο φανερή μιας και το αντικείμενο εργασίας βασίζεται στη συνεχή αλληλεπίδραση με ανθρώπους. Οι εργαζόμενοι καλούνται καθημερινά να επικοινωνούν με πελάτες, να συνεργάζονται με διαφορετικά τμήματα και να ανταποκρίνονται σε απαιτήσεις που συχνά αλλάζουν γρήγορα. Υπό αυτές τις συνθήκες, δεξιότητες όπως η ενσυναίσθηση, η αυτορρύθμιση, η ψυχραιμία και η αποτελεσματική επικοινωνία θεωρούνται απαραίτητες. Ο τρόπος με τον οποίο ένας εργαζόμενος διαχειρίζεται ένα παράπονο, αντιμετωπίζει μια δύσκολη συμπεριφορά ή συνεργάζεται με την υπόλοιπη ομάδα επηρεάζει όχι μόνο τη δική του απόδοση, αλλά και τη συνολική εμπειρία του πελάτη.

Επιπλέον, η βιβλιογραφία φανερώνει τη στενή σύνδεση της ΣΝ με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Η επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η καθοδήγηση εργαζομένων και η διαχείριση ομάδων επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τις συναισθηματικές δεξιότητες τόσο των εργαζομένων όσο και των διοικητικών στελεχών. Ιδιαίτερα σε ξενοδοχειακές μονάδες 4 και 5 αστέρων, όπου η ποιότητα της εξυπηρέτησης αποτελεί βασικό στοιχείο ανταγωνιστικότητας, η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα συνδέεται άμεσα με την ικανότητα κατανόησης και διαχείρισης συναισθημάτων.

Επομένως, η ΣΝ δεν αποτελεί απλώς μια θεωρητική έννοια της οργανωσιακής ψυχολογίας, αλλά έναν σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει την καθημερινή λειτουργία των επιχειρήσεων φιλοξενίας. Στην επόμενη ενότητα εξετάζεται πιο αναλυτικά ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις φιλοξενίας και ο τρόπος με τον οποίο οι πρακτικές της μπορούν να αξιοποιήσουν τις συναισθηματικές δεξιότητες για τη βελτίωση της συνεργασίας, της απόδοσης και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

2.2. Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) στις επιχειρήσεις φιλοξενίας

2.2.1. Χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό τομέα

Ο ξενοδοχειακός τομέας αποτελεί έναν από τους πλέον ανθρωποκεντρικούς κλάδους της οικονομίας, καθώς η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την άμεση αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζομένων και πελατών. Σε αντίθεση με άλλους τομείς παραγωγής, όπου η αξία δημιουργείται κυρίως μέσω υλικών ή τεχνολογικών πόρων, στον τουρισμό η εμπειρία του πελάτη διαμορφώνεται μέσα από τη συμπεριφορά, τη στάση και τις δεξιότητες του προσωπικού. Η ιδιαιτερότητα αυτή καθιστά το ανθρώπινο δυναμικό βασικό παράγοντα επιτυχίας για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (Kuslivan, Kuslivan, Ilhan & Buyruk, 2010).

Ένα από τα πιο χαρακτηριστικά στοιχεία του ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι η εποχιακή απασχόληση. Η ζήτηση για τουριστικές υπηρεσίες παρουσιάζει σημαντικές διακυμάνσεις κατά τη διάρκεια του έτους, ιδιαίτερα σε προορισμούς με έντονη θερινή ή χειμερινή σεζόν. Ως αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις καταφεύγουν συχνά σε πρόσληψη εποχικών εργαζομένων για την κάλυψη των αναγκών τους (Baum, 2018). Επιπλέον, οι συνθήκες εργασίας στον ξενοδοχειακό κλάδο που περιλαμβάνουν ακανόνιστα ωράρια, έντονη πίεση και περιορισμένες ευκαιρίες εξέλιξης σε ορισμένες θέσεις, συμβάλλουν στην αποχώρηση εργαζομένων και στην συχνή εναλλαγή προσωπικού. Έτσι, η υψηλή κινητικότητα προσωπικού δημιουργεί πρόσθετες απαιτήσεις για τη διοίκηση, καθώς απαιτείται συνεχής διαδικασία προσλήψεων και εκπαίδευσης νέων εργαζομένων. Παράλληλα, επηρεάζει τη συνοχή των ομάδων και μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες στη συνέπεια της εξυπηρέτησης (Davidson, Timo & Wang, 2010).

Επίσης, η πολυπολιτισμικότητα αποτελεί ένα ακόμη βασικό χαρακτηριστικό του εργατικού δυναμικού στον ξενοδοχειακό τομέα. Οι εργαζόμενοι προέρχονται συχνά από διαφορετικές χώρες και πολιτισμικά περιβάλλοντα, γεγονός που αντανάκλα τη διεθνή φύση του τουρισμού. Η διαφορετικότητα αυτή μπορεί να λειτουργήσει θετικά, καθώς διευκολύνει την επικοινωνία με πελάτες από διαφορετικές εθνικότητες και ενισχύει την κατανόηση διαφορετικών πολιτισμικών προτύπων (Kuslivan, Kuslivan, Ilhan & Buyruk, 2010). Ωστόσο, δημιουργεί και προκλήσεις, καθώς απαιτεί αποτελεσματική διαχείριση για την

αποφυγή συγκρούσεων και παρεξηγήσεων που σχετίζονται με πολιτισμικές διαφορές (Kim, Hur, Moon & Jun, 2017).

Ένα ιδιαίτερα σημαντικό χαρακτηριστικό του ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι ακόμη ο έντονα συναισθηματικός χαρακτήρας της εργασίας. Οι εργαζόμενοι, ιδίως σε θέσεις πρώτης γραμμής, καλούνται να εκφράζουν συγκεκριμένα συναισθήματα, όπως ευγένεια, φιλικότητα και θετική διάθεση, ακόμη και όταν αυτά δεν ανταποκρίνονται στην προσωπική τους ψυχολογική κατάσταση (Grandey, 2000). Η συνεχής αυτή διαδικασία ρύθμισης των συναισθημάτων αποτελεί βασικό στοιχείο της εξυπηρέτησης πελατών. Ωστόσο, όταν δεν υποστηρίζεται από κατάλληλες πρακτικές διοίκησης, μπορεί να οδηγήσει σε ψυχολογική επιβάρυνση και επαγγελματική εξουθένωση (Hülshager & Schewe, 2011).

Ένα ακόμη στοιχείο που χαρακτηρίζει το ανθρώπινο δυναμικό στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι η έντονη αλληλεπίδραση με τους πελάτες. Οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής αποτελούν το βασικό σημείο επαφής μεταξύ επιχείρησης και πελάτη και επηρεάζουν άμεσα την αντίληψη που διαμορφώνεται για την ποιότητα της υπηρεσίας. Η ικανότητα διαχείρισης δύσκολων καταστάσεων, όπως παράπονα ή απαιτητικά αιτήματα, αποτελεί κρίσιμη δεξιότητα για την αποτελεσματική εξυπηρέτηση (Kim, Hur, Moon & Jun, 2017).

Τέλος, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπως η εποχικότητα, η υψηλή κινητικότητα προσωπικού, η πολυπολιτισμικότητα και η έντονη συναισθηματική εργασία, καθιστούν ιδιαίτερα σημαντική την ύπαρξη εργαζομένων και στελεχών με ανεπτυγμένες συναισθηματικές δεξιότητες. Η ικανότητα διαχείρισης πίεσης, η αποτελεσματική επικοινωνία, η συνεργασία και η κατανόηση των αναγκών των πελατών αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για τη διατήρηση υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης και ομαλής λειτουργίας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Μέσα σε αυτό το απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον, δεξιότητες που σχετίζονται με τη ΣΝ, όπως η ενσυναίσθηση, η αυτορρύθμιση και η διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων, αποκτούν ιδιαίτερη σημασία τόσο για την εμπειρία του πελάτη όσο και για τη συνολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (Mayer, Roberts & Barsade, 2008).

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά αναδεικνύουν ότι η συναισθηματική διάσταση της εργασίας στον ξενοδοχειακό κλάδο δεν αποτελεί δευτερεύον στοιχείο, αλλά κεντρικό παράγοντα απόδοσης, γεγονός που καθιστά αναγκαία τη μελέτη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε τέτοια εργασιακά περιβάλλοντα.

2.2.2. Σχέση Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο πλαίσιο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η Συναισθηματική Νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει και να κατανοεί τα συναισθήματά του, να ελέγχει τις αντιδράσεις του και να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων (Mayer, Roberts & Barsade, 2008). Στο εργασιακό περιβάλλον, οι δεξιότητες αυτές επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα συνεργάζονται, επικοινωνούν και ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επαγγελματικής τους θέσης (Ashkanasy & Daus, 2005). Στον ξενοδοχειακό κλάδο ειδικότερα, όπου η καθημερινή λειτουργία βασίζεται στη συνεχή επαφή με πελάτες και συναδέλφους, η συναισθηματική διάσταση της συμπεριφοράς συνδέεται άμεσα με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και τη συνολική εμπειρία φιλοξενίας (Kuslivan, Kuslivan, Ilhan & Buyruk, 2010).

Ένα από τα σημαντικότερα πεδία στα οποία αξιοποιείται η ΣΝ είναι η επιλογή προσωπικού. Παρότι οι τεχνικές γνώσεις και η επαγγελματική εμπειρία αποτελούν βασικά κριτήρια αξιολόγησης, σε θέσεις που απαιτούν καθημερινή επαφή με ανθρώπους δεν αρκούν μόνο αυτές. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χρειάζεται να εξετάζουν κατά πόσο οι υποψήφιοι διαθέτουν αυτοέλεγχο, ενσυναίσθηση και ικανότητα προσαρμογής σε διαφορετικά περιβάλλοντα εργασίας. Επίσης, πολύ σημαντική είναι η αντιμετώπιση παραπόνων, η διαχείριση απαιτητικών περιστατικών και η δυνατότητα διατήρησης επαγγελματικής συμπεριφοράς κατά τη διάρκεια της εργασίας. Η μετα-ανάλυση των Joseph και Newman (2010) έδειξε ότι η ΣΝ βελτιώνει την εργασιακή απόδοση, ιδιαίτερα σε επαγγέλματα που βασίζονται στην επικοινωνία και τη συνεργασία. Αντίστοιχα, οι O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver και Story (2011) υποστηρίζουν ότι τα άτομα με υψηλότερα επίπεδα ΣΝ εμφανίζουν μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα και καλύτερη διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων στον χώρο εργασίας.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα ακόμη πεδίο στο οποίο η ΣΝ μπορεί να αξιοποιηθεί ουσιαστικά. Μέσα από προγράμματα που επικεντρώνονται στην ενσυναίσθηση, την ενεργητική ακρόαση και τη διαχείριση συγκρούσεων, το προσωπικό ενισχύει τις διαπροσωπικές του δεξιότητες και βελτιώνει τον τρόπο συνεργασίας του με συναδέλφους και πελάτες (Clarke, 2010). Στις ξενοδοχειακές μονάδες, όπου διαφορετικά τμήματα όπως η υποδοχή, η εστίαση και η καθαριότητα λειτουργούν αλληλεξαρτώμενα, ο αποτελεσματικός συντονισμός επηρεάζει άμεσα την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης (Hur, Van den Berg & Wilderom, 2011). Έτσι, η

ανάπτυξη συναισθηματικών δεξιοτήτων συμβάλλει στη βελτίωση της εξυπηρέτησης, καθώς τα στελέχη μαθαίνουν να προσεγγίζουν τους πελάτες με μεγαλύτερη κατανόηση, επαγγελματισμό και συνέπεια.

Η ΣΝ συνδέεται ακόμη με τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης και την παροχή ανατροφοδότησης. Η αποτελεσματικότητα της ανατροφοδότησης δεν εξαρτάται μόνο από το περιεχόμενο των παρατηρήσεων, αλλά και από τον τρόπο με τον οποίο αυτές μεταφέρονται. Όταν ο προϊστάμενος δείχνει κατανόηση απέναντι στις αντιδράσεις του εργαζομένου, αυξάνονται οι πιθανότητες η αξιολόγηση να γίνει αποδεκτή και να οδηγήσει σε ουσιαστική βελτίωση. Αντίθετα, η απουσία ενσυναίσθησης μπορεί να δημιουργήσει απογοήτευση ή αμυντική στάση απέναντι στη διαδικασία (Ashkanasy & Daus, 2005). Σύμφωνα με τον Boyatzis (2018), οι συναισθηματικές δεξιότητες των στελεχών επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο υποστηρίζουν την επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη του προσωπικού.

Επιπλέον, η ΣΝ επηρεάζει και το εργασιακό κλίμα και τις σχέσεις που διαμορφώνονται μέσα στην επιχείρηση. Πρακτικές διοίκησης που ενισχύουν την κατανόηση, τον σεβασμό και την υποστήριξη συμβάλλουν στη δημιουργία καλύτερης συνεργασίας και στη μείωση των εντάσεων μεταξύ των μελών της ομάδας (Hur, Van den Berg & Wilderom, 2011). Στις μονάδες φιλοξενίας, όπου οι γρήγοροι ρυθμοί και η συνεχής αλληλεπίδραση μεταξύ διαφορετικών τμημάτων αποτελούν καθημερινό στοιχείο της εργασίας, η ύπαρξη καλού κλίματος είναι ιδιαίτερα σημαντική. Ένα περιβάλλον στο οποίο το προσωπικό αισθάνεται ότι εκτιμάται και υποστηρίζεται μπορεί να ενισχύσει τη συνοχή της ομάδας και να συμβάλει στη διατήρηση ανθρώπινου δυναμικού, σε έναν κλάδο που χαρακτηρίζεται από υψηλά ποσοστά αποχώρησης εργαζομένων (O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver & Story, 2011).

Τέλος, η διαχείριση του εργασιακού άγχους και της συναισθηματικής εργασίας αποτελεί ακόμη ένα πεδίο όπου η ΣΝ συνδέεται άμεσα με τις πρακτικές της ΔΑΔ. Τα άτομα που εργάζονται σε ξενοδοχειακές μονάδες καλούνται συχνά να διατηρούν σταθερή επαγγελματική συμπεριφορά, ακόμη και όταν έρχονται αντιμέτωπα με απαιτητικούς πελάτες, αυξημένο φόρτο εργασίας ή συνεχείς αλλαγές στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης (Grandey, 2000). Η ικανότητα ρύθμισης των συναισθημάτων βοηθά στη διατήρηση της ψυχραιμίας και διευκολύνει την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση τέτοιων συνθηκών. Η αποτελεσματική διαχείριση της συναισθηματικής εργασίας συνδέεται με χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και ψυχικής κόπωσης, γεγονός ιδιαίτερα

σημαντικό για έναν έντονα ανθρωποκεντρικό κλάδο όπως ο ξενοδοχειακός (Hülshager & Schewe, 2011).

2.2.3. Ο ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην ηγεσία και στη διαχείριση ομάδων στον ξενοδοχειακό κλάδο

Η ηγεσία στον ξενοδοχειακό κλάδο ασκείται σε ένα ιδιαίτερα απαιτητικό περιβάλλον, όπου η καθημερινή λειτουργία βασίζεται στην άμεση εξυπηρέτηση πελατών, στη συνεργασία πολλών τμημάτων και στη συνεχή ανάγκη συντονισμού. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη συνδέεται με την ικανότητα του ηγέτη να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να ρυθμίζει τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζεται (Mayer, Roberts & Barsade, 2008). Η βιβλιογραφία δείχνει ότι η ΣΝ επηρεάζει άμεσα βασικές πλευρές της διοικητικής συμπεριφοράς, όπως η επικοινωνία, η διαχείριση σχέσεων, η υποστήριξη της ομάδας και η επίλυση συγκρούσεων (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023).

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, η εμπειρία του πελάτη εξαρτάται από τη συντονισμένη λειτουργία διαφορετικών τμημάτων, όπως η υποδοχή, η εστίαση, το housekeeping και οι κρατήσεις. Οι Kuslivan, Kuslivan, Ilhan και Buyruk (2010) υποστηρίζουν ότι στον τουρισμό και στη φιλοξενία ο ανθρώπινος παράγοντας επηρεάζει καθοριστικά την ποιότητα της υπηρεσίας, καθώς οι εργαζόμενοι αποτελούν το βασικό σημείο επαφής με τον πελάτη. Ο ρόλος του ηγέτη δεν περιορίζεται μόνο στην οργάνωση των καθηκόντων, αλλά επεκτείνεται και στη διατήρηση αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων. Η ΣΝ βοηθά τον προϊστάμενο να αντιλαμβάνεται έγκαιρα δυσκολίες στην επικοινωνία, εντάσεις ή προβλήματα συνεργασίας και να παρεμβαίνει πριν επηρεαστεί η λειτουργία της ομάδας (Ashkanasy & Daus, 2005).

Η σχέση μεταξύ ΣΝ και ηγεσίας έχει συνδεθεί ιδιαίτερα με τη μετασχηματιστική ηγεσία. Σύμφωνα με τους Hur, Van den Berg και Wilderom (2011), η μετασχηματιστική ηγεσία λειτουργεί ως μηχανισμός μέσω του οποίου η ΣΝ επηρεάζει τη λειτουργία της επιχείρησης και τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους. Στις ξενοδοχειακές μονάδες, αυτό εκφράζεται μέσα από πρακτικές όπως η αναγνώριση της προσπάθειας, η εξατομικευμένη υποστήριξη και η προσαρμογή της επικοινωνίας στις ανάγκες κάθε

εργαζομένου. Πιο πρόσφατες έρευνες μάλιστα δείχνουν ότι χαρακτηριστικά όπως η ενσυναίσθηση και η ικανότητα παρακίνησης ενισχύουν το mentoring και ευνοούν μορφές ηγεσίας που βασίζονται στην καθοδήγηση και στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων (Vasilagkos, Polychroniou, Maroudas & Rapti, 2025).

Επίσης, η ΣΝ συνδέεται και με τη διαχείριση συγκρούσεων. Στις ξενοδοχειακές μονάδες, οι διαφωνίες μπορεί να προκύψουν λόγω διαφορετικών προτεραιοτήτων μεταξύ τμημάτων, καθυστερήσεων, παραπόνων πελατών ή αυξημένου φόρτου εργασίας. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η αποτελεσματική αντιμετώπιση δεν εξαρτάται μόνο από την τήρηση διαδικασιών, αλλά και από την ικανότητα κατανόησης της κατάστασης και των ανθρώπων που εμπλέκονται. Σύμφωνα με τον Rahim (2002), η διαχείριση συγκρούσεων προϋποθέτει την ικανότητα αξιολόγησης όλων των πλευρών και επιλογής του κατάλληλου τρόπου παρέμβασης. Η ΣΝ επιτρέπει στον ηγέτη να κατανοεί όχι μόνο το πρακτικό μέρος μιας διαφωνίας, αλλά και τις συναισθηματικές αντιδράσεις που τη συνοδεύουν. Έτσι, η επίλυση ενός προβλήματος δεν περιορίζεται στη διευθέτηση της στιγμής, αλλά συμβάλλει και στη διατήρηση ισορροπίας μέσα στην ομάδα (Ashkanasy & Daus, 2005).

Η αποτελεσματική ηγεσία επηρεάζει επίσης την παρακίνηση και την απόδοση των εργαζομένων. Η έρευνα των O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver και Story (2011) καταγράφει σαφή σχέση ανάμεσα στη ΣΝ και την εργασιακή απόδοση, ενώ οι Miao, Humphrey και Qian (2021) επισημαίνουν ότι η σχέση αυτή είναι ιδιαίτερα έντονη σε επαγγέλματα που απαιτούν συνεχή διαχείριση συναισθημάτων. Στον χώρο της φιλοξενίας, η ενίσχυση της απόδοσης δεν εξαρτάται αποκλειστικά από οικονομικά κίνητρα ή αυστηρές οδηγίες, αλλά και από την ποιότητα της επικοινωνίας και των σχέσεων μέσα στην ομάδα. Δεξιότητες όπως η αυτορρύθμιση, η ενσυναίσθηση και η διαχείριση σχέσεων επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ο προϊστάμενος καθοδηγεί και υποστηρίζει το προσωπικό (Boyatzis, 2018). Η σαφής και ισορροπημένη επικοινωνία περιορίζει τις παρερμηνείες και διευκολύνει τον συντονισμό της ομάδας (Kerr, Garvin, Heaton & Boyle, 2006).

Τέλος, η ΣΝ είναι επίσης πολύ σημαντική σε περιόδους αλλαγών, πίεσης και αβεβαιότητας. Ο ξενοδοχειακός κλάδος χαρακτηρίζεται από εποχικότητα, μεταβολές στη ζήτηση και αυξημένες απαιτήσεις εξυπηρέτησης, στοιχεία που επηρεάζουν καθημερινά τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Η ικανότητα του ηγέτη να διατηρεί σταθερότητα, να θέτει σαφείς προτεραιότητες και να στηρίζει την ομάδα του συμβάλλει στην καλύτερη προσαρμογή των εργαζομένων και στη διατήρηση της συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων. Όταν οι

εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υπάρχει υποστήριξη και ξεκάθαρη καθοδήγηση, μπορούν να ανταποκριθούν πιο αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της εργασίας και στις αλλαγές που προκύπτουν στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023).

Παρότι η έρευνα έχει αναδείξει τη θετική σχέση μεταξύ ΣΝ και ηγεσίας, παραμένει ασαφές σε ποιο βαθμό οι συναισθηματικές δεξιότητες επηρεάζουν διαφορετικά επίπεδα διοίκησης και διαφορετικά οργανωσιακά περιβάλλοντα, όπως οι εποχιακές ξενοδοχειακές μονάδες.

2.2.4. Καλές πρακτικές εφαρμογής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον τουριστικό και ξενοδοχειακό κλάδο

Η εφαρμογή της ΣΝ στον τουριστικό και ξενοδοχειακό κλάδο δεν περιορίζεται σε θεωρητικό επίπεδο, αλλά συνδέεται άμεσα με καθημερινές πρακτικές της ΔΑΔ. Στις ξενοδοχειακές μονάδες, όπου η ποιότητα της εξυπηρέτησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζομένων και πελατών, η ΣΝ επηρεάζει τον τρόπο επιλογής, εκπαίδευσης και υποστήριξης του προσωπικού, καθώς και τη συνολική λειτουργία της επιχείρησης (Ashkanasy & Daus, 2005).

Ένα από τα βασικότερα πεδία εφαρμογής της ΣΝ είναι η επιλογή προσωπικού πρώτης γραμμής, όπως οι εργαζόμενοι στην υποδοχή, στην εστίαση και στις υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών. Στις θέσεις αυτές, οι εργαζόμενοι έρχονται καθημερινά σε επαφή με επισκέπτες και καλούνται να διαχειρίζονται διαφορετικές συμπεριφορές και απαιτήσεις. Για τον λόγο αυτό, πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αξιοποιούν συνεντεύξεις συμπεριφοράς και υποθετικά σενάρια, προκειμένου να αξιολογήσουν στοιχεία όπως η ενσυναίσθηση, η αυτορρύθμιση και η ικανότητα επικοινωνίας. Παραδείγματα τέτοιων σεναρίων είναι η αντιμετώπιση ενός δυσαρεστημένου πελάτη, η διαχείριση καθυστέρησης σε κράτηση ή η συνεργασία με συνάδελφο σε συνθήκες αυξημένου φόρτου εργασίας. Μέσα από αυτές τις διαδικασίες, η επιχείρηση δεν εξετάζει μόνο τις τεχνικές γνώσεις του υποψηφίου, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο αντιδρά και επικοινωνεί σε πραγματικές συνθήκες εργασίας (Joseph & Newman, 2010). Στον ξενοδοχειακό κλάδο, η συμπεριφορά του προσωπικού επηρεάζει άμεσα τόσο την εικόνα της επιχείρησης όσο και τη συνολική εμπειρία του πελάτη (Tsaour & Tang, 2012).

Η εκπαίδευση αποτελεί επίσης σημαντικό πεδίο εφαρμογής της ΣΝ, ιδιαίτερα σε τμήματα όπως η υποδοχή και η εξυπηρέτηση πελατών. Προγράμματα που επικεντρώνονται στην

ενεργητική ακρόαση, στην ενσυναίσθηση και στη διαχείριση παραπόνων βοηθούν τους εργαζομένους να ανταποκρίνονται πιο αποτελεσματικά στις ανάγκες των πελατών. Στην πράξη, αρκετές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ασκήσεις προσομοίωσης, όπου οι συμμετέχοντες καλούνται να χειριστούν περιστατικά όπως παράπονα για καθυστερήσεις, προβλήματα δωματίων ή λανθασμένες κρατήσεις. Μέσα από τέτοιες διαδικασίες, το προσωπικό εξοικειώνεται με πραγματικές συνθήκες εργασίας και μαθαίνει να διατηρεί επαγγελματική συμπεριφορά ακόμη και σε δύσκολες αλληλεπιδράσεις (Clarke, 2010). Η αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων συνδέεται άμεσα με την εμπειρία του πελάτη, καθώς ο τρόπος αντιμετώπισης ενός προβλήματος επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη συνολική εικόνα που διαμορφώνει για την επιχείρηση (Grandey, 2000).

Η ΣΝ μπορεί να εφαρμοστεί και στη διοίκηση των προϊσταμένων, ιδιαίτερα σε θέματα επικοινωνίας, καθοδήγησης και ανατροφοδότησης. Σε ξενοδοχειακές μονάδες, όπου η συνεργασία πολλών τμημάτων είναι απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνεί ο προϊστάμενος επηρεάζει το κλίμα της ομάδας. Η ανατροφοδότηση είναι πιο αποτελεσματική όταν επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες συμπεριφορές και παρέχεται με σαφήνεια και σεβασμό προς τον εργαζόμενο (Ashkanasy & Daus, 2005). Παράλληλα, η ικανότητα του προϊσταμένου να προσαρμόζει τον τρόπο επικοινωνίας ανάλογα με την προσωπικότητα και τις ανάγκες κάθε εργαζομένου επηρεάζει το πώς γίνονται αποδεκτές οι παρατηρήσεις και οι οδηγίες (Boyatzis, 2018). Η σαφής επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και προσωπικού συμβάλλει στον καλύτερο συντονισμό των τμημάτων και στον περιορισμό λαθών ή παρεξηγήσεων (Hur, Van Den Berg & Wilderom, 2011).

Επιπλέον, η ΣΝ βοηθά στη δημιουργία υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος και στην πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, οι εργαζόμενοι έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι με έντονους ρυθμούς εργασίας, αυξημένες απαιτήσεις εξυπηρέτησης και συνεχή συναισθηματική αλληλεπίδραση με πελάτες. Όταν η επιχείρηση ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία, τη συνεργασία και την υποστήριξη μεταξύ συναδέλφων και προϊσταμένων, δημιουργούνται καλύτερες συνθήκες εργασίας και μειώνονται οι εντάσεις μέσα στην ομάδα (Hur, Van Den Berg & Wilderom, 2011). Η αντίληψη ότι η διοίκηση λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και τις δυσκολίες του προσωπικού συνδέεται με μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και χαμηλότερες πιθανότητες αποχώρησης από την εργασία (Wen, Huang & Hou, 2019). Η αποτελεσματική διαχείριση

της συναισθηματικής εργασίας συμβάλλει επίσης στον περιορισμό της ψυχικής κόπωσης και της επαγγελματικής εξουθένωσης, ιδιαίτερα σε επαγγέλματα που απαιτούν συνεχή διαχείριση συναισθημάτων κατά την εξυπηρέτηση πελατών (Miao, Humphrey & Qian, 2021).

Η αξιοποίηση της ΣΝ στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επηρεάζει ουσιαστικά τόσο την καθημερινή λειτουργία όσο και την εμπειρία του πελάτη. Η επιλογή κατάλληλου προσωπικού, η εκπαίδευση στην εξυπηρέτηση, η αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ τμημάτων και η υποστήριξη των εργαζομένων συμβάλλουν στη δημιουργία ενός πιο οργανωμένου και σταθερού εργασιακού περιβάλλοντος. Επίσης, η ενίσχυση συναισθηματικών δεξιοτήτων όπως η ενσυναίσθηση, η αυτορρύθμιση και η διαχείριση σχέσεων βοηθά το προσωπικό να ανταποκρίνεται με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στις απαιτήσεις της φιλοξενίας και στις ανάγκες των πελατών (O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver & Story, 2011).

2.2.5. Σύνοψη βιβλιογραφικής επισκόπησης και σύνδεση με την παρούσα έρευνα

Η βιβλιογραφική επισκόπηση της ενότητας ανέδειξε ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη συνδέεται άμεσα με πολλές βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και επηρεάζει ουσιαστικά τη λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Η ικανότητα αναγνώρισης, κατανόησης και διαχείρισης συναισθημάτων δεν αφορά μόνο τις προσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, αλλά επηρεάζει και τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούνται η επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση της απόδοσης, η καθοδήγηση ομάδων και η καθημερινή συνεργασία μέσα στην επιχείρηση. Οι έρευνες δείχνουν ότι οι συναισθηματικές δεξιότητες συμβάλλουν στη βελτίωση της επικοινωνίας, στη μείωση εντάσεων και στη δημιουργία πιο υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος, κάτι που επηρεάζει άμεσα την αποτελεσματικότητα μιας ξενοδοχειακής μονάδας.

Η σημασία αυτής της σχέσης γίνεται ακόμη πιο εμφανής στον ξενοδοχειακό κλάδο, καθώς πρόκειται για έναν χώρο όπου η ανθρώπινη αλληλεπίδραση βρίσκεται στο επίκεντρο της καθημερινής λειτουργίας. Η εμπειρία του πελάτη δεν διαμορφώνεται μόνο από τις εγκαταστάσεις ή τις παροχές του ξενοδοχείου, αλλά και από τη συμπεριφορά, την επικοινωνία και τη στάση του προσωπικού. Οι εργαζόμενοι χρειάζεται καθημερινά να συνεργάζονται με διαφορετικά τμήματα, να ανταποκρίνονται σε υψηλές απαιτήσεις

εξυπηρέτησης και να διαχειρίζονται περιστατικά που απαιτούν ψυχραιμία και επαγγελματισμό. Μέσα σε αυτές τις συνθήκες, δεξιότητες όπως η ενσυναίσθηση, η αυτορρύθμιση, η προσαρμοστικότητα και η αποτελεσματική επικοινωνία παίζουν ουσιαστικό ρόλο τόσο στην ομαλή λειτουργία της ομάδας όσο και στη συνολική εικόνα της επιχείρησης.

Η βιβλιογραφία δείχνει επίσης ότι η ΣΝ δεν αφορά μόνο το προσωπικό πρώτης γραμμής, αλλά και τα διοικητικά στελέχη. Οι προϊστάμενοι που μπορούν να κατανοούν καλύτερα τις ανάγκες και τις αντιδράσεις των εργαζομένων τους είναι συνήθως πιο αποτελεσματικοί στη διαχείριση ομάδων και στην αντιμετώπιση δυσκολιών της καθημερινής λειτουργίας. Η ύπαρξη υποστήριξης, σωστής επικοινωνίας και αναγνώρισης της προσπάθειας φαίνεται να επηρεάζει θετικά τόσο τη συνεργασία όσο και τη διατήρηση προσωπικού. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στον ξενοδοχειακό τομέα, όπου η αυξημένη κινητικότητα εργαζομένων αποτελεί διαχρονική πρόκληση για πολλές επιχειρήσεις.

Η σημασία της ΣΝ φαίνεται ακόμη πιο πολύ σε ξενοδοχειακές μονάδες 4 και 5 αστέρων. Οι επιχειρήσεις αυτές βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην ποιότητα της εξυπηρέτησης και στη συνολική εμπειρία φιλοξενίας που προσφέρουν στους πελάτες τους. Οι απαιτήσεις είναι συνήθως υψηλές και η καθημερινή λειτουργία προϋποθέτει συντονισμό, συνέπεια και αποτελεσματική συνεργασία των τμημάτων. Στην πράξη, αυτό σημαίνει ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού δεν περιορίζεται μόνο σε οργανωτικά ζητήματα, αλλά συνδέεται και με την ικανότητα κατανόησης ανθρώπινων συμπεριφορών, αναγκών και συναισθημάτων.

Συνολικά, τα παραπάνω αναδεικνύουν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως καθοριστικό παράγοντα για τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Αν και έχει διερευνηθεί εκτενώς η σχέση της με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και την εργασιακή απόδοση, παραμένει περιορισμένη η ερευνητική εστίαση στον ελληνικό τουριστικό κλάδο και, ειδικότερα, σε ξενοδοχειακές μονάδες νησιωτικών προορισμών, όπως η Κέρκυρα. Επιπλέον, η υπάρχουσα βιβλιογραφία επικεντρώνεται κυρίως σε γενικά οργανωσιακά πλαίσια, παραβλέποντας τις ιδιαίτερες συνθήκες περιβάλλοντος υψηλής πίεσης και έντονης εποχικότητας που χαρακτηρίζουν τον ξενοδοχειακό τομέα.

Η παρούσα έρευνα αποσκοπεί στη διερεύνηση της συμβολής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε ξενοδοχειακές μονάδες της Κέρκυρας. Η επιλογή του συγκεκριμένου πεδίου μελέτης επιτρέπει την εξέταση του φαινομένου σε ένα αντιπροσωπευτικό τουριστικό περιβάλλον, όπου η εποχικότητα και η πολυπολιτισμική σύνθεση του προσωπικού αναδεικνύουν ακόμη περισσότερο τη σημασία των συναισθηματικών δεξιοτήτων στη διοικητική πρακτική.

Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο θα διερευνηθούν οι απόψεις και οι εμπειρίες εργαζομένων και στελεχών σχετικά με τον ρόλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

3. Μεθοδολογία Έρευνας

3.1. Σχεδιασμός της έρευνας – Ερευνητικό εργαλείο

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε κατά την περίοδο Νοεμβρίου 2025 – Μαρτίου 2026. Για τις ανάγκες της συγκεκριμένης μελέτης επιλέχθηκε η ποσοτική ερευνητική προσέγγιση, καθώς θεωρήθηκε καταλληλότερη για τη συστηματική καταγραφή και ανάλυση των απόψεων των συμμετεχόντων. Ως βασικό εργαλείο συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο σχεδιάστηκε ειδικά για τους σκοπούς της έρευνας. Η διαμόρφωση του ερωτηματολογίου βασίστηκε σε βιβλιογραφική ανασκόπηση και στη μελέτη σύγχρονων επιστημονικών άρθρων που σχετίζονται με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη, την ηγεσία και τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο. Μέσα από τη διαδικασία αυτή επιλέχθηκαν οι κατάλληλες μεταβλητές και διατυπώθηκαν οι δηλώσεις του ερωτηματολογίου, ώστε να ανταποκρίνονται στους στόχους της παρούσας έρευνας. Πριν από την τελική διανομή του ερωτηματολογίου, πραγματοποιήθηκε έλεγχος του περιεχομένου και της διατύπωσης των ερωτήσεων από την επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής εργασίας. Η διαδικασία αυτή συνέβαλε στη βελτίωση της σαφήνειας, της κατανόησης και της καταλληλότητας των ερωτήσεων σε σχέση με τους ερευνητικούς στόχους της μελέτης, καθώς και στη διασφάλιση της εγκυρότητας περιεχομένου του ερευνητικού εργαλείου.

Το ερωτηματολόγιο απευθύνθηκε σε εργαζομένους που κατέχουν θέσεις ευθύνης, όπως διευθυντικά στελέχη και τμηματάρχες, σε ξενοδοχειακές μονάδες 4 και 5 αστέρων στην Κέρκυρα. Η επιλογή του συγκεκριμένου δείγματος κρίθηκε κατάλληλη, καθώς τα στελέχη αυτά συμμετέχουν άμεσα στη διοίκηση προσωπικού, στη λήψη αποφάσεων και στη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Το κριτήριο ένταξης στο δείγμα ήταν η εργασία σε θέση ευθύνης (διευθυντικά στελέχη, προϊστάμενοι, τμηματάρχες) σε ξενοδοχεία 4 και 5 στην Κέρκυρα και η εθελοντική συμμετοχή στην έρευνα.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα βασικά επιστημονικά άρθρα που μελετήθηκαν για τη διαμόρφωση των επιμέρους ενοτήτων του ερωτηματολογίου:

Πίνακας 3.1: Επιστημονικά άρθρα και βιβλιογραφικές πηγές που χρησιμοποιήθηκαν για τη διαμόρφωση του ερωτηματολογίου

Ενότητα Ερωτηματολογίου	Επιστημονικό άρθρο
Μέρος Α – Ερωτήσεις 1-12	<i>Why Emotional Intelligence is Important in Leadership</i> , Harvard Business School, 2019
Μέρος Β – Ερωτήσεις 1-12	<i>Leaders' Emotional Intelligence and Employee Retention: Mediation of Job Satisfaction in the Hospitality Industry</i> , Adel A., Umair A., Mahmoud A. & Munwar H., 2019
Μέρος Γ – Ερωτήσεις 1-12	<i>Psychometrics of Emotional Intelligence in Hospitality: A Cross-Sectional Study on Human Capital and Quality of Service</i> , Sanz-García A., Ros-Martínez A., López-Navas A. & Puig-Cabrera M., 2024
Μέρος Δ – Ερωτήσεις 1-12	<i>Analyzing the Impact of Emotional Intelligence on Performance of Employees Working in Star Category Hotels of Chandigarh</i> , Khanguraa G., Kaur B. & Rana V., 2023

Οι δηλώσεις του ερωτηματολογίου δεν υιοθετήθηκαν αυτούσιες από τις παραπάνω μελέτες, αλλά προσαρμόστηκαν στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ξενοδοχειακών μονάδων της Κέρκυρας. Η διαδικασία αυτή κρίθηκε απαραίτητη ώστε το περιεχόμενο των ερωτήσεων να ανταποκρίνεται καλύτερα στους στόχους της μελέτης και στο ελληνικό ξενοδοχειακό περιβάλλον.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει συνολικά 5 ενότητες και 57 ερωτήσεις. Οι τέσσερις πρώτες ενότητες αποτελούνταν από 12 δηλώσεις η καθεμία (48 ερωτήσεις συνολικά), ενώ η πέμπτη ενότητα περιλαμβάνει 9 ερωτήσεις που αφορούσαν τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Οι τέσσερις πρώτες περιλαμβάνουν δηλώσεις τύπου Likert πέντε βαθμίδων, όπου οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους σε κλίμακα από το 1 («Καθόλου») έως το 5 («Πάρα πολύ»). Η επιλογή της πενταβάθμιας κλίμακας Likert κρίθηκε κατάλληλη, καθώς επιτρέπει την αποτύπωση του βαθμού συμφωνίας των συμμετεχόντων με τρόπο εύκολα κατανοητό και διευκολύνει τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων.

Οι τέσσερις βασικές διαστάσεις που εξετάστηκαν μέσω του ερωτηματολογίου ήταν:

- Γνώση και Κατανόηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης
- Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία
- Συναισθηματική Νοημοσύνη και Οργανωτικά Αποτελέσματα
- Εμπόδια και Προοπτικές Εφαρμογής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Πιο συγκεκριμένα, το Μέρος Α με τίτλο «Επίπεδο Γνώσης και Κατανόησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης» σχετίζεται με τη διερεύνηση του βαθμού κατανόησης της έννοιας της ΣΝ από τα στελέχη. Οι δηλώσεις της ενότητας αυτής αφορούν κυρίως τις γνώσεις, την εξοικείωση και τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων γύρω από τις βασικές διαστάσεις της. Το Μέρος Β, με τίτλο «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη και η Ηγεσία», επικεντρώνεται στη σχέση της ΣΝ με την ηγετική συμπεριφορά, την επικοινωνία με τους εργαζομένους, τη διαχείριση ομάδων και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων στο εργασιακό περιβάλλον. Στο Μέρος Γ με τίτλο «Επίδραση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε Οργανωτικά Αποτελέσματα» εξετάζεται η επίδραση που μπορεί να έχει η ΣΝ στην εργασιακή ικανοποίηση, στη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, στην απόδοση του προσωπικού και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το Μέρος Δ αφορά τα «Εμπόδια και τις Προοπτικές Εφαρμογής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης» και εξετάζει τις δυσκολίες που ενδέχεται να εμφανίζονται κατά την εφαρμογή πρακτικών ΣΝ στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, καθώς και τις δυνατότητες περαιτέρω αξιοποίησής της στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Η τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου, το Μέρος Ε, περιλαμβάνει τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, η θέση εργασίας, τα έτη προϋπηρεσίας, η κατηγορία της ξενοδοχειακής μονάδας στην οποία εργάζονται, το μέγεθος της ομάδας που εποπτεύουν, καθώς και τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα ή σεμινάρια σχετικά με την ηγεσία και τις συναισθηματικές δεξιότητες.

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με δύο τρόπους. Αρχικά, το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε σε ηλεκτρονική μορφή μέσω της πλατφόρμας Google Forms και διανεμήθηκε διαδικτυακά στους συμμετέχοντες. Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε και έντυπη διανομή ερωτηματολογίων, έπειτα από επίσκεψη της ερευνήτριας σε ξενοδοχειακές μονάδες στην Κέρκυρα. Η χρήση τόσο της ηλεκτρονικής όσο και της έντυπης μορφής

βοήθησε στη μεγαλύτερη συμμετοχή στελεχών και στη συγκέντρωση περισσότερων απαντήσεων.

Συνολικά συγκεντρώθηκαν $N = 103$ ερωτηματολόγια, τα οποία αποτέλεσαν το τελικό δείγμα της έρευνας. Η έρευνα διεξήχθη σύμφωνα με τις βασικές αρχές της ερευνητικής δεοντολογίας. Πριν από τη συμμετοχή τους, οι ερωτώμενοι ενημερώθηκαν για τον σκοπό και το περιεχόμενο της έρευνας, καθώς και για την ανώνυμη και εμπιστευτική διαχείριση των δεδομένων τους. Η συμμετοχή ήταν εθελοντική και δεν υπήρχε καμία υποχρέωση συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Η υποβολή του συμπληρωμένου ερωτηματολογίου θεωρήθηκε ως ένδειξη ενημερωμένης συναίνεσης για συμμετοχή στην έρευνα. Τα δεδομένα χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς και ερευνητικούς σκοπούς.

3.2. Δειγματοληψία, πληθυσμός και δείγμα

Η διαδικασία επιλογής του δείγματος αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό στάδιο κάθε ερευνητικής προσπάθειας, καθώς επηρεάζει άμεσα την ποιότητα και την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Στην παρούσα έρευνα, η οποία εξετάζει τον ρόλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε ξενοδοχειακές μονάδες της Κέρκυρας, επιλέχθηκε η μέθοδος της δειγματοληψίας σκοπού (purposive sampling). Η μέθοδος αυτή ανήκει στις μη πιθανοτικές μορφές δειγματοληψίας και χρησιμοποιείται όταν ο ερευνητής επιλέγει άτομα που διαθέτουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και εμπειρίες σχετικές με το αντικείμενο της έρευνας (Palinkas, Horwitz, Green, Wisdom, Duan & Hoagwood, 2013). Η δειγματοληψία σκοπού θεωρείται κατάλληλη σε έρευνες κοινωνικών επιστημών και διοίκησης επιχειρήσεων, ιδιαίτερα όταν ο ερευνητής θέλει να προσεγγίσει άτομα με συγκεκριμένη επαγγελματική εμπειρία ή γνώση γύρω από το θέμα που εξετάζεται. Βασικό χαρακτηριστικό της είναι ότι η επιλογή των συμμετεχόντων δεν γίνεται τυχαία, αλλά βασίζεται στην κρίση του ερευνητή σχετικά με το ποιοι μπορούν να δώσουν πιο χρήσιμες πληροφορίες για την έρευνα (Etikan, Musa & Alkassim, 2016). Η μέθοδος αυτή επιλέχθηκε επειδή η έρευνα επικεντρώνεται σε εργαζομένους και στελέχη που εργάζονται σε ξενοδοχειακές μονάδες 4 και 5 αστέρων και έχουν καθημερινή επαφή με ζητήματα διοίκησης προσωπικού, συνεργασίας και επικοινωνίας στον χώρο εργασίας.

Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα απευθύνθηκε σε εργαζομένους που κατέχουν θέσεις ευθύνης, όπως διευθυντικά στελέχη, προϊσταμένους και τμηματάρχες ξενοδοχειακών μονάδων. Η

επιλογή αυτή έγινε επειδή τα συγκεκριμένα άτομα διαθέτουν μεγαλύτερη εμπειρία σε θέματα ηγεσίας, διαχείρισης ομάδων, συνεργασίας και αντιμετώπισης συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, στοιχεία που συνδέονται άμεσα με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη και τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Έτσι, η δειγματοληψία σκοπού βοήθησε στη συλλογή πιο σχετικών και ουσιαστικών δεδομένων σε σχέση με τους στόχους της έρευνας.

Ο πληθυσμός της έρευνας αφορά τους εργαζομένους που απασχολούνται στις ξενοδοχειακές μονάδες 4 και 5 αστέρων στην Κέρκυρα. Η επιλογή της συγκεκριμένης περιοχής έγινε λόγω της έντονης τουριστικής ανάπτυξης του νησιού και της μεγάλης παρουσίας ξενοδοχειακών επιχειρήσεων υψηλής κατηγορίας. Σύμφωνα με στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος (2025), στην Κέρκυρα λειτουργούν 40 ξενοδοχεία 5 αστέρων και 61 ξενοδοχεία 4 αστέρων. Οι μονάδες αυτές διαθέτουν συνολικά 14.991 δωμάτια (30.530 κλίνες), από τα οποία τα 7.979 δωμάτια (16.515 κλίνες) ανήκουν στα ξενοδοχεία 5 αστέρων και τα 7.012 δωμάτια (14.015 κλίνες) στα ξενοδοχεία 4 αστέρων. Για να γίνει μια κατά προσέγγιση εκτίμηση του αριθμού των εργαζομένων στις μονάδες αυτές, χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από τη μελέτη των Beneki, Rerres, Chionis και Hassani (2015), σύμφωνα με την οποία ο αριθμός εργαζομένων διαφέρει ανάλογα με την κατηγορία και το επίπεδο υπηρεσιών του ξενοδοχείου. Πιο συγκεκριμένα, στη μελέτη αναφέρεται ότι στα ξενοδοχεία 5 αστέρων αντιστοιχούν περίπου 0,71 εργαζόμενοι ανά δωμάτιο, ενώ στα ξενοδοχεία 4 αστέρων περίπου 0,41 εργαζόμενοι ανά δωμάτιο. Οι μεγαλύτερες ανάγκες στελέχωσης συνδέονται κυρίως με το υψηλότερο επίπεδο υπηρεσιών και τις αυξημένες απαιτήσεις εξυπηρέτησης που χαρακτηρίζουν τις ξενοδοχειακές μονάδες υψηλής κατηγορίας.

Το δείγμα της έρευνας διαμορφώθηκε από εργαζομένους και στελέχη ξενοδοχειακών μονάδων 4 και 5 αστέρων στην Κέρκυρα, οι οποίοι ανταποκρίθηκαν στη διαδικασία συλλογής δεδομένων μέσω ερωτηματολογίου. Συνολικά συγκεντρώθηκαν 103 έγκυρα ερωτηματολόγια, τα οποία χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση των δεδομένων και την εξαγωγή των συμπερασμάτων της έρευνας. Οι συμμετέχοντες προέρχονταν κυρίως από θέσεις διοικητικών στελεχών, τμηματάρχων και από τμήματα που σχετίζονται άμεσα με τη λειτουργία και τη διοίκηση των ξενοδοχειακών μονάδων.

3.3. Περιοχή έρευνας

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε στην Κέρκυρα, ένα από τα σημαντικότερα τουριστικά νησιά της Ελλάδας και της Περιφέρειας Ιονίων Νήσων. Η επιλογή της συγκεκριμένης περιοχής συνδέεται άμεσα με την έντονη τουριστική ανάπτυξη του νησιού, αλλά και με τη σημαντική παρουσία ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται κυρίως στον χώρο της φιλοξενίας υψηλών προδιαγραφών. Ο τουρισμός αποτελεί βασικό πυλώνα της τοπικής οικονομίας, καθώς επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την απασχόληση, την επιχειρηματική δραστηριότητα και συνολικά τη λειτουργία της τοπικής κοινωνίας. Για τον λόγο αυτό, η Κέρκυρα αποτελεί ένα ιδιαίτερα κατάλληλο ερευνητικό πεδίο για τη μελέτη ζητημάτων που σχετίζονται με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και ειδικότερα με τον ρόλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Η Κέρκυρα συγκαταλέγεται διαχρονικά ανάμεσα στους πιο δημοφιλείς τουριστικούς προορισμούς της Ελλάδας, προσελκύοντας κάθε χρόνο μεγάλο αριθμό επισκεπτών από το εξωτερικό αλλά και από την εγχώρια αγορά. Η τουριστική ανάπτυξη του νησιού βασίζεται τόσο στο φυσικό και πολιτιστικό του περιβάλλον όσο και στις οργανωμένες τουριστικές υποδομές που διαθέτει. Η Παλιά Πόλη της Κέρκυρας, η οποία έχει χαρακτηριστεί Μνημείο Παγκόσμιας Πολιτιστικής Κληρονομιάς της UNESCO, αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία που ενισχύουν τη διεθνή εικόνα του νησιού και συμβάλλουν στη διατήρηση της τουριστικής του δυναμικής (UNESCO World Heritage Centre, χ.χ). Παράλληλα, η εύκολη πρόσβαση μέσω αεροπορικών και θαλάσσιων μεταφορών, σε συνδυασμό με τη μακροχρόνια εμπειρία του νησιού στον τουρισμό, έχουν συμβάλει στη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της Κέρκυρας ως προορισμού (Δήμος Κεντρικής Κέρκυρας και Διαποντίων Νήσων, 2026).

Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος, στην Περιφερειακή Ενότητα Κέρκυρας λειτουργούν συνολικά 407 ξενοδοχειακές μονάδες όλων των κατηγοριών, οι οποίες διαθέτουν 25.589 δωμάτια και 51.041 κλίνες (Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2025). Τα στοιχεία αυτά δείχνουν τη μεγάλη ανάπτυξη του ξενοδοχειακού τομέα στο νησί και τη σημαντική θέση που κατέχει η Κέρκυρα στον ελληνικό τουρισμό. Παράλληλα, σημαντικό μέρος των διαθέσιμων κλινών ανήκει σε ξενοδοχεία υψηλών κατηγοριών, γεγονός που φανερώνει ότι το νησί επενδύει όλο και περισσότερο σε υπηρεσίες ποιοτικού τουρισμού και οργανωμένης φιλοξενίας.

Η αυξημένη τουριστική δραστηριότητα της Κέρκυρας αποτυπώνεται και στα στοιχεία των αφίξεων και των διανυκτερεύσεων. Σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσιάστηκαν κατά την αποτίμηση της τουριστικής περιόδου του 2025 από τον Δήμο Κεντρικής Κέρκυρας και Διαποντίων Νήσων, οι αφίξεις στα ξενοδοχειακά καταλύματα του νησιού για το έτος 2024 ξεπέρασαν τα 1.519.000 check-in, ενώ οι συνολικές διανυκτερεύσεις ξεπέρασαν τις 7.513.000 (Δήμος Κεντρικής Κέρκυρας και Διαποντίων Νήσων, 2026). Τα στοιχεία αυτά δείχνουν ότι η Κέρκυρα δέχεται πολύ μεγάλο όγκο επισκεπτών, ιδιαίτερα κατά τους θερινούς μήνες, γεγονός που αυξάνει σημαντικά τις απαιτήσεις για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και τους εργαζομένους τους.

Ιδιαίτερα σημαντική είναι και η παρουσία της κρουαζιέρας στο νησί. Σύμφωνα με τα ίδια στοιχεία, το 2025 η επιβατική κίνηση της κρουαζιέρας στην Κέρκυρα έφτασε τους 894.179 επιβάτες, παρουσιάζοντας αύξηση σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια (Δήμος Κεντρικής Κέρκυρας και Διαποντίων Νήσων, 2026). Η συνεχής αύξηση της τουριστικής κίνησης ενισχύει σημαντικά την τοπική οικονομία, αλλά παράλληλα αυξάνει και τις απαιτήσεις που αντιμετωπίζουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σε θέματα οργάνωσης, εξυπηρέτησης πελατών και διαχείρισης προσωπικού.

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό του τουρισμού της Κέρκυρας είναι η έντονη εποχικότητα. Κατά τη διάρκεια της θερινής περιόδου, οι ξενοδοχειακές μονάδες λειτουργούν σε ιδιαίτερα απαιτητικές συνθήκες, καθώς καλούνται να εξυπηρετήσουν μεγάλο αριθμό επισκεπτών μέσα σε περιορισμένο χρονικό διάστημα. Οι εργαζόμενοι βρίσκονται καθημερινά σε συνεχή επαφή με άτομα διαφορετικών εθνικοτήτων, κουλτούρας και απαιτήσεων, γεγονός που καθιστά σημαντικές δεξιότητες όπως η επικοινωνία, η συνεργασία, η διαχείριση συναισθημάτων και η αντιμετώπιση δύσκολων περιστατικών. Σε τέτοιες συνθήκες, η αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού παίζει καθοριστικό ρόλο τόσο στη λειτουργία της επιχείρησης όσο και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Baum, 2018).

Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, η Συναισθηματική Νοημοσύνη θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για τα διοικητικά στελέχη αλλά και για τους ίδιους τους εργαζομένους του ξενοδοχειακού κλάδου. Η ικανότητα κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της επικοινωνίας, στη διαχείριση συγκρούσεων και στη δημιουργία καλύτερου εργασιακού κλίματος μέσα στην επιχείρηση (Wen, Huang & Hou, 2019). Για τον λόγο αυτό, η Κέρκυρα, με την έντονη ξενοδοχειακή δραστηριότητα και τις

αυξημένες απαιτήσεις που δημιουργεί ο τουρισμός, αποτελεί κατάλληλη περιοχή για τη διερεύνηση του ρόλου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

3.4. Στατιστικές μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων

Για την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS Statistics (Version 29.0.2.0). Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε στο $p < 0,05$ για όλες τις αναλύσεις.

Αρχικά πραγματοποιήθηκε η κωδικοποίηση και η καταχώριση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου, ώστε να καταστεί δυνατή η επεξεργασία και η στατιστική ανάλυση των δεδομένων. Σε πρώτο στάδιο εφαρμόστηκε περιγραφική στατιστική ανάλυση με τη χρήση συχνοτήτων, ποσοστών, μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων. Οι μέθοδοι αυτές χρησιμοποιήθηκαν για την παρουσίαση των δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών του δείγματος, αλλά και για την αποτύπωση των απόψεων των συμμετεχόντων σχετικά με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη, την ηγεσία, τη συνεργασία και τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.

Έπειτα πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας των επιμέρους κλιμάκων του ερωτηματολογίου με τη χρήση του δείκτη Cronbach's alpha, προκειμένου να εξεταστεί η εσωτερική συνοχή των δηλώσεων κάθε ενότητας και να δημιουργηθούν οι αντίστοιχοι σύνθετοι δείκτες. Οι σύνθετοι δείκτες που δημιουργήθηκαν αφορούσαν τη Γνώση και Κατανόηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, τη ΣΝ και Ηγεσία, τη ΣΝ και Οργανωτικά Αποτελέσματα, καθώς και τα Εμπόδια και τις Προοπτικές Εφαρμογής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε έλεγχος κανονικότητας των σύνθετων δεικτών με τα τεστ Kolmogorov–Smirnov και Shapiro–Wilk, ώστε να εξεταστεί αν οι μεταβλητές ακολουθούν κανονική κατανομή. Από τα αποτελέσματα φάνηκε ότι οι περισσότεροι δείκτες δεν παρουσίαζαν κανονικότητα, γεγονός που οδήγησε στην επιλογή μη παραμετρικών στατιστικών δοκιμασιών, οι οποίες δεν προϋποθέτουν κανονική κατανομή των δεδομένων.

Για τη διερεύνηση πιθανών διαφορών μεταξύ των ομάδων χρησιμοποιήθηκαν οι μη παραμετρικοί έλεγχοι Mann–Whitney U και Kruskal–Wallis, ανάλογα με τον αριθμό των

κατηγοριών της κάθε μεταβλητής. Οι συγκεκριμένοι έλεγχοι χρησιμοποιήθηκαν για να εξεταστεί αν παράγοντες όπως η κατηγορία ξενοδοχείου, το επίπεδο εκπαίδευσης, η θέση εργασίας, η συμμετοχή σε σεμινάρια και τα έτη υπηρεσίας διαφοροποιούν τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Επιπλέον, για τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των σύνθετων δεικτών χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης Spearman. Μέσω της συγκεκριμένης ανάλυσης εξετάστηκαν οι σχέσεις μεταξύ της γνώσης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, της ηγεσίας, των οργανωτικών αποτελεσμάτων και των αντιλήψεων σχετικά με τα εμπόδια και τις προοπτικές εφαρμογής της στις ξενοδοχειακές μονάδες.

3.5. Περιορισμοί της έρευνας

Κατά την πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας προέκυψαν ορισμένες δυσκολίες και περιορισμοί, οι οποίοι επηρέασαν σε κάποιο βαθμό τη διαδικασία συλλογής των δεδομένων και την έκταση του δείγματος. Η αναφορά τους κρίνεται σημαντική, καθώς βοηθά στην καλύτερη κατανόηση των συνθηκών μέσα στις οποίες υλοποιήθηκε η μελέτη και στην ορθότερη ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

- **Χρονική περίοδος διεξαγωγής της έρευνας:** Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά τη χειμερινή περίοδο, δηλαδή σε μια χρονική φάση που θεωρείται εκτός τουριστικής σεζόν για την Κέρκυρα. Το γεγονός αυτό δημιούργησε αρκετές δυσκολίες, καθώς πολλά ξενοδοχεία παρέμεναν κλειστά, ενώ όσα λειτουργούσαν διέθεταν περιορισμένο αριθμό εργαζομένων. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να είναι πιο δύσκολη η επικοινωνία με προσωπικό και διοικητικά στελέχη, αλλά και η διανομή μεγαλύτερου αριθμού ερωτηματολογίων.

- **Περιορισμένο μέγεθος δείγματος:** Οι συνθήκες που επικρατούσαν την περίοδο συλλογής των δεδομένων επηρέασαν και το μέγεθος του δείγματος. Παρότι έγινε προσπάθεια να προσεγγιστούν διαφορετικές ξενοδοχειακές μονάδες, αρκετές επιχειρήσεις είτε δεν λειτουργούσαν είτε δεν είχαν διαθέσιμο προσωπικό. Έτσι, ο αριθμός των συμμετεχόντων ήταν μικρότερος από αυτόν που αρχικά είχε υπολογιστεί, γεγονός που περιορίζει σε έναν βαθμό τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων.

- **Απροθυμία συμμετοχής από ορισμένους εργαζομένους και στελέχη:** Κατά τη διαδικασία συλλογής των ερωτηματολογίων παρατηρήθηκε και μια σχετική

επιφυλακτικότητα από ορισμένους εργαζομένους ή στελέχη. Κάποιοι δήλωσαν ότι δεν διέθεταν τον απαιτούμενο χρόνο, ενώ άλλοι δεν επιθυμούσαν να συμμετάσχουν σε ερευνητική διαδικασία. Αν και υπήρξε ενημέρωση σχετικά με την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα των απαντήσεων, σε αρκετές περιπτώσεις υπήρχε δισταγμός απέναντι στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

- **Περιορισμένη γεωγραφική εστίαση της έρευνας:** Η έρευνα επικεντρώθηκε αποκλειστικά σε ξενοδοχειακές μονάδες της Κέρκυρας. Για τον λόγο αυτό, τα αποτελέσματα αποτυπώνουν κυρίως τις συνθήκες και τα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου τουριστικού προορισμού. Κάθε περιοχή παρουσιάζει διαφορετικές επαγγελματικές συνθήκες, οργανωσιακή κουλτούρα και τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων, επομένως τα συμπεράσματα της έρευνας δεν μπορούν να εφαρμοστούν αυτούσια σε όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες της χώρας.

- **Υποκειμενικότητα των απαντήσεων:** Η συλλογή των δεδομένων βασίστηκε σε ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς, κάτι που σημαίνει ότι οι απαντήσεις στηρίχθηκαν στις προσωπικές εμπειρίες και αντιλήψεις των συμμετεχόντων. Σε τέτοιου είδους έρευνες είναι πιθανό κάποιοι ερωτώμενοι να απαντούν με τρόπο που θεωρούν περισσότερο κοινωνικά αποδεκτό ή επαγγελματικά ασφαλή. Για τον λόγο αυτό, δεν μπορεί να αποκλειστεί το ενδεχόμενο ορισμένες απαντήσεις να επηρεάζονται από προσωπικές εκτιμήσεις ή υποκειμενικά κριτήρια.

- **Δυσκολία πρόσβασης σε διοικητικά στελέχη:** Ένας ακόμη περιορισμός ήταν η περιορισμένη δυνατότητα επικοινωνίας με διευθυντικά στελέχη και υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού. Οι επαγγελματικές υποχρεώσεις, αλλά και η μειωμένη λειτουργία αρκετών μονάδων κατά τη χειμερινή περίοδο, δυσκόλεψαν την άμεση συνεργασία και τη συμμετοχή περισσότερων ατόμων που κατέχουν θέσεις ευθύνης.

Παρά τους παραπάνω περιορισμούς, η έρευνα ανέδειξε χρήσιμα στοιχεία σχετικά με τον ρόλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες της Κέρκυρας. Τα ευρήματα της μελέτης μπορούν να αποτελέσουν χρήσιμη βάση για μελλοντικές έρευνες με μεγαλύτερο δείγμα και ευρύτερη γεωγραφική κάλυψη.

4. Αποτελέσματα έρευνας

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε για τη μελέτη του ρόλου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε ξενοδοχειακές μονάδες 4* και 5* στην Κέρκυρα. Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο, το οποίο συμπληρώθηκε από διευθυντικά στελέχη και τμηματάρχες του ξενοδοχειακού κλάδου. Στη συνέχεια, οι απαντήσεις καταχωρήθηκαν και αναλύθηκαν με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS, ώστε να εξαχθούν τα αποτελέσματα της έρευνας.

4.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Το 32% των ερωτηθέντων στην έρευνα είναι άνδρες ενώ το 68% γυναίκες. Παρακάτω παρουσιάζεται ο πίνακας:

Πίνακας 4.1: Φύλο των συμμετεχόντων

Φύλο	n	%
Ανδρας	33	32,0
Γυναίκα	70	68,0
Σύνολο	103	100,0

Το εύρημα αυτό υποδηλώνει αυξημένη συμμετοχή γυναικών στις ξενοδοχειακές μονάδες που εξετάστηκαν, γεγονός που ενδέχεται να αντανakλά και τη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού στον συγκεκριμένο κλάδο. Η ύπαρξη συμμετεχόντων και από τα δύο φύλα συμβάλλει στην πληρέστερη διερεύνηση των απόψεων σχετικά με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη και τον ρόλο της στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στη συνέχεια, το μικρότερο ποσοστό του δείγματος των ερωτηθέντων, 3,9%, είναι ηλικίας 18-24 ετών ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό, 39,8%, είναι 25-34 ετών. Ακόμη, το 36,9% είναι 35-44 ετών, το 11,7% είναι 45-54 ετών και το 7,8% είναι ηλικίας 55-64 ετών. Παρακάτω παρουσιάζεται ο πίνακας:

Πίνακας 4.2: Ηλικία των συμμετεχόντων

Ηλικία	n	%
18-24 ετών	4	3,9
25-34 ετών	41	39,8
35-44 ετών	38	36,9
45-54 ετών	12	11,7
55-64 ετών	8	7,8
Σύνολο	103	100,0

Η κατανομή αυτή υποδηλώνει ότι το δείγμα αποτελείται κυρίως από εργαζομένους που βρίσκονται σε παραγωγική και επαγγελματικά ενεργή ηλικία, διαθέτοντας σημαντική εργασιακή εμπειρία στον ξενοδοχειακό κλάδο. Ως εκ τούτου, οι απόψεις που καταγράφονται στην έρευνα αντανακλούν σε μεγάλο βαθμό τις αντιλήψεις ατόμων με ουσιαστική συμμετοχή στη λειτουργία και διοίκηση των ξενοδοχειακών μονάδων, γεγονός που ενισχύει τη συνάφεια των ευρημάτων με τον ερευνητικό στόχο της μελέτης.

Το 12,6% των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι απόφοιτοι Λυκείου, το 20,4% απόφοιτοι ΙΕΚ/Κολλεγίου ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ. Ακόμη, το 17,5% κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και το μικρότερο ποσοστό, 1,9%, κατέχουν διδακτορικό τίτλο σπουδών. Παρακάτω παρουσιάζεται ο πίνακας:

Πίνακας 4.3: Επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων

Επίπεδο εκπαίδευσης	n	%
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο ή ισότιμο)	13	12,6
Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση (ΙΕΚ / Κολλέγιο)	21	20,4
Πτυχίο Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΑΕΙ / ΤΕΙ)	49	47,6
Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών (MSc, MA κ.λπ.)	18	17,5
Διδακτορικός τίτλος (PhD)	2	1,9
Σύνολο	103	100,0

Ο πίνακας δείχνει ότι το δείγμα της έρευνας χαρακτηρίζεται κυρίως από υψηλό μορφωτικό επίπεδο, καθώς σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες (47,6%) έχουν ολοκληρώσει ανώτατη εκπαίδευση (ΑΕΙ/ΤΕΙ). Αυτό υποδηλώνει ότι η πλειονότητα του δείγματος διαθέτει πανεπιστημιακές σπουδές, κάτι που ενισχύει την αξιοπιστία των απαντήσεων σε θέματα που απαιτούν κριτική σκέψη και επαγγελματική εμπειρία.

Επιπλέον, σημαντικό ποσοστό (20,4%) έχει μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση (ΙΕΚ/Κολλέγιο), ενώ το 17,5% κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, γεγονός που δείχνει ότι ένα αρκετά μεγάλο μέρος του δείγματος έχει προχωρημένες σπουδές. Αυτό σημαίνει ότι συνολικά πάνω από το 65% των συμμετεχόντων διαθέτει εκπαίδευση πέρα από τη δευτεροβάθμια.

Αντίθετα, μικρότερο ποσοστό (12,6%) έχει ως ανώτατο επίπεδο τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, ενώ ελάχιστοι (1,9%) διαθέτουν διδακτορικό τίτλο. Το πολύ χαμηλό ποσοστό των διδασκόντων είναι αναμενόμενο, καθώς πρόκειται για εξειδικευμένο επίπεδο σπουδών.

Συνολικά, ο πίνακας καταδεικνύει ότι το δείγμα είναι μορφωτικά σχετικά υψηλού επιπέδου, γεγονός που πιθανόν επηρεάζει θετικά την ποιότητα και την εγκυρότητα των απαντήσεων της έρευνας.

Το 48,5% των ερωτηθέντων εργάζεται σε ξενοδοχειακή μονάδα 5* στην Κέρκυρα ενώ η πλειοψηφία, το 51,5%, σε ξενοδοχειακή μονάδα 4*. Παρακάτω παρουσιάζεται ο πίνακας:

Πίνακας 4.4: Κατηγορία ξενοδοχειακής μονάδας των συμμετεχόντων

Κατηγορία ξενοδοχειακής μονάδας	n	%
5*	50	48,5
4*	53	51,5
Σύνολο	103	100,0

Η κατανομή αυτή είναι σχεδόν ισομερής, γεγονός που δείχνει ότι το δείγμα περιλαμβάνει εργαζομένους από δύο αντίστοιχα υψηλού επιπέδου κατηγορίες ξενοδοχειακών μονάδων.

Συνολικά, παρατηρείται ότι η έρευνα επικεντρώνεται σε ξενοδοχεία πολυτελείας και υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, κάτι που είναι σημαντικό, καθώς τέτοιες μονάδες συνήθως απαιτούν υψηλό επίπεδο επαγγελματισμού και οργανωμένων πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ακόμη, από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες κατανέμονται σε ένα ευρύ φάσμα διοικητικών και λειτουργικών θέσεων εντός των ξενοδοχειακών μονάδων.

Ειδικότερα, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων κατέχει τη θέση του Front Office Manager (16,5%), ακολουθούμενο από τους F&B Managers (15,5%) και τους Reservations

Managers (13,6%). Οι συγκεκριμένες θέσεις σχετίζονται άμεσα με την εξυπηρέτηση πελατών και τη διαχείριση βασικών επιχειρησιακών λειτουργιών, γεγονός που υποδηλώνει ότι σημαντικό μέρος του δείγματος προέρχεται από τμήματα αιχμής της ξενοδοχειακής λειτουργίας.

Παράλληλα, σημαντικά ποσοστά καταγράφονται και σε ανώτερες διοικητικές θέσεις, όπως οι Hotel Managers (10,7%) και οι Operations Managers (9,7%), οι οποίοι έχουν συνολική ευθύνη για τη λειτουργία της μονάδας. Επίσης, το 8,7% των συμμετεχόντων εργάζεται ως Housekeeping Manager, ενώ το 6,8% και 3,9% κατέχουν τις θέσεις Chef και Sous Chef αντίστοιχα. Αντίστοιχα, το 3,9% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι εργάζεται ως Chief Engineer, καλύπτοντας τον τεχνικό τομέα της ξενοδοχειακής μονάδας.

Μικρότερα ποσοστά συμμετοχής καταγράφονται σε υποστηρικτικές διοικητικές θέσεις, όπως HR Manager, Purchase Manager και Accounting Manager (2,9% αντίστοιχα), καθώς και Bar Manager (1,9%), γεγονός που δείχνει περιορισμένη αλλά υπαρκτή εκπροσώπηση των συγκεκριμένων τμημάτων στο δείγμα.

Πίνακας 4.5: Θέση εργασίας των συμμετεχόντων

Θέση εργασίας	n	%
Hotel Manager	11	10,7
Operations Manager	10	9,7
Chef	7	6,8
Sous Chef	4	3,9
F&B Manager	16	15,5
Bar Manager	2	1,9
Reservations Manager	14	13,6
Front Office Manager	17	16,5
Housekeeping Manager	9	8,7
HR Manager	3	2,9
Purchase Manager	3	2,9
Accounting Manager	3	2,9
Chief Engineer	4	3,9
Σύνολο	103	100,0

Ο παραπάνω πίνακας φανερώνει ότι το δείγμα περιλαμβάνει εργαζόμενους από διαφορετικά επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας, με έμφαση όμως σε θέσεις που σχετίζονται άμεσα με τη λειτουργική διαχείριση και την εμπειρία του πελάτη. Αυτό ενισχύει την εγκυρότητα της έρευνας, καθώς αποτυπώνει απόψεις από βασικά επιχειρησιακά τμήματα ξενοδοχείων 4* και 5*.

Επίσης, από την ανάλυση των στοιχείων προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων, 52,4%, διαθέτει προϋπηρεσία από 1 έως 5 έτη. Παράλληλα, το 28,2% δήλωσε ότι έχει εργασιακή εμπειρία 6 έως 10 ετών, ενώ το 12,6% διαθέτει προϋπηρεσία 11 έως 15 ετών.

Μικρότερο ποσοστό των συμμετεχόντων εμφανίζει περισσότερα χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας, καθώς το 4,9% έχει προϋπηρεσία 16 έως 20 έτη, ενώ μόλις το 1,9% δήλωσε προϋπηρεσία 21 έως 25 ετών. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα:

Πίνακας 4.6: Έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων

Χρόνια υπηρεσίας	n	%
1-5 έτη	54	52,4
6-10 έτη	29	28,2
11-15 έτη	13	12,6
16-20 έτη	5	4,9
21-25 έτη	2	1,9
Σύνολο	103	100,0

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το δείγμα της έρευνας αποτελείται κυρίως από εργαζόμενους με σχετικά περιορισμένη έως μέση επαγγελματική εμπειρία, καθώς πάνω από τους μισούς συμμετέχοντες (52,4%) διαθέτουν 1–5 έτη υπηρεσίας. Μαζί με το ποσοστό των εργαζομένων με 6–10 έτη εμπειρίας (28,2%), προκύπτει ότι περίπου το 80,6% του δείγματος έχει έως 10 έτη προϋπηρεσίας.

Αυτό υποδηλώνει ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων βρίσκεται σε πρώιμα ή μεσαία στάδια επαγγελματικής εξέλιξης στον ξενοδοχειακό κλάδο, γεγονός που ενδέχεται να επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται και αξιολογούν θέματα διοίκησης και εργασιακής συμπεριφοράς.

Αντίθετα, τα χαμηλά ποσοστά στις μεγαλύτερες κατηγορίες εμπειρίας (11–25 έτη) δείχνουν ότι οι πολύ έμπειροι εργαζόμενοι εκπροσωπούνται σε μικρό βαθμό στο δείγμα, κάτι που είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη κατά την ερμηνεία και γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Σύμφωνα με την έρευνα, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων, 52,4%, εποπτεύει κατά μέσο όρο από 1 έως 10 άτομα σε ετήσια βάση. Ακολουθεί ποσοστό 19,4% το οποίο δήλωσε ότι έχει υπό την ευθύνη του 11 έως 20 άτομα.

Μικρότερα ποσοστά συμμετεχόντων εποπτεύουν μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων. Συγκεκριμένα, το 6,8% εποπτεύει 21 έως 30 άτομα, ενώ ποσοστό 2,9% δήλωσε ότι εποπτεύει 31 έως 40 άτομα και αντίστοιχα 41 έως 50 άτομα. Επιπλέον, το 4,9% των ερωτηθέντων έχει υπό την ευθύνη του 51 έως 60 άτομα, ενώ το 5,8% εποπτεύει 61 έως 70 άτομα. Τέλος, πολύ μικρό ποσοστό του δείγματος εποπτεύει μεγάλο αριθμό εργαζομένων, καθώς το 2,9% δήλωσε ότι εποπτεύει 81 έως 90 άτομα, ενώ μόλις το 1% εποπτεύει 71 έως 80 άτομα και αντίστοιχα 91 έως 100 άτομα. Παρακάτω παρουσιάζεται ο πίνακας:

Πίνακας 4.7: Μέγεθος ομάδας που εποπτεύουν τα στελέχη

Μέγεθος ομάδας (άτομα)	n	%
1-10	54	52,4
11-20	20	19,4
21-30	7	6,8
31-40	3	2,9
41-50	3	2,9
51-60	5	4,9
61-70	6	5,8
71-80	1	1,0
81-90	3	2,9
91-100	1	1,0
Σύνολο	103	100,0

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η πλειονότητα των στελεχών του δείγματος εποπτεύει σχετικά μικρές ομάδες εργαζομένων, καθώς πάνω από τους μισούς συμμετέχοντες (52,4%) έχουν υπό την ευθύνη τους 1 έως 10 άτομα. Μαζί με το ποσοστό όσων εποπτεύουν 11 έως

20 άτομα (19,4%), προκύπτει ότι περίπου το 71,8% των ερωτηθέντων διαχειρίζεται έως 20 εργαζομένους.

Αυτό υποδηλώνει ότι ένα μεγάλο μέρος του δείγματος κατέχει θέσεις με περιορισμένη έως μέτρια διοικητική ευθύνη ως προς το μέγεθος της ομάδας, γεγονός που είναι αναμενόμενο σε λειτουργικές θέσεις ξενοδοχειακών μονάδων, όπου η εποπτεία κατανέμεται σε πολλαπλά επίπεδα διοίκησης.

Αντίθετα, ένα μικρότερο ποσοστό των συμμετεχόντων εποπτεύει μεγαλύτερες ομάδες (άνω των 50 ατόμων), γεγονός που αφορά κυρίως ανώτερες διοικητικές θέσεις. Η χαμηλή αυτή εκπροσώπηση δείχνει ότι τα υψηλά επίπεδα διοίκησης με ευρεία εποπτεία αποτελούν μειοψηφία στο δείγμα.

Οι απαντήσεις αποτυπώνουν ένα δείγμα που αποτελείται κυρίως από μεσαία και χαμηλότερα διοικητικά επίπεδα, με πιο περιορισμένο εύρος εποπτείας προσωπικού.

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες βρίσκονται σε καθημερινή επαφή με το προσωπικό τους, καθώς το αντίστοιχο ποσοστό ανέρχεται στο 99%. Αντίθετα, μόλις το 1% δήλωσε ότι η επαφή με το προσωπικό πραγματοποιείται σε εβδομαδιαία βάση. Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα στον αντίστοιχο πίνακα:

Πίνακας 4.8: Συχνότητα επαφής με το προσωπικό

Συχνότητα επαφής	n	%
Καθημερινή	102	99,0
Εβδομαδιαία	1	1,0
Σύνολο	103	100,0

Η συντριπτική πλειονότητα των συμμετεχόντων διατηρεί καθημερινή επαφή με το προσωπικό τους (99%), γεγονός που υποδηλώνει ένα ιδιαίτερα άμεσο και συνεχές μοντέλο επικοινωνίας και διοίκησης στις ξενοδοχειακές μονάδες του δείγματος.

Η σχεδόν καθολική καθημερινή επαφή δείχνει ότι οι θέσεις των συμμετεχόντων απαιτούν συνεχή επίβλεψη, συντονισμό και άμεση διαχείριση των λειτουργικών ζητημάτων που προκύπτουν στην καθημερινή λειτουργία των ξενοδοχείων. Αυτό είναι ιδιαίτερα αναμενόμενο στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπου η άμεση εξυπηρέτηση πελατών και η

εύρυθμη λειτουργία των τμημάτων προϋποθέτουν συνεχή επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και προσωπικού.

Αντίθετα, το πολύ μικρό ποσοστό (1%) που αναφέρει εβδομαδιαία επαφή ενδέχεται να αφορά θέσεις με πιο στρατηγικό ή λιγότερο λειτουργικό ρόλο, όπου η καθημερινή παρουσία δεν είναι απαραίτητη.

Στη συνέχεια, οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν πως συμμετέχουν συχνά σε σεμινάρια/εκπαιδευτικά προγράμματα, με ποσοστό 55,3%. Παράλληλα, το 25,2% ανέφερε ότι συμμετέχει σπάνια, ενώ το 13,6% δήλωσε ότι συμμετέχει πολύ συχνά. Αντίθετα, μόλις το 5,8% των ερωτηθέντων απάντησε ότι δεν συμμετέχει ποτέ σε σεμινάρια. Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα στον αντίστοιχο πίνακα:

Πίνακας 4.9: Συμμετοχή σε σεμινάρια ή εκπαιδεύσεις σχετικές με ηγεσία και συναισθηματικές δεξιότητες

Συχνότητα συμμετοχής	n	%
Ποτέ	6	5,8
Σπάνια	26	25,2
Συχνά	57	55,3
Πολύ συχνά	14	13,6
Σύνολο	103	100,0

Ο παραπάνω πίνακας δείχνει ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων εμφανίζει ενεργή συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια που σχετίζονται με ηγεσία και συναισθηματικές δεξιότητες, καθώς το 55,3% δήλωσε ότι συμμετέχει συχνά και το 13,6% πολύ συχνά.

Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι ένα σημαντικό μέρος των στελεχών αναγνωρίζει τη σημασία της συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης και της ενίσχυσης των διοικητικών και κοινωνικών δεξιοτήτων τους, ιδιαίτερα σε ένα απαιτητικό περιβάλλον όπως ο ξενοδοχειακός κλάδος.

Ωστόσο, ένα αξιοσημείωτο ποσοστό συμμετεχόντων (25,2%) συμμετέχει σπάνια σε τέτοιου είδους εκπαιδεύσεις, ενώ ένα μικρό ποσοστό (5,8%) δεν συμμετέχει ποτέ. Αυτό δείχνει ότι, παρά τη γενικά θετική τάση προς την επιμόρφωση, εξακολουθούν να υπάρχουν εμπόδια ή

περιορισμοί (όπως χρόνος, κόστος ή οργανωσιακή υποστήριξη) που επηρεάζουν τη συστηματική συμμετοχή όλων των στελεχών.

4.2. Περιγραφική ανάλυση δεδομένων

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας, με στόχο να αποτυπωθούν οι απόψεις και οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη και τον ρόλο της στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες της Κέρκυρας. Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις, ώστε να εξεταστεί ο βαθμός συμφωνίας των συμμετεχόντων στις επιμέρους δηλώσεις του ερωτηματολογίου.

Πραγματοποιήθηκε ακόμη έλεγχος αξιοπιστίας των βασικών κλιμάκων του ερωτηματολογίου με τη χρήση του δείκτη Cronbach's alpha, ώστε να εξεταστεί η εσωτερική συνοχή των δηλώσεων και η δυνατότητα δημιουργίας σύνθετων δεικτών για τις ανάγκες της έρευνας. Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων οργανώνεται με βάση τους επιμέρους ερευνητικούς στόχους της μελέτης.

4.2.1. Ο ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην ηγεσία και στη διαχείριση ομάδων εργασίας (Στόχος 2)

Ο δεύτερος στόχος της έρευνας αφορά τη διερεύνηση του ρόλου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην ηγεσία και στη διαχείριση ομάδων εργασίας στις ξενοδοχειακές μονάδες της Κέρκυρας. Για τη μελέτη του στόχου χρησιμοποιήθηκαν οι δηλώσεις του Μέρους Β του ερωτηματολογίου, οι οποίες αφορούν την επικοινωνία, την ενσυναίσθηση, τη διαχείριση συγκρούσεων, την παρακίνηση των εργαζομένων και τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.

Αρχικά υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις για κάθε δήλωση, ώστε να εξεταστεί ο βαθμός συμφωνίας των συμμετεχόντων σχετικά με τη συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην αποτελεσματική ηγεσία και στη λειτουργία των ομάδων εργασίας. Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας της κλίμακας με

τη χρήση του δείκτη Cronbach's alpha, με στόχο να εξεταστεί η συνοχή των δηλώσεων και να δημιουργηθεί ο σύνθετος δείκτης «ΣΝ και Ηγεσία».

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των δηλώσεων του Μέρους Β του ερωτηματολογίου σχετικά με τον ρόλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην ηγεσία και στη διαχείριση ομάδων εργασίας.

Πίνακας 4.10: Περιγραφικά στατιστικά των δηλώσεων του Μέρους Β του ερωτηματολογίου

Δήλωση	Λίγο %	Μέτρια %	Πολύ %	Πάρα πολύ %	Μ.Ο.	Τ.Α.
Γνωρίζω ότι οι ηγετικές μου αποφάσεις λαμβάνουν υπόψη την αναγνώριση και τη διαχείριση των συναισθημάτων των μελών της ομάδας μου.	0	3,9	56,3	39,8	4,36	0,56
Αναγνωρίζω τις διαφορές στην προσωπικότητα και στο συναισθηματικό ύφος κάθε εργαζομένου και προσαρμόζω ανάλογα τον τρόπο που επικοινωνώ μαζί του.	1,9	4,9	46,6	46,6	4,38	0,67
Αναγνωρίζω έγκαιρα σημάδια δυσαρέσκειας ή αποστασιοποίησης και τα αντιμετωπίζω με ενσυναίσθηση.	0	8,7	36,9	54,4	4,46	0,65
Κατανοώ ότι η ηγεσία υψηλής ΣΝ συμβάλλει στη μείωση της πρόθεσης αποχώρησης των εργαζομένων.	1,0	8,7	43,7	46,6	4,36	0,68
Αντιλαμβάνομαι ότι η ΣΝ διευκολύνει την αποτελεσματική επικοινωνία και την αρμονική συνεργασία εντός της ομάδας εργασίας.	0	1,0	52,4	46,6	4,46	0,52
Επιστρατεύω συνειδητά δεξιότητες ΣΝ για να εμπνεύσω, να κινητοποιήσω και να ενδυναμώσω τους εργαζομένους μου.	1,0	11,7	52,4	35,0	4,21	0,68
Αντιμετωπίζω τις ενδοομαδικές συγκρούσεις με τρόπο που προάγει τη συνεργασία και την αμοιβαία κατανόηση, αξιοποιώντας τη ΣΝ.	1,0	7,8	51,5	39,8	4,30	0,65
Δημιουργώ ένα εργασιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς να εκφράζουν συναισθήματα και προβληματισμούς, μέσα από πρακτικές ηγεσίας που βασίζονται στη ΣΝ.	0	3,9	43,7	52,4	4,49	0,58
Προσαρμόζω το ηγετικό μου στυλ ανάλογα με τα συναισθήματα και τις ανάγκες των εργαζομένων.	1,9	11,7	44,7	41,7	4,26	0,74
Διαχειρίζομαι το άγχος και την πίεση χωρίς να επηρεάζω αρνητικά την ομάδα.	1,9	16,5	46,6	35,0	4,15	0,76
Εστιάζω στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης που ενισχύουν τη δέσμευση και παραμονή του προσωπικού.	0	2,9	35,9	61,2	4,58	0,55

Ενθαρρύνω ανοιχτή επικοινωνία, ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι η γνώμη τους έχει πραγματική αξία.	1,0	1,9	28,2	68,9	4,65	0,57
--	-----	-----	------	------	------	------

Από τα αποτελέσματα του πίνακα φαίνεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας και τη σωστή λειτουργία των ομάδων εργασίας. Οι περισσότεροι μέσοι όροι βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα, κάτι που δείχνει ότι τα στελέχη δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην επικοινωνία, στην κατανόηση των εργαζομένων και στη δημιουργία θετικού κλίματος συνεργασίας.

Η υψηλότερη συμφωνία καταγράφηκε στη δήλωση που αφορά την ενθάρρυνση ανοιχτής επικοινωνίας και την αξία της γνώμης των εργαζομένων (Μ.Ο.=4,65), ενώ πολύ υψηλή ήταν και η συμφωνία σχετικά με τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με το προσωπικό (Μ.Ο.=4,58). Αντίθετα, η χαμηλότερη τιμή μέσου όρου εμφανίστηκε στη δήλωση που σχετίζεται με τη διαχείριση του άγχους και της πίεσης χωρίς να επηρεάζεται αρνητικά η ομάδα (Μ.Ο.=4,15), χωρίς όμως η τιμή αυτή να θεωρείται χαμηλή. Οι τιμές της τυπικής απόκλισης παρέμειναν σχετικά χαμηλές, γεγονός που δείχνει ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δεν παρουσίασαν μεγάλες αποκλίσεις και υπήρχε γενικά κοινή στάση σχετικά με τη σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην ηγεσία και στη διαχείριση ομάδων εργασίας.

Για να εξεταστεί η αξιοπιστία της κλίμακας του Μέρους Β πραγματοποιήθηκε ανάλυση εσωτερικής συνοχής με τη χρήση του δείκτη Cronbach's alpha. Η τιμή του δείκτη διαμορφώθηκε στο $\alpha=0,779$, γεγονός που δείχνει ικανοποιητική εσωτερική συνοχή των δηλώσεων της κλίμακας. Με βάση το αποτέλεσμα αυτό δημιουργήθηκε ο σύνθετος δείκτης «ΣΝ και Ηγεσία», ο οποίος προέκυψε από τον μέσο όρο των επιμέρους δηλώσεων του Μέρους Β του ερωτηματολογίου.

4.2.2. Η συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη βελτίωση της ηγεσίας, της επικοινωνίας, της διαχείρισης συγκρούσεων και της εργασιακής ικανοποίησης (Στόχος 3)

Ο τρίτος στόχος της έρευνας αφορά τη διερεύνηση της συμβολής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη βελτίωση της ηγεσίας, της επικοινωνίας, της διαχείρισης συγκρούσεων

και της εργασιακής ικανοποίησης στις ξενοδοχειακές μονάδες της Κέρκυρας. Για την εξέταση του στόχου χρησιμοποιήθηκαν οι δηλώσεις του Μέρους Γ του ερωτηματολογίου, οι οποίες σχετίζονται με τη συνεργασία μεταξύ εργαζομένων, την επικοινωνία, τη διαχείριση προβλημάτων και τη γενικότερη λειτουργία του εργασιακού περιβάλλοντος.

Για κάθε δήλωση υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις, ώστε να εξεταστεί ο βαθμός συμφωνίας των συμμετεχόντων σχετικά με τη συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των δηλώσεων του Μέρους Γ του ερωτηματολογίου.

Πίνακας 4.11: Περιγραφικά στατιστικά των δηλώσεων του Μέρους Γ του ερωτηματολογίου

Δήλωση	Λίγο %	Μέτρια %	Πολύ %	Πάρα πολύ %	Μ.Ο.	Τ.Α.
Η ύπαρξη υψηλής ΣΝ στη διοίκηση συμβάλλει στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.	0%	1,0%	2,9%	31,1%	65,0	4,60%
Η ύπαρξη ΣΝ στη διοικητική ομάδα μειώνει παράπονα και εντάσεις.	0%	1,9%	9,7%	41,7%	46,6	4,33%
Η ανάπτυξη δεξιοτήτων ΣΝ συμβάλλει στη μείωση του επαγγελματικού στρες και της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout).	1,0%	1,0%	7,8%	52,4%	37,9	4,25%
Η ανάπτυξη συναισθηματικών δεξιοτήτων συμβάλλει στη δημιουργία υγιών εργασιακών σχέσεων.	0%	1,0%	2,9%	49,5%	46,6	4,42%
Η ανάπτυξη ΣΝ συμβάλλει στη διαμόρφωση μιας συνεκτικής και πελατοκεντρικής κουλτούρας.	1,0%	1,9%	7,8%	40,8%	48,5	4,34%
Η εφαρμογή πρακτικών ΣΝ ενισχύει την επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ τμημάτων.	0%	1,0%	5,8%	39,8%	53,4	4,46%
Η εφαρμογή ΣΝ μειώνει λάθη που προκύπτουν από κακή επικοινωνία.	0%	1,0%	7,8%	37,9%	53,4	4,44%
Η ενίσχυση της ΣΝ των στελεχών οδηγεί σε βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης πελατών.	0%	1,9%	4,9%	35,9%	57,3	4,49%
Η ενσωμάτωση της ΣΝ στις διαδικασίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (επιλογή, αξιολόγηση, ανάπτυξη προσωπικού) βελτιώνει τη συνολική οργανωσιακή απόδοση.	0%	0%	5,8%	38,8%	55,3	4,50%
Η καλλιέργεια ΣΝ βελτιώνει την αποδοτικότητα των ομάδων εργασίας.	0%	1,0%	3,9%	51,5%	43,7	4,38%

Το ξενοδοχείο όπου εργάζομαι, εφαρμόζει πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που περιλαμβάνουν στοιχεία ΣΝ (π.χ. coaching, mentoring, εκπαίδευση συναισθηματικών δεξιοτήτων).	1,9%	6,8%	14,6%	52,4%	24,3	3,90%
Η ΣΝ ενισχύει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς τη διοίκηση.	1,9%	1,0%	1,9%	46,6%	48,5	4,39%
Η ύπαρξη υψηλής ΣΝ στη διοίκηση συμβάλλει στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.	0%	1,0%	2,9%	31,1%	65,0	4,60%

Από τα αποτελέσματα του πίνακα φαίνεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη επηρεάζει θετικά τη λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων και τις σχέσεις μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Οι περισσότεροι μέσοι όροι είναι αρκετά υψηλοί, κάτι που δείχνει ότι τα στελέχη αναγνωρίζουν τη σημασία των συναισθηματικών δεξιοτήτων τόσο στην επικοινωνία και στη συνεργασία όσο και στη συνολική οργανωσιακή λειτουργία. Η μεγαλύτερη συμφωνία καταγράφηκε στη δήλωση που αφορά τη συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων (Μ.Ο.=4,60). Υψηλές τιμές μέσου όρου εμφανίστηκαν επίσης στις δηλώσεις που σχετίζονται με τη βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης πελατών (Μ.Ο.=4,49), την ενίσχυση της επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων (Μ.Ο.=4,46), αλλά και τη μείωση λαθών που οφείλονται σε προβλήματα επικοινωνίας (Μ.Ο.=4,44). Επίσης, οι συμμετέχοντες συμφώνησαν ότι η ανάπτυξη συναισθηματικών δεξιοτήτων συμβάλλει στη δημιουργία καλύτερων εργασιακών σχέσεων (Μ.Ο.=4,42), ενισχύει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς τη διοίκηση (Μ.Ο.=4,39) και βοηθά στη βελτίωση της αποδοτικότητας των ομάδων εργασίας (Μ.Ο.=4,38). Η χαμηλότερη τιμή μέσου όρου καταγράφηκε στη δήλωση που αφορά την εφαρμογή πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με στοιχεία Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο ξενοδοχείο όπου εργάζονται οι συμμετέχοντες (Μ.Ο.=3,90). Παρότι η τιμή αυτή παραμένει σχετικά υψηλή, φαίνεται ότι τέτοιες πρακτικές δεν εφαρμόζονται στον ίδιο βαθμό σε όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες. Οι σχετικά χαμηλές τιμές της τυπικής απόκλισης δείχνουν ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δεν παρουσίασαν μεγάλες διαφοροποιήσεις και υπήρχε γενικά κοινή στάση ως προς τη θετική συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη λειτουργία και στα αποτελέσματα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Για να εξεταστεί η αξιοπιστία των δηλώσεων των δύο ενοτήτων πραγματοποιήθηκε έλεγχος εσωτερικής συνοχής με τη χρήση του δείκτη Cronbach's alpha. Για το Μέρος Β του

ερωτηματολογίου, που αφορά τον ρόλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην ηγεσία και στη διαχείριση ομάδων εργασίας, η τιμή του δείκτη ήταν $\alpha=0,779$. Η τιμή αυτή θεωρείται ικανοποιητική και δείχνει ότι οι δηλώσεις της κλίμακας παρουσιάζουν καλή συνοχή μεταξύ τους. Στο Μέρος Γ του ερωτηματολογίου, που σχετίζεται με τη συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στα οργανωτικά αποτελέσματα, ο δείκτης Cronbach's alpha διαμορφώθηκε στο $\alpha=0,884$. Η τιμή αυτή δείχνει πολύ υψηλή εσωτερική συνοχή των δηλώσεων της κλίμακας.

Με βάση τα αποτελέσματα αυτά δημιουργήθηκαν οι σύνθετοι δείκτες «ΣΝ και Ηγεσία» και «ΣΝ και Οργανωτικά Αποτελέσματα», οι οποίοι χρησιμοποιήθηκαν στη συνέχεια για την περαιτέρω ανάλυση των δεδομένων.

4.2.3. Βαθμός γνώσης και κατανόησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Στόχος 4)

Ο τέταρτος στόχος της έρευνας αφορά τη διερεύνηση του βαθμού ενημέρωσης και κατανόησης των διευθυντικών στελεχών σχετικά με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη και τη σημασία της στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκαν οι δηλώσεις του Μέρους Α του ερωτηματολογίου. Μέσα από την ανάλυση των απαντήσεων εξετάστηκε κατά πόσο τα στελέχη γνωρίζουν τις βασικές διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και αντιλαμβάνονται τη συμβολή της στην επικοινωνία, στη συνεργασία και στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μέσα στις ξενοδοχειακές μονάδες.

Για κάθε δήλωση υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις, ώστε να αποτυπωθεί ο βαθμός συμφωνίας των συμμετεχόντων σχετικά με τη γνώση και την κατανόηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Παράλληλα, πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας της κλίμακας με τη χρήση του δείκτη Cronbach's alpha και δημιουργήθηκε ο αντίστοιχος σύνθετος δείκτης για τις ανάγκες της έρευνας.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των δηλώσεων του Μέρους Α του ερωτηματολογίου.

Πίνακας 4.12: Περιγραφικά στατιστικά των δηλώσεων του Μέρους Α του ερωτηματολογίου

Δήλωση	Λίγο %	Μέτρια %	Πολύ %	Πάρα πολύ %	Μ.Ο.	Τ.Α.
Κατανοώ σε ικανοποιητικό βαθμό την έννοια και το περιεχόμενο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, όπως περιλαμβάνει την αυτογνωσία, την αυτορρύθμιση, την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες.	0	4,9	45,6	49,5	4,45	0,59
Κατανοώ τις βασικές διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και τον τρόπο με τον οποίο αυτές συνδέονται με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.	0	5,8	60,2	34,0	4,28	0,57
Κατανοώ ότι οι κοινωνικές δεξιότητες είναι απαραίτητες για τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και αποτελεσματικής συνεργασίας στην ομάδα.	0	1,9	27,2	70,9	4,69	0,51
Κατανοώ και διαχειρίζομαι καλύτερα τις αντιδράσεις και τα συναισθήματα του προσωπικού, αξιοποιώντας τη γνώση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.	1,0	1,9	48,5	48,5	4,45	0,59
Αντιλαμβάνομαι τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως κρίσιμο παράγοντα για την αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας στον τομέα της φιλοξενίας.	0	1,0	55,3	43,7	4,43	0,52
Αντιλαμβάνομαι καλύτερα τις ανάγκες, τις ανησυχίες και τα κίνητρα των συνεργατών μου μέσω της ενσυναίσθησης.	0	4,9	52,4	42,7	4,38	0,58
Αντιλαμβάνομαι ότι η ανάπτυξη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης μου επιτρέπει να επιλύω πιο αποτελεσματικά συγκρούσεις και προβλήματα στις ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις.	0	9,7	41,7	48,5	4,39	0,66
Γνωρίζω πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει ουσιαστική πρακτική εφαρμογή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και δεν αποτελεί απλώς θεωρητική έννοια.	1,0	5,8	37,9	55,3	4,48	0,65
Γνωρίζω ότι η συνεχής καλλιέργεια των συναισθηματικών δεξιοτήτων συμβάλλει στη διαρκή επαγγελματική βελτίωση και ωρίμανση.	0	3,9	46,6	49,5	4,46	0,57
Μπορώ να εντοπίζω πώς τα συναισθήματά μου επηρεάζουν την επικοινωνία και τη συνεργασία με τους συναδέλφους μου.	0	6,8	27,2	66,0	4,59	0,62
Λαμβάνω πιο αποτελεσματικές επαγγελματικές αποφάσεις μέσω της αναγνώρισης και κατανόησης των προσωπικών μου συναισθημάτων.	0	6,8	46,6	46,6	4,40	0,62
Διατηρώ ψυχραιμία και επαγγελματική στάση σε απαιτητικές ή φορτισμένες καταστάσεις μέσω της αυτορρύθμισης.	0	21,4	50,5	28,2	4,07	0,70

Από τα αποτελέσματα του πίνακα φαίνεται ότι τα διευθυντικά στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα διαθέτουν γενικά αρκετά υψηλό επίπεδο γνώσης και κατανόησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Οι περισσότεροι μέσοι όροι κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα, κάτι που δείχνει ότι οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν τη σημασία των συναισθηματικών δεξιοτήτων στο εργασιακό περιβάλλον των ξενοδοχειακών μονάδων. Η μεγαλύτερη συμφωνία καταγράφηκε στη δήλωση που αφορά τη σημασία των κοινωνικών δεξιοτήτων για τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και αποτελεσματικής συνεργασίας μέσα στην ομάδα (Μ.Ο.=4,69). Η συγκεκριμένη απάντηση δείχνει ότι τα στελέχη δίνουν ιδιαίτερη σημασία στις διαπροσωπικές σχέσεις και στη συνεργασία στον χώρο εργασίας. Υψηλές τιμές εμφανίστηκαν επίσης στις δηλώσεις που σχετίζονται με την αναγνώριση της επίδρασης των συναισθημάτων στην επικοινωνία και στη συνεργασία με συναδέλφους (Μ.Ο.=4,59), αλλά και με τη σημασία της συνεχούς ανάπτυξης συναισθηματικών δεξιοτήτων για την επαγγελματική εξέλιξη (Μ.Ο.=4,46). Παράλληλα, αρκετοί συμμετέχοντες θεωρούν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει ουσιαστική εφαρμογή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και δεν περιορίζεται μόνο σε θεωρητικό επίπεδο (Μ.Ο.=4,48). Αρκετά υψηλοί ήταν ακόμη οι μέσοι όροι στις δηλώσεις που αφορούν την κατανόηση της έννοιας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, τη διαχείριση των συναισθημάτων του προσωπικού και τη σημασία της στην αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας στον χώρο της φιλοξενίας. Η χαμηλότερη τιμή μέσου όρου εμφανίστηκε στη δήλωση που αφορά τη διατήρηση ψυχραιμίας και επαγγελματικής στάσης σε απαιτητικές ή φορτισμένες καταστάσεις μέσω της αυτορρύθμισης (Μ.Ο.=4,07). Παρότι η τιμή παραμένει σχετικά υψηλή, φαίνεται ότι η συγκεκριμένη δεξιότητα δυσκολεύει περισσότερο ορισμένους συμμετέχοντες σε σχέση με άλλες πτυχές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Οι τιμές της τυπικής απόκλισης παρέμειναν σε σχετικά χαμηλά επίπεδα, κάτι που δείχνει ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δεν παρουσίασαν μεγάλες διαφοροποιήσεις και υπήρχε γενικά παρόμοια στάση απέναντι στη σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του Μέρους Α του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης Cronbach's alpha. Η τιμή του δείκτη ήταν $\alpha=0,750$, κάτι που δείχνει ικανοποιητική εσωτερική συνοχή μεταξύ των δηλώσεων της κλίμακας. Με βάση το αποτέλεσμα αυτό δημιουργήθηκε ο σύνθετος δείκτης «Γνώση και Κατανόηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης».

4.2.4. Αντιλήψεις των στελεχών σχετικά με τη σημασία και την πρακτική εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Στόχος 5)

Ο πέμπτος στόχος της έρευνας αφορά τη διερεύνηση των αντιλήψεων των διευθυντικών στελεχών σχετικά με τη σημασία και την πρακτική εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον των ξενοδοχειακών μονάδων της Κέρκυρας. Για την εξέταση του στόχου αυτού αξιοποιήθηκαν επιλεγμένες δηλώσεις από το Μέρος Α, το Μέρος Β, το Μέρος Γ και ορισμένες δηλώσεις από το Μέρος Δ του ερωτηματολογίου, οι οποίες σχετίζονται με την επικοινωνία, τη συνεργασία, τη διαχείριση συγκρούσεων, τη λήψη αποφάσεων, την ποιότητα εξυπηρέτησης και τη συνολική λειτουργία των ομάδων εργασίας.

Αρχικά πραγματοποιήθηκε περιγραφική ανάλυση των συγκεκριμένων δηλώσεων μέσω του υπολογισμού μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων, ώστε να αποτυπωθεί ο βαθμός συμφωνίας των συμμετεχόντων σχετικά με την πρακτική αξία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο ξενοδοχειακό περιβάλλον. Παρακάτω παρουσιάζεται ο αντίστοιχος πίνακας.

Πίνακας 4.13: Περιγραφικά στατιστικά επιλεγμένων δηλώσεων των Μερών Α, Β και Γ

Δήλωση	Λίγο %	Μέτρια %	Πολύ %	Πάρα πολύ %	Μ.Ο.	Τ.Α.
Αντιλαμβάνομαι ότι η ανάπτυξη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης μου επιτρέπει να επιλύω πιο αποτελεσματικά συγκρούσεις και προβλήματα στις ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις.	0	9,7	41,7	48,5	4,39	0,66
Γνωρίζω πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει ουσιαστική πρακτική εφαρμογή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και δεν αποτελεί απλώς θεωρητική έννοια.	1,0	5,8	37,9	55,3	4,48	0,65
Μπορώ να εντοπίζω πώς τα συναισθήματά μου επηρεάζουν την επικοινωνία και τη συνεργασία με τους συναδέλφους μου.	0	6,8	27,2	66,0	4,59	0,62

Λαμβάνω πιο αποτελεσματικές επαγγελματικές αποφάσεις μέσω της αναγνώρισης και κατανόησης των προσωπικών μου συναισθημάτων.	0	6,8	46,6	46,6	4,40	0,62
Αντλαμβάνομαι ότι η ΣΝ διευκολύνει την αποτελεσματική επικοινωνία και την αρμονική συνεργασία εντός της ομάδας εργασίας.	0	1,0	52,4	46,6	4,46	0,52
Αντιμετωπίζω τις ενδοομαδικές συγκρούσεις με τρόπο που προάγει τη συνεργασία και την αμοιβαία κατανόηση, αξιοποιώντας τη ΣΝ.	1,0	7,8	51,5	39,8	4,30	0,65
Εστιάζω στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης που ενισχύουν τη δέσμευση και παραμονή του προσωπικού.	0	2,9	35,9	61,2	4,58	0,55
Ενθαρρύνω ανοιχτή επικοινωνία, ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι η γνώμη τους έχει πραγματική αξία.	1,0	1,9	28,2	68,9	4,65	0,57
Η ύπαρξη υψηλής ΣΝ στη διοίκηση συμβάλλει στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.	1,0	2,9	31,1	65,0	4,60	0,60
Η ανάπτυξη συναισθηματικών δεξιοτήτων συμβάλλει στη δημιουργία υγιών εργασιακών σχέσεων.	1,0	2,9	49,5	46,6	4,42	0,60
Η εφαρμογή πρακτικών ΣΝ ενισχύει την επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ τμημάτων.	1,0	5,8	39,8	53,4	4,46	0,65
Η εφαρμογή ΣΝ μειώνει λάθη που προκύπτουν από κακή επικοινωνία.	1,0	7,8	37,9	53,4	4,44	0,68
Η ενίσχυση της ΣΝ των στελεχών οδηγεί σε βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης πελατών.	1,9	4,9	35,9	57,3	4,49	0,68
Η διοίκηση πρέπει να επενδύσει σε εργαλεία που ενισχύουν τη συναισθηματική ανάπτυξη.	1,0	1,0	33,0	65,0	4,62	0,56
Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των στελεχών στη ΣΝ είναι απαραίτητη για τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης.	1,9	1,0	44,7	52,4	4,48	0,62
Η υλοποίηση δράσεων όπως σεμινάρια, coaching ή workshops για την ενίσχυση της ΣΝ του προσωπικού είναι αναγκαία.	1,0	3,9	44,7	50,5	4,45	0,62

Από τα αποτελέσματα του πίνακα φαίνεται ότι τα διευθυντικά στελέχη αντιμετωπίζουν αρκετά θετικά τη σημασία και την πρακτική εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

στις ξενοδοχειακές μονάδες. Οι περισσότεροι μέσοι όροι βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα, κάτι που δείχνει ότι τα στελέχη αναγνωρίζουν τη συμβολή της στην επικοινωνία, στη συνεργασία, στη διαχείριση συγκρούσεων και γενικότερα στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Η μεγαλύτερη συμφωνία εμφανίστηκε στη δήλωση που αφορά την ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα και την ανάγκη οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι η γνώμη τους έχει πραγματική αξία (Μ.Ο.=4,65). Υψηλές τιμές εμφανίστηκαν επίσης στις δηλώσεις που σχετίζονται με τη σημασία της συναισθηματικής ανάπτυξης μέσα στις επιχειρήσεις, αλλά και με τη συμβολή της ΣΝ στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Παράλληλα, αρκετοί συμμετέχοντες θεωρούν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη βοηθά στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με το προσωπικό, βελτιώνει τη συνεργασία και συμβάλλει στην καλύτερη επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων και τμημάτων. Αντίστοιχα, πολλοί θεωρούν ότι η ενίσχυση της ΣΝ μπορεί να επηρεάσει θετικά και την ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών. Οι χαμηλότεροι μέσοι όροι εμφανίστηκαν στις δηλώσεις που σχετίζονται με τη διαχείριση συγκρούσεων και τη λήψη επαγγελματικών αποφάσεων μέσω της κατανόησης των προσωπικών συναισθημάτων. Παρότι οι τιμές αυτές παρέμειναν αρκετά υψηλές, φαίνεται ότι οι συγκεκριμένες δεξιότητες θεωρούνται πιο δύσκολες στην εφαρμογή τους μέσα στην καθημερινότητα της εργασίας. Τέλος, οι σχετικά χαμηλές τιμές της τυπικής απόκλισης δείχνουν ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δεν παρουσίασαν μεγάλες διαφοροποιήσεις και υπήρχε γενικά παρόμοια στάση απέναντι στην πρακτική αξία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον των ξενοδοχειακών μονάδων.

4.2.5. Αντιλήψεις σχετικά με τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και την ενσωμάτωση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Στόχος 6)

Ο έκτος στόχος της έρευνας αφορά τις αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών σχετικά με τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που εφαρμόζονται στις ξενοδοχειακές μονάδες της Κέρκυρας και τον βαθμό στον οποίο ενσωματώνονται στοιχεία Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις πρακτικές αυτές. Για τη μελέτη του στόχου χρησιμοποιήθηκαν οι δηλώσεις του Μέρους Γ και του Μέρους Δ του ερωτηματολογίου, οι οποίες σχετίζονται με την εκπαίδευση προσωπικού, την ανάπτυξη συναισθηματικών δεξιοτήτων, τη στήριξη από τη διοίκηση και γενικότερα την εφαρμογή πρακτικών Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον.

Αρχικά υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις για κάθε δήλωση, ώστε να εξεταστεί ο βαθμός συμφωνίας των συμμετεχόντων σχετικά με την εφαρμογή πρακτικών Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις ξενοδοχειακές μονάδες.

Πίνακας 4.14: Περιγραφικά στατιστικά των δηλώσεων του Μέρους Δ του ερωτηματολογίου

Δήλωση	Καθόλου %	Λίγο %	Μέτρια %	Πολύ %	Πάρα πολύ %	Μ.Ο.	Τ.Α.
Η ύπαρξη οργανωτικών ή λειτουργικών εμποδίων (π.χ. φόρτος εργασίας, έλλειψη χρόνου, αντίσταση στην αλλαγή) περιορίζει την εφαρμογή πρακτικών ΣΝ.	0	1,9	10,7	33,0	54,4	4,40	0,76
Η έλλειψη υποστήριξης από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη δυσκολεύει την ενσωμάτωση της ΣΝ στις καθημερινές πρακτικές του οργανισμού.	0	1,9	5,8	41,7	50,5	4,41	0,69
Η έλλειψη κατάλληλων εργαλείων αξιολόγησης των συναισθηματικών δεξιοτήτων αποτελεί σημαντικό εμπόδιο για την εφαρμογή της ΣΝ στον εργασιακό χώρο.	0	4,9	3,9	45,6	45,6	4,32	0,77
Η έλλειψη συστηματικής εκπαίδευσης περιορίζει την αποτελεσματική εφαρμογή ΣΝ.	0	1,9	5,8	25,2	67,0	4,57	0,70
Η οργανωσιακή κουλτούρα καθορίζει την ευκολία ενσωμάτωσης ΣΝ στις πρακτικές.	0	0	5,8	49,5	44,7	4,39	0,60
Η ενσωμάτωση πρακτικών ΣΝ μπορεί να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και βελτίωσης των διαδικασιών στον οργανισμό.	0	1,9	4,9	51,5	41,7	4,33	0,66
Η διοίκηση πρέπει να επενδύσει σε εργαλεία που ενισχύουν τη συναισθηματική ανάπτυξη.	0	1,0	1,0	33,0	65,0	4,62	0,56
Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των στελεχών στη ΣΝ είναι απαραίτητη για τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης.	0	1,9	1,0	44,7	52,4	4,48	0,62
Η επένδυση σε προγράμματα ανάπτυξης ΣΝ αποφέρει σημαντικά μακροπρόθεσμα οφέλη για τον οργανισμό.	1,0	0	1,0	31,1	67,0	4,63	0,61
Η υλοποίηση δράσεων όπως σεμινάρια, coaching ή workshops για την ενίσχυση της ΣΝ του προσωπικού είναι αναγκαία.	0	1,0	3,9	44,7	50,5	4,45	0,62

Η ΣΝ πρέπει να ενσωματωθεί ως βασικό κριτήριο αξιολόγησης και επιλογής στελεχών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.	1,0	0	3,9	35,9	59,2	4,52	0,67
Η υιοθέτηση προγραμμάτων εκπαίδευσης ΣΝ μπορεί να καθιερωθεί ως στρατηγική προτεραιότητα.	0	1,9	3,9	40,8	53,4	4,46	0,67

Από τα αποτελέσματα του πίνακα φαίνεται ότι οι συμμετέχοντες αντιμετωπίζουν θετικά την ενσωμάτωση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού των ξενοδοχειακών μονάδων. Οι περισσότεροι μέσοι όροι βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα, γεγονός που δείχνει ότι τα στελέχη θεωρούν σημαντική την αξιοποίηση πρακτικών ΣΝ στο εργασιακό περιβάλλον. Η μεγαλύτερη συμφωνία καταγράφηκε στη δήλωση που αφορά την επένδυση σε προγράμματα ανάπτυξης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και τα οφέλη που αυτά μπορούν να προσφέρουν στον οργανισμό (Μ.Ο.=4,63). Υψηλές τιμές εμφανίστηκαν επίσης στις δηλώσεις που σχετίζονται με την ανάγκη επένδυσης σε εργαλεία ενίσχυσης της συναισθηματικής ανάπτυξης του προσωπικού (Μ.Ο.=4,62), αλλά και με τη σημασία της συστηματικής εκπαίδευσης για την αποτελεσματική εφαρμογή της ΣΝ (Μ.Ο.=4,57). Οι απαντήσεις αυτές δείχνουν ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη σχετικών δεξιοτήτων θεωρούνται σημαντικά στοιχεία για τη λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων. Αρκετά υψηλοί ήταν και οι μέσοι όροι στις δηλώσεις που αφορούν τη χρήση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην επιλογή και αξιολόγηση στελεχών, καθώς και στην ανάγκη πραγματοποίησης σεμιναρίων, coaching και workshops για το προσωπικό. Παράλληλα, αρκετοί συμμετέχοντες φαίνεται να πιστεύουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα και η στάση της διοίκησης επηρεάζουν σημαντικά την εφαρμογή πρακτικών ΣΝ στην καθημερινή λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων. Οι χαμηλότεροι μέσοι όροι εμφανίστηκαν στις δηλώσεις που σχετίζονται με την έλλειψη εργαλείων αξιολόγησης των συναισθηματικών δεξιοτήτων και με τις δυνατότητες επαγγελματικής ανάπτυξης μέσω της εφαρμογής πρακτικών ΣΝ. Παρόλα αυτά, και στις συγκεκριμένες περιπτώσεις οι απαντήσεις παρέμειναν αρκετά θετικές, κάτι που δείχνει ότι οι συμμετέχοντες γενικά αναγνωρίζουν τη σημασία των συγκεκριμένων πρακτικών, ακόμη κι αν θεωρούν ότι δεν εφαρμόζονται πάντα στον ίδιο βαθμό στην πράξη. Οι τιμές της τυπικής απόκλισης ήταν σχετικά χαμηλές, γεγονός που δείχνει ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δεν παρουσίασαν μεγάλες διαφοροποιήσεις και υπήρχε γενικά κοινή στάση απέναντι στη

σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας των δηλώσεων του Μέρους Δ χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης Cronbach's alpha. Η τιμή του δείκτη ήταν $\alpha=0,868$, γεγονός που δείχνει πολύ καλή εσωτερική συνοχή της κλίμακας. Αυτό σημαίνει ότι οι δηλώσεις του Μέρους Δ παρουσιάζουν ικανοποιητική συνοχή μεταξύ τους και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία ενός συνολικού δείκτη σχετικά με τα εμπόδια και τις προοπτικές εφαρμογής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Με βάση το αποτέλεσμα αυτό δημιουργήθηκε ο σύνθετος δείκτης «Εμπόδια και Προοπτικές Εφαρμογής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης», ο οποίος προέκυψε από τον μέσο όρο των επιμέρους δηλώσεων του Μέρους Δ του ερωτηματολογίου.

4.3. Ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών

Στην παρούσα ενότητα εξετάζονται οι σχέσεις μεταξύ των βασικών μεταβλητών της έρευνας, καθώς και πιθανές διαφοροποιήσεις των σύνθετων δεικτών ανάλογα με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Για τον σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι κανονικότητας και εφαρμόστηκαν οι κατάλληλες στατιστικές δοκιμασίες, ανάλογα με τη φύση και την κατανομή των δεδομένων.

4.3.1. Διερεύνηση διαφορών στον δείκτη «ΣΝ και Ηγεσία» (Στόχος 2)

Αρχικά εξετάστηκε αν υπάρχουν διαφοροποιήσεις στον δείκτη «ΣΝ και Ηγεσία» ανάλογα με την κατηγορία της ξενοδοχειακής μονάδας. Επειδή από τον έλεγχο κανονικότητας προέκυψε ότι ο δείκτης δεν ακολουθεί κανονική κατανομή, χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Mann–Whitney U. Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης δεν προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των στελεχών που εργάζονται σε ξενοδοχειακές μονάδες 4* και 5* ($p=0,224>0,05$). Η εικόνα αυτή δείχνει ότι η κατηγορία της ξενοδοχειακής μονάδας δεν φαίνεται να επηρεάζει ουσιαστικά τις αντιλήψεις των στελεχών σχετικά με τον ρόλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην ηγεσία.

Στη συνέχεια εξετάστηκε αν ο δείκτης διαφοροποιείται ανάλογα με την ηλικιακή ομάδα των συμμετεχόντων. Για τον σκοπό αυτό εφαρμόστηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος

Kruskal–Wallis. Από τα αποτελέσματα δεν προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ηλικιακών ομάδων ($H=1,978, p=0,740>0,05$). Επομένως, η ηλικία δεν φαίνεται να διαφοροποιεί σημαντικά τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τον ρόλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην ηγεσία και στη διαχείριση ομάδων εργασίας. Παρόμοια ανάλυση πραγματοποιήθηκε και για το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων μέσω του ελέγχου Kruskal–Wallis. Από τα αποτελέσματα δεν διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων εκπαίδευσης ($H=2,341, p=0,673>0,05$). Συνεπώς, το μορφωτικό επίπεδο δεν φαίνεται να επηρεάζει ουσιαστικά τις αντιλήψεις των στελεχών σχετικά με τον ρόλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην ηγεσία.

Επιπλέον, εξετάστηκε η σχέση του δείκτη «ΣΝ και Ηγεσία» με τα έτη υπηρεσίας και με το μέγεθος της ομάδας που εποπτεύουν τα στελέχη, μέσω του συντελεστή συσχέτισης Spearman. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του δείκτη «ΣΝ και Ηγεσία» και των ετών υπηρεσίας των συμμετεχόντων ($r=0,046, p=0,646>0,05$). Αντίστοιχα, δεν διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του δείκτη και του μεγέθους της ομάδας που εποπτεύουν τα στελέχη ($r=-0,032, p=0,751>0,05$). Τα ευρήματα αυτά δείχνουν ότι ούτε η επαγγελματική εμπειρία ούτε το μέγεθος της ομάδας φαίνεται να επηρεάζουν σημαντικά τις αντιλήψεις των στελεχών σχετικά με τον ρόλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην ηγεσία και στη διαχείριση ομάδων εργασίας.

Τέλος, εξετάστηκε η σχέση μεταξύ του δείκτη «ΣΝ και Ηγεσία», του δείκτη Γνώσης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και του δείκτη Οργανωτικών Αποτελεσμάτων με τη χρήση του συντελεστή συσχέτισης Spearman. Από τα αποτελέσματα προέκυψε στατιστικά σημαντική θετική σχέση μεταξύ του δείκτη «ΣΝ και Ηγεσία» και του δείκτη Γνώσης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ($r=0,495, p<0,001$). Αυτό δείχνει ότι όσο μεγαλύτερη είναι η γνώση και η κατανόηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, τόσο πιο σημαντικός θεωρείται και ο ρόλος της στην ηγεσία και στη διαχείριση ομάδων εργασίας. Θετική συσχέτιση παρατηρήθηκε επίσης μεταξύ του δείκτη «ΣΝ και Ηγεσία» και του δείκτη Οργανωτικών Αποτελεσμάτων ($r=0,402, p<0,001$). Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι η αξιοποίηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην ηγεσία συνδέεται με καλύτερη λειτουργία του οργανισμού και πιο θετικό εργασιακό περιβάλλον. Παράλληλα, θετική σχέση καταγράφηκε και μεταξύ του δείκτη Γνώσης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και του δείκτη Οργανωτικών Αποτελεσμάτων ($r=0,463, p<0,001$), κάτι που δείχνει ότι η

κατανόηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης σχετίζεται με πιο θετικά οργανωτικά αποτελέσματα στις ξενοδοχειακές μονάδες.

Πίνακας 4.15: Συσχετίσεις μεταξύ των δεικτών «ΣΝ και Ηγεσία», «Γνώση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης» και «Οργανωτικά Αποτελέσματα»

Δείκτης	ΣΝ και Ηγεσία	Γνώση ΣΝ	Οργανωτικά αποτελέσματα
ΣΝ και Ηγεσία	1,000	0,495** ($p < 0,001$)	0,402** ($p < 0,001$)
Γνώση ΣΝ	0,495** ($p < 0,001$)	1,000	0,463** ($p < 0,001$)
Οργανωτικά αποτελέσματα	0,402** ($p < 0,001$)	0,463** ($p < 0,001$)	1,000

4.3.2. Συσχετίσεις μεταξύ Γνώσης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, Ηγεσίας και Οργανωτικών Αποτελεσμάτων (Στόχος 3)

Πριν από τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των σύνθετων δεικτών πραγματοποιήθηκε έλεγχος κανονικότητας με τα τεστ Kolmogorov–Smirnov και Shapiro–Wilk για τους δείκτες «ΣΝ και Ηγεσία», «Γνώση της ΣΝ» και «Οργανωτικά Αποτελέσματα». Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι και στις τρεις περιπτώσεις οι τιμές σημαντικότητας ήταν μικρότερες από 0,05, κάτι που δείχνει ότι οι μεταβλητές δεν ακολουθούν κανονική κατανομή. Για τον λόγο αυτό, για τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των δεικτών χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης Spearman. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου κανονικότητας.

Πίνακας 4.16: Έλεγχος κανονικότητας των δεικτών «ΣΝ και Ηγεσία», «Γνώση της ΣΝ» και «Οργανωτικά Αποτελέσματα»

Δείκτης	Kolmogorov-Smirnov D	df	p	Shapiro-Wilk W	df	p
ΣΝ και Ηγεσία	0,156	103	< 0,001	0,890	103	< 0,001

Γνώση ΣΝ	0,137	103	< 0,001	0,970	103	0,020
Οργανωτικά αποτελέσματα	0,152	103	< 0,001	0,838	103	< 0,001

Για τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των σύνθετων δεικτών χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης Spearman. Από τα αποτελέσματα προέκυψε θετική και στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του δείκτη «ΣΝ και Ηγεσία» και του δείκτη Γνώσης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ($r=0,495$, $p<0,001$). Η εικόνα αυτή δείχνει ότι όσο μεγαλύτερη είναι η γνώση και η κατανόηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, τόσο πιο σημαντικός θεωρείται και ο ρόλος της στην ηγεσία και στη διαχείριση ομάδων εργασίας. Θετική συσχέτιση βρέθηκε επίσης μεταξύ του δείκτη «ΣΝ και Ηγεσία» και του δείκτη Οργανωτικών Αποτελεσμάτων ($r=0,402$, $p<0,001$). Αυτό δείχνει ότι η αξιοποίηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην ηγεσία φαίνεται να συνδέεται με καλύτερη συνεργασία, αποτελεσματικότερη επικοινωνία και γενικότερα πιο θετική λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων.

Θετική και στατιστικά σημαντική επίσης σχέση προέκυψε και μεταξύ του δείκτη Γνώσης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και του δείκτη Οργανωτικών Αποτελεσμάτων ($r=0,463$, $p<0,001$). Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο γνώσης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, τόσο πιο θετικά αξιολογούνται και τα οργανωτικά αποτελέσματα μέσα στο ξενοδοχειακό περιβάλλον.

Συνολικά, τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη συνδέεται θετικά με την ηγεσία, την επικοινωνία, τη συνεργασία και τη γενικότερη λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων της Κέρκυρας. Τα στελέχη που φαίνεται να κατανοούν περισσότερο τη σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης αξιολογούν πιο θετικά και τον ρόλο της στην ηγεσία, στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και στη συνολική λειτουργία του οργανισμού.

4.3.3. Διερεύνηση διαφορών στον δείκτη Γνώσης και Κατανόησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Στόχος 4)

Για να εξεταστεί αν ο βαθμός γνώσης και κατανόησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης διαφοροποιείται ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης, εφαρμόστηκε ο έλεγχος Kruskal–Wallis.

Πίνακας 4.17: Αποτελέσματα ελέγχου Kruskal-Wallis ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης

Δείκτης	Μεταβλητή ομαδοποίησης	Έλεγχος	Τιμή	df	p	Συμπέρασμα
Γνώση ΣΝ	Επίπεδο εκπαίδευσης	Kruskal-Wallis H	3,666	4	0,453	Μη στατιστικά σημαντική διαφορά

Από την ανάλυση δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων εκπαίδευσης ($H=3,666$, $p=0,453>0,05$). Επομένως, το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων δεν φαίνεται να επηρεάζει ουσιαστικά τον συγκεκριμένο δείκτη.

Ο ίδιος έλεγχος πραγματοποιήθηκε και για τη θέση εργασίας των συμμετεχόντων. Παρότι εμφανίστηκαν ορισμένες διαφοροποιήσεις μεταξύ των ομάδων, αυτές δεν ήταν στατιστικά σημαντικές ($H=18,897$, $p=0,091>0,05$). Άρα, δεν προκύπτει ότι η θέση που κατέχει κάποιος στη διοικητική ιεραρχία σχετίζεται ουσιαστικά με υψηλότερο ή χαμηλότερο επίπεδο γνώσης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Εξετάστηκε επίσης αν η συμμετοχή σε σεμινάρια ή εκπαιδεύσεις σχετικές με ηγεσία και συναισθηματικές δεξιότητες συνδέεται με διαφοροποίηση του δείκτη γνώσης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι διαφορές μεταξύ των ομάδων δεν ήταν στατιστικά σημαντικές ($H=4,747$, $p=0,191>0,05$), κάτι που δείχνει ότι η συμμετοχή σε σχετικές εκπαιδεύσεις δεν διαφοροποίησε σημαντικά τις απαντήσεις των συμμετεχόντων.

Τέλος, εξετάστηκε η σχέση μεταξύ του δείκτη «Γνώση και Κατανόηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης» και των ετών υπηρεσίας με τη χρήση του συντελεστή συσχέτισης Spearman.

Πίνακας 4.18: Συσχέτιση του δείκτη «Γνώση και Κατανόηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης» με τα έτη υπηρεσίας

Μεταβλητές	Συντελεστής Spearman rs	p	N	Συμπέρασμα
Γνώση ΣΝ - Έτη υπηρεσίας	0,054	0,589	103	Μη στατιστικά σημαντική συσχέτιση

Από την ανάλυση δεν προέκυψε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών ($r=0,054$, $p=0,589>0,05$), γεγονός που δείχνει ότι τα περισσότερα χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας δεν συνδέονται απαραίτητα με υψηλότερο επίπεδο γνώσης και κατανόησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα διευθυντικά στελέχη των ξενοδοχειακών μονάδων της Κέρκυρας διαθέτουν σε γενικές υψηλό επίπεδο γνώσης και κατανόησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Παράλληλα, δεν διαπιστώθηκαν ουσιαστικές διαφοροποιήσεις του δείκτη γνώσης με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης, τη θέση εργασίας, τη συμμετοχή σε σεμινάρια ή τα έτη υπηρεσίας.

4.3.4. Συσχέτιση αντιλήψεων σχετικά με την πρακτική εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Στόχος 5)

Αρχικά εξετάστηκαν οι σχέσεις μεταξύ του δείκτη Γνώσης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, του δείκτη Ηγεσίας και του δείκτη Οργανωτικών Αποτελεσμάτων, ώστε να διερευνηθεί αν η μεγαλύτερη κατανόηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης συνδέεται και με πιο θετικές αντιλήψεις σχετικά με την πρακτική εφαρμογή της στο εργασιακό περιβάλλον. Επειδή από τον έλεγχο κανονικότητας προέκυψε ότι οι μεταβλητές δεν ακολουθούν κανονική κατανομή, χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης Spearman.

Πίνακας 4.19: Αποτελέσματα συσχέτισης Spearman μεταξύ των δεικτών Γνώσης της ΣΝ, Ηγεσίας και Οργανωτικών Αποτελεσμάτων

Ζεύγος δεικτών	rs	p	N	Ερμηνεία
Γνώση ΣΝ - ΣΝ και Ηγεσία	0,495	< 0,001	103	Μέτρια θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση
Γνώση ΣΝ - Οργανωτικά αποτελέσματα	0,463	< 0,001	103	Μέτρια θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση
ΣΝ και Ηγεσία - Οργανωτικά αποτελέσματα	0,402	< 0,001	103	Μέτρια θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση

Από τα αποτελέσματα προέκυψε θετική σχέση μεταξύ του δείκτη Γνώσης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και του δείκτη Ηγεσίας ($r=0,495$, $p<0,001$). Αυτό σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες που φαίνεται να κατανοούν περισσότερο τη σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης αξιολογούν πιο θετικά και τον ρόλο της στην ηγεσία, στην επικοινωνία και στη συνεργασία μέσα στις ξενοδοχειακές μονάδες. Θετική σχέση εμφανίστηκε επίσης ανάμεσα στον δείκτη Γνώσης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και στον δείκτη Οργανωτικών Αποτελεσμάτων ($r=0,463$, $p<0,001$). Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο γνώσης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, τόσο πιο θετικές είναι και οι απόψεις σχετικά με τη συμβολή της στη συνεργασία, στην επικοινωνία και στη συνολική λειτουργία των ομάδων εργασίας. Αντίστοιχα, θετική σχέση παρατηρήθηκε και μεταξύ του δείκτη Ηγεσίας και του δείκτη Οργανωτικών Αποτελεσμάτων ($r=0,402$, $p<0,001$). Το εύρημα αυτό δείχνει ότι η αξιοποίηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην άσκηση ηγεσίας συνδέεται με πιο θετικό εργασιακό κλίμα και καλύτερη λειτουργία των ομάδων μέσα στις ξενοδοχειακές μονάδες.

Τα αποτελέσματα του πέμπτου στόχου δείχνουν ότι τα διευθυντικά στελέχη αναγνωρίζουν σε μεγάλο βαθμό την πρακτική αξία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη φαίνεται να συνδέεται με καλύτερη επικοινωνία, συνεργασία και διαχείριση των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, ενώ παράλληλα θεωρείται σημαντική και για τη συνολική λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων.

4.3.5. Διερεύνηση διαφορών στον δείκτη «Εμπόδια και Προοπτικές Εφαρμογής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης» (Στόχος 6)

Για να εξεταστεί αν ο δείκτης «Εμπόδια και Προοπτικές Εφαρμογής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης» ακολουθεί κανονική κατανομή, πραγματοποιήθηκε έλεγχος κανονικότητας με τα τεστ Kolmogorov–Smirnov και Shapiro–Wilk. Από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι οι τιμές σημαντικότητας ήταν μικρότερες από 0,05, γεγονός που δείχνει ότι ο δείκτης δεν ακολουθεί κανονική κατανομή. Για τον λόγο αυτό χρησιμοποιήθηκαν μη παραμετρικές δοκιμασίες για την περαιτέρω ανάλυση των δεδομένων.

Αρχικά εξετάστηκε αν υπάρχουν διαφοροποιήσεις στον δείκτη ανάλογα με την κατηγορία της ξενοδοχειακής μονάδας. Για τον σκοπό αυτό εφαρμόστηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Mann–Whitney U.

Πίνακας 4.20: Αποτελέσματα ελέγχου Mann-Whitney U ως προς την κατηγορία ξενοδοχείου

Δείκτης	Ομάδες σύγκρισης	Έλεγχος	U	Z	p	Συμπέρασμα
Εμπόδια και προοπτικές εφαρμογής ΣΝ	Ξενοδοχείο 4* έναντι 5*	Mann-Whitney U	1068,000	-1,702	0,089	Μη στατιστικά σημαντική διαφορά

Από τα αποτελέσματα δεν προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των στελεχών που εργάζονται σε ξενοδοχειακές μονάδες 4* και 5* ($p=0,089>0,05$). Η εικόνα αυτή δείχνει ότι οι αντιλήψεις σχετικά με τα εμπόδια και τις προοπτικές εφαρμογής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης δεν διαφοροποιούνται σημαντικά ανάλογα με την κατηγορία του ξενοδοχείου.

Στη συνέχεια εξετάστηκε αν ο δείκτης διαφοροποιείται ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων μέσω του ελέγχου Kruskal–Wallis.

Πίνακας 4.21: Αποτελέσματα ελέγχου Kruskal-Wallis ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης

Δείκτης	Μεταβλητή ομαδοποίησης	Έλεγχος	Τιμή	df	p	Συμπέρασμα
Εμπόδια και προοπτικές εφαρμογής ΣΝ	Επίπεδο εκπαίδευσης	Kruskal-Wallis H	10,926	4	0,027	Στατιστικά σημαντική διαφορά

Από την ανάλυση προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων εκπαίδευσης ($H=10,926$, $p=0,027<0,05$). Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι το μορφωτικό επίπεδο φαίνεται να επηρεάζει τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τα εμπόδια και τις προοπτικές εφαρμογής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Παρόμοιοι έλεγχοι πραγματοποιήθηκαν και για άλλες δημογραφικές και επαγγελματικές μεταβλητές, όπως η θέση εργασίας, η συμμετοχή σε σεμινάρια και τα έτη υπηρεσίας. Από τα αποτελέσματα δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των ομάδων ($p>0,05$).

Τέλος, εξετάστηκε η σχέση του δείκτη «Εμπόδια και Προοπτικές Εφαρμογής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης» με τον δείκτη Γνώσης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και τον δείκτη Ηγεσίας μέσω του συντελεστή συσχέτισης Spearman.

Από τα αποτελέσματα προέκυψαν θετικές και στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις τόσο με τον δείκτη Γνώσης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ($r=0,258$, $p=0,008<0,01$) όσο και με τον δείκτη Ηγεσίας ($r=0,269$, $p=0,006<0,01$). Αυτό δείχνει ότι τα στελέχη που εμφανίζουν υψηλότερο επίπεδο γνώσης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και πιο θετικές αντιλήψεις σχετικά με την ηγεσία αξιολογούν θετικότερα και τις προοπτικές εφαρμογής πρακτικών Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις ξενοδοχειακές μονάδες.

Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα διευθυντικά στελέχη αναγνωρίζουν τη σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ενώ παράλληλα θεωρούν ότι η εκπαίδευση, η υποστήριξη από τη διοίκηση και η ανάπτυξη συναισθηματικών δεξιοτήτων αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή της στις ξενοδοχειακές μονάδες.

5. Συμπεράσματα και Προτάσεις

Η παρούσα διπλωματική εργασία είχε ως βασικό στόχο τη διερεύνηση του ρόλου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε ξενοδοχειακές μονάδες της Κέρκυρας. Η έρευνα επικεντρώθηκε στον τρόπο με τον οποίο η Συναισθηματική Νοημοσύνη επηρεάζει την ηγεσία, την επικοινωνία, τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και γενικότερα τη λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Παράλληλα, εξετάστηκαν οι αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών σχετικά με την εφαρμογή πρακτικών Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον και η συμβολή τους στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

Από την ανάλυση των δεδομένων φάνηκε ότι τα περισσότερα στελέχη αναγνωρίζουν τη σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον χώρο εργασίας. Οι συμμετέχοντες έδωσαν ιδιαίτερη έμφαση σε δεξιότητες όπως η ενσυναίσθηση, η αποτελεσματική επικοινωνία, η κατανόηση των συναισθημάτων των εργαζομένων και η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μέσα στις ομάδες εργασίας. Οι περισσότεροι μέσοι όροι των σχετικών δηλώσεων ήταν υψηλοί, γεγονός που δείχνει ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη θεωρείται σημαντικός παράγοντας για την αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Η έρευνα ανέδειξε επίσης ότι η αξιοποίηση συναισθηματικών δεξιοτήτων συνδέεται με καλύτερη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και πιο θετικό εργασιακό κλίμα. Τα περισσότερα στελέχη θεωρούν ότι η ύπαρξη καλής επικοινωνίας και αμοιβαίας κατανόησης μέσα στις ομάδες εργασίας βοηθά στην ομαλότερη λειτουργία της επιχείρησης και συμβάλλει στη μείωση εντάσεων και συγκρούσεων στον χώρο εργασίας. Παράλληλα, οι συμμετέχοντες φάνηκε να θεωρούν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να επηρεάσει θετικά την ποιότητα συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων, αλλά και τη συνολική εμπειρία των πελατών.

Ένα ακόμη σημαντικό εύρημα της έρευνας ήταν ότι τα στελέχη που διαθέτουν υψηλότερο επίπεδο γνώσης και κατανόησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης αξιολογούν πιο θετικά και τη συμβολή της στην ηγεσία και στα οργανωτικά αποτελέσματα. Το στοιχείο αυτό δείχνει ότι η κατανόηση των συναισθηματικών δεξιοτήτων δεν αποτελεί απλώς θεωρητική

γνώση, αλλά φαίνεται να επηρεάζει ουσιαστικά και τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη διοικούν, επικοινωνούν και διαχειρίζονται το προσωπικό τους.

Από τα αποτελέσματα προέκυψε ακόμη ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη σχετίζεται με καλύτερη επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, μεγαλύτερη εμπιστοσύνη προς τα διοικητικά στελέχη και αποτελεσματικότερη λειτουργία των ομάδων εργασίας. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπου η συνεργασία και η άμεση επαφή μεταξύ ανθρώπων αποτελούν βασικό στοιχείο της καθημερινής λειτουργίας, οι συναισθηματικές δεξιότητες φαίνεται να παίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο. Η δυνατότητα των στελεχών να κατανοούν τις ανάγκες και τις δυσκολίες των εργαζομένων μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία καλύτερου εργασιακού περιβάλλοντος και στη βελτίωση της συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης.

Η έρευνα έδειξε επίσης ότι δεν υπήρχαν σημαντικές διαφοροποιήσεις στις περισσότερες μεταβλητές με βάση την κατηγορία ξενοδοχείου, τη θέση εργασίας ή τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων. Αυτό δείχνει ότι η σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης αναγνωρίζεται γενικά από τα περισσότερα στελέχη ανεξάρτητα από τη θέση ή την επαγγελματική τους εμπειρία. Ωστόσο, σε ορισμένες περιπτώσεις παρατηρήθηκαν διαφοροποιήσεις ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης, γεγονός που δείχνει ότι το μορφωτικό υπόβαθρο μπορεί να επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη αντιλαμβάνονται την εφαρμογή πρακτικών Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Μέσα από την παρούσα έρευνα έγινε φανερό ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη δεν αποτελεί μόνο μια θεωρητική έννοια, αλλά έναν παράγοντα που μπορεί να επηρεάσει ουσιαστικά την καθημερινή λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Η αποτελεσματική επικοινωνία, η διαχείριση συναισθημάτων και η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης φαίνεται να βοηθούν στη δημιουργία πιο συνεργατικού εργασιακού περιβάλλοντος, κάτι ιδιαίτερα σημαντικό σε έναν κλάδο με αυξημένες απαιτήσεις και έντονους ρυθμούς εργασίας.

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, θεωρείται σημαντικό οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να επενδύσουν περισσότερο στην ανάπτυξη συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων τόσο στα διοικητικά στελέχη όσο και στους εργαζομένους. Η ενίσχυση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στη βελτίωση της

συνεργασίας, στην αποτελεσματικότερη διαχείριση προσωπικού και στη δημιουργία καλύτερου εργασιακού κλίματος.

Μία σημαντική πρόταση αφορά τη διοργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων που να σχετίζονται με τη διαχείριση συγκρούσεων, την ενσυναίσθηση, την επικοινωνία και τη διαχείριση πίεσης στον χώρο εργασίας. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπου οι εργαζόμενοι έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι με απαιτητικές συνθήκες και υψηλό φόρτο εργασίας, η ανάπτυξη τέτοιων δεξιοτήτων μπορεί να βοηθήσει ουσιαστικά τόσο τα στελέχη όσο και το υπόλοιπο προσωπικό.

Επιπλέον, θα μπορούσαν να ενσωματωθούν στοιχεία Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις διαδικασίες επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού. Εκτός από τις τεχνικές γνώσεις και την επαγγελματική εμπειρία, σημαντικό θα ήταν να αξιολογούνται και δεξιότητες που σχετίζονται με την επικοινωνία, τη συνεργασία, τη διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων και την ικανότητα αντιμετώπισης δύσκολων καταστάσεων. Με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να δημιουργούν ομάδες εργασίας που λειτουργούν πιο αποτελεσματικά και συνεργατικά.

Ιδιαίτερα σημαντική θεωρείται και η ανάγκη δημιουργίας ενός εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται ότι μπορούν να εκφράζουν απόψεις, προβληματισμούς και δυσκολίες χωρίς φόβο ή πίεση. Η ύπαρξη ανοιχτής επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και προσωπικού μπορεί να συμβάλει σημαντικά στη μείωση εντάσεων, στην καλύτερη συνεργασία και στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης μέσα στον χώρο εργασίας.

Παράλληλα, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα μπορούσαν να ενισχύσουν δράσεις που προάγουν την ομαδικότητα και τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων. Συναντήσεις ομάδων, διαδικασίες ανατροφοδότησης και δραστηριότητες ανάπτυξης προσωπικού μπορούν να συμβάλουν στη δημιουργία καλύτερου εργασιακού κλίματος και στην ενίσχυση της συνοχής των ομάδων εργασίας. Η ενίσχυση των διαπροσωπικών σχέσεων μέσα στην επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει θετικά όχι μόνο την καθημερινή λειτουργία αλλά και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Επιπλέον, σημαντικό θα ήταν οι επιχειρήσεις να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ψυχολογική υποστήριξη και ευημερία των εργαζομένων, ιδιαίτερα σε περιόδους αυξημένης πίεσης και φόρτου εργασίας. Η εξουθένωση και το εργασιακό άγχος αποτελούν συχνά προβλήματα στον ξενοδοχειακό κλάδο, ειδικά κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου.

Η ύπαρξη υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος και η ανάπτυξη θετικών σχέσεων μεταξύ διοίκησης και προσωπικού μπορούν να βοηθήσουν στη μείωση αυτών των προβλημάτων και να συμβάλουν στη διατήρηση καλύτερου εργασιακού κλίματος.

Παρότι η παρούσα έρευνα παρείχε χρήσιμα ευρήματα σχετικά με τον ρόλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ορισμένοι περιορισμοί θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Αρχικά, το μέγεθος του δείγματος ήταν σχετικά περιορισμένο, γεγονός που επηρεάζει τη δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων σε ευρύτερους πληθυσμούς. Επιπλέον, η έρευνα πραγματοποιήθηκε αποκλειστικά σε ξενοδοχειακές μονάδες της Κέρκυρας, με αποτέλεσμα τα ευρήματα να αντανakλούν τις ιδιαιτερότητες του συγκεκριμένου τουριστικού προορισμού και να μην μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικά για το σύνολο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της χώρας.

Ένας επιπλέον περιορισμός αφορά τη μέθοδο δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε. Η επιλογή των συμμετεχόντων βασίστηκε σε μη τυχαιοποιημένη δειγματοληψία ευκολίας, γεγονός που ενδέχεται να επηρεάζει την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος. Παράλληλα, η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω αυτοαναφορικού ερωτηματολογίου, το οποίο βασίζεται στις προσωπικές αντιλήψεις και εκτιμήσεις των συμμετεχόντων. Ως εκ τούτου, δεν μπορεί να αποκλειστεί το ενδεχόμενο ορισμένες απαντήσεις να έχουν επηρεαστεί από υποκειμενικές κρίσεις ή από την τάση παροχής κοινωνικά επιθυμητών απαντήσεων.

Τέλος, η έρευνα αποτύπωσε τις απόψεις των συμμετεχόντων σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Επομένως, τα αποτελέσματα αντανakλούν τις συνθήκες που επικρατούσαν κατά τον χρόνο διεξαγωγής της έρευνας και θα μπορούσαν να διαφοροποιηθούν υπό διαφορετικές οργανωσιακές ή οικονομικές συνθήκες.

Για μελλοντική έρευνα θα είχε ενδιαφέρον να πραγματοποιηθούν αντίστοιχες μελέτες και σε άλλους τουριστικούς προορισμούς της Ελλάδας ή να εξεταστεί και η οπτική των ίδιων των εργαζομένων σχετικά με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη και τη διοίκηση στον χώρο εργασίας. Επίσης, θα μπορούσε να μελετηθεί πιο αναλυτικά η σχέση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με παράγοντες όπως η εργασιακή απόδοση, η επαγγελματική εξουθένωση και η πρόθεση παραμονής των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Συνολικά, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας δείχνουν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί σημαντικό παράγοντα στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού των ξενοδοχειακών μονάδων που συμμετείχαν στη μελέτη. Από τις απαντήσεις των στελεχών φαίνεται ότι οι συναισθηματικές δεξιότητες μπορούν να βοηθήσουν στην καλύτερη επικοινωνία, στη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και στη δημιουργία ενός πιο θετικού εργασιακού κλίματος. Παρόμοια αποτελέσματα έχουν παρουσιαστεί και σε πιο πρόσφατες έρευνες. Οι Zhu, Doan, Kanjanakan & Kim (2022), εξετάζοντας προηγούμενες μελέτες στον χώρο της φιλοξενίας, διαπίστωσαν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη συνδέεται θετικά με διάφορα εργασιακά αποτελέσματα των εργαζομένων. Στην ίδια κατεύθυνση κινούνται και τα ευρήματα των Stavrinoudis, Kakarougkas & Georgopoulou (2025), οι οποίοι μελέτησαν εργαζομένους σε ξενοδοχεία πέντε αστέρων στην Αθήνα και ανέδειξαν τη σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε συνδυασμό με την ηγεσία και την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, οι Al-Romeedy, Alshiha, Ozbek, Tarınc & Eren (2025) έδειξαν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη σχετίζεται με την εργασιακή δέσμευση και την οργανωτική απόδοση στον τουριστικό και ξενοδοχειακό κλάδο. Τα παραπάνω δείχνουν ότι τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας ακολουθούν σε μεγάλο βαθμό όσα έχουν καταγραφεί και στη σύγχρονη βιβλιογραφία. Παρόλο που τα αποτελέσματα της έρευνας δεν μπορούν να γενικευθούν σε όλες τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, δείχνουν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι ένας παράγοντας που αξίζει να λαμβάνεται υπόψη στη διοίκηση και στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Βιβλιογραφία

Ακολουθούν οι βιβλιογραφικές αναφορές (πηγές) της Εργασίας.

Ξενόγλωσση

Al-Romeedy, B. S., Alshiha, A. A., Ozbek, O. T., Tarınc, A., & Eren, R. (2025). *The effect of talent management on work engagement and organizational performance: The mediating role of emotional intelligence*. Ανακτήθηκε 27 Σεπτεμβρίου, 2026, από <https://doi.org/10.1108/JHTI-07-2024-0673>

Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2005). *Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated*. Ανακτήθηκε 19 Απριλίου, 2026, από <https://doi.org/10.1002/job.320>

Bar-On, R. (2005). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence. Ανακτήθηκε 14 Ιανουαρίου, 2026, από https://www.researchgate.net/publication/6509274_The_Bar-On_Model_of_Emotional-Social_Intelligence#fullTextFileContent

Baum, T. (2018). *Sustainable human resource management as a driver in tourism policy and planning: A serious sin of omission?* Ανακτήθηκε 3 Απριλίου, 2026, από <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1423318>

Beneki, C., Rerres, K., Chionis, D., & Hassani, H. (2015). *How to stimulate employment growth in the Greek hotel industry*. Ανακτήθηκε 20 Μαΐου, 2026, από <https://doi.org/10.5367/te.2015.0458>

Boyatzis, R. E. (2018). *The behavioral level of emotional intelligence and its measurement*. Ανακτήθηκε 22 Απριλίου, 2026, από <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01438>

Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). *Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success*. Ανακτήθηκε 30 Ιανουαρίου, 2026, από <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00334.x>

Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). *Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination*. Ανακτήθηκε 8 Μαΐου, 2026, από <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.08.003>

- Clarke, N. (2010). *Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences*. Ανακτήθηκε 20 Απριλίου, 2026, από <https://doi.org/10.1002/pmj.20162>
- Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M.-D. (2023). *Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review*. Ανακτήθηκε 22 Απριλίου, 2026, από <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>
- Côté, S. (2014). *Emotional intelligence in organizations*. Ανακτήθηκε 30 Ιανουαρίου, 2026, από <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091233>
- Davidson, M. C. G., Timo, N., & Wang, Y. (2010). *How much does labour turnover cost? A case study of Australian four- and five-star hotels*. Ανακτήθηκε 6 Απριλίου, 2026, από <https://doi.org/10.1108/09596111011042686>
- De Dreu, C. K. W., & Beersma, B. (2005). *Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance*. Ανακτήθηκε 5 Φεβρουαρίου, 2026, από <https://doi.org/10.1080/13594320444000227>
- De Oliveira, B. S., & Sohn, A. P. L. (2025). *Emotional intelligence in tourism and hospitality: A bibliometric analysis*. Ανακτήθηκε 14 Ιανουαρίου, 2026, από <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104141>
- Doğru, Ç. (2022). A meta-analysis of the relationships between emotional intelligence and employee outcomes. Ανακτήθηκε 5 Φεβρουαρίου, 2026, από <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.611348>
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). *Comparison of convenience sampling and purposive sampling*. Ανακτήθηκε 20 Μαΐου, 2026, από <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Extremera, N., Mérida-López, S., Sánchez-Álvarez, N., & Quintana-Orts, C. (2018). *How does emotional intelligence make one feel better at work? The mediational role of work engagement*. Ανακτήθηκε 10 Μαρτίου, 2026, από <https://doi.org/10.3390/ijerph15091909>
- Gilar-Corbi, R., Pozo-Rico, T., Sánchez, B., & Castejón, J.-L. (2019). *Can emotional intelligence be improved? A randomized experimental study of a business-oriented EI training program for senior managers*. Ανακτήθηκε 27 Μαρτίου, 2026, από <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0224254>

- Görgens-Ekermans, G., & Brand, T. (2012). *Emotional intelligence as a moderator in the stress–burnout relationship: A questionnaire study on nurses*. Ανακτήθηκε 15 Μαρτίου, 2026, από <https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2012.04171.x>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Grandey, A. A. (2000). *Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor*. Ανακτήθηκε 8 Απριλίου, 2026, από <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>
- Gross, J. J. (2015). *Emotion regulation: Current status and future prospects*. Ανακτήθηκε 5 Φεβρουαρίου, 2026, από <https://doi.org/10.1080/1047840X.2014.940781>
- Groves, K. S., McEnrue, M. P., & Shen, W. (2008). *Developing and measuring the emotional intelligence of leaders*. Ανακτήθηκε 8 Μαΐου, 2026, από <https://doi.org/10.1108/02621710810849353>
- Hülshager, U. R., & Schewe, A. F. (2011). *On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research*. Ανακτήθηκε 8 Απριλίου, 2026, από <https://doi.org/10.1037/a0022876>
- Hur, Y., Van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. M. (2011). *Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes*. Ανακτήθηκε 19 Απριλίου, 2026, από <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.002>
- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2002). *Emotional intelligence and conflict resolution in teams: Implications for human resource development*. Ανακτήθηκε 7 Φεβρουαρίου, 2026, από <https://doi.org/10.1177/1523422302004001005>
- Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). *Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model*. Ανακτήθηκε 19 Απριλίου, 2026, από <https://doi.org/10.1037/a0017286>

- Karatepe, O. M., & Aleshinloye, K. D. (2009). *Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria*. Ανακτήθηκε 7 Μαΐου, 2026, από <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.12.002>
- Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2008). *Role stress, burnout and their effects on frontline hotel employees' job performance: Evidence from Northern Cyprus*. Ανακτήθηκε 8 Μαΐου, 2026, από <https://doi.org/10.1002/jtr.645>
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). *Emotional intelligence and leadership effectiveness*. Ανακτήθηκε 26 Απριλίου, 2026, από <https://doi.org/10.1108/01437730610666028>
- Kim, H. J., Hur, W.-M., Moon, T.-W., & Jun, J.-K. (2017). *Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance*. Ανακτήθηκε 6 Απριλίου, 2026, από <https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.11.002>
- Kim, T., Yoo, J. J.-E., Lee, G., & Kim, J. (2012). *Emotional intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employees*. Ανακτήθηκε 12 Φεβρουαρίου, 2026, από <https://doi.org/10.1108/09596111211258900>
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). *The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry*. Ανακτήθηκε 3 Απριλίου, 2026, από <https://doi.org/10.1177/1938965510362871>
- Lopes, P. N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. (2006). *Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work*. Ανακτήθηκε 8 Μαΐου, 2026, από https://www.researchgate.net/publication/6509291_Evidence_that_emotional_intelligence_is_related_to_job_performance_and_affect_and_attitudes_at_work
- Lopes, P. N., Salovey, P., & Straus, R. (2003). *Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships*. Ανακτήθηκε 30 Ιανουαρίου, 2026, από [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(02\)00242-8](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00242-8)
- Mattingly, V., & Kraiger, K. (2019). *Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation*. Ανακτήθηκε 27 Μαρτίου, 2026, από <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.03.002>

- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* Ανακτήθηκε 14 Ιανουαρίου, 2026, από <https://www.researchgate.net/publication/284682534>
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). *Emotional intelligence: Theory, findings, and implications*. Ανακτήθηκε 14 Ιανουαρίου, 2026, από https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). *Human abilities: Emotional intelligence*. Ανακτήθηκε 8 Απριλίου, 2026, από <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093646>
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). *The ability model of emotional intelligence: Principles and updates*. Ανακτήθηκε 30 Ιανουαρίου, 2026, από <https://doi.org/10.1177/1754073916639667>
- Mérida-López, S., & Extremera, N. (2017). *Emotional intelligence and teacher burnout: A systematic review*. Ανακτήθηκε 10 Μαρτίου, 2026, από <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2017.07.006>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2016). *A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes*. Ανακτήθηκε 30 Ιανουαρίου, 2026, από <https://doi.org/10.1111/joop.12167>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2021). *Emotional intelligence and job performance in the hospitality industry: A meta-analytic review*. Ανακτήθηκε 26 Απριλίου, 2026, από <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0323>
- O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). *The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis*. Ανακτήθηκε 17 Ιανουαρίου, 2026, από <https://doi.org/10.1002/job.714>
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2013). *Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research*. Ανακτήθηκε 20 Μαΐου, 2026, από <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). *Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies*. Ανακτήθηκε 17 Ιανουαρίου, 2026, από <https://doi.org/10.1002/per.416>

- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. Ανακτήθηκε 24 Απριλίου, 2026, από <https://doi.org/10.2139/ssrn.437684>
- Sánchez-Álvarez, N., Extremera, N., & Fernández-Berrocal, P. (2016). *The relation between emotional intelligence and subjective well-being: A meta-analytic investigation*. Ανακτήθηκε 14 Μαρτίου, 2026, από <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1058968>
- Sanz-García, A., Ros-Martinez, A., Lopez-Navas, A. & Puig-Cabrera, M. (2024). Emotional intelligence in hospitality. Ανακτήθηκε 17 Ιανουαρίου, 2026, από <https://doi.org/10.3390/tourhosp5010016>
- Stavrinoudis, T., Kakaroungkas, C., & Georgopoulou, A. (2025). *Emotional Intelligence, Leadership and Human Resources Empowerment in Luxury Hotels: The Case of Athens*. Ανακτήθηκε 27 Σεπτεμβρίου, 2026, από <https://doi.org/10.3390/businesses5040054>
- Szczygiel, D. D., & Mikolajczak, M. (2018). *Emotional intelligence buffers the effects of negative emotions on job burnout in nursing*. Ανακτήθηκε 27 Μαρτίου, 2026, από <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02649>
- Tsaur, S.-H., & Tang, Y.-Y. (2012). *Job stress and well-being of female employees in hospitality: The role of regulatory leisure coping styles*. Ανακτήθηκε 27 Απριλίου, 2026, από <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.12.009>
- UNESCO World Heritage Centre. (χ.χ.). *Old Town of Corfu*. Ανακτήθηκε 21 Μαΐου, 2026, από <https://whc.unesco.org/en/list/978/>
- Vasilagkos, T., Polychroniou, P., Maroudas, L., & Rapti, A. (2025). *Emotional intelligence and mentoring in hotel organizations: The impact on supervisor's transformational leadership*. Ανακτήθηκε 24 Απριλίου, 2026, από <https://doi.org/10.1108/WHATT-03-2025-0089>
- Wen, J., Huang, S., & Hou, P. (2019). *Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model*. Ανακτήθηκε 27 Απριλίου, 2026, από <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.009>
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). *The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study*. Ανακτήθηκε 30 Ιανουαρίου, 2026, από [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)

Zhu, D., Doan, T., Kanjanakan, P., & Kim, P. B. (2022). *The impact of emotional intelligence on hospitality employees' work outcomes: A systematic and meta-analytical review*. Ανακτήθηκε 27 Σεπτεμβρίου, 2026, από

<https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1978914>

Ελληνόγλωσση

Δήμος Κεντρικής Κέρκυρας και Διαποντίων Νήσων. (2026). *Αποτίμηση περιόδου 2025: Επέκταση σεζόν και βιωσιμότητα, οι νέες προκλήσεις για τον τουρισμό της Κέρκυρας*. Ανακτήθηκε 21 Μαΐου, 2026, από <https://corfu.gr/apotimhsh-periodoy-2025-epektash-sezon-kai-biwsimothta-oi-nees-proklhseis-gia-ton-toyrismo-ths-kerkyras/>

Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος. (2025). *Ξενοδοχειακό Δυναμικό Ελλάδας 2025 - Ανά Περιφέρεια - Νομό – Νησί*. Ανακτήθηκε 20 Μαΐου, 2026, από <https://www.grhotels.gr/ksenodocheiako-dynamiko-elladas-2025-ana-perifereia-nomoni/>

Παράρτημα Α



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

*Τίτλος εργασίας: Ο ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού: Εμπειρική μελέτη σε ξενοδοχειακές μονάδες της Κέρκυρας*

Με τον όρο «Συναισθηματική Νοημοσύνη» (ΣΝ) περιγράφεται η ικανότητα να κατανοεί κανείς και να διαχειρίζεται τα δικά του συναισθήματα, καθώς και να αναγνωρίζει και να επηρεάζει τα συναισθήματα των γύρω του.

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας με τίτλο “Ο ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Εμπειρική μελέτη σε ξενοδοχειακές μονάδες της Κέρκυρας” του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών του Τμήματος Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου.

Σκοπός της εργασίας είναι να εξετάσει την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε ξενοδοχειακές μονάδες, εστιάζοντας στον ρόλο της ΣΝ στη διαχείριση προσωπικού, την ηγεσία, την επικοινωνία, τη διαχείριση συγκρούσεων και την απόδοση των εργαζομένων.

Οι απαντήσεις που θα δοθούν είναι ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν αυστηρά για τους ερευνητικούς σκοπούς της παρούσας εργασίας.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τον χρόνο σας.

Με εκτίμηση,

Ελένη Δεληγιάννη

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Έχω διαβάσει και κατανοήσι το σκοπό της έρευνας. Συμφωνώ να συμμετάσχω σε αυτή.

- ☐ Ναι
☐ Όχι

Μέρος Α: Επίπεδο Γνώσης και Κατανόησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΣΝ)

Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας σας στις παρακάτω δηλώσεις οι οποίες αναφέρονται στο επίπεδο που γνωρίζετε και κατανοείτε την συναισθηματική νοημοσύνη. (1 = Καθόλου, 2 = Λίγο, 3 = Μέτρια, 4 = Πολύ, 5 = Πάρα πολύ)

Δήλωση	1	2	3	4	5
Κατανοώ σε ικανοποιητικό βαθμό την έννοια και το περιεχόμενο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, όπως περιλαμβάνει την αυτογνωσία, την αυτορρύθμιση, την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες.					
Κατανοώ τις βασικές διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και τον τρόπο με τον οποίο αυτές συνδέονται με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.					
Κατανοώ ότι οι κοινωνικές δεξιότητες είναι απαραίτητες για τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και αποτελεσματικής συνεργασίας στην ομάδα.					
Κατανοώ και διαχειρίζομαι καλύτερα τις αντιδράσεις και τα συναισθήματα του προσωπικού, αξιοποιώντας τη γνώση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.					
Αντιλαμβάνομαι τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως κρίσιμο παράγοντα για την αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας στον τομέα της φιλοξενίας.					
Αντιλαμβάνομαι καλύτερα τις ανάγκες, τις ανησυχίες και τα κίνητρα των συνεργατών μου μέσω της ενσυναίσθησης.					
Αντιλαμβάνομαι ότι η ανάπτυξη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης μου επιτρέπει να επιλύω πιο αποτελεσματικά συγκρούσεις και προβλήματα στις ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις.					
Γνωρίζω πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει ουσιαστική πρακτική εφαρμογή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και δεν αποτελεί απλώς θεωρητική έννοια.					
Γνωρίζω ότι η συνεχής καλλιέργεια των συναισθηματικών δεξιοτήτων συμβάλλει στη διαρκή επαγγελματική βελτίωση και ωρίμανση.					
Μπορώ να εντοπίζω πώς τα συναισθήματά μου επηρεάζουν την επικοινωνία και τη συνεργασία με τους συναδέλφους μου.					
Λαμβάνω πιο αποτελεσματικές επαγγελματικές αποφάσεις μέσω της αναγνώρισης και κατανόησης των προσωπικών μου συναισθημάτων.					
Διατηρώ ψυχραιμία και επαγγελματική στάση σε απαιτητικές ή φορτισμένες καταστάσεις μέσω της αυτορρύθμισης.					

Μέρος Β: Η Συναισθηματική Νοημοσύνη και η Ηγεσία

Δήλωση	1	2	3	4	5
Γνωρίζω ότι οι ηγετικές μου αποφάσεις λαμβάνουν υπόψη την αναγνώριση και τη διαχείριση των συναισθημάτων των μελών της ομάδας μου.					
Αναγνωρίζω τις διαφορές στην προσωπικότητα και στο συναισθηματικό ύφος κάθε εργαζομένου και προσαρμόζω ανάλογα τον τρόπο που επικοινωνώ μαζί του.					
Αναγνωρίζω έγκαιρα σημάδια δυσaréσκειας ή αποστασιοποίησης και τα αντιμετωπίζω με ενσυναίσθηση.					
Κατανοώ ότι η ηγεσία υψηλής ΣΝ συμβάλλει στη μείωση της πρόθεσης αποχώρησης των εργαζομένων.					
Αντιλαμβάνομαι ότι η ΣΝ διευκολύνει την αποτελεσματική επικοινωνία και την αρμονική συνεργασία εντός της ομάδας εργασίας.					
Επιστρατεύω συνειδητά δεξιότητες ΣΝ για να εμπνεύσω, να κινητοποιήσω και να ενδυναμώσω τους εργαζομένους μου.					
Αντιμετωπίζω τις ενδοομαδικές συγκρούσεις με τρόπο που προάγει τη συνεργασία και την αμοιβαία κατανόηση, αξιοποιώντας τη ΣΝ.					
Δημιουργώ ένα εργασιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς να εκφράζουν συναισθήματα και προβληματισμούς, μέσα από πρακτικές ηγεσίας που βασίζονται στη ΣΝ.					
Προσαρμόζω το ηγετικό μου στυλ ανάλογα με τα συναισθήματα και τις ανάγκες των εργαζομένων.					
Διαχειρίζομαι το άγχος και την πίεση χωρίς να επηρεάζω αρνητικά την ομάδα.					
Εστιάζω στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης που ενισχύουν τη δέσμευση και παραμονή του προσωπικού.					
Ενθαρρύνω ανοιχτή επικοινωνία ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι η γνώμη τους έχει πραγματική αξία.					

Μέρος Γ: Επίδραση ηης Συναισθημαηικής Νοημοσύνης σε Οργανωηικά Αποηελέσματα

Δήλωση	1	2	3	4	5
Η ύπαρξη υψηλής ΣΝ στη διοίκηση συμβάλλει στην αύξηση ηης εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.					
Η ύπαρξη ΣΝ στη διοικηηική ομάδα μειώνει παράπονα και εντάσεις.					
Η ανάπτυξη δεξιοηήτων ΣΝ συμβάλλει στη μείωση του επαγγελμαηικού στρες και ηης επαγγελμαηικής εξουθένωσης (burnout).					
Η ανάπτυξη συναισθημαηικών δεξιοηήτων συμβάλλει στη δημιουργία υγιών εργασιακών σχέσεων.					
Η ανάπτυξη ΣΝ συμβάλλει στη διαμόρφωση μιας συνεκηικής και πελατοκενηικής κουλτούρας.					
Η εφαρμογή πρακηικών ΣΝ ενισχύει ηην επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ ημημάτων.					
Η εφαρμογή ΣΝ μειώνει λάηη που προκύπουν από κακή επικοινωνία.					
Η ενίσχυση ηης ΣΝ των στελεχών οδηγεί σε βεληίωση ηης ποιήητας εξυπηρέηησης πελατών.					
Η ενσωμάωση ηης ΣΝ στις διαδικασίες ηης Διοίκησης Ανηρώπινου Δυναμικού (επιλογή, αξιολόγηση, ανάπτυξη προσωπηικού) βεληιώνει ηη συνολική οργανωσιακή απόδοση.					
Η καλλιέργεια ΣΝ βεληιώνει ηην αποδοηικήηα των ομάδων εργασίας.					
Το ξενοδοχείο όπου εργαζομαι, εφαρμόζει πρακηικές Διοίκησης Ανηρώπινου Δυναμικού που περιλαμβάνουν στοιχεία ΣΝ (π.χ. coaching, mentoring, εκπαίδευση συναισθημαηικών δεξιοηήτων).					
Η ΣΝ ενισχύει ηην εμπισηοσύνη των εργαζομένων προς ηη διοίκηση.					

Μέρος Δ: Εμπόδια και Προοπτικές Εφαρμογής ηης Συναισθημαηικής Νοημοσύνης

Δήλωση	1	2	3	4	5
Η ύπαρξη οργανωηικών ή λειηουργικών εμποδίων (π.χ. φόρτος εργασίας, έλλειψη χρόνου, αντίσταση στην αλλαγή) περιορίζουν ηην εφαρμογή πραηηικών ΣΝ.					
Η έλλειψη υποστήριξης από ηα ανώηερα διοικηηικά σηελέχη δυσκολεύει ηην ενσωμάηωση ηης ΣΝ στις καθημερινές πραηηικές ηου οργανισμού.					
Η έλλειψη καηάλληλων εργαλείων αξιολόγησης ηων συναισθημαηικών δεξιοηήηων αποτελεί σημανηικό εμπόδιο για ηην εφαρμογή ηης ΣΝ στον εργασιακό χώρο.					
Η έλλειψη συσημαηικής εκπαίδευσης περιορίζει ηην αποτελεσμαηική εφαρμογή ΣΝ.					
Η οργανωσιακή κουλτούρα καθορίζει ηην ευκολία ενσωμάηωσης ΣΝ στις πραηηικές.					
Η ενσωμάηωση πραηηικών ΣΝ μπορεί να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες επαγγελμαηικής ανάπτυξης και βεληώσης ηων διαδικασιών στον οργανισμό.					
Η διοίκηση πρέπει να επενδύσει σε εργαλεία ηου ενισχύουν ηη συναισθημαηική ανάπτυξη.					
Η εκπαίδευση και ανάπτυξη ηων σηελεχών στη ΣΝ είναι απαραίηηη για ηη βεληώση ηης οργανωσιακής απόδοσης.					
Η επένδυση σε προγράμματα ανάπτυξης ΣΝ αποφέρει σημανηικά μακροπρόηεσμα οφέλη για ηον οργανισμό.					
Η υιοηόηση δράσεων όηως σεμινάρια, coaching ή workshops για ηην ενίσχυση ηης ΣΝ ηου προσωπικού είναι αναγκαία.					
Η ΣΝ πρέπει να ενσωμαηωθεί ως βασικό κριηήριο αξιολόγησης και επιλογής σηελεχών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.					
Η υιοηήηη προγραμμάηων εκπαίδευσης ΣΝ μπορεί να καθιερωθεί ως στραηηγική προηεραιοηήηα.					

Μέρος Ε: Δημογραφικά και Επαγγελματικά Στοιχεία

1. Φύλο

- ☐ Άνδρας
- ☐ Γυναίκα
- ☐ Άλλο
- ☐ Δεν επιθυμώ να απαντήσω

2. Ηλικιακή ομάδα

- ☐ 18-24 ετών
- ☐ 25-34 ετών
- ☐ 35-44 ετών
- ☐ 45-54 ετών
- ☐ 55-64 ετών
- ☐ 65 ετών και άνω

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

- ☐ Υποχρεωτική εκπαίδευση (Δημοτικό / Γυμνάσιο)
- ☐ Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο ή ισότιμο)
- ☐ Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση (ΙΕΚ / Κολλέγιο)
- ☐ Πτυχίο Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΑΕΙ / ΤΕΙ)
- ☐ Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών (MSc, MA κ.λπ.)
- ☐ Διδακτορικός τίτλος (PhD)
- ☐ Άλλο
- ☐ Δεν επιθυμώ να απαντήσω

4. Κατηγορία ξενοδοχειακής μονάδας που εργάζεστε

- ☐ 5*
- ☐ 4*

5. Θέση εργασίας/Ρόλος σας στη διοικητική ιεραρχία στην ξενοδοχειακή μονάδα που εργάζεστε _____

6. Έτη υπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση (στο σύνολο της εργασιακής σας εμπειρίας) _____

7. Μέγεθος ομάδας που εποπτεύετε (κατά μέσο όρο στη διάρκεια ενός έτους). _____

8. Συχνότητα επαφής με προσωπικό (καθημερινή, εβδομαδιαία, μηνιαία): _____

9. Συμμετοχή σε σεμινάρια/εκπαίδευση σχετικά με ηγεσία ή συναισθηματικές δεξιότητες:

- ☐ Ποτέ
- ☐ Σπάνια
- ☐ Συχνά
- ☐ Πολύ συχνά

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν.1599/1986, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής μου εργασίας, δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα/εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών/δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης.