

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού στις
ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ

Ξένου Μαρία Ειρήνη

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

Τσίωνας Ευθύμιος

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2014

Περίληψη

Στην παρούσα μελέτη εξετάζεται η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας, παράλληλα με την εργασιακή ικανοποίηση πάνω στο μοντέλο διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού των ελληνικών ξενοδοχείων. Το θέμα προσεγγίστηκε τόσο βιβλιογραφικά, όσο κι εμπειρικά. Συγκεκριμένα, η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού μπορεί να εφαρμοστεί στη βάση τόσο των μαλακών, όσο και των σκληρών μοντέλων διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού. Τα μαλακά μοντέλα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού σχετίζονται περισσότερο με θεωρίες ηγεσίας που έχουν να κάνουν με εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους, ενώ τα σκληρά μοντέλα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού με θεωρίες ηγεσίας που θεωρούν πως οι εργαζόμενοι θα πρέπει να παρακολουθούνται στενά για να μπορέσουν να αποδώσουν κατά τα συμφέροντα της επιχείρησης. Κατά τα τελευταία έτη, αναδύεται στα εργασιακά περιβάλλοντα και κατ' επέκταση και στον ξενοδοχειακό κλάδο, η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματική ηγεσία, αλλά και στην εργασιακή ικανοποίηση και διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Στη βάση αυτή, σε δείγμα 55 ελληνικών ξενοδοχείων, διαμοιράστηκαν ερωτηματολόγια σε εργαζομένους, σε μάνατζερ και εργαζομένους στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων για να διαπιστωθούν οι σχέσεις αυτές. Τα αποτελέσματα έδειξαν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη για τους μάνατζερ, με δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, υψηλή εργασιακή ικανοποίηση για τους εργαζομένους με αντιληπτό στυλ ηγεσίας το μετασχηματιστικό και υιοθέτηση περισσότερο σκληρών μοντέλων διοίκησης. Τα σκληρά μοντέλα διοίκησης όπως φάνηκε προκύπτουν ως αποτέλεσμα χαμηλής συναισθηματικής νοημοσύνης, της συναλλακτικής ηγεσίας, της αυταρχικής ηγεσίας και χαμηλής εργασιακής ικανοποίησης. Κατά συνέπεια, τα ελληνικά ξενοδοχεία προτείνεται να προσλαμβάνουν μάνατζερ με υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης και περισσότερο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού να προβαίνει σε επικοινωνία με τους εργαζομένους για να διαπιστώσει την επίδραση του μοντέλου διοίκησης που ακολουθούν στην εργασιακή ικανοποίηση.

Λέξεις-κλειδιά: Συναισθηματική νοημοσύνη, ηγεσία, διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, ξενοδοχείο, Ελλάδα.

Abstract

This study examined the influence of emotional intelligence and leadership, along with job satisfaction on the model of human resource management in Greek hotels. The subject was approached bibliographically, as well as empirically. Specifically, management of human resources can be applied to the base of soft and hard models of human resource management. The soft models of human resource management are more related to leadership theories that have to do with trust in employees, while the hard models of human resource management with leadership theories which suggest that employees should be monitored closely to be able to perform according to the interests of the company. In recent years, a concept emerging in workplaces and by extension in the hospitality industry, is the concept of emotional intelligence in effective leadership, but also in job satisfaction and human resource management. On this basis, in a sample of 55 Greek hotels, questionnaires were distributed to employees, managers and employees in the human resources department to establish this relationship. The results showed high emotional intelligence for managers, a democratic leadership style, high job satisfaction for employees and adoption of transformational leadership style by the manager and more hard- management models. The hard model of human resource management as demonstrated arises as a result of low emotional intelligence, transactional leadership, authoritarian leadership and low job satisfaction. Consequently, the Greek hotels are recommended to recruit managers with high emotional intelligence and more transformational leadership style and the HR department to communicate with employees to determine the effect of the human resource management model adopted in job satisfaction.

Keywords: Emotional intelligence, leadership, human resource management, hotel , Greece.

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη	1
Abstract	4
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
1.1 Γενικά.....	9
1.2 Ερευνητικός σκοπός κι ερευνητικά ερωτήματα.....	10
1.3 Δομή	11
1.4 Σημαντικότητα	12
2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	13
2.1 Μοντέλα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	13
2.1.1 Μαλακή (soft) διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	14
2.1.2 Σκληρή (hard) διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.....	16
2.1.3 Σύγκριση σκληρού και μαλακού μοντέλου	18
2.2 Ο ρόλος της ηγεσίας στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.....	20
2.2 Ο ρόλος της ηγεσίας στη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού.....	23
2.2.1 Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης	23
2.2.2 Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία και οι προεκτάσεις της στη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού.....	25
2.2.3 Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία και η σχέση της με την εργασιακή ικανοποίηση.....	30
2.3 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία	31
2.4 Μοντέλα ηγεσίας στα ξενοδοχεία.....	35
2.5 Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επιτυχία των ξενοδοχείων ...	36
2.6 Σύνοψη	38
2.7 Ανάπτυξη ερευνητικών υποθέσεων	39

3.ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	41
3.1 Φιλοσοφία της έρευνας.....	41
4.2 Ερευνητική στρατηγική	42
3.3 Επιλογή ερευνητικής μεθόδου.....	44
3.4 Ανάπτυξη ερωτηματολογίου και πιλοτική εφαρμογή.....	44
3.5 Δειγματοληψία.....	47
3.6 Δεοντολογία.....	48
3.7 Δικαιολόγηση της στατιστικής ανάλυσης που θα διεξαχθεί.....	48
4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	51
4.1 Αποτελέσματα εργαζομένων	51
4.1.1 Κοινωνικά-δημογραφικά στοιχεία εργαζομένων.....	51
4.1.2 Στυλ ηγεσίας	54
4.1.3 Εργασιακή ικανοποίηση	56
4.2 Αποτελέσματα μάνατζερ.....	57
4.2.1 Κοινωνικά-δημογραφικά στοιχεία μάνατζερ.....	57
4.2.2 Συναισθηματική νοημοσύνη.....	60
4.2.3 Στυλ ηγεσίας	61
4.3 Αποτελέσματα τμημάτων ανθρωπίνου δυναμικού	62
4.3.1 Δημογραφικά στοιχεία εργαζομένων στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού .	62
4.3.2 Μοντέλο διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού.....	65
4.4 Επίδραση συναισθηματικής νοημοσύνης, στυλ ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης πάνω στο μοντέλο διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού.....	69
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	75
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	79
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	86
Ερωτηματολόγιο (Εργαζόμενοι).....	86
Ερωτηματολόγιο (Μάνατζερ ξενοδοχείου)	93

Ερωτηματολόγιο (τμήμα ανθρωπίνων πόρων) 100

Λίστα διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Κατανομή δείγματος εργαζομένων με βάση το φύλο.....51
Διάγραμμα 2: Κατανομή δείγματος μάνατζερ με βάση το φύλο.....57
Διάγραμμα 3: Κατανομή δείγματος εργαζομένων στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού με βάση το φύλο63

Λίστα πινάκων

Πίνακας 1: Κατανομή δείγματος εργαζομένων με βάση την ηλικία.....52
Πίνακας 2: Κατανομή δείγματος εργαζομένων με βάση τη μόρφωση.....52
Πίνακας 3: Κατανομή δείγματος εργαζομένων με βάση το μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα53
Πίνακας 4: Κατανομή δείγματος με βάση την οικογενειακή κατάσταση53
Πίνακας 5: Αντιληπτό στυλ ηγεσίας από τους εργαζομένους ξενοδοχείων του δείγματος.....54
Πίνακας 6: Εργασιακή ικανοποίηση εργαζομένων δείγματος.....56
Πίνακας 7: Κατανομή δείγματος μάνατζερ με βάση την ηλικία58
Πίνακας 8: Κατανομή δείγματος μάνατζερ με βάση τη μόρφωση58
Πίνακας 9: Κατανομή δείγματος μάνατζερ με βάση το μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα59
Πίνακας 10: Κατανομή δείγματος μάνατζερ με βάση την οικογενειακή κατάσταση .59
Πίνακας 11: Συναισθηματική νοημοσύνη μάνατζερ ξενοδοχείων δείγματος.60
Πίνακας 12: Στυλ ηγεσίας των μάνατζερ των ξενοδοχείων61
Πίνακας 13: Κατανομή δείγματος εργαζομένων στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού με βάση την ηλικία63
Πίνακας 14: Κατανομή δείγματος εργαζομένων στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού με βάση τη μόρφωση64
Πίνακας 15: Κατανομή δείγματος εργαζομένων στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού με βάση το εισόδημα64

Πίνακας 16: Κατανομή δείγματος εργαζομένων στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού με βάση την οικογενειακή κατάσταση.	65
Πίνακας 17: Μοντέλο διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στα ελληνικά ξενοδοχεία.....	66
Πίνακας 18: Ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη σκληρή διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού κι ανεξάρτητες τη συναισθηματική νοημοσύνη, τα στυλ ηγεσίας και την εργασιακή ικανοποίηση.	70
Πίνακας 19: Ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη μαλακή διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού κι ανεξάρτητες τη συναισθηματική νοημοσύνη, τα στυλ ηγεσίας και την εργασιακή ικανοποίηση.	73

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Γενικά

Ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους και πιο δυναμικούς τομείς της ελληνικής οικονομίας, ο οποίος αποδεδειγμένα και παρά την γενικότερη οικονομική ύφεση της περιόδου αυτής, σημειώνει συνεχή και εντυπωσιακή άνοδο (World Economic Forum, 2013). Είναι η λεγόμενη «βαριά βιομηχανία» της Ελλάδας, η οποία ουσιαστικά στηρίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό που τη στελεχώνει και που προσφέρει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου στους καταναλωτές, καθιστώντας την ανταγωνιστική στην διεθνοποιημένη και παγκοσμιοποιημένη οικονομία του σήμερα (OECD, 2013).

Η συνεχώς αυξανόμενη σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα στην διεκπεραίωση επιτυχημένων ενεργειών στον κλάδο αυτόν, καθιστά απαραίτητη την εις βάθος κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, καθώς αποτελεί βασική προϋπόθεση επιβίωσης και κρίσιμη παράμετρο διαρκούς ανταγωνιστικότητας και επιτυχίας για τις σύγχρονες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (Brown & Arendt, 2010).

Η διαπίστωση αυτή έχει οδηγήσει στην έντονη ενασχόληση των συγκεκριμένων επιχειρήσεων με τον τρόπο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού τους, που αφορά στην ανθρώπινη διάσταση του εργασιακού περιβάλλοντος και των εργασιακών σχέσεων.

Αναπόσπαστο μέρος της αποδοτικής και κατ' επέκταση επιτυχημένης διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μιας ξενοδοχειακής μονάδας αποτελεί η «ηγεσία» (Carter, 2009). Η ιδιαίτερη δεξιότητα ορισμένων ατόμων να ηγούνται και να καθοδηγούν σχετίζεται με την συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία σε κάθε περίπτωση επηρεάζει με διαφορετικό τρόπο τον εκάστοτε ηγέτη (Bradberry, 2009).

Ερευνητικός σκοπός κι ερευνητικά ερωτήματα

Ο ερευνητικός σκοπός της παρούσας εργασίας μπορεί να συνοψισθεί στην επόμενη φράση: **«Κριτική ανάλυση της οργάνωσης και της διοίκησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων με έμφαση στο τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού και κατά πόσο η αποτελεσματική διοίκηση του προσωπικού σχετίζεται με την συναισθηματική νοημοσύνη και την ηγεσία.»**. Για την εκπλήρωση του ερευνητικού σκοπού της εργασίας, περαιτέρω ερευνητικά ερωτήματα έχουν δημιουργηθεί, τα οποία και παρατίθενται παρακάτω:

- Ποια είναι τα βασικά μοντέλα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που παρατηρούνται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Ελλάδας;
- Πώς επιδρά το μοντέλο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων;
- Ποια είναι τα βασικά μοντέλα ηγεσίας που παρατηρούνται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Ελλάδας;
- Πώς επιδρούν η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών/μάνατζερ, το μοντέλο ηγεσίας και η εργασιακή ικανοποίηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα πάνω στο μοντέλο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού;

Για να μπορέσει να εκπληρωθεί τόσο ο ερευνητικός σκοπός όσο και για να απαντηθούν τα ερωτήματα της εργασίας, θα γίνει ποσοτική ανάλυση, μέσω διαμοιρασμού τριών ερωτηματολογίων, που απευθύνονται στο τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, στους μάνατζερ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και στους υπαλλήλους των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Το ερωτηματολόγιο που θα απευθύνεται στο τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, στόχο θα έχει να εκμαιεύσει το κατά πόσο το μοντέλο διοίκησης είναι «μαλακό» ή «σκληρό». Το ερωτηματολόγιο που θα απευθύνεται στους μάνατζερ στόχο έχει να διαπιστώσει το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης τους, ενώ το ερωτηματολόγιο που θα απευθύνεται στους υπαλλήλους των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στόχο θα έχει να διαπιστώσει το επίπεδο της εργασιακής τους ικανοποίησης και το αντιληπτό μοντέλο ηγεσίας.

Δομή

Η παρούσα εργασία δομείται σε πέντε (5) κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο είναι το παρόν εισαγωγικό, στο οποίο παρουσιάζονται γενικά στοιχεία για το θέμα της μελέτης, ο ερευνητικός σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα, καθώς και η δομή και η σημαντικότητά της.

Το δεύτερο κεφάλαιο αποτελεί τη βιβλιογραφική επισκόπηση. Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται το οικείο ακαδημαϊκό υπόβαθρο που αφορά τα μοντέλα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού κι ιδιαίτερα τη διάκριση μεταξύ «μαλακής» και «σκληρής» διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού. Έπειτα, παρατίθεται το βιβλιογραφικό υπόβαθρο που αφορά το ρόλο της ηγεσίας στη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, αλλά και για το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία και τις προεκτάσεις της στη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού. Ύστερα, γίνεται αναφορά στη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας πάνω στην εργασιακή ικανοποίηση. Εφόσον η μελέτη εστιάζει στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, γίνεται παρουσίαση της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού στα ξενοδοχεία, μέσω δημοσιεύσεων σε άρθρα επιστημονικών περιοδικών, στα μοντέλα ηγεσίας που εμφανίζονται συχνότερα στα ξενοδοχεία, αλλά στο ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών τους για την επιτυχία τους. Στο τέλος του κεφαλαίου υπάρχει σύνοψη των κυρίων ευρημάτων, γεγονός που επιτρέπει περαιτέρω την ανάπτυξη ερευνητικών υποθέσεων.

Το τρίτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη μεθοδολογία της έρευνας. Συγκεκριμένα, παρουσιάζεται η επιλεγείσα φιλοσοφία της έρευνας, η ερευνητική στρατηγική, η ερευνητική μέθοδος, αλλά και ο τρόπος ανάπτυξης των ερωτηματολογίων και η διαδικασία πιλοτικής εφαρμογής τους. Επιπλέον, παρουσιάζεται ο τρόπος δειγματοληψίας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που συμπεριλαμβάνονται στο δείγμα, αλλά και η δεοντολογία σε επίπεδο οργανισμού και σε επίπεδο συμμετεχόντων. Τέλος, γίνεται δικαιολόγηση της στατιστικής ανάλυσης που διεξάγεται, με αναφορά στο ποιοι στόχοι και υποθέσεις ερευνώνται μέσω των ποσοτικών μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν.

Το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα αποτελέσματα της μελέτης από την ανάλυση των ερωτηματολογίων. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνονται τα κοινωνικά-δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων, τα αποτελέσματα σε ό,τι αφορά τα μοντέλα διοίκησης των ξενοδοχείων, τη συναισθηματική νοημοσύνη των μάντζερ των ξενοδοχείων, το

μοντέλο ηγεσίας, αλλά και την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων των ξενοδοχείων. Τέλος, παρουσιάζεται η σχέση μεταξύ του μοντέλου διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού των ξενοδοχείων με τη συναισθηματική νοημοσύνη, ηγεσία και εργασιακή ικανοποίηση, μέσω ανάλυσης παλινδρόμησης, θέτοντας ως εξαρτημένη μεταβλητή το μοντέλο διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού κι ως ανεξάρτητες τη συναισθηματική νοημοσύνη των μάνατζερ, το αντιληπτό μοντέλο ηγεσίας και την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων.

Το πέμπτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα συμπεράσματα. Στην αρχή του κεφαλαίου γίνεται συζήτηση των αποτελεσμάτων, προσεγγίζοντας κριτικά τα ευρήματα που προέκυψαν στο τέταρτο κεφάλαιο κι αντιπαραθέτοντάς τα με τα βιβλιογραφικά ευρήματα του δευτέρου κεφαλαίου. Έπειτα, γίνεται σύνοψη των βασικών ευρημάτων της εργασίας, τόσο θεωρητικών όσο και εμπειρικών. Επιπλέον, διατυπώνονται προτάσεις για πρακτική εφαρμογή, ιδιαίτερα στον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, με βάση τα αποτελέσματα που αναμένεται να προκύψουν. Επίσης, γίνεται παράθεση των περιορισμών της έρευνας κι επί τη βάση αυτών, διατυπώνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα επί του θέματος.

Σημαντικότητα

Η αναγκαιότητα και η σπουδαιότητα της έρευνας έγκειται στο γεγονός της καταγραφής και παρουσίασης των συνθηκών της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων σε ξενοδοχειακές μονάδες και πώς το μοντέλο αυτό προκύπτει ως αποτέλεσμα της συναισθηματικής νοημοσύνης των μάνατζερ, του μοντέλου ηγεσίας τους, αλλά και το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων. Επιπλέον, για τις ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δεν έχει διεξαχθεί παρόμοια έρευνα στο παρελθόν, γεγονός και το οποίο συμβάλλει στην κάλυψη βιβλιογραφικού κενού κι άρα τα προσδοκώμενα αποτελέσματα μπορούν να αποτελέσουν εργαλείο για τους επαγγελματίες του κλάδου.

2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Μοντέλα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Ο διαχωρισμός μεταξύ soft και hard HRM υπάρχει κυρίως μέσα στα κανονιστικά πρότυπα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, παρά σε αυτό που ο Legge (1995) χαρακτηρίζει ως τις περιγραφικές-λειτουργικές ή κριτικές-αξιολογητικές παραδόσεις. Τα πρώτα παραδείγματα όπου χρησιμοποιείται αυτή η ορολογία είναι το έργο του Guest (1987) και του Storey (1989, 1992). Ο Guest (1987), στην προσπάθειά του να καθορίσει το HRM, εντοπίζει δύο διαστάσεις, τις μαλακό-σκληρό και χαλαρό-σφιχτό. Ομοίως, ο Storey (1992) δίνει τις υπάρχουσες ερμηνείες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μέσα από το πρίσμα αυτών των δύο διαστάσεων. Αν και οι δύο επιστήμονες αντλούν από το έργο των Αμερικανών ακαδημαϊκών σχετικά με το HRM για να μπορέσουν να διακρίνουν τις δύο μορφές, με το μοντέλο του Harvard για τη μαλακή έκδοση (Beer et al., 1984) και το μοντέλο του Michigan για τη σκληρή έκδοση (Fombrun et al., 1984) οι όροι μαλακό και σκληρό, δεν έχουν χρησιμοποιηθεί στην αμερικανική βιβλιογραφία, και οι συζητήσεις γύρω από αυτούς έχουν λάβει χώρα αποκλειστικά και μόνο σε βρετανικά κείμενα (Hendry και Pettigrew, 1990).

Αυτές οι δύο κατηγορίες του HRM θεωρούνται αντίθετες: «αυτό που είναι αξιοσημείωτο είναι ότι ο ίδιος όρος [HRM] είναι ως εκ τούτου ικανός να σηματοδοτήσει διαμετρικά αντίθετες ομάδες υποθέσεων» (Storey, 1992, σ.26.). Ωστόσο, τόσο ο Guest όσο και ο Storey, ενώ αναγνωρίζουν ρητά αυτή τη διχοτόμηση, την ενσωματώνουν και οι ίδιοι κατά την κατασκευή του δικού τους προτύπου ή θεωρίας για το HRM.

Για παράδειγμα, σε ένα από τα άρθρα του ο Guest (1987) αναφέρεται τόσο στη σκληρή όσο και στη μαλακή διάσταση στην κατασκευή της θεωρίας του για τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία αναφέρεται σε τέσσερις στόχους πολιτικής HRM, συμπεριλαμβανομένων της «στρατηγικής ολοκλήρωσης», η οποία σαφώς σχετίζεται με την ερμηνεία του σκληρού μοντέλου, και της «δέσμευσης», η οποία συνδέεται με την άποψή του για το μαλακό μοντέλο. Έτσι, ο Guest αναγνωρίζει τη διαφορά μεταξύ των εννοιών και των παραδοχών μαλακού και σκληρού HRM, αλλά εγκαταλείπει τη διάκρισή τους κατά την κατασκευή της δικής του θεωρίας.

Κατά τον ίδιο τρόπο, ο Storey (1992), εντοπίζει τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά της μιας προσέγγισης διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, ενσωματώνοντας τόσο μαλακά στοιχεία, όπως τη δέσμευση, και σκληρά στοιχεία όπως η στρατηγική κατεύθυνση. Η ενσωμάτωση των δύο μαλακών και σκληρών στοιχείων μέσα σε μία θεωρία ή ένα μοντέλο είναι ιδιαίτερα προβληματική, διότι κάθε ένα στηρίζεται σε ένα διαφορετικό σύνολο υποθέσεων σε δύο βασικούς τομείς της ανθρώπινης φύσης και διαχειριστικές στρατηγικές ελέγχου. Πολλές από αυτές τις υποθέσεις μπορεί, στην πραγματικότητα, να αναχθούν στο έργο του McGregor (1960), ο οποίος χρησιμοποιεί ακόμη την ορολογία σκληρό και μαλακό για να περιγράψει τις μορφές του διαχειριστικού ελέγχου.

2.1.1 Μαλακή (soft) διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Οι Guest (1987) και Storey (1992) στους ορισμούς τους για τα μαλακά-σκληρά μοντέλα HRM θεωρούν ότι η βασική διάκριση μεταξύ των δύο είναι ο άνθρωπος ή ο πόρος. Το μαλακό HRM συνδέεται με το κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων, την αξιοποίηση των ατομικών ταλέντων και την οπτική της Θεωρίας Y του McGregor για τα άτομα (αναπτυξιακός ανθρωπισμός). Αυτό έχει εξομοιωθεί με την έννοια της υψηλής δέσμευσης στο σύστημα εργασίας (Walton, 1985), η οποία αποσκοπεί στην πρόκληση μιας δέσμευσης έτσι ώστε η συμπεριφορά να είναι κυρίως αυτο-οργανωμένη και όχι να ελέγχεται από τις κυρώσεις και τις πιέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος για το άτομο και οι σχέσεις εντός του οργανισμού βασίζονται σε υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης (Wood, 1996, σ. 41.). Το μαλακό HRM συνδέεται επίσης με τους στόχους της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας, και υπονοεί ότι η επικοινωνία διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στο μανατζμεντ (Storey και Sisson, 1993).

Η Θεωρία Y, αναφέρεται στο ότι «ο άνθρωπος θα ασκήσει αυτο-κατεύθυνση και αυτο-έλεγχο για να μπορέσει να επιτύχει τους στόχους για τους οποίους είναι δεσμευμένος» (McGregor, 1960, σελ.. 326). Αν οι άνθρωποι υποτίθεται επιδιώκουν την αυτο-ικανοποίηση μέσω της εργασίας, στη συνέχεια, στόχος της διοίκησης θα πρέπει να είναι να ενθαρρύνει την ατομική ανάπτυξη και την εξέλιξη, προκειμένου να αξιοποιηθεί το ανθρώπινο δυναμικό της». Ο McGregor συνεχίζοντας αναφέρει ότι, «η αρχή της ενσωμάτωσης απαιτεί να αναγνωριστεί τόσο η οργάνωση όσο και οι

ανάγκες του ατόμου» (σελ. 329). Η ανάλυση αυτή του McGregor έχει μια εκπληκτική ομοιότητα με τη σημερινή μαλακή εκδοχή της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, που στηρίζεται στις έννοιες της δέσμευσης και της αυτο-κατεύθυνσης, με διπλό στόχο την κάλυψη των αναγκών του οργανισμού και του ατόμου.

Το επιχείρημα του McGregor ήταν ότι η άποψή μας είναι ανθρώπινης φύσης (Θεωρία X ή Y), η οποία επηρεάζει τελικά τις στρατηγικές ελέγχου της διαχείρισης. Απόηχοι αυτής μπορούν να βρεθούν στο επιχείρημα του Noon (1992) ότι οι ορισμοί του HRM περιλαμβάνουν αντιφατικά στοιχεία του «σύγχρονου ανθρώπου», ο οποίος επηρεάζεται από τη σωματική, ψυχολογική και κοινωνική νομοθεσία και του «ερμηνευτικού ανθρώπου», ο οποίος αυτο-δεσμεύεται και «δημιουργεί οργανωτικές πραγματικότητες και δομές παρά αποκρίνεται σε αυτές» (Noon, 1992, σ. 27; Sullivan, 1986).

Τα μαλακά μοντέλα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να συγκριθούν με την προσέγγιση της θεωρίας Y ή την έννοια του «ερμηνευτικού ανθρώπου». Η μαλακή εκδοχή υποθέτει ότι οι εργαζόμενοι θα λειτουργήσουν καλύτερα (και ως εκ τούτου θα αυξηθεί η οργανωτική απόδοση) αν είναι πλήρως δεσμευμένοι στον οργανισμό (Beaumont, 1992; Dunham και Smith, 1979; Guest, 1987; Legge, 1995; Lundy, 1994; Walton, 1985). Ο Hope (1994) αναφέρει ότι ο εργαζόμενος που εργάζεται στο πλαίσιο ενός συστήματος HRM δεν θα συμμορφωθεί απλώς με τις επιθυμίες του οργανισμού, αλλά θετικά και συναισθηματικά δεσμεύεται ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι και οι αξίες των εργοδοτών του, και έτσι δίνει προστιθέμενη αξία μέσω της εργασίας του (σελ. 3). Το μαλακό μοντέλο τονίζει ότι η δέσμευση αυτή θα δημιουργηθεί αν οι εργαζόμενοι είναι αξιόπιστοι, εφόσον έχουν εκπαιδευτεί και καλλιεργηθεί, και αν επιτρέπεται να εργάζονται αυτόνομα και να έχουν τον έλεγχο της δουλειάς τους (Guest, 1987; Hendry και Pettigrew, 1990; Kamoche, 1994; Mahoney και Deckop, 1986; Purcell, 1993; Purcell και Ahlstrand, 1994; Tyson et al, 1994). Με άλλα λόγια, η στρατηγική διάσταση του μαλακού μοντέλου, σε αντίθεση με το σκληρό μοντέλο, είναι ότι ο έλεγχος έρχεται μέσω της δέσμευσης (Purcell, 1993).

Το μαλακό μοντέλο της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού βασίζεται στις έννοιες της δέσμευσης, την ευελιξία και την ποιότητα, αν και αυτές είναι εξίσου ασαφής και επιδέχονται συζήτηση (Purcell, 1993). Ο Keenoy (1990) υποστηρίζει ότι οι στόχοι

της ποιότητας, της ευελιξίας, της δέσμευσης και της ένταξης που παρουσιάζονται στο μαλακό μοντέλο του Guest (1987) για τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, μπορεί να μην είναι συμβατές μεταξύ τους και, στην πράξη, μπορεί να είναι δύσκολο να επιτευχθούν. Η υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι που δεσμεύονται στον οργανισμό είναι απαραίτητα πιο παραγωγικοί επίσης δεν έχει αποδειχθεί ποτέ (Bassett, 1994).

Ο Prieto (1993) επισημαίνει ότι υπάρχουν τρεις τύποι ευελιξίας: η αριθμητική (ευελιξία στον αριθμό των ατόμων στο εργατικό δυναμικό), η μισθολογική (όπου οι μισθολογικές προσαρμογές μπορεί να συνδέονται με τα κέρδη), και η λειτουργική (όπου υπάρχει μια διεύρυνση των δεξιοτήτων). Αυτοί οι τρεις τύποι ευελιξίας, υποστηρίζει, είναι όλοι πολύ διαφορετικοί μεταξύ τους και μπορεί ακόμη και να είναι αντιφατικοί. Ενώ η ευελιξία συχνά παρουσιάζεται ως ένα επιθυμητό χαρακτηριστικό για τους οργανισμούς και για τους ιδιώτες, ο Prieto (1993) υποστηρίζει ότι η πιο καταπιεστική πλευρά έχει υποβαθμιστεί. Για παράδειγμα, η αριθμητική ευελιξία μπορεί να περιλαμβάνει τη χρήση των συμβάσεων ορισμένου χρόνου ή τον προσωρινό διορισμό, ως μέσο για να αλλάξει το μέγεθος του εργατικού δυναμικού, σε βάρος των πιο μόνιμων μορφών απασχόλησης, που μπορεί να είναι πιο ελκυστικές για τους εργαζόμενους. Αυτό μπορεί να επηρεάσει τα επίπεδα της δέσμευσης.

Υπάρχει επίσης σύγχυση γύρω από την έννοια της ανάληψης υποχρεώσεων, και δεν είναι σαφές εάν η επιθυμητή μορφή της δέσμευσης στον οργανισμό αφορά στην ομαδική εργασία, τον άμεσο προϊστάμενο, μια ένωση ή το επάγγελμα, και η αλληλεπίδραση και η πιθανή σύγκρουση μεταξύ των διαφόρων μορφών της δέσμευσης δεν έχει αντιμετωπιστεί στο πλαίσιο της βιβλιογραφίας HRM (Legge, 1995).

2.1.2 Σκληρή (hard) διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Το σκληρό μοντέλο HRM, από την άλλη πλευρά, τονίζει τις ποσοτικές, υπολογιστικές και τις επιχειρησιακές στρατηγικές πτυχές του μάνατζμεντ και του πόρου του προσωπικού ως ορθολογικό στοιχείο, όπως συμβαίνει για κάθε άλλο παράγοντα της παραγωγής (Storey 1992, σ.29; Legge, 1995). Το σκληρό μοντέλο HRM επικεντρώνεται στη σημασία της «στρατηγικής προσαρμογής», όπου οι

πολιτικές και πρακτικές των ανθρωπίνων πόρων είναι στενά συνδεδεμένες με τους στρατηγικούς στόχους της οργάνωσης (εξωτερική προσαρμογή), και είναι συνεπείς μεταξύ τους (εσωτερική τακτοποίηση) (Baird και Meshoulam, 1988; Hendry και Pettigrew, 1986), με απώτερο στόχο να αυξηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Alpander και Botter, 1981; Devanna et al, 1984; Lengnick-Hall και Lengnick-Hall, 1990; Miles και Snow, 1984; Storey και Sisson, 1993; Tichy et al, 1982;. Tyson και Fell, 1986).

Ο McGregor ασχολείται με το πώς να προωθήσει ένα οργανωτικό περιβάλλον που ευνοεί την καινοτομία. Κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι περισσότερες στρατηγικές διαχειριστικού ελέγχου βασίστηκαν στις απόψεις της ανθρώπινης φύσης που περιέχονται στην θεωρία X (π.χ. ότι οι άνθρωποι αντιπαθούν την εργασία), που οδηγεί σε αυστηρό διαχειριστικό έλεγχο. Επομένως η Θεωρία X δίνει έμφαση στο σκληρό μοντέλο και τη στρατηγική κατεύθυνση, την ένταξη, και τις τεχνικές διαχείρισης της απόδοσης, όπως η αξιολόγηση.

Σύμφωνα με το σκληρό μοντέλο, ο έλεγχος ασχολείται περισσότερο με τις επιδόσεις των συστημάτων, τη διαχείριση της απόδοσης και το σφιχτό έλεγχο των επιμέρους δραστηριοτήτων, με απώτερο στόχο να εξασφαλίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού (Guest, 1995). Αυτό σημαίνει ότι το άτομο ελέγχεται και το διαχειρίζονται σε πολύ πιο συστηματική βάση από όσο συμβαίνει κατά την εφαρμογή του μαλακού μοντέλου.

Μια βασική παραδοχή ορισμένων κατάλληλων μοντέλων του σκληρού HRM υποστηρίζουν ότι μια κατάλληλη στρατηγική για τους ανθρώπινους πόρους η οποία μπορεί να βρεθεί για κάθε επιχειρηματική στρατηγική είναι ότι υπάρχει μια απλή, γραμμική σχέση μεταξύ της στρατηγικής και της στρατηγικής για τους ανθρώπινους πόρους, ιδίως όταν προβάλλεται το επιχείρημα ότι οι τυπολογίες των δεσμών, όπως είναι μια μονόδρομη ή αμοιβαία σύνδεση, η οποία μπορεί να καθοριστεί (Baird και Meshoulam, 1988; Butler et al, 1991; Dyer, 1984; Golden και Ramanujam, 1985). Κατ' αυτό τον τρόπο αποτυγχάνεται να αναγνωριστεί η πολυπλοκότητα, τόσο μεταξύ όσο και εντός των εννοιών της στρατηγικής και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Για παράδειγμα, η αντίθεση που αναφέρει ο Mintzbergian μεταξύ των αναδυόμενων και των προσδοκώμενων στρατηγικών (Dyer , 1985; Truss και Gratton, 1994), βασίζεται σε ένα ορθολογικό μοντέλο των ατόμων και του οργανισμού, που δε

λαμβάνει υπόψη τη σημασία της εξουσίας, της πολιτικής και του πολιτισμού (Purcell και Ahlstrand, 1994; Kamoche, 1994). Το κατάλληλο μοντέλο βασίζεται σε μια στενή, κλασική άποψη της διαμόρφωσης στρατηγικής, η οποία υποθέτει ότι η διαμόρφωση και η εφαρμογή είναι ανεξάρτητες δραστηριότητες και, κατά συνέπεια, ότι οι στρατηγικές στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί απλά να ταιριάζουν με τις στρατηγικές των επιχειρήσεων κατά το στάδιο της διαμόρφωσης.

Ωστόσο, ο Whittington (1993) εντόπισε τρεις άλλες προοπτικές για τη χάραξη στρατηγικής, την εξελικτική (η αγορά επιλέγει τους νικητές και η περιβαλλοντική προσαρμογή είναι ο κύριος στόχος, επομένως η στρατηγική είναι αναδυόμενη), τη διαδικαστική (η στρατηγική είναι ένα μέσο που χρησιμοποιείται από τους διαχειριστές για να κωδικοποιήσουν ένα πολύπλοκο κόσμο, και ανακαλύπτεται στην πράξη και όχι στη θεωρία), και τη συστηματική (τα κοινωνικά συστήματα έχουν ένα σημαντικό ρόλο να διαδραματίσουν στη διαμόρφωση των στρατηγικών στόχων), καθεμία από τις οποίες επιτρέπει τη διαδικασία ταύτισης ώστε να λάβουν χώρα οι στρατηγικές HR. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί επίσης να είναι μη στρατηγική και αντιδραστική (Miller, 1987).

2.1.3 Σύγκριση σκληρού και μαλακού μοντέλου

Τελικά παρατηρείται ότι υπάρχει ένταση και συγκρούσεις μεταξύ των στοιχείων της αυτο-έκφρασης και της μεγάλης εμπιστοσύνης που περιέχονται εντός του μαλακού μοντέλου, και της κατεύθυνσης και χαμηλής εμπιστοσύνης που υπάρχουν στο σκληρό μοντέλο (Noon, 1992). Αν και το σκληρό και το μαλακό μοντέλο HRM προέρχονται από πολύ διαφορετικές πνευματικές παραδόσεις, και ενσωματώνουν διαμετρικά αντίθετες υποθέσεις για την ανθρώπινη φύση και το διαχειριστικό έλεγχο, και τα δύο έχουν ενσωματωθεί στις ίδιες θεωρίες ή μοντέλα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Έτσι, για παράδειγμα, το μοντέλο του Storey (1992), περιέχει τα στοιχεία του σύγχρονου ανθρώπου (ή Θεωρία X) όταν δηλώνει ότι οι αποφάσεις των ανθρώπων της διοίκησης δεν θα έπρεπε να αντιμετωπίζονται ως παρεπόμενα επιχειρησιακά θέματα ή να παραγκωνίζονται στα χέρια των διοικητών του προσωπικού (σελ. 26). Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι της διοίκησης θα πρέπει να ελέγχονται και να κατευθύνονται «από πάνω». Παράλληλα κάνει και αναφορά στον ερμηνευτικό άνθρωπο (ή Θεωρία Y) όταν δηλώνει ότι είναι η ανθρώπινη ικανότητα και η δέσμευση αυτές οι οποίες διακρίνουν τους επιτυχημένους οργανισμούς και ότι

το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να καλλιεργηθεί (σελ. 26). Η αντίθετη φύση των υποκείμενων παραδοχών των μοντέλων μας οδηγεί στο να αμφισβητηθεί η εγκυρότητα της κατασκευής των μοντέλων της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, με βάση τόσο μαλακά όσο και σκληρά στοιχεία.

Αυτές οι συγκρούσεις ανάμεσα στα μαλακά και τα σκληρά μοντέλα του HRM επιδεινώνονται περαιτέρω από τις εννοιολογικές δυσκολίες που περιέχονται σε αυτά, ιδίως όσον αφορά τις έννοιες της στρατηγικής ολοκλήρωσης και δέσμευσης. Η στρατηγική ολοκλήρωση έχει οριστεί από τον Legge, ο οποίος αναφέρει ότι έχει τρεις διαστάσεις: Η ένταξη των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού με την επιχειρηματική στρατηγική, η ενσωμάτωση ή η συμπληρωματικότητα και συνοχή της αμοιβαιότητας των πολιτικών απασχόλησης που αποσκοπούν στη δημιουργία δέσμευσης των εργαζομένων, την ευελιξία και την ποιότητα, και η εσωτερική της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού από την πλευρά των διαχειριστών. Η ενσωμάτωση με την επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να αφορά είτε στην ανάπτυξη πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού οι οποίες ταιριάζουν στο στάδιο της οργάνωσης της ανάπτυξης (μοντέλα κύκλου ζωής) ή με το στρατηγικό προσανατολισμό, όπως τα μοντέλα που βασίζονται σε τρεις τύπους γενικής στρατηγικής του Porter (Schuler και Jackson, 1987). Το βασικό στρατηγικό πρόβλημα της διαχείρισης είναι να διατηρήσει τη στρατηγική, τη δομή και τις διαστάσεις του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού σε άμεση ευθυγράμμιση (Tichy et al., 1982, σ. 48.).

Η προβληματική φύση της έννοιας αυτής έχει αναγνωριστεί από μια σειρά επιστημόνων. Για παράδειγμα, η προσαρμογή μεταξύ της στρατηγικής και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σημαίνει ότι οι πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να εξαρτώνται από τις επιχειρηματικές στρατηγικές, κατάλληλα ενταγμένες στις HR πολιτικές, κάτι που θα συνεπαγόταν μια απολυταρχική προσέγγιση στο σχεδιασμό της πολιτικής για την απασχόληση (Legge, 1995, σ. 38.). Επιπλέον, δεν υπάρχει καμία απόδειξη ότι μια σφιχτή οργάνωση οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα, και η έννοια της συνήθως συνδυάζεται με την ακαμψία, η οποία θα μπορούσε από μόνη της να είναι επιζήμια για τα οργανωτικά αποτελέσματα (Lengnick-Hall και Lengnick-Hall, 1990). Οι Legge (1995) και Keenoy (1990), υποστηρίζουν ότι η σφιχτή οργάνωση δε μπορεί να είναι εφικτή, ή επιθυμητή, σε ένα διαφοροποιημένο οργανισμό.

Όπως παρουσιάστηκε, οι έννοιες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού με τη μαλακή και τη σκληρή διάσταση χαρακτηρίζονται από αντιφάσεις και ασάφειες. Σε θεωρητικό επίπεδο, το κύριο πρόβλημα με τη χρήση τους ως στοιχεία για την κατασκευή μιας θεωρίας διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι ότι βασίζονται σε αντίθετες υποθέσεις για την ανθρώπινη φύση και, κατά συνέπεια, τη νομιμότητα των διευθυντικών στρατηγικών ελέγχου.

Ο Noon (1992) παρατήρησε ότι οι θεωρίες του HRM δε διαθέτουν τα απαιτούμενα κριτήρια της φειδούς και της πληρότητας γεγονός που ισχύει, ιδιαίτερα όταν αφορά πολύπλοκες έννοιες όπως τη στρατηγική ολοκλήρωσης, τη δέσμευση και την ευελιξία. Έτσι προκύπτουν ερωτήματα, όπως εάν υπάρχουν τέτοιες εννοιολογικές αδυναμίες που διαθέτουν τα μοντέλα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, πόσο έγκυρα μπορεί να είναι ως βάση των κανονιστικών θεωριών;

2.2 Ο ρόλος της ηγεσίας στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Κατά την έρευνα της βιβλιογραφίας πολλές μελέτες φαίνεται να υπάρχουν στον τομέα των ρόλων ηγεσίας στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Οι δέκα πιο βασικοί ηγετικοί ρόλοι μαζί με λεπτομέρειες και σχετική βιβλιογραφία παρουσιάζονται παρακάτω:

Επικοινωνία ως ρόλος: Οι Leigh και Maynard (1994) περιέγραψαν τη σημασία της επικοινωνίας και ανέφεραν ότι ένα όραμα που δεν εξωτερικεύεται είναι άχρηστο, καθώς όποιος ενδιαφέρεται για το όραμά του θέλει και να το μοιραστεί με άλλους. Οι πιο αποτελεσματικοί διευθυντές είναι πολύ καλοί στην επικοινωνία και οι ηγέτες είναι ακόμα καλύτεροι σε αυτόν τον τομέα. Όποιος θέλει να οδηγηθεί στην επιτυχία θα χρειαστεί να βελτιώσει τις επικοινωνιακές του ικανότητες. Οι Dran (2004), Akerson (2003), Hammonds (2004), Hargie, Tourish και Hargie (1994), West-Burnham (1997), Bennis, Parikh & Lessem (1994), Kohles (2000) έχουν ερευνήσει το θέμα της επικοινωνίας ως ηγετικό της ρόλο και έχουν δηλώσει ότι αποτελεί σημαντική επιδεξιότητα.

Μάθηση: Σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον ραγδαίων αλλαγών, πολλοί οργανισμοί επιδιώκουν να αγκαλιάσουν τις οργανωτικές στρατηγικές μάθησης για την αξιοποίηση των ικανοτήτων όλων των μελών τους. Κατά την εξέταση της μάθησης

ως ηγετικό της ρόλο, οι Muthusamy και White (2005), London και Sessa (2006), Bristol (2003) Chan και Scott-Ladd (2004), Sosik, Godshalk και Yammarino (1999) διεξήγαγαν σημαντική έρευνα.

Επιρροή: Η επιρροή και η ισχύς είναι άρρηκτα συνδεδεμένες. Στην πραγματικότητα, ορισμένοι μελετητές πιστεύουν ότι η κατανόηση της δύναμης και η χρήση της επιρροής μπορεί να είναι οι πιο σημαντικές έννοιες για την ηγεσία. Η ισχύς ορίζεται ως η ικανότητα κάποιου να προκαλέσει την αλλαγή. Η επιρροή είναι ο βαθμός της πραγματικής αλλαγής στη στάση ενός ατόμου-στόχου, τις αξίες, τις πεποιθήσεις, ή τις συμπεριφορές του και είχε ερευνηθεί από μελετητές όπως οι Clark (1999), Hemlin (2006), Musella και Leithwood, (1988), McDonald, Michael, Gooding και Cart, (2005), Galo (2001) και Letendre, Henry και ToIan (2003).

Αυτοπεποίθηση: Οι Kwok et. al. (1997), Lambrecht et. al. (1997), Bolger, Pulford και Colman (2000), Sadler (1970) και de Jong και de Ruyter (2006) ερεύνησαν την αυτοπεποίθηση και αυτή απέδειξε τον ηγετικό της ρόλο. Οι ηγέτες σε ιδιωτικές τράπεζες και νοσοκομεία είχαν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση εκτός του δημόσιου τομέα, κάτι που οι έρευνες απέδειξαν ότι δεν ίσχυε για τις αεροπορικές εταιρείες.

Γνώση: Όπως αναφέρεται από τον εκδοτικό οίκο Sage (2005) το ρόλο του ηγέτη αναμένεται ότι θα έχει ένας άνθρωπος με γνώση και σοφία. Ο ηγέτης αναμένεται να αναπτύσσει σοφία με την επέκταση των γνώσεών του σε ευρεία κλίμακα, να βλέπει τάξη και πρότυπα όπου άλλοι βλέπουν το χάος, να σχεδιάζει στρατηγική με το να είναι γνώστης του παρελθόντος, του παρόντος και των πιθανοτήτων, να διατηρεί την περιέργειά του και τη συνεχή μάθηση και να παραμένει ανοιχτός σε νέες ιδέες και τρόπους σκέψης. Επίσης διαθέτει ενέργεια ώστε να κατανοεί πολύπλοκες, διφορούμενες καταστάσεις και προσπαθεί να βρει την καλύτερη λύση σε όλα τα θέματα. Οι Hurley και Green (2005), Berry (2003), Ahn, Jae-Hyeon και Chang, Suk-Gown (2004), Mahoney, (2001), Politis (2002) και Paul Iles, Yolles Altman (2003) διαπίστωσαν ότι οι ηγέτες πρέπει να διατηρούν ανταγωνιστικότητα στον τομέα της γνώσης.

Στρατηγική: Οι Cornelius et. al. (2002) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ένας ηγέτης πρέπει να αναλάβει ορισμένες "ρόλους" για να είναι πραγματικά αποτελεσματικός. Με τη στρατηγική της ικανότητα, η ηγεσία της ομάδας ξοδεύει χρόνο για να ασχοληθεί με θέματα μακροπρόθεσμης σημασίας, συμπεριλαμβανομένων των κοινών

πολιτικών, της κοινής κατεύθυνσης και των πρωτοβουλιών για την οργανωτική ανάπτυξη και βελτίωση. Όταν η ομάδα συνεργάζεται στρατηγικά, θα επικεντρωθεί σε θέματα που αφορούν τη μακροπρόθεσμη επιβίωση ή και ανάπτυξη της επιχείρησης, καθώς και στα ζητήματα που θα βελτιώσουν τη λειτουργία της επιχείρησης μέρα με τη μέρα. Με την πάροδο του χρόνου, οι προσπάθειες αυτές λειτουργούν για τη μείωση του αριθμού και της σοβαρότητας των καθημερινών κρίσεων.

Προτεραιότητες: Ένας ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να δώσει προτεραιότητα στις δραστηριότητες που πρέπει να αναλάβει, κάτι που έχει υποστηριχτεί από πολλούς επιστήμονες όπως οι Gibson, Martin και Singer (2004), Holmes (2002), Fisher (2004), James (2003), Yamuna Ako (2002), Webster (1997) και Baodong Liu (2004)

Σχέσεις: Ο Shakeela (2004) αξιολόγησε τις ανεξάρτητες διαστάσεις της συμπεριφοράς της ηγεσίας με μια προσαρμοσμένη εκδοχή του οργάνου που σχεδιάστηκε για να συλλάβει δύο διαστάσεις της ηγεσίας: την έναρξη της δομής ή της εργασίας και την εξέταση ή τη σχέση. Τα αποτελέσματα που αξιολόγησε προέρχονταν από ένα δείγμα 409 στελεχών από τις Μαλδίβες και τον Μαυρίκιο και αποκαλύπτουν ότι οι ερωτηθέντες εντόπισαν πέντε διαστάσεις της διευθυντικής ηγετικής συμπεριφοράς, αντί των δύο που αναμένονταν. Ο Panam (2004), εξήγησε ότι η οικοδόμηση των σχέσεων εκφράζει έναν ηγετικό ρόλο που είναι το άθροισμα πέντε επιμέρους ρόλων που περιλαμβάνουν την υποστήριξη, την εναρμόνιση, την ενεργοποίηση, την ένταση, την ανακούφιση και τη διευκόλυνση. Ένας καλός ηγέτης /μάνατζερ πρέπει να είναι σε θέση να καθιερώσει και να διατηρήσει εγκάρδιες σχέσεις με τους ανθρώπους στον οργανισμό του, κάτι το οποίο απέδειξαν και οι Rajagopalan, Rasheed και Datta (1993), Schwenk (1995), Eby (2004), και Schleich (2003).

Ακεραιότητα: Το New Collegiate Dictionary του Webster (2006) ορίζει την ακεραιότητα ως τη σταθερή προσήλωση σε έναν κώδικα αξιών ή την κατάσταση του να είναι κάποιος πλήρης ή αδιαίρετος. Πώς μεταφράζεται αυτό για τον επιχειρηματικό κόσμο; Ο ειδικός σε ζητήματα ηγεσίας Dr Gay Hendricks και η Dr Kate Ludeman αναφέρουν στο βιβλίο τους *The Corporate Mystic*, ότι η εκμάθηση της ακεραιότητας έρχεται από τρία πράγματα: το να είμαστε αυθεντικοί με τον εαυτό μας, εξίσου αυθεντικοί με τους άλλους, και να κάνουμε τα πράγματα που είπαμε ότι θα

κάνουμε. Η ακεραιότητα θεωρείται σημαντική ικανότητα από μελετητές όπως ο Storr (2004), και ο Petric (2000).

Ανάθεση: Οι στρατηγικές διαχείρισης για τους διευθυντές και άλλους που εμπλέκονται με τη διοίκηση προτείνουν τρόπους για την αποτελεσματική μεταβίβαση της εξουσίας και των καθηκόντων, προκειμένου να μειωθούν οι διοικητικές πιέσεις και ο φόρτος εργασίας. Οι Abe and Babylon (2005), Zhang et. al. (2006), Hayden (1999), Genrich et. al. (2001), Bredeson (1995) και Osborne (1984). έχουν επίσης αποδείξει ότι οι καλοί ηγέτες αναθέτουν αρμοδιότητες στους υφισταμένους τους.

2.2 Ο ρόλος της ηγεσίας στη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού

2.2.1 Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η έξυπνη χρήση των συναισθημάτων για να βοηθήσουν στην καθοδήγηση της συμπεριφοράς ενός ατόμου και της σκέψης του προς την κατεύθυνση των επιτυχημένων αποτελεσμάτων (Weisinger, 1998). Αναφέρεται στην ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε τα συναισθήματα, να έχουμε πρόσβαση και να δημιουργούμε συναισθήματα ώστε να βοηθήσουν στη σκέψη, να κατανοούμε τα συναισθήματα και τη συναισθηματική γνώση, και να ρυθμίζουμε τα συναισθήματα ώστε να προωθηθεί η συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη ενός ατόμου (Caruso, Mayer και Salovey , 2002 , σελ . 56).

Αρχικοί ορισμοί που αναφέρουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα ενός ανθρώπου να ασχοληθεί με τα δικά του συναισθήματα αλλά και των άλλων και να χρησιμοποιήσει τις πληροφορίες αυτές για να διευκολυνθεί η λήψη αποφάσεων (Salovey και Mayer, 1990), έχουν έκτοτε περιοριστεί και εστιάζουν πλέον στη σημασία της συλλογιστικής, ή στην κατανόηση των συναισθηματικών διεργασιών (Mayer, Salovey και Caruso, 2000). Πράγματι, στο σώμα της θεωρίας γύρω από την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης υπάρχουν αρκετά ρεύματα της σκέψης που διαφοροποιούν κάπως στην ερμηνεία αυτής και το βαθμό στον οποίο μπορεί να αναπτυχθεί. Πριν αναλυθούν οι σχετικές σχολές σκέψης, είναι σημαντικό να αναπτυχθούν ορισμένα χαρακτηριστικά της έννοιας της συναισθηματικής

νοημοσύνης, τα οποία συμφωνήθηκαν από τους περισσότερους που ασχολήθηκαν με αυτή την έννοια.

Η υποκείμενη βάση της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν είναι μια νέα ιδέα. Στην πραγματικότητα η αλληλεπίδραση των συναισθημάτων και πληροφοριών έχει ερευνηθεί ευρέως στην ψυχολογία για πολλές δεκαετίες. Οι δεσμοί μεταξύ συναισθηματικότητα και πληροφοριών (Piaget, 1954/1981) και μεταξύ συναισθήματος και γνώσης (LeDoux, 1989; Lazarus, 1982; Izard, 1985) αποτέλεσαν τη βάση της εν λόγω έρευνας (Jordan, Ashkanasy, Hartel και Hooper, 2002). Ωστόσο, οι πιο σημαντικές ρίζες του μοντέλου της συναισθηματικής νοημοσύνης βρίσκονται στο έργο του Thorndike (1920) για την κοινωνική νοημοσύνη, μια ανάλυση η οποία ενέπνευσε τους Salovey και Mayer (1990) να επινοήσουν τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη.

Παρά την βαθιά ιστορία της, η έννοια της νοημοσύνης με επίκεντρο τα συναισθήματα ενός ατόμου είχε υποβιβαστεί πίσω από την έρευνα και η πρακτική επικεντρώθηκε στην ευφυΐα βασισμένη σε μηχανιστικές, γνωστικές ικανότητες (Opengart, 2005). Η κοινή γνώμη μεταξύ των επαγγελματιών ήταν ότι τα συναισθήματα ήταν αντίθετα στην ορθολογικότητα (Fabian, 1999), μια ανεπιθύμητη, αυθόρμητη και υποκειμενική απόσπαση της προσοχής με τη συμβολή ενός ατόμου προς τα οργανωτικά άκρα (James, 1989). Ωστόσο, οι Ashforth και Kreiner (2002) υποστηρίζουν ότι μεγάλο μέρος αυτής της υποτιμητικής γνώμης έχει διαμορφωθεί λαμβάνοντας υπόψη τα ισχυρά, συχνά δυσάρεστα συναισθήματα όπως ο θυμός, η αηδία, και το άγχος.

2.2.2 Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία και οι προεκτάσεις της στη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού

Παρόλα αυτά, οι υποστηρικτές της συναισθηματικής νοημοσύνης υποδηλώνουν ότι όλα τα συναισθήματα, ακόμα και τα ισχυρά, έχουν σημαντική θέση στις οργανωτικές δραστηριότητες, για την επίτευξη της ανώτερης απόδοσης. Τα συναισθήματα μπορεί να οριστούν ως διακριτά από τις διαθέσεις που οφείλονται σε ένα μέτρο της έντασης (Salovey και Mayer, 1990; George, 2002). Τυπικά, οι διαθέσεις δε διακόπτουν τις δραστηριότητες ενός ατόμου, καθώς αποτελούν γενικευμένες αισθήσεις που δεν συνδέονται με τα γεγονότα ή τις συνθήκες που μπορεί να έχουν προκαλέσει τη διάθεση (Morris, 1989). Αντίθετα, τα συναισθήματα είναι υψηλής έντασης και προκαλούνται από συγκεκριμένα ερεθίσματα (είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά από το άτομο), απαιτούν προσοχή και διακόπτουν τις γνωστικές διαδικασίες και συμπεριφορές (George, 2002, σ. 1029). Εξαιτίας της έντασης, τα συναισθήματα τείνουν να είναι πιο φευγαλέα και καθώς ένα άτομο ασχολείται με την αιτία του συναισθήματος, μπορεί αυτό να αλλάξει και να μετατραπεί σε ένα λιγότερο έντονο συναίσθημα ή διάθεση (George, 2002).

Τελικά, ενώ τόσο τα συναισθήματα όσο και οι διαθέσεις συνδέονται και επηρεάζουν τους τρόπους που τα άτομα σκέφτονται, συμπεριφέρονται και παίρνουν αποφάσεις, τα συναισθήματα έχουν τη δυνατότητα να προκαλέσουν μεγάλη αναστάτωση σε ένα οργανωτικό περιβάλλον και μπορεί να περιέχουν και να εμπερικλείουν διαθέσεις.

Η ενασχόληση με δυνητικά ενοχλητικά συναισθήματα απαιτεί ένα συγκεκριμένο σύνολο ικανοτήτων ή δεξιοτήτων που επιτρέπουν σε ένα άτομο να χρησιμοποιήσει και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα με παραγωγικά μέσα (Dulewicz και Higgs, 2000). Εδώ έγκειται η βασική απόκλιση στις συζητήσεις για την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης: αν αυτή αποτελείται από ένα συγκεκριμένο σύνολο ικανοτήτων (Salovey και Mayer, 1990) αν είναι ουσιαστικά μια συνάρτηση ικανοτήτων (Goleman, 1996, 2001) ή αν είναι ένας συνδυασμός και των δύο.

Είναι επίσης σημαντικό τα άτομα να έχουν ένα ορισμένο επίπεδο νοημοσύνης με την παραδοσιακή έννοια (για παράδειγμα IQ, Wechsler, 1958), προκειμένου να αποκτήσουν πρόσβαση σε μια δεδομένη οργανωτική θέση. Ωστόσο, η επίτευξη υψηλού επιπέδου προσωπικής και οργανωτικής επιτυχία αποδίδεται πλέον σε μεγάλο

βαθμό σε παράγοντες πέρα από τη διάνοια, όπως η ωριμότητα, η ενσυναίσθηση και η επικοινωνία (Bennis, 2001). Πράγματι, υπάρχει σημαντική εμπειρική έρευνα η οποία δείχνει ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, είναι δύο φορές πιο σημαντική για υψηλή απόδοση (Kelley και Carlan, 1993) από ότι οι γνωστικές ικανότητες, ενώ για την επιτυχία σε πολύ υψηλά επίπεδα, κοντά στο 90% μπορεί να αποδοθεί στη συναισθηματική νοημοσύνη (Fatt, 2002, Owen, 2004).

Έτσι, η εξέταση των γνωστικών ικανοτήτων και του IQ από μόνα τους είναι ανεπαρκή για την πρόβλεψη της επιτυχίας, η οποία ορίζεται ως υψηλή ακαδημαϊκή επίδοση και καλή επαγγελματική κατάσταση (Mayer και Salovey, 1997), που αναμφισβήτητα αποτελούν ζωτικό στόχο της ανάπτυξης προγραμμάτων Ανθρώπινου Δυναμικού (Macky και Johnson, 2003). Η συναισθηματική νοημοσύνη από την άλλη πλευρά, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα αποτελεσματικό προγνωστικό της συμπεριφοράς σε ένα πλαίσιο εργασίας, ειδικά σε σχέση με την απόδοση του ηγέτη, την απόδοση της ομάδας, την επίλυση των συγκρούσεων και τις οργανωτικές πολυπλοκότητες, οι οποίες θα αναλυθούν μέσα από το πρίσμα του συνδυασμού των ικανοτήτων και του μοντέλου της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Η ικανότητα του ηγέτη να αντιλαμβάνεται, να χρησιμοποιεί, να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα είναι ένα ουσιαστικό μέρος της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας και της συνολικής απόδοσης. Οι Caruso et al. (2002), πρότειναν ότι η ικανότητα ενός ηγέτη να αντιληφθεί τα συναισθήματά τους, τους επιτρέπει επίσης να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα των συνομηλίκων και των υφισταμένων τους, καθώς και να διαμορφώσουν την ικανότητα να τα εκφράσουν με ακρίβεια και να μπορούν να διακρίνουν μεταξύ των πραγματικών και των ψεύτικων εκφράσεων των συναισθημάτων. Η ικανότητα να κατανοήσουν και να βιώσουν τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων, ή η ενσυναίσθηση, έχει αναγνωριστεί ως το πιο σημαντικό στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς μπορεί να διευκολύνει τις θετικές διαπροσωπικές σχέσεις και τη δημιουργία συναισθηματικών δεσμών (George, 2000; Wolff, Pescosolido και Druskat, 2002), κάτι που έχει αναμφισβήτητα μεγάλη σημασία για την αποτελεσματική ηγεσία.

Ομοίως, η ακριβής χρήση των αντιληπτών συναισθημάτων είναι απαραίτητη για την ενίσχυση της λήψης αποφάσεων και την κατανόηση των γενικών γνωστικών λειτουργιών (George, 2000). Τα συναισθήματα μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να

ενθαρρύνουν και να παρακινήσουν τους άλλους και να παράγουν δημιουργικότητα και την ευρύτητα πνεύματος μέσω ενός ηγέτη ο οποίος θα εμπλέκεται και θα αντιλαμβάνεται επακριβώς τις πολλαπλές προοπτικές (Caruso et al., 2002). Ένα παράδειγμα αυτού μπορεί να υπάρξει στον ηγέτη που ενθαρρύνει τις θετικές διαθέσεις και την αισιοδοξία η οποία, σύμφωνα με τον George (2000), μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία θετικών προοπτικών για την αντιμετώπιση προκλήσεων στο χώρο εργασίας.

Βασική για την ικανότητα ενός ηγέτη να αντιλαμβάνεται αποτελεσματικά την ανθρώπινη συμπεριφορά, τα συναισθήματα και τις αντιλήψεις, και τη χρήση των συναισθημάτων στο χώρο εργασίας είναι η αναγνώριση των σχέσεων μεταξύ των συναισθημάτων, ο προσδιορισμός των υποκείμενων εννοιών των συναισθημάτων και η κατανόηση της πολυπλοκότητας που συνδέεται με τα συναισθήματα (Caruso et al., 2002; George, 2002). Ο ηγέτης που αντιλαμβάνεται αποτελεσματικά, χρησιμοποιεί και κατανοεί τα συναισθήματα αποτελεσματικά, έχει ισχυρές ικανότητες στην διαχείριση των συναισθημάτων. Μπορεί να ενστερνιστεί τα συναισθήματα, να μείνει ανοιχτός σε αυτά και στις προοπτικές τους, αλλά και να κατευθύνει τα συναισθήματα προς την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Με την ευρύτερη έννοια, οι ηγέτες που κατέχουν ικανότητες και τα χαρακτηριστικά της αυτογνωσίας και κοινωνικής συνειδητοποίησης είναι πιθανό να διδάξουν αυτοπεποίθηση, αξιοπιστία, ακεραιότητα, πρωτοβουλία και αυτοέλεγχο στον εαυτό τους και να ενθαρρύνουν και να υποστηρίξουν την ενσυναίσθηση, την ομαδική εργασία και την οικοδόμηση σχέσεων με άλλους (Goleman, 2001). Με την έκφραση αυτών των ικανοτήτων και χαρακτηριστικών, οι ηγέτες παρέχουν ένα θετικό πρότυπο προς τους υφισταμένους τους, οι οποίοι μπορούν να ταυτιστούν με τη χρήση και τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς τους (Goleman et al., 2002), δημιουργώντας έτσι υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και επομένως υψηλή οργανωτική απόδοση.

Παράλληλη με την ιδιαίτερα συναισθηματικά ευφυή ηγεσία, και μάλιστα πιθανό υποπροϊόν της, η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι ζωτικής σημασίας για την απόδοση της ομάδας (Jordan et al., 2002) και με τη συνεχώς αυξανόμενη χρήση της αυτο-διαχείρισης των ομάδων εργασίας, η διαμόρφωση αυτής της μορφής νοημοσύνης είναι ένα επιτακτικό θέμα στην ατζέντα της Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Με βάση την έρευνά τους για τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των ομάδων και της απόδοσης, οι Druskat και Wolff (2001) υποστηρίζουν ότι η βέλτιστη απόδοση της ομάδας εξαρτάται από την ομάδα υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης που προωθεί τη δημιουργία των συναισθηματικά ευφρών προτύπων – των στάσεων και των συμπεριφορών που γίνονται συνήθειες – οι οποίες υποστηρίζουν συμπεριφορές για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης, της ταυτότητας της ομάδας, και της αποτελεσματικότητας. Επιπλέον, η ομάδα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί επίσης να ενθαρρύνει την πρόληψη και τη θετική επίλυση των συγκρούσεων στο εσωτερικό των ομάδων μέσω της διευκόλυνσης της διαφάνειας, της επικοινωνίας και συνεργασίας (Goleman, 1998; Jordan και Troth, 2002).

Τα παραπάνω δείχνουν ότι τόσο μια σειρά από ικανότητες και δεξιότητες σε σχέση με τα συναισθήματα του εαυτού μας όσο και των άλλων είναι ζωτικής σημασίας για την απόδοση της ομάδας, όπως ακριβώς και για την ατομική απόδοση. Ωστόσο, οι Weiss και Cropanzano (1996) αναγνωρίζουν ότι οι επιπτώσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης στην απόδοση της ομάδας δεν είναι απαραίτητως εμφανείς σε σύντομο χρονικό διάστημα και ως εκ τούτου μακροπρόθεσμη ανάπτυξη είναι απαραίτητη για την εμφάνιση των σχετικών αποτελεσμάτων.

Η σύγκρουση είναι κάτι που συχνά είναι στενά συνδεδεμένο με τις οργανωτικές αλλαγές, και οι Jordan και Troth (2002) επιβεβαιώνουν ότι η αλλαγή είναι ένα στοιχείο που είναι αρκετά σταθερό σε πολλούς οργανισμούς. Όπως η σύγκρουση, οι περίοδοι της αλλαγής μπορεί να είναι εγγενώς συναισθηματικοί, προκαλώντας είτε θετικά συναισθήματα, όπως ενθουσιασμό, ή αρνητικά συναισθήματα, συμπεριλαμβανομένου του άγχους και του θυμού, που μπορούν να προκαλέσουν αναστάτωση σε όσους εμπλέκονται στη διαδικασία της αλλαγής (O'Neil και Lenn, 1995). Τα υψηλά επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης βοηθούν την προσαρμοστικότητα ενός ατόμου στην αλλαγή ενώ διευκολύνουν και την ανοικτή πρόσβαση σε νέες ιδέες, αναπτύσσουν τη δεκτικότητα, την κινητοποίηση και τη μάθηση (Jordan και Troth, 2002). Έτσι, με τα υψηλά επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα άτομα μπορούν να κατανοήσουν όχι μόνο τα δικά τους συναισθήματα, αλλά και των άλλων, κατά τη διάρκεια της αλλαγής και ως εκ τούτου μεσολαβούν σε οποιεσδήποτε διακοπές μπορεί να προκύψουν σε δραστηριότητες στο χώρο εργασίας, οι οποίες βασίζονται στο συναίσθημα.

Ως ένα σύνολο ικανοτήτων και χαρακτηριστικών, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη εξαιρετικών επιδόσεων από τους ηγέτες και τις ομάδες, καθώς παρέχει μια βάση για τη δημιουργία θετικών σχέσεων, επικοινωνιακών προτύπων, εμπιστοσύνης και κατανόησης, και αποτελούν άνοιγμα προς την προσαρμογή, καθώς και συστήματα υποστήριξης. Με τη σύγκρουση, την αλλαγή και τις σύνθετες οργανωτικές δομές (Sy και Cote, 2004) να είναι συνήθειες στον ταχύτατα εξελισσόμενο σύγχρονο επιχειρηματικό κλίμα, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι υψίστης σημασίας για τη διατήρηση της τρέχουσας οργανωτικής απόδοσης.

Απομονώνοντας το πιο σημαντικό διευθυντικό κριτήριο επιτυχίας, ο Goleman (Fisher, 1998) προσδιόρισε την πειστικότητα που ισχυρίζεται ότι μπορεί να θεωρείται ότι είναι η ουσία της επιτυχίας κάθε δραστηριότητας που περιλαμβάνει την προσωπική επαφή. Στο πλαίσιο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, το να πείσει κάποιος μπορεί να συνεπάγεται να δώσει συμβουλές, να συγκεντρώσει προσοχή με την προσαρμογή ενός μηνύματος προς το συμφέρον των δικαιούχων και να απαντήσει σε ερωτήσεις (Gilbert και Georgiou, 1991). Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά είναι συνώνυμα με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης (Ineson, 2007). Φαίνεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια αποτελεσματική επιχειρηματική και προσωπική ικανότητα, και ότι η ανάπτυξή της είναι ένας θετικός τρόπος για την επίτευξη προόδου της σταδιοδρομίας, την επίτευξη της επιτυχίας και, στη συνέχεια, τη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων. Ο Goleman (1996) είχε επισημάνει ότι ακόμη και ένας συναισθηματικά νοήμων άνθρωπος πρέπει να μάθει τις συναισθηματικές ικανότητες που απαιτούνται για να πετύχει στο συγκεκριμένο ρόλο του στο χώρο εργασίας, ωστόσο, έχει μια εξαιρετική δυνατότητα για την εκμάθησή τους. Οι Higgs και Dulewicz (1999) θεώρησαν ότι ένας άνω του μέσου όρου δείκτη νοημοσύνης και αρκετά ανεπτυγμένες διαχειριστικές ικανότητες είναι οι πρόδρομες ουσίες για την ανάπτυξη υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης.

2.2.3 Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία και η σχέση της με την εργασιακή ικανοποίηση

Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά στην επικοινωνία, τη διαχείριση ατόμων και την αυτοδιαχείριση (Ineson, 2007). Παλαιότερες μελέτες (O'Reilly και Chatman, 1994; Quek, 2005) έχουν συνδέσει τις διαπροσωπικές, ενδοπροσωπικές και υποκινητικές δεξιότητες με τη διεθυντική επιτυχία, και υποδεικνύουν ότι ορισμένα στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης συνδέονται με την επιτυχή διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (Ineson, 1993; Wilson, 1998). Ο Goleman (1996), αξιολόγησε τους παράγοντες που συντελούν στη διεθυντική επιτυχία, και βρήκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι δύο φορές πιο σημαντική από τις γνωστικές ή τεχνικές δεξιότητες για την υψηλή απόδοση στην εργασία και σε ανώτατο επίπεδο, απόλυτα σημαντική. Οι εκπαιδευτικοί και οι εργοδότες συμφωνούν με την άποψη ότι οι τεχνικές ικανότητες από μόνες τους δεν κάνουν ένα παραγωγικό υπάλληλο και η συναισθηματική νοημοσύνη είναι συχνά ο καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία μιας επιχείρησης (Carmeli, 2003; Caruso και Wolfe, 2001; Langhorn, 2004). Ο Weiland (2002) σημείωσε ότι καμία ψυχολογική έννοια δεν είχε μεγαλύτερη επιρροή στην ανάπτυξη της ηγεσίας από τη συναισθηματική νοημοσύνη, επιβεβαιώνοντας μια ισχυρή σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των δεξιοτήτων και στυλ ηγεσίας, ιδίως της μετασχηματιστικής ηγεσίας (George, 2006; Kerr et al., 2006; Langhorn, 2004). Η συναισθηματική σταθερότητα είναι σημαντική στη μετάδοση ιδεών και τη δημιουργία ομαδικού πνεύματος καθώς βοηθάει στην προώθηση της ελεύθερης ροής των ιδεών, διατηρεί ανοιχτούς τους διαύλους επικοινωνίας (Caruso και Wolfe, 2001) και ως εκ τούτου, θα πρέπει να επιτρέπει στους υπαλλήλους να ασχολούνται καλύτερα με τις ευθύνες της δουλειάς τους.

Οι Dasborough και Ashkanasy (2002) διαπίστωσαν ότι οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε καλύτερη θέση να διαχειριστούν τις εντυπώσεις που δίνουν άλλοι, και έτσι καθοδηγούν τους υφισταμένους τους προς την επίτευξη των επιθυμητών στόχων. Οι εργαζόμενοι έχουν αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης όταν οι ηγέτες έχουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης (Lewis, 2000), και οι ηγέτες είναι σε θέση να αναπαράγουν στους υπαλλήλους τα δικά τους συναισθήματα του ενθουσιασμού και της ενέργειας (George, 2006). Η ικανοποίηση των πελατών

έχει επίσης συνδεθεί θετικά με τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης των παρόχων υπηρεσιών (Kernbach και Schutte, 2005; Langhorn, 2004; Varca, 2004). Οι Ackerman και Heggstad (1997) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι ικανότητες, τα ενδιαφέροντα και η προσωπικότητα μπορούν να αναπτυχθούν παράλληλα, έτσι ώστε το ενδιαφέρον να καθορίζει το κίνητρο για την προσπάθεια ενός έργου, αλλά το επίπεδο της ικανότητας και της προσωπικότητας να καθορίζουν την πιθανότητα επιτυχίας σε ένα συγκεκριμένο τομέα εργασιών. Έχει προταθεί ότι η αύξηση της ευαισθητοποίησης της συναισθηματικής νοημοσύνης συνδέεται με την αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση και την ανταγωνιστικότητα (Mielke , 2008). Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει γίνει ο οδηγός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και έχει προταθεί ότι οι οργανισμοί θα αποτύχουν στο να καλλιεργήσουν υψηλή απόδοση εφόσον δεν απαιτούν από τους ηγέτες να έχουν υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης (Weiland, 2002).

2.3 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία

Σε γενικές γραμμές ο τουρισμός και η φιλοξενία συχνά αγωνίστηκαν με αρνητικές αντιλήψεις σχετικά με τις πρακτικές και τις συνθήκες απασχόλησης και η αντίληψη αυτή έχει συχνά επιβεβαιωθεί και από την πραγματικότητα. Οι Keep και Mayhew (1999), για παράδειγμα, στην επισκόπησή τους για το θέμα των δεξιοτήτων στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας αναφέρουν ότι η βιομηχανία έχει μια σειρά από προβλήματα στον τομέα του προσωπικού, όπως:

- γενικά χαμηλούς μισθούς, εκτός αν οι ελλείψεις δεξιοτήτων δρουν για την αντιμετώπιση του ζητήματος (πχ σεφ)
- αντικανονικό ωράριο και βάρδιες που δεν είναι φιλικές προς την οικογένεια
- υπερεκπροσώπηση των γυναικών και των εθνοτικών μειονοτήτων στις χαμηλού επιπέδου θέσεις εργασίας, με τις καλύτερα αμειβόμενες, υψηλότερες και πιο εξειδικευμένες θέσεις εργασίας να καταλαμβάνονται από άνδρες, υποδηλώνοντας έτσι υπανάπτυκτες πολιτικές ίσων ευκαιριών στον τομέα
- κακές ή ανύπαρκτες δομές σταδιοδρομίας και χρήση της εποχικής απασχόλησης
- υπερβολική εξάρτηση από ανεπίσημες μεθόδους πρόσληψης

- έλλειψη αποδεικτικών στοιχείων ορθής πρακτικής προσωπικού
- λίγη ή καθόλου παρουσία συνδικαλιστών
- υψηλά επίπεδα κύκλου εργασιών
- δυσκολίες στην πρόσληψη και τη διατήρηση των εργαζομένων

Αναγνωρίζοντας αυτή την πραγματικότητα των κακών πρακτικών απασχόλησης, οι Riley et al. (2000) υποστηρίζουν ότι η οικονομία είναι το κλειδί, ένας καθοριστικός παράγοντας για τις πολιτικές και τις πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας. Φυσικά αυτό μπορεί να ισχύει και σε άλλους κλάδους, αλλά όπως οι Riley et al. επισημαίνουν, έχει ιδιαίτερη σημασία στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας λόγω της φύσης του κλάδου. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι οργανισμοί και τα διευθυντικά στελέχη του κλάδου δεν γνωρίζουν καλά τη νέα διαχειριστική σκέψη στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, μπορούν επίσης να βρεθούν αντιμέτωποι με παραδοσιακά προβλήματα, τα οποία υποστηρίζονται από τις θεμελιώδεις εργασιακές οικονομικές αναγκαιότητες. Το σημαντικότερο είναι ότι τα προβλήματα αυτά περιορίζουν τις διευθυντικές δράσεις και αυτό οδηγεί τους Riley et al. να υποστηρίζουν ότι η συμπεριφορά των μάνατζερ προσδιορίζεται από τις δομές και τις μορφές υπό τις οποίες ζουν. Αυτή η οικονομική επιτακτική ανάγκη δημιουργεί μια βραχυπρόθεσμη προοπτική για τη λήψη των διευθυντικών αποφάσεων στα ξενοδοχεία και τη στρατηγική σε σχέση με την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, και σημαίνει επίσης ότι η διοίκηση είναι πιο πιθανό να αναπτύξει μια αδύναμη εσωτερική αγορά εργασίας. Ένας προφανής αντίκτυπος του γεγονότος αυτού είναι ότι οι ανησυχίες για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στον τουρισμό και κυρίως στα ξενοδοχεία είναι ότι οι οργανισμοί είναι σταθερά προσανατολισμένοι σε βραχυπρόθεσμες απαντήσεις σε θέματα όπως η πρόσληψη, η επιλογή και βασική εκπαίδευση, αντί να εστιάζουν σε μακροπρόθεσμους τομείς που θα μπορούσαν ενδεχομένως να προσφέρουν περισσότερη ανάπτυξη και εξέλιξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων.

Ένας άλλος λόγος για τη συνεχιζόμενη απαισιοδοξία είναι η γενική στάση των εργοδοτών και ιδίως η μεγάλη έκταση του προβλήματος της διαχείρισης του ανθρώπου στον τομέα αυτό. Η DfEE (2000) καταγράφει με κάποια δυσπιστία τη συνειδητοποίηση των χαμηλών αμοιβών, για παράδειγμα, σε συνύπαρξη με την αφελή άποψη των εργοδοτών στον κλάδο του τουρισμού και στα ξενοδοχεία ότι είναι

ένας «καλός» κλάδος απασχόλησης. Έτσι, αν και σε ορισμένες περιοχές οι ελλείψεις εργατικού δυναμικού σαφώς αντανakλούν την απροθυμία των εργοδοτών να προσφέρουν ανταγωνιστικές αμοιβές και όρους και συνθήκες απασχόλησης, η DfEE (2000:35) σημειώνει πως εντυπωσιάστηκε από το βαθμό στον οποίο περιέγραψαν οι εργοδότες τους όρους αμοιβής και εργασίας ως «λογικούς» ή ακόμα και «καλούς», ενώ την ίδια στιγμή έκαναν αναφορές στα εκτεταμένα προβλήματα πρόσληψης, τα κενά δεξιοτήτων και τον κύκλο εργασιών στον κλάδο. Αυτή η ασυνέχεια και αντιφατικότητα μεταξύ των απόψεων των εργοδοτών και των εργαζομένων σημειώνεται επίσης από την ILO σε μια έκθεση σχετικά με τη διεθνή τουριστική βιομηχανία. Αναγνωρίζουν ότι οι εκπρόσωποι των εργοδοτών γενικά θεωρούν ότι ο κύκλος εργασιών του κλάδου θα πρέπει να αποδοθεί στον πρόσκαιρο χαρακτήρα μέρους του εργατικού δυναμικού, δηλαδή στους φοιτητές, τις νεαρές μητέρες και τους νέους στο σύνολό τους, καθώς και η γενικότερη δυσκολία στη διατήρηση του προσωπικού. Οι εργαζόμενοι, από την άλλη πλευρά, συχνά αναφέρουν τις χαμηλές αμοιβές ως λόγο για την αλλαγή απασχόλησης, αν και η έλλειψη προοπτικών σταδιοδρομίας και των οφελών από την εργασία φαίνεται να έχουν ακόμα μεγαλύτερη σημασία (ILO, 2001:6).

Αυτή η αδυναμία της βιομηχανίας να αναγνωρίσει τα πιο κραυγαλέα ζητήματα είναι μακροχρόνια και μπορεί επίσης να εξεταστεί σε σχέση με θέματα όπως ο βαθμός της εχθρότητας και της αντιπολίτευσης από τις ενώσεις εργοδοτών του κλάδου, όπως η British Hospitality Association (BHA), τις κυβερνητικές πρωτοβουλίες, όπως τον κατώτατο μισθό και την οδηγία για το χρόνο εργασίας. Η BHA εξακολουθεί να μην είναι σίγουρη για τα οφέλη αυτών των πρωτοβουλιών, παρά την υποστήριξη από άλλους ότι οι πρωτοβουλίες αυτές είναι πιθανό να έχουν δυνητικά θετικό αντίκτυπο στη βιομηχανία (Lucas, 2004).

Από τα βιβλία του Όργουελ στη δεκαετία του 1930 μέχρι και πρόσφατες μελέτες όπως αυτές των Price (1994), Kelliher και Perrett (2001), Kelliher και Johnson (1997) και McGunnigle και Jameson (2000), το κυρίαρχο παράδειγμα τείνει να τονίσει τις αρνητικές πτυχές της εργασίας στον τομέα. Για παράδειγμα, οι McGunnigle και Jameson ρώτησαν ένα επιλεγμένο αριθμό ξενοδοχείων από τις 50 κορυφαίες αλυσίδες βάσει του αριθμού υπνοδωματίων τους, οι οποίες θεωρούσαν ότι είναι πιο πιθανό να παρουσιάζουν καλή πρακτική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Παρ' όλα αυτά, η μελέτη τους έδειξε ότι υπάρχει μικρή ενσωμάτωση της φιλοσοφίας της Διαχείρισης

Ανθρώπινου Δυναμικού στα ξενοδοχεία που ανήκουν στο δείγμα του Ηνωμένου Βασιλείου και ότι ο κλάδος της φιλοξενίας έχει πολύ δρόμο να διανύσει πριν να μπορέσει να ισχυριστεί ότι ενθαρρύνει μια «κουλτούρα δέσμευσης» (σελ.416).

Εν ολίγοις, οποιοσδήποτε αριθμός λόγων μπορεί να ευθύνεται για την κακή πρακτική του προσωπικού στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας. Ο οικονομικός ντετερμινισμός, η κυριαρχία των ΜΜΕ, τα χαμηλά επίπεδα δεξιοτήτων, η αντιπάθεια του εργοδότη προς μια πιο προοδευτική προσέγγιση για την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, τα χαρακτηριστικά της αγοράς εργασίας, οι οργανώσεις που εξασφαλίζουν καλύτερη εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων για την υποστήριξη ενός μεγάλου όγκου, η στρατηγική χαμηλού κόστους, όλα είναι βάσιμοι λόγοι για την άποψη της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που δεν θέτει κατ' ανάγκην ως βάση τις υψηλές δεξιότητες, τους υψηλούς μισθούς και την υψηλή ποιότητα για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Φυσικά υπάρχουν και παραδείγματα καλής πρακτικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, ιδιαίτερα σε ορισμένους υπο-κλάδους και σε τμήματα της αγοράς όπου οι οργανώσεις είναι πιθανό να επιδιώξουν διαφοροποίηση με βάση την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

Μια από τις πιο σημαντικές εργασίες σχετικά με τις καλές πρακτικές στα ξενοδοχεία είναι το έργο του Hoque (2000). Με βάση το έργο του στον τομέα των ξενοδοχείων, υποστηρίζει ότι τα επιχειρήματα τα οποία απεικονίζουν την βιομηχανία ως οπισθοδρομική και μη στρατηγική είναι ξεπερασμένα, τουλάχιστον για τις μεγαλύτερες ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις. Η έρευνα του Hoque έγινε βάσει ερωτηματολογίου από 232 ξενοδοχεία και μια σειρά από συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν σε στοχευμένα ξενοδοχεία. Με βάση αυτή την έρευνα ασχολείται με τρία βασικά θέματα. Την έκταση στην οποία τα ξενοδοχεία έχουν πειραματιστεί με νέες προσεγγίσεις για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, τους παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και κατά πόσον αυτοί οι παράγοντες διαφέρουν για τα ξενοδοχεία, ενώ επίσης αξιολόγησε και τη σχέση μεταξύ της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της απόδοσης στην ξενοδοχειακή βιομηχανία. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι το δείγμα χρησιμοποιούσε μια σειρά από πρακτικές που ήταν παρόμοιες με τις βέλτιστες πρακτικές. Το έργο Hoque παραμένει χρήσιμο για την παροχή περιγραφής

των οργανωτικών πρακτικών που υποστηρίζουν μια επαγγελματική και υψηλής ποιότητας προσέγγιση στην υπηρεσία.

Το βασικό στοιχείο που προκύπτει από έρευνες όπως αυτές των Redman και Matthews και Hoque είναι ότι οι καλές πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι πιθανό να μοιάζουν μεταξύ τους στους τομείς του τουρισμού και της φιλοξενίας.

2.4 Μοντέλα ηγεσίας στα ξενοδοχεία

Ως στυλ ηγεσίας ορίζεται μια διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ των επιμέρους ομάδων που περιλαμβάνει μια δομημένη ή αναδιαρθρωμένη κατάσταση, τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των μελών. Επίσης, ορίζεται ως το μοτίβο συμπεριφοράς κατά το οποίο οι ηγέτες ενεργούν κατά την εργασία άλλων, όπως αυτοί την αντιλαμβάνονται. Επιπλέον, οι Miller et al . αναφέρουν ότι το στυλ ηγεσίας είναι το πρότυπο της αλληλεπίδρασης μεταξύ των ηγετών και των υφισταμένων, και περιλαμβάνει τον έλεγχο, τη διοίκηση, τις τεχνικές και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται από τους ηγέτες για να παρακινήσουν τους υφισταμένους για την εφαρμογή οδηγιών.

Υπάρχουν τρεις παράγοντες που καθορίζουν το είδος του στυλ ηγεσίας και συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά των ηγετών, τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων και την οργάνωση του περιβάλλοντος. Ως εκ τούτου, τα στυλ ηγεσίας μπορούν να ταξινομηθούν ανάλογα με την ισχύ και τη συμπεριφορά των ηγετών, όπως αυταρχικοί, δημοκρατικοί και laissez -faire, όπου οι μορφές διακρίνονται από την επιρροή των ηγετών στους υφισταμένους τους. Πιο συγκεκριμένα, το αυταρχικό στυλ ηγεσίας είναι ενσωματωμένο σε ηγέτες που έχουν πλήρη οργανωτική δύναμη και την εξουσία λήψης αποφάσεων στα χέρια τους χωρίς να τα μοιράζονται με τους υφισταμένους τους, ενώ το δημοκρατικό (συμμετοχικό) στυλ ηγεσίας σημαίνει ότι οι ηγέτες μοιράζονται με τους εργαζομένους τους τη λήψη των αποφάσεων και την ανάθεση, και, τέλος, στο Laissez -faire στυλ ηγεσίας οι ηγέτες παρέχουν στους εργαζομένους τους σημαντική δύναμη στη λήψη των αποφάσεων.

Οι διαφορετικές μορφές ηγεσίας μπορεί να εγκριθούν από τους ηγέτες, σύμφωνα με τις αντιλήψεις τους για τις προτιμήσεις και το στυλ των υφισταμένων τους, και ως εκ

τούτου η επιρροή του στυλ ηγεσίας θα μπορούσε να διαφέρει ανάλογα με το είδος της ενέργειας που χρησιμοποιείται από έναν ηγέτη πάνω από υφισταμένους, που δίνουν τη δύναμη στο σημαντικό ηγέτη να επιτύχει τους οργανωτικούς του στόχους.

Στην φιλοξενία, το στυλ αυτό ηγεσίας χαρακτηρίζεται ως «being there», το οποίο παρέχει το άγχος, την παρέμβαση και τον έλεγχο των πράξεων και των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των μελών σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Επιπλέον, ο Mullins αναφέρει ότι το διευθυντικό ύφος ηγεσίας «being there» ή «hands-on» θεωρείται ως ένα διαδεδομένο στυλ ηγεσίας στη βιομηχανία της φιλοξενίας, και είναι ένα ύφος που θα μπορούσε να είναι πιο αποτελεσματικό από ότι άλλες μορφές απόκτησης εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, δεδομένου ότι οι μάνατζερ λειτουργούν όλη την ώρα με τους υπαλλήλους τους και ως εκ τούτου, ανησυχούν περισσότερο για τα προβλήματα των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Ωστόσο, δεν υπάρχει ένα προτιμώμενο στυλ ηγεσίας στη βιομηχανία της φιλοξενίας.

Από την άλλη πλευρά, φαίνεται δύσκολο να υιοθετηθεί ένα συμμετοχικό στυλ ηγεσίας. Αυτό δεν σημαίνει ότι το αυταρχικό στυλ είναι προτιμότερο, αλλά είναι απαραίτητο στη βιομηχανία της φιλοξενίας. Ενώ οι Okumus και Hemmington έδειξαν ότι το επικρατέστερο στυλ ηγεσίας στη βιομηχανία της φιλοξενίας ήταν το αυταρχικό, αντίθετα ο Nour διαπίστωσε στην έρευνά του ότι το πιο κοινό στυλ ηγεσίας ήταν δημοκρατικό στυλ.

2.5 Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επιτυχία των ξενοδοχείων

Η συναισθηματική νοημοσύνη φέρεται να είναι η πιο σημαντική επιχειρηματική και προσωπική δεξιότητα (Kernbach και Schutte, 2005; O'Sullivan, 2000; Ulrich και Smallwood, 2007). Οι ερευνητές έχουν δείξει ότι τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιθανό να είναι πιο επιτυχημένα, να κατέχουν θέσεις εξουσίας και να έχουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους. Ωστόσο, ο Barchard (2003) βρήκε μόνο έναν αδύναμο κρίκο μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ακαδημαϊκής επιτυχίας. Όσον αφορά στη βελτίωση των σχέσεων, στις προοπτικές σταδιοδρομίας και εξέλιξης, έχει διατυπωθεί η άποψη ότι η εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί ζωτικό παράγοντα για την

επιτυχία σε όλο το φάσμα της φιλοξενίας. Κανονικά η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει πέντε τομείς (Goleman, 1996; Salovey και Mayer, 1990). Οι τρεις πρώτοι είναι εσωτερικοί και το υπόλοιπο είναι διαπροσωπικοί:

- **Αυτογνωσία:** Αναγνώριση των συναισθημάτων κάποιου
- **Αυτοέλεγχος:** Αφορά τη διαχείριση των συναισθημάτων με τον κατάλληλο τρόπο
- **Κίνητρα:** Χρησιμοποιούνται συναισθήματα θετικά προς την κατεύθυνση της επίτευξης ενός στόχου
- **Ενσυναίσθηση:** Αναγνώριση συναισθημάτων των άλλων, εμφάνιση ευαισθητοποίησης και ενσυναίσθησης σε κοινωνικές καταστάσεις
- **Κοινωνικές δεξιότητες:** Αφορά τον επιτυχή χειρισμό των σχέσεων (Carmeli, 2003; Cooper, 1997; Goleman, 2000).

Τα στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης θα μπορούσαν να παρομοιαστούν με τις «ήπιες» δεξιότητες διαχείρισης που εμπλέκονται στην παροχή συμβουλών και τις διαπροσωπικές σχέσεις (οι «σκληρές» δεξιότητες συνδέονται με τις νομοθετικές και τεχνικές πτυχές της διαχείρισης των ανθρώπων), αλλά ο Sparrow (1995) εντόπισε δύο κρίσιμες διαφορές. Πρώτον, η κατάρτιση των μαλακών δεξιοτήτων (soft skills) είναι μόνο για τη διαπροσωπική νοημοσύνη. Αντίθετα, η συναισθηματική νοημοσύνη αφορά μια εσωτερική διάσταση, καθώς και προβάλλεται το επιχείρημα ότι δεν μπορεί κανείς να είναι εσωτερικά ευφυής χωρίς επίγνωση των δικών του συναισθημάτων. Ακόμα, η υιοθέτηση της συναισθηματικής νοημοσύνης περιλαμβάνει την πολιτιστική αλλαγή που πρέπει να ενσωματωθεί στο σύνολο της επιχειρηματικής στρατηγικής. Σε κάθε τομέα, τα άτομα εμφανίζουν διαφορετικά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης που συμβάλλουν σε ένα προφίλ συναισθηματικής νοημοσύνης συνώνυμο με ένα προφίλ προσωπικότητας.

Καθώς η φιλοξενία θεωρείται μια βιομηχανία παροχής υπηρεσιών, συχνά με ένα πολύ ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό, οι επιτυχείς διευθυντές ξενοδοχείων αναμένεται να είναι σε θέση να ασχοληθούν με δυσάρεστα περιστατικά στο χώρο εργασίας με την ελάχιστη δυνατή διατάραξη των επισκεπτών (Ineson, 2007). Με τη σειρά τους οι επισκέπτες και οι εργαζόμενοι περιμένουν από τους Διευθυντές να προσαρμοστούν στις ατομικές τους ανάγκες, να καθορίσουν την καλύτερη πορεία δράσης για να εκτονώσουν όλες τις αντίξοες συνθήκες, με πλήρη συναισθηματικό έλεγχο (Ineson,

2007). Υποστηρίζεται ότι η καλά αναπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να βοηθήσει τους διαχειριστές στην εκτέλεση των καθηκόντων αυτών (Goleman, Boyatzis και McKee, 2002; Langhorn, 2004; Pescosolido, 2002). Προς στήριξη του ισχυρισμού αυτού, ο Ineson (1997) προσδιόρισε τα ακόλουθα ως βασικούς συντελεστές για την επιτυχή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον κλάδο: τις ορθά ανεπτυγμένες διαπροσωπικές δεξιότητες, το αυτο-κίνητρο και την ικανότητα να παρακινεί κανείς τους άλλους, τις γνώσεις και την εμπειρία εργασίας, τη γνώση των αριθμών και την ικανότητα να παρουσιάζει και να επικοινωνεί αποτελεσματικά πληροφορίες τόσο με γραπτές εκθέσεις όσο και προφορικά. Η προσφορά εξαιρετικής υπηρεσίας είναι πιο πιθανό να διευκολυνθεί από τους υπαλλήλους που έχουν συναισθηματική αυτο-επίγνωση και μπορούν να κατανοήσουν τους άλλους σε συναισθηματικό επίπεδο (Bardzil και Slaski, 2003). Ωστόσο, οι πάροχοι υπηρεσιών συχνά απαιτείται να εμφανίσουν τα οργανωτικά επιθυμητά συναισθήματα, τα οποία δεν μπορούν να αισθάνονται εσωτερικά, γνωστά και ως συναισθηματική εργασία (Zeithaml και Bitner, 2000) , όπως το χαμόγελο παρά τον πιθανό εκνευρισμό ή την αποχή από μια διένεξη δίνοντας μια «έξυπνη» απάντηση σε ένα παράλογο αίτημα (Bardzil και Slaski, 2003).

2.6 Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύθηκε το θεωρητικό υπόβαθρο το οποίο θα αποτελέσει και το έναυσμα για τη θεμελίωση των ερευνητικών υποθέσεων για τη διεξαγωγή της παρούσας μελέτης. Αναλύθηκαν τα μοντέλα διοίκησης και έγινε αναφορά στα σκληρά και μαλακά μοντέλα, με κατάληξη ότι τα δύο αυτά μοντέλα δεν έχουν καθαρά και διακριτά όρια και συνήθως αποτελούν αλληλοσυγκρουόμενες έννοιες. Εν συνεχεία αναλύθηκε ο σημαντικός ρόλος της ηγεσίας στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς αποδείχθηκε ότι μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα παρακίνησης, αλλά και ικανοποίησης εργασίας, ενώ ιδιαίτερη αναφορά έγινε στο ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποδείχθηκε πως είναι ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας τόσο στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού γενικά όσο και στο ρόλο του ηγέτη συγκεκριμένα, αφού αφορά την ανάπτυξη εσωτερικών αλλά και διαπροσωπικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων, που σχετίζονται με τη γνώση του εαυτού αλλά και την κατανόηση των υπαλλήλων. Όλες

οι θεματικές ενότητες εστίασαν στον ξενοδοχειακό κλάδο, ο οποίος αποτελεί και το κέντρο της έρευνας. Αποδείχθηκε ότι στα ζητήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού οι περισσότερες έρευνες κατέληξαν ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος υστερεί, ενώ τονίστηκε για άλλη μια φορά η σημαντικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης κυρίως στο ρόλο του ηγέτη.

2.7 Ανάπτυξη ερευνητικών υποθέσεων

Με βάση τα όσα αναλύθηκαν στη βιβλιογραφική ανασκόπηση και έχοντας ως γνώμονα τα ερευνητικά ερωτήματα αλλά και τον ερευνητικό σκοπό της παρούσας μελέτης, διαμορφώθηκαν οι ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις. Κάθε μία από τις ερευνητικές υποθέσεις έχει ως σκοπό να προσφέρει απάντηση σε καθένα από τα ερευνητικά ερωτήματα. Οι ερευνητικές υποθέσεις διαμορφώθηκαν ως εξής:

- H01 Στα ξενοδοχεία εφαρμόζονται σκληρά μοντέλα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού
- H1 Στα ξενοδοχεία εφαρμόζονται μαλακά μοντέλα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

- H02 Το μοντέλο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στα ελληνικά ξενοδοχεία δεν ικανοποιεί τους εργαζόμενους
- H2 Το μοντέλο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στα ελληνικά ξενοδοχεία ικανοποιεί τους εργαζόμενους

- H03 Το βασικό μοντέλο ηγεσίας στα ελληνικά ξενοδοχεία είναι το “being there”
- H3 Το βασικό μοντέλο ηγεσίας στα ελληνικά ξενοδοχεία είναι το συμμετοχικό ή αυταρχικό

- H04 Η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών/μάνατζερ, το μοντέλο ηγεσίας και η εργασιακή ικανοποίηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα επιδρούν αρνητικά πάνω στο μοντέλο διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού
- H4 Η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών/μάνατζερ, το μοντέλο ηγεσίας και η εργασιακή ικανοποίηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα επιδρούν θετικά πάνω στο μοντέλο διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού

3.ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Φιλοσοφία της έρευνας

Δύο βασικές φιλοσοφίες της έρευνας υπάρχουν, ο θετικισμός κι ο ερμηνευτισμός. Ο θετικισμός αποτελεί μια βασική φιλοσοφική θεώρηση - ή επιστημολογική θέση - για το πώς μπορούμε να γνωρίζουμε τον κοινωνικό κόσμο και τι μπορούμε να γνωρίζουμε για αυτόν. Ενώ υπάρχουν αρκετές μορφές θετικισμού, χαρακτηριστικά ορίζεται ως μια επιστημονική προσέγγιση για την κατανόηση του κοινωνικού κόσμου. Αυτό περιλαμβάνει γενικά την παραδοχή ότι μπορούμε να περιγράψουμε τον κοινωνικό κόσμο μετρώντας τα αντικειμενικά δεδομένα και με την εξέταση υποθέσεων, μέσω της παρατήρησης για να εξακριβωθεί κατά πόσον η υπόθεση είναι αληθής. Η άποψη των θετικιστών για την κοινωνική ύπαρξη, ή τη φύση του «είναι», είναι πως η πραγματικότητα είναι ένα εξωτερικό γεγονός, ανεξάρτητα από εμάς ως άτομα (Hughes & Sharrock, 1997).

Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την υποκειμενική οντολογική θεώρηση, η οποία επικεντρώνεται στις αξίες και το ρόλο του ατόμου / ομάδας, όταν επιδιώκουν να αποκτήσουν τη γνώση του κοινωνικού κόσμου. Από τη θετικιστική άποψη, οι αξίες είναι εγγενώς υποκειμενικές και βασισμένες στην ηθική (για παράδειγμα, οι αξίες κρίνονται ως καλές, κακές, λανθασμένες, κλπ.). Ο ρόλος του θετικιστή ερευνητή και της έρευνάς του είναι να αντιπαραβάλλει ή να καταγράψει τα δεδομένα και τις γνώσεις σχετικά με τον κοινωνικό κόσμο, αντί να προσπαθεί να κατανοήσει τις αξίες που υπάρχουν στον κοινωνικό κόσμο (οι οποίες απορρίπτονται, δεδομένου ότι δεν είναι αντικειμενικά, μετρήσιμα στοιχεία), τις ατομικές προοπτικές, ή το πώς δομείται κοινωνικά η γνώση. Αυτές είναι οι θεωρήσεις που θα αναλυθούν περαιτέρω σχετικά με την ερμηνευτική θεώρηση (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

Ο ερμηνευτισμός περιγράφεται ως αντι - θετικιστική φιλοσοφία (Cohen et al , 2000 : .6) και εμφανίστηκε στα τέλη του 19ου αιώνα ως απάντηση στις αξιώσεις του θετικισμού στην αντικειμενική, επιστημονική γνώση. Οι ερμηνευτιστές υποστηρίζουν ότι δεν είναι δυνατόν να εφαρμοστούν οι επιστημονικές μέθοδοι των φυσικών επιστημών σε κάτι τόσο σύνθετο και απρόβλεπτο, όπως ο κοινωνικός κόσμος.

Ακριβώς όπως με το θετικισμό, υπάρχουν πολλοί επικριτές αυτής της επιστημολογίας. Ο ερμηνευτισμός εξελίχθηκε με την πάροδο του χρόνου και καθώς

έχει επηρεαστεί από - και έχει διαμορφώσει- μια σειρά από διαφορετικές φιλοσοφίες. Για παράδειγμα, όπως αναφέρουν οι Cohen et al. (2000), αν χρησιμοποιηθεί υπέρμετρα, η εξάρτηση του ερμηνευτισμού από ατομικές αντιλήψεις, όχι μόνο παραβλέπεται η σημασία της ικανότητας για σχηματισμό γενικεύσεων και η ανάγκη για την επικύρωση της «αλήθειας», αλλά ο ερευνητής επικεντρώνεται επίσης σε ένα περιορισμένο φάσμα συμμετεχόντων και σφαιρών επιρροής. Οι ερευνητές- επικριτές του ερμηνευτισμού, ιδίως, υποστηρίζουν ότι τα ζητήματα της εξουσίας και της επιρροής των ευρύτερων κοινωνικών δομών σε μεμονωμένες απόψεις της κοινωνικής πραγματικότητας δεν είναι εμφανή σε μια έντονα διερμηνευτική προσέγγιση.

Στην παρούσα εργασία, υιοθετείται η φιλοσοφία του θετικισμού, καθώς εξετάζεται μέσω διαμοιρασμού ερωτηματολογίων σε εργαζόμενους, σε μάνατζερ, αλλά και σε υπαλλήλους του τμήματος ανθρωπίνων πόρων.

4.2 Ερευνητική στρατηγική

Δύο ερευνητικές στρατηγικές παρουσιάζονται στη βιβλιογραφία, η ποσοτική και η ποιοτική έρευνα. Ένας απλός ορισμός των ποσοτικών προσεγγίσεων είναι ότι χρησιμοποιούνται προκειμένου να συγκεντρωθούν στοιχεία με τη μορφή αριθμών (Punch, 1998 : 4) ή ποσοτήτων. Ο Punch (1998) προσπαθεί να επεκτείνει τον ορισμό αυτό, δηλώνοντας ότι η ποσοτική έρευνα χρησιμοποιεί αριθμητικά στοιχεία και συνήθως, δομημένα και προκαθορισμένα ερευνητικά ερωτήματα, εννοιολογικά πλαίσια και σχέδια (1998 : 29).

Οι ποιοτικές προσεγγίσεις, από την άλλη, ταυτίστηκαν με τη συγκέντρωση μη αριθμητικών δεδομένων, και με την εξέταση των ιδιοτήτων. Όπως αναφέρει ο Punch (1998), η ποιοτική έρευνα είναι συνήθως λιγότερο δομημένη και μπορεί να μετατοπιστεί από πιο γενικές σε πιο συγκεκριμένες ερωτήσεις και μεθόδους μέσα από τη διαδικασία της έρευνας. Επίσης, η ποιοτική έρευνα μπορεί να είναι πιο δύσκολο να χαρακτηριστεί από ότι η ποσοτική έρευνα, καθώς είναι "πιο μεταβλητή" και κυμαίνεται από πιο δομημένα σε λιγότερο δομημένα σχέδια έρευνας (Punch, 1998 : 29). Μάλιστα, αξίζει να σημειωθεί ότι τα ποιοτικά δεδομένα μπορούν να ποσοτικοποιηθούν, και εκφράζονται συχνά με την ποσοτικοποίηση των όρων (για παράδειγμα, το πώς πολλοί από τους ερωτηθέντες εξέφρασαν μια συγκεκριμένη άποψη, η συχνότητα με την οποία ένα συγκεκριμένο θέμα προέκυψε στις απαντήσεις της συνέντευξης), όπως ακριβώς και τα ποσοτικά δεδομένα επιδιώκουν να

μετατρέψουν τα φαινόμενα που μπορούν να περιγραφούν ως «ιδιότητες» του κοινωνικού κόσμου σε αριθμούς (Gorard, 2003, από Popkewitz, 1984).

Οι ποσοτικές μεθοδολογίες τείνουν να έχουν μια πιο δομημένη προσέγγιση στην έρευνα, έχουν συχνά μια αρκετά στενή ή οριοθετημένη εστίαση όσον αφορά τους τομείς ενδιαφέροντος (Kumar, 2005; Punch, 1998). Αυτό είναι πιθανό να περιλαμβάνει προκαθορισμό των μεταβλητών που πρέπει να εξεταστούν και τη διατήρηση αυστηρών παραμέτρων γύρω από το πεδίο της έρευνας. Πράγματι, κάποια ποσοτική έρευνα, όπως αυτή που κάνει χρήση πειραμάτων, μπορεί επίσης να διαμορφώσει την δομή της έρευνας. Η δομή της έρευνας μπορεί να είναι διαμορφωμένη έτσι ώστε να διατηρήσει τον έλεγχο του ερευνητή στο περιβάλλον και να διασφαλίσει ότι οι εξωτερικές επιρροές δεν θα έχουν επιπτώσεις στις διαπιστώσεις της έρευνας. Παρόλα αυτά, η ποσοτική έρευνα μπορεί επίσης να μελετήσει περισσότερο «νατουραλιστικές» δομές, όπου ο ερευνητής παρατηρεί ή συλλέγει δεδομένα από τις καθημερινές δομές, αντί να επινοεί καταστάσεις για ερευνητικούς σκοπούς (Punch, 1998: 149). Λαμβάνοντας υπόψη αυτά τα χαρακτηριστικά, η ποσοτική μέθοδος τείνει να συμβαδίζει με την θετικιστική επιστημολογία, δεδομένου ότι πληροί τις απαιτήσεις ως τυποποιημένη προσέγγιση, η οποία μπορεί να αναφερθεί με σαφήνεια, να αναπαραχθεί πολύ εύκολα, και φαίνεται να παρέχει στον ερευνητή σημαντικό βαθμό ελέγχου επί της ερευνητικής διαδικασίας. Πράγματι, αυτό θα μπορούσε να θεωρηθεί ως «front loaded» στρατηγική, δεδομένου ότι ο ποσοτικός ερευνητής θα έχει την τάση να ξοδεύει πολύ χρόνο στα πρώτα στάδια της έρευνας, εντοπίζοντας τις βασικές θεωρίες, έννοιες και μεταβλητές που πρέπει να μετρηθούν και, στη συνέχεια, κάποιο χρόνο για το σχεδιασμό του μέσου που πρόκειται να χρησιμοποιηθεί. Μπορεί να απαιτείται λιγότερος χρόνος για τα στάδια της ανάλυσης δεδομένων, δεδομένης της φύσης της τυποποιημένης ποσοτικής έρευνας και της προσέγγισης (δηλαδή εξέταση θεωρίας, προσδιορισμός αιτίας και αποτελέσματος).

Στην εργασία αυτή, παράλληλα με τη φιλοσοφία του θετικισμού, υιοθετείται η ερευνητική στρατηγική των ποσοτικών προσεγγίσεων. Τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων που διαμοιράστηκαν σε εργαζομένους ξενοδοχείων, σε μάντζερ αλλά και στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού αναλύονται με βάση ποσοτικές στατιστικές μεθόδους.

3.3 Επιλογή ερευνητικής μεθόδου

Ως προς την ερευνητική μέθοδο, δύο βασικές υπάρχουν, η πρωτογενής και η δευτερογενής έρευνα. Η πρωτογενής έρευνα βασίζεται σε συλλογή δεδομένων από τον ερευνητή απευθείας. Η δευτερογενής έρευνα από την άλλη, βασίζεται σε συλλογή δεδομένων που έχουν ήδη δημοσιευθεί σε προηγούμενες έρευνες, ή έχουν δημοσιευθεί από επίσημες στατιστικές πηγές (Gill & Johnson, 2007).

Στην παρούσα εργασία επελέγη η πρωτογενής έρευνα, καθώς τα δεδομένα συνελέγησαν από την ερευνήτρια, μέσω της σύνταξης και αποστολής ερωτηματολογίων σε ξενοδοχεία της νησιωτικής και ηπειρωτικής χώρας.

3.4 Ανάπτυξη ερωτηματολογίου και πιλοτική εφαρμογή

Τα ερωτηματολόγια που διαμοιράστηκαν αναπτύχθηκαν σε τρία βασικά στάδια. Στο πρώτο στάδιο η βιβλιογραφική επισκόπηση του θέματος δεν είχε ολοκληρωθεί κι έτσι τα ερωτηματολόγια είχαν λάβει μία πρόχειρη μορφή. Στο δεύτερο στάδιο, το κεφάλαιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης είχε λάβει την τελική του μορφή. Έτσι, έγινε σύνδεση του ερευνητικού σκοπού και των ερωτημάτων της εργασίας και των ερευνητικών υποθέσεων με τις ερωτήσεις των ερωτηματολογίων.

Στο στάδιο αυτό, τα ερωτηματολόγια διαμοιράστηκε πιλοτικά σε πέντε ακαδημαϊκούς κι επαγγελματίες του κλάδου, με στόχο να διαπιστωθεί το αν όλες οι ερωτήσεις είναι κατανοητές, αλλά και το αν υπάρχουν ενδεχομένως ερωτήσεις με το ίδιο νόημα, ή ερωτήσεις που οδηγούν σε συγκεκριμένη απάντηση από τον συμμετέχοντα στην έρευνα.

Από τον πιλοτικό διαμοιρασμό των ερωτηματολογίων, δεν προέκυψε κάποιο πρόβλημα, γεγονός το οποίο και οφείλεται στο ότι τα ερωτηματολόγια προήλθαν από ήδη δημοσιευμένες έρευνες σε αντίστοιχα ερευνητικά ζητήματα κι άρα διακρίνονται από μεγάλη εγκυρότητα κι αξιοπιστία. Τα ερωτηματολόγια ολοκληρώθηκαν κι έτσι ήταν έτοιμα προς διαμοιρασμό στο τελικό στάδιο της έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο το οποίο κι απευθύνεται σε εργαζομένους των ξενοδοχείων, εξαιρώντας τους μάνατζερ και τους εργαζομένους στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων, περιλαμβάνει τρεις ενότητες. Στην πρώτη ενότητα, περιλαμβάνονται επτά ερωτήσεις, που στόχο έχουν να εξάγουν τα κοινωνικά-δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων. Συγκεκριμένα, ζητείται το φύλο, η ηλικία, η μόρφωση, το μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα, η οικογενειακή κατάσταση, η θέση εργασίας και η προϋπηρεσία των ερωτηθέντων.

Η δεύτερη ενότητα, περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο αντιληπτού ηγετικού στυλ από την πλευρά των εργαζομένων, έτσι όπως παρουσιάστηκε στην έρευνα του Saqer (2009). Μέσω της αξιολόγησης του μάνατζερ του ξενοδοχείου, σε κλίμακα από το 1 ως το 10, εξετάζεται το κατά πόσο ο μάνατζερ επιδεικνύει στοιχεία μετασχηματιστικής ηγεσίας, συναλλακτικής ηγεσίας, ή *laissez-faire* ηγεσίας. Ως προς τη διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, εξετάζονται οι παράμετροι της εξιδανικευμένης επιρροής ως προς τη συμπεριφορά (ερ. 6, 14, 23 & 34) και τα χαρακτηριστικά (ερ. 10, 18, 21 & 25), η εμπνευσμένη κινητοποίηση (ερ. 9, 13, 26 & 36), η πνευματική διέγερση (ερ. 2, 8, 30 & 32) και το προσωπικό ενδιαφέρον (ερ. 15, 19, 29 & 31).

Ως προς τη διάσταση της συναλλακτικής ηγεσίας, εξετάζονται οι παράμετροι των ενδεχόμενων ανταμοιβών (ερ. 1, 11, 16 & 35), της ενεργητικής διαχείρισης κατ' εξαίρεση (ερ. 4, 22, 24 & 27) και της παθητικής διαχείρισης κατ' εξαίρεση (ερ. 3, 12, 17 & 20). Τέλος, ως προς τη διάσταση της ηγεσίας *laissez-faire*, οι παράμετροι αυτοί συμπυκνώνονται από τις ερωτήσεις 5, 7, 28 & 33.

Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης του Paul Spector (1985), Job Satisfaction Survey-JSS. Το ερωτηματολόγιο αυτό περιλαμβάνει 36 ερωτήσεις συνολικά και μετρά την εργασιακή ικανοποίηση με βάση συγκεκριμένους παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων. Το ερωτηματολόγιο στα πλαίσια της εργασιακής ικανοποίησης μετρά τις διαστάσεις του μισθού (1, 10, 19, 28), της προαγωγής (2, 11, 20, 33), της επιθεώρησης (3, 12, 21, 30), των παροχών (4, 13, 22, 29), των ανταμοιβών (5, 14, 23, 32), των εργασιακών συνθηκών (6, 15, 24, 31), των συναδέλφων (7, 16, 25, 34), τη φύση της δουλειάς (8, 17, 27, 35) και την επικοινωνία (9, 18, 26, 36). Οι ερωτήσεις είναι με βάση εξαβάθμια κλίμακα Likert, όπου το 1 δείχνει απόλυτη διαφωνία και το

6 απόλυτη συμφωνία. Έτσι, η μέγιστη ικανοποίηση με βάση το ερωτηματολόγιο αυτό ανέρχεται σε 216 βαθμούς ($36 \times 6 = 216$). Επειδή κάθε παράγοντας μέτρησης περιλαμβάνει τέσσερις ερωτήσεις, η μέγιστη ικανοποίηση σε κάθε παράγοντα θα ανέρχεται σε 24 βαθμούς ($4 \times 6 = 24$). Έτσι, συνολικά, μια βαθμολογία άνω του 108 υποδηλώνει εργασιακή ικανοποίηση, ενώ ως προς κάθε παράγοντα, μία βαθμολογία άνω του 12 υποδηλώνει ικανοποίηση ως προς αυτόν.

Το ερωτηματολόγιο το οποίο απευθύνεται στους μάνατζερ των ξενοδοχείων περιλαμβάνει τρεις ενότητες. Η πρώτη ενότητα στοχεύει στο να εξάγει τα κοινωνικά-δημογραφικά τους στοιχεία κι ιδιαίτερα το φύλο, την ηλικία, το μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα, τη μόρφωση, την οικογενειακή κατάσταση και τα χρόνια προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας.

Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο TEIQue - SFtest (Trait Emotional Intelligence Questionnaire - Short Form)¹, για τη μέτρηση του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης των μάνατζερ των ξενοδοχείων, το οποίο περιλαμβάνει συγκεκριμένους παράγοντες μέτρησης. Οι παράγοντες αυτοί είναι η συναισθηματικότητα (φράσεις 1,2, 8, 13, 16, 17, 23 και 28), ο αυτοέλεγχος (φράσεις 4, 7, 15, 22 και 30), η υγεία κι ευτυχία- well-being (φράσεις 5, 9, 12, 20, 24 και 27), η κοινωνικότητα (φράσεις 6, 10, 11, 21, 25 και 26), ο βαθμός κινητοποίησης (φράσεις 3 και 18) και τέλος η προσαρμοστικότητα (φράσεις 2, 14 και 29). Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τριάντα συνολικά ερωτήσεις, με βάση την επταβάθμια κλίμακα Likert, όπου 1=Συμφωνώ απόλυτα και 7=Διαφωνώ απόλυτα.

Η τρίτη ενότητα στοχεύει στο να εξάγει το στυλ ηγεσίας που έχει ο μάνατζερ σύμφωνα με τις απαντήσεις που δίνει σε κάθε μία από τις ερωτήσεις. Ο στόχος των ερωτήσεων αυτών είναι στο να φανεί κατά πόσο ο μάνατζερ του ξενοδοχείου έχει χαρακτηριστικά δημοκρατικού, αυταρχικού και laissez-faire στυλ ηγεσίας. Συγκρίνοντας μάλιστα τα αποτελέσματα αυτά με όσα προέκυψαν από το ερωτηματολόγιο αντιληπτής ηγεσίας, για μετασχηματιστική-συναλλακτική και laissez-faire, θα είναι εφικτό να ελεγχθεί η υπόθεση περί “being there” στυλ και αυταρχικού ή συμμετοχικού στυλ ηγεσίας.

¹ Το ερωτηματολόγιο βρίσκεται στο σύνδεσμο: <http://www.psychometriclab.com/admins/files/TEIQue-SF.pdf>

Στην ενότητα αυτή χρησιμοποιήθηκε το Leadership Styles Questionnaire², το οποίο έχει 18 ερωτήσεις. Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις 31, 34, 37, 40, 43, και 46 διερευνούν το κατά πόσο ο μάνατζερ του ξενοδοχείου επιδεικνύει χαρακτηριστικά αυταρχικού στυλ ηγεσίας, οι ερωτήσεις 32, 35, 38, 41, 44 και 47 το βαθμό στον οποίο ο μάνατζερ του ξενοδοχείου επιδεικνύει χαρακτηριστικά δημοκρατικού στυλ ηγεσίας και οι ερωτήσεις 33, 36, 39, 42, 45 και 48 το αν οι μάνατζερ του ξενοδοχείου επιδεικνύουν laissez-faire στυλ ηγεσίας. οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου, βάση της πενταβάθμιας κλίμακας Likert (1=Διαφωνώ απόλυτα, 5=Συμφωνώ απόλυτα).

Το ερωτηματολόγιο που απευθύνεται στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων των ξενοδοχείων περιλαμβάνει δύο ενότητες. Η πρώτη ενότητα στοχεύει στο να εξάγει τα κοινωνικά-δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων και συγκεκριμένα το φύλο, την ηλικία, το μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα, τη μόρφωση, την οικογενειακή κατάσταση και τα έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση.

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου, περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο της έρευνας των Kidombo et al (2012), για τη διαπίστωση στοιχείων μαλακής και σκληρής διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει συνολικά 38 ερωτήσεις, με βάση την πενταβάθμια κλίμακα Likert, όπου 1=Διαφωνώ απόλυτα και 5=Συμφωνώ απόλυτα.

3.5 Δειγματοληψία

Ως προς τη μέθοδο δειγματοληψίας, δύο βασικές υπάρχουν, η πιθανολογική ή τυχαία δειγματοληψία και η μη πιθανολογική (Αυλωνίτης, 2001). Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, ενώ θεωρήθηκε επιθυμητή η χρήση της τυχαίας δειγματοληψίας, για την ικανότητα αναγωγής των αποτελεσμάτων στον πληθυσμό των ξενοδοχείων στην Ελλάδα, εντούτοις η μη ανταπόκριση των ξενοδοχείων στην έρευνα οδήγησε σε μη πιθανολογικές μεθόδους, δείγματος ευκολίας και δειγματοληψίας χιονοστιβάδας (Σταθακόπουλος, 2001). Ως προς το δείγμα των ξενοδοχείων, τέθηκε ένα κατώτατο όριο 50 ξενοδοχείων για τη συμμετοχή στην έρευνα. Επειδή η εξεύρεση του δείγματος δεν ήταν εύκολη, ζητήθηκε τα ξενοδοχεία να προτείνουν άλλα γνωστά

² Το ερωτηματολόγιο είναι διαθέσιμο στην ακόλουθη ιστοσελίδα: <http://fspac.ubbcluj.ro/comunicare/wp-content/uploads/2013/11/leadership-questionnaire.pdf>

ξενοδοχεία τα οποία θα ενδιαφέρονταν να συμμετάσχουν στην έρευνα. Το τελικό δείγμα ανήλθε σε 55 ξενοδοχεία, στην ηπειρωτική και νησιωτική χώρα.

3.6 Δεοντολογία

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ενημερώθηκαν για τη διαδικασία και τα δικαιώματά τους. Συγκεκριμένα, απεστάλη επιστολή αδειοδότησης στα ξενοδοχεία, ώστε να δοθεί από τους ιδιοκτήτες/μάνατζερ άδεια για τη διενέργεια έρευνας στο προσωπικό τους. Στην επιστολή κοινοποιήθηκε ο σκοπός της έρευνας, αλλά και ότι θα διατηρηθεί η ανωνυμία του ξενοδοχείου, ότι τα αποτελέσματα δε θα κοινοποιηθούν σε τρίτους και ότι μπορούν να αποσύρουν το ξενοδοχείο από την έρευνα όποια στιγμή επιθυμούν, μέσω επικοινωνίας με την ερευνήτρια μέχρι κάποια συγκεκριμένη ημερομηνία. Επιπλέον, σε κάθε εργαζόμενο γραφείου, στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων και στους μάνατζερ που συμμετείχαν στην έρευνα διαμοιράστηκε επίσης επιστολή η οποία και τους ενημέρωνε για το σκοπό της έρευνας, καθώς και για το ότι θα διατηρηθεί ανωνυμία κι εχεμύθεια των απαντήσεών τους, ότι οι απαντήσεις τους δε θα αλλοιωθούν για να εξυπηρετήσουν προσωπικούς ή άλλους σκοπούς κι ότι μπορούν να αποσύρουν την απάντησή τους όποια στιγμή το επιθυμούν μέσω επικοινωνίας με την ερευνήτρια σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

3.7 Δικαιολόγηση της στατιστικής ανάλυσης που θα διεξαχθεί

Η στατιστική ανάλυση που διεξάγεται στην παρούσα εργασία, είναι σε συνάφεια τόσο με τα ερευνητικά ερωτήματα, όσο και με τις υποθέσεις της εργασίας. Για να μπορέσει να απαντηθεί το πρώτο ερευνητικό ερώτημα και να ελεγχθεί η πρώτη υπόθεση για το ότι εφαρμόζονται σκληρά μοντέλα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού στα ξενοδοχεία, διεξάγεται περιγραφική στατιστική ανάλυση στο ερωτηματολόγιο που απευθύνεται στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων των ξενοδοχείων. Εν προκειμένω, μέσω της ανάλυσης ποσοστών, θα φανεί ο βαθμός στον οποίο παρατηρούνται περισσότερο στοιχεία σκληρής ή μαλακής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Για να μπορέσει να απαντηθεί το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα και να ελεγχθεί η δεύτερη ερευνητική υπόθεση ως προς το ότι το μοντέλο διοίκησης ανθρωπίνου

δυναμικού δεν ικανοποιεί τους εργαζομένους, χρησιμοποιούνται εργαλεία επαγωγικής στατιστικής. Για να φανεί η επίδραση του μοντέλου διοίκησης πάνω στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων, θα γίνει ανάλυση παλινδρόμησης, θέτοντας ως εξαρτημένη μεταβλητή τη συνολική βαθμολογία κάθε εργαζομένου στα ξενοδοχεία σε επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης κι ως ανεξάρτητες τη βαθμολογία που αφορά στα στοιχεία της μαλακής διοίκησης και στη βαθμολογία που αφορά στα στοιχεία της σκληρής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Έτσι, από το ερωτηματολόγιο που διαμοιράζεται στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων, θα υπολογιστούν δύο διαφορετικές βαθμολογίες, που η μία αφορά τα στοιχεία μαλακής και η άλλη τα στοιχεία σκληρής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Έτσι, θα φανεί η επίδραση κάθε μοντέλου διοίκησης ξεχωριστά πάνω στην εργασιακή ικανοποίηση. Έχοντας ήδη παρουσιάσει μάλιστα παραπάνω ποιο είναι το πιο διαδεδομένο μοντέλο στα ελληνικά ξενοδοχεία, αλλά και το μέσο όρο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, θα φανεί και το κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι με αυτό ή όχι.

Για να απαντηθεί το τρίτο ερευνητικό ερώτημα και για να ελεγχθεί η τρίτη ερευνητική υπόθεση για το ότι το πιο διαδεδομένο στυλ ηγεσίας είναι το “being there”, γίνεται περιγραφική στατιστική ανάλυση στο ερωτηματολόγιο για το αντιληπτό στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα, από το ερωτηματολόγιο των εργαζομένων, αλλά και του στυλ ηγεσίας με βάση τις απαντήσεις του ίδιου του μάνατζερ, εξετάζοντας τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας, της συναλλακτικής, laissez-faire, αυταρχικής και δημοκρατικής ηγεσίας. Έτσι, υπολογίζεται σε κάθε διάσταση ηγεσίας το συνολικό σκορ με βάση τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, ώστε να εξαχθεί ένα συμπέρασμα σχετικά με το πιο διαδεδομένο στυλ ηγεσίας στα ξενοδοχεία. Το “being there” στυλ συμπεριλαμβάνει διαστάσεις κυρίως της μετασχηματιστικής ηγεσίας, καθώς ο ηγέτης έχει τη δυνατότητα βάσει αυτού να προσαρμόζεται στις εκάστοτε περιστάσεις.

Τέλος, για την απάντηση του τέταρτου ερευνητικού ερωτήματος και για τον έλεγχο της τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των μάνατζερ, το μοντέλο ηγεσίας και η εργασιακή ικανοποίηση επιδρούν αρνητικά πάνω στο μοντέλο διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, χρησιμοποιούνται εργαλεία επαγωγικής στατιστικής. Συγκεκριμένα, γίνονται δύο πολλαπλές γραμμικές παλινδρομήσεις. Στην πρώτη περίπτωση, χρησιμοποιείται ως εξαρτημένη μεταβλητή το σκορ των στοιχείων της μαλακής διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού κι ως ανεξάρτητες μεταβλητές η

βαθμολογία των μάνατζερ στο ερωτηματολόγιο συναισθηματικής νοημοσύνης, η βαθμολογία σε κάθε επιμέρους στυλ ηγεσίας για να φανεί πώς επιδρά κάθε ένα από τα στυλ ηγεσίας πάνω στη μαλακή διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, αλλά και η συνολική βαθμολογία κάθε εργαζομένου στο ερωτηματολόγιο εργασιακής ικανοποίησης. Η δεύτερη παλινδρόμηση περιλαμβάνει τις ίδιες ανεξάρτητες μεταβλητές, αλλά θέτει ως εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία των στοιχείων σκληρής διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού των ερωτηθέντων.

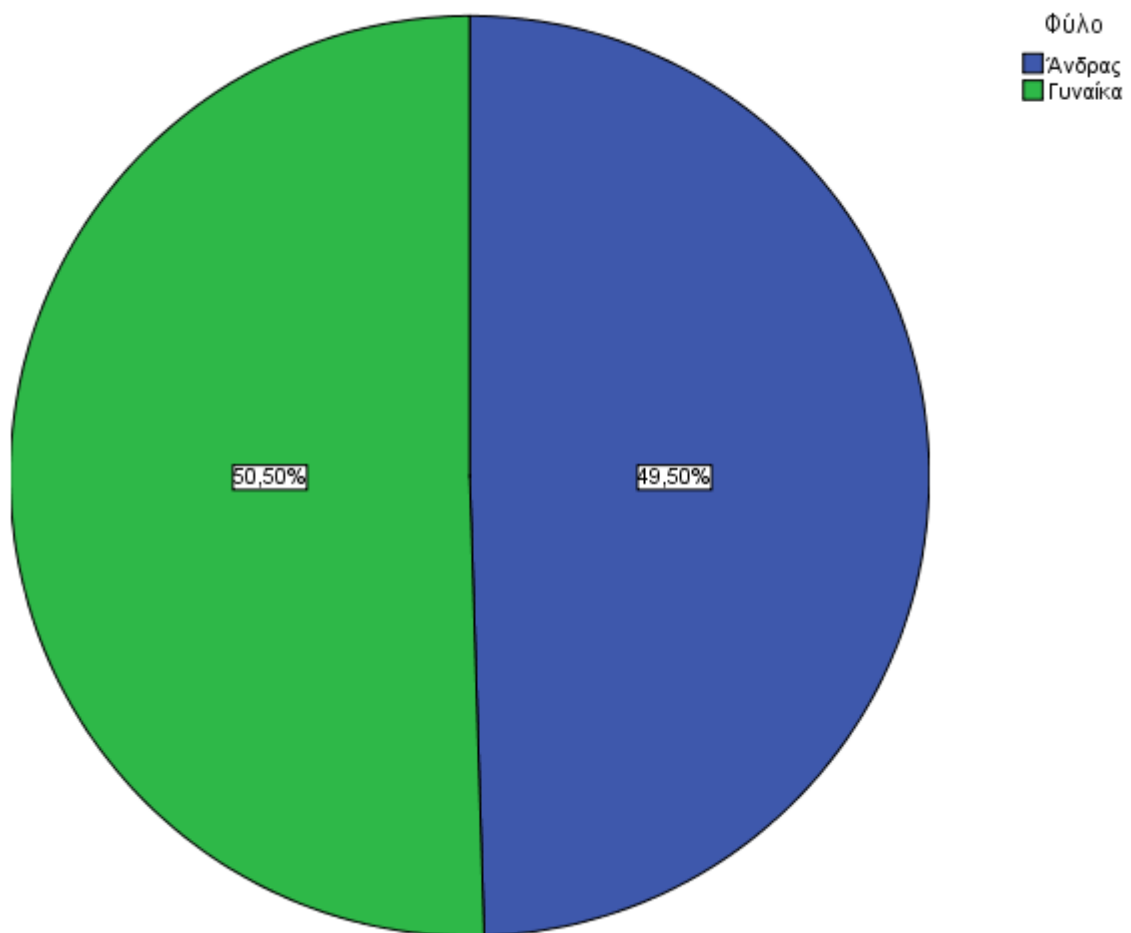
4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στο παρόν κεφάλαιο ο στόχος είναι να παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της ανάλυσης ερωτηματολογίων, που διαμοιράστηκαν σε υπαλλήλους γραφείου, στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού και στους μανάτζερ των ξενοδοχείων του δείγματος.

4.1 Αποτελέσματα εργαζομένων

Στην υποενότητα αυτή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από το ερωτηματολόγιο που διαμοιράστηκε στους υπαλλήλους γραφείου. Αρχικά, παρουσιάζονται τα κοινωνικά-δημογραφικά τους στοιχεία κι έπειτα τα αποτελέσματα σχετικά με το αντιληπτό στυλ ηγεσίας και την εργασιακή τους ικανοποίηση.

4.1.1 Κοινωνικά-δημογραφικά στοιχεία εργαζομένων



Διάγραμμα 1: Κατανομή δείγματος εργαζομένων με βάση το φύλο

Ως προς το φύλο, όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα πίτας, οι περισσότεροι συμμετέχοντες είναι γυναίκες (50.5%) και οι υπόλοιποι άνδρες (49.5%).

Πίνακας 1: Κατανομή δείγματος εργαζομένων με βάση την ηλικία

	Ποσοστό
18-25	14,0
26-35	29,9
36-45	23,9
46-55	17,9
> 55	14,3
Σύνολο	100,0

Ως προς την ηλικία, το 29.9% ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 26-35, το 23.9% στην ομάδα 36-45, το 17.9% 46-55, το 14.3% άνω των 55 και το 14% στην ηλικιακή ομάδα 18-25.

Πίνακας 2: Κατανομή δείγματος εργαζομένων με βάση τη μόρφωση

	Ποσοστό
Γυμνάσιο	8,0
Λύκειο / ΙΕΚ	27,6
ΑΕΙ / ΤΕΙ	37,2
Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό	27,2
Σύνολο	100,0

Ως προς τη μόρφωση, το 37.2% του δείγματος έχει λάβει μόρφωση ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 27.6% έχει ολοκληρώσει Λύκειο ή ΙΕΚ, το 27.2% μεταπτυχιακό/διδασκαλικό και το 8% Γυμνάσιο.

Πίνακας 3: Κατανομή δείγματος εργαζομένων με βάση το μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα

	Ποσοστό
< 800 ευρώ	20,6
801 - 1500 ευρώ	51,2
> 1501 ευρώ	28,2
Σύνολο	100,0

Ως προς το μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα των ερωτηθέντων, η πλειοψηφία (51.2%) έχει μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα 801-1500€, το 28.2% 1501€ και άνω και το 20.6% κάτω των 800€.

Πίνακας 4: Κατανομή δείγματος με βάση την οικογενειακή κατάσταση

	Ποσοστό
Άγαμος/η	59,8
Έγγαμος/η	26,2
Διαζευγμένος/η	3,7
Χήρος/α	1,0
Σύνολο	90,7
Λείπουν	9,3

Ως προς την οικογενειακή κατάσταση, υπάρχει ένα ποσοστό 9.3% των ερωτηθέντων που δεν απάντησαν στην ερώτηση. Από τους λοιπούς, το 59.8% είναι άγαμοι, το 26.2% έγγαμοι, το 3.7% διαζευγμένοι και το 1% χήροι.

Ως προς τη θέση εργασίας, το 23.4% των ερωτηθέντων προέρχονται από το τμήμα υποδοχής, το 21.3% από το τμήμα κρατήσεων, το 18.3% από το τμήμα συντήρησης, το 15.1% από το τμήμα λογιστηρίου, το 12.3% από το τμήμα τροφίμων-ποτών και το 9.6% από το τμήμα πωλήσεων και μάρκετινγκ.

Ως προς τα έτη προϋπηρεσίας, κατά μέσο όρο οι εργαζόμενοι έχουν 5 περίπου έτη προϋπηρεσίας, με εύρος 1-10 έτη και τυπική απόκλιση 2 έτη. Η διάμεσος είναι επίσης 5 έτη προϋπηρεσίας, υποδηλώνοντας πως οι μισοί ερωτηθέντες έχουν μέχρι πέντε έτη προϋπηρεσίας κι οι υπόλοιποι από πέντε ως και δέκα έτη προϋπηρεσίας.

4.1.2 Στυλ ηγεσίας

Στην παρούσα υποενότητα παρατίθενται τα αποτελέσματα σχετικά με το αντιληπτό στυλ ηγεσίας των μάνατζερ των ξενοδοχείων, από την πλευρά των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα για κάθε στυλ ηγεσίας παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 5: Αντιληπτό στυλ ηγεσίας από τους εργαζομένους ξενοδοχείων του δείγματος

Αντιληπτό στυλ ηγεσίας		
Μετασχηματιστική ηγεσία		
	M.O	T.A
Εξιδανικευμένη επιρροή ως προς τη συμπεριφορά	21.3	3.1
Χαρακτηριστικά	22.4	2.5
Εμπνευσμένη κινητοποίηση	17.4	5.6
Πνευματική διέγερση	14.6	3.2
Προσωπικό ενδιαφέρον	23.5	3.9
Σύνολο	101.84	3.3

Συναλλακτική ηγεσία		
	M.O	T.A
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	11.3	4.5
Ενεργητική διαχείριση κατ' εξαίρεση	9.7	6.3
Παθητική διαχείριση κατ' εξαίρεση	10.2	3.1
Σύνολο	59.4	3.5
Laissez-faire ηγεσία		
	M.O	T.A
Σύνολο	14.3	2.3

Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα, οι μάνατζερ των ξενοδοχείων αντιλαμβάνονται περισσότερο από τους εργαζομένους στα πλαίσια της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Συγκεκριμένα, η μέγιστη βαθμολογία σε κάθε κατηγορία μετασχηματιστικής ηγεσίας με σύνολο τεσσάρων ερωτήσεων στην καθεμία είναι 40 ($4 \times 10 = 40$) και συνολικά 200 ως προς και τις πέντε διαστάσεις της ($40 \times 5 = 200$). Το γεγονός πως το μέσο συνολικό σκορ είναι άνω του 100, της βάσης δηλαδή, υποδηλώνει υψηλό επίπεδο μετασχηματιστικής ηγεσίας (101.84). Η μέση αυτή βαθμολογία προκύπτει κυρίως από το προσωπικό ενδιαφέρον του μάνατζερ (23.5) κι έπειτα από τα χαρακτηριστικά (22.4) και την εξιδανικευμένη επιρροή ως προς τη συμπεριφορά (21.3).

Ως προς τη συναλλακτική ηγεσία, η μέγιστη βαθμολογία για κάθε μία από τις τρεις εξεταζόμενες διαστάσεις είναι 30 ($3 \times 10 = 30$) και η μέγιστη βαθμολογία συνολικά είναι 120 ($4 \times 30 = 120$). Το γεγονός πως συνολικά κατά μέσο όρο η βαθμολογία είναι 59.4 υποδηλώνει πως δεν είναι τόσο πιθανό να παρατηρηθούν στοιχεία συναλλακτικής ηγεσίας, καθώς η βαθμολογία είναι κάτω από τη βάση του 60, αλλά κοντά σε αυτή. Το μεγαλύτερο μέσο όρο λαμβάνει η διάσταση των ενδεχόμενων ανταμοιβών (11.3) κι έπειτα ακολουθούν της παθητικής διαχείρισης κατ' εξαίρεση (10.2) και της ενεργητικής διαχείρισης κατ' εξαίρεση (9.7).

Τέλος, είναι λιγότερο πιθανό να παρατηρηθεί laissez-faire ηγεσία, καθώς από το μέγιστο συνολικό σκορ 40, λήφθηκε ένας μέσος όρος της τάξης του 14.3. Έτσι, οι μάνατζερ των ελληνικών ξενοδοχείων του δείγματος επιδεικνύουν χαρακτηριστικά μετασχηματιστικής-συναλλακτικής ηγεσίας, σύμφωνα με το “being there” στυλ. Για να μπορέσει όμως να εξαχθεί συνολικό αποτέλεσμα, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη παρακάτω και τα στυλ ηγεσίας σύμφωνα και με τις απαντήσεις των μάνατζερ.

4.1.3 Εργασιακή ικανοποίηση

Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα ως προς την εργασιακή ικανοποίηση των ερωτηθέντων.

Πίνακας 6: Εργασιακή ικανοποίηση εργαζομένων δείγματος

Εργασιακή ικανοποίηση		
	M.O	T.A
Μισθός	16.7	2.3
Προαγωγή	19.8	3.4
Επιθεώρηση	13.4	1.8
Παροχές	12.9	2.3
Ανταμοιβές	12.5	1.8
Εργασιακές συνθήκες	18.9	3.2
Συναδέλφους	20.9	1.5
Φύση της δουλειάς	13.6	1.9
Επικοινωνία	12.4	1.4
Σύνολο	144.8	32.8

Με βάση τη συνολική μέση βαθμολογία ικανοποίησης από την εργασία, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία είναι ικανοποιημένοι (144.8). Η τυπική απόκλιση για το μέτρο αυτό είναι υψηλή, 32,8, υποδηλώνοντας ότι υπάρχουν διαφορές στις βαθμολογίες του κάθε συμμετέχοντα με τον άλλο. Σε ό,τι αφορά κάθε συνιστώσα της ικανοποίησης από την εργασία ξεχωριστά, οι εργαζόμενοι φαίνεται να ικανοποιούνται κατά μέσο όρο σε όλους τους παράγοντες που συνθέτουν την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, αφού όλες οι μέσες βαθμολογίες υπερβαίνουν το 12, τη βαθμολογία βάσης. Οι εργαζόμενοι στα υπουργεία φαίνεται να είναι κατά μέσο όρο πιο ικανοποιημένοι με τους συναδέλφους τους (20,9) και στη συνέχεια με την

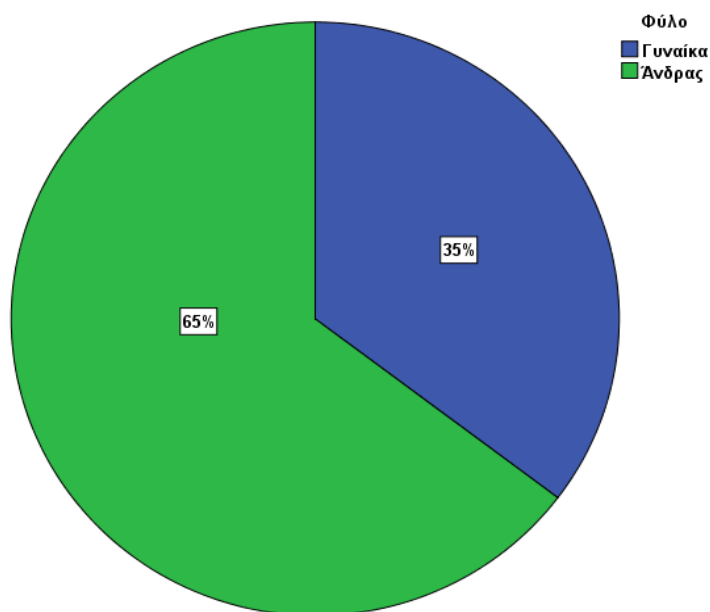
προαγωγή (19,8), τις συνθήκες εργασίας (18,9), το μισθό (16,7), τη φύση της εργασίας (13,6), την επιθεώρηση (13,4), τις παροχές (12,9), τις ενδεχόμενες ανταμοιβές (12,5) και την επικοινωνία (12,4).

4.2 Αποτελέσματα μάνατζερ

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων, έτσι όπως προέκυψαν από τους μάνατζερ.

4.2.1 Κοινωνικά-δημογραφικά στοιχεία μάνατζερ

Στην υποενότητα αυτή, παρατίθενται τα αποτελέσματα σχετικά με τα κοινωνικά-δημογραφικά στοιχεία των μάνατζερ.



Διάγραμμα 2: Κατανομή δείγματος μάνατζερ με βάση το φύλο

Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα, η πλειοψηφία των μάνατζερ είναι άνδρες (65%).

Πίνακας 7: Κατανομή δείγματος μάνατζερ με βάση την ηλικία

	Ποσοστό
18-25	15,0
26-35	28,9
36-45	26,9
46-55	15,9
> 55	13,3
Σύνολο	100,0

Ως προς την ηλικία των μάνατζερ, η πλειοψηφία ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 26-35 (28.9%), ενώ ακολουθούν της ηλικιακής ομάδας 36-45 (26.9%), 46-55 (15.9%), 18-25 (15%) και άνω των 55 (13.3%).

Πίνακας 8: Κατανομή δείγματος μάνατζερ με βάση τη μόρφωση

	Ποσοστό
Λύκειο / ΙΕΚ	30,6
ΑΕΙ / ΤΕΙ	38,2
Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό	31,2
Σύνολο	100,0

Ως προς τη μόρφωση, η πλειοψηφία των μανάτζερ του δείγματος έχει ολοκληρώσει ΑΕΙ/ΤΕΙ (38.2%), ενώ ακολουθούν όσοι έχουν μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο (31.2%) και τέλος Λύκειο ή ΙΕΚ (30.6%).

Πίνακας 9: Κατανομή δείγματος μανάτζερ με βάση το μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα

	Ποσοστό
< 800 ευρώ	15,6
801 - 1500 ευρώ	55,2
> 1501 ευρώ	29,2
Σύνολο	100,0

Ως προς το μηνιαίο οικογενειακό τους εισόδημα, οι μανάτζερ δήλωσαν κατά πλειοψηφία πως έχουν 801-1500€ μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα (55.2%), ενώ το 29.2% δήλωσε πως έχει άνω των 1501€ και το 15.6% κάτω των 800€.

Πίνακας 10: Κατανομή δείγματος μανάτζερ με βάση την οικογενειακή κατάσταση

	Ποσοστό
Άγαμος/η	50,8
Έγγαμος/η	35,5
Διαζευγμένος/η	9,7
Χήρος/α	4,0
Σύνολο	100,0

Ως προς την οικογενειακή τους κατάσταση, η πλειοψηφία των μανάτζερ είναι άγαμοι (50.8%), ενώ ακολουθούν οι έγγαμοι (35.5%), οι διαζευγμένοι (9.7%) και οι χήροι (4%).

Ως προς τα χρόνια προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση, κατά μέσο όρο είναι 7, με τυπική απόκλιση από το μέσο 3 έτη. Τα ελάχιστα έτη προϋπηρεσίας είναι 3 και τα μέγιστα 12.

4.2.2 Συναισθηματική νοημοσύνη

Στην υποενότητα αυτή, εξετάζεται το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των μάνατζερ ξενοδοχείων του δείγματος.

Πίνακας 11: Συναισθηματική νοημοσύνη μάνατζερ ξενοδοχείων δείγματος.

	Συναισθημα- τικότητα		Υγεία και ευτυχία	Κοινωνικό- τητα	Κινητοποίηση	Προσαρμο- στικότητα	Συναισθηματική Νοημοσύνη - Σύνολο
Μέση τιμή	4,9207	4,3940	4,9945	4,6274	4,3605	5,0354	4,7631
Τυπική απόκλιση	,96964	,93657	,87811	,94459	1,13378	1,12819	,71947
Ελάχιστη τιμή	1,50	1,80	2,67	1,17	1,50	2,33	2,23
Μέγιστη τιμή	6,62	6,60	7,00	7,00	7,00	7,00	6,20

Ο πίνακας 7 συνοψίζει τα αποτελέσματα αναφορικά με τα επίπεδα των επιμέρους παραγόντων της συναισθηματικής νοημοσύνης στους ερωτηθέντες, καθώς και συνολικά. Όπως φαίνεται από τον πίνακα, υψηλότερα επίπεδα εμφανίζονται αναφορικά με την προσαρμοστικότητα (μέση τιμή 5.03, τυπική απόκλιση 1.12), την υγεία και ευτυχία (μ.τ. 4.99, τ.α. 0.87), και την συναισθηματικότητα (μ.τ. 4.92, τ.α. 0.96). Ελαφρώς χαμηλότερα είναι τα επίπεδα της κοινωνικότητας (μ.τ. 4.62, τ.α. 0.94) και πιο χαμηλά αυτά του αυτοελέγχου (μ.τ. 4.39, τ.α. 0.93) και της κινητοποίησης (μ.τ. 4.36, τ.α. 1.13). Συνολικά πάντως η συναισθηματική νοημοσύνη κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα (μ.τ. 4.76, τ.α. 0.71). Η διάσταση της προσαρμοστικότητας, αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό του στυλ της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

4.2.3 Στυλ ηγεσίας

Στο σημείο αυτό, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα κάθε στυλ ηγεσίας από τα εξεταζόμενα, για τους μάνατζερ ξενοδοχείων του δείγματος.

Πίνακας 12: Στυλ ηγεσίας των μάνατζερ των ξενοδοχείων

	Αυταρχικό στυλ ηγεσίας	Δημοκρατικό στυλ ηγεσίας	Laissez faire στυλ ηγεσίας
Μέσος	21,50	23,28	18,19
Διάμεσος	21,50	23,00	18,00
Τυπική απόκλιση	3,01	2,59	3,76
Εύρος	16,00	10,00	18,00
Ελάχιστο	12,00	17,00	10,00
Μέγιστο	28,00	27,00	28,00

Όσον αφορά τα αποτελέσματα στον πίνακα 8 ανωτέρω, φαίνεται ότι το επικρατόν στυλ ηγεσίας με βάση την μέση και διάμεση βαθμολογία στις αντίστοιχες απαντήσεις είναι το δημοκρατικό (μέση τιμή = 23.28, διάμεσος = 23). Η μέση βαθμολογία κυμαίνεται στην περιοχή υψηλής πιθανότητας 21-25, γεγονός που υποδηλώνει ότι, κατά μέσο όρο, οι διαχειριστές στα ελληνικά ξενοδοχεία επιδεικνύουν περισσότερο χαρακτηριστικά δημοκρατικής ηγεσίας παρά αυταρχικής και laissez -faire. Η αυταρχική ηγεσία όσον αφορά τη μέση και διάμεση βαθμολογία (21.5) εμπίπτει στο ίδιο εύρος των 21-25, γεγονός που υποδηλώνει ότι υπάρχει μεγάλη πιθανότητα για τους διευθυντές στα ελληνικά ξενοδοχεία να εμφανίσουν χαρακτηριστικά αυταρχικής ηγεσίας. Όσον αφορά τη laissez -faire ηγεσία, ο μέσος και η διάμεσος εμπίπτουν σε χαμηλή πιθανότητα εμφάνισης των εν λόγω χαρακτηριστικών (18.19, 18 αντίστοιχα). Ως εκ τούτου, είναι πολύ πιθανό για τους διαχειριστές στα ελληνικά ξενοδοχεία να εμφανίσουν χαρακτηριστικά δημοκρατικής ηγεσίας, αλλά και αυταρχικής, ενώ τα laissez -faire χαρακτηριστικά ηγεσίας δεν είναι πολύ πιθανό να παρατηρηθούν σύμφωνα με τα στοιχεία, επειδή μάλιστα η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται με περισσότερο δημοκρατικά-αυταρχικά στυλ ηγεσίας, είναι περισσότερο πιθανό λοιπόν να έχουν υιοθετήσει πράγματι το στυλ της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Συνδέοντας τα ευρήματα με την περίπτωση της αξιολόγησης του στυλ ηγεσίας από την πλευρά των εργαζομένων, φαίνεται πως στην περίπτωση αυτή σε κανένα στυλ

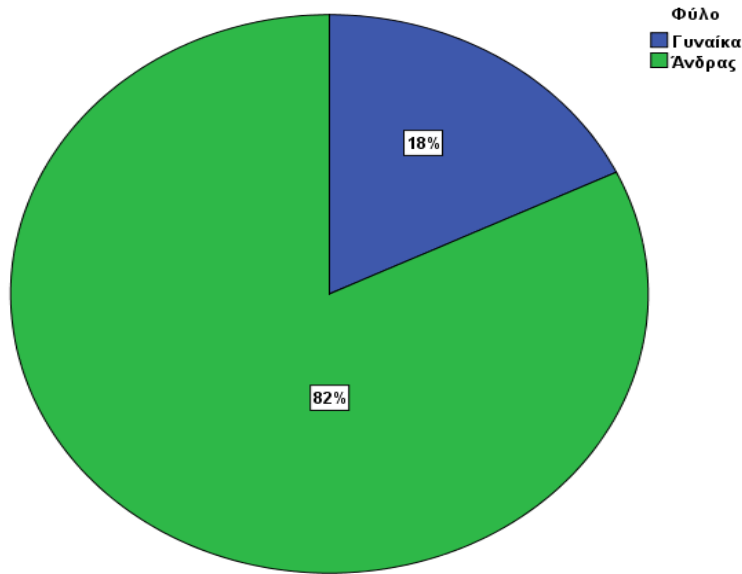
ηγεσίας δεν υπάρχει πολύ υψηλή κατά μέσο όρο πιθανότητα να εμφανίσουν κάποιο από τα προαναφερθέντα στυλ, με βαθμολογία άνω του 25. Αντίθετα, σε επίπεδο μετασχηματιστικής ηγεσίας, αυτή κρίνεται περισσότερο πιθανή, καθώς ξεπερνά τη μέση βαθμολογία του ερωτηματολογίου. Κατά συνέπεια, στο σημείο αυτό επαληθεύεται η τρίτη ερευνητική υπόθεση, που θέλει την ύπαρξη περισσότερο “being there” στυλ ηγεσίας παρά δημοκρατικό-αυταρχικό. Αυτό, συνάδει και με τα αποτελέσματα της συναισθηματικής νοημοσύνης και ιδιαίτερα του υψηλού σκορ της διάστασης της προσαρμοστικότητας. Έτσι, οι μάνατζερ των ελληνικών ξενοδοχείων γνωρίζουν πού ακριβώς χρειάζεται να βρίσκονται κάθε στιγμή.

4.3 Αποτελέσματα τμημάτων ανθρωπίνου δυναμικού

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων των εργαζομένων στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού των ελληνικών ξενοδοχείων του δείγματος.

4.3.1 Δημογραφικά στοιχεία εργαζομένων στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού

Στην υποενότητα αυτή παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού των ελληνικών ξενοδοχείων του δείγματος.



Διάγραμμα 3: Κατανομή δείγματος εργαζομένων στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού με βάση το φύλο

Ως προς το φύλο, το 82% των ερωτηθέντων είναι άνδρες, ενώ το 18% γυναίκες

Πίνακας 13: Κατανομή δείγματος εργαζομένων στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού με βάση την ηλικία

	Ποσοστό
18-25	18,0
26-35	25,9
36-45	28,9
46-55	14,9
> 55	12,3
Σύνολο	100,0

Με βάση την ηλικία, οι περισσότεροι ερωτηθέντες ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 36-45 (28.9%) και 26-35 (25.9%). Έπειτα ακολουθούν οι ερωτηθέντες που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 18-25 (18%), 46-55 (14.9%) και άνω των 55 (12.3%).

Πίνακας 14: Κατανομή δείγματος εργαζομένων στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού με βάση τη μόρφωση

	Ποσοστό
ΑΕΙ / ΤΕΙ	52,8
Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό	47,2
Σύνολο	100,0

Με βάση μόρφωση η πλειοψηφία των ερωτηθέντων έχει ολοκληρώσει κάποιο ΑΕΙ/ΤΕΙ (52.8%), ενώ σημαντικό ποσοστό της τάξης του 47.2% έχει κάποιον μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο. Έτσι, στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού των ξενοδοχείων φαίνεται πως οι εργαζόμενοι διαθέτουν υψηλότερα επίπεδα μόρφωσης και σε σχέση και με τους μανάτζερ των ξενοδοχείων. Το γεγονός αυτό είναι θετικό, καθώς έχοντας υψηλότερου βαθμού μόρφωση θα μπορούν να εφαρμόζουν περισσότερο αποτελεσματικά τις διαδικασίες στα πλαίσια της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού.

Πίνακας 15: Κατανομή δείγματος εργαζομένων στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού με βάση το εισόδημα

	Ποσοστό
< 800 ευρώ	28,6
801 - 1500 ευρώ	46,2
> 1501 ευρώ	25,2
Σύνολο	100,0

Με βάση το μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα, η πλειοψηφία δήλωσε πως διαθέτουν 801-1500€ (46.2%), ενώ το 28.6% κάτω από 800€ και το 25.2% άνω των 1500€.

Πίνακας 16: Κατανομή δείγματος εργαζομένων στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού με βάση την οικογενειακή κατάσταση.

	Ποσοστό
Άγαμος/η	49,8
Έγγαμος/η	35,5
Διαζευγμένος/η	8,7
Χήρος/α	6,0
Σύνολο	100

Με βάση την οικογενειακή κατάσταση, οι εργαζόμενοι στα τμήματα ανθρωπίνου δυναμικού είναι κατά πλειοψηφία άγαμοι (49.8%), ενώ ακολουθούν οι έγγαμοι (35.5%), οι διαζευγμένοι (8.7%) και οι χήροι (6%).

Τέλος, ως προς τα έτη προϋπηρεσίας τους στην παρούσα θέση, αυτά είναι κατά μέσο όρο 5, με τυπική απόκλιση 3 έτη. Η ελάχιστη προϋπηρεσία που παρατηρήθηκε είναι 2 έτη η μέγιστη 12 έτη.

4.3.2 Μοντέλο διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού

Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αναφορικά με το μοντέλο διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού στα ελληνικά ξενοδοχεία. Για το σκοπό αυτό παρουσιάζεται για κάθε στοιχείο μαλακής και σκληρής διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού ο μέσος όρος των απαντήσεων, αλλά και συνολικά για τα στοιχεία μαλακής και σκληρής διοίκησης, ώστε να γίνει εφικτό το να εξαχθεί συμπέρασμα για το περισσότερο δημοφιλές μοντέλο διοίκησης στα ελληνικά ξενοδοχεία.

Πίνακας 17: Μοντέλο διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στα ελληνικά ξενοδοχεία

	Στοιχεία μαλακής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	Μ.Ο	Τ.Α
1	Σε περίπτωση κενών εργασιακών θέσεων διενεργείται διαδικασία προσλήψεων.	2,45	1,34
2	Οι εργασιακές θέσεις σχεδιάζονται για να μεγιστοποιούν την ποικιλία των δεξιοτήτων, την αυτονομία και τη μάθηση.	3,54	2,31
3	Υπάρχουν ευκαιρίες για ανάπτυξη	2,01	1,98
4	Η ηγεσία είναι προσανατολισμένη στον άνθρωπο.	2,94	2,41
5	Το εργασιακό περιβάλλον είναι ευχάριστο.	3,65	3,01
6	Η ανάπτυξη της διοίκησης είναι συνδεδεμένη με τις προσωπικές και οργανωσιακές ανάγκες.	3,03	2,54
7	Η ανάπτυξη της διοίκησης συνδέεται με τη διαδοχή της διοίκησης.	4,65	1,76
8	Η ανατροφοδότηση βασίζεται κυρίως σε αναπτυξιακούς σκοπούς.	2,34	2,03
9	Η αξιολόγηση των εργαζομένων στηρίζεται στο να φανούν όσοι αποδίδουν άσχημα.	3,02	1,45
10	Η διαδικασία αξιολόγησης δεν είναι συμμετοχική.	4,87	1,22
11	Οι πρακτικές αμοιβών βασίζονται στην ικανότητα και την απόδοση.	2,32	2,04
12	Οι πρακτικές αμοιβών βασίζονται σε ποσοτικά δεδομένα μόνο.	1,45	1,32
13	Υπάρχει περιορισμένη χρήση μη-οικονομικών κινήτρων όπως ο διαμοιρασμός των κερδών, ασφαλιστικά πλαίσια ή πληρωμένες διακοπές.	4,28	2,16
14	Η επικοινωνία είναι ανοιχτή και διαφανής.	2,12	1,34
15	Το στυλ διοίκησης είναι συμμετοχικό και συμβουλευτικό.	4,23	2,45
16	Οι πρακτικές της διοίκησης είναι δίκαιες και ακριβείς.	2,13	1,76
17	Οι πολιτικές ανθρωπίνων πόρων έχουν μακροπρόθεσμη προοπτική.	2,14	1,78
18	Οι πολιτικές και πρακτικές ανθρωπίνων πόρων βοηθούν τους εργαζομένους να αναπτύξουν το μέγιστο	2,23	1,23

	των ικανοτήτων τους.		
19	Οι πολιτικές και πρακτικές ανθρωπίνων πόρων μεταχειρίζονται όλους τους εργαζομένους δίκαια και ισότιμα.	3,32	2,29
20	Οι πολιτικές και πρακτικές ανθρωπίνων πόρων υποστηρίζουν την οργανωσιακή στρατηγική και τους οργανωσιακούς στόχους.	3,12	2,47
21	Η ανώτατη διοίκηση δείχνει μικρή προτεραιότητα σε ζητήματα ανθρωπίνων πόρων.	4,78	1,94
	Σύνολο	45,67	4,56
	Στοιχεία σκληρής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	M.O	T.A
22	Κενές διοικητικές θέσεις και υψηλόβαθμες τεχνικές θέσεις εργασίας πληρούνται εσωτερικά.	4,85	2,04
23	Η ανάπτυξη της καριέρας υποστηρίζεται σε μεγάλο βαθμό.	4,43	2,24
24	Υπάρχει επιβεβαιωμένα εργασιακή ασφάλεια	4,25	2,37
25	Οι ανταμοιβές δεν είναι ανταγωνιστικές σε σχέση με όσες δίνουν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις στον κλάδο.	3,89	1,94
26	Επίσημη εκπαίδευση προσφέρεται σε όλους τους εργαζομένους.	3,98	2,67
27	Εφαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό η κοινωνικοποίηση και η ένταξη των νέων εργαζομένων.	3,56	2,02
28	Καινοομικές μέθοδοι εφαρμόζονται από τη διοίκηση, όπως διαχείριση του στρες.	2,01	3,45
29	Μόνο συγκεκριμένες εργασιακές δεξιότητες υποστηρίζονται από τον οργανισμό.	4,23	2,73
30	Η διαδικασία αξιολόγησης είναι συμμετοχική, ανοικτή και διαφανής.	3,87	2,48
31	Η απόδοση μετράται σε όρους ποσοτικοποιημένων εκροών/αποτελεσμάτων.	3,23	3,87
32	Εφαρμόζονται σχέδια απόκτησης μετοχών από τους εργαζομένους.	2,87	3,69
33	Υπάρχει συχνή επαφή μέσω ερευνών που αφορούν το μισθό των εργαζομένων.	2,11	2,45
34	Υπάρχουν συνεργατικές και συλλογικές σχέσεις	4,51	3,97

	μεταξύ ενώσεων εργαζομένων και της διοίκησης		
35	Υπάρχει λίγη επίσημη πληροφόρηση όπως ενημερωτικά δελτία (newsletters)	3,97	3,08
36	Υπάρχει μικρή συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.	4,05	2,08
37	Οι πολιτικές και πρακτικές ανθρωπίνων πόρων στοχεύουν στη μείωση του κόστους.	3,89	3,72
38	Η ανώτατη διοίκηση έχει βραχυπρόθεσμο ορίζοντα εξαιτίας οικονομικών προβλημάτων.	4,09	2,08
	Σύνολο	49,73	4,89

Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα, ο μέσος όρος των αποτελεσμάτων είναι μικρότερος συνολικά για τα στοιχεία μαλακής (45.67) σε σχέση με της σκληρής διοίκησης (49.73). Τα στοιχεία μαλακής διοίκησης περιλαμβάνουν συνολικά 21 ερωτήσεις, με μέγιστο σκορ συμφωνίας σε όλες 105 (21x5=105). Κατά συνέπεια, μια μέση βαθμολογία άνω του 52.5, τη βαθμολογία βάσης, θα επιδείκνυε υψηλή πιθανότητα υιοθέτησης μοντέλων μαλακής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Ως προς τα στοιχεία σκληρής διοίκησης, οι ερωτήσεις είναι 17, με μέγιστη βαθμολογία συμφωνίας κι άρα υιοθέτησης σκληρών μοντέλων διοίκησης 85. Έτσι, μια μέση βαθμολογία άνω του 42.5 υποδηλώνει μεγαλύτερη πιθανότητα υιοθέτησης αυτών των μοντέλων διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού. Εδώ, η μέση βαθμολογία ξεπερνά τη βαθμολογία βάσης, όπως επίσης και των στοιχείων μαλακής διοίκησης, γεγονός που επαληθεύει την πρώτη ερευνητική υπόθεση περί υιοθέτησης περισσότερο σκληρών μοντέλων διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού στα ελληνικά ξενοδοχεία.

Με βάση τη μέση βαθμολογία της κάθε διάστασης, επιλέχθηκαν οι υψηλότερες (4 και άνω), ώστε να φανεί ποιες διαδικασίες είναι περισσότερο πιθανές στα ελληνικά ξενοδοχεία. Στα ελληνικά ξενοδοχεία, η διαδικασία αξιολόγησης μοιάζει να μην είναι συμμετοχική (4.87-στοιχείο μαλακής διοίκησης), οι κενές διοικητικές θέσεις και υψηλόβαθμες τεχνικές θέσεις εργασίας πληρούνται εσωτερικά (4.85-στοιχείο σκληρής διοίκησης), μόνο συγκεκριμένες εργασιακές δεξιότητες είναι αυτές που υποστηρίζονται (4.83-στοιχείο σκληρής διοίκησης), η ανώτατη διοίκηση δείχνει μικρή προτεραιότητα σε ζητήματα ανθρωπίνων πόρων (4.78-στοιχείο μαλακής διοίκησης), η ανάπτυξη της διοίκησης συνδέεται με τη διαδοχή της διοίκησης (4.65-

στοιχείο μαλακής διοίκησης), υπάρχουν συνεργατικές και συλλογικές σχέσεις μεταξύ ενώσεων εργαζομένων και της διοίκησης (4.51-στοιχείο σκληρής διοίκησης), η ανάπτυξη της καριέρας υποστηρίζεται σε μεγάλο βαθμό (4.43-στοιχείο σκληρής διοίκησης), υπάρχει περιορισμένη χρήση μη-οικονομικών κινήτρων όπως ο διαμοιρασμός των κερδών, ασφαλιστικά πλαίσια ή πληρωμένες διακοπές (4.28-στοιχείο μαλακής διοίκησης), υπάρχει επιβεβαιωμένα όμως εργασιακή ασφάλεια (4.25-στοιχείο σκληρής διοίκησης), το στυλ διοίκησης είναι συμμετοχικό και συμβουλευτικό (4.23-στοιχείο μαλακής διοίκησης), η ανώτατη διοίκηση έχει βραχυπρόθεσμο ορίζοντα εξαιτίας οικονομικών προβλημάτων (4.09-στοιχείο σκληρής διοίκησης) και υπάρχει μικρή συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (4.05-στοιχείο σκληρής διοίκησης).

Κατά συνέπεια, στο σημείο αυτό επαληθεύεται η πρώτη ερευνητική υπόθεση, καθώς πράγματι το περισσότερο δημοφιλές μοντέλο διοίκησης στα ελληνικά ξενοδοχεία είναι το σκληρό.

4.4 Επίδραση συναισθηματικής νοημοσύνης, στυλ ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης πάνω στο μοντέλο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Στην ενότητα αυτή κρίνεται σημαντικό να γίνει ανάλυση παλινδρόμησης, με απώτερο σκοπό τη μελέτη της επίδρασης των παραγόντων της συναισθηματικής νοημοσύνης, των στυλ ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης πάνω στα δύο βασικά μοντέλα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η ανάλυση θα βοηθήσει περαιτέρω στη δημιουργία προτάσεων για το πώς μπορεί να ενισχυθεί το ένα ή το άλλο μοντέλο διοίκησης.

Πίνακας 18: Ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη σκληρή διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού κι ανεξάρτητες τη συναισθηματική νοημοσύνη, τα στυλ ηγεσίας και την εργασιακή ικανοποίηση.

Ανάλυση παλινδρόμησης			
Εξαρτημένη μεταβλητή: Σκληρή διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού			
	Συντελεστής	t-statistic	p-value
ΣΝ	-4,33	2,87	0,04
Μετασχηματιστική ηγεσία	-3,25	5,78	0
Συναλλακτική ηγεσία	2,45	4,23	0
Laissez-faire ηγεσία	-5,32	2,45	0,02
Αυταρχική ηγεσία	3,33	2,03	0,05
Δημοκρατική ηγεσία	-4,22	10,98	0
Εργασιακή ικανοποίηση	-7,26	11,23	0
Σταθερά	3,12	2,98	0,03
F-test (p-value)	0		
R τετράγωνο	0,78		

Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα, η παλινδρόμηση είναι συνολικά στατιστικά σημαντική, γεγονός που φαίνεται από την τιμή του p-value του ελέγχου F, το οποίο είναι μηδενικό. Κατά συνέπεια, απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση του να είναι ταυτόχρονα όλοι οι συντελεστές μηδενικοί. Πράγματι, ο βαθμός συναισθηματικής νοημοσύνης φαίνεται να επιδρά αρνητικά στο σκληρό μοντέλο διοίκησης ανθρωπίνων πόρων κατά μέσο όρο (-4.33). Ο συντελεστής μάλιστα είναι στατιστικά σημαντικός ($t - stat = 2.87, p = 0.04 < 0.05$). Αυτό πρακτικά σημαίνει πως όσο υψηλότερος ο βαθμός συναισθηματικής νοημοσύνης, τόσο λιγότερο πιθανή είναι η υιοθέτηση σκληρών στοιχείων διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού.

Η μετασχηματιστική ηγεσία, που όπως φάνηκε είναι το περισσότερο πιθανό στυλ ηγεσίας στα ελληνικά ξενοδοχεία, επιδρά επίσης αρνητικά (-3.25) και στατιστικά σημαντικά ($t - stat = 5.78, p = 0.00 < 0.05$) στο σκληρό μοντέλο διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού. Πρακτικά δηλαδή, όσο περισσότερο υιοθετούνται

χαρακτηριστικά μετασχηματιστικής ηγεσίας, τόσο μικρότερη καθίσταται η πιθανότητα υιοθέτησης σκληρών μοντέλων διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού στα ελληνικά ξενοδοχεία.

Από την άλλη, η συναλλακτική ηγεσία φαίνεται πως επιδρά θετικά στην υιοθέτηση σκληρών μοντέλων διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού (2.45), επίδραση που είναι στατιστικά σημαντική ($t - stat = 4.23, p = 0.00 < 0.05$). Έτσι, όσο περισσότερο υιοθετούνται χαρακτηριστικά συναλλακτικής ηγεσίας, τόσο πιθανότερη είναι και η υιοθέτηση σκληρών μοντέλων διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού κατά μέσο όρο. Δεδομένου ότι η συναλλακτική ηγεσία είναι το δεύτερο πιο δημοφιλές αντιληπτό στυλ ηγεσίας, αυτό δείχνει το γιατί εφαρμόζονται κυρίως σκληρά μοντέλα διοίκησης σε σχέση με τα μαλακά.

Η laissez-faire ηγεσία επιδρά αρνητικά (-5.32) και στατιστικά σημαντικά ($t - stat 2.45, p = 0.02 < 0.05$) στο σκληρό μοντέλο διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού. Συγκεκριμένα, όσο περισσότερο παρουσιάζονται χαρακτηριστικά laissez-faire ηγεσίας, τόσο λιγότερο πιθανό είναι να υιοθετηθεί σκληρό μοντέλο διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού κατά μέσο όρο.

Έπειτα, η αυταρχική ηγεσία φαίνεται πως συνδέεται με την υιοθέτηση σκληρών μοντέλων διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού (3.33) και η επίδραση αυτή είναι στατιστικά σημαντική ($t - stat = 2.03, p = 0.05$).

Η δημοκρατική ηγεσία φαίνεται να επιδρά αρνητικά (-4.22) στην υιοθέτηση σκληρών μοντέλων διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, επίδραση που είναι στατιστικά σημαντική ($t - stat = 10.98, p = 0.00 < 0.05$). Έτσι, χαρακτηριστικά δημοκρατικής ηγεσίας αποθαρρύνουν κατά μέσο όρο την υιοθέτηση σκληρών μοντέλων διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού.

Ως προς την εργασιακή ικανοποίηση, αυτή φαίνεται πως έχει τη μεγαλύτερη αρνητική επίδραση στη σκληρή διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού (-7.26, $t - stat = 11.23, p = 0.00 < 0.05$). Συγκεκριμένα, όσο υψηλότερη η εργασιακή ικανοποίηση, τόσο λιγότερο πιθανό είναι να υπάρχει σκληρό μοντέλο διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού.

Τέλος, η σταθερά είναι επίσης στατιστικά σημαντική ($t - stat = 2.98, p = 0.03 < 0.05$) και θετική (3.12), γεγονός που υποδηλώνει πως ανεξαρτήτως των λοιπών παραγόντων, στα ελληνικά ξενοδοχεία τείνει να ευνοείται το σκληρό μοντέλο διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Το μοντέλο συνολικά εξηγεί το 78% της μεταβλητότητας της σκληρής διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, βάσει του συντελεστή R τετράγωνο, γεγονός που υποδηλώνει επαρκή προβλεψιμότητα.

Δεδομένου ότι στα ελληνικά ξενοδοχεία εφαρμόζονται κυρίως σκληρά μοντέλα διοίκησης, μπορεί να επαληθευθεί η τέταρτη ερευνητική υπόθεση. Συγκεκριμένα, η συναισθηματική νοημοσύνη επιδρά αρνητικά, όπως επίσης και τα περισσότερα δημοφιλή στυλ ηγεσίας, η μετασχηματιστική και η δημοκρατική, αλλά και η εργασιακή ικανοποίηση. Επιπλέον, επαληθεύεται και η δεύτερη ερευνητική υπόθεση, καθώς οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι με το σκληρό μοντέλο διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού.

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να φανεί η επίδραση των ανωτέρω παραγόντων ως προς τη μαλακή διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, με στόχο να διατυπωθούν περαιτέρω προτάσεις προς εφαρμογή στο επόμενο κεφάλαιο.

Πίνακας 19: Ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη μαλακή διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού κι ανεξάρτητες τη συναισθηματική νοημοσύνη, τα στυλ ηγεσίας και την εργασιακή ικανοποίηση.

Ανάλυση παλινδρόμησης			
Εξαρτημένη μεταβλητή: Μαλακή διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού			
	Συντελεστής	t-statistic	p-value
ΣΝ	3,67	3,21	0,02
Μετασχηματιστική ηγεσία	4,56	6,98	0
Συναλλακτική ηγεσία	-1,34	3,21	0,03
Laissez-faire ηγεσία	1,08	1,03	0,22
Αυταρχική ηγεσία	-3,24	3,09	0,01
Δημοκρατική ηγεσία	3,21	8,34	0
Εργασιακή ικανοποίηση	5,29	9,87	0
Σταθερά	-5,98	3,98	0
F-test (p-value)	0		
R τετράγωνο	0,62		

Το μοντέλο συνολικά όπως φαίνεται και παραπάνω είναι στατιστικά σημαντικό ($p=0.00$), εξηγώντας το 62% της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής. Εδώ τα αποτελέσματα είναι αντίθετα σε κάθε μεταβλητή. Συγκεκριμένα, η συναισθηματική νοημοσύνη επιδρά θετικά (3.67) και στατιστικά σημαντικά ($t - stat = 3.21, p = 0.02 < 0.05$) στη μαλακή διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού. Κατά μέσο όρο δηλαδή, υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη των μάνατζερ των ξενοδοχείων συνδέεται περισσότερο με μαλακά μοντέλα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, παρά με σκληρά.

Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει επίσης θετική επίδραση (4.56) και στατιστικά σημαντική ($t - stat = 6.98, p = 0.00 < 0.05$) στο μαλακό μοντέλο διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού. Έτσι και η μετασχηματιστική ηγεσία στα ελληνικά ξενοδοχεία συνδέεται περισσότερο με μαλακά μοντέλα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, παρά με σκληρά.

Η συναλλακτική ηγεσία επιδρά αρνητικά (-1.34) και στατιστικά σημαντικά στη μαλακή διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού ($t - stat = 3.21, p = 0.03 < 0.05$), γεγονός που υποδηλώνει πως συνδέεται περισσότερο με σκληρά μοντέλα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Η laissez-faire ηγεσία στο μοντέλο αυτό μοιάζει να μην έχει στατιστικά σημαντική επίδραση ($t - stat = 1.03, p = 0.22 > 0.05$). Η αυταρχική ηγεσία όμως, επιδρά αρνητικά (-3.24) και στατιστικά σημαντικά ($t - stat = 3.09, p = 0.01 < 0.05$) στη μαλακή διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, υποδηλώνοντας πως συνδέεται περισσότερο με σκληρά μοντέλα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Η δημοκρατική ηγεσία επιδρά θετικά (3.21) και στατιστικά σημαντικά ($t - stat = 8.34, p = 0.00 < 0.05$) στη μαλακή διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Έτσι, η δημοκρατική ηγεσία συνδέεται περισσότερο με μαλακά μοντέλα διοίκησης στα ελληνικά ξενοδοχεία.

Η εργασιακή ικανοποίηση παρουσιάζει θετική (5.29) και στατιστικά σημαντική επίδραση ($t - stat = 9.87, p = 0.00 < 0.05$) στη μαλακή διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Το αποτέλεσμα αυτό είναι σημαντικό, καθώς για να υπάρχει εργασιακή ικανοποίηση στα ελληνικά ξενοδοχεία, θα πρέπει να υιοθετηθούν περισσότερα στοιχεία μαλακής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Τέλος, η σταθερά είναι στατιστικά σημαντική ($t - stat = 3.98, p = 0.00 < 0.05$) και αρνητική (-5.98), υποδηλώνοντας πως ανεξαρτήτως των άλλων παραγόντων του υποδείγματος, τα ελληνικά ξενοδοχεία τείνουν κατά μέσο όρο να μην υιοθετούν μοντέλα μαλακής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα εργασία στόχο είχε να αναλύσει τη σημαντικότητα που έχει για τον ξενοδοχειακό κλάδο η διάσταση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού κι ιδιαίτερα του μοντέλου που υιοθετείται, καθώς και την επίδραση επιμέρους παραγόντων σε αυτό, όπως το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη, το στυλ ηγεσίας και η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων.

Αναλύοντας κάθε ένα από τα αποτελέσματα ξεχωριστά, φαίνεται πως οι εργαζόμενοι στα ελληνικά ξενοδοχεία, είναι κατά μέσο όρο ικανοποιημένοι, τόσο συνολικά, όσο και στη βάση κάθε μιας διάστασης της έννοιας της εργασιακής ικανοποίησης. Παρόλα αυτά, όπως έδειξε η ανάλυση παλινδρόμησης, η εργασιακή ικανοποίησή τους συνδέεται περισσότερο με τα στοιχεία μαλακής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται στα ελληνικά ξενοδοχεία, παρά με στοιχεία σκληρής διοίκησης.

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι των ελληνικών ξενοδοχείων αντιλαμβάνονται το στυλ ηγεσίας του μάνατζερ περισσότερο ως μετασχηματιστικό και λιγότερο ως συναλλακτικό, ενώ το *laissez-faire* στυλ ηγεσίας είναι λιγότερο πιθανό να παρατηρηθεί. Ιδιαίτερα, οι μάνατζερ των ελληνικών ξενοδοχείων φαίνεται πως δείχνουν προσωπικό ενδιαφέρον προς τους εργαζομένους, επιδεικνύοντας χαρακτηριστικά μετασχηματιστικού ηγέτη, αλλά κι εξιδανικευμένη επιρροή ως προς αυτούς.

Τα αποτελέσματα των μάνατζερ, σε κάποιο βαθμό επιβεβαιώνουν τα στοιχεία που προέκυψαν από το ερωτηματολόγιο των εργαζομένων. Ο υψηλός βαθμός συναισθηματικής νοημοσύνης τους υποδηλώνει πως μπορούν να αντιμετωπίσουν κάθε κατάσταση αποτελεσματικά κι έχουν όλο το υπόβαθρο ώστε να διοικήσουν ορθά τις ξενοδοχειακές μονάδες. Το γεγονός μάλιστα πως επιδεικνύουν σε μεγαλύτερο βαθμό προσαρμοστικότητα, αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης, όπως η παρούσα, η δυνατότητα προσαρμογής και η μετασχηματιστική ηγεσία αξιολογούνται ως κρίσιμες στη λειτουργία οποιουδήποτε οργανισμού.

Ως προς το στυλ ηγεσίας, οι μάνατζερ μέσω των απαντήσεων που έδωσαν σε κάθε περίπτωση, φαίνεται πως υιοθετούν περισσότερο δημοκρατικά/συμμετοχικά στυλ,

παρά αυταρχικά και laissez-faire. Το αποτέλεσμα αυτό συνάδει με το αντιληπτό στυλ ηγεσίας, καθώς η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται περισσότερο με συμμετοχικά/αυταρχικά στυλ ηγεσίας. Συνολικά, φαίνεται πως εξαιτίας του γεγονότος ότι υπάρχει υψηλού βαθμού συναισθηματική νοημοσύνη και μετασχηματιστική ηγεσία στα ελληνικά ξενοδοχεία, οι μάνατζερ μπορούν να γνωρίζουν το πότε χρειάζεται να επέμβουν και πού χωρίς να ανακόπτουν την ομαλή εργασία των υπαλλήλων τους. Κατά συνέπεια, το “being there” είναι περισσότερο πιθανό στα ελληνικά ξενοδοχεία.

Τα αποτελέσματα από τα τμήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στα ελληνικά ξενοδοχεία έδειξαν πως είναι περισσότερο πιθανό να παρατηρηθεί συνολικά σκληρό μοντέλο διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει πως δεν υιοθετούνται και στοιχεία μαλακής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Συνδέοντας το γεγονός πως τα σκληρά μοντέλα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σχετίζονται περισσότερο με αυταρχικά στυλ ηγεσίας και δεδομένου ότι το αυταρχικό στυλ ηγεσίας είναι σε σημαντικό βαθμό πιθανό να παρατηρηθεί, έτσι προκύπτει και το αποτέλεσμα αυτό. Τα στοιχεία μαλακής διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού μοιάζουν να είναι αποτέλεσμα της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης των μάνατζερ και των στυλ μετασχηματιστικής και δημοκρατικής ηγεσίας, αλλά και της υψηλής εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων. Εδώ, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα, ότι οι μάνατζερ των ξενοδοχείων, κατανοώντας πως τα υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης παρατηρούνται σε μαλακά μοντέλα διοίκησης, μέσω του υψηλού βαθμού συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτουν, έχουν προβεί στην εφαρμογή και μαλακών μοντέλων διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού.

Η σκληρή διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού μοιάζει να είναι περισσότερο αποτέλεσμα συναλλακτικής και αυταρχικής ηγεσίας. Δεδομένου ότι η συναλλακτική και αυταρχική ηγεσία παρατηρούνται στο δείγμα σε σημαντικό βαθμό, έτσι προκύπτει και το αποτέλεσμα της εφαρμογής των σκληρών μοντέλων διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού.

Συνολικά, η κατάσταση όπως παρουσιάζεται δεν είναι ενθαρρυντική, εντούτοις όμως υπάρχει δυνατότητα εξέλιξης. Το ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επιδρά θετικά σε μοντέλα τα οποία συνδυάζονται με υψηλή εργασιακή ικανοποίηση, μπορεί μελλοντικά να οδηγήσει σε υιοθέτηση περισσότερο μαλακών μοντέλων διοίκησης

ανθρωπίνου δυναμικού. Ενώ κατά τη βιβλιογραφική προσέγγιση τα ευρήματα έδειξαν μια περισσότερο δεινή κατάσταση του ξενοδοχειακού κλάδου σε όρους διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού και εργασιακής ικανοποίησης, εδώ φαίνεται πως υπάρχει και εργασιακή ικανοποίηση, αλλά και εφαρμογή στοιχείων μαλακής διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού που σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση. Δεδομένου ότι ο κλάδος της φιλοξενίας στην Ελλάδα είναι ιδιαίτερα σημαντικός, οι μάνατζερ των ξενοδοχείων θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους τα αποτελέσματα αυτά, ώστε να μπορέσουν και να υιοθετήσουν το κατάλληλο στυλ ηγεσίας, αλλά και μοντέλο διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, κατά τη διαδικασία πρόσληψης μάνατζερ του ξενοδοχείου συνίσταται η διενέργεια τεστ τα οποία και θα ελέγχουν τόσο το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης τους, όσο και το στυλ ηγεσίας στο οποίο είναι περισσότερο θετικά προσκείμενοι. Έτσι, θα μπορούν να αξιολογήσουν το κατά πόσο ο μάνατζερ θα μπορεί να ανταποκριθεί στην ορθή διαχείριση της μονάδας.

Ως προς το τμήμα ανθρωπίνων πόρων, αυτό θα πρέπει μέσω ερωτηματολογίων ή και συνεντεύξεων με τους εργαζομένους όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο το επίπεδο εργασιακής τους ικανοποίησης, αλλά και την επίδραση που έχει μοντέλο διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε αυτή, βελτιώνοντας κάθε φορά τα στοιχεία που οδηγούν σε μη ικανοποίηση.

Παρά το ότι τα αποτελέσματα είναι σημαντικά, καθώς δεν έχει διενεργηθεί παρόμοια μελέτη για τον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο, υπάρχουν και περιορισμοί οι οποίοι και θα πρέπει να αναφερθούν. Συγκεκριμένα, η επιλογή του δείγματος έγινε με μη πιθανολογικές μεθόδους, λόγω δυσκολίας εξεύρεσης δείγματος με βάση πιθανολογικές μεθόδους. Έτσι, υπάρχει αδυναμία αναγωγής των αποτελεσμάτων στον πληθυσμό των ελληνικών ξενοδοχείων. Επιπλέον, οι ποιοτικές μέθοδοι μέσω συνεντεύξεων θα ήταν ένας τρόπος για την αποτύπωση όλων μηχανισμών βάσει των οποίων διαμορφώνεται τόσο το στυλ ηγεσίας, όσο και η εργασιακή ικανοποίηση και το μοντέλο διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Παρόλα αυτά, κρίθηκε περισσότερο σημαντική η συλλογή αντικειμενικών δεδομένων και μεγαλύτερου δείγματος, καθώς η έρευνα πραγματοποιείται πρώτη φορά στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο.

Στη βάση αυτή, μελλοντικά θα ήταν ενδιαφέρον να εξεταστεί το κατά πόσο τα στοιχεία αυτά που προέκυψαν για τον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο είναι συμβατά

με τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Μέσω μιας εκτεταμένης έρευνας στην Ευρώπη, θα μπορεί να γίνει σύγκριση μεταξύ της Ελλάδας και των λοιπών χωρών και θα μπορέσει να εξαχθεί συμπέρασμα σχετικά με τον ξενοδοχειακό κλάδο στην Ευρώπη συνολικά, επιδεικνύοντας το κατά πόσο πράγματι η συναισθηματική νοημοσύνη, το στυλ ηγεσίας κι η εργασιακή ικανοποίηση επιδρούν σε πανευρωπαϊκό επίπεδο στο μοντέλο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Επιπλέον, θα ήταν επίσης ενδιαφέρον να εξεταστεί μία περίπτωση αλυσίδας ξενοδοχείου στην Ελλάδα, μέσω προσωπικής παρατήρησης για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, ώστε να μπορέσει να φανεί η σύνδεση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης του μάνατζερ και του στυλ ηγεσίας του και πώς αυτό επιδρά στο μοντέλο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Μέσω παρατήρησης από τον ερευνητή μπορεί να αποτυπωθεί το αν πράγματι το στυλ ηγεσίας είναι πιο κοντά σε μετασχηματιστικό και δημοκρατικό και αν πράγματι το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης είναι υψηλό, μέσω ανταπόκρισης στις εκάστοτε συνθήκες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενογλώσση

Akerson, A. M. R. (2003). *The leader as Communicator*. AMACON Printer, American Management Association, USA. p.38.

Alpander, G. C. and Botter, C. H. (1981). An integrated model of strategic human resource planning and utilization. *Human Resource Management*, Vol. 1, pp. 189-203.

Baird, L. and Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13:1, pp. 116-128.

Bassett, G. (1994). The case against job satisfaction. *Business Horizons*. 37:3, pp. 61-68.

Beaumont, P. (1992) *The US Human Resource Management Literature: a Review*, in G. Salaman (ed.), *Human Resource Strategies*, London, Sage Publications.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Quinn Mills, D. and Walton, R.E. (1984) *Managing Human Assets*. New York, NY: The Free Press

Bennis, W., Parikh, J. & Lessem, R. (1994). *Beyond Leadership: Balancing Economics, Ethics and Ecology*. Blackwill Publishers, The publishing imprint of Basil Blackwell Inc.

Bolger, F., Pulford, B D. & Colman, A M. (2000). *The conditions of a competitive market are simulated in a game*, University of Leicester and Fergus Bolger University of Durham

Bradberry, T. (2009). *Emotional Intelligence*. TalentSmart; Har/Dol En edition.

Bristol, G. (2003). *Evaluation in capacity building*. Graduate School of Education, University of Bristol, pp. 1

Brown, E., & Arendt, S. (2010). Perceptions of Transformational Leadership Behaviors and Subordinates' Performance in Hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(1), 45-59.

- Butler, J. E., Ferris, G. R. and Napier, N. K. (1991). *Strategy and Human Resource Management*. Cincinnati: South Western Publishing.
- Carter, T. (2009). Leadership and Management Performance. *Journal of Hospital Marketing & Public Relations*, 19(2), 142-147.
- Chan, C. C. A. & Scott-Ladd, B. (2004). Organizational Learning. *Asia pacific Journal of Human Resources*, 42:3, pp. 336
- Clark, A. (1999). *Leadership and Influence: The Manager as Coach. Nanny and Artificial DNA*, Jossey-Bass: San Francisco
- Cohen, L., Manion, L. and Morrison, K. (2000) *Research Methods in Education*, (5th edn.). London; New York: Routledge Falmer.
- de Jong, A. and K. de Ruyter (2004). Adaptive versus Proactive Behavior in Service Recovery: The Role of Self-Managing Teams. *Decision Sciences*, 35:3, pp. 457-491.
- Devanna, M. A., Fombrun, C. and Tichy, N. (1984). *A framework for strategic human resource management*. In Fombrun, C., Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (Eds), *Strategic Human Resources Management*. New York: Wiley.
- Dran, G. V. (2004). *Roles of a leader*. Sysacrase University
- Dunham R.B. and Smith, F.J. (1979). *Organizational Surveys*. Glenview, IL: Scott-Foresman.
- Dyer, L. (1984). Linking human resource and business strategies. *Human Resource Planning*, 7:2, pp. 79-84.
- Dyer, L. (1985). Strategic human resources management and planning. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3, Washington: BNA.
- Fombrun, C.J., Tichy, N.M. and Devanna, M.A. (1984) *Strategic Human Resource Management*. John Wiley & Sons
- Galo, G. (2001). *The management and leadership roles of Solomon Islands head teachers: perceptions, priorities and practices*, Glynn Galo, Graduate School of Education, University of Bristol, pp 05-07

- Gill, J., & Johnson, P. (2007). *Research methods for managers*. Sage publications.
- Golden, K. A. and Ramanujam, V. (1985). Between a dream and a nightmare: on the integration of the human resource management and strategic business planning processes. *Human Resource Management*, 24:4, pp. 429-452.
- Gorard, S. (2003) *Quantitative Methods in Social Science: The Role of Numbers Made Easy*. London; New York: Continuum.
- Guest, D.E. (1987) Human resource management and industrial relations, *Journal of Management Studies* 24:5, pp. 503–521.
- Guest, D. (1995). *Human resource management, trade unions and industrial relations*. In Storey, J. (Ed.), *Human Resource Management. A Critical Text*. London: Routledge.
- Hammonds, B. (2004). *The Key role of leadership*. New Plymouth, New Zealand
- Hargie, C., Tourish, D., & Hargie, O. (1994), *Managers Communicating: An Investigation of Core Situations and Difficulties within Educational organizations*, *International Journal of Educational Management*, 8: 6, pp. 23
- Hemlin, S. (2006). Creative knowledge environments for research groups in biotech. *Scientometrics*, 67:1, p.121
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: An agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*. Vol.1, pp.17-43
- Hope, V. (1994). *HRM and corporate cultural control: the limits to commitment*. Paper presented to the British Academy of Management, Lancaster University
- Hughes, J. A. and Sharrock, W. W. (1997) *The Philosophy of Social Research*, (3rd edn.). London:Longman.
- Kamoche, K (1994). A critique and proposed reformulation of strategic human resource management. *Human resource Management Journal*. 4:4, pp. 29-43
- Keenoy, T. (1990). Human resource management: rhetoric, reality and contradiction. *International Journal of Human Resource Management*. 1:3, pp. 363-384.

- Kohles, J. C. (2000). *The vision Integration Process: Leadership, Communication and A Reconceptualization of vision* (2nd edition), Pearson Professional Ltd
- Kumar, R. (2005) *Research Methodology: A Step-by-step Guide for Beginners*, (2nd edn.). London: Sage.
- Kwok, Man-Ieung., Io, Sai-Kwong., Ng, Man-Biu & Cheng, Yin-Cheong. (1997). New and experienced Secondary School Principals: Leadership, Management Difficulties, Confidence, Efficacy and Satisfaction, *Educational Research Journal*. 12:1, summer.,pp. 60 - 72
- Lambrech, J J., Hopkins, C R., Moss, J, Jr., & Finch, C R. (1997). *Importance of On-the job Experiences in Developing Leadership Capabilities*, NCRVE Materials Distribution Service, Horrabin Hall 46, Western Illinois,University, Macomb, IL 61455.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and realities*. London: Macmillan Business.
- Leigh, A. and Maynard, M. (1994). *Leading Your Team: How to Involve and Inspire Teams* (People Skills for Professionals). Nicholas Brealey Publishing
- Lengnick-Hall, C. A. and Lengnick-Hall, M. L. (1990). *Interactive Human Resource Management and Strategic Planning*. Westport, CT: Quorum Books.
- Letendre, J, Henry, D & Tolan, P H. (2003). Education level of the leader. *Research on Social Work Practice*, 13:5, pp. 569-587.
- London & Sessa. (2006), Group Feedback for Continuous Learning. *Human Resource Development Review*, 5:3, pp. 303.
- Lundy, O. (1994). From personnel management to strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 5:3, pp.687-720.
- Mahoney, T. A. and Deckop, J. R. (1986). Evolution of concept and practice in person- nel administration/human resource management. *Journal of Management*. 12:2, 223-241.

McDonald, J., Michael, Gooding, & Cart, W. (2005). Leadership and upward influence: A survey of business school deans, *Southern Business Review*, Spring, pp 31-45

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw Hill.

Miles, R. E. and Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, Summer, 36-52.

Miller, P. (1987). Strategic industrial relations and human resource management-distinction, definition and recognition. *Journal of Management Studies*, 24:4, pp. 347-361.

Musella, D. and Leithwood, K. (1988) The influence of chief education officers on school effectiveness. *Peabody Journal of Education*, 65.4: 90-112.

Muthusamy, S. K. & White, M. A. (2005). Learning and knowledge transfer in strategic Alliances: A Social Exchange view. *Organization Studies*, 26:3, pp.415.

Noon, M., (1992). *HRM: a map, model or theory?* in Blyton, P. and Tumbull, P. (eds), *Reassessing Human Resource Management*. London: Sage, 16-32.

OECD. (2013). *Competition Assessment Reviews: Greece*. Ανάκτηση Φεβρουάριος 10, 2014, από <http://www.oecd.org/daf/competition/Greece-Competition-Assessment-2013.pdf>

Prieto, C. (1993). The management of the workforce: a sociological criticism of prevailing fashions. *International Journal of Human Resource Management*. 4:3, pp.611-630.

Punch, K. F. (1998) *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*. London: Sage.

Purcell, J. (1993). The challenge of human resource management for industrial relations research and practice. *International Journal of Human Resource Management*. 4:3, 511-527.

Purcell, J. and Ahlstrand, B. (1994). *Human Resource Management in the Multi-divisional Company*. Oxford: OUP.

Sadler, P. J. (1970). Four leadership styles, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 6:1, pp. 3-19.

Sage Publications. (2006). Behavior and team performance, *Organization Management*, 5:2, (Fall 2009) pp. 193

Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1:3, 209-213.

Sosik, J. J., Godshalk, V. M, & Yammarino, F. J. (1999). Transformational leadership, learning goal orientation, and expectations for career success in mentor-protégé relationships: A multiple levels of analysis perspective. *The Leadership Quarterly*.

Storey, J. (1989) *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge

Storey, J. (1992) *Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review*. Cambridge, MA: Blackwell

Storey, J. and Sisson, K. (1993) *Managing Human Resources and Industrial Relations*, Milton Keynes: Open University Press

Sullivan, J.J. (1986). Human nature, organizations, and management theory. *Academy of Management Review*. 11:3, pp. 534-349

Tichy, N. M., Fombrun, C. J. and Devanna, M. A. (1982). Strategic human resource management. *Sloan Management Review*, 23:2, pp. 47-61.

Truss, C. and Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: a conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management*, 5:3, pp. 663-686.

Tyson, S. and Fell, A. (1986). *Evaluating the Personnel Function*. London: Hutchinson.

Tyson, S., Witcher, M. and Doherty, N. (1994). *Different routes to excellence*. Working Paper, Cranfield School of Management.

Walton, R. E. (1985). *Toward a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality*. In R. E. Walton & P. R. Lawrence (Eds.), *Human resource management: Trends and challenges*. Boston: Harvard Business School Press.

West-Burnham, J. (1997). *Managing Quality in Schools* (2nd edition), Pearson Professional Limited

Whottington, R. (1993). *What is Strategy and Does it Matter?* London: Routledge.

Wood, S. (1996) High commitment management and unionisation in the UK. *Journal of International Industrial Relations* 7:1, pp. 41-58

World Economic Forum. (2013). *The Travel and Tourism Competitiveness Report*.
Ανάκτηση Φεβρουάριος 22, 2014, από
http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf

Ελληνική

Αυλωνίτης, Γ. (2001). *Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ* (Β εκδ., Τόμ. Α). Σταμούλης.

Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά, Ε. (2011), *Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών*, Αθήνα, Εκδόσεις: Σύγχρονη Εκδοτική

Σταθακόπουλος, Β. (2001). *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*. Σταμούλης.

Διαδικτυακές πηγές

<http://www.psychometriclab.com/admins/files/TEIQue-SF.pdf> (Ημ/νία προσπέλασης 15/2/14)

<http://fspac.ubbcluj.ro/comunicare/wp-content/uploads/2013/11/leadership-questionnaire.pdf> (Ημ/νία προσπέλασης 15/4/14)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο (Εργαζόμενοι)

Ενότητα Α: Κοινωνικά-Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο Άνδρας
- Γυναίκα
2. Ηλικία 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- >55

3. Μόρφωση
- Γυμνάσιο
- Λύκειο
- ΙΕΚ/ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακό /διδακτορικό
4. Μηνιαίο Οικογενειακό εισόδημα
- Κάτω από 800€
- 801€ - 1500€
- Περισσότερο από 1501€
5. Οικογενειακή κατάσταση Έγγαμος/η
- Άγαμος/η
- Διαζευγμένος/η
- Χήρος/α

6.Θέση εργασίας

.....

7.Χρόνια προϋπηρέσας στην παρούσα θέση

.....

Ενότητα Β: Στυλ Ηγεσίας

Ο μάνατζερ του ξενοδοχείου:	Αξιολόγηση 1-10
<ol style="list-style-type: none"> 1. Παρέχει στο προσωπικό βοήθεια, με αντάλλαγμα τις προσπάθειές τους. 2. Επανεξετάζει σημαντικές υποθέσεις σε ερωτήματα όταν αυτό χρειάζεται. 3. Αποτυγχάνει να επέμβει, παρά μόνο όταν τα προβλήματα γίνονται σοβαρά. 4. Εστιάζει την προσοχή του σε παρατυπίες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα πρότυπα. 5. Αποφεύγει να συμμετέχει όταν προκύπτουν σημαντικά προβλήματα. 6. Μιλά για τις πιο σημαντικές αξίες και πιστεύω του. 7. Είναι απών όταν χρειάζεται. 8. Εξετάζει διαφορετικές οπτικές όταν επιλύει προβλήματα. 9. Μιλά αισιόδοξα για το μέλλον. 10. Εμπνέει υπερηφάνεια στο προσωπικό που σχετίζεται μαζί του/της. 11. Συζητά με συγκεκριμένα πλαίσια το ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη στόχων απόδοσης. 12. Περιμένει τα πράγματα να πάνε άσχημα για να αναλάβει δράση. 13. Μιλά με ενθουσιασμό όταν θέτει στόχους προς εκπλήρωση. 14. Τονίζει τη σημασία του να υπάρχει εντονότερο το αίσθημα του σκοπού. 15. Περνά χρόνο διδάσκοντας κι εκπαιδώντας το προσωπικό. 16. Ξεκαθαρίζει στο προσωπικό το τι θα πρέπει να περιμένει όταν οι στόχοι απόδοσης επιτυγχάνονται. 17. Δείχνει πως πιστεύει ότι «αν κάτι δε σπάσει, μην 	

<p>το φτιάξεις».</p> <p>18. Θυσιάζει το προσωπικό του/της όφελος για το καλό της ομάδας.</p> <p>19. Με αντιμετωπίζει περισσότερο σαν άτομο, παρά σαν μέλος της ομάδας.</p> <p>20. Δείχνει πως τα προβλήματα πρέπει πρώτα να γίνουν χρόνια για να αναληφθεί δράση.</p> <p>21. Έχει ηγετικές δεξιότητες που με κάνουν να τον/την θαυμάζω.</p> <p>22. Εστιάζει όλη την προσοχή του/της στο να αντιμετωπίζει λάθη, παράπονα και αποτυχίες.</p> <p>23. Εκτιμά τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεών του/της.</p> <p>24. Παρακολουθεί τα λάθη του προσωπικού.</p> <p>25. Επιδεικνύει μια αίσθηση δύναμης και αυτοπεποίθησης.</p> <p>26. Δημιουργεί ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.</p> <p>27. Στρέφει την προσοχή του προσωπικού στις αποτυχίες, με στόχο να τηρούνται τα πρότυπα.</p> <p>28. Αποφεύγει να λαμβάνει αποφάσεις.</p> <p>29. Λαμβάνει υπόψη τις προσωπικές ιδιαίτερες ανάγκες του προσωπικού, όπως επίσης και τις ικανότητες και φιλοδοξίες.</p> <p>30. Κάνει το προσωπικό να δει τα προβλήματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες.</p> <p>31. Βοηθά το προσωπικό να εξελιχθεί και να βελτιώσει τις ικανότητες και δεξιότητές του.</p> <p>32. Προτείνει νέους τρόπους για το πώς μπορούν να ολοκληρωθούν οι αναθέσεις έργων.</p> <p>33. Καθυστερεί να απαντήσει σε επείγουσες ερωτήσεις.</p> <p>34. Εστιάζει στη σημαντικότητα του να έχει μια</p>	
---	--

<p>συλλογική αίσθηση αποστολής και υποστηρίζει το ομαδικό πνεύμα.</p> <p>35. Εκφράζει ικανοποίηση όταν το προσωπικό εκπληρώνει τις προσδοκίες.</p> <p>36. Δείχνει εμπιστοσύνη ότι οι στόχοι μπορούν να επιτευχθούν.</p>	
---	--

ΕνότηταΓ: Εργασιακή ικανοποίηση (Job Satisfaction Survey –Paul Spector)

	ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΝΑ ΚΥΚΛΩΣΕΤΕ ΕΝΑΝ ΑΡΙΘΜΟ ΣΕ ΚΑΘΕ ΕΡΩΤΗΣΗ ΠΟΥ ΝΑ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΝΕΤΑΙ ΟΣΟ ΤΟ ΔΥΝΑΤΟΝ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΣΤΗΝ ΑΠΟΨΗ ΣΑΣ ΓΙΑ ΤΑ ΘΕΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ.	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
1	Νιώθω ότι η αμοιβή για τη δουλειά μου είναι δίκαιη.	1	2	3	4	5	6
2	Δεν υπάρχουν ευκαιρίες προαγωγής στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6
3	Ο επόπτης μου είναι αρκετά καλός στη δουλειά του.	1	2	3	4	5	6
4	Δεν είμαι ικανοποιημένος με τα οφέλη που λαμβάνω.	1	2	3	4	5	6
5	Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που μου αρμόζει.	1	2	3	4	5	6
6	Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες μας καθιστούν την δουλειά μου δύσκολη.	1	2	3	4	5	6
7	Συμπαθώ τους συνεργάτες μου.	1	2	3	4	5	6
8	Μερικές φορές νιώθω ότι η δουλειά μου είναι ανούσια.	1	2	3	4	5	6
9	Η επικοινωνία σε αυτόν τον οργανισμό είναι καλή.	1	2	3	4	5	6

10	Οι αυξήσεις είναι πολύ σπάνιες και μικρές.	1 2 3 4 5 6
11	Όσοι είναι αποδοτικοί στη δουλειά τους έχουν αρκετές ευκαιρίες για προαγωγή.	1 2 3 4 5 6
12	Ο επόπτης μου είναι άδικος μαζί μου.	1 2 3 4 5 6
13	Τα οφέλη που λαμβάνουμε είναι εξίσου καλά με αυτά που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί.	1 2 3 4 5 6
14	Νιώθω ότι δεν εκτιμούν τη δουλειά μου.	1 2 3 4 5 6
15	Οι προσπάθειές μου για αποδοτική εργασία σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία.	1 2 3 4 5 6
16	Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ σκληρότερα λόγω της ανικανότητας των συνεργατών μου.	1 2 3 4 5 6
17	Μου αρέσουν οι εργασίες που κάνω στη δουλειά μου.	1 2 3 4 5 6
18	Οι στόχοι αυτού του οργανισμού δεν μου είναι σαφείς.	1 2 3 4 5 6
19	Νιώθω υποτιμημένος από τον οργανισμό όταν σκέφτομαι τι με πληρώνουν.	1 2 3 4 5 6
20	Οι άνθρωποι εδώ έχουν τη δυνατότητα να προωθηθούν εδώ τόσο γρήγορα όσο και σε άλλους οργανισμούς.	1 2 3 4 5 6
21	Ο επόπτης μου δείχνει λίγο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφιστάμενων του.	1 2 3 4 5 6
22	Το πακέτο ανταμοιβών που έχουμε είναι δίκαιο.	1 2 3 4 5 6
23	Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για όσους εργάζονται εδώ.	1 2 3 4 5 6
24	Έχω πολλά να κάνω στη δουλειά.	1 2 3 4 5 6
25	Συμπαθώ τους συναδέλφους μου.	1 2 3 4 5 6
26	Συχνά νιώθω ότι δεν ξέρω τι συμβαίνει μέσα στον οργανισμό.	1 2 3 4 5 6
27	Νιώθω ένα αίσθημα υπερηφάνειας κάνοντας αυτή τη δουλειά.	1 2 3 4 5 6
28	Νιώθω ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες για αύξηση του μισθού μου.	1 2 3 4 5 6
29	Υπάρχουν ανταμοιβές που δεν έχουμε, αλλά θα έπρεπε να έχουμε.	1 2 3 4 5 6
30	Συμπαθώ τον επόπτη μου.	1 2 3 4 5 6

31	Έχω να αντιμετωπίσω πολλή γραφειοκρατία.	1	2	3	4	5	6
32	Δε νιώθω πως οι προσπάθειές μου ανταμείβονται όπως θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6
33	Είμαι ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες για την προαγωγή μου.	1	2	3	4	5	6
34	Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και καυγάδες στη δουλειά.	1	2	3	4	5	6
35	Η δουλειά μου είναι ευχάριστη.	1	2	3	4	5	6
36	Οι αναθέσεις έργων δεν επεξηγούνται πλήρως.	1	2	3	4	5	6

Ερωτηματολόγιο (Μάνατζερ ξενοδοχείου)

Ενότητα Α: Κοινωνικά-δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο Ανδρας
- Γυναίκα
2. Ηλικία 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- >55
3. Μόρφωση Γυμνάσιο
- Λύκειο
- ΙΕΚ/ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακό/διδακτορικό

4. Μηνιαίο Οικογενειακό εισόδημα Κάτω από 800€

801€ - 1500€

Περισσότερο από 1501€

5. Οικογενειακή κατάσταση Έγγαμος/η

Άγαμος/η

Διαζευγμένος/η

Χήρος/α

6. Χρόνια προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση

.....

ΕΝΟΤΗΤΑ Β: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Παρακαλώ βάλτε σε κύκλο τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα το επίπεδο της συμφωνίας ή διαφωνίας σας σε κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις. Όσο περισσότερο διαφωνείτε με την πρόταση, η απάντησή σας θα πρέπει να είναι πιο κοντά στο "1". Σε αντίθεση, τόσο περισσότερο συμφωνείτε, η απάντησή σας θα πρέπει να είναι κοντά στο "7". Μην σκεφτείτε πάρα πολύ ώρα σχετικά με το ακριβές νόημα των προτάσεων. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις.

1 2 3 4 5 6 7

Συμφωνώ

Διαφωνώ

Απόλυτα

Απόλυτα

1	Το να εκφράζω τα συναισθήματά μου με λόγια δεν είναι πρόβλημα για μένα	1	2	3	4	5	6	7
2	Συχνά είναι δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία ενός άλλου ατόμου	1	2	3	4	5	6	7
3	Σε γενικές γραμμές, είμαι ένα άτομο που έχει υψηλή κινητοποίηση	1	2	3	4	5	6	7
4	Συνήθως είναι δύσκολο να ρυθμίζω τα συναισθήματά μου	1	2	3	4	5	6	7
5	Γενικά δε βρίσκω τη ζωή ευχάριστη	1	2	3	4	5	6	7
6	Μπορώ να αντιμετωπίσω τους ανθρώπους αποτελεσματικά.	1	2	3	4	5	6	7
7	Τείνω να αλλάζω συχνά γνώμη.	1	2	3	4	5	6	7
8	Πολλές φορές, δεν μπορώ να καταλάβω τι συναίσθημα νιώθω.	1	2	3	4	5	6	7
9	Νιώθω ότι έχω μια σειρά από προτερήματα.	1	2	3	4	5	6	7
10	Μου φαίνεται δύσκολο συχνά να διεκδικήσω τα δικαιώματά μου.	1	2	3	4	5	6	7
11	Συνήθως είμαι σε θέση να επηρεάσω τον τρόπο που άλλοι άνθρωποι αισθάνονται	1	2	3	4	5	6	7
12	Σε γενικές γραμμές, έχω μια ζοφερή οπτική για τα περισσότερα πράγματα	1	2	3	4	5	6	7
13	Όσοι είναι κοντά μου παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά.	1	2	3	4	5	6	7
14	Συχνά μου είναι δύσκολο να προσαρμοστώ ανάλογα με τις περιστάσεις.	1	2	3	4	5	6	7

15	Γενικά μπορώ να αντιμετωπίσω το άγχος	1	2	3	4	5	6	7
16	Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δείξω τη στοργή μου σε άτομα που είναι κοντά μου.	1	2	3	4	5	6	7
17	Συνήθως μπορώ να βάλω τον εαυτό μου στη θέση κάποιου άλλου για να βιώσω τα συναισθήματά του.	1	2	3	4	5	6	7
18	Συνήθως το βρίσκω δύσκολο να ενθουσιαστώ για πολύ καιρό.							
19	Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου, όταν το θέλω.	1	2	3	4	5	6	7
20	Γενικά είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου.	1	2	3	4	5	6	7
21	Θα περιέγραφα τον εαυτό μου σαν καλό διαπραγματευτή.	1	2	3	4	5	6	7
22	Τείνω να αναμειγνύομαι σε καταστάσεις που αργότερα εύχομαι να βγω από αυτές.	1	2	3	4	5	6	7
23	Συχνά κάνω παύση και σκέφτομαι τα συναισθήματά μου.	1	2	3	4	5	6	7
24	Πιστεύω πως έχω πληθώρα προσωπικών δυνάμεων.	1	2	3	4	5	6	7
25	Τείνω να υποχωρώ, ακόμη κι όταν έχω δίκιο	1	2	3	4	5	6	7
26	Μοιάζω να μην έχω καθόλου ισχύ πάνω στα συναισθήματα των άλλων.	1	2	3	4	5	6	7
27	Γενικά πιστεύω ότι για πάνε όλα καλά στη ζωή μου.	1	2	3	4	5	6	7
28	Το βρίσκω δύσκολο να δεθώ πολύ, ακόμα και με όσους είναι κοντά μου.	1	2	3	4	5	6	7
29	Γενικά, μπορώ να προσαρμοστώ σε νέα περιβάλλοντα	1	2	3	4	5	6	7
30	Οι άλλοι με θαυμάζουν για το ότι είμαι ήρεμος.	1	2	3	4	5	6	7

ΕΝΟΤΗΤΑ Γ: ΗΓΕΣΙΑ

31. Οι εργαζόμενοι πρέπει να επιβλέπονται στενά, ή δεν είναι πιθανό να κάνουν τη δουλειά τους.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ● ● ● ● ● Συμφωνώ απόλυτα

32. Οι εργαζόμενοι θέλουν να είναι μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ● ● ● ● ● Συμφωνώ απόλυτα

33. Σε περίπλοκες περιπτώσεις, οι ηγέτες πρέπει να αφήνουν τους υφιστάμενους να λύνουν τα προβλήματα μόνοι τους.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ● ● ● ● ● Συμφωνώ απόλυτα

34. Είναι δίκαιο να πει κανείς ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο γενικό πληθυσμό είναι οκνηροί.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ● ● ● ● ● Συμφωνώ απόλυτα

35. Η παροχή καθοδήγησης χωρίς πίεση είναι το κλειδί στο να είναι κανείς ένας καλός ηγέτης.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ● ● ● ● ● Συμφωνώ απόλυτα

36. Η ηγεσία προϋποθέτει το να μην εμπλέκεσαι στη δουλειά των εργαζομένων.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ● ● ● ● ● Συμφωνώ απόλυτα

37. Είναι κανόνας ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να λαμβάνουν ανταμοιβές ή τιμωρίες ώστε να παρακινούνται προς την κατεύθυνση της επίτευξης οργανωσιακών στόχων.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ● ● ● ● ● Συμφωνώ απόλυτα

38. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι επιθυμούν συχνή και υποστηρικτική επικοινωνία με τους ηγέτες τους.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ● ● ● ● ● Συμφωνώ απόλυτα

39. Είναι κανόνας ότι οι ηγέτες πρέπει να αφήνουν τους υφιστάμενους να αξιολογούν την εργασία τους

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ● ● ● ● ● Συμφωνώ απόλυτα

40. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι νιώθουν ανασφαλείς για την εργασία τους και θέλουν καθοδήγηση.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ● ● ● ● ● Συμφωνώ απόλυτα

41. Οι ηγέτες χρειάζεται να βοηθούν τους υφιστάμενους να αναλαμβάνουν ευθύνες ώστε να ολοκληρώσουν την εργασία τους.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ● ● ● ● ● Συμφωνώ απόλυτα

42. Οι ηγέτες πρέπει να δίνουν στους υφισταμένους απόλυτη ελευθερία να επιλύουν προβλήματα μόνοι τους.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ● ● ● ● ● Συμφωνώ απόλυτα

43. Ο ηγέτης είναι ο κριτής των επιτευγμάτων των μελών μιας ομάδας.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ● ● ● ● ● Συμφωνώ απόλυτα

44. Είναι η δουλειά του ηγέτη να βοηθά τους υφισταμένους να βρίσκουν το «πάθος» τους.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ● ● ● ● ● Συμφωνώ απόλυτα

45. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι προτιμούν λίγη συμμετοχή του ηγέτη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ● ● ● ● ● Συμφωνώ απόλυτα

46. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες δίνουν εντολές και ξεκαθαρίζουν τις διαδικασίες.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ● ● ● ● ● Συμφωνώ απόλυτα

47. Οι άνθρωποι είναι βασικά επαρκείς κι αν τους δοθεί ένα έργο κάνουν καλή δουλειά.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ● ● ● ● ● Συμφωνώ απόλυτα

48. Γενικά, είναι καλό να αφήνεις τους υφισταμένους να κάνουν τη δουλειά τους μόνοι τους.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ● ● ● ● ● Συμφωνώ απόλυτα

Ερωτηματολόγιο (τμήμα ανθρωπίνων πόρων)

ΕΝΟΤΗΤΑ Α: ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ-ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία 18-25

26-35

36-45

46-55

>55

3. Μόρφωση Γυμνάσιο
Λύκειο
ΙΕΚ/ΑΕΙ/ΤΕΙ
Μεταπτυχιακό /διδακτορικό

4. Μηνιαίο Οικογενειακό εισόδημα Κάτω από 800€

801€ - 1500€

Περισσότερο από 1501€

5. Οικογενειακή κατάσταση Έγγαμος/η
Άγαμος/η
Διαζευγμένος/η
Χήρος/α

6. Έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση

.....

ΕΝΟΤΗΤΑ Β: ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΑΛΑΚΗΣ ΚΑΙ ΣΚΛΗΡΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Παρακαλώ βάλτε σε κύκλο τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα το επίπεδο της συμφωνίας ή διαφωνίας σας σε κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις. Όσο περισσότερο διαφωνείτε με την πρόταση, η απάντησή σας θα πρέπει να είναι πιο κοντά στο "1". Σε αντίθεση, τόσο περισσότερο συμφωνείτε, η απάντησή σας θα πρέπει να είναι κοντά στο "5". Μην σκεφτείτε πάρα πολύ ώρα σχετικά με το ακριβές νόημα των προτάσεων. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις.

1 2 3 4 5 .

Διαφωνώ

Συμφωνώ

Απόλυτα

Απόλυτα

	Στοιχεία μαλακής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων					
1	Σε περίπτωση κενών εργασιακών θέσεων διενεργείται διαδικασία προσλήψεων.	1	2	3	4	5
2	Οι εργασιακές θέσεις σχεδιάζονται για να μεγιστοποιούν την ποικιλία των δεξιοτήτων, την αυτονομία και τη μάθηση.	1	2	3	4	5
3	Υπάρχουν ευκαιρίες για ανάπτυξη	1	2	3	4	5
4	Η ηγεσία είναι προσανατολισμένη στον άνθρωπο.	1	2	3	4	5
5	Το εργασιακό περιβάλλον είναι ευχάριστο.	1	2	3	4	5
6	Η ανάπτυξη της διοίκησης είναι συνδεδεμένη με τις προσωπικές και οργανωσιακές ανάγκες.	1	2	3	4	5
7	Η ανάπτυξη της διοίκησης συνδέεται με τη διαδοχή της διοίκησης.	1	2	3	4	5
8	Η ανατροφοδότηση βασίζεται κυρίως σε αναπτυξιακούς σκοπούς.	1	2	3	4	5
9	Η αξιολόγηση των εργαζομένων στηρίζεται στο να φανούν όσοι αποδίδουν άσχημα.	1	2	3	4	5
10	Η διαδικασία αξιολόγησης δεν είναι συμμετοχική.	1	2	3	4	5
11	Οι πρακτικές αμοιβών βασίζονται στην ικανότητα και την απόδοση.	1	2	3	4	5
12	Οι πρακτικές αμοιβών βασίζονται σε ποσοτικά δεδομένα μόνο.	1	2	3	4	5
13	Υπάρχει περιορισμένη χρήση μη-οικονομικών κινήτρων	1	2	3	4	5

	όπως ο διαμοιρασμός των κερδών, ασφαλιστικά πλαίσια ή πληρωμένες διακοπές.					
14	Η επικοινωνία είναι ανοιχτή και διαφανής.	1	2	3	4	5
15	Το στυλ διοίκησης είναι συμμετοχικό και συμβουλευτικό.	1	2	3	4	5
16	Οι πρακτικές της διοίκησης είναι δίκαιες και ακριβείς.	1	2	3	4	5
17	Οι πολιτικές ανθρωπίνων πόρων έχουν μακροπρόθεσμη προοπτική.	1	2	3	4	5
18	Οι πολιτικές και πρακτικές ανθρωπίνων πόρων βοηθούν τους εργαζομένους να αναπτύξουν το μέγιστο των ικανοτήτων τους.					
19	Οι πολιτικές και πρακτικές ανθρωπίνων πόρων μεταχειρίζονται όλους τους εργαζομένους δίκαια και ισότιμα.	1	2	3	4	5
20	Οι πολιτικές και πρακτικές ανθρωπίνων πόρων υποστηρίζουν την οργανωσιακή στρατηγική και τους οργανωσιακούς στόχους.	1	2	3	4	5
21	Η ανώτατη διοίκηση δείχνει μικρή προτεραιότητα σε ζητήματα ανθρωπίνων πόρων.	1	2	3	4	5
Στοιχεία σκληρής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων						
22	Κενές διοικητικές θέσεις και υψηλόβαθμες τεχνικές θέσεις εργασίας πληρούνται εσωτερικά.	1	2	3	4	5
23	Η ανάπτυξη της καριέρας υποστηρίζεται σε μεγάλο βαθμό.	1	2	3	4	5
24	Υπάρχει επιβεβαιωμένα εργασιακή ασφάλεια	1	2	3	4	5
25	Οι ανταμοιβές δεν είναι ανταγωνιστικές σε σχέση με όσες δίνουν ανταγωνιστικές επιχειρήσεις στον κλάδο.	1	2	3	4	5
26	Επίσημη εκπαίδευση προσφέρεται σε όλους τους εργαζομένους.	1	2	3	4	5
27	Εφαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό η κοινωνικοποίηση και η ένταξη των νέων εργαζομένων.	1	2	3	4	5
28	Καινοτομικές μέθοδοι εφαρμόζονται από τη διοίκηση, όπως διαχείριση του στρες.	1	2	3	4	5
29	Μόνο συγκεκριμένες εργασιακές δεξιότητες υποστηρίζονται από τον οργανισμό.	1	2	3	4	5
30	Η διαδικασία αξιολόγησης είναι συμμετοχική, ανοικτή	1	2	3	4	5

	και διαφανής.					
31	Η απόδοση μετράται σε όρους ποσοτικοποιημένων εκροών/αποτελεσμάτων.	1	2	3	4	5
32	Εφαρμόζονται σχέδια απόκτησης μετοχών από τους εργαζομένους.	1	2	3	4	5
33	Υπάρχει συχνή επαφή μέσω ερευνών που αφορούν το μισθό των εργαζομένων.	1	2	3	4	5
34	Υπάρχουν συνεργατικές και συλλογικές σχέσεις μεταξύ ενώσεων εργαζομένων και της διοίκησης	1	2	3	4	5
35	Υπάρχει λίγη επίσημη πληροφόρηση όπως ενημερωτικά δελτία (newsletters)	1	2	3	4	5
36	Υπάρχει μικρή συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.	1	2	3	4	5
37	Οι πολιτικές και πρακτικές ανθρωπίνων πόρων στοχεύουν στη μείωση του κόστους.	1	2	3	4	5
38	Η ανώτατη διοίκηση έχει βραχυπρόθεσμο ορίζοντα εξαιτίας οικονομικών προβλημάτων.	1	2	3	4	5